



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ- ΜΒΑ»**

**«ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ  
ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ»**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ  
ΜΑΡΙΑ ΒΑΜΠΟΥΛΑ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Δρ. Μπελιάς Δημήτριος**

**Λάρισα, Ιανουάριος 2023**

## Υπεύθυνη Δήλωση

*«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του ΠΜΣ Πλήρους Φοίτησης του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας «Διοίκηση Επιχειρήσεων - MBA» έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό. Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος και το κείμενο είναι γραμμένο με τα δικά μου λόγια και δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής από τρίτες πηγές. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο».*

Η Δηλούσα

## *Ευχαριστίες*

*Θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου που στάθηκε δίπλα μου, τόσο κατά τη διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών όσο και κατά την εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας ολοκληρώνοντας με αυτή αυτόν τον κύκλο σπουδών μου και κυρίως τους δύο γιούς μου Θανάση και Κωνσταντίνο που με το χαμόγελο και την αγάπη τους καθημερινά, μου έδωσαν δύναμη.*

*Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τους συναδέλφους μου από τη ΔΕΥΑΠ για τη βοήθεια και την κατανόηση σε όλη τη διάρκεια αυτής της περιόδου.*

*Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή, Δρ. Μπελιά Δημήτριο τόσο για την εμπιστοσύνη και υπομονή που έδειξε στο πρόσωπό μου όσο και για την καθοδήγηση και τις πολύτιμες συμβουλές του.*

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στη σημερινή εποχή οι επιχειρήσεις του κλάδου του τουρισμού αφιερώνουν σημαντικούς πόρους για την εύρυθμη λειτουργία τους, την υψηλή αποδοτικότητα των εργαζομένων και την καθιέρωση ενός ισχυρού brand image στην αγορά. Λόγω του αυξημένου ανταγωνισμού, θεωρείται κρίσιμο οι εταιρείες αυτές να ενδυναμώνουν συνεχώς την παρουσία τους στον κλάδο και να βελτιώνουν την απόδοσή τους. Στην προσπάθεια αυτή εστιάζουν στην σωστή ανάπτυξη της λεγόμενης οργανωσιακής κουλτούρας και την τοποθέτηση και πρόσληψη ατόμων με ηγετικά χαρακτηριστικά που θα μπορούσαν να ηγηθούν των ομάδων του προσωπικού και να τους οδηγήσουν στα βέλτιστα δυνατά αποτελέσματα. Μέσω του συνδυασμού της κατάλληλης οργανωσιακής κουλτούρας και στυλ ηγετικής συμπεριφοράς αναμένεται η τόνωση της εργασιακής ικανοποίησης, η οποία με τη σειρά της οδηγεί σε υψηλότερη αποδοτικότητα στο σύνολο του οργανισμού. Ειδικότερα στον κλάδο της φιλοξενίας αυτό μεταφράζεται σε καλύτερης ποιότητας παρεχόμενες υπηρεσίες οι οποίες ισοδυναμούν με πιο ευχαριστημένους και διαχρονικά αφοσιωμένους πελάτες. Η σύγχρονη βιβλιογραφία περιλαμβάνει πληθώρα ερευνών και μελετών αναφορικά με το ρόλο της οργανωσιακής κουλτούρας, το ρόλο της ηγεσίας και τη σημασία της εργασιακής ικανοποίησης στην υψηλή αποδοτικότητα των εταιρειών του κλάδου, αλλά και την συσχέτιση που υπάρχει μεταξύ των μεταβλητών αυτών. Στη συγκεκριμένη εργασία, σκοπός είναι η διερεύνηση της συσχέτισης μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας σύγχρονων ξενοδοχειακών μονάδων στην Ελλάδα και του στυλ ηγετικής συμπεριφοράς που υιοθετεί ο εκάστοτε προϊστάμενος. Συγκεκριμένα εξετάζεται κατά πόσο δημογραφικές μεταβλητές επηρεάζουν τις αντιλήψεις των εργαζομένων για το στυλ ηγεσίας που ακολουθεί ο μάνατζερ τους, όπως επίσης κατά πόσο αυτές επηρεάζουν τις αντιλήψεις τους για τον τύπο οργανωσιακής κουλτούρας που επικρατεί στην επιχείρηση που δουλεύουν. Πρόσθετα εξετάζεται κατά πόσο υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της κουλτούρας και του στυλ ηγετικής συμπεριφοράς. Τα ευρήματα της έρευνας συνάδουν σε μεγάλο βαθμό με αυτά προγενέστερων ερευνών ενώ κάποια εξ αυτών διαφωνούν. Ειδικότερα, η έρευνα καταλήγει ότι το φύλο και ηλικία επιδρούν στις αντιλήψεις για το στυλ ηγετικής συμπεριφοράς του προϊσταμένου, η εκπαίδευση επιδρά στην αντίληψη για συγκεκριμένους τύπους οργανωσιακής κουλτούρας, ενώ βρέθηκε ενίοτε θετική και ενίοτε αρνητική

συσχέτιση μεταξύ συγκεκριμένων στυλ ηγετικής συμπεριφοράς με συγκεκριμένους τύπους οργανωσιακής κουλτούρας.

**Λέξεις κλειδιά:** οργανωσιακή κουλτούρα, στυλ ηγεσίας, εργασιακή ικανοποίηση, κλάδος φιλοξενίας

## **ABSTRACT**

Nowadays, companies in the tourism sector dedicate significant resources to ensure proper functionality, high employee efficiency and to establish a strong brand image in the market. Due to increased competition, it is considered critical for these companies to continuously strengthen their presence in the industry and improve their performance. In this context, they focus on the proper development of the so-called organizational culture and the recruitment of people with leadership characteristics who could lead employee teams and guide them to achieve their goals. Through the combination of the appropriate organizational culture and leadership style, job satisfaction is expected to be boosted, which in turn leads to higher efficiency throughout the organization. In the hospitality industry in particular, this translates into better quality services provided which results in happier and more loyal customers. Modern literature includes numerous researches and studies regarding the role of organizational culture, the role of leadership and the importance of job satisfaction for achieving high performance for companies in the industry, as well as the correlation that exists between these variables. In this specific paper, the purpose is to investigate the correlation between the organizational culture of modern hotel units in Greece and the leadership style adopted by supervisors. In particular, it is examined whether demographic variables influence employees' perceptions of the leadership style adopted by their manager, as well as whether they also influence their perceptions of the type of organizational culture that prevails in the company they work for. Additionally, the correlation between culture and leadership style is also examined. The findings of the research are mostly consistent with those of previous researches, while some of them disagree. In particular, the research concludes that gender and age affect the perceptions of the supervisor's leadership style, education affects the perception of specific types of organizational culture, while in certain cases a positive and in other cases a negative correlation was found between specific leadership styles and specific types of organizational culture.

**Keywords:** organizational culture, leadership style, job satisfaction, hospitality industry

Περιεχόμενα	
ABSTRACT .....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	11
1.1 Τοποθέτηση του προβλήματος.....	11
1.2 Σκοπός της έρευνας.....	13
1.3 Η Αξία της έρευνας και τα προσδοκώμενα αποτελέσματα .....	13
1.4. Δομή της εργασίας .....	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΘΕΩΡΙΕΣ ΚΑΙ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	15
2.1. Θεωρητικό Πλαίσιο.....	15
2.2. Εννοιολογική προσέγγιση μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας.....	18
2.3. Εννοιολογική αποσαφήνιση συναλλακτικού στυλ ηγεσίας .....	19
2.4 Χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του μετασχηματιστικού ηγέτη .....	20
2.5 Εννοιολογική αποσαφήνιση του προς αποφυγήν στυλ ηγεσίας.....	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 .....	28
3.1 Οργανωσιακή Κουλτούρα .....	28
3.2 Τα χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας και η σημασία της στην ταυτότητα ενός οργανισμού .....	30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 .....	33
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ.....	33
4.1 Στυλ ηγεσίας και κουλτούρα.....	33
4.2 Μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας και κουλτούρα .....	35
4.3 Μεμονωμένες διαστάσεις του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας και κουλτούρα .....	37
4.4 Συναλλακτικό στυλ ηγεσίας και κουλτούρα.....	41
4.5 Παθητικό στυλ ηγεσίας και κουλτούρα.....	44
4.6.Δημογραφικά χαρακτηριστικά - στυλ ηγεσίας και κουλτούρα.....	46
4.6.1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά και οργανωσιακή κουλτούρα.....	46
4.6.2. Δημογραφικά χαρακτηριστικά και στυλ ηγεσίας .....	47
4.7 Συμπεράσματα .....	48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 .....	50
Ηγεσία και Οργανωσιακή Κουλτούρα .....	50
5.1 Ο ρόλος της ηγεσίας στην διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας: το μάκρο-περιβάλλον του οργανισμού .....	53

5.2 Σχέση του στυλ ηγεσίας και οργανωσιακή κουλτούρα σε τομείς πλην του ξενοδοχειακού κλάδου.....	56
5.3 Σχέση του στυλ ηγεσίας και οργανωσιακή κουλτούρα στον κλάδο της φιλοξενίας.....	57
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : Μεθοδολογία της έρευνας.....	60
6.1 Συμμετέχοντες.....	60
6.2 Ερευνητικά Εργαλεία .....	60
6.3 Σχεδιασμός της έρευνας .....	62
6.4. Ερευνητική Μεθοδολογία.....	64
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 : Αποτελέσματα .....	65
7.1 Περιγραφική ανάλυση των κοινωνικών και εργασιακών μεταβλητών. ....	65
7.2 Υπολογισμός των μέσω όρων και τυπικών αποκλίσεων εργασιακή κουλτούρα και στυλ ηγεσίας. ....	68
7.2.1 Διεκπαιρωτικό Στυλ ηγεσίας.....	68
7.2.2 Παθητικό προς αποφυγή στυλ ηγεσίας.....	69
7.2.3 Μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας.....	71
7.3 Οργανωσιακή κουλτούρα.....	74
7.3.1 Οργανωσιακή κουλτούρα για το τώρα.....	75
7.3.2 Οργανωσιακή κουλτούρα επιθυμητή.....	77
7.4 Ανάλυση αξιοπιστίας.....	79
7.4.1 Για την κουλτούρα.....	81
7.4.2 Για το στυλ ηγεσίας.....	82
7.5 Συσχετίσεις των κοινωνικών και εργασιακών μεταβλητών με το στυλ ηγεσίας.....	82
7.6 Συσχετίσεις των κοινωνικών και εργασιακών μεταβλητών με την οργανωσιακή κουλτούρα .....	86
7.6.1 Συσχετίσεις των κοινωνικών και εργασιακών μεταβλητών με την οργανωσιακή κουλτούρα για το τώρα.....	86
7.6.2 Συσχετίσεις των κοινωνικών και εργασιακών μεταβλητών με την οργανωσιακή κουλτούρα για το επιθυμητό.....	90
7.7 Εξέταση ερευνητικών υποθέσεων.....	94
7.8 Παλινδρομήσεις στυλ ηγεσία με οργανωσιακή κουλτούρα για το επιθυμητό.....	104
7.8.1 Μετασχηματιστικό .....	104



7.8.2 Διεκπαιρωτικό στυλ.....	106
7.8.3 Παθητικό προς αποφυγή στυλ.....	107
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 : Συζήτηση αποτελεσμάτων - Συμπεράσματα και προτάσεις.....	110
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: Συμπεράσματα και προτάσεις.....	114
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	116
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	130

### Περιεχόμενα Πινάκων

Πίνακας 1 Περιγραφικά μέτρα των κοινωνικών μεταβλητών.....	66
Πίνακας 2 Περιγραφικά μέτρα των κοινωνικών μεταβλητών.....	67
Πίνακας 3 Περιγραφικά μέτρα διεκπαιρωτικό στυλ ηγεσίας .....	68
Πίνακας 4 Περιγραφικά μέτρα παθητικό προς αποφυγή στυλ .....	70
Πίνακας 5 Περιγραφικά μέτρα μετασχηματιστικό στυλ ηγεσία .....	71
Πίνακας 6 Περιγραφικά μέτρα οργανωσιακής κουλτούρας τώρα.....	75
Πίνακας 7 Περιγραφικά μέτρα οργανωσιακή κουλτούρα επιθυμητό .....	77
Πίνακας 8 Σύγκριση οργανωσιακή κουλτούρα τώρα με επιθυμητό.....	79
Πίνακας 9 Ανάλυση αξιοπιστίας για την οργανωσιακή κουλτούρα.....	81
Πίνακας 10 Ανάλυση αξιοπιστίας για το στυλ ηγεσίας .....	82
Πίνακας 11 Έλεγχος Mann-Whitney στυλ ηγεσίας με φύλο .....	83
Πίνακας 12 Έλεγχος Kruskal-Wallis στυλ ηγεσίας με ηλικία.....	84
Πίνακας 13 Έλεγχος Kruskal-Wallis στυλ ηγεσίας με Επίπεδο Εκπαίδευσης.....	85
Πίνακας 14 Έλεγχος Kruskal-Wallis στυλ ηγεσίας με Έτη προυπηρεσίας γενικά .....	86
Πίνακας 15 Έλεγχος Mann-Whitney κουλτούρα με φύλο .....	87
Πίνακας 16 Έλεγχος Kruskal-Wallis στυλ ηγεσίας με ηλικία.....	88
Πίνακας 17 Έλεγχος Kruskal-Wallis στυλ ηγεσίας με Επίπεδο εκπαίδευσης .....	89
Πίνακας 18 Έλεγχος Kruskal-Wallis στυλ ηγεσίας με Έτη απασχόλησης επιθυμητό.....	90
Πίνακας 19 Έλεγχος Mann-Whitney κουλτούρα με φύλο επιθυμητό .....	91
Πίνακας 20 Έλεγχος Kruskal-Wallis κουλτούρα με ηλικία επιθυμητό .....	92
Πίνακας 21 Έλεγχος Kruskal-Wallis κουλτούρα με επίπεδο εκπαίδευσης επιθυμητό.....	93
Πίνακας 22 Έλεγχος Kruskal-Wallis Κουλτούρα- Έτη απασχόλησης Γενικά επιθυμητό .....	94
Πίνακας 23 Συσχετίσεις Μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας – κουλτούρα τώρα .....	95
Πίνακας 24 Παλινδρόμηση μετασχηματιστικό στυλ – κουλτούρα Α Συμμετοχική τώρα .....	96
Πίνακας 25 Παλινδρόμηση μετασχηματιστικό στυλ – κουλτούρα Α Συμμετοχική τώρα .....	97
Πίνακας 26 Παλινδρόμηση μετασχηματιστικό στυλ – κουλτούρα Γ προσανατολισμένη στην αγορά τώρα .....	97
Πίνακας 27 Παλινδρόμηση μετασχηματιστικό στυλ – κουλτούρα Γ προσανατολισμένη στην αγορά τώρα .....	98
Πίνακας 28 Συσχετίσεις Διεκπαιρωτικό στυλ ηγεσίας – κουλτούρα Α Συμμετοχική τώρα.....	99
Πίνακας 29 Παλινδρόμηση Διεκπαιρωτικό στυλ ηγεσίας – κουλτούρα Α Συμμετοχική τώρα .....	99
Πίνακας 30 Παλινδρόμηση Διεκπαιρωτικό στυλ ηγεσίας – κουλτούρα Α Συμμετοχική τώρα .....	100

Πίνακας 31 Παλινδρόμηση Διεκπεραιωτικό στυλ ηγεσίας – κουλτούρα Γ προσανατολισμένη στην αγορά τώρα -----	100
Πίνακας 32 Παλινδρόμηση Διεκπεραιωτικό στυλ ηγεσίας – κουλτούρα Γ προσανατολισμένη στην αγορά τώρα -----	101
Πίνακας 33 Συσχετίσεις Παθητικό προς αποφυγή στυλ ηγεσίας – κουλτούρα Α Συμμετοχική τώρα -----	101
Πίνακας 34 Παλινδρόμηση Παθητικό προς αποφυγή στυλ ηγεσίας –κουλτούρα Α Συμμετοχική τώρα -----	102
Πίνακας 35 Παλινδρόμηση Παθητικό προς αποφυγή στυλ ηγεσίας –κουλτούρα Α Συμμετοχική τώρα -----	102
Πίνακας 36 Παλινδρόμηση Παθητικό προς αποφυγή στυλ ηγεσίας –κουλτούρα Γ προσανατολισμένη στην αγορά τώρα -----	103
Πίνακας 37 Παλινδρόμηση Παθητικό προς αποφυγή στυλ ηγεσίας –κουλτούρα Γ προσανατολισμένη στην αγορά τώρα -----	103
Πίνακας 38 Συσχετίσεις μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας - Συμμετοχική κουλτούρα επιθυμητό-----	104
Πίνακας 39 Παλινδρόμηση Μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας – Συμμετοχική κουλτούρα επιθυμητό-----	104
Πίνακας 40 Παλινδρόμηση Μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας – Συμμετοχική κουλτούρα επιθυμητό-----	105
Πίνακας 41 Παλινδρόμηση Μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας –Ιεραρχικής κουλτούρας επιθυμητό-----	105
Πίνακας 42 Παλινδρόμηση Μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας –Ιεραρχικής κουλτούρας επιθυμητό-----	106
Πίνακας 43 Συσχετίσεις Διεκπεραιωτικό στυλ ηγεσίας - κουλτούρα επιθυμητό-----	106
Πίνακας 44 Παλινδρόμηση Διεκπεραιωτικό στυλ ηγεσίας – κουλτούρα προσανατολισμένη στην αγορά επιθυμητό -----	107
Πίνακας 45 Παλινδρόμηση Διεκπεραιωτικό στυλ ηγεσίας – κουλτούρα προσανατολισμένη στην αγορά επιθυμητό-----	107
Πίνακας 46 Συσχετίσεις Παθητικό στυλ ηγεσίας - κουλτούρα επιθυμητό -----	108
Πίνακας 47 Παλινδρόμηση Παθητικό στυλ ηγεσίας – κουλτούρα προσανατολισμένη στην αγορά επιθυμητό-----	108
Πίνακας 48 Παλινδρόμηση Παθητικό στυλ ηγεσίας – κουλτούρα προσανατολισμένη στην αγορά επιθυμητό-----	109

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### 1.1 Τοποθέτηση του προβλήματος

Οι ενέργειες της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM) έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην αποδοτικότητα και την ορθή λειτουργία της εταιρείας. Κατά τους Messersmith & Guthrie (2010) οι ορθές πρακτικές HRM έχουν τη δυνατότητα να αυξήσουν τις οργανωτικές επιδόσεις του συστήματος, γνωστό ως σύστημα εργασίας υψηλής απόδοσης (HPWS) (Appelbaum, Bailey, & Kalleberg, 2000). «*Η ηγεσία είναι η κινητήρια δύναμη στην κοινωνική και οργανωτική αλλαγή*» (Martin, 1999, σ.41).

Τις τελευταίες δεκαετίες, η ηγεσία ως έννοια έχει συγκεντρώσει έντονο ερευνητικό ενδιαφέρον, γεγονός που δικαιολογείται από την τεράστια σημασία αυτής στην επιτυχία και την απόδοση (Smith, Carson & Alexander 1984; Fiedler, 1996; Hennessey, 1998· Yousef, 1998). Σε όλη τη βιβλιογραφία υπάρχουν πολλοί ορισμοί σχετικά με την ηγεσία, επομένως οι περισσότεροι από αυτούς εστιάζουν στην επιρροή και την επίτευξη στόχων, ή ακόμα και στους οπαδούς, ενώ σύμφωνα με τους Scandura και Dorfman (2004) η μόνη κοινή δήλωση είναι ότι οι ηγέτες υπήρχαν πάντα.

Έντονο ενδιαφέρον παρουσιάζει η μελέτη και η έρευνα του τουριστικού τομέα. Αυτό οφείλεται στην αυξημένη σημασία αυτού του τομέα κοινωνικά, οικονομικά αλλά και από άποψη δημιουργίας νέων εργασιακών ευκαιριών (Baum & Szivas, 2008). Οι ξενοδοχειακές μονάδες είναι δομικό στοιχείο του τουρισμού, όπως και οι υπηρεσίες φιλοξενίας που προσφέρουν. Είναι λοιπόν σημαντικό να εξεταστούν τα ζητήματα που αντιμετωπίζουν και αφορούν την περιπλοκότητα αλλά και τις συνεχείς μεταβολές του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο αναπτύσσονται και δραστηριοποιούνται.

Οι στρατηγικές που χρησιμοποιεί κάθε οργανισμός παροχής υπηρεσιών είναι απαραίτητο να δίνουν πληροφορίες σχετικά με την εξασφάλιση της οικονομικής του επιτυχίας σε κάθε χρονική στιγμή (Salanova, Agut και Peiró, 2005). Η παγκοσμιοποίηση αναμφίβολα έχει εντείνει τον ανταγωνισμό μεταξύ των οργανισμών παροχής υπηρεσιών και οι Schneider και Bowen (2010) θεωρούν ότι οι οργανισμοί για να αντιμετωπίσουν επιτυχώς τον ανταγωνισμό θα πρέπει να καταβάλουν επιπλέον προσπάθεια για να ευχαριστήσουν τους πελάτες τους. Παράλληλα, η ευχαρίστηση και

η καλή ψυχοσύνθεση των εργαζομένων, κατά την εξυπηρέτηση των πελατών, αποτελούν σημαντικό ζήτημα (King&Garey, 1997).

Τα ξενοδοχεία έχουν υποχρέωση να προσφέρουν τις κατάλληλες εργασιακές συνθήκες, σε συνδυασμό με οικονομικά και άλλα πλεονεκτήματα. Λαμβάνοντας υπόψη την ελληνική βιομηχανία φιλοξενίας, απαιτείται περαιτέρω έρευνα. Οι λόγοι που επιτάσσουν αυτή την έρευνα είναι δύο, και ο πρώτος εξ' αυτών είναι η σημασία της ελληνικής τουριστικής βιομηχανίας, καθώς έχει χαρακτηριστεί ως «ένας από τους κύριους συντελεστές στην ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας» σύμφωνα με την Pricewaterhouse Coopers (2020).

Ο δεύτερος λόγος αφορά την έλλειψη σχετικών μελετών, μαζί με την αδυναμία τους να γενικεύσουν τα ευρήματα, λόγω των διαφορετικών οικονομικών καταστάσεων και καταστάσεων απασχόλησης σε όλο τον κόσμο (Farndale&Raauwe, 2018). Επιπλέον, η Ελλάδα παρέχει ένα ενδιαφέρον πλαίσιο για πρόσθετους λόγους. Πράγματι, από την αρχή της οικονομικής κρίσης το 2010, η ελληνική οικονομία αντιμετωπίζει πολύ δύσκολες καταστάσεις.

Επίσης, έχουν δημιουργηθεί νέες εργατικές νομοθεσίες, αμφισβητώντας την επιτυχία της εφαρμογής του HPWS (Boxall&Macky, 2009). Συνεπώς, θα ήταν ενδιαφέρον να διερευνηθεί εάν το HPWS μπορεί να περιγραφεί ως «βέλτιστη πρακτική» για την ελληνική ξενοδοχειακή βιομηχανία. Περαιτέρω έρευνα θα ήταν επωφελής, λόγω των περιορισμών της γενίκευσης των ευρημάτων και της σημασίας του τουριστικού τομέα στις προηγμένες οικονομίες.

Επιπλέον, φέτος, η παγκόσμια βιομηχανία τουρισμού και φιλοξενίας, έπρεπε να αντιμετωπίσει την εξάπλωση του COVID-19 και τους ταξιδιωτικούς περιορισμούς. Σύμφωνα με τον Γκεβάρρα (2020), τον Πρόεδρο και Διευθύνων Σύμβουλο του Παγκόσμιου Συμβουλίου Ταξιδιών και Τουρισμού, «50 εκατομμύρια θέσεις εργασίας παγκοσμίως κινδυνεύουν» λόγω της πανδημίας. Ακόμη, τα ξενοδοχεία αντιμετωπίζουν τον μειωμένο τουρισμό, τους ταξιδιωτικούς περιορισμούς και τη χαμηλή οικονομική δραστηριότητα (Hoisington, 2020), ενώ λόγω της φύσης τους αποτελούν τον κύριο δέκτη της πανδημίας και των συνεπειών της (Gallen, 2020). Λόγω της σημασίας της βιωσιμότητας των ξενοδοχείων, οι ερευνητές έχουν ήδη προσπαθήσει να εξετάσουν το πλαίσιο και έχουν παράσχει μελέτες με στρατηγικές κατά της πανδημίας (Hao, Xiao&Chon, 2020; Jiang&Wen, 2020).

## **1.2 Σκοπός της έρευνας**

Ο βασικός στόχος της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ του στυλ ηγεσίας και της οργανωσιακής κουλτούρας. Με άλλα λόγια, η παρούσα διπλωματική εργασία θα μελετήσει το κατά πόσο τα διάφορα ηγετικά στυλ επηρεάζουν την οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα, η μελέτη θα πραγματοποιηθεί σε εργαζομένους που ασχολούνται στον ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο.

Ειδικότερα σκοπός είναι να διερευνηθεί και να αναλυθεί με κριτική προσέγγιση με ποιο τρόπο η υιοθέτηση συγκεκριμένων στυλ ηγετικής συμπεριφοράς επιδρά και διαμορφώνει την οργανωσιακή κουλτούρα που αναπτύσσεται μέσα σε έναν οργανισμό. Συγκεκριμένα, η έρευνα εστιάζει στο ζήτημα αυτό αναφορικά με τις σύγχρονες ξενοδοχειακές μονάδες, καθώς η άνοδος της τουριστικής ζήτησης αλλά και ο υψηλός ανταγωνισμός από την πλευρά της προσφοράς στον κλάδο της φιλοξενίας προωθούν την ανάγκη για λειτουργία επιχειρήσεων με ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα που να ωθεί με τη σειρά της την βιωσιμότητα και ευημερία αυτής μακροπρόθεσμα. Από την έρευνα που θα λάβει χώρα αναμένεται να προκύψουν χρήσιμα συμπεράσματα σχετικά με τη σημασία του ηγέτη στη διαμόρφωση κουλτούρας των σύγχρονων ξενοδοχειακών μονάδων, οι οποίες αποτελούν μία από τις σημαντικότερες αγορές- υπο- κλάδο του τουρισμού, τομέας με υψηλή συμμετοχή στο ελληνικό ΑΕΠ.

## **1.3 Η Αξία της έρευνας και τα προσδοκώμενα αποτελέσματα**

Η μελέτη της αλληλεπίδρασης ανάμεσα στο στυλ ηγεσίας και της ανάπτυξης της οργανωσιακής κουλτούρας ενός οργανισμού αποτελεί τα τελευταία χρόνια αντικείμενο μελέτης πολλών ερευνητών σε επιχειρήσεις κάθε κλάδου επιχειρηματικής δραστηριότητας αλλά και σε οργανισμούς και φορείς του Δημοσίου. Η σημασία που αποδίδεται πλέον στο ρόλο της ανάπτυξης της οργανωσιακής κουλτούρας μιας επιχείρησης για την εξέλιξη και επίτευξη των στόχων της είναι μεγάλη.

Ο ξενοδοχειακός κλάδος αποτελεί για την ελληνική οικονομία ένα σημαντικό κλάδο της εθνικής οικονομίας και η ανάπτυξή του συμβάλει σημαντικά στην ανάπτυξη της

ελληνικής οικονομίας. Η διερεύνηση της ηγεσίας των ξενοδοχειακών μονάδων καθώς και ο ρόλος που αποδίδεται στην ανάπτυξη της οργανωτικής κουλτούρας που την χαρακτηρίζει αποτελεί πεδίο έρευνας με εξαιρετικό ενδιαφέρον.

#### **1.4. Δομή της εργασίας**

Στο πρώτο κεφάλαιο, παρατίθεται το πρόβλημα που θα διερευνηθεί, ο στόχος της έρευνας καθώς και η αξία αυτής και τα προσδοκώμενα αποτελέσματα και η δομή της εργασίας. Στη συνέχεια, στο επόμενο κεφάλαιο ορίζονται οι βασικότερες έννοιες, όπως αυτή της ηγεσίας και αναλύονται οι βασικές αρχές των πιο διαδεδομένων θεωριών αναφορικά με την ηγεσία και τα στυλ αυτής. Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύεται η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας, τα χαρακτηριστικά της και η συμβολή της και στο τέταρτο παρατίθεται η βιβλιογραφική επισκόπηση, με ειδική μνεία στα στυλ ηγεσίας και την οργανωσιακή κουλτούρα, στο μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας και την οργανωσιακή κουλτούρα, τις μεμονωμένες διαστάσεις του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας και οργανωσιακή κουλτούρα, το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας και η οργανωσιακή κουλτούρα, το παθητικό στυλ ηγεσίας και η συσχέτιση των δημογραφικών χαρακτηριστικών με τα στυλ ηγεσίας και κουλτούρα. Παρακάτω γίνεται λόγος για την ηγεσία και οργανωσιακή κουλτούρα στο κλάδο της φιλοξενίας, επισημαίνεται ο ρόλος του ηγέτη και τα χαρακτηριστικά που αυτός παρουσιάζει, και αναλύονται οι ποικίλες διαστάσεις της έννοιας. Παράλληλα, ενδιαφέρον παρουσιάζει η ανάλυση του διαχωρισμού μεταξύ του ηγέτη και του μάνατζερ. Στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζονται το σύνολο των συμμετεχόντων στην έρευνα, τα ερευνητικά εργαλεία που θα χρησιμοποιηθούν με τα ερωτηματολόγια και οι Κλίμακες μέτρησης που θα χρησιμοποιηθούν στη δημιουργία του κεντρικού ερωτηματολογίου (που θα διανεμηθεί στο δείγμα) καθώς και η ερευνητική μεθοδολογία. Έπειτα περιγράφεται η ανάλυση των κοινωνικών και εργασιακών μεταβλητών και αναλύονται τα αποτελέσματα της σχέσης του στυλ ηγεσίας με την οργανωσιακή κουλτούρα που επικρατεί. Στην επόμενη ενότητα παρατίθενται τα αποτελέσματα των ερευνητικών υποθέσεων καθώς και συζήτηση επί των αποτελεσμάτων συγκριτικά με παρόμοιες έρευνες και τέλος παρατίθεται συμπεράσματα που προέκυψαν από τη διεξαγωγή της έρευνας καθώς και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα για την καλύτερη κατανόηση των παραμέτρων της αποτελεσματικής ηγεσίας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΘΕΩΡΙΕΣ ΚΑΙ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

### 2.1. Θεωρητικό Πλαίσιο

Η μελέτη της βιβλιογραφίας αναφορικά με το ζήτημα της ηγεσίας καταλήγει στο ότι οι διάφορες θεωρίες γύρω από αυτό το ζήτημα έχουν μεταβληθεί και βελτιωθεί ανά τα χρόνια. Η ηγεσία σε καταστάσεις που απαιτούν ακρίβεια, αυξημένη εμπιστοσύνη και ειδίκευση, διαφέρει από καταστάσεις απλής διαχείρισης και δεν είναι συμβατή με όλους τους επικεφαλής (Dess, & Picken, 2000). Αυτό πρακτικά οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η ηγεσία επηρεάζεται από τις καταστάσεις, τα πλαίσια, την κουλτούρα, το εργασιακό περιβάλλον, τη νομοθεσία και τους κανονισμούς, την υπερπληροφόρηση, τις οργανωτικές πολυπλοκότητες και τις ψυχοκοινωνικές εξελίξεις, συνεπώς μεταβάλλεται ανάλογα (Amabile, Schatzel, Moneta & Kramer, 2004).

Διαχρονικά, οι λαοί αποζητούσαν ηγέτες για τον προσδιορισμό των επιτυχιών και αποτυχιών τους και αυτό έχει κατευθύνει και τις μελέτες στον προσδιορισμό των χαρακτηριστικών της ηγεσίας. Οι αρχικές θεωρητικές προσεγγίσεις αναγνώρισαν συγκεκριμένα φυσικά χαρακτηριστικά στους γεννημένους ηγέτες, συγκριτικά με τους μη ηγέτες (Nworie, 2012).

Στο αρχικό στάδιο, δε δόθηκε σημασία στη γενετική ή επίκτητη προέλευση αυτών των ηγετικών χαρακτηριστικών (Malos, 2011). Ο Τζένκινς προσδιόρισε δύο χαρακτηριστικά. Αυτά είναι τα αποκαλούμενα, αναδυόμενα χαρακτηριστικά, τα οποία είναι κατά βάση κληρονομικά, όπως το ύψος, η ευφυΐα, η ελκυστικότητα και η δεύτερη κατηγορία αποτελείται από τα χαρακτηριστικά αυτοπεποίθησης και αποτελεσματικότητας (με βάση την εμπειρία ή τη μάθηση), όπως είναι και το χάρισμα της ηγεσίας (Ekvall & Arvonen, 1991).

Ο Μαξ Βέμπερ ονόμασε το χάρισμα ως «τη μεγαλύτερη επαναστατική δύναμη, ικανή να παράγει έναν εντελώς νέο προσανατολισμό μέσω των οπαδών και την πλήρη προσωπική αφοσίωση σε ηγέτες που θεωρούσαν προικισμένους με σχεδόν μαγικές υπερφυσικές, υπεράνθρωπες ιδιότητες και δυνάμεις». Η έρευνα του Burns (2003) υποστηρίζει ότι οι διαφορές μεταξύ ηγετών και οπαδών είναι μικρές, αν εστιάσει κανείς διανοητικά, σωματικά και σε χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των ηγετών ή μη.

Η ανάπτυξη της θεωρίας των χαρακτηριστικών αντιμετώπισε δυσκολίες, διότι δεν εντοπίστηκαν με επιτυχία τα κοινά χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών ηγετών. Στα τέλη της δεκαετίας του 1940, οι μελέτες εστίασαν στα χαρακτηριστικά των στρατιωτικών και μη ηγετών και τόνισαν τη σημασία ορισμένων χαρακτηριστικών που αναπτύσσονται σε ορισμένες χρονικές στιγμές (Lordetal., 2017).

Σύμφωνα με τη θεωρία του στυλ, υπάρχουν ορισμένες απαραίτητες δεξιότητες ηγεσίας, παρόλα αυτά κάθε ηγέτης έχει ένα ιδιαίτερο στυλ με το οποίο ασκεί την ηγεσία αποδοτικά και με τρόπο που τον ικανοποιεί. Παρόλα αυτά ο κάθε ηγέτης και η κάθε περίπτωση απαιτούν διαφορετικά στυλ ηγεσίας (Giltinane, 2013).

Κατά τον Yukl (1989), μπορούν να οριστούν τρία διαφορετικά στυλ ηγεσίας. Ο δημοκρατικός ηγέτης, οδηγεί σε ικανοποιημένους εργαζόμενους, με δημιουργικότητα, κίνητρα και ενθουσιασμό, ανεξάρτητα από την παρουσία ή την απουσία του ηγέτη. Αντίθετα, ο αυταρχικός ηγέτης στρέφει την προσοχή του κατά βάση σε μεγαλύτερη ποσότητα παραγωγής.

Ο τρόπος ηγεσίας του Laissez-faire θεωρήθηκε σημαντική μόνο όταν ηγούνταν μιας ομάδας υψηλά καταρτισμένων και παρακινημένων ανθρώπων που είχαν εξαιρετικό ρεκόρ στο παρελθόν. Οι Feidler& House (1994) προσδιόρισαν δύο επιπλέον στυλ ηγεσίας που εστιάζουν στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Αυτοί οι ερευνητές θεώρησαν ότι η προσοχή (ανησυχία για τους ανθρώπους και οι συμπεριφορές σχέσεων) και η αρχική δομή (ανησυχία για την παραγωγή και τις συμπεριφορές εργασίας) ήταν πολύ ζωτικές μεταβλητές.

Η εκτίμηση αφορά την έκταση της εμπιστοσύνης και των σχέσεων μεταξύ ενός ηγέτη και των υφισταμένων του. Αντίθετα, η αρχική δομή, αντικατοπτρίζει το βαθμό στον οποίο ο ηγέτης δομεί, κατευθύνει και ορίζει τους ρόλους των υφισταμένων, εφόσον συμμετέχουν στην οργανωτική απόδοση, το κέρδος και την ολοκλήρωση της αποστολής. Διαφορετικοί ερευνητές πρότειναν ότι τρεις είναι οι τύποι ηγετών, ήτοι αυταρχικός, δημοκρατικός και laissez-faire. Ο αυταρχικός ηγέτης δε λαμβάνει υπόψη του τις απόψεις των υφισταμένων του, κατά τη λήψη των απαραίτητων αποφάσεων, ο ηγέτης laissez-faire δίνει τη δυνατότητα στους υφισταμένους να πάρουν αποφάσεις και περιορίζεται στην τυπική ανάληψη της θέσης του ηγέτη και ο δημοκρατικός ηγέτης λαμβάνει υπόψη τις απόψεις των υφισταμένων και κατόπιν αυτού προχωράει στη λήψη των αποφάσεων του.



Πρόσθετες θεωρίες ηγεσίας με επίκεντρο τη διαδικασία περιλαμβάνουν την ηγεσία των υπηρετών, τους ομαδικούς οργανισμούς, την κύρια επικεντρωμένη ηγεσία και τη χαρισματική ηγεσία, ενώ άλλες αναδύονται κάθε χρόνο. Ο Greenleaf εισήγαγε την έννοια της ηγεσίας των υπηρετών στις αρχές του 1970, γεγονός που επανήλθε στο προσκήνιο στις αρχές της δεκαετίας του 1990. Οι ηγέτες υπηρετικής ηγεσίας εστίασαν στους προβληματισμούς των οπαδών και θεωρήθηκε ότι έπρεπε να συμπάσχει μαζί τους να τους φροντίζει και να τους γαλουχεί. Η ηγεσία μεταδόθηκε σε ένα άτομο που ήταν από τη φύση του υπηρέτης. Ο υπηρέτης ηγέτης επικεντρώνεται στις ανάγκες του οπαδού και ενθαρρύνει την αυτονομία και την ελευθερία του, καθώς και την ενίσχυση της γνώσης του. Ο υπηρέτης ηγέτης επικεντρώνεται περισσότερο στους «μη έχοντες» και τους αναγνωρίζει ως ίσους (Greenleaf, 1996).

Ο ηγέτης σε κορυφαίους οργανισμούς πρέπει να είναι ο διαχειριστής (υπηρέτης) του οράματος του οργανισμού και όχι ο υπηρέτης των ανθρώπων εντός του οργανισμού. Οι ηγέτες σε οργανισμούς μάθησης ενισχύουν το όραμα και το καθιστούν τον βασικό τους σκοπό. Ο ηγέτης ευθυγραμμίζει τον εαυτό του ή το όραμά του με άλλους στον οργανισμό ή την κοινότητα γενικότερα. Αυτές οι θεωρίες ηγεσίας διαδικασίας και άλλες που έχουν προκύψει συχνά υποδηλώνουν ότι ο σκοπός της ηγεσίας είναι να συμβάλλει στην ευημερία των υπολοίπων, δίνοντας ιδιαίτερη προσοχή σε κάποια μορφή κοινωνικής ευθύνης (Reese&Sidani, 2020).

Παρατηρείται η ύπαρξη μιας ξεκάθαρης εξέλιξης στη διερεύνηση της έννοιας της ηγεσίας. Η θεωρία της ηγεσίας έχει μετατοπιστεί από τα εκ γενετής χαρακτηριστικά, στα επίκτητα γνώρισμα και στυλ, στους τύπους ηγεσίας καταστάσεων και σχέσεων, στη λειτουργία ομάδων και ομαδικών διαδικασιών και, τελευταία, στην αλληλεπίδραση των μελών της ομάδας με έμφαση στις προσωπικές και οργανωτικές ηθικές βελτιώσεις (Yammarino, 1999/ Hunt&Fedynich, 2019).

## 2.2. Εννοιολογική προσέγγιση μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας

Η μετασχηματιστική ηγεσία διακρίνεται από τις υπόλοιπες προηγούμενες και σύγχρονες θεωρίες, καθώς είναι πιο ικανή να εμπνέει τους υφισταμένους της με εσωτερικά κίνητρα με την απεικόνιση του οράματος του οργανισμού και με τη φροντίδα των υφισταμένων. Με αυτόν τον τρόπο, οι υφιστάμενοι μπορούν να βελτιώσουν την εργασιακή τους απόδοση και να εφαρμόσουν περισσότερες καινοτόμες συμπεριφορές. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες αυξάνουν τα κίνητρα και την ηθική τόσο του οπαδού όσο και του ηγέτη (House & Shamir, 1993 / Mi et al., 2019).

Θεωρείται ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες «εμπλέκονται σε αλληλεπιδράσεις με οπαδούς που βασίζονται σε κοινές αξίες, πεποιθήσεις και στόχους». Αυτή η εμπλοκή έχει επιπτώσεις στην απόδοση και τελικώς στην εκπλήρωση του στόχου. Κατά τον Bass, ο ηγέτης μετασχηματισμού, *«επιχειρεί να παρακινήσει τους οπαδούς να αναδιατάξουν τις ανάγκες τους υπερβαίνοντας τα προσωπικά τους συμφέροντα και να αγωνιστούν για ανάγκες υψηλότερης τάξης»*.

Η θεωρία του Bass συμπίπτει με τη θεωρία των αναγκών ανώτερης τάξης του Maslow (1954). Η μετασχηματιστική ηγεσία είναι μια πορεία που μεταβάλλει στόχους σε πεποιθήσεις, αξίες και στάσεις που δια φωτίζουν τις μεθόδους των ηγετών και την ικανότητα να καθοδηγούν την αλλαγή. Η βιβλιογραφία προτείνει ότι οι οπαδοί και οι ηγέτες παραμερίζουν προσωπικά ενδιαφέροντα προς όφελος της ομάδας. Στη συνέχεια, ζητείται από τον ηγέτη να επικεντρωθεί στις ανάγκες και τη συμβολή των οπαδών, προκειμένου να μετατραπεί ο καθένας σε ηγέτη ενδυναμώνοντάς τους και παρακινώντας τους (House & Aditya, 1997 / Muppithathi & Krishnan, 2021).

Έμφαση από τις προηγούμενες καθορισμένες θεωρίες ηγεσίας, η ηθική έκταση της ηγεσίας διαφοροποιεί περαιτέρω τη μετασχηματιστική ηγεσία. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες χαρακτηρίζονται από την ικανότητά τους να εντοπίζουν την ανάγκη για μεταβολές, να επιτυγχάνουν τη δέσμευση των υπολοίπων και να δημιουργούν ένα όραμα που καθοδηγεί και ενσωματώνει την αλλαγή (MacGregor Burns, 2003). Αυτή η κατηγορία ηγετών ακολουθεί προσωποποιημένη και μεμονωμένη αντιμετώπιση των υφισταμένων και επιδιώκει την ανάπτυξη της συνείδησής τους, των ηθών και των δεξιοτήτων τους, δίνοντας σημασία στη δουλειά τους.

Αυτοί οι ηγέτες δημιουργούν μια εμφάνιση πειστικού και ενθαρρυντικού οράματος για το μέλλον (Mietal., 2019). Είναι «οραματιστές ηγέτες που επιδιώκουν να απευθυνθούν στην καλύτερη φύση των οπαδών τους και να τους οδηγήσουν προς υψηλότερες και πιο καθολικές ανάγκες και σκοπούς» (MacGregorBums, 2003).

### **2.3. Εννοιολογική αποσαφήνιση συναλλακτικού στυλ ηγεσίας**

Το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας περιλαμβάνει τρία στοιχεία, ενδεχόμενη ανταμοιβή, διαχείριση-από-εξαίρεση (ενεργητική) και διαχείριση-από-εξαίρεση (παθητική). Ένας ηγέτης συναλλαγών ακολουθεί το σχέδιο των ενδεχόμενων ανταμοιβών για να εξηγήσει τις προσδοκίες απόδοσης στους ακόλουθους και εκτιμά την καλή απόδοση. Οι συναλλακτικοί ηγέτες πιστεύουν στις συμβατικές συμφωνίες ως κύρια κίνητρα και χρησιμοποιούν εξωτερικές ανταμοιβές για την ενίσχυση των κινήτρων των οπαδών (Obeidat&Zyod, 2015).

Η βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι το στυλ συναλλαγών καθυστερεί τη δημιουργικότητα και δύναται να επηρεάσει με αρνητικό τρόπο την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων (Obeidat&Zyod, 2015). Η διαχείριση κατ' εξαίρεση εξηγεί τη συμπεριφορά των ηγετών αναφορικά με τον εντοπισμό αποκλίσεων από την αναμενόμενη συμπεριφορά των οπαδών. Η εφαρμογή και των δύο στυλ που ορίζει η διαχείριση κατ' εξαίρεση διαφέρει από κατάσταση σε κατάσταση και από πλαίσιο σε περιβάλλον (Dimopoulos et al., 2015).

Οι καταστάσεις που συνεπάγονται υψηλό βαθμό ακρίβειας, τεχνογνωσία, χρονικούς περιορισμούς, ιδιαίτερα σε τεχνολογικά εντατικό περιβάλλον, θα προτιμήσουν την ηγεσία των συναλλαγών ενώ, σε περιβάλλον έντασης ανθρώπου, όπου η εστίαση είναι στον επηρεασμό των οπαδών μέσω κινήτρων και σεβασμού της ψυχοσύνθεσής τους βασισμένη σε κοινούς σκοπούς, πεποιθήσεις και αξίες, προτιμάται το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας (MacGregorBums, 2003).

*I. Ενδεχόμενη ανταμοιβή.* Η ηγεσία της ενδεχόμενης ανταμοιβής επικεντρώνεται στην επίτευξη αποτελεσμάτων. Καθώς οι άνθρωποι εκτιμούν συγκεκριμένες, απτές, υλικές ανταμοιβές ως αντάλλαγμα των προσπαθειών τους, έτσι αυτή η συμπεριφορά εμφανίστηκε. «Όταν η μετασχηματιστική ηγεσία αναγνωρίζει τα ατομικά ταλέντα και χτίζει ενθουσιασμό μέσω συναισθηματικών εκκλήσεων, αξιών

και συστημάτων πεποιθήσεων, η συναλλακτική ηγεσία προκαλεί συμμόρφωση κάνοντας έκκληση στις επιθυμίες και τις ανάγκες των ατόμων» (Bass&Avolio, 2004).

Οι ηγέτες διευθυντών που χρησιμοποιούν ενδεχόμενη ανταμοιβή αναμένεται να δείξουν κατεύθυνση στους υπαλλήλους, ώστε η δουλειά να ολοκληρωθεί. Εν ολίγοις, οι βασικοί δείκτες της ενδεχόμενης ανταμοιβής περιλαμβάνουν τις υλικές ανταμοιβές που βασίζονται στην απόδοση, τον καθορισμό κατεύθυνσης, την αμοιβαιότητα και την οικοδόμηση εμπιστοσύνης στην ομάδα.

*II. Διαχείριση κατ' εξαίρεση (Ενεργητική).* Η διαχείριση κατ' εξαίρεση (ενεργητική) δεν είναι η αποφυγή της ηγεσίας, όπως μια laissez-faire ηγεσία. Οι ηγέτες που ενστερνίζονται τη διοίκηση κατ' εξαίρεση (ενεργοί) έχουν μια εγγενή εμπιστοσύνη στους εργαζόμενους αναφορικά με την ολοκλήρωση της εργασίας τους σε ικανοποιητικό επίπεδο. *«Αυτό το είδος ηγεσίας δεν εμπνέει τους εργαζόμενους να επιτύχουν πέρα από τα αναμενόμενα αποτελέσματα, ωστόσο, εάν επιτευχθεί ο στόχος, αυτό σημαίνει ότι το σύστημα έχει λειτουργήσει, όλοι είναι ικανοποιημένοι και η επιχείρηση συνεχίζει ως συνήθως»* (Bass&Avolio, 2004).

Υπάρχει λίγη αίσθηση περιπέτειας ή ανάληψης ρίσκου, νέες προοπτικές ή στρατηγικές στο νερό σε περίπτωση διαχείρισης από ηγέτες εξαιρέσεων. Αντιστοιχεί στην κουλτούρα αλλαγής που βασίζεται στις ανάγκες. Συνοψίζοντας, η διαχείριση κατ' εξαίρεση (ενεργή) περιλαμβάνει εμπιστοσύνη στους εργαζόμενους, κακή επικοινωνία, διατήρηση του status quo και έλλειψη εμπιστοσύνης (Hsiao et al., 2013 /Dimopoulou et al., 2015).

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

## **2.4 Χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του μετασχηματιστικού ηγέτη**

Η μετασχηματιστική ηγεσία συνάδει με θετικές απόρροιας τόσο σε ατομικό όσο και σε οργανωτικό επίπεδο. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ενθαρρύνουν τους οπαδούς να

επιτύχουν σημαντικότερους σκοπούς, όπως η αυτοπραγμάτωση, η αυτοεκτίμηση (Kaoetal., 2015) και ασκούν επιρροή στην αύξηση των κινήτρων των οπαδών προς την κατεύθυνση της «αυτοθυσίας και επίτευξης των οργανωτικών στόχων έναντι των προσωπικών συμφερόντων (Bass, 1995). Οι ηγέτες με εξιδανικευμένη επιρροή επιδεικνύουν αυξημένες ανησυχίες και επίγνωση των αναγκών των οπαδών και δημιουργούν μια αίσθηση κοινής ανάληψης κινδύνων» (Jungetal., 2008).

Το Inspiration Motivation οδηγεί σε εμπύχωση και ενθάρρυνση και προκαλεί τους οπαδούς σε επίτευξη των τελικών στόχων που έχουν τεθεί, ενώ το Intellectual Stimulation οδηγεί σε δημιουργικότητα των οπαδών με στόχο την καινοτόμα επίλυση προβλημάτων από αυτούς. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες θέτουν τις σχέσεις τους με τους οπαδούς τους σε πολύ υψηλή προτεραιότητα και προσπαθούν να προσεγγίσουν εξατομικευμένα την πλήρωση των αναγκών τους για ενδυνάμωση, επιτυχίες, αυτο-αποτελεσματικότητα και προσωπική ανάπτυξη (Kaoetal., 2015 / Muppidathi&Krishnan, 2021).

Τα στυλ ηγεσίας, ωστόσο, δεν περιλαμβάνουν όλους τους παράγοντες που επηρεάζουν την καινοτομία. Σύμφωνα με τους Cummings, Midodzi, Wong και Estabrooks (2010), «το στυλ ηγεσίας από μόνο του δεν θα μπορούσε να συνδεθεί με τη θνησιμότητα των ασθενών». Αντίθετα, οι ερευνητές απέδειξαν τη σύνδεση μεταξύ συνεπούς οργανωτικής κουλτούρας του οργανισμού και μειωμένης θνησιμότητας ασθενών. Οι Cummings et al., (2010) παρατήρησαν ότι ανεξάρτητα από το στυλ, «οι ηγέτες που ασκούσαν σχεσιακά και μετασχηματιστικά στυλ είχαν καλύτερα ποιοτικά αποτελέσματα από εκείνους που επέδειξαν αυταρχισμό».

*1. Εξιδανικευμένη Επιρροή.* Είναι η ιδιότητα ενός ηγέτη που εμπνέει τους οπαδούς να πάρουν τον ηγέτη τους ως πρότυπο. Το χάρισμα είναι ένας εναλλακτικός όρος που αντικαθιστά την εξιδανικευμένη επιρροή. Η εξιδανικευμένη επιρροή δημιουργεί αξίες που αποτελούν πηγή έμπνευσης και δημιουργίας σκοπού στους οπαδούς. Η εξιδανικευμένη επιρροή είναι εμπνευσμένη στη φύση και τονίζει το τι έχει πραγματική σημασία στη ζωή. Η εξιδανικευμένη επιρροή σχετίζεται με τη χαρισματική ηγεσία (Yukl, 1999/Shamiretal., 1993).

Οι χαρισματικοί ηγέτες ενισχύουν την αυτοπεποίθηση στο πλήθος. Με αυτόν τον τρόπο αποδεικνύουν την εμπιστοσύνη στην προθυμοποίηση ενός οπαδού να προβεί σε αυτοθυσίες και την ικανότητα αυτού να επιτυγχάνει στόχους, που είναι μια ισχυρή

διεγερτική δύναμη εξιδανικευμένης επιρροής και συμπεριφοράς ρόλων (House and Shamir, 1993). Τα σπουδαία αποτελέσματα μπορούν να προκύψουν από ηγέτες που δείχνουν εμπιστοσύνη στους υπαλλήλους τους (Amanchukwu et al., 2015).

Ο Shamir (1993) απέδειξε ότι η διατήρηση της αυτοεκτίμησης αποτελεί μια έντονη κοινωνική ανάγκη. Αυτός ο τύπος ηγέτη έχει έντονη άποψη, μεταμορφώνουν τους οπαδούς τους μέσω της τακτικής επικοινωνίας, παρουσιάζοντας τους εαυτούς τους ως πρότυπο και ενθαρρύνοντάς τους προς «την επίτευξη της αποστολής και των στόχων της εταιρείας». Διαθέτουν την απαραίτητη συναισθηματική σταθερότητα και έλεγχο. «Αυτοί οι ηγέτες υπερβαίνουν τις εσωτερικές συγκρούσεις και κατευθύνουν τις δυνατότητές τους να γίνουν κύριοι της μοίρας τους».

Σύμφωνα με τον John Marshall (Διευθύνων Σύμβουλος, Solaris Power), οι μετασχηματιστικοί ηγέτες καθοδηγούν τους οπαδούς και ακολουθούν την εξιδανικευμένη συμπεριφορά για την εύρεση των βασικών ευθυνών τους. Τέτοιοι ηγέτες είναι ηγέτες που μαθαίνουν. Εν ολίγοις, θεμελιώδεις δείκτες εξιδανικευμένης συμπεριφοράς είναι η διαμόρφωση ρόλων, η διαμόρφωση αξιών, παρέχοντας αίσθηση σκοπού, νόημα, αυτοεκτίμηση, αυτοκαθορισμό, συναισθηματικό έλεγχο και εμπιστοσύνη στους οπαδούς.

*II. Εμπνευσμένο κίνητρο.* Η ανάπτυξη της συνείδησης των οπαδών, η ταύτισή τους προς την οργανωτική δομή και το όραμα, και η παρακίνηση άλλων να κατανοήσουν και να δεσμευτούν στο όραμα αποτελούν κυρίαρχα χαρακτηριστικά του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας των εμπνευσμένων κινήτρων. «Το κίνητρο έμπνευσης στοχεύει στην αρχή της οργανωτικής ύπαρξης, αντί της προσωπικότητας του ηγέτη» (Bass&Avolio, 2004).

Ένας ηγέτης πρέπει να εμπνέει τους εργαζόμενους προς την οργανωτική επιδίωξη αντλώντας το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα από αυτούς (Alqatawenah, 2018). Η παρεμπόδιση του πειραματισμού και της δημιουργικότητας απογοητεύουν τους εργαζόμενους που επιδιώκουν να συνεισφέρουν στον οργανισμό.

Οι ηγέτες είναι σκόπιμο να ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους προσφέροντάς τους μεγαλύτερη αυτονομία ως προς τη λήψη αποφάσεων και παρέχοντάς τους τα μέσα για να τις λαμβάνουν αυτές (Top et al., 2020). Οι ηγέτες αυτού του στυλ θέτουν υψηλά πρότυπα για τους οπαδούς, προωθώντας το όραμά τους με ξεκάθαρους

τρόπους και ενθαρρύνοντάς τους να αναπτυχθούν περαιτέρω (House and Shamir, 1993).

Τα στελέχη που θεωρούνται ότι έχουν επιτύχει, είναι σε διαρκή επαφή με τους ανθρώπους τους, εμπνέοντας, ανταμείβοντας και βελτιώνοντάς τους και αντικαθιστώντας τους, σε περίπτωση αποτυχίας, δημιουργώντας έτσι ευκαιρίες για άλλους. Εν ολίγοις, οι ηγέτες με εμπνευσμένη συμπεριφορά κινήτρων δημιουργούν όραμα, επικοινωνούν και διαχειρίζονται προκλητικούς εργαζόμενους, συνεργαζόμενοι μαζί τους και δίνοντάς τους αυτονομία.

*III. Πνευματική διέγερση.* Οι ηγέτες με χαρακτηριστικά πνευματικής διέγερσης είναι εκείνοι που «διεγείρουν διανοητικά τους οπαδούς, γεννούν τη δημιουργικότητα και αποδέχονται τις προκλήσεις ως μέρος της δουλειάς τους». Παρουσιάζουν ορθολογική αντιμετώπιση των σύνθετων προβλημάτων. Καλλιεργούν αντίστοιχες συμπεριφορές και στους εργατές τους. Αναπτύσσουν μεθόδους επίλυσης προβλημάτων στους οπαδούς για τη λήψη σύνθετων αποφάσεων, αντανακλώντας μια αμοιβαία συναίνεση μεταξύ ηγετών και εργαζομένων (Krisnanda&Surya, 2019).

«Η προσέγγιση ηγεσίας πνευματικής διέγερσης προβάλλει σε μεγάλο βαθμό τις δυνάμεις της καθοδήγησης, της καθοδήγησης και της οικοδόμησης ηθικού της εξατομικευμένης σκέψης». Και οι δύο προσεγγίσεις ηγεσίας χτίζουν οργανωτικές ικανότητες και χαρακτήρα, με χαρακτηριστικά ηγεσίας φροντίδας που καθοδηγούν και προκαλούν (House and Shamir, 1993). «Με άλλα λόγια, οι ηγέτες με αυτήν την ηγετική προσέγγιση απαιτούν πρώτα να ξεδιαλύνουν την πολυπλοκότητα της πρόκλησης, να αναπτύξουν την αίσθηση της κατεύθυνσης προς το τι σημαίνει για αυτούς και τους εργαζομένους τους προτού προωθήσουν τη συμμετοχή των εργαζομένων στην πρόκληση».

Οι βαθμίδες νοημοσύνης και προτροπής διαφέρουν για ενεργή εργασία. Είναι μια ικανότητα διανοητικής διέγερσης των εργαζομένων και μια τάση να συμμετέχουν ενεργά στην εργασία. «Με λίγα λόγια, οι βασικοί δείκτες της πνευματικής διέγερσης είναι ο ορθολογισμός, η δημιουργικότητα, η συναινετική λήψη αποφάσεων, η καθοδήγηση, η υποστήριξη, η πρόκληση και η συμμετοχή».

*IV. Εξατομικευμένη εκτίμηση.* Η εξατομικευμένη σκέψη ασχολείται με τις κυρίαρχες μετασηματιστικές συμπεριφορές ηγεσίας που θεωρούν τα άτομα ως θεμελιώδεις μονάδες στον εργασιακό τομέα. Αυτός ο τύπος ηγετών εκδηλώνει

ενδιαφέρον για τις ανάγκες των υπαλλήλων τους και στοχεύουν στην ενίσχυση και καθοδήγηση, με στόχο την επιθυμητή συμπεριφορά στο χώρο εργασίας. Ο ρόλος τους εναλλάσσεται από συμμετοχικό σε αυταρχικό ύφος. Εν ολίγοις, «τα θεμελιώδη στοιχεία της εξατομικευμένης σκέψης αποτελούνται από τη διαβεβαίωση, τη φροντίδα και την καθοδήγηση των ατόμων και μια ανοιχτή και συμβουλευτική προσέγγιση» έδωσαν τη χάρη σε μια άλλη δύναμη, τον σπουδαίο άνθρωπο που με διορατικότητα είχε την ικανότητα να προεδρεύει με δικτατορικές δυνάμεις. επικεφαλής ενός αναπτυσσόμενου οργανισμού αλλά στην πορεία καθυστερημένος εκδημοκρατισμός» (MacGregor, 2003).

## **2.5 Εννοιολογική αποσαφήνιση του προς αποφυγήν στυλ ηγεσίας**

Στη συνέχεια, η θεωρία της ηγεσίας εξελίχθηκε από την πεποίθηση ότι οι ηγέτες γεννιούνται ή διαθέτουν εκ φύσεως χαρακτηριστικά ώστε να έχουν τη θέση τους σε μια συγκεκριμένη στιγμή. Προσδιόρισαν ότι από πολλά χαρακτηριστικά, η κατάσταση καθορίζει την επικράτηση ενός χαρακτηριστικού σε ένα άλλο. Συνήχθη το συμπέρασμα ότι το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό που έπρεπε να διατηρηθεί ήταν αυτό που σχετίζεται περισσότερο με την εκάστοτε εργασία. Επίσης, ένα άτομο δεν αποκαλείται ηγέτης απλώς και μόνο λόγω της ύπαρξης σε αυτό συνδυασμού χαρακτηριστικών (DuBois et al., 2015 / Nawaz&Khan, 2016).

Υποστηρίζεται επίσης ότι κανένα χαρακτηριστικό δεν σχετίζεται γενικά με ενεργούς ηγέτες και ότι η δυναμική της κατάστασης είχε σημαντική εντύπωση (House and Shamir, 1993). ΟNorthouse(2021) ισχυρίζεται περαιτέρω, «Τα χαρακτηριστικά είναι απαραίτητη προϋπόθεση για επιτυχημένη ηγεσία. Εάν ένας ηγέτης έχει τα βασικά χαρακτηριστικά, πρέπει να κάνει ορισμένες ενέργειες για να είναι επιτυχημένος, όπως ο προσδιορισμός οράματος, η διαμόρφωση ρόλων και ο καθορισμός στόχων». Πρότεινε ότι η ωριμότητα του ατόμου ή της ομάδας θα όριζε/ κατεύθυνε στο πιο λειτουργικό στυλ ηγεσίας. Μάλιστα, οι Hershey και Blanchard την δεκαετία του 1980 ανέπτυξαν το μοντέλο τους που υποστηρίζει ότι υπάρχουν συγκεκριμένα στυλ ηγεσίας (της συμμετοχής, της ανάθεσης, της πώλησης και της αφήγησης)που σχετίζονται με το επίπεδο ωριμότητας των υφισταμένων και την φύση της εργασίας(Henkel &Bourdeau, 2018).



Επιπλέον, ζητήθηκε από τον ηγέτη να αντικατοπτρίζει την εργασιακή ωριμότητα και την ψυχολογική ωριμότητα των υφισταμένων κατά τον καθορισμό της ηγετικής προσέγγισης. Η θεωρία της ηγεσίας της κατάστασης δέσμευε τον ηγέτη να μιλήσει για τις καταστάσεις διαγνωστικά για να καθορίσει ποιες ήταν οι ανάγκες των υφισταμένων και τι έπρεπε να φέρει ο ηγέτης στην κατάσταση (Nawaz&Khan, 2016).

Οι Bass & Avolio (2004) πρότειναν τρεις τύπους ηγετών, τον αυταρχικό, το δημοκρατικό και τον laissez-faire. Χωρίς να εμπλέκει υφισταμένους, ο αυταρχικός ηγέτης προβαίνει στη λήψη αποφάσεων, ο ηγέτης laissez-faire αφήνει τους εργαζόμενους να αποφασίσουν για ζητήματα και συνεπώς δεν επιδεικνύει κανέναν πραγματικό ηγετικό ρόλο εκτός από την ανάληψη της θέσης, και ο δημοκρατικός ηγέτης λαμβάνει υπόψη τους υφισταμένους του και στη συνέχεια παίρνει την απόφασή του. «Υπέθεσε περαιτέρω ότι όλοι οι ηγέτες μπορούσαν να χωρέσουν σε μία από αυτές τις τρεις κατηγορίες».

Η προσφορά ενός ορισμού της ηγεσίας φαίνεται να προκαλεί ακόμη και τους πιο λόγιους στοχαστές. Ίσως ο DuPree (1989) το είπε καλύτερα όταν είπε: «Η ηγεσία είναι μια τέχνη, κάτι που πρέπει να συνδυάζεται υπερωρίες, όχι απλώς διαβάζοντας βιβλία. Η ηγεσία είναι περισσότερο φυλετική παρά επιστημονική. περισσότερο ύφανση σχέσεων παρά συσσώρευση πληροφοριών και, υπό αυτή την έννοια, δεν ξέρω πώς να τις εντοπίσω με κάθε λεπτομέρεια».

Συνήθως ο πιο ενεργός ηγέτης «διαχείρισης ανά εξαίρεση» καθορίζει τις προσδοκίες ή τα πρότυπα εκ των προτέρων και τα παρακολουθεί ανάλογα. «Οι ανταμοιβές βοηθούν στην αποσαφήνιση των προσδοκιών και η σχέση προϋποθέτει ότι ο ηγέτης γνωρίζει τις αξίες του ακόλουθου, μπορεί να προσδιορίσει τις ενέργειες του ακόλουθου και αναγνωρίζει τον ακόλουθο ως πρόθυμο συμμετέχοντα στην ανταλλαγή». Τα ζητήματα αντιμετωπίζονται αντιδραστικά, με τα πρότυπα να επιβεβαιώνονται μετά την αποκάλυψη των προβλημάτων. Ο ηγέτης των συναλλαγών «λειτουργούσε ως μεσίτης και, ειδικά όταν τα στοιχεία ήταν χαμηλά, ο ρόλος του θα μπορούσε να είναι σχετικά μικρός και ακόμη και αυτόματος» (MacGregor&Bums, 2003).

Συμπερασματικά, το μοντέλο Bass and Avolio (2004) FullRangeLeadership (FRL) περιλαμβάνει εννέα ηγετικούς παράγοντες που περιλαμβάνουν εξιδανικευμένη επιρροή (συμπεριφορά), εξιδανικευμένη επιρροή (που αποδίδεται), εξατομικευμένη

σκέψη, εμπνευσμένο κίνητρο, πνευματική διέγερση, διαχείριση ανά εξαίρεση (ενεργό), ενδεχόμενο ανταμοιβή, διαχείριση κατ' εξαίρεση (παθητική) και laissez-faire.

Θεωρητικά, αυτοί οι εννέα παράγοντες προσδιορίζουν τρεις γενικούς τύπους ηγεσίας: μετασχηματιστική ηγεσία, η οποία περιλαμβάνει εξιδανικευμένη επιρροή (συμπεριφορά), εξιδανικευμένη επιρροή (που αποδίδεται) εξατομικευμένη σκέψη, πνευματική διέγερση και έμπνευση. Η συναλλακτική ηγεσία περιλαμβάνει laissez-faire ηγεσία, διαχείριση-εξαίρεση (ενεργητική), ενδεχόμενη ανταμοιβή και διαχείριση-από-εξαίρεση (παθητική) και τέλος, διάσταση (Bass&Avolio, 2004b) «*Το στυλ ηγεσίας Laissez-faire αντανάκλα την έλλειψη ηγεσίας που εκδηλώνεται ως μη ηγετική συμπεριφορά, με τάση διαφυγής ευθυνών*».

Οι ηγέτες Laissez-faire επιδεικνύουν περιορισμένη συμμετοχή σε ζωτικής σημασίας οργανωτικά ζητήματα και τείνουν να αναβάλλουν την απάντησή τους σε κρίσιμα ζητήματα. Οι έρευνες υπογραμμίζουν ότι οι ηγέτες laissez-faire είναι λιγότερο προσεκτικοί στην ολοκλήρωση των καθηκόντων και την παραγωγικότητα (Anderson&McColl-Kennedy, 2005 / Breevaart&Zacher, 2019).

Η «*αποφυγή εμπλοκής*» είναι ένα θεμελιώδες χαρακτηριστικό του στυλ ηγεσίας laissez-faire. Αυτή η συμπεριφορά αποφυγής οδηγεί σε υπερβολική απογοήτευση μεταξύ των οπαδών και σε χαμηλό επίπεδο αυτοεκτίμησης των οπαδών. Οι ηγέτες Laissez-faire δείχνουν πολύ λίγη φροντίδα για τις ενέργειες των οπαδών και ο συνακόλουθος αντίκτυπός τους στο οργανωτικό αποτέλεσμα μάλλον γίνεται πηγή αποθάρρυνσης των οπαδών (Chandolia&Anastasiou, 2020).

Δεδομένων των αρνητικών χαρακτηριστικών του Laissez-faire ως στυλ, βαθμολογείται ως μη ηγετικό στυλ, επομένως, απορρίπτουμε ότι στην αρχή η ηγεσία ήταν ηθικά ελαττωματική, αμφισβητώντας έτσι την αξιοπιστία της θεωρίας του Μεγάλου Ανθρώπου. Αυτή η αρχική προσέγγιση σε διανοητικά και φυσικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που διέκρινε τους μη ηγέτες από τους ηγέτες τονίστηκε σε μια μελέτη που υποστήριξε ότι υπάρχουν ελάχιστες διαφοροποιήσεις μεταξύ οπαδών και ηγετών (Buch et al., 2015).

Αν και η ηγεσία της κατάστασης επιμένει να εστιάζει στον ηγέτη, ασχολείται παράλληλα και με τη δυναμική της ομάδας. Αυτά τα στυλ ηγεσίας επέβαλαν στους άλλους τι να κάνουν (αυτοκρατορικό), ενσωματώνοντας άλλους στην εννοιολόγηση,

σχεδιασμό και εφαρμογή (δημοκρατικό) και έδιναν πλήρη ελευθερία δράσης με ελάχιστη ή καθόλου κατεύθυνση στους άλλους (laissez-faire).

Ο υπηρέτης ηγέτης εστιάζει στις ανάγκες του οπαδού και τον οδηγεί να γίνει αυτόνομος, ελεύθερος και γνώστης. Μια καλή απόδοση εργαζόμενου θα μπορούσε να βασίζεται σε διαρκή υποστήριξη, ανταμοιβές, προαγωγές, συνεργασία και συλλογικότητα (Eva et al., 2019). Σύμφωνα με τον Bass, *«επιχειρεί να παρακινήσει τους οπαδούς να αναδιατάζουν τις ανάγκες τους υπερβαίνοντας τα προσωπικά τους συμφέροντα και να αγωνιστούν για ανάγκες υψηλότερης τάξης»*.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### 3.1 Οργανωσιακή Κουλτούρα

Η έννοια της κουλτούρας αναφέρεται στο σύνολο των αντιλήψεων που χαρακτηρίζουν ένα κοινωνικό σύνολο τα μέλη του οποίου συνήθως συμβιώνουν στον ίδιο χώρο και εμφανίζουν κοινές αξίες και συμπεριφορές. Οι άνθρωποι μιας κουλτούρας έχουν την ίδια ιστορία, την ίδια θρησκεία, τις ίδιες αξίες και τα ίδια πολιτισμικά στοιχεία, όλα αυτά που τους καθιστούν διαφορετικούς από τους άλλους. Ως αποτέλεσμα, έχουν αναδυθεί πολυάριθμοι εθνικοί πολιτισμοί και υποκουλτούρες, που αντιστοιχούν σε συγκεκριμένους τύπους οργάνωσης και δράσης (Μπελιά, 2015).

Μέσα σε έναν οργανισμό, η έννοια κουλτούρα μπορεί να περιγράψει την επιρροή και την αλληλεπίδραση μεταξύ των εργαζομένων καθώς και μεταξύ αυτών και του συγκεκριμένου οργανισμού, ιδρύματος ή υπηρεσίας στην οποία εργάζονται. Ο Ιορδάνογλου (2008) υποστηρίζει ότι η κουλτούρα ενός οργανισμού προκύπτει από την αλληλεπίδραση των σημασιολογικών και αντιληπτικών διαδικασιών που καθορίζουν τη δράση όλων των εργαζομένων.

Η οργανωσιακή κουλτούρα ερευνάται έντονα τα τελευταία χρόνια, καθώς η διαφοροποίηση μεταξύ των αξιών και των προσδοκιών των εργαζομένων από διαφορετικά πολιτισμικά υπόβαθρα ήταν πάντα σαφής (Tayeb, 1996). Οι Black, Gregersen & Mendenhall (1992) συμπεραίνουν ότι τα πιθανά προβλήματα των διεθνών επιχειρήσεων και γενικώς των εργασιακών χώρων, αποδίδονται εσφαλμένα στην έλλειψη επαγγελματικών δεξιοτήτων. Το πιο πιθανό είναι αυτά να προκύπτουν από την αδυναμία των εργαζομένων να αντιληφθούν ιδέες και στάσεις των άλλων και να προσαρμοστούν σε ξένες προς αυτούς επαγγελματικές στρατηγικές.

Όπως σημειώνει ο Hofstede (1991), υπάρχουν τρεις διαφορετικές κουλτούρες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων στο χώρο εργασίας: εθνική, επαγγελματική και οργανωτική. Ειδικότερα, οι αξίες και οι ιδέες ενός ατόμου για το επάγγελμά του διαμορφώνονται με βάση τις προσωπικές του αξίες και ιδανικά, όπως αυτές διαμορφώθηκαν από την οικογένεια κατά την πρώιμη ανάπτυξη. Επιπρόσθετα, οι απόψεις, οι πεποιθήσεις και οι φιλοδοξίες ενός ατόμου σχηματίζονται κατά τη σχολική και επαγγελματική του σταδιοδρομία και διαμορφώνονται σε κάποιο μέρος από την επαγγελματική του κουλτούρα.

Τέλος, η οργανωσιακή κουλτούρα σχηματίζεται και από τις ατομικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και μεταξύ αυτών και των πελατών, ώστε να καθίσταται δυνατή η αναμόρφωση και η προσαρμογή των στόχων και των μεθόδων κάθε οργανισμού. Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα πρότυπο θεμελιωδών ισχυρισμών που έχουν προκύψει από ένα σύνολο ατόμων κατά τη διαδικασία αντιμετώπισης ζητημάτων εξωτερικής προσαρμογής και εσωτερικής ολοκλήρωσης και τα οποία κατέληξαν να είναι αρκετά αποτελεσματικά και έγκυρα και, κατά συνέπεια, να διδαχθούν νέα μέλη ως σωστός τρόπος αντίληψης και σκέψης, σε σχέση με τα παραπάνω προβλήματα (Μπελιά, 2015).

Αυτός ο ορισμός, ορίζει την οργανωσιακή κουλτούρα ως μια δυναμική διαδικασία, που προκύπτει από την αλληλεπίδραση των εργαζομένων και ενισχύεται από τον κάθε ηγέτη. Αποτελείται από ορισμένες δομές και νόρμες που καθοδηγούν και οριοθετούν τη συμπεριφορά (Μπελιά, 2015).

Συγκεκριμένος και πιο ορθός είναι ο ορισμός της οργανωσιακής κουλτούρας που προτείνεται από τους Claver, Lloris, Gonzalez&Gasc (2001: 248), κατά τον οποίο: Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα σύνολο αξιών, συμβόλων και τελετουργιών που μοιράζονται τα μέλη ενός συγκεκριμένου οργανισμού και περιγράφει τις ενέργειες που έγιναν για την επίλυση τόσο προβλημάτων που σχετίζονται με την εσωτερική διαχείριση όσο και εκείνων που σχετίζονται με τους πελάτες, τις προμήθειες και το εργασιακό περιβάλλον.

Ο Tharp (2009) εντόπισε κάποιες ομοιότητες μεταξύ των διαφόρων ορισμών που δόθηκαν στην οργανωσιακή κουλτούρα κατά τη διάρκεια των ετών. Πρώτα από όλα, όλοι οι ορισμοί περιέχουν την έννοια της κοινής χρήσης, συνεπώς η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να διαμορφωθεί μόνο εντός μιας ομάδας, ανεξάρτητα από το μέγεθός της.

Επιπλέον, η οργανωσιακή κουλτούρα χαρακτηρίζεται ως ένα κοινωνικό κατασκεύασμα σχετικό με κάθε οργανισμό και τα επιμέρους χαρακτηριστικά του, όπως η τοποθεσία, η ιστορία, το εργασιακό περιβάλλον και τα γεγονότα που λαμβάνουν χώρα μέσα σε αυτόν. Τέλος, οι περισσότεροι ορισμοί θεωρούν την οργανωσιακή κουλτούρα ως κάτι πολυδιάστατο και πολυεπίπεδο που περιλαμβάνει πληθώρα γνωστικών τμημάτων (Μπελιά, 2015).

Είναι επίσης αναγκαίο να τονιστεί ότι σε συγκεκριμένους κλάδους, όπως για παράδειγμα αυτός της φιλοξενίας, οι συνθήκες εργασίας και γενικότερα το περιβάλλον εργασίας καθιστά πιο επιτακτική την ανάγκη ανάπτυξης μιας ισχυρής οργανωσιακής κουλτούρας. Έρευνες όπως αυτή των Beliasetal. (2021) υποστηρίζουν ότι οι εργαζόμενοι σε ξενοδοχειακές μονάδες βρίσκονται αντιμέτωποι με σύγκρουση ρόλων, ασάφεια, περιορισμένη αυτονομία κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους και προβληματικές πολλές φορές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους. Υπό τέτοιες συνθήκες, η αποδοτικότητά τους κινδυνεύει να μειωθεί αν στον οργανισμό δεν υπάρχει μία δυνατή οργανωσιακή κουλτούρα που να επιλύει τέτοια προβλήματα και να εξομαλύνει πρακτικά τις συνθήκες που επικρατούν στο εργασιακό περιβάλλον.

### **3.2 Τα χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας και η σημασία της στην ταυτότητα ενός οργανισμού**

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η ύπαρξη της οργανωσιακής κουλτούρας στην ουσία συνθέτει έναν άρρηκτο άξονα στο εσωτερικό ενός οργανισμού. Οι κοινές νόρμες, οι αποδεκτές συμπεριφορές, και πολλά άλλα από τα χαρακτηριστικά αυτά που συνθέτουν την οργανωσιακή κουλτούρα προσδίδουν το στοιχείο της μοναδικότητας στην ταυτότητα του οργανισμού και προωθούν το συναίσθημα της ομαδικότητας και των κοινών στόχων στα μέλη του προσωπικού.

Ειδικότερα, ο Coleman (2013) υποστηρίζει ότι προκειμένου η οργανωσιακή κουλτούρα να θεωρείται επιτυχής θα πρέπει να φέρει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Πρώτον, οφείλει να προσδιορίζει ένα συγκεκριμένο όραμα. Το τελευταίο ορίζει πρακτικά τα όνειρα αλλά και την αποστολή του οργανισμού αναφορικά με την πορεία του στο μέλλον, και βοηθά έτσι να κατανοήσουν καλύτερα τους εταιρικούς στόχους οι εργαζόμενοι που τον στελεχώνουν. Αυτό το γεγονός διευκολύνει σημαντικά την καθημερινότητα στον εργασιακό τομέα και την επιτυχή εκπόνηση των καθηκόντων τους, παρέχοντας έναν οδηγό στη λήψη αποφάσεων που κάνουν στα πλαίσια της δουλειάς τους. Δεύτερον, η κουλτούρα οφείλει να διέπεται από συγκεκριμένες εταιρικές αξίες. Αυτές πρέπει να είναι όχι απλώς αποδεκτές από τη διοίκηση και τα μέλη του προσωπικού, αλλά να εξασφαλίζεται ότι είναι κατανοητές από αυτούς και παράλληλα να προωθείται ο ενστερνισμός τους στα πλαίσια του ομαδικού

πνεύματος. Τρίτον, η κουλτούρα πρέπει να προσδιορίζει τις πρακτικές που υιοθετεί ο οργανισμός προκειμένου να κάνει πράξη τις αξίες που τον διέπουν. Έτσι, οι πρακτικές που αναπτύσσει και εφαρμόζει οφείλουν να συνάδουν με τις εταιρικές αξίες, ιδέες και πρακτικές που κυριαρχούν στον οργανισμό και χαρακτηρίζουν το brandimage του. Τέταρτον, οι άνθρωποι αποτελούν αναπόσπαστο τμήμα ενός οργανισμού και συνεπώς διέπουν και επηρεάζουν την κουλτούρα αυτού. Αυτό υποδηλώνει ότι κατά την διαδικασία επιλογής υποψηφίων εργαζομένων θα πρέπει να εξασφαλίζεται ότι τα νέα άτομα που πρόκειται να ενσωματωθούν στο προσωπικό της εταιρείας ασπάζονται τις εταιρικές αρχές και την κουλτούρα της, ενώ παράλληλα αυτό θα πρέπει να αποτελεί βασικό στοιχείο της εκπαίδευσης των νεοεισερχόμενων εργαζομένων. Πέμπτον, η ιστορία ενός οργανισμού επίσης αποτελεί κομμάτι της κουλτούρας του. Το ιστορικό πλαίσιο των γεγονότων, αποφάσεων και αφηγήσεων που οδήγησαν τον οργανισμό στη θέση που είναι σήμερα αποτελεί τμήμα της κουλτούρας του που διαμορφώνει τη θέση του στην αγορά. Τέλος, έκτον, η τοποθεσία στην οποία βρίσκεται και δραστηριοποιείται ένας οργανισμός είναι εξίσου σημαντική στην οργανωσιακή κουλτούρα καθώς οι συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος και η αλληλεπίδραση με την τοπική κοινωνία σαφώς διαμορφώνουν τον χαρακτήρα του οργανισμού και τον τρόπο με τον οποίο αυτός δραστηριοποιείται εντός αυτής με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Όπως προκύπτει από τα στοιχεία αυτά που προτείνει ο Coleman, η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί θεμέλιο λίθο για την επιτυχία της στρατηγικής ενός οργανισμού και ως εκ τούτου της μακρόχρονης πορείας και ευημερίας του μέσα σε μία αγορά. Πιο συγκεκριμένα, οι Ojo (2012) και Kuswati (2020) υποστηρίζουν ότι η κουλτούρα στην πραγματικότητα καθοδηγεί και διαμορφώνει την συμπεριφορά που αναμένεται να υιοθετούν οι εργαζόμενοι τόσο στις διαπροσωπικές τους σχέσεις, όσο και με τους προϊσταμένους τους αλλά και με τους πελάτες ή και τους προμηθευτές. Ο τρόπος με τον οποίο οι άνθρωποι που στελεχώνουν τον οργανισμό αντιμετωπίζουν όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders) στην πραγματικότητα οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στα όσα ορίζει η οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού. Αυτό γιατί η κουλτούρα δύναται να λειτουργήσει ως “κόλλα” που κρατάει τους ανθρώπους του ενωμένους, με αποτέλεσμα να περιορίζονται συστηματικά οι αποκλίνουσες συμπεριφορές, κάτι που λειτουργεί προς όφελος της αποδοτικότητας του συνόλου του οργανισμού.

Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο- πλεονέκτημα που προσφέρει η ύπαρξη μιας ισχυρής οργανωσιακής κουλτούρας είναι η δυνατότητα καλύτερης προσαρμογής του οργανισμού απέναντι σε επερχόμενες αλλαγές. Στη σύγχρονη εποχή, οργανισμοί και επιχειρήσεις κερδοσκοπικού ή και μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα καλούνται πλέον σε τακτική βάση να υιοθετούν αλλαγές και να προσαρμόζονται σε εξελισσόμενες καταστάσεις με υψηλή ταχύτητα και μεγάλες απαιτήσεις. Η ικανότητα ενός οργανισμού να προσαρμόζεται γρήγορα και αποτελεσματικά στην αλλαγή επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την βιωσιμότητά του (Μπελιάς et al., 2020). Το μεγαλύτερο πρόβλημα που συναντάται συχνά κατά τη διαδικασία αυτή είναι η αντίσταση στην αλλαγή εκ μέρους των μελών του προσωπικού. Με τη σειρά της αυτή οφείλεται σε αβεβαιότητα και φόβο από την πλευρά των εργαζομένων. Όμως μέσα σε οργανισμούς που χαρακτηρίζονται από ισχυρές κουλτούρες, τα φαινόμενα αυτά τείνουν να εκλείψουν καθώς το ομαδικό πνεύμα και η καλή συνεργασία που χαρακτηρίζει τα μέλη του προσωπικού βελτιώνει σημαντικά την όλη αυτή διαδικασία και διευκολύνει έτσι την ταχεία υιοθετήσει αλλαγών που απαιτούνται για την επιβίωση και ευημερία του οργανισμού συνολικά.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

#### 4.1 Στυλ ηγεσίας και κουλτούρα

Η οργανωτική κουλτούρα έχει οριστεί με διάφορους τρόπους από τόσους πολλούς ανθρώπους. Ο Dubrin (2009) όρισε την Οργανωτική Κουλτούρα ως το σύστημα κοινών αρχών και πεποιθήσεων που επηρεάζουν ενεργά τη συμπεριφορά των μελών του οργανισμού. Ο Dubrin (2009) δήλωσε περαιτέρω ότι ο όρος «κοινόχρηστος» στον ορισμό υπονοεί ότι πολλοί άνθρωποι καθοδηγούνται από τις ίδιες αξίες και ότι τις ερμηνεύουν με τον ίδιο τρόπο. Η Οργανωσιακή Κουλτούρα αντιπροσωπεύει την κυρίαρχη κουλτούρα που επηρεάζει τα ενδιαφερόμενα μέρη του οργανισμού καθώς επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο διεξάγονται τα πράγματα στον οργανισμό (Oduol, 2015).

Η ηγεσία έχει οριστεί με διάφορους τρόπους από πολλούς μελετητές. Ο Dubrin (2009) είπε ότι η ηγεσία είναι η ικανότητα να εμπνέεις εμπιστοσύνη και υποστήριξη στα άτομα που είναι απαραίτητα για την επίτευξη των οργανωτικών σκοπών. Ο Anyango (2015) όρισε την Ηγεσία ως τη διαδικασία μέσω της οποίας οι εργαζόμενοι κατευθύνονται, καθοδηγούνται και πείθονται προς την πραγμάτωση τόσο των ιδίων όσο και των οργανωσιακών τους στόχων και στόχων.

#### **Δημοκρατικό Στυλ**

Το Δημοκρατικό Στυλ Ηγεσίας ονομάζεται επίσης Συμμετοχικό Στυλ Ηγεσίας (Edoka, 2012). Αυτό το στυλ περιλαμβάνει τον ηγέτη να συμπεριλαμβάνει τους υπαλλήλους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Edoka, 2012). Στυλ ηγεσίας αντιπροσωπείας ή ελεύθερου βασιλείου. Στο Delegateor Free ReignLeadershipStyle όπως το θέτει η Edoka (2012), ο ηγέτης επιτρέπει στους υπαλλήλους να λαμβάνουν όλες τις αποφάσεις. Ωστόσο, ο ηγέτης εξακολουθεί να λαμβάνει ο ίδιος τις αποφάσεις (Edoka, 2012).

#### **Αυτοκρατορικό Στυλ Ηγεσίας**

Σύμφωνα με τον Dubrin (2009) το Autocratic Leadership Style είναι ένα στυλ ηγεσίας στο οποίο ο ηγέτης έχει ως επί το πλείστον ο ίδιος την εξουσία και δεν ενδιαφέρεται γενικά για τη στάση των εργαζομένων απέναντι στις αποφάσεις. Αυτό

το στυλ χρησιμοποιείται όταν οι ηγέτες λένε στους υπαλλήλους τους τι θέλουν να γίνει και πώς θέλουν να επιτευχθεί χωρίς να λάβουν τη συμβουλή των οπαδών τους (Edoka, 2012).

### **Συναλλακτικό Στυλ Ηγεσίας**

Οι Robbins και Coulter (2007) όρισαν το Συναλλακτικό Στυλ Ηγεσίας ως ένα στυλ ηγεσίας στο οποίο ένας ηγέτης ηγείται κυρίως χρησιμοποιώντας κοινωνικές ανταλλαγές ή συναλλαγές. Για τον Anyango (2015), το Transactional Leadership Style είναι ένα στυλ ηγεσίας που βασίζεται στις διεργασίες μεταξύ ηγετών και υφισταμένων.

### **Μετασχηματιστικό Στυλ Ηγεσίας**

Το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας περιλαμβάνει την τόνωση, την έμπνευση και τη μεταμόρφωση των μελών ή των υπαλλήλων του οργανισμού για την επίτευξη εξαιρετικών αποτελεσμάτων (Robbins&Coulter, 2007).

### **Στυλ ηγεσίας Laissez-Faire**

Αυτό είναι ένα στυλ ηγεσίας όπου ένας ηγέτης αφήνει στους οπαδούς πλήρη ελευθερία κατά τη λήψη αποφάσεων και επιτρέπει την εκτέλεση καθηκόντων με όποιον τρόπο κρίνουν ορθό (Robbins&Coulter, 2007).

### **Οραματικό στυλ ηγεσίας**

Η οραματική ηγεσία περιλαμβάνει έναν ηγέτη που δημιουργεί και διατυπώνει ένα ρεαλιστικό, αξιόπιστο και ελκυστικό όραμα για το μέλλον που βελτιώνει την τρέχουσα κατάσταση (Robbins&Coulter, 2007).

### **Χαρισματικό Στυλ Ηγεσίας**

Αυτό το στυλ ηγεσίας περιλαμβάνει την ηγεσία ή την επιρροή άλλων με βάση την προσωπική γοητεία, τον μαγνητισμό, την έμπνευση και το συναίσθημα (Dubrin, 2009).

Η Οργανωτική Απόδοση αντιθέτως, θεωρείται ως τα συσσωρευμένα τελικά αποτελέσματα όλων των εργασιακών δραστηριοτήτων ενός οργανισμού (Robbins&Coulter, 2007). Οι Baum και Blackwell (2002) όρισαν την Οργανωτική Απόδοση ως το πραγματικό προϊόν ή τα αποτελέσματα ενός οργανισμού όπως

μετρούνται σε σχέση με τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα ή τους στόχους και τους στόχους του.

Το αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας είναι ένα από τα βασικά κίνητρα για τη βελτίωση της οργανωτικής απόδοσης (Zhuetal., 2005). Το αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας είναι ένα απαραίτητο εργαλείο για τη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού (Edoka, 2012). Το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας βελτιώνει την οργανωτική απόδοση βοηθώντας τους οργανισμούς με την επίτευξη των στόχων τους με αποτελεσματικό τρόπο μέσω της σύνδεσης της εργασιακής απόδοσης των εργαζομένων με τις πολύτιμες ανταμοιβές (Avolio, 1999, Ladoetal., 1992, Rowe, 2007).

Το στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιείται από έναν ηγέτη σε έναν οργανισμό έχει σημαντική επίδραση στην απόδοση ή την παραγωγικότητα του οργανισμού (Terry, 1960). Η επιτυχία κάθε οργανισμού αποδίδεται στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας (Terry, 1960).

Το στυλ ηγεσίας έχει μια σημαντικά θετική συσχέτιση με την οργανωτική απόδοση (Wangetal., 2010). Οι Howell και Frost (1989) και Bryman (1992) παρατήρησαν επίσης την ωφέλιμη σχέση του στυλ του ηγέτη ενός οργανισμού και της συνολικής οργανωτικής απόδοσης.

Το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας σχετίζεται θετικά με την οργανωτική απόδοση (Huang, 2006). Ο Rush (2004) ανακάλυψε ότι το Δημοκρατικό Στυλ Ηγεσίας βελτιώνει τη συνολική απόδοση ενός οργανισμού. Το αυταρχικό στυλ ηγεσίας μειώνει την απόδοση του οργανισμού επειδή προκαλεί παράπονα και απογοήτευση των εργαζομένων (Iqbaletal., 2015). Τα στυλ ηγεσίας έχουν σημαντικές και ουσιαστικές επιπτώσεις στις επιδόσεις τόσο των μικρών όσο και των μεγάλων οργανισμών (Iqbaletal., 2015).

#### **4.2 Μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας και κουλτούρα**

Το διεκπεραιωτικό και το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας είναι αυτά που έχουν συγκεντρώσει το μεγαλύτερο ενδιαφέρον έρευνας. Οι μελέτες που αφορούν τη μετασχηματιστική ηγεσία έχουν λάβει υπόψη τους και τη συσχέτιση αυτής με διάφορες.

Η επίδραση της ηγεσίας στην οργανωσιακή κουλτούρα (VanTonder, 1998), η παροχή κινήτρων (Handford, 1999), η σχέση μεταξύ στοιχείων της προσωπικότητας και της μετασχηματιστικής ηγεσίας (VanRensburg&Crous, 2000), η σχέση της μετασχηματιστικής ηγεσίας με τους ελεγκτικούς μηχανισμούς ενός οργανισμού (VanStaden, Scheepers&Rieger, 2000) καθώς και η σχέση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της οργανωσιακής αλλαγής (File, 2000), αποτελούν κάποιες από τις παραμέτρους.

Η μετασχηματιστική ηγεσία συσχετίζεται με το πόσο αποτελεσματικά επιδρούν οι ηγέτες στους εργαζόμενους, δηλαδή αν αυτοί προκαλούν αίσθηση εμπιστοσύνης, θαυμασμού, πίστης και σεβασμού, αλλά και αν παρέχουν τα κίνητρα για την αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων (Avolio, 1999). Επιπλέον, ο Bass (1998) ορίζει τέσσερις παραμέτρους της συμπεριφοράς ενός ηγέτη που αντιστοιχούν σε τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας:

1. *Εξιδανικευμένη επιρροή (χάρισμα)*: προκαλεί στους εργαζόμενους ταύτιση με τον ηγέτη, εφόσον αυτός είναι πρότυπο και ορίζει την ηθική συμπεριφορά.
2. *Εξατομικευμένη προσοχή*: περιλαμβάνει την παροχή στήριξης, ενθάρρυνσης, καθοδήγησης, εποπτείας και συμβουλών σε κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά, στοχεύοντας στην προσωπική του ανάπτυξη και εξέλιξη.
3. *Πνευματική διέγερση*: χαρακτηρίζει τον ηγέτη που επιθυμεί να είναι παρών σε οποιοδήποτε ζήτημα των εργαζομένων και επηρεάζει θετικά την επίλυση των προβλημάτων αυτών, δείχνοντας μια άλλη οπτική. Συνεπώς, οι εργαζόμενοι οδηγούνται σε δημιουργικότητα και καινοτομίες και θέτουν υπό αμφισβήτηση τις δικές τους πεποιθήσεις και αξίες αλλά 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*: περιλαμβάνει την εμφύσηση ενός οράματος από τον ηγέτη στους εργαζόμενους, με τέτοιο τρόπο που θα οδηγήσει σε εμπλοκή των εργαζομένων σε μια συντονισμένη προσπάθεια για την επίτευξη ενός στόχου και σε υιοθέτηση αποτελεσματικών πρακτικών. Έτσι, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες δύναται να μετασχηματίσουν τους εργαζόμενους σε ηγέτες και να τους εμπνέουν με στόχο να επικεντρωθούν στο όφελος του συνόλου του οργανισμού (Greiman, 2009).

Η ηγεσία που μπορεί να χαρακτηριστεί ως αποτελεσματική και επιτυχημένη αποτελεί συνδυασμό της δέσμευσης των εργαζομένων στο έργο και σε ομαδικές δραστηριότητες. Σύμφωνα με τον Ciulla (1998), ένας ικανός μετασχηματιστικός ηγέτης βασίζεται στο χτίσιμο έντονων σχέσεων με βάση στα συναισθήματα των εργαζομένων, και 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).

### **4.3 Μεμονωμένες διαστάσεις του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας και κουλτούρα**

Τόσο ο Savovic (2017) όσο και ο Wood (2019) υποστήριξαν ότι ένα από τα πιο σημαντικά καθήκοντα της μετασχηματιστικής ηγεσίας περιλαμβάνει την ενίσχυση της συμμετοχής μεταξύ ηγετών και οπαδών όσον αφορά τα κίνητρα και τις αξίες, ενισχύοντας παράλληλα την ευαισθητοποίηση των οπαδών για τα υπάρχοντα προβλήματα και την παροχή υποστήριξης, ενθάρρυνση και αναπτυξιακή εμπειρία. Αυτό απαιτεί από τους ηγέτες να επικεντρωθούν στην ανάπτυξη των ικανοτήτων των οπαδών να βρίσκουν δημιουργικά λύσεις στα προβλήματα, παρέχοντάς τους ένα σχέδιο για το μέλλον που τους εμπνέει και τους παρέχει την απαραίτητη βοήθεια για την αντιμετώπιση των προκλήσεων και των αλλαγών, οδηγώντας σε αύξηση τελικά της δέσμευσής τους για αποτελεσματική υλοποίηση εργασιών. Τελικά, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες εμπνέουν αλλαγές στις στάσεις και τις βασικές αξίες των οπαδών τους για να προωθήσουν την ευθυγράμμισή τους με το οργανωτικό όραμα.

Ο Berns, ορίζει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία προβάλλεται όταν οι ηγέτες και οι οπαδοί ωθούν ο ένας τον άλλον σε υψηλότερα επίπεδα ηθικής και κινήτρων. Μέσω της δύναμης του οράματος και της προσωπικότητάς τους, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες μπορούν να εμπνεύσουν τους οπαδούς τους να αλλάξουν τις ελπίδες, τις αντιλήψεις και τα κίνητρά τους και να εργαστούν προς κοινούς στόχους. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να ορίζουν και να επικοινωνούν το όραμα ενός οργανισμού, ενώ οι υφιστάμενοι πρέπει να αναγνωρίζουν την αξιοπιστία των ηγετών τους ως μετασχηματιστικοί ηγέτες που

είναι χαρισματικοί και διαδραματίζουν κεντρικό και στρατηγικό ρόλο, επικουρικά στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες πρέπει επίσης να μπορούν να εξισορροπούν τα μελλοντικά τους οράματα με αυτά των υφισταμένων τους, ενώ αποδίδουν μεγαλύτερη σημασία στις ανάγκες των υφισταμένων τους από αυτό που μπορεί να υπάρχει σήμερα. Επιπλέον, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι επιθυμητό να μπορούν να πείσουν τους υφισταμένους τους να εκτελούν καθήκοντα εκτός των συμφερόντων τους με στόχο μεγαλύτερο όφελος του οργανισμού (Gunawan, 2020).

Ως εκ τούτου, ο ρόλος των διοικητικών ηγετών στη διαχείριση της αλλαγής είναι μεγάλης σημασίας, επειδή οι οργανισμοί είναι δυναμικές οντότητες που υφίστανται ταχεία ανάπτυξη, και ως εκ τούτου χρειάζονται ηγεσία που είναι ικανή να διαχειριστεί μετασχηματισμούς. Οπότε, ο ηγέτης που προσπαθεί συνεχώς να βελτιώσει την απόδοσή του και τις προσωπικές του δεξιότητες και ταυτόχρονα ασχολείται με τις ταχέως μεταβαλλόμενες σύγχρονες παγκόσμιες μεταβλητές μπορεί να αναγνωριστεί ως μετασχηματιστικός ηγέτης. Ο ηγέτης που θέλει να επιτύχει εξαιρετικά πράγματα σε επίπεδο που υπερβαίνει τις προσδοκίες πρέπει να ενημερώνεται για τις νέες τάσεις στη διαχείριση και την τεχνολογία, ενώ παράλληλα αποκτά νέες δεξιότητες που βοηθούν στην πρόβλεψη και την εσωτερικευση μελλοντικών αλλαγών.

Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι όλες οι διαστάσεις διαθέτουν παρακινητικές και γνωστικές δυνατότητες, καίριες για την ανάπτυξη και την αξιολόγηση της ακαδημαϊκής επίδοσης στα ακαδημαϊκά ιδρύματα (AlGabri, 2018). Σύμφωνα με τον AlAmiri (2002), η μετασχηματιστική ηγεσία σε δημόσια ιδρύματα στη Σαουδική Αραβία προωθεί ένα υψηλό επίπεδο απόψεων του προσωπικού και οδηγεί σε υψηλότερες ακαδημαϊκές επιδόσεις. διαθέτει τις βέλτιστες πρακτικές για την ανάπτυξη και τη δημιουργία νέων ιδεών που διευκολύνουν τη διαδικασία ανταλλαγής γνώσης όσον αφορά τη διαχείριση της γνώσης (AlMadhahaji, 2017). Είναι η καλύτερη πρακτική για την ικανοποίηση των εργαζομένων, και συνεπώς, οι εργαζόμενοι υπερβαίνουν την ικανοποίηση των εργοδοτών τους (AlMadhahaji, 2017).

Σύμφωνα με τον AlMiman (2013), η μετασχηματιστική ηγεσία έχει επιρροές στην οργανωσιακή δημιουργικότητα όσον αφορά τις πρακτικές ανταλλαγής γνώσεων, την

ανάπτυξη νέων ιδεών και την πραγματοποίηση βέλτιστων πρακτικών και διαδικασιών σε ιδιωτικά και δημόσια ανώτερα ιδρύματα στο Ριάντ (AlRashidi, 2017). Επιτρέπει την εταιρική κοινωνική ευθύνη μεταξύ των μελών ΔΕΠ του Πανεπιστημίου KingSaud (AlRegeb, 2017) βοηθά στην ενδυνάμωση του συστήματος διαχείρισης γνώσης σε δημόσια πανεπιστήμια στη Σαουδική Αραβία (AlSaleh, 2019) και είναι το απόλυτο προηγούμενο τόσο της οργανωτικής δέσμευσης όσο και της οργανωσιακής συμπεριφοράς του πολίτη (AlUbiri, 2016) επειδή ενισχύει τη δέσμευση του διδακτικού προσωπικού και τις συμπεριφορές ιδιότητας του πολίτη μεταξύ των μελών ΔΕΠ των δημόσιων ανώτερων ιδρυμάτων.

Σε έρευνα των Golden και Shriner (2017) διερευνάται ο βαθμός στον οποίο τα διάφορα είδη οργανωσιακής κουλτούρας επηρεάζουν περισσότερο την αλληλεπίδραση του στυλ ηγεσίας και της αντίληψης περί αυτο-δημιουργικότητας των εργαζομένων. Στα πορίσματά τους καταλήγουν ότι η κουλτούρα που βασίζεται στον ανταγωνισμό δεν είναι σημαντικός παράγοντας για τη διαμόρφωση του μετασχηματικού στυλ ηγεσίας και κατ' επέκταση της σχέσης που αυτό διατηρεί με την αυτο-δημιουργικότητά του προσωπικού.

Έρευνα του Aydin (2018) υποστηρίζει ότι μεταξύ των τύπων ηγεσίας, ο μετασχηματιστικός ηγέτης αλλά και ο ηγέτης - υπηρέτης τείνει να έχει μεγαλύτερη βαρύτητα σε κουλτούρες οι οποίες βασίζονται περισσότερο στη μακροχρόνια πορεία και βιωσιμότητα των οργανισμών. Έτσι για παράδειγμα, όταν η οργανωσιακή κουλτούρα είναι αυτή της αγοράς ή και του ανοιχτού συστήματος τότε ο μετασχηματιστικός τύπος ηγεσίας είναι αυτός που φαίνεται να έχει τη μεγαλύτερη επίδραση στην διαμόρφωση αυτών.

Τα ευρήματα μελετών θα πρόσθεταν περαιτέρω γνώση στον τομέα των πρακτικών λειτουργιών υπηρεσιών, ειδικά στα «ήπια» ζητήματα (Fang και Wang, 2006) που σχετίζονται με τη διαχείριση στον ξενοδοχειακό κλάδο. Συγκεκριμένα, εξετάσαμε τις σχέσεις μεταξύ των μαλακών θεμάτων, δηλαδή την ικανότητα ηγεσίας και τις πρακτικές οργανωτικής κουλτούρας, την ανταπόκριση και τα έσοδα του ξενοδοχείου. Με τη σειρά του, χρησιμοποιώντας τη μοντελοποίηση δομικών εξισώσεων, διαπιστώσαμε ότι και οι δύο πρακτικές, δηλαδή η ηγετική ικανότητα και η οργανωτική κουλτούρα, έχουν θετικές σχέσεις με την ανταπόκριση. Επιπλέον,

διαπιστώσαμε επίσης ότι η ανταπόκριση έχει θετική σχέση με τα έσοδα του ξενοδοχείου. Αυτά τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι:

- η ηγετική ικανότητα και οι πρακτικές οργανωτικής κουλτούρας είναι σημαντικοί παράγοντες για τα ξενοδοχεία προκειμένου να πληρούν τις απαιτήσεις των πελατών τους
- η ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών θα βελτιώσει τα έσοδα του ξενοδοχείου.

Προκειμένου να βελτιωθεί η ανταπόκριση του ξενοδοχείου τους στις ανάγκες των πελατών τους, οι διευθυντές ξενοδοχείων πρέπει να διαθέτουν καλή ηγετική ικανότητα αναβαθμίζοντας τις δεξιότητες και τις γνώσεις τους όσον αφορά την αυτοδιαχείριση, τη στρατηγική τοποθέτηση, την εφαρμογή, την κριτική σκέψη, την επικοινωνία, τις διαπροσωπικές σχέσεις και γνώστες του κλάδου. Δεύτερον, για να βελτιώσουν την ανταπόκριση του ξενοδοχείου τους στις ανάγκες των πελατών τους, οι διευθυντές ξενοδοχείων πρέπει επίσης να ενσταλάξουν μια οργανωτική κουλτούρα που να συμβάλλει στο να ακούει το προσωπικό τους, να ανταμείβει και να αναγνωρίζει την απόδοσή του και να φροντίζει για την ευημερία του.

Τελευταίο αλλά εξίσου σημαντικό, με την ικανότητά τους να αυξάνουν την ανταπόκριση των ξενοδοχείων μέσω αυτών των δύο λειτουργικών πρακτικών, οι διαχειριστές μπορούν να αναμένουν βελτίωση των εσόδων του ξενοδοχείου τους. Αυτή η μελέτη εξέτασε δύο τύπους επιχειρησιακών πρακτικών – ηγετική ικανότητα και οργανωτική κουλτούρα – που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την απόδοση του οργανισμού. Η μελλοντική έρευνα θα πρέπει να προσπαθήσει να εξετάσει άλλες πρακτικές ή στρατηγικές λειτουργίας που μπορεί να επηρεάσουν την ανταπόκριση.

Συμπερασματικά, μετά από έμπνευση από τη μελέτη των Fang και Wang (2006), διερευνήσαμε την επίδραση «μαλακών θεμάτων» όπως η ηγετική ικανότητα και η οργανωτική κουλτούρα στις επιχειρησιακές πρακτικές και την οργανωτική απόδοση σε εταιρείες παροχής υπηρεσιών. Επιπλέον, έχουμε επίσης δει τις πρακτικές λειτουργίας όσον αφορά τη αθροιστική ικανότητα (απόκριση) όπως προτείνεται από τους Flynn και Flynn (2004).

Τα αποτελέσματα υποστηρίζουν όλες τις υποθέσεις και επιβεβαιώνουν την επίδραση των πρακτικών ηγεσίας και της οργανωσιακής κουλτούρας στην ανταπόκριση και τελικά στην απόδοση. Με άλλα λόγια, αυτά τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι η



απόδοση των εταιρειών παροχής υπηρεσιών δεν εξαρτάται μόνο από δομικά ζητήματα, αλλά και από θέματα ήπιας ή υποδομής, όπως η ηγετική ικανότητα και η οργανωτική κουλτούρα.

Ωστόσο, αυτά τα ευρήματα πρέπει να ελεγχθούν περαιτέρω λόγω ορισμένων περιορισμών της μελέτης μας, όπως η διατομεακή φύση της, η χρήση αντιληπτικών μέτρων και το χαμηλό ποσοστό απόκρισης. Μια άλλη αδυναμία αυτής της μελέτης είναι η χρήση ενός μεμονωμένου μέτρου με μια καθαρά υποκειμενική αντίληψη, δηλαδή αύξηση ή μείωση των εσόδων και όχι πολλαπλών μετρήσεων για την αξιολόγηση της απόδοσης του ξενοδοχείου.

Αναμφίβολα, η μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να ξεπεράσει αυτούς τους περιορισμούς, ώστε να μπορέσω να κάνω μια καλύτερη γενίκευση. Παρά αυτούς τους περιορισμούς, αυτή η μελέτη προσφέρει νέες γνώσεις σε ερευνητές και επαγγελματίες σχετικά με την επίδραση της ηγετικής συμπεριφοράς και της οργανωτικής κουλτούρας στις επιχειρησιακές πρακτικές και στη συνολική οργανωτική απόδοση των εταιρειών παροχής υπηρεσιών.

#### **4.4 Συναλλακτικό στυλ ηγεσίας και κουλτούρα**

Η συναλλακτική ηγεσία θεωρείται κατάλληλη για τις ηθικές αξίες των εργαζομένων. Παράγει την ενέργεια και τους πόρους του εργαζομένου και αυξάνει περαιτέρω τη συνείδησή του για ηθικά ζητήματα (Burns, 1978, όπως αναφέρεται από τους Yukl και Gardner (2020).

Οι εργαζόμενοι αισθάνονται κίνητρο επειδή η συναλλακτική ηγεσία είναι ελκυστική ως προς τους προσωπικούς τους στόχους και προσφέρει ανταμοιβές Η συναλλακτική ηγεσία είναι μια διαδικασία ανταλλαγής που εστιάζει στις ανταλλαγές μεταξύ ενός ηγέτη και των εργαζομένων (Northouse, 2013; Bass, 1985, όπως αναφέρεται από τους Yukl και Gardner (2020).

Στη διαδικασία, οι εργαζόμενοι που ακολουθούν τα αιτήματα του ηγέτη ανταμείβονται. Ως εκ τούτου, τα στυλ συναλλακτικής ηγεσίας και οι συμπεριφορές επικεντρώνονται στις συμβατικές υποχρεώσεις των εργαζομένων και στις σχετικές ανταμοιβές (Burns, 1978). Ο House (1996) δήλωσε επίσης ότι η συναλλακτική

ηγεσία εξαρτάται από την ανταμοιβή και την εκτέλεση μιας συμβατικής υποχρέωσης από τους εργαζομένους.

Όπως αναφέρθηκε από τον Bass (1985, όπως αναφέρεται από τους Yukl και Gardner (2020), οι τύποι συναλλακτικών συμπεριφορών περιλαμβάνουν ενδεχόμενη ανταμοιβή, παθητική διαχείριση κατά εξαίρεση. Μια άλλη συναλλακτική συμπεριφορά που αναφέρεται ως ενεργητική διαχείριση κατά εξαίρεση προστέθηκε από τους Bass και Avolio (1990 ως αναφέρεται από τους Yukl και Gardner (2020).

Ωστόσο, όπως αναφέρθηκε από τον Bass (1985, όπως αναφέρεται από τους Yukl και Gardner (2020), η συμπεριφορά συναλλακτικής ηγεσίας δεν δημιουργεί δέσμευση από τους εργαζομένους. Ο House (1996) πρότεινε περαιτέρω ότι η μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί να βελτιώσει την αποδοτικότητα των υφιστάμενων και θα πρέπει να αντικαταστήσει τη συναλλακτική ηγεσία. αναμένεται να επηρεάσει την απόδοση των εργαζομένων με βάση τη διαδικασία ανταλλαγής μεταξύ του ηγέτη και του ακόλουθου (Burns, 1978; House, 1996). Προηγούμενες μελέτες έχουν δείξει τόσο θετικές όσο και αρνητικές σχέσεις μεταξύ των συμπεριφορών ηγεσίας συναλλαγών και της απόδοσης των εργαζομένων (Singh K., 2015 Sundi, 2013, Widayanti and Putranto, 2015).

Μια μελέτη που έγινε από τον Singh K. (2015) μεταξύ των εργαζομένων στον τραπεζικό τομέα αποκάλυψε ότι οι συναλλακτικές ηγετικές συμπεριφορές είχαν θετικό και σημαντικό αντίκτυπο στην απόδοση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Το εργασιακό περιβάλλον είναι βασικό προηγούμενο της απόδοσης των εργαζομένων. Η μελέτη των Widayanti και Putranto (2015) αποκάλυψε επίσης ότι η συναλλακτική ηγεσία είχε σημαντική και θετική συσχέτιση με την απόδοση των εργαζομένων.

Οι Breevaartetal. (2014) εξήγησε ότι οι ενδεχόμενες ανταμοιβές επηρεάζουν θετικά και άμεσα την απόδοση των εργαζομένων παρέχοντας ένα ασφαλές και καλό εργασιακό περιβάλλον, αυτονομία και υποστήριξη από τους ηγέτες. Οι Yang and Yang (2019) πρόσθεσαν περαιτέρω ότι ο ανταγωνισμός και ο ανταγωνισμός θα μπορούσαν να επηρεάσουν την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Σε περιβάλλοντα όπου ο ανταγωνισμός είναι μέτριος, η συναλλακτική ηγεσία θα έχει μεγαλύτερη επιρροή στην καινοτομία και την απόδοση των εργαζομένων.

Αντίθετα, μια μελέτη των Lor και Hassan (2017) διαπίστωσε ότι η συναλλακτική ηγεσία δεν ήταν θετικός και σημαντικός παράγοντας πρόβλεψης της απόδοσης των εργαζομένων. Επιπλέον, μελετητές και ερευνητές έχουν δηλώσει τη μη ύπαρξη ενός ενιαίου αποτελεσματικού στυλ ηγεσίας σε κάθε περίπτωση (Lim & Ployhart, 2004). Όπως προτείνουν οι Mahdinezhad και Suandi (2013), το στυλ ηγεσίας ενός ηγέτη θα πρέπει να ταιριάζει με το περιβάλλον ή την κατάσταση στην οποία ο ηγέτης και οι εργαζόμενοι αλληλεπιδρούν.

Ο πολιτισμός είναι ένα πολυδιάστατο κατασκεύασμα και σύμφωνα με τον Schein (2010), ο πολιτισμός θεωρείται ως ένα σύνθετο φαινόμενο που περιβάλλει τους λαούς ανά πάσα στιγμή και δημιουργείται και δραστηριοποιείται συνεχώς από τις εμπειρίες τους με άλλους ανθρώπους και επηρεάζεται από την ηγετική συμπεριφορά. Είναι μια συλλογή πλαισίων, δομών, τελετουργιών, νόμων και κανόνων που κατευθύνουν και καθοδηγούν τη συμπεριφορά των ανθρώπων. Ο Schein (2010) υποστήριξε περαιτέρω ότι η κουλτούρα ορίζει τους ηγέτες σε καταστάσεις όπου μια ομάδα είναι επιτυχημένη και τα ζητήματα που επιβάλλονται από τους ηγέτες θεωρούνται δεδομένες.

Ωστόσο, σε δύσκολες καταστάσεις και όπου οι υποθέσεις δεν ισχύουν πλέον λόγω περιβαλλοντικών αλλαγών, η ηγεσία πρέπει να αλλάξει λόγω της διαδικασίας της εξελικτικής αλλαγής. Επομένως, όπως δήλωσε ο Schein (2010), οι ηγέτες πρέπει να κατανοήσουν την κουλτούρα στην οποία είναι ενσωματωμένοι. Αυτό δείχνει ότι οι ηγέτες σε οργανισμούς μπορεί να είναι ο πιο ισχυρός καθοριστικός παράγοντας της οργανωσιακής κουλτούρας. Η κυρίαρχη επιρροή στα άτομα είναι το στυλ ηγεσίας και η κουλτούρα.

Ως εκ τούτου, η ηγεσία διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο επειδή η οργανωσιακή κουλτούρα υπόκειται σε αλλαγές και χρειάζεται αποτελεσματική διαχείριση και έλεγχο (Kilmannetal., 1985). Η συσχέτιση των στυλ ηγεσίας, της οργανωσιακής κουλτούρας και της απόδοσης των εργαζομένων έχει προσελκύσει το ενδιαφέρον από ερευνητές, μελετητές και επαγγελματίες (Abbasi and Zamani-Miandashti, 2013· Ogbonna and Harris, 2000). σχετικά με τη μελέτη της οργανωσιακής κουλτούρας και τα αποτελέσματα και τις πρακτικές της ηγεσίας στην οργανωσιακή κουλτούρα (π.χ. (Hood, 2003; Kouzes and Posner, 2002).

Οι μελετητές έχουν επισημάνει τον κρίσιμο ρόλο και τη σύνδεση της ηγεσίας και οργανωσιακής κουλτούρας (Karada, 2009· Shiva & Suar , 2012). Οι Shiva και Suar (2012) υποστήριξαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία επηρεάζει την οργανωσιακή κουλτούρα, η οποία οδηγεί περαιτέρω στην αποτελεσματικότητα των οργανισμών. Ο Piyas and Abdullah (2016) πρόσθεσαν περαιτέρω ότι η οργανωσιακή κουλτούρα σχετίζεται άμεσα με την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων και αυτή επηρεάζει στη συνέχεια την απόδοση των εργαζομένων.

Ωστόσο, μια μελέτη από τους Jung και Takeuchi (2010) αποκάλυψε ότι η κουλτούρα της κοινότητας μέσα στην επιχείρηση επηρεάζει την ηγεσία και, στη συνέχεια, η ηγεσία οδηγεί σε υψηλότερη οργανωτική απόδοση. Η μελέτη των Shahzadetal. (2012) υποστήριξε επίσης τη θετική επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας σε αρκετούς υπαλλήλους και στην απόδοση. Με βάση την υποστήριξη που παρέχεται από προηγούμενες μελέτες, θεωρείται ότι το στυλ ηγεσίας, η οργανωσιακή κουλτούρα και η απόδοση των εργαζομένων συνδέονται.

Μελέτες έχουν δείξει επίσης τον διαμεσολαβητικό ρόλο της οργανωσιακής κουλτούρας μεταξύ των δομών (π.χ. (Gorondutse and Abdullah, 2016; Xeniku and Simosi, 2006). Μια μελέτη του Chow (2012) υποστήριξε τον διαμεσολαβητικό ρόλο της οργανωσιακής κουλτούρας στη σχέση HR-απόδοσης.

Ομοίως, μια άλλη μελέτη από τους Gorondutse και Abdullah (2016) αποκάλυψε ότι η οργανωσιακή κουλτούρα μεσολάβησε στη σχέση μεταξύ της αντιληπτής ηθικής και της απόδοσης. Ο Harris (2000) βρήκε εμπειρικά στοιχεία που υποστηρίζουν την αλληλεπίδραση μεταξύ του στυλ ηγεσίας και της απόδοσης που διαμεσολαβείται από την υπάρχουσα οργανωτική κουλτούρα. , πιστεύεται ότι η οργανωτική κουλτούρα θα μεσολαβήσει στη σχέση μεταξύ στυλ ηγεσίας και απόδοση των εργαζομένων.

#### **4.5 Παθητικό στυλ ηγεσίας και κουλτούρα**

Ο ηγέτης τοποθετείται στην κορυφή του ιεραρχικού επιπέδου και έχει τη δύναμη να επηρεάζει κάθε μέλος της εκτελεστικής εξουσίας από πάνω προς τα κάτω. Σε αυτό το πλαίσιο, οι στάσεις και οι συμπεριφορές του ηγέτη επηρεάζουν κάθε επίπεδο του οργανισμού. Έτσι, μπορούμε να πούμε ότι η συμπεριφορά του ηγέτη είναι πιο σημαντική από τα άλλα μέλη. Καθώς ο αέρας και το νερό είναι ζωτικής σημασίας για

τους ανθρώπους, ο ηγέτης είναι εξίσου ζωτικός για τον οργανισμό. Ως εκ τούτου, αυτή είναι η ύψιστη εξέχουσα δύναμη που μπορεί να οδηγήσει έναν οργανισμό στην επιτυχία.

Όπως όμως υποστηρίζει ο Zeleke (2021), όταν στον οργανισμό επικρατεί συμμετοχική κουλτούρα ή ακόμη και κουλτούρα ανοιχτού συστήματος τότε ένας παθητικός τύπος ηγεσίας αναπόφευκτα οδηγεί σε προβλήματα για την σωστή και βιώσιμη ανάπτυξη του οργανισμού καθώς η ηγεσία προς αποφυγή δεν μπορεί να ωθήσει τον οργανισμό να ακολουθήσει τα όσα διέπει η κουλτούρα των προαναφερόμενων τύπων κουλτούρας για την ευημερία του.

Τα μέλη της οργάνωσης μπορούν να μιμηθούν έναν ισχυρό ηγέτη. Μετά από λίγο, η μίμηση γίνεται συνήθεια και γίνεται μόνιμη. Καθώς αυξάνεται ο αριθμός των μελών που μιμούνται τον ηγέτη, διαμορφώνεται η οργανωτική κουλτούρα. Όταν εξετάζεται με αυτή την έννοια, ένας ισχυρός ηγέτης έχει την ύψιστη σημαντική θέση στη διαμόρφωση μιας οργανωσιακής κουλτούρας.

Ενώ ο ηγέτης επηρεάζει τη διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας, η υπάρχουσα κουλτούρα του οργανισμού είναι επίσης σημαντική και επιδραστική. Είναι επίσης πιθανό ότι η πίεση της οργανωτικής κουλτούρας θα επηρεάσει έναν ηγέτη που θα προσχωρήσει πρόσφατα στην εταιρεία ή θα υφίσταται στον οργανισμό. Επομένως, δεν πρέπει να αναμένεται ότι ένας αποτελεσματικός ηγέτης που πετυχαίνει σε έναν οργανισμό θα πετύχει επίσης σε όλους τους οργανισμούς. Μερικές φορές μια οργανωτική κουλτούρα μπορεί να κυριαρχήσει στον ηγέτη και να αλλάξει το στυλ ηγεσίας του ηγέτη.

Οι αρχές, οι πεποιθήσεις και οι αξίες του οργανισμού, (δηλαδή η οργανωτική κουλτούρα) μπορούν να επηρεάσουν τον ηγέτη και να τον οδηγήσουν να ενεργήσει σύμφωνα με τις οργανωτικές ρυθμίσεις. Για παράδειγμα, η ηγεσία των συναλλαγών μπορεί να έχει προτεραιότητα σε τραπεζικές ή λογιστικές θέσεις, όπου οι κανόνες και τα καθήκοντα καθορίζονται με σαφήνεια, ωστόσο, μπορεί να μην είναι αποτελεσματική για ισχνές οργανωτικές δομές όπως η Google ή η Microsoft. Αυτό μπορεί να δοθεί ως παράδειγμα προσδιορισμού του στυλ ηγεσίας σύμφωνα με την υπάρχουσα οργανωτική κουλτούρα.

Συνεπώς, οι οργανισμοί μπορούν επίσης να αποτελέσουν καθοριστικούς παράγοντες του στυλ ηγεσίας. Καθώς ο ηγέτης επηρεάζει την οργανωτική κουλτούρα, τις αξίες, τις πολιτικές και τη φιλοσοφία του οργανισμού, ο οργανισμός επηρεάζει επίσης τις

αποφάσεις, τα κίνητρα και τη συμπεριφορά του ηγέτη. Ως εκ τούτου, η πολιτική, η στρατηγική και η φιλοσοφία του οργανισμού επηρεάζουν το στυλ ηγεσίας.

Υπάρχει μια αμοιβαία αλληλεπίδραση μεταξύ του οργανισμού και του ηγέτη. Καθώς ο ηγέτης επηρεάζει την οργανωσιακή κουλτούρα, η οργανωτική κουλτούρα επηρεάζει τον ηγέτη. Όταν εξετάζεται σε αυτό το πλαίσιο, η αλληλεπίδραση μεταξύ του ηγέτη και της κουλτούρας μπορεί να συγκριθεί με τις δύο όψεις ενός νομίσματος και μπορούμε να συμπεράνουμε ότι ένας παράγοντας δεν μπορεί να γίνει κατανοητός εάν δεν υπάρχει άλλος (Schein, 2010).

#### **4.6. Δημογραφικά χαρακτηριστικά - στυλ ηγεσίας και κουλτούρα**

##### **4.6.1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά και οργανωσιακή κουλτούρα**

Η οργανωτική κουλτούρα που εκφράζει τη διαφορετική ταυτότητα που έχει κάθε οργανισμός αποτελείται από κοινές αξίες, συμπεριφορές, προσδοκίες, πεποιθήσεις και κανόνες. Είναι ένα θέμα που ερευνάται συχνά λόγω της κρίσιμης σημασίας του για τη διασφάλιση της επιτυχίας του οργανισμού. Παραδόξως, το μεγαλύτερο μέρος της έρευνας για την οργανωσιακή κουλτούρα έγινε με βάση ότι η κουλτούρα μοιράζεται παγκοσμίως μέσα στον οργανισμό και θα είναι συνεπής με την πάροδο του χρόνου (Helms&Stern, 2001). Αν και ο οργανισμός προσπαθεί να ενσταλάξει κοινές αξίες και πεποιθήσεις σε όλους τους υπαλλήλους του, είναι απίθανο οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τον πολιτισμό εντός του οργανισμού να είναι καθολικές.

Επειδή η αντίληψη του πολιτισμού ποικίλλει ανάλογα με τον τρόπο που οι εργαζόμενοι ερμηνεύουν τα γεγονότα και τις αντιδράσεις τους σε αυτά τα γεγονότα. Πράγματι, πρόσφατη έρευνα δείχνει ότι υπάρχουν τόσο ατομικοί όσο και θεσμικοί παράγοντες που θα επηρεάσουν τις αντιλήψεις των εργαζομένων για την κουλτούρα του οργανισμού (Belias&Koustelios, 2014b; Ledimo, 2015).

Η πρώτη έρευνα ότι η οργανωσιακή κουλτούρα δεν είναι μονολιθική και ότι οι εργαζόμενοι διατηρούν αντιλήψεις για την οργανωσιακή κουλτούρα που μπορεί να επηρεάζονται από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά έγινε από τους

Hofstedeetal(1990).Μετά τους Hofstedeetal (1990), η έρευνα για τις επιδράσεις των δημογραφικών μεταβλητών στην οργανωσιακή κουλτούρα έχει αυξηθεί.

Οι Helms και Stern (2001) διαπίστωσαν ότι οι πολιτισμικές αντιλήψεις των νοσηλευτών άλλαξαν ανάλογα με την εργασιακή εμπειρία, το τμήμα, το φύλο, την ηλικία και τη φυλή ενώ οι Chenetal. (2008) διαπίστωσε ότι οι αντιλήψεις για την οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάστηκαν από διάφορους δημογραφικούς παράγοντες όπως η ηλικία, η εκπαίδευση και η εργασιακή εμπειρία, στη μελέτη που διεξήχθη από τραπεζικούς υπαλλήλους.

Σε μια άλλη μελέτη που διεξήχθη σε τραπεζικούς υπαλλήλους, οι Belias and Koustelios (2014b) αναφέρουν ότι οι διαφορές ηλικίας και εργασιακής εμπειρίας μεταξύ των εργαζομένων έχουν αντίκτυπο στις πολιτισμικές αντιλήψεις. Υπάρχουν μελέτες στη βιβλιογραφία ότι διαφορές όπως η φυλή, το φύλο, η ηλικία και το επίπεδο εκπαίδευσης είναι αποτελεσματικές στη διαμόρφωση πολιτιστικών αντιλήψεων (Saylietal., 2010· Ledimo, 2015).

Όλες αυτές οι μελέτες αποκαλύπτουν ότι οι ατομικές διαφορές που βασίζονται στα δημογραφικά χαρακτηριστικά επηρεάζουν τις αντιλήψεις για την οργανωσιακή κουλτούρα και ότι υπάρχουν διαφορές μεταξύ των πολιτισμών που γίνονται αντιληπτές στον οργανισμό.

#### **4.6.2. Δημογραφικά χαρακτηριστικά και στυλ ηγεσίας**

Οι ερευνητές καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η μετασχηματιστική ηγεσία καλλιεργεί ένα οργανωτικό κλίμα που διαμορφώνει την αλλαγή, το οποίο ενσωματώνει τις απόψεις και τις αξίες των εργαζομένων στην καθημερινή λήψη αποφάσεων (Yousef 2000). Η μετασχηματιστική ηγεσία έχει αποδειχθεί χρήσιμη στη διαχείριση σύγχρονων οργανισμών (Conger&Kanungo 1998). Κατά συνέπεια, αυτή η μελέτη στοχεύει στην παροχή πληροφοριών σχετικά με το πως αυτό το δημογραφικό χαρακτηριστικό επηρεάζει τη βελτιωμένη ηγετική συμπεριφορά μεταξύ των διευθυντών στον τραπεζικό τομέα της Σαουδικής Αραβίας. Η διοίκηση και η ηγεσία πιστεύεται ότι είναι οι δύο παράμετροι που έχουν τη βασικότερη επιρροή στην απόδοση του οργανισμού.

Τα δημογραφικά στοιχεία σχετίζονται άμεσα με την ηγεσία και τη διαχείριση ποιότητας. Αυτό δείχνει ότι κάθε μία από αυτές τις μεταβλητές (δημογραφικά

στοιχεία) συσχετίζεται με την ηγεσία και η διαχείριση ποιότητας επηρεάζει το σκεπτικό του εκπροσώπου ότι πώς να προηγηθεί των πρακτικών ποιότητας στον οργανισμό (Foels, Driskell, Mullen&Salas, 2000). Οι εργαζόμενοι εξετάζουν το ενδεχόμενο να συνεχίσουν στη διαχείριση της ποιότητας του οργανισμού, ειδικά με την πιθανότητα να εκπληρώσουν μεγαλύτερες προθέσεις και περισσότερο τη σκέψη ότι ο οργανισμός απαιτεί την υποστήριξη και τη δέσμευσή του (Ucho, Mkannga&Onyishi, 2012). Ωστόσο, ο αντίκτυπος των δημογραφικών στοιχείων στις προθέσεις ηγεσίας είναι κοινωνικός, ωστόσο η διερευνητική έρευνα σχετικά με τον αντίκτυπο της τάσης μεμονωμένων συστατικών είναι περιορισμένη σε παγκόσμιο επίπεδο (Senthamil&Palanichamy, 2013).

Αναφορικά με τις αντιλήψεις των υφιστάμενων για το στυλ ηγεσίας που ακολουθεί ο προϊστάμενος του, έρευνα των Failla&Stichler (2008) διερευνά διάφορες δημογραφικές παραμέτρους των υφισταμένων σχετικά με τυχόν διαφοροποιήσεις που αυτές παρουσιάζουν στις απαντήσεις των ερωτώμενων για το στυλ ηγεσίας που ακολουθεί ο προϊστάμενός τους. Η έρευνά τους υποστηρίζει ότι καμία δημογραφική μεταβλητή δεν εμφανίζει σημαντικά στατιστική συσχέτιση με το στυλ ηγεσίας. Αντίθετα με τα ευρήματα αυτά, μεταγενέστερη έρευνα των Abasilimetal. (2019) υποστηρίζει ότι δημογραφικές μεταβλητές όπως η οικογενειακή κατάσταση, τα έτη υπηρεσίας, το μορφωτικό επίπεδο και ο τύπος εργασίας (ημιαπασχόληση ή πλήρης απασχόληση) έχουν στατιστικά σημαντική συσχέτιση με τις αντιλήψεις για τον τύπο ηγεσίας του προϊστάμενου.

#### **4.7 Συμπεράσματα**

Η οργανωσιακή κουλτούρα ενισχύει την απόδοση του οργανισμού κάνοντας τους εργαζόμενους να αφοσιωθούν στη φιλοσοφία και τις αξίες των οργανισμών τους. Εάν ένας οργανισμός έχει εξαιρετική κουλτούρα, η συνολική του απόδοση θα βελτιωθεί επειδή η εξαιρετική κουλτούρα που έχει θα χρησιμεύσει ως μηχανισμός ελέγχου για τη διοχέτευση των συμπεριφορών των εργαζομένων του από ανεπιθύμητες συμπεριφορές προς επιθυμητές συμπεριφορές μέσω της χρήσης των κανόνων και των αξιών που αναφέρονται στο πολιτισμός. Η οργανωσιακή κουλτούρα αυξάνει τη συνολική απόδοση ενός οργανισμού διευκολύνοντας την επικοινωνία και τη λήψη αποφάσεων και δημιουργώντας συνεργασία μεταξύ των μελών του οργανισμού.



Η θετική οργανωτική κουλτούρα υποστηρίζει την προσαρμογή και ενισχύει την εργασιακή απόδοση των εργαζομένων παρακινώντας τους για την επίτευξη των εταιρικών στόχων. Αυτό θα βελτιώσει τελικά την οργανωτική απόδοση. Ένας υψηλός βαθμός οργανωτικής απόδοσης σχετίζεται με έναν οργανισμό που έχει μια ισχυρή κουλτούρα με καλά ενσωματωμένο και αποτελεσματικό σύνολο αξιών, πεποιθήσεων και συμπεριφορών. Η ισχυρή κουλτούρα ενός οργανισμού είναι υψηλής σημασίας για την ενίσχυση της απόδοσης των εργαζομένων, οδηγώντας έτσι στην επίτευξη καθορισμένων στόχων και στην αύξηση της συνολικής απόδοσης του οργανισμού.

Οι κανόνες και οι αξίες ενός οργανισμού μπορεί να είναι αόρατες. Ωστόσο, έχουν μεγάλο αντίκτυπο στην απόδοση και την κερδοφορία του οργανισμού. Η καλή οργανωτική κουλτούρα είναι αυτό που διακρίνει τους οργανισμούς με πραγματικά υψηλές επιδόσεις από τους υπόλοιπους.

Οι οργανισμοί με εξαιρετική κουλτούρα έχουν μεγαλύτερες αυξήσεις εσόδων, μεγαλύτερες επεκτάσεις εργατικού δυναμικού, μεγαλύτερες αυξήσεις στις τιμές των μετοχών, μεγαλύτερες βελτιώσεις στο καθαρό εισόδημα και υψηλότερες συνολικές επιδόσεις από αυτούς με αδύναμη κουλτούρα. Η εταιρική κουλτούρα έχει σημαντική επίδραση στην απόδοση ενός οργανισμού.

Αυτή η ερευνητική μελέτη συζήτησε κυρίως τη σχέση μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας, των στυλ ηγεσίας και της οργανωτικής απόδοσης. Με άλλα λόγια, η μελέτη εξέτασε πώς η κουλτούρα και το στυλ ηγεσίας ενός οργανισμού επηρεάζουν την απόδοσή του. Τα αποτελέσματα ή τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα και τα στυλ ηγεσίας μπορούν να έχουν θετικές και αρνητικές επιπτώσεις στην απόδοση.

Η ύπαρξη μιας ισχυρής κουλτούρας σε έναν οργανισμό μπορεί να βελτιώσει την απόδοση κάνοντας τους εργαζόμενους του οργανισμού να αφοσιωθούν τόσο στη φιλοσοφία, τις αξίες και τους κανόνες που αναφέρονται στην κουλτούρα. Ένας άλλος τρόπος επιρροής της οργανωσιακής κουλτούρας στην απόδοση του οργανισμού είναι ότι μια εξαιρετική κουλτούρα δημιουργεί συνεργασία των τμημάτων του οργανισμού και βελτιώνει την επικοινωνία και τη λήψη αποφάσεων. Όταν υπάρχει συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων, οι επιδόσεις τους θα αυξηθούν και μια τέτοια αύξηση στις ατομικές επιδόσεις των εργαζομένων οδηγεί σε υψηλότερη συνολική οργανωτική απόδοση.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### Ηγεσία και Οργανωσιακή Κουλτούρα

Η έννοια της οργανωτικής απόδοσης σχετίζεται με την επιτυχή απόδοση, την επιβίωση και την ευημερία ενός οργανισμού. Η μέτρηση της οργανωσιακής απόδοσης είναι κρίσιμης σημασίας σε οργανισμούς παροχής υπηρεσιών καθώς και σε οργανισμούς παραγωγής (Brynjolfson, 1993· Atkinson και Brown, 2001). Ο Gronroos (1992) τόνισε ότι οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών πρέπει να επικεντρώνονται περισσότερο στη δημιουργία σχέσεων με τους πελάτες παρά στις βραχυπρόθεσμες συναλλαγές (αναφέρεται στους Paulinetal., 1999). Επιπλέον, σε οργανισμούς παροχής υπηρεσιών όπως τα ξενοδοχεία, αυτό είναι ακόμη πιο κρίσιμο λόγω της φύσης της επιχείρησής τους, η οποία επικεντρώνεται περισσότερο στις ανθρώπινες δεξιότητες και στα άυλα περιουσιακά στοιχεία (Bharadwajetal., 1993).

Υπάρχουν δύο τρόποι μέτρησης της απόδοσης, δηλαδή με τη χρήση αντικειμενικών και υποκειμενικών μέτρων. Το αντικειμενικό μέτρο χρησιμοποιεί πραγματικά στοιχεία από οργανισμούς ενώ το υποκειμενικό μέτρο χρησιμοποιεί την αντίληψη των ερωτηθέντων (Johannessenetal., 1999· Pizam and Ellis, 1999). Σε αυτή τη μελέτη, αποφασίσαμε να χρησιμοποιήσουμε ένα αντιληπτικό ή υποκειμενικό μέτρο με στόχο τη διαπίστωση της απόδοσης του οργανισμού (Ackelsberg και Arlow, 1985), επειδή:

- (1) είναι ένα πιο συνεπές μέτρο απόδοσης και δεν ποικίλλει ευρέως από τα αντικειμενικά μέτρα ως προς την ακρίβεια· και
- (2) ζητώντας από τους ερωτηθέντες συγκεκριμένα χρηματοοικονομικά μέτρα μπορεί να προκαλέσει άγχος σχετικά με την εμπιστευτικότητα των πληροφοριών που παρέχουν.

Επίσης, τα υποκειμενικά μέτρα μπορεί να προσφέρουν καλύτερη προοπτική οργανωτικής αποτελεσματικότητας μακροπρόθεσμα (Pizam and Ellis, 1999). Έτσι, ορίζουμε την απόδοση του ξενοδοχείου ως «το επίπεδο αύξησης ή μείωσης των εσόδων του ξενοδοχείου». Μια πρόσφατη μελέτη των Ozceliketal. (2008) αξιολόγησε επίσης την απόδοση των εταιρειών ως προς την αύξηση των εσόδων.

Ο Barrow (1977) ορίζει την ηγεσία ως «τη συμπεριφορική διαδικασία επηρεασμού ατόμων ή ομάδων προς καθορισμένους στόχους». Επιπλέον, αποκάλυψε επίσης ότι η

προηγούμενη έρευνα για την ηγεσία μπορεί να ταξινομηθεί σε τέσσερις κατευθύνσεις:

- (1) διερεύνηση συμπεριφοράς ηγέτη.
- (2) περιστασιακές και αμοιβαίες αιτίες.
- (3) θεωρίες αποτελεσματικότητας ηγεσίας. και
- (4) κανονιστική προσέγγιση ηγεσίας.

Η διερεύνηση της συμπεριφοράς του ηγέτη σχετίζεται με τις πραγματικές πράξεις ή συμπεριφορές των ηγετών.

Εν τω μεταξύ, οι καταστάσεις και οι αμοιβαίες αιτίες αξιολογούν την επιρροή των περιστασιακών παραγόντων στη συμπεριφορά του ηγέτη και τις αιτίες της συμπεριφοράς του/της στις δραστηριότητες των υφισταμένων. Επιπλέον, οι θεωρίες αποτελεσματικότητας ηγεσίας σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα ενός συγκεκριμένου στυλ ηγεσίας σε μια κατάλληλη κατάσταση.

Τέλος, η κανονιστική προσέγγιση ηγεσίας περιγράφεται ως μια αποτελεσματική δράση σε κάθε δεδομένη κατάσταση. Ο Barrow (1977) υποδεικνύει επίσης ότι το πλαίσιο ηγεσίας πρέπει να αποτελείται από τρεις μεταβλητές: το χαρακτηριστικό του ηγέτη, τη συμπεριφορά του ηγέτη και το περιβάλλον.

Επίσης, ο Zaccaro (2007) ορίζει τις πρακτικές ηγεσίας ως «την έκταση της συμπεριφοράς των ηγετών στη λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με τα λειτουργικά συστήματα» των υπό μελέτη ξενοδοχείων. Είναι ενδιαφέρον ότι ο Church (1995) διαπίστωσε ότι οι ηγετικές συμπεριφορές των μάνατζερ σε έναν οργανισμό υπηρεσιών αεροπορικών εταιρειών σχετίζονταν σημαντικά με τους δείκτες της ποιότητας των υπηρεσιών και την απόδοση των επιχειρηματικών μονάδων.

Καθορίζοντας τη γραμμή μεταξύ αυτής της μελέτης και άλλων ερευνών ηγεσίας, αυτή η μελέτη προσδιορίζει πρακτικές ηγεσίας που σχετίζονται με την ανταπόκριση, ιδιαίτερα στον ξενοδοχειακό κλάδο. Μια μελέτη για τη συμπεριφορά των ηγετών της βιομηχανίας καταλυμάτων από τους Chung-Herreraetal. (2003) βρήκε οκτώ τύπους παραγόντων ικανότητας των ηγετών στον κλάδο των καταλυμάτων. Στη μελέτη τους χρησιμοποίησαν 99 δηλώσεις για να αξιολογήσουν τους ακόλουθους οκτώ παράγοντες ηγετικής ικανότητας:

(1) Η αυτοδιαχείριση, η οποία περιλαμβάνει διαστάσεις ηθικής και ακεραιότητας, διαχείρισης χρόνου, ευελιξίας και προσαρμοστικότητας και αυτο-ανάπτυξης.

(2) Στρατηγική τοποθέτηση, η οποία περιλαμβάνει την επίγνωση των αναγκών των πελατών, τη δέσμευση για ποιότητα, τη διαχείριση της διαχείρισης των ενδιαφερομένων και το ενδιαφέρον για τις διαστάσεις της κοινότητας.

(3) Εφαρμογή, η οποία περιλαμβάνει τις διαστάσεις του σχεδιασμού, της καθοδήγησης άλλων και της επανασχεδιασμού.

(4) Κριτική σκέψη, η οποία περιλαμβάνει διαστάσεις στρατηγικού προσανατολισμού, λήψης αποφάσεων, ανάλυσης και ανάληψης κινδύνων και καινοτομίας.

(5) Επικοινωνία, η οποία περιλαμβάνει τις διαστάσεις της ομιλίας με αντίκτυπο, της διευκόλυνσης της ανοιχτής επικοινωνίας, της ενεργητικής ακρόασης και της γραπτής επικοινωνίας.

(6) Διαπροσωπικό, το οποίο περιλαμβάνει τις διαστάσεις της δημιουργίας δικτύων, της διαχείρισης των συγκρούσεων και της υιοθέτησης της διαφορετικότητας.

(7) Ηγεσία, η οποία περιλαμβάνει τις διαστάσεις του προσανατολισμού στην ομαδική εργασία, της ενίσχυσης των κινήτρων, του σθένους, της ανάπτυξης άλλων, της υιοθέτησης της αλλαγής και της ευελιξίας της ηγεσίας.

(8) Γνώση του κλάδου, η οποία είναι η διάσταση της επιχειρηματικής και βιομηχανικής εμπειρογνωμοσύνης.

Οι ερευνητές έχουν τονίσει τη σημασία της οργανωτικής ηγεσίας ως θεμελιώδους σημασίας για την επιτυχία των εταιρειών, ακόμη περισσότερο για βιομηχανίες που είναι παγκόσμιες και δυναμικές. Ο κλάδος της φιλοξενίας είναι πολύπλοκος, δυναμικός και παγκόσμιος.

Ως αποτέλεσμα, καθίσταται πρόκληση για τις επιχειρήσεις του κλάδου να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητά τους σε συνεχή βάση. Το κλειδί για να είσαι ηγέτης βρίσκεται στην ικανότητα της εταιρείας να διαχειρίζεται την αλλαγή όπως προτείνουν οι Olsen, West και Tse (1998). Δεδομένων των δυνάμεων της αλλαγής που έχουν αντίκτυπο στις επιχειρήσεις στον κλάδο της φιλοξενίας, είναι σημαντικό

να εντοπιστούν τα ηγετικά χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων που βοηθούν στη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε ένα δυναμικό παγκόσμιο/τοπικό περιβάλλον.

### **5.1 Ο ρόλος της ηγεσίας στην διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας: το μάκρο-περιβάλλον του οργανισμού**

Η έννοια της ηγεσίας έχει αναπτυχθεί σε μικροεπίπεδο, δηλαδή στο πλαίσιο των εργαζομένων και των διευθυντών. Ωστόσο, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η ίδια έννοια μπορεί να επεκταθεί στο σύνολο του οργανισμού όσον αφορά τη στάση του σε σχέση με το περιβάλλον. Για παράδειγμα, η ανώτατη διοίκηση μιας επιχείρησης μπορεί να επιδιώκει να είναι προορατική όσον αφορά το περιβάλλον και ως εκ τούτου να δίνει έμφαση στην απόκτηση ηγετικής θέσης σε μια δεδομένη τοπική/παγκόσμια αγορά. Ως αποτέλεσμα, η ομάδα ανώτατης διοίκησης μπορεί να ορίσει πολιτικές και κατευθυντήριες γραμμές για τη διοίκηση προκειμένου να επιδιώξει την ηγεσία σε λειτουργικό επίπεδο.

Αυτή η διαδικασία είναι το αποτέλεσμα ενός καλά σχεδιασμένου και δομημένου σχεδίου εκ μέρους της ανώτατης διοίκησης για τη βελτίωση της συνολικής οργανωτικής αποτελεσματικότητας. Στο πλαίσιο της μεθόδου επίτευξης της ηγεσίας σε έναν οργανισμό και σε έναν δεδομένο κλάδο, οι Olsenetal (1998) ορίζουν την ηγεσία ως τη *«διαδικασία που διασφαλίζει ότι η επιχείρηση προχωρά συνεχώς μπροστά μέσω της συνεχούς αξιολόγησης του επιχειρηματικού της περιβάλλοντος, αναζητώντας νέες ευκαιρίες για να ηγηθεί της βιομηχανία»* (σελ. 230).

Οι συγγραφείς επισημαίνουν περαιτέρω ότι *«η ηγεσία στο σημερινό δυναμικό και πολύπλοκο περιβάλλον είναι διαφορετική από ό,τι ήταν ποτέ πριν»* (σελ. 229). Επιπλέον, *«οι ηγέτες επιδιώκουν να αξιολογούν συνεχώς τις δυνάμεις και τις ικανότητές τους για να είναι σίγουροι ότι ανταποκρίνονται στη συνεχώς μεταβαλλόμενη σειρά ανταγωνιστικών μεθόδων»* (σελ. 230).

Οι αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον έχουν αναγκάσει πολλές εταιρείες να εμπλακούν σε καλύτερους τρόπους επιχειρηματικής δραστηριότητας. Αυτές οι αλλαγές περιλαμβάνουν *«την αυξανόμενη παγκοσμιοποίηση της οικονομίας, την*

*ανάγκη μείωσης του κόστους και την πίεση για ανταγωνιστικότητα σε μια αγορά όπου υπάρχουν περισσότεροι παγκόσμιοι ανταγωνιστές» (Taborda, 2000, σ. 41).*

Οι λόγοι για τους οποίους οι εταιρείες δυσκολεύονται να προβλέψουν τον ρυθμό της αλλαγής και τα σχετικά επίπεδα αβεβαιότητας, σύμφωνα με τον ίδιο, προέρχονται από «*μια σύζευξη παραγόντων όπως η ταχεία παγκοσμιοποίηση των αγορών, η αστάθεια των νομισματικών κινήσεων, η διάδοση των τεχνολογιών πληροφοριών και επικοινωνιών, η κυβέρνηση πολιτικές και ευρεία έμφαση στη βελτίωση της ποιότητας και την προσοχή στην προστιθέμενη αξία»* (σελ. 41). Αυτό το ορίζουμε ως ανάλυση μακρο-επιπέδου της ηγεσίας, καθώς η ηγεσία της εταιρείας θα πρέπει να προσανατολιστεί στρατηγικά στο περιβάλλον.

Ο Campbell (2000) αναφέρει ότι το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού είναι ο καθοριστικός παράγοντας όσον αφορά τις ενέργειες που αναλαμβάνουν οι διευθυντές και οι προϊστάμενοι ενώ θέτουν πρότυπα απόδοσης. Αυτά τα πρότυπα απόδοσης είναι οι προσδοκίες που έχει η διοίκηση από τους υπαλλήλους της.

Ενώ οι προσδοκίες είναι άμεσο αποτέλεσμα της επιρροής του εξωτερικού περιβάλλοντος στην επιχείρηση που θα ευθυγραμμίσει την επιχείρηση με τις τοπικές/παγκόσμιες αγορές της, είναι η «*ευθυγράμμιση των προσδοκιών γύρω από ένα μικρό σύνολο βασικών αξιών και ιδανικών που καθορίζουν την κουλτούρα του οργανισμού. όπως η υπηρεσία, η καινοτομία, η ομαδική εργασία και τα επιτεύγματα»* (Campbell, 2000, σελ. 63).

Αυτό θα βοηθήσει τους υπαλλήλους να προσανατολιστούν στις προσδοκίες της διοίκησης μέσω των καθορισμένων βασικών αξιών, οι οποίες θα βοηθήσουν επίσης στην ενσωμάτωση αυτών των βασικών αξιών με αυτήν της κουλτούρας του οργανισμού. Η ιδέα της ευθυγράμμισης των βασικών αξιών της επιχείρησης με την οργανωτική αποστολή επιβεβαιώνεται από τον Taborda (2000), ο οποίος προτείνει ότι «*οι εργαζόμενοι απορροφούν τις βασικές αξίες του οργανισμού τους, οι οποίες δεν πρέπει να θεωρούνται ως άκαμπτοι και γρήγορα ξεπερασμένοι κανονισμοί, αλλά ως οδηγοί για τη διαμόρφωση και την εκ νέου διαμόρφωση συνεργατικής και διαλειτουργικής ομαδικής εργασίας μέσω της οποίας θα πραγματοποιηθεί η αποστολή του οργανισμού»* (σελ. 42).

Η έννοια του προσανατολισμού της σταθερής ηγεσίας σε μικροεπίπεδο υποστηρίζεται από τον Quigley (2000), ο οποίος προτείνει ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες εντός των

οργανισμών καθοδηγούνται από μια ολιστική κατανόηση των οντοτήτων τους, η οποία επιτυγχάνεται με το *«να παρακολουθεί κανείς το μέλλον, να αναθεωρεί και να παρακολουθεί τη δέσμευση για το σκοπό και την κατεύθυνση και τη διασφάλιση ότι αυτός ο σκοπός μοιράζεται μέσω αποτελεσματικής επικοινωνίας»* (σελ. 17). Έτσι, η ιδέα ότι η επιτυχία των ηγετών σε έναν οργανισμό είναι αποτέλεσμα του πόσο καλά είναι σε θέση να ευθυγραμμίσουν τους τοπικούς στόχους εντός των διαφόρων λειτουργιών του οργανισμού με αυτόν του γενικού προσανατολισμού της επιχείρησης.

Επιπλέον, ο Quigley επισημαίνει ότι *«μέσα απαιτεί μια ολιστική κατανόηση του τρόπου με τον οποίο τα στοιχεία ταιριάζουν μεταξύ τους, η ματιά προς τα έξω απαιτεί επίσης μια οικολογική άποψη για την κατανόηση του συνεχώς μεταβαλλόμενου εξωτερικού κόσμου στον οποίο ο οργανισμός πρέπει να επιβιώσει και να ευημερήσει»* (σελ. 17). Ως εκ τούτου, για να πετύχει ως ηγέτης σε ένα οργανωτικό πλαίσιο ή σε μικροεπίπεδο, καθίσταται επιτακτική ανάγκη ο ηγέτης να επικεντρώνεται σε θέματα που ξεπερνούν τα λειτουργικά όρια.

Η σημασία της προβολής της ικανότητας προσαρμογής των οργανισμών στην αλλαγή γίνεται ένα σημαντικό ζήτημα που θα πρέπει να αντιμετωπίσουν οι ηγέτες, γεγονός που θέτει το ζήτημα του οράματος και της επιρροής του στη διαδικασία ηγεσίας. Από αυτή την άποψη, *«οι ηγέτες που πετυχαίνουν είναι εκείνοι που έχουν όραμα ή έχουν μια εικόνα για το μέλλον του οργανισμού. Το όραμα είναι εξίσου σημαντικό, αν όχι ουσιαστικό συστατικό της ηγεσίας, επειδή δίνει κατεύθυνση και βοηθά τους ανθρώπους να γνωρίζουν πού ταιριάζουν, γεγονός που ενισχύει τα κίνητρα και τα συναισθήματα ενδυνάμωσης»* (Tarboda, 2000, σ. 43).

Αυτό θα επηρεάσει τη θέση και τη στάση του οργανισμού σε σχέση με τον τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται. Μόλις αυτό καθοριστεί, αυτό που γίνεται ουσιαστικός παράγοντας για διαχείριση είναι η ίδια η αλλαγή ή ο μετασχηματισμός του συστήματος. Η έννοια της αλλαγής του συστήματος από μια κατάσταση σε μια διαφορετική περιγράφεται από τον Ackoff (1999), ο οποίος δηλώνει ότι *«ένα σύστημα μετασχηματίζεται όταν αλλάζει ο τύπος του συστήματος που πιστεύεται ότι είναι. Επομένως, ένας μετασχηματιστικός ηγέτης είναι αυτός που μπορεί να παράγει ή να ενθαρρύνει και να διευκολύνει την παραγωγή ενός κινητοποιητικού οράματος ενός μετασχηματισμένου συστήματος. Εξίσου σημαντικό, ο ηγέτης πρέπει να είναι σε θέση να*

*εμπνέει και να οργανώνει μια αποτελεσματική επιδίωξη αυτού του οράματος και να το διατηρεί ακόμη και όταν απαιτούνται θυσίες» (σελ. 25).*

## **5.2 Σχέση του στυλ ηγεσίας και οργανωσιακή κουλτούρα σε τομείς πλην του ξενοδοχειακού κλάδου**

Το ζήτημα της συσχέτισης του στυλ ηγετικής συμπεριφοράς της οργανωσιακής κουλτούρας και της εργασιακής ικανοποίησης έχει μελετηθεί διαχρονικά σε πολλούς άλλους τομείς πέραν του κλάδου της φιλοξενίας.

Ο Μπελιάς (2015) υποστηρίζει ότι η σχέση μεταξύ του στυλ της ηγετικής συμπεριφοράς και της εργασιακής ικανοποίησης του προσωπικού διέπεται από την οργανωσιακή κουλτούρα που επικρατεί στον οργανισμό. Σε έρευνα που εκπονήθηκε σε τραπεζικούς υπαλλήλους στην Ελλάδα διαπιστώθηκε ότι οι διάφορες παράμετροι μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης έχουν κάποιας μορφής συσχέτιση με συγκεκριμένα στυλ οργανωσιακής κουλτούρας. Για παράδειγμα, οι οικονομικές απολαβές ως παράμετρος της ικανοποίησης συσχετίζονται αρνητικά με μία προσαρμοστική κουλτούρα ή με μία κουλτούρα προσαρμοσμένη στην αγορά, ενώ αντίθετα σχετίζονται θετικά με τον ιεραρχικό τύπο κουλτούρας.

Οι Topetal. (2015) εκπόνησαν μία έρευνα σε διάφορους οργανισμούς διαφορετικών τομέων στην Τουρκία για να διερευνήσουν την συσχέτιση που υπάρχει μεταξύ συγκεκριμένου τύπου ηγεσίας και συμπεριφοράς (πατερναλιστικός τύπος ηγεσίας και ηγέτης- υπηρέτης) με την οργανωσιακή κουλτούρα που καλλιεργείται μέσα από το πρίσμα της εθνικής κουλτούρας και της ανταπόκρισης των εργαζομένων. Η έρευνα καταλήγει ότι η εθνική κουλτούρα σαφώς επηρεάζει και διαμορφώνει το στυλ της ηγετικής συμπεριφοράς που επιλέγουν οι προϊστάμενοι και τη μέθοδο ανάπτυξης της οργανωσιακής κουλτούρας.

Προγενέστερη έρευνα των Gockeetal. (2014) στον ιατρικό κλάδο της Τουρκίας καταλήγει επίσης ότι η εργασιακή αφοσίωση επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από το στυλ ηγετικής συμπεριφοράς των προϊσταμένων, το οποίο όμως, τουλάχιστον για τα δεδομένα της έρευνας αυτής, δεν δείχνει να διαμορφώνεται σημαντικά σύμφωνα με την οργανωσιακή κουλτούρα που επικρατεί μέσα στην ιδιωτική κλινική που εργάζονται.



Οι Metwally και El-Bishbishy (2014) εστίασαν περισσότερο στη σχέση που έχει η ηγετική συμπεριφορά με την εργασιακή ικανοποίηση, εξαιρώντας την οργανωσιακή κουλτούρα στο ζήτημα αυτό. Υποστηρίζουν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία είναι αμιγώς ένα στυλ ηγετικής συμπεριφοράς το οποίο προωθεί απόλυτα την εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού. Οι τέσσερις παράμετροι- πυλώνες που ορίζουν το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας (ιδανική επιρροή, εμπνευσμένο κίνητρο, διανοητική διέγερση και εξατομικευμένη εκτίμηση) οδηγούν σαφέστατα σε τόνωση της ικανοποίησης που αισθάνονται οι εργαζόμενοι απασχολούμενοι σε ένα τέτοιο εργασιακό περιβάλλον που εστιάζει στην ψυχολογία τους, τους στόχους τους και την καριέρα τους. Η έρευνα που οι συγκεκριμένοι μελετητές διεξήγαγαν σε μία πολυεθνική εταιρεία ταχικινούμενων καταναλωτικών προϊόντων (FMCG) στην Αίγυπτο καταλήγει σε ακριβώς αυτό το συμπέρασμα, καθώς αποδεικνύεται ότι και οι τέσσερις αυτοί οι πυλώνες όντως φέρουν θετική συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση.

### **5.3 Σχέση του στυλ ηγεσίας και οργανωσιακή κουλτούρα στον κλάδο της φιλοξενίας**

Η ζήτηση για ξενοδοχειακά προϊόντα και υπηρεσίες εξαρτάται από κοινωνικοπολιτιστικούς και πολιτικούς παράγοντες που έχουν άμεσο αντίκτυπο στην κατανάλωση αυτών των προϊόντων και υπηρεσιών. Αυτό προκύπτει κυρίως εξαιτίας του γεγονότος ότι τα περισσότερα από τα έσοδα που παράγονται από τον ξενοδοχειακό κλάδο εξαρτώνται από τη διεθνή τουριστική εισροή σε μια χώρα.

Η οργανωσιακή κουλτούρα αντιπροσωπεύει τις πεποιθήσεις, τις ιδεολογίες, τις πολιτικές, τις πρακτικές ενός οργανισμού. Δίνει στους εργαζόμενους μια αίσθηση κατεύθυνσης και επίσης ελέγχει τον τρόπο που συμπεριφέρονται μεταξύ τους. Η εργασιακή κουλτούρα φέρνει όλους τους εργαζόμενους πιο κοντά σε μια κοινή πλατφόρμα και τους ενώνει στο χώρο εργασίας. Ειδικότερα στον ξενοδοχειακό κλάδο, όπως έχει αναφερθεί σε προηγούμενη ενότητα, η παροχή υπηρεσιών καθιστά την ανάγκη ποιοτικής εξυπηρέτησης των πελατών και εύρυθμης λειτουργίας του οργανισμού επιτακτική με αποτέλεσμα εξίσου κρίσιμη να είναι η αναγκαιότητα

ανάπτυξης και διατήρησης μιας ισχυρής οργανωσιακής κουλτούρας (Beliasetal., 2021).

Υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που επηρεάζουν την κουλτούρα του οργανισμού: αρχικά, ο κύριος παράγοντας επιρροής στην κουλτούρα είναι το ίδιο το άτομο που συνεργάζεται με τον οργανισμό. Οι υπάλληλοι, με τις διαφορετικές αξίες και ιδέες τους διαμορφώνουν σε ένα βαθμό την κουλτούρα του χώρου εργασίας. Το φύλο των εργαζομένων επηρεάζει επίσης την κουλτούρα του οργανισμού.

Συγκεκριμένα στον κλάδο της φιλοξενίας, διάφορες μελέτες που έχουν εκπονηθεί σχετικά πρόσφατα, εξετάζουν τη σημασία του ρόλου της ηγεσίας στη διαμόρφωση και επιρροή της οργανωσιακής κουλτούρας, όπως και στο βαθμό αφοσίωσης και ικανοποίησης των εργαζομένων αλλά και στην όλη αποδοτικότητα του οργανισμού.

Η Chen (2013) διεξήγαγε μία μελέτη σε ξενοδοχεία της Ταϊβάν διερευνώντας τους παράγοντες που επιδρούν στην επίτευξη εσωτερικής ποιότητας κατά την λειτουργία των οργανισμών αυτών και την παροχή των υπηρεσιών φιλοξενίας. Η έρευνα της καταλήγει ότι μεταξύ των διαφόρων παραγόντων υπάρχει συγκεκριμένος τύπος οργανωσιακής κουλτούρας αλλά και ηγετικής συμπεριφοράς που εντέλει τείνουν να επιδρούν περισσότερο στην εξασφάλιση υψηλής εσωτερικής ποιότητας. Συγκεκριμένα, μία γραφειοκρατική οργανωσιακή κουλτούρα καθώς και ο μετασχηματισμός τύπος ηγεσίας είναι αυτά που φέρουν υψηλότερη συσχέτιση με τις παραμέτρους εσωτερικής ποιότητας.

Έρευνα των Pawirosumarto et al. (2016) σε ξενοδοχειακές μονάδες της Ινδονησίας υποστηρίζει ότι ακόμη και αν η κουλτούρα παίζει ενεργό ρόλο στην εργασιακή ικανοποίηση, εν τούτοις το ηγετικό στυλ συμπεριφοράς που υιοθετούν οι προϊστάμενοι είναι αυτό που φέρει ακόμη μεγαλύτερη θετική συσχέτιση με τη μεταβλητή αυτή. Με άλλα λόγια, υποστηρίζεται ότι το εργασιακό κλίμα και γενικότερα η οργανωσιακή κουλτούρα ενός ξενοδοχείου επιδρά στην έκταση στην οποία οι εργαζόμενοι αισθάνονται ικανοποίηση από τη θέση εργασίας τους, όμως καθώς η καθημερινότητα της δουλειάς τους σχετίζεται περισσότερο με την επικοινωνία και συμπεριφορά με τον προϊστάμενό τους, ο τύπος ηγεσίας που εκείνος εφαρμόζει είναι αυτός που εν τέλει επιδρά περισσότερο στην εργασιακή τους ικανοποίηση.

Οι Ozuturk et al. (2014) διεξήγαγαν έρευνα σε ξενοδοχεία της Τουρκίας αναφορικά με τη συσχέτιση μεταξύ των διαπροσωπικών σχέσεων εμπιστοσύνης αλλά και της οργανωσιακής κουλτούρας με την πρόθεση αποχώρησης από τον οργανισμό των εργαζομένων. Διαπίστωσαν ότι συγκεκριμένοι τύποι οργανωσιακής κουλτούρας, η κουλτούρα της αγοράς, της γενιάς και του ανοιχτού συστήματος επιδρούν αρνητικά στην πρόθεση αυτή, προωθώντας έτσι την παραμονή των εργαζομένων της εκάστοτε ξενοδοχειακής μονάδας. Επιπρόσθετα υποστηρίζουν ότι το κλίμα εμπιστοσύνης που καλλιεργείται μεταξύ του προϊσταμένου και του εργαζόμενου είναι βασικό για τη διαμόρφωση μιας τέτοιας προθέσεως. Οι προϊστάμενοι οφείλουν να υιοθετούν ηγετικές συμπεριφορές που να προωθούν το κλίμα εμπιστοσύνης με το προσωπικό τους ώστε να καλλιεργούν εργασιακές συνθήκες που να προωθούν την εργασιακή ικανοποίηση και την αφοσίωση στην ξενοδοχειακή μονάδα.

Έρευνα των Makawi et al. (2020) σε ξενοδοχεία low budget στην Ινδονησία διερεύνησε το βαθμό στον οποίο το στυλ ηγεσίας και η οργανωσιακή κουλτούρα επιδρούν στην αποδοτικότητα των εργαζομένων. Ειδικότερα οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι τόσο το στυλ ηγεσίας όσο και η οργανωσιακή κουλτούρα τείνουν να επιδρούν στο βαθμό που οι εργαζόμενοι αισθάνονται ικανοποίηση από το αντικείμενο της δουλειάς τους, σύμφωνα πάντα με την υπάρχουσα βιβλιογραφία. Στα ευρήματα τους υποστηρίζουν ότι τουλάχιστον για τους εργαζόμενους σε αυτή την κατηγορία ξενοδοχείων, το στυλ ηγεσίας δεν φαίνεται να επιδρά στην εργασιακή αποδοτικότητα. Αντίθετα όμως, η οργανωσιακή κουλτούρα που διέπει το ξενοδοχείο καθώς και ο βαθμός εργασιακής ικανοποίησης από το αντικείμενο της δουλειάς τείνουν να επιδρούν στην αποδοτικότητα των εργαζομένων.

Έρευνα των Beliasetal. (2022) σε ξενοδοχειακές μη πολυτελείς μονάδες της Ελλάδας υποστηρίζει ότι το εργασιακό κλίμα επιδρά και στον τρόπο που το προσωπικό αντιλαμβάνεται την ηγετική συμπεριφορά. Είναι πρακτικά πιο δύσκολο για τους εργαζόμενους σε τέτοιους οργανισμούς να αντιληφθούν την ύπαρξη μετασχηματιστικού τύπου ηγεσίας. Αντίθετα, όπως οι ερευνητές υποστηρίζουν, στο παρελθόν σχετικές έρευνες σε πολυτελή ξενοδοχεία της χώρας έχουν καταδείξει ότι οι εργαζόμενοι εκεί αναγνωρίζουν πιο εύκολα το συγκεκριμένο στυλ ηγετικής συμπεριφοράς, ενώ παράλληλα το υποστηρίζουν και το θεωρούν σημαντικό στην καθημερινότητά της δουλειάς τους.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : Μεθοδολογία της έρευνας**

Η μεγάλη δημοτικότητα της μετασχηματιστικής ηγεσίας πρόσφατα, η ξεκάθαρη επιρροή της άμεσα ή έμμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση αλλά και η περιορισμένη ερευνητική δραστηριότητα στην Ελλάδα σχετικά, καθοδήγησαν τον σκοπό της έρευνας.

Ο κύριος σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση της σχέσεως μεταξύ του στυλ ηγεσίας και της οργανωσιακής κουλτούρας. Με άλλα λόγια, η παρούσα διπλωματική εργασία θα μελετήσει το κατά πόσο τα διάφορα ηγετικά στυλ επηρεάζουν την οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα, η μελέτη θα πραγματοποιηθεί σε εργαζομένους που ασχολούνται στον Ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο και συγκεκριμένα σε ξενοδοχεία 4\* και 5\*.

### **6.1 Συμμετέχοντες**

Ο πληθυσμός της παρούσας έρευνας θα αποτελέσουν οι εργαζόμενοι που απασχολούνται σε ξενοδοχειακές μονάδες της ελληνικής επικράτειας.

Το δείγμα της συγκεκριμένης έρευνας θα αποτελέσουν οι εργαζόμενοι από διάφορες ξενοδοχειακές μονάδες που ανήκουν στον ελλαδικό χώρο ανεξαρτήτως ηλικίας, φύλου, εργασιακής θέσης ή ετών προϋπηρεσίας.

Συνολικά διανεμήθηκαν 280 ερωτηματολόγια εκ των οποίων επεστράφησαν συμπληρωμένα 218 ερωτηματολόγια. Από τα απαντημένα ερωτηματολόγια εξαιρέθηκαν 14 λόγω μη επάρκειας συμπλήρωσης, συνεπώς διεξήχθη στατιστικός έλεγχος 204 ερωτηματολογίων.

### **6.2 Ερευνητικά Εργαλεία**

Τα ερωτηματολόγια – Κλίμακες μέτρησης που θα χρησιμοποιηθούν στη δημιουργία του κεντρικού ερωτηματολογίου (που θα διανεμηθεί στο δείγμα) είναι οι ακόλουθες:

#### **α) Στυλ Ηγεσίας**

Μοντέλο: Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας

(MultifactorLeadershipQuestionnaire) (M.L.Q. – 5X) (Avolio&Bass, 2004) το οποίο καταμετρά τα διάφορα στυλ ηγεσίας: μετασχηματιστικό, διεκπεραιωτικό, παθητικό – προς αποφυγή. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 45 ερωτήσεις οι οποίες προσδιορίζουν τις ακόλουθες μεταβλητές:

- α) εξιδανικευμένη επιρροή – χαρακτηριστικά,
- β) εξιδανικευμένη επιρροή – συμπεριφορές,
- γ) εμπνευσμένη παρακίνηση,
- δ) διανοητική διέγερση,
- ε) εξατομικευμένο ενδιαφέρον,
- ζ) έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή,
- η) management κατ' εξαίρεση ενεργό,
- θ) management κατ' εξαίρεση παθητικό,
- ι) ηγεσία προς αποφυγή.

Το MLQ – 5X δίνει μεγάλη βαρύτητα στη συμπεριφορά του κάθε ατόμου και στα χαρακτηριστικά των ηγετών, όπως αυτά ιεραρχούνται από τον εργασιακό του περίγυρο, ανεξάρτητα από το επίπεδο ιεραρχίας. Το ερωτηματολόγιο στοχεύει στον προσδιορισμό των συμπεριφορών των ηγετών, οι οποίες δίνουν κίνητρο στους συνεργάτες με σκοπό την επίτευξη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων.

(β) Οργανωσιακή Κουλτούρα

Κλίμακα μέτρησης Cameron&Quinn (1999)

Για την καταμέτρηση της Οργανωσιακής Κουλτούρας θα χρησιμοποιηθεί το Εργαλείο Αξιολόγησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας OrganizationalCultureAssessmentInstrument (OCAI). Η κλίμακα μέτρησης αποτελείται από 4 τύπους οργανωσιακής κουλτούρας (Clen, Market, Adhocracy&Hierarchical). 24 ερωτήσεις απαρτίζουν το ερωτηματολόγιο. Κάθε τύπος κουλτούρας αντιπροσωπεύεται από 6 ερωτήσεις, οι οποίες έχουν 4 πιθανές απαντήσεις. Για κάθε ερώτηση συγκεντρώνονται 100 μονάδες, οι οποίες μοιράζονται ανάμεσα στις 4 πιθανές απαντήσεις – τύπους κουλτούρας, δίνοντας βαθμολογικό

προβάδισμα στην απάντηση που αντιπροσωπεύει καλύτερα την κατάσταση στο εκάστοτε εργασιακό περιβάλλον. Για τις ίδιες 6 ερωτήσεις το δείγμα καλείται να απαντήσει 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). Οι 6 διαστάσεις (μεταβλητές) της οργανωσιακής κουλτούρας είναι οι ακόλουθες:

- Κυρίαρχα χαρακτηριστικά
- Ηγεσία του οργανισμού
- Διαχείριση των εργαζομένων
- «Ουσία συγκόλλησης» που κρατά τον οργανισμό ενωμένο
- Έμφαση των στρατηγικών
- Κριτήρια επιτυχίας

#### Κλίμακα μέτρησης και ερωτήσεις

Κλίμακα 5 – Likert:

0: Καθόλου , 1: Μια φορά στο τόσο, 2: Μερικές φορές, 3: Αρκετά, 4: Συχνά συνήθως, αν όχι πάντα

Το ερωτηματολόγιο που θα διανεμηθεί θα αποτελείται από τα ακόλουθα μέρη:

Α΄ Μέρος: Δημογραφικά στοιχεία (Φύλο, Ηλικία, Επίπεδο Εκπαίδευσης, Εισόδημα, Οικογενειακή Κατάσταση, Τομέας Εργασίας, Χρόνια Προϋπηρεσίας)

Β΄ Μέρος: Ερωτήσεις Στυλ ηγεσίας

Γ΄ Μέρος: Ερωτήσεις Οργανωσιακή Κουλτούρα

### **6.3 Σχεδιασμός της έρευνας**

Τα δεδομένα που συγκεντρώθηκαν από τα ερωτηματολόγια αναλύθηκαν με χρήση του στατιστικού προγράμματος SPSS. Η μεθοδολογία που ακολούθησε αποτελείται από τα εξής βήματα:

1. Ανάλυση των δημογραφικών και εργασιακών χαρακτηριστικών του δείγματος, με χρήση συχνοτήτων και ποσοστών.

2. Εύρεση του μέσου όρου και των τυπικών αποκλίσεων για τα τμήματα του ερωτηματολογίου σχετικά με τα στυλ ηγεσίας και τον τύπο οργανωσιακής κουλτούρας.
3. Υπολογισμός των δεικτών αξιοπιστίας για τα διαφορετικά στυλ ηγεσίας και για τους διαφορετικούς τύπους οργανωσιακής κουλτούρας καθώς και για τον επιθυμητό και για τον τωρινό τύπο.
4. Εύρεση συσχετίσεων μεταξύ των κοινωνικοδημογραφικών και των εργασιακών στοιχείων με τις μεταβλητές μελέτης: τα στυλ ηγεσίας και τους τύπους οργανωσιακής κουλτούρας.
5. Εύρεση συσχετίσεων μεταξύ των στυλ ηγεσίας και των τύπων οργανωσιακής κουλτούρας.

Για το φύλο πραγματοποιήθηκε μη-παραμετρικός στατιστικός έλεγχος ανεξάρτητων δειγμάτων Mann-WhitneyU, ο οποίος επιλέχθηκε γιατί δεν απαιτεί κανονική κατανομή των δεδομένων, απαιτεί από την ανεξάρτητη ονομαστική μεταβλητή να είναι διχοτομική και αντιστοιχεί στον παραμετρικό έλεγχο ανεξάρτητων δειγμάτων t-test. Για τα υπόλοιπα κοινωνικοδημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικία, εισόδημα, έτη προϋπηρεσίας) επιλέχθηκαν οι μη-παραμετρικοί στατιστικοί έλεγχοι Kruskal-WallisH, επειδή επίσης δεν απαιτούν κανονική κατανομή και η ανεξάρτητη μεταβλητή θα πρέπει να έχει περισσότερες από δύο κατηγορίες.

Ερευνητικές Υποθέσεις:

Οι ερευνητικές υποθέσεις στις οποίες φιλοδοξεί να απαντήσει η παρούσα έρευνα ομαδοποιούνται σε τρεις μεγάλες κατηγορίες και είναι οι ακόλουθες:

Υπόθεση 1 (H1): Τα δημογραφικά στοιχεία επηρεάζουν τη μεταβλητή Στυλ ηγεσίας.

Υπόθεση 2 (H2): Τα δημογραφικά στοιχεία επηρεάζουν τη μεταβλητή Οργανωσιακή Κουλτούρα.

Υπόθεση 3 (H3): Τα διάφορα Στυλ Ηγεσίας σχετίζονται θετικά με την Οργανωσιακή Κουλτούρα

Αντίστοιχα, οι μηδενικές υποθέσεις ( $H_0$ ) της έρευνας είναι οι ακόλουθες:

Υπόθεση 1: Τα δημογραφικά στοιχεία δεν επηρεάζουν τη μεταβλητή Στυλ ηγεσίας

Υπόθεση 2: Τα δημογραφικά στοιχεία δεν επηρεάζουν τη μεταβλητή τη μεταβλητή Οργανωσιακή Κουλτούρα.

Υπόθεση 3: Τα διάφορα Στυλ Ηγεσίας δεν σχετίζονται θετικά με την Οργανωσιακή Κουλτούρα

#### **6.4. Ερευνητική Μεθοδολογία**

Ο ποσοτικός σχεδιασμός συνήθως περιγράφει παράγοντες όπως μέγεθος δείγματος, τύποι δεδομένων προς συλλογή, δειγματοληψία και τεχνικές πρόσληψης, διαδικασίες συλλογής δεδομένων, δεδομένα σχέδια διαχείρισης και ανάλυσης. Η ποσοτική μέθοδος χρησιμοποιείται σε αυτή την έρευνα για τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ μετασχηματιστικών συμπεριφορών ηγεσίας, οργάνωσης, δέσμευση και εργασιακή απόδοση. Χρησιμοποιείται επίσης να εξετάσει την επιρροή της μετασχηματιστικής ηγεσίας σε συμπεριφορές και οργανωτική δέσμευση στην εργασία.

Σύμφωνα με τον Robson (2002) η ποσοτική έρευνα είναι κατάλληλη ιδιαίτερα όταν η σχέση μεταξύ των μεταβλητών είναι μετρημένη. Οι Cooper και Schindler (2006) προτείνουν ότι αυτή η μέθοδος πρέπει να είναι ανεπηρέαστη από το αποτέλεσμα της έρευνας γιατί οι απαντήσεις των συμμετεχόντων κωδικοποιούνται, κατηγοριοποιούνται και μειώνονται σε αριθμούς που χειραγωγούνται για στατιστική ανάλυση.

Τέλος, οι ερωτήσεις διατυπώθηκαν μετά από ενδελεχή εξέταση-ανασκόπηση της πρώτης φάσης μεθοδολογίας. Ο στόχος πίσω από αυτοτεχνική ήταν να εξασφαλίσει πιο ευκρινή και διορατική με ερωτήσεις σχετικά με το θέμα. τα αποτελέσματα θα τότε σίγουρα ενισχύουν τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τη μέθοδο.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 : Αποτελέσματα**

Η παρούσα ενότητα περιλαμβάνει τα αποτελέσματα της μελέτης. Αρχικά αναλύονται τα κοινωνικοδημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά του δείγματος 204 ερωτηθέντων. Στην συνέχεια παρατίθενται οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις, καθώς και οι δείκτες αξιοπιστίας, των τμημάτων του ερωτηματολογίου σχετικά με την εργασιακή κουλτούρα και το στυλ ηγεσίας. Στην συνέχεια θα διεξάγουμε παραγοντική ανάλυση για κάθε ένα από τα μέρη του ερωτηματολογίου (εργασιακή κουλτούρα και στυλ ηγεσίας). Έπειτα θα εξετάσουμε την συσχέτιση των κοινωνικοδημογραφικών και εργασιακών στοιχείων με την εργασιακή κουλτούρα και το στυλ ηγεσίας.

### **7.1 Περιγραφική ανάλυση των κοινωνικών και εργασιακών μεταβλητών.**

Σκοπός της περιγραφικής ανάλυσης των κοινωνικών και εργασιακών μεταβλητών είναι να εξετάσουμε τα χαρακτηριστικά των μεταβλητών μας και να έχουμε μία ποιο καθαρή εικόνα των χαρακτηριστικών του δείγματός μας.

Το δείγμα που εξετάστηκε αφορά 204 ερωτηθέντες με το 43,6% είναι άντρες και το 56,4% είναι γυναίκες. Από την μεταβλητή ηλικία διαπιστώνουμε ότι το 21,6% των ερωτηθέντων έχουν ηλικία μικρότερη των 30 ετών, το 35,8% έχουν ηλικία από 31-40 ετών, το 28,4% έχει ηλικία από 41-50 και το 14,2% έχει ηλικία μεγαλύτερη των 50 ετών. Συνεχίζουμε με την μεταβλητή οικογενειακή κατάσταση όπου έχουμε τρεις κατηγορίες. Παρατηρείται ότι η ποσοστιαία πλειοψηφία των ερωτηθέντων ανήκουν στην κατηγορία έγγαμος με ποσοστό 51% και αμέσως μετά σε ένα πάλι υψηλό ποσοστό ακολουθεί η κατηγορία άγαμος με ποσοστό 36,8% και τέλος η κατηγορία Διαζευγμένος,-η με ποσοστό 12,3%. Τέλος η μεταβλητή επίπεδο εκπαίδευσης όπου το 17,6% είναι απόφοιτοι Α.Ε.Ι, το 25% είναι απόφοιτοι Α.Τ.Ε.Ι, το 26% είναι απόφοιτοι Ι.Ε.Κ, το 24,5% είναι απόφοιτοι λυκείου και το 6,9% είναι απόφοιτοι μεταπτυχιακού τίτλου.

Επόμενες μεταβλητές είναι αυτές που περιγράφουν τα εργασιακά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων. Έχουμε λοιπόν την εργασιακή εμπειρία όπου το 29,4% έχουν εργασιακή εμπειρία μεγαλύτερη από 20 χρόνια, το 12,7% έχει εργασιακή εμπειρία από 16-20 χρόνια, το 16,2% έχει εργασιακή εμπειρία από 11-15 χρόνια, το 21,1%

έχει εργασιακή εμπειρία από 6-10 χρόνια και τέλος το 20,6% έχει εμπειρία από 0-5 χρόνια.

Επόμενη μεταβλητή είναι έτη απασχόλησης γενικά στον κλάδο όπου το 9,8% έχει 1-2 χρόνια προϋπηρεσίας, το 16,7% έχει 3-5 χρόνια προϋπηρεσίας, το 24% έχει 6-10 χρόνια προϋπηρεσίας, το 22,1% έχει 10-20 χρόνια προϋπηρεσίας και τέλος το 27,5% έχει >20 χρόνια προϋπηρεσίας.

Επόμενη μεταβλητή είναι το είδος απασχόλησης δηλαδή εποχιακή ή μόνιμη όπου παρατηρούμε ότι το 32,8% έχει εποχιακή εργασία και το 67,2% έχει μόνιμη εργασία.

Συνεχίζουμε με την μεταβλητή έτη απασχόλησης στο συγκεκριμένο ξενοδοχείο όπου το 20,6% έχει 1-2 χρόνια, το 13,7% έχει 3-5 χρόνια, το 30,9% έχει από 6-10 χρόνια, το 17,2% έχει 10-20 χρόνια και το 17,6% έχει περισσότερα από 20 χρόνια.

Τέλος η μεταβλητή σε πόσων αστέρων ξενοδοχείο εργάζεστε έχουμε ότι το 95,1% εργάζεται σε 4 αστέρων ξενοδοχείο ενώ μόλις το 4,9% εργάζεται σε 5 αστέρων ξενοδοχείο.

### *Πίνακας 1*

Μεταβλητές	Κατηγορίες	Συχνότητα	Ποσοστό
<b>Φύλο</b>	Γυναίκες	89	43,6
	Άντρες	115	56,4
<b>Ηλικίας</b>	< 30	44	21,6
	31-40	73	35,8
	41-50	58	28,4
	>50	29	14,2
<b>Οικογενειακή κατάσταση</b>	Άγαμος-η	75	36,8
	Διαζευγμένος-η	25	12,3
	Έγγαμος-η	104	51,0
<b>Επίπεδο Εκπαίδευσης</b>	Απόφοιτος Α.Ε.Ι	36	17,6
	Απόφοιτος Α.Τ.Ε.Ι	51	25,0
	Απόφοιτος Ι.Ε.Κ	53	26,0
	Απόφοιτος Λυκείου	50	24,5
	Μεταπτυχιακός τίτλος	14	6,9

Πίνακας 2

Μεταβλητές	Κατηγορίες	Συχνότητα	Ποσοστό
<b>Εργασιακή Εμπειρία</b>	0-5	42	20,6
	6-10	43	21,1
	11-15	33	16,2
	16-20	26	12,7
	>20	60	29,4
<b>Έτη απασχόλησης γενικά</b>	1-2	20	9,8
	3-5	34	16,7
	6-10	49	24,0
	10-20	45	22,1
	>20	56	27,5
<b>Είδος απασχόλησης</b>	Εποχιακή Εργασία	67	32,8
	Μόνιμη Εργασία	137	67,2
<b>Έτη απασχόλησης</b>	1-2	42	17,6
	3-5	28	13,7
	6-10	63	30,9
	10-20	35	17,2
	>20	36	17,6
<b>Εργάζεστε σε ξενοδοχείο</b>	4 αστέρων	194	95,1
	5 αστέρων	10	4,9

Σημαντική επίσης είναι η μεταβλητή τμήμα εργασίας από την κατηγορία εργασιακά χαρακτηριστικά του κάθε ερωτηθέντα όμως επειδή οι κατηγορίες είναι πάρα πολλές θα παραθέσουμε με ποσοστό τις σημαντικότερες όπου είναι reception 19.6%, εστιατόριο 16,7%, λογιστήριο 11,3% και μπαρ 9,3%. Επίσης σημαντική είναι και η μεταβλητή περιοχή εργασίας από την κατηγορία δημογραφικά χαρακτηριστικά όπου το 18.1% εργάζονται στην Καλαμπάκα, το 8,8% Καρδίτσα, το 12,3% Λάρισα, το 14,2% Αθήνα και 9,3% Χαλκιδική.

## 7.2 Υπολογισμός των μέσω όρων και τυπικών αποκλίσεων εργασιακή κουλτούρα και στυλ ηγεσίας.

### 7.2.1 Διεκπαιρωτικό Στυλ ηγεσίας

Η ελάχιστη τιμή απάντησης ήταν το μηδέν 0 (<<καθόλου>>) και η μέγιστη τιμή ήταν 4 (<<Συχνά συνήθως, αν όχι πάντα>>). Κατά μέσο όρο οι συμμετέχοντες για τις ερωτήσεις που αφορούν το διεκπαιρωτικό στυλ ηγεσίας τείνουν να απαντούν με 4 δηλαδή συχνά συνήθως. Αυτό φαίνεται ποιο καθαρά από τον πίνακα τρία όπου ο μέσος όρος της κάθε απάντησης είναι από δύο και πάνω και σε μερικές περιπτώσεις είναι μεγαλύτερος από 2.5 πράγμα που σημαίνει ότι οι πλειοψηφία των ερωτηθέντων απαντούσε στις ερωτήσεις καταφατικά. Συγκεκριμένα οι ερωτηθέντες δήλωσαν ότι η παροχή βοήθειας από τον προϊστάμενό τους, προκύπτει σε αντάλλαγμα των προσπαθειών τους (Μ.Ο=2,578), επίσης ο προϊστάμενος δίνει μεγαλύτερη βαρύτητα στα λάθη και τις ανικανότητες (Μ.Ο=2,961). Επιπρόσθετα οι ερωτηθέντες ορίζουν ξεκάθαρα ποιος φέρει την ευθύνη για την επίτευξη των στόχων (Μ.Ο=2,598) και κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα αναμένεται κατόπιν της επίτευξης των στόχων (Μ.Ο=2,495). Τέλος εφιστά την προσοχή όταν κάποιος δεν ανταποκρίνεται στα standards (Μ.Ο=3,172) εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνονται στις προσδοκίες του ( Μ.Ο=2,436) και παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται (Μ.Ο=3,245).

### Πίνακας 3

#### Διεκπαιρωτικό στυλ ηγεσίας

	M.O	T.A
1. Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου	2,578	1,0018
2. Εστιάζει την προσοχή του σε ανικανότητες, λάθη,εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards.	2,961	,8472
3. Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων	2,598	1,1165

στόχων.

4. Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι.	2,495	1,1554
5. Επικεντρώνει την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών.	2,466	1,1159
6. Παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται.	3,245	,8759
7. Μου εφιστά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στα standards.	3,172	,9546
8. Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του/της.	2,436	1,1101

### 7.2.2 Παθητικό προς αποφυγή στυλ ηγεσίας.

Ο πίνακας 4 παρουσιάζει το παθητικό προς αποφυγή στυλ ηγεσίας με την ίδια κλίμακα απαντήσεων. Εξαιτίας του διαφορετικού στυλ ηγεσίας σε αυτήν την περίπτωση οι απαντήσεις και οι μέσοι όροι των απαντήσεων είναι χαμηλότεροι των προηγούμενων στυλ. Αναλυτικά οι ερωτηθέντες για αυτό το στυλ ηγεσίας απάντησαν ότι δεν παρεμβαίνει εάν τα προβλήματα δεν είναι πειστικά σοβαρά (Μ.Ο=1,652), καθώς αποφεύγει να εμπλακεί σε σημαντικά ζητήματα (Μ.Ο=,740) επίσης είναι απών όταν τον έχουν ανάγκη (Μ.Ο=,652). Επιπρόσθετα στο ερώτημα αν αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις απάντησαν (Μ.Ο=,799). Από αυτά τα αποτελέσματα συμπεραίνουμε ότι δεν παρατηρούνται τέτοιες έντονες συμπεριφορές και ως εκ τούτου δεν είναι έντονο αυτό το στυλ ηγεσίας.

#### Πίνακας 4

##### Παθητικό προς Αποφυγή

	M.O	T.A
1. Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά	1,652	1,2443
2. Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα.	,740	1,0626
3. Είναι απών όταν τον/την έχουν ανάγκη.	,652	,9982
4. Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει	1,304	1,2220
5. Φαίνεται να είναι σταθερός/ή στην άποψη «Εάν δεν είναι χαλασμένο, μην το φτιάξεις»	,863	1,2119
6. Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις.	,799	1,1334
7. Καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα ζητήματα.	1,093	1,2657
8. Ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια, πριν, αναλάβει δράση.	1,225	1,3854

### 7.2.3 Μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας.

Από τον πίνακα πέντε έχουμε το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας όπου παρατηρούμε ότι οι μέσοι όροι των απαντήσεων ξεπερνούν το 2.5. Ως εκ τούτου συμπεραίνουμε ότι αυτό το στυλ ηγεσίας τείνει να εφαρμόζεται ποιο πολύ έναντι του παθητικού προς αποφυγή. Παρόλο αυτά βλέπουμε ότι το διεκπαιρωτικό στυλ έχει απαντήσεις κοντά στο τρία ενώ το μετασχηματιστικό έχει λίγες απαντήσεις που πλησιάζουν το τρία και ως εκ τούτου έχουμε μία ένδειξη ότι ποιο πολύ εφαρμόζεται το διεκπαιρωτικό έναντι των άλλων στυλ ηγεσίας.

