

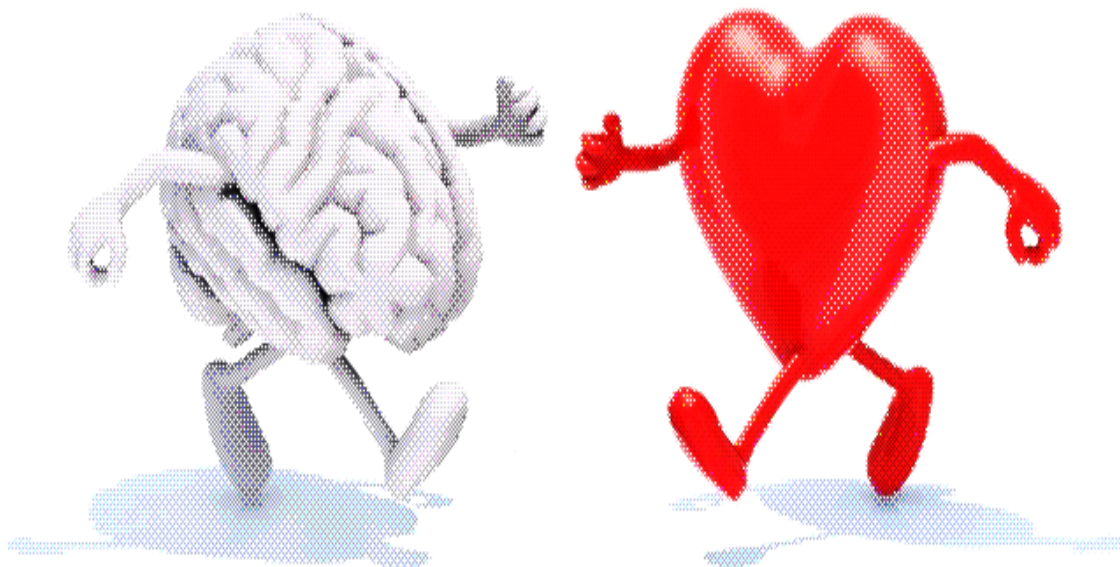


ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΑΚΗΣ
ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ



**ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ MANAGEMENT : ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ
ΕΦΑΡΜΟΓΗ - CASE STUDY ΤΡΑΠΕΖΑ EUROBANK ERB**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ : ΝΤΟΥΝΤΟΥΛΑΚΗ ΕΛΕΝΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΔΡ. ΘΕΟΔΟΣΙΟΣ ΠΑΛΑΣΚΑΣ

ΑΘΗΝΑ, ΑΠΡΙΛΙΟΣ 2018

ΔΗΛΩΣΗ ΓΙΑ COPYRIGHT

Copyright © Ελένη Ντουντουλάκη, 2018.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν το συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευτεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Παντείου Πανεπιστημίου.

Περίληψη

Η μελέτη της συναισθηματικής νοημοσύνης σε συνδυασμό με το μάνατζμεντ αποτελεί μία αρκετά δελεαστική προσέγγιση, μιας και προσεγγίζει τα συναισθήματα, τα οποία είχαν παραγκωνιστεί σημαντικά τα προηγούμενα χρόνια, στο βωμό της εργασίας με αποκλειστικό σκοπό το κέρδος.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής είναι να εξετάσει τα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης και ηγετικών ικανοτήτων των υπάλληλων και των μάνατζερ στην τράπεζα Eurobank ERB, να ερευνήσει τη σχέση των δύο παραπάνω μεταβλητών με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος καθώς και να εξεταστεί το στυλ ηγεσίας που ακολουθείται. Τέλος, επιδιώκεται να προσδιοριστεί αν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ηγεσίας για τα στελέχη της τράπεζας.

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για την μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι το Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue-SF), ενώ για την μέτρηση της ηγεσίας είναι το Multifactor Leadership Questionnaire– M.L.Q (5X – Short) και στους δύο τύπους που κυκλοφορεί, αυτοαναφοράς για όσους κατέχουν θέση προϊσταμένου και εκτίμησης για όσους αξιολογούν τους προϊσταμένους τους. Το δείγμα της παρούσας μελέτης αποτέλεσαν 95 υπάλληλοι της τράπεζας Eurobank ERB οι οποίοι απάντησαν στο ερωτηματολόγιο της συναισθηματικής νοημοσύνης, οι 42 από τους οποίους είναι μάνατζερ ενώ οι υπόλοιποι 53 είναι υπάλληλοι χωρίς υφισταμένους. Ανάλογα με τη θέση που κατέχουν οι εργαζόμενοι, συμπλήρωσαν και το αντίστοιχο ερωτηματολόγιο της ηγεσίας. Η ανάλυση των αποτελεσμάτων έγινε με τη χρήση του SPSS25.

Τα αποτελέσματα της έρευνας αποδεικνύουν ότι οι υπάλληλοι της τράπεζας έχουν μέτρια προς υψηλά επίπεδα συναισθηματικών και ηγετικών ικανοτήτων. Τόσο η συναισθηματική νοημοσύνη όσο και η ηγεσία στην τράπεζα φάνηκε να εξαρτάται από το φύλο του ατόμου. Σύμφωνα με τις απαντήσεις των προϊσταμένων, η ηγεσία που ακολουθείται είναι η μετασχηματική ηγεσία ενώ σύμφωνα με τις απαντήσεις των υφισταμένων η ηγεσία προς αποφυγή. Τέλος, για το δείγμα μας δεν προκύπτει στατιστικά σημαντική σχέση συναισθηματικής νοημοσύνης και ηγεσίας.

Λέξεις κλειδιά: Συναισθηματική νοημοσύνη, Μάνατζμεντ, Ηγεσία, Στυλ ηγεσίας, τράπεζα

Abstract

The study of emotional intelligence in combination with management is a very attractive approach, as it tackles with the senses, which had been significantly underestimated in the previous years where the unique purpose of working was the profitability.

The purpose of this dissertation is to examine the level of emotional intelligence and the leadership ability of the workers at Eurobank ERB, to examine the relationship of these two variables with the demographic characteristics of our sample and furthermore to investigate the leadership style that is being followed. In addition, by contacting this investigation we would like to determine whether there is a positive correlation between emotion intelligence and leadership.

The questionnaire that we were used in order to examine emotional intelligence is the Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue-SF) and the questionnaire that we were used to examine leadership is Multifactor Leadership Questionnaire– M.L.Q (5X – Short) in both types, self-rating form for supervisors and rater form for employees, in order to evaluate their supervisor. The sample of this survey consists of 95 employees of Eurobank ERB in Greece that answer the questionnaire about emotional intelligence, 42 of whom are supervisors and the remaining 53 are employees without subordinates. The form of the questionnaire about leadership that they answered depends on their position. The analysis was performed by using SPSS25.

The results of the survey depict a medium to high level of emotional intelligence and leadership ability. It was found that emotional intelligence and leadership depend on the gender of the person. According to the results stemming from the answers of the supervisors, the leadership style that is being followed is the Transformational leadership contrast to the answers of the employees without subordinates, who believe that the leadership style that is being followed is the Laisser faire leadership style. Last but not least, in our investigation there is no positive correlation between emotional intelligence and leadership.

Key words: Emotional intelligence, Management, Leadership, Leadership style, bank

Ευχαριστίες

Η συγγραφή της παρούσας διπλωματικής σε συνδυασμό με τη καθημερινότητα και τις απαιτήσεις της εργασίας μου, αποτέλεσε για μένα μία επίπονη αλλά συνάμα συναρπαστική εμπειρία. Στην ολοκλήρωση της συνέβαλλαν κάποιοι άνθρωποι και τους οποίους θα ήθελα να ευχαριστήσω ειλικρινά.

Πρώτα απ' όλα, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου κ. Θεοδόσιο Παλάσκα για την δυνατότητα που μου έδωσε να εκτελέσω τη συγκεκριμένη διπλωματική, την υπομονή του, τα περιθώρια που μου άφησε να λειτουργήσω καθώς και την υποστήριξη του ως επιβλέπων της παρούσας διπλωματικής.

Ευχαριστίες αναμφίβολα οφείλω σε όλους τους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών, για την προσπάθεια που κατέβαλλαν όλη τη χρονιά και τη συνεχή προσπάθεια που καταβάλλουν, με όλες τις δυσκολίες της εποχής μας, να μας «πάνε ένα βήμα παρακάτω» και να μας μεταλαμπαδεύσουν τη γνώση τους.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ στους συμφοιτητές μου, για τη χρονιά που μοιραστήκαμε, με κάποιους από τους οποίους ήρθα λίγο πιο κοντά και πραγματικά απόλαυσα τη συνεργασία μου μαζί τους.

Θα ήταν παράληψη να μην ευχαριστήσω όλους τους συναδέλφους που διέθεσαν λίγο από τον πολύτιμο χρόνο τους, ώστε να συμπληρώσουν τα ερωτηματολόγια. Χωρίς τη δική τους συνεργασία δε θα μπορούσε να ολοκληρωθεί αυτή η έρευνα.

Ευχαριστώ την Αλεξάνδρα γιατί ήταν η αφορμή να παρακολουθήσω το συγκεκριμένο μεταπτυχιακό, τη Σοφία και τη Δήμητρα για τη βοήθεια τους.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κάθε αναγνώστη που για οποιονδήποτε λόγο ενδιαφέρθηκε για την εργασία μου και να του επισημάνω ότι οποιοδήποτε λάθος ή παράληψη βαραίνει εμένα προσωπικά και δεν έγινε εκούσια.

**Στην οικογένειά μου
για όσα μου έχει προσφέρει
και συνεχίζει να μου προσφέρει**

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	3
Abstract.....	4
Ευχαριστίες.....	5
Σελίδα αφιέρωσης.....	6
Περιεχόμενα.....	7
Κατάλογος Πινάκων.....	10
Κατάλογος διαγραμμάτων.....	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	
1.1 Εισαγωγή.....	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	
2. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	
2.1 Μάνατζμεντ, ορισμός.....	14
2.1.1 Ιστορική αναδρομή, Επιστημονική βάση του Μάνατζμεντ.....	14
2.1.2 Το μάνατζμεντ στην σύγχρονη εποχή.....	15
2.2 Οι Λειτουργίες του Μάνατζμεντ.....	16
2.2.1 Λήψη αποφάσεων.....	17
2.3 Τα χαρακτηριστικά του μάνατζερ.....	17
2.4 Η θεωρία του X και του Ψ.....	18
2.5 Ο αποτελεσματικός μάνατζερ.....	18
2.5.2 Η σημασία του μάνατζμεντ για την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων.....	19
2.5.3 Λειτουργία ομάδας και επίτευξη στόχων επιχείρησης.....	20
2.6 Μάνατζμεντ μέσω στόχων.....	20
2.6.1 Η Swot Ανάλυση σε κάθε επιχείρηση.....	20
2.7 Μάνατζμεντ και Ηγεσία.....	21
2.7.1 Στυλ ηγεσίας.....	21
2.7.2 Η μετάδοση της ψυχικής διάθεσης.....	23
2.8 Τράπεζες, χαρακτηριστικά, σκοπός, έλεγχοι.....	23
2.8.1 Το μάνατζμεντ στον τραπεζικό χώρο.....	24

2.8.2 Κίνδυνοι που διατρέχουν οι τράπεζες.....	24
2.9 Σχέση μάνατζμεντ και συναισθηματικών ικανοτήτων στην τράπεζα και σε κάθε επιχείρηση.....	25

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3. ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

3.1 Συναισθηματική νοημοσύνη ορισμός.....	27
3.1.1 Το τετραπλό μοντέλο Mayor Salovey.....	27
3.1.2 Η συναισθηματική νοημοσύνη για το Daniel Goleman.....	28
3.2 Από τον δείκτη νοημοσύνης στο δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης.....	28
3.2.1 Γκάρντνερ : Η Θεωρία των Πολλαπλών Ευφυών.....	29
3.2.2 Γιατί η συναισθηματική νοημοσύνη είναι πιο σημαντική από το δείκτη νοημοσύνης.....	29
3.3 Τα συναισθήματα στην εργασία.....	30
3.3.1 Διαχείριση συναισθημάτων.....	31
3.4 Τα χαρακτηριστικά των ανθρώπων με Συναισθηματική νοημοσύνη.....	32
3.5 Μετρώντας την συναισθηματική νοημοσύνη.....	32

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4. CASY STUDY Eurobank ERB A.E.

4.1 Η τράπεζα Eurobank Erb.....	34
4.2 Η ηγεσία στην τράπεζα.....	35
4.2.1 Αλλαγή του μοντέλου λειτουργίας και προσαρμογή στις σύγχρονες συνθήκες.....	35
4.2.2 Προσέγγιση βάσει αναγκών.....	36
4.3 Μέθοδος και στατιστικά εργαλεία ανάλυσης.....	36
4.3.1 Τα ερωτηματολόγια της έρευνας.....	37
4.4 Περιγραφή δείγματος.....	38
4.4.1 Δημογραφικά στοιχεία του δείγματος.....	38
4.5 Ερωτηματολόγιο συναισθηματικής νοημοσύνης - Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue-SF).....	44
4.5.1 Περιγραφική στατιστική συναισθηματικής νοημοσύνης.....	46
4.5.2 Έλεγχοι βασικών υποθέσεων για την συναισθηματική νοημοσύνη.....	49

4.6 Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο της ηγεσίας Multifactor Leadership Questionnaire– M.L.Q (5X – Short).....	50
4.6.1 Περιγραφική στατιστική ηγεσίας.....	51
4.6.2 Έλεγχοι βασικών υποθέσεων για την ηγεσία.....	51
4.6.3 Περιγραφικά χαρακτηριστικά ερωτηματολογίου ηγεσίας για όσους κατέχουν θέση προϊσταμένου.....	52
4.6.3.1 Έλεγχοι βασικών υποθέσεων για την ηγεσία για όσους κατέχουν θέση προϊσταμένου.....	53
4.7 Διερεύνησή του στυλ ηγεσίας που υιοθετείται, ερωτηματολόγια προϊσταμένων.....	53
4.7.1 Εξετάζοντας την Μετασχηματική ηγεσία για τους προϊσταμένους που απάντησαν στην έρευνα.....	54
4.7.2 Εξετάζοντας την Συναλλακτική - Διεκπεραιωτή ηγεσία για τους προϊσταμένους που απάντησαν στην έρευνα.....	56
4.7.3 Εξετάζοντας την προς Αποφυγή ηγεσία - Laissez-faire Leadership για τους προϊσταμένους που απάντησαν στην έρευνα.....	57
4.8 Διερεύνησή του στυλ ηγεσίας που υιοθετείται – ερωτηματολόγια υφισταμένων.....	57
4.8.1 Εξετάζοντας την Μετασχηματική ηγεσία από τα ερωτηματολόγια των υφισταμένων.....	58
4.8.2 Εξετάζοντας την Συναλλακτική - Διεκπεραιωτή ηγεσία από τα ερωτηματολόγια των υφισταμένων.....	60
4.8.3 Εξετάζοντας την ηγεσία προς αποφυγή από τα ερωτηματολόγια των υφισταμένων.....	61
4.9 Σχέση συναισθηματικής νοημοσύνης και ηγεσίας.....	62
4.10 Συμπεράσματα.....	62
4.11 Περιορισμοί.....	62
4.12 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	63
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	64
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	68

Κατάλογος πινάκων

4.1 Δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's Alpha για ερωτηματολόγιο συναισθηματικής νοημοσύνης.....	45
4.2 Περιγραφικά χαρακτηριστικά συναισθηματικής νοημοσύνης.....	46
4.3 Μέσοι όροι κάθε ερώτησης και συνολικός μέσος όρος για τον συναισθηματικό παράγοντα Ενημερία.....	46
4.4 Μέσοι όροι κάθε ερώτησης και συνολικός μέσος όρος για τον συναισθηματικό παράγοντα Αυτοέλεγχο.....	47
4.5 Μέσοι όροι κάθε ερώτησης και συνολικός μέσος όρος για τον συναισθηματικό παράγοντα Συναισθηματικότητα.....	47
4.6 Μέσοι όροι κάθε ερώτησης και συνολικός μέσος όρος για τον συναισθηματικό παράγοντα Κοινωνικότητα.....	48
4.7 Δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's Alpha για το ερωτηματολόγιο της ηγεσίας Reliability Statistics.....	51
4.8 Περιγραφικά χαρακτηριστικά ηγεσίας.....	51
4.9 Περιγραφικά χαρακτηριστικά ηγεσίας 2.....	52
4.10 Μέσοι όροι κάθε ερώτησης και συνολικός μέσος όρος για την μέτρηση της εξιδανικευμένης επιρροής.....	54
4.11 Μέσοι όροι κάθε ερώτησης και συνολικός μέσος όρος για την μέτρηση της εξιδανικευμένης επιρροής- συμπεριφοράς.....	54
4.12 Μέσοι όροι κάθε ερώτησης και συνολικός μέσος όρος για την μέτρηση της εμπυχωτικής κινητοποίησης.....	54
4.13 Μέσοι όροι κάθε ερώτησης και συνολικός μέσος όρος για την μέτρηση της διανοητικής διέγερσης.....	55
4.14 Μέσοι όροι κάθε ερώτησης και συνολικός μέσος όρος για την μέτρηση της εξατομικευμένης εξέτασης.....	55
4.15 Μέσοι όροι κάθε ερώτησης και συνολικός μέσος όρος για την μέτρηση της έκτακτης ανταμοιβής.....	56
4.16 Μέσοι όροι κάθε ερώτησης και συνολικός μέσος όρος για την μέτρηση της ενεργητικής διαχείρισης.....	56
4.17 Μέσοι όροι κάθε ερώτησης και συνολικός μέσος όρος για την μέτρηση της παθητικής διαχείρισης.....	56
4.18 Μέσοι όροι κάθε ερώτησης και συνολικός μέσος όρος για την μέτρηση της προς αποφυγή ηγεσίας.....	57

4.19 Μέσοι όροι κάθε ερώτησης και συνολικός μέσος όρος για την μέτρηση της εξιδανικευμένης επιρροής.....	58
4.20 Μέσοι όροι κάθε ερώτησης και συνολικός μέσος όρος για την μέτρηση της εξιδανικευμένης επιρροής-συμπεριφοράς.....	58
4.21 Μέσοι όροι κάθε ερώτησης και συνολικός μέσος όρος για την μέτρηση της εμπυχωτικής κινητοποίησης.....	58
4.22 Μέσοι όροι κάθε ερώτησης και συνολικός μέσος όρος για την μέτρηση της διανοητικής διέγερσης.....	59
4.23 Μέσοι όροι κάθε ερώτησης και συνολικός μέσος όρος για την μέτρηση της εξατομικευμένης εξέτασης.....	59
4.24 Μέσοι όροι κάθε ερώτησης και συνολικός μέσος όρος για την μέτρηση της έκτακτης ανταμοιβής.....	60
4.25 Μέσοι όροι κάθε ερώτησης και συνολικός μέσος όρος για την μέτρηση της ενεργειακής διαχείρισης.....	60
4.26 Μέσοι όροι κάθε ερώτησης και συνολικός μέσος όρος για την μέτρηση της παθητικής διαχείρισης.....	60
4.27 Μέσοι όροι κάθε ερώτησης και συνολικός μέσος όρος για την μέτρηση της προς αποφυγή ηγεσίας.....	61

Κατάλογος διαγραμμάτων

4.1 Ποσοστό ερωτηθέντων ανάλογα με το φύλο.....	39
4.2 Ποσοστό ερωτηθέντων ανάλογα με την ηλικία.....	40
4.3 Ποσοστό ερωτηθέντων ανάλογα με την οικογενειακή κατάσταση.....	41
4.4 Ποσοστό ερωτηθέντων ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης.....	42
4.5 Ποσοστό ερωτηθέντων ανάλογα με τη θέση τους στην τράπεζα.....	43
4.6 Ποσοστό ερωτηθέντων ανάλογα με την εργασιακή εμπειρία.....	44

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1 . ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το περιβάλλον στο οποίο ζούμε χαρακτηρίζεται από συνεχείς μεταβολές. Την τελευταία δεκαετία ωστόσο, βρισκόμαστε κάτω από πρωτόγνωρες συνθήκες, εν μέσω οικονομικής κρίσης, οι οποίες μεταξύ άλλων έχουν διαφοροποιήσει τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων, ενώ αρκετές φορές έχουν προκαλέσει σημαντική ζημιά στις επιχειρήσεις. Η ραγδαία ταχύτητα με την οποία πραγματοποιούνται σήμερα οι μεταβολές στο επιχειρηματικό περιβάλλον, καθιστά απαραίτητο ένα νέο τρόπο σκέψης προσαρμοσμένο στις μεταβολές αυτές. Μάλιστα, επιτυχημένες φαίνονται να είναι οι επιχειρήσεις που κατάφεραν να προσαρμοστούν και να ακολουθήσουν τις αλλαγές της εποχής.

Κι επειδή ο ρυθμός με τον οποίο πραγματοποιούνται οι μεταβολές προβλέπεται να εξακολουθήσει να είναι έντονος και συνεχής και στο μέλλον, η μορφή των επιχειρήσεων θα πρέπει να εξακολουθήσει να εξελίσσεται αντίστοιχα και παράλληλα θα εξελίσσονται και τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων που τις απαρτίζουν.

Πρωτεύοντα ρόλο σε κάθε επιχειρηματική προσαρμογή, κατέχει το μάνατζμεντ των επιχειρήσεων, το οποίο είναι σημαντικό να αξιοποιήσει τις διαθέσιμες γνώσεις, το ανθρώπινο κεφάλαιο και την καινοτόμο επιχειρηματικότητά, ώστε να εξασφαλίσει τη συνέχεια και τη λειτουργία των επιχειρήσεων στις διεθνείς αγορές. Συνεπακόλουθα, οι μάνατζερ πρώτα απ' όλα, οφείλουν να είναι συνοδοιπόροι στις αλλαγές και στη συνέχεια να συντελούν στην εξέλιξη και ανάπτυξη ολόκληρου του προσωπικού τους. Να υιοθετούν το κατάλληλο στυλ ηγεσίας, να αντιλαμβάνονται τις ανάγκες του προσωπικού τους και να τοποθετούν στόχους που θα γίνουν πραγματικότητα από τους κατάλληλους ανθρώπους.

Ταυτόχρονα, ο κόσμος των επιχειρήσεων έχει αρχίσει να αντιλαμβάνεται πόσο σημαντική είναι η συναισθηματική ικανότητα για την επιτυχία του οργανισμού. Εργαζόμαστε σε ένα περιβάλλον γεμάτο συναισθήματα που παρέχουν πληροφορίες, στα οποία αν δώσουμε την απαραίτητη προσοχή, μπορούν να είναι χρήσιμα και προσαρμόσιμα σε όλους τους τομείς και ιδιαίτερα στην ηγεσία. (Peter Salovey, 2010).

Κατ' αυτόν τον τρόπο, ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις εστιάζουν στην ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης του προσωπικού τους, συχνά εκπαιδεύοντάς το, πιστεύοντας ότι αυτό θα οδηγήσει στον περιορισμό των συγκρούσεων στο χώρο της εργασίας και στην ζητούμενη αύξηση της παραγωγικότητάς τους.

Προς την ίδια κατεύθυνση κινείται και ο τραπεζικός χώρος και συγκεκριμένα η τράπεζα Eurobank Erb, η οποία αποτελεί μελέτη περίπτωσης στην παρούσα διπλωματική. Εξαιτίας της πληγής που έχει δεχτεί τα τελευταία έτη και του συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος που λειτουργεί, δίνει ιδιαίτερη έμφαση στο μάνατζμεντ που θα κάνει εφικτή την επίτευξη των στόχων της. Ταυτόχρονα, αναγνωρίζοντας τη σημασία των συναισθηματικών ικανοτήτων του προσωπικού της, αναλαμβάνοντας να το εκπαιδεύσει προς την κατεύθυνση αυτή.

“An objective without a plan is a dream”

(Douglas Mc Gregor)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

2.1 Μάνατζμεντ, ορισμός

Πριν ξεκινήσουμε οποιαδήποτε αναφορά χρήζει να ορίσουμε τι είναι το μάνατζμεντ, η έκταση και η σημασία του οποίου είναι τεράστια και ιδιαίτερα σημαντική στις μέρες μας. Προσπαθώντας να ορίσουμε τι είναι μάνατζμεντ θα βρούμε διάφορες αναφορές. Τον πιο απλό ορισμό μας δίνει η Mary Parker Follett αναφέροντας ως μάνατζμεντ την τέχνη του να φέρνεις τα επιθυμητά αποτελέσματα μέσω των ανθρώπων. Για τον Henri Fayol το να διοικείς σημαίνει να προβλέπεις, να σχεδιάζεις, να οργανώνεις, να εντέλλεσαι, να συντονίζεις και να ελέγχεις. Σύμφωνα με τον Koontz μάνατζμεντ είναι η τέχνη να φέρνεις εις πέρας τα επιθυμητά αποτελέσματα μέσα από οργανωμένες ομάδες ανθρώπων. Για τον F.W. Taylor Μάνατζμεντ είναι η τέχνη του να γνωρίζεις τι θες να φέρεις εις πέρας και να το βλέπεις να ολοκληρώνεται με τον καλύτερο και οικονομικότερο τρόπο. Ο George R Terry ορίζει το Μάνατζμεντ ως μια ξεχωριστή διαδικασία που αποτελείται από τον προγραμματισμό, την οργάνωση, την ενεργοποίηση και τον έλεγχο, όπου αξιοποιείται σε κάθε στάδιο η επιστήμη και η τέχνη για να επιτευχθούν προκαθορισμένοι στόχοι. Σύμφωνα με τον John Mee μάνατζμεντ είναι η τέχνη του να εξασφαλίζεις τα μέγιστα αποτελέσματα με την μικρότερη προσπάθεια, ώστε να επιτύχεις τη μέγιστη ευημερία και ευτυχία τόσο για τον εργαζόμενο όσο και για τον εργοδότη και ταυτόχρονα να παράγεις το καλύτερο δυνατό.

Συνοψίζοντας τους παραπάνω ορισμούς, Μάνατζμεντ θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι η δραστηριότητα κατά την οποία εργάζεται κανείς μαζί και μέσω άλλων ανθρώπων, για την ολοκλήρωση τόσο των στόχων της επιχείρησης όσο και των στόχων των ατόμων που εργάζονται σε αυτήν. Το μάνατζμεντ επομένως, είναι ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η καθοδήγηση και ο έλεγχος των πόρων και του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού, με τέτοιο τρόπο, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι με όσο το δυνατόν πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο. (Αλεξανδρή, 2011) Ο ασκών μάνατζμεντ είναι το άτομο, μέλος μιας οργανωμένης ομάδας, το οποίο έχει την εξουσία και τη ευθύνη να προβαίνει σε διοικητικές ενέργειες για την αξιοποίηση των συντελεστών της παραγωγής και την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων. Τα βασικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν το μάνατζμεντ είναι η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα. Η αποδοτικότητα αναφέρεται στη σχέση των εισροών και των εκροών ενώ η αποτελεσματικότητα αναφέρεται στα μέσα και στην ολοκλήρωση των στόχων της επιχείρησης (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2007)

2.1.1 Ιστορική αναδρομή, Επιστημονική βάση του Μάνατζμεντ

Αν και το μάνατζμεντ παρατηρείται από την αρχαιότητα, η συστηματική οργάνωση της γνώσης του, ξεκίνησε στις αρχές του 20^{ου} αιώνα. Ο Frederic Taylor υπήρξε ένας από τους θεμελιωτές της οργάνωσης και της διοίκησης και με το σύγγραμμά του «Αρχές επιστημονικού Μάνατζμεντ» που δημοσιεύτηκε το 1910 στις Η.Π.Α. θεωρείται ο πατέρας του μάνατζμεντ. Επικεντρώθηκε στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων

μέσω της έξυπνης εργασίας, η οποία θα εξασφαλίσει υψηλούς μισθούς αλλά και υψηλά κέρδη. Οι εργαζόμενοι και οι εργοδότες πρέπει να εστιάσουν την προσοχή τους στην αύξηση των κερδών μέσα σε κλίμα κατανόησης και καλής συνεργασίας και να πάψουν να θεωρούν την διανομή των κερδών κυρίαρχο πρόβλημα. Στη συνέχεια ο Henri Fayol, πατέρας της θεωρίας της διοίκησης, έδωσε μεγάλη έμφαση στα υψηλά ιεραρχικά επίπεδα της οργανωτικής και διοικητικής πυραμίδας και ανέλυσε τα καθήκοντα των διοικητικών στελεχών. Όρισε ως επιχειρησιακές λειτουργίες τις διάφορες ενέργειες και δραστηριότητες που εκτελούνται σε μία επιχείρηση όπως η τεχνική, η εμπορική, η χρηματοοικονομική, η ασφάλεια (προστασία των εργαζομένων και της περιούσιας), η λογιστική και συμπεριέλαβε και τις λειτουργίες της διοίκησης ήτοι του σχεδιασμού, της πρόβλεψης, της οργάνωσης, της διεύθυνσης των ανθρώπων, του συντονισμού και του ελέγχου.

