

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ

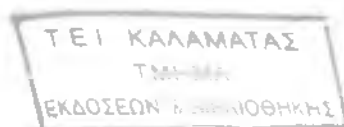
Τ Ε Ι Κ Α Λ Α Μ Α Τ Α Σ
Τ Μ Η Μ Α
Ε Κ Δ Ο Σ Ε Ω Ν & Β Ι Β Λ Ι Ο Θ Η Κ Η Σ

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ
ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΤΟΜΕΑ
ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

ΜΟΥΓΚΑΡΑΚΗ ΜΑΡΙΑ
ΣΤΥΛΙΑΡΑ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: ΚΟΥΠΟΥΖΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ
ΚΑΛΑΜΑΤΑ 2004

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ



ΠΕΡΙΛΗΨΗ	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
1.1 Ο Ρόλος του συντονισμού.....	3
1.2 Ελλάδα: Μία αναπτυσσόμενη χώρα	4
1.2.1 Οικονομία.....	4
1.2.2 Υποδομή.....	5
1.2.3 Η Κληρονομιά των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004 στην Αθήνα	6
1.3 Ο Τραπεζικός Τομέας στην Ελλάδα	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΠΡΟΤΥΠΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ	9
2.1 Πρότυπα Διαχείρισης	12
2.2 Τεχνοκρατικοί Μηχανισμοί Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	13
2.2.1 Τυποποίηση.....	14
2.2.2 Συγκέντρωση / Αποκέντρωση	14
2.2.3 Επίσημο Σύστημα Αναφοράς	16
2.2.4 Σχεδιασμός και Έλεγχος.....	17
2.3 Ανθρωποκεντρικοί Μηχανισμοί Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού	18
2.3.1 Εταιρικός Πολιτισμός	18
2.3.2 Κοινωνικοποίηση	20
2.3.3 Επικοινωνία	23
2.3.4 Διεθνείς Μεταθέσεις Διοικητικών Στελεχών – Επισκέψεις Εκτός Συνόρων	25
2.4 Εσωτερικοί Μηχανισμοί Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού	26
2.4.1 Ανεξάρτητες Ομάδες.....	26
2.4.2 Ομάδες Επίλυσης Προβλημάτων	27
2.4.3 Διαλειτουργικές Ομάδες.....	27
2.4.4 Κύκλοι Ποιότητας	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΤΡΑΠΕΖΕΣ	29
3.1 Ερωτήματα που προκύπτουν	30
3.2 Πηγές Στοιχείων	30
3.3 Πέντε Τράπεζες που Δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα.....	31
3.3.1 Εμπορική Τράπεζα.....	31
3.3.2 Όμιλος Τράπεζας Πειραιώς.....	32

3.3.3 Τράπεζα Ασπίς	34
3.3.4 EFG Eurobank Εργασίας.....	34
3.3.5 Citibank	35
3.3.6 Επικοινωνία με τις Τράπεζες	36
3.4 Το περιεχόμενο του Ερωτηματολογίου.....	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	40
4.1 Θέματα Διαχείρισης και Προτίμησης Αγοράς.....	41
4.1.1 Ερώτημα I – Ανάλυση.....	41
4.1.2 Ερώτημα II – Ανάλυση.....	44
4.1.3 Ερώτημα III – Ανάλυση.....	47
4.2 Ανάλυση Κάθε Τράπεζας.....	50
4.2.1 Εμπορική Τράπεζα	50
4.2.2 Όμιλος Τράπεζας Πειραιώς	52
4.2.3 Τράπεζα Ασπίς	53
4.2.4 EFG Eurobank Εργασίας.....	54
4.2.5 Citibank	54
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΝΟΨΗ	56
5.1 Συμπεράσματα	57
5.2 Προτάσεις.....	59

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός αυτής της εργασίας είναι να εξετάσει το θέμα τα πρότυπα έσω-εταιρικού συντονισμού και διοίκησης και ιδιαίτερα την φύση των προτύπων διαχείρισης του προσωπικού στις Ελληνικές τράπεζες. Θα εξεταστεί η οργάνωση των τρόπων διαχείρισης που οι τραπεζικοί οργανισμοί προτιμούν να εφαρμόζουν και τους λόγους γιατί η προτίμηση τους σε αγορές και θυγατρικές εταιρίες πολυεθνικών τραπεζών είναι πιο τεχνοκρατικές απ' ότι στις ελληνικές τράπεζες.

Το πρώτο κεφάλαιο αποτελεί μία σύντομη εισαγωγή στο θέμα για τον αναγνώστη. Δίνει μία ιδέα της εξέλιξης και της προόδου στην Ελλάδα στις μέρες μας, της οικονομίας, του υπόβαθρου και της κληρονομιάς των Ολυμπιακών Αγώνων που θα φιλοξενηθούν στην Αθήνα αυτό το καλοκαίρι. Όλα αυτά διαμορφώνουν το περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν οι ελληνικές τράπεζες. Τέλος, σε αυτό το κεφάλαιο παρέχονται κάποιες πληροφορίες για τον τραπεζικό τομέα της Ελλάδας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζονται όλες οι σχετικές θεωρίες, συμπεριλαμβανομένων και των Τεχνοκρατικών, Εξατομικευμένων και Εσωτερικών μηχανισμών συντονισμού. Διακρίσεις των ανωτέρω θεωριών είναι η τυποποίηση, η συγκέντρωση / αποκέντρωση, το επίσημο σύστημα τήρησης πρακτικών, ο σχεδιασμός και ο έλεγχος του Τεχνοκρατικού εταιρικού πολιτισμού, η κοινωνικοποίηση, η επικοινωνία, οι διεθνείς μεταθέσεις διευθυντών και οι εκτός συνόρων επισκέψεις. Το κεφάλαιο κλείνει με την θεωρία για τις ανεξάρτητες ομάδες, τις ομάδες επίλυσης προβλημάτων, τις διαλειτουργικές ομάδες και τους κύκλους ποιότητας, που είναι τα πρότυπα της Εσωτερικής συνεργασίας.

Το τρίτο κεφάλαιο εξηγεί την μεθοδολογία συγγραφής αυτού του εγχειρήματος. Τα στοιχεία βασίζονται κυρίως σε πρωτεύοντα και δευτερεύοντα δεδομένα. Τα πρωτεύοντα στοιχεία προέρχονται από ερωτηματολόγια που μέσω απαντήθηκαν από τους διευθυντές πέντε τραπεζών. Τα δευτερεύοντα στοιχεία συγκροτήθηκαν από βιβλία, περιοδικά, εφημερίδες και ιστοσελίδες του διαδικτύου.

Ο τελικός σκοπός της ανάλυσης, στο κεφάλαιο τέσσερα, είναι να συσχετίσει τις σχετικές θεωρίες με την πραγματική οργάνωση. Γίνεται αναφορά στον τρόπο διαχείρισης του προσωπικού σε κάθε τράπεζα και στο πως ο τρόπος αυτός επηρεάζεται από τους στόχους της τράπεζας. Επιπλέον, επιχειρείται να γίνει σύγκριση ανάμεσα στις μεθόδους διαχείρισης που υιοθετούνται από τις Ελληνικές και τις ξένες τράπεζες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΥ

Ο Cray (Οικονομολόγος, 1984) ορίζει τους μηχανισμούς συντονισμού «ως ένα σύστημα ενσωμάτωσης που ελαχιστοποιεί επικαλύψεις και διαφορές μεταξύ των διάφορων υπομονάδων ενώ τους αφήνει την απαραίτητη ευελιξία για να προσαρμοστούν στο συγκεκριμένο περιβάλλον.» Ο συντονισμός παίζει μεγάλο ρόλο στις περισσότερες προσεγγίσεις οργανωτικών θεωριών σαν συμπληρωματικό στην διαφοροποίηση. Ουσιαστικά, οι δύο βασικές και αντιτιθέμενες πλευρές, η διαφοροποίηση της εργασίας σε ποικίλες αρμοδιότητες και ο συντονισμός αυτών των αρμοδιοτήτων, μπορούν να θεωρηθούν το πλαίσιο για την επίτευξη της αποστολής σε κάθε οργανωμένη ανθρώπινη δραστηριότητα. Αναλόγως, η δομή μιας εταιρίας μπορεί να οριστεί με απλούς όρους σαν ένα σύνολο που ενσωματώνει τις διάφορες αρμοδιότητες και την συνεργασία τους.

Οι μηχανισμοί συντονισμού είναι κανονισμοί διαχείρισης που χρησιμοποιούνται για να συντονίσουν τις διαδικασίες που σχετίζονται με την εργασία και να προσανατολίσουν τις δραστηριότητες κάθε εργαζόμενου προς την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Σε αυτό το έργο πρόκειται να εξεταστούν τα πρότυπα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού όπως αυτά εφαρμόζονται στις υπηρεσίες και ιδιαίτερα στον τραπεζικό τομέα στην Ελλάδα. Η αναπτυσσόμενη πορεία της Ελλάδας σε οικονομικό, πολιτικό και πολιτιστικό επίπεδο, τροφοδότησε αλλαγές και στον τραπεζικό τομέα, αλλαγές οι οποίες αποτέλεσαν έναυσμα και πρόκληση για την σύνταξη αυτής της εργασίας. Οι ιδιωτικοποιήσεις και οι συγχωνεύσεις παρουσιάζονται ως οι πιο σημαντικές από αυτές τις αλλαγές. Για να συμβούν τα προαναφερθέντα, η διαχείριση έπαιξε πολύ σημαντικό ρόλο. Για τον λόγο αυτό θα ήταν ενδιαφέρον να εξεταστεί πως επιτυγχάνεται ο συντονισμός των δραστηριοτήτων σε έναν τομέα που οι εσωτερικές και εξωτερικές συνθήκες αλλάζουν με γοργούς ρυθμούς.

Μερικές σύντομες πληροφορίες για το πως η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει επηρεάσει την οικονομία, την υποδομή καθώς και άλλες αλλαγές που έχουν συμβεί στην Ελλάδα εξηγούνται στη συνέχεια. Επιπρόσθετα, εκτός από την Ευρωπαϊκή Ένωση, οι Ολυμπιακοί Αγώνες που θα φιλοξενηθούν στην Αθήνα το καλοκαίρι έχουν επίσης επηρεάσει πολύ την ανάπτυξη της χώρας.

1.2 ΕΛΛΑΔΑ: ΜΙΑ ΑΝΑΠΤΥΣΣΟΜΕΝΗ ΧΩΡΑ

Η υπογραφή της Συνθήκης Ένταξης της χώρας στην Ευρωπαϊκή Ένωση σηματοδότησε την αρχή μιας μακράς και κοπιαστικής διαδικασίας προσαρμογής σύμφωνα με το πρωτόκολλο της Κοινότητας σε ένα νέο περιβάλλον με μεγάλες οικονομικές, πολιτικές και πολιτιστικές αλλαγές. Έναντι σε αυτό το υπόβαθρο, η Ελλάδα έπρεπε να επιλύσει προβλήματα δομής τα οποία λειτουργούσαν ως τροχοπέδη στις προσπάθειες να επιτευχθεί σταθερή εξέλιξη και να προσπελαστούν πολλά από τα εμπόδια που υπονόμειαν το μέλλον της.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει υποστηρίξει την Ελλάδα σε αυτήν της την προσπάθεια. Συγκεκριμένα, η οικονομική βοήθεια της Ευρωπαϊκής Ένωσης μέσω των Ενσωματωμένων Μεσογειακών Προγραμμάτων και των τριών Πακέτων Στήριξης της Κοινότητας επηρέασαν θετικά την Ελλάδα και άλλαξαν το πρόσωπο της χώρας όσον αφορά στα μεγάλα, και μικρότερα, έργα υποδομής. Από την δική της πλευρά, από την στιγμή της ένταξης της στην Ε.Ο.Κ. / Ε.Ε. η Ελλάδα έχει δουλέψει για να εξασφαλίσει την ενσωμάτωση της στην Κοινότητα. Έχει επιχειρήσει μείωση του δημοσιονομικού ελλείμματος και προσπαθεί να προωθήσει όλους τους μηχανισμούς, τις αναδιαρθρώσεις και τις τακτικές, που αποκαθιστούν το κοινωνικό συμβόλαιο.

Η Ελλάδα του 2004 δεν έχει καμία σχέση με την Ελλάδα της υπανάπτυξης, του υψηλού πληθωρισμού και της οικονομικής αστάθειας. Σύμφωνα με αναφορές του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης, το κατά κεφαλήν εισόδημα στην Ελλάδα είναι ιδιαίτερος υψηλό. Η Ελληνική οικονομία συμμετέχει πλέον επί ίσοις όροις στην Ευρωπαϊκή Νομισματική Ένωση έχοντας καταφέρει τα τελευταία χρόνια να μεταμορφωθεί, οικονομικά και αναπτυξιακά. Χάρη σε μία οικονομική πολιτική σταθεροποίησης, ανάπτυξης και κοινωνικής συνοχής, η Ελληνική οικονομία είναι πλέον μια οικονομία με υψηλούς δείκτες ανάπτυξης, χαμηλό πληθωρισμό, και μακροοικονομική ισορροπία. Όπως ειπώθηκε και από τον πρόεδρο της Ευρωπαϊκής Επιτροπής Ρομάνο Πρόντι, *«Η Ελλάδα είναι σήμερα ένα λαμπερό παράδειγμα της Ευρώπης που θέλουμε να δημιουργήσουμε»*.

1.2.1 Οικονομία

Η Ελληνική οικονομία, μία οικονομία προσανατολιζόμενη προς την αγορά με μικρή κρατική παρέμβαση, περιορισμένη από διεθνείς οργανισμούς όπως τον Παγκόσμιο Οργανισμό Εμπορίου και την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Ε.), χαρακτηρίζεται από έναν ανανεωμένο δυναμισμό από τα μέσα του 1990.

Η Ελλάδα, μία μικρή ανοιχτή οικονομία, έχει, από την μια μεριά, το πλεονέκτημα να έχει ένα από τα δυνατότερα νομίσματα στον κόσμο, από την άλλη, όμως, επηρεάζεται πολύ από την οικονομική ανάπτυξη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όπως επηρεάζεται και ο υπόλοιπος κόσμος.

Παρά την δυσμενή εικόνα της παγκόσμιας οικονομίας, η Ελληνική οικονομία αναμένεται να συνεχίσει την ανοδική της πορεία και τα επόμενα χρόνια. Αναφέρεται ότι το 2003 η Ελληνική οικονομία, μαζί με την Ιρλανδική, ήταν μία από τις πιο ραγδαία αναπτυσσόμενες στην Ε.Ε. – ο ρυθμός ανάπτυξης παρουσιάζεται σχεδόν πενταπλάσιος από εκείνον της υπόλοιπης Ευρώπης – με αύξηση του ρυθμού ανάπτυξης σε ό,τι αφορά στην ιδιωτική κατανάλωση αλλά και στις επενδύσεις. Ταυτόχρονα, οι αμυντικοί μηχανισμοί της χώρας για τις διεθνείς αστάθειες και την διεθνή ύφεση, έχουν βελτιωθεί σημαντικά για τρεις πολύ συγκεκριμένους λόγους. Ο πρώτος είναι η συνεπής δημοσιονομική σταθερότητα, με βασική προτεραιότητα την δραστική μείωση του δημόσιου χρέους, ο δεύτερος είναι η έντονη επενδυτική δραστηριότητα των ιδιωτικών και δημόσιων τομέων, και ο τρίτος είναι οι βασικές αλλαγές στην δομή των εταιριών, του τραπεζικού συστήματος, της αγοράς και των θεσμών επίβλεψης.

1.2.2 Υποδομή

Στοχεύοντας στην επιτυχή οργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004 και στην ενίσχυση του ρόλου της ως διεθνές κέντρο διακίνησης και εμπορίου στην στη Νότιο-Ανατολική Ευρώπη, η Ελλάδα επιχειρεί να εκσυγχρονίσει την υποδομή της. Με την βοήθεια κεφαλαίων που παρέχονται από τα πακέτα στήριξης της Ε.Ε. και τα δάνεια από την Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων, η Ελληνική οικονομία έχει ήδη απορροφήσει περίπου 32 δισεκατομμύρια Ευρώ (κατά την πενταετία 1994-1999 από το δεύτερο Κοινοτικό Πακέτο Στήριξης) ενώ θα δαπανήσει άλλα 48 δισεκατομμύρια Ευρώ (για την εξαετία 2000-2006 από το τρίτο Κοινοτικό Πακέτο Στήριξης). Το συνολικό ποσό ανέρχεται περίπου στο 4 τοις εκατό (4%) του ετήσιου Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος και σχεδιάζεται να διατεθεί σταδιακά (μαζί με κεφάλαια του ιδιωτικού τομέα) στην ολοκλήρωση των μεγάλων έργων υποδομής.

Το Πρόγραμμα Έργων Υποδομής έχει συνολικό προϋπολογισμό περίπου 17.6 δισεκατομμύρια Ευρώ. Στο επίκεντρο βρίσκονται έξι μεγάλα έργα, που όλα αναμένεται να ολοκληρωθούν μέχρι τα τέλη του 2004 και υπολογίζεται ότι θα βελτιώσουν σημαντικά την ροή της κυκλοφορίας, την μεταφορά και στην επικοινωνία της χώρας.

- Η Εγνατία Οδός με άξονα 687 χιλιομέτρων δια μέσου της Βόρειας Ελλάδας, συνδέει το βόρειο λιμάνι της Ηγουμενίτσας με τα τουρκικά σύνορα της Θράκης. Είναι το μεγαλύτερο υπό κατασκευή οδικό έργο στην Ευρώπη και είναι μέρος του Δια-Ευρωπαϊκού Οδικού Δικτύου. Η ολοκλήρωση του θεωρείται ένας σημαντικός παράγοντας για την επίτευξη των στόχων της Ενιαίας Ευρωπαϊκής Αγοράς, για ευκαιρίες εργοδοσίας, αποκέντρωση και οικονομική συνοχή των κρατών – μελών της Ε.Ε. Έχει τρεις περιφερειακούς οδικούς άξονες (που είναι παρακλάδια του έργου) που συνδέουν την Ελλάδα με την Αλβανία, την Π.Γ.Δ.Μ., την Βουλγαρία και την Τουρκία.
- Η Γέφυρα Ρίου-Αντίρριου (που συνδέει την Πελοπόννησο με την Κεντρική Ελλάδα δια μέσου του δυτικού άκρου του Κορινθιακού Κόλπου) είναι ένα από τα πιο εντυπωσιακά έργα στην Ευρώπη. Το έργο αυτό θα αναβαθμίσει ολόκληρο το σύστημα συγκοινωνίας στο δυτικό μέρος της χώρας. Επίσης αποτελεί την βασική έξοδο της Ελλάδας προς την Δυτική Ευρώπη μέσω των θαλάσσιων οδών που συνδέουν την Ελλάδα με την Ιταλία. Με την ολοκλήρωση του έργου η Ελλάδα θα έχει την μεγαλύτερη κρεμαστή γέφυρα στον κόσμο.
- Το Διεθνές Αεροδρόμιο των Αθηνών Ελευθέριος Βενιζέλος στα Σπάτα είναι ένα από τα πιο σύγχρονα αεροδρόμια στον κόσμο. Ο αερολιμένας, που σε πρώτη φάση εξυπηρετεί 16 εκατομμύρια επιβάτες τον χρόνο, εγκαινιάστηκε στις 28 Μαρτίου 2001. Ειδικό βάρος έχει δοθεί στην χρήση της προηγμένης τεχνολογίας και των εξοπλισμών της, όπως επίσης και στα υψηλά επίπεδα ασφάλειας και εξυπηρέτησης.
- Η επέκταση του Αττικού Μετρό είναι ένα από τα μεγαλύτερα υπό κατασκευή έργα υποδομής στην Ευρώπη σήμερα. Το Αττικό μετρό άνοιξε για το κοινό τον Ιανουάριο του 2000, ενώ άλλοι πέντε σταθμοί (που εξυπηρετούσαν επιχειρηματικές και κατοικήσιμες περιοχές) άνοιξαν τον Οκτώβρη του 2000. Η σταδιακή ολοκλήρωση του έργου έχει ήδη επηρεάσει σημαντικά την ποιότητα ζωής στην πρωτεύουσα μειώνοντας την κυκλοφοριακή συμφόρηση και την ατμοσφαιρική ρύπανση. Οι δύο (υπάρχουσες) γραμμές εξυπηρετούν περίπου 450.000 επιβάτες την ημέρα, ενώ ολόκληρο το σιδηροδρομικό σύστημα εξυπηρετεί 800.000 επιβάτες ανά μέρα. Το Μετρό θα επεκταθεί περισσότερο μέσα στα επόμενα επτά χρόνια για να εξυπηρετεί περισσότερες κατοικήσιμες περιοχές, ενώ βρίσκεται σε εξέλιξη η δημιουργία σύνδεσης με το Διεθνές Αεροδρόμιο.
- Η Αττική Οδός που συνδέει την Ελευσίνα, δυτικά της πρωτεύουσας, με το καινούριο αεροδρόμιο είναι μέρος της Εθνικής Οδού Πάτρας – Κορίνθου –

Θεσσαλονίκης – Ευζώνων και θα συμβάλλει στην βελτίωση του φυσικού τοπίου και της ποιότητας ζωής στην Αττική συνδέοντας 30 δήμους και εξοικονομώντας χρόνο και καύσιμα. Συμπληρώνει την εξωτερική περιφερειακή οδό της πρωτεύουσας και εξυπηρετεί πολλά μέσα μαζικής μεταφοράς.

- Η Εθνική Οδός Πάτρας – Αθήνας – Θεσσαλονίκης – Ευζώνων είναι επίσης μέρος του Δια-Ευρωπαϊκού Οδικού Δικτύου. Αυτό το έργο στοχεύει στον εκσυγχρονισμό του άξονα της κύριας Εθνικής Οδού της Ελλάδας, μειώνοντας το μήκος της από 730 χμ σε 690 χμ. Η Εθνική Οδός είναι μεγάλης σημασίας καθώς διασχίζει ολόκληρη την χώρα συνδέοντας 14 πόλεις, 9 λιμάνια και αεροδρόμια, και παρέχει πρόσβαση για πολλές Ελληνικές πόλεις σε χώρες της Βαλκανικής Χερσονήσου.

