

2026-02

þý £ Í³ Ç Á ¿ ½ µ Â ¼ ¿ Á Æ - Â —³ µ ã ¯ ± Â  
þý µ À ¯ ´ Á ± ã ® Ä ¿ Å Â ã Ä · ½ ‘ À ì ´ ¿ ã ·  
þý • Á³ ± ¶ ¿ ¼ - ½ É ½ : œ µ » - Ä · À µ Á ¯ À  
þý ã Ä ¿ ½ š Å À Á¹ ± ° ì ¢ Á ± À µ ¶¹ ° ì ¢ ¿ ½

þý ¯ Ä ã¹ » » ¿ Â , £ ¬²² ± Â

þý œ µ Ä ± À Ä Å Ç¹ ± ° ì Á ì³ Á ± ¼ ¼ ± "¹ ¿ ¯ ° · Ä · Â • À¹ Ç µ¹ Á ® Ä µ É ½ , £ Ç ¿ » ® Ÿ¹ ° ¿ ½ ¿ ¼¹ ° î ½  
þý "¹ ¿ ¯ ° · Ä · Â , ± ½ µ À¹ ã Ä ® ¼¹ ¿ • µ ¬ À ¿ »¹ Â ¬ Æ ¿ Å

<http://hdl.handle.net/11728/13436>

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository



**Εξ Αποστάσεως Μεταπτυχιακό στην Διοίκηση  
Επιχειρήσεων**

**Σύγχρονες μορφές Ηγεσίας και η επίδρασή τους  
στην Απόδοση των Εργαζομένων:  
Μελέτη περίπτωσης στον Κυπριακό Τραπεζικό  
Τομέα**

**Ονοματεπώνυμο: Σάββας Πίτσιλλος**

**Επιβλέπουσα: Βασιλική Ραγάζου**

**Φεβρουάριος 2026**



**Εξ Αποστάσεως Μεταπτυχιακό στην Διοίκηση  
Επιχειρήσεων**

**Σύγχρονες μορφές Ηγεσίας και η επίδρασή τους  
στην Απόδοση των Εργαζομένων:  
Μελέτη περίπτωσης στον Κυπριακό Τραπεζικό  
Τομέα**

**Διπλωματική Εργασία η οποία υποβλήθηκε προς  
απόκτηση Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη  
Διοίκηση Επιχειρήσεων στο Πανεπιστήμιο  
Νεάπολις Πάφος**

**Ονοματεπώνυμο: Σάββας Πίτσιλλος**

**Εξεταστική Επιτροπή:.....**

**Φεβρουάριος/2026**

**Πνευματικά δικαιώματα**

Copyright © Σάββας Πίτσιλλος, 2026

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της Διπλωματικής Εργασίας από το Πανεπιστημίου Νεάπολις δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

## Σελίδα Εγκυρότητας

Ονοματεπώνυμο Φοιτητή: Σάββας Πίσιλλος

Τίτλος Διπλωματικής Εργασίας: Σύγχρονες μορφές Ηγεσίας και η επίδρασή τους στην Απόδοση των Εργαζομένων: Μελέτη περίπτωσης στον Κυπριακό Τραπεζικό Τομέα

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις ..... από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

### Εξεταστική Επιτροπή:

Πρώτος επιβλέπων: .....

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: .....

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: .....

### ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Ο Σάββας Πίσιλλος, γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο «Σύγχρονες μορφές Ηγεσίας και η επίδρασή τους στην Απόδοση των Εργαζομένων: Μελέτη περίπτωσης στον Κυπριακό Τραπεζικό Τομέα», αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

### Ο Δηλών



## Περίληψη

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία εξετάζει τον ρόλο των σύγχρονων μορφών ηγεσίας στον κυπριακό τραπεζικό τομέα και τη σχέση τους με την εργασιακή ικανοποίηση και την ατομική απόδοση των εργαζομένων. Κύριος στόχος της μελέτης είναι η διερεύνηση του κατά πόσο τα στυλ ηγεσίας, με έμφαση στη μετασχηματιστική και τη συναλλακτική ηγεσία, επηρεάζουν τις στάσεις και τις αντιλήψεις των εργαζομένων σε ένα αυστηρά ρυθμιζόμενο και υψηλής τυποποίησης οργανωσιακό περιβάλλον, όπως αυτό των τραπεζών στην Κύπρο. Παράλληλα, εξετάζεται εάν δημογραφικά χαρακτηριστικά, όπως το φύλο και τα έτη προϋπηρεσίας, διαφοροποιούν την αντίληψη των εργαζομένων για την ηγεσία.