Ως εκπρόσωπος της κλασικής θεωρίας ο Max Weber έδωσε ιδιαίτερη έμφαση στο διοικητικό φαινόμενο. Η γραφειοκρατία, δηλαδή η διοίκηση μέσω των γραφείων, αποτελεί μέσο για την άσκηση ελέγχου πάνω στους ανθρώπους και ανταποκρίνεται στις ανάγκες των μεγάλων και πολύπλοκων επιχειρήσεων. Τα βασικά χαρακτηριστικά της είναι οι στενά καθορισμένες αρμοδιότητες, οι αυστηροί κανόνες και η εφαρμογή του ιεραρχικού συστήματος οργάνωσης. Ο Henry Gantt συνεργάτης του Taylor υπογράμμισε την ανάγκη διοίκηση και εργαζόμενοι να συνεργαστούν. Το 1920 εμφανίστηκε το κίνημα των ανθρωπίνων σχέσεων με κύριους εκπρόσωπους τους Elton Mayo και Fritz Roethlisberger οι οποίοι ουσιαστικά αμφισβητούσαν τη θεωρία του Taylor και των οπαδών του, ενώ ενδιαφέρονταν για τις κοινωνικές ανάγκες των εργαζομένων. Θεωρούσαν ότι το επιστημονικό μάνατζμεντ μεταχειρίζονταν τους ανθρώπους ως εξαρτήματα μηχανής απαιτώντας τυποποιημένες κινήσεις και μεθόδους και ότι αν οι επιχειρήσεις επέτρεπαν στους εργαζόμενους την ενεργό συμμετοχή τους στην εργασία, το ηθικό τους θα βελτιωνόταν, θα ήταν πιο πρόθυμοι για συνεργασία και η παραγωγικότητα τους θα αυξανόταν.

2.1.2 Το μάνατζμεντ στην σύγχρονη εποχή

Το παλιό μοντέλο διοίκησης περιλάμβανε την στενή εποπτεία των προϊσταμένων ενώ οι εργαζόμενοι απολάμβαναν οικονομικές και υλικές αμοιβές. Καθώς όμως επήλθε η πρόοδος της τεχνολογίας και της επιστήμης γενικότερα, ένα τέτοιο μοντέλο διοίκησης κρίθηκε ανεπαρκές. Όπως είπαμε η σημερινή εποχή χαρακτηρίζεται από συνεχείς μεταβολές ενώ το περιβάλλον είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικό. Το μάνατζμεντ επομένως αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά πεδία της ανθρώπινης δραστηριότητας, μιας και η πολυπλοκότητα της εποχής, η παγκοσμιοποίηση και ιδιαίτερα η παρουσία μεγάλων και σύνθετων οργανισμών, δημιούργησαν την ανάγκη καλύτερου σχεδιασμού και οργάνωσης του εργατικού δυναμικού ώστε να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Το σύγχρονο μάνατζμεντ, εφαρμόζεται ανάλογα με την περίσταση και είναι προσαρμοσμένο στις παγκόσμιες αλλαγές οι οποίες συμβαίνουν καθημερινά και αναπόφευκτα μας επηρεάζουν. Ταυτόχρονα συνδυάζει αρχές από διάφορες επιστήμες όπως την οικονομική επιστήμη, την κοινωνιολογία, την ψυχολογία, την ανθρωπολογία, την στατιστική κτλ. Κάθε επιστήμη, ωστόσο, φαίνεται να αντιλαμβάνεται το μάνατζμεντ διαφορετικά. Οι οικονομολόγοι, για παράδειγμα, βλέπουν το μάνατζμεντ από την πλευρά της παραγωγής ενώ οι κοινωνιολόγοι ως μία ομάδα ατόμων. Όλες όμως οι διαφορετικές αντιλήψεις για το τι είναι μάνατζμεντ έφεραν στην επιφάνεια νέες ιδέες, διαθέσιμες να

τεθούν σε εφαρμογή από τους σύγχρονους οργανισμούς. Άλλωστε, όπως θα δούμε οι αρχές του μάνατζμεντ είναι ευέλικτες από τη φύση τους και προσαρμοζόμενες στο περιβάλλον που ένας οργανισμός λειτουργεί. Οι αρχές αυτές μάλιστα, μπορεί να εξαρτώνται από τον τόπο, το χρόνο την κουλτούρα κτλ. που το μάνατζμεντ λαμβάνει χώρα.

Αξίζει να σημειωθεί ότι στη σύγχρονη εποχή, μεγάλη έμφαση δίνεται και στο Risk management ή αλλιώς διαχείριση κινδύνου. Ως κίνδυνος ορίζεται η πιθανότητα να υποστεί η επιχείρηση ζημιά. Η πιθανότητα δηλαδή, να συμβεί κάποιο απρόσμενο συμβάν το οποίο θα εκτροχιάσει την επιχείρηση από το σκοπό της. Η αυξημένη αυτή πιθανότητα λόγω και της συνεχώς μεταβαλλόμενης εποχής που διανύουμε, λαμβάνεται σοβαρά υπόψη και προγραμματίζονται όλες οι ενέργειες για την ομαλή επαναφορά προς την επιθυμητή κατεύθυνση. Γίνεται με άλλα λόγια, εκτίμηση του πιθανού κινδύνου και λαμβάνονται όλα τα απαραίτητα μέτρα ώστε να αποφευχθεί, μειωθεί ή αντιμετωπιστεί ο κίνδυνος.

2.2 Οι Λειτουργίες του Μάνατζμεντ

Όταν αναφερόμαστε στο μάνατζμεντ δεν μιλάμε μόνο για ταλέντο και εμπειρία που μπορεί να έχει κάποιος που διοικεί. Η σημερινή εποχή, όπως είπαμε, χαρακτηρίζεται από πολυπλοκότητα, η οποία εκτός από τις γνώσεις, τις εμπειρίες και τις ικανότητες των εργαζομένων απαιτεί τον ενθουσιασμό, την αφοσίωση και το πάθος τους. Η άσκηση αποτελεσματικής διοίκησης περιλαμβάνει γνώση, πρωτοβουλία, δεξιότητα, έξυπνο προγραμματισμό, τέλεια οργάνωση, σωστή διοίκηση και ακριβή έλεγχο. Η αποτελεσματική αξιοποίηση των περιορισμένων διαθέσιμων πόρων (υλικών και άυλων) δεν είναι δυνατό να επιτευχθεί χωρίς την άσκηση αποτελεσματικής οργάνωσης και διοίκησης. Το Μάνατζμεντ συνίσταται στις λειτουργίες του Προγραμματισμού (Planning), της Οργάνωσης (Organizing), της Διοίκησης ή Διεύθυνσης των ανθρώπων (Leading) και του Ελέγχου (Controlling). (Παλάσκας, 2017) Η άσκηση αυτών των λειτουργιών είναι απαραίτητη για την επίτευξη των επιθυμητών στόχων μέσω της αποτελεσματικής αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων.

Μέσω του προγραμματισμού καταγράφεται η υφιστάμενη κατάσταση της επιχείρησης, καθορίζονται οι στόχοι της και επιλέγονται οι δράσεις για την επίτευξη τους. Αποφασίζονται από τους μάνατζερ οι ενέργειες που θα ακολουθηθούν καθώς και το πότε και πώς θα υλοποιηθούν. Εξετάζονται όλες οι πιθανές εναλλακτικές λύσεις και επιλέγεται η βέλτιστη. Ταυτόχρονα, το μάνατζμεντ είναι μια διαδικασία που οργανώνει δραστηριότητες. Χωρίς την οργάνωση, διαφορετικές ομάδες ανθρώπων δεν μπορούν να συνυπάρξουν και να εργαστούν με κοινό σκοπό. Ο κοινός στόχος είναι απαραίτητος ώστε να είναι ξεκάθαρη η κατεύθυνση που θέλει να κινηθεί ο οργανισμός και οι στόχοι που οι εργαζόμενοι του πρέπει να φέρουν εις πέρας. Στο στάδιο αυτό επιλέγονται οι άνθρωποι που θα φέρουν το επιθυμητό αποτέλεσμα ανάλογα με τις ικανότητες και τις δεξιότητες τους και αναπτύσσονται ή εκπαιδεύονται αν κρίνεται απαραίτητο. Ταυτόχρονα εκτιμάται το κόστος και οι χρόνοι υλοποίησης και εγκρίνεται η έναρξη του έργου. Στο στάδιο της διοίκησης, οι εργασίες διανέμονται στις διάφορες ομάδες εργαζομένων προς υλοποίηση και συντονίζονται οι ενέργειες τους. Αποτελεί συνεχή ευθύνη του μάνατζερ η επικοινωνία, η επίβλεψη, η καθοδήγηση και η ενθάρρυνση των ανθρώπων του ώστε να εργάζονται προς την επιθυμητή κατεύθυνση με ζήλο και ενθουσιασμό. Τέλος, ακολουθεί το στάδιο του ελέγχου, το οποίο κρίνεται απαραίτητο, ώστε να συγκριθούν τα υλοποιημένα αποτελέσματα με τα επιθυμητά, όπως είχαν διαμορφωθεί στο στάδιο του

προγραμματισμού και να γίνουν διορθωτικές κινήσεις αν υπάρχουν αποκλίσεις. (Παλάσκας, 2017)

2.2.1 Λήψη αποφάσεων

Οι μάνατζερ έχουν στη διάθεση τους διαθέσιμους πόρους όπως το χρήμα, μηχανήματα, ανθρώπινο δυναμικό. Ταυτόχρονα χρησιμοποιώντας τη γνώση, την εμπειρία τους και ακολουθώντας της κατευθύνσεις του οργανισμού προσπαθούν να φέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Το μάνατζμεντ περιλαμβάνει εργασία με ανθρώπους κι αυτό συνεπάγεται την ανάθεση δραστηριοτήτων σε υφιστάμενους. Η λήψη αποφάσεων από τους μάνατζερ είναι αναπόφευκτη στα διάφορα στάδια, ώστε να επιλεγεί η καλύτερη εναλλακτική που θα οδηγήσει στα επιθυμητά αποτελέσματα, καθώς και στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί.

Η λήψη απόφασης επομένως, αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της επιστήμης του μάνατζμεντ. Περιλαμβάνει τη διαδικασία καθορισμού των στόχων της επιχείρησης και την επιλογή των στρατηγικών που θα ακολουθηθούν για την επίτευξη τους. Διατυπώνονται οι μελλοντικές δράσεις καθώς και οι εναλλακτικές λύσεις σε περίπτωση που κάτι δεν κατέστη εφικτό. Οργανώνεται λεπτομερώς το σχέδιο δράσης που προέκυψε από τη βέλτιστη απόφαση και ξεκινούν οι διαδικασίες υλοποίησης του. Ο μάνατζερ είναι το άτομο που λαμβάνει τις αποφάσεις για τον συντονισμό και τη βέλτιστη αξιοποίηση των συντελεστών της παραγωγής ώστε να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα. Ως εκ τούτου, επικεντρώνεται σε επιστημονικές μεθόδους για να αναπτύξει πρακτικές λήψης αποφάσεων και έχει την διοικητική εξουσία να δίνει εντολές στους υφιστάμενους του προς την κατεύθυνση αυτή. Ταυτόχρονα έχει την ευθύνη για τις δραστηριότητες και τα αποτελέσματα τους.

2.3 Τα χαρακτηριστικά του μάνατζερ

Οι αρχικές έρευνες που πραγματοποιήθηκαν ήταν στραμμένες στην πεποίθηση ότι μάνατζερ γεννιέσαι, δε γίνεσαι και προσπάθησαν να εξακριβώσουν τα χαρακτηριστικά ενός μάνατζερ. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτέλεσαν οι βασιλικές οικογένειες όπου προκειμένου να εξασφαλιστεί η συνέχιση της βασιλείας συναντάμε την κληρονομικότητα. Με το πέρασμα των χρόνων όμως, καθώς άτομα που δεν προέρχονταν από βασιλικές οικογένειες, κατάφερναν να διοικούν και να ηγούνται αποτελεσματικά το κριτήριο της κληρονομικότητας αμφισβητήθηκε. Η ύπαρξη κάποιων χαρακτηριστικών όπως η ευφυΐα, η επιβλητική εμφάνιση ή το ύψος, μπορεί να αυξάνουν την πιθανότητα κάποιος ηγέτης να είναι αποτελεσματικός δεν εξασφαλίζουν όμως την επιτυχία του. (Stodgill, 1950).

Για τον Katz ο μάνατζερ πρέπει να έχει τεχνικές ικανότητες, να χρησιμοποιεί δηλαδή συγκεκριμένες γνώσεις και τεχνικές, διαπροσωπικές ικανότητες ώστε να συνεργάζεται, να επικοινωνεί και να κατανοεί τους ανθρώπους μέσα και έξω από την επιχείρηση ή τον οργανισμό στον οποίο απασχολείται, νοητικές ικανότητες ώστε να αντιλαμβάνεται το σύνολο της επιχείρησης για την οποία εργάζεται, πως αλληλοεπιδρούν δηλαδή τα διάφορα τμήματα και πως η επιχείρηση επιδρά και επηρεάζεται από το εξωτερικό της περιβάλλον και τέλος ικανότητες που σχετίζονται με τη γνώση του οργανισμού στον οποίο εργάζεται, γνώσεις δηλαδή που είναι εξειδικευμένες και προσαρμοσμένες στον οργανισμό. (Katz, 1974).

2.4 Η θεωρία του X και του Y

Ο Douglas McGregor, Αμερικανός ψυχολόγος και καθηγητής μάνατζμεντ στην Αμερική, εισήγαγε την ανθρωπιστική προσέγγιση στην εργασία και τη σπουδαιότητα του ανθρώπινου παράγοντα για τις επιχειρήσεις. Η ανθρωπιστική προσέγγιση οδήγησε στην εισαγωγή σχεδιασμών εργασίας που προάγουν την ανάπτυξη του εργαζομένου, κεντρίζουν το ενδιαφέρον του, βελτιώνουν την αποδοτικότητα της εργασίας και διευκολύνουν την παραγωγικότητα.

Πιο συγκεκριμένα, ο Αμερικανός καθηγητής στο MIT, παρουσίασε δύο βασικές προσεγγίσεις στο να διοικείς ανθρώπους, την αυταρχική διοίκηση (θεωρία του X) και τη διοίκηση μέσω της συμμετοχής (θεωρία του Y). Σύμφωνα με την αυταρχική διοίκηση ο μέσος άνθρωπος απεχθάνεται την εργασία, θα την απέφυγε με κάθε τρόπο αν μπορούσε, δεν είναι φιλόδοξος και προτιμά να δέχεται κατευθύνσεις αντί να έχει ο ίδιος ευθύνες, βάζοντας κατ' αυτόν τον τρόπο την ασφάλεια του πάνω απ' όλα. Επομένως, προκειμένου ο εργαζόμενος να εκτελέσει τα καθήκοντα του, μονόδρομο αποτελεί η πίεση με τον κίνδυνο της τιμωρίας. Αντίθετα, στο μάνατζμεντ της συμμετοχής, (θεωρία του Y), ο μέσος άνθρωπος δεν αντιπαθεί από τη φύση του την εργασία. Διδάσκεται κάτω από κατάλληλες συνθήκες να αποδέχεται και να επιζητά την υπευθυνότητα και η καταβολή πνευματικής και σωματικής προσπάθειας αποτελεί κάτι το φυσικό. Ο εξωτερικός έλεγχος και η απειλή της τιμωρίας δεν αποτελούν το μόνο τρόπο υποκίνησης των εργαζομένων, ενώ η προσήλωση τους στους στόχους είναι ανάλογη της αμοιβής τους από τη επίτευξη των στόχων αυτών. (McGregor, 1960)

2.5 Ο αποτελεσματικός μάνατζερ

Όπως είπαμε για να είναι επιτυχημένο ένα στέλεχος σήμερα δεν αρκούν μόνο οι γνώσεις και τα βιώματα του. Απαραίτητες είναι έξτρα ικανότητες, όπως η έμπνευση, το πάθος, ο ενθουσιασμός που θα του εξασφαλίσουν υψηλές αποδόσεις. Χαρακτηριστικά τα οποία δεν αγοράζονται και προκειμένου να εφαρμοστούν θα πρέπει το άτομο που διοικεί να έχει χαρακτηριστικά ηγέτη κι όχι απλώς μάνατζερ. Ο ασκών μάνατζμεντ θα πρέπει να έχει την ικανότητα να επηρεάζει τη σκέψη, τη στάση, τα συναισθήματα, τη συμπεριφορά της ομάδας ατόμων της οποίας ηγείται, με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. (Δαλακούρα, 2012).

Δεδομένου ότι ο μάνατζερ έχει υφισταμένους που καθοδηγεί, ένας καλός μάνατζερ θα πρέπει να έχει παραδειγματικό χαρακτήρα, ακέραια προσωπικότητα, να εμπνέει εμπιστοσύνη και να χαίρει σεβασμό για την τιμιότητα του. Να αποτελεί πηγή έμπνευσης με τον ενθουσιασμό για τη δουλειά του ώστε να κινητοποιεί και τους υφιστάμενους του. Να είναι βέβαιος για την επιτυχία του και να μεταφέρει τη βεβαιότητα αυτή, στους ανθρώπους του, βγάζοντας τους τον καλύτερο τους εαυτό. Ταυτόχρονα, δε θα πρέπει να επηρεάζεται από αρνητικά γεγονότα, συναισθήματα ή κρίσεις, τα οποία θα πρέπει να αντιμετωπίζει ως μέρος της εκπλήρωσης του στόχου του. Οφείλει να σκέφτεται αναλυτικά, να γνωρίζει το αποτέλεσμα που πρέπει να υλοποιήσει και αν χρειαστεί να χωρίζει το στόχο του σε μικρότερα πιο εφικτά μέρη μέχρι να φτάσει στην τελική υλοποίηση του. Να δεσμεύεται για το άριστο αποτέλεσμα ακόμα και σε δύσκολες περιόδους αβεβαιότητας. Οι υφιστάμενοί του, να βρίσκουν ασφάλεια και θετική διάθεση να συνεχίσουν το εγχείρημα

τους. Τέλος, να αποτελεί αναπόσπαστο μέλος της ομάδας του και να εργάζεται και ο ίδιος προς το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Αποτελεσματικός χαρακτηρίζεται ένας μάνατζερ ο οποίος είναι πιστός στις αξίες του οργανισμού στον οποίο υπηρετεί και οδηγεί την ομάδα του στην επίτευξη του στόχων απολαμβάνοντας την εργασία τους. Ένας αποτελεσματικός μάνατζερ δίνει περιθώρια στο προσωπικό του να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες μέσα στα επιτρεπτά όρια και ενθαρρύνει την ομαδική εργασία. Ταυτόχρονα διαχειρίζεται τον εαυτό του, περιορίζει τον υποκειμενισμό, υπερασπίζεται την ισότητα και την δίκαιη μεταχείριση των ανθρώπων του, με θετική συμπεριφορά, εξασφαλίζοντας κατ' αυτόν τον τρόπο την αφοσίωση των εργαζομένων στην επιχείρηση (Δαλακούρα, 2012). Με άλλα λόγια ο μάνατζερ πρέπει να λειτουργεί με προσωπικό προγραμματισμό και οργάνωση ώστε μέσω άλλων ανθρώπων και των αποτελεσμάτων τους, να επιτυγχάνει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Εν κατακλείδι, όπως κάθε ανθρώπινη δραστηριότητα έτσι και η διοίκηση προϋποθέτει πρώτα απ' όλα γνώση και ικανότητες. Στη συνέχεια προκειμένου ο μάνατζερ να ασκήσει αποτελεσματική διοίκηση χρειάζεται να έχει τα κατάλληλα «εργαλεία» και συγκεκριμένα επαρκή τεχνολογική υποστήριξη. Εξίσου όμως σημαντικό ρόλο στην άσκηση μάνατζμεντ, αποτελούν και οι αξίες, τα πιστεύω, η νοοτροπία και γενικότερα ο χαρακτήρας του ατόμου που διοικεί. Για να είναι επιτυχημένος ένας μάνατζερ θα πρέπει να είναι σε θέση να συνεργαστεί με όλα τα στύλ των ανθρώπων και με όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Η επιτυχία του μάνατζερ καθορίζεται από την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα του, ενώ ολόκληρη η επιτυχία ή η αποτυχία της επιχείρησης συνδέεται σε μεγάλο βαθμό από την αποτελεσματικότητα του μάνατζερ.

2.5.2 Η σημασία του μάνατζμεντ για την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων

Η σημαντικότητα του μάνατζμεντ τόσο για τη ζωή των ανθρώπων όσο και για την ύπαρξη των οργανισμών έγκειται πρώτα απ' όλα στην προσπάθεια αποτελεσματικής αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων. Καθώς οι διαθέσιμοι πόροι δεν είναι απεριόριστοι, το μάνατζμεντ αποφασίζει πού και πώς θα χρησιμοποιηθεί κάθε διαθέσιμος πόρος ώστε να έχουμε το μέγιστο αποτέλεσμα. Μέσω το μάνατζμεντ αναπτύσσονται άνθρωποι και μη άνθρωποι πόροι, ενώ εξασφαλίζεται η βιωσιμότητα και η συνέχεια του οργανισμού. Αναμφίβολα και για ευνόητους λόγους, η συνέχεια και η βιωσιμότητα αποτελεί πανάκεια για μία επιχείρηση ή έναν οργανισμό.

Συχνό είναι επίσης το φαινόμενο, νέοι εργαζόμενοι να προσλαμβάνονται ενώ άλλοι να συνταξιοδοτούνται ή να φεύγουν με εθελούσιες εξόδους πράγμα σύνηθες για τον τραπεζικό χώρο σήμερα, και το οποίο επίσης έχει να διαχειριστεί το μάνατζμεντ. Με το μάνατζμεντ γίνεται εφικτή η διαχείριση διαφορετικών ανθρώπων και διαφορετικών ομάδων τόσο μέσα στην επιχείρηση όσο και έξω από αυτή που μπορεί να ασκούν πίεση στην επιχείρηση ή τον οργανισμό πχ εργαζόμενοι, κυβέρνηση κτλ. Γίνεται επομένως αντιληπτό ότι μέσω του μάνατζμεντ, εξασφαλίζεται η σταθερότητα και η συνέχεια μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού στην κοινωνία και παλιές μέθοδοι προσαρμόζονται στις σύγχρονες συνθήκες και απαιτήσεις.

2.5.3 Λειτουργία ομάδας και επίτευξη στόχων επιχείρησης

Μάνατζμεντ, είδαμε ότι είναι η διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο επηρεάζει την ομάδα με κατεύθυνση την επίτευξη των επιθυμητών στόχων της ομάδας ή του οργανισμού. Το μάνατζμεντ επομένως έχει να διαχειριστεί και να δημιουργήσει αποτελεσματικές ομάδες. Η αλληλεγγύη και η κοινή πορεία είναι απαραίτητη ώστε να λειτουργήσει η ομάδα και η αλυσίδα είναι τόσο γερή όσο ο πιο αδύναμος κρίκος της. Θα πρέπει να υπάρχει συνεργασία και ομαδικό πνεύμα, ενώ όλοι οι ενεχόμενοι να βλέπουν τις ευθύνες και τις αρμοδιότητες τους κάτω από το πρίσμα του κοινού σκοπού. Η συνεργασία που απαιτείται για να λειτουργήσει αποτελεσματικά μια ομάδα από την άλλη, δημιουργεί ένα ευχάριστο κλίμα προσανατολισμένο στο αποτέλεσμα. Οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι «ανήκουν» στον οργανισμό γεγονός που τους γεμίζει με ενθουσιασμό.

2.6 Μάνατζμεντ μέσω στόχων

Ο ρόλος του μάνατζμεντ είναι το να εμπνέει και να καθοδηγεί τα άτομα και τις ομάδες προς ένα κοινό στόχο (Goleman, 2000). Διοίκηση μέσω στόχων θεωρείται η διαδικασία προσδιορισμού σαφών επιδιώξεων και αναμενόμενων επιδόσεων σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα και η παρακολούθηση της εφαρμογής τους. Ο μάνατζερ ακολουθεί πολιτικές και κατευθύνσεις όπου η διοίκηση έχει θέσει προκειμένου να επιτύχει συγκεκριμένους, μετρήσιμους, εφικτούς, σχετικούς με τους στόχους της επιχείρησης και χρονικά προσδιορισμένους στόχους. (S.M.A.R.T στόχοι, Specific, Achievable, Relevant, Time framed). Αναλυτικότερα, οι στόχοι θα πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, να προσδιορίζουν δηλαδή ακριβώς τι πρέπει να επιτευχθεί, να είναι μετρήσιμοι, να έχει δηλαδή καθοριστεί με σαφήνεια ο τρόπος μέτρησης της απόδοσης τους, να είναι επιτεύξιμοι ώστε να αποτελούν πρόκληση και με τα κατάλληλα εργαλεία και τις ικανότητες των ανθρώπων να μπορούν να επιτευχθούν, να είναι σχετικοί με τα πλάνα ανάπτυξης της επιχείρησης και χρονικά προσδιορισμένοι ως προς τους χρόνους στους οποίους θα πρέπει να επιτευχθούν. (Παλάσκας, 2017)

2.6.1 Η Swot Ανάλυση σε κάθε επιχείρηση

Η ανάλυση Swot αποτελεί ένα εργαλείο ελέγχου και ανάλυσης της στρατηγικής θέσης μιας επιχείρησης και του περιβάλλοντος της. Ο κύριος σκοπός της είναι να προσδιορίσει τις στρατηγικές που θα δημιουργήσουν ένα συγκεκριμένο επιχειρησιακό μοντέλο που θα αξιοποιεί τους διαθέσιμους πόρους και τις απαιτήσεις του οργανισμού σύμφωνα με το περιβάλλον. Η λέξη SWOT αποτελεί το ακρόνυμο των λέξεων Strengths (δυνατά σημεία), Weaknesses (αδυναμίες), Opportunities (ευκαιρίες) και Threats (απειλές). Τα δυνατά σημεία μιας επιχείρησης είναι οι ικανότητες της, που θα την οδηγήσουν στην υλοποίηση των στόχων της και θα εξασφαλίσουν τη συνέχειά της. Οι αδυναμίες μιας επιχείρησης είναι τα στοιχεία εκείνα που την παρεμποδίζουν από το να επιτελέσει το ρόλο της. Τέτοιου είδους αδυναμίες μπορεί να είναι ελλιπής τεχνολογία, υψηλά χρέη κτλ. Είναι συνήθως όμως ελεγχόμενες και πρέπει να ελαχιστοποιούνται ή να εξαλείφονται. Οι ευκαιρίες παρουσιάζονται μέσα στο περιβάλλον στο οποίο μια επιχείρηση λειτουργεί όταν μπορεί να επωφεληθεί από τις συνθήκες που επικρατούν στο περιβάλλον αυτό και να έχει κέρδος. Ευκαιρίες μπορεί να εμφανιστούν στην αγορά, στον ανταγωνισμό στην κυβέρνηση ή να είναι τεχνολογικές. Απειλές εμφανίζονται όταν οι συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος θέτουν σε κίνδυνο την αξιοπιστία και το κέρδος του οργανισμού. Είναι

ιδιαίτερα απειλητικές όταν συνδυάζονται με τις αδυναμίες του οργανισμού και μπορούν να θέσουν σε κίνδυνο την σταθερότητα και την επιβίωση του. Παραδείγματα εξωτερικών απειλών αποτελούν το οικονομικό κλίμα, μεταβολές στην τεχνολογία, πόλεμος τιμών, μείωση κερδών κτλ. (Παλάσκας, 2017)

Εξ ορισμού τα δυνατά σημεία και οι αδυναμίες είναι εσωτερικοί παράγοντες ενός οργανισμού τους οποίους μπορεί να επηρεάσει, ενώ οι ευκαιρίες και οι απειλές θεωρούνται εξωτερικοί παράγοντες για τους οποίους δεν έχει τον έλεγχο. Η μελέτη του περιβάλλοντος που λειτουργεί μια επιχείρηση της δίνει τη δυνατότητα να προβλέψει τυχόν αλλαγές καθώς και να τις συμπεριλάβει στις διάφορες αποφάσεις της.

2.7 Μάνατζμεντ και Ηγεσία

Συχνά οι όροι ηγεσία και μάνατζμεντ συγχέονται. Είναι επομένως απαραίτητο να διαχωρίσουμε το μάνατζμεντ από την ηγεσία. Το μάνατζμεντ αποτελεί βασικό κλάδο της οικονομικής επιστήμης αλλά και της διοίκησης των επιχειρήσεων. Η διοίκηση είναι αυτή που καθορίζει τις στρατηγικές κατευθύνσεις και πολιτικές μιας εταιρείας ή ενός οργανισμού και το μάνατζμεντ είναι αυτό που έχει την ευθύνη για την μετατροπή αυτών των πολιτικών σε αποτελεσματικές δράσεις για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Χαρακτηριστική είναι η φράση των Bennis & Burt για τον διαχωρισμό των δύο εννοιών: “οι μάνατζερ είναι αυτοί που κάνουν τα πράγματα σωστά ενώ οι ηγέτες είναι αυτοί που κάνουν τα σωστά πράγματα” (Bennis & Burt, 1985). Με άλλα λόγια η διοίκηση λαμβάνει τις αποφάσεις για τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν και ορίζει το χρόνο μέσα στον οποίο πρέπει να εκτελεστούν, ενώ το μάνατζμεντ έχει την εξουσία και την ευθύνη για την υλοποίηση τους.