Έκτος από τα προαναφερθέντα κύρια έργα, ένα μεγάλο πρόγραμμα για την εξέλιξη και τον εκσυγχρονισμό των οδικών δικτύων στην Ελλάδα εκτελείται κατά την παρούσα φάση και αναμένεται να ολοκληρωθεί μέχρι το 2006. Σ' αυτό το πλαίσιο σχεδιάζονται να υλοποιηθούν σημαντικά οδικά έργα στις μεγαλύτερες πόλεις, καθώς και έργα που θα διευκολύνουν την πρόσβαση στις διεθνείς πύλες της χώρας (σύνορα, αεροδρόμια, λιμάνια). Ειδική σημασία δίνεται επίσης στην εφαρμογή μέτρων που αφορούν στην οδική ασφάλεια. Τέλος, έχει προγραμματιστεί ο πλήρης εκσυγχρονισμός του σιδηροδρομικού συστήματος, που κατασκευάστηκε στα 1880 και του οποίου οι γραμμές ανέρχονται σχεδόν στα 2560 χμ. Συγκεκριμένα, η αναβάθμιση της γραμμής Αθήνας – Κορίνθου – Πάτρας (συνολικού μήκους 220 χμ) και της Θεσσαλονίκης – Στρυμόνα / Προμαχώνα – Αλεξανδρούπολης – Ορμένιου (συνολικού μήκους 632 χμ) βρίσκονται τώρα υπό κατασκευή.

1.2.3 Η κληρονομιά των Ολυμπιακών αγώνων του 2004 στην Αθήνα

Η Αθήνα επιλέχθηκε ως η διοργανώτρια χώρα των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004 στην Λοζάννη της Ελβετίας στις 5 Σεπτεμβρίου του 1997. Το γεγονός αυτό σηματοδότησε την αρχή ενός μοναδικού ταξιδιού στην ιστορία του Ολυμπισμού που θα κορυφωθεί στην Αθήνα από τις 13 ως τις 29 Αυγούστου του 2004. Οι Αγώνες επιστρέφουν στην χώρα που γέννησε το Ολυμπιακό πνεύμα περισσότερα από 2000 χρόνια πριν και στην πόλη που φιλοξένησε τους πρώτους σύγχρονους Ολυμπιακούς Αγώνες το 1896. Οι Ολυμπιακοί Αγώνες του 2004 θα αφήσουν μια κληρονομιά στην Αθήνα, στην Ελλάδα και στον κόσμο, που θα περάσει στις επόμενες γενεές.

Όπως έδειξαν και οι Ολυμπιακοί του Σύδνεϋ, της Ατλάντα και της Βαρκελώνης, υπάρχουν πολλά μακροπρόθεσμα οφέλη από την φιλοξενία των Ολυμπιακών Αγώνων.

Για τους Έλληνες πολίτες η κληρονομιά των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004 θα ξεκινήσει με τα οικονομικά οφέλη από την αναβάθμιση της συγκοινωνίας, της υποδομής των τηλεπικοινωνιών και του περιβάλλοντος. Αυτές οι επενδύσεις θα ευνοήσουν την Ελλάδα τα προσεχή έτη. Περιλαμβάνουν:

- ✓ 65000 νέες μόνιμες θέσεις εργασίας
- ✓ 120 χμ νέων δρόμων
- ✓ 290000 νέα δέντρα, 11 εκατομμύρια νέους θάμνους
- ✓ Ένα νέο διεθνές αεροδρόμιο
- ✓ Ένα εκτεταμένο σύστημα υπόγειου σιδηρόδρομου (Μετρό)
- ✓ Ένα νέο υπερσύγχρονο Κέντρο Διεύθυνσης Οδικής Κυκλοφορίας
- ✓ Αύξηση του τουρισμού
- ✓ Μία αύξηση της τάξεως των \$1.3 δισεκατομμύρια (€1.22 δισεκατομμύρια) στα έσοδα του κράτους
- ✓ 35% βελτίωση της ποιότητας του περιβάλλοντος
- ✓ 90 χμ αναβαθμισμένων δρόμων
- ✓ δίκτυο τραμ 23.7 χμ
- ✓ χώρους Στάθμευσης σε κεντρικές τοποθεσίες συνοδευόμενους από νέα συστήματα διαχείρισης
- ✓ Σύγχρονους σιδηροδρομικούς σταθμούς

1.3 Ο ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Αφού σκιαγραφήθηκε η τρέχουσα ανάπτυξη της Ελλάδας, θα ήταν ενδιαφέρον να εξεταστούν οι Ελληνικές Υπηρεσίες και συγκεκριμένα οι τράπεζες. Ο τομέας υπηρεσιών στην Ελλάδα είναι ο πιο σημαντικός και ραγδαία αναπτυσσόμενος τομέας της οικονομίας, συνεισφέροντας περίπου το 70% του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος και εξηγεί το 61% και άνω του συνολικού ποσοστού εργασίας. Τα πιο σημαντικά πεδία του Ελληνικού τομέα υπηρεσιών είναι ο τουρισμός, η ναυτιλία, η τραπεζική λειτουργία και το εμπόριο.

Όσον αφορά στον τραπεζικό τομέα έχουν συμβεί σημαντικές αλλαγές. Οι τράπεζες του Δημοσίου έχουν ήδη αγοραστεί από ιδιώτες, με τελευταία την Ελληνική Τράπεζα Βιομηχανικής Ανάπτυξης. Στις μέρες μας, ακόμα και στην μεγαλύτερη κρατική τράπεζα (την Εθνική Τράπεζα Ελλάδος) οι ιδιώτες επενδυτές κατέχουν περισσότερο από το 50%

του μετοχικού κεφαλαίου. Συνάμα, οι ιδιωτικές τράπεζες έχουν δυναμώσει τον ισολογισμό τους με αξιοσημείωτες αυξήσεις κεφαλαίου και συναγωνίζονται στην προσφορά νέων υπηρεσιών, όπως ενυπόθηκες και καταναλωτικές δανειοδοτήσεις. Οι πρωτοπόρες Ελληνικές τράπεζες έχουν επίσης ισχυρή παρουσία και στην περιφέρεια. Η στρατηγική τους είναι να στηρίξουν Έλληνες συνέταιρους να επενδύσουν στα Βαλκάνια, να χρηματοδοτήσουν (εμπορικές) συναλλαγές και να αποκτήσουν έναν ενεργό ρόλο στην εξέλιξη της αγοράς κεφαλαίου στην περιοχή.

Για να κάνουμε μία μικρή ιστορική αναδρομή, το Ελληνικό τραπεζικό σύστημα εξελίχθηκε παράλληλα με το σύγχρονο Ελληνικό κράτος. Η παλαιότερη εμπορική τράπεζα, η Εθνική Τράπεζα (Ε.Τ.Ε.), ιδρύθηκε το 1841, και αρκετές άλλες τράπεζες ακολούθησαν σε σύντομο χρονικό διάστημα. Την μεταπολεμική περίοδο στο Ελληνικό τραπεζικό σύστημα ανατέθηκε ο ρόλος κλειδί της πιστοδότησης της οικονομικής ανάπτυξης και εκβιομηχάνισης της χώρας. Κατά τη δεκαετία του 1970 και για αρκετά χρόνια της δεκαετίας του 1980 ο κρατικός παρεμβατισμός μετατράπηκε σε υψηλό πληθωρισμό και μεγάλα ελλείμματα, κρατώντας αποτυχημένες εταιρίες τεχνητά ζωντανές και παρέχοντας πιστώσεις με ευνοϊκές αναλογίες τόκων σε διάφορες ευνοούμενες κοινωνικοοικονομικές ομάδες. Η απελευθέρωση των επιτοκίων, που τους επέτρεψε να αυξηθούν στα επίπεδα της διεθνούς αγοράς στα τέλη της δεκαετίας του 1980, και η αποδέσμευση του κεφαλαίου στο πρώτο μισό της δεκαετίας του 1990, άνοιξε το δρόμο για μακροοικονομική σταθερότητα.

Η Ευρωπαϊκή ένωση αποτέλεσε μία σημαντική εξωτερική δύναμη για την οικονομική πρόοδο της Ελλάδας. Το πρόγραμμα σύγκλισης της στην δεκαετία του 1990 αποτέλεσε ένα πειθαρχικό πλαίσιο το οποίο επέτρεψε να αποκατασταθούν οι συνθήκες νομισματικής σταθερότητας για πρώτη φορά από το 1973.

Επιπλέον, η απομάκρυνση της κυβέρνησης από τον τραπεζικό τομέα ήταν μία σημαντική εξέλιξη κατά την δεκαετία του 1990, δημιουργώντας ένα πλαίσιο θεσπισμένου φιλελευθερισμού για την λειτουργία των τραπεζών και ανοίγοντας τον δρόμο των ιδιωτικοποιήσεων. Έπειτα από διαδοχικές ιδιωτικοποιήσεις τραπεζών, ένα κύμα συγχωνεύσεων και αγορών από το δεύτερο μισό της δεκαετίας του 1990 αύξησε τον βαθμό συγκέντρωσης στον τραπεζικό τομέα. Ο συνολικός αριθμός εμπορικών τραπεζών που λειτουργούν τώρα στην Ελλάδα είναι 39. Αυτός ο αριθμός συνδυάζει 17 Ελληνικές και 22 ξένες εμπορικές τράπεζες, ο αριθμός των οποίων έχει μειωθεί τα τελευταία χρόνια.

Σε αυτό το περιβάλλον, ο χρηματοοικονομικός τομέας έχει ανοίξει το δρόμο για την μεταμόρφωση της Ελληνικής οικονομίας και μπορεί να διεκδικεί μεγάλο μερίδιο από την πρόοδο που έχει επιτευχθεί. Καθώς οι Ελληνικές τράπεζες επιζητούν να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους, αξίζει να σημειωθεί ότι ο ανταγωνισμός έχει αυξηθεί και σε ότι

αφορά την ποικιλία και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών αλλά και στην πολιτική τιμολόγησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΠΡΟΤΥΠΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

2.1 ΠΡΟΤΥΠΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Κάθε προσέγγιση στην θεωρία διαχείρισης και στην φύση της εταιρίας περιέχει τους όρους διαφοροποίηση και συντονισμός. Παρόλο που είναι αντίθετοι σαν νόημα, οι προαναφερθέντες όροι είναι απαραίτητοι για την πραγμάτωση κάθε οργανωμένης ανθρώπινης δραστηριότητας. Με βάση το γεγονός ότι μια επιχείρηση θέλει, με την πάροδο του χρόνου, να ελαχιστοποιεί τις δαπάνες της, οι προαναφερθείσες έννοιες θεωρούνται σημαντικές για την βιωσιμότητα μίας εταιρίας. Υπάρχει γενική ομοφωνία στο ότι η σύγκριση του κόστους διεκπεραίωσης του κάθε εναλλακτικού προτύπου διαχείρισης γίνεται στην βάση της μεγαλύτερης, ασφαλέστερης και αμεσότερης ανάπτυξης της εταιρείας.

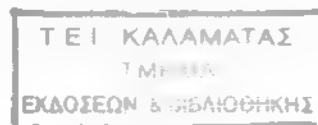
Η έρευνα των Martinez και Jarillo για τους μηχανισμούς διαχείρισης (Οικονομολόγοι – Αναλυτές 1991), που χρησιμοποιήθηκε από διεθνείς συνεταιρισμούς, ορίζει σαν διαχείριση: *«οποιοδήποτε διοικητικό εργαλείο χρησιμοποιείται για την επίτευξη της ενσωμάτωσης διαφορετικών μονάδων μέσα σε έναν οργανισμό»* και παραθέτει οκτώ τέτοιους μηχανισμούς που έχουν αναγνωριστεί από παλαιότερους ερευνητές: η τμηματοποίηση, η συγκέντρωση ή η αποκέντρωση, η μορφοποίηση ή η τυποποίηση, ο σχεδιασμός, ο έλεγχος της παραγωγής και της συμπεριφοράς, παράλληλοι σύνδεσμοι, ανεπίσημες επαφές και η κοινωνικοποίηση. Θεωρούν την επιλογή ενός συγκεκριμένου μηχανισμού σαν ένα τρόπο εφαρμογής ενός συγκεκριμένου «προτύπου οργάνωσης», αν και υποστηρίζουν ότι οι εταιρίες επιλέγουν έναν δομικό σχηματισμό που να ταιριάζει με τις στρατηγικές τους και μετά διαλέγουν τους μηχανισμούς για να τον υλοποιήσουν.

Ο Wolf (Οικονομικός Αναλυτής, 1998) εσωκλείει τα οκτώ υποδείγματα διαχείρισης των Martinez και Jarillo σε τρεις μηχανισμούς: τον Τεχνοκρατικό, τον Ανθρωποκεντρικό και τον Εσωτερικό. Χωρίζονται σύμφωνα με την αλληλεπίδραση μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων και με τα χαρακτηριστικά του κάθε προτύπου.

2.2 ΤΕΧΝΟΚΡΑΤΙΚΟΙ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Τα κύρια χαρακτηριστικά των «Τεχνοκρατικών Μηχανισμών» όπως τους αναφέρει ο Wolf (Οικονομικός Αναλυτής, 1998) είναι ότι είναι απρόσωποι, επειδή τείνουν να απομακρύνουν την διαδικασία ευθυγράμμισης των αποφάσεων με τις πράξεις από τον άνθρωπο. Σε τέτοιους μηχανισμούς δεν υπάρχει προσωπική επαφή μεταξύ

διεύθυνσης και προσωπικού. Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στην περίπτωση αυτή είναι απαλλαγμένη από προσωπικές επαφές. Σε αυτή την μεγάλη κατηγορία μπορούμε να κατατάξουμε τις έννοιες της συγκέντρωσης και αποκέντρωσης, την τυποποίηση, το επίσημο σύστημα αναφορών, τον σχεδιασμό και τον έλεγχο των αποτελεσμάτων.



2.2.1 Τυποποίηση

Σύμφωνα με τους Martinez και Jarillo, η «Τυποποίηση» περιλαμβάνει την ανάπτυξη και χρήση γενικών κανόνων, που πρέπει να θεωρηθούν από τα διευθύνοντα στελέχη των τμημάτων. Σε αυτό τον τομέα είναι δυνατό να συγκαταλεχθούν οι πολιτικές Έρευνας και Ανάπτυξης, οι Περιγραφές Εργασίας και τα διάφορα εγχειρίδια που στοχεύουν στην ομαλοποίηση της εργασίας.

Η Περιγραφή Εργασίας αναλύει λεπτομερώς τι ζητείται να κάνει ο εργαζόμενος και τις ικανότητες που χρειάζονται για την δουλειά. Οι Περιγραφές Εργασίας είναι μέρος του γραπτού συμβολαίου που καθορίζει την εργασιακή σχέση. Μία λεπτομερής Περιγραφή Εργασίας περιλαμβάνει πληροφορίες προερχόμενες από ανάλυση της οργάνωσης και από την ανάλυση της δουλειάς.

Κατά την περίοδο επάνδρωσης εταιριών ή αναζήτησης θέσεως εργασίας οι σαφείς Περιγραφές Εργασίας είναι χρήσιμες επειδή παρέχουν στους αιτούντες ρεαλιστικές πληροφορίες.

Όταν πάρουν την θέση, οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν τις Περιγραφές Εργασίας σαν οδηγούς συμπεριφοράς, κατευθύνοντας την ενέργειά τους στις πτυχές της δουλειάς και τον οργανωτικό ρόλο που φαίνεται πολύ σημαντικός. Οι επιτηρητές χρησιμοποιούν τις Περιγραφές Εργασίας για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων και για να παρέχουν επανατροφοδότηση. Οι καλογραμμένες Περιγραφές εργασίας μπορούν επίσης να βοηθήσουν τους επιτηρητές στην σύνταξη αναφορών και τους αρμόδιους να προετοιμάσουν περιλήψεις.

2.2.2 Συγκέντρωση / Αποκέντρωση

ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ

Η Συγκέντρωση αναφέρεται στην τοποθεσία της αρχής λήψης αποφάσεων στην ιεραρχία του οργανισμού. Όσον αφορά μια Πολυεθνική Εταιρεία η Συγκέντρωση ορίζεται

ως «ο διαχωρισμός της αρχής που λαμβάνει τις αποφάσεις στα κεντρικά γραφεία και σε διάφορες λειτουργικές μονάδες» (Martinez και Jarillo, Οικονομολόγοι - Αναλυτές). Πιο συγκεκριμένα η έννοια αναφέρεται στην μεταβίβαση δικαιοδοσιών στις θέσεις του οργανισμού. Τυπικά οι ερευνητές και οι επαγγελματίες κατατάσσουν την συγκέντρωση ως έχουσα να κάνει αρχικά με την λήψη αποφάσεων και έπειτα με τον έλεγχο. Ωστόσο, παρόλη την φαινομενική απλότητα της έννοιας, μπορεί να είναι δύσκολο να εφαρμοστεί.

Οι δυσκολίες, προέρχονται από τρεις πηγές. Πρώτον, άτομα του ίδιου επιπέδου μπορεί να έχουν διαφορετική δικαιοδοσία λήψης αποφάσεων. Δεύτερον, δεν είναι όλες οι αποφάσεις ίσης σημασίας σε έναν οργανισμό. Παραδείγματος χάρη, μία τυπική διοικητική πράξη είναι να μεταβιβάζεις την εξουσία για την λήψη συνηθισμένων λειτουργικών αποφάσεων (αποκέντρωση), αλλά η διατήρηση της εξουσίας για την λήψη στρατηγικών αποφάσεων (συγκέντρωση) παραμένει στους ιεραρχικά ανώτερους. Τρίτον, τα άτομα μπορεί να μην κατανοούν ότι έχουν κάποια εξουσία, ακόμα και αν περιλαμβάνεται στις περιγραφές εργασίας τους. Έτσι αντικειμενικά έχουν εξουσία, αλλά υποκειμενικά δεν έχουν.

Οι Martinez και Jarillo περιγράφουν την σχέση ανάμεσα στην συγκέντρωση και τις τέσσερις οργανωτικές αποφάσεις:

1. Όσο μεγαλύτερη είναι η εξειδίκευση στην εργασία, τόσο μεγαλύτερη είναι και η συγκέντρωση. Αυτή η σχέση στηρίζεται στο ότι οι δουλείες υψηλής εξειδίκευσης δεν απαιτούν ούτε προϋποθέτουν την ικανότητα λήψης κρίσιμων για την εταιρία αποφάσεων
2. Όσο λιγότερη είναι η μεταβιβαζόμενη εξουσία, τόσο μεγαλύτερη είναι η συγκέντρωση. Εξ 'ορισμού η συγκέντρωση έχει να κάνει με την διατήρηση της εξουσίας στις υψηλές διοικητικές θέσεις, και όχι με την μεταβίβαση τους σε χαμηλότερα επίπεδα του οργανισμού.
3. Όσο μεγαλύτερη είναι η χρήση λειτουργικών τμημάτων, τόσο μεγαλύτερη είναι η συγκέντρωση. Η χρήση λειτουργικών τμημάτων απαιτεί τον συντονισμό των δραστηριοτήτων των διάφορων συσχετιζόμενων τμημάτων. Επομένως, η εξουσία συντονισμού τους θα διατηρείται στην υψηλή διοίκηση.
4. Όσο μεγαλύτερη η έκταση του ελέγχου, τόσο μεγαλύτερη είναι η συγκέντρωση. Οι μεγάλες σφαίρες ελέγχου παραπέμπουν σε σχετικά εξειδικευμένες εργασίες, για τον έλεγχο των οποίων υπάρχει η ανάγκη της συγκέντρωσης στην λήψη αποφάσεων.

ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗ

Από την άλλη μεριά αποκέντρωση σημαίνει να μεταβιβάζεται η εξουσία στα χαμηλότερα στρώματα της εταιρίας. Υποστηρίζεται ότι οι οργανισμοί που αποκεντρώνουν την εξουσία επιτρέπουν στους διευθυντές να παίρνουν σημαντικές αποφάσεις, να αποκτούν περισσότερες ικανότητες και να προοδεύουν στην εταιρία. Λόγω του δικαιώματός τους να παίρνουν αποφάσεις για μεγάλη γκάμα ζητημάτων, τα διοικητικά στελέχη αποκτούν εμπειρία που τους διευκολύνει στην αντιμετώπιση προβλημάτων στα υψηλότερα στρώματα διοίκησης. Τα στελέχη με μεγάλη δύναμη λήψης αποφάσεων συχνά παίρνουν δύσκολες αποφάσεις. Συνεπώς, εκπαιδεύονται για προώθηση σε θέσεις ακόμα μεγαλύτερης εξουσίας και ευθύνης. Η ανώτερη διοίκηση μπορεί εύκολα να συγκρίνει τα διοικητικά στελέχη βάσει των πραγματικών τους επιδόσεων στην λήψη αποφάσεων. Η ανέλιξη των στελεχών βάσει των επιδόσεων τους μπορεί να εξαλείψει την μεροληψία και να μειώσει την ατομικότητα στην διαδικασία προαγωγής.

Επιπροσθέτως, τα μεγάλα ποσοστά μεταβίβασης δικαιοδοσιών μπορεί να δημιουργήσουν ένα ανταγωνιστικό κλίμα μέσα στην εταιρία. Σε αυτήν την ανταγωνιστική ατμόσφαιρα τα στελέχη έχουν κίνητρο να συνεισφέρουν καθώς συγκρίνονται με τους συναδέλφους τους με ποικίλα μέτρα απόδοσης. Ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, στο οποίο οι διευθυντές συναγωνίζονται στις πωλήσεις, την μείωση του κόστους και την ανάπτυξη των εργαζομένων, μπορεί να αποτελέσει θετικό παράγοντα στην γενική απόδοση της εταιρίας.

Τέλος, οι διευθυντές που έχουν σχετικά μεγάλη εξουσία μπορούν να έχουν περισσότερη αυτονομία και επομένως να ικανοποιούν τις επιθυμίες τους συμμετέχοντας στην επίλυση προβλημάτων. Αυτή η αυτονομία μπορεί να οδηγήσει σε διοικητική δημιουργικότητα και εφευρετικότητα, που συμβάλλουν στην προσαρμοστικότητα και την ανάπτυξη της εταιρίας και των διοικητικών στελεχών.

