



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΑΙΓΑΙΟΥ**

ΣΧΟΛΗ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΤΗΣ ΠΡΟΣΧΟΛΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ
ΚΑΙ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

«ΝΕΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΜΑΘΗΣΗΣ»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Της Τσαμπίκας Κατσουρού του Γεωργίου

A.M.: 4272022017

**ΘΕΜΑ: «Αξιολόγηση του χαρακτήρα της ηγετικής συμπεριφοράς στα διευθυντικά στελέχη
τραπεζικών οργανισμών»**

SUBJECT: «Assessing the character of leadership behaviour in managers of banking organizations»

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

Νικόλαος Ράπτης	Αναπληρωτής Καθηγητής Τ.Ε.Π.Α.Ε.Σ.	Πανεπιστήμιο Αιγαίου	Επιβλέπων
Μαρία Κουρουτσίδου	Επίκουρη Καθηγήτρια Τ.Ε.Π.Α.Ε.Σ.	Πανεπιστήμιο Αιγαίου	Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής
Ελένη Μουσένα	Αναπληρώτρια Καθηγήτρια, Τμήματος Αγωγής και Φροντίδας στην Παιδική Ηλικία	Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής

Ρόδος, 2024

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	2
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ	4
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	6
ABSTRACT	7
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	9
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΗΓΕΤΙΚΟ ΣΤΥΛ.....	9
1.1 Ακεραιότητα	9
1.2 Ευαισθησία	11
1.3 Ταπεινότητα.....	13
1.4 Αυστηρότητα	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	17
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΗΓΕΤΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	17
2.1 Γενικοί παράγοντες ικανοποίησης	17
2.2 Μοντέλα εργασιακής ικανοποίησης	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	23
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	23
3.1 Ερευνητικό πρόβλημα και αφετηρία έρευνας:.....	23
3.2 Σκοπός της έρευνας.....	24
3.3 Πρωτοτυπία και χρησιμότητα	24
3.4 Ερευνητικές ερωτήσεις.....	25
3.5 Μετασχηματισμός ερευνητικών ερωτήσεων σε ερευνητικές υποθέσεις	26
3.6 Περιγραφή εργαλείου συλλογής δεδομένων	27
3.6.1 Αυστηρότητα.....	27
3.6.2 Ταπεινότητα.....	28
3.6.3 Ακεραιότητα	28
3.6.4 Ευαισθησία	28
3.6.5 Ικανοποίηση	29
3.7 Ανάλυση δεδομένων	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο	31
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	31
4.1 Εγκυρότητα και αξιοπιστία.....	31
4.2 Περιγραφή του δείγματος της έρευνας	31
4.2.1 Φύλο.....	31
4.2.2 Ηλικία	32
4.2.3 Οικογενειακή κατάσταση	32
4.2.4 Σπουδές	33
4.3 Περιγραφική στατιστική	35
4.3.1 Χαρακτηριστικά ηγετικής συμπεριφοράς στελεχών τραπεζικών ιδρυμάτων και απόψεις υπαλλήλων σχετικά με τον βαθμό ευαισθησίας των διευθυντών (1ο ερευνητικό ερώτημα)	36

4.3.2 Χαρακτηριστικά ηγετικής συμπεριφοράς στελεχών τραπεζικών ιδρυμάτων και απόψεις υπαλλήλων σχετικά με τον βαθμό ακεραιότητας των διευθυντών (2ο ερευνητικό ερώτημα)	37
4.3.3 Χαρακτηριστικά ηγετικής συμπεριφοράς στελεχών τραπεζικών ιδρυμάτων και απόψεις υπαλλήλων σχετικά με τον βαθμό ταπεινότητας των διευθυντών (3ο ερευνητικό ερώτημα)	39
4.3.4 Χαρακτηριστικά ηγετικής συμπεριφοράς στελεχών τραπεζικών ιδρυμάτων και απόψεις υπαλλήλων σχετικά με τον βαθμό αυστηρότητας των διευθυντών (4ο ερευνητικό ερώτημα)	40
4.3.5 Απόψεις υπαλλήλων σχετικά με τον βαθμό ικανοποίησης που αισθάνονται (5ο ερευνητικό ερώτημα)	42
4.4 Επαγωγική στατιστική	42
4.4.1 Αξιοπιστία	43
4.4.2 Μέσοι όροι συνθετικών μεταβλητών	44
4.4.3 Συσχετισμοί μεταξύ συνθετικών μεταβλητών και εξαρτημένης μεταβλητής (6 ^ο ερευνητικό ερώτημα)	44
4.4.4 Προβλέψεις και εφαρμοσιμότητα θεωρητικού μοντέλου (7 ^ο ερευνητικό ερώτημα)	46
4.4.5 Απόψεις των τραπεζοϋπαλλήλων για τη συμπεριφορά των διευθυντικών στελεχών και διαφοροποιήσεις βάσει φύλου (8ο ερευνητικό ερώτημα)	47
4.4.6 Απόψεις των τραπεζοϋπαλλήλων για τη συμπεριφορά των διευθυντικών στελεχών και διαφοροποιήσεις βάσει ηλικίας (9ο ερευνητικό ερώτημα)	50
4.4.7 Απόψεις των τραπεζοϋπαλλήλων για τη συμπεριφορά των διευθυντικών στελεχών και διαφοροποιήσεις βάσει οικογενειακής κατάστασης (10ο ερευνητικό ερώτημα)	54
4.4.8 Απόψεις των τραπεζοϋπαλλήλων για τη συμπεριφορά των διευθυντικών στελεχών και διαφοροποιήσεις βάσει επιπέδου σπουδών (11ο ερευνητικό ερώτημα)	63
4.4.9 Αλληλεπίδραση δημογραφικών μεταβλητών και διαφοροποιήσεις	71
4.5 Απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα	73
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	77
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ	77
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	82
ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	82
Βιβλιογραφία	85
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	89

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1 Κατανομή των απαντήσεων των υπαλλήλων του δείγματος με βάση το φύλο.....	32
Πίνακας 2 Κατανομή των απαντήσεων των υπαλλήλων του δείγματος με βάση την ηλικία τους.....	32
Πίνακας 3 Κατανομή απαντήσεων των υπαλλήλων βάσει οικογενειακής κατάστασης	33
Πίνακας 4 Κατανομή απαντήσεων των υπαλλήλων βάσει επιπέδου σπουδών	34
Πίνακας 5 Συγκεντρωτική περιγραφή δείγματος	35
Πίνακας 6 Παρουσίαση των Μέσων Όρων και των Τυπικών Αποκλίσεων των δηλώσεων των υπαλλήλων του δείγματος αναφορικά με την ευαισθησία των διευθυντών	37
Πίνακας 7 Παρουσίαση των Μέσων Όρων και των Τυπικών Αποκλίσεων των δηλώσεων των υπαλλήλων του δείγματος αναφορικά με την ακεραιότητα των διευθυντών	39
Πίνακας 8 Παρουσίαση των Μέσων Όρων και των Τυπικών Αποκλίσεων των δηλώσεων των υπαλλήλων του δείγματος αναφορικά με την ταπεινότητα των διευθυντών.....	40
Πίνακας 9 Παρουσίαση Μέσων Όρων και Τυπικών Αποκλίσεων των δηλώσεων των υπαλλήλων του δείγματος αναφορικά με την αυστηρότητα των διευθυντών	41
Πίνακας 10 Παρουσίαση Μέσων Όρων και Τυπικών Αποκλίσεων των δηλώσεων των υπαλλήλων του δείγματος αναφορικά με τον βαθμό ικανοποίησης των υπαλλήλων	42
Πίνακας 11 Αξιοπιστία κλιμάκων	44
Πίνακας 12 Μέσοι όροι εξαρτημένης και συνθετικών μεταβλητών	44
Πίνακας 13 Κανονικότητα κατανομών	45
Πίνακας 14 Συσχετισμοί.....	46
Πίνακας 15 Παλινδρόμηση και προβλέψεις.....	46
Πίνακας 16 Συντελεστές πρόβλεψης.....	47
Πίνακας 17 Διαφοροποιήσεις βάσει φύλου.....	49
Πίνακας 18 Διαφοροποιήσεις βάσει ηλικίας.....	51
Πίνακας 19 Περιγραφικά στοιχεία για τις ερωτήσεις που διαφοροποιήθηκε το δείγμα βάσει ηλικίας .	52
Πίνακας 20 Συγκρίσεις υποομάδων βάσει ηλικίας	53
Πίνακας 21 Διαφοροποιήσεις βάσει οικογενειακής κατάστασης	55
Πίνακας 22 Περιγραφικά στοιχεία για διαφοροποιήσεις βάσει οικογενειακής κατάστασης.....	56
Πίνακας 23 Συγκρίσεις υποομάδων βάσει οικογενειακής κατάστασης.....	57
Πίνακας 24 Περιγραφικά στοιχεία βάσει επιπέδου σπουδών	66
Πίνακας 25 Διαφοροποιήσεις βάσει επιπέδου σπουδών	70
Πίνακας 26 Αλληλεπίδραση δημογραφικών μεταβλητών	71
Πίνακας 27 Αλληλεπίδραση φύλου και ηλικίας	72

Πίνακας 28 Αλληλεπίδραση φύλου και ηλικίας	73
Πίνακας 29 Απαντήσεις στις ερευνητικές ερωτήσεις	73
Πίνακας 30 Έλεγχος υποθέσεων	76

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η ύπαρξη ορισμένων επικοινωνιακών δεξιοτήτων που αφορούν την τήρηση ηθικού κώδικα και δεοντολογίας δεν συνδέονται συχνά με την ποιότητα της ηγεσίας. Ωστόσο, η έρευνα έχει δείξει ότι ποιότητες όπως η ακεραιότητα, η ταπεινότητα, η ευαισθησία και η αυστηρότητα των ηγετικών στελεχών επιδρούν σημαντικά τόσο στην ικανοποίηση των εργαζομένων, όσο και στην αποτελεσματικότητα των οργανισμών. Η παρούσα έρευνα επιχειρεί να δοκιμάσει το βαθμό εφαρμοσιμότητας ενός θεωρητικού μοντέλου που περιλαμβάνει αυτές τις τέσσερις επικοινωνιακές ιδιότητες στην ηγετική συμπεριφορά των τραπεζικών διευθυντών, ως μοντέλο που προβλέπει τον βαθμό ικανοποίησης των τραπεζικών υπαλλήλων από το εργασιακό τους περιβάλλον. Η έρευνα απευθύνθηκε σε τραπεζικούς υπαλλήλους που υπηρετούν σε τραπεζικά καταστήματα του νομού Δωδεκανήσου. Τα αποτελέσματα κατέδειξαν ότι το προτεινόμενο μοντέλο έχει πολύ καλή εφαρμοσιμότητα και ότι προβλέπει σε σημαντικό βαθμό τον βαθμό ικανοποίησης των υπαλλήλων. Έτσι, υπογραμμίζεται η ανάγκη να επενδύουν περισσότερο οι τραπεζικοί οργανισμοί στην απόδοση κινήτρων και πλαισίου εντός του οποίου τα στελέχη έχουν τη δυνατότητα να καλλιεργήσουν περαιτέρω αυτές τις δεξιότητες.

Λέξεις κλειδιά: *Επικοινωνία, ακεραιότητα, ευαισθησία, εργασιακή ικανοποίηση*

ABSTRACT

The demonstration of certain communication skills involving adherence to ethics is not often linked to the quality of leadership. However, research has shown that qualities such as integrity, humility, sensitivity, and rigor of leaders can have a significant impact on both employee satisfaction and organizational effectiveness. This research attempts to test the extent of applicability of a theoretical model that incorporates these four communicative qualities in the leadership behavior of bank managers as a model that predicts the degree of satisfaction of bank employees regarding their work environment. The research was addressed to bank employees serving in bank branches in the Dodecanese prefecture. The results showed that the proposed model has very good applicability and that it predicts the degree of employees' satisfaction to a significant extent. Thus, it highlights the need for banking organizations to invest more in providing incentives and a framework within which executives have the opportunity to further cultivate these skills.

Key words: *Communication, integrity, sensitivity, job satisfaction*

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στον δυναμικό κόσμο της σύγχρονης επιχειρηματικής και οργανωτικής κουλτούρας, και ειδικότερα στο δυναμικό, κομβικό και ανταγωνιστικό περιβάλλον λειτουργίας των τραπεζικών ιδρυμάτων, η επίδραση των διευθυντών τραπεζών έχει κρίσιμη σημασία για την απόδοση και την ικανοποίηση των τραπεζικών υπαλλήλων. Σε αυτό το πλαίσιο, η παρούσα έρευνα ερευνά τον συγκεκριμένο ρόλο ορισμένων –συχνά παραμελημένων από την έρευνα- ψυχολογικών χαρακτηριστικών των διευθυντών τραπεζών – και συγκεκριμένα τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά της ακεραιότητας, ταπεινότητας, ευαισθησίας και αυστηρότητας- στην διαμόρφωση του βαθμού γενικής ικανοποίησης των εργαζομένων από το περιβάλλον εργασίας τους αλλά και στην πρόθεσή τους να ακολουθήσουν το παράδειγμα του διευθυντή τους στο μέλλον, εφόσον κληθούν να ασκήσουν διευθυντικά καθήκοντα.

Αυτή η έρευνα ανήκει σε ένα σημαντικό πεδίο έρευνας που συνδυάζει στοιχεία τόσο στην ψυχολογία των οργανισμών όσο και στη διοίκηση. Προσεγγίζει το θέμα από μια διαφορετική οπτική, συνδυάζοντας τον ψυχολογικό παράγοντα της ανθρώπινης συμπεριφοράς και την επίδρασή της στην απόδοση και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Μέσω αυτής της έρευνας, επιχειρείται η διερεύνηση του πώς οι ψυχολογικοί παράγοντες που χαρακτηρίζουν τη συμπεριφορά των διευθυντών μπορούν να διαμορφώσουν το εργασιακό περιβάλλον και τον τρόπο που οι υπάλληλοι αντιλαμβάνονται και εισπράττουν αυτό το περιβάλλον, καθώς η γενική ικανοποίηση των εργαζομένων συνδέεται άρρηκτα με την αποτελεσματικότητα της διοίκησης και τη συνολική επίδοση του οργανισμού.

Ειδικότερα, η έρευνα επιχειρεί τη διερεύνηση των συσχετισμών ανάμεσα στα ανωτέρω ψυχολογικά χαρακτηριστικά και την ικανοποίηση των υπαλλήλων, εξετάζοντας πώς το καθένα από αυτά τα χαρακτηριστικά μπορούν να διαμορφώσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων, καθώς και την πρόθεσή τους να υιοθετήσουν στο μέλλον παρόμοια χαρακτηριστικά ως πιθανοί μελλοντικοί διευθυντές τραπεζών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΗΓΕΤΙΚΟ ΣΤΥΛ

Οι Robbins και Judge (2018) αναφέρονται στον τρόπο που η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται με την επάρκεια και επίδοση των οργανισμών. Την περιγράφουν ως την ενσυνειδητότητα των στελεχών η οποία τους επιτρέπει να αντιλαμβάνονται όχι μόνο τα συναισθήματά τους, αλλά και αυτά των άλλων, ως τη γνωστική δεξιότητα των στελεχών να αποκωδικοποιούν και αντιλαμβάνονται τα συναισθήματα και ως την ικανότητα συναισθηματικής σταθερότητας, ώστε να ρυθμίζουν αυτά τα συναισθήματα. Η ρύθμιση των συναισθημάτων των ηγετικών στελεχών συνδέεται με την ηθικότητα των στελεχών. Και η υιοθέτηση της ηθικότητας στον τρόπο ενάσκησης της ηγεσίας επιδρά σημαντικά στον τρόπο λήψης αποφάσεων, στο βαθμό διεύθυνσης της δημιουργικότητας και ευελιξίας στον τρόπο αντιμετώπισης των εργαζομένων, στην ποιότητα παρακίνησης των εργαζομένων, στο πλαίσιο καλλιέργειας εργασιακών στάσεων, στη διαχείριση και περιορισμό παρεκκλίνουσων εργασιακών συμπεριφορών, και πολύ σημαντικό, στο βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων. Εντός αυτής της ηθικής ενάσκησης εξουσίας, χαρακτηριστικά όπως η ακεραιότητα, η ευαισθησία, η ταπεινότητα και η αυστηρότητα έχουν συχνά γίνει αντικείμενα ερευνητικού ενδιαφέροντος, ως προς το πώς επιδρούν στο φαινόμενο της ηγεσίας.

1.1 Ακεραιότητα

Η ηθική ακεραιότητα έχει συνδεθεί πολλαπλά με το φαινόμενο της ηγεσίας. Πολλοί ερευνητές έχουν προσπαθήσει να ορίσουν τι σημαίνει «ηθική ηγεσία», ποια χαρακτηριστικά πρέπει να έχει ο λεγόμενος «ηθικός ηγέτης». Σύμφωνα με τους Brown και Treviño (2006) οι ηθικοί ηγέτες πρέπει να διακατέχονται από ειλικρίνεια και αξιοπιστία, να είναι δίκαιος και να έχουν αδιαπραγμάτευτες αρχές. Οφείλουν να δείχνουν ενδιαφέρον για τους ανθρώπους, αλλά και για τις τοπικές κοινωνίες που υπηρετούν. Αναμένεται να συμπεριφέρονται ηθικά όχι μόνο στην επαγγελματική τους ζωή, αλλά και στην προσωπική τους ζωή και να επιδεικνύει έμπρακτα αλτρουιστικά κίνητρα.

Επιπλέον οι ηθικοί ηγέτες πρέπει να είναι σε θέση να ρυθμίσουν την ηθική συμπεριφορά των υφισταμένων τους εντός εργασιακού χώρου, επικοινωνώντας ένα μήνυμα ηθικής και αξιών,

διαμορφώνοντας σαφή πρότυπα ηθικής συμπεριφοράς και χρησιμοποιώντας το σύστημα ανταμοιβών προκειμένου να προσφέρουν κίνητρα στους υφισταμένους για την επίδειξη της ηθικής εργασιακής στάσης.

Εντός αυτού του πλαισίου η ακεραιότητα έχει αναγνωριστεί ως μία βασική ποιότητα που καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την ηθική ηγεσία. Οι ηγέτες που επιδεικνύουν υψηλό βαθμό ακεραιότητας είναι άνθρωποι οι οποίοι λειτουργούν με βάσει συγκεκριμένες ηθικές νόρμες και αξιακά συστήματα, και προωθούν τις σχέσεις εμπιστοσύνης, τη διαφάνεια και τη δικαιοσύνη στους οργανισμούς που διοικούν. Επιπλέον, τέτοιου είδους ηγέτες, οι οποίοι ηγούνται διά του προσωπικού άμεμπτου παραδείγματος και διά μέσου ενός συστήματος αξιών και οράματος, ανήκουν συνήθως στους μετασχηματιστικούς ηγέτες (Judge & Piccolo, 2004).

Έτσι, οι ηθικοί ηγέτες δρουν βάσει του ηθικού κώδικα αξιών και όχι βάσει του προσωπικού τους συμφέροντος, με αποτέλεσμα να καλλιεργούν δεσμούς εμπιστοσύνης με τους διοικούμενούς τους, καθώς δρουν με τρόπο προβλέψιμο και ηθικά δικαιολογημένο. Μία τέτοια διαφανής συμπεριφορά άλλωστε είναι ζωτική για τη δημιουργία διαύλων επικοινωνίας που στηρίζονται στον έντιμο, δημοκρατικό, παραγωγικό διάλογο, που επιτρέπουν την εύλογη διαφωνία και την αντίρρηση, που ευνοούν τη συλλογικότητα και την ομαδικότητα στη λήψη αποφάσεων.

Οι Dirks και Ferrin (2002), στο ίδιο πλαίσιο υπογραμμίζουν τον ρόλο της ακεραιότητας του ηγέτη στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης, αλλά και στη δημιουργία μίας σειράς παραγόμενων αλλαγών στις στάσεις, τη συμπεριφορά και την απόδοση των υφισταμένων. Ομοίως και οι Bass και Riggio (2006) υπογραμμίζουν ότι η ακεραιότητα των ηγετών επιδρά σημαντικά στους υφισταμένους καλλιεργώντας αίσθημα εμπιστοσύνης, εργασιακής αφοσίωσης και δέσμευσης.

Σύμφωνα με τους Dirks και Ferrin (ό.π.), οι ακεραίοι ηγέτες εμφανίζουν ισχυρότερη κλίση στην υιοθέτηση μίας αλτρουιστικής στάσης, το οποίο με τη σειρά του αυξάνει την ικανοποίηση των υφισταμένων από τον εργασιακό χώρο, το βαθμό αφοσίωσής τους για το εργασιακό όραμα και το βαθμό πεποίθησής τους ότι υπάρχει εργασιακή δικαιοσύνη. Επιπλέον, η ακεραία ηγεσία δημιουργεί συνθήκες βελτιωμένης εργασιακής απόδοσης για το σύνολο των εργαζομένων (Dirks & Ferrin, ό.π.).

Η ακεραιότητα επίσης διαδραματίζει έναν ουσιώδη ρόλο στην ηθική λήψη οργανωσιακών αποφάσεων, καθώς οι ακεραίοι ηγέτες, ακόμη και σε καθεστώς κρίσεων, τείνουν να διαχειριστούν την κρίση με τρόπο περισσότερο ηθικό, άρα και περισσότερο αποδεκτό. Με αυτόν τον τρόπο, οι ηθικοί ηγέτες

αξιοποιούν την ακεραιότητα ως ένα σύστημα επίλυσης ηθικών διλημάτων με αποτελέσματα που χαίρουν μεγαλύτερης αποδοχής (Treviño, Brown & Hartman, 2003). Ο αντίκτυπος μίας τέτοιας στάσης παράγει και πολλαπλασιαστικά αποτελέσματα καθώς παρακινεί τους υφισταμένους επίσης να κάνουν ηθικές επιλογές (Treviño, Brown & Hartman, όπ.π.).

Αξίζει να σημειωθεί σε αυτό το σημείο ότι η ακεραιότητα έχει συνδεθεί σημαντικά με την μετασχηματιστική ηγεσία (transformational leadership). Ειδικότερα, σύμφωνα με τους Parry & Proctor-Thompson (2002) οι μετασχηματιστικοί ηγέτες αξιολογήθηκαν από τους υφισταμένους τους να έχουν σημαντικά μεγαλύτερο δείκτη ακεραιότητας. Στο ίδιο πλαίσιο, οι συμφωνούν ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες, σε περίπτωση ηθικού διλήματος ή ανάκυψης επιχειρησιακής κρίσης, είναι αυτοί που αναμένεται να επιδείξουν σημαντικά μεγαλύτερη ακεραιότητα, σε σχέση πάντα με τους διεκπεραιωτικούς ηγέτες. Τέλος, ηγέτες οι οποίοι αυτοαξιολογήθηκαν ως περισσότερο μετασχηματιστικοί παρά διεκπεραιωτικοί/συναλλακτικοί ήταν οι ίδιοι οι οποίοι αξιολογήθηκαν από τους υφισταμένους τους ως περισσότερο ακεραίοι (Turner, Barling, Epitropaki, Butcher και Milner, 2002). Σε κάθε περίπτωση,

η ακεραιότητα στην ηγεσία έχει νευραλγική σημασία, καθώς επιπλέον εμπνέει τους υφισταμένους να επιδιώκουν εξαιρετικά εργασιακά αποτελέσματα (Bass & Riggio, 2006).

1.2 Ευαισθησία

Η ευαισθησία αποτελεί μία παραμελημένη πτυχή της ηγετικής συμπεριφοράς. Συνδέεται με τη συναισθηματική νοημοσύνη του ηγέτη, δηλαδή με την ικανότητά του να ανταποκρίνεται στις ανάγκες, στα συναισθήματα και στα προβλήματα των υφισταμένων του με έναν τρόπο που να δείχνει γνήσιο ενδιαφέρον και κατανόηση.

Η ευαισθησία κυρίως αναφέρεται στην ικανότητα των ηγετών να συνδέονται με τα συναισθήματα των άλλων, να έχουν επίγνωση και έλεγχο των δικών τους συναισθημάτων, να δείχνουν κατανόηση και να αποδέχονται τις διαφορετικές ανάγκες και προοπτικές του κάθε εργαζομένου, με άλλα λόγια να δείχνουν συναισθηματική νοημοσύνη (Goleman, 1996).

Μέσω της ευαισθησίας οι ηγέτες βοηθούν τη δόμηση δεσμών εμπιστοσύνης, συνεργασίας και στην καλλιέργεια ενός θετικού, ήρεμου και αποδοτικού εργασιακού κλίματος. Σύμφωνα με τον Goleman (όπ.π.)

οι ηγέτες με συναισθηματική νοημοσύνη και με έμπρακτη επίδειξη ευαισθησίας είναι πιθανότερο να πετύχουν τους οργανωσιακούς στόχους που έχουν θέσει και να επιτύχουν περισσότερο διάχυση για το οργανωσιακό όραμα μεταξύ των εργαζομένων.

Άλλωστε, μέσω της ευαισθησίας οι ηγέτες διαχειρίζονται πιο αποτελεσματικά τις κρίσεις που απειλούν τους οργανισμούς, κινητοποιούν περισσότερο τις ομάδες τους και προβαίνουν σε περισσότερο ψύχραιμες και κοινά αποδεκτές αποφάσεις. Ο Goleman (2004) προτείνει μία τυπολογία σύμφωνα με την οποία οι ευαίσθητοι και συναισθηματικά νοήμονες ηγέτες διακατέχονται από αυτογνωσία (ικανότητα να κατανοεί κανείς τα συναισθήματά του, τις αιτίες πίσω από τα συναισθήματά του και τον τρόπο που αυτά επηρεάζουν τους τρίτους), από αυτορρύθμιση (ικανότητα να ελέγχει κανείς τα συναισθήματα, τις επιθυμίες, τη διάθεση και τις αντιδράσεις του), από αυτοκινητοποίηση (ικανότητα να θέτει και να επιδιώκει κανείς στόχους με πάθος και επιμονή), από κατανόηση για τις ανάγκες και επιθυμίες των άλλων και από αυξημένη κοινωνική δεξιότητα.

Επιπλέον, σύμφωνα με τον Issah (2018) οι ηγέτες που επιδεικνύουν ευαισθησία ανήκουν κυρίως στους μετασχηματιστικούς ηγέτες και είναι στελέχη τα οποία επιδιώκουν την οργανωσιακή αλλαγή, αλλά και παρωθούν τους εργαζομένους να επιδιώκουν την αλλαγή αυτή ως κοινό όραμα. Ωστόσο, οι ηγέτες δεν μπορούν να περιμένουν από τους άλλους να αλλάξουν αν και οι ίδιοι δεν είναι πρόθυμοι να αλλάξουν, ικανότητα που απαιτεί ευελιξία, έγκαιρη υιοθέτηση της καινοτομίας (Boyatzis, Goleman, & Rhee, 2000; Gaubatz & Ensminger, 2017). Έτσι, οι συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες επιδεικνύουν προθυμία και την ικανότητα να αλλάξουν. Δίνοντας ένα τέτοιο παράδειγμα ευελιξίας και ετοιμότητας, αλλά και συναισθηματικής ωριμότητας, οι ηγέτες γίνονται πιο αποδεκτοί από τους εργαζομένους και οι στόχοι που θέτουν υιοθετούνται σε μεγαλύτερο βαθμό.

Οι Foltin και Keller (2012) επίσης συνδέουν την επίδειξη ευαισθησίας και συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών με μεγαλύτερο βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων για τον επαγγελματικό τους χώρο. Η κατανόηση τελεί σε σύζευξη με την ευαισθησία καθώς επίσης αφορά τη δυνατότητα των ηγετών για προσεκτική καταγραφή των αναγκών όπως αυτές εκφράζονται από τους υφισταμένους. Έτσι, είναι αυτονόητο ότι τέτοιοι ηγέτες με αυξημένη ικανότητα κατανόησης επίσης αυξάνουν σημαντικά το βαθμό εργασιακής ικανοποίησης.

Τέλος, πρέπει να ειπωθεί ότι σύμφωνα με τον Goleman (όπ.π.) ένα κοινό στοιχείο που έχουν οι επιτυχημένοι ηγέτες έχει να κάνει πρωτίστως με την αυξημένη συναισθηματική τους νοημοσύνη, και δευτερευόντως με την εξαιρετική επαγγελματική κατάρτιση, με μία οξεία αντίληψη ή με μία αυξημένη ικανότητα διαχείρισης κρίσεων.

1.3 Ταπεινότητα

Η ενάσκηση ταπεινής ηγεσίας σχετίζεται με την ικανότητα του ηγέτη να βλέπει τον εαυτό του με ακρίβεια, χωρίς ωραιοποίηση, να αναγνωρίζει τη συνεισφορά και τις ικανότητες των άλλων και να έχει διάθεση να διδάξει τους επικείμενους ηγέτες, ώστε η επερχόμενη ηγεσία να είναι βελτιωμένη σε σχέση με την απερχόμενη (Owens & Hekman, 2012).

Επιπλέον, η ταπεινότητα στην ηγεσία συνδέεται με πολλά θετικά επακόλουθα, όπως αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση και αφοσίωση των εργαζομένων, ανάπτυξη ηθικού κώδικα εργασιακής γενικευμένης συμπεριφοράς και καλύτερης εργασιακής επίδοσης (Luo, Zhang, Chen, Zhang, Wang and Peng, 2022). Οι Owens και Hekman (όπ.π.) επιχειρούν μία φιλοσοφική αναδρομή και αποσαφήνιση του όρου «ταπεινότητα» και σημειώνουν ότι η ταπεινότητα ουσιαστικά είναι μια "μετα-αρετή", θεμελιώδης για άλλες αρετές, όπως η συγχώρεση, το θάρρος, η σοφία και η συμπόνια. Επίσης, η ταπεινότητα προφυλάσσει από την υπερβολή (Park & Peterson στο Owens και Hekman, όπ.π.) αποτρέποντα κάποια χαρακτηριστικά, όπως η έπαρση από το να εμφανιστούν. Αν και ορισμένοι θεωρούν την ταπεινότητα ως χαμηλή αυτοεκτίμηση, αυτή η αντίληψη αποτυγχάνει να συλλάβει ότι στην ουσία η ικανότητα επίδειξης έμπρακτης και ειλικρινούς ταπεινότητας αποτελεί πραγματική δύναμη (Tangney στο Owens και Hekman, όπ.π.). Έτσι, οι ηγέτες θα πρέπει να εγκαταλείψουν την εικόνα του σπουδαίου άντρα για την ηγεσία (Murrell, 1997), να δείχνουν το ανθρώπινό τους πρόσωπο, να αποδέχονται τους περιορισμούς, τις αδυναμίες και τα λάθη τους (Weick, 1993; 2001), και να εστιάζουν περισσότερο στις ανάγκες των υφισταμένων τους αναγνωρίζοντας ότι εκεί βρίσκεται η πραγματική δύναμη (Uhl-Bien, 2006).

