



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**«Η σπουδαιότητα του ηγετικού ρόλου των
διευθυντικών στελεχών ενός τραπεζικού
υποκαταστήματος για την παρακίνηση και
ανάπτυξη των εργαζομένων»**

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ

ΠΑΠΑΝΑ ΦΛΩΡΑ

ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ

Δρ. ΓΛΥΚΟΥ ΙΩΑΝΝΑ

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, ΙΟΥΝΙΟΣ 2014

Παπάνα Φλώρα
Διπλωματική διατριβή - Έτος ολοκλήρωσης 2014

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.»

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**«Η σπουδαιότητα του ηγετικού ρόλου των
διευθυντικών στελεχών ενός τραπεζικού
υποκαταστήματος για την παρακίνηση και
ανάπτυξη των εργαζομένων»**

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ

ΠΑΠΑΝΑ ΦΛΩΡΑ

ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ

Δρ. ΓΛΥΚΟΥ ΙΩΑΝΝΑ

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, ΙΟΥΝΙΟΣ 2014

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	6
ABSTRACT	6
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή.....	7
Κεφάλαιο 2 : Η ηγετική συμπεριφορά.....	9
2.1 Έννοια και φύση της ηγεσίας.....	9
2.2 Οι ηγετικές ικανότητες.....	9
Κεφάλαιο 3: Οι προσεγγίσεις της ηγετικής συμπεριφοράς.....	10
3.1 Τα τρία βασικά στυλ ηγετικής συμπεριφοράς.....	10
3.2 Οι σύγχρονες αντιλήψεις για την ηγετική συμπεριφορά.....	11
3.3 Ηγεσία και αλλαγές.....	12
Κεφάλαιο 4: Σύγχρονα μοντέλα ηγετικής συμπεριφοράς.....	13
4.1 Σύγχρονα μοντέλα ηγετικής συμπεριφοράς.....	13
4.2 Το ηγετικό μοντέλο του laissez-faire.....	14
4.3 Το μοντέλο της συναλλακτικής ηγεσίας (transactional leadership).....	15
4.3.1 Το ηγετικό μοντέλο της κατά περίπτωση ανταμοιβής.....	15
4.3.2 Τα ηγετικά μοντέλα του management-by-exception.....	16
i) Το ενεργητικό μοντέλο του management-by-exception.....	16
ii) Το παθητικό μοντέλο του management-by-exception.....	16
4.4 Το μοντέλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας (transformational leadership)	17
4.4.1 Το ηγετικό μοντέλο της εξιδανικευμένης επιρροής (idealized influence).....	18
4.4.2 Το ηγετικό μοντέλο της πνευματικής διέγερσης (intellectual stimulation).....	18
4.4.3 Το ηγετικό μοντέλο της εμπνευστικής παρακίνησης (inspirational motivation).....	19
4.4.4 Το ηγετικό μοντέλο της εξατομικευμένης θεώρησης (individualized consideration).....	20
Κεφάλαιο 5: Ηγεσία και παρακίνηση.....	20
5.1 Παρακίνηση.....	20
5.2 Σύγχρονα ηγετικά μοντέλα και παρακίνηση.....	21
5.3 Συναλλακτική ή μετασχηματιστική ηγεσία;.....	22
5.4 Η ενδεχομενική προσέγγιση της ηγετικής συμπεριφοράς.....	22

Κεφάλαιο 6: Ηγεσία και σύγχρονο τραπεζικό περιβάλλον στην Ελλάδα.....	24
6.1 Ο ρόλος του μάνατζερ ενός τραπεζικού υποκαταστήματος.....	24
6.2 Ηγεσία και μάνατζμεντ.....	25
6.3 Το σύγχρονο ελληνικό τραπεζικό περιβάλλον.....	26
Κεφάλαιο 7: Η Έρευνα.....	27
7.1 Ο σκοπός της έρευνας.....	27
7.2 Τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα.....	27
7.3 Η αναγκαιότητα και η σπουδαιότητα της έρευνας.....	28
7.4 Προτεινόμενη μεθοδολογία.....	28
7.5 Το αντικείμενο της έρευνας.....	28
7.6 Το ερωτηματολόγιο.....	29
7.6.1 Οι προτάσεις του ερωτηματολογίου.....	30
7.7 Το δείγμα.....	31
Κεφάλαιο 8: Ανάλυση των αποτελεσμάτων.....	32
8.1 Τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου.....	32
8.2 Ανάλυση των αποτελεσμάτων βάσει δημογραφικών στοιχείων.....	38
8.2.1 Ομαδοποίηση των ερωτώμενων με βάση το φύλο.....	38
8.2.2 Ομαδοποίηση των ερωτώμενων με βάση την ηλικία.....	41
8.2.3 Ομαδοποίηση των ερωτώμενων με βάση τα έτη υπηρεσίας.....	45
8.2.4 Ομαδοποίηση των ερωτώμενων με βάση το επίπεδο σπουδών.....	48
8.2.5 Ομαδοποίηση των ερωτώμενων με βάση την υπηρεσιακή τους βαθμίδα.....	51
8.2.6 Ομαδοποίηση των ερωτώμενων με βάση την ύπαρξη ή μη, προϋπηρεσίας εκτός της τράπεζας.....	54
Κεφάλαιο 9: Συμπεράσματα και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	57
9.1 Συμπεράσματα.....	57
9.2 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	58
Βιβλιογραφία.....	59
Παράρτημα.....	65
Ερωτηματολόγιο έρευνας.....	66

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η σπουδαιότητα του ηγετικού ρόλου των διευθυντικών στελεχών ενός τραπεζικού υποκαταστήματος για την παρακίνηση και ανάπτυξη των εργαζομένων

Οι τράπεζες δραστηριοποιούνται σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον, με κύριο στόχο την άρτια εξυπηρέτηση και ικανοποίηση των πελατών τους και αώτερο σκοπό την δημιουργία ισχυρών και μακροχρόνιων σχέσεων μαζί τους, γεγονός που θα εξασφαλίσει την επιτυχή και κερδοφόρα πορεία τους. Συνεπώς οι τράπεζες οφείλουν να στελεχώνουν τα υποκαταστήματά τους με εργαζόμενους με υψηλό επίπεδο γνώσεων, προθυμία για μάθηση, επιθυμία για προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη, ήθος, υπευθυνότητα και συνέπεια. Για την επίτευξη του σκοπού αυτού απαιτείται η συνεχής παρακίνηση και ανάπτυξη των εργαζομένων, με σκοπό την δημιουργία ατόμων που να εμπνέουν με το κύρος και την υπηρεσιακή τους παρουσία. Αναμφίβολα η παρακίνηση και ανάπτυξη των εργαζομένων στα τραπεζικά υποκαταστήματα πρέπει να είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τον ηγετικό ρόλο των διευθυντικών στελεχών των τραπεζικών υποκαταστημάτων. Η παρούσα διατριβή πραγματεύεται τη σπουδαιότητα του ηγετικού ρόλου των διευθυντικών στελεχών των ελληνικών τραπεζικών υποκαταστημάτων, για την παρακίνηση και ανάπτυξη των εργαζομένων. Για το σκοπό αυτό, αρχικά προσδιορίζεται η ηγετική συμπεριφορά και οι τρόποι έκφρασής της, μέσα από τα ηγετικά μοντέλα της διεθνούς βιβλιογραφίας και στη συνέχεια πραγματοποιείται έρευνα, μέσω της οποίας, εργαζόμενοι σε υποκαταστήματα των ελληνικών τραπεζών καλούνται να αξιολογήσουν τη σπουδαιότητα των εν λόγω ηγετικών μοντέλων για την παρακίνηση και ανάπτυξη τους. Τα αποτελέσματα της έρευνας καταδεικνύουν τη συναλλακτική ηγεσία και συγκεκριμένα το ηγετικό μοντέλο της κατά περίπτωση ανταμοιβής ως το πιο αποτελεσματικό για την παρακίνηση και ανάπτυξη των εργαζομένων στα ελληνικά τραπεζικά υποκαταστήματα.

ABSTRACT

The importance of the leading role of bank branch managers for the motivation and development of employees

Banks operate in a highly competitive environment, focusing primarily on excellent service and customer satisfaction, with the ultimate aim of building strong and lasting relationships with them, which will ensure their successful and profitable development. Therefore banks should staff their branches with employees with a high level of knowledge, willingness to learn, desire for personal and professional development, integrity, accountability and

consistency. Achieving this goal requires the constant motivation and development of employees , in order to create people who will inspire others with their prestige and professional presence. Undoubtedly the motivation and development of employees in bank branches should be inextricably linked to the leading role of managers of bank branches . This thesis discusses the importance of the leading role of managers of Greek bank branches , for the motivation and development of their subordinates. For this purpose , the leadership behavior and its ways of expression are initially determined through the leading models of the literature and then a survey is effected, through which, employees in Greek bank branches are asked to evaluate the importance of these leadership models regarding their motivation and development. The survey results demonstrate the transactional leadership and in particular the leading model of contingent reward as the most effective for the motivation and development of the employees in Greek bank branches.

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

Οι τράπεζες δραστηριοποιούνται σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, έχοντας ως κύριο μέλημα την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, την βέλτιστη εξυπηρέτηση των πελατών τους και τη δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων μαζί τους. Για το σκοπό αυτό, απαιτείται η στελέχωση των τραπεζών με εργαζόμενους με υψηλό επίπεδο γνώσεων, προθυμία, υπευθυνότητα, ήθος και ευγένεια. Ιδιαίτερα σημαντική είναι η στελέχωση των τραπεζικών υποκαταστημάτων με εργαζόμενους με ισχυρό αίσθημα αφοσίωσης στην εργασία τους και προσήλωσης στους στόχους, δεδομένου ότι τα υποκαταστήματα των τραπεζών αποτελούν τα σημεία πρώτης επαφής με την πελατεία. Επομένως η συνεχής παρακίνηση, η ενθάρρυνση, η ενδυνάμωση και η ανάπτυξη των εργαζομένων στα τραπεζικά υποκαταστήματα πρέπει να αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι του ηγετικού ρόλου των διευθυντικών στελεχών.

Ο τρόπος με τον οποίο εκφράζεται η ηγετική συμπεριφορά έχει απασχολήσει ευρέως τους διεθνείς ερευνητές. Η διεθνής βιβλιογραφία αναγνωρίζει δύο βασικές κατηγορίες ηγετικής συμπεριφοράς, τη συναλλακτική και τη μετασχηματιστική ηγεσία, οι οποίες εκφράζονται μέσω διαφορετικών μοντέλων ηγετικής συμπεριφοράς (Burns, 1978; Bass, 1985). Παρόλο που έρευνες (Bass, 1985; Vigoda-Gadot, 2007; Avolio, Waldman and Yammarino, 1991) υποστηρίζουν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία αποδεικνύεται ως η πιο αποτελεσματική μορφή ηγεσίας, αρκετοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι οι επιτυχημένοι ηγέτες υιοθετούν στοιχεία από αμφότερες τις μορφές ηγετικής συμπεριφοράς ανάλογα με την ιδιαιτερότητα κάθε κατάστασης που αντιμετωπίζουν, προσδίδοντας με τον τρόπο αυτό, μια ενδεχομενική χροιά στην αποτελεσματικότητα της ηγετικής συμπεριφοράς (Manning, 2013; Podsakoff et al., 1993; Yammarino et al, 1998 ; Liu et al., 2011).

Στα πλαίσια της παρούσας διατριβής επιχειρείται η διερεύνηση των τρόπων με τους οποίους εκφράζεται η ηγετική συμπεριφορά των διευθυντικών στελεχών των υποκαταστημάτων των ελληνικών τραπεζών, καθώς και η αποτελεσματικότητα που έχουν για την παρακίνηση και ανάπτυξη των εργαζομένων σε αυτά. Ο σκοπός της έρευνας έγκειται στο να καταδείξει ποιο ηγετικό μοντέλο είναι περισσότερο αποτελεσματικό για την παρακίνηση των εργαζομένων.

Τα αποτελέσματα της έρευνας καταδεικνύουν ότι το ηγετικό μοντέλο της κατά περίπτωση ανταμοιβής της συναλλακτικής ηγεσίας προκαλεί σε μεγαλύτερο βαθμό την παρακίνηση και ανάπτυξη των εργαζομένων στα ελληνικά τραπεζικά υποκαταστήματα, συγκριτικά με τα ηγετικά μοντέλα της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Προκειμένου να ποσοτικοποιηθούν τα αποτελέσματα της έρευνας, η αποτίμηση της σπουδαιότητας της ηγετικής συμπεριφοράς για την παρακίνηση των εργαζομένων στις τράπεζες, περιορίζεται στην αξιολόγηση τυποποιημένων συμπεριφορών και εκφράσεων, οι οποίες χαρακτηρίζουν τα θεωρητικά ηγετικά μοντέλα συμπεριφοράς.

Η παρούσα διατριβή περιλαμβάνει ένα θεωρητικό μέρος, όπου γίνεται σύντομη επισκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας με αναφορές στα θεωρητικά μοντέλα της ηγετικής συμπεριφοράς και στις σύγχρονες μεθόδους παρακίνησης και ένα εμπειρικό μέρος, κατά το οποίο θα χρησιμοποιηθούν ερωτηματολόγια που θα απευθύνονται σε εργαζόμενους σε τραπεζικά υποκαταστήματα, οι οποίοι θα κληθούν να αξιολογήσουν τους παράγοντες εκείνους της ηγετικής συμπεριφοράς των διευθυντικών στελεχών, που θα μπορούσαν να προκαλέσουν την παρακίνησή τους και ταυτόχρονα να αποτελέσουν κίνητρα για συνεχή προσωπική και επαγγελματική τους ανάπτυξη. Από τα στοιχεία των ερωτηματολογίων θα εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα, μέσα από τα οποία θα αναδειχθεί το μοντέλο ηγεσίας, το οποίο κρίνεται πιο αποτελεσματικό για την παρακίνηση και ανάπτυξη των εργαζομένων στα τραπεζικά υποκαταστήματα.

Το θεωρητικό μέρος αποτελείται από τα κεφάλαια 2 έως 6, στα οποία παρατίθεται η επισκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας αναφορικά με την ηγετική συμπεριφορά και τα σύγχρονα ηγετικά μοντέλα, την παρακίνηση και το σύγχρονο τραπεζικό περιβάλλον. Αναλυτικότερα, στο δεύτερο κεφάλαιο προσδιορίζονται η έννοια και η φύση της ηγεσίας και περιγράφονται οι ηγετικές ικανότητες τις οποίες διαθέτουν οι αποτελεσματικοί ηγέτες. Στο τρίτο κεφάλαιο αναπτύσσονται οι προσεγγίσεις των ερευνητών για την ηγετική συμπεριφορά, ενώ στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύονται τα σύγχρονα μοντέλα ηγετικής συμπεριφοράς. Το πέμπτο κεφάλαιο περιλαμβάνει ανάλυση της έννοιας της παρακίνησης και στη συνέχεια πραγματεύεται τη σχέση της με τα σύγχρονα ηγετικά μοντέλα. Επίσης γίνεται αναφορά στις θεωρίες της ενδεχομενικής προσέγγισης της ηγετικής συμπεριφοράς. Τέλος στο έκτο κεφάλαιο προσδιορίζεται ο ρόλος του μάνατζερ ενός τραπεζικού υποκαταστήματος, γίνεται διάκριση ανάμεσα στην ηγεσία και το μάνατζμεντ και περιγράφεται το σύγχρονο ελληνικό τραπεζικό περιβάλλον.

Ακολουθεί το εμπειρικό μέρος, το οποίο αποτελείται από τα κεφάλαια 7 και 8. Στο κεφάλαιο 7, προσδιορίζονται ο σκοπός, η αναγκαιότητα και το αντικείμενο της έρευνας, αναλύονται τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα και περιγράφονται το ερωτηματολόγιο και το δείγμα των ερωτώμενων. Στο κεφάλαιο 8, εξάγονται τα συμπεράσματα της έρευνας σχετικά με την αποτελεσματικότητα των σύγχρονων ηγετικών μοντέλων για την παρακίνηση και

ανάπτυξη των εργαζομένων στις τράπεζες .Η διατριβή ολοκληρώνεται με το κεφάλαιο 9, στο οποίο περιέχονται τα συμπεράσματα της έρευνας και προτάσεις για μελλοντική διερεύνηση.

Κεφάλαιο 2: Η ηγετική συμπεριφορά

2.1 Έννοια και φύση της ηγεσίας

Ο τρόπος με τον οποίο εκφράζεται η ηγετική συμπεριφορά των διευθυντικών στελεχών μιας επιχείρησης, προσδιορίζει άμεσα την λειτουργία, την αποτελεσματικότητα, την πορεία και εν γένει την ταυτότητα της επιχείρησης. Η ηγεσία σχετίζεται άμεσα με την καθοδήγηση, την παρακίνηση, τον ενθουσιασμό, την ενδυνάμωση και την ανάπτυξη των εργαζομένων μιας επιχείρησης και είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την μέγιστη αξιοποίηση της δυναμικότητάς τους. Προκειμένου οι εργαζόμενοι να αποτελέσουν την ψυχή μιας επιχείρησης, απαιτείται ένας ηγέτης, ο οποίος να τους καθοδηγεί , να τους εμπνέει και να τους ωθήσει να αφομοιώσουν την κουλτούρα και τις αρχές της επιχείρησης και παράλληλα να ενστερνιστούν το όραμα της.

Η ηγεσία ως έννοια λαμβάνει διαφορετικές σημασίες για τους ανθρώπους. Μολονότι δεν υπάρχει ένας κατεξοχήν ορισμός της (Yukl, 2002), η έννοια της ηγεσίας συνήθως σχετίζεται με έννοιες όπως “ομάδα ανθρώπων”, ”επιρροή” και ”στόχος”, σύμφωνα με τον Bryman (1992). Συχνότερα η ηγεσία παραπέμπει εννοιολογικά στην διαδικασία επηρεασμού των άλλων προς την κατεύθυνση της επίτευξης συγκεκριμένων αποτελεσμάτων.(De Jong et al., 2007).

Ως ηγεσία λοιπόν, θα μπορούσε να ορισθεί η «διαδικασία επηρεασμού των στάσεων και της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθούν να υλοποιήσουν στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας, με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα» (Μπουραντάς Δ., 2002).

2.2 Οι ηγετικές ικανότητες

Η ύπαρξη των απαραίτητων για μια αποτελεσματική ηγεσία ικανοτήτων από τους μάνατζερ, έχει απασχολήσει ευρέως τους ερευνητές. Οι Wright και Taylor (1984; 1985) προτείνουν τρεις βασικές κατηγορίες διαπροσωπικών ηγετικών ικανοτήτων: τις διαγνωστικές, τις αντιληπτικές και τις συμπεριφορικές ικανότητες.

-οι διαγνωστικές ικανότητες απαιτούνται προκειμένου να εντοπιστούν όλες οι απαραίτητες ενέργειες για την διατήρηση της εργασιακής απόδοσης σε υψηλά επίπεδα, καθώς και οι δυνατότητες περαιτέρω βελτίωσής της. Για το σκοπό αυτό, ο μάνατζερ θα πρέπει να γνωρίζει

σε βάθος όλους τους απαραίτητους παράγοντες που την επηρεάζουν, καθώς και τις ενέργειες που απαιτούνται για την επίτευξη της.

-οι αντιληπτικές ικανότητες, είναι απαραίτητες προκειμένου να αξιολογηθούν σωστά οι άνθρωποι και τα γεγονότα, από τα οποία επηρεάζεται η εργασιακή απόδοση καθώς και να εντοπιστούν με ακρίβεια τα πιθανά πεδία βελτίωσης. Επίσης με τις αντιληπτικές ικανότητες του μάνατζερ επιτυγχάνεται η αποτελεσματική επικοινωνία με τους υφισταμένους, καθώς με τον τρόπο αυτό ο μάνατζερ αξιολογεί με ακρίβεια και στη σωστή τους διάσταση, τις ανάγκες, τις προθέσεις και τα πιστεύω τους.

-οι συμπεριφορικές ικανότητες περιλαμβάνουν τη λεκτική και μη λεκτική επικοινωνία του μάνατζερ με τους υφισταμένους του, τους τρόπους με τους οποίους συνδέονται η λεκτική με τη μη λεκτική επικοινωνία, καθώς και την γενική προσέγγιση των τρόπων επικοινωνίας του μάνατζερ με τους υφισταμένους του (Wright et al., 1985).

Οι Burke και Collins (2001), υποστηρίζουν ότι σύμφωνα με τους Davis et al.(1996), προκειμένου ένας μάνατζερ να είναι αποτελεσματικός ως ηγέτης, θα πρέπει να διαθέτει ένα σύνολο ικανοτήτων. Ενδεικτικά αναφέρουν ότι, προκειμένου να ασκήσει αποτελεσματική ηγεσία ένας μάνατζερ θα πρέπει να διαθέτει ικανότητες για εκπαίδευση και ανάπτυξη των υφισταμένων, αποτελεσματική επικοινωνία, επίλυση διαφορών, ανάλυση προβλημάτων και λήψη σημαντικών αποφάσεων. Επιπρόσθετα, ο μάνατζερ πρέπει να ανταπεξέρχεται επάξια και θετικά στις εργασιακές προκλήσεις, να χειρίζεται τον χρόνο αποτελεσματικά και να αναθέτει εργασίες στους υφισταμένους του.

Οι ηγέτες πρέπει να διαθέτουν προσωπικές και διαπροσωπικές ικανότητες, οι οποίες περιλαμβάνουν πέραν των ηγετικών ικανοτήτων και άλλες δεξιότητες, όπως η ομαδική εργασία, οι επικοινωνιακές δεξιότητες, η πρωτοβουλία, η αποτελεσματικότητα, η ανάπτυξη των ανθρώπων μέσω εξάσκησης, η οργανωτική ικανότητα και η επιτυχής παρουσία. (Crosbie, 2005).

Κεφάλαιο 3: Οι προσεγγίσεις της ηγετικής συμπεριφοράς

3.1 Τα τρία βασικά στυλ ηγετικής συμπεριφοράς

Οι πρώτες έρευνες αναφορικά με τον τρόπο έκφρασης της ηγετικής συμπεριφοράς, αλλά και με τον εντοπισμό του πλέον αποτελεσματικού τρόπου μεταξύ αυτών, πραγματοποιήθηκαν στην δεκαετία του 1930. Ως αποτέλεσμά τους ορίστηκαν τρία βασικά στυλ ηγεσίας. Αυτά ορίστηκαν «με κριτήριο τον τρόπο λήψης των αποφάσεων από τον ηγέτη και είναι: το αυταρχικό, το δημοκρατικό και το εξουσιοδοτικό (laissez-faire)» (Μπουραντάς, 2002).