2.2.3 Επίσημο Σύστημα Αναφοράς

Η σπουδαιότητα της μορφοποίησης της δομής μιας εταιρίας έγκειται στο σημείο όπου συγκεκριμενοποιούνται, γράφονται και επιβάλλονται οι προσδοκίες που αφορούν στα μέσα και τους σκοπούς της εργασίας. Η διάρθρωση ενός οργανισμού που θεωρείται μορφοποιημένη θα έχει κανόνες και πρωτόκολλα που περιγράφουν τι πρέπει να κάνει το κάθε άτομο. Τέτοιοι οργανισμοί έχουν συγκεκριμένους γραπτούς λειτουργικούς

κανονισμούς, συγκεκριμένες κατευθυντήριες γραμμές και ξεκάθαρη πολιτική. Βάσει των τεσσάρων οργανωτικών αποφάσεων που προαναφέρθηκαν, η δομή μιας εταιρίας διαμορφώνεται σύμφωνα με την εξειδίκευση στην εργασία, την έντονη μεταβίβαση της εξουσίας, την χρήση λειτουργικών τμημάτων και τον πλατείας έκτασης έλεγχο.

Για να γίνει αντιληπτή η σχέση ανάμεσα στις οργανωτικές αποφάσεις και το επίσημο σύστημα αναφοράς:

1. Η υψηλή εργασιακή εξειδίκευση (όπως στην αυτοκινητοβιομηχανία) σχετίζεται με την δημιουργία γραπτών κανόνων και διαδικασιών εργασίας. Η δουλειά είναι τόσο συγκεκριμένη που δεν αφήνει πολλά περιθώρια για οδηγίες στον εργαζόμενο.
2. Η ανάθεση εξουσίας δημιουργεί την ανάγκη ελέγχου της χρήσης της. Επομένως, ο οργανισμός συντάσσει οδηγίες για την λήψη αποφάσεων και επιμένει στην ύπαρξη αναφορών που περιγράφουν την χρήση της εξουσίας.
3. Τα λειτουργικά τμήματα απαρτίζονται από εργασιακές θέσεις με πολλές ομοιότητες. Αυτή η βάση ενώνει δουλειές που κάνουν ένα επάγγελμα όπως λογιστής, μηχανικός και μηχανολόγος. Λόγω της ομοιότητας των εργασιών και της απλής φύσης των δραστηριοτήτων των τμημάτων, η διοίκηση μπορεί να δημιουργήσει γραπτά έγγραφα για να ελέγξει αυτές τις δραστηριότητες.
4. Η μεγάλη περιοχή ελέγχου αποθαρρύνει την εξατομικευμένη επιτήρηση. Υπάρχουν υπερβολικά πολλοί υφιστάμενοι για να μπορούν οι διευθυντές να τους ελέγχουν έναν. Γι' αυτό τον λόγο οι διευθυντές ζητούν γραπτές αναφορές για την πληροφόρηση τους.

2.2.4 Σχεδιασμός και Έλεγχος

Ο σχεδιασμός και ο έλεγχος αργότερα των αποτελεσμάτων αποτελούν μία αξιολόγηση του προγράμματος της εταιρίας, του τεχνολογικού χαρτοφυλακίου της, καθώς και των τεχνικών διαχείρισης που αυτή έχει υιοθετήσει.

2.3 ΑΝΘΡΩΠΟΚΕΝΤΡΙΚΟΙ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Ο Wolf (Οικονομικός Αναλυτής, 1998) περιλαμβάνει σ' αυτήν την κατηγορία τους μηχανισμούς που ευνοούν τις προσωπικές δεσοληψίες μεταξύ των διοικητικών στελεχών και του προσωπικού και που χρησιμοποιούνται για λόγους συντονισμού. Οι υποκατηγορίες των Ανθρωποκεντρικών μηχανισμών είναι ο εταιρικός πολιτισμός, η κοινωνικοποίηση, η επικοινωνία, η διεθνής μετάθεση των διοικητικών στελεχών και οι εκτός-συνόρων επισκέψεις.

2.3.1 Εταιρικός Πολιτισμός

Ο εταιρικός πολιτισμός είναι το τι αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι και πως αυτές οι αντιλήψεις δημιουργούν πιστεύω, αξίες και προσδοκίες. Ο Schein (Ερευνητής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων - Αναλυτής, 1997) όρισε τον πολιτισμό ως *«ένα δείγμα αστικών θεωρήσεων – που επινόησε, ανακάλυψε και ανέπτυξε μία ορισμένη ομάδα ανθρώπων καθώς μάθαινε να αντιμετωπίζει τα προβλήματα της προσαρμογής στον εξωτερικό χώρο και της ενσωμάτωσης στον εσωτερικό, το οποίο έχει αποδώσει τόσο καλά ώστε να θεωρείται έγκυρο και, για αυτό, να διδάσκεται σε νέα μέλη ως ο σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης και αίσθησης σχετικά με αυτά τα προβλήματα.»* Το μοντέλο τριών στρωμάτων του Schein για τον πολιτισμό της διαχείρισης περιλαμβάνει:

- Στρώμα 1 : τεχνητά προϊόντα και δημιουργίες που είναι ορατές αλλά συχνά όχι διασαφηνισμένες. Μία ετήσια αναφορά, μία εγκύκλιος, οι μεσοτοιχίες μεταξύ των εργαζομένων, και τα έπιπλα είναι μερικά παραδείγματα τεχνητών προϊόντων και δημιουργιών.
- Στρώμα 2 : οι αξίες ή τα πράγματα που είναι σημαντικά για τους ανθρώπους. Οι αξίες είναι συνειδητές, συναισθηματικές επιθυμίες ή ανάγκες.
- Στρώμα 3 : οι βασικές υποθέσεις που βγάζουν οι άνθρωποι και οι οποίες καθοδηγούν την συμπεριφορά τους. Σε αυτό το στρώμα συμπεριλαμβάνονται οι υποθέσεις που υπαγορεύουν στα άτομα το πως να αντιλαμβάνονται, να σκέφτονται και να αισθάνονται την δουλειά, τους στόχους εκτέλεσης, τις ανθρωπίνες σχέσεις και την απόδοση των συνεργατών τους.

Εφόσον ο εταιρικός πολιτισμός περιλαμβάνει κοινές προσδοκίες, αξίες και συμπεριφορές, επηρεάζει τα άτομα, τις ομάδες και τις διαδικασίες του οργανισμού. Για παράδειγμα, τα μέλη επηρεάζονται στο να είναι καλοί πολίτες και να είναι συνεργάσιμοι. Επομένως, αν η ποιοτική υπηρεσία πελατών είναι σημαντική στον πολιτισμό, τα άτομα αναμένονται να υιοθετήσουν αυτή την συμπεριφορά.

Αν, όμως, απ' την άλλη μεριά, το να ακολουθούνται συγκεκριμένες διαδικασίες για την συναναστροφή με τους πελάτες είναι ο γενικός κανόνας, και τότε αυτού του είδους η συμπεριφορά θα αναμένεται, θα αναγνωρίζεται και θα επιβραβεύεται.

Ερευνητές, οι οποίοι εισηγήθηκαν και μελέτησαν την επιρροή του πολιτισμού των εργαζομένων, υποδεικνύουν ότι παρέχει και ενθαρρύνει μία μορφή σταθερότητας. Υπάρχει ένα αίσθημα σταθερότητας, καθώς και μία αίσθηση εταιρικής ταυτότητας, που προέρχονται από τον πολιτισμό του οργανισμού.

Έχει γίνει χρήσιμη η διαφοροποίηση μεταξύ δυνατών και αδύναμων πολιτισμών. Οι εργαζόμενοι που μοιράζονται βασικές αξίες χαρακτηρίζουν ένα δυνατό πολιτισμό. Όσο περισσότεροι εργαζόμενοι μοιράζονται και αποδέχονται βασικές αξίες, τόσο δυνατότερος είναι ο πολιτισμός και τόσο περισσότερο επηρεάζει τις συμπεριφορές τους. Οι θρησκευτικοί οργανισμοί, οι λατρεία διάφορων θρησκειών, και μερικές Γιαπωνέζικες εταιρίες όπως η TOYOTA είναι παραδείγματα οργανισμών που έχουν δυνατούς, επηρεάζοντες πολιτισμούς.

Απ' την άλλη μεριά είναι πολύ δύσκολο να δημιουργηθεί ένας δυνατός εταιρικός πολιτισμός, γιατί οι κουλτούρες εξελίσσονται με τον καιρό. Ο Schein (Ερευνητής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων – Αναλυτής, 1997) περιγράφει την εξέλιξη αυτή ακολούθως: *«ο πολιτισμός που τελικά εξελίσσεται σε έναν συγκεκριμένο οργανισμό είναι ... ένα πολύπλοκο αποτέλεσμα εξωτερικών πιέσεων, εσωτερικών δυναμικών, αντιδράσεων σε κρίσιμα γεγονότα, και, πιθανώς, σε κάποιο άγνωστο βαθμό, τυχαίων παραγόντων που δεν μπορούσαν να προβλεφθούν από την γνώση ούτε του περιβάλλοντος ούτε των μελών του οργανισμού.»*

Η δυσκολία δημιουργίας μιας κουλτούρας γίνεται ακόμα περιπλοκότερη, όταν γίνεται προσπάθεια να υλοποιηθεί μία σημαντική αλλαγή. Ο Schein (Ερευνητής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων – Αναλυτής) περιγράφει τα θέματα που προκύπτουν σε μία ανάλυση γύρω από την αλλαγή:

- ✓ Ο πολιτισμός είναι τόσο απροσδιόριστος και μυστικός, σαν έννοια, που δεν μπορεί να διαγνωστεί, να χειριστεί και να μετατραπεί επαρκώς.
- ✓ Επειδή η κατανόηση του πολιτισμού χρειάζεται δύσκολες τεχνικές, σπάνιες ικανότητες και αρκετό χρόνο και έπειτα χρειάζεται επιπλέον χρόνος για την αλλαγή του, οι εκούσιες προσπάθειες για πολιτισμική αλλαγή δεν είναι λειτουργικές.

- ✓ Οι κουλτούρα στηρίζει τους ανθρώπους σε περιόδους δυσκολιών και διώχνει το άγχος και την αγωνία. Ένας τρόπος που το καταφέρνει αυτό είναι παρέχοντας συνοχή και σταθερότητα. Επομένως, τα άτομα είναι φυσικό να αντισταθούν στην αλλαγή σε έναν καινούριο πολιτισμό.

Υπάρχουν πολλοί τρόποι να περιγραφεί ο πολιτισμός ενός οργανισμού. Ακολουθούν τέσσερις βασικοί τύποι εταιρικού πολιτισμού :

1. Ο γραφειοκρατικός πολιτισμός.

Ένας οργανισμός που εκτιμά τους κανόνες, τις τυπικές λειτουργικές διαδικασίες και την ιεραρχικό συντονισμό έχει έναν γραφειοκρατικό πολιτισμό. Οι μακροπρόθεσμες ανησυχίες της γραφειοκρατίας είναι η προβλεψιμότητα, η αποδοτικότητα και η σταθερότητα.

2. Ο φυλετικός πολιτισμός.

Η παράδοση, η πίστη, η προσωπική αφοσίωση, η ομαδική δουλειά, η αυτονομία και η κοινωνική επιρροή είναι χαρακτηριστικά γνωρίσματα ενός φυλετικού πολιτισμού. Τα μέλη του αντιλαμβάνονται μία ευθύνη πέρα από την απλή συναλλαγή εργασίας για έναν μισθό.

3. Ο επιχειρηματικός πολιτισμός.

Υψηλά επίπεδα ρίσκου, δυναμισμός και δημιουργικότητα χαρακτηρίζουν έναν επιχειρηματικό πολιτισμό. Υπάρχει αφοσίωση στον πειραματισμό, τον νεωτερισμό, και στο να είσαι επί κεφαλής. Αυτός ο τύπος πολιτισμού όχι μόνο αντιδρά γρήγορα σε αλλαγές του περιβάλλοντος, αλλά δημιουργεί τις αλλαγές. Το ατομικό κίνητρο, η ευλυγισία, η ελευθερία και η ευνοημένη ανάπτυξη ενθαρρύνονται και ανταμείβονται γενναιόδωρα.

4. Ο εμπορικός πολιτισμός.

Η επίτευξη μετρήσιμων και απαιτητικών στόχων, ειδικά όσων βασίζονται στην οικονομία και την αγορά, (π.χ. η αύξηση των πωλήσεων, η κερδοφορία, και το ποσοστό αγοράς) χαρακτηρίζουν έναν εμπορικό πολιτισμό. Η σκληρή ανταγωνιστικότητα και ο προσανατολισμός προς το κέρδος κυριαρχούν στον οργανισμό.

2.3.2. Κοινωνικοποίηση

Ο Schein (Ερευνητής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων – Αναλυτής) αναφέρεται στην κοινωνικοποίηση ως την διαδικασία μέσω της οποίας οι οργανισμοί «μυούν» νέους

υπαλλήλους στον εταιρικό πολιτισμό. Καταλληλότερα, μια και αναφερόμαστε σε πολιτισμό, υπάρχει μεταλαμπάδευση αξιών, ιδεών, και στάσεων από τους παλαιότερους στους νεότερους υπαλλήλους. Η κοινωνικοποίηση επιχειρεί να κάνει την «εφαρμογή» μεταξύ του καινούριου υπαλλήλου και του εταιρικού πολιτισμού πιο άνετη για το άτομο και την εταιρεία.

Η διαδικασία κοινωνικοποίησης για το άτομο συνεχίζεται καθ' όλη την διάρκεια της καριέρας του. Καθώς αλλάζουν οι ανάγκες του οργανισμού, για παράδειγμα, οι υπάλληλοί του θα πρέπει να προσαρμόζονται σ' αυτές τις νέες ανάγκες. Αλλά, όπως αναγνωρίζουμε ότι η κοινωνικοποίηση είναι πάντα παρούσα, πρέπει επίσης να αναγνωρίσουμε ότι μερικές φορές είναι πιο σημαντική από κάποιες άλλες. Παραδείγματος, χάρη, η κοινωνικοποίηση είναι περισσότερο σημαντική όταν ένα άτομο πρωτοαναλαμβάνει μία δουλειά ή αναλαμβάνει διαφορετική θέση μέσα στον ίδιο οργανισμό. Η διαδικασία της κοινωνικοποίησης εκτυλίσσεται κατά την διάρκεια διαφόρων σταδίων σταδιοδρομίας, αλλά γίνεται περισσότερο αισθητή στα άτομα όταν αλλάζουν θέση ή εταιρεία.

Τα στάδια κοινωνικοποίησης συμπίπτουν σε γενικές γραμμές με τα στάδια καριέρας. Αν και οι ερευνητές έχουν προτείνει διάφορες περιγραφές των σταδίων κοινωνικοποίησης, τρία στάδια την περιγράφουν επαρκώς σύμφωνα με τον Schein (Ερευνητής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων - Αναλυτής)

- 1. Προληπτική κοινωνικοποίηση**
- 2. Προσαρμογή**
- 3. Χειρισμός ρόλων**

Κάθε στάδιο περιλαμβάνει συγκεκριμένες δραστηριότητες που, αν διεκπεραιωθούν σωστά, αυξάνουν τις πιθανότητες να έχει το άτομο μία επιτυχημένη καριέρα. Επιπλέον αυτά τα στάδια συμβαίνουν συνεχώς και πολλές φορές ταυτόχρονα.

ΠΡΟΛΗΠΤΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΠΟΙΗΣΗ

Το πρώτο στάδιο περιλαμβάνει όλες εκείνες τις δραστηριότητες που αναλαμβάνει το άτομο πριν να μπει στην εταιρεία ή πριν να αναλάβει διαφορετική θέση στην ίδια εταιρεία. Ο πρωταρχικός σκοπός αυτών των δραστηριοτήτων είναι να αποκτηθούν πληροφορίες σχετικά με την καινούρια εταιρεία ή την καινούρια δουλειά.

Τα άτομα ενδιαφέρονται κυρίως για δύο ειδών πληροφορίες πριν να τοποθετηθούν σε μια καινούρια θέση ή σ' έναν καινούριο οργανισμό. Πρώτον, θέλουν να

μάθουν όσα περισσότερα μπορούν για το πως πραγματικά είναι να δουλεύεις για τον συγκεκριμένο οργανισμό. Αυτή η μορφή πληροφόρησης για την εταιρεία επιχειρεί στην πραγματικότητα να αξιολογήσει τον πολιτισμό του οργανισμού. Δεύτερον, θέλουν να μάθουν κατά πόσο είναι κατάλληλοι για τις θέσεις που προσφέρονται στον οργανισμό. Τα άτομα αναζητούν αυτήν την πληροφορία επίμονα όταν πρέπει να αποφασίσουν να αναλάβουν μία δουλειά, είτε είναι η πρώτη τους είτε είναι μία θέση που προκύπτει λόγω μετάθεσης ή προαγωγής. Σε αυτές τις περιπτώσεις οι πληροφορίες είναι συγκεκριμένες για κάθε θέση ή για κάθε οργανισμό.

ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ

Το δεύτερο στάδιο κοινωνικοποίησης παρατηρείται αφού το άτομο έχει γίνει μέλος του οργανισμού, αφού αυτός ή αυτή έχει πάρει την θέση. Σε αυτό το στάδιο το άτομο βλέπει ξεκάθαρα περί τίνος οργανισμού ή περί ποίας θέσης πρόκειται. Μέσα από διάφορες δραστηριότητες ο εργαζόμενος επιχειρεί να γίνει ενεργό μέλος του οργανισμού και ένας ικανός εκτελεστής των καθηκόντων του. Η περίοδος προσαρμογής είναι συνήθως αγχωτική για τον εργαζόμενο, κάτι που οφείλεται στις αβεβαιότητες που υπάρχουν εξ' ορισμού σε κάθε καινούρια και διαφορετική κατάσταση. Προφανώς, όσοι ήταν ακριβολόγοι και σύμφωνοι στο πρώτο προληπτικό στάδιο περνούν μια λιγότερο αγχωτική προσαρμογή. Παρ' όλα αυτά οι απαιτήσεις απέναντι στον εργαζόμενο δημιουργούν πραγματικά καταστάσεις που προκαλούν άγχος.

Τέσσερις σημαντικές δραστηριότητες αποτελούν το στάδιο της προσαρμογής. Τα άτομα πρέπει να ασχολούνται με:

1. Την καθιέρωση καινούριων διαπροσωπικών σχέσεων με συναδέλφους και επιτηρητές.
2. Την εκμάθηση των στοιχείων που χρειάζονται για να εκτελέσουν τα εργασιακά τους καθήκοντα.
3. Την διασαφήνιση του ρόλου τους στον οργανισμό και στις επίσημες και ανεπίσημες ομάδες που σχετίζονται με αυτόν τους το ρόλο.
4. Την αξιολόγηση της προόδου που κάνουν προς την ικανοποίηση των απαιτήσεων της εργασίας και του ρόλου τους.

ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ ΡΟΛΩΝ

Σε αντίθεση με το στάδιο της προσαρμογής, που απαιτεί την προσαρμογή του ατόμου στις απαιτήσεις και τις προσδοκίες της άμεσης εργασιακής του ομάδας, το στάδιο

χειρισμού ρόλων περιλαμβάνει ένα ευρύτερο σύνολο θεμάτων και προβλημάτων. Πιο συγκεκριμένα, κατά το τρίτο στάδιο, δημιουργούνται οι συγκρούσεις.

Μία σύγκρουση είναι ανάμεσα στην εργασία και την προσωπική ζωή του ατόμου. Οι εργαζόμενοι που δεν μπορούν να επιλύσουν αυτή την διαμάχη αναγκάζονται συχνά να εγκαταλείψουν τον οργανισμό ή να μην αποδίδουν με επιτυχία. Και στις δύο περιπτώσεις, ο εργαζόμενος αλλά και ο οργανισμός δεν επωφελούνται από την σύγκρουση εργασίας και οικογένειας.

Η δεύτερη πηγή διαμάχης κατά το στάδιο χειρισμού ρόλων είναι μεταξύ της εργασιακής ομάδας του ατόμου και των άλλων εργασιακών ομάδων στον οργανισμό. Αυτού του είδους οι διαμάχες μπορεί να είναι πιο έντονη για μερικούς υπαλλήλους απ' ότι για άλλους.

2.3.3 Επικοινωνία

Οι Schein (Ερευνητής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων – Αναλυτής) υποστηρίζει ότι η επικοινωνία είναι η κόλλα που κρατά ενωμένους τους οργανισμούς. Η επικοινωνία βοηθάει τα μέλη του οργανισμού να επιτύχουν και προσωπικούς και εταιρικούς στόχους, να εφαρμόζουν και να ανταποκρίνονται στις αλλαγές, να συντονίζουν εταιρικές δραστηριότητες, και να εμπλέκονται σε όλες τις τακτικές σχετικές με τον οργανισμό.

ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Ο Schein σημειώνει ότι ένα σημαντικό μέσο ενασχόλησης με τις υποθέσεις της εταιρείας είναι μέσω της εσωτερικής επικοινωνίας – καθοδική, ανοδική και οριζόντια. Βοηθάει στην αύξηση της ικανοποίησης για την δουλειά, της ασφάλειας, της παραγωγικότητας και των κερδών, και μειώνει τις συστηματικές απουσίες, την αίσθηση αδικίας και τις ανατροπές.

ΚΑΘΟΔΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Αυτός ο τύπος επικοινωνίας πηγαιίνει προς τα κάτω, από τα άτομα στα υψηλότερα ιεραρχικά επίπεδα προς τα άτομα σε χαμηλότερα επίπεδα. Οι πιο συνηθισμένες μορφές καθοδικής επικοινωνίας είναι οι εργασιακές οδηγίες, τα υπηρεσιακά υπομνήματα, οι προγραμματικές δηλώσεις, οι κανονισμοί, τα εγχειρίδια και οι δημοσιεύσεις της εταιρείας.