Ένας αποτελεσματικός μάνατζερ είναι και ηγέτης ενώ ένας ηγέτης μπορεί να μην έχει εκπαιδευτεί στις δεξιότητες που απαιτεί το μάνατζμεντ. (Duncan & Pinegar, 2002). Ένα άτομο ωστόσο μπορεί να χρειάζεται να είναι και μάνατζερ και ηγέτης ταυτόχρονα. Χαρακτηριστική είναι η αναφορά στον Μέγα Αλέξανδρο στο παγκόσμιο οικονομικό φόρουμ στο Νταβός το 2006, θέλοντας να τονίσουν ότι οι καλοί ηγέτες έχουν τη τάση να είναι και καλοί μάνατζερ. Ο κ. Μποζιονέλος, καθηγητή στο Durham Business School του University of Durham επισημαίνει ότι επικρατεί μια μοντέρνα άποψη, ότι υπάρχει διαφορά ανάμεσα στον μάνατζερ και στον ηγέτη. Η πραγματικότητα όμως, συνεχίζει, είναι ότι η καλή ηγεσία συνεπάγεται και το αποτελεσματικό μάνατζμεντ. Και ότι το καλό μάνατζμεντ οδηγεί εξίσου στην επίτευξη στόχων. Επομένως, δεν υπάρχει ουσιαστική διαφορά. Και καταλήγει στο ότι οι περισσότεροι άνθρωποι έχουν και τις δύο δεξιότητες οι οποίες όμως μπορεί να μην είναι ανεπτυγμένες στον ίδιο βαθμό.

Γίνεται επομένως αντιληπτό, ότι οι δύο αυτές έννοιες, ηγεσία και μάνατζμεντ δεν ταυτίζονται αλλά αλληλοσυμπληρώνονται και για την επιβίωση των εταιρειών χρειάζονται τόσο οι μάνατζερ όσο και οι ηγέτες οι οποίοι θα εμπνεύσουν και θα δώσουν όραμα για το μέλλον.

2.7.1 Στυλ ηγεσίας

Η ίδια η ηγεσία αποτελεί μία έννοια που είναι δύσκολο να προσδιορίσουμε και σύμφωνα με τον Bass υπάρχουν τόσοι ορισμοί για την ηγεσία όσα και τα άτομα που προσπάθησαν να την προσδιορίσουν. (Bass, 1981) Κατανέμοντας τα στυλ ηγεσίας με κριτήριο τον τρόπο

λήψης αποφάσεων διαχωρίζονται σε αυταρχικό, δημοκρατικό και εξουσιοδοτικό. Σύμφωνα με το αυταρχικό στυλ ο ηγέτης παίρνει μόνος του τις αποφάσεις τις οποίες μεταβιβάζει στην ομάδα του και κατόπιν διαταγής του ζητά να εκτελεστούν. Ο ηγέτης αντλεί τη δύναμη του αποκλειστικά στην εξουσία την οποία κατέχει, ενώ οι εργαζόμενοι εκτελούν τις εντολές του φοβούμενοι μη χάσουν την εργασία τους, χωρίς να αναλαμβάνουν καμία ευθύνη για την αποτελεσματικότητα και χωρίς να σέβονται το διοικούντα. Σ' αυτό το στυλ ηγεσίας οι εργαζόμενοι δεν έχουν κίνητρο, υπάρχει ενόχληση και δημιουργείται σύγκρουση στον οργανισμό. Το αυταρχικό στυλ ηγεσίας μπορεί να καταστεί κατάλληλο σε περιπτώσεις αλλαγών ή όταν υπάρχουν ανυπάκουοι εργαζόμενοι. Ενέχει όμως τον κίνδυνο να περιορίσει την ευελιξία της εταιρείας και να αμβλύνει την παρακίνηση των εργαζομένων.

Σε ένα δημοκρατικό στυλ ηγεσίας, «Εσύ τι νομίζεις;», ο ηγέτης λαμβάνει υπόψιν του τις απόψεις, τις προτάσεις και τις ανάγκες των μελών της ομάδας του και ζητά τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Οι υφιστάμενοι έχουν απόλυτη ελευθερία. Ο ηγέτης καθορίζει τις πολιτικές, τα προγράμματα και τα όρια και όλη η διαδικασία υλοποίησης πραγματοποιείται από τους υφισταμένους. Κατ' αυτόν τον τρόπο τα μέλη της ομάδας έχουν ανεπτυγμένο το αίσθημα της ευθύνης, λειτουργούν συλλογικά και η παραγωγικότητα τους αυξάνει. Είναι κατάλληλο για να αναπτυχθεί η ευελιξία στην επιχείρηση όμως οι εργαζόμενοι ενδέχεται να απογοητευτούν, τόσο από τις συνεχείς συσκέψεις όσο και από την αίσθηση ότι κανείς δεν είναι υπεύθυνος για την εκτέλεση του έργου που έχουν να φέρουν εις πέρας. (Goleman, 2000)

Αντίθετα σε ένα εξουσιοδοτικό στυλ ηγεσίας ο ρόλος του ηγέτη είναι περιορισμένος και η ομάδα λειτουργεί μόνη της. Σ αυτήν τη περίπτωση οι εργαζόμενοι έχουν μειωμένο ενδιαφέρον για τη δουλειά, κάθε μέλος της ομάδας αποφασίζει αυτόνομα σύμφωνα με τις προσωπικές του επιθυμίες με αποτέλεσμα η παραγωγικότητα να εμφανίζεται πολύ περιορισμένη.

Ωστόσο, ανάμεσα στη δημοκρατική και την αυταρχική ηγεσία υπάρχουν πολλοί τρόποι ηγεσίας. Όσο μετακινείται ο ηγέτης από την αυταρχική προς τη δημοκρατική εξουσία, τόσο μειώνεται η εξουσία που ασκεί και αυξάνεται η αυτονομία των εργαζομένων.

Άλλου είδους στυλ ηγεσίας που συναντάμε αποτελεί το κατευθυντικό «Κάνε ό,τι κάνω και εγώ». Είναι κατάλληλο όταν οι εργαζόμενοι διαθέτουν αυτοπαρακίνηση και ικανότητες υψηλού επιπέδου. Είναι πιθανόν όμως οι εργαζόμενοι να αισθανθούν πιεσμένοι από τις υψηλές απαιτήσεις για βέλτιστα αποτελέσματα. Αντίθετα ένα στυλ ηγεσίας βασισμένο στο όραμα του ηγέτη «έλα μαζί μου» είναι κατάλληλο όταν η επιχείρηση δεν έχει σαφή κατεύθυνση και είναι λιγότερο αποτελεσματικό όταν ο ηγέτης πρέπει να συνεργαστεί με πιο έμπειρους από αυτόν εργαζόμενους. Επιπρόσθετα, ένα στυλ ηγεσίας βασισμένο στη συνεργασία και το οποίο δίνει προτεραιότητα στους ανθρώπους θεωρείται κατάλληλο όταν πρέπει να δημιουργηθεί αρμονία στην ομάδα και να τονωθεί το ηθικό των εργαζομένων. Η υπερβολική ωστόσο εστίαση στους επαίνους και η απροθυμία να δίνονται αρνητικά σχόλια μπορεί να παρατείνει τη χαμηλή απόδοση. Τέλος ένα στυλ ηγεσίας βασισμένο στην υποστήριξη «Δοκίμασε αυτό» είναι κατάλληλο για εργαζόμενους που γνωρίζουν τις αδυναμίες τους και θα ήθελαν να τις βελτιώσουν, δεν θα είναι όμως αποτελεσματικό όταν οι εργαζόμενοι προβάλλουν αντίσταση στην αλλαγή. (Goleman, 2000)

Τα στυλ ηγεσίας έχουν να κάνουν με τη συμπεριφορά του ηγέτη. Τα περισσότερα όμως στυλ ηγεσίας είναι αποτελεσματικά, μόνο σε συγκεκριμένες καταστάσεις και για συγκεκριμένο τύπο ανθρώπων. Οι παράγοντες που επιδρούν στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας εξαρτώνται από τα χαρακτηριστικά του μάνατζερ, τα χαρακτηριστικά του οργανισμού, τα χαρακτηριστικά που απορρέουν από τη φύση της εργασίας και τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων.

Οι διευθυντές μπορεί να δυσκολεύονται να προσαρμόσουν το στυλ τους και συχνά, είναι απρόθυμοι να το κάνουν, επειδή αποδίδουν την επιτυχία τους σε μια συγκεκριμένο στυλ, αλλά οι καλύτεροι διευθυντές είναι ευέλικτοι και χρησιμοποιούν διάφορα στυλ, για να διατηρήσουν ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον. Το στυλ που θα επιλέξει μπορεί να είναι προσανατολισμένο στους ανθρώπους ή στα καθήκοντα. Ωστόσο, δε θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε καλύτερο στυλ ηγεσίας άλλο από αυτό που ενεργοποιεί και αξιοποιεί το σύνολο της δυναμικότητας των μελών μιας ομάδας ενώ ταυτόχρονα αναπτύσσει και αυξάνει την ίδια του τη δυναμικότητα. (Δαλακούρα, 2012)

2.7.2 Η μετάδοση της ψυχικής διάθεσης

Λέγοντας μετάδοση της ψυχικής διάθεσης αναφερόμαστε στην εξάπλωση της συναισθηματικής κατάστασης του μάνατζερ σε όλη την ομάδα του. Ο εγκέφαλός μας εξαρτάται από τη σύνδεσή του με άλλα άτομα, για να καθορίσει την ψυχολογική μας διάθεση. Επομένως η μετάδοση της ψυχικής διάθεσης είναι ένα επιστημονικά νευρολογικό φαινόμενο κατά το οποίο δεχόμαστε τα συναισθήματα των άλλων. Αντίστοιχα, η διάθεση ενός μάνατζερ εξαπλώνεται γρήγορα, επειδή οι εργαζόμενοι παρακολουθούν προσεκτικά τον προϊστάμενό τους, για να δουν τα συναισθηματικά σήματα που εκπέμπει.

Κατ' αυτόν τον τρόπο ένας σκληρός προϊστάμενος μπορεί να δημιουργήσει ένα συναισθηματικό κλίμα, που αναπαράγει αδιάφορους, μη αποδοτικούς εργαζόμενους. Τα μέλη της ομάδας προσπαθώντας να αντιμετωπίσουν ένα αρνητικό κλίμα είναι πιθανόν να μην ανταποκρίνονται στις υποχρεώσεις τους και να μην ενδιαφέρονται για την εργασία τους, την οποία θα αντιμετωπίζουν ως αγγαρεία. Αντίθετα, ένας μάνατζερ που εμπνέει τους ανθρώπους του, μπορεί να δημιουργήσει ενθουσιώδεις εργαζόμενους, πρόθυμους να ανταποκριθούν σε οποιαδήποτε πρόκληση.

Συμπερασματικά, η μετάδοση της ψυχολογικής διάθεσης επηρεάζει άμεσα την απόδοση των υφισταμένων και κατ' επέκταση την πορεία της επιχείρησης επιφέροντας κέρδη ή ζημιές, γι' αυτό και οι αποτελεσματικοί μάνατζερ προσαρμόζονται στις εκάστοτε συνθήκες για να διατηρήσουν ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον.

2.8 Τράπεζες, χαρακτηριστικά, σκοπός, έλεγχοι

Οι τράπεζες διαφέρουν με οποιαδήποτε άλλη επιχείρηση που δραστηριοποιείται στην οικονομία ως προς τη δομή των περιουσιακών τους στοιχείων, τους νόμους που τις διέπουν και την αναπτυξιακή τους λειτουργία. Πέρα από τον πρωταρχικό τους ρόλο να δέχονται καταθέσεις και μέσω αυτών να παρέχουν δανεισμό, οι τράπεζες παρέχουν μια σειρά από πιο πολύπλοκες υπηρεσίες όπως, επενδύσεις, αμοιβαία κεφάλαια, μετοχές, μεταφορές χρημάτων, επιταγές, εγγυητικές επιστολές, συνάλλαγμα, διακανονισμούς, θυρίδες κτλ. Ανάλογα με το σκοπό τους οι τράπεζες χωρίζονται σε εμπορικές, επενδυτικές, ναυτιλιακές κτλ.

Ο σημαντικότερος όμως ρόλος των τραπεζών είναι ότι προάγουν την χρηματοπιστωτική σταθερότητα. Ως χρηματοπιστωτική σταθερότητα ορίζεται η κατάσταση κατά την οποία αποφεύγεται η συσσώρευση συστημικού κινδύνου, κινδύνου δηλαδή που προκύπτει από την παροχή χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών. Η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (ΕΚΤ), από κοινού με τις λοιπές κεντρικές τράπεζες του Ευρωσυστήματος και το Ευρωπαϊκό Σύστημα Κεντρικών Τραπεζών, παρακολουθεί τις εξελίξεις στους τραπεζικούς τομείς της ζώνης του ευρώ και της ΕΕ ως σύνολο, καθώς και σε άλλους χρηματοπιστωτικούς τομείς, ώστε να εντοπίζει τυχόν αδυναμίες και να ελέγχει την ανθεκτικότητα του χρηματοπιστωτικού συστήματος. Κι αυτό γιατί αν διαταραχθεί η χρηματοπιστωτική σταθερότητα, επηρεάζεται η ανάπτυξη και η ευημερία ολόκληρης της οικονομίας.

2.8.1 Το μανάτζμεντ στον τραπεζικό χώρο

Οι τράπεζες δημιουργούν ρευστότητα στην οικονομία δεχόμενες καταθέσεις τις οποίες στη συνέχεια μετατρέπουν σε δανεισμό. Κάθε μεταβολή στο χρηματοοικονομικό περιβάλλον που λειτουργούν, όπως επίσης και οι τεχνολογικές εξελίξεις, τις επηρεάζει άμεσα. Σήμερα, όπου το χρηματοοικονομικό περιβάλλον είναι συνεχώς μεταβαλλόμενο και ταυτόχρονα διανύοντας την εποχή της παγκοσμιοποίησης, ο τραπεζικός κλάδος επηρεάζεται από παγκόσμια χρηματοοικονομικά γεγονότα. Οι διοικήσεις των τραπεζών οφείλουν να παρακολουθούν τις εξελίξεις αυτές και να προσαρμόζονται στις μεταβολές. Έχει μάλιστα παρατηρηθεί, ότι αν το τραπεζικό σύστημα δεν ακολουθεί τις μεταβολές της οικονομίας δεν θα έχουμε υψηλούς ρυθμούς μεγέθυνσης.

Το τραπεζικό σύστημα, το οποίο αποτελεί τη ραχοκοκαλιά της οικονομίας, αναμένεται να είναι ισχυρό, να υπηρετεί της ανάγκες της οικονομίας και να είναι αντάξιο των προσδοκιών της μακροχρόνιας οικονομικής ανάπτυξης. Το χρηματοοικονομικό σύστημα, το οποίο αντικατοπτρίζεται στο τραπεζικό σύστημα είναι αναγκαίο να ακολουθεί τις αλλαγές της οικονομίας και να προσαρμόζονται στις μεταβολές. Για να επιτευχθεί αυτό, η δομή του τραπεζικού συστήματος θα πρέπει να είναι αρκετά ευέλικτη, ώστε να επιτρέπει την οικονομική επέκταση και να παρέχει σταθερότητα στο χρηματοοικονομικό περιβάλλον της οικονομίας. Σήμερα, χαρακτηριστικό παράδειγμα προσαρμογής αποτελεί το γεγονός ότι επικρατεί η τάση πολλές μικρές τράπεζες να συγχωνεύονται με μεγάλες οι οποίες είναι πιο αποτελεσματικές και πιο επικερδείς ενώ έχουν μειώσει σημαντικά το κόστος τους.

2.8.2 Κίνδυνοι που διατρέχουν οι τράπεζες

Αναπόφευκτα η λειτουργία μιας τράπεζας περιλαμβάνει μια σειρά από κινδύνους όπως είναι ο πιστωτικός κίνδυνος, ο κίνδυνος ρευστότητας, ο κίνδυνος αγοράς, ο λειτουργικός κίνδυνος και ο συστημικός κίνδυνος. Η αποτελεσματικότητα της διαχείρισης του κινδύνου εξαρτάται από την τεχνολογική υποστήριξη, την επάρκεια χρηματικών διαθεσίμων, αλλά και την αποτελεσματική επίβλεψη και στρατηγική της διοίκησης. Όπως προέκυψε από έρευνα που έγινε για τις τράπεζες από την τράπεζα διεθνών διακανονισμών (Bank for International Settlement BIS) είναι τα όχι επαρκή περιουσιακά στοιχεία, το οικονομικό περιβάλλον και οι πρακτικές της διοίκησης. Συχνά οι πρακτικές της διοίκησης προαναγγέλλουν την αποτυχία των τραπεζών. Πολιτικές διατήρησης ενός απροστάτευτου δανειακού χαρτοφυλακίου και παροχές υψηλότερων επιτοκίων από αυτά που επικρατούν στην αγορά θέτουν σε κίνδυνο τη βιωσιμότητα μιας τράπεζας.

Τα δάνεια που παρέχουν οι τράπεζες στο κοινό δεν μπορούν να επιστραφούν άμεσα αν αυτό κριθεί απαραίτητο ώστε να ενισχυθεί η ρευστότητα τους. Από την άλλη πλευρά οι καταθέτες δεν είναι εφικτό να γνωρίζουν την ποιότητα των δανείων που μία τράπεζα έχει χορηγήσει ώστε να νιώθουν ασφαλείς. Κατ' επέκταση αν όλοι οι καταθέτες ζητήσουν να κάνουν ανάληψη των χρημάτων τους ταυτόχρονα, αυτό θα οδηγήσει σε χρεωκοπία μιας τράπεζας. Πρόσφατο και χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί ο περιορισμός κεφαλαίων (Capital controls) που επιβλήθηκε στην χώρα μας τον Ιούνιο του 2015 όταν η κυβέρνησή της Ελλάδας ήρθε στο τέλος της περιόδου παράτασης διάσωσης χωρίς να έχει έρθει σε συμφωνία για περαιτέρω επέκταση με τους πιστωτές της και η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα αποφάσισε να μην αυξήσει περαιτέρω το επίπεδο της δανειακής έσχατης προσφυγής (ELA - Emergency Liquidity Assistance) για τις ελληνικές τράπεζες. Κάτω από αυτές τις συνθήκες επιβλήθηκαν έλεγχοι κεφαλαίων ώστε να εξασφαλίσουν τη σταθερότητα στην οικονομία και να μην καταρρεύσει το Ελληνικό τραπεζικό σύστημα.

Οι Ελληνικές τράπεζες, οι οποίες χρειάστηκε να μείνουν κλειστές για 20 μέρες, βρέθηκαν κάτω από πρωτόγνωρες για τη χώρα μας καταστάσεις. Οι διοικήσεις των τραπεζών χρειάστηκε να πάρουν άμεσα αποφάσεις, να αντιμετωπίσουν τα γεγονότα και να ανταπεξέλθουν στις αγωνίες και την διαχείριση των πελατών τους. Η διοίκηση της τράπεζας Eurobank ERB, τράπεζα η οποία αποτελεί μελέτη περίπτωσης στην παρούσα εργασία, πήρε την απόφαση να παραμείνουν κάποια καταστήματα ανοιχτά, σε όλες της περιοχές της χώρας, τα οποία αν και δεν ήταν εφικτό να εκτελέσουν το πλήθος των συναλλαγών, ωστόσο εφοδίαζαν τον κόσμο με αναληπτικές κάρτες ώστε να εξυπηρετηθεί από τα αυτόματα μηχανήματα αποδοχής καρτών, ενώ ταυτόχρονα τον ενημέρωναν για την κατάσταση που επικρατούσε και τον καθησύχαζαν. Αυτό είχε ως συνέπεια οι πελάτες να αισθανθούν την υποστήριξη από την τράπεζα τους, ενώ η τράπεζα λειτούργησε με κοινωνική υπευθυνότητα. Η αποτελεσματική και άμεση διαχείριση της διοίκησης της τράπεζας, καταγράφηκε σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε το αμέσως επόμενο διάστημα από την επιβολή των κεφαλαιακών ελέγχων. Οι πελάτες της δήλωσαν ικανοποιημένοι από την εξυπηρέτηση αλλά κυρίως από την υποστήριξη που τους παρείχε. Φαίνεται επομένως ότι η διοίκηση της τράπεζας προσαρμόστηκε άμεσα και επιτυχώς στις νέες απρόβλεπτες συνθήκες, γεγονός που διασφάλισε τη φήμη και την αξιοπιστία της.

2.9 Σχέση μάνατζμεντ και συναισθηματικών ικανοτήτων στην τράπεζα και σε κάθε επιχείρηση

Η ικανότητα μιας τράπεζας να παραμείνει ανταγωνιστική εξαρτάται από την φήμη της, την τεχνολογία, το κόστος λειτουργίας της, την διαφοροποίηση των υπηρεσιών που παρέχει - εφόσον είναι εφικτή - αλλά οπωσδήποτε από τις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού της. Η αποτελεσματικότητα της διοίκησης της και τα επίπεδα εξυπηρέτησης που παρέχει αποτελούν αναμφισβήτητα συγκριτικό πλεονέκτημα της.

Από την άλλη πλευρά το μάνατζμεντ δεν μπορεί να λειτουργήσει μονάχα με τη θεωρία. Έχει να κάνει με τον παράγοντα άνθρωπο και πάντοτε οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των ανθρώπων απαιτούν ιδιαίτερο χειρισμό, πόσο μάλλον όταν η αρμονική συνύπαρξη διαφορετικών προσωπικοτήτων είναι αναγκαία για την λειτουργία και την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Η συναισθηματική ικανότητα είναι ιδιαίτερα σημαντική για την διοίκηση καθώς έγκειται στην δυνατότητα κινητοποίησης των εργαζομένων και στην επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος. Η

απουσία αρμονικών διαπροσωπικών σχέσεων θα προκαλέσει εντάσεις και κατά πάσα πιθανότητα δεν θα οδηγήσει στην επίτευξη των στόχων.

“Τα πλεονεκτήματα των συναισθημάτων
είναι ότι μας βγάζουν εκτός πορείας”
(Όσκαρ Ουάιλντ)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3. ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

3.1 Συναισθηματική νοημοσύνη ορισμός

Η συναισθηματική νοημοσύνη ή Emotional Intelligence είναι μια σχετικά νέα έννοια, η οποία εμφανίστηκε πριν 30 περίπου χρόνια και της οποίας η συστηματική επιστημονική διερεύνηση ξεκίνησε στις αρχές της δεκαετίας του '90. Ως συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται η ικανότητα του ατόμου να εντοπίζει, να αξιολογεί και να διαχειρίζεται τα συναισθήματα του και τα συναισθήματα των άλλων. Η συναισθηματική ευφυΐα περιλαμβάνει την ικανότητα προσδιορισμού και έκφρασης των συναισθημάτων, κατανόησης συναισθημάτων, αφομοίωσης συναισθημάτων στον τρόπο σκέψης και διαχείρισης τόσο θετικών όσο και αρνητικών συναισθημάτων. (Matthews, Zeidner & Roberts, 2002).

Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει προταθεί από τους επιστήμονες προκειμένου να περιγράψει χαρακτηριστικά τα οποία φαίνεται να έχουν καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία των ατόμων, τόσο στην ζωή τους όσο και στην εργασία τους και τα οποία δεν συνδέονται με τις ακαδημαϊκές γνώσεις τους ή την προσωπικότητά τους. Με άλλα λόγια, ερευνάται ένα είδος κοινωνικής νοημοσύνης η οποία ξεκάθαρα διαφέρει από την ακαδημαϊκή νοημοσύνη. Είναι η νοημοσύνη η οποία φέρνει σε επαφή το συναίσθημα με την εξυπνάδα, θεωρώντας ότι τα συναισθήματα αποτελούν σημαντικές πηγές πληροφορίας και διαχείρισης του κοινωνικού περιβάλλοντος. Και παρόλο που η συναισθηματική νοημοσύνη ως έννοια είναι νέα, η βασική ιδέα προϋπήρχε και μάλιστα δεν θα μπορούσε να προσδιοριστεί καλύτερα από το απόφθεγμα του Αριστοτέλη στα Ηθικά Νικομάχεια : «Το να είσαι οργισμένος είναι εύκολο. Το να εξοργιστείς όμως με το σωστό άτομο, για το σωστό λόγο, στο σωστό βαθμό, τη σωστή στιγμή, για το σωστό σκοπό και με το σωστό τρόπο, αυτό είναι δύσκολο». Με άλλα λόγια η συναισθηματική νοημοσύνη δεν είναι το πόσο συναισθηματικοί είμαστε, αλλά το πώς μεταφέρουμε νοημοσύνη στα συναισθήματα μας.

3.1.1 Το τετραπλό μοντέλο Mayor Salovey

Τη δεκαετία του '90 οι Peter Salovey και John D Mayer ορίζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως την ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει, να διακρίνει και να εκφράζει τα συναισθήματα του στον εαυτό του και στους άλλους καθώς και να αφομοιώνει τα συναισθήματα του και να τα χειρίζεται ώστε να επιτύχει το επιθυμητό αποτέλεσμα τόσο για τον εαυτό του όσο και για τους ανθρώπους γύρω του. Ειδικότερα, οι Mayer και Salovey εστίασαν στο τετραπλό μοντέλο προκειμένου να προσδιορίσουν τη

συναισθηματική νοημοσύνη μέσα σε ένα κοινωνικό σύνολο με γνωστές αποδεκτές συμπεριφορές. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, την πιο σημαντική πλευρά της συναισθηματικής νοημοσύνης αποτελεί η αντίληψη. Ο προσδιορισμός δηλαδή λεκτικών και μη λεκτικών συμπεριφορών, όπως η γλώσσα του σώματος, ο τόνος της φωνής, κάποια στοιχεία κουλτούρας, οι πεποιθήσεις κτλ. Περιλαμβάνει επίσης την ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται τα δικά του συναισθήματα. Συνέχεια της αντίληψης των συναισθημάτων αποτελεί η επεξεργασία των συναισθημάτων αυτών, ώστε να προάγει την σκέψη με σκοπό την επίτευξη των στόχων του. Έπεται η κατανόηση των συναισθημάτων αυτών και η ακριβής ερμηνεία τους. Για παράδειγμα ένας εργοδότης που είναι θυμωμένος είναι θυμωμένος με την απόδοση των εργαζόμενων του ή για διάφορους άλλους προσωπικούς λόγους; Τέλος απαραίτητο στοιχείο του, αποτελεί η διαχείριση των συναισθημάτων τόσο του ίδιου του ατόμου, όσο και των συναισθημάτων των άλλων. Μάλιστα, ένα συναισθηματικό νοήμων άτομο μπορεί να διαχειριστεί ακόμα και τα αρνητικά του συναισθήματα, όπως το θυμός, προκειμένου να επιτύχει συγκεκριμένους στόχους. (Salovey and Mayer, 1997).