Η έρευνα υιοθέτησε ποσοτική μεθοδολογική προσέγγιση, με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου το οποίο βασίστηκε σε διεθνώς αναγνωρισμένα ερευνητικά εργαλεία: το Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) για τη μέτρηση των στυλ ηγεσίας, το Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) για την εργασιακή ικανοποίηση και το Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ) για την ατομική απόδοση. Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 93 εργαζόμενοι στον κυπριακό τραπεζικό τομέα, ενώ η συλλογή δεδομένων πραγματοποιήθηκε ηλεκτρονικά μέσω της πλατφόρμας Google Forms. Η στατιστική ανάλυση των δεδομένων έγινε με τη χρήση του Microsoft Excel και του λογισμικού IBM SPSS Statistics (έκδοση 26.0), εφαρμόζοντας περιγραφική στατιστική, ανάλυση αξιοπιστίας, ανάλυση συσχέτισης Pearson, καθώς και ελέγχους διαφοροποιήσεων μέσω t-test και One-Way ANOVA.

Τα αποτελέσματα της έρευνας δεν ανέδειξαν στατιστικά σημαντικές σχέσεις μεταξύ των στυλ ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης ή της ατομικής απόδοσης, ούτε στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις με βάση τα εξεταζόμενα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι, στο συγκεκριμένο οργανωσιακό πλαίσιο, οι εργασιακές στάσεις και η απόδοση των εργαζομένων επηρεάζονται περισσότερο από θεσμικούς και λειτουργικούς παράγοντες παρά αποκλειστικά από το στυλ ηγεσίας.

Συμπερασματικά, η μελέτη συμβάλλει στην κατανόηση της ηγεσίας στον κυπριακό τραπεζικό τομέα, αναδεικνύοντας τη σημασία του οργανωσιακού και κανονιστικού πλαισίου στη διαμόρφωση των εργασιακών αντιλήψεων και θέτοντας τις βάσεις για μελλοντική έρευνα με μεγαλύτερα και πιο αντιπροσωπευτικά δείγματα.

## **Abstract**

This Master's dissertation examines the role of contemporary leadership styles in the Cypriot banking sector and their relationship with employees' job satisfaction and individual work performance. The main objective of the study is to investigate whether leadership styles, with particular emphasis on transformational and transactional leadership, influence employees' attitudes and perceptions within a highly regulated and standardized organizational environment, such as that of the banking sector in Cyprus. Additionally, the study explores whether demographic characteristics, such as gender and years of service, differentiate employees' perceptions of leadership.

The research adopted a quantitative methodological approach through the use of a structured questionnaire based on internationally validated research instruments: the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) for the measurement of leadership styles, the Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) for job satisfaction, and the Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ) for individual performance. The research sample consisted of 93 employees working in the Cypriot banking sector, while data were collected electronically via the Google Forms platform. Statistical analysis was conducted using Microsoft Excel and IBM SPSS Statistics (version 26.0), applying descriptive statistics, reliability analysis, Pearson correlation analysis, as well as group comparison tests through t-tests and One-Way ANOVA.

The findings of the study did not reveal statistically significant relationships between leadership styles and job satisfaction or individual performance, nor statistically significant differences based on the examined demographic characteristics. The results suggest that, within the specific organizational context, employees' work attitudes and performance are influenced more by institutional and operational factors rather than solely by leadership style.

In conclusion, the study contributes to the understanding of leadership within the Cypriot banking sector by highlighting the importance of the organizational and regulatory framework in shaping employees' work-related perceptions and by providing a foundation for future research employing larger and more representative samples.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| 1.1 Πλαίσιο και Περιβάλλον        | 1 |
| 1.2 Διατύπωση του Προβλήματος     | 2 |
| 1.3 Σκοπός και Στόχοι της Έρευνας | 4 |
| 1.4 Ερευνητικά Ερωτήματα          | 5 |

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ**

|                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1 Ορισμός και Εξέλιξη της Έννοιας της Ηγεσίας                  | 6  |
| 2.2 Μοντέλα Ηγεσίας και Θεωρητικές Προσεγγίσεις                  | 6  |
| 2.2.1 Μετασχηματιστική Ηγεσία και το Full Range Leadership Model | 6  |
| 2.2.2 Συναλλακτική Ηγεσία                                        | 7  |
| 2.2.3 Υπηρεσιακή και Αυθεντική Ηγεσία                            | 8  |
| 2.3 Ηγεσία, Εργασιακή Ικανοποίηση και Ατομική Απόδοση            | 9  |
| 2.4 Τραπεζικό Περιβάλλον στην Κύπρο και ο Ρόλος της Ηγεσίας      | 10 |
| 2.5 Σύνοψη Θεωρητικού Πλαισίου                                   | 13 |

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

|                                                  |    |
|--------------------------------------------------|----|
| 3.1 Ερευνητικές Υποθέσεις                        | 15 |
| 3.2 Δείγμα Έρευνας                               | 17 |
| 3.3 Ερευνητικός Σχεδιασμός                       | 17 |
| 3.3.1 Σχεδιασμός Ποσοτικής Έρευνας               | 18 |
| 3.3.2 Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) | 19 |
| 3.3.3 Σχεδιασμός Ερωτηματολογίου                 | 20 |
| 3.4 Διαδικασία                                   | 21 |

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ**

|                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------|----|
| 4.1 Σκοπός                                                       | 23 |
| 4.2 Ανάλυση Δεδομένων                                            | 23 |
| 4.3 Ποσοτικά Ευρήματα                                            | 24 |
| 4.4 Έλεγχος Αξιοπιστίας Ερευνητικών Κλιμάκων                     | 25 |
| 4.5 Συσχέτιση Στυλ Ηγεσίας, Εργασιακής Ικανοποίησης και Απόδοσης | 26 |
| 4.6 Διαφοροποιήσεις βάσει Δημογραφικών Χαρακτηριστικών           | 26 |

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ**

|                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------|----|
| 5.1 Ερμηνεία των Αποτελεσμάτων σε Σχέση με τη Βιβλιογραφία     | 30 |
| 5.2 Έλεγχος Υποθέσεων                                          | 31 |
| 5.3 Σύγκριση Ποσοτικών και Ποιοτικών Δεδομένων                 | 33 |
| 5.4 Πρακτικές Επιπτώσεις και Προτάσεις για τον Τραπεζικό Τομέα | 34 |

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| 6.1 Περιορισμοί της Έρευνας         | 35 |
| 6.2 Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα | 36 |
| 6.3 Σύνοψη                          | 37 |

### **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

39

### **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ**

|                                                          |    |
|----------------------------------------------------------|----|
| Παράρτημα I: Ερωτηματολόγιο Έρευνας                      | 42 |
| Παράρτημα II: Έγκριση Εθνικής Επιτροπής Βιοηθικής Κύπρου | 45 |

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

|                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------|----|
| Πίνακας 3.1: Μεταβλητές της Έρευνας και Εργαλεία Μέτρησης | 15 |
|-----------------------------------------------------------|----|