Όταν οι υπάλληλοι λαμβάνουν την κατάλληλη καθοδική επικοινωνία από την διοίκηση, μπορεί να τους δοθούν πιο αποτελεσματικά κίνητρα. Δεν χρειάζονται μόνο ξεκάθαρες οδηγίες για την εργασία τους και κανόνες ασφαλείας, αλλά και δεδομένα για την στρατηγική του οργανισμού, την παραγωγή και την θέση της εταιρείας σε σημαντικά αμφιλεγόμενα ζητήματα. Εκδηλώνεται ενδιαφέρον για τα εργασιακά επιδόματα – ιατρική περίθαλψη, ασφάλεια, προαγωγές, εκπαίδευση, εργασιακό περιβάλλον, συνταξιοδοτήσεις. Γενικά, οι πολλές πιέσεις από την πλευρά των εργαζομένων αναγκάζουν τους εργοδότες να γίνουν υπόλογοι για τις αποφάσεις τους μέσω της αποτελεσματικής καθοδικής επικοινωνίας. Οι εργοδότες που επικοινωνούν αποτελεσματικά έχουν πιο παραγωγικούς υπαλλήλους. (Wolf, Οικονομικός Αναλυτής)

ΑΝΟΔΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Μια επιτυχημένη εταιρεία χρειάζεται ανοδική επικοινωνία όσο χρειάζεται και καθοδική. Σε αυτές τις περιπτώσεις ο επικοινωνών είναι σε χαμηλότερο επίπεδο στον οργανισμό από τον δέκτη. Μερικές από τις πιο κοινές μορφές ανοδικής επικοινωνίας είναι τα πακέτα προτάσεων, οι συνελεύσεις, και διαδικασίες προσφυγής ή αίσθησης αδικίας.

Πολλά στελέχη επιχειρήσεων αναζητούν ειλικρινή σχόλια από τους υπαλλήλους, συμπληρωματικά με τις συνήθεις περιοδικές αναφορές. Τα επιτυχημένα διοικητικά στελέχη ακούνε προσεχτικά απόψεις, παράπονα, προβλήματα και προτάσεις, ειδικά όταν διατυπώνονται με σαφήνεια. Τα στοιχεία αυτά συλλέγονται, επεξεργάζονται και μετατρέπονται σε αξιόλογες προτάσεις, ικανές να ληφθούν υπ' όψιν στη λήψη αποφάσεων από τη διοίκηση.

ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Όταν ο πρόεδρος του λογιστικού τμήματος επικοινωνεί με τον πρόεδρο του τμήματος μάρκετινγκ, η κατεύθυνση της επικοινωνίας είναι οριζόντια. Αν και η κάθετη (ανοδική και καθοδική) επικοινωνία είναι η πρωταρχική σκέψη στα σχέδια του οργανισμού, οι επιτυχημένες εταιρίες χρειάζονται επίσης οριζόντια επικοινωνία. Η οριζόντια επικοινωνία είναι απαραίτητη για τον συντονισμό και την ενσωμάτωση των διαφορετικών λειτουργιών του οργανισμού.

ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Οι οργανισμοί ασχολούνται με την εξωτερική επικοινωνία για να παρουσιάσουν προϊόντα και υπηρεσίες, για να δείξουν μια θετική εικόνα, για να προσελκύσουν υπαλλήλους και υποψήφιους πελάτες και για να κερδίσουν προσοχή. Το τυπικό πρόγραμμα εξωτερικής επικοινωνίας περιλαμβάνει τέσσερα ξεχωριστά προγράμματα:

- Δημόσιες σχέσεις, που περιλαμβάνουν την μετάδοση μιας θετικής εικόνας της εταιρίας ως συνεισφέρουσας στην άμεση κοινότητα, αλλά και στην κοινωνία γενικότερα. Εάν δεν χρησιμοποιείται ολικής απασχόλησης προσωπικό δημοσίων σχέσεων, μπορεί να γίνει κάποιος διακανονισμός με μία επαγγελματική εταιρεία.
- Η διαφήμιση αποσκοπεί στην αναπαράσταση της υπηρεσίας με θετικό τρόπο. Αυτή η μορφή επικοινωνίας προορίζεται για να προσελκύει πελάτες εμπορικών, κοινωνικών ή ιατρικών υπηρεσιών.
- Προώθηση του πολιτισμού και των παρεχόμενων ευκαιριών σε υποψήφιους εργαζόμενους. Αυτή η μορφή επικοινωνίας προορίζεται για να προσελκύει υπαλλήλους με ταλέντο προκειμένου να συντηρηθεί και να επεκταθεί ο οργανισμός.
- Καταμετρήσεις πελατών των υπηρεσιών για να συλλεχθούν επανατροφοδοτήσεις για την εμπειρία των εξωτερικών συστατικών με τον οργανισμό. Αυτές οι πληροφορίες χρησιμοποιούνται για να γίνουν τροποποιήσεις ή αλλαγές στις παρεχόμενες υπηρεσίες, και τις σχέσεις.

2.3.4 Διεθνείς μεταθέσεις Διοικητικών Στελεχών – Επισκέψεις εκτός συνόρων

Η διεθνής μετάθεση διοικητικών στελεχών περιλαμβάνει και την μεταβίβαση των διευθυντικών δυνατοτήτων από την μία υπομονάδα στην άλλη για μια περιορισμένη χρονική περίοδο (συνήθως μεγαλύτερη από μισό χρόνο) έτσι ώστε να είναι δυνατή η άμεση συνεργασία των υπηκόων της εδρεύουσας χώρας, της φιλοξενούσας χώρας και τρίτων χωρών. Αυτή η άμεση μορφή συνεργασίας προβάλλει επίσης και τις διεθνείς «επισκέψεις» - και τα δύο όργανα διαφέρουν με την έννοια ότι το τελευταίο είναι

περιορισμένο σε μία χρονική περίοδο λίγων ημερών. (Wolf, Οικονομικός Αναλυτής, 1998)

2.4 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Οι μηχανισμοί εσωτερικού συντονισμού αποτελούν την Τρίτη κατηγορία όπως υποστηρίζει ο Wolf (Οικονομικός Αναλυτής, 1998). Αναφέρονται σε κάποια στοιχεία που μπορεί να χαρακτηριστούν είτε ως εθελοντικά επιβαλλόμενα είτε αναφέρονται σε εσωτερικές σχέσεις μεταξύ των τμημάτων κατά ένα τρόπο που δεν αποτελούν ένα συγκεκριμένο μέρος στη διάρθρωση του οργανισμού. Μπορεί να περιλαμβάνουν ομάδες με περιορισμένη ή συγκεκριμένη διάρκεια ζωής και στρατηγικών εγχειρημάτων. Η πρωτότυπη πλευρά των οργάνων συντονισμού είναι ότι κινούνται ανεξάρτητα από την φορά της επίσημης διάρθρωσης του οργανισμού και επικαλύπτουν την ιεραρχία. Η κύρια ιεραρχική δομή της εταιρείας παραμένει όμως σε μεγάλο ποσοστό ανέγγιχτη.

2.4.1. Ανεξάρτητες ομάδες

Μία προσέγγιση στον ανασχεδιασμό εργασίας, που έδωσε έμφαση σε παράγοντες όπως η σημαντικότητα των εργασιών και η ταυτότητα, είναι οι ανεξάρτητες ομάδες. Οι ανεξάρτητες ομάδες αντιπροσωπεύουν μία προσπάθεια εμπλουτισμού της εργασίας. Μία ανεξάρτητη ομάδα είναι ένα σχετικά μικρό σύνολο ατόμων που έχουν την δύναμη να εκτελούν ορισμένες δραστηριότητες, βασιζόμενοι σε κανονισμούς που καθιερώθηκαν και σε αποφάσεις που ελήφθησαν μέσα στα πλαίσια του συνόλου, με ελάχιστη ή καμία εξωτερική καθοδήγηση. Οι ανεξάρτητες ομάδες μπορούν να πάρουν διάφορες μορφές, συμπεριλαμβανομένων ειδικών επιτροπών, ομάδες έργων, κύκλων ποιότητας καινούριες επιχειρησιακές ομάδες. Τυπικά, οι ανεξάρτητες ομάδες καθορίζουν τις δικές τους εργασίες μέσα στην ομάδα και είναι επικεφαλής μιας ολόκληρης διαδικασίας από την έναρξη έως την ολοκλήρωση. Δεν είναι ασυνήθιστο για τις ανεξάρτητες ομάδες να επιλέγουν τα μέλη τους και να αξιολογούν την απόδοσή τους, δραστηριότητες που θεωρούνται συνήθως λειτουργίες της διοίκησης.

Η αλλαγή από μία παραδοσιακή ιεραρχική διάρθρωση σε μία δομή όπου η εργασιακές ομάδες είναι υπεύθυνες για τις αποφάσεις τους δεν είναι εύκολη. Δύο

σημαντικά εμπόδια για τις ανεξάρτητες ομάδες είναι η αντίσταση και η παρανόηση. Οι ανεξάρτητες ομάδες απαιτούν όχι μόνο καινούριο εργασιακό πνεύμα και καινούριο κορμό διαδικασιών, αλλά και νέες στάσεις και συμπεριφορές. Τα μέλη της ομάδας μπορεί να μην θέλουν να είναι υπεύθυνοι για στόχους στην επίτευξη των οποίων δεν έχουν βοηθήσει άλλα άτομα στην ομάδα. Οι διευθυντές συχνά φοβούνται μην χάσουν τον έλεγχο και το κύρος τους.

Η υλοποίηση των ανεξάρτητων ομάδων προκαλεί αλλαγές στην αντίληψη της ιεραρχίας του οργανισμού. Η κατανόηση του πως οι ανεξάρτητες ομάδες απευθύνονται η μία στην άλλη είναι δύσκολη για τους υπαλλήλους. Επίσης, οι διευθυντές δεν έχουν πάντα ξεκάθαρη αντίληψη για το τι πρέπει να κάνουν σε συνθήκες ανεξάρτητων ομάδων.

Η απλή υπόθεση ότι οι ανεξάρτητες ομάδες θα είναι αποτελεσματικές δεν μπορεί να θεωρηθεί δεδομένη, αφού η αντίσταση και η παρανόηση είναι προφανή προβλήματα. Χρειάζονται αρχηγοί που καταφέρνουν μία ισορροπία μεταξύ υπερβολικής και ελλιπής ανάμειξης. Καθώς οι ανεξάρτητες ομάδες εξελίσσονται, κάθε μέλος τους χρειάζεται να αποκτήσει και να αναπτύξει τις ικανότητες ενός αρχηγού και να προχωρήσει από το «εγώ» στο «εμείς», σε σκέψη και σε πράξη.

2.4.2 Ομάδες Επίλυσης Προβλημάτων

Όπως δείχνει και το όνομά τους οι ομάδες επίλυσης προβλημάτων σχηματίζονται για να ασχολούνται με προβλήματα. Το πρόβλημα μπορεί να είναι πολύ συγκεκριμένο και γνωστό ή η ομάδα μπορεί να συγκροτηθεί για να ασχοληθεί με μελλοντικά προβλήματα που δεν έχουν παρουσιαστεί ακόμα. Στην πρώτη περίπτωση η ομάδα έχει συνήθως προσωρινή διάρκεια. Συνιστάται για να αντιμετωπίσει ένα τρέχων πρόβλημα και μετά λύεται. Η διάρκεια ζωής αυτών των ομάδων ποικίλει από μερικές μέρες μέχρι αρκετούς μήνες, και σπανίως σε ένα χρόνο ή περισσότερο. Στην δεύτερη περίπτωση, η σύσταση ομάδων αντιμετώπισης μελλοντικών προβλημάτων προϋποθέτει διορατικότητα, προνοητικότητα και μελέτη τόσο των εσωτερικών συνθηκών λειτουργίας της εταιρίας, όσο και διαφόρων εξωτερικών παραμέτρων. Η διάρκεια ζωής των ομάδων αυτών είναι σαφώς μεγαλύτερη και αποτελεί άμεση συνάρτηση της φύσης του υποψήφιου προβλήματος που εξετάζεται.

2.4.3. Διαλειτουργικές Ομάδες

Μία διαλειτουργική ομάδα αποτελείται από μέλη διαφόρων λειτουργικών τμημάτων (π.χ. μηχανικό, λογιστικό, ανθρώπινων πόρων, μάρκετινγκ). Αυτό το είδος της ομάδας δημιουργείται για να αντιμετωπίσει σε ένα συγκεκριμένο πρόβλημα. Στις περισσότερες περιπτώσεις τα μέλη της ομάδας προέρχονται από διαφορετικά τμήματα και διαφορετικά επίπεδα (διοικητικά στελέχη και μη διοικητικά στελέχη). Οι οργανισμοί χρησιμοποιούν διαλειτουργικές ομάδες με διευρυμένα όρια για χρόνια.

2.4.4. Κύκλοι Ποιότητας

Οι κύκλοι ποιότητας είναι ερευνητικά σύνολα που στοχεύουν στην βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών ή στην αυτοβελτίωση, και αποτελούνται από μικρό αριθμό υπαλλήλων (δέκα ή λιγότερους) και τον επιτηρητή τους. Οι κύκλοι ποιότητας πρωτοεμφανίστηκαν στην Ιαπωνία, όπου ονομάζονται κύκλοι ελέγχου ποιότητας.

Η φύση και ο ρόλος των κύκλων ποιότητας ποικίλει ανάλογα με την εταιρεία. Στην Ιαπωνία οι κύκλοι ποιότητας είναι συνήθως εθελοντικές ομάδες 5 – 10 εργαζομένων του ίδιου τμήματος, που συναντώνται τακτικά και διευθύνονται από έναν προϊστάμενο, έναν βοηθό προϊστάμενου, ένα αρχηγό ή κάποιον από τους εργαζόμενους. Οι στόχοι των κύκλων ποιότητας είναι:

- ✓ Να συμβάλλουν στην βελτίωση και ανάπτυξη της εταιρείας.
- ✓ Να σέβονται τις ανθρώπινες σχέσεις και να χτίσουν ένα χαρούμενο εργασιακό περιβάλλον που προσφέρει εργασιακή ικανοποίηση.
- ✓ Να αναπτύξουν πλήρως τις ανθρώπινες δυνατότητες και να εξασφαλίσουν ευνοϊκές προοπτικές προσωπικής εξέλιξης αλλά και εταιρικής άνθησης.

Όλα τα μέλη του κύκλου ασχολούνται συνεχώς με την προσωπική και την αμοιβαία εξέλιξη, τον έλεγχο και την βελτίωση, όπου αυτή είναι δυνατή. Οι κύκλοι εφαρμόζουν και λύσεις μόνοι τους. Διαφορετικά πιέζουν πολύ την διοίκηση να τις εφαρμόσει. Εφόσον η διοίκηση έχει ήδη δηλώσει αφοσίωση και εμπιστοσύνη στους κύκλους ποιότητας, είναι έτοιμη να ακούσει και να δράσει.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΤΡΑΠΕΖΕΣ

3.1 ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ

Η φύση των σχεδίων διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στον τραπεζικό τομέα στην Ελλάδα, παράγοντας που περιλαμβάνεται στην γενικότερη διαχείριση των τραπεζικών εργασιών αποτελεί το αντικείμενο της παρούσας εργασίας. Προκειμένου να προσδιοριστούν τα πρότυπα διαχείρισης που υιοθετούνται, προέκυψαν τρία βασικά ερωτήματα. Το πρώτο ερώτημα επιζητά να αναγνωρίσει τα πρότυπα διαχείρισης που εφαρμόζονται στον τραπεζικό τομέα. Το δεύτερο επιδιώκει να προσδιορίσει την εμπορική προτίμηση των τραπεζικών οργανισμών, και το τρίτο επιχειρεί να προσδιορίσει την διαφορά μεταξύ των προτύπων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που χρησιμοποιούνται από Ελληνικές τράπεζες και αυτών που χρησιμοποιούνται από τις θυγατρικές πολυεθνικών τραπεζών. Τα τρία ερωτήματα είναι:

- ➔ Ερώτημα I : Ποια σχέδια διαχείρισης προτιμούν να εφαρμόζουν οι τραπεζικοί οργανισμοί και γιατί;
- ➔ Ερώτημα II : Οι τραπεζικοί οργανισμοί εστιάζονται στην εγχώρια ελληνική αγορά;
- ➔ Ερώτημα III : Οι θυγατρικές των πολυεθνικών τραπεζών υιοθετούν σε μεγαλύτερο βαθμό τεχνοκρατικά πρότυπα διαχείρισης σε σύγκριση με τις Ελληνικές τράπεζες και γιατί;

Η απάντηση των προαναφερθέντων ερωτημάτων κατέστησε αναγκαία την συλλογή τόσο στοιχείων ιστορικών, όσο και στοιχείων που αντικατοπτρίζουν την σημερινή πραγματικότητα στον τραπεζικό τομέα στην Ελλάδα.

3.2. ΠΗΓΕΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

Η μεθοδολογία που επιλέχθηκε και ακολουθήθηκε σε αυτήν την εργασία περιλαμβάνει στοιχεία από πολλά είδη διαφορετικών πηγών. Χρησιμοποιήθηκαν πρωτεύοντα και δευτερεύοντα δεδομένα.

Τα δευτερεύοντα στοιχεία, όπως βιβλία, ημερολόγια, περιοδικά, άρθρα από το διαδίκτυο, συλλέχθηκαν περισσότερο για να βοηθήσουν τις συντάκτριες να ολοκληρώσουν το θεωρητικό μέρος αυτού του έργου. Το προαναφερθέν υλικό συλλέχθηκε κατά κύριο λόγο από την βιβλιοθήκη της Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών. Το

διαδίκτυο βοήθησε πολύ καθώς η πρόσβαση σε ιστοσελίδες ημερολογίων και οργανισμών (στοιχεία από αναφορές εταιρειών, επίσημες στατιστικές, και ιστορικά δεδομένα) ήταν πολύ χρήσιμη.

Όσον αφορά στην έρευνα, χρησιμοποιήθηκαν ερωτηματολόγια τα οποία τέθηκαν στη διάθεση διευθυντών των τραπεζών, απαντήθηκαν, αξιολογήθηκαν και οδήγησαν σε συμπεράσματα για τον τρόπο διαχείρισης και τον ρόλο της κάθε τράπεζας.

Όλα αυτά τα στοιχεία από πρωτεύουσα και δευτερεύουσα έρευνα συνεισέφεραν στην δημιουργία μιας ολοκληρωμένης ανάλυσης των σχεδίων συντονισμού που χρησιμοποιούνται από τους οργανισμούς και την προτίμηση αγοράς των τραπεζών.

3.3. ΠΕΝΤΕ ΤΡΑΠΕΖΕΣ ΠΟΥ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Στην προσπάθεια προσδιορισμού των μεθόδων διαχείρισης εξετάζεται η βιομηχανία τραπεζικών υπηρεσιών στην Ελλάδα και ειδικότερα ένα δείγμα πέντε τραπεζών. Το δείγμα περιλαμβάνει τρεις ελληνικές και δύο ξένες τράπεζες. Οι οργανισμοί αυτοί διαθέτουν ιστορία, πείρα στην τραπεζική αγορά, κύρος και κατά περιπτώσεις, μεγάλη και διεθνή εμπέλεια. Οι τραπεζικοί οργανισμοί που εξετάζονται είναι η Εμπορική Τράπεζα, ο Όμιλος της Τράπεζας Πειραιώς, η τράπεζα Ασπίς, η τράπεζα EFG Eurobank Εργασίας και η Citibank.

3.3.1. Εμπορική Τράπεζα

Η Εμπορική Τράπεζα ιδρύθηκε το 1907 και είναι μία από τις μεγαλύτερες εμπορικές τράπεζες στην χώρα. Η σχετική πλειοψηφία των μεριδίων της κατέχονται από δημόσιους παράγοντες. Η τράπεζα εισήλθε στο Χρηματιστήριο Αξιών της Αθήνας στις 8 Απριλίου 1909. Σαν ένας μεγάλος και ισχυρός οργανισμός, η Εμπορική τράπεζα παίζει καθοριστικό ρόλο στην προώθηση επιχειρηματικών και επενδυτικών δραστηριοτήτων στην χώρα και συνεισφέρει αποφασιστικά στις εμπορικές και επενδυτικές δραστηριότητες της χώρας και στον εκσυγχρονισμό του τραπεζικού συστήματος.

Τον Ιούνιο του 2000 η Εμπορική έκλεισε μία στρατηγική συμφωνία συμμαχίας με τον διεθνή τραπεζικό σύλλογο Credit Agricole (C.A) με σκοπό την ανταλλαγή τεχνικών γνώσεων και την εκμετάλλευση των σχετικών πλεονεκτημάτων των δύο ομίλων. Σήμερα,

η Credit Agricole εκπροσωπεί το 8,8% των μετοχών στην Γενική Συνέλευση των Μετόχων.

Αυτή ήταν μια σημαντική απόφαση για την περαιτέρω ανάπτυξη της τράπεζας καθώς η ενίσχυση και η προστασία της Εμπορικής Τράπεζας επετεύχθη κατά την περίοδο έντονου ανταγωνισμού και σε εγχώριο και σε Ευρωπαϊκό επίπεδο.

Η συμφωνία συνεργασίας της Εμπορικής με την Credit Agricole προχωράει και οι εξελίξεις των κοινοπραξιών τους στους τομείς της διαχείρισης του ενεργητικού, των τραπεζικών ασφαλειών, της καταναλωτικής πίστωσης και του επενδυτικού τομέα βρίσκονται σε εξέλιξη.

Η Εμπορική Τράπεζα λειτουργεί σε εγχώρια και διεθνή κεφάλαια και αγορές παρέχοντας μία μεγάλη ποικιλία παραδοσιακών και σύγχρονων προϊόντων και υπηρεσιών που καλύπτουν τις αποταμιευτικές, πιστωτικές και επενδυτικές ανάγκες των πελατών της – ιδιωτών και οργανισμών. Στις 31 Δεκεμβρίου 2001 το καθαρό κέρδος χωρίς φόρους ήταν 127 δισεκατομμύρια δραχμές. Το ενεργητικό της τράπεζας ήταν 6 τρισεκατομμύρια δραχμές οι καταθέσεις ήταν 4.5 τρισεκατομμύρια δραχμές και το κεφάλαιο ήταν 686 δισεκατομμύρια δραχμές. Η τράπεζα έχει 6.912 υπαλλήλους.