Επιπλέον, η ταπεινότητα του ηγέτη αφορά μια λιγότερο ιδιοτελή και εγωπαθητική

ηγετική προσέγγιση, η οποία παραμερίζει το προσωπικό συμφέρον, υποχωρεί στο ομαδικό συμφέρον και κατ'αυτόν τον τρόπο αυξάνει την αποδοχή και την εμπιστοσύνη των εργαζομένων προς τον ηγέτη

(Nielsen, Marrone, & Slay, 2010). Στην ουσία, η ταπεινότητα στην ηγεσία αφορά την ανιδιοτελή χρήση της εξουσίας (Morris et al., 2005) και τη λήψη αποφάσεων με γνώμονα το συλλογικό όφελος (Kim, 2002). Τέλος, οι Owens και Hakman (όπ.π.) προτείνουν και μία τυπολογία συμπεριφορών που τις εντάσσουν στην ταπεινή ηγεσία και αυτές είναι η αναγνώριση των προσωπικών σφαλμάτων, η αναγνώριση της συμβολής των άλλων, η διάθεση λήψης συμβουλών από τους άλλους, η αναγνώριση του δικαιώματος των άλλων να κάνουν σφάλματα και να μαθαίνουν μέσα από αυτά, η ειλικρίνεια και η δημιουργία μίας οργανωσιακής κουλτούρας μάθησης. Η τυπολογία αυτή είναι χρήσιμη, καθώς πολλοί ερευνητές θεωρούν ότι η έννοια της ταπεινότητας ως ηγετικού χαρακτηριστικού είναι δύσκολη στην αποσαφήνιση και ότι δεν συμφωνούν όλοι ακριβώς ως προς το περιεχόμενό της (Owens, Johnson & Mitchell, 2013).

Τέλος, η ταπεινότητα στην ηγεσία αντανακλά την τάση ενός ηγέτη να προσεγγίζει τις διαπροσωπικές σχέσεις ως μία ευκαιρία μάθησης και όχι ως ευκαιρία επίδειξης γνώσεων. Η αλληλεπίδραση ωθεί τον ταπεινό ηγέτη να συλλέγει συνεχώς πληροφορίες για τον εαυτό του, για τους άλλους και το περιβάλλον (Lawrence & Nohria,

2002). Επομένως, η ταπεινότητα δεν μπορεί να υπάρξει αυτόνομα, αλλά μόνο μέσα από την αλληλεπίδραση με τους άλλους, καθώς μόνο μέσα από τη συναναστροφή μπορεί να πραγματοποιηθεί. Με άλλα λόγια, οι ταπεινοί ηγέτες χρησιμοποιούν τους συνεργάτες ως "κοινωνικούς καθρέφτες" μέσω των οποίων μπορούν να δουν με μεγαλύτερη ακρίβεια τους εαυτούς τους, αλλά και ως ευκαιρία και πηγές μάθησης, άρα ως προωθητές της προσωπικής τους ανάπτυξης (Owens, Johnson & Mitchell, 2013). Δηλαδή, οι ταπεινοί ηγέτες δε θεωρούν ποτέ ότι έχουν μάθει όλα όσα πρέπει, ούτε ότι είναι ανώτεροι από τους άλλους. Αντιθέτως, είναι στραμμένοι στη συνεχή μάθηση και αντιλαμβάνονται ότι όλοι μπορούν να συνεισφέρουν με μία νέα σημαντική ιδέα ή γνώμη. Αυτή ακριβώς η διάσταση της ταπεινότητας είναι ιδιαίτερα πολύτιμη, καθώς η ικανότητα των οργανισμών να μαθαίνουν αποτελεσματικά είναι απαραίτητη στη σύγχρονη κοινωνία της συνεχούς πληροφορίας (Dane & Pratt, 2007).

1.4 Αυστηρότητα

Η αυστηρότητα έχει να κάνει με την ικανότητα ενός στελέχους να λαμβάνει δίκαιες αποφάσεις ακόμη και αν αυτές είναι αντιδημοφιλείς και δύσκολες, η προσήλωση ενός στελέχους στην ορθή άσκηση των

καθηκόντων του ιδίου και των υφισταμένων του, με αποτέλεσμα να εντοπίζει πάντοτε την ανεπαρκή ή μέτρια επίδοση και να επισημαίνει τους τρόπους βελτίωσης, τέλος, αυστηρότητα είναι η ικανότητα ενός στελέχους να αρνείται εξυπηρετήσεις και να μην υποκύπτει σε πιέσεις, ακόμη και αν αυτή η αντίσταση βλάπτει τα προσωπικά του συμφέροντα. Η ικανότητα ενός στελέχους να επιδεικνύει αυστηρότητα είναι μία από τις πλέον δύσκολες διαστάσεις της ηθικής συμπεριφοράς καθώς εύκολα μπορεί να τον φέρει σε αντιπαράθεση με τρίτους. Ωστόσο, είναι ένα σημαντικό εργαλείο εμπέδωσης εμπιστοσύνης και προβλεψιμότητας, ένα σημαντικό μέσο εδραίωσης ενός κλίματος διαφάνειας, αμεροληψίας και δικαιοσύνης.

Οι Janasz, Down και Schneider (2023) τονίζουν τη σημασία της εμπιστοσύνης για τους οργανισμούς, καθώς αυτή έχει τόσο ατομικό, όσο και οργανωσιακό αντίκτυπο. Και αναφέρουν τους παράγοντες δόμησης εμπιστοσύνης και συγκεκριμένα, στην ακεραιότητα, στη δεξιότητα, στη συνέπεια, στην αφοσίωση και στη δεκτικότητα των στελεχών. Επιπλέον, η αυστηρότητα, σχετίζεται πρωτίστως με τη λήψη ηθικών αποφάσεων, δηλαδή με την επιλογή δράσης που ευθυγραμμίζεται με το πρόβλημα και όχι με το δημοφιλές, ή με το εύκολο. Συνηθισμένες ανήθικες συμπεριφορές, οι οποίες επιβάλλουν την επίδειξη αυστηρότητας είναι η παράκαμψη διαδικασιών ελέγχου ποιότητας, η συγκάλυψη περιστατικών, η ψευδολογία, μεροληψία (Janasz, Down και Schneider, όπ.π.). Για την αντιμετώπισή τους, μπορεί βραχυπρόθεσμα η ηθική λήψη αποφάσεων να δυσαρεστεί ορισμένα κέντρα συμφερόντων ή πιέσεων, ωστόσο μακροπρόθεσμα δημιουργεί ενδυνάμωση των εργαζομένων και ανάδειξη των οργανισμών.

Είναι σημαντικό η αυστηρότητα να συνδυάζεται και να ισορροπεί με την ικανότητα διαπραγμάτευσης ώστε να μην υπονομεύει την εργασιακή ικανοποίηση. Έτσι, τα στελέχη πρέπει να ορίζουν με σαφήνεια τους κανόνες, να αιτιολογούν πειστικά τις θέσεις τους, να επιδεικνύουν γνήσια κατανόηση για την οπτική των άλλων, να εστιάζουν στο πρόβλημα και όχι στα εμπλεκόμενα άτομα, να ορίζουν κοινώς αποδεκτά και αντικειμενικά κριτήρια και να επιχειρούν τον μέγιστο εφικτό βαθμό αμοιβαίας παραχώρησης και συμφωνίας, στο βαθμό που δε βλάπτεται η έννοια της ηθικής και της δικαιοσύνης (Janasz, Down & Schneider, όπ.π.).

Ακόμη, είναι σημαντικό τα στελέχη, προκειμένου η επίδειξη αυστηρότητας να γίνεται αντιληπτή ως απαραίτητη για τον οργανισμό και τη λειτουργία του, να επιδεικνύουν ταυτόχρονα παράλληλες ηθικές

ποιότητες, όπως η κατανόηση, η ενεργητική ακρόαση, η ενσυναίσθηση και η υποστηρικτικότητα. Στο πλαίσιο αυτό οι Janasz, Down και Schneider (όπ.π.) θεωρούν αναγκαία την ανάπτυξη ουσιαστικών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ στελεχών και υφισταμένων μέσω της υγιούς και έντιμης επικοινωνίας, την συνεχή καλλιέργεια της συναισθηματικής νοημοσύνης, τη συμβολή τους στην εξέλιξη των υφισταμένων και κυρίως στο να δρουν ως πηγή έμπνευσης για τους υφισταμένους μέσα από ένα ακέραιο πρότυπο ατομικής και επαγγελματικής συμπεριφοράς. Τέλος, είναι σημαντική η διαχείριση των εντυπώσεων, ώστε η αυστηρότητα να γίνεται αντιληπτή ως απαραίτητη και θεμιτή και όχι ως επίδειξη εξουσίας. Η διαχείριση εντυπώσεων απαιτεί από τα στελέχη να είναι συνεπή, να ισορροπούν την αυστηρότητα και με την επίδειξη θετικών σχολίων και παροχή ηθικής αναγνώρισης και ηθικών ανταμοιβών, να έχουν καλή αίσθηση χιούμορ ώστε να κάνουν τους ανθρώπους να αισθάνονται ασφαλείς και άνετοι, να είναι φιλικοί και προσιτοί και να επιδιώκουν ουσιαστική κοινωνική επαφή με τους υφισταμένους. Σε ένα τέτοιο πλαίσιο η επίδειξη αναγκαίας αυστηρότητας δε θα γίνεται ποτέ αντιληπτή ως προσωπική επίθεση, αλλά ως εξασφάλιση καλής λειτουργίας και τήρησης των θεσπισμένων και κοινά αποδεκτών κανόνων ηθικής συμπεριφοράς και εργασιακής απόδοσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΗΓΕΤΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

2.1 Γενικοί παράγοντες ικανοποίησης

Η ικανοποίηση από την εργασία ορίζεται και ως η στάση ενός ατόμου απέναντι στην εργασία και επιπλέον, ως οι συναισθηματικές αντιδράσεις ενός ατόμου που συνδέονται με την εργασία του (Cann, 2014 στο Suong, Thanh και Dao, 2019). Επιπλέον, προτείνουν τους εξής δείκτες για να μετρηθεί η ικανοποίηση από την εργασία: ικανοποίηση από το εργασιακό περιβάλλον, ικανοποίηση από τον προϊστάμενο, ικανοποίηση από τις δυνατότητες επαγγελματικής εξέλιξης, ικανοποίηση από τις απολαβές και ικανοποίηση από το συναδελφικό κλίμα.

Οι Hashim, Faisal και Khan (2017) επιχειρούν να ανθολογήσουν ορισμούς της επαγγελματικής ικανοποίησης και αναφέρουν ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων σχετίζεται με την αίσθηση προσωπικής εκπλήρωσης (Platis, et al. 2015, στο Hashim, Faisal και Khan, 2017). Ειδικά για τον τραπεζικό τομέα οι Devi et al. (2020) (στο Hashim, Faisal και Khan, 2017), θεωρούν οικονομικά και κοινωνικά κριτήρια όπως οι απολαβές και η δυνατότητα προαγωγής ως βασικούς παράγοντες επαγγελματικής ικανοποίησης. Ωστόσο, το φαινόμενο έχει πολλές περισσότερες πτυχές, όπως την έλλειψη εργασιακών κινήτρων, της απουσία αισθήματος εργασιακής ασφάλειας, την ανεπιτυχή προσέγγιση επίλυσης κρίσεων και διαφορών, αλλά και το γενικότερο εργασιακό κλίμα (Khan, Sarwar & Khan, 2018, στο Hashim, Faisal και Khan, όπ.π.).

Οι Robbins και Judge (2018) αναφέρουν τους παράγοντες εκείνους που σχετίζονται με την επαγγελματική ικανοποίηση. Στο πλαίσιο αυτό, η ενεργή εμπλοκή με τους εργασιακούς στόχους σχετίζεται σημαντικά με το βαθμό ικανοποίησης από της εργασία. Και αυτό γιατί η εμπλοκή είναι ανάλογη με τη ψυχολογική ταύτιση ενός εργαζομένου με το εργασιακό αντικείμενο, επομένως όσο μεγαλύτερη η ταύτιση, τόσο μεγαλύτερη η ικανοποίηση. Επίσης, αναφέρονται στη ψυχολογική ενδυνάμωση, η οποία αναφέρεται στο βαθμό που ένας εργαζόμενος αισθάνεται ότι έχει τη δυνατότητα να επηρεάζει το εργασιακό περιβάλλον και τους εργασιακούς στόχους. έτσι όσο αυξάνεται η ενδυνάμωση, τόσο αυξάνεται ο βαθμός εργασιακής ικανοποίησης. Στη συνέχεια, υπογραμμίζεται ο ρόλος της οργανωσιακής δέσμευσης, ο οποίος αφορά το

βαθμό στον οποίο ένας εργαζόμενος αποδέχεται τον οργανισμό εργασίας και τις αξίες που αυτός προσβέβει. Η δέσμευση είναι διαφορετική από την εμπλοκή καθώς η εμπλοκή αναφέρεται κυρίως στην ταύτιση με το την εργασία, ενώ η δέσμευση κυρίως στην αποδοχή και κατανόηση των στόχων του οργανισμού. Επίσης, σημαντική είναι η παράμετρος της οργανωσιακής υποστήριξης, όπως την αντιλαμβάνεται ο εργαζόμενος. Στο πλαίσιο αυτό, όσο μεγαλώνει η αντιλαμβανόμενη υποστήριξη από το επαγγελματικό περιβάλλον, τόσο μεγαλώνει η επαγγελματική ικανοποίηση. Ακολουθεί η απόσταση εξουσίας, η οποία είναι αντιστρόφως ανάλογη με το βαθμό ικανοποίησης, καθώς όσο πιο απόμακρη και απρόσιτη φαίνεται να είναι η εξουσία, τόσο ο εργαζόμενος αισθάνεται απομονωμένος, λιγότερο αποδεκτός, με περισσότερο άγχος λόγω της εργασίας του.

Επίσης, οι ίδιοι ερευνητές αναφέρονται σε κοινούς, άμεσου, παράγοντες μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης, όπως είναι οι αποδοχές, ο ορίζοντας προαγωγής, το συναδελφικό κλίμα, ο βαθμός ευθύνης και δυσκολίας του αντικειμένου, το ηγετικό στυλ του προϊσταμένου, ο διαφαινόμενος βαθμός εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, δηλαδή οι ενέργειες του οργανισμού απέναντι στην τοπική κοινότητα, στο περιβάλλον, η στάση του οργανισμού απέναντι σε ανθρωπιστικές δράσεις κτλ (Robbins & Judge, 2018).

Η εργασιακή ικανοποίηση δεν αφορά αποκλειστικά τους εργαζομένους και το αντίκτυπο στη γενικότερη ικανοποίησή τους από τη ζωή, αλλά έχει σημαντικό αντίκτυπο στους ίδιους τους οργανισμούς καθώς είναι ευθέως ανάλογη με την εργασιακή επίδοση, με την ικανοποίηση των πελατών, στην επίδειξη συμπεριφοράς που υπάγεται στη λεγόμενη «οργανωσιακή ιθαγένεια» (organizational citizenship), δηλαδή στη συμπεριφορά εκείνη κατά την οποία οι εργαζόμενοι υπερβαίνουν κατά πολύ τα υποχρεωτικά τους καθήκοντα και προβαίνουν ελεύθερα και προαιρετικά σε περαιτέρω δράσεις προκειμένου να βοηθήσουν τους οργανισμούς εργασίας τους (Robbins και Judge, όπ.π.). Αντιστρόφως, η απουσία ή έστω η χαμηλή ικανοποίηση από την εργασία σχετίζεται με μία σειρά απότοκων αρνητικών αποτελεσμάτων, όπως αντιπαραγωγική εργασιακή συμπεριφορά, τη συστηματική αποχή από τα καθήκοντα (δηλαδή τις συχνές άδειες ακόμη και όταν δεν συντρέχει πραγματικός λόγος) ακόμη και εγκατάλειψη του οργανισμού με σκοπό την εύρεση μίας άλλης θέσης εργασίας, συμπεριφορά που βλάπτει έναν οργανισμό καθώς αυτός στηρίζεται στα εμπειρότερα στελέχη.

Στο πλαίσιο αυτό αξίζει να αναφερθούν χαρακτηριστικά του ηγέτη σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005), τα οποία συνδέονται με την επαγγελματική ικανοποίηση: Έτσι, ο ηγέτης αναμένεται να είναι αυτός που εμπνέει και κινητοποιεί την ομάδα μέσω ενός οράματος, το οποίο είναι σε θέση να επικοινωνήσει με πειστικότητα και σαφήνεια στους υφισταμένους τους. Επίσης, αναμένεται να είναι σε θέση να καθιστά τις εργασιακές συνθήκες ενδιαφέρουσες για τους υφισταμένους του/της, με το να τους προσφέρει συνθήκες ανάπτυξης προσωπικής και επαγγελματικής, ευκαιρίες μάθησης, αλλά και διαφανείς δυνατότητες εξέλιξης. Η επαγγελματική ικανοποίηση συνδέεται και με τη δημιουργία ενός κλίματος στο οποίο οι εργαζόμενοι αισθάνονται ασφαλείς, αποδεκτοί και νιώθουν ότι εισπράττουν έμπρακτη υποστήριξη. Επιπλέον, ένα ηγετικό στέλεχος πρέπει να είναι σε θέση να θέτει σαφή στοχοθεσία, σαφείς τρόπους επίτευξης της στοχοθεσίας και σύστημα ηθικών επιβραβεύσεων και ανταμοιβών όταν οι εργαζόμενοι συγκλίνουν με αυτή τη στοχοθεσία, ή όταν συνεισφέρουν με σημαντικές ιδέες ή απόψεις. Επομένως, η ικανοποίηση των εργαζομένων συνδέεται και με την λήψη θετικού feedback από τον προϊστάμενο –ηγέτη, ώστε να υπάρχει το αίσθημα της αναγνώρισης. Περαιτέρω, σύμφωνα πάντα με τον Μπουραντά (ό.π.) σημαντικό είναι τα στελέχη να ενισχύουν το αίσθημα ευθύνης των εργαζομένων, να δίνουν ερεθίσματα για αυξημένη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, να τους παρέχουν βήμα στο οποίο μπορούν να τοποθετηθούν.

Η επαγγελματική ικανοποίηση δε συνδέεται μόνο με συγκεκριμένες θετικές συμπεριφορές εκ μέρους των ηγετών, αλλά και με την απουσία ορισμένων αρνητικών: συγκεκριμένα, ένας ηγέτης ο οποίος επιθυμεί να εξασφαλίζει για τους εργαζομένους ψηλό επίπεδο ικανοποίησης, πρέπει να εξαλείψει προληπτικά και προκαταβολικά τυχόν αντικίνητρα, όπως είναι η αίσθηση της άδικης και μεροληπτικής μεταχείρισης ορισμένων εργαζομένων, η αναποτελεσματική διαχείριση της στοχοθεσίας με έμφαση στη γραφειοκρατική προσήλωση και χωρίς σαφήνεια και βιωσιμότητα στόχων, η δημιουργία ενός εργασιακού κλίματος χωρίς την απαιτούμενη συνοχή, η αίσθηση ότι κάθε θετική συνεισφορά μένει χωρίς αναγνώριση.

2.2 Μοντέλα εργασιακής ικανοποίησης

Οι Hashim, Faisal και Khan (2017) χαρτογραφούν και διαφορετικά μοντέλα που σχετίζονται με την επαγγελματική ικανοποίηση, ως εξής: Ο Locke (1976) πρότεινε τη θεωρία του αποτελέσματος για να

περιγράφει την επαγγελματική ικανοποίηση. Η βασική υπόθεση αυτής της θεωρίας είναι ότι η εργασιακή ευτυχία καθορίζεται από την απόκλιση μεταξύ του τι κανείς επιθυμεί να έχει και του τι έχει στην πράξη.

Σύμφωνα με τη Θεωρία των προδιαθέσεων κάθε άτομο έχει μια ξεχωριστή ιδιοσυγκρασία και προσωπικότητα, η οποία θα επηρεάσει και τα κριτήρια ικανοποίησης από την εργασία. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, κάθε προσωπικότητα, ανεξάρτητα από τις συνθήκες, τους ρόλους, τις θέσεις, τις απολαβές, θα έχουν τον ίδιο, σταθερό βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης, όπως αυτός ορίζεται αυστηρά από τις ατομικές τους ψυχολογικές προδιαθέσεις απέναντι στο φαινόμενο της εργασίας, και όπως αντιλαμβάνονται τη θέση του εαυτού τους ως εργαζομένου (Hashim, Faisal & Khan, όπ.π.).

Σύμφωνα με τη θεωρία της αντιθετικής διαδικασίας, η επαγγελματική ικανοποίηση συνδέεται με το συναίσθημα που πυροδοτείται αντίστοιχα, από τις θετικές και από τις αρνητικές εμπειρίες. Για παράδειγμα το άγχος είναι αποτέλεσμα αρνητικών εμπειριών, ενώ θετικές εμπειρίες οδηγούν σε ένα αίσθημα εκπλήρωσης (Solomon, 1974). Η θεωρία της ισότητας σχετίζεται με το πώς ένα άτομο αντιλαμβάνεται τη δικαιοσύνη στις κοινωνικές σχέσεις. Ειδικότερα, βάσει της θεωρίας της ισότητας, ένας εργαζόμενος παρακολουθεί το επίπεδο προσπάθειας και απόδοσης ενός εργαζομένου και το επίπεδο ανταμοιβών που λαμβάνει. Στη συνέχεια συγκρίνει αυτά τα ευρήματα με τη δική του αναλογία προσπάθειας και ανταμοιβών. Ο βαθμός ικανοποίησης σχετίζεται με το κατά πόσο ο εργαζόμενος αισθανθεί ότι υπάρχει ισονομία και δίκαιη οριζόντια μεταχείριση των εργαζομένων βάσει της προσφοράς τους (Homans, 1958).

Η θεωρία της ασυμβατότητας (theory of discrepancy) σύμφωνα με την οποία κάθε εργαζόμενος σχηματίζει δύο εικόνες για τον εαυτό του ως εργαζομένου/ης, τον ιδανικό εργαζόμενο και τον εκ των πραγμάτων υπαρκτό εργαζόμενο. Αν αυτές οι δύο εικόνες αποκλίνουν λόγω των συνθηκών, μεγαλώνει και η δυσαρέσκεια για την επαγγελματική κατάσταση (Higgins, 1987). Η θεωρία της εκπλήρωσης των αναγκών, σχετίζεται με το όραμα του/της κάθε εργαζομένου σχετικά με το τι οφείλει να αποκτήσει για να είναι ευτυχισμένος/η. Τέτοια αγαθά μπορεί να είναι η κοινωνική καταξίωση, η επιρροή, η αναγνώριση από τους προϊσταμένους κ.ά. Στο βαθμό που η εργασία συνδράμει στην υλοποίηση αυτών των αναγκών, αυξάνεται αναλογικά και η επαγγελματική ικανοποίηση. Στο ίδιο πλαίσιο εντάσσονται και θεωρίες που αφορούν τους στόχους για προσωπική επιτυχία, επαγγελματική ανέλιξη, βελτίωση του βιοτικού επιπέδου, εξασφάλιση καλύτερων συνθηκών για την οικογένεια, τους στόχους για συμβολή στο συλλογικό καλό και

στην ανάληψη ρόλων κοινοτικής ευθύνης και συμβολής, τους στόχους για συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και στον σχεδιασμό των συνθηκών. Όσο η εργασία βοηθά την υλοποίηση αυτών των στόχων, τόσο αυξάνεται η αίσθηση επαγγελματικής ικανοποίησης.

Τέλος, η θεωρία υγιεινής-κινήτρων (Hygiene and motivation theory, ή two motivators theory) του Herzberg, είναι μια ψυχολογική θεωρία που επικεντρώνεται στην κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση. Η θεωρία του Herzberg προσδιορίζει δύο διακριτά σύνολα παραγόντων που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση, τους παράγοντες υγιεινής και τα κίνητρα. Οι παράγοντες υγιεινής στην ουσία είναι οι παράγοντες συντήρησης, ή οι παράγοντες που αποτρέπουν την επαγγελματική δυσαρέσκεια, παράγοντες κυρίως εξωγενείς, όπως οι απολαβές, η ασφαλιστική κάλυψη, το διοικητικό πλαίσιο της εργασίας, οι ευθύνες που απορρέουν από τον εργασιακό ρόλο, το χρονοδιάγραμμα εργασιών κτλ

Αντιθέτως, τα κίνητρα δεν είναι απλώς παράγοντες αποφυγής δυσαρέσκειας, αλλά παράγοντες δημιουργίας ικανοποίησης και αφορούν κυρίως ενδογενείς παράγοντες, όπως το αίσθημα της προσωπικής επίτευξης, η αναγνώριση από τους άλλους και η ανταμοιβή, η δυνατότητα εξέλιξης και μάθησης κτλ

Η βασική ιδέα πίσω από τη θεωρία του Herzberg είναι ότι οι παράγοντες υγιεινής μπορούν μόνο να αποτρέψουν τη δυσαρέσκεια και δεν έχουν μόνιμο θετικό αντίκτυπο στο βαθμό ικανοποίησης. Με άλλα λόγια, η βελτίωση των συνθηκών εργασίας, της αμοιβής ή των διαπροσωπικών σχέσεων μπορεί να αποτρέψει τη δυσαρέσκεια των εργαζομένων, αλλά δεν θα τους κάνει απαραίτητα να παρακινηθούν και να μείνουν ικανοποιημένοι από τη δουλειά τους. Για να επιτύχουν υψηλότερη παρακίνηση και ικανοποίηση, οι οργανισμοί θα πρέπει να επικεντρωθούν στην ενίσχυση των πραγματικών κινήτρων, παρέχοντας ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη, αναγνώριση, προκλητικά καθήκοντα και αίσθηση επιτυχίας.

Στο ίδιο πλαίσιο, η επαγγελματική ικανοποίηση σχετίζεται και με το είδος ηγεσίας. Σύμφωνα με τους Specchia, Cozzolino, Carini, Di Pilla, Galletti, Ricciardi και Damiani (2021) οι μετασχηματιστικοί ηγέτες (transformational leaders) δημιουργούν σημαντικά πιο ικανοποιημένους εργαζομένους γύρω τους από όλα τα άλλα είδη ηγεσίας (βλ. και Claassen, 2015). Εύρημα που δεν εκπλήσσει καθώς η μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται με την αποτελεσματική επικοινωνία, την εξατομικευμένη αντιμετώπιση, την εμπεδωμένη

αίσθηση αφοσίωσης, τη δημιουργία κοινών στόχων, την έμπνευση και την παρακίνηση, τη διανοητική διέγερση και την εξατομικευμένη αναγνώριση για την επίτευξη καλών αποτελεσμάτων.

Τέλος, ένα ακόμη είδος ηγεσίας που επιδρά θετικά στην επαγγελματική ικανοποίηση είναι η ηθική ηγεσία (moral leadership), και είναι το είδος ηγεσίας το οποίο πλαισιώνει ερευνητικά αυτή την έρευνα.

Οι ηθικοί ηγέτες είναι αυτοί που επιδεικνύουν υψηλά πρότυπα ηθικής, ηθικής και δικαιοσύνης. Οι εργαζόμενοι επηρεάζονται θετικά από τέτοιους ηγέτες καθώς αυξάνεται η ψυχολογική εμπιστοσύνη, το αίσθημα δικαιοσύνης, το αίσθημα διαφάνειας και το αίσθημα ισότητας. Ένα τέτοιο κλίμα βελτιώνει την έκφραση δημιουργικότητας (Carmeli et al., 2014 στο Ahmad & Umrani, 2019), την ομαδική απόδοση (Edmondson, 1999) και την επαγγελματική δέσμευση (May et al., 2004 στο Ahmad & Umrani, 2019). Συνεπακόλουθα, ένας τέτοιος ηγέτης αυξάνει την επαγγελματική ικανοποίηση (Avey et al., 2012 στο Ahmad & Umrani, 2019).

Ολοκληρώνοντας, είναι βασικό να αποσαφηνιστεί ότι η επαγγελματική ικανοποίηση δεν επιδρά μόνο στους εργαζομένους, ψυχολογικά, γνωστικά, κοινωνικά και οικονομικά, αλλά επιδρά βαθύτατα και στους ίδιους τους οργανισμούς, καθώς όσο πιο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι τόσο ανώτερη είναι η επαγγελματική τους απόδοση (Belonio, 2014).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

3.1 Ερευνητικό πρόβλημα και αφετηρία έρευνας:

Συχνά, διαστάσεις της συμπεριφοράς των διευθυντικών στελεχών που σχετίζονται με το ηγετικό στυλ αλλά και με το επιλεγμένο στυλ επικοινωνίας με τους υφισταμένους, παραμένουν στο περιθώριο και παραγκωνίζονται ως στοιχεία που δε σχετίζονται άμεσα με τις επιδόσεις των υπαλλήλων και με την αποτελεσματικότητα των οργανισμών. Ωστόσο, η έρευνα στο πεδίο αυτό έχει επανειλημμένως υπογραμμίσει τη σημαντική επίπτωση που το στυλ ηγεσίας και το στυλ επικοινωνίας έχουν για την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας των οργανισμών. Έτσι, με την παρούσα έρευνα, επιχειρείται η ανάδειξη ορισμένων ψυχολογικών χαρακτηριστικών των διευθυντικών στελεχών, ο τρόπος που οι υφιστάμενοί τους εισπράττουν την επίδοση των διευθυντών τους σε αυτά τα χαρακτηριστικά, ο τρόπος που αυτά τα χαρακτηριστικά επιδρούν στον γενικότερο βαθμό ικανοποίησης των υπαλλήλων από τον εργασιακό τους χώρο. Στο πλαίσιο αυτό, τέσσερα ψυχολογικά χαρακτηριστικά απετέλεσαν τους θεωρητικούς άξονες, αλλά και τις ανεξάρτητες μεταβλητές αυτής της εργασίας, η ευαισθησία, η ακεραιότητα, η ταπεινότητα και η αυστηρότητα.

Ειδικότερα, ψυχολογικοί παράγοντες όπως η ευαισθησία ενός διευθυντή τράπεζας μπορεί να αποτελέσει κρίσιμο παράγοντα για την ικανοποίηση των υπαλλήλων. καθώς διευθυντές που είναι ευαίσθητοι στις ανάγκες, τις απόψεις και τις προτάσεις των υπαλλήλων μπορούν να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον εργασίας όπου οι υπάλληλοι αισθάνονται πολύτιμοι, ασφαλείς, ήρεμοι και αποδεκτοί. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερη ικανοποίηση, αυξημένη παραγωγικότητα και περαιτέρω ανάπτυξη της τράπεζας.

