

Τ.Ε.Ι. ΗΠΕΙΡΟΥ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ & ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ

**ΘΕΜΑ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ :**

*« Η σημασία του συμμετοχικού management στις Τράπεζες για την αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας και για αποτελεσματικές πωλήσεις τραπεζικών προϊόντων »*



ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ : *ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ ΜΠΟΡΟΥ*  
ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ : *ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ ΚΟΥΤΡΟΥΜΠΑΣ*

**ΠΡΕΒΕΖΑ , 2005**

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	2
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ</b> .....	4
➤ Ορισμός Τράπεζας/ στοιχεί που γέννησαν την ανάγκη για την δημιουργία τω Τραπεζών.	
➤ Οι περίοδοι του ελληνικού τραπεζικού συστήματος.	
➤ Η Τράπεζα της Ελλάδος.	
➤ Η αποστολή της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας.	
➤ Τραπεζικά συστήματα χωρών Ευρωπαϊκής Ένωσης.	
➤ Τραπεζικά συστήματα άλλων χωρών.	
➤ Οι σημερινές ελληνικές/ ξένες Τράπεζες.	
➤ Οι αρχές της επιχειρηματικής πολιτικής των Τραπεζών.	
➤ Οι κίνδυνοι των Τραπεζών.	
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΟ MANAGEMENT</b> .....	16
➤ Ορισμός Management/ η ιστορική εξέλιξη της θεωρίας του management.	
➤ Οι Αρχές του management.	
➤ Οι βασικές διευθυντικές λειτουργίες στη δουλειά ενός manager.	
➤ Η ολοκληρωμένη φύση του management.	
➤ Τα επίπεδα του management.	
➤ Οι σύγχρονες τάσεις της Οργάνωσης & Διοίκησης.	
➤ Management Ολικής Ποιότητας. (Μ.Ο.Π.)	
➤ Οι Διευθυντικές δεξιότητες.	
➤ Οι νέες ευθύνες του manager.	
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ &amp; ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ (PROCESS)</b> .....	28
➤ Οργάνωση του Ανθρώπινου δυναμικού στους οργανισμούς και στις Τράπεζες.	
➤ Περιορισμοί & Οργάνωση.	
➤ Λειτουργικότητα & Εργονομία.	
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. Η ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</b> .....	35
➤ Η έννοια της αποτελεσματικότητας- αποδοτικότητας- παραγωγικότητας.	
➤ Οι αλλαγές στην επιχείρηση και πως επιτυγχάνονται.	
➤ Η κουλτούρα της επιχείρησης που αλλάζει.	
➤ Τεχνικές για την επιτυχία μιας αλλαγής.	
➤ Ανταγωνισμός & Διαφοροποίηση.	
➤ Προσδοκίες του κοινού από τις Τράπεζες/ Παράγοντες προσδιορισμού της προτίμησης για την Τράπεζα συνεργασίας.	
➤ Ηθικό & Παραγωγικότητα.	
➤ Συστήματα ενίσχυσης του Ηθικού.	

**5 Α) ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

- Έννοια/ ορισμός των Ανθρωπίνων Σχέσεων.
- Αναγκαιότητα των Ανθρωπίνων Σχέσεων.
- Βασικοί κανόνες & Αρχές των Ανθρωπίνων Σχέσεων.
- Οι Ανθρώπινες Σχέσεις στα πλαίσια της Αποτελεσματικής Διοικήσεως.
- Οι διαμορφωτές της σύγχρονης αντίληψης περί των Ανθρωπίνων Σχέσεων.

**5 Β) Η ΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ**

- Η ικανοποίηση του ατόμου μέσα από την εργασία.
- Οι επιδράσεις της ικανοποίησης από την Απόδοση του οργανισμού.
- Το περιεχόμενο της ικανοποίησης.
- Ποίος ο ρόλος του προϋσταμένου στη διάγνωση και ικανοποίηση των αναγκών.

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. Η ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ.....59**

- Ορισμός Ηγεσίας.
- Διεύθυνση & Ηγεσία.
- Παράγοντες που επηρεάζουν το πλαίσιο Άσκησης της Ηγεσίας.
- Βασικές θεωρίες περί Ηγεσίας.
  - Η θεωρία Χ και η θεωρία Υ ( THEORY X. THEORY Y)
  - Το Διοικητικό πλέγμα ( Managerial Grid )
  - Τρισδιάστατο Διευθυντικό Δικτύωμα ( Tridimensional grid)
  - Τα τέσσερα συστήματα Ηγεσίας κατά LIKER.

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. ....70**

**7 Α) Ο ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ Η ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ**

- Εργασιακές ομάδες/ Είδη εργασιακών ομάδων
- Παράγοντες που επηρεάζουν τη φύση και τους σκοπούς της ομάδας.
- Παράγοντες που ανάγονται στο εργασιακό περιβάλλον.
- Παράγοντες που ανάγονται στα μέλη της ομάδας.
- Παράγοντες που ανάγονται στη δυναμική των ομάδων
- Εκπαίδευση για αποδοτική συμμετοχή στην ομάδα ως μελών ή Ηγετικών στελεχών.

## 7 Β ) Η ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ.

- Η έννοια της συμμετοχής.
- Η έννοια της ψευδοσυμμετοχής.
- Υπερβολική συμμετοχή.
- Η θέση της Ηγεσίας έναντι της συμμετοχής.
- Ειδικότερα Μοντέλα συμμετοχής.
  - Το Μοντέλο των Ανθρωπίνων Σχέσεων
  - Το Μοντέλο το Ανθρώπινου Παράγοντα.
- Προϋποθέσεις για την αποδοτική εφαρμογή της συμμετοχής.
- Πλεονεκτήματα & Μειονεκτήματα της συμμετοχή του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων.
- Η εφαρμογή του Συμμετοχικού Management στις Τράπεζες.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ.....86

8 Α) Η σημειολογία του όρου Τραπεζικό προϊόν / ιδιαιτερότητες των τραπεζικών υπηρεσιών.

- Παραδοσιακά & Μοντέρνα τραπεζικά προϊόντα.

8 Β ) Προβολή & Επικοινωνία στον Τραπεζικό τομέα.

- Η προσωπική πώληση.
- Προϋποθέσεις αποτελεσματικών πωλήσεων τραπεζικών προϊόντων.
- Τα στάδια της πώλησης των τραπεζικών υπηρεσιών .
- Η προώθηση των πωλήσεων.
- Οι δημόσιες σχέσεις & η δημοσιότητα μιας Τράπεζας.

**ΕΠΙΛΟΓΟΣ** .....99

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ** .....101

**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**.....109

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η τραπεζική αγορά στις ημέρες μας αναπτύσσεται με αλματώδεις ρυθμούς, υπό την επίδραση αλληλοεξαρτώμενων αλλαγών στο οικονομικό περιβάλλον, στις νέες τεχνολογίες, στις δυνάμεις τις αγοράς και στις κρατικές πολιτικές σχετικά με το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας του, έχει σαν αποτέλεσμα την ανάλογη αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των πιστωτικών ιδρυμάτων.

Στα πλαίσια των εξελίξεων αυτών, κάθε Τράπεζα με τη δική της πολιτική καλείται να ακολουθήσει τις σύγχρονες μεθόδους Οργάνωσης & Διοίκησης ( Management ). Κατά συνέπεια μέσα από τις ανακατατάξεις αυτές, ο ανθρώπινος παράγοντας, ως φορέας γνώσης αναδεικνύεται σήμερα ο κύριος συντελεστής ανάπτυξης αφού η γνώση αποτελεί το διανοητικό κεφάλαιο πάνω στο οποίο βασίζονται σημερινές αλλά και μελλοντικές εξελίξεις .Γιατί το management δεν είναι διαχείριση πραγμάτων αλλά ανάπτυξη ανθρώπων .....

Όπως γνωρίζουμε στόχος κάθε Τράπεζας είναι η επιχειρηματική κερδοφορία, το κέρδος δηλαδή το αποτέλεσμα της απόδοσής της στο Marketing, στη καινοτομία και στη παραγωγικότητα. Η απόδοσή της όμως εξαρτάται από την ικανότητά της να κάνει τους ανθρώπους να αποδίδουν δηλαδή να εργάζονται σωστά. Αυτό μπορεί να το πετύχει παρέχοντάς τους τα κατάλληλα κίνητρα και χρησιμοποιώντας σύγχρονες μεθόδους υποκίνησης όπως **η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων.**

Σκοπός της παρακάτω εργασίας είναι να αναλύσει πως η συμμετοχή του εργαζομένου στη λήψη των αποφάσεων συντελεί στην αύξηση της παραγωγικότητας εργασίας και στις αποτελεσματικές πωλήσεις τραπεζικών προϊόντων.

Η εργασία περιλαμβάνει 8 Κεφάλαια. Στο 1<sup>ο</sup> Κεφάλαιο γίνεται λόγος γενικά για το ελληνικό τραπεζικό σύστημα καθώς επίσης και άλλων χωρών. Διαβάζοντας το 2<sup>ο</sup> κεφάλαιο αποκτούμε μια ολοκληρωμένη εικόνα για το management. Στο 3<sup>ο</sup> Κεφάλαιο γίνεται αναφορά για τις διαδικασίες και την οργάνωση Τραπεζών. Ένας από τους παράγοντες που παίζει σημαντικό ρόλο στην αύξηση της παραγωγικότητας εργασίας είναι η σωστή οργάνωση. Σε κάθε Τράπεζα θα πρέπει να υπάρχει κάποια μορφή οργανωτικής μορφής, έτσι ώστε να εφαρμόσει την πολιτική της. Με την σωστή οργάνωση αναπτύσσεται ένα σαφές πλαίσιο καθηκόντων και ευθυνών που συνεισφέρουν αποτελεσματικά στην αποδοτική λειτουργία της Τράπεζας, κατευθύνοντας την συμπεριφορά ατόμων, ομάδων και τμημάτων προς εκπλήρωση των στόχων που θέτει η Τράπεζα. Στο 4<sup>ο</sup> Κεφάλαιο αναλύονται διάφοροι παράμετροι της παραγωγικότητας , τονίζοντας την αναγκαιότητα της αλλαγής σαν βασικό συντελεστή αύξησης της παραγωγικότητας. Στο ίδιο κεφάλαιο αναλύεται και η σχέση ηθικού και παραγωγικότητας. Στο 5<sup>ο</sup> Κεφάλαιο αναλύονται οι Ανθρώπινες σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον στα πλαίσια αποτελεσματικής Διοικήσεως

και πως η ικανοποίηση του ατόμου από την εργασία επηρεάζει την παραγωγικότητα. Στο 6<sup>ο</sup> Κεφάλαιο γίνεται λόγος για την Ηγεσία η οποία αποτελεί τον κρισιμότερο τομέα στην όλη διαδικασία του management, αφού μέσω της ηγεσίας κατευθύνεται και δραστηριοποιείται ολόκληρο το ανθρώπινο δυναμικό κάθε οργανισμού. Στο 7<sup>ο</sup> Κεφάλαιο αναλύεται ο ρόλος και η σπουδαιότητα του Συμμετοχικού Management, η παλαιά αντίληψη του ανεξάρτητου και απομονωμένου manager και της αφ' υψηλού άσκησης Διοικήσεως έχει αντικατασταθεί απ' την αντίληψη του Συμμετοχικού Management η οποία δίνει έμφαση στην ομαδική εργασία. Στο 8<sup>ο</sup> Κεφάλαιο γίνεται λόγος για τα τραπεζικά προϊόντα, αναλύεται ο ρόλος της προσωπικής πώλησης, γίνεται αναφορά στη προώθηση των τραπεζικών προϊόντων και στην συμβολή των Δημοσίων σχέσεων και της Δημοσιότητας στην επίτευξη αποτελεσματικών πωλήσεων τραπεζικών προϊόντων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>



Πηγή : Από το site της Τράπεζας της Ελλάδος  
www.bank ofgreece.gr

### Ορισμός Τράπεζας

Αρχικά, οι **Τράπεζες** ήταν καταστήματα που απλά αποθήκευαν και φυλούσαν διάφορα αντικείμενα αξίας, συνήθως χρυσό, και έδιναν στο κάτοχο τους ένα χαρτί με το οποίο αναγνώριζαν την οφειλή τους. Αργότερα, επειδή οι Τράπεζες εκείνες εξελίσσονταν σε οικονομικούς οίκους εμπιστοσύνης, τα χρεόγραφα που έδιναν αποκτούσαν δύναμη και συναλλακτική αξία.

Το δίκαιο της Ε.Ε ( πρώτη και δεύτερη οδηγία του Συμβουλίου ), χρησιμοποιεί αντί του όρου **Τράπεζα** τον όρο **Πιστωτικό Ίδρυμα**, το οποίο ορίζεται ως **η επιχείρηση της οποίας η δραστηριότητα συνίσταται στο να δέχεται καταθέσεις από το κοινό ή άλλα επιστρεπτέα κεφάλαια και να χορηγεί πιστώσεις για λογαριασμό της.**

Τα στοιχεία που «γέννησαν» την **ανάγκη για τη δημιουργία των Τραπεζών είναι:**

1) Η ανάγκη για έναν οργανισμό ο οποίος θα έπρεπε να απολαμβάνει την εμπιστοσύνη όλων των μελών της κοινωνίας και, συγχρόνως , το κράτος να εγγυάται για τη σωστή εκπλήρωση του σκοπού του. Ο οργανισμός αυτός θα έπρεπε να μπορεί να αναλαμβάνει τη διοχέτευση των αποταμιεύσεων στις επενδύσεις, να είναι δηλαδή, ο έμπιστος μεσολαβητής μεταξύ αποταμιευτή και επενδυτή. Τον ρόλο αυτό ανέλαβαν οι εμπορικές Τράπεζες.

2) Υπήρχε ανάγκη για έναν φορέα ο οποίος θα έπρεπε να εκδίδει και να ελέγχει το χρήμα. Δηλαδή, έπρεπε να ληφθούν αποφάσεις σχετικά με το τι ακριβώς ορίζουμε ως χρήμα, τις διάφορες μορφές του, την ποσότητα και την ταχύτητα κυκλοφορίας του. Την ευθύνη αυτή έχουν αναλάβει οι κεντρικές εκδοτικές Τράπεζες.

Οι δύο αυτοί λόγοι οδήγησαν στην δημιουργία των Τραπεζών και την ανάπτυξη του τραπεζικού συστήματος. Το τραπεζικό σύστημα στα διάφορα κράτη του κόσμου και σε διάφορες εποχές, πέρασε από πολλά στάδια ανάπτυξης και εξέλιξης. Σημασία έχει ότι όλες οι εξελικτικές πορείες είχαν πάντα ως γνώμονα την εξασφάλιση κάποιου μέσου συναλλαγής, του χρήματος,

με την εγγύηση του κράτους και κάποιου μεσάζοντα για τη διοχέτευση των αποταμιεύσεων στις επενδύσεις.

## ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

Η ανάγκη για την δημιουργία Τραπεζών στην Ελλάδα γεννήθηκε ταυτόχρονα με την ίδρυση του νέου ελληνικού κράτους. Έτσι, το 1828 ο Ι. Καποδίστριας ιδρύει την πρώτη κρατική Τράπεζα, την οποία ονόμασε « Εθνική Χρηματική Τράπεζα ». Είχε ως σκοπό τη συγκέντρωση δανειακών κεφαλαίων με την έκδοση ειδικών ομολόγων. Η προσπάθεια εκείνη δε στέφθηκε με επιτυχία, λόγω του δύσκολου έργου το οποίο είχε αναλάβει. Στη συνέχεια, η εξέλιξη του ελληνικού τραπεζικού συστήματος ήταν συνυφασμένη με τις ανάλογες εξελίξεις στην οργάνωση και δομή των ευρωπαϊκών τραπεζικών συστημάτων, στα οποία έχει βασιστεί και έχει ως πρότυπο.

### Οι περίοδοι του ελληνικού τραπεζικού συστήματος

Στις διάφορες εξελικτικές φάσεις του, το ελληνικό τραπεζικό σύστημα ακολούθησε τη διεθνή πρακτική και τις αντίστοιχες τάσεις της οικονομικής σκέψης. Από την ίδρυση του ελληνικού κράτους μέχρι σήμερα, μπορούμε να χωρίσουμε την ιστορική εξέλιξη του τραπεζικού συστήματος σε τέσσερις περιόδους σύμφωνα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε περιόδου που οριοθετούν την εξελικτική πορεία του συστήματος .

#### Η πρώτη περίοδος είναι από το 1828-1927

Η πρώτη περίοδος συμβαδίζει με την αδυναμία και υπανάπτυξη του ελληνικού κράτους.

Κατά το διάστημα αυτό, ήταν παντελής η έλλειψη κάθε μορφής οργάνωσης, τόσο στην τραπεζική αγορά όσο και στο ίδιο το κράτος. Δεν υπήρχαν επαρκείς νόμοι που να ρυθμίζουν τα της ίδρυσης, της αποδοτικής λειτουργίας και του «παραγωγικώς φέρεσθαι» των Τραπεζών. Το εκδοτικό δικαίωμα δεν ήταν ξεκαθαρισμένο σε ποίον ανήκε και, αρχικά, το είχε η πτωχεύσασα Εθνική Χρηματική Τράπεζα, ενώ στη συνέχεια το ανέλαβε η νεοϊδρυθείσα, το 1841, Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος. Κατά την περίοδο αυτή, ιδρύθηκε ένα πλήθος μικρών, τοπικών κυρίως, Τραπεζών, οι οποίες σταδιακά εξαφανίστηκαν. Φυσικά, στην περίοδο αυτή δεν μπορούμε να μιλάμε για οποιαδήποτε εξειδίκευση στις Τράπεζες αφού γενικώς το τραπεζικό σύστημα χαρακτηριζόταν από ατελή και υποτυπώδη οργάνωση και ανάπτυξη.

#### Η δεύτερη περίοδος είναι από το 1928-1945

Τις αδυναμίες του της προηγούμενης περιόδου στο τραπεζικό σύστημα ήρθε να καλύψει η δεύτερη περίοδος. Ήδη, από τις 46 Τράπεζες που λειτουργούσαν, παρέμειναν (περί το 1945 ) μόνο 13. Την περίοδο αυτή, εγκαταλείφθηκε η τακτική ίδρυσης πολλών και μικρών τοπικών Τραπεζών και εγκαινιάσθηκε η πρακτική ίδρυσης λίγων και μεγάλων Τραπεζών. Παράλληλα με την άνδρωση του ελληνικού κράτους, το κύριο χαρακτηριστικό της περιόδου αυτής είναι η για πρώτη φορά, άσκηση εκ μέρους του κράτους, ουσιαστικής κρατικής πολιτικής στο τραπεζικό χρηματοπιστωτικό τομέα. Ρυθμίστηκαν με νόμους οι υποχρεώσεις και τα όρια λειτουργίας των Τραπεζών.



Η Τράπεζα της Ελλάδος ιδρύθηκε το 1927 και άρχισε να λειτουργεί το Μάιο του 1928 ως η κεντρική Τράπεζα, εκτός από το εκδοτικό δικαίωμα παραχωρούνταν και μια σειρά από άλλες αρμοδιότητες.

Η Τράπεζα της Ελλάδος :

- κατέχει και διαχειρίζεται τα επίσημα συναλλαγματικά αποθέματα της χώρας,
- εκδίδει τραπεζογραμμάτια, τα οποία κυκλοφορούν ως νόμιμο χρήμα,
- ασκεί προληπτική εποπτεία στα πιστωτικά ιδρύματα και σε άλλα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα,
- προωθεί και επιβλέπει την ομαλή λειτουργία των συστημάτων πληρωμών και των συστημάτων διακανονισμού χρεογράφων, και ενεργεί ως ταμίας και εντολοδόχος του Δημοσίου

Έγινε μια πρώτη προσπάθεια εξειδίκευσης και ομαδοποίησης των τραπεζικών υπηρεσιών με την απόσπαση μέρους από την Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος και την ίδρυση την ίδρυση της Εθνικής Κτηματικής Τράπεζας. Στη συνέχεια, το 1929, ιδρύθηκε η Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος, η οποία ανέλαβε να εξυπηρετεί το νευραλγικό τομέα της αγροτικής πίστης.

### **Η Τρίτη περίοδος είναι από το 1946 μέχρι το 1991**

Στην Τρίτη περίοδο, μετά το πέρας του Β' παγκοσμίου πολέμου, παρατηρείται μια στροφή στην εξειδίκευση στο τραπεζικό σύστημα και η κατεύθυνση αυτή, σύμφωνα με τις επιλογές της οικονομικής πολιτικής, στοχεύει στην οικονομική ανάπτυξη.

Εγκαινιάζεται η εισαγωγή ξένων κεφαλαίων και ξένων Τραπεζών για να εξυπηρετούνται οι συναλλαγές με το εξωτερικό κεφάλαιο. Στα πλαίσια της εξυπηρέτησης της αναπτυξιακής πολιτικής, ιδρύθηκαν ειδικοί οργανισμοί που είχαν ως στόχο την εξυπηρέτηση των αναγκών της τουριστικής και βιομηχανικής πίστης που, εκείνη την εποχή, αποτελούσαν την αιχμή του δόρατος για την οικονομική ανάπτυξη. Ο Οργανισμός Τουριστικής Πίστωσης ιδρύθηκε το 1946, ο Οργανισμός Οικονομικής Ανάπτυξης το 1954 και ο Οργανισμός Βιομηχανικής Ανάπτυξης το 1960. Οι τρεις αυτοί οργανισμοί συγχωνεύτηκαν το 1964 σε έναν ενιαίο κρατικό οργανισμό, με την επωνυμία Ελληνική Τράπεζα Βιομηχανικής Αναπτύξεως (ΕΤΒΑ). Παρόμοιες προσπάθειες έγιναν και από διάφορες Τράπεζες και έτσι ιδρύθηκε η Εθνική Τράπεζα Επενδύσεων Βιομηχανικής Αναπτύξεως (ΕΤΕΒΑ) από την Εθνική Τράπεζα το 1963 και η Τράπεζα Επενδύσεων από την Εμπορική Τράπεζα το 1962.

Κατά την περίοδο αυτή, εντάθηκαν και συστηματοποιήθηκαν οι έλεγχοι και οι περιορισμοί στο τραπεζικό σύστημα με την ίδρυση της Νομισματικής Επιτροπής, η οποία καθορίζει την νομισματική πολιτική, το υποχρεωτικό ποσοστό καταθέσεων των εμπορικών Τραπεζών στην κεντρική Τράπεζα, τα επιτόκια και όπως πολλές άλλες χρηματοπιστωτικές παραμέτρους.

## ΝΕΕΣ ΤΑΣΕΙΣ

- Από το 1989 διαφαίνεται η εκπνοή της τεσσαρακονταπενταετούς τρίτης εξελικτικής περιόδου του ελληνικού τραπεζικού συστήματος, με πλήθος συμπερασμάτων από άσχημες εμπειρίες και δυσλειτουργίες όπως :
  - Αδυναμία του τραπεζικό συστήματος να βοηθήσει ουσιαστικά την οικονομική ανάπτυξη της χώρας, και ιδιαίτερα, στον βιομηχανικό τομέα.
  - Αδυναμία να συμβάλλει στον έλεγχο της παραοικονομίας, του παραεμπορίου, της παράνομης εξαγωγής συναλλάγματος και ιδιαίτερα από δανειακά, για αναπτυξιακούς σκοπούς κεφάλαια.
  - Αδυναμία στη χρηματοδότηση νέων επιχειρηματιών και νέων επενδυτικών προγραμμάτων σε τομείς σύγχρονης τεχνολογίας, λόγω της εμμονής του στο παραδοσιακό οικονομικό κατεστημένο.
  - Αδυναμία να ελέγξει τους θεσμούς τους οποίους το ίδιο το τραπεζικό σύστημα θέσπισε.

## Νέα Περίοδος για το Ελληνικό τραπεζικό σύστημα από το 2001

Η περίοδος αυτή πλέον, δίνει τη θέση της σε μια νέα περίοδο του στρατηγικού προγραμματισμού και ελέγχου, της ανάπτυξης νέων αγορών, νέων προϊόντων και υπηρεσιών, του προσανατολισμού των τραπεζικών υπηρεσιών στον καταναλωτή, την ίδρυση ιδιωτικών Τραπεζών, των συγχωνεύσεων, των εξαγορών, των ιδιωτικοποιήσεων, του αυξανόμενου ανταγωνισμού. Οι εξελίξεις αυτές επιβάλλονται κάτω από την πίεση της διεθνούς πραγματικότητας και της πλήρους ένταξης της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

Μπορούμε να χωρίσουμε την περίοδο αυτή σε δύο φάσεις :

### Η ΠΡΩΤΗ ΦΑΣΗ ΕΙΝΑΙ ΑΠΟ ΤΟ 1992-2001

Είναι η περίοδος της προσαρμογής και λήψης των αναγκαίων μέτρων προκειμένου να μπει η Ελλάδα στην Ευρωζώνη. Η Νομισματική Επιτροπή καταργήθηκε και το έργο της ανέλαβε η Επιτροπή Νομισματικών και Πιστωτικών Υποθέσεων με τις ίδιες περίπου αρμοδιότητες. Έχει επίσης συσταθεί στην Τράπεζα της Ελλάδος το Συμβούλιο Νομισματικής Πολιτικής.

### Η ΔΕΥΤΕΡΗ ΦΑΣΗ

Η δεύτερη φάση ξεκινά από 1<sup>ης</sup> Ιανουαρίου 2001, οπότε και η Ελλάδα αποτελεί μέλος της Ευρωζώνης και έχει πλήρως ενταχθεί στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Το Ευρωσύστημα αποτελείται από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (ΕΚΤ) και τις εθνικές κεντρικές Τράπεζες των κρατών-μελών της Ευρωζώνης, ασκεί τη νομισματική πολιτική και αποφασίζει για το ενιαίο βασικό επιτόκιο παρέμβασης. Από 1 Ιανουαρίου 2001 η Ελλάδα συμμετέχει ως μέλος του ΕΣΚΤ ( Ευρωπαϊκό Σύστημα Κεντρικών Τραπεζών )στην άσκηση της νομισματικής Πολιτικής της Ευρωπαϊκής Νομισματικής Ένωσης που χαράσσεται από το Διοικητικό Συμβούλιο της ΕΚΤ (Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα ) καθώς και της συναλλαγματικής πολιτικής.



ΠΗΓΗ : Από το site [www.taxisnet.gr](http://www.taxisnet.gr)

### Η αποστολή της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας :

Όπως αναφέραμε παραπάνω η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα και οι εθνικές κεντρικές τράπεζες αποτελούν από κοινού το Ευρωσύστημα, το σύστημα κεντρικών τραπεζών της ζώνης του ευρώ. Ο κύριος στόχος του Ευρωσυστήματος είναι η διατήρηση της σταθερότητας των τιμών: η διαφύλαξη της αξίας του ευρώ.

### Καθήκοντα:

Τα καθήκοντα του ΕΣΚΤ και του Ευρωσυστήματος καθορίζονται στη Συνθήκη για την ίδρυση της Ευρωπαϊκής Κοινότητας και προσδιορίζονται στο Καταστατικό του Ευρωπαϊκού Συστήματος Κεντρικών Τραπεζών (ΕΣΚΤ) και της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας (ΕΚΤ), το οποίο είναι ένα πρωτόκολλο προσαρτημένο στη Συνθήκη. Το κείμενο της Συνθήκης αναφέρεται στο "ΕΣΚΤ" και όχι στο "Ευρωσύστημα". Το κείμενο αυτό συντάχθηκε βάσει του συλλογισμού ότι όλα τα κράτη μέλη της ΕΕ θα υιοθετήσουν το ευρώ. Μέχρι τότε, το Ευρωσύστημα θα συνεχίσει να εκτελεί τα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί.

### Στόχοι

Πρωταρχικός στόχος του ΕΣΚΤ είναι η διατήρηση της σταθερότητας των τιμών". Και: "Με την επιφύλαξη του στόχου της σταθερότητας των τιμών, το ΕΣΚΤ στηρίζει τις γενικές οικονομικές πολιτικές στην Κοινότητα, προκειμένου να συμβάλει στην υλοποίηση των στόχων της Κοινότητας, που ορίζονται στο άρθρο 2." (Συνθήκη (άρθρο 105 παράγραφος 1)) Οι στόχοι της Ένωσης (άρθρο 2 της Συνθήκης για την Ευρωπαϊκή Ένωση) είναι ένα υψηλό επίπεδο απασχόλησης και μια διατηρήσιμη και μη πληθωριστική ανάπτυξη.

### Βασικά καθήκοντα

Σύμφωνα με τη Συνθήκη για την ίδρυση της Ευρωπαϊκής Κοινότητας (άρθρο 105 παράγραφος 2), τα βασικά καθήκοντα είναι:

- η χάραξη και η εφαρμογή νομισματικής πολιτικής για τη ζώνη του ευρώ,
- η διενέργεια πράξεων συναλλάγματος,
- η κατοχή και η διαχείριση των επίσημων συναλλαγματικών διαθεσίμων των χωρών της ζώνης του ευρώ (βλ. διαχείριση χαρτοφυλακίων),
- η προώθηση της ομαλής λειτουργίας των συστημάτων πληρωμών.

## Περαιτέρω καθήκοντα

- **Τραπεζογραμμάτια:** η ΕΚΤ έχει το αποκλειστικό δικαίωμα να εγκρίνει την έκδοση τραπεζογραμμάτων εντός της ζώνης του ευρώ.
- **Στατιστικά στοιχεία:** σε συνεργασία με τις ΕθνΚΤ, η ΕΚΤ συλλέγει τις στατιστικές πληροφορίες που είναι αναγκαίες για την εκπλήρωση των καθηκόντων, είτε από τις εθνικές αρχές είτε απευθείας από οικονομικούς φορείς.
- **Χρηματοπιστωτική σταθερότητα και εποπτεία:** το Ευρωσύστημα συμβάλλει στην ομαλή άσκηση της πολιτικής που προωθούν οι αρμόδιες αρχές αναφορικά με την προληπτική εποπτεία των πιστωτικών ιδρυμάτων και τη σταθερότητα του χρηματοπιστωτικού συστήματος.
- Συνεργασία σε **διεθνές** και **ευρωπαϊκό επίπεδο:** η ΕΚΤ διατηρεί σχέσεις συνεργασίας με αντίστοιχα όργανα, οργανισμούς και φορείς εντός της ΕΕ, αλλά και διεθνώς, όποτε εξετάζονται θέματα σχετικά με τα καθήκοντα που έχουν ανατεθεί στο Ευρωσύστημα.

Μέχρι τον Οκτώβριο του 2001 τα ευρωπαϊκά και τα άλλα ελληνικά τραπεζικά επιτόκια έχουν πια συγκλίνει. Η σύγκλιση οφείλεται στη σημαντική βελτίωση των μακροοικονομικών μεγεθών και στην είσοδο της χώρας στην Ευρωζώνη, στην ορθολογικότερη οργάνωση του τραπεζικού κλάδου και στην ένταση του διατραπεζικού ανταγωνισμού. Ας μη ξεχνάμε την αλματώδη εξέλιξη της τεχνολογίας, στην οποία οφείλεται η δημιουργία νέων τραπεζικών προϊόντων, τα οποία, μαζί με το συνεχώς αυξανόμενο προσανατολισμό στο Marketing, έρχονται να αλλάξουν πρόσωπο αλλά και την έννοια της λέξης «ΤΡΑΠΕΖΑ».

## **ΤΡΑΠΕΖΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΧΩΡΩΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ**

Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα συγγενεύει περισσότερο με τα τραπεζικά συστήματα των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Εξάλλου οι συνεχείς αναπροσαρμογές των τραπεζικών συστημάτων όλων των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης με την εφαρμογή των σχετικών οδηγιών και κανονισμών, σε συνδυασμό και με τη προσπάθεια σύγκλισης των οικονομιών, συμβάλλουν ώστε αυτά να εμφανίζουν υψηλό βαθμό ομοιογένειας. Τα τραπεζικά συστήματα των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης κυριαρχούνται από τάσεις κατάργησης των ρυθμιστικών διατάξεων, συρρίκνωσης του μεσολαβητικού ρόλου τους και απελευθέρωσης των τραπεζικών υπηρεσιών σε παγκόσμιο επίπεδο.

## **ΓΑΛΛΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ**

Το πιο χαρακτηριστικό γνώρισμα του γαλλικού τραπεζικού συστήματος είναι οι επιδόσεις του στην ανάδειξη και εφαρμογή των τεχνολογικών καινοτομιών. Έτσι, το γαλλικό τραπεζικό σύστημα θεωρείται το πρώτο στο κόσμο στην ανάπτυξη και χρησιμοποίηση του ηλεκτρονικού χρήματος. Το γεγονός αυτό, αύξησε το συνολικό ύψος των επενδύσεων και των γενικών εξόδων και δημιούργησε προβλήματα στη τιμολόγηση των τραπεζικών υπηρεσιών ιδιαίτερα στο Retail Banking στη δεκαετία του 1980.

## **ΓΕΡΜΑΝΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ**

Η ανάπτυξη και η σταθερότητα της γερμανική οικονομίας, έχει καταστήσει την κεντρική τράπεζα της Γερμανίας ( Bundesbank ) ένα κορυφαίο χρηματοοικονομικό οργανισμό όχι μόνο της Γερμανίας αλλά και ολόκληρης της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Στη Γερμανία λειτουργούν με βάση το νομικό σύστημα τρεις κατηγορίες τραπεζών, οι ιδιωτικές τράπεζες, οι αποταμιευτικές τράπεζες και τέλος οι αγροτικές και εμπορικές τράπεζες. Μετά την ένωση της ανατολικής με τη δυτική Γερμανία, η γερμανική οικονομία δέχεται κάποιες πιέσεις και μέχρι και το 2002 εθεωρείτο σε γενικές γραμμές προβληματικός ο τραπεζικός τομέας.

Τα τραπεζικά συστήματα και των άλλων Ευρωπαϊκών χωρών διακρίνονται για την ύπαρξη περιορισμών (οι οποίοι έχουν αρχίσει να καταργούνται ), τη στροφή των τραπεζών σε συμπληρωματικές δραστηριότητες, την ύπαρξη ξένων τραπεζών και, γενικώς, έντονη είναι η προσπάθεια ενοποίησης των τραπεζικών συστημάτων στα πλαίσια πάντα της Οικονομικής και Νομισματικής Ένωσης.

## **ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΚΥΠΡΟΥ**

Το τραπεζικό σύστημα της Κύπρου μοιάζει με το ελληνικό αλλά έχει επηρεαστεί έντονα, όπως όλη η οικονομική ζωή της Κύπρου, από το αγγλικό σύστημα. Η κεντρική Τράπεζα της Κύπρου κατέχει το εκδοτικό δικαίωμα. Χορηγεί άδεια άσκησης τραπεζικών εργασιών και εποπτεύει τις Τράπεζες. Καθοδηγείται στον εποπτικό αυτό ρόλο από τις συστάσεις της Επιτροπής της Βασιλείας και τις οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τραπεζικά θέματα. Η Κύπρος, ως μικρή χώρα, έχει λίγες εμπορικές τράπεζες, κυπριακές και ξένες. Οι κυπριακές τράπεζες έχουν καταστήματα και στο εξωτερικό. Οι εμπορικές τράπεζες στη Κύπρο λειτουργούν όπως στην Ελλάδα και παρέχουν όλα τα τραπεζικά προϊόντα και σε ορισμένες περιπτώσεις είναι πιο οργανωμένες. Τελευταία έχει διευρυνθεί το φάσμα των υπηρεσιών που προσφέρουν και καταβάλλονται συνεχείς προσπάθειες για περιορισμό των λειτουργικών εξόδων με στόχο τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας τους, ώστε να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις της Ενωμένης Ευρώπης. Εκτός από τις εμπορικές τράπεζες, υπάρχουν και εξειδικευμένοι τραπεζικοί οργανισμοί, οι οποίοι ασχολούνται με ειδικούς τομείς στην οικονομία. Έτσι έχουμε τους οργανισμούς χρηματοδότησης ( κάτι ανάλογο με οργανισμούς leasing ), στεγαστικές τράπεζες, τη Στεγαστική Τράπεζα, τον Οργανισμό Χρηματοδότησης Στέγης και την Τράπεζα Αναπτύξεως.

## **ΤΡΑΠΕΖΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΛΛΩΝ ΧΩΡΩΝ**

### **Η ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΣΤΗΝ ΙΑΠΩΝΙΑ**

Τα τραπεζικά ιδρύματα της Ιαπωνίας βρίσκονται εδώ και μερικά χρόνια σε σοβαρή κρίση λόγω υψηλών επισφαλών δανείων τα οποία υπολογίζονται ότι ανέρχονται γύρω στο 30% του ΑΕΠ της χώρας. Η πολύχρονη τραπεζική κρίση στην Ιαπωνία – εκδήλωση της οποίας είναι η ύπαρξη προβληματικών ή και αδύνατων κεφαλαιακά τραπεζών, οι οποίες αδυνατούν να δώσουν νέα δάνεια – έχει οδηγήσει σε μείωση των ιδιωτικών επενδύσεων και επιβραδυνόμενο ρυθμό ανάπτυξης της χώρας, ενώ έχει προξενήσει και

δυσμενείς επιπτώσεις σε άλλες οικονομίες με τις οποίες συναλλάσσεται στενά. Η πολιτική που εφαρμόστηκε βάσει της οποίας οι ισχυρές Τράπεζες προστάτευαν τις πιο αδύναμες δεν απέδωσε και νέες μεταρρυθμίσεις έχουν δρομολογηθεί, οι οποίες φαίνεται ότι θα περιλαμβάνουν και το κλείσιμο ή την συγχώνευση προβληματικών τραπεζών σύμφωνα με διαδικασίες που απαιτούν αρκετό χρόνο. Οι προβληματικές ωστόσο τράπεζες πριν την οριστική τους εκκαθάριση θα τίθενται υπό δημόσιο έλεγχο για δύο χρόνια και τα « καλά » δάνεια που έχουν χορηγήσει αυτές οι τράπεζες θα τα αναλάβουν δημόσια τραπεζικά ιδρύματα που θα συσταθούν για αυτό το σκοπό. Από την άλλη πλευρά η ιαπωνική Deposit Insurance Corporation θα προσφέρει σ' αυτές τις δημόσιες τράπεζες τα αναγκαία κεφάλαια προκειμένου να συνεχίσουν τις πιστώσεις τους σε φερέγγυους πελάτες. Αυτές οι προοπτικές δεν αναμένεται να ενισχύσουν ιδιαίτερα τις πρόσφατες αρνητικές εξελίξεις στο ύψος της απασχόλησης του κλάδου.

### **ΑΜΕΡΙΚΑΝΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ**

Στην Αμερική υπάρχουν οι γνωστοί περιοριστικοί κανόνες (regulations), οι οποίοι ρυθμίζουν τη λειτουργία του τραπεζικού συστήματος. Πολλά πράγματα στηρίζονταν στην εμπιστοσύνη που έτρεφε το κοινό προς τις Τράπεζες. Η εμπιστοσύνη αυτή όμως κλονίστηκε την εποχή της κρίσης του 1929-31 όταν πολλές Τράπεζες έκλεισαν (εδώ αποδεικνύεται η καθοριστική σημασία της Τράπεζας στην οικονομική ζωή ενός τόπου). Το κράτος αναγκάστηκε τότε να επέμβει ακόμα περισσότερο και, ενώ μέχρι τότε ρύθμιζε απλά θέματα τοποθεσίας, αριθμού και άδειας λειτουργίας μιας Τράπεζας, τώρα ιδρύει ένα ενιαίο ασφαλιστικό οργανισμό Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC), στον οποίο μπορούν να ασφαλιστούν όλες οι Τράπεζες και, έμμεσα, οι καταθέσεις όλων των πολιτών. Διαμορφώνεται το κεντρικό τραπεζικό σύστημα της Αμερικής (Federal Reserve System), το οποίο είναι υπεύθυνο για τη ποσότητα προσφοράς του χρήματος και ρυθμίζει ή επηρεάζει την ταχύτητα κυκλοφορίας του χρήματος, τα επιτόκια και τις συναλλαγματικές ισοτιμίες.

Αξιοσημείωτο στο αμερικανικό τραπεζικό σύστημα είναι, το γεγονός ότι υπάρχουν Τράπεζες που παίρνουν τις άδειες λειτουργίας τους και ελέγχονται από τις Πολιτείες (State Banks) και άλλες που παίρνουν άδειες λειτουργίας τους και ελέγχονται από την Ομοσπονδιακή αρχή (Federal Regulated Banks). Βέβαια, σε κάθε διαφορετική πολιτεία (State) υπάρχουν διαφορετικές ρυθμίσεις και γενικά, εκτός εξαιρέσεων, δεν επιτρέπεται σε μια Τράπεζα να έχει περισσότερα από ένα καταστήματα. Έτσι, στην Αμερική υπάρχουν πάρα πολλές μικρές τράπεζες, συγχρόνως όμως και οι μεγαλύτερες του κόσμου.

### **Σύγκριση με το ελληνικό τραπεζικό σύστημα**

Στην Ελλάδα, το τραπεζικό σύστημα έχει μια εντελώς διαφορετική πορεία και μορφή. Έχε επηρεαστεί περισσότερο από ευρωπαϊκά πρότυπα. Έτσι, υπάρχει η κεντρική τράπεζα – Τράπεζα της Ελλάδος – και μια σειρά από λίγες εμπορικές τράπεζες, οι οποίες έχουν σχεδόν απεριόριστο αριθμό υποκαταστημάτων σε όλη την Ελλάδα και ελέγχονται αυστηρά από το κράτος. Υπάρχει, επίσης, μια σειρά από άλλες εξειδικευμένες τράπεζες σε διάφορους τομείς, οι λεγόμενες Τράπεζες Επενδύσεων, που ήταν κυρίως κρατικές και έχουν σκοπό να βοηθήσουν ορισμένους στρατηγικούς τομείς της οικονομίας. Η αναφορά στο αμερικανικό τραπεζικό σύστημα καλύπτει και τα τραπεζικά

συστήματα όλων των δυτικών χωρών, με μικρές προσαρμογές στις ειδικές περιπτώσεις.

### **ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΤΟΥΡΚΙΑΣ**

Οι πρώτες Τράπεζες στην οθωμανική αυτοκρατορία ήταν ξένες. Το τουρκικό τραπεζικό σύστημα έχει μια παράλληλη πορεία με το ελληνικό. Πρώτη φορά στη Τουρκία εμφανίστηκαν Τράπεζες τον 19<sup>ο</sup> αιώνα αλλά όχι με την οργανωμένη μορφή που καθιέρωσε στην Ελλάδα ο Ι. Καποδίστριας. Οι πρώτες τράπεζες στην Οθωμανική Αυτοκρατορία ήταν οι τράπεζες της Ρωσίας, η ιταλική τράπεζα, η αυστριακή τράπεζα κ.τ.λ, οι οποίες είχαν απλώς μικρά υποκαταστήματα – τοποτηρητές των εθνικών τους οικονομικών συμφερόντων στην Τουρκία. Περί τα τέλη του 19<sup>ου</sup> αιώνα, εγκαταστάθηκαν μεγάλες ξένες τράπεζες στην Τουρκία οι οποίες ανέπτυξαν και ευρύ δίκτυο υποκαταστημάτων.

Η πρώτη τουρκική τράπεζα ιδρύθηκε με την επανάσταση του Κεμάλ και ονομάστηκε Οθωμανική Τράπεζα, ενώ στη συνέχεια αναπτύχθηκαν και άλλες τουρκικές τράπεζες. Όμως εκείνη την εποχή οι ξένες τράπεζες κατείχαν το 42% από πλευράς τραπεζικών συναλλαγών. Τα τελευταία χρόνια στην Τουρκία λειτουργούν πάνω από 20 τουρκικές τράπεζες και πολλές ξένες, μεταξύ των οποίων βρίσκονται οι μεγαλύτερες διεθνείς τράπεζες όπως η Citibank, η Bank of America κ.τ.λ.

Στην Τουρκία, όπως σε όλες τις χώρες, λειτουργεί η κεντρική τράπεζα η οποία κατέχει το εκδοτικό δικαίωμα και λαμβάνει μέρος στην άσκηση της χρηματοπιστωτικής πολιτικής. Χαρακτηριστική είναι η από το κράτος ελεγχόμενη διαφοροποιημένη ποικιλία τραπεζών ανάλογα τις εργασίες και τους τομείς δραστηριότητας. Έτσι συναντάμε, Αγροτική Τράπεζα, Κτηματική, Βάμβακος, Κοινοφελών Ιδρυμάτων, Λαϊκή, Εργασίας, Πιστωτική, Τράπεζα Καθηγητών, Οικονομίας και Αναπτύξεως. Στη σημερινή εποχή, οι τουρκικές τράπεζες κατέχουν το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς ενώ οι ξένες διατηρούν μερίδιο γύρω στο 10%.

Μεγάλο πρόβλημα στην τουρκική οικονομία, το οποίο έχει και τον αντίκτυπό του στη διάρθρωση και στη λειτουργία του τραπεζικού συστήματος, είναι ο υψηλός ρυθμός πληθωρισμού, ο οποίος σύμφωνα με στοιχεία έχει φθάσει μέχρι και 120%. Το γεγονός αυτό εξαναγκάζει τα επιτόκια να κυμαίνονται σε πολύ υψηλά επίπεδα ( γύρω στο 50% ) με τις γνωστές συνέπειες για τη χρηματοδότηση των επιχειρήσεων και την ανάπτυξη της οικονομίας. Το πρόβλημα αυτό έγινε πιο έντονο, ιδιαίτερα με τη σημειούμενη, μετά τον Οκτώβρη του 1988, απελευθέρωση του τραπεζικού συστήματος και των επιτοκίων.

Θα μπορούσαμε σ' αυτό το σημείο να κάνουμε μια ενδιαφέρουσα διαπίστωση. Αφού υποθέτουμε ότι υπάρχει πλήρης μετατρεψιμότητα μεταξύ των νομισμάτων, άρα και τα επιτόκια θα έπρεπε διεθνώς να ισορροπούν στα ίδια επίπεδα, με μικρές αποκλίσεις. Παρ' όλα αυτά, γνωρίζουμε ότι τα επιτόκια στις διάφορες χώρες διαφέρουν. Για παράδειγμα το επιτόκιο στη Τουρκία τις δεκαετίες του '80 και '90 ήταν 50% την ίδια στιγμή στην Ελλάδα ήταν 20% ( σε δραχμές ) και το επιτόκιο των δολαρίων γύρω στο 7%. Αυτό οφείλεται στις διαφορετικές προσδοκίες (expectations) για την εξέλιξη της κάθε οικονομίας, της ισοτιμίας του νομίσματος και του πληθωρισμού.

**ΟΙ ΣΗΜΕΡΙΝΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ**

Η πορεία των ελληνικών τραπεζών δε θα μπορούσε να βρίσκεται σε δυσαρμονία με την εξέλιξη του νεοελληνικού κράτους και της οικονομίας του. Έτσι, ενώ στην αρχή πέρασε από το στάδιο των πειραματισμών και της αναζήτησης, σταδιακά ακολουθώντας την ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας, έφτασε στο σημερινό επίπεδο. Ενώ παλιότερα στην Ελλάδα λειτουργούσαν πάνω από 30 ελληνικές τράπεζες, σήμερα μιλάμε κυρίως για ομίλους τραπεζών, υπάρχουν δηλαδή λιγότερες αλλά πιο ισχυρές τράπεζες. Υπάρχει επίσης μεγάλος αριθμός καταστημάτων ξένων τραπεζών. Υπάρχει η τάση οι μεγάλες εμπορικές τράπεζες να ανοίγουν καταστήματα στο εξωτερικό εκεί όπου υπάρχει το ελληνικό στοιχείο, κυρίως μετανάστες και επιχειρηματίες, όπως η Νέα Υόρκη, το Σικάγο, το Λονδίνο και πόλεις της Γερμανίας, του Καναδά και της Αυστραλίας.

Οι κυριότερες ελληνικές τράπεζες είναι οι :

- Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος
- Εμπορική Τράπεζα της Ελλάδος
- Αγροτική Τράπεζα
- Alpha Τράπεζα (Μετά τη συγχώνευση των τραπεζών Πίστewς και Ιονικής )
- Τράπεζα Πειραιώς (Μετά τη συγχώνευση τραπεζών : Πειραιώς, Μακεδονίας-Θράκης, Χίου )
- Γενική Τράπεζα
- Τράπεζα Αττικής
- Aspis Bank
- Εγνατία Τράπεζα
- EFG Eurobank-Εργασίας (Μετά τη συγχώνευση με την Τράπεζα Αθηνών και την εξαγορά της Τράπεζας Κρήτης )
- Nova Bank
- Τράπεζα Κύπρου

Κάποιες τράπεζες όπως η Αγροτική και η Γενική ξεκίνησαν σαν εξειδικευμένες τράπεζες, αλλά παρέχουν εδώ και πολλά χρόνια πλήρεις υπηρεσίες εμπορικής τράπεζας. Επίσης υπάρχουν μερικές τράπεζες που ειδικεύονται σε αναπτυξιακούς τομείς της οικονομίας όλο και περισσότερες, αν και τα τελευταία χρόνια με τις συνεχείς ανακατατάξεις στο τραπεζικό χώρο αλλάζει ο χάρτης και στις αναπτυξιακές τράπεζες. Μερικές από αυτές ήταν :

- ETBA (Ελληνική Τράπεζα Βιομηχανικής Ανάπτυξης ) η οποία εξαγοράστηκε από τη Τράπεζα Πειραιώς.
- ΕΤΕΒΑ (Εθνική Τράπεζα Επενδύσεων Βιομηχανικής Ανάπτυξης )
- Τράπεζα Επενδύσεων
- Εθνική Στεγαστική Τράπεζα
- Κτηματική Τράπεζα κ.α

Τα τελευταία χρόνια έχουν ξεκινήσει οι συγχωνεύσεις, με σκοπό τη δημιουργία ισχυρών «επιχειρήσεων», που να είναι σε θέση να αντέξουν στον ανταγωνισμό των άλλων, ξένων τραπεζών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, μιλάμε πλέον για Ομίλους τραπεζών. Για παράδειγμα η συγχώνευση της Ιονικής με την άλλοτε Τράπεζα Πίστewς, η δεύτερη μετονομάστηκε σε Alpha Bank, εξαγόρασε την Ιονική Τράπεζα και έγινε έτσι η δεύτερη σε μέγεθος τράπεζα στην Ελλάδα μετά την Εθνική.



Παράλληλα με τους τραπεζικούς οργανισμούς στη χώρα μας λειτουργούν και ορισμένοι ιδιότυποι οργανισμοί, οι οποίοι έχουν ιστορικές καταβολές, αλλά δεν παύουν να αναδιοργανώνονται και να προσαρμόζονται στα νέα δεδομένα. Οι χρηματοπιστωτικοί αυτοί οργανισμοί εξυπηρετούν τις ανάγκες και προωθούν τις επιλογές του δημοσίου.

Τέτοιοι οργανισμοί είναι οι:

- Ταχυδρομικό Ταμειούχιο ( το οποίο έχει μετατραπεί σε Ανώνυμη Εταιρεία )
- Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων.