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2002), αυταρχικό είναι το στυλ ηγεσίας κατά το οποίο ο ηγέτης λαμβάνει τις αποφάσεις μόνος του και τις μεταβιβάζει προς τους υφισταμένους του με μορφή διαταγής. Το στυλ αυτό ηγεσίας χαρακτηρίζεται από έλλειψη πρωτοβουλιών και ευθύνης από τα μέλη της ομάδας και είναι εν γένει αναποτελεσματικό, ειδικότερα όταν

απουσιάζει ο ηγέτης. Δημοκρατικό είναι το στυλ ηγεσίας, κατά το οποίο, η λήψη αποφάσεων από τον ηγέτη γίνεται με συμμετοχή της ομάδας, λαμβάνοντας υπ' όψη τις απόψεις, τις προτάσεις και τις επιθυμίες των μελών της. Το στυλ αυτό χαρακτηρίζεται από υψηλό αίσθημα ευθύνης, ποιοτική και αποτελεσματική διεξαγωγή της εργασίας και αρμονική συνύπαρξη της ομάδας. Τέλος, το εξουσιοδοτικό στυλ ηγεσίας χαρακτηρίζεται από περιορισμένη συμμετοχή του ηγέτη στη λήψη αποφάσεων, η οποία γίνεται από κάθε μέλος της ομάδας ξεχωριστά. Ως αποτέλεσμα, το στυλ αυτό ηγεσίας χαρακτηρίζεται από έλλειψη συνοχής της ομάδας, χαμηλό ηθικό των μελών της, έλλειψη ενδιαφέροντος και χαμηλή παραγωγικότητα.

«Σε ότι αφορά την αποτελεσματικότητά τους, τα συμπεράσματα των ερευνών δείχνουν ότι το δημοκρατικό στυλ ηγετικής συμπεριφοράς είναι εκείνο που οδηγεί στη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και ικανοποίηση των μελών της ομάδας» (Μπουραντάς, 2002).

3.2 Οι σύγχρονες αντιλήψεις για την ηγετική συμπεριφορά

Σύμφωνα με τον Wang et.al.(2005), η ηγεσία αποτελεί έναν παράγοντα που επηρεάζει σημαντικά την πορεία των επιχειρήσεων και οργανισμών, των εργαζομένων και των διευθυντικών στελεχών. Οι παλαιότερες θεωρίες προσπάθησαν να ορίσουν τους αποτελεσματικούς τρόπους ηγεσίας, είτε βάσει του αυταρχικού ή δημοκρατικού μοντέλου, είτε σύμφωνα με τον προσανατολισμό τους προς τους ανθρώπους ή τους στόχους και να τους συνδέσουν με συγκεκριμένα αποτελέσματα των οργανισμών ή επιχειρήσεων (Vigoda-Gadot, 2007).

Οι House και Aditya (1997), μέσα από μια εκτεταμένη ιστορική αναθεώρηση της εξέλιξης των επιστημονικών μελετών αναφορικά με το θέμα της οργανωσιακής ηγεσίας, τονίζουν ότι οι σχετικές έρευνες έχουν κινηθεί προς διάφορες διαστάσεις, αλλά στη διεθνή βιβλιογραφία κυριαρχούν δύο προσεγγίσεις: η πρώτη εστιάζει στην προσωπικότητα και τη συμπεριφορά του ηγέτη, ενώ η δεύτερη προσανατολίζεται προς τις συνθήκες που καθορίζουν κατά περίπτωση τον απαιτούμενο τύπο ηγετικής συμπεριφοράς, καθώς και στα αποτελέσματα των διαφορετικών τύπων έκφρασής της (Vigoda-Gadot, 2007).

Οι σύγχρονοι ερευνητές (ενδεικτικά αναφέρονται οι: Bass, 1985; Burns, 1978), προκειμένου να ορίσουν τις πλέον αποτελεσματικές θεωρίες ηγεσίας, εστιάζουν στην προοπτική των υφισταμένων και προτείνουν τις δύο βασικές όψεις της σύγχρονης ηγεσίας: τη συναλλακτική ηγεσία και την ηγεσία μετασχηματισμού. Αυτή η θεωρία υποστηρίζει ότι η ηγεσία μετασχηματισμού, συγκριτικά με τη συναλλακτική ηγεσία, επηρεάζει περισσότερο θετικά τη στάση των εργαζομένων αναφορικά με την εργασιακή τους ικανοποίηση, το εργασιακό τους περιβάλλον και την εν γένει υπηρεσιακή τους παρουσία (Vigoda-Gadot, 2007).

Οι Kotter (1996) και Yammarino et al. (1994) υποστηρίζουν ότι τα τελευταία έτη, οι έρευνες αναφορικά με το θέμα της οργανωσιακής ηγεσίας ενισχύουν την άποψη, ότι αυτή συνίσταται κυρίως στην ικανότητα επηρεασμού των ανθρώπων για την υλοποίηση έργου εντός συγκεκριμένων χρονικών πλαισίων, μέσω της χρήσης μεθόδων παρακίνησης, παρά

μέσω της χρήσης δύναμης ή της εξουσίας που πηγάζουν από την θέση του ηγέτη στην οργάνωση (Vigoda-Gadot, 2007).

3.3 Ηγεσία και αλλαγές

Η ενδυνάμωση των εργαζομένων, η αναδόμηση των επιχειρήσεων και η παγκοσμιοποίηση έχουν επιφέρει μεγάλες αλλαγές στην οργανωσιακή συμπεριφορά, με αποτέλεσμα το παραδοσιακό μοντέλο του ηγέτη να έχει επαναπροσδιοριστεί. Οικονομικές, τεχνολογικές και γεωπολιτικές αλλαγές επιβάλλουν στον ηγέτη του 21^{ου} αιώνα, την ικανότητα και ευχέρεια προσαρμογής στις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στον εργασιακό χώρο (Pierce et al., 2000).

Ως συνέπεια, οι Pierce et al. (2000) υποστηρίζουν ότι στα σύγχρονα ηγετικά χαρακτηριστικά, πρέπει να συμπεριληφθούν η ακόμη μεγαλύτερη ανάμιξη του ηγέτη στην καθημερινότητα της οργάνωσης και η εντονότερη αλληλεπίδραση με τους εργαζόμενους. Διακρίνουν επτά χαρακτηριστικά που απαντώνται συνήθως στους επιτυχημένους ηγέτες των σύγχρονων επιχειρήσεων:

- η ευελιξία με την οποία οι ηγέτες καθορίζουν νέους στόχους
 - η ικανότητα να εμπνεύσουν τους άλλους
 - ο ενθουσιασμός
 - η ικανότητα δημιουργίας σχέσεων με όλους όσους σχετίζονται με την οργάνωση, γεγονός που επιφέρει την ενίσχυση της αφοσίωσης προς την οργάνωση και την αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης
 - η δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης, μέσα στο οποίο ενισχύεται η ενδυνάμωση των εργαζομένων, οι οποίοι γίνονται ευκολότερα αποδέκτες των οργανωσιακών αλλαγών
 - η επικοινωνία, με την οποία οι ηγέτες εγείρουν στους εργαζόμενους αισθήματα και ενισχύουν την πίστη τους στις αξίες της οργάνωσης
 - η προθυμία για πειραματισμό, ο οποίος προάγει την πρόοδο
- (Pierce et al., 2000).

Συνεπώς και στα σύγχρονα τραπεζικά υποκαταστήματα, όπως και σε όλες τις επιχειρήσεις και οργανισμούς, το ουσιαστικό ενδιαφέρον και η έντονη αλληλεπίδραση των διευθυντικών στελεχών με τους υφισταμένους τους, έχει καθοριστική σημασία για την παρακίνηση των τελευταίων, με αποτέλεσμα την πληρέστερη διεξαγωγή των εργασιών, τη βελτίωση της αποδοτικότητας, την αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης και την εν γένει ενδυνάμωσή τους.

Κεφάλαιο 4: Σύγχρονα μοντέλα ηγετικής συμπεριφοράς

4.1 Σύγχρονα μοντέλα ηγετικής συμπεριφοράς

Η σύγχρονη θεωρία της ηγετικής συμπεριφοράς εστιάζει στις δύο βασικές μορφές ηγετικής συμπεριφοράς που προαναφέρθηκαν: την ηγεσία μετασχηματισμού και τη συναλλακτική ηγεσία, όπως αρχικά περιγράφηκαν από τους Burns (1978) και Bass (1985). Κατά τον Vigoda-Gadot (2007), σύμφωνα με αυτήν τη θεωρία υπάρχουν δύο βασικές μορφές επιρροής, οι οποίες εμφανίζονται κατά την αλληλεπίδραση του ηγέτη με τους υφισταμένους του.

Η πρώτη μορφή επιρροής στηρίζεται στη δημιουργία από τον ηγέτη μιας σχέσης κόστους – οφέλους με τους υφισταμένους του, οι οποίοι συμπεριφέρονται σύμφωνα με τις επιθυμίες του ηγέτη, διότι προσδοκούν ότι με τον τρόπο αυτό θα έχουν προσωπικό όφελος. Η μορφή αυτή ηγετικής συμπεριφοράς ονομάζεται συναλλακτική ηγεσία. Η δεύτερη μορφή ηγετικής συμπεριφοράς στηρίζεται στη συναισθηματική ευαισθητοποίηση των υφισταμένων από τον ηγέτη και αποτελεί την ηγεσία μετασχηματισμού (Vigoda-Gadot, 2007).

Οι Avolio και Bass (1991) διεύρυναν την θεωρία ηγετικής συμπεριφοράς, όπως αυτή περιγράφεται στο μοντέλο του Bass (1985), προτείνοντας επιμέρους μοντέλα ηγετικής συμπεριφοράς και καθιέρωσαν το επονομαζόμενο «πλήρες φάσμα του μοντέλου ηγεσίας (the Full Range of Leadership Model)» (Vigoda-Gadot, 2007). Σύμφωνα με αυτό, οι σύγχρονες μορφές ηγετικής συμπεριφοράς διακρίνονται :

-στο ηγετικό μοντέλο του laissez-faire ή της απουσίας ηγεσίας

-στη συναλλακτική ηγεσία (transactional leadership), η οποία υποδιαιρείται περαιτέρω:

- στο μοντέλο της κατά περίπτωση ανταμοιβής,
- στο ενεργητικό μοντέλο του management-by-exception
- στο παθητικό μοντέλο του management-by-exception

-στη μετασχηματιστική ηγεσία (transformational leadership), η οποία συνίσταται από τα ηγετικά μοντέλα:

- της εξιδανικευμένης επιρροής
- της πνευματικής διέγερσης,
- της παρακίνησης μέσω έμπνευσης
- της εξατομικευμένης θεώρησης

(Vigoda-Gadot, 2007; Dionne et al., 2004).

Η ιεράρχηση της ηγετικής συμπεριφοράς στο πλήρες φάσμα του μοντέλου ηγεσίας, έγινε με κριτήρια το βαθμό ενεργού συμμετοχής του ηγέτη και σύμφωνα με το επίπεδο της αποτελεσματικότητάς του (Vigoda-Gadot, 2007).

Εδώ επισημαίνεται ότι οι παλαιότεροι θεωρητικοί ερευνητές αντιμετώπιζαν τη συναλλακτική και τη μετασχηματιστική ηγεσία ως δύο εκ διαμέτρου αντίθετες μορφές ηγετικής συμπεριφοράς, κατατάσσοντάς τις στα δύο άκρα του φάσματος (Burns, 1978). Αντίθετα, οι νεότεροι μελετητές (Bass, 1985) υποστηρίζουν ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες παρουσιάζουν στοιχεία από αμφότερες τις μορφές ηγετικής συμπεριφοράς. Επίσης τοποθετούν το ηγετικό μοντέλο του laissez-faire στην άκρη του συνεχούς της ηγετικής

συμπεριφοράς και αναγνωρίζουν ότι είναι το λιγότερο αποτελεσματικό, συγκριτικά με τη συναλλακτική και τη μετασχηματιστική ηγεσία (Strang, 2005).

Σε άρθρο της η Xirasagar (2008) αναφέρει ότι, σύμφωνα με τους Bass και Avolio (1990, 1995), η μετασχηματιστική ηγεσία περιλαμβάνει συμπεριφορές, οι οποίες ενεργοποιούν τα υψηλότερα κίνητρα των υφισταμένων, κατά τρόπο ώστε οι τελευταίοι να προσανατολίζονται προς ανάλογες υποδειγματικές συμπεριφορές, με σκοπό την επίτευξη ηθικά εμπνευσμένων οργανωσιακών στόχων, παραμερίζοντας τα προσωπικά τους συμφέροντα. Η συναλλακτική ηγεσία στηρίζεται σε μια διαδικασία επηρεασμού των υφισταμένων, προς ένα σύστημα ανταμοιβών, το οποίο συνδέεται με την υπηρεσιακή τους παρουσία. Τέλος, το ηγετικό μοντέλο του *laissez-faire* αναφέρεται σε μια αδιάφορη ηγεσία ή και ακόμα στην απουσία της (Xirasagar, 2008).

Με βάση την εν λόγω ταξινόμηση, η μετασχηματιστική ηγεσία αξιολογείται ως η πλέον αποτελεσματική μορφή ηγεσίας, ακολουθούμενη από την συναλλακτική ηγεσία και τέλος το ηγετικό μοντέλο του *laissez-faire* (Vigoda-Gadot, 2007).

Στο σημείο αυτό τονίζεται ότι «τόσο η συναλλακτική όσο και η μετασχηματιστική ηγεσία είναι δομικές φόρμες της ηγεσίας και τυπικά εφαρμόζονται και οι δύο από τους ηγέτες σε διαφορετικούς βαθμούς» (Kedia et al., 2002). Δηλαδή σύμφωνα με τους Kedia et al. (2002), η κύρια υπόθεση του πλήρους φάσματος του μοντέλου ηγεσίας είναι ότι, από κάθε ηγέτη είναι δυνατό να ασκηθούν όλα τα είδη ηγετικής συμπεριφοράς.

4.2 Το ηγετικό μοντέλο του *laissez-faire*

Ο ηγέτης που ασκεί το ηγετικό μοντέλο του *laissez-faire* αποποιείται των ευθυνών του και αποφεύγει τη λήψη αποφάσεων (Μπουραντάς, 2002). Αντιδρά μόνο σε σοβαρές καταστάσεις, αποφεύγει να πάρει θέση απέναντι στα προβλήματα, τα οποία και αγνοεί, απέχει από οποιαδήποτε παρέμβαση σχετικά με τη λήψη αποφάσεων και γενικά δεν παρακολουθεί τα γεγονότα (Oshagbemi et al., 2006). Ο ηγέτης ουσιαστικά αδιαφορεί εξίσου για τις συμπεριφορές των υφισταμένων του και για τα αποτελέσματα του οργανισμού (Xirasagar, 2008). Σύμφωνα με τους Oshagbemi και Ocholi (2006), το ηγετικό μοντέλο του *laissez-faire* δεν υιοθετείται συχνά από τους μάνατζερ, δεδομένου ότι η πλειοψηφία αυτών έχει σε μικρότερη ή μεγαλύτερη έκταση, ενεργό συμμετοχή στη λειτουργία του οργανισμού. Είναι το λιγότερο αποτελεσματικό μοντέλο ηγεσίας συγκριτικά με τη μετασχηματιστική και τη συναλλακτική ηγεσία, δεδομένου ότι είναι εμφανής η απουσία του ηγέτη από την καθημερινότητα του οργανισμού.

4.3 Το μοντέλο της συναλλακτικής ηγεσίας (transactional leadership)

Αυτό το μοντέλο ηγεσίας επικρατεί συνήθως στους περισσότερους οργανισμούς, διότι βασίζεται στο μηχανισμό της «ανταλλαγής σχέσεων», ο οποίος εμφανίζεται κυρίως στο περιβάλλον των οργανισμών, που είναι σχετικά σταθερό, χωρίς ιδιαίτερες ενδείξεις απειλών και ανησυχίας (Popper et al., 1994). Ο Bass (1985) υποστηρίζει ότι η συναλλακτική ηγεσία θέτει τα θεμέλια των σχέσεων ανάμεσα στους ηγέτες και τους εργαζόμενους, αποσαφηνίζοντας τις προσδοκίες και παρέχοντας αμοιβές και αναγνώριση, με σκοπό την επίτευξη της επιθυμητής εργασιακής απόδοσης. Η άσκηση της συναλλακτικής ηγεσίας προϋποθέτει τη συμφωνία, την αποδοχή και τη συμμόρφωση των εργαζομένων με τις επιθυμίες του ηγέτη, με σκοπό τον έπαινο και την ανταμοιβή ως αντάλλαγμα για την επίτευξη της επιθυμητής υπηρεσιακής απόδοσης ή την αποφυγή λήψης πειθαρχικών μέτρων, στην περίπτωση που η υπηρεσιακή απόδοση υπολείπεται της επιθυμητής (Liu et al., 2011).

Ο Bass (1985) ισχυρίζεται ότι ο συναλλακτικός ηγέτης κινείται ανάμεσα στο ισχύον σύστημα αξιών:

- επιδιώκοντας να ικανοποιήσει τις τρέχουσες ανάγκες των υφισταμένων του, εστιάζοντας στις ανταμοιβές τους, κατά περίπτωση

- παρακολουθώντας στενά τις αποκλίσεις, τις παρατυπίες και τα λάθη και λαμβάνοντας τα απαραίτητα διορθωτικά μέτρα (Liu et al., 2011).

Επιπλέον, ο Bass (1985) περιγράφει τον συναλλακτικό ηγέτη ως τον ηγέτη, ο οποίος έχει την τάση να αποφεύγει την ανάληψη κινδύνων και εστιάζει τις ενέργειές του στην τήρηση των χρονικών περιορισμών, τα εργασιακά πρότυπα και την αποτελεσματικότητα (Liu et al., 2011). Τα μέλη της ομάδας δεν έχουν τη δυνατότητα κινήσεων πέρα από τις αρχικές προσδοκίες του ηγέτη, ούτε ενθαρρύνονται σε κινήσεις που θα άλλαζαν την υφιστάμενη κατάσταση (Liu et al., 2011).

Σύμφωνα με τους Bass και Avolio (1995), η συναλλακτική ηγεσία εκφράζεται μέσω τριών μοντέλων:

- του μοντέλου της κατά περίπτωση ανταμοιβής,
- του ενεργητικού μοντέλου του management-by-exception και
- του παθητικού μοντέλου του management-by-exception (Xirasagar, 2008).

4.3.1 Το ηγετικό μοντέλο της κατά περίπτωση ανταμοιβής

Κατά τους Bass (1985) και Avolio (1999), τα διευθυντικά στελέχη που ασκούν το μοντέλο της κατά περίπτωση ανταμοιβής, καθορίζουν εργασιακά πρότυπα, τα γνωστοποιούν στους υφισταμένους τους και τους ενημερώνουν για τις απολαβές που θα αποκτήσουν, στην περίπτωση που η υπηρεσιακή τους απόδοση είναι η επιθυμητή. Οι μάντζερ που υιοθετούν το συγκεκριμένο μοντέλο ηγεσίας, συνάπτουν γραπτές ή προφορικές συμφωνίες με τους υφισταμένους τους, ούτως ώστε οι τελευταίοι να γνωρίζουν επακριβώς τί αναμένεται από

αυτούς και τις συνέπειες που θα υποστούν, αν η υπηρεσιακή τους απόδοση υπολείπεται της επιθυμητής (Burke et al., 2001). Σύμφωνα με το μοντέλο της κατά περίπτωση ανταμοιβής, η ηγετική συμπεριφορά αποσκοπεί στην αποσαφήνιση της απαιτούμενης υπηρεσιακής παρουσίας και στη διαβεβαίωση των υφισταμένων, αναφορικά με τις απολαβές, υλικές και άυλες, που συνδέονται με μια θετική εργασιακή απόδοση (Xirasagar, 2008). Ο ηγέτης που ασκεί το συγκεκριμένο μοντέλο ηγεσίας, θέτει στόχους και πρότυπα υπηρεσιακής απόδοσης και απονέμει απολαβές και αναγνώριση για την επίτευξή τους (Oshagbemi et al., 2006).

4.3.2 Τα ηγετικά μοντέλα του management-by-exception

Σύμφωνα με τους Bass (1985) και Avolio (1999), οι ηγέτες που βασίζουν την ηγετική τους συμπεριφορά στα εν λόγω μοντέλα, συχνά κάνουν χρήση της επίσημης εξουσίας που πηγάζει από την ιεραρχική τους θέση στον οργανισμό, προκειμένου να τιμωρήσουν τους υφισταμένους τους. Εστιάζονται κυρίως στον εντοπισμό λαθών και στην επιβολή πειθαρχικών ποινών για χαμηλή υπηρεσιακή απόδοση (Burke et al., 2001).

i) Το ενεργητικό μοντέλο του management-by-exception

Σύμφωνα με την Xirasagar (2008), το συγκεκριμένο μοντέλο ηγετικής συναλλακτικής συμπεριφοράς περιλαμβάνει τις συμπεριφορές εκείνες, που αποσκοπούν στην έγκαιρη αποτροπή προβλημάτων, πριν ακόμη αυτά εμφανιστούν. Ο ηγέτης επιβλέπει τη διεξαγωγή των εργασιών και λαμβάνει διορθωτικά μέτρα όταν απαιτείται, προκειμένου να διατηρήσει την υπηρεσιακή απόδοση στα επιθυμητά επίπεδα (Kedia et al., 2002).

ii) Το παθητικό μοντέλο του management-by-exception

Το παθητικό μοντέλο του management-by-exception συνίσταται στην παρακολούθηση των παρεκκλίσεων από τις αναμενόμενες εργασιακές αποδόσεις και στη συνδρομή για την αποκατάσταση των αποκλίσεων από τους στόχους (Xirasagar, 2008). Κατά τους Oshagbemi et al. (2006), οι ηγέτες που υιοθετούν το εν λόγω μοντέλο συναλλακτικής συμπεριφοράς, θέτουν στόχους υπηρεσιακής απόδοσης και αντιμετωπίζουν τα προβλήματα μετά την εμφάνισή τους, με τις απαραίτητες διορθωτικές κινήσεις. Αντιδρούν μόνο σε ιδιαίτερα κρίσιμες καταστάσεις και συχνά αποφεύγουν τη λήψη αποφάσεων (Kedia et al., 2002).

4.4 Το μοντέλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας (transformational leadership)

Η μετασχηματιστική ηγεσία χαρακτηρίζεται από την ανάπτυξη θετικών σχέσεων ανάμεσα στον ηγέτη και τους υφισταμένους, με σκοπό την ενίσχυση της υπηρεσιακής και της οργανωσιακής παρουσίας. Οι μάντζερ που υιοθετούν το συγκεκριμένο τρόπο ηγετικής συμπεριφοράς, ενθαρρύνουν τους υφισταμένους τους να ξεπερνούν τις προσωπικές τους ανάγκες και να προσηλώνονται αντίστοιχα στα συμφέροντα της ομάδας (Burke et al., 2001). Ο Bass (1985) ισχυρίζεται ότι η ηγεσία μετασχηματισμού οδηγεί σε μία υπηρεσιακή απόδοση των εργαζομένων πέραν του αναμενόμενου, ως συνέπεια της επιρροής που ασκεί πάνω τους ο ηγέτης (Özaralli, N., 2003). Κατά τον Yukl (1998), η ηγεσία μετασχηματισμού συνδέεται με την εκπλήρωση του οράματος, την ενδυνάμωση των ανθρώπων, την ενίσχυση της αφοσίωσης, την υλοποίηση της στρατηγικής και την αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας (Strang, 2005).