3.1.2 Η συναισθηματική νοημοσύνη για το Daniel Goleman

Ο Daniel Goleman ήταν εκείνος όπου έδωσε ιδιαίτερη έκταση στη συναισθηματική νοημοσύνη θεωρώντας την απαραίτητο συστατικό για την επίτευξη των στόχων στην ατομική αλλά και την ομαδική εργασία και η ύπαρξη της έχει ως αποτέλεσμα διακεκριμένη απόδοση. Ο Goleman περιγράφει τη συναισθηματική νοημοσύνη ως μια δομή που περιλαμβάνει διάφορες ικανότητες όπως το να κινητοποιεί κανείς τον εαυτό του για την επίτευξη στόχων και να επιμένει παρά της ματαιώσεις που δέχεται, το να ελέγχει τις παρορμήσεις του και να μπορεί να καθυστερεί την ικανοποίηση του όταν πρέπει, το να μπορεί να ρυθμίζει τη διάθεση του και να μην επιτρέπει στο άγχος και την ανησυχία να παρεμποδίζουν την ικανότητα του για ορθή σκέψη. Να διαθέτει εν συναίσθηση και αισιοδοξία. (Goleman, 1995). Μάλιστα καθώς ο Goleman προχωράει την έρευνα του, καταλήγει στο συμπέρασμα ότι απαραίτητο συστατικό για την επιτυχία αποτελεί η συναισθηματική νοημοσύνη ενώ οποιεσδήποτε άλλες δεξιότητες του ατόμου, έχουν πολύ μικρότερη έως ελάχιστη σημασία. (Goleman, 1998)

3.2 Από τον δείκτη νοημοσύνης στο δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης

Ο δείκτης νοημοσύνης (Intelligence Quotient) είναι ο δείκτης ο οποίος προσπαθεί να προσέγγιση την ευφυία ενός ατόμου σε σχέση με τον υπόλοιπο πληθυσμό. Ο δείκτης αυτός μετριέται με διάφορες μεθόδους. Ο συνήθης τρόπος μέτρησης του δείκτη ευφυίας είναι τα τεστ, τα οποία προσπαθούν να προσεγγίσουν την λογική και επαγωγική σκέψη του ατόμου η οποία αναπτύσσεται τα πρώτα χρόνια της ηλικίας του και παραμένει σταθερή καθ' όλη τη διάρκεια ζωής του. Τα αποτελέσματα, οι μετρήσεις από τα τεστ κατατάσσονται σε κλίμακες και ειδικότερα κάποιος με δείκτη ευφυίας πάνω από 140 είναι ευφυέστατος, κάποιος στην κλίμακα από 120-140 έχει πολύ υψηλή ευφυΐα, στην κλίμακα 110-119 έχει υψηλή ευφυΐα, στην κλίμακα 90-109 έχει μέτρια ή κανονική ευφυΐα, στην κλίμακα 80-89 έχει χαμηλή ευφυΐα, στην κλίμακα 70-79 οριακή ικανότητα ευφυΐας ενώ κάτω από 70 έχει ανεπαρκής ευφυΐα. Για πολλά χρόνια η μέτρηση της νοημοσύνης ενός ατόμου καθοριζόνταν από τον δείκτη νοημοσύνης (IQ) και οι υποστηρικτές του, σημείωναν τις ικανότητες του ανθρώπινου μυαλού ως σημείο υπεροχής.

Η φρουδική σκέψη ήταν αυτή που τόνισε τη σημαντικότητα της προσωπικότητας του ατόμου παράλληλα με το δείκτη νοημοσύνης του. Ο δείκτης νοημοσύνης από μόνος του και οι αμέτρητες αναλύσεις επί σειρά ετών δεν κατάφεραν να απαντήσουν σε διάφορα ερωτήματα, όπως γιατί άνθρωποι με υψηλό δείκτη νοημοσύνης συχνά δεν καταφέρνουν να έχουν μια επιτυχημένη κοινωνική, επαγγελματική ή προσωπική ζωή. Αντιθέτως συναντάμε ανθρώπους με όχι τόσο υψηλές επιδόσεις σε τεστ νοημοσύνης οι οποίοι όμως καταφέρνουν να επιτυγχάνουν στην προσωπική, επαγγελματική και κοινωνική τους ζωή και συχνά έλκουν και τους γύρω τους. Η θέση του συναισθήματος που είχε παραληφθεί από τις επιστημονικές έρευνες για μεγάλο χρονικό διάστημα, άφηνε ανεξερεύνητο ένα χώρο, αυτό των συναισθημάτων. Όμως φαίνεται η ευφυία από μόνη της να μην μπορεί να βοηθήσει ιδιαίτερα όταν τα συναισθήματά έχουν κλονιστεί. Αρκετές φορές δε, συναντάμε ανθρώπους να έχουν αναστατωθεί τόσο συναισθηματικά ώστε να μη μπορούν να λειτουργήσουν ορθά και να πάρουν ξεκάθαρες αποφάσεις.

3.2.1 Γκάρντνερ : Η Θεωρία των Πολλαπλών Ευφυών

Το 1983 ο Χάουαρντ Γκάρντνερ, ψυχολόγος καθηγητής του πανεπιστημίου του Harvard προσπαθεί να ερευνήσει αν η νοημοσύνη είναι κάτι απλό ή αν αποτελείται από ποικίλες ανεξάρτητες πνευματικές. Με την θεωρία του, θεωρία της πολλαπλής νοημοσύνης, καταρρίπτει την άποψη ότι γεννιόμαστε με μία μόνο η νοημοσύνη, την οποία δεν έχουμε την δυνατότητα να αλλάξουμε. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή και με κριτήρια τα οποία αντλούνται από διάφορες επιστήμες όπως η βιολογία, η λογική ανάλυση, η αναπτυξιακή ψυχολογία, η πειραματική ψυχολογία, η ψυχομετρία κ.α. η νοημοσύνη μας χωρίζεται σε εννέα τομείς οι οποίοι έχουν την έδρα τους σε διαφορετικά σημεία του εγκεφάλου μας. Ειδικότερα έχουμε τη γλωσσική, τη λογικομαθηματική, τη μουσική, τη χωροταξική, τη κιναισθητική, την διαπροσωπική, την ενδοπροσωπική, την νατουραλιστική και την υπαρξιακή νοημοσύνη. Όλες οι μορφές νοημοσύνης είναι σημαντικές, δεν είναι όμως το ίδιο αναπτυγμένες για όλα τα άτομα, μιας και το εκπαιδευτικό σύστημα επικεντρώνεται κυρίως στην ανάπτυξη της γλωσσικής και της λογικομαθηματικής νοημοσύνης, επικεντρώνεται δηλαδή στην ανάπτυξη της αποτελεσματικής χρήσης της γλώσσας και των αριθμών. Οι υπόλοιποι τομείς εξαρτώνται τόσο από τη φύση του ατόμου, διάφορους βιολογικούς παράγοντες, όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον και τις εμπειρίες του. Κάθε άτομο με την κατάλληλη ενθάρρυνση μπορεί να αναπτύξει όλες τις πτυχές της νοημοσύνης του. Ο Γκάρντνερ καταλήγει, να μην βλέπει την συναισθηματική νοημοσύνη ως μια ενιαία γενική ικανότητα την οποία μάλιστα διαφοροποιεί σε συγκεκριμένες διαδικασίες. (Gardner, 1983).

3.2.2 Γιατί η συναισθηματική νοημοσύνη είναι πιο σημαντική από το δείκτη νοημοσύνης

Όπως είπαμε οι άνθρωποι που έχουν υψηλό δείκτη ευφυίας δεν έχουν απαραίτητα και την ικανότητα να ελέγχουν την συμπεριφορά τους ή να έχουν καλές σχέσεις με τους γύρω τους, γεγονός που είναι σημαντικό στο σύγχρονο μεταβαλλόμενο και με έντονες αλληλεπιδράσεις εργασιακό περιβάλλον. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Goleman, ο δείκτης ευφυίας δεν συνεισφέρει περισσότερο από 20% στην ικανότητα ενός ατόμου να λειτουργεί αποτελεσματικά και επιτυχημένα στο πλαίσιο μιας επιχείρησης. Για το

υπόλοιπο 80% αναφέρει ότι υπεύθυνες είναι δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης. Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης που εισάγει, συνοδεύει τον άνθρωπο και καθοδηγεί τα βήματα του καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής του. (Goleman, 1998) Η συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνει τις λέξεις συναίσθημα και νοημοσύνη επομένως για να κατανοήσουμε την έννοια της θα πρέπει να εξετάσουμε αυτά τα δύο στοιχεία. Η νοημοσύνη έχει να κάνει με το γνωστικό μέρος ενώ το συναίσθημα περιλαμβάνει τη διάθεση, τις πεποιθήσεις κτλ. Είναι η επιμονή, η υπομονή, η δυνατότητα προσαρμογής, ο έλεγχος των παρορμήσεων, ο ζήλος, η αισιοδοξία, η ελπίδα, η ικανότητα να βρίσκει κάποιος κίνητρα. Ταυτόχρονα περιλαμβάνει ικανότητες, όπως η ενσυναίσθηση, που έχει να κάνει με την αντίληψη των συναισθημάτων των άλλων ανθρώπων και κοινωνικές δεξιότητες οι οποίες επιτρέπουν των επιδέξιο χειρισμό των συναισθημάτων που έχουν ως αποτέλεσμα την καθοδήγηση συμπεριφορών προς την επιθυμητή κατεύθυνση.

Κατ' επέκταση, ενώ δεν μπορούμε να προβλέψουμε και να ελέγξουμε τι θα συμβεί, μπορούμε να επιλέξουμε την αντίδραση μας στα γεγονότα. Μάλιστα στα πλαίσια της διοίκησης, σύμφωνα με τον Ashkanasy οι μάνατζερ μπορούν να διοικούν επιτυχημένα μέσω της συναισθηματικής νοημοσύνης, κατανοώντας το συναισθηματικό κλίμα και τα συναισθήματα των υπαλλήλων τους και προάγοντας την ομαδική εργασία. (Ashkanasy and Daus 2002) Οι δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης δρουν σε συνδυασμό με τις γνωστικές, ενώ τα άτομα με διακεκριμένη επίδοση φαίνεται να διαθέτουν και τις δύο. Τα συναισθήματα μας παρέχουν πληροφορία την οποία πληροφορία μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε ώστε να κατευθύνουμε γεγονότα και πράξεις. Την σπουδαιότητα της συναισθηματικής ικανότητας για τους διοικούντες ενισχύουν έρευνες οι οποίες έχουν δείξει ότι η επιτυχία εξαρτάται πρώτα από τη συναισθηματική νοημοσύνη, έπειτα από την εξειδίκευση και τέλος από την ευφυΐα του ατόμου.

Σε αντίθεση με τη γνωστική νοημοσύνη (IQ) που αναπτύσσεται τα πρώτα χρόνια της ζωής μας, η συναισθηματική νοημοσύνη (EQ) αναπτύσσεται καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής μας μέσα από το περιβάλλον το οποίο συναναστρεφόμαστε. Σύμφωνα μάλιστα με μελέτες η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να αναπτυχθεί τουλάχιστον μέχρι την Πέμπτη δεκαετία της ζωής του ανθρώπου (Bar-On, 2000. Mayer, Salovey & Caruso, 2000a). Απαραίτητη προϋπόθεση για την ανάπτυξη της, αποτελεί η επιθυμία από το ίδιο το άτομο για αλλαγή. Στην συνέχεια με υπομονή και μεθόδευση μπορεί το άτομο να καταφέρει να δίνει την πέπουσα σημασία στα συναισθήματα του και να αναπτύξει συναισθηματικές δεξιότητες. Μάλιστα πολλές επιχειρήσεις κατανοώντας τον καθοριστικό ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης για την προώθηση της ομαδικής εργασίας και την βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων, παρέχουν επιμορφωτικά σεμινάρια στο προσωπικό τους. Βέβαια αξίζει να σημειωθεί ότι παρόλο που η γνωστική και η συναισθηματική νοημοσύνη είναι δύο έννοιες διαφορετικές μεταξύ τους ωστόσο η μία συμπληρώνει την άλλη.

3.3 Τα συναισθήματα στην εργασία

Τα προηγούμενα χρόνια το συναίσθημα στην εργασία δεν ήταν αποδεκτό καθώς θεωρούνταν ένδειξη αδυναμίας και διοικούντες και εργαζόμενοι εμφανίζονταν αποστασιοποιημένοι από αυτό. Στην πραγματικότητα όμως κάτι τέτοιο δε μπορεί να συμβαίνει μιας και ο συναισθηματικός κόσμος του κάθε ανθρώπου αποτελεί αναπόσπαστη πτυχή της προσωπικότητάς του. (Goleman,1998) Σήμερα ποικίλες έρευνες καθιστούν το

συναίσθημα ιδιαίτερα σημαντικό σε όλους τους τομείς της ζωής ενός ατόμου και πιο συγκεκριμένα στον προσωπικό, στον κοινωνικό και φυσικά στον επαγγελματικό τομέα. Φαίνεται να μην έχει σημασία μόνο το πόσο έξυπνοι είμαστε, η εκπαίδευση που έχουμε πάρει ή η πείρα που διαθέτουμε - στοιχεία μάλιστα τα οποία συχνά λαμβάνονται ως δεδομένα - αλλά ο τρόπος που ανταποκρινόμαστε στις καταστάσεις καθώς και το πως χειριζόμαστε τον εαυτό μας και τους γύρω μας. Κατ' επέκταση οι άνθρωποι εκτός από τις διανοητικές ικανότητες χρειάζεται να έχουν και συναισθηματική δεξιότητα προκειμένου να αξιοποιήσουν στο έπακρο τις ικανότητες τους.

Οι συναισθηματικές ικανότητες γίνονται ακόμα πιο σημαντικές όταν υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ των ανθρώπων και δημιουργούνται σχέσεις μεταξύ τους, όπως για παράδειγμα στο χώρο της εργασίας. Λόγου χάρη, οι διοικούντες είναι απαραίτητο να έχουν αυτοεπίγνωση, να διαχειρίζονται τα δικά τους συναισθήματα, αλλά ταυτόχρονα να αντιλαμβάνονται λεκτικές και μη λεκτικές επικοινωνίες ώστε να μπορούν να διαχειρίζονται και να παρακινούν και τις ομάδες τους. Σημαντικό είναι όμως όλοι ανεξαιρέτως οι εργαζόμενοι να έχουν ανεπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη ώστε να επιτυγχάνεται η ομαλή συνεργασία. Ιδιαίτερα σημαντικό επίσης είναι, οι εργαζόμενοι να διαθέτουν αυτοέλεγχο ώστε να αντιλαμβάνονται το πως νιώθουν οι συνάδελφοι τους και να μπορούν να τους βοηθήσουν χωρίς να έρχονται σε ρήξη μεταξύ τους.

3.3.1 Διαχείριση συναισθημάτων

Η συναισθηματική νοημοσύνη μας, καθορίζει τις δυνατότητες που έχουμε να αναπτύξουμε τις πρακτικές δεξιότητες που βασίζονται στα πέντε στοιχεία της, την αυτοεπίγνωση, τα κίνητρα συμπεριφοράς, την αυτορρύθμιση, την ενσυναίσθηση και την ικανότητα στις σχέσεις με τους άλλους. Η αυτοεπίγνωση αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να χειρίζεται τον εαυτό του. Να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα του, να αναγνωρίζει τα όρια του και να έχει αυτοπεποίθηση γνωρίζοντας τα δυνατά του σημεία. Τα κίνητρα συμπεριφοράς αποτελούν συναισθηματικές τάσεις που διευκολύνουν ή οδηγούν στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Η αυτορρύθμιση είναι η ικανότητα του ατόμου να διαχειρίζεται την εσωτερική του κατάσταση, τα συναισθήματα και τις παρορμήσεις του. Η ενσυναίσθηση και οι κοινωνικές δεξιότητες αποτελούν κοινωνικές ικανότητες και αναφέρονται στην ικανότητα του ατόμου να κατανοεί τα συναισθήματα των άλλων ατόμων και να προκαλεί τις αντιδράσεις που επιθυμεί. Για να πετύχει διακεκριμένη επίδοση ένα άτομο δε θα πρέπει να διαθέτει μία από τις παραπάνω ικανότητες αλλά συνδυασμό αυτών. (Goleman, 2000)

Στο χώρο της εργασίας, σε υψηλότερα ιεραρχικά κλιμάκια, οι γνωστικές ικανότητες είναι λιγότερο σημαντικές ενώ η συναισθηματική νοημοσύνη κατέχει σημαντικό ρόλο. Η πρωτοβουλία, η αυτοπεποίθηση, η προσαρμοστικότητα, η αποτελεσματική ηγεσία με επιρροή και δυνατότητα ανάπτυξης των ανθρώπων κατέχουν εξέχουσα θέση. (Goleman, 1995). Η διαχείριση των συναισθημάτων είναι πιο επιτακτική προκειμένου ο διοικών να αντιλαμβάνεται, να διαχειρίζεται και τελικά να επηρεάζει την συμπεριφορά των εργαζομένων του ώστε να εξασφαλίσει τα μέγιστα οφέλη από την εργασία τους. Αντιθέτως, ανεξέλεγκτα συναισθήματα δυσχεραίνουν τη συνεργασία και αποτελούν τροχοπέδη για τα επιθυμητά αποτελέσματα και την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Η ικανότητα διαχείρισης της ψυχραιμίας των διοικούντων αποτελεί ικανότητα αυτοελέγχου καθώς βοηθάει να αφήνουν κατά μέρος τις ανησυχίες τους και να είναι περισσότερο ευέλικτοι σε σχέση με τις συναισθηματικές αντιδράσεις τους. Οι άνθρωποι που καταφέρνουν να διαχειριστούν μία κατάσταση ανάγκης, εμπνέουν ασφάλεια και είναι πιο αποτελεσματικοί. Αντίθετα άτομα που επηρεάζονται από τα συναισθήματα τους και δε μπορούν να τα απομονώσουν, δεν καταφέρνουν να χειριστούν αποτελεσματικά έκτακτες καταστάσεις.

3.4 Τα χαρακτηριστικά των ανθρώπων με Συναισθηματική νοημοσύνη

Τα άτομα που έχουν αναπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη έχουν την ικανότητα να αναγνωρίζουν και να εκφράζουν με τον καταλληλότερο τρόπο τα συναισθήματα τους σε κάθε περίπτωση και ταυτόχρονα να αναγνωρίσουν τις συναισθηματικές επιδράσεις στους άλλους ανθρώπους. Κατ' αυτόν τον τρόπο μπορούν να αντιλαμβάνονται και να διαχειρίζονται δύσκολες καταστάσεις και κατ' επέκταση να λειτουργούν αποτελεσματικά. Ένα άτομο που αντιλαμβάνεται και ελέγχει τα συναισθήματα του και τα συναισθήματα των άλλων, αντιλαμβάνεται τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των συνεργατών του, ενώ διαχειρίζεται αποτελεσματικά τυχόν διαφωνίες ή συγκρούσεις. Μπορεί να χειρίζεται διαφορετικούς ανθρώπους, είναι ευσυνείδητος και έχει την ικανότητα να προσαρμόζεται στο εκάστοτε περιβάλλον και να δημιουργεί επαγγελματικές σχέσεις προσανατολισμένες στο αποτέλεσμα.

Οι άνθρωποι που χαρακτηρίζονται από υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν μεγαλύτερη ικανότητα στη λήψη αποφάσεων καθώς τα άτομα αυτά τείνουν να οργανώνουν διαφορετικά τα συναισθήματα τους προκειμένου να επιλύσουν ένα πρόβλημα. Ενισχυτικό παράγοντα αποτελεί η θετική σκέψη η οποία βοηθάει στην επίλυση δύσκολων καταστάσεων σε αντίθεση με την αρνητική σκέψη η οποία φαίνεται να την παρεμποδίζει (Salovey & Mayor, 1990). Ταυτόχρονα από έρευνες φαίνεται ότι υπάρχει αρνητική συσχέτιση ανάμεσα στο άγχος και τη συναισθηματική νοημοσύνη γεγονός που ενισχύει την άποψη ότι οι συναισθηματικά νοήμονες άνθρωποι μπορούν να προσαρμόζονται πιο εύκολα στις απαιτήσεις και στις πιέσεις του περιβάλλοντος τους και να διαχειρίζονται το άγχος τους. (Tsaousis I. & Nikolaou I. , 2005) Και παρ' ότι αρκετοί άνθρωποι μπορεί να έφτασαν στη κορυφή παρά τις περιορισμένες συναισθηματικές ικανότητες τους, το συνεχώς μεταβαλλόμενο με έντονες αλληλεπιδράσεις σύγχρονο περιβάλλον και οι καθημερινές προκλήσεις, καθιστούν τις συναισθηματικές ικανότητες ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

3.5 Μετρώντας την συναισθηματική νοημοσύνη

Τα πρώτα τεστ συναισθηματικής νοημοσύνης ζητούσαν από τους ερωτώμενους να κατατάξουν κάποια χαρακτηριστικά τους, όπως η υπομονή, οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις που έχουν με τους γύρω τους, η διαχείριση του στρες κ.α. σε μία κλίμακα. Κατ' αυτό τον τρόπο θεωρήθηκε ότι μπορεί να προσδιοριστεί ο βαθμός συναισθηματικής νοημοσύνης τους. Τέτοιου είδους τεστ όμως αμφισβητήθηκαν καθώς γεννιέται το ερώτημα κατά πόσο οι άνθρωποι είναι σε θέση να γνωρίζουν ακριβώς τα συναισθήματα τους ώστε να τα προσδιορίσουν. Ταυτόχρονα αμφισβητήθηκε το κατά πόσο οι άνθρωποι απαντούσαν ειλικρινά ή απαντούσαν με βάση το πως θα είναι κοινωνικά αποδεκτοί.

Αν και σχετικά πρόσφατα ξεκίνησε η οποιαδήποτε μελέτη της συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν δημιουργηθεί διάφορα μοντέλα που προσπαθούν να την οριοθετήσουν, όπως για παράδειγμα ένα 40λεπτο τεστ, το Mayer – Salovey – Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) το οποίο μπορεί να συμπληρωθεί και ηλεκτρονικά και έχει σκοπό να μετρήσει τις ικανότητες ενός ατόμου σύμφωνα με το τετραπλό μοντέλο των Mayer και Salovey (Mayer, Salovey & Caruso, 2002).

Ένα εξίσου διαδεδομένο και επιστημονικά έγκυρο είναι και το Trait Emotional Intelligence Questionnaire, που κατασκεύασαν οι Petrides and Furnham (2003) για να μετρήσουν την αντιλαμβανόμενη συναισθηματική νοημοσύνη και το οποίο θα εξετάσουμε λεπτομερώς στο κεφάλαιο που ακολουθεί καθώς επιλέγει ώστε να ερευνήσουμε τα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης στην τράπεζα Eurobank ERB.

“If you owe the bank \$100
that’s your problem.
If you owe the bank \$100 million
that’s the bank’s problem”
(Jean Paul Getty)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4. CASY STUDY Eurobank ERB A.E.

4.1 Η τράπεζα Eurobank Erb

Η Eurobank ERB AE είναι μία από τις τέσσερις συστημικές τράπεζες που δραστηριοποιούνται σήμερα στον Ελληνικό χώρο και κατ’ επέκταση αποτελεί μία από της μεγαλύτερες τράπεζες της χώρας. Αριθμεί 13512 εργαζόμενους, περίπου 8500 εκ των οποίων στην Ελλάδα (Στοιχεία 12/2017). Πάνω από το 70% των εργαζομένων είναι ηλικίας κάτω των 45 ετών με το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων να ανήκει στην ηλικιακή κλίμακα 35-44 ετών. Η κατανομή ανά φύλο είναι ισορροπημένη με το ποσοστό των γυναικών να διαμορφώνεται στο 56% του συνόλου των εργαζομένων. Ταυτόχρονα, έχει διαφυλάξει ισχυρή παρουσία και στο εξωτερικό και συγκεκριμένα στη Κύπρο, τη Βουλγαρία, το Λουξεμβούργο και τη Σερβία.

Η λειτουργία της τράπεζας στηρίζεται σε αξίες που η ίδια προσβέυει. Οι αξίες αυτές είναι η κατανόηση, ο δυναμισμός, η συνεργασία, η καινοτομία και η εμπιστοσύνη. Μέσω της κατανόησης σκοπός είναι να αντιλαμβάνεται τις ανάγκες του πελάτη και να προσπαθεί να τις ικανοποιήσει. Μέσω του δυναμισμού να λειτουργεί με αποφασιστικότητα φέρνοντας τα προσδοκώμενα αποτελέσματα, μέσω της συνεργασίας να λειτουργεί σαν ομάδα, μέσω της καινοτομίας να προσαρμόζεται στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες διαμορφώνοντας το μέλλον και τέλος μέσω της εμπιστοσύνης να λειτουργεί με υπευθυνότητα απέναντι στους πελάτες, τους συνεργάτες και τους συναδέλφους της. Οι ίδιες οι αξίες της τράπεζας επομένως περιλαμβάνουν στοιχεία συναισθηματικής νοημοσύνης και συναισθηματικής ικανότητας των ανθρώπων που την απαρτίζουν.

Στο σημείο αυτό αξίζει να προσθέσουμε και τη σημαντική εταιρική κοινωνική υπευθυνότητα της τράπεζας. Ειδικότερα μέσω του προγράμματος « Η Μεγάλη Στιγμή για την Παιδεία» κάθε χρόνο προσφέρει χρηματικό έπαθλο σε μαθητές και σπουδαστές που διακρίνονται για τις επιδόσεις τους, μέσω του προγράμματος «Η Αποστολή στηρίζει τους μαθητές» βοηθάει οικογένειες που αντιμετωπίζουν προβλήματα σίτισης, μέσα από διάφορα επιχειρηματικά προγράμματα στηρίζει την επιχειρηματικότητα των νέων (πχ πρόγραμμα egg-enter grow go) κ.α. Ταυτόχρονα στηρίζει Έλληνες αθλητές με χορηγίες στον αθλητισμό και πρόσφατα παρουσίασε ένα νέο εθελοντικό πρόγραμμα, το Let’s do it Greece με στόχο τον καθαρισμό και την ανάπλαση επιλεγμένων σημείων.

4.2 Η ηγεσία στην τράπεζα

Όπως είδαμε στο θεωρητικό κομμάτι της παρούσας εργασίας, ποικίλες μελέτες δείχνουν ότι οι συναισθηματικές δεξιότητες που χρειάζεται να έχει ένας εργαζόμενος είναι πιο σημαντικές από τις γνωστικές, ενώ γίνονται ακόμα πιο επιτακτικές σε ανώτερα επίπεδα ιεραρχίας. Όπως σε οποιονδήποτε άλλο χώρο έτσι και στον τραπεζικό, προκειμένου να απασχολείται κάποιος απαιτείται να έχει συναισθηματικές ικανότητες. Στην τράπεζα ένας εργαζόμενος χρειάζεται να έχει ικανότητες όπως αυτοέλεγχος, ευσυνειδησία, ενσυναίσθηση, σεβασμό στο τραπεζικό απόρρητο, διαπραγματευτική ικανότητα, να είναι σε θέση να ακούει προσεκτικά, να επηρεάζει, να προωθεί μια πρόταση, να συνεργάζεται κ.α

Οι μάνατζερ, όπως σε κάθε άλλη επιχείρηση έτσι και στη τράπεζα, θα πρέπει να έχουν αυτοεπίγνωση και να διαχειρίζονται τα δικά τους συναισθήματα και κοινωνική επίγνωση και ικανότητα να ανταποκρίνονται στα συναισθήματα και τις ανάγκες της ομάδας τους. Θα πρέπει να αντιλαμβάνονται με ποιο τρόπο τα συναισθήματά τους μπορούν να επηρεάσουν τη συλλογική διάθεση της ομάδας τους ώστε να δημιουργούν θετικό κλίμα. Να είναι ικανοί να μεταφέρουν τον ενθουσιασμό και τη διάθεση για εργασία, ώστε οι εργαζόμενοι να είναι πιο αποδοτικοί και να είναι εφικτή η επίτευξη των στόχων τους. Με άλλα λόγια να δημιουργούν ένα κλίμα με προκλήσεις και υποστήριξη, το οποίο θα αναγνωρίζει τις προσπάθειες του προσωπικού και μέσα από ένα αξιοκρατικό σύστημα αξιολόγησης θα το ανταμείβει. Παράλληλα θα πρέπει να συγκρατούν τυχόν ανησυχίες τους και να αντιμετωπίζουν τυχόν απειλές με ψυχραιμία.

4.2.1 Αλλαγή του μοντέλου λειτουργίας και προσαρμογή στις σύγχρονες συνθήκες

Στην εποχή που διανύουμε, όπως ήδη αναφέραμε η προσαρμοστικότητα αποτελεί αναγκαίο προσόν. Τα πράγματα αλλάζουν ριζικά, μερικές φορές κάθε μέρα, με αποτέλεσμα τα τυπικά προσόντα να είναι λιγότερο σημαντικά και η σπουδαιότητα να μεταφέρεται στην ικανότητα προσαρμογής και την επιτυχή αντιμετώπιση των νέων συνθηκών. Η τράπεζα Eurobank δείχνει να ακολουθεί τις συνθήκες της αγοράς. Κύρια στρατηγική επιλογή της τράπεζας αποτέλεσε η εξαγορά του Ταχυδρομικού ταμιευτηρίου και της Proton bank το 2013 γεγονός το οποίο συντέλεσε στην αύξηση της ρευστότητας της και την έκανε πιο ισχυρή. Ταυτόχρονα, πρόσφατα, τον Οκτώβριο του 2017 έθεσε σε λειτουργία ένα νέο μοντέλο λειτουργίας. Ανταποκρινόμενη στις ανάγκες της εποχής και στον περιορισμένο αριθμό πελατών που επισκέπτονται πλέον τα καταστήματα της, μετακίνησε ανθρώπους από το δίκτυο των καταστημάτων και στελέχωσε μικρές περιφερειακές αγορές. Οι περιφερειακές αγορές αυτές, οι οποίες απαρτίζονται από τον περιφερειακό διευθυντή και τους υπεύθυνους σχέσεων πελατών έχουν ως στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη και κατ' επέκταση την ανάπτυξη των εργασιών της τράπεζας. Οι πελάτες έχουν τη δυνατότητα κατόπιν ραντεβού να συναντήσουν τον υπεύθυνο σχέσεων που τους εξυπηρετεί. Κατ' αυτόν τον τρόπο η τράπεζα αυξάνει το επίπεδο εξυπηρέτησης, ενώ ο πελάτης έχει αποκλειστικό σύμβουλο που ανταποκρίνεται στις ανάγκες του, εξασφαλίζοντάς του εξατομικευμένη εξυπηρέτηση ενώ ταυτόχρονα εξοικονομεί χρόνο.