Επίσης υπάρχουν και συνεταιριστικές τράπεζες όπως :

- Αχαϊκή Συνεταιριστική Τράπεζα
- Παγκρήτια Συνεταιριστική Τράπεζα
- Συνεταιριστική Τράπεζα Δωδεκανήσου κ.τ.λ.

**Οι κυριότερες ξένες τράπεζες που διατηρούν καταστήματα στην Ελλάδα είναι οι:**

- Citibank
- American Express
- Barclays Bank
- Chase Manhattan Bank
- Bank of Cyprus
- First National bank of Chicago
- ABN
- Societe Generale
- HSBC (πρώην Midland )
- Credit Commercial de France
- Royal Bank of Scotland.

## ΟΙ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

1) **Η αρχή της ρευστότητας.** Η τράπεζα πρέπει να διατηρεί μόνιμα υψηλό βαθμό ρευστότητας, ώστε να ανταποκρίνεται στις υποχρεώσεις της, χωρίς να υπάρχει φόβος της διασάλευσης της εμπιστοσύνης του κοινού προς αυτήν.

2) **Η αρχή της ασφάλειας.** Τα διαθέσιμα της τράπεζας πρέπει να τοποθετούνται κατά τρόπο που να διασφαλίζει την ανάκτησή τους. Ακολουθώντας αυτήν την αρχή επιδιώκανε παλιότερα οι τράπεζες να παίρνουν όσο το δυνατόν μεγαλύτερες εμπράγματα εξασφαλίσεις. Η σημερινή τάση είναι να μη θεωρούνται οι εμπράγματα εξασφαλίσεις το μοναδικό κριτήριο, για τη χορήγηση δανείων σε μια επιχείρηση, αλλά να συνεκτιμώνται, με μεγαλύτερη βαρύτητα : η αποδοτικότητα, η βιωσιμότητά της και οι προοπτικές της.

3) **Η αρχή της αποδοτικότητας.** Αυτό σημαίνει την επιδίωξη της μεγιστοποίησης του κέρδους από τη δραστηριότητα της τράπεζας. Η αρχή αυτή έρχεται σε αντίθεση με τις δύο προηγούμενες δεδομένου ότι, μεγάλος βαθμός ρευστότητας σημαίνει αχρησιμοποίητα κεφάλαια και κατά συνέπεια πτώση της αποδοτικότητας, ενώ η αρχή της ασφάλειας πιθανόν να μην επιτρέπει τοποθετήσεις κεφαλαίων σε εργασίες με υψηλή αποδοτικότητα αλλά και αυξημένο κίνδυνο.

4) **Η αρχή της διασποράς των κινδύνων.** Σύμφωνα μ' αυτήν , η τράπεζα θα πρέπει να κατανέμει τις χορηγήσεις της σε όσο τον δυνατόν μεγαλύτερο αριθμό δανειοληπτών ώστε να περιορίζεται ο κίνδυνος της ζημιάς. Σύμφωνα με το άρθρο 16 του Ν.5076/31 απαγορεύεται σε μια τράπεζα να χορηγήσει στο ίδιο πρόσωπο πιστώσεις που ξεπερνούν το ένα πέμπτο των μετοχικών και αποθεματικών της κεφαλαίων.

## ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

Η Κεντρική Τράπεζα κάθε χώρας, εκτός από το ρόλο που παίζει στην άσκηση της νομισματικής και πιστωτικής πολιτικής και το ρόλο σαν τράπεζα του κράτους και σαν τράπεζα των τραπεζών παίζει τον κύριο ρόλο στην εποπτεία του τραπεζικού συστήματος. Με αυτήν ελέγχονται κατ' αρχήν η κεφαλαιακά δομή, η πιστωτική πολιτική και η αξιοπιστία και η ικανότητα των μετόχων και της Διοίκησης των Πιστωτικών Ιδρυμάτων.

Επίσης ελέγχονται η φερεγγυότητα, η ρευστότητα και η αποδοτικότητα των πιστωτικών ιδρυμάτων. Στόχος είναι να αποτραπούν κίνδυνοι για τη σταθερότητα του χρηματοπιστωτικού συστήματος.

Κάθε τράπεζα (εκτός από την εκδοτική) σταθμίζει και αναλαμβάνει σε διαφορετικό βαθμό τους εξής **κινδύνους** που είναι συνυφασμένοι με τη λειτουργία της :

1. Τον **κίνδυνο της ρευστότητας** (αδυναμία ανταπόκρισης στις υποχρεώσεις, αδυναμία προσφοράς δανείων με χαμηλό κόστος για τη τράπεζα)
2. Τον **πιστωτικό κίνδυνο** (κίνδυνος μη αποπληρωμής δανείων)
3. Τον **κίνδυνο μεταβολής των επιτοκίων** (δυσμενέστερη για τη τράπεζα διαφοροποίηση των επιτοκίων των στοιχείων του Ενεργητικού σε σχέση με τα επιτόκια των στοιχείων του Παθητικού, η οποία εντείνεται και με τη διαφορά του χρόνου λήψεως των στοιχείων Ενεργητικού-Παθητικού)
4. Το **λειτουργικό κίνδυνο** (αναποτελεσματικότητα στον έλεγχο του κόστους, μη διόρθωση λαθών προσωπικού, κλοπές απάτες )

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

### ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΟ MANAGEMENT.

Τι είναι το Management;

Υπάρχουν δύο δημοφιλείς απαντήσεις. Η πρώτη είναι ότι το management είναι οι άνθρωποι που βρίσκονται στην κορυφή. Η άλλη απάντηση ορίζει τον manager ως κάποιον που διευθύνει τη δουλειά των άλλων και ως κάποιον που, σύμφωνα με κάποιο slogan, «Κάνει τη δουλειά του βάζοντας τους άλλους να κάνουν τη δουλειά τους».

#### Ορισμός Management

Με τον όρο **management** εννοούμε ένα **σύνολο δραστηριοτήτων** (συμπεριλαμβανομένου του προγραμματισμού και της λήψης αποφάσεων, της οργάνωσης, της στελέχωσης, της διεύθυνσης του ανθρώπινου παράγοντα και του ελέγχου) **που αφορούν τους πόρους ενός οργανισμού και αποσκοπούν στην επίτευξη στόχων του οργανισμού, όσο και των στόχων των ατόμων που εργάζονται σ' αυτόν, κατά τρόπο αποτελεσματικό και αποδοτικό.**

Μέσα από αυτόν τον ορισμό:

- ✓ Δίνεται έμφαση στον **ανθρώπινο παράγοντα** μέσα στην επιχείρηση/ οργανισμό.
- ✓ Δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στο αποτέλεσμα που πρέπει να επιτευχθεί, δηλαδή σε **στόχους**, και λιγότερο σε πράγματα ή δραστηριότητες.
- ✓ Εισάγει την ιδέα ότι η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης/ οργανισμού θα πρέπει να ενοποιείται με την επίτευξη των στόχων των μελών της.

#### Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΤΟΥ MANAGEMENT

Πώς αναπτύχθηκε η θεωρία του management; Η θεωρία του management αναπτύχθηκε όχι μέσω προσχεδιασμένης δόμησης, αλλά μάλλον σε εμπειρική βάση. Αυτό σημαίνει ότι αναπτύχθηκε ως συνέπεια της αποτυχίας που σημείωσαν προηγούμενες θεωρίες του management οι οποίες εφαρμόστηκαν και αξιολογήθηκαν. Ακολούθησε και αυτή όπως όλες οι επιστήμες την εξέλιξη του πολιτισμού. Νέες καταστάσεις, νέες τεχνολογίες και νέες αντιδράσεις των ανθρώπων πρόσφεραν τις θετικές ή αρνητικές αντιδράσεις στην οικοδόμηση και την εφαρμογή. Οι σύγχρονοι θεωρητικοί του management συνηθίζουν να συστηματοποιούν τη θεωρία του management και να προσφέρουν ένα είδος ενοποιημένης ανάπτυξης της θεωρίας. Ως

πατέρας της επιστήμης της Διοίκησης καθιερώθηκε ο F.W. Taylor ( με την εργασία του με τίτλο «Αρχές Επιστημονικής Διοίκησης» ) έβαλε τα θεμέλια για μια επιστημονική θεώρηση της Διοίκησης.

### **FREDERICK TAYLOR (1856-1915)**

Ο Taylor ενδιαφέρθηκε για την παραγωγή, για την αποδοτικότητα των διαδικασιών, κάτι που περιλάμβανε και τον ανθρώπινο παράγοντα. Η προσοχή του εστιάστηκε στους εργαζόμενους και στις λεπτομερείς ενέργειες που αναμένονταν αυτοί να φέρουν σε πέρας καθώς επίσης και για την εξειδίκευσή τους. Ανέπτυξε μεγάλο αριθμό αρχών, οι σημαντικότερες από αυτές αφορούν το management ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ,εμφαίνονται στον Πίνακα 1.1 οι αρχές αυτές δημοσιεύτηκαν πρώτη φορά το 1911.

#### **Πίνακας 1.1 Οι αρχές του Taylor για τους εργαζόμενους.**

1. Να αναπτύξεις μια επιστήμη – τον ένα και μοναδικό βέλτιστο τρόπο – για την εκτέλεση της εργασίας του καθενός.
2. Να επιλέξεις επιστημονικά τον καλύτερο εργαζόμενο για την συγκεκριμένη εργασία και να τον εκπαιδεύσεις στις διαδικασίες που αναμένεται να ακολουθεί.
3. Να συνεργάζεσαι με τους εργαζόμενους ώστε να εξασφαλίζεις ότι η εργασία όντως εκτελείται με τον προδιαγεγραμμένο τρόπο. Ένα από τα μέτρα γι αυτό, αλλά όχι το μοναδικό, είναι να προβλέψεις αυξημένες αποδοχές για όσους ακολουθούν πιο πιστά τον προδιαγεγραμμένο τρόπο.
4. Να καταμερίσεις την εργασία κατά τέτοιο τρόπο ώστε οι δραστηριότητες όπως ο προγραμματισμός , η οργάνωση και ο έλεγχος να αποτελούν πρωταρχική ευθύνη των διευθυντικών στελεχών και όχι του μεμονωμένου εργαζόμενου.

Ένας άλλος επιστήμονας, εξίσου μεγάλης σημασίας, της ίδιας εποχής, είναι ο H.Fayol,ο οποίος πραγματοποίησε πολλές μελέτες και έρευνες σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης. Μεταλλειολόγος στο επάγγελμα, ο Fayol εξέτασε διοικητικά προβλήματα. Ανέπτυξε τη θεωρία της καθολικότητας του management και την άποψη ότι το management μπορεί να εφαρμοστεί σ'όλες τις ανθρώπινες δραστηριότητες. Ο Taylor έδινε έμφαση στο μεμονωμένο εργαζόμενο και στα λεπτομερή καθήκοντα που αυτός οφείλει να εκτελεί. Ο Fayol στράφηκε σε μια περισσότερο καθοδηγητική προσέγγιση στο management. Αν και έζησαν την ίδια εποχή, αναλύοντας τα αποτελέσματα και τις στρατηγικές που επεδίωκαν, βλέπουμε ότι δούλευαν σε αντίθετες κατευθύνσεις. Ο Fayol δούλευε από το ανώτατο management προς τα κάτω, ενώ ο Taylor από τη βάση μιας επιχείρησης προς τα πάνω.

Ο Fayol ανέπτυξε τις λεγόμενες Αρχές του Management ( Coubrough, 1930), πολλές από τις οποίες αναγνωρίζουμε σήμερα να χρησιμοποιούνται σε οργανισμούς. Οι αρχές αυτές εκτίθενται στο Πίνακα 1.2.

**Πίνακας 1.2 Οι Αρχές του management σύμφωνα με τον Fayol.**

1. Καταμερισμός της εργασίας- Η ανάπτυξη εξειδικευμένων εργασιακών μεθόδων που αυξάνουν την αποδοτικότητα της εργασίας,
2. Εξουσία και ευθύνη – Εξουσία είναι το δικαίωμα κάποιου να δίνει εντολές και να αναμένει από τους άλλους να τις εκτελέσουν. Ωστόσο, για διάφορους λόγους αυτό μπορεί και να μη συμβεί. Η εξουσία και η ευθύνη πρέπει να εξισορροπούνται.
3. Πειθαρχία – Η προσδοκώμενη υποχρέωση τήρησης κανόνων και κωδικών, οι οποίοι πρέπει να εφαρμόζονται δίκαια και να κατανοούνται από όλους.
4. Ενότητα διοίκησης – Ένας μόνο προϊστάμενος για κάθε εργαζόμενο έτσι ώστε να μη δημιουργείται σύγχυση και αντικρουόμενες εντολές.
5. Ενότητα κατεύθυνσης – Κάθε εργαζόμενος, ομάδα εργαζομένων και τμήμα της επιχείρησης πρέπει να εργάζονται για τον ίδιο σκοπό και να αναπτύσσουν στόχους που να τον εξυπηρετούν.
6. Οι οργανισμοί πρέπει να έχουν μια κλιμακωτή αλυσίδα, μια αλυσίδα εξουσίας που τους διατρέπει από τη κορυφή ως τη βάση.
7. Ευθυδικία – Οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν δίκαιη μεταχείριση, με βάση δημοσιοποιημένους κανόνες και απαιτήσεις.
8. Πρωτοβουλία – Πρέπει να ενθαρρυνθεί η πρωτοβουλία των εργαζομένων και να τους δοθεί η δυνατότητα να εκτελούν προγράμματα βελτίωσης.
9. Πρέπει να επιτυγχάνεται ισορροπία μεταξύ συγκεντρωτισμού και αποκέντρωσης.

Ο Fayol υποστήριξε ότι οι manager χρησιμοποιούν **πέντε βασικές διευθυντικές λειτουργίες** (δραστηριότητες), τις οποίες ονόμασε:

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ & ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ~ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ~ ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ  
 ~ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ~ ΕΛΕΓΧΟΣ

Ο κύκλος των διευθυντικών λειτουργιών παρουσιάζεται παρακάτω :



**Πηγή:** Από το βιβλίο "Διαχείριση & Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων"  
 ( Σκουλάς Νίκ., Οικονομάκη Κυρ. )

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ & ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ** : Προγραμματισμός είναι η διαδικασία καθορισμού των στόχων της επιχείρησης και η επιλογή μιας μελλοντικής πορείας δράσης για την επίτευξή τους. Επειδή ο προγραμματισμός απαιτεί εκ των προτέρων καθορισμό δράσης, η λήψη αποφάσεων έχει ενσωματωθεί στη διαδικασία του προγραμματισμού. Η σχέση μεταξύ προγραμματισμού και λήψη αποφάσεων είναι τόσο στενή, ώστε πολλοί συγχωνεύουν τις δύο αυτές δραστηριότητες κάτω από την κοινή ονομασία “ Προγραμματισμός & Λήψη αποφάσεων ”

Με τη δραστηριότητα αυτή :

- I. Διατυπώνονται προτάσεις μελλοντικής επιχειρησιακής δράσης, έχοντας υπόψη τις δυνατότητες της επιχείρησης
- II. Καθορίζονται οι στόχοι ή τα προβλήματα της επιχείρησης.
- III. Καθορίζονται και αναλύονται οι πιθανές εναλλακτικές λύσεις.
- IV. Επιλέγεται η καλύτερη λύση.
- V. Τέλος, αρχίζει η διαδικασία του σχεδίου δράσης για υλοποίηση της απόφασης, δηλαδή, καθορισμός των υποστόχων των διαφόρων τμημάτων. Αρχίζει ο συντονισμός των δραστηριοτήτων για την επιτυχία των στόχων της επιχείρησης.

**ΟΡΓΑΝΩΣΗ** : Είναι η διαδικασία διανομής της εργασίας μεταξύ ομάδων και ατόμων και ο συντονισμός των ενεργειών τους, με σκοπό να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Με την οργάνωση καθορίζεται επίσης η εξουσία και η ευθύνη των διοικητικών στελεχών και διαμορφώνονται οι διάφορες βαθμίδες εξουσίας και ευθύνης, δηλαδή τα διάφορα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας της επιχείρησης

**ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ** : Είναι η διαδικασία που θα εξασφαλίσει την επιλογή του κατάλληλου προσωπικού, την εκπαίδευση και την ενεργοποίηση του. Η δραστηριότητα αυτή θα δημιουργήσει στην επιχείρηση το κατάλληλο κλίμα για ένα ικανοποιημένο προσωπικό.

**ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ** : Όταν τα διοικητικά στελέχη υποκινούν τους υφισταμένους τους, κατευθύνουν τις ενέργειες των άλλων, επιλέγουν το πιο αποτελεσματικό τρόπο επικοινωνία ή επιλύουν τις διαφορές μεταξύ των υφισταμένων τους , τα στελέχη ασχολούνται με την δραστηριότητα της διεύθυνσης και καθοδήγησης.

**ΕΛΕΓΧΟΣ** : Η δραστηριότητα αυτή αναφέρεται στην αποδοτική ολοκλήρωση των στόχων της επιχείρησης. Παραδείγματος χάριν, πέτυχε η επιχείρηση τον επιθυμητό κύκλο εργασιών; τα επιθυμητά κέρδη; ή αυξήθηκε το ενδιαφέρον των εργαζομένων για την επιτυχία των στόχων της επιχείρησης; Με αυτή τη δραστηριότητα μετρίεται ο βαθμός απόδοσης όλων των διοικητικών στελεχών, σε όλα τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας. Η διαδικασία του ελέγχου περιλαμβάνει τέσσερα βασικά βήματα :

- I. Τον καθορισμό των κριτηρίων και προτύπων της επιθυμητής απόδοσης.
- II. Τη διαπίστωση της πραγματικής απόδοσης.
- III. Την αξιολόγηση και σύγκριση της πραγματικής με την επιθυμητή απόδοση.
- IV. Τη λήψη διορθωτικών μέτρων εάν χρειαστεί προκειμένου να επιτευχθούν οι προγραμματισμένοι στόχοι της επιχείρησης.

**ΒΑΣΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΣΤΗΝ ΔΟΥΛΕΙΑ ΕΝΟΣ MANAGER**

Υπάρχουν πέντε **βασικές λειτουργίες** στη δουλειά ενός manager. Όλες μαζί έχουν ως αποτέλεσμα την ενοποίηση των πόρων σε ένα ζωντανό και εξελισσόμενο οργανισμό.

- Ένας manager **θέτει στόχους**. Προσδιορίζει τι θα πρέπει να είναι αυτοί οι στόχοι. Προσδιορίζει ποιοι θα πρέπει να είναι οι επιμέρους σκοποί σε κάθε τομέα στόχων. Αποφασίζει τι πρέπει να γίνει για να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι. Ενεργοποιεί αυτούς τους στόχους, ενημερώνοντας σχετικά τους ανθρώπους των οποίων η απόδοση είναι απαραίτητη για την επίτευξή τους.
- Ένας manager **οργανώνει**. Αναλύει τις δραστηριότητες, τις αποφάσεις και τις σχέσεις που είναι απαραίτητες. Κατηγοριοποιεί την εργασία. Τη χωρίζει σε διοικήσιμες δραστηριότητες, χωρίζει περαιτέρω αυτές τις δραστηριότητες σε εφικτές ξεχωριστές δουλειές. Ομαδοποιεί τις επιμέρους μονάδες και εργασίες και δημιουργεί μια οργανωτική δομή. Επιλέγει ανθρώπους για τη διοίκηση αυτών των μονάδων, καθώς και για τις θέσεις εργασίας.
- Ένας manager **παρέχει κίνητρα και επικοινωνεί**. Δημιουργεί ομάδες με τους ανθρώπους οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για διάφορες δουλειές. Αυτό το κάνει μέσα από τις πρακτικές με τις οποίες διοικεί. Το κάνει δίνοντας κίνητρα και ανταμοιβές για την επιτυχημένη εργασία, μέσα από τη πολιτική που ακολουθεί για τις προαγωγές και φυσικά μέσα από τη σταθερή επικοινωνία, τόσο από τη πλευρά του manager προς τον υφιστάμενό του, όσο και από την πλευρά του υφιστάμενου προς το manager.
- Το τέταρτο βασικό στοιχείο στη δουλειά του manager είναι **η εργασία της μέτρησης**. Ο manager καθορίζει κριτήρια μέτρησης- πράγμα που αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς παράγοντες για την απόδοση ολόκληρου του οργανισμού και του ανθρώπου σ' αυτόν. Φροντίζει να διαθέτουν κριτήρια μέτρησης όλοι οι άνθρωποι στον οργανισμό, τα οποία εστιάζονται στη απόδοση ολόκληρου του οργανισμού και παράλληλα και στη δουλειά του κάθε ανθρώπου ξεχωριστά και τον βοηθούν να την εκτελέσει. Αναλύει την απόδοση, την εκτιμά και την ερμηνεύει. Ενημερώνει για τη σημασία των μετρήσεων και των ευρημάτων τους τόσο τους υφιστάμενους όσο και τους προϊστάμενούς του.

Ένας manager **αναπτύσσει ανθρώπους**. Μέσα από τον τρόπο με τον οποίον διοικεί, διευκολύνει ή δυσκολεύει την ανάπτυξή τους. οδηγεί τους ανθρώπους προς τη σωστή ή προς τη λάθος κατεύθυνση. Αποκαλύπτει τις κρυμμένες δυνατότητες ή τις καταπνίγει. Ενισχύει την ακεραιότητά τους ή τους διαφθείρει. Τους εκπαιδεύει να στέκονται ορθοί και δυνατοί.

## Η ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΗ ΦΥΣΗ ΤΟΥ MANAGEMENT

### Η ΠΡΩΤΗ ΔΟΥΛΕΙΑ : ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ

Το management θα πρέπει πάντοτε, σε κάθε απόφαση και ενέργεια, να δίνει προτεραιότητα στην οικονομική απόδοση. Θα πρέπει να δικαιολογεί την ύπαρξη και την εξουσία του από τα οικονομικά αποτελέσματα που παράγει. Μπορεί να υπάρχουν και πολλά μη οικονομικά αποτελέσματα : η ευτυχία των μελών της επιχείρησης, η συνεισφορά στην ευημερία και τον πολιτισμό της κοινωνίας. Παρόλα αυτά το management θα έχει αποτύχει αν δεν μπορεί να παράγει οικονομικά αποτελέσματα. Θα έχει αποτύχει αν δεν μπορεί να παρέχει τα αγαθά και τις υπηρεσίες που επιθυμεί ο καταναλωτής σε τιμή που είναι διατεθειμένος να πληρώσει. Θα έχει αποτύχει αν δεν βελτιώνει ή τουλάχιστον, δεν διατηρεί την πλουτοπαραγωγική ικανότητα των οικονομικών πόρων που του έχουν εμπιστευθεί.

Τρεις είναι οι αποστολές του management. Η κύρια αποστολή του είναι να οργανώνει και να διοικεί την επιχείρηση. Αυτή η πρόταση συνεπάγεται αυστηρούς περιορισμούς στο πεδίο δράσης του management και των manager, αλλά και τεράστια ευθύνη για δημιουργική δραστηριότητα. Η εμπέδωση και η έκταση της εξουσίας και της ευθύνης του management περιορίζονται σοβαρά. Για να εκτελέσει το επιχειρηματικό του έργο το management θα πρέπει να ασκεί ουσιαστική κοινωνική και διοικητική εξουσία μέσα στην επιχείρηση- εξουσία πάνω σε πολίτες λόγω της ιδιότητας τους ως μελών της επιχείρησης. Το management δεν είναι απλώς ένα πλάσμα της οικονομίας είναι και ο πλάστης της. Και μόνο στο βαθμό στον οποίο κυριαρχεί στις οικονομικές περιστάσεις και τις τροποποιεί με συνειδητή, κατευθυνόμενη δράση, επιτελεί πραγματικό έργο management. Επομένως, οργάνωση και διοίκηση μιας επιχείρησης σημαίνει management με στόχους.

Η **δεύτερη λειτουργία** του management είναι η δημιουργία μιας παραγωγικής επιχείρησης με βάση ανθρώπινους και υλικούς πόρους. Στην ουσία, αυτή είναι **λειτουργία του management των manager**. Εξ ορισμού, η επιχείρηση θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα να παράγει περισσότερο ή καλύτερα από ό,τι όλοι οι πόροι που τη συνθέτουν και οι «πόροι» που έχουν τη δυνατότητα της επαύξησης είναι μόνο οι άνθρωποι. Ο άνθρωπος, είναι ο μόνος από όλους τους διαθέσιμους πόρους που μπορεί να μεγαλώσει και να αναπτυχθεί.

Όταν αναφερόμαστε σε έναν "οργανισμό – τυπική δομή μιας επιχείρησης εννοούμε την οργάνωση των manager και την λειτουργία τους, ούτε τα τούβλα, ούτε η λάσπη, ούτε οι κοινοί εργαζόμενοι έχουν τόσο σημαντική θέση στο οργανόγραμμα όσο η ΗΓΕΣΙΑ και το «πνεύμα» της εταιρείας. Η ηγεσία ασκείται από τους manager και είναι αποτελεσματική πρωτίστως μέσα στα πλαίσια του management, ενώ το πνεύμα της εταιρείας δημιουργείται από το πνεύμα μέσα στην ομάδα που ασκεί το management. Αναφερόμαστε στους στόχους της εταιρείας και στην απόδοσή της. Οι στόχοι είναι στόχοι των ανθρώπων του management και η απόδοση είναι δική τους απόδοση. Και αν η επιχείρηση δεν μπορεί να λειτουργήσει σωστά δεν θα προσλάβουμε καινούργιους εργαζόμενους, αλλά καινούργιο πρόεδρο. Συνεπώς, το management των manager σημαίνει μετατροπή των πόρων σε παραγωγικούς δημιουργώντας από το σύνολο τους μια επιχείρηση.

Η **τελευταία αποστολή** του management είναι η **οργάνωση και διοίκηση των εργαζομένων και της εργασίας**. Η εργασία εκτελείται από τους



παντελώς ανειδίκευτους μέχρι τους καλλιτέχνες, από τους εργάτες στην γραμμή παραγωγής μέχρι τους διευθύνοντες αντιπροέδρους. Αυτό συνεπάγεται οργάνωση της εργασίας έτσι ώστε να είναι καταλληλότερη για ανθρώπινα όντα, καθώς και οργάνωση των ανθρώπων έτσι ώστε να εργάζονται όσο γίνεται πιο παραγωγικά και αποτελεσματικά. Συνεπάγεται θεώρηση του ανθρώπινου όντος ως πόρου –δηλαδή, ως στοιχείου με ιδιαίζουσες φυσιολογικές ιδιότητες, ικανότητες και περιορισμούς, με προσωπικότητα και πολιτική οντότητα. Αποφασίζουν αν και πόσο θα εργαστούν και πόσο καλά θα εργασθούν κατά συνέπεια χρειάζονται **παρακίνηση, συμμετοχή, ικανοποίηση, κίνητρα και ανταμοιβές, ηγεσία, υπόσταση και αποστολή** και είναι το management (ως ενεργοποιό όργανο της επιχείρησης) αυτό που μπορεί να ικανοποιήσει αυτές τις απαιτήσεις. Γιατί οι άνθρωποι πρέπει να είναι **ικανοποιημένοι** μέσα από την εργασία τους και μέσα στα πλαίσια της επιχείρησης.

Επίσης δεν θα πρέπει να παραβλέψουμε ένα σημαντικό παράγοντα σε κάθε απόφαση και ενέργεια του management, που αποτελεί μια πρόσθετη διάσταση : ο χρόνος. Το management πρέπει πάντοτε να συνεκτιμά τόσο το παρόν όσο και το μακροπρόθεσμο μέλλον. Η λύση ενός προβλήματος management δεν είναι αποδεκτή αν, για παράδειγμα, επιτυγχάνονται άμεσα κέρδη θέτοντας σε κίνδυνο την μακροπρόθεσμη αποδοτικότητα ή ίσως ακόμα και την επιβίωση της εταιρείας. Η δράση του manager ως προς τα αποτελέσματα του παρόντος καθορίζει άμεσα τα αποτελέσματα του μέλλοντος ενώ η δράση ως προς τα αποτελέσματα του μέλλοντος επηρεάζουν σε βάθος τα αποτελέσματα του παρόντος.

Οι τρεις αποστολές του management (οργάνωση και διοίκηση της επιχείρησης, των manager, των εργαζομένων και της εργασίας ) μπορούν να αναλυθούν, να μελετηθούν και να αξιολογηθούν ξεχωριστά. Σε κάθε αποστολή μπορούμε να διακρίνουμε μια διάσταση παρόντος και μια διάσταση μέλλοντος. Αλλά στο καθημερινό του έργο, το management δεν μπορεί να διαχωρίσει τις τρεις αποστολές του. Ούτε μπορεί να διαχωρίσει τις αποφάσεις που αφορούν το παρόν από αυτές που αφορούν το μέλλον. Οποιαδήποτε απόφαση του management επηρεάζει πάντοτε και τις τρεις αποστολές του που έχει να επιτελέσει γι αυτό το λόγο πρέπει να λαμβάνει υπόψη του και τις τρεις αποστολές. Δεν μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι κάποια από αυτές τις αποστολές απαιτεί μεγαλύτερες δεξιότητες ή ικανότητα. Στην καθημερινή πρακτική οι manager προωθούν ταυτόχρονα, με κάθε τους ενέργεια, και τις τρεις αποστολές τους. Η ξεχωριστή θέση του manager είναι να έχει όχι μόνο μια αλλά τρεις αποστολές ταυτόχρονα, που εκτελούνται από τους ίδιους ανθρώπους και γίνονται πράξεις με τις ίδιες αποφάσεις.

\* Τι είναι το management και τι κάνει ; είναι ένα όργανο με πολλούς σκοπούς, το οποίο οργανώνει και διοικεί την επιχείρηση, οργανώνει και διοικεί τους manager, οργανώνει και διοικεί τους εργαζόμενους και την εργασία. Οι παραπάνω συνιστώσες συνθέτουν την πραγματική έννοια του management.

## ΕΠΙΠΕΔΑ MANAGEMENT

Είναι γενικά αποδεκτό ότι υπάρχουν τρία επίπεδα management κατώτερο management, μεσαίο management και ανώτερο management.

Το κατώτερο management ασχολείται με τη διοίκηση ή την εποπτεία προσωπικού και ασχολείται με λεπτομερείς, στενές διαρθρώσεις καθηκόντων και διεργασίες. Κατά συνέπεια, αυτές οι διευθυντικές θέσεις εμπροσθοφυλακής αποτελούν όχι απλώς έναν καθοριστικό παράγοντα ενός επιτυχημένου οργανισμού, αλλά και ένα πολύ σημαντικό πεδίο προγύμνασης για τη δημιουργία δεξιοτήτων και πείρας στο χειρισμό των εργαζομένων.

Το μεσαίο management αφορά στελέχη που σε γενικές γραμμές διευθύνουν άλλα στελέχη και όχι απευθείας εργαζομένους " της παραγωγής ". Στην περίπτωση αυτή, τα μεσαία στελέχη μεταφράζουν και υλοποιούν τις πολιτικές και στρατηγικές των ανώτερων διευθυντικών στελεχών και βοηθούν να εξισορροπούνται οι πιέσεις από πάνω, όσον αφορά τις εργασιακές επιδόσεις και ικανότητες των κατώτερων στελεχών. Τα μεσαία διευθυντικά στελέχη είναι λιγότερα από τα κατώτερα διευθυντικά στελέχη.

Το ανώτερο management δημιουργεί πολιτική, θέτει στόχους και χαράσσει στρατηγικές που χρησιμοποιούνται για τη καθοδήγηση του οργανισμού προς επίτευξη των στόχων του. Πρόκειται για μια μικρή ομάδα πολύ πεπειραμένων διευθυντικών στελεχών, που έχουν προϋπηρεσία τόσο στο κατώτερο όσο και στο μεσαίο management. Οι όροι αναφοράς και το εργασιακό τους περιεχόμενο ποικίλουν από ένα οργανισμό στον άλλο.

## ΟΙ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Όλες οι επιστήμες χαρακτηρίζονται από μια δυναμική, αυτό όμως συμβαίνει περισσότερο στην επιστήμη του Management, αφού επηρεάζεται άμεσα από μεταβλητές δυνάμεις του περιβάλλοντος. Έτσι τελευταία γίνεται πολύ λόγος στο κόσμο των επιχειρήσεων όσο και από στελέχη των επιχειρήσεων, για θεωρίες και έννοιες όπως :

- Management Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management)
- Διοίκηση βάσει στόχων ( Management by Objectives )
- Διοίκηση Κινδύνου ( Risk Management )
- Ιαπωνικού Management
- Πληροφοριακού Συστήματος Management (Management Information System)
- Επιχειρηματικού Επανασχεδιασμού ( Business Re-engineering )

## MANAGEMENT ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ( Μ.Ο.Π )

### Έννοια και σημασία της Ολικής Ποιότητας

Στο σημερινό ανταγωνιστικό κόσμο που ζούμε, η ποιότητα είναι άκρως αναγκαία για την επιχείρηση και θα πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της επιχειρησιακής στρατηγικής της. Η παραγωγή προϊόντων και η παροχή υπηρεσιών ποιότητας απαιτούν πλήρη δέσμευση, προς τη κατεύθυνση αυτή, ολόκληρης της επιχείρησης. Τελευταία έχει αναπτυχθεί μια θεωρία που έχει ως σκοπό να τονίσει αυτή την ανάγκη που δίνει την κατευθυντήρια γραμμή για την επιτυχία αυτού του στόχου, η οποία ονομάζεται Management Ολικής Ποιότητας (Μ.Ο.Π.). Πρόκειται για μια νέα προσέγγιση των θεωριών του σύγχρονου Management και Marketing, το οποίο εστιάζει την προσοχή του στη ποιότητα σε όλα τα επίπεδα της παραγωγής, της διοίκησης και τις άλλες επιχειρηματικές δραστηριότητες και λειτουργίες αλλά εστιάζεται, κυρίως, στον ανθρώπινο παράγοντα, τον συνεργάτη και τον πελάτη. Σίγουρα η νέα αυτή τάση στο σύγχρονο Management ξεφεύγει από το πρόσφατο προσανατολισμό του Management στο κέρδος (υπό την στενή έννοια) και αγκαλιάζει το ανθρώπινο στοιχείο στην επιχειρηματική και οικονομική δραστηριότητα.

Το επιχειρησιακό περιβάλλον απαιτεί σήμερα από τα διοικητικά στελέχη να αναπτύσσουν συνεχώς τις κατάλληλες στρατηγικές, προκειμένου να διατηρήσουν το μερίδιο της αγοράς που κατέχει η επιχείρησή τους. Η προσπάθεια των στελεχών θα είναι οπωσδήποτε μεγαλύτερη, εάν βάλουν ως στόχο την αύξηση του μεριδίου αυτού. Η τιμή έπαψε να είναι ο βασικός καθοριστικός παράγοντας επιλογής για τους καταναλωτές. Η ποιότητα έχει αντικαταστήσει την τιμή. Έρευνες δείχνουν ότι οκτώ στους δέκα αγοραστές, στη διεθνή βιομηχανική και καταναλωτική αγορά, θεωρούν την ποιότητα ίσης ή μεγαλύτερης σημασίας από την τιμή κατά το στάδιο της απόφασης αγοράς.

### **ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ MANAGEMENT ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ( Μ.Ο.Π. )**

Πολλές μεγάλες επιχειρήσεις έχουν αναγνωρίσει την ανάγκη να αναπτύξουν μια σαφή στρατηγική γύρω από την αρχή της ποιότητας. Αυτό το επιτυγχάνουν με την αποδοχή της θεωρίας της ολικής ποιότητας. Η υιοθέτηση, όμως, της θεωρίας αυτής δεσμεύει την εταιρία να αποδεχθεί ορισμένα από τα χαρακτηριστικά του Management Ολικής Ποιότητας όπως :

- I. Η ποιότητα δεν είναι ούτε τεχνική λειτουργία, ούτε αφορά ένα τμήμα της επιχείρησης. Είναι μια συστηματική διαδικασία που επεκτείνεται σε ολόκληρη την επιχείρηση.
- II. Η ποιότητα είναι φροντίδα όλων, γι αυτό θα πρέπει να υπάρχει η κατάλληλη οργανωτική δομή στην επιχείρηση για την εφαρμογή της θεωρίας του Management Ολικής Ποιότητας.
- III. Πρέπει να δίνεται έμφαση στη βελτίωση της ποιότητας σε ολόκληρη την επιχειρησιακή δραστηριότητα και όχι μόνο στο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας. Είναι απαραίτητος ο προσανατολισμός προς τη κατεύθυνση αυτή της λειτουργίας Marketing, της Έρευνας και Ανάπτυξης Προϊόντων , της λειτουργίας Προμηθειών καθώς και όλων των υπηρεσιών που απαιτούνται για την υποστήριξη ενός προϊόντος ποιότητας.
- IV. Η επίτευξη της ποιότητας πρέπει να προωθείται με κριτήρια εξωτερικά –του καταναλωτή, και όχι εσωτερικά –της επιχείρησης.

Πρέπει να βασίζεται στις επιθυμίες και ανάγκες του αγοραστή, και όχι σε εσωτερικές προοπτικές, όπως είναι η απόδοση.

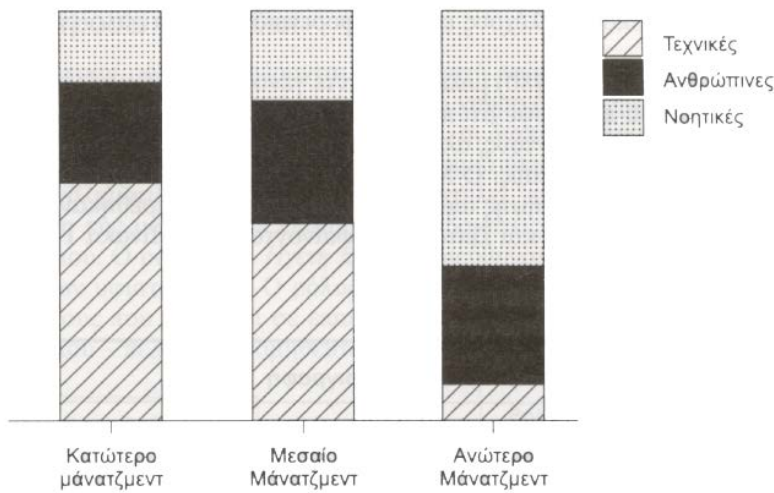
- V. Τα μέτρα για τη επίτευξη της ποιότητας πρέπει να στηρίζονται στη κατάλληλη τεχνολογία, αρχίζοντας από το σχεδιασμό μέχρι τη μέτρηση και τον έλεγχο της ποιότητας με τη βοήθεια ηλεκτρονικού υπολογιστή.
- VI. Η επίτευξη εκτεταμένης βελτίωσης της ποιότητας πρέπει να βασίζεται στη συμμετοχή και στη συμβολή όλων των εργαζομένων και όχι σε μία ομάδα ειδικών.

## ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

Δεξιότητα (skill) είναι μια εκμαθημένη ικανότητα αντιμετώπισης ενός προβλήματος, η οποία μπορεί να επαναλαμβάνεται επιτυχώς και σε επόμενες χρονικές στιγμές. Ο Katz (1974) εντόπισε τέσσερις βασικές δεξιότητες, τις οποίες χρησιμοποιούν οι manager κατά την άσκηση των διευθυντικών τους δραστηριοτήτων. Αυτές είναι:

1. **Τεχνικές** – Δεξιότητες που αναπτύσσονται για την επίτευξη απόλυτης επάρκειας στην εκτέλεση μιας δεδομένης εργασίας, π.χ. στα οικονομικά ή στην παραγωγή.
2. **Ανθρώπινες** – Κοινωνικές και συναφείς δεξιότητες που βοηθούν το manager να είναι αποτελεσματικός στις σχέσεις του με τους άλλους, π.χ. να παρακινεί τους υφισταμένους του και να επικοινωνεί μαζί τους.
3. **Νοητικές** – Η ικανότητα του manager να αξιολογεί, κατά τρόπο ολιστικό και συστηματικό, τα προβλήματα εντός και εκτός του οργανισμού, να διακρίνει αλληλοσυνδέσεις και να εκτιμά το ισοζύγιο των εκβάσεων.
4. **Διοικητικές** – Η ρύθμιση των υπό εξέταση δραστηριοτήτων. Οι δεξιότητες της κατηγορίας αυτής ενδέχεται να συνδέονται σε κάποιο βαθμό με τις νοητικές δεξιότητες, αλλά οι τελευταίες δεν αρκούν για κάθε δεδομένη περίπτωση.

Η χρήση κάθε μιας από τις δεξιότητες αυτές μέσα σ' έναν οργανισμό διαφέρει για κάθε manager και θεωρείται ότι εξαρτάται από το ιεραρχικό επίπεδο του manager. Κατά συνέπεια, εξαρτάται επίσης από τον ρόλο τον οποίο ο manager καλείται να διαδραματίσει μέσα στον οργανισμό. Το παρακάτω διάγραμμα 1 δείχνει τους τύπους δεξιοτήτων και τα επίπεδα management στα οποία κάθε τύπος χρησιμοποιείται κατά κύριο λόγο ή απαιτείται μέσα σ' έναν οργανισμό.



**Διάγραμμα 1. Δεξιότητες που απαιτούνται σε διαφορετικά επίπεδα Management.**

Πηγή: Από το βιβλίο "Management Ολικής Ποιότητας". ( Paul James)

Όπως βλέπουμε, οι τεχνικές δεξιότητες θεωρούνται σημαντικότερες για τα κατώτερα στελέχη παρά για τα άλλα επίπεδα management. Οι ανθρώπινες δεξιότητες έχουν παρόμοια σημασία σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα ενός οργανισμού. Ανθρώπινες δεξιότητες απαιτούνται σε όλα τα επίπεδα διότι σε όλα τα επίπεδα είναι απαραίτητη η αποτελεσματική επικοινωνία, τόσο οριζόντια όσο και κατακόρυφα μέσα στον οργανισμό. Οι νοητικές δεξιότητες έχουν καίρια σημασία για το επίπεδο του ανώτερου management, δεν είναι όμως τόσο σημαντικές για το μεσαίο ή το κατώτερο επίπεδο. Αυτό αντικατοπτρίζει τον ελαττούμενο βαθμό λεπτομέρειας με τον οποίο εργάζονται οι manager καθώς ανεβαίνουν τις βαθμίδες της ιεραρχίας. Το παραπάνω διάγραμμα 1 παρουσιάζει την πιθανή σχέση ανάμεσα στα επίπεδα αυτά. Οι δεξιότητες δεν διαφέρουν μόνο σε συνάρτηση με το μέγεθος του οργανισμού, αλλά και ανάλογα με το αν ο οργανισμός έχει προσανατολισμό στη μεταποίηση ή στις υπηρεσίες.

## **Πώς να καταφέρετε συνηθισμένους ανθρώπους να κάνουν ασυνήθιστα πράγματα!**

Το management που βασίζεται σε στόχους, οδηγεί το manager στο τι θα πρέπει να κάνει. Η καλή οργάνωση της εργασίας του τον βοηθάει να το πετύχει, σημαντικό όμως παράγοντα παίζει και το **πνεύμα του οργανισμού**. Το πνεύμα είναι αυτό που κινητοποιεί, που κάνει έναν άνθρωπο να χρησιμοποιεί όλα τα αποθέματα αφοσίωσης και προσπάθειας που διαθέτει, αυτό που καθορίζει αν θα δώσει το καλύτερό του εαυτό ή θα κάνει απλώς τα απολύτως απαραίτητα.

**Σκοπός** ενός οργανισμού είναι να καταφέρει "**συνηθισμένους ανθρώπους να κάνουν ασυνήθιστα πράγματα**" – αυτή η φράση ανήκει στο λόρδο Beveridge. Κανένας οργανισμός δε μπορεί να βασίζεται σε ιδιοφυΐες, διότι η προσφορά ιδιοφυϊών είναι μικρή και απρόβλεπτη. Αλλά αποτελεί

πραγματική δοκιμασία για έναν οργανισμό να μπορέσει να καταφέρει απλούς ανθρώπους να επιτύχουν περισσότερα από όσα μπορούν, να αποκαλύψει όλες τις δυνάμεις που διαθέτουν τα μέλη του και να τις χρησιμοποιήσει με στόχο την μέγιστη απόδοση των μελών του. Επίσης άλλη μια δοκιμασία για τον οργανισμό αποτελεί η εξουδετέρωση των αδυναμιών των μελών του.

Για να υπάρξει σωστό πνεύμα απαιτείται ελεύθερο πεδίο ώστε να μπορεί να αναπτυχθεί η εξαιρετική ατομική απόδοση. Σε όποια περίπτωση παρουσιάζεται μια εξαιρετική απόδοση, αυτή θα πρέπει να αναγνωρίζεται, να ενθαρρύνεται, να ανταμείβεται και να χρησιμοποιείται παραγωγικά για όλα τα μέλη του οργανισμού. Κατά συνέπεια, το σωστό πνεύμα απαιτεί την εστίαση στις δυνάμεις ενός ανθρώπου – σε αυτό που μπορεί να κάνει και όχι σε αυτό που δεν μπορεί να κάνει. Απαιτεί συνεχή βελτίωση της ικανότητας και της απόδοσης ολόκληρης της ομάδας. Η καλή απόδοση του χθες θα πρέπει να γίνεται ελάχιστη απαίτηση του σήμερα, η εξαιρετική επίδοση του χθες να γίνεται η συνήθης πρακτική του σήμερα.

## Οι νέες ευθύνες του Manager

Μπορούμε να συνοψίσουμε, λέγοντας ότι οι νέες απαιτήσεις θέλουν το manager του αύριο να αναλάβει ο ίδιος **επτά νέες ευθύνες**.

1. Θα πρέπει να διοικεί με στόχους.
2. Θα πρέπει να διακινδυνεύει περισσότερο και πράγματα που αφορούν το πιο μακρινό μέλλον. Και οι αποφάσεις που θα ενέχουν κίνδυνο θα πρέπει να λαμβάνονται σε χαμηλότερα επίπεδα στον οργανισμό. Κατά συνέπεια, ο manager θα πρέπει να μπορεί να υπολογίζει κάθε κίνδυνο, να επιλέγει την πιο πλεονεκτική εναλλακτική λύση, να αποφασίζει εκ των προτέρων τι περιμένει να συμβεί και να "ελέγχει" τη μετέπειτα πορεία της δράσης του, ανάλογα με το αν τα γεγονότα συμφωνούν ή όχι με τις προσδοκίες του.
3. Θα πρέπει να είναι σε θέση να λαμβάνει στρατηγικές αποφάσεις.
4. Θα πρέπει να είναι σε θέση να δημιουργεί μια ενοποιημένη ομάδα, κάθε μέλος της οποίας να είναι ικανό να διοικήσει και να μετρήσει την προσωπική του απόδοση και τα προσωπικά του αποτελέσματα σε σχέση με τους κοινούς στόχους.
5. Θα πρέπει να είναι σε θέση να μεταδίδει πληροφορίες γρήγορα και με σαφήνεια. Θα πρέπει να μπορεί να παρέχει κίνητρα στους ανθρώπους, να επιτυγχάνει δηλαδή την υπεύθυνη συμμετοχή των άλλων manager, των ειδικών επιστημόνων και όλων των άλλων εργαζομένων.
6. Κατά παράδοση, σήμερα ένας manager αναμένεται να γνωρίζει μία ή περισσότερες λειτουργίες, αυτό δεν αρκεί πλέον. Ο manager του αύριο θα πρέπει να είναι σε θέση να βλέπει την επιχείρηση ως σύνολο και να ενσωματώνει σ' αυτή τη δική του λειτουργία.
7. Κατά παράδοση ένας manager, αναμένεται να γνωρίζει μερικά προϊόντα, αυτό δεν αρκεί πλέον. Ο manager του αύριο θα πρέπει να είναι σε θέση να συσχετίζει το προϊόν και την επιχείρηση με το συνολικό περιβάλλον, να εντοπίζει αυτό που είναι σημαντικό και να λαμβάνει υπόψη του στις αποφάσεις και στη δράση του. Το οπτικό πεδίο του manager του αύριο θα πρέπει να περιλαμβάνει όλο και περισσότερο τις εξελίξεις που συμβαίνουν έξω και από τη δική του αγορά όπως επίσης και έξω από τη δική του χώρα. Θα πρέπει να ακολουθεί όλο και περισσότερο τις οικονομικές, πολιτικές και κοινωνικές συνθήκες σε παγκόσμια κλίμακα και να ενσωματώνει τις παγκόσμιες τάσεις στις δικές του αποφάσεις.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

### ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ & ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ (PROCESS)

#### 3Α. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η οργάνωση στους οργανισμούς και στις τράπεζες.

Το θέμα της οργάνωσης είναι τόσο παλιό που μπορούμε να το πρωτοσυναντήσουμε στην Ιλιάδα του Ομήρου. Η οργάνωση του στόλου και του στρατού που περιγράφει ο Όμηρος είναι παραστατικότερη. Η έννοια της οργάνωσης έχει άμεση σχέση με την ύπαρξη των οργανισμών και το συντονισμό της συλλογικής προσπάθειας. Η αποτελεσματική οργάνωση είναι ουσιώδης για τη καλή διοίκηση. Υπάρχουν αρκετοί ορισμοί της οργάνωσης και διαφέρουν ως προς την εμβέλειά τους, στην ουσία όμως **οργάνωση** είναι :

**Η ομαδοποίηση των απαραίτητων δραστηριοτήτων για την επίτευξη \*αντικειμενικών σκοπών, την ανάθεση κάθε ομάδας έργου σε ένα διοικητικό στέλεχος το οποίο έχει αναλάβει την ευθύνη του έργου μέσα στην τράπεζα και στην οργανωτική δομή.**

Σ' όλους τους οργανισμούς θα πρέπει να υπάρχει κάποια μορφή οργανωτικής δομής ώστε να εφαρμόζεται η πολιτική του οργανισμού. Οργανωτική δομή ή διάρθρωση είναι η ανάπτυξη ενός σαφούς πλαισίου καθηκόντων και ευθυνών που συνεισφέρουν αποτελεσματικά στην αποδοτική λειτουργία ενός οργανισμού, κατευθύνοντας την συμπεριφορά ατόμων, ομάδων και τμημάτων του οργανισμού προς την εκπλήρωση στόχων που έχει θέσει ο οργανισμός. Η οργανωτική δομή έχει οριζόντια και κάθετη διάσταση. Δηλαδή, προσδιορισμένες σχέσεις με τις παράλληλες λειτουργίες και την ιεραρχία. Η οργάνωση είναι μια στατική έννοια (φωτογραφία) της τράπεζας σε σχέση με τον προγραμματισμό, που είναι μια δυναμική έννοια (μια κινηματογραφική ταινία). Πρέπει επίσης να τονίσουμε ότι για να υπάρχει οργάνωση, πρέπει οι άνθρωποι να έχουν ένα **\*κοινό αντικειμενικό σκοπό**, ο οποίος θα ενώνει τα διάφορα άτομα μεταξύ τους ως πραγματικός συνδετικός κρίκος. Επομένως, ο κοινός αντικειμενικός σκοπός αποτελεί την αρχή του δόρατος της οργάνωσης.