Σύμφωνα με τον Vigoda-Gadot (2007), οι ικανοί μετασχηματιστικοί ηγέτες διαθέτουν την ικανότητα να στηρίζουν και να εκπαιδεύουν κατάλληλα τους υφισταμένους τους, προκαλώντας τους παράλληλα να ξεπερνούν τον εαυτό τους. Με τον τρόπο αυτό, οι εν λόγω ηγέτες αποτελούν πρότυπα μίμησης για τους υφισταμένους, στους οποίους και παρέχουν την απαραίτητη συνδρομή και ενθάρρυνση στις προσπάθειες επίτευξης των στόχων της οργάνωσης. Η μετασχηματιστική ηγεσία ωθεί τους εργαζομένους σε μία πέραν της αναμενόμενης, συνεισφορά στην οργάνωση, η οποία υπερβαίνει τα προσωπικά τους κίνητρα, τις προκλήσεις και την επιθυμία τους να μιμηθούν τον ηγέτη (Vigoda-Gadot, 2007).

Η σπουδαιότητα της μετασχηματιστικής ηγεσίας έγκειται στο ότι συνδέει τη συμπεριφορά των εργαζομένων, με τη στρατηγική του οργανισμού. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες χρησιμοποιούν τον προσωπικό τους ενθουσιασμό και την ενθάρρυνση, προκειμένου να μεταδώσουν ενθουσιασμό στους υφισταμένους τους και να διατηρήσουν τη δυναμική του οργανισμού (Strang, 2005). Σύμφωνα με τον Burns (1978), η ηγεσία μετασχηματισμού χαρακτηρίζεται από την επίδραση του ηγέτη στους υφισταμένους. Οι ηγέτες μεταμορφώνουν τους υφισταμένους τους, κάνοντάς τους γνώστες της αξίας των επιθυμητών αποτελεσμάτων που καλούνται να επιτύχουν, παρακινώντας τους να υπερβούν τα προσωπικά τους συμφέροντα σε όφελος του οργανισμού και ενεργοποιώντας τις ανώτερες ανάγκες τους (Strang, 2005).

Ο Μπουραντάς (2002) σχετίζει σε μεγάλο βαθμό την ηγεσία μετασχηματισμού με τη χαρισματική ηγεσία. Κατά την γνώμη του, η διαφοροποίηση ανάμεσα στη χαρισματική ηγεσία και την ηγεσία μετασχηματισμού, έγκειται στην έμφαση που δίνει ο ηγέτης αναφορικά με την υλοποίηση σημαντικών αλλαγών για τον οργανισμό. Ο χαρισματικός ηγέτης διακρίνεται από αυτοπεποίθηση, διαμορφώνει το όραμα για την επιτυχή πορεία της οργάνωσης και αφοσιώνεται σε αυτό και εν γένει διακρίνεται από μη συμβατική συμπεριφορά, εκφράζοντας και εφαρμόζοντας τα προσωπικά του πιστεύω και ιδεώδη, πέρα από κατεστημένες ιδέες και καταστάσεις (Μπουραντάς, 2002).

Ο Strang (2005) αναφέρει ότι, σύμφωνα με τον Yukl (1998), η χαρισματική διαφοροποιείται από τη μετασχηματιστική ηγεσία, στο ότι στη χαρισματική ηγεσία, το χάρισμα του ηγέτη προκαλεί στα μέλη της ομάδας έντονα συναισθήματα και επιπλέον μία

ταύτιση με τον ηγέτη, η οποία πιθανόν να συνοδεύεται και από εξάρτηση από αυτόν, γεγονός το οποίο ωστόσο, δεν παρακινεί απαραίτητα τα μέλη στο να ξεπεράσουν τα προσωπικά τους συμφέροντα και επιδιώξεις. Αντίθετα, η μετασχηματιστική ηγεσία προκαλεί την ενδυνάμωση των μελών της ομάδας, προς την εκούσια αλλαγή των προσωπικών τους κινήτρων, με τον ηγέτη να αποτελεί σύμβουλο, μέντορα και ενδεχομένως να διαθέτει και το χάρισμα.

Σύμφωνα με τους Bass και Avolio (1990), οι μετασχηματιστικοί ηγέτες επιτυγχάνουν τα παραπάνω αποτελέσματα, υιοθετώντας ένα ή περισσότερα από τα ακόλουθα ηγετικά μοντέλα, τα οποία στοιχειοθετούν τη μετασχηματιστική ηγεσία:

- την εξιδανικευμένη επιρροή (idealized influence)
- την πνευματική διέγερση (intellectual stimulation)
- την εμπνευστική παρακίνηση (inspirational motivation)
- την εξατομικευμένη θεώρηση (individualized consideration).

4.4.1 Το ηγετικό μοντέλο της εξιδανικευμένης επιρροής (idealized influence)

Το ηγετικό αυτό μοντέλο συμπεριφοράς υιοθετείται από τους ηγέτες που διαθέτουν όραμα και πίστη στην αποστολή τους, κερδίζουν την εμπιστοσύνη και το σεβασμό των υφισταμένων, οι οποίοι και οικειοθελώς καταβάλλουν κάθε δυνατή προσπάθεια για την επίτευξη των βέλτιστων αποτελεσμάτων και μιας άριστης υπηρεσιακής παρουσίας (Bass et al, 1990).

Οι ηγέτες που υιοθετούν το εν λόγω μοντέλο ηγετικής συμπεριφοράς, ωθούν τους υφισταμένους τους να ξεπεράσουν τις προσωπικές τους ανάγκες και κερδίζουν το θαυμασμό και την εμπιστοσύνη τους, διαθέτοντας όραμα και αίσθημα αποστολής, αυξάνοντας την αισιοδοξία και λαμβάνοντας αποφάσεις με γνώμονα το σεβασμό των ηθικών αξιών (Xirasagar, 2008).

Σύμφωνα με τους Avolio, Waldman και Yammarino (1991), παρατηρώντας τον ηγέτη να επιτυγχάνει υποδειγματικές επιδόσεις, δημιουργείται πολύ συχνά στους υφισταμένους, η επιθυμία μίμησης των συμπεριφορών, των στάσεων και των αρχών του ηγέτη. Η εξιδανικευμένη επιρροή χαρακτηρίζεται από ισχυρή συναισθηματική δέσμευση και ταύτιση με τον ηγέτη και συχνά οι ηγέτες αυτής της κατηγορίας αποκαλούνται και χαρισματικοί.

4.4.2 Το ηγετικό μοντέλο της πνευματικής διέγερσης (intellectual stimulation)

Ο ηγέτης που υιοθετεί το εν λόγω μοντέλο ηγετικής συμπεριφοράς, επιδιώκει την πνευματική διέγερση των υφισταμένων του, μέσω της παροχής νέων προκλητικών ιδεών και

παρακινεί τους υφισταμένους του να σκέφτονται με νέους τρόπους. Ο ηγέτης ενθαρρύνει τη λύση των προβλημάτων και την ορθή αιτιολόγηση, πριν την εκτέλεση οποιωνδήποτε ενεργειών (Özaralli, 2003).

Οι Bass και Avolio (1994) περιγράφουν το ηγετικό μοντέλο της πνευματικής διέγερσης, ως το μοντέλο που προωθεί τη νοημοσύνη, τη λογική, την προσεκτική επίλυση των προβλημάτων και την αναζήτηση διαφορετικών προοπτικών επίλυσής τους. Ο ηγέτης προτείνει νέους τρόπους εξέτασης, αναφορικά με την αποτελεσματικότερη διεκπεραίωση των εργασιών και ενθαρρύνει την επαναφορά προς εξέταση, ιδεών που δεν αναπτύχθηκαν στο παρελθόν (Dionne et al., 2004).

Σύμφωνα με τον Burns (1978), ο ηγέτης της εν λόγω κατηγορίας, επιδιώκει να κάνει τους υφισταμένους του γνώστες των προβλημάτων και επιζητά τις σκέψεις, τις απόψεις και τις προτάσεις τους, δημιουργώντας γι' αυτούς ένα γνωστικό-συναισθηματικό περιβάλλον, μέσα στο οποίο καλούνται να ερευνήσουν και να πειραματιστούν με ιδιαίτερα προκλητικούς στόχους (Xirasagar, 2008).

Το ηγετικό μοντέλο της πνευματικής διέγερσης είναι ένα μοντέλο ηγετικής συμπεριφοράς, το οποίο αμφισβητεί το κατεστημένο και ενθαρρύνει την φαντασία, τη δημιουργικότητα, τη διαίσθηση και τη λογική (Oshagbemi et al., 2006).

4.4.3 Το ηγετικό μοντέλο της εμπνευστικής παρακίνησης (inspirational motivation)

Ο Bass (1995) περιγράφει το συγκεκριμένο μοντέλο ηγετικής συμπεριφοράς, ως το μοντέλο εκείνο κατά το οποίο ο ηγέτης αποτελεί πρότυπο για τους υφισταμένους του. Συμπεριφέρεται με τρόπο ο οποίος εμπνέει και παρακινεί, δίνοντάς τους νόημα και πρόκληση και μεταδίδοντας τους το όραμα της οργάνωσης (Özaralli, 2003).

Ο μάνατζερ που υιοθετεί το ηγετικό μοντέλο της εμπνευστικής παρακίνησης μεταδίδει το όραμα της οργάνωσης στα μέλη της και επιχειρεί να ευθυγραμμίσει τους στόχους της με τις προσωπικές τους επιδιώξεις (Oshagbemi et al., 2006).

Τα χαρακτηριστικά του εν λόγω ηγετικού μοντέλου είναι η μετάδοση του οράματος στους υφισταμένους και η ενίσχυση της ταύτισής τους με αυτό. Επιπλέον ο ηγέτης εστιάζει στις προσπάθειες των υφισταμένων, ενισχύοντας την αυτο-επίγνωση τους αναφορικά με τα υψηλότερα κίνητρα και στόχους και υποστηρίζοντας τη θετική συναισθηματική τους διέγερση και την ταύτισή τους με αυτούς (Xirasagar, 2008).

Σύμφωνα με τους Bass και Avolio (1994), το ηγετικό μοντέλο της εμπνευστικής παρακίνησης συνδέεται με τη διαμόρφωση οράματος και προκλητικών στόχων. Ο ηγέτης παρακινεί τους υφισταμένους του να υπερβούν το προσωπικό τους συμφέρον προς όφελος της ομάδας, τονώνει το αίσθημα υπερηφάνειας τους για τη σύνδεσή τους μαζί του, παρέχει διαβεβαιώσεις για την υπερπήδηση τυχόν εμποδίων, ενισχύει την πίστη τους στην επίτευξη των στόχων, αντιμετωπίζει με αισιοδοξία το μέλλον και προάγει τις αλλαγές (Dionne et al., 2004).

4.4.4 Το ηγετικό μοντέλο της εξατομικευμένης θεώρησης (individualized consideration)

Κατά τους Bass και Avolio (1994), το κύριο χαρακτηριστικό του ηγετικού μοντέλου της εξατομικευμένης θεώρησης είναι ότι ο ηγέτης αντιμετωπίζει τους υφισταμένους ως ξεχωριστά άτομα και όχι ως μέλη της ομάδας. Ο ηγέτης επενδύει χρόνο στην καθοδήγηση και εκπαίδευση των υφισταμένων του, βοηθώντας τους να ενισχύσουν τις δυνάμεις τους και ακούγοντας προσεκτικά τις όποιες ανησυχίες τους (Dionne et al., 2004).

Το εν λόγω ηγετικό μοντέλο αποτελεί μια διάσταση της μετασχηματιστικής ηγεσίας, η οποία εκφράζεται όταν ένας μάνατζερ εκδηλώνει ενδιαφέρον για έναν εργαζόμενο, εντοπίζοντας τις ιδιαίτερες δεξιότητες και ανάγκες του και παρέχοντάς του ανάλογες προκλήσεις και ευκαιρίες (Oshagbemi et al., 2006).

Κεφάλαιο 5: Ηγεσία και παρακίνηση

5.1 Παρακίνηση

Κατά τον Μπουραντά (2002), η παρακίνηση αποτελεί μια διαδικασία επηρεασμού της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Πιο συγκεκριμένα «η παρακίνηση θα μπορούσε να ορισθεί ως η εσωτερική διαδικασία ώθησης της συμπεριφοράς του ανθρώπου προς τους στόχους των οποίων η υλοποίηση έχει ως συνέπεια την ικανοποίηση των αναγκών του» (Μπουραντάς, 2002). Σύμφωνα με τον Dingley (1986), η παρακίνηση αποτελεί τη διαδικασία κατά την οποία οι ανθρώπινες συμπεριφορές κατευθύνονται προς συγκεκριμένους στόχους, ενώ οι άνθρωποι ενθαρρύνονται στο να επενδύσουν τον καλύτερο δυνατό εαυτό τους προς αυτή την προσανατολισμένη προς τους στόχους, συμπεριφορά.

Η παρακίνηση των εργαζομένων είναι ιδιαίτερα σημαντική για κάθε οικονομικό και μη οργανισμό, δεδομένου ότι η ανθρώπινη εργασία παρέχει αξία και αποτελεί πηγή ευημερίας για τον οργανισμό. Οι άνθρωποι μιας επιχείρησης και αυτό στο οποίο αυτοί επενδύουν μέσω της εργασίας τους, αποτελούν τον κύριο παράγοντα ευημερίας (Dingley, 1986) και τον βασικό παράγοντα ανταγωνιστικότητας και διαρκούς επιτυχίας της επιχείρησης (Μπουραντάς, 2005).

Οι κυριότεροι παράγοντες που κινητοποιούν τους ανθρώπους προς εξαιρετικές επιδόσεις είναι:

- το αίσθημα επιτυχίας
 - η αναγνώριση των προσπαθειών, των ικανοτήτων και των επιδόσεων
 - το ενδιαφέρον περιεχόμενο εργασίας
 - η ελευθερία πρωτοβουλιών και η αυτονομία των εργαζομένων
 - οι ευκαιρίες ανάπτυξης και εξέλιξης
- (Μπουραντάς, 2005).

Πέραν όμως των προαναφερθέντων παραγόντων, είναι αδιαμφισβήτητη η σπουδαιότητα του ηγετικού ρόλου του μάνατζερ μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού για την παρακίνηση των εργαζομένων. Ο Dingley (1986) υποστηρίζει ότι ο πρωταρχικός ρόλος ενός μάνατζερ είναι η καθοδήγηση των υφισταμένων του προς την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, ρόλος ο οποίος δεν περιορίζεται μόνο στην κοινοποίηση των στόχων προς αυτούς, αλλά περιλαμβάνει και την ενθάρρυνση των εργαζομένων, προκειμένου αυτοί να επιστρατεύσουν τις καλύτερες δυνατές τους προσπάθειες και ικανότητες και να εργαστούν όσο το δυνατόν πιο παραγωγικά και αποτελεσματικά. Σύμφωνα με τον Mullins (1985), προκειμένου να βελτιωθεί η εργασία ενός οργανισμού, οι μάνατζερ καθώς και οι προϊστάμενοι των τμημάτων οφείλουν να δίνουν τη δέουσα σημασία στην παρακίνηση των μελών του οργανισμού. Κατά τον Μπουραντά (2002), ιδιαίτερα σημαντικός για την παρακίνηση των εργαζομένων είναι και ο ηγετικός ρόλος που ασκεί ο άμεσος προϊστάμενος τους, διότι είναι το άτομο, το οποίο θέτει στόχους, αξιολογεί, ενθαρρύνει, αναγνωρίζει την προσπάθεια και την επιβραβεύει, διαμορφώνει το κλίμα της ομάδας και ασκεί πάνω της εξουσία.

Πάντως η παρακίνηση των εργαζομένων μιας επιχείρησης αποτελεί μια σύνθετη διαδικασία και επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες. Τα άτομα έχουν ποικίλες, μεταβαλλόμενες και συχνά αντικρουόμενες ανάγκες, τις οποίες επιδιώκουν να ικανοποιήσουν με διαφορετικούς τρόπους. Η συμπεριφορά κάθε ατόμου μιας εργασιακής ομάδας επηρεάζεται δραστικά από τη θέση που αυτό κατέχει στην ομάδα. Η παρακίνηση διαφέρει ανάλογα με τη χρονική στιγμή και τις ιδιαίτερες συνθήκες κάθε περίπτωσης. Συνεπώς, οι μάνατζερ, καθώς και οι προϊστάμενοι των εργαζομένων οφείλουν να κρίνουν την καταλληλότητα κάθε μεθόδου παρακίνησης, και ταυτόχρονα να είναι σε θέση να την εφαρμόσουν κατά περίπτωση, με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο. Οι διάφορες θεωρίες παρακίνησης καθορίζουν το πλαίσιο, μέσα στο οποίο τα διευθυντικά στελέχη και οι προϊστάμενοι θα παρακινήσουν το προσωπικό να εργαστεί με προθυμία και αποτελεσματικότητα προς επίτευξη των επιθυμητών επιδόσεων (Mullins, 1985).

5.2 Σύγχρονα ηγετικά μοντέλα και παρακίνηση

Σύμφωνα με τους Popper et al.(1993), η συναλλακτική και η μετασχηματιστική ηγεσία βασίζονται σε διαφορετικά μοντέλα παρακίνησης.

Η επιτυχία των συναλλακτικών ηγετών, αναφορικά με την παρακίνηση των εργαζομένων, εξαρτάται από την ικανότητα των πρώτων να ικανοποιούν τις υπηρεσιακές ανάγκες των δεύτερων. Οι αποτελεσματικοί συναλλακτικοί ηγέτες έχουν την ικανότητα να διαγνώσουν με ακρίβεια και να προσαρμόσουν την κατάλληλη στρατηγική παρακίνησης, σε κάθε κατάσταση. Συνεπώς προκειμένου οι συναλλακτικοί ηγέτες να έχουν τη δυνατότητα να επιτύχουν αποτελεσματικά την παρακίνηση των υφισταμένων τους απαιτείται να διαθέτουν ευαισθησία στη διάγνωση ανθρώπων και καταστάσεων, να είναι γνώστες ενός εύρους μεθόδων παρακίνησης και της αποτελεσματικότητάς τους σε κάθε περίπτωση και τέλος να έχουν την ικανότητα να συνταιριάζουν την κατάλληλη μέθοδο παρακίνησης με την ιδιαιτερότητα κάθε κατάστασης (Popper et al. 1993).

Αντίθετα, δεδομένου ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες εγείρουν έντονα συναισθήματα στους υφισταμένους τους και τους ωθούν σε συμπεριφορές, οι οποίες υπερβαίνουν κατά πολύ την απαιτούμενη υπηρεσιακή απόδοση, στην περίπτωση άσκησης της εν λόγω ηγεσίας, η παρακίνηση επιτυγχάνεται μέσω ψυχολογικών διαδικασιών, στις οποίες οφείλεται η πρόκληση έντονων συναισθημάτων. (Popper et al., 1993).

5.3 Συναλλακτική ή μετασχηματιστική ηγεσία;

Σύμφωνα με όσα προαναφέρθηκαν, γεννιέται εύλογα το ερώτημα αναφορικά με την αποτελεσματικότητα της συναλλακτικής και της μετασχηματιστικής ηγετικής συμπεριφοράς ενός διευθυντικού στελέχους, ως προς την παρακίνηση των υφισταμένων του. Είναι προφανές ότι ο συναλλακτικός ηγέτης αντλεί δύναμη και εξουσία από τη θέση του στην οργάνωση, επιβραβεύοντας κατά περίπτωση τη συμβολή των εργαζομένων στα αποτελέσματα της οργάνωσης μέσω ενός συστήματος αμοιβών, ενώ αντίθετα ο μετασχηματιστικός ηγέτης συνδέεται με την αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας (Strang, 2005).

Ο μετασχηματιστικός ηγέτης ενισχύει τις ηθικές αξίες, συμβάλλει θετικά στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και αίσθησης δικαίου προς τους υφισταμένους του, ενώ παράλληλα συντελεί στη μείωση της αίσθησης κατωτερότητας που ενδεχομένως να διακατέχει τους εργαζομένους, από την αδυναμία συμμετοχής τους στις διοικητικές αποφάσεις της οργάνωσης. Με τον τρόπο αυτό, η ηγεσία μετασχηματισμού συμβάλλει στη δημιουργία θετικού οργανωσιακού κλίματος, ευνοώντας τον επαγγελματισμό. Από την άλλη πλευρά ωστόσο, η συναλλακτική ηγεσία συνεισφέρει στην ενδυνάμωση της τήρησης των οργανωσιακών κανόνων (Vigoda-Gadot, 2007).

Έρευνες αναφορικά με τη σχέση της ηγεσίας με την υπηρεσιακή απόδοση καταδεικνύουν ότι η επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας, στην εν γένει υπηρεσιακή απόδοση των εργαζομένων, είναι ισχυρότερη συγκριτικά με την επίδραση της συναλλακτικής ηγεσίας (Vigoda-Gadot, 2007). Επίσης, σύμφωνα με τους Avolio, Waldman και Yammarino (1991), η σύγχρονη βιβλιογραφία και τα αποτελέσματα των σχετικών ερευνών, καταδεικνύουν τη σημαντικά εντονότερη επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην υπηρεσιακή παρουσία των ατόμων και την πορεία της οργάνωσης.

Ανεξαρτήτως πάντως της αποτελεσματικότητας κάθε μορφής ηγετικής συμπεριφοράς, τονίζεται η ευθύνη όλων των ηγετών να δημιουργήσουν μία οργανωσιακή ατμόσφαιρα που να χαρακτηρίζεται από δικαιοσύνη και να εκπληρώνει ταυτόχρονα τις προσδοκίες των μελών της και του ηγέτη, καθώς και τις προσδοκίες της ίδιας της οργάνωσης (Vigoda-Gadot, 2007).

5.4 Η ενδεχομενική προσέγγιση της ηγετικής συμπεριφοράς

Αμφισβητώντας την γενική παραδοχή, κατά την οποία υπάρχουν συγκεκριμένες «συνταγές» αποτελεσματικής ηγεσίας, καθώς και καθολικά ηγετικά χαρακτηριστικά και

συμπεριφορές που συνδέονται με την επιτυχία σε όλες τις περιστάσεις, ο Manning (2013) επιχείρησε να ερευνήσει την ενδεχομενική πλευρά της ηγετικής συμπεριφοράς. Εν αντιθέσει με τη θεωρία του Bass (1985) για την «καθολική» αποτελεσματικότητα της μετασχηματιστικής ηγεσίας, καθώς και με τις θεωρίες άλλων ερευνητών (π.χ. Bennis et al. 1985; Collins, 2001; Alimo-Metcalf et al. 2008) που προσβέβουν ένα «παγκόσμιο» μοντέλο ηγετικής συμπεριφοράς, η έρευνα του Manning προσανατολίστηκε προς ένα ενδεχομενικό ηγετικό μοντέλο, σύμφωνα με το οποίο, η αποτελεσματικότητα ενός μοντέλου ηγετικής συμπεριφοράς είναι σχετική και εξαρτάται από τις εκάστοτε συνθήκες. Στην άποψη της ενδεχομενικής προοπτικής της ηγεσίας, συνηγορούν και οι Podsakoff et al.(1993) και οι Yammarino et al.(1998), οι οποίοι υποστηρίζουν ότι η ηγεσία είναι ένα κοινωνικό δόμημα, το οποίο δεν μπορεί να γίνει πλήρως κατανοητό, αν εξεταστεί ανεξάρτητα από το γενικό πλαίσιο και τις συνθήκες, μέσα στις οποίες εκφράζεται (Liu et al. 2011).