Η τράπεζα λειτουργεί στην Ελλάδα με ένα δίκτυο 370 υποκαταστημάτων και ένα υποκατάστημα στο Λονδίνο. Στην Γερμανία η Εμπορική Τράπεζα λειτουργεί με μία θυγατρική τράπεζα με ένα δίκτυο έξι υποκαταστημάτων. Από την 1.8.2001, η Εμπορική Τράπεζα (Κύπρος) ΕΠΕ άρχισε να λειτουργεί με πέντε υποκαταστήματα. Στα Βαλκάνια και τις χώρες της Μαύρης Θάλασσας η τράπεζα αναπτύσσει τις δραστηριότητες της μέσω των θυγατρικών τραπεζών της, οι περισσότερες εκ των οποίων έχουν ιδρυθεί με την Ευρωπαϊκή Τράπεζα Ανοικοδόμησης και Ανάπτυξης (E. T. A. A.).

Το προφίλ της Εμπορικής Τράπεζας έχει αλλάξει σημαντικά τα τελευταία τρία χρόνια όπως διαφαίνεται από την ικανοποιητική εξέλιξη όλων των οικονομικών κύριων σημείων που χαρακτηρίζουν έναν σύγχρονο τραπεζικό οργανισμό.

Σήμερα, η Εμπορική Τράπεζα πληροί όλες τις απαραίτητες Προϋποθέσεις για να παίξει έναν σημαντικό ρόλο στο Ελληνικό τραπεζικό σύστημα.

3.3.2. Όμιλος Τράπεζας Πειραιώς

Ο Όμιλος Τράπεζας Πειραιώς είναι ένας από τους πιο δυναμικότερους οικονομικούς οργανισμούς στην Ελλάδα σήμερα. Η Τράπεζα Πειραιώς ιδρύθηκε το 1916 και πέρασε μία περίοδο κρατικής ιδιοκτησία και διοίκησης (1975 – 1991) προτού ιδιωτικοποιηθεί τον Δεκέμβριο του 1991. Από τότε μεγαλώνει συνεχώς σε μέγεθος και

δραστηριότητες. Παράλληλα με την οργανική της ανάπτυξη η Τράπεζα Πειραιώς προέβη σε μια σειρά στρατηγικών κινήσεων με σκοπό την καθιέρωση μιας δυνατής παρουσίας σε μία δυναμικά αναπτυσσόμενη αγορά.

Το 1998 η Τράπεζα αφομοίωσε τις δραστηριότητες της Chase Manhattan στην Ελλάδα και ανέλαβε το ελέγχον μετοχικό ποσοστό της Τράπεζας Μακεδονίας – Θράκης. Στις αρχές του 1999 η Τράπεζα απέκτησε την Τράπεζα Χίου και απορρόφησε τις δραστηριότητες της Εθνικής Τράπεζας περιορισμένης ευθύνης του Ουέστμινστερ (National Westminster Bank) στην Ελλάδα. Τον Ιούνιο του 2000 η Τράπεζα ενοποίησε τις τρεις εμπορικές της τράπεζες στην Ελλάδα (Τράπεζα Πειραιώς, Τράπεζα Μακεδονίας – Θράκης και Τράπεζα Χίου). Η ένωση των τριών τραπεζών ολοκληρώθηκε με μεγάλη επιτυχία, δημιουργώντας έτσι μια από τις τρεις μεγαλύτερες ιδιωτικές τράπεζες στην Ελλάδα.

Σήμερα η Τράπεζα ηγείται ενός ομίλου εταιρειών που καλύπτουν όλες τις χρηματοοικονομικές και τραπεζικές δραστηριότητες στην Ελληνική αγορά. Η «νέα» Τράπεζα Πειραιώς κατέχει ιδιαίτερη πραγματογνωσία στους τομείς των λιανικών τραπεζικών εργασιών, των μικρών και μεσαίων εταιρειών, των κεφαλαιαγορών και των επενδυτικών τραπεζικών λειτουργιών, και της χρηματοδότησης του ναυτιλιακού τομέα. Αυτές οι υπηρεσίες προσφέρονται μέσω του δικτύου υποκαταστημάτων της Τράπεζας, και επίσης μέσω του ηλεκτρονικού τραπεζικού δικτύου της Winbank. Η τελευταία κυκλοφόρησε στις αρχές του 2000 ως η πρώτη ηλεκτρονική τραπεζική υπηρεσία στην Ελλάδα, προσφέροντας ένα πλήρες σύνολο υπηρεσιών μέσω τεσσάρων διαφορετικών καναλιών διάθεσης (Διαδύκτιο, κινητό τηλέφωνο, τηλεφωνικό κέντρο και Α.Τ.Μ.).

Ο Όμιλος Τράπεζας Πειραιώς έχει μία αναπτυσσόμενη διεθνή παρουσία, που εστιάζεται κυρίως στην Νότιο-ανατολική Ευρώπη και την Κύπρο, αλλά επίσης και στα οικονομικά κέντρα της Δυτικής Ευρώπης και στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής. Συγκεκριμένα η Τράπεζα δίνει το παρόν της στις Η.Π.Α. μέσω της τράπεζας Marathon, που έχει την βάση της στην Νέα Υόρκη, στο Λονδίνο και την Φρανκφούρτη με υποκαταστήματα της Τράπεζας Πειραιώς στην Αλβανία μέσω της Τράπεζας των Τιράνων, στην Ρουμανία μέσω της Τράπεζας Πειραιώς Ρουμανίας (Piraeus Bank Romania), στην Βουλγαρία με τρία υποκαταστήματα της Τράπεζας Πειραιώς και στη Κύπρο μέσω της Euro Επενδυτική & Οικονομική ΕΠΕ (Euro investment&Finance Ltd).

Στα τέλη Μαρτίου 2002, ο Όμιλος αριθμούσε προσωπικό 4.249 ατόμων, είχε ένα δίκτυο 220 υποκαταστημάτων και το μετοχικό του κεφάλαιο ανερχόταν στα € 682 εκατομμύρια. Οι καταθέσεις των πελατών ανέρχονταν στα € 9.618 εκατομμύρια, τα ακαθάριστα δάνεια έφταναν τα € 6.344 εκατομμύρια και το συνολικό ενεργητικό ήταν πάνω από € 12.300 εκατομμύρια.

3.3.3 Τράπεζα Ασπίς

Η Τράπεζα Ασπίς Α.Ε ιδρύθηκε τον Ιούνιο του 1992. Τα γεγονότα που έπαιξαν σημαντικό ρόλο στην διαμόρφωση του τρέχοντος προφίλ της Τράπεζας ήταν τα ακόλουθα :

- 1995 – Η Τράπεζα προχώρησε με μία αύξηση μετοχικού κεφαλαίου της τάξεως των 2 δισεκατομμυρίων δραχμών.
- 1996 – Η Τράπεζα προσέφερε δάνεια επιδοτούμενα από τον Οργανισμό Εργατικής Εστίας, φτάνοντας στο συνολικό ποσό των 30 δισεκατομμυρίων δραχμών για τα έτη 1997 – 1999.
- 1998 – Η Τράπεζα εισήχθη στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών και εδραίωσε την παρουσία της στην κεφαλαιαγορά αποκτώντας 30% των αμοιβαίων Εταιρικών Διοικητικών Κεφαλαίων της Ασπίς Α.Ε. και 20% των Ασπίς Ασφαλιστικής Α.Ε .
- 1999 – Η Τράπεζα επιτυχώς ολοκλήρωσε μία αύξηση μετοχικού κεφαλαίου 152 δισεκατομμυρίων δραχμών.
- 2000 – Η Τράπεζα πέτυχε μία αύξηση μετοχικού κεφαλαίου και αύξησε την συμμετοχή της στην Ασπίς Securities κατά 21.4% φτάνοντας το συνολικό μερίδιο του 41.4%. Από τις 31.12.2000 το μετοχικό κεφάλαιο της Τράπεζας έφτασε τα 36.8 δισεκατομμύρια δραχμές, ενώ το τραπεζικό δίκτυο της Ασπίς επεκτάθηκε με την προσθήκη 5 νέων υποκαταστημάτων, για να φτάσει το σύνολο των 25 υποκαταστημάτων.
- 2001 –Εισήχθησαν νέες υπηρεσίες όπως οι τραπεζικές λειτουργίες μέσω διαδικτύου και μέσω τηλεφώνου. Το δίκτυο της Τράπεζας επεκτάθηκε με την προσθήκη 16 νέων υποκαταστημάτων.
- 2002 – Η Τράπεζα στοχεύει στην επέκταση του επεκτείνει το λιανικό της δίκτυο με την προσθήκη 10 νέων υποκαταστημάτων για να φτάσει σε ένα σύνολο 51 υποκαταστημάτων μέχρι το τέλος του χρόνου.

3.3.4 EFG Eurobank Εργασίας

Η Eurobank Εργασίας πρωτοιδρύθηκε το 1990 ως Τράπεζα Euromerchant. Σήμερα προσφέρει πλήρη ποικιλία τραπεζικών προϊόντων, προοριζόμενα για ιδιώτες, για εταιρίες κι οργανισμούς. Η Τράπεζα έχει αναπτύξει ηγετικές θέσεις αγοράς σε πολλά πεδία. Η EFG Eurobank Εργασίας κατέχει στην Ελλάδα την πρώτη θέση στα

καταναλωτικά δάνεια, τις πιστωτικές κάρτες, στις δανειοδοτήσεις των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και στα αμοιβαία κεφάλαια διοίκησης. Επιπλέον, δίνει σημαντικό παρόν στις εταιρικές τραπεζικές εργασίες και κρατά την πρώτη θέση και στις επενδυτικές τραπεζικές εργασίες, μέσω της EFG Telesis Finance, και στις κεφαλαιαγορές, μέσω της EFG Eurobank Ασφαλιστικής. Προσλαμβάνοντας πάνω από 12000 άτομα, και στην Ελλάδα και στο εξωτερικό, η Τράπεζα επιτυγχάνει διανομή και δυνατότητες υπηρεσιών σε όλη την χώρα. Πρόσβαση στις Ευρωπαϊκές αγορές παρέχεται με στρατηγικές συμμαχίες με την Deutsche Bank και τον Όμιλο Τραπεζών EFG που εδρεύει στην Γενεύη.

Το 41% της EFG Eurobank Εργασίας ανήκει στον Ευρωπαϊκό Χρηματοοικονομικό Όμιλο Τραπεζών EFG που εδρεύει στην Γενεύη. Ένα επιπλέον 9% των μεριδίων ανήκει στην Deutsche Bank και το υπόλοιπο είναι ανοιχτή κατοχή πάνω από 370.000 ιδιωτικών και θεσμικών μετόχων.

Η EFG Eurobank Εργασίας είναι η μεγαλύτερη χρηματοπιστηριακή τράπεζα της Ελλάδας και μέσα στις τρεις μεγαλύτερες χρηματοπιστηριακές εταιρείες. Το όραμα της Τράπεζας είναι να γίνει η πρώτη επιλογή των Ελλήνων πελατών, προσφέροντας κατανοητές υπηρεσίες μέσω ενός παγκόσμιου τραπεζικού μοντέλου και να αναπτύξει την παρουσία της στην ευρύτερη περιοχή (επί του παρόντος στην Ρουμανία, την Βουλγαρία και την Σερβία), ακολουθώντας το μοντέλο τοπικών επιχειρήσεων.

3.3.5 Citibank

Από τις αρχές του 1800, όταν και άρχισαν οι τραπεζικές δραστηριότητες ως Citibank Νέας Υόρκης (Citibank New York), έχουν αναπτυχθεί σπουδαίες ειδικότητες στους τραπεζικούς και επενδυτικούς τομείς. Τον Οκτώβριο του 1998 γεννήθηκε η Citigroup – ένας οικονομικός γίγαντας που σχηματίστηκε από την συγχώνευση δύο μεγάλων ισοδύναμων διεθνών επιχειρήσεων, την Citicorp και τον όμιλο Travelers, που δημιουργεί νέες προοπτικές και ευκαιρίες για τους πελάτες της Citibank.

Η κύρια ιδέα που βρισκόταν πίσω από αυτήν την ιστορική συμφωνία ήταν να δημιουργηθεί ένας ισχυρός και αξιόπιστος οργανισμός, ικανός να παρέχει χρηματοοικονομικές υπηρεσίες και προϊόντα για την πλήρη ικανοποίηση των συνεχώς αυξανόμενων αναγκών των πελατών παγκοσμίως.

Η Citigroup είναι σε θέση να προσφέρει στους καταναλωτές και στις επιχειρήσεις υπηρεσίες υψηλής ποιότητας στους τομείς των τραπεζικών συνδιαλλαγών, τραπεζικών και χρηματοπιστηριακών επενδύσεων, διοίκησης περιουσιακών στοιχείων και ασφάλισης.

Όλα αυτά προσφέρονται στα πλαίσια του ιδανικού συνδυασμού κόστους, προσαρμοστικότητας και ποιότητας υπηρεσιών, που μόνο το μέγεθος και η πραγματογνωσία της Citigroup μπορούν να προσφέρουν.

Η Citibank άρχισε να λειτουργεί στην Ελλάδα το 1964 στην Πλατεία Συντάγματος, με κύριες δραστηριότητες στα πεδία της ναυτιλίας, εταιρικών και λιανικών τραπεζικών δραστηριοτήτων. Το 1984 η Citibank αποκτά το 100% των μεριδίων της Diner's Club A.E. στην Ελλάδα, ενώ το 1987 ιδρύει την Citileasing A.E., το 1989 την Citibank και την Shipping Bank A.E. και το 1992 την Citi Mutual Funds A.E. Σήμερα ο όμιλος καταναλωτών της Citibank διαθέτει ένα δίκτυο 57 υποκαταστημάτων, 235 μηχανημάτων A.T.M. σε όλη την Ελλάδα, περισσότερους από 1.000 υπαλλήλους και 600.000 πελάτες. Το 2001 η περιορισμένης ευθύνης εταιρεία Citibank International συμμετέχει στην πανευρωπαϊκή νομική οντότητα και γίνεται μέλος της μεγαλύτερης ξένης τράπεζας στην E.E. Τέλος, το κύρος και η επιτυχία της Citibank φαίνονται σ' αυτό τον έπαινο ως την «καλύτερη ξένη τράπεζα της Ελλάδας» για πέμπτη συνεχή χρονιά. (Βραβεία Euro money '95, '96, '97, '98, '99)

3.3.6 Επικοινωνία με τις τράπεζες

Μετά την επικοινωνία με τα κεντρικά γραφεία των τραπεζών που συμμετέχουν στην έρευνα, παρατηρήθηκε ότι μερικές ήταν πρόθυμες να συμμετέχουν ενώ άλλες ήταν απρόθυμες.

Η μέθοδος επικοινωνίας και συλλογής των απαραίτητων στοιχείων ήταν ένα ερωτηματολόγιο. Οι απαντήσεις ελήφθησαν από διευθυντές υποκαταστημάτων της Εμπορικής Τράπεζας, της Τράπεζας Πειραιώς, της Τράπεζας Ασπίς, της EFG Eurobank στην Ελλάδα και της Citibank.

3.4 Το Περιεχόμενο Του Ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο χωρίστηκε κυρίως σε τρία μέρη και αποτελείται από δεκατρείς ερωτήσεις. Οι ερωτήσεις που τεθηκαν ήταν κλειστές και σε μερικές περιπτώσεις ήταν ένα μείγμα κλειστών και ανοιχτών ερωτήσεων (π.χ. άλλο, παρακαλώ διευκρινίστε ...). Οι κλειστές ερωτήσεις χρησιμοποιήθηκαν κυρίως γιατί χρειαζόμασταν να πάρουμε ευθείς απαντήσεις από τις τράπεζες που θα μπορούσαν να κατανοηθούν και να ερμηνευτούν εύκολα. Σε μερικές περιπτώσεις δόθηκε στους ερωτηθέντες η επιλογή να δώσουν τις

δικές τους απαντήσεις. Τα αποτελέσματα ερμηνεύτηκαν με διαγράμματα και πίνακες για διαφωτιστικότερα αποτελέσματα.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

I. ΤΟ ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

1. Πότε ιδρύθηκε η τράπεζα στην Ελλάδα;
2. Πόσο προσωπικό απασχολεί;
3. Πόσες ήταν οι πωλήσεις, το κέρδος ή η ζημία τον περασμένο χρόνο;
4. Απασχολείστε στα κεντρικά γραφεία της τράπεζας ή σε κάποιο υποκατάστημα;
5. Παρακαλώ αξιολογήστε την σημαντικότητα της κάθε μίας από τις παρακάτω αγορές ως :
 - (1) Η μοναδική μας αγορά
 - (2) Η βασική μας αγορά
 - (3) Δευτερεύον μέρος της αγοράς μας
 - (4) Δεν είναι μέρος της αγοράς μας
 - (α) Ελληνική αγορά
 - (β) Βαλκανικές αγορές
 - (γ) Αγορές της Ε.Ε.
 - (δ) Άλλες Ευρωπαϊκές αγορές
 - (ε) Αγορές εκτός Ευρώπης

II. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΘΥΓΑΤΡΙΚΩΝ

6. Παρακαλώ αξιολογήστε καθέναν από τους παρακάτω όρους ανάλογα με την σημαντικότητα του στις λειτουργίες σας ως :
 - (1) Ο μόνος μας ρόλος
 - (2) Ο κύριος ρόλος μας
 - (3) Δευτερεύον ρόλος
 - (4) Δεν είναι στα πλαίσια του ρόλου μας
 - (α) Η παραγωγή για την Ελλάδα υπηρεσιών που έχουν ήδη καθιερωθεί στο πεδίο τραπεζικών υπηρεσιών.
 - (β) Η απόκτηση ενός ρόλου στο Ευρωπαϊκό δίκτυο υπηρεσιών, παράγοντας και εξάγοντας μέρος το καθιερωμένου πεδίου υπηρεσιών.
 - (γ) Η απόκτηση ενός ρόλου στο Ευρωπαϊκό δίκτυο υπηρεσιών, παράγοντας και εξάγοντας νέες υπηρεσίες.

- (δ) Η ανάπτυξη, η παραγωγή και το λανσάρισμα νέων υπηρεσιών για την Ελλάδα και / ή τις Ευρωπαϊκές ή άλλες αγορές συμπληρωματικά με την υπάρχουσα δραστηριότητα της τράπεζας.
7. Έχει αλλάξει ο ρόλος σας τα τελευταία χρόνια;
8. Αν η απάντηση στην ερώτηση 7 είναι θετική, ποιόν από τους τέσσερις ρόλους που αναφέρονται στην ερώτηση 6 θεωρείτε ότι ήταν ο προηγούμενος κύριος ρόλος σας;

III. ΜΟΡΦΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

9. Πως λαμβάνονται οι κρίσιμες αποφάσεις στο κατάστημά σας;
- (α) Από τα μέλη του συμβουλίου του αρχηγείου της Πολυεθνικής
 - (β) Από τα μέλη του συμβουλίου των κεντρικών γραφείων της Ελλάδας
 - (γ) Από τον διευθυντή του υποκαταστήματος
 - (δ) Σε συσκέψεις με την συμμετοχή του προσωπικού του υποκαταστήματος
10. Έχει το προσωπικό σας συναντήσεις με το προσωπικό άλλων υποκαταστημάτων;
- (α) Τακτικά
 - (β) Όταν κρίνεται απαραίτητο (π. χ. για την υλοποίηση της εισαγωγής μιας καινούριας τεχνικής ή μιας νέας υπηρεσίας)
 - (γ) Ποτέ, καθώς δεν είναι αναγκαίο
11. Πόσο σημαντικοί είναι για την διαχείριση του καταστήματος οι παράγοντες που αναφέρονται παρακάτω; (Παρακαλώ αξιολογείστε τον καθένα ως:)
- (1) Πολύ σημαντικός
 - (2) Σημαντικός
 - (3) Όχι τόσο σημαντικός
 - (4) Δεν λαμβάνεται υπ' όψιν
- (α) Γενικοί κανόνες (περιγραφές εργασίας, εγχειρίδια)
 - (β) Επίσημα συστήματα αναφοράς
 - (γ) Σχεδιασμός και έλεγχος των αποτελεσμάτων
 - (δ) Διεθνείς μεταθέσεις διοικητικών στελεχών
 - (ε) Επισκέψεις εκτός συνόρων
 - (στ) Εταιρικός πολιτισμός
 - (ζ) Συναντήσεις προσωπικού
 - (η) Ομάδες περιορισμένης χρονικής διάρκειας
12. Πως γίνονται οι συνεννοήσεις και οι ανταλλαγές πληροφοριών μεταξύ του προσωπικού του υποκαταστήματος;
- (α) Με τακτικές συναντήσεις μεταξύ ομάδων διαφορετικών δικαιοδοσιών

- (β) Μέσω αναφορών, εγκυκλίων, κ.τ.λ.
- (γ) Ανεπισήμως (π.χ. διαλείμματα, γεύματα κ.τ.λ.)

13. Αν υπάρχει πρόβλημα συντονισμού στο υποκατάστημά σας, πως αναφέρεται;

- (α) Σε συσκέψεις
- (β) Με αναφορές
- (γ) Ιδιωτικά

Στο πρώτο τμήμα ζητώνται κάποιες πληροφορίες που αφορούν στο ιστορικό της τράπεζας, όπως έτος ίδρύσεως, αριθμός προσωπικού κτλ. Επιπλέον το ερώτημα 5 καθορίζει την σημαντικότητα πέντε αγορών για τους ερωτηθέντες. Αυτές οι πέντε αγορές είναι : η Ελληνική, η Βαλκανική, η Ευρωπαϊκή Ένωση, άλλες Ευρωπαϊκές αγορές και αγορές εκτός Ευρώπης. Το δεύτερο μέρος επιχειρεί να προσδιορίσει το ρόλο που κάθε τράπεζα σκοπεύει να παίξει και αν αυτός ο ρόλος έχει αλλάξει πρόσφατα. Τέλος, το τρίτο μέρος εξετάζει τους τρόπους διαχείρισης που χρησιμοποιούνται από τις τράπεζες αναφορικά με την λήψη αποφάσεων, τις συνεδριάσεις προσωπικού, την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων, τις ανταλλαγές πληροφοριών και γενικά την επίλυση προβλημάτων.