Καμία αλλαγή ωστόσο δεν θα ήταν δυνατό να επιτευχθεί από την τράπεζα, αν οι άνθρωποι της δεν ήταν ευέλικτοι και συνοδοιπόροι στην αλλαγή πολιτικής της. Η όποια αλλαγή, προϋποθέτει ανθρώπους οι οποίοι θα προσαρμοστούν άμεσα στις νέες συνθήκες, θα υποστηρίξουν το οποιοδήποτε καινούριο μοντέλο λειτουργίας της και κατ' επέκταση θα συνεισφέρουν στους στόχους και την κερδοφορία της.

Σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, όπως αυτό που περιγράψαμε, η συναισθηματική νοημοσύνη κατέχει πρωτεύοντα ρόλο. Ειδικότερα, σε ένα χώρο παροχής υπηρεσιών, όπως τον τραπεζικό χώρο η ενσυναίσθηση κατέχει σπουδαία θέση. Είναι αναγκαίο οι εργαζόμενοι να είναι συντονισμένοι με τη φιλοσοφία του οργανισμού αλλά ταυτόχρονα θα πρέπει να ελέγχουν την ικανοποίηση των πελατών, και να υιοθετείται η επιλογή που καλύπτει και τις δύο πλευρές. Άλλωστε αυτό που νιώθουν οι πελάτες στην αλληλεπίδραση τους με κάποιον υπάλληλο καθορίζει το πως αισθάνονται για την ίδια την τράπεζα.

Προκειμένου να υλοποιηθεί το παραπάνω μοντέλο λειτουργίας και σαφώς να επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα, η ίδια η τράπεζα αναλαμβάνει να επιμορφώνει συνεχώς το προσωπικό της και να το εφοδιάζει με τα απαραίτητα προσόντα ώστε να ανταποκριθεί στις σύγχρονες συνθήκες.

4.2.2 Προσέγγιση βάσει αναγκών

Η επιθυμητή προσέγγιση του πελάτη σύμφωνα με τη νέα πολιτική της τράπεζας είναι η προσέγγιση βάσει των αναγκών. Η κατανόηση με άλλα λόγια, των αναγκών του πελάτη και η πρόταση προϊόντων και υπηρεσιών που θα ικανοποιούν αυτές ακριβώς τις ανάγκες του. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει ο υπάλληλος - σύμβουλος της τράπεζας να ενθαρρύνει τον πελάτη να μιλήσει για τις ανάγκες του, να κατανοήσει πλήρως τις ανάγκες του και στη συνέχεια να του προτείνει το προϊόν που του ταιριάζει και χρειάζεται. Σύμφωνα με στοιχεία έρευνας του ανθρωπολόγου Ray Birdwhistell (1970) στην προσωπική επικοινωνία καθοριστικοί παράγοντες είναι κατά 55% η γλώσσα του σώματος, κατά 38% η φωνή και κατά 7% οι λέξεις που χρησιμοποιούνται. Αναμφίβολα η παραπάνω περιγραφή επικοινωνίας προϋποθέτει ανεπτυγμένα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης από τους υπαλλήλους της τράπεζας. Ο υπάλληλος θα πρέπει να καταφέρει να κατανοήσει τον πελάτη που έχει απέναντί του, να προσαρμόσει την προσέγγισή του ώστε να ενισχύσει την επικοινωνία μαζί του και κατ' επέκταση να αυξήσει την επιρροή του προς το επιθυμητό αποτέλεσμα.

4.3 Μέθοδος και στατιστικά εργαλεία ανάλυσης

Η εργασία αυτή έχει ως αντικείμενο την διερεύνηση του επιπέδου συναισθηματικής νοημοσύνης στους υπαλλήλους της τράπεζας στις διάφορες βαθμίδες, τόσο στα στελέχη της μεσαίας διοίκησης όσο και στους εργαζόμενους, στον Ελλαδικό χώρο. Ταυτόχρονα στοχεύει να ελέγξει τις ηγετικές ικανότητες των μάνατζερ, το είδος της ηγεσίας που ακολουθούν και τέλος να ελέγξει κατά πόσο η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται με την ηγεσία.

Όλα τα ερευνητικά εργαλεία έχουν πλεονεκτήματα αλλά και μειονεκτήματα. Στην παρούσα εργασία επιλέγει η μέθοδος του ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο αποτελεί ένα διαδεδομένο και εύχρηστο εργαλείο συλλογής στοιχείων καθώς μπορεί να χρησιμοποιηθεί χωρίς την παρουσία του ερευνητή. Όλοι οι ερωτώμενοι απαντούν στις

ίδιες ερωτήσεις, ενώ παράλληλα εξασφαλίζει την ανωνυμία και κατ' αυτόν τον τρόπο προσδίδει αξιοπιστία στην έρευνα. (Cohen, Manion and Morrison, 2007). Συμπληρωματικά, τα ερωτηματολόγια παρέχουν γρήγορα αποτελέσματα και η ανάλυση τους είναι σχετικά απλή.

Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε η ποσοτική μέθοδος ανάλυσης δεδομένων μέσω του ερωτηματολογίου. Κατ' αυτόν τον τρόπο, ερωτηματολόγια δόθηκαν στους υπαλλήλους της τράπεζας συνοδευόμενα από μία επιστολή με διευκρινίστηκες πληροφορίες. Στην επιστολή αναφέρονταν ο σκοπός για τον οποίο ζητείται η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων, διευκρινίσεις ως προς τη συμπλήρωσή τους, ενώ ταυτόχρονα τονίζονταν η ανωνυμία, καθώς και η χρήση τους αποκλειστικά και μόνο για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας. Στο τέλος δε της επιστολής, αναφέρονταν τα στοιχεία του ερευνητή και στοιχεία επικοινωνίας μαζί του, για τυχόν απορίες ή διευκρινίσεις. Οι εργαζόμενοι στους οποίους δόθηκε το ερωτηματολόγιο προ έπονταν να το επιστρέψουν ανώνυμα, με εσωτερική αλληλογραφία, συμπεριλαμβάνοντας μαζί και άλλα ερωτηματολόγια συναδέλφων από το τμήμα τους. Η ανάλυση των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS Statistics Version25.

4.3.1 Τα ερωτηματολόγια της έρευνας

Για το σκοπό της παρούσας έρευνας ερωτηματολόγια και με μια σειρά από δομημένες ερωτήσεις δόθηκαν στους υπαλλήλους της τράπεζας και τους ζητήθηκε να τα απαντήσουν γραπτώς. Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για την μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι το Trait Emotional Intelligence Questionnaire Short Form, TEI- Que - SF στα Ελληνικά. Πρόκειται για μία σύντομη μορφή (30 ερωτήσεις) του ερωτηματολογίου που κατασκεύασαν οι Petrides and Furnham (2003) για να μετρήσουν την αντιλαμβανόμενη συναισθηματική νοημοσύνη (153 ερωτήσεις). Αποτελείται από 30 προτάσεις αυτοαναφορών, καθώς ο ερωτώμενος συμπληρώνει με βάσει τις δικές του αντιλήψεις, οι οποίες βαθμολογούνται σε κλίμακα Likert 7 σημείων (1 διαφωνώ απόλυτα, 7 συμφωνώ απόλυτα). Είναι σχεδιασμένο ώστε να μετράει τη συναισθηματική νοημοσύνη και σύμφωνα με μελέτες των συγγραφέων του ερωτηματολογίου, ο δείκτης αξιοπιστίας του (συντελεστής α του Cronbach) είναι συνήθως πάνω από 0,8 με ελάχιστο το 0,7. Μετρά την ευημερία, τον αυτοέλεγχο, τη συναισθηματικότητα, την κοινωνικότητα καθώς και κάποια ανεξάρτητα χαρακτηριστικά. Στα Ελληνικά το ερωτηματολόγιο έχει μεταφραστεί από τους Petrides, Pita και Kokkinaki (2007). Το ερωτηματολόγιο αυτό έχει χρησιμοποιηθεί επιτυχώς σε πολλές μελέτες. Η συνολική βαθμολογία του ερωτώμενου προκύπτει από το άθροισμα όλων των απαντήσεων αφού πρώτα αντιστραφούν οι απαντήσεις σε συγκεκριμένες ερωτήσεις. Έχει ένα εύρος τιμών από 30 έως 210 βαθμούς.

Για την ανάλυση της ηγεσίας και την διερεύνηση των ηγετικών συμπεριφορών που ακολουθούνται χρησιμοποιήθηκε το Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο της ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire– M.L.Q). Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε το 1985 από τον Bernard M. Bass ο οποίος ανέπτυξε την αρχική ιδέα του Burn με σκοπό να μετρήσει την ηγεσία. Έκτοτε το ερωτηματολόγιο βελτιώθηκε, εμφανίστηκε σε διάφορους τύπους και μάλιστα χρησιμοποιείται συχνά για την εξεύρεση και στελέχωση τμημάτων με το κατάλληλο ηγετικό προσωπικό. (Avolio & Bass 2004) Ερευνά τα ηγετικά στυλ που ακολουθούνται (Μετασχηματιστική ηγεσία, Συναλλακτική - Διεκπαιρωτική ηγεσία και Παθητική ή προς αποφυγή ηγεσία) ενώ ταυτόχρονα, εξετάζει την έκβαση της ηγεσίας

(Μεγαλύτερη προσπάθεια, αποτελεσματικότητα, ευχαρίστηση από την ηγεσία). Όπως αναφέρουν οι εκδότες του, αποτελεί μία προσπάθεια να συλλεχθούν στοιχεία για ηγετικές συμπεριφορές και να διαχωρίσει τους αποτελεσματικούς από τους μη αποτελεσματικούς ηγέτες. Στη παρούσα έρευνα επιλέγει να χρησιμοποιηθεί το M.L.Q. των Avolio & Bass 2004 (5X – Short) το οποίο αποτελείται από 45 ερωτήσεις οι οποίες βαθμολογούνται σε κλίμακα Likert 7 σημείων και το οποίο χρησιμοποιήθηκε και στους δύο τύπους που κυκλοφορεί, ανάλογα με τη θέση του ερωτώμενου. Ως τύπου αυτοαξιολόγηση (Self-rater form) σε όσους κατέχουν θέση μάντζερ και ως αξιολόγηση των μάντζερ (Rater-form) στο υπόλοιπο προσωπικό.

Επελέγησαν τα συγκεκριμένα ερωτηματολόγια καθώς είναι παγκοσμίως αναγνωρίσιμα και επιστημονικά έγκυρα. Η οποιαδήποτε προσπάθεια δημιουργίας ερωτηματολογίων εκ νέου θα αποτελούσε μία χρονοβόρα διαδικασία με απροσδιόριστα αποτελέσματα, αφού τα νέα αυτά εργαλεία θα έπρεπε να δοκιμαστούν και να εξεταστούν.

Σε όλους τους ερωτηθέντες επομένως δόθηκε ένα πακέτο που περιλάμβανε την ενημερωτική επιστολή, το ερωτηματολόγιο της επαγγελματικής ικανοποίησης, το ερωτηματολόγιο της ηγεσίας, στην αντίστοιχη μορφή ανάλογα με τη θέση του ερωτώμενου και τέλος το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου που περιλαμβάνει τα δημογραφικά στοιχεία (ηλικία, φύλο, οικογενειακή κατάσταση, επίπεδο εκπαίδευσης, θέση στην τράπεζα και εργασιακή εμπειρία). Τα δημογραφικά στοιχεία δεν επιλέχθηκε τυχαία να είναι στο τέλος του ερωτηματολογίου, αλλά υποστηρίζοντας την άποψη ότι ευαίσθητα προσωπικά δεδομένα μπαίνουν στο τέλος της έρευνας. Επιπλέον, θεωρήθηκε ότι μ' αυτόν τον τρόπο δίνεται ο χρόνος στον ερωτώμενο να απαντήσει στην κυρίως έρευνα, πριν καταλήξει στα προσωπικά του στοιχεία, τα οποία εκ των πραγμάτων είναι σταθερά.

4.4 Περιγραφή δείγματος

Το συνολικό δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 95 υπάλληλοι της τράπεζας Eurobank Erb από καταστήματα και κεντροποιημένες υπηρεσίες της περιοχής της Αθήνας καθώς και από καταστήματα της επαρχίας. Διανεμήθηκαν περίπου 150 ερωτηματολόγια, αρκετά από τα οποία δεν επεστράφησαν ή δεν επεστράφησαν στο σωστό χρόνο. Συνολικά παραλήφθηκαν 102 ερωτηματολόγια, 95 από τα οποία έγιναν αποδεκτά καθώς τα υπόλοιπα δεν ήταν ορθά συμπληρωμένα ή δεν ήταν πλήρως συμπληρωμένα. Σε όλους τους εργαζόμενους εστάλη το ερωτηματολόγιο μέσω ηλεκτρονικής αλληλογραφίας την περίοδο Ιανουαρίου - Μαρτίου 2018.

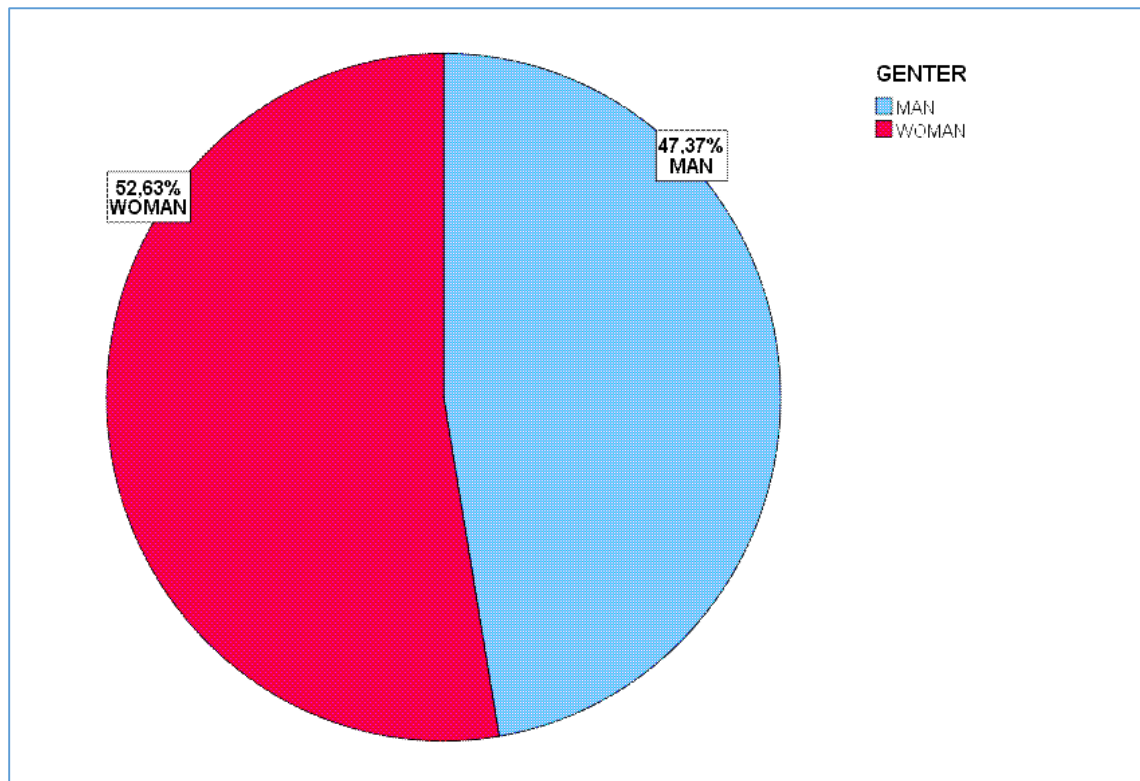
4.4.1 Δημογραφικά στοιχεία του δείγματος

Σχετικά με τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος, στην παρούσα έρευνα ελήφθησαν υπόψη:

➤ Το φύλο

Στην έρευνα έλαβαν μέρος 95 εργαζόμενοι από τους οποίους, όπως βλέπουμε στο διάγραμμα 4.1, οι 45 είναι άντρες και οι 50 είναι γυναίκες. Φαίνεται επομένως, ότι υπάρχει ισορροπία ως προς το φύλο των ατόμων που ανταποκρίθηκαν στην έρευνα.

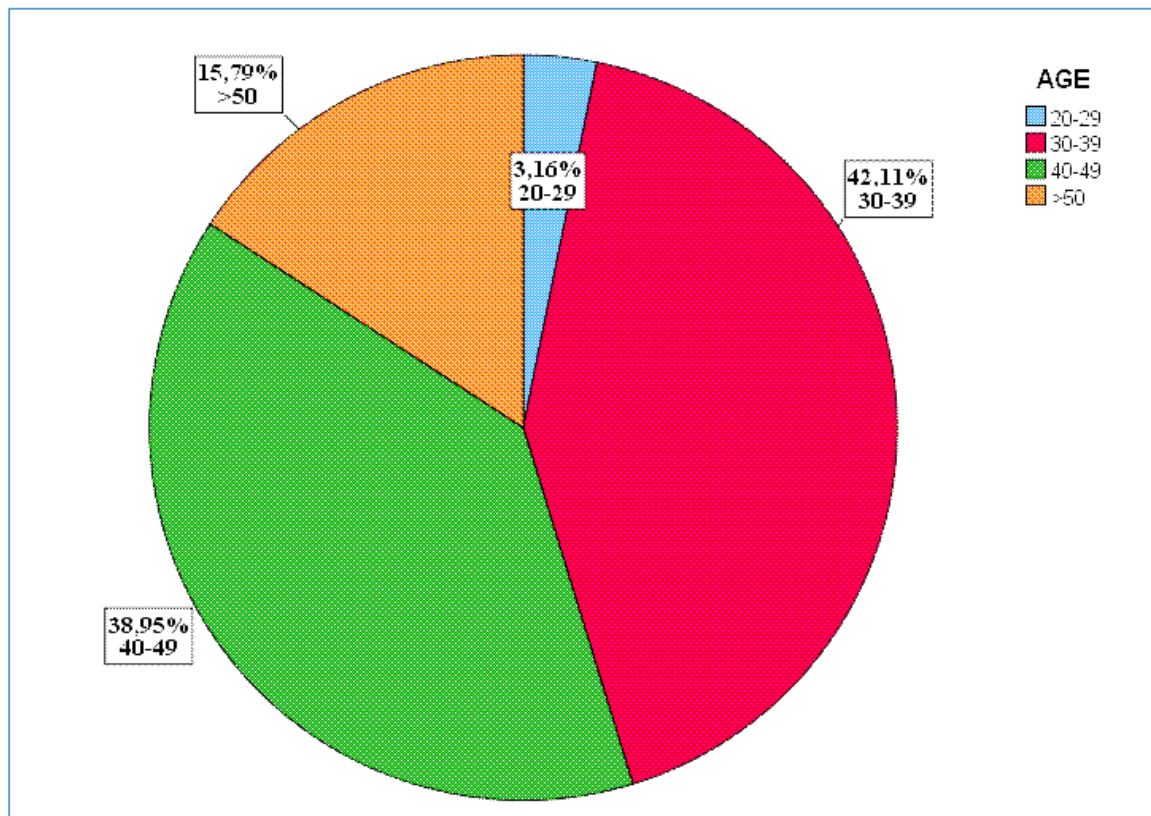
Διάγραμμα 4.1
Ποσοστό ερωτηθέντων ανάλογα με το φύλο



➤ **Η ηλικία**

Όσον αφορά την ηλικία του δείγματος παρατηρούμε στο διάγραμμα 4.2 ότι το μεγαλύτερο ποσοστό 42,11% ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 30-39 ετών που αποτελεί ιδιαίτερα παραγωγική ηλικία, ακολουθούν τα άτομα ηλικιακής ομάδας 40-49 ετών σε ποσοστό 38,95%. Εργαζόμενοι μεγαλύτεροι των 50 ετών εμφανίζονται σε ποσοστό 15,79% ενώ άτομα κάτω των 30ετών σε ποσοστό 3,16%. Τα ποσοστά αυτά θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι αντιπροσωπευτικά για την τράπεζα, μιας και οι προσλήψεις μετά το 2009 είναι περιορισμένες έως ανύπαρκτες, ενώ ταυτόχρονα από τα δύο μεγάλα προγράμματα εθελούσιας εξόδου (το 2014 και το 2017) που πραγματοποίησε η τράπεζα αποχώρησαν κυρίως μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι.

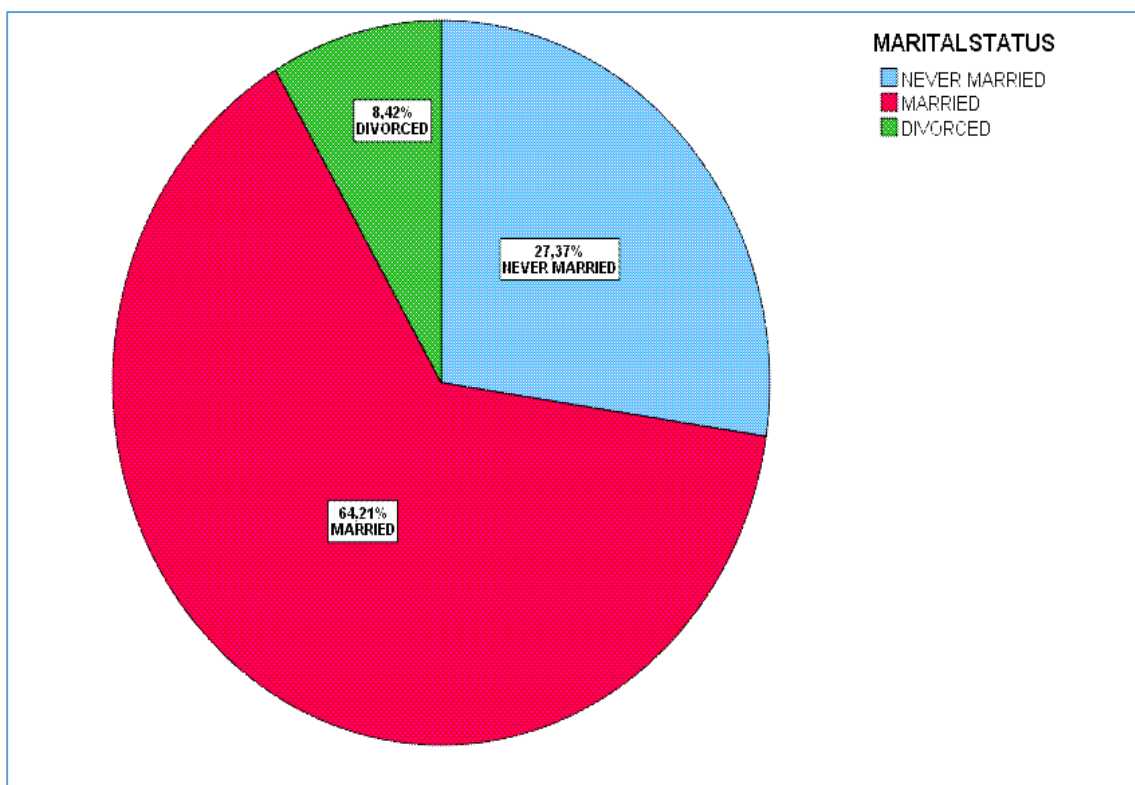
Διάγραμμα 4.2
Ποσοστό ερωτηθέντων ανάλογα με την ηλικία



➤ **Η οικογενειακή κατάσταση**

Στο παρακάτω διάγραμμα 4.3 απεικονίζεται η οικογενειακή κατάσταση του δείγματος. Πιο συγκεκριμένα το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων, 64,21% , που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο είναι παντρεμένοι, το 27,37% είναι ελεύθεροι ενώ σε ένα μικρό ποσοστό 8,42% είναι διαζευγμένοι.

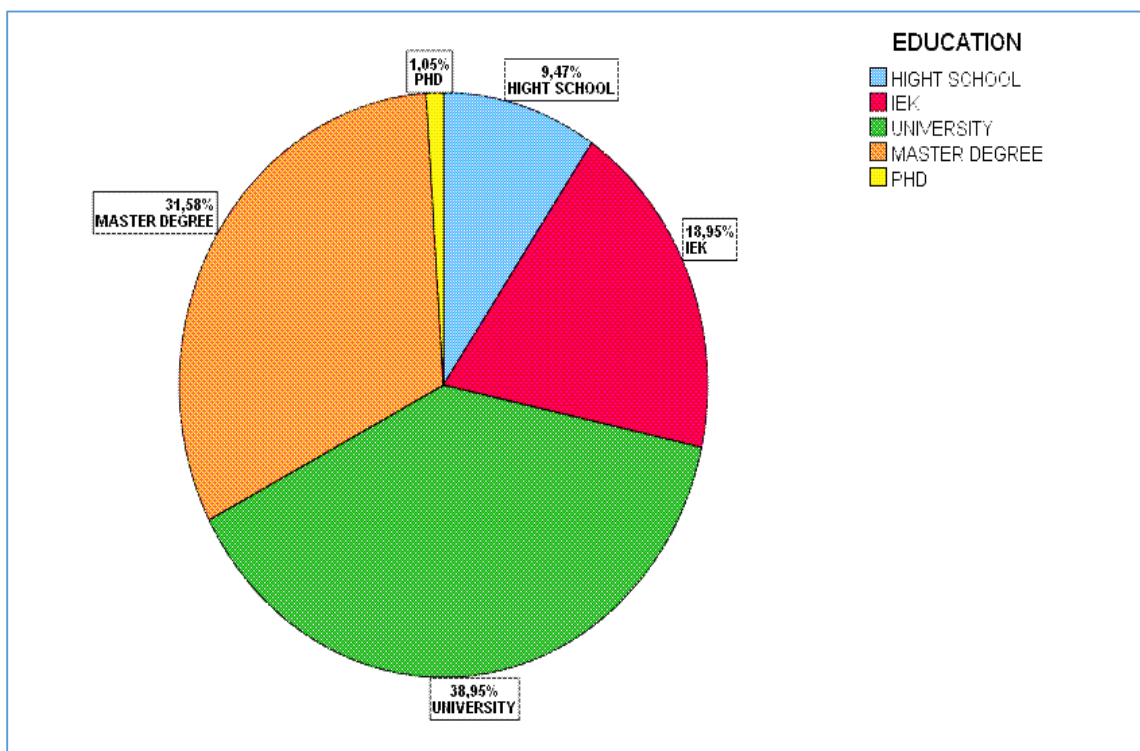
Διάγραμμα 4.3
Ποσοστό ερωτηθέντων ανάλογα με την οικογενειακή κατάσταση



➤ **Το επίπεδο εκπαίδευσης**

Αναφορικά με το επίπεδο εκπαίδευσης, όπως βλέπουμε στο διάγραμμα 4.4, το επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων της τράπεζας είναι υψηλό. Συγκεκριμένα, το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος είναι απόφοιτοι πανεπιστημίου, σε ποσοστό 38,95% και ακολουθούν οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου με ποσοστό 31,58%. Σε ποσοστό 18,95% είναι οι εργαζόμενοι που έχουν αποφοιτήσει από κάποιο ΙΕΚ, σε ποσοστό 9,47% οι τελειόφοιτοι λυκείου. Μόνο το 1,05% ωστόσο, είναι κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος.