Τα αποτελέσματα της έρευνάς του Manning (2013) επιβεβαιώνουν την ύπαρξη ενός ενδεχομενικού μοντέλου ηγεσίας. Σύμφωνα με αυτήν, αξιολογήθηκαν οι ηγετικές συμπεριφορές διευθυντικών στελεχών του δημοσίου τομέα του Ηνωμένου Βασιλείου και διαπιστώθηκε ότι η πιο αποτελεσματική μορφή ηγετικής συμπεριφοράς εξαρτάται από παράγοντες όπως η αρχαιότητα, ο βαθμός ελέγχου των πόρων, ο αριθμός των υφισταμένων, το μέγεθος του οργανισμού και η ένταση των αλλαγών. Επομένως, η αποτελεσματικότητα των διαφόρων μορφών ηγετικής συμπεριφοράς εξαρτάται από το γενικό πλαίσιο, μέσα στο οποίο αυτές εκφράζονται (Manning, 2013).

Στα πλαίσια της παρούσας διατριβής, πέραν της συγκριτικής έρευνας της αποτελεσματικότητας των δύο σύγχρονων μοντέλων ηγεσίας, της συναλλακτικής και της μετασχηματιστικής, αναφορικά με την παρακίνηση και ανάπτυξη των εργαζομένων στα ελληνικά τραπεζικά υποκαταστήματα. θα επιχειρηθεί και η ενδεχομενική προσέγγιση της αποτελεσματικότητας των επιμέρους ηγετικών μοντέλων. Η έρευνα θα περιοριστεί αποκλειστικά σε τραπεζικά υποκαταστήματα και δε θα επεκταθεί σε διοικητικές υπηρεσίες των ελληνικών τραπεζών. Ο λόγος για αυτόν τον διαχωρισμό έγκειται στη διαφορά ανάμεσα στα υποκαταστήματα και τις διοικητικές υπηρεσίες των τραπεζών, αναφορικά με την επαφή των εργαζομένων με την πελατεία. Τα τραπεζικά υποκαταστήματα λειτουργούν ως σημεία πώλησης τραπεζικών υπηρεσιών και οι εργαζόμενοι σε αυτά, έρχονται σε άμεση καθημερινή επαφή με τους πελάτες, γεγονός που απαιτεί από αυτούς υποδειγματική υπηρεσιακή παρουσία και προσεγμένη συμπεριφορά. Συνεπώς, από τα διευθυντικά στελέχη των τραπεζικών υποκαταστημάτων απαιτείται η συνεχής επαγρύπνηση, ο καθημερινός έλεγχος, η καθοδήγηση και η ενθάρρυνση των υφισταμένων για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και την εν γένει αποτελεσματική, εύρυθμη και απρόσκοπτη λειτουργία του υποκαταστήματος.

Προκειμένου να διασαφηνιστεί το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα διεξαχθεί η έρευνα, θα προηγηθεί αυτής, μια ανάλυση των χαρακτηριστικών και των απαιτήσεων του ρόλου ενός διευθυντικού στελέχους ενός τραπεζικού υποκαταστήματος, καθώς και μία περιγραφή των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών που διέπουν το σύγχρονο τραπεζικό περιβάλλον στην Ελλάδα.

Κεφάλαιο 6: Ηγεσία και σύγχρονο τραπεζικό περιβάλλον

6.1 Ο ρόλος του μάνατζερ ενός τραπεζικού υποκαταστήματος

Ο ρόλος του μάνατζερ ενός τραπεζικού υποκαταστήματος έχει υποστεί δραστικές αλλαγές τις τελευταίες δεκαετίες. Πλέον, ο πρωταρχικός σκοπός των τραπεζικών υποκαταστημάτων είναι η εξυπηρέτηση των πελατών τους. Αυτό τοποθετεί το μάνατζερ ενός τραπεζικού υποκαταστήματος στον κεντρικό ρόλο, αναφορικά με την επάρκεια των υπηρεσιών μάρκετινγκ των τραπεζών. Επιπρόσθετα συνεπώς με τον παραδοσιακό διοικητικό του ρόλο τον οποίο εξακολουθεί πάντα να διατηρεί, ο μάνατζερ ενός τραπεζικού υποκαταστήματος έχει επιφορτισθεί με νέα καθήκοντα, τα οποία περιλαμβάνουν το σχεδιασμό των προφίλ των πελατών, την παρακολούθηση και την αξιολόγηση των στόχων και τη συνεχή παρακολούθηση της πορείας της αγοράς. Επιπλέον των ανωτέρω, η διοίκηση κάθε τράπεζας αναμένει από τα διευθυντικά στελέχη των υποκαταστημάτων της, την ενεργή προώθηση προς την πελατεία μιας ευρείας γκάμας συμπληρωματικών υπηρεσιών, όπως π.χ. η ασφάλιση και οι φορολογικές συμβουλές. Είναι συνεπώς προφανές, ότι ο μάνατζερ ενός τραπεζικού υποκαταστήματος οφείλει να αφιερώσει το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου και των ενεργειών του, προς τη βαθύτερη κατανόηση και την ενεργητική ανάμιξη με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πελατών, υφιστάμενων και δυνητικών (Turnbull, 1982).

Σύμφωνα με την Martenson (1986), οι μάνατζερ των τραπεζικών υποκαταστημάτων έχουν έναν ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο: δεδομένης της εγγυητάς τους με την αγορά, μπορούν να παρέχουν σημαντικές πληροφορίες αναφορικά με την πορεία της στην κεντρική Διοίκηση της τράπεζας. Αυτό προϋποθέτει κατανόηση και καλή γνώση της αγοράς. Είναι αυτονόητο συνεπώς, ότι ο μάνατζερ ενός τραπεζικού υποκαταστήματος οφείλει να γνωρίζει τα δυνατά και αδύνατα σημεία του τραπεζικού ομίλου που ανήκει και θα πρέπει αυτός και οι συνεργάτες του να είναι σε θέση να εργάζονται ενεργητικά και αποδοτικά με την πελατεία.

Ο ρόλος των μάνατζερ των τραπεζικών υποκαταστημάτων έχει επαναξιολογηθεί από τις τράπεζες. Αυτό οφείλεται εν μέρει στην ολοένα και περισσότερο αυξανόμενη αναγνώριση της ανάγκης για προσανατολισμό των τραπεζών προς το μάρκετινγκ των υπηρεσιών, αλλά και εν μέρει στην αύξηση των παρεχόμενων υπηρεσιών από τις τράπεζες (Turnbull et al. 1980).

Η διεύρυνση του ρόλου του μάνατζερ ενός τραπεζικού υποκαταστήματος, του έχει δώσει περισσότερες ευκαιρίες για δημιουργική εργασία, αλλά παράλληλα έχει αυξήσει και τις τυπικές του υποχρεώσεις, οι οποίες αφορούν γραφειοκρατικές διαδικασίες, απαραίτητες για τη συνεχή επικοινωνία του με την κεντρική διοίκηση της τράπεζας. Ωστόσο, προκειμένου να διευκολυνθεί και να ενισχυθεί ο νέος ρόλος των μάνατζερ των τραπεζικών υποκαταστημάτων, ένας σημαντικός όγκος εργασιών ρουτίνας, με τη διευθέτηση των οποίων ήταν παραδοσιακά επιφορτισμένοι ο ίδιοι, έχει πλέον ανατεθεί στους υφισταμένους τους, γεγονός που επιτρέπει στους μάνατζερ να αφιερώνουν περισσότερο διαθέσιμο χρόνο στην επαφή τους με τους πελάτες. (Turnbull et al. 1980).

Ο ρόλος και οι αρμοδιότητες του μάνατζερ ενός τραπεζικού υποκαταστήματος εξαρτώνται σημαντικά και από το μέγεθος του υποκαταστήματος. Τα μεγέθη των υποκαταστημάτων των

τραπεζών ποικίλλουν, με αποτέλεσμα να υπάρχουν μεγάλα υποκαταστήματα που λειτουργούν και ως επιχειρηματικά κέντρα, προσφέροντας τραπεζικές υπηρεσίες σε μεγάλες επιχειρήσεις πέραν της λιανικής πώλησης υπηρεσιών σε ιδιώτες, καθώς και μικρότερα υποκαταστήματα που λειτουργούν αποκλειστικά ως σημεία λιανικής τραπεζικής. Σε όλα τα τραπεζικά υποκαταστήματα, ανεξαρτήτως μεγέθους, υπάρχει ένας μάνατζερ επικεφαλής, στην περίπτωση όμως των μεγάλων υποκαταστημάτων υπάρχουν και άλλα διευθυντικά στελέχη, αρμόδια για τα επιμέρους τμήματα της τράπεζας, ενώ αντίθετα στα μικρά υποκαταστήματα, συνήθως υπάρχει ένας μόνο μάνατζερ, ο οποίος ευθύνεται για το σύνολο των εργασιών. Πάντως ανεξαρτήτως του μεγέθους του υποκαταστήματος, ο μάνατζερ είναι αυτός ο οποίος πρώτος θα έρθει σε επαφή με τους πελάτες (Turnbull et al. 1980).

Από όσα προαναφέρθηκαν, είναι προφανές, ότι πέραν του προσανατολισμού προς την πελατεία, είναι ιδιαίτερα σημαντικός και ο διοικητικός ρόλος των μάνατζερ των τραπεζικών υποκαταστημάτων. Καθώς οι τράπεζες αυξάνουν τον αριθμό, αλλά και την πολυπλοκότητα των προϊόντων και υπηρεσιών τους, είναι αναγκαίο οι εργαζόμενοι στα τραπεζικά υποκαταστήματα να διαθέτουν ικανότητες, αλλά και προθυμία για την πώλησή τους στους πελάτες. Δηλαδή οι τράπεζες επιδιώκουν την ενεργητική ανάμιξη με το τραπεζικό μάρκετινγκ και τις πωλήσεις, όχι μόνο του μάνατζερ του τραπεζικού υποκαταστήματος, αλλά και του συνόλου των εργαζομένων που το στελεχώνει (Coates, 1983). Συνεπώς ο μάνατζερ είναι επιφορτισμένος με το συντονισμό, την επίβλεψη, την καθοδήγηση, την παρακίνηση και την ανάπτυξη των υφισταμένων του. Αυτό το έργο είναι ιδιαίτερα δύσκολο και ορισμένες φορές δεν επιτυγχάνεται η επιθυμητή ισχυρή σχέση τράπεζας-πελάτη. Σύμφωνα με τον Coates (1983), οι αιτίες για αυτή τη δυσλειτουργία μπορεί να είναι το γεγονός ότι η επιλογή του προσωπικού στις τράπεζες δεν γίνεται με κριτήριο την ικανότητα του στις πωλήσεις, ή ακόμα και το γεγονός ότι ο σχεδιασμός των τραπεζικών προϊόντων και των προγραμμάτων μάρκετινγκ, γίνεται από εργαζόμενους στην κεντρική διοίκηση, οι οποίοι ουδέποτε έχουν εργαστεί σε τραπεζικά υποκαταστήματα ή διαθέτουν πολύ μικρή εμπειρία από αυτά. Επίσης οι φτωχές σχέσεις εργαζομένων-πελατών μπορεί και να οφείλονται στην ετερογένεια, φαινόμενο που παρατηρείται συχνά σε όλες τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών και οφείλεται στην αδυναμία συστηματοποίησης του αποτελέσματος της παροχής της υπηρεσίας (Γούναρης, 2012).

6.2 Ηγεσία και μάνατζμεντ

Αν και οι απόψεις της διεθνούς βιβλιογραφίας αμφιταλαντεύονται ανάμεσα στην ταύτιση (Fayol, 1916; Kent, 2005; Spurgeon and Cragg, 2007) ή το διαχωρισμό (Burns, 1978; Kotter, 2001; Zalesnik, 1977) της ηγεσίας και του μάνατζμεντ, τις τελευταίες δεκαετίες η έννοια της ηγεσίας τείνει να διαφοροποιηθεί από αυτήν του μάνατζμεντ και ο ρόλος του ηγέτη είναι ξεχωριστός και διακριτός από αυτόν του μάνατζερ μιας επιχείρησης (Zalesnik, 1977). Ουσιαστικά πρόκειται για δύο ρόλους που αλληλοσυμπληρώνονται, με την ηγεσία να αποτελεί απαραίτητο παράγοντα για την καλύτερη δυνατή και επιτυχή πορεία της επιχείρησης, σύμφωνα με τις εργασίες των Zalesnik (1977) και Burns (1978). Ωστόσο, η

βάση για τον παραπάνω διαχωρισμό εξακολουθεί να είναι ασαφής, δεδομένου ότι τόσο η έννοια του μάνατζμεντ όσο και της ηγεσίας σχετίζονται με έναν κοινό στόχο, που είναι η καθολική επιτυχία της επιχείρησης (Nienaber, 2010).

Για τους μάνατζερ οι στόχοι είναι περισσότερο συγκεκριμένοι και τίθενται από την ίδια την επιχείρηση, σε αντίθεση με τους ηγέτες που μορφοποιούν τους στόχους της επιχείρησης, προβάλλοντας σε αυτούς τα προσωπικά τους ιδεώδη και οράματα. Οι μάνατζερ, επιδιώκουν τη σταθερότητα και τον έλεγχο, επιδιώκουν να λύνουν τα προβλήματα άμεσα (Zaleznik, 1977) κινούνται σε περισσότερο προκαθορισμένα πλαίσια, παραμένουν προσκολλημένοι στις διαδικασίες παρακολουθούν και αξιολογούν την πορεία της επιχείρησης μέσω της επίτευξης αποτελεσμάτων, υποβαθμίζοντας ορισμένες φορές την ανθρώπινη συνεισφορά, ασκούν συγκεκριμένη σχέση εξουσίας με τους υφισταμένους τους και έχουν γενικά βραχυπρόθεσμο προσανατολισμό (Μπουραντάς, 2002).

Σε αντίθεση, οι ηγέτες δίνουν έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα, εμπνέουν, καθοδηγούν, αναπτύσσουν συχνά συναισθηματικές σχέσεις με τους υφισταμένους τους, οραματίζονται, καινοτομούν και προσανατολίζονται στο μέλλον. Οι ηγέτες αναδεικνύονται με τη συμπεριφορά τους, με αποτέλεσμα αρκετές φορές οι μάνατζερ να μην είναι ηγέτες, ενώ παρατηρείται αντίθετα, ηγετική συμπεριφορά από άτομα, που δεν κατέχουν ανώτερη διοικητική θέση στην ιεραρχία μιας επιχείρησης. (Μπουραντάς, 2002).

Συνοψίζοντας, ο Kotter (1990) υποστηρίζει ότι η διαφοροποίηση του μάνατζμεντ από την ηγεσία έγκειται στη διαφορά των αναμενόμενων αποτελεσμάτων: το μάνατζμεντ επιδιώκει την προβλεψιμότητα και την τάξη, ενώ η ηγεσία επιδιώκει τις αλλαγές. Κατά την άποψη του, οι ηγέτες και οι μάνατζερ δεν είναι διαφορετικοί άνθρωποι, αλλά διαδραματίζουν διαφορετικούς ρόλους (De Jong et al. 2007).

6.3 Το σύγχρονο ελληνικό τραπεζικό περιβάλλον

Το σύγχρονο τραπεζικό περιβάλλον στην Ελλάδα είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικό, Οι τράπεζες, δεδομένης της δυσχερούς οικονομικής συγκυρίας που βιώνουν και προκειμένου να διατηρήσουν την φερεγγυότητα και την αξιοπιστία τους, αγωνίζονται για τη διασφάλιση συνεχούς ρευστότητας, τη μείωση των επισφαλών τους απαιτήσεων, την ενίσχυση των εξασφαλίσεων των δανειακών τους χαρτοφυλακίων και τη διατήρηση των καταθέσεων. Παράλληλα, προσπαθούν να μειώσουν το λειτουργικό τους κόστος, με σκοπό τη βελτίωση των οικονομικών τους μεγεθών. Συνεπώς οι ελληνικές τράπεζες καλούνται να δραστηριοποιηθούν σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, όπου η δημιουργία ισχυρών και μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες είναι ιδιαίτερης ζωτικής σημασίας

Ολοένα και πιο σύνθετα τραπεζικά προϊόντα εμφανίζονται και η προώθηση και παρακολούθησή τους τους απαιτεί συνεχή ενημέρωση και υποστήριξη από τους εργαζομένους στις τράπεζες. Είναι συνεπώς ιδιαίτερα σημαντική η στελέχωση των τραπεζικών υποκαταστημάτων με εργαζόμενους με υψηλό επίπεδο γνώσεων, διάθεση για μάθηση και προσωπική ανάπτυξη, προθυμία, υπευθυνότητα και συνέπεια. Άρα η συνεχής παρακίνηση των εργαζομένων, με σκοπό τη δημιουργία ατόμων που να εμπνέουν με το κύρος

και την υπηρεσιακή τους παρουσία, είναι αναπόσπαστο κομμάτι του διοικητικού ρόλου των διευθυντικών στελεχών μιας τράπεζας.

Αναμφισβήτητα ο ρόλος των διευθυντικών στελεχών των ελληνικών τραπεζικών υποκαταστημάτων είναι πολυδιάστατος. Ενδεικτικά αναφέρω ότι το διευθυντικό στέλεχος οφείλει να αντιλαμβάνεται τις ιδιαίτερες δεξιότητες και αδυναμίες κάθε εργαζομένου ξεχωριστά, αξιοποιώντας τις πρώτες και περιορίζοντας στα πλαίσια του εφικτού τις δεύτερες, να ενδιαφέρεται για την υπηρεσιακή εξέλιξη των υφισταμένων του, να εμπνέει με την υπηρεσιακή του παρουσία τους εργαζομένους για συνεχή βελτίωση της αποδοτικότητάς τους, να ενισχύει την ομαδική εργασία, να εμπνέει με τις γνώσεις και τη στάση του απέναντι στα διάφορα ζητήματα που ανακύπτουν καθημερινά και εν γένει να αποτελεί πρότυπο συμπεριφοράς για τους υφισταμένους του.

Τα διευθυντικά στελέχη συνεπώς, είναι επιφορτισμένα με τη στήριξη, το συντονισμό, την καθοδήγηση και τη συνεχή έμπνευση των υφισταμένων τους, με σκοπό την ομαδική και αποτελεσματική συνεργασία και την αρμονική συνύπαρξη, την εύρυθμη και απρόσκοπτη λειτουργία του τραπεζικού υποκαταστήματος, την αποτελεσματική εργασία και τη βέλτιστη εξυπηρέτηση της πελατείας.

Ο σκοπός της παρούσας διατριβής είναι να ερευνησει τον βαθμό σπουδαιότητας του ηγετικού ρόλου των διευθυντικών στελεχών μιας Τράπεζας, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να εκφράζεται η ηγετική συμπεριφορά, προκειμένου να επιτευχθεί η παρακίνηση και ανάπτυξη των εργαζομένων. Η έρευνα που ακολουθεί, εξετάζει τον τρόπο που αντιλαμβάνονται τη σπουδαιότητα της ηγετικής συμπεριφοράς, τόσο τα ίδια τα διευθυντικά στελέχη όσο και οι υφιστάμενοί τους.

Κεφάλαιο 7: Η Έρευνα

7.1 Ο σκοπός της έρευνας

Ο σκοπός της έρευνας είναι να καταδείξει την σπουδαιότητα του ηγετικού ρόλου των διευθυντικών στελεχών μιας τράπεζας, για την παρακίνηση και ανάπτυξη των εργαζομένων.

7.2 Τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα

Τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα αφορούν στον τρόπο με τον οποίο εκφράζεται η ηγετική συμπεριφορά ενός διευθυντικού στελέχους και εξετάζουν την αποτελεσματικότητα του τρόπου αυτού, ως προς την παρακίνηση, τα κίνητρα και την ανάπτυξη των εργαζομένων. Η ηγετική συμπεριφορά εκφράζεται μέσω στάσεων και συμπεριφορών, οι οποίες και

διαμορφώνουν τα ηγετικά μοντέλα που προαναφέρθηκαν. Συνεπώς μέσα από την αξιολόγηση από τους εργαζόμενους, αυτών των στάσεων και συμπεριφορών του διευθυντικού στελέχους αποτιμάται η αποτελεσματικότητα των διαφορετικών μοντέλων ηγετικής συμπεριφοράς αναφορικά με την παρακίνηση και ανάπτυξη των εργαζόμενων στις ελληνικές τράπεζες.

7.3 Η αναγκαιότητα και η σπουδαιότητα της έρευνας

Η αναγκαιότητα και η σπουδαιότητα της έρευνας, έγκειται στο να αποδειχθεί ποιο θεωρητικό μοντέλο ηγεσίας είναι το πλέον αποτελεσματικό, για την επίτευξη παρακίνησης και ανάπτυξης των εργαζομένων ενός τραπεζικού υποκαταστήματος. Για το σκοπό αυτό, στα πλαίσια της παρούσας διατριβής το θεωρητικό πλαίσιο της ηγετικής συμπεριφοράς θα υποστηριχθεί μέσα από εμπειρική διερεύνηση.

7.4 Προτεινόμενη μεθοδολογία

Για τη διενέργεια της εμπειρικής διερεύνησης, η μεθοδολογία που θα χρησιμοποιηθεί είναι η χρήση του ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο θα απευθύνεται σε εργαζόμενους σε τραπεζικά υποκαταστήματα, οι οποίοι θα κληθούν να διατυπώσουν και τις προσωπικές τους απόψεις, αναφορικά με τους παράγοντες εκείνους της ηγετικής συμπεριφοράς των διευθυντικών στελεχών, που θα μπορούσαν να προκαλέσουν την παρακίνησή τους και ταυτόχρονα να αποτελέσουν κίνητρα για συνεχή προσωπική και επαγγελματική τους ανάπτυξη. Τα στοιχεία των ερωτηματολογίων θα ποσοτικοποιηθούν και θα εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα, από τα οποία θα αναδειχθεί το πιο πιθανό μοντέλο ηγεσίας, για την αποτελεσματικότερη παρακίνηση και ανάπτυξη των εργαζομένων στα τραπεζικά υποκαταστήματα. Η επεξεργασία των αποτελεσμάτων θα γίνει με την βοήθεια του λογισμικού excel. Δεδομένου ότι στο ερωτηματολόγιο αξιολογούνται ποιοτικά χαρακτηριστικά, η επεξεργασία τους δεν περιλαμβάνει οικονομετρικές μεθόδους ή χρήση οικονομικών συναρτήσεων, αλλά περιορίζεται στην εξαγωγή των μέσων όρων ανά χαρακτηριστικό και ανά ηγετικό μοντέλο. Ο υπολογισμός των μέσων όρων θα επιτρέψει τη συγκριτική μελέτη ανάμεσα στα υπό εξέταση ηγετικά μοντέλα και ηγετικά χαρακτηριστικά.

