

**ΗΓΕΣΙΑ, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ  
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΕ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ**

του

Δημητρίου Α. Μπελιά

Διδακτορική διατριβή που υποβάλλεται  
στο καθηγητικό σώμα για την μερική εκπλήρωση των υποχρεώσεων  
απόκτησης του διδακτορικού τίτλου, του Διδακτορικού Κύκλου Σπουδών  
του Τμήματος Επιστήμης Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού  
του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας

Τρίκαλα

2015

Εγκεκριμένο από το Καθηγητικό σώμα:

---

1ος Επιβλέπων: Κουστέλιος Αθανάσιος, Καθηγητής

---

2ος Επιβλέπων: Κώστα Γεώργιος, Καθηγητής

---

3ος Επιβλέπων: Κουθούρης Χαρίλαος, Αναπληρωτής Καθηγητής

### **Σύνθεση επταμελούς επιτροπής :**

1. Δρ. Κουστέλιος Αθανάσιος, Καθηγητής ΤΕΦΑΑ, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας
2. Δρ. Κώστα Γεώργιος, Καθηγητής ΤΕΦΑΑ, Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης
3. Δρ. Κουθούρης Χαρίλαος, Αναπληρωτής Καθηγητής ΤΕΦΑΑ, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας
4. Δρ. Σδρόλιας Λάμπρος, Καθηγητής Σχολής Διοίκησης και Οικονομίας, Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων, Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Θεσσαλίας, Visiting Professor in the University of South Bohemia, Czech Republic, Department of Regional Management, Faculty of Economics
5. Δρ. Τριβέλλας Παναγιώτης, Καθηγητής Σχολής Διοίκησης και Οικονομίας, Τμήματος Διοίκησης Συστημάτων Εφοδιασμού, ΤΕΙ Στερεάς Ελλάδας
6. Δρ. Ασπρίδης Γεώργιος, εκλεγμένος Αναπληρωτής Καθηγητής, Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων, Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Θεσσαλίας
7. Δρ. Τσιγγίλης Νικόλαος, Λέκτορας Τμήματος Δημοσιογραφίας και ΜΜΕ, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης

## Περίληψη

Μπελιάς Δημήτριος: *Ηγεσία, οργανωσιακή κουλτούρα και επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων σε τραπεζικό οργανισμό*

(Υπό την επίβλεψη του κ. Κουστέλιου Αθανάσιου, Καθηγητή)

Η παρούσα διατριβή έχει ως αντικείμενο μελέτης και διερεύνησης τη σχέση ανάμεσα στο κυρίαρχο Στυλ Ηγεσίας των ελληνικών τραπεζών και την Επαγγελματική Ικανοποίηση των υπαλλήλων τους. Ειδικότερα, σκοπός της μελέτης ήταν να μετρήσει τα επίπεδα της επαγγελματικής ικανοποίησης, να προσδιορίσει το στυλ της υπάρχουσας οργανωσιακής κουλτούρας και του επικρατέστερου στυλ ηγεσίας των εργαζομένων στον ελληνικό τραπεζικό οργανισμό, να ορίσει το πλαίσιο της οργανωσιακής κουλτούρας και να προσδιορίσει το επικρατέστερο στυλ ηγεσίας του εν λόγω πιστωτικού ιδρύματος καθώς και να μετρήσει το βαθμό ικανοποίησης των επαγγελματιών τραπεζοϋπαλλήλων που το στελεχώνουν. Το Στυλ Ηγεσίας περιγράφεται ως ένα σύνολο κανόνων και πρακτικών που εφαρμόζει ο ηγέτης ενός οργανισμού, επηρεάζοντας τις σχέσεις του με τους εργαζομένους και, συνακόλουθα, την ικανοποίηση των τελευταίων από την εργασία τους. Η Επαγγελματική Ικανοποίηση αφορά το κατά πόσο ένας εργαζόμενος δηλώνει ικανοποιημένος από την εργασία του από άποψη περιβάλλοντος εργασίας, αρμοδιοτήτων, αποδοχών, σχέσεων με την ηγεσία και ευκαιριών εξέλιξης. Στη σχέση μεταξύ Στυλ Ηγεσίας και Επαγγελματικής Ικανοποίησης ιδιαίτερο ρόλο διαδραματίζει ο τύπος της Οργανωσιακής Κουλτούρας που επικρατεί στον εκάστοτε οργανισμό. Η Οργανωσιακή Κουλτούρα αποτελεί ένα σύνολο αξιών και συμβόλων τα οποία μοιράζονται τα μέλη του οργανισμού και επηρεάζουν αναμφίβολα τις διαπροσωπικές τους σχέσεις και την εν γένει λειτουργία του οργανισμού αυτού. Στην έρευνα έλαβαν μέρος 487 τραπεζικοί υπάλληλοι από όλη την Ελλάδα. Για τη μέτρηση του Στυλ Ηγεσίας χρησιμοποιήθηκε το Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire) (M.L.Q.-5X) των Avolio και Bass (2004), το οποίο, όπως αναφέρουν οι δημιουργοί του, μετρά την πλήρη έκταση των ηγετικών στυλ. Συγκεκριμένα: α) Μετασχηματιστικό, β) Διεκπεραιωτικό, γ) Παθητικό-προς αποφυγή Στυλ Ηγεσίας. Επιπλέον, το εργαλείο εξετάζει την έκβαση της ηγεσίας: α) Μεγαλύτερη προσπάθεια, β) Αποτελεσματικότητα, γ) Ευχαρίστηση από την ηγεσία. Για τη μέτρηση της Οργανωσιακής Κουλτούρας χρησιμοποιήθηκε το Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) (Cameron & Quinn, 1999). Το ερωτηματολόγιο αυτό αποτελείται από τέσσερις τύπους οργανωσιακής κουλτούρας (Συμμετοχική/Οικογενειακή-Clan, Προσανατολισμένη στην Αγορά-Market, Προσαρμοστική-Adhocracy και Ιεραρχική-Hierarchical). Η Επαγγελματική

Ικανοποίηση μετρήθηκε με το Ερωτηματολόγιο Καταγραφής της Επαγγελματικής Ικανοποίησης (Employee Satisfaction Inventory, ESI) (Koustelios, 1991· Koustelios & Bagiatis, 1997). Το ερωτηματολόγιο αυτό αποτελείται από είκοσι τέσσερις ερωτήσεις οι οποίες μετρούν έξι διαστάσεις της ικανοποίησης από την εργασία: συνθήκες εργασίας, αποδοχές, προαγωγές, φύση της ίδιας της εργασίας, άμεσος προϊστάμενος, ο οργανισμός ως σύνολο. Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν από τον ίδιο τον ερευνητή σε τραπεζικούς λειτουργούς, αφού προηγουμένως είχε ζητηθεί η άδεια εισόδου στα τραπεζικά υποκαταστήματα και στις διευθύνσεις διοίκησης, από τους αρμόδιους διευθυντές-επικεφαλής, ή εστάλησαν ταχυδρομικά στα τραπεζικά υποκαταστήματα και στις διευθύνσεις διοίκησης, έπειτα από συνεννόηση με τους επικεφαλής διευθυντές για τη διασφάλιση της ανωνυμίας, την εμπιστευτικότητα των απαντήσεων και την αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς χρήση τους. Τα αποτελέσματα της μελέτης έδειξαν ότι μόνο η μεταβλητή αποδοχές συσχετίζεται με τρία από τα τέσσερα διαφορετικά στύλ Οργανωσιακής Κουλτούρας. Συγκεκριμένα, παρατηρήθηκε ισχυρή αρνητική συσχέτιση της μεταβλητής «Αποδοχές» με την προσαρμοστική κουλτούρα αλλά και με την προσανατολισμένη στην αγορά κουλτούρα. Επίσης, παρατηρήθηκε θετική συσχέτιση ανάμεσα στην ιεραρχική κουλτούρα και τη μεταβλητή «Αποδοχές», (μερική επιβεβαίωση της Ερευνητικής Υπόθεσης 1). Το Μετασχηματιστικό Στύλ Ηγεσίας συσχετίζεται θετικά και μπορεί να προβλέψει τις εκφάνσεις της Επαγγελματικής Ικανοποίησης (επιβεβαίωση Ερευνητικής Υπόθεσης 2 & 3), ιδιαίτερα της μεταβλητής «Άμεσος Προϊστάμενος». Επιπλέον, η σχέση του Στύλ Ηγεσίας με την Επαγγελματική Ικανοποίηση διαμορφώνεται ανάλογα με τα επίπεδα της Οργανωσιακής Κουλτούρας (επιβεβαίωση Ερευνητικής Υπόθεσης 4). Ειδικότερα, παρόλο που ο κυρίαρχος τύπος Οργανωσιακής Κουλτούρας είναι ο Ιεραρχικός, οι περισσότεροι εργαζόμενοι προτιμούν έναν πιο Προσαρμοστικό και Συμμετοχικό τύπο, ο οποίος συνάδει περισσότερο με τα χαρακτηριστικά του Μετασχηματιστικού Στύλ Ηγεσίας. Από τα αποτελέσματα της ανάλυσης πολλαπλής παλινδρόμησης που χρησιμοποιήθηκε για την ανίχνευση του ρυθμιστικού ρόλου της οργανωσιακής κουλτούρας στις σχέσεις του στύλ ηγεσίας με τις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης, επιβεβαιώθηκε η υπόθεση της έρευνας. Τα ευρήματα αυτά αποτελούν αφορμή για περαιτέρω προβληματισμό και έρευνα, με απώτερο σκοπό τον σχεδιασμό της Οργανωσιακής Αλλαγής και τη μεγιστοποίηση της Επαγγελματικής Ικανοποίησης.

**Λέξεις-κλειδιά:** Στύλ Ηγεσίας, Μετασχηματιστική Ηγεσία, Οργανωσιακή Κουλτούρα, Επαγγελματική Ικανοποίηση, Τραπεζικός Οργανισμός, Ελλάδα.

## **Abstract**

Belias Dimitrios: Leadership, Organizational Culture and Job Satisfaction among Greek Bank Employees

(Under the supervision of Pr. Koustelios Athansios)

The aim of the current study is to investigate the relationship between the dominant Leadership Styles of Greek banks and the Job Satisfaction of employees. More specifically, the study aims to measure the levels of job satisfaction, identify the style of the existing organizational culture and the predominant leadership style of employees in the Greek banking institution, to set the context of organizational culture and identify the predominant leadership style of each institution and to measure the degree of job satisfaction of bank employees. Leadership Style is described as a set of rules and practices applied by the leader of an organization, influencing their relations with employees, and hence the latter's satisfaction from their work. Job Satisfaction refers to whether an employee declares to be satisfied with their work, in terms of working environment, responsibilities, salary, relations with the leadership and promotion opportunities. In the relationship between Leadership Style and Job Satisfaction, the role of the Organizational Culture which is dominant in the organization is crucial. Organizational Culture is a set of values, symbols and rituals which are shared by the members of a particular organization and affect their interpersonal relationships and functioning of the organization. The sample of the study consisted of 487 bank employees from all over Greece. Leadership style was measured with the Multifactor Leadership Questionnaire (M. L. Q.-5x), a tool created by Avolio & Bass (2004). The questionnaire measures different styles of leadership: 1) Transformational, 2) Transactional, 3) Passive/Laissez-faire. Additionally, the tool examines the outcome of leadership: a) Greater effort, b) Efficiency, c) Satisfaction from the leadership. For the measurement of organizational culture the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) (Cameron & Quinn, 1999) was used. The questionnaire consists of four types of organizational culture (Clan, Market, Adhocracy and Hierarchical). The questionnaire consists of 24 questions (statements). Each type of culture is represented by six questions with four possible answers. Job satisfaction was measured with the Employee Satisfaction Inventory-ESI (Koustelios, 1991; Koustelios & Bagiatis, 1997). This questionnaire consists of 24 questions which measure six dimensions of job satisfaction: working conditions, salaries, promotions, nature of work, immediate superior, the organization as a whole. The questionnaires were

distributed to the bank employees by the investigator himself, after having asked permission to enter the bank branches and the management addresses of the relevant directors-headed, or sent to bank branches and administration addresses by mail, preceded by consultation with Heads managers to ensure anonymity, confidentiality of responses and their use for research purposes only. The study results showed that the (Transformational) Leadership Style and Organizational Culture are positively correlated and can predict the aspects of Job Satisfaction (Research Hypotheses 1 partially confirmed, 2 & 3 confirmed) , particularly the aspect “Immediate Superior”. Moreover, the relation between Leadership Style and Job Satisfaction is modulated according to levels of Organizational Culture (Research Hypothesis 4 confirmed). In particular, although the dominant type of Organizational Culture is the Hierarchical one, most employees prefer a more adaptive (Adhocracy) and participatory (Clan) one, which is proportional to the characteristics of the Transformational Leadership Style. Finally, Organizational Culture works as a moderator the relationship between Transformational Leadership and Job Satisfaction, meaning that the Leadership Style that prevails in a banking institution affects the predominant type of Organizational Culture, which in turn affects the levels of employees’ Job Satisfaction. These findings give rise to further thought and research, with a view to the design of Organizational Change and maximizing Job Satisfaction.

**Key-Words:** Leadership Style, Transformational Leadership, Organizational Culture, Job Satisfaction, Banking organization, Greece.

## Ευχαριστίες

Τις θερμές μου ευχαριστίες επιθυμώ να εκφράσω κατ' αρχάς στον κύριο επιβλέποντα της διδακτορικής διατριβής μου κ. Αθανάσιο Κουστέλιο, Καθηγητή του Τμήματος Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, ο οποίος από την πρώτη στιγμή μου έδειξε εμπιστοσύνη και με τη συνεχή υποστήριξή του συνέβαλε καθοριστικά στη σύλληψη και στην ερευνητική πορεία αυτής της εργασίας. Η βαθιά γνώση του στο αντικείμενο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων με κατηύθυνε αποτελεσματικά σε όλα τα στάδια εκπόνησης της διατριβής.

Ανάλογες ευχαριστίες εκφράζω επίσης προς τα δύο άλλα αξιότιμα μέλη της τριμελούς επιτροπής επίβλεψης της διατριβής μου κ.κ. Γεώργιο Κώστα, Καθηγητή του Τμήματος Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού του Δημοκρίτειο Πανεπιστημίου Θράκης, και Χαρίλαο Κουθούρη, Αναπληρωτή Καθηγητή του Τμήματος Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, για την άριστη και δημιουργική συνεργασία που είχαμε όλα αυτά τα χρόνια.

Θα ήθελα ακόμη να ευχαριστήσω μέσα από την καρδιά μου τα υπόλοιπα μέλη της επταμελούς επιτροπής, συγκεκριμένα τον κ. Τριβέλλα Παναγιώτη, Καθηγητή στο γνωστικό πεδίο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και Πρόεδρο του Τμήματος Διοίκησης Συστημάτων Εφοδιασμού του ΤΕΙ Στερεάς Ελλάδας, για τη σημαντική βοήθειά του στην παροχή ουσιαστικών συμβουλών σε θέματα ερευνητικής μεθοδολογίας, τον κ. Σδρόλια Λάμπρο, Καθηγητή του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Τεχνολογικού Ιδρύματος Θεσσαλίας και Επισκέπτη Καθηγητή του Τμήματος Περιφερειακής Διοίκησης και Διαχείρισης, της Οικονομικής Σχολής του Πανεπιστημίου Νότιας Βοημίας της Δημοκρατίας της Τσεχίας ο οποίος από τη πρώτη στιγμή με ενθάρρυνε σ' αυτή μου τη προσπάθεια, τον κ. Ασπρίδη Γεώργιο, Επίκουρο Καθηγητή του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Τεχνολογικού Ιδρύματος Θεσσαλίας, του οποίου οι επιστημονικές γνώσεις και κατευθύνσεις στάθηκαν πολύτιμες, καθώς και τον κ. Τσιγγίλη Νικόλαο, Λέκτορα του Τμήματος Δημοσιογραφίας και ΜΜΕ του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης, για την καθοριστική και συνεχή στήριξή του σε ερευνητικό κυρίως επίπεδο.

Θεωρώ υποχρέωσή μου να ευχαριστήσω τον Ομότιμο Καθηγητή του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης και Καθηγητή Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Νεάπολης Πάφου κ. Τσακλάγκανο Άγγελο, ο οποίος από την αρχή με ενθάρρυνε στη προσπάθειά μου αυτή με την πολύτιμη εμπειρία και τις καθοριστικές συμβουλές του.

Θερμά ευχαριστώ και όλους όσους, άμεσα ή έμμεσα, συνέβαλαν σε αυτή την προσπάθεια, καθώς η συγγραφή μιας διδακτορικής διατριβής δεν αποτελεί μια ατομική και μόνο περιπέτεια.

Τέλος, με βαθειά ευγνωμοσύνη, σεβασμό και αγάπη θα ήθελα να αφιερώσω τη διατριβή μου στην οικογένειά μου, η οποία μου συμπαραστέκεται σε κάθε εύκολο ή δύσκολο βήμα της ζωής μου.



## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη .....	iii
Abstract .....	v
Ευχαριστίες .....	vii
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ .....	IX
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ .....	xii
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ .....	xv
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ .....	xv
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 .....	1
1. Εισαγωγή .....	1
1.1 Ο σκοπός της έρευνας .....	5
1.2 Η σημασία της έρευνας .....	6
1.3 Οριοθετήσεις - Περιορισμοί της έρευνας .....	6
1.4 Λειτουργικοί ορισμοί .....	7
1.5 Ερευνητικές υποθέσεις .....	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 .....	10
2. Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας .....	10
2.1 Οργανωσιακή Κουλτούρα .....	11
2.1.1 Ορισμοί για την Οργανωσιακή Κουλτούρα .....	11
2.1.2 Τύποι Οργανωσιακής Κουλτούρας .....	15
2.1.3 Μέτρηση της Οργανωσιακής Κουλτούρας .....	20
2.1.4 Οργανωσιακή Κουλτούρα και Δημογραφικά Χαρακτηριστικά .....	24
2.1.5 Η σημασία της Οργανωσιακής Κουλτούρας .....	28
2.1.6 Οργανωσιακή Κουλτούρα στον τραπεζικό τομέα .....	32
2.2 Επαγγελματική Ικανοποίηση .....	36
2.2.1 Ορισμοί για την Επαγγελματική Ικανοποίηση .....	36
2.2.2 Θεωρητικό Υπόβαθρο .....	39
2.2.2.1. Θεωρία Ιεράρχησης Αναγκών .....	39
2.2.2.2. Άλλες Θεωρίες Ικανοποίησης .....	41
2.2.2.4. Θεωρίες Διαδικασιών .....	41
2.2.2.3. Μορφές επαγγελματικής ικανοποίησης .....	42

2.2.3 Επαγγελματική Ικανοποίηση και Εργασιακή Δέσμευση .....	43
2.2.4. Η Επαγγελματική Ικανοποίηση στον Τραπεζικό Τομέα .....	44
2.2.5 Επαγγελματική Ικανοποίηση και Δημογραφικά Χαρακτηριστικά.....	46
2.2.6 Μέτρηση της Επαγγελματικής Ικανοποίησης .....	49
2.2.7 Η Σημασία της Επαγγελματικής Ικανοποίησης .....	51
2.2.8 Γενεσιουργοί και Αποτρεπτικοί Παράγοντες Επαγγελματικής Ικανοποίησης .....	54
2.2.9 Οργανωσιακή Κουλτούρα και Επαγγελματική Ικανοποίηση.....	56
2.2.10 Επαγγελματική Ικανοποίηση και Οργανωσιακή Κουλτούρα στον Τραπεζικό τομέα.....	59
2.3 Στυλ Ηγεσίας .....	63
2.3.1 Ορισμός της Ηγεσίας.....	63
2.3.2 Διαφορετικά Στυλ Ηγεσίας.....	63
2.3.3 Μέτρηση του Στυλ Ηγεσίας .....	68
2.3.4 Στυλ Ηγεσίας και Δημογραφικά Χαρακτηριστικά .....	72
2.3.5 Μετασχηματιστικό Στυλ Ηγεσίας .....	74
2.3.5.1 Μέτρηση της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας.....	77
2.3.5.2 Μετασχηματιστική Ηγεσία και Δημογραφικά Χαρακτηριστικά...78	
2.3.6 Η Σημασία του Στυλ Ηγεσίας.....	79
2.3.7 Στυλ Ηγεσίας και Οργανωσιακή Κουλτούρα.....	80
2.3.8 Στυλ Ηγεσίας και Επαγγελματική Ικανοποίηση.....	83
2.3.9 Στυλ Ηγεσίας και Επαγγελματική Ικανοποίηση στον Τραπεζικό Τομέα .....	84
2.4 Η Οργανωσιακή Κουλτούρα ως Διαμεσολαβητής-Ρυθμιστής.....	85
2.4.1 Η Οργανωσιακή Κουλτούρα ως Διαμεσολαβητής-Ρυθμιστής στη σχέση Επαγγελματικής Ικανοποίησης και Στυλ Ηγεσίας .....	85
2.4.2 Διαφορές Ρύθμισης και Διαμεσολάβησης.....	87
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 .....</b>	<b>90</b>
3. Μεθοδολογία της έρευνας .....	90
3.1 Η ποσοτική μέθοδος .....	90
3.2 Το Εργαλείο συλλογής δεδομένων.....	91
3.3 Συμμετέχοντες .....	92

3.4 Όργανα Μέτρησης.....	93
3.4.1 Στυλ Ηγεσίας.....	93
3.4.2 Οργανωσιακή Κουλτούρα.....	97
3.4.3 Επαγγελματική Ικανοποίηση.....	98
3.5 Διαδικασία Μέτρησης.....	100
3.6 Σχεδιασμός της έρευνας.....	101
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....</b>	<b>104</b>
4. Αποτελέσματα.....	104
4.1 Διερεύνηση δομικής εγκυρότητας και αξιοπιστίας.....	104
4.1.1 Πιλοτική Έρευνα Ερωτηματολογίου Οργανωσιακής Κουλτούρας. Διερεύνηση δομικής εγκυρότητας και αξιοπιστίας.....	104
4.1.2 Διερεύνηση Δομικής Εγκυρότητας και Αξιοπιστίας του Ερωτηματολογίου της Οργανωσιακής Κουλτούρας Κύριας έρευνας.....	109
4.1.3 Επαγγελματική Ικανοποίηση.....	113
4.1.4. Στυλ Ηγεσίας.....	119
4.2 Αναλύσεις.....	131
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....</b>	<b>160</b>
5. Συζήτηση Αποτελεσμάτων.....	160
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.....</b>	<b>170</b>
6. Συμπεράσματα.....	170
6.1. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	174
6.2. Επίλογος.....	175
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>177</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....</b>	<b>203</b>
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α:.....	203
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β:.....	204
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ:.....	206

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

<b>Πίνακας 1:</b> Ηγετικοί παράγοντες και έκβαση ηγεσίας στο Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας (M.L.Q.-5X) .....	95
<b>Πίνακας 2:</b> Σύνοψη της μεθόδου επεξεργασίας του ερωτηματολογίου.....	98
<b>Πίνακας 4:</b> Στατιστικοί έλεγχοι για την ύπαρξη αξιοπιστίας μέσω του δείκτη Cronbach's alpha κατά τη διενέργεια της πιλοτικής έρευνας. ....	106
<b>Πίνακας 5:</b> Οργανωσιακές κουλτούρες, η υφιστάμενη κατάσταση και η επιθυμητή (πιλοτικής έρευνας ερωτηματολογίου) .....	107
<b>Πίνακας 6:</b> Διαφοροποίηση στις κουλτούρες ανάμεσα στην υφιστάμενη κατάσταση και την επιθυμητή (πιλοτικής έρευνας ερωτηματολογίου) .....	108
<b>Πίνακας 7:</b> Στατιστικοί έλεγχοι για την ύπαρξη αξιοπιστίας του OCAI μέσω του δείκτη Cronbach's alpha .....	110
<b>Πίνακας 8:</b> Οργανωσιακές κουλτούρες: η υφιστάμενη κατάσταση και η επιθυμητή.....	111
<b>Πίνακας 9:</b> Διαφοροποίηση στις κουλτούρες ανάμεσα στην υφιστάμενη κατάσταση και την επιθυμητή.....	112
<b>Πίνακας 10:</b> Επιβεβαιωτική Παραγοντική Ανάλυση για το ESI .....	114
<b>Πίνακας 11:</b> Τυποποιημένη Διακύμανση Υπολοίπων για το ESI.....	114
<b>Πίνακας 12:</b> Τιμές συσχετίσεων μεταξύ των παραγόντων του γραφήματος 4 .....	116
<b>Πίνακας 13:</b> Τιμές συσχετίσεων μεταξύ των παραγόντων του γραφήματος 5 .....	118
<b>Πίνακας 14:</b> Στατιστικοί έλεγχοι για την ύπαρξη αξιοπιστίας του ESI μέσω του δείκτη Cronbach's alpha.....	118
<b>Πίνακας 15:</b> Στατιστικοί έλεγχοι για την ύπαρξη αξιοπιστίας των μεταβλητών του ESI μέσω του δείκτη Cronbach's alpha.....	119
<b>Πίνακας 16:</b> Επιβεβαιωτική Παραγοντική Ανάλυση για το ερωτηματολόγιο του στυλ ηγεσίας.....	121
<b>Πίνακας 17:</b> Τυποποιημένη Υπολειμματική Διακύμανση για το ερωτηματολόγιο του στυλ ηγεσίας.....	121
<b>Πίνακας 18:</b> Τιμές συσχετίσεων μεταξύ των παραγόντων του γραφήματος 7 .....	124
<b>Πίνακας 19:</b> Τιμές συσχετίσεων μεταξύ των παραγόντων του γραφήματος 8 .....	126
<b>Πίνακας 20:</b> Επιβεβαιωτική Παραγοντική Ανάλυση των ερωτήσεων για τις εκφάνσεις της ηγεσίας.....	127

<b>Πίνακας 21:</b> Τυποποιημένη Υπολειμματική Διακύμανση για τις ερωτήσεις για τις εκφάνσεις της ηγεσίας.....	127
<b>Πίνακας 22:</b> Στατιστικοί έλεγχοι για την ύπαρξη αξιοπιστίας του M.L.Q. μέσω του δείκτη Cronbach's alpha .....	129
<b>Πίνακας 23:</b> Στατιστικοί έλεγχοι για την ύπαρξη αξιοπιστίας των μεταβλητών του M.L.Q. μέσω του δείκτη Cronbach's alpha .....	130
<b>Πίνακας 24:</b> Συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών της Επαγγελματικής Ικανοποίησης και της Τωρινής Κουλτούρας.....	132
<b>Πίνακας 25:</b> Γραμμική Παλινδρόμηση για την πρόβλεψη των μεταβλητών της επαγγελματικής ικανοποίησης ανάλογα με τα είδη της οργανωσιακής κουλτούρας .....	133
<b>Πίνακας 26:</b> Πρόβλεψη των μεταβλητών της Επαγγελματικής Ικανοποίησης (Αποδοχές) από τον τύπο της Οργανωσιακής Κουλτούρας.....	133
<b>Πίνακας 27:</b> Συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών της Επαγγελματικής Ικανοποίησης με τα Στυλ της Ηγεσίας.....	135
<b>Πίνακας 28:</b> Μοντέλο πρόβλεψης της μεταβλητής «Συνθήκες Εργασίας».....	136
<b>Πίνακας 29:</b> Συντελεστές μοντέλου πρόβλεψης της μεταβλητής «Συνθήκες Εργασίας» .....	137
<b>Πίνακας 30:</b> Μοντέλο πρόβλεψης της μεταβλητής «Αποδοχές».....	138
<b>Πίνακας 31:</b> Συντελεστές μοντέλου πρόβλεψης της μεταβλητής «Αποδοχές» .....	139
<b>Πίνακας 32:</b> Μοντέλο πρόβλεψης της μεταβλητής «Ευκαιρίες Εξέλιξης» .....	140
<b>Πίνακας 33:</b> Συντελεστές μοντέλου πρόβλεψης της μεταβλητής «Ευκαιρίες Εξέλιξης».....	141
<b>Πίνακας 34:</b> Μοντέλο πρόβλεψης της μεταβλητής «Φύση της Εργασίας».....	142
<b>Πίνακας 35:</b> Συντελεστές μοντέλου πρόβλεψης της μεταβλητής «Φύση της Εργασίας» .....	143
<b>Πίνακας 36:</b> Μοντέλο πρόβλεψης της μεταβλητής «Άμεσος Προϊστάμενος» .....	144
<b>Πίνακας 37:</b> Συντελεστές μοντέλου πρόβλεψης της μεταβλητής «Άμεσος Προϊστάμενος» .....	145
<b>Πίνακας 38:</b> Μοντέλο πρόβλεψης της μεταβλητής «Συνθήκες Εργασίας».....	146
<b>Πίνακας 39:</b> Συντελεστές Μοντέλου Πρόβλεψης της Μεταβλητής «Συνθήκες Εργασίας».....	147
<b>Πίνακας 40:</b> Μοντέλο πρόβλεψης της μεταβλητής «Αποδοχές».....	148

<b>Πίνακας 41:</b> Συντελεστές μοντέλου πρόβλεψης της μεταβλητής «Αποδοχές» .....	149
<b>Πίνακας 42:</b> Μοντέλο πρόβλεψης της μεταβλητής «Ευκαιρίες Εξέλιξης» .....	150
<b>Πίνακας 43:</b> Συντελεστές μοντέλου πρόβλεψης της μεταβλητής «Ευκαιρίες Εξέλιξης».....	151
<b>Πίνακας 44:</b> Μοντέλο πρόβλεψης της μεταβλητής «Φύση της Εργασίας» .....	152
<b>Πίνακας 45:</b> Συντελεστές μοντέλου πρόβλεψης της μεταβλητής «Φύση της Εργασίας» .....	153
<b>Πίνακας 46:</b> Μοντέλο πρόβλεψης της μεταβλητής «Άμεσος Προϊστάμενος» .....	154
<b>Πίνακας 47:</b> Συντελεστές μοντέλου πρόβλεψης της μεταβλητής «Άμεσος Προϊστάμενος» .....	155
<b>Πίνακας 48:</b> Συντελεστές των μεταβλητών της Επαγγελματικής Ικανοποίησης .....	156
<b>Πίνακας 49:</b> Αποτελέσματα ανάλυσης πολλαπλής παλινδρόμησης για την ρυθμιστική επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας .....	159

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

<b>Γράφημα 1:</b> Μοντέλα διαμεσολάβησης και ρύθμισης (Baron & Kenny (1986)).....	89
<b>Γράφημα 2:</b> Υφιστάμενη και επιθυμητή οργανωσιακή κουλτούρα (πιλοτικής έρευνας ερωτηματολογίου).....	108
<b>Γράφημα 3:</b> Η υφιστάμενη και η επιθυμητή οργανωσιακή κουλτούρα .....	111
<b>Γράφημα 4:</b> 1ο Μοντέλο Επιβεβαιωτικής Παραγοντικής Ανάλυσης για το ESI.....	115
<b>Γράφημα 5:</b> 2ο Μοντέλο Επιβεβαιωτικής Παραγοντικής Ανάλυσης για το ESI.....	117
<b>Γράφημα 6:</b> 1ο Μοντέλο Επιβεβαιωτικής Παραγοντικής Ανάλυσης για το ερωτηματολόγιο του στυλ ηγεσίας.....	122
<b>Γράφημα 7:</b> 2ο Μοντέλο Επιβεβαιωτικής Παραγοντικής Ανάλυσης για το ερωτηματολόγιο του στυλ ηγεσίας.....	123
<b>Γράφημα 8:</b> 3ο Μοντέλο Επιβεβαιωτικής Παραγοντικής Ανάλυσης για το ερωτηματολόγιο του στυλ ηγεσίας.....	125
<b>Γράφημα 9:</b> 1ο Μοντέλο Επιβεβαιωτικής Παραγοντικής Ανάλυσης για τις ερωτήσεις για την έκβαση του στυλ ηγεσίας .....	128
<b>Γράφημα 10:</b> 2ο Μοντέλο Επιβεβαιωτικής Παραγοντικής Ανάλυσης για τις ερωτήσεις για την έκβαση του στυλ ηγεσίας .....	128

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

<b>Σχήμα 1:</b> Δισδιάστατη παράσταση της επίδρασης του στυλ ηγεσίας στην ικανοποίηση από τη φύση της εργασίας σε διαφορετικά επίπεδα οργανωσιακής κουλτούρας (χαμηλό-μεσαίο-υψηλό).....	167
<b>Σχήμα 2:</b> Δισδιάστατη παράσταση της επίδρασης του στυλ ηγεσίας στην ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας σε διαφορετικά επίπεδα οργανωσιακής κουλτούρας (χαμηλό-μεσαίο-υψηλό).....	168

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## 1. Εισαγωγή

Η απασχόληση αποτελεί θεμελιώδη πτυχή της σύγχρονης ζωής και επηρεάζει την καθημερινή ρουτίνα ενός ατόμου, τις διαπροσωπικές του σχέσεις και τη συμπεριφορά του. Ως εκ τούτου, τα διάφορα φαινόμενα που σχετίζονται με την εργασία έχουν μελετηθεί εκτενώς και έχουν δημιουργηθεί ποικίλα εργαλεία μέτρησής τους, με στόχο την παροχή μιας σαφούς εικόνας και την προώθηση της συνολικής λειτουργίας του εκάστοτε επαγγελματικού περιβάλλοντος και της ευημερίας κάθε εργαζόμενου. Λαμβάνοντας υπόψη και την οικονομική κρίση που πλήττει τις περισσότερες οικονομίες σε παγκόσμιο επίπεδο, η διαχείριση όλων των ανθρώπινων παραγόντων που συνυπάρχουν και αλληλεπιδρούν στο πλαίσιο κάθε οργανισμού θεωρείται ζωτικής σημασίας για την ενίσχυση της παραγωγικότητας των εργαζομένων και την ανταγωνιστικότητα του οργανισμού. Επιπρόσθετα, η οικονομική κρίση που πλήττει τις περισσότερες οικονομίες σε παγκόσμιο επίπεδο καθιστά τη διαχείριση όλων των ανθρώπινων παραγόντων που συνυπάρχουν και αλληλεπιδρούν στο πλαίσιο κάθε οργανισμού ζήτημα ζωτικής σημασίας για την ενίσχυση της παραγωγικότητας των εργαζομένων και την ανταγωνιστικότητα του οργανισμού.

Ως απαραίτητη προϋπόθεση αναγνωρίζεται η ευθυγράμμιση όλων των πολιτικών και ενεργειών που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό με τη γενικότερη στρατηγική του οργανισμού μέσω μιας προσέγγισης Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, η οποία εξασφαλίζει ότι οι πρακτικές ανθρώπινων πόρων εξυπηρετούν την επίτευξη των μακροπρόθεσμων εταιρικών στρατηγικών στόχων. Ειδικότερα, επισημαίνεται πως η ευθυγράμμιση εξασφαλίζεται αν η διαμόρφωση και μετάδοση της οργανωσιακής κουλτούρας πραγματοποιείται στο πλαίσιο της ίδιας στρατηγικής προσέγγισης. Υποστηρίζεται πως η ανάπτυξη μιας οργανωσιακής κουλτούρας δεν είναι τυχαία διαδικασία, καθώς οι επιχειρήσεις θέτουν, διαχειρίζονται και παρακολουθούν την κουλτούρα τους αποσκοπώντας στην επίτευξη των στρατηγικών τους στόχων. Όταν οι στρατηγικές προτεραιότητες διαφοροποιούνται, η κουλτούρα θα πρέπει να προσαρμόζεται αντίστοιχα, ώστε να ευθυγραμμίζεται με τους στρατηγικούς στόχους. Έτσι, οι εργαζόμενοι θα συμπεριφέρονται με τρόπο που θα εξυπηρετεί τη στρατηγική της επιχείρησης σύμφωνα με τις συμπεριφορές που υποδεικνύονται από την οργανωσιακή κουλτούρα. Ως αποτέλεσμα, θα αισθάνονται δέσμευση και θα επιδιώκουν υψηλές επιδόσεις, γιατί θα γνωρίζουν όχι μόνο πώς θα



πρέπει να λειτουργήσουν, αλλά και γιατί θα πρέπει να λειτουργήσουν με τον συγκεκριμένο τρόπο (Tharp, 2009).

Η ηγεσία ως ορισμός και ως έννοια έχει σημαίνοντα ρόλο στη σύγχρονη, και ιδιαίτερα ανταγωνιστική, κοινωνία. Η ικανότητα ενός ατόμου να εμπνεύσει και να καθοδηγήσει τους συνανθρώπους ή τους συναδέλφους του, εάν πρόκειται για χώρο εργασίας όπως ένας τραπεζικός οργανισμός, αποτελεί μέρος της ιδιοσυγκρασίας του, αποτελεί χάρισμα που πιθανόν ικανοποιεί την ανάγκη του για εξέλιξη, αλλά ταυτόχρονα αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για να μπορέσει ένας τραπεζικός οργανισμός, εν προκειμένω, να πραγματοποιήσει τους στόχους που έχει θέσει. Για τη διοικητική επιστήμη, η ηγεσία δεν έχει καμία σχέση με τα ανώτατα επίπεδα της ιεραρχίας. Στο παγκοσμιοποιημένο γίγνεσθαι, ο ηγέτης θα πρέπει να διαθέτει ευρύ φάσμα ανεπτυγμένων δεξιοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης, δηλαδή θα πρέπει να αναταποκρίνεται στον τύπο του «μετασχηματιστικού ηγέτη» (Bass, 1998). Συγκεκριμένα, θα πρέπει να μπορεί να θέσει και να μεταδώσει το όραμά του για μια βελτιωμένη και διαρκώς επιτυχημένη επιχείρηση, ώστε να διατηρούνται οι εργαζόμενοι ευχαριστημένοι. Επιπρόσθετα, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες δεν διατάσσουν ούτε διοικούν, αλλά εμπνέουν. Διατυπώνοντας το όραμά τους είναι διανοητικά και συναισθηματικά ενθαρρυντικοί. Όπως αναφέρουν οι Trivellas, Ipsilantis, Papadopoulos και Kantas (2012), ο ισχυρός ηγέτης είναι ικανός να κινήσει τη διαδικασία της αλλαγής, να θέσει ρεαλιστικούς και επιτεύξιμους στόχους και να διαμορφώσει τις κατάλληλες στρατηγικές για την επίτευξή τους.

Το γεγονός ότι ο σύγχρονος τραπεζικός τομέας στην Ελλάδα έχει ανάγκη από ικανούς ηγέτες έχει αποδειχθεί και από προηγούμενες έρευνες στις οποίες κατέστη σαφές ότι σε περιόδους οικονομικής κρίσης ο ηγέτης πρέπει να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και ευθύνες, να εμπνέει σε εργαζόμενους και πελάτες αίσθημα εμπιστοσύνης, να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις αλλαγές και να διατηρεί το αίσθημα της ασφάλειας και του ανήκειν (Μυλωνά, 2012).

Για έναν εξωτερικό παρατηρητή, η αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη γίνεται εμφανής στις εκφάνσεις της εσωτερικής κουλτούρας. Ειδικότερα, ο ηγέτης παρέχει στους εργαζόμενους πρότυπα συμπεριφοράς, εκφράζει ειλικρινές ενδιαφέρον για αυτούς και τους παρακινεί να κάνουν το ίδιο για τους συναδέλφους τους. Επίσης, προσφέρει ένα πλαίσιο γραπτών, αλλά και άγραφων, κανόνων, ενώ διατηρεί την οργανωσιακή δομή και σταθερότητα του οργανισμού (Dessler, 2012).

Ο μετασχηματιστικός ηγέτης προχωρά σε ένα άλλο επίπεδο και ενεργοποιεί τους ανθρώπους για την αλλαγή αφυπνίζοντας τα συναισθήματά τους σχετικά με την εργασία που

κάνουν. Με τον τρόπο αυτό, οι ηγέτες απευθύνονται στην αίσθηση του νοήματος και της αξίας κάθε εργαζόμενου. Όταν κάποιος είναι μάνατζερ αλλά όχι ηγέτης συνήθως διαπράττει κοινότυπα λάθη στην προσπάθειά του να διαχειριστεί την αλλαγή. Η μη επαρκής επικοινωνία και η αποστολή ασυσχέτιστων μηνυμάτων, σε συνδυασμό με την συχνή αλλαγή στόχων και προτεραιοτήτων, οδηγούν στην αποτυχία του όλου εγχειρήματος. Ο πραγματικός ηγέτης, λοιπόν, προκειμένου να αποφύγει τα παραπάνω σφάλματα, οφείλει να ενστερνιστεί ο ίδιος την ιδέα της αλλαγής. Για την επίτευξη αυτής της αλλαγής θα πρέπει να επικεντρωθεί στις εξής πέντε αρχές: 1) να καθοδηγείται από ένα συγκεκριμένο όραμα, 2) να υιοθετεί μια δεκτική στάση προκειμένου να γίνει αποδεκτή η αλλαγή από τους άλλους, 3) να είναι πρόθυμος να αλλάξει και ο ίδιος, 4) να αναλαμβάνει δράση (η ανάληψη δράσης συνιστά και τη μεγαλύτερη διαφορά μεταξύ των κοινών μάνατζερ και του αυθεντικού ηγέτη), και 5) να πιστεύει ότι αλλαγή σημαίνει συνεχής ανάπτυξη. Οι ηγέτες βλέπουν πέρα από τα προβλήματα και τους περιορισμούς που αντιμετωπίζουν, για να βοηθήσουν τους υφιστάμενούς τους να ανακαλύψουν τις ικανότητές τους, και αυτή η στάση αποτελεί το κλειδί προκειμένου και οι ίδιοι οι ηγέτες να εξελιχθούν περαιτέρω. Έτσι γίνονται πιο αποτελεσματικοί, αξιολογώντας ταυτόχρονα τη μέχρι τώρα πορεία τους, προκειμένου να μείνουν συντονισμένοι με την αλλαγή που επιτελούν (Avolio, 1999).

Όσον αφορά τον τραπεζικό οργανισμό, θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι, παρά τις αλλαγές που υφίσταται τα τελευταία χρόνια, έχει κατορθώσει να διατηρήσει τη σταθερότητά του απέναντι στη διεθνή χρηματοπιστωτική αναταραχή. Για τον λόγο αυτό, ο ηγέτης ενός τραπεζικού οργανισμού θα πρέπει να είναι σε θέση να διαχειρίζεται τις αλλαγές που συμβαίνουν και να προσαρμόζεται ο ίδιος και ο οργανισμός του σε αυτές, όπως άλλωστε οφείλει να κάνει κάθε ηγετική φυσιογνωμία, ανεξαρτήτως εργασιακού πλαισίου. Ειδικότερα, ο τραπεζικός ηγέτης οφείλει να διαθέτει μια σειρά από προσόντα που είναι απαραίτητα προκειμένου να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις ενός ολοένα και πιο ανταγωνιστικού κλάδου. Καταρχάς, θα πρέπει να είναι σε θέση να εκτελεί περισσότερες από μία εργασίες στον ίδιο χρόνο και να διαχειρίζεται τις οργανωσιακές αλλαγές. Επιπλέον, οφείλει να διαθέτει ειδικές γνώσεις σχετικά με τα διάφορα παρεχόμενα προϊόντα, τις οποίες να μεταλαμπαδεύει και στους υπαλλήλους του. Πέρα από αυτά, θα πρέπει να παρέχει διαρκή συμβουλευτική υποστήριξη στους υφιστάμενούς του, αλλά και να προβλέπει τις ανάγκες των πελατών του, σχεδιάζοντας νέους τρόπους εξυπηρέτησης των αναγκών τους. Ένας καλός τραπεζικός ηγέτης κατορθώνει να επιτύχει την ευημερία του τραπεζικού ιδρύματος, αλλά και τη διατήρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων, γεγονός που τον καθιστά επιτυχημένο και ανταγωνιστικό (Χατζηγνατίου, 2008).

Η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι άμεσα συνδεδεμένη με την οργανωσιακή κουλτούρα και την πορεία ανάπτυξης της επιχείρησης στην οποία υπηρετούν. Η τρέχουσα οικονομική κρίση, που πλήττει ακόμα και επιτυχημένες επιχειρήσεις, φαίνεται να έχει επιπτώσεις και στο επίπεδο της ικανοποίησης των υπαλλήλων. Στην εποχή μας αποτελεί επιτακτική ανάγκη η ικανοποίηση τόσο των υλικών όσο και των άυλων αναγκών του έμψυχου παράγοντα. Για παράδειγμα, γίνεται πολύς λόγος για τη λεγόμενη job satisfaction, δηλαδή την ικανοποίηση των υπαλλήλων και την ψυχολογία με την οποία αντιμετωπίζουν τα ζητήματα που αφορούν τους ίδιους και την επιχείρηση (εσωτερικό περιβάλλον), καθώς και την ικανοποίηση των πελατών (εξωτερικό περιβάλλον) (Claver, Llopis, González & Gascó, 2001).

Με βάση τα πιο πρόσφατα ερευνητικά δεδομένα, φαίνεται ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων στον τραπεζικό τομέα έχει επηρεαστεί σε όλες τις προαναφερθείσες διαστάσεις λόγω των αλλαγών που έχουν συμβεί στους χώρους εργασίας τους. Ειδικότερα, η Επαγγελματική Ικανοποίηση των τραπεζικών έχει επηρεαστεί αρνητικά από το διευρυμένο ωράριο, τη μείωση των εργαζομένων, την απουσία ευκαιριών εξέλιξης και προαγωγής και τη μεταβολή των συμβάσεων εργασίας από πλήρους σε μερικής απασχόλησης. Παρ' όλα αυτά, οι παράγοντες που έχουν επηρεάσει θετικά την Επαγγελματική Ικανοποίηση σχετίζονται με την αναβάθμιση του εργασιακού περιβάλλοντος (φωτισμός, θέρμανση, εξαερισμός, διακόσμηση, εργονομικός σχεδιασμός), αλλά και με τη χρήση νέων τεχνολογιών που διευκολύνουν την παραγωγικότητα (Κοσμοπούλου, 2012).

Οι πρακτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού έχουν αναπτυχθεί και εφαρμόζονται στις περισσότερες χώρες ιδίως σε μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες, τράπεζες και πιστωτικά ιδρύματα, οργανισμοί που είναι ζωτικής σημασίας τόσο για την εθνική όσο και για τη διεθνή οικονομία. Μεταξύ άλλων, η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων περιλαμβάνει τη μελέτη και τη μέτρηση της εσωτερικής κουλτούρας κάθε οργανισμού, την οποία συναποτελούν όλες τις επαγγελματικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, μεταξύ των εργαζομένων και των προϊσταμένων και μεταξύ των υπαλλήλων και των πελατών. Οι σχέσεις αυτές βρίσκονται σε διαρκή διαδικασία μετασχηματισμού και προσαρμογής στους στόχους και στις στρατηγικές του εκάστοτε οργανισμού ή του ιδρύματος.

Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελείται από συγκεκριμένες αξίες, κανόνες και παραδοχές που μοιράζονται οι εργαζόμενοι σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο εργασίας και που μπορούν να αξιοποιηθούν για την προώθηση της παραγωγικότητας του οργανισμού και την επίλυση των διαφόρων προβλημάτων που είναι πιθανόν να προκύψουν κατά τη λειτουργία του

(Schein, 1986). Πολυάριθμοι μελετητές και ερευνητές έχουν συσχετίσει την οργανωσιακή κουλτούρα με διάφορα σχετικά με την εργασία φαινόμενα, όπως η παρακίνηση στον χώρο εργασίας, η ικανοποίηση από την εργασία, η ηγεσία, η εργασιακή δέσμευση, το εργασιακό άγχος και η επαγγελματική εξουθένωση. Όσον αφορά τον τραπεζικό τομέα, η αναγνώριση, μέτρηση και ερμηνεία της οργανωσιακής κουλτούρας αποτελεί μέρος των στρατηγικών διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων. Με αυτόν τον τρόπο, προσδιορίζονται οι στάσεις και αξίες των εργαζομένων, μελετώνται οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και των προϊσταμένων και εφαρμόζονται αποτελεσματικές ηγετικές στρατηγικές, έτσι ώστε η συνολική λειτουργία του οργανισμού ενισχύεται και βελτιώνεται (Belias, Koustelios, Sdrolas & Koutiva, 2013)

Αναπόσπαστο κομμάτι της μελέτης της οργανωσιακής κουλτούρας και των φαινομένων που σχετίζονται με την εργασία είναι η συμπεριφορά των εργαζομένων. Πολλές μελέτες έχουν διεξαχθεί με στόχο τη διάκριση και περιγραφή όλων εκείνων των παραγόντων που είναι πιθανό να επηρεάσουν τα συναισθήματα του εργαζόμενου, τον τρόπο σκέψης του, τις αξίες, τις πεποιθήσεις, τις διαπροσωπικές σχέσεις και τη συμπεριφορά του. Οι μελέτες αυτές προσπαθούν να καθορίσουν αυτό που κάνει τους εργαζομένους να είναι αποτελεσματικοί στο χώρο εργασίας τους, να αισθάνονται ικανοποιημένοι με την εργασία τους και να παραμένουν σε έναν συγκεκριμένο οργανισμό για μεγάλο χρονικό διάστημα.

## **1.1 Ο σκοπός της έρευνας**

Σκοπός της παρούσας διατριβής ήταν, να κατανοήσουμε τον ρόλο της οργανωσιακής κουλτούρας του στυλ ηγεσίας και της επαγγελματικής ικανοποίησης, στην ανάπτυξη ενός πιστωτικού οργανισμού, σε μια περίοδο μεγάλων, ραγδαίων και εν πολλοίς βίαιων αλλαγών που συντελούνται τόσο στον χώρο των πιστωτικών ιδρυμάτων όσο και στο ευρύτερο κοινωνικό και εργασιακό περιβάλλον της χώρας. Στο πλαίσιο αυτό, μετρήσαμε τα επίπεδα της επαγγελματικής ικανοποίησης που βιώνουν οι Έλληνες τραπεζοϋπάλληλοι, προσδιορίσαμε το στυλ της υπάρχουσας οργανωσιακής κουλτούρας καθώς και του επικρατέστερου στυλ ηγεσίας εργαζομένων σε ελληνικό τραπεζικό οργανισμό. Επιπλέον, διερευνήθηκε η σχέση του στυλ ηγεσίας με τους παράγοντες της επαγγελματικής ικανοποίησης των τραπεζοϋπαλλήλων, η σχέση της υπάρχουσας οργανωσιακής κουλτούρας με τους παράγοντες της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων καθώς επίσης και ο ρυθμιστικός ρόλος της οργανωσιακής κουλτούρας στη σχέση ηγεσίας-επαγγελματικής ικανοποίησης.

## 1.2 Η σημασία της έρευνας

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση ανέδειξε το σημαίνοντα ρόλο της οργανωσιακής κουλτούρας και του τύπου ηγεσίας στη λειτουργία ενός οργανισμού. Διαπιστώθηκε η αμφίδρομη σχέση που έχουν η οργανωσιακή κουλτούρα και ο τύπος ηγεσίας στην ικανοποίηση από την εργασία, καθώς και η αλληλεπίδραση των μεταβλητών κουλτούρας-ηγεσίας (Belias & Koustelios, 2013β; Belias & Koustelios, 2014β; Belias & Koustelios, 2014δ).

Διαπιστώθηκε η έλλειψη ερευνών που να μελετούν συνδυαστικά τις σχέσεις τύπος ηγεσία - οργανωσιακή κουλτούρα - ικανοποίηση από την εργασία. Επίσης, εξ όσων γνωρίζουμε, δεν έχει διερευνηθεί η ρυθμιστική επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας στη σχέση ηγεσίας - επαγγελματικής ικανοποίησης στον τραπεζικό τομέα. Το κενό αυτό στη βιβλιογραφία φιλοδοξεί να καλύψει η παρούσα μελέτη με τη συνδυαστική διερεύνηση των τριών αυτών παραγόντων που επηρεάζουν την εργασία και τη συνολική ευημερία στον τραπεζικό τομέα στην Ελλάδα. Πέρα από τη συμβολή σε θεωρητικό επίπεδο, τα συμπεράσματα που θα προκύψουν από τη μελέτη μπορούν να αξιοποιηθούν πρακτικά στο σχεδιασμό και την υλοποίηση κατάλληλων πρακτικών διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στις Ελληνικές τράπεζες, αλλά και μέτρων προαγωγής της επαγγελματικής ικανοποίησης και δέσμευσης και πρόληψης φαινομένων όπως το εργασιακό στρες, η εργασιακή εξουθένωση και η παραίτηση.

Θεωρούμε ότι η διερεύνηση της οργανωσιακής κουλτούρας, του στυλ ηγεσίας και του βαθμού επαγγελματικής ικανοποίησης που βιώνουν οι επαγγελματίες πιστωτικού ιδρύματος μπορεί να αποτελέσει τη βάση για λήψη διοικητικών καινοτομιών που θα επιφέρουν βελτίωση στην οργάνωση και λειτουργία των πιστωτικών ιδρυμάτων, στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών αλλά και στην ευημερία του εκάστοτε οργανισμού, ο οποίος, άλλωστε, αποτελεί μέρος του συνολικού πιστωτικού συστήματος της χώρας. Μάλιστα, σε περίοδο κρίσης απαιτείται ιδιαίτερη και συνεχής διαχείριση των εργαζομένων, προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι όποιες δυσκολίες και οι εργαζόμενοι να μπορέσουν να προσαρμοστούν στη νέα πραγματικότητα.

## 1.3 Οριοθετήσεις - Περιορισμοί της έρευνας

Στο σημείο αυτό είναι σημαντικό να επισημανθούν κάποιοι περιορισμοί που πιθανόν να δυσχέραναν τη γενίκευση των αποτελεσμάτων. Κατ' αρχάς, η χρονική διάρκεια που

απαιτούνταν για τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων ίσως οδήγησε κάποιους από τους ερωτώμενους στη γρήγορη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων και ίσως μερικές φορές χωρίς να σκεφτούν τις απαντήσεις.

Η μελέτη διεξάγεται σε τραπεζικούς υπαλλήλους στην Ελλάδα και συγκεκριμένα στις ακόλουθες γεωγραφικές περιοχές: Θράκη, Μακεδονία, Ήπειρος, Θεσσαλία, Στερεά Ελλάδα και Νησιά του Ιονίου. Το δείγμα θεωρείται αρκετά επαρκές προκειμένου τα αποτελέσματα να γενικευθούν στον υπό μελέτη πληθυσμό. Παρ' όλα αυτά, η γενίκευση των αποτελεσμάτων στο σύνολο των τραπεζικών υπαλλήλων θα πρέπει να αποφεύγεται, διότι τα δεδομένα αφορούν αποκλειστικά τους υπαλλήλους που εργάζονται στο συγκεκριμένο τραπεζικό ίδρυμα της Ελλάδας. Εξαιρετικό ενδιαφέρον θα είχε, ωστόσο, η διεξαγωγή συγκριτικής μελέτης με δεδομένα άλλων πιστωτικών ιδρυμάτων της Ελλάδας, ή και χωρών της Ευρώπης ή και άλλων ηπείρων, η οποία θα οδηγούσε σε πολύτιμα συμπεράσματα.

Στο χρονικό διάστημα που διεξάγεται η εν λόγω έρευνα παρουσιάζονται πολλές αλλαγές στο οικονομικό-τραπεζικό σύστημα της χώρας, οι οποίες έχουν τη δύναμη να επηρεάσουν ακόμη και τις πιο υγιείς εταιρείες. Οι εργαζόμενοι εμφανίζουν προβλήματα ανασφάλειας και αβεβαιότητας για το μέλλον. Τα αποτελέσματα αυτά είναι δικαιολογημένα και σε μεγάλο βαθμό αναμενόμενα, αφού τα μέτρα αντιμετώπισης που πρέπει να ληφθούν για τη συγκεκριμένη κατάσταση σε πολλές περιπτώσεις είναι επώδυνα.

Επίσης, ένας άλλος περιορισμός σχετικός με τη μεθοδολογία έχει σχέση με τις κλίμακες μέτρησης των ερωτήσεων στα όργανα μέτρησης. Η υιοθέτηση της κλίμακας Likert προσφέρει τη δυνατότητα στους ερωτώμενους να αποφύγουν να παρουσιάσουν τις πραγματικές απαντήσεις που δίνουν για την επαγγελματική τους ικανοποίηση και το στυλ ηγεσίας. Για τον λόγο αυτό κρίθηκε αναγκαία η εφαρμογή του Εργαλείου Αξιολόγησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας - Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) (Cameron & Quinn, 1999).

#### **1.4 Λειτουργικοί ορισμοί**

*Οργανωσιακή Κουλτούρα:* Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί ένα σύνολο αξιών, συμβόλων και τελετουργικών τα οποία μοιράζονται τα μέλη ενός συγκεκριμένου οργανισμού, και τα οποία περιγράφουν τις ενέργειες που γίνονται για την επίλυση τόσο των προβλημάτων που σχετίζονται με την εσωτερική διαχείριση όσο και αυτών που σχετίζονται με τους πελάτες, τις προμήθειες και το εργασιακό περιβάλλον (Claver et al., 2001).

*Επαγγελματική Ικανοποίηση:* Η επαγγελματική ικανοποίηση αφορά ένα σύνολο ασύνδετων πολιτικών, με ιδεολογικές και φιλοσοφικές καταβολές. Η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελείται από τέσσερις επιμέρους πτυχές, σε συνδυασμό με τον εκάστοτε τύπο της οργανωσιακής κουλτούρας: 1) Ένα σύνολο πεποιθήσεων και αξιώσεων, 2) Ο στρατηγικός προσανατολισμός των πληροφοριών στις αποφάσεις της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, 3) Η ενεργή συμμετοχή των προϊσταμένων, 4) Ένα σύνολο εργαλείων που σχηματίζουν τις σχέσεις στο χώρο εργασίας (Semprane, Rieger & Roodt, 2002).

*Μετασχηματιστική Ηγεσία:* Η μετασχηματιστική ηγεσία ορίζεται σε σχέση με την αποτελεσματικότητα των ηγετών στους εργαζόμενους, δηλαδή σε σχέση με το αν τους δημιουργούν αισθήματα εμπιστοσύνης, θαυμασμού, πίστης και σεβασμού, αλλά και αν τους παρέχουν κίνητρα για να κάνουν περισσότερα από ό,τι αρχικά αναμενόταν από αυτούς (Avolio, 1999). Ο Bass (1998) προσδιόρισε τέσσερα στοιχεία της συμπεριφοράς ενός ηγέτη τα οποία αντιπροσωπεύουν τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας: 1) Εξιδανικευμένη επιρροή (χάρισμα), 2) εξατομικευμένη προσοχή, 3) πνευματική διέγερση, και 4) εμπνευσμένη παρακίνηση.

*Ρυθμιστική Μεταβλητή:* Ως ρυθμιστής αναφέρεται μια ποιοτική ή ποσοτική μεταβλητή που μπορεί να επηρεάζει την κατεύθυνση και/ή την ένταση της σχέσης μεταξύ μιας ανεξάρτητης και μιας εξαρτημένης μεταβλητής.

*Διαμεσολαβητική Μεταβλητή:* Μια μεταβλητή λειτουργεί ως διαμεσολαβητική στον βαθμό που ερμηνεύει τη σχέση μιας ανεξάρτητης μεταβλητής με μια εξαρτημένη. Συγκεκριμένα, η διαμεσολαβητική μεταβλητή εξηγεί τον μηχανισμό μέσω του οποίου η ανεξάρτητη μεταβλητή επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή στον βαθμό που ερμηνεύει τη σχέση μιας ανεξάρτητης μεταβλητής με μια εξαρτημένη. Η διαμεσολαβητική μεταβλητή εξηγεί τον μηχανισμό μέσω του οποίου η ανεξάρτητη μεταβλητή επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή.

## **1.5 Ερευνητικά ερωτήματα**

Τα ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης διατυπώνονται ως εξής:

1. Η Οργανωσιακή Κουλτούρα προβλέπει/συσχετίζεται θετικά ή αρνητικά με την Επαγγελματική Ικανοποίηση;

2. Το Στυλ Ηγεσίας προβλέπει/συσχετίζεται θετικά ή αρνητικά με την Επαγγελματική Ικανοποίηση;
3. Το Μετασχηματιστικό Στυλ Ηγεσίας συσχετίζεται θετικά με την Επαγγελματική Ικανοποίηση;
4. Η σχέση του Στυλ Ηγεσίας με την Επαγγελματική Ικανοποίηση διαμορφώνεται ανάλογα με τα επίπεδα της Οργανωσιακής Κουλτούρας (4 επίπεδα) παίζει δηλαδή ρυθμιστικό ρόλο;
5. Η Οργανωσιακή Κουλτούρα λειτουργεί ως ρυθμιστής στη σχέση της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας με την Επαγγελματική Ικανοποίηση;

Οι ερευνητικές υποθέσεις της μελέτης διατυπώνονται ως εξής:

1. Η Οργανωσιακή Κουλτούρα συσχετίζεται θετικά με την Επαγγελματική Ικανοποίηση.
2. Το Στυλ Ηγεσίας συσχετίζεται θετικά με την Επαγγελματική Ικανοποίηση.
3. Το Μετασχηματιστικό Στυλ Ηγεσίας συσχετίζεται θετικά με την Επαγγελματική Ικανοποίηση.
4. Η σχέση του Στυλ Ηγεσίας με την Επαγγελματική Ικανοποίηση διαμορφώνεται ανάλογα με τα επίπεδα της Οργανωσιακής Κουλτούρας (4 επίπεδα) παίζει δηλαδή ρυθμιστικό ρόλο.
5. Η Οργανωσιακή Κουλτούρα λειτουργεί ως ρυθμιστής στη σχέση της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας με την Επαγγελματική Ικανοποίηση.

Αντίστοιχα, οι μηδενικές υποθέσεις της έρευνας έχουν ως εξής:

1. Η Οργανωσιακή Κουλτούρα δεν προβλέπει/δεν συσχετίζεται με την Επαγγελματική Ικανοποίηση.
2. Το Στυλ Ηγεσίας δεν προβλέπει/δεν συσχετίζεται με την Επαγγελματική Ικανοποίηση.
3. Το Μετασχηματιστικό Στυλ Ηγεσίας δεν συσχετίζεται θετικά με την Επαγγελματική Ικανοποίηση.
4. Η σχέση του Στυλ Ηγεσίας με την Επαγγελματική Ικανοποίηση δεν διαμορφώνεται ανάλογα με τα επίπεδα της Οργανωσιακής Κουλτούρας (4 επίπεδα).
5. Η Οργανωσιακή Κουλτούρα δεν λειτουργεί ως ρυθμιστής στη σχέση της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας με την Επαγγελματική Ικανοποίηση.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### 2. Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας

Στο παρόν κεφάλαιο επιχειρείται μια διεξοδική ανασκόπηση της υπάρχουσας ελληνικής και διεθνούς βιβλιογραφίας σχετικά με τα υπό μελέτη εργασιακά φαινόμενα και τη μεταξύ τους αλληλεπίδραση. Συγκεκριμένα, επιχειρείται η πλήρης περιγραφή της έννοιας της επαγγελματικής ικανοποίησης, όπως προκύπτει μέσα από θεωρητικούς ορισμούς και αποτελέσματα ερευνών. Η περιγραφή περιλαμβάνει επίσης τα πιο διαδεδομένα εργαλεία για τη μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης, τα οποία έχουν χρησιμοποιηθεί ευρέως σε διάφορες μελέτες σε ποικίλους πληθυσμούς. Επιπλέον, η περιγραφή περιλαμβάνει την ανάλυση των σχέσεων και των εννοιών της Οργανωσιακής Κουλτούρας και Επαγγελματικής Ικανοποίησης στον Τραπεζικό τομέα και της Οργανωσιακής Κουλτούρας και Επαγγελματικής Ικανοποίησης σε άλλους επαγγελματικούς χώρους. Αναλύονται οι γενεσιουργοί και οι αποτρεπτικοί παράγοντες της επαγγελματικής ικανοποίησης και προσδιορίζονται η σημασία της επαγγελματικής ικανοποίησης, η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης και των δημογραφικών χαρακτηριστικών και η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης στον τραπεζικό τομέα.

Επίσης, γίνεται μια περιγραφή της οργανωσιακής κουλτούρας από άποψη ορισμού και μέτρησης, αλλά και σε σχέση με την επαγγελματική ικανοποίηση και την επίδρασή της σε αυτήν. Περιγράφονται αναλυτικά οι διάφοροι τύποι οργανωσιακής κουλτούρας, προσδιορίζεται η σχέση της οργανωσιακής κουλτούρας με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και αναλύεται η σημασία της Οργανωσιακής Κουλτούρας.

Επιπρόσθετα, περιγράφεται η έννοια της ηγεσίας και συζητούνται οι θεωρίες που έχουν διατυπωθεί για τις διάφορες μορφές της και αναλύεται η έννοια της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Επίσης, παρατίθενται αποτελέσματα ερευνών σχετικών με την αλληλεπίδραση μεταξύ του στυλ ηγεσίας, της οργανωσιακής κουλτούρας και της επαγγελματικής ικανοποίησης στα σύγχρονα πλαίσια εργασίας.

Τέλος, ιδιαίτερη μνεία γίνεται στην περιγραφή των παραπάνω φαινομένων στον τραπεζικό τομέα. Στο πλαίσιο αυτό, εξετάζονται οι ιδιαιτερότητες που παρουσιάζει η τραπεζική οργανωσιακή κουλτούρα ως προς τη διαφοροποίηση ορισμένων εννοιών που σχετίζονται με την αλληλεπίδραση των διαφόρων παραγόντων (ρύθμιση, διαμεσολάβηση).

## 2.1 Οργανωσιακή Κουλτούρα

### 2.1.1 Ορισμοί για την Οργανωσιακή Κουλτούρα

Η κουλτούρα ως έννοια αφορά το σύνολο των αντιλήψεων που χαρακτηρίζουν ένα κοινωνικό σύνολο τα μέλη του οποίου ζουν, συνήθως, στο ίδιο μέρος και παρουσιάζουν κοινές στάσεις και συμπεριφορές. Οι άνθρωποι που συγκροτούν μια συγκεκριμένη κουλτούρα μοιράζονται τις ίδιες νόρμες, την ίδια ιστορία, την ίδια θρησκεία, τις ίδιες αξίες και τα ίδια πολιτιστικά στοιχεία, που τους διαφοροποιούν από τους άλλους. Συνακόλουθα, έχουν διαμορφωθεί πολυάριθμες εθνικές κουλτούρες και ακόμη περισσότερες υπο-κουλτούρες, που αντιστοιχούν σε αντίστοιχες μορφές οργάνωσης και δράσης. Στις σύγχρονες κοινωνίες ως κουλτούρα θεωρείται το φυσικό ή ψυχολογικό περιβάλλον το οποίο μοιράζεται μια ομάδα ατόμων, και ο ορισμός αυτός περιλαμβάνει και τον χώρο-πλαίσιο της εργασίας τους (Gjurgaj, 2013). Στο πλαίσιο ενός οργανισμού, η έννοια της κουλτούρας χρησιμοποιείται για να περιγράψει την επιρροή και αλληλεπίδραση ανάμεσα στους εργαζόμενους καθώς και μεταξύ των εργαζομένων και του συγκεκριμένου οργανισμού, ιδρύματος ή υπηρεσίας στην οποία εργάζονται. Όπως εξηγεί η Ιορδάνογλου (2008), η κουλτούρα ενός οργανισμού είναι προϊόν της αλληλεπίδρασης των νοηματικών και αντιληπτικών διαδικασιών που ορίζουν τη δράση του συνόλου των εργαζομένων. Η συλλογική αυτή δράση συμβάλλει στον σχηματισμό μιας νέας αντίληψης για τον κόσμο και την πραγματικότητα. Η κυκλικότητα αυτή μεταξύ δράσης, αντίληψης και νοήματος προσφέρει μια ενδιαφέρουσα διάσταση στην έννοια της κουλτούρας, η οποία δημιουργείται από τους ανθρώπους, αλλά και διαμορφώνει τη μελλοντική τους συμπεριφορά. Έτσι, οι σύγχρονοι οργανισμοί και οι εταιρίες θεωρούνται κοινωνικές ομάδες, των οποίων η λειτουργία μελετάται και προωθείται. Η μελέτη της συγκεκριμένης κουλτούρας ενός οργανισμού αποτελεί τη βάση για την περιγραφή και ανάλυση των οργανωσιακών φαινομένων (Tharp, 2009).

Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτέλεσε αντικείμενο έρευνας για πολλές δεκαετίες, καθώς η διαφοροποίηση μεταξύ των αξιών και προσδοκιών των εργαζομένων από διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο ήταν πάντα σαφής (Tayeb, 1996). Οι Black, Gregersen & Mendenhall (1992) έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι τα προβλήματα που είναι πιθανό να προκύψουν στις διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες και στα διάφορα περιβάλλοντα εργασίας λανθασμένα αποδίδονται στην έλλειψη επαγγελματικών ικανοτήτων. Το πιθανότερο είναι να οφείλονται στην αδυναμία των εργαζομένων να αντιληφθούν τις ιδέες και τις στάσεις άλλων ανθρώπων και να προσαρμοστούν σε ξένες προς αυτούς επαγγελματικές στρατηγικές.

Επομένως, μια βασική πρόκληση που έχουν να αντιμετωπίσουν οι σύγχρονοι οργανισμοί είναι να κάνουν τους εργαζόμενους να επανακατηγοριοποιήσουν τους δημογραφικά ανόμοιους ανθρώπους ως μέλη της δικής τους ομάδας συνεργατών, με στόχο να ενισχυθεί η μεταξύ τους αλληλεπίδραση και αμοιβαία εμπιστοσύνη, και το μοίρασμα διαφορετικών πληροφοριών και εμπειριών να αποβεί ωφέλιμο (Gruenfeld, Mannix, Williams & Neale, 1996).

Όπως σημειώνει ο Hofstede (1991), στη συμπεριφορά των εργαζομένων στον χώρο εργασίας επενεργούν τρεις διαφορετικές κουλτούρες: η εθνική, η επαγγελματική και η οργανωσιακή. Συγκεκριμένα, οι στάσεις και πεποιθήσεις ενός ατόμου σχετικά με το επάγγελμά του επηρεάζονται πρωταρχικά από τις προσωπικές αξίες και ιδανικά του, που έχουν αποκτηθεί στο πλαίσιο της οικογένειας κατά τη διάρκεια της πρώιμης ανάπτυξης. Δευτερευόντως, οι απόψεις, οι αντιλήψεις και οι φιλοδοξίες ενός ανθρώπου διαμορφώνονται στο πλαίσιο της σχολικής και επαγγελματικής του ζωής και αποτελούν μέρος της επαγγελματικής του κουλτούρας, δηλαδή της κουλτούρας που μοιράζεται με τους ανθρώπους που ασκούν το ίδιο επάγγελμα με αυτόν. Τέλος, η οργανωσιακή κουλτούρα διαμορφώνεται μέσα από τις επιμέρους σχέσεις που αναπτύσσονται ανάμεσα στους εργαζόμενους και μεταξύ των εργαζομένων και των πελατών, οπότε είναι πιθανό να αναδιαμορφώνεται και να προσαρμόζεται στους στόχους και τις στρατηγικές του εκάστοτε οργανισμού.

Σύμφωνα με τον Dessler (2012), ο ηγέτης ενός οργανισμού εκπέμπει προς τους εργαζόμενους μηνύματα σχετικά με τους ενδεδειγμένους τρόπους συμπεριφοράς, τα οποία στη συνέχεια διαμορφώνουν την εσωτερική κουλτούρα στην οποία οι εργαζόμενοι (οφείλουν να) συμμορφώνονται. Η κουλτούρα αυτή χαρακτηρίζεται ως ένα σύνολο από αξίες. Η αξία είναι μια βασική πεποίθηση των εργαζομένων σχετικά με το τι απαιτείται από αυτούς να κάνουν και τι όχι. Με τον τρόπο αυτό, οι αξίες ενός οργανισμού καθοδηγούν τη συμπεριφορά των εργαζομένων, ανάλογα, βεβαίως, με το εκάστοτε πολιτικό, κοινωνικό και πολιτισμικό πλαίσιο. Συνακόλουθα, η εσωτερική κουλτούρα ενός οργανισμού θα πρέπει να μελετάται και να μετράται στο πλαίσιο της εθνικής κουλτούρας των εργαζομένων του, των δημογραφικών τους χαρακτηριστικών και των ατομικών τους γνωρισμάτων.

Η πρώτη συστηματική προσπάθεια περιγραφής του εργασιακού περιβάλλοντος με όρους κουλτούρας θεωρείται η διερεύνηση του λεγόμενου φαινομένου Hawthorne, που έλαβε χώρα στην εταιρία Western Electric στις αρχές της δεκαετίας του 1930. Σκοπός της έρευνας ήταν να εξετάσει εάν οι εργαζόμενοι ενός εργοστασίου θα γινόταν πιο παραγωγικοί αν γνώριζαν ότι αποτελούν αντικείμενο μελέτης. Πολλές έρευνες ακολούθησαν, οι οποίες μετρούσαν την

παραγωγικότητα των εργαζομένων υπό διάφορες συνθήκες φωτισμού, καθαριότητας και χώρων εργασίας χωρίς «εμπόδια» (π.χ. αντικείμενα στο πάτωμα που εμποδίζουν την κινητικότητα). Καθώς τα αποτελέσματα ήταν ενθαρρυντικά, ακολούθησαν πολλά πειράματα. Η μελέτη των Mayo and Warner το 1931-1932 έδειξε ότι οι εργαζόμενοι έχουν την τάση να σχηματίζουν μικρές ομάδες (κλίκες) με άτυπους κανόνες συμπεριφοράς και έντονη εσωτερική υποστήριξη. Προκύπτει, επομένως, ότι οι εργαζόμενοι επηρεάζονται περισσότερο από την κοινωνική δύναμη των ομάδων που συγκροτούνται από ομοίους, παρά από τις προσταγές και τον έλεγχο των διευθυντών (Mayo, 1945).

Στις δεκαετίες που ακολούθησαν, μελέτες του φαινομένου της οργανωσιακής κουλτούρας διεξήχθησαν από ψυχολόγους και κοινωνιολόγους. Τη δεκαετία του 1970, η παγκόσμια άνθιση της οικονομίας και η συνακόλουθη αύξηση του ανταγωνισμού των εταιριών οδήγησε στη μετανάστευση μεγάλου αριθμού εργατών και εργαζομένων στις χώρες του δυτικού κόσμου, γεγονός που μετέβαλε τους οργανισμούς σε πολυπολιτισμικούς και ετερογενείς. Στόχος πολλών ερευνών ήταν η μελέτη της επίδρασης των στάσεων, των αξιών και των τρόπων συμπεριφοράς των εργαζομένων στην εργασιακή τους απόδοση και την επιτυχία του οργανισμού ή του ιδρύματος (Tharp, 2009). Σταδιακά, ερευνητές και συγγραφείς πρότειναν νέα μέσα βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων, μέσω των γνώσεων, του τρόπου ζωής και των αξιών που μοιράζονται οι εργαζόμενοι (Deal & Kennedy, 1982· Ouchi, 1981· Pascale & Athos, 1981).

Για την οργανωσιακή κουλτούρα έχουν διατυπωθεί πολλοί και διάφοροι ορισμοί, οι περισσότεροι εκ των οποίων συγκλίνουν στην παραδοχή ότι πρόκειται για ένα σύστημα αξιών, πεποιθήσεων και συμπεριφορών τις οποίες μοιράζονται οι εργαζόμενοι (Deshpande & Webster, 1989· Ravasi & Schultz, 2006· Xiaoming & Junchen, 2012). Ο πιο δημοφιλής και περιεκτικός ίσως ορισμός διατυπώθηκε από τον Schein (2004: 3):

Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί ένα μοτίβο από θεμελιώδεις αξιώσεις που έχουν εφευρεθεί ή ανακαλυφθεί από μια ομάδα ατόμων στην προσπάθειά τους να μάθουν να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα εξωτερικής προσαρμογής και εσωτερικής ολοκλήρωσης, και οι οποίες έχουν αποδειχθεί αρκετά αποτελεσματικές ώστε να θεωρούνται έγκυρες και, συνακόλουθα, να διδάσκονται σε νέα μέλη ως σωστός τρόπος αντίληψης και σκέψης, σε σχέση με τα παραπάνω προβλήματα.

Σύμφωνα με τον ορισμό αυτό, η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί μια διαδικασία δυναμική, η οποία είναι αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης μεταξύ των εργαζομένων και

προωθείται από τη συμπεριφορά του εκάστοτε ηγέτη. Περιλαμβάνει ένα σύνολο από δομές, ρουτίνες, κανόνες και νόρμες που καθοδηγούν αλλά και οριοθετούν τη συμπεριφορά.

Επίσης, επιτυχής – και ίσως πιο συγκεκριμένος – είναι ο ορισμός της οργανωσιακής κουλτούρας που προτάθηκε από τους Claver, Lloris, González & Gascó (2001: 248), σύμφωνα με τον οποίο:

Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί ένα σύνολο αξιών, συμβόλων και τελετουργικών τα οποία μοιράζονται τα μέλη ενός συγκεκριμένου οργανισμού και τα οποία περιγράφουν τις ενέργειες που γίνονται για την επίλυση τόσο των προβλημάτων που σχετίζονται με την εσωτερική διαχείριση όσο και αυτών που σχετίζονται με τους πελάτες, τις προμήθειες και το εργασιακό περιβάλλον.

Ο Tharp (2009) διέκρινε ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά στους διάφορους ορισμούς που έχουν δοθεί για την οργανωσιακή κουλτούρα στο πέρασμα των ετών. Καταρχήν, όλοι οι ορισμοί εμπεριέχουν την έννοια του μοιράσματος, αποδεικνύοντας ότι η οργανωσιακή κουλτούρα αναπτύσσεται μόνο στο πλαίσιο μιας ομάδας, άσχετα με το μέγεθός της. Δεύτερον, η οργανωσιακή κουλτούρα θεωρείται μια κοινωνική κατασκευή η οποία σχετίζεται με τον εκάστοτε οργανισμό και τα επιμέρους χαρακτηριστικά του, όπως η τοποθεσία, η ιστορία, το εργασιακό περιβάλλον και τα συγκεκριμένα γεγονότα που λαμβάνουν χώρα εντός του. Τέλος, πολλοί ορισμοί υπονοούν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα είναι πολυδιάστατη και πολυεπίπεδη και περιλαμβάνει πολλά γνωστικά και συμβολικά στρώματα.