Ετοιμάστηκε μία κλίμακα με δέκα σημεία, όπου η αξία «1» δείχνει για το ερώτημα 5 ότι δεν είναι μέρος της αγοράς τους, για το ερώτημα 6 ότι δεν είναι μέρος του ρόλου τους και για το ερώτημα 11 ότι ο παράγοντας διαχείρισης δεν λαμβάνεται υπόψη, ενώ η κλίμακα «10» δείχνει τα αντίθετα, δηλαδή, ότι είναι η μόνη αγορά, ο μόνος ρόλος και πολύ σημαντικός ο παράγοντας της διαχείρισης αντίστοιχα. Τα αποτελέσματα θα μας βοηθήσουν να απαντήσουμε το πρώτο υποερώτημα υπολογίζοντας τον μέσο όρο των απαντήσεων που έχουν δοθεί από κάθε τράπεζα για τις μορφές των τριών μηχανισμών συντονισμού. Επιπλέον, η έρευνα θα καθορίσει την προτίμηση αγοράς των τραπεζών για το δεύτερο υποερώτημα. Τέλος, οι τράπεζες θα χωριστούν σε δύο κατηγορίες, Ελληνικές και ξένες τράπεζες, και θα προσδιοριστεί το πρότυπο διαχείρισης που ακολουθείται από κάθε κατηγορία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

4.1. ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ & ΠΡΟΤΙΜΗΣΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Σε αυτό το σημείο γίνεται προσπάθεια προσδιορισμού των προτύπων διαχείρισης που εφαρμόζονται στους τραπεζικούς οργανισμούς. Για να επιτευχθεί αυτό, παρουσιάζεται ο μέσος όρος των απαντήσεων για τα σχέδια διαχείρισης και την προτίμηση αγοράς σε πίνακες και σχεδιαγράμματα.

4.1.1 Ερώτημα I – Ανάλυση

Τα πρότυπα διαχείρισης που επιλέγουν να εφαρμόσουν οι τραπεζικοί οργανισμοί καθώς και οι λόγοι που οδηγούν στην επιλογή αποτελούν αντικείμενο ανάλυσης. Το ερώτημα που προκύπτει είναι: «Ποια σχέδια διαχείρισης προτιμούν να εφαρμόζουν οι τράπεζες, και γιατί;»

Όπως μπορεί να βγει σαν συμπέρασμα από το ερώτημα 9, όλες οι τράπεζες πλην μίας είναι πολύ συγκεντρωτικές εφόσον όλες οι κρίσιμες αποφάσεις παίρνονται είτε από τα μέλη του αρχηγικού συμβουλίου στην Ελλάδα σε συνεργασία με τον διευθυντή του υποκαταστήματος, είτε από τα μέλη του συμβουλίου των διεθνών κεντρικών γραφείων της πολυεθνικής. Η μία τράπεζα που επιτρέπει κάποια συμμετοχή του προσωπικού είναι ο όμιλος της Τράπεζας Πειραιώς. Αυτό είναι το πρώτο τεχνοκρατικό σχέδιο στο οποίο ο τραπεζικός τομέας βασίζει τον συντονισμό του.

Οι λόγοι που οι τράπεζες είναι τόσο συγκεντρωτικές είναι πρώτα απ' όλα το κόστος, καθώς τα διοικητικά στελέχη πρέπει να εκπαιδεύονται για παίρνουν αποφάσεις που αρμόζουν στην ανατεθειμένη εξουσία. Τα επίσημα εκπαιδευτικά προγράμματα μπορεί να είναι πολύ ακριβά και μπορεί να υπερβαίνουν τα κέρδη.

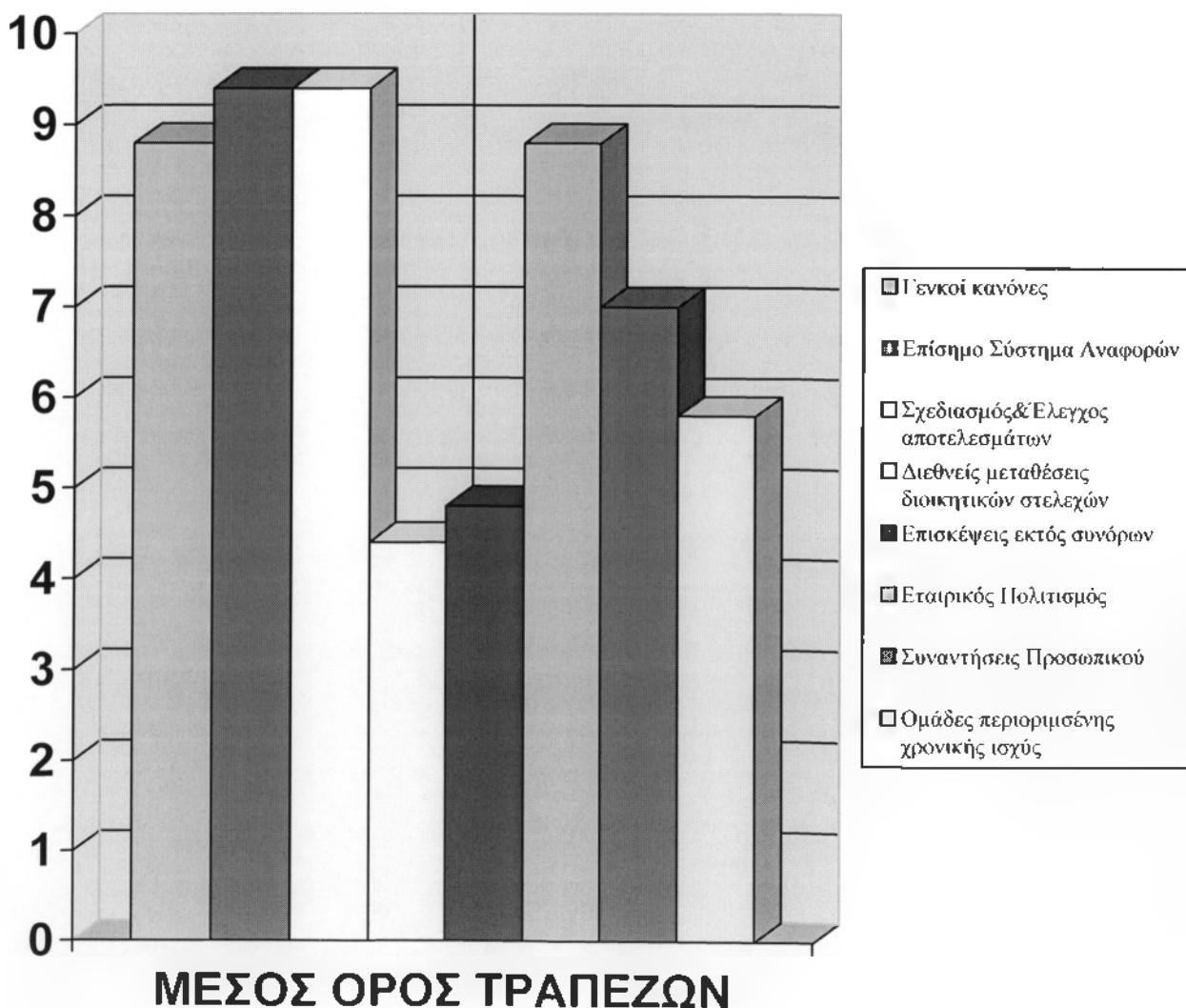
Δεύτερον, πολλά διοικητικά στελέχη είναι συνηθισμένα στο να παίρνουν αποφάσεις και αρνούνται την μεταβίβαση της εξουσίας στους υφισταμένους τους. Συνεπώς μπορεί να αποδίδουν σε χαμηλότερα επίπεδα αποτελεσματικότητας, επειδή πιστεύουν ότι η μεταβίβαση της εξουσίας περιλαμβάνει την απώλεια του ελέγχου.

Τρίτον, προκύπτουν διαχειριστικά έξοδα, επειδή πρέπει να αναπτυχθούν καινούρια ή αλλαγμένα λογιστικά και εκτελεστικά συστήματα για να παρέχονται στην ανώτερη διοίκηση πληροφορίες για την αποτελεσματικότητα των αποφάσεων των υφισταμένων τους. Όταν τα κατώτερα στρώματα διοίκησης έχουν εξουσία, η υψηλή διοίκηση πρέπει να έχει κάποιο μέσο να επιθεωρεί την χρήση αυτής της εξουσίας. Για

αυτό το λόγο δημιουργούν τυπικά συστήματα αναφοράς που τους πληροφορούν για τα αποτελέσματα των αποφάσεων που έχουν ληφθεί από τα κατώτερα στρώματα του οργανισμού.

Ο τέταρτος και ίσως πιο πρακτικός λόγος συγκέντρωσης είναι ότι όπως πιστεύεται η αποκέντρωση σημαίνει και αναπαραγωγή των λειτουργιών. Κάθε αυτόνομη μονάδα πρέπει να είναι πραγματικά αυτοστηριζόμενη για να είναι ανεξάρτητη. Αλλά αυτό περιλαμβάνει μελλοντικά ένα υψηλό κόστος αναπαραγωγής. Μερικοί οργανισμοί πιστεύουν ότι το κόστος της αποκέντρωσης υπερβαίνει τα οφέλη.

Επιπλέον στο ερώτημα 11 οι τράπεζες βαθμολόγησαν οχτώ παράγοντες συντονισμού ανάλογα με την σημαντικότητα τους. Χρησιμοποιήθηκε μία κλίμακα, όπου το 10 είναι πολύ σημαντικό και το 1 σημαίνει ότι ο παράγοντας δεν λαμβάνεται υπόψη. Αυτό είναι πολύ σημαντικό για να κατανοηθεί το ακόλουθο σχεδιάγραμμα. Υπολογίστηκε ο μέσος όρος των απαντήσεων όλων των τραπεζών σχετικά με τους μηχανισμούς διαχείρισης ώστε να υπάρξει σαφής διάκριση της προτιμητέας. Οι πρώτες τρεις είναι Τεχνοκρατικές, οι τέσσερις επόμενες είναι Ανθρωποκεντρικές και η τελευταία είναι Εσωτερικού Συντονισμού, όπως έχει ήδη αναφερθεί.



Σχεδιάγραμμα 1. Μέσος όρος απαντήσεων για τα σχέδια συντονισμού

Το σχεδιάγραμμα 1 δείχνει ότι η διαχείριση των τραπεζών βασίζεται στο μεγαλύτερο ποσοστό σε Τεχνοκρατικούς μηχανισμούς, δεδομένου ότι αυτοί πλησίασαν τα αποτελέσματα πιο κοντά στο δέκα (το 10 είναι πολύ σημαντικό).

Ο κύριος λόγος που οι τράπεζες διαλέγουν Τεχνοκρατικούς μηχανισμούς, όπως αναφέρει ο Wolf (Οικονομικός Αναλυτής, 1998) είναι ότι έχουν απρόσωπο χαρακτήρα. Η δουλειά καθορίζεται με περιγραφές εργασίας, τυποποιημένες λειτουργικές διαδικασίες, συγκεκριμένες κατευθυντήριες γραμμές, εγχειρίδια και ξεκάθαρη πολιτική. Ο εργαζόμενος γνωρίζει τι απαιτείται από αυτόν και τις ικανότητες που χρειάζονται. Υπάρχουν οδηγίες που αφορούν στην αναμενόμενη συμπεριφορά του και στο που να κατευθύνει την ενέργεια του. Οι υπάλληλοι δεν χρειάζεται να παίρνουν οι ίδιοι αποφάσεις καθώς όλα είναι καταγεγραμμένα και δεν υπάρχει προσωπική επαφή μεταξύ του προσωπικού και της διοίκησης.

Οι Τεχνοκρατικοί μηχανισμοί είναι πιο αποτελεσματικοί από άποψη κόστους, αποδοτικότητας, προσαρμοστικότητας και χρόνου. Με την τυποποίηση, την μορφοποίηση, τον σχεδιασμό και τον έλεγχο είναι εύκολο να αξιολογηθεί ένας υπάλληλος ή η απόδοση ενός υποκαταστήματος ή μιας θυγατρικής., να δοθεί επανατροφοδότηση, να μεταβιβαστούν συγκεκριμένες λεπτομέρειες και χρειάζεται λιγότερος χρόνος για την εφαρμογή τους. Οι Τεχνοκρατικοί Μηχανισμοί συμπεριλαμβάνουν και την συγκέντρωση που ερμηνεύεται ως η συνάντηση ενός ή πολύ λίγων ανθρώπων για να αποφασίσουν για το μέλλον και να πάρουν άλλες σημαντικές αποφάσεις. Επειδή στην λήψη αποφάσεων εμπλέκονται λίγα άτομα, μπορούν να ληφθούν γρήγορες αποφάσεις και να εκτελεστούν γρήγορες αντιδράσεις στις περιβαλλοντικές και οικονομικές αλλαγές. Επιπλέον, τα επίσημα συστήματα αναφοράς δίνουν κάποια συνοπτική εικόνα για την ανάπτυξη και για την διάρθρωση του κόστους του υποκαταστήματος ή της θυγατρικής. Συνεπώς μπορεί να μεταφραστεί ως ένας δοκιμαστικός δείκτης για την βασική απόδοση του υποκαταστήματος ή της θυγατρικής. Τέλος, η τυποποίηση έχει και άλλη μία συνισταμένη: το κόστος ελαχιστοποιείται εφόσον ο ανθρώπινος παράγοντας συμμετέχει όσο το δυνατόν λιγότερο.

Παρ' όλα αυτά άλλη μία διαπίστωση που προκύπτει από το σχεδιάγραμμα 1 είναι ότι ο εταιρικός πολιτισμός φτάνει πολύ κοντά στο 9,7, που σημαίνει ότι θεωρείται ένας πολύ σημαντικός παράγοντας διαχείρισης και συντονισμού της εργασίας.

Κάθε εταιρεία έχει συγκεκριμένες κοινές αξίες που συμμερίζονται οι υπάλληλοι της. Αυτές οι ιδέες αποτελούν τον εταιρικό πολιτισμό και σχηματίζουν έναν μηχανισμό ελέγχου που είναι σιωπηρός αλλά δυνατός και συμβάλλει στο να επιβάλλει η εταιρεία

τους ξεκάθαρους γραφειοκρατικούς της μηχανισμούς ελέγχου. Παραδείγματος χάρη, χωρίς να υπάρχουν κατηγορηματικοί κανόνες, οι υπάλληλοι συμβιβάζονται με την παράδοση της εταιρείας για το πως να ντύνονται, μέχρι πόσο αργά να δουλεύουν, για το αν να έχουν κοινωνικές επαφές με άλλους υπαλλήλους και για το αν να απευθύνονται σε άλλα άτομα εντός της εταιρείας για συμβουλές. Οι πολυεθνικές εταιρίες δυσκολεύονται περισσότερο να στηριχτούν στον εταιρικό πολιτισμό επειδή διοικητικά στελέχη από άλλες χώρες ίσως έχουν διαφορετικά πρότυπα και λίγη ή καμία γνωριμία με τις αξίες που κυριαρχούν στα κεντρικά γραφεία της εταιρείας.

Επιπροσθέτως, από το σχεδιάγραμμα 1 μπορεί να παρατηρηθεί ότι οι συναντήσεις του προσωπικού, που είναι Ανθρωποκεντρικές εκφράσεις διαχείρισης, θεωρούνται σημαντικές (ο μέσος όρος των απαντήσεων φτάνει στο 7). Αυτό ίσως να συμβαίνει για επικοινωνιακούς λόγους. Με τον τρόπο αυτό, η μεταφορά πληροφοριών και η λήψη αποφάσεων γίνεται ταχύτερη και αποτελεσματικότερη.

Συμπερασματικά, οι παραπάνω πληροφορίες δείχνουν ότι οι τράπεζες δίνουν περισσότερο βάση στο Τεχνοκρατικό μοντέλο διαχείρισης παρά στο Ανθρωποκεντρικό.

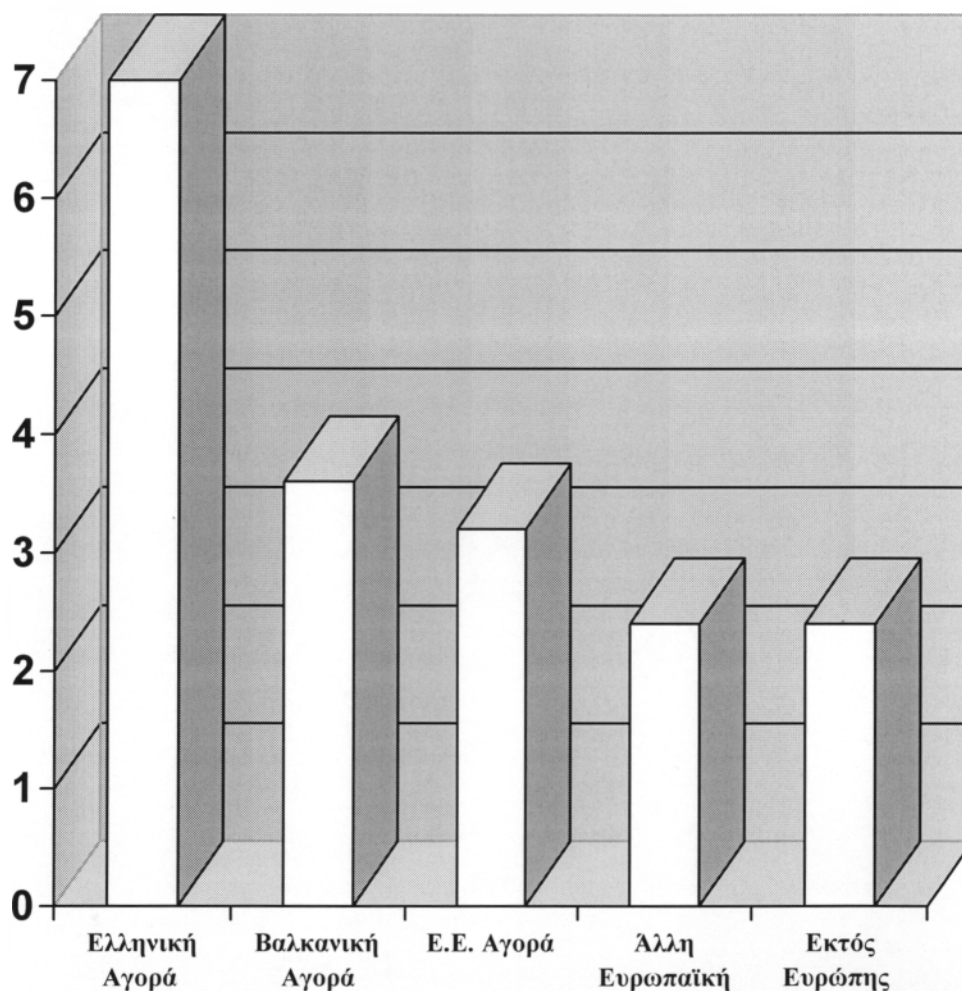
4.1.2 Ερώτημα II – Ανάλυση

Το ερώτημα αυτό δείχνει το πώς επηρεάζεται η εκδήλωση ενδιαφέροντος σε συγκεκριμένες αγορές σε συνάρτηση με την πολιτική διαχείριση που ακολουθείται από τις τράπεζες.

Πριν ξεκινήσει η ανάλυση, ένας παράγοντας κλειδί πρέπει να ληφθεί υπ' όψιν, καθώς επηρεάζει τις αποφάσεις των οργανισμών σχετικά με τις αγορές και τις επενδύσεις. Οι οργανισμοί χρειάζεται να απεικονίζουν νοερά την εξέλιξη αγοράς καθώς αυτή επηρεάζεται από καινούριες ανάγκες, ανταγωνιστές, τεχνολογία και άλλες εξελίξεις. Όπως και τα προϊόντα, οι αγορές εξελίσσονται σε τέσσερα στάδια: εμφάνιση, ανάπτυξη, ωρίμανση και ύφεση. Πριν μία αγορά υλοποιηθεί, υπάρχει ως λανθάνουσα αγορά. Αν μια τράπεζα αναγνωρίσει μια ανάγκη που ενδεχομένως υπάρχει πρέπει να καθορίσει τα γνωρίσματα της υποψήφιας για την κάλυψη της ανάγκης υπηρεσίας και την αγορά στην οποία στοχεύει. Με το πλασάρισμα του προϊόντος αρχίζει το στάδιο της *εμφάνισης*. Αν η καινούρια υπηρεσία πουλάει καλά, νέες εταιρείες θα μπουν στην αγορά, οδηγώντας στο στάδιο της *ανάπτυξης* της αγοράς. Τελικά, οι ανταγωνιστές καλύπτουν και εξυπηρετούν όλα τα κύρια τμήματα της αγοράς και η αγορά μπαίνει στο στάδιο της *ωρίμανσης*. Από κάποιο σημείο και έπειτα η ζήτηση για το παρόν προϊόν θα αρχίσει να μειώνεται, και η αγορά θα εισέλθει στο στάδιο της *ύφεσης*.

Όταν μία αγορά βρίσκεται στο στάδιο της ωρίμανσης, όπως στην περίπτωση του τραπεζικού τομέα, ο ανταγωνισμός είναι υπερβολικά υψηλός, οι επενδύσεις είναι ριψοκίνδυνες, και η διαφοροποίηση είναι πολύ δύσκολη.

ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ



ΑΓΟΡΕΣ

Σχεδιάγραμμα 2. Μέσος όρος απαντήσεων για την προτίμηση αγοράς.

Όπως παρατηρείται, η Ελληνική Αγορά είναι η βασική αγορά για όλες τις τράπεζες. Οι αγορές των Βαλκανίων και της Ευρωπαϊκής Ένωσης αποτελούν

δευτερεύον μέρος της προτίμησης αγοράς των τραπεζών ενώ η αγορά της Ευρωπαϊκής Ένωσης δεν είναι μέρος της αγοράς της Τράπεζας Πειραιώς και της Citibank.

Παρ' όλα αυτά, για τις τράπεζες υπάρχουν κάποιες ευκαιρίες για διαφοροποίηση που σημαίνει ενδεχόμενα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Η ελευθερία εξάπλωσης της εταιρείας επηρεάζεται κατά κύριο λόγο από τα πρότυπα διαχείρισης που έχει υιοθετήσει. Για κάθε πιθανή εξέλιξη, η εταιρεία πρέπει να υπολογίσει τα οφέλη.

