



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Εθνικόν και Καποδιστριακόν
Πανεπιστήμιον Αθηνών
— ΙΔΡΥΘΕΝ ΤΟ 1837 —

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«Η επίδραση της ηγεσίας στην αξιολόγηση των
εργαζομένων: Εμπειρική διερεύνηση στον τραπεζικό
κλάδο στην Ελλάδα»**

ΝΙΚΟΛΑΚΟΠΟΥΛΟΣ ΗΛΙΑΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΣΙΑΧΟΥ ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ

ΑΘΗΝΑ

ΙΟΥΛΙΟΣ, 2022

*Νικολακόπουλος Ηλίας, Η επίδραση της ηγεσίας στην
αξιολόγηση των εργαζομένων: Εμπειρική διερεύνηση στον
τραπεζικό κλάδο στην Ελλάδα*

©Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2022

Η παρούσα Εργασία καθώς και τα αποτελέσματα αυτής, αποτελούν συνιδιοκτησία του ΕΚΠΑ και του φοιτητή, ο καθένας από τους οποίους έχει το δικαίωμα ανεξάρτητης χρήσης, αναπαραγωγής και αναδιανομής τους (στο σύνολο ή τμηματικά) για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, σε κάθε περίπτωση αναφέροντας τον τίτλο και το συγγραφέα της Εργασίας καθώς και το όνομα του ΕΚΠΑ όπου εκπονήθηκε.



«Η επίδραση της ηγεσίας στην αξιολόγηση των εργαζομένων: Εμπειρική
διερεύνηση στον τραπεζικό κλάδο στην Ελλάδα»

ΝΙΚΟΛΑΚΟΠΟΥΛΟΣ ΗΛΙΑΣ

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια:

«Δρ. Ευαγγελία Σιάχου»

«Διδάσκουσα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, ΕΚΠΑ»

Αθήνα, Ιούλιος 2022

Ευχαριστίες

«Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτρια μου κ. Σιάχου Ευαγγελία για την αδιάκοπη και συνεχή παροχή εποικοδομητικών συμβουλών και εν γένει για την πολύτιμη καθοδήγηση της κατά την εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας, καθώς επίσης και την οικογένειά μου για τη στήριξη και την υπομονή τους».

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία εστιάζει στη διερεύνηση της επίδρασης της ηγεσίας στη διαδικασία αξιολόγησης των εργαζομένων στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο. Η σπουδαιότητα της εργασίας έγκειται στην κρισιμότητα του να αναπτυχθεί από τα τραπεζικά ιδρύματα ένα σύστημα αξιολόγησης που θα προσφέρει αξιόπιστα αποτελέσματα, έτσι ώστε να μπορούν να σχεδιαστούν οι ενδεδειγμένες στρατηγικές από την πλευρά των τραπεζών, όσον αφορά τη διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού τους, βασιζόμενες σε αντικειμενικά στοιχεία και δεδομένα.

Στο πλαίσιο αυτό, έλαβε χώρα μια θεωρητική προσέγγιση του θέματος και κατόπιν αυτής πραγματοποιήθηκε έρευνα με τη συμμετοχή 11 τραπεζικών υπαλλήλων από τραπεζικά ιδρύματα της Ελλάδος. Ειδικότερα, μέσω της ερευνητικής μεθοδολογίας που ακολουθήθηκε και της διενέργειας ημί-δομημένων συνεντεύξεων, επιχειρήθηκε η διερεύνηση τριών ερευνητικών ερωτημάτων και εξήχθησαν σημαντικά συμπεράσματα σχετικά με τους παράγοντες που διαμορφώνουν την ηγεσία στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο, το βαθμό ικανοποίησης των τραπεζικών υπαλλήλων για τη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης τους, καθώς και για το ρόλο της ηγεσίας στη συγκεκριμένη διαδικασία.

Από την έρευνα προέκυψε, πώς ο σκοπός της χρήσης των συστημάτων αξιολόγησης είναι ο καθορισμός των στόχων απόδοσης και ανάπτυξης των εργαζομένων, ο εντοπισμός των εκπαιδευτικών αναγκών, η σύνδεση απόδοσης και αμοιβής των εργαζομένων και η βελτίωση της εικόνας των υπαλλήλων διαμέσου της ανατροφοδότησης τους. Επίσης, τα ευρήματα δείχνουν πώς τα αποτελέσματα της διαδικασίας αξιολόγησης επηρεάζονται από προσωπικές αντιλήψεις και στάσεις των ηγετών, ως αποτέλεσμα της μη ικανότητας τους να εκπληρώσουν τις ευθύνες που τους ανατίθενται με το δέοντα τρόπο. Συνεπώς, μια από τις πιο σημαντικές διοικητικές πρακτικές, η αξιολόγηση της απόδοσης, αποτυγχάνει να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα, οδηγώντας σε στασιμότητα και ανορθολογικό προγραμματισμό.

Ενώ, εξετάζεται πώς η ηγεσία μπορεί να συμβάλλει στην εύρεση ενός συστήματος αξιολόγησης που θα εξυπηρετεί αποτελεσματικά το σκοπό του, διερευνώντας τόσο την έννοια της ηγεσίας σε βάθος, όσο και το πώς θα μπορούσε να εφαρμοστεί στο σύγχρονο ελληνικό τραπεζικό κλάδο, για τη μέγιστη επιτυχία.

Λέξεις κλειδιά: Ελληνικός Τραπεζικός Κλάδος, Ηγεσία, Ανθρώπινο Δυναμικό, Αξιολόγηση της Απόδοσης

Abstract

The dissertation focuses on the investigation of influence of the leadership in the performance appraisal of the employees in the Hellenic banking sector. The importance of the work lies in the development of a performance appraisal system by the banking institutions that will offer reliable results, so that the appropriate strategies cannot be designed by the banks, regarding the management of their Human Resources, based on objective data.

In this context, a theoretical approach to the issue took place and then a survey was conducted with the participation of 11 bank employees from banking institutions in Greece. In particular, through the research methodology followed and the conduct of semi-structured interviews, an attempt was made to investigate three research questions and draw important conclusions about the factors that shape the leadership in the Greek banking sector, the degree of satisfaction of the banking employees' in terms of their performance, as well as the role of leadership in this process.

The research showed that the purpose of using the evaluation systems is to determine the goals of performance and development of employees, to identify the educational needs, to link the performance and rewards of employees and to improve the image of employees through their feedback. The findings, also, show how the results of the performance appraisal are influenced by the personal perceptions and attitudes of the leaders, as a result of their inability to fulfill the responsibilities assigned to them properly. Therefore, one of the most important administrative practices, performance appraisal, fails to achieve the desired results, leading to stagnation and irrational planning.

It also examines, how leadership can contribute to finding a performance appraisal system that will effectively serve its purpose, exploring both the concept of leadership in depth and how it could be applied in the modern Hellenic banking industry, for maximum success.

Key Words: Hellenic Banking Sector, Leadership, Human Resources, Performance Appraisal

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	v
Abstract.....	vi
Περιεχόμενα	vii
Κατάλογος Σχημάτων	x
Κατάλογος Πινάκων	xi
Συνοτομογραφίες και Ακρωνύμια	xii
1. Εισαγωγή.....	1
1.1 Εισαγωγή	1
1.2 Ερευνητικοί στόχοι και ερευνητικά ερωτήματα	2
1.3 Δομή της Εργασίας.....	3
2. Βιβλιογραφική Επισκόπηση και Ερευνητικά Ερωτήματα.....	5
2.1 Εννοιολογική προσέγγιση όψεων και διαστάσεων της ηγεσίας	5
2.2 Στυλ Ηγετικής Συμπεριφοράς	6
2.2.1 Αυταρχική Ηγεσία	7
2.2.2 Δημοκρατική Ηγεσία	7
2.2.3 Ηγεσία Laissez-Faire	7
2.2.4 Μετασχηματιστική Ηγεσία	8
2.2.5 Συναλλακτική Ηγεσία.....	8
2.3 Τραπεζική Ηγεσία.....	9
2.4 Αξιολόγηση Εργαζομένων/Υπαλλήλων	10
2.4.1 Ορισμός και χρησιμότητα της Διαδικασίας Αξιολόγησης Εργαζομένων	10
2.4.2 Μέθοδοι Αξιολόγησης και Αξιολογητές.....	12

2.4.3 Προβλήματα στη διαδικασία αξιολόγησης.....	14
2.5 Ηγεσία και Αξιολόγηση.....	15
3. Ερευνητική Μεθοδολογία.....	21
3.1 Μεθοδολογία και Συλλογή Δεδομένων.....	21
3.2 Δείγμα Μελέτης.....	23
3.3 Δεοντολογία και Ηθική Έρευνας.....	24
3.4 Ανάλυση Δεδομένων.....	25
4. Ερευνητικά Αποτελέσματα.....	27
4.1 Παρουσίαση Ερευνητικών Αποτελεσμάτων.....	27
4.1.1 Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Ερευνητικού Ερωτήματος Α.....	27
4.1.2 Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Ερευνητικού Ερωτήματος Β.....	29
4.1.3 Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Ερευνητικού Ερωτήματος Γ.....	34
4.2 Έλεγχος Ερευνητικών Αποτελεσμάτων.....	35
5. Συζήτηση Ερευνητικών Αποτελεσμάτων.....	41
5.1 Θεωρητικές Προεκτάσεις της Έρευνας.....	41
5.2 Πρακτικές Εφαρμογές της Έρευνας.....	44
5.3 Περιορισμοί της Έρευνας και Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	46
5.3.1 Περιορισμοί της έρευνας.....	46
5.3.2 Μελλοντικές Προτάσεις για έρευνα.....	47
6. Συμπεράσματα.....	48
Βιβλιογραφία.....	50
Ελληνόγλωσση.....	50
Ξενόγλωσση.....	52

Παράρτημα Α: Συνοδευτική Επιστολή Συνέντευξης	73
Παράρτημα Β: Πρωτόκολλο Συνέντευξης	74
Παράρτημα Γ: Αντιπροσωπευτικές Απαντήσεις	78
Παράρτημα Δ: Σύνοψη Αποτελεσμάτων Έρευνας	92
Παράρτημα Ε: Δημογραφικά Στοιχεία και Προφίλ Δείγματος	96

Κατάλογος Σχημάτων

Σχήμα 1: Κατανομή Δείγματος βάσει Φύλου.....	96
Σχήμα 2: Κατανομή Δείγματος βάσει Ηλικιακής Ομάδας.....	96
Σχήμα 3: Κατανομή Δείγματος βάσει Οικογενειακής Κατάστασης... ..	97
Σχήμα 4: Κατανομή Δείγματος ανά Τραπεζικό Ίδρυμα	97
Σχήμα 5: Κατανομή Δείγματος ανά έτη προϋπηρεσίας στην τράπεζα	98

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 4.1: Πίνακας Κωδικοποίησης Ερευνητικού Ερωτήματος Α	35
Πίνακας 4.2: Πίνακας Κωδικοποίησης Ερευνητικού Ερωτήματος Β	37
Πίνακας 4.3: Πίνακας Κωδικοποίησης Ερευνητικού Ερωτήματος Γ	39
Πίνακας 4: Ενδεικτικές Ερωτήσεις Ερευνητικού Ερωτήματος Β1	74
Πίνακας 5: Ενδεικτικές Ερωτήσεις Ερευνητικού Ερωτήματος Β2	75
Πίνακας 6: Ενδεικτικές Ερωτήσεις Ερευνητικού Ερωτήματος Β3	75
Πίνακας 7: Ενδεικτικές Ερωτήσεις Ερευνητικού Ερωτήματος Α	75
Πίνακας 8: Ενδεικτικές Ερωτήσεις Ερευνητικού Ερωτήματος Γ	76
Πίνακας 9: Αντιπροσωπευτικές Απαντήσεις Α Ερευνητικού Ερωτήματος	78
Πίνακας 10: Αντιπροσωπευτικές Απαντήσεις Β Ερευνητικού Ερωτήματος	82
Πίνακας 11: Αντιπροσωπευτικές Απαντήσεις Γ Ερευνητικού Ερωτήματος	87
Πίνακας 12: Παρουσίαση Ερευνητικών Αποτελεσμάτων Ερευνητικού Ερωτήματος Α	92
Πίνακας 13: Παρουσίαση Ερευνητικών Αποτελεσμάτων Ερευνητικού Ερωτήματος Β	93
Πίνακας 14: Παρουσίαση Ερευνητικών Αποτελεσμάτων Ερευνητικού Ερωτήματος Γ	94

Συντομογραφίες και Ακρωνύμια

HSBC Hongkong and Shanghai Banking Corporation

MBO Management by Objectives

Κεφάλαιο 1^ο- Εισαγωγή

1.1. Εισαγωγή

Οι σύγχρονοι οργανισμοί έρχονται αντιμέτωποι με μια σειρά προκλήσεων. Ιδίως, τη σημερινή εποχή ζητήματα όπως οι δημογραφικές αλλαγές, η κλιματική κρίση, η πανδημία του COVID-19, καθώς και οι γεωπολιτικές εξελίξεις ανά τον κόσμο, καθιστά τη βραχυπρόθεσμη βιωσιμότητα και μακροπρόθεσμη κερδοφορία τους μια δαιδαλώδη διαδικασία (Krauset. al., 2022; Aktaret. al., 2021; Huet. al., 2021; Sharifet. al., 2020). Ως εκ τούτου, οι αρχές και οι κανόνες της ηγεσίας συγκεντρώνουν το ενδιαφέρον των σύγχρονων επιχειρήσεων για την επίτευξη της ομαλής λειτουργίας τους (Usman, 2020; Khanet. al., 2016).

Επομένως, η άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας, προϋποθέτει την ύπαρξη ενός ατόμου σε μια θέση επιρροής, που η προσωπικότητα του θα περιλαμβάνει τις ικανότητες και τις δεξιότητες που απαιτούνται ώστε να ηγείται και να καθοδηγεί άλλους ανθρώπους (Ripatti, 2021). Όμως, οι οργανισμοί για να πετύχουν και να καταφέρουν να είναι ανταγωνιστικοί είναι υποχρεωμένοι να εφαρμόζουν διάφορες διοικητικές πρακτικές που θα τους εξασφαλίζουν μια εικόνα για το τι χρειάζονται και το τι πρέπει να κάνουν, έτσι ώστε να επιτύχουν τους στόχους τους (Khan, 2018). Μια εξ αυτών, είναι η διαδικασία αξιολόγησης των εργαζομένων (Performance Appraisal), που ως ένα από τα κυριότερα εργαλεία της Διοίκησης Απόδοσης (Performance Management) και λόγω της έντονης συμμετοχής ηγετών σε αυτή, αποτελεί και τον προσανατολισμό της συγκεκριμένης διπλωματικής.

Συγκεκριμένα, ο σκοπός αυτής της έρευνας είναι να εξετάσει τη σχέση ανάμεσα στις διαστάσεις των υφιστάμενων ηγετικών στυλ (όπως έχει δείξει η βιβλιογραφία) με τον τρόπο διεξαγωγής της διαδικασίας αξιολόγησης και τα αποτελέσματα της στον εγχώριο τραπεζικό κλάδο. Σε γενικές γραμμές, ο τρόπος με τον οποίο αξιοποιείται η διαδικασία αξιολόγησης και τα αποτελέσματα της από τα ανώτερα στελέχη της Διοίκησης, αλλά και από την πλευρά των ίδιων των αξιολογηθέντων, αποτελεί ένα αντικείμενο μείζονος ενδιαφέροντος που δύναται να συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη διοίκηση των τραπεζικών ιδρυμάτων και στην κατ' επέκταση εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού (Nurse, 2005; Dzikunuet. al., 2019).

Από αυτήν τη σκοπιά, το κίνητρο μου για τη διερεύνηση της συσχέτισης των όψεων της ηγεσίας με την περάτωση της διαδικασίας αξιολόγησης έγκειται στα αποτελέσματα που έχει

δείξει πλειάδα μελετών, σχετικά με την επιρροή που ασκεί η ηγεσία, είτε θετικά είτε αρνητικά, στα εξαχθέντα αποτελέσματα της αξιολόγησης των εργαζομένων (Galín, 1989; Tuytens & Devos, 2012; Reinke, 2003; Hater, 1986; Farndale & Kelliher, 2013). Επίσης, ο προσανατολισμός μου στον τραπεζικό κλάδο, οφείλεται στο προσωπικό μου ενδιαφέρον για το συγκεκριμένο τομέα, ως στυλοβάτης της εγχώριας οικονομίας.

Επομένως, η διαδικασία αξιολόγησης και το κατά πόσο αυτή μπορεί να ενισχύσει την απόδοση των υπαλλήλων είναι ένα αντικείμενο που εντάσσεται στο στρατηγικό προσανατολισμό των περισσότερων τραπεζικών ιδρυμάτων, ώστε αυτά να επιτύχουν τη στοχοθεσία που θέτουν (Ιατρίδης, 2018). Αλλά, το κατά πόσο η αξιολόγηση των υπαλλήλων ενός χρηματοπιστωτικού ιδρύματος διεξάγεται ορθώς, επηρεάζει αντίστοιχα την απόδοση των εργαζομένων. Διό, η σύνδεση της ηγεσίας με την εν λόγω διαδικασία, επιφέρει την ανάγκη για μελέτη του πώς η ηγετική φιλοσοφία ενός τραπεζικού ιδρύματος και των εκάστοτε προϊσταμένων, δεν θα υπονομεύει την ουσία και τη διεκπεραίωση της διαδικασίας αξιολόγησης, αλλά θα την ενισχύει και θα συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα της. Κατά συνέπεια, με την επιλογή της ποιοτικής μεθόδου έρευνας και τη συνδρομή της θεματικής ανάλυσης, επιχειρήθηκε στην παρούσα εργασία η εξέταση του συγκεκριμένου ζητήματος.

Παρόλα αυτά, σύμφωνα με τους Waldman κ. α. (1987) και Galín (1989), η επίδραση της ηγεσίας και της εν γένει ηγετικής συμπεριφοράς στη διαδικασία αξιολόγησης των εργαζομένων δεν έχει λάβει ιδιαίτερη προσοχή από τη μεριά των ερευνητών, γεγονός που επιφέρει την ανάγκη της συγκεκριμένης μελέτης να εμπλουτίσει την υφιστάμενη θεωρία. Στην τελική, όμως, η πιθανότητα ότι μια σειρά ηγετικών πρακτικών δύναται να επηρεάσει με θετικό ή αρνητικό τρόπο την έκβαση μιας διαδικασίας αξιολόγησης, αποτελεί και την κύρια αιτία για την ενασχόληση με το συγκεκριμένο θέμα. Έτσι, διαμέσου της έρευνας μας, επιχειρείται η παράθεση μιας σειράς πρακτικών λύσεων, για το πώς η σχέση ανάμεσα στην ηγεσία και τη διαδικασία αξιολόγησης μπορεί να 'ναι αгаστή.

1.2 Ερευνητικοί στόχοι και ερευνητικά ερωτήματα

Βασικός σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση της έννοιας της ηγεσίας και της επίδρασης που ασκεί στη διαδικασία αξιολόγησης των εργαζομένων στο πλαίσιο του ελληνικού τραπεζικού κλάδου.

Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα έχει σαν επιμέρους στόχους:

- Τη διερεύνηση των συστημάτων αξιολόγησης που εφαρμόζονται από τα εγχώρια χρηματοπιστωτικά ιδρύματα.
- Τη διερεύνηση του ρόλου του προϊστάμενου στις διαδικασίες αξιολόγησης των εργαζομένων που λαμβάνουν χώρα από τις ελληνικές τράπεζες.
- Την ανάδειξη μεθόδων και τρόπων για την επίτευξη μιας αποτελεσματικής διαδικασίας αξιολόγησης εντός των εγχώριων τραπεζικών ιδρυμάτων.

Βάσει των παραπάνω, τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας έρευνας διαμορφώνονται ως εξής:

- Ποιοι παράγοντες διαμορφώνουν την ηγεσία στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο;
- Πώς αξιολογούν οι εργαζόμενοι τη διαδικασία αξιολόγησης τους (διερεύνηση διαδικασίας, βαθμού ικανοποίησης και του σκοπού της) ;
- Πώς επιδρά η ηγεσία στη διαδικασία αξιολόγησης των τραπεζικών υπαλλήλων;

1.3 Δομή της εργασίας

Η παρούσα διπλωματική εργασία αποτελείται από έξι κεφάλαια. Συγκεκριμένα, στο *πρώτο κεφάλαιο* συναντάται μια σύντομη παρουσίαση του θέματος που πραγματεύεται η παρούσα εργασία, αναφέροντας παράλληλα τα ερευνητικά της ερωτήματα, καθώς και τη δομή της.

Στην συνέχεια, στο *δεύτερο κεφάλαιο* αναπτύσσεται η βιβλιογραφική επισκόπηση του θέματος, έμφαση δίνεται στα ευρήματα των ερευνών που σχετίζονται με τους παράγοντες διαμόρφωσης ενός ηγετικού στυλ, στον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζουν εγχώριοι και διεθνείς οργανισμοί τη διαδικασία αξιολόγησης των εργαζομένων τους, καθώς και πώς επιδρά η ηγεσία στην τελευταία.

Στο *τρίτο κεφάλαιο*, παρουσιάζεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για τις ανάγκες της εργασίας, το δείγμα μελέτης, καθώς και τα εργαλεία εκείνα που χρησιμοποιήθηκαν για τη συλλογή των δεδομένων. Ενώ, δεν παραλείπεται και η αναφορά σε ζητήματα δεοντολογίας και ηθικής της έρευνας. Επιπροσθέτως, αναφορά γίνεται στη διαδικασία συλλογής των δεδομένων, στην κωδικοποίηση τους, καθώς και στην περιγραφή της θεματικής ανάλυσης.

Στο *τέταρτο κεφάλαιο*, συναντώνται τα ερευνητικά αποτελέσματα, όπου παρουσιάζεται ενδελεχώς η ανάλυση των συνεντεύξεων που πραγματοποιήθηκαν με τη συμμετοχή εργαζομένων του ελληνικού τραπεζικού κλάδου.

Στο πέμπτο κεφάλαιο, αναπτύσσεται η συζήτηση των αποτελεσμάτων, ενώ δεν παραλείπεται και η αναφορά στους ερευνητικούς περιορισμούς που συνάντησε η έρευνα, που με γνώμονα αυτούς παρατίθενται και δυνητικές προτάσεις για μελλοντική μελέτη.

Τέλος, υπάρχει το έκτο κεφάλαιο, στο οποίο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της παρούσας έρευνας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο– Βιβλιογραφική Επισκόπηση και Ερευνητικά Ερωτήματα

2.1 Εννοιολογική Προσέγγιση Όψεων και Διαστάσεων της Ηγεσίας

Η ηγεσία θεωρείται ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία που δύναται να επηρεάσουν την απόδοση ενός οργανισμού (εταιρικός, πολιτικός, αθλητικός, στρατιωτικός κ.α.) και συμβάλλει ταυτοχρόνως τα μέγιστα στην προσπάθεια δημιουργίας ενός υποκινητικού οργανωτικού κλίματος (Sweeney et. al., 2018).

Για πολλά χρόνια, η ηγεσία αποτελεί ένα αντικείμενο μελέτης και έρευνας πλειάδας ερευνητών, ως εκ τούτου εύλογα έχουν αναπτυχθεί εκατοντάδες θεωρίες και έχουν διατυπωθεί πολλοί ορισμοί για αυτήν (Crawford, 2012; Winston & Patterson, 2006). Στη βιβλιογραφία χαρακτηριστικό είναι πώς έχουν εντοπιστεί πάνω από διακόσιοι ορισμοί σχετικά με την ηγεσία (Rost, 1991). Ένα αμάλγαμα του ορισμού της ηγεσίας, είναι ότι αυτή αποτελεί μία δαιδαλώδης διαδικασία με ποικίλες εκφάνσεις και διαστάσεις κατά την οποία ένα πρόσωπο είναι σε θέση να επηρεάζει και να ασκεί επιρροή σε μια μικρή ή μεγάλη ομάδα ανθρώπων με αποκλειστικό σκοπό την επιτυχή περάτωση ενός κοινού στόχου, με τη μέγιστη δυνατή αποτελεσματικότητα.

Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Burns (1978), η ηγεσία είναι ένα από τα πιο δυσνόητα και πολυσυζητημένα φαινόμενα, αντικατοπτρίζοντας κατά αυτόν τον τρόπο τη δυσκολία εύρεσης ενός κοινού ορισμού μέχρι σήμερα. Άλλοι θεωρούν, πώς αποτελεί μια έμφυτη ιδιότητα και εγγενές μέρος της προσωπικότητας μερικών ατόμων, ενώ άλλοι πιστεύουν πώς είναι μια ιδιότητα επίκτητη διαμέσου της εμπειρίας, της γνώσης, της ηθικής και της πνευματικότητας (Καραγιαννάκη, 2014). Όλες οι έρευνες που έχουν λάβει χώρα, συνηγορούν στο ότι η ηγεσία είναι η τέχνη ή η διαδικασία επηρεασμού των πράξεων, της συμπεριφοράς και της καθοδήγησης μιας οργάνωσης (όποια διάσταση και αν έχει αυτή) που αποτελείται από έναν αριθμό ατόμων, που προθύμως ή/και εθελοντικά, αυτά καταβάλλουν προσπάθεια για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων (Μεθυμάκη, 2018; Lussier & Achua, 2010; Bass & Bass, 2008; Dubrin, 2012; Kotter, 2012; Haggai, 2009).

Επομένως, ένας ηγέτης για να κριθεί ως πετυχημένος, θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από την ικανότητα του να ενεργεί με τρόπο αποτελεσματικό ως προς τρεις κατηγορίες αναγκών που

θα παρουσιαστούν κατά τη διαδικασία περάτωσης ενός έργου (Zulch, 2014). Συγκεκριμένα, θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη του τις ανάγκες του έργου *per se*, της ομάδας που ηγείται και τις επιμέρους ανάγκες των μελών που απαρτίζουν την ομάδα του.

Όσον αφορά τις ανάγκες της ομάδας, θα πρέπει να δρα με στόχο τη δημιουργία της αίσθησης του «ανήκειν» στα άτομα που είναι μέλη αυτής της ομάδας σε ένα ευρύτερο σύνολο και της καλλιέργειας ενός πνεύματος συνεργασίας μεταξύ τους (Λιακοπούλου κ.α., 2021). Επιπροσθέτως, σε επίπεδο έργου ο κεντρικός πυρήνας της δράσης ενός ηγέτη είναι η επίτευξη των στόχων αυτού. Πιο συγκεκριμένα, οι Siachou & Gkorezis (2018) διατείνονται πως ένας ηγέτης θα πρέπει να προβαίνει στον αναλυτικό καθορισμό και προγραμματισμό των επιμέρους εργασιών *a priori*, ενώ επιπλέον ο Clarke (2012) αναφέρει πως στο πλαίσιο αυτό θα πρέπει να γίνεται ένας ορθολογικός και σωστός καταμερισμός πόρων και αρμοδιοτήτων που θα οδηγήσουν στην επιτυχή διεκπεραίωση ενός δυνητικού έργου.

Τέλος, για να χαρακτηριστεί αποτελεσματικός, θα πρέπει να φροντίζει για την ανάπτυξη του κάθε ατόμου ξεχωριστά εντός της ομάδας και να είναι παρών στις προσωπικές ανάγκες του καθενός, κερδίζοντας σε εμπιστοσύνη και λειτουργώντας ως πηγή έμπνευσης ανάμεσα τους (Inceoglu et. al., 2018).

2.2. Στυλ Ηγετικής Συμπεριφοράς

Ηγετικό στυλ είναι ο τρόπος και βαθμός συμμετοχής ενός ηγέτη και των μελών που απαρτίζουν την ομάδα του στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Ahlquist & Levi, 2011). Όμως, σύμφωνα με τους Sethuraman κ.α. (2014), ο τρόπος εμπλοκής και η δυναμική με την οποία επηρεάζει ένας ηγέτης τους συνεργάτες του ποικίλει. Η επιλογή του πιο ενδεδειγμένου στυλ ηγεσίας είναι καίριας σημασίας, καθώς θα πρέπει να επιδιώκεται η ενίσχυση των θετικών σχέσεων ανάμεσα στους υπαλλήλους, επιτυγχάνοντας στο μέγιστο βαθμό την ύπαρξη ενός αγαστού οργανωτικού κλίματος (Μπουραντάς, 2017).

Βεβαίως, το ηγετικό στυλ εξαρτάται από μεγάλο αριθμό παραγόντων, στην προσπάθεια να εντοπιστούν και να καταστούν σαφείς αυτοί οι παράγοντες, η υφιστάμενη βιβλιογραφία έχει επιδείξει ένα ιδιαίτερα πλούσιο έργο (Mohammed et. al, 2012; Deveshwar & Aneja, 2014; Bishet. al, 2015; Stogdill, 1947). Επομένως, σύμφωνα με τα λεγόμενα της, το στυλ εκδήλωσης μιας ηγετικής συμπεριφοράς έχει να κάνει με το χαρακτήρα, την προσωπικότητα, τα κίνητρα, τις εμπειρίες και τις προσωπικές προσδοκίες ενός ηγέτη, καθώς και με το μακρό-

περιβάλλον ενός οργανισμού, τη στιγμή που πρέπει να υιοθετηθεί ένα συγκεκριμένο ηγετικό στυλ εντός αυτού. Ενώ, ακόμα και ο χαρακτήρας του έργου, σε συνδυασμό με τα χαρακτηριστικά και τη συμπεριφορά των μελών της ομάδας που έχει επιφορτιστεί τη διεκπεραίωση του, δύναται να επηρεάσουν το στυλ ηγεσίας (Hassanet. al., 2017; Muller&Turner,2007).

Τα βασικότερα στυλ ηγεσίας είναι το *αυταρχικό*, το *δημοκρατικό* και το *laissez-faire/εξουσιοδοτικό/χαλαρό* (Fisher, 2006; Schmid, 2008; Κωνσταντινιούδης, 2019; Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2014; Dyczkowska & Dyczkowski, 2018). Ενώ, η σύγχρονη βιβλιογραφία έχει εμφανίσει κι άλλα ηγετικά στυλ, όπως της *μετασχηματιστικής* και *συναλλακτικής ηγεσίας* (Stogdill,1974; Avolioet. al., 1999, Bass & Avolio, 1990; Sarros & Santora, 2001). Αυτά τα πρότυπα στυλ ηγεσίας, παρουσιάζονται παρακάτω αναλυτικότερα.

2.2.1 Αυταρχική Ηγεσία

Σύμφωνα με τους Vugt κ.α. (2004), με την υιοθέτηση της αυταρχικής ηγεσίας, ο ηγέτης λαμβάνει αποφάσεις με δογματικό τρόπο και μεταβιβάζει τις οδηγίες του με σαφήνεια, δίχως όμως να δίνει στα μέλη της ομάδας του κάποια επιπλέον εξήγηση. Διακρίνεται για την αδιάλλακτη στάση του, αντλώντας τη δύναμη του από τη θέση που κατέχει, επιβάλλοντας αυθαίρετα ποινές ή/και προσφέροντας χρηματικές-ηθικές αμοιβές για την παρακίνηση των εργαζομένων (Chukwusa, 2018; Solihahet. al., 2021).

2.2.2 Δημοκρατική Ηγεσία

Σε αυτό το στυλ ηγεσίας, ο ηγέτης επιτρέπει στα μέλη της ομάδας του να σχηματίζουν και να εκφέρουν απόψεις και γνώμες για ένα θέμα, λαμβάνει υπόψη του τις ανάγκες της ομάδας του, ενθαρρύνοντας τη συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Foelset. al., 2000; Gastil, 1994). Με το να έχει εμπιστοσύνη ο ηγέτης στις δυνατότητες των υφιστάμενων του, καλλιεργείται ένα κλίμα δημιουργικότητας και συνεργασίας, με αποτέλεσμα την ευκολότερη παρακίνηση των εργαζομένων, καθώς αυτοί θεωρούν πώς ελέγχουν την επαγγελματική τους διαδρομή και ότι μπορούν να την οδηγήσουν στο επόμενο επίπεδο (Rifaldiet. al., 2019; Bhattiet. al., 2012).

2.2.3 Ηγεσία Laissez-Faire

Το εξουσιοδοτικό/χαλαρό στυλ ηγεσίας βασίζεται στην αποκέντρωση του. Ο ηγέτης δεν συμμετέχει ενεργά στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, έχοντας ένα ρόλο περιορισμένο, εξαιτίας της μη εμπιστοσύνης στις ηγετικές του ικανότητες (Chaundry & Javed, 2012). Ο ηγέτης σε αυτό το στυλ ηγεσίας δεν θέτει στόχους για την ομάδα του, διακρίνεται για την ουδέτερη και αδιάφορη στάση του ως προς τη λήψη αποφάσεων και τη διαχείριση αρμοδιοτήτων, δίνοντας τη δυνατότητα στο κάθε μέλος της ομάδας του, να δρα με αυθαίρετο και ελεύθερο τρόπο (Wong & Giessner, 2016; Alhassanet. al., 2014).

2.2.4 Μετασχηματιστική Ηγεσία

Η μετασχηματιστική ηγεσία είναι μια έννοια με ποικίλες διαστάσεις. Συγκεκριμένα, αποτελείται από τα εξής βασικά χαρακτηριστικά. Σε αυτού του είδους την ηγεσία, ο ηγέτης εμπνέει τους εργαζόμενους και τους κάνει να νιώσουν σεβασμό και πίστη τόσο σε αυτόν, όσο και στο σκοπό τους (Bass & Riggio, 2006). Επίσης, σύμφωνα με τους Leithwood και Jantzi (2005) εστιάζει στις ανάγκες που έχει ο κάθε εργαζόμενος της ομάδας του, παρέχοντας μια εξατομικευμένη φροντίδα. Αυτά τα στοιχεία, σε συνδυασμό με την προσπάθεια που καταβάλει ώστε να κάνει τους υφιστάμενους του να σκέφτονται και να ενεργούν βάσει λογικής, η ομάδα οδηγείται στην ανάπτυξη υψηλού επιπέδου αυτοπεποίθησης και αυτοπραγμάτωσης (Triwahyuniet. al., 2014).

Μέσω της παρακίνησης για υψηλότερες επιδόσεις, της ενθάρρυνσης για ανοικτή επικοινωνία και ώσμωση ιδεών, και δίχως το φόβο της τιμωρίας για πιθανά λάθη, οι εργαζόμενοι μετασχηματίζονται, διευρύνουν τις ανάγκες τους και διαθέτουν ενδογενή κίνητρα να συμμετέχουν με τη μέγιστη δυνατή προσήλωση στο όραμα του ηγέτη τους (Bass, 1999; Morianoet. al., 2011). Μελέτες που έχουν εκπονηθεί τα τελευταία χρόνια, υποστηρίζουν ότι ο συγκεκριμένος τύπος ηγεσίας, είναι το ίδιο αποτελεσματικός τόσο στο δημόσιο, όσο και στον ιδιωτικό τομέα (Farkas & Vera, 2014; Wright & Pandey, 2009; Γουλάρια, 2014).

