

ΔΠΜΣ «ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ»

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



**ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΕ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ**

ΘΕΟΔΩΡΑ ΙΩΑΝΝΗ ΒΑΡΣΑΜΗ

Επιβλέπων καθηγητής:

Φιτσιλής Παναγιώτης

Καθηγητής Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων

Λάρισα 2023

Υπεύθυνη δήλωση

Βεβαιώνω ότι είμαι συγγραφέας αυτής της διπλωματικής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στη διπλωματική εργασία. Επίσης έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνω ότι αυτή η πτυχιακή εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του ΔΠΜΣ Επιχειρηματικότητα.

Λάρισα, Ιούνιος 2023

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η ηγεσία παίζει πάντα σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη και την απόδοση ενός οργανισμού. Οι αλλαγές στην οργανωτική δομή, το όραμα και την ηγεσία είναι αναπόφευκτες σε κάθε θεσμό. Το στυλ ηγεσίας είναι ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό που διακρίνει έναν ηγέτη από έναν άλλο και αυτό είναι που ωθεί τους υπαλλήλους να ολοκληρώσουν μια εργασία που παράγει τα μέγιστα αποτελέσματα ιδιαίτερα στον τραπεζικό τομέα. Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να α) διερευνηθεί το κυρίαρχο στυλ ηγεσίας που επικρατεί στο τραπεζικό τομέα, β) να διερευνηθεί το επίπεδο της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων στον τραπεζικό τομέα και γ) να διερευνηθούν τυχόν διαφοροποιήσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης σε σχέση με συγκεκριμένες δημογραφικές μεταβλητές, όπως η ηλικία, το φύλο και τα έτη προϋπηρεσίας και δ) να εξετάσει τη σχέση του στυλ ηγεσίας με την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων. Για τις ανάγκες της μελέτης χρησιμοποιήθηκαν τα ερωτηματολόγια Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) των Avolio και Bass (1999), για τη μέτρηση των ηγετικών χαρακτηριστικών και το ερωτηματολόγιο καταγραφής της επαγγελματικής ικανοποίησης των Koustelios και Bagiatis (Employee Satisfaction Inventory, ESI) (Koustelios & Bagiatis, 1997).. Συνολικά 200 ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν μεταξύ τραπεζικών υπαλλήλων. Επιστράφηκε συμπληρωμένο το 61% των ερωτηματολογίων δηλαδή 122. Τα αποτελέσματα της έρευνας σε συνδυασμό με την μελέτη της ελληνικής αλλά και της διεθνούς βιβλιογραφίας επιβεβαιώνουν τη ισχυρή σχέση μεταξύ της οργάνωσης του τραπεζικού κλάδου, την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων αλλά και το στυλ ηγεσίας που ακολουθείται κάθε φορά. Πιο συγκεκριμένα τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η συναλλακτική προσέγγιση έχει τη μεγαλύτερη συνεισφορά στην ικανοποίηση από την εργασία με δεύτερη την μετασχηματιστική και τελευταίο την παθητική ηγεσία.

Λέξεις κλειδιά : Στυλ ηγεσίας, ηγεσία, επαγγελματική ικανοποίηση .

ABSTRACT

Leadership always plays an important role in the growth and performance of an organization. Changes in organizational structure, vision and leadership are inevitable in any institution. Leadership style is a particular characteristic that distinguishes one leader from another and this drives employees to complete a task that produces maximum results particularly in the banking sector. The aim of this paper is to a) investigate the dominant leadership style that prevails in the banking sector, b) to investigate the level of job satisfaction of employees in the banking sector and c) to investigate any differences in job satisfaction in relation to specific demographic variables, such as age, gender and years of service and d) examine the relationship of leadership style with employee job satisfaction. Survey questionnaires were used as the primary data collection method in this study. Specifically, the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) by Avolio and Bass (1999) was used to measure leadership characteristics and the employee satisfaction inventory (ESI) by Koustelios and Bagiatis (Koustelios & Bagiatis, 1997). This research was conducted to determine the impact of using transformational, passive, and transactional leadership styles and their direct effect on job satisfaction. A total of 200 questionnaires were distributed among bank employees. From them, 61% of the questionnaires i.e. 122 were answered. The results of the research combined with the study of the Greek and international literature confirm the strong relationship between the organization of the banking industry, the professional satisfaction of the employees and the leadership style that is followed each time. More specifically, the results show that the transactional approach has the greatest contribution to job satisfaction with transformational leadership second and passive leadership last.

Key words: Leadership styles, leadership, job satisfaction.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	2
ABSTRACT	3
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	4
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ	7
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	9
1.1 Εισαγωγή	9
1.2 Καθορισμός του προβλήματος	9
1.3 Σημασία της έρευνας	10
1.3.1 Σκοπός της έρευνας.....	10
1.4 Υποθέσεις της έρευνας	11
1.5 Θεωρητικοί και λειτουργικοί ορισμοί	12
1.5.1 Η έννοια της Ηγεσίας.....	12
1.5.2 Επαγγελματική Ικανοποίηση	14
1.5.3 Περιορισμοί της έρευνας – Οριοθετήσεις.....	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ	16
2.1 Εννοιολογική προσέγγιση επαγγελματικής ικανοποίησης.....	16
2.2 Το επαγγελματικό περιβάλλον ως παράγοντας επηρεασμού της επαγγελματικής ικανοποίησης.....	17
2.2.1 Φυσικό περιβάλλον εργασίας.....	17
2.2.2 Ψυχολογικό εργασιακό περιβάλλον	18

2.2.3	Κοινωνικό περιβάλλον εργασίας.....	19
2.3	Επιπτώσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης στην εργασιακή συμπεριφορά.....	19
2.3.1	Απουσία από τον εργασιακό χώρο.....	20
2.3.2	Κινητικότητα του προσωπικού	21
2.3.3	Επίτευξη αποδοτικότητας	21
2.4	Θεωρίες της ηγεσίας.....	22
2.5	Στυλ ηγεσίας.....	23
2.5.1	Μετασχηματιστική ηγεσία	23
2.5.2	Διεκπαιρωτική ή Συναλλακτική ηγεσία (transactional leadership).....	24
2.5.3	Παθητική ηγεσία	26
2.5.4	Ηγεσία προσανατολισμένη στις σχέσεις.....	27
2.6	Χαρακτηριστικά του καλού ηγέτη	29
2.6.1	Η αποτυχία στην ηγεσία.....	31
2.7	Ηγεσία και ικανοποίηση των εργαζομένων στον τραπεζικό τομέα	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	34
3.1	Συμμετέχοντες	34
3.2	Εργαλείο συλλογής δεδομένων	34
3.3	Διαδικασία μέτρησης.....	35
3.4	Στατιστική ανάλυση	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο	ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	36
4.1	Δημογραφικά Στοιχεία	36
4.2	Ανάλυση αξιοπιστίας με χρήση του δείκτη Cronbach's Alpha*.....	39
4.3	Κυρίαρχο στυλ Ηγεσίας	40
4.4	Επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης.....	41

4.5	Διαφοροποίηση επαγγελματικής ικανοποίησης σε σχέση με το φύλο, την ηλικία και τα χρόνια προϋπηρεσίας	41
4.5	Συσχέτιση στυλ ηγεσίας με την επαγγελματική ικανοποίηση	44
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο	ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	46
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7ο	ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ	50
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ	52
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ -ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	58

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 1 : Φύλο.....	37
Γράφημα 2 : Εκπαίδευση.....	38
Γράφημα 3 : Οικογενειακή κατάσταση.....	38
Γράφημα 4 : Έτη προϋπηρεσίας.....	39
Γράφημα 5 : Μέσες τιμές στυλ ηγεσίας.....	40

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Πίνακας αξιοπιστίας σχετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση.....	39
Πίνακας 2: Πίνακας αξιοπιστίας σχετικά με την ηγεσία.	39
Πίνακας 3: Μέσες τιμές τριών στυλ ηγεσίας και τυπική απόκλιση.....	40
Πίνακας 4: Βασικά περιγραφικά μέτρα ικανοποίησης	41
Πίνακας 5: T-test 6 παραγόντων ως προς το φύλο	41
Πίνακας 6: One way Anova ως προς την ηλικία.....	42
Πίνακας 7: Welch test για παράγοντα 3.....	43
Πίνακας 8: Anova ανάλογα με τα έτη προϋπηρεσίας	43
Πίνακας 9: Welch test για παράγοντες 1 και 3.	44
Πίνακας 10: Συσχετίσεις στυλ ηγεσίας και επαγγελματικής ικανοποίησης.....	45

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Εισαγωγή

Ανέκαθεν, σε όλες τις επιχειρήσεις και οργανισμούς, το στυλ ηγεσίας που επιλεγόταν κάθε φορά αποτελούσε έναν από τους βασικούς παράγοντες που συντελούσαν στην βελτίωση της αποδοτικότητας αλλά και στο βαθμό συνοχής της εκάστοτε ομάδας εργαζομένων. Σήμερα, περισσότερο από ποτέ, μέσα σε ένα κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον που συνεχώς εξελίσσεται και μετατρέπεται σε ολοένα και πιο ανταγωνιστικό και περίπλοκο, η ηγεσία είναι ενδεχομένως, ο σημαντικότερος παράγοντας για την επιτυχία των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Για να πραγματοποιηθεί η αποδοτικότητα που θα οδηγήσει, κατά συνέπεια, στην επιτυχία των στελεχών των οργανισμών, απαιτείται πολύ δουλειά, ικανότητες αλλά και διάθεση και δυνατότητα να αναπτύξουν μια ικανή ηγετική συμπεριφορά καθώς, σύμφωνα με τους Day και Antonakis (2012), η ηγεσία είναι μια διαδικασία που επηρεάζει και οδηγεί στην επίτευξη των επιθυμητών στόχων.

1.2 Καθορισμός του προβλήματος

Η ηγεσία άλλοτε ως άσκηση επιρροής από τον ηγέτη και άλλοτε ως μέσο καθοδήγησης και συνοχής μιας ομάδας με σκοπό την εκπλήρωση των στόχων με απώτερο σκοπό, όχι μόνο την επαγγελματική επιτυχία αλλά και την ικανοποίηση των μελών της ομάδας, αναδεικνύοντας τις ικανότητες τους και τα ιδιαίτερα χαρίσματα τους, τα οποία θα συμβάλλουν στην επίτευξη μελλοντικών στόχων, αποτέλεσε και αποτελεί αντικείμενο έρευνας πολλών ειδικών, ανάλογα με τις ανάγκες κάθε εποχής. Μέσα από τις έρευνες αυτές μελετήθηκαν πολλές μορφές ηγεσίας όπως η αυταρχική, η δημοκρατική και άλλες μορφές (Benincasa, 2005).

Αργότερα, λόγω των κοινωνικοοικονομικών αλλαγών προέκυψε η ανάγκη να ακολουθηθούν νέες μορφές ηγεσίας περισσότερο εστιασμένες στη σχέση μεταξύ ηγετών και ομάδων, στα συναισθήματα των ηγετών και ακολούθων και στη μεταξύ τους αλληλεπίδραση μέσα στις επιχειρήσεις καθώς αποδείχθηκε ότι η ικανοποίηση των μελών μιας ομάδας μέσα από την κατάλληλη καθοδήγηση αξιόλογων και ικανότατων ηγετών οδηγούσε όχι μόνο στη επίτευξη κέρδους αλλά και σε αυξημένη αποδοτικότητα. Άλλωστε, το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το βασικό συστατικό μιας επιχείρησης για την επιτυχημένη πορεία της. Η επιτυχία αυτή για μια επιχείρηση ή οργανισμό, μπορεί να περιγραφεί ως τον τρόπο που αντιλαμβάνεται το προσωπικό την λειτουργία και την ποιότητα της (Belias & Koustelios, 2015).

Συνεπώς το πρόβλημα έγκειται στην εύρεση εκείνου του μοντέλου ηγεσίας που θα εγγυάται τόσο τη μεγαλύτερη απόδοση, σε οικονομικούς όρους, ενός οργανισμού και άρα την μακροβιότητα του όσο και τη καλύτερη δυνατή συνοχή της ομάδας και την επαγγελματική ικανοποίηση των μελών της καθώς αυτή αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την επίτευξη όλων αυτών που αναφέρονται παραπάνω.

1.3 *Σημασία της έρευνας*

Η σημασία της συγκεκριμένης έρευνας εστιάζει τόσο στη διερεύνηση του κυρίαρχου στυλ ηγεσίας που επικρατεί, σε μια δεδομένη περίοδο στον τραπεζικό τομέα, πόσο το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας που θα προκύψει επηρεάζει την επαγγελματική ικανοποίηση. Επιπλέον σημαντικό είναι, μέσα από τη συγκεκριμένη έρευνα να διερευνηθούν και οι τυχόν διαφοροποιήσεις αυτής της επαγγελματικής ικανοποίησης που προκύπτουν βάσει συγκεκριμένων δημογραφικών μεταβλητών, όπως το φύλο, η ηλικία, και τα χρόνια προϋπηρεσίας. Ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων μελετήθηκε και συνεχίζει να μελετάται από τις κοινωνικές επιστήμες ακριβώς γιατί σχετίζεται άμεσα με το επίπεδο της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας των εργαζομένων. Τέλος, παρά το γεγονός ότι πολλές έρευνες εστίασαν στη θετική σχέση μεταξύ παραγωγικότητας και ικανοποίησης αυτό που έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τους ειδικούς που ασχολούνται με το αντικείμενο, είναι η επαγγελματική ικανοποίηση σε συνάρτηση με τα παραπάνω. Ακόμη και αν η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων δεν συνδέεται καθόλου με την παραγωγικότητα, αυξάνει την ποιότητα ζωής στις επιχειρήσεις και για το λόγο αυτό αξίζει να την μελετήσει και να την κατανοήσει κάποιος (Koustelios & Bagiatis, 1997).

1.3.1 *Σκοπός της έρευνας*

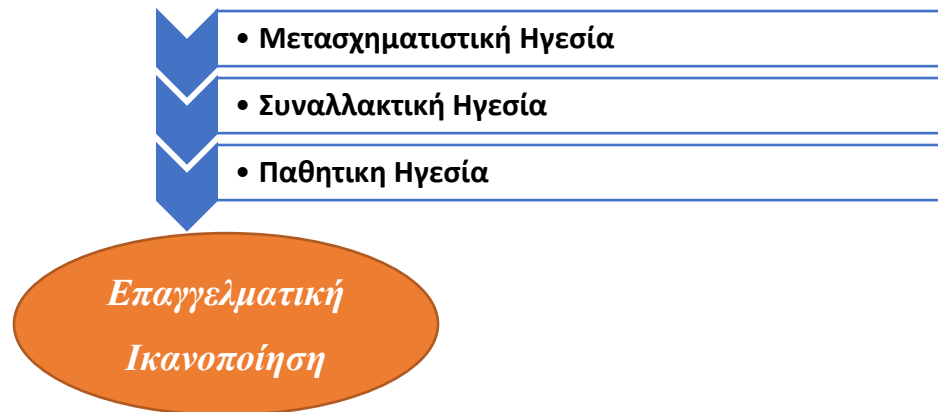
Ο σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να α) διερευνηθεί το κυρίαρχο στυλ ηγεσίας που επικρατεί στο τραπεζικό τομέα, β) να διερευνηθεί το επίπεδο της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων στον τραπεζικό τομέα και γ) να διερευνηθούν τυχόν διαφοροποιήσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης σε σχέση με συγκεκριμένες δημογραφικές μεταβλητές, όπως η ηλικία, το φύλο και τα έτη προϋπηρεσίας και δ) να εξετάσει τη σχέση του στυλ ηγεσίας με την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων.

1.4 Υποθέσεις της έρευνας

Σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν παραπάνω σχετικά με τους σκοπούς της συγκεκριμένης έρευνας και λαμβάνοντας υπόψιν μελέτες προηγούμενων ερευνών που έγιναν στον τομέα των θεωριών του στυλ ηγεσίας, γίνεται αντιληπτό πόσο σημαντική είναι, επειδή αντανακλά τις διαφορές στη μετασχηματιστική, Διεκπεραιωτική και προσανατολισμένη στη σχέση ηγεσία. Μεταξύ των ευρημάτων των Bass και Avolio (1988), τρεις θεωρίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν. Με βάση την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας και την εφαρμογή θεωρητικών και εμπειρικών μοντέλων, προτάθηκε το ακόλουθο μοντέλο των Bass και Avolio για τη διερεύνηση των επιπτώσεων των στυλ διαχείρισης στην επαγγελματική ικανοποίηση (Antonakis & House, 2013· Saleem, 2015).

Στο παρακάτω **Σφάλμα! Το αρχείο προέλευσης της αναφοράς δεν βρέθηκε.** φαίνεται το μοντέλο που υιοθετήθηκε στη μελέτη. Σύμφωνα με το **Σφάλμα! Το αρχείο προέλευσης της αναφοράς δεν βρέθηκε.**, οι υποθέσεις που εξετάστηκαν σε αυτή τη μελέτη είναι οι εξής:

1. Το μετασχηματιστικό και συναλλακτικό θα είναι το κυρίαρχο στυλ ηγεσίας στον τραπεζικό οργανισμό
2. Θα υπάρχει υψηλό επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων στον τραπεζικό οργανισμό
3. Θα υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση σε σχέση με το φύλο, την ηλικία και τα χρόνια προϋπηρεσίας των εργαζομένων στον τραπεζικό οργανισμό
4. Θα υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στα στυλ ηγεσίας και στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων στον τραπεζικό οργανισμό.



1.5 Θεωρητικοί και λειτουργικοί ορισμοί

1.5.1 Η έννοια της Ηγεσίας

Για την ηγεσία έχουν δοθεί ορισμοί και έχει γίνει εννοιολογική προσέγγιση από πολλούς ερευνητές. Σύμφωνα με μία εξ αυτών και συγκεκριμένα με τον Burns (1978), η ηγεσία είναι ένα από τα πιο παρατηρημένα και λιγότερο κατανοητά φαινόμενα στη γη. Για περισσότερα από 50 χρόνια, η ηγεσία έχει μελετηθεί μαζικά ως ερευνητικό θέμα. Γιατί χρειάζεται η ηγεσία; Σύμφωνα με τους Stashevsky και Koslowsky (2006), ο μεγαλύτερος ανταγωνισμός απαιτεί μεγαλύτερες ηγετικές δεξιότητες. Ο συνεχής ανταγωνισμός φέρνει πίεση και άγχος για έναν οργανισμό. Ο σύγχρονος επιχειρηματικός κόσμος έχει μια πολύπλοκη φύση και οι ηγέτες χρειάζονται περισσότερο από ποτέ για να αντιμετωπίσουν προκλητικά και επανεμφανιζόμενα προβλήματα. Τόσο οι παραδοσιακές όσο και οι νέες βιομηχανίες χρειάζονται ηγεσία. Η παγκοσμιοποίηση και η διεθνοποίηση έχουν αυξήσει τη ζήτηση για ηγέτες που εργάζονται πέρα από πολιτισμούς και σύνορα χωρών. Ορισμένοι ερευνητές θεωρούν την ηγεσία ως έναν από τους μεγαλύτερους παράγοντες που επηρεάζουν τη συνολική ευημερία ενός οργανισμού (Odumeru, 2013).

Ο Baldoni (2000) ορίζει τον ηγέτη ως εξής αντιστοιχίζοντας τα γράμματα του όρου στα Αγγλικά (LEADER): «L» (*Listen/Learn*) για να ακούς και να μαθαίνεις από τους άλλους, «E» (*Energize*) για την ενεργοποίηση άλλων «A» (*Activate*) για τη δράση για κοινό όφελος, «D» (*Development*) για την ανάπτυξη όλων, «E» (*Empowerment*) για την ενδυνάμωση και «R» (*Recognition*) για την αναγνώριση των επιτευγμάτων των άλλων. Οι Clark και Clark (1996) ορίζουν την ηγεσία ως μια δραστηριότητα που λαμβάνει χώρα σε μια ομάδα, οργανισμό ή ίδρυμα και περιλαμβάνει έναν ηγέτη και τους ακολούθους που συμβάλλουν εθελοντικά σε κοινούς σκοπούς και συνεργάζονται

για την επίτευξή τους. Δεν υπάρχει στυλ ηγεσίας που θα ήταν ιδανικό για κάθε κατάσταση. Υπάρχουν πολλοί τρόποι για να οδηγηθείτε από το αυταρχικό στο laissez-faire, από ενεργητικό σε παθητικό. Μερικοί συγγραφείς ισχυρίζονται ότι υπάρχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ηγεσίας που θα ήταν αποτελεσματικά οπουδήποτε στον κόσμο, παρά τις περιφερειακές ή πολιτισμικές διαφορές - ωστόσο δεν προτείνουν την τυφλή υιοθέτηση εργαλείων και δράσεων σε ένα περιβάλλον όσο κι' αν ήταν επιτυχείς σε ένα άλλο περιβάλλον (Clark & Clark, 1996· IISTE, 2015).