Ομοίως, η ακεραιότητα είναι ένα άλλο σημαντικό ψυχολογικό χαρακτηριστικό που μπορεί να επηρεάσει την ικανοποίηση των υπαλλήλων. Διευθυντές που διακρίνονται για την ακεραιότητά τους αυτολογοκρίνονται, δέχονται την κριτική, δρουν με εντιμότητα και διαφάνεια, αποδίδουν εύσημα σε όσους τα αξίζουν, δε διστάζουν να αναλάβουν τις ευθύνες τους για τα σφάλματά τους. Αυτό μπορεί να οδηγήσει

σε μεγαλύτερη αφοσίωση και δέσμευση από τους υπαλλήλους προς την τράπεζα και τους στόχους της, καθώς βλέπουν ότι ο διευθυντής διέπεται από πνεύμα δικαιοσύνης.

Επίσης, η ταπεινότητα είναι σημαντική πτυχή της προσωπικότητας των διευθυντών που μπορεί να επηρεάσει την ικανοποίηση των υπαλλήλων και αφορά την ικανότητα του διευθυντή να αποστρέφεται την κολακεία, να μην ενδίδει σε πιέσεις που θα του εξασφαλίσουν οπαδούς, να αντιλαμβάνεται ότι ο ρόλος του πρέπει να εστιάζει στην προστασία του προσωπικού του και του οργανισμού τον οποίο υπηρετεί, και όχι στην προστασία του προσωπικού του συμφέροντος.

Τέλος, η αυστηρότητα σχετίζεται με τη στάση ενός διευθυντή που πιέζει για την αριστεία, δεν συμβιβάζεται με την μετριότητα και δημιουργεί συνθήκες συνεχούς βελτίωσης.

Η κατανόηση των ψυχολογικών παραμέτρων που επηρεάζουν τη σχέση ανάμεσα σε διευθυντές και υπάλληλους μπορεί να οδηγήσει σε βελτιώσεις στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και στην επίτευξη βελτιωμένων οργανωσιακών αποτελεσμάτων.

3.2 Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της έρευνας είναι να εξετάσει τη σχέση μεταξύ των ψυχολογικών χαρακτηριστικών των διευθυντών τραπεζών - συγκεκριμένα, της ευαισθησίας, της ταπεινότητας, της ακεραιότητας και της αυστηρότητας με τον βαθμό ικανοποίησης των υπαλλήλων από το επαγγελματικό τους περιβάλλον, αλλά και από την εν γένει συμπεριφορά των διευθυντών τους.

3.3 Πρωτοτυπία και χρησιμότητα

Όπως ειπώθηκε ήδη, η παρούσα έρευνα ερευνά τον τρόπο που συγκεκριμένα, επιλεγμένα ψυχολογικά χαρακτηριστικά ενός διευθυντή τράπεζας και συγκεκριμένα, η ακεραιότητα, η ταπεινότητα, η ευαισθησία και η αυστηρότητα επιδρούν με τον βαθμό ικανοποίησης των υπαλλήλων και με την πρόθεσή τους -αν γίνουν κάποια στιγμή οι ίδιοι στελέχη στο μέλλον- να ακολουθήσουν το παράδειγμα του διευθυντή τους. Έτσι η έρευνα ανήκει σε ένα σημαντικό πεδίο έρευνας που έχει ευρείες εφαρμογές στον τομέα της ψυχολογίας οργανισμών και της διοίκησης καθώς συνδυάζει τον παραγοντικό παράγοντα της ανθρώπινης συμπεριφοράς με την επιρροή της στην απόδοση και την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Η χρησιμότητα της έρευνας έγκειται στο ότι η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά των διευθυντών τραπεζών επηρεάζουν την ικανοποίηση των υπαλλήλων μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένες πρακτικές διοίκησης και ανθρώπινου δυναμικού στον χώρο των τραπεζών. Αυτό μπορεί να έχει θετικό αντίκτυπο στην απόδοση της τράπεζας και, στη συνέχεια, στην οικονομία γενικότερα. Επίσης, μπορεί να βοηθήσει τις τράπεζες να προσελκύσουν και να διατηρήσουν το καλύτερο ανθρώπινο δυναμικό.

Η πρωτοτυπία της έρευνας προκύπτει από τον συνδυασμό των συγκεκριμένων ψυχολογικών χαρακτηριστικών των διευθυντών τραπεζών και την εξέταση της επίδρασής τους στην ικανοποίηση των υπαλλήλων της τράπεζας. Αυτός ο συνδυασμός είναι πρωτότυπος και προσφέρει μια νέα προοπτική στον τομέα της οργανωσιακής ψυχολογίας και διοίκησης. Μέσα από αυτήν την έρευνα, μπορούμε να ανακαλύψουμε ποιες συγκεκριμένες πτυχές της προσωπικότητας των διευθυντών επηρεάζουν την ικανοποίηση των υπαλλήλων και πώς αυτές οι επιρροές μπορούν να αξιοποιηθούν για τη βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης.

3.4 Ερευνητικές ερωτήσεις

1. Ποιες είναι οι απόψεις των τραπεζικών υπαλλήλων για τον βαθμό ευαισθησίας που επιδεικνύουν οι διευθυντές τους;
2. Ποιες είναι οι απόψεις των τραπεζικών υπαλλήλων για τον βαθμό ακεραιότητας που επιδεικνύουν οι διευθυντές τους;
3. Ποιες είναι οι απόψεις των τραπεζικών υπαλλήλων για τον βαθμό αυστηρότητας που επιδεικνύουν οι διευθυντές τους;
4. Ποιες είναι οι απόψεις των τραπεζικών υπαλλήλων για τον βαθμό ταπεινότητας που επιδεικνύουν οι διευθυντές τους;
5. Ποιες είναι οι απόψεις των τραπεζικών υπαλλήλων για τον βαθμό ικανοποίησής τους από τον εργασιακό τους χώρο;

6. Πώς συσχετίζεται η ευαισθησία, η ακεραιότητα, η αυστηρότητα και η ταπεινότητα των διευθυντών τραπεζών με τον βαθμό ικανοποίησης των τραπεζικών υπαλλήλων από το επαγγελματικό τους περιβάλλον;
7. Οι μεταβλητές της ευαισθησίας, ακεραιότητας, αυστηρότητας και ταπεινότητας συνολικά ως μοντέλο προβλέπουν ικανοποιητικά τον βαθμό ικανοποίησης των υπαλλήλων;
8. Το φύλο διαφοροποιεί τις απόψεις των τραπεζικών υπαλλήλων για τις παραπάνω μεταβλητές;
9. Η ηλικία διαφοροποιεί τις απόψεις των τραπεζικών υπαλλήλων για τις παραπάνω μεταβλητές;
10. Η οικογενειακή κατάσταση διαφοροποιεί τις απόψεις των τραπεζικών υπαλλήλων για τις παραπάνω μεταβλητές;
11. Το επίπεδο σπουδών διαφοροποιεί τις απόψεις των τραπεζικών υπαλλήλων για τις παραπάνω μεταβλητές;
12. Η αλληλεπίδραση των δημογραφικών μεταβλητών διαφοροποιεί τις απόψεις των τραπεζικών υπαλλήλων για τις παραπάνω μεταβλητές;

3.5 Μετασχηματισμός ερευνητικών ερωτήσεων σε ερευνητικές υποθέσεις

(Για τις πρώτες πέντε ερευνητικές ερωτήσεις παραλείπονται οι αντίστοιχες ερευνητικές υποθέσεις, καθώς αυτές οι ερωτήσεις είναι περιγραφικές και στόχο έχουν να παραθέσουν μέσους όρους και τυπικές αποκλίσεις και όχι να ελέγξουν κάποια υπόθεση)

Υπόθεση 1: Ο βαθμός ευαισθησίας που επιδεικνύουν οι διευθυντές τραπεζών συσχετίζεται με την ικανοποίηση των τραπεζικών υπαλλήλων από το επαγγελματικό τους περιβάλλον.

Υπόθεση 2: Ο βαθμός ακεραιότητας που επιδεικνύουν οι διευθυντές τραπεζών συσχετίζεται με την ικανοποίηση των τραπεζικών υπαλλήλων από το επαγγελματικό τους περιβάλλον.

Υπόθεση 3: Ο βαθμός αυστηρότητας που επιδεικνύουν οι διευθυντές τραπεζών συσχετίζεται με την ικανοποίηση των τραπεζικών υπαλλήλων από το επαγγελματικό τους περιβάλλον.

Υπόθεση 4: Ο βαθμός ταπεινότητας που επιδεικνύουν οι διευθυντές τραπεζών συσχετίζεται με την ικανοποίηση των τραπεζικών υπαλλήλων από το επαγγελματικό τους περιβάλλον.

Υπόθεση 5: Η ευαισθησία, ακεραιότητα, αυστηρότητα και ταπεινότητα των διευθυντών τραπεζών επιδρούν και προβλέπουν τον βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης των τραπεζικών υπαλλήλων

Υπόθεση 6: Το φύλο των συμμετεχόντων θα διαφοροποιήσει σημαντικά τις απαντήσεις τους σε όλες τις μεταβλητές της έρευνας

Υπόθεση 7: Η ηλικία των συμμετεχόντων θα διαφοροποιήσει σημαντικά τις απαντήσεις τους σε όλες τις μεταβλητές της έρευνας

Υπόθεση 8: Η οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων θα διαφοροποιήσει σημαντικά τις απαντήσεις τους σε όλες τις μεταβλητές της έρευνας

Υπόθεση 9: Το επίπεδο σπουδών των συμμετεχόντων θα διαφοροποιήσει σημαντικά τις απαντήσεις τους σε όλες τις μεταβλητές της έρευνας

Υπόθεση 10: Η αλληλεπίδραση των δημογραφικών μεταβλητών σε ζεύγη θα διαφοροποιήσει σημαντικά τις απαντήσεις τους σε όλες τις μεταβλητές της έρευνας

3.6 Περιγραφή εργαλείου συλλογής δεδομένων

Η έρευνα είναι ποσοτική, καθώς τα δεδομένα συνελέγησαν με ερωτηματολόγιο το οποίο αναπτύχθηκε για τον σκοπό αυτής της έρευνας, αξιοποιώντας βασικές πτυχές της θεωρίας για τις επικοινωνιακές δεξιότητες, καθώς αυτό εισάγει τις έννοιες της ευαισθησίας, ακεραιότητας, αυστηρότητας και ταπεινότητας ως σημαντικά ψυχολογικά χαρακτηριστικά που επιδρούν στο ύφος ενάσκησης ηγεσίας και στο αντίκτυπό της στους υφισταμένους.

Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει τέσσερις δημογραφικές ερωτήσεις (φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση και επίπεδο σπουδών) και 23 ερωτήσεις που μετρούν τις πέντε επιδιωκόμενες μεταβλητές της εργασίας (ευαισθησία, ακεραιότητα, αυστηρότητα και ταπεινότητα και επαγγελματική ικανοποίηση).

3.6.1 Αυστηρότητα

Για τον άξονα «αυστηρότητα» χρησιμοποιήθηκαν τέσσερις ερωτήσεις (8,9,10 και 20) και συγκεκριμένα οι εξής:

Ερώτηση 8: "Είναι αυστηρός με θέματα συνέπειας και πειθαρχίας των συνεργατών του."

Ερώτηση 9: "Είναι αυστηρός όταν βλέπει μετριότητα και χαμηλές επιδόσεις στους συνεργάτες του/της."

Ερώτηση 10: "Παίρνει χωρίς δισταγμό αυστηρές και δυσάρεστες αποφάσεις για τους ανθρώπους, όταν κρίνει ότι αυτό είναι το δίκαιο."

Ερώτηση 20: "Αρνείται τις άδικες εξυπηρετήσεις."

3.6.2 Ταπεινότητα

Για τον άξονα «ταπεινότητα» χρησιμοποιήθηκαν τέσσερις ερωτήσεις (15,16,17 και 18) και συγκεκριμένα οι εξής:

Ερώτηση 15: "Αναλαμβάνει πάντα τις ευθύνες του, αναγνωρίζει και ζητά συγγνώμη για τα λάθη και τις αποτυχίες του."

Ερώτηση 16: "Αποστρέφεται τις κολακείες και τις επιδείξεις."

Ερώτηση 17: "Αναγνωρίζει τις δικές του αδυναμίες και τις δυνατότητες των άλλων."

Ερώτηση 18: "Δέχεται και επιζητά τη δημιουργική κριτική."

3.6.3 Ακεραιότητα

Για τον άξονα «ακεραιότητα» χρησιμοποιήθηκαν έξι ερωτήσεις (2,3,11,12,13 και 14) και συγκεκριμένα οι εξής:

Ερώτηση 2: "Αναγνωρίζει την επιτυχία των άλλων και αποδίδει τα σχετικά εύσημα."

Ερώτηση 3: "Εφαρμόζει ίση μεταχείριση σε όλους."

Ερώτηση 11: "Είναι συνεπής, τηρεί τις υποσχέσεις του, λέει ό,τι εννοεί και εννοεί ό,τι λέει."

Ερώτηση 12: "Τηρεί τις αξίες και τα πιστεύω του στην πράξη."

Ερώτηση 13: "Λέει πάντα την αλήθεια και κάνει πράξη τη διαφάνεια."

Ερώτηση 14: "Συμπεριφέρεται σε όλους με τη λογική 'κερδίζω - κερδίζεις!'."

3.6.4 Ευαισθησία

Για τον άξονα «ευαισθησία» χρησιμοποιήθηκαν πέντε ερωτήσεις (1,4,5,6 και 7) και συγκεκριμένα οι εξής:

Ερώτηση 1: "Προάγει το ομαδικό πνεύμα."

Ερώτηση 4: "Κάνει τους ανθρώπους να αισθάνονται άνετα όταν επικοινωνούν μαζί του/της."

Ερώτηση 5: "Σέβεται τα βασικά δικαιώματα, ανάγκες και ιδιαιτερότητες των συνεργατών του."

Ερώτηση 6: "Η συμπεριφορά προς τους συνεργάτες του είναι ευγενική, προσιτή, ευχάριστη και ανθρώπινη."

Ερώτηση 7: "Νοιάζεται ειλικρινά για τα προβλήματα των συνεργατών του και τους το δείχνει."

3.6.5 Ικανοποίηση

Για τον άξονα «ικανοποίηση» χρησιμοποιήθηκαν έξι ερωτήσεις (21,22 και 23) και συγκεκριμένα οι εξής:

Ερώτηση 21: "Είμαι ικανοποιημένος από την ηγετική συμπεριφορά του διευθυντή μου."

Ερώτηση 22: "Ο/η διευθυντής/τρια συμβάλλει στην επαγγελματική μου ικανοποίηση."

Ερώτηση 23: "Αν γίνω στέλεχος, θα ακολουθήσω τις πρακτικές του/της διευθυντή/τριας μου."

Οι απαντήσεις όλων των ερωτήσεων πλην των δημογραφικών έχουν οργανωθεί σε πενταβάθμια ισοδιαστημική κλίμακα Likert. Αναλυτικότερα για τις 23 ερωτήσεις οι οποίες επιχειρούν να διερευνήσουν τις απόψεις των τραπεζικών υπαλλήλων για τον βαθμό στον οποίο οι διευθυντές τους επιδεικνύουν ευαισθησία, ακεραιότητα, αυστηρότητα και ταπεινότητα, αλλά και για τον βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης, η κλίμακα έχει ως εξής:

- Καθόλου=1
- Λίγο=2
- Μέτρια=3
- Αρκετά =4
- Πολύ=5

3.7 Ανάλυση δεδομένων

Για τις ερευνητικές ερωτήσεις 1,2,3, 4 και 5 θα παρατεθούν μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις καθώς αυτά τα περιγραφικά στοιχεία αναμένεται να καταδείξουν τον βαθμό στον οποίο οι τραπεζικοί υπάλληλοι θεωρούν ότι οι διευθυντές τους επιδεικνύουν ευαισθησία, ακεραιότητα, αυστηρότητα και ταπεινότητα. Για

την ερώτηση 6 αξιοποιήθηκε Spearman τεστ και για την προϋπόθεσή του Shapiro Wilks τεστ, για την ερώτηση 7 γραμμική πολλαπλή παλινδρόμηση, για την ερώτηση 8, t test οF independent samples, για τις ερωτήσεις 9, 10 και 11 one way anova και τέλος για την ερώτηση 12 two way anova.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

4.1 Εγκυρότητα και αξιοπιστία

Για να εξασφαλιστεί η εγκυρότητα, ελήφθησαν διάφορα μέτρα στο σχεδιασμό της έρευνας. Κυρίως, χρησιμοποιήθηκε μια μέθοδος τυχαίας δειγματοληψίας για την επιλογή συμμετεχόντων από ένα ευρύ φάσμα τραπεζικών ιδρυμάτων που λειτουργούν στον νομό Δωδεκανήσου για την ελαχιστοποίηση πιθανής μεροληψίας στην επιλογή. Επιπλέον, για να εξασφαλιστεί περαιτέρω η εγκυρότητα της έρευνας, χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις από επιστημονικά έγκυρες πηγές και προτεινόμενα ερωτηματολόγια για την επιλογή ερωτήσεων οι οποίες θα μετρήσουν τις διερευνώμενες επικοινωνιακές πτυχές. Επιπλέον, το ερωτηματολόγιο δοκιμάστηκε πιλοτικά σε μια μικρής κλίμακας ομάδα πριν από τη μαζική συμπλήρωση του ερωτηματολογίου ώστε να αξιολογηθεί το κατά πόσο το ερωτηματολόγιο είναι εύληπτο και σαφές. Μικρές προσαρμογές έγιναν με βάση τα αποτελέσματα της πιλοτικής μελέτης για την ενίσχυση της αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου.

Η αξιοπιστία αξιολογήθηκε με τον συντελεστή άλφα Cronbach και επέστρεψε ικανοποιητικές τιμές, όπως παρουσιάζεται αναλυτικά στη συνέχεια.

4.2 Περιγραφή του δείγματος της έρευνας

Ακολουθεί περιγραφή των δημογραφικών μεταβλητών της έρευνας, και συγκεκριμένα: Το φύλο, την ηλικία του υπαλλήλου, την οικογενειακή κατάσταση και τις σπουδές.

4.2.1 Φύλο

Στην έρευνα έλαβαν μέρος 127 άτομα, εκ των οποίων το 45.7% ήταν άντρες (N=42) και 54.3% γυναίκες (N=70) (Πίνακας). Βλέπουμε ότι υπερτερούν αριθμητικά οι γυναίκες, αλλά όχι σημαντικά (πίνακας 1).

Πίνακας 1

Κατανομή των απαντήσεων των υπαλλήλων του δείγματος με βάση το φύλο

Φύλο	N	%	Έγκυρο %	Αθροιστικό %
Άντρας	58	45.7	45.7	5.7
Γυναίκα	69	54.3	54.3	100.0
ΣΥΝΟΛΟ	127	100.0	100.0	

4.2.2 Ηλικία

Το δείγμα κατανεμήθηκε σε τέσσερις υποομάδες: την πρώτη ομάδα με τους υπαλλήλους έως 29 ετών (N=5) οι οποίοι συνιστούν το 3.9%, τη δεύτερη ομάδα με υπαλλήλους από 30-39 ετών (N=22) οι οποίοι αποτελούν το 17.3%, την τρίτη ομάδα με υπαλλήλους από 40 έως 49 ετών (N=80) οι οποίοι αποτελούν το 63% και τέλος στην τέταρτη ομάδα με υπαλλήλους μεγαλύτερους από 50 ετών (N=20) οι οποίοι αποτελούν το 15.7%. Προκύπτει έτσι ότι η ομάδα που συγκέντρωσε τους περισσότερους υπαλλήλους είναι αυτή με ηλικιακό φάσμα από 40 έως 49 ετών (πίνακας 2).

Πίνακας 2

Κατανομή των απαντήσεων των υπαλλήλων του δείγματος με βάση την ηλικία τους

Ηλικία	N	%	Έγκυρο %	Αθροιστικό %
20-29	5	3.9	3.9	3.9
30-39	22	17.3	17.3	21.3
40-49	80	63.0	63.0	84.3
50 και άνω	20	15.7	15.7	100.0
ΣΥΝΟΛΟ	127	100.0	100.0	

4.2.3 Οικογενειακή κατάσταση

Το δείγμα κατανεμήθηκε σε τέσσερις υποομάδες βάσει οικογενειακής κατάστασης: την πρώτη ομάδα με τους έγγαμους υπαλλήλους (N=96) οι οποίοι συνιστούν το 75.6%, τη δεύτερη ομάδα με άγαμους υπαλλήλους (N=21) οι οποίοι αποτελούν το 16.5%, την τρίτη ομάδα με διαζευγμένους υπαλλήλους (N=4) οι

οποίοι αποτελούν το 3.1% και τέλος στην τέταρτη ομάδα με υπαλλήλους οι οποίοι συζούν (N=4) οι οποίοι αποτελούν το 3.1%. Προκύπτει έτσι ότι η ομάδα που συγκέντρωσε τους περισσότερους υπαλλήλους είναι αυτή με τους έγγαμους (πίνακας 3).

Πίνακας 3

Κατανομή των απαντήσεων των υπαλλήλων του δείγματος με βάση την οικογενειακή τους κατάσταση

Οικογενειακή κατάσταση	N	%	Έγκυρο %	Αθροιστικό %
έγγαμος	96	75.6	75.6	75.6
άγαμος	21	16.5	16.5	92.1
διαζευγμένος	4	3.1	3.1	95.3
σε διάσταση	2	1.6	1.6	96.9
συζώ	4	3.1	3.1	100.0
ΣΥΝΟΛΟ	127	100.0	100.0	

4.2.4 Σπουδές

Το δείγμα κατανεμήθηκε σε πέντε υποομάδες βάσει επιπέδου σπουδών: Από τον πίνακα προκύπτει ότι το 11% των υπαλλήλων έχουν ως ανώτερο πτυχίο το απολυτήριο λυκείου (N=14), το 32.3% διαθέτει πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ (N=41), το 3.9% έχει δεύτερο πτυχίο (N=5), το 49.6% διαθέτει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών (N=63), και το 3.1% διαθέτει διδακτορικό (N=4). Προκύπτει ότι η πλειονότητα διαθέτει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών (πίνακας 4).

Πίνακας 4

Κατανομή των απαντήσεων των υπαλλήλων του δείγματος με τους κατεχόμενους τίτλους σπουδών τους

Επίπεδο σπουδών	N	%	Έγκυρο %	Αθροιστικό %
Απολυτήριο	14	11.0	11.0	11.0
Πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ	41	32.3	32.3	43.3
Δεύτερο πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ	5	3.9	3.9	47.2
Μεταπτυχιακός τίτλος	63	49.6	49.6	96.9
Διδακτορικό	4	3.1	3.1	100.0
ΣΥΝΟΛΟ	127	100.0	100.0	

Ακολουθεί πίνακας με όλες τις δημογραφικές μεταβλητές του δείγματος για την εύκολη συνοπτική εποπτεία (πίνακας 5).

Πίνακας 5

Συγκεντρωτική περιγραφή δείγματος

Δημογραφικές μεταβλητές	Υποομάδες	N
Φύλο	Άντρας	58
	Γυναίκα	69
Ηλικιακή ομάδα	20-29	5
	30-39	22
	40-49	80
	50 και άνω	20
Οικογενειακή κατάσταση	έγγαμος	96
	άγαμος	21
	διαζευγμένος	4
	σε διάσταση	2
	συζώ	4
Επίπεδο σπουδών	Απολυτήριο	14
	Πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ	41
	Δεύτερο πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ	5
	Μεταπτυχιακός τίτλος	63
	Διδακτορικό	4

4.3 Περιγραφική στατιστική

Στους παρακάτω πίνακες παρουσιάζονται οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις για κάθε ερώτηση. Οι ερωτήσεις είναι κατανομημένες σε τέσσερις άξονες που αφορούν επικοινωνιακά χαρακτηριστικά και δεξιότητες, δηλαδή ακολουθούν τη βασική δομή του ερωτηματολογίου.

4.3.1 Χαρακτηριστικά ηγετικής συμπεριφοράς στελεχών τραπεζικών ιδρυμάτων και απόψεις υπαλλήλων σχετικά με τον βαθμό ευαισθησίας των διευθυντών (1ο ερευνητικό ερώτημα)

Υπενθυμίζεται ότι το πρώτο ερευνητικό ερώτημα είναι: «Ποιες είναι οι απόψεις των τραπεζικών υπαλλήλων για τον βαθμό ευαισθησίας που επιδεικνύουν οι διευθυντές τους;» Για την απάντηση του ερωτήματος αυτού αξιοποιήθηκε περιγραφική στατιστική και συγκεκριμένα μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, οι υπάλληλοι θεωρούν ότι οι διευθυντές τους επιδεικνύουν ομαδικό πνεύμα σε αρκετά μεγάλο βαθμό ($M=3.75$, $SD=1.24$). Αυτό σημαίνει ότι οι διευθυντές φαίνεται να επιδεικνύουν έναν ικανοποιητικό βαθμό συνεργασίας και συναισθηματικής σύνδεσης με τους υπαλλήλους τους, προωθώντας ένα θετικό ομαδικό περιβάλλον στον χώρο εργασίας. Είναι σημαντικό να σημειώσουμε ότι η αντίληψη αυτή διαφέρει σημαντικά μεταξύ των υπαλλήλων, καθώς η τυπική απόκλιση ($SD=1.24$) υποδεικνύει μια έντονη διακύμανση στις απόψεις τους.

Επίσης, οι υπάλληλοι θεωρούν ότι οι διευθυντές τους κάνουν τους άλλους να νιώθουν άνετα σε αρκετά μεγάλο βαθμό ($M=3.98$, $SD=1.04$). Έτσι, σύμφωνα με τα αποτελέσματα, οι διευθυντές φαίνεται ότι επιδεικνύουν ικανοποιητικό επίπεδο επικοινωνιακής δεξιότητας, πράγμα που δημιουργεί μια αίσθηση άνεσης στον χώρο εργασίας και συμβάλλει στη δημιουργία θετικών σχέσεων.

Σέβεται τα δικαιώματα, τις ανάγκες και ιδιαιτερότητες των συνεργατών του των άλλων ($M=3.88$, $SD=1.21$) σε αρκετά μεγάλο βαθμό. Έτσι, οι διευθυντές φαίνεται να αντιλαμβάνονται την αξία της αποδοχής της διαφορετικότητας των υπαλλήλων τους. Ωστόσο, η έντονη διακύμανση που διαφαίνεται από την τυπική απόκλιση μπορεί να υποδεικνύει την ανάγκη για περαιτέρω και ευαισθητοποίηση ως προς τα θέματα του σεβασμού και των δικαιωμάτων στην ιδιαιτερότητα και στον χώρο εργασίας.

Οι υπάλληλοι επίσης θεωρούν ότι οι διευθυντές τους συμπεριφέρονται προς τους συνεργάτες τους με τρόπο ευγενικό, προσιτό, ευχάριστο και ανθρώπινο σε πολύ μεγάλο βαθμό ($M=4.09$, $SD=0.99$). Έτσι, οι διευθυντές φαίνεται ότι επιδεικνύουν υψηλό επίπεδο πολιτισμού και ευγενείας στη στάση τους και στον τρόπο επικοινωνίας. Τέλος, οι υπάλληλοι θεωρούν ότι οι διευθυντές τους νοιάζονται ειλικρινά για τις ανάγκες των άλλων σε αρκετά μεγάλο βαθμό ($M=3.65$, $SD=1.30$): Η αντίληψη αναφορικά με τον βαθμό προσοχής και φροντίδας προς τις ανάγκες των υπαλλήλων φαίνεται να είναι λίγο χαμηλότερη σε σχέση με

τις άλλες πτυχές. Αυτό μπορεί να αποτελεί πρόκληση για τους διευθυντές να βελτιώσουν την ευαισθησία τους στις ανάγκες των υπαλλήλων και να δημιουργήσουν πιο εξατομικευμένες λύσεις.

Συνολικά, οι διευθυντές φαίνεται να έχουν αρκετά θετική απόδοση στις πτυχές που μέτρησαν τον άξονα «ευαισθησία», αλλά υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης, ιδίως στον τομέα της φροντίδας για τις ανάγκες των υπαλλήλων και του σεβασμού των δικαιωμάτων τους (πίνακας 6).

Πίνακας 6

Παρουσίαση των Μέσων Όρων και των Τυπικών Αποκλίσεων (των δηλώσεων των υπαλλήλων του δείγματος αναφορικά με την ευαισθησία των διευθυντών

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΥΑΙΣΘΗΣΙΑ	N	M.O.	T.A.
1. Προάγει το ομαδικό πνεύμα	127	3.75	1.24
4. Κάνει τους ανθρώπους να αισθάνονται άνετα όταν επικοινωνούν μαζί του/της	127	3.98	1.04
5. Σέβεται τα βασικά δικαιώματα, ανάγκες και ιδιαιτερότητες των συνεργατών του	127	3.88	1.21
6. Η συμπεριφορά προς τους συνεργάτες του είναι ευγενική, προσιτή, ευχάριστη και ανθρώπινη	127	4.09	0.99
7. Νοιάζεται ειλικρινά για τα προβλήματα των συνεργατών του και τους το δείχνει	127	3.65	1.30
Εγκυρο N (listwise)	127		

4.3.2 Χαρακτηριστικά ηγετικής συμπεριφοράς στελεχών τραπεζικών ιδρυμάτων και απόψεις

υπαλλήλων σχετικά με τον βαθμό ακεραιότητας των διευθυντών (2ο ερευνητικό ερώτημα)

Υπενθυμίζεται ότι το δεύτερο ερώτημα είναι: «Ποιες είναι οι απόψεις των τραπεζικών υπαλλήλων για τον βαθμό ακεραιότητας που επιδεικνύουν οι διευθυντές τους;» Για την απάντηση του ερωτήματος αυτού αξιοποιήθηκε περιγραφική στατιστική και συγκεκριμένα μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις.

Οι υπάλληλοι θεωρούν ότι οι διευθυντές τους αναγνωρίζουν την επιτυχία των άλλων και αποδίδουν τα σχετικά εύσημα σε αρκετά μεγάλο βαθμό ($M=3.83$, $SD=1.16$). Αυτό είναι θετικό, καθώς η αναγνώριση και η επιβράβευση της επίδοσης μπορεί να ενισχύσει την κίνητρο και την αυτοεκτίμηση των υπαλλήλων. βέβαια, η μεγάλη τυπική απόκλιση δείχνει ότι υπάρχει μεγάλη διασπορά απαντήσεων.

Επίσης, οι υπάλληλοι θεωρούν ότι οι διευθυντές τους εφαρμόζουν ίση μεταχείριση σε όλους σε οριακά ικανοποιητικό βαθμό ($M=3.58$, $SD=1.13$). Αυτό μπορεί να υποδεικνύει ότι υπάρχει χώρος για

βελτιώσεις στη διαχείριση των προσωπικών και επαγγελματικών σχέσεων, προκειμένου να εξασφαλιστεί η ίση μεταχείριση όλων των υπαλλήλων.

Ομοίως, οι υπάλληλοι θεωρούν ότι οι διευθυντές τους είναι συνεπείς, τηρούν τις υποσχέσεις τους, λένε ό,τι εννοούν και εννοούν ό,τι λένε σε ικανοποιητικό βαθμό ($M=3.73$, $SD=1.12$), ωστόσο υπάρχει περιθώριο για περαιτέρω δέσμευση και συνέπεια στην εκπλήρωση των υποσχέσεών τους.

Στο ίδιο πλαίσιο, οι υπάλληλοι θεωρούν ότι οι διευθυντές τους τηρούν τις αξίες και τα πιστεύω τους στην πράξη σε μεγάλο βαθμό ($M=3.91$, $SD=0.98$). Αυτό είναι θετικό, καθώς η συνεπής συμπεριφορά σύμφωνα με τις αξίες μπορεί να συμβάλει στη δημιουργία ενός ηθικού περιβάλλοντος.

Επιπλέον, οι υπάλληλοι πιστεύουν ότι οι διευθυντές τους λένε πάντα την αλήθεια και κάνουν πράξη τη διαφάνεια σε αρκετά ικανοποιητικό βαθμό ($M=3.65$, $SD=1.17$), με μέσο όρο που μπορεί να υποδεικνύει την ανάγκη για περαιτέρω βελτιώσεις στην επικοινωνία και τη διαφάνεια στον οργανισμό.

Τέλος, οι υπάλληλοι θεωρούν ότι οι διευθυντές τους συμπεριφέρονται σε όλους με τη λογική "κερδίζω - κερδίζεις" σε αρκετά μεγάλο βαθμό ($M=3.77$, $SD=0.96$), γεγονός που υποδεικνύει ότι αναγνωρίζουν τη σημασία της συνεργασίας και της αμοιβαίας ωφέλειας στον οργανισμό.

Συνολικά, οι διευθυντές φαίνεται ότι έχουν αξιοπρεπή απόδοση σε αυτές τις πτυχές που μετρούν τη διάσταση «ακεραιότητα», αλλά υπάρχουν περιθώρια βελτιώσεων στην ίση μεταχείριση, τη συνέπεια, τη διαφάνεια και την ειλικρίνεια, τα οποία δεν προκύπτουν τόσο από τους μέσους όρους καθώς αυτοί κυμαίνονται σε ικανοποιητικό επίπεδο, αλλά από τις αυξημένες τυπικές αποκλίσεις που αποκαλύπτουν την έντονη διακύμανση απόψεων (πίνακας 7).

Πίνακας 7

Παρουσίαση των Μέσων Όρων (μ.ο.) και των Τυπικών Αποκλίσεων (τ.α.) των δηλώσεων των υπαλλήλων του δείγματος αναφορικά με την ακεραιότητα των διευθυντών

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΚΕΡΑΙΟΤΗΤΑ	N	M.O.	T.A.
2. Αναγνωρίζει την επιτυχία των άλλων και αποδίδει τα σχετικά εύσημα	127	3.83	1.16
3. Εφαρμόζει ίση μεταχείριση σε όλους	127	3.58	1.13
11. Είναι συνεπής, τηρεί τις υποσχέσεις του, λέει ό,τι εννοεί και εννοεί ό,τι λέει	127	3.73	1.12
12. Τηρεί τις αξίες και τα πιστεύω του στην πράξη	127	3.91	0.98
13. Λέει πάντα την αλήθεια και κάνει πράξη τη διαφάνεια	127	3.65	1.17
14. Συμπεριφέρεται σε όλους με τη λογική "κερδίζω - κερδίζεις"	127	3.77	0.96
Εγκυρο N (listwise)	127		

4.3.3 Χαρακτηριστικά ηγετικής συμπεριφοράς στελεχών τραπεζικών ιδρυμάτων και απόψεις

υπαλλήλων σχετικά με τον βαθμό ταπεινότητας των διευθυντών (3ο ερευνητικό ερώτημα)

Υπενθυμίζεται ότι το τρίτο ερώτημα είναι: «Ποιες είναι οι απόψεις των τραπεζικών υπαλλήλων για τον βαθμό ταπεινότητας που επιδεικνύουν οι διευθυντές τους;» Για την απάντηση του ερωτήματος αυτού αξιοποιήθηκε περιγραφική στατιστική και συγκεκριμένα μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις.

Οι υπάλληλοι θεωρούν ότι ο διευθυντής τους αποστρέφεται τις κολακειές και τις επιδείξεις σε μέτριο βαθμό ($M=3.48$, $SD=1.10$), εύρημα που δείχνει ότι θα μπορούσαν να θωρακιστούν περαιτέρω κατά της όρεξης για επαίνους και ακροατήρια.

Επίσης, οι υπάλληλοι πιστεύουν ότι ο διευθυντής τους αναγνωρίζει τις δικές του αδυναμίες και τις δυνατότητες των άλλων σε μέτριο βαθμό ($M=3.50$, $SD=1.25$), εύρημα που δείχνει ότι θα μπορούσαν να εξελιχθούν ακόμη περισσότερο ως προς την αυτοκριτική και ως προς την αναγνώριση της αξίας των τρίτων. Επίσης, οι υπάλληλοι πιστεύουν ότι ο διευθυντής τους δέχεται και επιζητά τη δημιουργική κριτική ($M=3.42$, $SD=1.15$) σε μέτριο βαθμό, εύρημα που δείχνει ότι υπάρχει περιθώριο βελτίωσης της αποδοχής της δημιουργικής κριτικής. Ομοίως, οι υπάλληλοι πιστεύουν ότι ο διευθυντής τους θέτει την επιτυχία της επιχείρησης ή της οργανωτικής του μονάδας πάνω από την προσωπική του επιτυχία ($M=3.70$, $SD=1.12$) σε

αρκετά ικανοποιητικό βαθμό. Αυτό είναι θετικό, καθώς υποδεικνύει ικανοποιητική δέσμευση προς τη συλλογική επιτυχία και πρόταξη του όλου σε σχέση με τον εαυτό.

Τέλος, οι υπάλληλοι πιστεύουν ότι ο διευθυντής τους αναλαμβάνει πάντα τις ευθύνες του, αναγνωρίζει και ζητά συγγνώμη για τα λάθη και τις αποτυχίες του σε μέτριο βαθμό ($M=3.49$, $SD=1.25$), που δείχνει ότι θα μπορούσαν να βελτιωθούν ακόμη περισσότερο ως προς την ανάληψη ευθυνών, λογοδοσία και απολογία σε τρίτους. Συνολικά, οι διευθυντές φαίνεται ότι έχουν αξιοπρεπή απόδοση σε αυτές τις πτυχές που μετρούν την «ταπεινότητα», αν και υπάρχουν περιθώρια βελτιώσεων σε ορισμένες από αυτές, όπως η αναγνώριση των δικών τους αδυναμιών και η δέσμευση στη δημιουργία ανοικτού περιβάλλοντος για κριτική (πίνακας 8).

Πίνακας 8

Παρουσίαση των Μέσων Όρων (μ.ο.) και των Τυπικών Αποκλίσεων (τ.α.) των δηλώσεων των υπαλλήλων του δείγματος αναφορικά με την ταπεινότητα των διευθυντών

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΤΑΠΕΙΝΟΤΗΤΑ	N	M.O.	T.A.
16. Αποστρέφεται τις κολακείες και τις επιδείξεις	127	3.48	1.10
17. Αναγνωρίζει τις δικές του αδυναμίες και τις δυνατότητες των άλλων	127	3.50	1.25
18. Δέχεται και επιζητά τη δημιουργική κριτική	127	3.42	1.15
19. Θέτει την επιτυχία της επιχείρησης ή της οργανωτικής του μονάδας πάνω από την προσωπική του επιτυχία	127	3.70	1.12
15. Αναλαμβάνει πάντα τις ευθύνες του, αναγνωρίζει και ζητά συγγνώμη για τα λάθη και τις αποτυχίες του	127	3.49	1.25
Εγκυρο N (listwise)	127		

4.3.4 Χαρακτηριστικά ηγετικής συμπεριφοράς στελεχών τραπεζικών ιδρυμάτων και απόψεις

υπαλλήλων σχετικά με τον βαθμό αυστηρότητας των διευθυντών (4ο ερευνητικό ερώτημα)

Υπενθυμίζεται ότι το τέταρτο ερώτημα είναι: «Ποιες είναι οι απόψεις των τραπεζικών υπαλλήλων για τον βαθμό αυστηρότητας που επιδεικνύουν οι διευθυντές τους;» Για την απάντηση του ερωτήματος αυτού αξιοποιήθηκε περιγραφική στατιστική και συγκεκριμένα μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις.

Οι υπάλληλοι θεωρούν σε μεγάλο βαθμό ότι ο διευθυντής τους είναι αυστηρός με θέματα συνέπειας και πειθαρχίας των συνεργατών του ($M=4.10$, $SD=0.81$). Αυτό υποδεικνύει ότι οι διευθυντές θεωρούν αυτές τις πτυχές ως πολύ σημαντικές για την καλή λειτουργία του οργανισμού.

Στο ίδιο πλαίσιο θεωρούν ότι ο διευθυντής τους σε αρκετά μεγάλο βαθμό είναι αυστηρός όταν βλέπει μετριότητα και χαμηλές επιδόσεις στους συνεργάτες του/της ($M=3.79$, $SD=0.93$), εύρημα που δείχνει ότι οι διευθυντές επιχειρούν να εντοπίζουν την χαμηλή απόδοση και να πιέζουν για τη βελτίωση. Οι υπάλληλοι θεωρούν σε μέτριο βαθμό ότι ο διευθυντής τους παίρνει χωρίς δισταγμό αυστηρές και δυσάρεστες αποφάσεις για τους ανθρώπους, όταν κρίνει ότι αυτό είναι το δίκαιο ($M=3.43$, $SD=1.00$), εύρημα που δείχνει ότι οι διευθυντές φαίνεται ότι είναι διατεθειμένοι να παίρνουν αυστηρές και δυσάρεστες αποφάσεις όταν το κρίνουν δίκαιο, αλλά όχι σε έντονο βαθμό.

Τέλος, οι υπάλληλοι θεωρούν ότι ο διευθυντής τους αρνείται τις άδικες εξυπηρετήσεις σε μεγάλο βαθμό ($M=3.69$, $SD=0.88$), εύρημα που υποδεικνύει ότι είναι διατεθειμένοι να αντιταχθούν σε πρακτικές που θεωρούν άδικες. Συνολικά, οι διευθυντές φαίνεται ότι έχουν μέτρια απόδοση σε αυτές τις πτυχές που μετρούν την «αυστηρότητα», όπως η αντιμετώπιση της μετριότητας, η δυνατότητα λήψης δυσάρεστων αποφάσεων όταν απαιτείται και η αντίδραση κατά των άδικων εξυπηρετήσεων (πίνακας 9).

Πίνακας 9

Παρουσίαση των Μέσων Όρων (μ.ο.) και των Τυπικών Αποκλίσεων (τ.α.) των δηλώσεων των υπαλλήλων του δείγματος αναφορικά με την αυστηρότητα των διευθυντών

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΥΣΤΗΡΟΤΗΤΑ	N	M.O.	T.A.
8. Είναι αυστηρός με θέματα συνέπειας και πειθαρχίας των συνεργατών του	127	4.10	.81
9. Είναι αυστηρός όταν βλέπει μετριότητα και χαμηλές επιδόσεις στους συνεργάτες του/της	127	3.79	.93
10. Παίρνει χωρίς δισταγμό αυστηρές και δυσάρεστες αποφάσεις για τους ανθρώπους, όταν κρίνει ότι αυτό είναι το δίκαιο	127	3.43	1.00
20. Αρνείται τις άδικες εξυπηρετήσεις	127	3.69	.88
Έγκυρο N (listwise)	127		

4.3.5 Απόψεις υπαλλήλων σχετικά με τον βαθμό ικανοποίησης που αισθάνονται (5ο ερευνητικό ερώτημα)

Υπενθυμίζεται ότι το πέμπτο ερώτημα είναι: «Ποιες είναι οι απόψεις των τραπεζικών υπαλλήλων για τον βαθμό ικανοποίησής τους από τον εργασιακό τους χώρο;» Για την απάντηση του ερωτήματος αυτού αξιοποιήθηκε περιγραφική στατιστική και συγκεκριμένα μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις.

Οι υπάλληλοι δηλώνουν ότι είναι ικανοποιημένοι από την ηγετική συμπεριφορά του διευθυντή τους σε αρκετά μεγάλο βαθμό ($M=3.57$, $SD=1.360$). Αυτό υποδεικνύει ότι τα στελέχη σε γενικό βαθμό βρίσκονται σε πολύ ικανοποιητικό επίπεδο ως προς την επίδειξη των δεξιοτήτων που διερευνά η παρούσα έρευνα και τα οποία συνδέονται με την αποτελεσματική ηγεσία.

Ωστόσο, οι υπάλληλοι θεωρούν ότι οι διευθυντές τους συμβάλλουν στην επαγγελματική τους ικανοποίηση σε μέτριο βαθμό ($M=3.46$, $SD=1.373$), εύρημα που δείχνει σχετικό χώρο βελτίωσης και ομοίως θεωρούν ότι αν γίνουν στελέχη οι ίδιοι θα ακολουθήσουν τις πρακτικές των διευθυντών τους σε μέτριο βαθμό ($M=3.39$, $SD=1.415$), εύρημα που μπορεί να υποδεικνύει ανάγκη για βελτιώσεις στην ηγετική συμπεριφορά ή στον τρόπο με τον οποίο οι υπάλληλοι αντιλαμβάνονται τις δράσεις του διευθυντή.

Πίνακας 10

Παρουσίαση των Μέσων Όρων (μ.ο.) και των Τυπικών Αποκλίσεων (τ.α.) των δηλώσεων των υπαλλήλων του δείγματος αναφορικά με τον βαθμό ικανοποίησης των υπαλλήλων

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΒΑΘΜΟ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	N	M.O.	T.A.
21. Είμαι ικανοποιημένος από την ηγετική συμπεριφορά του διευθυντή μου	127	3.57	1.360
22. Ο/η διευθυντής/τρια συμβάλλει στην επαγγελματική μου ικανοποίηση	127	3.46	1.373
23. Αν γίνω στέλεχος, θα ακολουθήσω τις πρακτικές του/της διευθυντή/τριας μου	127	3.39	1.415
Εγκυρο N (listwise)	127		

4.4 Επαγωγική στατιστική

Για την επαγωγική στατιστική αξιοποιήθηκαν το pearson correlation test για τους συσχετισμούς, η γραμμική πολλαπλή παλινδρόμηση για τις προβλέψεις, το t test για τις συγκρίσεις δύο υποομάδων και το

anova test για τις συγκρίσεις τριών υποομάδων και πάνω. Σε περίπτωση που το anova test έδωσε σημαντικές διαφορές χρησιμοποιήθηκε η περαιτέρω στατιστική τεχνική του post hoc Tukey test ώστε να εντοπιστεί ποιες υποομάδες διαφοροποιούνται σημαντικά μεταξύ τους.

4.4.1 Αξιοπιστία

Η έρευνα συμπεριλαμβάνει τέσσερις άξονες, ο καθένας μετράει μία διάσταση που αφορά την ηγετική δεξιότητα των διευθυντών τραπεζικών ιδρυμάτων και συγκεκριμένα την ακεραιότητα, την ευαισθησία, την ταπεινότητα και την αυστηρότητα και μία επιπλέον διάσταση που μετράει την επαγγελματική ικανοποίηση των υπαλλήλων. Για τη μέτρηση της αξιοπιστίας το σύνολο των ερωτήσεων του κάθε άξονα αντιμετωπίστηκε ως μία ενιαία κλίμακα και μετρήθηκε η τιμή Cronbach α . Στη συνέχεια, και μετά τον έλεγχο της αξιοπιστίας, κάθε άξονας μετασχηματίστηκε σε μία ενιαία, συνθετική μεταβλητή για να διευκολυνθεί η διεξαγωγή της επαγωγικής στατιστικής. Τα αποτελέσματα της αξιοπιστίας έχουν ως εξής:

Ευαισθησία: Αυτή η διάσταση έχει 5 ερωτήσεις και έναν πολύ υψηλό συντελεστή Cronbach's α της τάξης του 0.943. Αυτό υποδεικνύει ότι οι ερωτήσεις στη διάσταση της ευαισθησίας είναι πολύ συναφείς μεταξύ τους και μετρούν όντως την ίδια διάσταση, δηλαδή αυτή της ευαισθησίας.

Αυστηρότητα: Αυτή η διάσταση έχει 4 ερωτήσεις και έναν συντελεστή Cronbach's α της τάξης του 0.640. Αυτό υποδεικνύει μια χαμηλότερη εσωτερική αξιοπιστία για αυτήν τη διάσταση, ωστόσο η τιμή είναι εντός των αποδεκτών ορίων, γεγονός που επιτρέπει και αυτόν τον μετασχηματισμό της κλίμακας σε συνθετική μεταβλητή.

Ακεραιότητα: Αυτή η διάσταση έχει 6 ερωτήσεις και έναν πολύ υψηλό συντελεστή Cronbach's α της τάξης του 0.951.

Ταπεινότητα: Αυτή η διάσταση έχει 5 ερωτήσεις και έναν πολύ υψηλό συντελεστή Cronbach's α της τάξης του 0.922.

Επαγγελματική ικανοποίηση: Αυτή η διάσταση έχει 3 ερωτήσεις και έναν πολύ υψηλό συντελεστή Cronbach's α της τάξης του 0.969. Αυτό υποδεικνύει ότι οι ερωτήσεις στη διάσταση της πρόθεσης είναι πολύ συναφείς μεταξύ τους και μετρούν το ίδιο χαρακτηριστικό (πίνακας 11).

Πίνακας 11

Αξιοπιστία κλιμάκων

ΑΞΟΝΑΣ	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	CRONBACH Α
Ευαισθησία	5	.943
Αυστηρότητα	4	.640
Ακεραιότητα	6	.951
Ταπεινότητα	5	.922
Επαγγελματική ικανοποίηση	3	.969

4.4.2 Μέσοι όροι συνθετικών μεταβλητών

Οι μέσοι όροι και στις τέσσερις ανεξάρτητες μεταβλητές της έρευνας κινούνται εντός των ορίων της βαθμίδας «αρκετά» στην πενταβάθμια κλίμακα Likert. Έτσι, θεωρούν ότι οι διευθυντές επιδεικνύουν αρκετή ευαισθησία ($M=3.87$, $SD=1.05$), αρκετή αυστηρότητα ($M=3.77$, $SD=0.66$), αρκετή ακεραιότητα ($M=3.75$, $SD=0.98$) και αρκετή ταπεινότητα ($M=3.54$, $SD=0.96$). Ως προς την επαγγελματική ικανοποίηση ωστόσο ο μέσος όρος είναι χαμηλότερος και ευρίσκεται σε μέτρια θέση στην πενταβάθμια κλίμακα, υποδηλώνοντας ότι οι υπάλληλοι αισθάνονται μετρίως ικανοποιημένοι από την επαγγελματική τους ζωή. Βέβαια, με εξαίρεση την «αυστηρότητα» όπου η τυπική απόκλιση είναι μέτρια, σε όλες τις άλλες μεταβλητές οι τυπικές αποκλίσεις είναι μεγάλες, γεγονός που δείχνει ότι οι απαντήσεις είχαν έντονες διαφοροποιήσεις (πίνακας 12).

Πίνακας 12

Μέσοι όροι εξαρτημένης και συνθετικών μεταβλητών

ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	N	M.O.	T.A.
ΕΥΑΙΣΘΗΣΙΑ	127	3.87	1.05
ΑΥΣΤΗΡΟΤΗΤΑ	127	3.77	0.66
ΑΚΕΡΑΙΟΤΗΤΑ	127	3.75	0.98
ΤΑΠΕΙΝΟΤΗΤΑ	127	3.54	0.96
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	127	3.47	1.34

4.4.3 Συσχετισμοί μεταξύ συνθετικών μεταβλητών και εξαρτημένης μεταβλητής (6^ο ερευνητικό ερώτημα)

Υπενθυμίζεται ότι το έκτο ερευνητικό ερώτημα είναι «Πώς συσχετίζεται η ευαισθησία, η ακεραιότητα, η αυστηρότητα και η ταπεινότητα των διευθυντών τραπεζών με τον βαθμό ικανοποίησης των

τραπεζικών υπαλλήλων από το επαγγελματικό τους περιβάλλον;» Πριν τη διεξαγωγή τεστ συσχετισμών μεταβλητών (Pearson) ελέγχθηκε η κανονικότητα των κατανομών προκειμένου να επιλεγεί το παραμετρικό ή μη παραμετρικό κατάλληλο τεστ.

Οι μεταβλητές δεν είχαν κανονική κατανομή, όπως φαίνεται από το τεστ Shapiro-Wilk's test ($p < .05$). Επομένως, επιλέχθηκε το μη παραμετρικό Spearman's rank-order τεστ συσχετισμών, προκειμένου να διερευνηθεί η σχέση μεταξύ των τεσσάρων χαρακτηριστικών της συμπεριφοράς των τραπεζικών στελεχών (ευαισθησία, αυστηρότητα, ακεραιότητα και ταπεινότητα) τόσο μεταξύ τους, όσο κυρίως με την επαγγελματική ικανοποίηση των υπαλλήλων (πίνακας 13).

Πίνακας 13

Κανονικότητα κατανομών

ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Βαθμοί διαφοράς	P	Statistic	Βαθμοί διαφοράς	P
ΕΥΑΙΣΘΗΣΙΑ	.194	127	.000	.872	127	.000
ΑΥΣΤΗΡΟΤΗΤΑ	.183	127	.000	.953	127	.000
ΑΚΕΡΑΙΟΤΗΤΑ	.167	127	.000	.921	127	.000
ΤΑΠΕΙΝΟΤΗΤΑ	.117	127	.000	.957	127	.000
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	.234	127	.000	.868	127	.000

Από τους συσχετισμούς Spearman μεταξύ των μεταβλητών της έρευνας προέκυψαν τα εξής:

Όλοι οι συσχετισμοί είναι σημαντικοί με εξαίρεση τον συσχετισμό μεταξύ ευαισθησίας και αυστηρότητας $r_s(125) = .150, p > .05$. Ο βαθμός ικανοποίησης των υπαλλήλων από το επαγγελματικό τους περιβάλλον συσχετίστηκε σημαντικά, με θετικούς ισχυρούς συσχετισμούς με την ευαισθησία των διευθυντών $r_s(125) = .848, p < .001$, με την ακεραιότητα των διευθυντών, $r_s(125) = .888, p < .001$, και με την ταπεινότητα των διευθυντών, $r_s(125) = .886, p < .001$. Ωστόσο, ο συσχετισμός μεταξύ βαθμού ικανοποίησης και αυστηρότητας των διευθυντών ήταν μεν σημαντικός, αλλά ήταν ασθενής, $r_s(125) = .269, p < .01$. Μεταξύ τους οι τέσσερις ποιότητες στη συμπεριφορά των διευθυντών έδωσαν ως επί το πλείστον ισχυρούς θετικούς συσχετισμούς (με r_s από .795 έως .914 και $p < .01$) με εξαίρεση την αυστηρότητα που σχετίστηκε με ασθενή τρόπο (με r_s από .390 έως .436 και $p < .01$) ή δεν σχετίστηκε καθόλου στον συσχετισμό ευαισθησίας και αυστηρότητας, όπως ειπώθηκε ήδη. Από αυτά τα δεδομένα

προκύπτει ότι η ευαισθησία, η ακεραιότητα και η ταπεινότητα των διευθυντών σχετίζονται ισχυρά τόσο μεταξύ τους, όσο και με τον βαθμό ικανοποίησης των υπαλλήλων. Η αυστηρότητα των διευθυντών σχετίζεται ασθενώς ή καθόλου (πίνακας 14).

Πίνακας 14

Συσχετισμοί

ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	ΑΥΣΤΗΡΟΤΗΤΑ Α	ΑΚΕΡΑΙΟΤΗΤΑ	ΤΑΠΕΙΝΟΤΗΤΑ	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ Η
Spearman's rho	.159	.897**	.795**	.848**
	ΕΥΑΙΣΘΗΣΙΑ	.390**	.436**	.269**
	ΑΥΣΤΗΡΟΤΗΤΑ		.914**	.888**
	ΑΚΕΡΑΙΟΤΗΤΑ			.886**
	ΤΑΠΕΙΝΟΤΗΤΑ			

4.4.4 Προβλέψεις και εφαρμοσιμότητα θεωρητικού μοντέλου (7^ο ερευνητικό ερώτημα)

Υπεθυμίζεται ότι το έβδομο ερευνητικό ερώτημα είναι «Οι μεταβλητές της ευαισθησίας, ακεραιότητας, αυστηρότητας και ταπεινότητας συνολικά ως μοντέλο προβλέπουν ικανοποιητικά τον βαθμό ικανοποίησης των υπαλλήλων;».

Προκειμένου να απαντηθεί αυτό το ερώτημα, μία γραμμική πολλαπλή παλινδρόμηση αξιοποιήθηκε για να διασταυρωθεί κατά πόσο οι τέσσερις άξονες της έρευνας οι οποίες μετρούν διαφορετικές ποιότητες στη συμπεριφορά των διευθυντών τραπεζών προβλέπουν και επιδρούν τον γενικότερο βαθμό ικανοποίησης των υπαλλήλων από το επαγγελματικό τους περιβάλλον. Η παλινδρόμηση κατέδειξε ότι το συνολικό μοντέλο των τεσσάρων αξόνων – μεταβλητών προέβλεψε σημαντικά τον βαθμό συνολικής ικανοποίησης, $F(4, 122) = 215.920$, $p < .001$, συγκεκριμένα το μοντέλο προέβλεψε 87.6% της συνολικής διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής «βαθμός ικανοποίησης των υπαλλήλων», δείχνοντας έτσι μεγάλη εφαρμογή. Επιπλέον, βρέθηκε ανεξαρτησία υπολοίπων, με τιμή Durbin Watson =1.678, πληρώντας έτσι αυτή την προϋπόθεση της διεξαγωγής παλινδρόμησης (πίνακες 15 και 16).

Πίνακας 15

Παλινδρόμηση και προβλέψεις

R	R ²	Adjusted R ²	Τυπικό Σφάλμα of the Estimate	Change Statistics			Durbin-Watson	
				R ² Change	F Change	Βαθμοί διαφοράς		
.936	.876	.872	.47968	.876	215.9	4,	.000	1.678

a. Predictors: (Constant), ΤΑΠΕΙΝΟΤΗΤΑ, ΑΥΣΤΗΡΟΤΗΤΑ, ΕΥΑΙΣΘΗΣΙΑ, ΑΚΕΡΑΙΟΤΗΤΑ
 b. Dependent Variable: ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Συγκεκριμένα, εξετάζοντας τον πίνακα συντελεστών, η αυστηρότητα, ακεραιότητα και η ταπεινότητα συνέβαλαν σημαντικά ως μεταβλητές πρόβλεψης στην εφαρμοσιμότητα του μοντέλου (με $p < .05$). Αντιθέτως, η ευαισθησία απέτυχε ($p = .074$). Ειδικότερα, για κάθε μία μονάδα που αυξάνεται η αυστηρότητα των διευθυντών τραπεζών στην πενταβάθμια κλίμακα Likert, μειώνεται κατά $-.144$ ο βαθμός ικανοποίησης των υπαλλήλων. Αντιθέτως, για κάθε μία μονάδα που αυξάνεται η ακεραιότητα των διευθυντών, αυξάνεται κατά $.407$ η ικανοποίηση των υπαλλήλων, και για κάθε μία μονάδα που αυξάνεται η ταπεινότητα των διευθυντών, αυξάνεται αντιστοίχως κατά $.460$ η ικανοποίηση των υπαλλήλων.

Πίνακας 16

Συντελεστές πρόβλεψης

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	p
	B	Τυπικό Σφάλμα			
(Constant)	-.566	.281		-2.016	.046
ΕΥΑΙΣΘΗΣΙΑ	.204	.113	.160	1.800	.074
ΑΥΣΤΗΡΟΤΗΤΑ	-.288	.085	-.144	-3.386	.001
ΑΚΕΡΑΙΟΤΗΤΑ	.554	.160	.407	3.473	.001
ΤΑΠΕΙΝΟΤΗΤΑ	.639	.125	.460	5.101	.000

a. Dependent Variable: ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

4.4.5. Απόψεις των τραπεζοϋπαλλήλων για τη συμπεριφορά των διευθυντικών στελεχών και διαφοροποιήσεις βάσει φύλου (8ο ερευνητικό ερώτημα)

Υπενθυμίζεται το όγδοο ερευνητικό ερώτημα το οποίο είναι «Το φύλο διαφοροποιεί τις απόψεις των τραπεζικών υπαλλήλων για την ευαισθησία, ακεραιότητα, αυστηρότητα, ταπεινότητα των διευθυντών τραπεζών και για τον βαθμό ικανοποίησης των τραπεζικών υπαλλήλων από το επαγγελματικό τους περιβάλλον;».

Το φύλο δεν διαφοροποίησε τις απαντήσεις του δείγματος σε καμία ερώτηση. Όπως προκύπτει από τον παρακάτω πίνακα η τιμή σημαντικότητας είναι μεγαλύτερη από $p = .05$, γεγονός που μας οδηγεί να

δεχτούμε τη μηδενική υπόθεση (H_0) σύμφωνα με την οποία δεν υπάρχουν διαφοροποιήσεις στις απαντήσεις βάσει φύλου και να απορρίψουμε την ερευνητική μας υπόθεση σύμφωνα με την οποία το φύλο των συμμετεχόντων θα διαφοροποιήσει σημαντικά τις απαντήσεις τους σε όλες τις μεταβλητές της έρευνας (πίνακας 17).

Πίνακας 17

Διαφοροποιήσεις βάσει φύλου

Μεταβλητές	t	Βαθμοί διαφοράς	P
1. Προάγει το ομαδικό πνεύμα	.088	125	.930
2. Αναγνωρίζει την επιτυχία των άλλων και αποδίδει τα σχετικά εύσημα	-.367	125	.715
3. Εφαρμόζει ίση μεταχείριση σε όλους	.978	125	.330
4. Κάνει τους ανθρώπους να αισθάνονται άνετα όταν επικοινωνούν μαζί του/της	1.352	125	.179
5. Σέβεται τα βασικά δικαιώματα, ανάγκες και ιδιαιτερότητες των συνεργατών του	.561	125	.576
6. Η συμπεριφορά προς τους συνεργάτες του είναι ευγενική, προσιτή, ευχάριστη και ανθρώπινη	.354	125	.724
7. Νοιάζεται ειλικρινά για τα προβλήματα των συνεργατών του και τους το δείχνει	-.668	125	.505
8. Είναι αυστηρός με θέματα συνέπειας και πειθαρχίας των συνεργατών του	.887	125	.377
9. Είναι αυστηρός όταν βλέπει μετριότητα και χαμηλές επιδόσεις στους συνεργάτες του/της	-1.474	125	.143
10. Παίρνει χωρίς δισταγμό αυστηρές και δυσάρεστες αποφάσεις για τους ανθρώπους, όταν κρίνει ότι αυτό είναι το δίκαιο	.865	125	.389
11. Είναι συνεπής, τηρεί τις υποσχέσεις του, λέει ό,τι εννοεί και εννοεί ό,τι λέει	-.391	125	.697
12. Τηρεί τις αξίες και τα πιστεύω του στην πράξη	-.176	125	.861
13. Λέει πάντα την αλήθεια και κάνει πράξη τη διαφάνεια	.467	125	.642
14. Συμπεριφέρεται σε όλους με τη λογική "κερδίζω - κερδίζεις"	-.505	125	.614
15. Αναλαμβάνει πάντα τις ευθύνες του, αναγνωρίζει και ζητά συγγνώμη για τα λάθη και τις αποτυχίες του	-1.329	125	.186
16. Αποστρέφεται τις κολακειές και τις επιδείξεις	-1.223	125	.224
17. Αναγνωρίζει τις δικές του αδυναμίες και τις δυνατότητες των άλλων	-.393	125	.695
18. Δέχεται και επιζητά τη δημιουργική κριτική	-.645	125	.520
19. Θέτει την επιτυχία της επιχείρησης ή της οργανωτικής του μονάδας πάνω από την προσωπική του επιτυχία	.531	125	.596
20. Αρνείται τις άδικες εξυπηρετήσεις	1.670	125	.097
21. Είμαι ικανοποιημένος από την ηγετική συμπεριφορά του διευθυντή μου	-1.359	125	.177
22. Ο/η διευθυντής/τρια συμβάλλει στην επαγγελματική μου ικανοποίηση	-1.558	125	.122
23. Αν γίνω στέλεχος, θα ακολουθήσω τις πρακτικές του/της διευθυντή/τριας μου	-.230	125	.818
ΕΥΑΙΣΘΗΣΙΑ	.319	125	.751
ΑΥΣΤΗΡΟΤΗΤΑ	.113	125	.910
ΑΚΕΡΑΙΟΤΗΤΑ	.114	125	.910
ΤΑΠΕΙΝΟΤΗΤΑ	-.384	125	.702
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	-1.068	125	.288

4.4.6. Απόψεις των τραπεζοϋπαλλήλων για τη συμπεριφορά των διευθυντικών στελεχών και διαφοροποιήσεις βάσει ηλικίας (9ο ερευνητικό ερώτημα)

Υπενθυμίζεται το ένατο ερευνητικό ερώτημα το οποίο είναι «Η ηλικία διαφοροποιεί τις απόψεις των τραπεζικών υπαλλήλων για την ευαισθησία, ακεραιότητα, αυστηρότητα, ταπεινότητα των διευθυντών τραπεζών και για τον βαθμό ικανοποίησης των τραπεζικών υπαλλήλων από το επαγγελματικό τους περιβάλλον;».

Η ηλικία διαφοροποίησε τις απαντήσεις σε ελάχιστες ερωτήσεις, και συγκεκριμένα μόνο για την ερώτηση «Ο διευθυντής αναγνωρίζει την επιτυχία των άλλων και αποδίδει τα σχετικά εύσημα», «Ο διευθυντής παίρνει χωρίς δισταγμό αυστηρές και δυσάρεστες αποφάσεις για τους ανθρώπους, όταν κρίνει ότι αυτό είναι το δίκαιο» και «Ο διευθυντής αρνείται τις άδικες εξυπηρετήσεις» (ερωτήσεις 2, 10 και 20). Σημειώνεται ότι η ηλικία απέτυχε να διαφοροποιήσει το δείγμα σε όλες τις συνθετικές μεταβλητές (πίνακες 18, 19 και 20).

Πίνακας 18

Διαφοροποιήσεις βάσει ηλικίας

ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	F	p
1. Προάγει το ομαδικό πνεύμα	2.103	.103
2. Αναγνωρίζει την επιτυχία των άλλων και αποδίδει τα σχετικά εύσημα	3.060	.031
3. Εφαρμόζει ίση μεταχείριση σε όλους	2.476	.065
4. Κάνει τους ανθρώπους να αισθάνονται άνετα όταν επικοινωνούν μαζί του/της	.607	.611
5. Σέβεται τα βασικά δικαιώματα, ανάγκες και ιδιαιτερότητες των συνεργατών του	.751	.524
6. Η συμπεριφορά προς τους συνεργάτες του είναι ευγενική, προσιτή, ευχάριστη και ανθρώπινη	.464	.708
7. Νοιάζεται ειλικρινά για τα προβλήματα των συνεργατών του και τους το δείχνει	.334	.801
8. Είναι αυστηρός με θέματα συνέπειας και πειθαρχίας των συνεργατών του	.430	.732
9. Είναι αυστηρός όταν βλέπει μετριότητα και χαμηλές επιδόσεις στους συνεργάτες του/της	.981	.404
10. Παίρνει χωρίς δισταγμό αυστηρές και δυσάρεστες αποφάσεις για τους ανθρώπους, όταν κρίνει ότι αυτό είναι το δίκαιο	4.506	.005
11. Είναι συνεπής, τηρεί τις υποσχέσεις του, λέει ό,τι εννοεί και εννοεί ό,τι λέει	1.561	.202
12. Τηρεί τις αξίες και τα πιστεύω του στην πράξη	.787	.504
13. Λέει πάντα την αλήθεια και κάνει πράξη τη διαφάνεια	1.687	.173
14. Συμπεριφέρεται σε όλους με τη λογική "κερδίζω - κερδίζεις"	1.271	.287
15. Αναλαμβάνει πάντα τις ευθύνες του, αναγνωρίζει και ζητά συγγνώμη για τα λάθη και τις αποτυχίες του	2.544	.059
16. Αποστρέφεται τις κολακείες και τις επιδείξεις	1.056	.371
17. Αναγνωρίζει τις δικές του αδυναμίες και τις δυνατότητες των άλλων	1.421	.240
18. Δέχεται και επιζητά τη δημιουργική κριτική	1.570	.200
19. Θέτει την επιτυχία της επιχείρησης ή της οργανωτικής του μονάδας πάνω από την προσωπική του επιτυχία	.919	.434
20. Αρνείται τις άδικες εξυπηρετήσεις	3.414	.020
21. Είμαι ικανοποιημένος από την ηγετική συμπεριφορά του διευθυντή μου	.929	.429
22. Ο/η διευθυντής/τρια συμβάλλει στην επαγγελματική μου ικανοποίηση	.746	.526
23. Αν γίνω στέλεχος, θα ακολουθήσω τις πρακτικές του/της διευθυντή/τριας μου	.612	.609
ΕΥΑΙΣΘΗΣΙΑ	.485	
ΑΥΣΤΗΡΟΤΗΤΑ	.071	
ΑΚΕΡΑΙΟΤΗΤΑ	.165	
ΤΑΠΕΙΝΟΤΗΤΑ	.139	
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	.529	

Βαθμοί διαφοράς= 3,123

Συγκεκριμένα, αντλώντας στοιχεία από τους πίνακες 18 και 19 βλέπουμε ότι οι νεαρότεροι υπάλληλοι ηλικιακής ομάδας 20-29 (M=2.40, SD=1.51) αισθάνονται ότι οι διευθυντές τους αναγνωρίζουν την επιτυχία

των άλλων και αποδίδουν τα σχετικά εύσημα σε σημαντικά μικρότερο βαθμό από ότι η ομάδα 40-49 ($M=3.77$, $SD=1.06$) και η ομάδα 50 και άνω ($M=3.88$, $SD=1.15$), $F(3, 123) = 3.060$, $p=.031$.

Στη συνέχεια μετρήθηκε ότι οι υπάλληλοι 50 και άνω ($M=4.00$, $SD=0.64$) θεωρούν σε σημαντικά μεγαλύτερο βαθμό ότι οι διευθυντές τους παίρνουν χωρίς δισταγμό αυστηρές και δυσάρεστες αποφάσεις για τους ανθρώπους, όταν κρίνουν ότι αυτό είναι το δίκαιο, σε σχέση τόσο με τους υπαλλήλους 20-29 ετών ($M=2.40$, $SD=0.89$), όσο και ηλικίας 40-49 ετών, ($M=3.34$, $SD=1.09$), $F(3, 123) = 4.506$, $p=.005$.

Τέλος, οι υπάλληλοι ηλικίας 50 ετών και πάνω θεωρούν ότι οι διευθυντές τους αρνούνται τις άδικες εξυπηρετήσεις σε σημαντικά μεγαλύτερο βαθμό ($M=4.10$, $SD=0.55$), σε σχέση με τους συναδέλφους τους ηλικίας 30-39 ετών ($M=3.32$, $SD=0.78$), και ηλικίας 20-29 ετών ($M=3.20$, $SD=1.09$), $F(3, 123) = 3.414$, $p=.020$. Ακολουθούν τα περιγραφικά στοιχεία για αυτές τις μεταβλητές.

Πίνακας 19

Περιγραφικά στοιχεία για τις ερωτήσεις που διαφοροποιήθηκε το δείγμα βάσει ηλικίας

Μεταβλητές στις οποίες σημειώθηκε διαφοροποίηση βάσει ηλικίας	Υποομάδες	N	M.O.	T.A.
Αναγνωρίζει την επιτυχία των άλλων και αποδίδει τα σχετικά εύσημα	20-29	5	2.40	1.517
	30-39	22	3.77	1.066
	40-49	80	3.88	1.151
	50 και άνω	20	4.10	1.071
	ΣΥΝΟΛΟ	127	3.83	1.167
Παίρνει χωρίς δισταγμό αυστηρές και δυσάρεστες αποφάσεις για τους ανθρώπους, όταν κρίνει ότι αυτό είναι το δίκαιο	20-29	5	2.40	0.894
	30-39	22	3.50	0.673
	40-49	80	3.34	1.090
	50 και άνω	20	4.00	0.649
	ΣΥΝΟΛΟ	127	3.43	1.005
Αρνείται τις άδικες εξυπηρετήσεις	20-29	5	3.20	1.095
	30-39	22	3.32	.780
	40-49	80	3.71	.930
	50 και άνω	20	4.10	.553
	ΣΥΝΟΛΟ	127	3.69	.888

Έπεται πίνακας με τις σημαντικές διαφοροποιήσεις των υποομάδων.

Πίνακας 20

Συγκρίσεις υποομάδων βάσει ηλικίας

Μεταβλητές στις οποίες σημειώθηκε διαφοροποίηση βάσει ηλικίας	Υποομάδες		M.O. DiFFerence (I-J)	Τυπικό Σφάλμα	P
Αναγνωρίζει την επιτυχία των άλλων και αποδίδει τα σχετικά εύσημα	20-29	30-39	-1.37	.564	.076
		40-49	-1.47	.525	.029
		50 και άνω	-1.70	.570	.018
	30-39	20-29	1.37	.564	.076
		40-49	-.10	.274	.982
		50 και άνω	-.32	.352	.789
	40-49	20-29	1.47	.525	.029
		30-39	.10	.274	.982
		50 και άνω	-.22	.285	.859
	50 και άνω	20-29	1.70	.570	.018
		30-39	.32	.352	.789
		40-49	.22	.285	.859
Παίρνει χωρίς δισταγμό αυστηρές και δυσάρεστες αποφάσεις για τους ανθρώπους, όταν κρίνει ότι αυτό είναι το δίκαιο	20-29	30-39	-1.10	.478	.104
		40-49	-.93	.445	.157
		50 και άνω	-1.60	.483	.007
	30-39	20-29	1.10	.478	.104
		40-49	.16	.232	.897
		50 και άνω	-.50	.298	.340
	40-49	20-29	.93	.445	.157
		30-39	-.16	.232	.897
		50 και άνω	-.66	.241	.035
	50 και άνω	20-29	1.60	.483	.007
		30-39	.50	.298	.340
		40-49	.66	.241	.035
20-29	30-39	-.11	.428	.993	
	40-49	-.51	.398	.573	
	50 και άνω	-.90	.432	.164	
30-39	20-29	.11	.428	.993	
	40-49	-.39	.208	.235	
	50 και άνω	-.78	.267	.021	
Αρνείται τις άδικες εξυπηρετήσεις	40-49	20-29	.51	.398	.573
		30-39	.39	.208	.235
		50 και άνω	-.38	.216	.281
50 και άνω	20-29	.90	.432	.164	
	30-39	.78	.267	.021	
	40-49	.38	.216	.281	

4.4.7. Απόψεις των τραπεζοϋπαλλήλων για τη συμπεριφορά των διευθυντικών στελεχών και διαφοροποιήσεις βάσει οικογενειακής κατάστασης (10ο ερευνητικό ερώτημα)

Υπενθυμίζεται το δέκατο ερευνητικό ερώτημα το οποίο είναι «Η οικογενειακή κατάσταση διαφοροποιεί τις απόψεις των τραπεζικών υπαλλήλων για την ευαισθησία, ακεραιότητα, αυστηρότητα, ταπεινότητα των διευθυντών τραπεζών και για τον βαθμό ικανοποίησης των τραπεζικών υπαλλήλων από το επαγγελματικό τους περιβάλλον;».

Το δείγμα διακρίθηκε σε πέντε ομάδες βάσει οικογενειακής κατάστασης και συγκεκριμένα σε εγγάμους (N=96), σε αγάμους (N=21), σε διαζευγμένους (N=4), σε όσους ευρίσκονται σε διάσταση (N=2) και σε όσους συζούν (N=4). Η οικογενειακή κατάσταση, σύμφωνα με τιμή διαφοροποίησης του τεστ ANOVA διαφοροποίησε τις απαντήσεις σε κάποιες ερωτήσεις, και συγκεκριμένα για την ερώτηση «Εφαρμόζει ίση μεταχείριση σε όλους», «Παίρνει χωρίς δισταγμό αυστηρές και δυσάρεστες αποφάσεις για τους ανθρώπους, όταν κρίνει ότι αυτό είναι το δίκαιο», «Αναλαμβάνει πάντα τις ευθύνες του», «Αποστρέφεται τις κολακείες και τις επιδείξεις», «Αναγνωρίζει τις αδυναμίες και τις δυνατότητες των άλλων», «Δέχεται και επιζητά τη δημιουργική κριτική», «αρνείται τις άδικες εξυπηρετήσεις», (ερωτήσεις 3, 10, 15, 16, 17, 18, 20). Σημειώνεται ότι η οικογενειακή κατάσταση διαφοροποίησε το δείγμα και σε δύο από τις συνθετικές μεταβλητές και συγκεκριμένα στην αυστηρότητα και στην ταπεινότητα (πίνακες 21, 22 και 23).

Πίνακας 21

Διαφοροποιήσεις βάσει οικογενειακής κατάστασης

Μεταβλητές	F	P
1. Προάγει το ομαδικό πνεύμα	1.882	.118
2. Αναγνωρίζει την επιτυχία των άλλων και αποδίδει τα σχετικά εύσημα	1.521	.200
3. Εφαρμόζει ίση μεταχείριση σε όλους	2.756	.031
4. Κάνει τους ανθρώπους να αισθάνονται άνετα όταν επικοινωνούν μαζί του/της	1.035	.392
5. Σέβεται τα βασικά δικαιώματα, ανάγκες και ιδιαιτερότητες των συνεργατών του	1.708	.153
6. Η συμπεριφορά προς τους συνεργάτες του είναι ευγενική, προσιτή, ευχάριστη και ανθρώπινη	1.356	.253
7. Νοιάζεται ειλικρινά για τα προβλήματα των συνεργατών του και τους το δείχνει	1.099	.360
8. Είναι αυστηρός με θέματα συνέπειας και πειθαρχίας των συνεργατών του	1.370	.248
9. Είναι αυστηρός όταν βλέπει μετριότητα και χαμηλές επιδόσεις στους συνεργάτες του/της	2.215	.071
10. Παίρνει χωρίς δισταγμό αυστηρές και δυσάρεστες αποφάσεις για τους ανθρώπους, όταν κρίνει ότι αυτό είναι το δίκαιο	5.480	.000
11. Είναι συνεπής, τηρεί τις υποσχέσεις του, λέει ό,τι εννοεί και εννοεί ό,τι λέει	2.167	.077
12. Τηρεί τις αξίες και τα πιστεύω του στην πράξη	1.694	.156
13. Λέει πάντα την αλήθεια και κάνει πράξη τη διαφάνεια	1.922	.111
14. Συμπεριφέρεται σε όλους με τη λογική "κερδίζω - κερδίζεις"	1.696	.155
15. Αναλαμβάνει πάντα τις ευθύνες του, αναγνωρίζει και ζητά συγγνώμη για τα λάθη και τις αποτυχίες του	2.647	.037
16. Αποστρέφεται τις κολακείες και τις επιδείξεις	3.256	.014
17. Αναγνωρίζει τις δικές του αδυναμίες και τις δυνατότητες των άλλων	2.460	.049
18. Δέχεται και επιζητά τη δημιουργική κριτική	2.751	.031
19. Θέτει την επιτυχία της επιχείρησης ή της οργανωτικής του μονάδας πάνω από την προσωπική του επιτυχία	1.420	.231
20. Αρνείται τις άδικες εξυπηρητήσεις	3.284	.014
21. Είμαι ικανοποιημένος από την ηγετική συμπεριφορά του διευθυντή μου	1.641	.168
22. Ο/η διευθυντής/τρια συμβάλλει στην επαγγελματική μου ικανοποίηση	2.029	.094
23. Αν γίνω στέλεχος, θα ακολουθήσω τις πρακτικές του/της διευθυντή/τριας μου	2.098	.085
ΕΥΑΙΣΘΗΣΙΑ	1.516	.202
ΑΥΣΤΗΡΟΤΗΤΑ	5.647	.000
ΑΚΕΡΑΙΟΤΗΤΑ	2.170	.076
ΤΑΠΕΙΝΟΤΗΤΑ	3.422	.011
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	2.027	.095

Βαθμοί διαφοράς = 4, 122

Ακολουθούν τα περιγραφικά στοιχεία με τους μέσους όρους και τις τυπικές αποκλίσεις για κάθε υποομάδα βάσει οικογενειακής κατάστασης.

Πίνακας 22

Περιγραφικά στοιχεία για διαφοροποιήσεις βάσει οικογενειακής κατάστασης

Μεταβλητές στις οποίες σημειώθηκε διαφοροποίηση βάσει ηλικίας	N	M.O.	T.A.	
Εφαρμόζει ίση μεταχείριση σε όλους	Έγγαμος	96	3.55	1.12
	Άγαμος	21	3.24	1.13
	Διαζευγμένος	4	4.50	0.57
	σε διάσταση	2	5.00	0.00
	Συζώ	4	4.50	0.57
	ΣΥΝΟΛΟ	127	3.58	1.13
	Έγγαμος	96	3.50	0.94
Αναλαμβάνει πάντα τις ευθύνες του, αναγνωρίζει και ζητά συγγνώμη για τα λάθη και τις αποτυχίες του	Άγαμος	21	2.76	1.04
	Διαζευγμένος	4	4.50	0.57
	σε διάσταση	2	5.00	0.00
	Συζώ	4	3.50	0.57
	ΣΥΝΟΛΟ	127	3.43	1.00
	Έγγαμος	96	3.51	1.24
	Άγαμος	21	2.95	1.28
Δέχεται και επιζητά τη δημιουργική κριτική	Διαζευγμένος	4	4.50	0.57
	σε διάσταση	2	5.00	0.00
	Συζώ	4	3.50	0.57
	ΣΥΝΟΛΟ	127	3.48	1.14
	Έγγαμος	96	3.51	1.23
	Άγαμος	21	3.00	1.37
	Διαζευγμένος	4	4.50	0.57
ΑΥΣΤΗΡΟΤΗΤΑ	σε διάσταση	2	5.00	0.00
	Συζώ	4	4.00	0.00
	ΣΥΝΟΛΟ	127	3.50	1.25
	Έγγαμος	96	3.40	1.17
	Άγαμος	21	3.05	1.07
	Διαζευγμένος	4	4.50	0.57
	σε διάσταση	2	5.00	0.00
ΤΑΠΕΙΝΟΤΗΤΑ	Συζώ	4	4.00	0.00
	ΣΥΝΟΛΟ	127	3.42	1.15
	Έγγαμος	96	3.63	0.86
	Άγαμος	21	3.52	0.92
	Διαζευγμένος	4	4.50	0.57
	σε διάσταση	2	5.00	0.00
	Συζώ	4	4.50	0.57
ΑΥΣΤΗΡΟΤΗΤΑ	ΣΥΝΟΛΟ	127	3.69	0.88
	Έγγαμος	96	3.81	0.62
	Άγαμος	21	3.36	0.68
	Διαζευγμένος	4	4.50	0.57
	σε διάσταση	2	5.00	0.00
	Συζώ	4	3.66	0.38
	ΣΥΝΟΛΟ	127	3.77	0.66
ΤΑΠΕΙΝΟΤΗΤΑ	Έγγαμος	96	3.53	0.93

Άγαμος	21	3.15	1.03
Διαζευγμένος σε διάσταση	4	4.50	0.57
Συζώ	2	5.00	0.00
Συζώ	4	4.00	0.00
ΣΥΝΟΛΟ	127	3.54	0.96

Ακολουθούν οι συγκρίσεις υποομάδων. Επειδή σε κάποιες μεταβλητές το τεστ Tukey δεν έδωσε αποτέλεσμα για το ποιες υποομάδες διαφοροποιήθηκαν σημαντικά, αξιοποιήθηκε και το πιο ευαίσθητο τεστ Dunnett. Τα αποτελέσματα του τεστ Dunnett παρατίθενται μόνο στις περιπτώσεις που το τεστ Tukey δεν είχε την απαιτούμενη ευαισθησία (πίνακας 23).

Πίνακας 23

Συγκρίσεις υποομάδων βάσει οικογενειακής κατάστασης

Μεταβλητές	Τεστ	(I) οικογενειακή κατάσταση	(J) οικογενειακή κατάσταση	M.O. DiFFerence (I-J)	Τυπικό Σφάλμα	p
Εφαρμόζει ίση μεταχείριση σε όλους	Dunnnett T3	έγγαμος	άγαμος	0.31	0.27	0.93
			διαζευγμένος	-0.95	0.31	0.20
			σε διάσταση	-1.44	0.12	0.00
			συζώ	-0.95	0.31	0.20
		άγαμος	έγγαμος	-0.31	0.27	0.93
			διαζευγμένος	-1.26	0.38	0.08
			σε διάσταση	-1.76	0.25	0.00
			συζώ	-1.26	0.38	0.08
		διαζευγμένος	έγγαμος	0.95	0.31	0.20
			άγαμος	1.26	0.38	0.08
			σε διάσταση	-0.50	0.29	0.64
			συζώ	0.00	0.41	1.00
	σε διάσταση	έγγαμος	1.44	0.12	0.00	
		άγαμος	1.76	0.25	0.00	
		διαζευγμένος	0.50	0.29	0.64	
		συζώ	0.50	0.29	0.64	
	συζώ	έγγαμος	0.95	0.31	0.20	
		άγαμος	1.26	0.38	0.08	
		διαζευγμένος	0.00	0.41	1.00	
		σε διάσταση	-0.50	0.29	0.64	
Παίρνει χωρίς δισταγμό αυστηρές και δυσάρεστες αποφάσεις για τους ανθρώπους. όταν κρίνει ότι αυτό είναι το δίκαιο	Tukey HSD	έγγαμος	άγαμος	.738	0.23	0.01
			διαζευγμένος	-1.00	0.48	0.23
			σε διάσταση	-1.50	0.67	0.17
			συζώ	0.00	0.48	1.00
		άγαμος	έγγαμος	-0.73	0.23	0.01
			διαζευγμένος	-1.73	0.51	0.01
			σε διάσταση	-2.23	0.70	0.01

		συζώ	-0.74	0.51	0.60	
	διαζευγμένος	έγγαμος	1.00	0.48	0.23	
		άγαμος	1.73	0.51	0.01	
		σε διάσταση	-0.50	0.81	0.97	
		συζώ	1.00	0.67	0.56	
	σε διάσταση	έγγαμος	1.50	0.67	0.17	
		άγαμος	2.23	0.70	0.01	
		διαζευγμένος	0.50	0.81	0.97	
		συζώ	1.50	0.81	0.35	
	συζώ	έγγαμος	0.00	0.48	1.00	
		άγαμος	0.74	0.51	0.60	
		διαζευγμένος	-1.00	0.67	0.56	
		σε διάσταση	-1.50	0.81	0.35	
	Dunnett T3	έγγαμος	άγαμος	0.56	0.31	0.53
			διαζευγμένος	-0.99	0.32	0.18
			σε διάσταση	-1.49	0.13	0.00
			συζώ	-.49	0.13	0.00
		άγαμος	έγγαμος	-0.56	0.31	0.53
			διαζευγμένος	-1.54	0.40	0.03
			σε διάσταση	-2.04	0.28	0.00
			συζώ	-1.04	0.28	0.01
		διαζευγμένος	έγγαμος	0.99	0.32	0.18
			άγαμος	1.54	0.40	0.03
			σε διάσταση	-0.50	0.29	0.64
			συζώ	0.50	0.29	0.64
		σε διάσταση	έγγαμος	1.49	0.13	0.00
			άγαμος	2.04	0.28	0.00
			διαζευγμένος	0.50	0.29	0.64
			συζώ	1.00	0.00	.
		συζώ	έγγαμος	.490	0.13	0.00
			άγαμος	1.04	0.28	0.01
			διαζευγμένος	-0.50	0.29	0.64
			σε διάσταση	-1.00	0.00	.
	Dunnett T3	έγγαμος	άγαμος	0.63	0.27	0.24
			διαζευγμένος	-0.97	0.31	0.19
			σε διάσταση	-1.46	0.12	0.00
			συζώ	0.03	0.31	1.00
		άγαμος	έγγαμος	-0.63	0.27	0.24
			διαζευγμένος	-1.59	0.38	0.02
			σε διάσταση	-2.09	0.25	0.00
			συζώ	-0.60	0.38	0.71
		διαζευγμένος	έγγαμος	0.97	0.31	0.19
			άγαμος	1.59	0.38	0.02
			σε διάσταση	-0.50	0.29	0.64
			συζώ	1.00	0.41	0.29
		σε διάσταση	έγγαμος	1.46	0.12	0.00
			άγαμος	2.09	0.25	0.00

Αναλαμβάνει πάντα τις ευθύνες του. αναγνωρίζει και ζητά συγγνώμη για τα λάθη και τις αποτυχίες του

Αποστρέφεται τις κολακείες και τις επιδείξεις

		διαζευγμένος	0.50	0.29	0.64	
		συζώ	1.50	0.29	0.07	
	συζώ	έγγαμος	-0.03	0.31	1.00	
		άγαμος	0.60	0.38	0.71	
		διαζευγμένος	-1.00	0.41	0.29	
		σε διάσταση	-1.50	0.29	0.07	
	Dunnett T3	έγγαμος	άγαμος	0.51	0.33	0.71
		διαζευγμένος	-0.99	0.32	0.18	
		σε διάσταση	-1.49	0.13	0.00	
		συζώ	-.49	0.13	0.00	
	άγαμος	έγγαμος	-0.51	0.33	0.71	
		διαζευγμένος	-1.50	0.42	0.04	
		σε διάσταση	-2.00	0.30	0.00	
		συζώ	-1.00	0.30	0.03	
	διαζευγμένος	έγγαμος	0.99	0.32	0.18	
		άγαμος	1.50	0.42	0.04	
		σε διάσταση	-0.50	0.29	0.64	
		συζώ	0.50	0.29	0.64	
	σε διάσταση	έγγαμος	1.49	0.13	0.00	
		άγαμος	2.00	0.30	0.00	
		διαζευγμένος	0.50	0.29	0.64	
		συζώ	1.00	0.00	.	
	συζώ	έγγαμος	.49	0.13	0.00	
		άγαμος	1.00	0.30	0.03	
		διαζευγμένος	-0.50	0.29	0.64	
		σε διάσταση	-1.00	0.00	.	
	Dunnett T3	έγγαμος	άγαμος	0.35	0.26	0.86
		διαζευγμένος	-1.10	0.31	0.13	
		σε διάσταση	-1.60	0.12	0.00	
		συζώ	-.60	0.12	0.00	
	άγαμος	έγγαμος	-0.35	0.26	0.86	
		διαζευγμένος	-1.45	0.37	0.04	
		σε διάσταση	-1.95	0.23	0.00	
		συζώ	-.95	0.23	0.01	
	διαζευγμένος	έγγαμος	1.10	0.31	0.13	
		άγαμος	1.45	0.37	0.04	
		σε διάσταση	-0.50	0.29	0.64	
		συζώ	0.50	0.29	0.64	
	σε διάσταση	έγγαμος	1.60	0.12	0.00	
		άγαμος	1.95	0.23	0.00	
		διαζευγμένος	0.50	0.29	0.64	
		συζώ	1.00	0.00	.	
	συζώ	έγγαμος	.60	0.12	0.00	
		άγαμος	.95	0.23	0.01	
		διαζευγμένος	-0.50	0.29	0.64	
		σε διάσταση	-1.00	0.00	.	
Αναγνωρίζει τις δικές του αδυναμίες και τις δυνατότητες των άλλων	Dunnett T3	έγγαμος	άγαμος	0.10	0.22	1.00

Δέχεται και επιζητά τη δημιουργική κριτική

Αρνείται τις άδικες εξυπηρετήσεις

		διαζευγμένος	-0.88	0.30	0.25	
		σε διάσταση	-1.37	0.09	0.00	
		συζώ	-0.88	0.30	0.25	
	άγαμος	έγγαμος	-0.10	0.22	1.00	
		διαζευγμένος	-0.98	0.35	0.20	
		σε διάσταση	-1.47	0.20	0.00	
		συζώ	-0.98	0.35	0.20	
	διαζευγμένος	έγγαμος	0.88	0.30	0.25	
		άγαμος	0.98	0.35	0.20	
		σε διάσταση	-0.50	0.29	0.64	
		συζώ	0.00	0.41	1.00	
	σε διάσταση	έγγαμος	1.37	0.09	0.00	
		άγαμος	1.47	0.20	0.00	
		διαζευγμένος	0.50	0.29	0.64	
		συζώ	0.50	0.29	0.64	
	συζώ	έγγαμος	0.88	0.30	0.25	
		άγαμος	0.98	0.35	0.20	
		διαζευγμένος	0.00	0.41	1.00	
		σε διάσταση	-0.50	0.29	0.64	
	Tukey HSD	έγγαμος	άγαμος	.44	0.15	0.03
			διαζευγμένος	-0.69	0.32	0.20
			σε διάσταση	-1.19	0.45	0.07
			συζώ	0.15	0.32	0.99
	άγαμος	έγγαμος	-0.44	0.15	0.03	
		διαζευγμένος	-1.13	0.34	0.01	
		σε διάσταση	-1.63	0.46	0.01	
		συζώ	-0.30	0.34	0.90	
	διαζευγμένος	έγγαμος	0.69	0.32	0.20	
		άγαμος	1.13	0.34	0.01	
		σε διάσταση	-0.50	0.54	0.89	
		συζώ	0.83	0.44	0.33	
	σε διάσταση	έγγαμος	1.19	0.45	0.07	
		άγαμος	1.63	0.46	0.01	
		διαζευγμένος	0.50	0.54	0.89	
		συζώ	1.33	0.54	0.11	
	συζώ	έγγαμος	-0.15	0.32	0.99	
		άγαμος	0.30	0.34	0.90	
		διαζευγμένος	-0.83	0.44	0.33	
		σε διάσταση	-1.33	0.54	0.11	
	Dunnett T3	έγγαμος	άγαμος	0.38	0.24	0.72
			διαζευγμένος	-0.96	0.30	0.20
			σε διάσταση	-1.46	0.10	0.00
			συζώ	-0.46	0.10	0.00
	άγαμος	έγγαμος	-0.38	0.24	0.72	
		διαζευγμένος	-1.34	0.37	0.06	
		σε διάσταση	-1.84	0.23	0.00	

ΑΥΣΤΗΡΟΤΗΤΑ

ΤΑΠΕΙΝΟΤΗΤΑ

	συζώ	-0.84	0.23	0.01
διαζευγμένος	έγγαμος	0.96	0.30	0.20
	άγαμος	1.34	0.37	0.06
	σε διάσταση	-0.50	0.29	0.64
	συζώ	0.50	0.29	0.64
σε διάσταση	έγγαμος	1.46	0.10	0.00
	άγαμος	1.84	0.23	0.00
	διαζευγμένος	0.50	0.29	0.64
	συζώ	1.00	0.00	.
συζώ	έγγαμος	.46	0.10	0.00
	άγαμος	.84	0.23	0.01
	διαζευγμένος	-0.50	0.29	0.64
	σε διάσταση	-1.00	0.00	.