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

|                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------|----|
| Πίνακας 4.1: Περιγραφικά Στατιστικά (SPSS – Descriptives)     | 25 |
| Πίνακας 4.2: Περιγραφικά Στατιστικά Ηγεσίας ανά Έτη Υπηρεσίας | 25 |
| Πίνακας 4.3: Αξιοπιστία Ερευνητικών Εργαλείων                 | 26 |
| Πίνακας 4.4: Πίνακας Συσχετίσεων (Pearson r)                  | 26 |
| Πίνακας 4.5: Κατανομή Δείγματος κατά Φύλο                     | 27 |
| Πίνακας 4.6: Κατανομή Δείγματος κατά Ηλικιακή Ομάδα           | 27 |
| Πίνακας 4.7: Κατανομή Δείγματος κατά Τμήμα Εργασίας           | 28 |
| Πίνακας 4.8: Κατανομή Δείγματος κατά Έτη Υπηρεσίας            | 28 |
| Πίνακας 4.9: Independent Samples t-test (Φύλο → Ηγεσία)       | 29 |
| Πίνακας 4.10: One-Way ANOVA (Έτη Υπηρεσίας → Ηγεσία)          | 29 |

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### 1.1 Πλαίσιο και Περιβάλλον

Τις τελευταίες δεκαετίες, ο τραπεζικός τομέας διεθνώς – αλλά και στην Κύπρο ειδικότερα – έχει βρεθεί αντιμέτωπος με σημαντικές προκλήσεις, οι οποίες έχουν αλλάξει ριζικά τόσο το επιχειρηματικό όσο και το εργασιακό περιβάλλον. Η χρηματοπιστωτική κρίση του 2013, με την πρωτόγνωρη απόφαση της Τρόικας για κούρεμα των καταθέσεων στις κυπριακές τράπεζες, οδήγησε σε αναδιάρθρωση των τραπεζικών οργανισμών, συγχωνεύσεις και αυστηρότερες ρυθμιστικές απαιτήσεις. Όλα αυτά είχαν άμεσες συνέπειες στην εργασιακή ασφάλεια, στις οργανωτικές δομές και στις σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων (Καλογερόπουλος, 2016). Παράλληλα, η συνεχής ψηφιοποίηση των τραπεζικών υπηρεσιών, η ανάπτυξη των ηλεκτρονικών καναλιών εξυπηρέτησης καθώς και η είσοδος νέων τεχνολογιών (fintech, mobile banking κ.λπ.) άρχισαν να επιβάλλουν νέους ρόλους και επιπρόσθετες δεξιότητες από το ανθρώπινο δυναμικό τους.

Κάτω από αυτό το πλαίσιο, οι τράπεζες καλούνται πλέον να λειτουργήσουν σε ένα περιβάλλον υψηλής αβεβαιότητας, έντονου ανταγωνισμού και αυξημένων προσδοκιών τόσο από τις ρυθμιστικές αρχές, όσο και από πελάτες αλλά και μετόχους. Η διαχείριση της τεράστιας αυτής αλλαγής, η προσαρμογή σε νέες στρατηγικές και η διατήρηση της οργανωσιακής συνοχής καθιστούν τον ρόλο της ηγεσίας κομβικό για τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξη των τραπεζικών οργανισμών (Yukl, 2013). Πλέον δεν αρκεί η τεχνική επάρκεια ή η συμμόρφωση με διαδικασίες, απαιτείται η ικανότητα της καθοδήγησης των ανθρώπων, ενδυνάμωσης ομάδων και διαμόρφωσης θετικής εργασιακής κουλτούρας μέσα σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Μετά το 2020, το περιβάλλον λειτουργίας των τραπεζικών οργανισμών μεταβλήθηκε ακόμη πιο ραγδαία, κυρίως λόγω της πανδημίας COVID-19, η οποία επιτάχυνε δραστικά τον ψηφιακό μετασχηματισμό και εισήγαγε εκτεταμένες πρακτικές τηλεργασίας. Οι τράπεζες κλήθηκαν να διαχειριστούν ταυτόχρονα την επιχειρησιακή συνέχεια, την ψυχολογική ασφάλεια των εργαζομένων και τη διατήρηση της απόδοσης μέσα σε συνθήκες αυξημένης αβεβαιότητας και φυσικής απομόνωσης (Kniffin et al., 2021). Το γεγονός αυτό ανέδειξε νέες απαιτήσεις από την ηγεσία, η οποία πλέον δεν περιορίζεται στον έλεγχο και τη συμμόρφωση, αλλά οφείλει να καλλιεργεί εμπιστοσύνη, ενσυναίσθηση και αποτελεσματική επικοινωνία σε υβριδικά ή πλήρως απομακρυσμένα εργασιακά περιβάλλοντα.