Επιπρόσθετα, ο Schein (2004) διέκρινε τρία σημεία-ενδείξεις της οργανωσιακής κουλτούρας:

1. *Αναγνωρίσιμα σημεία*: αναφέρονται στις ιδιαίτερες στάσεις, πεποιθήσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων, αλλά μπορεί να συμπεριλαμβάνουν και την τοποθεσία, την αρχιτεκτονική, τα προϊόντα τεχνολογίας, την αποστολή του οργανισμού, τις αξίες, το ατομικό στυλ των εργαζομένων (π.χ. κώδικας ντυσίματος), τη γλώσσα και την ορολογία, τις πρακτικές, τα περιστατικά, ακόμη και την αίσθηση του χιούμορ των εργαζομένων, τα διάφορα ταμπού ή και τα ιδιαίτερα τελετουργικά και εθιμοτυπίες.

2. *Αξίες που έχουν υιοθετηθεί*: καθορίζονται από τους ανωτέρους και μπορεί είτε να αντανακλώνται στη συμπεριφορά των εργαζομένων είτε όχι. Η ηγεσία ενός οργανισμού θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από ορισμένες δεξιότητες επιρροής, ώστε οι αξίες αυτές να γίνονται αποδεκτές από τους εργαζόμενους. Με τον τρόπο αυτό, τα μέλη ενός οργανισμού είναι σε θέση

να αντιλαμβάνονται και να ερμηνεύουν τις ενδείξεις, τα γεγονότα και τα θέματα υψίστης σημασίας και να συμπεριφέρονται αναλόγως.

3. *Βασικές υποκείμενες αξιώσεις*: αναφέρονται σε ερμηνεύσιμα προσωπικά σχήματα που χρησιμοποιούνται για την αντίληψη και κατανόηση συγκεκριμένων καταστάσεων, δημιουργώντας μια βάση για συλλογική δράση. Με το πέρασμα του χρόνου εξελίσσονται, καθώς τα μέλη μιας ομάδας αναπτύσσουν στρατηγικές αντιμετώπισης των προβλημάτων οι οποίες και επικοινωνούνται στα νέα μέλη. Αν τα ανώτερα στελέχη ενός οργανισμού επιτύχουν να μεταβιβάσουν τα οργανωσιακά σχήματα και τις αξίες στους εργαζόμενους, αυτά μπορεί να γίνουν κτήμα τους και να θεωρούνται δεδομένα, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να ενεργούν με συγκεκριμένο τρόπο, ενώ ταυτόχρονα βιώνουν ένα αίσθημα ασφάλειας και διατηρούν το αίσθημα του ανήκειν.

Οι Gomez-Mejia, Balkin και Cardy (2015) συνοψίζουν τα εξής χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας, ανεξαιρέτως τύπου, ως εξής:

1. Συμπεριφορικές τακτικές που παρατηρούνται κατά την αλληλεπίδραση των εργαζομένων, όπως ο αλληλοσεβασμός, ο γλωσσικός κώδικας κτλ.
2. Νόρμες που αναπτύσσονται στο πλαίσιο των επιμέρους ομάδων από εργαζόμενους, π.χ. δίκαιη κατανομή εργασίας και αμοιβής.
3. Βασικές αξίες του οργανισμού, π.χ. τιμές προϊόντων, ποιότητα κτλ.
4. Η φιλοσοφία της πολιτικής προς τους πελάτες και τους εργαζόμενους.
5. Οι κανόνες του παιχνιδιού της επιβίωσης μέσα στον οργανισμό, οι οποίοι πρέπει να είναι κατανοητοί από τους νέους εργαζόμενους.
6. Το εσωτερικό κλίμα του οργανισμού και ο τρόπος αλληλεπίδρασης των εργαζομένων με τους πελάτες και μεταξύ τους.

### **2.1.2 Τύποι Οργανωσιακής Κουλτούρας**

Στο πλαίσιο της μελέτης της οργανωσιακής κουλτούρας, οι ερευνητές έχουν διακρίνει πολλούς διαφορετικούς τύπους κουλτούρας, διερευνώντας τη δομή και τη λειτουργία των διαφόρων οργανισμών και ινστιτούτων. Οι Deal & Kennedy (1982) έχουν προτείνει τέσσερις τύπους οργανωσιακής κουλτούρας, αναφερόμενοι στις στρατηγικές ενός οργανισμού και στις προσδοκίες των εργαζομένων:

1. *Η κουλτούρα που έχει τα χαρακτηριστικά του σκληρού άνδρα (The Tough-Guy, Macho culture)*: οι εργαζόμενοι που ανήκουν σε αυτόν τον τύπο κουλτούρας εργάζονται συνήθως υπό μεγάλη πίεση και θεωρούνται πρόθυμοι να πάρουν ρίσκα με στόχο να εκπληρώσουν τις προσωπικές τους φιλοδοξίες και τους στόχους του οργανισμού.

2. *Η κουλτούρα της σκληρής αλλά ευχάριστης εργασίας (The Work Hard/Play Hard culture)*: σε οργανισμούς με αυτόν τον τύπο κουλτούρας, η συμπεριφορά των εργαζομένων περιστρέφεται γύρω από τις ανάγκες των πελατών και χαρακτηρίζεται από γρήγορη δράση με σκοπό την επίτευξη γρήγορων αποτελεσμάτων.

3. *Η κουλτούρα της ανάληψης υψηλών ρίσκων (The Bet-Your-Company culture)*: αυτός ο τύπος κουλτούρας αναφέρεται κυρίως στα χαρακτηριστικά του ιδρύματος ή της εταιρίας, βασικότερο από τα οποία είναι οι προσεκτικά σχεδιασμένες – αλλά ταυτόχρονα ριψοκίνδυνες – επιλογές και επενδύσεις.

4. *Η διαδικαστική κουλτούρα (The Process culture)*: αυτός ο τύπος κουλτούρας βασίζεται στην ακρίβεια, τη λεπτομέρεια και την τεχνική αρτιότητα, ενώ χαρακτηρίζεται από επενδύσεις με χαμηλό ρίσκο και από εργαζομένους που βιώνουν χαμηλά επίπεδα άγχους.

Άλλοι τέσσερις τύποι οργανωσιακής κουλτούρας έχουν προταθεί από τους Xenikou & Furnham (1996), οι οποίοι αναφέρονται στους στόχους του οργανισμού και στη διαδικασία λήψης αποφάσεων:

1. *Η ανοιχτή στην αλλαγή και την καινοτομία κουλτούρα (The Openness to change/Innovation culture)*: αυτός ο τύπος κουλτούρας είναι προσανατολισμένος στον άνθρωπο και προωθεί τη συναισθηματική εγγύτητα, την επίτευξη, την αυτοπραγμάτωση, την υποστήριξη κατά την ολοκλήρωση ενός έργου και την καινοτομία όσον αφορά τα έργα.

2. *Η προσανατολισμένη στο έργο κουλτούρα (The Task-oriented culture)*: οι οργανισμοί με αυτόν τον τύπο κουλτούρας επικεντρώνονται στη λεπτομέρεια και την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών, ενώ οι ανώτεροι χαρακτηρίζονται από υψηλές φιλοδοξίες και αναζήτηση της επιτυχίας.

3. *Η γραφειοκρατική κουλτούρα (The Bureaucratic culture)*: αυτός ο τύπος κουλτούρας είναι μάλλον συντηρητικός, και οι εργαζόμενοι χαρακτηρίζονται από συγκεντρωτική λήψη αποφάσεων.

4. *Η ανταγωνιστική/αντιπαραθετική κουλτούρα (The Competition/ Confrontation culture)*: οι οργανισμοί με αυτόν τον τύπο κουλτούρας χαρακτηρίζονται από υψηλή ανταγωνιστικότητα, προσανατολισμό στον στόχο και ανωτέρους που κυνηγούν την τελειότητα και την επίτευξη.

Ο Daft (2001) πρότεινε άλλους τέσσερις τύπους οργανωσιακής κουλτούρας, οι οποίοι βασίζονται στις περιβαλλοντικές απαιτήσεις:

1. *Η επιχειρηματική κουλτούρα (Entrepreneurial culture)*: σε αυτόν τον τύπο κουλτούρας ο οργανωσιακός στρατηγικός σχεδιασμός είναι εξωτερικός, έτσι ώστε να εξυπηρετεί τις ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών, μέσα σε ένα δυναμικό και ευμετάβλητο περιβάλλον.

2. *Η κουλτούρα εμπλοκής (Involvement culture)*: η κουλτούρα αυτή επικεντρώνεται στη συμμετοχή και την εμπλοκή των μελών του οργανισμού στις περιβαλλοντικές απαιτήσεις, οι οποίες ποικίλουν. Στόχος είναι να δημιουργηθεί ένα αίσθημα υπευθυνότητας, κυριότητας και περαιτέρω δέσμευσης στο προσωπικό του οργανισμού.

3. *Η κουλτούρα αποστολής (Mission culture)*: στην κουλτούρα αυτή επιδιώκεται η παροχή υπηρεσιών στους πελάτες σε περιβάλλον εκτός του οργανισμού. Στόχος δεν είναι η γρήγορη αλλαγή, και οι εργαζόμενοι καλούνται να αποδώσουν στην εργασία τους ως έναν συγκεκριμένο βαθμό.

4. *Η γραφειοκρατική κουλτούρα (Bureaucratic culture)*: η κουλτούρα αυτή έχει εσωτερική έδρα εστίασης και προσαρμόζεται σε ένα σταθερό περιβάλλον εργασίας. Εδώ η εμπλοκή του προσωπικού είναι ελάχιστη, και οι ανώτεροι έχουν τον έλεγχο του εργασιακού περιβάλλοντος. Βασικοί παράγοντες της κουλτούρας αυτής είναι η πειθαρχία, η αξιολόγηση, η θέση εργασίας και η αντίληψη της ιεραρχίας.

Οι Denilson, Lief & Ward (2004) διέκριναν τέσσερα γνωρίσματα-τύπους υπο-κουλτούρας, που αναπτύσσονται στο πλαίσιο μιας γενικής κουλτούρας:

1. *Προσαρμοστικότητα (Adaptability)*: το γνώρισμα αυτό αναφέρεται στη δημιουργία αλλαγής, στην προσέγγιση των πελατών και στη μάθηση στο πλαίσιο του οργανισμού.

2. *Αποστολή (Mission)*: αναφέρεται στην κατεύθυνση και το σκοπό των στρατηγικών του οργανισμού, τους στόχους, τις φιλοδοξίες και το όραμα που χαρακτηρίζει τον οργανισμό.

3. *Συννοχή (Consistency)*: αναφέρεται στις βασικές αξίες, τη συμφωνία, τον συντονισμό και την ενσωμάτωση των εργαζομένων στον οργανισμό.



4. *Εμπλοκή (Involvement)*: αναφέρεται στην ενδυνάμωση, τον προσανατολισμό στην ομάδα, στην ικανότητα και στην ανάπτυξη.

Ένα από τα πιο διαδεδομένα μοντέλα της οργανωσιακής κουλτούρας αναπτύχθηκε από τους Cameron & Quinn (2006), οι οποίοι διέκριναν τέσσερις τύπους κουλτούρας που αναφέρονται κατά κύριο λόγο στις σχέσεις ανάμεσα στους εργαζόμενους:

1. *Η ιεραρχική κουλτούρα/κουλτούρα κανόνων (The Hierarchical culture)*, η οποία βασίζεται στον έλεγχο: αυτός ο τύπος κουλτούρας χαρακτηρίζεται από καλό συντονισμό, επίσημους κανόνες και πολιτικές.

2. *Η προσανατολισμένη στην αγορά κουλτούρα/κουλτούρα στόχων (The Market culture)*, η οποία βασίζεται στον ανταγωνισμό: οι οργανισμοί που υιοθετούν την κουλτούρα αυτή στοχεύουν στην υψηλή ανταγωνιστικότητα, ενώ η επιθυμία για νίκη αποτελεί την «κόλλα» που κρατά εργαζόμενους και οργανισμό μαζί.

3. *Η συμμετοχική/οικογενειακή κουλτούρα (The Clan culture)*, η οποία βασίζεται στη συνεργασία: ο τύπος αυτός αναφέρεται σε ένα φιλικό και ευχάριστο περιβάλλον εργασίας, όπου το εργατικό δυναμικό θεωρείται μια διευρημένη οικογένεια και οι ανώτεροι ως μέντορες. Οι εργαζόμενοι χαρακτηρίζονται από υψηλή εργασιακή και οργανωσιακή δέσμευση και αναπτύσσουν φιλικές σχέσεις μεταξύ τους.

4. *Η προσαρμοστική κουλτούρα (The Adhocracy culture)*, η οποία βασίζεται στη δημιουργία: ο τύπος αυτός χαρακτηρίζεται από καινοτομία και ανάληψη ρίσκων, τα οποία επιτυγχάνονται μέσα σε ένα δημιουργικό και δυναμικό εργασιακό περιβάλλον.

Οι Chatman, Polzer, Barsade & Neale (1998) αναφέρουν δύο διαφορετικούς τύπους-διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας: την ατομικότητα και τη συλλογικότητα, οι οποίες επηρεάζουν τη διαδικασία της κοινωνικής κατηγοριοποίησης των εργαζομένων. Οι *ατομικιστικές κουλτούρες (Individualism cultures)* επικεντρώνονται και επιβραβεύουν τα προσωπικά επιτεύγματα των εργαζομένων, τα ατομικά χαρακτηριστικά και τις ικανότητές τους. Η διάσταση αυτή είναι ευέλικτη, καθώς οι ανώτεροι επιτρέπουν και ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να συμπεριφέρονται με το δικό τους προσωπικό τρόπο. Συνεπώς, τα ατομικά γνωρίσματα εκτιμώνται περισσότερο από την εμπλοκή στον οργανισμό. Όπως το θέτουν οι Markus & Kitayama (1991: 224), «τα άτομα διατηρούν την ανεξαρτησία τους από τους άλλους με το να επικεντρώνονται στον εαυτό τους και να ανακαλύπτουν και να εκφράζουν τα μοναδικά εσωτερικά τους χαρακτηριστικά».

Οι *συλλογικές κουλτούρες (Collectivism cultures)*, από την άλλη, χαρακτηρίζονται από μια γενική συμφωνία ως προς τις αποδεκτές ενέργειες και συμπεριφορές που διαφυλάσσουν τους κοινούς στόχους, την ανταλλαγή ενδιαφερόντων και τις ομοιότητες ανάμεσα στους εργαζόμενους. Η βασική προτεραιότητα είναι η ανεξαρτησία και η συνεργασία, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι-μέλη του οργανισμού να αποτελέσουν μια κοινωνική κατηγορία. Επιπρόσθετα, οι εργαζόμενοι είναι πιθανό να δέχονται σκληρή κριτική αν αποκλίνουν από τις νόρμες της κουλτούρας (Triandis, 1995), οπότε το να είναι κανείς απλώς μέλος του οργανισμού είναι αρκετό για να θεωρηθεί ικανός στην εργασία του (Wagner, 1995).

Ωστόσο, εφόσον οι συλλογικές κουλτούρες επικεντρώνονται σε κοινούς στόχους και φιλοδοξίες, οι εργαζόμενοι είναι πιθανόν να αντιλαμβάνονται τις εσωτερικές τους διαφωνίες ως εποικοδομητικές, παρά ως απειλητικές για την επιτυχία του οργανισμού. Αντιθέτως, οι εργαζόμενοι στο πλαίσιο μιας ατομικιστικής κουλτούρας είναι πιο πιθανό να παίρνουν προσωπικά τις διαφωνίες και τις προκλήσεις και να τις θεωρούν ως ένδειξη ανταγωνισμού.

Συμπερασματικά, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι, παρόλο που η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας δεν είναι εύκολο να οριστεί, αποτελεί μια παρατηρήσιμη και σημαντική πτυχή της λειτουργίας ενός οργανισμού. Εφόσον περιλαμβάνει τις πεποιθήσεις, τις αξίες, τις συμπεριφορές και τα σύμβολα που μοιράζονται οι εργαζόμενοι, επηρεάζει σημαντικά τόσο τις ατομικές αποφάσεις όσο και τις συλλογικές ενέργειες. Η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να γίνει αντιληπτή ως μια πυξίδα που καθοδηγεί τον οργανισμό. Προσφέρει ένα είδος ανεπίσημης γλώσσας για την ερμηνεία των διαφόρων περιστατικών και γεγονότων που συμβαίνουν στον οργανισμό, διαφυλάσσει το αίσθημα της τάξης και μειώνει το αίσθημα της αβεβαιότητας.

Παρότι οι διάφοροι ορισμοί και μοντέλα που έχουν προταθεί για το περιεχόμενο και τους τύπους της οργανωσιακής κουλτούρας χαρακτηρίζονται από μεγάλη ποικιλομορφία, μπορεί κανείς να εντοπίσει ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά. Για παράδειγμα, οι οργανωσιακές κουλτούρες και υποκουλτούρες αναφέρονται κυρίως στη δομή και στην ιεραρχία του οργανισμού, τους στόχους και τις πολιτικές επενδύσεων. Επιπλέον, λαμβάνονται υπόψη οι συνθήκες εργασίας και οι συμπεριφορές των εργαζομένων, ενώ οι εσωτερικές σχέσεις που δημιουργούνται στο πλαίσιο του οργανισμού έχουν ιδιαίτερη σημασία. Ακόμη, η οργανωσιακή κουλτούρα ενός ιδρύματος αντανακλά την εσωτερική του συνοχή και πληρότητα, αλλά και την εξωτερική του λειτουργία και προσαρμοστικότητα (Schein, 1991). Σε γενικές γραμμές, θα μπορούσαμε να πούμε ότι ο ορισμός της οργανωσιακής κουλτούρας περιλαμβάνει τους εργαζόμενους και τους ιεραρχικά ανώτερους, τα προϊόντα, τις διαδικασίες και τις αξίες που

καθορίζονται από την ηγεσία. Περιλαμβάνει επίσης τις επιμέρους εμπειρίες, τις γενικές προσδοκίες, την εσωτερική φιλοσοφία και τις αξίες που κρατούν το εργατικό δυναμικό ενωμένο και που αντανakλώνται στην εξωτερική εικόνα, τις αλληλεπιδράσεις και τα μελλοντικά σχέδια του οργανισμού (Belias & Koustelios, 2014α).

### 2.1.3 Μέτρηση της Οργανωσιακής Κουλτούρας

Πέρα από τους ποικίλους ορισμούς και τα διάφορα μοντέλα που έχουν προταθεί για την περιγραφή της οργανωσιακής κουλτούρας, έχει επίσης αναπτυχθεί ένας μεγάλος αριθμός εργαλείων μέτρησης και αξιολόγησης. Τις τελευταίες δεκαετίες, οι ακαδημαϊκοί αλλά και οι ερευνητές στον τομέα της διοίκησης επιχειρήσεων έχουν επικεντρωθεί στη μελέτη πιθανών τρόπων μέτρησης των διαστάσεων της οργανωσιακής κουλτούρας καθώς και στο πώς οι τρόποι αυτοί σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα και την ανταγωνιστικότητα του οργανισμού (Mobley, Wang & Fang, 2005).

Ο Harrison (1975) ανέπτυξε ένα ερωτηματολόγιο με σκοπό τη μέτρηση τόσο της υπάρχουσας όσο και της επιθυμητής κουλτούρας στο πλαίσιο ενός οργανισμού, το λεγόμενο Ερωτηματολόγιο της Οργανωσιακής Ιδεολογίας (Harrison's Organizational Ideology Questionnaire). Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από δεκαπέντε άξονες που αξιολογούν την ιδεολογία που έχει αναπτυχθεί από τους εργαζομένους ενός οργανισμού και βασίζονται σε τέσσερις διαστάσεις:

1. Προσανατολισμός στην εξουσία
2. Ρόλοι
3. Έργα
4. Άτομα.

Οι ερωτώμενοι καλούνται να βαθμολογήσουν τέσσερις προτάσεις σε καθέναν από τους δεκαπέντε άξονες, ανάλογα με τον βαθμό που ανταποκρίνονται τόσο στον οργανισμό όσο και στις προσωπικές τους στάσεις.

Άλλο ένα δημοφιλές εργαλείο μέτρησης είναι το Ερωτηματολόγιο Οργανωσιακής Κουλτούρας (Organizational Culture Inventory-OCI), το οποίο δημιουργήθηκε από τους Cooke & Lafferty (1987). Περιλαμβάνει εκατόν είκοσι προτάσεις που αξιολογούν τις νόρμες και προσδοκίες που μοιράζονται οι εργαζόμενοι και που είναι πιθανό να επηρεάσουν τους τρόπους

σκέψης και συμπεριφοράς τους. Οι προτάσεις αυτές ταξινομούνται σε δώδεκα στυλ σκέψης-συμπεριφοράς:

1. Ανθρωπιστικό-εξυπηρετικό στυλ
2. Στυλ συναισθηματικής εγγύτητας
3. Στυλ έγκρισης
4. Συμβατικό στυλ
5. Στυλ εξάρτησης
6. Στυλ αποφυγής
7. Στυλ αντίθεσης
8. Στυλ εξουσίας
9. Ανταγωνιστικό στυλ
10. Στυλ ικανότητας-τελειομανίας
11. Στυλ επίτευξης
12. Στυλ αυτοπραγμάτωσης.

Από την ανάλυση των παραπάνω στυλ προκύπτουν τρεις παράγοντες:

1. Κουλτούρα που δίνει έμφαση στον άνθρωπο και το αίσθημα ασφάλειας
2. Κουλτούρα που δίνει έμφαση στην ικανοποίηση
3. Κουλτούρα που δίνει έμφαση στο έργο και το αίσθημα ασφάλειας.

Την ίδια χρονιά, οι Glaser, Zamanou & Hacker (1987) διεξήγαγαν την Έρευνα Οργανωσιακής Κουλτούρας (Organizational Culture Survey), η οποία σχεδιάστηκε με σκοπό την αξιολόγηση έξι εμπειρικών παραγόντων:

1. Ομαδική δουλειά και σύγκρουση
2. Κλίμα και ηθικό
3. Ροή πληροφοριών
4. Εμπλοκή
5. Εποπτεία
6. Συναντήσεις.

Στην έρευνα συμπεριλήφθηκαν τριάντα μία προτάσεις και οι απαντήσεις δόθηκαν σε μια 5βαθμη κλίμακα.

Το 1990, οι Hofstede, Neuijen, Ohayn & Sanders (1990) διεξήγαγαν μια ποσοτική και ποιοτική έρευνα είκοσι περιπτώσεων, χρησιμοποιώντας το Ερωτηματολόγιο Οργανωσιακής Κουλτούρας του Hofstede (Hofstede's Organizational Culture Questionnaire). Το

ερωτηματολόγιο συμπεριέλαβε εκατόν τριανταπέντε προτάσεις σε 5βαθμες κλίμακες, οι οποίες βασίστηκαν σε τρεις μεταβλητές:

1. Ανάγκη για ασφάλεια
2. Σημαντικότητα της δουλειάς
3. Ανάγκη για εξουσία.

Στις μεταβλητές αυτές εμπεριέχονται έξι παράγοντες που αντιστοιχούν σε πρακτικές του οργανισμού:

1. Διαδικασία vs αποτέλεσμα
2. Εργαζόμενοι vs έργο
3. Παρωχημένες vs αντιλήψεις επαγγελματισμός
4. Ανοιχτό vs κλειστό σύστημα
5. Χαλαρός vs στενός έλεγχος
6. Νόρμες vs πραγματικότητα.

Στα μέσα της δεκαετίας του 1990, δημιουργήθηκε το Ερωτηματολόγιο Κουλτούρας του McKenzie (McKenzie's Culture Questionnaire, 1995) στο πλαίσιο της Υπηρεσίας Εθνικής Υγείας. Περιλαμβάνει εβδομήντα έξι προτάσεις, και οι ερωτώμενοι καλούνται να σημειώσουν κάθε πρόταση που θεωρούν ότι ανταποκρίνεται με την ευρεία έννοια στον οργανισμό στον οποίο εργάζονται. Το ερωτηματολόγιο αξιολογεί ποικίλους παράγοντες:

1. Δέσμευση των εργαζομένων
2. Στάσεις και πιστεύω απέναντι στην καινοτομία
3. Στυλ επίλυσης συγκρούσεων
4. Στυλ διοίκησης
5. Εμπιστοσύνη στην ηγεσία
6. Ειλικρίνεια και εμπιστοσύνη
7. Ομαδική δουλειά και συνεργασία
8. Προσανατολισμός της δράσης
9. Προσανατολισμός στο ανθρώπινο δυναμικό
10. Κατεύθυνση της οργάνωσης.

Το 1996, οι Walker, Symon & Davies (1996) δημοσίευσαν το Ερωτηματολόγιο Εταιρικής Κουλτούρας (Corporate Culture Questionnaire), το οποίο αξιολογεί τέσσερις κύριες μεταβλητές:

1. Απόδοση

2. Ανθρώπινο δυναμικό
3. Λήψη αποφάσεων
4. Διαπροσωπικές σχέσεις.

Υπάρχουν δύο εκδόσεις του ερωτηματολογίου, μία με εξήντα εννιά και μία με εκατόν είκοσι έξι προτάσεις, καθεμία από τις οποίες δίνεται σε μια 5βαθμη κλίμακα τύπου Λίκερτ.

Οι Buckingham & Coffman (2000) δημιούργησαν το Core Employee Opinion Questionnaire, αποτελούμενο από δώδεκα προτάσεις που αφορούν θέματα επιχειρηματικών μονάδων, εταιριών και άλλων οργανισμών:

1. Συνολική ικανοποίηση
2. Κατανόηση προσδοκιών
3. Πρόσβαση στις απαιτούμενες πηγές
4. Κατάλληλη χρήση δεξιοτήτων
5. Αναγνώριση και έπαινος επιτευγμάτων
6. Σχέση με τους ανωτέρους
7. Ενθάρρυνση για αυτοεξέλιξη
8. Αντίληψη της αξίας
9. Δέσμευση στην αποστολή του οργανισμού
10. Δέσμευση όλων των εργαζομένων
11. Εκτίμηση της φιλίας
12. Ευκαιρίες καριέρας.

Οι Cameron & Quinn (2006) δημιούργησαν ένα από τα πιο δημοφιλή εργαλεία μέτρησης της οργανωσιακής κουλτούρας, το Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), βασιζόμενοι στους τέσσερις τύπους οργανωσιακής κουλτούρας: ιεραρχική κουλτούρα/κουλτούρα κανόνων, προσανατολισμένη στην αγορά κουλτούρα/κουλτούρα στόχων, συμμετοχική/οικογενειακή κουλτούρα, προσαρμοστική κουλτούρα. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από είκοσι τέσσερις ερωτήσεις (προτάσεις). Κάθε τύπος κουλτούρας αντιπροσωπεύεται από έξι ερωτήσεις με τέσσερις πιθανές απαντήσεις. Για κάθε ερώτηση συγκεντρώνονται 100 μονάδες, οι οποίες μοιράζονται ανάμεσα στις τέσσερις πιθανές απαντήσεις-τύπους κουλτούρας, δίνοντας περισσότερους βαθμούς στην απάντηση που αντιπροσωπεύει καλύτερα την κατάσταση στο εκάστοτε εργασιακό περιβάλλον. Για τις ίδιες έξι ερωτήσεις οι συμμετέχοντες καλούνται να απαντήσουν για την τρέχουσα κουλτούρα του οργανισμού που εργάζονται καθώς και για το πώς θα ήθελαν να ήταν η κουλτούρα σε πέντε

χρόνια (επιθυμητή κουλτούρα). Η αξιολόγηση της κουλτούρας γίνεται μέσα από τις τέσσερις μεταβλητές σε ένα σχήμα 2X2, Ευελιξία και διακριτικότητα έναντι Σταθερότητας και ελέγχου, και Εσωτερική εστίαση και ενσωμάτωση έναντι Εξωτερικής εστίασης και διαφοροποίησης.

Σύμφωνα με τους Jones, Cline & Ryan (2006) η εσωτερική έναντι εξωτερικής εστίασης διαχωρίζει τα επιτεύγματα που οφείλονται κυρίως σε εσωτερικές διαδικασίες και φροντίδα εκ μέρους των εργαζομένων από αυτά που οφείλονται κυρίως σε εξωτερικές επιταγές. Η σταθερότητα έναντι της ευελιξίας διακρίνει τους οργανισμούς που προωθούν την καινοτομία, την προσωπική ανάπτυξη, τη διαρκή βελτίωση του οργανισμού και την αλλαγή από τους οργανισμούς που είναι σταθεροί και δυσμετάβλητοι. Οι αντικρουόμενες μεταβλητές διασταυρώνονται σε έξι διαστάσεις:

1. Κυρίαρχα χαρακτηριστικά
2. Ηγεσία του οργανισμού
3. Διαχείριση των εργαζομένων
4. Συγκολλητική ουσία που κρατά τον οργανισμό ενωμένο
5. Έμφαση των στρατηγικών
6. Κριτήρια επιτυχίας.

#### **2.1.4 Οργανωσιακή Κουλτούρα και Δημογραφικά Χαρακτηριστικά**

Λαμβάνοντας υπόψη ότι η οργανωσιακή κουλτούρα είναι μια κοινωνική κατασκευή, πολλοί ερευνητές την έχουν μελετήσει σε συνάρτηση με ποικίλους δημογραφικούς παράγοντες, όπως το φύλο, η ηλικία, τα έτη προϋπηρεσίας γενικότερα και στο συγκεκριμένο οργανισμό ειδικότερα, το μορφωτικό επίπεδο και η θέση εργασίας. Συγκεκριμένα, οι παρατηρούμενες αξίες και νόρμες που έχουν υιοθετηθεί από τους εργαζόμενους ενός οργανισμού θεωρείται ότι επηρεάζουν τις αντιλήψεις του ενός για τον άλλο και τη μεταξύ τους αλληλεπίδραση καθώς και την επίλυση προβλημάτων και τη λήψη αποφάσεων (O'Reilly & Chatman, 1996).

Γενικότερα, η ποικιλία των δημογραφικών χαρακτηριστικών στους οργανισμούς έχει συσχετιστεί θετικά με διάφορα οφέλη, όπως οι διαφορετικές οπτικές και προσεγγίσεις της εργασίας που προέρχονται από εργαζόμενους με διαφορετικό υπόβαθρο, η αξιοποίηση νέων πληροφοριών στη λήψη αποφάσεων και η ανταπόκριση στις αλλαγές (Donellon, 1993• Nemeth, •1992 Thomas & Ely, 1996). Πολλοί ερευνητές έχουν υποστηρίξει τα θετικά οφέλη της δημογραφικής ετερογένειας μέσω μιας υπόθεσης «αξία-της-ποικιλομορφίας» («value-in-

diversity hypothesis») (Cox, Lobel & McLeod, 1991). Θα πρέπει, ωστόσο, να σημειωθεί ότι άλλοι ειδικοί έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι οι ετερογενείς ομάδες εργαζομένων αντιμετωπίζουν περισσότερες δυσκολίες στην επικοινωνία, αισθάνονται λιγότερο ενσωματωμένοι στην κοινωνική ομάδα και λιγότερο δεσμευμένοι απέναντι στον οργανισμό (Caldwell & Barnett, 1989• Egan & O'Reilly, 1992 •O'Reilly, Tsui,).

Οι Haslam & McGarty, Oakes, Turner, (1994) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι σε περιβάλλοντα εργασίας όπου το να είναι κανείς απλώς μέλος του οργανισμού είναι ιδιαίτερα σημαντικό, αναμένεται ότι τα δημογραφικά χαρακτηριστικά είναι λιγότερο σημαντικά. Συγκεκριμένα, στις συλλογικές κουλτούρες η ιδιότητα του μέλους ενός οργανισμού γίνεται αντιληπτή ως μια κοινωνική κατηγορία, μειώνοντας έτσι τη σημασία των δημογραφικών κατηγοριών. Ωστόσο, οι Chatman et al. (1998) ισχυρίζονται ότι η αλληλεπίδραση ανάμεσα σε ανθρώπους με διαφορετικό δημογραφικό υπόβαθρο θα έπρεπε να είναι υψηλότερη σε συλλογικές κουλτούρες σε σχέση με ατομικιστικές, εφόσον οι εργαζόμενοι γίνονται αντιληπτοί ως μέλη της ομάδας.

Μεταξύ άλλων, η οργανωσιακή κουλτούρα έχει μελετηθεί σε σχέση με το φύλο των εργαζομένων, με στόχο την αναζήτηση διαφορών από άποψη αντιλήψεων, προτιμήσεων και συμπεριφοράς. Γενικά, τα αποτελέσματα των ερευνών έχουν αποκαλύψει ορισμένα διαφορετικά γνωρίσματα ανδρών και γυναικών, με τους άνδρες να εμφανίζονται περισσότερο ανταγωνιστικοί και τις γυναίκες να αποφεύγουν τον ανταγωνισμό και να δρουν με πιο συνεργατικό και συναισθηματικό τρόπο (Eagly, Makhijani & Klonsky 1992).

Οι Holt & DeVore (2005) έχουν παρατηρήσει ότι, ιστορικά, μέρος της κοινωνικοποίησης των ανδρών είναι η προσπάθεια κατάκτησης θέσεων εξουσίας, με αποτέλεσμα οι σύγχρονοι άνδρες εργαζόμενοι να επικοινωνούν με πιο ευθύ τρόπο και να εμπλέκονται σε συγκρούσεις. Οι γυναίκες, από την άλλη, έχουν κοινωνικοποιηθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι πιο δεκτικές, να φροντίζουν τους άλλους και να ανησυχούν για τις ανάγκες τους. Ως αποτέλεσμα, οι σύγχρονες γυναίκες εργαζόμενες θεωρούν πολύ σημαντική τη δημιουργία ισχυρών συναισθηματικών σχέσεων με τους συνεργάτες τους και προτιμούν στρατηγικές επικοινωνίας που στοχεύουν στην εξομάλυνση και στον συμβιβασμό, ενώ δεν συνηθίζουν να συμπεριφέρονται επιθετικά και ανταγωνιστικά στην εργασία τους.

Για τα δεδομένα της χώρας μας, η έρευνα των Plougarli & Aspridis (2014) σχετικά με την παρουσία και την ανέλιξη των γυναικών σε ηγετικές θέσεις σε συνάρτηση με την εκάστοτε οργανωσιακή κουλτούρα έδειξε κατ' αρχάς ότι με την πάροδο των ετών οι γυναίκες εργαζόμενες



ανεβαίνουν στην ιεραρχία των οργανισμών, καθώς επενδύουν σε ανθρώπινο κεφάλαιο και δέχονται ψυχοκοινωνική συμβουλευτική υποστήριξη από κάποιον ανώτερο συνάδελφο. Εντύπωση προκαλεί το γεγονός ότι στην ίδια έρευνα βρέθηκε ότι οι παράγοντες που σχετίζονται με τον εκάστοτε οργανισμό, όπως η οργανωσιακή κουλτούρα, το εσωτερικό κλίμα που επικρατεί και οι πρακτικές που ακολουθούνται, δεν επηρεάζουν την εξέλιξη της καριέρας των γυναικών. Οι ερευνητές εικάζουν ότι αυτό το εύρημα οφείλεται στην ύπαρξη οργανισμών στους οποίους κυριαρχούν υποστηρικτικές κουλτούρες και κλίμα αλληλοϋποστήριξης και συνεργασίας, γεγονός που ευνοεί τη γυναικεία επαγγελματική ανέλιξη.

Όσον αφορά τον τομέα των τραπεζών, πολλές μελέτες έχουν δείξει ότι οι αντιλήψεις των εργαζομένων και οι προτιμήσεις της οργανωσιακής κουλτούρας επηρεάζονται από μια σειρά δημογραφικών παραγόντων όπως το φύλο, η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο και τα έτη εμπειρίας (Chen, Fosh & Foster, 2008 ; Gjiurai, 2013 ; Grant, 1998). Για παράδειγμα, οι Chen et al. (2008) βρήκαν ότι οι αντιλήψεις των τραπεζικών υπαλλήλων σχετικά με την οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζονται από ποικίλους παράγοντες, όπως ο τύπος της τράπεζας, οι πρακτικές διαπροσωπικών σχέσεων, η ηλικία, το εκπαιδευτικό υπόβαθρο και τα έτη εμπειρίας. Επιπλέον, κάθε τύπος τράπεζας που μελετήθηκε στο πλαίσιο της έρευνας παρουσίασε ένα συγκεκριμένο μοτίβο διαφορών ως προς το φύλο, το οποίο σχετιζόταν με την κυριότητα, την ιστορία και τον τύπο της επιχείρησης. Η μελέτη των Dwyer, Richard & Chadwig (2003) σχετικά με την επίδραση του φύλου στην απόδοση του οργανισμού έδειξε ότι η τελευταία εξαρτάται από το εκάστοτε οργανωσιακό πλαίσιο της εταιρίας.

Οι πρόσφατες μελέτες των Belias και Koustelios (2013α, 2013β) έδειξαν ότι το φύλο των τραπεζικών υπαλλήλων ήταν πιθανό να επηρεάσει τόσο τον τρέχοντα όσο και τον προτιμώμενο τύπο οργανωσιακής κουλτούρας. Εν γένει, οι γυναίκες φάνηκαν να προτιμούν ένα πιο φιλικό και οικογενειακό περιβάλλον εργασίας (συμμετοχική/οικογενειακή κουλτούρα), ενώ οι άντρες φάνηκαν να προτιμούν ένα πιο ανταγωνιστικό περιβάλλον (προσανατολισμένη στην αγορά κουλτούρα). Συγκεκριμένα, οι γυναίκες ανέφεραν ότι εργάζονται σε έναν οργανισμό που χαρακτηρίζεται από έντονη ιεραρχία, ενώ θα προτιμούσαν να εργάζονται σε έναν πιο οικογενειακό χώρο. Οι άντρες, αντίθετα, ανέφεραν τόσο ότι εργάζονται όσο και ότι προτιμούν να εργάζονται σε έναν οργανισμό που χαρακτηρίζεται από χαρακτηριστικά προσανατολισμένα στην αγορά και σαφείς κανόνες.

Τα παραπάνω αποτελέσματα μπορούν να ερμηνευτούν από το γεγονός ότι οι τράπεζες και τα πιστωτικά ιδρύματα θεωρούνται επίσημα πλαίσια εργασίας, όπου η σταθερότητα και η

ικανότητα είναι αναγκαία χαρακτηριστικά. Επιπλέον, το να μπορεί κανείς να βασιστεί στον οργανισμό είναι υψίστης σημασίας, με αποτέλεσμα οι επίσημοι κανόνες και πολιτικές να είναι αναγκαίες παράμετροι για τη λειτουργία και τη βιωσιμότητά του. Εφόσον όλα αυτά τα χαρακτηριστικά είναι τυπικά της ιεραρχικής κουλτούρας, είναι φυσικό στις ελληνικές τράπεζες να κυριαρχεί η ιεραρχική και βασιζόμενη στους κανόνες κουλτούρα. Η εφαρμογή επίσημων κανόνων και πολιτικών στη διοίκηση της τράπεζας και στις συναλλαγές με τους πελάτες είναι πολύ σημαντική, καθώς με τον τρόπο αυτό ελαχιστοποιείται το ρίσκο των λαθών. Συνακόλουθα, οι εξουσίες και οι αρμοδιότητες κάθε εργαζόμενου καθίστανται σαφείς, καθιερώνεται ένα συγκεκριμένο είδος εξουσίας και εφαρμόζονται οι αντίστοιχες σταθερές πολιτικές. Όλα αυτά συμβάλουν στη διατήρηση του ελέγχου και τη σταθερότητα της εταιρείας (Belias & Koustelios, 2014β).

Πέρα από το φύλο, η οργανωσιακή κουλτούρα έχει συσχετιστεί με το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων, κυρίως με την κατοχή ή μη ενός μεταπτυχιακού τίτλου. Γενικά, ο ρόλος του εκπαιδευτικού επιπέδου θεωρείται κρίσιμος για τη διαμόρφωση μιας συγκεκριμένης κουλτούρας μέσω ενός συστήματος προτεραιοτήτων, αξιών και πρακτικών (Gjuraj, 2013 • Hofstede, 1991). Όσον αφορά τους εργαζομένους και την οργανωσιακή κουλτούρα, οι Chen et al. (2008) επεσήμαναν ότι η διάρκεια της επαγγελματικής κατάρτισης επηρεάζει τα χρόνια εργασίας, πράγμα που σημαίνει ότι διατίθεται λιγότερος χρόνος για ευθυγράμμιση με τις αξίες ενός οργανισμού.

Η μελέτη των Belias & Koustelios (2013β) έδειξε ότι η πλειονότητα των εργαζομένων, με ή χωρίς ακαδημαϊκό τίτλο σπουδών, αντιλαμβάνεται τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται ως πλαίσιο οργανωμένο με βάση την ιεραρχία. Επιπρόσθετα, τόσο οι εργαζόμενοι με πτυχίο όσο και αυτοί χωρίς φάνηκαν να αντιλαμβάνονται τον οργανισμό ως ιεραρχικά οργανωμένο, αλλά οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου ανέφεραν ότι προτιμούν τον τύπο ιεραρχικής κουλτούρας, ενώ οι υπόλοιποι ανέφεραν ότι προτιμούν τον οικογενειακό τύπο. Η μελέτη επιβεβαίωσε προηγούμενα ευρήματα, σύμφωνα με τα οποία οι ετερογενείς ομάδες εργασίας θεωρούνται λιγότερο κοινωνικά ενσωματωμένες και χαρακτηρίζονται από περισσότερες συγκρούσεις, προβλήματα στην επικοινωνία και υψηλότερα ποσοστά παραίτησης (Zenger & Lawrence, 1989). Ακόμη, οι εργαζόμενοι που διαφέρουν από τους συνεργάτες τους ως προς βασικά χαρακτηριστικά, όπως το φύλο, η ηλικία, η φυλή και το εκπαιδευτικό υπόβαθρο, τείνουν να αισθάνονται λιγότερο άνετα στον χώρο εργασίας τους και λιγότερο δεσμευμένοι με τον οργανισμό ή το ίδρυμα στο οποίο εργάζονται (Tsui et al., 1992).

Στη μελέτη των Chatman et al. (1998), ωστόσο, το δείγμα αποτελούνταν από μεταπτυχιακούς φοιτητές της διοίκησης επιχειρήσεων που είχαν ακριβώς το ίδιο εκπαιδευτικό υπόβαθρο. Έτσι, αναμενόταν να είναι ανοιχτόμυαλοι, να έχουν πολιτικά ορθή συμπεριφορά και να είναι πρόθυμοι να συνεργαστούν με συναδέλφους με διαφορετικά δημογραφικά χαρακτηριστικά. Παραδόξως, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι ο σχηματισμός μιας συγκεκριμένης οργανωσιακής κουλτούρας επηρεάζεται μερικώς, αλλά δεν καθορίζεται από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων.

Επομένως, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι οι ομοιότητες και διαφορές ανάμεσα σε εργαζόμενους με διαφορετικό φύλο, εκπαιδευτικό υπόβαθρο, ηλικία και θέση εργασίας είναι εμφανείς σε κάθε περιβάλλον εργασίας και αποδίδονται στις συγκεκριμένες αξίες, στάσεις και συμπεριφορές που μοιράζονται οι συνεργάτες ή/και οι ανώτεροι.

### **2.1.5 Η σημασία της Οργανωσιακής Κουλτούρας**

Όπως έγινε σαφές, ο τύπος της οργανωσιακής κουλτούρας ενός οργανισμού επηρεάζει τη λειτουργία και τη γενική ευημερία του. Το ζήτημα αυτό θεωρείται πολυδιάστατο και έχει μελετηθεί στο πλαίσιο της ψυχολογίας, της κοινωνιολογίας, της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και της διοίκησης επιχειρήσεων, του μάρκετινγκ, της ανάπτυξης προϊόντων και της διαφήμισης (Blake & Lawrence, 1989). Οι Peters & Waterman (1982) έχουν τονίσει ότι τα επιμέρους στοιχεία της οργανωσιακής κουλτούρας καθορίζουν τις πιθανότητες επιτυχίας ενός οργανισμού, ενώ οι Kotter & Heskett (1992) έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι όσο πιο ισχυρή είναι μια οργανωσιακή κουλτούρα τόσο είναι πιθανό να μη μεταβληθεί παρά την αλλαγή και την αντικατάσταση των εργαζομένων. Επίσης, θα πρέπει να σημειωθεί ότι κανένας τύπος οργανωσιακής κουλτούρας δεν θεωρείται καλύτερος από κάποιον άλλο. Η αξία κάθε τύπου καθορίζεται με βάση τη συνολική ευημερία του οργανισμού, την εύρυθμη λειτουργία του και την επίτευξη των στόχων του.

Για παράδειγμα, η μελέτη των Chuah & Wong (2012) κατέδειξε ότι, προκειμένου να ελέγξουν μια υποστηρικτική κουλτούρα, οι ηγέτες ενός οργανισμού θα πρέπει να δώσουν έμφαση στο μοίρασμα δομών και σκέψεων και να ενδυναμώσουν τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων. Άλλοι ερευνητές, όπως ο Rud (2009), επικεντρώθηκαν στη δημιουργία ομάδων υπό την εποπτεία συνεργατικής ηγεσίας, ομάδες οι οποίες είναι απαραίτητες για τη δέσμευση

στη στρατηγική χρήση πληροφοριών, ασχέτως τύπου κουλτούρας, με σκοπό να ενισχύσουν τη διαδικασία απόκτησης γνώσεων.

Βασισμένος στα πορίσματα του Heskett, σύμφωνα με τα οποία μια ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να ευθύνεται για το 20-30% της διαφοράς στην εταιρική απόδοση σε σύγκριση με τις μέτριες σε απόδοση ανταγωνιστικές κουλτούρες, ο Coleman (2013) διέκρινε έξι κοινά σημεία που εμφανίζουν οι επιτυχημένοι τύποι κουλτούρας:

1. *Όραμα*: ένας συγκεκριμένος στόχος ή αποστολή δίνει νόημα σε έναν οργανισμό, ενώ καθοδηγεί τις αποφάσεις των εργαζομένων και βελτιώνει τις σχέσεις με τους πελάτες και τους προμηθευτές.

2. *Αξίες*: οι αξίες ενός ιδρύματος αποτελούν τον πυρήνα της κουλτούρας του. Παρέχουν οδηγίες στους εργαζόμενους, έτσι ώστε να προωθείται η επικοινωνία ανάμεσα στους συνεργάτες, να διατηρούνται υψηλά τα επαγγελματικά στάνταρ και να επιτυγχάνεται το όραμα του οργανισμού.

3. *Πρακτικές*: οι ιδιαίτερες αξίες ενός οργανισμού θα πρέπει να ακολουθούνται από ανάλογες πρακτικές, έτσι ώστε να γίνουν μέρος της καθημερινότητας ενός οργανισμού. Για παράδειγμα, αν η κουλτούρα ενός οργανισμού είναι ιεραρχική και «επίπεδη», τα νέα μέλη θα πρέπει να ενθαρρύνονται να συμμετάσχουν σε συζητήσεις χωρίς τον φόβο ότι θα υπάρξουν αρνητικές επιπτώσεις.

4. *Άνθρωποι*: οι αξίες ενός οργανισμού θα πρέπει να γίνονται κτήμα τόσο των ενεργεία όσο και των μελλοντικών εργαζομένων, άρα οι πολιτικές πρόσληψης θα πρέπει να εστιάζουν σε άτομα που είναι όχι μόνο ταλαντούχα, αλλά και κατάλληλα για το συγκεκριμένο τύπο οργανωσιακής κουλτούρας.

5. *Αφήγημα*: η μοναδική ιστορία ενός οργανισμού θα πρέπει να προσδιορίζεται, να σχηματίζεται και να επαναλαμβάνεται ως μέρος της υπάρχουσας κουλτούρας.

6. *Τοποθεσία*: αναπόσπαστο κομμάτι της οργανωσιακής κουλτούρας είναι η τοποθεσία και το εργασιακό περιβάλλον, όπως γίνεται αντιληπτό από άποψη γεωγραφικής θέσης, αρχιτεκτονικής και αισθητικής.

Όλοι αυτοί οι παράγοντες είναι πολύ πιθανό να επηρεάσουν τις αξίες και συμπεριφορές των εργαζομένων, και άρα να προωθήσουν την απόδοση και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Σε ό,τι αφορά τα ελληνικά δεδομένα, το έργο του Μπουραντά (2005) έχει δείξει ότι μια οργανωσιακή κουλτούρα η οποία είναι ενιαία και ισχυρή αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τον οργανισμό, διότι:

1. Συμβάλλει στην αποτελεσματική διαμόρφωση και υλοποίηση των στρατηγικών του οργανισμού. Ειδικότερα, μια οργανωσιακή κουλτούρα η οποία αποτελείται από δημιουργικούς εργαζόμενους μπορεί να υποστηρίξει μια καινοτόμα στρατηγική μιας επιχείρησης, ενώ αν τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων δεν συνάδουν με τη φιλοσοφία και το όραμα της επιχείρησης, η εφαρμογή νέων ιδεών καθίσταται πρακτικά αδύνατη.

2. Εξασφαλίζει κατάλληλες στάσεις και συμπεριφορές εκ μέρους των εργαζομένων. Μια ισχυρή και ενιαία κουλτούρα αποτελεί μηχανισμό κοινωνικού ελέγχου για τους εργαζόμενους, διότι αποτρέπει την έκφραση αποκλίνουσας συμπεριφοράς και τακτικής. Μάλιστα, μια οργανωσιακή κουλτούρα που συγκροτείται από υπαλλήλους που έχουν αναπτύξει στενούς δεσμούς μεταξύ τους είναι δυνατόν να υποκαταστήσει, σε ορισμένες περιπτώσεις, τον έλεγχο εκ μέρους της επίσημης ηγεσίας ενός οργανισμού.

3. Οδηγεί τους εργαζόμενους προς μια κοινή κατεύθυνση και μειώνει το αίσθημα αβεβαιότητας. Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί μηχανισμό δημιουργίας ενός κοινού «νοητικού χάρτη», με βάση τον οποίο προωθείται η συνεργασία, ο συντονισμός και το αίσθημα ασφάλειας των εργαζομένων.

4. Διευκολύνει ή παρεμποδίζει την αλλαγή. Μια ισχυρή και ενιαία οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί είτε να προωθήσει είτε να αποτρέψει την προσαρμογή των εργαζομένων και εν γένει του οργανισμού σε νέα δεδομένα και καταστάσεις.

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω, μπορεί κανείς να υποστηρίξει ότι η μελέτη και βελτίωση μιας οργανωσιακής κουλτούρας συμβάλλει στην επιτυχία του οργανισμού. Πριν λίγες δεκαετίες, ο Hofstede (1986) είχε τονίσει ότι η οργανωσιακή κουλτούρα είναι θεμελιώδης για την αντίληψη που έχουν οι εργαζόμενοι για τους ανωτέρους τους και τον έλεγχο του εργατικού δυναμικού. Ο Jackson (2011: 58) έχει τονίσει ότι στις σύγχρονες κοινωνίες και στις επιχειρήσεις που βασίζονται στην τεχνολογία «η κουλτούρα αποκτά όλο και περισσότερη σημασία, αν ληφθεί υπόψη η υιοθέτηση λογισμικών ομαδικής εργασίας, συστημάτων σχεδιασμού και διαχείρισης πόρων και άλλων συστημάτων βασιζόμενων στο διαδίκτυο, η οποία ευνοεί τη συνεργασία και απαιτεί μεγαλύτερη συμμετοχή του χρήστη σε όλα τα επίπεδα».

Επιπρόσθετα, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η οργανωσιακή κουλτούρα είναι αρκετά σύνθετο φαινόμενο, καθώς αποτελεί προϊόν μιας δυναμικής κοινωνικής διαδικασίας. Όπως το έθεσαν οι Avison & Myers (1995: 52), «οι κουλτούρες βρίσκονται διαρκώς σε μία κατάσταση αμφισβήτησης, μεταβολής και ανάπτυξης· εφευρίσκονται και επανεφευρίσκονται στο πλαίσιο της κοινωνικής ζωής». Ως αποτέλεσμα, η οργανωσιακή κουλτούρα έχει συνδεθεί με πολλά εργασιακά φαινόμενα, όπως η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, η εργασιακή δέσμευση, η επαγγελματική ικανοποίηση, αλλά και το εργασιακό άγχος και η εργασιακή εξουθένωση. Το γεγονός αυτό έχει υποστηριχθεί από πολυάριθμες έρευνες, όπως αυτή των Farris, Senner & Butterfi (1973), η οποία ανέδειξε τον ρόλο της εμπιστοσύνης στις διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται στο πλαίσιο ενός οργανισμού. Στην έρευνα αυτή βρέθηκε υψηλή συσχέτιση ανάμεσα στην εμπιστοσύνη και την οργανωσιακή κουλτούρα καθώς και ανάμεσα στην εργασιακή δέσμευση και την ενσωμάτωση των εργαζομένων σε ομάδες εργασίας.

Οι Martins & Terblanche (2003) επεσήμαναν ότι οι δύο κύριες λειτουργίες της οργανωσιακής κουλτούρας, η εσωτερική ενσωμάτωση και ο συντονισμός, επηρεάζουν σημαντικά τη δημιουργικότητα και την καινοτομία του οργανισμού. Ειδικότερα, η εσωτερική ενσωμάτωση περιγράφει το αίσθημα του ανήκειν και τη δέσμευση, ενώ ο συντονισμός αναφέρεται στη δημιουργία μιας ανταγωνιστικής βάσης και στην ανάπτυξη μιας κοινωνικής «κόλλας» που κρατά τα μέλη ενός οργανισμού ενωμένα.

Η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας έχει συνδεθεί με ένα ακόμη φαινόμενο, τη οργανωσιακή αλλαγή. Η διαχείριση της οργανωσιακής κουλτούρας μπορεί είτε να σηματοδοτήσει μια αλλαγή στον τρόπο λειτουργίας ενός οργανισμού, ή ενός συνόλου οργανισμών, είτε να αποτελέσει έναν σταθεροποιητικό παράγοντα σε περιπτώσεις κατά τις οποίες μια αλλαγή θα μπορούσε να βλάψει τη λειτουργία και τους στόχους του οργανισμού ή της επιχείρησης. Για να διευκολύνουν την αλλαγή, οι διευθυντές θα πρέπει να ενημερώνονται πλήρως για τους λόγους που οι εργαζόμενοι δεν είναι δεκτικοί στις αλλαγές και να υιοθετούν τις ανάλογες στρατηγικές που θα παράσχουν στους εργαζόμενους κίνητρα για αλλαγή. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τους ακόλουθους τρόπους (Bahrololoom, Amirtash, Khabiri & Tondnevis, 2002):

- Οι εργαζόμενοι πρέπει να αντιλαμβάνονται/κατανοούν την αιτία για την αλλαγή.
- Οι εργαζόμενοι πρέπει να κατανοούν γιατί η αλλαγή είναι σημαντική και πώς θα βοηθήσει τόσο τους ίδιους όσο και τον οργανισμό ή την εταιρεία, βραχυπρόθεσμα αλλά και μακροπρόθεσμα.

- Οι διευθυντές-ηγέτες θα πρέπει να αναγνωρίζουν τα άτομα που είναι ικανά να συμβάλουν στην αλλαγή και να τους παράσχουν τα αντίστοιχα κίνητρα.
- Πριν οποιαδήποτε αλλαγή οι ηγέτες θα πρέπει να υπολογίσουν τόσο τις αναμενόμενες θετικές όσο και τις αρνητικές επιπτώσεις.
- Θα πρέπει στη συνέχεια να υιοθετήσουν ένα μέσο μέτρησης της επιτυχίας της αλλαγής.
- Θα πρέπει να σχεδιάσουν την παρακολούθηση της προόδου όσον αφορά την εφαρμογή της αλλαγής.
- Τα πρώτα βήματα για την αλλαγή θα πρέπει να γίνουν αντιληπτά και κατανοητά από τους εργαζόμενους.
- Η προσοχή των εργαζομένων θα πρέπει να διατηρείται επικεντρωμένη στην αλλαγή.
- Η ενδεχόμενη ανάγκη προσαρμογής της αλλαγής με την πάροδο του χρόνου στις ανάγκες του οργανισμού θα πρέπει να αναγνωρίζεται και τα σχέδια θα πρέπει να τροποποιούνται, ώστε να εξυπηρετούν τους ανάλογους στόχους.

Τέλος, θα πρέπει να αναφερθεί ότι η οργανωσιακή κουλτούρα εξαρτάται σαφώς από το μέγεθος του οργανισμού ή της επιχείρησης, το είδος της εργασίας, τους εργαζόμενους και τον ρόλο που αποδίδεται στη στρατηγική χρήση και λειτουργία. Δεν υπάρχει τυποποιημένη αναλογία του αριθμού των διευθυντικών στελεχών του προσωπικού όσον αφορά τον αριθμό των εργαζομένων της επιχείρησης ή του οργανισμού. Ο δείκτης επηρεάζεται από όλους τους παράγοντες που αναφέρονται παραπάνω και μπορεί να αποφασιστεί μόνο εμπειρικά, αναλύοντας το είδος των υπηρεσιών που απαιτούνται και στη συνέχεια καθορίζοντας τον βαθμό στον οποίο παρέχονται είτε στελέχη πλήρους απασχόλησης από την ίδια την εταιρεία είτε από εξωτερικούς φορείς ή συμβούλους. Ο βαθμός στον οποίο η εταιρεία ή ο οργανισμός θεωρεί ότι η διαχείριση είναι η πρωταρχική ευθύνη των εποπτικών αρχών και των ηγετών της ομάδας επηρεάζει όχι μόνο τον αριθμό των εποπτικών αρχών των ανθρώπινων πόρων, αλλά και τη φύση της καθοδήγησης και υποστήριξης των υπηρεσιών που παρέχουν (Koustelios & Bagiatis, 1997).

### **2.1.6 Οργανωσιακή Κουλτούρα στον τραπεζικό τομέα**

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μία από τις κυριότερες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι τράπεζες. Ο τρόπος με τον οποίο διαχειρίζονται το εργατικό δυναμικό τους καθορίζει την επιτυχία των τραπεζικών οργανισμών. Παρά τις προοπτικές ανάπτυξης και το

γεγονός ότι κάθε τράπεζα φιλοδοξεί να δημιουργήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι άλλων τραπεζών, το πιο κοινό πρόβλημα είναι η έλλειψη καθιέρωσης μιας εσωτερικής οργανωσιακής κουλτούρας, η οποία θα οδηγήσει σε αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα (Bashir & Ramay, 2010).

Το κλειδί της επιτυχίας είναι να προλαμβάνονται πιθανές συγκρούσεις, έτσι ώστε να γεφυρώνεται το χάσμα στην επικοινωνία των εργαζομένων με τους συνεργάτες τους και με τους πελάτες σε κάθε στάδιο λειτουργίας του οργανισμού. Οι ηγέτες-διευθυντές των τραπεζών και χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων που επιτυγχάνουν τους στόχους τους είναι σε θέση να κατανοήσουν τον σημαντικό ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού κατά τις κρίσιμες περιόδους, καθώς ο φόβος της αβεβαιότητας θα μπορούσε να οδηγήσει σε αμυντικά και αρνητικά συναισθήματα των εργαζομένων. Συνακόλουθα, θα μπορούσε να επέλθει παραίτηση ορισμένων ικανών υπαλλήλων, η οποία με τη σειρά της θα οδηγούσε σε απώλεια πελατών, με το ανάλογο για την τράπεζα κόστος (Bushra, Usman & Naveed, 2011).

Η οργανωσιακή κουλτούρα μιας τράπεζας εντοπίζεται στις αξίες, στάσεις και πεποιθήσεις του ηγέτη και των εργαζομένων. Τα στελέχη και οι διευθυντές θα πρέπει να εξετάσουν τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες της οργανωσιακής κουλτούρας της τράπεζας και τις πιθανές συγκρούσεις που μπορεί να προκύψουν, οι οποίες θα πρέπει είτε να αποφευχθούν είτε να επιλυθούν. Αγνοώντας αυτόν τον σημαντικό παράγοντα, η διαδικασία της δημιουργίας ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορεί μακροπρόθεσμα να είναι επιζήμια για την τράπεζα. Στη συνέχεια, η ανάπτυξη και η επεξήγηση του σκοπού και των στόχων που θέλει να επιτύχει η τράπεζα στους εργαζομένους θα βοηθήσει στην καλύτερη κατανόηση του ρόλου των τελευταίων και των νέων κατευθύνσεων που πρέπει να ακολουθηθούν. Έτσι, οι εργαζόμενοι αναμένεται να αισθάνονται λιγότερο άγχος στο εργασιακό τους περιβάλλον και μεγαλύτερη επαγγελματική ικανοποίηση (Chen, Fosh & Foster, 2008).

Πρακτικά, η επικοινωνία μεταξύ της ηγεσίας και των εργαζομένων είναι απαραίτητη και μπορεί να προλάβει αβάσιμες φήμες και περιττούς φόβους και αγωνίες. Για παράδειγμα, η αποστολή εβδομαδιαίων μηνυμάτων, σημειωμάτων, e-mails και οι τακτικές συσκέψεις επιτρέπουν στους ηγέτες να θέσουν τις βάσεις για ενδεχόμενες επικείμενες αλλαγές. Ένα μηνιαίο ενημερωτικό δελτίο, επίσης, μπορεί να είναι ιδιαίτερα χρήσιμο για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων και της πορείας επίτευξης των στόχων του οργανισμού. Επιπλέον, είναι αναγκαίο οι ηγέτες να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά μια σειρά από παράγοντες όπως τα επιδόματα, οι αλλαγές που μπορεί να προκύψουν, οι δυνατότητες αναδιάρθρωσης και η



συνολική επίπτωσή της στους εργαζόμενους, στους πελάτες και στους συνεργάτες (Chonwen, 2013).

Για παράδειγμα, σε περίπτωση συγχώνευσης δύο τραπεζών οι ηγέτες και οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αντιμετωπίσουν την πιθανή σύγκρουση δύο οργανωσιακών κουλτούρων. Αν οι κουλτούρες αυτές διαφέρουν αρκετά, θα πρέπει να δοθεί περισσότερος χρόνος για την οικοδόμηση εμπιστοσύνης και για να θεσπιστούν και να εφαρμοστούν οι απαραίτητες αλλαγές. Το ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει να δημιουργήσει μια καλή σχέση με τη διοίκηση και με άλλα μέλη του προσωπικού από τις δύο τράπεζες. Κατά την επικοινωνία με το προσωπικό οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να είναι προσεκτικοί στην επιλογή των λέξεων που χρησιμοποιούν και απόλυτα ειλικρινείς μαζί τους. Επιπλέον, είναι πολύ σημαντικό το προσωπικό να γνωρίζει τι αναμένει η διοίκηση από αυτό, ώστε να είναι σε θέση να ανταπεξέλθει στον ρόλο του (Amihud & Miller, 2010).

Ένα κρίσιμο θέμα το οποίο συχνά παραβλέπεται αφορά τη δυνατότητα συνδυασμού δύο διαφορετικών κουλτούρων οι οποίες είναι πιθανόν να έχουν καθιερωθεί σε δύο διαφορετικά τμήματα ενός τραπεζικού οργανισμού. Προκειμένου να επιτευχθεί η επιτυχία του οργανισμού και ένα καλό κλίμα συνεργασίας, θα πρέπει να αναπτυχθεί συντροφικότητα και αισιοδοξία και να ξεπεραστούν ο φόβος και η σύγχυση. Η επικοινωνία αποτελεί ζήτημα ζωτικής σημασίας, και οι διευθυντές προσωπικού πρέπει να εξετάσουν τα είδη της επικοινωνίας που μπορούν να αναπτυχθούν μεταξύ των τμημάτων. Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να οργανώσει συναντήσεις, ώστε να βοηθήσει στην ένταξη των υπαλλήλων σε μια κοινή κουλτούρα, που θα διαθέτει στοιχεία και από τις δύο επιμέρους κουλτούρες, και στη συνακόλουθη οικοδόμηση εμπιστοσύνης στις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων (Dell'Ariscia, Detragiache & Rajan, 2008).

Η Ιορδάνογλου (2008) συνοψίζει την αποτελεσματική εφαρμογή των χαρακτηριστικών μιας αποτελεσματικής οργανωσιακής κουλτούρας στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σε έναν σύγχρονο οργανισμό (όπως ο τραπεζικός) στα εξής βήματα:

1. Σχεδιασμός της επιθυμητής κουλτούρας. Η οργανωσιακή κουλτούρα διαμορφώνεται συνήθως από τον διευθυντή ή τη διοικητική ομάδα του οργανισμού, μέσα από τις θεμελιώδεις αξίες αλλά και τις επιθυμητές συμπεριφορές τους.

2. Διάγνωση και κατανόηση της υφιστάμενης οργανωσιακής κουλτούρας. Ο στρατηγικός εταίρος θα πρέπει να σχεδιάσει μια διαδικασία διάγνωσης της υπάρχουσας κουλτούρας, έτσι ώστε να δρομολογήσει πιθανές αλλαγές που να εξυπηρετούν καλύτερα τους στόχους του

οργανισμού. Η διάγνωση γίνεται συνήθως μέσω ερωτηματολογίων, συμμετοχικής παρατήρησης και άτυπων συζητήσεων με τους εργαζόμενους.

3. Προσδιορισμός του χάσματος και των περιοχών προσαρμογής. Στη συνέχεια, η υπάρχουσα οργανωσιακή κουλτούρα συγκρίνεται με την επιθυμητή, έτσι ώστε να διαγνωστεί το υπάρχον χάσμα ανάμεσα στις δύο.

4. Σχεδιασμός ενεργειών για την εξάλειψη του χάσματος. Οι κατάλληλες αλλαγές θα πρέπει να σχεδιαστούν σωστά, αλλά και να γίνουν κατανοητές από το σύνολο των εργαζομένων, ώστε να εφαρμοστούν με επιτυχία.

5. Υλοποίηση ενεργειών διάδοσης, υποστήριξης και εφαρμογής της κουλτούρας. Οι ενέργειες αυτές περιλαμβάνουν νέες προσλήψεις, εκπαιδεύσεις εργαζομένων, αξιολόγηση, παροχή αμοιβών και εγκαθίδρυση ενός κλίματος αποτελεσματικής επικοινωνίας.

6. Παρακολούθηση και αξιολόγηση αποτελεσμάτων. Τέλος, η πρόοδος των αλλαγών και της εφαρμογής των καινοτομιών θα πρέπει να υφίσταται διαρκή έλεγχο και να περιλαμβάνει διορθωτικές κινήσεις όπου κρίνεται απαραίτητο.

Όπως μπορούμε να διαπιστώσουμε από όσα ειπώθηκαν πιο πάνω, η επιτυχία ενός τραπεζικού οργανισμού εξαρτάται από τους ανθρώπους που την ορίζουν. Η κατάλληλη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού πριν, κατά τη διάρκεια και μετά από κάθε ενδεχόμενη αλλαγή μπορεί να συμβάλει στη μακροπρόθεσμη επιτυχία μιας τράπεζας αλλά και στην ικανοποίηση των εργαζομένων της (Dell' Ariccia et al., 2008).

Η οικονομική κρίση που διέρχεται η Ελλάδα τα τελευταία χρόνια δεν θα μπορούσε να αφήσει ανεπηρέαστο τον τραπεζικό τομέα. Η αντιμετώπιση της κρίσης του τραπεζικού συστήματος απαιτεί ανθρώπους ικανούς, οι οποίοι να είναι εξαιρετικοί γνώστες του αντικειμένου τους και να διαθέτουν τις ανάλογες δεξιότητες και δυνατότητες. Ένας από τους τομείς που χρήζουν ιδιαίτερης ικανότητας είναι η ταχεία ανάπτυξη των αναδυόμενων αγορών, η οποία περιλαμβάνει τη διαδικασία της απορρόφησης και της συγχώνευσης. Άλλοι τομείς που απαιτούν ταλέντο και ικανότητα είναι η διαχείριση της αυξανόμενης πολυπλοκότητας των συναλλαγών, της μειωμένης αφοσίωσης των πελατών, της ραγδαίας αύξησης του ανταγωνισμού για τις καταθέσεις και της κρίσης δανεισμού. Για τον λόγο αυτό, η διαδικασία αξιολόγησης θα πρέπει να λαμβάνει χώρα τουλάχιστον κάθε έξι μήνες μεταξύ των εργαζομένων και των διευθυντών, καθώς οι εργαζόμενοι αποτελούν ύψιστη προτεραιότητα για την τράπεζα (Belias et al., 2013).

Ένα από τα πλέον δύσκολα ζητήματα που αντιμετωπίζει η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού λόγω της οικονομικής κρίσης είναι η απόλυση των εργαζομένων. Ο πρωταρχικός ρόλος του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού είναι να αξιολογήσει τις ανάγκες του τραπεζικού οργανισμού όσον αφορά τις θέσεις που πρέπει να καλυφθούν και τις δεξιότητες, τις γνώσεις και τα ταλέντα του προσωπικού. Σε περιπτώσεις κρίσης πρέπει να αποφασιστεί πόσοι και ποιοι από το υπάρχον δυναμικό θα παραμείνουν, ενώ θα πρέπει να ενημερωθούν οι εργαζόμενοι που θα χάσουν τη δουλειά τους και να γίνει προσπάθεια για την εκ νέου κατάρτισή τους στην αγορά εργασίας. Για όσους μείνουν, οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να εξασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι κατανοούν το σκεπτικό πίσω από τις αποφάσεις που λαμβάνονται και έχουν μια σαφή και άμεση καθοδήγηση σε νέους ρόλους και ευθύνες (Claessens, 2012).

## **2.2 Επαγγελματική Ικανοποίηση**

### **2.2.1 Ορισμοί για την Επαγγελματική Ικανοποίηση**

Λαμβάνοντας υπόψη τον τεράστιο αριθμό οργανισμών και ιδρυμάτων που λειτουργούν σε ολόκληρο τον κόσμο, δεν προκαλεί εντύπωση το γεγονός ότι διάφορες πτυχές της εργασίας, όπως για παράδειγμα η γενική ευημερία του εκάστοτε οργανισμού, έχουν γίνει αντικείμενο θεωρητικού ενδιαφέροντος και εκτενούς έρευνας. Η ευημερία (well being) ενός οργανισμού περιγράφεται ως ο τρόπος με το οποίο η λειτουργία και η αξία του γίνεται αντιληπτή από τους εργαζόμενους (Warr, 1992). Ο ορισμός αυτός περιλαμβάνει επίσης τη σωματική και πνευματική υγεία, το αίσθημα της ευτυχίας και την κοινωνική ευημερία, που μπορούν να αποδοθούν και με τον όρο «επαγγελματική ικανοποίηση» (job satisfaction) (Christianson & Price, Grant, 2007).

Η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί μέρος της οργανωσιακής κουλτούρας. Πρόκειται για εκείνη την πτυχή της οργανωσιακής κουλτούρας που έχει μελετηθεί περισσότερο και για την οποία έχουν προταθεί διαφορετικές προσεγγίσεις και έχουν διατυπωθεί ποικίλοι ορισμοί από διάφορους ερευνητές διεθνώς. Αλληλεπιδρά με πολλά και διάφορα εργασιακά φαινόμενα και είναι παρούσα σε κάθε έκφανση της εργασίας, από τη διαρρύθμιση του χώρου εργασίας ως τη σχέση των εργαζομένων με την ηγεσία (Spector, 1997). Σε γενικές γραμμές, η επαγγελματική ικανοποίηση περιγράφει το πώς ένας εργαζόμενος αισθάνεται για τη δουλειά του. Οι έρευνες, ωστόσο, έχουν δείξει ότι η επαγγελματική ικανοποίηση είναι ένα φαινόμενο σύνθετο και πολυδιάστατο, το οποίο επηρεάζεται από πληθώρα εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων, όπως οι ατομικές αξίες, οι αρχές, οι προσδοκίες και η προσωπικότητα του

εργαζομένου, αλλά και η φύση της δουλειάς, οι παρεχόμενες ευκαιρίες κτλ. Πολλές διαφορετικές εκφάνσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης έχουν οριστεί και συζητηθεί στο πλαίσιο μιας γενικής προσπάθειας ανάλυσης και προαγωγής της.

Ο πρώτος πλήρης ορισμός της επαγγελματικής ικανοποίησης δόθηκε από τον Locke (1976), σύμφωνα με τον οποίο η επαγγελματική ικανοποίηση θεωρείται μια ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που πηγάζει από την εκτίμηση του ατόμου για την εργασία του ή από συγκεκριμένες εμπειρίες σε σχέση με αυτήν. Η επαγγελματική ικανοποίηση ή η έλλειψή της επηρεάζεται από τη σχέση ανάμεσα στις προσδοκίες που έχει το άτομο από την εργασία του και τα πραγματικά του επιτεύγματα. Όπως δείχνουν τα αποτελέσματα των ερευνών, τα επίπεδα της υψηλής επαγγελματικής ικανοποίησης συνδέονται – και μπορούν ακόμη και να προβλέψουν – με τα χαμηλά επίπεδα του εργασιακού άγχους (occupational stress) και της ακραίας μορφής του, της εργασιακής εξουθένωσης (occupational burnout) (Platsidou & Agaliotis, 2008).

Ο Herzberg (1987) υποστήριξε ότι η επαγγελματική ικανοποίηση ή η έλλειψή της μπορεί να ερμηνευτεί στο πλαίσιο δύο διαφορετικών παραγόντων οι οποίοι δεν θα πρέπει να μετρώνται πάνω στο ίδιο συνεχές. Ειδικότερα, η επαγγελματική ικανοποίηση επηρεάζεται από τους λεγόμενους παράγοντες υγιεινής, οι οποίοι περιλαμβάνουν τις συνθήκες εργασίας, το αίσθημα ασφάλειας που προσφέρει το επάγγελμα, τη σχέση των εργαζομένων με τον επόπτη/προϊστάμενο, τις αποδοχές, τις πολιτικές της εταιρίας ή του οργανισμού, τη διοίκηση, τις διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους και τα οφέλη από αυτές. Επιπλέον, η επαγγελματική ικανοποίηση επηρεάζεται από τα κίνητρα, τα οποία περιλαμβάνουν το επάγγελμα καθεαυτό, τα προσωπικά επιτεύγματα του εργαζομένου, την ανάληψη ευθυνών, την αναγνώριση και την προαγωγή.

Οι παραπάνω παράγοντες ικανοποιούν την ανάγκη του εργαζομένου για αυτοπραγμάτωση, με αποτέλεσμα να τον κινητοποιούν ώστε να αναπτύξει θετική στάση απέναντι στην εργασία του. Οι Herzberg, Maunser & Snyderman (1959) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι, αν οι ανάγκες υγιεινής ενός εργαζομένου ικανοποιούνται, τότε μπορεί να παρεμποδιστεί η χαμηλή επίδοση και η επαγγελματική δυσαρέσκεια (job dissatisfaction), ενώ η ικανοποίηση των αναγκών που σχετίζονται με τα κίνητρα του εργαζομένου οδηγεί στη βελτίωση της επιθυμητής παραγωγικότητας της εταιρίας ή του οργανισμού.

Ένα άλλο μοντέλο της επαγγελματικής ικανοποίησης έχει προταθεί από τους Hackman & Oldman (1975), με σκοπό την περιγραφή της σχέσης μεταξύ των χαρακτηριστικών ενός

επαγγέλματος και της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Σύμφωνα με το εν λόγω μοντέλο, η σχέση αυτή επηρεάζεται από τρεις ψυχολογικές καταστάσεις:

1. Το αντιλαμβανόμενο νόημα της εργασίας
2. Την αντιλαμβανόμενη υπευθυνότητα για τα αποτελέσματα της εργασίας
3. Την επίγνωση των πραγματικών αποτελεσμάτων της εργασίας.

Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, οι εργαζόμενοι είναι πιθανότερο να αντιδράσουν θετικά στη δουλειά τους αν βιώσουν το αίσθημα ότι αυτή είναι αξιόλογη και ότι οι ίδιοι είναι υπεύθυνοι για την απόδοσή τους, αλλά και αν έχουν επίγνωση της πραγματικής εργασιακής τους απόδοσης.

Η πρώτη ψυχολογική κατάσταση επηρεάζεται από τρία θεμελιώδη χαρακτηριστικά της εργασίας, την ποικιλία δεξιοτήτων (διαφορετικές δραστηριότητες απαιτούν διαφορετικές δεξιότητες), την ταυτότητα των εργασιών (ολοκλήρωση ειδικών επιμέρους εργασιών) και τη σημαντικότητα των εργασιών (την επίδραση των εργασιών στους άλλους). Η δεύτερη ψυχολογική κατάσταση επηρεάζεται από ένα άλλο χαρακτηριστικό της εργασίας, την αυτονομία (ανεξαρτησία και ελευθερία κατά την εκτέλεση του έργου), ενώ η τρίτη ψυχολογική κατάσταση επηρεάζεται από το χαρακτηριστικό της ανατροφοδότησης (παροχή ακριβών πληροφοριών σχετικά με την αποτελεσματικότητα και την επίδοση σε συγκεκριμένα έργα). Ο συνδυασμός των παραγόντων αυτών των μεταβλητών ορίζει τη συνολική πολυπλοκότητα του έργου, που ονομάζεται παρακίνηση του δυναμικού (motivating potential). Η παρακίνηση δυναμικού είναι στην ουσία ο βαθμός στον οποίο η εσωτερική παρακίνηση του εργαζόμενου προκαλείται και επηρεάζεται από τον συνδυασμό όλων των παραπάνω παραγόντων.

Οι Sempane, Rieger & Roodt (2002) ορίζουν την επαγγελματική ικανοποίηση ως ένα σύνολο ασύνδετων πολιτικών με ιδεολογικές και φιλοσοφικές καταβολές.

Η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελείται από τέσσερις επιμέρους πτυχές, σε συνδυασμό με τον εκάστοτε τύπο της οργανωσιακής κουλτούρας:

1. Ένα σύνολο πεποιθήσεων και αξιώσεων
2. Τον στρατηγικό προσανατολισμό των πληροφοριών στις αποφάσεις της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού
3. Την ενεργή συμμετοχή των προϊσταμένων
4. Ένα σύνολο εργαλείων που σχηματίζουν τις σχέσεις στον χώρο εργασίας.