#### Πίνακας 5

Μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας

	M.O	T.A
1. Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα	2,735	,9718
2. Αναφέρεται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις.	2,373	1,1046
3. Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων.	2,735	,9089
4. Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον.	2,623	1,0781
5. Με κάνει να νιώθω περήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της.	2,534	1,1592
6. Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν.	2,534	1,0428
7. Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή	2,686	1,0120

αίσθηση του σκοπού.

<b>8.</b> Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί.	2,255	1,1676
<b>9.</b> Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον.	2,284	1,1942
<b>10.</b> Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο, παρά απλώς ως μέλος της ομάδας.	2,338	1,1737
<b>11.</b> Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου.	2,549	1,1109
<b>12.</b> Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων.	2,260	1,1344
<b>13.</b> Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης.	3,225	,8411
<b>14.</b> Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον.	2,578	1,1312
<b>15.</b> Με αντιμετωπίζει, σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες.	2,299	1,2050
<b>16.</b> Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές, διαφορετικές γωνίες.	2,461	1,0706



17. Με βοήθά να αναπτύσσω τις δυνατότητές μου.	2,549	1,0794
18. Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου.	2,529	1,0239
19. Δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση αποστολής.	2,539	1,0521
20. Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν.	2,505	1,0850
21. Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες μου, που σχετίζονται με τη δουλειά.	2,515	1,0758
22. Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας.	2,466	1,1634
23. Καταφέρνει, να κάνω περισσότερα, από ό,τι θα περίμενα και εγώ ο/η ίδιος/ίδια.	2,520	1,1118
24. Με αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά σε υψηλότερα κλιμάκια.	2,475	1,1805

25. Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο.	2,623	1,0503
26. Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία.	2,417	1,1819
27. Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της υπηρεσίας.	2,632	1,0951
28. Αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερο.	2,436	1,1748
29. Ηγείται μιας ομάδας που είναι αποτελεσματική.	2,627	1,0821

---

### 7.3 Οργανωσιακή κουλτούρα

Παρατίθεται η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση σχετικά με τα ερωτήματα για την εργασιακή κουλτούρα. Θα χωρίσουμε τις ερωτήσεις σε δύο μέρη ένα για την εργασιακή κουλτούρα του τώρα και ένα για την επιθυμητή. Οι ερωτήσεις έχουν απαντηθεί σε μία κλίμακα από το 0-100. Στους πίνακες 6 και 7 έχουμε για την κάθε ερώτηση τον μέσο όρο και την τυπική απόκλιση όμως οι πίνακες αυτοί μπορούν να συνοψιστούν στον πίνακα 8.

### 7.3.1 Οργανωσιακή κουλτούρα για το τώρα.

#### Πίνακας 6

Οργανωσιακή κουλτούρα για το τώρα.

	M.O	T.A
1. Στην υπηρεσία μου «αισθάνομαι σαν το σπίτι μου». Είναι σαν μια μεγάλη οικογένεια. Οι άνθρωποι φαίνεται να μοιράζονται πολλά προσωπικά ζητήματα και θέματα.	31,16	15,300
2. Στην υπηρεσία μου υπάρχει διάχυτη επιχειρηματική δυναμική. Οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να αναλάβουν προσωπικό ρίσκο.	22,87	7,493
3. Η υπηρεσία μου εστιάζει στην επίτευξη αποτελεσμάτων. Κύριο μέλημα είναι να γίνεται η δουλειά. Οι άνθρωποι είναι ανταγωνιστικοί και επικεντρώνονται στην επίτευξη στόχων.	22,18	8,462
4. Η υπηρεσία μου είναι ένας χώρος με αυστηρή δομή. Οι τυπικές διαδικασίες καθορίζουν γενικά τί κάνουν οι άνθρωποι.	23,69	9,793
5. Η διοίκηση της υπηρεσίας μου θεωρεί σημαντικό να αποτελεί παράδειγμα καθοδήγησης και διευκόλυνσης.	28,52	9,940
6. Η διοίκηση της υπηρεσίας μου θεωρεί σημαντικό να αποτελεί παράδειγμα επιχειρηματικότητας, καινοτομίας και ανάληψης ρίσκου.	23,52	7,195
7. Η διοίκηση της υπηρεσίας μου θεωρεί σημαντικό να αποτελεί παράδειγμα ενός σοβαρού, επιθετικού και αποτελεσματικού προσανατολισμού.	22,76	7,884
8. Η διοίκηση της υπηρεσίας μου θεωρεί σημαντικό να αποτελεί παράδειγμα συντονισμού, οργάνωσης και ομαλής διαχείρισης.	25,69	8,039
9. Ο τρόπος διοίκησης στην υπηρεσία μου χαρακτηρίζεται από την ομαδική δουλειά, την ομοφωνία και την συμμετοχή.	29,03	11,736
10. Ο τρόπος διοίκησης στην υπηρεσία μου χαρακτηρίζεται από ανάληψη ατομικού ρίσκου, καινοτομία, ελευθερία πρωτοβουλιών και μοναδικότητα.	23,14	8,128
11. Ο τρόπος διοίκησης στην υπηρεσία μου χαρακτηρίζεται από σκληρό ανταγωνισμό, υψηλές απαιτήσεις και επιτεύγματα.	23,44	11,435
12. Ο τρόπος διοίκησης στην υπηρεσία μου χαρακτηρίζεται από εργασιακή ασφάλεια και προσαρμογή, προβλεψιμότητα, σταθερότητα στις σχέσεις και συμβιβασμούς.	25,03	9,615
13. Το στοιχείο που κρατάει την υπηρεσία μου ενωμένη είναι η πίστη και η αμοιβαία εμπιστοσύνη. Η αφοσίωσης παίζει μεγάλο ρόλο στην εταιρία μας.	30,7647	13,97512

- |            |  |         |               |
|------------|--|---------|---------------|
| <b>14.</b> | Το στοιχείο που κρατάει την υπηρεσία μας ενωμένη είναι η δέσμευση στην καινοτομία και την ανάπτυξη. Δίνεται έμφαση στο να είμαστε πρώτοι.                                    | 22,7941 | 8,06114       |
| <b>15.</b> | Το στοιχείο που κρατάει την υπηρεσία μας ενωμένη είναι η έμφαση στην επίτευξη των στόχων. Η επιθετική πολιτική και το αίσθημα του νικητή «πάνε μαζί».                        | 22,7304 | 8,78820       |
| <b>16.</b> | Το στοιχείο που κρατάει την υπηρεσία μας ενωμένη είναι οι επίσημοι κανόνες και πολιτικές. Η διατήρηση μιας εταιρείας με ομαλή πορεία είναι σημαντική.                        | 23,2402 | 8,72944       |
| <b>17.</b> | Η υπηρεσία μου δίνει έμφαση στην ανάπτυξη του προσωπικού. Η υψηλή συνοχή, το αίσθημα της ομάδας και το ηθικό στην εταιρεία είναι σημαντικά.                                  | 29,2941 | 25,30741      |
| <b>18.</b> | Η υπηρεσία μου δίνει έμφαση στην απόκτηση νέων πόρων και στη δημιουργία νέων προκλήσεων. Οι πειραματισμοί και η αναζήτηση νέων ευκαιριών είναι σημαντικά.                    | 21,8431 | 8,04635       |
| <b>19.</b> | Η υπηρεσία μου δίνει έμφαση στις ενέργειες του ανταγωνισμού και στα επιτεύγματά του. Η επίτευξη των στόχων και η επικράτηση στην αγορά, είναι κυρίαρχα.                      | 25,6652 | 10,82786      |
| <b>20.</b> | Η υπηρεσία μου δίνει έμφαση στην μονιμότητα και τη σταθερότητα. Η αποδοτικότητα και η ομαλή ροή των εργασιών είναι σημαντικά.  | 34,6603 | 141,3957<br>2 |
| <b>21.</b> | Στην υπηρεσία μου η επιτυχία ορίζεται με βάση την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, την ομαδικότητα, την αφοσίωση των εργαζομένων και το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους.     | 28,1422 | 11,58326      |
| <b>22.</b> | Στην υπηρεσία μου η επιτυχία ορίζεται με βάση την ανάπτυξη νέων και μοναδικών προϊόντων. Η εταιρεία μου ηγείται στην καινοτομία και στην παραγωγή προϊόντων.                 | 21,1078 | 7,73184       |
| <b>23.</b> | Στην υπηρεσία μου η επιτυχία ορίζεται με βάση την επικράτηση στην αγορά και στον ανταγωνισμό. Το να ηγείσαι του ανταγωνισμού, είναι το κλειδί.                               | 25,9333 | 11,51192      |
| <b>24.</b> | Στην υπηρεσία μου η επιτυχία ορίζεται με βάση την αποδοτικότητα. Αξιόπιστες υπηρεσίες παράδοσης, καλός προγραμματισμός, χαμηλά κόστη παραγωγής, είναι σημαντικοί παράγοντες. | 25,250  | 8,98500       |

### 7.3.2 Οργανωσιακή κουλτούρα επιθυμητή.

#### Πίνακας 7

Οργανωσιακή κουλτούρα για το επιθυμητό.

	M.O	T.A
1. Στην υπηρεσία μου «αισθάνομαι σαν το σπίτι μου». Είναι σαν μια μεγάλη οικογένεια. Οι άνθρωποι φαίνεται να μοιράζονται πολλά προσωπικά ζητήματα και θέματα.	33,89	13,247
2. Στην υπηρεσία μου υπάρχει διάχυτη επιχειρηματική δυναμική. Οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να αναλάβουν προσωπικό ρίσκο.	41,76	210,790
3. Η υπηρεσία μου εστιάζει στην επίτευξη αποτελεσμάτων. Κύριο μέλημα είναι να γίνεται η δουλειά. Οι άνθρωποι είναι ανταγωνιστικοί και επικεντρώνονται στην επίτευξη στόχων.	17,60	8,569
4. Η υπηρεσία μου είναι ένας χώρος με αυστηρή δομή. Οι τυπικές διαδικασίες καθορίζουν γενικά τί κάνουν οι άνθρωποι.	22,05	9,025
5. Η διοίκηση της υπηρεσίας μου θεωρεί σημαντικό να αποτελεί παράδειγμα καθοδήγησης και διευκόλυνσης.	35,00	11,713
6. Η διοίκηση της υπηρεσίας μου θεωρεί σημαντικό να αποτελεί παράδειγμα επιχειρηματικότητας, καινοτομίας και ανάληψης ρίσκου.	20,54	8,841
7. Η διοίκηση της υπηρεσίας μου θεωρεί σημαντικό να αποτελεί παράδειγμα ενός σοβαρού, επιθετικού και αποτελεσματικού προσανατολισμού.	16,33	8,050
8. Η διοίκηση της υπηρεσίας μου θεωρεί σημαντικό να αποτελεί παράδειγμα συντονισμού, οργάνωσης και ομαλής διαχείρισης.	28,42	9,412
9. Ο τρόπος διοίκησης στην υπηρεσία μου χαρακτηρίζεται από την ομαδική δουλειά, την ομοφωνία και την συμμετοχή.	34,41	11,575
10. Ο τρόπος διοίκησης στην υπηρεσία μου χαρακτηρίζεται από ανάληψη ατομικού ρίσκου, καινοτομία, ελευθερία πρωτοβουλιών και μοναδικότητα.	24,93	8,003
11. Ο τρόπος διοίκησης στην υπηρεσία μου χαρακτηρίζεται από σκληρό ανταγωνισμό, υψηλές απαιτήσεις και επιτεύγματα.	16,09	8,980
12. Ο τρόπος διοίκησης στην υπηρεσία μου χαρακτηρίζεται από εργασιακή ασφάλεια		

και προσαρμογή, προβλεψιμότητα, σταθερότητα στις σχέσεις και συμβιβασμούς.

	25,62	10,123
<b>13.</b> Το στοιχείο που κρατάει την υπηρεσία μας ενωμένη είναι η πίστη και η αμοιβαία εμπιστοσύνη. Η αφοσίωση παίζει μεγάλο ρόλο στην εταιρία μας.	56,0098	279,91781
<b>14.</b> Το στοιχείο που κρατάει την υπηρεσία μας ενωμένη είναι η δέσμευση στην καινοτομία και την ανάπτυξη. Δίνεται έμφαση στο να είμαστε πρώτοι.	17,0588	8,11533
<b>15.</b> Το στοιχείο που κρατάει την υπηρεσία μας ενωμένη είναι η έμφαση στην επίτευξη των στόχων. Η επιθετική πολιτική και το αίσθημα του νικητή «πάνε μαζί»..	16,6520	9,07340
<b>16.</b> Το στοιχείο που κρατάει την υπηρεσία μας ενωμένη είναι οι επίσημοι κανόνες και πολιτικές. Η διατήρηση μιας εταιρείας με ομαλή πορεία είναι σημαντική	29,4657	11,30255
<b>17.</b> Η υπηρεσία μου δίνει έμφαση στην ανάπτυξη του προσωπικού. Η υψηλή συνοχή, το αίσθημα της ομάδας και το ηθικό στην εταιρεία είναι σημαντικά..	35,6912	11,63559
<b>18.</b> Η υπηρεσία μου δίνει έμφαση στην απόκτηση νέων πόρων και στη δημιουργία νέων προκλήσεων. Οι πειραματισμοί και η αναζήτηση νέων ευκαιριών είναι σημαντικά..	17,1863	8,82811
<b>19.</b> Η υπηρεσία μου δίνει έμφαση στις ενέργειες του ανταγωνισμού και στα επιτεύγματά του. Η επίτευξη των στόχων και η επικράτηση στην αγορά, είναι κυρίαρχα.	16,7206	8,88267
<b>20.</b> Η υπηρεσία μου δίνει έμφαση στην μονιμότητα και τη σταθερότητα. Η αποδοτικότητα και η ομαλή ροή των εργασιών είναι σημαντικά..	30,1716	10,05183
<b>21.</b> Στην υπηρεσία μου η επιτυχία ορίζεται με βάση την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, την ομαδικότητα, την αφοσίωση των εργαζομένων και το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους.	38,3873	16,15662
<b>22.</b> Στην υπηρεσία μου η επιτυχία ορίζεται με βάση την ανάπτυξη νέων και μοναδικών προϊόντων. Η εταιρεία μου ηγείται στην καινοτομία και στην παραγωγή προϊόντων.	17,3088	8,46131
<b>23.</b> Στην υπηρεσία μου η επιτυχία ορίζεται με βάση την επικράτηση στην αγορά και στον ανταγωνισμό. Το να ηγείσαι του ανταγωνισμού, είναι το κλειδί..	17,4284	10,37715
<b>24.</b> Στην υπηρεσία μου η επιτυχία ορίζεται με βάση την αποδοτικότητα. Αξιοπίστες υπηρεσίες παράδοσης, καλός προγραμματισμός, χαμηλά κόστη παραγωγής, είναι σημαντικοί παράγοντες.	27,1373	11,64841

Από τον πίνακα 8 διαφαίνεται ότι η οργανωσιακή κουλτούρα του υπό μελέτη ξενοδοχειακού τομέα είναι κατά κύριο λόγο η συμμετοχική/οικογενειακή κουλτούρα, με βάση τη συνεργασία. Αξίζει να σημειωθεί ότι η συμμετοχική/οικογενειακή κουλτούρα τείνει να παραμένει σε προτίμηση και μάλιστα σε υψηλότερα ποσοστά καθώς είναι αρκετοί αυτοί που την επιθυμούν αλλά δεν την βιώνουν στο τώρα. Επίσης η κουλτούρα που είναι προσαρμοσμένη στην αγορά φαίνεται να είναι αυτή όπου οι εργαζόμενοι δεν την προτιμούν στο μέλλον. Τέλος η ιεραρχική και η προσαρμοστική κουλτούρα είναι αυτές όπου μένουν στα ίδια επίπεδα για το τώρα και το επιθυμητό, δεν υφίστανται μεγάλες αλλαγές.

### Πίνακας 8

Τύποι Οργανωσιακής κουλτούρας: Τωρινή κατάσταση και επιθυμητή.

Τύπος κουλτούρας	Οργανωσιακής		Μετά	
	Τώρα			
	M.T	T.A	M.T	T.A
A	29,4003	10,13345	38,8129	47,73728
B	22,4939	4,32016	23,0515	35,35912
Γ	23,7400	7,06106	16,7613	6,96382
Δ	26,2259	24,16222	27,0874	6,59575

#### 7.4 Ανάλυση αξιοπιστίας

Για τη διασφάλιση της εγκυρότητας των αποτελεσμάτων μιας έρευνας πρέπει να αναζητηθεί η αξιοπιστία των οργάνων μέτρησής της. Όσον αφορά το χαρακτηριστικό της αξιοπιστίας, το εργαλείο μέτρησης αναφέρεται στη σταθερότητα των διαδοχικών μετρήσεων και θεωρείται αξιόπιστο εφόσον παρουσιάζει σταθερά ίδια αποτελέσματα για επαναλαμβανόμενες μετρήσεις εκτός αν ενδιάμεσα έχει προκύψει κάποιο σημαντικό γεγονός που να επηρεάσει το αποτέλεσμα της μέτρησης. Η αξιοπιστία εΐθισται να υπολογίζεται από τον υψηλό βαθμό συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών

μέσω ποικίλων δεικτών αξιοπιστίας. Ένας δείκτης ανάλυσης αξιοπιστίας είναι ο  $\alpha$  του Cronbach. Όταν ο δείκτης αυτός είναι μεγαλύτερος του 0.7 (τιμή η οποία έχει οριστεί από την διεθνή βιβλιογραφία) τότε η αξιοπιστία θεωρείται αποδεκτή. Τιμές κάτω από το 0.7 δεν είναι αποδεκτές. (Θωμά, 2018).

Συνολικά, οι ερωτήσεις που κλήθηκαν να απαντήσουν οι ερωτηθέντες ήταν 6, με 4 πιθανές απαντήσεις για την κάθε μια, που αντιστοιχούν σε κάθε τύπο κουλτούρας. Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να βαθμολογήσουν και τις τέσσερις πιθανές απαντήσεις. Συγκεκριμένα, σε κάθε ερώτηση έπρεπε να διανείμουν εκατό πόντους στους τέσσερις τύπους κουλτούρας, βαθμολογώντας υψηλότερα όποια απάντηση συμφωνούσε περισσότερο με το καθεστώς της ξενοδοχειακής μονάδας στην οποία εργάζονταν. Στα ίδια ερωτήματα οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν για την υφιστάμενη κουλτούρα του ξενοδοχείου στο οποίο εργάζονταν και για την εξέλιξη αυτής στην επερχόμενη πενταετία. Οι στατιστικοί έλεγχοι που πραγματοποιήθηκαν αφορούσαν τόσο την υφιστάμενη κουλτούρα όσο και την επιθυμητή. Συγκεκριμένα, έγιναν έλεγχοι για το  $\alpha$  του Cronbach 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 της ξενοδοχειακής μονάδας στην οποία εργάζονται.



### 7.4.1 Για την κουλτούρα.

*Πίνακας 9*

Cronbach a

Τύπος Οργανωσιακής κουλτούρας	Τώρα	Επιθυμητό
A Συμμετοχική/οικογενειακή κουλτούρα, που βασίζεται στη συνεργασία	0,718	0,73
B Προσαρμοστική κουλτούρα, που βασίζεται στη δημιουργία	0,76	0,83
Γ Προσανατολισμένη στην αγορά κουλτούρα, που βασίζεται στον ανταγωνισμό	0,790	0,861
Δ Ιεραρχική κουλτούρα, που βασίζεται στον έλεγχο	0,95	0,785

Η υψηλή αξιοπιστία που προέκυψε, δίνει τη δυνατότητα στις έξι ερωτήσεις, και συγκεκριμένα σε αυτές για 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 και να εντοπιστεί το επικρατέστερο είδος κουλτούρας.

#### 7.4.2 Για το στυλ ηγεσίας

Ομοίως με την εργασιακή κουλτούρα έχουμε και το στυλ ηγεσίας όπου χωρίζεται σε 3 κατηγορίες. Στόχος του δείκτη Cronbach  $\alpha$  είναι να μετρήσει κατά πόσο οι ερωτήσεις που αφορούν την κάθε κατηγορία του στυλ ηγεσίας αν είναι συνεπείς σε αυτό που μετράνε. Από τον παρακάτω πίνακα παρατηρούμε υψηλούς δείκτες αξιοπιστίας και συνεπώς το κάθε στυλ ηγεσίας μπορεί να θεωρηθεί σαν μία μεταβλητή.

*Πίνακας 10*

Cronbach $\alpha$	
Στυλ Ηγεσίας	
Μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας	,973
Διεκπαιρευτική	,788
Παθητική προς αποφυγή	,851

#### 7.5 Συσχετίσεις των κοινωνικών και εργασιακών μεταβλητών με το στυλ ηγεσίας.

Στο παρόν υποκεφάλαιο θα μελετήσουμε την επίδραση των κοινωνικών και εργασιακών μεταβλητών στο στυλ ηγεσίας. Δηλαδή αν το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζεται έχει σχέση με τις μεταβλητές Φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, έτη προϋπηρεσίας.

Η μεταβλητή φύλο είναι η πρώτη που αναλύεται. Η μεταβλητή φύλο έχει δύο κατηγορίες και ως εκ τούτου μπορούμε να εφαρμόσουμε έναν μη παραμετρικό έλεγχο Mann-Whitney, ιδανικός εφόσον δεν απαιτεί δεδομένα με κανονική

κατανομή. Επίσης ο έλεγχος αυτός είναι ισοδύναμος με τον στατιστικό έλεγχο T-test και εφαρμόζεται όταν η κατηγορική μεταβλητή είναι διχοτομική.

Πόσο συχνά ο προϊστάμενος σας παρουσιάζει τις εξής συμπεριφορές.

Από τον παρακάτω πίνακα (11) παρατηρούμε ότι οι άνδρες πιστεύουν ποιο πολύ ότι ο προϊστάμενός τους εφαρμόζει το μετασχηματιστικό ή το διεκπεραιωτικό στυλ ηγεσίας ενώ οι γυναίκες πιστεύουν ότι εφαρμόζεται πιο πολύ το παθητικό προς αποφυγή στυλ. Στην περίπτωση του μετασχηματιστικού και διεκπεραιωτικού στυλ έχουμε ότι το p-value είναι μικρότερο του 0.05 και ως εκ τούτου απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση και επομένως έχουμε διαφορά στο τι πιστεύουν οι άντρες και τι οι γυναίκες. Στην κατηγορία όμως του παθητικού προς αποφυγή στυλ το p-value είναι μεγαλύτερο από 0.05 και επομένως δεν μπορούμε να απορρίψουμε την μηδενική υπόθεση άρα οι μέσες τιμές είναι ίδιες παρόλο που υπάρχει μία τάση οι γυναίκες να πιστεύουν περισσότερο ότι εφαρμόζεται αυτό το στυλ ηγεσίας.

### *Πίνακας 11*

Ranks

Στυλ Ηγεσίας – Φύλο

	Μετασχηματιστικό	Διεκπεραιωτικό	Παθητικό προς αποφυγή
Mann-Whitney U	4091,500	4213,500	4520,500
P	,014	,030	,153
M.O Άνδρες	2,7022	2,84	0,9031
M.O Γυναίκες	2,3978	2,66	1,1478

Η συσχέτιση που ακολουθεί είναι το στυλ ηγεσίας με την ηλικία. Δηλαδή θα εξετάσουμε αν η ηλικία του εργαζομένου έχει διαφορά για το τι πιστεύει για τον προϊστάμενό του. Επειδή οι κατηγορίες της μεταβλητής ηλικίας είναι περισσότερες από δύο για αυτό εφαρμόζουμε τον μη παραμετρικό έλεγχο Kruskal-Wallis γιατί δεν απαιτεί οι παρατηρήσεις μέσα στις κατηγορίες της ποιοτικής μεταβλητής να ακολουθούν κανονική κατανομή.

Από τον παρακάτω πίνακα (12) παρατηρούμε ότι οι μέσες τιμές των κατηγοριών της μεταβλητής ηλικία είναι στατιστικά όμοιες για το μετασχηματιστικό και το διεκπεραιωτικό στυλ ηγεσίας. Στο παθητικό προς αποφυγή στυλ ηγεσίας

παρατηρούμε μία διαφορά στις μέσες τιμές διότι το p-value είναι μικρότερο του 0.05. Στο παθητικό προς αποφυγή στυλ ηγεσίας παρατηρείται ότι οι ερωτηθέντες που έχουν μέσο όρο ηλικίας 41-50 πιστεύουν ότι εφαρμόζεται πιο συχνά αυτό το στυλ ηγεσίας.

*Πίνακας 12*

Kruskal-Wallis H

Στυλ ηγεσίας- Ηλικία

		Δείκτες	M.O <30	M.O 31-40	M.O 41-50	M.O >50
Μετασχηματιστικό_στυλ	Kruskal- Wallis H	25,849	2,48	2,52	2,35	2,95
	df	3				
	p	0,29				
Διεκπεραιωτικό_στυλ	Kruskal- Wallis H	20,349	2,63	2,75	2,68	2,98
	df	3				
	p	0,13				
Παθητικό_αποφυγή_στυλ	Kruskal- Wallis H	18,349	,85	1,12	1,26	,66
	df	3				
	p	0,04				

Το επίπεδο εκπαίδευσης με το στυλ ηγεσίας των εργαζομένων, αποτελούν τη συνέχεια της ανάλυσης, με την προηγούμενη μέθοδο, διότι η μεταβλητή επίπεδο εκπαίδευσης έχει περισσότερες από δύο κατηγορίες.

Από τον παρακάτω πίνακα (13) μπορούμε να συμπεράνουμε ότι δεν υπάρχουν σημαντικές διαφορές ανάμεσα στα στυλ ηγεσίας βάση του επιπέδου εκπαίδευσης. Αρχικά στο μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας δεν παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές αποκλίσεις των μέσων τιμών. Το ίδιο παρατηρείται και στο

διεκπεραιωτικό στυλ ηγεσίας. Τέλος στο παθητικό προς αποφυγή στυλ ηγεσίας διαπιστώνεται η ύπαρξη στατιστικά όμοιων μέσων τιμών. Επομένως σαν συμπέρασμα καταλήγουμε ότι το επίπεδο εκπαίδευσης δεν επηρεάζει την άποψη των ερωτηθέντων για το τι στυλ ηγεσίας εφαρμόζεται.

### Πίνακας 13

#### Kruskal-Wallis H

#### Στυλ Ηγεσίας – Επίπεδο Εκπαίδευσης

		Δείκτες	Λύκειο	Ι.Ε.Κ	Α.Τ.Ε.Ι	Α.Ε.Ι	Μεταπτυχιακό
Μετασχηματιστικό_στυλ	Kruskal-Wallis H	25,849	2,27	2,38	2,66	2,69	3,1
	df	4					
	p	0,06					
Διεκπεραιωτικό_στυλ	Kruskal-Wallis H	15,349	2,7	2,63	2,75	2,77	3,16
	df	4					
	p	0,101					
Παθητικό_αποφυγή_στυλ	Kruskal-Wallis H	18,349	1,26	,96	,97	,95	1,02
	df	4					
	p	0,315					

Ακολουθεί η συσχέτιση του στυλ ηγεσίας με τα έτη προϋπηρεσίας του κάθε εργαζομένου. Πάλι εφαρμόζοντας έλεγχο Kruskal-Wallis δεν παρατηρούνται διαφορές στις μέσες τιμές των κατηγοριών και έτσι η μεταβλητή έτη προϋπηρεσίας δεν επηρεάζει την άποψη των ερωτηθέντων για το τι στυλ ηγεσίας εφαρμόζεται (πίνακας 14)

### Πίνακας 14

Kruskal-Wallis H

Στυλ Ηγεσίας- Έτη προϋπηρεσίας γενικά

		Δείκτες	M.O 1-2	M.O 3-5	M.O 6-10	M.O 10-20	M.O >20
Μετασχηματιστικό_στυλ	Kruskal-	25,849	2,69	2,28	2,57	2,51	2,59
	Wallis H						
	Df	4					
	P	,447					
Διεκπεραιωτικό_στυλ	Kruskal-	15,349	2,79	2,48	2,69	2,81	2,87
	Wallis H						
	Df	4					
	P	0,101					
Παθητικό_αποφυγή_στυλ	Kruskal-	18,349	1,17	,87	1,27	1,08	,85
	Wallis H						
	Df	4					
	P	0,06					

## 7.6 Συσχετίσεις των κοινωνικών και εργασιακών μεταβλητών με την οργανωσιακή κουλτούρα

### 7.6.1 Συσχετίσεις των κοινωνικών και εργασιακών μεταβλητών με την οργανωσιακή κουλτούρα για το τώρα.

Στην παρούσα ενότητα επιδιώκεται να προσδιοριστεί κατά πόσο οι κοινωνικοδημογραφικές παράμετροι (φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, έτη απασχόλησης) επηρεάζουν την οργανωσιακή κουλτούρα.

Για τις ανάγκες της ανάλυσης ορίζονται οι τύποι οργανωσιακής κουλτούρας ως εξής:

**A: Συμμετοχική/ οικογενειακή κουλτούρα**

**B: Προσαρμοστική κουλτούρα**

**Γ: Προσανατολισμένη στην αγορά**

**Δ: Ιεραρχική κουλτούρα**

Θα ξεκινήσουμε την ανάλυσή μας με την μεταβλητή φύλο. Η μεταβλητή φύλο έχει δύο κατηγορίες και ως εκ τούτου μπορούμε να εφαρμόσουμε έναν μη παραμετρικό έλεγχο Mann-Whitney, ο οποίος επιλέχθηκε γιατί δεν απαιτεί τα δεδομένα να ακολουθούν κανονική κατανομή. Επίσης ο έλεγχος αυτός είναι ισοδύναμος με τον στατιστικό έλεγχο T-test και εφαρμόζεται όταν η κατηγορική μεταβλητή είναι διχοτομική.

### *Πίνακας 15*

Κουλτούρα-Φύλο

	Μέσο_A_τώρα	Μέσο_B_Τώρα	Μέσο_Γ_τώρα	Μέσο_Δ_τώρα
Mann-Whitney U	4091,500	4213,500	4520,500	4520,500
P	,052	,102	,122	,477
M.O Άνδρες	30,8	22,00	22,6	29,00
M.O Γυναίκες	28,2	22,80	24,5	24,05

Από τον παραπάνω πίνακα (15) δεν προκύπτει ότι το φύλο επηρεάζει την εργασιακή κουλτούρα. Συγκεκριμένα οι μέσοι όροι ανδρών και γυναικών είναι κοντά καθώς και το p-value για την κάθε κουλτούρα είναι μεγαλύτερο από το 0.05 πράγμα που σημαίνει ότι δεν μπορεί να απορριφθεί η μηδενική υπόθεση της ύπαρξης διαφοράς μεταξύ των ανδρών και γυναικών όσο αφορά την εργασιακή κουλτούρα.

Επόμενη συσχέτιση που διεξήχθη αφορά την έκταση επιρροής της ηλικίας στην οργανωσιακή κουλτούρα. Από τον παρακάτω πίνακα διαπιστώνουμε ότι η ηλικία των ερωτηθέντων δεν επηρεάζει την άποψή τους για τον τύπο οργανωσιακής κουλτούρας. Σε όλες τις κατηγορίες οι μέσοι όροι των τιμών είναι πολύ κοντά και όλα τα p-value είναι μεγαλύτερα του 0.05

*Πίνακας 16*

Kruskal-Wallis H

Κουλτούρα- Ηλικία

		Δείκτες	M.O <30	M.O 31-40	M.O 41-50	M.O >50
Μέσο_Α_τώρα	Kruskal-	25,849	26,5	28,07	32,00	31,81
	Wallis H					
	df	3				
	p	0,164				
Μέσο_Β_τώρα	Kruskal-	20,349	22,44	22,85	22,08	22,5
	Wallis H					
	df	3				
	p	0,551				
Μέσο_Γ_τώρα	Kruskal-	18,349	23,8	24,2	23,6	22,75
	Wallis H					
	df	3				
	p	0,724				
Μέσο_Δ_τώρα	Kruskal-	18,349	25,22	29,4	23,64	24,89
	Wallis H					
	df	3				
	p	0,255				

Συνεχίζουμε με την επόμενη συσχέτισή μας που είναι το κατά πόσο το επίπεδο μόρφωσης επηρεάζει την εργασιακή κουλτούρα. Από τον παρακάτω (17) πίνακα προκύπτει ότι το επίπεδο μόρφωσης επηρεάζει τη συμμετοχική οικογενειακή κουλτούρα (p-value= 0,005 <0,05), την Προσαρμοστική (p-value= 0,012 <0,05) όπως και την προσανατολισμένη στην αγορά κουλτούρα (p-value= 0,003 <0,05) ενώ δεν επηρεάζει την ιεραρχική κουλτούρα (p-value= 0,088>0,05).



*Πίνακας 17*

Kruskal-Wallis H

Κουλτούρα- Επίπεδο εκπαίδευσης

		Δείκτες	Λύκειο	Ι.Ε.Κ	Α.Τ.Ε.Ι	Α.Ε.Ι	Μεταπτυχιακό
Μέσο_Α_τώρα	Kruskal-	25,849	27,83	27,9	32,18	29,5	29,9
	Wallis H						
	df	4					
	p	0,005					
Μέσο_Β_τώρα	Kruskal-	15,349	22,5	23,26	21,33	23,14	22,5
	Wallis H						
	df	4					
	p	0,012					
Μέσο_Γ_τώρα	Kruskal-	18,349	25,7	24,8	21,44	22,5	23,7
	Wallis H						
	df	4					
	p	0,003					
Μέσο_Δ_τώρα	Kruskal-	18,349	30,65	24,8	24,9	24,88	23,99
	Wallis H						
	df	4					
	p	0,881					

Τέλος θα αναλύσουμε την συσχέτιση της οργανωσιακής κουλτούρας με τα έτη απασχόλησης γενικά. Παρατηρούμε ότι τα p-value όλων των κατηγοριών είναι μεγαλύτερα του 0.05 και ως εκ τούτου δεν μπορούμε να συμπεράνουμε ότι τα έτη απασχόλησης επηρεάζουν την οργανωσιακή κουλτούρα.

### Πίνακας 18

Kruskal-Wallis H

Κουλτούρα- Έτη απασχόλησης Γενικά

		Δείκτες	1-2	3-5	6-10	10-20	>20
Μέσο_A_τώρα	Kruskal-	25,849	25,67	27,76	28,23	32,31	30,4
	Wallis H						
	df	4					
	p	0,515					
Μέσο_B_τώρα	Kruskal-	15,349	20,8	23,18	22,96	22,38	22,33
	Wallis H						
	df	4					
	p	0,89					
Μέσο_Γ_τώρα	Kruskal-	18,349	22,5	24,87	24,80	22,74	23,34
	Wallis H						
	df	4					
	p	0,686					
Μέσο_Δ_τώρα	Kruskal-	18,349	25,8	24,5	30,74	24,38	24,95
	Wallis H						
	df	4					
	p	0,873					

#### 7.6.2 Συσχετίσεις των κοινωνικών και εργασιακών μεταβλητών με την οργανωσιακή κουλτούρα για το επιθυμητό.

Στην παρούσα ενότητα επιδιώκεται να προσδιοριστεί κατά πόσο οι κοινωνικοδημογραφικές παράμετροι (φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, έτη απασχόλησης) επηρεάζουν την οργανωσιακή κουλτούρα για το επιθυμητό.

**A: Συμμετοχική/ οικογενειακή κουλτούρα**

**B: Προσαρμοστική κουλτούρα**

**Γ: Προσανατολισμένη στην αγορά**

**Δ: Ιεραρχική κουλτούρα**

Θα εργαστούμε αναλόγως όπως και στην προηγούμενη παράγραφο. Αρχικά από τον παρακάτω πίνακα προκύπτει ότι το φύλο επηρεάζει την προσαρμοστική κουλτούρα. Οι γυναίκες φαίνεται να προτιμούν/επιθυμούν περισσότερο την προσαρμοστική κουλτούρα σε αντίθεση με τους άντρες. Όπως φαίνεται επίσης έχουμε ότι ο μέσος όρος των αντρών για την επιθυμητή κουλτούρα είναι μικρότερος από ότι των γυναικών.

Σε όλες τις υπόλοιπες κατηγορίες της κουλτούρας δεν φαίνεται κάποια διαφοροποίηση ως προς το τι επιθυμούν τα δύο φύλα.

### *Πίνακας 19*

#### *Κουλτούρα-Φύλο*

	Μέσο_A_μετά	Μέσο_B_μετά	Μέσο_Γ_μετά	Μέσο_Δ_μετά
Mann-Whitney U	4588,500	1845,500	,697	58,595
P	,163	,012	,989	,127
M.O Άνδρες	44,20	19,63	16,82	27,69
M.O Γυναίκες	34,64	25,69	16,70	26,61

Εν συνεχεία θα αναλύσουμε την εργασιακή κουλτούρα για το επιθυμητό σε σχέση με την ηλικία.

Από τον παρακάτω πίνακα (20) έχουμε ότι η μεταβλητή ηλικία δεν επηρεάζει καμία κατηγορία της κουλτούρας διότι σε όλες της κατηγορίες ισχύει η μηδενική υπόθεση, ότι δηλαδή οι μέσες τιμές των κατηγοριών της μεταβλητής ηλικίας είναι στατιστικά

ίσεσ. Ωσ εκ τούτου δεν διαδραματίζει σημαντική επιρροή η ηλικία στο τι επιθυμούν οι υπάλληλοι σαν κουλτούρα στο μέλλον.

## Πίνακας 20

### Kruskal-Wallis H

#### Κουλτούρα- Ηλικία

		Δείκτες	M.O <30	M.O 31-40	M.O 41-50	M.O >50
Μέσο_A_Μετά	Kruskal-	2,059	33,75	35,607	36,63	58,90
	Wallis H					
	df	3				
	p	0,107				
Μέσο_B_Μετά	Kruskal-	11,014	20,40	20,26	29,89	20,4
	Wallis H					
	df	3				
	p	0,388				
Μέσο_Γ_Μετά	Kruskal-	10,320	16,07	16,90	17,32	16,29
	Wallis H					
	df	3				
	p	0,811				
Μέσο_Δ_τόρα	Kruskal-	12,944	28,318	27,07	26,10	27,21
	Wallis H					
	df	3				
	p	0,491				

Εν συνεχεία θα αναλύσουμε την οργανωσιακή κουλτούρα για το επιθυμητό σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης.

Από τον παρακάτω πίνακα (21)έχουμε ότι η μεταβλητή επίπεδο εκπαίδευσης δεν επηρεάζει καμία κατηγορία της κουλτούρας διότι σε όλες τις κατηγορίες ισχύει η μηδενική υπόθεση, ότι δηλαδή οι μέσες τιμές των κατηγοριών της μεταβλητής είναι στατιστικά όμοιες. Ως εκ τούτου δεν διαδραματίζει σημαντική επιρροή το επίπεδο εκπαίδευσης στο τι επιθυμούν οι υπάλληλοι σαν κουλτούρα στο μέλλον.

### Πίνακας 21

#### Kruskal-Wallis H

#### Κουλτούρα- Επίπεδο εκπαίδευσης

		Δείκτες	Λύκειο	Ι.Ε.Κ	Α.Τ.Ε.Ι	Α.Ε.Ι	Μεταπτυχιακό
Μέσο_Α_μετά	Kruskal-	25,849	36,05	47,17	36,50	34,74	35,89
	Wallis H						
	df	4					
	p	0,602					
Μέσο_Β_μετά	Kruskal-	19,65	31,11	20,65	20,65	20,18	20,77
	Wallis H						
	df	4					
	p	0,513					
Μέσο_Γ_μετά	Kruskal-	18,349	16,8	31,11	20,65	20,18	20,77
	Wallis H						
	df	4					
	p	0,734					
Μέσο_Δ_μετά	Kruskal-	18,349	16,89	16,02	16,34	17,82	18,05
	Wallis H						
	df	4					
	p	0,434					

Εν συνεχεία θα αναλύσουμε την οργανωσιακή κουλτούρα για το επιθυμητό σε σχέση με τα έτη απασχόλησης.

Από τον παρακάτω πίνακα (22) έχουμε ότι η μεταβλητή έτη απασχόλησης δεν επηρεάζει καμία κατηγορία της κουλτούρας διότι σε όλες της κατηγορίες ισχύει η μηδενική υπόθεση, ότι δηλαδή οι μέσες τιμές των κατηγοριών της μεταβλητής είναι στατιστικά όμοιες. Ως εκ τούτου δεν διαδραματίζει σημαντική επιρροή η μεταβλητή έτη απασχόλησης στο τι επιθυμούν οι υπάλληλοι σαν κουλτούρα στο μέλλον.

## Πίνακας 22

### Kruskal-Wallis H

#### Κουλτούρα- Έτη απασχόλησης Γενικά

		Δείκτες	1-2	3-5	6-10	10-20	>20
Μέσο_Α_μετά	Kruskal-	25,849	31,96	34,76	34,13	38,59	48,18
	Wallis H						
	df	4					
	p	0,508					
Μέσο_Β_μετά	Kruskal-	15,349	18,8	22,18	22,21	19,98	28,37
	Wallis H						
	df	4					
	p	0,748					
Μέσο_Γ_μετά	Kruskal-	18,349	17,5	16,87	17,80	16,55	15,68
	Wallis H						
	df	4					
	p	0,590					
Μέσο_Δ_μετά	Kruskal-	18,349	26,92	27,52	25,74	26,64	28,4
	Wallis H						
	df	4					
	p	0,329					

### 7.7 Εξέταση ερευνητικών υποθέσεων

Χρησιμοποιήθηκαν γραμμικές παλινδρομήσεις μεταξύ των σχετικών ανεξάρτητων μεταβλητών ( τύποι ηγεσίας) και εξαρτημένων μεταβλητών (Τύποι οργανωσιακής

κουλτούρας). Παράλληλα, στις αρχικές υποθέσεις χρησιμοποιείται ο συντελεστής Spearman ανάμεσα στις μεταβλητές, εξαιτίας της μη απαίτησης κανονικής κατανομής από τα δεδομένα. Συνοπτικά, αξίζει να αναφερθεί ότι οι ερευνητικές υποθέσεις επιβεβαιώθηκαν, ωστόσο σε όλες τις περιπτώσεις το ποσοστό της διακύμανσης, στην εκάστοτε εξαρτημένη μεταβλητή, που εξηγούνταν από την εκάστοτε ανεξάρτητη μεταβλητή ήταν μικρό. Το εύρημα αυτό υποδεικνύει την ύπαρξη άλλων παραγόντων που πιθανολογείται ότι μπορούν να συμβάλουν ως ανεξάρτητες προβλεπτικές μεταβλητές στην αύξηση του ποσοστού της ερμηνείας της διακύμανσης της εκάστοτε εξαρτημένης μεταβλητής.

Σκοπός με την εφαρμογή των παλινδρομήσεων είναι να δούμε αν το στυλ ηγεσίας επηρεάζει την οργανωσιακή κουλτούρα. Παίρνοντας κάθε φορά σαν εξαρτημένη μεταβλητή μία κατηγορία ηγετικού στυλ και προσπαθώντας να προβλέψουμε την οργανωσιακή κουλτούρα. Στόχος είναι να αναλύσουμε την κατηγορία ερευνητικών υποθέσεων τρία.

Για την απάντηση του ερευνητικού ερωτήματος αν το στυλ ηγεσίας επηρεάζει την οργανωσιακή κουλτούρα παρατίθεται αρχικά ο συντελεστής Spearman για τις μεταβλητές μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας και για όλους τους τύπους οργανωσιακής κουλτούρας έτσι ώστε να δούμε την γραμμική συσχέτισή τους αρχικά και εν συνεχεία να δούμε αν υφίσταται κάποιο γραμμικό μοντέλο εφαρμόζοντας γραμμική παλινδρόμηση.

### Πίνακας 23

#### Correlations

#### Συσχετίσεις Μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας - κουλτούρα

			Μέσο_A_τώρα	Μέσο_B_τώρα	Μέσο_Γ_τώρα	Μέσο_Δ_τώρα
Spearman' rho	Μετασχημ ατιστικό	Συντελεστής	,256**	-,117	-,408**	,116
		Sig. (2-tailed)	,000	,095	,000	,100
		N	204	204	204	204

Ο πίνακας 23 παρουσιάζει τη στατιστική σημασία του συντελεστή Spearman στις κατηγορίες συμμετοχική/οικογενειακή κουλτούρα(A) και προσανατολισμένη στην

αγορά κουλτούρα (Γ) και τη μη σημασία του στις προσαρμοστική (B) και ιεραρχική (Δ). Ως εκ τούτου μπορούμε να υποθέσουμε ότι υπάρχει συσχέτιση του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας μεταξύ των κατηγοριών Α και Γ και μπορούμε να προβούμε σε μία γραμμική παλινδρόμηση.

Πρώτη περίπτωση έχουμε το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας και προσπαθούμε να προβλέψουμε την κουλτούρα Α (συμμετοχική) όπου προκύπτει από τον παρακάτω πίνακα (24) ότι το μοντέλο μπορεί να ερμηνεύσει μόνο το 4.8% της συνολικής διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής.

#### *Πίνακας 24*

ModelSummary<sup>b</sup>

**Παλινδρόμηση μετασχηματιστικό στυλ –Συμμετοχική κουλτούρα**

Model	R	R <sup>2</sup>	Προσαρμοσμένο R <sup>2</sup>	Τυπικό σφάλμα εκτίμησης
1	,219 <sup>a</sup>	,048	,043	9,91172

Από τον παρακάτω πίνακα (25) έχουμε ότι το μοντέλο υφίσταται διότι ο συντελεστής του ανεξάρτητου όρου είναι στατιστικά διαφορετικός από το μηδέν. Έτσι το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας ερμηνεύει την συμμετοχική/οικογενειακή κουλτούρα, που βασίζεται στη συνεργασία και κατά μία αύξηση μονάδας στο μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας η συμμετοχική κουλτούρα μεταβάλλεται κατά 0,219. Η αύξηση κατά μία μονάδα της ανεξάρτητης μεταβλητής Μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας, επιφέρει αύξηση στην εξαρτημένη μεταβλητή της συμμετοχικής κουλτούρας κατά 0,219 μονάδες και ως εκ τούτου το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας μπορεί να προβλέψει κατά ένα βαθμό την συμμετοχική κουλτούρα.



### Πίνακας 25

#### Παλινδρόμηση μετασχηματιστικό στυλ – Συμμετοχική κουλτούρα

Model		Μη-τυποποιημένοι		Τυποπ.	
		Παράγοντες	Τυπ.σφάλμα	Beta	T
		B			Sig.
1	(Σταθερά)	23,028	2,114		10,892 ,000
	Μετασχηματιστικό _στυλ	2,519	,789	,219	3,191 ,002

Επόμενο μοντέλο είναι μέσω της μετασχηματιστικής ηγεσίας να προβλέψουμε την προσανατολισμένη στην αγορά κουλτούρα, που βασίζεται στον ανταγωνισμό. Έτσι από τον παρακάτω πίνακα (26) έχουμε ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή δηλαδή το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας μπορεί να ερμηνεύσει το 23,4% της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής.

### Πίνακας 26

#### ModelSummary<sup>b</sup>

#### Παλινδρόμηση μετασχηματιστικό στυλ – Προσαρμοσμένη στην αγορά κουλτούρα

Model	R	R <sup>2</sup>	Προσαρμοσμένο R <sup>2</sup>	Τυπικό σφάλμα εκτίμησης
1	,484 <sup>a</sup>	,234	,230	6,19462

Επίσης από τον πίνακα 27 προκύπτει ότι το μοντέλο είναι στατιστικά σημαντικό διότι ο συντελεστής του ανεξάρτητου όρου είναι στατιστικά διάφορος του μηδενός. Επίσης μπορούμε να συμπεράνουμε ότι αν το μετασχηματιστικό στυλ μεταβληθεί κατά μία μονάδα τότε η κουλτούρα που βασίζεται στον ανταγωνισμό θα μεταβληθεί κατά -,484. Επομένως έχουμε μία αρνητική συσχέτιση μεταξύ του μετασχηματιστικού στυλ και της κουλτούρας που βασίζεται στον ανταγωνισμό.

Πίνακας 27

**Παλινδρόμηση μετασχηματιστικό στυλ - Προσαρμοσμένη στην αγορά κουλτούρα**

Model		Μη-τυποποιημένοι		Τυποπ.		Sig.
		Παράγοντες	Τυπ.σφάλμα	Beta	T	
1	(Σταθερά)	33,548	1,321		25,391	,000
	Μετασχηματιστικό_στυλ	-3,877	,493	-,484	-7,859	,000

Το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας δεν μπορεί να προβλέψει τις άλλες κουλτούρες την ιεραρχική κουλτούρα, που βασίζεται στον έλεγχο και την προσαρμοστική κουλτούρα, που βασίζεται στη δημιουργία διότι τα μοντέλα γραμμικής παλινδρόμησης δεν ήταν στατιστικά σημαντικά και για αυτό τον λόγο δεν παρατίθενται τα αποτελέσματά τους.

Συμπερασματικά, η υπόθεση H<sub>3</sub> επιβεβαιώνεται για το μετασχηματιστικό στυλ μόνο με την κουλτούρα Α συμμετοχική/οικογενειακή κουλτούρα.

Συνεχίζουμε την ανάλυση μας με το επόμενο στυλ ηγεσίας το διεκπαιρωτικό. Ακολουθώντας την ίδια διαδικασία με πριν παραθέτουμε τον πίνακα συσχετίσεων Spearman.

## Πίνακας 28

Correlations

### Συσχετίσεις Διεκπαιρευτικό στυλ Ηγεσίας – κουλτούρα

		Μέσο_A_	Μέσο_B_	Μέσο_Γ_	Μέσο_Δ_
		ώρα	τώρα	τώρα	τώρα
Spearman'srho	Διεκπαιρευτικό				
	Συντελεστής	,229**	-,057	-,345**	-,028
	Συσχ.				
	Sig. (2-tailed)	,001	,421	,000	,688
	N	204	204	204	204

Ο πίνακας 28 δείχνει ότι ο συντελεστής Spearman είναι στατιστικά σημαντικός για την οργανωσιακή κουλτούρα Α και Γ. Ως εκ τούτου θα προχωρήσουμε στα γραμμικά μοντέλα για αυτές τις δύο κατηγορίες για να ελέγξουμε την ερευνητική μας υπόθεση.

Από τον παρακάτω πίνακα (29) παρατηρούμε ότι το διεκπαιρευτικό στυλ μπορεί να ερμηνεύσει μόνο το 2,4% της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής συμμετοχική κουλτούρα.

## Πίνακας 29

### ModelSummaryb

#### Παλινδρόμηση Διεκπαιρευτικό στυλ Ηγεσίας - συμμετοχική κουλτούρα

Model	R	R 2	Προσαρμοσμένο R 2	Τυπικό σφάλμα εκτίμησης
1	,154 <sup>a</sup>	,024	,019	10,03796

Από τον παρακάτω πίνακα (30) έχουμε ότι το μοντέλο είναι στατιστικά σημαντικό γιατί ο συντελεστής του ανεξάρτητου όρου είναι στατιστικά διάφορος του μηδενός. Διότι το  $p=0,028$  όπου είναι μικρότερο του 0.05. Επίσης έχουμε μία μικρή θετική εξάρτηση της ανεξάρτητης και της εξαρτημένης μεταβλητής διότι για κάθε μονάδα

που αυξάνεται το διεκπεραιωτικό στυλ ηγεσίας η συμμετοχική κουλτούρα μεταβάλλεται κατά 0,154. Επομένως μπορούμε να πούμε ότι το διεκπεραιωτικό στυλ ηγεσίας συσχετίζεται θετικά με την οικογενειακή/συμμετοχική κουλτούρα.

### Πίνακας 30

#### Παλινδρόμηση Διεκπεραιωτικό στυλ Ηγεσίας – Συμμετοχική -οικογενειακή κουλτούρα

Model		Μη-τυποποιημένοι		Τυποπ.		Sig.
		Β	Τυπ.σφάλμα	Beta	t	
1	(Σταθερά)	22,854	3,045		7,505	,000
	Διεκπεραιωτικό_στυλ	2,386	1,080	,154	2,209	,028

Επόμενο μοντέλο που θα εξετάσουμε είναι το διεκπεραιωτικό στυλ ηγεσίας ως ανεξάρτητη αν μπορεί να προβλέψει την κουλτούρα που βασίζεται στον ανταγωνισμό.

Από τον παρακάτω πίνακα (31) έχουμε ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή μπορεί να ερμηνεύσει το 13,2% της συνολικής διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής.

### Πίνακας 31

#### Παλινδρόμηση Διεκπεραιωτικό στυλ Ηγεσίας - Προσαρμοσμένη στην αγορά κουλτούρα

Model	R	R 2	Προσαρμοσμένο R 2	Τυπικό σφάλμα εκτίμησης
1	,363 <sup>a</sup>	,132	,128	6,59520

Από τον παρακάτω πίνακα (32) φαίνεται ότι το μοντέλο είναι στατιστικά σημαντικό διότι το p-value είναι μικρότερο του 0.05 και ως εκ τούτου ο συντελεστής του ανεξάρτητου όρου είναι στατιστικά διάφορος του μηδενός. Επίσης έχουμε μία

αρνητική συσχέτιση μεταξύ του διεκπεραιωτικού στυλ με την κουλτούρα που βασίζεται στον ανταγωνισμό της τάξης του 0,363. Επομένως για κάθε μονάδα που μεταβάλλεται το διεκπεραιωτικό στυλ η κουλτούρα που βασίζεται στον ανταγωνισμό μεταβάλλεται κατά -,363. Επομένως το διεκπεραιωτικό στυλ ηγεσίας δεν είναι θετικά συσχετισμένο με την κουλτούρα που βασίζεται στον ανταγωνισμό.

### Πίνακας 32

#### Παλινδρόμηση Διεκπεραιωτικό στυλ ηγεσίας – κουλτούρα που βασίζεται στην αγορά

Model		Μη-τυποποιημένοι		Τυποπ.		Sig.
		Παράγοντες		Παράγοντες		
		B	Τυπ.σφάλμα	Beta	t	
1	(Σταθερά)	34,526	2,001		17,255	,000
	Διεκπεραιωτικό_στυλ	-3,931	,710	-,363	-5,540	,000

Τέλος θα εξετάσουμε το τελευταίο στυλ ηγεσίας το παθητικό προς αποφυγή για να απαντήσουμε στην ερευνητική υπόθεση

### Πίνακας 33

#### Συσχετίσεις Παθητικό στυλ ηγεσίας - κουλτούρα

			Μέσο_A_	Μέσο_B_	Μέσο_Γ_	Μέσο_Δ_
			τώρα	τώρα	τώρα	τώρα
Spearman's rho	Παθητικό_αποφυγή_στυλ	Συντελεστής Συσχέτισης	-,292**	,131	,287**	-,131
		Sig. (2-tailed)	,000	,063	,000	,062
		N	204	204	204	204

Στον πίνακα 33 παρατηρείται ότι ο συντελεστής Spearman είναι στατιστικά σημαντικός για την οργανωσιακή κουλτούρα Α και Γ. Ως εκ τούτου θα προχωρήσουμε στα γραμμικά μοντέλα για αυτές τις δύο κατηγορίες για να ελέγξουμε την ερευνητική μας υπόθεση.

Παίρνοντας το πρώτο μοντέλο (Πίν. 34) έχουμε ότι ερμηνεύει μόνο το 5,9% της εξαρτημένης μεταβλητής.

**Πίνακας 34**

**Παλινδρόμηση Παθητικό Στυλ ηγεσίας – συμμετοχική κουλτούρα**

Model	R	R <sup>2</sup>	Προσαρμοσμένο R <sup>2</sup>	Τυπικό σφάλμα εκτίμησης
1	,243 <sup>a</sup>	,059	,054	9,85467

Παράλληλα, ο πίνακας 35 καταδεικνύει ότι το μοντέλο είναι στατιστικά σημαντικό και όταν μεταβληθεί κατά μία μονάδα το παθητικό προς αποφυγή στυλ τότε η συμμετοχική κουλτούρα μεταβάλλεται κατά -,243. Αυτό δείχνει την ύπαρξη αρνητικής συσχέτισης μεταξύ των δύο μεταβλητών. Όσο αυξάνει η μία μειώνεται η άλλη.

**Πίνακας 35**

**Παλινδρόμηση Παθητικό Στυλ ηγεσίας – συμμετοχική κουλτούρα**

Model		Μη-τυποποιημένοι Παράγοντες		Τυποπ. Παράγοντες		Sig.
		B	Τυπ.σφάλμα	Beta	T	
1	(Σταθερά)	32,463	1,103		29,420	,000
	Παθητικό_αποφυγή_στυλ	-2,942	,827	-,243	-3,556	,000

Τέλος το παθητικό προς αποφυγή στυλ μπορεί να ερμηνεύσει το 10,4% της κουλτούρας που βασίζεται στον ανταγωνισμό.

### Πίνακας 36

#### Παλινδρόμηση Παθητικό Στυλ ηγεσίας – κουλτούρας που βασίζεται στον ανταγωνισμό

Model	R	R <sup>2</sup>	Προσαρμοσμένο R <sup>2</sup>	Τυπικό σφάλμα εκτίμησης
1	,323 <sup>a</sup>	,104	,100	6,69873

Το μοντέλο όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα (37) είναι στατιστικά σημαντικό και ως εκ τούτου όταν μεταβληθεί κατά μία μονάδα το παθητικό προς αποφυγή στυλ τότε μεταβάλλεται κατά 0,323 η ανταγωνιστική κουλτούρα.

### Πίνακας 37

#### Παλινδρόμηση Παθητικό Στυλ ηγεσίας - κουλτούρα που βασίζεται στον ανταγωνισμό

Model		Μη-τυποποιημένοι Παράγοντες		Τυποπ. Παράγοντες		Sig.
		B	Τυπ.σφάλμα	Beta	t	
1	(Σταθερά)	20,899	,750		27,864	,000
	Παθητικό_αποφυγή_στυλ	2,729	,562	,323	4,853	,000

Επομένως σαν συμπέρασμα καταλήγουμε στο ότι το παθητικό προς αποφυγή στυλ ηγεσίας συσχετίζεται θετικά με την κουλτούρα που βασίζεται στον ανταγωνισμό.

## 7.8 Παλινδρομήσεις στυλ ηγεσία με οργανωσιακή κουλτούρα για το επιθυμητό.

### 7.8.1 Μετασχηματιστικό

Πίνακας 38

Correlations

Συσχετίσεις μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας - κουλτούρα

			Μέσο_A_μετά	Μέσο_B_μετά	Μέσο_Γ_μετά	Μέσο_Δ_μετά
Spearman'	Μετασχημ	Συντελεστής	-,162*	-,027	,029	-,139
srho	ατιστικό	Συσχ.				
		Sig. (2-tailed)	,021	,696	,686	,048
		N	204	204	204	204

Ο παραπάνω πίνακας (38) παρουσιάζει τη στατιστική σημασία του συντελεστή Spearman στις κατηγορίες συμμετοχική/οικογενειακή κουλτούρα(A) και προσανατολισμένη στην αγορά κουλτούρα (Γ) και τη μη σημασία του στις προσαρμοστική (B) και ιεραρχική (Δ). Ως εκ τούτου μπορούμε να υποθέσουμε ότι υπάρχει συσχέτιση του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας μεταξύ των κατηγοριών A και Δ και μπορούμε να προβούμε σε μία γραμμική παλινδρόμηση.

Πρώτη περίπτωση έχουμε το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας και προσπαθούμε να προβλέψουμε την κουλτούρα A. Όπως προκύπτει από τον παρακάτω πίνακα (39) το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας μπορεί να ερμηνεύσει μόνο το 2,6% της διακύμανσης της κουλτούρας A (συμμετοχική) για το επιθυμητό.

Πίνακας 39

Παλινδρόμηση Μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας – Συμμετοχική κουλτούρα

		Προσαρμοσμένο	Τυπικό σφάλμα
Model	R	R <sup>2</sup>	εκτίμησης
1	,162 <sup>a</sup>	,026	,021



Το μοντέλο όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα (40) είναι στατιστικά σημαντικό και ως εκ τούτου όταν μεταβληθεί κατά μία μονάδα το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας τότε μεταβάλλεται κατά  $-,162$  η συμμετοχική κουλτούρα.

#### Πίνακας 40

##### Παλινδρόμηση Μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας – Συμμετοχική κουλτούρα

Model		Μη-τυποποιημένοι		Τυποπ.		Sig.
		Παράγοντες	Τυπ.σφάλμα	Beta	t	
1	(Σταθερά)	61,014	10,072		6,058	,000
	Μετασχηματιστικό_στυλ	-8,776	3,761	-,162	-2,333	,021

##### Μετασχηματιστικό – Ιεραρχική κουλτούρα

Δεύτερη περίπτωση έχουμε το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας και προσπαθούμε να προβλέψουμε την κουλτούρα Δ. Όπως προκύπτει από τον παρακάτω πίνακα (41) το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας μπορεί να ερμηνεύσει μόνο το 1,9% της διακύμανσης της κουλτούρας Δ για το επιθυμητό.

#### Πίνακας 41

##### Παλινδρόμηση Μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας –Ιεραρχικής κουλτούρας

Model	R	R <sup>2</sup>	Προσαρμοσμένο R <sup>2</sup>	Τυπικό σφάλμα εκτίμησης
1	,139 <sup>a</sup>	,019	,014	6,54818

Το μοντέλο όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα (42) είναι στατιστικά σημαντικό και ως εκ τούτου όταν μεταβληθεί κατά μία μονάδα το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας τότε μεταβάλλεται κατά  $-,139$  η ιεραρχική κουλτούρα.

**Πίνακας 42**

**Παλινδρόμηση Μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας –Ιεραρχικής κουλτούρας**

Model		Μη-τυποποιημένοι		Τυποπ.		
		Παράγοντες		Παράγοντες		
		B	Τυπ.σφάλμα	Beta	t	Sig.
1	(Σταθερά)	29,713	1,397		21,274	,000
	Μετασχηματιστικό_στυλ	-1,038	,522	-,139	-1,990	,048

**7.8.2 Διεκπεραιωτικό στυλ.**

Από τον παρακάτω πίνακα (43) παρατηρούμε ότι το διεκπεραιωτικό στυλ ηγεσίας έχει κάποια εξάρτηση μόνο με την κουλτούρα προσανατολισμένη στην αγορά. Για αυτό θα κάνουμε παλινδρόμηση μόνο με αυτήν την κουλτούρα.

**Πίνακας 43**

Correlations

**Συσχετίσεις Διεκπεραιωτικό στυλ ηγεσίας - κουλτούρα**

			Μέσο_Γ_τόρ			
			Μέσο_A_τόρα	Μέσο_B_τόρα	α	Μέσο_Δ_τόρα
Spearman'srho	Διεκπεραιωτικό	Συντελεστής	-,087	-,006	-,152*	-,08
		Συσχ.				
		Sig. (2-tailed)	,214	,929	,030	,256
		N	204	204	204	204

Όπως προκύπτει από τον παρακάτω πίνακα (44) το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας μπορεί να ερμηνεύσει μόνο το 2,3% της διακύμανσης της κουλτούρας προσανατολισμένη στην αγορά για το επιθυμητό.

#### Πίνακας 44

##### Παλινδρόμηση Διεκπεραιωτικό στυλ ηγεσίας – κουλτούρα προσανατολισμένη στην αγορά

Model	R	R <sup>2</sup>	Προσαρμοσμένο R <sup>2</sup>	Τυπικό σφάλμα εκτίμησης
1	,152	,023	,018	6,899

Το μοντέλο όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα (45) είναι στατιστικά σημαντικό και ως εκ τούτου όταν μεταβληθεί κατά μία μονάδα το διεκπεραιωτικό στυλ ηγεσίας τότε μεταβάλλεται κατά -,152 η προσανατολισμένη στην αγορά κουλτούρα.

#### Πίνακας 45

##### Παλινδρόμηση Διεκπεραιωτικό στυλ ηγεσίας – κουλτούρα προσανατολισμένη στην αγορά

Model		Μη-τυποποιημένοι Παράγοντες		Τυποπ. Παράγοντες		Sig.
		B	Τυπ.σφάλμα	Beta	t	
1	(Σταθερά)	21,224	2,093		10,139	,000
	Διεκπεραιωτικό_στυλ	-1,626	,742	-,152	-2,191	,030

### 7.8.3 Παθητικό προς αποφυγή στυλ

Από τον παρακάτω πίνακα (46) παρατηρούμε ότι το παθητικό προς αποφυγή στυλ ηγεσίας έχει κάποια εξάρτηση μόνο με την κουλτούρα (Γ) προσανατολισμένη στην αγορά. Για αυτό θα κάνουμε παλινδρόμηση μόνο με αυτήν την κουλτούρα.

*Πίνακας 46*

Correlations

**Συσχετίσεις Παθητικό στυλ ηγεσίας - κουλτούρα**

			Μέσο_Γ_μετ			
			Μέσο_A_μετα	Μέσο_B_μετα	α	Μέσο_Δ_μετα
Spearman'srho	Παθητικό προς αποφυγή	Συντελεστής Συσχ.	-,004	-,003	-,288*	-,110
		Sig. (2-tailed)	,952	,971	,000	,117
		N	204	204	204	204

**Παθητικό προς αποφυγή στυλ- προσανατολισμένη στην αγορά για το επιθυμητό**

Όπως προκύπτει από τον παρακάτω πίνακα (47) το παθητικό προς αποφυγή στυλ ηγεσίας μπορεί να ερμηνεύσει μόνο το 8,3% της διακύμανσης της κουλτούρας προσανατολισμένη στην αγορά για το επιθυμητό.

*Πίνακας 47*

**Παλινδρόμηση Παθητικό στυλ ηγεσίας – κουλτούρα προσανατολισμένη στην αγορά**

Model	R	R 2	Προσαρμοσμένο R 2	Τυπικό σφάλμα εκτίμησης
1	,288	,083	,079	6,899

Το μοντέλο όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα (48) είναι στατιστικά σημαντικό και ως εκ τούτου όταν μεταβληθεί κατά μία μονάδα το παθητικό προς αποφυγή στυλ ηγεσίας τότε μεταβάλλεται κατά ,288 η προσανατολισμένη στην αγορά κουλτούρα.

*Πίνακας 48*

**Παλινδρόμηση Παθητικό στυλ ηγεσίας – κουλτούρα προσανατολισμένη στην αγορά**

Model		Μη-τυποποιημένοι		Τυποπ.		
		Παράγοντες		Παράγοντες		
		B	Τυπ.σφάλμα	Beta	T	Sig.
1	(Σταθερά)	14,263	,748		19,056	,000
	Παθητικό_αποφυγή_στυλ	2,400	,561	,288	4,277	,000

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 : Συζήτηση αποτελεσμάτων - Συμπεράσματα και προτάσεις.**

Η παρούσα διπλωματική εργασία στοχεύει στην ανάλυση των εξής κατηγοριών ερευνητικών υποθέσεων:

Υπόθεση 1 (H1): Τα δημογραφικά στοιχεία (φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, οικογενειακή κατάσταση, έτη προϋπηρεσίας) επηρεάζουν τη μεταβλητή Στυλ ηγεσίας.

Υπόθεση 2 (H2): Τα δημογραφικά στοιχεία (φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, οικογενειακή κατάσταση, έτη προϋπηρεσίας) επηρεάζουν τη μεταβλητή Οργανωσιακή Κουλτούρα.

Υπόθεση 3 (H3): Τα διάφορα Στυλ Ηγεσίας σχετίζονται με την Οργανωσιακή Κουλτούρα

Από την ανάλυση που έγινε προέκυψαν τα εξής αποτελέσματα.

Για την ερευνητική Υπόθεση 1 (H1): Τα δημογραφικά στοιχεία (φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, οικογενειακή κατάσταση, έτη προϋπηρεσίας) επηρεάζουν τη μεταβλητή Στυλ ηγεσίας, προέκυψε ότι:

Για την μεταβλητή φύλο. Οι άνδρες πιστεύουν πιο πολύ ότι ο προϊστάμενος τους εφαρμόζει το μετασχηματιστικό ή το διεκπεραιωτικό στυλ ηγεσίας ενώ οι γυναίκες πιστεύουν ότι εφαρμόζεται πιο πολύ το παθητικό προς αποφυγή στυλ. Το εύρημα αυτό είναι αντίθετο με τα ευρήματα της έρευνας των Failla&Stichler (2008) σύμφωνα με τους οποίους η δημογραφική μεταβλητή φύλο δεν διαφοροποιεί τις απόψεις των ερωτώμενων για το στυλ ηγεσίας του προϊστάμενου. Συμφωνεί όμως με την έρευνα του Khalid Rasheed Memon ( 2014), σύμφωνα με την οποία υπάρχουν ανομοιότητες με βάση τη μεταβλητή φύλο στην αντίληψη και απόδοση των εργαζομένων.

Για την μεταβλητή ηλικία. Οι άνθρωποι με μέσο όρο ηλικίας 41-50 πιστεύουν ότι εφαρμόζεται πιο συχνά το παθητικό προς αποφυγή στυλ ηγεσίας. Αυτό αντιτίθεται με το συμπέρασμα της έρευνας των Failla&Stichler (2008) όπως προαναφέρθηκε, όμως συμφωνεί με το αντίστοιχο της έρευνας των Abasilimetal. (2019) όπου η δημογραφική μεταβλητή ηλικία τείνει να επιδρά στις απόψεις των εργαζομένων αναφορικά με το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζεται στη δουλειά τους.

Για την μεταβλητή επίπεδο εκπαίδευσης. Σαν συμπέρασμα καταλήγουμε ότι το επίπεδο εκπαίδευσης δεν επηρεάζει την άποψη των ερωτηθέντων για το τι στυλ ηγεσίας εφαρμόζεται, κάτι που συμφωνεί με τα ευρήματα των Failla&Stichler (2008) αλλά διαφωνεί με τα αντίστοιχα των Abasilimetal. (2019).

Για την μεταβλητή έτη προϋπηρεσίας, παρατηρήθηκε ότι δεν επηρεάζει το στυλ ηγεσίας, κάτι που επίσης συνάδει με τα ευρήματα των Failla&Stichler (2008) και διαφωνεί με τα αντίστοιχα των Abasilimetal. (2019).

Για την ερευνητική υπόθεση 2 (H2): Τα δημογραφικά στοιχεία (φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, οικογενειακή κατάσταση, έτη προϋπηρεσίας) επηρεάζουν τη μεταβλητή Οργανωσιακή Κουλτούρα, προέκυψε ότι:

Για την μεταβλητή φύλο. Δεν παρατηρήθηκε ότι η μεταβλητή φύλο επηρεάζει την οργανωσιακή κουλτούρα για τώρα .

Για την μεταβλητή ηλικία. Η ηλικία δεν επηρεάζει την οργανωσιακή κουλτούρα.

Για την μεταβλητή επίπεδο εκπαίδευσης. Το επίπεδο εκπαίδευσης επηρεάζει τις κουλτούρες: την ανταγωνιστική, την συμμετοχική/οικογενειακή και την προσαρμοστική κουλτούρα.

Για την μεταβλητή έτη προϋπηρεσίας έχουμε ότι δεν επηρεάζει τον τύπο οργανωσιακής κουλτούρας.

Πέραν από το επίπεδο εκπαίδευσης, για τις υπόλοιπες μεταβλητές τα ευρήματα διαφωνούν με αυτά προηγούμενων ερευνών όπως των Helms και Stern (2001), Chenetal. (2008), Belias and Koustelios (2014b). Για το επίπεδο εκπαίδευσης τα ευρήματα έρχονται σε συμφωνία με αυτά των Saylietal. (2010) και Ledimo (2015). Τυχόν διαφορές αναφορικά με το φύλο, την ηλικία, ακόμη και τα έτη προϋπηρεσίας πιθανόν να οφείλεται στους διάφορους εξωγενείς παράγοντες που υπάρχουν και επηρεάζουν τις απόψεις των εργαζομένων σε ξενοδοχειακές μονάδες.

Η παρούσα έρευνα διενεργήθηκε το 2022, όπου ο κλάδος τουρισμού εξέρχεται μόλις από μία παγκόσμια πανδημία η οποία είχε δυσμενείς συνέπειες στη λειτουργία των ξενοδοχείων για τα τελευταία δύο έτη. Οι εργαζόμενοι του κλάδου βίωσαν μία στρεσογόνα περίοδο για τη δουλειά τους με αποτέλεσμα ενδεχομένως πολλές στάσεις και απόψεις που στο παρελθόν είχαν και πιθανόν εκφράστηκαν σε προγενέστερες απόψεις πλέον έχουν τροποποιηθεί. Αντίθετα, η διαφοροποίηση της μεταβλητής της εκπαίδευσης, ίσως να εξηγείται από το γεγονός ότι άτομα με υψηλό μορφωτικό

επίπεδο αναγνωρίζουν περισσότερο την σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας και συνεπώς αυτό επιδρά στα ευρήματα αυτά.

Για την ερευνητική υπόθεση 3 (H3): Τα διάφορα Στυλ Ηγεσίας σχετίζονται με την Οργανωσιακή Κουλτούρα, προέκυψε ότι:

Το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας μπορεί να προβλέψει κατά ένα βαθμό την συμμετοχική κουλτούρα. Το εύρημα αυτό συνάδει με το πόρισμα των Shiva και Suar (2012), καθώς και με αυτά των Tran, V. D., Tran, T. T. H., & Le, M. T. L. (2022) αν και οι παραπάνω έρευνες δεν κατονομάζουν συγκεκριμένο τύπο κουλτούρας αναφορικά με τη συσχέτιση της με το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας. Η έρευνα του Wen-JungChen (2013) σε ξενοδοχεία της Ταϊβάν κατέδειξε επίσης την ισχυρή σχέση μεταξύ του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας και της γραφειοκρατικής κουλτούρας ως παράγοντες που επιδρούν στην επίτευξη εσωτερικής ποιότητας στην παροχή υπηρεσιών φιλοξενίας. Επίσης τα αποτελέσματα της έρευνας του Μπελιά (2015), παρουσιάζουν μια ισχυρή σχέση μεταξύ του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας και της συμμετοχικής κουλτούρας η οποία αποτελεί και το είδος κουλτούρας που επιθυμούν οι εργαζόμενοι στον Ελληνικό τραπεζικό κλάδο.

Υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ του μετασχηματιστικού στυλ και της κουλτούρας που βασίζεται στον ανταγωνισμό. Το εύρημα αυτό τείνει να συμφωνεί με αυτό των Golden και Shriner (2017), σύμφωνα με τους οποίους η κουλτούρα που βασίζεται στον ανταγωνισμό δεν τείνει να επηρεάζει τη διαμόρφωση του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας. Συμφωνεί επίσης με την έρευνα των Mohammad Mosadegh Rad, A. and Hossein Yarmohammadian, M. (2006), σύμφωνα με τα αποτελέσματα της οποίας οι εργαζόμενοι δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα σε χαρακτηριστικά όπως επικοινωνία και προαγωγή που ταιριάζουν με τα χαρακτηριστικά της συμμετοχικής κουλτούρας και δίνουν αρνητική συσχέτιση με χαρακτηριστικά της κουλτούρας βασισμένης στον ανταγωνισμό. Έρχεται όμως σε αντίθεση με τα αποτελέσματα της έρευνας του Ozcan & ozturk, (2020), η οποία έδειξε ότι μεταξύ συναλλακτικού - μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας και όλων των τύπων κουλτούρας υπάρχει θετική συσχέτιση.

Επομένως σαν συμπέρασμα καταλήγουμε στο ότι το παθητικό προς αποφυγή στυλ ηγεσίας συσχετίζεται θετικά με την κουλτούρα που βασίζεται στον ανταγωνισμό. Το



εύρημα αυτό φαίνεται να μην συνάδει με το αντίστοιχο της έρευνας του Aydin (2018), σύμφωνα με τον οποίο η κουλτούρα της αγοράς επηρεάζεται περισσότερο από το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας και τον ηγέτη - υπηρέτη. Η διαφοροποίηση αυτή ενδεχομένως οφείλεται καταρχάς στον τρόπο μέτρησης της σχέσης των δύο παραμέτρων (ηγεσία προς αποφυγή και τύπος οργανωσιακής κουλτούρας), καθώς η παρούσα μελέτη διερευνά τον βαθμό συσχέτισης ενώ η έρευνα του Aydin (2018), διερευνά την ύπαρξη στατιστικών διαφορών στα δεδομένα.

Το προς αποφυγή στυλ συσχετίζεται με την συμμετοχική κουλτούρα αρνητικά. Το εύρημα αυτό επίσης διαφωνεί με το αντίστοιχο της έρευνας του Aydin (2018), σύμφωνα με τον οποίο η συμμετοχική κουλτούρα δεν εμφανίζει στατιστικά σημαντική διαφορά σε σχέση με την ηγεσία προς αποφυγή. Αντίθετα το πόρισμα της παρούσας έρευνας σχετικά με την αρνητική συσχέτιση των δύο παραμέτρων ενδεχομένως να οφείλεται τόσο στην στατιστική προσέγγιση μέτρησης, όσο και αμιγώς στις διαφορές που παρατηρούνται στις απόψεις των δειγμάτων που χρησιμοποιήθηκαν στις δύο έρευνες. Αντίθετα όμως το εύρημα συνάδει με αυτό του Zeleke (2021) ότι το παθητικό στυλ ηγεσίας έχει αρνητική σχέση με την συμμετοχή κουλτούρα. Αυτό θεωρείται λογικά αναμενόμενο εύρημα καθώς όταν ένας οργανισμός διέπεται από συμμετοχική κουλτούρα, έχει ανάγκη από ένα στυλ ηγεσίας που να προωθεί ακόμη περισσότερο τη δυναμική της ομάδας προς την ευημερία του οργανισμού, κάτι που ο ηγέτης προς αποφυγή δεν δύναται να πράξει.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: Συμπεράσματα και προτάσεις.**

Τα ευρήματα και συμπεράσματα φανερώνουν την αναγκαιότητα διεξαγωγής περαιτέρω ερευνών σε αυτό το πεδίο, δεδομένων των εξής

A) οι συνεχείς μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς εργασίας στον ξενοδοχειακό κλάδο.

B) Ο τρόπος με τον οποίο έχουν επηρεαστεί οι εργασιακές σχέσεις, οι συνθήκες και η ποιότητα εργασίας λόγω της πανδημίας του covid-19 δεδομένου ότι η έρευνα διεξήχθη εν μέσω της υγειονομικής κρίσης.

Γ) Η σημασία των εξεταζόμενων μεταβλητών στην ατομική αποδοτικότητα και την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα.

Η γενίκευση των αποτελεσμάτων της συγκεκριμένης έρευνας, δε θα πρέπει να συμβεί, διότι είναι επισφαλής εξαιτίας του μικρού μεγέθους του δείγματος.

Τα τελευταία χρόνια, οι ερευνητές ηγεσίας προσπάθησαν να προσδιορίσουν τις πτυχές της ηγεσίας που βελτιώνουν την οργανωτική απόδοση. Αμέτρητες μελέτες έχουν διεξαχθεί τον τελευταίο μισό αιώνα για να προσδιοριστεί γιατί ορισμένοι ηγέτες είναι πιο αποτελεσματικοί από άλλους, αλλά η απάντηση είναι άπιαστη και οι ερευνητές ηγεσίας εξακολουθούν να προσπαθούν να απαντήσουν σε αυτό το ερώτημα.

Σε αυτό το σχόλιο, δύναται να αποτυπωθούν οι λόγοι για την αργή πρόοδο παρακάτω:

Ένας λόγος είναι ότι τόσο οι ακαδημαϊκοί όσο και οι επαγγελματίες ενδιαφέρονται για την αποτελεσματική ηγεσία, ωστόσο υπάρχει μικρή σύγκλιση στις αντιλήψεις της αποτελεσματικής ηγεσίας. Ένας άλλος λόγος είναι ότι η ηγεσία έχει γενικά εξεταστεί σε χαμηλότερα επίπεδα του οργανισμού αντί να εξετάζεται η στρατηγική ηγεσία από ανώτατα στελέχη. Ένας τρίτος λόγος είναι ότι δίνεται υπερβολική έμφαση στην εύρεση παγκόσμιων σχετικών προγνωστικών παραγόντων αποτελεσματικού ηγετικού πλοίου. Δεν δίνεται αρκετή προσοχή στους παράγοντες της κατάστασης και στο πλαίσιο στο οποίο εμφανίζεται η ηγεσία. Ένας τέταρτος λόγος είναι ότι η

πλειονότητα των θεωριών ηγεσίας εστιάζουν στην πρόβλεψη του αποτελέσματος αντί να εξηγούν τις υποκείμενες διαδικασίες της ηγεσίας.

Η περαιτέρω πρόοδος θα απαιτήσει πιο καινοτόμες μεθόδους έρευνας. Οι ερευνητές ηγεσίας πρέπει να διακλαδωθούν πέρα από την ασφαλή και άνετη μέθοδο έρευνας για να καταγράψουν τις πραγματικά δυναμικές ιδιότητες της ηγεσίας. Συνεπώς, συστήνεται πιο προσεκτική σχεδιασμένη έρευνα που περιλαμβάνει μια ποικιλία μεθόδων, όπως πειράματα πεδίου, προσομοιώσεις και μεγαλύτερη χρήση ποιοτικών μεθόδων. Ενώ, προτείνεται, επίσης, η χρήση πολλαπλών μεθόδων όποτε είναι δυνατόν και να δοθεί μεγαλύτερη προσοχή στα κατάλληλα επίπεδα ανάλυσης της θεωρίας.

Η χρήση ακατάλληλων μοντέλων μέτρησης μπορεί να κάνει τους ερευνητές και τους καταναλωτές της ηγετικής έρευνας να υποθέσουν εσφαλμένες σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών. Εάν ο τομέας της έρευνας για την ηγεσία θέλει να συνεχίσει να ευδοκμεί και να ανταποκρίνεται στη μεταβαλλόμενη φύση της εργασίας, αυτές οι προκλήσεις πρέπει να αντιμετωπιστούν και να ξεπεραστούν. Συνεπώς, οι ερευνητές μπορούν να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις που παρουσιάζονται εδώ για να κατανοήσουν καλύτερα τις δυναμικές ιδιότητες της αποτελεσματικής ηγεσίας σε οργανισμούς.

Συμπερασματικά, η έρευνα στην ηγεσία και την οργανωτική απόδοση είναι σημαντική, καθώς έχει σημειώσει πρόοδο στην κατανόηση των λόγων της αποτελεσματικής ηγεσίας. Ακόμη, προκύπτει μέσω της έρευνας η καθοριστική θέση που κατέχει ο ηγέτης και πόσο αποτελεσματική και συντονισμένη απαιτείται να είναι η ηγεσία από αυτούς. Ενώ, τέλος, αναγνωρίζεται ότι οι ηγέτες είναι αυτοί που προσαρμόζουν τις συμπεριφορές τους και τα στυλ ηγεσίας αναλόγως των συνθηκών.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **Ελληνική βιβλιογραφία**

Μπελιά, Δ. (2015). Ηγεσία, Οργανωσιακή Κουλτούρα και επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων σε τραπεζικό οργανισμό. Ιδρυματικό Αποθετήριο - Βιβλιοθήκη & Κέντρο Πληροφόρησης - Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.

Μπελιάς, Δ. (2015). Ηγεσία, οργανωσιακή κουλτούρα και επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων σε τραπεζικό οργανισμό. Διδακτορική διατριβή, Τμήμα Επιστήμης Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

Μπελιάς, Δ., Ρωσσίδης, Ι., & Ασπρίδης, Γ. (2020). Διαχείριση αλλαγών και ηγεσία. Εκδόσεις Τζιόλα, Αθήνα

### **Ξένη βιβλιογραφία**

Ackoff, R. L. 1999, 'Transformational Leadership', *Strategy & Leadership*, vol. 27, no. 1, pp. 20-25.

Alqatawenah, A. S. (2018). Transformational leadership style and its relationship with change management. *Verslas: Teorija Ir Praktika/Business: Theory and Practice*, 19, 17-24.

Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15, 5–32.

Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., & Ololube, N. P. (2015). A review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management. *Management*, 5(1), 6-14.

Anyango C.A.(2015). Effects of Leadership Styles on Employee Performance at BOA Kenya Limited, Open University of Tanzania, Tanzania, pp. 9-19.

Aydin, B. (2018). The role of organizational culture on leadership styles. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(1), 267-280.

Bakan, İ. (2009). Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması. TISK Academy/TISK Akademi, 4(7).

Baker, W. E. & Sinkula, J. M. (2007). Does market orientation facilitate balanced innovation programs? An organizational learning perspective. *Journal of Product Innovation Management*, 24(4), 316-334.

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

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997) *Full range leadership development: manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*, Mindgarden, Palo Alto, Calif.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997) *Full range leadership development: manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*, Mindgarden, Palo Alto, Calif.

Baumbach, M. (1992), *Basic Small Business Management*, New York: Prentice Hall Inc.

Belias, D. & Koustelios, A. (2014a). Organizational culture and job satisfaction: A review. *International Review of Management and Marketing*, 4(2), 132-149.

Belias, D. & Koustelios, A. (2014b). The influence of demographic characteristics of Greek bank employees on their perceptions of Organizational Culture. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(1), 81.

Belias, D., Koustelios, A., Sdrolias, L., & Aspridis, G. (2015). Job satisfaction, role conflict and autonomy of employees in the Greek banking organization. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 175, 324-333.

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., Papademetriou, C., Rossidis, I., & Lambrinoudis, N. (2021). The Greek hotel sector: an analysis of job satisfaction, role conflict and autonomy of Greek employees.

Belias, D., Rossidis, I., Papademetriou, C., & Mantas, C. (2022). Job satisfaction as affected by types of leadership: A case study of Greek tourism sector. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 23(2), 299-317.

Bellou, V. (2010). Organizational culture as a predictor of job satisfaction: the role of gender and age. *Career Development International*, 15(1), 4-19.

Ben-Bernard P.U (2013). Effects of Leadership Style on Organizational Performance in Small and Medium Scale Enterprises in Nigeria, *European Journal of Business Management*, Volume 5, Number 23, Nigeria, p. 54.

Bourdeau, S. Aubert, B. & Bareil, C. (2018). Innovation Intensity: From IT Use and Innovative Culture to Organizational Performance. *Innovation*, 6, 26-2018.

Breevaart, K., & Zacher, H. (2019). Main and interactive effects of weekly transformational and laissez-faire leadership on followers' trust in the leader and leader effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(2), 384-409.

Buch, R., Martinsen, Ø. L., & Kuvaas, B. (2015). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior: The mediating role of economic leader-member exchange relationships. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(1), 115-124.

Burns, C., & West, M. A. (2003). Individual, climate, and group interaction processes as predictors of work team innovation. *Small Group Research*, 26, 106-117.

Business Line-Asia Pulse, 'Indian Hotel Sector 1999 Occupancy Rate Falls', February 11, 2000.

Cameron, K. S. & Freeman, S. J. (1991). Cultural congruence, strength, and type: relationships to effectiveness.

Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.

Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework*. Addison-Wesley, Reading, MA.

Campbell, D.J. 2000, 'The proactive employee: managing workplace initiative', *The Academy of Management Executive*, vol. 14, no. 3, pp. 52-66.

Cengiz Y. and Ercan E (2008). Organizational culture and Firm Effectiveness: An Examination of Relative Effects of Culture Traits and the Balanced Culture Hypothesis in Emerging Economy, *Journal of World Business*, Volume 43, Turkey. p. 292.

Chandolia, E., & Anastasiou, S. (2020). Leadership and conflict management style are associated with the effectiveness of school conflict management in the Region of Epirus, NW Greece. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 10(1), 455-468.

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(1), 139-156.

Chen, W. J. (2013). Factors influencing internal service quality at international tourist hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 152-160.

Chuang, F. M., Morgan, R. E. & Robson, M. J. (2012). Clan culture, strategic orientation and new product performance in Chinese marketing ventures: an exploration of main and moderating effects. *Journal of Strategic Marketing*, 20(3), 267-286.

Coleman, J. (2013). Six components of a great corporate culture. *Harvard business review*, 5(6), 2013.

Crous, F. & Scheel, R. (2007). Leveraging organisational cultural capital. *SA Journal of Industrial Psychology*, 33(1), 29-37.

Dastmalchian, A., Lee, S. & Ng, I. (2000). The interplay between organizational and national cultures: a comparison of organizational practices in Canada and South Korea using the Competing Values Framework. *International Journal of Human Resource Management*, 11(2), 388-412.

Dess, G. G. & Picken, J. C. (2000). Changing roles: Leadership in the 21st century. *Organizational Dynamics*, 28(3), 18-34.

Dess, G. G., & Picken, J. C. (2000). Changing roles: Leadership in the 21st century. *Organizational Dynamics*, 29 (4), 18–33.

Dimopoulos, K., Dalkavouki, K., & Koulaidis, V. (2015). Job realities of primary school principals in Greece: similarities and variations in a highly centralized system. *International Journal of Leadership in Education*, 18(2), 197-224.

Dobbins, G. H., & Platz, S. J. (1986). Sex differences in leadership: How real are they? *Academy of Management Review*, I, 118-127.

DuBois, M., Hanlon, J., Koch, J., Nyatuga, B., & Kerr, N. (2015). Leadership styles of effective project managers: Techniques and traits to lead high performance teams. *Journal of Economic Development, Management, IT, Finance, and Marketing*, 7(1), 30.

Dubrin A (2012). *Essentials of Management*, Cengage Learning Academic Centre, USA, 2009. pp. 255 333.

Edoka J. (2012). *Effective Leadership and Organizational Performance: A Case Study of N.Y.S.C Kogi State*, University of Nigeria Nsukka, Nigeria. pp. 22-24.

Ekvall, G., & Arvonen, K. (1991). Change-centered leadership: An extension of the two dimensional model. *Scandinavian Journal of Management*, 7, 17–26.

Emery, C. R., & Barker, K. J. (2007). The effect of transactional and transformational leadership styles on the organizational commitment and job satisfaction of customer contact personnel, *Journal of Organization Culture, Communication and Conflict*, 11(1), 77.

Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132.

Failla, K. R., & Stichler, J. F. (2008). Manager and staff perceptions of the manager's leadership style. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 38(11), 480-487.



Fakhar S., Rana A.L., Ayesha R.K. and Lalarukh S (2012). Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Volume 3, Number 9, Pakistan. p. 976.

Feidler, F., & House, R. (Eds.). (1994). *Leadership theory and research: A report of progress*.

Foels, R., Driskell, J. E., Mullen, B., & Salas, E. (2000). The effects of demographic leadership on group member satisfaction: An integration. *Small Group Research*, 31, 676-701.

Fu-Jin W Shieh C. and Tang (2110). Effect of Leadership Style on Organizational performance as Viewed from Human Resource Management Strategy, *African Journal of Business Management*, Volume 4, Number 18, China. pp. 3925-3926.

Gansuwan, P. & Siribunluechai, A. (2011). The Interrelationship of the Market-Driving Approach and the Organizational Culture: A qualitative study of the market-driving companies.

Ghosh, J. 2000, 'Hotel chains faced with shrinking bottomlines', *Financial Times (The Times of India)*, December 14.

Giltinane, C. L. (2013). Leadership styles and theories. *Nursing standard*, 27(41).

Gokce, B., Guney, S., & Katrinli, A. (2014). Does doctors' perception of hospital leadership style and organizational culture influence their organizational commitment?. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 42(9), 1549-1561.

Golden III, J. H., & Shriner, M. (2019). Examining relationships between transformational leadership and employee creative performance: The moderator effects of organizational culture. *The Journal of Creative Behavior*, 53(3), 363-376.

Greenleaf, R. (1996). *On becoming a servant-leader*. San Francisco; Jossey-Bass Publishers.

Greenleaf, R.K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power & greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press.

- Hellen A.C., Yusuf K. and Douglas (2014). Effects of Organizational Culture on Organizational Performance in the Hospitality Industry, *International Journal of Business and Management Invention*, Volume 3, Issue 1, Kenya, p. 2
- Lawal, A. (2000), *Entrepreneur Development in Small Scale Business*, Lagos: Abdel Publishing
- Helms, M. M. & Stern, R. (2001). Exploring the factors that influence employees' perceptions of their organisation's culture. *Journal of Management in Medicine*, 15(6), 415-429.
- Henkel, T., & Bourdeau, D. (2018). A field study: An examination of managers' situational leadership styles. *Journal of Diversity Management (JDM)*, 13(2), 7-14.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative science quarterly*, 286-316.
- 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., & Shamir, B. (1993). Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories. M. M. Chemers, & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and direction*, 81–107.
- House, R. J., & Shamir, B. (1993). Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories. M. M. Chemers, & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and direction*, (pp. 81–107). San Diego, CA: Academic Press.
- House, R., & Aditya, R. (1997). The social scientific study of leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, 23, 409-474.
- Hsiao, H. C., Lee, M. C., & Tu, Y. L. (2013). The effects of reform in principal selection on leadership behavior of general and vocational high school principals in Taiwan. *Educational Administration Quarterly*, 49(3), 421-450.

Hunt, T., & Fedynich, L. (2019). Leadership: Past, present, and future: An evolution of an idea. *Journal of Arts and Humanities*, 8(2), 22-26.

Jackalas, M. B., Martins, N. & Ungerer, L. M. (2016). The impact of demographic variables on organisational culture and employee motivation: evidence from a health insurance company in Botswana. *Journal of Contemporary Management*, 13(1), 357-384.

Jung, D.I. (2001): Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Creativity Research Journal*, 13:185-195.

Kao, P. J., Pai, P., Lin, T., & Zhong, J. Y. (2015). How transformational leadership fuels employees' service innovation behavior. *The Service Industries Journal*, 35(7-8), 448-466.

Krisnanda, P. H., & Surya, I. B. K. (2019). Effect of emotional and spiritual intelligence on transformational leadership and impact on employee performance. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 6(3), 70-82.

Kuswati, Y. (2020). The influence of organizational culture on employee performance. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 3(1), 296-302.

Ledimo, O. (2015). Diversity management: An organisational culture audit to determine individual differences. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 31(5), 1733-1746.

Lok, P., & Crawford, J. (2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison. *Journal of management development*.

Lord, R. G., Day, D. V., Zaccaro, S. J., Avolio, B. J., & Eagly, A. H. (2017). Leadership in applied psychology: Three waves of theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 434.

Lyon, D. W. & Ferrier, W. J. (2002). Enhancing performance with product-market innovation: the influence of the top management team. *Journal of Managerial Issues*, 452-469.

Makawi, A. A., Pahlawan, B. R., Andika, D., & Prasetyaningtyas, S. W. (2020). Job Satisfaction as Mediator: The Role of Leadership Style and Organizational Culture on Employee Performance in Budget-Hotel. *Journal of Research in Business, Economics, and Education*, 2(6), 1427-1441.

Maloş, R. (2011). Leadership's Trait Theories. *Annals of Eftimie Murgu University Resita, Fascicle II, Economic Studies*.

Mariama Z., Kofi P. and Wilberforce O. (2013). Organizational Culture and Organizational Performance: Empirical Evidence From the Banking Industry in Ghana, *International Journal of Business, Humanities and Technology*, Volume 3, Number 1, Ghana, 2013. pp. 99.

Mashal A. and Saima S (2014). The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: A Case Study of Telecom Sector, *Global Journal of Management and Business Research*, Volume 14, Issue 3, USA, 2014. p. 22.

Maslakçı, A. & Şeşen, H. (2019). Multicultural Personality Traits and Employee-Perceived Service Quality in the Hospitality Industry: the Mediating Role of Cross-Cultural Psychological Capital. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, (65), 60-81.

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper and Row.

Mazur, B. (2010). Cultural diversity in organisational theory and practice. *Journal of intercultural management*, 2(2), 5-15.

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

Memon, Khalid Rasheed, Effects of Leadership Styles on Employee Performance: Integrating the Mediating Role of Culture, Gender and Moderating Role of Communication (10 Ιουλίου 2014). *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 2014 ISSN (2226-8235) Vol 3, Issue 7

- Metwally, A. H., El-Bishbishy, N., & Nawar, Y. S. (2014). The impact of transformational leadership style on employee satisfaction. *The Business & Management Review*, 5(3), 32-42.
- Mi, L., Gan, X., Xu, T., Long, R., Qiao, L., & Zhu, H. (2019). A new perspective to promote organizational citizenship behaviour for the environment: The role of transformational leadership. *Journal of Cleaner Production*, 239, 118002.
- Mishra, R. 2000, 'Hotels brand image vital for success', *Economic Times of India*, June 21, 2000.
- Misigo, G. K., Were, S. & Odhiambo, R. (2019). Influence of adhocracy culture on performance of public water companies in Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 3(5), 84-103.
- Mohammad Mosadegh Rad, A. and Hossein Yarmohammadian, M. (2006), "A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction", *Leadership in Health Services*, Vol. 19 No. 2, pp. 11-28
- Moorman, C. (1995). Organizational market information processes: cultural antecedents and new product outcomes. *Journal of Marketing Research*, 32(3), 318-335.
- Muppudathi, P., & Krishnan, V. R. (2021). Transformational Leadership and Follower's Perceived Group Cohesiveness: Mediating Role of Follower's Karma-yoga. *Business Perspectives and Research*, 9(2), 269-285.
- Mwangi, A. K., Rotich, G., Nzulwa, J. & Orwa, G. (2018). Influence of adhocracy culture on performance of the listed banks in Kenya. *Journal of Advances in Social Science and Humanities*, 4(6), 56-71.
- Nawaz, Z. A. K. D. A., & Khan, I. (2016). Leadership theories and styles: A literature review. *Leadership*, 16(1), 1-7.
- Nonaka, I., Kodama, M., Hirose, A. & Kohlbacher, F. (2014). Dynamic fractal organizations for promoting knowledge-based transformation—A new paradigm for organizational theory. *European Management Journal*, 32(1), 137-146.

- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Nworie, J. (2012). Applying leadership theories to distance education leadership. *Online Journal of Distance Learning Administration*, 15(5), 1-16.
- Obeidat, B. Y., & Zyod, D. S. (2015). The associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance: A theoretical model. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 4(2), 848-866.
- Obiwuru T.C., Okwu A.T., Akpa V.O. and Nwankwere I.A (2011). Effects of Leadership style On Organizational Performance: A Survey of Selected Small Scale Enterprises in Lagos, *Australian Journal of Business and Management Research*, Volume 1, Number 7, Nigeria, pp. 101-102.
- Ogbonna, E. & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.
- Ojo, O. (2012). Influence of organizational culture on employee work behavior. *International Journal of Contemporary Business Studies*, 3(11), 46-57.
- Ojokuku R.M., Odetayo T.A. and Sajuyigbe A.S( 2012). Impact of Leadership Style on Organizational Performance: A Case Study of Nigerian Banks, *American Journal of Business and Management*, Volume 1, Number 4, Nigeria. pp. 203-204.
- Olsen, M.D., Chathoth P. & Sharma A. 2001, 'Forces driving change in the hospitality industry in India', *Journal of Services Research*, vol. 1, no. 1, pp. 5-24.
- Olsen, M.D., West J.J., and Tse E.C. 1998, *Strategic Management in the Hospitality Industry*, Massachusetts: Wiley.
- Ozcan , O. & ozturk, I. (2020). Impact of organizational culture and leadership styles on employee performance: A research study on the banking industry. *Research journal of Business and Management*, Volume 7, Issue 1, 45 - 55

Ozturk, A. B., Hancer, M., & Wang, Y. C. (2014). Interpersonal trust, organizational culture, and turnover intention in hotels: A cross-level perspective. *Tourism Analysis*, 19(2), 139-150.

Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia. *International journal of law and management*.

Peris M.K. and Namusonge G.S( 2012). The Effects of Leadership Style on Organizational Performance at State Corporations in Kenya, *International Journal of Business and Commerce*, Volume 2, Number 1, Kenya, 2012. pp. 3-5.

PKF Report, 2000, 'Drop in hotel occupancy, revenues', *The Economic Times*, June 21.

Quigley, M. E. 2000, 'Three dimensions of leadership', *Executive Excellence*, vol. 17, no. 12, pp. 7-10.

Reese, S. R., & Sidani, Y. (2020). Learning organization thought leaders interview series: Interim synthesis of commonalities and differences. *The Learning Organization*.

*Research in Organizational Change and Development*, 5, 81–105.

Robbins S.P. and Coulter M (2007). *Management*, Pearson Educational Limited, UK, 2007. pp. "431-760.

Ryan, J. C. & Tipu, S. A. (2013). Leadership effects on innovation propensity: A two-factor full range leadership model, *Journal of Business Research*, 66, 2116 – 2129.

Saasongu N (2015). Effects of Leadership style on Organizational Performance in Small and Medium Scale Enterprises in Nigeria, *International Journal of Research in management and Business Studies*, Volume 2, Issue 2, Nigeria. pp. 24-25.

Samad, S. (2012). The influence of Innovation and Transformational Leadership on Organizational Performance. *Procedia Social and Behavioural Sciences*, 57 (2012) 486- 493.

Sayli, H., Baytok, A. & Soybalı, H. H. (2010, June). The effects of employees' demographic characteristics on the perception of organizational culture: A study in service enterprise. In *2nd International Symposium on Sustainable Development* (pp. 198-204).

Schein, E. (2011). *Organizational culture and Leadership*. (3-d edition). San Francisco: Jossey-Bass.

Schneider, B., Parkington, J. and Buxton, V. 1980, 'Customer perceptions of service in banks', *Administrative Science Quarterly*, 25, pp. 252-267.

Senthamil, A. R. & Palanichamy, P. (2013). Leadership styles and its impact on organizational commitment. *The Journal of Commerce*, 3(4): 15-23.

Sophie M.O (2015). *Effects of Organizational Culture on Performance of Subsidiaries of Selected Regional Commercial Banks Headquartered in Kenya*, University of Nairobi, Kenya, 2015. pp. 11-17.

SRS MSEs; Annual Report, Small and Medium Enterprises Development Agency of SRS, Abuja, 2008. pp. 23-24.

Stoner, J. and Gilbert, D. (2001), *Management*, New York: Prentice Hall Incorporation.

Sürücü, L. & Sesen, H. (2019). Entrepreneurial behaviors in the hospitality industry: Human resources management practices and leader member exchange role. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 66. 114-132.

Sürücü, L. & Yeşilada, T. (2017). The impact of leadership styles on organizational culture. *International Journal of Business and Management Invention*, 6(8), 31-39.

Taborda, C.G. 2000, *Leadership, Teamwork, and Empowerment: future management trends*, *Cost Engineering*, vol. 42 no. 10, pp. 41-44.



Tran, V. D., Tran, T. T. H., & Le, M. T. L. (2022). Principals' transformational and transactional leadership styles and teachers' job satisfaction: A perspective from high school teachers. *Cypriot Journal of Educational Sciences*, 17(11), 4148-4162.

Top, C., Abdullah, B. M. S., & Faraj, A. H. M. (2020). Transformational leadership impact on employees performance. *Eurasian Journal of Management & Social Sciences*, 1(1), 49-59.

Top, S., Öge, E., Atan, Ö., &Gümüş, S. (2015). Investigation relational levels of intensity between paternalistic and servant leadership styles and national culture, organizational commitment and subordinate responses or reactions to the leaders style. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 181, 12-22.

Ucho, A., Mkavga, M., &Onyishi, I. E. (2012). Job Satisfaction, Gender, Tenure, and Turnover Intentions among Civil Servants in Benue State. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 3(11), p- 378-387.

Yammarino, F. J. (1999). CEO charismatic leadership: Levels-of-management and levels-of analysis effects. *Academy of Management Review*, 24, 266-286.

Yukl, G. (2001). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hal.

Zelege, B. (2021). The Link between Leadership Style and Institutional Culture in the Public Universities of Ethiopia. *Eastern Africa Social Science Research Review*, 37(1), 49-77.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ



### ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

#### Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων

#### ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

#### «Διοίκηση Επιχειρήσεων-MBA»

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το παρόν ερωτηματολόγιο χορηγείται στα πλαίσια έρευνας με τίτλο « **Ηγεσία και Οργανωσιακή Κουλτούρα εργαζομένων στον Ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο** ». Η έρευνα πραγματοποιείται στα πλαίσια εκπόνησης διπλωματικής διατριβής, του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών «Διοίκηση Επιχειρήσεων-MBA» του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων, του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.

Η συγκεκριμένη έρευνα έχει ως στόχο την διερεύνηση της σχέσεως μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και της ηγεσίας.

Ειδικότερα, σκοπός της μελέτης είναι να ορίσει το πλαίσιο της οργανωσιακής κουλτούρας και να προσδιορίσει το επικρατέστερο στυλ ηγεσίας που επικρατεί στον Ελληνικό Τουριστικό κλάδο.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τρία μέρη, είναι ανώνυμο και τα στοιχεία θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς.

Επισημαίνω πως είναι ιδιαίτερα σημαντικό να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις για να μπορεί να αξιοποιηθεί η συμμετοχή σας η οποία έχει εθελοντικό χαρακτήρα.

Σας ευχαριστώ πολύ για το χρόνο σας,

Βαμπούλα Μαρία

## Α' ΜΕΡΟΣ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Σημειώστε ένα (x) στο αντίστοιχο τετράγωνο

1. ΦΥΛΟ: Άντρας  Γυναίκα

2. ΗΛΙΚΙΑ: < 30  31-40  41-50  > 50

3. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ:  
Διαζευγμένος/η  Άγαμος/η  Έγγαμος/η

### 4. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ:

0-5  6-10  11-15  16-20  >20

5. ΕΙΔΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ: Μόνιμη εργασία  Εποχιακή εργασία

### 6. ΕΤΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΜΟΝΑΔΑ:

1-2  3-5  6-10  10-20  >20

### 7. ΕΤΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ :

1-2  3-5  6-10  10-20  >20

### 8. ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ:

Απόφοιτος Λυκείου	<input type="checkbox"/>	Απόφοιτος ΙΕΚ	<input type="checkbox"/>
Απόφοιτος Α.Τ.Ε.Ι	<input type="checkbox"/>	Απόφοιτος Α.Ε.Ι.	<input type="checkbox"/>
Μεταπτυχιακός Τίτλος	<input type="checkbox"/>	Διδακτορικός Τίτλος	<input type="checkbox"/>

### 9. ΕΡΓΑΖΕΣΤΕ ΣΕ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ:

5 Αστέρων  4 Αστέρων

**10. ΣΕ ΠΟΙΟ ΤΜΗΜΑ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ ΕΡΓΑΖΕΣΤΕ;**

Reception	<input type="checkbox"/>
Housekeeping	<input type="checkbox"/>
Εστιατόριο	<input type="checkbox"/>
Μπαρ	<input type="checkbox"/>
Κουζίνα	<input type="checkbox"/>
Λογιστήριο – Γραφεία	<input type="checkbox"/>
Δημόσιες σχέσεις	<input type="checkbox"/>
SPA	<input type="checkbox"/>
Υπάλληλος γεν.καθηκόντων (Κηπουροί - Συντηρητές)	<input type="checkbox"/>
Διοικητικό Στέλεχος	<input type="checkbox"/>
Ιδιοκτήτης – Μέλος του Δ.Σ.	<input type="checkbox"/>

**11. Περιοχή Ξενοδοχειακής Μονάδας που εργάζεστε:** \_\_\_\_\_

12.Εθνικότητα \_\_\_\_\_

---

## Μέρος Β'

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 υπηρεσία / οργανισμό.**

**Δώστε ένα μεγαλύτερο αριθμό μονάδων για την απάντηση που πλησιάζει περισσότερο σε αυτό που ισχύει για την υπηρεσία / 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 υπηρεσία σας, σε πέντε χρόνια από σήμερα.

### 1.Κυρίαρχα χαρακτηριστικά

**Α.** Στην υπηρεσία μου, "αισθάνομαι σαν στο σπίτι μου". Είναι σαν μία μεγάλη οικογένεια. Οι άνθρωποι φαίνεται να μοιράζονται πολλά προσωπικά ζητήματα και θέματα.

**Β.** Στην υπηρεσία μου υπάρχει διάχυτη επιχειρηματική δυναμική. Οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να αναλάβουν προσωπικό ρίσκο.

**Γ.** Η υπηρεσία μου εστιάζει στην επίτευξη αποτελεσμάτων. Κύριο μέλημα είναι, να γίνεται η δουλειά. Οι άνθρωποι είναι ανταγωνιστικοί και επικεντρώνονται στην επίτευξη στόχων.

**Δ.** Η υπηρεσία μου είναι ένας χώρος με αυστηρή δομή. Οι τυπικές διαδικασίες καθορίζουν γενικά τι κάνουν οι άνθρωποι.

Τώρα	Επιθυμητό
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Σύνολο	<input type="text"/>

## 2. Οργανωτική ηγεσία,

**A.** Η διοίκηση της υπηρεσίας μου, θεωρεί σημαντικό να αποτελεί παράδειγμα καθοδήγησης και διευκόλυνσης.

**B.** Η διοίκηση της υπηρεσίας μου, θεωρεί σημαντικό να αποτελεί παράδειγμα επιχειρηματικότητας, καινοτομίας και ανάληψης ρίσκου.

**Γ.** Η διοίκηση της υπηρεσίας μου, θεωρεί σημαντικό να αποτελεί παράδειγμα ενός σοβαρού, επιθετικού και αποτελεσματικού προσανατολισμού.

**Δ.** Η διοίκηση της υπηρεσίας μου, θεωρεί σημαντικό να αποτελεί παράδειγμα συντονισμού, οργάνωσης και ομαλής διαχείρισης.

## 3. Διαχείριση Εργαζομένων

**A.** Ο τρόπος διοίκησης στην υπηρεσία, χαρακτηρίζεται από την ομαδική δουλειά, την ομοφωνία και την συμμετοχή.

**B.** Ο τρόπος διοίκησης στην υπηρεσία, χαρακτηρίζεται από ανάληψη ατομικού ρίσκου, καινοτομία, ελευθερία (πρωτοβουλιών) και μοναδικότητα.

**Γ.** Ο τρόπος διοίκησης στην υπηρεσία, χαρακτηρίζεται από σκληρό ανταγωνισμό, υψηλές απαιτήσεις, και επιτεύγματα.

**Δ.** Ο τρόπος διοίκησης στην υπηρεσία, χαρακτηρίζεται από εργασιακή ασφάλεια και προσαρμογή, προβλεψιμότητα, σταθερότητα στις σχέσεις και συμβιβασμούς.

Τώρα                      Επιθυμητό

--	--

--	--

--	--

--	--

Σύνολο

100	100
-----	-----

Τώρα                      Επιθυμητό

--	--

--	--

--	--

--	--

Σύνολο

100	100
-----	-----

#### 4. Με ποιο μέσο κρατιέται ενωμένη η εταιρεία

**A.** Το στοιχείο που κρατάει την υπηρεσία μου ενωμένη είναι η πίστη και η αμοιβαία εμπιστοσύνη. Η αφοσίωση παίζει μεγάλο ρόλο στην εταιρεία μας

**B.** Το στοιχείο που κρατάει την υπηρεσία μου ενωμένη είναι η δέσμευση στην καινοτομία και την ανάπτυξη. Δίνεται έμφαση στο να είμαστε πρώτοι.

**Γ.** Το στοιχείο που κρατάει την υπηρεσία 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 υπηρεσία μου ενωμένη είναι οι επίσημοι κανόνες και πολιτικές. Η διατήρηση μίας εταιρείας με ομαλή πορεία είναι σημαντική.

#### 5. Στρατηγικές Επισημάνσεις

**A.** Η υπηρεσία μου δίνει έμφαση στην ανάπτυξη του προσωπικού. Η υψηλή συνοχή, το αίσθημα της ομάδας και το ηθικό στην εταιρεία είναι σημαντικά.

**B.** Η υπηρεσία μου δίνει έμφαση στην απόκτηση νέων πόρων και στη δημιουργία νέων προκλήσεων. Οι πειραματισμοί και η αναζήτηση νέων ευκαιριών είναι σημαντικά.

**Γ.** Η υπηρεσία μου δίνει έμφαση στις ενέργειες του ανταγωνισμού και στα επιτεύγματά του. Η επίτευξη των στόχων και η επικράτηση στην αγορά, είναι κυρίαρχα.

**Δ.** Η υπηρεσία 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 υπηρεσία 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 υπηρεσία μου η επιτυχία ορίζεται με βάση την

Τώρα                      Επιθυμητό

--	--

--	--

--	--

--	--

Σύνολο

100	100
-----	-----

Τώρα                      Επιθυμητό

--	--

--	--

--	--

--	--

Σύνολο

100	100
-----	-----

Τώρα                      Επιθυμητό

--	--

--	--

ανάπτυξη νέων και μοναδικών προϊόντων. Η εταιρεία μου ηγείται στην καινοτομία και στην παραγωγή προϊόντων.

**Γ.** Στην υπηρεσία μου η επιτυχία ορίζεται με βάση την επικράτηση στην αγορά και στον ανταγωνισμό. Το να ηγείσαι του ανταγωνισμού, είναι το κλειδί.

**Δ.** Στην υπηρεσία μου η επιτυχία ορίζεται με βάση την αποδοτικότητα. Αξιοπίστευτες υπηρεσίες παράδοσης, καλός προγραμματισμός, χαμηλά κόστη παραγωγής, είναι σημαντικοί παράγοντες.

--	--

--	--

Σύνολο

100	100
-----	-----



### Γ' μέρος : 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	0	1	2	3	4

της ομάδας.					
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 ό,τι 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 περισσότερα.	0	1	2	3	4
45. Ηγείται μιας ομάδας, που είναι αποτελεσματική.	0	1	2	3	4

**Ευχαριστώ πολύ για το χρόνο σας !!**