7.5 Το αντικείμενο της έρευνας

Στα πλαίσια της παρούσας διατριβής, θα διερευνηθεί και θα εξετασθεί ποιο μοντέλο ηγετικής συμπεριφοράς θεωρείται πιο αποτελεσματικό για την παρακίνηση και ανάπτυξη των εργαζομένων στα τραπεζικά υποκαταστήματα. Η εκτίμηση της αποτελεσματικότητας των

ηγετικών μοντέλων, θα γίνει μέσω αξιολόγησης των βασικών επιμέρους τρόπων έκφρασης και συμπεριφοράς που τα χαρακτηρίζει. Με τον τρόπο αυτό, θα εντοπιστούν και συγκεκριμένα στοιχεία της ηγετικής συμπεριφοράς, τα οποία οι εργαζόμενοι εκτιμούν ως τα πλέον ουσιαστικά για την παρακίνηση και ανάπτυξή τους.

Για το σκοπό αυτό, εργαζόμενοι σε υποκαταστήματα ελληνικών τραπεζών καλούνται να βαθμολογήσουν, με την βοήθεια ενός ερωτηματολογίου, τη σπουδαιότητα που έχει για αυτούς, κάθε ένα από τα επιμέρους στοιχεία συμπεριφοράς, που συνθέτουν τα 7 ηγετικά μοντέλα, που προαναφέρθηκαν. Εν προκειμένω θα αξιολογηθούν:

-η μετασχηματιστική ηγεσία (transformational leadership), η οποία συνίσταται από τα ηγετικά μοντέλα:

- της εξατομικευμένης θεώρησης
 - της πνευματικής διέγερσης,
 - της παρακίνησης μέσω έμπνευσης
 - της εξιδανικευμένης επιρροής
- η συναλλακτική ηγεσία (transactional leadership), η οποία συνίσταται από:
- το ηγετικό μοντέλο της κατά περίπτωση ανταμοιβής,
 - το ενεργητικό μοντέλο του management-by-exception,
 - το παθητικό μοντέλο του management-by-exception.

7.6 Το ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από δύο μέρη: το πρώτο μέρος περιλαμβάνει γενικές πληροφορίες και δημογραφικά στοιχεία των ερωτώμενων. Αυτό είναι ιδιαίτερα χρήσιμο, διότι μετά την εξαγωγή των γενικών αποτελεσμάτων, θα εξαχθούν και αποτελέσματα από επιμέρους ομάδες εργαζόμενων και θα εξετασθεί το κατά πόσο οι απόψεις των διαφορετικών ομάδων, αναφορικά με την αποτελεσματικότητα της ηγετικής συμπεριφοράς, συμπίπτουν ή διαφοροποιούνται. Τα δημογραφικά στοιχεία που εξετάζονται είναι:

- το φύλο
- η ηλικία
- τα έτη υπηρεσίας
- το επίπεδο σπουδών
- η θέση του εργαζόμενου στην τράπεζα
- η ύπαρξη προϋπηρεσίας ή μη, εκτός τράπεζας

Το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει 28 προτάσεις, οι οποίες περιγράφουν τις διάφορες εκφράσεις των μοντέλων ηγετικής συμπεριφοράς. Για κάθε ένα ηγετικό μοντέλο συμπεριφοράς, παρατίθενται οι τέσσερις κυριότερες προτάσεις που τα χαρακτηρίζουν και τις οποίες οι ερωτώμενοι βαθμολογούν αναφορικά με τη σπουδαιότητά τους ως προς την παρακίνηση και ανάπτυξή τους. Οι προτάσεις 1-4 περιγράφουν το ηγετικό μοντέλο της εξατομικευμένης θεώρησης, οι προτάσεις 5-8 το μοντέλο της πνευματικής διέγερσης, οι προτάσεις 9-12 το μοντέλο της εμπνευστικής παρακίνησης, οι προτάσεις 13-16 το μοντέλο

της εξιδανικευμένης επιρροής, οι προτάσεις 17-20 το ηγετικό μοντέλο της κατά περίπτωση ανταμοιβής, οι προτάσεις 21-24 το ενεργητικό μοντέλο του management by exception και τέλος οι προτάσεις 25-28 το παθητικό μοντέλο του management by exception.

Η βαθμολόγηση γίνεται με βάση την κλίμακα Likert. Κάθε πρόταση του ερωτηματολογίου βαθμολογείται από 1 έως 5 (όπου 1: Καθόλου, 2: Λίγο, 3: Μέτρια, 4: Πολύ, 5: Πάρα πολύ). Στη συνέχεια υπολογίζεται ο μέσος όρος κάθε πρότασης, καθώς και ο μέσος όρος κάθε μοντέλου ηγετικής συμπεριφοράς. Με τον τρόπο αυτό εξάγονται συμπεράσματα αναφορικά με τη σπουδαιότητα κάθε ηγετικού μοντέλου, όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τους ερωτώμενους. Επίσης, όπως προαναφέρθηκε, εκτιμώνται και οι αξιολογήσεις των ερωτώμενων συγκριτικά με τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά, προκειμένου να διερευνηθεί κατά πόσο οι απόψεις των εργαζομένων στα τραπεζικά υποκαταστήματα, διαφοροποιούνται ανάλογα με τα δημογραφικά τους στοιχεία.

7.6.1. Οι προτάσεις του ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 24 προτάσεις, οι οποίες περιγράφουν τα βασικότερα χαρακτηριστικά κάθε ενός από τα 7 μοντέλα ηγετικής συμπεριφοράς. Συγκεκριμένα, τα μοντέλα περιγράφονται ως εξής:

-στο μοντέλο της εξατομικευμένης θεώρησης, το διευθυντικό στέλεχος :

1. δείχνει ενδιαφέρον για κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά
2. αναγνωρίζει τις ιδιαίτερες ικανότητες κάθε εργαζόμενου
3. αναγνωρίζει τις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε εργαζόμενου
4. επενδύει στην προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων

-στο μοντέλο της πνευματικής διέγερσης, το διευθυντικό στέλεχος :

5. αμφισβητεί την κατεστημένη κατάσταση
6. ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα
7. προωθεί την ανάπτυξη πρωτοβουλιών
8. προτείνει νέους τρόπους επίλυσης των προβλημάτων

-στο μοντέλο της εμπνευστικής παρακίνησης, το διευθυντικό στέλεχος :

9. αποπνέει αισιοδοξία και ενθουσιασμό
10. ωθεί τους εργαζόμενους στην επίτευξη υψηλών στόχων
11. εκφράζει το όραμα της τράπεζας
12. ενισχύει τη θετική αποδοχή των στόχων

-στο μοντέλο εξιδανικευμένης επιρροής, το διευθυντικό στέλεχος :

13. εμπνέει στους εργαζόμενους ταύτιση με το πρόσωπό του

14. κερδίζει εμπιστοσύνη και θαυμασμό
15. αξιολογεί πλήρως τις δυνατότητες των εργαζομένων
16. εμπνέει πίστη στην αποστολή του οργανισμού

-στο μοντέλο της κατά περίπτωση ανταμοιβής, το διευθυντικό στέλεχος :

17. ξεκαθαρίζει τί ζητά από τους εργαζόμενους
18. θέτει στόχους και πρότυπα εργασιακής απόδοσης
19. αναγνωρίζει τη θετική υπηρεσιακή παρουσία
20. ανταμείβει τη θετική υπηρεσιακή παρουσία

-στο ενεργητικό μοντέλο του management by exception, το διευθυντικό στέλεχος :

21. επιβλέπει τις διαδικασίες
22. αποτρέπει έγκαιρα τα λάθη
23. λαμβάνει μέτρα για επίλυση τυχόν προβλημάτων
24. εστιάζει στις αποκλίσεις από τους στόχους

-στο παθητικό μοντέλο του management by exception, το διευθυντικό στέλεχος :

25. παρακολουθεί τις αποκλίσεις από τους στόχους
26. επεμβαίνει για τη διόρθωση των αποκλίσεων
27. παρεμβαίνει μόνο στα λάθη
28. επιλύει μόνο τα σοβαρά προβλήματα

(Avolio et al., 1991; De Jong et al., 2007; Kedia et al., 2002; Xirasagar, 2008; Dionne et al., 2004; Oshagbemi et al., 2006; Burke et al., 2001; Ózaralli, 2003).

7.7 Το δείγμα

Το δείγμα αποτελείται από 106 ερωτώμενους, οι οποίοι εργάζονται σε τραπεζικά υποκαταστήματα των μεγάλων ελληνικών τραπεζών και κατέχουν θέσεις, οι οποίες κατηγοριοποιούνται σε:

- θέσεις απλών υπαλλήλων χωρίς διοικητικό ρόλο,
- θέσεις στελεχών, με διοικητικό ρόλο
- θέσεις διευθυντικών στελεχών.

Με τον τρόπο αυτό επιδιώκεται η συλλογή απόψεων από διαφορετικές κατηγορίες εργαζομένων, που λόγω των διαφορετικών απαιτήσεων της θέσης τους στην ιεραρχία του τραπεζικού υποκαταστήματος, προσεγγίζουν από διαφορετική οπτική γωνία, το θέμα της σπουδαιότητας της ηγετικής συμπεριφοράς του διευθυντικού στελέχους ως φορέα παρακίνησης και ανάπτυξης των εργαζομένων.

Κεφάλαιο 8: Ανάλυση των αποτελεσμάτων

8.1 Τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου

Για τις ανάγκες της εν λόγω έρευνας έχουν αποσταλεί ερωτηματολόγια σε 120 εργαζόμενους σε υποκαταστήματα ελληνικών τραπεζών, εκ των οποίων έχουν επιστραφεί 106, άρα το ποσοστό απόκρισης είναι $106/120 \times 100 = 88,33\%$. Τα στοιχεία των ερωτηματολογίων έχουν συγκεντρωθεί σε έναν πίνακα και για κάθε πρόταση έχει υπολογισθεί ο μέσος όρος. Στη συνέχεια, υπολογίζεται ο μέσος όρος για κάθε ένα από τα 7 μοντέλα ηγετικής συμπεριφοράς. Τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου παρατίθενται στον παρακάτω πίνακα.

Προκειμένου να επιτευχθεί η παρακίνηση και ανάπτυξη των εργαζομένων, πιστεύετε ότι το διευθυντικό στέλεχος ενός τραπεζικού υποκαταστήματος πρέπει να:

Δείχνει ενδιαφέρον για κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά	4,1226
αναγνωρίζει τις ιδιαίτερες ικανότητες κάθε εργαζόμενου	4,4906
αναγνωρίζει τις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε εργαζόμενου	4,0189
επενδύει στην προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων	4,0849
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	4,1793
αμφισβητεί την κατεστημένη κατάσταση	3,2736
ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα	4,1792
προωθεί την ανάπτυξη πρωτοβουλιών	4,0943
προτείνει νέους τρόπους επίλυσης των προβλημάτων	4,0000
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	3,8868
αποπνέει αισιοδοξία και ενθουσιασμό	4,2925
ωθεί τους εργαζόμενους στην επίτευξη υψηλών στόχων	4,1698
εκφράζει το όραμα της τράπεζας	3,7075
ενισχύει τη θετική αποδοχή των στόχων	4,0283

ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	4,0495
εμπνέει στους εργαζόμενους ταύτιση με το πρόσωπό του	3,0943
κερδίζει εμπιστοσύνη και θαυμασμό	4,2925
αξιοποιεί πλήρως τις δυνατότητες των εργαζομένων	4,5660
εμπνέει πίστη στην αποστολή του οργανισμού	3,8113
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	3,9410
ξεκαθαρίζει τί ζητά από τους εργαζόμενους	4,5566
θέτει στόχους και πρότυπα εργασιακής απόδοσης	4,0000
αναγνωρίζει τη θετική υπηρεσιακή παρουσία	4,6226
ανταμείβει τη θετική υπηρεσιακή παρουσία	4,4434
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	4,4056
επιβλέπει τις διαδικασίες	3,9245
αποτρέπει έγκαιρα τα λάθη	4,0377
λαμβάνει μέτρα για επίλυση τυχόν προβλημάτων	4,3208
εστιάζει στις αποκλίσεις από τους στόχους	3,3962
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	3,9198
παρακολουθεί τις αποκλίσεις από τους στόχους	3,8113
επεμβαίνει για τη διόρθωση των αποκλίσεων	3,8868
παρεμβαίνει μόνο στα λάθη	2,4623
επιλύει μόνο τα σοβαρά προβλήματα	2,5189
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	3,1698

Πίνακας 8.1 Αποτελέσματα ερωτηματολογίου

Στον παραπάνω πίνακα περιγράφονται οι χαρακτηριστικές εκφράσεις των 7 ηγετικών μοντέλων συμπεριφοράς, όπως αυτά περιγράφονται στη διεθνή βιβλιογραφία. Συγκεκριμένα:

Κατά το ηγετικό μοντέλο της **εξατομικευμένης θεώρησης**, το διευθυντικό στέλεχος:

Δείχνει ενδιαφέρον για κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά	4,1226
αναγνωρίζει τις ιδιαίτερες ικανότητες κάθε εργαζόμενου	4,4906
αναγνωρίζει τις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε εργαζόμενου	4,0189
επενδύει στην προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων	4,0849
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	4,1793

Πίνακας 8.2 Το ηγετικό μοντέλο της εξατομικευμένης θεώρησης

Κατά το ηγετικό μοντέλο της **πνευματικής διέγερσης**, το διευθυντικό στέλεχος:

αμφισβητεί την κατεστημένη κατάσταση	3,2736
ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα	4,1792
προωθεί την ανάπτυξη πρωτοβουλιών	4,0943
προτείνει νέους τρόπους επίλυσης των προβλημάτων	4,0000
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	3,8868

Πίνακας 8.3 Το ηγετικό μοντέλο της πνευματικής διέγερσης

Κατά το ηγετικό μοντέλο της **παρακίνησης μέσω έμπνευσης**, το διευθυντικό στέλεχος:

αποπνέει αισιοδοξία και ενθουσιασμό	4,2925
ωθεί τους εργαζόμενους στην επίτευξη υψηλών στόχων	4,1698
εκφράζει το όραμα της τράπεζας	3,7075
ενισχύει τη θετική αποδοχή των στόχων	4,0283

ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	4,0495
-------------------	--------

Πίνακας 8.4 Το ηγετικό μοντέλο της παρακίνησης μέσω έμπνευσης

Κατά το ηγετικό μοντέλο της **εξιδανικευμένης επιρροής**, το διευθυντικό στέλεχος:

εμπνέει στους εργαζόμενους ταύτιση με το πρόσωπό του	3,0943
κερδίζει εμπιστοσύνη και θαυμασμό	4,2925
αξιοποιεί πλήρως τις δυνατότητες των εργαζομένων	4,5660
εμπνέει πίστη στην αποστολή του οργανισμού	3,8113
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	3,9410

Πίνακας 8.5 Το ηγετικό μοντέλο της εξιδανικευμένης επιρροής

Κατά το ηγετικό μοντέλο της **κατά περίπτωση ανταμοιβής**, το διευθυντικό στέλεχος:

ξεκαθαρίζει τί ζητά από τους εργαζόμενους	4,5566
θέτει στόχους και πρότυπα εργασιακής απόδοσης	4,0000
αναγνωρίζει τη θετική υπηρεσιακή παρουσία	4,6226
ανταμείβει τη θετική υπηρεσιακή παρουσία	4,4434
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	4,4056

Πίνακας 8.6 Το ηγετικό μοντέλο της κατά περίπτωση ανταμοιβής

Κατά το **ενεργητικό ηγετικό μοντέλο του management-by-exception**, το διευθυντικό στέλεχος:

επιβλέπει τις διαδικασίες	3,9245
αποτρέπει έγκαιρα τα λάθη	4,0377
λαμβάνει μέτρα για επίλυση τυχόν προβλημάτων	4,3208

εστιάζει στις αποκλίσεις από τους στόχους	3,3962
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	3,9198

Πίνακας 8.7 Το ενεργητικό ηγετικό μοντέλο του management-by-exception

Κατά το **παθητικό ηγετικό μοντέλο του management-by-exception**, το διευθυντικό στέλεχος:

παρακολουθεί τις αποκλίσεις από τους στόχους	3,8113
επεμβαίνει για τη διόρθωση των αποκλίσεων	3,8868
παρεμβαίνει μόνο στα λάθη	2,4623
επιλύει μόνο τα σοβαρά προβλήματα	2,5189
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	3,1698

Πίνακας 8.8 Το παθητικό ηγετικό μοντέλο του management-by-exception

Από την βαθμολόγηση σύμφωνα με την κλίμακα Likert, παρατηρείται ότι τα μοντέλα ηγετικής συμπεριφοράς ως φορείς παρακίνησης, κατατάσσονται κατά σειρά σημαντικότητας ως ακολούθως:

- το ηγετικό μοντέλο της κατά περίπτωση ανταμοιβής
- το ηγετικό μοντέλο της προσωπικής προσέγγισης
- το ηγετικό μοντέλο της παρακίνησης μέσω έμπνευσης
- το ηγετικό μοντέλο της εξιδανικευμένης επιρροής
- το ενεργητικό ηγετικό μοντέλο του management-by-exception
- το ηγετικό μοντέλο της πνευματικής διέγερσης
- το παθητικό ηγετικό μοντέλο του management-by-exception

Οι εργαζόμενοι στα τραπεζικά υποκαταστήματα θεωρούν ότι το ηγετικό μοντέλο **της κατά περίπτωση ανταμοιβής** είναι το πλέον σημαντικό για την παρακίνηση και την προσωπική τους ανάπτυξη. Οι εργαζόμενοι συνεπώς, πρωτίστως επιθυμούν από το διευθυντικό στέλεχος του υποκαταστήματός τους:

- να θέτει με σαφήνεια τους στόχους και τα πρότυπα της υπηρεσιακής απόδοσης που αναμένει από αυτούς,
- να ξεκαθαρίζει τί ακριβώς απαιτεί από αυτούς

- να αναγνωρίζει τη θετική υπηρεσιακή παρουσία
- να ανταμείβει τη θετική υπηρεσιακή παρουσία.

Αξιοσημείωτη είναι η ιδιαίτερη βαρύτητα που έχει για την παρακίνηση των ερωτώμενων, η στάση του διευθυντικού στελέχους απέναντι στη θετική υπηρεσιακή παρουσία. Οι εργαζόμενοι στα τραπεζικά υποκαταστήματα, θεωρούν ότι **η αναγνώριση της υπηρεσιακής τους απόδοσης από τον διευθυντή τους**, αποτελεί το ισχυρότερο κίνητρο για την παρακίνησή τους για την αύξηση της αποδοτικότητάς τους, τη βελτίωση της υπηρεσιακής τους παρουσία και την εν γένει επαγγελματική και προσωπική τους ανάπτυξη. Παρατηρούμε συνεπώς, ότι η ηθική διάσταση της αξιολόγησης της επαγγελματικής τους απόδοσης, που σχετίζεται με την αναγνώριση της θετικής υπηρεσιακής παρουσίας, είναι σημαντικότερη και από την υλική διάσταση, που σχετίζεται με την ανταμοιβή της από το διευθυντικό στέλεχος. . Σε αυτό συμβάλλει και το γεγονός ότι συνήθως το διευθυντικό στέλεχος ενός τραπεζικού υποκαταστήματος δεν έχει τη δυνατότητα να παρέμβει και να επηρεάσει άμεσα το μισθό και τις παροχές που λαμβάνουν οι υφιστάμενοί του και τα οποία καθορίζονται από συλλογικές συμβάσεις εργασίας σε επιχειρησιακό και κλαδικό επίπεδο. Η μόνη συμβολή του στο σύστημα ανταμοιβών των υφισταμένων του είναι έμμεση και περιορίζεται κυρίως σε θετικές εισηγήσεις προς την ανώτερη διοίκηση της Τράπεζας για μελλοντική αναβάθμιση και προαγωγή των εργαζομένων με αξιολογημένη υπηρεσιακή απόδοση.

Ο δεύτερος πιο σημαντικός παράγοντας, κατά τη γνώμη των ερωτώμενων, αναφορικά με την παρακίνησή τους είναι **η διασαφήνιση από το διευθυντικό στέλεχος των ρόλων, των καθηκόντων και των απαιτήσεων που έχει από αυτούς**. Δεδομένου ότι η εργασία σε ένα τραπεζικό υποκατάστημα είναι πολυσύνθετη και εμπεριέχει ταυτόχρονα επαφή με τους πελάτες, αλλά και ένα μεγάλο όγκο υποστηρικτικών διαδικασιών, το διευθυντικό στέλεχος οφείλει να ξεκαθαρίζει τί ακριβώς ζητά από τους υφισταμένους του, προκειμένου οι τελευταίοι να εργάζονται πιο αποτελεσματικά και να αποτρέπεται η χρονοτριβή και ο αποπροσανατολισμός τους μέσα σε ένα δαιδαλώδες σύστημα γραφειοκρατικών διαδικασιών.

Το επόμενο μοντέλο ηγετικής συμπεριφοράς, το οποίο οι ερωτώμενοι αξιολόγησαν ως σημαντικό για την παρακίνηση και ανάπτυξή τους, είναι το ηγετικό μοντέλο της εξατομικευμένης θεώρησης. Οι εργαζόμενοι στα τραπεζικά υποκαταστήματα θεωρούν ιδιαίτερα σημαντική **την ικανότητα του διευθυντικού στελέχους να αναγνωρίζει τις ιδιαίτερες ικανότητες κάθε ενός**. Με τον τρόπο αυτό οι εργαζόμενοι λαμβάνουν την ηθική ικανοποίηση της αναγνώρισης των ικανοτήτων τους, ενώ το διευθυντικό στέλεχος έχει μια πιο αντικειμενική εικόνα του προφίλ των υφισταμένων του.

Τα επόμενα ηγετικά μοντέλα, τα οποία οι εργαζόμενοι στα τραπεζικά υποκαταστήματα θεωρούν ως σημαντικά για την παρακίνηση και ανάπτυξή τους, είναι κατά σειρά προτίμησης:

- το ηγετικό μοντέλο της παρακίνησης μέσω έμπνευσης, με σημαντικότερο χαρακτηριστικό **την ικανότητα του διευθυντικού στελέχους να αποπνέει αισιοδοξία και ενθουσιασμό**
- το ηγετικό μοντέλο της εξιδανικευμένης επιρροής, με σημαντικότερο στοιχείο **την πλήρη αξιοποίηση των δυνατοτήτων τους από το διευθυντικό στέλεχος**, στοιχείο το οποίο προϋποθέτει την αναγνώριση αυτών των δυνατοτήτων, χαρακτηρίζει το ηγετικό μοντέλο της προσωπικής προσέγγισης και αξιολογήθηκε επίσης ως ιδιαίτερα σημαντικό..

Από το ενεργητικό ηγετικό μοντέλο του management-by-exception, οι εργαζόμενοι θεωρούν σημαντική **την λήψη μέτρων για την επίλυση τυχόν προβλημάτων** που προκύπτουν στον χώρο εργασίας.