Οι Clark και Clark (1996) δηλώνουν ότι μια πραγματικά χρήσιμη περιγραφή της ηγεσίας πρέπει να εκτείνεται πολύ πέρα από τις θεωρίες και να προχωρήσει στην παρατήρηση του πώς συμπεριφέρονται οι ηγέτες όταν ηγούνται. Ο Yukl (2013), τονίζει τις βασικές ευθύνες των ηγετών να παρακολουθούν και να ανταποκρίνονται κατάλληλα στην απόδοση των υφισταμένων τους. Η αποτελεσματική ηγεσία εξαρτάται από την αναγνώριση, την παρακίνηση και την ανταμοιβή που ενισχύει την αξία της συμπεριφοράς των υφισταμένων και συνεπώς τονώνει την ανώτερη απόδοση (Yukl, 2013).

Ο Allio (2016) δηλώνει ότι η κύρια ευθύνη της ηγεσίας οφείλει να είναι η δημιουργία μιας κουλτούρας που δίνει τη δυνατότητα στα άτομα να ενωθούν για την εκπλήρωση του κοινού σκοπού του οργανισμού. Στην ηγεσία επίσης όπως κάθε άλλη δουλειά, για να είναι κανείς αποτελεσματικός χρειάζεται εκπαίδευση, κατάρτιση και εξάσκηση (Holberton, 2004). Η ηγεσία αφορά επίσης την καθιέρωση ενός σκοπού και οράματος, την αποσαφήνιση των οργανωτικών αξιών, την εξήγηση της στρατηγικής, τον χειρισμό των αλλαγών, την παρακολούθηση της εφαρμογής της στρατηγικής και την εκπαίδευση μελλοντικών ηγετών (Allio, 2016).

Η ηγεσία υπήρξε βασικό στοιχείο σε κάθε σημαντική αλλαγή της ιστορίας και αναδύεται σε κάθε επίπεδο κάθε ομάδας/οργανισμού (Clark & Clark, 1996). Ορισμένες μελέτες για την ηγεσία επικρίνονται επειδή επικεντρώνονται σε αυτό που φαίνεται ότι κάνουν οι ηγέτες και όχι σε αυτό που στην πραγματικότητα κάνουν. Εάν εστιάσουμε μόνο σε γενικές αρχές και διαφορετικές θεωρίες για το πώς πρέπει να εξελιχθούν οι οργανισμοί, δεν επικεντρώνουμε όσο πρέπει στις συγκεκριμένες παρατηρήσεις συμπεριφοράς που κάνουν οι ηγέτες για να λειτουργήσει η ομάδα τους. Η ηγεσία δεν πρέπει να μελετάται μόνο για την επίδρασή της στα αποτελέσματα (όπως η κερδοφορία), αλλά και για την επίδραση στις σχέσεις μέσα σε έναν οργανισμό (Clark & Clark, 1996).

Ορισμένοι ερευνητές έχουν επίσης προσφέρει μια άλλη εναλλακτική άποψη, λέγοντας ότι η στρατηγική και η τύχη έχουν μεγαλύτερη σημασία από την ηγεσία. Σύμφωνα με τον Allio (2016), η επιρροή της ηγεσίας είναι συχνά υπερβολική σε ιστορίες αποτυχίας και επιτυχίας, καθώς το να κάνεις κάτι καλά συνδέεται αυτόματα με την επιτυχημένη ηγεσία. Η επιτυχημένη ηγεσία καταλήγει τελικά στη σωστή στρατηγική, σε συνδυασμό με τη σωστή ποσότητα καλής τύχης. Οι ηγέτες που αντέχουν πρέπει να είναι καλοί στρατηγοί και να παραμένουν επικεντρωμένοι στον στόχο του οργανισμού που στον τραπεζικό τομέα είναι ο πελάτης. Επιπλέον, ορισμένοι ερευνητές παρατηρούν ότι οι προτεινόμενες μεμονωμένες ηγετικές στρατηγικές είναι πολύ προσκολλημένες σε συγκεκριμένες πτυχές της ηγεσίας και μόνο λίγες προσπαθούν να οικοδομήσουν τις απαραίτητες ολοκληρωμένες θεωρίες που απαιτούνται για να λυθεί το πρόβλημα (Avery, 2004).

1.5.2 Επαγγελματική Ικανοποίηση

Για την επαγγελματική ικανοποίηση έχουν δοθεί δεκάδες ορισμοί καθώς αποτελεί ένα από τα πιο δημοφιλή θέματα έρευνας στο χώρο της διοίκησης των επιχειρήσεων. Η επαγγελματική ικανοποίηση σύμφωνα με τον Locke (1976) ορίζεται ως η θετική ή ευχάριστη κατάσταση συναισθημάτων προερχόμενα από την αξιολόγηση της εργασίας του αλλά και των εμπειριών που αποκομίζει κάποιος από αυτή. Ως μια περίπλοκη και ποικιλόμορφη θεωρία έχει αποκτήσει σημαντικό ενδιαφέρον για την επαγγελματική και οργανωτική βιβλιογραφία στην κοινωνική ψυχολογία, τη διαχείριση και έναν άλλο κλάδο. Λόγω της εξαιρετικής αξίας του, ακαδημαϊκοί μελετητές και ειδικοί έχουν παράσχει τους ορισμούς τους σε άφθονες κατευθύνσεις. Ωστόσο, οι πιο χρησιμοποιούμενες ερμηνείες σε μελέτες είναι η ευχάριστη ψυχική και ψυχολογική κατάσταση του συνόλου του εργατικού δυναμικού μαζί με τη δέσμευσή του, ή τον βαθμό στον οποίο το εργατικό δυναμικό αισθάνεται άνετα ή δυσαρεστημένο με τα έργα και τους οργανισμούς του (Man, Modrak, Dima, & Pachura, 2011).

Επιπλέον, η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να είναι μια έννοια που αποτελείται τόσο από εγγενείς όσο και από εξωγενείς μεταβλητές. Έρευνες έχουν διευκρινίσει ότι οι εγγενείς μεταβλητές έχουν δημιουργήσει εσωτερικά ανταμοιβές που σχετίζονται με την εργασία όπως επίτευγμα, αναγνώριση, βελτίωση, καθώς και υπευθυνότητα. Ενώ οι εξωτερικές μεταβλητές προέρχονται από την εξωτερική δομή των ανταμοιβών που σχετίζονται με το περιβάλλον, όπως η εμπορική διαπραγμάτευση, οι εσωτερικές ανταμοιβές σχετίζονται με την συνεργασία του εργαζομένου με

τους εκτελεστικούς επόπτες καθώς και τα περιβάλλοντα εργασίας (Yousaf, Yang, & Sanders, 2015).

Η ικανοποίηση από την εργασία είναι ένα ουσιαστικό θέμα σε κάθε ίδρυμα, καθώς επικεντρώνεται τόσο σε πρακτικές όσο και σε αλτρουιστικές απόψεις. Σύμφωνα με την πρακτική άποψη, ένα μέλος του προσωπικού αξίζει να προσεγγιστεί με καλούς τρόπους και θετικό τόνο ενώ η αλτρουιστική άποψη υπονοεί ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων ή της εργασίας θα μπορούσε να οδηγήσει σε ατομικές συμπεριφορές που αναπτύσσουν την οργανωτική αποτελεσματικότητα (Metwally & El-Bishbishy, 2014).

1.5.3 Περιορισμοί της έρευνας – Οριοθετήσεις

Η έρευνα υιοθέτησε τη μέθοδο ενιαίας αξιολόγησης συλλογής δεδομένων από τους ερωτηθέντες. Θα μπορούσε ωστόσο να υπάρχει ένα επίπεδο μεροληψίας από την πλευρά των εργαζομένων. Μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να εξετάσει περαιτέρω τις απόψεις των ηγετών τόσο από την οπτική γωνία των εργαζομένων όσο και από την οπτική γωνία των ηγετών. Δεύτερον, η υιοθέτηση μόνο της ποσοτικής προσέγγισης για τη μέτρηση των μεταβλητών υπό τη μελέτη προσδιορίστηκε επίσης ως περιορισμός. Αυτό κατέστησε δύσκολη την περαιτέρω εξέταση των λεπτομερειών της σχέσης μεταξύ των υπό μελέτη μεταβλητών. Περαιτέρω έρευνα θα μπορούσε να υιοθετήσει την προσέγγιση μεικτής μεθόδου που θα αυξήσει την αυστηρότητα όσον αφορά την ανάλυση. Τέλος, η έρευνα έχει επικεντρωθεί στον αποκλειστικό στον τραπεζικό τομέα. Παρά το σχετικά μικρό δείγμα των ερωτηθέντων, πιστεύουμε ότι αυτή η έρευνα έχει παράγει μερικά ενδιαφέροντα ευρήματα στον τομέα της ηγεσίας σε σχέση με τις πιθανές επιδόσεις και την ανταγωνιστικότητα των εταιρειών και μπορεί να χρησιμεύσει ως έμπνευση για τη βελτίωση των εργαλείων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στον τραπεζικό τομέα. Τα ευρήματα αυτά όμως μπορούν να θεωρηθούν ως ενδείξεις-κατευθύνσεις για μελλοντική έρευνα που θα συμπεριλάβει και ποιοτικά δεδομένα (συνεντεύξεις) σε μεγαλύτερο δείγμα που στη σύστασή του θα συμπεριλαμβάνει και μέλη της ηγεσίας.

2.1 *Εννοιολογική προσέγγιση επαγγελματικής ικανοποίησης*

Βασισμένοι στην αξιολόγηση μεταξύ της ανάλυσης της βιβλιογραφίας για την ικανοποίηση από την εργασία, πολλοί ερευνητές έχουν ορίσει διαφορετικά την επαγγελματική ικανοποίηση. Η επαγγελματική ικανοποίηση είναι μια αναστοχαστική και συναισθηματική απάντηση σε διάφορες πτυχές της δουλειάς κάποιου. Κυρίως περιγράφεται ως μια συναισθηματική απάντηση που προκύπτει από την συνειδητή εκπλήρωση των αναγκών του εργαζόμενου και από αυτά που πιστεύει ότι του έχει προσφέρει η εταιρία (Kreitner & Kinicki, 2004). Αν και τα αντιληπτά χαρακτηριστικά της εργασίας σε σχέση με τις αξίες της εργασίας κάποιου είναι κρίσιμοι καθοριστικοί παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης, εμπλέκονται και άλλοι παράγοντες. Οι βασικές αξιολογήσεις του ατόμου παίζουν επίσης ρόλο. Οι βασικές αξιολογήσεις συνδέονται με τις ανάγκες κάποιου, είναι θεμελιώδεις εκτιμήσεις που κάνουν οι άνθρωποι για τον εαυτό τους όπως είναι η αυτοεκτίμηση, και η γενική αυτό-αποτελεσματικότητα. Οι βασικές αξιολογήσεις, έχει βρεθεί ότι επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση άμεσα και έμμεσα μέσω των επιπτώσεών τους στον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται τη δουλειά τους, τη δυσκολία των εργασιών που επιλέγουν και τα επίπεδα πολυπλοκότητας των θέσεων εργασίας που κατέχουν (Locke, 2004).

Παρόλο που τον τελευταίο καιρό οι ερευνητές προσπάθησαν να αναθεωρήσουν τις τρέχουσες θεωρητικές βάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης, ο ορισμός του Herzberg (1935) που συμβαίνει να είναι ένας από τους αρχικούς ορισμούς αυτού του μοντέλου εξακολουθεί να είναι ο πιο αναφερόμενος. Όρισε την εργασιακή ικανοποίηση ως οποιονδήποτε συνδυασμό ψυχολογικών, φυσιολογικών και περιβαλλοντικών συνθηκών που κάνει ένα άτομο αισθανθεί απόλυτα ικανοποιημένο από την εργασία του. Γενικά, οι περισσότεροι ορισμοί καλύπτουν την συναισθηματική πτυχή που έχει ο εργαζόμενος σχετικά με την εργασία του. Αυτό θα μπορούσε να είναι η στάση τους απέναντι σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, όπως: οι συνάδελφοί τους, ο μισθός ή οι συνθήκες εργασίας (Lu, While, & Barriball, 2005). Επιπλέον, ο βαθμός στον οποίο τα εργασιακά αποτελέσματα ανταποκρίνονται ή υπερβαίνουν τις προσδοκίες μπορεί να καθορίσει το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία. Ως εκ τούτου, φαίνεται ότι η πιο σημαντική κατάσταση

που επηρεάζει την επαγγελματική ικανοποίηση είναι αυτό με το οποίο συνδέεται η ίδια η εργασία και μπορεί να είναι το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό της προσωπικότητας για την πρόβλεψη της επαγγελματικής ικανοποίησης, η αυτοεκτίμηση. Είναι προφανές ότι κάποιες άλλες πτυχές της προσωπικότητας, όπως η εξωστρέφεια και η σχολαστικότητα, μπορούν επίσης να επηρεάσουν την επαγγελματική ικανοποίηση (Judge, Heller, & Mount, 2002).

2.2 Το επαγγελματικό περιβάλλον ως παράγοντας επηρεασμού της επαγγελματικής ικανοποίησης

Ένα περιβάλλον εργασίας που ενθαρρύνει και υποστηρίζει τους εργαζομένους, είναι κρίσιμο για την επαγγελματική ικανοποίηση από την εργασία. Το εργασιακό περιβάλλον έχει πολλές παραμέτρους που μπορεί να ασκήσουν επιρροή στη σωματική αλλά και την ψυχική ευδαιμονία. Σύμφωνα με τους Leshabari, Muhondwa Mwangi & Mbembati (2008), το περιβάλλον εργασίας το οποίο προσφέρει κίνητρα και υποστήριξη συνδράμει ώστε οι εργαζόμενοι να εκτελούν τα καθορισμένα καθήκοντα τους με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα, αξιοποιώντας με τον καλύτερο τρόπο τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητές τους και τους διαθέσιμους πόρους τους προκειμένου να παρέχουν υπηρεσίες υψηλής ποιότητας. Ένας ποιοτικός χώρος εργασίας είναι θεμελιώδους σημασίας για να κρατήσει τους εργαζόμενους στις διάφορες εργασίες τους και να εργάζονται αποτελεσματικά. Ένας καλός χώρος εργασίας έχει χαρακτηριστικά όπως ανταγωνιστικοί μισθοί, σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης, ισότητα και δικαιοσύνη για όλους και λογικός φόρτος εργασίας με απαιτητικούς αλλά εφικτούς στόχους. Ένας συνδυασμός όλων αυτών των συνθηκών καθιστά έναν χώρο εργασίας, με τις καλύτερες δυνατές συνθήκες για τους εργαζόμενους, τον ιδανικό για να εργάζονται οι υπάλληλοι με υψηλό επίπεδο ικανοποίησης. Ακόμη και ένας οργανισμός προσανατολισμένος στο κέρδος, οφείλει να αποδεχθεί ότι η δημιουργία ενός ευνοϊκού περιβάλλοντος για τους υπαλλήλους αποτελεί οδηγό για την επίτευξη των απαραίτητων αποτελεσμάτων. Το εργασιακό περιβάλλον μπορεί να διακριθεί σε τρία είδη τα οποία αλληλοεπηρεάζονται. Συγκεκριμένα πρόκειται για το φυσικό περιβάλλον εργασίας, το ψυχολογικό περιβάλλον εργασίας και το κοινωνικό περιβάλλον εργασίας.

2.2.1 Φυσικό περιβάλλον εργασίας

Με την έννοια «φυσικό περιβάλλον» εννοείται ο χώρος εκείνος που περιλαμβάνει όλα τα φυσικά ή απτά στοιχεία του περιβάλλοντος όπου εκτελείται η εργασία. Περιλαμβάνει πράγματα όπως τον μηχανικό εξοπλισμό, την διάταξη του εργασιακού χώρου, την θερμοκρασία, τον εξερισμό, το

επίπεδο του θορύβου, τον φωτισμό και την χωρική επάρκεια του εργασιακού χώρου. Κάποιοι από τους παραπάνω παράγοντες όπως η θερμότητα, ο θόρυβος και ο φωτισμός έχει αποδειχθεί ότι επηρεάζουν τους υπαλλήλους ψυχολογικά τόσο με άμεσο όσο και με έμμεσο τρόπο. Ο θόρυβος, παραδείγματος χάριν, είναι πιθανό να βλάψει τη γνωστική απόδοση ορισμένων ειδών εργασιών (Molesworth, Burgess & Wilcock, 2018).

Η διαμόρφωση του φυσικού περιβάλλοντος εργασίας μπορεί να επηρεάσει τις σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων. Η υιοθέτηση γραφείων που επιτρέπουν στους συναδέλφους να επικοινωνούν και να αλληλεπιδρούν μεταξύ τους καθώς και άλλα παρόμοια μέτρα που αφορούν στη φυσική διάταξη μπορεί να καθορίσει το είδος αλληλεπίδρασης που μπορεί να υπάρξει (Schlittmeier & Marsh, 2021). Το φυσικό περιβάλλον θα πρέπει να είναι περισσότερο ασφαλές για τους εργαζόμενους. Τα αποτελέσματα μιας σχετικής μελέτης έδειξαν ότι όταν υπήρχε βελτίωση στον φυσικό σχεδιασμό του κτιρίου όπου βρίσκονταν τα γραφεία, η παραγωγικότητα των εργαζομένων αυξάνεται. κατά τον ίδιο τρόπο ο φωτισμός στο εργασιακό χώρο βοηθάει θετικά στην βελτίωση της εργασιακής εμπειρίας των εργαζομένων που έχει ως συνέπεια την αύξηση της παραγωγικότητας. Τα παραπάνω επιβεβαιώθηκαν και από άλλες μελέτες σχετικά με το φωτισμό, το θόρυβο, το χρώμα και την ποιότητα του αέρα και την επίδραση τους στην παραγωγικότητα των υπαλλήλων (Foldspang et al., 2014).

2.2.2 Ψυχολογικό εργασιακό περιβάλλον

Το ψυχολογικό εργασιακό περιβάλλον αναφέρεται σε εκείνα τα στοιχεία του χώρου εργασίας που επηρεάζουν την ψυχολογική κατάσταση των εργαζομένων όπως η ανησυχία για ατυχήματα ή τραυματισμούς οι οποίες ενδέχεται να έχουν κάποια επίδραση στην ψυχολογική ευεξία. Με βάση όλα τα προαναφερθέντα, είναι σημαντικό να ληφθούν υπόψιν οι τρεις σχετικοί τύποι ψυχολογικών φαινομένων όπως το συναίσθημα (π.χ. διάθεση, ψυχολογικά συμπτώματα, συναισθηματικές μεταπτώσεις), αντιλήψεις (π.χ. απόψεις, λήψη αποφάσεων) και συμπεριφορές (π.χ. αποτελεσματικότητα, έλλειψη κινήτρου). Το ψυχολογικό εργασιακό περιβάλλον αποτελείται από ένα σύνολο χαρακτηριστικών του εργασιακού περιβάλλοντος που επηρεάζουν το πώς αισθάνεται ο εργαζόμενος. Επιπλέον, το ψυχολογικό εργασιακό περιβάλλον δίνει μια εικόνα των ψυχικών δραστηριοτήτων ενός εργαζόμενου κατά τη διάρκεια εργασιακού ωραρίου. Το ψυχολογικό περιβάλλον εργασίας αποτελεί πηγή πληροφοριών για παραμέτρους όπως το άγχος, την εργασιακή πίεση, τη συνεργασία καθώς επίσης και τις συγκρούσεις, κ.λπ. Τους εργαζόμενους τους

απασχολούν τα ακόλουθα, χωρίς φυσικά να περιορίζονται μόνο σε αυτά όπως η φύση της εργασίας, οι απολαβές που θα έχουν, η ευκαιρία για ανάπτυξη,-εξέλιξη και άλλα παρόμοια. Όλα τα παραπάνω επηρεάζουν το επίπεδο της ικανοποίησης ενός εργαζομένου και ουσιαστικά επιδρούν στην απόδοσή του/της (Briner, 2000· Rugulies, 2018).