Η οργάνωση περιλαμβάνει την άτυπη και την τυπική οργάνωση. Η άτυπη οργάνωση στηρίζεται στην ύπαρξη και δράση των άτυπων ομάδων **Βλέπε σελίδα 72 αναφορά στις άτυπες ομάδες**. Η τυπική οργάνωση είναι αυτό που συνήθως εννοούμε λέγοντας οργάνωση, δηλαδή οι κανόνες λειτουργίας ενός οργανισμού.

Ένα καλά οργανωμένο σύστημα περιλαμβάνει :

- Κανονισμό.
- Οργανόγραμμα.
- Περιγραφή θέσεων εργασίας.
- Επιτροπές.
- Διαδικασίες αποτελεσματικής επικοινωνίας, συνεργασίας και εκτέλεσης των λειτουργιών.
- Οδηγούς υπευθυνότητας και διάφορα άλλα συμπληρωματικά κείμενα.

### Κανονισμός εργασίας

Ο κανονισμός εργασίας είναι το μικρό "σύνταγμα" της τράπεζας. Περιγράφει συνοπτικά τους στόχους, τα μέσα και τους τρόπους με τους οποίους θα επιτευχθούν οι στόχοι στα πλαίσια του οργανισμού. Περιγράφει τις υποχρεώσεις, τα δικαιώματα και τον τρόπο εργασιακής συμπεριφοράς του προσωπικού.

### Οργανόγραμμα

Η δομή της οργάνωσης ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης απεικονίζεται στο «οργανόγραμμα», που αποτελεί μια στατική απεικόνιση των επιθυμητών σχέσεων και δείχνει την κατανομή των αρμοδιοτήτων της εξουσίας και τα κανάλια επικοινωνίας. Το οργανόγραμμα αποτελεί τη βάση και το επιστέγασμα κάθε οργανωτικής προσπάθειας. Τα οργανογράμματα ορίζουν τις θέσεις εργασίας και τις σχέσεις που έχουν αυτές οι θέσεις μεταξύ τους. Συνήθως παρουσιάζονται με σχέδια μικρών παραλληλογράμμων, τα οποία συνδέονται μεταξύ τους με μια ιεραρχική διάταξη. Ο τρόπος σύνδεσης υποδεικνύει την εποπτική σχέση ενώ μέσα στα παραλληλογράμματα, συνήθως αναγράφεται ο τίτλος της θέσης όπως Διευθυντής, Υποδιευθυντής, Τμηματάρχης λογιστηρίου, κ.τ.λ. και το όνομα του υπαλλήλου που κατέχει τη θέση ( είναι δυνατόν να δίδονται και κάποιες άλλες πληροφορίες, όπως γραφείο, εσωτερικό τηλέφωνο, κτίριο κ.τ.λ.). Οι χαρακτηριστικές μορφές οργανογραμμάτων είναι δυνατόν να συμπεριληφθούν σε τρεις κατηγορίες:

**A) ΙΕΡΑΡΧΙΚΑ**, όπου υπάρχει μια κάθετη διάταξη στη δομή και τις υπευθυνότητες. Τέτοιου είδους οργάνωση αρμόζει στον δημόσιο τομέα, στον στρατό και σε μεγάλες επιχειρήσεις. Η μορφή των οργανογραμμάτων αυτών μοιάζει σα δέντρο γυρισμένο ανάποδα, όπως φαίνεται στο παρακάτω σχεδιάγραμμα.





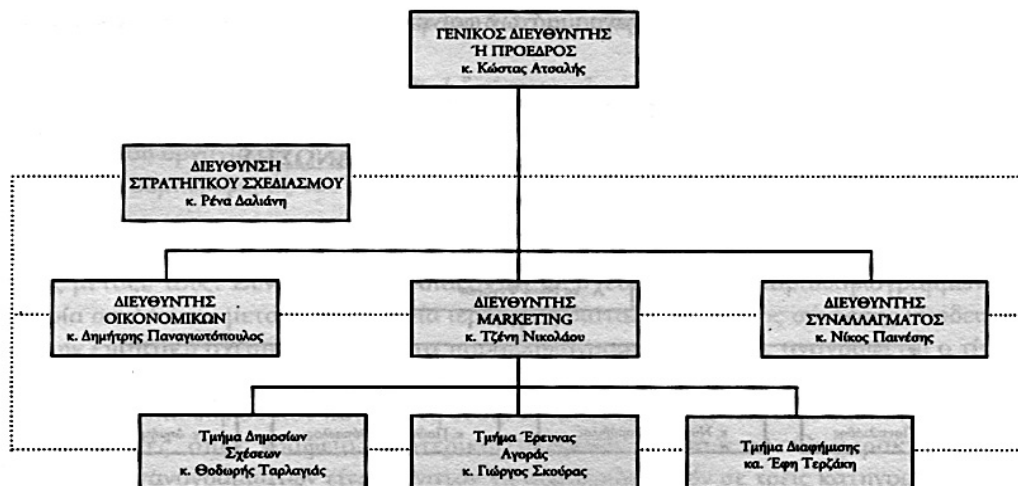
**Β) ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ ΔΙΑΤΑΞΗ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ.** Η δομή αυτή αρμόζει σε ευέλικτες επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών όπως είναι Σύμβουλοι Επιχειρήσεων, οι Τεχνικές Εταιρίες και τα Λογιστικά Γραφεία. Σε αυτήν την περίπτωση, είναι ένας επικεφαλής και οι υπεύθυνοι διαφόρων μελετών ή πελατών που δίνουν απ' ευθείας αναφορά στο γενικό διευθυντή. Η μορφή αυτή των οργανογραμμάτων φαίνεται στο παρακάτω σχεδιάγραμμα.

**ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΟΡΙΖΟΝΤΙΑΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ**



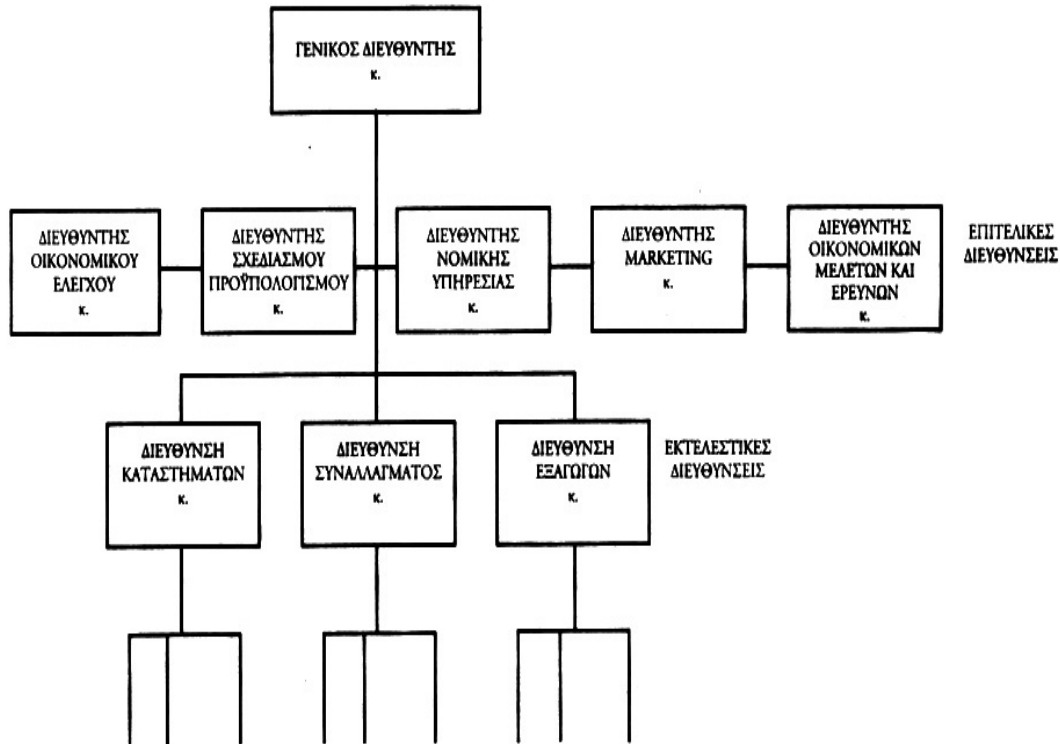
**Γ) ΔΙΑΤΑΞΗ ΜΗΤΡΑΣ (Matrix),** η οποία κατά κάποιο τρόπο είναι ένας συνδυασμός των δύο προηγούμενων μορφών. Σε αυτήν την περίπτωση, σε μια ιεραρχική οργάνωση υπεισέρχεται και μια οριζόντια διάταξη με τη μορφή ελέγχου, υποστήριξης ή συντονισμού. Τέτοιες λειτουργίες είναι η γραμματειακή υποστήριξη, οι τεχνικές υπηρεσίες, ο έλεγχος, ο στρατηγικός σχεδιασμός και άλλες. Σε επιχειρήσεις που έχουν διακεκριμένα κέντρα κόστους ή διαφορετικά προϊόντα, η οργανωτική διάταξη μήτρας συνδυάζει τις δραστηριότητες με τις λειτουργίες. Η συνηθέστερη μορφή οργάνωσης των τραπεζών είναι η διάταξη Μήτρας.

**ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΔΙΑΤΑΞΗΣ ΜΗΤΡΑΣ**



Πιο συγκεκριμένα μια γενική μορφή οργάνωσης σε μια αντιπροσωπευτική τράπεζα θα μπορούσε να εκφράζεται από το παρακάτω οργανόγραμμα στο σχεδιάγραμμα .

## ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6

**ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΥΤΙΚΟ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΤΡΑΠΕΖΑΣ**

Στο οργανόγραμμα αυτό γίνεται εμφανής ο διαχωρισμός που ισχύει στις τράπεζες μεταξύ επιτελικών και εκτελεστικών διευθύνσεων. Οι επιτελικές διευθύνσεις έχουν σκοπό τον σχεδιασμό, τον προγραμματισμό και τον έλεγχο των στρατηγικών και των προγραμμάτων της τράπεζας, ενώ οι εκτελεστικές διευθύνσεις έχουν κυρίως ρόλο διεκπεραιωτικό. Υλοποιούν τις "μέρα με τη μέρα" εργασίες της τράπεζας.

Οι βασικοί λόγοι που καθιστούν απαραίτητα τα οργανογράμματα τα για τις επιχειρήσεις είναι οι παρακάτω:

- I. Με ο οργανόγραμμα δεν υπάρχει σύγχυση ως προς τη θέση του κάθε εργαζόμενου στην επιχείρηση.
- II. Εξασφαλίζεται η ομαλή συνεργασία μεταξύ των στελεχών της επιχείρησης και μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, αφού δεν υπάρχει σύγκρουση αρμοδιοτήτων.
- III. Δείχνουν που υπάρχουν οργανωτικά λάθη για να διορθωθούν.
- IV. Κάθε στέλεχος που έχει φιλοδοξίες και θέλει να σταδιοδρομήσει μέσα στην επιχείρηση, γνωρίζει από το οργανόγραμμα τι πρέπει να κάνει και από πού θα περάσει για να φθάσει εκεί που θέλει.
- V. Βοηθούν τις επιχειρήσεις να κάνουν τις απαραίτητες αλλαγές, προκειμένου να προσαρμοσθούν στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος.

" Το οργανόγραμμα αποτελεί τον καθρέπτη της επιχείρησης"

## Περιγραφές θέσεων εργασίας (job description)

Οι περιγραφές θέσεων εργασίας προσδιορίζουν τις υπευθυνότητες, τις υποχρεώσεις και τις απαιτήσεις της κάθε θέσης εργασίας. Οι περιγραφές θέσεων εργασίας είναι αυστηρά και περιεκτικά κείμενα γιατί δεν πρέπει να παραλείπουν καμία αρμοδιότητα αλλά θα πρέπει να περιλαμβάνουν και όλες τις πιθανές υποχρεώσεις. Η γλώσσα και η διατύπωση που πρέπει να χρησιμοποιείται πρέπει να καλύπτει αυτή την προϋπόθεση. **Βλέπε σελίδα 101 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1**

### Επιτροπές

Ιδιαίτερη σημασία στην τυπική οργάνωση έχει η δραστηριοποίηση των τυπικών ομάδων, όπως οι διάφορες επιτροπές που ορίζονται και έχουν συγκεκριμένο έργο. Οι επιτροπές αυτές μπορεί να είναι μόνιμες ή έκτακτες.

Συνήθως ασχολούνται με ελέγχους τιμολόγησης, προμήθειες κ.τ.λ και το έργο, οι στόχοι, οι υποχρεώσεις και η διαδικασία λειτουργίας των επιτροπών καθορίζεται από την αρχή. Επίσης καθορίζονται τα μέλη των επιτροπών, ο πρόεδρος και ο αντικαταστάτης του, καθώς και τα χρονικά όρια λειτουργίας των επιτροπών.

### Διαδικασίες

Οι περιγραφές διαδικασιών γίνονται για διάφορες εργασίες που είναι σημαντικές για τον οργανισμό, όπως:

- Η πρόσληψη ενός υπαλλήλου. Για αυτήν την εργασία στις κρατικές τράπεζες δεν υπάρχουν μόνο διαδικασίες-υπάρχει και νόμος, (Ν.2190/1994, τροποποιημένος πολλές φορές) που εφαρμόζεται για τις προσλήψεις στον ευρύτερο δημόσιο τομέα. Βέβαια, είναι πλέον λίγες οι τράπεζες που ανήκουν στον ευρύτερο δημόσιο τομέα. Οι περισσότερες είναι ιδιωτικές τράπεζες και προσλαμβάνουν προσωπικό όπως μια ιδιωτική επιχείρηση.
- Η εκποίηση περιουσιακών στοιχείων του δημοσίου.
- Η εκχώρηση ενός δανείου κ.α.

Στην περιγραφή διαδικασιών αναλύονται όλα τα στάδια και η ροή της εργασίας προκειμένου να υλοποιηθεί η ενέργεια- επίσης αναφέρονται και όλοι οι εμπλεκόμενοι υπάλληλοι. Για αποτελεσματικότερη επικοινωνία και άμεση κατανόηση μιας διαδικασίας επιλέγεται, τις περισσότερες φορές, η παρουσίασή της με διάφορα σχήματα και διαγράμματα. Έτσι με την βοήθεια αυτών και διαφόρων συμπληρωματικών κειμένων που ερμηνεύουν ή δίνουν πληροφορίες στα διάφορα στάδια, περιγράφεται η διαδικασία αποτελεσματικότερα και μπορεί εύκολα να διαβαστεί. Στην περιγραφή διαδικασιών στις τράπεζες είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθούν και διάφορα άλλα σχήματα αρκεί να είναι γνωστά και να διευκολύνουν την επικοινωνία.

## Οδηγοί υπευθυνότητων

Οι οδηγοί υπευθυνότητων (Authority Manuals) είναι συμπληρωματικά του κανονισμού των διαδικασιών οργανωτικά εργαλεία τα οποία χρησιμοποιούνται σε περιπτώσεις που υπάρχει διαχείριση μεγάλων χρηματικών ποσών. Σε αυτές τις περιπτώσεις, πρέπει να έχουν λεπτομερώς περιγραφεί και κατανεμηθεί οι υπευθυνότητες και τα χρηματικά όρια στα οποία κάθε υπεύθυνος πρέπει να αποφασίζει, ώστε να εξασφαλίζονται η διαφάνεια, ο έλεγχος και η αποτελεσματικότητα. Στους παρακάτω πίνακες παρουσιάζονται οι οδηγοί υπευθυνότητων για δυο διευθύνσεις τράπεζας. Τα όρια των ποσών είναι φυσικό να αναπροσαρμόζονται συνέχεια.

## **3B. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ & ΟΡΓΑΝΩΣΗ**

### **Περιορισμοί**

Ένα μεγάλο των τραπεζών, το οποίο έρχεται σε αντίθεση με την διάθεση και προσπάθειά τους για παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα, είναι η υποχρέωση να λειτουργούν σύμφωνα με τις οδηγίες και τις υποδείξεις της κρατικής αρχής. Υπάρχουν πολλοί νόμοι, οδηγίες, διατάξεις, περιορισμοί και απαγορεύσεις σχετικά με το τι πρέπει να κάνει μια τράπεζα και πως πρέπει να κινείται σε πολλές περιπτώσεις.

Όλο αυτό το σύστημα των περιορισμών δυσχεραίνει πολύ τις εσωτερικές διεργασίες της τράπεζας αλλά και περιορίζει τους ορίζοντες των επιχειρηματικών τους αποφάσεων. Παρ' όλες τις οδηγίες και τους περιορισμούς των νομισματικών αρχών και τη προσπάθεια που καταβάλλεται για έλεγχο και διαφάνεια στις τραπεζικές εργασίες, συχνά δεν αποφεύγονται φαινόμενα κατάφωρης παραβίασης των χρηματοπιστωτικών κανόνων με σοβαρές συνέπειες για την οικονομία και την εμπιστοσύνη στο χρηματοπιστωτικό σύστημα.

Οι τράπεζες όμως, παραμένουν οργανισμοί που, από τη μια, πρέπει να διαχειρίζονται «κοινό χρήμα» και να διαδραματίζουν κάποιο σημαντικό ρόλο στην οικονομία κάθε χώρας. Από την άλλη, πρέπει να επιτυγχάνουν τους οικονομικούς σκοπούς τους σαν επιχειρήσεις. Κατά συνέπεια, οι τράπεζες θα λέγαμε ότι είναι "δυσάδικοι" οργανισμοί, που, από τη μια μεριά πρέπει να λειτουργούν αποτελεσματικά και ευέλικτα στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον και από την άλλη, να καλύπτουν τους πολύπλοκους περιορισμούς που τίθενται από το κράτος, το οποίο βέβαια ακολουθεί τους κανονισμούς της Ευρωζώνης, από τη στιγμή που έγινε μέλος αυτής.

### **Οργάνωση**

Άρρηκτα συνδεδεμένη με όλες αυτές τις εξελίξεις στο τραπεζικό σύστημα είναι και νέα οργανωτική δομή των τραπεζών. Οι τράπεζες τώρα απευθύνονται σ' ένα ευρύ κοινό και πρέπει να αναθεωρήσουν τις διαδικασίες τους, ώστε να είναι σε θέση να εξυπηρετούν το κοινό. Κατ' αρχάς, καθιερώθηκε ο θεσμός των Tellers, των ταμειακών λογιστικών υπευθύνων, οι οποίοι τώρα είναι δέκτες και πομποί των μηνυμάτων μεταξύ τράπεζας και κοινού. Στον Teller επαφίεται η καθημερινή επαφή της τράπεζας με τον πελάτη, σ' αυτόν πέφτει το κύριο βάρος για την αποτελεσματική και γρήγορη εξυπηρέτηση του πελάτη.

Οι τράπεζες είναι διαρρυθμισμένες έτσι ώστε να είναι διαθέσιμες πολλές θέσεις Tellers και όταν παρατηρείται μεγάλη προσέλευση του κοινού να ενεργοποιούνται τόσες θέσεις εργασίας όσες είναι απαραίτητες για τη γρήγορη εξυπηρέτησή του. Οι Tellers είναι εξουσιοδοτημένοι να διεκπεραιώσουν τις περισσότερες συναλλαγές με το κοινό χωρίς να χρειάζονται υπογραφές, βεβαιώσεις και χρονοβόροι έλεγχοι από άλλα τραπεζικά στελέχη. Ο Teller έχει όλη την ευθύνη και την αρμοδιότητα της διεξαγωγής κάθε τραπεζικής εργασίας που διεκπεραιώνει. Βέβαια, για ορισμένες υπηρεσίες οι πελάτες παραπέμπονται σε άλλους αρμόδιους, όπως όταν πρόκειται για σύναψη δανείου, νέους λογαριασμούς κ.τ.λ. σε πολλές περιπτώσεις αυτές ταλαιπωρούν τους πελάτες. Αποτελεσματική λύση σ' αυτή την κατάσταση, είναι η πλήρης οργάνωση της τράπεζας με γραπτούς λεπτομερείς κανονισμούς, διαδικασίες, περιγραφές θέσεων εργασίας, με οδηγούς υπευθυνοτήτων και εξουσιοδοτήσεων, ώστε να διευκολύνεται η εσωτερική διεκπεραίωση των τραπεζικών υποθέσεων αλλά και ο εσωτραπεζικός έλεγχος ή έλεγχος από τις νομισματικές αρχές.

## ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ & ΕΡΓΟΝΟΜΙΑ

Δυο βασικές έννοιες που έχουν άμεση σχέση με την οργάνωση είναι η λειτουργικότητα και η εργονομία. Λειτουργικότητα είναι μία έννοια που έχει σχέση με την οργάνωση αλλά πιο περιορισμένη. Αφορά τη σωστή (λειτουργική) διάταξη μέσων και διαδικασιών ώστε να επιτυγχάνονται οι σκοποί της διάταξης ενός χώρου ή μιας διαδικασίας με αποτελεσματικότερο τρόπο. Έτσι ομιλούμε για λειτουργικότητα ενός γραφείου, ενός χώρου υποδοχής, ενός εργαστηρίου ή μιας γραμμής παραγωγής ή λειτουργικότητα στην διάταξη των μέσων που χρησιμοποιεί ένας υπάλληλος στο γραφείο του.

Μια λειτουργική διάταξη ενός γραφείου υποδοχής κοινού είναι να υπάρχουν στην είσοδο οι πληροφορίες με τα έντυπα αιτήσεων, τα χαρτόσημα, χώρος για συμπλήρωση των εντύπων, η παραλαβή και ο έλεγχος των εντύπων και στη συνέχεια η έξοδος. Να μην "στέλνονται οι πελάτες από γραφείο σε γραφείο και από όροφο σε όροφο".

Εργονομία είναι μια έννοια συμπληρωματική της λειτουργικότητας που λαμβάνει υπ' όψιν της τις διαστάσεις του ανθρώπινου σώματος στην οργάνωση των χώρων, των οργάνων, των επίπλων, των ρούχων, των Η/Υ κ.τ.λ. ένα καλό παράδειγμα εργονομίας το οποίο διαφημίζεται από διάφορες εταιρίες είναι το αυτοκίνητο. Σε τόσο μικρό όγκο υπάρχουν όλα τα μηχανικά μέρη, χώρος για αποσκευές. Για επιβάτες. Το κάθε όργανο είναι στη σωστή θέση (φρένο, καθρέπτης, χειριστήριο ταχυτήτων κ.τ.λ). είναι καλή και χρήσιμη εξάσκηση αν ο καθένας μας σκεφθεί λειτουργικούς και εργονομικούς τρόπους για να οργανώσει καλύτερα τη δουλειά του και γιατί όχι και τη προσωπική του ζωή!

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>

### Η ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

#### 4 Α) Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ – ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ – ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

Οι στόχοι κάθε επιχείρησης αποτελούν τους λόγους για τη δημιουργία της, η επίτευξη αυτών αποτελεί παράλληλα τον όρο για την επιβίωσή της. Συνεπώς, τίθεται το ζήτημα της μέτρησης του βαθμού της επίτευξης αυτών των στόχων. Σχετικά με αυτό το ζήτημα έχουν αναπτυχθεί δύο έννοιες: α) η έννοια της **αποτελεσματικότητας** και β) η έννοια της **αποδοτικότητας**.

Η αποτελεσματικότητα είναι ο βαθμός στον οποίο κάθε επιχείρηση πετυχαίνει τους στόχους της. Η αποδοτικότητα αφορά κυρίως την εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης και εκφράζει τις θυσίες (κόστη) που γίνονται για την επίτευξη ενός αποτελέσματος.

Σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό, η αποδοτικότητα μετράται με δείκτες οι οποίοι έχουν ως αριθμητή το πραγματοποιηθέν αποτέλεσμα (εκροή) και ως παρανομαστή τα κόστη ή τις θυσίες που έγιναν για την πραγματοποίηση του αποτελέσματος (εισροές). Τέτοιοι δείκτες είναι ο δείκτης της παραγωγικότητας της εργασίας, της γης κ.τ.λ. ασφαλώς η αποδοτικότητα οδηγεί συνήθως στην αποτελεσματικότητα, αυτό όμως δεν συμβαίνει οπωσδήποτε. Για παράδειγμα σε μια επιχείρηση παραγωγής υφάσματος μπορεί η παραγωγικότητα να είναι πολύ υψηλή, η αποτελεσματικότητα όμως της επιχείρησης να είναι πολύ χαμηλή, γιατί δεν υπάρχει ζήτηση για το είδος του παραγόμενου υφάσματος.

Συνεπώς οι έννοιες της παραγωγικότητας, της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας συνδέονται άμεσα με την επιβίωση και την επιτυχία των επιχειρήσεων. Όπως επίσης συνδέονται άμεσα με τη βασική οικονομική αρχή, πράγμα που σημαίνει ότι οι άνθρωποι και οι οργανώσεις επιδιώκουν την επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος με τις μικρότερες δυνατές θυσίες (κόστος).

Κάθε επιχείρηση /οργανισμός προκειμένου να πετύχει το σκοπό της να δημιουργήσει πελάτες θα πρέπει να ελέγχει όλους τους πόρους της, έχει την ευθύνη της παραγωγικής χρήσης αυτών των πόρων, αυτή είναι η διαχειριστική λειτουργία της επιχείρησης, η οποία, από οικονομική άποψη, ονομάζεται παραγωγικότητα. Επίσης η μεγαλύτερη παραγωγικότητα, που σημαίνει καλύτερη αξιοποίηση των πόρων, είναι το κλειδί για υψηλό επίπεδο ζωής όσο και το αποτέλεσμα της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Τι εννοούμε όμως με τον όρο παραγωγικότητα;

***Παραγωγικότητα είναι η ισορροπία ανάμεσα σε όλους τους παράγοντες της παραγωγής που θα οδηγήσει στο μέγιστο αποτέλεσμα με την ελάχιστη προσπάθεια.***

## Τρόπος ορισμού και μέτρησης

Η παραγωγικότητα στις εμπορικές τράπεζες ορίζεται ως η προστιθέμενη αξία κατά μονάδα εργασίας ( στα πλαίσια του γενικότερου ορισμού της παραγωγικότητας). Η προστιθέμενη αξία, διαφορά μεταξύ των χρεωστικών και πιστωτικών τόκων, δηλαδή τα οργανικά (τακτικά και έκτακτα) έξοδα και έσοδα της τραπεζικής εκμετάλλευσης, απαρτίζεται και συγχρόνως μετράται από επιχώριες νομισματικές μονάδες. Σε περίοδο προσαρμογής προς τις συνθήκες της Κοινής Αγοράς, η δυνατότητα μιας μονομερούς αύξησης των επιτοκίων στις καταθέσεις ταμειυτηρίου και προθεσμίας, εξαρτάται από την παραγωγικότητα των ελληνικών τραπεζών.

Η διαφορά μεταξύ του μέσου ετήσιου επιτοκίου χορηγήσεων και του μέσου επιτοκίου καταθέσεων είναι ένα είδος μέσου «μεικτού κέρδους» κατά μονάδα εμπορεύματος, που διατίθεται στην πελατεία τους από τις τράπεζες. Τα μέσα επιτόκια καταθέσεων αποτελούν το μέσο κόστος, που πληρώνουν οι εμπορικές τράπεζες στους προμηθευτές τους (καταθέτες), για να προμηθευτούν (να δανειστούν) «μονάδες εμπορεύματος» που θα χορηγήσουν (θα διαθέσουν επί επιστροφή), στη συνέχεια σε πελάτες τους (τους δανειολήπτες). Το μέσο επιτόκιο χορηγήσεων είναι οι μέσες τιμές, που εισπράττονται από αυτή τη διάθεση, η οποία αποτελεί την κύρια εργασία των εμπορικών τραπεζών.

Το μεικτό περιθώριο κέρδους μαζί με τα έσοδα από τις λοιπές εργασίες πρέπει να καλύψουν:

1. Τις δαπάνες για τους μισθούς και τα άλλα έξοδα των τραπεζών.
  2. Τις αποσβέσεις και τις προβλέψεις ( για τυχόν απώλειες των πιστώσεων, που χορηγούνται ή ενδεχόμενες άλλες ζημιές)
- μια διεύρυνση των μισθών και λοιπών εξόδων προσωπικού μπορεί να πραγματοποιηθεί :
- Με αύξηση του μέσου επιτοκίου χορηγήσεων, οπότε , επιβαρύνονται το κόστος του χρήματος και της παραγωγής.
  - Με μείωση του επιτοκίου των καταθέσεων, η οποία επηρεάζει αρνητικά, τη συγκέντρωση των αποταμιεύσεων στις τράπεζες.
  - Με αύξηση των αμοιβών των λοιπών εργασιών των τραπεζών.

## 4 Β) ΟΙ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΠΩΣ ΕΠΙΤΥΓΧΑΝΟΝΤΑΙ

**"Δεν μπορούμε να γίνουμε αυτό που θέλουμε να γίνουμε, παραμένοντας αυτό που είμαστε " <sup>1</sup>**

Ζούμε στην εποχή των αλλαγών και των ανακατατάξεων σε ολόκληρο σχεδόν τον πλανήτη. Το ρητό "τα πάντα ρεί", των αρχαίων προγόνων μας, ισχύει περισσότερο σήμερα παρά ποτέ άλλοτε. Η μόνη βεβαιότητα για το μέλλον είναι οι διαρκές αλλαγές και η ικανότητα εισαγωγής αλλαγών σε μια επιχείρηση ή τμήμα της αναδεικνύει μεγάλη ικανότητα ενός manager στο μέλλον. Δεν υπάρχει τίποτα πιο δύσκολο, πιο επικίνδυνο και πιο αβέβαιο ως προς το αποτέλεσμα από το αναλάβει κάποιος να εισάγει κάτι καινούργιο.

Έχουν δοθεί ποικίλοι ορισμοί στην αλλαγή, ανάλογα με το περιεχόμενό της αλλαγής και με τη διαδικασία που χρησιμοποιείται. Κατά την τρέχουσα έννοια, η αλλαγή περιλαμβάνει:

*Η αλλαγή περιλαμβάνει την αποκρυστάλλωση νέων δυνατοτήτων δράσης (νέες πολιτικές, νέες συμπεριφορές, νέες μορφές, νέες μεθοδολογίες, νέα προϊόντα ή νέες ιδέες για την αγορά) που βασίζονται σε ανασχεδιασμένες μορφές δράσης του οργανισμού. Η αρχιτεκτονική της αλλαγής περιλαμβάνει τη σχεδίαση και οικοδόμηση νέων μορφών ή την ανασχεδίαση παλαιών, ώστε να καταστούν δυνατές νέες και ελπίζει κανείς παραγωγικότερες ενέργειες. ( Kanter, 1983 )*

Σ' ένα δυναμικό περιβάλλον, η αλλαγή είναι αναπόφευκτη. Ο ρυθμός της αλλαγής έχει σήμερα γίνει τόσο γοργός, που είναι δύσκολο να προφτάσεις να προσαρμοστείς ή να αντιμετωπίσεις μια αλλαγή πριν φτάσει η επόμενη. Το τεχνολογικό, κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον αλλάζει γρήγορα και ένας οργανισμός θα μπορέσει να επιβιώσει μόνο αν μπορεί να αντιδρά αποτελεσματικά σ' αυτές τις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις. Η αλλαγή περιλαμβάνει την αξιολόγηση της παρούσας κατάστασης και τον προσδιορισμό μιας εύλογης μέλλουσας κατάστασης που να ικανοποιεί τους αντικειμενικούς στόχους του παρόντος. Επομένως, η αλλαγή περιλαμβάνει ένα όραμα.

Η ραγδαία πρόοδος στην τεχνολογία, στην πληροφορική καθώς και στις νέες μεθόδους και τεχνικές διοίκησης των επιχειρήσεων οδηγούν τη σύγχρονη επιχείρηση να αναπτύξει τη δική της δραστηριότητα. Η επιβίωσή της θα εξαρτηθεί από την ικανότητά της να προσαρμόζεται στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Το διοικητικό στέλεχος θα πρέπει να εισηγείται και να δημιουργεί συνεχώς αλλαγές στην επιχείρηση με τα μικρότερα δυνατά προβλήματα. Όχι αλλαγή για την αλλαγή, αλλά αλλαγή γιατί έτσι πρέπει να γίνει. Η δράση όμως δημιουργεί και αντίδραση και η αντίδραση προέρχεται από τον ανθρώπινο παράγοντα. Ο άνθρωπος από τη φύση του υψώνει ένα status quo σε κάθε αλλαγή. Είναι όντα της συνήθειας, δεν θέλουν να αλλάξουν τον τρόπο εργασίας, γιατί αισθάνονται άνετα και ασφαλείς με αυτόν. Χρειάζονται χρόνο, πληροφορίες και εμπειρίες πριν αποδεχτούν το καινούργιο. Αν πιεστούν σίγουρα θα αντισταθούν. Ας μη ξεχνάμε ότι η αντίσταση έχει και λογική και συναισθηματική βάση!

<sup>1</sup> **Πηγή:** Από το βιβλίο "Αποτελεσματική Διοίκηση" ( Κατσαλής Αντ)



## Η κουλτούρα της επιχείρησης που αλλάζει.

Παράλληλα με την αγορά, το τοπίο, τους ανθρώπους που δραστηριοποιούνται στην εγχώρια αλλά και διεθνή αγορά είναι απολύτως απαραίτητη η δομική αλλαγή και της ίδιας της κουλτούρας της κάθε επιχείρησης.

Τι σημαίνει όμως για μια επιχείρηση αλλαγή κουλτούρας; Ή καλύτερα τι σημαίνει κουλτούρα μιας επιχείρησης;

**Κουλτούρα** μιας επιχείρησης είναι ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί μια επιχείρηση, το πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργεί, οι ποικίλες ρυθμίσεις και κανονισμοί της, ο τρόπος με τον οποίο αντιδρά μέσα στην αγορά όπου δραστηριοποιείται, ο τρόπος με τον οποίο το ανθρώπινο δυναμικό της αντιλαμβάνεται το ρόλο και οδηγεί, κατευθύνει και ορίζει το μέλλον της επιχείρησης.

Μέχρι πριν από δέκα χρόνια, η κουλτούρα των περισσότερων επιχειρήσεων στην Ελλάδα ήταν κουλτούρα εσωστρέφειας που σημαίνει ότι όλες οι προσπάθειες όλων των μελών της περιστρέφονταν γύρω από την ικανοποίηση της διοίκησης μέσω των οικονομικών αποτελεσμάτων. Εάν δηλαδή οι αριθμοί ευημερούσαν τότε και οι άνθρωποι της επιχείρησης ήταν ευχαριστημένοι.

Τα τελευταία δέκα χρόνια όμως η κατάσταση έχει πλήρως διαφοροποιηθεί με αποτέλεσμα να πρέπει και η κουλτούρα των επιχειρήσεων αντιστοίχως να διαφοροποιηθεί. Σήμερα η πελατεία των επιχειρήσεων έχει να διαλέξει ανάμεσα σε πλήθος επιλογών που προσφέρονται απλόχερα από την εγχώρια και διεθνή αγορά μέσω ποικίλων καναλιών διανομής κυρίως δε από το διαδίκτυο που έχει συνεισφέρει τα μέγιστα στη πληροφόρηση και στην αύξηση των απαιτήσεων της πελατείας.

Η αλλαγή της κουλτούρας στις επιχειρήσεις σήμερα αναδεικνύεται μέσω του ανεπτυγμένου, επιλεγμένου και σωστά εκπαιδευμένου προσωπικού της που έχει ως στόχο να κατευθύνει στις σωστές επιλογές την πελατεία.

Επίσης, σχετίζεται άμεσα με την πελατοκεντρική προσέγγιση μέσω φιλικών συστημάτων, με την προώθηση έξυπνων και συμφερόντων προϊόντων και υπηρεσιών, με το φιλικό περιβάλλον και την έντιμη και αξιοπρεπή συμπεριφορά κατά την προσέγγιση πώλησης. Έτσι κάθε Τράπεζα στη προσπάθειά της να καταλάβει πρωταγωνιστική θέση στην αγορά, αρχίζει να στρέφεται προς την πελατεία εκσυγχρονίζοντας τα συστήματά της, το περιβάλλον της, τα προϊόντα της, την εξυπηρέτηση της πελατεία της με το προσωπικό της που εκπαιδεύεται και αναπτύσσεται δια βίου γιατί η εκπαίδευση κυρίως είναι ο μοχλός ανάπτυξης και αλλαγή της κουλτούρας της κάθε επιχείρησης.

## ΤΕΧΝΙΚΕΣ για την επιτυχία μιας αλλαγής:

Βασική προϋπόθεση για την υλοποίηση μιας αλλαγής είναι η αποδοχή της από του άλλους. Υπάρχουν τρεις ομάδες ατόμων που αφορούν το Διευθυντή ο οποίος θέλει να εισάγει μια αλλαγή: α) αυτοί για τους οποίους εργάζεται, β) οι Διευθυντές άλλων Διευθύνσεων, οι διευθύνσεις των οποίων εμπλέκονται στην αλλαγή και γ) αυτοί που εργάζονται κάτω από το Διευθυντή. Αυτοί για τους οποίους εργάζεται ο Διευθυντής έχουν τη δυνατότητα να του πουν "όχι". Οι άλλοι Διευθυντές μπορούν να ελαττώσουν την συνεργασία τους με το Διευθυντή που επιχειρεί την αλλαγή. Τέλος, αυτοί που εργάζονται για το Διευθυντή μπορούν να υπονομεύσουν το πρόγραμμα της αλλαγής.

Οι τεχνικές, προκειμένου ο Διευθυντής να εξασφαλίσει συνεργασία και αποδοχή για μια αλλαγή, είναι γενικά οι ίδιες. Ο τρόπος, όμως, προσέγγισης είναι διαφορετικός και πρέπει να προσαρμόζεται ανάλογα με τα συμφέροντα και τα ενδιαφέροντα κάθε μιας από τις παραπάνω ομάδες. Μια γενική αρχή για το συγκεκριμένο Διευθυντή είναι η επιδίωξη της ενεργούς συμμετοχής των άλλων στη δημιουργία της νέας ιδέας για αλλαγή. Πρέπει να είναι έτοιμος να εκχωρήσει ένα μέρος από τα δικαιώματα της ιδέας του στους άλλους, ως αντάλλαγμα των δικών τους ιδεών και προτάσεων και της δέσμευσής τους να αποδεχθούν την πρόταση αλλαγής που τους κάνει.

Κατά την παρουσίαση της ιδέας για αλλαγή, ο Διευθυντής :

1. Θα πρέπει να απαριθμήσει στις διάφορες ομάδες, όχι μόνο τα οικονομικά οφέλη, αλλά και τα κοινωνικά, τα αισθητικά καθώς και τα οφέλη γοήτρου που προσδίδει η νέα ιδέα τόσο σ' αυτούς όσο και στη νέα επιχείρηση.
2. Θα πρέπει να επικοινωνεί στο επίπεδο γνώσης της κάθε ομάδας που εμπλέκεται στην αλλαγή. Πολλά στελέχη που ανήκουν στις παραπάνω ομάδες δεν γνωρίζουν την τεχνική ορολογία που χρησιμοποιείται στη συγκεκριμένη Διεύθυνση του διευθυντή ο οποίος εισηγείται την αλλαγή. Θα πρέπει λοιπόν η επικοινωνία να γίνει σε μια γλώσσα που καταλαβαίνει ο ακροατής καθεμιάς από τις παραπάνω ομάδες.
3. Η παρουσίαση της ιδέας απαιτείται να είναι πλήρης και πρέπει να τονίζονται τα οφέλη της αλλαγής.
4. Ο διευθυντής θα πρέπει να είναι έτοιμος να αντιμετωπίσει με επιτυχία τα τυχόν αρνητικά σημεία της νέας ιδέας.
5. Θα πρέπει να δίνεται μεγάλη σημασία στο χώρο και στη χρονική στιγμή που θα γίνει η παρουσίαση της νεωτεριστικής ιδέας.
6. Κατά την εφαρμογή του προγράμματος αλλαγής, ο Διευθυντής πρέπει να βρίσκεται εκεί για να δώσει οδηγίες, να κάνει τις απαραίτητες διορθώσεις και να μοιράσει τα απαραίτητα "μπράβο". Ο Διευθυντής πρέπει να δείξει εμπιστοσύνη στους υφισταμένους και σιγά σιγά να τους μεταβιβάσει όλη την ευθύνη της αλλαγής. Απ' αυτή τη στιγμή, οι υφιστάμενοι έχουν υιοθετήσει πλήρως την ιδέα της αλλαγής και ο στόχος του Διευθυντή έχει επιτευχθεί.

## Η αλλαγή, βασικός συντελεστής για την αύξηση της παραγωγικότητας

Βασικός συντελεστής, προκειμένου να αυξηθεί η παραγωγικότητα σε οποιοδήποτε οργανωμένο σύστημα, είναι η αποδοχή των προτεινομένων αλλαγών.

Ο πλούτος της ανθρωπότητας είναι προϊόν της ενέργειας και της ανθρώπινης ευφυΐας. Την ευφυΐα εκπροσωπεί το διοικητικό στέλεχος και την ενέργεια η εργασία. Για κάθε αύξηση της παραγωγικότητας, έχει προηγηθεί μια αλλαγή στη χρήση της ενέργειας διαμέσου της ανθρώπινης ευφυΐας. Έτσι. Ο Διευθυντής δεν μπορεί να αυξήσει την παραγωγικότητα χωρίς να αλλάξει "κάτι".

Παραγωγικότητα, όπως είναι γνωστό, σημαίνει αύξηση της σχέσης μεταξύ αποτελέσματος (output) και των μέσων που χρησιμοποιήθηκαν (input). Το δίλημμα του Διευθυντή είναι πώς να αντιμετωπίσει τα προβλήματα που δημιουργούνται όταν εισάγει αλλαγές στον τρόπο εκτέλεσης μιας εργασίας. Το κλειδί, όμως, για να αυξήσει κανείς την παραγωγικότητα είναι να γνωρίζει πώς να δημιουργεί αλλαγές με όσο το δυνατό λιγότερα προβλήματα.

Ο ρόλος του Διευθυντή είναι να φαίνεται ως εκπρόσωπος της αλλαγής. Εάν ο Διευθυντής δεν είναι φορέας αλλαγών, δεν συντρέχει λόγος ύπαρξής του. Η ιδέα της αλλαγής πρέπει να αρχίζει από την κορυφή της πυραμίδας της διοικητικής ιεραρχίας και να προχωρεί προς τα κάτω.

### **ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ & ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ**

Όλες οι επιχειρήσεις έχουν αντιληφθεί την αναγκαιότητα της αλλαγής, αλλάζουν στάση, νοοτροπία, συστήματα, διαδικασίες, περιβάλλοντα χώρο, εκπαιδεύουν το προσωπικό τους, αναπτύσσουν μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων το δίκτυό τους με στόχο να αποκτήσουν, η μια έναντι της άλλης, συγκριτικό πλεονέκτημα. Όμως όλες μετέρχονται τα ίδια μέσα και καταλήγουν στο ίδιο περίπου αποτέλεσμα, είτε χρησιμοποιώντας για την ανάπτυξή τους ίδιους εξωτερικούς συμβούλους, άλλες φορές αντιγράφοντας η μια την άλλη ως προς τα προϊόντα, τις διαδικασίες και τα συστήματα. Πως είναι δυνατό να διαφοροποιηθεί η μια επιχείρηση από την άλλη;

Ποια θα είναι εκείνα τα στοιχεία που θα την διαφοροποιήσουν και θα της προσδώσουν συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού;

Η απάντηση βρίσκεται στον άνθρωπο. Στον άνθρωπο που δεν είναι δυνατόν να αντιγράψει, στην προσέγγιση και στον σεβασμό προς τον πελάτη που δεν είναι δυνατόν να είναι πανομοιότυπη μεταξύ των επιχειρήσεων. Στην εντιμότητα με την οποία η Τράπεζα επί σειρά ετών αντιμετωπίζει τον πελάτη. Και βέβαια στον τρόπο με τον οποίο το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης στέκεται δίπλα στον πελάτη, στον κάθε πελάτη, προκειμένου να τον συμβουλευτεί και να του προωθήσει από τα προϊόντα της εκείνα τα οποία έχει πραγματικά ανάγκη.

**"Υπάρχει μόνο ένα αφεντικό : ο πελάτης. Μπορεί να απολύσει από τον πρόεδρο μέχρι τον τελευταίο εργαζόμενο, απλά ψωνίζοντας από το διπλανό....."**<sup>1</sup>

Ικανοποιώντας τις εμφανείς ανάγκες του πελάτη προλαβαίνουμε τα παράπονα. Ικανοποιώντας τις μη εμφανείς ανάγκες του μας εμπιστεύεται. Το συνολικό αποτέλεσμα είναι η αφοσίωσή του. Δεν αρκεί πλέον η απλή ικανοποίηση των αναγκών του. Χρειαζόμαστε έναν απόλυτα ικανοποιημένο πελάτη δηλαδή ενθουσιασμένο, και όχι απλά ικανοποιημένο γιατί ο ενθουσιασμένος θα ξανάρθει και θ φέρει και άλλους.

**"Για να είστε ο καλύτερος πρέπει όχι απλώς να ικανοποιείτε τις ανάγκες του πελάτη, αλλά να ξεπερνάτε τις προσδοκίες του...."**<sup>1</sup>

### **ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ ΤΟΥ ΚΟΙΝΟΥ ΑΠΟ ΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ**

Στόχος κάθε Τράπεζας είναι η προσέλκυση και διατήρηση του πιστού πελάτη, για να το πετύχει αυτό θα πρέπει να έχει υπόψη της τι περιμένει από αυτήν ο πελάτης.

Όταν ο πελάτης πρέπει να διαλέξει μια τραπεζική συνεργασία επηρεάζεται, συνειδητά ή υποσυνειδητά, από μια ποικιλία παραμέτρων, μερικές από τις οποίες δεν μπορεί να επηρεάσει η τράπεζα (π.χ. η προσωπικότητα και ο χαρακτήρας του, τα περιβάλλοντα επηρεασμού του, οι επικρατούσες συνθήκες κτλ.) και άλλες που μπορεί άμεσα να ελέγξει.

Στις τελευταίες ανήκουν μια σειρά από παραμέτρους που μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως μέσα για την προσέλκυση Πελατών και την ανάπτυξη των πωλήσεων και αφορούν:

- Την ίδια την Τράπεζα,
- Τα Στελέχη και
- Τα Προϊόντα / Υπηρεσίες.

Ο πελάτης έρχεται σε επαφή με την Τράπεζα, τα στελέχη της και τα προϊόντα / υπηρεσίες που προσφέρει, έχοντας ορισμένες προσδοκίες, στις οποίες είναι απαραίτητο η Τράπεζα να ανταποκριθεί και αν είναι δυνατόν να τις υπερβεί.

### **Παράγοντες προσδιορισμού της προτίμησης για την Τράπεζα συνεργασίας.**

Σύμφωνα από τα αποτελέσματα πρόσφατης έρευνας (Banking Image, Απρίλιος 2004), οκτώ είναι οι βασικοί παράγοντες που διαμορφώνουν την προτίμηση του κοινού για την Τράπεζα, με την οποία θα συνεργαστεί (ακολουθεί πίνακας 0).

Ο κάθε παράγοντας αναλύεται σε μια σειρά από χαρακτηριστικά που αποδίδονται στις Τράπεζες. Όταν κάποιος Τραπεζικός πελάτης αποδίδει στην Τράπεζα που επέλεξε, χαρακτηριστικά που τα περισσότερα ανήκουν σε αυτά που συνθέτουν – για παράδειγμα – τον παράγοντα (1), αυτό σημαίνει ότι ο πελάτης επηρεάζεται σημαντικά από τον εν λόγω παράγοντα, όταν επιλέγει την Τράπεζα με την οποία θα συνεργαστεί.

<sup>1</sup> **Πηγή:** Από το βιβλίο "Αποτελεσματική Διοίκηση" ( Κατσαλής Αντ)

Η επιλογή της κάθε τράπεζας, ανάλογα με την εικόνα που έχει διαμορφώσει η κοινή γνώμη γι αυτήν, επηρεάζεται από διαφορετικούς παράγοντες, οι οποίοι έμμεσα φανερώνουν και κάποια στοιχεία από το προφίλ της πελατείας που την επιλέγει (συντηρητικοί, μοντέρνοι, κ.α.)

Στη συνέχεια παρατίθενται οι 8 παράγοντες, μαζί με τα χαρακτηριστικά που τους συνθέτουν, ταξινομημένα με φθίνουσα σειρά, ανάλογα με τη βαρύτητα του κάθε χαρακτηριστικού (πόσο επηρεάζει) στον αντίστοιχο παράγοντα.

ΠΡΟΤΙΜΟΥΝ ΜΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ ΓΙΑ....	Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του παράγοντα προτίμησης.
1) Το ηγετικό της προφίλ- τη διαρκώς εξελισσόμενη πορεία της.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Είναι μια Τράπεζα που ορίζει τις τραπεζικές εξελίξεις.</li> <li>▪ Είναι μια Τράπεζα που εξελίσσεται διαρκώς.</li> <li>▪ Έχει τεχνολογικό προβάδισμα.</li> <li>▪ Έχει υψηλή τεχνολογική υποδομή.</li> <li>▪ Θα είναι ηγέτης για πολλά χρόνια ακόμα.</li> </ul>
2) Τα καλά προϊόντα της.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Διαθέτει επενδυτικά προγράμματα με τις πιο υψηλές αποδόσεις.</li> <li>▪ Έχει τα πιο συμφέροντα επαγγελματικά δάνεια.</li> <li>▪ Είναι σαφείς οι όροι των δανείων που διαθέτει.</li> <li>▪ Προσφέρει πιστωτικές κάρτες με τους καλύτερους όρους.</li> </ul>
3) Την εμπιστοσύνη και την φιλική εξυπηρέτηση που τους παρέχει.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Η Τράπεζα είναι συνεπής απέναντι στον πελάτη.</li> <li>▪ Ο πελάτης εμπιστεύεται απόλυτα τα χρήματά του στη Τράπεζα.</li> <li>▪ Οι υπάλληλοι φέρονται φιλικά στους πελάτες.</li> <li>▪ Αντιμετωπίζουν τον πελάτη σαν άτομο και όχι σαν λογαριασμό.</li> </ul>
4) Τη γνώση του αντικειμένου από το προσωπικό και την καλή επικοινωνία με τους πελάτες.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Οι υπάλληλοι γνωρίζουν πολύ καλά τα τραπεζικά προϊόντα και απαντούν σε βάθος σε κάθε ερώτημα του πελάτη.</li> <li>▪ Η Τράπεζα βρίσκεται σε διαρκή επικοινωνία με τον πελάτη.</li> <li>▪ Παρέχει έγκαιρη και αναλυτική ενημέρωση για κάθε συναλλαγή του πελάτη.</li> <li>▪ Είναι μια Τράπεζα με ευέλικτες διαδικασίες.</li> </ul>

<p>5) Τη δυνατότητα που τους παρέχει να κάνουν συναλλαγές μέσω εναλλακτικών δικτύων.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ο πελάτης μπορεί να κάνει συναλλαγές από το internet.</li> <li>▪ Ο πελάτης μπορεί να συναλλάσσεται μέσω ATMs, κλπ.</li> </ul>
<p>6) Τις καλές διαδικασίες που διαθέτει.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Είναι εύκολη και γρήγορη η διαδικασία χορήγησης προσωπικού/ στεγαστικού δανείου κλπ.</li> </ul>
<p>7) Την καλή διαφημιστική προβολή.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Έχει τις πιο ξεκάθαρες διαφημίσεις.</li> <li>▪ Τις διαφημίσεις τις βλέπω παντού.</li> </ul>
<p>8) Το περιβάλλον των καταστημάτων.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Είναι μια Τράπεζα με μοντέρνο και ευχάριστο περιβάλλον.</li> <li>▪ Έχει προσεγμένα καταστήματα που διαθέτουν άνετο περιβάλλον.</li> </ul>

**Πηγή:** Από το site της Εθνικής Τράπεζας [www.ethniki.gr](http://www.ethniki.gr).

**ΤΙ ΘΑ ΚΕΡΔΙΣΟΥΝ ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΚΑΛΗ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ;**

- ❖ **ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΣΜΟ** που θα μειώσει το εργασιακό ρίσκο σε δύσκολες εποχές.
- ❖ **ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΔΟΥΛΕΙΑ** που θα γεμίσει τις εργασιακές ώρες με χαρά και δημιουργικότητα.
- ❖ **ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ** γιατί θα αναπτυχθούν ικανότητες επιτυχίας και αυτογνωσίας.
- ❖ **ΕΠΙΤΥΧΙΑ** επαγγελματική αλλά και προσωπική.