Παρόλο που το ηγετικό μοντέλο της πνευματικής διέγερσης αποτελεί ένα από τα μοντέλα της μετασχηματιστικής ηγεσίας, οι εργαζόμενοι στις τράπεζες δεν το θεωρούν ιδιαίτερα σημαντικό για την παρακίνηση και ανάπτυξή τους, κυρίως λόγω της δυσκολίας εφαρμογής του. Από όλα τα χαρακτηριστικά του εν λόγω μοντέλου, το στοιχείο που θεωρείται περισσότερο σημαντικό για την παρακίνηση των εργαζομένων είναι **η ενθάρρυνση της δημιουργικότητας**. Τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά του, ήτοι η αμφισβήτηση της κατεστημένης κατάστασης, η προώθηση των πρωτοβουλιών και η πρόταση νέων τρόπων επίλυσης των προβλημάτων θεωρούνται λιγότερο σημαντικά, διότι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ότι δεν εμπίπτουν στην ευχέρεια των διευθυντικών στελεχών. Αυτό είναι αναμενόμενο και οφείλεται στην φύση της εργασίας στις τράπεζες, η οποία είναι στο μεγαλύτερο μέρος της συναλλακτική και διέπεται από πολύ συγκεκριμένους κανόνες, οδηγίες και ευχέρειες, γεγονός που δεν επιτρέπει στα διευθυντικά στελέχη των τραπεζικών υποκαταστημάτων να παρεκκλίνουν εύκολα από τις εγκυκλίως προβλεπόμενες διαδικασίες.

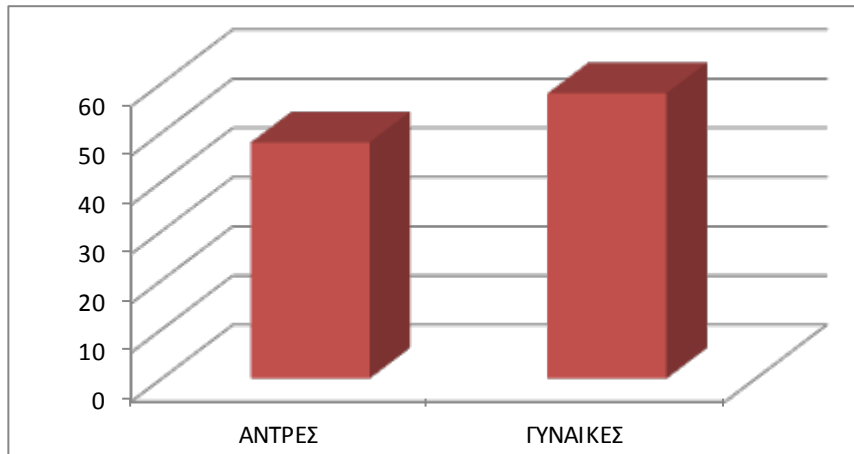
Τέλος οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι το παθητικό ηγετικό μοντέλο του management-by-exception, προκαλεί σε πολύ μικρότερο βαθμό παρακίνηση, συγκριτικά με τα υπόλοιπα μοντέλα ηγετικής συμπεριφοράς.

8.2 Ανάλυση των αποτελεσμάτων βάσει δημογραφικών στοιχείων

Μετά τη γενική ανάλυση των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου, οι απαντήσεις των ερωτώμενων ομαδοποιούνται με κριτήριο δημογραφικά χαρακτηριστικά, προκειμένου να διαπιστωθεί εάν η αξιολόγηση των διαφόρων μορφών ηγετικής συμπεριφοράς από τους εργαζόμενους στα τραπεζικά υποκαταστήματα εξαρτάται από τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά. Εν προκειμένω:

8.2.1 Ομαδοποίηση των ερωτώμενων με βάση το φύλο

Το δείγμα αποτελείται από 48 άντρες και 58 γυναίκες, δηλαδή οι άντρες ερωτώμενοι αποτελούν το $(48/106) \times 100\% = 45,28\%$ του δείγματος, ενώ οι γυναίκες το $(58/106) \times 100\% = 54,72\%$



Διάγραμμα 8.1 Φύλο

Τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου παρατίθενται στον ακόλουθο πίνακα:

Προκειμένου να επιτευχθεί η παρακίνηση και ανάπτυξη των εργαζομένων, πιστεύετε ότι το διευθυντικό στέλεχος ενός τραπεζικού υποκαταστήματος πρέπει να:

ΦΥΛΟ	ΑΝΤΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ
Δείχνει ενδιαφέρον για κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά	4,1458	4,2241
αναγνωρίζει τις ιδιαίτερες ικανότητες κάθε εργαζομένου	4,4583	4,5345
αναγνωρίζει τις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε εργαζομένου	3,8958	4,0000
επενδύει στην προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων	4,0833	4,1724
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	4,1458	4,2328
αμφισβητεί την κατεστημένη κατάσταση	3,2708	3,4655
ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα	4,2500	4,2586
προωθεί την ανάπτυξη πρωτοβουλιών	4,1875	4,1724
προτείνει νέους τρόπους επίλυσης των προβλημάτων	4,0208	3,8966
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	3,9323	3,9483
αποπνέει αισιοδοξία και ενθουσιασμό	4,4167	4,3103

ωθεί τους εργαζόμενους στην επίτευξη υψηλών στόχων	4,2708	4,0345
εκφράζει το όραμα της τράπεζας	3,8333	3,7414
ενισχύει τη θετική αποδοχή των στόχων	3,9583	4,1379
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	4,1198	4,0560
εμπνέει στους εργαζόμενους ταύτιση με το πρόσωπό του	3,0833	3,1034
κερδίζει εμπιστοσύνη και θαυμασμό	4,2500	4,1034
αξιοποιεί πλήρως τις δυνατότητες των εργαζομένων	4,5417	4,6034
εμπνέει πίστη στην αποστολή του οργανισμού	3,8125	3,9310
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	3,9219	3,9353
ξεκαθαρίζει τί ζητά από τους εργαζόμενους	4,5208	4,6034
θέτει στόχους και πρότυπα εργασιακής απόδοσης	3,9583	4,0862
αναγνωρίζει τη θετική υπηρεσιακή παρουσία	4,6250	4,6724
ανταμείβει τη θετική υπηρεσιακή παρουσία	4,4792	4,4655
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	4,3958	4,4569
επιβλέπει τις διαδικασίες	3,9167	3,6897
αποτρέπει έγκαιρα τα λάθη	3,9375	3,9655
λαμβάνει μέτρα για επίλυση τυχόν προβλημάτων	4,3333	4,3621
εστιάζει στις αποκλίσεις από τους στόχους	3,5208	3,3966
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	3,9271	3,8535
παρακολουθεί τις αποκλίσεις από τους στόχους	3,7500	3,9310
επεμβαίνει για τη διόρθωση των αποκλίσεων	3,9167	4,0000
παρεμβαίνει μόνο στα λάθη	2,4583	2,2759

επιλύει μόνο τα σοβαρά προβλήματα	2,5208	2,2759
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	3,1615	3,1207

Πίνακας 8.9 Αποτελέσματα με βάση το φύλο των ερωτώμενων

Παρατηρούμε τα εξής:

Αμφότερες οι ομάδες θεωρούν τη συναλλακτική ηγεσία και συγκεκριμένα το ηγετικό μοντέλο της κατά περίπτωσης ανταμοιβής, ως το πλέον αποτελεσματικό για την παρακίνηση και ανάπτυξή τους. Οι γυναίκες αξιολογούν το εν λόγω ηγετικό μοντέλο, ως περισσότερο σημαντικό συγκριτικά με τους άντρες. Ωστόσο, αμφότερες οι ομάδες θεωρούν ως πρωταρχικό στοιχείο της ηγετικής συμπεριφοράς την αναγνώριση της θετικής υπηρεσιακής παρουσίας από το διευθυντικό στέλεχος.

Ακολούθως, το ηγετικό μοντέλο της εξατομικευμένης θεώρησης θεωρείται ως αποτελεσματικό για την παρακίνηση αμφότερων των ομάδων και κυρίως η ικανότητα και η προθυμία του διευθυντικού στελέχους να αναγνωρίζει τις ιδιαίτερες δεξιότητες των υφισταμένων του. Ομοίως και στην προκειμένη περίπτωση, οι γυναίκες αξιολογούν τα παραπάνω στοιχεία ως περισσότερο σημαντικά, συγκριτικά με τους άντρες.

Αναφορικά με τα ηγετικά χαρακτηριστικά με την μεγαλύτερη διαφορά στην αξιολόγησή τους, παρατηρούνται τα εξής:

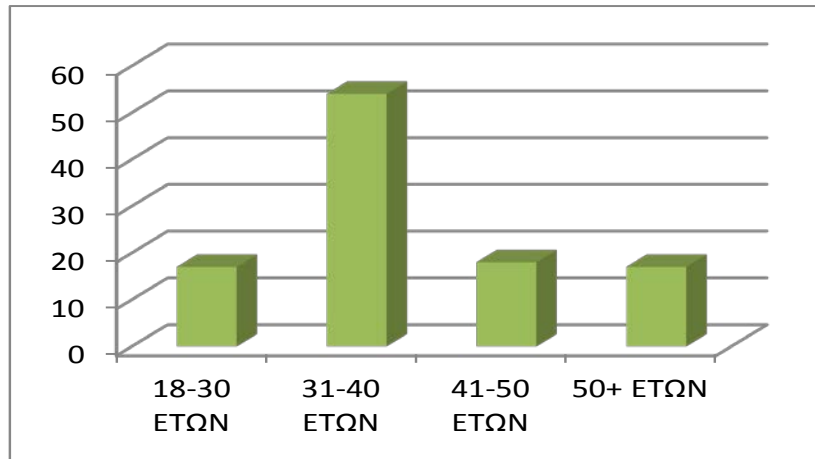
-Αμφότερες οι ομάδες εργαζόμενων θεωρούν ότι η περίπτωση κατά την οποία, ο διευθυντής τους επιλύει μόνο τα σοβαρά προβλήματα, προκαλεί σε πολύ μικρό βαθμό παρακίνηση, η οποία επιπλέον είναι αισθητά πιο περιορισμένη στις γυναίκες.

-Οι άντρες εργαζόμενοι θεωρούν ότι η ώθησή τους από το διευθυντή στην επίτευξη των στόχων, προκαλεί σε μεγαλύτερο βαθμό την παρακίνησή τους συγκριτικά με τις γυναίκες.

8.2.2 Ομαδοποίηση των ερωτώμενων με βάση την ηλικία

Το δείγμα αποτελείται από:

- 17 εργαζόμενους με ηλικία 18-30 ετών (17/106x100%=**16,04%**)
- 54 εργαζόμενους με ηλικία 31-40 ετών (54/106x100%=**50,94%**)
- 18 εργαζόμενους με ηλικία 41-50 ετών (18/106x100%=**16,98%**)
- 17 εργαζόμενους με ηλικία μεγαλύτερη των 50 ετών (17/106x100%=**16,04%**)



Διάγραμμα 8.2 Ηλικία

Προκειμένου να επιτευχθεί η παρακίνηση και ανάπτυξη των εργαζομένων, πιστεύετε ότι το διευθυντικό στέλεχος ενός τραπεζικού υποκαταστήματος πρέπει να:

ΗΛΙΚΙΑ	18-30 ΕΤΩΝ	31-40 ΕΤΩΝ	41-50 ΕΤΩΝ	51+ ΕΤΩΝ
Δείχνει ενδιαφέρον για κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά	4,1176	4,1667	3,8889	4,2353
αναγνωρίζει τις ιδιαίτερες ικανότητες κάθε εργαζόμενου	4,6471	4,5185	4,3333	4,4118
αναγνωρίζει τις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε εργαζόμενου	4,1765	4,0185	4,0556	3,8235
επενδύει στην προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων	4,1765	4,2222	3,9444	3,7059
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	4,2794	4,2315	4,0556	4,0441
αμφισβητεί την κατεστημένη κατάσταση	3,4118	3,3148	3,1667	3,1176
ενθαρρύνει την δημιουργικότητα	3,9412	4,0926	4,5000	4,3529
προωθεί την ανάπτυξη πρωτοβουλιών	4,1176	4,0556	4,2222	4,0588
προτείνει νέους τρόπους επίλυσης των προβλημάτων	3,9412	3,9815	4,0000	4,1176

ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	3,8530	3,8611	3,9722	3,9117
αποπνέει αισιοδοξία και ενθουσιασμό	4,4706	4,2222	4,2778	4,3529
ωθεί τους εργαζόμενους στην επίτευξη υψηλών στόχων	3,8824	4,2593	4,0556	4,2941
εκφράζει το όραμα της τράπεζας	3,4118	3,7037	3,7778	3,9412
ενισχύει την θετική αποδοχή των στόχων	3,5882	4,0926	4,1111	4,1765
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	3,8383	4,0695	4,0556	4,1912
εμπνέει στους εργαζόμενους ταύτιση με το πρόσωπό του	2,8824	3,1111	2,9444	3,4118
κερδίζει εμπιστοσύνη και θαυμασμό	4,3529	4,3333	3,9444	4,4706
αξιοποιεί πλήρως τις δυνατότητες των εργαζομένων	4,5294	4,5741	4,5556	4,5882
εμπνέει πίστη στην αποστολή του οργανισμού	3,5882	3,7593	3,9444	4,0588
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	3,8382	3,9445	3,8472	4,1324
ξεκαθαρίζει τί ζητά από τους εργαζόμενους	4,4118	4,5926	4,5556	4,5882
θέτει στόχους και πρότυπα εργασιακής απόδοσης	3,5882	4,0741	4,1111	4,0588
αναγνωρίζει την θετική υπηρεσιακή παρουσία	4,7647	4,6852	4,5000	4,4118
ανταμείβει την θετική υπηρεσιακή παρουσία	4,6471	4,4074	4,4444	4,3529
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	4,3530	4,4398	4,4028	4,3529
επιβλέπει τις διαδικασίες	4,0588	3,9444	3,7778	3,8824

αποτρέπει έγκαιρα τα λάθη	4,2941	3,963	4,2222	3,8235
λαμβάνει μέτρα για επίλυση τυχόν προβλημάτων	4,4706	4,2963	4,3889	4,1765
εστιάζει στις αποκλίσεις από τους στόχους	3,0588	3,4444	3,3333	3,6471
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	3,9706	3,9120	3,9306	3,8824
παρακολουθεί τις αποκλίσεις από τους στόχους	3,3529	3,8889	4,0556	3,7647
επεμβαίνει για την διόρθωση των αποκλίσεων	3,5294	3,9074	4,0556	4,0000
παρεμβαίνει μόνο στα λάθη	2,3529	2,3889	2,2778	3,0000
επιλύει μόνο τα σοβαρά προβλήματα	2,3529	2,4074	2,4444	3,1176
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	2,8970	3,1482	3,2084	3,4706

Πίνακας 8.10 Αποτελέσματα με βάση την ηλικία των ερωτώμενων

-Όλες οι ομάδες ερωτώμενων αξιολογούν το ηγετικό μοντέλο της κατά περίπτωση ανταμοιβής ως το πιο αποτελεσματικό για την παρακίνησή τους. Ειδικότερα οι εργαζόμενοι με ηλικίες μεταξύ 31-40 ετών και 41-50 ετών, θεωρούν το εν λόγω μοντέλο συναλλακτικής ηγεσίας ως πιο αποτελεσματικό για την παρακίνησή τους συγκριτικά με αυτούς με μικρότερες (18-30 ετών) και μεγαλύτερες ηλικίες (51 ετών και άνω).

Οι εργαζόμενοι με ηλικίες μεταξύ 18-30 ετών και 31-40 ετών αξιολογούν ως το επόμενο πιο αποτελεσματικό ηγετικό μοντέλο, αυτό της **εξατομικευμένης θεώρησης**, οι εργαζόμενοι με ηλικίες μεταξύ 41 και 50 ετών θεωρούν εξίσου σημαντικά τα ηγετικά μοντέλα της **εξατομικευμένης θεώρησης** και της **παρακίνησης μέσω έμπνευσης**, ενώ οι εργαζόμενοι με ηλικίες άνω των 50 ετών αξιολογούν ως περισσότερο αποτελεσματικό το ηγετικό μοντέλο της **παρακίνησης μέσω έμπνευσης**.

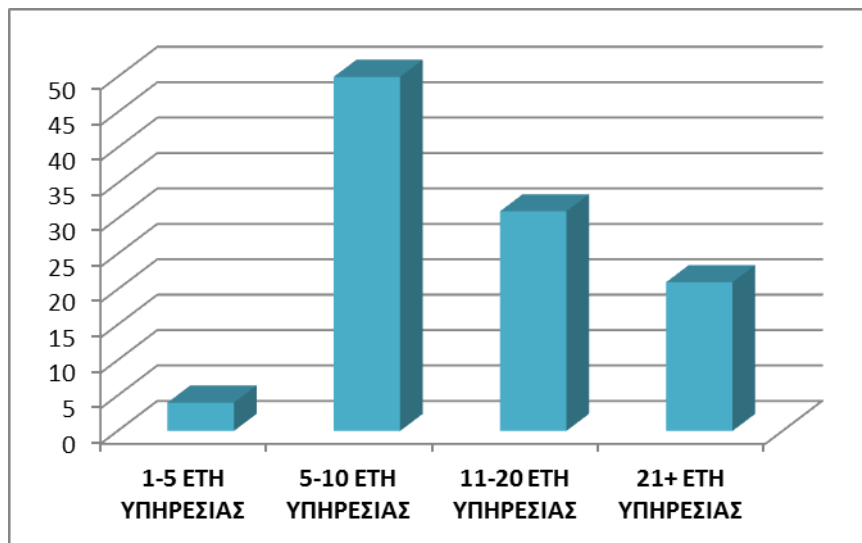
Αυτό καταδεικνύει την μεγαλύτερη ανάγκη των νεαρότερων εργαζομένων για αναγνώριση των προσωπικών τους ικανοτήτων και αναγκών από το διευθυντή τους, ενώ οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι στρέφονται περισσότερο προς τους στόχους και το όραμα της τράπεζας, ταυτιζόμενοι περισσότερο με αυτούς συγκριτικά με τους νεαρότερους συναδέλφους τους. Προφανώς αυτή η διαφοροποίηση της στάσης των εργαζομένων

συνδέεται και με τα έτη υπηρεσίας, πέραν της ηλικία τους και θα εξεταστεί στην αμέσως επόμενη παράγραφο.

8.2.3 Ομαδοποίηση των ερωτώμενων με βάση τα έτη υπηρεσίας

Το δείγμα αποτελείται από:

- 4 εργαζόμενους με 1-5 έτη υπηρεσίας (4/106x100%=**3,78%**)
- 50 εργαζόμενους με 5-10 έτη υπηρεσίας (50/106x100%=**47,17%**)
- 31 εργαζόμενους με 11-20 έτη υπηρεσίας (31/106x100%=**29,24%**)
- 21 εργαζόμενους με 21 και άνω υπηρεσίας (21/106x100%=**19,81%**)



Διάγραμμα 8.3 Έτη υπηρεσίας

Προκειμένου να επιτευχθεί η παρακίνηση και ανάπτυξη των εργαζομένων, πιστεύετε ότι το διευθυντικό στέλεχος ενός τραπεζικού υποκαταστήματος πρέπει να:

ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	ΕΩΣ 5 ΕΤΗ	5-10 ΕΤΗ	11-20 ΕΤΗ	21 ΕΤΗ ΚΑΙ ΑΝΩ
Δείχνει ενδιαφέρον για κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά	4,0000	4,2400	3,8710	4,2381
αναγνωρίζει τις ιδιαίτερες ικανότητες κάθε εργαζομένου	4,7500	4,5800	4,3226	4,4762
αναγνωρίζει τις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε εργαζομένου	4,5000	4,1000	3,9677	3,8095
επενδύει στην προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων	4,5000	4,2000	4,0645	3,7619
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	4,4375	4,2800	4,0565	4,0714

αμφισβητεί την κατεστημένη κατάσταση	3,2500	3,4400	3,0968	3,1429
ενθαρρύνει την δημιουργικότητα	4,0000	4,0400	4,2581	4,4286
προωθεί την ανάπτυξη πρωτοβουλιών	4,5000	4,0400	4,1290	4,0952
προτείνει νέους τρόπους επίλυσης των προβλημάτων	3,7500	3,9400	4,0968	4,0476
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	3,8750	3,8650	3,8952	3,9286
αποπνέει αισιοδοξία και ενθουσιασμό	4,5000	4,2800	4,2903	4,2857
ωθεί τους εργαζόμενους στην επίτευξη υψηλών στόχων	4,2500	4,0400	4,3548	4,1905
εκφράζει το όραμα της τράπεζας	3,5000	3,6000	3,7742	3,9048
ενισχύει την θετική αποδοχή των στόχων	3,7500	3,8800	4,2258	4,1429
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	4,0000	3,9500	4,1613	4,1310
εμπνέει στους εργαζόμενους ταύτιση με το πρόσωπό του	2,5000	3,1600	2,8065	3,4762
κερδίζει εμπιστοσύνη και θαυμασμό	4,0000	4,4200	4,0968	4,3333
αξιοποιεί πλήρως τις δυνατότητες των εργαζομένων	4,2500	4,5400	4,6452	4,5714
εμπνέει πίστη στην αποστολή του οργανισμού	3,2500	3,6600	3,9032	4,1429
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	3,5000	3,9450	3,8629	4,1310
ξεκαθαρίζει τί ζητά από τους εργαζόμενους	4,2500	4,5400	4,6129	4,5714
θέτει στόχους και πρότυπα εργασιακής απόδοσης	3,5000	3,8800	4,1935	4,0952
αναγνωρίζει την θετική υπηρεσιακή παρουσία	4,7500	4,7200	4,5484	4,4762
ανταμείβει την θετική υπηρεσιακή παρουσία	4,7500	4,4400	4,4516	4,381
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	4,3125	4,3950	4,4516	4,3810
επιβλέπει τις διαδικασίες	4,0000	3,8800	4,0323	3,8571
αποτρέπει έγκαιρα τα λάθη	4,5000	3,9200	4,2903	3,8571

λαμβάνει μέτρα για επίλυση τυχόν προβλημάτων	4,2500	4,3800	4,2903	4,2381
εστιάζει στις αποκλίσεις από τους στόχους	3,0000	3,2600	3,4516	3,7143
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	3,9375	3,8600	4,0161	3,9167
παρακολουθεί τις αποκλίσεις από τους στόχους	3,0000	3,7200	4,0323	3,8571
επεμβαίνει για την διόρθωση των αποκλίσεων	3,2500	3,7800	3,9677	4,1429
παρεμβαίνει μόνο στα λάθη	2,5000	2,3400	2,4516	2,7619
επιλύει μόνο τα σοβαρά προβλήματα	2,7500	2,3600	2,4839	2,9048
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	2,8750	3,0500	3,2339	3,4167

Πίνακας 8.11 Αποτελέσματα με βάση τα έτη υπηρεσίας των ερωτώμενων

Το δείγμα αποτελείται κατά πολύ μικρό ποσοστό από εργαζομένους με 1-5 έτη υπηρεσίας στην τράπεζα, απόρροια του γεγονότος ότι οι προσλήψεις στις τράπεζες κατά την τελευταία πενταετία ήταν πολύ περιορισμένες. Η εν λόγω ομάδα εργαζομένων αξιολογούν την μετασχηματιστική ηγεσία και συγκεκριμένα το **ηγετικό μοντέλο της προσωπικής προσέγγισης** ως πιο αποτελεσματικό για την παρακίνησή τους. Οι υπόλοιπες ομάδες ερωτώμενων, θεωρούν ότι το **ηγετικό μοντέλο της κατά περίπτωσης ανταμοιβής** είναι πιο αποτελεσματικό για την παρακίνηση και ανάπτυξή τους.