Παρότι σύμφωνα με τις τιμές σημαντικότητας οι υπάλληλοι διαφοροποιήθηκαν σε επτά ερωτήσεις («Εφαρμόζει ίση μεταχείριση σε όλους», «Παίρνει χωρίς δισταγμό αυστηρές και δυσάρεστες αποφάσεις για τους ανθρώπους, όταν κρίνει ότι αυτό είναι το δίκαιο», «Αναλαμβάνει πάντα τις ευθύνες του», «Αποστρέφεται τις κολακείες και τις επιδείξεις», «Αναγνωρίζει τις δικές του αδυναμίες και τις δυνατότητες των άλλων», «Δέχεται και επιζητά τη δημιουργική κριτική», «Αρνείται τις άδικες εξυπηρετήσεις») και σε δύο συνθετικές μεταβλητές (αυστηρότητα, ταπεινότητα), το Tukey test των πολλαπλών συγκρίσεων έδωσε σημαντικές διαφοροποιήσεις μόνο για κάποιες από αυτές, λόγω του πολύ μικρού αριθμού μελών σε κάποιες υποομάδες όπως η υποομάδα όσων συζούν, ή όσων είναι σε διάσταση. Επομένως, αυτά τα αποτελέσματα έπρεπε να εγκαταλειφθούν ή να προχωρήσουμε σε τεστ πολλαπλών συγκρίσεων χωρίς να ισχύουν ίσες διακυμάνσεις (equal variances not assumed), δηλαδή με τεστ πολλαπλών συγκρίσεων Dunnett's T3. Οι διαφοροποιήσεις με την υποομάδα όσων τελούν σε διάσταση εγκαταλείφθηκαν γιατί αυτή η υποομάδα αριθμεί μόνο 2 μέλη. Έτσι, προέκυψαν τα παρακάτω αποτελέσματα:

Όσοι υπάλληλοι είναι σε διάσταση θεωρούν σε σημαντικά μεγαλύτερο βαθμό ($M=5.00$, $SD=.00$) ότι οι διευθυντές εφαρμόζουν ίση μεταχείριση, σε σχέση με τους έγγαμους ($M=3.55$, $SD=1.12$) και τους άγαμους ($M=3.24$, $SD=1.13$), $F(4,122)=2.756$, $p=.031$. Ωστόσο, αυτή η διαφοροποίηση βασίζεται στην υποομάδα όσων τελούν σε διάσταση που αριθμεί μόνο 2 μέλη, και θα πρέπει να εγκαταλειφτεί. Επίσης, για την ερώτηση «ο διευθυντής αρνείται τις άδικες εξυπηρετήσεις» τα αποτελέσματα πρέπει να εγκαταλειφθούν

γιατί οι διαφοροποιήσεις του Dunnett αφορούν την ομάδα όσων τελούν σε διάσταση (που αριθμεί μόνο 2 μέλη) και άλλες υποομάδες.

Έτσι μένουν οι ακόλουθες πέντε ερωτήσεις για τις οποίες υπήρξαν μετρήσιμες διαφοροποιήσεις:

Όσοι υπάλληλοι είναι άγαμοι θεωρούν σε σημαντικά μικρότερο βαθμό ($M=2.76$, $SD=1.04$) ότι οι διευθυντές παίρνουν αποφάσεις χωρίς δισταγμό, σε σχέση με τους έγγαμους ($M=3.50$, $SD=0.94$) και τους διαζευγμένους ($M=4.50$, $SD=0.57$), $F(4,122)=5.480$, $p=.000$. Και πάλι οι άγαμοι θεωρούν σε σημαντικά μικρότερο βαθμό ($M=3.00$, $SD=1.37$) ότι οι διευθυντές αναγνωρίζουν τις αδυναμίες τους και τις δυνατότητες των άλλων, σε σχέση με τους διαζευγμένους ($M=4.50$, $SD=0.57$), $F(4,122)=2.460$, $p=.049$. Το εύρημα αυτό παρουσίασε οριακή διαφοροποίηση, σύμφωνα με την τιμή σημαντικότητας. Επίσης, εγκαταλείφθηκε η διαφοροποίηση με όσους συζούν λόγω της μηδενικής τυπικής της διασποράς. Τέλος, οι άγαμοι θεωρούν σε σημαντικά μικρότερο βαθμό ($M=3.05$, $SD=1.07$) ότι οι διευθυντές δέχονται και επιζητούν τη δημιουργική κριτική, σε σχέση με τους διαζευγμένους ($M=4.50$, $SD=0.57$), $F(4,122)=2.751$, $p=.031$. Εγκαταλείφθηκε η διαφοροποίηση με όσους συζούν λόγω της μηδενικής τυπικής της διασποράς.

Και για τις συνθετικές μεταβλητές οι άγαμοι θεωρούν σε σημαντικά μικρότερο βαθμό ($M=3.36$, $SD=0.68$) ότι οι διευθυντές επιδεικνύουν αυστηρότητα, σε σχέση με τους διαζευγμένους ($M=4.50$, $SD=0.57$), $F(4,122)=5.647$, $p=.000$. Το εύρημα αυτό παρουσίασε οριακή διαφοροποίηση, σύμφωνα με την τιμή σημαντικότητας. Επίσης, εγκαταλείφθηκε η διαφοροποίηση σε όσους συζούν λόγω της μηδενικής τυπικής της διασποράς. Τέλος, όσοι υπάλληλοι είναι άγαμοι θεωρούν σε σημαντικά μικρότερο βαθμό ($M=3.15$, $SD=1.03$) ότι οι διευθυντές επιδεικνύουν ταπεινότητα, σε σχέση με τους διαζευγμένους ($M=4.50$, $SD=0.57$), $F(4,122)=3.422$, $p=.011$. Το εύρημα αυτό παρουσίασε οριακή διαφοροποίηση, σύμφωνα με την τιμή σημαντικότητας. Επίσης, εγκαταλείφθηκε η διαφοροποίηση σε όσους συζούν λόγω της μηδενικής τυπικής της διασποράς.

Τέλος, όσοι υπάλληλοι είναι διαζευγμένοι ($M=4.50$, $SD=0.57$) θεωρούν σε σημαντικά μεγαλύτερο βαθμό ότι οι διευθυντές αναλαμβάνουν πάντα τις ευθύνες τους, αναγνωρίζουν και ζητούν συγγνώμη για τα λάθη και τις αποτυχίες τους, σε σχέση με τους έγγαμους ($M=3.51$, $SD=1.24$) και τους άγαμους ($M=2.95$, $SD=1.28$), $F(4,122)=2.657$, $p=.037$. Όσοι υπάλληλοι είναι διαζευγμένοι, επίσης θεωρούν σε σημαντικά

μεγαλύτερο βαθμό ($M=4.50$, $SD= .57$) ότι οι διευθυντές αποστρέφονται τις κολακειές και τις επιδείξεις, σε σχέση με τους άγαμους ($M=2.90$, $SD=1.13$), $F(4,122)=3.256$, $p=.014$.

4.4.8. Απόψεις των τραπεζοϋπαλλήλων για τη συμπεριφορά των διευθυντικών στελεχών και διαφοροποιήσεις βάσει επιπέδου σπουδών (11ο ερευνητικό ερώτημα)

Υπενθυμίζεται το ενδέκατο ερευνητικό ερώτημα το οποίο είναι «Το επίπεδο σπουδών διαφοροποιεί τις απόψεις των τραπεζικών υπαλλήλων για την ευαισθησία, ακεραιότητα, αυστηρότητα, ταπεινότητα των διευθυντών τραπεζών και για τον βαθμό ικανοποίησης των τραπεζικών υπαλλήλων από το επαγγελματικό τους περιβάλλον;».

Το δείγμα διακρίθηκε σε πέντε ομάδες βάσει επιπέδου σπουδών και συγκεκριμένα σε κατόχους απολυτηρίου ($N=14$), σε πτυχιούχους τριτοβάθμιας ($N=41$), σε κατόχους δύο τίτλων τριτοβάθμιας ($N=5$), σε κατόχους μεταπτυχιακού ($N=63$) και σε κατόχους διδακτορικού ($N=4$). Το επίπεδο σπουδών σύμφωνα με τιμή διαφοροποίησης του τεστ ANOVA διαφοροποίησε τις απαντήσεις σε όλες σχεδόν τις ερωτήσεις (με εξαίρεση την ερώτηση «ο διευθυντής είναι αυστηρός με την μετριοτήτα»). Σημειώνεται ότι το επίπεδο σπουδών διαφοροποίησε το δείγμα και σε όλες τις συνθετικές μεταβλητές.

Οι κάτοχοι διδακτορικού θεωρούν:

σε σημαντικά μικρότερο βαθμό ($M=2.00$, $SD=1.15$) από τους πτυχιούχους ($M=4.00$, $SD= 1.07$) ότι οι διευθυντές τους επιδεικνύουν ομαδικό πνεύμα, $F(4,122)=2.896$, $p=.025$. Σε σημαντικά μικρότερο βαθμό ($M=2.50$, $SD=0.57$) από τους πτυχιούχους ($M=4.00$, $SD= 1.07$) ότι οι διευθυντές τους αναγνωρίζουν τις αδυναμίες τους, $F(4,122)=2.958$, $p=.023$. Σε σημαντικά μικρότερο βαθμό ($M=2.00$, $SD=1.15$) από τους πτυχιούχους ($M=3.63$, $SD= 1.09$) και από τους κατόχους μεταπτυχιακού ($M=3.68$, $SD=1.04$) ότι οι διευθυντές τους εφαρμόζουν ίση μεταχείριση, $F(4,122)=2.921$, $p=.024$. Σε σημαντικά μικρότερο βαθμό ($M=2.50$, $SD=0.57$) από τους κατόχους δεύτερου πτυχίου ($M=4.40$, $SD= 0.54$) και από τους κατόχους μεταπτυχιακού ($M=4.17$, $SD=1.10$) ότι οι διευθυντές τους κάνουν τους άλλους να νιώθουν άνετα, $F(4,122)=3.353$, $p=.012$. Σε σημαντικά μικρότερο βαθμό ($M=2.00$, $SD=1.15$) από τους αποφοίτους λυκείου ($M=3.86$, $SD= 1.02$) από τους πτυχιούχους ($M=3.98$, $SD= 0.93$) και από τους κατόχους μεταπτυχιακού ($M=4.03$, $SD=1.24$) ότι οι διευθυντές τους σέβονται τα βασικά δικαιώματα των άλλων, $F(4,122)=4.020$,

$p=.004$. Σε σημαντικά μικρότερο βαθμό ($M=2.00$, $SD=1.15$) από τους αποφοίτους λυκείου ($M=4.00$, $SD=1.10$) από τους πτυχιούχους ($M=4.05$, $SD=0.80$), και από τους κατόχους μεταπτυχιακού ($M=4.27$, $SD=0.97$) ότι οι διευθυντές τους συμπεριφέρονται σε όλους με τη λογικό win win, $F(4,122)=5.769$, $p=.000$. Η διαφορά με τους κατόχους δεύτερου πτυχίου παραλείφθηκε γιατί η τυπική απόκλιση ήταν μηδενική. Σε σημαντικά μικρότερο βαθμό ($M=2.00$, $SD=1.15$) από τους αποφοίτους λυκείου ($M=3.71$, $SD=0.91$), από τους πτυχιούχους ($M=4.15$, $SD=0.65$), από τους κατόχους δύο πτυχίων ($M=4.40$, $SD=0.54$), και από τους κατόχους μεταπτυχιακού ($M=4.27$, $SD=0.67$) ότι οι διευθυντές τους είναι αυστηροί σε θέματα συνέπειας, $F(4,122)=4.020$, $p=.004$. Σε σημαντικά μικρότερο βαθμό ($M=2.00$, $SD=1.15$) από τους πτυχιούχους ($M=3.46$, $SD=1.07$) και από τους κατόχους μεταπτυχιακού ($M=3.56$, $SD=0.95$) ότι οι διευθυντές τους παίρνουν δύσκολες αποφάσεις χωρίς δισταγμό, $F(4,122)=2.539$, $p=.043$. Σε σημαντικά μικρότερο βαθμό ($M=2.00$, $SD=1.15$) από τους κατόχους απολυτηρίου ($M=3.71$, $SD=1.32$), από τους πτυχιούχους ($M=4.02$, $SD=0.98$) και από τους κατόχους μεταπτυχιακού ($M=3.70$, $SD=1.08$) ότι οι διευθυντές τους είναι συνεπείς και τηρούν τις υποσχέσεις τους, $F(4,122)=3.653$, $p=.008$. Σε σημαντικά μικρότερο βαθμό ($M=2.00$, $SD=1.15$) από τους αποφοίτους λυκείου ($M=3.71$, $SD=1.32$), από τους πτυχιούχους ($M=4.07$, $SD=0.90$), και από τους κατόχους μεταπτυχιακού ($M=4.02$, $SD=0.83$) ότι οι διευθυντές τους τηρούν τις αξίες και τα πιστεύω τους στην πράξη, $F(4,122)=5.354$, $p=.001$. Σε σημαντικά μικρότερο βαθμό ($M=2.00$, $SD=1.15$) από τους αποφοίτους λυκείου ($M=3.86$, $SD=1.16$), από τους πτυχιούχους ($M=3.85$, $SD=1.17$), και από τους κατόχους μεταπτυχιακού ($M=3.67$, $SD=1.07$) ότι οι διευθυντές τους λένε την αλήθεια και κάνουν πράξη τη διαφάνεια, $F(4,122)=3.659$, $p=.008$. Σε σημαντικά μικρότερο βαθμό ($M=2.00$, $SD=1.15$) από τους αποφοίτους λυκείου ($M=3.57$, $SD=1.22$), από τους πτυχιούχους ($M=3.73$, $SD=0.94$), και από τους κατόχους μεταπτυχιακού ($M=3.98$, $SD=0.81$) ότι οι διευθυντές τους συμπεριφέρονται προς τους άλλους με τρόπο ευγενικό και προσιτό, $F(4,122)=3.659$, $p=.008$. Σε σημαντικά μικρότερο βαθμό ($M=2.00$, $SD=1.15$) από τους κατόχους μεταπτυχιακού ($M=3.67$, $SD=1.12$) ότι οι διευθυντές τους αποστρέφονται τις κολακείες και τις επιδείξεις, $F(4,122)=3.475$, $p=.010$. Σε σημαντικά μικρότερο βαθμό ($M=2.00$, $SD=1.15$) από τους πτυχιούχους ($M=3.71$, $SD=0.92$) ότι οι διευθυντές τους δέχονται και επιζητούν τη δημιουργική κριτική, $F(4,122)=3.600$, $p=.008$. Σε σημαντικά μικρότερο βαθμό ($M=2.00$, $SD=1.15$) από τους πτυχιούχους ($M=4.15$, $SD=0.65$), και από τους κατόχους μεταπτυχιακού ($M=4.27$, $SD=0.67$) ότι οι διευθυντές τους

θέτουν την επιτυχία της τράπεζας πάνω από την προσωπική τους επιτυχία, $F(4,122)=2.794$, $p=.029$. Σε σημαντικά μικρότερο βαθμό ($M=2.00$, $SD=1.15$) από τους κατόχους μεταπτυχιακού ($M=3.75$, $SD=0.76$) ότι οι διευθυντές τους αρνούνται τις άδικες εξυπηρετήσεις, $F(4,122)=2.476$, $p=.048$.

Οι κάτοχοι μεταπτυχιακού θεωρούν σε σημαντικά μεγαλύτερο βαθμό ($M=3.84$, $SD=1.35$) από τους κατόχους δύο πτυχίων ($M=2.20$, $SD=1.64$) και από τους διδάκτορες ($M=2.00$, $SD=1.15$) ότι οι διευθυντές τους νοιάζονται ειλικρινά για τα προβλήματα των συνεργατών τους, $F(4,122)=4.035$, $p=.004$.

Οι κάτοχοι δύο πτυχίων θεωρούν σε σημαντικά μικρότερο βαθμό ($M=2.00$, $SD=1.00$) από τους πτυχιούχους ($M=3.68$, $SD=1.17$), και από τους κατόχους μεταπτυχιακού ($M=3.56$, $SD=1.25$) ότι οι διευθυντές τους αναλαμβάνουν, $F(4,122)=3.659$, $p=.008$.

Οι κάτοχοι δύο πτυχίων θεωρούν σε σημαντικά μικρότερο βαθμό ($M=2.00$, $SD=1.15$) από τους πτυχιούχους ($M=3.73$, $SD=1.11$), και από τους κατόχους μεταπτυχιακού ($M=3.67$, $SD=1.12$) ότι οι διευθυντές τους αναγνωρίζουν τις αδυναμίες τους, $F(4,122)=3.983$, $p=.005$. Επίσης, θεωρούν σε σημαντικά μικρότερο βαθμό ($M=3.20$, $SD=0.44$) από τους πτυχιούχους ($M=3.71$, $SD=1.00$), και από τους κατόχους μεταπτυχιακού ($M=3.75$, $SD=0.76$) ότι είναι ικανοποιημένοι από την ηγετική συμπεριφορά των διευθυντών τους, $F(4,122)=4.524$, $p=.002$. Οι κάτοχοι δύο πτυχίων θεωρούν σε σημαντικά μικρότερο βαθμό ($M=1.80$, $SD=1.09$) από τους πτυχιούχους ($M=3.73$, $SD=1.16$), και από τους κατόχους μεταπτυχιακού ($M=3.52$, $SD=1.40$) ότι οι διευθυντές τους συμβάλλουν στην επαγγελματική τους ικανοποίηση, $F(4,122)=3.683$, $p=.007$. Οι κάτοχοι δύο πτυχίων θεωρούν σε σημαντικά μικρότερο βαθμό ($M=1.80$, $SD=1.09$) από τους πτυχιούχους ($M=3.61$, $SD=1.09$), και από τους κατόχους μεταπτυχιακού ($M=3.46$, $SD=1.53$) ότι αν οι ίδιοι γίνουν στελέχη θα ακολουθήσουν τις πρακτικές του διευθυντή τους, $F(4,122)=3.012$, $p=.021$.

Για τις συνθετικές μεταβλητές:

Οι κάτοχοι διδακτορικού θεωρούν σε σημαντικά μικρότερο βαθμό ($M=2.10$, $SD=1.03$) από τους αποφοίτους λυκείου ($M=3.65$, $SD=1.27$), από τους πτυχιούχους ($M=3.61$, $SD=1.09$), και από τους κατόχους μεταπτυχιακού ($M=3.46$, $SD=1.53$) ότι οι διευθυντές τους επιδεικνύουν ευαισθησία, $F(4,122)=4.214$, $p=.003$, σε σε σημαντικά μικρότερο βαθμό ($M=2.10$, $SD=1.03$) από τους αποφοίτους λυκείου ($M=3.65$, $SD=1.27$), από τους πτυχιούχους ($M=3.85$, $SD=0.95$), και από τους κατόχους μεταπτυχιακού ($M=3.86$, $SD=0.81$) ότι οι διευθυντές τους επιδεικνύουν αυστηρότητα, $F(4,122)=4.214$,

$p=.003$. Σε σημαντικά μικρότερο βαθμό ($M=2.10$, $SD=1.03$) από τους αποφοίτους λυκείου ($M=3.65$, $SD=1.27$), από τους πτυχιούχους ($M=3.85$, $SD=0.95$), και από τους κατόχους μεταπτυχιακού ($M=3.86$, $SD=0.81$) ότι οι διευθυντές τους διαθέτουν ακεραιότητα, $F(4,122)=4.214$, $p=.003$. Σε σημαντικά μικρότερο βαθμό ($M=2.08$, $SD=1.05$) από τους πτυχιούχους ($M=3.71$, $SD=0.92$), και από τους κατόχους μεταπτυχιακού ($M=3.61$, $SD=0.87$) ότι οι διευθυντές τους επιδεικνύουν ταπεινότητα, $F(4,122)=4.152$, $p=.003$.

Οι κάτοχοι δύο πτυχίων αισθάνονται σε σημαντικά μικρότερο βαθμό ($M=1.90$, $SD=1.09$) από τους πτυχιούχους ($M=3.73$, $SD=1.10$), και από τους κατόχους μεταπτυχιακού ($M=3.54$, $SD=1.36$) ότι είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους, $F(4,122)=3.940$, $p=.005$.

Ακολουθούν τα περιγραφικά στοιχεία βάσει επιπέδου σπουδών (πίνακας 24).

Πίνακας 24

Περιγραφικά στοιχεία βάσει επιπέδου σπουδών

Μεταβλητές		N	M.O.	T.A.	Τυπικό Σφάλμα
Προάγει το ομαδικό πνεύμα	Απολυτ.	14	3.57	1.45	.388
	Πτυχίο	41	4.00	1.07	.167
	B' πτυχίο	5	3.20	1.64	.735
	Μεταπτ.	63	3.78	1.19	.151
	Διδακτ.	4	2.00	1.15	.577
	ΣΥΝΟΛΟ	127	3.75	1.24	.110
Αναγνωρίζει την επιτυχία των άλλων και αποδίδει τα σχετικά εύσημα	Απολυτ.	14	3.43	1.45	.388
	Πτυχίο	41	4.00	1.07	.167
	B' πτυχίο	5	3.00	1.87	.837
	Μεταπτ.	63	3.97	1.04	.132
	Διδακτ.	4	2.50	.57	.289
	ΣΥΝΟΛΟ	127	3.83	1.17	.104
Εφαρμόζει ίση μεταχείριση σε όλους	Απολυτ.	14	3.71	1.32	.354
	Πτυχίο	41	3.63	1.09	.170
	B' πτυχίο	5	2.80	1.09	.490
	Μεταπτ.	63	3.68	1.04	.132
	Διδακτ.	4	2.00	1.15	.577
	ΣΥΝΟΛΟ	127	3.58	1.13	.100
Κάνει τους ανθρώπους να αισθάνονται άνετα όταν επικοινωνούν μαζί του/της	Απολυτ.	14	4.00	1.10	.296
	Πτυχίο	41	3.78	.88	.138
	B' πτυχίο	5	4.40	.54	.245
	Μεταπτ.	63	4.17	1.10	.139
	Διδακτ.	4	2.50	.57	.289
	ΣΥΝΟΛΟ	127	3.98	1.04	.093

		7			
	Απολυτ.	14	3.86	1.02	.275
	Πτυχίο	41	3.98	.93	.146
	Β' πτυχίο	5	2.80	2.04	.917
Σέβεται τα βασικά δικαιώματα, ανάγκες και ιδιαιτερότητες των συνεργατών του	Μεταπτ.	63	4.03	1.24	.157
	Διδακτ.	4	2.00	1.15	.577
	ΣΥΝΟΛΟ	12			
		7	3.88	1.21	.108
	Απολυτ.	14	4.00	1.10	.296
	Πτυχίο	41	4.05	.80	.126
Η συμπεριφορά προς τους συνεργάτες του είναι ευγενική, προσιτή, ευχάριστη και ανθρώπινη	Β' πτυχίο	5	4.00	.00	.000
	Μεταπτ.	63	4.27	.97	.122
	Διδακτ.	4	2.00	1.15	.577
	ΣΥΝΟΛΟ	12			
		7	4.09	.99	.088
	Απολυτ.	14	3.43	1.08	.291
	Πτυχίο	41	3.78	1.06	.166
Νοιάζεται ειλικρινά για τα προβλήματα των συνεργατών του και τους το δείχνει	Β' πτυχίο	5	2.20	1.64	.735
	Μεταπτ.	63	3.84	1.35	.171
	Διδακτ.	4	2.00	1.15	.577
	ΣΥΝΟΛΟ	12			
		7	3.65	1.30	.116
	Απολυτ.	14	3.71	.91	.244
	Πτυχίο	41	4.15	.65	.102
Είναι αυστηρός με θέματα συνέπειας και πειθαρχίας των συνεργατών του	Β' πτυχίο	5	4.40	.54	.245
	Μεταπτ.	63	4.27	.67	.085
	Διδακτ.	4	2.00	1.15	.577
	ΣΥΝΟΛΟ	12			
		7	4.10	.81	.072
	Απολυτ.	14	3.71	1.06	.286
	Πτυχίο	41	3.93	.75	.118
Είναι αυστηρός όταν βλέπει μετριότητα και χαμηλές επιδόσεις στους συνεργάτες του/της	Β' πτυχίο	5	3.00	1.00	.447
	Μεταπτ.	63	3.76	.97	.123
	Διδακτ.	4	4.00	1.15	.577
	ΣΥΝΟΛΟ	12			
		7	3.79	.93	.083
	Απολυτ.	14	3.29	.91	.244
	Πτυχίο	41	3.46	1.07	.168
Παίρνει χωρίς δισταγμό αυστηρές και δυσάρεστες αποφάσεις για τους ανθρώπους, όταν κρίνει ότι αυτό είναι το δίκαιο	Β' πτυχίο	5	3.20	.44	.200
	Μεταπτ.	63	3.56	.94	.119
	Διδακτ.	4	2.00	1.15	.577
	ΣΥΝΟΛΟ	12			
		7	3.43	1.00	.089
	Απολυτ.	14	3.71	1.32	.354
	Πτυχίο	41	4.02	.98	.154
Είναι συνεπής, τηρεί τις υποσχέσεις του, λέει ό,τι εννοεί και εννοεί ό,τι λέει	Β' πτυχίο	5	3.20	.83	.374
	Μεταπτ.	63	3.70	1.08	.137
	Διδακτ.	4	2.00	1.15	.577
	ΣΥΝΟΛΟ	12			
		7	3.73	1.12	.100
	Απολυτ.	14	3.71	1.32	.354
	Πτυχίο	41	4.07	.90	.141
Τηρεί τις αξίες και τα πιστεύω του στην πράξη	Β' πτυχίο	5	3.40	.54	.245
	Μεταπτ.	63	4.02	.83	.105
	Διδακτ.	4	2.00	1.15	.577
	ΣΥΝΟΛΟ	12			
		7	3.91	.98	.087
Λέει πάντα την αλήθεια και κάνει πράξη	Απολυτ.	14	3.86	1.167	.312

τη διαφάνεια	Πτυχίο	41	3.85	1.174	.183
	B' πτυχίο	5	2.60	1.342	.600
	Μεταπτ.	63	3.67	1.078	.136
	Διδακτ.	4	2.00	1.155	.577
	ΣΥΝΟΛΟ	12	3.65	1.178	.105
Συμπεριφέρεται σε όλους με τη λογική "κερδίζω - κερδίζεις"	Απολυτ.	14	3.57	1.222	.327
	Πτυχίο	41	3.73	.949	.148
	B' πτυχίο	5	3.40	.548	.245
	Μεταπτ.	63	3.98	.813	.102
	Διδακτ.	4	2.00	1.155	.577
Αναλαμβάνει πάντα τις ευθύνες του, αναγνωρίζει και ζητά συγγνώμη για τα λάθη και τις αποτυχίες του	ΣΥΝΟΛΟ	12	3.77	.969	.086
	Απολυτ.	14	3.57	1.089	.291
	Πτυχίο	41	3.68	1.171	.183
	B' πτυχίο	5	2.00	1.000	.447
	Μεταπτ.	63	3.56	1.254	.158
Αποστρέφεται τις κολακειές και τις επιδείξεις	Διδακτ.	4	2.00	1.155	.577
	ΣΥΝΟΛΟ	12	3.49	1.253	.111
	Απολυτ.	14	3.00	1.468	.392
	Πτυχίο	41	3.59	.974	.152
	B' πτυχίο	5	2.80	.447	.200
Αναγνωρίζει τις δικές του αδυναμίες και τις δυνατότητες των άλλων	Μεταπτ.	63	3.67	1.122	.141
	Διδακτ.	4	2.00	1.155	.577
	ΣΥΝΟΛΟ	12	3.48	1.147	.102
	Απολυτ.	14	3.43	1.453	.388
	Πτυχίο	41	3.73	1.119	.175
Δέχεται και επιζητά τη δημιουργική κριτική	B' πτυχίο	5	2.00	1.000	.447
	Μεταπτ.	63	3.57	1.201	.151
	Διδακτ.	4	2.00	1.155	.577
	ΣΥΝΟΛΟ	12	3.50	1.253	.111
	Απολυτ.	14	3.14	1.406	.376
Θέτει την επιτυχία της επιχείρησης ή της οργανωτικής του μονάδας πάνω από την προσωπική του επιτυχία	Πτυχίο	41	3.71	.929	.145
	B' πτυχίο	5	2.40	.548	.245
	Μεταπτ.	63	3.46	1.175	.148
	Διδακτ.	4	2.00	1.155	.577
	ΣΥΝΟΛΟ	12	3.42	1.158	.103
Αρνείται τις άδικες εξυπηρετήσεις	Απολυτ.	14	3.71	1.204	.322
	Πτυχίο	41	3.90	1.044	.163
	B' πτυχίο	5	3.60	.548	.245
	Μεταπτ.	63	3.68	1.119	.141
	Διδακτ.	4	2.00	1.155	.577
Είμαι ικανοποιημένος από την ηγετική συμπεριφορά του διευθυντή μου	ΣΥΝΟΛΟ	12	3.70	1.122	.100
	Απολυτ.	14	3.86	1.027	.275
	Πτυχίο	41	3.71	1.006	.157
	B' πτυχίο	5	3.20	.447	.200
	Μεταπτ.	63	3.75	.761	.096
	Διδακτ.	4	2.50	.577	.289
	ΣΥΝΟΛΟ	12	3.69	.888	.079
	Απολυτ.	14	3.43	1.453	.388
	Πτυχίο	41	3.88	1.166	.182
	B' πτυχίο	5	1.80	1.095	.490

	Μεταπτ.	63	3.65	1.346	.170
	Διδακτ.	4	2.00	1.155	.577
	ΣΥΝΟΛΟ	12 7	3.57	1.360	.121
	Απολυτ.	14	3.43	1.453	.388
	Πτυχίο	41	3.73	1.162	.182
	Β' πτυχίο	5	1.80	1.095	.490
Ο/η διευθυντής/τρια συμβάλλει στην επαγγελματική μου ικανοποίηση	Μεταπτ.	63	3.52	1.401	.177
	Διδακτ.	4	2.00	1.155	.577
	ΣΥΝΟΛΟ	12 7	3.46	1.373	.122
	Απολυτ.	14	3.43	1.453	.388
	Πτυχίο	41	3.61	1.093	.171
	Β' πτυχίο	5	1.80	1.095	.490
Αν γίνω στέλεχος, θα ακολουθήσω τις πρακτικές του/της διευθυντή/τριας μου	Μεταπτ.	63	3.46	1.533	.193
	Διδακτ.	4	2.00	1.155	.577
	ΣΥΝΟΛΟ	12 7	3.39	1.415	.126
	Απολυτ.	14	3.65	1.273	.340
	Πτυχίο	41	3.85	.959	.149
	Β' πτυχίο	5	3.04	1.062	.474
ΕΥΑΙΣΘΗΣΙΑ	Μεταπτ.	63	3.86	.819	.103
	Διδακτ.	4	2.10	1.039	.519
	ΣΥΝΟΛΟ	12 7	3.75	.984	.087
	Απολυτ.	14	3.45	1.161	.310
	Πτυχίο	41	3.71	.925	.144
	Β' πτυχίο	5	2.66	.471	.210
ΤΑΠΕΙΝΟΤΗΤΑ	Μεταπτ.	63	3.61	.873	.110
	Διδακτ.	4	2.08	1.058	.529
	ΣΥΝΟΛΟ	12 7	3.54	.965	.085
	Απολυτ.	14	3.42	1.452	.388
	Πτυχίο	41	3.73	1.109	.173
	Β' πτυχίο	5	1.80	1.095	.489
ΠΡΟΘΕΣΗ	Μεταπτ.	63	3.54	1.364	.171
	Διδακτ.	4	2.00	1.154	.577
	ΣΥΝΟΛΟ	12 7	3.47	1.341	.119

Ακολουθούν οι τιμές σημαντικότητας βάσει επιπέδου σπουδών (πίνακας 25).