Παράλληλα, ο ψηφιακός μετασχηματισμός των τραπεζών, μέσω της εκτεταμένης χρήσης ψηφιακών καναλιών, τεχνητής νοημοσύνης και αυτοματοποίησης διαδικασιών, έχει μεταβάλει ουσιαστικά τον ρόλο των τραπεζικών υπαλλήλων. Σύγχρονες μελέτες επισημαίνουν ότι οι ηγέτες καλούνται πλέον να υποστηρίξουν τη συνεχή μάθηση, την αναβάθμιση δεξιοτήτων (reskilling και upskilling) και την προσαρμογή των εργαζομένων σε νέες τεχνολογίες, προκειμένου να διατηρηθεί η οργανωσιακή ανταγωνιστικότητα και η εργασιακή δέσμευση (Carnevale & Hatak, 2020; De Smet et al., 2021).

Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται επίσης στη συναισθηματική διάσταση της ηγεσίας μετά την πανδημία. Έρευνες των τελευταίων ετών δείχνουν ότι η αυθεντική και η μετασχηματιστική ηγεσία συνδέονται θετικά με την ψυχολογική ανθεκτικότητα, την εργασιακή ικανοποίηση και την απόδοση των εργαζομένων σε περιόδους κρίσεων (Hoch et al., 2018; Rudolph et al., 2021). Στον τραπεζικό τομέα ειδικότερα, όπου οι απαιτήσεις συμμόρφωσης και απόδοσης παραμένουν υψηλές, η ανάγκη για ηγέτες που μπορούν να συνδυάζουν στρατηγική καθοδήγηση με ανθρώπινη προσέγγιση καθίσταται πλέον κρίσιμη.

Στο πλαίσιο αυτό, η κυπριακή τραπεζική αγορά, έχοντας ήδη βιώσει έντονες κρίσεις την προηγούμενη δεκαετία, βρίσκεται αντιμέτωπη με μια νέα φάση μετασχηματισμού. Η αποτελεσματική ηγεσία καλείται να διαχειριστεί όχι μόνο τεχνολογικές και οργανωτικές αλλαγές, αλλά και τις αυξημένες προσδοκίες των εργαζομένων για ευελιξία, συμμετοχικότητα και ουσιαστική υποστήριξη, ενισχύοντας περαιτέρω τη σημασία της παρούσας έρευνας.

Εστιάζοντας στην κυπριακή τραπεζική αγορά, η οποία χαρακτηρίζεται από σχετικά μικρό μέγεθος, έντονη εποπτεία αλλά και στενές κοινωνικές και επαγγελματικές διασυνδέσεις, η ηγεσία αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα. Η ποιότητα και η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας μπορεί να επηρεάσει όχι μόνο την οργανωσιακή απόδοση, αλλά και το κλίμα εμπιστοσύνης, την εργασιακή ικανοποίηση και την πρόθεση παραμονής των εργαζομένων στον οργανισμό (Al Khajeh, 2018).

## **1.2 Διατύπωση του Προβλήματος**

Παρόλο που η διεθνής βιβλιογραφία έχει αναδείξει εκτενώς τη σημασία της ηγεσίας στην επίτευξη οργανωσιακών στόχων, στη δέσμευση των εργαζομένων και στην ενίσχυση της απόδοσης (Bass & Avolio, 1994; Goleman, 2000), πιστεύεται ότι η κυπριακή πραγματικότητα παραμένει σχετικά υπό ερευνημένη. Οι περισσότερες

εμπειρικές μελέτες επικεντρώνονται σε αρκετά μεγάλους και διεθνείς οργανισμούς ή σε γενικά θεωρητικά μοντέλα, χωρίς όμως να λαμβάνουν επαρκώς υπόψη τις ιδιαιτερότητες των μικρών αγορών όπως η Κύπρος, όπου η κουλτούρα, το μέγεθος των οργανισμών και οι προσωπικές σχέσεις επηρεάζουν σημαντικά τη δυναμική της ηγεσίας (Καλογερόπουλος, 2016).