Αναφορικά με τα επιμέρους χαρακτηριστικά των ηγετικών μοντέλων, είναι αξιοσημείωτο ότι:

-Οι εργαζόμενοι με 5-10 έτη υπηρεσίας θεωρούν ότι το πιο σημαντικό στοιχείο της ηγετικής συμπεριφοράς είναι η αναγνώριση της θετικής υπηρεσιακής τους παρουσίας από το διευθυντικό στέλεχος, ενώ επιθυμούν και την αναγνώριση των ικανοτήτων τους από αυτόν. Ακολούθως αξιολογούν ως σημαντικά στοιχεία την ικανότητα του διευθυντικού στελέχους να διασαφηνίζει και να ξεκαθαρίζει τους στόχους και τις απαιτήσεις του από αυτούς, καθώς και την διάθεσή του για την πλήρη αξιοποίηση των ικανοτήτων τους.

-Οι εργαζόμενοι με 11-20 έτη υπηρεσίας αξιολογούν πρωτίστως ως ιδιαίτερως σημαντική την αξιοποίηση των ικανοτήτων τους από το διευθυντικό στέλεχος, ενώ θεωρούν ότι η αποσαφήνιση των καθηκόντων και των στόχων, καθώς και η αναγνώριση της θετικής υπηρεσιακής τους απόδοσης από τον διευθυντή τους θα προκαλούσε σημαντικά την παρακίνησή τους.

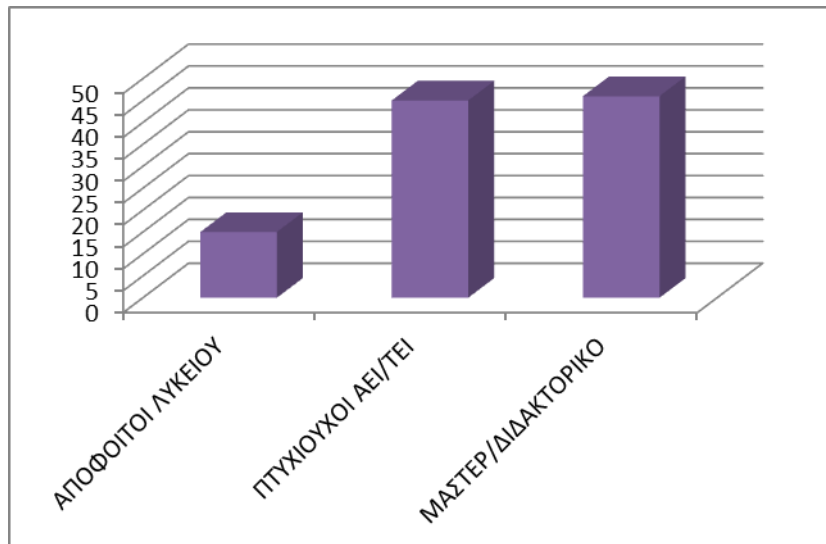
-Οι εργαζόμενοι με 20 έτη υπηρεσίας και άνω θεωρούν ότι τα πιο σημαντικά στοιχεία της ηγετικής συμπεριφοράς είναι η αξιοποίηση των ικανοτήτων τους και η αποσαφήνιση των καθηκόντων τους, ενώ επιθυμούν την αναγνώριση της υπηρεσιακής τους απόδοσης και των ιδιαίτερων ικανοτήτων τους.

Τονίζεται στο σημείο αυτό, η μεγαλύτερη ανάγκη των εργαζομένων με περισσότερα των 10 ετών υπηρεσίας, για ένα ηγετικό μοντέλο που να προσανατολίζεται προς τους στόχους, συγκριτικά με τους εργαζόμενους με λιγότερα έτη υπηρεσίας που θα επιθυμούσαν περισσότερο ένα ηγετικό μοντέλο που να επενδύει στην προσωπική τους ανάπτυξη και την αναγνώριση των προσωπικών τους δεξιοτήτων και αναγκών.

8.2.4 Ομαδοποίηση των ερωτώμενων με βάση το επίπεδο σπουδών

Το δείγμα αποτελείται από:

- 15 εργαζόμενους απόφοιτους λυκείου ($15/106 \times 100\% = 14,15\%$)
- 45 εργαζόμενους πτυχιούχους ΑΕΙ/ΤΕΙ ($45/106 \times 100\% = 42,45\%$)
- 46 εργαζόμενους κατόχους μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου σπουδών ($46/106 \times 100\% = 43,40\%$)



Διάγραμμα 8.4 Επίπεδο εκπαίδευσης

Προκειμένου να επιτευχθεί η παρακίνηση και ανάπτυξη των εργαζομένων, πιστεύετε ότι το διευθυντικό στέλεχος ενός τραπεζικού υποκαταστήματος πρέπει να:

	ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ ΛΥΚΕΙΟΥ	ΠΤΥΧΙΟ ΑΕΙ/ΤΕΙ	ΚΑΤΟΧΟΣ ΜΑΣΤΕΡ/ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟΥ
Δείχνει ενδιαφέρον για κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά	4,1333	4,0889	4,1522
αναγνωρίζει τις ιδιαίτερες ικανότητες κάθε εργαζόμενου	4,6667	4,4889	4,4348

αναγνωρίζει τις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε εργαζόμενου	4,0667	4,0444	3,9783
επενδύει στην προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων	4,1333	4,0222	4,1304
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	4,2500	4,1611	4,1739
αμφισβητεί την κατεστημένη κατάσταση	3,1333	3,1111	3,4783
ενθαρρύνει την δημιουργικότητα	4,5333	4,3333	3,913
προωθεί την ανάπτυξη πρωτοβουλιών	4,4000	4,0889	4,0000
προτείνει νέους τρόπους επίλυσης των προβλημάτων	4,3333	4,0444	3,8478
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	4,1000	3,8944	3,8098
αποπνέει αισιοδοξία και ενθουσιασμό	4,4000	4,2667	4,2826
ωθεί τους εργαζόμενους στην επίτευξη υψηλών στόχων	4,1333	4,1556	4,1957
εκφράζει το όραμα της τράπεζας	3,8667	3,7556	3,6087
ενισχύει την θετική αποδοχή των στόχων	4,0667	4,0000	4,0435
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	4,1167	4,0448	4,0326
εμπνέει στους εργαζόμενους ταύτιση με το πρόσωπό του	3,1333	3,0889	3,0870
κερδίζει εμπιστοσύνη και θαυμασμό	4,3333	4,3333	4,2391
αξιοποιεί πλήρως τις δυνατότητες των εργαζομένων	4,7333	4,6000	4,4783
εμπνέει πίστη στην αποστολή του οργανισμού	4,2000	3,9111	3,5870
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	4,1000	3,9833	3,8479
ξεκαθαρίζει τί ζητά από τους εργαζόμενους	4,6667	4,5556	4,5217
θέτει στόχους και πρότυπα εργασιακής απόδοσης	4,2667	4,0000	3,913
αναγνωρίζει την θετική υπηρεσιακή παρουσία	4,8000	4,6222	4,5652

ανταμείβει την θετική υπηρεσιακή παρουσία	4,7333	4,3556	4,4348
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	4,6167	4,3834	4,3587
επιβλέπει τις διαδικασίες	4,2667	4,0000	3,7391
αποτρέπει έγκαιρα τα λάθη	4,4667	4,0000	3,9348
λαμβάνει μέτρα για επίλυση τυχόν προβλημάτων	4,5333	4,3111	4,2609
εστιάζει στις αποκλίσεις από τους στόχους	3,8667	3,3778	3,2609
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	4,2834	3,9222	3,7989
παρακολουθεί τις αποκλίσεις από τους στόχους	4,2667	3,8000	3,6739
επεμβαίνει για την διόρθωση των αποκλίσεων	4,3333	3,9333	3,6957
παρεμβαίνει μόνο στα λάθη	2,7333	2,3778	2,4565
επιλύει μόνο τα σοβαρά προβλήματα	2,6667	2,4222	2,5652
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	3,5000	3,1333	3,0978

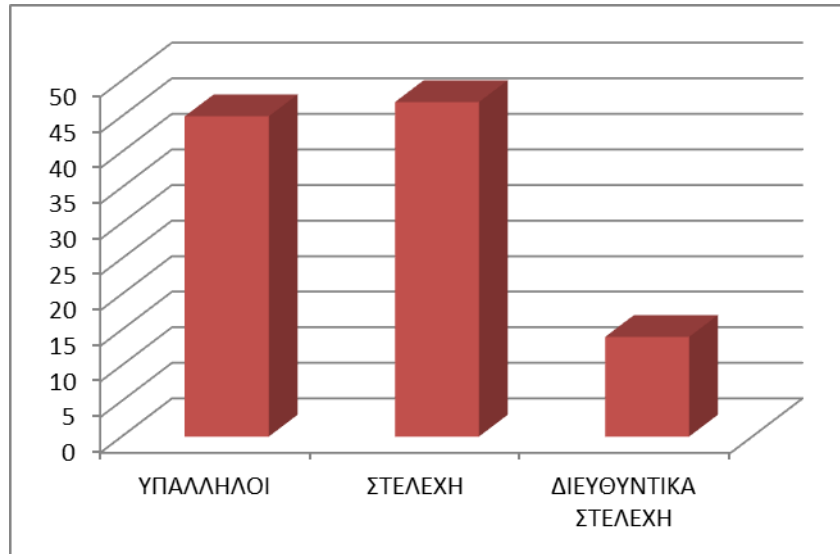
Πίνακας 8.12 Αποτελέσματα με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτώμενων

Το ηγετικό μοντέλο της κατά περίπτωση ανταμοιβής αξιολογείται από όλες τις ομάδες ερωτώμενων ως το περισσότερο αποτελεσματικό για την παρακίνηση και ανάπτυξή τους. Οι εργαζόμενοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης θεωρούν το εν λόγω μοντέλο περισσότερο σημαντικό για την παρακίνησή τους, συγκριτικά με τους εργαζόμενους πανεπιστημιακής εκπαίδευσης. Τονίζεται εδώ, η μεγαλύτερη ανάγκη των εργαζομένων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης συγκριτικά με αυτούς πανεπιστημιακής εκπαίδευσης, για αναγνώριση και ανταμοιβή της θετικής υπηρεσιακής τους παρουσίας, αξιοποίηση των δυνατοτήτων τους, αναγνώριση των ικανοτήτων τους και καθοδήγησή τους αναφορικά με τους στόχους του υποκαταστήματος.

8.2.5 Ομαδοποίηση των ερωτώμενων με βάση την υπηρεσιακή τους βαθμίδα

Το δείγμα αποτελείται από:

- 45 υπαλλήλους, χωρίς θέση ευθύνης ($45/106 \times 100\% = 42,45\%$)
- 47 εργαζόμενους- στελέχη, με θέση ευθύνης ($47/106 \times 100\% = 44,34\%$)
- 14 εργαζόμενους- διευθυντικά στελέχη (διευθυντές-υποδιευθυντές καταστημάτων) ($14/106 \times 100\% = 13,21\%$)



Διάγραμμα 8.5 Υπηρεσιακή βαθμίδα

Προκειμένου να επιτευχθεί η παρακίνηση και ανάπτυξη των εργαζομένων, πιστεύετε ότι το διευθυντικό στέλεχος ενός τραπεζικού υποκαταστήματος πρέπει να:

ΘΕΣΗ	ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	ΣΤΕΛΕΧΟΣ	ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ
Δείχνει ενδιαφέρον για κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά	4,1111	4,1277	4,1429
αναγνωρίζει τις ιδιαίτερες ικανότητες κάθε εργαζόμενου	4,5778	4,383	4,5714
αναγνωρίζει τις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε εργαζόμενου	4,0222	3,9362	4,2857
επενδύει στην προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων	4,1556	4,0426	4,0000
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	4,2167	4,1224	4,2500
αμφισβητεί την κατεστημένη κατάσταση	3,2667	3,2766	3,2857

ενθαρρύνει την δημιουργικότητα	3,9556	4,2979	4,5000
προωθεί την ανάπτυξη πρωτοβουλιών	4,0000	4,1915	4,0714
προτείνει νέους τρόπους επίλυσης των προβλημάτων	3,8000	4,1915	4,0000
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	3,7556	3,9894	3,9643
αποπνέει αισιοδοξία και ενθουσιασμό	4,2667	4,2979	4,3571
ωθεί τους εργαζόμενους στην επίτευξη υψηλών στόχων	4,1556	4,2128	4,0714
εκφράζει το όραμα της τράπεζας	3,5111	3,8511	3,8571
ενισχύει την θετική αποδοχή των στόχων	3,8889	4,1489	4,0714
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	3,9556	4,1277	4,0893
εμπνέει στους εργαζόμενους ταύτιση με το πρόσωπό του	3,0222	3,0638	3,4286
κερδίζει εμπιστοσύνη και θαυμασμό	4,3333	4,1702	4,5714
αξιοποιεί πλήρως τις δυνατότητες των εργαζομένων	4,5111	4,5957	4,6429
εμπνέει πίστη στην αποστολή του οργανισμού	3,5556	4,0426	3,8571
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	3,8556	3,9681	4,1250
ξεκαθαρίζει τί ζητά από τους εργαζόμενους	4,4667	4,6383	4,5714
θέτει στόχους και πρότυπα εργασιακής απόδοσης	3,8667	4,1064	4,0714
αναγνωρίζει την θετική υπηρεσιακή παρουσία	4,7333	4,5532	4,5000
ανταμείβει την θετική υπηρεσιακή παρουσία	4,4000	4,5319	4,2857
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	4,3667	4,4575	4,3571
επιβλέπει τις διαδικασίες	3,8000	4,0638	3,8571
αποτρέπει έγκαιρα τα λάθη	3,9778	4,1064	4,0000
λαμβάνει μέτρα για επίλυση τυχόν προβλημάτων	4,3556	4,2979	4,2857

εστιάζει στις αποκλίσεις από τους στόχους	3,2444	3,5532	3,3571
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	3,8445	4,0050	3,8750
παρακολουθεί τις αποκλίσεις από τους στόχους	3,6889	3,9787	3,6429
επεμβαίνει για την διόρθωση των αποκλίσεων	3,6444	4,1489	3,7857
παρεμβαίνει μόνο στα λάθη	2,3556	2,4468	2,8571
επιλύει μόνο τα σοβαρά προβλήματα	2,4889	2,4681	2,7857
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	3,0445	3,2606	3,2679

Πίνακας 8.13 Αποτελέσματα με βάση την υπηρεσιακή βαθμίδα των ερωτώμενων

Οι εργαζόμενοι όλων των υπηρεσιακών βαθμίδων αξιολόγησαν την συναλλακτική ηγεσία και συγκεκριμένα **το ηγετικό μοντέλο της κατά περίπτωση ανταμοιβής** ως το περισσότερο αποτελεσματικό για την παρακίνησή τους. Ακολούθως αξιολογήθηκε ως αποτελεσματικό, το ηγετικό μοντέλο **της εξατομικευμένης θεώρησης**, ενώ οι εργαζόμενοι που κατέχουν θέση στελέχους χωρίς όμως διευθυντικό ρόλο, αξιολογούν ως εξίσου σημαντικό και το ηγετικό μοντέλο της **παρακίνησης μέσω έμπνευσης**.

Αναφορικά με τα επιμέρους χαρακτηριστικά της ηγετικής συμπεριφοράς:

-οι υπάλληλοι θεωρούν ως σημαντικά για την παρακίνησή τους, την αναγνώριση της θετικής τους υπηρεσιακής παρουσίας, την αναγνώριση των ικανοτήτων τους και την πλήρη αξιοποίηση των δυνατοτήτων τους.

-τα στελέχη επιθυμούν από το διευθυντικό στέλεχος, πρωτίστως την σαφήνεια στην ανάθεση των καθηκόντων τους, ενώ θεωρούν πολύ σημαντικά και την αξιοποίηση των δυνατοτήτων τους και την αναγνώριση της επαγγελματικής τους απόδοσης

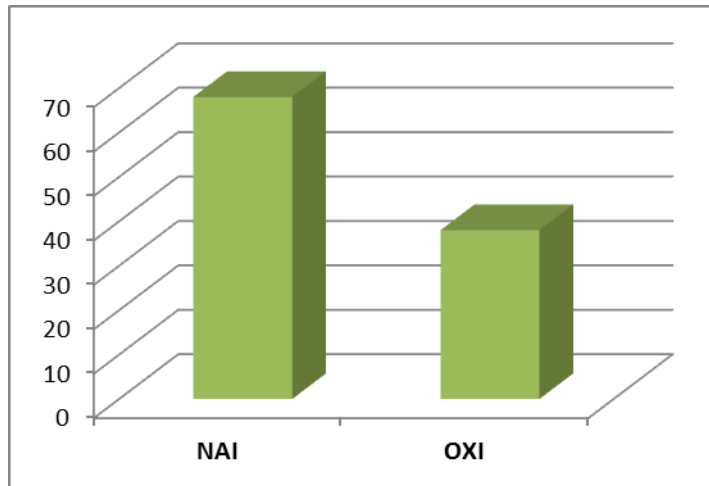
-τα διευθυντικά στελέχη, όντας επιφορτισμένα ήδη με τον ηγετικό ρόλο του επικεφαλής ενός τραπεζικού υποκαταστήματος, θεωρούν ως πρώτιστο μέλημά τους την αξιοποίηση των δυνατοτήτων των υφισταμένων τους, τη διασαφήνιση του ρόλου, των καθηκόντων τους και των απαιτήσεων που έχουν από αυτούς, καθώς και την αναγνώριση των ικανοτήτων τους.

Αναφορικά με την αποτελεσματικότητα της ηγετικής συμπεριφοράς, είναι εμφανής η σύγκλιση των απόψεων των διευθυντικών στελεχών και των υφισταμένων τους, φαινόμενο στο οποίο συνηγορεί το γεγονός ότι τα διευθυντικά στελέχη προέρχονται μέσα από τους ίδιους τους εργαζόμενους στις τράπεζες. Έχοντας υπηρετήσει σε όλες τις ιεραρχικές βαθμίδες, τα διευθυντικά στελέχη συνεπώς είναι σε θέση να κατανοήσουν ευκολότερα τις απόψεις, τις αντιλήψεις και τις επιθυμίες των υφισταμένων τους.

8.2.6 Ομαδοποίηση των ερωτώμενων με βάση την ύπαρξη ή μη, προϋπηρεσίας εκτός της τράπεζας

Το δείγμα αποτελείται από:

- 68 εργαζόμενους με προϋπηρεσία εκτός τραπεζής ($68/106 \times 100\% = 64,15\%$)
- 38 εργαζόμενους χωρίς προϋπηρεσία εκτός τραπεζής ($38/106 \times 100\% = 35,85\%$)



Διάγραμμα 8.5 Προϋπηρεσία εκτός τράπεζας

Προκειμένου να επιτευχθεί η παρακίνηση και ανάπτυξη των εργαζομένων, πιστεύετε ότι το διευθυντικό στέλεχος ενός τραπεζικού υποκαταστήματος πρέπει να:

ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ ΕΚΤΟΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ	ΝΑΙ	ΟΧΙ
Δείχνει ενδιαφέρον για κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά	4,1324	4,1053
αναγνωρίζει τις ιδιαίτερες ικανότητες κάθε εργαζόμενου	4,5000	4,4737
αναγνωρίζει τις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε εργαζόμενου	4,0294	4,0000
επενδύει στην προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων	4,2353	3,8158
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	4,2243	4,0987
αμφισβητεί την κατεστημένη κατάσταση	3,4706	2,9211
ενθαρρύνει την δημιουργικότητα	4,1765	4,1842

προωθεί την ανάπτυξη πρωτοβουλιών	4,1618	3,9737
προτείνει νέους τρόπους επίλυσης των προβλημάτων	3,9559	4,0789
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	3,9412	3,8789
αποπνέει αισιοδοξία και ενθουσιασμό	4,3235	4,2368
ωθεί τους εργαζόμενους στην επίτευξη υψηλών στόχων	4,1471	4,2105
εκφράζει το όραμα της τράπεζας	3,7941	3,5526
ενισχύει την θετική αποδοχή των στόχων	4,0882	3,9211
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	4,0882	3,9803
εμπνέει στους εργαζόμενους ταύτιση με το πρόσωπό του	3,1765	2,9474
κερδίζει εμπιστοσύνη και θαυμασμό	4,3088	4,2632
αξιοποιεί πλήρως τις δυνατότητες των εργαζομένων	4,6176	4,4737
εμπνέει πίστη στην αποστολή του οργανισμού	3,8676	3,7105
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	3,9926	3,8487
ξεκαθαρίζει τί ζητά από τους εργαζόμενους	4,6029	4,4737
θέτει στόχους και πρότυπα εργασιακής απόδοσης	4,0588	3,8947
αναγνωρίζει την θετική υπηρεσιακή παρουσία	4,6471	4,5789
ανταμείβει την θετική υπηρεσιακή παρουσία	4,4853	4,3684
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	4,4485	4,3289
επιβλέπει τις διαδικασίες	3,9706	3,8421
αποτρέπει έγκαιρα τα λάθη	4,1324	3,8684
λαμβάνει μέτρα για επίλυση τυχόν προβλημάτων	4,3824	4,2105
εστιάζει στις αποκλίσεις από τους στόχους	3,4706	3,2632

ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	3,9890	3,7961
παρακολουθεί τις αποκλίσεις από τους στόχους	3,9118	3,6316
επεμβαίνει για την διόρθωση των αποκλίσεων	4,0294	3,6316
παρεμβαίνει μόνο στα λάθη	2,5588	2,2895
επιλύει μόνο τα σοβαρά προβλήματα	2,5147	2,5263
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	3,2537	3,0198

Πίνακας 8.14 Αποτελέσματα με βάση την ύπαρξη ή μη προϋπηρεσίας εκτός τράπεζας

-Αμφότερες οι ομάδες ερωτώμενων θεωρούν ότι η συναλλακτική ηγεσία και συγκεκριμένα **το μοντέλο της κατά περίπτωση ανταμοιβής** είναι το πλέον αποτελεσματικό για την παρακίνηση και ανάπτυξη τους, συγκριτικά με τα υπόλοιπα ηγετικά μοντέλα. Οι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία εκτός της τράπεζας, το αξιολογούν ως περισσότερο αποτελεσματικό, συγκριτικά με τους εργαζόμενους χωρίς προϋπηρεσία εκτός της τράπεζας.

-Ακολουθεί **το ηγετικό μοντέλο της εξατομικευμένης θεώρησης**, το οποίο επίσης αξιολογείται ως περισσότερο αποτελεσματικό από τους εργαζόμενους με προϋπηρεσία.