2.2.3 Κοινωνικό περιβάλλον εργασίας

Το κοινωνικό περιβάλλον εργασίας έχει να κάνει με τις σχέσεις στον εργασιακό χώρο. Περιλαμβάνει τον τρόπο επικοινωνίας καθώς και τις σχέσεις μεταξύ ανωτέρων και υφισταμένων. Επιπλέον ασχολείται με τη σχέση μεταξύ συναδέλφων, την πρόθεση τους να βοηθήσουν ο ένας τον άλλον και την ομαδική εργασία. Για να επιτευχθεί εργασιακό περιβάλλον που στοχεύει στην πρόοδο, ο σεβασμός της προσωπικότητας των υπαλλήλων, σε όλα τα επίπεδα μιας επιχείρησης είναι μείζονος σημασίας. Ο σεβασμός της προσωπικότητας στον εργασιακό χώρο περιλαμβάνει τα ακόλουθα, όπως οι διακρίσεις και ο διαχωρισμός με βάση την ηλικία, το φύλο ή το φυλετικό υπόβαθρο και τον ρόλο της προσωπικής διάθεσης στη διαμόρφωση των εργασιακών σχέσεων. Στο πλαίσιο του κοινωνικού εργασιακού περιβάλλοντος επιβάλλεται οι διευθυντές να παίζουν το ρόλο των διαμεσολαβητών όπου με την κατάλληλη διπλωματία και ικανότητα θα συμβάλλουν στην αντιμετώπιση των προβλημάτων και εμποδίων στους χώρους εργασίας με απώτερο στόχο και σκοπό τη βελτίωση της παραγωγικότητας (Mulvale, Embrett, & Razavi, 2016).

2.3 Επιπτώσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης στην εργασιακή συμπεριφορά.

Έχει αποδειχθεί μέσω ερευνών ότι υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων που απορρέει από τις συνθήκες στον εργασιακό χώρο και στην εργασιακή τους συμπεριφορά. Συγκεκριμένα σύμφωνα με τον Kahn (1990) η συμπεριφορά των εργαζομένων στο χώρο εργασίας, όταν αισθάνονται ικανοποίηση με τις συνθήκες που επικρατούν στον εργασιακό χώρο (μικρότερο άγχος και πίεση), όταν οι σχέσεις με τους συναδέλφους αλλά κυρίως όταν απολαμβάνουν αναγνώρισης για τη δουλειά τους από τους ανωτέρους τους, εκφράζεται με θετικά συναισθήματα με συναισθηματικό, πνευματικό και σωματικό τρόπο. Κατά συνέπεια οι εργαζόμενοι καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια προκειμένου να ανταποκριθούν στις εργασιακές τους υποχρεώσεις γεγονός που οδηγεί σε αύξηση της αποδοτικότητας τους. Με βάση μια έρευνα που διεξήγαγαν οι Trivellas, Kakkos & Reklitis (2010) αναφορικά με την

ικανοποίηση των τραπεζικών υπαλλήλων και την επίδραση που έχει αυτή τόσο στην αποδοτικότητα τους όσο και στην αφοσίωση τους στον οργανισμό, οι υπάλληλοι που αισθάνονταν ότι ικανοποιούνται οι «ανάγκες σχέσεων» που αφορούν κυρίως στο σεβασμό και στην αναγνώριση της δουλειάς τους από τους ανωτέρους τους, παρουσίαζαν μεγαλύτερη εργασιακή απόδοση και εργασιακή δέσμευση. Αξίζει να αναφερθεί ότι λιγότερο σημαντική θεωρήθηκε από τους ερωτηθέντες, η ικανοποίηση των «αναγκών ανάπτυξης» και των «αναγκών ύπαρξης» που έχουν να κάνουν κυρίως με τις οικονομικές απολαβές.

Επιπλέον η επαγγελματική ικανοποίηση έχοντας αποτελέσει αντικείμενο πολλών ερευνών (Koustelios, 1991· Κουστέλιος. & Κουστέλιου, 2001) έχει αποτελέσει ανεξάρτητη μεταβλητή, σχετικά με τη διαμόρφωση της εργασιακής συμπεριφοράς, καθώς αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες που την επηρεάζουν και την καθορίζουν.

2.3.1 Απουσία από τον εργασιακό χώρο

Μεγάλη συσχέτιση (αρνητική) υπάρχει επίσης μεταξύ της επαγγελματικής ικανοποίησης και του αριθμού απουσιών από την εργασία γεγονός που αντιλαμβανόμαστε ότι μεταφράζεται ως ένδειξη της τάσης φυγής των εργαζομένων από έναν εργασιακό χώρο που μεγιστοποιεί το άγχος, την ανασφάλεια, την εργασιακή πίεση και γενικότερα οι συνθήκες εργασίας δεν είναι ικανοποιητικές. Βέβαια το φαινόμενο των απουσιών από το χώρο εργασίας έχει να κάνει, κατά ένα μεγάλο βαθμό και με την ελαστικότητα που δείχνει η εκάστοτε επιχείρηση ή οργανισμός. Όταν οι συχνές απουσίες αποδοκιμάζονται τόσο από τη διοίκηση όσο και από τους συναδέλφους αυτό έχει ως αποτέλεσμα να αποφεύγονται με ότι συνέπειες μπορεί να έχει στην ψυχοσύνθεση των εργαζομένων. Κάποιες από τις έρευνες έχουν επιβεβαιώσει τη σχέση μεταξύ της τάσης των εργαζομένων προς παραίτηση και του υψηλού αριθμού απουσιών, ενώ κάποιες άλλες επιβεβαιώνουν τη μείωση του αριθμού απουσιών όταν υφίσταται υψηλή εργασιακή ικανοποίηση (Krumm, 2001) .

2.3.2 Κινητικότητα του προσωπικού

Ένα άλλο θέμα που απασχολεί τους εργαζομένους είναι η απόφαση να παραμείνουν ή να αποχωρήσουν από την εργασία τους. Η απόφαση αυτή επηρεάζεται μεταξύ άλλων και από τις κοινωνικοοικονομικές συνθήκες που επικρατούν. Για παράδειγμα σε εποχές όπου δεν διαφαίνονται εναλλακτικές στην αγορά εργασίας οι εργαζόμενοι θα προτιμήσουν να παραμείνουν στη θέση τους όσο δυσσαρεστημένοι κι αν αισθάνονται από αυτή (Krumm, 2001). Από την άλλη κατά τους Greenberg & Baron, (2000), υπάρχει θετική σχέση μεταξύ επαγγελματικής ικανοποίησης και της απόφασης των εργαζομένων για κινητικότητα-αποχώρηση από την εργασία δηλαδή όσο μικρότερη είναι η ικανοποίηση τους από την εργασία τόσο αυξάνεται η πιθανότητα να αναζητήσουν άλλη εργασιακή θέση η οποία να ικανοποιεί τις ανάγκες τους. Στην απόφαση αυτή σημαντικοί παράγοντες είναι η ηλικία του εργαζομένου και τα χρόνια προϋπηρεσίας. Οι παραπάνω αναφερόμενοι παράγοντες είναι ανασταλτικοί αναφορικά με την κινητικότητα και μάλιστα ανεξάρτητα από την επαγγελματική ικανοποίηση. Αυτό δικαιολογείται, κατά ένα βαθμό, από την ανασφάλεια εύρεσης άλλης θέσης λόγω της μεγάλης ηλικίας ή στην απροθυμία του εργαζομένου να αλλάξει χώρο εργασίας ύστερα από τα πολλά έτη που εργάζεται σε έναν οργανισμό καθώς νοιώθει δεσμευμένος από τη συνήθεια να βρίσκεται στη συγκεκριμένη δουλειά (McKenna, 2000). Επιπλέον κατά τον McKenna (2000), οι εργαζόμενοι που αισθάνονται περισσότερο αισιόδοξοι και έχουν υιοθετήσει μια θετική άποψη για τη ζωή αποχωρούν με μεγαλύτερη ευκολία όταν δεν λαμβάνουν την απαραίτητη επαγγελματική ικανοποίηση σε αντίθεση με αυτούς που είναι απαισιόδοξοι όσο δυσσαρεστημένοι κι αν είναι.

2.3.3 Επίτευξη αποδοτικότητας

Το επίπεδο της επαγγελματικής ικανοποίησης όταν είναι υψηλό αντιλαμβανόμαστε ότι έχει θετική επιρροή πέρα από την ψυχολογία και στην ανάπτυξη και εξέλιξη των ικανοτήτων των εργαζομένων λόγω της ψυχικής ευεξίας και της διάθεσης τους που ευνοεί την πρόθεση τους για προσωπική πρόοδο. Όταν λοιπόν συμβαίνει αυτό επόμενο είναι να σημειώνουν μεγαλύτερες επιτυχίες στη δουλειά τους, να επιτυγχάνουν τους στόχους τους τόσο για προσωπική ικανοποίηση όσο και για το ομαδικό καλό. Αυτό συνεπάγεται αύξηση της αποδοτικότητας που είναι και το βασικό ζητούμενο για οποιονδήποτε οργανισμό. Φυσικά ισχύει και το αντίθετο σε περίπτωση χαμηλού επιπέδου ικανοποίησης. Όταν οι υπάλληλοι δεν αισθάνονται ικανοποιημένοι το τελευταίο

που τους ενδιαφέρει είναι να εξελίξουν τις ικανότητες τους, να είναι συνεργάσιμοι και συνεπώς αποδοτικοί και αν ακόμη το κάνουν υπό το κράτος πίεσης αυτό δε θα είναι παρά μόνο προσωρινό.

Γενικά όταν υπάρχει ισορροπία σε ένα οργανισμό ανάμεσα στις απαιτήσεις αλλά και στις παροχές και στον τρόπο διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού επιτυγχάνεται ικανοποίηση όλων καθώς αυτή η ισορροπία οδηγεί στην αύξηση της αποδοτικότητας

2.4 Θεωρίες της ηγεσίας

Η βιβλιογραφία για την ηγεσία δεν έχει ακόμη εξηγήσει την προέλευση της επιθυμίας ενός ατόμου να ηγηθεί ή την πηγή της ηγετικής συμπεριφοράς. Οι ερευνητές μιλούν για σχολές ηγεσίας και εποχές ηγεσίας, όταν αναφέρονται στην καθιέρωση συγκεκριμένων θεωριών ηγεσίας. Δεν υπάρχουν ακριβείς ημερομηνίες διαφόρων εποχών, αλλά μάλλον σχετική σειρά ανάπτυξης των θεωριών. Ο Allio (2012) υποστηρίζει ότι οι πρώτες μελέτες σχετικά με την ηγεσία βρέθηκαν από τον 6ο αιώνα π.Χ. από τον Κομφούκιο και τον 4ο αιώνα π.Χ. από δυτικούς ιστορικούς όπως ο Πλούταρχος. Κατά τη διάρκεια της Αναγέννησης, φιλόσοφοι όπως ο Πλάτωνας και ο Αριστοτέλης μελέτησαν την εξουσία, το συναίσθημα και τη λογική. Οι πρώτες ορατές θεωρίες καθιερώθηκαν κατά τη διάρκεια αυτού που οι Van Seters και ο Field (1990) αποκαλούν «εποχή της προσωπικότητας». Κατά την εποχή της προσωπικότητας, η θεωρία του Μεγάλου Ανθρώπου και η θεωρία των χαρακτηριστικών του επικεντρώθηκαν επίσημα στη συμπεριφορά και τα χαρακτηριστικά. Η μεγάλη ηγεσία θεωρήθηκε ως κάτι που οι άνθρωποι είτε κληρονομούν είτε μπορούν να κυριαρχήσουν μόνο εάν αντιγράψουν τη συμπεριφορά προηγούμενων επιτυχημένων ηγετών. Η υιοθέτηση χαρακτηριστικών μεγάλων ηγετών θα είχε ως αποτέλεσμα βελτιωμένες δυνατότητες και απόδοση.

Η επόμενη εποχή, σύμφωνα με τους Van Seters και Field (1990), ήταν η «εποχή επιρροής». Η ηγεσία δεν αφορά συγκεκριμένα χαρακτηριστικά αλλά τη σχέση μεταξύ των ατόμων. Οι θεωρίες σε αυτήν την εποχή επικεντρώθηκαν έντονα στην εξουσία, τον έλεγχο και την κυριαρχία. Στη δεκαετία του 1940 ξεχώρισε η «εποχή των συμπεριφορικών θεωριών» που ανέλυσε το πως ενεργούν και συμπεριφέρονται οι ηγέτες στους ακολούθους τους. Για παράδειγμα, ο ηγέτης θα μπορούσε να ακολουθήσει το χαρακτηριστικό της προσήλωσης στα επιτεύγματα (προσανατολισμένα στην παραγωγή) ή σε άτομα (προσανατολισμένα στους εργαζομένους) (Day & Antonakis, 2012).

Η «εποχή της κατάστασης» («*situational era*») αναγνώρισε παράγοντες πέρα από τον ηγέτη και τον ακόλουθο, όπως το είδος της ανάθεσης και το εξωτερικό περιβάλλον (Vecchio, 1987). Τα στυλ ηγεσίας της κατάστασης εξακολουθούν να χρησιμοποιούνται ευρέως μέχρι σήμερα. Οι Day & Antonakis (2012) καθώς και οι Van Seters & Field (1990) υποστηρίζουν ότι η επόμενη σημαντική εποχή για τις θεωρίες ηγεσίας ήταν η «εποχή έκτακτης ανάγκης».

Οι θεωρίες που εισήχθησαν σε αυτή τη σχολή ηγεσίας πρόσφεραν σημαντική πρόοδο στην εξέλιξη των θεωριών. Οι αναφερόμενες ως θεωρίες έκτακτης ανάγκης υποστήριξαν ότι η επιτυχημένη ηγεσία εξαρτάται από πολλούς παράγοντες όπως η συμπεριφορά, η προσωπικότητα, η επιρροή και οι συνθήκες. Οι θεωρίες ηγεσίας με την πάροδο του χρόνου έδειξαν ότι μπορούν να έχουν μεγαλύτερη επιρροή στις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις.

Η «εποχή της αντι-ηγεσίας» εμφανίστηκε σχεδόν την ίδια περίοδο με τις πιο σημαντικές θεωρίες. Το χαρακτηριστικό της εποχής ήταν ο κυνισμός με βάση το οποίο οι θεωρητικοί έβλεπαν την ηγεσία ως φαινόμενο μόνο στο μυαλό εκείνων που προσπαθούσαν να τη διερευνήσουν και να την εξηγήσουν.

Αν και οι Van Seters & Field (1990) παρέχουν μια εξαιρετική εικόνα της εξέλιξης των θεωριών ηγεσίας, τα ακριβή χρονοδιαγράμματα και οι τίτλοι κάθε εποχής ποικίλλουν, ανάλογα με τους ερευνητές. Οι Day και Antonakis (2012), αναφέρονται σε αυτές τις εποχές ως «σχολές ηγεσίας».

2.5 Στυλ ηγεσίας

2.5.1 Μετασχηματιστική ηγεσία

Αν και η θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας αναπτύχθηκε από τον κοινωνιολόγο Downton στις αρχές της δεκαετίας του 1970, ο Burns (1978) ανέπτυξε περαιτέρω την έννοια και την έκανε γνωστή στο κοινό. Σύμφωνα με τον Burns, ο μετασχηματισμός ήταν η άλλη εναλλακτική στο συναλλακτικό στυλ ηγεσίας, αποκλείοντας το ένα το άλλο. Η μετασχηματιστική ηγεσία στοχεύει να παρακινήσει και να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους καθώς επίσης επιτρέπει στα μέλη μιας ομάδας να επικοινωνούν ελεύθερα τις ιδέες. Στη μετασχηματιστική ηγεσία, το ενδιαφέρον της ομάδας έρχεται πρώτο (Odumeru, 2013).

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες μεταμορφώνουν κυριολεκτικά τους υφισταμένους και όσους ενστερνίζονται τις απόψεις τους (Bass, 1985). Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ωθούν τους

υφιστάμενους τους να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα με διαφορετικούς τρόπους και να κατανοήσουν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία τους ενώ ταυτόχρονα αυτού του τύπου οι ηγέτες δείχνουν ενδιαφέρον για τις ανάγκες των υφισταμένων τους ως άτομα, ενισχύουν την αυτό-αποτελεσματικότητα και την αυτοεκτίμηση τους και θεωρούνται συχνά ως «μέντορες» τους (Beugre, Acar, & Braun 2006). Στο συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας οι ηγέτες παρέχουν ένα όραμα στους υπαλλήλους τους μέσω της επικοινωνίας ενώ την ίδια στιγμή οι υφιστάμενοι ωθούνται στο να επιδιώκουν καινοτόμες λύσεις αναφορικά σε διάφορα θέματα που προκύπτουν. Επιπλέον το μετασχηματιστικό στυλ προωθεί την ευστροφία, την λογική σκέψη με σκοπό την εξεύρεση της πιο ορθής λύσης για τα προβλήματα. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες επιδιώκοντας να κάνουν την διαφορά και να φέρουν αλλαγές «σκέφτονται έξω από το κουτί» κατά τον Avolio (1999).

Ο Bass (1985) εισήγαγε τις τέσσερις υποδιαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας οι οποίες εξακολουθούν να χρησιμεύουν ως βάση για τη θεωρία όπως το χάρισμα ή εξιδανικευμένη επιρροή, το εμπνευσμένο κίνητρο, η πνευματική τόνωση και η εξατομικευμένη σκέψη. Το χάρισμα ή η εξιδανικευμένη επιρροή αναφέρεται στον τρόπο του ηγέτη να προσελκύει τους ακολούθους σε συναισθηματικό επίπεδο, έτσι λοιπόν ο ηγέτης συμπεριφέρεται με τρόπο που επιτρέπει στους υφισταμένους του να έχουν μια αντίληψη βασισμένη στη συνοχή για το ρόλο τους στην οργάνωση. Το εμπνευσμένο κίνητρο σχετίζεται με τον τρόπο με τον οποίο ο ηγέτης εμπνέει τους υφισταμένους μέσω του οράματος που εκείνος έχει. Η πνευματική διέγερση σχετίζεται με το πώς ο ηγέτης αμφισβητεί τις καθιερωμένες υποθέσεις και ωθεί τους υφισταμένους να αναλάβουν ρίσκα και να ταυτόχρονα να είναι δημιουργικοί. Τέλος η εξατομικευμένη εξέταση αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο ο ηγέτης ενεργεί ως μέντορας για καθένα από τους υφισταμένους (Bass, 1985).

2.5.2 Διεκπεραιωτική ή Συναλλακτική ηγεσία (*transactional leadership*)

Το 1924, ο Max Weber ήταν ο πρώτος γνωστός ερευνητής που περιέγραψε τη Διεκπεραιωτική ηγεσία ως «την άσκηση ελέγχου στη βάση της γνώσης» (Weber, 1924 · 1947). Η κύρια εποχή της Διεκπεραιωτικής ηγεσίας θεωρείται η δεκαετία του '70 έως το μέσον της δεκαετίας του '80, όταν ερευνήθηκε και παρουσιάστηκε πρωτίστως από τον Burns (1978) και κατόπιν από τους Avolio και Bass (1999). Η Διεκπεραιωτική ηγεσία συχνά αναφερόμενη ως «διευθυντική ηγεσία» βασίζεται

στην υπόθεση ότι οι υφιστάμενοι παρακινούνται μέσω ενός συστήματος ανταμοιβών και τιμωριών. Η βάση της Διεκπαιωτικής ηγεσίας βρίσκεται στη διαπροσωπική επιρροή στους ακολούθους γεγονός που κρίνεται σημαντικό για τον ηγέτη να έχει μια επίσημη θέση και συγκεντρωτική εξουσία στους υφισταμένους του (Avery, 2004).