Πίνακας 25

Διαφοροποιήσεις βάσει επιπέδου σπουδών

ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	F	p
Προάγει το ομαδικό πνεύμα	2.896	.025
Αναγνωρίζει την επιτυχία των άλλων και αποδίδει τα σχετικά εύσημα	2.958	.023
Εφαρμόζει ίση μεταχείριση σε όλους	2.921	.024
Κάνει τους ανθρώπους να αισθάνονται άνετα όταν επικοινωνούν μαζί του/της	3.353	.012
Σέβεται τα βασικά δικαιώματα, ανάγκες και ιδιαιτερότητες των συνεργατών του	4.020	.004
Η συμπεριφορά προς τους συνεργάτες του είναι ευγενική, προσιτή, ευχάριστη και ανθρώπινη	5.769	.000
Νοιάζεται ειλικρινά για τα προβλήματα των συνεργατών του και τους το δείχνει	4.035	.004
Είναι αυστηρός με θέματα συνέπειας και πειθαρχίας των συνεργατών του	10.933	.000
Είναι αυστηρός όταν βλέπει μετριότητα και χαμηλές επιδόσεις στους συνεργάτες του/της	1.217	.307
Παίρνει χωρίς δισταγμό αυστηρές και δυσάρεστες αποφάσεις για τους ανθρώπους, όταν κρίνει ότι αυτό είναι το δίκαιο	2.539	.043
Είναι συνεπής, τηρεί τις υποσχέσεις του, λέει ό,τι εννοεί και εννοεί ό,τι λέει	3.653	.008
Τηρεί τις αξίες και τα πιστεύω του στην πράξη	5.354	.001
Λέει πάντα την αλήθεια και κάνει πράξη τη διαφάνεια	3.659	.008
Συμπεριφέρεται σε όλους με τη λογική «κερδίζω - κερδίζεις»	5.015	.001
Αναλαμβάνει πάντα τις ευθύνες του, αναγνωρίζει και ζητά συγγνώμη για τα λάθη και τις αποτυχίες του	3.793	.006
Αποστρέφεται τις κολακειές και τις επιδείξεις	3.475	.010
Αναγνωρίζει τις δικές του αδυναμίες και τις δυνατότητες των άλλων	3.983	.005
Δέχεται και επιζητά τη δημιουργική κριτική	3.600	.008

Θέτει την επιτυχία της επιχείρησης ή της οργανωτικής του μονάδας πάνω από την προσωπική του επιτυχία	2.794	.029
Αρνείται τις άδικες εξυπηρετήσεις	2.476	.048
Είμαι ικανοποιημένος από την ηγετική συμπεριφορά του διευθυντή μου	4.524	.002
Ο/η διευθυντής/τρια συμβάλλει στην επαγγελματική μου ικανοποίηση	3.683	.007
Αν γίνω στέλεχος, θα ακολουθήσω τις πρακτικές του/της διευθυντή/τριας μου	3.012	.021
ΕΥΑΙΣΘΗΣΙΑ	4.214	.003
ΤΑΠΕΙΝΟΤΗΤΑ	4.152	.003
<u>ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ</u>	<u>3.940</u>	<u>.005</u>

Βαθμοί ελευθερίας=4, 122

4.4.9 Αλληλεπίδραση δημογραφικών μεταβλητών και διαφοροποιήσεις

Ελέγχθηκαν όλες οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των τεσσάρων δημογραφικών μεταβλητών, δηλαδή του φύλου, της ηλικίας, του επιπέδου σπουδών και της οικογενειακής κατάστασης προκειμένου να ελεγχθεί αν ο συνδυασμός δύο μεταβλητών διαφοροποιεί σημαντικά τις απαντήσεις του δείγματος. Ακολουθούν εκείνες οι αλληλεπιδράσεις που έδωσαν σημαντικές διαφοροποιήσεις. Από τα αποτελέσματα φαίνεται ότι οι μόνες ισχυρές αλληλεπιδράσεις είναι του φύλου με την ηλικία, και της οικογενειακής κατάστασης με το επίπεδο σπουδών (δηλαδή μόνο δύο από τις πιθανές αλληλεπιδράσεις). Παρατίθενται μόνο οι σημαντικές αλληλεπιδράσεις και παραλείπονται οι υπόλοιπες για λόγους συντομίας (πίνακας 26).

Πίνακας 26

Αλληλεπίδραση δημογραφικών μεταβλητών

ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ	Αλληλεπίδραση	M.O. ²	F	P	R ²	Partial H ² (eFfect size)
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	Φύλο * Ηλικιακή ομάδα	11.236	6.468	.012	.070	.051
ΕΥΑΙΣΘΗΣΙΑ	Φύλο * Ηλικιακή ομάδα	5.047	4.273	.033	.060	.037

ΑΚΕΡΑΙΟΤΗΤΑ	Φύλο * Ηλικιακή ομάδα	12.118	18.642	.000	.478	.160
ΑΚΕΡΑΙΟΤΗΤΑ	οικογενειακή κατάσταση *	3.021	4.648	.012	.478	.087
ΤΑΠΕΙΝΟΤΗΤΑ	Επίπεδο σπουδών					
ΤΑΠΕΙΝΟΤΗΤΑ	Φύλο * Ηλικιακή ομάδα	8.080	12.288	.001	.451	.111
ΤΑΠΕΙΝΟΤΗΤΑ	οικογενειακή κατάσταση *	3.497	5.319	.006	.451	.098
ΤΑΠΕΙΝΟΤΗΤΑ	Επίπεδο σπουδών					

Προκύπτει ότι οι άντρες 50 ετών και άνω θεωρούν σε σημαντικά μεγαλύτερο βαθμό ($M=4.22$, $SE=0.26$) ότι οι διευθυντές επιδεικνύουν ευαισθησία, από ότι οι γυναίκες 50 ετών και άνω ($M=2.90$, $SE=0.52$), $F(1,121)=4.237$, $p=.033$, $\eta^2=.037$. Ομοίως, οι άντρες 50 ετών και άνω θεωρούν σε σημαντικά μεγαλύτερο βαθμό ($M=4.32$, $SE=0.24$) ότι οι διευθυντές τους είναι ακέρατοι, από ότι οι γυναίκες 50 ετών και άνω ($M=2.90$, $SE=0.40$) και από ότι οι άντρες 20-29 ετών ($M=2.73$, $SE=.36$), $F(2,127)=18.642$, $p=.000$, $\eta^2=.160$. Επίσης, οι άντρες 50 ετών και άνω θεωρούν σε σημαντικά μεγαλύτερο βαθμό ($M=4.07$, $SE=0.24$) ότι οι διευθυντές τους είναι ταπεινοί, από ότι οι άντρες 20 ως 29 ετών ($M=2.59$, $SE=0.37$), $F(1,121)=8.080$, $p=.001$, $\eta^2=.111$. Στο ίδιο πλαίσιο, οι άντρες 50 ετών και άνω είναι σε σημαντικά μεγαλύτερο βαθμό ($M=3.83$, $SE=0.33$) περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους, από ότι οι γυναίκες 50 ετών και άνω ($M=2.22$, $SE=0.65$), $F(1,121)=6.468$, $p=.033$, $\eta^2=.051$ (πίνακας 27).

Πίνακας 27

Αλληλεπίδραση φύλου και ηλικίας

Φύλο	Ηλικιακή ομάδα	ΕΥΑΙΣΘΗΣΙΑ		ΑΚΕΡΑΙΟΤΗΤΑ		ΤΑΠΕΙΝΟΤΗΤΑ		ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	
		Μ.Ο.	Τυπικό Σφάλμα	Μ.Ο.	Τυπικό Σφάλμα	Μ.Ο.	Τυπικό Σφάλμα	Μ.Ο.	Τυπικό Σφάλμα
Άντρας	20-29	3.16	0.46	2.73	0.36	2.58	0.37	2.60	0.58
	30-39	.a	.	.b	.	.b	.	.a	.
	40-49	3.86	0.17	3.80	0.19	3.59	0.19	3.22	0.21
	50 και άνω	4.22	0.26	4.32	0.24	4.07	0.24	3.83	0.33
Γυναίκα	20-29	.a	.	.b	.	.b	.	.a	.
	30-39	3.91	0.22	3.68	0.22	3.39	0.22	3.53	0.28
	40-49	3.89	0.15	3.57	0.17	3.47	0.17	3.74	0.20
	50 και άνω	2.90	0.52	2.90	0.40	3.08	0.40	2.33	0.65

Όσον αφορά την αλληλεπίδραση οικογενειακής κατάστασης και επιπέδου σπουδών, οι έγγαμοι πτυχιούχοι θεωρούν σε σημαντικά μεγαλύτερο βαθμό ($M=4.40$, $SE=0.40$) ότι οι διευθυντές τους είναι

ακέραιοι, από ότι οι άγαμοι με απολυτήριο ($M=1.80$, $SE=0.57$) και οι άγαμοι με διδακτορικό ($M=1.20$, $SE=.57$), $F(1,121)= 4.648$, $p=.012$, $\eta^2=.087$.

Τέλος, οι άγαμοι πτυχιούχοι θεωρούν σε σημαντικά μεγαλύτερο βαθμό ($M=4.25$, $SE=0.40$) ότι οι διευθυντές τους είναι ταπεινοί, από ότι οι άγαμοι με απολυτήριο ($M=1.83$, $SE=0.57$), $F(1,121)= 3.497$, $p=.006$, $\eta^2=.098$ (πίνακας 28).

Πίνακας 28

Αλληλεπίδραση φύλου και ηλικίας

ΖΕΥΓΟΣ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΩΝ		ΑΚΕΡΑΙΟΤΗΤΑ		ΤΑΠΕΙΝΟΤΗΤΑ	
οικογενειακή κατάσταση	Επίπεδο σπουδών	M.O.	Τυπικό Σφάλμα	M.O.	Τυπικό Σφάλμα
Έγγαμος	Απολυτήριο	3.25	0.34	3.16	0.35
	Πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ	3.44	0.18	3.41	0.18
	Δεύτερο πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ	2.66	0.41	2.48	0.41
	Μεταπτυχιακός τίτλος	3.98	0.18	3.90	0.18
	Διδακτορικό	3.00	0.57	3.00	0.57
Άγαμος	Απολυτήριο	1.80	0.57	1.83	0.57
	Πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ	4.40	0.40	4.25	0.40
	Δεύτερο πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ	. ^b	.	. ^b	.
	Μεταπτυχιακός τίτλος	3.98	0.24	3.33	0.24
	Διδακτορικό	1.20	0.57	1.16	0.57

4.5 Απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα

Ακολουθεί συνοπτική παρουσίαση των απαντήσεων στις ερευνητικές ερωτήσεις που τέθηκαν στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας (πίνακας 29):

Πίνακας 29

Απαντήσεις στις ερευνητικές ερωτήσεις

Ερευνητικές ερωτήσεις	Ευρήματα
Ποιες είναι οι απόψεις των τραπεζικών υπαλλήλων για τον βαθμό ευαισθησίας που επιδεικνύουν οι διευθυντές	Με γενικό μέσο όρο 3.87 στην πενταβάθμια κλίμακα για τη συνθετική μεταβλητή

τους;

«ευαισθησία», προκύπτει ότι οι υπάλληλοι θεωρούν ότι οι διευθυντές επιδεικνύουν μεγάλο βαθμό ευαισθησίας. Και σε όλες τις επιμέρους ερωτήσεις που μετρούσαν την ευαισθησία οι υπάλληλοι θεώρησαν ότι οι διευθυντές τους συμπεριφέρονται με πολύ ικανοποιητική ευαισθησία, με μέγιστο μέσο όρο ως προς το ότι οι διευθυντές συμπεριφέρονται με ευγένεια και προσιτό τρόπο και με ελάχιστο μέσο όρο (αλλά και πάλι με πάνω από το όριο του επαρκούς) ότι οι διευθυντές νοιάζονται ειλικρινά για τους συνεργάτες τους. Ωστόσο, η μεγάλη τυπική απόκλιση δείχνει ότι οι απαντήσεις των υπαλλήλων είχαν έντονη διασπορά.

Ποιες είναι οι απόψεις των τραπεζικών υπαλλήλων για τον βαθμό ακεραιότητας που επιδεικνύουν οι διευθυντές τους;

Με γενικό μέσο όρο 3.75 για τη συνθετική μεταβλητή «ακεραιότητα», προκύπτει ότι οι υπάλληλοι θεωρούν ότι οι διευθυντές επιδεικνύουν σε μεγάλο βαθμό αυτή την ποιότητα. Και ως προς τις επιμέρους ερωτήσεις τον μέγιστο μέσο όρο είχε η συμπεριφορά τήρησης των αξιών και των πιστεύω στην πράξη εκ μέρους του διευθυντή, ενώ τον ελάχιστο μέσο όρο (αλλά και πάλι ικανοποιητικό) η ίση μεταχείριση όλων εκ μέρους του διευθυντή.

Ποιες είναι οι απόψεις των τραπεζικών υπαλλήλων για τον βαθμό αυστηρότητας που επιδεικνύουν οι διευθυντές τους;

Με γενικό μέσο όρο 3.77 στην πενταβάθμια κλίμακα για τη συνθετική μεταβλητή «αυστηρότητα», προκύπτει ότι οι υπάλληλοι θεωρούν ότι οι διευθυντές επιδεικνύουν μεγάλο βαθμό αυστηρής συμπεριφοράς, όταν αυτή είναι απαραίτητη. Έτσι, οι υπάλληλοι θεωρούν ότι οι διευθυντές επιδεικνύουν επαρκή αυστηρότητα σε θέματα συνέπειας και πειθαρχίας, όταν εντοπίζουν μετριότητα και χαμηλές επιδόσεις, όταν πρέπει να πάρουν δυσάρεστες αποφάσεις για τους ανθρώπους και όταν πρέπει να αρνηθούν άδικες εξυπηρετήσεις

Ποιες είναι οι απόψεις των τραπεζικών υπαλλήλων για τον βαθμό ταπεινότητας που επιδεικνύουν οι διευθυντές τους;

Με γενικό μέσο όρο 3.54 στην πενταβάθμια κλίμακα για τη συνθετική μεταβλητή «ταπεινότητα», προκύπτει ότι οι υπάλληλοι θεωρούν ότι οι διευθυντές επιδεικνύουν οριακά επαρκή ταπεινότητα στη συμπεριφορά τους. Σε αυτή την ποιότητα οι υπάλληλοι αξιολόγησαν την χαμηλότερη επίδοση των διευθυντών τους, οριακά τους κατέταξαν σε ικανοποιητικό βαθμό και στα επιμέρους σε κάποια ερωτήματα οι μέσοι όροι ήταν μέτριοι. Έτσι, οι διευθυντές φαίνεται ότι θέτουν την επιτυχία της τράπεζας πάνω από την προσωπική τους επιτυχία σε αρκετά μεγάλο βαθμό. Ωστόσο, αποστρέφονται τις κολακειές και την αυτοεπίδειξη, αναγνωρίζουν τα λάθη τους, δέχονται κριτική και αναλαμβάνουν την ευθύνη για την αποτυχία σε μέτριο βαθμό.

Ποιες είναι οι απόψεις των τραπεζικών υπαλλήλων για τον βαθμό ικανοποίησής τους από τον εργασιακό τους χώρο;

Με γενικό μέσο όρο 3.47 στην πενταβάθμια κλίμακα για τη συνθετική μεταβλητή

<p>Συσχετίζεται η ευαισθησία των διευθυντών τραπεζών με τον βαθμό ικανοποίησης των τραπεζικών υπαλλήλων από το επαγγελματικό τους περιβάλλον;</p>	<p>«ικανοποίηση», προκύπτει ότι οι υπάλληλοι είναι μετρίως ικανοποιημένοι από τους διευθυντές και το επάγγελμά τους. Αξίζει να ειπωθεί ότι σε αυτή τη μεταβλητή σημειώθηκε ο χαμηλότερος μέσος όρος. Ως προς τα επιμέρους, οι υπάλληλοι δήλωσαν πολύ ικανοποιημένοι από την ηγετική συμπεριφορά του διευθυντή μου, αλλά ταυτόχρονα δήλωσαν ότι οι διευθυντές τους μετρίως συμβάλλουν στην επαγγελματική ικανοποίηση των υπαλλήλων και ότι αν κάποτε γίνουν στελέχη οι ίδιοι θα ακολουθήσουν σε έναν μέτριο βαθμό τις πρακτικές των διευθυντών τους και σε καμία περίπτωση δεν θα τις ακολουθήσουν απαρέγκλιτα.</p>
<p>Συσχετίζεται η ακεραιότητα των διευθυντών τραπεζών με τον βαθμό ικανοποίησης των τραπεζικών υπαλλήλων από το επαγγελματικό τους περιβάλλον;</p>	<p>Σχετίζεται με θετικό ισχυρό τρόπο.</p>
<p>Συσχετίζεται η αυστηρότητα των διευθυντών τραπεζών με τον βαθμό ικανοποίησης των τραπεζικών υπαλλήλων από το επαγγελματικό τους περιβάλλον;</p>	<p>Σχετίζεται με θετικό ισχυρό τρόπο.</p>
<p>Συσχετίζεται η ταπεινότητα των διευθυντών τραπεζών με τον βαθμό ικανοποίησης των τραπεζικών υπαλλήλων από το επαγγελματικό τους περιβάλλον;</p>	<p>Σχετίζεται με θετικό αλλά ασθενή τρόπο.</p>
<p>Συσχετίζεται η ταπεινότητα των διευθυντών τραπεζών με τον βαθμό ικανοποίησης των τραπεζικών υπαλλήλων από το επαγγελματικό τους περιβάλλον;</p>	<p>Σχετίζεται με θετικό ισχυρό τρόπο.</p>
<p>Οι μεταβλητές της ευαισθησίας, ακεραιότητας, αυστηρότητας και ταπεινότητας συνολικά ως μοντέλο προβλέπουν ικανοποιητικά τον βαθμό ικανοποίησης των υπαλλήλων;</p>	<p>Ναι, το προτεινόμενο μοντέλο έχει πολύ ικανοποιητικό βαθμό εφαρμογής και προβλέπει σημαντικά ως μοντέλο συνολικά. Ωστόσο, ως κάθε μεταβλητή πρόβλεψης χωριστά, η ευαισθησία απέτυχε να προβλέψει τον βαθμό ικανοποίησης των υπαλλήλων από τη συμπεριφορά των διευθυντών και από την εργασία τους. Αντιθέτως, οι υπόλοιπες μεταβλητές πρόβλεψης ήταν σημαντικές.</p>
<p>Το φύλο διαφοροποιεί τις απόψεις των τραπεζικών υπαλλήλων για τις παραπάνω μεταβλητές;</p>	<p>Όχι, το φύλο δεν διαφοροποίησε τις απαντήσεις σε καμία μεταβλητή.</p>
<p>Η ηλικία διαφοροποιεί τις απόψεις των τραπεζικών υπαλλήλων για τις παραπάνω μεταβλητές;</p>	<p>Η ηλικία διαφοροποίησε τις απαντήσεις μόνο σε τρεις ερωτήσεις.</p>
<p>Η οικογενειακή κατάσταση διαφοροποιεί τις απόψεις των τραπεζικών υπαλλήλων για τις παραπάνω μεταβλητές;</p>	<p>Η οικογενειακή κατάσταση, διαφοροποίησε τις απαντήσεις σε 7 ερωτήσεις, και σε δύο από τις συνθετικές μεταβλητές (αυστηρότητα και ταπεινότητα).</p>
<p>Το επίπεδο σπουδών διαφοροποιεί τις απόψεις των τραπεζικών υπαλλήλων για τις παραπάνω μεταβλητές;</p>	<p>Το επίπεδο σπουδών διαφοροποίησε τις απαντήσεις σχεδόν στο σύνολο των ερωτήσεων και σε όλες τις συνθετικές μεταβλητές.</p>

Πίνακας 30

Έλεγχος υποθέσεων

Υποθέσεις	Ευρήματα
Υπόθεση 1: Ο βαθμός ευαισθησίας που επιδεικνύουν οι διευθυντές τραπεζών συσχετίζεται με την ικανοποίηση των τραπεζικών υπαλλήλων από το επαγγελματικό τους περιβάλλον.	Η ερευνητική υπόθεση μπορεί να γίνει δεκτή
Υπόθεση 2: Ο βαθμός ακεραιότητας που επιδεικνύουν οι διευθυντές τραπεζών συσχετίζεται με την ικανοποίηση των τραπεζικών υπαλλήλων από το επαγγελματικό τους περιβάλλον.	Η ερευνητική υπόθεση μπορεί να γίνει δεκτή
Υπόθεση 3: Ο βαθμός αυστηρότητας που επιδεικνύουν οι διευθυντές τραπεζών συσχετίζεται με την ικανοποίηση των τραπεζικών υπαλλήλων από το επαγγελματικό τους περιβάλλον.	Η ερευνητική υπόθεση μπορεί να γίνει δεκτή
Υπόθεση 4: Ο βαθμός ταπεινότητας που επιδεικνύουν οι διευθυντές τραπεζών συσχετίζεται με την ικανοποίηση των τραπεζικών υπαλλήλων από το επαγγελματικό τους περιβάλλον.	Η ερευνητική υπόθεση μπορεί να γίνει δεκτή
Υπόθεση 5: Η ευαισθησία, ακεραιότητα, αυστηρότητα και ταπεινότητα των διευθυντών τραπεζών (ως σύνολο μεταβλητών πρόβλεψης) επιδρούν και προβλέπουν τον βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης των τραπεζικών υπαλλήλων	Η ερευνητική υπόθεση μπορεί να γίνει εν μέρει δεκτή: το μοντέλο είναι πολύ μεγάλης εφαρμογής, όμως η ευαισθησία απέτυχε ως μεταβλητή πρόβλεψης. Ικανοποιητικές ήταν όλες οι υπόλοιπες, δηλαδή η ακεραιότητα, η ταπεινότητα και η αυστηρότητα.
Υπόθεση 6: Το φύλο των συμμετεχόντων θα διαφοροποιήσει σημαντικά τις απαντήσεις τους σε όλες τις μεταβλητές της έρευνας	Η ερευνητική υπόθεση πρέπει να απορριφθεί.
Υπόθεση 7: Η ηλικία των συμμετεχόντων θα διαφοροποιήσει σημαντικά τις απαντήσεις τους σε όλες τις μεταβλητές της έρευνας	Η ερευνητική υπόθεση μπορεί να γίνει δεκτή μόνο για τρεις ερωτήσεις και για καμία συνθετική μεταβλητή, άρα είναι ελάχιστα πετυχημένη δημογραφική μεταβλητή.
Υπόθεση 8: Η οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων θα διαφοροποιήσει σημαντικά τις απαντήσεις τους σε όλες τις μεταβλητές της έρευνας	Η ερευνητική υπόθεση μπορεί να γίνει δεκτή για επτά ερωτήσεις και για τις δύο από τις τέσσερις συνθετικές μεταβλητές, άρα είναι μετρίως πετυχημένη ως δημογραφική μεταβλητή.
Υπόθεση 9: Το επίπεδο σπουδών των συμμετεχόντων θα διαφοροποιήσει σημαντικά τις απαντήσεις τους σε όλες τις μεταβλητές της έρευνας	Η ερευνητική υπόθεση μπορεί να γίνει δεκτή σχεδόν για το σύνολο των ερωτήσεων και για όλες τις συνθετικές μεταβλητές, άρα είναι η πλέον πετυχημένη δημογραφική μεταβλητή
Υπόθεση 10: η αλληλεπίδραση των δημογραφικών μεταβλητών διαφοροποιεί σημαντικά τις απαντήσεις των υπαλλήλων σε όλες τις μεταβλητές της έρευνας	Η ερευνητική υπόθεση μπορεί να γίνει δεκτή μόνο για τη σύζευξη φύλου και ηλικίας και για τη σύζευξη οικογενειακής κατάστασης και επιπέδου σπουδών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Ένα βασικό εύρημα είναι ότι οι υπάλληλοι θεωρούν ότι οι διευθυντές τους συμπεριφέρονται με πολύ ικανοποιητικό τρόπο όσον αφορά την προαγωγή ομαδικού πνεύματος, τη δημιουργία άνετου επικοινωνιακού πλαισίου, τον σεβασμό των αναγκών και ιδιαιτεροτήτων των συνεργατών, την ευγένεια και το ενδιαφέρον για τα προβλήματα των συνεργατών. Αυτό σημαίνει ότι οι διευθυντές τραπεζών αντιλαμβάνονται και επενδύουν στην επίδειξη ευαισθησίας, ευγένειας και ενδιαφέροντος στις ανθρώπινες σχέσεις και στο επικοινωνιακό ύφος. Ομοίως, οι υπάλληλοι θεωρούν ότι οι διευθυντές επιδεικνύουν σε πολύ ικανοποιητικό βαθμό την απαραίτητη αυστηρότητα σε θέματα που σχετίζονται με την συμπεριφορά των υπαλλήλων, με την επαγγελματική απόδοση των υπαλλήλων, με τη λήψη μη δημοφιλών, αλλά δίκαιων αποφάσεων και με την άρνηση αδίκων εξυπηρετήσεων. Έτσι, συμπεραίνεται ότι οι διευθυντές τραπεζών έχουν αναπτύξει σε ικανοποιητικό βαθμό και αυτή την πτυχή στη συμπεριφορά τους. Στο ίδιο πλαίσιο, οι υπάλληλοι θεωρούν ότι οι διευθυντές επιδεικνύουν πολύ ικανοποιητικό βαθμό ακεραιότητας, καθώς αναγνωρίζουν τη συμβολή των εργαζομένων, αποδίδουν εύσημα στους άξιους υπαλλήλους, προσπαθούν να μην κάνουν διακρίσεις στο προσωπικό, να τηρούν τις δεσμεύσεις τους στο προσωπικό, να ακολουθούν έμπρακτα τις αξίες τους και να είναι σε θέση να εφαρμόζουν την τεχνική win win σε περίπτωση διαφωνιών. Επομένως, εξάγεται το συμπέρασμα ότι οι διευθυντές έχουν κατανοήσει την ανάγκη έμπρακτης επίδειξης ακεραιής και ηθικής συμπεριφοράς προκειμένου να κερδίζουν τον σεβασμό των υπαλλήλων τους.

Ως προς την ταπεινότητα, οι υπάλληλοι θεωρούν ότι είναι μία ιδιότητα που οι διευθυντές την έχουν αναπτύξει ικανοποιητικά μεν, αλλά οριακά ικανοποιητικά. Και στις επιμέρους ερωτήσεις αναδύθηκε ότι οι διευθυντές, στη συνείδηση των υπαλλήλων τους, έχουν μία μέτρια απόδοση στο να αντιστέκονται στους επαίνους, να αποφεύγουν τους κόλακες, να μην πέφτουν στην παγίδα της αυτοεπίδειξης, να είναι δεκτικοί στην κριτική και να ζητούν συγγνώμη για τα λάθη τους. Έτσι, ως προς αυτές τις ιδιότητες, οι διευθυντές θα μπορούσαν να βελτιωθούν περαιτέρω.

Ως προς τον βαθμό ικανοποίησης, οι υπάλληλοι δήλωσαν μέτρια ευχαριστημένοι. Και ενώ δηλώνουν πολύ ευχαριστημένοι από την ηγετική συμπεριφορά των διευθυντών τους, δηλώνουν ότι οι διευθυντές τους συμβάλλουν μέτρια στην επαγγελματική ικανοποίηση των υπαλλήλων και δηλώνουν επίσης, ότι δεν θα

ακολουθήσουν σε μεγάλο βαθμό τις πρακτικές ηγεσίας των διευθυντών τους, αν μία μέρα γίνουν οι ίδιοι διευθυντές. Αυτό το εύρημα δείχνει ότι ενώ θεωρούν τους διευθυντές τους πετυχημένους ως στελέχη και ενώ θεωρούν τη συμπεριφορά των διευθυντών τους πολύ ικανοποιητική, ωστόσο δηλώνουν μέτρια ευχαριστημένοι με το επαγγελματικό τους περιβάλλον, πράγμα που μπορεί να σημαίνει ότι η ικανοποίηση σχετίζεται και με άλλους παράγοντες, ανεξάρτητους από τη συμπεριφορά των διευθυντών (πχ ωράριο, απολαβές, άδειες κτλ). Το πιο σχετικό εύρημα όμως είναι ότι δηλώνουν ότι σε περίπτωση που κληθούν να υπηρετήσουν ως διευθυντές οι ίδιοι, τότε θα διαφοροποιηθούν αρκετά από τις πρακτικές των διευθυντών τους. Αυτό βέβαια, δεν μπορεί να θεωρηθεί απόρριψη ή μομφή, αλλά μπορεί και να σημαίνει ότι ο κάθε υπάλληλος θα επιθυμούσε να φέρει το δικό του στίγμα και καινοτομία στον τρόπο διοίκησης.

Οι συσχετισμοί μεταξύ των μεταβλητών έδειξαν ότι όλες οι μεταβλητές συσχετίζονται ισχυρά μεταξύ τους με εξαίρεση την αυστηρότητα που έδωσε σημαντικούς μεν συσχετισμούς, αλλά όχι ισχυρούς. Αυτό μας επιτρέπει να θεωρήσουμε ότι όταν αυξάνεται η αίσθηση των υπαλλήλων ότι οι διευθυντές τους επιδεικνύουν ευαισθησία, ακεραιότητα και ταπεινότητα, αυξάνεται σε ισχυρό βαθμό και η ικανοποίησή τους από τη γενικότερη συμπεριφορά του διευθυντή τους και από το επάγγελμά τους ως τραπεζικών υπαλλήλων. όσον αφορά την αυστηρότητα των διευθυντών, επίσης βρέθηκε να υπάρχει μία ευθέως ανάλογη σχέση, αλλά σχετικά ασθενική. Από αυτό συμπεραίνεται ότι η επίδειξη αυστηρότητας δεν είχε εξίσου καλή επίδοση στους συσχετισμούς με τα άλλα ερευνώμενα στοιχεία της συμπεριφοράς των διευθυντών.

Ως προς τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης τα αποτελέσματα ήταν πολύ ενδιαφέροντα. Κατ'αρχάς, το συνολικό προτεινόμενο θεωρητικό μοντέλο πρόβλεψης του βαθμού ικανοποίησης των υπαλλήλων για τη συμπεριφορά των διευθυντών τους είχε πολύ μεγάλη εφαρμογή. Η αυστηρότητα, η ταπεινότητα και η ακεραιότητα συνέβαλαν σημαντικά στην εφαρμοσιμότητα του μοντέλου προβλέποντας ικανοποιητικά το βαθμό ικανοποίησης και άρα επιδρώντας σημαντικά σε αυτόν. Ωστόσο, το πρώτο απροσδόκητο εύρημα ήταν ότι η ευαισθησία απέτυχε ως ανεξάρτητη μεταβλητή πρόβλεψης. Το δεύτερο εύρημα ήταν ότι η αυστηρότητα, η οποία έδωσε ασθενή θετικό συσχετισμό, έδωσε αρνητικό συντελεστή πρόβλεψης, ενδεχομένως λόγω προβλημάτων πολυσυγγραμμικότητας που οδήγησαν σε ασταθή αποτελέσματα.

Το φύλο απέτυχε να διαφοροποιήσει τις απαντήσεις, ως εκ τούτου ήταν μία αδύναμη δημογραφική μεταβλητή.

Η ηλικία έδωσε ελάχιστες διαφοροποιήσεις (5 ερωτήσεις). Συγκεκριμένα, οι υπάλληλοι διαφοροποιήθηκαν ως προς το κατά πόσο οι διευθυντές τους αναγνωρίζουν την επιτυχία των άλλων και αποδίδουν τα σχετικά εύσημα, όπου οι νεαρότεροι υπάλληλοι ηλικιακής ομάδας 20-29 αισθάνονται πολύ πιο αδικημένοι από ότι οι συνάδελφοί τους από 40 -49 και 50 και άνω. Αυτό μπορεί να συμβαίνει επειδή είναι σχετικά νέοι στον χώρο της εργασίας και η συνεισφορά τους δεν έχει ακόμα αναγνωριστεί επαρκώς από τους διευθυντές. Επίσης, ενδεχομένως οι διευθυντές δεν τους λαμβάνουν ακόμη ιδιαίτερα υπόψη λόγω της απειρίας τους.

Επίσης, οι υπάλληλοι 50 και άνω θεωρούν σε σημαντικά μεγαλύτερο βαθμό ότι οι διευθυντές τους παίρνουν χωρίς δισταγμό αυστηρές και δυσάρεστες αποφάσεις για τους ανθρώπους, όταν κρίνουν ότι αυτό είναι το δίκαιο, σε σχέση τόσο με τους υπαλλήλους 20-29 ετών, όσο και ηλικίας 40-49 ετών. Οι υπάλληλοι ηλικίας 50 και άνω φαίνεται ότι εκτιμούν περισσότερο το γεγονός ότι οι διευθυντές τους λαμβάνουν αυστηρές αποφάσεις όταν αυτό είναι απαραίτητο. Αυτό μπορεί να οφείλεται στην εμπειρία τους και στο γεγονός ότι αναγνωρίζουν τη σημασία της δίκαιης διαχείρισης αποφάσεων στην εργασιακή ζωή, ακόμη και όταν αυτό γίνεται δυσάρεστο. Μία ερμηνεία μπορεί επίσης να είναι ότι αυτές οι αυστηρές μεταχειρίσεις λογικά δεν θα στρέφονται εναντίον των πιο ηλικιωμένων υπαλλήλων, και λόγω εμπειρίας και λόγω σεβασμού προς την παλαιότητά τους. Τέλος, οι υπάλληλοι ηλικίας 50 ετών και πάνω θεωρούν ότι οι διευθυντές τους αρνούνται τις άδικες εξυπηρετήσεις σε σημαντικά μεγαλύτερο βαθμό, σε σχέση με τους συναδέλφους τους ηλικίας 30-39 ετών και ηλικίας 20-29 ετών. Αυτό είναι δύσκολο στην ερμηνεία του, ενδεχομένως όμως σημαίνει ότι οι διευθυντές παρουσία των πιο έμπειρων και ηλικιωμένων υπαλλήλων αποφεύγουν να προβούν σε υποχωρήσεις προς τρίτους για να μην πληγεί το κύρος τους.

Η οικογενειακή κατάσταση διαφοροποίησε τους υπαλλήλους σε αρκετές ερωτήσεις. Ειδικότερα, οι άγαμοι υπάλληλοι θεωρούν ότι οι διευθυντές λαμβάνουν αποφάσεις χωρίς δισταγμό σε μικρότερο βαθμό σε σύγκριση με τους έγγαμους και τους διαζευγμένους. Επίσης θεωρούν σε μικρότερο βαθμό ότι οι διευθυντές αναγνωρίζουν τις αδυναμίες τους και τις δυνατότητες των άλλων σε σχέση με τους διαζευγμένους. Τέλος, θεωρούν ότι οι διευθυντές δέχονται και επιζητούν τη δημιουργική κριτική σε μικρότερο βαθμό σε σχέση με τους διαζευγμένους. Αυτό μπορεί να υποδεικνύει ότι οι άγαμοι υπάλληλοι αντιλαμβάνονται διαφορετικά

την επικοινωνιακή συμπεριφορά των διευθυντών τους, τουλάχιστον σε ορισμένες πτυχές διατηρώντας μία περισσότερο επικριτική στάση για κάποια θέματα.

Οι διαζευγμένοι υπάλληλοι θεωρούν ότι οι διευθυντές αναλαμβάνουν πάντα τις ευθύνες τους, αναγνωρίζουν και ζητούν συγγνώμη για τα λάθη και τις αποτυχίες τους σε μεγαλύτερο βαθμό σε σχέση με τους έγγαμους και τους άγαμους και ότι οι διευθυντές αποστρέφονται τις κολακείες και τις επιδείξεις σε μεγαλύτερο βαθμό σε σχέση με τους άγαμους. Αυτό μπορεί να υποδεικνύει ότι οι διαζευγμένοι υπάλληλοι θεωρούν τους διευθυντές τους πιο ώριμους και προσγειωμένους, αλλά και περισσότερο οχυρωμένους στην κολακεία.

Συνολικά, αυτά τα αποτελέσματα μπορούν να υποδείξουν ότι η οικογενειακή κατάσταση των υπαλλήλων μπορεί να επηρεάζει την αντίληψή τους για τη συμπεριφορά των διευθυντών και την απόκρισή τους στον εργασιακό χώρο. Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί ότι οι διαφορές που παρατηρούνται είναι οριακές σε ορισμένες περιπτώσεις και, επομένως, πρέπει να εξετάζονται με προσοχή.

Οι κάτοχοι διδακτορικού θεωρούν αξιολόγησαν σημαντικά χαμηλότερα τους διευθυντές τους και στις τέσσερις διερευνώμενες πτυχές αυτής της εργασίας, δηλαδή στην ευαισθησία, στην αυστηρότητα, στην ακεραιότητα και στην ταπεινότητα. Επιπλέον, διαφοροποιήθηκαν σε σχέση με όλες τις άλλες βασικές ομάδες συναδέλφων τους. Επίσης, οι κάτοχοι δύο πτυχίων αισθάνονται σημαντικά λιγότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους από ότι οι πτυχιούχοι ενός τίτλου ΑΕΙ/ΤΕΙ και από ότι οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου.

Στην παρούσα μελέτη, επιδιώξαμε να διερευνήσουμε τις σχέσεις μεταξύ των χαρακτηριστικών προσωπικότητας των διευθυντών τραπεζών (ευαισθησία, ακεραιότητα, αυστηρότητα και ταπεινότητα) και του βαθμού ικανοποίησης των τραπεζικών υπαλλήλων, λαμβάνοντας επίσης υπόψη τους δημογραφικούς παράγοντες (φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση και εκπαίδευση) ως πιθανές μεταβλητές πρόβλεψης.

Ειδικότερα, η ερευνητική υπόθεση που διερευνούσε τους πιθανούς συσχετισμούς έδειξε ότι και τα τέσσερα διερευνούμενα χαρακτηριστικά προσωπικότητας των διευθυντών συσχετίστηκαν ικανοποιητικά με τον βαθμό ικανοποίησης των τραπεζικών υπαλλήλων. Είναι ενδιαφέρον ότι η ασθενέστερη συσχέτιση παρατηρήθηκε μεταξύ της ικανοποίησης των υπαλλήλων και της αυστηρότητας των διευθυντών τραπεζών. Αυτό υποδηλώνει ότι ενώ υπάρχει μια γενική συσχέτιση μεταξύ αυτών των χαρακτηριστικών

προσωπικότητας και της επαγγελματικής ικανοποίησης, και ενώ η αυστηρότητα των διευθυντών φαίνεται να εκτιμάται από τους υπαλλήλους ως στοιχείο θετικό, ωστόσο σχετίζεται λιγότερο με την ικανοποίησή τους από τους διευθυντές και από την εργασία τους γενικότερα. Αυτό δεν είναι παράδοξο, καθώς η αυστηρότητα μπορεί να είναι δίκαιη, αλλά δεν είναι ευχάριστη για τους αποδέκτες, ούτε δημοφιλής.

Ωστόσο, τα αποτελέσματα της ανάλυσης πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης έφεραν στην επιφάνεια ορισμένα ενδιαφέροντα σημεία, τόσο αναπάντεχα, όσο και παράδοξα. Συγκεκριμένα, ενώ η ευαισθησία σημείωσε ισχυρή θετική συσχέτιση με την ικανοποίηση των τραπεζικών υπαλλήλων, απέτυχε να προβλέψει την ικανοποίηση στο μοντέλο παλινδρόμησης. Επιπλέον, η αυστηρότητα παρουσίασε ασθενή θετική συσχέτιση με την ικανοποίηση στο Spearman test, αλλά παρουσίασε ασθενή αρνητική επίδραση στην ικανοποίηση, στην πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση. Αυτές οι ασυμφωνίες μπορεί να αποδοθούν σε ζητήματα πολυσυγγραμμικότητας, υποδηλώνοντας ότι κάποιες μεταβλητές μπορεί να μοιράζονται τον ίδιο βαθμό διακύμανσης με άλλες μεταβλητές, με αποτέλεσμα να καθίστανται λιγότερο αποτελεσματικές ως ανεξάρτητοι προγνωστικοί παράγοντες παρουσία άλλων ταυτόχρονων μεταβλητών πρόβλεψης. Επιπλέον, η πολλαπλή παλινδρόμηση οδηγεί στους συντελεστές παλινδρόμησης ενώ ελέγχει τις άλλες μεταβλητές (suppressor effects). Οι απλοί συντελεστές συσχέτισης δεν ελέγχουν τις άλλες μεταβλητές και, επομένως, μπορούν να δώσουν λανθασμένες σχέσεις. Το σημαντικό είναι ότι η ταπεινότητα και η ακεραιότητα των διευθυντών τραπεζών επιδρούν σημαντικά και θετικά στον βαθμό ικανοποίησης των υπαλλήλων. Αντιθέτως, η ευαισθησία των διευθυντών δεν επιδρά σημαντικά και η αυστηρότητα επιδρά ασθενώς και αρνητικά, μειώνοντας την ικανοποίηση των υπαλλήλων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Το βασικό συμπέρασμα της παρούσας εργασίας είναι η εφαρμοσιμότητα του προτεινόμενου θεωρητικού μοντέλου, και πιο συγκεκριμένα το εύρημα ότι οι τέσσερις διερευνώμενες ποιότητες στη συμπεριφορά των τραπεζικών στελεχών (ευαισθησία, αυστηρότητα, ακεραιότητα και ταπεινότητα), ως ενιαίο θεωρητικό μοντέλο πρόβλεψης, όντως επιδρούν στο βαθμό ικανοποίησης των τραπεζικών υπαλλήλων από τον εργασιακό τους χώρο. Βεβαίως, κάθε μία από τις τέσσερις συμπεριφορές είχε διαφορετική επίδοση στην πρόβλεψη της γενικής ικανοποίησης, ωστόσο συνολικά μετρήθηκε η σημαντική επίδρασή τους στην γενική ικανοποίηση. Αυτό το εύρημα οδηγεί στην ανάγκη τα τραπεζικά ιδρύματα να επενδύουν σχολαστικά στις επικοινωνιακές δεξιότητες των στελεχών, με σεμινάρια και με απόδοση κινήτρων. Γιατί η ικανοποίηση των εργαζομένων οδηγεί σε σημαντικά πιο αποτελεσματικούς οργανισμούς, επομένως κάθε παράμετρος που αυξάνει την εργασιακή ικανοποίηση, έμμεσα ή άμεσα, οδηγεί σε οργανισμούς πιο συστηματικούς, με καλύτερη επίδοση, με ψηλότερα κριτήρια επιτυχίας.

Ένα άλλο εύρημα είναι ότι οι εργαζόμενοι εμφανίζονται επαρκώς ικανοποιημένοι όταν καλούνται να αξιολογήσουν τους διευθυντές τους σε αυτές τις τέσσερις πτυχές της επικοινωνιακής τους συμπεριφοράς. Αυτό το εύρημα οδηγεί στο συμπέρασμα ότι τα τραπεζικά στελέχη, είτε ασυνείδητα, είτε μετά από σχετική εκπαίδευση, έχουν ενστερνιστεί και έμπρακτα επιδεικνύουν αυξημένες επικοινωνιακές δεξιότητες.

Επιπλέον, οι εργαζόμενοι εμφανίζονται μετρίως ικανοποιημένοι από τον εργασιακό τους χώρο. Ωστόσο, αυτό το εύρημα δεν μπορεί να συνδεθεί αποκλειστικά με τις επικοινωνιακές δεξιότητες των διευθυντών, καθώς υπάρχουν πολλές άλλες παράμετροι που επιδρούν στον γενικό βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης, όπως οι αποδοχές, το ωράριο, το καθεστώς των αδειών, οι αρμοδιότητες, το κλίμα μεταξύ των συναδέλφων, το άγχος κ.ά. Επομένως, η έρευνα δε θα μπορούσε να προσφέρει συνολικά συμπεράσματα ως προς αυτό.

Οι δημογραφικές μεταβλητές έδωσαν ανάμεικτα και ενδιαφέροντα αποτελέσματα: το φύλο απέτυχε να δώσει οποιαδήποτε σημαντική διαφοροποίηση. Επομένως, άντρες και γυναίκες τραπεζικοί υπάλληλοι συγκλίνουν ως προς τις απόψεις τους για τα διερευνώμενα ζητήματα επικοινωνιακών δεξιοτήτων των στελεχών. Και η ηλικία είχε πολύ χαμηλή επίδοση ως παράγοντας διαφοροποίησης καθώς διαφοροποίησε

ελάχιστες ερωτήσεις και καμία από τις συνθετικές μεταβλητές. Επομένως, οι τραπεζικοί υπάλληλοι όλων των ηλικιακών ομάδων επίσης συγκλίνουν ως προς τις απόψεις τους.

Αντιθέτως, η οικογενειακή κατάσταση έδωσε διαφοροποιήσεις σε αρκετές ερωτήσεις. Φάνηκε σε αυτό το σημείο ότι οι άγαμοι είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από την επικοινωνιακή δεξιότητα των διευθυντών, τουλάχιστον ως προς ορισμένες πτυχές, σε σχέση με τους συναδέλφους τους με άλλη οικογενειακή κατάσταση και κυρίως σε σχέση με τους διαζευγμένους. Έτσι, οι άγαμοι θεωρούν ότι οι διευθυντές υστερούν κάπως στην απαιτούμενη αυστηρότητα και ταπεινότητα την οποία θα επιθυμούσαν να δουν, ενώ οι διαζευγμένοι θεωρούν ότι και στα δύο αυτά σημεία οι διευθυντές συμπεριφέρονται με επάρκεια. Η ερμηνεία είναι δυσχερής, ωστόσο το βέβαιο εύρημα είναι ότι η οικογενειακή κατάσταση μεταβάλλει τόσο το πρίσμα κάτω από το οποίο οι εργαζόμενοι αξιολογούν τους διευθυντές τους, όσο και τα κριτήρια. Ενδεχομένως, οι διαφορετικές απαιτήσεις και εμπειρίες ζωής διαμορφώνουν διαφορετικό βαθμό ευαισθησίας και προσδοκίας σε τέτοια ζητήματα.

Το επίπεδο σπουδών ήταν η πιο πετυχημένη δημογραφική μεταβλητή καθώς διαφοροποίησε τις απόψεις των υπαλλήλων μαζικά. Έτσι, οι κάτοχοι διδακτορικών εμφανίστηκαν σημαντικά πιο δυσαρεστημένοι από τις επικοινωνιακές δεξιότητες των διευθυντών τους, τουλάχιστον ως προς τις πτυχές που εξέτασε αυτή η εργασία, σε σχέση με όλους τους συναδέλφους τους, όλων των επιπέδων σπουδών. Συγκεκριμένα, οι κάτοχοι διδακτορικών θεώρησαν ότι οι διευθυντές τους μάλλον υστερούν σε ευαισθησία, σε ακεραιότητα, σε ταπεινότητα και σε αυστηρότητα από το επίπεδο που οι ίδιοι εσωτερικά έχουν θέσει ως ιδανικό. Απεναντίας, όλοι οι άλλοι θεωρούν ότι οι διευθυντές έχουν επαρκή επικοινωνιακή δεξιότητα. αυτό το εύρημα είναι ευκολότερο σε ερμηνεία, καθώς τα αυξημένα προσόντα ίσως οδηγούν σε αναλογικά διογκωμένες απαιτήσεις και προσδοκίες.

Ένα τελικό εύρημα σχετίζεται με την αλληλεπίδραση μεταξύ των δημογραφικών μεταβλητών. Έτσι, ενώ το φύλο και η ηλικία δεν είχαν καλή επίδοση ως παράγοντες διαφοροποίησης, η μεταξύ τους αλληλεπίδραση διαφοροποίησε σημαντικά το δείγμα σε όλες τις μεταβλητές, πλην της αυστηρότητας. ομοίως, η αλληλεπίδραση οικογενειακής κατάστασης και επιπέδου σπουδών διαφοροποίησε σημαντικά κάποιες μεταβλητές. Το εύρημα αυτό έχει ενδιαφέρον γιατί οδηγεί στο συμπέρασμα ότι κάποιες φορές οι δημογραφικές μεταβλητές μεμονωμένα φαίνονται αδιάφορες, όμως όταν συνδυαστούν, δημιουργούν νέες

υποομάδες με πολύ διαφορετικές απόψεις. Επομένως, κάποιες φορές έχει ενδιαφέρον να λαμβάνεται υπόψη και αυτή η δυνατότητα ερευνητικής προσέγγισης, προκειμένου να εξαχθούν πιο ακριβή και λεπτομερή δεδομένα.

Βιβλιογραφία

- Ahmad, I. & Umrani, W.A. (2019), The impact of ethical leadership style on job satisfaction: Mediating role of perception of Green HRM and psychological safety, *Leadership & Organization Development Journal*, 40(5)534-547. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2018-0461>
- Banerji, P., & Krishnan, V. R. (2000). Ethical Preferences of Transformational Leaders: An Empirical Investigation. *Leadership & Organization Development Journal*, 21, 405-413. <http://dx.doi.org/10.1108/01437730010358161>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2005). *Transformational Leadership*. Psychology Press, doi:10.4324/9781410617095
- Belonio, R. J. (2014). The Effect of Leadership Style on Employee Satisfaction and Performance of Bank Employees in Bangkok. *AU-GSB E-JOURNAL*, 5(2). Ανακτήθηκε από <http://www.assumptionjournal.au.edu/index.php/AU-GSB/article/view/480>
- Boyatzis, R. E., Goleman, D., Rhee, K. S. (2000). Clustering competencies in emotional intelligence. In R. Bar-On & J. D. Parker (Eds.), *The Handbook of Emotional Intelligence* (pp. 343-362). San Francisco: Jossey-Bass
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. doi:10.1016/j.leaqua.2006.10.004.
- Dane E, Pratt MG (2007). *Exploring intuition and its role in managerial decision making*. *Acad. Management Rev.* 32(1):33–54.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628. doi:10.1037/0021-9010.87.4.611
- Claassen, P.S. (2015). Analysing the impact of leadership styles and employee engagement on job satisfaction of salespeople in the speciality chemical industry, ανακτήθηκε σε <https://www.semanticscholar.org/paper/Analysing-the-impact-of-leadership-styles-and-on-of-Claassen/a76084d805b646d692661b8c4d9d128426990e50>
- Foltin, A., & Keller, R. (2012). Leading change with emotional intelligence. *Nursing Management*, 43, 20-25. doi:10.1097/01. NUMA.0000421675.33594.63

Gaubatz, J. A., & Ensminger, D. C. (2017). Department chairs as change agents: Leading change in resistant environments. *Educational Management Administration and Leadership*, 45, 141-163. doi:10.1177/1741143215587307

Goleman, D. (1996). Emotional Intelligence. Why It Can Matter More than IQ. *Learning*, 24, 49-50.

Hashim, A., Faisal, S.M., Khan, A.K. (2017). An Intense Bibliographical Study of Job Satisfaction Theories in The Private vis-a-vis Public Sector of Banks. *International Journal Peer Reviewed Journal*, 8(02):125-128

Issah, M. (2018). Change Leadership: The Role of Emotional Intelligence. *SAGE Open*, 8(3), 215824401880091. doi:10.1177/2158244018800910

Janasz, S., Down, K., Schneider, B. (2023). Διαπροσωπικές Ικανότητες στους οργανισμούς, (επιμ. Παναγιωτοπούλου, Λ.), εκδόσεις ΤΖΙΟΛΑ

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>

Kim, S. 2002. Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership. *Public Administration Review*, 62, 231–241

Lawrence, P.R, Nohria. N. (2002). *Driven: How Human Nature Shapes Our Choices* (Jossey-Bass, San Francisco).

Luo Y, Zhang Z, Chen Q, Zhang K, Wang Y and Peng J (2022) Humble leadership and its outcomes: A meta-analysis. *Front. Psychol.* 13, 980322. doi: 10.3389/fpsyg.2022.980322

Morris, J. A., Brotheridge, C. M., & Urbanski, J. C. (2005). Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility. *Human Relations*, 58(10), 1323–1350. <https://doi.org/10.1177/0018726705059929>

Μπουραντάς, Δ. (2005). ηγεσία, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας. Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ

Murrell, K. L. 1997. Emergent theories of leadership for the next century: Towards relational concepts. *Organization Development Journal*, 15(3): 35–42

Nielsen, R., Marrone, J.A. and Slay, H.S. (2010) A New Look at Humility: Exploring the Humility Concept and Its Role in Socialized Charismatic Leadership. *Leadership & Organizational Studies*, 17, 33-43. <https://doi.org/10.1177/1548051809350892>

Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2012). Modeling How to Grow: An Inductive Examination of Humble Leader Behaviors, Contingencies, and Outcomes. *Academy of Management Journal*, 55(4), 787–818. doi:10.5465/amj.2010.0441 .

Owens, B. P., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2013). Expressed Humility in Organizations: Implications for Performance, Teams, and Leadership. *Organization Science*, 24(5), 1517–1538. doi:10.1287/orsc.1120.0795 .

Parry, K.W., Proctor-Thomson, S.B. Perceived Integrity of Transformational Leaders in Organisational Settings. *Journal of Business Ethics*, 35, 75–96 (2002). <https://doi.org/10.1023/A:1013077109223>

Robbins, S.P, & Jidge, T.A. (2018). *Οργανωσιακή συμπεριφορά, Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*, μετάφραση Πλατάκη, Α., Εκδόσεις Κριτική

Suong, H.T., Thanh, D.D & Dao T.X. (2019). The Impact of Leadership Styles on the Engagement of Cadres, Lecturers and Staff at Public Universities - Evidence from Vietnam. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 6 (1), 273-280 doi:10.13106/jafeb.2019.vol6.no1.273

Specchia, M. L., Cozzolino, M. R., Carini, E., Di Pilla, A., Galletti, C., Ricciardi, W., & Damiani, G. (2021). Leadership Styles and Nurses' Job Satisfaction. Results of a Systematic Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1552. doi:10.3390/ijerph18041552

Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from Inside and Outside the Executive Suite. *Human Relations*, 56(1), 5–37. doi:10.1177/0018726703056001448

Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2000). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of Management*, 26(3), 513-530.

Turner, N., Barling, J., Epitropaki, O., Butcher, V., & Milner, C. (2002). Transformational leadership and moral reasoning. *Journal of Applied Psychology, 87*(2), 304–311. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.304>

Uhl-Bien, M. 2006. Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *Leadership Quarterly, 17*, 654–676.

Weick, K. E. 1993. The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly, 38*, 628–652.

Weick, K. E. 2001. Leadership as the legitimization of doubt. In W. Bennis, G. M. Spreitzer, & T. G. Cummings (Eds.), *The future of leadership: Today's top leadership thinkers speak to tomorrow's leaders*, 91–102. San Francisco: Jossey-Bass

Zhang, X., Chen, J., & Wang, X. (2019). Humble leadership and team innovation: Investigating the mediating mechanisms of psychological safety and knowledge sharing. *Frontiers in Psychology, 10*, 2378.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Αξιολόγηση του χαρακτήρα της ηγετικής συμπεριφοράς στα διευθυντικά στελέχη τραπεζικών οργανισμών

Φύλο (Αντρας, Γυναίκα)

Ηλικία (20-29, 30-39, 40-49, 50 και πάνω)

Οικογενειακή κατάσταση (Έγγαμος/η, Άγαμος/η, Διαζευγμένος/η, Σε διάσταση, Συζώ)

Σπουδές (Απολυτήριο Λυκείου, Πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ, Δεύτερο Πτυχίο, Μεταπτυχιακό Δίπλωμα, Διδακτορικό)

Οι παρακάτω δηλώσεις χαρακτηρίζουν τις επικοινωνιακές δεξιότητες των Διευθυντών/τριών Τραπεζών.

Παρακαλώ επιλέξτε σε τι βαθμό θεωρείτε ότι χαρακτηρίζουν στην πράξη τον/την Διευθυντή/τρια της τράπεζας στην οποία εργάζεστε. Η κλίμακα των απαντήσεων είναι πενταβάθμια κλίμακα Likert και είναι η εξής:

Καθόλου

Λίγο

Μέτρια

Αρκετά

Πολύ

Ο/η Διευθυντής/τρια της τράπεζας στην οποία εργάζομαι:

1. Προάγει το ομαδικό πνεύμα*
2. Αναγνωρίζει την επιτυχία των άλλων και αποδίδει τα σχετικά εύσημα*
3. Εφαρμόζει ίση μεταχείριση σε όλους*
4. Κάνει τους ανθρώπους να αισθάνονται άνετα όταν επικοινωνούν μαζί του/της*
5. Σέβεται τα βασικά δικαιώματα, ανάγκες και ιδιαιτερότητες των συνεργατών του*
6. Η συμπεριφορά προς τους συνεργάτες του είναι ευγενική, προσιτή, ευχάριστη και ανθρώπινη*
7. Νοιάζεται ειλικρινά για τα προβλήματα των συνεργατών του και τους το δείχνει*
8. Είναι αυστηρός με θέματα συνέπειας και πειθαρχίας των συνεργατών του*
9. Είναι αυστηρός όταν βλέπει μετριότητα και χαμηλές επιδόσεις στους συνεργάτες του/της*
10. Παίρνει χωρίς δισταγμό αυστηρές και δυσάρεστες αποφάσεις για τους ανθρώπους, όταν κρίνει ότι αυτό είναι το δίκαιο*

11. Είναι συνεπής, τηρεί τις υποσχέσεις του, λέει ό,τι εννοεί και εννοεί ό,τι λέει*
12. Τηρεί τις αξίες και τα πιστεύω του στην πράξη*
13. Λέει πάντα την αλήθεια και κάνει πράξη τη διαφάνεια*
14. Συμπεριφέρεται σε όλους με τη λογική "κερδίζω - κερδίζεις"*
15. Αναλαμβάνει πάντα τις ευθύνες του, αναγνωρίζει και ζητά συγγνώμη για τα λάθη και τις αποτυχίες του*
16. Αποστρέφεται τις κολακειές και τις επιδείξεις*
17. Αναγνωρίζει τις δικές του αδυναμίες και τις δυνατότητες των άλλων*
18. Δέχεται και επιζητά τη δημιουργική κριτική*
19. Θέτει την επιτυχία της επιχείρησης ή της οργανωτικής του μονάδας πάνω από την προσωπική του επιτυχία*
20. Αρνείται τις άδικες εξυπηρετήσεις*
21. Είμαι ικανοποιημένος από την ηγετική συμπεριφορά του διευθυντή μου*
22. Ο/η διευθυντής/τρια συμβάλλει στην επαγγελματική μου ικανοποίηση*
23. Αν γίνω στέλεχος, θα ακολουθήσω τις πρακτικές του/της διευθυντή/τριας μου*