2.2.5 Συναλλακτική Ηγεσία

Λαμβάνοντας υπόψη τα λεγόμενα του Burns (1978), το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στις ανθρώπινες σχέσεις και τις αλληλεπιδράσεις ενός ηγέτη με τα μέλη της ομάδας του. Υπό αυτό το πρίσμα, καθίστανται ευδιάκριτος ο ρόλος που πρέπει να επιτελέσει ο κάθε εργαζόμενος, ενώ για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων, είναι ξεκάθαρα προς τους εργαζόμενους τα οφέλη (χρηματικές απολαβές, αναγνώριση, κύρος) που θα αποκομίσουν με την επιτυχή περάτωση αυτών (Amanchukwuet. al., 2015). Με αυτόν τον

τρόπο, ο ηγέτης εστιάζει το ενδιαφέρον του στην απόδοση της ομάδας του και την οργανώνει με τέτοιον τρόπο ώστε να επιτυγχάνεται η συμμόρφωση των εργαζομένων.

Ο φορμαλισμός του συγκεκριμένου στυλ, έγκειται στη δημιουργία συγκεκριμένων προτύπων, στον ξεκάθαρο καθορισμό ρόλων ανάμεσα στα μέλη, στις αμοιβές (χρηματικές ή/και ηθικές) αυτών, στην καθιέρωση επίσημων καναλιών επικοινωνίας και στην τάση για «τυφλή» υπακοή στις οδηγίες του ηγέτη (Lai, 2011).

2.3 Τραπεζική Ηγεσία

Τη σημερινή εποχή, οι τράπεζες είναι αντιμέτωπες με πλειάδα προκλήσεων, που για να περατωθούν αποτελεσματικά, προαπαιτούν την ύπαρξη μιας ικανής ηγεσίας που θα φέρει τις τράπεζες στο σημείο της ευόδωσης των στόχων τους (Adeniran et. al., 2020; Σαλούστρου, 2020).

Επομένως, μελέτες που έχουν διεξαχθεί στην Αμερική, αναφέρουν ότι οι τράπεζες υιοθετούν το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας, καθώς εντοπίζονται προσπάθειες από τη μεριά του ηγέτη για ενεργοποίηση του ενθουσιασμού και της παρακίνησης των εργαζομένων για τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών (Hall, 2015).

Σε ό,τι αφορά την Ευρώπη, οι τράπεζες φαίνεται πώς εστιάζουν σε πολύ μεγάλο βαθμό στην ένταξη των τεχνολογικών καινοτομιών στο εσωτερικό τους (Abubakaret. al., 2012). Αυτή η τάση προς την υιοθέτηση ψηφιακών εργαλείων, φαίνεται πως αναδεικνύει την ύπαρξη ενός μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας, εξαιτίας της ύπαρξης ενός οράματος που θα συμβάλλει στη δημιουργία ή/και την τροποποίηση των συνθηκών εκείνων που θα επιφέρουν την ύπαρξη μιας οργανωσιακής κουλτούρας, με κεντρικό άξονα την προαγωγή της συνεργασίας και της επαγγελματικής ενδυνάμωσης και ανάπτυξης των εργαζομένων (Κραγιόπουλος, 2020). Παρόλα αυτά, άλλες έρευνες στον ευρωπαϊκό χώρο όπως του Karavelioglu (2014) δείχνουν πώς οι διευθυντές των τραπεζών σε αρκετές περιπτώσεις επικεντρώνονται στα καθήκοντα, αδιαφορώντας για τους ανθρώπους και υιοθετώντας μια πιο αυταρχική συμπεριφορά. Ενώ, έρευνες όπως αυτήν της Deloitte (2012) αναφέρουν πώς αρκετοί ευρωπαίοι διευθυντές τραπεζών έχουν ένα βραχυπρόθεσμο προσανατολισμό, υιοθετώντας το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας, καθώς επιδίδονται στη συνεχή παροχή ανταμοιβών προς τους εργαζόμενους τους, διαμέσου μιας αμφίδρομης αλληλεπίδρασης, αν αυτοί εκπληρώσουν τους στόχους και τις απαιτήσεις τους.

Σχετικά με την περίπτωση της Ελλάδας, ο Δημόπουλος (2016) κατέδειξε πώς στα ελληνικά τραπεζικά ιδρύματα υιοθετείται τόσο το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας, όσο και το συναλλακτικό. Παρόλα αυτά, σύμφωνα με τους εργαζομένους, η μετασχηματιστική ηγεσία είναι αυτή που ασκεί μεγαλύτερη επιρροή, αν και ο συνδυασμός μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας, μπορεί επίσης να παράσχει το βέλτιστο αποτέλεσμα, συναντώντας και ευρεία αποδοχή από τους εργαζομένους (Gunzel-Jensen, et. al., 2017). Η έρευνα των Laohavichien κ.α. (2011), έρχεται να επιβεβαιώσει τα παραπάνω ευρήματα, σύμφωνα με τα οποία οι ηγέτες δύνανται να ακολουθούν ταυτόχρονα και τα δυο στυλ ηγεσίας, παρέχοντας ένα κοινό όραμα για το μέλλον, που θα παρακινήσει τους εργαζόμενους για επίτευξη υψηλότερων αποδόσεων και επιβραβεύοντας μισθολογικά αυτήν την προσπάθεια.

Επιπροσθέτως, στον ελληνικό τραπεζικό χώρο, οι εργαζόμενοι προτιμούν σε εμφανή βαθμό την παροχή επιπλέον ανταμοιβών, εξαιτίας του ότι αυτές λειτουργούν ενθαρρυντικά ως προς την επίτευξη των στόχων (Μαργαρίτη, 2019). Παρόλα αυτά, οι ίδιοι επιθυμούν και το να έχουν ηγέτες με όραμα, ομαδικό πνεύμα, αποπνέοντας έμπνευση και σεβασμό σε αυτούς (Τσουβέλα, 2014). Διακρίνεται σε αυτό το σημείο μια θετική συσχέτιση ανάμεσα σε αυτά τα δυο στυλ ηγεσίας, καθώς οι τραπεζικοί υπάλληλοι και θέλουν να ανταμείβονται για την προσπάθεια που καταβάλουν, αλλά και να περιτριγυρίζονται από προϊστάμενους που θα τους κάνουν να νιώσουν πίστη και ότι θέλουν να συμμετέχουν ενεργά στους προβληματισμούς τους, παρέχοντας με αυτόν τον τρόπο μια εξατομικευμένη φροντίδα. Σύμφωνα με τον Μπέλια (2015) πάντως, οι εργαζόμενοι στις ελληνικές τράπεζες τείνουν προς την επιθυμία της ύπαρξης μιας μετασχηματιστικής ηγεσίας. Αυτά τα ευρήματα, καθρεφτίζονται και στη μελέτη που εκπόνησαν οι Chang & Lee (2007), δείχνοντας πώς οι εργαζόμενοι επιθυμούν έναν προϊστάμενο-ηγέτη με κοινό όραμα.

2.4 Αξιολόγηση Εργαζομένων/Υπαλλήλων

2.4.1 Ορισμός και Χρησιμότητα της Διαδικασίας Αξιολόγησης Εργαζομένων

Σύμφωνα με τους Dusterhoof κ.α. (2014) στη σύγχρονη παγκόσμια ανταγωνιστική οικονομία, η βελτίωση της αποδοτικότητας και των εργασιακών αποτελεσμάτων που επιχειρούν να επιτύχουν οι δημόσιοι και ιδιωτικοί οργανισμοί, ωθούν τις ίδιες στο να εφαρμόζουν όλο και πιο συχνά αξιολογήσεις του προσωπικού τους, αντικατοπτρίζοντας με αυτόν τον τρόπο τη σημασία της *Αξιολόγησης της Απόδοσης (Performance Appraisal)*. Επομένως, η διαδικασία

της αξιολόγησης των εργαζομένων ή η αξιολόγηση της εργασίας τους, αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές λειτουργίες της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού εντός ενός οργανισμού (Beatrice et. al, 2004; Roberts, 2003; Boice & Klainer, 1997; Longenecker & Nykodym, 1996; Iqbalet. al., 2019; Dangol, 2021; Barbieriet. al., 2021).

Η αξιολόγηση των εργαζομένων είναι ένα σύστημα ανασκόπησης, συλλογής, επεξεργασίας και εκτίμησης της απόδοσης ενός εργαζομένου, βάσει κριτηρίων που έχουν προκαθοριστεί (Mondy & Martocchio, 2018). Εστιάζοντας στην εν λόγω διοικητική πρακτική πιο διαπιστωτικά, εντοπίζεται πλειάδα παραγόντων που δύνανται να επηρεάσουν την αποτελεσματικότητα και την αποδοχή ενός συστήματος αξιολόγησης (Klimoski & Inks, 1990). Στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας, ένας από αυτούς τους παράγοντες είναι το υπάρχον στυλ ηγεσίας, καθώς το κάθε στυλ που υιοθετείται, επηρεάζει ανάλογα τη σχέση προϊστάμενων-εργαζομένων, το βαθμό αποδοχής από τη μεριά των υπαλλήλων της αξιολόγησης του έργου τους, καθώς και τη διαδικασία ανατροφοδότησης (feedback) που συνοδεύει τη διαδικασία αξιολόγησης (Kunaas, 2011; Levy & Williams, 2004).

Σύμφωνα με αυτήν τη διαδικασία, οι εργαζόμενοι μετά και το πέρας της αξιολόγησης τους, ενημερώνονται για το πόσο ικανοποιητική ήταν η εργασιακή τους απόδοση, καθώς και πώς μπορούν να τη βελτιώσουν περαιτέρω. Η ανατροφοδότηση για τις επιδόσεις των υπαλλήλων λειτουργεί επικουρικά στη σφυρηλάτηση της αποτελεσματικότητας ενός συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης (Αρχοντάκη, 2011). Παρόλα αυτά, σύμφωνα με τον Mani (2002) ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων σχετικά με την επαναπληροφόρηση τους, σχετίζεται με το γενικότερο βαθμό ικανοποίησης που έχουν από τον προϊστάμενο τους, καθώς και την ευρεία εικόνα που έχουν σχηματίσει για αυτόν.

Δηλαδή, αν οι προϊστάμενοι δεν δείχνουν την απαραίτητη εμπιστοσύνη στις γνώσεις των υφιστάμενων τους σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας τους και δεν τους παράσχουν την αναγκαία βοήθεια που αυτοί χρειάζονται με αμερόληπτο και δίκαιο τρόπο, οι εργαζόμενοι ως αποτέλεσμα φαίνεται πώς δεν λαμβάνουν υπόψη τους τη διαδικασία αξιολόγησης (Russell & Goode, 1988). Κατά αυτόν τον τρόπο, υπονομεύεται η διαδικασία αξιολόγησης, αντικατοπτρίζοντας τη σημαντικότητα παραμέτρων όπως ο σαφής καθορισμός αρμοδιοτήτων μιας θέσης εργασίας, τη χάραξη ξεκάθαρων επαγγελματικών στόχων και κριτηρίων της διαδικασίας αξιολόγησης, καθώς και την ύπαρξη μιας αгаστής συνεργασίας ανάμεσα σε προϊστάμενους και εργαζόμενους (Μπάτσιου, 2013).

2.4.2 Μέθοδοι Αξιολόγησης και Αξιολογητές

Για να θεωρηθεί μια διαδικασία αξιολόγησης ως πετυχημένη είναι αναγκαίο να έχει επιλεγεί η κατάλληλη μέθοδος αξιολόγησης. Αυτό, διότι η κάθε επιχείρηση ή στην προκειμένη το εκάστοτε τραπεζικό ίδρυμα έχει να επιτελέσει μια σειρά διαφορετικών στόχων και να επιφέρει διαφορετικού τύπου αποτελέσματα, εύλογα επομένως απαιτείται και η υιοθέτηση διαφορετικής μεθόδου αξιολόγησης, καθώς η φύση και τα χαρακτηριστικά της κάθε θέσης εργασίας αλλάζουν (Βογιατζής, 2003).

Σύμφωνα με την υφιστάμενη βιβλιογραφία, οι μέθοδοι αξιολόγησης μπορούν να χωριστούν σε αντικειμενικές και υποκειμενικές μεθόδους (Bommeret. al., 1995; Aggarwal & Thakur, 2013; Andreset. al., 2010; Atakpaet. al., 2021). Στο πλαίσιο της παρούσας διατριβής, η έμφαση θα δοθεί στις υποκειμενικές μεθόδους αξιολόγησης, καθώς σύμφωνα με την Παπαγιαννάκη (2011) αυτές οι μέθοδοι χρησιμοποιούνται από εταιρείες που παρέχουν υπηρεσίες, όπως είναι τα τραπεζικά ιδρύματα. Συγκεκριμένα, οι υποκειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης στηρίζονται συνήθως σε ποιοτικά κριτήρια, όπως η συμπεριφορά, οι επιθυμίες, οι γνώμες και τα χαρακτηριστικά (Prowse & Prowse, 2009). Τα αποτελέσματα αυτών των μεθόδων αξιολόγησης, μερικές φορές μπορεί να μη βρίθουν αντικειμενικότητας, καθώς δύνανται να επηρεαστούν από μεροληψίες και προκαταλήψεις από τη μεριά των αξιολογητών (Μπράχου, 2011). Σύμφωνα με τη Ροδίτη (2009), ως επί το πλείστον αξιολογητές είναι οι εκάστοτε προϊστάμενοι των εργαζομένων.

Ο Ιατρίδης (2018) αναφέρει ορισμένες από τις κυριότερες μεθόδους υποκειμενικών αξιολογήσεων που συναντώνται στον τραπεζικό και ευρύτερα στον τριτογενή τομέα.

Μέθοδος των Κρίσιμων Περιστατικών

Στη συγκεκριμένη μέθοδο ο αξιολογητής επικεντρώνεται σε συγκεκριμένα περιστατικά που ο αξιολογούμενος ενήργησε ή δεν ενήργησε αποδοτικά και με το βέλτιστο τρόπο (Butterfieldet. al., 2005). Σε αρκετές περιπτώσεις, οι αξιολογητές με τους εργαζόμενους προσδιορίζουν από κοινού αυτές τις κρίσιμες περιπτώσεις που πρέπει να περατωθούν, κρατώντας οι πρώτοι ένα ημερολόγιο σχετικά με αυτές και σημειώνοντας μετά και το πέρας τους σχετικές παρατηρήσεις (Lunenburg, 2012; Haar & Hicks, 1976).

Μέθοδος της Διαγραμματικής Κλίμακας (Rating Scale Method)

Η συγκεκριμένη μέθοδος είναι από τις διαδεδομένες (Landy & Farr, 1980). Συγκεκριμένα, ο προϊστάμενος αξιολογεί τον εργαζόμενο, επιλέγοντας το βαθμό ή το χαρακτηριστικό που ανταποκρίνεται καλύτερα στον εργαζόμενο για κάθε κριτήριο αξιολόγησης, είτε αυτό είναι ποιοτικό είτε ποσοτικό (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2019; Μπάτσιος, 2013). Αναλυτικότερα, στην αριθμητική κλίμακα ο αξιολογητής μπορεί για κάθε κριτήριο που αξιολογεί να επιλέξει έναν αριθμό π.χ. από 1-5 για τον αξιολογούμενο, με το 5 να ισοδυναμεί με άριστα. Εναλλακτικώς, όπως προαναφέρθηκε, μπορεί να επιλέξει ανάμεσα σε επιλογές όπως «άριστος», «πολύ καλός», «μέτριος» κ.α.

Τα πλεονεκτήματα που παρουσιάζει αυτή η μέθοδος είναι ότι προσφέρει τη δυνατότητα για ποσοτική ανάλυση και σύγκριση εργαζομένων (Shaout & Yousif, 2014). Ένα μειονέκτημα της, ίσως αποτελεί το ότι δεν διασφαλίζεται η αντικειμενικότητα της διαδικασίας, δηλαδή είναι επιρρεπής σε λάθη επιείκειας ή αυστηρότητας από τους αξιολογητές, εξαιτίας και της ύπαρξης υποκειμενικών κριτηρίων (Dagar, 2014).

Σύνταξη Έκθεσης Αναφοράς

Σύμφωνα με τους Aggarwal κ.α. (2013) σε αυτήν την περίπτωση ο αξιολογητής συντάσσει μια έκθεση αναφοράς σχετικά με έναν εργαζόμενο εστιάζοντας στην αποδοτικότητα του, έτσι ώστε να προκύψουν σχόλια σχετικά με τις ατομικές δυνατότητες και αδυναμίες του εργαζομένου, καθώς και να γίνει αναφορά σε προτάσεις για βελτίωση αυτών των αδυναμιών. Σε ορισμένες περιπτώσεις, μπορεί να έχει προηγηθεί και μια μικρού τύπου συνέντευξη-συζήτηση ανάμεσα σε αξιολογητή και υπάλληλο.

Διοίκηση βάσει στόχων (Management by objectives-MBO)

Σύμφωνα με τον Greenwood (1981) η συγκεκριμένη μέθοδος αξιολόγησης προτάθηκε από τον Peter Drucker το 1954. Με αυτήν τη μέθοδο, οι εργαζόμενοι αξιολογούνται βάσει της επίτευξης προκαθορισμένων και συγκεκριμένων στόχων που έχουν συμφωνηθεί από κοινού ανάμεσα στους ίδιους και τους προϊστάμενους τους, έχοντας ταυτόχρονα μια αδιάλειπτη επικοινωνία μεταξύ τους (Islamiet. al., 2018; Prasannaet. al., 2020; Rahmanet. al., 2020).

Μέθοδος Αξιολόγησης 360°

Τεχνική αξιολόγησης εργαζομένων από τους προϊστάμενους τους, τους συναδέλφους τους, καθώς και από εξωτερικούς ή/και εσωτερικούς πελάτες (Pollack&Pollack, 1996; Zondo, 2018). Επομένως, διακρίνεται ο ολιστικός χαρακτήρας της, προσφέροντας μια πιο

ολοκληρωμένη, δίκαιη και ευρεία εικόνα για την απόδοση του εργαζομένου, μετριάζοντας τις προκαταλήψεις (αρνητικές ή θετικές) που μπορεί να προκύψουν από ορισμένες πηγές αξιολόγησης (Espinilla et. al., 2013). Αποτελεί μια καινοτόμα μέθοδο αξιολόγησης, καθώς, εναρμονίζει πλήρως τη συγκεκριμένη διοικητική πρακτική με το σύγχρονο μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης για αυτό και ο Ghorpade (2000) αναφέρει πώς οι σύγχρονοι οργανισμοί την υιοθετούν ως μέθοδο. Πάντως, θα παραμένουν ορισμένα ζητήματα όπως οι «χαριστικές» υψηλές βαθμολογίες από συναδέλφους ή από άτομα που διατηρεί ένας αξιολογούμενος καλές σχέσεις καθώς και το αντίθετο, τη διατύπωση δηλαδή σκόπιμων αρνητικών σχολίων υπό τον ανταγωνισμό για μια μισθολογική επιβράβευση ή προαγωγή (Hosain, 2016; Chandhana & Easow, 2015).

2.4.3 Προβλήματα στη διαδικασία αξιολόγησης

Αρκετές φορές, τα αποτελέσματα μιας αξιολόγησης είναι αναληθή (Τριανταφυλλίδου, 2016). Για αυτό, η διαδικασία της αξιολόγησης αποτελεί αντικείμενο έντονης κριτικής, καθώς δύναται να υπάρξουν σε αρκετές περιπτώσεις προκαταλήψεις και συνειδητά και ασυνείδητα λάθη από τη μεριά των αξιολογητών (DeCenzo & Robbins, 2003). Επομένως, τα λάθη που σχετίζονται με τη διαδικασία αξιολόγησης παρουσιάζονται στις παρακάτω κατηγορίες.

Φαινόμενο του φωτοστέφανου

Κατά αυτό το φαινόμενο, ένας αξιολογητής επειδή έχει εντοπίσει ένα χαρακτηριστικό που στη κρίση του φαντάζει θετικό (π.χ. ο υπάλληλος του είναι οργανωτικός και τακτικός), τείνει να αξιολογεί τον εργαζόμενο θετικά και σε άλλες πτυχές που μπορεί να μην είναι τόσο αποδοτικός και αποτελεσματικός, αλλοιώνοντας εμμέσως την εγκυρότητα της αξιολόγησης (Balzer & Sulsky, 1992). Βεβαίως, δύναται να υπάρξει και η αρνητική όψη του φαινομένου του φωτοστέφανου, βαθμολογώντας ένας αξιολογητής τον εργαζόμενο του με πολύ χαμηλή βαθμολογία, αν αυτός π.χ. είναι ανοργάνωτος, ενώ σε όλες τις άλλες πτυχές της απόδοσης του είναι ο πιο παραγωγικός υπάλληλος (Chernev & Blair, 2020).

Σφάλμα Κεντρικής Τάσης

Αρκετές φορές, οι αξιολογητές έχουν την τάση να βαθμολογούν τους αξιολογούμενους κοντά στο μέσο όρο, ώστε να αποφύγουν την εμφάνιση τριβών ανάμεσα στους εργαζομένους (Javidmehr & Ebrahimpour, 2015). Επίσης, ο συνδυασμός της χρήσης ποσοτικών μεθόδων

με την έλλειψη επαρκών δεδομένων για τον εργαζόμενο, επηρεάζει την κρίση του αξιολογητή, βαθμολογώντας τους εργαζόμενους με μια μέση απόδοση (Lunenburg, 2012).

Σφάλματα επιείκειας και αυστηρότητας

Σύμφωνα με αυτού του είδους τα σφάλματα, οι αξιολογητές επηρεάζονται από τις προσωπικές τους προτιμήσεις, από την κουλτούρα της εκάστοτε επιχείρησης ή του τραπεζικού ιδρύματος και βαθμολογούν με αυτόν τον τρόπο τους εργαζόμενους είτε πολύ ευνοϊκά είτε με αυστηρό τρόπο, οδηγώντας σε μη ρεαλιστικά αποτελέσματα (Parameshet. al., 2020; Lin & Kellough, 2019). Τέτοιου είδους σφάλματα, μπορούν να εμφανιστούν σε περίπτωση επιλογής υποκειμενικών κριτηρίων αποδόσεων που είναι πιο δύσκολο να αιτιολογηθούν.

Προκατάληψη

Ο αξιολογητής σε αυτήν την περίπτωση βαθμολογεί έναν εργαζόμενο με βάση το φύλο, τη φυλή, τις πολιτικές πεποιθήσεις, το θρήσκευμα, την ηλικία και την εθνικότητα (Bentoet. al., 2011). Αυτού του είδους οι αξιολογήσεις, είναι αρκετά πιθανό να μην αντικατοπτρίζουν με τρόπο αντικειμενικό και αξιοκρατικό το αποτέλεσμα της εργασίας του εργαζομένου, ενώ τέτοιου είδους αξιολογήσεις εγκυμονούν και νομικούς κινδύνους (Smith, 1991).

Mathew effect

Με αυτό το σφάλμα, οι αξιολογητές έχουν την τάση να επηρεάζονται από προηγούμενες αξιολογήσεις των υπαλλήλων που πρέπει να βαθμολογήσουν (Gabris & Mitchell, 1988). Η πορεία τους δηλαδή εντός του οργανισμού, δεν κρίνεται αντικειμενικά από αξιολογητές που υποπίπτουν στο Mathew effect.

Σφάλμα αντιπαραβολής

Το συγκεκριμένο σφάλμα συναντάται όταν ένας αξιολογητής βαθμολογεί έναν εργαζόμενο βάσει των επιδόσεων των υπολοίπων (Javidmehr & Ebrahimpour, 2015; Boachie-Mensah, 2012). Αυτού του είδους η σύγκριση μπορεί να οδηγήσει έναν εργαζόμενο σε χαμηλή βαθμολογία, παρόλο που έχει διεκπεραιώσει επιτυχώς όλες του τις αρμοδιότητες, διότι οι συνάδελφοι του έχουν πετύχει πιο βέλτιστα αποτελέσματα.

2.5 Ηγεσία και Αξιολόγηση

Σύμφωνα με τη μελέτη των Waldman κ.α. (1987), τα υπάρχοντα στυλ ηγεσίας εντός των πλαισίων ενός οργανισμού, δύνανται να επηρεάσουν τα αποτελέσματα που προσφέρει η διαδικασία αξιολόγησης σε μεγάλο βαθμό, αντικατοπτρίζοντας με αυτόν τον τρόπο την ύπαρξη μιας αρκετά μεγάλης επιρροής που ασκεί το εκάστοτε στυλ ηγεσίας στα συστήματα αξιολόγησης και τα αποτελέσματα αυτών.

Υπό το πρίσμα αυτό, οι υπάρχουσες μελέτες (αν και σχετικά ελλιπείς) καταλήγουν σε σημαντικά ευρήματα, όσον αφορά την επίδραση της ηγεσίας στη διαδικασία αξιολόγησης των εργαζομένων (Galín, 1989; Tuytens & Devos, 2012). Ιδιαίτερα, σύμφωνα με την Reinke (2003) στις συνθήκες κατά τις οποίες ο ηγέτης είναι και ο αξιολογητής, αν οι αξιολογούμενοι έχουν την πεποίθηση πώς το σύστημα αξιολόγησης θα αξιολογήσει καταλλήλως την ατομική απόδοση και ως επακόλουθο, θα ακολουθήσουν ανταμοιβές στην περίπτωση επιτυχημένης απόδοσης, τότε αποδέχονται τη νομιμότητα της και συμμετέχουν ένθερμα σε αυτή.

Επιπροσθέτως, ο Hater (1986) θεωρεί πώς αν ένα σύστημα αξιολόγησης συνδέεται με τη δίκαιη παροχή οικονομικών ανταμοιβών, εν τούτοις κατ' επέκταση η συναλλακτική ηγεσία είναι αυτή που πρέπει να υιοθετηθεί για την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας αξιολόγησης και κατ' συνέπεια για την επίτευξη της εργασιακής ικανοποίησης. Αντιθέτως, ο Burns (1978) αναφέρει πώς αν ένα σύστημα αξιολόγησης αποσκοπεί στην ανάπτυξη της απόδοσης των αξιολογούμενων και το ενδεχόμενο αυτοί να λάβουν κάποια προαγωγή, σε αυτήν την περίπτωση η μετασχηματιστική ηγεσία είναι η πιο ενδεδειγμένη επιλογή για να ακολουθηθεί.

Ενώ, από τη μεριά του ο ηγέτης, αν θεωρεί πώς το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης μπορεί να υποδείξει τις εργασιακές ανάγκες των υπαλλήλων για ανάπτυξη ή πιθανές προαγωγές εργαζομένων, αυξάνεται η εμπιστοσύνη του ως προς αυτό, διαχέοντας την και προς τους υφιστάμενους του (Hedge & Teachout, 2000). Κατά αυτόν τον τρόπο, αν οι αξιολογούμενοι εμπιστεύονται τον ηγέτη τους και ευρύτερα το σκοπό της διαδικασίας αξιολόγησης *per se*, ενισχύεται η αποτελεσματικότητά της, καθώς επιτυγχάνεται και η πιο ενεργός συμμετοχή των εργαζομένων σε αυτή (Gabris & Ihrke, 2000; Farndale & Kelliher, 2013; Bowman, 1999). Επομένως, αναδεικνύεται η σημαντικότητα του να υπάρχει ένας μεγάλος βαθμός εμπιστοσύνης ανάμεσα στον εργαζόμενο και τον προϊστάμενο (Reinke & Paldwin, 2003; Mayer & Davis, 1999). Αυτό, επειδή σύμφωνα με τους Gabris και Ihrke (2000), ο τρόπος

συμπεριφοράς των προϊσταμένων διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στο βαθμό αποδοχής της διαδικασίας.

Παραδείγματος χάριν, οι Murphy και Cleveland (1995) επισημαίνουν πώς αν υπάρχει μια σχέση εμπιστοσύνης ανάμεσα σε προϊσταμένους και εργαζόμενους καλλιεργείται το έδαφος της συμμετοχής των ίδιων των εργαζόμενων στη διαδικασία αξιολόγησης τους. Σύμφωνα με τους ίδιους, αυτό συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα της εν λόγω διαδικασίας (Singh, 2015). Μάλιστα, διατείνονται πώς αυτό μπορεί να επιτευχθεί με το να ακολουθούν οι αξιολογητές τη μέθοδο αξιολόγησης Management by Objectives (MBO), που όπως έχει προαναφερθεί στο παρόν κεφάλαιο, δίνει τη δυνατότητα στον αξιολογούμενο να προκαθορίσει από κοινού με τον προϊστάμενο του τους στόχους που πρέπει να πετύχει, καθώς και το πώς θα αξιολογηθεί. Ο Roberts (2003) θεωρεί πώς δίνοντας ένας προϊστάμενος τη δυνατότητα σε έναν εργαζόμενο να συμμετέχει ο ίδιος στη διαδικασία αξιολόγησης του, θα μεγαλώσει το αίσθημα εργασιακής αυτονομίας του τελευταίου, επιφέροντας την εργασιακή ικανοποίηση του, γεγονός που θα συμβάλλει και στην αποτελεσματικότητα της μεθόδου.

Όμως, αν οι εργαζόμενοι και οι προϊστάμενοι που αξιολογούν θεωρούν ότι η διαδικασία αξιολόγησης δεν καλύπτει τους σκοπούς που θα πρέπει να έχει σύμφωνα με αυτούς, ανεξαρτήτως της ποιότητας και των εργαλείων της διαδικασίας, εκείνη δεν θα δείξει αξιόπιστα αποτελέσματα (Dibprboye & Pontbriand, 1981; Sanjeev & Kumar, 2014). Αυτό, διότι ο προϊστάμενος-αξιολογητής δεν θα λαμβάνει υπόψη του τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, ακόμη και αν το σύστημα είναι αξιοκρατικό, ενώ και οι εργαζόμενοι δεν θα συμμετέχουν ενεργά σε αυτό (Landyet. al., 1978).

Επίσης, οι Cintron και Flaniken (2011) θεωρούν πώς ένα σύστημα αξιολόγησης για να έχει πιθανότητες να είναι αποτελεσματικό και να κερδίσει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων, πρωτίστως θα πρέπει η ίδια ηγεσία που το εφαρμόζει να στηρίζει την όλη διαδικασία και να μην τη θεωρεί ως κάτι τυπικό, που απλά πρέπει να διεκπεραιωθεί στο πλαίσιο εφαρμογής διοικητικών πρακτικών, αλλά του ότι θα συμβάλλει στην εξέλιξη του οργανισμού, διαμέσου της κάλυψης εργασιακών ελλείψεων και κατάλληλων αναδιαρθρώσεων του εργατικού δυναμικού. Με το συγκεκριμένο τρόπο, η διαδικασία αξιολόγησης θα είναι πιο αποτελεσματική, εφόσον οι εργαζόμενοι θα επιθυμούν να συμμετάσχουν ενεργά σε αυτή και

να αναμένουν τα πορίσματα της για να γίνουν καλύτεροι (Tuytens & Devos, 2012; Boswell & Boudreau, 2002).

Επιπροσθέτως, θεωρείται από τους Waldman κ.α.(1987), πώς το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζεται εντός ενός οργανισμού, δύναται να επηρεάσει ένα σύστημα αξιολόγησης από την άποψη των αποτελεσμάτων που αυτό θα δείξει. Δηλαδή, επισημαίνουν πώς η υιοθέτηση ενός συγκεκριμένου στυλ ηγεσίας, έχει τη δυνατότητα να επηρεάσει την παραγωγικότητα των εργαζομένων προς το καλύτερο, κάνοντας τους πιο βέλτιστους και ουσιαστικούς.

Σε αυτήν την περίπτωση, τα αποτελέσματα της αξιολόγησης θα αντικατοπτρίζουν μια εικόνα άκρως ικανοποιητική, επηρεάζοντας εμμέσως τη διαδικασία καθαυτή, καθότι αν δεν είχε εφαρμοστεί το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας, δεν θα έδειχνε το σύστημα αξιολόγησης τόσο μεγάλη προσπάθεια και ύπαρξη αποτελεσμάτων πέρα των προσδοκιών, καθώς οι εργαζόμενοι θα παρουσίαζαν άλλου είδους εργασιακή νοοτροπία (Burns, 1978). Στο ίδιο μήκος κύματος κυμαίνεται και ο Galin (1989), εφόσον αναφέρει πώς το εκάστοτε στυλ ηγεσίας επιδρά στη διαδικασία αξιολόγησης, διότι αν ένας ηγέτης είναι συμμετοχικός και ενθαρρύνει την ομάδα του, τα αποτελέσματα που θα προκύψουν θα είναι υψηλά, εν αντιθέσει με το αν είναι απαθής όπου θα κυμαίνονται σε χαμηλά επίπεδα. Επομένως, υποστηρίζει τη στενή σύνδεση ηγεσίας-απόδοσης, καθώς αντικατοπτρίζεται στα αποτελέσματα που δείχνει ένα σύστημα αξιολόγησης. Από την άλλη μεριά, ο Bass (1985) διατείνεται πώς το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας είναι αυτό που συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα του τρόπου της διαδικασίας αξιολόγησης και στα επιτυχή αποτελέσματα που αυτή θα εμφανίσει.

Τέλος, ένα από τα πιο συχνά λάθη που εντοπίζονται σε μια διαδικασία αξιολόγησης, είναι τα λανθασμένα αποτελέσματα που αυτή δίνει, εξαιτίας της επίδρασης της επιείκειας ή της αυστηρότητας των ηγετών-αξιολογητών προς τους υπαλλήλους (Khan, 2010). Συγκεκριμένα, η Klores (1966) και οι Bernandin και Pence (1980) θεωρούν πώς όταν οι αξιολογητές είναι και οι προϊστάμενοι των εργαζομένων, τότε αυτοί τείνουν να είναι πιο επιεικείς μαζί τους. Επίσης, σύμφωνα με τον Galin (1989), όταν η αξιολόγηση περατώνεται από τους ηγέτες των εργαζομένων, τότε αυτοί τείνουν να επηρεάζουν τη διαδικασία αξιολόγησης με εξαγωγή θετικών ή αρνητικών αποτελεσμάτων, που αυτά όμως δεν ευσταθούν με την υφιστάμενη πραγματικότητα. Αν και ο Feldman (1981) υποστηρίζει πώς οι ηγέτες-αξιολογητές συνήθως έχουν την τάση να είναι αρκετά επιεικείς στις αξιολογήσεις των υφιστάμενων τους, διότι η

συνολική απόδοση της ομάδας τους, αντικατοπτρίζει την εν γένει αξία τους, εντός του οργανισμού που εργάζονται ως μάνατζερ και ως εκ τούτου επιδιώκουν να εξωραΐζουν τα αποτελέσματα της διαδικασίας αξιολόγησης.