Ανασκοπώντας τη διεθνή βιβλιογραφία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού έχουν αναπτυχθεί κατά καιρούς διάφορα στυλ ηγεσίας, τα οποία διαφοροποιούνται ως προς τον τρόπο άσκησης επιρροής και καθοδήγησης των εργαζομένων. Από τα πλέον διαδεδομένα είναι η συναλλακτική ηγεσία, η οποία βασίζεται σε σαφείς ρόλους, κανόνες και ανταμοιβές, καθώς και στη σύνδεση της απόδοσης με υλικά ή άυλα κίνητρα. Αν και το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας θεωρείται αποτελεσματικό σε περιβάλλοντα με υψηλό βαθμό τυποποίησης και ελέγχου, συχνά επικρίνεται για τον περιορισμένο του ρόλο στην ανάπτυξη πρωτοβουλίας, δημιουργικότητας και μακροπρόθεσμης δέσμευσης των εργαζομένων (Bass and Avolio, 1994; Yukl, 2013).

Αντίθετα, τα σύγχρονα στυλ ηγεσίας, όπως η μετασχηματιστική, η αυθεντική και η υπηρεσιακή ηγεσία, εστιάζουν περισσότερο στην έμπνευση, στην ηθική διάσταση της ηγεσίας και στην ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού. Η μετασχηματιστική ηγεσία στοχεύει στη διαμόρφωση οράματος και στη θετική αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας. Η αυθεντική ηγεσία δίνει έμφαση στη διαφάνεια, την ειλικρίνεια και την αυτογνωσία του ηγέτη, ενώ η υπηρεσιακή ηγεσία τοποθετεί στο επίκεντρο τις ανάγκες των εργαζομένων και την υποστήριξη της ανάπτυξής τους. Ωστόσο, παρά τα τεκμηριωμένα οφέλη αυτών των στυλ στη διεθνή βιβλιογραφία, παραμένει ασαφές σε ποιο βαθμό εφαρμόζονται και γίνονται αντιληπτά στον κυπριακό τραπεζικό τομέα, γεγονός που ενισχύει περαιτέρω την ανάγκη για εμπειρική διερεύνηση (Greenleaf, 1977; George, 2003; Goleman, 2000).

Η έλλειψη τώρα των εμπειρικών δεδομένων σχετικά με τη σύνδεση των στυλ ηγεσίας με κρίσιμους δείκτες, όπως η εργασιακή ικανοποίηση και η ατομική απόδοση, ενισχύει περαιτέρω το ερευνητικό κενό που επιχειρούμε να καλύψουμε στην παρούσα μελέτη. Για τον λόγο αυτό, κρίνεται απαραίτητη η χρήση έγκυρων και διεθνώς αναγνωρισμένων ερευνητικών εργαλείων, τα οποία επιτρέπουν την αξιόπιστη καταγραφή τόσο της αντίληψης των εργαζομένων για την ηγεσία, όσο και της εργασιακής τους εμπειρίας και απόδοσης. Η επιλογή εργαλείων όπως το Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), το Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) και το Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ)

επιτρέπει τη συστηματική διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ ηγεσίας, εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης

Το βασικό πρόβλημα το οποίο επιχειρεί να διερευνήσει η παρούσα εργασία είναι ότι, παρόλο που στον κυπριακό τραπεζικό τομέα έχουν εφαρμοστεί κατά καιρούς διαφορετικά στυλ ηγεσίας (π.χ. περισσότερο συναλλακτικά ή περισσότερο μετασχηματιστικά), δεν υπάρχει επαρκής εμπειρική τεκμηρίωση για το πώς αυτά τα στυλ γίνονται αντιληπτά από τους εργαζομένους, ούτε για το πώς συνδέονται με την εργασιακή τους ικανοποίηση και την πραγματική τους απόδοσή.

Υπάρχει, συνεπώς, ένα κενό γνώσης, θα λέγαμε, σε δύο επίπεδα:

- Πρώτον, ως προς το ποιο στυλ ηγεσίας είναι κυρίαρχο στις κυπριακές τράπεζες και πόσο αποτελεσματικό θεωρείται από το ανθρώπινο δυναμικό.
- Δεύτερον, ως προς τη σχέση μεταξύ ηγεσίας, εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης, καθώς και τις πιθανές διαφοροποιήσεις ανά φύλο, ιεραρχικό επίπεδο ή τμήμα.

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, στην παρούσα έρευνα θα επιχειρήσουμε να καλύψουμε το κενό αυτό, αναδεικνύοντας την πραγματικότητα των τραπεζικών υπαλλήλων στην Κύπρο, μέσα από μια ποσοτική προσέγγιση.

### **1.3 Σκοπός και Στόχοι της Έρευνας**

Ο κεντρικός σκοπός της έρευνας είναι να αναλυθεί η φύση και η αποτελεσματικότητα των σύγχρονων μορφών ηγεσίας στον κυπριακό τραπεζικό τομέα, μέσα από το πρίσμα των εμπειριών και των αντιλήψεων των εργαζομένων. Επιδιώκεται λοιπόν, η διερεύνηση του κατά πόσο συγκεκριμένα στυλ ηγεσίας – όπως η μετασχηματιστική, η συναλλακτική, η αυθεντική ή η υπηρεσιακή – συμβάλλουν στην ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού, στην επίτευξη υψηλής απόδοσης αλλά παράλληλα και εργασιακής ικανοποίησης (Bass & Avolio, 1994; Greenleaf, 1977; George, 2003).

Πιο αναλυτικά, οι **κύριοι στόχοι** της έρευνας είναι:

- Να προσδιοριστούν οι μορφές ηγεσίας που είναι κυρίαρχες στους τραπεζικούς οργανισμούς της Κύπρου, όπως αυτές γίνονται αντιληπτές από τους εργαζομένους.

- Να κατανοηθεί ο τρόπος με τον οποίο οι υπάλληλοι ερμηνεύουν και βιώνουν την ηγεσία στον χώρο εργασίας τους, τόσο σε επίπεδο καθημερινών αλληλεπιδράσεων όσο και σε επίπεδο στρατηγικών αποφάσεων.
- Να διερευνηθεί η σχέση μεταξύ του στυλ ηγεσίας και βασικών δεικτών όπως η εργασιακή ικανοποίηση, η δέσμευση προς τον οργανισμό και την ατομική απόδοση.
- Να διαμορφωθούν πρακτικές προτάσεις προς τις τράπεζες για την ενίσχυση της ηγετικής αποτελεσματικότητας, την ανάπτυξη ηγετικών δεξιοτήτων και τη βελτίωση της εσωτερικής οργανωσιακής κουλτούρας.

Με την επίτευξη των πιο πάνω στόχων, επιχειρείται τόσο η συμβολή σε θεωρητικό επίπεδο – εμπλουτίζοντας επίσης τη βιβλιογραφία για την ηγεσία σε μικρές χρηματοοικονομικές αγορές – όσο και η συμβολή σε πρακτική αξία για τα διοικητικά στελέχη και τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού.

#### **1.4 Ερευνητικά Ερωτήματα**

Με βάση το πιο πάνω πλαίσιο και τους στόχους της έρευνας, διαμορφώνονται τα ακόλουθα βασικά ερευνητικά ερωτήματα:

1. Ποιο στυλ ηγεσίας εφαρμόζεται συχνότερα στις κυπριακές τράπεζες σύμφωνα με την αντίληψη των εργαζομένων;
2. Πώς αντιλαμβάνονται οι υπάλληλοι την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας στις ομάδες ή στα τμήματά τους;
3. Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ του εκάστοτε στυλ ηγεσίας και των επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης των εργαζομένων;
4. Παρατηρούνται διαφορές στην αντίληψη περί ηγεσίας με βάση το φύλο, το επίπεδο ιεραρχίας ή το τμήμα στο οποίο εργάζονται οι υπάλληλοι;