**ΗΘΙΚΟ & ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ**

Κατά την διάρκεια των τελευταίων ετών η μελέτη του ηθικού και οι επιδράσεις του στην παραγωγικότητα, έχει λάβει μεγάλη έκταση σ' όλους τους οργανισμούς όπως επίσης και σε Τράπεζες, τόσο του Ιδιωτικού όσο και του Δημοσίου τομέα, ύστερα από διαπίστωση ότι είναι δυο στοιχεία που το ένα επηρεάζει το άλλο. Έτσι το ηθικό έχει εξελιχθεί σ' ένα ασφαλές μέσον για τη μέτρηση του βαθμού της καλής ή κακής λειτουργίας ενός συστήματος ανθρωπίνων σχέσεων.

Με την έννοια αυτή πίσω από τις διάφορες λειτουργικές ανωμαλίες που εμφανίζονται σε κάθε οργανισμό κρύβεται το χαμηλό ηθικό του προσωπικού.

Το χαμηλό επίπεδο του ηθικού, αποτελεί τη βασική αιτία:

- της ανίας,
- των παραπόνων,
- της αποχής από την εργασία,
- των απεργιών,
- των παραιτήσεων,
- της χαμηλής παραγωγικότητας,
- των συχνών μετακινήσεων του προσωπικού,

και πλήθος άλλων ανθρώπινων προβλημάτων, τα οποία δημιουργούνται μέσα στους οργανισμούς. Το αντίθετο, δηλαδή το υψηλό ηθικό, εκτός από το γεγονός ότι δημιουργεί ένα γενικό κλίμα ικανοποίησης και ένα κλίμα ζήλου και αφοσίωσης του προσωπικού για την εργασία, συμβάλλει άμεσα και στην αποτελεσματική εκπλήρωση των στόχων του οργανισμού και σε τελευταία ανάλυση στην **αύξηση της παραγωγικότητας**.

## **ΟΡΙΣΜΟΣ ΗΘΙΚΟΥ & ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΤΟΥ ΗΘΙΚΟΥ**

Ορίζουμε ως ηθικό ένα σύνολο ευνοϊκών διαθέσεων του προσωπικού, τόσο απέναντι στο εργασιακό περιβάλλον, όσο και απέναντι στην ανάγκη για συνεργασία και εξυπηρέτηση του καλώς εννοούμενου συμφέροντος του οργανισμού.

Με την έννοια αυτή οι εργαζόμενοι με υψηλό ηθικό αγαπούν την εργασία και τον οργανισμό που υπηρετούν, ενώ ταυτόχρονα διακατέχονται από την εσωτερική ανάγκη για συνεργασία με τους άλλους για την επίτευξη του κοινού σκοπού.

Το ηθικό αποτελεί ένα λεπτό και ευαίσθητο στοιχείο του οργανισμού το οποίο ενώ δύσκολα εξασφαλίζεται πολύ εύκολα χάνεται, με τα δεδομένα αυτά το υψηλό ηθικό αν και αποτελεί την σφραγίδα του καλά Διοικούμενου οργανισμού, εν τούτοις δεν μπορεί να "εξαναγκασθεί" σε υποχρεωτική παραμονή όπως δεν μπορεί να "εξαναγκασθεί", διότι όπως ξέρουμε αναπτύσσεται μόνο μέσα σ' ένα πρόσφατο Διοικητικό κλίμα, το οποίο επιτρέπει την ικανοποίηση των οικονομικών, κοινωνικών και ψυχολογικών αναγκών του προσωπικού. Μπορούμε να πούμε ότι **το ηθικό σε γενικές γραμμές θεωρείται ως συνώνυμο της ικανοποίησης από την εργασία (work satisfaction)**. Όπου υπάρχει ικανοποίηση από την εργασία είναι βέβαιο ότι θα υπάρχει και υψηλό ηθικό.

### **Χαρακτηριστικά γνωρίσματα του Ηθικού:**

Το ηθικό όπως προαναφέραμε είναι μια ψυχολογικά κατάσταση του προσωπικού και με την έννοια αυτή συνοδεύεται από ορισμένα χαρακτηριστικά, βασικότερα των οποίων είναι:

- Το ψυχολογικό του υπόβαθρο.
- Ο σαφής προσανατολισμός του στους στόχους και η προσήλωση στην επιτυχία.
- Η ευμετάβλητη φύση του.
- Ο συνδυασμός του με την ικανοποίηση.

Το ηθικό αποτελεί μια καθαρά ψυχολογική λειτουργία του ανθρώπου, η οποία όμως επηρεάζεται από ένα πλήθος παραγόντων. Είναι σαφώς προσανατολισμένο στους στόχους και στην επίτευξή τους. τυχόν αποτυχία στους στόχους οδηγεί στην πτώση του ηθικού και εξ' αιτίας του γεγονότος αυτού, δικαιολογείται και το επόμενο χαρακτηριστικό του που είναι, το ευμετάβλητο της φύσεώς του. Πράγμα το οποίο σημαίνει ότι η Διοίκηση δεν μπορεί να αναπαύεται σε προσωρινές επιτυχίες σε ότι αφορά στην αποκατάσταση του επιθυμητού επιπέδου από την άποψη του ηθικού, διότι είναι δυνατό κάτω από την επίδραση ορισμένων δυσμενών παραγόντων να υποχωρήσει πολύ γρήγορα. Οπότε συμπεραίνουμε ότι χρέος της Διοίκησης είναι η προσεκτική συντήρηση του ηθικού, σύμφωνα με καλά προδιαγεγραμμένο σχέδιο. Τέλος, η ανύψωση του επιπέδου του ηθικού,

συνεπάγεται ανάλογη ικανοποίηση, οπότε συμπεραίνουμε ότι ηθικό και ικανοποίηση συμβαδίζουν και αλληλοεπηρεάζονται.

## ΣΧΕΣΗ ΗΘΙΚΟΥ & ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

Επικρατεί συνήθως η άποψη ότι το υψηλό ηθικό και η υψηλή παραγωγικότητα συμβαδίζουν κατά την ίδια έννοια με την οποία συμβαδίζουν η αριστερή και η δεξιά πλευρά ενός ανελκυστήρα, κατά τη διάρκεια της ανόδου του μέσα σ' ένα πολυώροφο κτίριο. Αυτά βέβαια δεν είναι ορθό αν και στην πράξη υπάρχει κάποια θετική συσχέτιση αυτών των δύο στοιχείων.

Με την έννοια αυτή μια αύξηση του ηθικού κατά ένα ποσοστό π.χ. 5% δεν συνεπάγεται κατά ανάγκη και ανάλογη αύξηση της παραγωγικότητας. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι είναι δυνατό σε ορισμένες περιπτώσεις να έχουμε αυξημένο ηθικό, συνοδευόμενο από δυσμενείς μεταβολές πάνω στην παραγωγικότητα.

**Το ηθικό αντιπροσωπεύει κυρίως διαθέσεις**, είναι βέβαια γνωστό ότι μεταξύ των διαθέσεων ενός ατόμου και της παραγωγικότητας αυτού μπορεί να παρεμβαίνουν διάφορες μεταβλητές οι οποίες δεν είναι δυνατό να σταθμιστούν. Όπως λοιπόν οι διαθέσεις οι οποίες εκφράζονται κυρίως από ένα άτομο δεν είναι δυνατό να αξιοποιηθούν στο σύνολό τους, έτσι και το ηθικό δεν είναι δυνατό να συσχετισθεί απόλυτα με την παραγωγικότητα.

Με τα δεδομένα αυτά το υψηλό ηθικό, δεν μπορεί παρά να θεωρηθεί ως δείκτης μιας προδιάθεσης από μέρους του ατόμου να γίνει παραγωγικότερο με την προϋπόθεση ότι θα συντρέχουν οι παρακάτω όροι:

- Της αποδοτικής ηγεσίας και
- Του επαρκούς συντονισμού των τεχνικών μέσων παραγωγής.

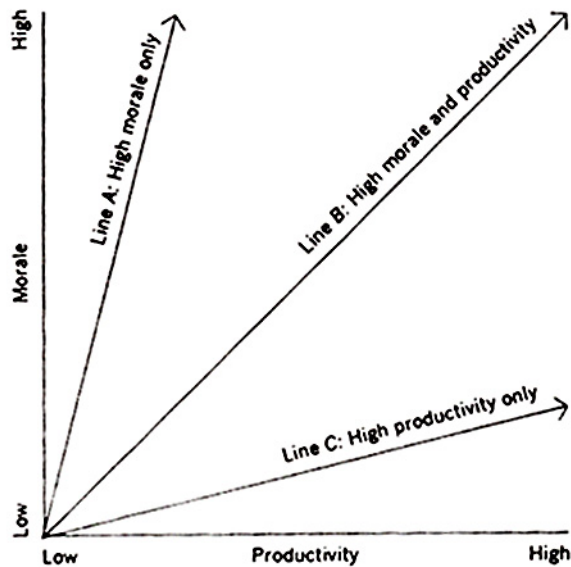
Η σχέση μεταξύ ηθικού και παραγωγικότητας περιπλέκεται ακόμη περισσότερο από την σύγχυση η οποία επικρατεί στη σχέση μεταξύ του υψηλού ηθικού και μερικών άλλων μεταβλητών, οι οποίες περικλείονται μέσα σ' αυτό όπως π.χ. της ικανοποίηση ή της ευτυχίας. Η σύγχρονη άποψη γύρω από το ηθικό είναι διαφορετική από την άποψη που επικρατούσε γύρω από αυτό πριν από μια γενεά. Παλαιότερα πίστευαν ότι το ηθικό δεν ήταν παρά μια κατάσταση ευτυχίας του προσωπικού ή ακόμη μια κατάσταση πλήρους ικανοποίησης, γρήγορα όμως φανερώθηκε ότι ένα ευτυχισμένο άτομο δεν είναι απαραίτητα και παραγωγικό διότι υπάρχει π.χ. η πιθανότητα το άτομο αυτό να είναι ευτυχισμένο διότι είχε μια επιτυχία στην προσπάθειά του να καταπολεμήσει τα συμφέροντα του οργανισμού.

Με την έννοια αυτή, **το ηθικό μπορεί να θεωρηθεί ότι βρίσκεται σε υψηλό επίπεδο, μόνο όταν η ευτυχία, η ικανοποίηση και η προσαρμοστικότητα του ατόμου συνδέονται με τον ενθουσιασμό που προκύπτει από την προσπάθεια του για εκπλήρωση των αντικειμενικών σκοπών του οργανισμού.**

Οπότε μπορούμε να πούμε ότι το ηθικό βρίσκεται σε υψηλό επίπεδο όταν κάθε άτομο αισθάνεται ότι επιτυγχάνει τους προσωπικούς του αντικειμενικούς σκοπούς μέσα από την εκπλήρωση των αντικειμενικών σκοπών του οργανισμού. Η απλή ικανοποίηση του προσωπικού για επιτυχίες σε προσωπικές του επιδιώξεις. Δεν μπορεί να θεωρηθεί ως ικανοποιητικός δείκτης του ηθικού.

Η γενική συσχέτιση του ηθικού με την παραγωγικότητα εικονίζεται στον παρακάτω πίνακα.





**Πηγή:** Από το βιβλίο "Ανθρώπινες Σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον"  
(Φαναριώτη Π.)

Ο συνδυασμός υψηλής παραγωγικότητας και χαμηλού ηθικού εμφανίζεται στην γραμμή Γ. Αυτό σημαίνει ότι η Διοίκηση μπορεί να βελτιώσει τις μεθόδους διεξαγωγής της εργασίας με τη μελέτη της εργασίας και του χρόνου ή με την άσκηση στενής εποπτείας πάνω στην εργασία και να πετύχει υψηλό βαθμό παραγωγικότητας χωρίς ταυτόχρονη εξασφάλιση υψηλού ηθικού. Εάν από την άλλη πλευρά η Διοίκηση έχει αποκαταστήσει ένα σύστημα καλών ανθρωπίνων σχέσεων, αδιαφορώντας για τα αποτελέσματα τα οποία θα επιφέρει το σύστημα αυτό πάνω στις επιδιώξεις του οργανισμού, τότε θα έχει μεν εξασφαλίσει υψηλό ηθικό, αλλά χαμηλή παραγωγικότητα όπως προκύπτει από τη γραμμή Α του σχεδίου. Όταν ο προϊστάμενος θεωρεί ότι ένα καλό σύστημα ανθρωπίνων σχέσεων απαιτεί ένα θετικό συνδυασμό των επιδιώξεων του οργανισμού και του προσωπικού, κατορθώνει ώστε το προσωπικό εργαζόμενο από κοινού να εξασφαλίσει το απαραίτητο υψηλό ηθικό σε συνδυασμό με την υψηλή παραγωγικότητα, όπως αυτή εμφανίζεται στη γραμμή Β. οι διαφοροποιήσεις αυτές έχουν σχέση και με το σύστημα Διοικήσεως που εφαρμόζεται κάθε φορά σε σχέση με το ενδιαφέρον στο Προσωπικό ή στην παραγωγή (Managerial Grid). **Βλέπε σελίδα 63**

### **MANAGERIAL GRID**

## ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΝΙΣΧΥΣΗΣ ΤΟΥ ΗΘΙΚΟΥ

Παράλληλα με τα οικονομικά κίνητρα οι επιχειρήσεις, χρησιμοποιούν χρησιμοποιούν και ένα ευρύ φάσμα μη οικονομικών κινήτρων, τα οποία αποβλέπουν στην επιβράβευση και στην ενθάρρυνση του προσωπικού. Η αναγνώριση εκ μέρους ης Διοικήσεως της καλής απόδοσης του υπαλλήλου ή της υποβολής αποτελεσματικών προτάσεων, αποτελούν χαρακτηριστικά παραδείγματα προς τη κατεύθυνση αυτή. **Εξ' αλλού η ενθάρρυνση του προσωπικού για τη συμμετοχή στην καθιέρωση των αντικειμενικών σκοπών και στη λήψη αποφάσεων, αποτελούν χαρακτηριστικά παραδείγματα, τα οποία έχουν συντελέσει στην ανάπτυξη ολόκληρης θεωρίας σχετικά με το συμμετοχικό management.**

Ένα βασικό αξίωμα σε όλο τα φάσμα των εργασιακών σχέσεων, είναι ότι τα μεγάλα προβλήματα ξεκινούν από μικρά παραμελημένα παράπονα. Το αξίωμα αυτό, κυρίως στο τομέα των μικρών επιχειρήσεων, εμφανίζεται με ιδιαίτερη σοβαρότητα, διότι η αξία της συμμετοχής και κατά συνέπεια του ηθικού μεμονωμένων υπαλλήλων, έχει πολλή μεγαλύτερη επίδραση από όσο στην περίπτωση μεγάλων επιχειρήσεων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>

### 5Α. ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το αγαπημένο σύνθημα της θεωρίας των Ανθρωπίνων Σχέσεων ....  
**" Ο ευτυχισμένος εργάτης, είναι αποτελεσματικός και παραγωγικός εργάτης..." <sup>1</sup>**

#### Έννοια και ορισμός των Ανθρωπίνων Σχέσεων :

Ο τομέας των ανθρωπίνων σχέσεων αποτελεί έναν από τους βασικούς τομείς ειδίκευσης του σύγχρονου management και ταυτίζεται με το σύνολο των σχέσεων που αναπτύσσονται μέσα στο χώρο των επιχειρήσεων. Από τον ίδιο τον όρο συνάγεται ότι οι ανθρώπινες σχέσεις προκύπτουν από το σύνολο των επαφών και αλληλεπιδράσεων που ασκούνται μεταξύ των ανθρώπων. Με την έννοια αυτή ο όρος ανθρώπινες σχέσεις είναι ευρύτατος και καλύπτει όλες τις μεταξύ των ανθρώπων σχέσεις, μέσα σε ορισμένα κοινωνικά σύνολα.

Το χαρακτηριστικό στοιχείο που διαφοροποιεί τις ανθρώπινες σχέσεις στο χώρο της εργασίας από τις ανθρώπινες σχέσεις σε οποιοδήποτε άλλο κοινωνικό χώρο, είναι ότι οι σχέσεις αυτές αναπτύσσονται σε συνδυασμό με την εργασία και έχουν άμεση επίδραση στην αποδοτικότητα των οργανισμών.

Με την έννοια αυτή, όταν λέμε ανθρώπινες σχέσεις, εννοούμε το σύνολο των τυπικών ή άτυπων σχέσεων οι οποίες αναπτύσσονται μέσα στο εργασιακό περιβάλλον δημιουργώντας θετικές ή αρνητικές συνθήκες εργασίας, οι οποίες επηρεάζουν ανάλογα την απόδοση του οργανισμού.

#### Αντικείμενο των Ανθρωπίνων Σχέσεων:

Το αντικείμενο των ανθρωπίνων σχέσεων, περιλαμβάνει βασικά όλες τις διαδικασίες που αναφέρονται στην αναζήτηση, τη διατήρηση και την υποκίνηση του προσωπικού για εργασία, οι οποίες όπως είναι γνωστό πρέπει να απασχολούν όλους τους προϊσταμένους ανεξάρτητα από τις βαθμίδες που βρίσκονται μέσα στη κλίμακα ιεραρχίας και την ειδικότητα που έχουν αφού η αποστολή τους επιβάλλει να ασχολούνται με τη διοίκηση των ανθρώπων.

#### Αναγκαιότητα των Ανθρωπίνων Σχέσεων :

Οι ανθρώπινες σχέσεις, ως σύστημα διοικήσεως, παίζουν σπουδαίο ρόλο στην οργάνωση και εν γένει λειτουργία των σύγχρονων οργανισμών, αποτελούν ταυτόχρονα ένα τρόπο φιλοσοφικής θεώρησης του ανθρώπινου παράγοντα και του ρόλου του μέσα στο εργασιακό περιβάλλον.

Με την έννοια αυτή, και μέσα στα πλαίσια των αρχών που διέπουν τις ανθρώπινες σχέσεις, ο άνθρωπος αντιμετωπίζεται ως μια μοναδική και ανεπανάληπτη οντότητα, η οποία προσφέρει την εργασία του ως αντιστάθμισμα της ικανοποίησης των αναγκών του από μέρους του οργανισμού.

<sup>1</sup> Πηγή: Από το βιβλίο "Ανθρώπινες Σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον"  
 (Φαναριώτη Π)

Στα πλαίσια των αντιλήψεων αυτών, οι στόχοι και οι γενικότερες κατευθύνσεις, αντιμετωπίζονται μέσα από ένα δυαδικό σύστημα στο οποίο το ένα μέρος αντιπροσωπεύει τις ανάγκες του οργανισμού και το άλλο τις ανάγκες των ανθρώπων οι οποίοι εργάζονται μέσα στον οργανισμό και για τον οργανισμό.

Οι στόχοι αυτοί, πρέπει να εξισορροπούνται και να εναρμονίζονται, ώστε να εξασφαλίζεται η απαραίτητη συνοχή του οργανισμού. Η εναρμόνιση των στόχων και η εξασφάλιση της αναγκαίας συνοχής του οργανισμού επιτυγχάνεται μόνο μέσα από ένα ικανοποιητικό σύστημα ανθρωπίνων σχέσεων. Η μονομερής αντιμετώπιση του προβλήματος υποδηλώνει την αγνόηση ενός από τα δύο στοιχεία, οπότε ως αναπόφευκτο αποτέλεσμα θα έχουμε τη κατάρρευση του συστήματος των ανθρωπίνων σχέσεων.

Το φαινόμενο αυτό οδηγεί στην ανάπτυξη αυταρχικών συστημάτων και σε αυθαιρεσίες της διοικήσεως οι οποίες συνεπάγονται τη ληστρική εκμετάλλευση των εργαζομένων και τη δημιουργία ανεξέλεγκτων καταστάσεων, οι οποίες συνοδεύονται από συγκρούσεις, απογοητεύσεις, παραιτήσεις του προσωπικού, παράπονα και ένα πλήθος άλλων εκδηλώσεων οι οποίες οδηγούν στη μείωση της ποιοτικής και ποσοτικής απόδοσης του προσωπικού, σε πτώση της παραγωγικότητας, πτώση της ανταγωνιστικότητας των προϊόντων ή υπηρεσιών και σε τελευταία ανάλυση στη κατάρρευση του οργανισμού στο σύνολό του.

### **ΒΑΣΙΚΟΙ ΚΑΝΟΝΕΣ & ΑΡΧΕΣ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ**

Οι βασικοί κανόνες που διέπουν το κύκλωμα μιας αποτελεσματικής και πετυχημένης συνεννόησης ενός ατόμου μέσα στα πλαίσια των Ανθρωπίνων Σχέσεων, είναι οι ακόλουθοι:

- ✓ Το άτομο που θα απευθυνθεί σε ένα άλλο άτομο θα πρέπει να ξεκαθαρίσει το τι θα πει και πως θα τονίσει το επιδιωκόμενο σκοπό.
- ✓ Να καταστεί ο ίδιος αποδεκτός από το συνομιλητή του, από το ακροατήριο, αποδεικνύοντας με επιχειρήματα, ότι το θέμα που αναπτύσσει το γνωρίζει καλά.
- ✓ Να κατορθώνει να επιτυγχάνει τη διέγερση του ενδιαφέροντος του συνομιλητή του και να το διατηρεί μέχρι το τέλος της συνομιλίας τους.
- ✓ Να επιλέγει το κατάλληλο χρόνο από ψυχολογικής πλευράς, για τη μετάδοση ενός “μηνύματος”.
- ✓ Να προσπαθεί να πείσει το συνάνθρωπό του και να αποδείξει ότι οι πράξεις του συμφωνούν με τα λόγια του, με τα επιχειρήματά του και τους ισχυρισμούς του.
- ✓ Να είναι σε θέση να συλλάβει και να εκτιμήσει τις αντιδράσεις του συνανθρώπου του.
- ✓ Τέλος, δεν πρέπει να μας διαφεύγει η προσοχή, ότι η συνεννόηση είναι δύσκολο πράγμα και μπορεί να οδηγήσει σε αντίθετο αποτέλεσμα από τον επιδιωκόμενο σκοπό, με σφάλματα και παρεξηγήσεις.

Αυτοί οι κανόνες έχουν σαν στόχο τη δημιουργία ενός κλίματος κατανόησης και συνεργασίας μεταξύ εκείνων που ανήκουν στην ίδια ομάδα, όπως και μεταξύ εργοδότη και υπαλλήλων.

**Βασική αρχή των Ανθρωπίνων Σχέσεων**, είναι η δημιουργική δράση του ανθρώπου (εργαζομένου), που εκδηλώνεται με την εργασία, είτε αυτή είναι πνευματική, είτε χειρονακτική συνιστά μια αξία.

Η αξία αυτή αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της ανθρωπίνης προσωπικότητας και κατά συνέπεια, πρέπει να χρησιμοποιείται κατά τρόπο που να εξυψώνει ψυχικώς τον υπάλληλο, τονώνοντας την αξιοπρέπειά του.

## ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ

Η έννοια της αποτελεσματικής διοικήσεως, προϋποθέτει την ουσιαστική και εις βάθος αντιμετώπιση των προβλημάτων που συναρτώνται με τον ανθρώπινο παράγοντα, στο πλαίσιο της εργασίας και δεν αρκείται στην επιφανειακή θεραπεία μιας συγκεκριμένης συμπτωματολογίας όπως π.χ της ανίας, των παραπόνων ή της αποχής από την εργασία.

Στα πλαίσια της αποτελεσματικής διοικήσεως το σύστημα των ανθρωπίνων σχέσεων εστιάζεται στα θέματα τα οποία τονίζουν το κύρος του εργαζομένου, το ρόλο τον οποίο παίζει ως ένας απαραίτητος κρίκος στην αλυσίδα της οργανωτικής διάρθρωσης του οργανισμού και κυρίως τα συστήματα συμμετοχής του στη λήψη των αποφάσεων και τη διεξαγωγή του έργου του οργανισμού.

Τα συστήματα αυτά αποτελούν βασικούς παράγοντες ανάπτυξης του βαθμού ικανοποίησης του προσωπικού. Από την πλευρά αυτή ο ρόλος του συστήματος των ανθρωπίνων σχέσεων στη λειτουργία και στην εν γένει απόδοση του οργανισμού είναι κρίσιμης σημασίας. Και για αυτό το λόγο η υιοθέτησή του στα πλαίσια του σύγχρονου management αποτελεί βασική προϋπόθεση ομαλής λειτουργίας και ανάπτυξης των οργανισμών.

### ΟΙ ΔΙΑΜΟΡΦΩΤΕΣ ΤΗΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΑΝΤΙΛΗΨΗΣ ΠΕΡΙ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Η επιστήμη των ανθρωπίνων σχέσεων, έλαβε σάρκα και οστά κάτω από τη πιεστική ανάγκη για αύξηση της παραγωγικότητας στους διάφορους τομείς της επιχειρηματικής δραστηριότητας και της συνειδητοποίησης ότι βασικός συντελεστής στη προσπάθεια αυτή είναι ο ανθρώπινος παράγοντας και ο τρόπος χειρισμού του στο πλαίσιο της εργασίας.

Οι ειδικότερες πλευρές της συμβολής του ανθρώπινου παράγοντα στην αύξηση της παραγωγικότητας, έτυχαν εκτεταμένης και πολύπλευρης μελέτης από πολλούς επιστήμονες κυρίως ψυχολόγους, οι οποίοι με τα πορίσματά τους συνέβαλαν στη διαμόρφωση των σύγχρονων συστημάτων ανθρωπίνων σχέσεων ως επιστήμης και ως συστήματος άσκησης της Διοικήσεως.

Παρακάτω αναφέρονται οι βασικότεροι από τους μελετητές.

#### **Elton Mayo**

Ο Elton Mayo θεωρήθηκε ως θεμελιωτής, τόσο της κίνησης των ανθρωπίνων σχέσεων, όσο και της βιομηχανικής Κοινωνιολογίας. Επικέντρωσε το ενδιαφέρον του στην κόπωση, στο ρυθμό των ατυχημάτων, στην εργασιακή κινητικότητα, στα διαλείμματα, στις φυσικές συνθήκες της εργασίας και στις γενικότερες συνέπειες αυτών των παραμέτρων. Η γενικότερη ουσία της θεωρίας του Mayo συνίσταται στο απόφθεγμα του ότι : " ο manager επιτυγχάνει ή αποτυγχάνει, στην αποστολή του, ανάλογα με το βαθμό της ανεπιφύλακτης αποδοχής του από μέρος της ομάδας ως εξουσίας και ως ηγέτου "

### Elliot Jacques

Ο Jacques και οι συνεργάτες του κατά τη διάρκεια των ερευνών τους στο Glassier Metal χρησιμοποίησαν την τεχνική της ενεργούς έρευνας ( Action Research ) με σκοπό τη μελέτη των ψυχολογικών και κοινωνικών παραγόντων, οι οποίοι επηρεάζουν τη συμπεριφορά των ομάδων, την ανάπτυξη αποδοτικών τρόπων επίλυσης των κοινωνικών εντάσεων καθώς και τη διευκόλυνση μιας συμφωνημένης και επιθυμητής κοινωνικής αλλαγής.

Μια από τις βασικότερες διαπιστώσεις του E. Jacques από τις έρευνές του υπήρξε η διαπίστωση της εσωτερικής ανάγκης του ατόμου να έχει σαφώς ξεκαθαρισμένη γνώση του ρόλου και της θέσεως του μέσα στην ομάδα, με έναν τρόπο που να είναι αποδεκτός, τόσο από το ίδιο το άτομο όσο και από τους συναδέλφους του. Όταν υπάρχει κάποια σύγχυση ως προς τα όρια του ρόλου ή όταν πολλοί ρόλοι που ασκούνται από το ίδιο πρόσωπο, δεν είναι καθορισμένοι με έναν ικανοποιητικό τρόπο, τότε η ανασφάλεια και η απογοήτευση θα προκύπτουν ως βέβαιο αποτέλεσμα. Ένα από τα σπουδαιότερα συμπεράσματα της έρευνας του E. Jacques είναι η διαπίστωση ότι σε κάθε ομάδα, υπάρχει ένας διακεκριμένος ρόλος, τον οποίον τα μέλη της ομάδας θεωρούν απαραίτητο και στην πράξη αναμένουν να ασκηθεί σε κάθε περίπτωση οι ομάδες παύουν να λειτουργούν.

### Chris Argyris

Ο Argyris απασχολήθηκε με την μελέτη των τρόπων με τους οποίους η προσωπική ανάπτυξη του ατόμου επηρεάζεται από το εργασιακό περιβάλλον μέσα στο οποίο εργάζεται. Θεωρεί ότι κάθε άνθρωπος έχει μέσα του ένα δυναμικό, το οποίο κάτω από τις κατάλληλες συνθήκες μπορεί πλήρως να αναπτυχθεί. Μια τέτοια αυτοπραγμάτωση του ατόμου δεν ωφελεί μόνο το συγκεκριμένο άτομο, αλλά και το περιβάλλον του και φυσικά τον οργανισμό μέσα στον οποίο απασχολείται. Δυστυχώς όμως, τόσο οι επιχειρήσεις όσο και οι οργανισμοί γενικότερα, λειτουργούν με τέτοιο τρόπο, ώστε να δυσκολεύουν ή να αποκλείουν την ανάπτυξη του δυναμικού των ανθρώπων και φυσικά τις επακόλουθες ωφέλειες.

Ο Argyris διακρίνει τρεις ειδικότερες πλευρές στο συγκεκριμένο πρόβλημα, οι οποίες αφορούν :

- 1) Στην ανάπτυξη του ατόμου προς τη κατεύθυνση της προσωπικής και ψυχολογικής ωριμότητας.
- 2) Στο βαθμό της διαπροσωπικής συνεργασίας και απόδοσης μέσα στο πλαίσιο της εργασίας.
- 3) Στη φύση του οργανισμού μέσα στον οποίο εργάζεται.

Η έρευνα του Argyris, μέσα στους χώρους των εργοστασίων, των ερευνητικών οργανισμών, μεταξύ των Ανωτάτων Διευθυντικών Στελεχών, απέδειξε ότι ο βαθμός διαπροσωπικής συνεργασίας και απόδοσης είναι χαμηλός, με αποτέλεσμα τα άτομα να επιρρίπτουν τυχόν σφάλματα σε άλλους ή να αποδίδουν τα αποτελέσματα των ενεργειών τους στους άλλους. Αποτέλεσμα όλων αυτών είναι η αμοιβαία, καχυποψία και δυσπιστία, η τάση αποφυγής ειλικρινούς έκφρασης ιδεών, αισθημάτων ή απόψεων και η αδιαφορία ως προς την ειλικρινή έκφραση των αισθημάτων τους και η δυσπιστία έναντι των αισθημάτων των άλλων. Σε μια τέτοια περίπτωση τα άτομα επιδεικνύουν συνήθως μια επίπλαστη και επιφανειακή κατάσταση άνεσης, κατά την οποία αν και δεν υπάρχει μια ενεργός έλλειψη ικανοποίησης, εν τούτοις ο καθένας αυτοπεριορίζεται στην εκτέλεση ενός minimum από τα έργα ρουτίνας με ένα τελείως αδιάφορο τρόπο, ενώ αρνείται να δει πέρα από αυτά, δεν αποβλέπει παρά στο πότε θα τελειώσει η ώρα για

να φύγει, με συνακόλουθο αποτέλεσμα να εξαφανίζεται η ειλικρίνεια, η ευαισθησία έναντι των στόχων και των υποχρεώσεων του οργανισμού. Ενώ δεν έχει τη δυνατότητα να προβλέψει την εξέλιξη του οργανισμού με την έννοια της επιτυχίας ή της αποτυχίας του για μια σχετικά μακρά χρονική περίοδο.

Επίσης ο Argyris πιστεύει ότι η τοποθέτηση στον οργανισμό ενός κοινωνικού επιστήμονα δίνει τη δυνατότητα να υποβοηθήσει τα άτομα να κατανοήσουν τον εαυτό τους και τη θέση τους μέσα στην εργασία, και περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο ένα εξειδικευμένο γραφείο μπορεί να συμβάλει στην εξασφάλιση της κατανόησης και να ενθαρρύνει την ανάληψη των κατάλληλων ενεργειών οι οποίες πηγάζουν απ' αυτή.

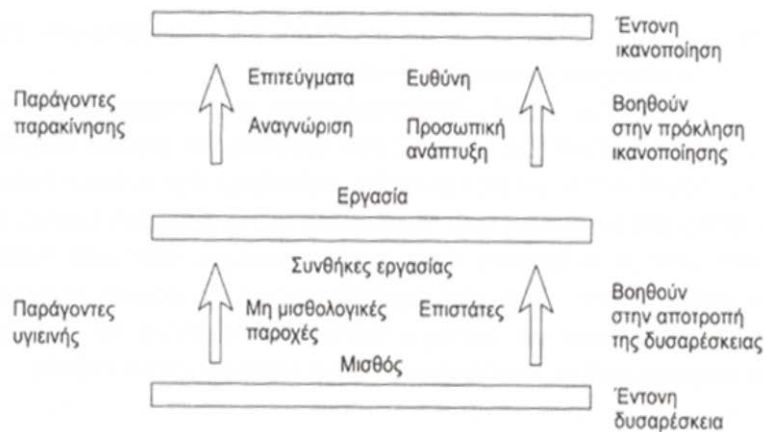
### **Frederick Herzberg**

Ο F.Herzberg, Ψυχολόγος, καθηγητής στα Western Reserve University, ασχολήθηκε με τους συναδέλφους του για χρονικό διάστημα περισσότερο από μια δεκαετία, σ' ένα ερευνητικό πρόγραμμα εφαρμογής της ανθρώπινης υποκίνησης στο εργασιακό πλαίσιο και στην μελέτη των αποτελεσμάτων τους στη ψυχολογική ανάπτυξη και την ψυχολογική υγεία των εργαζομένων. Η θεωρία την οποία ανέπτυξε ο Herzberg είναι η θεωρία των δύο παραγόντων, σύμφωνα με την θεωρία αυτή, υπάρχουν δύο κατηγορίες παραγόντων που επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά.

➤ Η πρώτη κατηγορία παραγόντων είναι εκείνη που έχει σχέση με το περιβάλλον της εργασίας και συγκεκριμένα, τη πολιτική της επιχείρησης, τη σχέση με τους προϊστάμενους και συναδέλφους, τις συνθήκες εργασίας, το μισθό, την ασφάλεια που τους παρέχεται, την κοινωνική θέση (status). Οι παράγοντες αυτοί ονομάζονται παράγοντες "ΥΓΙΕΙΝΗΣ ". Οι παράγοντες υγιεινής, κατά τον Herzberg, δεν υποκινούν τους εργαζόμενους να αυξήσουν την απόδοσή τους. Η απουσία τους, όμως, είναι δυνατόν να οδηγήσει τα άτομα σε δυσαρέσκεια, ενώ η παρουσία τους συντελεί μόνο σε μικρή απόδοση των εργαζομένων, γι αυτό και οι παράγοντες αυτοί ονομάζονται παράγοντες " ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ ".

➤ Στη δεύτερη κατηγορία παραγόντων ο Herzberg κατέταξε ορισμένους παράγοντες ικανοποίησης, που έχουν όλοι σχέση με το περιεχόμενο της εργασίας, όπως τα επιτεύγματα, την αναγνώριση, την ευθύνη, την προαγωγή, τις δυνατότητες ανάπτυξης του ατόμου, τη φύση της εργασίας που εκτελούν. Αυτή τη κατηγορία παραγόντων ο Herzberg την ονόμασε παράγοντες " ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ". Οι παράγοντες είναι πραγματικοί παράγοντες παρακίνησης, επειδή έχουν τη δυνατότητα να προκαλούν ένα αίσθημα ικανοποίησης. Η ύπαρξη τους κάνει τους εργαζόμενους να έχουν τη διάθεση για μεγαλύτερη απόδοση.

Ο Herzberg μέσα από τη μελέτη του και τις έρευνές του κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η επαρκής πολιτική της επιχείρησης, οι συνθήκες εργασίας, ο μισθός και η εποπτεία θεωρούνται ένα αναμενόμενο δικαίωμα και όχι ως κίνητρο για επιτυχία και ικανοποίηση. Για το λόγο αυτό ο αποδοτικός χαρακτήρας της εργασίας καθ' εαυτής, η αναγνώριση, η ευθύνη καθώς και οι ευκαιρίες για επιτυχία και εξέλιξη, θεωρούνται ως απαραίτητα στοιχεία υποκίνησης, που προκύπτουν από το συνολικό εργασιακό περιβάλλον.



Εικόνα 8.3 Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg

Πηγή: Από το βιβλίο "Management Ολικής Ποιότητας" (Paul James )

## 5B) Η ΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

### ΑΝΘΡΩΠΟΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑ

Πολλές φορές η εργασία μπορεί να θεωρηθεί ως αναγκαίο κακό ή απλώς ως μέσο για τη κάλυψη βιοτικών αναγκών, εν τούτοις η συμβολή της στην όλη κοινωνική υπόσταση του ανθρώπου είναι ιδιαίτερα σημαντική

Κατά τη διάρκεια σχετικής έρευνας που έγινε στις ΗΠΑ, δόθηκε σ' ένα μεγάλο αριθμό ατόμων με διαφορετικό πλαίσιο απασχόλησης το παρακάτω ερώτημα. «Αν υποθέσουμε ότι τελείως ξαφνικά και απροσδόκητα, κερδίζετε ή γίνεστε κληρονόμος μιας μεγάλης περιουσίας, θα εγκαταλείπατε την εργασία σας; » Από τις απαντήσεις που δόθηκαν, αποδείχθηκε ότι η μεγάλη πλειοψηφία όλων όσοι ρωτήθηκαν, ανάμεσα στους οποίους ήταν νεαρά άτομα αλλά και άτομα που βρίσκονταν κοντά στη σύνταξη, απάντησαν αρνητικά. Η απάντηση αυτή συναρτάται άμεσα με το γεγονός ότι η εργασία εκτός από την καθαρά βιοποριστική αποστολή που έχει, ασκεί και σημαντικό κοινωνικό ρόλο, διότι αποτελεί στοιχείο που συνδέει τον άνθρωπο με την κοινωνία. Έτσι η εργασία αποτελεί το μέσον μπορούμε να διαπιστώσουμε :

- Το πνευματικό επίπεδο στο οποίο βρίσκεται ένα άτομο.
- Την οικονομική και κοινωνική κατάσταση του ανθρώπου που εκτελεί μια συγκεκριμένη εργασία καθώς και
- Τις μελλοντικές του προοπτικές.

Από την άλλη πλευρά όταν γνωρίζουμε την εργασία με την οποία ασχολείται κάποιος, είναι δυνατό να κάνουμε ορισμένες υποθέσεις για την εν



γένει συμπεριφορά του. Οι δυνατότητες που έχουμε για τη πρόβλεψη της συμπεριφοράς ενός ατόμου, αποτελούν βασικό στοιχείο για τη διαμόρφωση του πλαισίου της κοινωνικής αλληλεπίδρασης.

Η εργασία δίνει τη δυνατότητα για τη κατάταξη των ανθρώπων σε κατηγορίες μέσα στο κοινωνικό σύνολο, όπως π.χ. Επιστήμονες, τεχνικοί, Συνταξιούχοι, άνεργοι κ.λπ. Πέρα όμως από όλα αυτά υπάρχουν και μερικοί άλλοι κοινωνικοί λόγοι που τονίζουν ακόμη περισσότερο τον κοινωνικό ρόλο της εργασίας.

**Έτσι η εργασία :**

- ✓ Συμβάλλει στην ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών του ατόμου, δηλαδή όχι απλώς των αναγκών για τροφή, στέγη και ενδυμασία, αλλά και της ανάγκης για κοινωνική προβολή, γόητρο αναγνώριση και σεβασμό.
- ✓ Δημιουργεί δυνατότητες για χρησιμοποίηση των προϊόντων εκείνων της τεχνολογίας ( όπως π.χ αυτοκίνητο, τηλεόραση. Ιδιόκτητη κατοικία ), τα οποία θεωρούνται γενικά ως σύμβολα ευημερίας και ασκούν μια σοβαρή επίδραση στην κοινωνική διαφοροποίηση.
- ✓ Δημιουργεί το απαραίτητο πλαίσιο επαφής των ανθρώπων, καθώς και τις προϋποθέσεις για την ανάπτυξη των συναδελφικών και φιλικών σχέσεων που αποτελούν τα βασικά στοιχεία για τη δημιουργία αποδοτικών εργασιακών ομάδων και τέλος
- ✓ Παρέχει το απαραίτητο πλαίσιο για την πραγματοποίηση των φιλοδοξιών και των ονείρων του ατόμου, διότι αποτελεί το συνδετικό στοιχείο του παρελθόντος και του μέλλοντος, μέσα στο συγκεκριμένο περιβάλλον.

Η κύρια αποστολή της εργασίας σήμερα, δεν είναι όπως παλαιότερα, η ικανοποίηση των βιοτικών αναγκών, αλλά αποβλέπει βασικά στην εξασφάλιση όσο το δυνατό μεγαλύτερου βαθμού αναγνώρισης, σεβασμού της προσωπικότητας, αυτό εκτίμησης (Self-esteem ) και αυτονομίας (Autonomy).

## ΤΟ ΑΤΟΜΟ ΚΑΙ Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

Όσο το άτομο προωθείται στις βαθμίδες της ιεραρχικής κλίμακας, μέσα στον οργανισμό, τόσο αυξάνουν οι απαιτήσεις της εργασίας σε ικανότητες πείρα και γνώση. Αυτό με τη σειρά του απαιτεί μια ευρύτερη και περισσότερο συστηματοποιημένη εκπαίδευση, μεγαλύτερη επένδυση χρόνου στην εργασία, μεγαλύτερη ωριμότητα όσον αφορά στην προσωπικότητά του ατόμου. Παρατηρούμε επίσης ότι στα ανώτερα επίπεδα της ιεραρχίας η εργασία συνεχώς περιπλέκεται, ενώ στο περιεχόμενό της υπεισέρχεται το στοιχείο της Μελέτης, της επεξεργασίας και αξιολόγηση στοιχείων καθώς και της επιλογής μεταξύ περισσότερων λύσεων.

Η δυνατότητα λήψης αποφάσεων είναι το στοιχείο που μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι, εκείνοι που ασκούν τη διοίκηση, μέσα στον οργανισμό και γενικότερα το προσωπικό που βρίσκεται στα ανώτερα επίπεδα, απολαμβάνουν σε μεγαλύτερο βαθμό το αίσθημα της ικανοποίησης και της εσωτερικής πληρότητας, πλησιάζοντας ταυτόχρονα στα όρια της ολοκλήρωσης της προσωπικότητας (Selfactualization). Όσο μεγαλύτερο είναι το επίπεδο στο οποίο βρίσκεται ένας εργαζόμενος μέσα στην ιεραρχία του οργανισμού, τόσο μεγαλύτερη πρέπει να είναι η συμβολή των εσωτερικών κινήτρων στην υποκίνηση, όπως π.χ ικανοποίηση των κοινωνικών και

ψυχολογικών αναγκών, σε αντίθεση με τα εξωτερικά κίνητρα όπως π.χ. ικανοποίηση οικονομικών αναγκών, που η επίδρασή τους παρουσιάζεται περιορισμένη.

## Έννοια της Ικανοποίησης

### « Η λέξη ικανοποίηση αποτελεί μέσα στους οργανισμούς τη λέξη κλειδί » <sup>1</sup>

Το θέμα της ικανοποίησης του προσωπικού από την εργασία, αποτελεί ένα κρίσιμο τομέα, στο πλαίσιο των εργασιακών σχέσεων, αφού συνδυάζεται τόσο με την ίδια την ζωή των ανθρώπων και με τη ψυχική τους υγεία, όσο και με την επιβίωση και ανάπτυξη των οργανισμών.

Από την καθαρά πρακτική του πλευρά, το θέμα της ικανοποίησης αποτελεί τον άξονα γύρω από τον οποίο περιστρέφονται τα σχετικά με το προσωπικό προγράμματα των οργανισμών και των επαγγελματικών ενώσεων όπως π.χ. προγράμματα επαγγελματικής κατάρτισης, οργάνωσης της εργασίας. Διοίκησης των αμοιβών κ.λπ τα οποία βασίζονται στην απόδοση, στις γνώσεις, στις εμπειρίες, στις συνθήκες εργασίας και συμβάλλουν στη δημιουργία θετικών διαθέσεων, οι οποίες επηρεάζουν σε τελική ανάλυση τη συμπεριφορά των εργαζομένων.

Πολλές μελέτες πάνω στο θέμα αυτό έχουν οδηγήσει στο συμπέρασμα ότι η ικανοποίηση συμβαδίζει με την παραγωγικότητα. Επίσης η συνύπαρξη υψηλών επιπέδων απόδοσης και υψηλών επιπέδων ικανοποίησης αποτελούν την πλέον επιθυμητή κατάσταση στην οποία θα ήθελε να βρίσκεται κάθε οργανισμός.

Η **ικανοποίηση ως έννοια**, έχει δύο σκέλη. Από τη μια πλευρά σημαίνει **ικανοποίηση του προσωπικού από την εργασία και τον οργανισμό** γενικότερα και από την άλλη, **ικανοποίηση του οργανισμού από την εν γένει συμπεριφορά και απόδοση του προσωπικού**. Επειδή όμως ο οργανισμός αποτελεί τον ρυθμιστικό παράγοντα της γενικότερης συμπεριφοράς που αναπτύσσεται μέσα στο πλαίσιο της εργασίας, θεωρείται ότι έχει την κύρια ευθύνη για τη δημιουργία των αναγκαίων συνθηκών, οι οποίες θα συμβάλλουν στην ανάπτυξη του επιπέδου ικανοποίησης του προσωπικού, σε συνδυασμό βέβαια, με την ανάπτυξη της παραγωγικότητας στα ανώτερα δυνατά επίπεδα. Η μέριμνα για τη δημιουργία των συνθηκών αυτών, αποτελεί μια από τις κυριότερες αποστολές του management.

<sup>1</sup> Πηγή: Από το βιβλίο "Αποτελεσματική Διοίκηση " ( Κατσαλής Αντ)

## Επιδράσεις της ικανοποίησης στην Απόδοση του Οργανισμού

Η ικανοποίηση αποτελεί βασικό παράγοντα βελτίωσης της **παραγωγικότητας** και της γενικότερης ανάπτυξης των οργανισμών. Όμως για να επιτελέσει το ρόλο αυτό η ικανοποίηση, πρέπει να συσχετίζεται άμεσα με τα συμφέροντα και τις επιδιώξεις του οργανισμού, διότι σε αντίθετη περίπτωση εξελίσσεται σε αρνητικό στοιχείο που οδηγεί σε αντίθετα από τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα. Στα πλαίσια αυτά δεν αρκεί να έχουμε τα άτομα που εργάζονται μέσα στον οργανισμό απλώς ικανοποιημένα, αλλά πρέπει να είναι ικανοποιημένα από τη συμμετοχή τους στην εργασία και τη συμβολή τους στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Σ' αυτό συμβάλλει αποτελεσματικά η πολιτική του οργανισμού έναντι του προσωπικού και τα ειδικότερα μέτρα τα οποία λαμβάνει προς τη κατεύθυνση αυτή, όπως είναι:

- Η πολιτική των κινήτρων
- Το σύστημα της ηγεσίας
- Οι συνθήκες εργασίας
- Οι δυνατότητες εξέλιξης του προσωπικού
- Η συμμετοχή του προσωπικού στη διαδικασία λήψεως αποφάσεων και
- Το γενικότερο πλαίσιο συμπεριφοράς.

Όταν οι παράγοντες αυτοί εξελίσσονται θετικά μέσα στο χώρο της εργασίας, είναι βέβαιο ότι οι επιδράσεις στο προσωπικό και στη γενικότερη απόδοσή του θα είναι θετικές.

Η θετική αντιμετώπιση των παραγόντων αυτών, εκδηλώνεται από της πλευράς του προσωπικού με :

- Τη βελτίωση του ηθικού
- Τη διαμόρφωση ευνοϊκών διαθέσεων έναντι της εργασίας και του οργανισμού γενικότερα
- Την ανάπτυξη ενός θετικού κλίματος συμπεριφοράς στο χώρο της εργασίας και φυσικά
- Τη βελτίωση της ποιοτικής και ποσοτικής απόδοσής του.

## Περιεχόμενο της Ικανοποίησης

### Η ικανοποίηση ταυτίζεται με την εκπλήρωση επιθυμιών.

Οι επιθυμίες είναι αποτέλεσμα στέρξης ορισμένων αγαθών (υλικών ή άυλων), η οποία δημιουργεί τη τάση απόκτησής τους. η τάση για την απόκτηση ορισμένων αγαθών είναι γνώστη **ως κίνητρο** (Drive).

Τα κίνητρα διακρίνονται σε κίνητρα οικονομικά, κίνητρα ηθικού, κίνητρα ανταγωνισμού κ.λπ, οδηγούν στην ανάπτυξη ορισμένων αναγκών οι οποίες ταξινομούνται σε φυσιολογικές ανάγκες, κοινωνικές, ανάγκες του εγώ ή ψυχολογικές ανάγκες.