Τέτοιου είδους ζητήματα, μπορούν να μετριαστούν με την παροχή σε έναν ηγέτη-αξιολογητή, ενός υψηλού επιπέδου εκπαίδευσης και εξειδίκευσης σε ζητήματα αξιολόγησης της απόδοσης και διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (Danielson & McGreal, 2000; Dulebohn & Ferris, 1999; Rubin & Edwards, 2020). Επιπροσθέτως, σε αυτό το σκοπό θα συμβάλλουν και εκπαιδευτικά προγράμματα και σεμινάρια, που θα στοχεύουν στη βελτίωση της ικανότητας κατανόησης των κριτηρίων αξιολόγησης, στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων εκείνων που απαιτούνται για μια επιτυχημένη ερμηνεία των γεγονότων και τη βελτίωση της δυνατότητας αξιολόγησης βάσει της εικόνας που βλέπει και παρατηρεί ένας αξιολογητής (Fink & Lonkeneker, 1998).

Επιπλέον, αν ένας ηγέτης είναι οπτιμιστής και ευγενικός, έχει την τάση να αξιολογεί πιο θετικά εκ του αναμενομένου έναν υπάλληλο, είτε επειδή διαβλέπει πώς έχει χαρακτηριστικά για να γίνει καλύτερος στο μέλλον, είτε επειδή δεν επιθυμεί να προκαλέσει τριβές και να δημιουργήσει ένα αίσθημα απογοήτευσης στον υπάλληλο του (Feldman, 1981). Εν αντιθέσει, ένας ηγέτης πιο αυταρχικός με πιο αυστηρά κριτήρια, μπορεί να παραβλέψει τις αξιόλογες επιδόσεις ενός εργαζομένου και να του δώσει χαμηλή βαθμολογία, παρόλο που δεν συνάδει με την πραγματική εικόνα (Meyer, 1991).

Υπό αυτό το πρίσμα, ακόμα και η ηλικία του ηγέτη-αξιολογητή είναι ένας παράγοντας που δύναται να επηρεάσει τη διαδικασία της αξιολόγησης διαμέσου της ύπαρξης του φαινομένου του φωτοστέφανου (Cleveland & Landy, 1981). Βεβαίως, πρέπει να αναφερθεί πώς οι Schwab και Heneman (1978) αντιτείνονται των συγκεκριμένων ευρημάτων. Ενώ, αντικρουόμενες είναι και οι έρευνες που δείχνουν ότι η εμπειρία στην αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων δεν διαδραματίζει σημαίνοντα ρόλο ως προς την αντικειμενικότητα των αποτελεσμάτων (Cascio & Valenzi, 1977). Επίσης, οι Shiekhah κ.α. (2015) τονίζουν πώς ακόμη και τα προσωπικά χαρακτηριστικά του αξιολογούμενου, όπως η ηλικία, το φύλο και το εκπαιδευτικό υπόβαθρο μπορούν να επηρεάσουν τη διαδικασία αξιολόγησης.

Καθίσταται αντιληπτό, πώς η ηγεσία είναι σε θέση να επηρεάσει τόσο την ίδια διαδικασία αξιολόγησης, όσο και να αλλοιώσει τα αποτελέσματα της, υπονομεύοντας την όλη

προσπάθεια. Είναι κάτι το οποίο δύναται να επηρεάσει μακροπρόθεσμα έναν οργανισμό και χρήζει την απόδοση της δέουσας σημασίας, για τη βελτιστοποίηση της συγκεκριμένης διοικητικής πρακτικής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο – Ερευνητική Μεθοδολογία

Προκειμένου να μελετήσουμε το θέμα της παρούσας διατριβής, δηλαδή τη διερεύνηση της επίδρασης της ηγεσίας στην αξιολόγηση των εργαζομένων στον τραπεζικό κλάδο και να εμβαθύνουμε επιπροσθέτως στις στάσεις, γνώμες και εμπειρίες των τραπεζικών υπαλλήλων σχετικά με τη διαδικασία αξιολόγησης τους, η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία ακολούθησε μια συγκεκριμένη μεθοδολογία. Στις παρακάτω υπό-ενότητες του παρόντος κεφαλαίου, παρουσιάζονται και περιγράφονται αναλυτικά η πορεία και ο σχεδιασμός της έρευνας, μαζί με τα ερευνητικά εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν για τη συλλογή των δεδομένων.

3.1 Μεθοδολογία και Συλλογή Δεδομένων

Οι απαρχές της παρούσας έρευνας εντοπίζονται πρωτίστως στην επιλογή του θέματος και κατόπιν στη βιβλιογραφική διερεύνηση του. Συγκεκριμένα, η ελληνόγλωσση και ξενόγλωσση βιβλιογραφία που έχει ασχοληθεί με ζητήματα ηγεσίας (leadership) και αξιολόγησης εργαζομένων (performance appraisal) μας προσφέρει μια ευρεία γκάμα άρθρων και βιβλίων, έτσι ώστε να συναχθεί το κατάλληλο συμπέρασμα για το που έχει κυμανθεί η ακαδημαϊκή συζήτηση σχετικά με τα προς εξέταση ερωτήματα της διατριβής (Waldman και Bass, 1987; Reinke, S. J., 2003; Gabris και Ihrke, 2000; Waheed et. al, 2018; Selvarajan et. al., 2018).

Επομένως, μέσω της βιβλιογραφικής έρευνας καθίστανται εφικτή η πλαισίωση της διπλωματικής εργασίας, καθώς και ο εντοπισμός των κενών που υπάρχουν σε αυτή, έτσι ώστε τα ευρήματα που θα προκύψουν από την παρούσα διατριβή, να είναι σε θέση να καλύψουν μέρος αυτών.

Με το πέρας της βιβλιογραφικής έρευνας και εφόσον αντλήθηκαν τα απαραίτητα δεδομένα-ευρήματα που σχετίζονται με το θέμα μας, ξεκίνησε η ποιοτική έρευνα διαμέσου συνεντεύξεων, οι οποίες και έλαβαν χώρα από τον Ιανουάριο του 2022 μέχρι και το Μάρτιο του 2022. Ο τρόπος με τον οποίο συγκροτήθηκε η ποιοτική έρευνα, είχε επιρροή από προγενέστερες μελέτες και κατά κύριο λόγο ποσοτικές, που επικεντρωνόντουσαν στη μελέτη της διαδικασίας αξιολόγησης εργαζομένων, καθώς και σε ζητήματα επίδρασης της ηγεσίας

σε διάφορες διοικητικές πρακτικές (Morioneset. al., 2018; Συνοδινού,Ε., 2021; Levy & Williams, 2004; Κουτσοπούλου, Χ., 2019; Αγοραστού, Ο., 2018; Alheetet. al., 2021).

Σε μια ποιοτική έρευνα, ο πιο σύνηθες τρόπος συλλογής δεδομένων είναι η παρατήρηση, η συνέντευξη ή/και η συμμετοχική παρατήρηση¹. Εμείς επιλέξαμε τη μέθοδο της συνέντευξης διότι θέλαμε να εξερευνήσουμε και να κατανοήσουμε σε βάθος τις υποκειμενικές εμπειρίες, πεποιθήσεις και αντιλήψεις των συνεντευξιαζόμενων, με κυριότερο στόχο την ύπαρξη μιας βαθύτερης και αρτιότερης γνώσης για το υπό έρευνα φαινόμενο (Jefferson, A. L., 2010; Mwema, N. W. και Gachunga, H. G., 2014; Κυριαζή, 2011). Όμως, στην παρούσα διατριβή, από τις ποικίλες μορφές συνεντεύξεων που υπάρχουν (δομημένες, ημί-δομημένες, αδόμητες), επιλέγεται η μέθοδος της ημί-δομημένης, με τις ερωτήσεις αυτής στην περίπτωση μας να πηγάζουν από τα ερευνητικά ερωτήματα που θέτει η παρούσα εργασία και χωρίζονται σε άξονες όπως τα δημογραφικά στοιχεία, η ηγεσία, η διαδικασία αξιολόγησης και η σχέση της ηγεσίας με την εν λόγω διαδικασία.

Με τη συγκεκριμένη μορφή συνέντευξης, δίνεται στον ερευνητή η δυνατότητα να καλύψει σημεία και παράγοντες με έναν προσχεδιασμένο τύπο ερωτήσεων, αλλά έχοντας ταυτόχρονα τη δυνατότητα να υποβάλλει και επιπρόσθετες διευκρινιστικές ερωτήσεις στον ερωτώμενο, για πληρέστερη κατανόηση των απαντήσεων που αυτός δίνει ή/και για περαιτέρω εξέταση ενός θέματος που μπορεί να ανακύψει από τα λεγόμενα του και σχετίζεται με τους σκοπούς της έρευνας μας (Τσικνάκου, 2017, σ.43).

Με αυτόν τον τρόπο, οι συμμετέχοντες διαμέσου της προσωπικής τους οπτικής αναφέρονται στις εμπειρίες που έχουν από το εργασιακό τους περιβάλλον και που σχετίζονται με τα υπό εξέταση φαινόμενα, απολύτως ελεύθερα, εξαιτίας του συγκερασμού της χαλαρής δομής της ανεμπόδιστης έκφρασης της μη δομημένης συνέντευξης, με την ανελαστικότητα και τον προσχεδιασμό της δομημένης (DeJonckheere και Vaughn, 2019, pp.2-3).

Έτσι, ενθαρρύνεται η δυναμική επικοινωνία ανάμεσα στο συνεντευκτή και τον ερωτώμενο/η, εγκαθιστώντας το πρόσφορο έδαφος για ένα κλίμα οικείο, που θα συνδράμει καθοριστικά και στη διευκόλυνση της επεξεργασίας των δεδομένων (Jennings, 2005, p.225).

Υπό το πρίσμα αυτό, πρωτίστως, επιχειρήθηκε τηλεφωνική επικοινωνία με τους συμμετέχοντες για να εξηγηθούν σε αυτούς με αναλυτικό τρόπο οι σκοποί, οι στόχοι, το

¹Ερευνητική μέθοδος που συνδυάζει την άμεση παρατήρηση ή/και τη συμμετοχή στον καθημερινό βίο μιας κοινωνικής ομάδας, με τις συλλογικές συζητήσεις και τις ημί-δομημένες συνεντεύξεις.

θέμα της έρευνας, καθώς και να καθοριστούν ο χρόνος και ο τρόπος αυτής. Ιδίως, όσον αφορά το χρόνο και τον τρόπο της έρευνας, εξαιτίας της περιρρέουσας ανησυχίας για την εξέλιξη της πανδημίας του COVID-19 και των μεταλλάξεων της, οι ερωτώμενοι έδειξαν ξεκάθαρα προτίμηση προς την εξ αποστάσεως συνέντευξη.

Η ώρα της ψηφιακής συνάντησης και της ημερομηνίας, καθορίζονταν σύμφωνα με το επαγγελματικό και προσωπικό πρόγραμμα του εκάστοτε δυνητικού ερωτώμενου. Μόλις κατέφθανε η ώρα και η ημέρα της συνέντευξης, πριν το ξεκίνημα αυτής, οι συμμετέχοντες έχοντας αναγνώσει τη φόρμα συναίνεσης (Παράρτημα Α) έδιναν τη συγκατάθεση τους με προφορικό τρόπο σε ξεχωριστό αρχείο ήχου και ύστερα ξεκινούσε η διαδικασία της μαγνητοφώνησης.

Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν με τη χρήση ενός μαγνητόφωνου και είχαν διάρκεια 30 με 45 λεπτά, ενώ απομαγνητοφωνήθηκαν και καταγράφηκαν με σκοπό να μπορούμε να ανατρέχουμε σε αυτές, στοχεύοντας στην εξαγωγή των κατάλληλων συμπερασμάτων.

3.2 Δείγμα Μελέτης

Το δείγμα της παρούσας έρευνας είναι δείγμα σκοπιμότητας και επιλέχθηκε με τη μέθοδο της χιονοστιβάδας (snowball sample). Είναι μια μέθοδος στην οποία ο ερευνητής επιλέγει ένα αρχικό δείγμα ερωτώμενων να συμμετάσχουν στο ερευνητικό εγχείρημα και στη συνέχεια αυτό το δείγμα προτείνει εκ νέου άτομα που συγκεντρώνουν τα επιθυμητικά χαρακτηριστικά συμμετοχής στην έρευνα, κατόπιν παρότρυνσης του ερευνητή (Γαλάνης, 2017, σ.837).

Επομένως, το δείγμα που απαρτίζει την έρευνα μας (11 άτομα στο σύνολο και συγκεκριμένα 9 άντρες και 2 γυναίκες), αποτελείται από εργαζόμενους τραπεζικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα, συγκεκριμένα οι 4 εργάζονται στην Alpha Bank, 2 στην Τράπεζα Πειραιώς, 3 στην Εθνική Τράπεζα, ένας στην Τράπεζα της Ελλάδος και ένας στην HSBC Greece. Είναι εργαζόμενοι με ξεχωριστό εκπαιδευτικό υπόβαθρο και με διαφορετικά έτη προϋπηρεσίας². Η συγκεκριμένη επιλογή εργαζομένων έγινε με σκοπό να υπάρχει πολύ-επίπεδη εξέταση του φαινομένου που μελετάμε και μια ευρύτερη ολιστική προσέγγιση, με ποικίλες οπτικές γωνίες για τα εξεταζόμενα ζητήματα. Αυτό επιτεύχθηκε, διαμέσου της διενέργειας συνεντεύξεων με τραπεζικούς υπαλλήλους που εργάζονται σε διαφορετικές θέσεις εργασίας εντός της

²Περισσότερες πληροφορίες για το δείγμα μελέτης βλ. Παράρτημα Ε

τράπεζας τους και που μπορούν να παράσχουν τα στοιχεία που χρειαζόμαστε για την εξαγωγή των κατάλληλων συμπερασμάτων.

Γίνεται αντιληπτό, ότι την έρευνα μας απαρτίζουν άτομα με επαγγελματική προϋπηρεσία άνω του ενός έτους, έχοντας βιώσει τη διαδικασία αξιολόγησης της εργασίας τους, ώστε εύλογα να μπορούν να εκφέρουν γνώμες και απόψεις περί αυτής, ενώ ταυτοχρόνως είναι υφιστάμενοι στα διάφορα Τμήματα και Διευθύνσεις που εργάζονται.

3.3 Δεοντολογία και Ηθική Έρευνας

Εκτός από τις τεχνικές και πρακτικές διαστάσεις που αντιμετωπίζει ένας ερευνητής στο πλαίσιο της διεκπεραίωσης της ερευνητικής διαδικασίας, έρχεται αντιμέτωπος και με προβληματισμούς σχετικά με τις συνέπειες που θα έχουν οι συμμετέχοντες στην έρευνα, εξαιτίας των αποφάσεων και των πράξεων του ερευνητή (Allmarketal., 2009, pp.50-51).

Η ερευνητική-επαγγελματική δεοντολογία έχει να κάνει με τους κανόνες που πρέπει να ακολουθεί ο ερευνητής, καθώς και με τις μεθόδους που του είναι επιτρεπτές και αποδεκτές να εφαρμόσει κατά τη διάρκεια της εκτέλεσης των ερευνητικών και επαγγελματικών δραστηριοτήτων (Mertens & Ginsberg, 2009).

Επομένως, στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής, καταβλήθηκε προσπάθεια να προβλεφθούν τέτοια ζητήματα εγκαίρως (όσο αυτό ήταν εφικτό), λαμβάνοντας υπόψη τις προσωπικές μας πεποιθήσεις και αξίες, καθώς και τον κώδικα δεοντολογίας που συνοδεύει μια διπλωματική εργασία. Υπό το πρίσμα αυτό, σφυρηλατήθηκε το αδιάβλητο της διατριβής, προστατεύοντας τη θέση μας σαν ερευνητές και την εθελοντική συμμετοχή των συμμετεχόντων.

Για αυτό, κεντρικοί άξονες εντός της μεθοδολογίας που ακολουθήσαμε, ήταν ο σεβασμός στην ιδιωτικότητα των συνεντευξιζόμενων, η έγκαιρη ενημέρωση τους για τα δρώμενα της διαδικασίας της συνέντευξης, τη χρονική διάρκεια της και για τις θεματικές της ενότητες, καθώς και η λεπτομερής περιγραφή του περιεχομένου της έρευνας, έτσι ώστε να ληφθεί και η συγκατάθεση των ερωτώμενων μέσω και της εξοικείωσης τους με την όλη διαδικασία. Προβήκαμε σε αυτές τις ενέργειες, διότι σύμφωνα με τους DeJonckheere & Vaughn (2019, p.4) στις ημί-δομημένες συνεντεύξεις οι συμμετέχοντες αποκαλύπτουν ευαίσθητο υλικό και προσωπικές πληροφορίες απευθείας προς το συνεντευκτή. Για αυτό και καταβλήθηκε η

κατάλληλη προσπάθεια πειθούς για το αδιάβλητο της έρευνας και της ασφαλούς συμμετοχής σε αυτή, ώστε αφενός να προφυλαχθούν τα λεγόμενα των ερωτώμενων και η ιδιωτικότητα τους και αφετέρου να μην επηρεαστούν οι απαντήσεις τους υπό το φόβο της διαρροής των απόψεων που μας εκμυστηρεύτηκαν (Παρασκευοπούλου, 2008, σσ.7-8). Ως εκ τούτου, όπως απαιτείται σε ηθικό και δεοντολογικό επίπεδο από μια έρευνα, συμφωνήθηκε αμοιβαίως ότι δεν θα γίνει αναφορά σε προσωπικά στοιχεία και δεδομένα των συμμετεχόντων. Στο πλαίσιο αυτό, οι γραπτές απομαγνητοφωνήσεις ονομάστηκαν με κωδικό όνομα, ενώ και τα αρχεία ηχογράφησης καταστράφηκαν μετά και το πέρας της απομαγνητοφώνησης.

Ενώ, πολύ σημαντικό είναι να ειπωθεί πώς αν κάποιος ερωτώμενος επιθυμούσε να διακοπεί η συνέντευξη προσωρινώς (λόγω κάποιας αστάθμητης παρέμβασης τρίτου ή κάποιας έκτακτης υποχρέωσης) ή γενικώς, είχε ενημερωθεί πριν την έναρξη της διαδικασίας ότι μπορούσε να το κάνει όποτε ο ίδιος το επιθυμεί, δίχως την παραμικρή συνέπεια. Καθώς, είχε τονιστεί στους συνεντευξιαζόμενους ο εθελοντικός χαρακτήρας της συμμετοχής τους.

Ενώ, τηρήθηκε αυστηρώς ο σεβασμός προς την επιστημονική κοινότητα, με τις κατάλληλες βιβλιογραφικές αναφορές, στα χωρία εκείνα της διπλωματικής, όπου χρησιμοποιήθηκε υποστηρικτικό υλικό που συλλέχθηκε από άλλους επιστήμονες.

3.4 Ανάλυση Δεδομένων

Για την επεξεργασία των συγκεκριμένων δεδομένων επιστρατεύτηκε η μέθοδος της θεματικής ανάλυσης. Η συγκεκριμένη μέθοδος προσφέρει σε έναν ερευνητή τη δυνατότητα να εντοπίσει και να περιγράψει επαναλαμβανόμενα νοηματικά μοτίβα, προβαίνοντας στη θεματοποίηση, δηλαδή στη δημιουργία θεμάτων τα οποία προκύπτουν μέσα από τα ερευνητικά δεδομένα (Alhojailan, 2012; Tuckett, 2005; Braun & Clarke, 2006). Όσοι ερευνητές διαλέγουν την ποιοτική μέθοδο έρευνας, η θεματική ανάλυση αποτελεί για αυτούς ένα εύχρηστο και πολύ βασικό εργαλείο επεξεργασίας πρωτογενών δεδομένων (Braun & Clarke, 2021).

Σύμφωνα με τον Γαλάνη (2018) τα πλεονεκτήματα που προσφέρει η συγκεκριμένη μέθοδος και που ως εκ τούτου επιλέχθηκε για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας είναι πώς επιτρέπει στον ερευνητή να κινείται και να επεξεργάζεται τα δεδομένα με ευελιξία, δηλαδή του επιτρέπει μια θεωρητική ελευθερία που δεν τον δεσμεύει σε συγκεκριμένες επιστημολογικές ή οντολογικές θέσεις, όπως συμβαίνει π.χ. με τη φαινομενολογική ανάλυση, η οποία

δεσμεύεται από το φιλοσοφικό ρεύμα της φαινομενολογίας (Larkin & Thompson, 2012). Ως οδηγό, στη παρούσα διπλωματική χρησιμοποιήθηκαν τα στάδια που προτείνει ο Τσιώλης (2017). Αναλυτικότερα, αυτά είναι:

1. Απομαγνητοφώνηση
2. Προσεκτική ανάγνωση των κειμένων. Εντοπισμός και συγκέντρωση των αποσπασμάτων που αντιστοιχούν σε κάθε ερευνητικό ερώτημα.
3. Κωδικοποίηση
4. Μετάβαση από τους κωδικούς στα θέματα
5. Έκθεση των ευρημάτων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο- Ερευνητικά Αποτελέσματα

Στο κεφάλαιο αυτό λαμβάνει χώρα, η παρουσίαση και η περιγραφή των δεδομένων που συλλέχθηκαν από την παρούσα έρευνα. Η παρουσίαση των δεδομένων έχει ως κύριο στόχο την πλήρη κάλυψη των ερευνητικών στόχων και τον έλεγχο των υποθέσεων της παρούσας διπλωματικής διατριβής.

4.1 Παρουσίαση Ερευνητικών Αποτελεσμάτων

4.1.1 Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Ερευνητικού Ερωτήματος Α

Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα πραγματεύεται τη διερεύνηση του ρόλου και των παραγόντων διαμόρφωσης του ηγέτη και της αποτελεσματικότητας του στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο. Παρακάτω, παρουσιάζονται ομαδοποιημένα τα ερευνητικά αποτελέσματα που εξήχθησαν με βάση τις απαντήσεις που έδωσαν οι συνεντευξιαζόμενοι.

A1. Πώς θα περιγράφατε τις βασικές ηγετικές ικανότητες που χαρακτηρίζουν τον προϊστάμενο σας;

Στις απαντήσεις των συμμετεχόντων (8 από τους 11) κυριαρχούν ικανότητες όπως η ενσυναίσθηση, η ανθρωποκεντρική προσέγγιση κοιτώντας πάντα τον άνθρωπο-εργαζόμενο, η κατανόηση και η υπομονή, η γνώση του αντικειμένου, η αποφασιστικότητα, η καθοδήγηση που διαμέσου αυτής έρχεται και η εξέλιξη σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο, καθώς και η διορατικότητα και η συνέπεια, η εμπειρία και η ανάληψη ευθυνών. Χαρακτηριστικά, ο συνεντευξιαζόμενος 8 ανέφερε:

«Είναι ένας άνθρωπος ο οποίος είναι διορατικός, είναι επαγγελματίας πάρα πολύ, γνώστης του αντικειμένου γιατί διαχειρίζεται νομίζω περίπου 50 διευθυντές, 50 καταστήματα. Πολύ εύστροφος και αυτό τον κατατάσσει να είναι γνώστης όλης της ομάδας που έχει, έχει καταφέρει να κάνει την ομάδα παρέα. Έχει καταφέρει να φέρνει τον κάθε αξιολογούμενο σε ένα επίπεδο όπου μπορεί να πάρει όσα περισσότερα καλύτερα πράγματα μπορεί, δηλαδή τον φέρνει με τον τρόπο του σε ένα επίπεδο απόδοσης, το οποίο δεν το είχαν όλοι τα προηγούμενα χρόνια».

A2. Πώς αντιλαμβάνεστε τον όρο «Καλός Ηγέτης»; Ποια είναι τα χαρακτηριστικά που θεωρείτε ιδανικά;

Ως προς αυτήν την ερώτηση, όλοι οι συμμετέχοντες βρίσκονται στο ίδιο μήκος κύματος. Οι απαντήσεις όλων, καθρεφτίζουν έναν ηγέτη που νοιάζεται για τους υπαλλήλους του, τους ανταμείβει οικονομικά ή/και ηθικά, που ασκεί επιρροή, θαυμασμό και έχει γνώση του αντικείμενου του. Ενδεικτικά, ο συνεντευξιαζόμενος 10 παραθέτει:

«Εντάξει, θα πρέπει να σε εμπνέει, μέσα από τις συζητήσεις και να σε πείθει για αυτό που θα... τον τρόπο που θέλει να δουλέψεις, να σε πείθει μέσα από τις συζητήσεις σου, θα το κάνει. Να το δείχνει και ο ίδιος με τη συμπεριφορά του το συγκεκριμένο τρόπο, να μην καταλαβαίνεις ότι είναι μια διαδικασία την οποία την έχει ακούσει και απλώς την επαναλαμβάνει, δηλαδή να έχει μόνος του ιδέες. Να 'ναι κοντά σου και σε κάποιο πρόβλημα σου, εννοώ επαγγελματικό πρόβλημα, δηλαδή κάποια δυσκολία. Να είναι υπεύθυνος, δηλαδή όταν υπάρχει μια δυσκολία να βγαίνει και αυτός μπροστά, όταν υπάρχει μια δύσκολη κατάσταση με έναν πελάτη και αυτός να παίρνει θέση, να μην κρυβόμαστε. Αυτό, αυτό».

A3. Ποιοι παράγοντες θεωρείτε διαμορφώνουν την ηγεσία στον τραπεζικό κλάδο τη σημερινή εποχή;

Οι απαντήσεις της πλειοψηφίας των συμμετεχόντων (6 από τους 11) δείχνουν ως κεντρικούς παράγοντες διαμόρφωσης της ηγεσίας στον τραπεζικό κλάδο τον ανελαστικό τρόπο με τον οποίο διοικείται μια τράπεζα από τους υψηλά ιστάμενους, τον κύκλο επαφών, ήτοι τις γνωριμίες που διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της ηγεσίας, ενώ σύμφωνα με αυτούς και το εξωτερικό περιβάλλον μιας τράπεζας καθορίζει τον τρόπο που μπορεί να ηγηθεί ένας προϊστάμενος. Σχετικό απόσπασμα συνεντευξιαζόμενου αποτελεί:

«Τώρα, δεν ξέρω να σου πω και εγώ τώρα. Θεωρώ ότι αυτήν τη στιγμή οι τράπεζες, οι ελληνικές, προσπαθούν έντονα να μοιάσουνε στις ευρωπαϊκές τράπεζες. Με τον τρόπο ως προς την προσέγγιση του πελάτη, δηλαδή προσπαθούνε να 'χουν πιο πολλά ηλεκτρονικά μέσα, λιγότερο κόσμο στο κατάστημα από θέμα πελατείας και ουσιαστικά να γίνει λίγο πιο συμβουλευτική η τράπεζα, από ότι διεκπεραιωτική. Δηλαδή, ο πελάτης τα απλά πράγματα θα πρέπει να τα κάνει μόνος του από το σπίτι, ανεξαρτήτως την ηλικία του και το γνωστικό του επίπεδο, γιατί δεν είναι όλοι πλέον».

A4. Με ποιον τρόπο πιστεύετε πως ο προϊστάμενος σας ασκεί διοίκηση και λαμβάνει αποφάσεις; Συμμετέχετε στον τρόπο λήψης αυτών;

Οι εννιά από τους έντεκα συμμετέχοντες απάντησαν ότι ο προϊστάμενος που έχουν τους δίνει τη δυνατότητα να προτείνουν απόψεις και σκέψεις σχετικά με κάποιο ζήτημα που προκύπτει, ενώ τους επιτρέπει να συμμετέχουν ενεργά και σε αντικείμενα εργασίας που πρέπει να διεκπεραιώσει εκείνος. Χαρακτηριστικά:

«Αν έλειπε ένας συνάδελφος και τότε ο προϊστάμενος μας είχε συνάντηση με έναν άλλον, μπορεί και εγώ να έπαιρνα πρωτοβουλία να κάνω και τις δικές του υποθέσεις, έτσι ώστε να είχαμε βγάλει πολύ και από εκεί. Θα μας τις ανέθετε έτσι κι αλλιώς η ίδια αν ήταν εκεί, γιατί

έπρεπε να γίνουν και οι υποθέσεις αυτού που έλειπε. Αλλά μόνοι μας ναι μεν τη σεβόμαστε, αλλά παίρναμε πρωτοβουλία εκεί που έπρεπε. Και αυτή το επικροτούσε».

A5. Πώς θα περιγράφατε τη σχέση που έχετε αναπτύξει με τον προϊστάμενο σας;

Όλοι οι συμμετέχοντες περιγράφουν μια αγαστή συνεργασία με τον προϊστάμενο τους, τονίζουν πώς έχουν μια σχέση εμπιστοσύνης, αλληλοκατανόησης, καθοδήγησης με πολλές διαδραστικές στιγμές, πάντοτε εντός επαγγελματικού πλαισίου. Σχετικό απόσπασμα είναι το παρακάτω:

Συνεντευξιαζόμενος 7: «Υπάρχει μεγάλη εμπιστοσύνη, γιατί όχι μόνο για αυτά που ανέφερα, αλλά από αρκετές αλληλουχίες που είχαμε... αρκετές διαδραστικές στιγμές, είχε κερδίσει την εμπιστοσύνη μου, μέσα από τη συμπεριφορά του και μέσα από τα έργα του».

A6. Ο ρόλος και η συμπεριφορά που επιδεικνύουν τα ηγετικά στελέχη στην τράπεζα σας, θεωρείτε πώς οδηγούν στην αποτελεσματική υλοποίηση των αποφάσεων τους;

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (9 στους 11) θεωρούν ότι τα ανώτερα ηγετικά στελέχη των τραπεζών τους είναι τεχνοκράτες, νέοι σε ηλικία και αρκετά φιλόδοξοι, γεγονός που τους κάνει άριστους επαγγελματίες του χώρου και οδηγούνται κατόπιν σωστού προγραμματισμού σε αποφάσεις που θα ωφελήσουν μακροπρόθεσμα την τράπεζα τους. Συγκεκριμένα, ένας υποστηρίζει:

«Ναι γιατί... αν και συνήθως είναι επαγγελματίες αυτοί που παίρνουν τις αποφάσεις, που κινούν τα νήματα κοινώς. Στην τράπεζα μας έχει αλλάξει τα τελευταία 3-4 χρόνια το Δ.Σ. με καινούργια πρόσωπα, πιο νεαρά, ενώ πριν ήταν πιο επικεντρωμένοι στην οικογενειακή επιχείρηση, τώρα έχουν μπει επαγγελματίες, έτσι τους έβλεπα εγώ, επαγγελματίες του χώρου στο Δ.Σ. και σίγουρα προσπαθούν να προσεγγίσουν το προσωπικό, τους υφισταμένους με έναν πιο φιλικό περιβάλλον, είναι πιο διαλλακτικοί, κάνοντας πιο απλά τα πράγματα».

4.1.2 Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Ερευνητικού Ερωτήματος Β

Το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα εστιάζει στο πώς αξιολογούν οι εργαζόμενοι τη διαδικασία αξιολόγησης τους (διαδικασία, βαθμός ικανοποίησης, σκοπός).

B1. Πόσες φορές στη διάρκεια ενός έτους γίνεται αξιολόγηση του προσωπικού στην τράπεζα όπου εργάζεστε;

Η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων (9 στους 11) δηλώνει ότι η αξιολόγηση τους λαμβάνει χώρα μια φορά το χρόνο. Ένας δήλωσε ότι γίνεται δυο φορές, ενώ άλλος μηνιαίως.

B2. Ενημερώνεστε πότε αυτή θα λάβει χώρα;

Το 100% δείγματος δήλωσε πώς έχει επίγνωση πότε θα πραγματοποιηθεί η αξιολόγηση τους.

B3. Σας προκαλεί άγχος το γεγονός ότι πλησιάζει η περίοδος αξιολόγησης;

Οι εννιά από τους έντεκα συνεντευξιαζόμενους δήλωσαν πώς δεν τους προξενεί κανένα άγχος το ότι πρόκειται να αξιολογηθεί η απόδοσή τους. Μάλιστα, ο ένας τονίζει το νιχιλισμό άγχους του, αναφέροντας:

«Κανένα απολύτως, ίσως επειδή δεν έχει καμία ουσία η ύπαρξη της».

Ενώ, οι υπόλοιποι επειδή θεωρούν τον εαυτό τους σωστό επαγγελματία, αυτό είναι κάτι που θα το δείξει η αξιολόγηση ούτως ή άλλως. Αναλυτικά, ακολουθεί το εξής απόσπασμα:

«Προσωπικά εγώ όχι, γιατί δεν... γιατί έχω υπάρξει και αξιολογητής αλλά και αξιολογούμενος, όχι δεν είχα. Όταν κάνεις σωστά τη δουλειά σου, όταν είσαι επαγγελματίας, θεωρώ ότι δεν έχεις να φοβηθείς κάτι που αντιπροσωπεύει τον εαυτό σου. Όχι, δεν μου προκαλούσε άγχος».

B4. Ενημερώνεστε για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης; Αν ναι, διεξάγονται μετά από αυτήν την ενημέρωση συμβουλευτικές συναντήσεις;

Όλοι οι συμμετέχοντες δήλωσαν πώς ενημερώνονται για τα αποτελέσματα της διαδικασίας, αλλά οι έξι υποστήριξαν πώς ακολουθούν κάποιες συμβουλευτικές συναντήσεις με τους προϊσταμένους τους μετά και την ανακοίνωση των αποτελεσμάτων. Ενδεικτικά αποσπάσματα αποτελούν:

Συνεντευξιαζόμενος 1: «Πάντα. Κάθε χρόνο ενημερώνεσαι, για την κρίση του πιο πάνω».

Συνεντευξιαζόμενος 2: «Ναι ναι! Και στον καθένα ξεχωριστά, αλλά και σαν ομάδα».

B5. Ποια μέθοδο αξιολόγησης χρησιμοποιεί η τράπεζά σας;

Οι επτά από τους έντεκα συμμετέχοντες ανέφεραν πώς σαν μέθοδο αξιολόγησης είχαν τη Μέθοδο της Διαγραμματικής Κλίμακας. Δυο συμμετέχοντες αξιολογούνται αντίστοιχα με τη Μέθοδο 360° και τη Σύνταξη Έκθεσης Αναφοράς. Ενώ, ένας τονίζει πώς δεν υπάρχει συγκεκριμένη μέθοδος που ακολουθείται και επαφίεται στον εκάστοτε προϊστάμενο πώς θα αξιολογήσει. Μάλιστα, αυτό φαίνεται πώς επιβεβαιώνεται και από συνεντευξιαζόμενο με συγκριτικά ελάχιστη προϋπηρεσία, που εργαζόταν στην τράπεζα του συγκεκριμένου συμμετέχοντα, εφόσον δεν είχε σαφή εικόνα της ακριβούς μεθόδου αξιολόγησης. Παρατίθεται ενδεικτική σταχυολόγηση των παραπάνω στοιχείων:

Συνεντευξιαζόμενος 9: «Τώρα, συγκεκριμένα για το δικό μας κομμάτι, εμείς εφαρμόζουμε αυτό που λέγεται συνήθως στις ξένες επενδυτικές τράπεζες 360⁰. Δηλαδή, το κομμάτι της αξιολόγησης είναι αφενός μεν από τον προϊστάμενο σου, αλλά και από άλλους δέκα συναδέλφους, σε όλη την κλίμακα, υφιστάμενους, μικρότερης βαθμολογικής κλίμακας και μεγαλύτερης, με τους οποίους έχεις δουλέψει στα αντικείμενα σου έναν ολόκληρο χρόνο, συνήθως δεν είναι μόνο από την Ελλάδα εδώ, είναι από όλες τις ομάδες του εξωτερικού που πρέπει να δικαιολογείται ότι έρχεστε σε επαφή, ώστε να έχεις μια ολιστική αξιολόγηση. Μέχρι δέκα, για να είμαι ακριβής, έτσι; Από 6-8, μέχρι 10 το μάξιμουμ».

Συνεντευξιαζόμενος 3: «Κοίτα... πρώτα έγινε... εμένα μου έγινε από την προϊσταμένη μου και μετά πήγαμε και στη διευθύντρια και έγινε όλο αυτό και έγινε μετά μια γραπτή, σαν της πρακτικής. Σε έντυπη μορφή. Ήτανε μια συζήτηση η περισσότερη κατάσταση».

B6. Πιστεύετε πώς η διαδικασία αξιολόγησης είναι αξιοκρατική;

Οι περισσότεροι συμμετέχοντες θεωρούσαν τη διαδικασία αξιολόγησης τους ως αξιοκρατική (7 στους 11). Ο ένας από αυτούς, πρέπει να ειπωθεί ότι τόνιζε το πολύ φιλικό περιβάλλον μέσα στο οποίο γίνονταν, καθότι η αξιολόγηση ήταν με τη μέθοδο Σύνταξης Έκθεσης Αναφοράς και πώς με τον προϊστάμενο του είχε μια αγαστή συνεργασία. Παρατίθενται αναλυτικά τα λόγια του:

«Αξιοκρατική τη θεωρώ. Στην δικιά μου περίπτωση η όλη κατάσταση ήταν πολύ οικεία, ένα άλλο παιδί δεν ήτανε ευχαριστημένο, εγώ ήμουν πολύ κομπλέ, δεν είχα κάποιο θέμα. Ήτανε σε πολύ... σε ένα περιβάλλον πιο φιλικό, γιατί είχα και πολύ καλές σχέσεις μαζί της».

Οι υπόλοιποι τέσσερις συμμετέχοντες, τόνιζαν τη διαδικασία ως αυθαίρετη ή έστω και λίγο υποκειμενική και πώς τα αποτελέσματα της μερικές φορές δεν αντικατοπτρίζουν πλήρως την πραγματικότητα. Χαρακτηριστικά, ο ένας αναφέρει:

«Αξιοκρατική δεν είναι πάντα, δηλαδή θεωρώ ότι η αξιολόγηση είναι ένα σύνολο πραγμάτων, δεν είναι τι άποψη έχει ο προϊστάμενος σου για εσένα. Είναι και η άποψη που έχουν και οι συνάδελφοι και η υπόλοιπη ομάδα, οπότε αν παράδειγμα υπάρξει κάποια προσωπική αντιπάθεια, φυσικά δεν θα είναι αξιοκρατική η αξιολόγηση».

B7. Είστε ικανοποιημένο/-η από τις μεθόδους αξιολόγησης που χρησιμοποιεί η τράπεζα που εργάζεστε;

Συγκεκριμένα, πέντε από τους συμμετέχοντες δήλωσαν ότι δεν είναι ικανοποιημένοι από τη μέθοδο αξιολόγησης που χρησιμοποιείται και θα επιθυμούσαν να προσανατολίζεται και σε άλλου είδους διαστάσεις. Χαρακτηριστικό είναι ότι από αυτά τα άτομα, η συντριπτική πλειοψηφία (3 συμμετέχοντες) θα επιθυμούσε η βάση να δινόταν λίγο περισσότερο σε ποιοτικά κριτήρια, ενώ οι άλλοι δυο θεωρούν ότι θα πρέπει να προσμετρούνται περισσότερα πράγματα, καθώς η αξιολόγηση είναι ένα σύνολο πραγμάτων.

«Αν θέλει ένα πιστωτικό ίδρυμα να επιβιώσει μακροπρόθεσμα, θα πρέπει να δίνει έμφαση σε ποιοτικούς στόχους, διότι αν αυτοί υπάρχουν, οι ποσοτικοί θα έρθουν».

B8. Επιδρά θετικά ή αρνητικά στην απόδοσή σας;

5 στους 11 δήλωσαν σθεναρά ότι η αξιολόγηση της απόδοσής τους, είχε θετικό αντίκτυπο στην απόδοσή τους, τονίζοντας την εν γένει σημασία της.

Οι τέσσερις βεβαίως, θεωρούν ότι δεν διαδραματίζει ιδιαίτερο ρόλο στην απόδοσή τους, κρατώντας μια ουδέτερη στάση. Χαρακτηριστικά, ένας συνεντευξιαζόμενος αναφέρει:

«Ουδέτερα γιατί... από την εμπειρία μου μιλάω τώρα. Είναι ελάχιστες οι περιπτώσεις οι οποίοι είχανε πάρα πολύ καλή αξιολόγηση έτσι ώστε να γίνει προαγωγή. Υπήρχαν άνθρωποι που ήταν έξω στις τράπεζες που έζησα εγώ, Millennium, NovaBank και μετά Πειραιώς, όταν έπρεπε να γίνει η προαγωγή, μετρούσαν κι άλλα πράγματα, τα οποία δεν τα ήξερες. Δεν ξέρω αν ήταν θέμα γνωριμίας, δεν ξέρω αν ήταν θέμα υπόβαθρου ή έπρεπε να γίνει κάτι άλλο, αλλά η αξιολόγηση σαν αξιολόγηση δεν επηρέαζε κάπου, επηρέαζε μόνο στις περιπτώσεις που έβγαινε αρνητική».

Δύο από τους συμμετέχοντες τονίζουν ότι επιδρά αρνητικά.

B9. Ποια μέθοδος θα ήταν πιο αποτελεσματική κατά τη γνώμη σας;

Οι πέντε εκ των συνεντευξιαζόμενων, υπογραμμίζουν τη σημασία στο να υιοθετηθεί μια μέθοδος που θα μπορεί να αντιλαμβάνεται τι προβλήματα έχουν οι αξιολογούμενοι και να χτυπά εκεί, με στόχο να δοθούν νέες και πιο αποτελεσματικές εργασιακές κατευθύνσεις, εξετάζοντας ένα μεγαλύτερο σύνολο πραγμάτων. Δυο συμμετέχοντες, τονίζουν τη σημασία στο να εφαρμοστεί μια μέθοδος που να αποδίδει μεγαλύτερη βαρύτητα στα ποιοτικά χαρακτηριστικά με κοινό πλαίσιο εφαρμογής, καθότι τα ποσοτικά μπορούν να βελτιωθούν. Υπό αυτό το πρίσμα, ένας συνεντευξιαζόμενος αναφέρει:

«Εγώ θα προτιμούσα κάτι που δεν το θέλουνε τόσο πολύ όλες οι εταιρείες, να έβαζα περισσότερο τα ποιοτικά κριτήρια, τα ποιοτικά χαρακτηριστικά, γιατί τα ποσοτικά μπορεί να είναι για ένα χρόνο και μετά λόγω της μη σωστής διαχείρισης του προσωπικού, να μην υπάρξουν μετά τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ενώ αν υπάρχει σωστός, αν είναι ο χαρακτήρας του ατόμου, η προσωπικότητα πολύ δυνατή, θα έχουμε επιθυμητά αποτελέσματα. Άρα, θεωρώ ότι θα πρέπει να 'ναι 70-30 στο ποιοτικό, έναντι του ποσοτικού».

B10. Κατά την άποψή σας, η διαδικασία αξιολόγησης όπως εφαρμόζεται σήμερα, που αποσκοπεί και με τι συνδέεται;

Ως προς το σκοπό της ύπαρξης της διαδικασίας αξιολόγησης, οι οχτώ από τους συνεντευξιαζόμενους θεωρούν ότι η διαδικασία αυτή αποσκοπεί στο να δουν οι προϊστάμενοι που κυμαίνεται ένας υπάλληλος βάσει των ποσοτικών και ποιοτικών

κριτηρίων. Βέβαια, τρεις από τους συμμετέχοντες θεωρούν πώς είναι μια τυπική διαδικασία, υπάρχει για να υπάρχει, καθώς δεν αποσκοπεί κάπου. Στο πλαίσιο αυτό, ο συνεντευξιαζόμενος 10 αναφέρει:

«Θεωρώ, δεν αποσκοπεί κάπου συγκεκριμένα, είναι μια τυπική διαδικασία. Επίσης, δεν συνδέεται και με κάτι, μπορεί μονάχα αν έχεις χαμηλή βαθμολογία να "απειλείσαι", αλλά πραγματικά θα πρέπει να είσαι αδιάφορος για όλα και πολύ κακός από άποψη απόδοσης. Δεν συνδέεται ούτε καν με εκπαίδευση, καθώς τα σεμινάρια είναι ίδια για όλους, δεν είναι εξατομικευμένα, αν αυτό δείξει ότι χρειάζεται να γίνει η αξιολόγηση».

Ταυτοχρόνως, στο με τι συνδέεται, οι συνεντευξιαζόμενοι ήταν ξεκάθαροι και απόλυτοι. Οι συμμετέχοντες δήλωσαν πώς συνδέεται με τη δυνατότητα παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων, με διαδικασίες προαγωγής και παροχής μπόνους, με πιθανή αλλαγή θέσης και το γεγονός πώς σε ορισμένες περιπτώσεις δεν συνδέεται με κάτι, διότι έχει ένα χαρακτήρα τυπικό.

B11. Κατά τη γνώμη σας, που θα έπρεπε να αποσκοπεί και με τι να συνδέεται η αξιολόγηση ενός τραπεζικού υπαλλήλου ;

Συνοπτικά, όλοι οι συμμετέχοντες ως προς το σκοπό της διαδικασίας αξιολόγησης, τονίζουν το ότι θα πρέπει αυτή να μεριμνά για την ομαλή λειτουργία της τράπεζας σε όλα τα επίπεδα.

Ενώ, ως προς την πιθανή σύνδεση της διαδικασίας, επιλογές όπως η προαγωγή, η παροχή οικονομικής ανταμοιβής, η αλλαγή θέσης, η παροχή εκπαίδευσης και η ανάδειξη νέων ταλέντων αποτελούν τις πιο ενδεδειγμένες επιλογές των συμμετεχόντων. Ενδεικτικά:

«Κοίταξε να δεις, το πρόγραμμα αξιολόγησης θα πρέπει να έχει να κάνει με την ανάδειξη νέων ταλέντων, νέων αξιολογών ανθρώπων στις κατάλληλες θέσεις, κάτι το οποίο πλέον η τράπεζα το κάνει αυτό. Φροντίζει δηλαδή μέσα από τα εργαλεία που παρέχει, να αξιοποιεί όσο περισσότερο γίνεται το ανθρώπινο δυναμικό».

B12. Επηρέασε η αξιολόγηση την επαγγελματική σας ανέλιξη;

Οι έξι από τους συμμετέχοντες αναφέρουν ότι η αξιολόγηση της απόδοσης τους επηρέασε με θετικό τρόπο την επαγγελματική τους πορεία, ενώ πέντε ότι δεν έπαιξε κάποιον ιδιαίτερο ρόλο, τηρώντας μια πιο ουδέτερη στάση.

Ένας από αυτούς που τον επηρέασε θετικά, υπογραμμίζει πώς:

«Ναι, πιστεύω πώς ναι. Γιατί προσφέρει μια... είναι αυτό που σου 'λεγα πριν, προσφέρει μια πιο αντικειμενική ευχέρεια αξιολόγησης, άρα δίνει τη δυνατότητα στον εργαζόμενο, στον οποιοδήποτε εργαζόμενο να ανταμειφθεί αν θελήσει να δουλέψει πιο πολύ και να μην πάει ο κόπος του χαμένος. Υπό αυτό το πρίσμα».

B13. Επηρέασε η αξιολόγηση με θετικό ή αρνητικό τρόπο το επαγγελματικό σας έργο και τη συνεισφορά σας προς την τράπεζα;

Οι ίδιοι έξι που απάντησαν με «θετικό τρόπο» στην προηγούμενη ερώτηση, δήλωσαν ακριβώς το ίδιο και σε αυτήν την ερώτηση, ενώ με θετικό τρόπο δήλωσαν και άλλοι δυο που είχαν «τηρήσει» την ουδέτερη στάση. Οι υπόλοιποι τρεις θεωρούν πως δεν είχε καμία σχέση η αξιολόγηση που τους γινόταν με τη συνεισφορά τους στην τράπεζα.

4.1.3 Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Ερευνητικού Ερωτήματος Γ

Με το τρίτο ερευνητικό ερώτημα διερευνάτε η επίδραση της ηγεσίας στη διαδικασία αξιολόγησης των τραπεζικών υπαλλήλων. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα για κάθε ερώτημα ξεχωριστά.

Γ1. Δίνει ο προϊστάμενος τη δυνατότητα να συμμετάσχετε στη διαδικασία αξιολόγησης σας;

Οι δέκα από τους συμμετέχοντες δήλωσαν πως ο προϊστάμενος τους τους δίνει τη δυνατότητα να συμμετέχουν στη διαδικασία αξιολόγησης τους, καθώς μπορούν να σχολιάσουν την απόδοση τους και γενικότερα να εκφέρουν την προσωπική τους άποψη. Ενδεικτικά, ο συνεντευξιαζόμενος 5 αναφέρει:

«Μας δίνει τη δυνατότητα μέσω ενός προγράμματος που έχει δημιουργηθεί τα τελευταία τρία χρόνια, τα λεγόμενα check-in. Δηλαδή, προσωπικές επαφές με τον προϊστάμενο, με τον οποίο βλέπουμε τι στόχους έχουμε επιτύχει, σε τι στάδιο ήμαστε και πως θα μπορέσουμε να εξελιχθούμε αν ήμαστε πίσω ή να μας πουν ένα μπράβο. Κάνουμε τέτοια μίτινγκ, τα οποία συνήθως είναι 2-3 φορές τον χρόνο».

Γ2. Θεωρείται ο τρόπος που σας αντιμετωπίζει ο προϊστάμενος σας, επιδρά στη διαδικασία αξιολόγησης του έργου σας;

Η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων (10 από τα 11 άτομα) με στεντόρεια έκφραση αναφέρουν πως ο προϊστάμενος που έχουν μπορεί να αλλοιώσει τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την αξιολόγηση με έναν πιο επιεική ή αυστηρό τρόπο, ανάλογα με τις σχέσεις που έχει με τον κάθε υφιστάμενο. Για παράδειγμα, ένας περιγράφει:

«Ναι, τα επηρεάζει. Καθώς κατά το παρελθόν, υπάλληλοι που είχαν τσακωθεί με τους προϊσταμένους έλαβαν άσχημη αξιολόγηση, παρόλο που δεν αντικατόπτριζε την πραγματικότητα. Και εγώ, μπορεί να λαμβάνω μια πιο θετική λόγω της καλής σχέσης που έχουμε».

Γ3. Πιστεύετε πως ο τρόπος που διοικεί ο προϊστάμενος σας, μπορεί να επηρεάσει τη διαδικασία αξιολόγησης και τα αποτελέσματα αυτής;

Στο ίδιο μήκος κύματος με την προηγούμενη ερώτηση, οι εννιά από τους δέκα μας απάντησαν πως το τι στυλ ηγεσίας που εφαρμόζουν οι προϊστάμενοί τους, τείνει να επηρεάζει τη συνολική διαδικασία αξιολόγησης, αντικατοπτρίζοντας τη μη 100% αντικειμενικότητα της. Για παράδειγμα, ο συνεντευξιαζόμενος 2 υποστηρίζει:

«Ναι! Π.χ. αν κάποιος είναι άδικος προς ένα συνάδελφο, γιατί μπορεί να μη σκέφτεται... δεν σκέφτονται όλοι με βάση τις αντικειμενικές επιδράσεις που έχουμε. Να έχει τσακωθεί κάποιος προσωπικά με κάποιον, έχει τύχει στο παρελθόν σε συναδέλφους. Δηλαδή να έχουνε τσακωθεί με τους προϊσταμένους και αυτοί επίτηδες να τους κάνουν κακές αξιολογήσεις».

Γ4. Θεωρείται πως το υπάρχον στυλ ηγεσίας συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα του τρόπου της διαδικασίας αξιολόγησης; Αν όχι, τι θα αλλάζατε;

Σε γενικές γραμμές, οι οχτώ από τους έντεκα συμμετέχοντες δηλώνουν ικανοποιημένοι από τη σχέση υπάρχοντος στυλ ηγεσίας-αξιολόγησης σύμφωνα με αυτά που γνωρίζουν και βλέπουν και δεν θα αλλάζανε τίποτα. Ένας συνοπτικά αναφέρει:

«Έτσι όπως λειτουργούν, ναι. Αυτό που θέλουν να κάνουν, θα το πετύχουνε ναι».

Όμως, δυο από αυτούς αναφέρουν πως είναι ικανοποιημένοι, αλλά για να γίνει ακόμα πιο βέλτιστη αυτή η σχέση, ο ένας αναφέρει πως:

«Τώρα γενικά σε πιο γενικό πλαίσιο, ίσως να πρέπει να γίνεται λίγο πιο τυπικά, αυτό. Να είναι λίγο πιο τυπικό το κλίμα σε μια τράπεζα, γιατί και αυτό, η πολλή οικειότητα ίσως παρερμηνεύεται γενικά. Εγώ μπορούσα να το διαχειριστώ, απλά κάποιος δεν μπορούσαν να το διαχειριστούν τόσο καλά».

4.2 Έλεγχος Ερευνητικών Αποτελεσμάτων

Σε αυτό το σημείο, παρατίθενται συγκεντρωτικά τα ευρήματα της έρευνας ανά ερευνητικό ερώτημα υπό τη μορφή κωδικών, όπως αυτοί προέκυψαν διαμέσου της θεματικής ανάλυσης.

<i>Ερευνητικό Ερώτημα Α- Διερεύνηση του ρόλου και των παραγόντων διαμόρφωσης του ηγέτη και της αποτελεσματικότητας του στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο</i>				
Ευρήματα Έρευνας				
Θεματικές	<i>Χαρακτηριστικά Προϊσταμένων</i>	<i>Χαρακτηριστικά Ιδανικού Ηγέτη</i>	<i>Παράγοντες Διαμόρφωσης</i>	<i>Ανώτατη Ηγεσία</i>

			Ηγεσίας	
Κωδικοί	-Συνεργάσιμος -Συμμετοχικός -Αγαστή συνεργασία με προϊστάμενο λόγω ύπαρξης αμοιβαίας εμπιστοσύνης -Ευχάριστο εργασιακό κλίμα με δυνατότητα ανάληψης ευθυνών και προσωπικής εξέλιξης -Γνώση του αντικειμένου -Έμπνευση στην ομάδα -Αυταρχικότητα -Σχέση εμπιστοσύνης και επικοινωνία με την ομάδα -Ζηλότυπος ως προς την ομάδα -Μετασχηματισμός υπαλλήλων προς ένα καλύτερο επίπεδο απόδοσης -Αναγνωρισιμότητα και καθοδήγηση -Προσήλωση στους στόχους -Εκδικητική συμπεριφορά	-Παροχή στήριξης στους εργαζομένους -Κατανόηση -Παροχή ηθικής και οικονομικής ανταμοιβής -Βαθεία γνώση του αντικειμένου -Άτομο που ασκεί επιρροή και θαυμασμό -Εξατομικευμένη προσαρμογή στις ανάγκες των υπαλλήλων εντός μιας ομάδας -Μεταδοτικότητα -Ανάληψη πρωτοβουλιών	-Αυστηρός τρόπος οργάνωσης της διοικητικής δομής -Κοινωνικός κύκλος -Εξωτερικό περιβάλλον τράπεζας -Ακαδημαϊκό υπόβαθρο -Πολύπλευρη επαγγελματική προϋπηρεσία	-Εστίαση σε ποσοτικούς στόχους -Τεχνοκρατική ηγεσία -Διαλλακτικότητα και συνεργασία με τους υφιστάμενους -Ανελαστικότητα -Λανθασμένη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού

Πίνακας 4.1: Πίνακας Κωδικοποίησης Ερευνητικού Ερωτήματος Α

Ερευνητικό Ερώτημα Β- Πώς αξιολογούν οι εργαζόμενοι τη διαδικασία αξιολόγησης τους						
Ευρήματα Έρευνας						
Θεματικές	Συχνότητα Αξιολόγησης	Μέθοδος Αξιολόγησης	Αποτελεσματική Μέθοδος Αξιολόγησης	Σκοπός της Αξιολόγησης	Σύνδεση της Αξιολόγησης	Επαγγελματική Ανέλιξη και Συνεισφορά προς την Τράπεζα διαμέσου της Αξιολόγησης
	-Ετήσια -Δυο φορές το χρόνο -Μηνιαία -Επίγνωση πραγματοποίησης της διαδικασίας -Άγχος για την αξιολόγηση -Ενημέρωση αποτελεσμάτων της διαδικασίας -Διενέργεια συμβουλευτικών συναντήσεων	-Μέθοδος Διαγραμματικής Κλίμακας -Σύνταξη Έκθεσης Αναφοράς -Μέθοδος 360⁰ -Αξιοκρατική διαδικασία -Ικανοποίηση ως προς τη διαδικασία αξιολόγησης -Δυσaráσκεια για τη διαδικασία αξιολόγησης	-Εντοπισμός ελλείψεων εργαζομένων -Ύπαρξη κοινού συστήματος αξιολόγησης για όλους τους εργαζομένους -Μεγαλύτερη έμφαση σε ποιοτικά κριτήρια -Συμμετοχή περισσότερων ατόμων -Όχι συχνή διεξαγωγή	-Εντοπισμός σημείων υστέρησης εργαζομένων ως προς τους ποσοτικούς στόχους -Τυπική διαδικασία -Ιδανικός σκοπός της αξιολόγησης, η επίτευξη της εύρυθμης λειτουργίας της τράπεζας	-Προαγωγή -Μπόνους και προαγωγή -Εκπαίδευση -Μπόνους και αλλαγή θέσης -Με τίποτα -Ιδανική σύνδεση με προαγωγή-μπόνους-αλλαγή θέσης-αύξηση μισθού-παροχή	-Θετική επίδραση ως προς την ανέλιξη -Ουδέτερη στάση -Θετική επίδραση ως προς το επαγγελματικό έργο -Ουδέτερη επίδραση

Κωδικοί		-Θετική επίδραση της αξιολόγησης ως προς την απόδοση -Ουδέτερη επίδραση της αξιολόγησης ως προς την απόδοση -Αρνητική επίδραση της αξιολόγησης ως προς την απόδοση -Διεξαγωγή αξιολόγησης και από κάτω προς τα πάνω -Μη αξιοκρατική αξιολόγηση -Δυνατότητα ενστάσεων			εκπαίδευσης-παροχή ηθικής αμοιβής	
---------	--	--	--	--	-----------------------------------	--

Πίνακας 4.2: Πίνακας Κωδικοποίησης Ερευνητικού Ερωτήματος Β

Ερευνητικό Ερώτημα Γ- Πώς επιδρά η ηγεσία στη διαδικασία αξιολόγησης των τραπεζικών υπαλλήλων					
Ευρήματα Έρευνας					
Θεματικές	Δυνατότητα συμμετοχής στην αξιολόγηση από τον προϊστάμενο	Επίδραση προϊσταμένων στη διαδικασία αξιολόγησης	Επίδραση του εφαρμοστέου στυλ ηγεσίας του προϊστάμενου στη διαδικασία αξιολόγησης	Υπάρχον στυλ ηγεσίας σε επίπεδο ανώτατης διοίκησης και αξιολόγηση	Δυνητική άρτια σύνδεση ηγεσίας και αξιολόγησης
Κωδικοί	-Συμμετοχή εργαζομένων στη διαδικασία αξιολόγησης τους -Μη δυνατότητα συμμετοχής εργαζομένων στη διαδικασία αξιολόγησης τους	-Δυνατότητα αλλοίωσης αποτελεσμάτων της διαδικασίας αξιολόγησης -Μηδενική, εξαιτίας εφαρμογής μεθόδου 360 ⁰ -Μη αξιοκρατική διαδικασία από τον προϊστάμενο -Υποκειμενικά αποτελέσματα αξιολόγησης στο δίκτυο των τραπεζών -Ο τρόπος αντιμετώπισης της διαδικασίας από τον προϊστάμενο,	-Μη ενδεδειγμένο στυλ ηγεσίας, όσον αφορά την αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης -Ηθελημένη υψηλή βαθμολόγηση -Ευθυνοφοβία -Αυθαιρεσία αποτελεσμάτων -Μη συσχετισμός ηγεσίας ως προς την αξιολόγηση και τα αποτελέσματα της -Συμμετοχή τρίτου στη διαδικασία -Μέθοδος 360 ⁰ και μετριάσμος επίδρασης στυλ ηγεσίας στην αξιολόγηση	-Προσπάθεια ηγεσίας για επίτευξη αποτελεσματικότητας της διαδικασίας αξιολόγησης -Αποτελεσματική ανώτατη ηγεσία -Απουσία ενδιαφέροντος για επίτευξη αντικειμενικότητας της διαδικασίας αξιολόγησης	-Παράγοντες σφυρηλάτησης αποτελεσματικότητας της διαδικασίας από έναν ηγέτη -Υπογράμμιση συμμετοχής κι άλλων ατόμων στην αξιολόγηση -Πιο τυπική διαδικασία -Μηδενισμός εξωτερικής παρέμβασης στη διαδικασία -Εκπαίδευση -Ύπαρξη επαγγελματισμού

		συμβάλλει στην αποδοχή της από τους υφιστάμενους -Επίδραση προϊσταμένων στους εργαζομένους διαμέσου της διαδικασίας			
--	--	--	--	--	--

Πίνακας 4.3: Πίνακας Κωδικοποίησης Ερευνητικού Ερωτήματος Γ

Κεφάλαιο 5ο- Συζήτηση Ερευνητικών Αποτελεσμάτων

Στο κεφάλαιο αυτό αντιπαραθέτουμε τα ευρήματα της παρούσας έρευνας και γίνεται μια συζήτηση για τη συνεισφορά της προς την υφιστάμενη βιβλιογραφία. Επίσης, παρουσιάζονται κάποιες θεωρητικές πρακτικές εφαρμογές της έρευνας στον τραπεζικό κλάδο. Ενώ, δεν παραλείπεται η αναφορά στους περιορισμούς που υφίσταντο η συγκεκριμένη έρευνα, καθώς και με ποιον τρόπο αυτοί θα μπορούσαν να καμφθούν από μελλοντικές έρευνες, οι οποίες θα μπορούσαν να εμπνευστούν από τις σχέσεις που αναλύθηκαν. Ως εκ τούτου, προτείνονται κάποιες σχετικές ιδέες.

5.1 Θεωρητικές Προεκτάσεις της Έρευνας

Βάσει των όσων έχουν εξαχθεί από την έρευνα που πραγματοποιήσαμε, οι παράγοντες που διαμορφώνουν την ηγεσία στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο είναι ο αυστηρός τρόπος οργάνωσης της διοικητικής δομής, ο κοινωνικός κύκλος εργαζομένων-ηγετών, το εξωτερικό περιβάλλον μιας τράπεζας και ο γραφειοκρατικός τρόπος λειτουργίας αυτής βάσει απαρέγκλιτων κανόνων και εκτέλεσης διαταγών. Όμως, υπό το πρίσμα αυτό, οι μεταβλητές εκείνες που καθορίζουν το βαθμό ποιότητας της ηγεσίας είναι το εκπαιδευτικό υπόβαθρο και εν γένει το υψηλό μορφωτικό επίπεδο των ατόμων που θα βρεθούν σε ηγετικές θέσεις, η ολιστική επαγγελματική εμπειρία αυτών³, οι διαπροσωπικές δεξιότητες και η ικανότητα διαχείρισης και επίλυσης κρίσιμων και στρεσογόνων καταστάσεων.

Εντός αυτού του πλαισίου, αν ένας ηγέτης μπορεί να ακολουθήσει τους δικούς του κανόνες, έχοντας ως ένα βαθμό τη δυνατότητα αυτόνομης δράσης και ελευθερίας ως προς τη λήψη αποφάσεων ή θα πρέπει να ακολουθήσει μια συμπεριφορά που θα καθορίζεται από τους ανωτέρους του- ανεξαρτήτως αν αυτή τον αντιπροσωπεύει ή όχι- η παρούσα έρευνα μάς δείχνει πώς επαφίεται στον τρόπο διοίκησης από τα ανώτερα κλιμάκια της εκάστοτε τράπεζας.

Παρόλα αυτά, τα ευρήματα της έρευνας είναι ξεκάθαρα και καθρεφτίζουν ως έναν Ιδανικό Ηγέτη, εκείνον που ακολουθεί το συνδυασμό μετασχηματιστικής και συναλλακτικής μορφής ηγεσίας, κάτι που επιβεβαιώνεται και από την υφιστάμενη βιβλιογραφία (Hansen&Thingvad, 2019; Ejere & Ugochukwu, 2013; Nielsen et. al., 2018). Η υιοθέτηση αυτής της μορφής από

³Ως «ολιστική», νοείται η επαγγελματική εμπειρία που 'χει αποκτηθεί, διαμέσου της εργασίας σε ποικίλες θέσεις και σε οργανισμούς διαφορετικών κλάδων.

τους προϊσταμένους, σύμφωνα με τα λεγόμενα των συμμετεχόντων, οδηγεί τους υφισταμένους σε υψηλότερα επίπεδα απόδοσης και παραγωγικότητας, διαμέσου του ενθουσιασμού και παροχής κινήτρων (οικονομικών ή/και ηθικών), ενώ η ύπαρξη θετικής επικοινωνίας που οδηγεί σε μια αγαστή συνεργασία, το ευχάριστο εργασιακό κλίμα, η καθοδήγηση από τον ηγέτη και η διαλλακτικότητα του τελευταίου ως προς τη λήψη αποφάσεων, συμβάλλει σε μεγαλύτερη επίπεδα εργασιακής εμπιστοσύνης.

Το συγκεκριμένο στυλ, φαίνεται ότι είναι και το κυρίαρχο από τους ηγέτες του τραπεζικού συστήματος, με εξαίρεση προϊστάμενους που προέρχονται από μια συγκεκριμένη τράπεζα και που δείχνουν ηγέτες που ακολουθούν ένα στυλ ηγεσίας που μερικές φορές δείχνει πώς δεν συνάδει με τα προσωπικά τους χαρακτηριστικά, ενώ στην ίδια τράπεζα μερικοί προϊστάμενοι φαίνεται πώς σύμφωνα με τους συμμετέχοντες διακατέχονται από σύμπλεγμα κατωτερότητας, εξαιτίας και του ότι δεν έχουν το ίδιο μορφωτικό επίπεδο ή/και τις ίδιες επαγγελματικές επιτυχίες/εμπειρίες με τους υφιστάμενους τους.

Σε αυτό το σημείο όμως, πρέπει να αναφερθεί ότι η ηγεσία είναι μια έννοια που επιδρά σε μια σημαίνουσα διοικητική πρακτική, εκείνη της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων (performance appraisal). Γίνεται αντιληπτό, ότι η συγκεκριμένη διαδικασία θα πρέπει να συγκεντρώνει τη δέουσα προσοχή από την πλευρά της ανώτατης διοίκησης του κάθε οργανισμού και του αντίστοιχου τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού. Εν τούτοις, από ό,τι φαίνεται στον τραπεζικό κλάδο, πλην ελάχιστων εξαιρέσεων, κάτι τέτοιο δεν υφίσταται. Αντιμετωπίζεται ως κάτι τυπικό και επιφανειακό, δίχως τα αποτελέσματα που αυτή δείχνει να είναι αξία εμπιστοσύνης. Η αβελτηρία των τραπεζικών ιδρυμάτων φαίνεται πώς είναι ένας από τους λόγους αυτής της αντιμετώπισης, κάτι το οποίο σύμφωνα με την έρευνα μας αντικατοπτρίζεται και από το ότι δεν δίδεται σημασία στις όψεις της ηγεσίας, εκείνες που φαλκιδεύουν τη διαδικασία αξιολόγησης.

Ηγεσία και αξιολόγηση είναι έννοιες στενά συνυφασμένες. Αυτό, διότι τη σημερινή εποχή στον τραπεζικό κλάδο, τις αξιολογήσεις των υπαλλήλων τις διενεργούν οι προϊστάμενοι τους. Ως εκ τούτου, τα αποτελέσματα που αυτές δείχνουν δύνανται να είναι προϊόντα του ηγετικού στυλ του εκάστοτε προϊσταμένου. Η παρούσα έρευνα, έδειξε πώς το είδος ηγεσίας που ακολουθείται επιδρά στα αποτελέσματα της αξιολόγησης διαμέσου της επιρροής που ασκεί στον εργαζόμενο ο εκάστοτε προϊστάμενος. Ο τρόπος, δηλαδή, που ο προϊστάμενος καθοδηγεί και κατευθύνει τον υφιστάμενο προς την επίτευξη των στόχων, διαδραματίζει

σημαίνοντα ρόλο σε αυτήν τη διαδικασία. Αυτό επιβεβαιώνεται και από τη βιβλιογραφία, ότι δηλαδή τα αποτελέσματα που δείχνει μια αξιολόγηση, συσχετίζονται άμεσα με τον ποιοτικό τρόπο διοίκησης ενός προϊστάμενου (Waldman et. al., 1987).

Όμως, η έρευνα δεν έδειξε μόνο αυτό. Ειδικότερα, υπογραμμίζει τη σημασία της σχέσης εμπιστοσύνης ανάμεσα σε προϊστάμενο και υφιστάμενο, καθώς αν αυτή υπάρχει, ο τελευταίος συμμετέχει στη διαδικασία αξιολόγησης που του κάνει ο πρώτος με πιο ενεργό και ενθουσιώδη τρόπο, αυξάνοντας το βαθμό αποτελεσματικότητας της. Εν αντιθέσει, η έρευνα κατέδειξε και αντίθετες περιπτώσεις, πιο αδιάφορης στάσης προς τη διαδικασία αξιολόγησης, εξαιτίας και της μη θετικής αποδοχής του υφιστάμενου στυλ ηγεσίας. Τα αποτελέσματα αυτά, επιβεβαιώνονται και από την υπάρχουσα βιβλιογραφία (Cintron & Flaniken, 2011; Reinke & Baldwin, 2001; Gabris & Ihrke, 2000; Punhaar, 2010). Μάλιστα, οι εργαζόμενοι δείχνουν να επηρεάζονται και για την αποτελεσματικότητα της συγκεκριμένης διαδικασίας και κατ' επέκταση του βαθμού συμμετοχής τους σε αυτή και από το αν οι προϊστάμενοι τους τη στηρίζουν ή όχι (Dipboye & dePontbriand, 1981).

Πάντως, ένα ακόμη σημαντικό εύρημα της εργασίας είναι ότι μέρος των συμμετεχόντων κατέδειξε ένα ζήτημα, που η βιβλιογραφία έχει αναφερθεί εκτενώς σε αυτό, που δεν είναι άλλο από τα σφάλματα επιείκειας και αυστηρότητας σε μια διαδικασία αξιολόγησης από τους προϊσταμένους τους (Klores, 1966; Bernandin & Pence, 1980). Η έρευνα μας, δείχνει πώς από ό,τι φαίνεται υφίσταται ένα τέτοιο πρόβλημα, με μεγάλο ρόλο σε αυτό να παίζει η προσωπικότητα του προϊσταμένου, υπονομεύοντας τα αποτελέσματα της αξιολόγησης τα οποία αυτός βγάζει. Ζητήματα μεταξύ άλλων όπως μνησικακία, ρεβανσισμός και υπέρ του δέοντος συμπάθεια για κάποιον, είναι θέματα που μειώνουν την αξιοπιστία και αντικειμενικότητα μιας εφαρμοστέας αξιολόγησης.

Ενώ, στο ίδιο μήκος κύματος η έρευνα δείχνει πώς αρκετά στελέχη παρουσιάζονται ως ευθυνόφοβα, καθώς αποφεύγουν τις περιπτώσεις που θα πρέπει να αιτιολογήσουν τις αποφάσεις τους, ήτοι στην περίπτωση μιας αξιολόγησης, με αποτέλεσμα να τοποθετούν τους πάντες στη μεσαία κλίμακα ώστε να μη χρειαστεί να πουν για ποιο λόγο τους παρείχαν χαμηλή ή υψηλή βαθμολογία, είτε βαθμολογώντας τους υψηλά, ώστε να μη «μειώσουν» κάποιους υπαλλήλους, αλλά συνάμα και να εξωραΐσουν τα αποτελέσματα του τμήματος τους.

Όλα τα προαναφερθέντα, είναι ζητήματα, που η έρευνα που πραγματοποιήσαμε μάς δείχνει πώς προκαλούν τριβές και δυσανασχετούν τους υπαλλήλους. Μακροπρόθεσμα είναι κάτι το οποίο δύναται να επηρεάσει ένα τραπεζικό ίδρυμα.

5.2 Πρακτικές Εφαρμογές της Έρευνας

Η παρούσα έρευνα αναδεικνύει τη σημασία του να υιοθετηθεί από τα στελέχη του τραπεζικού χώρου ένας συνδυασμός μετασχηματιστικής και συναλλακτικής μορφής ηγεσίας, υψηλής ποιότητας, που θα συμβάλλει τα μέγιστα στην αύξηση της αποδοτικότητας των τραπεζικών υπαλλήλων, καθώς και κατ' επέκταση στην αντικειμενικότητα και τη βελτίωση της διαδικασίας αξιολόγησης καθ αυτής.

Επομένως, από τις τράπεζες πρέπει να δοθεί το κατάλληλο βάρος στην επιλογή των ατόμων που θα στελεχώνουν ηγετικές θέσεις, να είναι άτομα εκπαιδευμένα, καταρτισμένα και που να συγκεντρώνουν τα ποιοτικά εκείνα χαρακτηριστικά που απαιτούνται για την εφαρμογή του ιδανικού κατ' γενική παραδοχή του δείγματος μας, ηγετικό στυλ.

Υπό το πρίσμα αυτό, το εκάστοτε τραπεζικό ίδρυμα θα πρέπει να μεριμνά συνεχώς για την καταλληλότητα των ατόμων που επέλεξε να βρίσκονται σε ηγετικές θέσεις και το κατά πόσο στην πράξη εφαρμόζουν τα όσα επιθυμούν οι υπάλληλοι. Η παρούσα έρευνα, κατέδειξε την ανάγκη αξιολόγησης των ηγετικών στελεχών από τους υφιστάμενους τους μέσω μιας ηλεκτρονικής πλατφόρμας και με ανώνυμο τρόπο, ώστε οι τράπεζες να αξιολογούν συνεχώς τη συμπεριφορά και την αποτελεσματικότητα των προϊσταμένων.

Να σημειωθεί σε αυτό το σημείο, ότι μπορεί η έρευνα μας να δείχνει πώς χρειάζεται να γίνονται αξιολογήσεις και από τους υφιστάμενους σε προϊσταμένους τους, αλλά παραμένει το δυσεπίλυτο ερώτημα «πώς θα μετριάστούν πιθανοί στιγματισμοί ατόμων, παρόλο που 'ναι μια ανώνυμη διαδικασία, στα ολιγομελή τμήματα». Μια πρόταση, που δύναται να υιοθετηθεί για το αδιάβλητο της διαδικασίας, είναι να πραγματοποιούνται με εξειδικευμένο, ανεξάρτητο και εξωτερικό παρατηρητή επιτόπιες έρευνες, ήτοι παρατήρηση του εργασιακού περιβάλλοντος και διεξαγωγή συνεντεύξεων, ώστε ο συνεργάτης να βγάλει ένα επιστάμενο πόρισμα για το πώς οι υφιστάμενοι βλέπουν τον προϊστάμενο τους, δίχως να «στιγματίζονται» οι πρώτοι με τον άμεσο τρόπο της συμπλήρωσης ενός ανώνυμου ερωτηματολογίου.

Επίσης, η παρούσα έρευνα δείχνει πώς οι υπάλληλοι ως επί το πλείστον δεν είναι πλήρως ευχαριστημένοι από τη διαδικασία αξιολόγησης τους, καθώς αυτή είναι ευάλωτη και από πιθανές αλλοιώσεις από την πλευρά του προϊστάμενου που τη διεξάγει και από τη μη πλουραλιστική δομή της.

Όσον αφορά το πρώτο ζήτημα, με την έλευση των ατόμων εκείνων που θα πρέπει να βρίσκονται στις κατάλληλες θέσεις, αυτομάτως το ζήτημα της υποκειμενικότητας της διαδικασίας δύναται να μετριαστεί, καθώς οι εργαζόμενοι εκτός από τα ποιοτικά στοιχεία σε επίπεδο χαρακτήρα, αλλά και εργασιακής απόδοσης, δείχνουν ότι επιθυμούν και έναν ηγέτη που να κατέχει και ένα υψηλό μορφωτικό επίπεδο με ειδικευση και σε θέματα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Στο πλαίσιο αυτό, επειδή πάντα έχουμε να κάνουμε με τον ανθρώπινο παράγοντα, που ναι μεν μέσω κάποιων συγκεκριμένων διαδικασιών που προαναφέραμε είναι εφικτό να αμβλυνθεί το αποτύπωμα του σε διοικητικές πρακτικές, ώστε αυτές να είναι πιο αντικειμενικές και αξιόπιστες, μολοταύτα δεν παύει να υφίσταται.

Τοιουτοτρόπως, όταν έχουμε να κάνουμε με τη σφυρηλάτηση της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων, εκτός από την καταλληλότητα των προϊσταμένων που τη διενεργούν, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη και το κατά πόσο ολιστική είναι. Αρχικώς, οι συμμετέχοντες στην έρευνα με κάθετο τρόπο υποστηρίζουν πώς θα πρέπει να αντιμετωπίζεται με μεγαλύτερη θερμότητα η όλη διαδικασία από την ανώτατη διοίκηση, καθώς σύμφωνα με τους Cintron και Flaniken (2011) διοικήσεις που στηρίζουν και τονίζουν τη σημαντικότητα της διαδικασίας, κερδίζουν και έναν μεγάλο βαθμό αποδοχής από τη μεριά των υπαλλήλων. Στο πλαίσιο αυτό, πρέπει να λαμβάνει υπόψη της περισσότερες διαστάσεις και να εστιάζει πολύπλευρα, ώστε να καλύπτει περισσότερα πεδία και δεξιότητες. Καθρεφτίζουν μια διαδικασία με περισσότερα ποιοτικά και ποσοτικά κριτήρια, μάλιστα η έρευνα δείχνει πώς είναι ζωτικής σημασίας να δίνεται το βάρος και λίγο περισσότερο στα ποιοτικά κριτήρια, καθώς αυτά φέρνουν τις μακροπρόθεσμες επιτυχίες. Βεβαίως, όταν εννοείται να ακολουθηθεί μια διαδικασία πιο ολιστική, η έρευνα μας δείχνει πώς εκτός από άποψη κριτηρίων, αναφέρεται και σε ζητήματα προσώπων που συμμετέχουν, μετριάζοντας την επιρροή του ανθρώπινου παράγοντα. Οι συμμετέχοντες μας, δήλωσαν ότι καλό θα είναι να συμμετέχουν όλο και περισσότερα άτομα στην αξιολόγηση τους και πώς οι τράπεζες τους θα πρέπει να μεριμνήσουν για αυτό. Ειρήσθω εν παρόδω, τα ευρήματα αυτά,

επιβεβαιώνονται και από την υφιστάμενη βιβλιογραφία, υπογραμμίζοντας τη σημασία της συγκεκριμένης μεθόδου αξιολόγησης για τους σημερινούς οργανισμούς (Abboud, 2021; Ιατρίδης, 2018).

Δεν παραλείπεται και η αναφορά για συνεχή παροχή εκπαίδευσης προς τους ηγέτες, καθότι με αυτόν τον τρόπο οι τελευταίοι μπορούν να εναρμονίζονται με τις σύγχρονες και μεταβαλλόμενες συνθήκες που σχετίζονται με τον τρόπο που πρέπει να διοικήσουν, βελτιώνοντας ως επακόλουθο και τις δεξιότητες τους σε διοικητικές πρακτικές όπως η διαδικασία αξιολόγησης των υπαλλήλων τους (Danielson & McGreal, 2000) .

5.3 Περιορισμοί της έρευνας και προτάσεις για μελλοντική έρευνα

5.3.1 Περιορισμοί της Έρευνας

Αρχικώς, ένας βασικός περιορισμός έχει να κάνει με τη μέθοδο έρευνας που επιλέχθηκε, ήτοι την ποιοτική, διότι επαφίεται συλλήβδην στον ερευνητή να κάνει επιλογές όπως το ποιο θα είναι το δείγμα του, τι θεωρεί εκείνος σημαντικό να κρατήσει από τις πληροφορίες που δέχεται και τι ερωτήσεις θα απευθύνει προς τους συνεντευξιαζόμενους.

Σε συνδυασμό με τις υποκειμενικές απαντήσεις των συμμετεχόντων, δημιουργείται ένα ερευνητικά εύθραυστο κράμα, καθότι διόλου απίθανο είναι το γεγονός οι συνεντευξιαζόμενοι να παρέθεται διαφορετικές απαντήσεις, αν γινόταν άλλου είδους συνέντευξη και σε άλλη χρονική στιγμή ή έπρεπε να συμπληρώσουν ένα ανώνυμο ερωτηματολόγιο. Υπό αυτό το πρίσμα, η πιθανότητα μεγαλύτερου μεγέθους και πιο διαφοροποιημένου δείγματος, με μια άλλη μεθοδολογία έρευνας, πιθανό να οδηγούσε σε διαφορετικά αποτελέσματα από την παρούσα έρευνα.

Επιπλέον, το γεγονός πώς κάποιοι εκ των συνεντευξιαζόμενων μάς ανέφεραν ότι το προσεχές διάστημα πρόκειται να εισαχθεί ένα νέο σύστημα αξιολόγησης στην τράπεζα τους και πώς ο ρόλος του προϊσταμένου τους σε αυτό θα είναι διαφορετικός, είναι πιθανό στο άμεσο μέλλον να θέσει τα λεγόμενα τους αναχρονιστικά και παρωχημένα.

Τέλος, ένα άλλο ζήτημα που ανέκυψε είναι ότι πλειάδα συμμετεχόντων δεν διέθετε το απαραίτητο γνωστικό επίπεδο σε θέματα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, καθιστώντας ερωτήσεις όπως «Ποια μέθοδο αξιολόγησης θεωρείται πιο αποτελεσματική;» πιο δύσκολες στο να απαντηθούν επαρκώς, κάνοντας το ρόλο μας καθοδηγητικό σε ορισμένα σημεία. Σε αυτό το πλαίσιο, οι απαντήσεις των συμμετεχόντων δύνανται να ήταν διαφορετικές,

παρουσιάζοντας από τη μεριά μας άλλα ερευνητικά αποτελέσματα, αν διέθεταν το γνωστικό υπόβαθρο της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.

5.3.2 Μελλοντικές Προτάσεις για Έρευνα

Έχοντας προαναφέρει τους περιορισμούς που συνάντησε η παρούσα έρευνα, μπορούμε να προβούμε στην αναφορά ορισμένων μελλοντικών προτάσεων για μελέτη, που θα μπορούσαν να συμπληρώσουν και να αναπτύξουν ακόμα περισσότερο τα πορίσματα της παρούσας. Αρχικώς, με οδηγό την έρευνα που πραγματοποιήσαμε, ενθαρρύνεται η χρήση ποσοτικής μεθόδου έρευνας μέσω σταθμισμένων ερωτηματολογίων, που σε αυτή θα μπορεί να συμμετέχει πολύ μεγαλύτερο σε αριθμό δείγμα, ώστε να οδηγηθούμε σε αναγωγή συμπερασμάτων για τον ευρύτερο πληθυσμό τραπεζικών υπαλλήλων, μέσω των κατάλληλων στατιστικών αναλύσεων.

Συναφώς, ένας δυναμικός συνδυασμός ποσοτικής και ποιοτικής μεθόδου έρευνας θα συνέβαλε στη σύλληψη μιας πληρέστερης εικόνας των απόψεων των τραπεζικών υπαλλήλων για την επίδραση της ηγεσίας στη διαδικασία αξιολόγησης των εργαζομένων.

Επιπροσθέτως, μια συγκριτική έρευνα με βάση τις σχέσεις που αναλύθηκαν και παρουσιάστηκαν στην παρούσα ανάμεσα στις συστημικές τράπεζες της χώρας, διαμέσου ποσοτικής ή/και ποσοτικής-ποιοτικής μεθόδου έρευνας, θα οδηγούσε σε πιο ασφαλή συμπεράσματα για κάθε χρηματοπιστωτικό ίδρυμα ξεχωριστά. Υπό αυτήν την οπτική, θα μπορούσε να λάβει χώρα και μια παρόμοια συγκριτική έρευνα και με τραπεζικά ιδρύματα του εξωτερικού, που αυτά φαίνεται να εμφανίζουν πιο σύγχρονες μεθόδους διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, όπως ισχυρίζεται αναφανδόν και συνεντευξιαζόμενος της έρευνας μας με σχετική εμπειρία.

Τέλος, μια επιπλέον μελέτη θα μπορούσε να επικεντρώνεται στην επίδραση ενός συγκεκριμένου στυλ ηγεσίας στη διαδικασία αξιολόγησης των εργαζομένων και τα αποτελέσματα που απορρέουν από αυτή. Για τις ανάγκες μια τέτοιας μελέτης, ήδη η βιβλιογραφία έχει δώσει το Multifactor Leadership Questionnaire, με τη χρήση του οποίου θα μπορούσε να λάβει χώρα μια σχετική έρευνα (Waldman κ.α., 1987).

Κεφάλαιο 6^ο-Συμπεράσματα

Πρωταρχικός στόχος της παρούσας εργασίας ήταν να διερευνήσει κατά πόσο η ηγεσία στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο επιδρά στη διαδικασία αξιολόγησης (Performance Appraisal) των τραπεζικών υπαλλήλων. Η έρευνα στηρίχτηκε στην υφιστάμενη βιβλιογραφία, καθώς έλαβε χώρα η αναγκαία επισκόπηση σε έρευνες και δημοσιεύσεις που σχετίζονται με τα επιμέρους θέματα της μελέτης. Στο πλαίσιο αυτό, μελετήθηκαν και εξετάστηκαν οι παράγοντες που διαμορφώνουν την ηγεσία στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο, οι διαδικασίες αξιολόγησης με τις οποίες έχουν έρθει σε επαφή οι εργαζόμενοι στο συγκεκριμένο τομέα, καθώς και ποια ακριβώς είναι η επίδραση της ηγεσίας στις συγκεκριμένες διαδικασίες. Ένα δείγμα, αποτελούμενο από 11 τραπεζικούς υπαλλήλους, συμμετείχε στην έρευνα μέσω ημι-δομημένων συνεντεύξεων. Από την προαναφερθείσα έρευνα εξήχθησαν ορισμένα συμπεράσματα σχετικά με το ρόλο που διαδραματίζει η ηγεσία στη διαδικασία αξιολόγησης των εργαζομένων στα ελληνικά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα.

Αδρομερώς, παρατίθενται τα βασικότερα συμπεράσματα της παρούσας μελέτης ως κάτωθι:

- Η ηγεσία στον εγχώριο τραπεζικό κλάδο διαμορφώνεται από παράγοντες όπως ο αυστηρός τρόπος οργάνωσης της διοικητικής δομής, ο κοινωνικός κύκλος των εργαζομένων-ηγέτων, το εξωτερικό περιβάλλον μιας τράπεζας, ο γραφειοκρατικός τρόπος λειτουργίας της, το εκπαιδευτικό-ακαδημαϊκό υπόβαθρο, η ολιστική επαγγελματική εμπειρία και οι διαπροσωπικές δεξιότητες και ικανότητες.
- Η οκνηρία των τραπεζικών ιδρυμάτων φαίνεται πώς αποτελεί έναν από τους λόγους που φαλκιδεύεται η διαδικασία αξιολόγησης. Προς επίρρωση αυτού, η έρευνα δείχνει πώς δεν δίδεται η πρέπουσα σημασία στις διαστάσεις της ηγεσίας που υπονομεύουν την εν λόγω διαδικασία. Κάτι το οποίο, εκλαμβάνεται ως σφάλμα των τραπεζών, καθώς οι έννοιες της ηγεσίας και της αξιολόγησης είναι στενά συνυφασμένες, εξαιτίας και του γεγονότος πώς τις αξιολογήσεις τις διενεργεί ο προϊστάμενος-ηγέτης των εκάστοτε υπαλλήλων στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο.
- Ότι, η σφυρηλάτηση της διαδικασίας αξιολόγησης και της αντικειμενικότητας της, επιτυγχάνεται μέσω της ύπαρξης σχέσης εμπιστοσύνης ανάμεσα σε προϊστάμενο και υφιστάμενο, καθώς τοιοιτοτρόπως, ο τελευταίος συμμετέχει πιο ενεργά στη διαδικασία αξιολόγησης του, αυξάνοντας την αποτελεσματικότητά της. Επίσης, αν ο

προϊστάμενος στηρίζει ενεργά ένα σύστημα αξιολόγησης και τη διαδικασία *per se*, η έρευνα επισημαίνει πώς οι εργαζόμενοι επηρεάζονται αναλόγως, αντικατοπτρίζοντας τη σημασία της θετικής προβολής της διαδικασίας αξιολόγησης από τον προϊστάμενο.

- Σύμφωνα με την έρευνα μας, στο εγχώριο τραπεζικό σύστημα, ζητήματα όπως η μνησικακία, ο ρεβανσισμός, η συμπάθεια και αντιπάθεια προς τον υφιστάμενο, καθώς και η ευθυνοφοβία, κάνουν συχνά την εμφάνιση τους στις διαδικασίες αξιολόγησης, υπονομεύοντας την αξιοπιστία και την αντικειμενικότητά τους.
- Τονίζεται η σημαντικότητα της επιλογής των κατάλληλων ατόμων για τις ηγετικές θέσεις. Επίσης, τα άτομα αυτά πρέπει να είναι καταλλήλως εκπαιδευμένα και καταρτισμένα, καθώς και να ελέγχονται και να αξιολογούνται συχνά για την αποτελεσματικότητά τους.
- Επιπροσθέτως, υπογραμμίζεται η σημασία της υιοθέτησης από τις ελληνικές τράπεζες ενός πιο ολιστικού συστήματος αξιολόγησης, με την εμφιλοχώρηση περισσότερων ατόμων και κριτηρίων στο εν λόγω σύστημα.
- Έμφαση σε περισσότερα ποιοτικά κριτήρια αξιολόγησης έναντι των ποσοτικών.
- Αναγκαία κρίνεται η συνεχής παροχή εκπαίδευσης στους ηγέτες, ώστε να εναρμονίζονται με τις σύγχρονες και μεταβαλλόμενες συνθήκες που σχετίζονται με τον τρόπο που πρέπει να διοικήσουν.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση:

Mondy, R. W., & Martocchio, J.J. (2018). *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού* (Κέφης, Β. , & Θερίου, Γ. επιμ., & Φυριππή, Ι. μετ.). Αθήνα, Ελλάς: Εκδόσεις Τζιόλα.

Αρχοντάκη, Μ. (2011). *Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Ελληνικές Επιχειρήσεις*. Α δημοσίευτη πτυχιακή εργασία. Α.Τ.Ε.Ι. Κρήτης, Ηράκλειο: Ελλάς.

Βαξεβανίδου, Μ., & Ρεκλείτης, Π. (2019). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Θεωρητικές και Πρακτικές προσεγγίσεις*. Αθήνα, Ελλάς: Propobos Publications

Γαλάνης, Π. (2018). 'Ανάλυση δεδομένων στην ποιοτική έρευνα: Θεματική Ανάλυση'. *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*, 35 (3), 416-421. Ανακτήθηκε από: <http://mail.mednet.gr/>

Γαλάνης, Π. (2017). 'Βασικές αρχές της ποιοτικής έρευνας στις επιστήμες υγείας'. *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*. 34(6). 834-840. Ανακτήθηκε 14 Δεκεμβρίου του 2021, από www.mednet.gr/archives.

Γουλάρα, Α. (2014). *Συναισθηματική νοημοσύνη, μετασχηματιστική ηγεσία και φύλο: μια έρευνα στο σύγχρονο ιδιωτικό τομέα*. Α δημοσίευτη μεταπτυχιακή εργασία. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη, Ελλάς.

Δημόπουλος, Π. (2016). *Ηγεσία και διοίκηση ολικής ποιότητας στον τραπεζικό κλάδο*. Α δημοσίευτη μεταπτυχιακή εργασία. Πανεπιστήμιο Πάτρας, Πάτρα, Ελλάς.

Ιατρίδης, Π. (2018). *Συστήματα αξιολόγηση τραπεζικών υπαλλήλων ως κίνητρο αποδοτικότητας: οι απόψεις των εργαζομένων*. Α δημοσίευτη μεταπτυχιακή εργασία. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα: Ελλάς.

Κανταρτζή, Ε., & Ανθόπουλος, Κ. (2006). 'Η συμμετοχή των φύλων στη στελέχωση της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης'. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, 11, 6-19. Ανακτήθηκε από: <http://www.pi-schools.gr/publications/epitheorisi/teyxos11/>

Καραγιαννάκη, Δ. (2014). *Ηγεσία: Θεωρία, Μοντέλα και Σύγχρονες Τάσεις*. Α δημοσίευτη μεταπτυχιακή εργασία. Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς, Ελλάς.

Κραγιόπουλος, Δ. (2020). *Ηγεσία και Τραπεζική Διοίκηση: Ο ρόλος του σύγχρονου Μάνατζμεντ και η επίδραση από τον ψηφιακό μετασχηματισμό του χρηματοπιστωτικού τομέα*. Αδημοσίευτη μεταπτυχιακή εργασία. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα, Ελλάς.

Κυριαζή, Ν. (2011). *Η Κοινωνιολογική έρευνα: Κριτική Επισκόπηση των Μεθόδων και των Τεχνικών*. Αθήνα, Ελλάς: Πεδίο.

Κωνσταντινίδης, Ν. (2019). *Στυλ ηγεσίας: Νέες προοπτικές και προκλήσεις*. Αδημοσίευτη πτυχιακή εργασία. Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Θεσσαλονίκη, Ελλάς.

Λιακοπούλου, Μ., Αλεξίου, Π., Ζιώγα, Σ., Μπανάσου, Β., Ράπτη, Ε. Α., Τριανταφύλλου, Χ., Φωτίου, Κ., & Χίλαϊ, Α. (2021). Διεύθυνση και ηγεσία σχολικών μονάδων: Πώς η βιογραφία επιδρά στη διαμόρφωση της ταυτότητας του ηγέτη. *Διάλογοι! Θεωρία και πράξη στις επιστήμες αγωγής και εκπαίδευσης*, 7, 156-184

doi: 10.12681/dial.25309

Μαργαρίτη, Ε. (2019). *Ηγεσία και Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στον Τραπεζικό Χώρο*. Αδημοσίευτη μεταπτυχιακή εργασία. Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας, Φλώρινα, Ελλάς.

Μεθυμάκη, Α. Ε. (2018). *Η ηγεσία στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο*. Αδημοσίευτη μεταπτυχιακή εργασία. Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς, Ελλάς.

Μπάτσιος, Χ. (2013). *Συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων*. Αδημοσίευτη μεταπτυχιακή εργασία. Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο, Θεσσαλονίκη: Ελλάς.

Μπελιάς, Δ. Α. (2015). *Ηγεσία, οργανωσιακή κουλτούρα και ικανοποίηση εργαζομένων σε τραπεζικό οργανισμό*. Αδημοσίευτη διδακτορική διατριβή. Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Τρίκαλα, Ελλάς.

Μπουραντάς, Δ. (2017). *Ηγεσία*. Αθήνα, Ελλάς: Εκδόσεις Παπαδόπουλος Μπράχου, Ε. Α. (2011). *Η επίδραση των σύγχρονων μεθόδων αξιολόγησης στην παρακίνηση/ αποθάρρυνση των εργαζομένων*. Αδημοσίευτη μεταπτυχιακή εργασία. Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα: Ελλάς.

Παπαγιαννάκη, Α. (2011). *Αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων στις επιχειρήσεις ή οργανισμούς*. Αδημοσίευτη πτυχιακή εργασία. Α.Τ.Ε.Ι. Κρήτης, Ηράκλειο: Ελλάς.

Ροδίτη, Ε. (2009). *Σύστημα Αξιολόγησης της Απόδοσης των Εργαζομένων στις Επιχειρήσεις*. Αδημοσίευτη πτυχιακή εργασία. Α.Τ.Ε.Ι. Κρήτης, Ηράκλειο: Ελλάς.

Σαλούστρου, Α. (2020). *Εκπαίδευση, διοίκηση και αξιοποίηση ανθρώπινου δυναμικού. Η συμβολή του στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων ενός τραπεζικού οργανισμού*. Αδημοσίευτη μεταπτυχιακή εργασία. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Αθηνά, Ελλάς.

Τριανταφυλλίδου, Δ. (2016). *Αξιολόγηση Προσωπικού*. Αδημοσίευτη μεταπτυχιακή εργασία. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα: Ελλάς.

Τσικνάκου, Ι. Ε. (2017). *Η κατασκευή της επαγγελματικής ταυτότητας και οι διαστάσεις του «καλού» εκπαιδευτικού της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στην Ελλάδα σήμερα*. Αδημοσίευτη μεταπτυχιακή εργασία, Πάντειο Πανεπιστήμιο, Αθήνα, Ελλάς.

Τσιώλης, Γ. (2017). *Θεματική Ανάλυση Ποιοτικών Δεδομένων* (Αναφορά 03/2017). Πάτρα, Ελλάς: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Τσουβέλα, Ι. (2014). *Μετασχηματιστική Ηγεσία, Συναλλακτική Ηγεσία και Συναισθηματική Νοημοσύνη στους Οργανισμούς του Τραπεζικού Κλάδου*. Αδημοσίευτη μεταπτυχιακή εργασία. Πανεπιστήμιο Πατρών, Πάτρα, Ελλάς.

Ξενόγλωσση:

Abboud, S. (2021). 'The impact of 360 degrees performance appraisals on employee retention'. *The EUrASEANs: journal on global socio-economic dynamics*, 3 (28), 37-49. Available at: <https://euraseans.com/>

Abubakar Aliyu, A., & Bin HJ Tasmin, R. (2012). 'The impact of information and communication technology on banks performance and customer service delivery in the banking industry'. *International Journal of Finance, Insurance and Risk Management*, 2(1), 80-90. Available at: <https://www.um.edu.mt/library/oar/handle/123456789/68875>

Adetayo Adeniran, Hamid Jadah, & Noor Mohammed. (2020). 'Impact of information technology on strategic management in the banking sector of Iraq'. *Insights into Regional Development: Entrepreneurship and Sustainability Center*, 2 (2), 592-601.

doi: 10.9770/IRD.2020.2.2(7)

Aggarwal, A., & Thakur, G. S. M. (2013). 'Techniques of performance appraisal- A review'. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, 2 (3), 617-621. Available at: <https://citeseerx.ist.psu.edu/>

Aktar, M. A., Alam, M. M., & Al- Amin, A. Q. (2021). ‘Global economic crisis, energy use, CO₂ emissions, and policy roadmap amid COVID-19’. *Sustainable Productions and Consumption*, 26, 770-781

doi: 10.1016/j.spc.2020.12.029

Alhassan, Y., Ibrahim, O., Fuseini, M. A. B., Issah, G., & Eliasu, I. (2014). ‘Assessing the effects of leadership styles on staff productivity in Tamale Polytechnic, Ghana’. *International Journal of Economics, Commerce and Management*. 2 (9), 1-23: Available at. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.680.7110&rep=rep1&type=pdf>

Alheet, A. F., Adwan, A.A., Areiqat, A. Y., Zamil, A. M. A., Saleh, M. A. (2021). ‘The effect of leadership styles on employees’ innovative work behavior’. *Management Science Letters*, 11 (1), 239-246.

doi: 10.5267/j.msl.2020.8.010

Alhojailan, M. I. (2012). ‘Thematic Analysis: A critical review of its process and evaluation’. *West East Journal of Social Sciences*, 1 (1), 39-47. Available at: <http://westeastinstitute.com/>

Alhquist, J. S., & Levi, M. (2011). Leadership: What it means, what it does, and what we want to know about it. *Annual Review of Political Science*, 14 (1), 1-26

doi: 10.1146/annurev-polisci-042409-152654 2

Allmark, P. et. al. (2009). ‘Ethical issues in the use of in-depth interviews: literature review and discussion. *Research Ethics Review*. 5 (2).48-54

doi: 10.1177/174701610900500203

Amanchukwu R.N., Stanley G.J., & Ololube, N.P. (2015). ‘A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management’. *Management*, 5(1), 6-14

doi: 10.5923/j.mm.20150501.02

Andres, R., Garcia-Lapresta, J. S., & Gonzalez-Pachon, J. (2010). 'Performance appraisal base on distance function methods'. *European Journal of Operational Research*, 207 (3), 1599-1607

doi: 10.1016/j.ejor.2010.06.012

Arnautu, E., & Pank, I. (2015). 'Evaluation Criteria for Performance Appraisal of Faculty Members'. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 203, 386-392

doi: 10.1016/j.sbspro.2015.08.313

Atakpa, M., Ocheni, S., & C. Nwankwo, B. (2021). 'Review of Performance Appraisal and Objective Assessment of Subordinate Officers in Nigeria'. *International Journal of Public Administration and Management Research* , 2(1), 39-47. Available at: <http://journals.rcmss.com/index.php/ijpamr/article/view/113>

Avolio, B.G., Bass, B.M., & Yung, D. I. (1999). 'Re-examing the components of transformational and transaccional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire'. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462

doi: 10.1348/096317999166789

Balzer, W. K., & Sulsky, L. M. (1992). 'Halo and performance appraisal research: A critical examination'. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 975–985

doi: 10.1037/0021-9010.77.6.975

Barbieri, M., Micacchi, L., Vide, F., & Valotti G. (2021). 'The Performance of Performance Appraisal Systems: A Theoretical Framework for Public Organizations'. *Review of Public Personnel Administration*, 1-26

doi: 10.1177/0734371X211043560.

Barth-Farkas, F., & Vera, A. (2014). 'Power and transformational leadership in public organizations'. *International Journal of Leadership in Public Services*, 10 (4), 217-232

doi: 10.1108/IJLPS-07-2014-0011

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*, New York, United States of America: Free Press

Bass, B. M. (1999). 'Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership'. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 8 (1), 9-32

doi: 10.1080/135943299398410

Bass, B. M., & Avolio, B. G. (1990). 'Developing Transformational Leadership: 1992 and beyond'. *Journal of European Industrial Training*. 14 (5), 21-27

doi: 10.1108/03090599010135122

Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. New York, United States of America: Simons & Schuster Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. London, United Kingdom: Taylor & Francis

Beatrice, I. J. M. Van der Heijden, Andre, H., & Nijhof, J. (2004). 'The value of subjectivity: problems and prospects for 360-degree appraisal systems'. *The International Journal of Human Resources Management*, 15 (3), 493-511

doi: 10.1080/0958519042000181223

Bento, R. F., White, L. F., & Zacur, Z. R. (2011). 'The stigma of obesity and discrimination in performance appraisal: a theoretical model'. *The International Journal of Human Resources Management*, 23 (15), 3196-3224

doi: 10.1080/09585192.2011.637073

Bernardin, H.J., & Pence, E.C. (1980). 'Effects of Rater Training: Creating New Response Sets and Decreasing Accuracy'. *Journal of Applied Psychology*, 65 (1), 60-66

doi: 10.1037/0021-9010.65.1.60

Bhatti, N., Maitlo, G. M., & Hashmi, M. A. (2012). 'The Impact of Autocratic and Democratic Leadership Style on Job Satisfaction'. *International Business Research*. 5 (2), 192-201

doi: 10.5539/ibr.v5n2p192

Bish, M., Kenny, A., & Nay, R. (2015). Factors that influence the approach to leadership: directors of nursing working in rural health services. *Journal of Nursing Management*, 23, 380-389

doi: 10.1111/jonm.12146

Boachie-Mensah, F. O. (2012). ‘Employees’ perception of Performance Appraisal System: A Case Study’. *International Journal of Business and Management*, 7 (2), 73-88

doi: 10.5539/ijbm.v7n2p73

Boice, D. F., & Kleiner, B. H. (1997). ‘Designing effective performance appraisal systems’. *Work Study*, 46 (6), 197-201

doi: 10.1108/00438029710367622

Bommer, W. H., Johnshon, J. L., Rich, G. A., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1995). ‘On the interchangeability of objective and subjective measures of employee performance: A meta-analysis’. *Personnel Psychology*, 48 (3), 587-605

doi: 10.1111/j.1744-6570.1995.tb01772.x

Boswell, W. R., & Boudreau, J. W. (2002). ‘Separating the developmental and evaluative performance appraisal uses’. *Journal of Business and Psychology*, 16 (3), 391-412. Available at: <https://link.springer.com/>

Bowman, J. S. (1999). ‘Performance Appraisal: Verisimilitude Trumps Veracity’. *Public Personnel Management*, 28 (4), 557-576

doi: 10.1177/009102609902800406

Braun, V., & Clarke, V. (2021). ‘One size fits all? What counts as quality practice in (reflexive) thematic analysis?’. *Qualitative Research in Psychology*, 18 (3), 328-352

doi: 10.1080/14780887.2020.1769238

Braun, V., & Clarke, V. (2006). ‘Using thematic analysis in psychology’. *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2), 77-101

doi: 10.1191/1478088706qp063oa

Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York, United States of America: Harper & Row.

Butterfield, L. D, Borgen, W. A, Amundson, N. E, & Maglio A. S. T. (2005). ‘Fifty years of the critical incident technique: 1954-2004 and beyond’. *Qualitative Research*, 5 (4), 475-497

doi: 10.1177/1468794105056924

Cascio, W.F., & Valenzi, E.R. (1977). ‘Behaviorally Anchored Rating Scales: Effects of Education and Job Experience of Raters and Ratees’. *Journal of Applied Psychology*, 62 (3), 278-282

doi: 10.1037/0021-9010.62.3.278

Chang, S., & Lee, M. (2007). ‘A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees’ job satisfaction’. *The Learning Organization*, 14 (2), 155-185.

doi: 10.1108/09696470710727014

Chandhana, K., & Easow, D. T. (2015). ‘Performance Appraisal Method Used in Top 10 IT Companies-360 Degree Feedback & Balanced Score Card: A Review’. *Bonfring International Journal of Industrial Engineering and Management Science*, 5 (2), 73-77

doi: 10.9756/BIJIEMS.8082

Chaundry, A. Q., & Javed, H. (2012). ‘Impact of Transactional and Laissez Faire Leadership Style on Motivation’. *International Journal of Business and Social Science*. 3 (7), 258-264.

Available at:

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1062.5269&rep=rep1&type=pdf>

Chernev, A., & Blair, S. (2020). ‘When sustainability is not a liability: The Halo effect of marketplace morality’. *Journal of Consumer Psychology*, 31 (3), 551-569

doi: 10.1002/jcpy.1195

Chorpade, J. (2000). ‘Managing five paradoxes of 360-degree feedback’. *Academy of Management Perspectives*, 14 (1), 140-150

doi: 10.5465/ame.2000.2909846

- Chukwusa, J. (2018). 'Autocratic Leadership Style: Obstacle to Success in Academic Libraries'. *Library Philosophy and Practice*. 1, 1-11. Available at: <https://www.proquest.com/openview/f272f7718d86e58e22f7098301599444/1?pq-origsite=gscholar&cbl=54903>
- Cintron, R., & Flaniken, F. (2011). 'Performance Appraisal: A Supervision or Leadership Tool?'. *International Journal of Business and Social Science*, 2 (17), 29-37. Available at: <http://citeseerx.ist.psu.edu/>
- Clarke, N. (2012). 'Leadership in projects: what we know from the literature and new insights'. *Team Performance Management*, 18 (3), 128-148
doi:10.1108/13527591211241042
- Cleveland, J. N., & Landy, F. J. (1981). 'The influence of rater and ratee age on two performance judgments'. *Personnel Psychology*, 34 (1), 19-29
doi: 10.1111/j.1744-6570.1981.tb02173.x
- Cooper, C. D., Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (2005). 'Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders'. *The Leadership Quarterly*. 16 (3), 475-493
doi: 10.1016/j.leaqua.2005.03.008
- Crawford, M. (2012). 'Solo and Distributed Leadership: Definitions and Dilemmas', *Educational Management Administration & Leadership*, 40(5), pp. 610–620.
doi: 10.1177/1741143212451175
- Dagar, A. (2014). 'Review of Performance Appraisal Techniques'. *International Research Journal Commerce arts science*, 5 (10), 16-23. Available at: <http://www.casirj.com/>
- Dangol, P. (2021). 'Role of Performance Appraisal System and Its Impact on Employees Motivation'. *Quantitative Economics and Management Studies*, 2 (1), 13-26
doi: 10.35877/454RI.qems119
- Danielson, C., & McGreal, T. L. (2000). *Teacher Evaluation to Enhance Professional Practice*. New Jersey, United States of America: Educational Testing Service

DeCenzo, D. A., & Robbins, S. P. (2003). *Fundamentals of Human Resources Management*. London, United Kingdom: John Wiley & Sons

DeJonckheere, M., & Vaughn L. M. (2019). ‘Semi-structured interviewing in primary care research: a balance of relationship and rigour’. *Family Medicine and Community Health*.

doi: 10.1136/fmch-2018-000057

Deloitte. (2012). *Culture in Banking: Under the Microscope*. Ανακτήθηκε από: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/financial-services/deloitte-uk-culture-in-banking.pdf> [30-01-2022]

Deveshwar, A., & Aneja, I. (2014). A study of Transnational and Transformational Leadership styles and factors affect the leadership style. *International Journal of Business,*

Economics and Management, 1 (8), 176-185. Available at: <https://archive.conscientiabeam.com/index.php/62/article/view/1117>

Dipboye, R. L., & dePontbriand, R. (1981). ‘Correlates of employee reactions to performance appraisals and appraisal systems’. *Journal of Applied Psychology*, 66(2), 248-251

doi: 10.1037/0021-9010.66.2.248

DuBrin, A. J. (2012). *Leadership: Research Findings, Practice and Skills*. Boston, United States of America: Cengage Learning

Dulebohn, J. H., & Ferris, G. R. (1999). ‘The role of influence tactics in perception of performance evaluations’ fairness’. *Academy of Management Journal*, 42 (3), 288-303

doi: 10.5465/256920

Dusterhoof, C., Cunningham, J. B., & MacGregor, J .N. (2014). ‘The Effects of Performance Rating, Leader-Member Exchange, Perceived Utility, and Organizational Justice on Performance Appraisal Satisfaction: Applying a Moral Judgment Perspective’. *Journal of Business Ethics*, 119, 265-273

doi: 10.1007/s10551-013-1634-1

Dyczkowska, J. , & Dyczkowski, T. (2018). ‘Democratic or Autocratic Leadership of styles? Participative Management and its links to rewarding strategies and job satisfaction in SMEs’. *Athens Journal of Business & Economics*. 4 (2), 193-218

doi: 10.30958/ajbe.4.2.5

Dzikunu, M. K., Gohoho, E. S., Teigaga, E., & Ayekple, T. K. (2019). ‘Assessing the usefulness of employee appraisal as a tool for employee performance improvement in the shipping sector: The Ghanaian context’. *International Journal of Multidisciplinary Research and Management*, 6 (7), 67-72. Available at: www.allsubjectjournal.com

Ejere, E. I., Ugochukwu, D. A. (2013). ‘Impact of Transactional and Transformational Leadership Styles on Organisational Performance: Empirical Evidence from Nigeria’. *The Journal of Commerce*, 5 (1), 29-41. Available at: <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net>

Espinilla, M., Andres, R., Martinez, F. J., & Martinez, L. (2013). ‘A 360-degree performance appraisal model dealing with heterogeneous information and dependent criteria’. *Information Sciences*, 222, 459-471

doi: 10.1016/j.ins.2012.08.015

Farndale, E., & Kellinher, C. (2013). ‘Implementing Performance Appraisal: Exploring the Employee Experience’. *Human Resource Management*, 52 (6), 879-897

doi: 10.1002/hrm.21575

Feldman, J.M. (1981). ‘Beyond Attribution Theory: Cognitive Processes in Performance Appraisal’. *Journal of Applied Psychology*, 66 (2), 127-148

doi: 10.1037/0021-9010.66.2.127

Fink, L.S., & Longenecker, O. C. (1998). ‘Training as a performance appraisal improvement strategy’. *Career Development International*, 3 (6), 243-251

doi: 10.1108/13620439810234509

Fisher, J. (2006). ‘Laissez-faire leadership versus Empowering leadership in New Product Development’. *Management and Philosophy*, 1. Available at: [https://vbn.aau.dk/ws/files/18718540/Laissez-faire Leadership](https://vbn.aau.dk/ws/files/18718540/Laissez-faire_Leadership)

Foels, R., Driskell, J., Mullen, B., & Salas, E. (2000). ‘The Effects of Democratic Leadership on Group Member Satisfaction: An Integration’. *Small Group Research*, 31 (6), 676-701.

doi: 10.1177/104649640003100603

Gabris, G. T, & Ihrke, D. M. (2000). ‘Improving Employee Acceptance Toward Performance Appraisal and Merit Pay Systems: The Role of Leadership Credibility’. *Review of Public Personnel Administration*, 20(1), 41–53

doi: 10.1177/0734371X0002000104

Gabris, G.T, & Mitchell K. (1988). ‘The Impact of Merit Raise Scores on Employee Attitudes: The Matthew Effect of Performance Appraisal’. *Public Personnel Management*, 17(4), 369-386

doi:10.1177/009102608801700403

Galin, A. (1989). ‘The Relevance of Leadership Variables for Performance Appraisal’. *Personnel Review*, 18 (1), 35-40.

doi.org/10.1108/EUM00000000000770

Gastil, J. (1994). ‘A Definition and Illustration of Democratic Leadership’. *Human Relations*, 47 (8), 953-975.

doi: 10.1177/001872679404700805

Greenwood, R. C. (1981). ‘Management by Objectives: As Developed by Peter Drucker, assisted by Harold Smiddy’. *Academy of Management Review*, 6 (2), 225-230

doi: 10.5465/amr.1981.4287793

Gunzel-Jensen, F., & Hansen, J. R. (2017). ‘ A Two-Pronged Approach? Combined Leadership Styles and Innovative Behavior’. *International Journal of Public Administration*. 41, 957-970

doi: 10.1080/01900692.2017.1303711

Haar, L. P., & Hicks, J. R. (1976). 'Performance Appraisal: Derivation of Effective Assessment Tools'. *The Journal of Nursing Administration*, 6 (7), 20-29. Available at: <http://www.jstor.org/stable/26806137>.

Haggai, J. E. (2009). *The Influential Leader: 12 steps to igniting visionary decision making*. Eugene, United States of American: Harvest House.

Hall, L.T. (2020, May 2). 'Leadership Secrets of Three Top Community Bankers'. *American Banker*. Available at: <https://www.americanbanker.com>

Hansen, J.A., & Thingvad, S. P. (2019). 'Managing employee innovative behaviour through transformational and transactional leadership styles'. *Public Management Review*, 21 (6), 918-944

doi: 10.1080/14719037.2018.1544272

Hassan, M. M., Bashir, J., & Abbas, S. M. (2017). The impact of project managers personality on project success in NGOs: The mediating role of transformational leadership. *Project Management Journal*, 48 (2), 74-87doi: 10.1177/875697281704800206

Hater, J. (1986). *Leadership excellence study*. Unpublished technical report.

Hedge, J. W., & Teachout, M. S. (2000). 'Exploring the Concept of Acceptability as a Criterion for Evaluating Performance Measures'. *Group & Organization Management*, 25(1), 22-44

doi: 10.1177/1059601100251003.

Hosain, J. (2016). '360 Degree Feedback as a Technique of Performance Appraisal: Does it Really Work?'. *Asian Business Review*, 6, 21-24. Available at: <https://ssrn.com/abstract=2745827>

Hu, Q., Lei, X., & Zhao, B. (2021). 'Demographic changes and economic growth: impact and mechanisms'. *China Economic Journal*, 14 (3), 223-242

doi: 10.1080/17538963.2020.1865647

Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D., Gerbasi, A. (2018). 'Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda'. *The Leadership Quartely*, 29 (1), 179-202

doi: 10.1016/j.leaqua.2017.12.006

Iqbal, M. Z., Akbar, S., Budhwar, P., & Shah, S. Z. A. (2019). 'Effectiveness of Performance Appraisal: Evidence of the utilization criteria'. *Journal of Business Research*, 101, 285-299

doi: 10.1016/j.jbusres.2019.04.035

Islami, X., Mulolli, E. , & Mustafa, N. (2018). 'Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction'. *Future Business Journal*, 4 (1),94-108

doi: 10.1016/j.fbj.2018.01.001

Javidmehr, M, & Ebrahimpour, M. (2015). 'Performance Appraisal Bias and Errors: The Influences and Consequences'. *International Journal of Organizational Leadership*, 4, 286-302. Available at: <https://ssrn.com/abstract=3331818>

Jefferson, A. L. (2010). 'Performance appraisal applied to leadership'. *Educational Studies*. 36 (1). 111-114.

doi: 10.1080/03055690903148597

Jennings, G. R. (2005). 'Business, Social Science Methods Used in'. *Encyclopedia of Social Measurement*. 219-230.

doi: 10.1016/B0-12-369398-5/00270-X

Karavelioglu, A. (2014). 'Analysis of Leadership Styles in Banking Sector in North Cyprus: Testing Factors Effecting Authoritarian Style and a Model for Banking Sector in a Small Island Economy'. *International Journal of Regional Development*, 1(1), 39-64

doi: 10.5296/ijrd.v1i1.6513

Khan, A. (2010). 'The Dilemma of Leadership Styles and Performance Appraisal: Counter Strategies'. *Journal of Managerial Sciences*, 4 (1), 1-30. Available at: <http://www.qurtuba.edu.pk/>

Khan, Y. H. (2018). 'Strategic Human Resources Practices and its impact on Performance towards achieving organizational goals'. *Business Ethics and Leadership*, 2 (2), 66-73

doi: 10.21272/bel.2(2)

Khan, Z. A., Nawaz, A., & Khan, I. (2016). 'Leadership theories and styles: A literature review'. *Journal of Resources Development and Management*, 1-7. Available at: <https://www.iiste.org/>

Klimonski, R., & Inks, L. (1990). 'Accountability forces in performance appraisal'. *Organizational Behavior and Human Decision Process*. 45 (2), 194-208

doi: 10.1016/0749-5978(90)90011-W

Klores, M.S. (1966). 'Rater Bias in Forced-distribution Rating'. *Personnel Psychology*, 19 (4), 411-421

doi: 10.1111/j.1744-6570.1966.tb00315.x

Kotter, J. (2012). Accelerate! Harvard Business Review.

Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J. J., Veiga, P., Kailer, N., & Weinmann, A. (2022). 'Digital Transformation in business and management research: An overview of the current status quo'. *International Journal of Information Management*, 63, 1-18

doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466

Kuvas, B. (2011). 'The interactive role of performance appraisal reactions and regular feedback'. *Journal of Managerial Psychology*, 26 (2), 123-137

doi: 10.1108/02683941111102164

Lai, A. (2011). 'Transformational-Transactional Leadership Theory'. *AHS Capstone Projects*. 17, 1-33. Available at: http://digitalcommons.olin.edu/ahs_capstone_2011/17

Landy, F. J., Barnes, J. L., & Murphy, K. R. (1978). 'Correlates of perceived fairness and accuracy of performance evaluation'. *Journal of Applied Psychology*, 63(6), 751-754

doi: 10.1037/0021-9010.63.6.751

Landy, F. J., & Farr, J. L. (1980). 'Performance Rating'. *Psychological Bulletin*, 87 (1), 72-107

doi: 10.1037/0033-2909.87.1.72

Laohavichien, T., Fredendall, L., & Cantrell, S.R. (2011). 'Leadership and quality management practices in Thailand'. *International Journal of Operations & Production Management*. 31 (10), 1048-1070

doi: 10.1108/01443571111172426

Larkin, M & Thompson, A. (2012). 'Interpretative phenomenological analysis' in A Thompson & D Harper (eds), *Qualitative research methods in mental health and psychotherapy: a guide for students and practitioners*, Oxford, United Kingdom: John Wiley & Sons, 99-116.

doi: 10.1002/9781119973249

Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). Transformational Leadership. In Davies, B. (edit), *The Essentials of School Leadership* (pp.31-43). Thousand Oaks: Sage Publications

Levy, P. E., & Williams, J. R. (2004). 'The social context of performance appraisal: A review and framework for the future'. *Journal of Management*. 30 (6), 881-905

doi: 10.1016/j.jm.2004.06.005

Lin, Y. C., & Kellough, J. E. (2019). 'Performance Appraisal Problems in the Public Sector: Examining Supervisors' Perceptions'. *Public Personnel Management*, 48(2), 179-202

doi:10.1177/0091026018801045

Longenecker, C. O., & Goff, S. J. (1992). 'Performance Appraisal Effectiveness: A Matter of Perspective'. *S. A. M. Advanced Management School*, 57 (2), 17-23. Available at: <https://www.proquest.com/>

Longenecker, C.O, & Nykodym, N. (1996). 'Public Sector Performance Appraisal Effectiveness: A Case Study'. *Public Personnel Management*, 25(2), 151-164

doi:10.1177/009102609602500203

Lunenburg, F. C. (2012). 'Performance Appraisal: Methods and Rating Errors'. *International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity*, 14 (1),1-9. Available at: <http://www.nationalforum.com/>

Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2010). *Leadership: Theory, Application, & Skill Development*. Boston, United States of America: Cengage Learning

Mani, B. G. (2002). 'Performance Appraisal Systems, productivity, and motivation: A case study'. *Public Personnel Management*, 31 (2), 141-159

doi: 10.1177/009102600203100202

Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1999). 'The effect if the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experisment'. *Journal of Applied Psychology*, 84 (1), 123-136

doi: 10.1037/0021-9010.84.1.123

Mertens, D. M., & Ginsberg, P. E. (2009). *The Handbook of Social Research Ethics*. Washington, United States of America: Sage Publications

Meyer, H. H. (1991). 'A solution to the performance appraisal feedback enigma'. *Academy of Management Perspectives*, 5 (1), 68-76

doi: 10.5465/ame.1991.4274724

Mohammed, K. A., Othman, J., D' Silva, J. L. (2012). Social Demographic Factors that influence transformational leadership styles among top management in Selected Organizations in Malaysia. *Asian Social Science*, 8 (13), 50-58

doi: 10.5539/ass.v8n13p51

Moriano, J. A., Molero, F, & Mangin, J. P. L. (2011). 'Liderazgo auténtico. Concepto y validación del cuestionario ALQ en España'. *Psicothema*. 23 (2), 336-341. Available at: <https://reunido.uniovi.es/index.php/PST/article/view/9043>

Moriones, A. B., Galdon-Sanchez, J. E., Morentin, S. M. (2018). 'Performance appraisal: dimensions and determinants. *The International Journal of Human Resources Management*. 31 (15), 1984-2015.

doi: 10.1080/09585192.2018.1500387

Muller, R. & Turner, J. R. (2007). Matching the project manager's leadership style to project type. *International Journal of Project Management*, 25 (1), 21-32.

doi: 10.1016/j.ijproman.2006.04.003

Murphy, K. R., & Cleveland, J. (1995). *Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives*. Thousand Oaks, United States of America: Sage Publications

Mwema, N. W., & Gachunga, H. G. (2014). 'The influence of performance appraisal on employee productivity in organizations: A case study of selected who offices in East Africa'. *International Journal of Social Sciences and Entrepreneurship*. 1 (11), 324-337. Available at: http://ijsse.org/articles/ijsse_v1_i11_324_337.pdf

Nanjundeswaraswamy, T. S., & Swamy, D. R. (2014). Leadership styles. *Advances in Management*, 7 (2), 56-62. Available at: https://www.researchgate.net/publication/272509462_Leadership_styles

Nielsen, P. A., Boye, S., Holten, A. N., Jacobsen C. B., & Andersen, L. B. (2019). 'Are transformational and transactional types of leadership compatible? A two-wave study of employee motivation'. *Public Administration*, 97 (2), 413-428

doi: 10.1111/padm.12574

Nurse, L. (2005). 'Performance appraisal, employee development and organizational justice: exploring the linkages'. *The International Journal of Human Resources Management*, 16 (7), 1176-1194

doi: 10.1080/09585190500144012

Paramesh, A. H, Samartha, V. , Mathukutti, R., & Hawaldar, I. T. (2020). 'Manifestation of Idiosyncratic Rater Effect in Employee Performance Appraisal'. *Problems and Perspectives in Management*, 18(3), 224-232.

doi:10.21511/ppm.18(3).2020.19

Pollack, D.M., Pollack, L.J. (1996). ‘Using 360° Feedback in Performance Appraisal’. *Public Personnel Management*, 25 (4), 507-528

doi: 10.1177/009102609602500410

Prasanna, K. S., Reddy, M. G. P., & Shankar, K. (2020). ‘Role of Performance Appraisal System on Employees Motivation’. *Journal of Engineering Sciences*, 11 (5). Available at: <https://jespublication.com/>

Prowse, P., & Prowse, J. (2009). ‘The dilemma of performance appraisal’. *Measuring Business Excellence*, 13 (4), 69-77

doi: 10.1108/13683040911006800

Rahman, M. A., Islam, H., Islam, R., & Sarker, N. K. (2020). ‘The Effect of Management by Objectives on Performance Appraisal and Employee Satisfaction in Commercial Banks’. *European Journal of Business and Management*, 12 (20), 15-25

doi: 10.7176/EJBM/12-20-02

Reinke, S. J. (2003). ‘Does the form really matter? Leadership, Trust and Acceptance of the Performance Appraisal Process’. *Review of Public Personnel Administration*, 23 (1), 23-37

doi: 10.1177/0734371X02250109

Reinke, S.J., & Baldwin, J.N. (2001). ‘Is any body listening? Performance evaluation feedback in the U.S. Air Force’. *Journal of Political and Military Sociology*, 29(1), 160-176. Available at: <https://www.jstor.org/stable/45292831>

Rifaldi, R. B., Rmadhini, N., & Usman, O. (2019). ‘Effect of Democratic Leadership Style , Work Environment, Cultural Organization, Motivation and Compensation to the Employees Performance’. Available at: <https://ssrn.com/abstract=3311070>

Ripatti, S. (2021). *The elements of a successful expert- to leader role change*. Unpublished Master’s Thesis. LUT University, Lappeenranta: Finland.

Roberts, G. E. (2003). 'Employee performance appraisal system participation: A technique that works'. *Public Personnel Management*, 32(1), 89

doi: 10.1177/009102600303200105

Rost, J.C. (1991). *Leadership in 21st century*. Westport, United States of America: Praeger

Rubin, E. V., Edwards, A. (2020). 'The performance of performance appraisal systems: understanding the linkage between appraisal structure and appraisal discrimination complaints'. *The International Journal of Human Resource Management*, 31 (15), 1938-1957

doi: 10.1080/09585192.2018.1424015

Russel, J.S., & Goode, D. L. (1988). 'An analysis of managers' reactions to their own performance appraisal feedback'. *Journal of Applied Psychology*, 73 (1), 63-67

doi: 10.1037/0021-9010.73.1.63

Sanjeev, R., & Kumar, S. (2014). 'Employee Perception towards performance appraisal program in packing industry'. *Journal of Strategic Human Resources Management*, 3 (1), 15-21. Available at: <https://www.academia.edu/>

Sarif, A., Aloui, C., & Yarovaya, L. (2020). 'COVID -19 pandemic, oil prices, stock market, geopolitical risks and policy uncertainty nexus in the US economy: Fresh evidence from the wavelet-based approach'. *International Review of Financial Analysis*, 70, 1-9

doi: 10.1016/j.irfa.2020.101496

Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2001). 'The transformational- transactional leadership model in practice'. *Leadership and Organizational Development Journal*. 22 (8), 383-393. Available at: www.emerald-library.com/ft

Schmid, H. (2008). Leadership Styles and Leadership Change in Human and Community Service Organizations. In Cnaan, R. A., & Milofsky, C. (edit.), *Handbook of Community Movements and Local Organizations* (pp.395-409). Berlin: Springer

Schwab, D.P., & Heneman, H.G. (1978). 'Age Stereotyping in Performance Appraisal'. *Journal of Applied Psychology*, 63 (5), 573-578

doi: 10.1037/0021-9010.63.5.573

Selvarajan, T. T., Singh, B., Solansky, S. (2018). ‘Performance appraisal fairness, leader member exchange and motivation to improve performance: A study of US and Mexican employees’. *Journal of Business Research*. 85, 142-154.

doi: 10.1016/j.jbusres.2017.11.043

Sethuraman, K., & Suresh, J. (2014). Effective leadership styles. *International Business Research*. 7 (9), 165-172

doi: 10.5539/ibr.v7n9p165

Shaout, A., & Yousif, M. K. (2014). ‘Performance Evaluation- Methods and Techniques Survey’. *International Journal of Computer and Information Technology*, 3 (5), 966-979. Available at: <https://www.ijcit.com/index.php/ijcit>

Shiekhah, N. A., Sarhan, N., Abbad, M. , & Istaiteyah , R. (2015). ‘The Impact of Personal Characteristics and Employees Perception towards the Objectivity of Performance Appraisal’. *Business and Economic Research*, 5 (2), 170-190

doi: 10.5296/ber.v5i2.7773

Siachou, E., & Gkorezis, P. (2018). ‘Empowering leadership and organizational ambidexterity: a moderated mediation model’. *Evidence-based HRM*, 6 (1), 94-116

doi: 10.1108/EBHRM-02-2017-0010

Singh, P. (2015), ‘Performance Appraisal and It’s effectiveness in Modern Business Scenarios’. *The SIJ Transactions on Industrial, Financial & Business Management*, 3 (4), 36-40. Available at: <https://pdfs.semanticscholar.org/>

Singh, P. (2015). ‘Performance Appraisal: Participation of employees’. *International Journal of Education and Management*, 5 (3), 264-266. Available at: <https://www.proquest.com/>

Smith, B.J. (1991). ‘The Legal Environment of Performance Appraisal’. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 29(2), 51-59

doi:10.1177/103841119102900205

Solihah, S. M., Budiawan, A., Nugraha, N. M. (2021). ‘The Influence of Autocratic Leadership and Work Discipline on Employee Performance of the “ACB” City Culture and Tourism Office’. *The Asia Pacific: Journal of Management Studies*, 8 (1), 29-38

doi: 10.55171/.v8i1.451

Stogdill, R. M. (1947). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of Psychology*, 25 (1), 35-71

doi: 10.1080/00223980.1948.9917362

Stogdill, M. P. (1974). *Handbook of Leadership: A survey of theory and research*. New York, United States of America: Free Press.

Sweeney, A., Clarke, N., Higgs, M. (2018). ‘Shared Leadership in commercial organizations: A systematic review of definitions, theoretical frameworks, and organizational outcomes’. *International Journal of Management Reviews*. 21 (1). 115-136.

doi: 10.1111/ijmr.12181

Triwahyuni, L., Abdullah, T., & Sunaryo, W. (2014). ‘The Effect of Organizational Culture, Transformational Leadership and Self Confidence to Teachers’ Performance. *International Journal of Managerial Studies and Research*. 2 (10), 156-165. Available at: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.677.56&rep=rep1&type=pdf>

Tuckett, A. G. (2005). ‘Applying thematic analysis theory to practice: A researcher’s experience’. *Contemporary Nurse*, 19 (1-2), 75-87

doi: 10.5172/conu.19.1-2.75

Tuytens, M., & Devos, G. (2012). ‘Importance of system and leadership in performance appraisal’. *Personnel Review*, 41 (6), 756-776.

doi.org/10.1108/00483481211263692

Usman, M. (2020). ‘Transformational Leadership and Organizational Change: In the context of today’s leader’. *International Business Educational Journal*, 13 (1), 95-107

doi: 10.37134/ibej.vol13.1.8.2020

Vugt, M. V., Jepson, S. F., Hart, C. M., & Cremer D. D. (2004). ‘Autocratic leadership in social dilemmas: A threat to group stability’. *Journal of Experimental Social Psychology*. 40 (1), 1-13

doi: 10.1016/S0022-1031(03)00061-1

Waheed, A., Abbas, Q., & Malik, O. F. (2018). ‘Perceptions of performance appraisal quality and employee innovative behavior: Do Psychological Empowerment and ‘Perceptions of HRM System Stenght’ matter? *Behavioral Sciences*. 8 (12), 1-20

doi: 10.3390/bs8120114

Waldman, D. A., Bass, B. M., & Einstein, W. O. (1987). ‘Leadership and outcomes of performance appraisal processes’. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 60 (3), 177-186

doi: 10.1111/j.2044-8325.1987.tb00251.x

Winston, B. E., & Patterson, K. (2006). ‘An integrative definition of leadership’. *International Journal of Leadership Studies*. 1 (2), 6-66.

Wong, S. I., & Giessner, S. R. (2016). ‘The Thin Line Between Empowering and Laissez-Faire Leadership: An Expectancy- Match Perspective’. *Journal of Management*. 44 (2), 757-783

doi: 10.1177/0149206315574597

Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2010). ‘Transformational Leadership in the Public Sector: Does Structure Matter?’. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20 (1), 75–89

doi: 10.1093/jopart/mup003

Zondo, R. W. D. (2018). ‘The influence of a 360-degree performance appraisal on labour productivity in an automotive manufacturing organisation’. *South Africa Journal of Economic and Management Sciences*, 21 (1), 1-7. Available at: <https://sajems.org/>

Zulch, B. (2014). ‘Leadership Communication in Project Management’, *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 119, 172-181

doi: 10.1016/j.sbspro.2014.03.021

Παράρτημα Α: Συνοδευτική Επιστολή Συνέντευξης

Η εν λόγω συνέντευξη πραγματοποιείται για τις ανάγκες της διπλωματικής μου εργασίας, η εκπόνηση της οποίας απαιτείται για την επιτυχή ολοκλήρωση του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών «Διοίκηση Οικονομικών Μονάδων-Master of Business Administration» του τμήματος Οικονομικών του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών, το οποίο παρακολουθώ.

Σκοπός της έρευνας είναι η διερεύνηση της επίδρασης της ηγεσίας στην αξιολόγηση των εργαζομένων, με έμφαση στον τραπεζικό κλάδο στην Ελλάδα.

Η συμμετοχή σας στην έρευνα αυτή είναι εθελοντική. Η συμμετοχή σας αφορά αποκλειστικά και μόνον στη δική σας κρίση και έχετε το δικαίωμα να αποσυρθείτε κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, οποιαδήποτε χρονική στιγμή το επιθυμείτε ή το κρίνετε απαραίτητο και αναγκαίο. Επίσης, έχετε το δικαίωμα να αποσύρετε την αρχική σας συγκατάθεση για συμμετοχή στην έρευνα αυτή, οποιαδήποτε χρονική στιγμή το επιθυμείτε ή το κρίνετε απαραίτητο και αναγκαίο.

Σχετικά με τη διαδικασία διεξαγωγής της συνέντευξης θα ήθελα να σας ενημερώσω ότι όλες οι συνεντεύξεις θα πραγματοποιηθούν είτε εξ αποστάσεως με χρήση τεχνολογίας (Skype, Viber κτλ.), είτε δια ζώσης. Η συγκεκριμένη επιλογή επαφίεται στη διακριτική ευχέρεια του συμμετέχοντα. Η χρονική διάρκεια των συνεντεύξεων θα είναι αυστηρά από 45 μέχρι 50 λεπτά και προκειμένου να επιτευχθεί αξιοπιστία στα δεδομένα που θα ηχογραφηθούν. Για το λόγο αυτό θα ήθελα να ζητήσω τη συγκατάθεσή σας να χρησιμοποιήσω την αντίστοιχη τεχνολογία για την ηχογράφηση των συνεντεύξεων. Οι ηχογραφήσεις θα παραμείνουν στη συσκευή που θα χρησιμοποιηθεί στη διάρκεια της συνέντευξης μέχρι να απομαγνητοφωνηθούν. Πρόσβαση στις ηχογραφήσεις αυτές θα έχω αποκλειστικά και μόνον εγώ. Οι ηχογραφήσεις θα καταστραφούν μετά την απομαγνητοφώνησή τους. Αντίγραφο του απομαγνητοφωνημένου κειμένου της συνέντευξής σας θα είναι διαθέσιμο προς εσάς ανά πάσα στιγμή.

Οι απαντήσεις σας στις ερωτήσεις θα πρέπει να ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα, να εκφράζουν τη γνώμη σας και τις δικές σας απόψεις αναφορικά με τα θέματα που διερευνώνται. Δεν υπάρχει σωστή ή λάθος απάντηση ή άποψη. Στο πλαίσιο της επιστημονικής έρευνας που διεξάγω ενδιαφέρομαι αποκλειστικά και μόνον για την προσωπική σας εκτίμηση.

Οι πληροφορίες που θα συγκεντρωθούν θα υποστούν ποιοτική επεξεργασία και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνον για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας.

Η συμμετοχή σας στην έρευνα αυτή είναι πάρα πολύ σημαντική για την εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας και θα σας παρακαλούσα να αφιερώσετε λίγα λεπτά από το χρόνο σας ώστε να συμμετέχετε στην έρευνα αυτή.

Σας ευχαριστώ θερμά, εκ των προτέρων, για τη δήλωση της συγκατάθεσής σας στην έρευνα αυτή και την προθυμία σας να συμβάλλετε στην εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας.

Με εκτίμηση,

Ο ερευνητής

Ηλίας Νικολακόπουλος

Δήλωση Συγκατάθεσης

Ο/Η Συμμετέχων/ουσα

Παράρτημα Β: Πρωτόκολλο Συνέντευξης

Δημογραφικά Στοιχεία- Γενικές Πληροφορίες

- Ποια είναι η ηλικία σας;
 - Ποιο είναι το ακαδημαϊκό σας υπόβαθρο;
 - Σε ποια τράπεζα δουλεύετε;
 - Πόσα χρόνια εργάζεστε στην τράπεζα σας;
 - Σε ποιο τμήμα εργάζεστε;
 - Ποια είναι τα καθήκοντα σας;
- Ερευνητικό ερώτημα: Πώς αξιολογούν οι εργαζόμενοι τη διαδικασία αξιολόγησης τους (διερεύνηση διαδικασίας, βαθμού ικανοποίησης και του σκοπού της) ;

Διερεύνηση της διαδικασίας αξιολόγησης των εργαζομένων στον τραπεζικό κλάδο της Ελλάδας. Τι είδους διαδικασία αξιολόγησης εργαζομένων ακολουθείται στον ελληνικό τραπεζικό περιβάλλον;	-Πόσες φορές στη διάρκεια ενός έτους γίνεται αξιολόγηση του προσωπικού στην τράπεζα όπου εργάζεστε; -Ενημερώνεστε πότε αυτή θα λάβει χώρα; -Σας προκαλεί άγχος το γεγονός ότι πλησιάζει η περίοδος της αξιολόγησης; -Ενημερώνεστε ή ενημερωθήκατε ποτέ για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης; -Ποια μέθοδο αξιολόγησης χρησιμοποιεί η τράπεζα σας; -Πιστεύετε πώς η διαδικασία αξιολόγησης είναι αξιοκρατική;
--	---

Πίνακας 4: Ενδεικτικές Ερωτήσεις Ερευνητικού Ερωτήματος Β1

Διερεύνηση του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων από τη δομή της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης τους. Ποιος είναι ο βαθμός ικανοποίησης από τη διαδικασία της αξιολόγησης σας και πώς επιδρά στην απόδοση των εργαζομένων;	-Είστε ικανοποιημένος/-η από τις μεθόδους αξιολόγησης που χρησιμοποιεί η τράπεζα που εργάζεστε; -Επιδρά θετικά ή αρνητικά στην απόδοση σας; -Ποια μέθοδος θα ήταν πιο αποτελεσματική κατά τη γνώμη σας;
--	---

Πίνακας5: Ενδεικτικές ερωτήσεις Ερευνητικού Ερωτήματος Β2

Διερεύνηση στο σκοπό της διαδικασίας αξιολόγησης. Ποιος είναι ο σκοπός της διαδικασίας αξιολόγησης στον τραπεζικό κλάδο και που θα έπρεπε αυτή να αποσκοπεί για μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων και κατ'επέκταση της τραπεζής;	-Κατά την άποψη σας, η διαδικασία της αξιολόγησης, όπως εφαρμόζεται σήμερα, που αποσκοπεί και με τι συνδέεται; -Κατά τη γνώμη σας, που θα έπρεπε να αποσκοπεί και με τι να συνδέεται η διαδικασία της αξιολόγησης; -Επηρέασε η αξιολόγηση την επαγγελματική σας ανέλιξη; -Επηρέασε η αξιολόγηση με θετικό ή αρνητικό τρόπο το επαγγελματικό σας έργο και τη συνεισφορά σας προς την τράπεζα;
---	---

Πίνακας 6: Ενδεικτικές Ερωτήσεις Ερευνητικού Ερωτήματος Β3

-Ερευνητικό ερώτημα: Ποιοι παράγοντες διαμορφώνουν την ηγεσία στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο;

Διερεύνηση των παραγόντων διαμόρφωσης του ηγέτη και της	-Πώς θα περιγράφατε τις βασικές ηγετικές ικανότητες που χαρακτηρίζουν
---	---

αποτελεσματικότητας του στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο.	τον προϊστάμενο σας; -Πώς αντιλαμβάνεστε τον όρο «Καλός Ηγέτης»; Ποια είναι εκείνα τα χαρακτηριστικά που θεωρείτε ιδανικά σε έναν ηγέτη; -Ποιοι παράγοντες θεωρείτε διαμορφώνουν την ηγεσία στον τραπεζικό κλάδο τη σημερινή εποχή; -Με ποιόν τρόπο πιστεύετε πώς ο προϊστάμενος σας ασκεί διοίκηση και λαμβάνει αποφάσεις; Συμμετέχετε στον τρόπο λήψης αυτών; -Πώς θα περιγράφατε τη σχέση που έχετε αναπτύξει με τον προϊστάμενο σας; -Ο ρόλος και η συμπεριφορά που επιδεικνύουν τα ηγετικά στελέχη στην τράπεζα σας, θεωρείτε πώς οδηγούν στην αποτελεσματική υλοποίηση των αποφάσεων τους;
--	--

Πίνακας 7: Ενδεικτικές Ερωτήσεις Ερευνητικού Ερωτήματος Α

-Ερευνητικό ερώτημα: Πώς επιδρά η ηγεσία στη διαδικασία αξιολόγησης των τραπεζικών υπαλλήλων;

Διερεύνηση του ρόλου του ηγέτη στη διαδικασία αξιολόγησης των τραπεζικών υπαλλήλων.	-Ο προϊστάμενος σας, δίνει στον εργαζόμενο τη δυνατότητα να συμμετάσχει στη διαδικασία αξιολόγησης του; -Θεωρείτε, ο τρόπος που σας
---	---

	αντιμετωπίζει, επιδρά στη διαδικασία της αξιολόγησης του έργου σας; -Πιστεύετε πώς ο τρόπος που διοικεί ο προϊστάμενος σας, μπορεί να επηρεάσει τη διαδικασία αξιολόγησης και τα αποτελέσματα της; -Θεωρείτε πώς το υπάρχον στυλ ηγεσίας συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα του τρόπου της διαδικασίας αξιολόγησης; Αν όχι, τι θα αλλάζατε;
--	---

Πίνακας 8: Ενδεικτικές Ερωτήσεις Ερευνητικού Ερωτήματος Γ

Παράρτημα Γ: Αντιπροσωπευτικές Απαντήσεις

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΣ Α	
Διερεύνηση του ρόλου και των παραγόντων διαμόρφωσης του ηγέτη και της αποτελεσματικότητας του στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο.	
1. Πώς θα περιγράφατε τις βασικές ηγετικές ικανότητες που χαρακτηρίζουν τον προϊστάμενο σας;	
Συνέντευξη	Αντιπροσωπευτικές Απαντήσεις
8	«Είναι ένας άνθρωπος ο οποίος είναι διορατικός, είναι επαγγελματίας πάρα πολύ, γνώστης του αντικειμένου γιατί διαχειρίζεται νομίζω περίπου 50 διευθυντές, 50 καταστήματα. Πολύ εύστροφος και αυτό τον κατατάσσει να είναι γνώστης όλης της ομάδας που έχει, έχει καταφέρει να κάνει την ομάδα παρέα. Έχει καταφέρει να φέρνει τον κάθε αξιολογούμενο σε ένα επίπεδο όπου μπορεί να πάρει όσα περισσότερα καλύτερα πράγματα μπορεί, δηλαδή τον φέρνει με τον τρόπο του σε ένα επίπεδο απόδοσης, το οποίο δεν το είχαν όλοι τα προηγούμενα χρόνια».
9	«Πρώτα είναι αυτό που λέμε leadership, δηλαδή σου δίνει το όραμα, σου λέει που χρειάζεται να πας, ποιος είναι ο στόχος για να ανέβεις. Δεύτερον, είναι πολύ σημαντικό το κομμάτι του να αισθάνεσαι καλά, να αισθάνεσαι ότι η απόδοση σου αναγνωρίζεται, η αναγνωρισιμότητα δηλαδή, η καθοδήγηση και η εξέλιξη. Η εξέλιξη είναι εξίσου σημαντικό. Εξέλιξη δεν εννοώ μόνο με τη λογική της προαγωγής, εξέλιξη εννοώ ακόμα και με τη λογική της καθοδήγησης, δηλαδή να σου μαθαίνει νέα πράγματα. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, τη δική μου, ναι».
10	«Με το συγκεκριμένο έχουμε ένα εξάμηνο στην εργασία, θα έλεγα ότι κυρίως είναι η προσήλωση στους στόχους, αυτό. Δεν βλέπω κάτι άλλο δηλαδή στο συγκεκριμένο προϊστάμενο. Κυρίως ότι πρέπει να γίνει αυτό και με ποιόν τρόπο θα το πετύχουμε, σε αυτό ναι, θα ακούσει κάποιες προτάσεις. Αυτό. Δηλαδή, είναι κυρίως προσηλωμένος στο στόχο. Ο συγκεκριμένος προϊστάμενος».
5	«Η διαλλακτικότητα και η συζήτηση που μπορεί να γίνουν, αυτά είναι τα δυο βασικά χαρακτηριστικά που μπορεί να έχει ένας

	ηγέτης, να ακούει και να μπορεί να παίρνει feedback από κάτω και να δουλεύουν σαν ομάδα, να μην είναι μόνος του από πάνω, να δείχνει το δρόμο και να δουλεύει και αυτός μαζί. Αυτά είναι τα δυο βασικά χαρακτηριστικά που έχει, τα οποία θεωρώ έχω και εγώ και μου αρέσει και θεωρώ πώς περνάει και στον κόσμο από κάτω».
2. Πώς αντιλαμβάνεστε τον όρο «Καλός Ηγέτης»; Ποια είναι εκείνα τα χαρακτηριστικά που θεωρείτε ιδανικά σε έναν ηγέτη;	
2	«Σίγουρα η μεταδοτικότητα και να μπορέσει και να μου μάθει και εμένα κάτι. Θα πρέπει αυτός να μου το μεταδώσει καλά, έτσι ώστε να το καταλάβω. Σίγουρα η υπομονή του, σίγουρα η κατανόηση, σίγουρα να υπάρχει ένα κλίμα συνεργασίας και να θέλει να βοηθήσει. Αυτά. Αυτά είναι τα βασικά».
1	«Ένας ηγέτης, ο οποίος θα μπορούσε να έχει το μυαλό των εργαζομένων πάνω του και να είναι μια κοινή ομάδα και να έχει τη δυνατότητα να ακούει, όχι μόνο να μιλάει. Όταν λέω να ακούει, εννοώ να του επιτρέπουν να ακούει. Όχι μόνο στα αυτιά του, να μπορεί να αφουγκράζεται τους παρακάτω, τις ανάγκες και το πώς ο καθένας μπορεί να λειτουργήσει».
8	«Η αγάπη για αυτό που κάνει, ξεκινάμε από εκεί. Το πόσο τον ενδιαφέρει η δουλειά του, αυτό είναι το σημαντικότερο. Ο επαγγελματισμός του, η εξωστρέφεια, η συναδελφικότητα και η στήριξη στον συνεργάτη του, αυτά νομίζω είναι τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη που θα πάει παραπέρα και η ομαδικότητα. Για εμένα, ο ηγέτης είναι αυτός ο οποίος είναι δίπλα στο συνεργάτη του, δηλαδή όλοι μαζί».
3. Ποιοι παράγοντες θεωρείτε διαμορφώνουν την ηγεσία στον τραπεζικό κλάδο τη σημερινή εποχή;	
11	«Αρχικά, θεωρώ ότι οποιοσδήποτε έχει μια θέση ηγέτη, θα πρέπει να 'χει αλλάξει πάρα πολλές θέσεις εργασίας. Να 'χει εργαστεί και σε διαφορετικά τμήματα, αλλά και σε διαφορετικούς οργανισμούς, προκειμένου να έχει στο μυαλό του εικόνες και μέτρα σύγκρισης για να μπορεί να συνδυάζει και να συγκρίνει κουλτούρες, οράματα».
10	«Τώρα, δεν ξέρω να σου πω και εγώ τώρα. Θεωρώ ότι αυτή τη στιγμή οι τράπεζες, οι ελληνικές, προσπαθούν έντονα να μοιάσουνε στις ευρωπαϊκές τράπεζες. Με τον τρόπο ως

	προς την προσέγγιση του πελάτη, δηλαδή προσπαθούν να 'χουν πιο πολλά ηλεκτρονικά μέσα, λιγότερο κόσμος στο κατάστημα από θέμα πελατείας και ουσιαστικά να γίνει λίγο πιο συμβουλευτική η τράπεζα, από ότι διεκπεραιωτική. Δηλαδή, ο πελάτης τα απλά πράγματα θα πρέπει να τα κάνει μόνος του από το σπίτι, ανεξαρτήτως την ηλικία του και το γνωστικό του επίπεδο, γιατί δεν είναι όλοι πλέον... Αλλά οι τράπεζες απότομα θέλουν πλέον να γυρίσουν σε αυτό το κομμάτι, δηλαδή στο συμβουλευτικό και να μειώσουν πάρα πολύ τον κόσμος, τους πελάτες στο κατάστημα δηλαδή».
3	«Το να έχει και ας πούμε και το κατάλληλο υπόβαθρο για να είναι και εκεί πέρα που είναι, από μόρφωση κτλ., γιατί υπήρχαν μέσα άτομα και τα οποία δεν είχαν την κατάλληλη μόρφωση, με αποτέλεσμα να μη σου εμπνέουν τόσο πολύ την εμπιστοσύνη».
4. Με ποιον τρόπο πιστεύετε πως ο προϊστάμενος σας ασκεί διοίκηση και λαμβάνει αποφάσεις; Συμμετέχετε στον τρόπο λήψης αυτών;	
3	«Είναι πολύ... είναι πολύ συμμετοχική. Δηλαδή, τα κάνουμε όλα σαν ομάδα. Δεν είναι ότι μας διατάζει, ούτως ή άλλως είναι πολύ συγκεκριμένες οι εργασίες, δηλαδή τις ξέρουμε και εμείς ποιες είναι..... δεν υπάρχει θέμα αυταρχικότητας, είναι πολύ κομπλέ».
7	«Υπάρχει μεγάλη εμπιστοσύνη, γιατί όχι μόνο για αυτά που ανέφερα, αλλά από αρκετές αλληλουχίες που είχαμε... αρκετές διαδραστικές στιγμές, είχε κερδίσει την εμπιστοσύνη μου, μέσα από τη συμπεριφορά του και μέσα από τα έργα του».
2	«Αν έλειπε ένας συνάδελφος και τότε ο προϊστάμενος μας είχε συνάντηση με έναν άλλον, μπορεί και εγώ να έπαιρνα πρωτοβουλία να κάνω και τις δικές του υποθέσεις, έτσι ώστε να είχαμε βγάλει πολύ και από εκεί. Θα μας τις ανέθετε έτσι κι αλλιώς η ίδια αν ήταν εκεί, γιατί έπρεπε να γίνουν και οι υποθέσεις αυτού που έλειπε. Αλλά μόνοι μας να μην τη σεβόμαστε, αλλά παίρναμε πρωτοβουλία εκεί που έπρεπε. Και αυτή το επικροτούσε».
5. Πώς θα περιγράφατε τη σχέση που έχετε αναπτύξει με τον προϊστάμενο σας;	
2	«Πρωτίστως επαγγελματική και με τους δυο τελευταίους θα έλεγα και πολύ ανθρώπινη, για αυτό και κύλησε καλά, πολύ καλά

	βασικά. Δηλαδή καταλαβαίνει ο ένας από τον άλλον και εγώ ότι... αν έκανα σωστά τη δουλειά μου, κατ' επέκταση θα την έκανε και η ομάδα και κατ' επέκταση και αυτός και θα 'μασταν όλοι ευχαριστημένοι».
3	«Είναι πολύ... είναι πολύ συμμετοχική. Δηλαδή, τα κάνουμε όλα σαν ομάδα. Δεν είναι ότι μας διατάζει, ούτως ή άλλως είναι πολύ συγκεκριμένες οι εργασίες, δηλαδή τις ξέρουμε και εμείς ποιες είναι.... δεν υπάρχει θέμα αυταρχικότητας, είναι πολύ κομπλέ».
6. Ο ρόλος και η συμπεριφορά που επιδεικνύουν τα ηγετικά στελέχη στην τράπεζα σας, θεωρείτε πως οδηγούν στην αποτελεσματική υλοποίηση των αποφάσεων τους;	
6	«Ναι γιατί... αν και συνήθως είναι επαγγελματίες αυτοί που παίρνουν τις αποφάσεις, που κινούν τα νήματα κοινώς. Στην τράπεζα μας έχει αλλάξει τα τελευταία 3-4 χρόνια το Δ.Σ. με καινούργια πρόσωπα, πιο νεαρά, ενώ πριν ήταν πιο επικεντρωμένοι στην οικογενειακή επιχείρηση, τώρα έχουν μπει επαγγελματίες, έτσι τους έβλεπα εγώ, επαγγελματίες του χώρου στο Δ.Σ. και σίγουρα προσπαθούν να προσεγγίσουν το προσωπικό, τους υφισταμένους με ένα πιο φιλικό περιβάλλον, είναι πιο διαλλακτικοί, κάνουντας πιο απλά τα πράγματα. Γίνοντας και οι ίδιοι πιο απλοί απέναντι μας, θεωρώ πως ναι».
11	«Ναι. Παράδειγμα, ο γενικός διευθυντής, παρόλα αυτά που ανέφερα πριν, δηλαδή έχει οργανώσει... κάποια πρότυπα που λόγω κορωνοϊού, 12 η ώρα κάνουμε μίτινγκ από όλους τους τομείς και αναφέρει το πως έχουμε πάει τον προηγούμενο μήνα. Αυτό λέγεται Προγραμματισμένη Πρώτη Παρασκευή, οπότε έχουμε την πρώτη Παρασκευή ή ας πούμε έχουν γίνει retreats μεταξύ συναδέλφων ένα διήμερο στην Αράχοβα για teambuilding , να δεις τους συναδέλφους σου εκτός χώρου εργασίας κτλ. ή ο τρόπος που μας ενημερώνει για τα αποτελέσματα των ομάδων με παρουσιάσεις, αναφέρει τι θέλει από εμάς στο μέλλον, οπότε σε μεγάλο βαθμό το έχει καταφέρει».
1	«Όχι, η ανώτατη διοίκηση και κατ' επέκταση οι υφιστάμενοι που είναι και ηγέτες μας, ενεργούν με ανελαστικό τρόπο, απλά ακούν τυφλά τι τους λένε, δίχως να υπάρχει η δυνατότητα να εκφέρουν διαφορετική άποψη. Απειλούνται ακόμα και με αποχώρηση. Εστιάζουν σε ποσοτικούς

	στόχους μονάχα και όχι σε ποιοτικούς, εφόσον αυτοί φέρνουν την επιτυχία μακροπρόθεσμα. Αν υπάρχουν οι ποιοτικοί, θα έρθουν και οι ποσοτικοί».
5	«Όχι! Δεν έχουνε... εδώ είμαι κάθετα, όχι! Δεν έχουνε καταλάβει, το πώς θα πρέπει να λειτουργεί η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, δυστυχώς στα τόσα χρόνια που είμαι, να το έχουνε πετύχει σε ένα 30-40%; Δεν υπάρχει σωστή διαχείριση, ο τρόπος αντιμετώπισης των κακών περιπτώσεων είτε των καλώς περιπτώσεων δεν συνάδει με τα αποτελέσματα. Το μόνο που υπάρχει είναι το καροτσάκι "πιάσε τους στόχους, θα πάρεις μπόνους", δεν είναι έτσι».

Πίνακας 9: Αντιπροσωπευτικές Απαντήσεις Α Ερευνητικού Ερωτήματος

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΣ Β	
Πώς αξιολογούν οι εργαζόμενοι τη διαδικασία αξιολόγησης τους (διερεύνηση διαδικασίας, βαθμού ικανοποίησης και του σκοπού της).	
1. Πόσες φορές στην διάρκεια ενός έτους γίνεται αξιολόγηση του προσωπικού στην τράπεζα όπου εργάζεστε; 2. Ενημερώνεστε τότε αυτή θα λάβει χώρα;	
Συνέντευξη	Αντιπροσωπευτικές Απαντήσεις
Ενδεικτικές απαντήσεις συμμετεχόντων	«Ναι», «Μια φορά το μήνα», «Γνώση του πότε αυτή θα γίνει»
3. Σας προκαλεί άγχος το γεγονός ότι πλησιάζει η περίοδος της αξιολόγησης;	
8	«Προσωπικά εγώ όχι, γιατί δεν... γιατί έχω υπάρξει και αξιολογητής αλλά και αξιολογούμενος, όχι δεν είχα. Όταν κάνεις σωστά τη δουλειά σου, όταν είσαι επαγγελματίας, θεωρώ ότι δεν έχεις να φοβηθείς κάτι που αντιπροσωπεύει τον εαυτό σου. Όχι, δεν μου προκαλούσε άγχος».
3	«Όχι! Γιατί είχα... δεν ξέρω, είχα feeling, καλή... δεν αγχώθηκα σε κάτι, καλά τα 'κανα».
2	«Ναι! Βέβαια και από την μια φάσκω και αντιφάσκω, γιατί λέω είναι πιο αγχωτικό, αλλά από την άλλη αν δεν σε αγχώσουνε, πώς θα αποδόσεις;».
4. Ενημερώνεστε ή ενημερωθήκατε ποτέ για τα αποτελέσματα της	

αξιολόγησης;	
1	«Πάντα. Κάθε χρόνο ενημερώνεσαι, για την κρίση του πιο πάνω».
2	«Ναι ναι! Και στον καθένα ξεχωριστά, αλλά και σαν ομάδα».
11	«Εδώ τώρα είναι λίγο το περίεργο του πράγματος. Ενημερώνομαι, αλλά όχι απευθείας από την τράπεζα, ενημερώνομαι μέσω της εταιρείας που με πληρώνει. Επειδή ανήκω, είμαι ουσιαστικά το outsourcing, με ενημερώνει η εταιρεία που μου έχει ουσιαστικά, που είναι ο εργοδότης μου».
5. Ποια μέθοδο αξιολόγησης χρησιμοποιεί η τράπεζα σας;	
9	«Τώρα, συγκεκριμένα για το δικό μας κομμάτι, εμείς εφαρμόζουμε αυτό που λέγεται συνήθως στις ξένες επενδυτικές τράπεζες 360 ⁰ . Δηλαδή, το κομμάτι της αξιολόγησης είναι αφενός μεν από τον προϊστάμενο σου, αλλά και από άλλους δέκα συναδέλφους, σε όλη την κλίμακα, υφιστάμενους, μικρότερης βαθμολογικής κλίμακας και μεγαλύτερης, με τους οποίους έχεις δουλέψει στα αντικείμενα σου έναν ολόκληρο χρόνο, συνήθως δεν είναι μόνο από την Ελλάδα εδώ, είναι από όλες τις ομάδες του εξωτερικού που πρέπει να δικαιολογείται ότι έρχεστε σε επαφή, ώστε να έχεις μια ολιστική αξιολόγηση. Μέχρι δέκα, για να είμαι ακριβής, έτσι; Από 6-8, μέχρι 10 το μάξιμουμ».
7	«Είναι λίγο πιο γενικά τα παλιά δελτία αξιολογήσεως και έχουνε λίγο και μια μορφή από ένα... αναλόγως της απόδοσης σου, γενικώς όλα τείνουν προς το πέντε».
1	«Τα συστήματα αξιολόγησης είναι παραδοσιακά και αφήνεται στην εκτίμηση του εκάστοτε προϊσταμένου».
3	«Κοίτα... πρώτα έγινε... εμένα μου έγινε από την προϊσταμένη μου και μετά πήγαμε και στη διευθύντρια και έγινε όλο αυτό και έγινε μετά μια γραπτή, σαν της πρακτικής. Σε έντυπη μορφή. Ήτανε μια συζήτηση η περισσότερη κατάσταση».
6. Πιστεύετε πώς η διαδικασία αξιολόγησης είναι αξιοκρατική;	
11	«Αξιοκρατική δεν είναι πάντα, δηλαδή θεωρώ ότι η αξιολόγηση είναι ένα σύνολο πραγμάτων και είναι ένα σύνολο και είναι και μια... δεν είναι άποψη που έχει μόνο ο άμεσος προϊστάμενος σου για εσένα. Είναι και η άποψη που έχουν και οι συνάδελφοι

	και η υπόλοιπη ομάδα, οπότε αν παράδειγμα υπάρξει κάποια προσωπική αντιπάθεια, φυσικά δεν θα είναι αξιοκρατική η αξιολόγηση».
10	«Όχι! Δεν θα το 'λεγα ότι είναι τόσο αξιοκρατική, διότι πλέον δίνεται πολύ μεγάλο βάρος στο πωλησιακό κομμάτι. Δηλαδή, ότι κάνεις στην εργασία σου δεν είναι μόνο πωλήσεις, υπάρχουν κι άλλα πράγματα που πρέπει να κάνεις, χωρίς απαραίτητα να περιέχει και μια πώληση αυτό το κομμάτι. Δηλαδή μέσα στη δουλειά μας είναι και η εξυπηρέτηση πελάτη, είναι η διεκπεραίωση εργασιών και όλα αυτά τα πράγματα. Θα πρέπει και σε αυτά να δίνεται σημασία και όχι μόνο στις πωλήσεις, η δική μου γνώμη».
7. Είστε ικανοποιημένος/-η από τις μεθόδους αξιολόγησης που χρησιμοποιεί η τράπεζα που εργάζεστε;	
7	«Εγώ θα προτιμούσα κάτι που δεν το θέλουνε τόσο πολύ όλες οι εταιρείες, να έβαζα περισσότερο τα ποιοτικά κριτήρια, τα ποιοτικά χαρακτηριστικά, γιατί τα ποσοτικά μπορεί να είναι για ένα χρόνο και μετά λόγω της μη σωστής διαχείρισης του προσωπικού, να μην υπάρξουν μετά τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ενώ αν υπάρχει σωστός, αν είναι ο χαρακτήρας του ατόμου, η προσωπικότητα πολύ δυνατή, θα έχουμε επιθυμητά αποτελέσματα. Άρα, θεωρώ ότι θα πρέπει να 'ναι 70-30 στο ποιοτικό, έναντι του ποσοτικού».
10	«Γενικά, δεν έχω αποκομίσει τόσο... τόσο σημαντικό feeling ότι στην εξέλιξη κάποιου παίζουν τόσο πολύ ρόλο αυτές οι αξιολογήσεις. Θεωρώ εγώ. Ενώ πολλές φορές, είναι για να γίνονται».
8. Επιδρά θετικά ή αρνητικά στην απόδοση σας;	
11	«Αρνητικά, γιατί καταρχάς μπαίνω σε μια διαδικασία σύγκρισης χωρίς να το θέλω, δηλαδή έχω πιάσει τον εαυτό μου να κάτσει κάποιες υπερωρίες π.χ., χωρίς να το θέλω, νιώθω ότι στιγματίζομαι. Οπότε, υπό αυτές τις προϋποθέσεις, ναι, νιώθω ότι επιδρά αρνητικά».
9. Ποια μέθοδος θα ήταν πιο αποτελεσματική κατά τη γνώμη σας;	
10	«Θα 'πρεπε να παίζουν ρόλο και οι πωλήσεις, θα 'πρεπε όμως να μετρώνται και εργασίες που γίνονται, που θα πρέπει να

	γίνουν σε ένα κατάστημα τραπεζικό που δεν αφορά μόνο και την πώληση. Επίσης, μια πώληση μετά έχει και το after, που δεν γράφει κάπου, δεν φαίνεται κάπου, δίνεις π.χ. ένα στεγαστικό δάνειο, αλλά μετά υπάρχουν κι άλλες εργασίες. Δηλαδή θα πρέπει λίγο... επειδή πλέον όταν όλα είναι ηλεκτρονικά, θα μπορέσουμε να βλέπουμε και ο καθένας τι διεκπεραιώνει, ασχέτως τις πωλήσεις».
11	«Εγώ παράδειγμα κάνω εκπαιδεύσεις στους εκπαιδευόμενους, μοιράζω έντυπα αξιολόγησης, για το πώς πήγε η εκπαίδευση. Τα συγκεκριμένα παράδειγμα, δεν λαμβάνονται υπόψη. Οπότε, θεωρώ... για αυτό είπα πριν ότι η αξιολόγηση είναι ένα σύνολο πραγμάτων. Θεωρώ ότι ένας προϊστάμενος μπορεί να πάρει feedback και να έχει μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα για τον άνθρωπο της ομάδας του και από επιμέρους στοιχεία, δηλαδή το πώς δουλεύουν οι τρίτοι, άσχετοι, όχι μέσα από την ομάδα, τον υπάλληλο του, θεωρώ ότι είναι ένα σημαντικό στοιχείο».
2	«Θα άλλαζα ως προς τη συχνότητα, δηλαδή όχι κάθε μήνα. Γιατί είναι αγχωτικό».
10. Κατά την άποψη σας, η διαδικασία της αξιολόγησης, όπως εφαρμόζεται σήμερα, που αποσκοπεί και με τι συνδέεται;	
1	«Είναι για να υπάρχει».
3	«Εμένα προσωπικά από ότι κατάλαβα, είναι περισσότερο για την αποτελεσματικότητα. Τώρα που αποσκοπούσε, φαντάζομαι στο να γίνουμε ακόμα καλύτεροι, από εκεί και πέρα το πήρα θέμα. Στο πώς μπορώ εγώ να γίνω ακόμα πιο αποτελεσματικός. Αν και, δεν είχανε κάποιο παράπονο, γιατί έβγαζα πολλή δουλειά στη τράπεζα. Αυτά».
4	«Αποσκοπεί στην ίδια την επιχείρηση. Στο πώς θα βοηθήσει να βγάλει χρήμα που χρειάζεται».
2	«Σίγουρα στο να μπορούν να ξέρουνε που κάποιος υστερεί και ομαδικά, αλλά και ατομικά, έτσι ώστε να ανεβάσει τα ποσοστά και τα νούμερα της τράπεζας. Και μετά βλέπεις τον καθένα ατομικά, επειδή αν ξέρει ότι εγώ ή ότι η άλλη υστερεί στο κομμάτι της διαχείρισης του χαρτοφυλακίου των στεγαστικών, γιατί ξέρω ότι βάσει των στατιστικών και στα ποσοστά που έχουμε εμείς, η τάδε δεν φέρνει... το 'χει πάλι να κάνω δέκα ρυθμίσεις; Στα στεγαστικά. Έχει φέρει πέντε; Ε, πρέπει αυτά τα πέντε να τα κάνουμε δέκα. Καλύτερα να τα κάναμε

	έντεκα, αλλά σου λέω ότι...».
9	«Με παροχή μπόνους και παροχή μπόνους σε ετήσια βάση, αλλά σίγουρα και με μια διαδικασία προαγωγών όταν καλυφθούν τα απαραίτητα κριτήρια. Είναι μια εξελίξιμη διαδικασία δηλαδή για να πας στην προαγωγή».
11. Κατά τη γνώμη σας, που θα έπρεπε να αποσκοπεί και με τι να συνδέεται η διαδικασία της αξιολόγησης;	
10	«Θεωρώ ότι θα πρέπει να 'ναι λίγο πιο ελεύθερη η αξιολόγηση. Γιατί σου λέει τι σου έχει κάνει ήδη, σου 'χει τέσσερις απαντήσεις από κάτω που επιλέγεις. Δεν είναι δηλαδή... σε κάποια πράγματα είναι συγκεκριμένη, εγώ το βλέπω λίγο τυποποιημένο, αυτό».
3	«Κυρίως στην ομαλή λειτουργία της τράπεζας, ας πούμε από πολλές απόψεις κιόλας, γιατί... και... από ό,τι κατάλαβα, εγώ ήθελα να πω κιόλας το πώς ρε παιδί μου ήμαστε εμείς σαν άτομα, το πώς λειτουργούμε, το πόση εμπιστοσύνη έχουμε πάνω μας. Εμένα η συζήτηση μου πήγε πιο πολύ προς τα 'κει πέρα κιόλας, γιατί ήταν πιο facetoface, ποιο οικεία ας πούμε, μου έκανε κάτι τέτοιο σαν αίσθηση η όλη κατάσταση, δεν ήταν τόσο τυπική ας πούμε μαζί μου, εμένα προσωπικά. Σαν να ήθελαν να δούνε λίγο πιο πολύ τι άτομα έχουν απέναντι τους, τι άτομα δουλεύουνε. Οπότε νομίζω πώς θα 'πρεπε να δίνουν περισσότερο βάση σε αυτό γενικά, εμένα μου έδωσαν αυτήν τη βάση, δεν ξέρω τι έδωσαν στους άλλους».
11	«Εγώ παράδειγμα κάνω εκπαιδεύσεις στους εκπαιδευόμενους, μοιράζω έντυπα αξιολόγησης, για το πώς πήγε η εκπαίδευση. Τα συγκεκριμένα παράδειγμα, δεν λαμβάνονται υπόψη. Οπότε, θεωρώ... για αυτό είπα πριν ότι η αξιολόγηση είναι ένα σύνολο πραγμάτων. Θεωρώ ότι ένας προϊστάμενος μπορεί να πάρει feedback και να έχει μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα για τον άνθρωπο της ομάδας του και από επιμέρους στοιχεία, δηλαδή το πώς δουλεύουν οι τρίτοι, άσχετοι, όχι μέσα από την ομάδα, τον υπάλληλο του, θεωρώ ότι είναι ένα σημαντικό στοιχείο».
8	«Κοίταξε να δεις, το πρόγραμμα αξιολόγησης θα πρέπει να έχει να κάνει με την ανάδειξη νέων ταλέντων, νέων αξιολογών ανθρώπων στις κατάλληλες θέσεις, κάτι το οποίο πλέον η τράπεζα το

	κάνει αυτό. Φροντίζει δηλαδή μέσα από τα εργαλεία που παρέχει, να αξιοποιεί όσο περισσότερο γίνεται το ανθρώπινο δυναμικό».
12. Επηρέασε η αξιολόγηση την επαγγελματική σας ανέλιξη;	
1	«Εγώ σύμφωνα με τα στοιχεία που έχω και τα προτερήματα, τα εγγράφως προτερήματα, δεν μπορώ να πω ότι είμαι αδικημένος».
13. Επηρέασε η αξιολόγηση με θετικό ή αρνητικό τρόπο το επαγγελματικό σας έργο και τη συνεισφορά σας προς την τράπεζα;	
5	«Ουδέτερα γιατί... από την εμπειρία μου μιλάω τώρα. Είναι ελάχιστες οι περιπτώσεις οι οποίοι είχανε πάρα πολύ καλή αξιολόγηση έτσι ώστε να γίνει προαγωγή. Υπήρχαν άνθρωποι που ήταν έξω στις τράπεζες που έζησα εγώ, Millennium, NovaBank και μετά Πειραιώς, όταν έπρεπε να γίνει η προαγωγή, μετρούσαν κι άλλα πράγματα, τα οποία δεν τα ήξερες. Δεν ξέρω αν ήταν θέμα γνωριμίας, δεν ξέρω αν ήταν θέμα υπόβαθρου ή έπρεπε να γίνει κάτι άλλο, αλλά η αξιολόγηση σαν αξιολόγηση δεν επηρέαζε κάπου, επηρέαζε μόνο στις περιπτώσεις που έβγαине αρνητική».

Πίνακας 10: Αντιπροσωπευτικές Απαντήσεις Β Ερευνητικού Ερωτήματος

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΣ Γ	
Πώς επιδρά η ηγεσία στη διαδικασία αξιολόγησης των τραπεζικών υπαλλήλων.	
1. Ο προϊστάμενος σας, δίνει στον εργαζόμενο τη δυνατότητα να συμμετάσχει στη διαδικασία αξιολόγησης του;	
Συνέντευξη	Αντιπροσωπευτικές Απαντήσεις
7	«Δίνεται αυτή η δυνατότητα, δηλαδή αν θέλεις να σου πω λίγο τη διαδικασία που ακολουθείται. Στην ουσία στην αρχή της χρονιάς καταρτίζεται η στοχοθεσία, ποσοτική ή ποιοτική σε κάποιους πυλώνες. Από 'κει και πέρα στο τέλος της χρονιάς, έρχεται πρώτα ο αξιολογούμενος και κάνει αυτοαξιολόγηση για τον κάθε πυλώνα. Παρουσιάζει δηλαδή τι έχει κάνει, τα επιτεύγματα του μέσα στη χρονιά ή και τις αδυναμίες που μπορεί να έχει, γιατί το σύστημα αυτό δίνει αυτήν την δυνατότητα».
10	«Ναι. Σου κάνει κάποια σχόλια, τα διαβάζεις,

	εφόσον συμφωνείς γράφεις και εσύ απάντηση ότι συμφωνείς ή όχι, αν είναι κάτι... πριν κάνει την αξιολόγηση σου σε έχει φωνάξει και σου έχει πει τι θεωρεί καλό σε εσένα, τι θεωρεί ό,τι πρέπει να βελτιώσεις, αυτό. Γίνεται μια μίνι συνέντευξη πριν γράψει την αξιολόγηση σου».
11	«Αυτό γίνεται. Το τυπικό της διαδικασίας είναι το Δεκέμβρη, αλλά δεν περιμένουμε το Δεκέμβρη να έρθει, κάθε μήνα έχουμε μια συζήτηση με τον προϊστάμενο. Επίσης, αν έχω κάποιες αντιρρήσεις μπορώ να πάω στον εκπρόσωπο της εταιρείας, να μαζευτούμε οι τρεις μας και να τις συζητήσουμε. Θα 'ναι και άλλοι παρόντες σε αυτήν τη διαδικασία δηλαδή».
8	«Μόνο στο τέλος της διαδικασίας αξιολόγησης, όπου βλέπεις τι σχόλια σου έχει κάνει ο προϊστάμενος σου και με τη σειρά σου γράφεις τα δικά σου. Ύστερα, τα σχόλια και των δυο τα βλέπει ο διευθυντής και τελειώνει εκεί η υπόθεση. Τα σχόλια αυτού δεν τα βλέπεις».
2. Θεωρείτε, ο τρόπος που σας αντιμετωπίζει, επιδρά στη διαδικασία της αξιολόγησης του έργου σας;	
8	«Εννοείται αυτό το πράγμα, ναι! Το δελτίο αξιολόγησης να στο πω διαφορετικά, είναι και το... αυτό το επίπεδο, το οποίο μπορώ να... να ασκήσει πίεση ο αξιολογητής. Δηλαδή, δεν είμαστε στο σχολείο να σε βάλω τιμωρία. Αλλά, είναι γνωστό σε όλους ότι αν έχω... δεν είναι σωστή, αυτό θα 'χε αντίκτυπο στην αξιολόγηση σου. Αν όλη εικόνα σου σε ετήσιο επίπεδο σε όλα αυτά που είπαμε προηγουμένως δεν είναι σωστό, εγώ οφείλω ως αξιολογητής να ενημερώσω τον αξιολογούμενο ή ο προϊστάμενος μου να μου πει ότι "ξέρεις κάτι; Δεν πας καλά και θα 'χουμε πρόβλημα με την αξιολόγηση σου" στο ενδιαμέσο της χρονιάς έτσι; Γίνονται αυτές οι συστάσεις, σαφώς και επηρεάζει».
6	«Σε μεγάλο βαθμό πιστεύω, διότι ο προϊστάμενος είναι αυτός που δίνει το βήμα, αυτός που επικοινωνεί με τους υφισταμένους και αυτός που δημιουργεί ένα θετικό κλίμα στην ομάδα του. Οπότε, εάν όλα αυτά τα κάνει όπως πρέπει, τότε το αποτέλεσμα θα 'ναι θετικό. Εάν ο προϊστάμενος και ηγέτης, εάν αφήσει την ομάδα του ανεξέλεγκτη, χωρίς να την ελέγχει, με τις όποιες συγκρούσεις υπάρχουν να μην τις

	κατευνάσει, να μη λειτουργεί και σαν διευθυντής, να μην αφουγκράζεται τα προβλήματα των υφισταμένων τους, να μη δίνει λύσεις, τότε ναι, θα 'χει αντίκτυπο στην απόδοση».
10	«Εντάξει, σίγουρα επιδρά, γιατί όταν σου λένε καλά πράγματα, όσο και να τη θεωρείς σαν τυπική διαδικασία... δεν είναι ότι σου λένε πράγματα τα οποία δεν ισχύουν. Είναι πράγματα που πιστεύουν για σένα, αλλά θεωρώ ναι, πώς επιδρά, εννοείται πώς επιδρά».
3	«Νομίζω πώς ναι. Από την άποψη, ότι επειδή εκείνη... υπάρχει αρκετή οικειότητα ίσως, πολλές φορές παρερμηνεύεται, οπότε ίσως ναι, να την επηρεάζει λιγάκι».
3. Πιστεύετε πώς ο τρόπος που διοικεί ο προϊστάμενος σας, μπορεί να επηρεάσει τη διαδικασία αξιολόγησης και τα αποτελέσματα αυτής;	
1	«Είχανε μια προσωπική εκτίμηση. Εάν τύχαινες εμπάθειας με έναν ανώτερο, θα μπορούσε κάλλιστα αυτήν να τη βάλει σε βαθμούς. Λιγότερους ή καλύτερους. Ή να ευνοήσει κάποιον».
3	«Ας πούμε ότι δεν ξέρω αν ήταν αντικειμενική ιδιαίτερα, γιατί είχαμε και εμείς άλλες σχέσεις, επειδή με ήξερε προσωπικά σαν χαρακτήρα. Δεν ξέρω... δηλαδή μου 'χε μια παραπάνω συμπάθεια, δεν ήξερα αν ήταν τόσο υποκειμενική η όλη κατάσταση, αλλά προσωπικά και επειδή και εγώ ήμουν ένα άτομο που ενεργώ σαν και αυτήν, με βοήθησε θετικά και στην απόδοση μου και θεωρώ πώς και στην αξιολόγηση αυτό φάνηκε».
2	Ναι! Π.χ. αν κάποιος είναι άδικος προς ένα συνάδελφο, γιατί μπορεί να μη σκέφτεται... δεν σκέφτονται όλοι με βάση τις αντικειμενικές επιδράσεις που έχουμε. Να έχει τσακωθεί κάποιος προσωπικά με κάποιον, έχει τύχει στο παρελθόν σε συναδέλφους. Δηλαδή να έχουνε τσακωθεί με τους προϊσταμένους και αυτοί επίτηδες να τους κάνουν κακές αξιολογήσεις. Εκεί φτάσαμε στα ανώτερα στελέχη που πήγε η συγκεκριμένη κοπέλα σε ανώτερο στέλεχος και της είπε να της αλλάξει προϊστάμενο, έτσι και έγινε. Σε εμένα π.χ. Μου είχανε κάνει πάρα πολύ καλές αξιολογήσεις, ειδικά η τελευταία προϊσταμένη που είχα και μόνο τα καλύτερα έχω να θυμάμαι από αυτή...».

8	«Θα στο πω πολύ απλά! Μέχρι πριν κάποια χρόνια, όλοι οι υπάλληλοι της Alpha Bank ήταν άριστοι και πολύ ικανοποιητικοί. Αυτό ήταν το σύνολο, το 90% της τράπεζας. Αντιλαμβάνεσαι ότι αυτό δεν μπορεί να συμβαίνει, ένας οργανισμός να έχει το 95% σε τέτοια επίπεδα. Με τον καιρό λοιπόν απαιτήθηκε και έπρεπε να γίνει... όταν πρωτοακούστηκε αυτό δυσανασχετήσαμε όλοι. Σε πληροφορώ ότι αυτό θα έπρεπε να 'χε γίνει πολύ παλαιότερα, πολύ πιο πίσω, για να είναι τελείως αξιοκρατικό, γιατί εκεί καταλάβαμε όλοι ότι δεν είναι έτσι τα πράγματα, δηλαδή χαϊδεύαμε τα αυτιά μας, ενώ δεν είναι έτσι. Βγάσαμε ανθρώπους ότι είναι πολύ ικανοποιητικοί, πολύ καλοί και ξέρεις τι; Δεν είναι αυτό το ότι έκανες αυτόν πολύ καλό, αδικούσα εσένα που ήσουν πραγματικά καλός. Δηλαδή, κάποιος ο οποίος πραγματικά όλη τη χρονιά δούλεψε, ήτανε άξιο λόγου και αναφοράς αυτό που έκανε. Και ο άλλος που ήτανε δίπλα του και δεν δούλευε, κρυβόταν πίσω από αυτόν, δεν μπορούσε να είχε την ίδια βαθμολογία, δεν είναι δίκαιο. Όταν γίνανε αυτά λοιπόν, υπήρχαν πολύ μεγάλες αντιδράσεις και ... αλλά τελικά αυτή είναι η κατάσταση, δεν πρέπει να κρυβόμαστε πίσω από το δάχτυλο μας και βελτιώνεται καθημερινά αυτή η κατάσταση και το σωστό».
5	«Στο δίκτυο, που ήτανε λίγο πιο διαφορετικό το κλίμα, είναι πιο ζεστό το κλίμα θεωρώ στο δίκτυο από ότι στις κεντρικές υπηρεσίες, φανταστείτε ότι στη βάφτιση της κόρης μου είχε έρθει ο διευθυντής, είχε έρθει ο εφεδρικός μου, είχε έρθει ο γενικός διευθυντής, είχαμε προσωπικές σχέσεις και εκτός τραπεζής, είχαμε πάει για καφέ, ήτανε διαφορετικά τα πράγματα. Στις κεντρικές υπηρεσίες δεν ίσχυε τόσο αυτό, από ό,τι βλέπω δηλαδή δεν έχει [Δ.Α] επαφή έξω, είναι στο δίκτυο πιο ζεστά, γιατί είναι 5-7 άτομα μαζί, είναι όλη μέρα μαζί, έχουν διαφορετικούς στόχους και πράγματα και κάνουνε και την έξοδο τους, υπάρχει πιο πολύ προσωπική επαφή στο δίκτυο».
4. Θεωρείτε πώς το υπάρχον στυλ ηγεσίας συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα του τρόπου της διαδικασίας αξιολόγησης; Αν όχι, τι θα αλλάζατε;	
11	«Στην ανώτατη ηγεσία σίγουρα, καθώς είναι και η διαδικασία που σας είπα πριν, ότι αξιολογούμαι εμείς τα ανώτερα στελέχη,

	ήταν κάτι που ξεκίνησε από πάνω προς τα κάτω. Τώρα από τον άμεσο προϊστάμενο μου όχι τόσο».
10	«Έτσι όπως λειτουργούν, ναι. Αυτό που θέλουν να κάνουν, θα το πετύχουνε ναι».
7	«Σίγουρα συμβάλλει και αυτό το νέο σύστημα ηγεσίας που είναι τώρα τελευταία, πέντε χρόνια, είναι αυτό που έχει συμβάλλει για να μεταμορφωθεί η τράπεζα και να γίνει έτσι το σύστημα αξιολόγησης».
9	«Ανεξαρτήτου ατόμου, το συγκεκριμένο άτομο στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι 100% έτσι, αλλά ανεξαρτήτου ατόμου ή και διαδικασία, όντας σε αυτήν τη δομή, συμβάλλει περισσότερο».

Πίνακας 11: Αντιπροσωπευτικές Απαντήσεις Γ Ερευνητικού Ερωτήματος

Παράρτημα Δ: Σύνοψη Αποτελεσμάτων Έρευνας

Ερευνητικό Ερώτημα Α- Διερεύνηση του ρόλου και των παραγόντων διαμόρφωσης του ηγέτη και της αποτελεσματικότητας του στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο

Ευρήματα Έρευνας

Προϊστάμενοι/ Στυλ Ηγεσίας

- Το 73% των συμμετεχόντων δηλώνει ότι με τον προϊστάμενο του έχει μια αгаστή συνεργασία, εφόσον υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη ανάμεσα τους, καθοδήγηση από τη μεριά του προϊσταμένου και υπογραμμίζει την ύπαρξη ενός ευχάριστου εργασιακού κλίματος με δυνατότητα ανάληψης ευθυνών και προσωπικής εξέλιξης. Ενώ, για αυτό το ποσοστό σημαντικό είναι ότι ο προϊστάμενος έχει γνώση του αντικειμένου, εμπνέοντας την υπόλοιπη ομάδα.
- Από την άλλη μεριά, ένας συμμετέχων υποστηρίζει πώς ο προϊστάμενος του υιοθετεί μια αυταρχική συμπεριφορά, όντας αδιάλλακτος και λειτουργώντας με διαταγές και όχι με καθοδήγηση και κατανόηση, παρόλα αυτά αμιγώς σε επαγγελματικό πλαίσιο υπάρχει εμπιστοσύνη ανάμεσα τους.
- Επίσης, ακόμα ένας τονίζει πώς αν και εμπιστεύεται, εν τούτοις δεν έχει σαφή εικόνα για τον προϊστάμενο του, καθώς είναι τακτική της τράπεζας να τους αλλάζει συνέχεια.
- Ενώ, άλλος θεωρεί πώς παρόλο που υπάρχει επαγγελματική εμπιστοσύνη ανάμεσα τους, εν τούτοις ο προϊστάμενος είναι ζηλότυπος και δεν ακούει την ομάδα του.
- Τέλος, ένας από τους συμμετέχοντες, ενώ έχει μια ικανοποιητική εικόνα για τον προϊστάμενο του, τονίζει πώς γενικότερα κάποιοι εκ των προϊσταμένων στην τράπεζα του, υιοθετούν μια εκδικητική συμπεριφορά προς τους υφιστάμενους, αν οι τελευταίοι τούς αξιολογήσουν αρνητικά.

Ιδανικός Ηγέτης

- Το 100% θεωρεί πώς ένας ηγέτης θα πρέπει να είναι μεταδοτικός, να νοιάζεται και να στηρίζει τους υφισταμένους του, να τους ανταμείβει ηθικά και οικονομικά, να ασκεί επιρροή και θαυμασμό μέσω της βαθιάς γνώσης του αντικειμένου και να προσαρμόζεται εξατομικευμένα στις ανάγκες τους για το καλό της συνολικής ομάδας.

Παράγοντες Διαμόρφωσης Ηγεσίας στον Τραπεζικό Κλάδο

- Αυστηρός τρόπος οργάνωσης της διοικητικής δομής
- Κοινωνικός κύκλος (επαφές και γνωριμίες)
- Εξωτερικό περιβάλλον τράπεζας (λ.χ. ανάγκη για ψηφιακό μετασχηματισμό)
- Ακαδημαϊκό υπόβαθρο
- Πολύπλευρη επαγγελματική προϋπηρεσία

Ανώτατη Ηγεσία

- Το 82% των συμμετεχόντων καθρεφτίζει μια ηγεσία τεχνοκρατική που αποτελείται από ανθρώπους νέους και φιλόδοξους, που φέρνουν έναν πιο επαγγελματικό τρόπο διοίκησης με εστίαση σε αμιγώς ποσοτικούς στόχους, αλλά και προδιάθεση να συμβουλευτούν και να λάβουν υπόψη τους γνώμες των υφισταμένων τους.
- Βεβαίως, ένα 18% του δείγματος θεωρεί πώς η ατέρμονη προσπάθεια για επίτευξη των ποσοτικών στόχων επιφέρει προβλήματα στη συνολική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, παραγκωνίζοντας άλλες μείζονος σημασίας διαστάσεις. Επίσης, αναφέρει και πως τα ανώτατα στελέχη της τράπεζας του λειτουργούν ανελαστικά και με αυταρχικότητα.

Πίνακας 12: Παρουσίαση Ερευνητικών Αποτελεσμάτων Ερευνητικού Ερωτήματος Α

Ερευνητικό Ερώτημα Β- Πώς αξιολογούν οι εργαζόμενοι τη διαδικασία αξιολόγησης τους

Ευρήματα Έρευνας

Συχνότητα Αξιολόγησης

- Το 82% του δείγματος δήλωσε πώς αξιολογείται μια φορά το χρόνο, το 9% δυο, ενώ το υπόλοιπο 9% αξιολογείται μηνιαία.
- Όλοι συμμετέχοντες γνωρίζουν πότε αυτή θα λάβει χώρα.
- Μόλις το 18% αναφέρει ότι αγχώνεται καθώς πλησιάζει η περίοδος αξιολόγησης του.
- Όλοι δηλώνουν ότι ενημερώνονται για τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τη διαδικασία αξιολόγησης τους, αλλά στο 55% πραγματοποιούνται συμβουλευτικές συναντήσεις για τη βελτίωση της απόδοσης ή/και για τη γενικότερη παράθεση σχολίων.

Μέθοδοι Αξιολόγησης

- Το 64% αναφέρει πώς η μέθοδος που ακολουθείται για την αξιολόγηση τους είναι ένα δελτίο αξιολόγησης στο οποίο υπάρχει βαθμολογία από το 1 έως το 5 (χειρότερη-καλύτερη) και υπάρχουν διάφορα κριτήρια ποσοτικά και ποιοτικά μέσα σε αυτό, στα οποία βαθμολογούνται αντίστοιχα βάσει κατά πόσο τα έχουν επιτύχει. Με βάση τη βιβλιογραφία, αντικατοπτρίζεται η μέθοδος της διαγραμματικής κλίμακας.
- Το 18% αναφέρει πώς αξιολογείται μέσω Σύνταξη Έκθεσης Αναφοράς από τον προϊστάμενο του, κατόπιν συνέντευξης ανάμεσα τους.
- Ενώ, το υπόλοιπο 18% αξιολογείται με τη μέθοδο 360⁰
- Επίσης, το 64% θεωρεί τη διαδικασία αξιολόγησης του ως αξιοκρατική.
- Ως προς την ικανοποίηση του από τη διαδικασία, το 55% δηλώνει πώς είναι ικανοποιημένο, εν αντιθέσει με το 45%.
- Το 45% πιστεύει πώς η διαδικασία επιδρά θετικά στην απόδοση του, το 36% κρατάει μια ουδέτερη στάση, ενώ το 19% το επηρεάζει η διαδικασία με αρνητικό τρόπο.
- Επίσης, ένας από τους συμμετέχοντες δήλωσε πώς εφαρμόζεται και η αξιολόγηση από τους υφισταμένους, δίχως όμως να επιτυγχάνει το σκοπό της.

Αποτελεσματική Μέθοδος Αξιολόγησης

- Να εντοπίζει ελλείψεις που μπορεί να έχουν οι εργαζόμενοι
- Το σύστημα αξιολόγησης να είναι κοινό για όλους.
- Μεγαλύτερη έμφαση σε ποιοτικά κριτήρια.
- Να έχουν λόγο σε αυτή, όλο και περισσότερα άτομα για διασπορά ρίσκου υποκειμενικότητας.
- Να μην γίνεται συχνά, καθώς αυτό δημιουργεί περιττό άγχος.

Σκοπός της Αξιολόγησης

- Ως προς το σκοπό της διαδικασίας αξιολόγησης, το 73% δηλώνει πώς σχετίζεται με το να εντοπίζει σημεία που υστερεί το προσωπικό ως προς τους ποσοτικούς στόχους. Ενώ, το υπόλοιπο 27% αναφέρει πώς δεν αποσκοπεί κάπου, γίνεται επειδή πρέπει να γίνει.
- Ως προς το που θα πρέπει να αποσκοπεί, το 100% δήλωσε πώς θα πρέπει να μεριμνά για τη συνολική εύρυθμη και ομαλή λειτουργία της τράπεζας.

Σύνδεση της Αξιολόγησης

- Προαγωγές (9%)
- Μπόνους και Προαγωγή (18%)
- Εκπαίδευση (18%)
- Μπόνους (10%)

- Μπόνους και με Αλλαγή Θέσης (9%)
 - Με τίποτα (36%)
 - Σχετικά με το τι θα πρέπει να συνδέεται ιδανικά, το 18% θεωρεί πώς πρέπει να υπάρχει σύνδεση με προαγωγές-μπόνους, το 18% με μια δυνητική προαγωγή ή αλλαγή θέσης, το 9% με την πιθανότητα προαγωγής, άλλο 10% με την πιθανότητα αλλαγής θέσης/μπόνους/μισθολογικής αύξησης, επίσης 9% με την αλλαγή θέσης/προαγωγή/μπόνους, άλλο 9% μονάχα με μια πιθανή μισθολογική αύξηση, ένα 27% με το ενδεχόμενο παροχής εκπαίδευσης και το 33% αυτού του ποσοστού και με την παροχή ηθικής ανταμοιβής.
- Επαγγελματική Ανέλιξη και Συνεισφορά προς την τράπεζα διαμέσου της αξιολόγησης**
- Το 55% τονίζει πως η αξιολόγηση επηρέασε θετικά την επαγγελματική του πορεία εντός της τράπεζας, ενώ το 45% πώς δεν έπαιξε κάποιον ιδιαίτερο ρόλο.
 - Επίσης, το 73% πιστεύει πώς η αξιολόγηση επηρέασε θετικά το επαγγελματικό του έργο, εν αντιθέσει με το 27% που θεωρεί ότι δεν επηρέασε με κάποιον τρόπο.

Πίνακας 13: Παρουσίαση Ερευνητικών Αποτελεσμάτων Ερευνητικού Ερωτήματος Β

Ερευνητικό Ερώτημα Γ- Πώς επιδρά η ηγεσία στη διαδικασία αξιολόγησης των τραπεζικών υπαλλήλων

Ευρήματα Έρευνας

Παροχή δυνατότητας συμμετοχής από τους προϊστάμενους προς τους υπαλλήλους, στην διαδικασία αξιολόγησης των τελευταίων

- Το 91% αναφέρει πώς ο προϊστάμενος που έχουν, τους δίνει τη δυνατότητα να συμμετάσχουν στην αξιολόγηση τους.
- Το 9% τονίζει πώς οι προϊστάμενοι του αλλάζουν διαρκώς και εξαρτάται από τον εκάστοτε προϊστάμενο αν θα σε αφήσει να συμμετάσχεις.

Επίδραση του τρόπου που αντιμετωπίζουν οι προϊστάμενοι τους συνεντευξιζόμενους στην προσωπική αξιολόγηση των τελευταίων

- Η συντριπτική πλειοψηφία (91%), υπογραμμίζει πώς ο προϊστάμενος που έχουν, δύναται να αλλοιώσει τα αποτελέσματα της διαδικασίας αξιολόγησης, φαλκιδεύοντας την αντικειμενικότητα της.
- Το υπόλοιπο 9% αναφέρει πώς κάτι τέτοιο δεν γίνεται, τονίζοντας τη σημαντικότητα της μεθόδου αξιολόγησης 360⁰, όπου ακολουθείται στην τράπεζα του.

Επίδραση του τρόπου διοίκησης του προϊσταμένου στη διαδικασία αξιολόγησης και τα αποτελέσματα αυτής

- Το 82% θεωρεί πώς ο τρόπος που διοικεί συνολικά ο προϊστάμενος του δεν είναι αποτελεσματικός ως προς τη διαδικασία αξιολόγησης και τα αποτελέσματα αυτής αρκετές φορές δεν αντικατοπτρίζουν την πραγματικότητα.
- Το 33% αυτού του ποσοστού, αναφέρει υπάρχουν ζητήματα, όπως η ηθελημένη υψηλή βαθμολόγηση από τους προϊσταμένους στην αξιολόγηση, δημιουργώντας κατά συνέπεια συγκρούσεις ανάμεσα στους εργαζόμενους. Άλλο ζήτημα είναι πώς μερικές φορές οι προϊστάμενοι βαθμολογούν τους πάντες στη μέση, επειδή είναι ευθυνόφοβοι, γεννώντας δυσάρεσκα εντός της ομάδας τους, ενώ άλλο ζήτημα είναι η αυθαιρεσία από τη μεριά του προϊσταμένου ως προς τα αποτελέσματα, καθώς αυτός μπορεί να δείξει ότι επιθυμεί σε αυτά.
- Γενικώς, το 9% θεωρεί πώς τα αποτελέσματα της διαδικασίας αξιολόγησης του, μένουν ανεπηρέαστα από τον τρόπο διοίκησης του προϊσταμένου, καθώς ελέγχονται και από τρίτο άτομο.

- Ενώ, το άλλο 9% τονίζει πώς όπως και να διοικεί ο εκάστοτε προϊστάμενος του, όσο διατηρείται η μέθοδος 360⁰, η αποτελεσματικότητα της διαδικασίας θα παραμένει αναλλοίωτη.

Σχέση υπάρχοντος στυλ ηγεσίας με αποτελεσματικότητα της διαδικασίας αξιολόγησης

- Αδρομερώς, το 73% θεωρεί πώς το υπάρχον στυλ ηγεσίας που υπάρχει στην τράπεζα του, οδηγεί στην αποτελεσματικότητα της διαδικασίας αξιολόγησης. Απλά, άτομα που ανήκουν σε αυτό το ποσοστό, επισημαίνουν πώς καλό θα ήταν για να γίνει πιο βέλτιστη η διαδικασία, οι ηγέτες να μην αναπτύσσουν μεγάλη οικειότητα με τους υφιστάμενους τους, ενώ επίσης η δυνατότητα επίδρασης του ηγέτη στα αποτελέσματα της διαδικασίας θα πρέπει να αμβλυνθεί, για να γίνει πιο αξιοκρατική και ουσιαστική η διαδικασία.

Πίνακας 14: Παρουσίαση Ερευνητικών Αποτελεσμάτων Ερευνητικού Ερωτήματος Γ

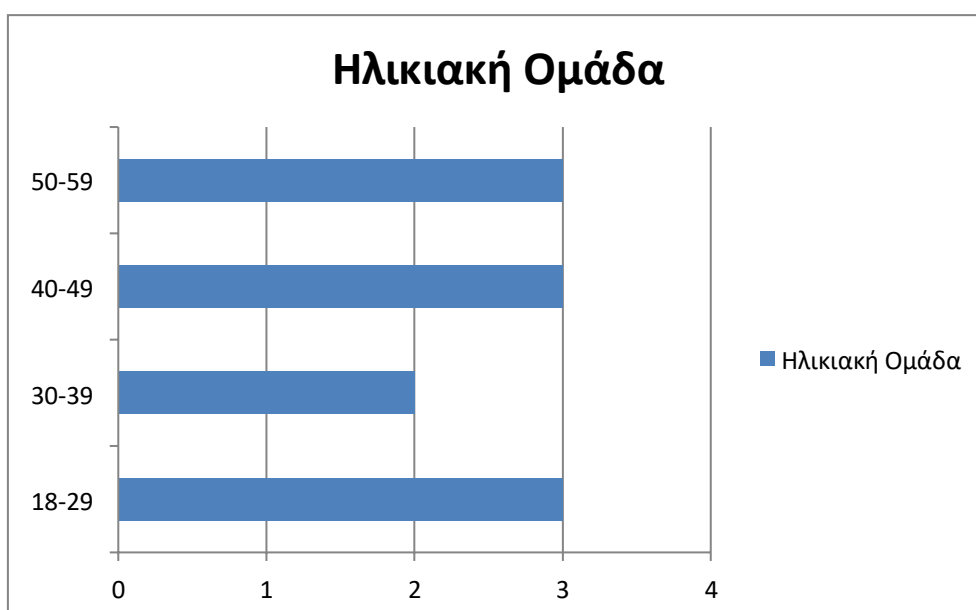
Παράρτημα Ε: Δημογραφικά Στοιχεία και Προφίλ Δείγματος

Το σύνολο του δείγματος ανήλθε στα έντεκα άτομα, το οποίο αποτελείται από εννιά άνδρες και δυο γυναίκες, κάτι το οποίο και σύμφωνα με τους Κανταρτζή και Ανθόπουλο (2006) συμβαίνει επειδή μεγάλο μέρος του δείγματος μας κατέχει διευθυντικές θέσεις, καθώς η συμμετοχή των γυναικών σε αυτές είναι αρκετά περιορισμένη, κάτι το οποίο δείχνει πώς αλλάζει με την πάροδο των χρόνων.



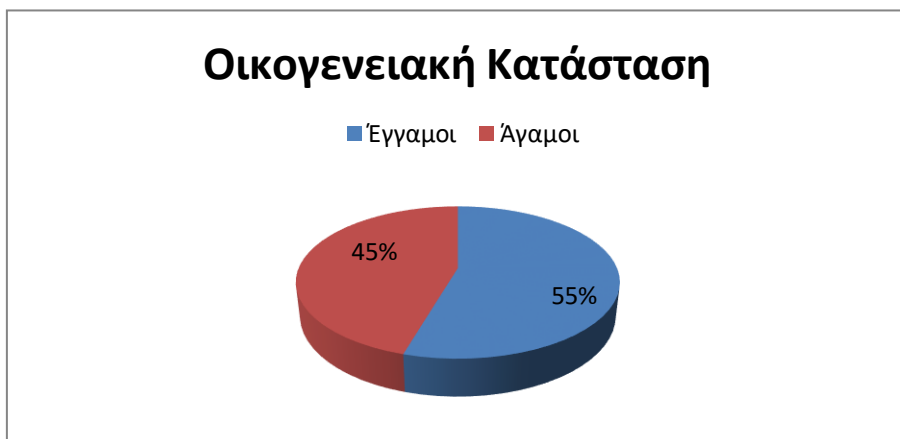
Σχήμα 1: Κατανομή Δείγματος βάσει Φύλου

Οι ηλικιακές ομάδες του δείγματος είναι τέσσερις, με τις ομάδες των 40-49, 50-59 και 18-29 να έχουν τον ίδιο αριθμό εκπροσώπων, έπειτα ακολουθεί η ηλικιακή ομάδα των 30-39.



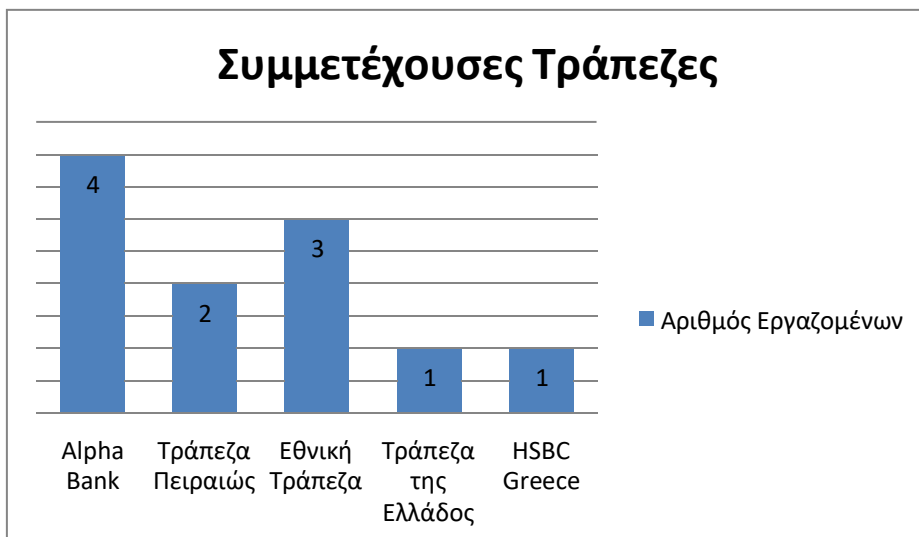
Σχήμα 2: Κατανομή Δείγματος βάσει Ηλικιακής Ομάδας

Σε αυτό το σημείο, παρουσιάζεται η οικογενειακή κατάσταση του δείγματος. Έξι από τους συνεντευξιζόμενους δήλωσαν έγγαμοι, πέντε άγαμοι.



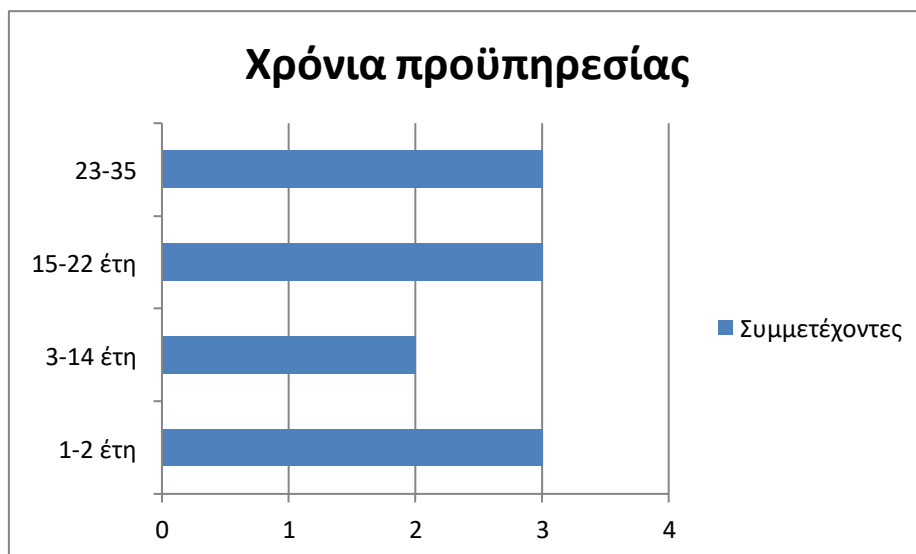
Σχήμα 3: Κατανομή Δείγματος βάσει Οικογενειακής Κατάστασης

Η κατανομή του δείγματος ανάλογα με το τραπεζικό ίδρυμα που εργάζεται, έχει ως εξής:



Σχήμα 4: Κατανομή Δείγματος ανά Τραπεζικό Ίδρυμα

Με την ελάχιστη εργασιακή εμπειρία των συμμετεχόντων να έχει οριστεί στο ένα έτος, η κατανομή του δείγματος ανά έτη προϋπηρεσίας έχει ως εξής:



Σχήμα 5: Κατανομή Δείγματος ανά έτη προϋπηρεσίας στις τράπεζες

Υπεύθυνη Δήλωση Συγγραφέα:

Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν. 1599/1986 και τα άρθρα 2,4,6 παρ. 3 του Ν. 1256/1982, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας και δεν προσβάλλει κάθε μορφής πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον.

*Νικολακόπουλος Ηλίας, Η επίδραση της ηγεσίας στην
αξιολόγηση των εργαζομένων: Εμπειρική διερεύνηση στον
τραπεζικό κλάδο στην Ελλάδα*