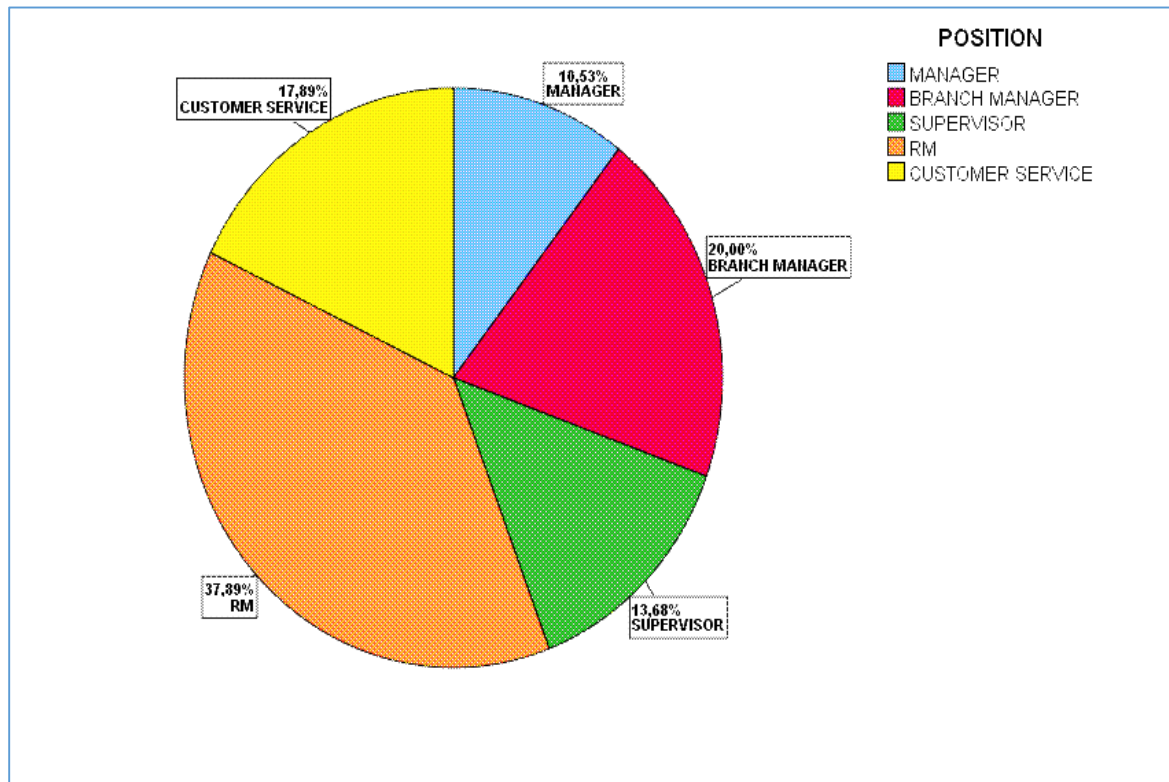
Διάγραμμα 4.4
Ποσοστό ερωτηθέντων ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης



➤ **Θέση στην τράπεζα**

Η πλειοψηφία των ανταποκρινόμενων στην συγκεκριμένη έρευνα όπως παρουσιάζεται στο διάγραμμα 4.5, ασχολείται ως RM (Relationship Manager) με ποσοστό 37,89%. Τη συγκεκριμένη θέση πρόσφατα τη δημιούργησε η τράπεζα στηριζόμενη στο νέο μοντέλο λειτουργίας της. Πρόκειται για μία θέση με αυξημένες ευθύνες και αρμοδιότητες. Οι Rms είναι υπεύθυνοι σχέσεων πελατών και έχουν υπό την πλήρη ευθύνη τους ένα συγκεκριμένο αριθμό ανατεθειμένων πελατών τους οποίους εξυπηρετούν αποκλειστικά. Ταυτόχρονα έχουν στόχο να διευρύνουν το πελατολόγιο τους με νέες σχέσεις και συνεργασίες. Παρόλο που ένα μικρό ποσοστό των RM έχει υφισταμένους και ελέγχει άτομα, όσοι είναι χαρακτηρισμένοι Senior Rms, η πορεία και η κερδοφορία της τράπεζας έχει στηριχθεί σε μεγάλο βαθμό στα άτομα που απαρτίζουν τη θέση αυτή. Στην παρούσα έρευνα ανταποκρίθηκαν επίσης σε ποσοστό 20% εργαζόμενοι οι οποίοι έχουν υπό την ευθύνη τους καταστήματα (διευθυντές, υποδιευθυντές, υπεύθυνοι καταστημάτων), σε ποσοστό 10,53% άτομα που εργάζονται σε διάφορες διοικητικές υπηρεσίες, σε ποσοστό 13,68%, προϊστάμενοι από διάφορα τμήματα και τέλος σε ποσοστό 17,89% εργαζόμενοι που κατέχουν θέσεις εξυπηρέτησης πελατείας ή άλλες θέσεις χωρίς υφισταμένους.

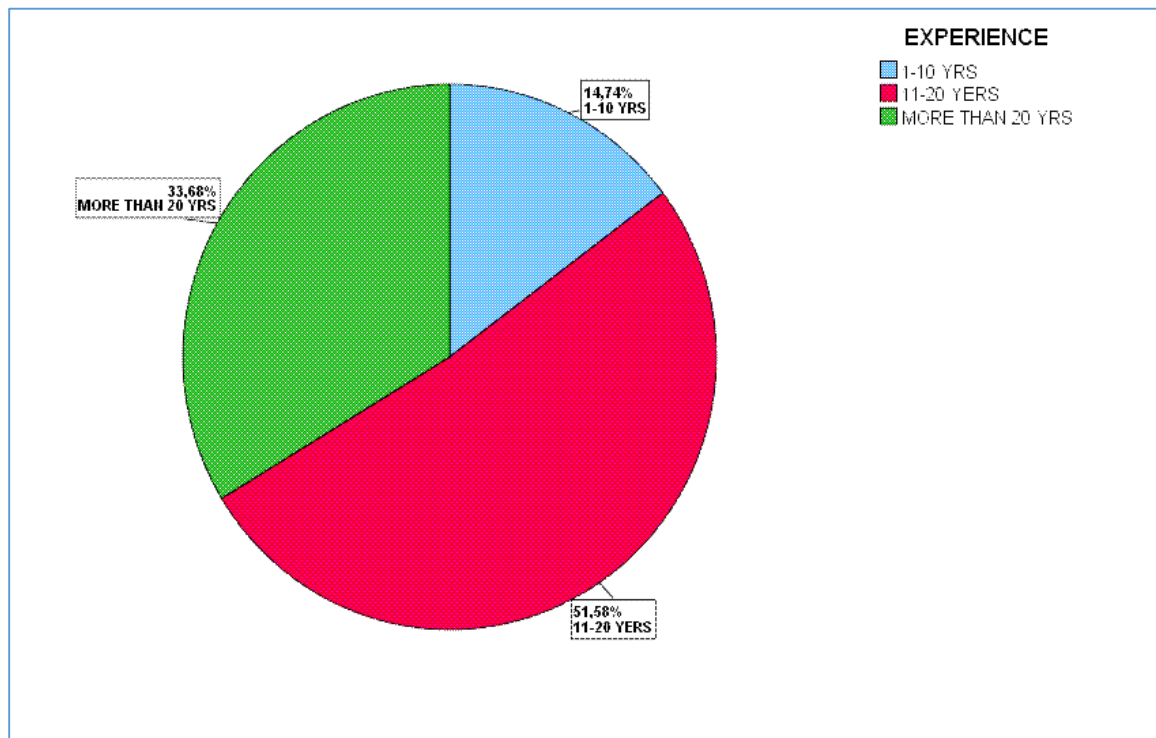
Διάγραμμα 4.5
Ποσοστό ερωτηθέντων ανάλογα με τη θέση τους στην τράπεζα



➤ Η εργασιακή εμπειρία

Τέλος στο διάγραμμα 4.6, εμφανίζονται οι εργαζόμενοι που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο με βάσει την προϋπηρεσία τους,

Διάγραμμα 4.6
Ποσοστό ερωτηθέντων ανάλογα με την εργασιακή εμπειρία



Βλέπουμε επομένως ότι το μεγαλύτερο ποσοστό και μάλιστα λίγο πάνω από τους μισούς οι οποίοι ανταποκρίθηκαν στην έρευνα, το 51,58% εργάζεται στην τράπεζα 11-20 έτη, 33,68% εργάζονται περισσότερα από 20έτη, ενώ μόλις 14,74% εργάζονται κάτω από 10 έτη. Γεγονός το οποίο επίσης μπορεί να εξηγηθεί από τον περιορισμό των προσλήψεων τα τελευταία χρόνια, λόγω του γενικότερου οικονομικού κλίματος, αλλά και από τα συνεχή προγράμματα εθελούσιας εξόδου από τα οποία όπως είπαμε αποχώρησαν κυρίως εργαζόμενοι μεγαλύτεροι σε ηλικία και κατ' επέκταση με περισσότερα έτη προϋπηρεσίας στην τράπεζα.

4.5 Ερωτηματολόγιο συναισθηματικής νοημοσύνης - Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue-SF)

Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο, στη σύντομη μορφή του - 30 ερωτήσεων, που χρησιμοποιείται εδώ, μετρά τη συναισθηματική νοημοσύνη ως χαρακτηριστικό γνώρισμα. Αποτελείται από τέσσερις κλίμακες και δεκαπέντε υποκλίμακες με τις οποίες μετρά:

- **Την ευημερία – Well being factor**, η οποία περιλαμβάνει την αισιοδοξία, την ευτυχία και την αυτοεκτίμηση. (Ερωτήσεις 5,9,12,20,24,27)

- **Τον αυτοέλεγχο – Self-control factor** ο οποίος περιλαμβάνει την διαχείριση συναισθήματος, τον αυθορμητισμό, και τη διαχείριση του στρες. (Ερωτήσεις 4,7,15,19,22,30)
- **Τη συναισθηματικότητα – Emotionality factor** η οποία μετρά τη διαχείριση του συναισθήματος, τη συναισθηματική έκφραση, την συναισθηματική αντίληψη και την ενσυναίσθηση. (Ερωτήσεις 1,2,8,13,16,17,23,28)
- **Την κοινωνικότητα – Sociability factor** η οποία περιλαμβάνει τις σχέσεις, την κοινωνική αντίληψη και την δεκδικητικότητα. (Ερωτήσεις 6,10,11,21,25,26)
- **Ανεξάρτητα χαρακτηριστικά – Independent facets** όπως είναι η ικανότητα προσαρμογής και η αυτοκινητοποίηση. (Ερωτήσεις 14,16,18,29)

Το πρώτο πράγμα που χρειάζεται να κάνουμε πριν προβούμε σε οποιαδήποτε ανάλυση είναι να ελέγξουμε αν υπάρχουν στοιχεία τα οποία είναι αντεστραμμένα και θα χρειαστεί να τα αντιστρέψουμε ξανά ώστε να πάρουμε σωστά αποτελέσματα (recording). Ο λόγος για τον οποίο συχνά συναντάμε αντεστραμμένες ερωτήσεις στα ερωτηματολόγια είναι για να αποφύγουμε την τυχαία συμπλήρωση τους από τους ερωτώμενους. Η διαδικασία της αντιστροφής είναι απαραίτητη ώστε το σκορ σε κάθε στοιχείο να έχει το ίδιο νόημα. Στο ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε παρατηρούμε ότι θα πρέπει να αντιστρέψουμε τις ερωτήσεις 2,4,5,7,8,10,12,13,16,22,25,26 και 28.

Στη συνέχεια, αφού αντιστρέψουμε τις συγκεκριμένες ερωτήσεις, θα πρέπει να εκτελέσουμε έλεγχο αξιοπιστίας, δηλαδή να ελέγξουμε την αξιοπιστία και την εγκυρότητα της κλίμακας μας. Το βαθμό δηλαδή στον οποίο πράγματι μετράμε την έννοια που μας ενδιαφέρει καθώς και την ακρίβεια της μέτρησης. Ένας από τους ευρέως χρησιμοποιούμενους δείκτες αξιοπιστίας είναι αυτός που υπολογίστηκε από τον Cronbach (1951) και ονομάζεται Cronbach's α (alpha) ή δείκτης εσωτερικής συνέπειας (Internal Consistency Coefficient).

Υπολογίζοντας την αξιοπιστία μέσω του δείκτη Cronbach α παίρνουμε την τιμή 0,72.

Πίνακας 4.1

**Δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's Alpha για ερωτηματολόγιο
συναισθηματικής νοημοσύνης**

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,720	30

Η τιμή αυτή του δείκτη είναι αποδεκτή καθώς είναι μεγαλύτερη από 0,7. Τιμές του δείκτη ίσες ή μεγαλύτερες του 0,7 θεωρούνται ικανοποιητικές. (Spector 1992; Nunnally, 1978).

4.5.1 Περιγραφική στατιστική συναισθηματικής νοημοσύνης

Αναζητώντας το μέσο όρο συναισθηματικής νοημοσύνης για το δείγμα μας παίρνουμε τα ακόλουθα αποτελέσματα,

Πίνακας 4.2

Περιγραφικά χαρακτηριστικά συναισθηματικής νοημοσύνης

	N	Ελάχιστη Τιμή	Μέγιστη Τιμή	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση
EQ	95	3,70	6,10	4,8625	,50705

Βλέπουμε επομένως, από τον πίνακα 4.2, ότι το δείγμα μας στη συναισθηματική νοημοσύνη εμφανίζει ελάχιστη τιμή 3,7 και μέγιστη 6,1 με μέσο όρο 4,86 πράγμα που σημαίνει μέσο προς υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης, για το οποίο σαφώς υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης. Η τυπική απόκλιση είναι επίσης μικρή 0,50705 γεγονός που σημαίνει ότι οι μέσοι όροι είναι αντιπροσωπευτικό στατιστικό μέτρο για την κατανομή των μεταβλητών.

Εξετάζοντας κάθε υποκλίμακα χωριστά για να δούμε τα επιμέρους χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης των εργαζομένων στους παράγοντες ευημερία, αυτοέλεγχο, συναισθηματικότητα και κοινωνικότητα παίρνουμε τα ακόλουθα αποτελέσματα,

Πίνακας 4.3

Μέσοι όροι κάθε ερώτησης και συνολικός μέσος όρος για τον συναισθηματικό παράγοντα Ευημερία

Ερωτήσεις που μετρούν την ευημερία – Well being factor	Μέσοι όροι
5. Γενικά βρίσκω τη ζωή διασκεδαστική	5,37
9. Πιστεύω πως έχω πολλά χαρίσματα	5,33
12. Γενικά είμαι αισιόδοξος άνθρωπος	4,97
20. Σε γενικές γραμμές, είμαι ευχαριστημένος από τη ζωή μου	4,40
24. Αισθάνομαι καλά με τον εαυτό μου	5,07
27. Πιστεύω ότι γενικά τα πράγματα θα εξελιχθούν καλά στη ζωή μου	5,00
Συνολικός μέσος όρος	5,02

Από τον πίνακα 4.3 διαπιστώνουμε ότι ο μέσος όρος των εργαζομένων που απάντησαν το ερωτηματολόγιο για τον παράγοντα ευημερία είναι 5,02, αρκετά υψηλός, που σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από τη ζωή τους και έχουν μία γενικότερη θετική στάση. Ταυτόχρονα διαθέτουν αυτοεκτίμηση και είναι αισιόδοξοι για το μέλλον.

Πίνακας 4.4

Μέσοι όροι κάθε ερώτησης και συνολικός μέσος όρος για τον συναισθηματικό παράγοντα Αυτοέλεγχο

Ερωτήσεις που μετρούν τον αυτοέλεγχο – Self-control factor	Μέσοι όροι
4. Συνήθως μου είναι εύκολο να ελέγξω τα συναισθήματά μου	4,83
7. Έχω την τάση να μην αλλάζω γνώμη συχνά	5,37
15. Γενικά είμαι ικανός να αντιμετωπίσω το άγχος	5,30
19. Συνήθως μπορώ να βρω τρόπους να ελέγξω τα συναισθήματά μου όταν θέλω	5,53
22. Συχνά ανακατεύομαι σε καταστάσεις και δεν το μετανιώνω αργότερα	4,83
30. Οι άλλοι με θαυμάζουν γιατί είμαι «άνετος»	5,10
Συνολικός μέσος όρος	5,16

Και για τον παράγοντα αυτοέλεγχο όπως γίνεται εμφανές από τον πίνακα 4.4 έχουμε ένα συνολικό μέσο όρο αρκετά υψηλό, ήτοι 5,16, γεγονός που αποδεικνύει ότι οι εργαζόμενοι διαθέτουν ανεπτυγμένο αυτοέλεγχο. Κατ' επέκταση είναι ικανοί να διαχειριστούν τα συναισθήματά τους, το άγχος τους, καθώς και να ελέγχουν τις παρορμήσεις τους.

Πίνακας 4.5

Μέσοι όροι κάθε ερώτησης και συνολικός μέσος όρος για τον συναισθηματικό παράγοντα Συναισθηματικότητα

Ερωτήσεις που μετρούν τη συναισθηματικότητα – Emotionality factor	Μέσοι όροι
1. Δε δυσκολεύομαι καθόλου να εκφράσω τα συναισθήματά μου με λόγια	4,70
2. Συχνά το βρίσκω εύκολο να δω τα πράγματα από την οπτική πλευρά των άλλων	4,90
8. Γενικά δε δυσκολεύομαι να κατανοήσω τι ακριβώς νιώθω	6,10

13. Οι κοντινοί μου άνθρωποι δεν παραπονιούνται ότι δεν τους συμπεριφέρομαι σωστά	4,93
16. Συχνά δεν δυσκολεύομαι να δείχνω στοργή στους κοντινούς μου ανθρώπους	4,43
17. Συνήθως μπορώ να μπω στη «θέση του άλλου» και να καταλάβω τα συναισθήματα του	5,10
23. Συχνά σταματώ αυτό που κάνω και συγκεντρώνομαι σε αυτό που νιώθω	5,00
28. Δε δυσκολεύομαι να δεθώ πολύ ακόμη και με όσους βρίσκονται πολύ κοντά μου.	4,43
Συνολικός μέσος όρος	4,94

Στο παράγοντα της συναισθηματικότητας, σύμφωνα με τον πίνακα 4.5 ο μέσος όρος υπολογίστηκε 4,94 γεγονός που αποδεικνύει ότι οι εργαζόμενοι γενικά έχουν την ικανότητα να κατανοήσουν τι ακριβώς νιώθουν καθώς και να αντιληφθούν τα συναισθήματά των άλλων. Αξίζει να σημειωθεί δε, ότι ο μέσος όρος στην ερώτηση δε δυσκολεύομαι να κατανοήσω τι ακριβώς νιώθω είναι εξαιρετικά υψηλός, με τιμή 6,1 , που αντιστοιχεί σε εργαζόμενους που αντιλαμβάνονται σχεδόν πλήρως τα συναισθήματά τους.

Πίνακας 4.6

Μέσοι όροι κάθε ερώτησης και συνολικός μέσος όρος για τον συναισθηματικό παράγοντα Κοινωνικότητα

Ερωτήσεις που μετρούν την κοινωνικότητα – Sociability factor	Μέσοι όροι
6. Μπορώ να χειριστώ αποτελεσματικά τους άλλους ανθρώπους	4,47
10. Συχνά δε δυσκολεύομαι να υπερασπιστώ τα δικαιώματά μου	5,23
11. Συνήθως μπορώ να επηρεάσω τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων	5,20
21. Θα περιέγραφα τον εαυτό μου ως καλό διαπραγματευτή	4,97
25. Έχω την τάση να υποχωρώ ακόμα και όταν γνωρίζω ότι έχω δίκιο	4,87
26. Πιστεύω πως έχω επιρροή στα συναισθήματα των άλλων	4,83
Συνολικός μέσος όρος	4,93

Εξετάζοντας τον παράγοντα κοινωνικότητα, πίνακας 4.6, λαμβάνουμε ένα μέσο όρο 4,93 ο οποίος είναι επίσης υψηλός με τους εργαζόμενους να έχουν ανεπτυγμένα στοιχεία κοινωνικότητας οι οποίοι δε δυσκολεύονται να διεκδικήσουν τα δικαιώματά τους και έχουν την ικανότητα να ασκήσουν επιρροή στα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων.

4.5.2 Έλεγχοι βασικών υποθέσεων για την συναισθηματική νοημοσύνη

Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκαν μια σειρά από έλεγχοι με σκοπό να διαπιστώσουμε αν κάποιος παράγοντας επηρεάζει τη συναισθηματική νοημοσύνη στο δείγμα μας. Γνωρίζουμε, βάσει των βιβλιογραφικών αναφορών ότι η συναισθηματική νοημοσύνη εξαρτάται από το φύλο, την ηλικία και τις εμπειρίες του ατόμου.

Προκειμένου όμως να αναλύσουμε δύο ή περισσότερες μεταβλητές απαραίτητο είναι να γνωρίζουμε τη κλίμακα μέτρησης τους. Έτσι για κατηγορηματικές μεταβλητές μέχρι 2 κατηγορίες επιλέγουμε t test, ενώ για κατηγορηματικές μεταβλητές με περισσότερες κατηγορίες One - way ANOVA (Π. Ρούσσος & Γ. Ευσταθίου, 2008).

Υπόθεση : η συναισθηματική νοημοσύνη δεν εξαρτάται από το φύλο.

Πραγματοποιήθηκε έλεγχος t – test αφού το φύλο παίρνει δύο τιμές. Η τιμή t που παίρνω είναι -1,556, δηλαδή $p < 0.05$ πράγμα που σημαίνει ότι για το δείγμα μου η συναισθηματική νοημοσύνη εξαρτάται από το φύλο.

Το γεγονός ότι η συναισθηματική νοημοσύνη εξαρτάται από το φύλο συνάδει με αρκετές βιβλιογραφικές αναφορές (Brackett et al., 2006; Brackett, Mayer & Warner, 2004; Petrides & Furnham, 2000).

Υπόθεση : η συναισθηματική νοημοσύνη δεν εξαρτάται από την ηλικία του εργαζόμενου.

Για να εξετάσουμε την υπόθεση έγινε τεστ με τη χρήση του One Way Anova και προέκυψε τιμή $F = 0.618$ δηλαδή $p > 0.05$ οπότε η συναισθηματική νοημοσύνη στο δείγμα μας φαίνεται να μην εξαρτάται από την ηλικία.

Υπόθεση : η συναισθηματική νοημοσύνη δεν εξαρτάται από την οικογενειακή κατάσταση του εργαζόμενου.

Εξετάζοντας αυτή την υπόθεση με τη χρήση του One Way Anova παίρνουμε τιμή $F = 3.711$ δηλαδή $p > 0.05$ επομένως η συναισθηματική νοημοσύνη ουδεμία σχέση φαίνεται να έχει με την οικογενειακή κατάσταση του δείγματος.

Υπόθεση : η συναισθηματική νοημοσύνη δεν εξαρτάται από το επίπεδο εκπαίδευσης του του εργαζόμενου.

Και για αυτή την υπόθεση η τιμή που παίρνουμε με τη χρήση One way Anova είναι $F = 0.979$ δηλαδή $p > 0.05$ οπότε φαίνεται η συναισθηματική νοημοσύνη να μη σχετίζεται με τις ακαδημαϊκές γνώσεις και το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων.

Υπόθεση : η συναισθηματική νοημοσύνη δεν εξαρτάται από τη θέση που έχει στη τράπεζα ο εργαζόμενος.

Ελέγχοντας την υπόθεση αυτή εκτελώντας One way Anova παίρνουμε τιμή $F = 2.544$ δηλαδή $p > 0.05$ πράγμα που σημαίνει ότι για το δείγμα μου η συναισθηματική νοημοσύνη δε σχετίζεται με τη θέση που έχει κάποιος στην τράπεζα.

Υπόθεση : η συναισθηματική νοημοσύνη δεν εξαρτάται από την εργασιακή εμπειρία του εργαζόμενου.

Τέλος, για το δείγμα μου η συναισθηματική νοημοσύνη δε φαίνεται να σχετίζεται ούτε με τα έτη που έχει κάποιος στον οργανισμό αφού με τη χρήση του One Way Anova παίρνουμε τιμή $F = 0.901$ δηλαδή $p > 0.05$.

Με την πραγματοποίηση των παραπάνω βασικών υποθέσεων διαπιστώνουμε ότι για το δείγμα μας υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μονάχα ανάμεσα στη συναισθηματική νοημοσύνη και το φύλο.

4.6 Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο της ηγεσίας Multifactor Leadership Questionnaire– M.L.Q (5X – Short)

Στην προσπάθεια μας να ερευνήσουμε το στυλ ηγεσίας που ακολουθείται χρησιμοποιήσαμε το Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο της ηγεσίας M.L.Q.-5X και στους δύο τύπους του (Self-Rating form και Rater form). Αποτελείται όπως είδαμε από 45 ερωτήσεις οι 36 εκ των οποίων διερευνούν τα 9 ηγετικά χαρακτηριστικά και οι υπόλοιπες 9 ερωτήσεις διερευνούν την έκβαση της ηγεσίας. (Bass and Avolio, 2004) Ειδικότερα, σύμφωνα πάντα με τους εκδότες του, διερευνά:

Τη Μετασχηματική ηγεσία

- την εξιδανικευμένη επιρροή (Ερωτήσεις 10,18,21,25)
- την εξιδανικευμένη επιρροή, συμπεριφορά (Ερωτήσεις 6, 14,23,34)
- την εμπνευστική κινητοποίηση (Ερωτήσεις 9,13,26,36)
- την διανοητική διέγερση (Ερωτήσεις 2,8,30,32)
- την εξατομικευμένη εξέταση (Ερωτήσεις 15,19,29,31)

Τη Συναλλακτική - Διεκπεραιωτή ηγεσία

- την έκτακτη ανταμοιβή (Ερωτήσεις 1,11,16,35)
- την ενεργητική διαχείριση (Ερωτήσεις 4,22,24,27)
- την παθητική διαχείριση (Ερωτήσεις 3,12,17,20)

Τη προς Αποφυγή ηγεσία (Ερωτήσεις 5,7,28,33)

Ενώ οι υπόλοιπες 9 ερωτήσεις που διερευνούν την έκβαση της ηγεσίας έχουν ως εξής:

- Μεγαλύτερη προσπάθεια (Ερωτήσεις 39,42,44)
- Αποτελεσματικότητα (Ερωτήσεις 37,40,43,45)
- Ικανοποίηση (Ερωτήσεις 38,40)

Πριν από οποιαδήποτε ανάλυση και για το ερωτηματολόγιο της ηγεσίας χρήζει να ελέγξουμε την αξιοπιστία της εσωτερικής δομής του. Για το σκοπό αυτό, υπολογίστηκε ο

δείκτης Cronbach α , ο οποίος όπως φαίνεται στον πίνακα 4.7 δίνει τιμή 0,926 που σημαίνει ότι είναι εξαιρετικά καλός, αφού όπως ήδη έχουμε αναφέρει τιμές για το συγκεκριμένο δείκτη ίσες ή μεγαλύτερες του 0,7 θεωρούνται ικανοποιητικές. (Spector 1992; Nunnally, 1978)

Πίνακας 4.7

Δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's Alpha για το ερωτηματολόγιο της ηγεσίας
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,926	51

4.6.1 Περιγραφική στατιστική ηγεσίας

Στη συνέχεια υπολογίζοντας τον μέσο όρο για το σύνολο των ερωτώμενων που απάντησαν το ερωτηματολόγιο της ηγεσίας, πίνακας 4.8, παίρνουμε τη τιμή 4,15. Η μέγιστη τιμή είναι αρκετά υψηλή, 5,8 ενώ η ελάχιστη αρκετά χαμηλή 1. Συμπερασματικά το σύνολο των εργαζομένων που απάντησαν στη συγκεκριμένη έρευνα έχει μέτρια ηγετικά χαρακτηριστικά ενώ έχουμε ακραίες τιμές. Η τυπική απόκλιση είναι και εδώ μικρή, 0,71008 γεγονός που, όπως είπαμε σημαίνει ότι οι μέσοι όροι είναι αντιπροσωπευτικό στατιστικό μέτρο για την κατανομή των μεταβλητών.

Πίνακας 4.8

Περιγραφικά χαρακτηριστικά ηγεσίας

	N	Ελάχιστη Τιμή	Μέγιστη Τιμή	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση
Management	95	1,00	5,80	4,15	,71008

4.6.2 Έλεγχοι βασικών υποθέσεων για την ηγεσία

Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκαν μια σειρά βασικών ελέγχων και για το ερωτηματολόγιο της ηγεσίας με σκοπό και εδώ να εξετάσουμε αν κάποιος παράγοντας επηρεάζει την ηγεσία στο δείγμα μας.

Υπόθεση : η ηγεσία δεν εξαρτάται από το φύλο.

Εκτελώντας έλεγχο t test η τιμή t που παίρνω είναι -1.312 δηλαδή $p < 0.05$ πράγμα που σημαίνει ότι για το δείγμα μου η ηγεσία εξαρτάται από το φύλο.

Υπόθεση : η ηγεσία δεν εξαρτάται από την ηλικία του εργαζόμενου.

Για να ελέγξω αυτή την υπόθεση εκτελώ One Way Anova και παίρνω τιμή $F = 0.75$ δηλαδή $p > 0.05$ οπότε η ηγεσία για το δείγμα μας φαίνεται να μην εξαρτάται από την ηλικία.

Υπόθεση : η ηγεσία δεν εξαρτάται από την οικογενειακή κατάσταση του εργαζόμενου.

Εξετάζοντας αυτή την υπόθεση με τη χρήση του One Way Anova παίρνουμε τιμή $F = 0,745$ δηλαδή $p > 0.05$ επομένως η ηγεσία δεν εξαρτάται από την οικογενειακή κατάσταση του δείγματος.

Υπόθεση : η ηγεσία δεν εξαρτάται από το επίπεδο εκπαίδευσης του του εργαζόμενου.

Εκτελώντας One Way Anova και λαμβάνοντας τιμή $F = 2,93$ τα ηγετικά χαρακτηριστικά φαίνεται να μην εξαρτώνται από το επίπεδο εκπαίδευσης για τους εργαζόμενους του δείγματος μας.

Υπόθεση : η ηγεσία δεν εξαρτάται από τη θέση που έχει στη τράπεζα ο εργαζόμενος.

Με $F = 1.382$ σε έλεγχο One Way Anova δηλαδή $p > 0.05$ τα ηγετικά χαρακτηριστικά είναι ανεξάρτητα από τη θέση που κατέχει ο εργαζόμενος.

Υπόθεση : η ηγεσία δεν εξαρτάται από την εργασιακή εμπειρία του εργαζόμενου.

Εκτελώντας One way ANOVA παίρνουμε $F = 0.528$ όπου τα ηγετικά χαρακτηριστικά φαίνεται να μην εξαρτώνται από την εμπειρία.

Συμπερασματικά για το δείγμα μου ο μοναδικός παράγοντας που φαίνεται να επηρεάζει την ηγεσία είναι το φύλο.

4.6.3 Περιγραφικά χαρακτηριστικά ερωτηματολογίου ηγεσίας για όσους κατέχουν θέση προϊσταμένου

Στη συνέχεια καθώς στο ερωτηματολόγιο της ηγεσίας απάντησαν τόσο άτομα που έχουν θέση προϊσταμένου όσο και άτομα χωρίς υφισταμένους κρίθηκε απαραίτητη η μελέτη των αποτελεσμάτων χωριστά για τα άτομα που κατέχουν θέση προϊσταμένου - διευθυντική θέση.

Πίνακας 4.9

Περιγραφικά χαρακτηριστικά ηγεσίας 2

	N	Ελάχιστη Τιμή	Μέγιστη Τιμή	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση
Management Managers	42	3,20	5,80	4,30	,5695

Σ αυτήν την περίπτωση υπολογίζοντας το μέσο για τους ερωτώμενων που απάντησαν το ερωτηματολόγιο της ηγεσίας (πίνακας 4.9) και κατέχουν θέση προϊσταμένου παίρνουμε μέση τιμή 4,30, αυξημένη συγκριτικά με το σύνολο. Η μέγιστη τιμή είναι παραμένει 5,8 ενώ η ελάχιστη έχει βελτιωθεί σημαντικά στο 3,20 γεγονός που επιβεβαιώνει ότι τα άτομα που κατέχουν ηγετικές θέσεις έχουν μέτρια προς υψηλά ηγετικά χαρακτηριστικά. Η τυπική

απόκλιση είναι μικρή, 0,5695 καθιστώντας τους μέσους όρους αντιπροσωπευτικό στατιστικό μέτρο για την κατανομή των μεταβλητών.

4.6.3.1 Έλεγχος βασικών υποθέσεων για την ηγεσία για όσους κατέχουν θέση προϊσταμένου

Στη συνέχεια εκτελώντας ξανά τους αντίστοιχους ελέγχους, για όσους κατέχουν διευθυντική θέση ή θέση με υφισταμένους, παίρνουμε τα ακόλουθα αποτελέσματα.

Υπόθεση : η ηγεσία δεν εξαρτάται από το φύλο.

Σε έλεγχο T test η τιμή t που παίρνω είναι -2.097 δηλαδή $p < 0.05$ πράγμα που σημαίνει ότι η ηγεσία εξαρτάται από το φύλο.

Υπόθεση : η ηγεσία δεν εξαρτάται από την ηλικία του εργαζόμενου.

Εκτελώντας One Way Anova παίρνουμε $F = 3.891$ δηλαδή $p > 0.05$ οπότε η ηγεσία μας φαίνεται να μην εξαρτάται από την ηλικία ακόμα και για όσους κατέχουν θέση προϊσταμένων.

Υπόθεση : η ηγεσία δεν εξαρτάται από την οικογενειακή κατάσταση του εργαζόμενου.

Ελέγχοντας αυτή την υπόθεση με One Way Anova παίρνουμε τιμή $F = 0,203$ δηλαδή $p > 0.05$ επομένως η ηγεσία δεν εξαρτάται από την οικογενειακή κατάσταση του δείγματος.

Υπόθεση : η ηγεσία δεν εξαρτάται από το επίπεδο εκπαίδευσης του του εργαζόμενου.

Η τιμή $F = 1.376$ που παίρνουμε με One Way Anova είναι μεγαλύτερη $p > 0.05$ οπότε τα ηγετικά χαρακτηριστικά φαίνεται να μην εξαρτώνται από το επίπεδο εκπαίδευσης ακόμα και για τους εργαζόμενους που έχουν υφισταμένους.

Υπόθεση : η ηγεσία δεν εξαρτάται από τη θέση που έχει στη τράπεζα ο εργαζόμενος.

Εκτελώντας one way Anova παίρνουμε $F = 0.503$ δηλαδή $p > 0.05$ επομένως τα ηγετικά χαρακτηριστικά εξακολουθούν να είναι ανεξάρτητα από τη θέση που κατέχει ο εργαζόμενος.

Υπόθεση : η ηγεσία δεν εξαρτάται από την εργασιακή εμπειρία του εργαζόμενου.

Εκτελώντας One way Anova παίρνουμε $F = 0.632$, $p > 0.05$ δηλαδή τα ηγετικά χαρακτηριστικά δεν εξαρτώνται από την εμπειρία του εργαζόμενου.

Συμπερασματικά, τόσο για το σύνολο των εργαζομένων που απάντησαν το ερωτηματολόγιο της ηγεσίας όσο και για όσους κατέχουν θέσεις προϊσταμένων είχαμε ακριβώς τα ίδια αποτελέσματα, γεγονός που μπορεί να υποδηλώνει ότι το μεγαλύτερο μέρος, αν όχι το σύνολο του εργατικού δυναμικού της τράπεζας, έχει τα χαρακτηριστικά να κατακτήσει θέση προϊσταμένου.

4.7 Διερεύνηση του στυλ ηγεσίας που υιοθετείται, ερωτηματολόγια προϊσταμένων

Στη συνέχεια στην προσπάθεια μας να εξετάσουμε ποιο στυλ ηγεσίας υιοθετούν όσοι κατέχουν θέση προϊσταμένου εξετάσαμε χωριστά κάθε παράγοντα του ερωτηματολογίου της ηγεσίας. Αρχικά αναλύσαμε τα ερωτηματολόγια των 42 προϊσταμένων που απάντησαν στην έρευνα.

4.7.1 Εξετάζοντας την Μετασχηματική ηγεσία για τους προϊσταμένους που απάντησαν στην έρευνα

Πίνακας 4.10

Μέσοι όροι κάθε ερώτησης και συνολικός μέσος όρος για την μέτρηση της εξιδανικευμένης επιρροής

Ερωτήσεις που μετρούν την εξιδανικευμένη επιρροή - Idealized Influence (Attributed)	
10. Κάνω τους υφιστάμενους μου να νιώθουν περήφανοι που συνεργάζονται μαζί μου	4,00
18. Βάζω το καλό της ομάδας πιο πάνω από το ατομικό μου συμφέρον	5,20
21. Λειτουργώ κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό	3,80
25. Αποπνέω αίσθηση δύναμης και εμπιστοσύνης	4,20
Συνολικός μέσος όρος	4,30

Πίνακας 4.11

Μέσοι όροι κάθε ερώτησης και συνολικός μέσος όρος για την μέτρηση της εξιδανικευμένης επιρροής- συμπεριφοράς

Ερωτήσεις που μετρούν την εξιδανικευμένη επιρροή, συμπεριφορά - Idealized Influence (Behavior)	
6. Αναφέρομαι στις δικές μου σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις	4,60
14. Καθορίζω τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού	4,80
23. Σκέφτομαι τις ηθικές συνέπειες των πράξεων μου	4,40
34. Δίνω έμφαση στο πόσο σημαντικό είναι να υπάρχει μία συλλογική αίσθηση της αποστολής	4,40
Συνολικός μέσος όρος	4,55

Πίνακας 4.12

Μέσοι όροι κάθε ερώτησης και συνολικός μέσος όρος για την μέτρηση της εμπνευστικής κινητοποίησης

Ερωτήσεις που μετρούν την εμπνευστική κινητοποίηση - Inspirational Motivation	
9. Μιλώ με αισιοδοξία για το μέλλον	4,60
13. Μιλώ με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν	3,20
26. Προβάλλω ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον	4,00
36. Εκφράζω την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν	4,20
Συνολικός μέσος όρος	4,00

Πίνακας 4.13

Μέσοι όροι κάθε ερώτησης και συνολικός μέσος όρος για την μέτρηση της διανοητικής διέγερσης

Ερωτήσεις που μετρούν την Διανοητική διέγερση - Intellectual Stimulation	
2. Επανεξετάζω κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέμαι αν αυτά είναι τα κατάλληλα	4,60
8. Αναζητώ διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων	4,60
30. Παροτρύνω το προσωπικό να βλέπει τα προβλήματα από πολλές οπτικές γωνίες	4,00
32. Προτείνω νέους τρόπους προσέγγισης ώστε να ολοκληρωθεί το έργο	3,60
Συνολικός μέσος όρος	4,20

Πίνακας 4.14

Μέσοι όροι κάθε ερώτησης και συνολικός μέσος όρος για την μέτρηση της εξατομικευμένης εξέτασης

Ερωτήσεις που μετρούν την εξατομικευμένη εξέταση - Individual Consideration	
15. Αφιερώνω χρόνο στο να διδάσκω και να καθοδηγώ	4,40
19. Αντιμετωπίζω τους υφιστάμενους μου περισσότερο ως ξεχωριστά άτομα, παρά ως μέλη μιας ομάδας	4,60
29. Αντιμετωπίζω τους υφιστάμενους μου ως άτομα με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες, φιλοδοξίες	5,20
31. Βοηθάω το προσωπικό να αναπτύσσει τις δυνατότητες του	5,00
Συνολικός μέσος όρος	4,80

Επομένως ο συνολικός μέσος όρος στην Μετασχηματική ηγεσία είναι **4,37** γεγονός που υποδηλώνει ότι οι προϊστάμενοι έχουν ένα μέτριο μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας με αυξημένη την ικανότητα εξατομικευμένες εξέτασης των υφισταμένων τους, μιας και στο συγκεκριμένο χαρακτηριστικό της μετασχηματικής ηγεσίας εμφανίζουν τον υψηλότερο μέσο όρο, 4,8. Αντιμετωπίζουν με άλλα λόγια κάθε άτομο της ομάδας τους ως ξεχωριστή οντότητα και αφιερώνουν χρόνο στο να το βοηθήσουν να αναπτυχθεί. Ακολουθεί ο μέσος όρος του παράγοντα εξειδικευμένη επιρροή το οποίο φανερώνει ότι οι ερωτηθέντες έχουν ισχυρή αίσθηση του σκοπού και μεταφέρουν τις πεποιθήσεις τους και στους υφισταμένους τους.

4.7.2 Εξετάζοντας την Συναλλακτική - Διεκπεραιωτή ηγεσία για τους προϊσταμένους που απάντησαν στην έρευνα

Πίνακας 4.15

Μέσοι όροι κάθε ερώτησης και συνολικός μέσος όρος για την μέτρηση της έκτακτης ανταμοιβής

Ερωτήσεις που εξετάζουν την έκτακτη ανταμοιβή - Contingent Reward	
1. Παρέχω βοήθεια ως αντάλλαγμα των προσπαθειών του προσωπικού μου	3,80
11. Δηλώνω με σαφήνεια ποιος είναι υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων	3,80
16. Κάνω κατανοητό τι τα μέλη της ομάδας οφείλουν να περιμένουν μετά την ολοκλήρωση του σχεδίου	4,60
35. Εκφράζω ικανοποίηση όταν ανταποκρίνονται στις προσδοκίες μου	3,60
Συνολικός μέσος όρος	3,95

Πίνακας 4.16

Μέσοι όροι κάθε ερώτησης και συνολικός μέσος όρος για την μέτρηση της ενεργητικής διαχείρισης

Ερωτήσεις που μετρούν την ενεργητική διαχείριση – Management by Exception (Active)	
4. Εστιάζω την προσοχή μου σε αντικανονικότητες, λάθη, εξαιρέσεις και πρότυπα απόδοσης	4,20
22. Επικεντρώνω την προσοχή μου αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών	5,00
24. Είμαι ο τύπος του ηγέτη που παρακολουθεί τα λάθη του προσωπικού	5,80
27. Στρέφω την προσοχή του προσωπικού προς τις αποτυχίες προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος	4,00
Συνολικός μέσος όρος	4,75

Πίνακας 4.17

Μέσοι όροι κάθε ερώτησης και συνολικός μέσος όρος για την μέτρηση της παθητικής διαχείρισης

Ερωτήσεις που μετρούν την παθητική διαχείριση - Management-by Exception (Passive)	
3. Δεν παρεμβαίνω μέχρι ένα θέμα να γίνει ιδιαίτερα σοβαρό	4,60

12. Περιμένω κάτι να πάει στραβά για να επέμβω	3,60
17. Είμαι σταθερός στην άποψη: « αν δεν είναι χαλασμένο μην το φτιάξεις»	3,60
20. Ακολουθώ την τακτική ότι τα προβλήματα πρέπει να γίνουν χρόνια πριν λάβω δράση	4,80
Συνολικός μέσος όρος	4,15

Επομένως ο συνολικός μέσος όρος στην συναλλακτική ηγεσία υπολογίζεται **4,28** μειωμένος σε σχέση με την μετασχηματική ηγεσία. Ιδιαίτερα υψηλός εμφανίζεται ο δείκτης της ενεργητικής διαχείρισης με τους προϊστάμενους να εστιάζουν στις αναποτελεσματικότητες ώστε να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα. Ανησυχητικό θα μπορούσαμε να χαρακτηρίσουμε και το μέσο όρο 4,15 στον παράγοντα παθητική διαχείριση της ηγεσίας καθώς φανερώνει ότι οι προϊστάμενοι δεν παρεμβαίνουν άμεσα στην επίλυση καταστάσεων εφόσον αυτά δε διαιωνίζονται και αν δεν είναι αρκετά σοβαρά.

4.7.3 Εξετάζοντας την προς Αποφυγή ηγεσία - Laissez-faire Leadership για τους προϊσταμένους που απάντησαν στην έρευνα

Πίνακας 4.18

Μέσοι όροι κάθε ερώτησης και συνολικός μέσος όρος για την μέτρηση της προς αποφυγή ηγεσίας

5. Αποφεύγω να αναμειχθώ όταν υπάρχουν προβλήματα	4,00
7. Είμαι απών όταν με χρειάζονται	3,40
28. Αποφεύγω να παίρνω αποφάσεις	4,40
33. Καθυστερώ να δώσω λύση σε επείγοντα ζητήματα	4,80
Συνολικός μέσος όρος	4,15

Από τον παραπάνω πίνακα 4.18, βλέπουμε ότι ο μέσος όρος των ερωτηθέντων σχετικά με την προς αποφυγή ηγεσία είναι **4,15** ο οποίος είναι ιδιαίτερα υψηλός και υποδηλώνει ότι οι προϊστάμενοι αποφεύγουν να πάρουν αποφάσεις και να αναλάβουν τις ευθύνες τους. Γεγονός που ίσως μπορεί να εξηγηθεί από τις δύσκολες και πρωτόγνωρες συνθήκες που βιώνει το τραπεζικό σύστημα, με τη συνεχή συρρίκνωση των εργασιών του, τις συνεχές μεταβολές, που αναγκάζουν τους υπαλλήλους να παίρνουν συνεχώς αποφάσεις με αβέβαια αποτελέσματα και την συνεχή απόκλιση από τους στόχους. Παράγοντες που απ' ότι φαίνεται ίσως έχουν κουράσει και τους ίδιους τους διοικούντες.

Εν κατακλείδι, διαπιστώνουμε ότι η πλειοψηφία του δείγματος, με μικρή βέβαια διαφορά, υιοθετεί τη μετασχηματική ηγεσία που σύμφωνα με βιβλιογραφικές αναφορές θεωρείται και το αποτελεσματικότερο είδος ηγεσίας. (Bass & Avolio, 1994, Hughes, 2005, Menon-Eliphotou 2011) Ακολουθεί η διεκπεραιωτική ηγεσία και έπεται και η ηγεσία προς αποφυγή.

4.8 Διερεύνηση του στυλ ηγεσίας που υιοθετείται – ερωτηματολόγια υφισταμένων

Εξετάζοντας την ηγεσία από την πλευρά των υφισταμένων ως μέτρο εκτίμησης των ηγετικών χαρακτηριστικών των προϊσταμένων τους συγκεντρώσαμε 53 ερωτηματολόγια

από εργαζόμενους που απάντησαν στην έρευνα και είχαμε τα αποτελέσματα που περιγράφονται παρακάτω,

4.8.1 Εξετάζοντας την Μετασχηματική ηγεσία από τα ερωτηματολόγια των υφισταμένων

Πίνακας 4.19

Μέσοι όροι κάθε ερώτησης και συνολικός μέσος όρος για την μέτρηση της εξιδανικευμένης επιρροής

Ερωτήσεις που μετρούν την εξιδανικευμένη επιρροή - Idealized Influence (Attributed)	
10. Με κάνει να νιώθω περήφανος που συνεργάζομαι μαζί μου	5,00
18. Βάζει το καλό της ομάδας του πάνω από το ατομικό του συμφέρον	4,80
21. Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό	4,40
25. Αποπνέει αίσθηση δύναμης και εμπιστοσύνης	4,20
Συνολικός μέσος όρος	4,60

Πίνακας 4.20

Μέσοι όροι κάθε ερώτησης και συνολικός μέσος όρος για την μέτρηση της εξιδανικευμένης επιρροής-συμπεριφοράς

Ερωτήσεις που μετρούν την εξιδανικευμένη επιρροή, συμπεριφορά - Idealized Influence (Behavior)	
6. Αναφέρεται στις δικές του σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις	2,40
14. Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού	4,20
23. Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των πράξεων του	4,20
34. Δίνει έμφαση στο πόσο σημαντικό είναι να υπάρχει μία συλλογική αίσθηση της αποστολής	3,80
Συνολικός μέσος όρος	3,65

Πίνακας 4.21

Μέσοι όροι κάθε ερώτησης και συνολικός μέσος όρος για την μέτρηση της εμπυχωτικής κινητοποίησης

Ερωτήσεις που μετρούν την εμπυχωτική κινητοποίηση - Inspirational Motivation	
9. Μιλά με αισιοδοξία για το μέλλον	4,20
13. Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν	3,60
26. Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον	4,00
36. Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν	5,00
Συνολικός μέσος όρος	4,20

Πίνακας 4.22

Μέσοι όροι κάθε ερώτησης και συνολικός μέσος όρος για την μέτρηση της διανοητικής διέγερσης

Ερωτήσεις που μετρούν την Διανοητική διέγερση - Intellectual Stimulation	
2. Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται αν αυτά είναι τα κατάλληλα	4,60
8. Αναζητεί διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων	4,60
30. Παροτρύνει το προσωπικό να βλέπει τα προβλήματα από πολλές οπτικές γωνίες	3,00
32. Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης ώστε να ολοκληρωθεί το έργο	4,60
Συνολικός μέσος όρος	4,20

Πίνακας 4.23

Μέσοι όροι κάθε ερώτησης και συνολικός μέσος όρος για την μέτρηση της εξατομικευμένης εξέτασης

Ερωτήσεις που μετρούν την εξατομικευμένη εξέταση - Individual Consideration	
15. Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί	3,40
19. Αντιμετωπίζει τους υφιστάμενους του περισσότερο ως ξεχωριστά άτομα, παρά ως μέλη μιας ομάδας	4,60
29. Αντιμετωπίζει τους υφιστάμενους του ως άτομα με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες, φιλοδοξίες	5,80
31. Με βοηθάει να αναπτύσω τις δυνατότητες μου	4,20
Συνολικός μέσος όρος	4,50

Επομένως ο συνολικός μέσος όρος στην Μετασχηματική ηγεσία είναι **4,23** ελαφρώς χαμηλότερος από το μέσο όρο 4,37, σύμφωνα με τις απαντήσεις των προϊσταμένων γεγονός που επίσης υποδηλώνει ότι σύμφωνα με τις απαντήσεις των υφισταμένων οι προϊστάμενοι έχουν ένα μέτριο μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας με αυξημένη την ικανότητα εξιδανικευμένης επιρροής, μιας και το χαρακτηριστικό αυτό της μετασχηματικής ηγεσίας συγκεντρώνει το υψηλότερο μέσο όρο 4,6 και ακολουθεί η εξατομικευμένη εξέταση με 4,5. Επομένως, σύμφωνα με τους υφιστάμενους οι προϊστάμενοι τους κάνουν να νιώθουν περήφανοι, βάζουν το καλό της ομάδας τους πάνω από το ατομικό τους συμφέρον ενώ ταυτόχρονα αντιμετωπίζουν κάθε άτομο της ομάδας τους ως ξεχωριστή οντότητα με διαφορετικές ανάγκες.

4.8.2 Εξετάζοντας την Συναλλακτική - Διεκπεραιωτή ηγεσία από τα ερωτηματολόγια των υφισταμένων

Πίνακας 4.24

Μέσοι όροι κάθε ερώτησης και συνολικός μέσος όρος για την μέτρηση της έκτακτης ανταμοιβής

Ερωτήσεις που εξετάζουν την έκτακτη ανταμοιβή - Contingent Reward	
1. Μου παρέχει βοήθεια ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου	3,40
11. Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων	4,60
16. Κάνει κατανοητό τι τα μέλη της ομάδας οφείλουν να περιμένουν μετά την ολοκλήρωση του σχεδίου	5,00
35. Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες μου	3,00
Συνολικός μέσος όρος	4,00

Πίνακας 4.25

Μέσοι όροι κάθε ερώτησης και συνολικός μέσος όρος για την μέτρηση της ενεργειακής διαχείρισης

Ερωτήσεις που μετρούν την ενεργητική διαχείριση – Management by Exception (Active)	
4. Εστιάζει την προσοχή μου σε αντικανονικότητες, λάθη, εξαιρέσεις και πρότυπα απόδοσης	3,60
22. Επικεντρώνει την προσοχή του αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών	4,40
24. Είναι ο τύπος του ηγέτη που παρακολουθεί τα λάθη του προσωπικού	4,20
27. Στρέφει την προσοχή του προσωπικού προς τις αποτυχίες προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος	4,20
Συνολικός μέσος όρος	4,10

Πίνακας 4.26

Μέσοι όροι κάθε ερώτησης και συνολικός μέσος όρος για την μέτρηση της παθητικής διαχείρισης

Ερωτήσεις που μετρούν την παθητική διαχείριση - Management-by Exception (Passive)	
3. Δεν παρεμβαίνει μέχρι ένα θέμα να γίνει ιδιαίτερα σοβαρό	4,00
12. Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβω	3,60

17. Είναι σταθερός στην άποψη: « αν δεν είναι χαλασμένο μην το φτιάξεις»	3,20
20. Ακολουθεί την τακτική ότι τα προβλήματα πρέπει να γίνουν χρόνια πριν λάβει δράση	3,60
Συνολικός μέσος όρος	3,60

Επομένως ο συνολικός μέσος όρος στην συναλλακτική ηγεσία από τα ερωτηματολόγια που απάντησαν οι υφιστάμενοι υπολογίζεται **3,90** μειωμένος σε σχέση με το μέσο όρο των προϊσταμένων που υπολογίστηκε 4,28 αλλά εξακολουθεί να είναι χαμηλότερος σε σχέση με την μετασχηματική ηγεσία. Υψηλός εμφανίζεται ο δείκτης της ενεργητικής διαχείρισης με τους υφιστάμενους επίσης να υποστηρίζουν ότι οι προϊστάμενοι τους εστιάζουν στις αναποτελεσματικότητες ώστε να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα. Ενώ ο μέσος όρος στον παράγοντα παθητική διαχείριση της ηγεσίας, σύμφωνα με τους υφιστάμενους που απάντησαν στην έρευνα, εμφανίζεται μειωμένος 3,60 γεγονός που φανερώνει ότι οι υφιστάμενοι θεωρούν ότι οι προϊστάμενοι τους προσπαθούν να λύσουν τα προβλήματα ενώ κάποιες φορές περιμένουν να γίνουν σοβαρά για να επέμβουν.

4.8.3 Εξετάζοντας την ηγεσία προς αποφυγή από τα ερωτηματολόγια των υφισταμένων

Πίνακας 4.27

Μέσοι όροι κάθε ερώτησης και συνολικός μέσος όρος για την μέτρηση της προς αποφυγή ηγεσίας

Εξετάζοντας την προς Αποφυγή ηγεσία - Laissez-faire Leadership	
5. Αποφεύγει να αναμειχθεί όταν υπάρχουν προβλήματα	3,60
7. Είναι απών όταν τον χρειάζομαι	4,40
28. Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις	5,40
33. Καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα ζητήματα	4,40
Συνολικός μέσος όρος	4,45

Από τον παραπάνω πίνακα 4.27 βλέπουμε ότι ο μέσος όρος των ερωτηθέντων υφισταμένων σχετικά με την αποφυγή ηγεσία είναι 4,45 υψηλότερος από τον μέσο όρο στα ερωτηματολόγια των προϊσταμένων 4,15 και υποδηλώνει ότι οι προϊστάμενοι αποφεύγουν να πάρουν αποφάσεις, είναι απών όταν τους χρειάζονται οι υφιστάμενοι και καθυστερούν να δώσουν λύση σε επείγουσα ζητήματα.

Διαπιστώνουμε επομένως ότι η πλειοψηφία του δείγματος των υφισταμένων θεωρεί ότι η ηγεσία που ακολουθείται είναι η ηγεσία προς αποφυγή με μέσο όρο 4,45, ακολουθεί η μετασχηματική ηγεσία με μέσο όρο 4,23 της οποίας η διαφορά του μέσου όρου έχει αμβλυνθεί σε σχέση με τη διεκπεραιωτική ηγεσία που εμφανίζει μέσο όρο 3,90. Η ηγεσία προς αποφυγή, την οποία θεωρούν οι υφιστάμενοι ότι ακολουθείται στην ουσία υποδηλώνει την έλλειψη ηγεσίας, αποτέλεσμα το οποίο υπολογίζουμε ότι έχει να κάνει με τις συνεχείς αλλαγές που όπως είπαμε συμβαίνουν αυτή τη στιγμή στη τράπεζα.

4.9 Σχέση συναισθηματικής νοημοσύνης και ηγεσίας

Τέλος, με τη χρήση του One Way Anova εξετάσαμε αν για το δείγμα μας υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση αναμεσα στην συναισθηματική νοημοσύνη και την ηγεσία. Τα αποτελέσματα που πήραμε είναι $F=1,102$ δηλαδή $p>0.05$ πράγμα που σημαίνει ότι η ηγεσία για το δείγμα μου δεν σχετίζεται με τη συναισθηματική νοημοσύνη.

Σε αντίθεση με ποικίλες έρευνες και βιβλιογραφικές αναφορές όπου αποδεικνύουν ότι υπάρχει θετική σχέση ανάμεσα τη συναισθηματική νοημοσύνη και την ηγεσία.

4.10 Συμπεράσματα

Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας, η πλειοψηφία του δείγματος έχει υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη και διαθέτει σε μεγάλο βαθμό ηγετικά χαρακτηριστικά.

Σύμφωνα με τα ερωτηματολόγια που απάντησαν οι προϊστάμενοι το στυλ ηγεσίας που ακολουθείται είναι η μετασχηματική ηγεσία, η οποία είναι και η αποτελεσματικότερη μορφή ηγεσίας, ενώ σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτηματολογίων των υφισταμένων, θεωρούν ότι ακολουθείται η ηγεσία προς αποφυγή. Με άλλα λόγια σύμφωνα με τις απαντήσεις των υφισταμένων για τους προϊσταμένους τους, επικρατεί η άποψη ότι υπάρχει έλλειψη ηγεσίας. Κατ' επέκταση, σύμφωνα με την έρευνα μας απορρίπτεται και η βασική ερευνητική υπόθεση ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ηγεσίας γεγονός το οποίο έρχεται σε αντίθεση με ευρήματα ποικίλων ερευνών που τοποθετούν την συναισθηματική νοημοσύνη ως καθοριστικό παράγοντα αποτελεσματικής ηγεσίας.

Τα συμπεράσματα μας είναι πιθανόν, αν όχι να οφείλονται, σίγουρα να επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από τις πρωτόγνωρες συνθήκες οικονομικής κρίσης που βιώνουμε και φυσικά την πρόσφατη αλλαγή πολιτικής της τράπεζας. Πιο συγκεκριμένα, όπως είδαμε, η τράπεζα άλλαξε το μοντέλο λειτουργίας της, με αποτέλεσμα τόσο οι υπάλληλοι όσο και τα στελέχη της να μην έχουν προσαρμοστεί πλήρως σε αυτό. Επιπρόσθετα, από τις εθελούσιες εξόδους αποχώρησαν περισσότερο έμπειρα στελέχη. Αξίζει να σημειωθεί δε, ότι προκειμένου η τράπεζα να εξασφαλίσει την επιβίωση και τη βιωσιμότητα της, στράφηκε πρωτίστως σε ενέργειες απόκτησης μεριδίου στην αγορά. Κατ' επέκταση η ηγεσία της ήταν συχνά πολύ απαιτητική, με αποτέλεσμα κάποιες φορές να παραγκωνίζονται οι ανάγκες του προσωπικού της.

4.11 Περιορισμοί

Σε όλες τις έρευνες υπάρχουν κάποιοι περιορισμοί οι οποίοι εφόσον έχουν εντοπιστεί και ερευνηθεί χρήζει να αναφέρονται. Στην παρούσα μελέτη οι περιορισμοί που εντοπίστηκαν έχουν να κάνουν πρώτα απ' όλα με το δείγμα. Η τράπεζα αποτελείται από πολλά και διαφορετικά τμήματα τα οποία εξυπηρετούν διαφορετικούς σκοπούς και παρότι έγινε σημαντική προσπάθεια και συμπληρώθηκαν ερωτηματολόγια από διάφορα τμήματα, κάποια είναι περισσότερο νευραλγικά λόγω του αντικειμένου τους, οπότε ίσως θα ήταν καλό να εξεταστούν ξεχωριστά. Ταυτόχρονα, το μέγεθος του δείγματος θα μπορούσε να θεωρηθεί μικρό, σε σχέση με τον αριθμό των εργαζομένων.

Αξίζει να σημειωθεί ότι δεν ήταν εύκολη η προσέγγιση στα στελέχη της ανώτερης διοίκησης της τράπεζας οι απαντήσεις των οποίων ενδεχομένως να έδιναν εντελώς διαφορετικά αποτελέσματα. Η πλειοψηφία του δείγματος των διοικούντων που απάντησε στην έρευνα αποτελούν μεσαία και επιχειρησιακά στελέχη.

Επιπρόσθετα παρότι σημειώθηκε η χρήση του ερωτηματολογίου αποκλειστικά και μόνο για το σκοπό της παρούσας εργασίας και τονίστηκε η ανωνυμία του, κάποια εργαζόμενοι εμφανίζονταν επιφυλακτικοί στη συμπλήρωση του.

Τέλος, σε ερωτηματολόγια με αρνητικές ερωτήσεις, όπως το ερωτηματολόγιο της συναισθηματικής νοημοσύνης, TEI- Que – SF, που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα, ελλοχεύει ο κίνδυνος να υπάρξει παρανόηση. Οι περισσότεροι συμπληρώνουν το ερωτηματολόγιο βιαστικά και είναι πιθανό να μην προσέξουν ότι η ερώτηση έχει αρνητικό χαρακτήρα.

4.12 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Τα δεδομένα της παρούσας έρευνας δίνουν έναυσμα για να διεξαχθούν πολλές περαιτέρω έρευνες. Τα ερωτηματολόγια που χρησιμοποιήθηκαν, παρέχουν ποικίλα στοιχεία για πολλές και σύνθετες αναλύσεις. Ενδεικτικά, θα μπορούσε να διεξαχθεί έρευνα η οποία θα ερευνά τη στατιστική σχέση των παραγόντων της συναισθηματικής νοημοσύνης και των μορφών ηγεσίας. Για την υλοποίηση του συγκεκριμένου σκοπού απαραίτητη κρίνεται η συγκέντρωση περισσότερων ερωτηματολογίων τόσο ως αυτοαναφοράς συμπληρωμένα από τους προϊσταμένους, όσο και εκτίμησης, συμπληρωμένα από υφισταμένους. Ενδιαφέρον δε, θα είχε μία έρευνα με μεγαλύτερη προσέγγιση στα ανώτερα στελέχη της τράπεζας.

Παράλληλα η συγκέντρωση των ερωτηματολογίων θα μπορούσε να γίνει από όλα τα τμήματα της τράπεζας και στη συνέχεια να αναλυθούν ξεχωριστά ώστε να εξαχθούν συμπεράσματα ανά τμήμα και να υπάρξουν συγκρίσεις.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

- Αλεξανδρής Κ. (2011) Αρχές Μάνατζμεντ και Μάρκετινγκ, Χριστοδουλίδης, Αθήνα
- Goleman D. (1995). Η Συναισθηματική Νοημοσύνη, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα
- Goleman D. (1998). Η Συναισθηματική Νοημοσύνη, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα
- Goleman D. (1998) Η συναισθηματική νοημοσύνη: Γιατί το «EQ» είναι πιο σημαντικό από το «IQ»; Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα
- Goleman D. (2000) Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα
- Goleman D. Boyatzis R. & McKee A. (2002). Ο Νέος Ηγέτης, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα
- Δαλακούρα Α. (2011) Συναισθηματική Νοημοσύνη, Αθήνα
- Δαλακούρα Α. (2012) Ανάπτυξη Ηγετικών Ικανοτήτων, IBCS College
- Μπουραντάς Δ. (2002). Management, Γ. Μπένου, Αθήνα
- Μπουραντάς Δ. Μάνατζμεντ, οργανωτική θεωρία και συμπεριφορά, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Εκδόσεις TEAM
- Μπουραντάς Δ. (2005). Ηγεσία, Κριτική, Αθήνα
- Μπουραντάς Δ. (2005). Ηγεσία: ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Κριτική, Αθήνα
- Μπουραντά Ν. Αρχές διοίκησης επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πατρών
- Παλάσκας Θ. (2017) Πανεπιστημιακές σημειώσεις, Πάντειο Πανεπιστήμιο Πολιτικών και Οικονομικών Επιστημών
- Ρούσσος Π. & Ευσταθίου Γ. (2008) Σύντομο εγχειρίδιο SPSS 16, Τμήμα ΦΠΨ, ΕΚΠΑ
- Τζωρτζάκης Κ. και Τζωρτζάκη Α. (2007) Οργάνωση και Διοίκηση, Το Μάνατζμεντ της Νέας Εποχής, Rosili, Αθήνα
- Τρούλη Ε. (2015) Η συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης στην αποτελεσματικότερη ηγεσία στο χώρο της υγείας, Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς

Ξενογλώσση

Ashkanasy M. N. and Daus C. S. (2002), *Emotion in the Workplace: The New Challenge for Managers*, Academy of Management.

An, X., Deng, H. Chao, L. and Bai, W. (2014), Knowledge management in support in collaborative innovation community capacity building, *Journal of Knowledge Management*.

Avolio, B. J. & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and sampler set.* (3rd ed.) Redwood City, CA: Mind Garden.

Brackett, M.A., Mayer, J.D., Warner, R.M., (2004). Emotional intelligence and its relation to everyday behaviour. *Pers. Individ. Differ.* 36.

Brackett, M.A., Rivers, S., Shiffman, S., Lerner, N., Salovey, P., (2006). Relating emotional abilities to social functioning: a comparison of performance and self-report measures of emotional intelligence. *J. Pers.Soc. Psychol.* 91

Cohen, Manion and Morrison (2007), *Research Methods in Education*, Routledge, USA.

Warren Bennis. and Burt Nanus (1985), *Leaders: The strategies for taking charge*, New York: Harper & Row.

Bass B.M. & Avolio, B. J (1994), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*, Sage Publications, New York.

Bass J. (1981), *Educational Leadership*, Jossey-Bass Publishers.

Duncan R. D. Pinegar Ed J. (2002), *Leadership for Saints*, Covenant Communications.

Frank J. Landy (2005), Some historical and scientific issues related to research on emotional intelligence, *Journal of Organizational Behavior*, Colorado, USA.

Goleman, D. (2000) *Leadership That Gets Results*, Harvard Business Review OnPoint Enhanced Edition. Boston: Harvard Business School Publishing.

Goleman, D Boyatzis R. & McKee A. (2000) *Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance*, Harvard Business Review OnPoint Enhanced Edition. Boston: Harvard Business School Publishing.

Gardner H. (1983), *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*, Published by basic books, A member of the Perseus Books Group.

Haddon, A. Loughlin, C. and McNally, C. (2015), Leadership in a time of financial crisis: what do we want from our leaders, Leadership & Organization Development Journal.

Hughes, T. (2005), Identification of leadership style of enrolment management professionals in post-secondary institutions in the southern USA states, PHD Dissertation, Texas Tech. University, Texas.

Inkinen, H.T. Kianto, A. and Vanhala, M. (2015) Knowledge management practices and innovation performance in Finland, Baltic Journal of Management.

Katz R. Lee (1974), Skills of an Effective Administrator, Harvard Business Press.

Kovoor-Misra, S. and Olk, P. (2015), Leader culpability, hopelessness, and learning during organizational crises, Leadership & Organization Development Journal.

Marques, J.F. (2010), Awakened leaders: born or made? Leadership & Organization Development Journal.

Gerald Matthews, Moshe Zeidner and Richard D. Roberts (2002), Emotional intelligence: Science and Myth, MIT Press

M. Sunil Kumar (2013), Lecture Notes on Management Science, Chadalawada Ramanamma Engineering College: Tirupathi

McGregor, Douglas M. (1960) The Human Side of Enterprise, New York: McGraw-Hill

Melon P. Eliophotou, M. (2011), Leadership theory and educational outcomes: the case of distributed and transformational leadership Proceeding of the 24th International Congress for school Effectiveness and Improvement, Cyprus

Pantouvakis A. and Bouranta, N. (2013), The link between organizational learning culture and customer satisfaction: Confirming relationship and exploring moderating effect, Learning Organization, The

Peter Salovey and David J. Sluyter (1997) Emotional development and emotional intelligence, Basic Books a division of Harper Collins publishers, New York

Peter Salovey and Daisy Grewal (2013), The Science of Emotional Intelligence, Sage Publications on behalf of Association for Psychological Science

Peter Salovey and John D. Mayer (1990), Emotional Intelligence, Key Readings on the Mayer and Salovey Model, Dude Publishing

Petrides, K. V., & Furnham, A. (2000a). Gender differences in measured and self-estimated trait emotional intelligence

Pokharel, M.P. and Choi, S.O. (2015), Exploring the relationships between the learning organization and organizational performance, Management Research Review

Sheaffer, Z. Bogler, R. and Sarfaty, S. (2011), Leadership attributes, masculinity and risk taking as predictors of crisis proneness, Gender in Management: An International Journal

Smigla J.E. & Pastoria G. (2000) Emotional Intelligence: Some have it, others can learn. The CPA journal.

Stone, A.G. Russell, R.F. and Patterson, K. (2004), Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus, Leadership & Organization Development Journal

Stogdill R. M. (1982) Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research, Revised and Expanded edition by Bernard M. Bass

Thomas Sy, Susanna Tram, Linda A, O' Hara (2006), Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance, Journal of Vocational Behavior, Elsevier

Tsaousis I. & Nikolaou I. (2005) Exploring the relationship of emotional intelligence with physical and psychological health functioning, Stress and health

Zampetakis, L.A., Bouranta, N. and Moustakis, V. (2010), On the relationship between individual creativity and time management, Thinking Skills and Creativity

Spector, P.E. (1992) Summated rating scale construction: An introduction, in Quantitative Applications in the Social Sciences, Sage, Beverly Hills CA

Nunally, J.C. (1978) Psychometric Theory, 2nd ed., Hill, New Delhi

Διαδικτυακές Πηγές

https://el.wikipedia.org/wiki/Κεφαλαιακοί_έλεγχοι_στην_Ελλάδα

<https://www.toolshero.com/toolsheroes/henri-fayol>

<https://el.wikipedia.org/w/index.php?search=Χάουαρντ+Γκάρντνερ>

<https://www.eurobank.gr>

https://en.wikipedia.org/wiki/Ray_Birdwhistell

<http://www.kathimerini.gr/255014/article/oikonomia/epixeirhseis/oi-kaloi-hgetes-exoyn-thn-tash-na-einai-kaloi-manatzer>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Η παρούσα έρευνα εντάσσεται στα πλαίσια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας, η οποία εξετάζει τη συναισθηματική νοημοσύνη και το στυλ ηγεσίας στο χώρο της εργασίας και συγκεκριμένα στην τράπεζα Eurobank ERB.

Το παρόν ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και δεν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις. Οι πληροφορίες που θα συλλεχθούν θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για τους σκοπούς της παρούσας διπλωματικής.

Παρακαλώ απαντήστε σε όλες τις ερωτήσεις με ειλικρίνεια.

Για οποιαδήποτε απορία μπορείτε να επικοινωνήσετε μαζί μου.

ΝΤΟΥΝΤΟΥΛΑΚΗ ΕΛΕΝΗ

Τηλ 2117776614 Εσωτ 16614

EDOUNTOULAKI@EUROBANK.GR

Σας ευχαριστώ πολύ για τον χρόνο σας και την πολύτιμη συνδρομή σας ώστε να ολοκληρωθεί αυτή η έρευνα

Ερωτηματολόγιο

Σας παρακαλούμε να σημειώσετε με ένα κύκλο τον αριθμό που αντανακλά καλύτερα τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας με κάθε μία από τις προτάσεις που ακολουθούν. Όσο πιο πολύ διαφωνείτε με μία πρόταση, τόσο η απάντησή σας θα πλησιάζει το «1». Αντίθετα, όσο πιο πολύ συμφωνείτε με μία πρόταση, τόσο η απάντησή σας θα πλησιάζει το «7». Μη σκέφτεστε πολύ ώρα για την ακριβή σημασία των προτάσεων. Δουλέψτε γρήγορα και προσπαθήστε να απαντήσετε όσο το δυνατόν με μεγαλύτερη ακρίβεια. Σας υπενθυμίζουμε ότι δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις.

Επαγγελματική ικανοποίηση.

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ 1.....2.....3.....4.....5.....6.....7 ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ

Δεν δυσκολεύομαι καθόλου να εκφράσω τα συναισθήματά μου με λόγια.	1	2	3	4	5	6	7
Συχνά το βρίσκω δύσκολο να δω τα πράγματα από την οπτική πλευρά των άλλων.	1	2	3	4	5	6	7
Γενικά είμαι ένα ιδιαίτερα δραστήριο άτομο με στόχους.	1	2	3	4	5	6	7
Συνήθως μου είναι δύσκολο να ελέγξω τα συναισθήματά μου.	1	2	3	4	5	6	7
Γενικά δε βρίσκω τη ζωή διασκεδαστική	1	2	3	4	5	6	7
Μπορώ να χειριστώ αποτελεσματικά τους άλλους ανθρώπους.	1	2	3	4	5	6	7
Έχω την τάση να αλλάζω γνώμη συχνά.	1	2	3	4	5	6	7
Γενικά δυσκολεύομαι να κατανοήσω τι ακριβώς νιώθω.	1	2	3	4	5	6	7
Πιστεύω πως έχω πολλά χαρίσματα.	1	2	3	4	5	6	7
Συχνά δυσκολεύομαι να υπερασπιστώ τα δικαιώματά μου.	1	2	3	4	5	6	7
Συνήθως μπορώ να επηρεάσω τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων.	1	2	3	4	5	6	7
Γενικά είμαι απαισιόδοξος άνθρωπος.	1	2	3	4	5	6	7
Οι κοντινοί μου άνθρωποι παραπονιούνται ότι δεν τους συμπεριφέρομαι σωστά.	1	2	3	4	5	6	7
Συνήθως δυσκολεύομαι να προσαρμόσω τη ζωή μου ανάλογα με τις περιστάσεις.	1	2	3	4	5	6	7
Γενικά είμαι ικανός να αντιμετωπίσω το άγχος.	1	2	3	4	5	6	7
Συχνά δυσκολεύομαι να δείχνω στοργή στους κοντινούς μου ανθρώπους.	1	2	3	4	5	6	7
Συνήθως μπορώ "να μπω στη θέση του άλλου" και να καταλάβω τα συναισθήματά του.	1	2	3	4	5	6	7
Δεν έχω αρκετά κίνητρα στη ζωή μου.	1	2	3	4	5	6	7
Συνήθως μπορώ να βρω τρόπους να ελέγξω τα συναισθήματά μου όταν θέλω.	1	2	3	4	5	6	7
Σε γενικές γραμμές, είμαι ευχαριστημένος από τη ζωή μου.	1	2	3	4	5	6	7
Θα περιέγραφα τον εαυτό μου ως καλό διαπραγματευτή.	1	2	3	4	5	6	7
Συχνά ανακατεύομαι σε καταστάσεις και αργότερα το μετανιώνω.	1	2	3	4	5	6	7
Συχνά σταματώ αυτό που κάνω και συγκεντρώνομαι σε αυτό που νιώθω.	1	2	3	4	5	6	7
Αισθάνομαι καλά με τον εαυτό μου.	1	2	3	4	5	6	7
Έχω την τάση να υποχωρώ ακόμα και όταν γνωρίζω ότι έχω δίκιο.	1	2	3	4	5	6	7
Πιστεύω πως δεν έχω καθόλου επιρροή στα συναισθήματα των άλλων.	1	2	3	4	5	6	7
Πιστεύω ότι γενικά τα πράγματα θα εξελιχθούν καλά στη ζωή μου.	1	2	3	4	5	6	7
Δυσκολεύομαι να δεθώ πολύ ακόμη και με όσους βρίσκονται πολύ κοντά μου.	1	2	3	4	5	6	7
Γενικά μπορώ να προσαρμόζομαι σε καινούρια περιβάλλοντα και καταστάσεις.	1	2	3	4	5	6	7
Οι άλλοι με θαυμάζουν γιατί είμαι "άνετος"	1	2	3	4	5	6	7

ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Ερωτηματολόγιο

Σας παρακαλούμε να σημειώσετε με ένα κύκλο τον αριθμό που αντανακλά καλύτερα τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας με κάθε μία από τις προτάσεις που ακολουθούν. Όσο πιο πολύ διαφωνείτε με μία πρόταση, τόσο η απάντησή σας θα πλησιάζει το «1». Αντίθετα, όσο πιο πολύ συμφωνείτε με μία πρόταση, τόσο η απάντησή σας θα πλησιάζει το «7». Μη σκέφτεστε πολύ ώρα για την ακριβή σημασία των προτάσεων. Δουλέψτε γρήγορα και προσπαθήστε να απαντήσετε όσο το δυνατόν με μεγαλύτερη ακρίβεια. Σας υπενθυμίζουμε ότι δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις.

Ηγεσία. Ως προϊστάμενος,

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ 1.....2.....3.....4.....5.....6.....7 ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ

Παρέγω βοήθεια ως αντάλλαγμα των προσπαθειών του προσωπικού μου.	1	2	3	4	5	6	7
Επανεξετάζω κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέμαι αν αυτά είναι κατα	1	2	3	4	5	6	7
Δεν παρεμβαίνω μέχρι ένα θέμα να γίνει ιδιαίτερα σοβαρό.	1	2	3	4	5	6	7
Εστιάζω την προσοχή μου σε αντικανονικότητες, λάθη, εξαιρέσεις και πρότυπα απόδοσης.	1	2	3	4	5	6	7
Αποφεύγω να αναμειχθώ όταν υπάρχουν προβλήματα.	1	2	3	4	5	6	7
Αναφέρομαι στις δικές μου σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις.	1	2	3	4	5	6	7
Είμαι απόν όταν με χρειάζονται.	1	2	3	4	5	6	7
Αναζητώ διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων.	1	2	3	4	5	6	7
Μιλώ με αισιοδοξία για το μέλλον.	1	2	3	4	5	6	7
Κάνω τους υφιστάμενους μου να νιώθουν περήφανοι που συνεργάζονται μαζί μου.	1	2	3	4	5	6	7
Δηλώνω με σαφήνεια ποιος είναι υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.	1	2	3	4	5	6	7
Περιμένω κάτι να πάει στραβά για να επέμβω.	1	2	3	4	5	6	7
Μιλώ με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν.	1	2	3	4	5	6	7
Καθορίζω την σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού.	1	2	3	4	5	6	7
Αφιερώνω χρόνο στο να διδάσκω και να καθοδηγώ.	1	2	3	4	5	6	7
Κάνω κατανοητό τι τα μέλη της ομάδας μου οφείλουν να περιμένουν μετά την ολοκλήρωση τ	1	2	3	4	5	6	7
Είμαι σταθερός στην άποψη: "αν δεν είναι χαλασμένο μην το φτιάξεις".	1	2	3	4	5	6	7
Βάζω το καλό της ομάδας μου πάνω από το ατομικό μου συμφέρον.	1	2	3	4	5	6	7
Αντιμετωπίζω τους υφιστάμενους μου περισσότερο ως ξεχωριστά άτομα, παρά ως μέλη μιας	1	2	3	4	5	6	7
Ακολουθώ την τακτική ότι τα προβλήματα πρέπει να γίνουν χρόνια πριν λάβω δράση.	1	2	3	4	5	6	7
Λειτουργώ κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό.	1	2	3	4	5	6	7
Επικεντρώνω την προσοχή μου αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτ	1	2	3	4	5	6	7
Σκέφτομαι τις ηθικές συνέπειες των πράξεών μου.	1	2	3	4	5	6	7
Είμαι ο τύπος του ηγέτη που παρακαλουθεί τα λάθη του προσωπικού.	1	2	3	4	5	6	7
Αποπνέω αίσθηση δύναμης και εμπιστοσύνης.	1	2	3	4	5	6	7
Προβάλλω ένα συναρπαστικό δράμα για το μέλλον.	1	2	3	4	5	6	7
Στρέφω την προσοχή του προσωπικού προς τις αποτυχίες προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος	1	2	3	4	5	6	7
Αποφεύγω να παίρνω αποφάσεις.	1	2	3	4	5	6	7
Αντιμετωπίζω τους υφιστάμενους μου ως άτομα με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες, φιλοδο	1	2	3	4	5	6	7
Παροτρύνω το προσωπικό να βλέπει το πρόβλημα από πολλές οπτικές γωνίες.	1	2	3	4	5	6	7
Βοηθάω το προσωπικό να αναπτύσσει τις δυνατότητες του.	1	2	3	4	5	6	7
Προτείνω νέους τρόπους προσέγγισης ώστε να ολοκληρωθεί το έργο.	1	2	3	4	5	6	7
Καθυστερώ να δώσω λύση σε επείγοντα ζητήματα.	1	2	3	4	5	6	7
Δίνω έμφαση στο πόσο σημαντικό είναι να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής.	1	2	3	4	5	6	7
Εκφράζω ικανοποίηση όταν ανταποκρίνονται στις προσδοκίες μου.	1	2	3	4	5	6	7
Εκφράζω τη πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν.	1	2	3	4	5	6	7
Ανταποκρίνομαι αποτελεσματικά στις ανάγκες της δουλειάς.	1	2	3	4	5	6	7
Χρησιμοποιείω ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας.	1	2	3	4	5	6	7
Παρακινώ το προσωπικό να κάνει περισσότερα πράγματα.	1	2	3	4	5	6	7
Αντιπροσωπεύω την ομάδα μου αποτελεσματικά σε υψηλότερα κλιμάκια.	1	2	3	4	5	6	7
Συνεργάζομαι με το προσωπικό με ικανοποιητικό τρόπο.	1	2	3	4	5	6	7
Αυξάνω την επιθυμία των υφιστάμενων μου για επιτυχία.	1	2	3	4	5	6	7
Ανταποκρίνομαι αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της τράπεζας.	1	2	3	4	5	6	7
Αυξάνω την επιθυμία των υφιστάμενων μου να προσπαθούν περισσότερο.	1	2	3	4	5	6	7
Ηγούμαι μιας ομάδας που είναι αποτελεσματική.	1	2	3	4	5	6	7

ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Ερωτηματολόγιο

Σας παρακαλούμε να σημειώσετε με ένα κύκλο τον αριθμό που αντανακλά καλύτερα τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας με κάθε μία από τις προτάσεις που ακολουθούν. Όσο πιο πολύ διαφωνείτε με μία πρόταση, τόσο η απάντησή σας θα πλησιάζει το «1». Αντίθετα, όσο πιο πολύ συμφωνείτε με μία πρόταση, τόσο η απάντησή σας θα πλησιάζει το «7». Μη σκέφτεστε πολύ ώρα για την ακριβή σημασία των προτάσεων. Δουλέψτε γρήγορα και προσπαθήστε να απαντήσετε όσο το δυνατόν με μεγαλύτερη ακρίβεια. Σας υπενθυμίζουμε ότι δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις.

Ηγεσία. Ο άμεσα προϊστάμενός μου,

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ 1.....2.....3.....4.....5.....6.....7 ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ

Μου παρέχει βοήθεια ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου.	1	2	3	4	5	6	7
Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται αν αυτά είναι κατά	1	2	3	4	5	6	7
Δεν παρεμβαίνει μέχρι ένα θέμα να γίνει ιδιαίτερα σοβαρό.	1	2	3	4	5	6	7
Εστιάζει την προσοχή του σε αντικανονικότητες, λάθη, εξαιρέσεις και πρότυπα απόδοσης.	1	2	3	4	5	6	7
Αποφεύγει να αναμειχθεί όταν υπάρχουν προβλήματα.	1	2	3	4	5	6	7
Αναφέρεται στις δικές του σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις.	1	2	3	4	5	6	7
Είναι απών όταν τον χρειάζομαι.	1	2	3	4	5	6	7
Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων.	1	2	3	4	5	6	7
Μιλά με αισιοδοξία για το μέλλον.	1	2	3	4	5	6	7
Με κάνει να νιώθω περήφανος που συνεργάζομαι μαζί του.	1	2	3	4	5	6	7
Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.	1	2	3	4	5	6	7
Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει.	1	2	3	4	5	6	7
Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν.	1	2	3	4	5	6	7
Καθορίζει την σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού.	1	2	3	4	5	6	7
Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί.	1	2	3	4	5	6	7
Κάνει κατανοητό τι τα μέλη της ομάδας του οφείλουν να περιμένουν μετά την ολοκλήρωση τ	1	2	3	4	5	6	7
Είναι σταθερός στην άποψη: "αν δεν είναι χαλασμένο μην το φτιάξεις".	1	2	3	4	5	6	7
Βάζει το καλό της ομάδας του πάνω από το ατομικό του συμφέρον.	1	2	3	4	5	6	7
Αντιμετωπίζει τους υφισταμένους του περισσότερο ως ξεχωριστά άτομα, παρά ως μέλη μιας	1	2	3	4	5	6	7
Ακολουθεί την τακτική ότι τα προβλήματα πρέπει να γίνουν χρόνια πριν λάβει δράση.	1	2	3	4	5	6	7
Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό.	1	2	3	4	5	6	7
Επικεντρώνει την προσοχή του αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτ	1	2	3	4	5	6	7
Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των πράξεών του.	1	2	3	4	5	6	7
Είναι ο τύπος του ηγέτη που παρακαλούθει τα λάθη του προσωπικού.	1	2	3	4	5	6	7
Αποπνέει αίσθηση δύναμης και εμπιστοσύνης.	1	2	3	4	5	6	7
Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον.	1	2	3	4	5	6	7
Στρέφει την προσοχή του προσωπικού προς τις αποτυχίες προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος	1	2	3	4	5	6	7
Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις.	1	2	3	4	5	6	7
Αντιμετωπίζει τους υφισταμένους του ως άτομα με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες, φιλοδο	1	2	3	4	5	6	7
Με παροτρύνει να βλέπω το πρόβλημα από πολλές οπτικές γωνίες.	1	2	3	4	5	6	7
Με βοηθάει να αναπτύσσω τις δυνατότητες μου.	1	2	3	4	5	6	7
Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης ώστε να ολοκληρωθεί το έργο.	1	2	3	4	5	6	7
Καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα ζητήματα.	1	2	3	4	5	6	7
Δίνει έμφαση στο πόσο σημαντικό είναι να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής.	1	2	3	4	5	6	7
Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του.	1	2	3	4	5	6	7
Εκφράζει τη πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν.	1	2	3	4	5	6	7
Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες της δουλειάς.	1	2	3	4	5	6	7
Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας.	1	2	3	4	5	6	7
Καταφέρνει να κάνω περισσότερα πράγματα απ'ότι θα περίμενα εγώ ο ίδιος.	1	2	3	4	5	6	7
Με αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά σε υψηλότερα κλιμάκια.	1	2	3	4	5	6	7
Συνεργάζομαστε με ικανοποιητικό τρόπο.	1	2	3	4	5	6	7
Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία.	1	2	3	4	5	6	7
Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της τράπεζας.	1	2	3	4	5	6	7
Αυξάνει την επιθυμία μου να προσπαθώ περισσότερο.	1	2	3	4	5	6	7
Ηγείται μιας ομάδας που είναι αποτελεσματική.	1	2	3	4	5	6	7

ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

ΗΛΙΚΙΑ

20-29

30-39

40-49

Άνω των 50

ΦΥΛΟ

ΑΝΔΡΑΣ

ΓΥΝΑΙΚΑ

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

ΕΛΕΥΘΕΡΗ/ΟΣ

ΠΑΝΤΡΕΜΕΝΗ/ΟΣ

ΔΙΑΖΕΥΓΜΕΝΟΣ

ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ ΛΥΚΕΙΟΥ

ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ ΙΔΙΩΤΙΚΗΣ ΣΧΟΛΗΣ

ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

ΚΑΤΟΧΟΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΥ ΔΙΠΛΩΜΑΤΟΣ

ΚΑΤΟΧΟΣ ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟΥ ΔΙΠΛΩΜΑΤΟΣ

ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ

ΣΤΕΛΕΧΟΣ ΑΝΩΤΕΡΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ/ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ

ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ- ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ

ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ {ΜΕ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ}

ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΟΣ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ {RM IRC}

ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΕΡΙΑ

1-10 ΕΤΗ

11-20 ΕΤΗ

ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΑ ΑΠΟ 20 ΕΤΗ

ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