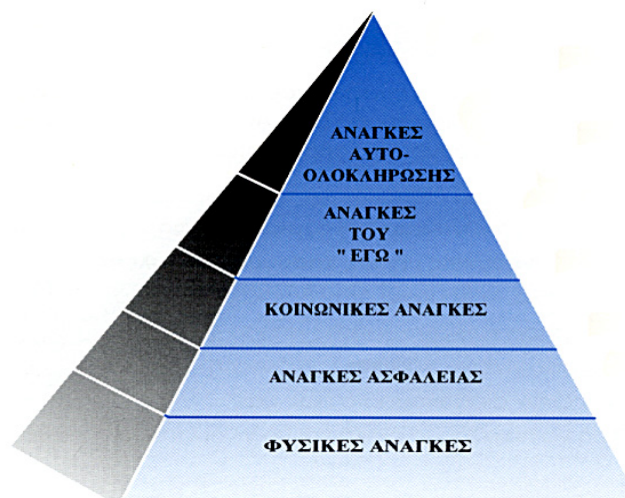
Προκειμένου τα άτομα να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους, αναπτύσσουν ορισμένους τρόπους συμπεριφοράς και ακολουθούν συγκεκριμένη σειρά ενεργειών. Η ικανοποίηση των αναγκών, αποτελεί για το άτομο ένα σκοπό προς τον οποίο κατευθύνεται η συμπεριφορά του. Για το λόγο αυτό, εκείνο που ζητούν τα άτομα από την εργασία τους και το οποίο έχει στρατηγική σημασία, είναι το να μπορεί η εργασία τους να συμβάλλει στην

υποκίνηση τους. η εξίσωση στην διαδικασία της υποκινήσεως εμφανίζεται ως εξής:

### ΑΝΑΓΚΕΣ + ΚΙΝΗΤΡΑ = ΔΡΑΣΗ

Η θεωρία του Maslow για τη ιεράρχηση των αναγκών είναι από τις πιο δημοφιλείς και πλατιά γνωστές θεωρίες για την παροχή κινήτρων. Κατά το Maslow, οι άνθρωποι παρακινούνται να ικανοποιήσουν πέντε κατηγορίες αναγκών :

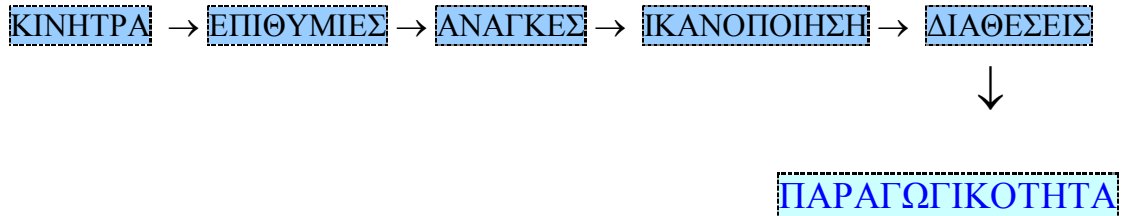
- **Φυσιολογικές ανάγκες**, που περιλαμβάνουν τις ανάγκες για τροφή, νερό, αέρα όπως επίσης οι ικανοποιητικοί μισθοί και ημερομίσθια. Τα καταναλωτικά δάνεια και οι πιστωτικές κάρτες, όπως επίσης οι συναλλαγές σε άνετους θερμαινόμενους ή κλιματιζόμενους χώρους.
- **Ανάγκες ασφάλειας**, που περιλαμβάνουν τις ανάγκες για ασφάλεια και σταθερότητα καθώς και την ελευθερία από το φόβο ή από απειλές. Π.χ. σεβασμός στη μεταχείριση των εργαζομένων, αίσθημα ασφάλειας ότι δεν θα απολυθούν, καλές συνθήκες εργασίας. Θυρίδες θησαυροφυλακίου, τα στεγαστικά δάνεια και η αποταμίευση για κάλυψη μελλοντικών αναγκών.
- **Κοινωνικές ανάγκες**, που περιλαμβάνουν τις ανάγκες για φιλία, στοργή, αποδοχή και αλληλενέργεια με τους άλλους ανθρώπους. Π.χ εξυπηρέτηση από φιλικούς, ευγενικούς και πρόσχαρους υπαλλήλους που δείχνουν ενδιαφέρον σε ατομικά προβλήματα των πελατών.
- **Ανάγκες εκτίμησης** (ή ανάγκες του εγώ) , που περιλαμβάνουν τόσο την ανάγκη για προσωπικά αισθήματα εκπλήρωσης και αυτό-εκτίμησης όσο και την ανάγκη αναγνώρισης και σεβασμού από τους άλλους. Π.χ. ενδιαφέρουσα εργασία, πλήρης αναγνώριση της προσφοράς των εργαζομένων,.
- **Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης** ( ή ολοκλήρωσης ) , που περιλαμβάνουν τα αισθήματα αυτοϊκανοποίησης και την υλοποίηση των δυνατοτήτων του καθενός.



**Πηγή:** Από το βιβλίο "Διαχείριση & Ανάπτυξη Ανθρωπίνων πόρων "

( Σκούλας Νικ. , Οικονομάκη Κυρ.)

Η κάλυψη των αναγκών αυτών, οδηγεί στην ικανοποίηση. Με την έννοια αυτή η ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα της λειτουργίας των κινήτρων, τα οποία οδηγούν στο παρακάτω σχήμα.



Η ικανοποίηση των αναγκών οδηγεί στην αυτάρκεια και προκαλεί το αίσθημα της πληρότητας, το οποίο έχει σαν αποτέλεσμα τη βελτίωση των διαθέσεων του προσωπικού, έναντι του οργανισμού και σε τελευταία ανάλυση **την αύξηση της παραγωγικότητας.**

### **Ποίος ο ρόλος του Προϊστάμενου στη Διάγνωση και Ικανοποίηση των Αναγκών;**

Η βασική δυσκολία που αντιμετωπίζει ένας manager, έγκειται στη σωστή διάγνωση και ερμηνεία των αναγκών του προσωπικού του, ώστε να ανακαλύπτει έγκαιρα τα ειδικότερα κίνητρα που ωθούν τα άτομα σε μια δεδομένη μορφή συμπεριφοράς. Θα πρέπει δηλαδή να μπορεί να κατατάσσει κάθε υφιστάμενό του σε κάποια βαθμίδα της ιεραρχικής κλίμακας των αναγκών και υπό το φως των σχετικών διαπιστώσεων, να καθορίζει τα κίνητρα που μπορεί και πρέπει να χρησιμοποιήσει προκειμένου να προσφέρει στον εργαζόμενο την ευκαιρία να ικανοποιήσει τις ανάγκες του.

Συνήθως οι κοινωνικές και ψυχολογικές ανάγκες, σε ορισμένες περιπτώσεις και οι ανάγκες για αυτοπραγμάτωση, δεν εκφράζονται ανοικτά και με σαφήνεια, αλλά υποκρύπτονται κάτω από άλλες ανάγκες που προβάλλονται επιφανειακά.

Ο προϊστάμενος πρέπει να είναι σε θέση να αντιλαμβάνεται αν και κατά πόσο οι υφιστάμενοί του αισθάνονται ότι η εργασία τους έχει σκοπό, σημασία και κατεύθυνση, αν και κατά πόσο υποκινούνται κατάλληλα για τις περιπτώσεις που είναι επιθυμητή η απόκτηση νέων εμπειριών, καθώς και αν στις περιπτώσεις που οι ανάγκες για ολοκλήρωση, αναγνώριση, ανάπτυξη και προαγωγή μέσα στην εργασία, προβάλλονται ως ιδιαίτερα σοβαρές, υπάρχει το κατάλληλο κλίμα για την ικανοποίηση των αναγκών αυτών.

Επίσης πρέπει να σημειωθεί ότι η υποκίνηση έχει ανάγκη από αλλαγές και ο προϊστάμενος θα πρέπει να είναι πάντα ευαίσθητός στις αλλαγές αυτές

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>

### Η ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

#### ΟΡΙΣΜΟΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Η ηγεσία αποτελεί το κρισιμότερο τομέα στην όλη διαδικασία του management, αφού μέσω της ηγεσίας κατευθύνεται και δραστηριοποιείται ολόκληρο το ανθρώπινο δυναμικό κάθε οργανισμού. Από τη πλευρά αυτή, δεν θα ήταν υπερβολή αν τονιζόταν ότι η ηγεσία αποτελεί την κινητήρια δύναμη μέσα στους οργανισμούς, η ποιότητα των σχέσεων και της απόδοσης τους αντικατοπτρίζει, σε τελευταία ανάλυση τη ποιότητα της ηγεσίας τους. η ηγεσία δεν είναι μια ιδιότητα διαχρονική. Μπορεί κάποιος να αναγνωριστεί σαν ηγέτης για κάποια περίοδο της ζωής του, για κάποια γεγονότα.

**« η Ηγεσία είναι κρυμμένη μέσα σε όλους μας » <sup>1</sup>**

Μπορούμε να ορίσουμε την Ηγεσία ως το άνοιγμα της οπτικής ενός ανθρώπου σε υψηλότερες βλέψεις, η ανύψωση των επιδόσεων ενός ανθρώπου σε ανώτερα επίπεδα, η οικοδόμηση της προσωπικότητας ενός ανθρώπου πέρα από τα φυσιολογικά του όρια. ( Drucker, 1954 )

Ηγεσία είναι μια πλατιά οραματιστική δραστηριότητα που επιδιώκει να διακρίνει τη χαρακτηριστική ιδιότητα και τις αξίες ενός οργανισμού να διαρθρώσει και να καταστήσει παραδειγματικές αυτή την ικανότητα και τις αξίες, να εμπνεύσει ακόμα και να μεταμορφώσει τους ανθρώπους στον οργανισμό, ώστε να αισθάνονται, να πιστεύουν και να δρουν κατά τον ίδιο τρόπο. (Mukhi et al, 1988 )

Επιπλέον, οι Rauch και Behling ορίζουν την ηγεσία ως απόπειρα επηρεασμού των δραστηριοτήτων των οπαδών μέσω της επικοινωνιακής διαδικασίας και με στόχο την επίτευξη κάποιου στόχου ή στόχων.

Οι ηγέτες μπορούν να αναδειχθούν μέσα από μια ομάδα και να αναλάβουν ευθύνη, όχι λόγω ενός δικαιώματος που τους έχει δοθεί, αλλά χάρη στην αποδεδειγμένη ικανότητά τους να επηρεάζουν και να διοικούν ανθρώπους. Ένας μεγάλος ηγέτης ποτέ δεν βάζει τον εαυτό του πάνω από τους οπαδούς του, παρά μόνο όταν πρόκειται να πάρει την ευθύνη.

**« Πραγματικός ηγέτης είναι εκείνος που πρόθυμα βοηθά τους ανθρώπους του να αναπτυχθούν μέχρι σημείου που θα τον ξεπεράσουν τελικά σε γνώσεις και ικανότητες » (Fred A. Manske, Jr. ) .**

Η λειτουργία του επιτυχημένου ηγέτη είναι να παράγει ηγέτες και όχι υπηκόους, να εισάγει ελπίδες, φιλοδοξίες και προσδοκίες. Οι ηγέτες ξεκινούν από τις ανάγκες των οπαδών τους και καταλήγουν πάλι εκεί. Βλέπουν σαν δουλειά τους την κινητοποίηση των αναγκών των άλλων. Ο αποτελεσματικός ηγέτης τους κινητοποιεί με νέες και πιο υψηλές ανάγκες και επειδή δεν μπορούμε τις ανάγκες των οπαδών, ο μόνος τρόπος για να τις μάθουμε είναι η επικοινωνία.

<sup>1</sup> Πηγή: Από το βιβλίο "Management Ολικής Ποιότητας" ( Paul James)

## ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ & ΗΓΕΣΙΑ

Τονίσαμε ήδη, ότι ο καλός manager πρέπει, πριν απ' όλα να είναι και καλός ηγέτης. Στους δυο αυτούς όρους συχνά αποδίδεται η ίδια έννοια από στελέχη επιχειρήσεων, και όμως δεν είναι ταυτόσημες λέξεις. Οι ορισμοί που ακολουθούν ίσως βοηθήσουν να διαλυθεί η σύγχυση που προκαλεί η χρήση τους.

Ο manager (στα ελληνικά, οι όροι διευθυντής, διοικητικό ή διευθυντικό στέλεχος δεν αποδίδουν με ακρίβεια το νόημα που απέκτησε από τη χρήση της) διορίζεται από κάποια ανώτερη αρχή με την αποστολή να διαχειριστεί διοικητικές αρμοδιότητες και ευθύνες. Το διοικητικό συμβούλιο μιας επιχείρησης, για παράδειγμα, διορίζει τον διευθύνοντα σύμβουλο ή το γενικό διευθυντή, ο οποίος με τη σειρά του, διορίζει και ελέγχει τους διευθυντές των διαφόρων τομέων. Η εξουσία του κατά συνέπεια αντλείται από τη πηγή που τον διόρισε και είναι τυπική. Οι υφιστάμενοι του τον υπακούουν γιατί είναι υποχρεωμένοι, σύμφωνα με τους κανόνες που έχει θεσπίσει η επιχείρηση.

Ο ηγέτης (Leader), ανεξάρτητα από την θέση που κατέχει στην ιεραρχία, αντλεί την εξουσία του από τους υφιστάμενους του και τους συνεργάτες του, οι οποίοι τον αποδέχονται και τον ακολουθούν γιατί θέλουν και όχι γιατί υποχρεούνται. Η εξουσία του είναι συνεπώς άτυπη. Έχει την ικανότητα και το χάρισμα να εμπνέει, να δημιουργεί κλίμα εμπιστοσύνης, να ενθαρρύνει τους υφισταμένους και συναδέλφους ώστε να συνεργούν για κοινούς στόχους. όταν απουσιάζει η ομάδα να συνεχίζει να λειτουργεί αποτελεσματικά και χωρίς αυτόν.

Δοθέντος ότι η άσκηση του management αποβλέπει στην αύξηση της παραγωγικότητας στον ανώτατο δυνατό βαθμό, εξυπακούεται ότι η αύξηση αυτής της παραγωγικότητας δεν μπορεί να επιτευχθεί παρά μόνον μέσα από την άσκηση ενός αποδοτικού συστήματος εποπτείας.

**Με τα δεδομένα αυτά, τα στοιχεία της Διεύθυνσης και της ηγεσίας πρέπει να συμπίπτουν στο ίδιο πρόσωπο.** Ο manager που δεν συνδυάζει τα δύο αυτά στοιχεία θα είναι οπωσδήποτε αποτυχημένος. Κατά την επιδίωξη της αποστολής του **για αύξηση της παραγωγικότητας**, στα πλαίσια του οργανισμού, ο manager φροντίζει:

1. να βελτιώνει την απόδοση των υφισταμένων του κατά την άσκηση της εργασίας με την οποία ήδη ασχολούνται.
2. να προετοιμάζει τους υφιστάμενους του ώστε να αποδεχθούν την ανάληψη αυξημένων ευθυνών στα πλαίσια της εργασίας που τους ανατίθενται και
3. να βοηθά τους υφιστάμενους του να προωθηθούν σε άσκηση καθηκόντων ανωτέρου επιπέδου.

**Το κλειδί για την εξασφάλιση της παραγωγικότητας στον επιθυμητό βαθμό, είναι η απόδοση στην εργασία και κλειδί στην απόδοση της εργασίας είναι η Υποκίνηση.** Η υποκίνηση είναι η πρόκληση που αντιμετωπίζει κάθε manager και η οποία αποβλέπει στην δημιουργία κινήτρων για τους υφιστάμενούς του, ώστε να φθάσουν στα μέγιστα δυνατά επίπεδα παραγωγικότητας. Αν υποθεθεί ότι υπάρχει η αναγκαία υποκίνηση, τότε ανακύπτουν τα εξής σπουδαία ερωτήματα :

- Πόσο ισχυρή είναι η υποκίνηση αυτή και
- Προς ποια κατεύθυνση λειτουργεί

Αν υποθεθεί ότι ένας εργαζόμενος κατά σύστημα αποδίδει κάτω από τα καθορισμένα standards ή καλύπτει ακριβώς τα standards αυτά, όταν είναι γνωστό, ότι μπορεί να επιτύχει ανώτερα επίπεδα αποδόσεων, είναι φανερό

ότι ο βαθμός υποκίνησής του θα είναι χαμηλός. Αυτό σημαίνει ότι για κάποιο λόγο ο εργαζόμενος δεν απολαμβάνει εκείνο που ζητά από την εργασία του και αυτό αποτελεί ένα λόγο για περιορισμό των πρωτοβουλιών του.

Η πρόκληση στη προκειμένη περίπτωση για τον manager είναι να δημιουργήσει μέσα στο χώρο εργασίας, ένα κατάλληλο κλίμα και ταυτόχρονα να προσαρμόσει την μέθοδο άσκησης της ηγεσίας του, χρησιμοποιώντας τα κατάλληλα κίνητρα, τα οποία θα εξασφαλίσουν την ανάπτυξη της δυναμικότητας του εργαζομένου στο ανώτατο δυνατό επίπεδο.

## Παράγοντες που επηρεάζουν το Πλαίσιο Άσκησης της Ηγεσίας.

Πέρα από το ειδικότερο στυλ ηγεσίας που υιοθετεί ο manager και τις ικανότητές του στο γενικότερο σχεδιασμό, υπάρχουν ορισμένοι παράγοντες οι οποίοι παίζουν βασικό ρόλο στο βαθμό υποκίνησης και παραγωγικότητας των εργαζομένων, όπως είναι:

1. **Οι διαθέσεις των υφισταμένων έναντι της εργασίας.**
2. **Το γενικότερο οργανωτικό κλίμα** που διαμορφώνεται κάτω από την επίδραση των μέτρων πολιτικής, των διαδικασιών, των κανονισμών και όλων των παραγόντων που επηρεάζουν την απόδοση.
3. **Το ειδικό πλαίσιο των εργασιακών σχέσεων το οποίο**, πέρα από τις φυσικές συνθήκες, διαμορφώνεται από τα συστήματα αμοιβών, το σύστημα προαγωγών, τις οργανωτικές συνθήκες και τις ευκαιρίες εξέλιξης του προσωπικού.

Οι παραπάνω παράγοντες συμβάλλουν στη διαμόρφωση του οργανωτικού πλαισίου μέσα στο οποίο ο manager ασκεί τη Διευθυντική του δραστηριότητα. Κατά το μέτρο κατά το οποίο ο manager πρέπει να αναστρέψει την πίεση του προσωπικού και πιθανόν την απογοήτευσή του από τους παραπάνω παράγοντες, το έργο του γίνεται ακόμα πιο δύσκολο. Αυτό έχει ιδιαίτερη βαρύτητα στις περιπτώσεις κατά τις οποίες ο manager βρίσκεται σε αδυναμία να ελέγξει ή να επηρεάσει, με έναν οποιοδήποτε τρόπο τους παράγοντες αυτούς. Αυτό σημαίνει στη πράξη, ότι όσο πιο χαμηλά βρίσκεται ο manager στην Ιεραρχική Κλίμακα, τόσο μικρότερο έλεγχο ασκεί στις γενικότερες πλευρές του εργασιακού περιβάλλοντος ενώ κατά παράδοξο τρόπο, υφίσταται σε μεγαλύτερο βαθμό τις πιέσεις αυτές, όταν βέβαια υπάρχουν.

Με βάση αυτά τα δεδομένα καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι ο manager ασκεί το διευθυντικό του έργο μέσα σ' ένα συγκεκριμένο και αυστηρά προσδιορισμένο εργασιακό περιβάλλον και για το λόγο αυτό η αποτελεσματικότητά του, επηρεάζεται πολλές φορές από τα στοιχεία που βρίσκονται πέρα από τον έλεγχό του.

Τα μέσα που έχει στη διάθεσή του ο προϊστάμενος, για άσκηση του διευθυντικού του έργου, κυρίως στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα **είναι το σύστημα επικοινωνίας, η εξουσιοδότηση και το σύστημα εποπτείας**. Η αξιοποίηση των μέσων αυτών πρέπει να διέπεται από το πνεύμα της ειλικρίνειας και της αποτελεσματικότητας.

Στις περιπτώσεις αυτές είναι δυνατό σε ερώτηση προς κάποιον manager αν μεταβιβάζει ευθύνες στους υφισταμένους του, να λάβει κανείς σαφώς θετική απάντηση. Αν όμως η ίδια ερώτηση υποβληθεί στους



υφισταμένους του είναι δυνατόν αυτοί να διαφωνούν ή να αισθάνονται ότι η έκταση της εξουσιοδοτήσεως είναι πολύ περιορισμένη και πολύ στενά ελεγχόμενη. Κατά τον ίδιο τρόπο είναι δυνατόν ένας manager να πιστεύει ότι το σύστημα επικοινωνίας, μέσα σ' ένα τμήμα ή στον οργανισμό γενικότερα είναι καλό, ενώ οι υπάλληλοι πιστεύουν ότι είναι απλώς δίκαιο.

Το κρίσιμο σημείο στη προκειμένη περίπτωση είναι ότι **ο τρόπος με τον οποίο ο υφιστάμενος αντιλαμβάνεται και κατανοεί το όλο εργασιακό κλίμα, αποτελεί καθοριστικό παράγοντα του τρόπου με τον οποίο ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του οργανισμού.** Το αν η αντίληψη αυτή και ο τρόπος κατανόησης του εργασιακού περιβάλλοντος έχουν λογική βάση αυτό είναι άλλο θέμα. Σε οποιαδήποτε όμως περίπτωση πρέπει ο manager να είναι ευαίσθητος σ' αυτά τα θέματα και όπου είναι απαραίτητο, είτε να αλλάζει τα αισθήματά του προσωπικού, είτε μέσω της επικοινωνίας να δημιουργεί καλύτερες συνθήκες κατανόησης. Το γεγονός αυτό δημιουργεί προϋποθέσεις για την επιτυχημένη εφαρμογή κατά τα άλλα αποτελεσματικών μεθόδων Διευθύνσεως.

### **Βασικές θεωρίες περί της ηγεσίας**

Η ηγεσία βρίσκεται σε στενή συνάρτηση με την παραγωγικότητα, με την έννοια ότι **ένα αποδοτικό σύστημα ηγεσίας συμβάλλει κατά τρόπο ευθέως ανάλογο, στην αύξηση της παραγωγικότητας και ότι κλειδί για την εξασφάλιση αυτής της παραγωγικότητας είναι η υποκίνηση.**

Από την πλευρά αυτή, η Διευθυντική δραστηριότητα και η άσκηση της ηγεσίας είναι δύο μεταβλητές, οι οποίες συντελούν στη διαμόρφωση του αναγκαίου διευθυντικού μοντέλου που μπορεί να εφαρμοσθεί με αποτελεσματικότητα και με αντικειμενικό σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας. Είναι όμως φανερό ότι η Διευθυντική δραστηριότητα και η μορφή της ηγεσίας την οποία αυτή συνεπάγεται, είναι μια περίπλοκη υπόθεση και δεν μπορεί, μέσα από μια απλή θεώρηση ή ένα συγκεκριμένο διευθυντικό μοντέλο να καλύψει όλες τις μορφές με τις οποίες η Διευθυντική δραστηριότητα ασκείται.

Για το λόγο αυτό και με σκοπό την αντιμετώπιση των ειδικών μορφών άσκησης της Διευθυντικής δραστηριότητας που προκύπτουν στη πράξη, έχουν αναπτυχθεί διάφορες θεωρίες και μέθοδοι μελέτης, των συστημάτων ηγεσίας, βασικότερες από τις οποίες είναι οι εξής:

- 1) **Οι θεωρίες X και Y ( theory X, theory Y)**
- 2) **Το Διοικητικό πλέγμα (διευθυντικό δικτύωμα) ( Managerial Grid)**
- 3) **Το τρισδιάστατο διευθυντικό δικτύωμα (Tridimensional Grid)**
- 4) **Τα τέσσερα συστήματα άσκησης του Management.**

## Η θεωρία X και η θεωρία Y (theory X, theory Y)

Πολλοί επιστήμονες έχουν διατυπώσει διάφορες θεωρίες για την υποκίνηση στην εργασία. Ο D.MacGregor ασχολήθηκε διεξοδικά με τις θεωρίες "X" και "Y" όπως αποκαλούνται. Σύμφωνα με την θεωρία αυτή οι εργαζόμενοι χωρίζονται σε δυο κατηγορίες. Αυτοί που από τη φύση τους απεχθάνονται τη δουλειά και προσπαθούν, όποτε αυτό είναι δυνατόν, να την αποφύγουν. Είναι οι υποθέσεις της θεωρίας "X". Σύμφωνα με τη θεωρία "Y", οι εργαζόμενοι θεωρούν την εργασία ως κάτι απόλυτα φυσικό, όπως η διασκέδαση, το παιχνίδι και ότι άλλο ικανοποιεί το άτομο. Κατά συνέπεια, στα πλαίσια των υποθέσεων της θεωρίας "X" οι εργαζόμενοι είναι εγκλωβισμένοι, από τη φύση τους απεχθάνονται τη δουλειά και δεν μπορεί η τράπεζα ή οποιοσδήποτε οργανισμός να περιμένει πολλά από αυτούς. Απεναντίας, στα πλαίσια της θεωρίας "Y", οι εργαζόμενοι αγαπούν τη δουλειά τους και τη χρησιμοποιούν σαν ένα μέρος για την αξιοποίηση των ανθρωπίνων δυνατοτήτων και φιλοδοξιών τους.

Στην πράξη, κάθε manager θα πρέπει να τοποθετεί τον εαυτό του σε κάποιο σημείο μιας κλίμακας, της οποίας το ένα άκρο αποτελεί η θεωρία X και το άλλο η θεωρία Y. Στην προσπάθειά του ο manager να κατατάξει τον εαυτό του στην μία ή την άλλη θέση ανάλογα με το πώς αισθάνεται, θα πρέπει να διερωτηθεί γιατί αισθάνεται κατ' αυτό τον τρόπο και όχι διαφορετικά, όπως και αν τα αισθήματα αυτά αντιπροσωπεύουν αληθινά πραγματικές καταστάσεις.

Αν υποθέσουμε ότι τα αισθήματα αυτά είναι πραγματικά, τότε ο manager θα πρέπει να αρχίσει να αξιολογεί τη μέθοδο ηγεσίας που έχει υιοθετήσει, εντάσσοντας σ' αυτή κάθε στοιχείο, το οποίο είναι δυνατόν να δημιουργήσει ένα κλίμα υποκίνησης για το προσωπικό του, κάτω από το φως της καταστάσεως που αντιμετωπίζει.

Κάθε manager, σε κάποιο βαθμό, επιτυγχάνει το είδος και το επίπεδο απόδοσης, που του αξίζει αφού η απόδοση αυτή δεν αποτελεί παρά αντανάκλαση του τρόπου με τον οποίον Διευθύνει.

## ΑΝΘΡΩΠΟΣ & ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ

### ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΛΕΓΜΑ ( Managerial Grid)

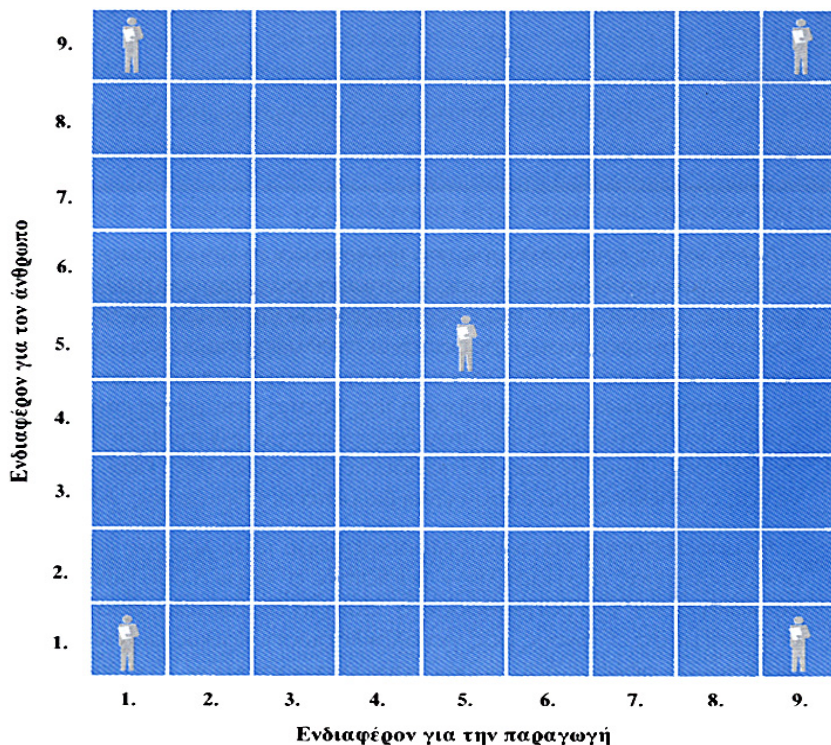
Ο Robert Blake και η Jane Mouton ανέπτυξαν ένα σύστημα περιγραφής των διαφόρων μορφών Διοικήσεως, με ένταξή τους σ' ένα πλαίσιο, το οποίο είναι γνωστό ως Διευθυντικό Δικτύωμα "**Managerial Grid**". σκοπός του δικτύωματος αυτού είναι η σύγκριση των διαφόρων μορφών Διοικήσεως, με βάση το πώς η κάθε μια από τις μορφές αυτές ανταποκρίνεται στις ανάγκες του οργανισμού για **παραγωγή**, για **κέρδος** και για **κάλυψη των ανθρώπινων αναγκών**, με τελικό σκοπό την εξασφάλιση ώριμων και υγιών εργασιακών σχέσεων. Στο δικτύωμα αυτό, ο οριζόντιος άξονας αντιπροσωπεύει το ενδιαφέρον του manager για τη παραγωγή ενώ ο κάθετος άξονας αντιπροσωπεύει το ενδιαφέρον του για τους ανθρώπους. Κάθε άξονας είναι αριθμημένος σε κλίμακα από το ένα έως το εννέα. Ο βαθμός ενδιαφέροντος του manager για τη παραγωγή ή τους ανθρώπους, μπορεί να

κυμαίνεται από το ελάχιστο μέχρι το μέγιστο δυνατό όριο, δηλαδή από το ένα μέχρι το εννέα.

Το δικτύωμα δείχνει 5 βασικές μορφές Διευθύνσεως οι οποίες είναι τοποθετημένες ανά μια στις τέσσερις γωνίες του και στο μέσον. Κάθε μορφή περιγράφεται και εκφράζεται με δυο αριθμήσεις. Ο πρώτος αριθμός στην αρίθμηση αυτή δείχνει πάντοτε το ενδιαφέρον του manager για τη παραγωγή, ενώ ο δεύτερος αριθμός δείχνει το ενδιαφέρον του manager για τα πρόσωπα.

Με βάση τους συνδυασμούς αυτούς διαμορφώνονται πέντε κύρια μοντέλα άσκησης της ηγεσία τα οποία έχουν ως εξής :

1. **Το μοντέλο του Υπηρεσιακού manager** (Task manager) ή **manager του καθήκοντος** με διαβάθμιση στο Διοικητικό πλέγμα 9.1
2. **Το μοντέλο του διαπροσωπικού manager** ( Country Club manager) ή **manager της Λέσχης** με διαβάθμιση στο Διοικητικό πλέγμα 1.9
3. **Το μοντέλο του αδιάφορου ή εξασθενημένου manager** (Improverished manager) ή **manager αδύναμος** με διαβάθμιση στο Διοικητικό πλέγμα 1.1
4. **Το μοντέλο του μετακινούμενου manager** ( Dampened Pendulum Manager) ή **manager του εκκρεμούς** με διαβάθμιση στο διοικητικό πλέγμα 5.5
5. **Το μοντέλο του ομαδικού manager** (Team manager) ή **συνεργατικός manager** με διαβάθμιση στο Διοικητικό πλέγμα 9.9



**Πηγή:** Από το βιβλίο " Διαχείριση & Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων" (Σκούλας Νικ. , Οικονομάκη Κυρ.)

## Το μοντέλο του Υπηρεσιακού manager (Task manager) 9.1

Ο manager που υιοθετεί το μοντέλο αυτό της ηγεσίας, εκδηλώνει υψηλό ενδιαφέρον για τη παραγωγή και χαμηλό ενδιαφέρον για τον άνθρωπο. Ενδιαφέρεται κατά κύριο λόγο για το αποτέλεσμα και βλέπει ως κεντρική ευθύνη του την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών σε ότι αφορά τη παραγωγή. Όπως οι μηχανές έτσι και οι άνθρωποι θεωρούνται ως εργαλεία για τη παραγωγή. Αμείβονται για να ενεργούν σύμφωνα με τις εντολές που τους δίνονται, να ενεργούν όταν τους το ζητούν και όπως τους το ζητούν και χωρίς να υποβάλλουν πολλές ερωτήσεις.

Η υποβολή ερωτήσεων στο προϊστάμενο ισοδυναμεί με ανυπακοή. Όταν αναπτύσσονται διαπροσωπικές συγκρούσεις, ο Υπηρεσιακός manager χειρίζεται το θέμα μέσα από τη λειτουργία της Πειθαρχικής διαδικασίας. Κάτω από το πρίσμα του υπηρεσιακού management τα πρόσωπα που δεν προσαρμόζονται μετά από άσκηση ενός ορισμένου βαθμού ελέγχου, πρέπει να αντικαθίστανται.

## Το μοντέλο του διαπροσωπικού manager (Country Club manager) 1.9

Ο διαπροσωπικός manager εκδηλώνει χαμηλό ενδιαφέρον για την παραγωγή και υψηλό ενδιαφέρον για το πρόσωπα. Η βασική φιλοσοφία του συστήματος αυτού έγκειται στο ότι δεν μπορεί να σπρώχνει τα πρόσωπα να εργασθούν, αν δεν το θέλουν. **" Μπορείτε να οδηγήσετε το άλογο στο νερό δεν μπορείτε όμως να το αναγκάσετε να πει νερό "**.

Η φιλοσοφία του μοντέλου αυτού, βασίζεται στη παραδοχή ότι, όταν τα πρόσωπα μέσα στον οργανισμό αισθάνονται ευτυχισμένα και εξασφαλίζεται αρμονική συνεργασία μεταξύ τους, είναι βέβαιο ότι ως αποτέλεσμα θα προκύψει ένα ικανοποιητικό επίπεδο παραγωγικότητας. Στην περίπτωση που ανακύπτουν τυχόν ανθρώπινα προβλήματα και συγκρούσεις αποσιωπούνται ή αγνοούνται. Πρώτιστη ευθύνη του διαπροσωπικού manager είναι να διατηρεί το προσωπικό του ευτυχισμένο διότι στις περιπτώσεις αυτές το προσωπικό θα διαθέσει όλες του τις δυνάμεις στο έργο του οργανισμού.

Όμως τα άτομα που εργάζονται κάτω από την ακραία αυτή περίπτωση, ζουν μέσα σ' ένα απατηλό κλίμα ανθρωπίνων σχέσεων. Το κλίμα αυτό είναι απατηλό διότι δεν συνδυάζεται με τις συνθήκες εργασίας και τη παραγωγή.

Με τα δεδομένα αυτά, το μοντέλο αυτό μακροχρονίως, δεν μπορεί να εξασφαλίσει ένα ικανοποιητικό επίπεδο ανθρωπίνων σχέσεων μέσα στον οργανισμό.

## Το μοντέλο του αδιάφορου ή εξασθενημένου manager (Impoverished manager) 1.1

Ο manager σ' αυτή την περίπτωση έχει υποβαθμισμένο ενδιαφέρον για τη παραγωγή, αρκούμενος να πράττει ότι είναι αυστηρά αναγκαίο. Κατά τον ίδιο τρόπο παραβλέπει και τη σημασία των ανθρωπίνων σχέσεων. Γενικά ο εξασθενημένος manager δεν προχωρεί σε κανένα θέμα και προσπαθεί να έχει τον καθένα με το μέρος του. Για όλους τους πρακτικούς λόγους ο manager της κατηγορίας αυτής, έχει ήδη παραιτηθεί αν και έχει να διανύσει ακόμα πολλά χρόνια υπηρεσίας. Χαρακτηριστική περίπτωση ενός παρόμοιου προσανατολισμού του management, μπορεί να βρει κανείς σε περιπτώσεις,

όπου ένα πρόσωπο έχει επανειλημμένως αγνοηθεί στη διαδικασία των προαγωγών ή αισθάνεται ότι κατ'άλλον τρόπο έχει τύχει μιας άδικης μεταχείρισης μέσα στον οργανισμό. Στις περιπτώσεις αυτές ο manager προσαρμόζεται σε πολύ χαμηλούς ρυθμούς απόδοσης ή προσπαθεί να βρει απασχόληση σε κάποιον άλλο manager οργανισμό.

### **Το μοντέλο του μετακινούμενου manager ( Dampened Pendulum Manager) 5.5**

Χαρακτηριστικό στοιχείο των manager της κατηγορίας αυτής, είναι ότι καταβάλλουν αρκετή προσπάθεια να εξασφαλίσουν ένα αποδεκτό επίπεδο παραγωγής, ενώ από την άλλη πλευρά φροντίζουν σε κάποιο βαθμό και το ηθικό του προσωπικού. Ο manager 5.5 συνεχώς μετακινείται ως προς την έμφαση μεταξύ παραγωγής και προσώπων όπως ένα εκκρεμές.

### **Το μοντέλο του ομαδικού manager (Team manager) 9.9**

Ο manager που υιοθετεί αυτή τη μορφή ηγεσίας δείχνει υψηλό ενδιαφέρον τόσο για τον άνθρωπο όσο και για τη παραγωγή. Ο ομαδικός manager πιστεύει ότι οι ανάγκες της παραγωγής, πρέπει να ενοποιούνται και να αντιμετωπίζονται ενιαία, στον ανώτατο δυνατό βαθμό, θεωρώντας ότι τα δυο αυτά στοιχεία είναι απολύτως συμβατά μεταξύ τους.

Ο ομαδικός manager πιστεύει ότι η ενοποίηση αυτή μπορεί να προκύψει όταν τα άτομα ικανοποιούν κατά τον άριστο τρόπο τις ανάγκες και τους στόχους τους, εργαζόμενα για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, ενώ ταυτόχρονα αναζητεί τρόπους σύνθεσης του προσωπικού με την παραγωγή.

Όταν ανακύπτει κάποιο πρόβλημα ο manager συναντάται με την ομάδα του, παρουσιάζει την κατάσταση, ενθαρρύνει τη συζήτηση και συγκεντρώνει ιδέες και προσφορές για ανάληψη ευθυνών. Στη συνέχεια μεταβιβάζει αρμοδιότητες και ευθύνες ταυτόχρονα με την παραχώρηση του αναγκαίου βαθμού ελευθερίας στα πρόσωπα, να ενεργήσουν κατά την κρίση τους. όταν κάποια συναισθηματικά προβλήματα προκύπτουν στο χώρο των εργασιακών σχέσεων, ο manager τα αντιμετωπίζει άμεσα και προσπαθεί να εξομαλύνει τις υπάρχουσες διαφορές.

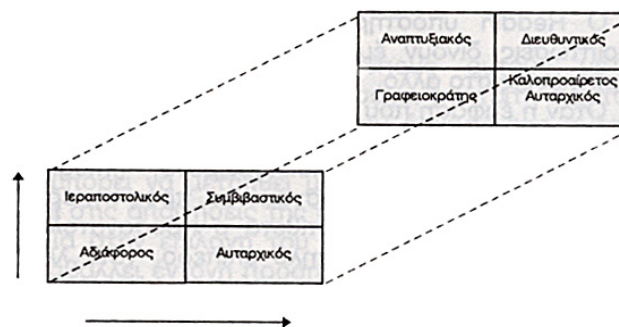
Στοιχεία κάθε μιας από τις πιο πάνω μορφές άσκησης της ηγεσίας συναντώνται σε κάποιο βαθμό, σε όλους τους managers. Όμως η πραγματική μορφή ηγεσίας που εκφράζει κάθε συγκεκριμένος manager επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες όπως: οι προϊστάμενοί του, το είδος των ανθρώπων στους οποίους προϊσταται, η θέση στην οποία τοποθετεί ίδιος τον εαυτό του και η προσωπικότητα του ίδιου.

Γνωρίζοντας ότι δεν υπάρχει ένα συγκεκριμένο σύστημα το οποίο θα μπορούσε να αποδώσει άριστα σ' όλες τις περιπτώσεις και με όλα τα πρόσωπα. **Προσωπική μου άποψη** είναι ότι μεταξύ των πέντε μοντέλων, αυτό που μπορεί να πετύχει υψηλά επίπεδα παραγωγής σε συνδυασμό με υψηλό με υψηλό φρόνημα ανάμεσα στους υφιστάμενούς του είναι το μοντέλο του ομαδικού manager 9.9. Έτσι ο manager προωθεί τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και στην άσκηση της διοικητικής λειτουργίας, θεμελιώνοντας έτσι την αλληλεξάρτηση του οργανισμού και του εργαζόμενου στην επιδίωξη κοινών στόχων, στο πλαίσιο αμοιβαίας εμπιστοσύνης και σεβασμού.

## Τρισδιάστατο Διευθυντικό Δικτύωμα (Tridimensional Grid)

Το 1967 οι BLAKE και ΜΟΥΤΟΝ προσέθεσαν στο διευθυντικό τους δικτύωμα μια τρίτη διάσταση. Η Τρίτη διάσταση αντιπροσωπεύει το πάχος ή το βάθος μιας συγκεκριμένης μορφής ηγεσίας. Η Τρίτη αυτή διάστασή μας δείχνει το χρονικό διάστημα στο οποίο μπορεί να διατηρείται μια συγκεκριμένη μορφή ηγεσίας κάτω από μια δεδομένη κατάσταση αλληλεπίδρασης και ειδικότερα όταν ο manager βρίσκεται σε κατάσταση πίεσης, απογοήτευσης ή σύγκρουσης. Όταν ο manager κάτω από την επίδραση και εξαιτίας μιας απειλητικής κατάστασης είναι έτοιμος να αλλάξει το στυλ της ηγεσίας του, τότε λέμε ότι έχει ένα επιφανειακό (χωρίς βάθος) στυλ ηγεσίας. Αν όμως ανεξάρτητα από τις συνθήκες, ο manager έχει την τάση να διατηρεί το βασικό μοντέλο ηγεσίας, τότε λέμε ότι το στυλ που ακολουθεί έχει βάθος, π.χ. αν το στυλ ενός manager κάτω από την ίδια πίεση εξακολουθεί να διατηρεί τους ίδιους τρόπους Διοικήσεως, τότε λέμε ότι το στυλ του manager αυτού είναι τύπου 9,9,9.

Ο J. REDDIN δανειζόμενος ορισμένες ιδέες από την εικόνα του Διευθυντικού Δικτυώματος των Blake και Mouton διαμόρφωσε το τρισδιάστατο δικτύωμα.



**Πηγή:** Από το βιβλίο " Διαχείριση & Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων" (Σκούλας Νικ. , Οικονομάκη Κυρ.)

Κεντρικό σημείο της τρισδιάστατης θεωρίας είναι η δημιουργία ενός **γενικού μοντέλου με οκτώ διαφορετικές μορφές**. Οι οκτώ αυτές παραλλαγές Διευθυντικής συμπεριφοράς, προκύπτουν από τους οκτώ δυνατούς συνδυασμούς τριών βασικών προσανατολισμών του management που είναι:

- Προσανατολισμός προς την εργασία.
- Προσανατολισμός προς τις σχέσεις.
- Προσανατολισμός προς την αποτελεσματικότητα.

**Κύρια επιδίωξη** της θεωρίας αυτής είναι να αποδείξει ότι οι managers είναι δυνατόν να μετακινούνται από ένα πεδίο χαμηλής αποτελεσματικότητας σ' ένα άλλο υψηλής αποτελεσματικότητας, μεταβάλλοντας το μοντέλο της ηγεσίας.

Ο Reddin υποστηρίζει ότι οι managers, σε άλλες περιπτώσεις δίνουν έμφαση στο ένα στοιχείο, σε άλλες δε περιπτώσεις στο άλλο. Όταν η έμφαση

που δίνει ο προϊστάμενος τόσο στην εργασία όσο και στις σχέσεις βρίσκεται σε υψηλό βαθμό. Τότε λέμε ότι το στυλ διοικήσεως είναι **ολοκληρωμένο** (Integrated). Όταν ο προσανατολισμός του προϊσταμένου, προς την εργασία βρίσκεται σε υψηλό επίπεδο και αντίθετα ο προσανατολισμός προς τις σχέσεις βρίσκεται σε χαμηλό επίπεδο, τότε λέμε ότι το στυλ διοικήσεως είναι **αφοσιωμένο** (Delicated).

Όταν ο προσανατολισμός προς τις σχέσεις είναι υψηλός και ο προσανατολισμός προς την εργασία χαμηλός τότε λέμε ότι το στυλ διοικήσεως είναι **σχετικό** (Related) .και όταν τα δυο αυτά στοιχεία συναντώνται σε πολύ μικρό βαθμό, τότε λέμε ότι το στυλ Διοικήσεως είναι **αποχωρισμένο** (Separated).

Στυλ Ηγεσίας	Περιγραφή Προϊσταμένου
Αποχωρισμένο	Γραφειοκράτης, Φυγόπρονος
Σχετικό	Αναπτυξιακός, Ιεραποστολικός
Αφοσιωμένο	Καλοπροαίρετος, Αυταρχικός
Ολοκληρωμένο	Διευθυντικός, Συμβιβαστικός

Διευθετώντας κατάλληλα τους τύπους αυτούς με τις εναλλακτικές τους μορφές, Ο Reddin εισάγει την τρίτη διάσταση, (δηλαδή την αποτελεσματικότητα) στην άσκηση της ηγεσίας. Σύμφωνα με την αντίληψη αυτή, η αποτελεσματικότητα του manager δεν μπορεί να μετρηθεί μόνο με βάση το βαθμό που ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της παραγωγής, διότι μπορεί μεν να έχει ευελιξία στην επιλογή του αυτή, ταυτόχρονα όμως θα πρέπει να καταβάλλει έντονη προσπάθεια για την απόκτηση της πιο αποτελεσματικής μορφής, **με σκοπό την επίτευξη του μέγιστου δυνατού αποτελέσματος.**

Η τρισδιάστατη θεωρία, αναγνωρίζει ότι ο manager μπορεί να χρησιμοποιεί περισσότερες από μία μορφές Διοικήσεως. Ο manager που χρησιμοποιεί μια ποικιλία από τις πλέον αποδοτικές μορφές διοικήσεως, θεωρείται ότι έχει ευελιξία στην άσκηση της Διοικήσεως. Ο manager που επιμένει να διατηρεί αναλλοίωτο το στυλ Διοικήσεως σε όλες τις περιπτώσεις, ανεξάρτητα από πιέσεις θεωρείται ότι έχει δύναμη αντιστάσεως.

### **ΤΑ ΤΕΣΣΕΡΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΗΓΕΣΙΑΣ κατά LIKERT**

Μετά από μακρά μελέτη και έρευνα πάνω στις μορφές άσκησης της ηγεσίας ο Likert ανέπτυξε τη θεωρία την οποία διατύπωσε σε βιβλίο με τον τίτλο "New patterns of management" με σκοπό να περιγράψει τέσσερις διαφορετικούς τύπους άσκησης του management.

Παρακάτω περιγράφονται συνοπτικά τα τέσσερα συστήματα, τα οποία διαβαθμίζονται ανάλογα με το βαθμό εμπιστοσύνης του manager προς τους υφισταμένους του, ως εξής:

#### **Σύστημα 1: Καταναγκαστικό - Αυταρχικό (Autocratic)**

Σύμφωνα με το σύστημα αυτό οι managers δεν έχουν εμπιστοσύνη στους υφιστάμενους, ενώ ο έλεγχος συγκεντρώνεται στην κορυφή της Διοικήσεως. Ως μέσα πειθούς κατά την άσκηση της Διοικήσεως ο manager

χρησιμοποιεί το φόβο και την απειλή, η δε επικοινωνία έχει κατιούσα μορφή. Μεταξύ των προϊσταμένων και υφισταμένων τηρείται πάντοτε μεγάλη ψυχολογική απόσταση, ενώ ο μεγάλος όγκος των αποφάσεων λαμβάνεται στα ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια.

### **Σύστημα 2: Καλοπροαίρετο – Αυταρχικό (Benevolent – Autocratic)**

Η εμπιστοσύνη που έχουν οι managers στους υφισταμένους τους, είναι όμοια με την εμπιστοσύνη που έχει ο κύριος προς τον υπηρέτη του. Για την απόδοση του υφισταμένου ο προϊστάμενος χρησιμοποιεί το σύστημα των αμοιβών. Το επίπεδο των διαθέσεων διαμορφώνεται ανάλογα με τις επιθυμίες του προϊσταμένου, η επικοινωνία έχει ανιούσα μορφή και περιορίζεται σε ότι ο προϊστάμενος επιθυμεί να ακούει. Οι βασικές αποφάσεις λαμβάνονται στην κορυφή, ενώ ένας περιορισμένος αριθμός αποφάσεων ήσσονος σημασίας ανατίθεται με εξουσιοδότηση στα κατώτερα επίπεδα.

### **Σύστημα 3: Συμβουλευτικό.**

Οι managers εκδηλώνουν ουσιαστική όχι όμως πλήρη εμπιστοσύνη, προς τους υφισταμένους τους. Στις περιπτώσεις αυτές είναι δυνατό να βρίσκεται παρούσα η άτυπη οργάνωση, η οποία είτε υποστηρίζει είτε μερικώς ανθίσταται στους στόχους της τυπικής οργάνωσης. Στις περιπτώσεις εφαρμογής του συστήματος αυτού, ο προϊστάμενος χρησιμοποιεί κατά βάση το σύστημα των αμοιβών, χωρίς να αποκλείεται και η χρησιμοποίηση των ποινών κατά περιπτώσεις. Η συμμετοχή των εργαζομένων εφαρμόζεται σε περιορισμένη έκταση, ενώ η επικοινωνία είναι αμφίδρομη με την έννοια ότι έχει την κατιούσα αλλά και την ανιούσα μορφή.

### **Σύστημα 4: Συμμετοχικό**

Οι managers εκδηλώνουν απόλυτη εμπιστοσύνη στους υφισταμένους τους, ενώ η τυπική όσο και η άτυπη οργάνωση ταυτίζονται. Όλα τα κοινωνικά στοιχεία στο χώρο του οργανισμού υποστηρίζουν τις προσπάθειες για επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Το σύστημα αυτό χαρακτηρίζεται από το **ομαδικό management**, με την έννοια της **πλήρους συμμετοχής των εργασιακών ομάδων στη λήψη των αποφάσεων και στο καθορισμό στόχων υψηλής απόδοσης**. Βασική μέθοδος εφαρμογής του συστήματος αυτού είναι η πλήρης αξιοποίηση του συστήματος των αμοιβών και των μεθόδων εργασίας. Την εφαρμογή και την απόδοση του συστήματος αυτού ο LIKERT το βασίζει στις πιο κάτω **τρεις μεταβλητές**, οι οποίες εκφράζουν την συνολική αντίληψη του συμμετοχικού συστήματος και αφορούν:

1. Στην ανάπτυξη σχέσεων που υποστηρίζουν τους αντικειμενικούς του σκοπούς.
2. Στην ανάπτυξη και χρησιμοποίηση μεθόδων ομαδικής λήψεως των αποφάσεων καθώς και μεθόδων ομαδικής άσκησης της εποπτείας.
3. Στους δικούς του στόχους για εξασφάλιση υψηλών αποδόσεων.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>ο</sup>

### 7 Α.Ο ρόλος και η δυναμική των ομάδων στον εργασιακό χώρο.

**"Να προσλαμβάνετε αετούς και μετά να τους μάθετε να πετούν σε σχηματισμό"** <sup>1</sup>

Εργασιακή ομάδα είναι μια ομάδα που συνδέονται μεταξύ τους με ένα δίκτυο τυπικών και άτυπων σχέσεων, αναπτύσσονται μέσα σ' ένα συγκεκριμένο εργασιακό πλαίσιο και δραστηριοποιούνται συντονισμένα προς την κατεύθυνση της επίτευξης συγκεκριμένων αποτελεσμάτων.