Η Διεκπαιωτική ηγεσία επικεντρώνεται στον ρόλο του ελέγχου, της απόδοσης του οργανισμού και της ομάδας και θεωρείται αποτελεσματική σε καταστάσεις κρίσης και έκτακτης ανάγκης (Odumeru, 2013). Οι συναλλακτικοί ηγέτες πρέπει να γίνονται αποδεκτοί ως το καταλληλότερο άτομο για να ηγηθεί της ομάδας εκείνη τη στιγμή ενώ κατά τον Avery (2004) ο ηγέτης έχει τον υψηλότερο έλεγχο. Οι συναλλακτικοί ηγέτες προωθούν τη συμμόρφωση των υφισταμένων μέσω ανταμοιβών και τιμωριών απευθυνόμενοι, στην ουσία, στο προσωπικό συμφέρον των εργαζομένων (Odumeru, 2013). Οι συναλλακτικοί ηγέτες είναι χειριστικοί και πολύ προσανατολισμένοι στο στόχο. Ένα βασικό χαρακτηριστικό της Διεκπαιωτικής ηγεσίας είναι η περιορισμένη σκέψη εγκλωβισμένη σε παλιές θεωρίες χωρίς να αφήνει περιθώρια εξέλιξης και ανανέωσης ενώ επιπλέον αυτού του είδους οι ηγέτες εργάζονται εντός της υπάρχουσας οργανωτικής κουλτούρας και με τα υπάρχοντα εργαλεία και διαδικασίες αντί να φροντίζουν να αλλάξουν. Διαπιστώθηκε σε μελέτη ότι οι ομάδες με επικεφαλής κατευθυντικούς ηγέτες, οι οποίοι παρέχουν ενεργά κατευθύνσεις και σαφείς προσδοκίες στους υπαλλήλους τους, είχαν υψηλότερη αρχική απόδοση από τις ομάδες που καθοδηγούνται από ηγέτες ενδυνάμωσης, οι οποίοι προώθησαν την αυτονομία και την ευθύνη των εργαζομένων τους (Boulu-Reshef, Holt, Rodgers, & Thomas-Hunt 2020).

Σύμφωνα με τον Bass (1985) οι συναλλακτικοί ηγέτες εργάζονται εντός της υφιστάμενης οργανωσιακής κουλτούρας. Η Διεκπαιωτική ηγεσία εκτιμά την τάξη και τη δομή και δεν είναι γνωστή για τη δημιουργικότητα. Αυτό το μοντέλο ηγεσίας θεωρείται άκαμπτο, αντίθετο στην αλλαγή και εξαιρετικά προσανατολισμένο στην απόδοση (Bass, 1985). Το μοντέλο της Διεκπαιωτικής ηγεσίας χωρίζεται συνήθως σε κάποιες υποκατηγορίες. Ο Bass (1985) ανέφερε το *laissez-faire* ως ένα από τα συστατικά του μοντέλου Διεκπαιωτικής ηγεσίας και μέχρι σήμερα ορισμένοι ερευνητές το θεωρούν ως την πιο παθητική μορφή Διεκπαιωτικής ηγεσίας, ενώ άλλοι το αντιμετωπίζουν ως ξεχωριστή θεωρία ηγεσίας. Οι πιο αποδεκτές υποκατηγορίες της Διεκπαιωτικής ηγεσίας είναι η ενδεχόμενη ανταμοιβή και η διαχείριση ανά εξαίρεση. Η ενδεχόμενη ανταμοιβή είναι ένα κλασικό στυλ συναλλαγής σύμφωνα με το οποίο ο ηγέτης είναι

ξεκάθαρος για τους στόχους του κι φροντίζει να το επικοινωνήσει ενώ ταυτόχρονα αναγνωρίζει τότε επιτυγχάνονται και παρέχει ότι είναι απαραίτητο για την επίτευξη τους. Η διαχείριση μπορεί επιπλέον να χωριστεί σε διαχείριση ενεργητικής και παθητικής μορφής. Η ενεργητική ηγεσία παρακολουθεί τις αποκλίσεις από τα καθιερωμένα πρότυπα και λαμβάνει μέτρα, όταν χρειάζεται. Η παθητική ηγεσία περιμένει μέχρι να εμφανιστούν αποκλίσεις από τα πρότυπα κι έπειτα κάνει διορθώσεις. Η διάσταση διαχείρισης-εξαιρέσης γενικά αποφεύγει όλες τις περιττές αλλαγές (Avolio & Bass, 1999).

2.5.3 Παθητική ηγεσία

Το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας κατά τους Antonakis, Avolio & Sivasubramaniam. (2003) θεωρείται το πιο αναποτελεσματικό καθώς ο ηγέτης που ενστερνίζεται αυτό το στυλ ηγεσίας αποφεύγει, κατά τον Bass (2008), να αναμειγνύεται σε βασικά θέματα που αφορούν στη διοίκηση και οργάνωση. Συγκεκριμένα αποφεύγει να επέμβει, να κατευθύνει τους υφισταμένους και συνεργάτες του προκειμένου να διευθετηθούν κάποια θέματα. Επίσης, δε θέτει στόχους οι οποίοι ορίζουν τις υποχρεώσεις και το επαγγελματικό κομμάτι του κάθε υφισταμένου-συνεργάτη και γενικά δεν ανταποκρίνεται, όπως οφείλει ένας ηγέτης, στις καταστάσεις. Αναφορικά δε με τα προβλήματα που προκύπτουν η συμπεριφορά του είναι περισσότερο αντιδραστική-επικριτική.

Σε αυτή τη μορφή ηγεσίας διακρίνονται δύο υποκατηγορίες :

α) Η διαχείριση – διοίκηση κατ' εξαίρεση (management by exception)

Σύμφωνα με αυτή τη μορφή διαχείρισης – διοίκησης ο συγκεκριμένος παθητικός ηγέτης επεμβαίνει συνήθως όταν έχει πια προκύψει το πρόβλημα ή ακόμη χειρότερα όταν αυτό εξακολουθεί να υφίσταται για μεγάλο χρονικό διάστημα που δεν του αφήνει πλέον περιθώρια μη εμπλοκής. Όπως έχει ήδη προαναφερθεί επιδεικνύει συστηματική αποφυγή αναφορικά με τη λήψη αποφάσεων, πρόθεσης ανάληψης δράσης προκειμένου να προλαμβάνονται καταστάσεις που μπορεί να οδηγήσουν σε προβλήματα. Δεν αποσαφηνίζει τις προσδοκίες που έχει τόσο ο ίδιος όσο και ο οργανισμός ή η εκάστοτε επιχείρηση από τους υπαλλήλους για την επίτευξη των στόχων (Avolio & Bass, 2004). Ο Bass (1990b) αναφέρει ότι η αντιδραστική -επικριτική στάση με τη μορφή απειλών και ενδεχομένως τιμωριών για συμμόρφωση ενδέχεται να έχει κάποιο προσωρινό αποτέλεσμα στην επίτευξη στόχων και στην αύξηση της αποδοτικότητας, ωστόσο μακροχρόνια οδηγεί σε αναποτελεσματικότητα και μείωση της παραγωγικότητας των υπαλλήλων.

β) Αδιάφορη διοίκηση (laissez-faire)

Σε αυτή την υποκατηγορία παθητικής ηγεσίας ο ηγέτης είναι κυριολεκτικά και πλήρως απών από κάθε υποχρέωση του αναφορικά με τη λήψη αποφάσεων και ανάληψη ευθυνών. Δεν κάνει απολύτως καμία χρήση της εξουσίας που του προσφέρει η θέση του και φυσικά δείχνει ελάχιστο ή και μηδενικό ενδιαφέρον για τις ανάγκες των εργαζομένων και την ικανοποίησή τους (Avolio & Bass, 2004). Κατά τον Yukl (2010) το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως απουσία εξουσίας. Επίσης κατά τον Barbuto (2005), διέπεται από αναποτελεσματικότητα και από αδυναμία των ηγετών να εμπνεύσουν και να δώσουν κίνητρα στους υφισταμένους ώστε να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους ενώ επίσης όπως υποστηρίζει ο Korkmaz (2004) η συγκεκριμένη μορφή ηγεσίας έχει αρνητικό αντίκτυπο στην ψυχολογία των εργαζομένων ανεβάζοντας τα επίπεδα τους άγχους ενώ επίσης οδηγεί και σε πτώση της εργασιακής δέσμευσης. Είναι φανερό από τα παραπάνω ότι οι δύο υποκατηγορίες έχουν πολλά κοινά χαρακτηριστικά γι' αυτό και οι Barnett & McCormick, (2004) και Yammarino & Bass (1990) ταυτίζονται.

2.5.4 Ηγεσία προσανατολισμένη στις σχέσεις

Η προσανατολισμένη στην εργασία, συμπεριφορά ηγεσίας που αναλύθηκε παραπάνω, σχετίζεται με το επίπεδο στο οποίο ο ηγέτης συμμετέχει στον καθορισμό του πού πρέπει να ολοκληρωθεί το έργο και ποιος θα αποτελείται από την ομάδα του έργου. Αντίθετα, η ηγετική συμπεριφορά προσανατολισμένη στη σχέση είναι ο βαθμός στον οποίο ένας ηγέτης εμπλέκεται με επιτυχία σε πολύπλοκα σενάρια επικοινωνίας (Fiedler, 1967). Ενώ σημαντικά στοιχεία περιγράφουν τους οργανωτικούς παράγοντες που στηρίζουν την ανάγκη για αποτελεσματική ηγεσία για την επιτυχή ολοκλήρωση του έργου, παραμένει ότι πολύ λίγα είναι γνωστά για το είδος του στυλ συμπεριφοράς ηγεσίας που πρέπει να χρησιμοποιήσει ένας διαχειριστής του έργου ή ποιος είναι καλύτερος για την επιτυχία του έργου. Ο Fiedler (1967) ανέπτυξε μια θεωρία ηγεσίας, η οποία δηλώνει ότι η αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη εξαρτάται από το εάν ο ηγέτης είναι προσανατολισμένος στην εργασία ή στις σχέσεις. Οι ηγέτες που είναι προσανατολισμένοι στην εργασία τείνουν να εστιάζουν στις λεπτομέρειες. Δεν τείνουν να ξεκινήσουν με ένα σχέδιο δράσης έως ότου ικανοποιηθούν πλήρως όλες οι απαιτούμενες προϋποθέσεις. Αντίθετα, οι ηγέτες που είναι προσανατολισμένοι στη σχέση τείνουν να εστιάζουν στη δημιουργία εμπιστοσύνης και σεβασμού, στην επίγνωση των αναγκών των ακολούθων τους και αισθάνονται άνετα με την ανάπτυξη ενός σχεδίου δράσης όταν έχουν τη συμβολή τους (Geoghegan & Dulewicz, 2008).

Έχει αναφερθεί ότι η επιτυχία ενός ηγέτη μπορεί να αποδοθεί στον τρόπο με τον οποίο παρουσιάζονται αυτά τα δύο στυλ ηγεσίας. Συγκεκριμένα, οι συμπεριφορές που σχετίζονται με τις σχέσεις χρησιμοποιούνται από τους ηγέτες για να βελτιώσουν τις δεξιότητες των μελών, τη σχέση τους με τον ηγέτη, την ταύτιση με την ομάδα, τη μονάδα ή τον οργανισμό και τη δέσμευση στην αποστολή του οργανισμού. Ο Yukl (2012) περιγράφει συγκεκριμένα είδη συμπεριφοράς που περιλαμβάνουν υποστήριξη, ανάπτυξη, αναγνώριση και ενδυνάμωση και αναφέρει διάφορες ερευνητικές μελέτες που υποστηρίζουν το κάθε είδος συμπεριφοράς παρέχοντας στοιχεία ότι η επίδειξη κάθε συμπεριφοράς μπορεί να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Ο ερευνητής τελικά καταλήγει στο συμπέρασμα ότι οι ηγέτες μπορούν να βελτιώσουν την απόδοση της ομάδας, της μονάδας ή του οργανισμού χρησιμοποιώντας έναν συνδυασμό συμπεριφορών προσανατολισμένων σε καθήκοντα και σχέσεις, σχετικές με την κατάσταση (Yukl, 2012 · Law, 2015).

Κατά τη διάρκεια της ζωής ενός έργου, οι καταστάσεις θα διαφέρουν, απαιτώντας έτσι διαφορετικά στυλ ηγεσίας ή συνδυασμό συμπεριφορών εργασίας και σχέσεων (Mulcahy, 2018). Σε μια μελέτη τους οι Tabernero, Chambel Currel & Arana (2009) διαπίστωσαν ότι οι ρόλοι συμπεριφοράς που προσανατολίζονται στη σχέση επιδρούσαν θετικά στη συνοχή μεταξύ των μελών της ομάδας και ταυτόχρονα οι ρόλοι με γνώμονα την εργασία θεωρήθηκαν από τα μέλη της ομάδας ότι οδηγούσαν σε υψηλότερα επίπεδα ολοκλήρωσης εργασιών.

Ενώ η έννοια της ηγεσίας προσανατολισμένη στις σχέσεις ήταν και είναι ενδιαφέρον αντικείμενο μελέτης για τους ερευνητές για πολλά χρόνια, οι πτυχές αυτού του τύπου ηγεσίας είναι ακόμα σχετικά νέες και κάπως ασαφείς. Στην ηγεσία με γνώμονα τις σχέσεις, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού και οι υπάλληλοι είναι πιο σημαντικοί από το διοικητικό προσωπικό. Οι ηγέτες που προσανατολίζονται στις σχέσεις εστιάζουν περισσότερο στις ανθρώπινες ανάγκες των εργαζομένων τους και στην καλλιέργεια μιας θετικής σχέσης μαζί τους ενώ την ίδια στιγμή προσπαθούν να δημιουργήσουν εμπιστοσύνη και σεβασμό για τους υπαλλήλους-μέλη της ομάδας επιτρέποντάς τους να συμμετέχουν στις αποφάσεις (Rajbhandari, Rajbhandari, & Lock, 2016). Σε αυτό το στυλ ηγεσίας, η πρώτη προτεραιότητα είναι η δημιουργία μιας ανθρώπινης σχέσης μεταξύ των ηγετών και των εργαζομένων και η διατήρησή αυτής, δείχνοντας ενδιαφέρον για τις σωματικές και ψυχικές ανάγκες τους. Έτσι λοιπόν, αυτό το στυλ ενισχύει από τη μία πλευρά, την εργασιακή

δέσμευση των υπαλλήλων και από την άλλη την γνωστοποίηση των αναγκών τους. Τελικά αυτή η δέσμευση οδηγεί στην επιτυχία του οργανισμού (Tabernero et al., 2009).

Η συγκεκριμένη μορφή ηγεσίας επικεντρώνεται λιγότερο στην ολοκλήρωση των καθηκόντων και της εργασίας, και περισσότερο στη σχέση με τον κάθε υπάλληλο κάτι που θεωρείται πολύ αποτελεσματικό. Ο διευθυντής θεωρείται επίσης ως άτομο του οποίου ο κύριος στόχος είναι να τονώσει την ανάπτυξη στους υπαλλήλους του (Bass, 2008). Ένας διευθυντής που εφαρμόζει αυτό το στυλ ονομάζεται συχνά εκτελεστικός διευθυντής και εάν εφαρμόζει αυτό το στυλ σε μη κατάλληλες περιπτώσεις, ονομάζεται συμβιβαστικός διευθυντής. Αυτοί οι τύποι διευθυντών θέλουν να ενσωματώσουν τους στόχους των εργαζομένων στον γενικό στόχο της εταιρείας χρησιμοποιώντας μεθόδους συνεργασίας και συμμετοχής ενώ ταυτόχρονα ενδιαφέρονται συχνά για τη συμμετοχή σε κοινούς στόχους και ευθύνες. Τέλος ενδιαφέρονται να παρακινήσουν τα άτομα αυξάνοντας το ομαδικό πνεύμα (Bryman et al., 2011).

2.6 Χαρακτηριστικά του καλού ηγέτη

Εξυπνάδα, εννοιολογικές δεξιότητες, συναισθηματική νοημοσύνη, δημιουργικότητα, διπλωματία, ευχέρεια ομιλίας, γνώση για ομαδικές εργασίες, οργανωτικές δεξιότητες, πειστικότητα, κοινωνικές δεξιότητες είναι τα χαρακτηριστικά των επιτυχημένων ηγετών κατά τον Yukl (2013). Σύμφωνα με τον Larson (1999), ένας επιτυχημένος ηγέτης χρειάζεται ένα σαφές όραμα κάτι με το οποίο οι υφιστάμενοι να μπορούν να ταυτιστούν που τους παρακινεί και τους ενθαρρύνει. Οι ηγέτες πρέπει να είναι έχουν το χάρισμα να επικοινωνούν το όραμα τους και να παραμένουν συνεπείς ως προς αυτό. Τέλος, οι επιτυχημένοι ηγέτες πρέπει να είναι ρεαλιστές. Η μη ρεαλιστική εμπιστοσύνη για τις δυνατότητές τους μπορεί να βλάψει τον οργανισμό (Larson, 1999).

Ο Allio (2016) τονίζει τρία στοιχεία για να είναι κάποιος επιτυχημένος ηγέτης όπως η δημιουργία ηγετικής ταυτότητας, η απόκτηση ηγετικών δεξιοτήτων και γνώσεων η άσκηση ηγεσίας. Οι Kouzes και Posner (2007) αναφέρουν πέντε βασικά χαρακτηριστικά μιας επιτυχημένης ηγεσίας όπως την ικανότητα δημιουργικής αμφισβήτησης μιας καθιερωμένης διαδικασίας, την ικανότητα έμπνευσης ενός κοινού οράματος, την παραχώρηση περιθωρίων στους άλλους να δράσουν και την διαμόρφωση ενός τρόπου ενθάρρυνσης των υφισταμένων. Κάποιες επιπλέον προτάσεις προς τους επιτυχημένους ηγέτες είναι να διασφαλίζουν ότι οι υφιστάμενοι κατανοούν τι είναι αναμενόμενο από αυτούς, να ενισχύουν την αυτοεκτίμηση και την αυτοπεποίθηση των υφισταμένων δίνοντας έμφαση στην ανάπτυξη της ανεξαρτησίας και της αυτοπεποίθησης (Javidan, 2013).

Οι Clark και Clark (1996), πιστεύουν ότι η πιο σημαντική ποιότητα των ηγετών είναι η δέσμευσή τους στο κοινό καλό και η ικανότητά τους να βλέπουν τα πράγματα μακροπρόθεσμα. Όλα τα άλλα μπορούν να διδαχθούν και να μαθευτούν. Επιπλέον, οι μεγάλοι ηγέτες δε διστάζουν να αναλάβουν την ευθύνη και να λογοδοτήσουν τουλάχιστον σε σύγκριση με εκείνους που εργάζονται για την αυτοεκτίμηση και την ευημερία. Οι μεγάλοι ηγέτες προσαρμόζονται αποτελεσματικά και ομαλά στις μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Οι Castanias και Helfat (1991) αναφέρουν τέσσερις τύπους δεξιοτήτων διαχείρισης για τους επιτυχημένους ηγέτες όπως γενικές δεξιότητες, δεξιότητες σχετικές με τον τομέα, δεξιότητες σχετικές με τον οργανισμό και δεξιότητες σχετικές με τον κλάδο. Περαιτέρω μελέτες, θα ήταν ενδιαφέρουσες ώστε να διερευνηθεί εάν ορισμένες από αυτές τις δεξιότητες είναι πιο σημαντικές από άλλες και αν ναι, αν εξαρτάται η σημασία από μεταβλητούς παράγοντες. Το κατά πόσον το είδος της συμπεριφοράς ενός ηγέτη είναι επιτυχημένο, εξαρτάται κατά πολύ από την κατάσταση στην οποία βρίσκεται (Clark & Clark, 1996). Για να γίνει κάποιος επιτυχημένος ηγέτης υπάρχουν τεχνικές που μπορούν να τον βοηθήσουν όπως για παράδειγμα ενισχύοντας τα δυνατά σημεία, εστιάζοντας στα αποτελέσματα και δίνοντας έμφαση στη δημιουργία ομάδας. Αυτοί οι ηγέτες δίνουν προσοχή στα ενδιαφέροντα άλλων ανθρώπων και ομάδων, όταν δημιουργούν ένα όραμα και μια στρατηγική (Larson, 1999).