### **2.2.2 Θεωρητικό Υπόβαθρο**

Οι θεωρητικές βάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης τέθηκαν από επιστήμονες της ανθρωπιστικής ψυχολογίας, οι οποίοι έδωσαν ιδιαίτερη σημασία στις ανάγκες του ατόμου και στις ανταμοιβές που τις ικανοποιούν (θεωρίες ικανοποίησης), καθώς και στη συσχέτιση της ικανοποίησης με τις προσδοκίες και τις αξίες των εργαζομένων (θεωρίες διαδικασιών).

Η αποτελεσματική διερεύνηση της επαγγελματικής ικανοποίησης απαιτεί τη μελέτη των θεωριών ικανοποίησης, οι οποίες διακρίνονται σε δύο ομάδες: α) σε αυτές που αναφέρονται στα ένστικτα, και β) σε αυτές που αναφέρονται στις ανάγκες.

Οι θεωρίες που αναφέρονται στα ένστικτα προϋπάρχουν χρονικά και υποστηρίζουν πως τα ένστικτα είναι έμφυτες τάσεις που προδιαθέτουν τα άτομα να υιοθετούν συγκεκριμένες συμπεριφορές (Freud, 1949). Προβληματισμός, όμως, αναπτύχθηκε αναφορικά με το κατά πόσο τα ένστικτα κληρονομούνται ή είναι αποτέλεσμα συμπεριφοράς που προήλθε από μάθηση. Αυτός ο προβληματισμός οδήγησε στις θεωρίες ικανοποίησης οι οποίες σχετίζονται με τις ανάγκες του ατόμου. Η πρώτη δημοφιλή θεωρία αναγκών διατυπώθηκε από τον Maslow (1964).

#### **2.2.2.1. Θεωρία Ιεράρχησης Αναγκών**

Ο Maslow θεώρησε πως κάποιες ανθρώπινες ανάγκες είναι βασικές σε σχέση με άλλες, γι' αυτό και μπορούν να ιεραρχηθούν. Όταν το κατώτερο επίπεδο ικανοποιείται, τότε ενεργοποιείται το αμέσως ανώτερο επίπεδο αναγκών που πρέπει να ικανοποιηθεί. Στη βάση της κλίμακας ιεράρχησης αναγκών βρίσκονται οι βασικές ανάγκες στη βάση της, εν συνεχεία οι ανάγκες ασφάλειας και ακολουθούν οι κοινωνικές ανάγκες, οι ανάγκες εκτίμησης και η αυτοπραγμάτωση.

#### **A. Βασικές Ανάγκες**

Είναι οι φυσικές ανάγκες του ανθρώπου (στον χώρο εργασίας αντιπροσωπεύουν τις ανάγκες της μισθοδοσίας και των παροχών διευκολύνσεων), των οποίων η ικανοποίηση κρίνεται αναγκαία για την επιβίωση του ατόμου. Η ικανοποίηση αυτών των αναγκών αποτελεί το βασικό κίνητρο για τον εργαζόμενο, προκειμένου να προσφέρει τις υπηρεσίες του.

## **B. Ανάγκες Ασφάλειας**

Αναφέρονται στην απαίτηση του ατόμου να είναι και να αισθάνεται ασφαλές από πάσης φύσεως απειλές, κινδύνους ή στερήσεις. Στον χώρο της εργασίας οι ανάγκες αυτές καλύπτουν την κατοχύρωση της εργασίας, το δικαίωμα στη σύνταξη και την ασφάλιση.

## **Γ. Κοινωνικές Ανάγκες**

Οι ανάγκες αυτές είναι κοινωνικής φύσης και μπορούν να καλυφθούν και από την εργασία. Στον χώρο της εργασίας αναπτύσσονται διαπροσωπικές σχέσεις ή απαιτούνται αλληλεπιδράσεις με άλλα άτομα (Gordon, Mondy, Sharplin & Premeux, 1990). Ο εργοδότης είναι απαραίτητο να ενθαρρύνει τη συνεργασία των εργαζομένων για την επίτευξη κοινών στόχων και να επιτρέπει τη συμμετοχή σε ομάδες λήψης αποφάσεων. Ο Maslow θεωρεί πως όλοι οι άνθρωποι έχουν την ανάγκη να νιώσουν ότι ανήκουν κάπου, γι' αυτό και ο χώρος της εργασίας μπορεί κατεξοχήν να ικανοποιήσει αυτή την ανάγκη.

## **Δ. Ανάγκες Εκτίμησης**

Πρόκειται για ανάγκες υψηλότερου επιπέδου, οι οποίες εμπεριέχουν την κοινωνική αναγνώριση, τα επιτεύγματα και την καταξίωση μέσω της εργασίας (Lufthans, 1989). Το άτομο νιώθει συχνά την ανάγκη να προβάλει τις ικανότητες και τα προσόντα του μέσα από την εργασία καθώς και να το υπολήπτονται οι συνεργάτες του, αναγνωρίζοντας όσα το κάνουν να ξεχωρίζει. Η κατοχή θέσεων που περιβάλλονται από κύρος αυξάνουν την αυτοεκτίμηση και, σε συνδυασμό με την εκτίμηση και τον σεβασμό που απολαμβάνει το άτομο, του εκπληρώνουν την αίσθηση της εσωτερικής αξίας. Για να ικανοποιήσουν αυτού του είδους τις ανάγκες, οι εργοδότες, παρέχουν κίνητρα αναθέτοντας αρμοδιότητες ή αποστολές-προκλήσεις, προσφέρουν τίτλους αναγνώρισης σε περιπτώσεις εξαιρετικών επιδόσεων ή καλής απόδοσης καθώς και τίτλους κύρους.

## **Ε. Αυτοπραγμάτωση**

Η ανάγκη της αυτοπραγμάτωσης αναφέρεται στην ανάγκη του ατόμου να αναπτυχθεί και να προοδεύσει επαγγελματικά, φτάνοντας στο υψηλότερο δυνατό επίπεδο (Gordon et al., 1990). Το άτομο αναζητά ευκαιρίες να ξεδιπλώσει τις αρετές του, να εκφράσει τη δημιουργικότητά του και να αποκτήσει έναν σχετικό βαθμό αυτονομίας. Αυτός είναι ο λόγος που στα εργασιακά περιβάλλοντα πρέπει να δίνονται ευκαιρίες ενεργούς συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων και στον προγραμματισμό, να ενθαρρύνεται η ανάληψη πρωτοβουλιών και να παρέχονται ευκαιρίες εξέλιξης.

#### 2.2.2.2. Άλλες Θεωρίες Ικανοποίησης

Σε αντίθεση με τον Maslow, ο οποίος κατηγοριοποίησε, όπως είδαμε, τις ανάγκες σε πέντε διαφορετικές ομάδες, ο Alderfer (1969, 1972) προτείνει τον χωρισμό των αναγκών σε τρεις κατηγορίες: α) ύπαρξης, β) σχέσεων, και γ) ανάπτυξης. Κάθε άνθρωπος ιεραρχεί διαφορετικά τις ανάγκες του, ανάλογα με το επίπεδο της ανάπτυξής του και τις διαφορετικές ανάγκες που έχει ως μέλος του κοινωνικού συνόλου. Ο Herzberg (1968) συμπληρώνει τη θεωρία της ικανοποίησης των αναγκών προσθέτοντας την ικανοποίηση και τη δυσαρέσκεια. Τα κίνητρα αποτελούν τους παράγοντες που οδηγούν στην ικανοποίηση και περιλαμβάνουν την επιτυχία, την αναγνώριση, τη φύση της εργασίας και τις προαγωγές. Η δυσαρέσκεια προέρχεται από παράγοντες όπως ο τρόπος άσκησης της ηγεσίας, η χρηματική αμοιβή, οι συνθήκες εργασίας και οι διαπροσωπικές σχέσεις. Ουσιαστικά πρέπει πρώτα να ικανοποιηθούν οι ανάγκες που μπορεί να οδηγήσουν στη δυσαρέσκεια, ώστε να επιδράσουν στη συνέχεια τα κίνητρα. Η ικανοποίηση επιτυγχάνεται ως αποτέλεσμα της επίδρασης των κινήτρων.

#### 2.2.2.4. Θεωρίες Διαδικασιών

Στις θεωρίες διαδικασιών η ικανοποίηση προσδιορίζεται από τις ανάγκες, τις πεποιθήσεις και τις προσδοκίες του ατόμου από την εργασία του (Locke, 1969), πέρα από τη φύση και το περιεχόμενο της εργασίας σύμφωνα με τις θεωρίες ικανοποίησης. Σημαντικό ρόλο για την ικανοποίηση διαδραματίζει το χάσμα που υπάρχει ανάμεσα στις προσδοκίες του ατόμου και την πραγματική εργασιακή του κατάσταση. Ο Vroom (1982) υπήρξε βασικός εκφραστής της θεωρίας των προσδοκιών, σύμφωνα με την οποία η συμπεριφορά του ατόμου αποτελεί ενσυνείδητη επιλογή και έχει τη βάση της στις προσδοκίες του σε σχέση με το περιβάλλον εργασίας. Όταν ο εργαζόμενος προσαρμόζεται στο περιβάλλον του, επιτυγχάνει τους στόχους του και οι προσδοκίες του εκπληρώνονται, τότε κατακτά το μέγιστο βαθμό ικανοποίησης. Η συμπεριφορά του σχετίζεται άμεσα και καθορίζεται από τις προσδοκίες του (Locke, 1969). Ο Adams (1965) διατύπωσε τη θεωρία της ισότητας, όπου το άτομο φτάνει στην ικανοποίηση όταν διαπιστώσει πως στο χώρο εργασίας του επικρατεί υψηλός βαθμός ισότητας και δικαιοσύνης. Για παράδειγμα, η ικανοποίηση του εργαζόμενου για την αμοιβή εξαρτάται από τις προσπάθειες που καταβάλλει και τον χρόνο που δαπανά σε συνάρτηση με την αμοιβή άλλων εργαζομένων που παρέχουν όμοιες υπηρεσίες. Τυχόν ανισότητες που ανιχνεύονται οδηγούν σε δυσαρέσκεια, με αρνητικό αντίκτυπο στην απόδοση του εργαζομένου. Μία ακόμη θεωρία διαδικασίας είναι αυτή της στοχοθέτησης, όπου κάθε ανθρώπινη ενέργεια ή δραστηριότητα πρέπει να εντάσσεται



στη συνολική προσπάθεια για την επίτευξη ενός σκοπού (Locke, 1969· Lathan & Locke, 1979). Η καθιέρωση στόχων μπορεί να ενθαρρύνει τα άτομα και να τα κινητοποιήσει δημιουργικά, ώστε να επιτύχουν αποδοτικούς στόχους. Τα προγράμματα στοχοθέτησης έχουν τη δυνατότητα να βελτιώσουν την απόδοση των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα διοίκησης.

### **2.2.2.3. Μορφές επαγγελματικής ικανοποίησης**

Η επαγγελματική ικανοποίηση είναι μια έννοια που διακρίνεται σε δύο επιμέρους στοιχεία: α) στην ενδογενή ικανοποίηση, και β) στην εξωγενή ικανοποίηση (Warr, 1987). Η ενδογενής ικανοποίηση σχετίζεται με τη φύση και το περιεχόμενο της εργασίας και αφορά την υπευθυνότητα, τις δραστηριότητες και τις δεξιότητες, ενώ η εξωγενής ικανοποίηση σχετίζεται με το πλαίσιο που χαρακτηρίζει την εργασία και αφορά τις συνθήκες, την ασφάλεια και τις ανταμοιβές. Η επαγγελματική ικανοποίηση διαθέτει τις παρακάτω διαστάσεις :

*Κοινωνική διάσταση:* Η κοινωνική διάσταση της επαγγελματικής ικανοποίησης είναι έντονη, γιατί ο συμβιβασμός στην επαγγελματική δυσαρέσκεια μπορεί να θέσει σε κίνδυνο τη σταθερότητα της κοινωνίας, πράγμα που μπορεί να οδηγήσει στην αφαίμαξη των κοινωνικών πόρων (Seashore, 1974). Η ζωή του ατόμου επηρεάζεται καθοριστικά από την εργασία του, καθώς αποτελεί ένα πολύ σημαντικό μέρος της ζωής του. Η ποιότητα της εργασιακής ζωής του ατόμου προσδιορίζεται από τα προσωπικά του βιώματα ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας. Η εργασία αντιπροσωπεύει τις αξίες του εργοδότη, του εργαζόμενου και της κοινωνίας.

*Κοινωνιολογική διάσταση:* Ο Seashore (1974) θεωρεί πως το ενδιαφέρον για την επαγγελματική ικανοποίηση εκφράζεται κοινωνιολογικά με τη χρήση κοινωνικών δεικτών που μπορούν να αξιολογήσουν την κοινωνία, να οδηγήσουν στην κατανόηση της φύσης των εργασιακών συστημάτων και τελικά να βελτιώσουν την ποιότητα της εργασίας. Όταν υπάρχει δυσαρέσκεια από την εργασία, ο εργαζόμενος αναζητά ένα είδος προσαρμογής. Αυτή η δυσαρέσκεια μπορεί να οδηγήσει τα άτομα σε ενέργειες που επηρεάζουν την κοινωνία είτε εποικοδομητικά είτε καταστροφικά.

*Ψυχολογική διάσταση:* Ο Seashore (1974) αναφέρει πως οι αποχωρήσεις από την εργασία, οι επαναλαμβανόμενες απουσίες λόγω ασθενειών και η μείωση της παραγωγικότητας μπορούν να εξηγηθούν από τη στάση που έχει διαμορφώσει ο εργαζόμενος απέναντι στην εργασία του. Η ικανοποίηση ή η δυσαρέσκεια από την εργασία αποτελούν τη γενεσιουργό αιτία συγκεκριμένων συμπεριφορών. Αυτονόητο είναι ότι στην ερμηνεία κάθε τέτοιου τύπου

συμπεριφοράς σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν οι ατομικές διαφορές και το είδος της αλληλεπίδρασης με τις συνθήκες εργασίας.

### **2.2.3 Επαγγελματική Ικανοποίηση και Εργασιακή Δέσμευση**

Η επαγγελματική ικανοποίηση έχει επίσης συνδεθεί με έναν άλλο παράγοντα της εργασίας, την εργασιακή δέσμευση (job commitment). Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ικανοποιημένοι με τις συνθήκες εργασίας τους, διατηρούν θετικές σχέσεις με τους συναδέλφους τους, βιώνουν χαμηλό εργασιακό άγχος και αισθάνονται ότι η δουλειά τους αναγνωρίζεται από τους ανωτέρους τους τείνουν να εκφράζουν τα θετικά τους συναισθήματα με σωματικό, πνευματικό και συναισθηματικό τρόπο (Kahn, 1990). Ως αποτέλεσμα, οι εργαζόμενοι με υψηλή εργασιακή δέσμευση καταβάλλουν μεγαλύτερη σωματική, πνευματική και συναισθηματική προσπάθεια προκειμένου να ανταποκριθούν στον ρόλο τους. Αντίθετα, οι εργαζόμενοι με χαμηλή εργασιακή δέσμευση είναι πιο πιθανό να εμφανίσουν σωματική, πνευματική και συναισθηματική απόσυρση από τα ενδεχόμενα προβλήματα και τις τυχόν δυσκολίες που παρουσιάζονται στον χώρο εργασίας. Από τα παραπάνω συνάγεται το συμπέρασμα ότι η επαγγελματική ικανοποίηση και η συνακόλουθη εργασιακή δέσμευση έχουν θετική επίδραση τόσο σε προσωπικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο οργανισμού, καθώς ευνοούν την ατομική εξέλιξη και την αύξηση της ποιοτικής παραγωγικότητας αντίστοιχα.

Η εργασιακή δέσμευση επηρεάζεται από πολλαπλούς παράγοντες που οδηγούν στην αύξηση ή στη μείωση της απόδοσης των εργαζομένων. Μεταξύ άλλων, εργασιακοί παράγοντες, όπως η υποστήριξη από τους συνεργάτες και τους ανωτέρους, η παροχή σχολίων και ανατροφοδότησης σχετικά με την απόδοση και οι ευκαιρίες για περαιτέρω κατάρτιση και μάθηση, αλλά και ατομικοί παράγοντες, όπως η ικανότητα του ατόμου να εργαστεί τόσο ομαδικά όσο και αυτόνομα, θεωρείται ότι επηρεάζουν θετικά την εργασιακή δέσμευση (Bakker & Demerouti, 2007). Επιπρόσθετα, η εργασιακή δέσμευση επηρεάζεται από τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της προσωπικότητας του εργαζόμενου, από τα συναισθήματα και τις ικανότητές του καθώς και από τον τρόπο που ερμηνεύει τα περιβαλλοντικά ερεθίσματα και τις παρεχόμενες πληροφορίες (Robinson, 2006). Τέλος, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου, όπως το φύλο, η ηλικία, τα έτη εμπειρίας, η θέση του στον συγκεκριμένο οργανισμό ή εταιρία, το μορφωτικό του επίπεδο και η οικογενειακή του κατάσταση, είναι επίσης πιθανό να επηρεάσουν σημαντικά και να διαφοροποιήσουν την εργασιακή του δέσμευση (Kular, Gatenby, Rees et al., 2008).

Στη χώρα μας, οι Trivellas, Kakkos & Reklitis (2010) διεξήγαγαν μια ενδιαφέρουσα μελέτη σχετικά με την ικανοποίηση των αναγκών των τραπεζικών υπαλλήλων και την επίδρασή της στην πίστη στον οργανισμό και στην απόδοσή τους. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, οι υπάλληλοι οι οποίοι ένιωθαν ότι ικανοποιούνται οι Ανάγκες Σχέσεων που έχουν (με κυριότερο τον σεβασμό από τους ανωτέρους) είχαν υψηλότερη εργασιακή δέσμευση και εργασιακή απόδοση. Λιγότερο σημαντική θεωρούνταν η ικανοποίηση των Αναγκών Ανάπτυξης και των Αναγκών Ύπαρξης (με κυριότερες τις οικονομικές απολαβές).

#### **2.2.4. Η Επαγγελματική Ικανοποίηση στον Τραπεζικό Τομέα**

Για τη μελέτη της επαγγελματικής ικανοποίησης έχουν διεξαχθεί ποικίλες έρευνες σε διάφορους εργασιακούς τομείς διεθνώς. Για παράδειγμα, στον τομέα των νομικών υπηρεσιών σε πολλές δυτικές χώρες (συμπεριλαμβανομένης της Ελλάδας), τα αποτελέσματα των ερευνών έχουν δείξει ότι οι δικηγόροι είναι αρκετά ικανοποιημένοι από τις συνθήκες εργασίας και το επάγγελμά τους, αλλά όχι με τις αποδοχές τους (salary) (Dinovitzer & Garth, 2007· Salman & Platsidou, 2011· Seron, 2007·).

Άλλες έρευνες στον τομέα της εκπαίδευσης έχουν δείξει ότι οι εκπαιδευτικοί της μέσης εκπαίδευσης στην Ευρώπη βιώνουν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής εξουθένωσης και χαμηλότερα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης. Για παράδειγμα, η έρευνα των Crossman & Harris (2006) έδειξε ότι οι εκπαιδευτικοί που εργάζονται σε ιδιωτικά σχολεία είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τη δουλειά τους σε σχέση με αυτούς που εργάζονται σε δημόσια σχολεία. Όπως προκύπτει από την έρευνα, η επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών είναι ένα συναίσθημα που επηρεάζεται από τον τύπο του σχολείου, όχι όμως και από δημογραφικούς παράγοντες όπως η ηλικία, το φύλο ή τα χρόνια εργασιακής εμπειρίας. Ωστόσο, η έρευνα του Sunbul (2003) έδειξε ότι η ηλικία των εκπαιδευτικών της μέσης εκπαίδευσης μπορεί να προβλέψει με αρκετά μεγάλη ακρίβεια το αίσθημα προσωπικής επιτυχίας που βιώνουν και συνακόλουθα την επαγγελματική τους ικανοποίηση.

Σε ό,τι αφορά τον ελληνικό χώρο, η έρευνα των Tsigilis, Zachoroulou και & Grammatikopoulos (2006) έδειξε ότι οι νηπιαγωγοί που εργάζονται στον δημόσιο τομέα είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους, σε ό,τι αφορά τη φύση της και τον άμεσο προϊστάμενό τους, σε σχέση με τους συναδέλφους τους που εργάζονται στον ιδιωτικό τομέα. Επιπλέον, οι ίδιοι εκπαιδευτικοί παρουσίαζαν χαμηλότερα επίπεδα συναισθηματικής

εξάντλησης και γενικά επαγγελματικής εξουθένωσης, εύρημα που σημαίνει ότι οι διευθυντές θα πρέπει να αναγνωρίζουν τη σημασία της κατανόησης και της υποστήριξης προς τους εκπαιδευτικούς, ώστε να είναι σε θέση να συμβάλουν στην ευημερία του διδακτικού προσωπικού αλλά και της εκάστοτε σχολικής μονάδας.

Στον τραπεζικό τομέα η έρευνα των Singh & Kaur (2009) έδειξε ότι το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης των υπαλλήλων σε διεθνείς τράπεζες επηρεαζόταν έντονα από παράγοντες όπως η σχέση με τον επόπτη/προϊστάμενο, η συνεργασία με τους συναδέλφους, οι αποδοχές, οι εγκαταστάσεις και η ηγεσία. Ο Allam (2007) συνέλεξε δεδομένα από τριακόσιους ταμίες και διευθυντές τραπεζών, η ανάλυση των οποίων έδειξε ότι τα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης και εργασιακής δέσμευσης επηρεάζονται περισσότερο από το αίσθημα της προσωπικής επίτευξης, ενώ ο βαθμός εμπλοκής των ταμιών στην εργασία επηρεάζεται επίσης από την εργασιακή εξουθένωση. Επιπρόσθετα, οι Mallik & Mallik (1998) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι διευθυντές των τραπεζών εμφάνιζαν μεγαλύτερο βαθμό εμπλοκής στην εργασία τους σε σχέση με τους ταμίες και τους υφιστάμενους, αλλά χαμηλότερη επαγγελματική ικανοποίηση.

Η έρευνα των Shaw, Duffy, Ali Abdulla & Singh (2000) αποκάλυψε ότι υπάρχει ισχυρή και αρνητική συσχέτιση ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση των τραπεζικών υπαλλήλων και το αίσθημα ματαιώσης και την τάση για παραίτηση. Επίσης, σύμφωνα με τα ευρήματα του Walther (1988), η αντιλαμβανόμενη επάρκεια επικοινωνίας σε πολυεθνικούς τραπεζικούς οργανισμούς επηρεάζει την παραγωγικότητα των υπαλλήλων αλλά και το αίσθημα επαγγελματικής ικανοποίησης. Επιπλέον, οι Clinebell & Shadwick (2005) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι υπάλληλοι των παραρτημάτων των τραπεζών βιώνουν χαμηλότερα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης, εμπλοκής στην εργασία και εργασιακής δέσμευσης, καθώς και υψηλότερα επίπεδα ασάφειας ρόλων και σύγκρουσης ρόλων, σε σχέση με τους εργαζόμενους στα κεντρικά γραφεία των τραπεζών.

Επιπρόσθετα, οι Sowmya & Panchanatham (2011) αποκάλυψαν ότι οι αποδοχές και οι προοπτικές προαγωγής ήταν οι παράγοντες με τη μεγαλύτερη επιρροή στην επαγγελματική ικανοποίηση στους τραπεζικούς υπαλλήλους στην Ινδία. Ο επόμενος σημαντικός παράγοντας ήταν οι διάφορες πτυχές της οργάνωσης του χώρου και του τρόπου εργασίας, ενώ βρέθηκε ότι η δυσαρέσκεια των εργαζομένων από τη συμπεριφορά της ηγεσίας είναι πιθανόν να οδηγήσει σε παραμέληση της δουλειάς και σε εκτεταμένες απουσίες.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει η έρευνα των Antonaki & Trivellas (2014) σε υπαλλήλους ελληνικών τραπεζών, στο πλαίσιο της οποίας μελετήθηκε η σχέση ανάμεσα στην Επαγγελματική Ικανοποίηση, την Εργασιακή Δέσμευση και την Παραβίαση του Ψυχολογικού Συμβολαίου. Το Ψυχολογικό Συμβόλαιο αφορά ένα σύνολο από αμοιβαίες πεποιθήσεις, αντιλήψεις και άτυπες υποχρεώσεις που αναπτύσσεται ανάμεσα στον εργοδότη και τον εργαζόμενο. Στην εν λόγω μελέτη, χαρακτηριστικά όπως η φύση της εργασίας, οι αυξημένες υπευθυνότητες, η υψηλή αυτονομία, οι προκλήσεις και τα ενδιαφέροντα φάνηκαν να σχετίζονται με την τήρηση του Ψυχολογικού Συμβολαίου εκ μέρους των τραπεζικών υπαλλήλων. Ταυτόχρονα, η διαμόρφωση και διατήρηση καλών διαπροσωπικών σχέσεων, οι οποίες αντανακλούν ένα αίσθημα ασφάλειας, ποιοτικές συνθήκες εργασίας, σεβασμό και δικαιοσύνη, αποτελεί προβλεπτικό παράγοντα για υψηλή Επαγγελματική Ικανοποίηση και Εργασιακή Δέσμευση. Τέλος, η Επαγγελματική Ικανοποίηση μπορεί να λειτουργήσει διαμεσολαβητικά στη σχέση Εργασιακής Δέσμευσης και Παραβίασης του Ψυχολογικού Συμβολαίου, συμβάλλοντας στην αποφυγή της δεύτερης.

### **2.2.5 Επαγγελματική Ικανοποίηση και Δημογραφικά Χαρακτηριστικά**

Η επαγγελματική ικανοποίηση έχει επίσης μελετηθεί υπό το πρίσμα διαφόρων δημογραφικών στοιχείων των εργαζομένων. Από άποψη ηλικίας, για παράδειγμα, η έρευνα των Choudhury & Gupta (2011), με δεδομένα από εργαζόμενους σε διαφορετικούς τομείς – όπως οι δημόσιες υπηρεσίες και τα επαγγέλματα υγείας – με μέσο όρο ηλικίας τα 25 έτη, έδειξε ότι το αίσθημα της επαγγελματικής ικανοποίησης και της ικανοποίησης από τις αποδοχές επηρεάζει την τάση παραίτησης των εργαζομένων κάτω των 25 ετών σε μεγαλύτερο βαθμό από ό,τι των εργαζομένων μεγαλύτερης ηλικίας με σχετική εμπειρία. Νωρίτερα, οι έρευνες των Falcon (1991), Oleckno & Blacconiere (1993) και Lee & Wilbur (1985) είχαν αποκαλύψει ότι η επαγγελματική ικανοποίηση αυξάνεται με την ηλικία, καθώς οι γηραιότεροι εργαζόμενοι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι με τα εξωγενή χαρακτηριστικά της εργασίας τους.

Άλλες έρευνες, όπως αυτή των Blackburn & Bruce (1989), έχουν δείξει ότι η επαγγελματική ικανοποίηση σχετίζεται με την ηλικία, την εκπαίδευση και τη διάρκεια παραμονής στη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Ο Al-Ajmi (2001) έδειξε ότι οι νεότεροι διευθυντές θεωρούν ότι τα προσόντα τους δεν εκτιμώνται αρκετά, ενώ πιστεύουν ότι οι γηραιότεροι κατέχουν το μονοπώλιο των σημαντικών θέσεων και αρμοδιοτήτων. Ως

αποτέλεσμα, τείνουν να είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους, καθώς η επαγγελματική ικανοποίηση συμπεριλαμβάνει και την έννοια του γοήτρου.

Η πρόσφατη μελέτη των Belias et al. (2013) έδειξε ότι οι νεότεροι τραπεζικοί υπάλληλοι είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από τη δουλειά τους από άποψη καθηκόντων, προοπτικών για προαγωγή και εργασιακού περιβάλλοντος σε σχέση με τους μεγαλύτερους συναδέλφους τους. Το εύρημα αυτό εξηγείται πιθανώς από το γεγονός ότι οι νέοι εργαζόμενοι διαθέτουν λιγότερη εμπειρία, με αποτέλεσμα να έχουν αυξημένες πιθανότητες να κάνουν λάθη και να βιώνουν περισσότερο άγχος στην προσπάθειά τους να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους. Ταυτόχρονα, επηρεάζονται περισσότερο από αρνητικές εμπειρίες και άβολες καταστάσεις που λαμβάνουν χώρα στο χώρο εργασίας τους σε σχέση με τους μεγαλύτερους σε ηλικία εργαζόμενους.

Από πλευράς φύλου, οι Jung, Moon & Hahm (2007) συνέλεξαν δεδομένα από τη «Μελέτη σχετικά με το Εισόδημα και την Εργασία στην Κορέα», με σκοπό να διερευνήσουν το αίσθημα της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων στον δημόσιο και στον ιδιωτικό τομέα. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, το φύλο επηρεάζει την επαγγελματική ικανοποίηση από άποψη συνθηκών εργασίας και αποδοχών. Αντιθέτως, η έρευνα των Hill, Birrel & Cook (1985) είχε δείξει ότι οι γυναίκες εργαζόμενες ήταν το ίδιο δυσαρεστημένες με τη δουλειά τους όσο και οι άντρες.

Μια άλλη μελέτη έδειξε ότι η επαγγελματική ικανοποίηση των γυναικών υπαλλήλων σχετίζεται με την αντίληψη του οικογενειακού τους περιβάλλοντος (Asha, 1994). Από την έρευνα του Warr (1992) προέκυψε ότι η επαγγελματική ικανοποίηση ήταν αρνητικά συσχετισμένη με το μορφωτικό επίπεδο των γυναικών εργαζομένων, ενώ οι Clark, Oswald & Warr (1996) βρήκαν ότι οι παντρεμένοι και χήροι εργαζόμενοι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι σε σχέση με τους ανύπαντρους και τους διαζευγμένους.

Η μελέτη των Belias et al. (2013) έδειξε ότι το φύλο είναι πιθανόν να επηρεάσει το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης των τραπεζικών υπαλλήλων από την άποψη της φύσης της εργασίας και της στάσης απέναντι στον προϊστάμενο, καθώς οι γυναίκες συμμετέχουσες δήλωσαν λιγότερο ικανοποιημένες από τους παράγοντες αυτούς σε σχέση με τους άντρες.

Σε σχέση με το μορφωτικό επίπεδο, πολλές έρευνες έχουν δείξει ότι οι εργαζόμενοι με ανώτερο και ανώτατο επίπεδο σπουδών είναι πιο πιθανό να βιώνουν χαμηλότερα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης (Clark et al., 1996· Zou, 2007), ενώ σε άλλες μελέτες έχει βρεθεί το αντίθετο (Phil, 2009· Wae, 2001). Ορισμένοι ερευνητές, όπως ο Green (2000), ισχυρίζονται

ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την επαγγελματική ικανοποίηση ανάμεσα σε εργαζόμενους διαφορετικών εκπαιδευτικών επιπέδων.

Στη μελέτη των Bader, Hashim & Zaharim (2013) οι εργαζόμενοι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης σημείωσαν υψηλότερα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης σε σχέση με τους αποφοίτους τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Μια πιθανή εξήγηση θα ήταν το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι με υψηλό μορφωτικό επίπεδο έχουν υψηλότερες προσδοκίες από την εργασία τους, με αποτέλεσμα να αισθάνονται συχνότερη ματαιώση και περισσότερη δυσαρέσκεια.

Οι Belias et al. (2013) βρήκαν ότι οι τραπεζικοί υπάλληλοι κάτοχοι πανεπιστημιακού τίτλου είναι πιθανότερο να πιστεύουν ότι η εργασία τους είναι αξιόλογη και ενδιαφέρουσα, ενώ οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου θεωρούν ότι έχουν υψηλότερες προοπτικές εξέλιξης και εκδηλώνουν θετικότερη στάση απέναντι στους ανωτέρους τους.

Όσον αφορά την επίδραση της προϋπηρεσίας στην επαγγελματική ικανοποίηση, ο Wae (2001) έδειξε ότι οι τραπεζικοί υπάλληλοι με μεγαλύτερη εμπειρία ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι σε σχέση με όσους διέθεταν μικρότερη εμπειρία. Άλλοι ερευνητές, όπως οι Phil (2009) και Green (2000) δεν βρήκαν στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στην προϋπηρεσία και την επαγγελματική ικανοποίηση. Στη μελέτη των Bader et al. (2013) οι εργαζόμενοι με 1 έως 10 έτη εμπειρίας σημείωσαν χαμηλότερα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης σε σχέση με αυτούς που είχαν από 21 έως 40 έτη, ενώ οι υπάλληλοι με 11 έως 20 έτη εμπειρίας σημείωσαν χαμηλότερα ποσοστά ικανοποίησης σε σχέση με αυτούς που είχαν από 21 έως 30 χρόνια έτη.

Στην έρευνα των Belias et al. (2013) βρέθηκε ότι οι εργαζόμενοι με μικρότερη προϋπηρεσία στο συγκεκριμένο πιστωτικό ίδρυμα, αλλά και γενικά, τείνουν να έχουν αρνητικότερη στάση απέναντι στους ανωτέρους τους, ενώ οι πιο έμπειροι εργαζόμενοι είναι περισσότερο εξοικειωμένοι με τις προσδοκίες και τις απαιτήσεις των προϊσταμένων τους.

Σε σχέση με τη θέση εργασίας, μελέτες όπως αυτές των Reilly, Brett & Stroh (1993) και Howard & Frink (1996) έχουν δείξει ότι οι διευθυντές είναι πιο πιθανό να εκδηλώσουν υψηλή επαγγελματική ικανοποίηση σε σχέση με τους ταμίες και το υπόλοιπο προσωπικό, καθώς τους παρέχονται περισσότερες ευκαιρίες για προαγωγή αλλά και για προσωπική εξέλιξη. Ωστόσο, οι Bader et al. (2013) βρήκαν ότι οι γενικοί διευθυντές, οι διευθυντές τομέα και οι υπόλοιποι εργαζόμενοι βιώνουν περίπου ανάλογη επαγγελματική ικανοποίηση.

Οι Belias et al. (2013) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι προϊστάμενοι και οι διευθυντές βιώνουν υψηλότερη ικανοποίηση σε σχέση με τους ταμίες, καθώς έχουν θετικότερη αντίληψη για τη δουλειά τους και τις συνθήκες εργασίας, είναι ευχαριστημένοι από τις αποδοχές τους και θεωρούν ότι οι ανάγκες τους λαμβάνονται υπόψη.

### 2.2.6 Μέτρηση της Επαγγελματικής Ικανοποίησης

Για τη μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων έχουν αναπτυχθεί ποικίλα εργαλεία εδώ και πολλές δεκαετίες.

Ένα από τα πρώτα εργαλεία δημιουργήθηκε από τους Weiss, Dawis, England & Lofquist (1967), το λεγόμενο Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης της Μινεσότα (Minnesota Satisfaction Questionnaire-MSQ). Η πλήρης μορφή του ερωτηματολογίου αποτελείται από 100 προτάσεις οι οποίες αναφέρονται στην ενίσχυση στο περιβάλλον εργασίας. Ο/η ερωτώμενος/η δηλώνει τον βαθμό ικανοποίησης από την τωρινή εργασία του/της. Πέντε εναλλακτικές απαντήσεις δίνονται για κάθε ερώτηση, με τη μορφή κλίμακας τύπου Likert. Η πλήρης μορφή της κλίμακας MSQ αποτελείται από πέντε στοιχεία, με εξαίρεση την ικανοποίηση από την εργασία, η οποία αποτελείται από είκοσι στοιχεία: Αξιοποίηση των ικανοτήτων, Επίτευγμα, Δραστηριότητα, Πρόοδος, Εξουσία, Πολιτικές και πρακτικές της εταιρείας, Αποζημίωση, Συνεργάτες, Δημιουργικότητα, Ανεξαρτησία, Ηθικές αξίες, Αναγνώριση, Ευθύνη, Ασφάλεια, Κοινωνική υπηρεσία, Κοινωνικό στάτους, Επίβλεψη-ανθρώπινες σχέσεις, Επίβλεψη-τεχνική, Ποικιλία, Συνθήκες εργασίας και Γενική ικανοποίηση από την εργασία. Οι απαντήσεις στις επιλογές της μορφής MSQ σταθμίζονται κατά τον ακόλουθο τρόπο: Πολύ δυσαρεστημένος/η (σκορ 1), Δυσαρεστημένος/η (σκορ 2), Ούτε δυσαρεστημένος/η ούτε Ικανοποιημένος/η (σκορ 3), Ικανοποιημένος/η (σκορ 4) και Πολύ ικανοποιημένος/η (σκορ 5). Το συνολικό επίπεδο ικανοποίησης υπολογίζεται αθροιστικά και κυμαίνεται από 20 έως 100, δίνοντας ένα εκατοστιαίο ποσοστό (από 20% έως 100%).

Οι Hackman και Oldham (1975) υποστήριξαν ότι η ίδια η εργασία θα πρέπει να είναι έτσι σχεδιασμένη ώστε να διαθέτει ορισμένα χαρακτηριστικά που δημιουργούν τις προϋποθέσεις για υψηλά κίνητρα εργασίας, ικανοποίηση και απόδοση. Με βάση αυτή τη θεωρία, δημιούργησαν το Ερωτηματολόγιο Διάγνωσης Εργασίας (Job Diagnostic Survey). Αποτελείται από ογδόντα τρία στοιχεία που παρουσιάζονται με τη μορφή ερωτήσεων ή δηλώσεων, και ζητείται από τον ερωτώμενο/η να απαντήσει σχετικά με την εργασία του/της, σύμφωνα με τις



αντιλήψεις του/της. Χρησιμοποιώντας μια κλίμακα επτά σημείων τύπου Lickert (1= χαμηλή ικανοποίηση, 7= υψηλή ικανοποίηση), οι προτάσεις που μετρούν τα βασικά χαρακτηριστικά της εργασίας, τις κρίσιμες ψυχολογικές καταστάσεις, τα εσωτερικά κίνητρα εργασίας, την ανάπτυξη, τις ανάγκες, τη δύναμη και τους γενικούς και ειδικούς παράγοντες ικανοποίησης εμφανίζονται διάσπαρτες στο ερωτηματολόγιο.

Το 1985 ο Spector δημιούργησε το Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης από την Εργασία (Job Satisfaction Survey-JSS). Το ερωτηματολόγιο αξιολογεί εννέα πτυχές της ικανοποίησης από την εργασία:

1. Απολαβές
2. Ευκαιρίες προαγωγής
3. Εποπτεία
4. Πρόσθετες παροχές
5. Ενδεχόμενες ανταμοιβές
6. Συνθήκες λειτουργίας
7. Συνεργάτες
8. Φύση της εργασίας
9. Επικοινωνία.

Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει τριάντα έξι προτάσεις, από τις οποίες αντιστοιχούν τέσσερις σε κάθε πτυχή της ικανοποίησης. Ο βαθμός ικανοποίησης από την εργασία υπολογίζεται από τον μέσο όρο των απαντήσεων σε όλες τις πτυχές. Οι απαντήσεις δίνονται σε μία 6βαθμη κλίμακα που κυμαίνεται από 1= διαφωνώ πολύ έως 6= συμφωνώ πάρα πολύ. Υψηλότερες βαθμολογίες δείχνουν μεγαλύτερο βαθμό ικανοποίησης.

Ο Stamps (1997) δημιούργησε τον λεγόμενο Δείκτη Ικανοποίησης από την Εργασία (Index of Work Satisfaction), με βάση την υπόθεση ότι η ικανοποίηση από την εργασία είναι μια πολύπλοκη και πολυδιάστατη απεικόνιση των αντιδράσεων του ατόμου σε συγκεκριμένα στοιχεία της εργασίας του. Ο Stamps εντόπισε έξι σημαντικούς παράγοντες της εργασίας:

1. Απολαβές
2. Αυτονομία
3. Απαιτήσεις των επιμέρους εργασιών
4. Οργανωσιακές απαιτήσεις
5. Αλληλεπιδράσεις
6. Κύρος.

Με βάση αυτούς τους παράγοντες κατασκεύασε ορισμένες προτάσεις-δηλώσεις των στάσεων του ατόμου προς την τρέχουσα εργασία του, τις οποίες τοποθέτησε σε μια κλίμακα τύπου Likert με επτά βαθμούς. Τέλος, ο Δείκτης δημοσιεύθηκε ως ένα ερωτηματολόγιο σαράντα οκτώ δηλώσεων με έξι υποκατηγορίες: 1) Αυτονομία, 2) Αλληλεπίδραση, 3) Οργανωσιακές Πολιτικές (μερικές φορές η υποκατηγορία αυτή ονομάζεται Διοίκηση), 4) Απολαβές, 5) Επαγγελματικό στάτους, και 6) Απαιτήσεις από τις επιμέρους εργασίες. Το 2003 δημοσιεύτηκε η νέα, προσαρμοσμένη έκδοση του Δείκτη Ικανοποίησης από την Εργασία, η οποία περιλαμβάνει σαράντα τέσσερις δηλώσεις αντί των σαράντα οκτώ.

Όσον αφορά τα ελληνικά δεδομένα, ένα πολύτιμο και ευρέως χρησιμοποιούμενο εργαλείο μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης κατασκευάστηκε από τον Κουστέλιο (1991), το Ερωτηματολόγιο Καταγραφής της Επαγγελματικής Ικανοποίησης (Employee Satisfaction Inventory-ESI). Περιλαμβάνει είκοσι τέσσερις ερωτήσεις, οι οποίες μετρούν έξι διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης:

1. Συνθήκες εργασίας (5 ερωτήσεις, π.χ. «Οι καλύτερες συνθήκες που είχα ποτέ»)
2. Αποδοχές (4 ερωτήσεις, π.χ. «Πληρώνομαι λιγότερο από ότι αξίζω»)
3. Ευκαιρίες προαγωγής (3 ερωτήσεις, π.χ. «Υπάρχουν καλές προοπτικές για προαγωγή»)
4. Φύση της εργασίας (4 ερωτήσεις, π.χ. «Η δουλειά μου είναι αξιόλογη»)
5. Άμεσος ανώτερος (4 ερωτήσεις, π.χ. «Ο προϊστάμενος κατανοεί τα προβλήματά μου»)
6. Ο οργανισμός ως σύνολο (4 ερωτήσεις, π.χ. «Υπάρχει ευνοιοκρατία στον οργανισμό»).

Οι απαντήσεις δίνονται σε μια 5βαθμη κλίμακα τύπου Lickert: 1= Διαφωνώ απόλυτα, 2= Διαφωνώ, 3= Δεν είμαι σίγουρος, 4= Συμφωνώ, 5= Συμφωνώ απόλυτα. Η δομή, η εγκυρότητα κατασκευής, η αξιοπιστία και η εσωτερική συνοχή του ερωτηματολογίου έχει επιβεβαιωθεί από προηγούμενες μελέτες σε εργαζομένους του τομέα του ανθρώπινου δυναμικού, όπως δημοσίους υπαλλήλους (Koustelios & Bagiatis, 1997) και εκπαιδευτικούς της πρωτοβάθμιας και της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (Koustelios, 1996· Koustelios & Kousteliou, 1998).

### **2.2.7 Η Σημασία της Επαγγελματικής Ικανοποίησης**

Μία από τις βασικότερες συνέπειες της έλλειψης επαγγελματικής ικανοποίησης θεωρείται η εκδήλωση εργασιακού άγχους. Σε περιπτώσεις όπου ένα συγκεκριμένο επάγγελμα ή

ορισμένες συνθήκες εργασίας είναι ιδιαίτερα απαιτητικές και οι εργαζόμενοι καλούνται να αποδώσουν κάτω από έντονη πίεση, είναι πολύ πιθανόν να εκδηλώσουν εργασιακό άγχος. Το εργασιακό άγχος είναι μια ψυχολογική κατάσταση στην οποία το άτομο έχει να αντιμετωπίσει υπερβολικές απαιτήσεις, ανησυχίες και προκλήσεις στον χώρο εργασίας και η οποία έχει σημαντική επίδραση στην επαγγελματική του ρουτίνα (Sager, 1991). Πρόκειται στην ουσία για την ανταπόκριση του ατόμου στην πίεση που υφίσταται, η οποία εξαρτάται από τον χώρο εργασίας αλλά και από την ίδια τη φύση του επαγγέλματος. Ως αποτέλεσμα, το άτομο εκδηλώνει συναισθηματική εξάντληση, ματαιώση, τάσεις φυγής και παραίτησης (Shaw et al., 2000).

Στις περισσότερες περιπτώσεις, το εργασιακό άγχος σχετίζεται με τις άσχημες συνθήκες εργασίας, τον υπερβολικό φόρτο εργασίας, τις υπερωρίες, τα απαιτητικά ωράρια, τις αυξημένες απαιτήσεις, τις πολύ συχνές αλλαγές ή, αντίθετα, τη μονοτονία. Επίσης, οι πολλές ευθύνες, η διαρκής αξιολόγηση, οι τεταμένες σχέσεις με τους συναδέλφους και η απειλή της απώλειας της εργασίας, καθιστούν τον εργαζόμενο ευάλωτο στο εργασιακό άγχος και επηρεάζουν σημαντικά την καθημερινότητά του.

Ανάμεσα στις σοβαρότερες συνέπειες του εργασιακού άγχους είναι η σωματική και πνευματική κόπωση, οι πονοκέφαλοι, η υπερευαισθησία του ανοσοποιητικού συστήματος, η κατάχρηση προϊόντων καπνού και αλκοόλ και τα συμπτώματα κατάθλιψης. Το άτομο αρχίζει να απουσιάζει συχνά από την εργασία του, να μην είναι παραγωγικό, να μην μπορεί να επιλύσει προβλήματα στον χώρο εργασίας, να μην έχει κίνητρο να συνεχίσει τη δουλειά του και γενικά να μην μπορεί να αντεπεξέλθει σε αυτήν (Chonwen, 2013).

Σε ακραίες περιπτώσεις, οι εργαζόμενοι που βιώνουν χαμηλά επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης για μεγάλο χρονικό διάστημα καταλήγουν σε υψηλά επίπεδα εργασιακού άγχους και βιώνουν εργασιακή εξουθένωση. Πρόκειται για ιδιαίτερη μορφή εργασιακού άγχους, η οποία εκδηλώνεται στις καθημερινές συνδιαλλαγές των εργαζομένων με τους συνεργάτες και τους πελάτες τους και μπορεί να αποδοθεί τόσο σε ατομικούς όσο και σε οργανωσιακούς παράγοντες. Η Maslach (2003) όρισε την επαγγελματική εξουθένωση ως τη μείωση της σωματικής και ψυχικής ενέργειας των εργαζομένων που οδηγεί στην εξάντληση.

Οι Maslach & Jackson (1981) έχουν διακρίνει τρεις πτυχές της εργασιακής εξουθένωσης:

1. *Συναισθηματική εξάντληση*, όπου το άτομο δεν έχει πνευματική ενέργεια να συνεχίσει να εργάζεται.

2. *Αποπροσωποποίηση*, που εκφράζεται με αρνητική συμπεριφορά του ατόμου προς τους συναδέλφους του και γενικά προς τους άλλους ανθρώπους.

3. *Χαμηλή αυτοαποτελεσματικότητα*, όπου το άτομο θεωρεί ότι δεν μπορεί να προσφέρει πλέον στην εργασία του και παρουσιάζει τάσεις σωματικής ή πνευματικής παραίτησης.

Η βίωση της εργασιακής εξουθένωσης κάνει τους εργαζόμενους να αισθάνονται λιγότερο αποτελεσματικοί και επικοινωνιακοί, να αναπτύσσουν αρνητικές και ασταθείς σχέσεις στον χώρο εργασίας, καθώς και να περιφρονούν τους άλλους ανθρώπους και να δείχνουν έλλειψη σεβασμού προς αυτούς. Επιπρόσθετα, αξιολογούν αρνητικά τον εαυτό τους, γίνονται λιγότερο παραγωγικοί, έχουν τάση παραίτησης από την εργασία τους, ενώ επηρεάζεται αρνητικά η προσωπική και η οικογενειακή τους ζωή (Koustelios & Kousteliou, 2001).

Οι Belias & Koustelios (2014γ) μελέτησαν τη σχέση μεταξύ επαγγελματικής ικανοποίησης και εργασιακής εξουθένωσης σε υπαλλήλους τραπεζών από όλη την Ελλάδα. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, το επίπεδο της επαγγελματικής ικανοποίησης ήταν αρκετά υψηλό, ενώ το επίπεδο της εργασιακής εξουθένωσης αρκετά χαμηλό. Συγκεκριμένα, η επαγγελματική ικανοποίηση ήταν πιο έντονη στους τομείς του οργανισμού στο σύνολό του, της φύσης της εργασίας και της προοπτικής για προαγωγή. Λαμβάνοντας υπόψη τους δημογραφικούς παράγοντες, οι γυναίκες εργαζόμενες φάνηκαν να είναι λιγότερο ικανοποιημένες από τον μισθό τους, να πιστεύουν ότι οι προοπτικές για προαγωγή είναι περιορισμένες και να αντιλαμβάνονται τη δουλειά τους ως μονότονη και τον προϊστάμενό τους ως αγενή ή ενοχλητικό. Παρ' όλα αυτά, οι γυναίκες σημείωσαν υψηλότερα επίπεδα αυτοαποτελεσματικότητας, επιβεβαιώνοντας ευρήματα προηγούμενων ερευνών (Belias et al., 2013· Gorji & Vaziri, 2011).

Στην ίδια μελέτη οι εργαζόμενοι εκδήλωναν συμπτώματα εργασιακής εξουθένωσης, όπως η συναισθηματική εξάντληση και η αποπροσωποποίηση, μία φορά ή μερικές φορές τον μήνα, ενώ το αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητας εκδηλωνόταν αρκετές φορές την εβδομάδα. Πρακτικά αυτό σημαίνει ότι οι τραπεζικοί υπάλληλοι είναι πολύ πιθανό να δείξουν κατανόηση στα συναισθήματα των άλλων, να τους βοηθήσουν να αντιμετωπίσουν τα προβλήματά τους και να τους κάνουν να αισθανθούν άνετα, ενώ επίσης έχουν το αίσθημα ότι η δουλειά τους είναι εποικοδομητική και δημιουργική.

Στο πλαίσιο μιας άλλης μελέτης, οι Kakkos & Trivellas (2011) επιβεβαίωσαν ότι το εργασιακό άγχος επιδρά αρνητικά στην ικανοποίηση των αναγκών των τραπεζικών υπαλλήλων, μειώνοντας την παρακίνησή τους για περαιτέρω δουλειά, την Επαγγελματική τους Ικανοποίηση και φυσικά την εργασιακή τους απόδοση, ανεξαρτέτως φύλου και είδους τραπεζικού οργανισμού (δημόσιος ή ιδιωτικός).

Τα ευρήματα αυτά σημαίνουν πρακτικά ότι η ηγεσία του εκάστοτε οργανισμού οφείλει να είναι επαρκώς ενημερωμένοι για φαινόμενα όπως το εργασιακό άγχος και η εργασιακή εξουθένωση, έτσι ώστε να είναι σε θέση να αναγνωρίζουν τα σημάδια εμφάνισής τους. Για παράδειγμα, ένας ηγέτης ο οποίος διαπιστώνει ότι ένας ή κάποιοι από τους εργαζόμενους εμφανίζουν μειωμένη παραγωγικότητα, αυξημένο άγχος, πεσμένο ηθικό, συχνή κόπωση, επανειλημμένες απουσίες και κατάχρηση ουσιών θα πρέπει να κινητοποιείται άμεσα, να διερευνά τα αίτια της συμπεριφοράς αυτής και να αναζητά βοήθεια στην εξεύρεση του καταλληλότερου τρόπου αντιμετώπισης (Gomes-Mejia et al., 2015).

### **2.2.8 Γενεσιουργοί και Αποτρεπτικοί Παράγοντες Επαγγελματικής Ικανοποίησης.**

Οι Billingsley & Cross (1992) έδειξαν ότι η υποστήριξη εκ μέρους της ηγεσίας, η εμπλοκή στην εργασία και η σύγκρουση ρόλων αποτελούν παράγοντες που μπορούν να προβλέψουν την εργασιακή δέσμευση, την επαγγελματική ικανοποίηση και την απουσία επιθυμίας για παραίτηση. Ο Moody (1996) βρήκε ότι η επαγγελματική ικανοποίηση είναι υψηλότερη στους εργαζόμενους με περισσότερα χρόνια εμπειρίας στο συγκεκριμένο εργασιακό πλαίσιο, από άποψη φύσης της εργασίας, εισοδήματος και συνεργασίας με τους συναδέλφους.

Στα χρόνια που ακολούθησαν, το ενδιαφέρον των ερευνητών στράφηκε προς μια γνωστική προσέγγιση της επαγγελματικής ικανοποίησης, η οποία λαμβάνει υπόψη όχι μόνο τις ανάγκες των εργαζομένων, αλλά και τη γνωστική επεξεργασία που καθορίζει τον σχηματισμό των στάσεων και των αντιλήψεών τους. Ο Spector (1997) πραγματοποίησε μια ανασκόπηση των πιο δημοφιλών εργαλείων μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης και συνόψισε τους εξής παράγοντες που την απαρτίζουν: εκτίμηση, επικοινωνία, συνάδελφοι, αποδοχές, συνθήκες εργασίας, φύση της εργασίας, φύση του οργανισμού, πολιτικές και διαδικασίες του οργανισμού, προσωπική εξέλιξη, ευκαιρίες προαγωγής, αναγνώριση, ασφάλεια και εποπτεία.

Η μελέτη των Doughty, May, Butell & Tong (2002) έδειξε ότι οι παράγοντες της επαγγελματικής ικανοποίησης που έχουν μελετηθεί εκτενέστερα είναι η εμπλοκή στην εργασία,

η συνοχή μεταξύ των συνεργατών, η υποστήριξη από τους ανωτέρους και οι ευκαιρίες για αυτόνομη δράση. Στη μελέτη των Castillo & Cano (2004) ο αντίστοιχος παράγοντας ήταν η ίδια η εργασία, ενώ οι εργασιακές συνθήκες θεωρήθηκαν λιγότερο σημαντικές. Άλλοι σημαντικοί παράγοντες που αναφέρθηκαν στη μελέτη των Ambrose, Huston & Norman (2005) ήταν ο μισθός, η καθοδήγηση και οι ευκαιρίες για προαγωγή.

Έναν άλλο παράγοντα που σχετίζεται σημαντικά με την Επαγγελματική Ικανοποίηση, η Συναισθηματική Νοημοσύνη, μελέτησαν οι Trivellas, Gerogiannis & Svarna (2013). Η Συναισθηματική Νοημοσύνη περιγράφει την ικανότητα του ατόμου να αντίληφθεί και να διαχειριστεί αφενός τα δικά του συναισθήματα και τη δική του συμπεριφορά και αφετέρου των άλλων, αναπτύσσοντας υγιείς και λειτουργικές διαπροσωπικές σχέσεις. Στην εν λόγω έρευνα βρέθηκε ότι δύο διαστάσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, η Επίγνωση και η Διαχείριση των Συναισθημάτων του Εαυτού, αποτελούν γενεσιουργό παράγοντα της Επαγγελματικής Ικανοποίησης και αποτρεπτικό παράγοντα της επιθυμίας για παραίτηση. Όπως εξηγούν οι ερευνητές, οι εργαζόμενοι οι οποίοι είναι σε θέση να αναγνωρίσουν και να εκφράσουν τα συναισθήματά τους τυγχάνουν ευρύτερης αποδοχής από τους συναδέλφους τους. Επιπλέον, αν οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να αξιοποιήσουν και να ελέγξουν τα συναισθήματά τους, είναι και πιο ικανοί να σχεδιάσουν αποτελεσματικά το μέλλον τους και το μέλλον του οργανισμού, να συμβάλουν ουσιαστικά στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, να καλλιεργήσουν εποικοδομητική σκέψη και να διαχειριστούν καλύτερα την αλλαγή.

Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας γίνεται, λοιπόν, σαφές ότι η επαγγελματική ικανοποίηση είναι ένα αρκετά σύνθετο φαινόμενο, το οποίο δεν εκδηλώνεται από μόνο του, αλλά εξαρτάται από τις μεταβλητές που συνθέτουν το οργανωσιακό κλίμα και την οργανωσιακή κουλτούρα, όπως η δομή του οργανισμού, το μέγεθός του, ο μισθός, οι εργασιακές συνθήκες και η ηγεσία (Boyens, 1985). Η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να προωθηθεί με τέτοιο τρόπο, ώστε να ευνοεί την επίτευξη της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων και των στόχων του οργανισμού. Η μέτρηση της κουλτούρας μπορεί να αποτελέσει τη βάση για την οργανωσιακή αλλαγή (organizational change).

Η έρευνα του Κουστέλιου (1996) αποκάλυψε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα σε εργαζόμενους από διαφορετικούς τύπους οργανωσιακής κουλτούρας και διαφορετικούς οργανισμούς. Σε κάθε οργανισμό η επικρατούσα κουλτούρα αποκαλείται ισχυρή κουλτούρα, πράγμα που σημαίνει ότι υπάρχει μία κεντρική πηγή επιρροής και εξουσίας – είτε πρόκειται για ένα άτομο είτε για μια ομάδα ανθρώπων. Η πηγή αυτή επηρεάζει την

επαγγελματική ικανοποίηση από άποψη συνθηκών εργασίας, συνεργατών, ιδρύματος/οργανισμού ως σύνολο και ευκαιριών για προαγωγή. Επιπλέον, η ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα φαίνεται να είναι η πιο κατάλληλη για την επίτευξη του υπέρτατου στόχου της διοίκησης, την ταύτιση των επιμέρους στόχων των εργαζομένων με αυτούς του οργανισμού. Τέλος, οι εργαζόμενοι που τους δίνεται η ευκαιρία να εργαστούν σε μικρές ομάδες τείνουν να είναι πιο ικανοί και παραγωγικοί, προωθώντας τη λειτουργία του οργανισμού και την ανταγωνιστικότητά του (Deal & Kennedy, 1988).

### **2.2.9 Οργανωσιακή Κουλτούρα και Επαγγελματική Ικανοποίηση**

Όπως αναφέρθηκε, οι πρώτες συστηματικές προσπάθειες μελέτης της επαγγελματικής ικανοποίησης στο πλαίσιο της οργανωσιακής κουλτούρας πραγματοποιήθηκαν από τον Herzberg και τους συνεργάτες του (1959), οι οποίοι στη θεωρία των δύο παραγόντων περιέγραψαν τους εσωτερικούς παράγοντες κινητοποίησης ως παράγοντες ικανοποίησης (satisfiers) και τους εξωτερικούς παράγοντες υγιεινής ως παράγοντες δυσαρέσκειας (dissatisfiers). Η σημασία των μελετών αυτών έγκειται στο γεγονός ότι ανέδειξαν την επαγγελματική ικανοποίηση ως ένα φαινόμενο που παρατηρείται σε διεθνές επίπεδο. Επιπλέον, η σφαιρική προσέγγιση του φαινομένου ευνοεί τη μελέτη του συνόλου των στάσεων του εργαζόμενου προς την εργασία του, ενώ η προσέγγιση των επιμέρους παραγόντων που το απαρτίζουν χρησιμοποιείται για τη μελέτη και προαγωγή των εκφάνσεων της εργασίας που προωθούν ή παρεμποδίζουν την επαγγελματική ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια (Sowmya & Panchanatham, 2011).

Κατά τη δεκαετία του 1970 οι έρευνες με αντικείμενο τη σχέση μεταξύ επαγγελματικής ικανοποίησης και οργανωσιακής κουλτούρας έδειξαν ότι ένα παραγωγικό περιβάλλον εργασίας προωθεί την κατασκευή μιας συγκεκριμένης οργανωσιακής κουλτούρας και την εκδήλωση επαγγελματικής ικανοποίησης εκ μέρους των εργαζομένων (Hellreigel & Slocum, 1974· Schneider & Synder, 1975). Επιπρόσθετα, φάνηκε ότι η επαγγελματική ικανοποίηση αυξάνεται καθώς οι εργαζόμενοι εξελίσσονται και καταλαμβάνουν υψηλότερες θέσεις εργασίας (Corbin, 1977).

Στη δεκαετία του 1980, η μελέτη των Schneider & Reichers (1983) έδειξε μια συσχέτιση ανάμεσα στο οργανωσιακό κλίμα και την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων που κατέχουν συγκεκριμένες θέσεις, καθώς και μια σχέση ανάμεσα στην επαγγελματική

ικανοποίηση και την τάση για παραίτηση. Σύμφωνα με τους ερευνητές, η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί συνδυασμό ενός συστήματος αξιών και αξιώσεων που οδηγεί έναν οργανισμό σε συγκεκριμένο τρόπο λειτουργίας. Οι McCormick & Ilgen (1987) πρότειναν ότι η μέτρηση των ατομικών διαστάσεων της επαγγελματικής ικανοποίησης επιτρέπει στους ερευνητές να ταυτοποιήσουν τους περιβαλλοντικούς παράγοντες – ή αλλιώς τις μεταβλητές του οργανωσιακού κλίματος – που σχετίζονται με την ικανοποίηση.

Το έργο του Kennerly (1989) αποκάλυψε τη σχέση μεταξύ επαγγελματικής ικανοποίησης, συμπεριφοράς της ηγεσίας και οργανωσιακής κουλτούρας. Συγκεκριμένα, οι οργανωσιακές συμπεριφορές, όπως η εγγύτητα ανάμεσα στους εργαζόμενους, η αμοιβαία εμπιστοσύνη, ο σεβασμός και η υποστήριξη ανάμεσα σε εργαζόμενους και ανωτέρους, μπορούν να αποτελέσουν παράγοντες προβλεπτικούς της επαγγελματικής ικανοποίησης.

Στην επόμενη δεκαετία οι μελέτες των Robbins (1993) και Hutcheson (1996) έδειξαν ότι, εφόσον οι διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης αποτελούν μεταβλητές ενός οργανισμού, η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί ένα μέσο αξιολόγησης της οργανωσιακής κουλτούρας. Ο Hutcheson (1996) περιέγραψε την επαγγελματική ικανοποίηση ως τη διαφορά ανάμεσα στα επιδιωκόμενα και τα πραγματικά επιτεύγματα του εργαζόμενου. Συνεπώς, η επαγγελματική ικανοποίηση σχετίζεται με χαρακτηριστικά του επαγγέλματος και αξιολογείται ανάλογα με το τι ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ως σημαντικό και το τι έχει νόημα για τον ίδιο. Η αξιολόγηση των διαφορετικών πτυχών του επαγγέλματος από τους εργαζόμενους είναι, επομένως, υποκειμενική, και είναι πιθανό οι εργαζόμενοι να αντανακλούν διαφορετικά επίπεδα ικανοποίησης στους ίδιους παράγοντες.

Η μελέτη των Kline & Boyd (1994) έδειξε ότι οι εργαζόμενοι σε διαφορετικά επίπεδα ενός οργανισμού επηρεάζονται από διαφορετικούς παράγοντες που σχετίζονται με την εργασία. Συγκεκριμένα, διαφορετικές πλευρές του εργασιακού περιβάλλοντος αναδύονται μέσα από τη μελέτη της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων σε διαφορετικές θέσεις εργασίας στον ίδιο οργανισμό. Οι Kerego & Mthupha (1997) περιέγραψαν την επαγγελματική ικανοποίηση ως την αξιολόγηση του πλαισίου ενός οργανισμού, ενώ το οργανωσιακό κλίμα και η οργανωσιακή κουλτούρα περιγράφουν το πλαίσιο του επαγγέλματος καθεαυτού.

Την επόμενη δεκαετία τα πορίσματα μιας σειράς ερευνών αποκάλυψαν μια σαφή σχέση ανάμεσα στην οργανωσιακή κουλτούρα και την επαγγελματική ικανοποίηση (Arnold & Spell, 2006; Chang & Lee, 2007; Jiang & Klen, 2000; Mansoor & Tayib, 2010; McKinnon, Harrison, Chow & Wu, 2003; Navaie-Waliser, Linkoln, Karutri & Resich, 2004; Rad &



Yarmohammadian, 2006). Η μελέτη των Sempane et al. (2002) έδειξε σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στην οργανωσιακή κουλτούρα και τις μεταβλητές της επαγγελματικής ικανοποίησης, καθώς οι τελευταίες μπορούσαν να προβλέψουν τις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με την οργανωσιακή κουλτούρα. Πολλοί από τους συμμετέχοντες αντιλαμβάνονταν ορισμένες πλευρές της οργανωσιακής κουλτούρας περισσότερο θετικά (π.χ. οργανωσιακή ενσωμάτωση, προσανατολισμός στον πελάτη) σε σχέση με ορισμένες άλλες (π.χ. επίλυση συγκρούσεων, τάση για αλλαγή, έδρα εξουσίας, στυλ ηγεσίας και δομή των έργων). Οι Shurbagi και Zahari (2012) βρήκαν ότι η σχέση μεταξύ των τεσσάρων τύπων της οργανωσιακής κουλτούρας (ιεραρχική, προσανατολισμένη στην αγορά, συμμετοχική, προσαρμοστική) και των πέντε πτυχών της επαγγελματικής ικανοποίησης είναι θετική και στατιστικά σημαντική.

Οι Trivellas & Dargenidou (2009) μελέτησαν την Οργανωσιακή Κουλτούρα και την Επαγγελματική Ικανοποίηση στο ΤΕΙ της Λάρισας, βρίσκοντας ότι η κυρίαρχη Κουλτούρα είναι η Ιεραρχική. Η ηγεσία του ιδρύματος φαίνεται να δίνει υπερβολική έμφαση στη διατήρηση της τάξης, της ομοιομορφίας, της σταθερότητας, της τήρησης των κανόνων και των κανονισμών καθώς και του ελέγχου. Αντίθετα, η ενδοεταιρική, η δημιουργικότητα και η καινοτομία είναι χαρακτηριστικά που φαίνεται να θυσιάζονται στο βωμό της γραφειοκρατίας. Οι παράγοντες που προάγουν την Επαγγελματική Ικανοποίηση των εργαζομένων σχετίζονται με τις υγιείς διαπροσωπικές σχέσεις και τον εμπλουτισμό της εργασίας, αλλά και το περιβάλλον εργασίας και την αποτελεσματικότητα, στοιχεία τα οποία πηγάζουν από τη δράση της ηγεσίας.

Η σχέση μεταξύ οργανωσιακής κουλτούρας και επαγγελματικής ικανοποίησης έχει επίσης μελετηθεί υπό το πρίσμα των δημογραφικών χαρακτηριστικών. Τα αποτελέσματα φαίνονται να είναι παρόμοια είτε πρόκειται για δυτικού είτε για ανατολικού τύπου οργανισμούς και κουλτούρες. Οι Sommer, Bae & Luthans (1996), για παράδειγμα, βρήκαν ότι η εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων από την Κορέα σχετίζεται θετικά με τη θέση εργασίας, τα χρόνια εμπειρίας και την ηλικία, καταλήγοντας στο ότι οι γηραιότεροι εργαζόμενοι, οι οποίοι κατέχουν υψηλότερες θέσεις και για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα, σημείωσαν υψηλότερα ποσοστά επαγγελματικής ικανοποίησης και εργασιακής δέσμευσης. Στην ίδια μελέτη, ωστόσο, δεν βρέθηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στο μορφωτικό επίπεδο και την εργασιακή δέσμευση ανάμεσα στους εργαζόμενους των δυτικών χωρών.

Η μελέτη των Lok & Crawford (2004) σε διευθυντές τραπεζών από το Χονγκ Κονγκ και την Αυστραλία έδειξε ότι οι τελευταίοι θεωρούν ότι ανήκουν σε μια κουλτούρα καινοτομίας και υποστήριξης και επιδεικνύουν υψηλότερη επαγγελματική ικανοποίηση και δέσμευση με τον

οργανισμό. Ωστόσο, δεν βρέθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των δύο αυτών ομάδων από άποψη γραφειοκρατικής κουλτούρας και στυλ ηγεσίας «μύησης». Επιπλέον, δεν βρέθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την επίδραση του στυλ ηγεσίας στην επαγγελματική ικανοποίηση και στην εργασιακή δέσμευση ανάμεσα στις δύο ομάδες. Από άποψη δημογραφικών χαρακτηριστικών, στατιστικά σημαντικές διαφορές βρέθηκαν στην επίδραση του γένους και της ηλικίας στην επαγγελματική ικανοποίηση, καθώς θεωρείται ότι έχουν πιο θετική επίδραση στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων από το Χονγκ Κονγκ.

Συνεπώς, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η οργανωσιακή κουλτούρα και το στυλ ηγεσίας αποτελούν σημαντικές παραμέτρους ενός οργανισμού και επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση και την εργασιακή δέσμευση. Επιπλέον, τα αποτελέσματα των μελετών δείχνουν ότι η εθνική κουλτούρα δρα ως μεσολαβητής στην επίδραση των δημογραφικών στοιχείων, της ηγεσίας και της οργανωσιακής κουλτούρας στις μεταβλητές της επαγγελματικής ικανοποίησης και της εργασιακής δέσμευσης.

#### **2.2.10 Επαγγελματική Ικανοποίηση και Οργανωσιακή Κουλτούρα στον Τραπεζικό τομέα**

Όπως έγινε σαφές, ως οργανωτική κουλτούρα ορίζεται η λειτουργία στο πλαίσιο ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης η οποία επικεντρώνεται – μεταξύ άλλων – σε διαδικασίες όπως η πρόσληψη, η διαχείριση και οι κατευθυντήριες γραμμές για τους ανθρώπους που εργάζονται σε αυτό το πλαίσιο και η οποία επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι είναι «συνδεδεμένοι» μεταξύ τους αλλά και με το πλαίσιο. Επομένως, η λειτουργία ενός οργανισμού αφορά θέματα που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό, όπως αποζημιώσεις, διαχείριση της απόδοσης, οργάνωση της ανάπτυξης, ασφάλεια, παρακίνηση των εργαζομένων, επικοινωνία, διοίκηση, εκπαίδευση και κατάρτιση κτλ. Συνεπώς, η λειτουργία ενός οργανισμού αφορά επίσης μια στρατηγική και ολοκληρωμένη προσέγγιση της διαχείρισης των ανθρώπων και της κουλτούρας στο εργασιακό περιβάλλον και στον χώρο εργασίας. Οι διάφορες στρατηγικές που αναπτύσσονται στο πλαίσιο της οργανωτικής κουλτούρας επιτρέπουν στους υπαλλήλους να συνεισφέρουν αποτελεσματικά και παραγωγικά στη συνολική πορεία της εταιρείας ή του οργανισμού και στην επίτευξη των επιμέρους στόχων.

Όσον αφορά τον τραπεζικό τομέα, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι, παρά το γεγονός ότι οι τράπεζες λειτουργούν με σκοπό το κέρδος, συνήθως αντιμετωπίζονται ως επιχειρήσεις δημοσίου συμφέροντος. Εκτός από την εξασφάλιση των καταθέσεων των ιδιωτών, οι τράπεζες –

και το τραπεζικό σύστημα εν γένει – επιχειρούν να παρέχουν ένα σταθερό πλαίσιο για την οικονομική ανάπτυξη και ευημερία καθώς και για την πραγματοποίηση των πάσης φύσεως οικονομικών συναλλαγών.

Τα τραπεζικά συστήματα έχουν συσχετιστεί με τη διαδικασία έκρηξης/ανόδου και ύφεσης στην οικονομική ιστορία των περισσότερων χωρών. Ως εκ τούτου, προκειμένου να διατηρηθεί η νομισματική και χρηματοπιστωτική σταθερότητα της κεντρικής τράπεζας, οι εποπτικές αρχές έχουν στρέψει το ενδιαφέρον τους στην αξιολόγηση της σταθερότητας του τραπεζικού συστήματος. Στη ρύθμιση του τραπεζικού συστήματος ο στόχος της νομισματικής σταθερότητας είναι στενά συνδεδεμένος με τον στόχο της προστασίας των καταθετών. Οι οικονομικές κρίσεις και οι ακούσιες κινήσεις της προσφοράς χρήματος παρεμποδίζονται κυρίως με την προώθηση της εμπιστοσύνης στις τράπεζες και με τη διασφάλιση των καταθέσεων. Για τον λόγο αυτό, οι κανονισμοί που θεσπίζονται αποσκοπούν στην προστασία των καταθετών και παρέχουν ένα σταθερό σύστημα συναλλαγών, ενώ ταυτόχρονα προωθούν την ικανοποίηση των εργαζομένων στον τραπεζικό τομέα. Συνεπώς, για την εύρυθμη λειτουργία του συστήματος αλλά και για την προσωπική ευημερία των εργαζομένων, είναι σημαντικό να υιοθετούνται σύγχρονες και αποτελεσματικές στρατηγικές της οργανωτικής κουλτούρας στον τραπεζικό τομέα.

Η οργανωσιακή κουλτούρα περιλαμβάνει τη στρατηγική και συνεκτική προσέγγιση των πολύτιμων στοιχείων ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης, όπου οι άνθρωποι που εργάζονται σε αυτόν συμβάλλουν τόσο ατομικά όσο και συλλογικά στην επίτευξη των στόχων του. Η επαγγελματική ικανοποίηση των ανθρώπινων πόρων μπορεί να θεωρηθεί ως ένα σύνολο αλληλένδετων στρατηγικών με ιδεολογικές και φιλοσοφικές βάσεις. Συγκεκριμένα, οι στρατηγικές της οργανωσιακής κουλτούρας αποσκοπούν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού στους εξής τομείς:

*Οργανωσιακή αποτελεσματικότητα:* Η υιοθέτηση συγκεκριμένων πρακτικών δημιουργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις προκειμένου ένας οργανισμός ή μια επιχείρηση να είναι ανταγωνιστική. Μέσα από τη δημιουργία προγραμμάτων που βελτιώνουν την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα και την ανάπτυξη πολιτικών σε τομείς όπως η διαχείριση των γνώσεων και των δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού, παρέχεται το κατάλληλο περιβάλλον εργασίας για τους εργαζόμενους και αυξάνεται η παραγωγικότητα. Επιπλέον, οι στρατηγικές αυτές συμβάλλουν στη συνεχή βελτίωση των εργαζομένων, αλλά και στη δημιουργία και τη διατήρηση επιτυχών πελατειακών σχέσεων (Shurbagi & Zahari, 2012).

*Διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου:* Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού είναι ζωτικό για τη λειτουργία του, καθώς η επιτυχία του εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανοποίηση των εργαζομένων. Το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι ο ανθρώπινος παράγοντας στη διαδικασία της οργάνωσης. Ο συνδυασμός της ευφυΐας, των δεξιοτήτων και των εμπειριών είναι το στοιχείο που προσδίδει σε έναν οργανισμό τον ιδιαίτερο χαρακτήρα του και αποτελεί το κλειδί για την επιτυχία του. Το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης αποτελείται από ανθρώπους που είναι σε θέση να μαθαίνουν, να προσαρμόζονται γρήγορα σε οποιοσδήποτε αλλαγές, αλλά και να έχουν καινοτόμες ιδέες, παρέχοντας έτσι μια δημιουργική ώθηση που, εάν εφαρμοστεί σωστά, μπορεί να διασφαλίσει τη μακροπρόθεσμη επιβίωση του οργανισμού. Το ανθρώπινο κεφάλαιο θεωρείται ότι είναι το κύριο περιουσιακό στοιχείο ενός οργανισμού, και για τον λόγο αυτό οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επενδύσουν σε αυτό με σκοπό να εξασφαλιστεί όχι μόνο η επιβίωση αλλά και η ανάπτυξη. Η εφαρμογή στρατηγικών της οργανωσιακής κουλτούρας προωθεί την εξειδίκευση και τη διαρκή κατάρτιση του εργατικού δυναμικού. Αναπόσπαστο κομμάτι τους είναι η αξιολόγηση των τωρινών αναγκών εργαζομένων και πελατών και η ανταπόκριση σε αυτές, αλλά και η εκτίμηση των μελλοντικών αναγκών. Για την ικανοποίηση αυτών των αναγκών, οι στρατηγικές στοχεύουν στην ανάπτυξη και ενίσχυση των ικανοτήτων των εργαζομένων, με την παροχή όχι μόνο οικονομικών επιβραβεύσεων της απόδοσής τους, αλλά και ευκαιριών για περαιτέρω εκπαίδευση και προώθηση της απασχόλησης (Tata & Prasad, 1998).

*Διαχείριση της γνώσης:* Ως διαχείριση της γνώσης νοείται κάθε διαδικασία ή πρακτική δημιουργίας, απόκτησης, καταγραφής, ανταλλαγής και χρήσης γνώσης για την ενίσχυση της μάθησης και της απόδοσης των εργαζομένων στις επιχειρήσεις. Η διαχείριση της γνώσης έχει ως στόχο να υποστηρίξει την ανάπτυξη της επιχείρησης μέσα από την απόκτηση ειδικών γνώσεων και δεξιοτήτων των εργαζομένων μέσα από την εφαρμογή στρατηγικών της οργανωσιακής κουλτούρας (Tsang, 2010).

*Διαχείριση των κινήτρων και αμοιβών:* Η εφαρμογή στρατηγικών της οργανωσιακής κουλτούρας επιδιώκει να ενισχύσει τα κίνητρα, τη δέσμευση στην εργασία και την αφοσίωση των εργαζομένων στους επιχειρηματικούς στόχους του οργανισμού. Περιλαμβάνει τις πολιτικές και τις διαδικασίες που διασφαλίζουν την προσπάθεια του προσωπικού και την αντίστοιχη ανταμοιβή, ώστε να επιτευχθούν οι ανάλογοι στόχοι (Xenikou & Furnham, 1996).

*Εργασιακές σχέσεις:* Ο απώτερος στόχος, μέσω της στρατηγικής οργανωσιακής διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, είναι η δημιουργία ενός κλίματος που να χαρακτηρίζεται

από μια παραγωγική και αρμονική σχέση, η οποία διατηρείται μέσω εταιρικών σχέσεων μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων της εταιρείας (Xiao ming & Junchen, 2012).

*Εναρμόνιση διαφορετικών αναγκών:* Η στρατηγική οργανωσιακή διαχείριση έχει ως στόχο να αναπτύξει και να εφαρμόσει πολιτικές που θα εξασφαλίσουν την ισορροπία και την προσαρμογή στις ανάγκες των ενδιαφερομένων, αλλά και τη διαχείριση ενός πολύμορφου εργατικού δυναμικού, λαμβάνοντας υπόψη την ατομικότητα και την ποικιλομορφία των ομάδων ως προς την απασχόληση, τις προσωπικές του ανάγκες, το στυλ εργασίας, τις φιλοδοξίες και την ανάγκη παροχής ίσων ευκαιριών σε όλους (Zhang & Liu, 2003).