Για να έχουμε μια ομάδα πρέπει όλα τα μέλη της να πεισθούν ότι χρειάζεται ο ένας την εμπειρία του άλλου. Έχουμε παράδοση στον ανταγωνισμό αλλά βλέπουμε ότι η συνεργασία αποδίδει. Έχουμε πίεση να γίνει μια δουλειά αλλά πιστεύουμε ότι πρέπει να ακούγονται όλες οι γνώμες. Μας πιέζει ο χρόνος για αποφάσεις αλλά θέλουμε και συμμετοχικές διαδικασίες πράγμα το οποίο απαιτεί χρόνο. Η αξία μιας απόφασης δεν κρίνεται μόνο από την ποιότητα της, αλλά και από το βαθμό αποδοχής της.

**"Είμαστε όλοι άγγελοι με ένα φτερό, γι' αυτό χρειαζόμαστε άλλον έναν για να πετάξουμε"** <sup>1</sup>

Στο μέλλον ο καθένας θα σημειώσει πρόοδο αν μπορέσει και αποκτήσει την ικανότητα να ξέρει πότε να αποφασίζει μαζί με άλλους και πότε μόνος του. Όταν χρειαστεί να δουλέψει σε ομάδες θα χρειαστεί κάποιες ικανότητες που πιθανόν δεν διαθέτει. Οι πιο σημαντικές είναι ο σεβασμός της διαφορετικότητας και η καλή ακρόαση. Το να εργάζεται κάποιος σε μια ομάδα είναι συχνά επίτιμο. Δεν μπορεί εύκολα να αλλάξει τον εαυτό του ακόμα και αν το θέλει. Η πίεση όμως για συνεργασία με άλλους παραμένει υπαρκτή. Σε μια ομάδα υπάρχει πίεση να είναι κανείς ανοικτός, να είναι φιλικός και συμμετοχικός.

Νικητές είναι αυτοί που χρησιμοποιούν όχι μόνο τις δικές τους ικανότητες αλλά και των συνεργατών τους. Ένα καλό μάθημα ομαδικότητας είναι να προσέρχεστε χωρίς κεκτημένη ταχύτητα επιβολής κάποιων λύσεων αλλά με πραγματική διάθεση συζήτησης.

**Ομαδικός Προσανατολισμός του Management** : Ο Σύγχρονος manager είναι από πολλές πλευρές δεσμευμένος και εξαρτημένος, από το έργο και την απόδοση των ομάδων. **Η παλαιά αντίληψη του ανεξάρτητου και απομονωμένου manager και της αφ' υψηλού άσκησης της Διοικήσεως, έχει αντικατασταθεί από την αντίληψη του συμμετοχικού management ( Participative management ) η οποία δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ομαδική εργασία.**

<sup>1</sup> **Πηγή:** Από το βιβλίο "Αποτελεσματική Διοίκηση "( Κατσάλης Αν.)

**" Κάθε μια νιφάδα χιονιού είναι κάτι πολύ εύθραυστο. Κοιτάξτε όμως τι γίνεται όταν μαζεύονται πολλές μαζί....." <sup>1</sup>**

Τι κάνει ο manager για να είναι η ομάδα του αποτελεσματική:

- ❖ Διατυπώνει με προσοχή τους στόχους και αποφασίζει τα χρονικά όρια.
- ❖ Ξεκαθαρίζει τα καθήκοντα που σκοπεύει να αναθέσει στο καθένα.
- ❖ Σκέφτεται και μελετά τον τρόπο παρακολούθησης της πορεία του έργου.
- ❖ Αποκαλύπτει όλα τα παραπάνω στην ομάδα, ζητάει ανάδραση και συμφωνία.
- ❖ Ξεκαθαρίζει τα όρια ευθύνης και εξουσίας όλων, καθώς και τις διαδικασίες λειτουργίας.
- ❖ Εξασφαλίζει την απαραίτητη βοήθεια τρίτων και ανοίγει τους δρόμους που θα χρειαστούν.
- ❖ Βεβαιώνεται ότι οι στόχοι έχουν γίνει αντιληπτοί από όλους και ότι έχει δημιουργηθεί στα μέλη της ομάδας μια αίσθηση κοινού σκοπού.
- ❖ Βεβαιώνεται ότι ο καθένας έχει καταλάβει το δικό του ρόλο.
- ❖ Βοηθάει να έχουν όλοι πρόσβαση σε όλες τις πληροφορίες που χρειάζονται.
- ❖ Εστιάζεται σε αποτελέσματα.
- ❖ Προσπαθεί να δημιουργήσει κλίμα εμπιστοσύνης ώστε να μπορούν να μιλούν άνετα και χωρίς φόβο.
- ❖ Φροντίζει οι συσκέψεις να είναι αποτελεσματικές.
- ❖ Δίνει πρώτος το παράδειγμα σε όλα όσα ζητάει η ομάδα.

## ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ –ΕΙΔΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

Μπορούμε να πούμε ότι είναι δύσκολο να προσδιορίσουμε την έννοια της ομάδας, το μέγεθος και τα χαρακτηριστικά της, χωρίς να συσχετίσουμε με ορισμένους ειδικούς σκοπούς και ορισμένο πλαίσιο αναφοράς. Στη παρούσα φάση αυτό που μας ενδιαφέρει είναι ο ρόλος των ομάδων στην αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας.

Λέγοντας **εργασιακή ομάδα εννοούμε ένα σύνολο ατόμων τα οποία:**

- **Επηρεάζονται αμοιβαίως.**
- **Γνωρίζουν ο ένας τις ψυχολογικές αντιδράσεις του άλλου.**
- **Αισθάνονται τους εαυτούς τους ως μέλη μιας και της αυτής ομάδας.**

Για το λόγο αυτό το μέγεθος μιας εργασιακής ομάδας περιορίζεται και προσδιορίζεται από τις δυνατότητες της αμοιβαίας αλληλεπίδρασης και της αμοιβαίας γνωριμίας. Με την έννοια αυτή, συναθροίσεις ατόμων επ' ευκαιρία ορισμένων γεγονότων, δεν αποτελούν ομάδα με την πιο πάνω έννοια, διότι δεν πληρούν τις προϋποθέσεις :

1. της αμοιβαίας αλληλεπίδρασης και
2. της κοινής αντίληψης ότι είναι μέλη μιας και της αυτής ομάδας, έστω και αν γνωρίζονται μεταξύ τους.

<sup>1</sup> **Πηγή:** Από το βιβλίο "Αποτελεσματική Διοίκηση "( Κατσάλης Αν.

Για τον ίδιο λόγο το προσωπικό ενός Υπουργείου, μιας Ενώσεως ή μιας ολόκληρης επιχείρησης δεν μπορεί να θεωρηθεί ως ομάδα με την στενή έννοια έστω και αν αισθάνεται ως "ημείς", με την έννοια ότι ανήκει στο ίδιο Υπουργείο ή οργανισμό, διότι δεν πληρεί τις δυο προϋποθέσεις της αμοιβαίας αλληλεπίδρασης και της αμοιβαίας γνωριμίας.

Αντίθετα οι διάφορες εργασιακές ομάδες, επιτροπές, τμήματα, φιλικές ομάδες και διάφορες άλλες άτυπες ενώσεις των μελών ενός οργανισμού, μπορεί να θεωρηθούν ότι εντάσσονται στη κατηγορία αυτή.

## ΕΙΔΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

Οι ομάδες που δρουν μέσα σ' έναν οργανισμό διακρίνονται σε δυο βασικές κατηγορίες:

- **Τις τυπικές ομάδες και**
- **Τις άτυπες ομάδες**

**Τυπικές ομάδες:** Οι τυπικές ομάδες δημιουργούνται με σκοπό την εκπλήρωση συγκεκριμένων αποστολών και ασκούν ορισμένο έργο το οποίο σχετίζεται με σαφώς καθορισμένους στόχους του οργανισμού.

Οι τυπικές ομάδες είναι δυο ειδών:

- Μόνιμες και
- Προσωρινές

Μόνιμες ομάδες είναι η ομάδα Διοικήσεως, οι μονάδες και τα διάφορα τμήματα του οργανισμού, το επιτελικό προσωπικό που προσφέρει ειδικευμένες υπηρεσίες στον οργανισμό κ.λ.π.

Προσωρινές τυπικές ομάδες είναι οι επιτροπές και εργασιακές μονάδες που δημιουργούνται με σκοπό τη διεξαγωγή μιας ειδικής εργασίας και οι οποίες παύουν να υπάρχουν από τη στιγμή που το έργο τους περατωθεί.

**Άτυπες ομάδες** : τα μέλη ενός οργανισμού από την ίδια την αποστολή τους, αναλαμβάνουν την υποχρέωση να ασκήσουν ορισμένες δραστηριότητες οι οποίες αποβλέπουν στην εκπλήρωση των σκοπών του οργανισμού. Η συνύπαρξη όμως των μελών αυτών μέσα στο ίδιο οργανωτικό περιβάλλον, οδηγεί στην ανάπτυξη μιας ποικιλίας σχέσεων οι οποίες αποβλέπουν στην ικανοποίηση των αναγκών εκείνων που δεν μπορεί να ικανοποιηθούν από τον οργανισμό.

Οι άτυπες ομάδες διακρίνονται :

- Σε φιλικές ομάδες (Friendship groups)
- Σε ομάδες κοινού ενδιαφέροντος (Interest groups)

Οι φιλικές ομάδες αποτελούν τους φορείς εκείνους οι οποίοι συνδέουν κατά ένα μεγάλο βαθμό τα άτομα με τους οργανισμούς, διαφορετικά η πίστη και η προσαρμογή του προσωπικού στο σύνολο των κανόνων του οργανισμού με τον απρόσωπο χαρακτήρα του, την εκτεταμένη ιεραρχική κλίμακα και την κοινωνική απόσταση, θα ήταν αμφίβολη.

Ομάδες κοινού ενδιαφέροντος : αυτές οι ομάδες συνιστώνται άτυπα από το προσωπικό όχι μόνον για την προστασία των μελών τους, αλλά και για την εκμετάλλευση ορισμένων ευκαιριών με σκοπό τη βελτίωση της θέσης των μελών τους. Οι βελτιώσεις αυτές μπορεί να αφορούν στην καθιέρωση χαλαρότερων Standards εργασίας, στην αποκατάσταση ορισμένων ανισοτήτων, στον καλύτερο εξοπλισμό και πλήθος άλλων επιδιώξεων, οι οποίες συμβάλλουν στη βελτίωση των όρων εργασίας.

## Παράγοντες που επηρεάζουν τη φύση και τους σκοπούς της Ομάδας

Υπάρχει μια ποικιλία παραγόντων που προσδιορίζουν το είδος των ομάδων και τον τρόπο που αυτές αναπτύσσονται μέσα στους οργανισμούς. Η αποτελεσματική λειτουργία της ομάδας εξαρτάται από παράγοντες οι οποίοι συνδέονται με τα μέλη της, τους κανόνες και τις διαδικασίες λειτουργίας, τον ηγέτη της και την ύπαρξη κοινών αρχών



**Πηγή:** Από το Βιβλίο "Οργάνωση & Διοίκηση" (Τζωρτζάκης Κ.)

Οι παράγοντες αυτοί διακρίνονται σε τρεις βασικές κατηγορίες ως εξής:

1. Παράγοντες που ανάγονται στο περιβάλλον
2. Παράγοντες που ανάγονται στα μέλη των ομάδων και
3. Παράγοντες που ανάγονται στη δυναμική των ομάδων.

### **Παράγοντες που ανάγονται στο εργασιακό περιβάλλον**

Οι παράγοντες αυτοί όπως π.χ η οργάνωση της εργασίας, η φυσική θέση των εργαζομένων μέσα στο πλαίσιο της εργασίας ή το ωρολόγιο πρόγραμμα, προσδιορίζουν το ποιος θα έλθει σε επαφή με ποιόν, όπως επίσης και ποία άτομα είναι πιθανό σε πρώτη φάση να συνδυασθούν σε ομάδες. Υπάρχουν περιπτώσεις κατά τις οποίες αν και τα τεχνικά δεδομένα δεν απαιτούν τη σύσταση τέτοιων ομάδων, παρόλα αυτά η Διοίκηση ενθαρρύνει τη δημιουργία τους για ψυχολογικούς λόγους. Η έκταση κατά την οποία οι ομάδες αυτές εξυπηρετούν παράλληλα και ψυχολογικές ανάγκες του προσωπικού, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από έναν άλλον περιβαλλοντικό παράγοντα ο οποίος είναι γνωστός ως ενδοεπιχειρησιακό κλίμα ή κλίμα συμπεριφοράς.

### **Παράγοντες αναγόμενοι στα μέλη της ομάδας**

Το κατά όσο μια ομάδα μπορεί να ανταποκρίνεται στον ίδιο ικανοποιητικό βαθμό, τόσο στους σκοπούς του οργανισμού όσο και στις ανάγκες των μελών, εξαρτάται κατά ένα μέρος και από τη σύνθεσή της. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι για την εκτέλεση μιας οποιασδήποτε αποδοτικής εργασίας είναι απαραίτητο να υπάρχει μια κοινή αντίληψη για ορισμένες βασικές αξίες και μέσα επικοινωνίας. Αν το πνευματικό υπόβαθρο, οι αξίες και

η κοινωνική θέση καθενός από τα μέλη διαφέρουν, είναι φυσικό να μην εξασφαλίζεται ο απαιτούμενος βαθμός επικοινωνίας και φυσικά η ομάδα δε θα μπορεί να εργασθεί αποδοτικά. Ιδιαίτερη σπουδαιότητα έχει επίσης η παρατήρηση ότι σε κάθε περίπτωση σύστασης μιας ομάδας, πρέπει να εξετάζεται η θέση και η ιεραρχική σχέση μεταξύ των μελών της, διότι υπάρχει ο κίνδυνος η ομάδα να περιπέσει σε αδράνεια και από μόνο το γεγονός ότι τα μέλη που ανήκουν σε κατώτερες βαθμίδες της Ιεραρχίας, διστάζουν συνήθως να αναφερθούν μπροστά στους προϊστάμενους τους στην πραγματική κατάσταση από το φόβο μήπως υποστούν πιθανές κυρώσεις, εκθέτοντας ενδεχομένως δυσάρεστα γεγονότα ή απόψεις.

Για να γίνει αποδοτική η εργασία των ομάδων είναι απαραίτητο τα μέλη τους :

- 1) Να έχουν σε ικανοποιητικό βαθμό μια κοινή εμπειρία για τη πορεία του οργανισμού.
- 2) Να διαθέτουν ένα ικανοποιητικό σύστημα επικοινωνίας .
- 3) Να λειτουργούν σε κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και με πλήρη ανεξαρτησία γνώμης.

### **Παράγοντες που ανάγονται στη Δυναμική των ομάδων**

Στην κατηγορία των παραγόντων αυτών εντάσσονται οι διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα κατά τη διάρκεια της ζωής μιας ομάδας και επηρεάζουν την όλη δραστηριότητά της.

Τέτοιοι παράγοντες είναι :

- 1) Η εκπαίδευση του προσωπικού σε θέματα λειτουργίας των ομάδων.
- 2) Ο τρόπος με τον οποίον διαμορφώνονται οι διαθέσεις των μελών απέναντι στην ομάδα.
- 3) Η όλη συγκρότηση της ομάδας, η οποία προκύπτει από τον τρόπο αλληλοσυσχέτισης των μελών της.
- 4) Οι επιτυχίες ή αποτυχίες της ομάδας κατά τη διαδικασία εκπλήρωσης των σκοπών του οργανισμού, σε συνδυασμό και με την ικανοποίηση ή μη των ψυχολογικών αναγκών του προσωπικού κ.λ.π.

Οι παράγοντες αυτοί προσδιορίζουν την συνεχώς μεταβαλλόμενη φύση των ομάδων, πολύ περισσότερο αν λάβουμε υπόψη ότι οι ομάδες δεν αποτελούν στατικά, μονολιθικά και αμετάβλητα στοιχεία του οργανισμού.

### **Εκπαίδευση για Αποδοτική Συμμετοχή στην Ομάδα ως Μελών ή Ηγετικών Στελεχών**

Η αποδοτικότητα μιας ομάδας, εξαρτάται σε μεγάλο ποσοστό από το βαθμό της ευαισθησίας και των προσόντων, τόσο των ηγετικών στελεχών όσο και των μελών. Αυτό εξασφαλίζεται με την πρακτική άσκηση των μελών της σε ηγετικά καθήκοντα ή σε καθήκοντα μελών.

Η άσκηση αυτή πραγματοποιείται με την εποπτεία πεπειραμένων εκπαιδευτών κατά την ενάσκηση των καθηκόντων τους σε πραγματικές συνθήκες. Η ιστορία και η παράδοσή της ομάδας, αποτελεί ένα παράγοντα σταθερότητας των σχέσεων και των μεθόδων λειτουργίας της. Έχει αποδειχθεί επίσης ότι σε περιπτώσεις της αλλαγής της ηγεσίας, ο νέος ηγέτης δεν μπορεί να επιβάλλει τις δικές του αντιλήψεις πάνω στο τρόπο λειτουργίας της ομάδας, αν προηγουμένως δεν προσαρμοσθεί ο ίδιος στις βασικές αρχές και τις παραδόσεις της. Αν επιμένει στις απόψεις του σίγουρα θα περιορίσει την αποδοτικότητα της ομάδας. Αν π.χ. ένας προϊστάμενος επιχειρήσει να

διοικήσει με δημοκρατικές μεθόδους μια ομάδα της οποίας η ιστορία και οι παραδόσεις έχουν ένα υπόβαθρο αυταρχικής διοικήσεως, είναι πολύ πιθανόν να προκύψει ως αποτέλεσμα η κάμψη της απόδοσης της ομάδας διότι η ομάδα με την εφαρμογή της νέας αντίληψης περί δημοκρατικής διοικήσεως ξέφυγε από το καθιερωμένο πλαίσιο εργασίας της. Το γεγονός αυτό είναι δυνατό να οδηγήσει στη συνέχεια το νέο προυστάμενο στο συμπέρασμα ότι η δημοκρατική μέθοδος διοικήσεως δεν αποδίδει.

Από το παράδειγμα αυτό συνάγεται ότι είναι δύσκολο για μια εργασιακή ομάδα να μεταπηδά από ένα σύστημα Διοικήσεως σε άλλο, χωρίς αυτό να **έχει αντίκτυπο στη παραγωγικότητα.**

### Ο τρόπος Συγκροτήσεως της ομάδας

Το θέμα αυτό συναρτάται με την όλη οργανωτική διάρθρωση της ομάδας και το σύστημα επικοινωνίας μεταξύ των μελών της. Αν μεταξύ των μελών μιας ομάδας δεν εξασφαλίζονται ικανοποιητικές συνθήκες επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης, είναι ανάγκη να εξετασθεί το ισχύον σύστημα επικοινωνίας και οι συνέπειές του στο βαθμό αποδοτικότητας της ομάδας.

### Η μορφή της Ηγεσίας

Υποστηρίζεται ότι η αποτελεσματικότητα μιας ομάδας μπορεί να προβλεφθεί όταν ληφθεί υπόψη ο βαθμός αλληλεπίδρασης μεταξύ των πιο κάτω μεταβλητών:

- Της φύσεως του έργου που εκτελεί η ομάδα.
- Της θέσεως του ηγέτη μέσα στο πλαίσιο των ομάδων.
- Των διαθέσεων και των εν γένει προσανατολισμών του απέναντι στα μέλη της ομάδας.

Βασικότερη απ' όλες τις μεταβλητές είναι εκείνη που αναφέρεται στις διαθέσεις και στους προσανατολισμούς του ηγέτη. Υπάρχουν περιπτώσεις, στις οποίες ενώ η ίδια η ομάδα πρέπει να εξυπηρετεί ταυτόχρονα τόσο τους σκοπούς του οργανισμού όσο και των μελών της, ο προϊστάμενος της με τη συμπεριφορά του ευνοεί την εκπλήρωση μιας μόνον από τις αποστολές της ομάδας.

Ορισμένοι ψυχολόγοι ονομάζουν τις διαφορετικές αυτές μορφές συμπεριφοράς της ηγεσίας ως υπηρεσιακή συμπεριφορά ( Task Behaviour) ή κοινωνικοσυναισθηματική συμπεριφορά (Socioemotional Behaviour).

Στην κατηγορία των παραγόντων που αναφέρονται στη δυναμική των ομάδων εντάσσονται και η θέση της ομάδας μέσα στον οργανισμό (STATUS), το ηθικό (Moral) και η επιρροή της ομάδας.

**Το θετικό κλίμα μέσα στην επιχείρηση μειώνει τις συγκρούσεις όταν υπάρχει:**

- Σαφήνεια κατεύθυνσης, όραμα, στόχοι
- Δυναμισμός και καινοτομία
- Ολοκλήρωση μεταξύ των τμημάτων και συμπληρώνει το ένα το άλλο
- Προώθηση της ατομικής πρωτοβουλίας
- Σαφήνεια των επιθυμητών αποδόσεων από όλους
- Ορθολογικό σύστημα ανταμοιβών
- Καλές εσωτερικές σχέσεις
- Ενδιαφέρον για την ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα.

## 7B Η ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ



**Πηγή:** Από το περιοδικό "Επειδή", τεύχος 4  
Νοέμβριος 2005.

*"Η μαγεία της συμμετοχής των εργαζομένων βρίσκεται στο ότι επιτρέπει στα άτομα να ανακαλύψουν το δυναμικό που κρύβουν μέσα τους.....Οι άνθρωποι αναπτύσσουν αίσθημα υπερηφάνειας για τη δουλειά τους, αυτοσεβασμό, αυτάρκεια και οξύ αίσθημα ευθύνης "* <sup>1</sup>

### Έννοια της συμμετοχής:

Όλοι οι υφιστάμενοι στο χώρο των οργανισμών είναι υπόλογοι έναντι των προϊστάμενων τους για την εκτέλεση των έργων που τους ανατίθεται. Με αυτό τον τρόπο συμμετέχουν στην παραγωγή υλικών αγαθών ή υπηρεσιών. Συμμετέχουν επίσης στο έργο του οργανισμού μέσω της διαδικασίας της μισθοδοσίας και των αμοιβών που καταβάλλονται σ' αυτούς για τη συμβολή τους στο έργο του οργανισμού.

Οι μορφές αυτές της συμμετοχής είναι γνωστές και ισχύουν για όλους τους οργανισμούς. Όμως υπάρχει μια άλλη μορφή συμμετοχής, η οποία συναντάται σε πολύ μικρότερη συχνότητα, παρά το γεγονός ότι η σημασία της ως εργαλείο άσκησης της Διοικήσεως έχει αυξηθεί τελευταία σε ιδιαίτερα υψηλό βαθμό. *Η μορφή αυτή της συμμετοχής σχετίζεται άμεσα με τη διαδικασία συμμετοχής στη λήψη των αποφάσεων*

Όπως είναι γνωστό οι αποφάσεις λαμβάνονται από τους managers με σκοπό την οργάνωση, τη Διεύθυνση και τον έλεγχο των διαφόρων μερών του οργανισμού, ώστε να συντονίζονται προς την κατεύθυνση της επίτευξης των στόχων του οργανισμού. Με δεδομένο ότι οι managers είναι εκείνοι που ολοκληρώνουν τα αποτελέσματα μέσω των υφισταμένων τους, οι τελευταίοι είναι εκείνοι που επηρεάζονται κατά τρόπο άμεσο και προφανή από τις διευθυντικές αποφάσεις και για το λόγο αυτό αναπτύσσουν ένα ιδιαίτερο ενδιαφέρον γι' αυτές. Λόγω του ενδιαφέροντος αυτού οι υφιστάμενοι μπορεί να αναπτύξουν μια έντονη επιθυμία ιδιαίτερα σε χώρες με ισχυρές Δημοκρατικές παραδόσεις – για συμμετοχή στον προσδιορισμό του είδους και της έκτασης των θεμάτων που τους επηρεάζουν.

<sup>1</sup> **Πηγή:** Από το βιβλίο "Αποτελεσματική Διοίκηση "( Κατσάλης Αν.

**Η συμμετοχή στην οποία αναφερόμαστε μπορεί να λάβει χώρα με τους εξής δυο διαφορετικούς τρόπους:**

**A)** Με την συνεργασία μεταξύ του manager και καθ' ενός από τους υφιστάμενους χωριστά. Το σύστημα αυτό ισχύει κυρίως στις περιπτώσεις όπου ένας εργαζόμενος εισηγείται ένα τρόπο ή μια λύση για το χειρισμό κάποιου θέματος ή την αντιμετώπιση κάποιου προβλήματος.

**B)** Με τη συνεργασία μεταξύ προϊσταμένου και της αρμόδιας εργασιακής ομάδας. Το σύστημα αυτό περιλαμβάνει μια αλληλεπίδραση μεταξύ μιας ομάδας υφισταμένων, ως συνόλου, και του προϊστάμενού τους. η μορφή αυτή αναφέρεται κυρίως στις περιπτώσεις κατά τις οποίες ο manager συγκαλεί τους υφιστάμενους του σε κοινή σύσκεψη, προκειμένου να συζητήσουν ένα κοινό πρόβλημα ή να διαμορφώνουν κάποια πρόταση.

Γνωρίζοντας ότι το management έχει ορισθεί ως η διαδικασία επίτευξης αποτελεσμάτων διαμέσου των ανθρώπων, **το συμμετοχικό management θα μπορούσε να ορισθεί ως η διαδικασία επίτευξης αποτελεσμάτων μέσω των ανθρώπων και δια της δημιουργίας κατάλληλων συνθηκών, κάτω από τις οποίες οι υφιστάμενοι θα μπορούν να αναπτύξουν την διανοητική και συναισθηματική συμμετοχή τους, μέσα σε μια ομαδική προσπάθεια, η οποία τους ενθαρρύνει να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της ομάδας και να μοιραθούν την ευθύνη για τα αποτελέσματα αυτά.**

### **Έννοια της Ψευδοσυμμετοχής**

Το συμμετοχικό management δεν περικλείει απλά μια συγκεκριμένη συμπεριφορά του εργαζομένου, αλλά και ένα γενικότερο κλίμα μέσα στο οποίο ο εργαζόμενος ολοκληρώνεται ως ανθρώπινη οντότητα και ταυτόχρονα ως βασικό στοιχείο του οργανισμού. Το σημείο αυτό μπορεί να παρουσιασθεί πιο παραστατικά με την εξέταση της μορφής της συμμετοχής που χρησιμοποιείται στην πράξη και η οποία έχει περιγραφεί ως το ισοζύγιο μεταξύ της ψευδοσυμμετοχής και της υπερβολικής συμμετοχής.

Με τον όρο **Ψευδοσυμμετοχή** εννοούμε την κατάσταση εκείνη κατά την οποία οι υφιστάμενοι αφήνονται να πιστεύουν ότι συμμετέχουν σε μια διαδικασία λήψεως αποφάσεων, ενώ στην πράξη αυτό δεν συμβαίνει.

Σαν παράδειγμα της καταστάσεως αυτής θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί η περίπτωση κατά την οποία ο manager επιζητεί την υποβολή προτάσεων, ενώ στην πράξη έχει ήδη λάβει απόφαση. Οι υφιστάμενοι στις περιπτώσεις αυτές συνειδητοποιούν τον τρόπο αυτό της μεταχείρισής τους και αρχίζουν να χάνουν την εμπιστοσύνη τους προς τις προθέσεις του manager.

### **Υπερβολική Συμμετοχή**

Στο άλλο άκρο βρίσκεται η περίπτωση της υπερβολικής συμμετοχής, δηλαδή της πέραν των ορίων συμμετοχής, κατά την οποία ο manager στην προσπάθειά του να διατηρήσει την κατανόηση και τα καλά αισθήματα, μεταξύ όλων των μερών του που εμπλέκονται στη διαδικασία λήψης των



αποφάσεων, αναστέλλει τη λήψη της απόφασης, μέχρις ότου εξασφαλισθεί η συμφωνία όλων των μερών που συμμετέχουν στη διαδικασία αυτή. Το μειονέκτημα στην περίπτωση είναι ότι περικλείει μια χρονοβόρο διαδικασία και δυσχεραίνει την έγκαιρη λήψη ορθών αποφάσεων. Η κατάσταση ισορροπίας στη συμμετοχή εξασφαλίζεται όταν οι υφιστάμενοι συμμετέχουν και ταυτόχρονα είναι σε θέση να παράγουν αποτελέσματα.

Ο κατάλληλος βαθμός συμμετοχής εξαρτάται όχι μόνο από το πλαίσιο των διαπροσωπικών σχέσεων που αναπτύσσονται μέσα στον οργανισμό αλλά και από το είδος των συνθηκών κάτω από τις οποίες λειτουργεί ο οργανισμός.

Η σχέση του " πάρε – δώσε " (give and take relationship) που προκύπτει από μια πραγματική συμμετοχή, μπορεί να παρουσιασθεί μόνο στις περιπτώσεις που αναπτύσσεται ένας αμοιβαίος σεβασμός ως συνέπεια της καθημερινής σχέσης μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων. Η συμμετοχή δεν μπορεί να είναι αποτέλεσμα παραγγελίας, αλλά αναπτύσσεται μόνο με την ένταξη των υφισταμένων στη διαδικασία λήψεως αποφάσεων με τις οποίες καθορίζονται οι αντικειμενικοί σκοποί.

## **Η ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΕΝΑΝΤΙ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ**

Στοιχεία που προέκυψαν από σχετικές ερευνητικές εργασίες καθώς και από την εφαρμογή εκπαιδευτικών προγραμμάτων σε θέματα ανθρωπίνων σχέσεων, οδήγησαν στην αμφισβήτηση του στερεότυπου του αποδοτικού ηγέτη. Ως αποτέλεσμα της έντονης αυτής αμφισβήτησης υπήρξε η κατάσταση κατά την οποία ο σύγχρονος manager βρίσκεται πολύ συχνά σε αμηχανία και αβεβαιότητα ως προς το πώς πρέπει να ενεργήσει και πώς να συμπεριφερθεί, ενώ ταυτόχρονα αισθάνεται τον εαυτό του διχασμένο μεταξύ των δυο αντιλήψεων, δηλαδή της ισχυρής ηγεσίας (strong Leadership) και της συμμετοχικής ηγεσίας (Participative leadership). Πάρα το γεγονός ότι οι νέες γνώσεις τον ωθούν προς τη μια κατεύθυνση, η εμπειρία τον έλκει προς την άλλη. Πολλές φορές κατέχεται από την αβεβαιότητα αν μια ομαδική απόφαση είναι πράγματι κατάλληλη ή αν χρησιμοποιεί τις συναντήσεις με το προσωπικό του, ως μέσον αποφυγής της δικής του ευθύνης, για λήψη αποφάσεως.

Παρ' όλο ότι η αξία της συμμετοχής έχει τύχει μεγάλης προβολής, φαίνεται πως υπάρχει μεγάλη σύγχυση ως προς το τι έχει προβληθεί και ως προς το τι εφαρμόζεται, διότι οι managers δεν φαίνεται να έχουν αποδεχθεί μια απλή και λογικά συγκροτημένη έννοια της συμμετοχής. Στην πράξη υπάρχει σοβαρός λόγος να πιστεύει κανείς ότι οι managers υιοθετούν συνήθως διαφορετικά μοντέλα συμμετοχής από τα οποία το ένα ισχύει για τον εαυτό τους και το άλλο για τους υφισταμένους τους.

### **Ειδικότερα Μοντέλα Συμμετοχής:**

Όπως γνωρίζουμε η έννοια της συμμετοχής δεν αντιμετωπίζεται πάντοτε με ένα συγκεκριμένο και ομοιόμορφο τρόπο. Μια εξέταση των διαφόρων τρόπων χειρισμού της συμμετοχής, αποκαλύπτει δυο σημαντικά διαφορετικά Μοντέλα Εφαρμογής του συμμετοχικού management:

A) Το μοντέλο των Ανθρωπίνων Σχέσεων ( Human Relations Model )

B) Το μοντέλο του Ανθρωπίνου Παράγοντα (Human Resources Model )

Το πρώτο από τα μοντέλα αυτά, δηλαδή το μοντέλο των ανθρωπίνων σχέσεων, προσομοιάζει πολύ με την έννοια της συμμετοχής την οποία οι

managers φαίνονται να αποδέχονται για χρήση σε σχέση με τους υφισταμένους τους, ενώ το δεύτερο μοντέλο δηλαδή το μοντέλο του ανθρώπινου παράγοντα περιγράφει το είδος των συμμετοχικών μέτρων πολιτικής, τα οποία οι managers θα ήθελαν να υιοθετήσουν γι' αυτούς οι ανώτεροί τους.

### **Το μοντέλο των Ανθρωπίνων Σχέσεων.**

Μέσα από αυτό το μοντέλο ο εργαζόμενος να αντιμετωπίζεται ως εξάρτημα μιας μηχανής που δεν ζητούσε από την εργασία του τίποτα άλλο παρά μόνο οικονομικές αμοιβές, ενώ οι οδηγίες προς τους managers, επέβαλαν να θεωρούν τον εργαζόμενο ως συνολικό άνθρωπο " whole man "παρά ως μια δέσμη προσόντων και δεξιοτήτων.

Το στοιχείο-κλειδί στην αντίληψη των ανθρωπίνων σχέσεων, είναι ο βασικός αντικειμενικός σκοπός, δηλαδή να κάνει τα άτομα του οργανισμού, ως σύνολο και καθένα ξεχωριστά να αισθάνονται χρήσιμα και αναπόσπαστα μέρη της γενικότερης προσπάθειας. Η διαδικασία αυτή εξετάζεται ως μέσον ολοκλήρωσης του τελικού σκοπού, συνίσταται δε στη δημιουργία ενός συνεργάσιμου και υπευθύνου εργατικού δυναμικού. Η συμμετοχή σ' αυτό το μοντέλο αποτελεί το λιπαντικό, το οποίο περιορίζει ή εξαφανίζει τις τριβές και τις αντιστάσεις στην τυπική εξουσία. Με την συζήτηση των προβλημάτων με τους υφιστάμενους και την αναγνώριση των ατομικών τους αναγκών και επιθυμιών, ο manager ελπίζει να δημιουργήσει μια συνεκτική εργασιακή ομάδα που θα είναι πρόθυμη και ανυπόμονη να χειρισθεί τα προβλήματα του οργανισμού. Ο manager πιέζεται να υιοθετήσει μέτρα πολιτικής, σύμφωνα με τις αρχές της συμμετοχικής ηγεσίας, η οποία θεωρείται σαν μια μέθοδος με το μικρότερο δυνατό κόστος για την εξασφάλιση της συνεργασίας και την αποδοχή των αποφάσεων του.

Το μοντέλο των Ανθρωπίνων Σχέσεων από πολλές πλευρές, δεν αντιπροσωπεύει παρά μόνο μια ελαφρά απόκλιση από τα καθιερωμένα παραδοσιακά μοντέλα αυταρχικής Διοικήσεως. Η μέθοδος επίτευξης αποτελεσμάτων στο μοντέλο των ανθρωπίνων σχέσεων είναι διαφορετική και οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται με πιο ανθρωπιστικούς όρους, πλην όμως οι βασικοί ρόλοι του manager και των υφισταμένων, παραμένουν στοιχειωδώς οι ίδιοι.

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι ο τελικός σκοπός στον οποίον αποβλέπουν τόσο το παραδοσιακό μοντέλο της αυταρχικής διοικήσεως, όσο και το μοντέλο των ανθρωπίνων σχέσεων εξακολουθεί να είναι η προσαρμογή στη Διευθυντική εξουσία.

### **Το μοντέλο του Ανθρωπίνου Παράγοντα (Human Resources Model)**

Το μοντέλο αυτό αντιπροσωπεύει μια δραματική απομάκρυνση από τις παραδοσιακές αντιλήψεις του management. Παρ' όλο ότι η θεωρία αυτή δεν έχει ακόμα αναπτυχθεί πλήρως, εμφανίζεται ως μια και πολύ σημαντική συνεισφορά στη Διευθυντική σκέψη. Ο βαθμός της απομάκρυνσης του μοντέλου αυτού από τα προηγούμενα μοντέλα, προκύπτει πριν από όλα από τις βασικές του παραδοχές, σε σχέση με τις αξίες και τις ικανότητες των ανθρώπων.

Στα πλαίσια αυτά το μοντέλο του ανθρωπίνου παράγοντα στρέφεται προς όλα τα μέλη του οργανισμού, τα οποία θεωρούνται στο σύνολό τους και καθένα χωριστά ως ένα ανεκμετάλλευτο απόθεμα παραγωγικών πηγών.

Οι πηγές αυτές δεν περιλαμβάνουν μόνο φυσικά προσόντα και δράση, αλλά περιλαμβάνουν επίσης, δημιουργικές ικανότητες και δυνατότητες για υπεύθυνη αυτοκατευθυνόμενη και αυτοελεγχόμενη συμπεριφορά.

Με δεδομένες τις παραδοχές αυτές γύρω από τα άτομα, το έργο του manager δεν μπορεί να αντιμετωπίζεται απλά ως μια διαδικασία έκδοσης εντολών και εξασφάλισης συνεργασίας, αλλά μετατρέπεται κυριολεκτικά σε μια διαδικασία που περιλαμβάνει τη δημιουργία ενός κατάλληλου περιβάλλοντος, μέσα στο οποίο θα μπορεί να αξιοποιείται το σύνολο των πηγών που διαθέτει το τμήμα του.

Το δεύτερο σημείο στο οποίο το μοντέλο του ανθρωπίνου παράγοντα απομακρύνεται δραματικά από τα προηγούμενα μοντέλα είναι ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζεται ο σκοπός της συμμετοχής.

Σ' αυτό το Μοντέλο *ο manager μοιράζεται τις πληροφορίες, συζητά τις αποφάσεις του τμήματος, ενθαρρύνει την αυτοκατεύθυνση και τον αυτοέλεγχο του προσωπικού, όχι απλώς για να βελτιώσει το επίπεδο της ικανοποίησης και του ηθικού του προσωπικού αλλά για να βελτιώσει τη διαδικασία λήψης των αποφάσεων και την όλη ικανότητα απόδοσης του οργανισμού.* Το μοντέλο του ανθρωπίνου παράγοντα θεωρεί ότι πολλές αποφάσεις μπορεί στη πράξη να ληφθούν με μεγαλύτερο βαθμό αποτελεσματικότητας από τα άτομα που επηρεάζονται άμεσα από τις αποφάσεις αυτές. Με αυτόν τον τρόπο προσεγγίζεται ο πυρήνας του προβλήματος. Κατά τον ίδιο τρόπο και για τον ίδιο λόγο το μοντέλο αυτό θεωρεί ότι ο έλεγχος συχνά ασκείται με μεγαλύτερη αποδοτικότητα από τα άτομα ή τις ομάδες που βρίσκονται μακριά από το πραγματικό σημείο στο οποίο εκτελείται μια εργασία.

Το Μοντέλο του ανθρωπίνου παράγοντα δεν θεωρεί ότι η ευθύνη του manager περιορίζεται απλά στο να επιτρέπει τη συμμετοχή σε αποφάσεις αλλά αντίθετα *τονίζει την υποχρέωσή του να ενθαρρύνει την υποβολή ιδεών και προτάσεων.* Στο ίδιο πλαίσιο το μοντέλο αυτό απορρίπτει την άποψη ότι ο manager μπορεί να επιτρέπει στους υφισταμένους του να ενεργούν με δική τους πρωτοβουλία και αυτοέλεγχο μόνο σε θέματα περιορισμένης σημασίας. Αντίθετα πιστεύει ότι οι τομείς στους οποίους οι υφιστάμενοι μπορεί να αναπτύσσουν δικές τους πρωτοβουλίες και έλεγχο, θα πρέπει συνεχώς να διευρύνονται παράλληλα με την διεύρυνση των εμπειριών και των ικανοτήτων τους.

Το κρίσιμο σημείο στο οποίο το μοντέλο αυτό τείνει να διαφοροποιηθεί ουσιαστικά από τα λοιπά μοντέλα, έγκειται στη εξήγηση της αιτιώδους σχέσεως μεταξύ απόδοσης και εργαζομένου. Σύμφωνα με την αντίληψη των ανθρωπίνων σχέσεων η βελτίωση του βαθμού ικανοποίησης του υφισταμένου, θεωρείται ότι αποτελεί την μεταβλητή εκείνη που προκαλεί κατά κύριο λόγο τη βελτίωση της απόδοσης. Αντίθετα, η αυξημένη ικανοποίηση του υφισταμένου δεν θεωρείται από μόνη της ως κύρια αιτία της βελτιωμένης απόδοσης, διότι οι βελτιώσεις στην απόδοση προκύπτουν άμεσα ως αποτέλεσμα της δημιουργικής συνεισφοράς του υφισταμένου στη λήψη των αποφάσεων του τμήματος, στην κατεύθυνση και τον έλεγχο. Παρ' όλα αυτά η ικανοποίηση του υφισταμένου στο μοντέλο του ανθρωπίνου παράγοντα, θεωρείται ως παράλληλο προϊόν της όλης διαδικασίας.

Η αντίληψη αυτή οδήγησε στην ανάπτυξη νέων συστημάτων άσκησης της Διοικήσεως, τα οποία εκφράζουν μια γενικότερη διαφοροποίηση από τα παραδοσιακά συστήματα, κυριότερο χαρακτηριστικό των οποίων είναι η τοποθέτηση του ανθρωπίνου παράγοντα στο κέντρο των προβλημάτων.

Βασικότερο από τα συστήματα αυτά, είναι το Σύστημα Διευθύνσεως δια των αντικειμενικών σκοπών (Management by Objectives – MBO), του

οποίου η κεντρική ιδέα είναι η αποτελεσματική ένταξη του προσωπικού στη διαμόρφωση των αντικειμενικών σκοπών και στη λήψη των αποφάσεων.

Χαρακτηριστικό του συστήματος αυτού είναι ότι η Διοίκηση εστιάζει το ενδιαφέρον της στην επίτευξη των αποτελεσμάτων (results oriented) και αφήνει στα πρόσωπα την ευχέρεια της επιλογής των τρόπων με τους οποίους θα γίνει δυνατή η επίτευξη των αποτελεσμάτων αυτών.

## ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ

Πέρα από τους παράγοντες που επηρεάζουν τη σχέση μεταξύ της συμμετοχής και της υποκίνησης που προκύπτει ως αποτέλεσμα της ίδιας της συμμετοχής, υπάρχουν και ορισμένες ειδικές συνθήκες που δεν συνδέονται με το άτομο και οι οποίες πρέπει οπωσδήποτε να εξετάζονται από τους managers. Οι συνθήκες αυτές θα πρέπει να αντιμετωπίζονται με την προϋπόθεση ότι η συμμετοχή μπορεί να έχει ορισμένα συγκεκριμένα και θετικά αποτελέσματα και ότι είναι χρήσιμη σε κάθε συγκεκριμένη περίπτωση, εφόσον αυτή αποβλέπει στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Για να κριθεί **συμμετοχή απαραίτητη** πρέπει να συντρέχουν οι παρακάτω **προϋποθέσεις**:

1. **Να υπάρχει διαθέσιμος χρόνος.** Η τελική απόφαση δεν πρέπει να έχει κατεπείγοντα χαρακτήρα. Αν υπάρχει ανάγκη για λήψη απόφασης, είναι προφανές ότι και αν ακόμα η συμμετοχική διαδικασία μπορεί να έχει κάποιο επωφελές αποτέλεσμα σε ορισμένους τομείς, η καθυστέρηση στη λήψη της απόφασης, μπορεί να θέσει σε κίνδυνο άλλους στόχους του οργανισμού ή ακόμα μπορεί να απειλεί και την ύπαρξη του ίδιου του οργανισμού.
2. **Να προκαλεί μια λογική οικονομική επιβάρυνση.** Το κόστος εφαρμογής της συμμετοχικής διαδικασίας στη λήψη αποφάσεων δεν πρέπει να είναι τόσο μεγάλο, ώστε να εξαφανίζει την αξία κάθε θετικού αποτελέσματος, στο οποίο θα μπορούσε να οδηγήσει η ίδια η συμμετοχή.
3. **Να μη βασίζεται σε στρατηγικές που περικλείουν απειλή για τον υφιστάμενο (Ασφάλεια του υφισταμένου).** Όταν δίνουμε στον υφιστάμενο τη δυνατότητα συμμετοχής του στη διαδικασία λήψεως των αποφάσεων, πρέπει να αποφεύγουμε οπωσδήποτε τη σύνδεση της δυνατότητας αυτής, με ενημέρωσή του, σχετικά με επικείμενα, αναπόφευκτα καταστροφικά γεγονότα. Π.χ. ο υφιστάμενος που γνωρίζει ότι στη διαδικασία της συμμετοχής του θα βρεθεί εκτός εργασίας ανεξάρτητα από κάθε απόφαση προς την οποία ο υπάλληλος αυτός θα μπορούσε να συμβάλλει, μπορεί να δοκιμάσει μια οριστική κατάρρευση του συστήματος υποκίνησής του.
4. **Να υπάρχει σταθερότητα στις σχέσεις μεταξύ manager και του υφισταμένου.** Όταν δίνουμε στον υφιστάμενο τη δυνατότητα να συμμετέχει στη διαδικασία λήψεως των αποφάσεων, δεν πρέπει η συμμετοχή αυτή να απειλεί την υπονόμηση της τυπικής εξουσίας των managers. Για παράδειγμα θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί η περίπτωση κατά την οποία οι managers έχουν λόγους να υποθέτουν ότι η συμμετοχή μπορεί να οδηγήσει το μη διευθυντικό προσωπικό στην αμφισβήτηση του επιπέδου ικανοτήτων της επίσημης εξουσίας ή ότι μπορεί να δημιουργηθούν κρίσιμες καταστάσεις ως αποτέλεσμα της συμμετοχής και κυρίως στις περιπτώσεις ασυμφωνίας, όπου τα

αποτελέσματα αποδεικνύουν ότι οι αποφάσεις του manager ήταν λανθασμένες.

5. **Εφαρμογή ενδοεπιχειρησιακής στρατηγικής για την πρόληψη διαρροών κατά την εφαρμογή της συμμετοχής.** Αν και ο οργανισμός παρέχει ευκαιρίες για συμμετοχή ο manager θα πρέπει να είναι προσεκτικός ώστε να μην ανοίγει δίαυλους επικοινωνίας, οι οποίοι θα μπορούσαν να αποτελέσουν αφορμή για πληροφόρηση των ανταγωνιστών στην επιχείρηση. Οι διαρροές χρήσιμων πληροφοριών προς τους ανταγωνιστές μέσω των υφισταμένων που μετέχουν σε κάποια συγκεκριμένη διαδικασία λήψεως αποφάσεων, πρέπει να αποφεύγονται οπωσδήποτε, αν πρόκειται να γίνει δυνατή η εφαρμογή της συμμετοχής.
6. **Πρόβλεψη για κατάλληλο σύστημα επικοινωνίας.** Για να γίνει αποτελεσματική η εφαρμογή της συμμετοχής, θα πρέπει να δημιουργηθούν κατάλληλοι δίαυλοι επικοινωνίας, μέσω των οποίων οι εργαζόμενοι θα μετέχουν στη διαδικασία λήψεως των αποφάσεων. Οι δίαυλοι αυτοί πρέπει να είναι συνεχώς διαθέσιμοι, ενώ η χρησιμοποίησή τους πρέπει πάντοτε να είναι εύκολη και πρακτική.
7. **Εκπαίδευση για συμμετοχή.** Για να γίνει δυνατή η συμμετοχή, πρέπει να γίνουν προσπάθειες για εκπαίδευση των υφισταμένων, σε σχέση με τη λειτουργία της συμμετοχής και τους σκοπούς που εξυπηρετεί, σε συνδυασμό με την όλη λειτουργία του οργανισμού. Η γέφυρα που ενώνει τη φιλοσοφία της συμμετοχής με την εφαρμογή της, είναι η επικοινωνία. Το **συμμετοχικό management** πριν αποδειχθεί επιτυχές, θα πρέπει να οικοδομηθεί πάνω σε μια καθημερινή λειτουργική σχέση, αμοιβαίας εμπιστοσύνης και σεβασμού.

## **ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ & ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ της συμμετοχής του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων.**

### **Πλεονεκτήματα:**

- I. Προσφέρουν ένα μηχανισμό για ανάπτυξη εργασιακής εμπιστοσύνης και συνεργασίας. Δημιουργούνται φαινόμενα συνεργίας που σημαίνει ότι οι ικανότητες, η δημιουργική σκέψη και οι προσπάθειες των εργαζομένων μπορούν να συνδυαστούν αποτελεσματικά στο πλαίσιο της ομάδας και να οδηγήσουν σε καλύτερα αποτελέσματα των εργαζομένων όταν αυτοί δρουν μεμονωμένα.
- II. Αναπτύσσουν αυξημένη δέσμευση στους στόχους του οργανισμού. Η ομάδα συμβάλλει ουσιαστικά στην επίτευξη του συντονισμού και την αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας. Η ανάπτυξη των επιχειρήσεων και των οργανισμών και η αβεβαιότητα του περιβάλλοντός τους έχουν ως συνέπεια τη σημαντική αύξηση των λειτουργιών, της πολυπλοκότητάς τους και της αλληλεξάρτησης των καθηκόντων τους. όλα αυτά δημιουργούν μεγαλύτερες ανάγκες για συντονισμό και ευελιξία των επιμέρους τμημάτων και ατόμων. Αυτή η αναγκαιότητα μπορεί να ικανοποιηθεί αποτελεσματικά με τη δημιουργία και τη λειτουργία αποτελεσματικών ομάδων.

- III. Αξιοποιούνται αχρησιμοποίητες δεξιότητες και προσόντα. Όταν τα άτομα λειτουργούν ομαδικά τους δίνεται η δυνατότητα να αναπτύξουν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους,
- IV. Παρέχεται πιο ολοκληρωμένη πληροφόρηση, μια ομάδα μπορεί να προσφέρει περισσότερη ποικιλία εμπειριών και προοπτικές στη διαδικασία λήψης αποφάσεων από ό,τι ένα άτομο που δρα μόνο του. Με αποτέλεσμα να έχουμε περισσότερες εναλλακτικές λύσεις.
- V. Αυξάνεται η αποδοχή των λύσεων. Πολλές αποφάσεις αποτυγχάνουν αφού έχει γίνει η τελική επιλογή, γιατί οι άνθρωποι δεν δέχονται τη λύση. Όμως όταν οι άνθρωποι που θα επηρεαστούν από μια συγκεκριμένη λύση, θα βοηθήσουν στην εφαρμογή της και καλούνται να πάρουν μέρος σ' αυτήν καθαυτή τη διαδικασία λήψης της απόφασης, τότε είναι πιθανό όχι μόνο να δεχτούν την απόφαση μα και να ενθαρρύνουν και άλλους για την αποδοχή της. Η συμμετοχή στη διαδικασία αυτή αυξάνει τόσο το αίσθημα δέσμευσης όσο και τα κίνητρα εκείνων που θα εκτελέσουν την απόφαση. Τα μέλη μιας ομάδας θα διστάσουν να πολεμήσουν ή να υπονομεύσουν μια απόφαση που οι ίδιοι έχουν βοηθήσει να παρθεί.
- VI. Αυξάνεται η νομιμότητα. Η κοινωνία μας ενθαρρύνει τις δημοκρατικές μεθόδους. Η διαδικασία της ομαδικής λήψης αποφάσεων είναι σύμφωνη με τα δημοκρατικά ιδεώδη και, ως εκ τούτου, μπορεί να θεωρηθεί περισσότερο νόμιμη από ό,τι αποφάσεις που παίρνονται από ένα άτομο.

### **Μειονεκτήματα:**

- I. Είναι μια χρονοβόρα διαδικασία. Μια ομάδα πάντα περισσότερο χρόνο από ό,τι ένα άτομο για τη λήψη απόφασης. Αυτό συμβαίνει γιατί απαιτείται περισσότερος χρόνος για να συγκεντρωθούν τα μέλη, αλλά και γιατί η συζήτηση που γίνεται είναι συχνά ανεπαρκής και δύσκολα επιτυγχάνεται συγκερασμός των ακραίων, κυρίως, απόψεων. Συχνά επίσης παρατηρείται η αναβλητικότητα και η αναποφασιστικότητα λόγω διαφορετικών αντιλήψεων και απόψεων.
- II. Η μειοψηφία κυριαρχεί. Τα μέλη μιας ομάδας δεν είναι ποτέ απόλυτα ίσα. Μπορεί να διαφέρουν ανάλογα με τη θέση τους μέσα στον οργανισμό, την πείρα τους, τη γνώση τους γύρω από το πρόβλημα, την επιρροή τους σε άλλα μέρη, τις ρητορικές τους ικανότητες κ.ά. Αυτό δίνει την ευκαιρία σε ένα ή περισσότερα μέλη να χρησιμοποιούν το πλεονέκτημά τους σε βάρος άλλων στην ομάδα.. Η μειοψηφία που επικρατεί σε μια ομάδα συχνά επηρεάζει υπέρμετρα την τελική απόφαση.
- III. Πιέσεις για συμφωνία. Στις ομάδες υπάρχουν κοινωνικές πιέσεις. Η επιθυμία των μελών μιας ομάδας να γίνουν αποδεκτά και να θεωρηθούν κεφάλαιο για την ομάδα μπορεί να καταπνίξει κάθε φανερή διαφωνία και να ενθαρρύνει συμμόρφωση στις απόψεις της πλειοψηφίας.
- IV. Ασαφής ευθύνη. Επειδή η ευθύνη στην ομαδική σκέψη διαιρείται, τα άτομα συμπεριφέρονται λιγότερο υπεύθυνα.

## Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΟΥ MANAGEMENT ΣΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ

Για να μπορέσει η Διοίκηση μιας τράπεζας να κάνει κάθε υπάλληλο να σκέφτεται σαν τραπεζίτης και όχι σαν ανεύθυνος γραφειοκράτης με νοοτροπία δημοσίου υπαλλήλου, πρέπει να του δώσει όλες τις δυνατότητες και τα μέσα, να τον εκπαιδεύσει κατάλληλα και τέλος να τον κάνει να αισθανθεί συνυπεύθυνος για την επιτυχία της τράπεζας. Μια βασική προϋπόθεση για να κάνει μια Διοίκηση τράπεζας κάθε εργαζόμενο να αισθάνεται "το μαγαζί δικό του" είναι η εφαρμογή του συμμετοχικού management σ' όλα τα κλιμάκια της ιεραρχίας.

Ο υπάλληλος που έχει επαφή με τον πελάτη, μπορεί να γίνει αποτελεσματικότερος στην εργασία του, αν η Διοίκηση καταφέρει να τον πείσει να ταυτισθεί μ' αυτήν και με το ίδρυμα που εκπροσωπεί. Αν καταφέρει να τον κάνει να αισθανθεί τραπεζίτης και όχι υπάλληλος. Ταύτιση δεν σημαίνει την χωρίς κριτική αποδοχή των αποφάσεων της Διοίκησης, αντιθέτως σημαίνει καλόπιστη κριτική και εποικοδομητικές προτάσεις.

Για να ταυτισθούν οι υπάλληλοι με το αντικείμενο της τους πρέπει να λειτουργούν με συμμετοχικά συστήματα διοίκησης, μέσα σε ένα γενικότερο θετικό εργασιακό κλίμα, που ευνοεί την ανάπτυξη των ανθρωπίνων σχέσεων και να υποκινούνται με τα κατάλληλα ατομικά και ομαδικά κίνητρα. Για την ύπαρξη συμμετοχικής διοίκησης δεν αρκεί βέβαια να εκπροσωπούνται οι εργαζόμενοι στο Διοικητικό Συμβούλιο της τράπεζας ή σε διάφορες επιτροπές. Πρέπει κάθε εργαζόμενος να είναι σε θέση να βρίσκει διέξοδο της δημιουργικότητάς του μέσα στη δουλειά του συμμετέχοντας στις αποφάσεις που τον αφορούν, καθώς και στο σχεδιασμό και την υλοποίηση των εκσυγχρονισμών που επιβάλλει ένα διαρκώς εξελισσόμενο περιβάλλον, ώστε να μην αντιδρά παθητικά στις απαραίτητες οργανωτικές και τεχνολογικές αλλαγές.

Έχει παρατηρηθεί ότι σ' όλες τις αναπτυγμένες κοινωνίες, οι εργαζόμενοι δεν μπορούν πλέον να συμβιβασθούν με μοντέλα αυταρχικής διοίκησης τα οποία ταιριάζουν σε ατροφικές και πνευματικά ευνουχισμένες προσωπικότητες. Σύμφωνα με τις σύγχρονες θεωρίες διοίκησης δεν έχουν να κερδίσουν δίνοντας απλώς την εντύπωση της δημοκρατικότητας στους εργαζόμενους, αλλά με την εφαρμογή της στην πραγματικότητα σε κάθε εργασιακή ομάδα, ώστε να ενεργοποιηθούν όσο το δυνατόν περισσότερα στοιχεία της προσωπικότητας κάθε εργαζομένου.

Οι Διοικήσεις των τραπεζών πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι οι πραγματικές αλλαγές δεν μπορούν να επιβληθούν μόνο με κανονισμούς και εγκυκλίους, αλλά με μια προσπάθεια αλλαγής της νοοτροπίας σ' όλα τα κλιμάκια της ιεραρχίας, που θα της οδηγήσει στην επιθυμητή μεταβολή της ατομικής και ομαδικής συμπεριφοράς των εργαζομένων. *Οι αλλαγές των γνώσεων, ικανοτήτων και νοοτροπίας μπορούν να περάσουν μέσα από μια καθολική και διαρκή εκπαίδευση του προσωπικού.* Η ευθύνη των Διοικήσεων επικεντρώνεται στη συνειδητοποίηση της αναγκαιότητας της εκπαίδευσης και στη διαμόρφωση οργανωτικών δομών τέτοιων που να επιτρέπουν την εφαρμογή δημοκρατικών και συμμετοχικών συστημάτων διοίκησης σ' όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας.

**Η εφαρμογή συμμετοχικών μορφών διοίκησης στις τράπεζες** σ' όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας και ανάλογα με το βαθμό ωριμότητας κάθε εργασιακής ομάδας, θα έχει σαν αποτέλεσμα **την άνοδο της παραγωγικότητας** για τους εξής **λόγους**: οι εργαζόμενοι όταν καταλάβουν ότι δεν τους χρησιμοποιούν απλά και μόνο σαν εκτελεστικά όργανα, αλλά σαν σκεπτόμενα άτομα, που συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων που αφορούν τους ίδιους και την εργασία τους και ότι υπάρχει δημοκρατία στο χώρο της εργασίας τους :

- ✓ **Ικανοποιούνται από την εργασία τους και ταυτίζονται με την υπηρεσία τους.**
- ✓ **Αυξάνεται η όρεξη τους για δουλειά.**
- ✓ **Παίρνουν πρωτοβουλίες και αναπτύσσουν νέες ιδέες.**
- ✓ **Αυξάνεται η προθυμία αποδοχής των αναγκαίων αλλαγών.**
- ✓ **Αναπτύσσεται το ομαδικό πνεύμα και δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για αρμονική συνεργασία με τους συναδέλφους τους.**
- ✓ **Βελτιώνεται η ποιότητα της εργασίας με την απελευθέρωση των δημιουργικών δυνάμεων που κρατά κάθε εργαζόμενος "εν υπνώσει" σε αυταρχικά συστήματα διοίκησης.**

**Συμμετοχική διοίκηση** στην τράπεζα σημαίνει μια μεθοδευμένη προσπάθεια που αποσκοπεί να συνδυάσει:

- **Τους στόχους της τράπεζας με τις προσδοκίες και τις ανάγκες των εργαζομένων σ' αυτή και**
- **Τα καθήκοντα που απορρέουν από τους στόχους, με τις συγκεκριμένες γνώσεις, ικανότητες και εμπειρίες των εργαζομένων.**

Όσο αρμονικότερο συνδυασμό πετύχει μια τράπεζα, τόσο πιο ευχαριστημένοι θα είναι οι εργαζόμενοι σ' αυτήν και τόσο μεγαλύτερο το αποτέλεσμα απ' τη **βελτίωση της παραγωγικότητας της εργασίας**. Όταν κάθε εργαζόμενος αισθάνεται ότι δεν είναι μόνο εκτελεστικό όργανο, αλλά μπορεί να χρησιμοποιήσει και τις πνευματικές του ικανότητες για να συμμετέχει στις αποφάσεις που αφορούν το σχεδιασμό, τον προγραμματισμό, την οργάνωση και τον έλεγχο της δουλειάς του, όταν αισθάνεται υπεύθυνος και όταν του παρέχονται οι δυνατότητες για να αναπτύξει πρωτοβουλίες, υποκινείται για απόδοση αισθανόμενος ότι η επιτυχία της τράπεζας αφορά και τον ίδιο και εξαρτάται και απ' αυτόν.

Με τις **συμμετοχικές μορφές διοίκησης**, ενεργοποιείται κάθε εργαζόμενος όχι για να δουλέψει περισσότερο, αλλά κυρίως για **να εργασθεί εξυπνότερα**, γεγονός το οποίο αποτελεί στοιχείο **ικανοποίησης από την εργασία του**, αλλά ταυτόχρονα και τον κυριότερο παράγοντα **αύξησης της δημιουργικότητας του ατόμου και της παραγωγικότητας εργασίας**.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8<sup>ο</sup>

### ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

#### Γιατί πωλήσεις;

Είναι γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια όλες οι επιχειρήσεις προσανατολίζονται, κυρίως, στην αύξηση του μεριδίου αγοράς τους μέσω των πωλήσεων. Οι στόχοι που τίθενται από τις επιχειρήσεις αυτές, με τον ένα ή άλλο τρόπο, είναι εξαιρετικά προκλητικοί και φιλόδοξοι γεγονός που καθιστά εντονότατη την πίεση στο ανθρώπινο δυναμικό τους.

Είναι επίσης γεγονός ότι με δεδομένη τη σταθερότητα της οικονομίας, οι επιχειρήσεις φροντίζουν ιδιαίτερα τον εξορθολογισμό των εξόδων τους και την επίτευξη κερδών, που επέρχονται μέσω της αύξησης των πωλήσεων των προϊόντων και υπηρεσιών τους. Επομένως στόχος των επιχειρήσεων είναι η κερδοφορία. Από την μια πλευρά το κέρδος και από την άλλη η επιβίωση των επιχειρήσεων είναι οι κινητήριοι μοχλοί που ωθούν τις σύγχρονες επιχειρήσεις στην ανάπτυξη των εργασιών τους μέσω των πωλήσεων.

**Κέρδος σημαίνει αποτελεσματικές πωλήσεις που προέρχεται από τις επαναλαμβανόμενες πωλήσεις δηλαδή σταθερή από τη συνεργασία με τον πελάτη.** Ο οποίος θα ικανοποιείται είτε μέσω των προϊόντων της επιχείρησης είτε μέσω του δικτύου της διανομής της, είτε μέσω της τιμολογιακής πολιτικής της είτε μέσω της εξυπηρέτησης και του ρόλου που διαδραματίζει στην κοινωνία. Όλα τα στοιχεία αυτά, συνιστούν στην πραγματικότητα τα δυνατά της σημεία, η επιχείρηση θα πρέπει να τα προσφέρει στην πελατεία της προκειμένου να την ευχαριστήσει. Έτσι, θα καταστεί επιλογή ζωής για αυτήν, ρόλος που θα της εξασφαλίσει μακροζωία στο έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον με άλλα λόγια κερδοφορία και οπωσδήποτε επιβίωση.

#### Ο νέος ρόλος των υπαλλήλων και στελεχών της επιχείρησης με προσανατολισμό στις πωλήσεις.

Είναι προφανές ότι με δεδομένο το τοπίο που αλλάζει, τον ανταγωνισμό που οργιάζει και την πελατεία των επιχειρήσεων που καθίσταται ολοένα και περισσότερο απαιτητική, ο ρόλος των υπαλλήλων και στελεχών των επιχειρήσεων πώλησης προϊόντων και υπηρεσιών δεν θα μπορούσε να παραμείνει ο ίδιος.

Η εποχή που ο ρόλος των υπαλλήλων και στελεχών των επιχειρήσεων εξαντλείτο σε απλή διεκπεραίωση και έλεγχο και εποπτεία αντίστοιχα έχει παρέλθει ανεπιστρεπτή. Ο νέος ρόλος των υπαλλήλων και στελεχών σήμερα, ιδιαίτερα στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, στις οποίες συγκαταλέγονται και οι Τράπεζες, συνίσταται κυρίως στην παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών, κατεύθυνσης δηλαδή της πελατεία προς εκείνα τα προϊόντα και υπηρεσίες που θα αποβούν χρήσιμα για την περίπτωση του καθενός πελάτη ξεχωριστά. Ο νέος ρόλος των υπαλλήλων και στελεχών των επιχειρήσεων σήμερα είναι ο ρόλος των πωλητών και δεν θα μπορούσε να είναι διαφορετικά, αφού όλες οι επιχειρήσεις προσανατολίζονται πλέον στις πωλήσεις και στην εξυπηρέτηση της πελατείας με στόχο την ικανοποίηση των αναγκών της.

## 8 Α) ΤΡΑΠΕΖΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ( PRODUCTS)

### Η σημειολογία του όρου

Ο όρος **Τραπεζικό Προϊόν** έχει καθιερωθεί και χρησιμοποιείται ευρέως, **αναφέρεται σε ένα πακέτο τραπεζικών υπηρεσιών**. Η χρησιμοποίηση του όρου υποδηλώνει την εφαρμογή της φιλοσοφία του Marketing στις Τράπεζες. Σε πολλούς άλλους τομείς, έτσι και στο Τραπεζικό Marketing, η χρησιμοποίηση του όρου αποκαλύπτει την τοποθέτηση, τις προθέσεις ακόμη και τις γνώσεις αυτού που τον χρησιμοποιεί.

### ΟΙ ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Οι τραπεζικές υπηρεσίες έχουν, από πλευράς Μάρκετινγκ, τα ακόλουθα **χαρακτηριστικά που τις διαφοροποιούν** από τα προϊόντα.

- i. Είναι **άυλες**, όπως όλες οι υπηρεσίες δηλαδή δεν γίνονται αντιληπτές από τις αισθήσεις, δεν χρειάζονται αποθήκευση και μεταφορά για τη διάθεσή τους όπως τα προϊόντα. Οι τραπεζικές υπηρεσίες προτυποποιούνται δύσκολα, η πώλησή τους δεν προϋποθέτει μεταβίβαση κυριότητας, δεν μπορούν να εφαρμοσθούν ευρεσιτεχνίες και δεν μπορούν να δειγματισθούν όπως τα προϊόντα.
- ii. **Στηρίζονται στην πίστη**. Αυτό σημαίνει ότι, ο πελάτης δεν μπορεί να ξέρει εκ των προτέρων τι ακριβώς αγοράζει, γιατί δεν υπάρχουν συγκεκριμένες και επακριβώς προσδιορισμένες ποιοτικές προδιαγραφές όπως τα προϊόντα. Δηλαδή, δεν μπορούν να συγκεκριμενοποιηθούν και να ποσοτικοποιηθούν τα ποιοτικά χαρακτηριστικά κάποιας τραπεζικής υπηρεσίας όπως π.χ η ταχύτητα εξυπηρέτησης στις καθημερινές συναλλαγές. Η πίστη δημιουργείται στους παλιούς πελάτες από την προηγούμενη ποιότητα εξυπηρέτησης που είχαν στη τράπεζα με την οποία συνεργάζονταν , ενώ στους νέους πελάτες επηρεάζεται από τη διαφημιστική εκστρατεία και τις λοιπές ενέργειες προώθησης των πωλήσεων και δημοσιών σχέσεων καθώς και από τη γνώμη γνωστών, συγγενών και φίλων τους, που έχουν σχέση με την τράπεζα.
- iii. **Ο υπάλληλος της τράπεζας αποτελεί μέρος της υπηρεσίας που προσφέρει**. Αντίθετα, ο πωλητής προϊόντων δεν μπορεί ποτέ να αποτελέσει μέρος του προϊόντος που πουλάει. Η ποιότητα των προσφερόμενων τραπεζικών υπηρεσιών είναι αναπόσπαστα συνδεδεμένη με το επίπεδο γνώσεων, των ικανοτήτων και συμπεριφοράς των υπαλλήλων, που προσφέρουν τις τραπεζικές υπηρεσίες.
- iv. **Ο πελάτης αποτελεί μέρος της παραγωγικής διαδικασίας** με την παρουσία του, το επίπεδο γνώσεων του, την αντιληπτική του ικανότητα, τις απαιτήσεις και τη συμπεριφορά του.
- v. **Είναι αδιαχώριστες σε ότι αφορά τον τόπο και τον χώρο της παραγωγής και χρήσης τους**. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να μη μπορούν να χρησιμοποιηθούν μεσάζοντες για τη διάθεσή τους και να πωλούνται απευθείας στο χρήστη τους. Αδιαχώριστες όμως δεν είναι οι πιστωτικές κάρτες, οι κάρτες

- διευκόλυνσης, οι ιδιωτικές και οι ταξιδιωτικές επιταγές, οι οποίες προσφέρουν πίστη, διευκόλυνση ή ασφάλεια στον τόπο όπου αυτές είναι απαραίτητες στον πελάτη.
- vi. **Παρουσιάζουν μεγάλη φαινομενική ομοιογένεια.** Για τους πελάτες, οι τραπεζικές υπηρεσίες είναι, με μια πρώτη ματιά, ίδιες σ' όλες τις εμπορικές τράπεζες. Κάθε τράπεζα πρέπει να βρει τρόπους να καθιερώσει την ταυτότητά της και να εξασφαλίσει την επιθυμητή εικόνα στους πελάτες της, για κάθε προσφερόμενη από αυτήν υπηρεσία. Για αυτό το σκοπό κάθε τράπεζα προσπαθεί να προωθήσει τις προσφερόμενες υπηρεσίες της χρησιμοποιώντας όλα τα εργαλεία του Μάρκετινγκ. Για το κοινό, κάθε τράπεζα, διαφοροποιείται από τον τρόπο επικοινωνίας της με το κοινό, τα επιτόκια, τους όρους και τις προμήθειες, από το δίκτυο των καταστημάτων της, από το είδος των προσφερόμενων υπηρεσιών από την ποιότητα εξυπηρέτησης, από το επίπεδο των υπαλλήλων της και από τις νέες υπηρεσίες που λανσάρει. Το Μάρκετινγκ επιδιώκει να αυξήσει όσο τον δυνατόν περισσότερο την ετερογένεια διαφοροποιώντας τις υπηρεσίες κάθε τράπεζας και τονίζει τις ιδιαιτερότητες και τα συγκριτικά πλεονεκτήματα κάθε μιας έναντι του ανταγωνισμού.
- vii. **Υπάρχει μεγάλη γκάμα προσφερόμενων υπηρεσιών.** Η γκάμα των προσφερόμενων από τις εμπορικές τράπεζες υπηρεσιών καλύπτεται από τις εξειδικευμένες ανάγκες επιχειρήσεων διαφορετικών κλάδων (Corporate Banking), μέχρι τις ανάγκες των μεγάλων ιδιωτών πελατών (Private Banking), και τις ανάγκες του μικροκαταθέτη (Retail Banking).
- viii. **Παρουσιάζουν μεγάλη γεωγραφική διασπορά.** Κάθε εμπορική τράπεζα θεωρεί απαραίτητο να επεκτείνει το δίκτυο των καταστημάτων της έτσι ώστε να διευκολύνει περισσότερο τις συναλλαγές των υπαρχόντων πελατών της και να καλύπτει μια ευρύτερη αγορά σε εθνικό επίπεδο.
- ix. **Πρώτα πωλούνται και μετά παράγονται** και το χρονικό στοιχείο είναι πολύ πιο έντονο στην πελατειακή σχέση που δημιουργείται από κάθε πώληση τραπεζικής υπηρεσίας από ότι στα περισσότερα προϊόντα ή υπηρεσίες. Η πελατειακή σχέση έχει μια μακροχρόνια φύση, όπως και στις ασφαλιστικές υπηρεσίες. Η υπογραφή μιας σύμβασης χορήγησης ενός δανείου ή το άνοιγμα ενός λογαριασμού καταθέσεων σηματοδοτεί την έναρξη μιας συνεργασίας και όχι την ολοκλήρωσή της.
- x. **Δεν μπορούν να διατηρηθούν.** Υποαπασχολούμενα τραπεζικά καταστήματα και άνθρωποι, είναι δυναμικότητα οριστικά και αμετάκλητα χαμένα.
- xi. Τα αναμενόμενα έσοδα από την πώλησή τους **δεν προϋποθέτουν μεταβίβαση κυριότητας**, όπως στα αγαθά, αλλά αποτελούν αμοιβή για τη παροχή υπηρεσιών.

Η ανάπτυξή τους πρέπει να σταθμίζεται ανάλογα με τις **βασικές αρχές της επιχειρηματικής πολιτικής** οποιασδήποτε εμπορικής τράπεζας  
**Βλέπε ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup> σελίδα 15**

## **ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΑ & ΜΟΝΤΕΡΝΑ ΤΡΑΠΕΖΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ**

Ονομάζουμε παραδοσιακά τραπεζικά προϊόντα αυτά που υπήρχαν πριν το πέρασμα της φιλοσοφία του Marketing στη διοικητική πρακτική των τραπεζών. Στα παραδοσιακά τραπεζικά προϊόντα ανήκουν οι καταθέσεις (προθεσμίας, ταμειυτηρίου, όψεως) , οι θυρίδες ασφαλείας, οι εγγυητικές επιστολές, όπως επίσης και οι κάθε είδους χρηματοδοτήσεις. Νέα μοντέρνα παραδοσιακά προϊόντα είναι αυτά που δημιουργήθηκαν ή διαμορφώθηκαν με την καθιέρωση του Τραπεζικού Marketing. Σ' αυτά συγκαταλέγονται οι πιστωτικές κάρτες, οι αυτόματες ταμειολογιστικές μηχανές ( Automatic Telling Machines – ATMs ), το Factoring, το Forfaiting, το Leasing και άλλα χρηματοοικονομικά προϊόντα που προσφέρονται από τις Τράπεζες καθώς επίσης, η εξυπηρέτηση στο αυτοκίνητο μέσω ειδικών παραθύρων (drive in windows), οι ταξιδιωτικές επιταγές (travellers' cheques), η ηλεκτρονική κίνηση κεφαλαίων στα σημεία πώλησης (EFTPOS), τα ειδικά δάνεια, οι ειδικοί λογαριασμοί, οι πιστωτικές γραμμές (Credit Lines), το Phone banking ( τραπεζικές υπηρεσίες μέσω τηλεφώνου), το mobile banking(τραπεζικές υπηρεσίες μέσω κινητού τηλεφώνου), το internet banking (τραπεζικές υπηρεσίες μέσω διαδικτύου), το video conferencing ( τραπεζικές υπηρεσίες μέσω οπτικοακουστικών μέσων ), το E- commerce(ηλεκτρονικό εμπόριο) κ.ά.

**Βλέπε σελίδα 104 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2**

## 8 Β) ΠΡΟΒΟΛΗ & ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

### 1. Η ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΠΩΛΗΣΗ

#### Ο ρόλος της προσωπικής πώλησης στο Marketing τραπεζικών υπηρεσιών

Ως προσωπική πώληση στις εμπορικές τράπεζες εννοούμε τη διαδικασία προώθησης των πωλήσεων που περιλαμβάνει τις μεθοδευμένες προσπάθειες, οι οποίες αποσκοπούν να πείσουν τους πελάτες για το όφελος που θα αποκομίσουν από τη συνεργασία τους με την τράπεζα.

Περιλαμβάνει την έρευνα των αναγκών κάθε πελάτη, την προσαρμογή των προσφερόμενων υπηρεσιών σ' αυτές, την προφορική παρουσίαση σ' αυτόν των πλεονεκτημάτων τους και τη στενή και συνεχή παρακολούθηση της πορείας της συνεργασίας μαζί του.

#### **Η προσωπική πώληση εξυπηρετεί τους ακόλουθους σκοπούς :**

- i. Την προσωπική επικοινωνία μεταξύ πελάτη και πωλητή. Κατά τη διάρκεια αυτής της αμφίδρομης επικοινωνίας δίνεται στον πωλητή η ευκαιρία να διαπιστώσει τις επιθυμίες και τις δυνατότητες του υποψήφιου πελάτη, να προσαρμόσει τη προσφορά του στις ανάγκες του και να εμπνεύσει εμπιστοσύνη, υπευθυνότητα και ετοιμότητα εξυπηρέτησης.
- ii. Τη δημιουργία διατραπεζικών σχέσεων. Με αυτήν δίνεται η ευκαιρία στο πωλητή να κερδίσει τον πελάτη.
- iii. Τη δέσμευση της προσοχής του πελάτη ν' ακούσει όλη την επιχειρηματολογία του υπαλλήλου και κατ' αυτόν τον τρόπο αύξηση της πιθανότητας συνεργασίας.
- iv. Τη δημιουργία αναγνωρισιμότητας για κάθε προσφερόμενη υπηρεσία.
- v. Την ανάπτυξη προτιμήσεων για τις προσφερόμενες υπηρεσίες.
- vi. Τη διαπραγμάτευση των τόκων, των προμηθειών και των όρων της συνεργασίας με κάθε πελάτη και το κλείσιμο της πώλησης.
- vii. Την παρακολούθηση και παροχή εξυπηρέτησης σε κάθε πελάτη, ώστε να δημιουργηθούν οι προϋποθέσεις για επαναλαμβανόμενες πωλήσεις.

#### **Η επικοινωνία:**

Η επαφή και γενικότερα η επικοινωνία που αναπτύσσεται κατά την διάρκεια της προσωπικής πώλησης είναι πολύ σημαντική και είναι αυτή που καθορίζει το τελικό αποτέλεσμα, το αν δηλαδή θα πειστεί ο πελάτης να συνεργαστεί με τη τράπεζα. Στην επικοινωνία περιλαμβάνονται η λεκτική και η γλώσσα του σώματος. Στη λεκτική έχει σημασία το νόημα και η συναισθηματική αξία των λέξεων. Ενώ η γλώσσα του σώματος μπορεί να μας δώσει μηνύματα για τη διάθεση, τις προθέσεις και το χαρακτήρα του συνομιλητή.

## Η ευθύνη της προσωπικής πώλησης:

Λόγω της μεγάλης σημασίας της προσωπικής πώλησης, οι υπάλληλοι πρέπει να εκπαιδεύονται όχι μόνο στις τεχνικές των πωλήσεων αλλά θα πρέπει να ενημερώνονται για όλες τις υπηρεσίες που προσφέρει η τράπεζα, για όλους τους τρόπους με τους οποίους μια τράπεζα θα μπορούσε να φανεί χρήσιμη στον πελάτη. Επίσης, επιδιώκεται η ανάπτυξη ενός κλίματος συνεργασίας και μια επικοινωνία μεταξύ των στελεχών της τράπεζας για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών της.. το ζητούμενο είναι η ανάπτυξη μιας διαρκούς σχέσης μεταξύ τράπεζας και πελάτη. Ο υπάλληλος – πωλητής θα πρέπει να έχει αναπτύξει ένα μίγμα αντίληψης και δυναμισμού ώστε να μπορεί επάξια να αντεπεξέλθει στην εικόνα εμπιστοσύνης, αξιοπιστίας και φιλικότητας που οφείλει να εκπέμπει η τράπεζα στο κοινό. Οι θέσεις εργασίας που έχουν προδιαγραφεί για να προσφέρουν ολοκληρωμένες πωλήσεις στον πελάτη είναι:

### A) Ο Διευθυντής του καταστήματος

Αυτός δεν πρέπει να περιορίζεται μόνο σε διεκπεραιωτικές ενέργειες και στην άσκηση των διοικητικών του καθηκόντων. Ένα σημαντικό κομμάτι της δουλειάς του αφορά την ανάπτυξη εργασιών του καταστήματος με νέους πελάτες και την επέκταση των εργασιών του με όσους από τους παλιούς πελάτες κρίνονται από οικονομική άποψη υγιείς.

### B) Account Officer –Υπεύθυνος μεγάλων πελατών

Ο νέος αυτός θεσμός ξεπήγασε από την ανταπόκριση των τραπεζών στην ανάγκη των μεγάλων πελατών με τα πολύπλοκα προβλήματα να έχουν ένα μόνο υπεύθυνο στην τράπεζα που θα χειρίζεται με κάποια ιδιαίτερη φροντίδα και με μια σχετική ειδίκευση στην κατηγορία μεγέθους και στον κλάδο τους. Η αποστολή του υπεύθυνου πελατείας είναι να μετατρέπει τους συναλλασσόμενους με την τράπεζα σε πελάτες, καθώς και τους πελάτες που χρησιμοποιούν μια μόνο υπηρεσία σε πελάτες που χρησιμοποιούν περισσότερες υπηρεσίες. Ο υπεύθυνος πελατείας παρακολουθεί την πορεία των εργασιών κάθε πελάτη και φροντίζει για την ύπαρξη μιας διαρκούς και σταθερής σχέσης και πιστής συνεργασίας του πελάτη με την τράπεζα.

Γενικά οι πωλητές ανεξάρτητα από τη θέση τους στο χώρο των πωλήσεων (εσωτερικοί ή εξωτερικοί), το αντικείμενο της πώλησης (διαρκή, κεφαλαιουχικά αγαθά ή υπηρεσίες) και τη θέση του πελάτη στο κύκλωμα παραγωγή –κατανάλωση, αποτελούν ένα ισχυρότατο και αποτελεσματικότατο μέσο για την προώθηση των πωλήσεων. Ο πωλητής είναι ο άνθρωπος που δίνει καθημερινά την μάχη για την επιτυχία των προϊόντων ή των υπηρεσιών της τράπεζας στην αγορά. Είναι το μάτι της εταιρείας στην αγορά, διότι διοχετεύει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για την πελατεία, των ανταγωνισμό, τα νέα προϊόντα και τις διάφορες ενέργειες άλλων τραπεζών για τη προώθηση των πωλήσεων των προϊόντων. Δεν ενδιαφέρεται για το γρήγορο κλείσιμο κάποιας παραγγελίας, αλλά για τη καλλιέργεια και διατήρηση μακροχρόνιων καλών και φιλικών σχέσεων αμοιβαίας εμπιστοσύνης και συμφέροντος με το πελάτη. Αυτός εκφράζει την πολιτική πωλήσεων της τράπεζας και είναι εξουσιοδοτημένος να τη προσαρμόσει μέσα σε προδιαγεγραμμένα πλαίσια στις ανάγκες κάθε πελάτη.

Στις τράπεζες, ιδιαίτερη έμφαση στις προσωπικές πωλήσεις με εξωτερικούς πωλητές, δίνεται στην αγορά των μεγάλων επιχειρήσεων όπως επίσης και των μεγάλων πελατών-ιδιωτών που η προσέλκυσή τους είναι ιδιαίτερα αποδοτική για τη τράπεζα.

### Προϋποθέσεις αποτελεσματικών πωλήσεων τραπεζικών υπηρεσιών

Ο τραπεζοϋπάλληλος που ασχολείται με αυτές θα πρέπει να:

- i. Έχει αντίστοιχες με τη θέση εργασίας προδιαγραφές, δηλαδή:
  - Ευρύτερη οικονομική παιδεία και διάθεση για συνεχή ενημέρωση γύρω από τις τρέχουσες ελληνικές και διεθνείς οικονομικές εξελίξεις.
  - Ικανότητα ανάλυσης και σύνθεσης, μελέτης και έρευνας.
  - Υπομονή και επιμονή.
  - Ευγένεια και αξιοπρεπή εμφάνιση.
  - Ικανότητα ανεξάρτητης εργασίας και ανάπτυξης πρωτοβουλιών.
  - Ευχέρεια επικοινωνίας και λόγου.
  - Διαπραγματευτική ικανότητα και ικανότητα πειθούς.
  - Υψηλό αίσθημα ευθύνης.
  - Αισιοδοξία, δυναμισμό και αυτοπεποίθηση.
- ii. Έχει πλήρη γνώση των προϊόντων του καθώς και των τεχνικών των πωλήσεων.
- iii. Έχει βαθιά γνώση των ιδιομορφιών, των προβλημάτων, και των αναγκών του τμήματος της αγοράς στο οποίο ανήκει κάθε πελάτης της.
- iv. Είναι πλήρως ενήμερος για τους όρους, τις προμήθειες και τις τιμές του ανταγωνισμού καθώς και για την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει.
- v. Είναι ενήμερος της ακολουθούμενης από την τράπεζα πολιτικής για κάθε προσφερόμενη τραπεζική υπηρεσία και προγραμματίζει τις ενέργειές του με βάση τους στόχους των πωλήσεων.
- vi. Συγκρίνει αποτελεσματικά τις προσφερόμενες από τον ανταγωνισμό υπηρεσίες με της τράπεζάς του και τονίζει τα συγκριτικά πλεονεκτήματα που ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα.
- vii. Επιδιώκει την ενεργό συμμετοχή του πελάτη στη συζήτηση και θεωρεί τις σκέψεις και τα αισθήματά του αναπόσπαστα στοιχεία της.
- viii. Φροντίζει να τηρούνται πάντα οι υποσχέσεις του.
- ix. Κρατά τακτική επαφή με όλους τους πελάτες του.
- x. Αντιμετωπίζει τις αντιρρήσεις του πελάτη σαν διαφορετικές απόψεις ενδιαφέρουσες και σεβαστές που αποκαλύπτουν το πραγματικό πρόβλημα του πελάτη και έτσι του δίνουν τη δυνατότητα να το λύσει.
- xi. Δείχνει κατανόηση για τα παράπονα και φροντίζει άμεσα για την άρση των αιτιών που τα προκάλεσαν, συμφωνώντας κάποια νέα διαδικασία.
- xii. Κάνει αυτοκριτική για να ανακαλύψει τους λόγους των επιτυχιών και των αποτυχιών του.
- xiii. Ενεργεί με βάση την οικονομική αρχή **«Η μεγιστοποίηση του κέρδους με το ελάχιστο δυνατό κόστος»**, σαν να ήταν η τράπεζα δική του ( προϋπόθεση για 'αυτού του είδους την ταύτιση είναι η υποκίνηση του υπαλλήλου.

## ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΠΩΛΗΣΗΣ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

**Στάδιο προγραμματισμού:** Σ' αυτό το στάδιο διερευνώνται οι πηγές πληροφοριών για νέους πελάτες, καταρτίζεται ένας κατάλογος δυνητικών πελατών, συλλέγονται πληροφορίες για αυτούς για να διαπιστωθεί αν βρίσκονται μέσα στις κατηγορίες των επιθυμητών πελατών σύμφωνα με τη πολιτική της τράπεζας και προγραμματίζονται οι ενέργειες προσέγγισης τους.

**Στάδιο προσέγγισης :** Οι πωλητές ανάλογα με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προωθούν, εφευρίσκουν ποικίλες μεθόδους με τις οποίες προσεγγίζουν την πελατεία προκειμένου να επιτύχουν το στόχο τους. η τράπεζα σύμφωνα με τη συμβουλευτική μέθοδο πώλησης που ακολουθεί, χρησιμοποιεί τους παρακάτω τρόπους προσέγγισης του πελάτη:

- Προσέγγιση του πελάτη με επιστολή.
- Προσέγγιση του πελάτη με τηλεφώνημα.
- Προσέγγιση του πελάτη με κατά πρόσωπο συνάντηση.

### . . . . Προσέγγιση με επιστολή

Ο πρώτος τρόπος προσέγγισης με τον οποίο ο πωλητής είναι σε θέση να προκαλέσει τη προσοχή του υποψήφιου πελάτη του- αγοραστή των προϊόντων ή υπηρεσιών του είναι η προσέγγιση με επιστολή. Της επιστολής βέβαια πρέπει να προηγείται η έρευνα των στοιχείων του πελάτη.

### . . . . Προσέγγιση του πελάτη με τηλεφώνημα

Η προσέγγιση του πελάτη με τηλεφώνημα είναι δυνατόν να είναι και η μοναδική προσέγγιση αφού ορισμένες επιχειρήσεις την χρησιμοποιούν αποκλειστικά και μάλιστα αποτελεσματικά, προκειμένου να προωθήσουν τα προϊόντα τους (telemarketing).

Εκτός όμως από την κατ' αποκλειστικότητα χρησιμοποίησή της, η εν λόγω προσέγγιση κρίνεται αποτελεσματική εφόσον ακολουθεί την επιστολή και αφού δίνεται η δυνατότητα και στον πωλητή και στον πελάτη να μιλήσουν ζωντανά και να αντιληφθούν και οι δυο πλευρές τη σοβαρότητα και επαγγελματικότητα του πωλητή και αφετέρου την ανάγκη και το ενδιαφέρον του πελάτη.

### . . . . Προσέγγιση του πελάτη με κατά πρόσωπο συνάντηση.

Η συνάντηση του πωλητή με τον πελάτη αποτελεί την καρδιά της πώλησης και ίσως την καλύτερη ευκαιρία της επιχείρησης να αποδείξει την υπευθυνότητα και την προετοιμασία της, την οργάνωσή της και την κατάλληλη υποδομή της σε ανθρώπινο δυναμικό. Ο πωλητής εκπροσωπεί την επιχείρηση κατά τη συνάντηση και για το λόγο αυτό θα πρέπει να πληρεί ορισμένες προϋποθέσεις Βλέπε σελίδα 94



Κατά τη συνάντηση ο πωλητής θα πρέπει να χρησιμοποιεί τις κατάλληλες **ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ** που συνοψίζονται στα ακόλουθα:

- ❖ Ο πωλητής, όπως στο τηλεφώνημα αλλά και στην επιστολή θα πρέπει να κοινοποιεί στο πελάτη την ταυτότητά του και την ταυτότητα της επιχείρησης την οποία εκπροσωπεί.
- ❖ Θα πρέπει να χαιρετά τον πελάτη με εγκάρδια χειραψία δείχνοντας τη διάθεσή του για ανοικτή συζήτηση και πνεύμα συνεργασίας. Με τον τρόπο αυτό της θετικής, αισιόδοξης και ανοικτής και προσέγγισης «σπάει ο πάγος » της πρώτης επαφής και κερδίζει ο πωλητής τις πρώτες εντυπώσεις .
- ❖ Στη συνέχεια και μετά από δυο τρεις αδιάφορες κουβέντες ο πωλητής θα πρέπει να κάνει σαφή το στόχο της επίσκεψής του δίνοντας στον πελάτη ένα λόγο για να τον ακούσει. Θα πρέπει να κάνει τον πελάτη να καταλάβει ότι εκείνος βρίσκεται εκεί για αμοιβαίο όφελος, για να κερδίσει όχι μόνο εκείνος αλλά και ο πελάτης που θα συνεργαστεί μαζί του.
- ❖ Θα πρέπει παράλληλα ο πωλητής να δείξει στον πελάτη ότι ασχολήθηκε με την περίπτωση του και έχει προετοιμάσει για το λόγο αυτό ένα σχέδιο για τη συζήτηση που θα ακολουθήσει. Για το λόγο αυτό είναι σκόπιμο ο πωλητής να ξεκινήσει υποβάλλοντας μια πρώτη ερώτηση στον πελάτη επιδιώκοντας με τον τρόπο αυτό τη συμμετοχή του στη διαδικασία της πώλησης. Άλλωστε όπως προαναφέρθηκε πρόκειται για μια συζήτηση που αποσκοπεί στην κάλυψη των αναγκών του πελάτη που σημαίνει ότι από αυτή θα αποκομίσουν κέρδη και τα δυο μέρη.
- ❖ Κατά της διάρκεια της συζήτησης ο πωλητής θα πρέπει να κοιτάζει στα μάτια τον πελάτη του προκειμένου να αντιλαμβάνεται όλα τα μηνύματα που εκείνος εκπέμπει, παράλληλα δε να σέβεται το συνομιλητή του αφήνοντάς τον να ολοκληρώσει το λόγο και τη σκέψη του.

### **Αντιμετώπιση αντιρρήσεων**

Μια αντίρρηση μπορεί να θεωρηθεί ως η αιτία για την οποία ένας πελάτης δεν θα αγοράσει – τουλάχιστον επί του παρόντος. Μια αντίρρηση είναι στη πραγματικότητα ένα εμπόδιο που πρέπει να ξεπεραστεί πριν προσπαθήσουμε να κλείσουμε την πώληση. Αν και είναι πάντα καλύτερα να αποφεύγουμε τις αντιρρήσεις μέσω μιας πλήρους ανάπτυξης των αναγκών, Με ερωτήσεις κάθε μορφής, είναι αναπόφευκτο να μην υπάρξουν κάποιες αντιρρήσεις.

Οι αντιρρήσεις από τους πελάτες μπορεί να οφείλονται στο ότι:

- δεν πείσθηκε απόλυτα ο πελάτης για την ωφέλεια που θα αποκομίσει από τις προσφερόμενες υπηρεσίες.
- Δεν εντοπίστηκαν σωστά τα κίνητρα αγοράς του πελάτη.
- Δεν έλαβε αρκετά μέρος στη συζήτηση και θέλει να εκφράσει και αυτός τις απόψεις του για όλες τις πτυχές του θέματος.
- Χρειάζεται περισσότερες πληροφορίες για να αποφασίσει.

## Η ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΠΩΛΗΣΗ

Πολλοί πιστεύουν ότι ο ρόλος του πωλητή τελειώνει με την επιτυχία του κλεισίματος της πώλησης. Αυτό όμως δεν είναι αλήθεια.

Η αλήθεια είναι ότι η πώληση συνεχίζεται και μετά τη πώληση. Ο πελάτης, μετά την πώληση, περιμένει να δει εάν και κατά πόσον θα του παρασχεθούν από την επιχείρηση όσα του υποσχέθηκε σε αυτόν ο πωλητής. Για το λόγο αυτό θα πρέπει η επιχείρηση να έχει εκ των προτέρων φροντίσει να δημιουργήσει ένα τμήμα εξυπηρέτησης πελατείας όχι μόνο να παραδώσει στον πελάτη τα υποσχόμενα αλλά και να διερευνά διαρκώς τη πιθανότητα να προωθήσει και άλλα προϊόντα ή υπηρεσίες προς αυτόν.

Έτσι κάθε πωλητής τραπεζικών υπηρεσιών θα πρέπει να συνειδητοποιήσει ότι ο ικανοποιημένος πελάτης :

- ✓ Επαναλαμβάνει τις αγορές του.
- ✓ Προωθεί ανέξοδα τις πωλήσεις με τις συστάσεις που δίνει στο κύκλο του.
- ✓ Δίνει μικρότερη προσοχή στη διαφήμιση των ανταγωνιστικών προϊόντων.
- ✓ Αγοράζει ευκολότερα τα νέα προϊόντα της τράπεζας.
- ✓ Είναι πρόθυμος να πληρώνει μεγαλύτερες τιμές για καλύτερη ποιότητα και άψογη εξυπηρέτηση.

## 2. Η ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Η **προώθηση των πωλήσεων** περιλαμβάνει τις βραχυχρόνιες ενέργειες του Marketing, που αποσκοπούν να παρακινήσουν τους πωλητές, τους μεταπωλητές ή τους καταναλωτές με τη προσφορά επιπλέον κινήτρων ή αξίας στο προϊόν.

Οι ενέργειες προώθησης των πωλήσεων έχουν αυξηθεί πολύ τα τελευταία χρόνια λόγω της αμεσότητας των αποτελεσμάτων τους, του υψηλού κόστους και παράλληλα της μειούμενης αποτελεσματικότητας των διαφημίσεων εξαιτίας της συνεχώς διογκούμενης πληθώρας τους.

Οι **στόχοι** της προώθησης των πωλήσεων είναι:

- Να αυξήσουν το ποσοστό της επανάληψης των πωλήσεων σε περιστασιακούς πελάτες.
- Να ανταμείψουν τους παλιούς και πιστούς πελάτες αυξάνοντας την πιστότητά τους.
- Να προσελκύσουν νέους πελάτες διασπώντας την αφοσίωση προς άλλες ανταγωνιστικές μάρκες που έχουν δημιουργηθεί με την διαφήμιση.
- Να δημιουργήσουν μεγαλύτερη επίγνωση τιμών στους καταναλωτές.
- Να αυξήσουν το βαθμό συνεργασίας των μεταπωλητών.
- Να παρακινήσουν τους πωλητές και να βοηθήσουν με διάφορα μέσα να αυξήσουν την αποτελεσματικότητά τους στις πωλήσεις.

### Τα μέσα της προώθησης των πωλήσεων:

Η προώθηση των πωλήσεων αφορά την υποστήριξη των πωλήσεων με μέσα διαφορετικά από τη διαφήμιση ή την προσωπική πώληση. Είναι δαπανηρή, απαιτεί μια προεργασία και προσπαθεί να φέρει έμμεσα αποτελέσματα. Χρησιμοποιεί μέσα που σκοπό έχουν να υπενθυμίσουν στο πελάτη το όνομα μιας Τράπεζας ( ημερολόγια, στυλό, είδη γραφείου κ.τ.λ.), να ελκύουν το πελάτη να κάνει συναλλαγή (δώρα, διαφημιστικές πινακίδες και επιγραφές μέσα στο κατάστημα ), να προβάλουν το όνομα μιας Τράπεζας με σύγχρονη ώθηση των πωλήσεων οι διαγωνισμοί μεταξύ πελατών για άνοιγμα λογαριασμού ή υπαλλήλων για προσέλκυση πελατείας) κ.α.

Η προώθηση των πωλήσεων δεν μπορεί να είναι αποτελεσματική από μόνη της ως ενέργεια. Ο πιο αποτελεσματικός συνδυασμός είναι όταν χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με την διαφήμιση.

### **3. ΟΙ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ & Η ΔΗΜΟΣΙΟΤΗΤΑ**

Ως **δημόσιες σχέσεις** της Τράπεζας (Public Relations) εννοούμε το σύνολο των προγραμματισμένων, διαρκών και συστηματικών ενεργειών της για την καθιέρωση και διατήρηση της εκτίμησης, της θετικής προδιάθεσης και τελικά την εμπιστοσύνη του κοινού προς αυτήν.

Οι δημόσιες σχέσεις **αποσκοπούν:**

- Στην ευρύτερη δυνατή γνωριμία της Τράπεζας και τον υπηρεσιών που προσφέρει με το κοινό.
- Στην αναγνώριση του κοινωνικού της ρόλου.
- Στη βελτίωση της εικόνας της στην αγορά (image) με τελικό στόχο βέβαια τη βελτίωση του μεριδίου αγοράς της.

Οι δημόσιες σχέσεις διακρίνονται σε:

#### **3.1 Ενδοτραπεζικές δημόσιες σχέσεις:**

**3.1.1 Δημόσιες σχέσεις με τους μετόχους της Τράπεζας:** Σ' αυτές περιλαμβάνονται οι προσκλήσεις και η φροντίδα για τη διοργάνωση των γενικών συνελεύσεων των μετόχων, η διανομή σ' αυτούς μηνιαίων λογιστικών καταστάσεων/ εφημερίδας/ έντυπα της Τράπεζας.

**3.1.2 Δημόσιες σχέσεις με τους εργαζόμενους:** Πρόκειται για τις λεγόμενες ανθρώπινες σχέσεις .Αυτές έχουν σαν στόχο:

- Να ξεπεράσει κάθε εργαζόμενος τις πιθανές αρνητικές τοποθετήσεις και προκαταλήψεις του για τη Διοίκηση .
- Να αποκτήσει κάθε εργαζόμενος θετική στάση απέναντι στο επάγγελμά του, στην εργασία του, στους συναδέλφους του, στους προϊσταμένους του, στην κοινωνία και στη Τράπεζα.
- Να προωθήσουν το ενδιαφέρον για αμφοτερόπλευρη πληροφόρηση, για εποικοδομητική κριτική και συμμετοχή στους γενικότερους προβληματισμούς γύρω από την εργασία.
- Να αυξήσουν το αίσθημα ευθύνης και υπερηφάνειας και διάθεση ταύτισης του εργαζομένου με το κύρος της Τράπεζας.

**Η βελτίωση του εργασιακού κλίματος και των ανθρωπίνων σχέσεων στην Τράπεζα δεν αυξάνει μόνο την παραγωγικότητα κάθε**

**εργαζόμενου**, αλλά οι εργαζόμενοι αντανακλώντας στο περιβάλλον τους την ευχαρίστηση από τη δουλειά τους, διότι αναγνωρίζεται η συμβολή τους, γίνονται φορείς θετικών πληροφοριών στο κοινωνικό περίγυρό τους, αποτελώντας κατά αυτόν τον τρόπο **τη ζωντανή διαφήμιση της τράπεζας**.

Τα μέσα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την προώθηση των ενδοτραπεζικών δημόσιων σχέσεων είναι ενδεικτικά: η εφημερίδα ή το περιοδικό του προσωπικού της τράπεζας, ενημερωτικό φυλλάδιο νεοπροσλαμβανομένων συναδέλφων με τα γενικά καθήκοντα και υποχρεώσεις τους, οργάνωση κοινών διασκεδάσεων, οργάνωση διαλέξεων από επιφανείς προσωπικότητες για θέματα γενικού συμφέροντος.

### **3.2 Οι εξωτραπεζικές δημόσιες σχέσεις:**

3.2.1 Οι δημόσιες σχέσεις προς τους πελάτες περιλαμβάνουν αποστολή της εφημερίδας της τράπεζας για τους πελάτες, προσκλήσεις μεγάλων και σημαντικών πελατών σε διαλέξεις που διοργανώνει η τράπεζα.

3.2.2 Οι δημόσιες σχέσεις προς εκείνους που διαμορφώνουν την κοινή γνώμη (Opinion Leader) περιλαμβάνουν συνεντεύξεις τύπου της Διοίκησης, προσκλήσεις σε σεμινάρια, διαλέξεις.