Ένα ακόμη σημαντικό χαρακτηριστικό ενός καλού ηγέτη τη σύγχρονη εποχή, είναι η γνώση της πολυπολιτισμικότητας. Ο κόσμος «μικραίνει» και οι πληροφορίες από τη μια κοινωνία στην άλλη ταξιδεύουν αστραπιαία λόγω της ψηφιοποίησης. Αυτό που χρειάζεται είναι ένας ηγέτης που να κατανοεί τις διαφοροποιημένες ομάδες, να δίνει προσοχή σε ηθικά ζητήματα και να διανέμει οφέλη σε όλους συνεπώς, ένας καλός ηγέτης οφείλει να είναι αφοσιωμένος στη δικαιοσύνη και να δρα κατά των διακρίσεων, να έχει επίγνωση της διαφορετικότητας και των ζητημάτων που προκύπτουν από την πολυπολιτισμικότητα και τέλος να είναι ανοιχτός στις αλλαγές (Clark & Clark, 1996).

Είναι γνωστή η φράση «οι ηγέτες γίνονται, δεν γεννιούνται», επομένως, το να έχεις περισσότερους καλούς ηγέτες και επιτυχημένη ηγεσία συνδέεται με την επιτυχημένη ανάπτυξη ηγετών και ηγεσίας. Μια μελέτη της Accenture που διεξήχθη σε ηγέτες έδειξε ρητά πώς οι ηγέτες συμφωνούν ότι έχουν μάθει περισσότερα για την ηγεσία μέσω της εργασίας και της εμπειρίας, από ότι στα προγράμματα Master ή τα μαθήματα ηγεσίας (Goldsmith, Greenberg, Robertson, & Hu-Chan, 2003). Ο Thomas και Cheese (2005), δίνουν μια εξήγηση σχετικά με την προσέγγιση που βασίζεται

στην εμπειρία ως απόρροια της της εμπειρίας στην εργασία, της εμπειρία ζωής και της ανάπτυξης συγκεκριμένων δεξιοτήτων. Η προσέγγιση που βασίζεται στην εμπειρία τονίζει τη σημασία της εξάσκησης. Με τη βοήθεια της διαδικτυακής καθοδήγησης, των αιθουσών συνομιλίας και της ανταλλαγής γνώσεων, η προσέγγιση που βασίζεται στην εμπειρία προσφέρει στους ηγέτες την ευκαιρία να εξοικειωθούν και να εξασκήσουν διαφορετικά στυλ λήψης αποφάσεων και ηγεσίας (Thomas & Cheese, 2005).

2.6.1 Η αποτυχία στην ηγεσία

Οι ερευνητές έχουν διεξάγει ανά τα χρόνια, μελέτες και για το αντίθετο, δηλαδή την αδύναμη, αποτυχημένη και αρνητική ηγεσία κι έχουν οδηγηθεί σε πολύ ενδιαφέροντα και χρήσιμα συμπεράσματα. Οι Stashevsky και Koslowsky (2006), προέβλεψαν ότι θα υπήρχε έλλειψη επιτυχημένων ηγετών τα επόμενα 20 χρόνια μετά τη μελέτη τους (2006-2025) κάτι που επαληθεύτηκε σε μεγάλο βαθμό. Αυτή η δυσχερής εξέλιξη οφείλεται κατά τη γνώμη τους σε διάφορους λόγους όπως η αδυναμία των οργανισμών να αναπτύξουν ηγέτες από το εσωτερικό τους περιβάλλον, στην έλλειψη αφοσίωσης και στη δέσμευση σε ένα κοινό όραμα και στην μεγάλη αναποφασιστικότητα για πρωτοβουλίες που οφείλονταν σε υπερβολικές προσδοκίες απόδοσης. Παρά το γεγονός ότι οι οργανισμοί εκτιμάται ότι διεθνώς ξοδεύουν έως και 50 δισ. δολάρια κάθε χρόνο για την ανάπτυξη ηγετών εντούτοις οι περισσότεροι οργανισμοί δεν φαίνονται ικανοποιημένοι με τον αριθμό των αποτελεσματικών ηγετών (Fulmer & Conger, 2004).

Σύμφωνα με την Kellerman (2005), ένας από τους λόγους για μια τέτοια δυσαρέσκεια θα μπορούσε να είναι η θετική αυταπάτη για το τρόπο που θα όφειλε να είναι η ηγεσία. Οι περισσότερες από τις πρώτες έρευνες προέρχονται από τις ΗΠΑ. Η Kellerman (2005) απαριθμεί επτά τύπους κακών ηγετών και αυτοί είναι ο ανίκανος, ο άκαμπτος, ο ασυγκράτητος, ο αδιάφορος, ο διεφθαρμένος, ο στενόμυαλος και ο κακός. Η συγκεκριμένη ερευνήτρια έχει δηλώσει ότι η κακή ηγεσία δεν είναι μια απλή έννοια και ότι δεν υπάρχει σαφής διαχωριστική γραμμή από την καλή ηγεσία. Η άποψη της ξεκινά με το γεγονός ότι η κακή ηγεσία αρχικά μοιάζει εξαιρετικά πολύ με την καλή ηγεσία γεγονός που καθιστά το θέμα πολύπλοκο.

Οι Hogan και Hogan (2001) υποστηρίζουν ότι οι ηγέτες αποτυγχάνουν, όταν αποτυγχάνουν να κατανοήσουν την προοπτική των άλλων ανθρώπων. Η Kellerman (2005) υποστηρίζει ότι υπάρχουν δύο τύποι κακής ηγεσίας: η ανήθικη και η αναποτελεσματική. Η ανήθικη αποτυγχάνει να ακολουθήσει την καλή συμπεριφορά και στερείται ευπρέπειας, ενώ η αναποτελεσματική

αποτυγχάνει να επιφέρει την επιθυμητή αλλαγή. Υπάρχουν αρκετοί άλλοι παράγοντες που φαίνονται επίσης να είναι λόγοι για κακή ηγεσία, όπως η διαταραχή της προσωπικότητας, η δράση ενάντια στην καλύτερη κρίση κάποιου, οι λανθασμένες αξίες και η αποφυγή της πραγματικότητας (Allio, 2016). Οι Dotlich & Cairo (2003), θεωρούν την αποτυχία της ηγεσίας περισσότερο από όλα ένα θέμα συμπεριφοράς ενώ αυτοί οι ηγέτες στερούνται κοινωνικοπολιτικής ευφυΐας. Στοιχεία συμπεριφοράς που μπορεί να οδηγήσουν σε αποτυχία όπως, αλαζονεία, αστάθεια, υπερβολική αναποφασιστικότητα για αλλαγές, δυσπιστία, περιφρόνηση, κακία, υποκρισία, παθητική αντίσταση, τελειομανία είναι κάποια στοιχεία που έχουν αναφέρει ερευνητές ανά τον κόσμο.

Οι McCall & Lombardo (1983) έχουν επίσης δημοσιεύσει έναν κατάλογο ενεργειών που μπορεί να προκαλέσουν αποτυχία στην ηγεσία όπως η υιοθέτηση μιας στρατηγικής υπερβολικών στόχων, αποφυγή ρίσκου, αποστασιοποίηση, αδικαιολόγητη άρνηση για εξέλιξη, σκληρή πίεση προς τους υφισταμένους, εγωκεντρική φιλοδοξία και ανικανότητα θέσπισης μιας μακροπρόθεσμης προοπτικής είναι χαρακτηριστικά που οι μελετητές εκφράζουν για την αρνητική ηγεσία. Όπως αναφέρθηκε, το πρόβλημα με την κακή ηγεσία έγκειται στο ότι δεν το αναγνωρίζουμε αρκετά νωρίς. Η κακή ηγεσία μπορεί, σε ορισμένες ομάδες, να ξεπεραστεί με την αποδοχή και την κατανομή των ευθυνών και την αύξηση του επιπέδου της ομαδικής προσπάθειας. Οι υφιστάμενοι που είναι ικανοί για μια τέτοια συμπεριφορά ονομάζονται «ιδανικοί ακόλουθοι» (Clark & Clark, 1996). Η Kellerman (2005) συμφωνεί με παρόμοιες μεθόδους, δηλώνοντας ότι ένας τρόπος για να αυξηθούν οι αλλαγές της ηγεσίας προς το καλό και να μειωθούν οι αλλαγές προς το κακό, είναι να μοιράζεσαι και να συγκεντρώνεις την εξουσία. Σύμφωνα με την Kellerman, το να παραμένει η εξουσία στην ίδια κατάσταση ή να αφήνεις ένα άτομο να την έχει για πολύ καιρό δημιουργεί κακές συνήθειες (Kellerman, 2005).

2.7 Ηγεσία και ικανοποίηση των εργαζομένων στον τραπεζικό τομέα

Το στυλ ηγεσίας είναι ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό που ξεχωρίζει έναν ηγέτη από έναν άλλο και αυτή η ισχυρή δύναμη είναι που ωθεί έναν υπάλληλο ή έναν μεγάλο αριθμό υπαλλήλων να ολοκληρώσουν μια εργασία αποφέροντας τα μέγιστα αποτελέσματα, ιδιαίτερα στον τομέα των τραπεζών (Belias & Koustelios, 2015). Σε μια έρευνα τους οι Awamleh., Mahate & Evans (2005) διερεύνησαν το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας και την άμεση επίδρασή του στην ικανοποίηση από την εργασία και την απόδοση των εργαζομένων στον τραπεζικό τομέα των Ηνωμένων Αραβικών Εμιράτων (ΗΑΕ). Ο λόγος που επιλέχθηκε σε αυτή τη μελέτη συγκεκριμένος τομέας

αφορά στη σημασία του στην οικονομία και της αξιοσημείωτης συμβολής του στο ακαθάριστο εγχώριο προϊόν. Τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης μελέτης επιβεβαιώνουν ότι τα στυλ ηγεσίας του Συναλλακτικού και του Μετασχηματιστικού στυλ έχουν σημαντική θετική επίδραση στην επαγγελματική ικανοποίηση και απόδοση των εργαζομένων (Awamleh et al., 2005).

Σε μια άλλη μελέτη, οι Bushra, Ahmad & Naveed (2011) τονίζουν την επιρροή της ηγεσίας στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων. Η μελέτη πραγματοποιήθηκε στο τραπεζικό τμήμα της Λαχόρης του Πακιστάν με αριθμό ερωτηθέντων 133 τραπεζικούς υπαλλήλους. Η μελέτη έδειξε ότι η Διεκπεραιωτική ηγεσία έχει θετική και σημαντική επίδραση στους ερωτηθέντες τραπεζοϋπαλλήλους και στην επαγγελματική τους ικανοποίηση, η οποία με τη σειρά της δημιουργεί ισχυρή οργανωτική δέσμευση (Bushra et al., 2011). Σε μια άλλη μελέτη, οι Çetin, Karabay, & Mehmet (2012) διερεύνησαν τα διαφορετικά στυλ ηγεσίας και τις επικοινωνιακές δεξιότητες των κορυφαίων Τούρκων τραπεζικών υπαλλήλων και την επιρροή που έχει η ηγεσία τους στην επαγγελματική ηθική και στα κίνητρα των εργαζομένων χαμηλότερου επιπέδου. Τα ευρήματα αυτής της μελέτης δείχνουν ότι υπάρχει ισχυρή σχέση μεταξύ του στυλ Διεκπεραιωτικής ηγεσίας και των επικοινωνιακών δεξιοτήτων με την επαγγελματική ικανοποίηση, αλλά δεν υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ του εξατομικευμένου και του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας με την επαγγελματική ικανοποίηση (Çetin et al., 2012).

Οι Sang Longa, Wan Ismailb & Mohd, (2014) διερεύνησαν διαφορετικές πτυχές της μετασχηματιστικής ηγεσίας σχετικά με την ικανοποίηση από την εργασία σε μια κυβερνητική εταιρεία στη Μαλαισία. Τα ευρήματα αυτής της μελέτης δείχνουν ότι μεταξύ των κριτηρίων μετασχηματιστικής ηγεσίας μόνο η εξατομικευμένη θεώρηση έχει σημαντική επίδραση σχετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση. Δεν υπήρχε σημαντική σχέση μεταξύ της εξιδανικευμένης επιρροής, του εμπνευστικού κινήτρου, της πνευματικής διέγερσης και της επαγγελματικής ικανοποίησης (Sang Longa et al., 2014).

Οι Belias και Koustelios (2015) σε μελέτη τους που αφορούσε τον τραπεζικό τομέα στην Ελλάδα διαπίστωσαν ότι η ικανοποίηση από την εργασία είναι αρκετά υψηλή μεταξύ των υπαλλήλων των Ελλήνων τραπεζών, ιδίως σε σχέση με τους άμεσους προϊσταμένους τους. Επιπλέον, το πιο σημαντικό στυλ ηγεσίας φάνηκε να είναι το μετασχηματιστικό. Ωστόσο, τόνισαν το γεγονός ότι θα πρέπει να γίνει περαιτέρω διερεύνηση σε μεγαλύτερο δείγμα, ώστε τα αποτελέσματα να γενικευτούν (Belias & Koustelios, 2015).

Οι Baysaka και Yener (2015) μελέτησαν τα στυλ ηγεσίας και την επαγγελματική ικανοποίηση μεταξύ των εργαζομένων στα νοσοκομεία στην Κωνσταντινούπολη. Τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης δείχνουν ότι υπάρχει αδύναμη σχέση μεταξύ του στυλ ηγεσίας και της αντιληπτής ικανοποίησης (Baysak & Yener, 2015). Ο Saleem (2015) διερεύνησε την επίδραση των στυλ ηγεσίας στην επαγγελματική ικανοποίηση με τη μεσολαβητική μεταβλητή της αντιληπτής οργανωσιακής πολιτικής. Η μελέτη δείχνει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία έχει θετική επίδραση στην επαγγελματική ικανοποίηση και η Διεκπεραιωτική ηγεσία έχει αρνητική επίδραση σε αυτήν. Τα ευρήματα δείχνουν επίσης ότι η αντιληπτή οργανωσιακή πολιτική παίζει τον μεσολαβητικό ρόλο μεταξύ των στυλ ηγεσίας και της ικανοποίησης από την εργασία (Saleem, 2015).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1 Συμμετέχοντες

Στην παρούσα έρευνα συμμετείχαν εργαζόμενοι από ένα τραπεζικό οργανισμό. Συνολικά 200 ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν σε τράπεζες που λειτουργούν στην Ελλάδα. Το ποσοστό ανταπόκρισης ήταν 61% (122 ερωτηματολόγια).

3.2 Εργαλείο συλλογής δεδομένων

Το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε ήταν ατομικά κατευθυνόμενο ερωτηματολόγιο που αποτελείται από τρεις ενότητες: Δημογραφικά χαρακτηριστικά τα οποία περιλαμβάνουν 5 κλειστά ερωτήματα που συλλέγουν πληροφορίες που σχετίζονται με το φύλο, την ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης, την προϋπηρεσία και την οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων. Για την διερεύνηση του στυλ ηγεσίας χρησιμοποιήθηκε το πολυπαραγοντικό ερωτηματολόγιο Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) των Avolio και Bass (1999). Το ερωτηματολόγιο MLQ περιλαμβάνει 45 κλειστά ερωτήματα με απαντήσεις τύπου πεντάβαθμης κλίμακας Likert από 0 (διαφωνώ πλήρως) μέχρι και 4 (συμφωνώ πλήρως). Εκ των 45 ερωτημάτων 37 αναφέρονται σε θετικές πτυχές της ηγεσίας και 8 στις αρνητικές. Για τη εξακρίβωση του επιπέδου της επαγγελματικής ικανοποίησης χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο καταγραφής της επαγγελματικής ικανοποίησης των Koustelios και Bagiatis (Employee Satisfaction Inventory, ESI) (Koustelios & Bagiatis, 1997).

3.3 *Διαδικασία μέτρησης*

Για την έρευνα διανεμήθηκαν 200 ερωτηματολόγια σε από τα οποία απαντήθηκαν τα 122. Για λόγους προστασίας των προσωπικών δεδομένων διατηρήθηκε η ανωνυμία των ερωτηθέντων καθώς επίσης κατέστη σαφές ότι οι απαντήσεις θα χρησιμοποιηθούν για ερευνητικούς σκοπούς.

3.4 *Στατιστική ανάλυση*

Το Statistical Package for the Social Science (SPSS) v.26 και το MS Excel έχουν χρησιμοποιηθεί για την ανάλυση των συλλεγόμενων δεδομένων. Έγινε επεξεργασία των απαντήσεων των συμμετεχόντων τραπεζικών υπαλλήλων σχετικά με τη ηγεσία και την επαγγελματική ικανοποίηση.

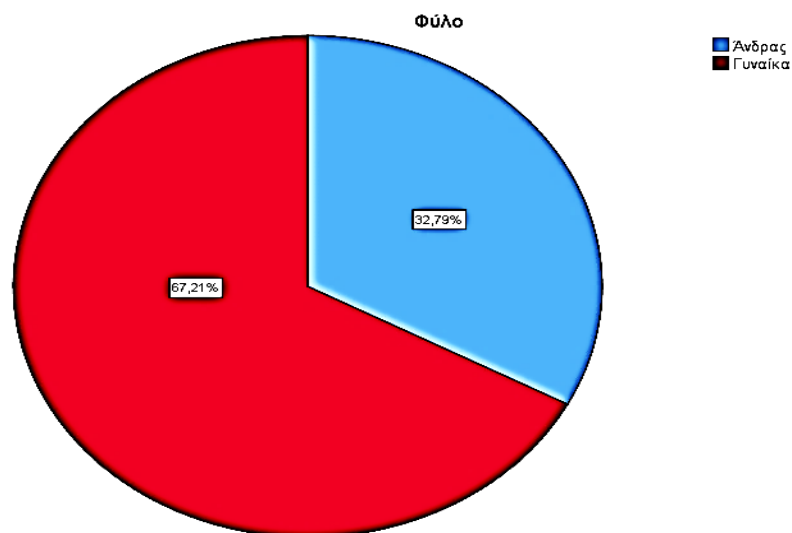
Για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της περιγραφικής στατιστικής, ανάλυση αξιοπιστίας, t-test, Ανοva και ανάλυση συσχετίσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

4.1 Δημογραφικά Στοιχεία

-Ως προς το φύλο, σε σύνολο 122 συμμετεχόντων οι 40 ήταν άνδρες, σε ποσοστό 32,8% και οι 82 γυναίκες, σε ποσοστό 67,2%.

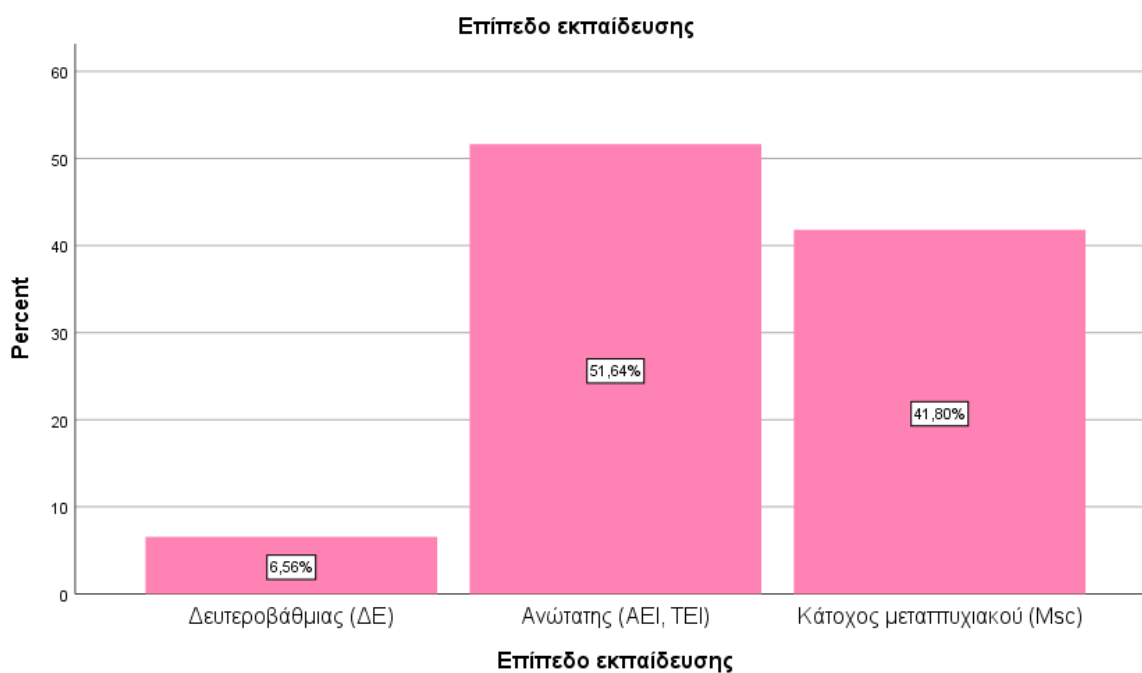
Γράφημα 1: Φύλο



-Ως προς την ηλικία, από το σύνολο των συμμετεχόντων, τα 13 άτομα (10,7%) έχουν ηλικία μέχρι 40 έτη, τα 73 (59,6%) από 41 μέχρι 49 έτη και τα 36 (29,5%) έχουν ηλικία από 50 έτη και άνω. Η μικρότερη τιμή που είχε ο παράγοντας ηλικία είναι τα 30 έτη και η μεγαλύτερη τα 56 έτη.

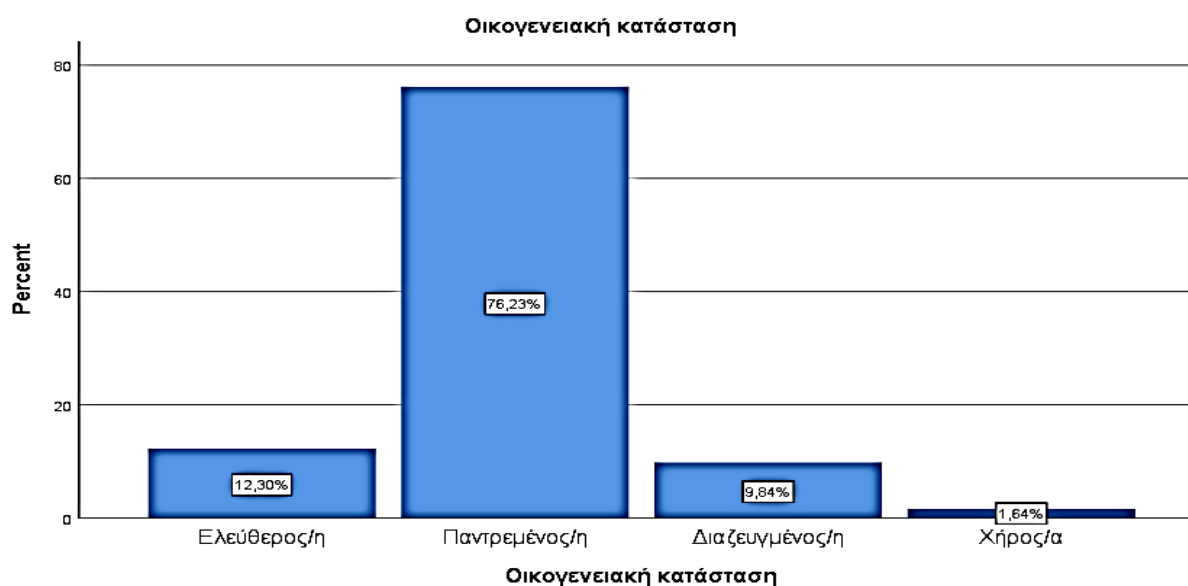
-Αναφορικά με το επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων οι 8 (6,6%) είναι απόφοιτοι ΔΕ, οι 63 (51,6%) είναι απόφοιτοι ΑΕΙ-ΤΕΙ και 51 (41,8%) είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου.

Γράφημα 2: Εκπαίδευση



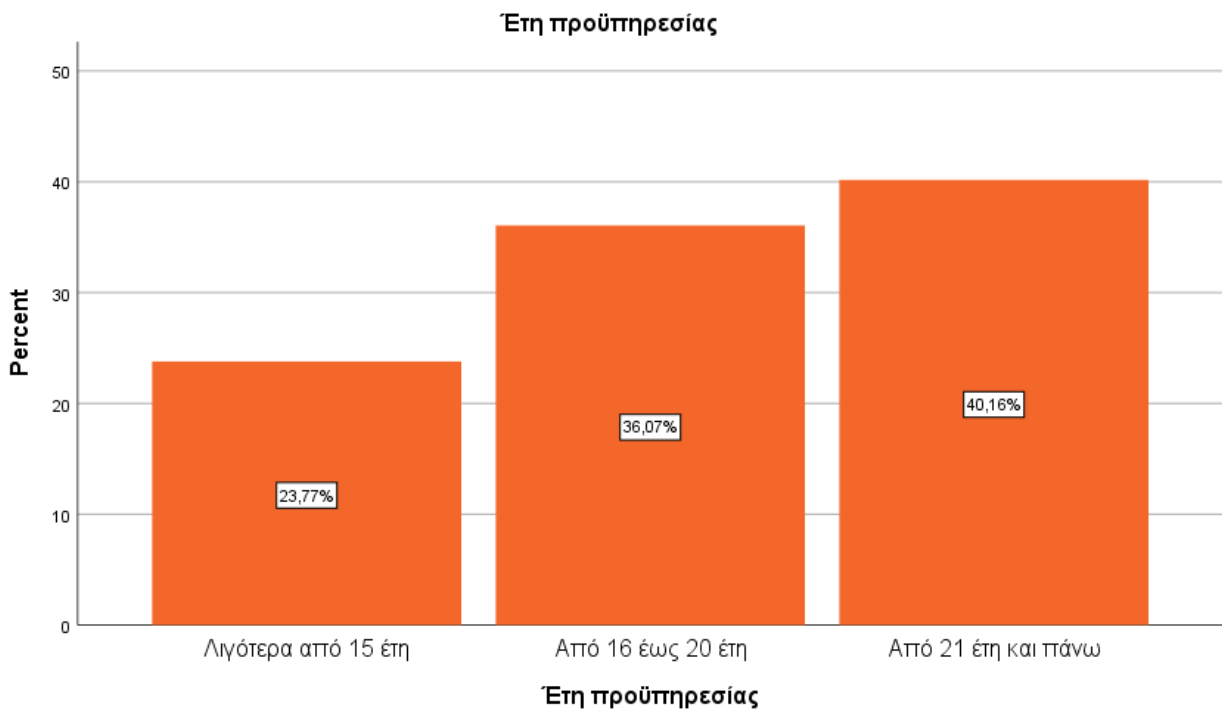
-Από τα 122 άτομα τα 15 (12,3%) είναι ελεύθεροι, 93 (76,2%) είναι παντρεμένοι, 12 (9,8%) είναι διαζευγμένοι και 2 (1,6%) είναι χήρες/οι.

Γράφημα 3: Οικογενειακή κατάσταση



-Από τα 122 άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα τα 29 (23,8%) έχουν μέχρι και 15 έτη προϋπηρεσίας, τα 44 (36,1%) έχουν από 16 έως και 20 έτη προϋπηρεσία και τα 49 (40,2%) έχουν από 21 έτη και πάνω προϋπηρεσία.

Γράφημα 4: Έτη προϋπηρεσίας



4.2 Ανάλυση αξιοπιστίας με χρήση του δείκτη Cronbach's Alpha*

Πίνακας 1: Πίνακας αξιοπιστίας σχετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση.

Παράγοντες επαγγελματικής ικανοποίησης	Τιμές δείκτη αξιοπιστίας Cronbach's Alpha
Ικανοποίηση από συνθήκες εργασίας (Παράγων 1)	0,771
Ικανοποίηση από μισθό (Παράγων 2)	0,802
Ικανοποίηση από προαγωγές (Παράγων 3)	0,619
Ικανοποίηση από ρουτίνα εργασίας (Παράγων 4)	0,790
Ικανοποίηση από προϊστάμενο (Παράγων 5)	0,881
Ικανοποίηση από σύνολο οργανισμού (Παράγων 6)	0,834

Όπως φαίνεται από τον παραπάνω πίνακα ο δείκτης παίρνει ικανοποιητικές τιμές.

Πίνακας 2: Πίνακας αξιοπιστίας σχετικά με την ηγεσία.

Στυλ ηγεσίας	Τιμές δείκτη αξιοπιστίας Cronbach's Alpha
Παθητική	0,844
Διεκπεραιωτική	0,710
Μετασχηματιστική	0,934

Όπως φαίνεται από τον παραπάνω πίνακα ο δείκτης παίρνει ικανοποιητικές τιμές

(*Ο δείκτης Cronbach's Alpha λαμβάνει τιμές μεταξύ 0 και 1. Τιμή κοντά στο 0 ερμηνεύεται ως έλλειψη αξιοπιστίας. Επιθυμούμε ο δείκτης να λαμβάνει τιμές μεγαλύτερες του 0,7.)

4.3 Κυρίαρχο στυλ Ηγεσίας

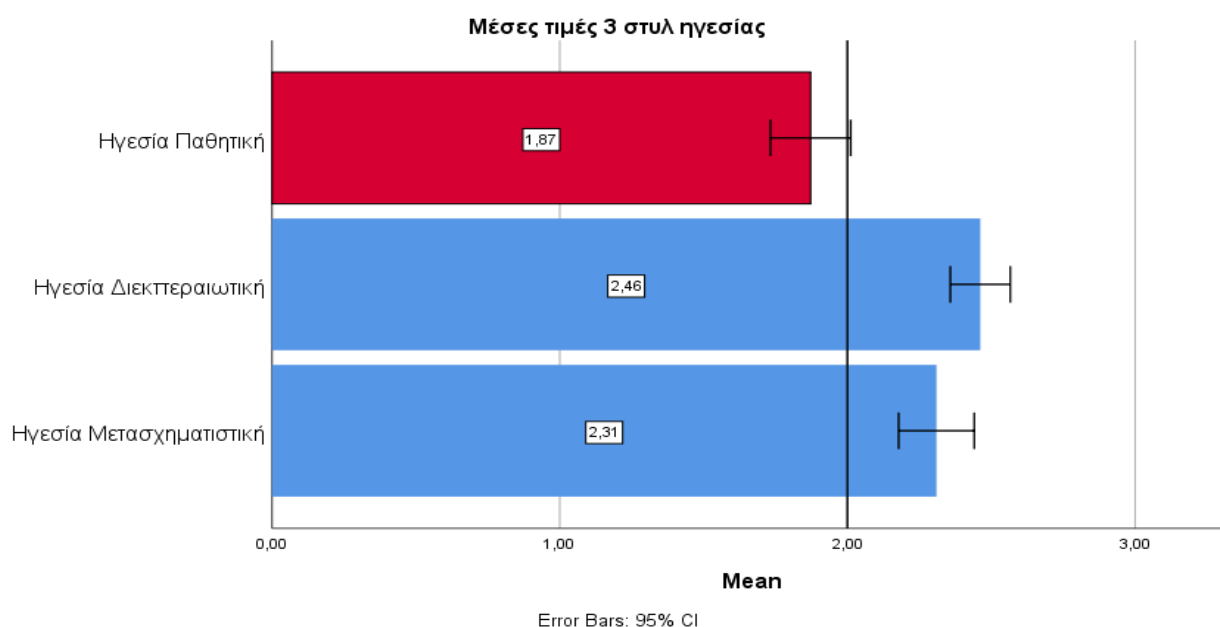
Μετά από στατιστική επεξεργασία των απαντήσεων του MLQ προέκυψαν τα παρακάτω αποτελέσματα από τα οποία παρατηρούμε ότι η μετασχηματιστική και διεκπεραιωτική ηγεσία εμφανίζουν μέσες τιμές μεγαλύτερες από 2. Αντίθετα η παθητική ηγεσία έχει μέση τιμή μικρότερη από 2.

Πίνακας 3: Μέσες τιμές τριών στυλ ηγεσίας και τυπική απόκλιση

Βασικά περιγραφικά μέτρα για 3 στυλ ηγεσίας (σύνολο)

Στυλ ηγεσίας	N	(ΜΟ)	(ΤΑ)
Ηγεσία Μετασχηματιστική	122	2,31	,73
Ηγεσία Διεκπεραιωτική	122	2,46	,58
Ηγεσία Παθητική	122	1,87	,78

Γράφημα 5: Μέσες τιμές στυλ ηγεσίας.



4.4 Επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης

Παρατηρούμε ότι οι ερωτώμενοι (σύνολο) δηλώνουν ικανοποίηση ως προς τις συνθήκες εργασίας, τη ρουτίνα της εργασίας και από τον προϊστάμενό τους (μέσες τιμές μεγαλύτερες του 3). Αντίθετα δηλώνουν δυσαρέσκεια ως προς το μισθό που λαμβάνουν, τις προαγωγές και τον οργανισμό στο σύνολό του.

Πίνακας 4: Βασικά περιγραφικά μέτρα ικανοποίησης

Βασικά περιγραφικά μέτρα ικανοποίησης (σύνολο)			
Παράγοντες ικανοποίησης	ΜΟ	ΤΑ	N
Ικανοποίηση από συνθήκες εργασίας (Παράγων 1)	3,11	,90	122
Ικανοποίηση από μισθό (Παράγων 2)	2,43	,99	122
Ικανοποίηση από προαγωγές (Παράγων 3)	2,16	,89	122
Ικανοποίηση από ρουτίνα εργασίας (Παράγων 4)	3,17	,92	122
Ικανοποίηση από προϊστάμενο (Παράγων 5)	3,67	1,10	122
Ικανοποίηση από οργανισμό ως ολότητα (Παράγων 6)	2,04	,87	122

4.5 Διαφοροποίηση επαγγελματικής ικανοποίησης σε σχέση με το φύλο, την ηλικία και τα χρόνια προϋπηρεσίας

Πίνακας 5: T-test 6 παραγόντων ως προς το φύλο

Group Statistics				
	Φύλο	N	ΜΟ	ΤΑ
Ικανοποίηση από συνθήκες εργασίας (Παράγων 1)	Άνδρας	40	3,220	,8768
	Γυναίκα	82	3,054	,9054
Ικανοποίηση από μισθό (Παράγων 2)	Άνδρας	40	2,206	,9127
	Γυναίκα	82	2,540	1,0103
Ικανοποίηση από προαγωγές (Παράγων 3)	Άνδρας	40	2,067	,8613
	Γυναίκα	82	2,211	,9080
Ικανοποίηση από ρουτίνα εργασίας (Παράγων 4)	Άνδρας	40	3,056	,9549
	Γυναίκα	82	3,220	,9107
Ικανοποίηση από προϊστάμενο (Παράγων 5)	Άνδρας	40	3,631	1,2036
	Γυναίκα	82	3,686	1,0510
Ικανοποίηση από οργανισμό ως ολότητα (Παράγων 6)	Άνδρας	40	2,119	,9574
	Γυναίκα	82	1,997	,8226

Με βάση τους ελέγχους που διενεργήθηκαν δεν υπάρχει σημαντική διαφορά στη μέση τιμή ικανοποίησης για κάθε έναν από τους παράγοντες ανάμεσα στους άνδρες και τις γυναίκες που συμμετείχαν στην έρευνα.

Συγκεκριμένα αναφορικά με τον 1^ο Παράγοντα σχετικά με τις συνθήκες εργασίας οι γυναίκες εξέφρασαν ελαφρώς μεγαλύτερη ικανοποίηση σχετικά με τους άντρες.

Για τον 2^ο Παράγοντα που αφορά στο μισθολογικό κομμάτι και πάλι οι γυναίκες δείχνουν να είναι πιο ικανοποιημένες με λίγο μεγαλύτερη διαφορά από τους άντρες.

Και στο θέμα των προαγωγών (Παράγοντας 3) οι γυναίκες εμφανίζονται πιο ικανοποιημένες. Αυτό ίσως να οφείλεται στην ολοένα και μεγαλύτερη εμπιστοσύνη που δείχνουν μεγάλοι οργανισμοί στο γυναικείο ανθρώπινο δυναμικό συγκριτικά με παλαιότερα χρόνια.

Οι ικανοποίηση από τη ρουτίνα εργασίας (Παράγοντας 4) καθώς και από τον προϊστάμενο τους (Παράγοντας 5) κυμαίνεται στα ίδια επίπεδα με μικρή διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών. Παρά τις μεγάλες αλλαγές στον τραπεζικό κλάδο οι εργαζόμενοι φαίνεται να διατηρούν τη ψυχραιμία τους.

Τέλος αναφορικά με την ικανοποίηση από τον οργανισμό στο σύνολο του οι άνδρες εμφανίζονται να είναι πιο ικανοποιημένοι από τις γυναίκες συναδέλφους τους με μικρή αλλά αισθητή διαφορά.

Πίνακας 6: One way Anova ως προς την ηλικία.

		ANOVA					
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
Ικανοποίηση από συνθήκες εργασίας (Παράγων 1)	Between Groups	,477	2	,238	,294	,746	
	Within Groups	96,655	119	,812			
	Total	97,132	121				
Ικανοποίηση από μισθό (Παράγων 2)	Between Groups	,227	2	,113	,114	,892	
	Within Groups	117,931	119	,991			
	Total	118,158	121				
Ικανοποίηση από ρουτίνα εργασίας (Παράγων 4)	Between Groups	,723	2	,362	,419	,659	
	Within Groups	102,728	119	,863			
	Total	103,451	121				
Ικανοποίηση από προϊστάμενο (Παράγων 5)	Between Groups	2,360	2	1,180	,977	,379	
	Within Groups	143,696	119	1,208			
	Total	146,055	121				
		Between Groups	3,475	2	1,737	2,363	,099

Ικανοποίηση από οργανισμό	Within Groups	87,484	119	,735	
ως ολότητα (Παράγων 6)	Total	90,959	121		

Για τον παράγοντα 3 έγινε χρήση του Welch test καθώς δεν ίσχυε η ισότητα των διακυμάνσεων

Πίνακας 7: Welch test για παράγοντα 3.

Robust Tests of Equality of Means

		Statistic ^a	df1	df2	Sig.
Ικανοποίηση από	Welch	,893	2	32,687	,419
προαγωγές (Παράγων 3)					

a. Asymptotically F distributed.

Όπως έδειξαν οι έλεγχοι που διενεργήθηκαν δεν υπάρχει σημαντική διαφορά για κάθε έναν από τους παράγοντες σε κάθε μια από τις 3 ηλικιακές κατηγορίες

Πίνακας 8: Ανοva ανάλογα με τα έτη προϋπηρεσίας

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Ικανοποίηση από συνθήκες εργασίας (Παράγων 1)	Between Groups	1,108	2	,554	,687	,505
	Within Groups	96,023	119	,807		
	Total	97,132	121			
Ικανοποίηση από μισθό (Παράγων 2)	Between Groups	,263	2	,131	,133	,876
	Within Groups	117,895	119	,991		
	Total	118,158	121			
Ικανοποίηση από προαγωγές (Παράγων 3)	Between Groups	4,910	2	2,455	3,197	,044
	Within Groups	91,367	119	,768		
	Total	96,277	121			
Ικανοποίηση από ρουτίνα εργασίας (Παράγων 4)	Between Groups	2,835	2	1,418	1,677	,191
	Within Groups	100,616	119	,846		
	Total	103,451	121			
Ικανοποίηση από προϊστάμενο (Παράγων 5)	Between Groups	,201	2	,101	,082	,921
	Within Groups	145,854	119	1,226		
	Total	146,055	121			
Ικανοποίηση από οργανισμό ως ολότητα (Παράγων 6)	Between Groups	2,258	2	1,129	1,515	,224
	Within Groups	88,701	119	,745		
	Total	90,959	121			

Επειδή για τους παράγοντες 1 και 3 δεν ισχύει η ισότητα των διακυμάνσεων έγινε χρήση του Welch test όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 9: Welch test για παράγοντες 1 και 3.

		Robust Tests of Equality of Means			
		Statistic ^a	df1	df2	Sig.
Ικανοποίηση από συνθήκες εργασίας (Παράγων 1)	Welch	,737	2	65,913	,483
Ικανοποίηση από προαγωγές (Παράγων 3)	Welch	2,862	2	75,881	,063

a. Asymptotically F distributed.

Και σε αυτή την ανάλυση, αναφορικά με τα έτη προϋπηρεσίας δεν διαπιστώθηκαν σημαντικές διαφορές σε κάθε έναν από τους παράγοντες ικανοποίησης.

4.5 Συσχέτιση στυλ ηγεσίας με την επαγγελματική ικανοποίηση

Όπως φαίνεται από τον παρακάτω πίνακα υπάρχει μέτρια προς χαμηλή θετική συσχέτιση ανάμεσα στα στυλ ηγεσίας Διεκπεραιωτικό και Μετασχηματιστικό με καθέναν από τους παράγοντες ικανοποίησης με χαρακτηριστική πολύ χαμηλή θετική συσχέτιση με τον παράγοντα σχετικά με τον μισθό ενώ χαρακτηριστική είναι η αρνητική συσχέτιση του Παθητικού στυλ ηγεσίας με τους αντίστοιχους παράγοντες. Συγκεκριμένα οι πιο σημαντικές εξ αυτών είναι στο Μετασχηματιστικό στυλ η πολύ χαμηλή θετική συσχέτιση ως προς τον παράγοντα 2 και η υψηλή θετική συσχέτιση ως προς τον παράγοντα 5 . Αναφορικά με το Διεκπεραιωτικό - Συναλλακτικό στυλ ηγεσίας η πολύ χαμηλή θετική συσχέτιση ως προς τον παράγοντα 2 ενώ τέλος σχετικά με το Παθητικό παρα τη γενικευμένη αρνητική σχέση ως προς όλους τους παράγοντες αίσθηση κάνει η πολύ χαμηλή αρνητική συσχέτιση ως προς τον παράγοντα 2.

Πίνακας 10: Συσχετίσεις στη ηγεσία και επαγγελματικής ικανοποίησης

Correlations										
		Ηγεσία Μετασχημ ατιστική	Ηγεσία Διεκπεραι ωτική	Ηγεσία Παθητική	Ικανοποίη ση από συνθήκες εργασίας (Παράγων 1)	Ικανοποίη ση από μισθό (Παράγων 2)	Ικανοποίη ση από προαγωγές (Παράγων 3)	Ικανοποίη ση από ρουτίνα εργασίας (Παράγων 4)	Ικανοποίη ση από προϊστάμε νο (Παράγων 5)	Ικανοποίη ση από οργανισμό ως ολότητα (Παράγων 6)
Ηγεσία Μετασχημ ατιστική	Pearson Correlatio n	1	,708**	-,552**	,403**	0,074	,284**	,280**	,718**	,424**
	Sig. (2- tailed)		0,000	0,000	0,000	0,421	0,002	0,002	0,000	0,000
	N	122	122	122	122	122	122	122	122	122
Ηγεσία Διεκπεραι ωτική	Pearson Correlatio n	,708**	1	-,227*	,258**	0,092	,245**	,260**	,392**	,332**
	Sig. (2- tailed)	0,000		0,012	0,004	0,315	0,007	0,004	0,000	0,000
	N	122	122	122	122	122	122	122	122	122
Ηγεσία Παθητική	Pearson Correlatio n	-,552**	-,227*	1	-,345**	-0,060	-,222*	-,202*	-,562**	-,267**
	Sig. (2- tailed)	0,000	0,012		0,000	0,511	0,014	0,026	0,000	0,003
	N	122	122	122	122	122	122	122	122	122
Ικανοποίη ση από συνθήκες εργασίας (Παράγων 1)	Pearson Correlatio n	,403**	,258**	-,345**	1	0,144	,351**	,451**	,368**	,559**
	Sig. (2- tailed)	0,000	0,004	0,000		0,113	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	122	122	122	122	122	122	122	122	122
Ικανοποίη ση από μισθό (Παράγων 2)	Pearson Correlatio n	0,074	0,092	-0,060	0,144	1	,182*	0,172	0,067	,452**
	Sig. (2- tailed)	0,421	0,315	0,511	0,113		0,045	0,058	0,463	0,000
	N	122	122	122	122	122	122	122	122	122
Ικανοποίη ση από προαγωγές (Παράγων 3)	Pearson Correlatio n	,284**	,245**	-,222*	,351**	,182*	1	,430**	,232*	,408**
	Sig. (2- tailed)	0,002	0,007	0,014	0,000	0,045		0,000	0,010	0,000
	N	122	122	122	122	122	122	122	122	122
Ικανοποίη ση από ρουτίνα εργασίας (Παράγων 4)	Pearson Correlatio n	,280**	,260**	-,202*	,451**	0,172	,430**	1	,189*	,339**
	Sig. (2- tailed)	0,002	0,004	0,026	0,000	0,058	0,000		0,037	0,000
	N	122	122	122	122	122	122	122	122	122
Ικανοποίη ση από προϊστάμε νο (Παράγων 5)	Pearson Correlatio n	,718**	,392**	-,562**	,368**	0,067	,232*	,189*	1	,365**
	Sig. (2- tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,463	0,010	0,037		0,000
	N	122	122	122	122	122	122	122	122	122
Ικανοποίη ση από οργανισμό ως ολότητα (Παράγων 6)	Pearson Correlatio n	,424**	,332**	-,267**	,559**	,452**	,408**	,339**	,365**	1
	Sig. (2- tailed)	0,000	0,000	0,003	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	122	122	122	122	122	122	122	122	122

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Αναφορικά με τη συνολική εικόνα που προήλθε από την επεξεργασία των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας σχετικά με αυτά που ισχύουν στον τραπεζικό κλάδο, το στυλ Ηγεσίας και την ικανοποίηση εργαζομένων, σε μια μακρά περίοδο σοβαρών οικονομικών αλλαγών, φαίνεται ότι το επίπεδο ικανοποίησης των τραπεζοϋπαλλήλων είναι μέτριο προς υψηλό ιδιαίτερος σε ότι έχει να κάνει με τη σχέση με τον προϊστάμενο τους, τις συνθήκες που επικρατούν στον εργασιακό τους χώρο αλλά και με τη ρουτίνα της εργασίας τους.

Τα αποτελέσματα αυτά επιβεβαιώνουν εκείνα παλιότερων ερευνών που είχαν διεξαχθεί στον χώρο τω τραπεζών στον Ελλαδικό χώρο με βάση τις οποίες οι εργαζόμενοι έδειχναν να αισθάνονται επίσης ικανοποιημένοι με τις συνθήκες εργασίας μέσα στις οποίες θα μπορούσαν να ενταχθούν και οι σχέσεις με τους συναδέλφους, όπως προέκυψε από τις συγκεκριμένες έρευνες, (Belias et al.,2013). Σε συνδυασμό με την ικανοποίηση που απολαμβάνουν από τη σχέση τους με τον προϊστάμενο τους δίνει μια σαφή εικόνα για το στυλ ηγεσίας που έχει αναδείξει η παρούσα μελέτη. Όπως έχει ήδη αναφερθεί αυτό είναι το Διεκπεραιωτικό-Συναλλακτικό στυλ ηγεσίας το οποίο σύμφωνα με τη βιβλιογραφία υιοθετείται κυρίως σε περιόδους κρίσεων όπως είναι αυτή που διανύει τα τελευταία έτη η χώρα μας και ιδιαίτερα ο κλάδος των τραπεζών, με μικρή διαφορά ακολουθεί το Μετασχηματιστικό στυλ που ήταν το κυρίαρχο σε αυτές τις προηγούμενες μελέτες. Η ανάδειξη του Διεκπεραιωτικού στυλ ηγεσίας που έχει ως ένα από τα χαρακτηριστικά του την ανταμοιβή για την επίτευξη στόχων, κάτι που ισχύει απόλυτα κυρίως τα τελευταία έτη προκειμένου να δοθεί επιπλέον κίνητρο στους τραπεζοϋπαλλήλους αν αναλογιστεί κανείς και την οικονομική κατάσταση που επικρατεί, δικαιολογεί το αποτέλεσμα. Επιπλέον η μικρή διαφορά με την οποία ακολουθεί το Μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας επιβεβαιώνει τα αποτελέσματα παλαιότερης μελέτης των Belias & Koustelios (2015) καθώς και μια άλλη των Belias, Koustelios & Gkolia (2015) σχετικά με τη αναγνώριση της ικανότητας του ηγέτη, από την πλευρά των εργαζομένων, με την ικανότητα και την προσπάθεια του να κερδίζει το σεβασμό ενισχύοντας την ύπαρξη ομαδικότητας και δύναμης προκειμένου να επιτευχθούν τα ζητούμενα αποτελέσματα.

Αναφορικά τώρα με τις υποθέσεις που έχουν αναφερθεί στην αρχή της παρούσας διπλωματικής εργασίας θα πρέπει να αναφέρουμε ότι η 1^η Υπόθεση σχετικά με την ανάδειξη του κυρίαρχου στυλ ηγεσίας επιβεβαιώθηκε πλήρως καθώς όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα, η διαφορά μεταξύ

τους ήταν πολύ μικρή. Αυτό εναρμονίζεται με τις συνθήκες που επικρατούν στην ελληνική οικονομία και επομένως και στο τραπεζικό κλάδο.

Σχετικά με τη 2^η Υπόθεση που αφορά στο επίπεδο της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων στον συγκεκριμένο κλάδο αυτό που μπορούμε να επιβεβαιώσουμε, βασισμένοι στα αποτελέσματα της έρευνας μας είναι ότι δεν ισχύει απόλυτα. Υπάρχει ένα μέτριο επίπεδο ικανοποίησης σχετικά με κάποιους από τους παράγοντες (συνθήκες εργασίας, σχέση με προϊστάμενο και ρουτίνα) αλλά και μια δυσαρέσκεια σχετικά με κάποιους άλλους παράγοντες όπως ο μισθός, το σύστημα των προαγωγών και ο οργανισμός ως ολότητα. Η ικανοποίηση σχετικά με τον προϊστάμενο είναι χαρακτηριστικό του Μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας όπου οι υφιστάμενοι εμπνέονται και ωθούνται από τον ηγέτη τους, ο οποίος με τη σειρά του προσαρμόζει τις υψηλές αξίες από τις οποίες χαρακτηρίζεται. Επίσης η σχέση με τον άμεσο προϊστάμενο ενδεχομένως να σχετίζεται με την ανταμοιβή ως απόρροια επίτευξης των στόχων, χαρακτηριστικό του Διεκπεραιωτικού στυλ ηγεσίας, καθώς ο προϊστάμενος μέσα από τις σωστές υποδείξεις και κατευθύνσεις αλλά και με τη γενικότερη υποστήριξη του οδηγεί την ομάδα σε επιτυχία. Ειδικότερα η δυσαρέσκεια που εκφράζεται για τους μισθούς δε θα έπρεπε να περάσει απαρατήρητη τη στιγμή που η επίτευξη στοχοθεσίας είναι επιτακτική και πολύ σημαντική για τα τραπεζικά ιδρύματα, ιδίως σε καιρούς αυξημένου ανταγωνισμού, καθώς η μη ικανοποίηση από την αμοιβή, κυρίως όταν αισθάνονται οι εργαζόμενοι να μη συνάδει με την προσπάθεια που καταβάλουν, ενδεχομένως να επηρεάσει αρνητικά την εργασιακή τους δέσμευση και να μειώσει κατά συνέπεια την αποδοτικότητά τους. Αυτό δημιουργεί ταυτόχρονα κι ένα πρόσθετο άγχος και πίεση όταν υπάρχει αύξηση του ανταγωνισμού η οποία δεν ακολουθείται με ταυτόχρονη αύξηση των μισθών όσο σημαντικές και αν είναι οι περιστασιακές ανταμοιβές. Άρα μπορούμε να πούμε ότι η 2^η Υπόθεση ικανοποιήθηκε μερικώς και όχι στο σύνολο της.

Η 3^η Υπόθεση που αφορά στην ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών της επαγγελματικής ικανοποίησης σε σχέση με το φύλο, την ηλικία και τα χρόνια προϋπηρεσίας των εργαζομένων στον τραπεζικό οργανισμό δεν ικανοποιήθηκε καθόλου καθώς όπως φαίνεται από τα αποτελέσματα της έρευνας δεν υπήρχαν σημαντικές διαφορές για κανένα από τα αναφερόμενα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Αυτό είναι σημαντικό καθώς δείχνει μια σύμπτωση σχετικά με την κατάσταση που επικρατεί στον κλάδο και μια γενική άποψη που υιοθετείται από το σύνολο των

ερωτηθέντων ανεξαρτήτως φύλου, ηλικίας και ετών που εργάζονται στο συγκεκριμένο χώρο γεγονός που φανερώνει με έναν επιπλέον τρόπο την ύπαρξη ρεαλισμού στα αποτελέσματα.

Τέλος σχετικά με την 4^η Υπόθεση μπορούμε να επιβεβαιώσουμε ότι αυτή η υπόθεση δεν ικανοποιήθηκε καθώς σύμφωνα πάντα με τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας για το Διεκπεραιωτικό και το Μετασχηματιστικό στυλ υπάρχει κατά βάση χαμηλή θετική συσχέτιση, με κάποιες ελάχιστες εξαιρέσεις, όπως για παράδειγμα η υψηλή συσχέτιση με τον παράγοντα 5 στο Μετασχηματιστικό στυλ. Στο δε Παθητικό στυλ ηγεσίας η αρνητική συσχέτιση είναι αισθητή.

Όλα αυτά που ανέδειξε η παρούσα μελέτη σχετικά με την άποψη των τραπεζοϋπαλλήλων για το κυρίαρχο στυλ ηγεσίας, για το πόσο ικανοποιημένοι αισθάνονται από τον προϊστάμενο, από τον οργανισμό γενικότερα κ.ο.κ θα μπορούσαν να αποτελέσουν αντικείμενο σύγκρισης με άλλες μελέτες σχετικές με το συγκεκριμένο αντικείμενο που έχουν ή πρόκειται να γίνουν τόσο στην Ελλάδα αλλά και σε άλλες χώρες ώστε να διερευνηθούν τυχόν ομοιότητες ή διαφορές.

Επιπρόσθετα τα ευρήματα θα μπορούσαν να έχουν πρακτική εφαρμογή στις διοικήσεις των τραπεζικών ιδρυμάτων προκειμένου να γνωρίζουν την άποψη των υπάλληλων που αποτελούν σημαντικό κομμάτι για την εικόνα, την επίτευξη των στόχων αλλά και την μακροήμερευση τους. Επίσης και άτομα τα οποία είναι ή και οραματίζονται να ηγηθούν ομάδων θα μπορούσαν να επωφεληθούν από τις πληροφορίες τόσο της παρούσας μελέτης όσο και παρόμοιων που έχουν γίνει πολλές φορές μέχρι σήμερα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στις περισσότερες μελέτες που έχουν γίνει κατά καιρούς τόσο στην Ελλάδα αλλά και σε διεθνές επίπεδο, (βλ. ενότητα 2.7), κυρίαρχο στυλ ηγεσίας ήταν το Μετασχηματιστικό. Στην παρούσα μελέτη αναδείχθηκε το Διεκπεραιωτικό με πολύ μικρή ωστόσο διαφορά από το Μετασχηματιστικό και αυτό θεωρούμε ότι οφείλεται στην ιδιαίτερη περίοδο της οικονομικής κρίσης που διανύουμε ως χώρα και που φυσικό είναι να επηρεάζει εργαζόμενους και οργανισμούς. Αυτή η μακρά περίοδος κρίσης έχει επιφέρει αλλαγές τόσο σε επίπεδο λειτουργίας των τραπεζικών οργανισμών (μειώσεις προσωπικού μέσω εθελούσιας εξόδου, μετακινήσεις υπαλλήλων τόσο γεωγραφικά από

μια πόλη σε μια άλλη όσο και σε αντικείμενο ευθύνης, αύξηση των επιδιωκόμενων στόχων προκειμένου να ανταπεξέλθουν στον ανταγωνισμό κ.ά) όσο και στην ψυχολογία των εργαζομένων και σε αυτό, ενδεχομένως, να οφείλεται η ανάδειξη του Διεκπαιωτικού στυλ ηγεσίας ως κυρίαρχου στυλ.

Σε εποχές που υπάρχει μεγάλη αναταραχή σε κοινωνικό και κυρίως οικονομικό επίπεδο και ιδίως σε οργανισμούς που η λειτουργία τους και η ευημερία τους είναι απόλυτα συνυφασμένη με την οικονομία και την κοινωνία η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων σε οργανισμούς που συνδέονται με τα παραπάνω, είναι το ίδιο σημαντική με την ικανοποίηση των πολιτών που εξυπηρετούνται από αυτούς. Μάλιστα η επαγγελματική ικανοποίηση έχει πολύ μεγάλη σημασία για την οργανωσιακή κουλτούρα και επηρεάζεται από ένα πλήθος παραγόντων. Στην έρευνα που διεξήχθη η επαγγελματική ικανοποίηση είναι μετρίου επιπέδου με βάση κάποιους παράγοντες που επιλέχθηκαν όπως ο μισθός, οι συνθήκες εργασίας κ.α. Στην παρούσα μελέτη επιλέχθηκαν κάποιοι από αυτούς ενώ φυσικά υπάρχουν και περισσότεροι ακόμη που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν και να δώσουν πιο λεπτομερή εικόνα. Το αποτέλεσμα θα μπορούσε να εξηγηθεί ως αποτέλεσμα μεγάλων ανακατατάξεων στον τραπεζικό κλάδο, της μεγάλης ανασφάλειας που αυτές προκαλούν γεγονός που επηρεάζει και την ψυχοσύνθεση των εργαζομένων και τις απαντήσεις που δίνουν σε σχετικά ερωτήματα με την ικανοποίηση από την εργασία τους. Η ικανοποίηση από την εργασία κρίνεται πολύ σημαντική καθώς είναι απόλυτα συνδεδεμένη με τη εργασιακή δέσμευση που οδηγεί τους εργαζόμενους να είναι πιο προσηλωμένοι σωματικά, πνευματικά και συναισθηματικά στην εκπλήρωση των στόχων που τους έχουν ανατεθεί.

Άρα όσο πιο μεγάλη είναι η εργασιακή δέσμευση που προέρχεται από την επαγγελματική ικανοποίηση τόσο πιο σίγουρη είναι η ευημερία και η ανάπτυξη του οργανισμού. Από την άλλη η απουσία επαγγελματικής ικανοποίησης επιφέρει αποτελέσματα όπως η αύξηση του άγχους, της σωματικής κούρασης λόγω ενδεχόμενων υπερωριών και του υπερβολικού φόρτου εργασίας, την αύξηση των απουσιών από την εργασία και τη μεγαλύτερη κινητικότητα των εργαζομένων που αφορά στην αποχώρηση τους από την εργασία, την κακή διάθεση στο χώρο εργασίας που επηρεάζει τις διαπροσωπικές σχέσεις και τη αλληλεπίδραση με τους συναδέλφους. Όπως αντιλαμβανόμαστε αυτό επηρεάζει πολλές παραμέτρους αλλά κυρίως τον οργανισμό ως σύνολο.

Τέλος έγινε συσχέτιση των στυλ ηγεσίας με την επαγγελματική ικανοποίηση και τα αποτελέσματα έδειξαν τη χαμηλή θετική συσχέτιση κάθε παράγοντα ικανοποίησης με τη Διεκπαιωτική και τη

Μετασχηματιστική ηγεσία και την αρνητική συσχέτιση με την Παθητική ηγεσία για καθένα από τους σχετικούς παράγοντες.

Η παρούσα έρευνα καθώς και άλλες παρόμοιες που έχουν διενεργηθεί θα μπορούσαν να αποτελέσουν έναυσμα και αφορμή για την εστίαση όλων των οργανισμών, στην εκπαίδευση-επιμόρφωση, κυρίως, του προσωπικού σε θέσεις ευθύνης σχετικά με τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και δύσκολων καταστάσεων. Με αυτόν τον τρόπο και εφόσον εφαρμοστούν πρακτικά όλες οι επιπλέον γνώσεις που θα αποκομίσουν οι ηγέτες, ενδεχομένως, μελλοντικές έρευνες να αναδείξουν μεγαλύτερη επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7ο ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Η παρούσα έρευνα είχε ως βασικό δείγμα γυναίκες και άνδρες από διάφορες περιοχές της Ελλάδας με τη συγκέντρωση 122 συμμετεχόντων. Μια πρόταση λοιπόν για μελλοντική έρευνα θα ήταν η συγκέντρωση περισσότερων ερωτηματολογίων όπου για να υπάρχει μια πιο λεπτομερής και σαφή εικόνα να μοιραστούν αναλογικά ερωτηματολόγια στα διάφορα γεωγραφικά διαμερίσματα της χώρας.

Οι συμμετέχοντες της παρούσας έρευνας ήταν υπάλληλοι που εργάζονται σε τραπεζικά κατάστημα, οι λεγόμενοι υπάλληλοι «πρώτης γραμμής». Μια πρόταση θα ήταν να συμπεριληφθούν περισσότερα άτομα που εργάζονται σε κεντρικές υπηρεσίες των διαφόρων τραπεζών που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα όπως επίσης και σε στελέχη που εργάζονται σε ανώτατα κλιμάκια ώστε να διερευνηθούν και οι δικές τους απόψεις τόσο σχετικά με τη δική τους ανησυχία για τη θέση τους. Μια άλλη πρόταση θα ήταν να συμπεριληφθούν ή να γίνει ίσως μια ξεχωριστή έρευνα λαμβάνοντας απαντήσεις εργαζομένων που έχουν αποχωρήσει από τους τραπεζικούς οργανισμούς τα τελευταία χρόνια σχετικά με τους λόγους που τους οδήγησαν στην εκούσια ή ακούσια αποχώρηση τους.

Επιπλέον θα ήταν χρήσιμο να υπάρχουν περισσότερες ερωτήσεις σχετικά με τη σημερινή κατάσταση που επικρατεί στον τραπεζικό κλάδο όπως η τακτική απομάκρυνσης προσωπικού μέσω εθελουσίας εξόδου και το πως αντιμετωπίζεται η συγκεκριμένη τακτική από τους διοικούντες ιδίως όταν ανάμεσα σε εκείνους που αποχωρούν είναι και αποδεδειγμένα ικανά στελέχη.

Επιπρόσθετα θα ήταν χρήσιμο να χρησιμοποιηθούν και ποιοτικές μέθοδοι έρευνας με ερωτήσεις που απαιτούν περιγραφικές απαντήσεις που αν και καθιστούν την ανάλυση πιο απαιτητική δίνουν περισσότερες, πιο λεπτομερείς και ίσως πιο σαφείς πληροφορίες όπως για παράδειγμα «τι είναι αυτό που σας δυσκολεύει στην εργασιακή ρουτίνα;», «Ποιοι είναι οι λόγοι που αυξάνουν το εργασιακό σας άγχος;» κ.ά.

Επίσης θα μπορούσε να διενεργηθεί μια λεπτομερή σύγκριση μεταξύ παρόμοιων ερευνών για τον τραπεζικό κλάδο, για το ίδιο χρονικό διάστημα και σε άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, κυρίως λόγω κάποιων κοινών βιωμάτων αναφορικά με την οικονομική κατάσταση η οποία τα τελευταία έτη έφερε ανακατατάξεις στην πλειονότητα των Ευρωπαϊκών χωρών.

Θα ήταν χρήσιμο να διερευνηθεί και κατόπιν να γίνει σύγκριση μεταξύ του τραπεζικού κλάδου και άλλων κλάδων την ελληνικής οικονομίας αναφορικά πάντα με το κυρίαρχο στυλ ηγεσίας και τη σχέση του με την επαγγελματική ικανοποίηση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- Allio, R. (2012). Leaders and leadership - many theories, but what advice is reliable? *Strategy and Leadership*, 41(1), 4-14.
- Allio, R. (2016). Learning to be a leader. *Strategy and Leadership*, 44(4), 3-9.
- Altinoz, M., Cakiroglu, D., & Cop, S. (2012). The Effect of Job Satisfaction of the Talented Employees on Organizational Commitment: A Field Research. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 322-330.
- Antonakis, J., & House, R. (2013). The Full-Range Leadership Theory: The Way Forward, Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition. Στο B. J. Avolio, & F. J. Yammarino (Επιμ.), *Monographs in Leadership and Management* (Τόμ. 5ος, σσ. 3-33). Emerald Group Publishing Limited 3-33.
- Avery, G. (2004). *Understanding leadership: paradigms and cases*. Λονδίνο: SAGE Publications.
- Avolio, B. (1999). *Full leadership development: building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Avolio, B., & Bass, B. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Awamleh, R., Mahate, A., & Evans, J. (2005). A Test of Transformational and Transactional Leadership Styles on Employees' Satisfaction and Performance in the UAE Banking Sector. *Journal of Comparative International Management*, 8(1), 3-19.
- Baldoni, J. (2000). *180 ways to walk the leadership talk: the "how to" handbook for leaders at all levels*. Ντάλας: The Walk the Talk company.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. Νέα Υόρκη: ree Press.
- Bass, B. M. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (4η εκδ.). Νέα Υόρκη: Free Press.

- Baysak, B., & Yener, M. (2015). The Relationship Between Perceived Leadership Style and Perceived Stress on Hospital Employees. *11th International Strategic Management Conference*, (σσ. 79-89).
- Belias, D., & Koustelios, A. (2015). Leadership style, job satisfaction and organizational culture in the Greek banking organization. *Journal of Management Research*, 5(2), 101-110.
- Belias, D., Koustelios, A. & Gkolia, A. (2015). Leadership style and job satisfaction of Greek banking institutions. *International Journal of Management Research*, 5(3)
- Beugre, C., Acar, W., & Braun, W. (2006). Transformational leadership in organizations: an environment-induced model. *International Journal of Manpower*, 27(1).
- Boulu-Reshef, B., Holt, C. A., Rodgers, M. S., & Thomas-Hunt, M. C. (2020). The impact of leader communication on free-riding: An incentivized experiment with empowering and directive styles. *The Leadership Quarterly*, 31(3).
- Briner, R. (2000). Relationships between Work Environments, Psychological Environments and Psychological Well-being. *Occupational medicine*, 50, 299-303.
- Bryman, A., Collinson, D., Grint, K., Jackson, B., & Uhl-Bien, M. (Επιμ.). (2011). *The SAGE handbook of leadership*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. Νέα Υόρκη: Harper & Row.
- Bushra, F., Ahmad, U., & Naveed, A. (2011, Οκτώβριος). Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*, 18(2), 261-267.
- Castanias, R. P., & Helfat, C. E. (1991). Managerial resources and rents. *Journal of Management*, 17, 155-171.
- Çetin, M., Karabay, M., & Mehmet, N. (2012, Οκτώβριος). The Effects of Leadership Styles and the Communication Competency of Bank Managers on the Employee's Job Satisfaction: The Case of Turkish Banks. *Journal of Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58(12), 227-235.
- Clark, K., & Clark, M. (1996). *Choosing to Lead*. Center for Creative Leadership.

- Clinebell, S., Skudiene, V., Trijonyte, R., & J., R. (2013). Impact Of Leadership Styles On Employee Organizational Commitment. *Journal of Service Science*, 6(1).
- Day, D., & Antonakis, J. (2012). *The nature of leadership*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Dotlich, D., & Cairo, P. (2003). *Why CEOs Fail: The 11 Behaviors That Can Derail Your Climb to the Top-and How to Manage Them*. Σαν Φρανσίσκο: Jossey Bass.
- Fiedler, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. Νέα Υόρκη: McGraw-Hill.
- Foldspang, L., Mark, M., Rants, L., Hjorth, L., Langholz-Carstensen, C., Poulsen, O., . . . Aasnæss, S. (2014). *Working environment and productivity. A register-based analysis of Nordic enterprises*. Δανία: TemaNord.
- Fulmer, R. M., & Conger, J. A. (2004). Identifying talent. *Executive Excellence*, 21(4), 11.
- Geoghegan, L., & Dulewicz, V. (2008). Do project managers' leadership competencies contribute to project success? *Project Management Journal*, 39(4), 58-67.
- Goldsmith, M., Greenberg, C., Robertson, A., & Hu-Chan, M. (Επιμ.). (2003). *Global Leadership: The Next Generation*. Νιου Τζέρσι: FT Press.
- Hogan, R., & Hogan, J. (2001). Assessing Leadership: A View from the Dark Side. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 40-51.
- Holberton, P. (2004). The leadership journey: becoming an enlightened leader. *Handbook of Business Strategy*, 5(1), 53-58.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. Οξφόρδη: Harper.
- IISTE. (2015). *The Styles of Leadership: A Critical Review*.
- Javidan, M. (2013). *Developing Your Global Mindset: The Handbook for Successful Global Leaders*. ΗΠΑ: Beaver's Pond Press.
- Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 530-554.
- Kellerman, B. (2005). How bad leadership happens. *Leader to Leader*, 35, 41-46.

- Koustelios, A. D., & Bagiatis, K. (1997). The Employee satisfaction inventory (ESI) Development of a scale to measure satisfaction of Greek employees. *Educational and Psychological Measurement, 57*(3), 469-476.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2007). *The Leadership Challenge*. Σαν Φρανσίσκο: Jossey-Bass.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2004). *Organizational Behavior*. Νέα Υόρκη: McGraw Hill.
- Larson, P. (1999). A look at leadership. *Montana Business Quarterly, 37*(2), 8-21.
- Law, M. (2015, Ιανουάριος). Examining task and relationship-oriented leadership styles: an in-class application activity. *Journal of Academic and Business Ethics, 10*, 1-6.
- Leshabari, M., Muhondwa, E., Mwangu, M., & Mbembati, N. (2008). Motivation of Health care workers in Tanzania: case study of Muhimbili National Hospital. *East African journal of Public Health, 5*(1), 30-36.
- Locke, E. A. (2004). Work Motivation. Στο C. D. Spielberger (Επιμ.), *Encyclopedia of Applied Psychology* (σσ. 709-713). Νέα Υόρκη: Academic Press.
- Lu, H., While, A. E., & Barriball, K. L. (2005). Job satisfaction among nurses: a literature review. *International Journal of Nursing Studies, 211*.
- Macintosh, G., & Krush, M. (2012). Examining the Link between Salesperson Networking Behaviors, Job Satisfaction, and Organizational Commitment: Does Gender Matter? *Journal of Business Research, 65*, 2628-2635.
- Man, M., Modrak, V., Dima, I., & Pachura, P. A. (2011). Theoretical Approach to Job Satisfaction. *Polish Journal of Management Studies, 4*, 7-15.
- McCall, M. W., & Lombardo, M. M. (1983). *Off the track: Why and how successful executives get derailed*. Greensboro: Center for Creative Leadership.
- Metwally, A., & El-Bishbishy, N. (2014). The Impact of Transformational Leadership Styles on Employee Satisfaction. *The Business and Management Review, 5*, 32-42.
- Mohamed, G. (2005). Competence of maternal and child health clinic workers in detecting malnutrition in Somali. *African Health Sciences, 5*(4), 319-321.

- Molesworth, B., Burgess, M., & Wilcock, C. (2018). Comparison of the Effects on Memory Tasks of Babble and Broadband Noise. *Acoustics Australia*, 46, 205-214.
- Mulcahy, R. (2018). *PMP exam prep* (9η εκδ.). Minnetonka, MN: RCM Publications Inc.
- Mulvale, G., Embrett, M., & Razavi, S. (2016, 20 Ιουλίου). 'Gearing Up' to improve interprofessional collaboration in primary care: a systematic review and conceptual framework. *BMC Fam Pract.*, 17, 83.
- Northhouse, P. (2015). *Leadership theory and practice* (8η εκδ.). SAGE Publications.
- Odumeru, J. A. (2013). Transformational vs Transactional Leadership theories: evidence in literature. *International Review of Management and Business Review*, 2(2).
- Olaniyan, O., & Hystad, S. (2016). Employees' Psychological Capital, Job Satisfaction, Insecurity, and Intentions to Quit: The Direct and Indirect Effects of Authentic Leadership. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32, 163-171.
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577-588.
- Rajbhandari, M., Rajbhandari, S., & Loock, C. (2016). Relations-and task-oriented behaviour of school leaders: Cases from primary schools in Finland. *South African Journal of Childhood Education*, 6(1), 1-10.
- Rugulies, R. (2018). What is a psychosocial work environment? *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 45.
- Saleem, H. (2015, Ιανουάριος). The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics. *Journal of Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172, 563-569.
- Sang Longa, C. A., Wan Ismailb, W., & Mohd, S. (2014). The role of change agent as mediator in the relationship between HR competencies and organizational performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(10), 2019-2033.

- Schlittmeier, S., & Marsh, J. (2021, 14 Ιουνίου). Review of research on the effects of noise on cognitive performance 2017-2021. *Psychology*.
- Stashevsky, S., & Koslowsky, M. (2006). Leadership team cohesiveness and team performance. *International Journal of Manpower*, 27(1).
- Tabernerero, C., Chambel, M. J., Curras, M., & Arana, J. (2009). The role of task-oriented versus relationship-oriented leadership on normative contract and group performance. *Social Behavior and Personality*, 37(10), 1391-1401.
- Thomas, R. J., & Cheese, P. (2005). Leadership: experience is the best teacher. *Strategy and Leadership*, 33(3), 24-29.
- van Seters, D. A., & Field, R. H. (1990). The Evolution of Leadership Theory. *Journal of Organizational Change Management*, 3(3), 29-45.
- Velickovic, V., Visnjic, A., Jovic, S., Radulovic, O., Sargic, C., MPharm, J., & Mladenovic, J. (2014). Organizational Commitment and Job Satisfaction among Nurses in Serbia: A factor Analysis. *Nursing Outlook*, 62, 415-427.
- Weber, M. (1924/1947). *The theory of social and economic organization*. (T. Parsons, Μεταφρ.) Νέα Υόρκη: Free Press.
- Yousaf, A., Yang, H., & Sanders, K. (2015). Effects of Intrinsic and Extrinsic Motivation on Task and Contextual Performance of Pakistani Professionals: The Mediating Role of Commitment Foci. *Journal of Managerial Psychology*, 30, 133-150.
- Yucel, I., & Bektas, C. (2012). Job Satisfaction, Organizational Commitment and Demographic Characteristics among Teachers in Turkey: Younger Is Better? *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 46, 1598-1608.
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8η εκδ.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ -ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

ΟΔΗΓΙΕΣ

Στο παρακάτω ερωτηματολόγιο υπάρχουν κάποιες προτάσεις, οι οποίες αφορούν στην εργασία σας.

Παρακαλώ διαβάστε με προσοχή το παρακάτω ερωτηματολόγιο και απαντήστε με τη μεγαλύτερη δυνατή **ειλικρίνεια**, τοποθετώντας ένα **κύκλο** στην απάντηση που σας εκφράζει.

Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις. Αυτό που ζητάμε από εσάς είναι η **προσωπική σας άποψη**.

Μην σκέφτεστε πολύ για κάθε πρόταση. Απαντήστε **αυθόρμητα**.

Το ερωτηματολόγιο είναι **ανώνυμο** και οι απαντήσεις σας θα είναι **απόλυτα εμπιστευτικές**.

Παρακαλώ είναι εξαιρετικά σημαντικό να **απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις**

Πόσο συχνά ο/η άμεσα προϊστάμενος/μένη σας εκδηλώνει τις παρακάτω συμπεριφορές

Κυκλώστε τον αριθμό (από το 0 έως το 4) που σας αντιπροσωπεύει καλύτερα σε κάθε πρόταση που ακολουθεί		Καθόλου	Σπάνια	Μερικές φορές	Αρκετά συχνά	Σχεδόν πάντα
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/της σε αντικανονικότητες, 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	Αναφέρεται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις	0	1	2	3	4
7	Είναι απών/απούσα όταν τον/την έχουν ανάγκη	0	1	2	3	4
8	Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων	0	1	2	3	4
9	Μιλάει για αισιοδοξία για το μέλλον	0	1	2	3	4
10	Με κάνει να νοιώθω υπερήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της	0	1	2	3	4
11	Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων	0	1	2	3	4
12	Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει	0	1	2	3	4
13	Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν	0	1	2	3	4
14	Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού	0	1	2	3	4
15	Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί	0	1	2	3	4
16	Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι	0	1	2	3	4
17	Φαίνεται να είναι σταθερός/ή στην άποψη: «Εάν δεν είναι χαλασμένο, μην το φτιάξεις»	0	1	2	3	4
18	Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον	0	1	2	3	4
19	Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο παρά απλώς ως μέλος της ομάδας	0	1	2	3	4
20	Ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν να 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 στάνταρτς (πρότυπα)	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 της αποστολής	0	1	2	3	4
35	Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του/της	0	1	2	3	4
36	Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν	0	1	2	3	4
37	Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες μου που σχετίζονται με τη δουλειά	0	1	2	3	4
38	Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας	0	1	2	3	4
39	Καταφέρνει να κάνω περισσότερα από ότι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος/η ίδια	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

Κυκλώστε τον αριθμό (από το 1 έως το 5) που σας αντιπροσωπεύει καλύτερα σε κάθε πρόταση που ακολουθεί		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Δεν είμαι σίγουρος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1	Οι συνθήκες εργασίας είναι οι καλύτερες που είχα ποτέ	1	2	3	4	5
2	Ο χώρος της εργασίας μου είναι ευχάριστος	1	2	3	4	5
3	Οι συνθήκες εργασίας είναι επικίνδυνες για την υγεία μου	1	2	3	4	5
4	Ο εξαερισμός δεν είναι επαρκής στο χώρο της δουλειάς μου	1	2	3	4	5
5	Ο φωτισμός δεν είναι επαρκής στο χώρο της δουλειάς μου	1	2	3	4	5
6	Πληρώνομαι όσο πρέπει για τη δουλειά που προσφέρω	1	2	3	4	5
7	Αισθάνομαι ανασφάλεια με τέτοιο μισθό	1	2	3	4	5
8	Ίσα – ίσα που μπορώ και επιβιώνω με αυτόν τον μισθό	1	2	3	4	5
9	Πληρώνομαι λιγότερο από ότι αξίζω	1	2	3	4	5
10	Υπάρχουν πολλές ευκαιρίες για προαγωγή	1	2	3	4	5
11	Η πείρα που απέκτησα αυξάνει τις προοπτικές μου για προαγωγή	1	2	3	4	5
12	Οι προοπτικές για προαγωγή είναι πολύ περιορισμένες	1	2	3	4	5
13	Η δουλειά μου είναι αξιόλογη	1	2	3	4	5
14	Η δουλειά μου με ικανοποιεί	1	2	3	4	5
15	Η δουλειά μου είναι μονότονη (ρουτίνα)	1	2	3	4	5
16	Η δουλειά μου είναι βαρετή	1	2	3	4	5
17	Ο προϊστάμενος μου με υποστηρίζει όταν τον χρειάζομαι	1	2	3	4	5
18	Ο προϊστάμενος μου κατανοεί τα προβλήματά μου	1	2	3	4	5
19	Ο προϊστάμενος μου είναι αγενής	1	2	3	4	5
20	Ο προϊστάμενος μου είναι ενοχλητικός	1	2	3	4	5
21	Η υπηρεσία φροντίζει τους εργαζομένους της	1	2	3	4	5
22	Είναι η καλύτερη υπηρεσία που έχω δουλέψει ποτέ	1	2	3	4	5
23	Υπάρχει ευνοιοκρατία (έλλειψη αξιοκρατίας) στην υπηρεσία	1	2	3	4	5
24	Η υπηρεσία κάνει διακρίσεις ανάμεσα στους εργαζομένους της	1	2	3	4	5

Φύλο: Άνδρας

Γυναίκα

1. Ηλικία:

2. Είστε απόφοιτος: Υποχρεωτικής εκπαίδευσης
Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης
Ανώτατης εκπαίδευσης (ΑΕΙ, ΤΕΙ)
Μεταπτυχιακές σπουδές

3. Οικογενειακή κατάσταση: Ελεύθερος/η Παντρεμένος/η
Διαζευγμένος/η Χήρος/α

4. Πόσα χρόνια προϋπηρεσίας έχετε σ' αυτή του δουλειά ;

ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