*Γεφύρωση του χάσματος μεταξύ θεωρίας και πραγματικότητας:* Πρόσφατες έρευνες αποδεικνύουν ότι τις περισσότερες φορές υπάρχει ένα μεγάλο χάσμα μεταξύ θεωρίας και πρακτικής. Τα στελέχη των εταιρειών ή των οργανισμών έχουν πολλές φορές την πρόθεση να υλοποιήσουν ένα μέρος ή το σύνολο των στόχων που έχουν τεθεί, αλλά καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η εφαρμογή τους είναι συχνά πολύ δύσκολη. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι τόσο το πλαίσιο όσο και η διαδικασία είναι προβληματικά στην εφαρμογή λόγω διαφορετικών επιχειρηματικών προτεραιοτήτων και περιορισμένης υποστήριξης, ανεπαρκών υποδομών, έλλειψης πόρων, αντίστασης στην αλλαγή και έλλειψης εμπιστοσύνης. Πρωταρχικός στόχος στην εφαρμογή στρατηγικών της οργανωτικής κουλτούρας είναι να γεφυρωθεί αυτό το χάσμα, καταβάλλοντας κάθε δυνατή προσπάθεια για να διασφαλιστεί ότι οι στόχοι μετατρέπονται σε διαρκή και αποτελεσματική δράση. Για την επίτευξη του στόχου αυτού, τα μέλη του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να είναι δεκτικά σε νέες και καινοτόμες πολιτικές και πρακτικές και να δεσμεύονται στην ανάλογη προσπάθεια (Tsang, 2010).

Η αποτελεσματικότητα, συνεπώς, του τραπεζικού οργανισμού δεν εξαρτάται μόνο από τους διαθέσιμους οικονομικούς πόρους, αλλά κυρίως από την ποιότητα και την εμπειρία των στελεχών της. Για τον λόγο αυτό, η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στοχεύει στη βελτίωση τόσο της ομαδικής όσο και της ατομικής επίδοσης, καθώς επικεντρώνεται στις στρατηγικές προσεγγίσεις με προηγμένες μεθόδους διαχείρισης και επηρεάζει τη δυναμική και τις επιπτώσεις του τραπεζικού οργανισμού, ο οποίος αναπτύσσει τις δραστηριότητές του σε ένα σύνθετο και δυναμικό περιβάλλον (Koustelios & Kousteliou, 2001).

Η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού και πόρων πρέπει να είναι ανάλογη της τεχνολογίας παραγωγής και υπηρεσιών. Η αυξανόμενη σημασία της τεχνολογίας των πληροφοριών σε οποιαδήποτε επιχειρηματική επιτυχία και το γεγονός ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να αποκτηθεί μέσω της εμπειρίας των εργαζομένων έχουν μεγιστοποιήσει τη σημασία της

στρατηγικής διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων. Για τον λόγο αυτό, στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη παράγοντες όπως η καινοτομία των προϊόντων, η ποιότητα και το κόστος, ώστε να επιτευχθεί το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα (Koustelios & Kousteliou, 1998).

## **2.3 Στυλ Ηγεσίας**

### **2.3.1 Ορισμός της Ηγεσίας**

Στο πλαίσιο ενός οργανισμού ή ιδρύματος ο ρόλος της ηγεσίας είναι ζωτικής σημασίας για την εύρυθμη λειτουργία και την ευημερία του. Η ηγεσία ορίζεται γενικά ως διαδικασία που επηρεάζει σημαντικά τις ενέργειες των υπαλλήλων, την επιλογή των στόχων για την ομάδα ή τον οργανισμό και τη δυναμική αλληλεπίδραση μεταξύ προϊσταμένων και υπαλλήλων (Yukl & Van Fleet, 1992). Επίσης, έχει οριστεί ως απλά αυτό που ένας ηγέτης κάνει (Fleishman, 1973), ως μια μορφή επιρροής (Hersey, 1984) και ως η ικανότητα του διευθυντή να καθοδηγεί τους εργαζόμενους σε κοινούς στόχους (Bryman, 1992). Η ηγεσία αποτελεί βασική δομή των επιστημών ανθρώπινου δυναμικού και αντικείμενο μεγάλου αριθμού εμπειρικών μελετών κατά τις τελευταίες δεκαετίες. Επιπλέον, η κατάρτιση ηγεσίας κατατάσσεται ανάμεσα στους πιο συχνά διεξαγόμενους τύπους εκπαίδευσης σε οργανισμούς, και η ανάπτυξη παγκόσμιων ηγετών θεωρείται ένας από τους κεντρικούς στόχους των προγραμμάτων ανάπτυξης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Επιπλέον, οι Yukl & Van Fleet (1992) τονίζουν τη σημασία της ηγεσίας στο πλαίσιο ενός οργανισμού, καθώς η αποτελεσματική ηγεσία μπορεί να οδηγήσει σε μια σειρά επιθυμητών αποτελεσμάτων σε ατομικό, ομαδικό και οργανωσιακό επίπεδο.

### **2.3.2 Διαφορετικά Στυλ Ηγεσίας**

Μέσα από τις πολυάριθμες έρευνες που έχουν διεξαχθεί για την ηγεσία, πολλές θεωρίες και ορισμοί έχουν διατυπωθεί και πολλές διαφορετικές μορφές ηγεσίας έχουν περιγραφεί, ανάλογα με το εκάστοτε χρονικό και γεωγραφικό πλαίσιο.

Στις πρώτες δεκαετίες του 20ού αιώνα, οι Lewin, Lippit & White (1939) σημείωσαν ένα σημαντικό βήμα στον εντοπισμό και στην περιγραφή διαφορετικών στυλ ηγεσίας. Αν και οι μεταγενέστερες έρευνες ανέδειξαν πιο συγκεκριμένες μορφές ηγεσίας, οι πρώτες αυτές μελέτες

είχαν πολύ μεγάλη επιρροή στον επιστημονικό κόσμο, καθώς ανέδειξαν τρεις κύριες μορφές ηγεσίας:

1. *Αυταρχική ηγεσία*: Ένας αυταρχικός ηγέτης είναι πιθανό να έχει σαφείς προσδοκίες για το τι πρέπει να γίνει, το πότε θα πρέπει να γίνει, και το πώς θα πρέπει να γίνει. Υπάρχει επίσης σαφής διαχωρισμός μεταξύ του ηγέτη και των υφιστάμενων. Οι αυταρχικοί ηγέτες λαμβάνουν αποφάσεις ανεξάρτητα, με ελάχιστη ή καμία συμβολή της υπόλοιπης ομάδας. Το αυταρχικό στυλ ηγεσίας εφαρμόζεται καλύτερα σε καταστάσεις όπου δεν υπάρχει αρκετός χρόνος για λήψη αποφάσεων από την ομάδα ή όταν ο ηγέτης είναι το πιο πεπειραμένο μέλος της ομάδας. Η κατάχρηση αυτού του στυλ γίνεται συνήθως αντιληπτή ως έλεγχος και έχει παρομοιαστεί με τη δικτατορία.

2. *Συμμετοχική ηγεσία* (δημοκρατική): Στο πλαίσιο της μελέτης των Lewin & Lippit (1938) το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας έχει βρεθεί ότι είναι το πιο αποτελεσματικό. Ένας δημοκρατικός ηγέτης συνήθως προσφέρει καθοδήγηση στα μέλη της ομάδας και είναι πιθανό να συμμετάσχει και ο ίδιος στην ομάδα και να επιτρέπει την είσοδο άλλων μελών. Οι συμμετοχικοί ηγέτες ενθαρρύνουν τα μέλη της ομάδας να συμμετέχουν, αλλά διατηρούν τον τελευταίο λόγο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Τα μέλη της ομάδας αισθάνονται ότι συμμετέχουν στη διαδικασία και έχουν περισσότερα κίνητρα για να είναι δημιουργικοί. Στη μελέτη των Lewin et al. (1939) τα μέλη αυτής της ομάδας ήταν λιγότερο παραγωγικά από τα μέλη της ομάδας με αυταρχικό στυλ ηγεσίας, αλλά η συμβολή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων ήταν πολύ πιο καίρια, με αποτέλεσμα να αισθάνονται μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία τους.

3. *Αντιπροσωπευτική ηγεσία* (Laissez-faire): Αυτό το είδος ηγεσίας θεωρείται ότι είναι το λιγότερο παραγωγικό. Τα μέλη αυτής της ομάδας είναι πιθανό να έχουν περισσότερες απαιτήσεις από τον ηγέτη τους, να έχουν περιορισμένη συνεργασία μαζί του και να μην είναι σε θέση να συνεργαστούν αποτελεσματικά μεταξύ τους. Τέτοιοι ηγέτες προσφέρουν λίγη ή καθόλου καθοδήγηση στα μέλη της ομάδας και αφήνουν τη λήψη αποφάσεων στους υφιστάμενους. Ενώ αυτό το στυλ μπορεί να είναι αποτελεσματικό σε περιπτώσεις όπου τα μέλη της ομάδας είναι ιδιαίτερα ικανά σε κάποιον τομέα, συχνά οδηγεί σε λανθασμένη κατανομή ρόλων και έλλειψη κινήτρων για παραγωγικότητα.

Στο πλαίσιο της Θεωρίας Διαδρομή-Στόχος (Path-Goal Theory), ο House (1971) ανέπτυξε μια δυαδική έννοια της ηγεσίας. Η θεωρία περιγράφει το πώς ο ηγέτης επηρεάζει τα κίνητρα και την ικανοποίηση των υφιστάμενων του από την εργασία τους. Στην αρχική θεωρία περιγράφονται δύο κύριες μορφές της συμπεριφοράς του ηγέτη: η καθεαυτό ηγετική

συμπεριφορά και η συμπεριφορά που στοχεύει κυρίως στην ικανοποίηση των αναγκών των υφιστάμενων. Αργότερα, οι House & Mitchell (1974) όρισαν με πιο συγκεκριμένους όρους τέσσερα στυλ ηγετικής συμπεριφοράς:

1. *Κατευθυντική ηγετική συμπεριφορά*: Αυτό το είδος συμπεριφοράς έχει ως πρωταρχικό μέλημα την παροχή ψυχολογικής σταθερότητας στους υφιστάμενους και τους επιτρέπει να γνωρίζουν τι αναμένεται από αυτούς, μέσα από τον ορθό προγραμματισμό, τον συντονισμό των επιμέρους εργασιών, την παροχή συγκεκριμένων οδηγιών καθώς και την ύπαρξη σαφών κανόνων, διαδικασιών και πολιτικών.

2. *Υποστηρικτική ηγετική συμπεριφορά*: Αυτό το είδος συμπεριφοράς έχει ως πρωτεύοντα στόχο την ικανοποίηση των αναγκών και των προτιμήσεων των υφιστάμενων, δείχνοντας την ανησυχία και το ενδιαφέρον του ηγέτη και δημιουργώντας ένα φιλικό και ψυχολογικά υποστηρικτικό περιβάλλον εργασίας. Ένας υποστηρικτικός ηγέτης αποτελεί για τους υφιστάμενους πηγή αυτοπεποίθησης, κοινωνικής ικανοποίησης, μείωσης του στρες και ανακούφισης της απογοήτευσης.

3. *Συμμετοχική ηγετική συμπεριφορά*: Αυτό το είδος συμπεριφοράς στοχεύει στην ενθάρρυνση των υφιστάμενων, στην επιρροή στη λήψη αποφάσεων και στη συνολική λειτουργία της ομάδας, μέσα από την παροχή συμβουλών στους υφιστάμενους και λαμβάνοντας υπόψη τις απόψεις και τις προτάσεις τους.

4. *Προσανατολισμένη στο επίτευγμα ηγετική συμπεριφορά*: Αυτό το είδος συμπεριφοράς ενθαρρύνει τη μέγιστη δυνατή απόδοση, θέτοντας υψηλούς στόχους αλλά και δείχνοντας βεβαιότητα ότι οι υφιστάμενοι θα επιτύχουν υψηλά επίπεδα απόδοσης.

Στις αρχές του 20ού αιώνα, ο κοινωνιολόγος Max Weber όρισε το «χάρισμα» ενός ηγέτη ως την αφοσίωσή του/της στην εργασία, τον υποδειγματικό χαρακτήρα και την ικανότητα να αποτελεί πρότυπο προς μίμηση για τους υφιστάμενούς του/της. Με βάση αυτόν τον ορισμό, ο Bass (1985) πρότεινε τη διάκριση μεταξύ Μετασχηματιστικής και Διεκπεραιωτικής ηγεσίας. Ειδικότερα, ο Μετασχηματιστικός ηγέτης παρακινεί τους υφιστάμενούς του να αποδώσουν σε ένα υψηλότερο επίπεδο, εμπνέοντάς τους ο ίδιος, προσφέροντας πνευματικές προκλήσεις αλλά και δίνοντας προσοχή στις ατομικές τους ανάγκες, οδηγώντας τους στο να ξεπεράσουν τη δική τους ιδιοτέλεια και να στοχεύσουν σε έναν υψηλότερο συλλογικό σκοπό, αποστολή ή όραμα. Ο Διεκπεραιωτικός ηγέτης, από την άλλη πλευρά, συμμετέχει σε μια διαδικασία διαπραγμάτευσης, προσφέροντας στους υφιστάμενους ανταμοιβές ως αντάλλαγμα για την επίτευξη συγκεκριμένων



στόχων και την ολοκλήρωση προσυμφωνημένων εργασιών. Η διεκπεραιωτική ηγεσία επικεντρώνεται σε συγκεκριμένους στόχους και προσυμφωνημένες ανταμοιβές, οι οποίες θεωρούνται αρκετά αποτελεσματικές, ενώ η μετασχηματιστική ηγεσία έχει ως στόχο να προωθήσει την αίσθηση της υπερηφάνειας των εργαζομένων, η οποία έχει αποδειχθεί ότι βελτιώνει τα επίπεδα της παραγωγικότητας, της ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας (Bass, 1985).

Οι Hersey & Blanchard (1969) πρότειναν τη Θεωρία της Περιστασιακής Ηγεσίας, σύμφωνα με την οποία, αντί να μεταχειρίζεται ένα μόνο στυλ, ο επιτυχημένος ηγέτης θα πρέπει να είναι σε θέση να εναλλάσσει τα διάφορα στυλ ηγεσίας με βάση την ωριμότητα των υφιστάμενων αλλά και τις λεπτομέρειες του εκάστοτε έργου. Με εργαλείο αυτή τη θεωρία, ο ηγέτης θα πρέπει να είναι σε θέση να δώσει περισσότερη ή λιγότερη έμφαση στο έργο και λιγότερο ή περισσότερο έμφαση στις σχέσεις με τα μέλη της ομάδας του, ανάλογα με το τι κρίνεται απαραίτητο για ένα επιτυχές τελικό αποτέλεσμα. Σύμφωνα με τους Hersey & Blanchard (1969), υπάρχουν τέσσερα βασικά στυλ ηγεσίας:

1. *Αποκαλυπτική (Telling)*: Ο ηγέτης υποδεικνύει στους υφιστάμενούς του τι να κάνουν και πώς να το κάνουν.

2. *Προσανατολισμένη στις Πωλήσεις (Selling)*: Ο ηγέτης παρέχει πληροφορίες και κατευθυντήριες γραμμές, αλλά υπάρχει περισσότερη επικοινωνία με τους υφιστάμενους. Ο ηγέτης «πουλάει» το μήνυμά του για να στρατολογήσει τους εργαζόμενους.

3. *Συμμετοχική (Participating)*: Ο ηγέτης εστιάζει περισσότερο στη σχέση και λιγότερο στην κατεύθυνση. Ο ηγέτης δουλεύει με την ομάδα και μοιράζεται την ευθύνη της λήψης αποφάσεων.

4. *Αντιπροσωπευτική (Delegative)*: Ο ηγέτης μεταθέτει το μεγαλύτερο μέρος της ευθύνης στην ομάδα. Εξακολουθεί να παρακολουθεί την πρόοδο των εργαζομένων και την επίτευξη των στόχων, αλλά συμμετέχει λιγότερο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Δύο ακόμη στυλ ηγεσίας προτάθηκαν από τους Holliday & Combs (1993), οι οποίοι περιέγραψαν την ηγεσία στο πλαίσιο της ικανότητας για αποτελεσματική επικοινωνία, με βάση το γεγονός ότι η ηγεσία θεσπίζεται μέσω της επικοινωνίας με τέτοιο τρόπο ώστε να περιέχει μια σχεσιακή (συναισθηματική) και μια εργασιακή (περιεχομένου) συνιστώσα. Συγκεκριμένα, η επικοινωνία διαμορφώνει τις αντιλήψεις των εργαζομένων για το «χάρισμα» ενός ηγέτη και μπορεί να διακριθεί στο περιεχόμενο των μηνυμάτων του ηγέτη και στον τρόπο μετάδοσης των

μηνυμάτων αυτών. Τα μηνύματα που μεταδίδονται από τους ηγέτες θεωρείται ότι περιέχουν τόσο συναισθηματικές όσο και γνωστικές στρατηγικές, και όταν οι ηγέτες επικοινωνούν αποτελεσματικά το όραμά τους έχουν περισσότερες πιθανότητες να κερδίσουν την εμπιστοσύνη των υφιστάμενών τους, γεγονός που οδηγεί στην ικανοποίηση των τελευταίων από την ηγεσία και κατ' επέκταση από την εργασία τους.

Πιο πρόσφατα, οι Goleman, Boyatzis & McGee (2002) διέκριναν έξι διαφορετικά στυλ ηγεσίας, βασιζόμενοι στη συναισθηματική νοημοσύνη του ηγέτη:

1. *Εξαναγκαστικό*, το οποίο περιγράφει έναν ηγέτη ικανό να αντιμετωπίσει επείγουσες καταστάσεις και καταστροφές.

2. *Εξουσιαστικό*, το οποίο αναφέρεται σε έναν ηγέτη ικανό να επιτύχει μια ανάκαμψη.

3. *Συνεργατικό*, το οποίο περιγράφει έναν ηγέτη ικανό να χτίσει αρμονικές σχέσεις στο πλαίσιο της ομάδας και να παράσχει ηθικές αξίες στους υφιστάμενούς του.

4. *Δημοκρατικό*, το οποίο αναφέρεται σε έναν ηγέτη που επιτρέπει στους υφιστάμενούς του να λάβουν μέρος στις αποφάσεις.

5. *Στοχοθετικό*, το οποίο αφορά έναν ηγέτη ικανό να ορίσει συγκεκριμένους στόχους και να αποτελέσει το παράδειγμα για την επίτευξή τους.

6. *Καθοδηγητικό*, το οποίο περιγράφει έναν ηγέτη υποστηρικτικό προς τους άλλους, ο οποίος συμβάλλει στην προσωπική τους ανάπτυξη.

Σύμφωνα με τους Goleman et al. (2002), όσο περισσότερα από αυτά τα στυλ υιοθετεί ένας ηγέτης τόσο περισσότερο είναι ικανός να διαμορφώσει το εσωτερικό κλίμα του οργανισμού και να προωθήσει την απόδοση των εργαζομένων.

Οι Flamholtz & Randle (2007) ανέπτυξαν ένα μοτίβο του στυλ ηγεσίας (Leadership Style Matrix) ανάλογα με το είδος του έργου και τα άτομα που εμπλέκονται στην ολοκλήρωσή του. Το μοτίβο αυτό χωρίζεται σε τέσσερα τεταρτημόρια. Κάθε τεταρτημόριο περιλαμβάνει δύο στυλ ηγεσίας που είναι τα καταλληλότερα για μια συγκεκριμένη κατάσταση και άτομο (ή ομάδα). Ο άξονας Y ορίζει τον «προγραμματισμό» ενός έργου. Ένα προγραμματιζόμενο έργο έχει συγκεκριμένα βήματα ή οδηγίες για την ολοκλήρωσή του, ενώ ένα μη προγραμματιζόμενο έργο είναι συνήθως πιο δημιουργικό, καθώς παρέχει στο άτομο την ελευθερία να αποφασίσει τον καλύτερο τρόπο για να το ολοκληρώσει. Ο άξονας X περιγράφει την ικανότητα και τις προτιμήσεις του ατόμου για αυτονομία, η οποία επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες,

συμπεριλαμβανομένης της εκπαίδευσης, της ικανότητας, των κινήτρων και της επιθυμίας του για ανατροφοδότηση, αλληλεπίδραση ή ανεξαρτησία. Για παράδειγμα, ένα άτομο με υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης, δεξιότητες, κίνητρα και ανεξαρτησία είναι πιθανό να επιθυμεί την αυτονομία του στην ολοκλήρωση ενός έργου. Αντίστοιχα, ένα άτομο με χαμηλά κίνητρα και ικανότητες θα πρέπει – και πιθανόν επιθυμεί – περισσότερη ανατροφοδότηση και αλληλεπίδραση, έτσι ώστε να μπορεί να ολοκληρώσει το έργο με επιτυχία. Ως εκ τούτου, το πρώτο τεταρτημόριο περιλαμβάνει το Καλοπροαίρετο Αυταρχικό και το Αυταρχικό στυλ ηγεσίας, τα οποία χαρακτηρίζονται από την παροχή οδηγιών με ή χωρίς επεξηγήσεις, αντίστοιχα. Παρά τον αυταρχικό χαρακτήρα τους, οι εν λόγω μορφές θεωρείται ότι είναι αποτελεσματικές σε περιπτώσεις έκτακτης ανάγκης ή σε επικίνδυνες καταστάσεις. Το δεύτερο και τρίτο τεταρτημόριο περιλαμβάνουν το Συμβουλευτικό και το Συμμετοχικό στυλ ηγεσίας, τα οποία αναφέρονται σε ηγέτες που ζητούν τη γνώμη των υφιστάμενων τους και αναλόγως διατηρούν ή αλλάζουν την αρχική τους απόφαση. Το τέταρτο τεταρτημόριο περιλαμβάνει το στυλ Ομοφωνίας και το Αντιπροσωπευτικό στυλ ηγεσίας, τα οποία περιγράφουν ηγέτες που δίνουν στα μέλη της ομάδας τους μεγάλο μερίδιο εξουσίας στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και γίνονται μέρος της ομάδας τους ή παράσχουν νέες πηγές βοήθειας, αντίστοιχα.

Παρά τις εμφανείς διαφορές μεταξύ των στυλ ηγεσίας, θα μπορούσε κανείς να εντοπίσει ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά που καθιστούν έναν ηγέτη αποτελεσματικό. Ένας ηγέτης διαδραματίζει διαφορετικούς ρόλους στο πλαίσιο του οργανισμού και θα πρέπει να εμπνέει εμπιστοσύνη, υπευθυνότητα και αποτελεσματικότητα, προκειμένου να επιτύχει τους ατομικούς και ομαδικούς στόχους και να προωθήσει την ικανοποίηση των εργαζομένων. Ως εκ τούτου, μπορεί να υποστηριχθεί ότι η ηγεσία είναι μια μάλλον πολύπλοκη διάσταση της οργανωτικής κουλτούρας, που ενδέχεται να επηρεάσει τη συμπεριφορά των εργαζομένων, τις εσωτερικές οργανωσιακές σχέσεις και τη συνολική λειτουργία και ευημερία του οργανισμού.

### **2.3.3 Μέτρηση του Στυλ Ηγεσίας**

Για τη μέτρηση της συμπεριφοράς και του στυλ ηγεσίας, μια σειρά από κλίμακες και ερωτηματολόγια έχουν αναπτυχθεί έπειτα από έτη ερευνών. Μια ευρέως γνωστή κλίμακα μέτρησης της συμπεριφοράς της ηγεσίας αναπτύχθηκε στο Πανεπιστήμιο του Οχάιο και είναι γνωστή ως Ερωτηματολόγιο Περιγραφής της Συμπεριφοράς του Ηγέτη (Leader Behavior Description Questionnaire-LBDQ). Αποτελείται από δύο διαστάσεις της ηγετικής συμπεριφοράς:

1. *Πρωταρχική Δόμηση*, που αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο ο ηγέτης είναι πιθανό να ορίσει και να δομήσει τον ρόλο του και τον ρόλο των υφιστάμενων του στην προσπάθεια για επίτευξη στόχων. Περιγράφει την οργάνωση των επιμέρους εργασιών, των σχέσεων στον χώρο εργασίας και των επιμέρους στόχων του οργανισμού.

2. *Υπόληψη*, η οποία αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο ένα άτομο δομεί σχέσεις εργασίας που χαρακτηρίζονται από αμοιβαία εμπιστοσύνη και σεβασμό για τις ιδέες και τα συναισθήματα των υφιστάμενων (Strogdill, 1963).

Η παραγοντική ανάλυση έδειξε ότι οι δύο διαστάσεις του ερωτηματολογίου αντιπροσώπευαν το 83% της διακύμανσης στην ηγετική συμπεριφορά (Halpin & Wiener, 1957). Ο Reddin (1970) υποστήριξε ότι η Πρωταρχική Δόμηση και η Υπόληψη είναι δύο ανεξάρτητες διαστάσεις της ηγετικής συμπεριφοράς.

Το 1964, οι Blake & Mouton (1964) δημοσίευσαν το Μοντέλο του Διευθυντικού Δικτύου της ηγεσίας, το οποίο βασίζεται σε δύο διαστάσεις των συμπεριφορών ηγεσίας:

1. *Ενδιαφέρον για τους ανθρώπους*, που αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο ένας ηγέτης, όταν επιλέγει τον καλύτερο τρόπο για να εκτελέσει ένα έργο, λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες των μελών της ομάδας, τα συμφέροντά τους και τους τομείς της προσωπικής τους ανάπτυξης.

2. *Ενδιαφέρον για την παραγωγή*, που αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο ένας ηγέτης, όταν επιλέγει τον καλύτερο τρόπο για να εκτελέσει ένα έργο, εστιάζει στους συγκεκριμένους στόχους, στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού και στην υψηλή παραγωγικότητα.

Οι δύο αυτές διαστάσεις της ηγετικής συμπεριφοράς αποτυπώνονται σε ένα πλέγμα (δίκτυο) που δείχνει εννέα επίπεδα ενδιαφέροντος για την καθεμία, από το 1, το οποίο δείχνει χαμηλό επίπεδο ενδιαφέροντος, έως 9, το οποίο δείχνει υψηλό επίπεδο ενδιαφέροντος. Πέντε θέσεις στο πλέγμα αυτό αντιπροσωπεύουν πέντε διαφορετικά πρότυπα διευθυντικής συμπεριφοράς:

1. Αποδυναμωμένη/Αδιάφορη Ηγεσία–Χαμηλή Παραγωγή–Χαμηλό Ενδιαφέρον για τους ανθρώπους

2. Ηγεσία Country Club–Χαμηλή Παραγωγή–Υψηλό Ενδιαφέρον για τους ανθρώπους

3. Δικτατορική/Φθίνουσα Ηγεσία–Υψηλή Παραγωγή–Χαμηλό Ενδιαφέρον για τους ανθρώπους

4. Μέση Ηγεσία–Μεσαία Παραγωγή–Μεσαίο Ενδιαφέρον για τους ανθρώπους

5. Ομαδική Ηγεσία–Υψηλή Παραγωγή–Υψηλό Ενδιαφέρον για τους ανθρώπους.

Οι Avolio, Bass & Jung (1995) ανέπτυξαν το Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο της Ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire-MLQ), το οποίο αποτελείται από εννέα κλίμακες, με βάση πέντε διαστάσεις της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας, τρεις διαστάσεις της Διεκπεραιωτικής Ηγεσίας και μία κλίμακα της Μη-Ηγεσίας.

Οι διαστάσεις της Μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι:

1. *Εξιδανικευμένη Επιρροή-Απόδοση* και 2. *Εξιδανικευμένη Επιρροή-Συμπεριφορά*, η οποία περιλαμβάνει τον σεβασμό και την εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη και τη μετάδοση μιας ισχυρής αίσθησης της αποστολής και του οράματος από τον ηγέτη στους υφιστάμενους (π.χ. «έχω εμπιστοσύνη στην ικανότητα του ηγέτη μου να ξεπεράσει κάθε εμπόδιο»).

3. *Εμπνευστική Παρακίνηση*, η οποία συναντάται όταν ένας ηγέτης μοιράζεται αποτελεσματικά το όραμά του με τους υφιστάμενούς του και αυξάνει την αισιοδοξία και τον ενθουσιασμό τους (π.χ. «ο ηγέτης μου χρησιμοποιεί σύμβολα και εικόνες προκειμένου να ενισχύσει τις προσπάθειές μας»).

4. *Πνευματική Διέγερση*, η οποία ορίζεται ως η ενεργή ενθάρρυνση των εργαζομένων να αμφισβητήσουν το status quo και τις πεποιθήσεις, τόσο τις δικές τους όσο και των άλλων (π.χ. «ο ηγέτης μου μας επιτρέπει να σκεφτούμε πάνω σε παλαιά προβλήματα με νέους τρόπους»).

5. *Ενδιαφέρον για το Άτομο*, το οποίο περιγράφεται ως εξατομικευμένη προσοχή του ηγέτη στις ανάγκες όλων των εργαζομένων, κάνοντας κάθε άτομο να αισθάνεται ότι έχει αξία και αντιμετωπίζοντάς το με διαφορετικό αλλά δίκαιο τρόπο (π.χ. «ο ηγέτης μου με μεταχειρίζεται ως άτομο και όχι ως μέρος μιας ανώνυμης ομάδας»).

Οι διαστάσεις της Διεκπεραιωτικής Ηγεσίας είναι:

1. *Ενδεχόμενες Ανταμοιβές*, όρος που αναφέρεται σε μια διαδικασία ανταλλαγής ανταμοιβών μεταξύ των ηγετών και των υφιστάμενων, η προσπάθεια των οποίων ανταμείβεται με την παροχή επαίνων για την επιθυμητή απόδοση και απειλών ή ποινών για την κακή απόδοση (π.χ. «ο ηγέτης μου εξασφαλίζει ότι αυτό που αναμένει να κάνω είναι αντίστοιχο με αυτό που μπορώ να πάρω από αυτόν για την προσπάθειά μου»).

2. *Διοίκηση κατ' εξαίρεση-Ενεργή*, η οποία περιγράφει τους ηγέτες που είναι ιδιαίτερα ικανοί στο να ανιχνεύουν τα λάθη των υφιστάμενων.

3. *Διοίκηση κατ' εξαίρεση-Παθητική*, η οποία περιγράφει έναν ηγέτη που παρεμβαίνει στην ομάδα του μόνο όταν δεν ακολουθούν τις διαδικασίες και τα πρότυπα για την εκπλήρωση των καθηκόντων τους.

Η κλίμακα της Μη Ηγεσίας ονομάζεται *Laissez-faire* και περιγράφει τους ηγέτες που αποφεύγουν την αποσαφήνιση των προσδοκιών, την αντιμετώπιση των συγκρούσεων και τη λήψη αποφάσεων.

Το 2004 οι Avolio & Bass (2004) ανέπτυξαν μια νέα έκδοση του Πολυπαραγοντικού Ερωτηματολογίου της Ηγεσίας (MLQ-5x). Το ερωτηματολόγιο μετρά τρία διαφορετικά στυλ ηγεσίας: 1. Μετασχηματιστική, 2. Διεκπεραιωτική 3. Παθητική/Αποφευκτική. Επιπλέον, μετρά τα αποτελέσματα της ηγεσίας: 1. Επιπλέον προσπάθεια, 2. Αποτελεσματικότητα, 3. Ικανοποίηση.

Ο Laub (1999) ανέπτυξε το εργαλείο Αξιολόγησης της Ηγεσίας του Οργανισμού (Organization Leadership Assessment-OLA) με βάση την ιδέα του ηγέτη-υπηρέτη, η οποία είχε προταθεί από τον Greenleaf (1970). Ο ηγέτης-υπηρέτης θέτει την παροχή υπηρεσίας προς τους άλλους υπεράνω της ιδιοτέλειας και της αυτοπροβολής. Ένας ηγέτης-υπηρέτης είναι αποτελεσματικός στη δουλειά του υπηρετώντας τους άλλους και χτίζοντας ένα εργατικό δυναμικό που χαρακτηρίζεται από ενότητα και από σεβασμό της διαφορετικότητας (McGee-Cooper & Trammell, 2002). Το OLA είναι ένα ερωτηματολόγιο με εξήντα στοιχεία που μετρά έξι ιδιότητες του ηγέτη-υπηρέτη: 1. Εκτιμά την αξία του ανθρώπου, 2. Βοηθά στην εξέλιξη του ανθρώπου, 3. Χτίζει την Ενότητα, 4. Είναι αυθεντικός, 5. Είναι ηγέτης, 6. Μοιράζεται την ηγεσία. Τα πρώτα είκοσι ένα στοιχεία αφορούν τις αντιλήψεις των εργαζομένων όλου του οργανισμού για τα χαρακτηριστικά του ηγέτη. Τα επόμενα τριάντα τρία στοιχεία αφορούν τους διευθυντές/επόπτες και την ανώτατη ηγεσία του οργανισμού. Τα τελευταία έξι στοιχεία αφορούν τον ρόλο των εργαζομένων στον οργανισμό (ικανοποίηση από την εργασία). Οι απαντήσεις δίνονται σε μια κλίμακα τύπου Likert.

Ένα άλλο εργαλείο για τη μέτρηση της ηγεσίας είναι το Ερωτηματολόγιο του Στυλ Ηγεσίας (Leadership Style Questionnaire), που αναπτύχθηκε από τον Northouse (2001). Το ερωτηματολόγιο μετρά το στυλ ηγεσίας με βάση δύο στοιχεία: τα επιμέρους έργα και τις σχέσεις εργαζομένων και ηγεσίας. Οι βαθμολογία στα δύο αυτά στοιχεία αθροίζεται και σκιαγραφεί ένα γενικό προφίλ ηγεσίας. Οι απαντήσεις δίνονται σε 5βαθμη κλίμακα τύπου Likert, από 1= Διαφωνώ έως 5= Συμφωνώ απόλυτα. Έρευνες όπως εκείνη των Anderson, Madlock & Hoffman (2006) έδειξαν ότι η αξιοπιστία της κλίμακας κυμαίνεται μεταξύ 0,92 και 0,95, ενώ στην

πρόσφατη μελέτη του Madlock (2008) η αξιοπιστία του συνόλου των στυλ ηγεσίας ήταν 0,93, η αξιοπιστία του στυλ ηγεσίας έργου ήταν 0,90 και η αξιοπιστία του στυλ ηγεσίας σχέσεων ήταν 0,92.

#### **2.3.4 Στυλ Ηγεσίας και Δημογραφικά Χαρακτηριστικά**

Μεταξύ άλλων, η ηγεσία έχει μελετηθεί στο πλαίσιο των διαφόρων παραγόντων από τους οποίους είναι πιθανόν να επηρεαστεί, όπως τα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Ο δημογραφικός παράγοντας που έχει μελετηθεί εκτενέστερα είναι το φύλο. Αρκετοί συγγραφείς έχουν διακρίνει διαφορετικά στυλ ηγεσίας με βάση το φύλο του ηγέτη. Ο Sergeant (1981) πρότεινε ότι άνδρες και γυναίκες ηγέτες και διευθυντές/ριες τείνουν να υιοθετούν τις πιο αποτελεσματικές ιδιότητες του αντίθετου φύλου, διαμορφώνοντας ένα «ανδρόγυνο» στυλ ηγεσίας. Ο Loden (1985) πρότεινε ένα «αρρενωπό» στυλ ηγεσίας, που περιλαμβάνει ιδιότητες όπως η ιεραρχική εξουσία, η ανταγωνιστικότητα, ο υψηλός έλεγχος από την πλευρά του ηγέτη και η αναλυτική και χωρίς συναισθηματισμούς επίλυση προβλημάτων. Αντίθετα, ένα «θηλυπρεπές» στυλ ηγεσίας περιλαμβάνει στοιχεία όπως η συνεργατικότητα, η συνεργασία μεταξύ ηγέτη και υφιστάμενων, ο χαμηλός έλεγχος από την πλευρά του ηγέτη και η επίλυση προβλημάτων που βασίζεται στη διαίσθηση, την ενσυναίσθηση και τον ορθολογισμό.

Η ανασκόπηση των Aspiridis, Grigoriou & Grigoriou (2012) σχετικά με τη θέση των γυναικών σε ηγετικές θέσεις κατέληξε στο συμπέρασμα ότι, παρά την εδραιωμένη παρουσία των γυναικών στον επαγγελματικό στίβο, ο συνολικός αριθμός των γυναικών που κατέχουν ηγετικές θέσεις είναι αρκετά χαμηλότερος σε σχέση με αυτόν των ανδρών. Η παρατήρηση αυτή εγείρει ερωτήματα σχετικά με την απουσία των γυναικών σε θέσεις ισχύος και εξουσίας. Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας έδειξε ισχυρή αντίσταση των εργαζομένων στη γυναικεία ηγεσία, η οποία μπορεί να οφείλεται σε μια σειρά συνειδητών και ασυνειδητών στερεοτύπων που σχετίζονται με το φύλο και την ηγεσία. Ως αποτέλεσμα, παρατηρούμε ότι υπάρχει μια γενική τάση να συνδέεται η ηγεσία με αρσενικά χαρακτηριστικά.

Αντίθετα, πολλοί ερευνητές έχουν εντοπίσει σημαντικές διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών όσον αφορά την ηγεσία. Ο Kanter (1977) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι δεν υπάρχουν στοιχεία που να δείχνουν σημαντικές διαφορές ανάμεσα στα δύο φύλα ως προς την επάρκεια ή το στυλ ηγεσίας. Οι Nieva & Gutek (1981) υποστήριξαν ότι παρά τις αντιλήψεις σχετικά με την εξειδίκευση των δύο φύλων στα διάφορα στυλ ηγεσίας, οι γυναίκες ηγέτες τείνουν να

συμπεριφέρονται με τον ίδιο τρόπο με τους άνδρες συναδέλφους τους. Επιπλέον, η έρευνα του Bass (1981) δεν κατέληξε σε κάποιο μοτίβο διαφορών στο στυλ ηγεσίας των γυναικών σε σύγκριση με τους άνδρες ηγέτες, ενώ η έρευνα των Bartol & Martin (1986) αποκάλυψε μερικές διαφορές στα ηγετικά στυλ ανδρών και γυναικών.

Όσον αφορά την ηλικία, τα αποτελέσματα των ερευνών είναι μάλλον περιορισμένα. Στη μελέτη του για τον ηγέτη-υπηρέτη ο Laub (1999) δεν βρήκε καμία σημαντική διαφορά στις βαθμολογίες των ερωτηματολογίων μεταξύ των διαφόρων κατηγοριών ηλικίας των συμμετεχόντων, ενώ μια σημαντική θετική συσχέτιση βρέθηκε μεταξύ της ηλικίας και της συνολικής βαθμολογίας στο ερωτηματολόγιο, υποδεικνύοντας ότι τα άτομα μεγαλύτερης ηλικίας έχουν υψηλότερη βαθμολογία. Στη μελέτη των Kearney & Gebert (2009) η ηλικία δεν φάνηκε να συσχετίζεται σημαντικά με την απόδοση της ομάδας όταν η μετασχηματιστική ηγεσία ήταν υψηλή, ενώ συσχετιζόταν αρνητικά με την απόδοση της ομάδας όταν η μετασχηματιστική ηγεσία ήταν χαμηλή.

Σχετικά με τη θέση που κατέχουν οι εργαζόμενοι, στη μελέτη του Laub (1999) διαπιστώθηκε σημαντική διαφορά στη βαθμολογία ανάμεσα στην ανώτατη ηγεσία και τις κατηγορίες της διοίκησης και του εργατικού δυναμικού, με τους ανώτατους ηγέτες να σημειώνουν υψηλότερη βαθμολογία. Μια σημαντική αρνητική συσχέτιση βρέθηκε μεταξύ της θέσης/ρόλου και της συνολικής βαθμολογίας στο ερωτηματολόγιο, υποδεικνύοντας ότι όσο υψηλότερη είναι η θέση ενός ατόμου στον οργανισμό τόσο υψηλότερη είναι η βαθμολογία στο ερωτηματολόγιο.

Ως προς το μορφωτικό επίπεδο, η μελέτη των Dannhauser & Boshoff (2006) σχετικά με τη σχέση μεταξύ ηγεσίας, εμπιστοσύνης, δέσμευσης της ομάδας και δημογραφικών μεταβλητών έδειξε στατιστικά σημαντικές διαφορές όσον αφορά τη δέσμευση της ομάδας, καθώς οι εργαζόμενοι με χαμηλότερο μορφωτικό επίπεδο φάνηκαν να είναι περισσότερο δεσμευμένοι στην ομάδα. Σε γενικές γραμμές, ωστόσο, οι περισσότερες από τις δημογραφικές μεταβλητές που συμπεριλήφθηκαν στη μελέτη δεν έδειξαν να επηρεάζουν την ηγεσία, την εμπιστοσύνη και τη δέσμευση της ομάδας. Στη μελέτη των Kearney & Gebert (2009) η επίδραση του μορφωτικού επιπέδου στην απόδοση της ομάδας φάνηκε να μετριάζεται από την παροχή λεπτομερών πληροφοριών σχετικά με τις απαιτήσεις κάθε επιμέρους έργου, ενώ η επίδραση του μορφωτικού επιπέδου στην αντίληψη της ομάδας ως συνόλου φάνηκε να μετριάζεται από την υιοθέτηση του στυλ μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Η μελέτη των Kearney & Gebert (2009) αποκάλυψε ότι η μετασχηματιστική ηγεσία



μετριάζει την επίδραση δημογραφικών παραγόντων όπως η ηλικία, η εθνικότητα και το μορφωτικό επίπεδο στην απόδοση της ομάδας. Ειδικότερα, τόσο η εθνικότητα όσο και το μορφωτικό επίπεδο φάνηκαν να συσχετίζονται θετικά με την ομαδική απόδοση μόνο όταν η μετασχηματιστική ηγεσία ήταν χαμηλή, ενώ η συσχέτιση αυτή δεν ήταν σημαντική όταν η μετασχηματιστική ηγεσία ήταν υψηλή.

Καταλήγοντας, διαπιστώνουμε ότι από την εξέταση της σχετικής βιβλιογραφίας προκύπτει ότι η σχέση μεταξύ δημογραφικών χαρακτηριστικών και ηγεσίας δεν έχει επαρκώς ερευνηθεί σε παράγοντες άλλους εκτός του φύλου. Ο συχνά αντιφατικός χαρακτήρας των ερευνητικών πορισμάτων επιβάλλει τη διεξαγωγή περαιτέρω ερευνών για τη διατύπωση αξιόπιστων συμπερασμάτων.

### **2.3.5 Μετασχηματιστικό Στυλ Ηγεσίας**

Από τις μορφές ηγεσίας που έχουν περιγραφεί, τα στυλ ηγεσίας που έχουν μελετηθεί εκτενέστερα είναι το διεκπεραιωτικό και το μετασχηματιστικό. Η μετασχηματιστική ηγεσία έχει μελετηθεί είτε αυτόνομα είτε σε σχέση με διάφορες μεταβλητές. Αυτές οι μεταβλητές περιλαμβάνουν την επίδραση της ηγεσίας στην οργανωσιακή κουλτούρα (Van Tonder, 1998), τον ρόλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους (Handford, 1999), τη σχέση μεταξύ ορισμένων χαρακτηριστικών της προσωπικότητας και της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Van Rensburg & Crous, 2000), τη σχέση της μετασχηματιστικής ηγεσίας με το κέντρο ελέγχου ενός οργανισμού (Van Staden, Scheepers & Rieger, 2000) καθώς και τη σχέση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της οργανωσιακής αλλαγής (File, 2000).

Η μετασχηματιστική ηγεσία ορίζεται σε σχέση με την αποτελεσματικότητα των ηγετών στους εργαζόμενους, δηλαδή σε σχέση με το αν οι ηγέτες εμπνέουν αισθήματα εμπιστοσύνης, θαυμασμού, πίστης και σεβασμού, αλλά και αν παρέχουν τα κίνητρα για να πράξουν οι εργαζόμενοι περισσότερο από ό,τι αρχικά αναμενόταν από αυτούς (Avolio, 1999). Επιπλέον, ο Bass (1998) προσδιόρισε τέσσερα στοιχεία της συμπεριφοράς ενός ηγέτη που αντιπροσωπεύουν τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας:

1. *Εξιδανικευμένη επιρροή (χάρισμα)*: Αυτή η συμπεριφορά προκαλεί στους εργαζόμενους το αίσθημα της ταύτισης με τον ηγέτη, καθώς ο τελευταίος αποτελεί ισχυρό

πρότυπο. Επιπλέον, ο ηγέτης αποτελεί παράδειγμα ηθικής συμπεριφοράς, δείχνοντας στους εργαζόμενους ποιο είναι το σωστό.

2. *Εξατομικευμένη προσοχή*: Αυτή η συμπεριφορά περιλαμβάνει την παροχή στήριξης, ενθάρρυνσης, καθοδήγησης, εποπτείας και συμβουλών σε κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά, στοχεύοντας στην προσωπική του ανάπτυξη και εξέλιξη.

3. *Πνευματική διέγερση*: Αυτή η συμπεριφορά χαρακτηρίζει τον ηγέτη ο οποίος είναι ενήμερος για κάθε πρόβλημα των εργαζομένων και αποτελεί θετική επιρροή για την επίλυση των προβλημάτων αυτών, κάνοντας τους εργαζόμενους να τα αντιμετωπίσουν με μια άλλη οπτική. Ως εκ τούτου, οι εργαζόμενοι παρακινούνται να είναι δημιουργικοί και καινοτόμοι και να αμφισβητούν τόσο τις δικές τους πεποιθήσεις και αξίες όσο και εκείνες του ίδιου του οργανισμού, αντικαθιστώντας τις με πιο λειτουργικές. Επίσης, ενθαρρύνονται να αναλάβουν πρωτοβουλίες και να πάρουν τα απαραίτητα ρίσκα.

4. *Εμπνευσμένη παρακίνηση*: Αυτή η συμπεριφορά περιλαμβάνει την ανάπτυξη και τη μετάδοση ενός οράματος από τον ηγέτη στους εργαζόμενους, με τη χρήση συμβόλων και εικόνων, έτσι ώστε οι τελευταίοι να εμπλακούν σε μια συντονισμένη προσπάθεια για την επίτευξη ενός στόχου και να υιοθετήσουν συμπεριφορές που είναι αποδεκτές και αποτελεσματικές.

Με βάση αυτές τις μορφές συμπεριφοράς, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι ικανοί να μετασχηματίζουν τους εργαζόμενους σε ηγέτες και να τους εμπνέουν ώστε να ξεπεράσουν τον εγωισμό και τα προσωπικά τους οφέλη και να επικεντρωθούν στο όφελος όλου του οργανισμού (Greiman, 2009).

Χρόνια ερευνών έχουν χαρτογραφήσει τόσο τα πλεονεκτήματα όσο και τα μειονεκτήματα του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας. Σύμφωνα με τον Northouse (2001), τα πλεονεκτήματα της μετασχηματιστικής ηγεσίας έχουν αναδειχθεί μελετώντας τη συμπεριφορά γνωστών επιτυχημένων ηγετών, οι οποίοι είναι ικανοί να επηρεάσουν αποτελεσματικά τους συνεργάτες τους σε όλα τα επίπεδα, τόσο ατομικά όσο και σε επίπεδο οργανισμού, και δίνουν μεγάλη έμφαση στις ανάγκες και τις αξίες των συνεργατών τους. Οι αδυναμίες της μετασχηματιστικής ηγεσίας, αφετέρου, εντοπίζονται στην άποψη ότι η μετασχηματιστική ηγεσία αποτελεί μάλλον ένα χαρακτηριστικό της προσωπικότητας, παρά μια συμπεριφορά που μαθαίνεται, και έτσι είναι πιθανόν να οδηγήσει σε κατάχρηση εξουσίας.

Λαμβάνοντας υπόψη όλες τις πτυχές της μετασχηματιστικής ηγεσίας, ο Northouse (2001) περιέγραψε τις ακόλουθες ιδιότητες ενός επιτυχημένου μετασχηματιστικού ηγέτη:

1. Παρέχει στους εργαζόμενους ενδυνάμωση, παρακινώντας τους να κάνουν ό, τι είναι καλύτερο για τον οργανισμό.
2. Αποτελεί ένα ισχυρό πρότυπο με υψηλές αξίες και ιδανικά.
3. Ακούει τις απόψεις όλων των εργαζομένων, αναπτύσσοντας ένα πνεύμα ομαδικότητας και συνεργασίας.
4. Δημιουργεί ένα όραμα που βασίζεται στις ικανότητες και στις ανάγκες των εργαζομένων στον οργανισμό.
5. Ενεργεί ως φορέας αλλαγής εντός του οργανισμού, αποτελώντας παράδειγμα για το πώς θα επιτευχθεί και θα εφαρμοστεί η αλλαγή.
6. Βοηθά τον οργανισμό, βοηθώντας τους άλλους να συμβάλουν στην εύρυθμη λειτουργία του.

Σε γενικές γραμμές, η διεθνής βιβλιογραφία περιλαμβάνει διάφορες μελέτες που έχουν περιγράψει και αναλύσει τις θετικές επιδράσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας σε πολλές πτυχές της οργανωσιακής λειτουργίας, όπως η παρακίνηση των εργαζομένων, η βελτίωση της απόδοσής τους και η ικανοποίησή τους από την εργασία. Οι Lim & Ployhart (2004) έχουν τονίσει τη σημασία της μετασχηματιστικής ηγεσίας στη σύγχρονη οικονομία, δεδομένων των πρόσφατων εξελίξεων, όπως οι ταχύτητα των αλλαγών, η αυξανόμενη πίεση για καινοτομία και ο αυξημένος ανταγωνισμός στην παγκόσμια βιομηχανία, στοιχεία που δημιουργούν μεγάλη αβεβαιότητα και ανησυχία. Επιπλέον, οι Kearney & Gebert (2009) υποστηρίζουν ότι, λαμβάνοντας υπόψη την άποψη της κοινωνικής κατηγοριοποίησης, η μετασχηματιστική ηγεσία συμβάλλει στη διασφάλιση μιας συλλογικής ταυτότητας σε ανομοιογενείς ομάδες εργαζομένων.

Επιπλέον, η αποτελεσματική και επιτυχημένη ηγεσία αποτελεί συνδυασμό της προσήλωσης των εργαζομένων στο έργο και της δέσμευσής τους σε ομαδικές δραστηριότητες. Σύμφωνα με τον Ciulla (1998), η οικοδόμηση στενών σχέσεων, βασιζόμενων στα συναισθήματα των εργαζομένων, αποτελεί χαρακτηριστικό ενός ικανού μετασχηματιστικού ηγέτη, ο οποίος λαμβάνει υπόψη και αναζητά κοινά σημεία στις πεποιθήσεις και στις αξίες τους. Ως εκ τούτου, η ακεραιότητα του χαρακτήρα ενός τέτοιου ηγέτη συνδέεται με την επιτυχημένη ηγεσία (Storr, 2004).

### 2.3.5.1 Μέτρηση της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας

Εκτός από το MLQ, το οποίο περιγράφηκε εκτενώς παραπάνω, για τη μέτρηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας έχουν δημιουργηθεί και διάφορα άλλα εργαλεία.

Το 1990 οι Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter ανέπτυξαν το Ερωτηματολόγιο Συμπεριφοράς της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας (Transformational Leadership Behavior Inventory). Η κλίμακα περιλαμβάνει έξι διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας που έχουν εντοπιστεί στην ερευνητική βιβλιογραφία:

1. Θεμελίωση ενός οράματος
2. Παροχή ενός κατάλληλου μοντέλου συμπεριφοράς
3. Ενίσχυση των ομαδικών στόχων
4. Προσδοκία υψηλής απόδοσης
5. Παροχή εξατομικευμένης στήριξης
6. Πνευματική διέγερση.

Οι Carless, Wearing & Mann (2000) ανέπτυξαν μια Σφαιρική Κλίμακα Μετασχηματιστικής Ηγεσίας (Global Transformational Leadership Scale-GTLS), η οποία αποτελείται από επτά στοιχεία (π.χ. «ο ηγέτης μου μας ενθαρρύνει να σκεφτόμαστε τα προβλήματα με νέους τρόπους, θέτοντας ερωτήσεις και κάνοντας υποθέσεις»). Η κλίμακα έχει υψηλό βαθμό εγκυρότητας και οι απαντήσεις δίνονται σε 5βαθμη κλίμακα τύπου Likert ως εξής: 1= σε πολύ μεγάλο βαθμό, 2= σε μεγάλο βαθμό, 3= Αρκετά, 4= σε μικρό βαθμό, 5= σε πολύ μικρό βαθμό.

Το 2001 οι Alimo-Metcalfe & Alban-Metcalfe (2001) ανέπτυξαν το Ερωτηματολόγιο Μετασχηματιστικής Ηγεσίας (Transformational Leadership Questionnaire-TLQ), ενώ ακολούθησε η ερευνητική και η εκπαιδευτική έκδοσή του. Αποτελείται από έξι παράγοντες μέτρησης των πτυχών της μετασχηματιστικής ηγεσίας:

Παράγοντας 1. Αποτίμηση ατόμων: γνήσιο ενδιαφέρον για την ευημερία και την ατομική εξέλιξη των άλλων.

Παράγοντας 2. Δικτύωση και επίτευξη: εμπνευσμένη επικοινωνία, δικτύωση και επιτυχία.

Παράγοντας 3. Ενεργοποίηση: ενδυνάμωση, ανάπτυξη δυναμικού.

Παράγοντας 4. Ενέργεια με ακεραιότητα: ακεραιότητα, συνέπεια, ειλικρίνεια.

Παράγοντας 5. Προσιτότητα: διευκόλυνση της ανθρώπινης επαφής.

Παράγοντας 6. Καθοριστικότητα: αποφασιστικότητα, ανάληψη ρίσκων.

Ένα διαφορετικό εργαλείο για τη μέτρηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας αναπτύχθηκε από τους Greiman & Addington (2008), οι οποίοι υπογράμμισαν τη σημασία του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας ως σημαντικού προγνωστικού δείκτη της Ανάπτυξης της Αυτοαποτελεσματικότητας της Νεανικής Ηγεσίας (Youth Leadership Development Self-Efficacy-YLD-SE). Για τον σχεδιασμό της κλίμακας οι Greiman & Addington (2008) ζήτησαν από εκπαιδευτικούς και δημόσιους υπάλληλους από όλες τις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής να εντοπίσουν τα εμπόδια ανάπτυξης ηγετικών ικανοτήτων στη νεολαία. Τα δεδομένα χρησιμοποιήθηκαν για τη διαμόρφωση προτάσεων που μετρούν την αυτοαποτελεσματικότητα μέσω μιας διαδικασίας που είχε προταθεί από τον Bandura (2006). Η κλίμακα αποτελείται από δέκα προτάσεις και οι απαντήσεις δίνονται με τη μορφή 9βαθμης κλίμακας τύπου Likert, η οποία κυμαίνεται από 1= τίποτα έως 9= πολύ (π.χ. «Σε ποιο βαθμό μπορείτε να δημιουργήσετε ένα χρονοδιάγραμμα για την κάλυψη όλων των προτεραιοτήτων σας;»). Η κλίμακα αυτή αποτελεί μια νέα πρόταση στον τομέα της έρευνας της ηγεσίας.

#### **2.3.5.2 Μετασχηματιστική Ηγεσία και Δημογραφικά Χαρακτηριστικά**

Όπως προαναφέρθηκε, υπάρχουν πολλές διαστάσεις και συνακόλουθες συμπεριφορές μετασχηματιστικής ηγεσίας, οι οποίες είναι πιθανόν να επηρεαστούν από διάφορους παράγοντες. Μεταξύ άλλων, η επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών έχει μελετηθεί στο πλαίσιο της μετασχηματιστικής ηγεσίας – και της ηγεσίας εν γένει –, με τις έρευνες να καταλήγουν σε αντιφατικά, ή ακόμη και αμφιλεγόμενα, αποτελέσματα.

Όσον αφορά το φύλο, υπάρχει μια γενική άποψη μεταξύ των ερευνητών ότι οι γυναίκες έχουν ανώτερες ηγετικές ικανότητες (Sharpe, 2000). Επιπλέον, το στυλ ηγεσίας που παρατηρείται συχνότερα στον πληθυσμό των γυναικών εργαζομένων είναι το μετασχηματιστικό (Bass, Avolio & Atwater, 1996). Παρ' όλα αυτά, έρευνες όπως αυτή του Manning (2002) δεν έχουν δείξει σημαντικές διαφορές στη μετασχηματιστική ηγεσία μεταξύ ανδρών και γυναικών διευθυντών τραπεζών, είτε το στυλ ηγεσίας μετριέται με εργαλεία αυτοαξιολόγησης είτε με εργαλεία αξιολόγησης από τους εργαζόμενους. Σύμφωνα με τους Rosenbusch & Townsend (2004), οι γυναίκες ηγέτες τείνουν να υιοθετούν πιο μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας σε σχέση με τους άνδρες συναδέλφους τους, ενώ οι άνδρες ηγέτες τείνουν να υιοθετούν πιο διεκπεραιωτικό στυλ. Οι Greiman, Addington, Larson & Olander (2007) βρήκαν ότι μεταξύ των εκπαιδευτικών που υιοθετούν ένα μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας, οι γυναίκες σημειώνουν σημαντικά υψηλότερες βαθμολογίες στην εξατομικευμένη στήριξη σε σχέση με τους άντρες.

Ωστόσο, στις έρευνες των Stedman & Rudd (2005) και των Jones & Rudd (2008) οι άνδρες σημείωσαν υψηλότερες βαθμολογίες μετασχηματιστικής ηγεσίας σε σχέση με τις γυναίκες. Στη μελέτη του Hall (2010) δεν παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά στο στυλ ηγεσίας μεταξύ των ανδρών και των γυναικών που συμμετείχαν. Ωστόσο, συγκρίνοντας τους παράγοντες ηγεσίας ανάλογα με το φύλο, στατιστικά σημαντικές διαφορές βρέθηκαν μεταξύ ανδρών και γυναικών εκπαιδευτικών στην εξατομικευμένη στήριξη και στις ενδεχόμενες ανταμοιβές.

Οι Stedman & Rudd (2005) διαπίστωσαν διαφορές στους παράγοντες ηγεσίας όσον αφορά την ηλικία. Οι Kearney & Gebert (2009) οδηγήθηκαν στο συμπέρασμα ότι η μετασχηματιστική ηγεσία μετριάξει τη σχέση παραγόντων όπως η ηλικία, η εθνικότητα και το εκπαιδευτικό επίπεδο με την απόδοση της ομάδας. Τόσο η εθνικότητα όσο και το εκπαιδευτικό επίπεδο σχετίζονται θετικά με την ομαδική απόδοση μόνο όταν η μετασχηματιστική ηγεσία είναι υψηλή, ενώ η σχέση αυτή δεν είναι σημαντική όταν η μετασχηματιστική ηγεσία είναι χαμηλή.

Όσον αφορά τα έτη προϋπηρεσίας, οι Greiman et al. (2007) και ο Hall (2010) δεν βρήκαν σημαντική διαφορά στο στυλ ηγεσίας των εκπαιδευτικών με βάση τα χρόνια εμπειρίας. Οι Harms και Knobloch (2005) διαπίστωσαν ότι το στυλ ηγεσίας των εκπαιδευτικών που πραγματοποιούσαν την πρακτική τους άσκηση δεν είχε σχέση με τη μετέπειτα επιλογή σταδιοδρομίας.

Ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο, ο Hall (2010) δεν βρήκε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των στυλ ηγεσίας και του μορφωτικού επιπέδου όσων συμμετείχαν στην έρευνά του. Οι Greiman et al. (2007) δεν βρήκαν σημαντική διαφορά στο στυλ ηγεσίας με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης, αν και η πνευματική διέγερση διέφερε μεταξύ των εκπαιδευτικών με πτυχίο και των εκπαιδευτικών με μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών.

Σε γενικές γραμμές, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά φαίνεται να επηρεάζουν εν μέρει την επιλογή και την εφαρμογή των στυλ ηγεσίας, αν και απαιτείται περαιτέρω έρευνα για τη διεξαγωγή πιο αξιόπιστων συμπερασμάτων.

### **2.3.6 Η Σημασία του Στυλ Ηγεσίας**

Εκτός από την οργανωσιακή κουλτούρα, εργασιακά φαινόμενα όπως η επαγγελματική ικανοποίηση και η εργασιακή δέσμευση έχουν μελετηθεί σε σχέση με την εκάστοτε εθνική κουλτούρα, η οποία επίσης επηρεάζει τη δομή, την ηγεσία, τη λειτουργία, το εσωτερικό κλίμα και την κουλτούρα που αναπτύσσεται στο πλαίσιο ενός οργανισμού (Cheng, 1995· Hofstede,

1991). Πολλές διαπολιτισμικές έρευνες έχουν καταγράψει σημαντικές διαφορές στα χαρακτηριστικά κάθε εθνικής και, συνακόλουθα, οργανωσιακής κουλτούρας μεταξύ δυτικών και ανατολικών κοινωνιών και δυτικού και ανατολικού τύπου οργανισμών αντίστοιχα. Ειδικότερα, έρευνες όπως αυτές των Pye (1985), Chen et al. (2008) και El Kahal (2001) σε χώρες της Ανατολής όπως η Κίνα έχουν αναδείξει την κυριαρχία της γραφειοκρατικής κουλτούρας, όπου είναι επικεφαλής ο εκάστοτε ιδιοκτήτης ή διευθυντής και ο οργανισμός χαρακτηρίζεται από δομή «από πάνω προς τα κάτω». Το αντίθετο έχει βρεθεί σε έρευνες σε δυτικές κοινωνίες όπως οι Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής και η Αυστραλία (Conger & Kanungo, 1998· Hofstede, 1980· Malone, 1997). Στους οργανισμούς που βρίσκονται σε αυτές τις χώρες αυτό που εκτιμάται περισσότερο είναι η απόδοση και η αξία των εργαζομένων. Η λήψη αποφάσεων και η άσκηση ελέγχου είναι διαδικασίες αποκεντρωμένες, στις οποίες συμμετέχουν από κοινού οι εργαζόμενοι. Ωστόσο, η ενδυνάμωση εκ μέρους της διοίκησης είναι πιθανόν να ενισχύσει τη συμμετοχή των εργαζομένων, την παραγωγικότητά τους και συνακόλουθα την επαγγελματική ικανοποίηση και την εργασιακή δέσμευση.

Από άποψη ηγεσίας, τα χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής κυρίως ηγεσίας, τα οποία είναι κοινά στις κουλτούρες δυτικού τύπου, θεωρούνται μεγάλης σημασίας για την κινητοποίηση και την απόδοση των εργαζομένων (Walder, 1995). Στα γνωρίσματα αυτά συμπεριλαμβάνονται η ενδυνάμωση των εργαζομένων και η προσήλωση σε ένα σαφές όραμα, στοιχεία που έχουν συνδεθεί με υψηλή επαγγελματική ικανοποίηση και εργασιακή δέσμευση (Smith & Peterson, 1988· Iverson & Roy, 1994). Αντίθετα, οι οργανισμοί ανατολικού τύπου θεωρείται ότι λειτουργούν υπό το πρίσμα μιας ηγεσίας «μύησης», η οποία όμως έχει επίσης συνδεθεί με υψηλή επαγγελματική ικανοποίηση (Walder, 1995). Θα μπορούσε να ειπωθεί, επομένως, ότι ο ρόλος της εθνικής και της οργανωσιακής κουλτούρας είναι κρίσιμος για την επαγγελματική ικανοποίηση και εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων, εφόσον οι ανώτεροι υιοθετούν τα πιο ωφέλιμα χαρακτηριστικά τους με σκοπό να χτίσουν μια γερή σχέση με τους συνεργάτες τους (Belias & Koustelios, 2014δ).

### **2.3.7 Στυλ Ηγεσίας και Οργανωσιακή Κουλτούρα**

Η ηγεσία είναι παρούσα σε όλες τις κοινωνίες και αποτελεί βασικό παράγοντα της λειτουργίας των οργανισμών. Ωστόσο, τα ειδικά χαρακτηριστικά των ηγετών είναι πολύ πιθανόν να ποικίλουν από χώρα σε χώρα (Den Hartog, House, Hangers et al., 1999). Το στυλ ηγεσίας ενός οργανισμού επηρεάζεται – και μερικές φορές καθορίζεται – τόσο από την υφιστάμενη

εθνική κουλτούρα όσο και από τη συγκεκριμένη εσωτερική κουλτούρα που έχει αναπτυχθεί μεταξύ των εργαζομένων του οργανισμού. Ο Hofstede (1984) είχε αναδείξει τη σημασία που έχουν οι αξίες της κουλτούρας στη στάση και στη συμπεριφορά του ηγέτη, καθώς ένας αποτελεσματικός ηγέτης είναι σε θέση να εκπληρώσει τις προσδοκίες των υφιστάμενων του στο πλαίσιο της συγκεκριμένης οργανωσιακής κουλτούρας.

Μια σειρά μελετών έχει αναδείξει την ύπαρξη διαφορών στην ηγεσία των διαφόρων οργανισμών, οι οποίες οφείλονται στα χαρακτηριστικά της εκάστοτε οργανωσιακής κουλτούρας. Ο Hofstede (1980) διέκρινε πέντε διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας που σχετίζονται με την ηγεσία:

1. *Απόσταση της Εξουσίας*, η οποία αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο τα λιγότερο ισχυρά μέλη μιας ομάδας ή κοινωνίας αποδέχονται και αναμένουν ότι η εξουσία κατανέμεται άνισα.

2. *Ατομικισμός*, ο οποίος ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο τα μέλη της ομάδας αναμένουν ότι τα άτομα κατευθύνουν τη δράση τους προς το δικό τους όφελος και όχι προς το όφελος της ομάδας.

3. *Αρρενωπότητα*, η οποία αφορά την κατανομή των έμφυλων ρόλων με βάση μια αναμενόμενη στερεοτυπική συμπεριφορά.

4. *Αποφυγή της Αβεβαιότητας*, η οποία αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο τα μέλη μιας ομάδας αισθάνονται άβολα και τείνουν να αποφεύγουν την αλλαγή, την ασάφεια και την αβεβαιότητα.

5. *Μακροπρόθεσμος Προσανατολισμός*, ο οποίος ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο μια ομάδα προσανατολίζει τις δράσεις της σε μακροπρόθεσμα αποτελέσματα και όχι σε βραχυπρόθεσμους στόχους και άμεση ικανοποίηση.

Αρκετές έρευνες που ακολούθησαν επιβεβαίωσαν την παραπάνω πενταμερή διάκριση. Οι Gerstner και Day (1994), για παράδειγμα, συνέκριναν τα πρότυπα ηγεσίας σε οκτώ χώρες και ανέδειξαν αξιόλογες διαφορές ως προς τη συμπεριφορά της ηγεσίας με βάση ορισμένες διαστάσεις της κουλτούρας, όπως η Απόσταση της Εξουσίας, η Αποφυγή της Αβεβαιότητας και ο Ατομικισμός. Οι Jung, Bass & Sosic (1995) μελέτησαν τη σχέση ανάμεσα στον Ατομικισμό και το Μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας και πρότειναν ότι το στυλ αυτό είναι πιθανό να ενισχυθεί όταν η ατομικιστική συμπεριφορά είναι περιορισμένη, καθώς η πλειονότητα των



υφιστάμενων σε αυτές τις οργανωτικές κουλτούρες επιδεικνύει μεγάλο σεβασμό και υπακοή προς τους ηγέτες του οργανισμού.

Επιπλέον, ο Tayeb (1996) εξέτασε το ποσοστό της επιτυχίας και της αποτυχίας ενός μεγάλου αριθμού οργανισμών σε διάφορες χώρες και βρήκε ότι η Απόσταση της Εξουσίας είναι πιθανόν να οδηγήσει σε μεγάλη συγκέντρωση της λήψης αποφάσεων σε ένα πρόσωπο καθώς και σε πιο αυταρχικό στυλ ηγεσίας. Δεδομένου ότι η επιτυχία ενός οργανισμού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ενεργή συμμετοχή όλων των μελών, η διστακτικότητα των εργαζομένων να διαφωνήσουν με τον προϊστάμενο-ηγέτη οδηγεί σε αναποτελεσματικότητα και απουσία επαγγελματικής ικανοποίησης στο πλαίσιο της συγκεκριμένης κουλτούρας.

Θα πρέπει να σημειωθεί, ωστόσο, ότι παρά το γεγονός ότι οι διαφορετικές πολιτισμικές ομάδες είναι πιθανό να έχουν διαφορετικές αντιλήψεις για το στυλ ηγεσίας, ορισμένα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με τη λεγόμενη μετασχηματιστική ηγεσία συνήθως θεωρείται ότι συμβάλλουν στην καθιέρωση μιας αποτελεσματικής ηγεσίας, ενώ κάποια άλλα χαρακτηριστικά γίνονται αντιληπτά ως εμπόδια (Den Hartog et al., 1999).

Η αλληλοσυμπληρωματική σχέση ανάμεσα στην οργανωσιακή κουλτούρα και το στυλ ηγεσίας αναπαριστάται στο Μοντέλο των Ανταγωνιστικών Αξιών, το οποίο χρησιμοποιείται στη μελέτη της λειτουργικότητας της ηγεσίας (Trivellas et al., 2012). Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, σε οργανισμούς όπου υιοθετείται η Προσαρμοστική (Adhocracy) Κουλτούρα σε συνδυασμό με ένα Προσαρμοστικό (Adaptive) Στυλ Ηγεσίας ευνοείται η επιχειρηματικότητα, η δημιουργικότητα, η προνοητικότητα, η απόκτηση νέων πόρων, καθώς και η καινοτομία. Ως αποτέλεσμα, οι ηγέτες και οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να ανακαλύπτουν νέες αγορές και κατευθύνσεις προς την ανάπτυξη. Σε τέτοιου είδους περιβάλλοντα εργασίας οι ηγέτες χαρακτηρίζονται από ευελιξία, προσαρμοστικότητα και εξωστρέφεια. Όσον αφορά τους εργαζόμενους, οι ρόλοι οι οποίοι τους ανατίθενται αφορούν την εξεύρεση πόρων και την προσαρμογή των ίδιων και του οργανισμού στις αλλαγές.

Σε περιβάλλοντα όπου η Συμμετοχική/Οικογενειακή (Clan) Κουλτούρα συνδυάζεται με ένα Προσανατολισμένο στο Άτομο (People-oriented) Στυλ Ηγεσίας ευνοείται η εργασιακή δέσμευση, η ψυχική ενδυνάμωση, η ανύψηση του ηθικού, η ενεργός συμμετοχή, η ομαδική εργασία και η συνοχή. Βασικό μέλημα των ηγετών είναι η εγκαθίδρυση και η διατήρηση ενός κλίματος εμπιστοσύνης, ενώ άμεση προτεραιότητα είναι η επίλυση των συγκρούσεων και ο περιορισμός της αντίστασης στην αλλαγή. Οι ηγέτες αποτελούν πρότυπο για τους εργαζόμενους και προσπαθούν πάντοτε να προωθήσουν και να επιβραβεύσουν την ομαδική εργασία.

Οι οργανισμοί οι οποίοι χαρακτηρίζονται από έναν συνδυασμό Ιεραρχικής (Hierarchical) Κουλτούρας και Προσανατολισμένου στη Σταθερότητα (Stability) Στυλ Ηγεσίας επικεντρώνονται στην τήρηση των κανόνων, τη διατήρηση της τάξης, τον αυστηρό έλεγχο, τη διαχείριση πληροφοριών, τη λήψη αποφάσεων από την ηγεσία, την αξιοπιστία και την επισημότητα. Οι ηγέτες παρακολουθούν διαρκώς τους εργαζόμενους, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η συμμόρφωση με τους κανονισμούς. Επιπλέον, ελέγχουν διαρκώς την πρόοδο του οργανισμού και αναλύουν τα αποτελέσματα της δράσης του, διατηρώντας την τάξη και την ομαλή ροή του συστήματος του οργανισμού.

Τέλος, ο συνδυασμός μιας Προσανατολισμένης στην Αγορά (Market) Κουλτούρας και ενός Προσανατολισμένου στο Έργο (Task-oriented) Στυλ Ηγεσίας συνεπάγεται έμφαση στον καθορισμό και την επίτευξη των στόχων, την παραγωγικότητα, την ολοκλήρωση των εργασιών και την αποδοτικότητα. Ο ηγέτης είναι εξωστρεφής και προσανατολισμένος στον έλεγχο, κινητοποιώντας τους εργαζόμενους να αναλάβουν δράσεις, αφότου έχει διευκρινίσει τις προσδοκίες και τους στόχους του.

### **2.3.8 Στυλ Ηγεσίας και Επαγγελματική Ικανοποίηση**

Το αίσθημα επαγγελματικής ικανοποίησης που είναι πιθανό να βιώσουν ή να μη βιώσουν οι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό ή ίδρυμα έχει μελετηθεί εκ παραλλήλου με την ηγεσία, η οποία συνιστά μια ιδιαίτερη διάσταση της οργανωσιακής κουλτούρας. Οι μελέτες έχουν δείξει ότι σε οργανισμού που χαρακτηρίζονται από ευελιξία και υιοθετούν τον συμμετοχικό τύπο ηγεσίας, με έμφαση στην επικοινωνία και στις ανταμοιβές των εργαζομένων, οι τελευταίοι είναι πιο πιθανό να βιώσουν την ικανοποίηση και συνακόλουθα να συμβάλουν στην επιτυχία του οργανισμού (McKinnon, Harrison, Chow & Wu, 2003). Σύμφωνα με τον Schein (1992), υφίσταται μια ισχυρή αλληλεπίδραση ανάμεσα στον ηγέτη και την οργανωσιακή κουλτούρα. Ο ηγέτης δημιουργεί έναν οργανισμό που αντανακλά τις ατομικές του αξίες και πεποιθήσεις, γεγονός που οδηγεί στη δημιουργία μιας συγκεκριμένης κουλτούρας. Ωστόσο, η κουλτούρα είναι φαινόμενο δυναμικό και όχι στατικό: Καθώς εξελίσσεται επηρεάζει τις ενέργειες και τις τακτικές του ηγέτη. Θα μπορούσε, λοιπόν, να πει κανείς ότι, παρόλο που ο ηγέτης δημιουργεί την κουλτούρα εξ αρχής, εξελίσσεται μέσα από αυτή τη διαδικασία και μαζί του εξελίσσονται και οι εκάστοτε τακτικές που εφαρμόζει.

Στο πλαίσιο ενός οργανισμού, οι δύο κύριοι τύποι ηγεσίας που είναι πιθανόν να επηρεάσουν την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων είναι η συνδιαλλακτική και η μετασχηματιστική. Οι ηγέτες της συνδιαλλακτικής ηγεσίας τείνουν να ενεργούν εντός του πλαισίου της κυρίαρχης κουλτούρας, ενώ οι ηγέτες της μετασχηματιστικής ηγεσίας εργάζονται συχνά με σκοπό την αλλαγή και την προσαρμογή της κουλτούρας στο δικό τους όραμα. Ο Brown (1992) τόνισε ότι ένας καλός ηγέτης θα πρέπει να διαθέτει την ικανότητα να αλλάζει τα στοιχεία εκείνα της οργανωσιακής κουλτούρας που παρεμποδίζουν την απόδοση μιας εταιρίας. Οι Ogbonna & Harris (2000) βρήκαν ότι η ηγεσία συνδέεται έμμεσα με την απόδοση, ενώ τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας (π.χ. ανταγωνιστικότητα, αυθεντικότητα) συνδέονται άμεσα με αυτήν.

Οι Trivellas & Reklitis (2014) βρήκαν ότι ένας ηγέτης με ικανότητες όπως η υποστήριξη επίσημων δομών, κανόνων και κανονισμών, η κεντρική λήψη αποφάσεων, η διαχείριση συγκρούσεων και η αποτελεσματική επικοινωνία είναι ικανός να συμβάλει θετικά στο αίσθημα Επαγγελματικής Ικανοποίησης των εργαζομένων, αλλά και στην απόδοσή τους. Ειδικότερα, οι τομείς οι οποίοι φάνηκαν να επηρεάζονται περισσότερο από την ηγεσία ήταν οι απολαβές, η επίτευξη στόχων, η αυτονομία, η αναγνώριση, η επικοινωνία, οι συνθήκες εργασίας, η σημασία του επαγγέλματος, οι σχέσεις με τους συναδέλφους, ο βαθμός επαγγελματισμού, το εσωτερικό κλίμα, οι διαπροσωπικές σχέσεις, η υποστήριξη από τους ανώτερους, η θετική συναισθηματικότητα, το αίσθημα ασφάλειας, η ευελιξία στο χώρο εργασίας και η ομαδική δουλειά.

### **2.3.9 Στυλ Ηγεσίας και Επαγγελματική Ικανοποίηση στον Τραπεζικό Τομέα**

Οι Chang και Lee (2007) ερευνήσαν τη σύνδεση και την αλληλεπίδραση ανάμεσα στο στυλ ηγεσίας, την οργανωσιακή κουλτούρα και την επαγγελματική ικανοποίηση σε 134 εργαζόμενους σε διάφορους τομείς, συμπεριλαμβανομένου και του τραπεζικού τομέα. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, το στυλ ηγεσίας και η οργανωσιακή κουλτούρα ήταν πολύ πιθανό να επηρεάσουν θετικά την επαγγελματική ικανοποίηση, ειδικά όταν οι εργαζόμενοι μοιράζονταν το όραμα του ηγέτη τους στο πλαίσιο του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας. Συνακόλουθα, εργαζόμενοι και ανώτεροι συνεργάζονται όχι μόνο για την ευημερία του οργανισμού, αλλά και για την προσωπική τους ολοκλήρωση, ειδικά στο πλαίσιο της οικογενειακής κουλτούρας. Οι Riaz, Akram & Ijaz (2011) κατέληξαν σε παρόμοια συμπεράσματα στη μελέτη τους σχετικά με την επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην εργασιακή δέσμευση. Συγκεκριμένα, βρήκαν

ισχυρή θετική αλληλεπίδραση ανάμεσα στα δύο αυτά στοιχεία και συμπεράναν ότι οι διευθυντές των τραπεζών θα πρέπει να προσαρμόζουν τη μετασχηματιστική ηγεσία, ώστε να ενισχύουν τη δέσμευση των εργαζομένων στο εκάστοτε τραπεζικό ίδρυμα.