**Δημοσιότητα** είναι η αδάπανη ως προς τα Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας, παρουσίαση των δραστηριοτήτων της τράπεζας απ' αυτά. Η παρουσίας αυτή παίρνει τη μορφή ειδήσεων που δημοσιεύονται ανώνυμα ή και ενυπόγραφα από δημοσιογράφους.

- ✓ Με την δημοσιότητα επιτυγχάνεται μεγαλύτερη αξιοπιστία και αποτελεσματικότητα των μηνυμάτων, γιατί δεν αναγνωρίζεται η πηγή προέλευσής τους.

### **Πλεονεκτήματα της δημοσιότητας:**

Λόγω της ανεξαρτησίας της, η δημοσιότητα έχει περισσότερα πλεονεκτήματα από τη διαφήμιση και από τα άλλα μέσα προώθησης. Ένα πλεονέκτημα για το τμήμα Marketing της τράπεζας είναι ότι η δημοσιότητα δεν πληρώνεται. Ορισμένες φορές οι τράπεζες διατηρούν στο τμήμα δημοσίων σχέσεων κάποιες αρμοδιότητες οι οποίες ενισχύουν, παρακολουθούν ή και προκαλούν τη δημοσιότητα. Τέτοιες ενέργειες καλύπτονται από τη δραστηριότητα των **χορηγιών**. Δηλαδή οι τράπεζες χορηγούν διάφορες αθλητικές, πολιτικές, πολιτιστικές ή εκπαιδευτικές δραστηριότητες και μέσω αυτών αποκτούν, δωρεάν τηλεοπτική κάλυψη αλλά και παραγωγή δημοσιότητας αφού τα μέσα ενημέρωσης, αναφερόμενα στο αθλητικό ή πολιτιστικό γεγονός, αναφέρονται και στη τράπεζα που χρηματοδότησε αυτή την ενέργεια. Οι πιο συνηθισμένες ευκαιρίες παραγωγής δημοσιότητας είναι η χορηγία πολιτιστικών ή αθλητικών δραστηριοτήτων, διαγωνισμών και φιλανθρωπικών εκδηλώσεων.

## Μεγάλοι Εθνικοί Χορηγοί



Η ALPHA BANK, Μεγάλος Εθνικός Χορηγός από το Φεβρουάριο του 2001, αποτελεί την 1η ιδιωτική τράπεζα στην Ελλάδα. Η Χορηγία της αποτελεί ρεκόρ εθνικής Χορηγίας στην ιστορία των Ολυμπιακών Αγώνων.

Πηγή: Από το site της Alpha Bank [www.Alpha.gr](http://www.Alpha.gr)

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η εικόνα των ελληνικών Τραπεζών της δεκαετίας του '70 όταν ο συγκρατημένος πελάτης έμπαινε διστακτικά στην Τράπεζα, συνήθως για μια κατάθεση, ανάληψη ή για να "περάσει" τους τόκους και περίμενε δύο ή τρεις φορές στην "ουρά" για να του βρουν την καρτέλα, να περάσουν τα ποσά, να συμπληρωθούν και να υπογραφούν τα παραστατικά και τέλος να περιμένει στο ταμείο μπροστά από τα σιδερένια κάγκελα και τον διερευνητικό ταμεία με τις μανσέτες ο οποίος μετρούσε με επιφύλαξη προσεκτικά τα χρήματα και κοίταζε με καχυποψία, έχει πλέον οριστικά αλλάξει. Τράπεζες με σύγχρονο περιβάλλον, εργονομικά και λειτουργικά διαρρυθμισμένο, όπου οι πελάτες παίρνουν τον αριθμό προτεραιότητας και κάθονται αναπαυτικά στις πολυθρόνες του σαλονιού της Τράπεζας, περιμένοντας να δείξει η ηλεκτρονική οθόνη το δικό τους αριθμό για να προσέλθουν στο ταμείο να εξυπηρετηθούν από τους έμπειρους, σύγχρονους και εξυπηρετικούς ταμειολογιστές, είναι η νέα εικόνα. Όλα τα πιστωτικά ιδρύματα προσφέρουν στη πελατεία τους ίδια ή παρόμοια προϊόντα και υπηρεσίες με αποτέλεσμα η κρίση της πελατείας για τη Τράπεζα επιλογής της να μη βασίζεται τόσο στα προαναφερόμενα προϊόντα, όσο στον τρόπο με τον οποίο προσεγγίζεται από την ίδια την Τράπεζα. Για τον λόγο αυτό οι σύγχρονοι τραπεζικοί οργανισμοί προκειμένου να κρατήσουν ψηλά τη θέση τους μέσα στον ανταγωνισμό θα πρέπει να στρέψουν τα φώτα της προσοχής τους στον πελάτη. Στόχος της Τράπεζας δεν είναι μόνο η προσέλκυση του πελάτη αλλά και η διατήρηση του πιστού πελάτη της. Για αυτό το λόγο η Τράπεζα δεν αρκεί να ανταποκριθεί στις προσδοκίες του πελάτη αλλά και να τις υπερβεί. Οι βασικότεροι παράγοντες προσδιορισμού της προτίμησης για την Τράπεζα συνεργασίας είναι το ηγετικό της προφίλ και η διαρκώς εξελισσόμενη πορεία της, τα καλά της προϊόντα, η εμπιστοσύνη και η φιλική εξυπηρέτηση που παρέχει, η καλή επικοινωνία με τους πελάτες, η γνώση του αντικειμένου από το προσωπικό καθώς και η δυνατότητα που τους παρέχει να κάνουν συναλλαγές μέσω εναλλακτικών δικτύων.

Οι πρόσφατες εξελίξεις που έχουν επηρεάσει τη μορφή της τραπεζικής αγοράς στην Ελλάδα όπως: η ένταση της διεθνοποίησης του χρηματοπιστωτικού συστήματος, η τιτλοποίηση των τραπεζικών υπηρεσιών, η επέκταση της πολυεθνοποίησης των Τραπεζών, η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας, η όξυνση του ανταγωνισμού δημιουργούν την αναγκαιότητα αλλαγών της φιλοσοφίας Διοίκησης των τραπεζικών οργανισμών, διαμόρφωσης ανταγωνιστικών στρατηγικών, τεχνολογικού εκσυγχρονισμού, αναδιοργάνωση των δομών των Τραπεζών. Οι αλλαγές αυτές ξεκινούν από μια διαφορετική φιλοσοφία διοίκησης που θα επιβάλει στο σχεδιασμό της στρατηγικής, στην κατάρτιση των προγραμματισμών και στις απαραίτητες οργανωτικές

αναδιαρθρώσεις μια θεώρηση μέσα από τη σκοπιά του **Συμμετοχικού Management**.

Η συμμετοχή του εργαζομένου στη λήψη αποφάσεων αποτελεί αποφασιστικό και ρυθμιστικό παράγοντα στην αύξηση της παραγωγικότητας εργασίας. Έτσι η Διοίκηση της Τράπεζας θα πρέπει να του δώσει όλες τις δυνατότητες και τα μέσα, να τον εκπαιδεύσει κατάλληλα και τέλος να τον κάνει να αισθάνεται συνυπεύθυνος για την επιτυχία της Τράπεζας. Η αναγνώριση του έργου του εργαζομένου αποτελεί ισχυρό κίνητρο για αυτόν για να συνεχίσει την προσπάθειά του. Με το συμμετοχικό σύστημα Διοίκησης, συμμετέχοντας στη λήψη αποφάσεων ο υπάλληλος ταυτίζεται με το αντικείμενο της εργασίας του, ικανοποιείται από την εργασία του με αποτέλεσμα να αυξάνεται η όρεξη για δουλειά. Παίρνει πρωτοβουλίες και αναπτύσσει νέες ιδέες με αυτό τον τρόπο καταφέρνει η Τράπεζα να καινοτομεί και διεκδικεί την πρωταγωνιστική θέση στη αγορά καθώς επίσης βελτιώνεται η ποιότητα εργασίας με την απελευθέρωση των δημιουργικών δυνάμεων κάθε εργαζομένου. Η δημιουργία καλού κλίματος στην ομάδα, η εκτίμηση και ο σεβασμός από τους συναδέλφους του καθώς και από τους προϊσταμένους του, η ενθάρρυνση για συμμετοχή με ιδέες και προτάσεις είναι ενέργειες που παρακινούν τον υπάλληλο για υψηλή απόδοση.

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι με τις συμμετοχικές μορφές Διοικήσεως, ενεργοποιείται κάθε υπάλληλος όχι για να δουλέψει περισσότερο, αλλά για να εργασθεί εξυπνότερα, γεγονός το οποίο αποτελεί στοιχείο ικανοποίησης από τη εργασία του, αλλά ταυτόχρονα και τον κυριότερο παράγοντα αύξησης της δημιουργικότητας του ατόμου και της **παραγωγικότητας της εργασίας**.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΕΩΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΑΝΑΛΥΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΔΑΝΕΙΩΝ

### I. ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΕΩΣ: ΑΝΑΛΥΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΩΣ ΔΑΝΕΙΩΝ

**ΥΠΑΓΕΤΑΙ: ΣΤΟ ΤΥΠΙΚΟ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑ**

**ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΣΤΟΝ ΤΜΗΜΑΤΑΡΧΗ ΑΝΑΛΥΤΩΝ**

### **II. ΒΑΣΙΚΗ ΑΠΟΣΤΟΛΗ**

Βασική αποστολή του Αναλυτού αξιολογήσεως Δανείων είναι σύμφωνα με τους στόχους, πολιτική, διαδικασίες και κανόνες της Τράπεζας και του συγκεκριμένου καταστήματος που υπηρετεί στον χρηματοδοτικό τομέα: η αξιολόγηση των υποβαλλόμενων στο Κατάστημα αιτήσεων δανείων και εισήγηση στο αρμόδιο Εγκριτικό Όργανο σε προκαταρκτικό ή οριστικό στάδιο, η μέριμνα για την σύναψη του δανείου σύμφωνα με την απόφαση του Εγκριτικού Οργάνου, η χορήγηση του δανείου σύμφωνα με τους όρους εγκρίσεως του, η παρακολούθηση της κανονικής εξυπηρέτησης του δανείου και η μέριμνα για την λήψη όλων των αναγκαίων μέτρων για την επίτευξη του σκοπού αυτού, καθώς επίσης και η διεκπεραίωση τυπικών διαδικασιών που έχουν σχέση ή προκύπτουν από την εξυπηρέτηση του δανείου.

### **III. ΦΥΣΗ ΚΑΙ ΕΥΡΟΣ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ**

#### **1. Σχέση Αναφοράς.**

Ο Αναλυτής Επενδύσεων αναφέρεται ιεραρχικά στον Τμηματάρχη Αναλυτών από τον οποίο παίρνει οδηγίες όσον αφορά τον τρόπο εργασίας του και ο οποίος κρίνει την εργασία τον σε σχέση με το πλαίσιο των γενικών κατευθύνσεων που έχει δώσει. Ο Αναλυτής αναφέρεται επίσης απ' ευθείας ιεραρχικά στον Υποδιευθυντή ή τον Διευθυντή του Καταστήματος όταν πιστεύει ότι με βάση τις διατάξεις του παρόντος κανονισμού κωλύεται η λειτουργία της θέσεως του ως Αναλυτού.

#### **2. Περιβάλλον δράσεως.**

Ο Αναλυτής είναι υποχρεωμένος να τηρεί απαράβατα τους ισχύοντες εσωτερικούς κανόνες ή τους κανόνες που ορίζονται από το κράτος και έχουν αναγκαστική εφαρμογή στην τράπεζα μετά από γνωμάτευση των επιτελικών υπηρεσιών. Επίσης είναι υποχρεωμένος να ακολουθεί τις ισχύουσες διαδικασίες (σειρά τυπικών ενεργειών).

Όσον αφορά όμως την ισχύουσα χρηματοδοτική πολιτική της τραπεζής και την εφαρμογή της σε συγκεκριμένη περίπτωση έχει δικαίωμα ερμηνείας με γνώμονα τους στόχους του καταστήματος και το συμφέρον της τράπεζας. Σε περίπτωση διαφωνίας του με τον προϊστάμενο του σε θέματα ερμηνείας πολιτικής (δε νοείται διαφωνία σε κανόνες και διαδικασίες), η διαφορά παραπέμπεται στον αρμόδιο Υποδιευθυντή ο οποίος είναι υπεύθυνος να δώσει την τελική ερμηνεία.

### ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

Ο Υποδιευθυντής προκειμένου να αποφασίσει σε θέματα ερμηνείας πολιτικής της τράπεζας μπορεί να καταφύγει συμβουλευτικά στον Διευθυντή του Καταστήματος ή στις αρμόδιες επιτελικές υπηρεσίες όταν και ο Διευθυντής έχει αμφιβολίες. Σε περίπτωση πάντως γενικότερης διαφωνίας, που σημαίνει ότι η πολιτική της τράπεζας πρέπει να γίνει πιο συγκεκριμένη, το όλο θέμα της ερμηνείας της πολιτικής για την συγκεκριμένη περίπτωση παραπέμπεται στην



αρμόδια επιτελική υπηρεσία (με κοινοποίηση στη Διεύθυνση Καταστημάτων) η οποία και θα συμπληρώσει το κενό πολιτικής ή θα ερμηνεύσει την ήδη υφισταμένη.

### 3. Τρόπος Δράσεως - Προσδοκώμενα αποτελέσματα.

Βασικό στοιχείο της φιλοσοφίας της θέσης αυτής είναι η σφαιρική ευθύνη (με την λειτουργική και όχι ποινική έννοια) του Αναλυτού για την σωστή συνεκτίμηση όλων των πρωταρχικών στοιχείων που απαιτούνται για την κατάρτιση μιας μελέτης ή εισηγήσεως, άσχετα αν για την εισηγήση ή μελέτη αυτή χρησιμοποίησε υπηρεσίες άλλων υπηρεσιών της τράπεζας, όπως π.χ. της Δ/σεως Μελετών για την έρευνα αγοράς. Εναπόκειται στην κρίση του Αναλυτού αν θα χρησιμοποιήσει τις υπηρεσίες κάποιας Δ/σης Υποστήριξης ή όχι για την συλλογή ορισμένων στοιχείων που απαιτούνται στην έρευνα που κάνει.

Εάν δε χρησιμοποιήσει τις υπηρεσίες αυτές, είναι υπεύθυνος για την εισηγήση που κάνει στο σύνολο της. Εάν όμως τις χρησιμοποιήσει, δεν είναι βέβαια υπεύθυνος για την σωστή συνεκτίμηση τους στη έρευνα που κάνει. Παράλληλα έχει το δικαίωμα να αμφισβητήσει την ακρίβεια των στοιχείων που δέχθηκε από κάποια υπηρεσία υποστήριξης της τράπεζας, πλην όμως αναλαμβάνει την πλήρη ευθύνη για τις διορθώσεις που ο ίδιος κάνει.

Για να επιτύχει τους παραπάνω στόχους ο Αναλυτής είναι απαραίτητο να αναπτύσσει τις εξής δραστηριότητες:

Να επιδιώκει την ενημέρωση του από τον προϊστάμενο του για το πρόγραμμα δράσεως του Καταστήματος και του τμήματος που υπηρετεί, προκειμένου να προσαρμόζει τις ενέργειες του στο γενικότερο πρόγραμμα.

Να ενημερώνεται σε συνεχή βάση για τους εσωτερικούς και εξωτερικούς κανόνες και διαδικασίες που διέπουν την εργασία του και να λειτουργεί σύμφωνα μ' αυτούς, προκειμένου να εξυπηρετηθεί η λειτουργικότητα του Καταστήματος και οι ενέργειες του να έχουν την σφραγίδα της νομιμότητας.

Να ενημερώνεται σε συνεχή βάση για την γενικότερη πολιτική της τράπεζας στο τομέα των χρηματοδοτήσεων και της ρευστοποίησεως των απαιτήσεων και για τις ειδικότερες πολιτικές που έχουν με την λήψη αποφάσεων στον χώρο των χρηματοδοτήσεων και να λειτουργεί σύμφωνα μ' αυτές, ούτως ώστε οι εισηγήσεις του να είναι σύμφωνες με τους στόχους της τράπεζας, αφού, σε τελική ανάλυση, οι πολιτικές εξυπηρετούν τους συγκεκριμένους στόχους.

Να κοινοποιεί τους προβληματισμούς του στους προϊστάμενους του ή στις επιτελικές υπηρεσίες, αιτιολογώντας τις προτάσεις του, ούτως ώστε να υπάρχει συνεχής επικοινωνία εκτελεστικών και επιτελικών υπηρεσιών για την αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση των στόχων της τράπεζας.

### 4. Σχέσεις - Επικοινωνία.

Ο Αναλυτής για την διεκπεραίωση της εργασίας του μπορεί να επικοινωνεί:

#### 4.1. Με πρόσωπα ή υπηρεσίες της τράπεζας.

Στην φάση του προκαταρκτικού ή του οριστικού ελέγχου μιας αιτήσεως, γραπτά ή προφορικά, με τον αρμόδιο έρευνας αγοράς της Δ/σεως Μελετών εάν οι σχετικές με την αίτηση συνθήκες αγοράς ή η τεχνολογία του είναι άγνωστες, καθώς επίσης και με τους τεχνικούς της Τεχνικής Υπηρεσίας για θέματα τεχνικού κόστους. Με την Διεύθυνση Δανείων, γραπτά ή προφορικά, αφού ενημερώσει προηγουμένως τον προϊστάμενο του, για ερωτήσεις, διευκρινίσεις ή προτάσεις βελτιώσεων σε θέματα σχεδίων Διοίκησης ή εφαρμογής πολιτικής σε συγκεκριμένη περίπτωση.

4.2. Με πρόσωπα ή υπηρεσίες που δεν ανήκουν στη δύναμη της τράπεζας. Με τους πελάτες της τράπεζας για άντληση στοιχείων που αφορούν την διερεύνηση της αιτήσεως ή για έλεγχο στοιχείων που αφορούν την οικονομική κατάσταση **αυτών**.

#### 4.3. Συμμετοχή σε συμβούλια.

Ο Αναλυτής παρίσταται ως εισηγητής στις κατά περίπτωση επιτροπές εγκρίσεων με σκοπό την παρουσίαση των απόψεων του όπως διατυπώνονται στην εισήγηση του και στη διευκρίνιση των θέσεων του σε τυχόν ερωτήματα των μελών της επιτροπής,

#### 4.4. Ανάπτυξη πρωτοβουλιών.

Ο Αναλυτής είναι ένα δυναμικό στοιχείο στον χώρο των χρηματοδοτήσεων και, υπό την έννοια αυτή, είναι επιθυμητές πρωτοβουλίες από μέρους του σε πλαίσια πάντοτε που δε θίγουν συγκεκριμένα σχέδια Διοικήσεως.

Οι πρωτοβουλίες του μπορούν να εκδηλωθούν στον χώρο της επιστημονικής βελτιώσεως των μελετών του πέραν του μίνιμουμ των απαιτήσεων που θέτει η τράπεζα, αφού ενημερώσει τους προϊσταμένους του και, εάν το επιθυμεί, απ' ευθείας και επώνυμα την Διεύθυνση των Δανείων προκειμένου η τελευταία να τις λάβει υπ' όψιν της για τυχόν μελλοντικές βελτιώσεις.

Πρωτοβουλίες, επίσης, μπορεί να αναλάβει ο Αναλυτής με τους ίδιους της προηγούμενης παραγράφου όρους και στον χώρο των σχεδίων Διοικήσεως, συμβουλευτικά, με προτάσεις αλλαγών ή βελτιώσεων.

### **IV. ΚΥΡΙΕΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΘΕΣΕΩΣ**

Με βάση την παραπάνω ανάλυση παρατίθεται στην συνέχεια αρίθμηση των κύριων υπευθυνοτήτων της θέσεως αυτής.

Η αρίθμηση αυτή αποσκοπεί να δείξει όχι ποιες εργασίες πρέπει να κάνει ο Αναλυτής αλλά για τι έργο είναι υπεύθυνος να φέρει σε πέρας έναντι των στόχων του Καταστήματος και της τράπεζας και για όποιο έργο τελικά κρίνεται.

- Η αξιολόγηση των υποβαλλόμενων στο Κατάστημα αιτήσεων, δανείων και εισήγηση στο αρμόδιο Εγκριτικό Όργανο σε προκαταρκτικό ή οριστικό στάδιο.
- Η μέριμνα για την σύναψη του δανείου σύμφωνα με την απόφαση του Εγκριτικού Οργάνου.
- Η χορήγηση του δανείου συμφωνά με τους όρους εγκρίσεως του.
- Η παρακολούθηση της κανονικής εξυπηρέτησης του δανείου και η μέριμνα για την λήψη όλων των αναγκαίων μέτρων για την επίτευξη του σκοπού αυτού, καθώς επίσης και η διεκπεραίωση τυπικών διαδικασιών που έχουν σχέση ή προκύπτουν από την εξυπηρέτηση του δανείου

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

### 2.1 ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΑ ΤΡΑΠΕΖΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Τα παραδοσιακά τραπεζικά προϊόντα εξυπηρετούν τον αρχικό βασικό σκοπό της λειτουργίας των τραπεζών. Ο ρόλος των τελευταίων στην οικονομία είναι η φύλαξη και αποταμίευση των χρημάτων και κυρίως ο δανεισμός τους σε επενδυτές, έναντι τιμήματος γνωστού ως τόκος δανεισμού. Η πρώτη κατηγορία των παραδοσιακών προϊόντων αναφέρεται σε αυτά που σχετίζονται με τις καταθέσεις. Η δεύτερη, με τα δάνεια ενώ η τρίτη κατηγορία, έχει σχέση με την άλλη λειτουργία των Τραπεζών, αυτή του "φύλακα". Στην κατηγορία αυτή, περιλαμβάνονται ορισμένα άλλα προϊόντα που έχουν σχέση με τη διευκόλυνση των συναλλαγών.

#### 2.1.1 ΚΑΤΑΘΕΣΕΙΣ

Όπως είναι γνωστό, η κατάθεση είναι η εφ' άπαξ ή επαναλαμβανόμενη καταβολή ενός χρηματικού ποσού, από φυσικό ή νομικό πρόσωπο σε μια Τράπεζα, έναντι του τιμήματος του τόκου. Η πράξη αυτή, βέβαια, καλύπτεται και από μια σχετική έγγραφη νομιμοποίηση και πιστοποίηση των σχετικών ενεργειών δηλαδή περιβάλλεται από τη νομική κάλυψη. Οι όροι και οι προϋποθέσεις για την πράξη κατάθεσης διαφοροποιούνται σε λεπτομέρειες, ανάλογα με την τράπεζα, το ποσό της συναλλαγής και μερικές φορές τον καταθέτη. Ειδοποιός διαφορά των καταθέσεων μεταξύ των τραπεζών, σε οριακά επίπεδα, και κυρίως μεταξύ των διάφορων κατηγοριών είναι το ύψος του επιτοκίου. Επίσης οι καταθέσεις διακρίνονται σε καταθέσεις ταμειυτηρίου, όψεως και προθεσμίας.

#### 2.1.2. ΔΑΝΕΙΑ

Στην κατηγορία αυτή των τραπεζικών προϊόντων ανήκουν όλες οι ενέργειες της άλλης βασικής λειτουργίας των Τραπεζών, της εκμετάλλευσης των καταθέσεων με δανεισμό. Δάνειο, είναι η παραχώρηση εκ μέρους της Τράπεζας, ενός χρηματικού ποσού σ' ένα φυσικό ή νομικό πρόσωπο για ένα ορισμένο χρονικό διάστημα, με αντάλλαγμα τον τόκο. Υπάρχουν πολλές κατηγορίες δανείων: ανάλογα με τη διάρκειά τους χωρίζονται σε βραχυπρόθεσμα (συνήθως για πρόσκαιρες ανάγκες έως 2 χρόνια), μεσοπρόθεσμα (4-5 χρόνια) και μακροπρόθεσμα (πάνω από 6-7 χρόνια).

#### 2.1.3. ΛΟΙΠΑ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΑ ΤΡΑΠΕΖΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Στην κατηγορία αυτή, υπάγονται διάφορες άλλες τραπεζικές υπηρεσίες όπως:

**α) Προεξόφληση γραμματίων:** Μια βασική και ευρύτατα χρησιμοποιούμενη τραπεζική υπηρεσία αποτελεί η προεξόφληση γραμματίων. Σύμφωνα με αυτή, όταν κάποιος έχει μια χρηματική απαίτηση από τον πελάτη του, μπορεί να δεχθεί μια συναλλαγματική. Η συναλλαγματική είναι αναγνώριση σημερινού χρέους το οποίο έχει συμφωνηθεί να πληρωθεί στο μέλλον.

**β) Θυρίδες ασφαλείας:** Άλλη κλασική τραπεζική υπηρεσία, ίσως από τις πρώτες που παράχθηκαν, είναι οι θυρίδες ασφαλείας (Safety boxes). Οι θυρίδες ασφαλείας είναι και ένας από τους λόγους ίδρυσης των Τραπεζών. Οι τράπεζες, σε ειδικό χώρο, έχουν φυλασσόμενες θέσεις ασφαλείας που νοικιάζουν σε πελάτες έναντι κάποιας αμοιβής. Οι θυρίδες είναι απόρρητες και μόνο σε ειδικές περιπτώσεις και με ειδικές νομικές διατυπώσεις επιτρέπεται το άνοιγμά τους. Οι θυρίδες, συνήθως χρησιμοποιούνται για φύλαξη τιμαλφών από πιθανή κλοπή καθώς επίσης για φύλαξη προσωπικών/ μυστικών εγγράφων, μετρητών όπως και πολύτιμων μετάλλων.

#### γ) Εγγυητικές αποστολές:

Η εγγυητική αποστολή είναι ένα έγγραφο με το οποίο η Τράπεζα αναλαμβάνει την ευθύνη να εκπληρώσει το χρέος το οποίο πιθανό να δημιουργήσει ο πελάτης της από συγκεκριμένη εμπορική πράξη αν ο τελευταίος δεν το εκπληρώσει. Η εγγυητική αποστολή είναι ένα είδος δανείου χωρίς όμως να γίνεται μεταφορά κεφαλαίων και αρχίζει να λειτουργεί σαν δάνειο από

τη στιγμή που ο οφειλέτης πελάτης της τράπεζας, υπέρ του οποίου έχει εκδοθεί η επιστολή, δεν πληρώσει το χρέος του οπότε, συνήθως, γίνεται ο διακανονισμός.

## 2.2 ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΤΡΑΠΕΖΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Τα σύγχρονα τραπεζικά προϊόντα είναι μια σύνθεση των σημερινών αναγκών των τραπεζικών πελατών, της σύγχρονης τεχνολογίας, και του σύγχρονου προσανατολισμού των τραπεζών. Δε θα μπορούσαν να νοηθούν σύγχρονα τραπεζικά προϊόντα χωρίς τη δηλωμένη πρόθεση της τράπεζας να παρακολουθήσει την εξέλιξη των αναγκών των πελατών της και χωρίς των ουσιαστικό, οργανωτικό εκσυγχρονισμό των τραπεζών, με τρόπο που να εξυπηρετούνται οι σημερινές απαιτήσεις. Μπορούμε να τα χωρίσουμε σε δυο κατηγορίες: Α) Σε εκείνα που στοχεύουν στην εξυπηρέτηση του πελάτη, σε κάθε συναλλαγή του με τη Τράπεζα, δηλαδή από πλευράς ταχύτερης και πολλαπλών εναλλακτικών δυνατοτήτων εξυπηρέτησης. Β) Στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν τα τραπεζικά προϊόντα που αναφέρονται στις συναλλαγές με παροχή τραπεζικών υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις σημερινές ανάγκες/ επιθυμίες των συναλλασσόμενων.

### 2.2.1. ΤΡΑΠΕΖΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΠΟΥ ΣΤΟΧΕΥΟΥΝ ΣΤΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ

Οι αυτόματες ταμειολογιστικές μηχανές (Automatic Teller Machines- ATMs) :



πρόκειται για μηχανές μέσω των οποίων μπορούν να γίνουν οι παρακάτω συναλλαγές:

- Ανάληψη μετρητών.
- Κατάθεση μετρητών και επιταγών.
- Μεταφορές ποσών από λογαριασμό σε λογαριασμό.
- Ενημέρωση για το υπόλοιπο της κάρτας.
- Πληρωμή της δόσης της κάρτας.
- Μετατροπή συναλλάγματος.

Τι κερδίζει η Τράπεζα απ' την διεύρυνση της διανομής της διανομής της με τα Α.Τ.Μ's σε χώρους εκτός τραπεζικών καταστημάτων; Κατ' αρχήν καλύτερη ταχύτερη και ασφαλέστερη εξυπηρέτηση της πελατείας, η τράπεζα αυξάνει το γόητρό της, μπορεί να προσελκύσει νέους πελάτες όπως επίσης αυξάνεται και η πιθανότητα διατήρησης των ήδη υπαρχόντων πελατών.

**Οι έξυπνες κάρτες** : Είναι μια εξελιγμένη μορφή της πλαστικής κάρτας που έχει ενσωματωμένο ένα μικροσίπ αντί της μαγνητικής ταινίας. Έχει τη δυνατότητα να αντικαταστεί όλες τις γνωστές πιστωτικές κάρτες και να διευκολύνει τις συναλλαγές στους τόπους πωλήσεων.

**Ηλεκτρονική μεταφορά κεφαλαίων στα σημεία πώλησης ( E.F.T.P.O.S. ):** τα τερματικά στα σημεία πώλησης (E.F.T.P.O.S.) είναι συστήματα πληροφόρησης τοποθετημένα σε εμπορικά σημεία όπως Super Markets, δρόδια κ.ά. συνδεδεμένα με την τράπεζα. Με αυτά, κάθε συμβεβλημένος πελάτης μπορεί να πραγματοποιεί τις συναλλαγές του χωρίς να πληρώνει πραγματικό χρήμα. Το ποσό της αγοράς του χρεώνεται στο λογαριασμό του στη τράπεζα και αυτόματα πιστώνεται ο λογαριασμός του καταστήματος. Ο μηχανισμός αυτός προϋποθέτει συνεργασία της τράπεζας, του πελάτη και του καταστήματος υπολογίζοντας βέβαια και κάποια προμήθεια της τράπεζας.

**Internet banking:** τραπεζική υπηρεσία μέσω διαδικτύου, είναι ένα νέο τραπεζικό προϊόν που βασίζεται στη χρησιμοποίηση Η/Υ. ο πελάτης μπορεί να ζητά πληροφορίες για οικονομικά θέματα καθώς επίσης πραγματοποιεί και ορισμένες προκαθορισμένες συναλλαγές. Ενημερώνεται για τα επιτόκια και τις τιμές των μετοχών, μεταφέρει χρηματικά ποσά από το λογαριασμό του σε άλλους.

**Phone banking:** τραπεζικές συναλλαγές από το τηλέφωνο. Με το σύστημα της τραπεζικής τηλεξυπηρέτησης ο πελάτης, αφού δώσει τηλεφωνικά τον αριθμό που βρίσκεται πάνω στην κάρτα του και τον προσωπικό τηλεφωνικό του κωδικό έχει τη δυνατότητα :

- Να εξοφλεί λογαριασμούς πιστωτικών καρτών, Ο.Τ.Ε. και Δ.Ε.Η.
- Να μεταφέρει ποσά από ένα λογαριασμό σε άλλο.
- Να μεταφέρει χρήματα σε άλλα ονόματα στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό( από λογαριασμό συναλλάγματος).
- Να δώσει οδηγίες για αγορά έντοκών γραμματίων ή ομολόγων.
- Να ενημερώνεται για την κίνηση των λογαριασμών του και των καταθέσεων.
- Να πληροφορείται για τις τιμές του συναλλάγματος και τις τιμές του χρηματιστηρίου.
- Να δώσει οδηγίες για αλλαγή της διεύθυνσης του.
- Να παραγγείλει βιβλιάριο επιταγών.
- Να ειδοποιήσει για απώλεια της χρεωστικής ή πιστωτικής του κάρτας.
- Να εξακριβώσει αν έχει εξαργυρωθεί κάποια συγκεκριμένη επιταγή του.

**Προϊόντα που εξυπηρετούν το πελάτη:** πρόκειται για μια σειρά σύγχρονων προϊόντων που δεν χρησιμοποιούν απαραίτητα την ηλεκτρονική τεχνολογία, αλλά βοηθούν εξ ίσου στην εξυπηρέτηση των πελατών, βασίζονται στη καλύτερη οργάνωση του χώρου και του χρόνου. Ενδεικτικά αναφέρονται οι παρατάσεις του ωραρίου λειτουργίας των τραπεζών, η καλύτερη διαρρύθμιση των τραπεζών, η διάθεση χώρου στάθμευσης στους πελάτες της τράπεζας, η εφαρμογή των λεγόμενων "drive in windows". Στις πολυσύχναστες περιοχές, όπου συνήθως βρίσκονται οι τράπεζες, είναι γνωστό πόσο δύσκολο είναι να βρει κανείς χώρο στάθμευσης και πολλές φορές εξ αιτίας αυτής της δυσκολίας αποφεύγει να επισκεφθεί την τράπεζα. Το πρόβλημα αυτό, άλλες τράπεζες το ξεπερνούν με τη χρησιμοποίηση ειδικών θυρίδων που εξυπηρετούν τους πελάτες ενώ αυτοί είναι μέσα στο αυτοκίνητο τους όπως τα "drive in windows".

## 2.2.2. ΤΡΑΠΕΖΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΠΟΥ ΣΤΟΧΕΥΟΥΝ ΣΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΩΝ ΣΥΝΑΛΛΑΣΣΟΜΕΝΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΚΑΙ ΣΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

**Private and Corporate Banking:** στο χώρο της διαφοροποίησης της τραπεζικής αγοράς διακρίνονται εύκολα δύο τμήματα στα οποία οι τράπεζες απευθύνονται με διαφορετικές στρατηγικές Marketing. Είναι ο χώρος των επιχειρήσεων, που οι τράπεζες απευθύνονται με το λεγόμενο Corporate Banking και ο χώρος των ιδιωτών – πελατών, στους οποίους απευθύνονται με το λεγόμενο Private Banking. Αυτά τα δύο τμήματα της τραπεζικής αγοράς έχουν διαφορετικές ανάγκες και απαιτούν διαφορετικό μίγμα και στρατηγικές Marketing. Μια άλλη προσέγγιση της τραπεζικής αγοράς είναι το κομμάτι του λεγόμενου Retail Banking, το οποίο περιλαμβάνει τις μικροσυναλλαγές. Οι επιχειρήσεις είναι βασικοί χρήστες των περισσότερων τραπεζικών προϊόντων. Οι ιδιώτες εξυπηρετούνται, κυρίως, με προϊόντα όπως είναι οι πάγιες εντολές στη τράπεζα να εξοφλεί οφειλές με πίστωση στο λογαριασμό τους. έτσι καθίσταται εύκολη η εξόφληση λογαριασμών Τηλεφώνου, ΔΕΗ, ΕΥΔΑΠ κ.τ.λ. Οι τράπεζες πολλές φορές αναλαμβάνουν την πληρωμή συντάξεων του ΙΚΑ, του Δημοσίου και των διαφόρων άλλων εμβασμάτων. Αυτές οι υπηρεσίες όπως τουλάχιστον εμφανίζονται στην Ελλάδα παρουσιάζουν προβλήματα, ουρές και δυσλειτουργία. Αυτού του είδους οι τραπεζικές εργασίες αποτελούν το Retail Banking.

**2.2.2.1. Το Διατραπεζικό Σύστημα – ΔΙΑΣ:** προβλέπει ηλεκτρονική σύνδεση μεταξύ όλων των τραπεζών, των καταστημάτων τους, των ATMs και των άλλων σημείων συναλλαγής με μια κεντρική ηλεκτρονική μονάδα με την Α.Ε. "Διατραπεζικά Συστήματα -ΔΙΑΣ". Μέσω του δικτύου αυτού γίνονται όλες οι εξυπηρετήσεις αφού οι πελάτες των ATMs χρησιμοποιούν τους ατομικούς τους αριθμούς "PIN" σε όποιο ATM και αν βρίσκονται, οι τράπεζες εξαργυρώνουν επιταγές από όλες τις τράπεζες του συστήματος, ελέγχοντας τα υπόλοιπα των λογαριασμών, καθώς επίσης προσφέρονται και όλες οι άλλες υπηρεσίες και ενημερώνονται τα αρχεία στην τράπεζα του πελάτη.

**2.2.2.2. Πιστωτικές κάρτες (Credit cards) :** είναι κάρτες που παρέχουν στο κάτοχό τους τη πιστωτική δύναμη μέχρι ενός ορίου. Παρέχουν πίστωση μέχρι 45 ημέρες και δυνατότητα

εξόφλησης με δόσεις (Εθνοκάρτα, MasterCard, Εμποροκάρτα Visa, Ιονοκάρτα Visa, Citibank Visa, Alphacard Visa). Και οι κάρτες διευκόλυνσης (Diners, American Express, Eurocard) που παρέχουν μόνο άτοκή πίστωση 45 ημερών. Για την τράπεζα, η πιστωτική κάρτα σημαίνει **αύξηση της προβολής και του κύρους της, αύξηση του κύκλου εργασιών της** με τη συναλλαγή με επιχειρήσεις και ιδιώτες, **αύξηση των συναλλαγών** κατά πελάτη, **αύξηση των εσόδων της** από την είσπραξη προμηθειών, τόκων και συνδρομών.

### 2.2.3. ΤΡΑΠΕΖΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΠΟΥ ΑΠΕΥΘΥΝΟΝΤΑΙ ΣΤΙΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**1.2.3.1. Χρηματοδοτική μίσθωση (leasing):** πρόκειται για σύμβαση βάσει της οποίας μια επιχείρηση ή ένας επαγγελματίας, έναντι καταβολής περιοδικής αμοιβής (μισθώματα) στους εκμισθωτές, μισθώνει ένα πράγμα (συνήθως κεφαλαιουχικό εξοπλισμό) για επαγγελματική χρήση, για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, μετά τη λήξη του οποίου ο εκμισθωτής μπορεί να ανανεώσει τη μίσθωση ή να αγοράσει το πράγμα έναντι τιμήματος ή να το επιστρέψει στον εκμισθωτή.

**1.2.3.2. Factoring – Forfaiting :** το Factoring (σύμβαση πρακτορείας επιχειρηματικών απαιτήσεων) είναι μια συμβατική σχέση, στα πλαίσια της οποίας η Τράπεζα (η οποία καλείται διεθνώς factor) «αγοράζει» το σύνολο ή το μεγαλύτερο μέρος των απαιτήσεων του πελάτη της- πωλητή (factoree) που προέρχονται από τη πώληση εμπορευμάτων ή την παροχή υπηρεσιών και προσφέρει σ' αυτόν ορισμένες υπηρεσίες, όπως: χορήγηση προκαταβολών, κάλυψη πιστωτικού κινδύνου, διαχείριση των εκχωρούμενων απαιτήσεων, δηλαδή έλεγχο φερεγγυότητας αγοραστών, λογιστική παρακολούθηση κ.λ.π. Το Forfaiting είναι η προεξόφληση (αγορά) των συναλλαγματικών ή άλλων εμπορικών πιστωτικών αξιολόγων, εγγυημένων και πλήρως διαπραγματεύσιμων. Τα αξιόγραφα που αποτελούν αντικείμενο διαπραγμάτευσης στο Forfaiting είναι συνήθως τα εξής: συναλλαγματικές, εγγυητικές επιστολές κ. ά.

**2.2.3.3. Franchising:** είναι μια σύμβαση παροχής δικαιωμάτων από τον δικαιούχο (franchisor) στον δικαιούχο (franchisee) η οποία περιγράφει ακριβώς τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των δύο μερών. Ο δικαιούχος συνήθως είναι κάποια μεγάλη επιχείρηση με επιφάνεια, όνομα και αποδοχή από την αγορά. Με την σύμβαση αυτή μεταβιβάζονται δικαιώματα πνευματικής ή βιομηχανικής ιδιοκτησίας όπως: χρήση εμπορικών σημάτων, επωνυμιών, συμβόλων, σχεδίων, δικαιωμάτων ευρεσιτεχνίας. Τεχνογνωσίας, δικαιωμάτων λογιστικών και λογισμικών συστημάτων.

### 2.2.4. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Εκτός από τα τραπεζικά προϊόντα όπως τα ATMs, το internet Banking, τα Drive in Windows κ.τ.λ., που στοχεύουν κυρίως στην εξυπηρέτηση και τη προσφορά ταχύτητας και άνεσης στους τραπεζικούς πελάτες, τα τραπεζικά προϊόντα που στοχεύουν στην ικανοποίηση των αναγκών των συναλλασσομένων (όπως είναι το ΔΙΑΣ, οι πιστωτικές κάρτες και τα τραπεζικά προϊόντα που απευθύνονται στις ανάγκες των επιχειρήσεων –Leasing, Factoring κ.τ.λ.), τις δυο τελευταίες δεκαετίες έχει παρατηρηθεί στη χρηματοπιστωτική αγορά (τραπεζική αγορά και διεθνή χρηματιστήρια) ιδιαίτερη αύξηση ενδιαφέροντος για τα παράγωγα χρηματοοικονομικά προϊόντα, τα οποία καλύπτουν τους πελάτες – επιχειρήσεις από πιστωτικούς κινδύνους και τους παρέχουν χρηματοοικονομικές εξυπηρετήσεις.

**2.2.4.1. Αναδοχή εκδόσεως μετοχικών και ομολογιακών τίτλων (Underwriting):** Επειδή τα τραπεζικά δάνεια είναι υψηλότοκα, οι επιχειρήσεις και ιδιαίτερα οι μεγαλύτερες, προσανατολίζονται στην άντληση "φθηνών" κεφαλαίων από το ευρύ επενδυτικό κοινό, από το χρηματιστήριο. Υπάρχει σχετική νομοθεσία η οποία καθορίζει ακριβώς τους όρους, τις προϋποθέσεις και τη διαδικασία έκδοσης μετοχών μιας επιχείρησης και της εισαγωγής τους στο χρηματιστήριο. Η εταιρία που αναλαμβάνει την εισαγωγή (Underwriting) φροντίζει ώστε να ενημερώσει την επιχείρηση και να τηρούνται όλες οι διαδικασίες. Οι υπηρεσίες που προσφέρει η εταιρία Underwriting χωρίζονται σε τέσσερις κατηγορίες : 1) την προετοιμασία της επιχείρησης, 2) την εγγύηση της εισαγωγής, 3) την αποτίμηση, 4) τη διάθεση των νέων τίτλων.

**2.2.4.1. Repos (Συμφωνίες επαναγοράς) :** ο όρος Repos (Repurchase Agreements) – συμφωνίες επαναγοράς, αφορά πώληση και συμφωνία επαναγοράς ενός χρεογράφου

(συνήθως του δημοσίου) σε προσυμφωνημένη τιμή. Οι συμφωνίες για Repos αφορούν μικρά χρονικά διαστήματα και εξυπηρετούν συναλλασσόμενους οι οποίοι έχουν άμεση ανάγκη από υψηλά ποσά μετρητών για μικρό χρονικό διάστημα. Δημιουργούν επιπλέον εισοδήματα στους κατόχους μεγάλων χρηματικών διαθεσίμων. Οι συναλλαγές στα Repos γίνονται σχεδόν χωρίς κανένα κίνδυνο, αφού ο μόνος κίνδυνος που υπάρχει είναι η πιθανότητα απώλειας του τόκου για το μικρό χρονικό διάστημα που ισχύει το Repos. Η ανάπτυξη των Repos παγκόσμια, αλλά και στην Ελλάδα, είναι μεγάλη.

**2.2.4.3. Futures Contracts (Προθεσμιακά Συμβόλαια):** τα εμπορεύσιμα, προθεσμιακά συμβόλαια είναι συμφωνίες μεταξύ δύο συμβαλλόμενων μελών (ενός αγοραστή και ενός πωλητή), οι οποίες έχουν τη μορφή ενός εμπορεύσιμου αξιόγραφου διαπραγματεύσιμου σε κάποιο χρηματιστήριο και αφορούν τη παράδοση σε μια προκαθορισμένη μελλοντική ημερομηνία, σε μια συμφωνημένη τιμή, συγκεκριμένη ποσότητα εμπορεύματος, νομίσματος, χρεογράφου κ.τ.λ.

**2.2.4.4. Option Contracts (Χρηματοοικονομικά δικαιώματα ή Επιλογή) :** το χρηματοοικονομικό δικαίωμα είναι ένα συμβόλαιο, σύμφωνα με το οποίο παρέχεται το δικαίωμα, όχι η υποχρέωση, αγοράς ή πώλησης ενός αντικειμένου σε προκαθορισμένη τιμή εντός ορισμένου χρονικού διαστήματος. Εάν η τιμή δεν συμφέρει το κομιστή του Option, δεν υλοποιεί την υποχρέωσή του, απλώς έχει το δικαίωμα και αν θέλει το ασκεί. Αυτό είναι και η βασικότερη διαφορά από τα Future Contracts. Κατά τα άλλα, και τα Option Contracts εισάγονται στο χρηματιστήριο και αφορούν επιτόκια, συνάλλαγμα, μετοχές και εμπορεύματα.

**2.2.4.5. Swaps (Συμφωνίες αμοιβαίας ανταλλαγής πληρωμών) :** το Swap είναι σύγχρονο χρηματοοικονομικό προϊόν που αναπτύχθηκε από τις αρχές τις δεκαετίας του 1980. Αφορά τη δέσμευση μεταξύ δύο ή περισσότερων μερών, με τη διαμεσολάβηση ή όχι χρηματοπιστωτικού οργανισμού, συνήθως τράπεζας, που αφορά την ανταλλαγή υποχρεώσεων πληρωμών ή δικαιωμάτων είσπραξης συγκεκριμένου ποσού σε προκαθορισμένο χρόνο. Τα Swaps είναι ιδιωτικές συμφωνίες και δεν εισέρχονται στο χρηματιστήριο.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:

- ΛΥΜΠΕΡΟΠΟΥΛΟΣ Χ. ΚΩΝ, " **Στρατηγικό Τραπεζικό Marketing**", Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 2004.
- ΤΟΜΑΡΑΣ ΠΕΤ, " **Τραπεζικό Marketing**", ΑΘΗΝΑ, 2003.
- ΦΙΛΙΟΣ Φ. ΒΑΣ. , " **Η Οικονομική των Τραπεζικών Επιχειρήσεων** ", Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 1994.
- ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ Κ.- ΤΣΑΤΗΡΗΣ Γ.- ΜΗΤΡΑΚΟΣ Θ., " **Διαρθρωτικές Μεταβολές και Απασχόληση στις Τράπεζες** ", Εκδόσεις ΑΝΤ. Ν. ΣΑΚΚΟΥΛΑ, Αθήνα, 1998.
- ΠΑΠΑΔΕΑΣ Β. ΠΑΝ. , " **Τραπεζικές εργασίες & Παράγωγα**", Αθήνα, 2001.
- ΤΖΩΡΤΖΑΚΗΣ Κ.- ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ ΑΛΕΞ. , " **Οργάνωση & Διοίκηση**", Εκδόσεις Rosili, Αθήνα, 1999.
- ΚΑΤΣΑΛΗΣ Α. , " **Αποτελεσματική Διοίκηση – Σκέψεις & Συμβουλές** ", Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, 2000.
- DRUCKER F. PETER, " **ΤΟ MANAGEMENT στην πράξη**", Εκδόσεις Κλειδάριθμος, αποκλειστικότητα για την Ελληνική γλώσσα, Αθήνα, 1998.
- PAUL TJ JAMES, " **MANAGEMENT ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**", Εκδόσεις Κλειδάριθμος, αποκλειστικότητα για την ελληνική γλώσσα, Αθήνα, 1998.
- PETER ALLEN, " **ΠΩΛΗΣΕΙΣ, Οργάνωση & Πρακτική**", 4<sup>η</sup> έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, 1994.
- ΚΙΟΧΟΣ Π.- ΠΑΠΑΝΙΚΟΛΑΟΥ Γ.- ΘΑΝΟΣ Γ.- ΚΙΟΧΟΣ Α. , " **Χρηματοοικονομική Διοίκηση & Πολιτική** ", Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα, 2002.
- ΦΑΝΑΡΙΩΤΗ Π. , " **Ανθρώπινες Σχέσεις στο Εργασιακό Περιβάλλον**", Εκδόσεις Α. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ, Αθήνα, 1996.
- ΣΚΟΥΛΑΣ ΝΙΚ.- ΟΙΚΟΝΟΜΑΚΗ ΚΥΡ., " **Διαχείριση & Ανάπτυξη Ανθρωπίνων πόρων**", Εκδόσεις Κάπα, Αθήνα, 1996.
- ΜΑΝΤΑΣ ΝΙΚ. , " **Διοίκηση Προσωπικού**", Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα, 1992.
- ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ Δ.- ΒΑΘΗΣ Α.- ΠΑΠΑΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ Χ., " **Αρχές Οργάνωσης & Διοίκηση Επιχειρήσεων κ' Υπηρεσιών** ", Οργανισμός Εκδόσεων Διδακτικών Βιβλίων, Αθήνα, 1999.

### ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

Τράπεζες- Υπηρεσίες :

- Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος :
- Alpha Bank

[www.ate.gr](http://www.ate.gr)  
[www.alpha.gr](http://www.alpha.gr)





- Γενική Τράπεζα [www.geniki.gr](http://www.geniki.gr)
- Εθνική Τράπεζα Ελλάδος [www.ethniki.gr](http://www.ethniki.gr)
- Τράπεζα της Ελλάδος [www.bankofgreece.gr](http://www.bankofgreece.gr)
- Διατραπεζικά Συστήματα -ΔΙΑΣ [www.dias.gr](http://www.dias.gr)
- Ομοσπονδία Τραπεζοϋπαλλήλων  
Οργανώσεων Ελλάδας. [www.otoe.gr](http://www.otoe.gr)

Άλλες τοποθεσίες : [www.europa.eu.int/...](http://www.europa.eu.int/) κόμβος της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

[www.in.gr](http://www.in.gr)  
[www.ypetho.gr](http://www.ypetho.gr), Υπουργείο Οικονομίας & Οικονομικών

### Εφημερίδες – Περιοδικά

- «**Η Καθημερινή** », Νοέμβριος 2004.
- «**Το Βήμα** », Νοέμβριος & Δεκέμβριος 2004.
- «**Η Τράπεζα** », τεύχος 4, Μάρτιος 1998.
- «**Επειδή**», περιοδικό της ΟΤΟΕ, τεύχος 4 & 5, Ιούνιος – Αύγουστος.
- Σημειώσεις επί του εκπαιδευτικού προγράμματος "**Πωλήσεις για υπαλλήλους συναλλαγής**".

### *Ευχαριστίες,*

Σ' αυτή μου τη προσπάθεια θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κο **ΚΟΥΤΡΟΥΜΠΑ ΒΑΣΙΛΕΙΟ** για την καθοριστική βοήθεια που μου προσέφερε στην επιμέλεια της παρούσας εργασίας.

Καθώς επίσης και την **ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΛΛΑΔΟΣ** για την παροχή πολύτιμων στοιχείων.