-Αξιοσημείωτο είναι επίσης, ότι οι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία εκτός τράπεζας θεωρούν ότι όλα τα μοντέλα ηγετικής συμπεριφοράς μπορούν να επιτύχουν περισσότερο την παρακίνηση και ανάπτυξη τους, από αυτούς χωρίς προϋπηρεσία. Αυτό ενδεχομένως εκφράζει την μεγαλύτερη σπουδαιότητα που αποδίδουν στο πρόσωπο του διευθυντή τους οι εργαζόμενοι που έχουν προϋπηρεσία εκτός τράπεζας, διότι έχοντας εργαστεί και σε διαφορετικούς εργασιακούς χώρους έχουν αποκτήσει μια πιο ευρεία εικόνα της ηγεσίας, του μάνατζμεντ και των ιεραρχικών δομών.

-Το ηγετικό χαρακτηριστικό με την μεγαλύτερη διαφορά στην βαθμολόγηση ανάμεσα στις δύο ομάδες ερωτώμενων είναι η αμφισβήτηση της κατεστημένης κατάστασης από το διευθυντικό στέλεχος. Αν και οι αμφότερες οι ομάδες ερωτώμενων δεν το θεωρούν εξίσου σημαντικό με άλλα ηγετικά χαρακτηριστικά, εντούτοις οι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία πιστεύουν ότι το εν λόγω χαρακτηριστικό θα τους παρακινούσε περισσότερο από τους εργαζόμενους χωρίς προϋπηρεσία. Αυτό δείχνει ότι οι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία εκτός της τράπεζας αναμένουν από τον διευθυντή τους μια πιο δυναμική αντιμετώπιση των υπηρεσιακών καταστάσεων που γενικά αντιμετωπίζει.

Κεφάλαιο 9: Συμπεράσματα και προτάσεις για μελλοντική έρευνα

9.1 Συμπεράσματα

Όπως προαναφέρθηκε, μολονότι η διεθνής βιβλιογραφία συνηγορεί στην ανάδειξη της μετασχηματιστικής ηγεσίας ως την πλέον αποτελεσματική μορφή ηγεσίας (Bass, 1985; Vigoda-Gadot, 2007; Avolio, Waldman και Yammarino., 1991), ορισμένοι ερευνητές υποστηρίζουν την ενδεχομενικότητα της ηγετικής συμπεριφοράς, σύμφωνα με την οποία, οι επιτυχημένοι ηγέτες υιοθετούν στοιχεία ταυτόχρονα από την μετασχηματιστική και τη συναλλακτική ηγεσία, ανάλογα με την ιδιαιτερότητα κάθε κατάστασης (Manning, 2013; Podsakoff et al., 1993; Yammarino et al., 1998 ; Liu et al., 2011).

Τα αποτελέσματα της έρευνας στον χώρο των εργαζομένων στις ελληνικές τράπεζες κατέδειξαν **τη συναλλακτική ηγεσία** ως περισσότερο αποτελεσματική για την παρακίνηση και ανάπτυξή τους. Συγκεκριμένα **το ηγετικό μοντέλο της κατά περίπτωση ανταμοιβής** αξιολογείται από τους ερωτώμενους ως το πλέον αποτελεσματικό ηγετικό μοντέλο παρακίνησης και ανάπτυξής τους. Τόσο οι υφιστάμενοι όσο και τα ίδια τα διευθυντικά στελέχη θεωρούν ότι ο διευθυντής ενός τραπεζικού υποκαταστήματος οφείλει να θέτει με σαφήνεια τους στόχους και τα πρότυπα της υπηρεσιακής απόδοσης που αναμένει από τους υφισταμένους του, να ξεκαθαρίζει τί ακριβώς απαιτεί από αυτούς, να αναγνωρίζει και να ανταμείβει την θετική υπηρεσιακή παρουσία.

Παρόλη πάντως την εμφανή υπεροχή του ηγετικού μοντέλου της κατά περίπτωση ανταμοιβής έναντι των υπολοίπων, οι ερωτώμενοι αξιολογούν και στοιχεία από τα υπόλοιπα ηγετικά μοντέλα ως ιδιαίτερα σημαντικά για την παρακίνηση και ανάπτυξή τους, επιβεβαιώνοντας με τον τρόπο αυτό την θεωρία της ενδεχομενικότητας της ηγετικής συμπεριφοράς (Manning, 2013; Podsakoff et al., 1993; Yammarino et al., 1998 ; Liu et al., 2011).

Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι στα τραπεζικά υποκαταστήματα, υποστηρίζουν ότι το σημαντικότερο στοιχείο του ηγετικού ρόλου του διευθυντικού στελέχους είναι η αναγνώριση της θετικής υπηρεσιακής τους απόδοσης. Επίσης αξιολογούν ως ιδιαίτερα σημαντικά στοιχεία της ηγετικής συμπεριφοράς:

- την πρόθεση του διευθυντικού στελέχους για πλήρη αξιοποίηση των δυνατοτήτων τους (ηγετικό μοντέλο της εξιδανικευμένης επιρροής)
- την ικανότητά του να ξεκαθαρίζει με σαφήνεια και ακρίβεια τί ακριβώς ζητάει από τους υφισταμένους του (ηγετικό μοντέλο της κατά περίπτωση ανταμοιβής),
- την αναγνώριση των ιδιαίτερων ικανοτήτων τους (ηγετικό μοντέλο της εξατομικευμένης θεώρησης)
- την ανταμοιβή της θετικής υπηρεσιακής τους απόδοσης. (ηγετικό μοντέλο της κατά περίπτωση ανταμοιβής).

9.2 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η επιθυμία των εργαζόμενων στα τραπεζικά υποκαταστήματα για ένα συναλλακτικό ηγέτη-διευθυντή, ενδεχομένως να οφείλεται εν μέρει στην ίδια την φύση της εργασίας στις τράπεζες, η οποία εμπεριέχει έναν μεγάλο όγκο γραφειοκρατικών διαδικασιών, κανόνων και συναλλαγών, γεγονός που απαιτεί τη συνεχή καθοδήγηση των εργαζομένων από τον επικεφαλής τους και διασαφήνιση των καθηκόντων τους, στοιχεία που χαρακτηρίζουν το ηγετικό μοντέλο της κατά περίπτωση ανταμοιβής της συναλλακτικής ηγεσίας. Επίσης ενδέχεται σημαντικό ρόλο να κατέχει και η δυσχερής οικονομική κατάσταση που αντιμετωπίζουν οι ελληνικές τράπεζες (αναδιάρθρωση δημόσιου χρέους, αναγκαιότητα ανακεφαλαιοποίησης, αύξηση των μη εξυπηρετούμενων δανείων και των επισφαλειών των δανειακών χαρτοφυλακίων, μνημονιακές υποχρεώσεις), γεγονός που επιβάλλει μια πιο αμυντική και συντηρητική στάση τους απέναντι στις απαιτήσεις των πελατών.

Κρίνεται σκόπιμη συνεπώς, η μελλοντική διερεύνηση των αιτιών επικράτησης της συναλλακτικής ηγεσίας έναντι της μετασχηματιστικής στον χώρο των εργαζόμενων στα ελληνικά τραπεζικά υποκαταστήματα, καθώς και η αξιολόγηση του βαθμού συσχέτισης της με τις αναδιρθρωτικές αλλαγές που υφίσταται ο τραπεζικός χώρος στην Ελλάδα τα τελευταία έτη.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Γούναρης, Σ., (2012), Μάρκετινγκ Υπηρεσιών, Β΄ έκδοση, εκδόσεις Rosili, Αθήνα.

Μπουραντάς, Δ., (2005), Ηγεσία Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

Μπουραντάς, Δ., (2002), Μάνατζμεντ, Θεωρητικό υπόβαθρο, σύγχρονες πρακτικές, εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.

Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ., (2003) Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Alimo-Metcalfe, B., Alban-Metcalfe, J., Bradley, M., Mariathasan, J., and Samele, C., (2008), “The impact of engaging leadership on performance, attitudes to work and wellbeing at work: a longitudinal study”, *Journal of Health Organization and Management*, Vol. 22, No 6, pp 586-598.

Avolio B.J., (1999), *Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Avolio, B.J. and Bass, B.M., (1991), *The Full-Range of Leadership Development*, Center for Leadership Studies, Binghamton, NY.

Avolio, B.J., Gardner, W.L., (2005), “Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership”, *The Leadership Quarterly* 16, pp. 315-338.

Avolio, B.J., Waldman, D.A., Yammarino, F.J., (1991), “Leading in the 1990s: The Four I’s of Transformational Leadership”, *Journal of European Industrial Training*, Vol.15 No. 4, pp. 9-16

Baack, J., Carr-Ruffino N., Pelletier M., (1993), “Making It to the Top: Specific Leadership Skills ”, *Women in Management Review*, Vol.8 No.2, pp.17-23.

Bass, B.M., (1985), *Leadership and Performance beyond expectations*, Free Press, New York, NY.

Bass, B.M., (1995), "Transformational leadership redux", *Leadership Quarterly*, Vol.6, pp.463-78.

Bass, B.M., Avolio, B.J., (1990), "Developing Transformational Leadership:1992 and Beyond", *Journal of European Industrial Training*, Vol.14 No. 5, pp. 21-27.

Bass, B.M., Avolio, B.J., (1994), *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, Sage, Thousand Oaks, CA.

Bass, B.M., and Avolio, B.J., (1995), *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire, Sampler Set, Technical report, Leader Form, Rater Form, and Scoring Key for MLQ Form 5x-Short*, Center for Leadership Studies, Binghamton University, NY.

Bennis, W.G., Nanus, B., (1985), *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, Harper & Row, New York, NY.

Bourantas D., Papalexandris N., (2007), "Sex differences in Leadership: Leadership Styles and Subordinate Satisfaction", *Journal of Managerial Psychology* 5,5.

Boyatzis, R.E., (1982), *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, John Wiley & Sons, New York, NY.

Bryman A., (1992), *Charisma and Leadership in Organizations*, Sage, London.

Burke S., Collins K.M., (2001), "Gender differences in leadership styles and management skills", *Women in Management Review*, Vol.16, Number.5, pp.244-256.

Burns, J.M., (1978), *Leadership*, Harper and Row, New York, NY.

Cacciope, R., Albrecht, S., (2000), "Using 360° feedback and the integral model to develop leadership and management skills", *Leadership & Organization Development Journal*, 21/8, pp.390-404.

Coates, J., (1983), "Getting Bank Marketing to the Staff", *International Journal of Bank Marketing*, Vol.1, No 3, pp 27-35.

Collins, J., (2001), *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap...and Others Don't*, Random House, London.

Crosbie, R., (2005), "Learning the soft skills of leadership", *Industrial and commercial training*, Vol. 37 No 1, pp.45-51.

Dansereau F., Yammarino F.J., (2009), "Overview: Multi-Level Issues in Organizational Behavior and Leadership", *Multi-Level Issues in Organizational Behavior and Leadership, Research in Multi-Level Issues*, Vol.8, 1-9.

- Davis, B.L., Skube, C.J., Hellervik, L.W., Gebelein, S.H. and Sherad, J.L.,** (1996), *Successful Manager's Handbook: Development Suggestions for Today's Managers*, Personnel Decisions, Inc., Minneapolis, MN.
- De Jong P.J.J , Den Hartog N.D.,** (2007), "How leaders influence employees' innovative behaviour", *European Journal of Innovation Management*, Vol.10, No 1.
- Dingley, J.C.,** (1986), "Recent Developments in the Area of Motivation", *IMDS*, July/August.
- Dionne, D.D., Yammarino, F.J., Atwater L.E., Spangler, W.D.,** (2004), "Transformational leadership and team performance", *Journal of Organizational Change Management*, Vol.17, No.2, pp.177-193.
- Fayol, H.** (1916), *General and Industrial Management*, Pitman, London, translated by Storrs,C.
- House,R.J. and Aditya, R.N.,** (1997), "The social scientific study of leadership: quo vadis?", *Journal of Management*, Vol.23, pp. 409-73.
- Kedia L.B., Nordtvedt R., Perez L.M.,** (2002), "International Business Strategies, Decision-Making Theories, and Leadership Styles: an Integrated Framework", *CR Vol. 12(1)*, 2002.
- Kent, T.W.,** (2005) "Leading and managing: it takes two to tango", *Management Decision*, Vol.43 Nos 7/8, pp. 1010-7.
- Kets de Vries, M.F.R.,** (1989), "Prisoners of Leadership", *Human Relations*, Vol.41, No.3, pp 261-80.
- Kotter, J.P.,** (1990), *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*, The Free Press, New York, NY.
- Kotter, J.P.,** (1996), *Leading change*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA.
- Kotter, J.P.,** (2001), "What leaders really do", *Harvard Business Review*,Vol.79, pp.85-96.
- Liu, J., Liu, X., Zeng, X.,** (2011), "Does transactional leadership count for team innovativeness?", *Journal of Organizational Change Management*, Vol.24, No.3, pp.282-298.
- Manning, T.,** (2013), "A "contingent" view of leadership: 360 degree assessments of leadership behaviours in different contexts", *Industrial and Commercial Training*, Vol.45 NO 6, pp.343-351.
- Martenson, R.,** (1986), "Focus on the Retail Bank Market: Can You Trust Bank Managers' View Of It?", *International Journal of Bank Marketing*, Vol.4, No 4, pp 23-38.
- Mullins, L.J.,** (1985), "The Process of Motivation", *IMDS*, March/April.

Mumford, D.M., Caughron J.J., Friedrich T.L., (2009), “Charismatic, ideological and pragmatic leadership where we are, and where do we need to go?”, *Multi-Level Issues in Organizational Behavior and Leadership, Research in Multi-Level Issues*, Vol.8, 135-143.

Nienaber, H., (2010), “Conceptualisation of management and leadership”, *Management Decision*, Vol.48, No 5, pp. 661-675.

Oshagbemi T., Ocholi S.A., (2006), “Leadership styles and behavior profiles of managers”, *Journal of Management Development*, Vol.25, No 8, pp.748-762.

Özaralli, N., (2003), “Effects of transformational leadership on empowerment and team effectiveness”, *Leadership & Organization Development Journal*, 24/6, pp.335-344.

Pierce, T.M. and Kleiner, B.H., (2000), “Changes Affecting Leadership and its Importance in Organisations”, *Management Research News*, Vol.23, Number 7/8.

Pillai, R., Schriesheim, C.A. and Williams, E.S., (1999), “Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: a two-sample study”, *Journal of Management*, Vol.25, pp.897-933.

Podsakoff, P.M., Niehoff, B.P., MacKenzie, S.B., and Williams, M.L., (1993), “Do substitutes for leadership really substitute for leadership? An empirical examination of Kerr and Jermier’s situational leadership model”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.54 No. 1, pp.1-44.

Popper, M., Lipshitz, R., (1993), “Putting Leadership Theory to Work: A Conceptual Framework for Theory-based Leadership Development”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.14 No 7, pp.23-27.

Popper, M., Zakkai, E., (1994), “Transactional, Charismatic and Transformational Leadership: Conditions Conducive to their Predominance”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.15 No 6, pp.3-7.

Shim, S., Lusch, R.F. and Goldsberry, E., (2002), “Leadership style profiles of retail managers: personal, organizational and managerial characteristics”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol.30 No. 4, pp.186-201.

St-Onge, S., Morin, D., Bellehumeur, M. and Dupuis, F., (2009), “Manager’s motivation to evaluate subordinate performance”, *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, Vol.4 No. 3, pp.273-293.

Strang, K.D., (2005), “Examining effective and ineffective transformational project leadership”, *Team Performance Management*, Vol.11 No 3/4, pp.68-103.

Spurgeon, P. and Cragg, R., (2007), “Is it management or leadership?” *Clinician in Management*, Vol. 15, pp 123-5.

Turnbull, P.W., (1982), “The Role of the Branch Bank Manager in the Marketing of Bank Services”, *European Journal of Marketing*, Vol. 16, No. 3, pp.31-36.

Turnbull, P.W. and Wootton, C.D., (1980), ” The Bank Manager: Marketer, Salesman or Administrator? ”, *European Journal of Marketing*, Vol. 14, No. 8, pp.471-492.

Vigoda-Gadot, E., (2007), “Leadership style, organizational politics, and employees’ performance”, *Personnel Review*, Vol.36, No.5, pp 661-683.

Wang, H., Law, K.S., Hackett, R.D., Wang, D. and Chen, Z.X., (2005), “Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers’ performance and organizational citizenship behavior”, *Academy of Management Journal*, Vol.48, pp.420-32.

Woodart, G., Cassill, N., Herr, D., (1998), “The relation of management group structure to psychological climate and work motivation in a retail environment”, *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol.2, No 4, pp.304-317.

Wright, P.L., Taylor D.S., (1985), “The Implications of a Skills Approach to Leadership”, *Journal of Management Development* 4, 3.

Wright, P.L., Taylor D.S., (1984), *Improving Leadership Performance*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.

Xirasagar S., (2008), “Transformational, transactional and laissez-faire leadership among physician executives”, *Journal of Health Organization and Management*, Vol.22, No.6, pp. 599-613.

Yammarino, F.J., and Dubinsky, A.J., (1994), “Transformational leadership theory: using levels of analysis to determine boundary condition”, *Personnel Psychology*, Vol.47, pp. 787-811.

Yammarino, F.J., Spangler, W.D. and Dubinsky, A.J., (1998), “Transformational and contingent reward leadership: individual, dyad, and group levels of analysis”, *Leadership Quarterly*, Vol.9, No. 1, pp.27-54.

Yukl G.A., (1998), *Leadership in Organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Yukl G.A., (2002), *Leadership in Organizations*, 5th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Zalesnik, A., (1977),”Managers and leaders: are they different?”, *Harvard Business Review*, May-June, pp.67-78.

ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΝΤΑΞΗ ΚΑΙ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Cohen, L., Manion, L., Morrison, K., (2007), Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας, εκδόσεις ΜΕΤΑΙΧΜΙΟ (για την ελληνική γλώσσα)

Colin, R., (2010), Η έρευνα του πραγματικού κόσμου, 2^η έκδοση, εκδόσεις GUTENBERG

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ



ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

«Η σπουδαιότητα του ηγετικού ρόλου των διευθυντικών στελεχών ενός τραπεζικού υποκαταστήματος για την παρακίνηση και ανάπτυξη των εργαζομένων»

Το παρόν ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε για τις ανάγκες διεξαγωγής μίας έρευνας στο πλαίσιο της εκπόνησης σχετικής διπλωματικής εργασίας, για την ολοκλήρωση του μεταπτυχιακού προγράμματος «Διοίκηση Επιχειρήσεων». Σκοπός της έρευνας είναι να αποτυπώσει τις απόψεις εργαζομένων σε τραπεζικά υποκαταστήματα, σχετικά με τον βαθμό αποτελεσματικότητας των διαφόρων τύπων ηγετικής συμπεριφοράς των διευθυντικών στελεχών, αναφορικά με την παρακίνηση και ανάπτυξη τους.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και πρόκειται να χρησιμοποιηθεί αποκλειστικά για τις ανάγκες της συγκεκριμένης εργασίας.

Σας ευχαριστώ για την συμμετοχή σας.

ΠΑΠΑΝΑ ΦΛΩΡΑ

A. ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

1. ΦΥΛΟ

Ανδρας Γυναίκα

2. ΗΛΙΚΙΑ

18-30 31-40 41-50 51 και άνω

3. ΧΡΟΝΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ

Έως 5 έτη 5-10 έτη 11-20 έτη 21 έτη και άνω

4. ΣΠΟΥΔΕΣ

Απόφοιτος Λυκείου Πτυχιούχος ΑΕΙ/ΤΕΙ Κάτοχος Master/Διδακτορικού

5. ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ

Υπάλληλος Στέλεχος Διευθυντικό Στέλεχος

6. ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ ΕΚΤΟΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ

ΝΑΙ ΟΧΙ

B. ΗΓΕΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

Λαμβάνοντας υπ' όψη τις **ιδιαιτερές εργασιακές συνθήκες** που επικρατούν στα τραπεζικά υποκαταστήματα, αλλά και τις **ευχέρειες και τις δυνατότητες που δίνει η θέση του σε ένα διευθυντικό στέλεχος τραπεζικού υποκαταστήματος**, βαθμολογήστε τα παρακάτω ηγετικά χαρακτηριστικά του, ανάλογα με την σπουδαιότητα που πιστεύετε ότι έχουν για την **παρακίνηση και ανάπτυξη των υφισταμένων του** (η βαθμολόγηση γίνεται με κλίμακα από 1-5, όπου 1: καθόλου, 2: λίγο, 3: μέτρια, 4: πολύ, 5: πάρα πολύ).

Προκειμένου να επιτευχθεί η παρακίνηση και ανάπτυξη των εργαζομένων, πιστεύετε ότι το διευθυντικό στέλεχος ενός τραπεζικού υποκαταστήματος πρέπει να:

	<u>Καθόλου</u>	<u>Λίγο</u>	<u>Μέτρια</u>	<u>Πολύ</u>	<u>Πάρα πολύ</u>
1. δείχνει ενδιαφέρον για κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά	1	2	3	4	5
2. αναγνωρίζει τις ιδιαίτερες ικανότητες κάθε εργαζόμενου	1	2	3	4	5
3. αναγνωρίζει τις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε εργαζόμενου	1	2	3	4	5
4. επενδύει στην προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων	1	2	3	4	5
5. αμφισβητεί την κατεστημένη κατάσταση	1	2	3	4	5
6. ενθαρρύνει την δημιουργικότητα	1	2	3	4	5
7. προωθεί την ανάπτυξη πρωτοβουλιών	1	2	3	4	5
8. προτείνει νέους τρόπους επίλυσης των προβλημάτων	1	2	3	4	5
9. αποπνέει αισιοδοξία και ενθουσιασμό	1	2	3	4	5
10. ωθεί τους εργαζόμενους στην επίτευξη υψηλών στόχων	1	2	3	4	5
11. εκφράζει το όραμα της τράπεζας	1	2	3	4	5
12. ενισχύει την θετική αποδοχή των στόχων	1	2	3	4	5
13. εμπνέει στους εργαζόμενους ταύτιση με το πρόσωπό του	1	2	3	4	5
14. κερδίζει εμπιστοσύνη και θαυμασμό	1	2	3	4	5
15. αξιοποιεί πλήρως τις δυνατότητες των εργαζομένων	1	2	3	4	5
16. εμπνέει πίστη στην αποστολή του οργανισμού	1	2	3	4	5

17. ξεκαθαρίζει τί ζητά από τους εργαζόμενους	1	2	3	4	5
18. θέτει στόχους και πρότυπα εργασιακής απόδοσης	1	2	3	4	5
19. αναγνωρίζει την θετική υπηρεσιακή παρουσία	1	2	3	4	5
20. ανταμείβει την θετική υπηρεσιακή παρουσία	1	2	3	4	5
21. επιβλέπει τις διαδικασίες	1	2	3	4	5
22. αποτρέπει έγκαιρα τα λάθη	1	2	3	4	5
23. λαμβάνει μέτρα για επίλυση τυχόν προβλημάτων	1	2	3	4	5
24. εστιάζει στις αποκλίσεις από τους στόχους	1	2	3	4	5
25. παρακολουθεί τις αποκλίσεις από τους στόχους	1	2	3	4	5
26. επεμβαίνει για τη διόρθωση των αποκλίσεων	1	2	3	4	5
27. παρεμβαίνει μόνο στα λάθη	1	2	3	4	5
28. επιλύει μόνο τα σοβαρά προβλήματα	1	2	3	4	5