Η απάντηση στα πιο πάνω ερευνητικά αυτά ερωτήματα θα επιδιωχθεί μέσω μιας ποσοτικής προσέγγισης, η οποία εξετάζει τη στατιστική ανάλυση δεδομένων, μέσα από την εις βάθος διερεύνηση συγκεκριμένων ερωτηματολογίων (Creswell & Creswell, 2019). Με τον τρόπο αυτό, η έρευνα εστιάζει στην αποτύπωση τόσο των γενικών τάσεων όσο και των πιο λεπτών, ποιοτικών πτυχών της εμπειρίας των τραπεζικών υπαλλήλων σε σχέση με την ηγεσία που βιώνουν.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ**

### **2.1 Ορισμός και Εξέλιξη της Έννοιας της Ηγεσίας**

Αναμφισβήτητα η ηγεσία αποτελεί ένα από τα πλέον μελετημένα αλλά και πολυδιάστατα φαινόμενα στη διοικητική επιστήμη αλλά και στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Παρά τον μεγάλο αριθμό θεωρητικών προσεγγίσεων, δεν υπάρχει ένας καθολικά αποδεκτός ορισμός της ηγεσίας, γεγονός το οποίο αντανακλά την πολυπλοκότητα αλλά και τη δυναμική φύση της έννοιας. Γενικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι η ηγεσία μπορεί να οριστεί ως η διαδικασία μέσω της οποίας ένα άτομο επηρεάζει, καθοδηγεί καθώς επίσης και να παρακινεί άλλους, με σκοπό την επίτευξη κοινών στόχων (Yukl, 2013).

Σε αρχικά στάδια οι θεωρίες ηγεσίας επικεντρώνονταν κυρίως στα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη (trait theories), υποστηρίζοντας ότι η ηγεσία αποτελεί έμφυτο χαρακτηριστικό και όχι δεξιότητα που μπορεί να αναπτυχθεί ή να καλλιεργηθεί. Σε μεταγενέστερες θεωρίες, το ερευνητικό ενδιαφέρον μετατοπίστηκε στη συμπεριφορά των ηγετών (behavioral theories), οι οποίες εξέταζαν τον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες αλληλεπιδρούν με τους υφισταμένους τους. Παρόλα αυτά, οι προσεγγίσεις αυτές κρίθηκαν ανεπαρκείς, καθώς δεν λάμβαναν υπόψη το ευρύτερο οργανωσιακό και κοινωνικό πλαίσιο.

Η σύγχρονη πλέον βιβλιογραφία αντιμετωπίζει την ηγεσία ως μια δυναμική αλλά και αμφίδρομη διαδικασία, η οποία επηρεάζεται τόσο από τα χαρακτηριστικά του ηγέτη όσο και από το περιβάλλον, την οργανωσιακή κουλτούρα και τις ανάγκες των εργαζομένων. Η μετάβαση τώρα αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική για κλάδους όπως ο τραπεζικός, όπου η πολυπλοκότητα, η αυξημένη ρυθμιστική νομοθεσία καθώς και οι συνεχόμενες αλλαγές απαιτούν ευέλικτα και προσαρμοστικά ηγετικά πρότυπα (Northouse, 2019).

### **2.2 Μοντέλα Ηγεσίας και Θεωρητικές Προσεγγίσεις**

#### **2.2.1 Μετασχηματιστική Ηγεσία και το Full Range Leadership Model**

Μελετώντας τη μετασχηματιστική ηγεσία, αντιλαμβανόμαστε ότι αποτελεί ένα από τα πλέον διαδεδομένα και ερευνητικά τεκμηριωμένα μοντέλα ηγεσίας στη σύγχρονη διοικητική επιστήμη. Σύμφωνα λοιπόν με τους Bass και Avolio (1994), ο μετασχηματιστικός ηγέτης εμπνέει και παρακινεί τους εργαζομένους ώστε να υπερβαίνουν τα ατομικά τους συμφέροντα προς όφελος του οργανισμού, καλλιεργώντας ένα κοινό όραμα και ενισχύοντας την εσωτερική παρακίνηση. Το