Στην περίπτωση που μία εταιρεία είναι έτοιμη για επένδυση πρέπει να είναι έτοιμη να διαφοροποιηθεί αρκετά για να αντιμετωπίσει πολιτισμούς, αγορές και συνήθειες που μπορεί να διαφέρουν σημαντικά από εκείνα της πατρίδας της. Αυτό ίσως αποδειχτεί πολύ δύσκολο για τις τράπεζες που έχουν υιοθετήσει τις τυποποιημένες διαδικασίες και τους τεχνοκρατικούς εταιρικούς πολιτισμούς.

Οι πολυεθνικοί τραπεζικοί όμιλοι έχουν μεγάλα κεφάλαια, εκπαιδευμένο προσωπικό, σύγχρονη τεχνολογία, παγκόσμια φήμη και αξιόπιστη εικόνα που τους βοηθάει να έχουν χαμηλό κόστος. Επιπλέον είναι πιο ειδικευμένοι. Η αλήθεια είναι ότι έχουν χαμηλότερα επιτόκια, εκτεταμένα δίκτυα και καλύτερη ρευστότητα. Απέναντι σε αυτόν τον δυνατό ανταγωνισμό οι μικρομεσαίες τράπεζες, όπως οι Ελληνικές, δυσκολεύονται να επενδύσουν σε νέες αγορές. Αυτό δίνει την δυνατότητα σε τράπεζες όπως η Citibank να μπορούν να έχουν ηγετικό ρόλο στην αγορά.

Επιπροσθέτως, πιέσεις και περιορισμοί από εθνικές κυβερνήσεις για εσωτερικές επενδύσεις, για δημιουργία θέσεων εργασίας και για εκχώρηση της υψηλής τεχνολογίας, είναι λόγοι που κάνουν τους οργανισμούς να επιδιώκουν να επενδύσουν.

Τέλος, τόσο οι Ελληνικές τράπεζες όσο και οι δυο ξένες εστιάζονται στην Ελληνική αγορά γιατί τους είναι γνώριμη. Για τις Ελληνικές τράπεζες, είναι ευκολότερο να ανταγωνιστούν εφόσον ξέρουν τις τάσεις, τον πολιτισμό, τα πρότυπα, τις Ελληνικές ιδιαιτερότητες και το οικονομικό περιβάλλον. Αυτοί είναι οι λόγοι που η EFG Eurobank απέκτησε την Τράπεζα Εργασίας. Τέλος, η Citibank είναι ένας μεγάλος τραπεζικός όμιλος και έχει μία ιστορία 40 σχεδόν χρόνων στον Ελληνικό τραπεζικό τομέα.

Συνεπώς, παρατηρείται ότι οι Ελληνικές και οι ξένες τράπεζες δεν έχουν ως την μόνη αγορά τους την Ελληνική αγορά. Αντίθετα, εστιάζονται και σε άλλες αγορές επίσης. Είναι όμως προφανές από τα παραπάνω ότι ο τρόπος που σχεδιάζουν να αναπτυχθούν οι τράπεζες σε αγορές εκτός της Ελλάδας επηρεάζεται σαφώς από τα πρότυπα διαχείρισης που η κάθε μια τους επιλέγει να εφαρμόσει.

4.1.3 Ερώτημα III – Ανάλυση

Πολύ ενδιαφέρουσα παρουσιάζεται η σύγκριση μεταξύ των Ελληνικών και των ξένων τραπεζών ως προς τον βαθμό της τεχνοκρατικής διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού που υιοθετούν.

Το ερώτημα που προκύπτει είναι: «Αν οι θυγατρικές των Πολυεθνικών τραπεζών είναι πιο Τεχνοκρατικές από τις Ελληνικές τράπεζες και γιατί»

Για την πραγματοποίηση της σύγκρισης αυτής οι τράπεζες χωρίζονται σε Ελληνικές και ξένες, και οι μηχανισμοί που χρησιμοποιούνται θα προσδιοριστούν και θα αντιπαρατεθούν.

Δεν θα πρέπει ωστόσο να παραβλεφθεί ένας πρωταρχικός παράγοντας στην διαμόρφωση της στρατηγικής διαχείρισης για τις θυγατρικές τράπεζες και αυτός είναι ο γενικότερος προσανατολισμός της πορείας των πολυεθνικών εταιριών, αφού επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τους μηχανισμούς συντονισμού που εφαρμόζονται στη θυγατρική. Έχει ενδιαφέρον αφού και το δείγμα περιλαμβάνει δύο πολυεθνικούς ομίλους, την Citigroup, που εκπροσωπείται από την Citibank και τον Τραπεζικό Ευρωπαϊκό Οικονομικό Όμιλο EFG, που εκπροσωπείται από την EFG Eurobank Εργασίας.

Πρότυπα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού		Ελληνικές Τράπεζες				Ξένες Τράπεζες		
		Εμπορική Τράπεζα	Όμιλος της Τράπεζας Πειραιώς	Τράπεζα Ασπής	Μέσος Όρος	EFG Eurobank Εργασίας	Cit ibank	Μέσο Όρος
Τεχνοκρατικοί Μηχανισμοί	Γενικοί κανόνες	10	10	7	9	7	10	8,5
	Επίσημα συστήματα αναφοράς	7	10	10	9	10	10	10
	Σχεδιασμός και έλεγχος αποτελεσμάτων	7	10	10	9	10	10	10
Ανθρωπο-κεντρικοί Μηχανισμοί	Διεθνής μεταθέσεις διοικητικών στελεχών	7	2	2	3,6	4	7	5,5
	Επισκέψεις εκτός συνόρων	7	2	7	5,3	4	4	4
	Εταιρικός πολιτισμός	10	10	10	10	7	7	7
	Συναντήσεις προσωπικού	7	7	7	7	7	7	7
Μηχανισμοί εσωτερικής διαχείρισης	Ομάδες με περιορισμένη διάρκεια ζωής	7	7	7	7	4	4	4

Πίνακας 2. Σχέδια συντονισμού – Ελληνικές και Ξένες τράπεζες.

Από εδώ μπορεί να βγει σαν συμπέρασμα ότι οι Ελληνικές τράπεζες έχουν μέσο όρο αποτελεσμάτων που δείχνει ότι θεωρούν τα Τεχνοκρατικά πρότυπα διαχείρισης (9) καθώς και τον εταιρικό πολιτισμό (10) πολύ σημαντικά. Επιπλέον τα αποτελέσματα για τις συναντήσεις προσωπικού και τις ομάδες περιορισμένης διάρκειας ζωής είναι 7, που σημαίνει ότι θεωρούν τις μορφές αυτές σημαντικές. Συνεπώς, μπορεί να βγει ως συμπέρασμα ότι οι πέντε αυτές τράπεζες εφαρμόζουν ένα μείγμα Τεχνοκρατικής, Ανθρωποκεντρικής και Εσωτερικής διαχείρισης.

Όσον αφορά στον «εταιρικό πολιτισμό», αυτός αποτελεί ένα αξιόλογο όργανο διαχείρισης επειδή η συνεργασία μεταξύ διοικητικών στελεχών και υπαλλήλων κάνει δυνατή την επίτευξη των στόχων και την πρόοδο της εταιρίας.

Από την άλλη μεριά, οι ξένες τράπεζες πιστεύουν ότι οι Τεχνοκρατικοί μηχανισμοί είναι πολύ σημαντικοί (9.5) ο εταιρικός πολιτισμός και οι συναντήσεις του προσωπικού απλά σημαντικά (7), ενώ οι διεθνείς μεταθέσεις των διοικητικών στελεχών, οι επισκέψεις εκτός συνόρων και οι ομάδες περιορισμένης διάρκειας δεν είναι τόσο σημαντικά (5.5). Συμπερασματικά μπορεί να ειπωθεί ότι οι ξένες τράπεζες υπολογίζουν πολύ στους τυποποιημένους κανόνες και διαδικασίες, της περιγραφές εργασίας, τα εγχειρίδια και τον έλεγχο και λιγότερο τον εταιρικό πολιτισμό. Προτιμούν να εδραιώσουν έναν απρόσωπο χαρακτήρα στην εταιρεία και να κρατάνε αποστάσεις από το προσωπικό. Στην προκειμένη περίπτωση, υπάρχουν υψηλά ποσοστά «συγκέντρωσης» καθώς η πλειοψηφία των αποφάσεων εστιάζεται σε μια μονάδα, π.χ. στο αρχηγείο της πολυεθνικής εταιρείας. Σε αυτά τα χαρακτηριστικά βασίζει την στρατηγική διαχείρισης το δείγμα των ξένων τραπεζών.

Αυτές οι διαφορές ανάμεσα στις Ελληνικές και στις ξένες τράπεζες μπορεί να οφείλονται σε ιστορικούς λόγους, στην εκπαίδευση, στην συνεχή προσπάθεια για την ελαχιστοποίηση του κόστους και αλλού. Η συγκέντρωση που παρουσιάζεται στις ξένες τράπεζες μπορεί να είναι το αποτέλεσμα του γεγονότος ότι στα πρώτα στάδια μιας θυγατρικής έπρεπε να ληφθεί ένα μεγάλο ποσοστό στρατηγικών και πολύ ριψοκίνδυνων αποφάσεων που θα μπορούσαν να την δεσμεύσουν. Για αυτό το λόγο τα κεντρικά γραφεία υποχρεώθηκαν να κάνουν δυνατές συντονιστικές προσπάθειες. Επιπλέον η έλλειψη διοικητικών ικανοτήτων, που είναι χαρακτηριστικό σε καινούριες θυγατρικές, ίσως να απαγόρευε μεγαλύτερα ποσοστά αποκέντρωσης.

Συμπερασματικά, οι διοικητικές δραστηριότητες, δηλαδή τα πρότυπα διαχείρισης, παρουσιάζονται να είναι τα αποτελέσματα των διοικητικών στελεχών που σκέφτονται και επεξεργάζονται ένα πολύπλοκο σύστημα εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων.

4.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΚΑΘΕ ΤΡΑΠΕΖΑΣ

Αυτό το τμήμα θα αναλύσει περαιτέρω τα αποτελέσματα των απαντήσεων της κάθε τράπεζας καθώς υπάρχουν ερωτήματα που δεν έχουν εξεταστεί και τα οποία θα μας οδηγήσουν στο να βγάλουμε πολύ ενδιαφέροντα συμπεράσματα.

4.2.1 Εμπορική Τράπεζα

Μετά από λεπτομερή εξέταση των απαντήσεων που δόθηκαν από διευθυντές υποκαταστημάτων της Εμπορικής Τράπεζας, μπορεί να ειπωθεί ότι πρόκειται για μια παραδοσιακή τράπεζα με μεγάλη πείρα καθώς ιδρύθηκε το 1907.

Αναφορικά με τις απαντήσεις, η Εμπορική Τράπεζα εστιάζει την προσοχή της στην Ελληνική αγορά. Οι Βαλκανικές αγορές και οι αγορές της Ευρωπαϊκής Ένωσης θεωρούνται δευτερεύουσες. Ο κύριος ρόλος της, είναι να παράγει για την Ελλάδα υπηρεσίες που έχουν ήδη καθιερωθεί στην ποικιλία υπηρεσιών του ομίλου τους, και σαν δεύτερη λειτουργία είναι να έχει έναν ρόλο στην Ευρωπαϊκή αγορά. Επιπλέον υποστηρίζεται ότι ο πρωταρχικός ρόλος της τράπεζας, αναφορικά με την λειτουργία της, δεν έχει αλλάξει. Αυτό δείχνει ξεκάθαρα ότι ο όμιλος δεν έχει αλλάξει την στρατηγική του τα τελευταία χρόνια.

Οι απαντήσεις για τις μορφές διαχείρισης είναι πάνω κάτω οι αναμενόμενες. Οι σημαντικές αποφάσεις λαμβάνονται από τον διευθυντή του κάθε καταστήματος σε συνεργασία με τα μέλη του συμβουλίου των κεντρικών γραφείων στην Ελλάδα, και για αυτό το λόγο συναντήσεις μεταξύ προσωπικού διαφορετικών καταστημάτων γίνονται μόνο όταν θεωρηθεί απαραίτητο. Αυτό είναι ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα συγκέντρωσης.

Επιπλέον, οι γενικοί κανόνες και ο εταιρικός πολιτισμός είναι οι δύο πιο σημαντικές μορφές συντονισμού για το υποκατάστημα, ενώ τα επίσημα συστήματα αναφοράς, ο σχεδιασμός και ο έλεγχος των αποτελεσμάτων, οι διεθνείς μεταθέσεις των διοικητικών στελεχών, οι επισκέψεις εκτός συνόρων, οι συναντήσεις προσωπικού και οι ομάδες περιορισμένης χρονικής ισχύς είναι λιγότερο σημαντικά.

Τέλος, οι συναντήσεις μεταξύ διαφορετικών ομάδων, οι αναφορές και οι εγκύκλιοι είναι το μέσο για συνεννοήσεις, ανταλλαγές πληροφοριών μεταξύ προσωπικού και για την αναγνώριση προβλημάτων διαχείρισης. Η Εμπορική Τράπεζα τείνει περισσότερο

προς τους Τεχνοκρατικούς μηχανισμούς χωρίς όμως να χάνει τα πλεονεκτήματα των Ανθρωποκεντρικών μηχανισμών.

Είναι, ωστόσο γεγονός αναμφισβήτητο, ότι οι τράπεζες κρατικών συμφερόντων, στις οποίες συγκαταλέγεται και η Εμπορική Τράπεζα, βρίσκονται σε μειονεκτικότερη θέση έναντι των ιδιωτικών τραπεζών. Τραπεζικοί οργανισμοί που ανήκουν σε ιδιώτες, διακρίνονται από ρεαλιστικότερους στόχους και εκσυγχρονισμένη οργανωτική διάρθρωση σε σύγκριση με αυτούς των οποίων η πλειοψηφία των μεριδίων ανήκουν σε δημόσιους παράγοντες.

Η εμφάνιση νέων αναγκών - κατά συνέπεια η προσπάθεια εισαγωγής στην αγορά νέων υπηρεσιών - καθώς και ο συνεχώς αυξανόμενος ανταγωνισμός, καθιστούν αναγκαία την υιοθέτηση μιας ξεκάθαρης, αποτελεσματικής στρατηγικής, στρατηγικής σαφώς προσανατολισμένης στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών και συνεπώς, στην απόκτηση του μεγαλύτερου δυνατού μεριδίου αγοράς. Η πολιτική αυτή εφαρμόζεται επί του πρακτέως και σε ευρεία κλίμακα από τις ιδιωτικές τράπεζες.

Η Εμπορική Τράπεζα, λοιπόν, καλείται να ανταγωνιστεί επιτυχώς αυτό το μοντέλο διαχείρισης, αντιμετωπίζοντας ως τροχοπέδη όχι μόνο τον σκληρό ανταγωνισμό, αλλά και την απαρχαιωμένη αντίληψη διοίκησης και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Στην προσπάθεια απαλλαγής από τα κατάλοιπα του παρελθόντος, και στα πλαίσια εκσυγχρονισμού της διάρθρωσης της, η Εμπορική Τράπεζα έχει θεσπίσει την τελευταία εικοσαετία μία σειρά σεμιναρίων για την εκπαίδευση στελεχών και υφισταμένων. Η σεμιναριακή αυτή κατάρτιση σκοπό έχει την ενημέρωση των εργαζομένων στην Εμπορική Τράπεζα για τις νέες ανάγκες, και την εξειδίκευσή του προσωπικού για την αντιμετώπιση αυτών των αυξανόμενων απαιτήσεων.

Σεμινάρια που συγκεκριμένα ασχολούνται με την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού λαμβάνουν χώρα υπό την εποπτεία και με την ευθύνη της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού και του Τομέα Διαχείρισης και Εφαρμογών της Εμπορικής Τράπεζας. Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού επικεντρώνει την προσοχή της στην ενημέρωση των λειτουργών της τράπεζας για τις υποχρεώσεις τους, οι οποίες απορρέουν από τον Οργανισμό Προσωπικού της Τράπεζας, και για την ανάγκη ανταπόκρισής τους σε αυτές. Η διάρκεια των σεμιναρίων είναι συνήθως μία εβδομάδα, κατά την οποία καθορίζεται το νέο πλαίσιο λειτουργίας της τράπεζας και οι ισχύουσες από εδώ και πέρα διαδικασίες. Τα στελέχη που πλαισιώνουν κάθε κατάσταση παρακολουθούν διαδοχικά αυτά τα προγράμματα και ενημερώνονται λεπτομερώς για τα νέα ισχύοντα δεδομένα στην Τράπεζα.

Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, μέσω των σεμιναριακών αυτών κύκλων, σκοπό έχει να μεταλαμπαδεύσει στο προσωπικό της Εμπορικής Τράπεζας το νέο όραμα, να καθοδηγήσει τις προσπάθειες των εργαζομένων προς την πραγμάτωση του και να

συντονίσει την πορεία τους με ένα σύνολο κανόνων, συστημάτων και εγκυκλίων ικανών να αντεπεξέλθουν στην σύγχρονη απαιτητική τραπεζική αγορά.

4.2.2 Όμιλος Τράπεζας Πειραιώς

Ο όμιλος της Τράπεζας Πειραιώς ιδρύθηκε το 1916 και πέρασε μια περίοδο κρατικής ιδιοκτησίας και διοίκησης πριν ιδιωτικοποιηθεί. Αυτός ίσως είναι ένας λόγος ύπαρξης διαφορετικών στόχων και στρατηγικής.

Ενώ η Ελληνική αγορά παραμένει ο πρώτος στόχος για τον όμιλο, οι δευτερεύουσες αγορές περιλαμβάνουν και τις Βαλκανικές αγορές και αγορές εκτός Ευρώπης όπως την αγορά των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής. Ο βασικός ρόλος της τράπεζας είναι να παράγει για την Ελλάδα υπηρεσίες, και ο δευτερεύων ρόλος τους να διευρύνουν το δίκτυο του ομίλου με την εξαγωγή των καθιερωμένων τους υπηρεσιών. Επιπροσθέτως θα πρέπει να αναφερθεί ότι ο όμιλος της Τράπεζας Πειραιώς δεν έχει αλλάξει τον κύριο ρόλο της τα τελευταία χρόνια.

Στον τρόπο διαχείρισης παρατηρούμε κάτι διαφορετικό από την Εμπορική Τράπεζα καθώς στον Όμιλο Τράπεζας Πειραιώς οι σημαντικές αποφάσεις λαμβάνονται σε συσκέψεις με την συμμετοχή του προσωπικού του υποκαταστήματος. Βγαίνει το συμπέρασμα ότι κάθε υποκατάστημα έχει κάποιους γενικούς κανόνες που ορίζονται από τα κεντρικά γραφεία αλλά εφαρμόζει την δική του διοικητική γραμμή. Το συμπέρασμα αυτό επιβεβαιώνεται από το ερώτημα 11 όπου οι γενικοί κανόνες, τα επίσημα συστήματα αναφοράς, ο σχεδιασμός και έλεγχος των αποτελεσμάτων και ο εταιρικός πολιτισμός βαθμολογούνται ως τα πλέον σημαντικά. Επιπλέον, οι συναντήσεις του προσωπικού και οι ομάδες περιορισμένης διάρκειας είναι λιγότερο σημαντικά, ενώ οι διεθνείς μεταθέσεις διοικητικών στελεχών και οι επισκέψεις εκτός συνόρων δεν λαμβάνονται υπ' όψιν.

Τέλος, ο συνδυασμός Τεχνοκρατικών και Ανθρωποκεντρικών μηχανισμών φαίνεται στα ερωτήματα 12 και 13. Σε αυτά τα ερωτήματα παρατηρείται ότι από την μία μεριά οι συνεννοήσεις και οι ανταλλαγές πληροφοριών μεταξύ του προσωπικού ενός καταστήματος συμβαίνουν ως μέρος των τακτικών συναντήσεων διαφορετικών ομάδων, και από την άλλη μεριά τα προβλήματα συντονισμού αναφέρονται ιδιαίτερα. Μπορεί να θεωρηθεί ότι η συγκεκριμένη τράπεζα στρέφεται περισσότερο προς τους υπαλλήλους λόγω της εφαρμογής πολλών Ανθρωποκεντρικών μηχανισμών.

4.2.3 Τράπεζα Ασπίς

Η Τράπεζα Ασπίς ιδρύθηκε το 1992, πολύ αργότερα από τις δύο προηγούμενες τράπεζες. Αυτό της δίνει την ευκαιρία να εφαρμόσει μία μοντέρνα οργανωτική διάρθρωση και στρατηγική. Για αυτό το λόγο θα αναμένονταν διαφορές στις απαντήσεις αυτής της τράπεζας.

Η κύρια αγορά της είναι η Ελληνική, αλλά οι Βαλκανικές αγορές, αυτές τις Ευρωπαϊκής Ένωσης και άλλες αγορές εκτός Ευρώπης, έχουν ένα δευτερεύοντα ρόλο στην στοχεύουσα αγορά της. Η Τράπεζα Ασπίς είναι μία νέα υπό ανάπτυξη τράπεζα, η οποία έχει βλέψεις επέκτασης και ψάχνει για νέα ανοίγματα. Αυτό αποδεικνύεται από την τακτική που ακολουθείται και η οποία είναι ένας συνδυασμός παραγωγής για την Ελλάδα υπηρεσιών που έχουν ήδη καθιερωθεί, και ανάμιξης στην Ευρωπαϊκή αγορά. Αυτά είχαν τεθεί ως στόχοι της τράπεζας και δεν έχουν αλλάξει τα τελευταία χρόνια.

Επιπλέον, ο όμιλος έχει δύο τρόπους λήψης σοβαρών αποφάσεων. Ο ένας είναι μέσω των μελών του αρχηγικού συμβουλίου της Ελλάδας, και ο δεύτερος είναι μέσω του διευθυντή του κάθε υποκαταστήματος σε συνεργασία με τα μέλη του συμβουλίου των κεντρικών γραφείων στην Ελλάδα. Αυτό καταδεικνύει ότι υπάρχει μεγάλο ποσοστό συγκέντρωσης και ότι τον τελευταίο λόγο στην λήψη αποφάσεων τον έχουν τα κεντρικά γραφεία. Αυτός ίσως είναι και ένας λόγος που συσκέψεις μεταξύ του προσωπικού διαφορετικών υποκαταστημάτων διοργανώνονται μόνο όταν θεωρηθεί απαραίτητο.