Οι Bushra, Usman & Naveed (2011) μελέτησαν τη σχέση ανάμεσα στη μετασχηματιστική ηγεσία και την επαγγελματική ικανοποίηση 133 τραπεζικών υπαλλήλων στο Πακιστάν. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία είχε θετικό αντίκτυπο στη γενικότερη επαγγελματική ικανοποίηση του 42% των συμμετεχόντων/ουσών, αναδεικνύοντας την προτίμηση στο συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας. Γενικά, η μετασχηματιστική ηγεσία φαίνεται όχι μόνο να επηρεάζει την επαγγελματική ικανοποίηση, αλλά και να καθορίζει την εργασιακή δέσμευση (Emery & Barker, 2007). Έχει αποδειχτεί, άλλωστε, ότι η σχέση μεταξύ εργασιακής δέσμευσης και επαγγελματικής ικανοποίησης είναι αμοιβαία (Riaz et al., 2011). Η επίδραση αυτού του τύπου ηγεσίας έγκειται στην ικανότητα του ηγέτη να προωθεί τις αξίες εκείνες που σχετίζονται με την επίτευξη στόχων και δίνουν έμφαση στην επίδραση της απόδοσης των εργαζομένων. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες εμπνέουν τους εργαζόμενους να δουλέψουν περισσότερο, προσφέροντάς τους την ιδέα ενός κοινού οράματος στο πλαίσιο του οποίου η ευημερία της εταιρίας σχετίζεται στενά με την προσωπική τους εξέλιξη και ολοκλήρωση (Shamir, Zakay, Breinin & Popper 1998· Givens 2008).

## **2.4 Η Οργανωσιακή Κουλτούρα ως Διαμεσολαβητής-Ρυθμιστής**

### **2.4.1 Η Οργανωσιακή Κουλτούρα ως Διαμεσολαβητής-Ρυθμιστής στη σχέση Επαγγελματικής Ικανοποίησης και Στυλ Ηγεσίας**

Από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση προέκυψε ότι ο ρόλος της Οργανωσιακής Κουλτούρας ως Διαμεσολαβητή ή Ρυθμιστή στη σχέση μεταξύ άλλων εργασιακών φαινομένων έχει διερευνηθεί σε αρκετές μελέτες σε πληθώρα οργανισμών και χωρών. Οι Ahmad και Gelaidan (2011) μελέτησαν την επίδραση του Μετασχηματιστικού Στυλ Ηγεσίας στη δέσμευση των εργαζομένων στην οργανωσιακή αλλαγή και τον ρόλο της οργανωσιακής κουλτούρας ως ρυθμιστή στη σχέση αυτήν. Όπως διαπιστώθηκε, η Μετασχηματιστική Ηγεσία συσχετίζεται θετικά με τη δέσμευση των εργαζομένων, ενώ η Διεκπεραιωτική Ηγεσία συσχετίζεται αρνητικά. Όσον αφορά τον ρόλο της Οργανωσιακής Κουλτούρας, φαίνεται ότι είναι κρίσιμος ως ρυθμιστής στη σχέση μεταξύ και των δύο προαναφερθέντων στυλ ηγεσίας με την εργασιακή δέσμευση, διότι οι εργαζόμενοι εκδηλώνουν μια έντονη ανάγκη να γνωρίζουν τους σαφείς

στόχους και τις προσδοκίες των ηγετών τους προτού παρακινηθούν να δεσμευτούν σε οποιαδήποτε αλλαγή.

Ο Erkutlu (2011) μελέτησε τον ρυθμιστικό ρόλο της Οργανωσιακής Κουλτούρας στη σχέση Οργανωσιακής Δικαιοσύνης και Συμπεριφορών Οργανωσιακής Ιθαγένειας. Η Οργανωσιακή Ιθαγένεια ορίζεται ως ένα σύνολο συμπεριφορών στον χώρο εργασίας οι οποίες είναι διακριτικές, δεν αναγνωρίζονται ρητά από το επίσημο σύστημα ανταμοιβών του εκάστοτε οργανισμού, αλλά ωστόσο συμβάλλουν στο σύνολό τους στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα (Organ, 1988). Οι συμπεριφορές αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν το να βοηθά κανείς έναν συνάδελφο ο οποίος έχει απουσιάσει, να αναλαμβάνει εθελοντικά ορισμένα επιπλέον καθήκοντα όποτε χρειάζεται, να εκπροσωπεί την εταιρεία του με ζήλο σε δημόσιες υπηρεσίες και γενικά να δρα με τρόπο ηθικό και να επιλύει τις μη εποικοδομητικές συγκρούσεις ανάμεσα στο προσωπικό (Organ, 1990). Πολλές μελέτες έδειξαν στο παρελθόν ότι οι Συμπεριφορές Οργανωσιακής Ιθαγένειας μπορούν να προβλεφθούν από το επίπεδο Επαγγελματικής Ικανοποίησης των εργαζομένων (Bateman & Organ, 1983· Organ & Ryan, 1995· Williams & Anderson, 1991). Ωστόσο, νεότερες μελέτες έδειξαν ότι η Οργανωσιακή Δικαιοσύνη αποτελεί καλύτερο προβλεπτικό παράγοντα των Συμπεριφορών Οργανωσιακής Ιθαγένειας (Cohen-Charash & Spector, 2001· Lara & Espinol, 2007· Podsakoff, Mackenzie, Paine & Bachrach, 2000).

Η Οργανωσιακή Δικαιοσύνη έχει πολλές εκφάνσεις και μπορεί να περιλαμβάνει τις πεποιθήσεις των εργαζομένων για το πόσο δίκαιη είναι η κατανομή πόρων – μισθοί, ανταμοιβές, προαγωγές, επίλυση συγκρούσεων – στον οργανισμό (διανεμητική δικαιοσύνη), τις πεποιθήσεις για το πόσο δίκαιη είναι η διαδικασία λήψης αποφάσεων (διαδικαστική δικαιοσύνη) καθώς και τις πεποιθήσεις για την ατομική μεταχείριση κάθε εργαζόμενου από την ηγεσία (αλληλεπιδραστική δικαιοσύνη) (Colquitt, Conlon, Wesson et al., 2005).

Στην έρευνα του Erkutlu (2011) βρέθηκε ότι η διάσταση του προσανατολισμού στην ομάδα της Οργανωσιακής Κουλτούρας λειτουργεί ως ρυθμιστής στη θετική σχέση μεταξύ της αλληλεπιδραστικής, της διανεμητικής και της διαδικαστικής δικαιοσύνης με τις Συμπεριφορές Οργανωσιακής Ιθαγένειας. Επιπλέον, μια άλλη διάσταση της Οργανωσιακής Κουλτούρας, ο σεβασμός προς τους συναδέλφους, λειτουργεί ως ρυθμιστής μόνο στη σχέση μεταξύ της αλληλεπιδραστικής δικαιοσύνης με τις Συμπεριφορές Οργανωσιακής Ιθαγένειας. Συνεπώς, σε οργανισμούς όπου κυριαρχούν ο σεβασμός προς τους συναδέλφους, η ευγένεια και η ευαισθησία είναι πιθανόν να προκύψουν συμπεριφορές όπως ο αλτρουισμός και η εθελοντική προσφορά. Το

εύρημα αυτό αποδεικνύει ότι οι διαπροσωπικές σχέσεις σε έναν οργανισμό διαμορφώνονται από παράγοντες του εκάστοτε εργασιακού πλαισίου και περιβάλλοντος.

Οι Danish, Munir & Butt (2012) μελέτησαν τον ρυθμιστικό ρόλο της Οργανωσιακής Κουλτούρας στη σχέση ανάμεσα στη Διαχείριση Γνώσεων και την Οργανωσιακή Αποτελεσματικότητα. Όπως εξηγούν, η υιοθέτηση ενός Μετασχηματιστικού Στυλ Ηγεσίας σε έναν οργανισμό συμβάλει στο μοίρασμα εμπειριών και γνώσεων μεταξύ των εργαζομένων αλλά και στη μετάδοση γνώσεων από τον ηγέτη στους εργαζόμενους, με αποτέλεσμα τη γένεση νέων ιδεών, οι οποίες κάνουν τον οργανισμό να λειτουργεί πιο αποτελεσματικά. Όταν η διαδικασία αυτή διενεργείται στο πλαίσιο της ανάλογης κουλτούρας, τα αποτελέσματα στην παραγωγικότητα του οργανισμού μεγιστοποιούνται.

Παρ' όλα αυτά, ο ρυθμιστικός ρόλος της Οργανωσιακής Κουλτούρας στη σχέση ανάμεσα στο Μετασχηματιστικό Στυλ Ηγεσίας και την Επαγγελματική Ικανοποίηση δεν έχει μέχρι στιγμής διερευνηθεί. Για τον σκοπό αυτό, θα γίνει ανάλογη προσπάθεια στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης.

#### **2.4.2 Διαφορές Ρύθμισης και Διαμεσολάβησης**

Προκειμένου να εξαλείψουν τη σύγχυση που παρατηρήθηκε στον επιστημονικό κόσμο σχετικά με τους όρους «ρύθμιση» και «διαμεσολάβηση», οι Baron & Kenny (1986) διευκρίνισαν ότι μια μεταβλητή λειτουργεί ως διαμεσολαβητική στον βαθμό στον οποίο ερμηνεύει τη σχέση μιας ανεξάρτητης μεταβλητής με μια εξαρτημένη. Συγκεκριμένα, η διαμεσολαβητική μεταβλητή εξηγεί τον μηχανισμό μέσω του οποίου η ανεξάρτητη μεταβλητή επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή. Μια μεταβλητή, που μπορεί να είναι είτε ποιοτική (π.χ. φύλο, φυλή, τάξη) είτε ποσοτική (π.χ. ύψος ανταμοιβών), λειτουργεί ως ρυθμιστική όταν επηρεάζει την κατεύθυνση ή/και την ένταση της σχέσης μεταξύ μιας ανεξάρτητης και μιας εξαρτημένης μεταβλητής. Η ύπαρξη ενός ρυθμιστικού αποτελέσματος σημαίνει ότι η σχέση μεταξύ δύο μεταβλητών ποικίλει ανάλογα με τις τιμές μιας τρίτης μεταβλητής που ονομάζεται ρυθμιστής.

Σε αντίθεση με τη σχέση της ανεξάρτητης με τη διαμεσολαβητική μεταβλητή (στην οποία η ανεξάρτητη προκαλεί τη διαμεσολαβητική και χρονικά προηγείται), ο ρυθμιστής και η ανεξάρτητη μεταβλητή βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο χρονικά και αιτιολογικά σε σχέση με τις επιδράσεις που προκαλούν στην εξαρτημένη (Baron & Kenny, 1986). Βασική προϋπόθεση για

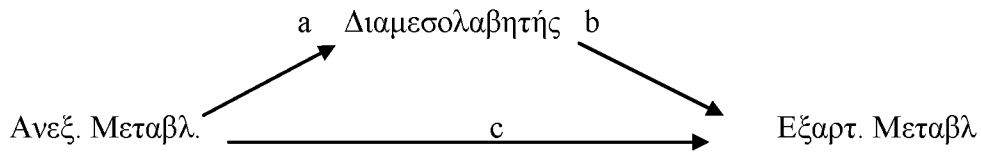
να επιλεγεί μια μεταβλητή ως διαμεσολαβητής στον σχεδιασμό μιας έρευνας είναι να συσχετίζεται ή να προκαλείται από την ανεξάρτητη μεταβλητή, και αυτό πρέπει να έχει ένα ξεκάθαρο θεωρητικό υπόβαθρο.

Όπως εξηγούν οι Kraemer, Stice, Kazdin et al. (2001), ο διαμεσολαβητής χαρακτηρίζεται ως «ενδιάμεση μεταβλητή», ενώ ο ρυθμιστής ως «τροποποιητής μιας επίδρασης. Σαφής διαχωρισμός μεταξύ διαμεσολάβησης-ρύθμισης προκύπτει από το γεγονός ότι, ενώ ένας ρυθμιστής επηρεάζει τη σχέση της ανεξάρτητης μεταβλητής και του αποτελέσματος, ο διαμεσολαβητής επηρεάζεται απευθείας από την ανεξάρτητη μεταβλητή. Πρακτικά αυτό σημαίνει ότι, ενώ ο διαμεσολαβητής αναφέρεται στο *πώς* ή στο *γιατί* θα πραγματοποιηθούν τα συγκεκριμένα αποτελέσματα, ο ρυθμιστής καθορίζει το *πότε*.

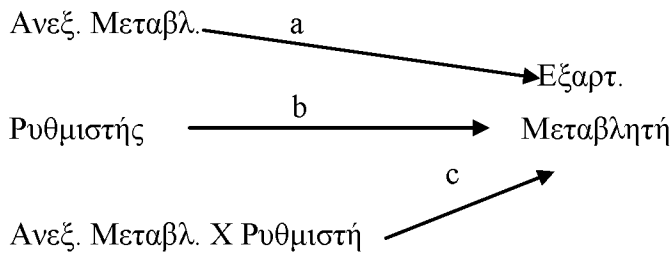
Η διαμεσολαβητική επίδραση μιας μεταβλητής ελέγχεται μέσω ενός μοντέλου σταδιακών αναλύσεων, σύμφωνα με το οποίο καταδεικνύεται διαμεσολάβηση εάν υπάρξει σημαντική μείωση στην απευθείας σχέση μεταξύ της εξαρτημένης και της ανεξάρτητης μεταβλητής μετά την πρόσθεση μιας δεύτερης ενδιάμεσης ανεξάρτητης μεταβλητής (Baron & Kenny, 1986· Yap & Devilly, 2004). Αντίθετα, η ρυθμιστική επίδραση μιας μεταβλητής συνοπτικά αποδεικνύεται από τη στατιστικά σημαντική αλληλεπίδρασή της με την ανεξάρτητη μεταβλητή. Οι Cohen, Cohen, West & Aiken (2003) περιέγραψαν τρεις πιθανές μορφές αλληλεπίδρασης ανάμεσα σε δύο μη κατηγορικές μεταβλητές: 1) αυξητική αλληλεπίδραση (οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές επηρεάζουν την εξαρτημένη προς την ίδια κατεύθυνση και μαζί έχουν ισχυρότερη επίδραση), 2) αλληλεπίδραση εξουδετέρωσης (η ρυθμιστική μεταβλητή αποδυναμώνει την επίδραση της ανεξάρτητης στην εξαρτημένη), και 3) ανταγωνιστική αλληλεπίδραση (η ανεξάρτητη και ο ρυθμιστής έχουν την ίδια επίδραση στην εξαρτημένη, αλλά η αλληλεπίδραση των δύο επηρεάζει στην αντίθετη κατεύθυνση).

# Γράφημα 1: Μοντέλα διαμεσολάβησης και ρύθμισης (Baron & Kenny (1986))

Διαμεσολάβηση (Mediation)



Ρύθμιση (Moderation)





## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### 3. Μεθοδολογία της έρευνας

#### 3.1 Η ποσοτική μέθοδος

Για τον σχεδιασμό και τη διεξαγωγή της παρούσας μελέτης ακολουθήθηκαν όλα τα απαραίτητα βήματα που απαιτούνται για την ολοκλήρωση μιας έρευνας και τη διατύπωση αξιολογών συμπερασμάτων. Για τους σκοπούς της μελέτης κρίθηκε καταλληλότερη η χρήση της ποσοτικής μεθόδου, η οποία αναζητά τις σχέσεις μεταξύ μεταβλητών ή θέτει εκ προοιμίου τις ερευνητικές υποθέσεις και στη συνέχεια εξετάζει την ορθότητά τους, μεταξύ των ερευνητικών ερωτημάτων που προκύπτουν μέσα από την ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας. Οι ερευνητές που χρησιμοποιούν την ποσοτική μέθοδο έχουν ως στόχο την πρόβλεψη και τον έλεγχο της πραγματικότητας. Η άποψη αυτή έχει υιοθετηθεί από τον ερευνητή της παρούσας εργασίας και αποτελεί μέρος των προσωπικών του ερευνητικών ενδιαφερόντων και ανησυχιών. Σχετικά με τον τρόπο που μελετά τα διάφορα φαινόμενα, η ποσοτική μέθοδος χρησιμοποιεί την τεχνική της απομόνωσης μίας ή περισσότερων μεταβλητών που σχετίζονται με ένα φαινόμενο. Για τον λόγο αυτό, χρησιμοποιείται όσο το δυνατόν μεγαλύτερο δείγμα συμμετεχόντων, ώστε να υπάρχει μεγαλύτερη δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων (Cohen, Manion & Morrison, 2007). Το γεγονός της εύκολης πρόσβασης σε ένα μεγάλο δείγμα υποκειμένων αποτέλεσε έναν επιπλέον παράγοντα για την επιλογή της συγκεκριμένης μεθόδου για τη διεξαγωγή της παρούσας μελέτης.

Τα δεδομένα που συλλέγονται στην ποσοτική έρευνα μετατρέπονται σε αριθμούς με τη μορφή τιμών που προκύπτουν από σταθμισμένες μετρήσεις. Η ανάλυση των δεδομένων γίνεται με βάση το στατιστικό υπολογισμό της μέσης τιμής και των τυπικών αποκλίσεων μεταξύ των τιμών, με βάση τον οποίο ερμηνεύεται η επίδραση της μίας μεταβλητής ενός φαινομένου στην άλλη, αλλά και στο αποτέλεσμα της έρευνας. Ο ρόλος του ερευνητή στην ποσοτική έρευνα είναι σχετικά περιορισμένος. Πέρα από την αρχική υπόθεση, η οποία διατυπώνεται με βάση τις γνώσεις και τις αντιλήψεις του ερευνητή, η παρουσίαση και η ερμηνεία των αποτελεσμάτων εξαρτάται αποκλειστικά από τις απαντήσεις των υποκειμένων. Με τον τρόπο αυτό, προκύπτουν νέες θεωρίες, υποθέσεις ή συσχετίσεις, που συμβάλλουν στην έρευνα και στην επιστήμη (Παπαναστασίου & Παπαναστασίου, 2005), στοιχείο που εξυπηρετεί τους ερευνητικούς στόχους και τις φιλοδοξίες του ερευνητή.

### 3.2 Το Εργαλείο συλλογής δεδομένων

Στην παρούσα ερευνητική μελέτη, ως εργαλείο συλλογής δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο. Πρόκειται για μια τεχνική που αποσκοπεί στη διερεύνηση των συμπεριφορών και των γεγονότων τα οποία λαμβάνουν χώρα στο περιβάλλον των ατόμων που συμμετέχουν στην ερευνητική διαδικασία, των υποκειμενικών κρίσεων, στάσεων, απόψεων, κινήτρων, προσδοκιών και φιλοδοξιών, καθώς και των γνώσεων σχετικά με κάποιο συγκεκριμένο θέμα. Οι απαντήσεις που συλλέγονται αξιολογούνται με βάση τα ατομικά χαρακτηριστικά του εκάστοτε ερωτώμενου, όπως οι ικανότητες ή οι γνώσεις του για το υπό εξέταση θέμα, η κατανόηση εκ μέρους του των ερωτήσεων, η ειλικρίνεια με την οποία απαντά και η αξιοπιστία των απαντήσεών του (Ζαφειρόπουλος, 2005). Τα στοιχεία αυτά οδήγησαν στο να επιλεγεί το ερωτηματολόγιο ως ιδανικό εργαλείο για τη συλλογή των δεδομένων, καθώς το θέμα της έρευνάς μας περιστρέφεται γύρω από τις ατομικές εμπειρίες και κρίσεις των τραπεζικών υπαλλήλων.

Ο σχεδιασμός και η διεξαγωγή μιας έρευνας με τη μέθοδο του ερωτηματολογίου ακολουθεί, στις περισσότερες περιπτώσεις, συγκεκριμένη πορεία (Cohen, Manion & Morrison, 2007). Τα βήματα αυτά ακολουθήθηκαν και στην παρούσα έρευνα:

1. Προσδιορισμός του αντικειμένου έρευνας
2. Ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας
3. Ελεύθερες συζητήσεις του ερευνητή με ειδικούς ή μη, πρόσωπα που έχουν άμεση ή έμμεση σχέση με το εξεταζόμενο θέμα
4. Καθορισμός των επιμέρους αξόνων/θεματικών ενοτήτων τού υπό διερεύνηση αντικειμένου
5. Καθορισμός των πληροφοριών που θα αναζητηθούν στο πλαίσιο κάθε θεματικής ενότητας
6. Καθορισμός του πληθυσμού και επιλογή των συμμετεχόντων
7. Σύνταξη του πλάνου του ερωτηματολογίου
8. Προκαταρκτική έρευνα/έρευνα-πρόοδος
9. Τελική σύνταξη του ερωτηματολογίου

10. Εκπαίδευση των ερευνητών
11. Υλοποίηση της έρευνας και συλλογή δεδομένων
12. Κωδικοποίηση δεδομένων
13. Ανάλυση δεδομένων
14. Συναγωγή συμπερασμάτων και δημοσιοποίησή τους.

Προκειμένου ένα ερωτηματολόγιο να εξυπηρετήσει πλήρως τους σκοπούς της έρευνας και να παράσχει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα, θα πρέπει να περιλαμβάνει ερωτήσεις σαφώς διατυπωμένες και όσο το δυνατόν πιο σύντομες και κατανοητές. Οι ερωτήσεις δεν θα πρέπει να είναι διφορούμενες· θα πρέπει να είναι σχετικές με το θέμα που μελετάται και καθεμία από αυτές θα πρέπει να οδηγεί σε μία μόνο απάντηση. Με τον τρόπο αυτό, αποφεύγεται η παράλειψη συμπλήρωσης ερωτήσεων από τους συμμετέχοντες καθώς και οι απαντήσεις τύπου «Δεν γνωρίζω», «Δεν μπορώ να πω με σιγουριά» ή «Άλλο». Επιπρόσθετα, οι ερωτώμενοι θα πρέπει αφενός να είναι ικανοί να απαντήσουν (να διαθέτουν, δηλαδή, τις απαιτούμενες ικανότητες χρήσης της γλώσσας) και αφετέρου να είναι διατεθειμένοι να το πράξουν. Συνεπώς, οι ερωτήσεις δεν θα πρέπει να θίγουν ευαίσθητα προσωπικά ζητήματα, δεν θα πρέπει να προσβάλλουν με οποιοδήποτε τρόπο τα υποκείμενα και δεν θα πρέπει να υπονοούν ότι μία απάντηση είναι πιο σωστή ή επιθυμητή σε σχέση με κάποια άλλη (Babbie, 2011). Τα ερωτηματολόγια που χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα έρευνα έχουν αξιοποιηθεί στο παρελθόν σε πολυάριθμες μελέτες και θεωρήθηκε ότι διαθέτουν όλα τα παραπάνω στοιχεία.

### 3.3 Συμμετέχοντες

Για τη συγκέντρωση αντιπροσωπευτικού δείγματος για την έρευνα χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος του δείγματος ευκολίας, convenience sampling ο ερευνητής, δηλαδή, απευθύνθηκε σε τραπεζικά στελέχη και υπαλλήλους από συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές της Ελλάδας, ανεξαιρέτως φύλου, ηλικίας, επιπέδου εκπαίδευσης, θέσης στον συγκεκριμένο οργανισμό και ετών προϋπηρεσίας στη συγκεκριμένη θέση ή αλλού. Η μέθοδος αυτή βασίζεται στην κρίση του ερευνητή όσον αφορά το ποια υποκείμενα θα είναι καταλληλότερα για να συμμετάσχουν στην έρευνα και διαφοροποιείται από την τυχαία δειγματοληψία (Babbie, 2011).

Για τη διεξαγωγή της έρευνας μοιράστηκαν συνολικά 600 ερωτηματολόγια στους υπαλλήλους μιας ελληνικής τράπεζας, από τα οποία επεστράφησαν συμπληρωμένα τα 548. Από

αυτά που επεστράφησαν, τα 61 εξαιρέθηκαν από τη στατιστική ανάλυση, διότι δεν ήταν σωστά συμπληρωμένα (σε ερωτήσεις όπου οι συμμετέχοντες καλούνταν να δώσουν έναν αριθμό από το 1 έως το 100 στο ερωτηματολόγιο της οργανωσιακής κουλτούρας, με συνολικό άθροισμα τις 100 μονάδες και για τις 4 κουλτούρες, ορισμένοι συμμετέχοντες έδωσαν βαθμούς που στο άθροισμά τους ήταν μικρότεροι οι μεγαλύτεροι του 100) ή ήταν ημισυμπληρωμένα (πάνω από το 50% του ερωτηματολογίου είχε ελλιπείς τιμές (missing values)). Συνεπώς, διενεργήθηκε στατιστικός έλεγχος για 487 ερωτηματολόγια. Το δείγμα της έρευνας αποτελούνταν από 51.75% (n = 252) άνδρες και 48.25% (n = 235) γυναίκες. Αναφορικά με την ηλικία, το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (48.25%) κυμαινόταν από 31-40 ετών· ακολουθούσε η ηλικιακή ομάδα 41-50 ετών με ποσοστό 25.46%, η ομάδα έως 30 ετών με 13.55% και η ομάδα άνω των 51 ετών με ποσοστό 12.73 %.

Σχετικά με τη μόρφωση που είχε λάβει το δείγμα, το 65.50% ήταν κάτοχοι πτυχίου ΑΕΙ/ΤΕΙ, το 28.13% ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού, ενώ το 5.544% ήταν κάτοχοι απολυτηρίου δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Ένα μικρό ποσοστό (0.821%) ήταν απόφοιτοι υποχρεωτικής εκπαίδευσης. Ως προς την οικογενειακή κατάσταση του δείγματος, η πλειοψηφία (53.39%) ήταν παντρεμένοι. Το 39.43% ήταν ελεύθεροι, και ένα ποσοστό της τάξης του 7.187% ήταν διαζευγμένοι. Το άτομα που απαρτίζουν το δείγμα εργαζόνταν ως τραπεζικοί υπάλληλοι επί το πλείστον από 1 έως 10 έτη (50.72%), και η πλειοψηφία τους (51.13%) εργαζόταν στο συγκεκριμένο πιστωτικό ίδρυμα από 1 έως 10 έτη. Τέλος, αναφορικά με τη θέση που κατείχαν στο συγκεκριμένο πιστωτικό ίδρυμα, βρέθηκε ότι η πλειοψηφία (42.71%) ήταν λειτουργοί, το 36.34% ήταν Προϊστάμενοι Β΄ Υπογραφής, το 11.91% ήταν Προϊστάμενοι Α΄ Υπογραφής, το 5.133% Υποδιευθυντές και το 3.901% ήταν Διευθυντές. Επίσης, η πλειοψηφία (82.55%) εργαζόταν στην συγκεκριμένη θέση από 1 έως 10 έτη.

### **3.4 Όργανα Μέτρησης**

Για τους σκοπούς της μελέτης επελέγησαν τρία διαφορετικά όργανα μέτρησης τα οποία αξιολογούν την Ηγεσία, την Οργανωσιακή Κουλτούρα και την Επαγγελματική Ικανοποίηση.

#### **3.4.1 Στυλ Ηγεσίας**

Ειδικότερα, για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των διευθυντών στον τομέα της Ηγεσίας χρησιμοποιήθηκε το Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας (Multifactor

Leadership Questionnaire) (M.L.Q.-5X), το οποίο, όπως αναφέρουν οι δημιουργοί του (Avolio & Bass, 2004), μετρά την πλήρη έκταση των ηγετικών στυλ. Συγκεκριμένα: α) Μετασχηματιστικό, β) Διεκπεραιωτικό, γ) Παθητικό-προς αποφυγή Στυλ Ηγεσίας. Επιπλέον, το εργαλείο εξετάζει την έκβαση της ηγεσίας: α) Μεγαλύτερη προσπάθεια, β) Αποτελεσματικότητα, γ) Ευχαρίστηση από την ηγεσία. Το M.L.Q.-5X μπορεί ως χρηστικό εργαλείο να χρησιμοποιηθεί για την πρόσληψη προσωπικού, την ανάπτυξη και την καθοδήγησή του, αλλά και συμβουλευτικά, καθώς και για την προαγωγή εργαζομένων. Οι εκδότες του M.L.Q.-5X επισημαίνουν ότι το ερωτηματολόγιο αντιπροσωπεύει μια προσπάθεια να συλλεχθούν σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο επίπεδο στοιχεία για τις ηγετικές συμπεριφορές, από την προς αποφυγή έως την εξιδανικευμένη ηγεσία, ενώ επίσης διαφοροποιεί τους αποτελεσματικούς από τους αναποτελεσματικούς ηγέτες. Το M.L.Q.-5X εστιάζει στις ατομικές συμπεριφορές και στα χαρακτηριστικά των ηγετών, τα οποία αξιολογούνται από τους συνεργάτες τους ανεξάρτητα από το επίπεδο ιεραρχίας στο οποίο αυτοί βρίσκονται σε σχέση με τους αξιολογούμενους ηγέτες. Το ερωτηματολόγιο υπολογίζει τις ηγετικές συμπεριφορές οι οποίες παρακινούν τους συνεργάτες να επιτύχουν τα προσδοκώμενα οργανωσιακά αποτελέσματα. Το M.L.Q. (5X-Short) περιλαμβάνει σαράντα πέντε στοιχεία-ερωτήσεις και έχει ως σκοπό την εξέταση και την έρευνα για την προετοιμασία των αναφορών για τον ίδιο τον ηγέτη. Από αυτά, τα τριάντα έξι στοιχεία αφορούν τους εννέα ηγετικούς παράγοντες, ενώ τα υπόλοιπα εννέα υπολογίζουν την έκβαση της ηγεσίας. Οι εννέα ηγετικοί παράγοντες, καθώς και η έκβαση της ηγεσίας, αξιολογούνται-μετριοούνται με τη βοήθεια των σαράντα πέντε ερωτήσεων, των οποίων η αντιστοίχιση απεικονίζεται ως εξής:

**Πίνακας 1: Ηγετικοί παράγοντες και έκβαση ηγεσίας στο Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας (M.L.Q.-5X)**

<b>Μεταβλητές Στυλ Ηγεσίας</b>	<b>Ερωτήσεις</b>
Idealized Influence (Attributed) total/4 Εξιδανικευμένη επιρροή-χαρακτηριστικά (Μετασχηματιστική)	10, 18, 21, 25
Idealized Influence (Behavior) total/4 Εξιδανικευμένη επιρροή-συμπεριφορές (Μετασχηματιστική)	6, 14, 23, 34
Inspirational Motivation total/4 Εμπνευστική παρακίνηση (Μετασχηματιστική)	9, 13, 26, 36
Intellectual Stimulation total/4 Διανοητική διέγερση (Μετασχηματιστική)	2, 8, 30, 32
Individual Consideration total/4 Εξατομικευμένο ενδιαφέρον (Μετασχηματιστική)	15, 19, 29, 31
Contingent Reward total/4 Έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή (Διεκπεραιωτική)	1, 11, 16, 3 5
Management-by Exception (Active) total/4 Management κατ' εξαίρεση ενεργό (Διεκπεραιωτική)	4, 22, 24, 27
Management-by Exception (Passive) total/4 Management κατ' εξαίρεση παθητικό (Παθητική-προς αποφυγή)	3, 12, 17, 20
Laissez-faire Leadership total/4 Ηγεσία προς αποφυγή (Παθητική-προς αποφυγή)	5, 7, 28, 33
<b>Αποτέλεσμα της ηγεσίας</b>	<b>Ερωτήσεις</b>
Extra Effort total/3 Μεγαλύτερη Προσπάθεια	39, 42, 44
Effectiveness total/4 Αποτελεσματικότητα	37, 40, 43, 45
Satisfaction total/2 Ικανοποίηση	38, 41

Μέσω της αντιστοίχισης των ερωτήσεων με τα στοιχεία της ηγεσίας, εξάγεται ο μέσος όρος για κάθε στοιχείο, αφού προηγουμένως έχει γίνει άθροιση των ομαδοποιημένων στοιχείων και διαίρεσή τους διά του αριθμού των στοιχείων τα οποία έχουν απαντηθεί. Εάν κάποιο στοιχείο-ερώτηση δεν έχει απαντηθεί, τότε το προκύπτον άθροισμα διαιρείται διά του αριθμού των απαντηθέντων σημείων.

Το M.L.Q. (5X-Short), σε μη αποτελεσματικά οργανωσιακά αποτελέσματα, υπολογίζει τις ηγετικές συμπεριφορές οι οποίες αντιπροσωπεύουν την αποφυγή της υπευθυνότητας και της δράσης, κάτι το οποίο ονομάζεται «προς αποφυγή ηγεσία», ενώ αντίθετα, σε πολύ επιτυχή οργανωσιακά αποτελέσματα, υπολογίζει την αίσθηση των ηγετικών συμπεριφορών οι οποίες δημιουργούν αυτά τα υψηλά αποτελέσματα, κάτι το οποίο ονομάζεται «μετασχηματιστική ηγεσία».

Το εργαλείο έχει την ικανότητα να υπολογίζει την αίσθηση των συνεργατών άσχετα με το ιεραρχικό τους επίπεδο, ακόμη και των ισοτίμων, ως προς την αποτελεσματικότητα των

ηγετών της ομάδας. Επιπλέον, περιλαμβάνει στοιχεία τα οποία μετρούν την επίδραση του ηγέτη στην ανάπτυξη, πνευματική και προσωπική, τόσο του ίδιου όσο και των συνεργατών του. Με την έννοια αυτή, οι ηγέτες θα πρέπει να αναπτύσσουν τους εαυτούς τους προκειμένου να μπορούν να συμβάλλουν αποτελεσματικά στην ανάπτυξη των άλλων.

Το μοντέλο εστιάζει σε μια ηγετική λειτουργία (όπως αυτή εμφανίζεται στο ερωτηματολόγιο) και προς την κατεύθυνση την οποία πρέπει να επιδιώκει ο ηγέτης. Το μοντέλο συνδέει κάθε ηγετικό στυλ προς το προσδοκώμενο λειτουργικό αποτέλεσμα, όπως αυτό έχει επιβεβαιωθεί από πλειάδα μελετών οι οποίες υποστηρίζουν αυτή τη σχέση.

Σύμφωνα με τον Aguinis (1995) η χαμηλή αξιοπιστία των ανεξάρτητων μεταβλητών έχει ως αποτέλεσμα την εξασθένηση των συντελεστών παλινδρόμησης και το φαινόμενο εντείνεται όταν και οι εξαρτημένες μεταβλητές παρουσιάζουν αξιοπιστία χαμηλότερη του 1.00. Όμοια, οι Frazier et al. (2004) υποστηρίζουν ότι, όταν πρόκειται για μη κατηγορικές μεταβλητές, η χαμηλή αξιοπιστία των ανεξάρτητων μεταβλητών (παράγοντας πρόβλεψης και ρυθμιστής) μειώνει δραματικά την αξιοπιστία του παράγοντα αλληλεπίδρασης που δημιουργείται από αυτές. Ακολούθως τονίζουν ότι ο χαμηλός δείκτης αξιοπιστίας των εξαρτημένων μεταβλητών μειώνει τις συσχετίσεις με τις ανεξάρτητες και σαν αποτέλεσμα έχει μειωμένες τιμές του συνολικού R<sup>2</sup> και χαμηλή ισχύ του τεστ. Οι Aiken et al. (1991) έδειξαν ότι η ισχύς της ανάλυσης αλληλεπίδρασης μειώνεται κατά το ήμισυ όταν ο δείκτης αξιοπιστίας είναι .80 αντί για 1.00. Αρκετοί ερευνητές (π.χ. Evans, 1985; Morris, Sherman & Mansfield, 1986) υποστηρίζουν ότι ο έλεγχος υποθέσεων των ρυθμιστικών επιδράσεων μεταβλητών συχνά έχουν πολύ χαμηλή στατιστική ισχύ. Εάν η ισχύς της ανάλυσης ιεραρχικής παλινδρόμησης είναι χαμηλή, οι πιθανότητες στατιστικού σφάλματος Τύπου II είναι αυξημένες και έτσι οι ερευνητές λανθασμένα απορρίπτουν μοντέλα που περιέχουν ρυθμιστικές επιδράσεις (Aguinis, 1995). Στην παρούσα έρευνα η ρυθμιστική επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας επιβεβαιώθηκε στην πρόβλεψη της ικανοποίησης από τον άμεσο προϊστάμενο, της μεταβλητής, δηλαδή, που είχε τον υψηλότερο δείκτη αξιοπιστίας με  $\alpha=.88$ . Ο χαμηλός δείκτης εσωτερικής συνοχής των ανεξάρτητων μεταβλητών και πολύ περισσότερο των εξαρτημένων είναι μάλλον ο σημαντικότερος από τους παράγοντες που μπορούν να προκαλέσουν μείωση της ισχύος των αναλύσεων και να οδηγήσουν σε σφάλματα Τύπου II. Οι ερευνητές στο μέλλον θα πρέπει να προσέξουν ιδιαίτερα τους δείκτες αξιοπιστίας όλων των μεταβλητών που συμπεριλαμβάνουν στην έρευνα, όταν σκοπεύουν να αποδείξουν τον ρυθμιστικό ρόλο μεταβλητών Fox et al. (2001).

### 3.4.2 Οργανωσιακή Κουλτούρα

Για τη μέτρηση της Οργανωσιακής Κουλτούρας χρησιμοποιήθηκε το Εργαλείο Εξιολόγησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας - Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) (Cameron & Quinn, 1999). Το ερωτηματολόγιο αυτό αποτελείται από τέσσερις τύπους οργανωσιακής κουλτούρας (Clan, Market, Adhocracy και Hierarchical). Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 24 ερωτήσεις (προτάσεις). Κάθε τύπος κουλτούρας αντιπροσωπεύεται από έξι ερωτήσεις με τέσσερις πιθανές απαντήσεις. Για κάθε ερώτηση συγκεντρώνονται 100 μονάδες, οι οποίες μοιράζονται ανάμεσα στις 4 πιθανές απαντήσεις-τύπους κουλτούρας, δίνοντας περισσότερους βαθμούς στην απάντηση που αντιπροσωπεύει καλύτερα την κατάσταση στο εκάστοτε εργασιακό περιβάλλον. Για τις ίδιες 6 ερωτήσεις οι συμμετέχοντες καλούνται να απαντήσουν για την τρέχουσα κουλτούρα του οργανισμού που εργάζονται καθώς και για το πώς θα ήθελαν να εξελιχθεί η κουλτούρα αυτή σε πέντε χρόνια (επιθυμητή κουλτούρα). Η αξιολόγηση της κουλτούρας γίνεται μέσα από τις τέσσερις μεταβλητές σε ένα σχήμα 2X2: Ευελιξία και διακριτικότητα έναντι Σταθερότητας και ελέγχου, και Εσωτερική εστίαση και ενσωμάτωση έναντι Εξωτερικής εστίασης και διαφοροποίησης. Οι αντικρουόμενες μεταβλητές διασταυρώνονται σε έξι διαστάσεις:

1. Κυρίαρχα χαρακτηριστικά
2. Ηγεσία του οργανισμού
3. Διαχείριση των εργαζομένων
4. Συγκολλητική ουσία που κρατά τον οργανισμό ενωμένο
5. Έμφαση των στρατηγικών
6. Κριτήρια επιτυχίας.

Σύνοψη της μεθόδου επεξεργασίας του ερωτηματολογίου:



**Πίνακας 2 : Σύνοψη της μεθόδου επεξεργασίας του ερωτηματολογίου**

<b>Μεταβλητές</b>	<b>Ερωτήσεις</b>
A Τωρινό	$(1A_{\text{ΤΩΡΙΝΟ}} + 2A_{\text{ΤΩΡΙΝΟ}} + 3A_{\text{ΤΩΡΙΝΟ}} + 4A_{\text{ΤΩΡΙΝΟ}} + 5A_{\text{ΤΩΡΙΝΟ}} + 6A_{\text{ΤΩΡΙΝΟ}})/6$
B Τωρινό	$(1B_{\text{ΤΩΡΙΝΟ}} + 2B_{\text{ΤΩΡΙΝΟ}} + 3B_{\text{ΤΩΡΙΝΟ}} + 4B_{\text{ΤΩΡΙΝΟ}} + 5B_{\text{ΤΩΡΙΝΟ}} + 6B_{\text{ΤΩΡΙΝΟ}})/6$
C Τωρινό	$(1C_{\text{ΤΩΡΙΝΟ}} + 2C_{\text{ΤΩΡΙΝΟ}} + 3C_{\text{ΤΩΡΙΝΟ}} + 4C_{\text{ΤΩΡΙΝΟ}} + 5C_{\text{ΤΩΡΙΝΟ}} + 6C_{\text{ΤΩΡΙΝΟ}})/6$
D Τωρινό	$(1D_{\text{ΤΩΡΙΝΟ}} + 2D_{\text{ΤΩΡΙΝΟ}} + 3D_{\text{ΤΩΡΙΝΟ}} + 4D_{\text{ΤΩΡΙΝΟ}} + 5D_{\text{ΤΩΡΙΝΟ}} + 6D_{\text{ΤΩΡΙΝΟ}})/6$
A Μετά	$(1A_{\text{ΜΕΤΑ}} + 2A_{\text{ΜΕΤΑ}} + 3A_{\text{ΜΕΤΑ}} + 4A_{\text{ΜΕΤΑ}} + 5A_{\text{ΜΕΤΑ}} + 6A_{\text{ΜΕΤΑ}})/6$
B Μετά	$(1B_{\text{ΜΕΤΑ}} + 2B_{\text{ΜΕΤΑ}} + 3B_{\text{ΜΕΤΑ}} + 4B_{\text{ΜΕΤΑ}} + 5B_{\text{ΜΕΤΑ}} + 6B_{\text{ΜΕΤΑ}})/6$
C Μετά	$(1C_{\text{ΜΕΤΑ}} + 2C_{\text{ΜΕΤΑ}} + 3C_{\text{ΜΕΤΑ}} + 4C_{\text{ΜΕΤΑ}} + 5C_{\text{ΜΕΤΑ}} + 6C_{\text{ΜΕΤΑ}})/6$
D Μετά	$(1D_{\text{ΜΕΤΑ}} + 2D_{\text{ΜΕΤΑ}} + 3D_{\text{ΜΕΤΑ}} + 4D_{\text{ΜΕΤΑ}} + 5D_{\text{ΜΕΤΑ}} + 6D_{\text{ΜΕΤΑ}})/6$

### **3.4.3 Επαγγελματική Ικανοποίηση**

Η Επαγγελματική Ικανοποίηση μετρήθηκε με το Ερωτηματολόγιο Καταγραφής της Επαγγελματικής Ικανοποίησης (Employee Satisfaction Inventory, ESI) (Koustelios, 1991· Koustelios & Bagiatis, 1997). Το ερωτηματολόγιο αυτό αποτελείται από είκοσι τέσσερις ερωτήσεις οι οποίες μετρούν έξι διαστάσεις της ικανοποίησης από την εργασία:

- Συνθήκες εργασίας (πέντε ερωτήσεις, π.χ. «ο χώρος της εργασίας μου είναι ευχάριστος»)
- Αποδοχές (τέσσερις ερωτήσεις, π.χ. «πληρώνομαι λιγότερο από ό,τι αξίζω»)
- Προαγωγές (τρεις ερωτήσεις, π.χ. «υπάρχουν πολλές ευκαιρίες για προαγωγή»)

- Φύση της ίδιας της εργασίας (τέσσερις ερωτήσεις, π.χ. «η δουλειά μου με ικανοποιεί»)
- Άμεσος προϊστάμενος (τέσσερις ερωτήσεις, π.χ. «ο διευθυντής μου με υποστηρίζει όταν τον χρειάζομαι»)
- Ο οργανισμός ως σύνολο (τέσσερις ερωτήσεις, π.χ. «η υπηρεσία φροντίζει τους εργαζομένους της»).

Η αντιστοιχία μεταβλητών και ερωτήσεων παρουσιάζεται παρακάτω:

**Πίνακας 3: Μεταβλητές του ερωτηματολογίου της Επαγγελματικής Ικανοποίησης (ESI)**

Μεταβλητές	Ερωτήσεις
Συνθήκες Εργασίας	1-5
Αποδοχές	6-9
Ευκαιρίες Εξέλιξης	10-12
Φύση της Εργασίας	13-16
Άμεσος Προϊστάμενος	17-20
Οργανισμός ως Σύνολο	21-24

Οι απαντήσεις δίνονται σε 5βαθμη κλίμακα τύπου Likert και κυμαίνονται από «διαφωνώ απόλυτα» (1) έως «συμφωνώ απόλυτα» (5). Προηγούμενες έρευνες υποστηρίζουν την προτεινόμενη δομή, την κατασκευαστική εγκυρότητα και αξιοπιστία και την εσωτερική συνοχή του ESI στα επαγγέλματα ανθρώπινων υπηρεσιών, όπως οι δημόσιοι υπάλληλοι (Koustelios & Bagiatis, 1997) και οι εκπαιδευτικοί στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Koustelios, 2001· Koustelios & Kousteliou, 1998).

Τα συγκεκριμένα ερευνητικά εργαλεία (ερωτηματολόγια) προσφέρουν αξιοπιστία και σαφήνεια έγκυρων ερευνών, οι οποίες έχουν γίνει αποδεκτές από την ακαδημαϊκή κοινότητα. Επιπλέον, έχουν δοκιμασθεί πρακτικά και έχουν αποφέρει αποτελέσματα, ενώ θεωρούνται βατά στη συμπλήρωση και την κωδικοποίησή τους.

Η τελευταία σελίδα του ερωτηματολογίου περιελάμβανε τις ερωτήσεις για τη συλλογή των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος, όπως το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση (τέσσερις επιλογές: (1) ελεύθερος/η, (2) παντρεμένος/η, (3) διαζευγμένος/η και (4)

χήρος/α), η βαθμίδα της εκπαίδευσης (πέντε επιλογές: (1) απόφοιτος υποχρεωτικής εκπαίδευσης, (2) απόφοιτος δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, (3) απόφοιτος ανώτερης/ανώτατης εκπαίδευσης, (4) απόφοιτος μεταπτυχιακών σπουδών), η θέση ευθύνης που σήμερα διατηρεί στο Πιστωτικό Ίδρυμα (επτά επιλογές: (α) Διευθυντής, (β) Υποδιευθυντής, (γ) Προϊστάμενος με Α΄ Υπογραφή, (δ) Προϊστάμενος με Β΄ Υπογραφή, (ε) Χωρίς θέση ευθύνης (Λειτουργός)), τα χρόνια εργασίας στη θέση που κατέχει σήμερα, τα χρόνια εργασίας στο συγκεκριμένο πιστωτικό ίδρυμα και τα συνολικά χρόνια εργασίας ως τραπεζικός υπάλληλος.

### 3.5 Διαδικασία Μέτρησης

Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν από τον ίδιο τον ερευνητή σε τραπεζικούς λειτουργούς, αφού προηγουμένως είχε ζητηθεί η άδεια εισόδου στα τραπεζικά υποκαταστήματα και στις διευθύνσεις διοίκησης, από τους αρμόδιους διευθυντές-επικεφαλής, ή εστάλησαν στα τραπεζικά υποκαταστήματα και στις διευθύνσεις διοίκησης ταχυδρομικά, αφού προηγήθηκε συνεννόηση με τους διευθυντές-επικεφαλής για τη διασφάλιση της ανωνυμίας, την εμπιστευτικότητα των απαντήσεων και τη χρήση τους αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς.

Η συμμετοχή στην έρευνα ήταν εθελοντική και στους συμμετέχοντες δεν δόθηκε κάποια αμοιβή. Πριν τη συμπλήρωση πραγματοποιήθηκε ενημέρωση για το περιεχόμενο και τους στόχους της έρευνας, ενώ έγινε σαφές ότι τα δεδομένα θα χρησιμοποιηθούν καθαρά για ερευνητικούς-ακαδημαϊκούς σκοπούς και ότι θα τηρηθεί η ανωνυμία. Επίσης, αφού δόθηκαν σαφείς προφορικές και γραπτές οδηγίες συμπλήρωσης – οι οποίες ήταν ίδιες για κάθε συμμετέχοντα –, τονίστηκε ότι μπορούν όποτε θελήσουν να αποχωρήσουν από τη διαδικασία χωρίς κάποια επίπτωση (APA, 2010). Στην ανάλυση χρησιμοποιήθηκαν τα 487 ερωτηματολόγια, ενώ τα υπόλοιπα αποκλείστηκαν λόγω ελλιπούς ή μη αποδεκτής συμπλήρωσης (π.χ. δύο απαντήσεις σε μία ερώτηση).

Στους ερωτηθέντες τονίστηκε ιδιαίτερα ότι τα ερωτηματολόγια συμπληρώνονται ανώνυμα, ότι δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις και ότι τα αποτελέσματα θα χρησιμοποιηθούν για καθαρά επιστημονικούς σκοπούς, ενώ τους ζητήθηκε να απαντήσουν με απόλυτη ειλικρίνεια και στο κατάλληλο περιβάλλον. Με τους συμμετέχοντες δεν έγινε καμία συζήτηση σχετικά με τη θεματολογία της έρευνας πριν τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων, πέρα από τις οδηγίες, όπου αυτό χρειάστηκε, για την πλήρη κατανόηση των ερωτήσεων και την

αποφυγή λαθών. Η διανομή και συμπλήρωση των ερωτηματολογίων έγινε κατά τη διάρκεια των ωρών εργασίας τους.

Αναφορικά με την τήρηση των κανόνων δεοντολογίας για την προστασία των υποκειμένων (APA, 2010· Ευρωπαϊκή Χάρτα του Ερευνητή, 2005), δεν υπήρχε εξαπάτηση ή πρόκληση οποιασδήποτε μορφής βλάβης των υποκειμένων για τους σκοπούς της έρευνας, ούτε οικονομικό όφελος ή αμοιβή του ερευνητή (Levine, 1988). Κατά τη διάρκεια της χορήγησης, ο ερευνητής δεν είχε οπτική επαφή με το ερωτηματολόγιο, και σε καμία περίπτωση δεν ασκήθηκε κριτική στους συμμετέχοντες για το περιεχόμενο των απαντήσεων ή τη μη συμπλήρωση κάποιων από αυτές. Επίσης, κατά την επιλογή του δείγματος δεν υπήρξε οποιοσδήποτε αποκλεισμός υποκειμένων λόγω πολιτισμικών ή ατομικών διαφορών (καταγωγή, θρησκεία, ηλικία, φύλο, σεξουαλική προτίμηση κτλ.) (Ευρωπαϊκή Χάρτα του Ερευνητή, 2005). Τέλος, τα αποτελέσματα της έρευνας γνωστοποιήθηκαν μόνο στους συμμετέχοντες που αρχικά εκδήλωσαν αυτή την επιθυμία κατά τη χορήγηση των ερωτηματολογίων, ενώ σε καμία περίπτωση δεν δόθηκαν πληροφορίες που δεν επιθυμούσαν να γνωρίζουν ή πληροφορίες για τις απαντήσεις των υπόλοιπων υποκειμένων της έρευνας.

### 3.6 Σχεδιασμός της έρευνας

Απαραίτητη προϋπόθεση για τη διεξαγωγή της έρευνας είναι η χρήση εργαλείων τα οποία να είναι κατάλληλα διαμορφωμένα για τον υπό διερεύνηση πληθυσμό. Στην προκειμένη περίπτωση, τόσο το MLQ όσο και το ESI αποτελούν εργαλεία τα οποία είχαν προηγουμένως μεταφραστεί στα ελληνικά και είχαν χρησιμοποιηθεί σε άλλες έρευνες. Προκειμένου να είναι σε θέση ο ερευνητής να χρησιμοποιήσει στην έρευνα το εργαλείο OCAI, το οποίο προηγουμένως δεν είχε μεταφραστεί και χρησιμοποιηθεί στα ελληνικά, ζητήθηκε και δόθηκε η σχετική άδεια από τον δημιουργό του. Σύμφωνα με τους Banville, Desrosiers & Genet-Volet (2000), όταν ένα ερωτηματολόγιο χρησιμοποιείται σε ένα δείγμα ατόμων που μιλούν διαφορετική γλώσσα από αυτή στην οποία κατασκευάστηκε, είναι σημαντικό να ακολουθείται η διαδικασία μετάφρασης και επικύρωσης, ώστε να είναι ακριβές το νόημα των ερωτήσεων και τα αποτελέσματα της ανάλυσης των δεδομένων να είναι αξιόπιστα. Ο Vallerand (όπως αναφέρεται στους Banville, Desrosiers & Genet-Volet, 2000) πρότεινε επτά βήματα που είναι απαραίτητα σε τέτοιου είδους μελέτες: α) προετοιμασία των προκαταρκτικών μεταφρασμένων εκδοχών του ερωτηματολογίου, β) αξιολόγηση αυτών των εκδοχών από εμπειρογνώμονες και προετοιμασία της πειραματικής έκδοσης, γ) πιλοτική μελέτη με τη χρήση της έκδοσης αυτής, δ) αξιολόγηση της εγκυρότητας

περιεχομένου του ερωτηματολογίου στη νέα γλώσσα, ε) ανάλυση αξιοπιστίας, στ) αξιολόγηση της εγκυρότητας κατασκευής του ερωτηματολογίου, και ζ) καθιέρωση των νορμών. Στην παρούσα μελέτη ακολουθήθηκαν και τα επτά αυτά βήματα για την εφαρμογή του OCAI ως εργαλείου για τους σκοπούς της έρευνας.

Όσον αφορά τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων, χρησιμοποιήθηκαν αρχικά περιγραφικές μέθοδοι, όπως η μέση τιμή, η τυπική απόκλιση, τα ιστογράμματα (histograms) και τα ποσοστά. Ακόμη, χρησιμοποιήθηκαν στατιστικές μέθοδοι όπως η ανάλυση διακύμανσης (ANOVA), προκειμένου να εξεταστεί κατά πόσο η Μετασχηματιστική Ηγετική συμπεριφορά των διευθυντών (εξαρτημένη μεταβλητή) και η Επαγγελματική Ικανοποίηση των υφιστάμενων (εξαρτημένη μεταβλητή) διαφοροποιούνται ανάλογα με τα επίπεδα της Οργανωσιακής Κουλτούρας. Επίσης, πραγματοποιήθηκε Πολυμεταβλητή ανάλυση Παλινδρόμησης η οποία μελέτησε αν η Επαγγελματική Ικανοποίηση (εξαρτημένη μεταβλητή) επιδρά στους παράγοντες ή όχι της Μετασχηματιστικής Ηγετικής συμπεριφοράς (ανεξάρτητη μεταβλητή) και Πολυμεταβλητή ανάλυση Παλινδρόμησης για να διερευνήσουμε το κατά πόσο ο τύπος της Οργανωσιακής Κουλτούρας επιδρά στην ένταση της σχέσης μεταξύ Μετασχηματιστικής Ηγετικής συμπεριφοράς (ανεξάρτητη μεταβλητή) και Επαγγελματικής Ικανοποίησης (εξαρτημένη μεταβλητή). Επιπρόσθετα, έγινε μελέτη της διαφοροποίησης της Επαγγελματικής Ικανοποίησης μεταξύ των παραγόντων της Μετασχηματιστικής Ηγετικής συμπεριφοράς, αλλά και το αντίθετο. Τέλος, η Ανάλυση Κανονικών Συσχετίσεων (ΑΚΣ) (Canonical Correlation Analysis) (CCA) επέτρεψε την πολυμεταβλητή συσχέτιση των διαστάσεων των ερευνητικών εργαλείων. Όλες οι αναλύσεις έγιναν με το Στατιστικό πακέτο SPSS 19.0. Το επίπεδο σημαντικότητας τέθηκε στο .05.

Αναφορικά με την 5η υπόθεση της έρευνας, η οποία αφορούσε τον ρυθμιστικό ρόλο της οργανωσιακής κουλτούρας (moderation) στις σχέσεις του στυλ ηγεσίας με τις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης, επιλέχθηκε η διερεύνηση του ρυθμιστικού ρόλου της οργανωσιακής κουλτούρας και όχι ο έλεγχος του ρόλου της ως διαμεσολαβητική μεταβλητή. Η αιτιολογική σχέση μεταξύ της ανεξάρτητης μεταβλητής και του διαμεσολαβητή είναι προϋπόθεση για έλεγχο διαμεσολάβησης (Baron & Kenny, 1986). Η υπόθεση ελέγχθηκε με την ανάλυση πολυμεταβλητής παλινδρόμησης, η οποία θεωρείται ως η καταλληλότερη για έρευνες όπως η παρούσα, όπου τόσο η ανεξάρτητη μεταβλητή όσο και ο ρυθμιστής είναι συνεχώς μεταβλητές (Baron & Kenny, 1986· Cohen et al., 2003· Cohen & Cohen, 1983· Warr, 1990). Συγκεκριμένα, πραγματοποιήθηκε ανάλυση πολυμεταβλητής παλινδρόμησης, με την

οργανωσιακή κουλτούρα και το στυλ ηγεσίας ως ανεξάρτητες μεταβλητές και τις πέντε διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης ως εξαρτημένες μεταβλητές (πέντε αναλύσεις). Αρχικά, δημιουργήθηκε ένας νέος παράγοντας από το γινόμενο του στυλ ηγεσίας και της κουλτούρας (Aguinis, 1995· Frazier, Tix & Barron, 2004). Για την αποφυγή πολυσυγραμμικότητας (multicollinearity), το γινόμενο δημιουργήθηκε από τις τυποποιημένες τιμές (z-scores) του στυλ ηγεσίας και της οργανωσιακής κουλτούρας (Cohen et al., 2003· Cronbach, 1987· Frazier et al., 2004· Jaccard, Turissi & Wan, 1990· West, Aiken & Krull, 1996). Η ανάλυση της πολυμεταβλητής παλινδρόμησης περιελάμβανε τρία βήματα. Στο πρώτο βήμα διερευνήθηκε εάν η επαγγελματική ικανοποίηση (εξαρτημένη μεταβλητή) μπορεί να προβλεφθεί από το στυλ ηγεσίας (ανεξάρτητη μεταβλητή). Στο δεύτερο βήμα διερευνήθηκε εάν η επαγγελματική ικανοποίηση (εξαρτημένη μεταβλητή) μπορεί να προβλεφθεί από την οργανωσιακή κουλτούρα (ρυθμιστής). Στο τρίτο βήμα διερευνήθηκε η αλληλεπίδραση των τυποποιημένων τιμών του στυλ ηγεσίας με την οργανωσιακή κουλτούρα (στυλ ηγεσίας X οργανωσιακή κουλτούρα) (Aguinis, 1995).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### 4. Αποτελέσματα

#### 4.1 Διερεύνηση δομικής εγκυρότητας και αξιοπιστίας

##### 4.1.1 Πιλοτική Έρευνα Ερωτηματολογίου Οργανωσιακής Κουλτούρας. Διερεύνηση δομικής εγκυρότητας και αξιοπιστίας

Για τον έλεγχο της αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου του ΟCAI, προκειμένου να χρησιμοποιηθεί στην έρευνα, διενεργήθηκε ένας πιλοτικός έλεγχος. Μοιράστηκαν συνολικά 400 ερωτηματολόγια στους υπαλλήλους μιας ελληνικής τράπεζας, από τα οποία επιστράφηκαν συμπληρωμένα τα 312. Από αυτά τα 312, τα 72 εξαιρέθηκαν από τον στατιστικό έλεγχο διότι δεν ήταν σωστά συμπληρωμένα ή ήταν ημισυμπληρωμένα (πάνω από το 50% του ερωτηματολογίου είχε ελλειπείς τιμές (missing values)). Συνεπώς, διενεργήθηκε στατιστικός έλεγχος για 240 ερωτηματολόγια.

Το δείγμα της πιλοτικής έρευνας αποτελούνταν από 30% άνδρες και 70% γυναίκες. Αναφορικά με την ηλικία, το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (60%) ήταν από 31-40 ετών, έπειτα ακολουθούσαν η ηλικιακή ομάδα 41-50 ετών με ποσοστό 20% και οι ομάδες έως 30 ετών και 51-60 ετών με ποσοστά 10% η καθεμία. Το άτομα που απαρτίζουν το δείγμα εργάζονταν ως τραπεζικοί υπάλληλοι επί το πλείστον από 6-15 έτη (63,8%), και η πλειοψηφία τους, επίσης το 63.8%, εργαζόταν στο συγκεκριμένο πιστωτικό ίδρυμα από 6-15 έτη. Αναφορικά με τη θέση που κατείχαν στο συγκεκριμένο πιστωτικό ίδρυμα, βρέθηκε ότι η πλειοψηφία (59.6%) ήταν Λειτουργοί, το 29.2% ήταν Προϊστάμενοι και το 11.3% ήταν Διευθυντές/Υποδιευθυντές.

Για τον έλεγχο της αξιοπιστίας των αποτελεσμάτων καθώς και του ίδιου του εργαλείου (Ερωτηματολόγιο ΟCAI) διενεργήθηκε έλεγχος με το Cronbach's alpha. Το Cronbach's alpha για τιμές μεγαλύτερες του 0.7 υποδεικνύει ότι υπάρχει αξιοπιστία και καθώς η τιμή του Cronbach's alpha μεγαλώνει τόσο πιο αξιόπιστο είναι τόσο το εργαλείο όσο και τα αποτελέσματα (Belias & Koustelios, 2013).

Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο που μοιράστηκε ήλεγχε τέσσερις πιθανούς τύπους οργανωσιακής κουλτούρας:

Τη συμμετοχική/οικογενειακή κουλτούρα, που βασίζεται στην συνεργασία

Την προσαρμοστική κουλτούρα, που βασίζεται στη δημιουργία

Την προσανατολισμένη στην αγορά κουλτούρα, που βασίζεται στον ανταγωνισμό

Την ιεραρχική κουλτούρα, που βασίζεται στον έλεγχο.

Συνολικά, δόθηκαν έξι ερωτήσεις στους συμμετέχοντες, όπου στην καθεμία αντιστοιχούσαν τέσσερις απαντήσεις, μία για κάθε τύπο κουλτούρας. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα καλούνταν για κάθε ερώτηση να δώσουν βαθμούς και στις τέσσερις πιθανές απαντήσεις. Συγκεκριμένα, για κάθε ερώτηση είχαν στη διάθεση τους εκατό μονάδες που έπρεπε να τις μοιράσουν στους τέσσερις τύπους κουλτούρας, δίνοντας μεγαλύτερους βαθμούς στην απάντηση η οποία ταίριαζε πιο πολύ με το καθεστώς του πιστωτικού ιδρύματος στο οποίο εργάζονταν. Για τις ίδιες έξι ερωτήσεις οι συμμετέχοντες καλούνταν να απαντήσουν για την υφιστάμενη κουλτούρα του ιδρύματος στο οποίο εργάζονταν καθώς και για το πώς θα ήθελαν να εξελιχθεί η κουλτούρα του ιδρύματος σε πέντε χρόνια.

Λόγω των παραπάνω, γίνεται αντιληπτό πως προέκυψαν στατιστικοί έλεγχοι τόσο για την υφιστάμενη κουλτούρα όσο και για την επιθυμητή. Συγκεκριμένα, έγιναν έλεγχοι για το Cronbach's alpha για καθέναν από τους τέσσερις τύπους κουλτούρας στον οποίο αντιστοιχούσαν έξι ερωτήσεις/μεταβλητές για την υφιστάμενη κατάσταση, καθώς και άλλοι τέσσερις έλεγχοι για τους τέσσερις τύπους κουλτούρας σύμφωνα με τους οποίους θα ήθελαν οι συμμετέχοντες να διαμορφωνόταν στο μέλλον η κουλτούρα του πιστωτικού ιδρύματος στο οποίο εργάζονται.

Από τον Πίνακα 3 προέκυψε ότι υπάρχει μεγάλη αξιοπιστία στα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου, καθώς τα Cronbach's alpha, τόσο για την μέτρηση της υφιστάμενης οργανωσιακής κουλτούρας όσο και για την επιθυμητή, έχουν τιμές πάνω από το 0.7.



**Πίνακας 3: Στατιστικοί έλεγχοι για την ύπαρξη αξιοπιστίας μέσω του δείκτη Cronbach's alpha κατά τη διενέργεια της πιλοτικής έρευνας.**

Τύπος Οργανωσιακής Κουλτούρας	Cronbach's alpha για το	
	Τώρα	Μετά
A Συμμετοχική/οικογενειακή κουλτούρα, που βασίζεται στη συνεργασία	0.81	0.73
B Προσαρμοστική κουλτούρα, που βασίζεται στη δημιουργία	0.76	0.83
C Προσανατολισμένη στην αγορά κουλτούρα, που βασίζεται στον ανταγωνισμό	0.86	0.85
D Ιεραρχική κουλτούρα, που βασίζεται στον έλεγχο	0.95	0.82

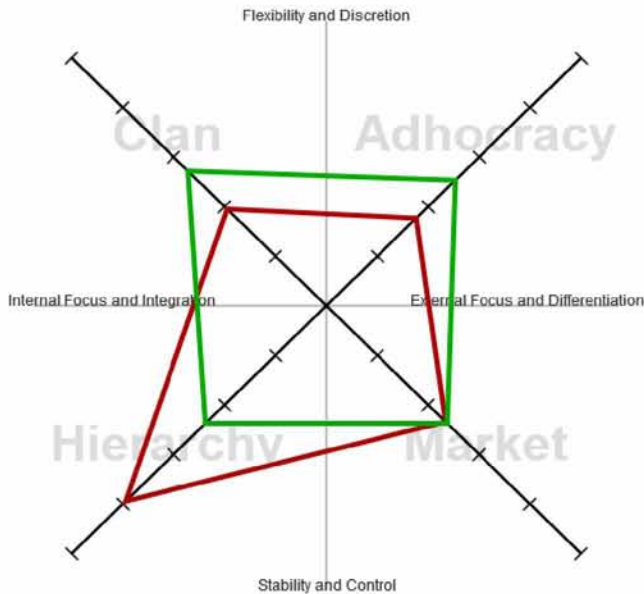
Λόγω της υψηλής αξιοπιστίας που προέκυψε, ήταν δυνατό οι έξι ερωτήσεις, και συγκεκριμένα το κομμάτι που αφορούσε τους διαφορετικούς τύπους κουλτούρας, να ομαδοποιηθούν προκειμένου να προκύψουν οκτώ μεταβλητές (τέσσερις για το τώρα και τέσσερις για το μετά), προκειμένου να διενεργηθούν μετέπειτα στατιστικοί έλεγχοι καθώς και να βρεθεί ποιο είναι το επικρατέστερο είδος κουλτούρας. Ο Πίνακας 4 παρουσιάζει τα αποτελέσματα της ομαδοποίησης αυτής.

**Πίνακας 4: Οργανωσιακές κουλτούρες, η υφιστάμενη κατάσταση και η επιθυμητή (πιλοτική έρευνας ερωτηματολογίου)**

Τύπος Οργανωσιακής Κουλτούρας	Οργανωσιακή Κουλτούρα			
	Τώρα		Μετά	
	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση
<b>A</b> Συμμετοχική/οικογενειακή κουλτούρα, που βασίζεται στην συνεργασία	19.5	7.42	27.17	5.53
<b>B</b> Προσαρμοστική κουλτούρα, που βασίζεται στη δημιουργία	17.67	6.36	25.33	4.97
<b>C</b> Προσανατολισμένη στην αγορά κουλτούρα, που βασίζεται στον ανταγωνισμό	23.42	7.81	23.75	7.15
<b>D</b> Ιεραρχική κουλτούρα, που βασίζεται στον έλεγχο	39.2	20.58	23.75	7.77

Από τον Πίνακα 4 προκύπτει ότι η οργανωσιακή κουλτούρα που επικρατεί τώρα στο πιστωτικό ίδρυμα που μελετήθηκε είναι επί το πλείστον η ιεραρχική κουλτούρα, που βασίζεται στον έλεγχο. Αντιθέτως, στις μετρήσεις που έγιναν για το μετά προκύπτει ότι οι υπάλληλοι επιλέγουν επί το πλείστον ως πιο επιθυμητές κουλτούρες την A (συμμετοχική), που βασίζεται στη συνεργασία, και τη B (προσαρμοστική), που βασίζεται στη δημιουργία (Belias & Koustelios, 2013). Τα παραπάνω συνοψίζονται στο Γράφημα που ακολουθεί.

**Γράφημα 2: Υφιστάμενη και επιθυμητή οργανωσιακή κουλτούρα (πιλοτικής έρευνας ερωτηματολογίου)**



Με κόκκινο πλαίσιο απεικονίζεται η υφιστάμενη οργανωσιακή κουλτούρα και με πράσινο πλαίσιο απεικονίζεται η επιθυμητή οργανωσιακή κουλτούρα.

Σε στατιστικό έλεγχο σχετικά με το αν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στην υφιστάμενη οργανωσιακή κουλτούρα σε σχέση με την επιθυμητή (σε πέντε χρόνια) βρέθηκε από τη χρήση του Paired Samples T-Test ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στις επιλογές των εργαζομένων (Πίνακας 5).

**Πίνακας 5: Διαφοροποίηση στις κουλτούρες ανάμεσα στην υφιστάμενη κατάσταση και την επιθυμητή (πιλοτικής έρευνας ερωτηματολογίου)**

		<b>Μέση Τιμή</b>	<b>Τυπική Απόκλιση</b>	<b>p</b>
Ζεύγος 1	A Τωρινό	19.50	7.4	0.00
	A Επιθυμητό	27.17	5.53	
Ζεύγος 2	B Τωρινό	17.67	6.36	0.00
	B Επιθυμητό	25.33	4.97	
Ζεύγος 3	C Τωρινό	23.42	7.81	0.34
	C Επιθυμητό	23.75	7.15	
Ζεύγος 4	D Τωρινό	39.42	20.58	0.00
	D Επιθυμητό	23.75	7.77	

Όπως φαίνεται και από τον Πίνακα 5, υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στις επιλογές των εργαζομένων όσον αφορά την υφιστάμενη κουλτούρα με την επιθυμητή (Belias & Koustelios, 2013). Διαφορά παρατηρείται κυρίως στις κουλτούρες A, B και D όπου το  $p < .05$ . Συγκεκριμένα:

Για την κουλτούρα A (συμμετοχική/οικογενειακή κουλτούρα, που βασίζεται στην συνεργασία) παρατηρείται ότι οι εργαζόμενοι επιθυμούν να ενισχυθεί ο συγκεκριμένος τύπος κουλτούρας και στο μέλλον να είναι πιο έντονη η ύπαρξη της συμμετοχικής οργάνωση σε σχέση με το πώς πιστεύουν ότι ισχύει σήμερα.

Για την κουλτούρα B (προσαρμοστική κουλτούρα, που βασίζεται στη δημιουργία) παρατηρείται επίσης αύξηση της μέσης τιμής στις απαντήσεις, πράγμα που υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι επιθυμούν να αυξηθεί ο συγκεκριμένος τύπος κουλτούρας.

Τέλος, για την κουλτούρα τύπου D οι εργαζόμενοι επιλέγουν τη μείωση της παρουσίας της συγκεκριμένης κουλτούρας, δηλαδή τη μείωση της ιεραρχικής οργάνωσης, που βασίζεται στον έλεγχο.

#### **4.1.2 Διερεύνηση Δομικής Εγκυρότητας και Αξιοπιστίας του Ερωτηματολογίου της Οργανωσιακής Κουλτούρας Κύριας έρευνας**

Πριν τη διεξαγωγή οποιασδήποτε στατιστικής ανάλυσης πραγματοποιήθηκε έλεγχος της αξιοπιστίας των ερευνητικών εργαλείων. Για το Ερωτηματολόγιο OCAI διενεργήθηκε έλεγχος αξιοπιστίας με το δείκτη Cronbach's alpha. Ο δείκτης Cronbach's alpha για τιμές μεγαλύτερες του 0,7 υποδεικνύει ότι υπάρχει αξιοπιστία. Όσο μεγαλύτερη είναι η τιμή του Cronbach's alpha τόσο πιο αξιόπιστο θεωρείται το ερευνητικό εργαλείο.

Όπως φαίνεται στον Πίνακα 6, υπάρχει μεγάλη αξιοπιστία στα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου, εφόσον οι δείκτες Cronbach's alpha έχουν τιμές πάνω από το 0.7 για τη μέτρηση τόσο της υφιστάμενης οργανωσιακής κουλτούρας όσο και για της επιθυμητής.

**Πίνακας 6: Στατιστικοί έλεγχοι για την ύπαρξη αξιοπιστίας του OCAI μέσω του δείκτη Cronbach's alpha**

<b>Τύπος Οργανωσιακής Κουλτούρας</b>	<b>Cronbach's alpha για την Υφιστάμενη Κουλτούρα</b>	<b>Cronbach's alpha για την Επιθυμητή Κουλτούρα</b>
A ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗ/ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ (που βασίζεται στην συνεργασία)	0.81	0.70
B ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΗ (που βασίζεται στη δημιουργία)	0.76	0.72
C ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΕΝΗ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ (που βασίζεται στον ανταγωνισμό)	0.85	0.85
D ΙΕΡΑΡΧΙΚΗ (που βασίζεται στον έλεγχο)	0.95	0.81

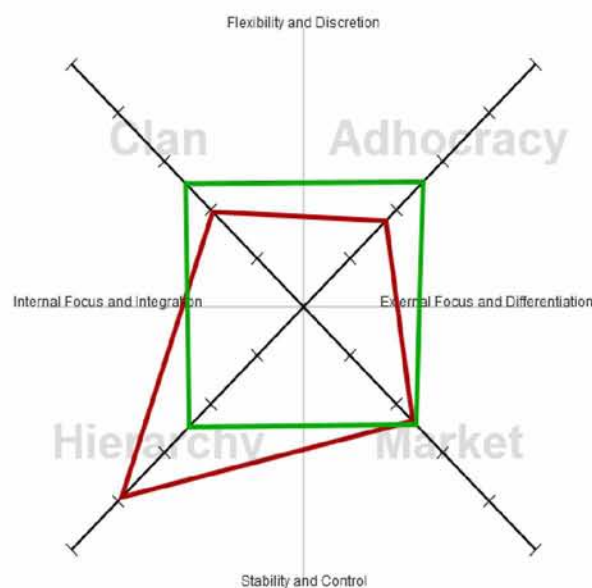
Λόγω της υψηλής αξιοπιστίας που προέκυψε, ήταν δυνατό να προκύψουν οκτώ μεταβλητές (τέσσερις για τους υφιστάμενους τύπους κουλτούρας και τέσσερις για τους επιθυμητούς), προκειμένου να διενεργηθούν μετέπειτα στατιστικοί έλεγχοι και να βρεθεί ποιο είναι το επικρατέστερο είδος κουλτούρας. Ο Πίνακας 7 παρουσιάζει τα αποτελέσματα τις ομαδοποίησης αυτής.

**Πίνακας 7: Οργανωσιακές κουλτούρες: η υφιστάμενη κατάσταση και η επιθυμητή**

Τύπος Οργανωσιακής Κουλτούρας	Υφιστάμενη Οργανωσιακή Κουλτούρα		Επιθυμητή Οργανωσιακή Κουλτούρα	
	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση
A	19.58	7.41	25.4	5.1
B	17.74	6.33	25.75	4.7
C	23.49	7.76	24.22	7.37
D	39.2	20.48	24.71	8.49

Από τον Πίνακα 7 προκύπτει ότι η οργανωσιακή κουλτούρα που επικρατεί τώρα στο πιστωτικό ίδρυμα που μελετήθηκε είναι ως επί το πλείστον η Ιεραρχική, που βασίζεται στον έλεγχο. Αντιθέτως, στις μετρήσεις που έγιναν για την επιθυμητή κουλτούρα προκύπτει ότι οι υπάλληλοι επιλέγουν ως επί το πλείστον την Προσαρμοστική, που βασίζεται στη δημιουργία, και τη Συμμετοχική, που βασίζεται στην συνεργασία. Τα παραπάνω συνοψίζονται στο Γράφημα 3.

**Γράφημα 3: Η υφιστάμενη και η επιθυμητή οργανωσιακή κουλτούρα**



Με κόκκινο πλαίσιο απεικονίζεται η υφιστάμενη οργανωσιακή κουλτούρα και με πράσινο πλαίσιο απεικονίζεται η επιθυμητή οργανωσιακή κουλτούρα.

Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε στατιστικός έλεγχος, προκειμένου να βρεθεί αν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στην υφιστάμενη οργανωσιακή κουλτούρα και την επιθυμητή. Με τη βοήθεια του Paired Samples T-Test, βρέθηκε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στις επιλογές των εργαζομένων (Πίνακας 8).

**Πίνακας 8: Διαφοροποίηση στις κουλτούρες ανάμεσα στην υφιστάμενη κατάσταση και την επιθυμητή**

		Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση	p
Ζεύγος 1	A Τωρινό	19.58	7.42	0.00
	A Επιθυμητό	25.40	5.1	
Ζεύγος 2	B Τωρινό	17.74	6.33	0.00
	B Επιθυμητό	25.75	4.7	
Ζεύγος 3	C Τωρινό	23.49	7.76	0.00
	C Επιθυμητό	24.22	7.37	
Ζεύγος 4	D Τωρινό	39.2	20.48	0.00
	D Επιθυμητό	24.71	8.49	

Όπως φαίνεται και από τον Πίνακα 8, υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στις επιλογές των εργαζομένων όσον αφορά την υφιστάμενη κουλτούρα με την επιθυμητή. Διαφορά παρατηρείται σε όλες τις κουλτούρες όπου  $p < 0.05$ . Πιο συγκεκριμένα:

Για την κουλτούρα A, συμμετοχική/οικογενειακή κουλτούρα, που βασίζεται στην συνεργασία, παρατηρείται ότι οι εργαζόμενοι επιθυμούν να ενισχυθεί ο συγκεκριμένος τύπος κουλτούρας και στο μέλλον να είναι πιο έντονη η ύπαρξη της συμμετοχικής οργάνωσης σε σχέση με το πώς πιστεύουν ότι είναι τώρα.

Για την κουλτούρα B, προσαρμοστική κουλτούρα, που βασίζεται στη δημιουργία, παρατηρείται επίσης αύξηση της μέσης τιμής στις απαντήσεις, πράγμα που υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι επιθυμούν να αυξηθεί ο συγκεκριμένος τύπος κουλτούρας.

Για την κουλτούρα C, προσανατολισμένη στην αγορά κουλτούρα που βασίζεται στον ανταγωνισμό, οι εργαζόμενοι επιλέγουν τη μείωση της παρουσίας της συγκεκριμένης κουλτούρας.

Για την κουλτούρα τύπου D, ιεραρχική κουλτούρα, που βασίζεται στον έλεγχο, οι εργαζόμενοι επιλέγουν τη μείωση της παρουσίας της συγκεκριμένης κουλτούρας, δηλαδή τη μείωση της ιεραρχικής οργάνωσης.

#### 4.1.3 Επαγγελματική Ικανοποίηση

Για την εκτίμηση του ερωτηματολογίου της επαγγελματικής ικανοποίησης και για το κατά πόσο οι είκοσι τέσσερις ερωτήσεις/μεταβλητές του μπορούν να προβλέψουν τις εκφάνσεις της Επαγγελματικής Ικανοποίησης, διενεργήθηκε επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση (βλ. 2.2.6. Μέτρηση της Επαγγελματικής Ικανοποίησης).

Από τα αποτελέσματα που παρουσιάζονται στους Πίνακες 9 και 10 φαίνεται ότι το αρχικό μοντέλο δεν ικανοποιείται μέγιστα. Αν και το  $\chi^2$  δείχνει ότι το μοντέλο είναι στατιστικά σημαντικό, RMSEA και CFI δεν είναι οι βέλτιστοι. Συγκεκριμένα, προκειμένου να καταδεικνύουν βέλτιστο μοντέλο, ο δείκτης CFI θα πρέπει να τείνει κοντά στο 1. Στην προκειμένη περίπτωση κυμαίνονται μεταξύ 0.6-0.74. Επίσης, η τετραγωνική ρίζα του μέσου τετραγωνικού σφάλματος της προσέγγισης RMSEA θα πρέπει, ιδανικά, να έχει τιμές  $<0.05$ , αν και πολλές έρευνες κάνουν αποδεκτές τιμές  $<0.1$ , όπου στην προκειμένη περίπτωση παίρνει τιμή  $0.13 > 0.1$  (MacCallum, Browne and Sugawara, 1996). Από τα παραπάνω γίνεται εμφανές πως το αρχικό μοντέλο δεν είναι αποδεκτό.

Για το 2<sup>ο</sup> μοντέλο (5 μεταβλητές, 16 ερωτήσεις) προέκυψε ότι το  $\chi^2$  καταδείκνυε ότι είναι στατιστικά σημαντικό. Ο δείκτης CFI του 2ου μοντέλου δεν ήταν βέλτιστοι, αλλά αποδεκτοί. Επίσης, η τετραγωνική ρίζα του μέσου τετραγωνικού σφάλματος της προσέγγισης RMSEA είχε τιμή  $0.089 < 0.1$ . Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι το 2ο μοντέλο είναι αποδεκτό, και συνεπώς το μοντέλο αυτό χρησιμοποιήθηκε προκειμένου να υπολογιστεί η Επαγγελματική Ικανοποίηση των τραπεζικών υπαλλήλων.



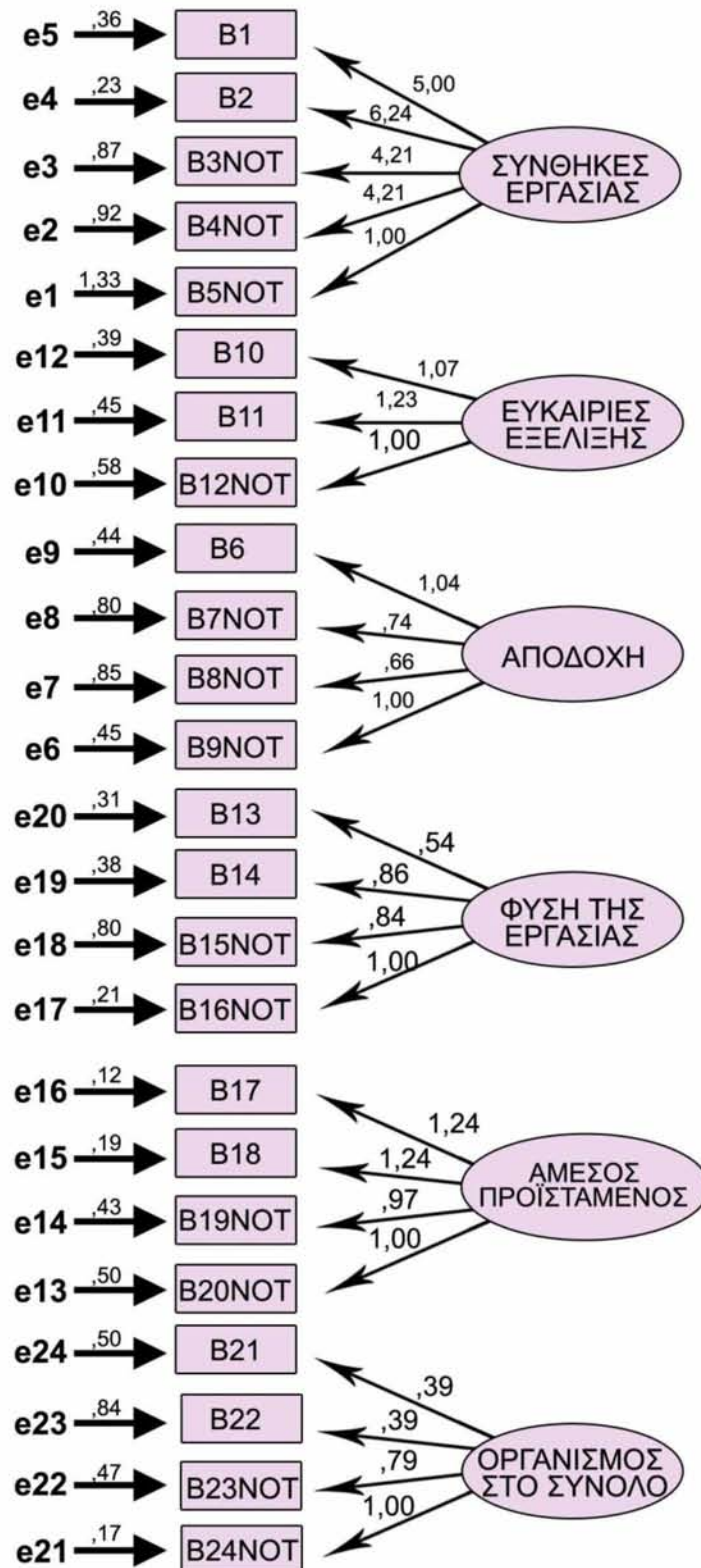
**Πίνακας 9: Επιβεβαιωτική Παραγοντική Ανάλυση για το ESI**

<b>Μοντέλο</b>	<b><math>\chi^2</math></b>	<b>Df</b>	<b>p.</b>	<b>RMSEA</b>
6 μεταβλητές (24 ερωτήσεις)	2192.68	237	0.00	0.13
5 μεταβλητές (16 ερωτήσεις)	435.04	89	0.00	.09

**Πίνακας 10: Τυποποιημένη Διακύμανση Υπολοίπων για το ESI**

<b>Μοντέλο</b>	<b>CFI</b>	<b>AIC</b>	<b>BCC</b>
6 μεταβλητές (24 ερωτήσεις)	0.68	2318.68	2325.51
5 μεταβλητές (16 ερωτήσεις)	0.9	529.04	532.44

**Γράφημα 4: 1ο Μοντέλο Επιβεβαιωτικής Παραγοντικής Ανάλυσης για το ESI**

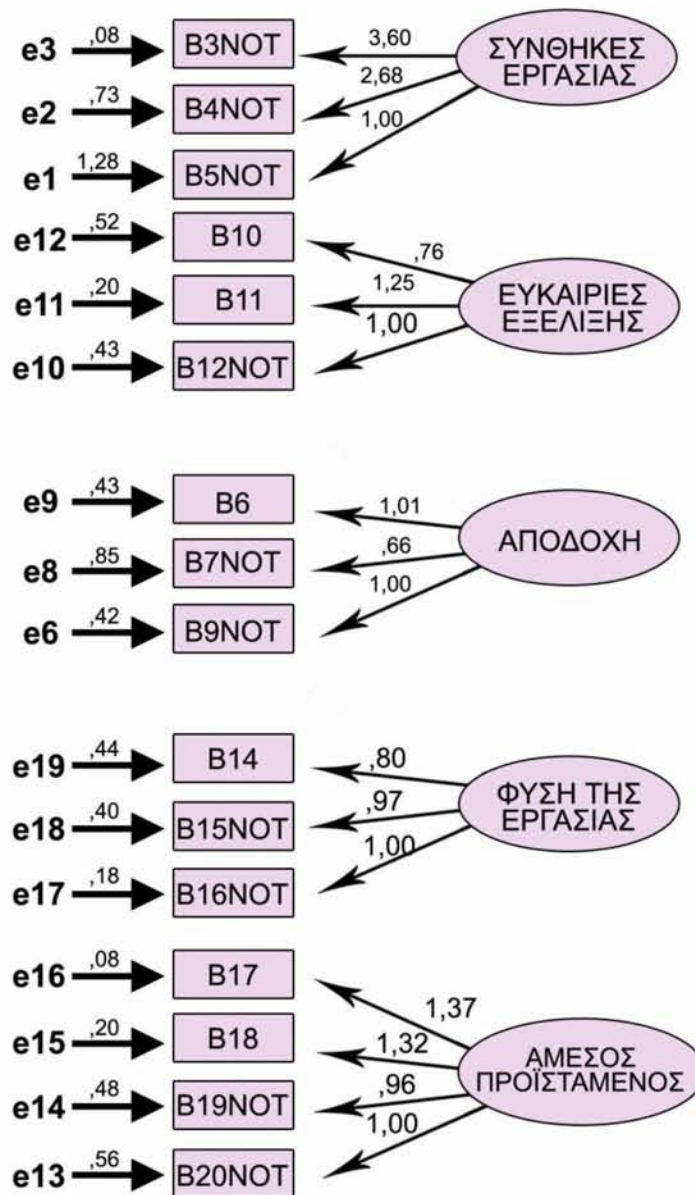


**Πίνακας 11: Τιμές συσχετίσεων μεταξύ των παραγόντων του γραφήματος 4**

	ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ	ΑΠΟΔΟΧΗ	ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΑΜΕΣΟΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΣΤΟ ΣΥΝΟΛΟ
<b>ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</b>						
<b>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ</b>	.04					
<b>ΑΠΟΔΟΧΗ</b>	.04	.21				
<b>ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</b>	.07	.30	.23			
<b>ΑΜΕΣΟΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ</b>	.01	.06	.06	.07		
<b>ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΣΤΟ ΣΥΝΟΛΟ</b>	.05	.26	.26	.04	.10	

Από τα αποτελέσματα που φαίνονται στο Γράφημα 4 παρατηρήθηκε ότι ορισμένες ερωτήσεις «φορτώνονταν» χαμηλά στους παράγοντες, και συνεπώς οι ερωτήσεις αυτές αφαιρέθηκαν από το μοντέλο. Πρόκειται για τις Ερωτήσεις 13 («Η δουλειά μου είναι αξιόλογη»), 21 («Η υπηρεσία φροντίζει τους εργαζομένους της») και 22 («Είναι η καλύτερη υπηρεσία που έχω δουλέψει ποτέ»). Εφόσον από τη μεταβλητή «Ο οργανισμός στο σύνολό του» παρέμειναν μόνο 2 ερωτήσεις, αποφασίστηκε η αφαίρεσή της. Επιπρόσθετα, από τον πίνακα των Standardized Residual Covariances (Τυποποιημένη Διακύμανση Υπολοίπων) βρέθηκε ότι οι Ερωτήσεις 1 («Οι συνθήκες εργασίας είναι οι καλύτερες που είχα ποτέ», 2 («Ο χώρος της εργασίας μου είναι ευχάριστος») καθώς και η 8 («Ίσα ίσα που μπορώ και επιβιώνω με αυτό τον μισθό») είχαν τιμές στην πλειοψηφία τους μεγαλύτερες του 0.4, οπότε αφαιρέθηκαν από το μοντέλο. Επίσης, από τον πίνακα των συνδιακυμάνσεων των σφαλμάτων παρατηρήθηκε ότι ορισμένα σφάλματα έπρεπε να συνδεθούν λόγω υψηλών συνδιακυμάνσεων, καταλήγοντας έτσι στο μοντέλο του Γραφήματος 5.

Γράφημα 5: 2ο Μοντέλο Επιβεβαιωτικής Παραγοντικής Ανάλυσης για το ESI



**Πίνακας 12: Τιμές συσχετίσεων μεταξύ των παραγόντων του γραφήματος 5**

	ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ	ΑΠΟΔΟΧΗ	ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΑΜΕΣΟΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ
ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ					
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ	.07				
ΑΠΟΔΟΧΗ	.03	.23			
ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	.10	.33	.24		
ΑΜΕΣΟΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	.02	.07	.06	.05	

Στη συνέχεια, για τον έλεγχο της αξιοπιστίας του Ερωτηματολογίου ESI διενεργήθηκε επίσης έλεγχος με τον δείκτη Cronbach's alpha. Από τον Πίνακα 13 προέκυψε ότι υπάρχει μεγάλη αξιοπιστία στα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου, καθώς οι δείκτες Cronbach's alpha, τόσο για κάθε μεταβλητή όσο και για το σύνολο του ερωτηματολογίου, έχουν τιμές πάνω από το 0.7, πλην της μεταβλητής «Συνθήκες Εργασίας», η οποία τείνει στο 0.7.

**Πίνακας 13: Στατιστικοί έλεγχοι για την ύπαρξη αξιοπιστίας του ESI μέσω του δείκτη Cronbach's alpha**

Μεταβλητές του ESI	Cronbach's alpha
Συνθήκες Εργασίας	0.69
Αποδοχές	0.74
Ευκαιρίες Εξέλιξης	0.75
Φύση Εργασίας	0.80
Άμεσος Προϊστάμενος	0.88
Συνολική Αξιοπιστία σε όλο το ερωτηματολόγιο	0.80

Αναλυτικότερα, για κάθε μεταβλητή του ESI προέκυψαν τα αποτελέσματα του Πίνακα 14:

**Πίνακας 14: Στατιστικοί έλεγχοι για την ύπαρξη αξιοπιστίας των μεταβλητών του ESI μέσω του δείκτη Cronbach's alpha**

Μεταβλητές του ESI	M.T.	T.A.
Συνθήκες Εργασίας	3.47	0.84
Αποδοχές	3.07	0.83
Ευκαιρίες Εξέλιξης	2.90	0.8
Φύση Εργασίας	3.46	0.84
Άμεσος Προϊστάμενος	3.97	0.79
Συνολικά η Ικανοποίηση	3.41	0.5

Σύμφωνα με τα παραπάνω αποτελέσματα, γίνεται αντιληπτό ότι οι τραπεζικοί υπάλληλοι του δείγματος ήταν αρκετά ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Η μεταβλητή με τη μικρότερη M.T. ήταν οι «Ευκαιρίες Εξέλιξης», όπου το δείγμα δήλωσε ότι μερικές φορές ως αρκετά συχνά υπάρχουν προοπτικές εξέλιξης. Αντιθέτως, η μεταβλητή με τη μεγαλύτερη M.T. ήταν ο «Άμεσος Προϊστάμενος», όπου το δείγμα δήλωσε ότι ήταν σχεδόν πάντα ικανοποιημένο από τον άμεσο προϊστάμενό του.

#### 4.1.4. Στυλ Ηγεσίας

Για την εκτίμηση του στυλ της ηγεσίας και για το κατά πόσο οι τριάντα έξι ερωτήσεις/μεταβλητές του μπορούν να προβλέψουν τις εκφάνσεις του στυλ ηγεσίας, διενεργήθηκε επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση.

Από τα αποτελέσματα των Πινάκων 15 και 16 φαίνεται ότι το αρχικό μοντέλο δεν ικανοποιείται μέγιστα. Το  $\chi^2$  δείχνει ότι το μοντέλο είναι στατιστικά σημαντικό, και συνεπώς η μηδενική υπόθεση, ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στις μετρήσεις του μοντέλου και των παρατηρούμενων δεδομένων, είναι δεκτή. Παρ' όλα αυτά, οι δείκτες RMSEA και CFI δεν είναι οι βέλτιστοι.

Συγκεκριμένα, οι CFI, για να καταδεικνύουν βέλτιστο μοντέλο, θα πρέπει να τείνουν κοντά στο 1, όπου η προϋπόθεση αυτή δεν ικανοποιείται, καθώς κυμαίνονται μεταξύ του 0.6 και 0.65. Επίσης, η τετραγωνική ρίζα του μέσου τετραγωνικού σφάλματος της προσέγγισης RMSEA που ιδανικά θα πρέπει να έχει τιμές  $<0.05$ , αν και πολλές έρευνες κάνουν αποδεκτές τιμές  $<0.1$ , στην προκειμένη περίπτωση παίρνει τιμή  $0.112 > 0.1$ . Από τα παραπάνω δεχόμαστε πως το αρχικό μοντέλο δεν είναι αποδεκτό.

Το επόμενο μοντέλο που εξετάστηκε ήταν αυτό των εννέα παραγόντων. Εδώ το  $\chi^2$  καταδείκνυε στατιστικά σημαντική διαφορά, αλλά οι υπόλοιποι δείκτες δεν λάμβαναν τις απαραίτητες τιμές. Επίσης, από τον πίνακα των συνδιακυμάνσεων των σφαλμάτων παρατηρήθηκε ότι ορισμένα σφάλματα έπρεπε να συνδεθούν λόγω υψηλών συνδιακυμάνσεων, καταλήγοντας έτσι στο μοντέλο του Γραφήματος 8.

Για το 3ο μοντέλο προέκυψε ότι το  $\chi^2$  καταδείκνυε ότι είναι στατιστικά σημαντικό, και συνεπώς η μηδενική υπόθεση, ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στις μετρήσεις του μοντέλου και των παρατηρούμενων δεδομένων, είναι δεκτή. Ο δείκτης του 2ου μοντέλου CFI προέκυψε να τείνει κοντά στο 0.9. Επίσης, η τετραγωνική ρίζα του μέσου τετραγωνικού σφάλματος της προσέγγισης έλαβε τιμή  $0.083 < 0.1$ . Συνεπώς, το 2ο μοντέλο έγινε αποδεκτό και χρησιμοποιήθηκε προκειμένου να υπολογιστεί το αποτέλεσμα της ηγεσίας.

**Πίνακας 15: Επιβεβαιωτική Παραγοντική Ανάλυση για το ερωτηματολόγιο του στυλ ηγεσίας**

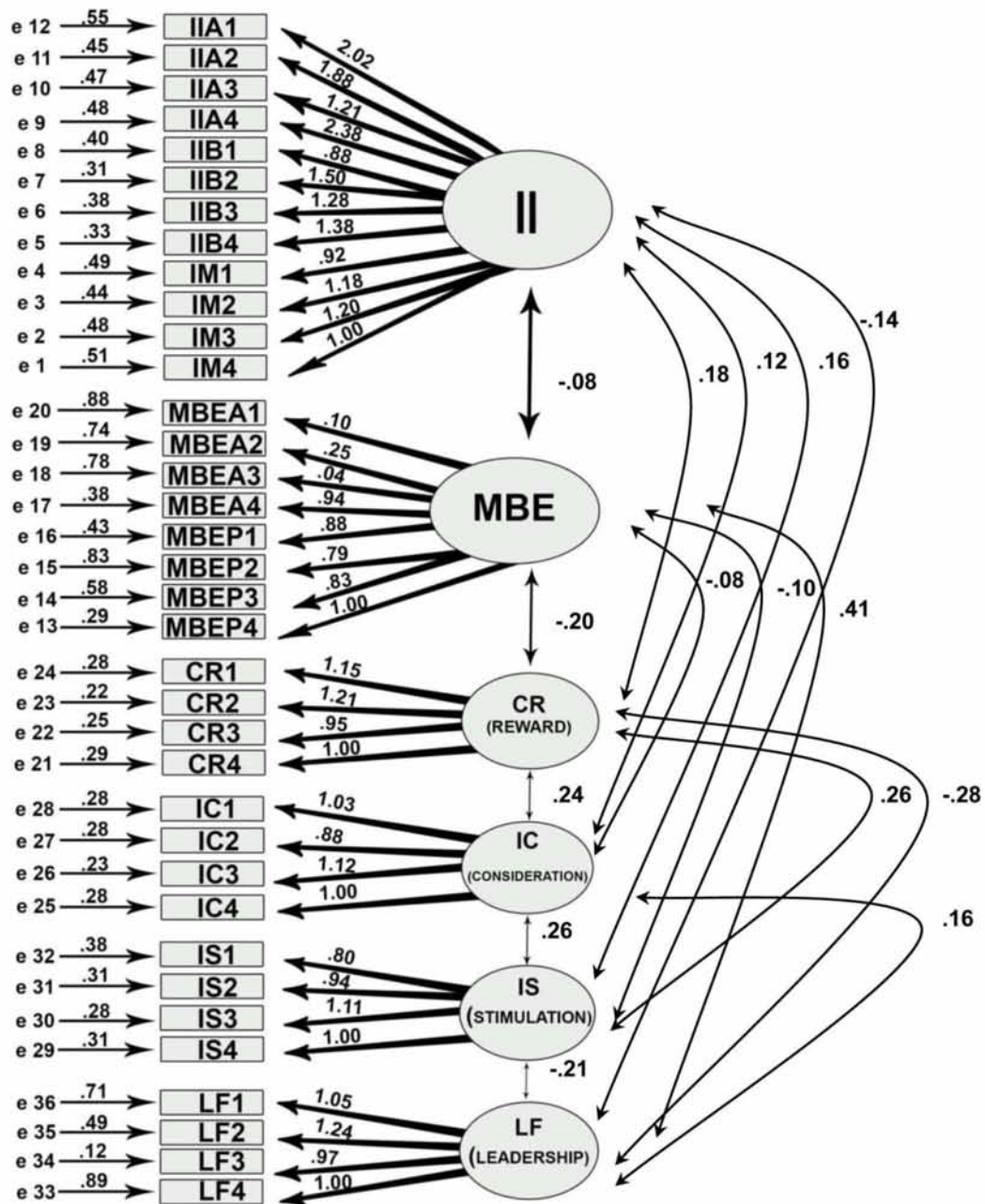
<b>Μοντέλο</b>	<b><math>\chi^2</math></b>	<b>Df</b>	<b>p.</b>	<b>RMSEA</b>	<b>GFI</b>
<b>6 μεταβλητές (36 ερωτήσεις)</b>	4100.51	579	0.00	0.11	.66
<b>9 μεταβλητές (36 ερωτήσεις)</b>	2553.06	558	0.00	.09	.78
<b>9 μεταβλητές (36 ερωτήσεις)II</b>	2385.58	553	0.00	.08	.89

**Πίνακας 16: Τυποποιημένη Υπολειμματική Διακύμανση για το ερωτηματολόγιο του στυλ ηγεσίας**

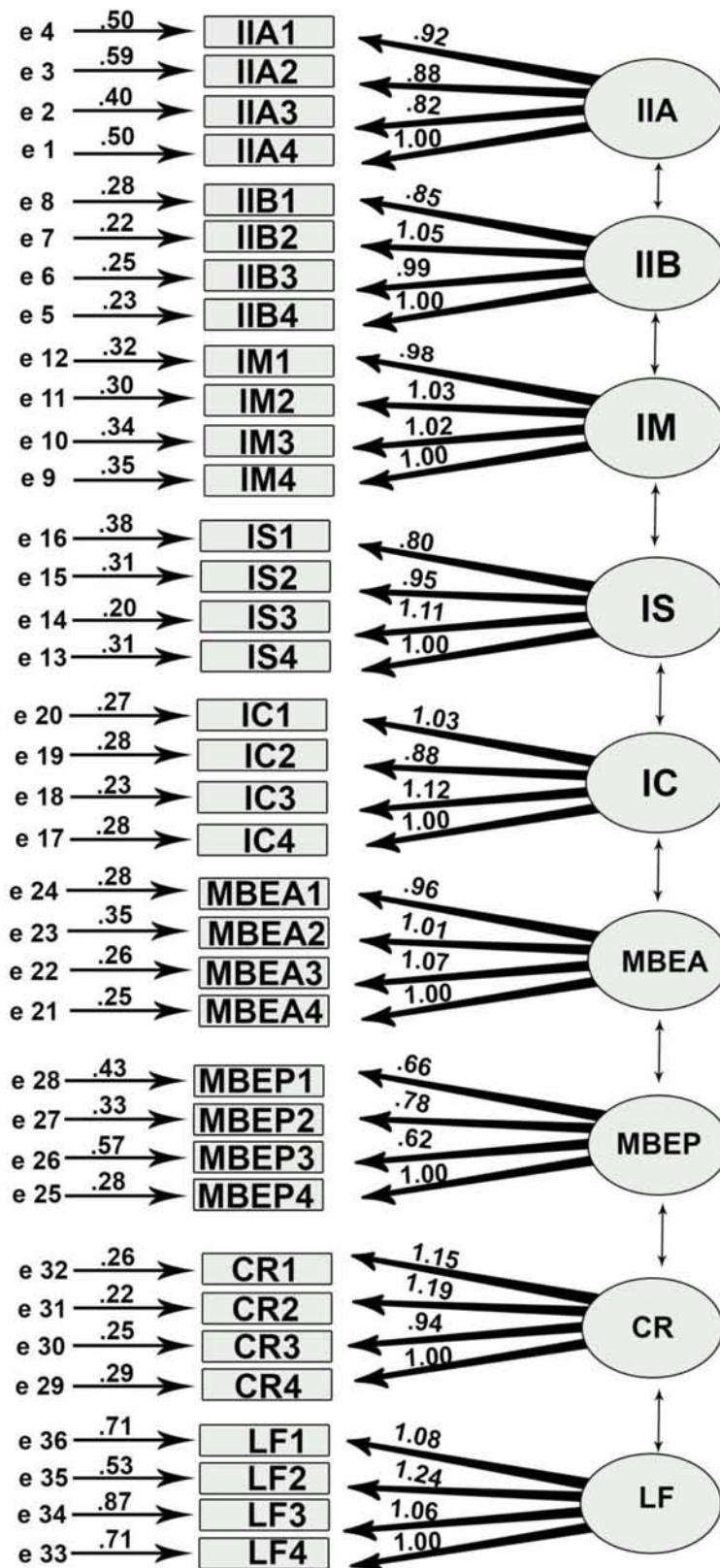
<b>Μοντέλο</b>	<b>CFI</b>	<b>AIC</b>	<b>BCC</b>
<b>6 μεταβλητές (36 ερωτήσεις)</b>	.65	4274.51	4288.85
<b>9 μεταβλητές (36 ερωτήσεις)</b>	.8	2769.06	2786.86
<b>9 μεταβλητές (36 ερωτήσεις)</b>	.92	2611.58	2630.21



Γράφημα 6: 1ο Μοντέλο Επιβεβαιωτικής Παραγοντικής Ανάλυσης για το ερωτηματολόγιο του στυλ ηγεσίας.



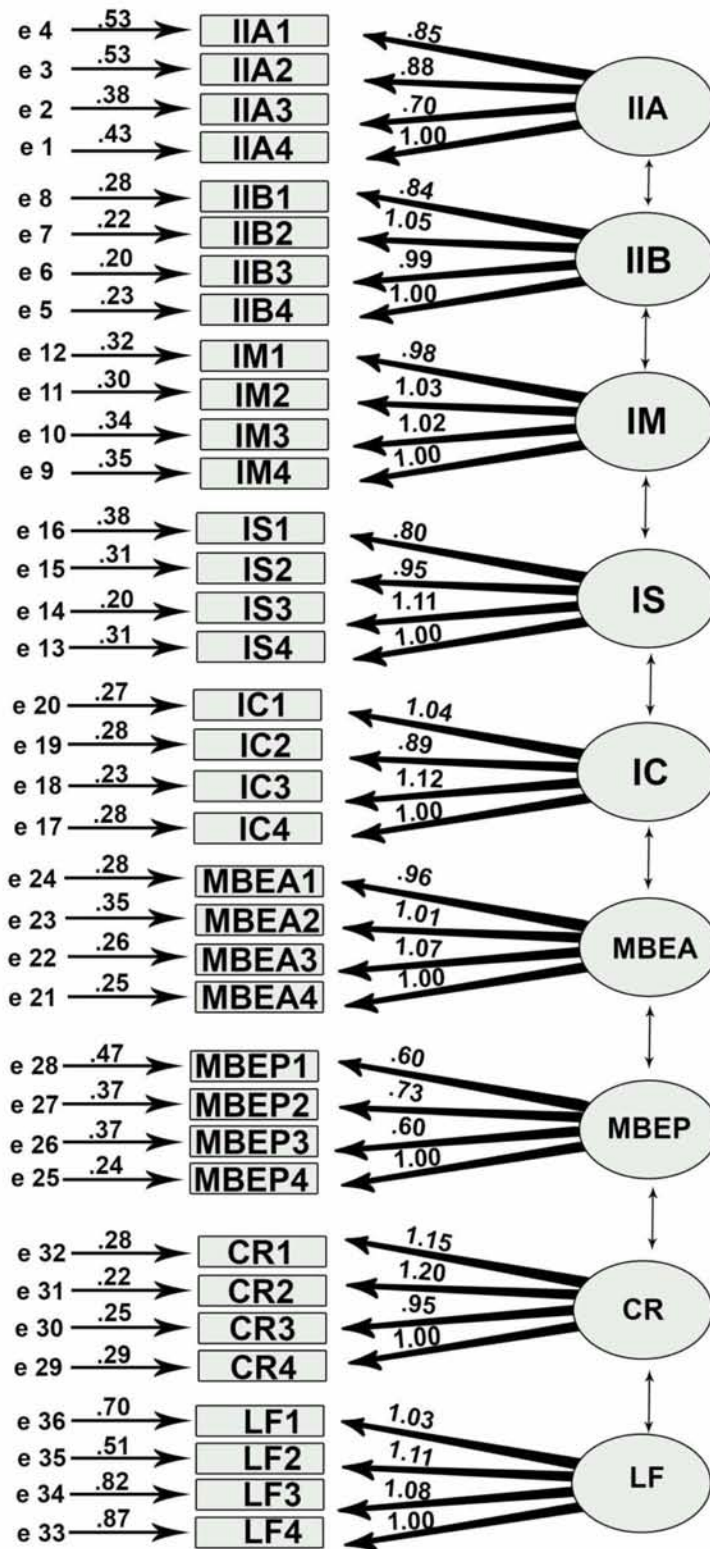
Γράφημα 7: 2ο Μοντέλο Επιβεβαιωτικής Παραγοντικής Ανάλυσης για το ερωτηματολόγιο του στυλ ηγεσίας.



**Πίνακας 17: Τιμές συσχετίσεων μεταξύ των παραγόντων του γραφήματος 7**

	<b>IIA</b>	<b>IIB</b>	<b>IM</b>	<b>IS</b>	<b>IC</b>	<b>MBEA</b>	<b>MBEP</b>	<b>CR</b>	<b>LF</b>
<b>IIA</b>									
<b>IIB</b>	.31								
<b>IM</b>	.23	.18							
<b>IS</b>	.38	.20	.16						
<b>IC</b>	.29	.14	.14	.26					
<b>MBEA</b>	.07	.07	.08	.06	.08				
<b>MBEP</b>	-.23	-.09	-.05	-.10	-.06	.04			
<b>CR</b>	.42	.20	.22	.26	.25	.08	-.20		
<b>LF</b>	-.41	-.13	-.03	-.20	-.15	.05	.40	-.27	

**Γράφημα 8: 3ο Μοντέλο Επιβεβαιωτικής Παραγοντικής Ανάλυσης για το ερωτηματολόγιο του στυλ ηγεσίας**



**Πίνακας 18: Τιμές συσχετίσεων μεταξύ των παραγόντων του γραφήματος 8**

	<b>IIA</b>	<b>IIB</b>	<b>IM</b>	<b>IS</b>	<b>IC</b>	<b>MBEA</b>	<b>MBEP</b>	<b>CR</b>	<b>LF</b>
<b>IIA</b>									
<b>IIB</b>	.33								
<b>IM</b>	.24	.18							
<b>IS</b>	.39	.25	.16						
<b>IC</b>	.30	.14	.14	.26					
<b>MBEA</b>	.07	.07	.08	.06	.08				
<b>MBEP</b>	-.25	-.10	-.04	-.11	-.07	.05			
<b>CR</b>	.43	.20	.22	.26	.24	.08	-.22		
<b>LF</b>	-.43	-.14	-.03	-.21	-.17	.06	.45	-.28	

Για την εκτίμηση των αποτελεσμάτων της ηγεσίας και για το κατά πόσο οι εννέα ερωτήσεις/μεταβλητές του μπορούν να προβλέψουν τις εκφάνσεις του ερωτηματολογίου, διενεργήθηκε επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση.

Από τα αποτελέσματα των Πινάκων 19 και 20 φαίνεται ότι το αρχικό μοντέλο δεν ικανοποιείται μέγιστα. Το  $\chi^2$  δείχνει ότι το μοντέλο είναι στατιστικά σημαντικό, και συνεπώς η μηδενική υπόθεση, ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στις μετρήσεις του μοντέλου και των παρατηρούμενων δεδομένων, είναι δεκτή. Παρ' όλα αυτά, οι δείκτες RMSEA και CFI δεν είναι οι βέλτιστοι.

Συγκεκριμένα, ο CFI, για να καταδεικνύουν βέλτιστο μοντέλο, θα πρέπει να τείνουν κοντά στο 1, όπου εδώ η προϋπόθεση αυτή ικανοποιείται. Όμως, η τετραγωνική ρίζα του μέσου τετραγωνικού σφάλματος της προσέγγισης RMSEA που ιδανικά θα πρέπει να έχει τιμές  $<0.05$ , αν και πολλές έρευνες κάνουν αποδεκτές τιμές  $<0.1$ , στην προκειμένη περίπτωση παίρνει τιμή  $0.143 > 0.1$ . Από τα παραπάνω δεχόμαστε πως το αρχικό μοντέλο δεν είναι αποδεκτό.

Από τα αποτελέσματα (Γράφημα 9) και από τον πίνακα των Standardized Residual Covariances βρέθηκε ότι οι ερωτήσεις 39 και οι 42 είχαν τιμές στην πλειοψηφία τους μεγαλύτερες του 0,4 και συνεπώς αφαιρέθηκαν από το μοντέλο. Λόγω του ότι ο παράγοντας «Έξτρα Προσπάθεια» έμεινε μόνο με 1 ερώτηση, αφαιρέθηκε τελείως από το μοντέλο. Επίσης, από τον πίνακα των συνδιακυμάνσεων των σφαλμάτων παρατηρήθηκε ότι ορισμένα σφάλματα

έπρεπε να συνδεθούν λόγω υψηλών συνδιακυμάνσεων, καταλήγοντας έτσι στο μοντέλο του Γραφήματος 10.

Για το 2ο μοντέλο προέκυψε ότι το  $\chi^2$  καταδείκνυε ότι είναι στατιστικά σημαντικό, και συνεπώς η μηδενική υπόθεση, ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στις μετρήσεις του μοντέλου και των παρατηρούμενων δεδομένων, είναι δεκτή. Ο δείκτης του 2ου μοντέλου CFI προέκυψαν να τείνουν κοντά στο 1. Επίσης, η τετραγωνική ρίζα του μέσου τετραγωνικού σφάλματος της προσέγγισης έλαβε τιμή  $0.063 < 0.1$ . Συνεπώς, το 2ο μοντέλο έγινε αποδεκτό και χρησιμοποιήθηκε προκειμένου να υπολογιστεί το αποτέλεσμα της ηγεσίας.

**Πίνακας 19: Επιβεβαιωτική Παραγοντική Ανάλυση των ερωτήσεων για τις εκφάνσεις της ηγεσίας**

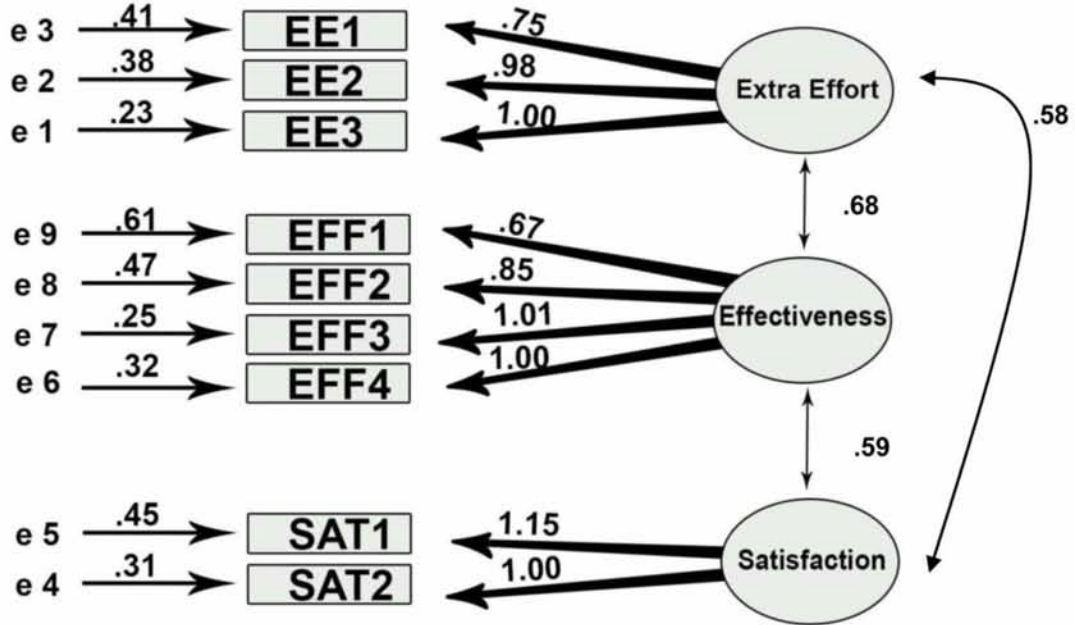
Μοντέλο	$\chi^2$	Df	p.	RMSEA
<b>3 μεταβλητές (9 ερωτήσεις)</b>	261.04	24	0.00	0.14
<b>2 μεταβλητές (6 ερωτήσεις)</b>	20.47	7	0.00	.06

**Πίνακας 20: Τυποποιημένη Υπολειμματική Διακύμανση για τις ερωτήσεις για τις εκφάνσεις της ηγεσίας**

Μοντέλο	CFI	AIC	BCC
<b>3 μεταβλητές (9 ερωτήσεις)</b>	.92	303.04	303.92
<b>2 μεταβλητές (6 ερωτήσεις)</b>	.99	48.47	48.88



Γράφημα 9: 1ο Μοντέλο Επιβεβαιωτικής Παραγοντικής Ανάλυσης για τις ερωτήσεις για την έκβαση του στυλ ηγεσίας



Γράφημα 10: 2ο Μοντέλο Επιβεβαιωτικής Παραγοντικής Ανάλυσης για τις ερωτήσεις για την έκβαση του στυλ ηγεσίας



Για τον έλεγχο της αξιοπιστίας του εργαλείου M.L.Q. διενεργήθηκε έλεγχος με το δείκτη Cronbach's alpha. Από τον Πίνακα 21 προέκυψε ότι υπάρχει μεγάλη αξιοπιστία στα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου, εφόσον οι δείκτες Cronbach's alpha, τόσο για κάθε μεταβλητή όσο και για το σύνολο του ερωτηματολογίου, έχουν τιμές πάνω από το 0.7.

**Πίνακας 21: Στατιστικοί έλεγχοι για την ύπαρξη αξιοπιστίας του M.L.Q. μέσω του δείκτη Cronbach's alpha**

<b>Μεταβλητές</b>	<b>Cronbach's alpha</b>
IIA Εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατά χαρακτηριστικά, Μετασχηματιστική	0.80
IIΒ Εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατές συμπεριφορές, Μετασχηματιστική	0.83
IM Εμπνευστική παρακίνηση, μετασχηματιστική	0.78
IS Διανοητική διέγερση, μετασχηματιστική	0.84
IC Εξατομικευμένο ενδιαφέρον, μετασχηματιστική	0.88
CR Έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή διεκπεραιωτική	0.87
MBEA Management κατ' εξαίρεση ενεργό διεκπεραιωτική	0.86
MBEP Management κατ' εξαίρεση παθητικό, παθητική προς αποφυγή συμπεριφορά	0.81
LF Ηγεσία προς αποφυγή, παθητική προς αποφυγή συμπεριφορά	0.74
EFF Αποτελεσματικότητα	0.84
SAT Ευχαρίστηση από την ηγεσία	0.74
<b>Συνολική Αξιοπιστία σε όλο το ερωτηματολόγιο</b>	<b>0.88</b>



Αναλυτικότερα, για κάθε μεταβλητή του ερωτηματολογίου προέκυψαν τα αποτελέσματα του Πίνακα 22.

**Πίνακας 22: Στατιστικοί έλεγχοι για την ύπαρξη αξιοπιστίας των μεταβλητών του M.L.Q. μέσω του δείκτη Cronbach's alpha**

<b>Μεταβλητές</b>	<b>M.T.</b>	<b>T.A.</b>
ΠΑ Εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατά χαρακτηριστικά, Μετασχηματιστική	2.74	0.79
ΠΒ Εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατές συμπεριφορές, Μετασχηματιστική	2.76	0.60
ΙΜ Έμπνευστική παρακίνηση, μετασχηματιστική	2.41	0.60
ΙS Διανοητική διέγερση, μετασχηματιστική	2.57	0.70
ΙC Εξατομικευμένο ενδιαφέρον, μετασχηματιστική	2.6	0.72
CR Έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή διεκπεραιωτική	2.79	0.72
ΜΒΕΑ Management κατ' εξαίρεση ενεργό διεκπεραιωτική	2.34	0.72
ΜΒΕΡ Management κατ' εξαίρεση παθητικό, παθητική προς αποφυγή	1.48	0.74
LF Ηγεσία προς αποφυγή, παθητική προς αποφυγή	1.01	0.81
ΕFF Αποτελεσματικότητα	2.79	0.81
SAT Ικανοποίηση	2.88	0.85
<b>Συνολικά</b>	<b>2.36</b>	<b>0.37</b>

Από τα παραπάνω αποτελέσματα γίνεται αντιληπτό ότι οι τραπεζικοί υπάλληλοι του δείγματος επέλεξαν ως επικρατέστερο στυλ ηγεσίας την έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή διεκπεραιωτή (MT 2.79) και ως λιγότερο επικρατέστερη τη Laissez-faire ηγεσία (παθητική προς

αποφυγή) (MT 1.01) . Το αποτέλεσμα του στυλ ηγεσίας έδειξε ότι η Ικανοποίηση, η Αποτελεσματικότητα και Προσπάθεια επιτυγχάνονται σχετικά συχνά, εφόσον η MT τους πλησίαζε το 3.

#### 4.2 Αναλύσεις

Μετά την ολοκλήρωση των ελέγχων αξιοπιστίας των ερευνητικών εργαλείων, ακολούθησε ο έλεγχος των ερευνητικών υποθέσεων της μελέτης.

**1η Ερευνητική Υπόθεση: Η οργανωσιακή κουλτούρα προβλέπει/συσχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση.**

Για τον έλεγχο της ύπαρξης σχέσης ανάμεσα στους τέσσερις τύπους Οργανωσιακής Κουλτούρας και την Επαγγελματική Ικανοποίηση έγινε χρήση της Πολυμεταβλητής ανάλυσης παλινδρόμησης και του συντελεστή συσχέτισης του Pearson.

Από τον έλεγχο του συντελεστή συσχέτισης του Pearson (Πίνακας 23) βρέθηκε ότι *μόνο η μεταβλητή «Αποδοχές» συσχετίζεται με τρία από τα τέσσερα διαφορετικά στυλ οργανωσιακής κουλτούρας*. Συγκεκριμένα, παρατηρήθηκε ισχυρή αρνητική συσχέτιση της μεταβλητής «Αποδοχές» με την προσαρμοστική κουλτούρα Β, που βασίζεται στη δημιουργία, αλλά και με την προσανατολισμένη στην αγορά C, που βασίζεται στον ανταγωνισμό, όπου όσο αυξάνεται η ύπαρξη των κουλτούρων αυτών τόσο μειώνεται η ικανοποίηση των τραπεζικών υπαλλήλων σε σχέση με τις αποδοχές τους. Επίσης, παρατηρήθηκε θετική συσχέτιση ανάμεσα στην ιεραρχική κουλτούρα D, που βασίζεται στον έλεγχο, και τη μεταβλητή «Αποδοχές», όπου όσο αυξάνεται η ύπαρξη της ιεραρχικής κουλτούρας τόσο αυξάνεται και η ικανοποίηση των υπαλλήλων για τις αποδοχές τους.

**Πίνακας 23: Συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών της Επαγγελματικής Ικανοποίησης και της Τωρινής Κουλτούρας**

	ANOW	BNOW	CNOW	DNOW
Συνθήκες Εργασίας	.002	-.012	.003	.002
Αποδοχές	-.083	-.124**	-.092*	.103*
Ευκαιρίες Εξέλιξης	-.037	-.035	-.018	.030
Φύση της Εργασίας	-.038	-.040	-.020	.033
Άμεσος Προϊστάμενος	.041	.015	.014	-.025

\* $p < 0.05$  \*\* $p < 0.005$

Από την πολυμεταβλητή ανάλυση της γραμμικής παλινδρόμησης προέκυψαν τα εξής (Πίνακας 24):

Για τη μεταβλητή «Αποδοχές» οι κουλτούρες B, C και D μπορούν να εξηγήσουν το 2.3% της μεταβλητότητάς της με  $p \approx 0.1$ .

Τα μοντέλα για τις άλλες μεταβλητές δεν είναι στατιστικά σημαντικά, και συνεπώς η κουλτούρα δεν προβλέπει/σχετίζεται με καμία από τις υπόλοιπες εκφάνσεις της ικανοποίησης.

**Πίνακας 24: Γραμμική Παλινδρόμηση για την πρόβλεψη των μεταβλητών της επαγγελματικής ικανοποίησης ανάλογα με τα είδη της οργανωσιακής κουλτούρας**

Μοντέλο	R	R <sup>2</sup>	Προσαρμοσμένο R <sup>2</sup>	Durbin-Watson			
				Τυπικό Σφάλμα της Πρόβλεψης	Watson Test	F	p
1. Συνθήκες Εργασίας	.04	.00	-.00	.85	1.62	.31	.82
2. Αποδοχές	.15	.02	.02	.82	1.79	3.7	.01
3. Ευκαιρίες Εξέλιξης	.04	.00	-.00	.80	2.04	.32	.81
4. Φύση Εργασίας	.05	.00	-.00	.84	2.03	.42	.74
5. Άμεσος Προϊστάμενος	.07	.00	-.00	.79	1.64	.81	.49

**Πίνακας 25: Πρόβλεψη των μεταβλητών της Επαγγελματικής Ικανοποίησης (Αποδοχές) από τον τύπο της Οργανωσιακής Κουλτούρας**

Μεταβλητές	Συντελεστές	Τυπικό Σφάλμα	t	p
Σταθερά	5.53	1.28	4.31	.00
Προσαρμοστική κουλτούρα	-.070	.029	-2.40	.017
Προσαρμοσμένη στην αγορά κουλτούρα	-.01	.01	-.91	.36
Ιεραρχική κουλτούρα	-.02	.01	-1.73	.08

**2η και 3η Ερευνητική Υπόθεση: Το Στυλ Ηγεσίας προβλέπει/συσχετίζεται με την Επαγγελματική Ικανοποίηση. Το Μετασχηματιστικό Στυλ Ηγεσίας συσχετίζεται θετικά με την Επαγγελματική Ικανοποίηση.**

Για τον έλεγχο της ύπαρξης συσχέτισης ανάμεσα στο Στυλ Ηγεσίας και την Επαγγελματική Ικανοποίηση έγινε χρήση της Πολυμεταβλητής ανάλυσης παλινδρόμησης και του συντελεστή συσχέτισης του Pearson.

Από τον έλεγχο του συντελεστή συσχέτισης του Pearson (Πίνακας 26) βρέθηκε ότι όλες οι μεταβλητές συσχετίζονται με τα περισσότερα από τα στυλ ηγεσίας:

Η μεταβλητή «Συνθήκες Εργασίας» συσχετίζεται θετικά με τις μεταβλητές/στυλ ηγεσίας IC (εξατομικευμένο ενδιαφέρον, μετασχηματιστική) και CR (έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή διεκπεραιωτική), ενώ συσχετίζεται αρνητικά με τα στυλ MBEP (Management κατ' εξαίρεση παθητικό, παθητική προς αποφυγή) και LF (ηγεσία προς αποφυγή, παθητική προς αποφυγή).

Η μεταβλητή «Αποδοχές» βρέθηκε να συσχετίζεται αρνητικά με τις μεταβλητές/στυλ ηγεσίας IM (εμπνευστική παρακίνηση, μετασχηματιστική), IS (διανοητική διέγερση, μετασχηματιστική), IC (εξατομικευμένο ενδιαφέρον, μετασχηματιστική), CR (έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή διεκπεραιωτική) και MBEA (Management κατ' εξαίρεση ενεργό διεκπεραιωτική).

Για τις «Ευκαιρίες εξέλιξης» παρατηρήθηκε θετική συσχέτιση μόνο με τη CR (έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή διεκπεραιωτική) μεταβλητή του στυλ ηγεσίας.

Σχετικά με τη «Φύση της Εργασίας» βρέθηκε ότι υπήρξαν ισχυρές θετικές συσχετίσεις με τα ΠΑ (ΠΑ εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατά χαρακτηριστικά, μετασχηματιστική) ΠΒ (εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατές συμπεριφορές), IM (εμπνευστική παρακίνηση, μετασχηματιστική), IS (διανοητική διέγερση, μετασχηματιστική) και CR, (έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή διεκπεραιωτική), ενώ παρατηρήθηκαν αρνητικές συσχετίσεις με τα MBEP (Management κατ' εξαίρεση παθητικό, παθητικό προς αποφυγή) και LF (ηγεσία προς αποφυγή, παθητική προς αποφυγή).

Τέλος, η μεταβλητή «Άμεσος Προϊστάμενος» βρέθηκε να έχει ισχυρές θετικές συσχετίσεις με τις μεταβλητές ΠΑ (εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατά χαρακτηριστικά, μετασχηματιστική), ΠΒ (εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατές συμπεριφορές, μετασχηματιστική), IM (εμπνευστική παρακίνηση, μετασχηματιστική), IS (διανοητική διέγερση, μετασχηματιστική), IC

(εξατομικευμένο ενδιαφέρον, μετασχηματιστική) και CR (έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή διεκπεραιωτική) και αρνητικές ισχυρές συσχετίσεις με τις μεταβλητές MBEP (Management κατ' εξαίρεση παθητικό, παθητική προς αποφυγή) και LF (ηγεσία προς αποφυγή, παθητική προς αποφυγή).

**Πίνακας 26: Συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών της Επαγγελματικής Ικανοποίησης με τα Στυλ της Ηγεσίας**

	ΠΑ	ΠΒ	ΙΜ	ΙΣ	ΙC	CR	MBEA	MBEP	LF
Συνθήκες Εργασίας	.003	.041	-.088	.044	.116*	.111*	-.141**	-.310**	-.283**
Αποδοχές	.016	-.001	-.094*	-.151**	-.160**	-.116*	-.135**	-.082	-.061
Ευκαιρίες Εξέλιξης	.033	.060	.082	.043	-.046	.131**	-.012	-.002	-.064
Φύση της Εργασίας	.133**	.127**	.090*	.121**	.044	.257**	-.035	-.142**	-.263**
Άμεσος Προϊστάμενος	-.429**	.203**	.093*	.307**	.255**	.415**	-.043	-.333**	-.515**

\*p<0.05 \*\*p<0.005

Από την πολυμεταβλητή ανάλυση της γραμμικής παλινδρόμησης προέκυψαν τα εξής (Πίνακες 27 και 28):

Για τη μεταβλητή «Συνθήκες» βρέθηκε ότι το μοντέλο εξηγεί το 19.4% της μεταβλητότητας. Οι μεταβλητές που παίζουν ρόλο στο μοντέλο είναι οι: ΠΑ (εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατά χαρακτηριστικά, μετασχηματιστική) ΠΒ (εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατές συμπεριφορές) ΙΜ (εμπνευστική παρακίνηση, μετασχηματιστική), ΙC (εξατομικευμένο ενδιαφέρον, μετασχηματιστική), ΙΣ (διανοητική διέγερση, μετασχηματιστική), CR (έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή διεκπεραιωτική), MBEA (Management κατ' εξαίρεση ενεργό διεκπεραιωτική), MBEP (Management κατ' εξαίρεση παθητικό, παθητική προς αποφυγή συμπεριφορά) και LF (ηγεσία προς αποφυγή, παθητική προς αποφυγή συμπεριφορά) με τις ΙΣ (διανοητική διέγερση, μετασχηματιστική), CR (έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή διεκπεραιωτική) και MBEA (Management κατ' εξαίρεση ενεργό διεκπεραιωτική) να μην είναι τόσο σημαντικές στην πρόβλεψη, καθώς από τα t-test προέκυψε ότι  $p > 0.005$ . Επιπρόσθετα, από την παρατήρηση των Πινάκων 28 και 29 βρέθηκε ότι όσο αυξάνονται οι τύποι ηγεσίας ΠΑ (εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατά χαρακτηριστικά, μετασχηματιστική), ΙΜ (εμπνευστική

παρακίνηση, μετασχηματιστική), MBEP (Management κατ' εξαίρεση παθητικό, παθητική προς αποφυγή συμπεριφορά) και LF (ηγεσία προς αποφυγή, παθητική προς αποφυγή συμπεριφορά) τόσο μειώνεται η ικανοποίηση που έχουν οι τραπεζικοί υπάλληλοι από τις συνθήκες εργασίας, ενώ αντιθέτως όσο αυξάνονται οι ΠΒ (εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατές συμπεριφορές, μετασχηματιστική) και IC (εξατομικευμένο ενδιαφέρον, μετασχηματιστική) τόσο αυξάνεται και η ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας.

**Πίνακας 27: Μοντέλο πρόβλεψης της μεταβλητής «Συνθήκες Εργασίας»**

Μοντέλο	R	R <sup>2</sup>	Προσαρμοσμένο R <sup>2</sup>	Τυπικό Σφάλμα της Πρόβλεψης	Durbin-Watson Τεστ	F	p
Συνθήκες Εργασίας	.44 <sup>a</sup>	.19	.18	.76	1.80	12.72	.00 <sup>a</sup>

a. Μεταβλητές που συνεισφέρουν στο μοντέλο: (Σταθερά). LF. MBEA. IM. ΠΒ. IC. MBEP. IS. CR. ΠΑ

b. Εξαρτημένη μεταβλητή: Συνθήκες

**Πίνακας 28: Συντελεστές μοντέλου πρόβλεψης της μεταβλητής «Συνθήκες Εργασίας»**

Μεταβλη- τές	Τυπικό σφάλμα		β	t	p.	95.0% Διάστημα Εμπιστοσύνης για συγγραμμικό το B		Tolerance	VIF
	B	(SE)				Κατώτε- ρο όριο	Ανώτερο όριο		
Σταθερά	4.6	.25		18.24	.00	4.12	5.12		
IIA	-.39	.08	-.37	-5.06	.00	-.55	-.24	.31	3.18
IIIB	.14	.07	.10	2.02	.04	.00	.29	.64	1.57
IM	-.16	.07	-.11	-2.19	.03	-.29	-.02	.65	1.54
IS	.01	.06	.01	.16	.87	-.12	.14	.58	1.70
IC	.17	.06	.14	2.89	.00	.05	.29	.67	1.50
CR	.11	.08	.09	1.36	.17	-.05	.27	.35	2.85
MBEA	-.09	.05	-.08	-1.95	.05	-.19	.00	.91	1.10
MBEP	-.20	.06	-.18	-3.57	.00	-.31	-.09	.67	1.49
LF	-.31	.07	-.30	-4.60	.00	-.45	-.18	.39	2.53

Για τη μεταβλητή «Αποδοχές» βρέθηκε ότι το μοντέλο εξηγεί το 9.6% της μεταβλητότητας. Οι μεταβλητές που παίζουν ρόλο στο μοντέλο είναι οι: IIA (εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατά χαρακτηριστικά), IIIB (εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατές συμπεριφορές), IM (εμπνευστική παρακίνηση, μετασχηματιστική), IC (εξατομικευμένο ενδιαφέρον, μετασχηματιστική), IS, (διανοητική διέγερση, μετασχηματιστική), CR, (έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή διεκπεραιωτική), MBEA (Management κατ' εξαίρεση ενεργό διεκπεραιωτική), MBEP (Management κατ' εξαίρεση παθητικό, παθητική προς αποφυγή συμπεριφορά) και LF (ηγεσία προς αποφυγή, παθητική προς αποφυγή συμπεριφορά) με τις IIIB (εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατές συμπεριφορές), IM (εμπνευστική παρακίνηση, μετασχηματιστική), MBEP (Management κατ' εξαίρεση παθητικό, παθητική προς αποφυγή συμπεριφορά) και LF (ηγεσία προς αποφυγή, παθητική προς αποφυγή συμπεριφορά) να μην είναι τόσο σημαντικές στην



πρόβλεψη, καθώς από τα t-test προέκυψε ότι  $p > 0.005$ . Επιπρόσθετα, από την παρατήρηση των Πινάκων 29 και 30 βρέθηκε ότι όταν αυξάνονται οι τύποι ηγεσίας IS (διανοητική διέγερση, μετασχηματιστική), IC (εξατομικευμένο ενδιαφέρον, μετασχηματιστική), CR (έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή διεκπεραιωτική) και MBEA (Management κατ' εξαίρεση ενεργό διεκπεραιωτική), τότε μειώνεται η ικανοποίηση του έχουν οι τραπεζικοί υπάλληλοι από τις αποδοχές τους, ενώ αντιθέτως όταν αυξάνεται η ΠΑ (εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατά χαρακτηριστικά, μετασχηματιστική) τότε αυξάνεται και η ικανοποίηση από τις αποδοχές.

**Πίνακας 29: Μοντέλο πρόβλεψης της μεταβλητής «Αποδοχές»**

Μοντέλο	R	R <sup>2</sup>	Προσαρμοσμένο R <sup>2</sup>	Τυπικό Σφάλμα της Πρόβλεψης	Durbin- Watson Τεστ	F	p
1	.31 <sup>a</sup>	.09	.08	.79	1.77	5.61	.00 <sup>a</sup>

a. Μεταβλητές που συνεισφέρουν στο μοντέλο: (Σταθερά), LF, MBEA, IM, ΠΒ, IC, MBEP, IS, CR, ΠΑ

b. Εξαρτημένη μεταβλητή: Αποδοχές

**Πίνακας 30: Συντελεστές μοντέλου πρόβλεψης της μεταβλητής «Αποδοχές»**

Μεταβλη- τές	Τυπικό σφάλμα		$\beta$	T	p.	95.0% Διάστημα Εμπιστοσύνης για το B		Στατιστικά συγγραμμικό- τητας	
	B	(SE)				Κατώτε- ρο όριο	Ανώτερο όριο	Tole- rance	VIF
Σταθερά	4.14	.26		15.76	.00	3.63	4.66		
IIA	.24	.08	.24	3.05	.00	.09	.41	.31	3.18
IIIB	.09	.07	.07	1.23	.22	-.05	.24	.64	1.57
IM	-.00	.07	-.00	-.07	.94	-.15	.14	.65	1.55
IS	-.21	.07	-.18	-3.10	.00	-.34	-.08	.58	1.71
IC	-.13	.06	-.11	-2.08	.04	-.25	-.01	.67	1.50
CR	-.25	.08	-.21	-2.90	.00	-.41	-.08	.35	2.85
MBEA	-.11	.05	-.09	-2.06	.04	-.21	-.00	.91	1.10
MBEP	-.08	.06	-.07	-1.28	.20	-.19	.04	.67	1.49
LF	-.07	.07	-.07	-.98	.33	-.21	.07	.39	2.54

Για τη μεταβλητή «Ευκαιρίες Εξέλιξης» βρέθηκε ότι το μοντέλο εξηγεί το 4.6% της μεταβλητότητας. Οι μεταβλητές που παίζουν ρόλο στο μοντέλο είναι οι: IIA (εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατά χαρακτηριστικά, μετασχηματιστική), IIIB (εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατές συμπεριφορές, μετασχηματιστική), IM (εμπνευστική παρακίνηση, μετασχηματιστική), IC (εξατομικευμένο ενδιαφέρον, μετασχηματιστική), IS (διανοητική διέγερση, μετασχηματιστική), CR (έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή διεκπεραιωτική), MBEA (Management κατ' εξαίρεση ενεργό διεκπεραιωτική), MBEP (Management κατ' εξαίρεση παθητικό, παθητική προς αποφυγή συμπεριφορά) και LF (ηγεσία προς αποφυγή, παθητική προς αποφυγή συμπεριφορά) με τις IIA (εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατά χαρακτηριστικά, μετασχηματιστική), IIIB (εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατές συμπεριφορές, μετασχηματιστική), IM (εμπνευστική παρακίνηση, μετασχηματιστική), IS (διανοητική διέγερση, μετασχηματιστική), MBEA (Management κατ'

εξαίρεση ενεργό διεκπεραιωτή), MBEP (Management κατ' εξαίρεση παθητικό, παθητική προς αποφυγή συμπεριφορά) και LF (ηγεσία προς αποφυγή, παθητική προς αποφυγή συμπεριφορά) να μην είναι τόσο σημαντικές στην πρόβλεψη, καθώς από τα t-test προέκυψε ότι  $p > 0.005$ . Επιπρόσθετα, από την παρατήρηση των Πινάκων 31 και 32 βρέθηκε ότι όσο αυξάνεται ο τύπος ηγεσίας IC (εξατομικευμένο ενδιαφέρον, μετασηματιστική) τόσο μειώνεται η ικανοποίηση που έχουν οι τραπεζικοί υπάλληλοι για τις ευκαιρίες εξέλιξης, ενώ αντιθέτως όσο αυξάνεται ο CR (έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή διεκπεραιωτή) τόσο αυξάνεται και η ικανοποίηση για τις ευκαιρίες εξέλιξης.

**Πίνακας 31: Μοντέλο πρόβλεψης της μεταβλητής «Ευκαιρίες Εξέλιξης»**

Μοντέλο	R	R <sup>2</sup>	Προσαρμοσμέ- νο R <sup>2</sup>	Τυπικό Σφάλμα της Πρόβλεψης	Durbin- Watson Τεστ	F	p
Ευκαιρίες Εξέλιξης	.21 <sup>a</sup>	.05	.03	.79	2.00	2.53	.00 <sup>a</sup>

a. Μεταβλητές που συνεισφέρουν στο μοντέλο: (Σταθερά), LF, MBEA, IM, ΠΒ, IC, MBEP, IS, CR, ΠΑ

b. Εξαρτημένη μεταβλητή: Ευκαιρίες Εξέλιξης

**Πίνακας 32: Συντελεστές μοντέλου πρόβλεψης της μεταβλητής «Ευκαιρίες Εξέλιξης»**

Μεταβλη- τές	Τυπικό σφάλμα B	(SE)	β	t	p	95.0% Διάστημα Εμπιστοσύνης για το B		Στατιστικά συγγραμμικό τητας	
						Κατώτερο όριο	Ανώτερο όριο	Tolerance	VIF
Σταθερά	2.68	.26		10.29	.00	2.17	3.19		
IIA	-.16	.08	-.16	-1.96	.05	-.31	.00	.31	3.18
IIIB	.05	.07	.04	.73	.46	-.09	.20	.64	1.57
IM	.04	.07	.03	.54	.59	-.10	.18	.65	1.55
IS	.03	.07	.03	.52	.61	-.10	.16	.58	1.71
IC	-.17	.06	-.15	-2.77	.01	-.29	-.05	.67	1.50
CR	.27	.08	.24	3.25	.00	.11	.44	.35	2.85
MBEA	-.02	.05	-.02	-.36	.72	-.12	.08	.91	1.10
MBEP	.08	.06	.08	1.44	.15	-.03	.20	.67	1.49
LF	-.08	.07	-.08	-1.20	.23	-.22	.05	.39	2.54

Για τη μεταβλητή «Φύση της Εργασίας» βρέθηκε ότι το μοντέλο εξηγεί το 11,9% της μεταβλητότητας. Οι μεταβλητές που παίζουν ρόλο στο μοντέλο είναι οι: IIA (εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατά χαρακτηριστικά, μετασχηματιστική), IIIB εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατές συμπεριφορές, μετασχηματιστική), IM (εμπνευστική παρακίνηση, μετασχηματιστική), IC (εξατομικευμένο ενδιαφέρον, μετασχηματιστική), IS (διανοητική διέγερση, μετασχηματιστική), CR (έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή διεκπεραιωτική), MBEA (Management κατ' εξαίρεση ενεργό διεκπεραιωτική), MBEP (Management κατ' εξαίρεση παθητικό, παθητική προς αποφυγή συμπεριφορά) και LF (ηγεσία προς αποφυγή, παθητική προς αποφυγή συμπεριφορά) με τις IIIB (εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατές συμπεριφορές), IM (εμπνευστική παρακίνηση, μετασχηματιστική), IS (διανοητική διέγερση, μετασχηματιστική), MBEA (Management κατ' εξαίρεση ενεργό διεκπεραιωτική) και MBEP (Management κατ' εξαίρεση παθητικό, παθητική

προς αποφυγή συμπεριφορά) να μην είναι τόσο σημαντικές στην πρόβλεψη, καθώς από τα t-test προέκυψε ότι  $p > 0.005$ . Επιπρόσθετα, από την παρατήρηση των Πινάκων 33 και 34 βρέθηκε ότι όσο αυξάνονται οι τύποι ηγεσίας ΠΑ (εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατά χαρακτηριστικά, μετασχηματιστική), IC (εξατομικευμένο ενδιαφέρον, μετασχηματιστική) και LF (ηγεσία προς αποφυγή, παθητική προς αποφυγή συμπεριφορά) τόσο μειώνεται η ικανοποίηση που έχουν οι τραπεζικοί υπάλληλοι από τη φύση της εργασίας, ενώ αντιθέτως όσο αυξάνεται η CR (έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή διεκπεραιωτική) τόσο αυξάνεται και η ικανοποίηση από τη φύση της εργασίας.

**Πίνακας 33: Μοντέλο πρόβλεψης της μεταβλητής «Φύση της Εργασίας»**

Μοντέλο	R	R <sup>2</sup>	Προσαρμο- σμένο R <sup>2</sup>	Τυπικό Σφάλμα της Πρόβλεψης	Durbin- Watson Τεστ	F	p
Φύση της εργασίας	.31 <sup>a</sup>	.09	.08	.79	1.8	5.61	.00 <sup>a</sup>

a. Μεταβλητές που συνεισφέρουν στο μοντέλο: (Σταθερά), LF, MBEA, IM, IIB, IC, MBEP, IS, CR, ΠΑ

b. Εξαρτημένη μεταβλητή: Φύση της Εργασίας

**Πίνακας 34: Συντελεστές μοντέλου πρόβλεψης της μεταβλητής «Φύση της Εργασίας»**

Μεταβλη- τές	Τυπικό σφάλμα		β	t	p.	95.0% Διάστημα Εμπιστοσύνης για το B		Στατιστικά συγγραμμικό- τητας	
	B	(SE)				Κατώτε ρο όριο	Ανώτερο όριο	Tole- rance	VIF
Σταθερά	3.44	.26		13.09	.00	2.93	3.96		
IIA	-.26	.08	-.25	-3.22	.00	-.42	-.10	.31	3.18
IIIB	.11	.07	.08	1.44	.15	-.04	.25	.64	1.57
IM	-.03	.07	-.02	-.36	.72	-.17	.12	.65	1.55
IS	.04	.07	.03	.59	.55	-.09	.17	.58	1.71
IC	-.12	.06	-.11	-2.04	.04	-.25	-.00	.67	1.50
CR	.36	.08	.31	4.23	.00	.19	.53	.35	2.85
MBEA	-.02	.05	-.02	-.40	.69	-.12	.08	.91	1.10
MBEP	.05	.06	.04	.84	.40	-.07	.17	.67	1.49
LF	-.28	.07	-.27	-3.98	.00	-.42	-.14	.39	2.54

Για τη μεταβλητή «Άμεσος Προϊστάμενος» βρέθηκε ότι το μοντέλο εξηγεί το 31,6% της μεταβλητότητας. Οι μεταβλητές που παίζουν ρόλο στο μοντέλο είναι οι: IIA (εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατά χαρακτηριστικά, μετασχηματιστική), IIIB (εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατές συμπεριφορές, μετασχηματιστική), IM (εμπνευστική παρακίνηση, μετασχηματιστική), IC (εξατομικευμένο ενδιαφέρον, μετασχηματιστική), IS (διανοητική διέγερση, μετασχηματιστική), CR (έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή διεκπεραιωτική), MBEA (Management κατ' εξαίρεση ενεργό διεκπεραιωτική), MBEP (Management κατ' εξαίρεση παθητικό, παθητική προς αποφυγή συμπεριφορά) και LF (ηγεσία προς αποφυγή, παθητική προς αποφυγή συμπεριφορά) με τις IIA (εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατά χαρακτηριστικά, μετασχηματιστική), IIIB (εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατές συμπεριφορές, μετασχηματιστική), IS (διανοητική διέγερση, μετασχηματιστική), IC, (εξατομικευμένο ενδιαφέρον, μετασχηματιστική) και MBEA

(Management κατ' εξαίρεση ενεργό διεκπεραιωτική) να μην είναι τόσο σημαντικές στην πρόβλεψη, καθώς από τα t-test προέκυψε ότι  $p > 0.005$ . Επιπρόσθετα, από την παρατήρηση των Πινάκων 35 και 36 βρέθηκε ότι όσο αυξάνονται οι τύποι ηγεσίας IM (εμπνευστική παρακίνηση, μετασχηματιστική), MBEP (Management κατ' εξαίρεση παθητικό, παθητική προς αποφυγή συμπεριφορά) και LF (ηγεσία προς αποφυγή, παθητική προς αποφυγή συμπεριφορά) τόσο μειώνεται η ικανοποίηση που έχουν οι τραπεζικοί υπάλληλοι από τον άμεσο προϊστάμενό τους, ενώ αντιθέτως όσο αυξάνεται η CR (έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή διεκπεραιωτική) τόσο αυξάνεται και η ικανοποίηση από τον άμεσο προϊστάμενό τους.

**Πίνακας 35: Μοντέλο πρόβλεψης της μεταβλητής «Άμεσος Προϊστάμενος»**

Μοντέλο	R	R <sup>2</sup>	Προσαρμοσμένο R <sup>2</sup>	Τυπικό Σφάλμα της Πρόβλεψης	Durbin-Watson Τεστ	F	p
Άμεσος Προϊστάμενος	.56 <sup>a</sup>	.32	.30	.66	2.00	24.43	.00 <sup>a</sup>

a. Μεταβλητές που συνεισφέρουν στο μοντέλο: (Σταθερά), LF, MBEA, IM, IIB, IC, MBEP, IS, CR, IIA

b. Εξαρτημένη μεταβλητή: Άμεσος Προϊστάμενος

**Πίνακας 36: Συντελεστές μοντέλου πρόβλεψης της μεταβλητής «Άμεσος Προϊστάμενος»**

Μεταβλη- τές	Τυπικό σφάλμα B	(SE)	β	t	p.	95.0% Διάστημα Εμπιστοσύνης για το B		Στατιστικά συγγραμμικό- τητας		VIF
						Κατώτερο όριο	Ανώτε- ρο όριο	Tole- rance		
Σταθερά	3.80	.22		17.39	.00	3.37	4.23			
IIA	.12	.07	.13	1.86	.06	-.01	.26	.31	3.18	
IIIB	-.04	.06	-.03	-.63	.53	-.16	.08	.64	1.57	
IM	-.18	.06	-.13	-2.88	.00	-.30	-.06	.65	1.55	
IS	.07	.06	.06	1.31	.19	-.04	.18	.58	1.71	
IC	.04	.05	.03	.76	.45	-.06	.14	.67	1.50	
CR	.20	.07	.18	2.88	.00	.06	.34	.35	2.85	
MBEA	-.03	.04	-.02	-.59	.55	-.11	.06	.91	1.10	
MBEP	-.10	.05	-.09	-2.05	.04	-.20	-.00	.67	1.49	
LF	-.27	.06	-.28	-4.57	.00	-.38	-.15	.39	2.54	

**4η Ερευνητική Υπόθεση: Η σχέση του Στυλ Ηγεσίας με την Επαγγελματική Ικανοποίηση διαμορφώνεται ανάλογα με τα επίπεδα της Οργανωσιακής Κουλτούρας (4 επίπεδα).**

Για τον έλεγχο της ύπαρξης συσχέτισης ανάμεσα στα Στυλ Ηγεσίας και την Επαγγελματική Ικανοποίηση ανάλογα με τα επίπεδα της Οργανωσιακής Κουλτούρας έγινε χρήση της Πολυμεταβλητής ανάλυσης παλινδρόμησης. Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι το SPSS αφαίρεσε την κουλτούρα Α (συμμετοχική) από τον υπολογισμό όλων των μοντέλων, διότι δεν ικανοποιούσε τις προϋποθέσεις για την πολυσυγγραμμικότητα (VIF-variance inflation factor >>10 και tolerance <<0,1).



Από την πολυμεταβλητή ανάλυση της γραμμικής παλινδρόμησης προέκυψαν τα εξής:

Για τη μεταβλητή «Συνθήκες» βρέθηκε ότι το μοντέλο εξηγεί το 19.7% της μεταβλητότητας (0.3% παραπάνω σε σχέση με το μοντέλο χωρίς την ύπαρξη των κουλτούρων). Οι μεταβλητές IS (διανοητική διέγερση, μετασχηματιστική), CR (έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή διεκπεραιωτική) και MBEA (Management κατ' εξαίρεση ενεργό διεκπεραιωτική) συνεχίζουν να μην είναι τόσο σημαντικές στην πρόβλεψη, καθώς από τα t-test προέκυψε ότι  $p > 0.005$ . Επιπρόσθετα, από την παρατήρηση των Πινάκων 37 και 38 βρέθηκε ότι όσο αυξάνονται οι τύποι ηγεσίας ΠΑ (εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατά χαρακτηριστικά, μετασχηματιστική), IM (εμπνευστική παρακίνηση, μετασχηματιστική), MBEP (Management κατ' εξαίρεση παθητικό, παθητική προς αποφυγή συμπεριφορά) και LF (ηγεσία προς αποφυγή, παθητική προς αποφυγή συμπεριφορά) τόσο μειώνεται η ικανοποίηση που έχουν οι τραπεζικοί υπάλληλοι από τις συνθήκες εργασίας, ενώ αντιθέτως όσο αυξάνονται οι ΠΒ (εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατές συμπεριφορές, μετασχηματιστική) και IC (εξατομικευμένο ενδιαφέρον, μετασχηματιστική) τόσο αυξάνεται και η ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας. Αυτό που παρατηρείται είναι πως οι κουλτούρες έχουν  $p > 0.005$  και συνεισφέρουν στο μοντέλο. Το ίδιο συμπέρασμα προκύπτει παρατηρώντας τους συντελεστές των μεταβλητών αυτών που κυμαίνονται από -0.038 έως -0.016.

**Πίνακας 37: Μοντέλο πρόβλεψης της μεταβλητής «Συνθήκες Εργασίας»**

Μοντέλο	R	R <sup>2</sup>	Προσαρμοσμέ- νο R <sup>2</sup>	Τυπικό Σφάλμα της Πρόβλεψης	Durbin- Watson Τεστ	F	p
Συνθήκες Εργασίας	.44 <sup>a</sup>	.20	.18	.77	1.80	9.68	.00 <sup>a</sup>

a. Μεταβλητές που συνεισφέρουν στο μοντέλο: (Σταθερά), DNOW, IC, MBEP, MBEA, ΠΒ, IM, IS, LF, CR, ΠΑ, CNOW, BNOW

b. Εξαρτημένη μεταβλητή: Συνθήκες Εργασίας

**Πίνακας 38: Συντελεστές Μοντέλου Πρόβλεψης της Μεταβλητής «Συνθήκες Εργασίας»**

Μεταβλητές	B	Τυπικό σφάλμα (SE)	β	t	p	95.0% Διάστημα Εμπιστοσύνης το B		Τολε- rance	VIF
						Κατώτε- ρο όριο	Ανώτερο όριο		
Σταθερά	6.23	1.23		5.04	.00	3.80	8.65		
IIA	-.40	.08	-.37	-5.06	.00	-.55	-.24	.31	3.25
IIB	.14	.07	.10	2.00	.05	.00	.29	.64	1.57
IM	-.15	.07	-.11	-2.16	.03	-.29	-.01	.64	1.55
IS	.01	.06	.01	.23	.82	-.11	.14	.58	1.71
IC	.17	.06	.14	2.88	.00	.05	.29	.66	1.50
CR	.11	.08	.09	1.35	.18	-.05	.27	.35	2.85
MBEA	-.10	.05	-.08	-1.93	.05	-.20	.00	.90	1.10
MBEP	-.21	.06	-.18	-3.58	.00	-.32	-.09	.67	1.50
LF	-.32	.07	-.30	-4.65	.00	-.45	-.18	.39	2.55
BNOW	-.04	.03	-.28	-1.38	.17	-.09	.02	.04	2.51
CNOW	-.01	.01	-.11	-.81	.42	-.04	.01	.09	1.13
DNOW	-.02	.01	-.39	-1.35	.18	-.04	.01	.02	5.02

Για τη μεταβλητή «Αποδοχές» βρέθηκε ότι το μοντέλο εξηγεί το 11.2% της μεταβλητότητας 1,6% παραπάνω από το μοντέλο χωρίς την ύπαρξη των κουλτούρων. Οι μεταβλητές IIB (εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατές συμπεριφορές, μετασχηματιστική), IM (εμπνευστική παρακίνηση, μετασχηματιστική), MBEP (Management κατ' εξαίρεση παθητικό, παθητική προς αποφυγή συμπεριφορά) και LF (ηγεσία προς αποφυγή, παθητική προς αποφυγή συμπεριφορά) συνεχίζουν να μην είναι τόσο σημαντικές στην πρόβλεψη, καθώς από τα t-test

προέκυψε ότι  $p > 0.005$ . Επιπρόσθετα, από την παρατήρηση των παρακάτω πινάκων βρέθηκε ότι όσο αυξάνονται οι τύποι ηγεσίας IS (διανοητική διέγερση, μετασχηματιστική), IC (εξατομικευμένο ενδιαφέρον, μετασχηματιστική) και CR (έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή διεκπεραιωτική) τόσο μειώνεται η ικανοποίηση που έχουν οι τραπεζικοί υπάλληλοι από τις αποδοχές τους, ενώ αντιθέτως όσο αυξάνεται η ΠΑ (εξειδανικευμένη επιρροή-ιδεατά χαρακτηριστικά, μετασχηματιστική) τόσο αυξάνεται και η ικανοποίηση από τις αποδοχές. Πέρα τα παραπάνω, από τους Πίνακες 39 και 40 παρατηρείται ότι η μεταβλητή MBEA (Management κατ' εξαίρεση ενεργό διεκπεραιωτική), που στο προηγούμενο μοντέλο (χωρίς την ύπαρξη των κουλτούρων) έπαιξε σημαντικό ρόλο στην πρόβλεψη, τώρα έχει  $p > 0.05$  και πλέον δεν παίζει τόσο σημαντικό ρόλο. Επίσης, οι κουλτούρες C και D δεν είναι σημαντικές στην πρόβλεψη του μοντέλου ( $p > 0.05$ ). Εντούτοις, η κουλτούρα B φαίνεται να είναι σημαντική, μειώνοντας την ικανοποίηση των ατόμων για τις αποδοχές τους όταν η ύπαρξη της αυξάνεται.

**Πίνακας 39: Μοντέλο πρόβλεψης της μεταβλητής «Αποδοχές»**

Μοντέλο	R	R <sup>2</sup>	Προσαρμοσμέ- νο R <sup>2</sup>	Τυπικό Σφάλμα της Πρόβλεψης	Durbin- Watson Τεστ	F	p
Αποδοχές	.35 <sup>a</sup>	.12	.10	.78	1.76	5.48	.00 <sup>a</sup>

a. Μεταβλητές που συνεισφέρουν στο μοντέλο: (Σταθερά), DNOW, IC, MBER, MBEA, IIB, IM, IS, LF, CR, ΠΑ, CNOW, BNOW

b. Εξαρτημένη μεταβλητή: Αποδοχές

**Πίνακας 40: Συντελεστές μοντέλου πρόβλεψης της μεταβλητής «Αποδοχές»**

Μεταβλητές	B	Τυπικό σφάλμα (SE)	β	t	p	95.0% Διάστημα Εμπιστοσύνης για το B		Στατιστικά συγγραμμι- κότητας	
						Κατώτε- ρο όριο	Ανώτερο όριο	Tole- ranc e	VIF
Σταθερά	6.43	1.26		5.08	.00	3.94	8.91		
IIA	.28	.08	.27	3.43	.00	.12	.44	.31	3.25
IIB	.08	.07	.06	1.07	.28	-.07	.22	.64	1.57
IM	-.01	.07	-.01	-.20	.84	-.16	.13	.64	1.55
IS	-.20	.07	-.17	-3.03	.00	-.33	-.07	.58	1.71
IC	-.14	.06	-.12	-2.29	.02	-.26	-.02	.66	1.50
CR	-.25	.08	-.22	-2.97	.00	-.41	-.08	.35	2.85
MBEA	-2.00	.05	-.08	-1.86	.06	-.20	.00	.90	1.10
MBEP	-.09	.06	-.08	-1.52	.13	-.20	.03	.67	1.50
LF	-.06	.07	-.06	-.91	.37	-.20	.07	.39	2.55
BNOW	-.07	.03	-.52	-2.43	.01	-.12	-.01	.04	2.51
CNOW	-.01	.01	-.12	-.81	.42	-.04	.02	.09	1.13
DNOW	-.02	.01	-.50	-1.63	.10	-.04	.00	.02	5.02

Για τη μεταβλητή «Ευκαιρίες Εξέλιξης» βρέθηκε ότι το μοντέλο εξηγεί το 4.7% της μεταβλητότητας (0.1% παραπάνω σε σχέση με το μοντέλο χωρίς την ύπαρξη των κουλτούρων). Οι μεταβλητές ΠΑ (εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατά χαρακτηριστικά, μετασχηματιστική), ΠΒ (εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατές συμπεριφορές, μετασχηματιστική), ΙΜ (εμπνευστική παρακίνηση, μετασχηματιστική), ΙΣ (διανοητική διέγερση, μετασχηματιστική), ΜΒΕΑ (Management κατ' εξαίρεση ενεργό διεκπεραιωτική), ΜΒΕΡ (Management κατ' εξαίρεση παθητικό, παθητική προς αποφυγή συμπεριφορά) και ΛΦ (ηγεσία προς αποφυγή, παθητική προς αποφυγή συμπεριφορά) συνεχίζουν να μην είναι τόσο σημαντικές στην πρόβλεψη, καθώς από τα t-test προέκυψε ότι  $p > 0.005$ . Επιπρόσθετα, από την παρατήρηση των Πινάκων 41 και 42 βρέθηκε ότι όσο αυξάνεται ο τύπος ηγεσίας ΙC (εξατομικευμένο ενδιαφέρον, μετασχηματιστική) τόσο μειώνεται η ικανοποίηση που έχουν οι τραπεζικοί υπάλληλοι για τις ευκαιρίες εξέλιξης, ενώ αντιθέτως όσο αυξάνεται ο CR (έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή διεκπεραιωτική) τόσο αυξάνεται και η ικανοποίηση για τις ευκαιρίες εξέλιξης. Αυτό που παρατηρείται είναι πως οι κουλτούρες έχουν  $p > 0.005$  και – αν και φαινομενικά συνεισφέρουν στο μοντέλο – η συμβολή τους δεν είναι σημαντική. Το ίδιο συμπέρασμα προκύπτει κοιτώντας τους συντελεστές των μεταβλητών αυτών που κυμαίνονται από -0.006 έως 0.008.

**Πίνακας 41: Μοντέλο πρόβλεψης της μεταβλητής «Ευκαιρίες Εξέλιξης»**

Μοντέλο	R	R <sup>2</sup>	Προσαρμοσμέ- νο R <sup>2</sup>	Τυπικό Σφάλμα της Πρόβλεψης	Durbin- Watson Τεστ	F	p
Ευκαιρίες Εξέλιξης	.22 <sup>a</sup>	.05	.02	.79	2.00	2.00	.03 <sup>a</sup>

a. Μεταβλητές που συνεισφέρουν στο μοντέλο: (Σταθερά), DNOW, IC, ΜΒΕΡ, ΜΒΕΑ, ΠΒ, ΙΜ, ΙΣ, ΛΦ, CR, ΠΑ, CNOW, BNOW

b. Εξαρτημένη μεταβλητή: Ευκαιρίες Εξέλιξης

**Πίνακας 42: Συντελεστές μοντέλου πρόβλεψης της μεταβλητής «Ευκαιρίες Εξέλιξης»**

Μεταβλητές	Τυπικό σφάλμα		β	t	p	95.0% Διάστημα Εμπιστοσύνης για το Β		Tolerance	VIF
	B	(SE)				Κατώτερο όριο	Ανώτερο όριο		
Σταθερά	2.52	1.27		1.98	.048	.025	5.02		
IIA	-.15	.08	-.15	-1.82	.069	-.31	.01	.31	3.25
IIIB	.05	.07	.04	.71	.47	-.09	.20	.64	1.57
IM	.04	.07	.03	.51	.61	-.11	.18	.64	1.55
IS	.03	.07	.03	.50	.61	-1.00	.16	.58	1.71
IC	-.17	.06	-.15	-2.80	.00	-.29	-.05	.66	1.50
CR	.27	.08	.24	3.23	.00	.11	.44	.35	2.85
MBEA	-.02	.05	-.01	-.32	.75	-.12	.09	.90	1.10
MBEP	.08	.06	.08	1.41	.16	-.03	.20	.67	1.50
LF	-.08	.07	-.08	-1.15	.25	-.22	.06	.39	2.55
BNOW	-.01	.03	-.05	-.22	.82	-.06	.05	.04	2.51
CNOW	.01	.02	.08	.50	.61	-.02	.04	.09	1.13
DNOW	.00	.01	.05	.15	.88	-.02	.03	.02	5.02

Για τη μεταβλητή «Φύση της Εργασίας» βρέθηκε ότι το μοντέλο εξηγεί το 12,2% της μεταβλητότητας (0.3% παραπάνω από το από μοντέλο χωρίς την ύπαρξη των κουλτούρων). Οι μεταβλητές IIIB (εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατές συμπεριφορές, μετασχηματιστική), IM (εμπνευστική παρακίνηση, μετασχηματιστική), IS (διανοητική διέγερση, μετασχηματιστική), MBEA (Management κατ' εξαίρεση ενεργό διεκπεραιωτική) και MBEP (Management κατ' εξαίρεση παθητικό, παθητική προς αποφυγή συμπεριφορά) δεν είναι τόσο σημαντικές στην

πρόβλεψη, καθώς από τα t-test προέκυψε ότι  $p > 0.005$ . Επιπρόσθετα, από την παρατήρηση των Πινάκων 43 και 44 βρέθηκε ότι όσο αυξάνονται οι τύποι ηγεσίας ΠΑ (εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατά χαρακτηριστικά, μετασχηματιστική), IC (εξατομικευμένο ενδιαφέρον, μετασχηματιστική) και LF (ηγεσία προς αποφυγή, παθητική προς αποφυγή συμπεριφορά) τόσο μειώνεται η ικανοποίηση που έχουν οι τραπεζικοί υπάλληλοι από τη φύση της εργασίας, ενώ αντιθέτως όσο αυξάνεται η CR (έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή διεκπεραιωτική) τόσο αυξάνεται και η ικανοποίηση από τη φύση της εργασίας. Αναφορικά με τις κουλτούρες παρατηρείται πως έχουν  $p > 0.005$  και συνεισφέρουν στο μοντέλο. Το ίδιο συμπέρασμα προκύπτει κοιτώντας τους συντελεστές των μεταβλητών αυτών που κυμαίνονται από -0,022 έως 0,003.

**Πίνακας 43: Μοντέλο πρόβλεψης της μεταβλητής «Φύση της Εργασίας»**

Μοντέλο	R	R <sup>2</sup>	Προσαρμοσμέ- νο R <sup>2</sup>	Τυπικό Σφάλμα της Πρόβλεψης	Durbin- Watson Τεστ	F	p
Φύση της Εργασίας	.35 <sup>a</sup>	.12	.10	.80	2.05	5.51	.00 <sup>a</sup>

a. Μεταβλητές που συνεισφέρουν στο μοντέλο: (Σταθερά), DNOW, IC, MBEP, MBEA, ΠΒ, ΙΜ, ΙΣ, LF, CR, ΙΑ, CNOW, BNOW

b. Εξαρτημένη μεταβλητή: Φύση της Εργασίας

**Πίνακας 44: Συντελεστές μοντέλου πρόβλεψης της μεταβλητής «Φύση της Εργασίας»**

Μεταβλητές	B	Τυπικό σφάλμα		β	t	p	95.0% Διάστημα Εμπιστοσύνης για το B		Τοις	Στατιστικά συγγραμμικότητας
		(SE)	β				Κατώτερο όριο	Ανώτερο όριο		
Σταθερά	3.91	1.28			3.05	.00	1.39	6.43		
IIA	-.25	.08		-.24	-3.05	.00	-.41	-.090	.31	3.25
IIB	.10	.07		.07	1.4	.16	-.04	.25	.64	1.57
IM	-.03	.07		-.02	-4.0	.69	-.18	.12	.64	1.55
IS	.04	.07		.03	.61	.54	-.09	.17	.58	1.71
IC	-.13	.06		-.11	-2.09	.04	-.25	-.01	.66	1.50
CR	.36	.08		.31	4.21	.00	.19	.53	.35	2.85
MBEA	-.02	.05		-.01	-.34	.74	-.12	.09	.90	1.10
MBEP	.05	.06		.04	.78	.43	-.07	.16	.67	1.50
LF	-.28	.07		-.27	-3.93	.00	-.42	-.14	.39	2.55
BNOW	-.02	.03		-.17	-.77	.44	-.08	.03	.04	2.51
CNOW	.00	.02		.03	.19	.85	-.03	.03	.09	1.13
DNOW	-.00	.01		-.10	-.33	.74	-.03	.02	.02	5.02

Για τη μεταβλητή «Άμεσος Προϊστάμενος» βρέθηκε ότι το μοντέλο εξηγεί το 32.5% της μεταβλητότητας (0.9% παραπάνω σε σχέση με το μοντέλο χωρίς την ύπαρξη των κουλτούρων). Οι μεταβλητές IIA (εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατά χαρακτηριστικά, μετασχηματιστική), IIB (εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατές συμπεριφορές, μετασχηματιστική), IS (διανοητική διέγερση, μετασχηματιστική), IC (εξατομικευμένο ενδιαφέρον, μετασχηματιστική) και MBEA (Management κατ' εξαίρεση ενεργό διεκπεραιωτή) δεν είναι τόσο σημαντικές στην πρόβλεψη,



καθώς από τα t-test προέκυψε ότι  $p > 0.005$ . Επιπρόσθετα, από την παρατήρηση των Πινάκων 45 και 46 βρέθηκε ότι όσο αυξάνονται οι τύποι ηγεσίας IM (εμπνευστική παρακίνηση, μετασχηματιστική), MBEP (Management κατ' εξαίρεση παθητικό, παθητική προς αποφυγή συμπεριφορά) και LF (ηγεσία προς αποφυγή, παθητική προς αποφυγή συμπεριφορά) τόσο μειώνεται η ικανοποίηση που έχουν οι τραπεζικοί υπάλληλοι από τον άμεσο προϊστάμενό τους, ενώ αντιθέτως όσο αυξάνεται η CR (έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή διεκπεραιωτή) τόσο αυξάνεται και η ικανοποίηση από τον άμεσο προϊστάμενό τους. Αναφορικά με τις κουλτούρες, παρατηρείται πως μόνο η C έχει  $p > 0.005$  και δεν συνεισφέρει σημαντικά στο μοντέλο, ενώ οι κουλτούρες B και D συνεισφέρουν αρνητικά στο μοντέλο, όπου όσο αυξάνεται η ύπαρξη των τύπων αυτών τόσο μειώνεται η ικανοποίηση που νιώθουν οι υπάλληλοι από τον άμεσο προϊστάμενο. Παρ' όλα αυτά, οι συντελεστές των B και D είναι τόσο μικροί, ώστε δεν αλλάζουν κατά πολύ τη μεταβλητότητα του μοντέλου και η συνεισφορά τους, αν και σημαντική, δεν είναι μεγάλη.

**Πίνακας 45: Μοντέλο πρόβλεψης της μεταβλητής «Άμεσος Προϊστάμενος»**

Μοντέλο	R	R <sup>2</sup>	Προσαρμοσμένο R <sup>2</sup>	Τυπικό Σφάλμα της Πρόβλεψης	Durbin-Watson Τεστ	F	p
Άμεσος Προϊστάμενος	.57 <sup>a</sup>	.32	.31	.65	2.01	19.03	.00 <sup>a</sup>

a. Μεταβλητές που συνεισφέρουν στο μοντέλο: (Σταθερά), DNOW, IC, MBEP, MBEA, IIB, IM, IS, LF, CR, IIA, CNOW, BNOW

b. Εξαρτημένη μεταβλητή: Άμεσος Προϊστάμενος

**Πίνακας 46: Συντελεστές μοντέλου πρόβλεψης της μεταβλητής «Άμεσος Προϊστάμενος»**

Μεταβλητές	Τυπικό σφάλμα		β	T	p	95.0% Διάστημα Εμπιστοσύνης για το Β		Tolerance	VIF
	B	(SE)				Κατώτερο όριο	Ανώτερο όριο		
Σταθερά	6.37	1.06		6.02	.00	4.29	8.46		
IIA	.13	.07	.13	1.86	.06	-.01	.26	.31	3.25
IIB	-.04	.06	-.03	-.73	.47	-.17	.08	.64	1.57
IM	-.18	.06	-.13	-2.87	.00	-.300	-.06	.64	1.55
IS	.08	.05	.07	1.44	.15	-.03	.19	.58	1.71
IC	.04	.05	.03	.70	.48	-.06	.14	.66	1.50
CR	.20	.07	.18	2.87	.00	.06	.34	.35	2.85
MBEA	-.02	.04	-.02	-.50	.62	-.11	.06	.90	1.10
MBEP	-.18	.05	-.10	-2.18	.03	-.20	-.01	.67	1.50
LF	-.27	.06	-.28	-4.64	.00	-.39	-.16	.39	2.55
BNOW	-.06	.02	-.45	-2.39	.02	-.10	-.01	.04	2.51
CNOW	-.02	.01	-.24	-1.93	.05	-.05	.00	.09	1.13
DNOW	-.02	.01	-.65	-2.42	.02	-.04	-.00	.02	5.02

Τέλος, από την παρατήρηση των συντελεστών όλων των πινάκων παρατηρήθηκαν ορισμένες μεταβολές στις τιμές των συντελεστών που φορτώνονται στις σχέσεις των μεταβλητών της ικανοποίησης. Συγκεκριμένα, από τον Πίνακα 47 φαίνεται ότι στις περισσότερες περιπτώσεις οι τιμές των συντελεστών άλλαξαν, αλλά απειροελάχιστα (τάξη δέκατου-εκατοστού).

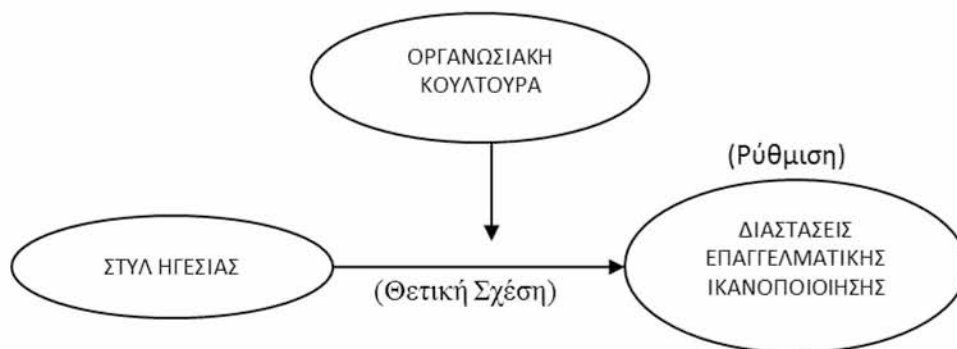
**Πίνακας 47: Συντελεστές των μεταβλητών της Επαγγελματικής Ικανοποίησης**

	Συνθήκες εργασίας		Αποδοχές		Ευκαιρίες εξέλιξης		Φύση Εργασίας		Άμεσος Προϊστάμενος	
	Πριν	Μετά	Πριν	Μετά	Πριν	Μετά	Πριν	Μετά	Πριν	Μετά
Σταθερά	4.62	6.22	4.14	6.42	2.67	2.52	3.44	3.91	3.79	6.37
IIA	-.39	-.40	.24	.27	-.15*	-.14*	-.26	-.25	.12*	.12*
IIIB	.14	.14	.09*	.07*	.05*	.05*	.10*	.10*	-.03*	-.04*
IM	-.15	-.15	-.00*	-	.04*	.03*	-.02*	-.03*	-.17	-.17
				.015*						
IS	.01*	.01*	-.21	-.20	.03*	.03*	.04*	.04*	.07*	.08*
IC	.17	.17	-.13	-.14	-.17	-.17	-.12	-.12	.03*	.03*
CR	.11*	.11*	-.25	-.25	.27	.27	.36	.35	.20	.20
MBEA	-.09*	-.09*	-.11	-.09*	-.02*	-.02*	-.02*	-.02*	-.03*	-.02*
MBEP	-.20	-.20	-.08*	-.09*	.08*	.08*	.05*	.05*	-.10	-.11
LF	-.31	-.32	-.07*	-.06*	-.08*	-.08*	-.28	-.28	-.27	-.27

Η επισήμανση \* δηλώνει τις μεταβλητές που δεν είναι σημαντικές στη συνεισφορά κάθε μοντέλου.

**5η Ερευνητική Υπόθεση: Η Οργανωσιακή Κουλτούρα λειτουργεί ως ρυθμιστής στη σχέση της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας με την Επαγγελματική Ικανοποίηση.**

Η πέμπτη υπόθεση της έρευνας αφορούσε τον έλεγχο της οργανωσιακής κουλτούρας ως ρυθμιστή στη σχέση του στυλ ηγεσίας με τις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης. Το μοντέλο των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών της υπόθεσης απεικονίζονται στην Εικόνα 1.



**Εικόνα 1: Απεικόνιση των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών της 5ης ερευνητικής υπόθεσης της έρευνας**

Η ρυθμιστική επίδραση μιας τρίτης μεταβλητής στη σχέση του παράγοντα πρόβλεψης και της εξαρτημένης ελέγχεται από το επίπεδο σημαντικότητας του τεστ F στο τρίτο βήμα της ανάλυσης πολλαπλής παλινδρόμησης (Aguinis, 1995; Frazier et al., 2004). Συγκεκριμένα, το F θα πρέπει να είναι  $> 1$  το  $p < 0.05$ . Επιπλέον, θα πρέπει να έχει εξασφαλιστεί η στατιστική σημαντικότητα της σχέσης μεταξύ του (ρυθμιστή X ανεξάρτητη μεταβλητή) με την εξαρτημένη μεταβλητή.

Σύμφωνα με τους Frazer et al. (Frazier, Tix, & Barron, 2004) για να απαντήσει κάποιος στο ερώτημα αν μια μεταβλητή παίζει ρυθμιστικό ή διαμεσολαβητικό ρόλο θα πρέπει να αναρωτηθεί αν η μεταβλητή αυτή προβλέπει ή προκαλεί (παίζει ρόλο αίτιου) το αποτέλεσμα μιας εξαρτημένης μεταβλητής.

Όταν μια μεταβλητή δίνει απαντήσεις σε ερωτήσεις του στυλ «Πότε ή για ποιόν μια μεταβλητή προβλέπει ή προκαλεί ένα αποτέλεσμα σε μια άλλη μεταβλητή;», τότε μιλάμε για ρυθμιστικό ρόλο. Μια μεταβλητή είναι ρυθμιστής όταν αλλάζει τη φορά/κατεύθυνση της σχέσης μεταξύ μια ανεξάρτητης με μια εξαρτημένη μεταβλητή ή όταν ενισχύει ή αποδυναμώνει τη μεταξύ τους σχέση (Baron & Kenny, 1986; Holmbeck, 1997; James & Brett, 1984). Συνεπώς, το αποτέλεσμα της ρύθμισης είναι μια σχέση αλληλεπίδρασης κατά την οποία η επιρροή μιας ανεξάρτητης μεταβλητής σε μία εξαρτημένη εξαρτάται από το επίπεδο μιας τρίτης μεταβλητής (Frazer et al., 2004).

Αντιθέτως, όταν μια μεταβλητή απαντά σε ερωτήσεις της μορφής «Πώς ή Γιατί μια μεταβλητή προβλέπει ή προκαλεί ένα αποτέλεσμα σε μια άλλη μεταβλητή;», τότε μιλάμε για διαμεσολαβητικό ρόλο. Πιο συγκεκριμένα, μια μεταβλητή διαμεσολαβητής ορίζεται ως τη μεταβλητή που εξηγεί τη σχέση μεταξύ μια ανεξάρτητης με μια εξαρτημένη μεταβλητή (Baron & Kenny, 1986; Holmbeck, 1997; James & Brett, 1984). Πρόκειται λοιπόν για τον μηχανισμό μέσω του οποίου μια ανεξάρτητη μεταβλητή επηρεάζει το αποτέλεσμα μιας εξαρτημένης μεταβλητής (Baron & Kenny, 1986; Frazer et al., 2004).

Σε αυτό το σημείο σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι μια μεταβλητή μπορεί να λειτουργεί είτε ως διαμεσολαβητής ή ρυθμιστής ανάλογα με την ερευνητική υπόθεση που ελέγχεται, αν και οι ρυθμιστές συνήθως συναντώνται όταν σε διάφορες έρευνες υπάρχουν ασθενής ή μη συνεπής σχέσεις μεταξύ της ανεξάρτητης και της εξαρτημένης μεταβλητής (Baron & Kenny, 1986; Frazer et al., 2004).

Μέσω του ρυθμιστή κάποιος μπορεί να εξετάσει αν το αποτέλεσμα της εξαρτημένης μεταβλητής είναι πιο έντονο σε μερικές ομάδες ανθρώπων σε σχέση με άλλες. Πιο συγκριμένα οι Cohen et al. (2003, pp. 285–286) περιέγραψαν 3 μοντέλα αλληλεπιδράσεων μεταξύ των μεταβλητών:

Ενίσχυση των αλληλεπιδράσεων κατά τις οποίες τόσο η ανεξάρτητη μεταβλητή όσο και ο ρυθμιστής επηρεάζουν το αποτέλεσμα της εξαρτημένης μεταβλητής με ίδια φορά στη σχέση όπου ο συνδυασμός τους έχει ισχυρότερη επιρροή,

Ρύθμιση των αλληλεπιδράσεων κατά της οποίες ο ρυθμιστής ελαττώνει το αποτέλεσμα που προκαλεί η ανεξάρτητη μεταβλητή στην εξαρτημένη.

Ανταγωνιστικές αλληλεπιδράσεις κατά τις οποίες τόσο η ανεξάρτητη μεταβλητή όσο και ο ρυθμιστής επηρεάζουν το αποτέλεσμα της εξαρτημένης μεταβλητής αλλά η επίδραση είναι αντίθετης φοράς .

Ο Howell (Howell, 2002) υποστήριξε ότι μπορεί να υπάρξει ρυθμιστής ο οποίος δεν επηρεάζει από μόνος του το αποτέλεσμα της εξαρτημένης μεταβλητής αλλά το γινόμενο αυτού με την ανεξάρτητη μπορούν να ενισχύσουν ή να ελαττώσουν το αποτέλεσμα.

Στην βιβλιογραφία (Baron & Kenny, 1986; Cohen et al., 2003; Howell, 2002). παρατηρήθηκε ότι η προτεινόμενη μέθοδος για τον έλεγχο του ρυθμιστικού ρόλου μιας μεταβλητής είναι η ιεραρχική πολλαπλή παλινδρόμηση. Κατά τη μέθοδο αυτή σημαντικό είναι να ελεγχθούν τα εξής (Frazer et al., 2004; Howell, 2002):

Οι συσχετίσεις και η σχέση ανάμεσα στην εξαρτημένη μεταβλητή και την ανεξάρτητη. Θα πρέπει να υπάρχουν ισχυρές συσχετίσεις αλλά και το αποτέλεσμα της μεταξύ τους παλινδρόμησης να είναι στατιστικά σημαντικό.

Οι συσχετίσεις ανάμεσα στην ανεξάρτητη μεταβλητή και τον ρυθμιστή καθώς και το αποτέλεσμα της σχέσης που προκύπτει από την παλινδρόμηση, όπου κατά τον Howell (Howell, 2002) δεν είναι απαραίτητη η ύπαρξη σχέσης.

Η εύρεση της σχέσης της εξαρτημένης μεταβλητής με το γινόμενο ανεξάρτητη μεταβλητή X ρυθμιστή μέσω παλινδρόμησης, όπου θα πρέπει να αποδειχτεί ότι αυτή είναι στατιστικά σημαντική και ο ρυθμιστής είτε αλλάζει τη φορά/κατεύθυνση της σχέσης είτε θα την ενισχύει ή αποδυναμώνει.

Ο έλεγχος του ρόλου της Οργανωσιακής Κουλτούρας στη σχέση των Στυλ ηγεσίας με την Επαγγελματική Ικανοποίηση προέκυψε από την Πολυμεταβλητή ανάλυση παλινδρόμησης που διενεργήθηκε στο πλαίσιο των Ερευνητικών Υποθέσεων 3 έως 4.

Η ρυθμιστική επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας επιβεβαιώθηκε προβλέποντας στατιστικά σημαντικά σχέσεις όσον αφορά τη σχέση του στυλ ηγεσίας και με τις πέντε διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης. Συγκεκριμένα, όπως φαίνεται και στον πίνακα 48 η οργανωσιακή κουλτούρα ενισχύει τη σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ του στυλ ηγεσίας και των συνθηκών εργασίας των εργαζομένων ( $p = .00$ ), του μισθού των εργαζομένων ( $p = .00$ ), μιας μελλοντικής προαγωγής ( $p = .00$ ), της ικανοποίησης από τη φύση της εργασίας ( $p = .00$ ) και τέλος κατά πόσον είναι ικανοποιημένοι οι εργαζόμενοι από τον άμεσο προϊστάμενό τους ( $p = .00$ ).

**Πίνακας 48: Αποτελέσματα ανάλυσης πολλαπλής παλινδρόμησης για την ρυθμιστική επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας**

<b>Μεταβλητές</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
	<b>Συνθήκες εργασίας</b>	
Στυλ Ηγεσίας X Οργανωσιακή Κουλτούρα	9.68	.00
	<b>Μισθός</b>	
Στυλ Ηγεσίας X Οργανωσιακή Κουλτούρα	5.48	.00
	<b>Προαγωγή</b>	
Στυλ Ηγεσίας X Οργανωσιακή Κουλτούρα	1.96	.03
	<b>Φύση της εργασίας</b>	
Στυλ Ηγεσίας X Οργανωσιακή Κουλτούρα	5.51	.00
	<b>Άμεσος Προϊστάμενος</b>	
Στυλ Ηγεσίας X Οργανωσιακή Κουλτούρα	19.03	.00

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### 5. Συζήτηση Αποτελεσμάτων

Στο πεδίο της συνολικής διερεύνησης του ρόλου της Οργανωσιακής Κουλτούρας και του Στυλ Ηγεσίας στη διαμόρφωση του αισθήματος Ικανοποίησης από την εργασία, τα ευρήματα της παρούσας μελέτης αποκάλυψαν ότι η Επαγγελματική Ικανοποίηση των τραπεζικών υπαλλήλων της χώρας μας κυμαίνεται σε μέτρια έως υψηλά επίπεδα.

Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι φαίνεται να είναι ως επί το πλείστον ικανοποιημένοι με τον άμεσο προϊστάμενό τους, τις συνθήκες και τη φύση της εργασίας τους και λιγότερο ικανοποιημένοι με τις ευκαιρίες τους για προαγωγή. Τα αποτελέσματα αυτά επιβεβαιώνουν προηγούμενες μελέτες που έχουν διεξαχθεί στον πληθυσμό των Ελλήνων τραπεζικών υπαλλήλων, σύμφωνα με τις οποίες οι εργαζόμενοι φαίνεται να είναι αρκετά ικανοποιημένοι με την εργασία, τους συναδέλφους και τον χώρο εργασίας τους (Belias et al., 2013· Belias et al., 2014 δεν υπάρχουν αυτές οι αναφορές).

Επιπλέον, η διαπίστωση ότι οι εργαζόμενοι είναι ως επί το πλείστον ικανοποιημένοι με τον άμεσο προϊστάμενό τους αποτελεί ένδειξη για το κυρίαρχο στυλ ηγεσίας στα ελληνικά τραπεζικά ιδρύματα. Ειδικότερα, οι εργαζόμενοι ανέφεραν μια προτίμηση στην ενδεχόμενη ανταμοιβή, η οποία αποτελεί επιμέρους χαρακτηριστικό του Διεκπεραιωτικού Στυλ Ηγεσίας, υποδεικνύοντας ότι οι προϊστάμενοί τους συνηθίζουν να θέτουν συγκεκριμένους στόχους και να παρέχουν προκαθορισμένες ανταμοιβές για την επίτευξή τους. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι βαθμολόγησαν την εξιδανικευμένη επιρροή αρκετά υψηλά (τόσο ως χαρακτηριστικό όσο και ως συμπεριφορά), η οποία αποτελεί έκφανση του Μετασχηματιστικού Στυλ Ηγεσίας. Το αποτέλεσμα αυτό υποδεικνύει ότι ο ηγέτης τους είναι ικανός να κερδίζει το σεβασμό τους, επιδεικνύει δύναμη και ομαδικό πνεύμα, ενώ ο ίδιος δίνει έμφαση στη σημασία της αποστολής της ομάδας, επιβεβαιώνοντας τις μελέτες των Belias & Koustelios (2015) και Belias, Koustelios & Gkolia (2015).

Όσον αφορά την Οργανωσιακή Κουλτούρα, κατέστη σαφές ότι η επικρατούσα μορφή ήταν η Ιεραρχική, η οποία είναι η πλέον αυστηρή και προσανατολισμένη στους κανονισμούς. Ωστόσο, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων φάνηκε να προτιμά διαφορετικό είδος κουλτούρας, όπως η Προσαρμοστική, η οποία είναι πιο ευέλικτη, και η Συμμετοχική/Οικογενειακή, η οποία ενθαρρύνει την ενεργό συμμετοχή και τη λήψη αποφάσεων και κάνει το σύνολο των

εργαζομένων να μοιάζει με μια μεγάλη οικογένεια. Λαμβάνοντας υπόψη κάθε παράγοντα των τύπων της Οργανωσιακής Κουλτούρας χωριστά, όσον αφορά τα Κυρίαρχα Χαρακτηριστικά, η πλειοψηφία των εργαζομένων ανέφερε ότι ο οργανισμός τους είναι προσανατολισμένος στα αποτελέσματα και στο να ολοκληρώνεται κάθε επιμέρους έργο, ενώ θα προτιμούσαν οι συνάδελφοί τους και οι ίδιοι να είναι πιο ριψοκίνδunami και να αναλαμβάνουν περισσότερες πρωτοβουλίες. Τα αποτελέσματα αυτά έρχονται σε συμφωνία με την πρόσφατη μελέτη των Belias & Koustelios (2015), σύμφωνα με την οποία υπάρχει μια εμφανής διαφορά μεταξύ του κυρίαρχου και του προτιμώμενου τύπου Οργανωσιακής Κουλτούρας στα ελληνικά τραπεζικά ιδρύματα, που επηρεάζει όλες τις πτυχές των αντιλήψεων, των στάσεων και της συμπεριφοράς των εργαζομένων.

Προκειμένου να χρησιμοποιήσουμε στην έρευνα το εργαλείο OCAI (το οποίο δεν είχε μεταφραστεί και δεν είχε χρησιμοποιηθεί ποτέ πριν σε ελληνικό πλήθος), ζητήθηκε και δόθηκε η σχετική άδεια από τον δημιουργό του. Ακολουθήθηκε η διαδικασία μετάφρασης και επικύρωσης, ώστε να είναι ακριβές το νόημα των ερωτήσεων και τα αποτελέσματα της ανάλυσης των δεδομένων να είναι αξιόπιστα (Banville, Desrosiers & Genet-Volet, 2000). Για την εφαρμογή του OCAI ως εργαλείου για τους σκοπούς της έρευνας ακολουθήσαμε και τα επτά βήματα που είναι απαραίτητα σε τέτοιου είδους μελέτες: α) προετοιμασία των προκαταρκτικών μεταφρασμένων εκδοχών του ερωτηματολογίου, β) αξιολόγηση αυτών των εκδοχών από εμπειρογνώμονες και προετοιμασία της πειραματικής έκδοσης, γ) πιλοτική μελέτη με τη χρήση της έκδοσης αυτής, δ) αξιολόγηση της εγκυρότητας του περιεχομένου του ερωτηματολογίου στη νέα γλώσσα, ε) ανάλυση αξιοπιστίας, στ) αξιολόγηση της εγκυρότητας κατασκευής του ερωτηματολογίου, και ζ) καθιέρωση των νορμών Vallerand (όπως αναφέρεται στους Banville, Desrosiers & Genet-Volet, 2000). Κατά την ανάλυση για τη διερεύνηση της δομικής εγκυρότητας του ερωτηματολογίου, η επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση δεν εμφάνιζε άριστα αποτελέσματα. Για τον λόγο αυτό, αναζητήσαμε στη διεθνή αρθρογραφία τις μεθόδους που άλλοι ερευνητές είχαν χρησιμοποιήσει για την διεξαγωγή αλλά και την παρουσίαση των αποτελεσμάτων. Σε κανένα άρθρο (σε σύνολο περίπου δεκαοκτώ) δεν υπήρξε αναφορά σε επιβεβαιωτική ανάλυση ενώ παρουσιάζονταν μόνο τα αποτελέσματα του Cronbach's alpha. Στη συνέχεια, επικοινωνήσαμε με σχετικό μας ηλεκτρονικό μήνυμα με τους δημιουργούς του ερωτηματολογίου για να λάβουμε οδηγίες για τη χρήση του ερευνητικού εργαλείου αναφορικά με τα αποτελέσματα της επιβεβαιωτικής παραγοντικής ανάλυσης. Οι ίδιοι οι δημιουργοί μας απάντησαν ότι, κατά την άποψή τους, αρκεί το γεγονός πως τα αποτελέσματα της διερεύνησης της αξιοπιστίας του Cronbach's alpha είναι αποδεκτά (για τη χρήση του ερευνητικού εργαλείου).



Παρ' όλα αυτά, το γεγονός αυτό αποτελεί έναν ακόμη περιορισμό στη μεθοδολογία της έρευνάς μας.

Όσον αφορά την Ερευνητική Υπόθεση (Η Οργανωσιακή Κουλτούρα προβλέπει/συνδέεται με την Επαγγελματική Ικανοποίηση), διαπιστώθηκε ότι η Οργανωσιακή Κουλτούρα μπορεί να προβλέψει μερικώς τα επίπεδα Ικανοποίησης από την εργασία. Συγκεκριμένα, ο προσαρμοστικός και ο Προσανατολισμένος στην αγορά τύπος κουλτούρας είναι πιο πιθανό να κάνουν τους εργαζόμενους δυσαρεστημένους από τον μισθό τους, ενώ το αντίθετο συμβαίνει με τον Ιεραρχικό τύπο. Το αποτέλεσμα αυτό θα μπορούσε ενδεχομένως να αποδοθεί στο γεγονός ότι η ελληνική οικονομία διέρχεται σήμερα μια καταστροφική κρίση, η οποία έχει επηρεάσει κάθε πτυχή της επιχειρηματικότητας και της απασχόλησης. Όπως εξηγούν οι Aspridis, Sdrollias, Blanas, Kyriakou & Grigoriou (2013), στον προϋπολογισμό του 2009 το έλλειμμα έφθασε στο 15,4 τοις εκατό του ΑΕΠ, γεγονός που σε συνδυασμό με την αύξηση των επιπέδων του χρέους (127,1% του ΑΕΠ το 2009) οδήγησε στην αύξηση των δαπανών δανεισμού, με αποτέλεσμα την έλευση μιας σοβαρής οικονομικής κρίσης. Ο τραπεζικός τομέας χαρακτηρίζεται από μειώσεις μισθών, μαζικές απολύσεις, συνεχείς συγχωνεύσεις, επανατοποθέτηση και υποβάθμιση υπαλλήλων. Ως εκ τούτου, ο μισθός έχει γίνει ίσως η πιο κρίσιμη πτυχή της εργασίας, η οποία με τη σειρά της επηρεάζει κάθε πτυχή της συμπεριφοράς και της καθημερινής ζωής των εργαζομένων. Για τον λόγο αυτό, μια κουλτούρα η οποία είναι προσανατολισμένη στη δημιουργικότητα και την παραγωγικότητα (Προσαρμοστικός τύπος) είναι πιο πιθανό να κάνει τους εργαζόμενους, οι οποίοι αντιμετωπίζουν διαρκή μείωση των μισθών και γίνονται όλο και λιγότερο αποτελεσματικοί και ικανοί στην άσκηση των καθηκόντων τους, να αισθάνονται ότι ο κόπος τους δεν αναγνωρίζεται. Επιπλέον, μια κουλτούρα η οποία είναι προσανατολισμένη προς τον ανταγωνισμό (τύπος Προσανατολισμένος στην αγορά), στο πλαίσιο μιας οικονομίας που αγωνίζεται να ανακάμψει, είναι πιο πιθανό να ασκήσει πρόσθετη πίεση στους εργαζόμενους, ειδικά αν ο μισθός τους συνεχίζει να μειώνεται, παρά την προσπάθειά τους να είναι παραγωγικοί. Θα μπορούσε, επομένως, να ειπωθεί ότι η 1η Ερευνητική Υπόθεση επιβεβαιώθηκε μερικώς.

Σχετικά με τη Ερευνητική Υπόθεση (Το Στυλ Ηγεσίας προβλέπει/ συσχετίζεται με την Επαγγελματική Ικανοποίηση), διαπιστώθηκε ότι η διάσταση της Ικανοποίησης από την εργασία η οποία συσχετίζεται περισσότερο θετικά με το Στυλ Ηγεσίας είναι ο άμεσος προϊστάμενος και βαθμολογήθηκε ως ο πιο ικανοποιητικός παράγοντας. Συγκεκριμένα, ο άμεσος προϊστάμενος συσχετίζεται θετικά με όλες τις πτυχές της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας, γεγονός που

υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τον ηγέτη τους ως μια πηγή έμπνευσης που χαρακτηρίζεται από υψηλές αξίες, οι οποίες είναι, ωστόσο, πιθανό να αλλάξουν και να προσαρμοστούν στα χαρακτηριστικά και τις δυνατότητες των εργαζομένων. Το εύρημα αυτό συνάδει με τα δεδομένα προηγούμενων ερευνών, σύμφωνα με τα οποία στους οργανισμούς που χαρακτηρίζονται από ευελιξία και έμφαση στην επικοινωνία και τις ανταμοιβές των εργαζομένων, οι τελευταίοι είναι πιο πιθανό να βιώσουν την ικανοποίηση και συνακόλουθα να συμβάλουν στην επιτυχία του οργανισμού (McKinnon et al., 2003). Η μεταβλητή «Άμεσος προϊστάμενος» συσχετίζεται επίσης θετικά με την ενδεχόμενη ανταμοιβή (Διεκπεραιωτική ηγεσία), πράγμα που σημαίνει ότι για ένα σεβαστό ποσοστό του δείγματος ο ηγέτης παρέχει σταθερές κατευθυντήριες γραμμές και επιβραβεύει την αντίστοιχη προσπάθεια. Επιπρόσθετα, η μεταβλητή «Φύση της εργασίας» συσχετίζεται θετικά με την πλειοψηφία των χαρακτηριστικών της Μετασχηματιστικής και της Διεκπεραιωτικής Ηγεσίας, γεγονός που δείχνει ότι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τη δουλειά τους ως ιεραρχική αλλά ευέλικτη και προσαρμόσιμη στις ανάγκες τους.

Όσον αφορά την ικανότητα του Στυλ Ηγεσίας να προβλέψει την Επαγγελματική Ικανοποίηση, διαπιστώθηκε ότι η πτυχή της ικανοποίησης από την εργασία που μπορεί να προβλεφθεί ως επί το πλείστον από το στυλ ηγεσίας είναι ο άμεσος προϊστάμενος. Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι οι οποίοι βαθμολόγησαν την πτυχή των ενδεχόμενων ανταμοιβών του Διεκπεραιωτικού Στυλ Ηγεσίας ήταν πιο πιθανό να είναι πολύ ικανοποιημένοι με τον άμεσο προϊστάμενό τους, γεγονός που επισημαίνει τη σπουδαιότητα της ανταμοιβής για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι που βαθμολόγησαν τις πτυχές του Παθητικού-προς αποφυγή Στυλ Ηγεσίας υψηλότερα ήταν πιο πιθανό να είναι λιγότερο ικανοποιημένοι με τον άμεσο προϊστάμενό τους, πράγμα που σημαίνει ότι οι ηγέτες που δεν είναι ικανοί να επιλύσουν τα προβλήματα άμεσα και να πάρουν γρήγορες αποφάσεις όταν χρειάζεται, χαιρούν ελάχιστης εκτίμησης από τους εργαζόμενους. Η διαπίστωση αυτή έρχεται σε συμφωνία με τη μελέτη των Chang & Lee (2007), σύμφωνα με την οποία το στυλ ηγεσίας και η οργανωσιακή κουλτούρα ήταν πολύ πιθανό να επηρεάσουν θετικά την επαγγελματική ικανοποίηση, ειδικά όταν οι εργαζόμενοι μοιράζονται το όραμα του ηγέτη τους στο πλαίσιο του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας.

Ένα άλλο εύρημα ήταν ότι η πτυχή της ικανοποίησης από τις συνθήκες εργασίας μπορεί να προβλεφθεί εν μέρει από το Στυλ Ηγεσίας, καθώς οι εργαζόμενοι που βαθμολόγησαν υψηλότερα τις πτυχές του εξατομικευμένου ενδιαφέροντος και της εξιδανικευμένης επιρροής

(συμπεριφορά) της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας ήταν πιο πιθανό να είναι πολύ ικανοποιημένοι από τις συνθήκες εργασίας τους. Αυτό σημαίνει ότι οι ηγέτες που προβάλλουν τις προσωπικές αξίες τους και είναι πρόθυμοι να τις μεταλαμπαδεύσουν σε κάθε εργαζόμενο θεωρούνται ικανοί να κάνουν ένα τραπεζικό ίδρυμα ένα ευχάριστο μέρος για να εργαστεί κανείς (Belias, Koustelios & Gkolia, 2015).

Σχετικά με την Ερευνητική Υπόθεση (Η σχέση του Στυλ Ηγεσίας με την Επαγγελματική Ικανοποίηση διαμορφώνεται ανάλογα με τα επίπεδα της Οργανωσιακής Κουλτούρας (τέσσερα επίπεδα)), διαπιστώθηκε ότι η διάσταση της Ικανοποίησης από την εργασία που μπορεί να προβλεφθεί ως επί το πλείστον από το Στυλ Ηγεσίας είναι ο άμεσος προϊστάμενος, που βαθμολογήθηκε ως η πιο υψηλή μεταβλητή της Επαγγελματικής Ικανοποίησης. Είναι ενδιαφέρον ότι ο άμεσος προϊστάμενος συσχετίζεται θετικά με όλες τις πτυχές της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας, υποδεικνύοντας ότι οι εργαζόμενοι προτιμούν έναν ηγέτη ο οποίος λαμβάνει υπόψη τη γνώμη τους και ενθαρρύνει την ελεύθερη έκφραση και την προσωπική ανάπτυξη, πάντα στο πλαίσιο του χαρακτήρα, των στόχων και των πολιτικών του οργανισμού. Επιπλέον, διαπιστώθηκε ότι σε επαγγελματικούς χώρους όπου ο τύπος της Ιεραρχικής Κουλτούρας ήταν κυρίαρχος, το επίπεδο της Επαγγελματικής Ικανοποίησης των εργαζομένων ήταν χαμηλότερο, δείχνοντας την προτίμησή τους για έναν πιο «οικογενειακό» τύπο κουλτούρας. Μια άλλη πτυχή της ικανοποίησης από την εργασία που μπορεί να προβλεφθεί εν μέρει από το Στυλ Ηγεσίας είναι οι συνθήκες εργασίας, πράγμα που σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι προτιμούν να εργάζονται σε ένα μέρος όπου ο ηγέτης είναι μέρος της ομάδας και μοιράζεται τη γνώση και τις δεξιότητές τους (Μετασχηματιστική Ηγεσία). Θα μπορούσε, επομένως, να ειπωθεί ότι η Ερευνητική Υπόθεση 4 επιβεβαιώθηκε και επιβεβαίωσε ευρήματα προηγούμενων ερευνών, όπως η έρευνα των Shurbagi & Zahari (2012), σύμφωνα με την οποία η σχέση μεταξύ των τεσσάρων τύπων της οργανωσιακής κουλτούρας και των πέντε πτυχών της επαγγελματικής ικανοποίησης είναι θετική και στατιστικά σημαντική.

Όσον αφορά την Ερευνητική Υπόθεση, (η Οργανωσιακή Κουλτούρα λειτουργεί ως ρυθμιστής στη σχέση της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας με την Επαγγελματική Ικανοποίηση) από τα αποτελέσματα της ανάλυσης πολλαπλής παλινδρόμησης που χρησιμοποιήθηκε για την ανίχνευση του ρυθμιστικού ρόλου της οργανωσιακής κουλτούρας στη σχέση του στυλ ηγεσίας με τις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης, επιβεβαιώθηκε η υπόθεση της έρευνας.

Λαμβάνοντας υπόψη ότι μια σχέση διαμεσολάβησης επιχειρεί να εντοπίσει μια μεταβλητή ή μεταβλητές μέσω της οποίας η ανεξάρτητη μεταβλητή επηρεάζει την εξαρτημένη

μεταβλητή, μια σχέση ρύθμισης αναφέρεται σε περιπτώσεις στις οποίες η σχέση μεταξύ των ανεξάρτητων και εξαρτημένων μεταβλητών μεταβάλλεται ως συνάρτηση του επιπέδου μιας τρίτης μεταβλητής (του ρυθμιστή) (Howell, 2009).

Αρχικά, δημιουργήθηκε ένας νέος παράγοντας από το γινόμενο του στυλ ηγεσίας και της κουλτούρας. Για την αποφυγή πολυσυγγραμμικότητας (multicollinearity), το γινόμενο δημιουργήθηκε από τις τυποποιημένες τιμές (z-scores) του στυλ ηγεσίας και της οργανωσιακής κουλτούρας (Frazier et al., 2004).

Ο έλεγχος -και η επιβεβαίωση- της Ερευνητικής Υπόθεσης πραγματοποιήθηκε σε τρία βήματα. Το πρώτο βήμα ήταν να δείξουμε ότι υπάρχει μια στατιστικώς σημαντική σχέση ανάμεσα στις δύο μεταβλητές (Μετασχηματιστική Ηγεσία και Επαγγελματική Ικανοποίηση). Το δεύτερο βήμα ήταν να δείξουμε ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή (Μετασχηματιστική Ηγεσία) σχετίζεται με το ρυθμιστή (την Οργανωσιακή Κουλτούρα). Το τρίτο βήμα ήταν να δείξουμε ότι ο ρυθμιστής σχετίζεται με την εξαρτημένη μεταβλητή (Επαγγελματική Ικανοποίηση) (Frazier et al., 2004).

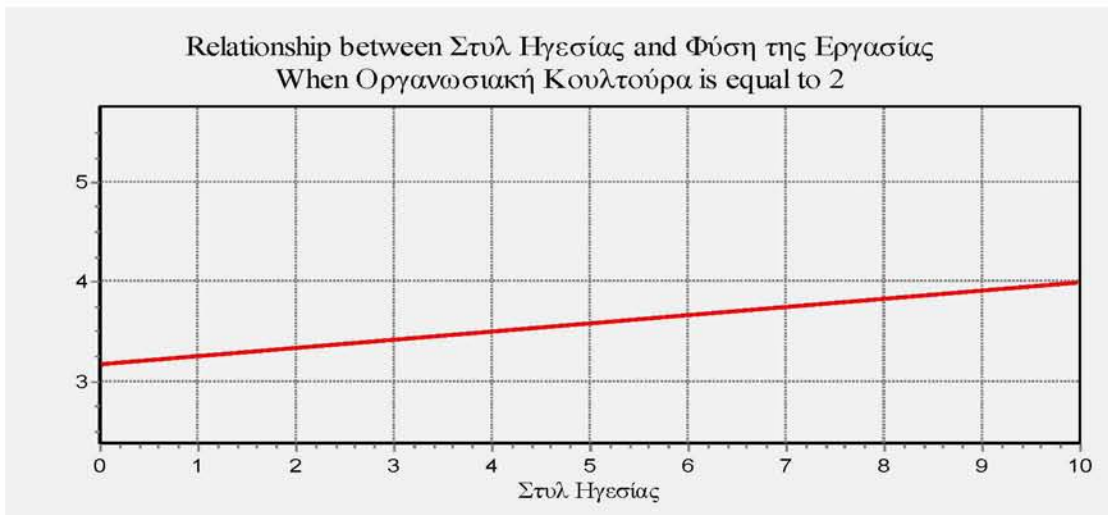
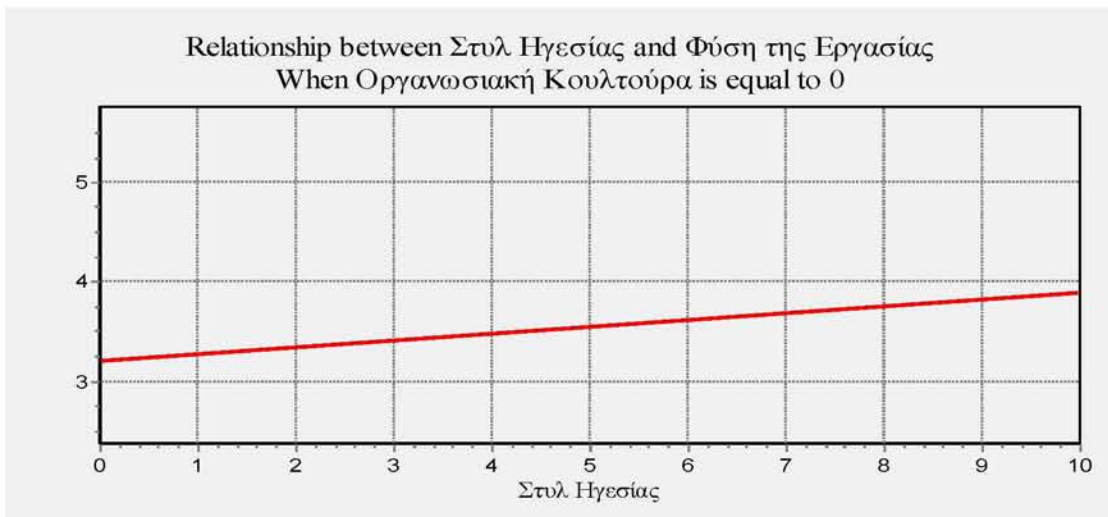
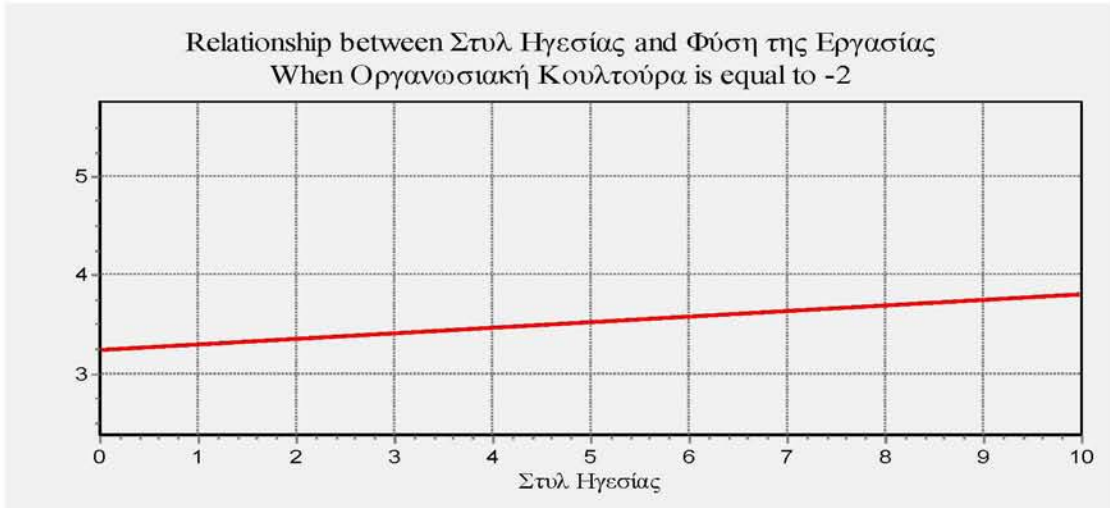
Η ρυθμιστική επίδραση της Οργανωσιακής Κουλτούρας επιβεβαιώθηκε προβλέποντας στατιστικά σημαντικά σχέσεις όσον αφορά τη σχέση του Στυλ Ηγεσίας και με τις πέντε διαστάσεις της Επαγγελματικής Ικανοποίησης. Συγκεκριμένα, η Οργανωσιακή Κουλτούρα φάνηκε να ενισχύει τη σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ του Στυλ Ηγεσίας και των συνθηκών εργασίας των εργαζομένων ( $p = .00$ ), του μισθού των εργαζομένων ( $p = .00$ ), μιας μελλοντικής προαγωγής ( $p = .00$ ), της ικανοποίησης από τη φύση της εργασίας ( $p = .00$ ) και τέλος κατά πόσον είναι ικανοποιημένοι οι εργαζόμενοι από τον άμεσο προϊστάμενό τους ( $p = .00$ ). Η σχέση αυτή είναι στατιστικώς σημαντική για όλες τις εκφάνσεις της Επαγγελματικής Ικανοποίησης, γεγονός που επιβεβαιώνει την Ερευνητική Υπόθεση (Howell, 2009).

Το γεγονός ότι στην παρούσα μελέτη τα επίπεδα της Επαγγελματικής Ικανοποίησης κυμάνθηκαν από μεσαία έως υψηλά επιβεβαιώνει αφενός πρόσφατες έρευνες στον ελλαδικό χώρο (Belias & Koustelios, 2014β, 2014γ, 2014δ, 2015), έρχεται όμως σε αντίθεση με παλαιότερα δεδομένα, σύμφωνα με τα οποία η Επαγγελματική Ικανοποίηση, κυρίως των ατόμων που κατέχουν θέσεις εργασίας χαμηλές στην ιεραρχία, κυμαίνεται σε χαμηλά επίπεδα. Ειδικότερα, έρευνες που είχαν διεξαχθεί στο διάστημα 1994-1997 σχετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων της Ευρωπαϊκής Ένωσης, συμπεριλαμβανομένης και της Ελλάδας, έδειξαν ότι η Ελλάδα βρίσκεται στο χαμηλότερο επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης και παρουσιάζεται ως η χώρα με το εντονότερο εργασιακό άγχος (Θεοδόσης & Πουλιάκας, 2005). Σε άλλη μελέτη,

οι Έλληνες εργαζόμενοι σε μόνιμες θέσεις δήλωσαν περισσότερο ικανοποιημένοι από άλλους που εργάζονταν με μερική ή σε εποχική απασχόληση, διότι είχαν έναν σταθερό μισθό σε μια περίοδο έντονων αυξομειώσεων. Οι άνδρες φάνηκαν περισσότερο ικανοποιημένοι από τις γυναίκες στην εποπτεία και τη σταθερότητα της θέσης τους. Παρ' όλα αυτά, οι γυναίκες δήλωσαν μεγαλύτερη ικανοποίηση από τις ώρες και τις συνθήκες εργασίας καθώς και από το είδος της εργασίας που τους ανατίθεται (Pouliakas & Theodossiou, 2005). Το εύρημα ότι το δείγμα των πιο πρόσφατων ερευνών (συμπεριλαμβανομένης και της παρούσας) φάνηκε πιο ικανοποιημένο από την εργασία του παρά την οικονομική κρίση θα μπορούσε να εξηγηθεί αφενός από το ότι οι σημερινοί εργαζόμενοι εκτιμούν το γεγονός ότι έχουν μια σταθερή εργασία και αφετέρου από τη διαρκή προσπάθεια του τραπεζικού κλάδου να επιβιώσει και να προσφέρει ανταγωνιστικά προϊόντα και υπηρεσίες.

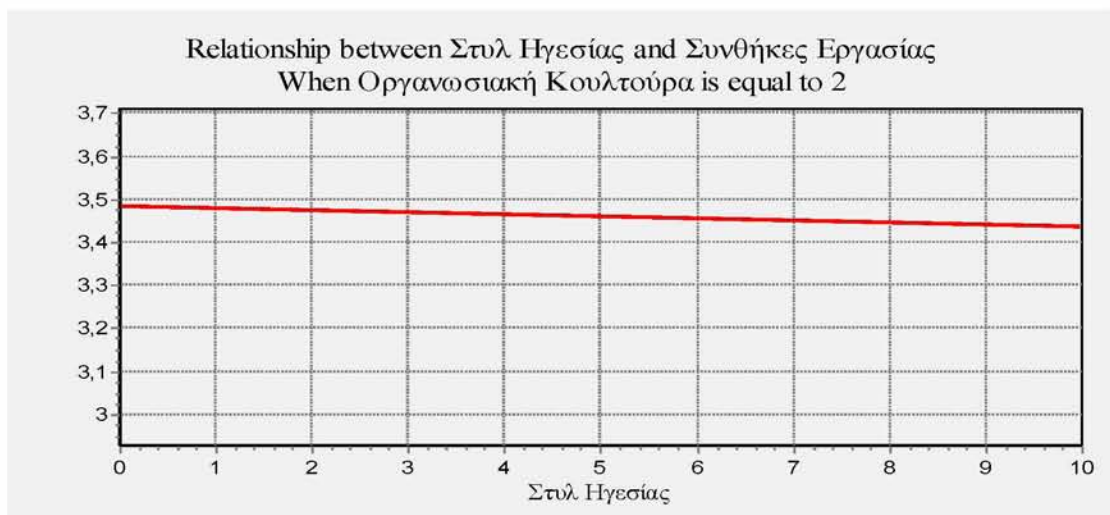
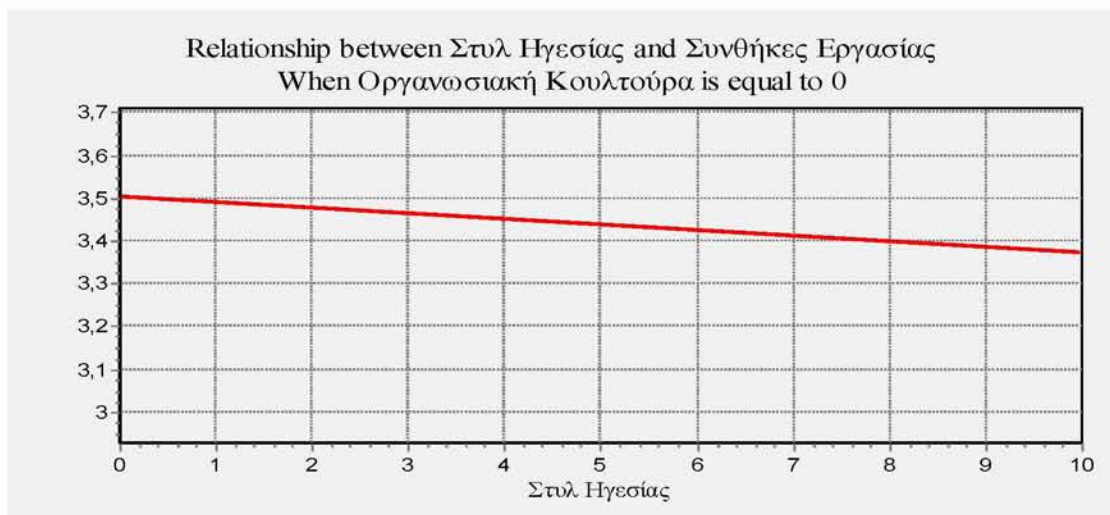
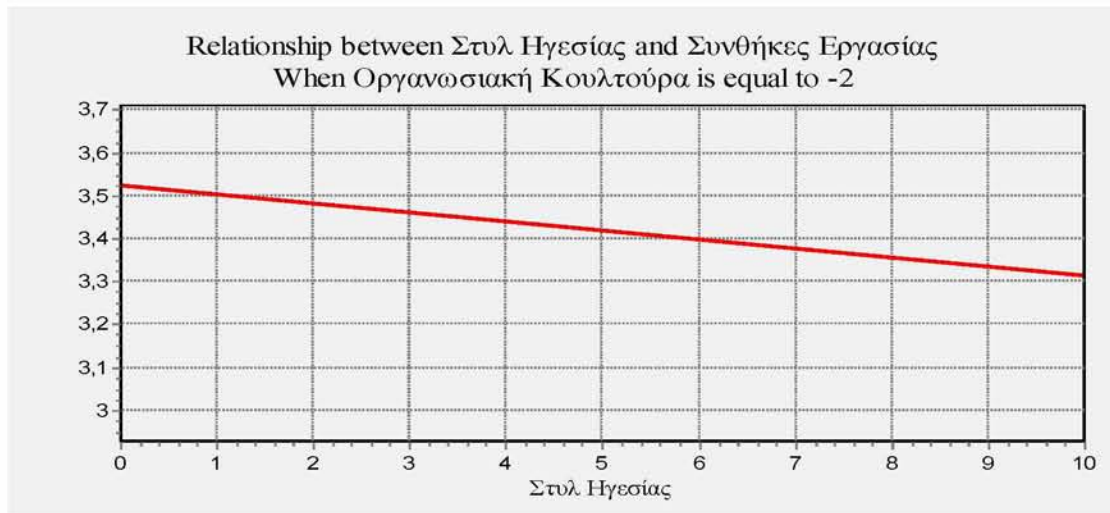
Συνοψίζοντας τα συμπεράσματα της μελέτης, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι στον ελληνικό τραπεζικό τομέα κυριαρχεί το Μετασχηματιστικό Στυλ Ηγεσίας, το οποίο συμβάλλει και μπορεί να προβλέψει την Επαγγελματική Ικανοποίηση των εργαζομένων. Η Επαγγελματική Ικανοποίηση εκφράζεται περισσότερο με τη θετική εικόνα για τον άμεσο προϊστάμενο, ο οποίος θεωρείται από τους υφιστάμενούς του πρότυπο προς μίμηση και ικανός να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις και στα χαρακτηριστικά τους. Από τα αποτελέσματα της ανάλυσης πολλαπλής παλινδρόμησης που χρησιμοποιήθηκε για την ανίχνευση του ρυθμιστικού ρόλου της οργανωσιακής κουλτούρας στη σχέση του στυλ ηγεσίας με τις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης, επιβεβαιώθηκε η υπόθεση της έρευνας.

Για να διαπιστωθεί η μορφή της αλληλεπίδρασης μεταξύ της σύγκρουσης ρόλων και της αυτονομίας χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα Italassi Interaction Viewer for Regression Models (<http://www.provalisresearch.com/Download/download.html>). Το πρόγραμμα δίνει τη δυνατότητα στο χρήστη να εισάγει τα δεδομένα της έρευνας απ'ευθείας από το στατιστικό πακέτο SPSS και παρέχει δισδιάστατες και τρισδιάστατες γραφικές παραστάσεις για τις σχέσεις των επιλεγέντων μεταβλητών. Η χρήση γραφικών παραστάσεων για τον προσδιορισμό της μορφής της αλληλεπίδρασης προτείνεται ευρέως στη βιβλιογραφία (Aiken et al., 1991; Cohen et al., 2003; Frazier et al., 2004; Holmbeck, 1997; West et al., 1996).



**Σχήμα 1: Δισδιάστατη παράσταση της επίδρασης του στυλ ηγεσίας στην ικανοποίηση από τη φύση της εργασίας σε διαφορετικά επίπεδα οργανωσιακής κουλτούρας (χαμηλό-μεσαίο-υψηλό)**





**Σχήμα 2: Δισδιάστατη παράσταση της επίδρασης του στυλ ηγεσίας στην ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας σε διαφορετικά επίπεδα οργανωσιακής κουλτούρας (χαμηλό-μεσαίο-υψηλό)**

Παρατηρώντας τις γραφικές παραστάσεις διαπιστώνεται πως όταν ο τύπος οργανωσιακής κουλτούρας χρησιμοποιήθηκε για την πρόβλεψη του μοντέλου παρατηρήθηκε διαφοροποίηση στην πρόβλεψη της μεταβλητότητας σε σχέση με τα μοντέλα τα οποία δεν είχαν συμπεριλάβει τον τύπο κουλτούρας. Σε όλες τις περιπτώσεις το ποσοστό της εξηγούμενης μεταβλητότητας αυξήθηκε κατά 0,3-1,6%, το οποίο σημαίνει ότι η οργανωσιακή κουλτούρα συνέβαλε στο να προβλεφτεί ένα καλύτερο μοντέλο για την πρόβλεψη των μεταβλητών της ικανοποίησης. Παρατηρήθηκε ενίσχυση των αλληλεπιδράσεων κατά τις οποίες τόσο η ανεξάρτητη μεταβλητή (στυλ ηγεσίας) όσο και ο ρυθμιστής (τύπος οργανωσιακής κουλτούρας) επηρεάζουν το αποτέλεσμα της εξαρτημένης μεταβλητής (παράγοντες επαγγελματικής ικανοποίησης) με ίδια φορά στη σχέση, όπου ο συνδυασμός τους έχει ισχυρότερη επιρροή.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### 6. Συμπεράσματα

Ένα σύνολο ατόμων που περνά μεγάλο μέρος της ημέρας του στον ίδιο χώρο, λαμβάνει μέρος στις ίδιες δραστηριότητες, επηρεάζεται από τους ίδιους παράγοντες και τα ίδια γεγονότα και βιώνει παρόμοιες εμπειρίες αναπτύσσει σταδιακά μια σειρά από κοινές συμπεριφορές και χαρακτηριστικά, τα οποία οδηγούν στη διαμόρφωση συγκεκριμένων αξιών και προσδοκιών. Όταν πρόκειται για εργαζόμενους σε μια εταιρεία ή οργανισμό, τα χαρακτηριστικά αυτά και οι συνακόλουθες συμπεριφορές περιγράφονται με τον όρο «οργανωσιακή κουλτούρα», ο οποίος περιλαμβάνει τις στάσεις, τις πεποιθήσεις και τις αλληλεπιδράσεις των ατόμων που απαρτίζουν το εργατικό δυναμικό. Η οργανωσιακή κουλτούρα έχει διερευνηθεί από πληθώρα ειδικών σε πολλά και διαφορετικά εργασιακά πλαίσια σε όλο τον κόσμο. Για την περιγραφή της έχουν δοθεί αρκετοί ορισμοί, οι περισσότεροι εκ των οποίων εμπεριέχουν την έννοια του μοιράσματος χαρακτηριστικών και συμπεριφορών, την έννοια της κοινωνικής κατασκευής και την έννοια των πολλών διαστάσεων, όπως η γνωστική και η συμβολική.

Από τις μελέτες που έχουν διεξαχθεί για την οργανωσιακή κουλτούρα έχουν προκύψει διάφοροι τύποι, ανάλογα με την ιεραρχία και τη δομή του εκάστοτε οργανισμού, αλλά και τους στόχους και τις φιλοδοξίες του. Οι βασικότεροι τύποι κουλτούρας περιλαμβάνουν την πιστή εφαρμογή κανόνων και οδηγιών, τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και τη δημιουργία ενός αισθήματος του ανήκειν, τον προσανατολισμό στον στόχο του οργανισμού και την ανάληψη ρίσκων με σκοπό το κέρδος. Σε συνέπεια με τους τύπους αυτούς έχουν κατασκευαστεί διάφορα ερωτηματολόγια μέτρησης της οργανωσιακής κουλτούρας, τα περισσότερα εκ των οποίων συμπληρώνονται από τους εργαζόμενους και αφορούν την ηγεσία του οργανισμού, τους ρόλους των εργαζομένων, το κλίμα εργασίας, το αίσθημα της ασφάλειας, τις διαπροσωπικές σχέσεις και την ανταγωνιστικότητα.

Η σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας έγκειται στο γεγονός ότι επηρεάζει την αντίληψη των εργαζομένων για τους ανωτέρους και για τους συνεργάτες τους, η οποία με τη σειρά της επηρεάζει τη λειτουργικότητα και την παραγωγικότητά τους. Με την έννοια αυτή, κανένας τύπος κουλτούρας δεν θεωρείται καλύτερος από κάποιον άλλο, αλλά η αξία κάθε τύπου καθορίζεται με βάση τη συνολική ευημερία του οργανισμού, την εύρυθμη λειτουργία του και την επίτευξη των στόχων του.

Σε μια εποχή όπου ο ανταγωνισμός μεταξύ των διαφόρων επιχειρήσεων και οργανισμών αυξάνεται συνεχώς, η ικανοποίηση των πελατών αποτελεί πρωταρχικό μέλημα. Εξίσου σημαντική, ωστόσο, θεωρείται και η ικανοποίηση των εργαζομένων, η οποία επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τη λειτουργικότητα και την ευημερία τους. Η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί την πιο ευρέως διαδεδομένη διάσταση της οργανωσιακής κουλτούρας, η οποία επηρεάζει και επηρεάζεται από μια σειρά ατομικών και συλλογικών παραγόντων. Για την επαγγελματική ικανοποίηση έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί, οι περισσότεροι εκ των οποίων εστιάζουν στις συνθήκες εργασίας, στις σχέσεις με τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους, στις αποδοχές και στα κίνητρα των εργαζομένων. Επιπλέον, οι επαρκώς ικανοποιημένοι από την εργασία τους εργαζόμενοι είναι πιθανότερο να δεσμεύονται περισσότερο σε αυτήν, με αποτέλεσμα να καταβάλλουν μεγαλύτερη σωματική, πνευματική και συναισθηματική προσπάθεια προκειμένου να ανταποκριθούν στον ρόλο τους. Συνεπώς, η υψηλή επαγγελματική ικανοποίηση και δέσμευση έχουν θετική επίδραση τόσο σε προσωπικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο οργανισμού, καθώς ευνοούν την ατομική εξέλιξη και την αύξηση της ποιοτικής παραγωγικότητας αντίστοιχα.

Η επαγγελματική ικανοποίηση έχει αποτελέσει αντικείμενο έρευνας σε εργαζόμενους πολλών κλάδων και ειδικοτήτων. Στον τραπεζικό τομέα φαίνεται να επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τις διαπροσωπικές σχέσεις, τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και τις αποδοχές, καθώς και από ορισμένα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Συγκεκριμένα, η επαγγελματική ικανοποίηση φαίνεται να είναι υψηλότερη σε άνδρες εργαζόμενους, μεγαλύτερους σε ηλικία, με υψηλότερο επαγγελματικό επίπεδο και περισσότερα έτη προϋπηρεσίας. Τα ευρήματα αυτά προκύπτουν κυρίως από ποσοτικές μελέτες όπως η παρούσα, οι οποίες έχουν διεξαχθεί αξιοποιώντας κάποια από τα πολυάριθμα ερωτηματολόγια επαγγελματικής ικανοποίησης που έχουν σχεδιαστεί. Τα περισσότερα εξ' αυτών αφορούν τις σχέσεις με τους συναδέλφους και τους διευθυντές, τον μισθό, τις απαιτήσεις, την αυτονομία, τις ευκαιρίες προαγωγής και το περιβάλλον εργασίας.

Η επαγγελματική ικανοποίηση θεωρείται τεράστιας σημασίας, τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο, και η απουσία της έχει συνδεθεί με πληθώρα αρνητικών συνεπειών, όπως το εργασιακό άγχος λόγω υπερβολικών απαιτήσεων και προσδοκιών. Το εργασιακό άγχος σχετίζεται με δυσμενείς συνθήκες εργασίας, υπερβολικό φόρτο εργασίας, υπερωρίες, συχνές αλλαγές ή ρουτίνα, αλλά και δυσλειτουργικές σχέσεις με τους συναδέλφους και φόβο απόλυσης. Ως αποτέλεσμα, ο εργαζόμενος βιώνει σωματική και ψυχική κόπωση, η οποία σε ακραίες

περιπτώσεις καταλήγει σε επαγγελματική εξουθένωση. Η εξουθένωση χαρακτηρίζεται από συναισθηματική εξάντληση, αρνητική συμπεριφορά και τάσεις σωματικής και πνευματικής παραίτησης. Για τον λόγο αυτό, πολλές έρευνες όπως η δική μας έχουν στραφεί στη μελέτη της προαγωγής της επαγγελματικής ικανοποίησης στο πλαίσιο της εκάστοτε οργανωσιακής κουλτούρας. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί καίριο στοιχείο ενός οργανισμού και επηρεάζει την επαγγελματική ικανοποίηση και την εργασιακή δέσμευση. Επιπρόσθετα, δρα ως μεσολαβητής στην επίδραση των δημογραφικών στοιχείων αλλά και της ηγεσίας στις μεταβλητές της επαγγελματικής ικανοποίησης και της εργασιακής δέσμευσης.

Στον τραπεζικό τομέα η σχέση μεταξύ οργανωσιακής κουλτούρας και επαγγελματικής ικανοποίησης έχει μελετηθεί ως προς την αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα των εργαζομένων, τη διαχείριση και την αξιοποίηση των γνώσεων και των ικανοτήτων του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και ως προς τα κίνητρα και τις ανταμοιβές των εργαζομένων. Επίσης, η σχέση αυτή φαίνεται να επηρεάζει τις διαπροσωπικές σχέσεις στον χώρο εργασίας, την εναρμόνιση των αναγκών των διαφόρων ατόμων που εμπλέκονται σε έναν οργανισμό και την εφαρμογή αποτελεσματικών στρατηγικών από τη θεωρία στην πράξη, γεγονός που φάνηκε και από τα αποτελέσματα της δικής μας έρευνας.

Η οργανωσιακή κουλτούρα μιας τράπεζας εντοπίζεται στις αξίες, στάσεις και πεποιθήσεις του ηγέτη και των εργαζομένων. Για τον λόγο αυτό, η πρόληψη των συγκρούσεων, οι σαφείς ρόλοι και στόχοι, η αποτελεσματική επικοινωνία, ο περιορισμός της πίεσης και του άγχους, αλλά και ο πιθανός συνδυασμός δύο ή και περισσότερων τύπων κουλτούρας σε περιόδους κρίσης και ραγδαίων αλλαγών, αποτελούν καίριους παράγοντες ανταγωνιστικότητας και επιτυχίας.

Προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι ενός οργανισμού, ιδιαίτερη έμφαση θα πρέπει επίσης να δίνεται στην παρακίνηση των εργαζομένων, δηλαδή στην παροχή κινήτρων, ώστε να είναι παραγωγικοί, ικανοποιημένοι και αποτελεσματικοί.

Ένας άλλος παράγοντας ζωτικής σημασίας για την εύρυθμη λειτουργία ενός οργανισμού και τη συνακόλουθη ικανοποίηση των εργαζομένων είναι η ηγεσία, η οποία επηρεάζει τις ενέργειες των υπαλλήλων, την επιλογή των στόχων για την ομάδα ή τον οργανισμό και τη δυναμική αλληλεπίδραση μεταξύ προϊσταμένων και υπαλλήλων. Η ηγεσία διαφέρει από οργανισμό σε οργανισμό, λόγω των χαρακτηριστικών της εκάστοτε οργανωσιακής κουλτούρας, όπως η απόσταση μεταξύ εργαζομένων και εξουσίας, η αβεβαιότητα, ο ατομικισμός και οι μακροπρόθεσμοι στόχοι.

Όσον αφορά τη μορφή και τη λειτουργία της ηγεσίας, έχουν διακριθεί πολλά και διάφορα στυλ ανάλογα με το επίπεδο του διαχωρισμού μεταξύ ηγέτη και εργαζομένων, τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, την υποστήριξη εκ μέρους του ηγέτη, την αφοσίωση στην επίτευξη στόχων, την καθοδήγηση κτλ. Το στυλ ηγεσίας μετράται με τη χρήση ερωτηματολογίων που αφορούν τα χαρακτηριστικά και τη συμπεριφορά του ηγέτη, την επιρροή του και την παρακίνηση προς τους εργαζόμενους, το ενδιαφέρον του για αυτούς καθώς και τις παρεχόμενες αμοιβές.

Όπως φάνηκε και από την παρούσα μελέτη, το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας θεωρείται μέχρι σήμερα το Μετασχηματιστικό, το οποίο περιγράφει ηγέτες που δημιουργούν αισθήματα εμπιστοσύνης, θαυμασμού, πίστης και σεβασμού, αλλά και παρέχουν στους εργαζόμενους κίνητρα για να κάνουν περισσότερα από ό,τι αρχικά αναμενόταν από αυτούς. Επίσης, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ενδιαφέρονται προσωπικά για κάθε εργαζόμενο και αποτελούν πηγή έμπνευσης για την εσωτερική παρακίνηση και τη δημιουργία προσωπικού οράματος.

Η εργασία αποτελεί τον θεμελιώδη τομέα της ανθρώπινης δραστηριότητας, με αποτέλεσμα να επηρεάζει και να επηρεάζεται από πολλαπλούς ατομικούς και ομαδικούς παράγοντες. Σε ένα σύγχρονο πλαίσιο εργασίας όπως οι τράπεζες, λαμβάνουν χώρα πολλά σύνθετα και πολυδιάστατα φαινόμενα, τα οποία αφορούν την αλληλεπίδραση του εργαζόμενου με την ηγεσία, τους συναδέλφους του και τον ίδιο τον οργανισμό. Το στυλ ηγεσίας αλληλεπιδρά με την εκάστοτε οργανωσιακή κουλτούρα, επηρεάζοντας την παρακίνηση των εργαζομένων. Παρέχοντας στους εργαζόμενους μια σχετική αυτονομία και δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων (συμμετοχική οργανωσιακή κουλτούρα), αλλά και δείχνοντας προσωπικό ενδιαφέρον για την εξέλιξη του καθενός εξ' αυτών (μετασχηματιστική ηγεσία), μειώνεται η σύγκρουση ρόλων και ενισχύεται η εσωτερική παρακίνησή τους, με αποτέλεσμα να εκλαμβάνουν το όραμα του οργανισμού ως δικό τους και να βιώνουν υψηλά επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης.

Τα φαινόμενα που σχετίζονται με τον χώρο εργασίας και τις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων έχουν απασχολήσει εκτενώς τη διεθνή βιβλιογραφία, σε ποικίλους πληθυσμούς και περιβάλλοντα. Το εργασιακό φαινόμενο που βρίσκεται στο επίκεντρο του ερευνητικού ενδιαφέροντος είναι η Οργανωσιακή Κουλτούρα, η οποία περιλαμβάνει τις απόψεις και συμπεριφορές των εργαζομένων σε έναν οργανισμό και τις επιπτώσεις τους στις μεταξύ τους σχέσεις αλλά και στη λειτουργία του οργανισμού. Από την παρούσα μελέτη βρέθηκε ότι ο

κυρίαρχος τύπος Οργανωσιακής Κουλτούρας στα ελληνικά τραπεζικά ιδρύματα είναι ο Ιεραρχικός, ο οποίος χαρακτηρίζεται από αυστηρούς κανόνες και πολιτικές και είναι προσανατολισμένος σε σαφείς στόχους, για την επίτευξη των οποίων παρέχονται σημαντικές ανταμοιβές. Παρ' όλα αυτά, το μεγαλύτερο μέρος των εργαζομένων θα προτιμούσε να εργάζεται σε ένα περιβάλλον όπου θα κυριαρχούσε κάποιος άλλος τύπος κουλτούρας, όπως ο Προσαρμοστικός, ο οποίος χαρακτηρίζεται από καινοτομία και ανάληψη ρίσκων, τα οποία επιτυγχάνονται μέσα σε ένα δημιουργικό και δυναμικό εργασιακό περιβάλλον, ή ο Συμμετοχικός/Οικογενειακός, ο οποίος αντιστοιχεί σε περιβάλλοντα εργασίας όπου επικρατεί μια φιλική ατμόσφαιρα και οι εργαζόμενοι λειτουργούν ως μια μεγάλη οικογένεια.

Η διαμόρφωση ενός συγκεκριμένου τύπου Οργανωσιακής Κουλτούρας σε ένα ίδρυμα είναι σε μεγάλο βαθμό απόρροια του επικρατούντος Στυλ Ηγεσίας, το οποίο αφορά τα χαρακτηριστικά του πιο υψηλόβαθμου στελέχους-ηγέτη και τις σχέσεις του με τους εργαζόμενους. Στην παρούσα έρευνα το κυρίαρχο Στυλ Ηγεσίας φάνηκε να είναι το Μετασχηματιστικό, δείχνοντας πως οι εργαζόμενοι των τραπεζικών ιδρυμάτων θεωρούν ότι ο ηγέτης τους είναι αρκετά ικανός, χαίρει σεβασμού και δίνει έμφαση στην ομαδική επίτευξη στόχων.

Απόρροια της σχέσης μεταξύ της Οργανωσιακής Κουλτούρας και του Στυλ Ηγεσίας είναι η Επαγγελματική Ικανοποίηση των εργαζομένων, η οποία ορίζεται ως η ευχαρίστηση του ατόμου από την εργασία όταν αυτή ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του. Η Επαγγελματική Ικανοποίηση έχει πολλές και διάφορες εκφάνσεις, οι οποίες αφορούν το εργασιακό περιβάλλον, τους συναδέλφους, την ηγεσία, τις απολαβές κτλ. Στην προκειμένη περίπτωση, η έκφανση της Επαγγελματικής Ικανοποίησης η οποία είναι κυρίαρχη στους συμμετέχοντες είναι ο άμεσος προϊστάμενος, εύρημα που αποδεικνύει την εξέχουσα σημασία του Στυλ Ηγεσίας στο πλαίσιο των ελληνικών τραπεζικών οργανισμών.

### **6.1. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα**

Από την παρούσα μελέτη προέκυψαν αξιόλογα συμπεράσματα σχετικά με τη σχέση του Στυλ Ηγεσίας και της Επαγγελματικής Ικανοποίησης σε τραπεζικούς υπαλλήλους στην Ελλάδα. Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν άνδρες και γυναίκες από αρκετές περιοχές της χώρας (Θράκη, Μακεδονία, Ήπειρος, Θεσσαλία, Στερεά Ελλάδα και Νησιά του Ιονίου), με αποτέλεσμα τα αποτελέσματα να θεωρούνται γενικεύσιμα στον υπό μελέτη πληθυσμό.

Τα αποτελέσματα, ωστόσο, δεν μπορούν να θεωρηθούν αντιπροσωπευτικά των τραπεζικών υπαλλήλων γενικότερα, διότι η Οργανωσιακή Κουλτούρα η οποία επικρατεί σε έναν οργανισμό όπως ο τραπεζικός αποτελεί απόρροια και της εκάστοτε εθνικής κουλτούρας, ενώ το Στυλ Ηγεσίας επηρεάζεται από τις ισχύουσες οικονομικές, πολιτικές και κοινωνικές συνθήκες. Για τον λόγο αυτό, θα μπορούσαν να διεξαχθούν συγκριτικές μελέτες όπου θα επιχειρείτο σύγκριση ανάμεσα στον πληθυσμό των Ελλήνων τραπεζικών υπαλλήλων και τον πληθυσμό άλλων χωρών της Ευρώπης ή και διεθνώς, τα πορίσματα των οποίων θα αποτελούσαν τροφή για σκέψη και περαιτέρω προβληματισμό.

Επιπλέον, θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν μελέτες στις οποίες να συγκρίνεται ο πληθυσμός των εργαζομένων σε τράπεζες με τους εργαζόμενους άλλων οργανισμών του δημοσίου ή/ και ιδιωτικού τομέα.

Ακόμη, θα μπορούσε να συγκριθεί η Επαγγελματική Ικανοποίηση στους εργαζόμενους σε οργανισμούς με διαφορετικά είδη Ηγεσίας και με διαφορετικά είδη Οργανωσιακής Κουλτούρας.

Η επιβεβαίωση της υπόθεσης του ρυθμιστικού ή διαμεσολαβητικού, ρόλου της Οργανωσιακής Κουλτούρας στη σχέση μεταξύ Ηγεσίας και Επαγγελματικής Ικανοποίησης θα μπορούσε να αποτελέσει αντικείμενο περαιτέρω μελέτης στον ελληνικό πληθυσμό, με στόχο τη διαμόρφωση αξιόλογων προτάσεων για Οργανωσιακή Αλλαγή και πρόοδο. Για παράδειγμα, θα μπορούσε να διερευνηθεί ο ρυθμιστικός ή διαμεσολαβητικός ρόλος της Οργανωσιακής Κουλτούρας στη σχέση μεταξύ άλλων εργασιακών φαινομένων όπως η Επαγγελματική Ικανοποίηση και το Εργασιακό Στρες ή η Εργασιακή Εξουθένωση.

## **6.2. Επίλογος**

Στόχος της παρούσας μελέτης ήταν η διερεύνηση των σημαντικότερων εργασιακών φαινομένων που λαμβάνουν χώρα στον τραπεζικό τομέα, έναν από τους ζωτικότερους τομείς της σύγχρονης οικονομίας. Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας, σε συνάρτηση πάντα με την ανασκόπηση της σχετικής ελληνικής και διεθνούς βιβλιογραφίας, έγινε σαφής η άρρηκτη και αλληλένδετη σχέση ανάμεσα στην Οργανωσιακή Κουλτούρα, την Ηγεσία και την Επαγγελματική Ικανοποίηση των εργαζομένων και αναδύθηκαν οι βασικότεροι τομείς που επηρεάζονται από τη σχέση αυτήν. Όπως προέκυψε από την έρευνα, ο σύγχρονος τραπεζικός οργανισμός στην Ελλάδα διέπεται από μια αυστηρότητα και μια σχετική προσκόλληση στην τήρηση κανόνων και στην εφαρμογή ανταγωνιστικών στρατηγικών. Το εύρημα αυτό δεν θα

πρέπει να προκαλεί ιδιαίτερη εντύπωση, διότι η πρόσφατη οικονομική κρίση είχε ως αποτέλεσμα τη συγχώνευση πάρα πολλών τραπεζικών οργανισμών, τη μετακίνηση και την απόλυση πολλών εργαζομένων και την αλλαγή στη δομή και τον τρόπο λειτουργίας πολλών τραπεζικών καταστημάτων. Ως εκ τούτου, κατέστη έντονη η ανάγκη για θέσπιση νέων κανόνων και καθιέρωση αυστηρών πολιτικών, έτσι ώστε διευθυντές και υπάλληλοι να είναι σε θέση να προσαρμοστούν στις αλλαγές και να διατηρήσουν ή και να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητα των τραπεζικών οργανισμών.

Παρ' όλα αυτά, τα δεδομένα έδειξαν ότι η πλειοψηφία των τραπεζικών υπαλλήλων τάσσεται υπέρ ενός άλλου είδους κουλτούρας, της Οικογενειακής/Συμμετοχικής, που ίσως ταιριάζει περισσότερο στη συλλογική νοοτροπία και βιοθεωρία των Ελλήνων. Το εύρημα αυτό μπορεί να εξηγηθεί από το γεγονός ότι η Ελλάδα, και εν γένει οι χώρες της Μεσογείου, χαρακτηρίζονται από μια ιδιαίτερη έμφαση στους δεσμούς με την οικογένεια και την κοινότητα, κάτι που εκφράζεται και στον χώρο εργασίας, ακόμη κι αν πρόκειται για ένα αυστηρό πλαίσιο όπως ο τραπεζικός τομέας. Το γεγονός ότι ο τραπεζικός τομέας μόλις τα τελευταία χρόνια έχει μετατραπεί σε βασικό πυλώνα της οικονομίας της χώρας εξηγεί την παρατήρηση ότι οι Έλληνες υπάλληλοι δεν έχουν υιοθετήσει έναν περισσότερο «δυτικού τύπου» τρόπο εργασίας και συμπεριφοράς στον χώρο εργασίας, ο οποίος να ομοιάζει με αυτό άλλων χωρών (π.χ. Γερμανία).

Σε συνάρτηση με την Οργανωσιακή Κουλτούρα προέκυψε ότι το εξέχον Στυλ Ηγεσίας στις ελληνικές τράπεζες είναι το Μετασχηματιστικό, το οποίο έχει αναδειχθεί ως το αποτελεσματικότερο από πολυάριθμες έρευνες διεθνώς. Επομένως, οι τραπεζικοί υπάλληλοι φαίνεται να εκτιμούν την ηγετική μορφή στον χώρο εργασίας τους, η οποία είναι ικανή να διαχειρίζεται τις αλλαγές που προκύπτουν, να διατηρεί τις αξίες που σχετίζονται με την επίτευξη στόχων και να δίνει έμφαση στην επίδραση της απόδοσης των εργαζομένων σε αυτήν. Ως αποτέλεσμα, οι εργαζόμενοι δηλώνουν αρκετά ικανοποιημένοι από την εργασία τους, και κυρίως από τον άμεσο προϊστάμενό τους.

Η παρούσα μελέτη είναι μία από τις λίγες στις οποίες έχουν διερευνηθεί συνδυαστικά τρία εργασιακά φαινόμενα (Οργανωσιακή Κουλτούρα, Στυλ Ηγεσίας και Επαγγελματική Ικανοποίηση) στον ελληνικό χώρο. Τα συμπεράσματα που προέκυψαν μπορούν να αποτελέσουν το έναυσμα για περαιτέρω προβληματισμό σχετικά με τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στις ελληνικές τράπεζες, με στόχο τη διαχείριση των αλλαγών που συμβαίνουν σε όλους τους τομείς της οικονομικής δραστηριότητας στη χώρα μας και την παρακίνηση των εργαζομένων για εργασιακή δέσμευση και παραγωγικότητα.

## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Adams, J. S. (1965). Toward and understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.

Aguinis, H. (1995). Statistical power problems with moderated multiple regression in management research. *Journal of Management*, 21(6), 1141-1158.

Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.

Ahmad, H., & Gelaidan, H. M. (2011). Organisational culture, leadership styles and employee's affective commitment to change: a case of Yemen public sector. *Journal of Organizational Management Studies*, 2011, 1-10.

Alderfer, C. P. (1969). A new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142-175.

Al-Ajmi, R. (2001). The effect of personal characteristics on job satisfaction: a study among male managers in the Kuwaiti oil industry. *International Journal of Commerce and Management*, 11, 91-110.

Alimo-Metcalfe, B., & Alban-Metcalfe, J. (2001). The construction of a new transformational leadership questionnaire. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 79, 1-27.

Allam, Z. (2007). A study of relationships of job burnout and job anxiety with job involvement among bank employees. *Management and Labour Studies*, 32(1), 136-145.

Ambrose, S., Huston, T., & Norman, M. (2005). A qualitative method for assessing faculty satisfaction. *Research in Higher Education*, 46(7), 803-830.

Amihud, Y., & Miller, G. (eds) (2010). *Bank mergers & acquisitions*, Boston: Kluwer Academic.

Anderson, C. M., Madlock, P. E., & Hoffman, P. (2006, April). *Leadership, commitment, and attitudes as predictors of satisfaction in small task groups*. Paper presented at the Central States Communication Association Convention, Indianapolis, IN.



- Antonaki, X.-E., & Trivellas, P. (2014). Psychological contract breach and organizational commitment in the greek banking sector: the mediation effect of job satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 148, 354–361.
- Arnold, T., & Spell, S. C. (2006). The relationship between justice and benefits satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 20(4), 599-620.
- Asha, C. B. (1994). Job satisfaction among women in relation to their family environment. *Journal of Community Guidance and Research*, 11(1), 43-50.
- Aspridis, G., Grigoriou, J., & Grigoriou, St. (2012). The role of sports leadership and the position of women. *Inquiries in Sport & Physical Education*, 10(3), 66-75.
- Aspridis, G. M., Sdrolias, L., Blanas, N., Kyriakou, D., & Grigoriou, I. (2013). Economic crisis and the extroversion of the enterprises: an empirical approach. *Book of Proceedings 3rd International Conference on Human and Social Sciences (ICHSS 2013), 20-22 September 2013, Rome-Italy*, vol. 1, 696-705.
- Avison, D. E., & Myers, M. D. (1995). Information systems and anthropology: an anthropological perspective on it and organizational culture. *Information Technology & People*, 8(3), 43-56.
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: building the vital forces of organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: third edition manual and sampler set*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Avolio, B., Bass, B. M., & Jung, D. (1995). *MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire. Technical Report*. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Axelrod, R. (1984). *The evolution of cooperation*. New York: Basic Books.
- Ayub, N., & Rafif, S. (2011). The relationship between work motivation and job satisfaction. *The Pakistan Business Review*, July, 332-347.
- Babbie, E. (2011). *Εισαγωγή στην Κοινωνική έρευνα*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Bader, H. A. M., Hashim, I. H. M., & Zaharim, N. M. (2013). Job satisfaction among bank employees in Eastern Libya. *American International Journal of Social Science*, 2(1), 30-44.

Bahrololoom, H., Amirtash, A., Khabiri, M., & Tondnevis, F. (2002). The relationship between organizational culture and job satisfaction among personnel of physical education organization employed in Tehran. *Olympic Journal*, 10, 83-94.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.

Balloch, S., McLean J., & M. Fisher (1999). *Social services: working under pressure*. Bristol: The Policy Press.

Bandura, A. (2006). Guide for constructing self-efficacy scales. In F. Pajares & T. Urdan (eds), *Self-Efficacy beliefs of adolescents*, 307-337. Greenwich, CT: Information Age.

Banville, D., Desrosiers, P., & Genet-Volet, Y. (2000). Translating questionnaires and inventories using a cross cultural translating technique. *Journal of Teaching in Physical Education*, 19, 374-387.

Baron, M. R., & Kenny, A. D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.

Bartol, K. M., & Martin, D. C. (1986). Women and men in task groups. In R. D. Ashmore & F. K. Del Boca (eds), *The social psychology of female-male relations. A critical analyses of central concepts*, 259-310. Orlando, FL: Academic Press.

Bashir, U., & Ramay, M. (2010). Impact of stress on employees job performance: a study on banking sector of Pakistan. *International Journal of Marketing Studies*, 2(1), 122-126.

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

Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Bass, B. M., Avolio, B. J., & Atwater, L. (1996). The transformational and transactional leadership of men and women. *Applied Psychology: An International Review*, 45, 5-34.

Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26, 587-95.

Belias, D., & Koustelios, A. (2013α). Organizational culture of Greek bank institutions: a case study. *International Journal of Human Resource Management and Research*, 3(2), 95-104.

Belias, D., & Koustelios, A. (2013β). The influence of gender and educational background of Greek bank employees on their perceptions of organizational culture. *International Journal of Human Resource Management and Research*, 3(5), 1-10.

Belias D., Koustelios A. (2014α). The influence of demographic characteristics of Greek bank employees on their perceptions of organization culture. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(1), 81-100.

Belias D., Koustelios A. (2014β). Transformational leadership and job satisfaction in the banking sector: a review. *International Review of Management and Marketing*, 4(3), 187-200.

Belias, D., & Koustelios, A. (2014γ). Job satisfaction and job burnout among Greek bank employees. *International Journal of Management*, 5(1), 33-45.

Belias, D., & Koustelios, A. (2014δ). Organizational culture and job satisfaction: a review. *International Review of Management and Marketing*, 4(2), 132-149.

Belias, D., & Koustelios, A. (2015). Leadership style, job satisfaction and organizational culture in the Greek banking organization. *Journal of Management Research*, 5(3) (υπό δημοσίευση).

Belias, D., Koustelios, A., & Gkolia, A. (2015). Leadership style and job satisfaction of Greek banking institutions. *International Journal of Management and Business Research*, 5(3) (υπό δημοσίευση).

Belias, D., Koustelios, A., Koutiva, M., Sdrolias, L., Kakkos, N., & Varsanis, K. (2014). The influence of demographic characteristics on the job satisfaction of Greek bank employees. Proceedings of Hellenic Open Business Administration 2014, Athens, 8th-9th March 2014.

Belias, D., Koustelios, A., Sdrolias, L., & Koutiva, M. (2013). The influence of demographic features on the job satisfaction of Greek bank employees. *International Journal of Human Resource Management and Research*, 3(4), 15-28.

Belias, D., Koustelios, A., Vairaktarakis, G., & Sdrolias, L. (2014). Organizational culture and job satisfaction Greek of greek banking institutions. 3rd International Conference on Strategic Innovative Marketing, Madrid, 1st-4th September, 2014.

Belias D., Koustelios A., Vairaktarakis G., & Sdoliass L. (2015). Organizational culture and job satisfaction of Greek banking institutions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* (υπό δημοσίευση).

Billingsley, B., Cross L. (1992). Predictors of commitment, job satisfaction, and intent to stay in teaching: a comparison of general and special educators. *The Journal of Special Education*, 25(4), 453-472.

Black, J. S., Gregersen, H. B., & Mendenhall, M. (1992). *Global assignments: successfully expatriating and repatriating international managers*. San Francisco, CA: Josey-Bass.

Blackburn, J. W., & Bruce, W. M. (1989). rethinking concepts of job satisfaction: the case of Nebraska municipal clerks. *Review of Public Personnel Administration*, 10(1), 11-28.

Blake, J., & Lawrence, P. (1989). *The abc of management*. London: Cassel Educational Ltd.

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf Publishing Company.

Boeyens, M. J. (1985). *The synergistic nature of organizational climate*. Unpublished Doctoral Thesis.

Brown, A. (1992). Organizational culture: the key to effective leadership and organizational development. *Leadership and Organizational Development Journal*, 13(2), 3-6.

Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.

Buckingham, M., & C. Coffman (2000). *First break all the rules*. London: Simon & Schuster.

Bushra F., Usman A., & Naveed A. (2011). Effect of transformational leadership on employees' job satisfaction and organizational commitment in banking sector of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*, 2(18), 261-267.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture based on the competing values framework*. San Francisco: Jossey-Bass.

Carless, S., Wearing, A., Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14, 389-405.

Castillo J., & Cano, J. (2004). Factors explaining job satisfaction among faculty. *Journal of Agricultural Education*, 45(3), 65-74.

Chang, S., & Lee, M. S. (2007). A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. *The Learning Organization*, 14(2), 155-185.

Chatman, J. A., Polzer, J. T., Barsade, S. G., & Neale, M. A. (1998). Being different yet feeling similar: the influence of demographic composition and organizational culture on work process and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 43(4), 749-780.

Chen, C. C., Fosh, P., & Foster, D. (2008). Gender differences in perceptions of organizational cultures in the banking industry in Taiwan. *Journal of Industrial Relations*, 50, 139-156.

Cheng, B. S. (1995). "Chaxugeju" (differential mode of association) and Chinese organizational behavior. In: K. S. Yang (ed.), *Indigenous psychological research in Chinese society*, 3, 142-219.

Choudhury, R. R., & Gupta, V. (2011). Impact of age on pay satisfaction and job satisfaction leading to turnover intention: a study of young working professionals in India. *Management and Labour Studies*, 36(4), 353-363.

Chowwen, C. (2013). Occupational stress among bank employees in South East, Nigeria. *Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies*, 2(2), 114-119.

Chuah, M.-H., & Wong, K.-L. (2011). A review of business intelligence and its maturity models. *African Journal Of Business Management*, 5(9), 3424-3428.

Ciulla, J. B. (1998). *Ethics: the heart of leadership*. Westport, CT: Praeger.

Claessens, R. (2012). *Corporate culture in banking*. London: Author House.

Clark, A. E., (1997). Job satisfaction and gender: why are women so happy at work? *Labour Economics*, 4, 341-372.

Clark, A. E., Oswald, A., & Warr, P. (1996). Is job satisfaction u-shaped in age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(1), 57-81.

Claver, E., Llopis, J., González, M. R., & Gascó, J. L. (2001). The performance of information systems through organizational culture. *Information Technology & People*, 14(3), 247-260.

Clinebell, S., & Shadwick, G. (2005). The importance of organizational context on employee's attitudes: an examination of working in main offices versus branch offices. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(2), 89-100.

Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: a meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-321.

Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (3rd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Coleman, J. (2013). Six components of a great corporate culture. *Harvard Business Review*, 5/6/2013. <http://blogs.hbr.org/2013/05/six-components-of-culture/>.

Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is organizational justice? A historical overview. In: J. Greenberg & J. A. Colquitt (eds), *Handbook of organizational justice*, 3-58. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Conger, J., & Kanungo, R. (1988). *Charismatic leadership: the elusive factor in organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey Bass.

Cooke, R., & Lafferty, R. (1987). *Organizational Culture Inventory (OCI)*. Plymouth, MI: Human Synergistics.

Corbin, L. J. (1977). Productivity and job satisfaction in research and development: associated individual and supervisory variables. *Airforce Institute of Technology*, 3.

Cox, T. H., Lobel, S. A., & L. McLeod, P. L. (1991). Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task. *Academy of Management Journal*, 34, 827-847.

Crossman, A., & Harris, P. (2006). Job satisfaction of secondary school teachers. *Educational Management Administration & Leadership*, 34(1), 29-46.

- Daft, R. (2001). *Understanding organization*. New York: Harcourt Press.
- Danish, R. Q., Munir, Y., & Butt, S. S. (2012). Moderating role of organizational culture between knowledge management and organizational effectiveness in service sector. *World Applied Sciences Journal*, 20(1), 45-53.
- Dannhauser, Z., & Boshoff, A. B. (2006). *The Relationships between servant leadership, trust, team commitment and demographic variables*. London: Regent University, School of Leadership Studies, Servant Leadership Research Roundtable, August 2006.
- Deal, T., & Kennedy, A. (1988). *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. New York: Perseus Books publishing.
- Deal, T., Kennedy, A. (1982). *Corporate cultures*. London: Penguin Books.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). a meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125, 627-668.
- Dell'Araccia, G., Detragiache, E., & Rajan, R. (2008). The real effects of banking crises. *Journal of Financial Intermediation*, 17, 89-112.
- Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., et al. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *Leadership Quarterly*, 10(2), 219-256.
- Denilson, D., Lief, C., & Ward, J. L. (2004). Culture in family-owned enterprises: recognizing and leveraging unique strengths. *Family Business Review*, 17, 61-70.
- Deshpande, R., & Webster, F. E. (1989). Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *The Journal Of Marketing*, 53(1), 3-15.
- Dessler, G. (2012). *Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού: Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Dinovitzer, R. & Garth, B. (2007). Lawyer satisfaction in the process of structuring legal careers. *Law & Social Review*, 41(1), 1-50.

Dixon, M. A., & Sagas, M. (2007). The relationship between organizational support, work-family conflict, and the job-life satisfaction of university coaches. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 78(3), 236-247.

Dixon, M. A., & Warner, S. (2010). Employee satisfaction in sport: development of a multi-dimensional model in coaching. *Journal of Sport Management*, 24, 139-168.

Donnellon, A. (1993) Cross-functional teams in product development: accommodating the structure to the process. *Journal of Product Innovation Management*, 10, 377-392.

Doughty J., May B., Butell S., & Tong, V. (2002). Work environment: a profile of the social climate of nursing faculty in an academic setting. *Nursing Education Perspectives*, 23(4), 191-196.

Dwyer, S., Richard, O. C., & Chadwick, K. (2003). Gender diversity in management and firm performance: the influence of growth orientation and organizational culture. *Journal of Business Research*, 56, 1009-1019.

Eagly, A. H., Makhijani, M. G., & Klonsky, B. G. (1992). Gender and the evaluation of leaders: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 3(22).

El Kahal, S. (2001). *Business in Asia Pacific*. Oxford: Oxford University Press.

Emery, C., & Barker, K. (2007). the effect of transactional and transformational leadership styles on the organizational commitment and job satisfaction of customer contact personnel. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 11(1), 77-90.

Erkutlu, H. (2011). The Moderating role of organizational culture in the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(6), 532-554.

Evans, M.G. (1985). A Monte Carlo study of the effects of correlated method variance in moderated multiple regression analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 305-323.

Θεοδόσης, Ι., & Πουλιάκας, Κ. (2005). Κοινωνικοοικονομικές διαφορές ως προς την εργασιακή ικανοποίηση των υψηλά και των χαμηλά αμειβόμενων εργαζομένων στην Ελλάδα. Οικονομικό Δελτίο Τραπέζης της Ελλάδος.

Falcon, S. (1991). Self-Assessment and job satisfaction in public and private organizations. *Productivity and Management Review*, 16, 385-396.



Farris, G. F., Senner, E. E., & Butterfi, D. (1973). Trust, culture, and organizational behavior. *Industrial Relations*, 12(2), 144-157.

Ferris, G. R., Dulebohn, J. H., Frink, D. D., George-Falvy, J., Mitchell, T. R., & Matthews, L. M. (1997). Job and organizational characteristics, accountability, and employee influence. *Journal of Managerial Issues*, 9, 162-175.

File, J. (2000). A comparative perspective on leadership and institutional change. In: N. Cloete, I. Bunting & T. Kulati. (eds), *Leadership and institutional challenges in higher education*. Pretoria: Centre for Higher Education Transformation.

Fisher, C. D. (2000). Mood and emotions while working: missing pieces of job satisfaction? *Journal of Organizational Behavior*, 21, 185-202.

Flamholtz, E. G., & Randle, Y. (2007). *Growing pains: transitioning from an entrepreneurship to a professionally managed firm* (4<sup>th</sup> ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Fleishman, E. A. (1973). Twenty years of consideration and structure. In: E. A. Fleishman & J. G. Hunt (eds), *Current developments in the study of leadership*, 1-37. Carbondale: Southern Illinois University Press.

Fox, S., Spector, P.E. & Miles, D (2001). Counterproductive Work Behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 291–309.

Freud, S. (1949). *Outline of psychoanalysis* (Standard ed., vol. XXIII, 1964). London: Hogarth Press.

Frazier, P. A., Tix, A. P., & Barron, K. E. (2004). Testing moderation and mediation effects in counseling psychology. *Journal of Counseling Psychology*, 51, 115-134.

Georgiadi, O. (2008). Job satisfaction and coaches commitment. Master Degree, Democritus University of Thrace, Department of Physical Education and Sport.

Gestner, C. R., & Day, D. V. (1994). Cross-cultural comparison of leadership prototypes. *Leadership Quarterly*, 5(2), 121-134.

Givens, R. J. (2008) Transformational leadership: the impact on organizational and personal outcomes. *Emerging Leadership Journeys*, 1, 4-24.

- Gjuraj, E. (2013). The importance of national culture studies in the organizational context. *European Scientific Journal*, 9(11), 160-180.
- Glaser, S., Zamanou, S., & Hacker, K. (1987). Measuring and interpreting organizational culture. *Management Communication Quarterly*, 1(2), 173-198.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: realizing the power of emotional intelligence*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gordon, J. R., Mondy, W. R., Sharplin, R. S., & Premeux, R. S. (1990). Management and organizational behavior. New York: Allyn & Bacon A. Division.
- Gorji, M., & Vaziri, S. (2011). The survey job burnout status and its relation with the performance of the employees (Case study: Bank). *International Conference on Innovation, Management and Service*, 14, 219-224. Singapore: IACSIT Press.
- Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? managerial practices and employee well-being tradeoffs, *Academy of Management Perspectives*, 21, 51-63.
- Grant, J. (1998). Women as managers: what they can offer to organizations. *Organizational Dynamics*, 16, 56-63.
- Green, J. (2000). *Job Satisfaction of community college chairpersons*. Doctor of Philosophy, Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia.
- Greene, C., & Organ, D. (1973). An evaluation of causal models linking the received role with job satisfaction. *Administrative Science Quarterly*, 18, 95-103.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. Indianapolis, IN: Greenleaf Center.
- Greiman, B. C. (2009). Transformational leadership research in agricultural education: a synthesis of the literature. *Journal of Agricultural Education*, 50(4), 50-62.
- Greiman, B. C., & Addington, L. S. (2008). Youth leadership development self-efficacy: an exploratory study involving a new construct. *Journal of Leadership Education*, 7(1), 1-23.
- Greiman, B. C., Addington, L. S., Larson, T. G., & Olander, K. R. (2007). Preferred leadership style of agricultural education teachers: an expression of epistemological beliefs about youth leadership development. *Journal of Agricultural Education*, 48(4), 93-105.

Gruenfeld, D. H., Mannix, E. A., Williams, K. Y., & Neale, M. A. (1996). Group composition and decision making: how member familiarity and information distribution affect process and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, 1-15.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.

Hall, J. L. (2010). *A philosophical, qualitative, and quantitative examination of transformational leadership in secondary agricultural education*. Dissertation, Texas A & M University.

Halpin, E. W. & Wiener, B. J. (1957). A factorial study of the leader behavior descriptions. In: R. M. Stogdill & A. E. Coons (eds), *Leader behavior: its description and measurement*. Columbus, OH: Ohio State University, Bureau of Business Research.

Handford, J. S. (1999). *Essential transformational leadership skills to mobilize people*. MBA dissertation.

Harms, B. M., & Knobloch, N. A. (2005). Preservice teachers' motivation and leadership behaviors related to career choice. *Career and Technical Education Research*, 30(2), 101-124.

Harrison, R. (1975). Diagnosing organization ideology. In: J. Jones & J. Pfeiffer (eds), *The 1975 annual handbook for group facilitators*, 101-107. La Jolla, CA: University Associates.

Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23(5), 26-34.

Hersey, P. (1984). *The situational leader*. Escondido, CA: Center for Leadership Studies.

Herzberg, F. (1968). One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46, 53-62.

Herzberg, F. (1987). One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 87, 109-117.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons Inc.

Hill, J. D., Birrel, R. J., & Cook, J. P. (1985). The industrial attitude of Australian private bank employees. *Journal of Industrial Relations*, 27(3), 310-328.

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: international differences in work-related values* (abridged ed). Thousand Oaks, CA: Sage.

Hofstede, G. (1986). The usefulness of the organizational culture concept. *Journal of Management Studies*, 23(3).

Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: software of the mind*. Beverly Hills, CA: Sage.

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.

Holladay, S. J., & Coombs, W. T. (1993). Communication visions: an exploration of the role of delivery in the creation of leader charisma. *Management Communication Quarterly*, 6, 405-427.

Holmbeck, G. N. (1997). Toward terminological, conceptual, and statistical clarity in the study of mediators and moderators: Examples from the child-clinical and pediatric psychology literatures. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 65, 599-610.

Holt, J. L., & DeVore, C. J. (2005). Culture, gender, organizational role, and styles of conflict resolution: a meta-analysis. *International Journal of Intercultural Relations*, 29(2), 165-196.

House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.

House, R. J., & Mitchell, T. R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3, 81-97.

Howard, J. L., & Frink, D. D. (1996). The effects of organizational restructure on employees satisfaction. *Group & Organization Management*, 21(3), 278-303, <http://www.paragonbusinessfurniture.com/documents/DefiningCultureandOrganizationalCulture.pdf>.

Howell, D. C. (2009). *Statistical methods for psychology*. Belmont, CA: Wadsworth.

Howell, D. C. (2002). *Statistical methods for psychology* (5th ed.). Belmont, CA: Duxbury Press.

Hutcheson, S. (1996). *The development of a measure of organizational climate*. Unpublished Master Thesis, University of Witwatersrand, Johannesburg.

Ιορδάνογλου, Δ. (2008). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις: Νέες τάσεις και πρακτικές*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Iverson, R., & Roy, P. (1994). A casual model of behavioral commitment evidence from a study of Australian blue-collar employees. *Journal of Management*, 20(1), 15-41.

Jackson, S. (2011). Organizational culture and information systems adoption: a three-perspective approach. *Information and Organization*, 21(2), 57-83.

James, L. R., & Brett, J. M. (1984). Mediators, moderators, and tests for mediation. *Journal of Applied Psychology*, 69, 307-321.

Jiang, J.J., & Klein, G. (2000). A discrepancy model of information system personnel turnover. *Journal of Management Information Systems*, 16(3), 219-240.

Jones, D., & Rudd, R. (2008). Transactional, transformational, or laissez-faire leadership: an assessment of college of agriculture academic program leaders' (deans) leadership styles. *Journal of Agricultural Education*, 49(2), 88-97.

Jones, M. C., Cline, M., & Ryan, S. (2006). Exploring knowledge sharing in erp implementation: an organizational culture framework. *Decision Support Systems*, 41(2), 411-434.

Jung, D. I., Bass, B. M. and Sosik, J. J. (1995). Bridging leadership and culture: a theoretical consideration of transformational leadership and collectivistic cultures. *the journal of leadership studies*, 2(4), 3-18.

Jung, K., Moon, M. J., & Hahm, S. D. (2007). Do age, gender, and sector affect job satisfaction? results from the Korean labor and income panel data. *Review of Public Personnel Administration*, 27(2), 125-146.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.

Kakkos, N., & Trivellas, P. (2011). Investigating the link between motivation, work stress and job performance. evidence from the banking industry. 8th International Conference on Enterprise Systems, Accounting and Logistics (8th ICESAL '11), 10-12 July 2011, Thassos, Greece.

Kalliath, P., & Kalliath, T. (2013). Does job satisfaction mediate the relationship between work-family conflict and psychological strain? a study of Australian social workers. *Asia Pacific Journal of Social Work and Development*, 23(2), 91-105.

Kantas, A. (1993). *Οργανωτική-βιομηχανική ψυχολογία, I*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.

Kearney, E., & Gebert, D. (2009). Managing diversity and enhancing team outcomes: the promise of transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 77-89.

Kennerly, S. M. (1989). Leadership behavior and organizational characteristics: implications for faculty satisfaction. *Journal of Nursing Education*, 28, 198-202.

Kerego, K., & Mthupha, D. M. (1997). job satisfaction as perceived by agricultural extension workers in Swaziland. *South African Journal of Agricultural Extension*, 23(2), 19-24.

Kline, T. J. B., & Boyd, J. E. (1994). Organizational structure, context and climate: their relationship to job satisfaction at three managerial levels. *Journal of General Psychology*, 118(4), 305-316.

Κοσμοπούλου, Σ. (2012). *Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στον τραπεζικό χώρο. Μελέτη περίπτωσης: TBANK ATE*. Μεταπτυχιακή εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών για Στελέχη στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA).

Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.

Koustelios, A. & Kousteliou, I. (2001). Επαγγελματική ικανοποίηση και επαγγελματική εξουθένωση στην εκπαίδευση. *Ψυχολογία*, 8(1), 30-39.

Koustelios, A. (1991). *The relationships between organizational cultures and job satisfaction in three selected industries in Greece*. PhD Dissertation, United Kingdom: University of Manchester, Faculty of Education.

Koustelios, A. (1996). Η επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας στην ικανοποίηση από την εργασία. *Ψυχολογία*, 3(2), 60-70.

Koustelios, A., & Bagiatis, K. (1997). The Employee Satisfactory Inventory (ESI): development of a scale to measure satisfaction of Greek employees. *Educational and Psychological Measurement*, 57, 469-476.

Koustelios, A., & Kousteliou, I. (1998). Relations among measures of job satisfaction, role conflict, and role ambiguity for a sample of Greek teachers. *Psychological Reports*, 82, 131-136.

Kraemer, H. C., Stice, E., Kazdin, A., Offord, D., Kupfer, D. (2001). How do risk factors work together? mediators, moderators, and independent, overlapping, and proxy risk factors. *American Journal of Psychiatry*, 158, 848-856.

Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., & Truss, K. (2008). *Employee engagement: a literature review*. Kingston Business School.

Lara, P., & Espinol, T. F. (2007). Organizational anomie as moderator of the relationship between an unfavorable attitudinal environment and citizenship behavior (ocb): an empirical study among university administration and services personnel. *Personnel Review*, 36, 843-66.

Lathan, G. R., & Locke, E. A. (1979). Goal-setting: a motivational technique that works. *Organizational Dynamics*, 7, 68-80.

Laub, J. A. (1999). *Assessing the servant organization: development of the Organizational Leadership Assessment (OLA) instrument*. Ph.D. Dissertation, Florida Atlantic University, Boca Raton.

Lee, R., & Wilbur, E. R. (1985). Age, education, job tenure, salary, job characteristics, and job satisfaction: a multivariate analysis. *Human Relations*, 38(8), 781-791.

Lewin, K., & Lippitt, R. (1938). An experimental approach to the study of autocracy and democracy: A preliminary note. *Sociometry*, 1, 292-300.

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-301.

Lim, B. C., & Ployhart, R. E. (2004). Transformational leadership: relations to the five-factor model and team performance in typical and maximum contexts. *Journal of Applied Psychology*, 89, 610-621.

Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Journal of Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 6.

Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In: M. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1297-1349. Chicago: Rand McNally.

Loden, M. (1985). *Feminine leadership or how to succeed in business without being one of the boys*. New York: Times Books.

Lok, P., & Crawford, J. (2004). The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment: a cross-national comparison. *The Journal of Management Development*, 23(4), 321-338.

Luthans, F. (1989). *Organizational behavior*. New York: McGraw Hill Book Company.

MacCallum, R. C., Browne, M. W., & Sugawara, H. M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological Methods*, 1, 130-149.

MacKenzie, S. (1995). Surveying the organizational culture in an NHS trust. *Journal of Management in Medicine*, 9(6), 69-77.

Madlock, P. E. (2008). The link between leadership style, communicator competence and employee satisfaction. *Journal of Business Communication*, 45, 61-78.

Mallik, V., & Mallik, P. K. (1988). Job involvement vis-à-vis job satisfaction of bank employees: a case study. *Management Accountant*, 33, 365-368.

Malone, T. (1997). Is empowerment just a fad? control decision making and IT. *Sloan Management Review*, 38, 23-35.

Manning, T. T. (2002). Gender, managerial level, transformational leadership and work satisfaction. *Women in Management Review*, 17(5), 207-216.

Manolopoulos, D. (2008). Work motivation in the hellenic extended public sector: an empirical investigation. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(9), 1738-1762.

Mansoor, M., & Tayib, M. (2010). An empirical examination of organizational culture, job stress, job satisfaction within the indirect tax administration in Malaysia. *International journal of Business and Social Sciences*, 1(1), 81-95.



- Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, 98, 224-253.
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74.
- Maslach, C. (2003). Job burnout: new directions in research and intervention, *Current Directions in Psychological Science*, 12(5), 189-192.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational and Behavioural Science*, 12(5), 189-192.
- Maslow, A. H. (1964). *Motivation and personality*. New York: Harper & Bros.
- Mayo, E. (1945). *Social problems of an industrial civilization*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- McCormick, E. T., & Ilgen, D. (1987). *Industrial and organizational psychology* (8th ed.) London: Routledge.
- McGee-Cooper, A., & Trammell, D. (2002). From hero-as-leader to servant-as-leader. In: L. C. Spears & M. Lawrence (eds), *Focus on leadership: servant-leadership for the twenty-first century*, 141-151. New York: Wiley & Sons.
- McKinnon, L. J., Harrison, L. G., Chow, W. C., & Wu, A. (2003). Organizational culture: association with commitment, job satisfaction, propensity to remain and information sharing in Taiwan. *International Journal of Business Studies*, 11(1), 25-44.
- Mobley, W. H., Wang, L., & Fang, K. (2005). Culture: measuring and developing it in your organization. *The Link*, Summer 2005.
- Moody, N. B. (1996). Nurse faculty job satisfaction: a national survey. *Journal of Professional Nursing*, 12, 277-288.
- Moradi, M., Honari, H., Jabari, N., & Azarpira, G. (2012). The relationship between emotional intelligence and job satisfaction among coaches in premier under-20 football league. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(6), 73-83.
- Morris, J.H., Sherman, J.D. & Mansfield, E.R. (1986). Failures to detect moderating effects with ordinary least squares-moderated multiple regression: Some reasons and a remedy. *Psychological Bulletin*, 99, 282-288.

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

Μυλωνά, Ε. (2012). *Τραπεζικό μάρκετινγκ εν μέσω οικονομικής κρίσης*. Μεταπτυχιακή διατριβή, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης, MSc in Economic and Business Strategy.

Navaie-Waliser, M., Lincoln, P., Karutri, M., & Resich, K. (2004). Increasing job satisfaction, quality care, and coordination in home health. *Journal of Nursing Administration*, 34(2), 88-92.

Nemeth, C. (1992). Minority dissent as a stimulant to group performance. Στο: S. Worchel, W. Wood & J. Simpson (eds), *Group Process and Productivity*, 95-111. London: Sage.

Nieva, V. F., & Gutek, B. A. (1981). *Women and work: a psychological perspective*. New York: Praeger.

Northouse, P. G. (2001). *Leadership theory and practice* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1996). Culture as social control: corporations, cults, and commitment. In: B. M. Staw & L. L. Cummings (eds), *Research in organizational behavior*, 18, 157-200. Greenwich, CT: JAI Press.

O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F., & Barnett, W. P. (1989). Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative Science Quarterly*, 34, 21-37.

Ogbonna, E., & Harris, L. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resources Management*, 11(4), 766-788.

Oleckno, W., & Blacconiere, M. (1993). Job satisfaction among environmental health professional: an examination of descriptors, correlates and predictors. *Journal of Environmental Health*, 55, 10-15.

Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802.

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome*. Lexington, VA: Lexington Books.

Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12, 43-72.

Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: how american business can meet the Japanese challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley Pub.

Παπαναστασίου, Κ. & Παπαναστασίου, Ε. Κ. (2005). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*. Λευκωσία: Kailas Printers & Lithographers.

Permata, W., Wustari, M., & Dharmayati, U. (2015). Is job satisfaction a moderator or mediator on the relationship between change leadership and commitment to change? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172, 104-111.

Pascale, R. T., & Athos, A. G. (1981). *The art of Japanese management: applications for American executives*. New York: Warner Books.

Peters, T., & Waterman, R. (1982). *In search of excellence: lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row Publishers.

Phil, S. (2009). *A study on job satisfaction among the employees of state bank of india in Coimbatore City*, <http://www.scribd.com> .

Platsidou, M., & Agaliotis, I. (2008). Burnout, job satisfaction and instructional assignment-related sources of stress in Greek special education teachers. *International Journal of Disability, Development and education*, 55(1), 61-76.

Plougarli, F., & Aspridis, G. (2014). Management and women in Greek organizations: the role of firm-related, interpersonal and personal life-related factors while climbing the ladder of success. *Επιθεώρηση Διοικητικής Επιστήμης*, 20, 75-93.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.

Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513-563.

Pouliakas, T., & Theodossiou, I. (2005). *Socio-economic differences in the perceived quality of high and low-paid jobs in Europe*,  
[ftp://ftp.zew.de/pub/zewdocs/div/lower/Pouliakas\\_Theodossiou.pdf](ftp://ftp.zew.de/pub/zewdocs/div/lower/Pouliakas_Theodossiou.pdf)

Pye, L. (1985). *Asian power and politics: the cultural dimensions of authority*. Cambridge, MA: Harvard University Press,.

Rad, A. M., & Yarmohammadian, M. H. (2006). A study on the relationship between managers leadership style and employees job satisfaction. *Emerald Group Publishing Limited, 19(2)*, 11-28.

Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal, 49(3)*, 433-458.

Reddin, W. J. (1970). *Managerial effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

Reilly, A., Brett, J., & Stroh, L. (1993). The impact of corporate turbulence on manager's attitudes. *Strategic Management Journal, 14(1)*, 167-179.

Riaz T., Akram M. U., & Ijaz H. (2011). Impact of transformational leadership style on affective employees commitment: an empirical study of banking sector in Islamabad (Pakistan). *The Journal of Commerce, 3(1)*, 43-51.

Robbins, S. P. (1993). *Organizational behaviour, concepts, controversies and applications* (6th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall.

Robinson, I. (2006). *Human resources management in organizations*. London: CIPD.

Rosenbusch, K., & Townsend, C. D. (2004). The relationship of gender and organizational setting to transformational and transactional leadership skills of selected college student leaders. *Journal of Leadership Education, 3(3)*, 4-20.

Rud, O. P. (2009). *Business intelligence success factors: tools for aligning your business in the global economy*. New York: John Wiley & Sons.

Sager, J. K. (1991). Type A Behavior Pattern (TABP) among salespeople and its relationship to job stress. *The Journal of Personal Selling and Sales Management, 11(2)*, 1-14.

Salman, L., & Platsidou, M. (2011). Επαγγελματική εξουθένωση και επαγγελματική ικανοποίηση των δικηγόρων Θεσσαλονίκης. *Το Βήμα των Κοινωνικών Επιστημών, 60*, 53-77.

Schein, E. H. (1986). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass

Schein, E. (1991). What is culture? In: P. Frost, S. Moore, M. Louis, C. Lundberg & J. Martin (eds), *Reframing organizational culture*, 243-253. Newbury Park, CA: Sage.

Schein, E. H. (1992). Three cultures of management: the key to organizational learning. *Sloan Management Review*, 38(1), 9-20.

Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Schneider, B., & Snyder, R. A. (1975). Some relationship between job satisfaction and organizational climate. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 318-328.

Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). On etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36, 19-37.

Seashore, E. S. (1974). Job satisfaction an indicator of quality of employment. *Social Indicators Research*, 1, 135-168.

Sempene, M. E., Rieger, H. S., & Roodt, G. (2002). Job satisfaction in relation to organizational culture. *SA Journal of Industrial Psychology*, 28(2), 23-30.

Seron, C. (2007). The status of legal professionalism at the close of the twentieth century: Chicago lawyers and urban lawyers. *Law & Social Inquiry*, 32(2), 581-607.

Shamir, B., Zakay, E., Breinin, E., & Popper, M. (1998) Correlates of charismatic leader behavior in military units: subordinates attitudes, unit characteristics and superiors appraisals of leader performance. *Academy of Management Journal*, 42, 387-409.

Sharpe, R. (2000). As leaders, women rule: new studies find that female managers outshine their male counterparts in almost every measure. *Business Week*, November 20, 2000.

Shaw, J. D., Duffy, M. K., Ali Abdulla, M. H., & Singh, R. (2000). The moderating role of positive affectivity: empirical evidence from bank employees in the United Arab Emirates. *Journal of Management*, 26(1), 139-154.

Shurbagi, A. M., & Zahari, I. B. (2012). The relationship between organizational culture and job satisfaction in National Oil Corporation of Libya. *International Journal of Humanities and Applied Sciences*, 1(3), 88-93.

Singh, J., & Kaur, G. (2009). Determinants of job satisfaction in Select Indian Universal Banks: An Empirical Study. *Asia Pacific Business Review*, 5(4), 43-55.

Smith, P., & Peterson, M. (1988). *Leadership, organizations and culture: an event management model*. London: Sage.

Sommer, S., Bae, S., & Luthans, F., (1996). Organizational commitment across cultures: the impact of antecedents on Korean employees. *Human Relations*, 49(7), 977-993.

Sowmya, K. R., & Panchanatham, N. (2011). factors influencing job satisfaction of banking sector employees in Chennai, India. *Journal of Law and Conflict Resolution*, 3(5), 76-79.

Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: development of the job satisfaction survey. *American Journal of Community Psychology*, 13, 693-713.

Stamps, P. L. (1997). *Scoring workbook for the index of work Satisfaction*. Northampton, MA: Market Street Research.

Stedman, N. L P., & Rudd, R. D. (2005). Volunteer administration leadership proficiency and leadership styles: perceptions of southern region 4-h county faculty. *Journal of Leadership Education*, 4(2), 42-58.

Stogdill, R. M., (1963). *Manual for the Leader Behaviour Description Questionnaire-Form XII*. Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University.

Storr, L. (2004). Leading with integrity: a qualitative research study. *Journal of Health Organization and Management*, 18(6), 415-434.

Sunbul, A. M. (2003). An analysis of relations among locus of control, burnout and job satisfaction in Turkish high school teachers. *Australian Journal of Education*, 47(1), 58-72.

Tata, J., & Prasad, S. (1998). Cultural and structural constraints on total quality management implementation. *Total Quality Management*, 9(8), 703-710.

Tayeb, M. H. (1996). *The management of multicultural workforce*. New York: John Wiley & Sons Inc.

Tharp, B. M. (2009). Defining “culture” and “organizational culture”: from anthropology to the office, [http://www.haworth.com/docs/default-source/white-papers/defining-culture-and-organizational-culture\\_51-pdf-28527.pdf?sfvrsn=6](http://www.haworth.com/docs/default-source/white-papers/defining-culture-and-organizational-culture_51-pdf-28527.pdf?sfvrsn=6)

Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making differences matter: a new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, 74, 79-90.

Triandis, H. C. (1995). *Individualism and collectivism*. Boulder, CO: Westview.

Trivellas, P., Ipsilantis, P., Papadopoulos, I., & Kantas, D. (2012). Challenges for quality management in higher education: investigating institutional leadership, culture and performance. In: M. Savsar (ed.), *Quality assurance and management*, 104-128, <http://www.intechopen.com/books/quality-assurance-and-management/challenges-for-quality-management-in-higher-education-investigating-leadership-culture-and-performan>.

Trivellas, P., Gerogiannis, V., & Svarna, S. (2013). Exploring Workplace Implications of Emotional Intelligence (WLEIS) in hospitals: job satisfaction and turnover intentions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 73, 701-709.

Trivellas, P., Kakkos, N., & Reklitis, P. (2010). Investigating the impact of motivation on loyalty and performance intentions in the Greek banking sector. 7th International Conference on Enterprise Systems, Accounting and Logistics (7th ICESAL 2010), 28-29 June 2010, Rhodes, Greece.

Trivellas, P., & Dargenidou, D. (2009). Organisational culture, job satisfaction and higher education service quality: the case of Technological Educational Institute of Larissa. *The TQM Journal*, 21(4), 382-399.

Trivellas, P., & Reklitis, P. (2014). Leadership competencies profiles and managerial effectiveness in Greece. *Procedia - Economics and Finance*, 9, 380-390.

Tsang, W. (2010). *The relationship between organizational culture, job burnout and job satisfaction on the Hong Kong construction professionals*. BSc Dissertation, The University of Hong Kong, Faculty of Architecture.

Tsigilis, N., Zachopoulou, E., & Grammatikopoulos, V. (2006). Job satisfaction and burnout among Greek early educators: a comparison between public and private sector employees. *Educational Research and Review*, 1(8), 256-261.

Tsui, A. S., Egan, T. D., & O'Reilly, C. A. (1992). Being different: relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37, 549-579.

Turner, J. C., Oakes, P. J., Haslam, S. A., & McGarty, C. (1994). Self and collective: cognition and social context. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20, 454-463.

Van Rensburg, C., & Crous, F. (2000). Die verband tussen sekere persoonlikheidseienskappe en transformasionele leierskap. *Journal of Industrial Psychology*, 26(3), 39-46.

Van Staden, J. F., Scheepers, J. M., & Rieger, H. S. (2000). Lokus van beheer en transformasionele leierskap. *Journal of Industrial Psychology*, 26(3), 8-14.

Van Tonder, H. (1998). *The effect of transformational leadership on organisational culture*. DCom thesis, Johannesburg, RAU.

Vila, L. E., & García-Mora, B. (2005). Education and the determinants of job satisfaction. *Education Economics*, 13(4), 409-425.

Vroom, V. H. (1982). *Work and motivation*. Malabar, FL: Krieger.

Wae, M. (2001). *Interrelationship between personality, emotional intelligence, and job satisfaction of bank employees*. Doctor of Philosophy, University Utara Malaysia, Malaysia.

Wagner, J. A. (1995). Studies of individualism-collectivism: effects on cooperation in groups. *Academy of Management Journal*, 38, 152-172.

Walder, S. (1995). China's transitional economy, interpreting its significance. *The China Quarterly*, 144, 963-980.

Walker, H., Symon, G., & Davies, B. (1996). Assessing organizational culture: a comparison of methods. *International Journal of Selection and Assessment*, 4(7), 96-105.

Walther, J. B. (1988). Communication satisfaction in the bank: an audit evaluation. *Journal of Business Communication*, 25(3), 79-86.

Warr, P. B. (1987). Job characteristics and mental health. In: P. B. Warr, *Psychology at work*, 247-269. Harmondsworth-London: Penguin.

Warr, P. B. (1992). Age and occupational well-being. *Psychology and Ageing*, 7(1), 37-45.

Weiss, D., Dawis, R., England, G., & Lofquist, L. I. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis, MN: Industrial Relations Center, University of Minnesota, Work Adjustment Project.

West, S. G., Aiken, L. S., & Krull, J. L. (1996). Experimental personality designs: Analyzing categorical by continuous variable interactions. *Journal of Personality*, 64, 1-49.

Williams, L. J. & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-617.



Williams, T. (1998). Job satisfaction in teams. *The International Journal of Human Resource Management*, 9(5), 782-799.

Χατζηγνατίου, Α. (2008). *Οργανωσιακή συμπεριφορά στα πλαίσια της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού: Συγκριτική ανάλυση μεταξύ της Αγροτικής Τράπεζας και της Τράπεζας Πειραιώς*. Μεταπτυχιακή διατριβή, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης.

Xenikou, A., & Furnham, A. (1996). A correlational and factor analytic study of four questionnaire measures of organizational culture. *Human Relations*, 49, 349-371.

Xiaoming, C., & Junchen, X. (2012). A literature review on organizational culture and corporate performance. *International Journal of Business Administration*, 3(2), 29-37.

Yap, M. B. H., Devilly, G. J. (2004). The role of perceived social support in crime victimization. *Clinical Psychology Review*, 24, 1-14.

Yukl, G., & Van Fleet, D. D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. In: M. D. Dunnette & L. N. L. Hough (eds), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2nd ed., vol. 3), 147-197. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists.

Ζαφειρόπουλος, Κ. (2005). *Πώς γίνεται μια επιστημονική εργασία; Επιστημονική έρευνα και συγγραφή εργασιών*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Zedeck, S. (1971). Problems with the use of “moderator” variables. *Psychological Bulletin*, 76, 295-310.

Zenger, T. R., & Lawrence, B. S. (1989). Organizational demography: the differential effects of age and tenure distributions on technical communication. *Academy of Management Journal*, 32, 353-376.

Zhang, S. B., & Liu, M. M. (2003). Organizational culture profiles of the Chinese contractors. CIBTG 23 International Conference, Hong Kong.

Zou, M. (2007). Understanding the gender difference in job satisfaction: a work orientation perspective. Paper Presented at the EqualSoc Midterm Conference, Berlin.

Zournatzi, E., Tsiggilis, N., Koustelios, A., & Pintzopoulou, E. (2006). Job satisfaction of physical education teachers of primary and secondary education. *Management of Sport and Leisure*, 3(2), 18-28.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

### ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α:

ΑΔΕΙΑ ΧΡΗΣΗΣ ΤΟΥ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΕΡΓΑΛΕΙΟΥ Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)

Dear Dr. Koustelios,

Thank you for your inquiry about using the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI).

The OCAI instrument (Organizational Culture Assessment Instrument) was copyrighted by Professor Kim Cameron in the 1980s, but because it is published in the Diagnosing and Changing Organizational Culture book, it is also copyrighted by Jossey Bass.

The instrument may be used free of charge for research or student purposes, but a licensing fee is charged when the instrument is used by a company or by consulting firms to generate revenues. Because you fall into the first category, Dr. Cameron grants you permission to use the OCAI free of charge. He would appreciate it if you would share your results with him when you finish your study.

Please let me know if you have other questions.

Best regards,

Meredith Mecham Smith

Assistant to Kim Cameron

[Kim Cameron](#)

[William Russell Kelly Professor](#)

[Ross School of Business](#)

[and Professor of Higher Education](#)

[School of Education](#)

[University of Michigan](#)

[Ann Arbor, Michigan 48109](#)

[734-615-5247](#)

[Kim\\_Cameron@umich.edu](mailto:Kim_Cameron@umich.edu)

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β:**

ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΔΙΕΥΚΡΙΝΙΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ  
ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΕΡΓΑΛΕΙΟΥ Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)

Dear

Dimitris:

Thank you for your note. I am not certain what you are using your analyses to confirm, but if you merely want to be confident that the structure of the framework holds, then your reliability analysis should be sufficient. There are a lot of statistical issues that may arise regarding confirmatory factor analysis, but without knowing how you collected the data, its structure, and so forth, I will not be able to be of much help.

Best wishes in your study.

Kim Cameron  
Associate Dean  
William Russell Professor of Management & Organizations  
Ross School of Business  
and  
Professor of Higher Education  
School of Education  
University of Michigan  
734-615-5247  
[kim\\_cameron@umich.edu](mailto:kim_cameron@umich.edu)

On Sat, Oct 13, 2012 at 7:08 AM, <[dbelias@pe.uth.gr](mailto:dbelias@pe.uth.gr)> wrote:

Dear,

At a previous contact we had we asked for your permission to use the OCAI instrument for research purposes, which you gave us. After gathering the results we tried to do a Confirmatory Factor Analysis but it wasn't running properly. At a second stage we just tried to see the

reliability of each factor with Cronbach's alpha which scored between 0.762 to 0.953 for the present organizational cultures and between 0.726 and 0.854 for the preferred.

Do you think that it is important to have the Confirmatory Factor Analysis first or just the reliability analysis with the Cronbach's alpha should be enough? How would you propose us to analyze the test?

Best regards

Dimitris Belias

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ:

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ



Τίτλος Διδακτορικής Διατριβής :

“Ηγεσία, Οργανωσιακή Κουλτούρα και Επαγγελματική Ικανοποίηση,  
εργαζομένων σε τραπεζικό οργανισμό”

Επιβλέπων Καθηγητής : Δρ. Αθανάσιος Δημ. Κουστέλιος, Καθηγητής

Υποψήφιος Διδάκτορας: Δημήτριος Αλεξ. Μπελιάς , MSc, MEd

### ΟΔΗΓΙΕΣ

Στα παρακάτω ερωτηματολόγια υπάρχουν κάποιες προτάσεις, οι οποίες αφορούν την εργασία σας.

Παρακαλώ διαβάστε με προσοχή τα παρακάτω ερωτηματολόγια και απαντήστε με τη μεγαλύτερη δυνατή ειλικρίνεια.

Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις. Αυτό που ζητάμε από εσάς είναι η **προσωπική σας άποψη**.

Μην σκέφτεστε πολύ για την κάθε πρόταση. **Απαντήστε αυθόρμητα**.

Τα ερωτηματολόγια είναι **ανώνυμα** και οι απαντήσεις σας θα είναι **απόλυτα εμπιστευτικές**.

Παρακαλώ είναι εξαιρετικά σημαντικό να **απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις**.

## Μέρος Α (ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΟΣΑΙ)

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από έξι ερωτήσεις και κάθε μία ερώτηση έχει τέσσερις απαντήσεις.

Στο σύνολο των απαντήσεων, αντιστοιχούν 100 μονάδες. **Κατανέμετε τις 100 μονάδες στις τέσσερις απαντήσεις ανάλογα με το βαθμό στον οποίο κάθε απάντηση είναι παρόμοια με αυτή που ισχύει για τη δική σας επιχείρηση/ οργανισμό.**

**Δώστε ένα μεγαλύτερο αριθμό μονάδων για την απάντηση που πλησιάζει περισσότερο σε αυτό που ισχύει για την επιχείρηση/οργανισμό σας.**

Για παράδειγμα, σε μία ερώτηση, αν νομίζετε ότι η απάντηση Α είναι παρόμοια με αυτό που ισχύει στην επιχείρηση/οργανισμό σας, οι απαντήσεις Β και Γ προσεγγίζουν ότι ισχύει, και η απάντηση Δ προσεγγίζει λιγότερο ότι ισχύει, μπορεί να δώσετε 55 μονάδες στο Α, 20 μονάδες στην Β και Γ, και 5 μονάδες για τη Δ. Προσέξτε όμως, πως το σύνολο των μονάδων θα πρέπει να ισούται με 100 μονάδες για κάθε ερώτηση.

Σημειώστε ότι το πρώτο επίπεδο απαντήσεων που φέρει τον τίτλο «Τώρα» αναφέρεται στην οργανωσιακή κουλτούρα, όπως αυτή διαμορφώνεται σήμερα. Αφού ολοκληρώσετε το «Τώρα», επαναλάβετε τις απαντήσεις των ερωτήσεων στη κατηγορία “Επιθυμητό”. Οι απαντήσεις σας σε αυτά τα ερωτήματα θα πρέπει να βασίζονται στο πώς θα επιθυμούσατε την επιχείρησή σας, σε πέντε χρόνια από σήμερα.

### 1.Κυρίαρχα χαρακτηριστικά

**A.** Στην εταιρεία μου, "αισθάνομαι σαν το σπίτι μου". Είναι σαν μία μεγάλη οικογένεια. Οι άνθρωποι φαίνεται να μοιράζονται πολλά προσωπικά ζητήματα και θέματα.

**B.** Στην εταιρεία μου υπάρχει διάχυτη επιχειρηματική δυναμική. Οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να αναλάβουν προσωπικό ρίσκο.

**Γ.** Η εταιρεία μου εστιάζει στην επίτευξη αποτελεσμάτων. Κύριο μέλημα είναι, να γίνεται η δουλειά. Οι άνθρωποι είναι ανταγωνιστικοί και επικεντρώνονται στην επίτευξη στόχων.

**Δ.** Η εταιρεία μου είναι ένας χώρος με αυστηρή δομή. Οι τυπικές διαδικασίες καθορίζουν γενικά τι κάνουν οι άνθρωποι.

### 2. Οργανωτική ηγεσία,

**A.** Η διοίκηση της εταιρείας μου, θεωρεί σημαντικό να αποτελεί παράδειγμα καθοδήγησης και διευκόλυνσης.

**B.** Η διοίκηση της εταιρείας μου, θεωρεί σημαντικό να αποτελεί παράδειγμα επιχειρηματικότητας, την καινοτομίας και ανάληψης ρίσκου.

**Γ.** Η διοίκηση της εταιρείας μου, θεωρεί σημαντικό να αποτελεί παράδειγμα ενός σοβαρού, επιθετικού και αποτελεσματικού προσανατολισμού.

**Δ.** Η διοίκηση της εταιρείας μου, θεωρεί σημαντικό να αποτελεί παράδειγμα συντονισμού, οργάνωσης και ομαλής διαχείρισης.

Τώρα                      Επιθυμητό

--	--

--	--

--	--

--	--

Σύνολο                      100                      100

Τώρα                      Επιθυμητό

--	--

--	--

--	--

--	--

Σύνολο                      100                      100

### 3. Διαχείριση Εργαζομένων

**A.** Ο τρόπος διοίκησης στην εταιρεία, χαρακτηρίζεται από την ομαδική δουλειά, την ομοφωνία και την συμμετοχή.

**B.** Ο τρόπος διοίκησης στην εταιρεία, χαρακτηρίζεται από ανάληψη ατομικού ρίσκου, καινοτομία, ελευθερία (πρωτοβουλιών) και μοναδικότητα.

**Γ.** Ο τρόπος διοίκησης στην εταιρεία, χαρακτηρίζεται από σκληρό ανταγωνισμό, υψηλές απαιτήσεις, και επιτεύγματα.

**Δ.** Ο τρόπος διοίκησης στην εταιρεία, χαρακτηρίζεται από εργασιακή ασφάλεια και προσαρμογή, προβλεψιμότητα, σταθερότητα στις σχέσεις και συμβιβασμούς.

### 4. Με ποιο μέσο κρατιέται ενωμένη η εταιρεία

**A.** Το στοιχείο που κρατάει την εταιρεία μου ενωμένη είναι η πίστη και η αμοιβαία εμπιστοσύνη. Η αφοσίωση παίζει μεγάλο ρόλο στην εταιρεία μας

**B.** Το στοιχείο που κρατάει την εταιρεία μου ενωμένη είναι η δέσμευση στην καινοτομία και την ανάπτυξη. Δίνεται έμφαση στο να είμαστε πρώτοι.

**Γ.** Το στοιχείο που κρατάει την εταιρεία μου ενωμένη είναι η έμφαση στην επίτευξη των στόχων. Η επιθετική πολιτική και το αίσθημα του νικητή "πάνε μαζί" .

**Δ.** Το στοιχείο που κρατάει την εταιρεία μου ενωμένη είναι οι επίσημοι κανόνες και πολιτικές. Η διατήρηση μίας εταιρείας με ομαλή πορεία είναι σημαντική.

Τώρα

Επιθυμητό

--	--

--	--

--	--

--	--

Σύνολο

100	100
-----	-----

Τώρα

Επιθυμητό

--	--

--	--

--	--

--	--

Σύνολο

100	100
-----	-----



## 6. Στρατηγικές Επισημάνσεις

**A.** Η εταιρεία μου δίνει έμφαση στην ανάπτυξη του προσωπικού. Η υψηλή συνοχή, το αίσθημα της ομάδας και το ηθικό στην εταιρεία είναι σημαντικά.

**B.** Η εταιρεία μου δίνει έμφαση στην απόκτηση νέων πόρων και στη δημιουργία νέων προκλήσεων. Οι πειραματισμοί και η αναζήτηση νέων ευκαιριών είναι σημαντικά.

**Γ.** Η εταιρεία μου δίνει έμφαση στις ενέργειες του ανταγωνισμού και στα επιτεύγματά του. Η επίτευξη των στόχων και η επικράτηση στην αγορά, είναι κυρίαρχα.

**Δ.** Η εταιρεία μου δίνει έμφαση στην μονιμότητα και τη σταθερότητα. Η αποδοτικότητα και η ομαλή ροή των εργασιών είναι σημαντικά.

## 6. Τα κριτήρια της επιτυχίας

**A.** Στην εταιρεία μου η επιτυχία ορίζεται με βάση την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, την ομαδικότητα, την αφοσίωση των εργαζομένων και το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους.

**B.** Στην εταιρεία μου η επιτυχία ορίζεται με βάση την ανάπτυξη νέων και μοναδικών προϊόντων. Η εταιρεία μου ηγείται στην καινοτομία και στην παραγωγή προϊόντων.

**Γ.** Στην εταιρεία μου η επιτυχία ορίζεται με βάση την επικράτηση στην αγορά και στον ανταγωνισμό. Το να ηγείσαι του ανταγωνισμού, είναι το κλειδί.

**Δ.** Στην εταιρεία μου η επιτυχία ορίζεται με βάση την αποδοτικότητα. Αξιόπιστες υπηρεσίες παράδοσης, καλός προγραμματισμός, χαμηλά κόστη παραγωγής, είναι σημαντικοί παράγοντες.

Τώρα                      Επιθυμητό

--	--

--	--

--	--

--	--

Σύνολο

100	100
-----	-----

Τώρα                      Επιθυμητό

--	--

--	--

--	--

--	--

Σύνολο

100	100
-----	-----

## Μέρος Β

### (ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ)

Παρακάτω υπάρχει μια σειρά από προτάσεις με τις οποίες θέλουμε να δηλώσετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε. Κάθε αριθμός αντιστοιχεί σε άλλη απάντηση. Η επεξήγηση για την αντιστοιχία αυτή δίνεται παρακάτω. Κυκλώστε την απάντηση που σας εκφράζει.

---

1	2	3	4	5
Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Δεν είμαι σίγουρος	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

---

	1	2	3	4	5
1. Οι συνθήκες εργασίας είναι οι καλύτερες που είχα ποτέ	1	2	3	4	5
2. Ο χώρος της εργασίας μου είναι ευχάριστος	1	2	3	4	5
3. Οι συνθήκες εργασίας είναι επικίνδυνες για την υγεία μου	1	2	3	4	5
4. Ο εξαρισμός δεν είναι επαρκής στο χώρο της δουλειάς μου	1	2	3	4	5
5. Ο φωτισμός δεν είναι επαρκής στο χώρο της δουλειάς μου	1	2	3	4	5
6. Πληρώνομαι όσο πρέπει για τη δουλειά που προσφέρω	1	2	3	4	5
7. Αισθάνομαι ανασφάλεια με τέτοιο μισθό	1	2	3	4	5
8. Ίσα-ίσα που μπορώ και επιβιώνω μ' αυτό το μισθό	1	2	3	4	5
9. Πληρώνομαι λιγότερο από ότι αξίζω	1	2	3	4	5
10. Υπάρχουν πολλές ευκαιρίες για προαγωγή	1	2	3	4	5
11. Η πείρα που απέκτησα αυξάνει τις προοπτικές μου για προαγωγή	1	2	3	4	5
12. Οι προοπτικές για προαγωγή είναι πολύ περιορισμένες	1	2	3	4	5
13. Η δουλειά μου είναι αξιόλογη	1	2	3	4	5
14. Η δουλειά μου με ικανοποιεί	1	2	3	4	5
15. Η δουλειά μου είναι μονότονη (ρουτίνα)	1	2	3	4	5
16. Η δουλειά μου είναι βαρετή	1	2	3	4	5
17. Ο προϊστάμενος μου με υποστηρίζει όταν τον χρειάζομαι	1	2	3	4	5
18. Ο προϊστάμενος μου κατανοεί τα προβλήματά μου	1	2	3	4	5
19. Ο προϊστάμενος μου είναι αγενής	1	2	3	4	5
20. Ο προϊστάμενος μου είναι ενοχλητικός	1	2	3	4	5
21. Η υπηρεσία φροντίζει τους εργαζομένους της	1	2	3	4	5
22. Είναι η καλύτερη υπηρεσία που έχω δουλέψει ποτέ	1	2	3	4	5
23. Υπάρχει ευνοιοκρατία (έλλειψη αξιοκρατίας) στην υπηρεσία	1	2	3	4	5
24. Η υπηρεσία κάνει διακρίσεις ανάμεσα στους εργαζομένους της	1	2	3	4	5

## Μέρος Γ

### (ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ)

Σας ζητείτε να κρίνετε, πόσο συχνά ο άμεσος Προϊστάμενός σας, εκδηλώνει τις παρακάτω συμπεριφορές.

Ο/Η άμεσα προϊστάμενός/η μου :

---

0	1	2	3	4
Καθόλου	Μία φορά στο τόσο	Μερικές φορές	Αρκετά	Συχνά Συνήθως, αν όχι πάντα

---

	0	1	2	3	4
1. Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου.	0	1	2	3	4
2. Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα.	0	1	2	3	4
3. Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά	0	1	2	3	4
4. Εστιάζει την προσοχή του σε ανικανότητες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards.	0	1	2	3	4
5. Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα.	0	1	2	3	4
6. Αναφέρονται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις.	0	1	2	3	4
7. Είναι απών όταν τον έχουν ανάγκη.	0	1	2	3	4
8. Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων.	0	1	2	3	4
9. Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον.	0	1	2	3	4
10. Με κάνει να νιώθω περήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της.	0	1	2	3	4
11. Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.	0	1	2	3	4
12. Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει.	0	1	2	3	4
13. Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν.	0	1	2	3	4
14. Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού.	0	1	2	3	4
15. Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί.	0	1	2	3	4
16. Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι.	0	1	2	3	4
17. Φαίνεται να είναι σταθερός/ή στην άποψη « Εάν δεν είναι χαλασμένο, μην το φτιάξεις».	0	1	2	3	4

18. Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον.	0	1	2	3	4
19. Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο, παρά απλώς ως μέλος της ομάδας.	0	1	2	3	4
20. Ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια, πριν, αναλάβει δράση.	0	1	2	3	4
21. Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου.	0	1	2	3	4
22. Επικεντρώνει την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών , παραπόνων και αποτυχιών.	0	1	2	3	4
23. Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων.	0	1	2	3	4
24. Παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται.	0	1	2	3	4
25. Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης.	0	1	2	3	4
26. Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον.	0	1	2	3	4
27. Μου εφιστά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στα standards.	0	1	2	3	4
28. Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις.	0	1	2	3	4
29. Με αντιμετωπίζει, σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες.	0	1	2	3	4
30. Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές, διαφορετικές γωνίες.	0	1	2	3	4
31. Με βοηθά να αναπτύσσω τις δυνατότητές μου.	0	1	2	3	4
32. Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου.	0	1	2	3	4
33. καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα ζητήματα.	0	1	2	3	4
34. Δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μία συλλογική αίσθηση αποστολής.	0	1	2	3	4
35. Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του/της.	0	1	2	3	4
36. Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν.	0	1	2	3	4
37. Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες μου , που σχετίζονται με τη δουλειά.	0	1	2	3	4
38. Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας.	0	1	2	3	4
39. Καταφέρνει, να κάνω περισσότερα, από ότι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος.	0	1	2	3	4
40. Με αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά σε υψηλότερα κλιμάκια.	0	1	2	3	4
41. Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο.	0	1	2	3	4
42. Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία.	0	1	2	3	4

43. Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της υπηρεσίας.	0	1	2	3	4
44. Αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερο.	0	1	2	3	4
45. Ηγείται μιας ομάδας, που είναι αποτελεσματική.	0	1	2	3	4

<b>Φύλο</b>	Άνδρας <input type="checkbox"/>	Γυναίκα <input type="checkbox"/>
-------------	---------------------------------	----------------------------------

<b>Ηλικία</b>	.....
---------------	-------

<b>Οικογενειακή κατάσταση</b>	Ελεύθερος/η <input type="checkbox"/>	Παντρεμένος/η <input type="checkbox"/>	Διαζευγμένος/η <input type="checkbox"/>	Χήρος/α <input type="checkbox"/>
-------------------------------	---	---	--	-------------------------------------

<b>Είστε απόφοιτος</b>	Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης <input type="checkbox"/>	Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης <input type="checkbox"/>	Ανώτατης Εκπαίδευσης (ΑΕΙ -ΤΕΙ) <input type="checkbox"/>	Μεταπτυχιακών Σπουδών <input type="checkbox"/>
------------------------	---	---	---	--

<b>Θέση Ευθύνης</b>	Διευθυντής <input type="checkbox"/>	Υποδιευθυντής <input type="checkbox"/>	Προϊστάμενος Α' Υπογραφή <input type="checkbox"/>	Προϊστάμενος Β' Υπογραφή <input type="checkbox"/>	Χωρίς θέση ευθύνης (Λειτουργός) <input type="checkbox"/>
---------------------	--	---	---	---	---

<b>Συνολικά χρόνια εργασίας ως τραπεζικός υπάλληλος</b>	.....
---	-------

<b>Χρόνια εργασίας στη συγκεκριμένη θέση που κατέχετε σήμερα</b>	.....
--	-------

<b>Χρόνια εργασίας στο συγκεκριμένο Πιστωτικό Ίδρυμα</b>	.....
--	-------

Ευχαριστούμε για τη συνεργασία!