Εκτός από τα προαναφερθέντα, η τράπεζα εστιάζει την προσοχή της περισσότερο σε επίσημα συστήματα αναφοράς, στον σχεδιασμό και τον έλεγχο του αποτελέσματος και στον εταιρικό πολιτισμό, παρά σε γενικούς κανόνες, επισκέψεις εκτός συνόρων, συναντήσεις προσωπικού και σε ομάδες περιορισμένης χρονικής διάρκειας. Οι διεθνείς μεταθέσεις διοικητικών στελεχών δεν λαμβάνεται υπ' όψιν. Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν το πόσο σημαντικοί πιστεύει η τράπεζα πως είναι οι Τεχνοκρατικοί μηχανισμοί. Παρ' όλα αυτά ο εταιρικός πολιτισμός, που είναι στοιχείο Ανθρωποκεντρικών μηχανισμών, θεωρείται εξίσου σημαντικός και έτσι εξισορροπεί τον τεχνοκρατικό προσανατολισμό.

Τέλος, η παρουσία του Τεχνοκρατικού προτύπου διαχείρισης μπορεί να παρατηρηθεί επίσης στις συνεννοήσεις και τις ανταλλαγές πληροφοριών ανάμεσα στο προσωπικό ενός υποκαταστήματος. Αυτά υλοποιούνται μέσω αναφορών, εγκυκλίων, και τακτικών συναντήσεων ανάμεσα σε ομάδες διαφορετικών ευθυνών.

4.2.4 EFG Eurobank Εργασίας

Η EFG Eurobank Εργασίας πρωτοιδρύθηκε το 1990 ως Euromerchant Bank. Είναι ενταγμένη στο χρηματιστήριο τράπεζα της Ελλάδας και το 41% των μεριδίων της ανήκουν στον Ευρωπαϊκό Οικονομικό Όμιλο της τράπεζας EFG που εδρεύει στην Γενεύη. Συνεπώς σαν μέλος ενός πολυεθνικού τραπεζικού ομίλου, είναι πιθανό να εφαρμόζει μια διαφορετική μέθοδος διαχείρισης.

Η κύρια αγορά για την τράπεζα είναι η Ελληνική και δευτερεύουσες τα Βαλκάνια και η Ευρωπαϊκή Ένωση. Θα προσπαθήσει προσεχώς να αναπτύξει παρουσία στην ευρύτερη περιοχή της Ρουμανίας, της Βουλγαρίας και της Σερβίας. Επιπλέον, οι λειτουργίες τους έχουν ως πρωταρχικό ρόλο να παράγουν για την Ελλάδα υπηρεσίες που έχουν ήδη καθιερωθεί και να παίξουν κάποιο ρόλο στην Ευρωπαϊκή αγορά του Πολυεθνικού Ομίλου εξάγοντας μέρος των υπηρεσιών.

Εξετάζοντας τις απαντήσεις για τις μορφές συντονισμού μπορεί να ειπωθεί ότι η αρχή λήψης αποφάσεων βρίσκεται στην κορυφή της κυριαρχίας, που στην Ελλάδα είναι τα μέλη του συμβουλίου των κεντρικών γραφείων. Το προσωπικό διαφορετικών υποκαταστημάτων έχει τακτικές συναντήσεις, το οποίο και θεωρείται σημαντικός παράγοντας συντονισμού. Ο εταιρικός πολιτισμός και οι γενικοί κανόνες θεωρούνται σημαντικοί επίσης, αλλά τα επίσημα συστήματα αναφοράς και ο σχεδιασμός και ο έλεγχος των αποτελεσμάτων θεωρούνται οι πιο σημαντικοί παράγοντες. Ο όμιλος φαίνεται να εφαρμόζει και να στηρίζεται πολύ στην τυποποίηση, την συγκέντρωση, την μορφοποίηση και τον έλεγχο, που είναι χαρακτηριστικά των Τεχνοκρατικών Μηχανισμών. Αυτό που δεν ήταν αναμενόμενο είναι ότι, αν και η EFG Eurobank Εργασίας είναι μέρος ενός πολυεθνικού ομίλου, οι διεθνείς μεταθέσεις διοικητικών στελεχών, επισκέψεις εκτός συνόρων και οι ομάδες περιορισμένης διάρκειας δεν είναι τόσο σημαντικές.

Το συμπέρασμα που βγαίνει είναι ότι οι Τεχνοκρατικοί Μηχανισμοί φαίνεται να εφαρμόζονται παντού. Οι συνεννοήσεις, οι ανταλλαγές πληροφοριών μεταξύ του προσωπικού και η εξακρίβωση κάποιου προβλήματος συντονισμού γίνονται μέσω αναφορών, εγκυκλίου και σε συσκέψεις.

4.2.5 Citibank

Η Citibank ξεκίνησε να λειτουργεί στην Ελλάδα το 1964 και θεωρείται «η καλύτερη ξένη τράπεζα στην Ελλάδα».

Ο διευθυντής αξιολογεί την Ελληνική αγορά ως την κύρια αγορά τους και όλες τις άλλες, Βαλκάνια, Ευρωπαϊκή Ένωση, άλλες Ευρωπαϊκές αγορές και αγορές εκτός Ευρώπης, ως δευτερεύουσες. Στο ερώτημα 7 μας πληροφορούν ότι ο πρωταρχικός τους ρόλος δεν έχει αλλάξει τα τελευταία χρόνια.

Μια διαφορά, που ήταν και αναμενόμενη, είναι ότι οι κρίσιμες αποφάσεις παίρνονται από τα μέλη του συμβουλίου των κεντρικών γραφείων της Ελλάδας από κοινού με τα μέλη του συμβουλίου των κεντρικών γραφείων της πολυεθνικής. Για αυτό τον λόγο το προσωπικό διαφορετικών υποκαταστημάτων συναντιέται σπάνια, όταν κρίνεται απαραίτητο.

Επιπλέον στο ερώτημα 11 αξιολογούνται οι γενικοί κανόνες, το επίσημο σύστημα αναφοράς και των σχεδιασμό και έλεγχο των αποτελεσμάτων ως τους πιο σημαντικούς παράγοντες διαχείρισης του καταστήματος, σαφή χαρακτηριστικά Τεχνοκρατικών Μηχανισμών. Παρ' όλα αυτά, χαρακτηριστικά Ανθρωποκεντρικών Μηχανισμών όπως ο εταιρικός πολιτισμός, οι συναντήσεις του προσωπικού και οι διεθνείς μεταθέσεις διοικητικών στελεχών θεωρούνται επίσης σημαντικά. Από την άλλη μεριά, οι επισκέψεις εκτός συνόρων και οι ομάδες περιορισμένης διάρκειας δεν είναι τόσο σημαντικές.

Τέλος, το πόσο προσανατολισμένη προς την συγκέντρωση και τους Τεχνοκρατικούς Μηχανισμούς είναι η Citibank φαίνεται επίσης από τις απαντήσεις 12 και 13 όπου το μέσο συνεννοήσεων, ανταλλαγής πληροφοριών ανάμεσα στο προσωπικό και επισήμανσης ενός προβλήματος διαχείρισης στο υποκατάστημα είναι οι τακτικές συσκέψεις ομάδων με διαφορετικές αρμοδιότητες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΥΝΟΨΗ

5.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το πρότυπο διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και συντονισμού των εργασιών που υιοθετείται από τον εκάστοτε τραπεζικό οργανισμό ποικίλλει ανάλογα με την πείρα, τους στόχους, το όραμα, και την στρατηγική που κάθε τράπεζα ακολουθεί. Όπως είναι φυσικό αλλά και πολύ σημαντικό για μία επιχείρηση, περισσότερο από ένα πρότυπα διαχείρισης εφαρμόζονται ταυτόχρονα και σε συμφωνία, προκειμένου να επιτευχθούν οι σκοποί της επιχείρησης και να πραγματοποιηθεί το όραμα που η κάθε μία έχει δημιουργήσει.

Η θεωρία αλλά και η εμπειρία διδάσκουν πως κάθε επιτυχημένη επιχείρηση αναπτύσσει την δική της μοναδική ίσως μέθοδο διαχείρισης, η οποία αποτελεί κράμα των γνωστών και κοινώς αποδεκτών τυπικών μεθόδων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Η μέθοδος αυτή που ακολουθεί κάθε τραπεζικός στην προκειμένη περίπτωση οργανισμός, αποτελεί την ταυτότητά του και εξυπηρετεί δύο βασικούς του στόχους : την προσαρμογή και προσοδοφόρο επικράτηση του στην τραπεζική αγορά, και την οργάνωση των εσωτερικών διαδικασιών του οργανισμού, ώστε τα στελέχη του να επικεντρώνουν τις προσπάθειες τους στην αποτελεσματική λειτουργία στα πλαίσια της αγοράς και στην μακροπρόθεσμη πρόοδο του.

Το είδος της διαχείρισης που υιοθετεί η επιχείρηση ώστε να λειτουργεί αποτελεσματικά εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ενιαία στρατηγική της ανώτερης διοίκησης και το είδος της ηγεσίας που η ομάδα αυτή μπορεί να ασκήσει. Η κατανομή εξουσίας καθορίζει σημαντικές σχέσεις μεταξύ υπαλλήλων και των προϊσταμένων τους, καθώς οριοθετεί το βαθμό αλληλεξάρτησης / ανεξαρτησίας μεταξύ ανθρώπων διαφορετικών επιπέδων μέσα στην επιχείρηση. Η αποδεκτή και αναμενόμενη «απόσταση δύναμης» στην ιεραρχική κλίμακα παρέχει μια ενδιαφέρουσα οπτική στην παρατήρηση των διαφορών. Όπου υπάρχει μεγάλη απόσταση δύναμης, τότε οι ιεραρχικές σχέσεις είναι σχέσεις εξάρτησης, δηλαδή οι υφιστάμενοι αναζητούν και αποδέχονται τις απόψεις των υψηλότερων κλιμακίων της ιεραρχίας σε θέματα λήψης αποφάσεων και ηγεσίας. Αντίθετα, όπου υπάρχει μικρή απόσταση δύναμης, η διαδικασία λήψης αποφάσεων περιλαμβάνει συζήτηση και συναίνεση, ακόμα και ανάμεσα σε άτομα διαφορετικού επιπέδου από ιεραρχικής απόψεων. Αυτό ερμηνεύεται ως ένα υψηλό επίπεδο αλληλεξάρτησης. Ο τρόπος με τον οποίο μία τράπεζα δομεί τις ιεραρχικές τις σχέσεις είναι μείζονος σημασίας, καθότι αποτελεί μία από τις σημαντικότερες συνισταμένες για την λειτουργία και ανάπτυξη της.

Στην Ελληνική τραπεζική αγορά, και ειδικότερα στις τράπεζες Εμπορική, στον Όμιλο της Τράπεζας Πειραιώς, στην τράπεζα Ασπίς, στην EFG Eurobank Εργασίας και στην Citibank επικρατούν κυρίως Τεχνοκρατικά πρότυπα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Τα συγκεκριμένα τραπεζικά ιδρύματα επιλέγουν και εφαρμόζουν κατά κύριο λόγο Τεχνοκρατικούς μηχανισμούς όπως συγκέντρωση, γενικούς κανόνες που υποδεικνύει η ηγεσία της επιχείρησης, επίσημα συστήματα αναφοράς, σχεδιασμό και έλεγχο των αποτελεσμάτων. Η διαφοροποίηση στον βαθμό υιοθέτησης των ανωτέρω μηχανισμών από τις Ελληνικές και τις ξένες τράπεζες είναι εμφανής και οφείλεται στην διαφορετική στρατηγική που ακολουθεί η κάθε πλευρά για την επίτευξη των σκοπών της.

Οι ανθρωποκεντρικοί μηχανισμοί διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, δηλαδή ο εταιρικός πολιτισμός, η κοινωνικοποίηση, η επικοινωνία, η διεθνής μετακίνηση διοικητικών στελεχών και οι εκτός συνόρων επισκέψεις, σαφώς αποτελούν σημαντικές διαστάσεις για τις τράπεζες – ο βαθμός σημαντικότητας αναπροσαρμόζεται κατά περίπτωση τράπεζας – λειτουργούν όμως περισσότερο συμπληρωματικά, παρά ως κύρια πρότυπα διαχείρισης, και σε καμία περίπτωση δεν θεωρούνται υποκατάστατα των Τεχνοκρατικών μηχανισμών. Εφαρμόζοντας τα Ανθρωποκεντρικά πρότυπα σαν συμπλήρωμα των Τεχνοκρατικών, προσφέρονται περισσότερες πιθανότητες διεύρυνσης των εργασιών της εκάστοτε τράπεζας, αύξησης του κέρδους και του μεριδίου αγοράς της, πραγματοποίησης των σκοπών της.

Θα πρέπει να υπογραμμιστεί, ότι τόσο οι Ελληνικές όσο και οι ξένες τράπεζες που δραστηριοποιούνται στην Ελληνική τραπεζική αγορά, θεωρούν την εγχώρια αγορά ζωτικής σημασίας για την επίτευξη τόσο των οικονομικών τους στόχων, όσο και της αποστολής τους. Στα γενικότερα πλαίσια αποστολής μίας τράπεζας, μπορεί να περιλαμβάνεται η σχέση εμπιστοσύνης που καλλιεργεί με τους πελάτες της, η θέση που κατέχει η τράπεζα στην κοινωνική συνείδηση, η συνεισφορά της στα δρώμενα της χώρας.

Παρόλα αυτά, αγορές εκτός των Ελληνικών συνόρων, αποτελούν πρόκληση για τις εξεταζόμενες τράπεζες. Η Βαλκανική αγορά, η αγορά της Ευρωπαϊκής Ένωσης, οι αγορές της ευρύτερης Ευρώπης, αλλά και αγορές εκτός αυτής, αντιμετωπίζονται από τους πέντε τραπεζικούς οργανισμούς ως εν δυνάμει κερδοφόρα πεδία, με σαφείς προοπτικές ανάπτυξης, δευτερευούσης όμως σημασίας εν συγκρίσει με την ελληνική αγορά. Όπως είναι φυσικό, ο εντοπισμός των αγορών – στόχων και η επικέντρωση του ενδιαφέροντος σε αυτές επηρεάζει αν όχι διαμορφώνει την πολιτική διαχείρισης που εφαρμόζει η κάθε τράπεζα.

Αξίζει επίσης να τονιστεί ότι οι Ελληνικές τράπεζες (Εμπορική, Όμιλος Τράπεζας Πειραιώς, Ασπίς) φαίνεται να προτιμούν διαφορετικές μορφές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού από τις ξένες τράπεζες (Citibank, EFG Eurobank). Οι Ελληνικές τράπεζες

έχουν βέβαια σαν άξονα το Τεχνοκρατικό μοντέλο διαχείρισης, προσπαθούν όμως να συμπεριλάβουν και Ανθρωποκεντρικούς μηχανισμούς στον συντονισμό τους. Αντίθετα, οι ξένες τράπεζες, θυγατρικές πολυεθνικών τραπεζών, επηρεάζονται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τα διεθνή διοικητικά στελέχη τους, και ακολουθούν αυστηρώς Τεχνοκρατικούς μηχανισμούς.

5.2 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Αναμφισβήτητα μεγάλο ενδιαφέρον παρουσιάζει η απάντηση στο ερώτημα ποιος είναι ο βέλτιστος μηχανισμός διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού για τις τράπεζες στην Ελλάδα. Η απόκριση σ' αυτήν την ερώτηση θα πρέπει να δοθεί λαμβάνοντας υπ' όψιν όχι μόνο τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του κάθε ένα προτύπου διαχείρισης, αλλά επίσης τους παράγοντες που επηρεάζουν την κάθε τράπεζα μεμονωμένα καθώς και το γενικότερο οικονομικό περιβάλλον, στο οποίο δραστηριοποιούνται.

Αν και θα ήταν εύκολο να ειπωθεί έτι ο καλύτερος μηχανισμός συντονισμού τραπεζών είναι αυτός που λειτουργεί καλύτερα για κάθε επιχείρηση συγκεκριμένα, αυτή η απάντηση δεν είναι τεκμηριωμένη. Θα πρέπει να λαμβάνεται υπ' όψιν ότι κάθε οργανισμός και τομέας έχει την δική του φιλοσοφία και τις δικές του ανάγκες. Κάθε τράπεζα θέτει διαφορετικούς σκοπούς και προσπαθεί να προσεγγίσει διαφορετικά οράματα, στοιχεία που αυτόματα διαφοροποιούν το σύνολο των πελατών – στόχων και κατά συνέπεια τις μεθόδους λειτουργίας του οργανισμού.

Σύμφωνα λοιπόν με αυτές τις διακρίσεις μπορεί κανείς να καταλήξει στο συμπέρασμα ότι ο καλύτερος μηχανισμός διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού για τις τράπεζες είναι ένα μείγμα Τεχνοκρατικών και Ανθρωποκεντρικών μηχανισμών. Ο βαθμός υιοθέτησης τεχνοκρατικών ή ανθρωποκεντρικών στοιχείων φυσικά υποδηλώνονται από τους στόχους της κάθε τράπεζας. Με τον τρόπο αυτό, οι τραπεζικοί οργανισμοί έχουν τη δυνατότητα να εκμεταλλευτούν τα πλεονεκτήματα και να εκμηδενίσουν τα μειονεκτήματα και των δύο μορφών διαχείρισης. Υπό αυτές τις συνθήκες, ο οργανισμός θα χαρακτηριζόταν από προσαρμοστικότητα στις αυξανόμενες απαιτήσεις της αγοράς και δυνατότητα άμεσης αντιμετώπισης των πιθανών προβλημάτων.

Μικρή συμμετοχή στη διαχείριση έχουν και οι μηχανισμοί εσωτερικού συντονισμού. Οι ανεξάρτητες ομάδες, οι ομάδες επίλυσης προβλημάτων, οι διαλειτουργικές ομάδες και οι κύκλοι ποιότητας, μπορούν να βρουν εφαρμογή στις τράπεζες σε περιπτώσεις έρευνας αγοράς, ανάπτυξης καινούριων προϊόντων και επίλυσης δεδομένων προβλημάτων.

Η Ελληνική τραπεζική αγορά, λοιπόν, διαρκώς διευρύνεται, αναδιαμορφώνεται, εντοπίζει νέους πελάτες – στόχους, και είναι έτοιμη να προτείνει νέες υπηρεσίες. Οι τράπεζες που δραστηριοποιούνται στο οικονομικό αυτό περιβάλλον, αντιμετωπίζουν προκλήσεις, πασχίζουν να επιλύσουν καθημερινά προβλήματα και να προκαταβάλουν μελλοντικά εμπόδια. Η εξειδίκευση των απαιτήσεων των πελατών οδηγεί τους τραπεζικούς οργανισμούς σε αγώνα δρόμου για την κάλυψη τους. Βάση για την ανταπόκρισή στις προκλήσεις αυτές, αλλά και άξονας γύρω από τον οποίο περιστρέφεται η επιβίωση, η ανάπτυξη και η ευμάρεια της τράπεζας αποτελεί η υιοθέτηση του κατάλληλου προτύπου διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Cray D. (1984) «Έλεγχος και Συντονισμός στις Πολυεθνικές Εταιρείες» περιοδικό Διεθνών Επιχειρηματικών Σπουδών, τεύχος 2.

Martinez G. L. και Jarillo J. C. (1991) «Συντονιστικές Απαιτήσεις Διεθνών Στρατηγικών».

Schein H. Edgar (1997) «Εταιρικός Πολιτισμός και Αρχηγία» Jossey Bass, έκδοση 2, Σαν Φραντζίσκο, Η.Π.Α.

Wolf J. (1998) «Μορφές Συντονισμού στην Διεθνή Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων».

Μπούστας Δημήτριος (2003) «Εταιρική Κουλτούρα», Δελτίον Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, τεύχος 7, σελ. 173 έως 182.

Μανούσος Π. (2001) «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού που Βασίζεται στην Έννοια του Competence», Δελτίον Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, τεύχος 27, σελ. 72 έως 83.

Γοργογιάννης Ι. (1996) «Συνεταιριστικές Τράπεζες στην Ευρώπη: μοντέλα οργάνωσης», Δελτίον Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, τεύχος 7, σελ. 50 έως 59.

Αράπογλου Τ. (1995) «Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα: Στρατηγική για το Μέλλον», Δελτίον Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, τεύχος 4, σελ. 15 έως 18.

Γκανέτσος Γ. Κ., Φρονίστας Α. Κ. (1995) «Μια Ανασκόπηση του Τραπεζικού Τομέα», Δελτίον Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, τεύχος 3, σελ. 78 έως 97.

ΆΛΛΕΣ ΠΗΓΕΣ

<http://212.205.16.169/EmporikiHomeEN/bank/>, επίσημη ιστοσελίδα της Εμπορικής Τράπεζας.

<http://piraeusbank.gr>, επίσημη ιστοσελίδα του Ομίλου Τράπεζας Πειραιώς.

<http://aspisbank.gr/webapp/Aspis/en/content/index.html>, επίσημη ιστοσελίδα της τράπεζας Ασπίς.

<http://www.eurobank.gr/europortal/content/europortal/en/content/home/default.asp>, επίσημη ιστοσελίδα της τράπεζας EFG Eurobank Εργασίας.

<http://www.citibank.com/greece/consumer/en/profile/profile.htm>, επίσημη ιστοσελίδα της τράπεζας Citibank.

<http://www.athens2004.gr/page/default.asp?la=2&id=200>, επίσημη ιστοσελίδα των Ολυμπιακών Αγώνων.

<http://www.eu2003.gr/en/cat/48>, επίσημη ιστοσελίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης για το 2003.

http://www.greece.gr/ABOUT_GREECE/CountryProfile/about_profile_economy.htm, ιστοσελίδα «Σχετικά με την Ελλάδα».

http://www.hba.gr/4news/greek_banking_system.pdf, επίσημη ιστοσελίδα του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος.