

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

**ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Διπλωματική Εργασία

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΕ ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΑ
ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΤΡΑΠΕΖΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ :
ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ ΚΑΙ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ**

Γουναρόπουλος Κ. Γεώργιος

Επιβλέπων καθηγητής : Καθηγητής κ. Πιπερόπουλος Γεώργιος

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ 2008

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη.....σελ.	4
Πρόλογος.....σελ.	5
Εισαγωγή.....σελ.	7
Ιστορική αναδρομή της επιχειρησιακής επικοινωνίας.....σελ.	9
Η επιχειρησιακή επικοινωνία.....σελ.	10
Παράγοντες εξέλιξης της επιχειρησιακής επικοινωνίας.....σελ.	10
Ο ρόλος της επιχειρησιακής επικοινωνίας.....σελ.	11
Μορφές επιχειρησιακής επικοινωνίας.....σελ.	11
Εμπόδια στην επιχειρησιακή επικοινωνία.....σελ.	13
Επιτυχής στρατηγική επικοινωνίας.....σελ.	14
Οι μελλοντικές προκλήσεις.....σελ.	14
Η επικοινωνία στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο.....σελ.	16
Συνοπτική παρουσίαση των εξελίξεων στον κλάδο.....σελ.	16
Η φύση των τραπεζικών εργασιών.....σελ.	18
Οι τραπεζικές εργασίες.....σελ.	19
Οι στόχοι της επικοινωνίας.....σελ.	20
Η επικοινωνία στον τραπεζικό κλάδο.....σελ.	20
Η ενδοτραπεζική επικοινωνία.....σελ.	20
Η διατραπεζική επικοινωνίασελ.	21
Επικοινωνία με το μακροοικονομικό περιβάλλον.....σελ.	22
Η μορφή της επικοινωνίας στον κλάδο.....σελ.	24
Προβλήματα στην επικοινωνία.....σελ.	26
Πρακτικές για επιτυχή επικοινωνία.....σελ.	28
Τι έρχεται στις επικοινωνίες.....σελ.	30
Βιβλιογραφική επισκόπηση.....σελ.	32
Η εμπειρική έρευνα.....σελ.	34
Στόχοι.....σελ.	34
Υποθέσεις εργασίας.....σελ.	34
Η μεθοδολογία της έρευνα (το δείγμα).....σελ.	34
Οι περιορισμοί της έρευναςσελ.	35
Προβλήματα στην έρευνα.....σελ.	36
Μέσα συλλογής δεδομένων.....σελ.	36

Διαδικασία συλλογής δεδομένων.....σελ.	37
Η τράπεζα Eurobank.....σελ.	37
Ποσοτικά δεδομένα.....σελ.	39
Χαρακτηριστικά επικοινωνιακής στρατηγικής.....σελ.	39
Τακτικές και διαδικασίες επικοινωνίας.....σελ.	41
Τα αποτελέσματα της έρευνας.....σελ.	42
Συμπεράσματα.....σελ.	48
Η τράπεζα Millennium.....σελ.	49
Ποσοτικά δεδομένα.....σελ.	50
Χαρακτηριστικά επικοινωνιακής στρατηγικής.....σελ.	50
Τακτικές και διαδικασίες επικοινωνίας.....σελ.	51
Τα αποτελέσματα της έρευνας.....σελ.	52
Συμπεράσματα.....σελ.	57
Η τράπεζα Probank.....σελ.	57
Ποσοτικά δεδομένα.....σελ.	58
Χαρακτηριστικά επικοινωνιακής στρατηγικής.....σελ.	59
Τακτικές και διαδικασίες επικοινωνίας.....σελ.	61
Τα αποτελέσματα της έρευνας.....σελ.	62
Συμπεράσματα.....σελ.	67
Η Εθνική Τράπεζα.....σελ.	67
Ποσοτικά δεδομένα.....σελ.	68
Χαρακτηριστικά επικοινωνιακής στρατηγικής.....σελ.	68
Τακτικές και διαδικασίες επικοινωνίας.....σελ.	70
Τα αποτελέσματα της έρευνας.....σελ.	71
Συμπεράσματα.....σελ.	76
Διατραπεζικά συμπεράσματα.....σελ.	77
Αντί επιλόγου.....σελ.	81
Βιβλιογραφία.....σελ.	83
Παράρτημα.....σελ.	86

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο τραπεζικός κλάδος αποτελεί έναν από τους πλέον δυναμικούς τομείς της ελληνικής οικονομίας. Η παρούσα διπλωματική εργασία επιχειρεί να καταγράψει την κατάσταση που επικρατεί γύρω από τις γενικότερες στρατηγικές επικοινωνίας τεσσάρων ελληνικών τραπεζών. Τα ευρήματα που παρουσιάζονται στην εργασία μας αυτή φανερώνουν τη σημασία της επικοινωνίας στην επίτευξη των στόχων των τραπεζών και στην καθημερινή λειτουργία του δικτύου καταστημάτων. Η κυριαρχία των τυπικών μορφών επικοινωνίας είναι προφανής, όπως επίσης και η καθοδική και μονόδρομη ροή της πληροφόρησης, αλλά με αρκετές δυνατότητες ανατροφοδότησης. Εντοπίζονται σημαντικά προβλήματα που παρεμποδίζουν την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ συναδέλφων αλλά και με πελάτες. Ο ανθρώπινος παράγοντας φαίνεται να επανέρχεται στο προσκήνιο έπειτα από πολλά χρόνια κυριαρχίας των νέων τεχνολογιών και των εξ' αποστάσεως συναλλαγών, και η ενσωμάτωση του στην επιχειρησιακή στρατηγική αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις για τα ελληνικά τραπεζικά ιδρύματα στα προσεχή χρόνια.

Λέξεις κλειδιά : τράπεζες, επικοινωνία, στρατηγικές επικοινωνίας, ελληνικός τραπεζικός κλάδος¹

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

¹ “Έτσι είναι (εαν έτσι νομίζετε)”. Τίτλος θεατρικού έργου του εν λόγω συγγραφέα. Εναλλακτικά, χρησιμοποιήθηκε στην τελευταία προκήρυξη της 17^η προ της εξάρθρωσης της...

Τα τελευταία χρόνια στο χώρο των επιχειρήσεων παρατηρείται μια έμφαση σε έννοιες όπως η ενδο και εξω-εταιρική επικοινωνία, η εταιρική κοινωνική ευθύνη κλπ. Είναι γεγονός ότι κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990 το ενδιαφέρον μονοπώλησαν τομείς όπως η Διοίκηση Παραγωγής, με επίκαιρα και σημαντικά αντικείμενα τους τον αυτοματισμό της παραγωγής, τη διαχείριση των αποθεμάτων ή την οργάνωση αποτελεσματικών εφοδιαστικών αλυσίδων. Ωστόσο οι εξελίξεις σε παγκόσμιο επίπεδο (παγκοσμιοποίηση, χρηματιστηριακή κατάρρευση, όξυνση ανταγωνισμού) ανέδειξαν τη σπουδαιότητα των κοινωνικών και ανθρωπιστικών σπουδών, οι οποίες ήδη από τη δεκαετία του 1930 αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της επιχειρησιακής στρατηγικής. Στα πλαίσια αυτά δεν θα μπορούσε να μείνει ανεπηρέαστος και ο ελληνικός επιχειρηματικός κόσμος, αν και η αλήθεια είναι ότι αποτελεί σχεδόν κανόνα οι όποιες εξελίξεις να υιοθετούνται στη χώρα μας με αρκετή χρονική καθυστέρηση, ακόμα και στους πλέον δυναμικούς κλάδους. Ίσως ο πλέον αντιπροσωπευτικός του είδους να είναι ο τραπεζικός κλάδος, ο οποίος αυτή τη στιγμή αποτελεί τον ταχύτερα αναπτυσσόμενο και πλέον κερδοφόρο τομέα της ελληνικής οικονομίας. Με την παρούσα μελέτη επιχειρείται η καταγραφή του βαθμού στον οποίο οι ελληνικές τράπεζες έχουν αντιληφθεί τη σημασία των επιστημών αυτών και πιο συγκεκριμένα της επικοινωνίας. Ειδικότερα, η προσπάθεια έχει ως στόχο να καταγράψει τις στρατηγικές επικοινωνίας που χρησιμοποιούν ορισμένες ελληνικές τράπεζες, και τα μέσα που χρησιμοποιούν προκειμένου να επικοινωνούν μεταξύ τους, τόσο σε καθαρά εταιρικό επίπεδο όσο και σε σχέση με το εξωτερικό περιβάλλον.

Με γνώμονα τον παραπάνω στόχο, στο πρώτο μέρος της έρευνας επιχειρείται η καταγραφή των βασικών θεωρητικών μοντέλων που περιγράφουν την έννοια της επιχειρησιακής επικοινωνίας, και ειδικότερα της επικοινωνίας στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο. Αυτό επιτυγχάνεται με τη συνδρομή τόσο ελληνικής, όσο και διεθνούς βιβλιογραφίας παρά τη σχετικά περιορισμένη αρθρογραφία στον συγκεκριμένο κλάδο που μελετούμε. Η έλλειψη αυτή εμφανίζεται όχι τόσο σε επίπεδο επιχειρησιακής, όσο σε καθαρά τραπεζικής επικοινωνίας. Να σημειωθεί ότι παραβλέπεται οποιαδήποτε ανάπτυξη της έννοιας της επικοινωνίας σε γενικότερο επίπεδο, καθώς κάτι τέτοιο δεν θα εξυπηρετούσε τους ερευνητικούς μας στόχους.

Στο δεύτερο μέρος παρουσιάζουμε την εμπειρική μας έρευνα. Το τμήμα αυτό αφορά τις τέσσερις επιλεγμένες τράπεζες και η έρευνα πραγματοποιείται με τη χρήση ερωτηματολογίων και ατομικών μερικώς δομημένων συνεντεύξεων με τραπεζικά στελέχη. Συμπληρωματικά, αξιοποιείται σε περιορισμένο βαθμό η προσωπική μας εμπειρία από την απασχόλησή μας στον τραπεζικό κλάδο. Η εξαγωγή των αποτελεσμάτων γίνεται για κάθε τράπεζα ξεχωριστά, ενώ στο τελευταίο τμήμα παρατίθεται σχολιασμός των συμπερασμάτων σε διατραπεζικό επίπεδο με στόχο την γενικότερη απεικόνιση της κατάστασης στο σύνολο του κλάδου. Η εργασία κλείνει με το τελικό συμπέρασμα

και τα αντικείμενα τα οποία χρίζουν μελλοντικής έρευνας. Στο σημείο αυτό θα ήθελα να ευχαριστήσω όλα τα στελέχη που έλαβαν μέρος στην έρευνα και με τη συμμετοχή τους συνέβαλαν στην επιτυχία του εγχειρήματος. Επίσης, τη διεύθυνση και τα στελέχη του υποκαταστήματος της τράπεζας Probank στην Καλαμαριά, τα οποία με την υποστήριξη τους με βοήθησαν στην ευδόκιμη ολοκλήρωση των ακαδημαϊκών μου υποχρεώσεων. Αισθάνομαι την ιδιαίτερη ανάγκη να ευχαριστήσω τον πρόεδρο του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, καθηγητή κ. Πιπερόπουλο Γεώργιο για την τιμή και εμπιστοσύνη προς το πρόσωπο μου, την αμέριστη συμπαράσταση του σε όλες τις φάσεις της έρευνας, αλλά και τη γενικότερη καθοδήγηση του στη διάρκεια τόσο των προπτυχιακών, όσο και των μεταπτυχιακών μου σπουδών. Τελειώνοντας, θα ήθελα να αφιερώσω την παρούσα μελέτη στην οικογένεια μου, τους γονείς μου και τον αδερφό μου, στους οποίους οφείλω την ύπαρξη και την διαπαιδαγώγηση μου.

Θεσσαλονίκη, Ιούνιος 2008

Εισαγωγή

Λίγες έννοιες επιδέχονται τόσων πολλών ορισμών και ερμηνειών όπως αυτή της επικοινωνίας. Από τους αρχαίους Έλληνες έως τους σύγχρονους φιλόσοφους και επιστήμονες, πολλοί προσπάθησαν να αποδώσουν με όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ακρίβεια και προσαρμογή στα ανθρώπινα δεδομένα την έννοια της επικοινωνίας. Η απόδοση ενός ακόμη ορισμού δεν περιλαμβάνεται στους σκοπούς και τις φιλοδοξίες της παρούσας μελέτης. Η διαδικασία της επικοινωνίας αποτελεί μια εξαιρετικά πολύπλοκη και σύνθετη έννοια, η οποία δύσκολα περιγράφεται με έναν ορισμό. Επιπρόσθετα, είναι ένα δυναμικό σύνολο ενεργειών και αντιλήψεων το οποίο συνεχώς μεταβάλλεται και προσαρμόζεται στα εκάστοτε δεδομένα του περιβάλλοντος. Με πολύ απλά λόγια, μπορεί να ειπωθεί ότι η επικοινωνία είναι το σύνολο των ενεργειών κάθε ανθρώπου προκειμένου να έρθει σε επαφή, να ανταλλάξει απόψεις, να επηρεάσει καταστάσεις και να κατανοήσει συμπεριφορές άλλων ανθρώπων. Σε κάθε μορφή επικοινωνίας περιλαμβάνονται συγκεκριμένα στοιχεία : ο πομπός, το μήνυμα, το μέσο μετάδοσης, και ο δέκτης του μηνύματος. Η όλη διαδικασία ολοκληρώνεται από την ανατροφοδότηση, με την οποία γίνονται αντιληπτά τα αποτελέσματα της επικοινωνίας.

Η ανάπτυξη των τεχνολογικών μέσων και η μεγαλύτερη ταχύτητα διάδοσης των ειδήσεων έφεραν στο προσκήνιο νέες μορφές επικοινωνίας, με σημαντικότερη όλων ίσως τη μαζική επικοινωνία. Ταυτόχρονα, η Βιομηχανική Επανάσταση σε πρώτη φάση, και το τέλος του Β' Παγκοσμίου Πολέμου σε δεύτερη πυροδότησαν μια πρωτοφανή ανάπτυξη του επιχειρηματικού κόσμου σε παγκόσμιο επίπεδο. Αποτέλεσμα όλων αυτών ήταν να δημιουργηθεί και να αναπτυχθεί μια εντελώς νέα “επιστήμη”, η οργανωσιακή συμπεριφορά, με αντικείμενο την όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερη λειτουργία της σύγχρονης επιχείρησης και την αντιμετώπιση τεχνικών και αφηρημένων εννοιών ως ενιαίο σύνολο, με στόχο τη βέλτιστη λειτουργία. Ωστόσο η τελευταία δεκαετία του 1990 και η νέα πραγματικότητα – η παγκοσμιοποίηση – δημιούργησαν ένα εντελώς νέο περιβάλλον στο οποίο οι μέχρι τότε παραδοσιακές στρατηγικές θα αποδεικνύοταν ανεπαρκείς. Η απομυθοποίηση των εταιριών υψηλής τεχνολογίας (dot.com), αποτέλεσμα της χρηματιστηριακής κατάρρευσης, κατέδειξε στα στελέχη και την κοινωνία την ανάγκη για μια νέου είδους προσέγγιση στη διοίκηση επιχειρήσεων και οργανισμών. Ένας από τους νέους πρωταγωνιστές της εποχής είναι και η επικοινωνία. Στη σημερινή εποχή η επικοινωνία είναι πολύ σημαντική σε επιχειρήσεις που λειτουργούν σε περιβάλλον αβεβαιότητας και οι συνθήκες του άμεσου και έμμεσου περιβάλλοντος τους μεταβάλλονται με γρήγορους ρυθμούς. Και είναι αλήθεια ότι ανάλογες συνθήκες επικρατούν στους περισσότερους από τους κλάδους της παγκόσμιας οικονομίας.

Από τον πύργο της Βαβέλ έως το σκάνδαλο της Enron αναδεικνύεται η σπουδαιότητα της

σωστής και αποτελεσματικής επιχειρησιακής επικοινωνίας, τόσο για την επίτευξη ενός κοινού στόχου και οράματος όσο και για τη διαχείριση των σχέσεων με την κοινωνία. Οι συνθήκες έχουν μεταβληθεί σε τέτοιο βαθμό ώστε οι σύγχρονες επιχειρήσεις οφείλουν να επικοινωνούν αποτελεσματικά προκειμένου να παράγουν με κέρδος ή να μπορούν να διαφημίζουν το έργο τους, να επιτυγχάνουν καλές σχέσεις και να προσφέρουν στην κοινωνία, αλλά και να είναι σε θέση να υπερασπιστούν αποτελεσματικά τον εαυτό τους όταν βάλλεται το δίκιο των θέσεων τους. Ίσως είναι από τις λίγες ιστορικές περιόδους όπου η επικοινωνία και ο άνθρωπος βρίσκονται στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος από κάθε άποψη, κοινωνική, πολιτική, στρατιωτική, επιχειρηματική. Την ίδια στιγμή, οι προκλήσεις και τα ερεθίσματα είναι τόσα πολλά που το εγχείρημα για αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ ανθρώπων και επιχειρήσεων φαντάζει δυσκολότερο παρά ποτέ. Η αλήθεια είναι, ότι ο αγώνας μόλις έχει αρχίσει, και η εξέλιξη του δεν φαντάζει εύκολη υπόθεση.

Ιστορική αναδρομή της επιχειρησιακής επικοινωνίας

Αποτελεί κοινή διαπίστωση η παράλληλη πορεία εξέλιξης της επικοινωνίας και των θεωριών της ταυτόχρονα με την τεχνολογική πρόοδο. Οι τρόποι επικοινωνίας μεταξύ ανθρώπων, ομάδων και κοινωνιών εξελισσόταν σύμφωνα με τις κατά καιρούς κατακτήσεις του ανθρώπινου γένους. Έτσι, από την προϊστορική περίοδο ο άνθρωπος περνάει στην εποχή των πρώτων οργανωμένων κοινωνιών, στην εγκατάσταση των αρχικών μορφών οργάνωσης πόλης, στην περίοδο των μεγάλων ανακαλύψεων και της ανάπτυξης του εμπορίου, για να καταλήξει στη Βιομηχανική Επανάσταση. Την εποχή αυτή γίνεται η πρώτη οργανωμένη προσπάθεια συστηματοποίησης του περιβάλλοντος εργασίας και έρχεται στην επιφάνεια ο ρόλος του διευθυντικού στελέχους. Κύριο μέλημα του διευθυντή ήταν η τήρηση των προδιαγραφών εργασίας και η επικοινωνία με τους εργαζόμενους. Την ίδια περίπου χρονική περίοδο, και με σαφείς επιρροές από το έργο του Adam Smith “ Ο πλούτος των εθνών ”, αναπτύχθηκε η Διοικητική Θεωρία, στηριζόμενη στις 5 αρχές του Fayol : καταμερισμός της εργασίας, δύναμη της αρχής, πειθαρχία, διοικητική συνοχή, ιεραρχία.

Η Διοικητική Θεωρία αποδείχτηκε επαρκής έως τη δεκαετία του 1920. Την περίοδο εκείνη η φύση της εργασίας και ο ρόλος των στελεχών άρχισε να μεταβάλλεται. Έτσι ήρθε στην επιφάνεια η σημασία της διαπροσωπικής επικοινωνίας στους εργασιακούς χώρους. Ο Dale Carnegie ήταν ένας από τους πρώτους συγγραφείς που συνέδεσαν την αποτελεσματικότητα ενός διευθυντικού στελέχους με τις επικοινωνιακές του ικανότητες.

Οι τεράστιες ανακατατάξεις που επέφερε ο Β' Παγκόσμιος Πόλεμος δεν άφησαν ανεπηρέαστη και την επιχειρησιακή επικοινωνία. Ήδη από την εποχή του μεσοπολέμου, νέες επιστήμες όπως τα οικονομικά, η ψυχολογία, η κοινωνιολογία ήρθαν στο προσκήνιο και οι αρχές τους ξεκίνησαν να εφαρμόζονται και στους χώρους εργασίας. Η γενικότερη θεώρηση ήταν η αντιμετώπιση των υπαλλήλων όχι ως μηχανών, αλλά ως ατόμων με προσωπικότητα. Έτσι την εποχή αυτή εμφανίστηκαν θεωρίες όπως η ιεράρχηση των αναγκών του Maslow, οι θεωρίες X και Y του McGregor, και άλλες θεωρίες συμπεριφοράς στην εργασία. Την ίδια περίοδο εξετάστηκε για πρώτη φορά η οργανωτική δομή των επιχειρήσεων και η σχέση της με τις μορφές ενδοεταιρικής επικοινωνίας. Ο προβληματισμός που αναπτύχθηκε συνετέλεσε στην αλλαγή του ρόλου του στελέχους από απλό παρατηρητή και υπεύθυνο για τη λειτουργία της επιχείρησης, σε αγωγό πληροφοριών και δυναμικό παράγοντα της καθημερινής εργασίας.

Στη διάρκεια της δεκαετίας του 1990, και εν πολλοίς λόγω των ραγδαίων αλλαγών στο επιχειρηματικό περιβάλλον, εμφανίστηκαν οι θεωρίες υποκίνησης και ενδυνάμωσης του προσωπικού. Για πρώτη φορά η ομαλή επικοινωνία, οι πρωτοβουλία και η αυτονομία των υπαλλήλων αναδείχτηκαν σε ζήτημα επιβίωσης για τις επιχειρήσεις. Φτάνουμε λοιπόν στη

σημερινή εποχή όπου ακόμα και αυτές οι ιδιότητες θεωρούνται όχι απλώς αυτονόητες, αλλά ανεπαρκείς για την εύρυθμη και ανταγωνιστική λειτουργία της σύγχρονης επιχείρησης. Κύρια σημεία προσοχής στον τομέα της επιχειρησιακής επικοινωνίας για τα επόμενα χρόνια είναι η σημασία της εταιρικής διακυβέρνησης, η αυξημένη κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων, και η ολοένα και εντονότερη ανάγκη για ευελιξία και προσαρμοστικότητα. Οι αρχές αυτές θα αναπτυχθούν σε επόμενο τμήμα της παρούσας εργασίας.

Η επιχειρησιακή επικοινωνία

Η επιχειρησιακή επικοινωνία είναι μια διαδικασία υψίστης σημασίας για την ομαλή λειτουργία του οργανισμού. Περιλαμβάνει ολόκληρο το φάσμα ικανοτήτων και δυνατοτήτων ανταλλαγής και κατανόησης μηνυμάτων μεταξύ εργαζομένων και στελεχών. Σκοπός της είναι η αποτελεσματική διαχείριση των πληροφοριών που κυκλοφορούν στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, με γνώμονα την επίτευξη των εταιρικών στόχων. Οι διαδικασίες επικοινωνίας εντός οργανισμού αναπτύσσονται συνήθως σύμφωνα με το οργανόγραμμα, ενώ η οργανωτική δομή της επιχείρησης είναι αυτή που καθορίζει τη συμπεριφορά των ατόμων και των ομάδων.

Παράγοντες εξέλιξης της επιχειρησιακής επικοινωνίας

Μιά σειρά από αλληλοεπιδρώντες παράγοντες συνετέλεσαν στην εξέλιξη της επιχειρησιακής επικοινωνίας μέχρι σήμερα. Οι σημαντικότεροι από τους παράγοντες αυτούς είναι, σύμφωνα με τους Δεριζιώτη, Χαροκόπο και Σκυφτό (2006) οι κάτωθι :

- Η αύξηση του μεγέθους των επιχειρήσεων και του όγκου των συναλλαγών. Άμεση συνέπεια ήταν η κατακόρυφη αύξηση του όγκου των διαθέσιμων και υπο επεξεργασία πληροφοριών , αλλά και η ανάγκη δημιουργίας περισσότερο αποτελεσματικών δομών λειτουργίας και συντονισμού των τμημάτων
- Η ταχύτερη λειτουργία της αγοράς και η παγκοσμιοποίηση. Στο σημερινό ταχεώς μεταβαλλόμενο και ευμετάβλητο επιχειρηματικό περιβάλλον, οι ρυθμοί της αγοράς είναι ιλιγγιώδεις. Οι ταχύτητες αυτές επιτάσσουν μορφές επικοινωνίας ικανές να ανταπεξέλθουν

στις συνθήκες αυτές.

- Η εξέλιξη της τεχνολογίας. Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες. Η συνεισφορά της εντοπίζεται στη βελτίωση των μέσων επικοινωνίας και στη δημιουργία περισσότερο ευέλικτων δομών, εκμηδενίζοντας τις αποστάσεις και ελαχιστοποιώντας το κόστος.

Ο ρόλος της επιχειρησιακής επικοινωνίας

Ο ρόλος της επικοινωνίας για την επιχείρηση είναι κεφαλαιώδους σημασίας, ιδιαίτερα στη σημερινή εποχή όπου η πληροφόρηση και η επικοινωνία κυριαρχούν σε κάθε τομέα της ζωής. Κάθε οργανισμός οφείλει να είναι σε συνεχή αναζήτηση τρόπων βελτίωσης των επικοινωνιακών μεθόδων του. Είναι σαφές ότι όσο πιο αποτελεσματική είναι η ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία, τόσο ευκολότερο είναι το έργο της επιχείρησης. Όπως επισημαίνουν οι Κοτζαϊβάζογλου, Πασχαλούδης (2002), τα σημαντικότερα ωφέλη που προκύπτουν είναι τα εξής :

- Αύξηση της παραγωγικότητας
- Εξοικονόμηση πόρων και χρόνου
- Βελτίωση του εταιρικού κλίματος, της συνεργασίας και της ομαδικότητας
- Εδραίωση αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων
- Ομαλότερη λειτουργία των τμημάτων και συμβολή στην επίτευξη των στόχων

Μορφές επιχειρησιακής επικοινωνίας

Η επιχειρησιακή επικοινωνία είναι μια διαδικασία η οποία λαμβάνει δύο μορφές, την τυπική και την άτυπη. Τυπική είναι η μορφή η οποία έχει καθιερωθεί από την επικοινωνιακή πολιτική της εταιρίας και περιλαμβάνει συγκεκριμένα κανάλια ροής της πληροφορίας, σαφείς τρόπους επαφής μεταξύ των εμπλεκομένων μερών και αυστηρή τήρηση της ροής της πληροφόρησης και της ιεραρχίας. Αντίθετα, η άτυπη μορφή σημαίνει πως οι πληροφορίες και τα μηνύματα δεν ακολουθούν σαφείς διαδρομές, αλλά κινούνται ελεύθερα μεταξύ κάθε ιεραρχικού επιπέδου του οργανισμού και φέρνουν σε επαφή ομάδες εργασίας οι οποίες ανήκουν σε ξεχωριστές υπομονάδες της εταιρίας. Σε επιχειρησιακό επίπεδο, χρησιμοποιούνται ευρέως και οι δύο μορφές. Σύμφωνα με τον παραπάνω διαχωρισμό, υποστηρίζεται η ύπαρξη δύο ξεχωριστών και

αλληλοεπιδρώντων συστημάτων επικοινωνίας σε κάθε επιχείρηση : του εξωτερικού, το οποίο ακολουθεί πιστά το οργανόγραμμα και μπορεί να χαρακτηριστεί και ως “γραφειοκρατικό”, και του εσωτερικού, ανεπίσημου δικτύου πληροφόρησης το οποίο αναπτύσσεται μεταξύ των εργαζομένων και αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της λειτουργίας σε κάθε επιχείρηση. Τα παραπάνω αναφέρονται στο σύγγραμμα των Brounstein, Bell και Smith “Business Communication” (2007).

Η επικοινωνιακή πρακτική που έχει επικρατήσει σε επιχειρήσεις και οργανισμούς έχει υιοθετήσει δύο κυρίως τρόπους τυπικής επικοινωνίας, την κάθετη και την οριζόντια. Ως κάθετη επικοινωνία ορίζεται η μεταβίβαση μηνυμάτων και πληροφοριών μεταξύ εργαζομένων που ανήκουν σε διαφορετικά ιεραρχικά κλιμάκια της ίδιας επιχείρησης. Η κάθετη επικοινωνία διακρίνεται σε καθοδική, όπου η ροή της πληροφόρησης ακολουθεί πορεία από τα ανώτερα επίπεδα διοίκησης προς τα κατώτερα, και ανοδική, με τα κατώτερα στελέχη να τροφοδοτούν με μηνύματα τους ανωτέρους τους. Αντίστοιχα, η οριζόντια επικοινωνία αναπτύσσεται μεταξύ ομόβαθμων στελεχών που ανήκουν στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο (π.χ. τμήμα με τμήμα, προϊστάμενος με προϊστάμενο κλπ.).

Ένα επιπλέον κριτήριο διάκρισης της μορφής της τυπικής επικοινωνίας είναι η φορά την οποία ακολουθεί η πληροφορία. Συναντώνται δύο κατηγορίες : η πρώτη είναι η μονόδρομη επικοινωνία, όπου τα μηνύματα κινούνται μόνο προς μία κατεύθυνση, ανεξαρτήτως ιεραρχικού επιπέδου, και χωρίς δυνατότητα επιστροφής των, δηλαδή χωρίς ανατροφοδότηση. Η δεύτερη κατηγορία είναι η αμφίδρομη, όπου η φορά μπορεί να ακολουθήσει και τις δύο κατευθύνσεις. Η ειδοποιός διαφορά είναι η δυνατότητα ανατροφοδότησης και επεξεργασίας των θέσεων της κάθε πλευράς στην περίπτωση της αμφίδρομης επικοινωνίας.

Τέλος, αξίζει να αναφερθεί και ένας ακόμη όρος. Η επικοινωνία, ως γνωστόν, μπορεί να είναι είτε προφορική είτε γραπτή. Στον κόσμο των επιχειρήσεων η προφορική εκδηλώνεται με διάφορες μορφές όπως ανταλλαγές ιδεών, συσκέψεις, ανεπίσημη ενημέρωση κλπ. Αντίστοιχα, η γραπτή επικοινωνία απαντάται με τη μορφή αλληλογραφίας, εσωτερικών εντύπων, εγκυκλίων, ανακοινώσεων. Ωστόσο υπάρχει και μια τρίτη διάσταση, η μη λεκτική επικοινωνία, η οποία αναλύεται σε τρεις επιμέρους υποκατηγορίες . Η πρώτη κατηγορία αντιστοιχεί στον αγγλικό όρο proxemics. Με τον όρο αυτό περιγράφεται η ανάγκη του ανθρώπου να έχει τον δικό του χώρο, αλλά και ο τρόπος με τον οποίο κινείται και ενεργεί μέσα σε αυτόν. Χαρακτηριστικό παράδειγμα που περιγράφει ακριβώς τον όρο αυτό είναι η διαφορετική αντίληψη περί του χώρου εργασίας μεταξύ Αμερικανών και Ιαπώνων, με τους πρώτους να δίνουν ιδιαίτερη έμφαση σε μεγάλους και άνετους εργασιακούς χώρους (γραφεία), και τους δεύτερους να υποβαθμίζουν τη σημασία του παράγοντα αυτού και να προτιμούν μικρότερους χώρους. Η δεύτερη κατηγορία της μη λεκτικής επικοινωνίας είναι η γλώσσα του σώματος (body language). Ο τρόπος με τον οποίο κινούμαστε,

χειρονομούμε και αντιδρούμε δίνει σαφή μηνύματα τα οποία συχνά εκφράζουν πολύ καλύτερα τη συμπεριφορά μας σε σχέση με οποιαδήποτε άλλη μορφή επικοινωνίας. Τέλος, υπάρχει και η γλώσσα των αντικειμένων (object language). Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται τα μηνύματα που εκπέμπει ο καθένας σύμφωνα με τα προσωπικά αντικείμενα που επιλέγει να έχει γύρω του, από τα ρούχα που φοράει, κλπ.

Εμπόδια στην επιχειρησιακή επικοινωνία

Ο λόγος για τον οποίον συχνά το αρχικό μήνυμα καταλήγει αλλοιωμένο στον τελικό παραλήπτη, είναι η μεσολάβηση παραγόντων οι οποίοι είναι γνωστοί ως εμπόδια επικοινωνίας. Το τελικό αποτέλεσμα είναι είτε η πλήρης αποτυχία, είτε η πλημμελής επικοινωνία. Τυπικά εμπόδια στην καθημερινή επικοινωνία μεταξύ ατόμων είναι οι θόρυβοι, η ύπαρξη περίπλοκων καναλιών διανομής, το διαφορετικό υπόβαθρο του κάθε ατόμου, οι κοινωνικές συνθήκες κλπ. Αντίστοιχα είναι τα εμπόδια και σε επιχειρησιακό επίπεδο. Τα εμπόδια αυτά αφορούν τόσο το ενδοεπιχειρησιακό, όσο και το εξωτερικό περιβάλλον. Σύμφωνα με τους Bruckmann και Hartley και το πόνημα “Business communication : an introduction” (2001) μπορούν να αναφερθούν μερικοί από του παράγοντες που δημιουργούν τα εμπόδια αυτά :

- Η οργανωτική δομή της επιχείρησης. Η ύπαρξη ενός πολύπλοκου, γραφειοκρατικού διοικητικού σχήματος με πολλά τμήματα και κανάλια επικοινωνίας μεγαλώνει την απόσταση που πρέπει να διασχίσει η πληροφορία προκειμένου να μεταδοθεί, με αποτέλεσμα την αντίστοιχη αύξηση και των πιθανοτήτων αλλοίωσης του αρχικού μηνύματος.
- Η φύση και το μέγεθος της επιχείρησης. Σε άμεση συσχέτιση με τα ανωτέρω, επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους που δεν μπορούν να αποφύγουν τις χρονοβόρες διαδικασίες βρίσκονται στον ίδιο κίνδυνο.
- Το εφαρμοζόμενο στυλ ηγεσίας. Η αυταρχική, μη συμμετοχική διοίκηση αποκλείει τη δυνατότητα αμφίδρομης και κάθετης επικοινωνίας, με συνέπεια να μην υπάρχει επαρκής ανατροφοδότηση και η διαδικασία της επικοινωνίας να εκφυλίζεται σε απλή μετάδοση εντολών από τη διοίκηση προς τους εργαζομένους.
- Το ιδιοκτησιακό καθεστώς. Ομοίως, όπως συμβαίνει στις περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις, η προσωποπαγής δομή τους καθιστά τον ιδιοκτήτη-φορέα τους ως τον απόλυτο κυρίαρχο του οποίου το αλάθητο σπάνια αμφισβητείται. Με τον τρόπο αυτό και πάλι αποκλείεται η όποια δυνατότητα αμφίδρομης επικοινωνίας μεταξύ ιδιοκτήτη και

εργαζομένων.

- Η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού. Καθώς η ουσία της επικοινωνίας βρίσκεται στον άνθρωπο, η επιτυχία της εξαρτάται άμεσα από τον χαρακτήρα και την προσωπικότητα των εργαζομένων. Η έλλειψη έστω και των τυπικών επικοινωνιακών ικανοτήτων (ικανότητα ακοής, διαλλακτικότητα, διάθεση συνεργασίας κλπ) δημιουργεί σοβαρά προβλήματα συντονισμού και ομαλής διεξαγωγής της επικοινωνίας.
- Η επικοινωνιακή πολιτική. Η σαφήνεια της ακολουθούμενης πολιτικής και η γνώση του προσωπικού επί των βασικών αρχών της βελτιώνει δραστικά τις πιθανότητες επιτυχίας της επικοινωνίας, εντός και εκτός επιχείρησης. Αντίθετα, ασάφειες, πρωτοβουλίες και καιροσκοπικές πολιτικές δυσχεραίνουν σημαντικά τη διαδικασία της επικοινωνίας.
- Τα διαθέσιμα μέσα. Στη σημερινή εποχή όπου η τεχνολογία έχει σημαντικό μερίδιο στην εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης, ο βαθμός διαθεσιμότητας τεχνικών μέσων διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην επιτυχή μετάδοση μηνυμάτων και πληροφοριών.

Επιτυχής στρατηγική επικοινωνίας

Στην καθημερινή προσπάθεια για επιτυχή και άρτια επικοινωνία εντός και εκτός της επιχείρησης, υπάρχουν ορισμένες αρχές οι οποίες, εφόσον τηρούνται, συμβάλλουν θετικά στο έργο αυτό :

- 1 Σχεδιασμός της επικοινωνιακής πολιτικής και τακτικών βάσει του οράματος, των στόχων και των στρατηγικών της επιχείρησης.
- 2 Δέσμευση της διοίκησης για διαρκή και αποτελεσματική επικοινωνία
- 3 Συνεχής εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού σε ζητήματα ομαδικότητας, συνεργασίας κλπ.
- 4 Επιλογή ευέλικτων μέσων και καναλιών επικοινωνίας.
- 5 Διάχυση της πληροφόρησης προς όλες τις κατευθύνσεις και επίπεδα.
- 6 Διαρκής ανατροφοδότηση του συστήματος.

Οι μελλοντικές προκλήσεις

Είναι γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια έχει σημειωθεί πρόοδος στον τομέα της

επιχειρησιακής επικοινωνίας. Αναπτύσσονται νέες θεωρίες, τα συστήματα γίνονται περισσότερο ευέλικτα, και ο ανθρώπινος παράγοντας έρχεται στο προσκήνιο. Ωστόσο, στα πρώτα βήματα του 21ου αιώνα, οι επιχειρήσεις βρίσκονται αντιμέτωπες με μια σειρά από προκλήσεις. Η ανταπόκριση του επιχειρηματικού κόσμου στα μηνύματα των καιρών είναι και αυτή που θα καθορίσει τη μορφή της εταιρικής επικοινωνίας στα αμέσως προσεχή χρόνια. Οι E.Jones, B.Watson, J.Gardner, C.Gallois (2004) επισημαίνουν τις σημαντικότερες προκλήσεις, ενώπιον των οποίων θα βρεθεί η σύγχρονη επιχείρηση :

- αναγνώριση της σημασίας των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών ατόμων, ομάδων ατόμων, και συμπεριφορών στη διαδικασία της επικοινωνίας. Ο αγγλικός όρος ethics περιγράφει ακριβώς τα στοιχεία αυτά. Άν και ο όρος έχει μελετηθεί αρκετά τα τελευταία χρόνια και η σχετική βιβλιογραφία εμπλουτίζεται συνεχώς, η συσχέτιση επιχειρηματικής επικοινωνίας και ethics είναι ένα πεδίο σχετικά παραμελημένο. Τα δε ευρήματα των ερευνών εμφανίζονται συχνά σε περιοδικά αφιερωμένα σε γενικότερα επιχειρηματικά θέματα, παρά σε εκδόσεις αφιερωμένες στην επικοινωνία. Συνεπώς, ένα πεδίο στο οποίο θα κληθούν να δώσουν απαντήσεις οι επιχειρήσεις είναι η επίδραση των ethics στην εταιρική επικοινωνία.
- Μετάβαση σε ζητήματα μακροοικονομικού περιβάλλοντος. Μέχρι τη δεκαετία του 1990, η έρευνα είχε εμβαθύνει σε ζητήματα επικοινωνίας εντός της επιχείρησης. Ωστόσο από την εποχή εκείνη σημειώθηκε στροφή σε θέματα επικοινωνίας σε μακροοικονομικό περιβάλλον. Σήμερα, όπου τα όρια μεταξύ επιχειρήσεων και κοινωνίας είναι πιο ρευστά και η εταιρική διακυβέρνηση στο προσκήνιο, η επικοινωνία μεταξύ επιχείρησης και εξωτερικού περιβάλλοντος αποκτά ιδιαίτερη σημασία. Προς την ίδια κατεύθυνση οδηγούν και οι ολοένα και πιο συχνές περιπτώσεις στρατηγικών συμμαχιών μεταξύ διαφορετικών εταιριών. Τέλος, σημαντικός παράγοντας μελλοντικής έρευνας σε επίπεδο επικοινωνίας εταιρίας-περιβάλλοντος είναι οι προσπάθειες πολλών εταιριών να διατηρήσουν ένα θετικό προφίλ, ιδιαίτερα σε περιπτώσεις οικονομικών σκανδάλων, φυσικών καταστροφών κλπ. Κοινή συνισταμένη όλων των ανωτέρω είναι η ανάγκη για εκτενέστερη μελέτη του αντικειμένου αυτού.
- Η επίδραση των νέων τεχνολογιών. Χωρίς να γίνει ιδιαίτερη ανάλυση, η σημαντικότερη πρόκληση είναι η επίδραση των τεχνολογιών στις δομές των επιχειρήσεων και η δημιουργία εταιρικών σχημάτων ικανών να ανταποκριθούν στις μελλοντικές απαιτήσεις.
- Ο ρόλος της οργανωσιακής αλλαγής. Η διαδικασία της αλλαγής είναι συνεχής και αφορά τους πάντες. Τα στελέχη των εταιριών θα κληθούν τόσο να εμπεδώσουν τον ρόλο της αλλαγής στην εταιρική κουλτούρα, όσο και να δημιουργήσουν επικοινωνιακές δομές ικανές να ενσωματώσουν και να προωθήσουν την αλλαγή.

- Ανάδειξη της διαφορετικότητας. Η διαφορετικότητα μεταξύ ατόμων και ομάδων είναι ένα από τα σοβαρότερα εμπόδια στην επικοινωνία. Καθώς στην εποχή μας η διαφορετικότητα αντιμετωπίζεται ως πλεονέκτημα, η επιχειρησιακή επικοινωνία οφείλει να διασφαλίσει ότι τα όποια πλεονεκτήματα απορρέουν από αυτή θα λειτουργούν προς όφελος της επιχείρησης και των στόχων της.

Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ

Συνοπτική παρουσίαση των εξελίξεων στον κλάδο

Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα αποτελεί έναν από τους ταχύτερα αναπτυσσόμενους κλάδους της ελληνικής οικονομίας και ταυτόχρονα τον πλέον διεθνοποιημένο τομέα. Δεν απέχει λοιπόν πολύ από την πραγματικότητα ο χαρακτηρισμός του ως “ατμομηχανή” της ελληνικής οικονομίας. Η πραγματικότητα αυτή αντικατοπτρίζεται και στα βασικά οικονομικά μεγέθη που παρουσιάζει ο κλάδος, όπως ρυθμοί ανάπτυξης, κερδοφορία κλπ. Τη δεδομένη χρονική στιγμή υπάρχουν ορισμένοι παράγοντες οι οποίοι καθορίζουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργεί ο τραπεζικός κλάδος στην Ελλάδα. Οι σημαντικότεροι από τους παράγοντες αυτούς είναι οι κάτωθι :

- Εξαγορές, συγχωνεύσεις και ιδιωτικοποιήσεις. Ιστορικά, το ελληνικό τραπεζικό σύστημα διανύει την τρίτη περίοδο εξαγορών και ιδιωτικοποιήσεων. Οι κρατικής ιδιοκτησίας τράπεζες περνούν στα χέρια θεσμικών επενδυτών και ιδιωτών, ενώ οι ιδιωτικές τράπεζες προσπαθούν μέσω συγχωνεύσεων και εξαγορών να αντιμετωπίσουν την όξυνση του ανταγωνισμού. Δημιουργούνται λοιπόν σταδιακά νέα εταιρικά σχήματα, στα οποία είναι δύσκολη η δημιουργία μιας κοινής εταιρικής κουλτούρας, ενώ πολλές φορές η προέλευση του προσωπικού από διαφορετικές τράπεζες δημιουργεί εργαζομένους πολλών ταχυτήτων.
- Όξυνση του ανταγωνισμού. Η ελληνική αγορά βρίσκεται αρκετά κοντά στο σημείο κορεσμού της. Επίσης, στο πλαίσιο της απελευθέρωσης των χρηματαγορών, στον ελληνικό χώρο λειτουργούν και υποκαταστήματα ξένων τραπεζών. Πλέον στην τραπεζική αγορά επικρατούν συνθήκες ισχυρού ανταγωνισμού. Αυτό δημιουργεί μεγάλες ανάγκες για ευελιξία, αποτελεσματικότητα και καλή εξυπηρέτηση, με αντίστοιχες απαιτήσεις από την πλευρά του προσωπικού των τραπεζών. Η συνεχής ανάγκη για προσέλκυση πελατείας απαιτεί πιο αποτελεσματικές μεθόδους marketing και επικοινωνίας.
- Τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα. Στα πλαίσια της εφαρμογής των Διεθνών Λογιστικών

Προτύπων και των κανονισμών που θέτει η Επιτροπή Βασιλείας (Βασιλεία 1 & 2) περι διάρθρωσης των χαρτοφυλακίων, όλες οι τράπεζες θα αναγκαστούν να προσεγγίσουν το πελατολόγιο τους υπό διαφορετικό πρίσμα. Βασικές παράμετροι της εφαρμογής της Βασιλείας είναι η κεφαλαιακή επάρκεια, η κάλυψη των επισφαλειών των τραπεζών από ίδια κεφάλαια, η προστασία των μετόχων, η εφαρμογή χρηστών τρόπων διοίκησης κλπ. Δημιουργείται λοιπόν ένα νέο πλαίσιο στο οποίο παραδοσιακές μέχρι σήμερα πρακτικές και προσεγγίσεις έχουν αμφίβολα και πολλές φορές μη απολύτως νόμιμα αποτελέσματα.

- Η διεθνοποίηση των ελληνικών τραπεζών. Η εντατικοποίηση του ανταγωνισμού εξώθησε πολλές τράπεζες προς τη διεθνοποίηση και την επεκταση σε νέες αγορές. Ήδη από τη δεκαετία του 1990 αρκετές ελληνικές τράπεζες έχουν δραστηριοποιηθεί στα Βαλκάνια αλλά και σε Ευρώπη και Η.Π.Α. Η τελευταία κίνηση στο κομμάτι αυτό έγινε πρόσφατα με την εξαγορά της τουρκικής Finansbank από την Εθνική Τράπεζα. Η δυναμική της επέκτασης είναι τέτοια, ώστε υπολογίζεται οτι η συνεισφορά των εκτός Ελλάδος θυγατρικών στα εταιρικά κέρδη βρίσκεται σήμερα στο 40 %.
- Οι νέες τεχνολογίες. Τα τελευταία χρόνια έχει εντατικοποιηθεί η χρήση νέων τεχνολογιών στις καθημερινές εργασίες των τραπεζών. Η ολοκλήρωση της μηχανογράφησης, η αύξηση των ΑΤΜ, η εισαγωγή ηλεκτρονικών συστημάτων πληρωμών και μεταφοράς κεφαλαίων, αλλά και η ένταξη νέων μορφών συναλλαγών όπως το e-banking έχουν μεταβάλλει τη φύση των συναλλαγών και απαιτούν από το προσωπικό διαφορετική προσέγγιση του πελάτη.
- Οι κοινωνικές συνθήκες. Ο τραπεζικός κλάδος σημειώνει σήμερα στην Ελλάδα τους υψηλότερους ρυθμούς ανάπτυξης και λειτουργεί με αρκετά υψηλό περιθώριο κέρδους. Η ακολουθείσα επιθετική πολιτική των τελευταίων ετών έχει αυξήσει σημαντικά τη διείσδυση τους στα ελληνικά νοικοκυριά, με αποτέλεσμα σημαντικό μέρος του πληθυσμού να είναι είτε υπερχρεωμένο είτε να δυσκολεύεται να εξυπηρετήσει τις δανειακές του υποχρεώσεις. Την ίδια στιγμή, οι περισσότεροι κλάδοι της ελληνικής οικονομίας βρίσκονται σε φάση ύφεσης. Αυτή η αντίθεση έχει καταστήσει τον τραπεζικό κλάδο “κόκκινο πανί” στα μάτια των περισσότερων Ελλήνων, που επιζητούν λιγότερο επαχθείς όρους λειτουργίας. Δημιουργείται λοιπόν ένα αίσθημα κοινωνικής κατακραυγής προς τις τράπεζες, με αποτέλεσμα το θέμα της κοινωνικής ευθύνης τους να είναι εξαιρετικά σημαντικό και επίκαιρο.

Η φύση των τραπεζικών εργασιών

Η αλληλεπίδραση των παραπάνω παραγόντων αναπόφευκτα επηρεάζει τη φύση της τραπεζικής εργασίας και διαμορφώνει ένα εργασιακό περιβάλλον αρκετά διαφορετικό σε σχέση με τις συνθήκες που επικρατούσαν πριν μερικά χρόνια. Καθώς το πρίσμα υπό το οποίο εξετάζει τις τρέχουσες συνθήκες η παρούσα μελέτη είναι η εταιρική επικοινωνία, η εστίαση θα γίνει σε σημεία αντίστοιχου ενδιαφέροντος.

Η εποχή όπου η τράπεζα αποτελούσε ένα είδος δημόσιας υπηρεσίας έχει παρέλθει. Πολλές από τις παραδοσιακές τραπεζικές εργασίες έχουν μεταβληθεί ή έπαψαν να υφίστανται. Πέρα από αυτό, ο μέσος πελάτης είναι γνώστης των προϊόντων και υπηρεσιών της αγοράς και διαθέτει αρκετή διαπραγματευτική ισχύ. Αντίστοιχη είναι η εξέλιξη στον ρόλο του τραπεζικού υπαλλήλου. Στα πλαίσια του έντονου ανταγωνισμού, το κάθε τραπεζικό κατάστημα οφείλει να είναι σε θέση να παρέχει στους πελάτες του ένα πλήρες φάσμα από χρηματοοικονομικές υπηρεσίες. Ο ρόλος λοιπόν του τραπεζικού υπαλλήλου ξεφεύγει από τα στενά πλαίσια ενός απλού στελέχους και πλησιάζει τις προδιαγραφές ενός πωλητή. Τα τραπεζικά υποκαταστήματα πλέον αποτελούν κανάλια πώλησης προϊόντων που εκ πρώτης όψεως δύσκολα χαρακτηρίζονται ως τραπεζικά. Είναι λοιπόν ευνόητες οι αυξημένες επικοινωνιακές ικανότητες που πρέπει να διαθέτει σε προσωπικό επίπεδο το κάθε στέλεχος, αλλά συλλογικά και η ίδια η τράπεζα, προκειμένου να είναι σε θέση να υποστηρίξει την προσπάθεια των εργαζομένων της.

Εξάλλου, σήμερα οι περισσότερες ελληνικές τράπεζες – ακόμα και εκείνες που προγενέστερα ανήκαν στο Κράτος – λειτουργούν με τη λογική της στοχοθεσίας (Management By Objectives). Η οξύτητα του ανταγωνισμού οδηγεί τις τράπεζες στην υιοθέτηση επιθετικών τακτικών marketing, όπου κυρίαρχο ρόλο κατέχει ο βομβαρδισμός του πελάτη με μηνύματα, διαφημίσεις και πλήθος ερεθισμάτων. Με την αυτή λογική, ο τραπεζικός υπάλληλος οφείλει να πετυχαίνει συγκεκριμένα ποσοτικά αποτελέσματα και αυτό τον οδηγεί στην υιοθέτηση περισσότερο ενεργών και αποτελεσματικών μεθόδων προσέγγισης και επικοινωνίας με τον πελάτη.

Για τα Τραπεζικά ιδρύματα είναι αναγκαία η προσαρμογή των εργασιών τους σε συγκεκριμένους κανονισμούς, κώδικες και διατάξεις τις οποίες εκδίδουν οι εποπτικές και ελεγκτικές αρχές. Ο τρόπος με τον οποίο κάθε τραπεζοϋπάλληλος εκτελεί τα καθημερινά του υπηρεσιακά καθήκοντα εξαρτάται άμεσα από πλήθος υποχρεώσεων και διατάξεων τις οποίες οφείλει να λαμβάνει υπ' όψιν, ενώ οι παραβάσεις και παραβιάσεις επισύρουν αυστηρά πρόστιμα. Οι οδηγίες της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας, της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς, της Τράπεζας της Ελλάδος αλλά και των ιδίων των διοικήσεων των εμπορικών τραπεζών ορίζουν ρητά τα πλαίσια μέσα στα οποία μπορεί να κινηθεί το τραπεζικό στέλεχος, επισημαίνουν κατηγορηματικά τις

απαγορεύσεις και ως εκ τούτου περιορίζουν σημαντικά τα περιθώρια πρωτοβουλίας και αυτοσχεδιασμού για τα στελέχη.

Οι σημαντικότερες λοιπόν προϋποθέσεις που οφείλει να πληροί ένας τραπεζικός οργανισμός στο σημερινό περιβάλλον είναι η παροχή εξατομικευμένων λύσεων στις ανάγκες των πελατών και η ευελιξία στις μεθόδους προσεγγίσης, με ταυτόχρονη τήρηση των κανόνων λειτουργίας της χρηματαγοράς.

Οι τραπεζικές εργασίες

Η παραδοσιακή δομή ενός τραπεζικού υποκαταστήματος περιλαμβάνει δύο κύρια τμήματα (“πλατφόρμες” κατα την τραπεζική ορολογία) : το τμήμα Κίνησης Κεφαλαίων (καταθέσεις) και το τμήμα Χορηγήσεων (δάνεια). Εντός των δύο αυτών τμημάτων λαμβάνουν χώρα οι κλασικές εργασίες που επιτελεί ένα υποκατάστημα τράπεζας, και οι οποίες επιγραμματικά είναι οι εξής :

- αποδοχή καταθέσεων από το κοινό
- διαχείριση ιδιωτικών και τραπεζικών επιταγών
- αποστολή και λήψη εμβασμάτων και εντολών πληρωμής
- διεκπεραίωση εμπορικών συναλλαγών (εισαγωγές - εξαγωγές)
- χρηματιστηριακές συναλλαγές
- πληρωμή λογαριασμών (ΔΕΚΟ, κινητή τηλεφωνία κλπ)
- έκδοση πιστωτικών καρτών
- χρηματοδότηση πελατών
- παροχή καταναλωτικών, στεγαστικών και λοιπών μορφών δανείων
- διαχείριση αξιογράφων (επιταγές, συναλλαγματικές κλπ)
- συμμετοχή σε επιδοτούμενα προγράμματα της πολιτείας και της Ε.Ε.
- τραπεζοασφαλιστικές υπηρεσίες (γενικές ασφάλειες, factoring, leasing κλπ)

Οι παραπάνω εργασίες είναι αυτές τις οποίες καλείται να διεκπεραιώσει ένα τραπεζικό υποκατάστημα σε καθημερινή βάση. Έτσι, αντίστοιχες είναι οι ανάγκες και οι στόχοι που δημιουργούνται για την ενδοτραπεζική και εξωτερική επικοινωνία.

Οι στόχοι της επικοινωνίας

Σε κάθε δραστηριότητα, η επικοινωνία εξυπηρετεί έναν ή περισσότερους σκοπούς. Έτσι και στον τραπεζικό κλάδο, η επικοινωνία εντός και εκτός επιχείρησης έχει συγκεκριμένους στόχους. Η βασικότερη αρχή της επικοινωνιακής τακτικής είναι να συνάδει με τη στρατηγική και το όραμα της τράπεζας, ώστε τα όποια αποτελέσματα να αξιοποιούνται κατάλληλα.

Πρωταρχικός στόχος της επικοινωνίας στον τραπεζικό κλάδο, όπως και σε κάθε επαγγελματική δραστηριότητα, είναι η κατά το δυνατόν αποτελεσματικότερη λειτουργία της τράπεζας με γνώμονα το κέρδος. Με άλλα λόγια, η επικοινωνία πρέπει να αποσκοπεί στη δημιουργία κερδοφορίας και στην επίτευξη των στόχων για την τράπεζα. Παράλληλα, αποβλέπει και στη γενικότερη ανάπτυξη της τράπεζας είτε σε υφιστάμενες είτε σε νέες αγορές. Τέλος, μέσα από τη διαδικασία της επικοινωνίας πρέπει να προβάλλεται και ο κοινωνικός ρόλος που έχει το σύγχρονο τραπεζικό ίδρυμα.

Η επικοινωνία στον τραπεζικό κλάδο

Η επικοινωνία στον τραπεζικό κλάδο έχει τρεις διαστάσεις : την ενδοτραπεζική (μεταξύ τμημάτων του ίδιου καταστήματος, υποκαταστημάτων της ίδιας τράπεζας και μεταξύ κεντρικών υπηρεσιών και καταστήματος), τη διατραπεζική (μεταξύ τραπεζικών ιδρυμάτων), και την μακροοικονομική διάσταση (εξωτερικό περιβάλλον). Παρακάτω ακολουθεί μια καταγραφή των μέσων που χρησιμοποιούνται στις καθημερινές εργασίες ενός τραπεζικού καταστήματος.

Η ενδοτραπεζική επικοινωνία

Όπως προαναφέρθηκε, σε κάθε κατάσταση υπάρχουν τα τμήματα Κίνησης Κεφαλαίων (καταθέσεις) και Χορηγήσεων (δάνεια). Αντίστοιχα, εντός κάθε τμήματος υπάρχουν οι ανάλογες διοικητικές υποδιαιρέσεις ώστε να εξυπηρετούνται οι καθημερινές συναλλαγές. Από τη φύση τους οι συναλλαγές απαιτούν τη συνεργασία στελεχών που ανήκουν στο ίδιο τμήμα, στελεχών που ανήκουν σε διαφορετικά τμήματα, και επαφή με στελέχη σε ανώτερο ή κατώτερο ιεραρχικό

επίπεδο. Επίσης, η ανάγκη διασφάλισης των συναλλαγών συνεπάγεται αυξημένη χρήση του γραπτού λόγου. Κυρίαρχο ρόλο λοιπόν διαδραματίζουν τα έντυπα μέσα επικοινωνίας όπως τα γραπτά αιτήματα, τα έντυπα εσωτερικής χρήσης, η εσωτερική αλληλογραφία, το τηλεομοιότυπο κλπ. Ωστόσο, προκειμένου μια εργασία να αποτυπωθεί σε έντυπο, μεσολαβεί ο ανθρώπινος παράγοντας και η προφορική επικοινωνία. Εδώ κυρίαρχο ρόλο διαδραματίζουν οι προσωπικές επαφές μεταξύ συναδέλφων και η τηλεφωνική συνομιλία. Στα μέσα προφορικής επικοινωνίας εντάσσεται και ο θεσμός της Επιτροπής Πιστοδοτήσεων. Η Επιτροπή Πιστοδοτήσεων είναι ένα θεσμοθετημένο όργανο εντός καταστήματος το οποίο απαρτίζεται από συγκεκριμένα μέλη, και είναι υπεύθυνο για τη χάραξη της πολιτικής που ακολουθεί το συγκεκριμένο κατάστημα σε όλα τα τρέχοντα ζητήματα. Η λειτουργία της στηρίζεται σε τακτές συναντήσεις όπου κυριαρχεί η ανταλλαγή απόψεων, και τα όποια πορίσματα αποτυπώνονται εγγράφως.

Σε επίπεδο επικοινωνίας μεταξύ υποκαταστημάτων, τα μέσα δεν διαφέρουν σε σχέση με την εντός καταστήματος επαφή. Ωστόσο θεωρείται ιδιαίτερης βαρύτητας η προσωπική επαφή μεταξύ των στελεχών, κυρίως για θέματα γενικότερου ενδιαφέροντος (πχ πληροφορίες για την οικονομική κατάσταση πελατών, πληροφορίες αγοράς κλπ).

Η επικοινωνία σε επίπεδο τράπεζας εξασφαλίζεται και πάλι με συνδυασμό προφορικού και γραπτού λόγου και λαμβάνει χώρα με χρήση γενικών εγκυκλίων, εκπαιδευτικών εγχειριδίων, επαφών στελεχών κλπ. Αρκετά συχνά τα τελευταία χρόνια κυκλοφορούν και εσωτερικής διάθεσης περιοδικά και εφημερίδες που απευθύνονται στο σύνολο των εργαζομένων και την ύλη τους αποτελούν θέματα γενικότερου ενδιαφέροντος.

Κλείνοντας οφείλουμε να επισημάνουμε και την ραγδαία επεκτεινόμενη μορφή ηλεκτρονικής επικοινωνίας, η οποία στις μέρες μας αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι του εσωτερικού δικτύου επικοινωνίας κάθε οργανισμού. Έτσι, πέρα από το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, γίνεται χρήση του εσωτερικού δικτύου της επιχείρησης (Intranet), όπου δημιουργούνται τα γνωστά forum ως πεδία ανταλλαγής απόψεων, προτάσεων και γενικότερων προβληματισμών. Το τελευταίο διάστημα αυξάνεται συνεχώς και η χρήση της τηλεδιάσκεψης (videoconference) ως μέσο επαφής μεταξύ των συναδέλφων.

Η διατραπεζική επικοινωνία

Ως διατραπεζική επικοινωνία ορίζεται η διαδικασία επαφής και ανταλλαγής πληροφοριών μεταξύ δύο ή περισσότερων τραπεζών, αλλά και μεταξύ εμπορικών τραπεζών και Τράπεζας της

Ελλάδος (ΤτΕ).

Η ΤτΕ από το 2001, έτος ένταξης της Ελλάδος στην ευρωζώνη, επιτελεί ρόλο εκφραστή της οικονομικής και νομισματικής πολιτικής που χαράσσεται από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (ΕΚΤ) και βασικού ρυθμιστή της λειτουργίας του τραπεζικού συστήματος στην Ελλάδα. Ως εκ τούτου η συνεχής επικοινωνία μεταξύ αυτής και των εμπορικών τραπεζών είναι κάτι παραπάνω από απαραίτητη και σημαντική. Οι κυριότεροι τρόποι με τους οποίους εκδηλώνεται λαμβάνουν τη μορφή εγκυκλίων, διαταγμάτων και κανονισμών οι οποίοι ορίζουν το γενικό πλαίσιο λειτουργίας των εμπορικών τραπεζικών ιδρυμάτων. Η ΤτΕ επίσης επιτελεί και ρόλο διακινητή του φυσικού χρήματος, λαμβάνοντας και αποστέλλοντας κέρματα και τραπεζογραμμάτια στις τράπεζες με τη μορφή χρηματαποστολών. Ωστόσο η φύση της αποστολής της ΤτΕ είναι τέτοια ώστε περιορίζεται μάλλον σε έκδοση οδηγιών και εντολών προς τις εμπορικές τράπεζες, παρά σε πραγματικό διάλογο.

Η επικοινωνία μεταξύ των εμπορικών τραπεζών είναι αναγκαία προκειμένου να λειτουργεί ομαλά η αγορά και να εξυπηρετείται η πελατειακή βάση. Ο όγκος και η φύση των συναλλαγών καθιστά απαραίτητη την καθημερινή επαφή, η οποία εκδηλώνεται κατά κύριο λόγο με ηλεκτρονικά μέσα (μεταφορές κεφαλαίων, διαχείριση επιταγών, διαβίβαση εντολών, χρήση ΑΤΜ κλπ). Κυρίαρχο ρόλο επιτελούν τα συστήματα SWIFT, EFT και ΔΙΑΣ (Διατραπεζικά Συστήματα) με τα οποία ο βασικός όγκος των καθημερινών εργασιών διεκπεραιώνεται αυτόματα και ο ανθρώπινος παράγοντας επεμβαίνει συνήθως μόνο όπου αυτό κρίνεται απαραίτητο. Μεγάλο μερίδιο κατέχουν και τα έντυπα μέσα (αλληλογραφία, τηλεομοιότυπο) και το Διαδίκτυο, ενώ απαραίτητη είναι και η ανταλλαγή πληροφοριών που αφορούν την αγορά, σε επίσημη και ανεπίσημη μορφή. Στην πρώτη περίπτωση εντάσσεται η γνωστή βάση δεδομένων ΤΕΙΡΕΣΙΑΣ, στην οποία έχουν πρόσβαση όλες οι τράπεζες προκειμένου να αντλήσουν πληροφορίες για την οικονομική κατάσταση της πελατειακής βάσης. Πέραν του Τειρεσία, υπάρχει και η Ένωση Ελληνικών Τραπεζών. Η Ε.Ε.Τ. είναι ο ανεπίσημος εκπρόσωπος του συνόλου των τραπεζιτών, καθώς δεν έχει θεσμοθετημένο δικαίωμα μαζικής εκπροσώπησης τους σε περιπτώσεις διαπραγματεύσεων με το προσωπικό, κλπ. Θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η ΕΕΤ λειτουργεί περισσότερο ως σημείο συνάντησης και ανταλλαγής απόψεων και εμπειριών μεταξύ των τραπεζών για θέματα της επικαιρότητας. Επίσης, η ανταλλαγή πληροφοριών γίνεται και με ανεπίσημο τρόπο, κυρίως μέσω της προσωπικής επαφής των στελεχών, ώστε να αντληθούν οι απαραίτητες πληροφορίες για την αξιολόγηση του κινδύνου.

Επικοινωνία με το μακροοικονομικό περιβάλλον

Το μακροοικονομικό περιβάλλον στον τραπεζικό κλάδο έχει τρεις διαστάσεις : την πελατειακή βάση, την κεφαλαιαγορά (μέτοχοι, θεσμικοί επενδυτές και Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς) και την κοινωνία, στην ευρύτερη έννοια του κοινωνικού συστήματος..

Η εξυπηρέτηση της πελατείας είναι το μεγαλύτερο και καθημερινό στοίχημα που κάθε τράπεζα οφείλει να κερδίζει. Επίσης, είναι και το πεδίο στο οποίο έχει μεταφερθεί ο ανταγωνισμός, καθώς η πολιτική επιτοκίων παρουσιάζει σχετική ομοιομορφία σε όλες τις τράπεζες. Η επαφή με τους πελάτες εκδηλώνεται με τα παραστατικά των συναλλαγών (ταμειακές κινήσεις, δανειακές συμβάσεις κλπ.) καθώς και με ενημερωτικά και διαφημιστικά έντυπα. Πολλά από τα έντυπα αυτά (π.χ. τιμολόγια, διαδικασίες συναλλαγών κλπ) βρίσκονται αναρτημένα σε εμφανές σημείο, βάσει κανονισμών της ΤτΕ. Επιπρόσθετα, περιλαμβάνει την προσωπική επαφή εντός και εκτός καταστήματος, την τηλεφωνική επικοινωνία και την παραδοσιακή αλληλογραφία. Με την ανάπτυξη του Διαδικτύου τα τελευταία χρόνια, σημαντικό μέρος της επικοινωνίας με τον πελάτη κατέχουν οι δικτυακοί τόποι των τραπεζών, όπου ο καθένας μπορεί να αναζητήσει πλήθος πληροφοριών αλλά και να εκτελέσει τις καθημερινές του συναλλαγές. Επίσης, αυξάνει η χρήση της κινητής τηλεφωνίας (mobile banking) προς την κατεύθυνση της εξυπηρέτησης του πελάτη. Η χρήση των ΑΤΜ επίσης είναι εδώ και αρκετά χρόνια διαδεδομένη. Η τηλεφωνική επικοινωνία ωστόσο αντιμετωπίζεται πλέον όχι ως απλό μέσο επαφής, αλλά ως ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία marketing. Οι περισσότερες τράπεζες διαθέτουν εξειδικευμένα τηλεφωνικά κέντρα (call centers) τα οποία πέραν της κλασικής αποστολής τους (ενημέρωση, τηλεφωνικές πωλήσεις) λειτουργούν σύμφωνα με την γενικότερη επικοινωνιακή πολιτική της τράπεζας. Τέλος, ένα σημαντικό μέσο επικοινωνίας πελατείας και τραπεζών είναι ο Τραπεζικός Διαμεσολαβητής. Ο Τραπεζικός Διαμεσολαβητής είναι ο φορέας στον οποίο μπορούν να καταφύγουν οι πελάτες προκειμένου να εκφράσουν συγκεκριμένα παράπονα ή αιτήματα τους, για τα οποία δεν μπόρεσαν να ικανοποιηθούν από την απάντηση της τράπεζας. Στην πράξη, αποτελεί το καταφύγιο των πελατών οι οποίοι και εκεί εκφράζουν τα παράπονα τους από ενέργειες των τραπεζών που θίγουν τα συμφέροντα τους.

Η δεύτερη διάσταση της επικοινωνίας με το μακροοικονομικό περιβάλλον αφορά την κεφαλαιαγορά. Οι βασικοί συντελεστές της κεφαλαιαγοράς είναι οι εποπτικές αρχές (Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς), οι μέτοχοι και οι μεγάλοι θεσμικοί επενδυτές. Στα πλαίσια των αρχών της διαφάνειας και της εύρυθμης λειτουργίας, κάθε χρηματοοικονομικός οργανισμός οφείλει να λειτουργεί με συγκεκριμένους κανόνες και αρχές. Για τον λόγο αυτό οι εμπορικές τράπεζες είναι σε συνεχή ανταλλαγή πληροφοριών και στοιχείων με την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς με στόχο τη διασφάλιση της καλής λειτουργίας. Οφείλουν λοιπόν να τροφοδοτούν με στοιχεία τα οποία θα πιστοποιούν τη συμμόρφωση τους με τους κανόνες αυτούς, και η Επιτροπή με τη σειρά της επιβεβαιώνει την πιστότητα των στοιχείων αυτών. Αντίστοιχη είναι και η επικοινωνία με μετόχους

και θεσμικούς επενδυτές. Οι τράπεζες υποχρεούνται να δημοσιεύουν οικονομικές καταστάσεις και στοιχεία τα οποία θα πληροφορούν τους επενδυτές για την μετοχική τους σύνθεση, την οικονομική τους κατάσταση κλπ.

Η τελευταία και εξίσου σημαντική παράμετρος επικοινωνίας με το περιβάλλον περιλαμβάνει και την έννοια της κοινωνικής ευθύνης. Τα τραπεζικά ιδρύματα όπως και οι υπόλοιπες εταιρείες και οργανισμοί οφείλουν να λειτουργούν έχοντας και άλλα κίνητρα πέραν του οικονομικού κέρδους. Η κοινωνική ευθύνη των ελληνικών τραπεζών επεκτείνεται στη δημιουργία υγιούς εργασιακού κλίματος για τους εργαζομένους, στην εξασφάλιση υπεραξιών για τους μετόχους, αλλά και την ανάπτυξη της κοινωνίας μέσα στην οποία λειτουργούν. Τα δύο πρώτα στοιχεία αφορούν κατά κύριο λόγο εσωτερική διαδικασία, ωστόσο το τρίτο έχει ιδιαίτερη σημασία. Τη σημερινή εποχή οι τράπεζες προβάλλουν το κοινωνικό τους πρόσωπο μέσα από τη διαφήμιση, τα προγράμματα χορηγιών, τις υποτροφίες. Επίσης αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες σε θέματα περιβάλλοντος, υγείας και γενικότερου κοινωνικού ενδιαφέροντος.

Η μορφή της επικοινωνίας στον κλάδο

Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτή η μορφή την οποία λαμβάνει η επικοινωνία στον τραπεζικό κλάδο. Η φύση και οι ανάγκες των καθημερινών εργασιών σχεδόν επιβάλλουν ώστε το μεγαλύτερο μέρος της επικοινωνίας να γίνεται μέσα από συγκεκριμένα κανάλια, με γραπτά μέσα (εγκυκλίους κλπ) και με αυστηρή τήρηση της ιεραρχικής δομής του οργανογράμματος. Η τυπική μορφή επικοινωνίας λοιπόν είναι αυτή που κυριαρχεί στην καθημερινότητα των τραπεζών. Ωστόσο δεν πρέπει να παραγνωρίζεται και η συμμετοχή της άτυπης μορφής, καθώς με την καθημερινή τριβή πολλά στελέχη διαφορετικών βαθμίδων έρχονται σε επαφή μαζί τους και ανταλλάσσουν μηνύματα. Η σπουδαιότητα της άτυπης μορφής επικοινωνίας έγκειται στην πολλές φορές ταχύτερη και πιο αξιόπιστη διάχυση της πληροφόρησης στον οργανισμό, και στην ικανότητα να επιλύει αποτελεσματικότερα δύσκολες καταστάσεις. Αντίστοιχη είναι η κατάσταση τόσο στη διατραπεζική επικοινωνία, όσο και στην επικοινωνία με το εξωτερικό περιβάλλον. Στην τελευταία περίπτωση βέβαια τον κύριο λόγο τον έχει η τυπική μορφή επικοινωνίας (μέσω ανακοινώσεων, διαφημιστικών μηνυμάτων, δελτίων τύπου κλπ) τόσο λόγω της σοβαρότητας της αποστολής όσο και της φυσιολογικής αδυναμίας του προσωπικού να ανταποκριθεί στο ρόλο αυτό.

Σε επίπεδο ροής της πληροφόρησης, στον τραπεζικό χώρο συναντώνται σχεδόν ισότιμα τόσο η κάθετη όσο και η οριζόντια επικοινωνία. Η κάθετη επικοινωνία εντοπίζεται κυρίως στη

μετάδοση πληροφοριών που αφορούν τη γενικότερη πολιτική της τράπεζας από τις κεντρικές υπηρεσίες προς το δίκτυο καταστημάτων (όπως επιτοκιακή πολιτική, νέα προϊόντα, κοινοποίηση εγκυκλίων προς το προσωπικό, αξιολόγηση κλπ) και στην επικοινωνία μεταξύ συναδέλφων εντός καταστήματος στα πλαίσια της καθημερινής λειτουργίας (πχ υπάλληλος με προϊστάμενο). Η οριζόντια επικοινωνία αναπτύσσεται μεταξύ ομόβαθμων συναδέλφων και πάλι με σκοπό την εκτέλεση των καθημερινών εργασιών (πχ συνεργασία μεταξύ συναδέλφων του ίδιου τμήματος), όχι μόνο στο δίκτυο καταστημάτων αλλά και σε ανώτερα επίπεδα, όπως για παράδειγμα η επαφή μεταξύ Γενικών Διευθυντών για τη δημιουργία ενός νέου προϊόντος.

Η φορά την οποία ακολουθεί η πληροφορία δίνει και το στίγμα στην τρίτη διάσταση της επικοινωνίας στις τράπεζες. Εδώ μπορεί να ειπωθεί ότι το μεγαλύτερο μέρος της επικοινωνίας είναι μονόδρομη και μάλιστα καθοδική. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι οι πληροφορίες κινούνται κυρίως προς μία κατεύθυνση, από τα ανώτερα κλιμάκια (κεντρικές υπηρεσίες, Γενικές Διευθύνσεις) προς το δίκτυο των καταστημάτων. Η δε μορφή που λαμβάνει η πληροφόρηση είναι η εκπόνηση στρατηγικών, η κοινοποίηση εντολών και οδηγιών, η ανάθεση εργασιών, η αξιολόγηση της απόδοσης κλπ. Οι δυνατότητες συμμετοχής των εργαζομένων στη διαδικασία αυτή είναι μικρές, καθώς σπανίως ζητείται η γνώμη και η συμβουλή τους σε ανάλογα ζητήματα. Η σύνηθης σχέση μεταξύ ανωτέρων και κατωτέρων κλιμακίων είναι εντολέα – εκτελεστή. Οι όποιες δυνατότητες μεταφοράς πληροφοριών από τα χαμηλότερα επίπεδα προς τα υψηλότερα περιορίζονται στις αναφορές προόδου και αποτελεσμάτων, στα αιτήματα για διευκρινήσεις, στην κοινοποίηση των προβλημάτων που συναντούν και στην κατάθεση ιδεών και προτάσεων που ενδεχομένως έχουν. Ο δε λόγος και οι παρατηρήσεις τους δεν εισακούονται πάντοτε, συνεπώς οι δυνατότητες ανατροφοδότησης του συστήματος είναι σχετικά περιορισμένες. Παρά τις διακυρήξεις των Διευθύνσεων ότι το δίκτυο καταστημάτων είναι αυτό που έχει τον κύριο λόγο στη λειτουργία της τράπεζας, μπορεί να ειπωθεί ότι στην πραγματικότητα η επικοινωνία είναι μάλλον μονόδρομη και καθοδική, παρά αμφίδρομη. Ωστόσο, χαρακτηριστικά παραδείγματα αμφίδρομης επικοινωνίας θα μπορούσαν να είναι η εισήγηση από ένα υποκατάστημα δημιουργίας ενός νέου αποταμιευτικού προϊόντος, κλπ. Η αμφίδρομη σχέση συναντάται περισσότερο στην επικοινωνία μεταξύ ίσων ιεραρχικά βαθμίδων, όπου αυτό συμβαίνει περισσότερο ως αναγκαιότητα.

Όσον αφορά τους τρόπους επικοινωνίας μεταξύ τραπεζών, είναι χαρακτηριστική η ύπαρξη αμφίδρομης σχέσης. Οι τράπεζες ανταλλάσσουν μεταξύ τους και σε βαθμό ισότιμο πληροφορίες κάθε είδους, τόσο με γνώμονα την εκτέλεση των καθημερινών εργασιών όσο και με το κοινό συμφέρον τους. Η επικοινωνία αυτή ωστόσο λαμβάνει χώρα μεταξύ ισόβαθμων ιεραρχικά στελεχών. Δεν νοείται επικοινωνία μεταξύ ενός απλού στελέχους με τον Γενικό Διευθυντή μιας άλλης τράπεζας. Διαφορετική είναι η κατάσταση στην επικοινωνία μεταξύ εμπορικών τραπεζών και

Τράπεζας της Ελλάδος. Η σχέση και ο θεσμικός ρόλος της ΤτΕ καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό την επικοινωνιακή σχέση, η οποία είναι κατά κύριο λόγο καθοδική και μονόδρομη (από ΤτΕ προς εμπορικές τράπεζες). Η ΤτΕ είναι αυτή η οποία ορίζει τον τρόπο λειτουργίας και οι τράπεζες οφείλουν να συμμορφώνονται.

Σε επίπεδο επικοινωνίας με το εξωτερικό περιβάλλον, μπορεί να ειπωθεί ότι το μεγαλύτερο μέρος αφορά ζητήματα μάρκετινγκ. Η πλειοψηφία των μηνυμάτων που διακινούνται μεταξύ τραπεζών και καταναλωτών και κοινωνίας αφορά διαφημιστικά μηνύματα και προωθητικές ενέργειες. Η δε συνεισφορά της πελατειακής βάσης και της κοινωνίας περιορίζεται μάλλον σε παρατηρήσεις, διαμαρτυρίες για κακή συνεργασία, παράπονα κλπ. Το τραπεζικό μάρκετινγκ έχει κάνει άλματα προόδου στους τομείς της προώθησης νέων προϊόντων, καινοτόμων υπηρεσιών και επιθετικών τακτικών πωλήσεων. Το τελευταίο διάστημα συναντάται ολοένα και συχνότερα το φαινόμενο της ύπαρξης τερματικών οθονών που μεταδίδουν συνεχώς διαφημιστικά μηνύματα για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της τράπεζας, ενώ οι πελάτες βρίσκονται σε ουρές αναμονής. Συμπερασματικά, η επικοινωνία μεταξύ τραπεζών και εξωτερικού περιβάλλοντος είναι στο μεγαλύτερο μέρος της μονόδρομη.

Προβλήματα στην επικοινωνία

Είναι δεδομένη η ύπαρξη ορισμένων προβλημάτων τα οποία δυσχεραίνουν την επικοινωνία στον τραπεζικό κλάδο.

Ένα από τα βασικά προβλήματα είναι η απόσταση. Σε κάθε μορφής επικοινωνία, η απόσταση αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες αλλοίωσης του μηνύματος. Στον τραπεζικό κλάδο ως απόσταση μπορεί να οριστεί η γραφειοκρατική δομή των περισσότερων τραπεζών. Ένα μήνυμα (π.χ. ένα αίτημα δανειοδότησης) οφείλει να διανύσει πολλά και διαφορετικά εγκριτικά επίπεδα προκειμένου να γίνει αντιληπτό και αποδεκτό. Στη διαδρομή αυτή υπάρχουν αρκετές πιθανότητες να φτάσει στον τελικό παραλήπτη με αρκετά διαφορετική μορφή και περιεχόμενο σε σχέση με το αρχικό μήνυμα. Το γεγονός της απόστασης, σε συνδυασμό με το μεγάλο πλήθος ανθρώπων και μέσων που μεσολαβούν προκειμένου να γίνει η μετάδοση του, αυξάνει τις πιθανότητες αλλοίωσης του αρχικού περιεχομένου.

Για τους ίδιους λόγους, σοβαρό πρόβλημα αποτελεί και ο εργασιακός φόρτος. Η ανάγκη ταχείας διεκπεραίωσης ενός πλήθους εργασιών πολύ συχνά οδηγεί σε πλημμυρή μετάδοση των μηνυμάτων, ενώ δεν είναι και λίγες οι φορές που πολλά από τα μηνύματα είτε εξαφανίζονται στην

πορεία, είτε αγνοείται η τύχη τους, είτε δεν μεταδίδονται καθόλου. Την κατάσταση αυτή επιδεινώνουν συγκεκριμένοι παράγοντες που άπτονται εξειδικευμένων τραπεζικών εργασιών. Σε δεδομένες ημέρες (πχ ημέρες πληρωμής συντάξεων, τέλη του μήνα κλπ) ο φόρτος εργασίας αυξάνεται κατακόρυφα, γεγονός που δημιουργεί αντίστοιχα κενά στην ομαλή επικοινωνία μεταξύ συναδέλφων και εξωτερικού περιβάλλοντος.

Την ίδια στιγμή, ένας παράγοντας που δυσχεραίνει την ομαλή επικοινωνία μεταξύ συναδέλφων είναι το διαφορετικό γνωστικό επίπεδο που επικρατεί. Η έλλειψη επαρκούς κατάρτισης στα αντικείμενα της εργασίας, αλλά και η έλλειψη επαρκούς εμπειρίας, συχνά οδηγεί σε παρερμηνείες. Για παράδειγμα, η μη γνώση από μέρους ενός συναδέλφου μιας συγκεκριμένης φρασεολογίας σχετικά με ένα προϊόν ενδέχεται να αλλοιώσει το αίτημα ενός συναδέλφου του για την εκτέλεση μιας εργασίας. Επίσης, η ανάθεση καθηκόντων σε έναν υπάλληλο που δε διαθέτει τα απαιτούμενα προσόντα, κατά πάσα πιθανότητα θα οδηγήσει σε αδυναμία εκτέλεσης των καθηκόντων αυτών. Και στις δύο περιπτώσεις, ο κοινός παρονομαστής θα είναι η διαφορετική αντίληψη του μηνύματος που θα έχει ο πομπός σε σχέση με τον δέκτη.

Αντίστοιχη είναι και η επίδραση του διαφορετικού κοινωνικού υπόβαθρου μεταξύ συναδέλφων. Τα τελευταία χρόνια, με την ανάπτυξη των εργασιών τους, οι τράπεζες έχουν εντάξει στο δυναμικό τους πολλούς νέους ανθρώπους, οι περισσότεροι από τους οποίους έχουν αυξημένο μορφωτικό επίπεδο. Από σχετικές μελέτες της ΟΤΟΕ έχει μάλιστα αποδειχθεί ότι σε πολλές τράπεζες η πλειοψηφία των στελεχών είναι νεαρής ηλικίας και πανεπιστημιακής μόρφωσης. Σε αντιδιαστολή, μεγάλο μέρος των στελεχών βρίσκεται σε προχωρημένη ηλικία (άνω των 45) και το μορφωτικό τους επίπεδο είναι συνήθως επιπέδου λυκείου. Εκ των πραγμάτων λοιπόν σε πολλά υποκαταστήματα συνυπάρχουν άτομα διαφορετικής ηλικίας με σημαντικές διαφορές στην αντίληψη και την ερμηνεία των γεγονότων. Το διαφορετικό υπόβαθρό είναι λογικό να δημιουργεί και εντελώς διαφορετικούς κώδικες επικοινωνίας, όχι μόνο σε εργασιακά θέματα, αλλά και σε γενικότερα ζητήματα που ξεφεύγουν από τα στενά όρια της εργασίας και πλησιάζουν την εύρυθμη λειτουργία του υποκαταστήματος σε επίπεδο ανθρωπίνων σχέσεων.

Σε άμεση συνάρτηση με το παραπάνω θέμα, σημαντικό εμπόδιο κατά τη διαδικασία της καθημερινής επικοινωνίας είναι και η διαφορετική αντίληψη των καταστάσεων μεταξύ των υπαλλήλων και των πελατών της τράπεζας. Τα περισσότερα από τα προβλήματα που παρουσιάζονται στην καθημερινότητα οφείλονται σε διαφορετική ερμηνεία του ίδιου γεγονότος από τα στελέχη της τράπεζας και από τους πελάτες της. Αυτό συμβαίνει κυρίως γιατί ο καθένας βλέπει τα πράγματα από τη δική του πλευρά, και έχοντας τις δικές του παραστάσεις και προσδοκίες εκλαμβάνει τα μηνύματα που αποστέλλει η άλλη πλευρά με το δικό του τρόπο. Ένα από τα συχνότερα προβλήματα είναι η μετάδοση πληροφοριών από το στέλεχος προς τον πελάτη με τη

χρήση τραπεζικής ορολογίας και τεχνικών όρων, οι οποίοι δεν γίνονται κατανοητοί από τον πελάτη και ως συνέπεια δημιουργούνται παρεξηγήσεις. Επίσης, πολλές φορές η μετάδοση της πληροφορίας γίνεται με απλό και κατανοητό τρόπο από το στέλεχος, ωστόσο η χρήση φίλτρων και εμποδίων από την πλευρά του πελάτη καταλήγει σε αποτυχία της επικοινωνίας.

Δεν πρέπει επίσης να παραβλέπεται και η παράλειψη μετάδοσης μηνυμάτων που αλλοιώνουν το τελικό αποτέλεσμα της επικοινωνίας. Κλασικό παράδειγμα είναι η απόκρυψη ζωτικών πληροφοριών γύρω από τη χρήση ενός τραπεζικού προϊόντος, όπως για παράδειγμα η ποιινή προεξόφληση ενός δανείου. Η παράλειψη αυτή γίνεται σκόπιμα από το στέλεχος της τράπεζας, με σκοπό να καταστήσει το προϊόν του περισσότερο ελκυστικό. Επιπρόσθετα, η μη μετάδοση ενός συγκεκριμένου μηνύματος μπορεί να γίνει και ακούσια, λόγω ελλειπούς κατάρτισης του υπαλλήλου στο συγκεκριμένο προϊόν. Σε κάθε περίπτωση, η παράλειψη μετάδοσης σημαντικών πληροφοριών οδηγεί στη μετάδοση λανθασμένου μηνύματος προς τον πελάτη. Το ίδιο μπορεί να συμβεί και από την πλευρά του πελάτη προς τον υπάλληλο. Είτε λόγω άγνοιας είτε για προσωπικούς λόγους, συχνά ο πελάτης δεν μεταδίδει στον υπάλληλο τα κατάλληλα μηνύματα ώστε ο τελευταίος να διαγνώσει σωστά τις ανάγκες του πελάτη. Έτσι η κατάληξη είναι η αποτυχία της αποτελεσματικής επικοινωνίας και η κακή συνεργασία μεταξύ τράπεζας και πελάτη.

Τέλος, μια παράμετρος που δεν πρέπει να παραγνωρίζεται ο ανταγωνισμός που υφίσταται σε κάθε εργασιακό περιβάλλον μεταξύ συναδέλφων. Έτσι και στον τραπεζικό κλάδο, η καθημερινότητα περιλαμβάνει προσωπικές επιδιώξεις και αντιζηλίες, και συχνά ο κάθε υπάλληλος εσκεμμένα προσπαθεί να ενισχύσει τη θέση του έναντι των υπολοίπων. Η προσπάθεια αυτή περιλαμβάνει μεταξύ άλλων και τη μετάδοση ψευδών πληροφοριών, με στόχο τη δημιουργία ψευδών προσδοκιών και εντυπώσεων, αλλά και την απόκρυψη σημαντικών στοιχείων και ειδήσεων με σκοπό την αποκλειστική χρήση τους. Γίνεται αντιληπτό λοιπόν το έλλειμα στην αποτελεσματική επικοινωνία με στόχο το εταιρικό συμφέρον.

Πρακτικές για επιτυχή επικοινωνία

Είναι πλέον γενικά παραδεκτή η σημασία της αποτελεσματικής επικοινωνίας στον επαγγελματικό χώρο, και κατ' επέκταση και στον τραπεζικό. Ωστόσο, στο σημερινό έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, πολλές από τις ελληνικές τράπεζες θεωρούν την ανάγκη για σωστή επικοινωνία μάλλον ως πολυτέλεια παρά ως ανάγκη. Με την αντιμετώπιση αυτή ωστόσο, υποβαθμίζεται η ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών. Προκειμένου λοιπόν να επιτευχθεί η κατά

το δυνατόν αποτελεσματικότερη επικοινωνία μεταξύ συναδέλφων και πελατών, ορισμένες απλές ενέργειες μπορούν να βελτιώσουν σημαντικά το βαθμό αλληλοκατανόησης. Μερικές από τις ενέργειες αυτές είναι οι κάτωθι :

- 1 Ανάδειξη της επικοινωνίας σε κορυφαία προτεραιότητα. Η αποτελεσματική επικοινωνία πρέπει να αποτελεί πρώτη προτεραιότητα για κάθε εργαζόμενο σε οποιοδήποτε ιεραρχικό επίπεδο, αλλά και αναπόσπαστο τμήμα του στρατηγικού σχεδιασμού. Στο πλαίσιο αυτό χρήσιμο είναι να υπάρχουν σαφώς καθορισμένες διαδικασίες και τρόποι επικοινωνίας. Επιπρόσθετα, η δημιουργία μιας ξεχωριστής διεύθυνσης η οποία θα διαχειρίζεται και θα εποπτεύει όλα τα ζητήματα που άπτονται της εταιρικής επικοινωνίας, αναμφίβολα θα βοηθούσε στην εμπέδωση της σπουδαιότητας της επικοινωνίας για τον οργανισμό.
- 2 Προληπτική δράση σε περιπτώσεις κρίσεων. Αναμφίβολα κάποια στιγμή μια τράπεζα θα κληθεί να αντιμετωπίσει μία κατάσταση η οποία ξεφεύγει από τα καθημερινά δρώμενα (π.χ. ληστεία, οικονομικά σκάνδαλα, κοινωνικές κρίσεις κλπ). Εφόσον εκ των προτέρων έχει καταρτίσει και ενημερώσει το προσωπικό της για συγκεκριμένες ενέργειες και τρόπους αντιμετώπισης των καταστάσεων αυτών, οι παρενέργειες από τις δυσάρεστες αυτές καταστάσεις μπορούν όχι μόνο να μετριαστούν, αλλά και να έχουν θετικές συνέπειες. Ενδεικτικές περιπτώσεις είναι η αντιμετώπιση απεργιακών κινητοποιήσεων, ο χειρισμός των ΜΜΕ, η συνδιαλλαγή με πελάτες και κοινωνικούς φορείς κλπ.
- 3 Γνωριμία με το περιβάλλον για αποφυγή εμποδίων στην επικοινωνία. Το σημερινό παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί μια τράπεζα (συνάδελφοι και εξωτερικό περιβάλλον) διακρίνεται από μεγάλο βαθμό διαφοροποίησης (εθνικότητα, γλώσσα, πολιτισμικό υπόβαθρο κλπ). Η γνώση της σύνθεσης του περιβάλλοντος αυτού μπορεί να περιορίσει τα κλασικά εμπόδια στην επικοινωνία. Προς την κατεύθυνση αυτή, η διεξαγωγή ερευνών αλλά και επιχειρηματικών παιγνίων μπορούν να βοηθήσουν ώστε να προσδιοριστούν εκείνες οι επικοινωνιακές τακτικές οι οποίες έχουν αποτέλεσμα στην καθημερινή λειτουργία των τραπεζών.
- 4 Συχνή επικοινωνία. Ο καθημερινός φόρτος εργασίας είναι τέτοιος, ώστε οι διαδικασίες επικοινωνίας συχνά παραμελούνται υπό την πίεση των επειγόντων εργασιών. Η τακτική επικοινωνία τόσο μεταξύ συναδέλφων όσο και με το εξωτερικό περιβάλλον θα συντελέσει προς την καθιέρωση της αδιάλειπτης επικοινωνίας, τόσο σε συνήθειες όσο και σε πειστικές και επείγουσες καταστάσεις.
- 5 Καθιέρωση προτύπων μη προσωπικής επικοινωνίας. Καθώς πλέον μεγάλο μέρος της επικοινωνίας με συναδέλφους και πελάτες γίνεται εξ' αποστάσεως, η χρήση συγκεκριμένων διαδικασιών και λεξιλογίου θα συντελέσει προς την μείωση των εμποδίων επικοινωνίας. Η

χρήση κοινής ορολογίας είναι ένα απλό παράδειγμα, μέσω της οποίας μειώνονται οι πιθανότητες παρερμηνείας του μηνύματος μεταξύ αποστολέα και παραλήπτη.

- 6 Σημασία στην αμφίδρομη επικοινωνία. Η σπουδαιότητα του παράγοντα αυτού είναι εύλογη, καθώς όλοι αισθάνονται την ανάγκη της συνεισφοράς και δεν αρέσκονται στην απλή εκτέλεση άνωθεν εντολών. Επίσης, η ανατροφοδότηση των ανωτέρων επιπέδων ιεραρχίας είναι ιδιαίτερης σημασίας για την επιτυχία της επικοινωνιακής διαδικασίας. Συνεπώς, η αναγνώριση του ρόλου των κατωτέρων στελεχών των τραπεζών στην καθημερινή αποτελεσματική λειτουργία της τράπεζας και η ανάθεση περισσότερο ενεργού ρόλου στη διαδικασία είναι ένα βήμα προς την κατεύθυνση αυτή.
- 7 Σημασία στην μη λεκτική επικοινωνία. Σύμφωνα με στατιστικά στοιχεία, το 93 % της επικοινωνίας είναι μη λεκτική, ενώ το 75 % των αντιδράσεων του ακροατή θα προέλθει από τις εκφράσεις του προσώπου και τις κινήσεις του σώματος του ομιλητή. Συνεπώς, η απόδοση σημασίας στους τρόπους μη λεκτικής έκφρασης οφείλει να είναι σημαντική, ακόμα και σε έναν επαγγελματικό χώρο όπως ο τραπεζικός.

Τι έρχεται στις επικοινωνίες

Με την τεχνολογική πρόοδο σε παγκόσμιο επίπεδο, οι εξελίξεις στο χώρο των επικοινωνιών είναι ραγδαίες. Οι νέες τεχνολογίες επιτρέπουν τη χρήση νέων τρόπων επικοινωνίας σε ενδοτραπεζικό επίπεδο και οι ρυθμοί απαξίωσης είναι τέτοιοι, ώστε ακόμα και ο σχεδιασμός ενός συστήματος με χρονικό ορίζοντα ετών θεωρείται ξεπερασμένος. Οι μέχρι σήμερα κλασικές μορφές επικοινωνίας με χρήση τηλεφώνου, fax και αλληλογραφίας σταδιακά αντικαθίστανται στα ελληνικά τραπεζικά ιδρύματα από περισσότερο ευέλικτους τρόπους. Οι μορφές επικοινωνίας που αναμένεται να κυριαρχήσουν στα αμέσως επόμενα χρόνια στην ελληνική τραπεζική αγορά είναι η τηλεδιάσκεψη (teleconference), η μετάδοση δεδομένων μέσα από δίκτυα οπτικών ινών, η δορυφορική μετάδοση και τα πλήρως ψηφιακά τηλεφωνικά κέντρα. Επίσης, η ήδη εκτεταμένη χρήση του εταιρικού διαδικτύου (Intranet) από το σύνολο των τραπεζικών ιδρυμάτων αναμένεται να λάβει μαζικές διαστάσεις. Ήδη, ένα από τα μεγαλύτερα στοιχεία που καλούνται να κερδίσουν οι σχεδιαστές συστημάτων επικοινωνίας στις ελληνικές τράπεζες, είναι να καταφέρουν να ενθαρρύνουν τη χρήση του Intranet από το σύνολο των εργαζομένων ως το βασικό εργαλείο μετάδοσης μηνυμάτων και ανακοινώσεων.

Μια άλλη σημαντική παράμετρος επικοινωνίας στο άμεσο μέλλον είναι τα ηλεκτρονικά

ημερολόγια (blogs). Η σημασία τους δεν έχει αναδειχθεί ακόμα στον ελληνικό χώρο, και θα μπορούσε να ειπωθεί ότι εξ'αιτίας ορισμένων γεγονότων της επικαιρότητας έχουν αποκτήσει αρνητική δημοσιότητα. Ωστόσο τα blogs στις Η.Π.Α. έχουν εξελιχθεί σε ένα από τα βασικά εργαλεία επικοινωνίας με το εξωτερικό περιβάλλον και ένα από τα πλέον ευέλικτα μέσα ενδοεταιρικής επικοινωνίας. Στον ευρωπαϊκό χώρο η μορφή αυτή είναι ακόμα σε πρωταρχικό στάδιο, με τις γερμανικές επιχειρήσεις να είναι πρωτοπόρες στην προσπάθεια αυτή. Με τον δεδομένο βαθμό πρόσδεσης των ελληνικών επιχειρήσεων στις εξελίξεις σε ευρωπαϊκό επίπεδο, αναμένεται τα αμέσως επόμενα χρόνια να γίνεται ολοένα και συχνότερη χρήση των blogs ως μέσο επικοινωνίας μεταξύ συναδέλφων και περιβάλλοντος.

Βιβλιογραφική επισκόπηση

Όπως προαναφέρθηκε στο πρώτο μέρος της εργασίας μας, οι δύο βασικοί πρωταγωνιστές του ελληνικού τραπεζικού συστήματος σε κλαδικό επίπεδο είναι η Ομοσπονδία Τραπεζοϋπαλληλικών Οργανώσεων Ελλάδος (ΟΤΟΕ) και η Ένωση Ελληνικών Τραπεζών (ΕΕΤ). Η ΟΤΟΕ αποτελεί το θεσμικό όργανο συλλογικής εκπροσώπησης των τραπεζοϋπαλλήλων, ενώ η ΕΕΤ δεν έχει επίσημα αποδεχτεί τον ρόλο του εκπροσώπου των εργοδοτών, δηλαδή των τραπεζών αλλά λειτουργεί ως ένα άτυπο συμβούλιο των διοικήσεων. Αυτή η κατάσταση αποτελεί μία από τις σοβαρότερες στρεβλώσεις του ελληνικού τραπεζικού συστήματος, καθώς δεν υπάρχουν δύο ισότιμοι συνομιλητές ώστε να μπορούν να προσέλθουν σε διαπραγματεύσεις σε περίπτωση αντιθέσεων.

Ως πρωταγωνιστής των εξελίξεων λοιπόν, η ΟΤΟΕ είναι και ο βασικός και σχεδόν αποκλειστικός φορέας εκπόνησης μελετών και διεξαγωγής ερευνών για θέματα που αφορούν τον τραπεζικό κλάδο. Οι δε ανεξάρτητες μελέτες γίνονται σε συνεργασία με την ΟΤΟΕ και με τη στενή συνεργασία της. Η ΕΕΤ από την πλευρά της, λόγω του άτυπου ρόλου της ως εκπροσώπου της εργοδοσίας αναλώνεται κυρίως σε έρευνες που επικεντρώνονται σε θέματα προστασίας του καταναλωτή από αυθαιρεσίες και παραβάσεις των τραπεζών.

Τα θέματα τα οποία θίγουν οι μελέτες που εκπονεί η ΟΤΟΕ περιλαμβάνουν τις εργασιακές σχέσεις, τις αμοιβές και παροχές, η απασχόληση, ο συνδικαλισμός, η δομή και το μέλλον του κλάδου κλπ.

Μία από τις πληρέστερες μελέτες που έχουν εκπονηθεί τα τελευταία χρόνια (Αρχοντάκης – Γεωργακοπούλου, ΙΝΕ/ΟΤΟΕ 1998) παρουσίασε σημαντικά ευρήματα αναφορικά με τον ρόλο των νέων τεχνολογιών, την εξέλιξη της απασχόλησης και το μέλλον των εργασιακών σχέσεων υπό το πρίσμα των εξαγορών και συγχωνεύσεων. Μια σχετικά πιο πρόσφατη έρευνα (Γεωργακοπούλου, ΙΝΕ/ΟΤΟΕ 2002) διεξήχθη με στόχο την καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης που αντιμετωπίζουν καθημερινά τα τραπεζικά στελέχη, τους όρους εργασίας, τον ρόλο και τις προοπτικές τους. Αντίστοιχα ευρήματα κατέγραψε και η Εθνική Αναφορά (Πρόγραμμα Communicate, ΟΤΟΕ 2007) στα πλαίσια πανευρωπαϊκής έρευνας για την κατάσταση στον τραπεζικό κλάδο.

Άλλη μια μελέτη η οποία εξέτασε τον ρόλο του ανθρώπινου παράγοντα (“ Η ένταξη του ανθρώπινου παράγοντα στο επιχειρησιακό σχέδιο ”, ΙΕΚΑ/ΕΕΔΕ 1997) κατέγραψε τη θέση του εργαζομένου στη δομή της σύγχρονης επιχείρησης. Κατεγράφησαν η έννοια, ο ρόλος και οι

διαστάσεις της σύγχρονης Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και οι τρόποι με τους οποίους θα μπορούσε να αξιοποιηθεί ακόμη καλύτερα ο ανθρώπινος παράγοντας προς όφελος της επιχείρησης.

Αρκετές έρευνες έχουν διεξαχθεί επίσης κατά καιρούς σχετικά με ένα εξαιρετικά επίκαιρο θέμα, τις εξαγορές και συγχωνεύσεις μεταξύ τραπεζών. Στις έρευνες αυτές καταγράφονται μεταξύ άλλων τα προβλήματα που παρουσιάζονται στις διαδικασίες συγχώνευσης, στις δυσκολίες συνεννόησης και συνεργασίας μεταξύ υπαλλήλων από διαφορετικές τράπεζες, προβλήματα δημιουργίας κοινής εταιρικής κουλτούρας κλπ. Οι μελέτες αυτές θίγουν ζητήματα τα οποία αφορούν το αντικείμενο της παρούσας εμπειρικής έρευνας.

Ένας από τους σημαντικότερους φορείς με τους οποίους συνεργάζονται τόσο η ΟΤΟΕ όσο και η ΕΕΤ είναι το Παρατηρητήριο Απασχόλησης, αλλά και η Επιθεώρηση Εργασιακών Σχέσεων. Οι ανεξάρτητοι αυτοί οργανισμοί έχουν κατά καιρούς εργαστεί από κοινού με ΟΤΟΕ και ΕΕΤ προκειμένου να ερευνήσουν τις μεταβολές σε θέματα κυρίως εργασιακών σχέσεων, απασχόλησης και όρων εργασίας.

Σε διεθνές επίπεδο, οι περισσότερες έρευνες αφορούν τις επιπτώσεις των εξαγορών και συγχωνεύσεων στην απασχόληση και τις συνθήκες εργασίας αλλά και τον ευρύτερο κοινωνικό διάλογο. Σημαντικό μερίδιο των μελετών διεκδικεί επίσης και η επίδραση των νέων τεχνολογιών στις οργανωτικές δομές. Κοινός παρονομαστής και στις δύο περιπτώσεις αποτελεί ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα μέσα στο νέο υπό διαμόρφωση εργασιακό περιβάλλον. Μία από τις μελέτες που εμβάθυνε αρκετά σε ζητήματα αξιοποίησης του ρόλου των στελεχών στον τραπεζικό κλάδο (Keltner B. & Finegold D., “Adding value in Banking: HR innovations for service firms”, 1996) όχι μόνο κατέγραψε την υφιστάμενη κατάσταση, αλλά υπέδειξε νέους τρόπος αποδοτικότερης συνεργασίας μεταξύ των υπαλλήλων προς όφελος των εταιρικών στόχων. Επίσης, έρευνα διεξαχθείσα από το ιταλικό συνδικαλιστικό όργανο FABİ (το ανάλογο της ελληνικής ΟΤΟΕ) αναφορικά με τις σχέσεις μεταξύ υψηλόβαθμων στελεχών και στελεχών γραμμής στις ιταλικές τράπεζες έδωσε πολύ χαρακτηριστικά στοιχεία γύρω από το επίπεδο επικοινωνίας και συνεργασίας εντός των οργανισμών. Δεδομένης της αρκετά κοινής νοοτροπίας των στελεχών του κλάδου πανευρωπαϊκά, η αξία της έρευνας αυτής είναι μεγάλη και η αναγωγή των ευρημάτων σε πολυεθνικό επίπεδο αρκετά ρεαλιστική προσέγγιση.

Η ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Στόχοι

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η καταγραφή των στρατηγικών επικοινωνίας συγκεκριμένων ελληνικών τραπεζικών ιδρυμάτων, τόσο σε μικροοικονομικό (ενδοεταιρική επικοινωνία) όσο και σε μακροοικονομικό (εξωτερικό περιβάλλον) επίπεδο. Ειδικότερα, οι επιμέρους στόχοι είναι οι κάτωθι :

- προσδιορισμός του επικοινωνιακού προφίλ των συμμετέχουσων τραπεζών
- χαρτογράφηση των καναλιών και περιγραφή των μέσων επικοινωνίας
- καταγραφή πιθανών προβλημάτων και εμποδίων
- εντοπισμός εταιρικής κουλτούρας και επαλήθευση των εκπεφρασμένων θέσεων των Διοικήσεων

Υποθέσεις εργασίας

Τα αποτελέσματα που θα προκύψουν θα μας επιτρέψουν να σχηματίσουμε μια εικόνα σχετικά με τον τρόπο, τις μεθόδους και τις τακτικές τις οποίες χρησιμοποιούν οι συμμετέχουσες τράπεζες στην καθημερινή τους επικοινωνία. Επιπρόσθετα, θα εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα σχετικά με την αποτελεσματικότητα των μεθόδων αυτών και θα εντοπιστεί ενδεχόμενη υστέρηση τους στις συνθήκες της ελληνικής τραπεζικής αγοράς.

Η μεθοδολογία της έρευνα (το δείγμα)

Στην παρούσα έρευνα συμμετείχαν 4 ελληνικές τράπεζες, και συγκεκριμένα η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος (ΕΤΕ), η Eurobank, η Millennium και η Probank. Η επιλογή των συγκεκριμένων τραπεζικών ιδρυμάτων βασίστηκε σε 4 κριτήρια : το μέγεθος, το κοινό στο οποίο απευθύνονται, το μερίδιο αγοράς που κατέχουν, και την εσωτερική δομή τους. Οι ΕΤΕ και Eurobank είναι βάσει μεγεθών (οικονομικά μεγέθη και δίκτυο σημείων πώλησης) η πρώτη και η

τρίτη μεγαλύτερη τράπεζα αντίστοιχα, η Millennium η μεγαλύτερη από τις λεγόμενες “μικρές” τράπεζες, ενώ η Probank αποτελεί ένα από τα νεότερα και ταχύτερα αναπτυσσόμενα μέλη του ελληνικού τραπεζικού συστήματος. Η πελατειακή βάση των τεσσάρων τραπεζών περιλαμβάνει από πολυεθνικές επιχειρήσεις μέχρι μικρούς καταθέτες. Όσον αφορά την εσωτερική δομή, η κάθε τράπεζα αποτελεί έναν αντιπροσωπευτικό εκπρόσωπο ομάδων τραπεζών που διαθέτουν αντίστοιχα στοιχεία χαρακτηριστικών και οργάνωσης. Η ΕΤΕ είναι μια από τις μεγάλες τράπεζες που η ιδιοκτησία τους ανήκε στο ελληνικό Δημόσιο αλλά πλέον λειτουργεί με βάση την ιδιωτική πρωτοβουλία και προσπαθεί να προσαρμόσει τη λειτουργία της στα δεδομένα του ελεύθερου ανταγωνισμού. Η Eurobank είναι η τράπεζα που αναπτύχθηκε μέσω συγχωνεύσεων και επιθετικών εξαγορών, εφαρμόζει περισσότερο έντονα από κάθε άλλη επιθετικές τακτικές πωλήσεων, προβολής και μάρκετινγκ και λειτουργεί με τη φιλοσοφία της Διοίκησης Με Στόχους (MBO). Από την πλευρά της η Millennium είναι η μοναδική τράπεζα για τα ελληνικά δεδομένα που είναι καρπός συνεργασίας ελληνικών και αλλοδαπών επιχειρηματικών κύκλων και αντιπροσωπεύει κάτι εντελώς νέο. Η δε Probank αποτελεί τη μόνη μέχρι στιγμής περίπτωση τράπεζας που δημιουργήθηκε από το προσωπικό μιας εξαγοραζόμενης τράπεζας ως μέσο αντίδρασης στην επιθετική εξαγορά, και η μοναδική που στηρίζει την ανάπτυξη της στην προφορική διαφήμιση (word of mouth). Με βάση λοιπόν τα προαναφερθέντα κριτήρια, οι 4 τράπεζες αποτελούν ένα σύνολο που καλύπτει όλα τα εταιρικά μεγέθη, περιλαμβάνει αρκετές διαφορετικές επιχειρησιακές δομές και οργανωσιακές κουλτούρες και απευθύνεται στο σύνολο του πληθυσμού της χώρας. Επιπλέον, η σύνθεση του δείγματος επιτρέπει τη συλλογή δεδομένων από περιβάλλοντα που διαφέρουν αρκετά μεταξύ τους και θα καταστήσει δυνατή την εξαγωγή περισσότερο ρεαλιστικών συμπερασμάτων για την επικοινωνία στον κλάδο.

Οι περιορισμοί της έρευνας

Η συγκεκριμένη έρευνα διεξήχθη υπό ορισμένους περιορισμούς, ένας εκ των οποίων ήταν το σχετικά περιορισμένο χρονικό διάστημα. Η συλλογή στοιχείων σε μεγαλύτερο βάθος χρόνου θα επέτρεπε την εξαγωγή περισσότερο ασφαλών και διαχρονικών συμπερασμάτων. Ένας δεύτερος περιορισμός ήταν το σχετικά μικρό δείγμα. Η συμμετοχή όλων των τραπεζών που δραστηριοποιούνται στον ελληνικό χώρο σαφώς και θα έδινε περισσότερο ρεαλιστικά αποτελέσματα. Ωστόσο η επιλογή αυτή δεν προτιμήθηκε καθώς αφ'ενός η υλοποίηση της θα απαιτούσε χρονικό διάστημα που υπερβαίνει τους περιορισμούς της παρούσας μελέτης, αφ'ετέρου

οι συμμετέχουσες τράπεζες αποτελούν ένα αρκετά αντιπροσωπευτικό δείγμα του συνολικού πληθυσμού. Αντίστοιχα, κατεβλήθησαν προσπάθειες απλοποίησης του ερωτηματολογίου, για λόγους διευκόλυνσης των συμμετεχόντων (φόρτος εργασίας και γραφειοκρατία). Η συγκέντρωση του δείγματος στην ευρύτερη περιοχή της Θεσσαλονίκης ήταν ο τρίτος περιορισμός. Σημαντικό μέρος των στελεχών που έλαβαν μέρος στην έρευνα εργάζονται σε καταστήματα και υπηρεσίες που βρίσκονται σε διάφορα σημεία της Ελλάδας, ωστόσο η πλειοψηφία των απαντήσεων προέρχεται από τον νομό Θεσσαλονίκης. Τέλος, παρά την αυξημένη συμμετοχή υψηλόβαθμων στελεχών από όλες τις τράπεζες στη διαδικασία, τα περισσότερα στελέχη που έλαβαν μέρος στην έρευνα ήταν μεσαίας γραμμής (υπάλληλοι-προϊστάμενοι τμημάτων).

Προβλήματα στην έρευνα

Η διαδικασία της έρευνας εξελίχθηκε ομαλά. Σε ορισμένες περιπτώσεις εμφανίστηκαν στοιχεία όπως απροθυμία παροχής πληροφοριών, χρονική ασυνέπεια και συμπλήρωση του ερωτηματολογίου χωρίς τη δέουσα προσοχή. Επίσης, παρά τις προσπάθειες που κατεβλήθησαν ώστε το ερωτηματολόγιο να είναι προσιτό και εύκολα κατανοητό, στελέχη ζήτησαν διευκρινίσεις προκειμένου να κατανοήσουν ορισμένα από τα ερωτήματα.

Μέσα συλλογής δεδομένων

Η συλλογή των δεδομένων έγινε με τόσο με τη χρήση ερωτηματολογίου, όσο και με τη διεξαγωγή ημιδομημένων συνεντεύξεων με στελέχη των τραπεζών. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από ερωτήσεις μονολεκτικής απάντησης (ΝΑΙ-ΟΧΙ), από ερωτήσεις στις οποίες η απάντηση βασίζεται σε διαβαθμισμένη κλίμακα, και από θέματα ελεύθερης ανάπτυξης. Στα θέματα αυτά απεφεύχθη η παράθεση πιθανών απαντήσεων για λόγους αντικειμενικότητας. Η επιλογή των ερωτημάτων που τέθηκαν είχε ως κύριο στόχο τον προσδιορισμό του επικοινωνιακού προφίλ, των σημαντικότερων καναλιών επικοινωνίας, την καταγραφή πιθανών προβλημάτων και εμποδίων, αλλά και την επαλήθευση συγκεκριμένων εκπεφρασμένων εταιρικών διακηρύξεων (πχ έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα, ενθάρρυνση της ελεύθερης επικοινωνίας, βαθμός εταιρικής κοινωνικής ευθύνης κλπ).

Οι συνεντεύξεις ήταν κυρίως ημιδομημένες και περιελάμβαναν ερωτήσεις εκτός ερωτηματολογίου, αλλά και ελεύθερη συζήτηση γύρω από ζητήματα όπως το εργασιακό κλίμα, ή ορισμένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που δεν μπορούν να καταγραφούν από την έρευνα. Βασικό μέλημα κατά τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων ήταν η καταγραφή των άτυπων μορφών επικοινωνίας και της εταιρικής κουλτούρας.

Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Κατά τη διαδικασία συλλογής των δεδομένων, τα ερωτηματολόγια απεστάλησαν σε στελέχη των συμμετεχόντων τραπεζών ταχυδρομικά, ηλεκτρονικά (e-mail, fax) και με προσωπικές επιδόσεις και επεστράφησαν συμπληρωμένα με αντίστοιχο τρόπο. Η διαδικασία ξεκίνησε στις αρχές Μαρτίου 2008, ολοκληρώθηκε στα μέσα Μαΐου του ίδιου έτους και διεξήχθη σε πανελλαδικό επίπεδο. Με ανάλογο τρόπο εξελίχθηκε και η διαδικασία των προσωπικών συνεντεύξεων. Το κύριο μέσο ήταν οι επιτόπιες επισκέψεις σε υποκαταστήματα και υπηρεσίες, οι εκτός καταστημάτων αλλά και τηλεφωνικές συνεντεύξεις. Οι επισκέψεις έλαβαν χώρα κατόπιν συνεννόησης και αφού υπήρξε ενημέρωση για τους σκοπούς της έρευνας. Οι προσωπικές συνεντεύξεις παρουσίασαν – σε σχέση με τα ερωτηματολόγια - το πλεονέκτημα της μεγαλύτερης άνεσης που παρείχαν στους συμμετέχοντες και ο υψηλότερος βαθμός αποκαλύψεων στον οποίον ήταν σε θέση να προβουν. Πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι τα στελέχη που έλαβαν μέρος στη διαδικασία της έρευνας προέρχονταν από κάθε ιεραρχική βαθμίδα των οργανισμών όπου εργάζονται, από απλά στελέχη γραμμής και προϊσταμένους τμημάτων μέχρι Διευθυντές και Γενικούς Διευθυντές. Η επεξεργασία των δεδομένων έγινε με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος SPSS.

Η ΤΡΑΠΕΖΑ EUROBANK

Ο όμιλος Eurobank EFG (www.eurobank.gr) είναι ένας διεθνής τραπεζικός οργανισμός με σύνολο ενεργητικού άνω των €68,4 δισ., που απασχολεί πάνω από 22.000 άτομα και προσφέρει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του, τόσο μέσα από ένα δίκτυο άνω των 1.500 καταστημάτων και σημείων πώλησης, όσο και μέσα από εναλλακτικά δίκτυα διάθεσης. Στην Ελλάδα, ο όμιλος Eurobank EFG έχει κατακτήσει την πρώτη θέση στην καταναλωτική πίστη, τα αμοιβαία κεφάλαια,

την επενδυτική τραπεζική, τις χρηματοπιστηριακές εργασίες και τις ασφάλειες ζωής, ενώ είναι ο μεγαλύτερος χρηματοδότης μικρών ελληνικών επιχειρήσεων και από τους μεγαλύτερους χρηματοδότες ελληνικών επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα. Στην ευρύτερη περιοχή της νοτιοανατολικής και κεντρικής Ευρώπης (Νέα Ευρώπη), ο όμιλος Eurobank EFG συγκαταλέγεται μεταξύ των κορυφαίων τραπεζών σε όλες τις χώρες όπου έχει παρουσία, δηλαδή στην Ελλάδα, τη Βουλγαρία, τη Ρουμανία και τη Σερβία. Από το 2006, ο όμιλος Eurobank EFG επέκτεινε την παρουσία του και στις τραπεζικές αγορές της Πολωνίας, της Τουρκίας, της Ουκρανίας και της Κύπρου. Ο όμιλος Eurobank EFG έχει μέχρι σήμερα επενδύσει περίπου € 2 δισ. στη Νέα Ευρώπη.

Ο όμιλος Eurobank EFG έχει στηρίξει την ανάπτυξη και την πρωτοπορία του σε ένα όραμα : να είναι τράπεζα πρώτης επιλογής στη Νέα Ευρώπη, λειτουργώντας με αίσθημα ευθύνης απέναντι στους εργαζόμενους, τους πελάτες, τους μετόχους της και την κοινωνία. Πέρα από το όραμα το οποίο καθοδηγεί την καθημερινή δραστηριότητα του ομίλου και αποτελεί το θεμέλιο λίθο της ανάπτυξης του, η δυναμική του ανάπτυξη βασίζεται επιπλέον και σε μια σειρά αξιών όπως η αξιοκρατία, η ομαδικότητα, η ποιότητα, η εμπιστοσύνη, η αποτελεσματικότητα, η δημιουργικότητα, ο σεβασμός στον άνθρωπο και η κοινωνική προσφορά.

Προς την επίτευξη των στόχων αυτών, η τράπεζα στηρίζεται στο επιτυχημένο επιχειρησιακό της μοντέλο, τη σύγχρονη οργανωτική και λειτουργική της δομή, την πελατοκεντρική της προσέγγιση, την έμφασή της στην ποιότητα και την καινοτομία, αλλά πιο σημαντικά: το υψηλό επίπεδο του ανθρώπινου δυναμικού της. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνει δυναμική ανάπτυξη με αίσθημα ευθύνης προς τους πελάτες, τους μετόχους και την κοινωνία.

Ο όμιλος Eurobank EFG έχει έναν διπλό στρατηγικό στόχο : αφ' ενός, την ανάδειξη της σε τράπεζα πρώτης προτίμησης στην Ελλάδα με έμφαση στην ποιότητα, την καινοτομία και την ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση αφ' ετέρου, την ανάπτυξη της παρουσίας της στην ευρύτερη περιοχή της Νέας Ευρώπης με εξαγωγή του εγχώριου επιχειρηματικού μοντέλου.

Η στρατηγική ανάπτυξης που περιλαμβάνει το επιχειρηματικό αυτό μοντέλο περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία :

- Πελατοκεντρική προσέγγιση με εξειδικευμένα δίκτυα
- Πλήρης αξιοποίηση εναλλακτικών δικτύων διάθεσης
- Ενεργή προώθηση σταυροειδών πωλήσεων
- Πρόσβαση στις Ευρωπαϊκές αγορές μέσω στρατηγικών συνεργασιών
- Επενδύσεις σε τεχνολογία για καλύτερη εξυπηρέτηση και μεγαλύτερη ανταγωνιστικότητα
- Επαγγελματικό περιβάλλον που προάγει και επιβραβεύει την πρωτοβουλία και την αποτελεσματικότητα

- Διαρκής βελτίωση αποτελεσματικότητας και δημιουργία προστιθέμενης αξίας για τους μετόχους

Ποσοτικά δεδομένα

Ο αριθμός των συμμετεχόντων στην έρευνα από την τράπεζα Eurobank ανήλθε σε 32 στελέχη (N = 32). Επιπλέον, διεξήχθησαν ανοιχτές συζητήσεις / ημιδομημένες συνεντεύξεις με αρκετά στελέχη της τράπεζας. Σημαντικό μέρος των στελεχών συμμετείχε στην έρευνα τόσο μέσω της συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου, όσο και με τη διαδικασία της ανοιχτής συζήτησης. Ακολουθεί η σκιαγράφηση των σημαντικότερων χαρακτηριστικών που καθορίζουν το επικοινωνιακό προφίλ της τράπεζας, ενώ παρακάτω παρατίθενται τα αποτελέσματα της έρευνας.

Χαρακτηριστικά επικοινωνιακής στρατηγικής

Για την τράπεζα Eurobank, η συνεχής εμβάθυνση της εσωτερικής επικοινωνίας σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας αποτελεί έναν από τους θεμελιώδεις παράγοντες προσδιορισμού της επιτυχίας της. Η διαρκής, ουσιαστική και αμφίδρομη επικοινωνία ενδυναμώνει το κλίμα εμπιστοσύνης και συνδράμει στην εδραίωση μιας ενιαίας εταιρικής κουλτούρας.

Η τράπεζα δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη διεύρυνση των καναλιών επικοινωνίας μεταξύ εργαζομένων και Διοίκησης, αναλαμβάνοντας συγκεκριμένες πρωτοβουλίες οι οποίες αναπτύσσονται σε βάθος χρόνου. Οι κυριότερες από αυτές είναι οι εξής :

- Εσωτερικός διαδικτυακός κόμβος. Στην Eurobank η χρήση του Intranet ξεφεύγει από τα στενά πλαίσια στα οποία το μέσο αυτό λειτουργεί στις υπόλοιπες τράπεζες. Πέρα από το βασικό σκοπό της ενημέρωσης και επικοινωνίας μεταξύ των χρηστών, ο στόχος είναι η ανάδειξη του σε ένα ζωντανό και αμφίδρομο μέσο επικοινωνίας το οποίο θα προωθεί την αποτελεσματική και άμεση πληροφόρηση για τα δρώμενα μέσα στην τράπεζα. Μέσα στο 2006 η μορφή του εσωτερικού διαδικτυακού κόμβου άλλαξε εντελώς, με σκοπό να καταστεί ακόμη πιο φιλική προς τον χρήστη και να περιλαμβάνει ακόμη περισσότερες πληροφορίες που αφορούν τον όμιλο και ενδιαφέρουν τους εργαζομένους.

- Ετήσιες εκδηλώσεις για τους εργαζομένους. Στην τράπεζα Eurobank αποτελεί πλέον θεσμό η διοργάνωση διήμερων συναντήσεων εκτός επαγγελματικού περιβάλλοντος (off-site meetings) μεταξύ κορυφαίων διευθυντικών στελεχών και στελεχών του δικτύου πωλήσεων. Στόχος των συναντήσεων αυτών είναι η ενδυνάμωση του κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ των στελεχών της τράπεζας, η βελτίωση του επιπέδου επικοινωνίας καθώς και η ανταλλαγή απόψεων σε θέματα που άπτονται της φύσης των καθημερινών εργασιών. Επίσης, κάθε χρόνο η τράπεζα οργανώνει συναντήσεις στις οποίες συμμετέχουν όλοι οι εργαζόμενοι και οι οικογένειες τους, δίνοντας σε όλους την ευκαιρία για καλύτερη γνωριμία και επαφή εκτός του εργασιακού χώρου.
- Βράβευση εργαζομένων. Πρόκειται για έναν θεσμό αναγνώρισης της προσφοράς των εργαζομένων που έχουν διακριθεί σε έναν συγκεκριμένο τομέα και έχουν συνεισφέρει στην πορεία ανάπτυξης της τράπεζας
- Εθελοντισμός. Η πρωτοβουλία αυτή εντάσσεται στο πλαίσιο της γενικότερης ευαισθητοποίησης των εργαζομένων σε θέματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, και απευθύνεται σε όσους επιθυμούν να συμβάλλουν ενεργά σε προσπάθειες και δράσεις τοπικού χαρακτήρα.
- Εξαιρετικά οργανωμένο δίκτυο υπηρεσιών. Ο όμιλος Eurobank διαθέτει ένα μεγάλο πλήθος υπηρεσιών, σε μια προσπάθεια να περιοριστεί ο καθημερινός φόρτος εργασίας του δικτύου καταστημάτων. Πέραν τούτου, λειτουργεί και ένα πλέγμα από συμπληρωματικές εργασίες όπως ταξιδιωτικές υπηρεσίες, υπηρεσίες εστίασης, ένδυσης. Ο στόχος είναι η βελτίωση των συνθηκών ζωής και εργασίας των εργαζομένων, αλλά και η έμπρακτη απόδειξη της σημασίας που αποδίδει ο όμιλος στον ανθρώπινο παράγοντα. Εξάλλου, οι πρακτικές εφαρμογής της πολιτικής Υγείας και Ασφάλειας κατέστησαν τη Eurobank τη μοναδική τράπεζα στην Ελλάδα και μια από τις 3 σε παγκόσμιο επίπεδο που έχει πιστοποιηθεί σύμφωνα με τα πρότυπα ΕΛΟΤ 1801 και OHSAS 18001 από τον διεθνή φορέα πιστοποίησης TUV Austria.

Τέλος, η τράπεζα Eurobank υπήρξε ίσως η πρώτη ελληνική τράπεζα που εφάρμοσε και ανέδειξε σε ουσία της λειτουργίας της την έννοια της στοχοθεσίας. Η λογική της Διοίκησης Μέσω Στόχων (Management By Objectives) μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του 1990 ήταν σχετικά άγνωστη στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο. Η τράπεζα Eurobank ήταν η πρώτη που ανέδειξε τη στοχοθεσία ως το σημαντικότερο κριτήριο αξιολόγησης του προσωπικού και εξακολούθει να ωθεί σε μεγάλο βαθμό τα στελέχη της προς την επίτευξη των στόχων τους. Ο συνδυασμός της στοχοθεσίας με ένα ιδιαίτερα περίπλοκο σύστημα Διοίκησης Απόδοσης δημιουργεί ένα αρκετά φορτισμένο εργασιακό

περιβάλλον, στο οποίο η αποτελεσματική επικοινωνία τόσο μεταξύ προσωπικού όσο και μεταξύ υπαλλήλων και πελατών καθίσταται ιδιαίτερα σημαντική.

Τακτικές και διαδικασίες επικοινωνίας

Ένας από τους βασικούς τρόπους ενδοεταιρικής επικοινωνίας στην τράπεζα Eurobank αποτελεί ο θεσμός “Πρωινά με τη Διοίκηση”. Στη διαδικασία αυτή συμμετέχει κάθε φορά μικρός αριθμός εργαζομένων, τυχαία επιλεγμένος από όλες τις ιεραρχικές βαθμίδες και μονάδες της τράπεζας. Οι συναντήσεις αυτές γίνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα χωρίς προκαθορισμένη θεματολογία, παρουσία υψηλόβαθμων στελεχών της τράπεζας, και θίγονται θέματα καθημερινής λειτουργίας.

Ένας ακόμη τρόπος με τον οποίο επιτυγχάνεται η εσωτερική επικοινωνία είναι μέσω της έκδοσης του περιοδικού Eurobanker. Πρόκειται για ένα τριμηνιαίο περιοδικό με ποικίλη ύλη, το οποίο πέρα από τα αμιγώς τραπεζικά θέματα δίνει την ευκαιρία στους εργαζόμενους να εκφράσουν τις απόψεις τους, παρέχει πληροφόρηση για την ευρεία κοινωνική παρουσία της τράπεζας, συμβουλές προληπτικής ιατρικής, ενώ παράλληλα προάγει και την ευαισθητοποίηση των εργαζομένων σε θέματα κοινωνικού χαρακτήρα.

Οι προαναφερθείσες συναντήσεις εκτός εργασίας (off-site meetings) συμβάλλουν στην ενδυνάμωση της ενδοεταιρικής επικοινωνίας και τη βελτίωση του εργασιακού κλίματος. Επίσης, χρησιμοποιούνται ευρέως και οι κλασικές μέθοδοι όπως η Επιτροπή Πιστοδοτήσεων, τα έντυπα εσωτερικής αλληλογραφίας, οι τηλεφωνικές επαφές, τα fax, το web banking κλπ.

Στον τομέα της επικοινωνίας με το εξωτερικό περιβάλλον, η τράπεζα υιοθετεί ένα μίγμα τακτικών. Παρατηρείται χρήση διαφημιστικών εντύπων, οθονών με προσφορές, ηχητικών μηνυμάτων στην τηλεφωνική αναμονή και συνεχής ενθάρρυνση των πελατών να απευθυνθούν στα στελέχη της τράπεζας.. Επίσης, ενεργή είναι η συμμετοχή των εναλλακτικών δικτύων πώλησης (e-banking, ATMs κλπ) στην επικοινωνιακή πολιτική. Σημαντικό φόρτο αναλαμβάνει και η εταιρική ιστοσελίδα με ένα ιδιαίτερα διαδραστικό περιβάλλον, όπου ο ενδιαφερόμενος έχει τη δυνατότητα να υποβάλλει ερωτήματα, να συμπληρώσει το Δελτίο Υποβολής θετικών εντυπώσεων / ενστάσεων, το Δελτίο Υποβολής παραπόνων ή να καταθέσει τα σχόλια του. Αντίστοιχες δυνατότητες παρέχει και το οργανωμένο call center, το οποίο λειτουργεί σε 24ωρη βάση.

Ξεχωριστή θέση στο κομμάτι της επικοινωνίας με το μακροοικονομικό περιβάλλον της τράπεζας κατέχουν οι σχέσεις με τους πελάτες. Η Eurobank είναι η μοναδική τράπεζα η οποία διαθέτει τόσο οργανωμένες διαδικασίες διαχείρισης της επικοινωνίας με τους πελάτες και το

περιβάλλον. Η Διεύθυνση Σχέσεων με τους Πελάτες, όπως είναι η ονομασία της, έχει ως αποστολή την επίλυση προβλημάτων με τους πελάτες και λειτουργεί ως αποδέκτης σχολίων, υποδείξεων και παραπόνων. Στο πλαίσιο της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας της τράπεζας, κάθε στέλεχος και ειδικότερα τα στελέχη εξυπηρέτησης πελατείας λαμβάνουν μέρος σε ειδικά σεμινάρια με στόχο να βελτιώσουν τη συμπεριφορά τους απέναντι στον πελάτη και να βελτιστοποιήσουν το επίπεδο εξυπηρέτησης. Προς την κατεύθυνση αυτή λειτουργεί ο θεσμός της βράβευσης του καλύτερου συναδέλφου στο κομμάτι της επικοινωνίας. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθεί και η ευρύτατη χρήση του mystery shopping ως μεθόδου αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού. Οι “πελάτες” αξιολογούν το προσωπικό – πέραν όλων των άλλων – και στο επίπεδο εξυπηρέτησης και επικοινωνίας (τόσο με συναδέλφους όσο και πελάτες) και η επίδοση του κάθε υπαλλήλου προσμετράται στην συνολική αξιολόγηση του.

Τέλος, μεγάλο μέρος της δραστηριότητας της τράπεζας κατευθύνεται στην κοινωνική δράση μέσω προγραμμάτων χορηγιών και κοινωνικών δράσεων, με κορυφαίο παράδειγμα τη συμμετοχή της τράπεζας στο πρόγραμμα ενίσχυσης των πυρόπληκτων περιοχών της χώρας μας από τις πρόσφατες καταστροφικές πυρκαϊές.

Τα αποτελέσματα της έρευνας

Στην πρώτη ερώτηση (γνώση εταιρικού οράματος, στρατηγικής και στόχων), ποσοστό 87,5 % απαντάει θετικά, ενώ το 12,5 % αρνητικά. Αντίστοιχα, στην ερώτηση που εξετάζει το βαθμό γνώσης των στόχων του υποκαταστήματος, τα ποσοστά διαμορφώνονται σε 94 % και 6 % αντίστοιχα. Ταυτόχρονα, ποσοστό 82,5 % εμφανίζεται να γνωρίζει τόσο τους εταιρικούς στόχους, όσο και τους στόχους του υποκαταστήματος (έλεγχος Pearson, Chi-square test). Ο βαθμός διάχυσης λοιπόν του εταιρικού οράματος και των στόχων είναι αρκετά μεγάλος. Αυτό σημαίνει ότι το προσωπικό γνωρίζει ότι η προσπάθειες που καταβάλλει καθημερινά είναι οργανωμένες, γνωρίζει τον στόχο που προσπαθεί να πετύχει και όλες οι ενέργειες του εντάσσονται σε ένα σαφώς καθορισμένο πλαίσιο.

Η τρίτη ερώτηση καταγράφει το ποσοστό των στελεχών που εργάζονται με στόχους. Εδώ το 19 % έχει ομαδικούς στόχους, ενώ το 81 % συνδυασμό ατομικών και ομαδικών. Από την τέταρτη ερώτηση προκύπτει ότι από τα άτομα αυτά, το 62,5% θεωρεί ότι η στοχοθεσία επηρεάζει σημαντικά τη συμπεριφορά και την απόδοσή τους, ενώ το 37,5 % σε μικρό βαθμό. Από τις ερωτήσεις 3 και 4 αποκαλύπτεται ο σημαντικός ρόλος που διαδραματίζει η στοχοθεσία στην καθημερινή λειτουργία της τράπεζας και στην απόδοση των στελεχών της.

Ο στόχος της πέμπτης ερώτησης (συμμετοχή στον καθορισμό της στοχοθεσίας) είναι ο καθορισμός του βαθμού συμμετοχικότητας της στοχοθέτησης. Αποκαλύπτεται πως το 35 % έχει λόγο στη διαδικασία καθορισμού των στόχων του, ενώ στο 65 % οι στόχοι απλά κοινοποιούνται. Τα ποσοστά αυτά εαν συνδυαστούν με τα δεδομένα της τρίτης ερώτησης θέτουν υπό αμφισβήτηση την όχι και τόσο καλή φήμη που έχει δημιουργήσει η Eurobank ως εργοδότης. Η εντύπωση που σχηματίζεται είναι αυτή μιας αρκετά “συμμετοχικής” διαδικασίας στοχοθεσίας, η οποία επιπλέον δεν επηρεάζει σε έντονο βαθμό την απόδοση των στελεχών. Ωστόσο από τις ανοιχτές συζητήσεις που διεξήχθησαν, η πραγματικότητα φαίνεται να είναι διαφορετική. Πολλά στελέχη πιέζονται από τους ανωτέρους προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους τους και καθημερινά λειτουργούν κάτω από συνθήκες άγχους. Η κατάσταση διαφέρει από κατάσταση σε κατάσταση, καθώς σε κάθε υποκατάστημα η Διεύθυνση του είναι αυτή που καθορίζει το εργασιακό κλίμα. Σε ορισμένα καταστήματα λοιπόν οι Διευθύνσεις απαιτούν απόλυτη συμμόρφωση με τους στόχους, όσο ανέφικτοι και αν φαντάζουν, τη στιγμή που σε άλλα η πίεση από τους διευθυντές προς το προσωπικό δεν είναι ιδιαίτερα έντονη.

Η ερώτηση 6 αποκαλύπτει το βαθμό σημαντικότητας της επικοινωνίας στην επίτευξη των αποτελεσμάτων. Η σημασία της φαίνεται να είναι αρκετά μεγάλη, καθώς το 78 % τη θεωρεί πολύ σημαντική ενώ το 22 % αρκετά σημαντική. Τα αποτελέσματα αυτά δίνουν μια σαφή ένδειξη για τη σπουδαιότητα της επικοινωνιακής διαδικασίας.

Στην έβδομη ερώτηση καταγράφονται οι τρόποι επίτευξης της επικοινωνίας με τα υπόλοιπα τμήματα, υποκαταστήματα και υπηρεσίες. Από την επεξεργασία των δεδομένων της έρευνας παρατηρείται κυριαρχία των τυπικών μορφών επικοινωνίας. Ενώ οι συναντήσεις μεταξύ στελεχών και οι τηλεφωνικές επαφές αποτελούν την πραγματική και ουσιαστική μορφή της επικοινωνίας, δίνουν ώθηση στις εργασίες και επιλύουν προβλήματα, οι αυστηρές διαδικασίες που επιβάλλουν οι κανονισμοί καθιστούν υποχρεωτική τη χρήση εγγράφων, εντύπων εσωτερικής επικοινωνίας, εγκυκλίων, αλλά και έντυπων τα οποία αποτυπώνουν με σαφήνεια το κάθε ζήτημα. Το φαινόμενο αυτό παρατηρείται και σε μη αμιγώς τραπεζικές εργασίες, όπως η αγορά αναλωσίμων, η έγκριση για χρήση υλικοτεχνικού εξοπλισμού κλπ. Ενώ στις περισσότερες τράπεζες οι ενέργειες αυτές διευθετούνται με άμεσο και άτυπο τρόπο, στη Eurobank ακολουθείται και εδώ αυστηρά τυπική μορφή επικοινωνίας, που συνεπάγεται έγγραφη έγκριση από ανώτερο κλιμάκιο για κάθε ενέργεια. Η διαδικασία αυτή μπορεί εκ πρώτης να φαντάζει αυστηρά γραφειοκρατική, ωστόσο η οργανωτική δομή της Eurobank εξασφαλίζει την εύρυθμη λειτουργία του συστήματος και την ορθολογικότερη χρήση των πόρων της τράπεζας.

Η ερώτηση 8 εξετάζει τη συχνότητα με την οποία πραγματοποιούνται συναντήσεις μεταξύ συναδέλφων για εργασιακά θέματα. Το 88 % έχει συνεργασία σε εβδομαδιαία βάση και το 12 %

μία με δύο φορές το μήνα. Αντίστοιχα η ερώτηση 9 εξετάζει το ίδιο ζήτημα σε επίπεδο καταστήματος. Εδώ το 66 % συναντάται σε εβδομαδιαία βάση, το 28 % μία με δύο φορές το μήνα, και το 6 % κάθε μήνα. Η ερώτηση 10 καταγράφει τη συχνότητα με την οποία τα καταστήματα έρχονται σε επαφή με ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια, όπως Περιφερειακούς Διευθυντές. Εδώ η κατάσταση είναι σαφής, καθώς το 85 % έχει συναντήσεις με ανώτερα κλιμάκια κάθε 3 με 6 μήνες, ενώ ένα 15 % κάθε μήνα.

Από τα δεδομένα των τριών αυτών ερωτήσεων φαίνεται να επικρατεί η οριζόντια επικοινωνία μεταξύ των στελεχών. Τα περισσότερα ζητήματα διευθετούνται με συναντήσεις και επαφές των συναδέλφων εντός καταστήματος. Πιο διακριτική φαίνεται να είναι η φυσική παρουσία των ανωτέρων στελεχών, γεγονός όμως που δεν πρέπει να οδηγεί σε πρόωρα συμπεράσματα καθώς η απουσία αυτή αντισταθμίζεται από το μεγάλο αριθμό εγκυκλίων, εντολών και διαδικασιών που ακολουθούν καθοδική ροή. Η κατάσταση λοιπόν εμφανίζεται ισορροπημένη καθώς και από τις συζητήσεις με τα στελέχη προκύπτει ότι το μεγαλύτερο μέρος της επικοινωνίας είναι κάθετης μορφής και μονόδρομη (γεγονός απόλυτα αναμενόμενο για τον τραπεζικό κλάδο) και ταυτόχρονα υπάρχει ανεπτυγμένη σε μεγάλο βαθμό η οριζόντια επικοινωνία, η οποία αποτελεί και το σημαντικότερο μέσο διευθέτησης των καθημερινών εργασιών.

Στην ερώτηση 11 τίθεται το ζήτημα της κοινωνικής συναναστροφής με συναδέλφους εκτός εργασίας, και το 94 % απαντάει θετικά. Συμπληρωματικά, στο επόμενο ερώτημα (ερώτηση 12) το 90 % όσων απάντησαν θετικά στην ερώτηση 11 πιστεύουν ότι η κοινωνική συναναστροφή επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την ποιότητα της επικοινωνίας, το 6 % ότι την επηρεάζει αρκετά, ενώ το 4 % λίγο. Η συσχέτιση των δύο ερωτημάτων φανερώνει ότι 27 στα 32 στελέχη (ποσοστό 85 %) διατηρούν με τους συναδέλφους τους σχέσεις πέραν της επαγγελματικής, και η σημασία τους στη διαδικασία της επικοινωνίας είναι πολύ μεγάλη. Διαφαίνεται λοιπόν μια ευθέως ανάλογη σχέση μεταξύ ανθρωπίνων σχέσεων και ποιότητας επικοινωνίας, η οποία ωστόσο δεν μπορεί να επαληθευτεί λόγω του μικρού μεγέθους του δείγματος.

Το επόμενο ερώτημα (ερώτηση 13) επιχειρεί να καταγράψει τον βαθμό ικανοποίησης των στελεχών από τη συνεργασία με τους συναδέλφους τους. Το 40 % εμφανίζεται πολύ ικανοποιημένο, το 47 % αρκετά ικανοποιημένο και το 13% ικανοποιείται σε μικρό βαθμό. Όπως διαφαίνεται λοιπόν, ενώ ο βαθμός ικανοποίησης είναι ενθαρρυντικός, τα περιθώρια βελτίωσης του επιπέδου συνεργασίας είναι αρκετά υψηλά, γεγονός που ενδεχομένως να συνεπάγεται την ύπαρξη προβλημάτων επικοινωνίας.

Η ερώτηση 14 καταγράφει ακριβώς τα προβλήματα αυτά. Ένα από τα σημαντικότερα είναι ο φόρτος εργασίας, ιδιαίτερα σε συγκεκριμένες ημέρες του μήνα. Οι αυξημένες υποχρεώσεις κάθε στελέχους του στερούν τον απαραίτητο χρόνο που θα ήθελε και θα χρειαζόταν προκειμένου να

επικοινωνήσει με τους συναδέλφους του. Έτσι, πολλοί υπάλληλοι αναγκάζονται να εκτελούν τις εργασίες τους κάτω από χρονική πίεση, παράγοντας που για ευνόητους λόγους υποβαθμίζει τα επίπεδα αποτελεσματικής επικοινωνίας και τελικά την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας.

Ένα δεύτερο και αρκετά έντονο πρόβλημα που εμφανίζεται στην Eurobank είναι ο ανταγωνισμός. Καθώς η ατομική στοχοθεσία διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην τράπεζα, συχνά οι ατομικοί στόχοι υπερισχύουν με αποτέλεσμα να μην προωθούνται οι ομαδικοί. Πολλά στελέχη προτάσσουν το ατομικό τους συμφέρον έναντι του ομαδικού και, προκειμένου να επιτύχουν τα ατομικά επίπεδα απόδοσης, υποσκάπτουν το έργο των συναδέλφων τους και της ομάδας εντός της οποίας εργάζονται. Ο ανταγωνισμός εκδηλώνεται και στον τομέα της εντός καταστήματος επικοινωνίας και λαμβάνει τη μορφή παρακράτησης πληροφοριών για ατομική χρήση, χαμηλό επίπεδο συνεργασίας με συναδέλφους κλπ.

Η ποιότητα του ανθρωπίνου δυναμικού είναι ένας ακόμη παράγοντας που δυσχεραίνει τη διαδικασία της ενδοεταιρικής επικοινωνίας. Με την έννοια της ποιότητας δεν εννοείται το χαμηλό επίπεδο του προσωπικού, αλλά η διαφορετικότητα. Τα στελέχη στην τράπεζα Eurobank προέρχονται από πολλά και διαφορετικά περιβάλλοντα, και ευνόητη η δημιουργία εντελώς διαφορετικών εργασιακών αντιλήψεων και προσδοκιών. Παράγοντες της διαφορετικότητας αυτής είναι η ηλικία, η επαγγελματική εμπειρία, το μορφωτικό επίπεδο, ο χαρακτήρας. Επίσης, σημαντικό στοιχείο είναι η φύση της εργασίας, όπου το φαινόμενο της διαφορετικής αντίληψης των πραγμάτων είναι ιδιαίτερα εμφανές μεταξύ δικτύου πωλήσεων και κεντρικών υπηρεσιών. Το μίγμα των ατομικών χαρακτηριστικών του κάθε στελέχους δημιουργεί ένα ξεχωριστό επικοινωνιακό προφίλ, γεγονός που δημιουργεί προβλήματα συντονισμού και εμποδίζει την ομαλή διεξαγωγή της επικοινωνίας.

Άξιο λόγου είναι επίσης και το γεγονός ότι αρκετά από τα παλαιότερα και μεγαλύτερα σε ηλικία στελέχη είναι αρκετά απόλυτα στις απόψεις τους, γεγονός που εξ' αρχής αποκλείει κάθε δυνατότητα αποτελεσματικής επικοινωνίας. Επίσης, όπως προαναφέρθηκε, πολλά από τα στελέχη της Eurobank προέρχονται από την εξαγορασθείσα Τράπεζα Εργασίας (οι αποκαλούμενοι “εργασίτες” στην τραπεζική φρασεολογία). Τα στελέχη αυτά αποτελούν μειοψηφία μέσα στην Eurobank, και η αντιμετώπιση την οποία λαμβάνουν πολλές φορές αγγίζει τα όρια του εργασιακού ρατσισμού. Η έρευνα αποκάλυψε αρκετές περιπτώσεις μεροληπτικής συμπεριφοράς και κοινωνικού αποκλεισμού εις βάρος των υπαλλήλων αυτών. Έτσι, το επίπεδο επικοινωνίας μεταξύ “εργασιτών” και στελεχών που προέρχονται από τη Eurobank ποικίλλει, γεγονός που δυσχεραίνει τη συνεργασία μεταξύ συναδέλφων και τμημάτων και τελικά λειτουργεί σε βάρος της επίτευξης των εταιρικών στόχων.

Τέλος, ένα από τα προβλήματα που παρουσιάζονται στον τομέα της επικοινωνίας είναι η

έλλειψη πληροφόρησης που παρουσιάζεται σε ορισμένες περιπτώσεις. Ενδεικτικά αναφέρεται η έλλειψη ενημέρωσης ορισμένων στελεχών γύρω από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που πρέπει να προωθηθούν. Η υστέρηση αυτή φαίνεται να οφείλεται τόσο σε ενδεχόμενο κενό της εκπαιδευτικής πολιτικής, όσο και στην έλλειψη επαγγελματισμού των στελεχών αυτών. Και στην περίπτωση αυτή, το τελικό αποτέλεσμα επιβαρύνει την επιχειρηματική πορεία της τράπεζας.

Ωστόσο, καίτοι η ύπαρξη προβλημάτων στην επικοινωνία είναι αναπόφευκτη σε κάθε ανθρώπινη δραστηριότητα, σημαντικό μερίδιο των στελεχών δήλωσε πως δεν αντιμετωπίζει προβλήματα στη διαδικασία της επικοινωνίας με τους συναδέλφους του και το επίπεδο επικοινωνίας είναι το καλύτερο δυνατό. Κοινή παράμετρος στο φαινόμενο αυτό αποτελεί το γεγονός ότι πολλοί συνάδελφοι περνούν τόσες πολλές ώρες στον εργασιακό τους χώρο, ώστε έχουν βρεί τους κώδικες αποτελεσματικής επικοινωνίας μεταξύ τους. Επιπλέον, αρκετά από τα στελέχη έχουν εργαστεί για πολλά χρόνια με τους ίδιους συναδέλφους, συνεπώς αποτελούν μια καλά οργανωμένη ομάδα, γνωρίζονται σε μεγάλο βαθμό και μπορούν να ελαχιστοποιούν τα προβλήματα επικοινωνίας. Το γεγονός αυτό αποκαλύπτει πως, παρά την ύπαρξη αυστηρών δομών οργάνωσης και επικοινωνίας, ο ανθρώπινος παράγοντας εξακολουθεί να διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ομαλή ενδοεταιρική επικοινωνία στην τράπεζα Eurobank.

Στο αμέσως επόμενο ερώτημα (ερώτηση 15 – βελτίωση της λειτουργίας του υποκαταστήματος μέσω αποτελεσματικότερης επικοινωνίας), ο μισός πληθυσμός του δείγματος (ποσοστό 50 %) θεωρεί πως υπάρχουν υψηλά περιθώρια βελτίωσης, το 40% αρκετά περιθώρια, ενώ το 10 % πιστεύει ότι η επικοινωνία δεν θα βελτιωθεί.

Η εξέταση των δεδομένων των ερωτήσεων 13, 14 και 15 παρουσιάζει μια ενδιαφέρουσα αντίθεση. Τη στιγμή που η συντριπτική πλειοψηφία εμφανίζεται ικανοποιημένη από το βαθμό επικοινωνίας και υποστηρίζει την έλλειψη προβλημάτων, το 90 % θεωρεί ότι υπάρχουν από αρκετά έως μεγάλα περιθώρια βελτίωσης της λειτουργίας του υποκαταστήματος εάν βελτιωθεί η επικοινωνία. Η εξήγηση που δίνουν τα ίδια τα στελέχη είναι ότι οι διαδικασίες επικοινωνίας – και συνεπώς και η λειτουργία των υποκαταστημάτων - μπορούν να βελτιωθούν ακόμη περισσότερο, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι τα υφιστάμενα κανάλια είναι αναποτελεσματικά. Επίσης, μια πιθανή ερμηνεία είναι η ύπαρξη δομικών προβλημάτων επικοινωνίας τα οποία είτε δεν στάθηκε δυνατόν να καταγραφούν, είτε αποκρύφθηκαν από τους συμμετέχοντες.

Η ερώτηση 16 εκφράζει το βαθμό στον οποίο ο φόρτος εργασίας επηρεάζει την ποιότητα της επικοινωνίας με συναδέλφους και πελάτες. Το 53 % λοιπόν των ερωτηθέντων πιστεύει ότι η επικοινωνία επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό, ενώ το 47 % αρκετά. Τα αποτελέσματα επιβεβαιώνουν την καταγραφή του φόρτου εργασίας ως ένα από τα προβλήματα που δυσχεραίνουν την ενδοεταιρική επικοινωνία, αλλά και την επικοινωνία με το εξωτερικό περιβάλλον όπως θα

αποδειχτεί σε επόμενη ερώτηση.

Στο ερώτημα που ακολουθεί (βαθμός γνωριμίας με τους πελάτες), ποσοστό 47 % δηλώνει πως γνωρίζει προσωπικά τους περισσότερους από τους πελάτες, ενώ το 53 % μόνο όσους έχουν σχέση με το αντικείμενο εργασίας τους. Το άξιο προσοχής είναι το υψηλό ποσοστό στελεχών που γνωρίζει προσωπικά και πελάτες πέραν του αντικειμένου του, κάτι που θα σχολιαστεί παρακάτω.

Στην ερώτηση η οποία εξετάζει την προτίμηση των πελατών στον τρόπο διεκπεραίωσης των συναλλαγών τους (φυσική παρουσία ή εξ' αποστάσεως), η πλειοψηφία των στελεχών αποκαλύπτει την προτίμηση των περισσότερων πελατών στην προσωπική επαφή. Οι πιο πιστοί χρήστες των νέων τεχνολογιών είναι κυρίως οι νεότεροι σε ηλικία άνθρωποι, και όσοι λόγω χρονικής πίεσης δεν μπορούν να προσέλθουν στο κατάστημα. Έχει ήδη τονιστεί η εξαιρετική οργάνωση και υποδομή που διαθέτει η Eurobank σε εναλλακτικά δίκτυα (e-banking, ATM κλπ) και η οποία αναπτύχθηκε με στόχο να αποφορτίσει την κατάσταση στα υποκαταστήματα. Ωστόσο η πλειοψηφία των πελατών προτιμά τη φυσική του παρουσία εντός καταστήματος. Ένας από τους λόγους για τους οποίους παρατηρείται το παράδοξο αυτό είναι ο μικρός βαθμός εξοικείωσης πολλών ατόμων με τη νέα τεχνολογία. Οι σημαντικότεροι ωστόσο παράγοντες φαίνεται να είναι τόσο η ασφάλεια, όσο και η κοινωνική διάσταση. Πολλά άτομα αισθάνονται μεγαλύτερη σιγουριά όταν οι συναλλαγές τους εκτελούνται από έναν υπάλληλο με τον οποίο έχουν τη δυνατότητα να επικοινωνήσουν άμεσα. Πέραν τούτου, προσερχόμενοι στην τράπεζα όχι μόνο τακτοποιούν τις εκκρεμότητές τους, αλλά βρίσκουν την ευκαιρία να έρθουν σε επαφή με στελέχη και υπαλλήλους με τους οποίους έχουν ανεπτυγμένες κοινωνικές σχέσεις, όπως για παράδειγμα φιλικές και συγγενικές σχέσεις, γνωριμία ή σχέσεις που εδράζονται σε μακροχρόνια επαγγελματική συνεργασία.

Ο συνδυασμός των αποτελεσμάτων των δύο προηγούμενων ερωτημάτων αναδεικνύει τη σπουδαιότητα του ανθρώπινου παράγοντα. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για μια μεγάλη τράπεζα όπως η Eurobank, όπου θα περίμενε κανείς να κυριαρχεί η απρόσωπη επαφή με το πελατολόγιο. Αντίθετα, η ανθρώπινη διάσταση εμφανίζεται να κατέχει σημαντική θέση στη διαδικασία της επικοινωνίας.

Και στον τομέα της επικοινωνίας με τους πελάτες, η έρευνα κατέγραψε ορισμένα προβλήματα, από την πλευρά που τα αντιμετωπίζουν οι υπάλληλοι των τραπεζών. Στην έρευνα δεν έχουν καταγραφεί οι απόψεις των πελατών για το θέμα αυτό, αν και η αντιπαραβολή των στοιχείων θα ήταν ιδιαίτερα αποκαλυπτική.

Ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα είναι η αρνητική προδιάθεση και η προκατάληψη των πελατών απέναντι στην τράπεζα. Η φήμη που έχει δημιουργήσει η Eurobank στα μάτια του κοινού, πελατών και μίη, δεν είναι η καλύτερη δυνατή και την κατατάσσει στις λιγότερο ελκυστικές τράπεζες από την άποψη της αντιμετώπισης του πελάτη. Συχνά λοιπόν οι πελάτες εμφανίζουν

εριστική συμπεριφορά, η οποία εκδηλώνεται με διάφορους τρόπους όπως έλλειψη σεβασμού προς τους υπαλλήλους, δημιουργία προβλημάτων, άρνηση συμμόρφωσης με τους όρους συνεργασίας, υπερβολικές ή παράλογες απαιτήσεις κλπ. Αυτή η προδιάθεση του δέκτη (πελάτη) καθιστά ιδιαίτερα δύσκολη τη διαδικασία επικοινωνίας. Η κατάσταση αυτή είναι εις γνώση της τράπεζας και αντιμετωπίζεται με συγκεκριμένες ενέργειες και δράσεις (ειδικά σεμινάρια στο προσωπικό, κοινωνική δράση κλπ).

Για τους ίδιους λόγους , σημαντικό κώλυμα στη διαδικασία της επικοινωνίας είναι το διαφορετικό υπόβαθρο μεταξύ πελατών και υπαλλήλων. Και στην περίπτωση αυτή το χάσμα μπορεί να είναι ηλικιακό, πολιτιστικό και εργασιακών εμπειριών, με συνέπεια πελάτες και υπάλληλοι να έχουν εντελώς διαφορετική αντίληψη των πραγμάτων και να ερμηνεύουν τα ερεθίσματα που λαμβάνουν με εντελώς διαφορετικό τρόπο.

Αξιοσημείωτος παράγοντας παρεμπόδισης της διαδικασίας της επικοινωνίας είναι ο φόρτος εργασίας του προσωπικού. Επιπρόσθετα, το γεγονός αυτό εντείνεται από το άγχος που πολλές φορές διακατέχει τους πελάτες – ειδικά τους ελεύθερους επαγγελματίες – προκειμένου να διεκπεραιώσουν γρήγορα και σωστά τις συναλλαγές τους. Τέλος, ο ανταγωνισμός είναι ένα σοβαρό ζήτημα, καθώς πολλές φορές αποπροσανατολίζει τον πελάτη από τις πραγματικές του ανάγκες.

Το τελευταίο ερώτημα θίγει το θέμα της αναγκαιότητας της διαδικασίας της επικοινωνίας στο κομμάτι των τραπεζικών εργασιών. Για όλους όσους συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα, η αποτελεσματική επικοινωνία αποτελεί αναγκαίο και αναπόσπαστο κομμάτι των τραπεζικών εργασιών. Η επίτευξη αποτελεσματικής επικοινωνίας επιλύει προβλήματα και διαφορές, βοηθάει στην αποφυγή παρεξηγήσεων, προλαμβάνει καταστάσεις και τελικά συμβάλλει τα μέγιστα στην επίτευξη των ατομικών και ομαδικών στόχων. Ακόμη πιο σημαντικό είναι και το γεγονός ότι αυξάνεται ο βαθμός ικανοποίησης του πελάτη και, όπως πολλά στελέχη δηλώνουν χαρακτηριστικά, ο ικανοποιημένος πελάτης είναι και πιστός πελάτης.

Συμπεράσματα

Συνοψίζοντας τα παραπάνω, μπορούν να εξαχθούν τα ακόλουθα γενικά συμπεράσματα :

- Ο βαθμός διάχυσης του εταιρικού οράματος και των στόχων είναι αρκετά ικανοποιητικός, γεγονός που υποδεικνύει την ύπαρξη σχεδιασμένης στρατηγικής στην οποία η επικοινωνιακή πολιτική διαδραματίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο.
- Η στοχοθεσία έχει αναδειχθεί σε εξαιρετικά σημαντικό παράγοντα καθορισμού της διαδικασίας της επικοινωνίας και της καθημερινής λειτουργίας της τράπεζας.
- Οι τυπικές μορφές επικοινωνίας κυριαρχούν και, παρόλο που υπάρχουν μεγάλα

περιθώρια οριζόντιας επικοινωνίας μεταξύ στελεχών, η κάθετη επικοινωνία διαδραματίζει πρωτεύοντα ρόλο.

- Υπάρχουν αρκετά εμπόδια στην επικοινωνία μεταξύ συναδέλφων και πελατών, ωστόσο το επίπεδο συνεργασίας εμφανίζεται αρκετά ικανοποιητικό αλλά με περιθώρια βελτίωσης.
- Η σημασία του ανθρωπίνου παράγοντα εξακολουθεί να είναι μεγάλη, παρά την ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών. Επιπρόσθετα, το εργασιακό περιβάλλον εμφανίζεται αρκετά φιλικό, εν αντιθέσει με την όχι οδίαίτερα καλή φήμη που συνοδεύει το όνομα της Eurobank.

Η ΤΡΑΠΕΖΑ MILLENNIUM

Η τράπεζα Millennium (www.millenniumbank.gr) ξεκίνησε τη λειτουργία της στον ελλαδικό χώρο το Σεπτέμβριο του 2000 με την ονομασία Novabank και δίκτυο 45 καταστημάτων, και αποτέλεσε τον καρπό της συνεργασίας μεταξύ του διεθνούς πορτογαλικού χρηματοοικονομικού ομίλου Millennium και του Έλληνα επιχειρηματία κου. Κοντομηνά. Η δημιουργία της υπήρξε μια πρωτόγνωρη κίνηση για τα ελληνικά δεδομένα, καθώς δεν υπήρχε προηγούμενο δημιουργίας τράπεζας εκ του μηδενός και κατόπιν συνεργασίας ενός τοπικού και ενός διεθνούς παράγοντα. Ωστόσο το παράδειγμα αποδείχτηκε επιτυχημένο και το κοινό υποδέχτηκε με θετικές αντιδράσεις την προσπάθεια αυτή. Έκτοτε η πορεία της τράπεζας είναι σταθερά ανοδική. Το 2003 η τράπεζα ξεκινά να προσφέρει υπηρεσίες private και business banking, ενώ διακρίνεται και στον ετήσιο διαγωνισμό “ 100 European Best Workplaces ”. Την ίδια χρονιά η τράπεζα επεκτείνει τις δραστηριότητες τις στην Τουρκία μέσω της Bank Europa, ενώ το 2006 ανακοινώνεται η πλήρης ενοποίηση της με το δίκτυο του μητρικού ομίλου και η μετονομασία της σε Millennium Bank. Σήμερα το δίκτυο της τράπεζας αριθμεί 147 καταστήματα λιανικής τραπεζικής, 23 μονάδες bussines banking και factoring, και 3 κέντρα private banking.

Η νέα ταυτότητα της τράπεζας συνοψίζεται στη φράση “η ζωή μας εμπνέει”, αντικατοπτρίζοντας το όραμα και τη δέσμευση της για ενεργό συμμετοχή στη ζωή των πελατών της, στηρίζοντάς τους και αναδεικνύοντας την ικανοποίηση των αναγκών τους σε απόλυτη προτεραιότητα. Το όραμα της τράπεζας ενσωματώνει τις ακόλουθες αξίες :

- δίψα για ζωή
- χαρούμενοι να είμαστε χρήσιμοι
- ανοιχτοί στο καινούριο

- ακεραιότητα και διαφάνεια

Όλα τα προϊόντα που διατίθενται στην αγορά στοχεύουν σε μια άμεση και θετική επίδραση στη ζωή των ανθρώπων που τα επιλέγουν, και η διάθεση τους δεν είναι αυτοσκοπός για την τράπεζα αλλά μέσο για να βελτιώσει την καθημερινότητα των πελατών της. Οι συνήθειες των τελευταίων αποτελούν πηγή πληροφόρησης και έρευνας για νέα προϊόντα και υπηρεσίες ικανά να συμβάλλουν στην επίτευξη των προσωπικών τους στόχων και την ικανοποίηση των αναγκών.

Ποσοτικά δεδομένα

Το μέγεθος του δείγματος στην περίπτωση της Millennium ανέρχεται στα 32 ερωτηματολόγια, ενώ ανοιχτές συζητήσεις διεξήχθησαν και με αρκετά στελέχη. Και στην περίπτωση αυτή, αρκετοί από τους συμμετέχοντες στην έρευνα έλαβαν μέρος και στη διαδικασία των ημιδομημένων συνεντεύξεων. Στο αμέσως επόμενο τμήμα παρατίθενται τα σημαντικότερα επικοινωνιακά χαρακτηριστικά της τράπεζας.

Χαρακτηριστικά επικοινωνιακής στρατηγικής

Στην τράπεζα Millennium η βάση της επιχειρησιακής κουλτούρα είναι ο πελάτης και η αρχή “γνώριζε τον πελάτη σου”. Τα κυριότερα συστατικά της φιλοσοφίας αυτής είναι η γνωριμία με τον πελάτη σε προσωπικό επίπεδο, η δημιουργία ευχάριστου κλίματος άνεσης και αμοιβαίας εμπιστοσύνης με τελικό σκοπό την εδραίωση προσωπικών σχέσεων με όσο το δυνατόν μεγαλύτερο μέρος του πελατολογίου. Προς την κατεύθυνση αυτή, η επικοινωνιακή διαδικασία αποτελεί τον θεμέλιο λίθο της δημιουργίας αυτού του διαπροσωπικού επιπέδου, και η σημασία της προς την επίτευξη των εταιρικών στόχων ανεκτίμητη. Άλλωστε, πέρα από το καθαρά επικοινωνιακό κομμάτι, οι προσωπικές σχέσεις μεταξύ στελεχών και πελατών συμβάλλουν και στην αύξηση των πωλήσεων μέσω των σταυροειδών πωλήσεων (cross-selling). Οι σταυροειδείς πωλήσεις ,ήτοι η ταυτόχρονη εξυπηρέτηση περισσότερων της μίας από τις ανάγκες του κάθε πελάτη είναι μια από τις βασικές αρχές λειτουργίας της Millennium.

Μία απο τις μεγαλύτερες επίσης προκλήσεις με τις οποίες βρίσκεται αντιμέτωπη η Millennium είναι η όσο το δυνατόν ευκολότερη μετάβαση από την παλαιά ονομασία (Novabank)

στη νέα εταιρική επωνυμία Millennium Bank και την ενσωμάτωση των πελατών και του κοινού στη νέα εταιρική φιλοσοφία. Στα πλαίσια της μετάβασης αυτής εδώ και αρκετό καιρό βρίσκεται σε εξέλιξη μια τεράστια ενημερωτική εκστρατεία που στοχεύει στο πελατειακό κοινό και στους παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος. Προς την κατεύθυνση αυτή έχει υιοθετηθεί ένα μίγμα μάρκετινγκ με επικοινωνιακές τακτικές που εξυπηρετούν το στόχο αυτό. Ένα από τα στοιχεία αυτά αποτελεί η υιοθέτηση συγκεκριμένου και ομοιόμορφου ρουχισμού από το προσωπικό. Συγκεκριμένα, όλα τα στελέχη αντί των κλασικών συνδυασμών επαγγελματικού ντυσίματος για άντρες και γυναίκες φέρουν μπλουζάκια με το νέο εταιρικό λογότυπο και το νέο κεντρικό σύνθημα “Η ζωή μας εμπνέει”. Η επιλογή αυτή εξυπηρετεί διπλό σκοπό, καθώς πέρα από το στόχο της ενδυνάμωσης της νέας εταιρικής φήμης (brand name) συντελεί και στη δημιουργία ενός φιλικότερου, προσιτότερου και ταυτόχρονα εξίσου επαγγελματικού εργασιακού περιβάλλοντος. Στα υπόλοιπα χαρακτηριστικά του μίγματος μάρκετινγκ, βρίσκονται σε εξέλιξη διαφημιστικές εκστρατείες και προωθητικές ενέργειες που και πάλι αποσκοπούν στην ενδυνάμωση του brand name. Χρήσιμο είναι όπως σημειωθεί η πιστοποίηση του συνόλου των εργασιών της τράπεζας κατά τα πρότυπα της σειράς ISO.

Άξια αναφοράς είναι και η αντιμετώπιση όλων των συναδέλφων ως ισότιμων και ισόβαθμων ανεξαρτήτως θέσης ή παλαιότητας, στα πλαίσια της ενδυνάμωσης του κλίματος συνεργασίας.

Τακτικές και διαδικασίες επικοινωνίας

Ένας από τους σημαντικότερους τρόπους επικοινωνίας σε ενδοτραπεζικό επίπεδο είναι οι πρωινές συζητήσεις, (ή κατά την χρησιμοποιούμενη εταιρική ορολογία “coffee morning discussions”). Οι συζητήσεις αυτές λαμβάνουν χώρα κατά τις πρωινές ώρες, αφορούν συνήθως το σύνολο του προσωπικού και αγγίζουν θέματα της καθημερινής λειτουργίας, εξετάζουν πιθανά προβλήματα, αναλύουν την υφιστάμενη κατάσταση και δίνουν κατευθύνσεις για την ημέρα. Η θεματολογία δεν είναι αυστηρά καθορισμένη και η λογική των συναντήσεων αυτών πλησιάζει τη φιλοσοφία του brainstorming. Οι συμμετέχοντες ενθαρρύνονται να θίγουν προβλήματα και να προτείνουν λύσεις, και τα πάντα τελούν υπό συζήτηση και γενικότερο σχολιασμό.

Αντίστοιχη είναι και η φιλοσοφία των “eating meetings”τα οποία λαμβάνουν χώρα ορισμένες φορές κάθε μήνα και αποτελούν γεύματα εργασίας εντός καταστήματος με έξοδα της εταιρίας. Και στις συναντήσεις αυτές αναλύονται εργασιακά θέματα, αλλά ο πρωτεύων στόχος

είναι η ενδυνάμωση των σχέσεων μεταξύ των συναδέλφων. Η συζήτηση δεν έχει συγκεκριμένη θεματολογία περιστρέφεται κυρίως σε προσωπικά θέματα των συναδέλφων και λιγότερο σε επαγγελματικά ζητήματα. Και στις περιπτώσεις αυτές, η συμμετοχή είναι καθολική.

Στην ενδυνάμωση του επικοινωνιακού προφίλ της τράπεζας συντελούν και τα σεμινάρια στα οποία λαμβάνουν μέρος τα στελέχη της τράπεζας, τα οποία έχουν ως στόχο να ενισχύσουν τις ικανότητες επικοινωνίας, συνδιαλλαγής και διαχείρισης του πελάτη. Στα σεμινάρια αυτά εξετάζονται όλοι οι πιθανοί τρόποι με τους οποίους μπορεί να επιτευχθεί η επικοινωνία, ενώ για λόγους καλύτερης εξοικείωσης του προσωπικού γίνεται εκτεταμένη χρήση των γνωστών role playing games.

Πέρα από αυτούς τους τρόπους επικοινωνίας υπάρχουν και οι περισσότεροι κλασικοί που απαντώνται σε όλες τις τράπεζες, όπως η Επιτροπή Πιστοδοτήσεων, οι συναντήσεις με ανώτερα διευθυντικά στελέχη, η χρήση εγκυκλίων και εντύπων εσωτερικής αλληλογραφίας, τα τηλέφωνα, το φαξ, ο εσωτερικός δικτυακός τόπος και η ηλεκτρονική αλληλογραφία.

Η χρήση των νέων τεχνολογιών κατέχει σημαντικό ρόλο στη στρατηγική επικοινωνίας της Millennium, κυρίως με το εξωτερικό περιβάλλον. Έτσι, απαντώνται τα ATMs τα οποία εκτός από τον εκτελεστικό ρόλο τους μπορούν να προσφέρουν πλήθος πληροφοριών γύρω από τις υπηρεσίες της τράπεζας, αλλά και οργανωμένο τηλεφωνικό κέντρο το οποίο παρέχει πολλές υπηρεσίες. Η εταιρική ιστοσελίδα είναι εξαιρετικά χρήσιμη προς τους χρήστες, όπου εκτός των κλασικών δυνατοτήτων (ηλεκτρονική υποβολή αιτημάτων κλπ) περιέχει όλες τις διαφημίσεις σε έντυπη και ηλεκτρονική μορφή, αλλά και πλήρη διαδικασία υποβολής παραπόνων.

Τέλος, στα πλαίσια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, μεγάλο μέρος της δραστηριότητας της τράπεζας κατευθύνεται σε προγράμματα κοινωνικής δράσης όπως οι υποτροφίες, οι χορηγίες πλήθους εκδηλώσεων κλπ.

Τα αποτελέσματα της έρευνας

Στην πρώτη ερώτηση του ερωτηματολογίου ποσοστό 88 % απαντάει θετικά, ενώ στη δεύτερη ερώτηση το αντίστοιχο ποσοστό ανέρχεται στο 94 %. Την ίδια στιγμή το 85 % των ερωτηθέντων δηλώνει γνώση τόσο του εταιρικού οράματος όσο και των στόχων του υποκαταστήματος. Αξίζει να αναφερθεί ότι ειδικά στην Millennium, το ερώτημα περιλαμβάνει και γνώση του νέου συνθήματος της τράπεζας, αλλά και το κατά πόσο το προσωπικό γνωρίζει τα μεγέθη και τις δυνατότητες του παγκοσμίου ομίλου στον οποίο πλέον ανήκει η εταιρία. Έτσι, το

ποσοστό διάχυσης εμφανίζεται αρκετά υψηλό.

Η τρίτη ερώτηση καταγράφει ένα ποσοστό της τάξης του 19 % στα στελέχη που εργαζονται με ομαδικούς στόχους, ενώ το υπόλοιπο 81 % εργάζεται με συνδυασμό ατομικών και ομαδικών στόχων. Αντίστοιχα, από τα πορίσματα της τέταρτης ερώτησης το 63 % θεωρεί τη διαδικασία της στοχοθεσίας ως σημαντικό παράγοντα επηρεασμού της συμπεριφοράς και απόδοσης τους, ενώ το 37 % ως μικρής σημασίας. Ο συνδυασμός των ερωτήσεων 3 και 4 φανερώνει το σημαντικό ρόλο της στοχοθέτησης στην καθημερινή λειτουργία της τράπεζας, και την ανάδειξη της σε σημαντικό ρυθμιστικό παράγοντα της απόδοσης και συμπεριφοράς των στελεχών.

Στην αμέσως επόμενη ερώτηση (Νο. 5), το 25 % των ερωτηθέντων δεν συμμετέχει στη διαδικασία καθορισμού των στόχων του, ενώ το 75 % συμμετέχει. Έτσι λοιπόν, και σε συνδυασμό με τα δεδομένα της τρίτης ερώτησης, εμφανίζεται και εδώ ένα αρκετά δημοκρατικό και συμμετοχικό μοντέλο λειτουργίας, τουλάχιστον όσον αφορά το κρίσιμο κομμάτι της στοχοθέτησης, όπου και η διαδικασία εμφανίζεται να είναι αμφίδρομη κατεύθυνσης στο μεγαλύτερο τμήμα της. Η κατάσταση αυτή αντικατοπτρίζεται και στο γεγονός ότι αρκετά από τα στελέχη θεωρούν ως πολύ καλές τις συνθήκες εργασίας, και την πίεση για επίτευξη αποτελεσμάτων να βρίσκεται σε λογικά πλαίσια.

Τα στελέχη επίσης δείχνουν να θεωρούν πολύ σημαντική τη διαδικασία της επικοινωνίας ως κομμάτι της στοχοθεσίας. Στην ερώτηση 6, ποσοστό 78 % θεωρεί την επικοινωνία πάρα πολύ σημαντική, ενώ το 22 % αρκετά σημαντική. Και στην Millennium λοιπόν επιβεβαιώνεται ο σπουδαίος ρόλος της επικοινωνίας ως αναπόσπαστο τμήμα της καθημερινότητας στις τράπεζες.

Στην έβδομη ερώτηση καταγράφονται οι τρόποι και τα μέσα μέσω των οποίων επιτυγχάνεται η επικοινωνία αυτή σε ενδοτραπεζικό επίπεδο. Και στην τράπεζα Millennium ακολουθούνται οι παραδοσιακοί τρόποι που ήδη αναφέρθηκαν στις υπόλοιπες τράπεζες της έρευνας. Έτσι, γίνεται χρήση τηλεφωνικών επαφών, προσωπικών συναντήσεων, αξιοποιούνται τα έντυπα εσωτερικής χρήσης και οι εγκύκλιοι, καθώς και οι ηλεκτρονικές διευθύνσεις και η εταιρική ιστοσελίδα. Αξίζει να αναφερθεί ότι στη Millennium, αν και οι δομές είναι σαφώς καθορισμένες, υπάρχει σχετική ελευθερία προκειμένου να επιτευχθεί γρηγορότερη επίτευξη του αποτελέσματος. Συχνά λοιπόν αρκετές από τις γραφειοκρατικές διαδικασίες μπορούν να παρακαμφθούν μέσω άτυπων μορφών επικοινωνίας. Παρά το μεγάλο μέγεθος της τράπεζας, η τακτική αυτή εξακολουθεί να αποδίδει και να συμβάλλει θετικά στο καλό εργασιακό περιβάλλον.

Η ερώτηση 8 δείχνει πως σε ποσοστό 91 % τα στελέχη έχουν συναντήσεις σε επίπεδο καταστήματος κάθε εβδομάδα, ενώ μια με δύο φορές συνεργάζεται το 9 %. Αντίστοιχα, στην ερώτηση 9 (συχνότητα συναντήσεων καταστήματος), 60 % δηλώνει εβδομαδιαία βάση, 28 % μία με δύο φορές το μήνα, και 12 % κάθε μήνα. Τέλος, στην ερώτηση 10 (επίπεδο τράπεζας), το 25 %

έρχεται σε επαφή με ανώτερα στελέχη κάθε μήνα, ενώ το 75 % σε διάστημα τριών με έξι μηνών.

Τα δεδομένα των τριών προηγούμενων ερωτήσεων αποκαλύπτουν ότι και στη Millennium φαίνεται να κυριαρχεί η οριζόντια επικοινωνία μεταξύ των στελεχών για τα τρέχοντα ζητήματα της καθημερινότητας. Αυτό επιβεβαιώνεται και από τις ανοιχτές συζητήσεις που διεξήχθησαν με τα στελέχη. Ωστόσο, ένα ακόμη στοιχείο που επιβεβαιώνεται είναι και η κυριαρχία της κάθετης και μονόδρομης μορφής επικοινωνίας από τα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα προς τα χαμηλότερα. Το γεγονός αυτό είναι απόλυτα δικαιολογημένο, στα πλαίσια του αντικειμένου των τραπεζικών εργασιών. Έτσι, η εικόνα που επικρατεί είναι η αρμονική συνύπαρξη και των δύο μορφών επικοινωνίας.

Στην επόμενη ερώτηση (No. 11) το 94 % των ερωτηθέντων απαντάει θετικά στο ζήτημα της κοινωνικής συναναστροφής με συναδέλφους, ενώ το 6 % αρνητικά. Από όσους απαντάνε θετικά, το 93 % θεωρεί (ερώτηση 12) ότι η συναναστροφή εκτός εργασίας επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την ποιότητα επικοινωνίας και συνεργασίας, ενώ το 7 % απαντάει ότι επιδρά σε σημαντικό βαθμό. Η συσχέτιση των δύο ερωτημάτων αποκαλύπτει και εδώ μια ευθεία σχέση μεταξύ κοινωνικής επαφής και ποιότητας επικοινωνίας, η οποία φυσικά δεν μπορεί και πάλι να επαληθευτεί λόγω του μικρού μεγέθους του δείγματος.

Στην ερώτηση 13 (βαθμός ικανοποίησης από τη συνεργασία), το 41 % εμφανίζεται πολύ ικανοποιημένο, το 47 % αρκετά ικανοποιημένο, ενώ το υπόλοιπο 12 % δηλώνει ικανοποιημένο σε μικρό βαθμό. Και στην περίπτωση της Millennium λοιπόν τα περιθώρια ικανοποίησης είναι αρκετά υψηλά, με ταυτόχρονα σημαντικά περιθώρια βελτίωσης.

Τα περιθώρια βελτίωσης σε μεγάλο μέρος πηγάζουν από τα προβλήματα που υφίστανται στη συνεργασία μεταξύ των στελεχών. Η ερώτηση 14 καταγράφει τα προβλήματα αυτά. Όπως και σε όλες τις τράπεζες, ένα από τα σοβαρότερα προβλήματα είναι το διαφορετικό υπόβαθρο μεταξύ των συναδέλφων. Παράγοντες διαφορετικότητας αποτελούν η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, η επαγγελματική εμπειρία και τα προσωπικά στοιχεία του κάθε συναδέλφου. Το μίγμα αυτό δημιουργεί ένα αρκετά πολύπλοκο περιβάλλον εργασίας, στο οποίο η επίτευξη αποτελεσματικής επικοινωνίας δεν είναι πάντοτε εύκολη υπόθεση.

Ένα πρόβλημα που εμφανίζεται στη Millennium και απασχολεί και άλλες τράπεζες, είναι ο διαφορετικός τρόπος με τον οποίο αντιλαμβάνονται τις καταστάσεις οι συναδέλφοι και κινούνται προς την επίτευξη των στόχων τους. Το θέμα αυτό εμπίπτει στην κατηγορία της διαφορετικότητας, και το πεδίο στο οποίο εκδηλώνεται εντονότερα είναι ο επαγγελματισμός των στελεχών. Βεβαίως (όπως διαφαίνεται από τις προσωπικές συζητήσεις με στελέχη), η κατάσταση είναι σαφώς καλύτερη σε σχέση με τις τράπεζες του ανταγωνισμού, κυρίως λόγω του καλού εργασιακού και συναδελφικού κλίματος που επικρατεί.

Ο φόρτος εργασίας αποτελεί άλλο ένα εξαιρετικά ουσιώδες ζήτημα. Οι λόγοι είναι προφανείς και αναλύθηκαν σε προηγούμενα τμήματα της μελέτης, και το μόνο που μπορεί να προστεθεί είναι το γεγονός ότι και η Millennium επηρεάζεται από τον παράγοντα αυτό.

Παράγοντας δυσχέρειας της ομαλής και αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι επίσης οι διαφορετικοί ρυθμοί εργασίας που επικρατούν μεταξύ δικτύου καταστημάτων και επιχειρηματικών κέντρων, με τα δεύτερα πολλές φορές να εργάζονται στους δικούς τους αργότερους ρυθμούς, δυσχεραίνοντας έτσι το έργο των συναδέλφων στα καταστήματα.

Τέλος, ένα ζήτημα που αποκαλύφθηκε μέσα από τις ανοιχτές συνεντεύξεις με τα στελέχη, είναι αυτό του εσωτερικού ανταγωνισμού σε θέματα προαγωγών, μεταθέσεων και μετακινήσεων σε θέσεις του εξωτερικού. Στη Millennium πολλές από τις ανάγκες που προκύπτουν σε προσωπικό εξ'αιτίας της ανάπτυξης του δικτύου καλύπτονται με εσωτερικές μετακινήσεις συναδέλφων. Όπως είναι αναμενόμενο, τα κριτήρια επιλογής αφήνουν πολλά στελέχη παραπονούμενα σχετικά με την επιλογή τους ή όχι για την κάλυψη των θέσεων αυτών. Επίσης, στις περιπτώσεις όπου κάποιο στέλεχος προάγεται ή μετακινείται σε θέση στο εξωτερικό, συχνά ακούγονται παράπονα καθώς πολλοί συνάδελφοι θεωρούν ότι αυτοί θα ήταν περισσότερο κατάλληλοι για τη συγκεκριμένη επιλογή. Ωστόσο, αν και αρκετά συχνό, το φαινόμενο των παραπόνων δεν δείχνει ικανό να διαταράξει σε σημαντικό βαθμό την καλή συνεργασία μεταξύ των συναδέλφων και την ομαλή λειτουργία των καταστημάτων.

Τα δεδομένα αυτά επαληθεύονται σε μεγάλο βαθμό από την ερώτηση 15. Εδώ, ποσοστό 38 % θεωρεί ότι η λειτουργία του υποκαταστήματος θα βελτιωθεί κατά πολύ εάν υπάρξει αποτελεσματικότερη επικοινωνία, το 35 % ότι θα βελτιωθεί αρκετά, ενώ το 27 % πιστεύει ότι δεν θα βελτιωθεί καθόλου. Αυτό δείχνει ότι φαίνεται να επικρατεί ένα αρκετά καλό επίπεδο συνεργασίας μεταξύ των συναδέλφων, και όσον αφορά το κομμάτι της ενδοεταιρικής επικοινωνίας η κατάσταση εμφανίζεται αρκετά καλή.

Στο ερώτημα 16 – επίδραση φόρτου εργασίας στην ποιότητα της επικοινωνίας – ποσοστό 53 % θεωρεί ότι η επίδραση του είναι πολύ σημαντική, ενώ το 47 % αρκετά. Έτσι και στην περίπτωση αυτή επιβεβαιώνεται η υψηλή ιεράρχηση του εργασιακού φόρτου ως παράγοντα επηρεασμού της ποιότητας επικοινωνίας.

Το επόμενο ερώτημα αποκαλύπτει ότι σε ποσοστό 59 % τα στελέχη γνωρίζουν προσωπικά τους περισσότερους από τους πελάτες του καταστήματος, ενώ το 41 % μόνο όσους έχουν σχέση με το αντικείμενο εργασίας τους.

Στο ερώτημα 18 η πλειοψηφία των πελατών φαίνεται να προτιμάει την προσωπική επαφή για τη διεκπεραίωση των υποθέσεων του. Αν και η Millennium είναι μια τράπεζα με αρκετά ανεπτυγμένες τις νέες τεχνολογίες, φαίνεται ότι για τους γνωστούς λόγους (έλλειψη εξοικείωσης,

μεγαλύτερο αίσθημα ασφάλειας, προσωπικές σχέσεις με τους εργαζομένους) οδηγούν τον περισσότερο κόσμο εντός των καταστημάτων. Η ίδια η τράπεζα εμφανίζεται να ενθαρρύνει τη συμπεριφορά αυτή, στα πλαίσια της λογικής “γνώριζε τον πελάτη σου”. Για τον λόγο αυτό άλλωστε εμφανίζεται τόσο υψηλό ποσοστό γνωριμίας με τους περισσότερους από τους πελάτες. Και στην περίπτωση αυτή, υπέρμαχοι των εξ' αποστάσεως συναλλαγών εμφανίζονται να είναι οι νεότεροι ηλικιακά πελάτες, αλλά και όσοι εκ των πραγμάτων (χρονική πίεση, απόσταση κλπ) δεν μπορούν να προσέλθουν σε κάποιο υποκατάστημα. Από τις δύο τελευταίες ερωτήσεις λοιπόν έρχεται στο προσκήνιο η σημασία του ανθρωπίνου παράγοντα και η ανάδειξη του σε υψηλή προτεραιότητα για την τράπεζα Millennium.

Ωστόσο, η ερώτηση 19 καταγράφει ορισμένα από τα προβλήματα που ανακύπτουν στη συνεργασία με τους πελάτες. Άμεσα συνδεδεμένο με όσα γράφτηκαν παραπάνω, είναι το γεγονός ότι οι πελάτες εμπιστεύονται και επαναπαύονται στις σχέσεις τους με τους συναδέλφους. Αυτό σε ορισμένες περιπτώσεις δημιουργεί παρεξηγήσεις και παρερμηνείες, ειδικά σε θέματα τιμολόγησης και όρων συνεργασίας, όπου άλλα εννοεί η μία πλευρά και άλλα αντιλαμβάνεται η άλλη.

Επιπρόσθετα, το επαγγελματικό άγχος και οι υπερβολικές απαιτήσεις πολλών πελατών (ελέω του έντονου ανταγωνισμού) οδηγούν τους πελάτες σε απόκλιση από τη φυσιολογική συμπεριφορά τους, με τους υπαλλήλους να γίνονται οι δέκτες των εκδηλώσεων αυτών.

Στα παραπάνω πρέπει να προστεθούν τόσο το διαφορετικό υπόβαθρο μεταξύ στελεχών και πελατών, όσο και η αρνητική προδιάθεση πολλών πελατών απέναντι στις τράπεζες. Και τα δύο σημεία έχουν επίσης αναπτυχθεί, και περιοριζόμαστε στην απλή καταγραφή τους ως μια πραγματικότητα και στην Millennium. Και εδώ όμως, τα προβλήματα αυτά περιορίζονται κυρίως στους διερχόμενους πελάτες και δεν αφορούν αυτούς με τους οποίους έχει αναπτυχθεί μια σταθερή επαγγελματική και προσωπική σχέση.

Στο τελευταίο ερώτημα οι απαντήσεις φανερόνουν πως τα στελέχη της Millennium αντιμετωπίζουν τη διαδικασία της επικοινωνίας ως αναπόσπαστο κομμάτι της δουλειάς τους, όπως η εκπαίδευση και τα τεχνικά μέσα. Η αποτελεσματική επικοινωνία δεν είναι πολυτέλεια, αλλά αναγκαιότητα προκειμένου να επιτευχθούν οι εταιρικοί στόχοι. Πολλές φορές ωστόσο και για εξωγενείς παράγοντες (φόρτος εργασίας, χρονική πίεση) η προσπάθεια δεν γίνεται όσο αποτελεσματικά και επαγγελματικά θα ήθελαν οι εργαζόμενοι, αλλά αυτό σε καμία περίπτωση δεν μειώνει τη σημασία της και τη συμβολή της στην αποτελεσματική λειτουργία της τράπεζας.

Συμπεράσματα

Τα παραπάνω στοιχεία μπορούν να συμυκνωθούν στα ακόλουθα κύρια σημεία :

- Εμφάνιση υψηλού ποσοστού επίγνωσης του εταιρικού οράματος και των στόχων του υποκατάστηματος .
- Η στοχοθέτηση επηρεάζει σημαντικά την απόδοση και συμπεριφορά των στελεχών και την καθημερινή λειτουργία της τράπεζας.
- Κυριαρχία των τυπικών μορφών επικοινωνίας, και κυρίως μονόδρομη και καθετη ροή της πληροφόρησης. Εντούτοις, ο ρόλος της οριζόντιας και αμφίδρομης επικοινωνίας δεν είναι αμελητέος.
- Το επίπεδο συνεργασίας μεταξύ συναδέλφων και πελατών είναι αρκετά καλό, ωστόσο δε στερείται προβλημάτων και τα περιθώρια βελτίωσης αρκετά.
- Ο άνθρωπος αποτελεί μία από τις υψηλότερες προτεραιότητες για την Millennium, αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της επιχειρησιακής κουλτούρας και η σημασία του στην επίτευξη των εταιρικών στόχων είναι πολύ μεγάλη.

Η ΤΡΑΠΕΖΑ PROBANK

Η τράπεζα Probank (www.probank.gr) με έτος ίδρυσης το 2001 αποτελεί ένα από τα νεότερα μέλη του ελληνικού τραπεζικού συστήματος και δημιουργήθηκε έπειτα από την επιθετική πρόταση εξαγοράς της Τράπεζας Εργασίας από τον όμιλο EFG Eurobank. Η μη επιθυμία παραμονής στο νέο εταιρικό σχήμα, η εμπειρία και το έτοιμο πελατολόγιο ώθησαν πολλά στελέχη στη δημιουργία μιας νέας τράπεζας εκ του μηδενός. Η πορεία της τράπεζας είναι ανοδική και σήμερα το δίκτυο της αριθμεί 95 καταστήματα, με στόχο να ξεπεράσει τα 100 μέχρι το τέλος του 2008. Ταυτόχρονα, προωθείται η δημιουργία συμπληρωματικού δικτύου σημείων τραπεζικής εξυπηρέτησης σε συνεργασία με άλλα μη τραπεζικά δίκτυα, καθώς και υπηρεσίες phone και Internet Banking. Η τράπεζα απασχολεί προσωπικό άνω των 1500 ατόμων και δραστηριοποιείται σε ολόκληρο το φάσμα των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών.

Η Probank απευθύνεται σε μικρές και μικρομεσαίες επιχειρήσεις προσφέροντας λύσεις για όλες τις ανάγκες τους, αλλά και σε ιδιώτες οι οποίοι αναζητούν μια νέα και ευέλικτη τράπεζα που θα καλύπτει τις απαιτήσεις τους. Ακολουθεί στρατηγική αυτόνομης ανάπτυξης, μακριά από τη λογική των συγχωνεύσεων και εξαγορών που κυριαρχούν στον κλάδο. Προς την κατεύθυνση αυτή

συμβάλλει και το πολυμετοχικό μοντέλο ιδιοκτησίας, όπου η πλειοψηφία των μετοχών ανήκουν στο προσωπικό. Στόχος της Διοίκησης είναι η συμμετοχή του προσωπικού στο μετοχικό κεφάλαιο να ξεπεράσει το 20 %, ποσοστό το οποίο σύμφωνα με τον νέο νόμο περί Α.Ε. παρέχει στον κάτοχο του δικαίωμα άσκησης διοίκησης. Ο απώτερος σκοπός της κίνησης αυτής είναι η θωράκιση της τράπεζας απέναντι σε μελλοντικές κινήσεις επιθετικής εξαγοράς.

Σε άμεση συνάρτηση με τα παραπάνω, στους στρατηγικούς στόχους της Probank A.E. περιλαμβάνεται και η είσοδος της μετοχής της στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών. Στην παρούσα χρονική στιγμή (άνοιξη 2008) έχουν ολοκληρωθεί οι διαδικασίες αναδοχής και η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς έχει δώσει τη σχετική έγκριση για την έναρξη διαπραγμάτευσης της μετοχής. Ωστόσο, η διοίκηση προς το παρόν τηρεί στάση αναμονής καθώς η χρονική συγκυρία και η οικονομική κατάσταση δεν είναι ευνοϊκές. Με γνώμονα το συμφέρον των μετόχων, η διοίκηση της τράπεζας θα αποφασίσει την είσοδο της εταιρίας στο Χ.Α.Α. μόλις οι συνθήκες κριθούν κατάλληλες.

Προτεραιότητα της Τράπεζας αποτελεί η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών, όπως επίσης και η δημιουργία εργασιακού περιβάλλοντος, στο οποίο θα προωθούνται οι επαγγελματικές και οι ανθρώπινες αξίες. Μεγάλη έμφαση έχει δοθεί στην ποιότητα του προσωπικού καθώς και στη συνεχή εκπαίδευσή του, ενώ οι σχέσεις διοίκησης-προσωπικού-μετόχων-πελατών ρυθμίζονται αυστηρά από επαγγελματικά τραπεζικά και αξιοκρατικά κριτήρια.

Το σημαντικότερο χαρακτηριστικό της τράπεζας Probank είναι οι ισχυρές προσωπικές σχέσεις μεταξύ υπαλλήλων και πελατών. Η πελατοκεντρική αυτή φιλοσοφία είναι κληροδότημα της Τράπεζας Εργασίας, το μοντέλο λειτουργίας της οποίας στηριζόταν ακριβώς σε αυτό το στοιχείο. Ένα σημαντικό μέρος του πελατολογίου άλλωστε ακολούθησε το προσωπικό στη νέα τράπεζα, και ακόμη και σήμερα πολλοί πελάτες εξακολουθούν να θεωρούν την προσωπική γνωριμία με το προσωπικό ως το σημαντικότερο κριτήριο συνεργασίας.

Ποσοτικά δεδομένα

Το μέγεθος του δείγματος στην περίπτωση της Probank ανέρχεται σε 38 ερωτηματολόγια, ενώ τουλάχιστον 10 είναι οι περιπτώσεις ημιδομημένων συνεντεύξεων. Πρίν καταγραφούν τα αποτελέσματα της έρευνας, αναλύονται τα σημαντικότερα σημεία του μίγματος επικοινωνιακής πολιτικής που εφαρμόζεται στην Probank.

Χαρακτηριστικά επικοινωνιακής στρατηγικής

Η τράπεζα Probank διαθέτει ορισμένα ιδιαίτερα γνωρίσματα. Η απουσία ενός σαφώς διατυπωμένου και ξεκάθαρα ορισμένου οράματος ίσως είναι το σημαντικότερο στοιχείο διαφοροποίησης της σε σχέση όχι μόνο με τις υπόλοιπες τράπεζες, αλλά και με κάθε σύγχρονη επιχείρηση. Μια πιθανή εξήγηση για το φαινόμενο αυτό είναι η συνειδητή προσπάθεια για τη διατήρηση του ανθρωποκεντρικού μοντέλου λειτουργίας που υιοθέτησε παλαιότερα η Τράπεζα Εργασίας. Υπό το πρίσμα αυτό, τα στελέχη της τράπεζας θεωρούν την αποσαφήνιση του ρόλου της τράπεζας ως μια κίνηση που θα αλλοιώσει τον φιλικό και άμεσο χαρακτήρα της τράπεζας.

Με το ίδιο σκεπτικό, στο κομμάτι της επικοινωνίας η τράπεζα υιοθετεί πολιτική “ ανοικτών θυρών ” (open door policy). Αυτό στην πράξη σημαίνει ότι ο οποιοσδήποτε υπάλληλος έχει τη δυνατότητα να έρθει σε επαφή με κάθε επίπεδο διοίκησης, ακόμη και με τον ίδιο τον πρόεδρο του Δ.Σ., για οποιοδήποτε εργασιακό ή προσωπικό ζήτημα. Τα όρια των καναλιών επικοινωνίας και ροής της πληροφόρησης είναι αρκετά ασαφή, ώστε η διάχυση της πληροφορίας να είναι κατά το δυνατόν αμεσότερη. Προς την κατεύθυνση αυτή προς το παρόν συμβάλλει και το σχετικά μικρό μέγεθος της τράπεζας, με αποτέλεσμα τα περισσότερα στελέχη να γνωρίζονται προσωπικά μεταξύ τους και να έχουν τη δυνατότητα με προσωπικές επαφές και παρεμβάσεις να επιλύουν προβλήματα και καταστάσεις. Η προσωπική επαφή διαδραματίζει σημαντικότερο ρόλο στην καθημερινή λειτουργία της τράπεζας, και δεν είναι σπάνιο το φαινόμενο της παρέμβασης του ιδίου του προέδρου του Δ.Σ για τη διευθέτηση ενός ζητήματος. Μια αναπόφευκτη συνέπεια είναι η εμφάνιση προστριβών στα πλαίσια της ιεραρχίας, προβλήματα που ωστόσο υπερβαίνονται εξ’ αιτίας της προσωπικής σχέσης που συνδέει τα περισσότερα στελέχη μεταξύ τους. Ωστόσο η κατάσταση αυτή αποτελεί προσωρινή λύση, καθώς η αύξηση του μεγέθους της τράπεζας και η ένταξη νέων στελεχών θα καθιστά ολοένα και περισσότερο απρόσωπη την επικοινωνία και λιγότερο αποτελεσματική την προσωπική επαφή.

Ένα άλλο σημείο διαφοροποίησης της τράπεζας είναι η απουσία οργανογράμματος. Αυτό αποτελεί συνειδητή επιλογή της Διοίκησης και αποτελεί μέρος του μοντέλου λειτουργίας της τράπεζας. Στην τράπεζα Probank δεν συναντώνται οι κλασικές δομές που υπάρχουν στις υπόλοιπες τράπεζες (π.χ. Διεύθυνση Στεγαστικής Πίστης, Καθυστερήσεων, Marketing κλπ), και όλες οι εργασίες ομαδοποιούνται σε δύο μεγάλες κατηγορίες, τη Διεύθυνση Πίστης και την Διεύθυνση Εργασιών. Η δομή εξουσίας στην τράπεζα Probank ακολουθεί την εξής διαβάθμιση :

- 1 Εκτελεστική Επιτροπή

- 2 Διοικητικό Συμβούλιο
- 3 Πρόεδρος Δ.Σ.
- 4 Γενικοί Διευθυντές
- 5 Διευθύνσεις
- 6 Επιτροπή Πιστοδοτήσεων Καταστήματος

Παρατηρείται μια υπεραπλουστευμένη ιεραρχική δομή που διευκολύνει το καθημερινό έργο της τράπεζας. Κάθε Γενικός Διευθυντής ασχολείται με συγκεκριμένες αρμοδιότητες που εντάσσονται σε μια από τις δύο κατηγορίες τμηματοποίησης που υιοθετεί η τράπεζα. Ταυτόχρονα, η ευθύνη του δικτύου των καταστημάτων είναι αρκετά αυξημένη, καθώς το κατάστημα έχει τον πρώτο λόγο σε όλα τα ζητήματα. Αυτό έρχεται σε αντίθεση με τον τρόπο λειτουργίας των περισσότερων τραπεζών, όπου η ύπαρξη εξειδικευμένων Διευθύνσεων και Υπηρεσιών πολλές φορές υποβιβάζει το κατάστημα σε ρόλο απλού διεκπεραιωτή των αιτημάτων της πελατείας. Άμεση συνέπεια των παραπάνω είναι η ενεργός ενασχόληση των καταστημάτων με πληθώρα αντικειμένων. Η περαιτέρω ανάπτυξη των εργασιών της τράπεζας θα καθιστά ολοένα και περισσότερο πιεστική την ανάγκη για λεπτομερέστερη οργάνωση των υπηρεσιών και υιοθέτηση σαφώς ορισμένων ρόλων και ευθυνών των στελεχών. Για λόγους ανταγωνισμού άλλωστε οι περισσότερες τράπεζες αναθέτουν τον φόρτο των καθημερινών εργασιών σε αποκεντρωμένες υπηρεσίες (είτε απαλάσσονται από αυτές με τη μέθοδο του outsourcing) προκειμένου το δίκτυο των καταστημάτων να επικεντρωθεί στην ανάπτυξη του πελατολογίου.

Στα πλαίσια του γενικότερου προφίλ που επιχειρεί να δομήσει η Probank, εντάσσεται και η απουσία στοχοθεσίας. Επίσημως τα στελέχη της τράπεζας εργάζονται και δρούν σε ένα περιβάλλον από το οποίο απουσιάζει σε μεγάλο βαθμό η πίεση για την επίτευξη αποτελεσμάτων. Η απουσία στόχων οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στο “κοινωνικό συμβόλαιο” που υφίσταται μεταξύ εργαζομένων και Διοίκησης. Η Probank είναι η μοναδική τράπεζα στην οποία το προσωπικό έχει τόσο μεγάλη συμμετοχή στο ιδιοκτησιακό καθεστώς. Ωστόσο αυτό δεν σημαίνει ότι ανυπαρξία προγράμματος και στόχων. Η διοίκηση θέτει στους διευθυντές ορισμένα ποσοτικά δεδομένα και η επίτευξη τους επαφίεται σε μεγάλο βαθμό στην προσωπική παρέμβαση των διευθυντών των καταστημάτων. Η λειτουργία της τράπεζας στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στο κοινό όραμα και στόχο που συνδέει Διοίκηση και εργαζομένους. Το γεγονός αυτό – κατά το σκεπτικό της Διοίκησης – καθιστά περιττή τη θέσπιση στοχοθεσίας. Παρ'όλα αυτά, η κατάσταση αυτή είναι αρκετά πιθανόν να μεταβληθεί για δύο πολύ σημαντικούς λόγους. Ο πρώτος αφορά την ένταξη της τράπεζας στο Χρηματιστήριο, γεγονός που θα δημιουργήσει απαιτήσεις από τους νέους μετόχους για συγκεκριμένα οικονομικά αποτελέσματα. Ο δεύτερος έχει να κάνει με τη σύνθεση του υπαλληλικού πληθυσμού. Ενώ ο αρχικός πυρήνας των υπαλλήλων ήταν πρώην στελέχη της Τράπεζας Εργασίας,

εδώ και λίγο καιρό η πλειοψηφία των στελεχών αποτελείται από νεαρά άτομα τα οποία είτε προέρχονται από άλλες τράπεζες, είτε δεν έχουν τραπεζική προϋπηρεσία. Τα άτομα αυτά δεν είναι απαραίτητο να ενστερνίζονται τις ίδιες απόψεις με τους παλαιότερους συναδέλφους, δεν δεσμεύονται από το “κοινωνικό συμβόλαιο” και συνεπώς η αφοσίωση τους στο εταιρικό όραμα κρίνεται ως συζητήσιμη. Για τους συναδέλφους αυτούς η στοχοθεσία κρίνεται απαραίτητη προκειμένου να μην μειώνουν τις καθημερινές τους προσπάθειες.

Όσον αφορά την επικοινωνία με το εξωτερικό περιβάλλον, ιδιαίτερη μνεία πρέπει να γίνει στην σχεδόν παντελή έλλειψη διαφήμισης και προβολής του έργου και του προφίλ της τράπεζας προς την κοινωνία. Μόλις πρόσφατα η τράπεζα εμφανίστηκε σε διαφημιστικές καταχωρήσεις στα έντυπα μέσα ενημέρωσης. Η βασική πολιτική επικοινωνίας που έχει επιλέξει η τράπεζα στηρίζεται στο λεγόμενο word of mouth, ήτοι την προσωπική διαφήμιση που εξασφαλίζουν οι πελάτες της. Η τακτική αυτή εντάσσεται στο γενικότερο επικοινωνιακό προφίλ που ακολουθεί η τράπεζα. Έτσι, πέρα από τα υποχρεωτικά έντυπα που υποχρεούται να τηρεί στα καταστήματα της, η Probank αποφεύγει την αποστολή διαφημιστικών εντύπων προς το κοινό και τους δυνητικού πελάτες, αποφεύγει τα Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας ως μέσο διαφήμισης, η χωρωταξική διάταξη των καταστημάτων δεν εξυπηρετεί επικοινωνιακούς σκοπούς και το βασικό μέσο με το οποίο η τράπεζα επικοινωνεί με το κοινό είναι η ενεργή πελατεία της. Ωστόσο, υπάρχει οργανωμένο τηλεφωνικό κέντρο το οποίο παρέχει ενημέρωση και πληροφόρηση για τραπεζικά ζητήματα, ενώ αντίστοιχη δυνατότητα παρέχει και η ιστοσελίδα της εταιρίας.

Τακτικές και διαδικασίες επικοινωνίας

Στην τράπεζα Probank το σημαντικότερο όργανο χάραξης της πολιτικής του καταστήματος αποτελεί η Επιτροπή Καταστήματος. Το θεσμοθετημένο αυτό όργανο αυτό είναι υπεύθυνο για τη λήψη αποφάσεων σε ζητήματα που αφορούν την καθημερινή λειτουργία του καταστήματος. Αποτελεί το σημείο συνάντησης των στελεχών εκείνων που η τράπεζα έχει εξουσιοδοτήσει να λαμβάνουν τις αποφάσεις με γνώμονα το συμφέρον της υπηρεσίας, και το μέρος όπου αναλύονται οι εξελίξεις και ανταλλάσσονται απόψεις για τα τρέχοντα θέματα. Εδώ δίνονται κατευθύνσεις, προτείνονται λύσεις και επιλύονται προβλήματα που τυχόν προκύπτουν. Κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων η επικοινωνία είναι αμφίδρομη και οριζόντια, οι δε αποφάσεις της Επιτροπής Πιστοδοτήσεων είναι δεσμευτικές για το σύνολο των υπαλλήλων που εργάζονται στο συγκεκριμένο υποκατάστημα.

Παράλληλα με την παραπάνω διαδικασία, σε συχνά διαστήματα λαμβάνουν χώρα και συναντήσεις σε επίπεδο καταστήματος με καθολική συμμετοχή των συναδέλφων. Στις επαφές αυτές αναλύεται σε γενικότερο επίπεδο η πορεία του καταστήματος, ανταλλάσσονται απόψεις και ζητείται η συνδρομή όλων στην επίλυση των προβλημάτων. Η επικοινωνία στο επίπεδο αυτό είναι μάλλον μονόδρομη, υπό την έννοια ότι οι συγκεντρώσεις αυτές έχουν περισσότερο συμβουλευτικό χαρακτήρα και λαμβάνουν χώρα προκειμένου η διεύθυνση του καταστήματος να περάσει συγκεκριμένα μηνύματα.

Αντίστοιχες είναι και οι συναντήσεις στις οποίες λαμβάνουν μέρος και τα ανώτερα στελέχη της τράπεζας. Στα πλαίσια της στρατηγικής της τράπεζας, ανά τακτά διαστήματα τα ανώτερα και ανώτατα στελέχη της επισκέπτονται τα καταστήματα προκειμένου να έρθουν σε άμεση επαφή με το προσωπικό. Ο στόχος των συναντήσεων αυτών είναι τόσο η μετάδοση μηνυμάτων της Διοίκησης προς τα στελέχη του υποκαταστήματος, όσο και η ανατροφοδότηση. Παράλληλα κοινοποιούνται προς τα ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια ενδεχόμενα προβλήματα του προσωπικού, γίνονται προτάσεις κλπ.

Σε αμέσως χαμηλότερο επίπεδο και στα πλαίσια της διεκπεραίωσης του καθημερινού όγκου εργασίας, λαμβάνει χώρα σε καθημερινή βάση επαφή μεταξύ των συναδέλφων και των τμημάτων. Αξίζει να αναφερθεί το γεγονός της ισότιμης αντιμετώπισης όλων των συναδέλφων, ανεξαρτήτως βαθμού ή ετών προϋπηρεσίας. Ο τρόπος με τον οποίο επιτυγχάνεται η επαφή αυτή δεν ακολουθεί συγκεκριμένη επίσημη μορφή, αλλά επαφίεται στη διακριτική ευχέρεια του κάθε καταστήματος να επιλέξει τον καταλληλότερο. Έτσι σε ορισμένα καταστήματα είναι συνηθισμένο φαινόμενο μια πρωινή συγκέντρωση στην οποία ορίζονται προτεραιότητες και δίδονται κατευθύνσεις, σε άλλα οι συνάδελφοι συνεργάζονται όποτε προκύψει κάποιο ζήτημα που απαιτεί ειδική αντιμετώπιση, κλπ.

Όσον αφορά τα μέσα επικοινωνίας, αυτά περιλαμβάνουν όλα όσα αναφέρθηκαν στο θεωρητικό τμήμα της παρούσας εργασίας (έντυπα εσωτερικής αλληλογραφίας, χρήση Intranet, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, τηλέφωνο, fax κλπ), ενώ εδώ και λίγους μήνες λειτουργεί και η υπηρεσία e-banking της τράπεζας.

Στον τομέα της επικοινωνίας με το εξωτερικό περιβάλλον, όπως προαναφέρθηκε αυτή είναι αρκετά περιορισμένη και περιλαμβάνει ενημερωτικά έντυπα, τηλεφωνικό κέντρο και την εταιρική ιστοσελίδα.

Τα αποτελέσματα της έρευνας

Στην πρώτη ερώτηση το ποσοστό γνώσης του εταιρικού οράματος ανέρχεται στο 95 %, ενώ στη δεύτερη το αντίστοιχο αγγίζει το 100 %. Συνεπάγεται λοιπόν υψηλός βαθμός επίγνωσης του προσωπικού αναφορικά με τους στόχους της τράπεζας και του καταστήματος.

Στον τομέα της στοχοθεσίας, ποσοστό 45 % δηλώνει ομαδικούς στόχους, 42 % συνδυασμό ατομικών και ομαδικών, και το 13 % απουσία στοχοθεσίας. Το τελευταίο αυτό στοιχείο έρχεται να επιβεβαιώσει το γεγονός ότι η λειτουργία της Probank στηρίζεται ακόμα σε μεγάλο βαθμό στις προσωπικές ενέργειες των στελεχών της παρά σε μια εκ των άνωθεν επιβαλλόμενη προσπάθεια και θέσπιση στόχων. Από όσους δηλώνουν ότι εργάζονται βάσει στοχοθεσίας, το 60 % θεωρεί ότι με τον τρόπο αυτό επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό η συμπεριφορά και η απόδοση του, το 30 % σε αρκετό βαθμό, ενώ το 10 % πιστεύει ότι παραμένει ανεπηρέαστο. Από τις ερωτήσεις 3 και 4 εξάγεται το συμπέρασμα ότι η στοχοθεσία δεν φαίνεται να διαδραματίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στην καθημερινή λειτουργία της τράπεζας.

Στην πέμπτη ερώτηση αποκαλύπτεται το γεγονός ότι σημαντικό ποσοστό (67 %) όσων εργάζονται με στοχοθεσία έχουν λόγο στη διαδικασία καθορισμού αυτών, ενώ το 33 % όχι. Φαίνεται λοιπόν ότι υπάρχει μεγάλος βαθμός αμφίδρομης επικοινωνίας τουλάχιστον στο θέμα της στοχοθέτησης. Το ποσοστό αυτό εάν συνδυαστεί με την τρίτη ερώτηση δημιουργεί την εντύπωση ενός αρκετά χαλαρού και φιλικού εργασιακού περιβάλλοντος στην τράπεζα Probank, και επιβεβαιώνεται το συμμετοχικό μοντέλο που επαγγέλεται η διοίκηση της τράπεζας.

Όσον αφορά τη σημαντικότητα της επικοινωνίας στην καθημερινή λειτουργία (ερώτηση 6), το 90 % των ερωτηθέντων τη θεωρεί πολύ σημαντική, ενώ το 10 % αρκετά. Και στην Probank λοιπόν φαίνεται να αναγνωρίζεται η σημασία της επικοινωνιακής διαδικασίας ως μέσο επίτευξης των εταιρικών στόχων.

Η ερώτηση 7 παρουσιάζει τα μέσα με τα οποία καθίσταται εφικτή η ενδοεταιρική επικοινωνία (υποκαταστήματα και κεντρικές υπηρεσίες). Και η τράπεζα Probank εμφανίζεται να ακολουθεί τις υποχρεωτικές μορφές επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται από τον κλάδο και επιβάλλονται από την ΤτΕ (έντυπα, εγκύκλιοι κλπ) και διασφαλίζουν την ορθότητα των συναλλαγών. Μπορεί λοιπόν να ειπωθεί με μεγάλο βαθμό ασφαλείας ότι και στην Probank κυριαρχούν οι τυπικές μορφές επικοινωνίας, κάτι που ισχύει για το σύνολο του κλάδου. Ωστόσο η ιδιαιτερότητα της Probank είναι ότι ακόμα και οι πλέον γραφειοκρατικές διαδικασίες είναι προϊόν και αποτελούν το επιστέγασμα των άτυπων μορφών (προσωπικές συζητήσεις και επαφές μεταξύ στελεχών). Πολλές διαδικασίες οι οποίες σε άλλη τράπεζα θα ξεκινούσαν εφόσον είχαν περάσει μέσα από τα τυπικά κανάλια, στην Probank έχουν ήδη διεκπεραιωθεί μέσω των άτυπων μορφών και ο ρόλος των τυπικών καναλιών είναι η έγγραφη διατύπωση τους και η εξασφάλιση συμμόρφωσης της τράπεζας στους κανονισμούς. Συνεπώς, η ουσία των εργασιών βρίσκεται μάλλον στις άτυπες

μορφές και στις προσωπικές σχέσεις μεταξύ στελεχών. Ωστόσο, όπως προαναφέρθηκε, η αύξηση του μεγέθους της τράπεζας θα καθιστά την αλλαγή πλευσης στον τομέα αυτό μάλλον αναγκαστική προκειμένου να ρυθμιστούν τα καθημερινά θέματα λειτουργίας.

Στο ερώτημα 8 θίγεται το θέμα της συχνότητας με την οποία πραγματοποιούνται επαφές μεταξύ στελεχών εντός τμήματος. Το 70 % συνεργάζεται σε εβδομαδιαία βάση, το 10 % μία με δύο φορές το μήνα, το 5 % κάθε μήνα, ενώ οι υπόλοιποι σπανιότερα. Τα ποσοστά σε επίπεδο καταστήματος είναι αντίστοιχα 29 %, 32 % και 16 %. Ωστόσο, ποσοστό 16 % των στελεχών δηλώνει συναντήσεις σε επίπεδο καταστήματος κάθε 3 με 6 μήνες, ενώ το 7 % ακόμη σπανιότερα. Σε επίπεδο γενικής διεύθυνσης, η πλειοψηφία των συναντήσεων (92 %) γίνεται μεταξύ 3 και 6 μηνών, ενώ σε ποσοστό 8 % σε μηνιαία βάση. Από τα δεδομένα των τριών αυτών ερωτήσεων αποκαλύπτεται ότι το επίπεδο ενδοεταιρικής επικοινωνίας είναι ικανοποιητικό. Ωστόσο η σχετικά μεγάλη απόκλιση των απαντήσεων σε επίπεδο καταστήματος και το υψηλό ποσοστό των συναντήσεων σε αραιά χρονικά διαστήματα εκ πρώτης φανερώνει ενδοχόμενο έλλειμμα στην επικοινωνία εντός των καταστημάτων. Επίσης, έρχεται να επιβεβαιώσει τον αρχικό ισχυρισμό ότι σε κάθε κατάσταση η διοίκηση περιορίζεται στην έκδοση γενικών οδηγιών και κατευθύνσεων και ο ρυθμός καθορίζεται από τη διεύθυνση του. Έτσι δεν φαίνεται να ισχύει μια δεδομένη κατάσταση στον τομέα της επικοινωνίας, αλλά ο βαθμός της να εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις προθέσεις και το στύλ διοίκησης του εκάστοτε διευθυντή.

Στην ερώτηση 11 (κοινωνική συναναστροφή) το 90 % απαντάει θετικά, ενώ το 10 % δηλώνει έλλειψη συναναστροφής με συναδέλφους. Σε συνέχεια (ερώτημα 12) το 60 % θεωρεί πως η κοινωνική επαφή επηρεάζει την ποιότητα επικοινωνίας σε μεγάλο βαθμό, και το 40 % αρκετά. Από τα δεδομένα αυτά επιβεβαιώνεται τόσο το εξαιρετικά ανεπτυγμένο κλίμα ανθρώπινης επαφής μεταξύ των στελεχών, όσο και η σημαντικότητα της στον τομέα της επικοινωνίας.

Στην ερώτηση 13 αποκαλύπτεται ο βαθμός ικανοποίησης των στελεχών από το βαθμό συνεργασίας μεταξύ συναδέλφων. Το 47 % εμφανίζεται πολύ ικανοποιημένο, το 40 % αρκετά, ενώ το 13 % λίγο. Και εδώ λοιπόν, αν και το επίπεδο συνεργασίας είναι υψηλό, εξακολουθούν να υπάρχουν σημαντικά περιθώρια βελτίωσης.

Στην ερώτηση 14 καταγράφονται τα προβλήματα που υφίστανται στην επικοινωνία μεταξύ των συναδέλφων. Το σημαντικότερο από αυτά φαίνεται να είναι η κλασική διαφορά φιλοσοφίας που επικρατεί μεταξύ των στελεχών και βασίζεται σε παράγοντες όπως ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, εργασιακή εμπειρία κλπ. Τα πεδία στα οποία εκδηλώνεται αυτή η διαφορετικότητα είναι ο τρόπος εκτέλεσης των εργασιών, η προσήλωση και η μέθοδος επίτευξης των στόχων κλπ. Ιδιαίτερη μνεία πρέπει να γίνει και στην προαναφερθείσα σύνθεση του εργασιακού πληθυσμού από παλαιά στελέχη της Τράπεζας Εργασίας και νέα στελέχη. Παρά το γεγονός ότι τα παλαιότερα στελέχη δεν

κουράζονται να επαναλαμβάνουν ότι όλοι λειτουργούν σαν μία ομάδα και θέμα διαχωρισμού δεν υφίσταται, τα νεότερα μέλη ορισμένες φορές αισθάνονται ότι δεν ανήκουν στην ομάδα αυτή. Η αίσθηση αυτή δεν λαμβάνει μορφές κοινωνικού αποκλεισμού ούτε παρεμποδίζει την αποτελεσματική συνεργασία, και μάλλον αναφέρεται περισσότερο ως παράπονο παρά ως πραγματικό πρόβλημα επικοινωνίας.

Ο φόρτος εργασίας είναι ένα ακόμη πρόβλημα. Καθώς στην Probank τα στελέχη είναι αναγκασμένα να διεκπεραιώνουν πλήθος εργασιών οι οποίες σε πολλές τράπεζες διεκπεραιώνονται από υπηρεσίες, ο όγκος δουλειάς είναι αρκετά αυξημένος, γεγονός που δεν επιτρέπει πάντοτε την αφιέρωση του απαιτούμενου για αποτελεσματική επικοινωνία χρόνου.

Οι διαφορετικές αντιλήψεις μεταξύ δικτύου καταστημάτων και κεντρικών υπηρεσιών είναι στην ημερήσια διάταξη των προβλημάτων επικοινωνίας. Σε μια τράπεζα όπου οι περισσότερες εργασίες εκτελούνται εντός καταστήματος, σε αρκετές περιπτώσεις οι υπηρεσίες δεν δείχνουν την απαιτούμενη κατανόηση στο θέμα της πίεσης που επικρατεί στα καταστήματα, ακολουθώντας τους δικούς τους εργασιακούς ρυθμούς. Το αποτέλεσμα είναι να δημιουργούνται προστριβές μεταξύ καταστημάτων και υπηρεσιών, οι οποίες επιλύονται κυρίως με προσωπικές παρεμβάσεις και επαφές.

Η διαφορετικότητα φαίνεται να ισχύει και μεταξύ καταστημάτων. Η διαφορά φιλοσοφίας και λειτουργίας μεταξύ καταστημάτων φαίνεται να ισχύει. Αυτό στην πράξη σημαίνει ότι αρκετές τραπεζικές εργασίες δεν εκτελούνται με τη συγκεκριμένη διαδικασία, αλλά κάθε κατάσταση δίνει τη δική του ερμηνεία παρεκκλίνοντας σε μικρό βαθμό από την πάγια διαδικασία που ορίζει η τράπεζα. Ορισμένα παραδείγματα είναι οι τρόποι αρχειοθέτησης, η τήρηση ενημερωτικών εντύπων στο κατάστημα κλπ. Πέρα από τους κινδύνους επιβολής κυρώσεων από την ΤτΕ που ελλοχεύουν, η πρακτική αυτή υποβαθμίζει την αξιοπιστία της τράπεζας.

Στην ερώτηση 15 το 55 % του δείγματος θεωρεί υψηλά τα περιθώρια βελτίωσης της λειτουργίας του καταστήματος μέσω αποτελεσματικότερης επικοινωνίας. Το 45 % πιστεύει ότι αυτά είναι αρκετά, ενώ το 2 % πιστεύει ότι η λειτουργία δεν θα βελτιωθεί καθόλου.

Από τις ερωτήσεις 13, 14 και 15 παρουσιάζεται και εδώ η ταυτόχρονη παρουσία υψηλού βαθμού ικανοποίησης από τη συνεργασία, αρκετών προβλημάτων και σημαντικών περιθωρίων βελτίωσης.

Η ερώτηση 16 αποκαλύπτει ότι το 37 % των στελεχών θεωρεί μεγάλη την επίδραση του φόρτου εργασίας, το 55 % αρκετή, ενώ το 7 % πιστεύει ότι ο βαθμός επικοινωνίας είναι ανεπηρέαστος από τον όγκο εργασιών. Αναδεικνύεται λοιπόν η σημασία του εργασιακού φόρτου στον τομέα της επικοινωνίας με συναδέλφους και εξωτερικό περιβάλλον.

Στην επόμενη ερώτηση το 71 % των υπαλλήλων δηλώνει προσωπική γνωριμία με τους

περισσότερους από τους πελάτες, το 18 % γνωριμία με όσους σχετίζονται με το αντικείμενο εργασίας τους, ενώ το 11 % γνωρίζει ελάχιστους. Επιβεβαιώνεται και πάλι λοιπόν ο υψηλός βαθμός γνωριμίας και οι προσωπικές σχέσεις μεταξύ στελεχών και πελατών, κληροδότημα της Τράπεζας Εργασίας.

Οι πελάτες της Probank εμφανίζονται να επιλέγουν την προσέλευση τους στο κατάστημα και την προσωπική διεκπεραίωση των συναλλαγών τους. Οι λόγοι για τους οποίους παρατηρείται το φαινόμενο αυτό είναι δύο. Ο πρώτος είναι οι αρκετά ανεπτυγμένες προσωπικές σχέσεις μεταξύ στελεχών και πελατών και οι μακροχρόνιες συνεργασίες που υφίστανται μεταξύ των περισσότερων, κληροδότημα της Τράπεζας Εργασίας. Ο δεύτερος είναι η σχετικά μικρή ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών στην Probank. Πέρα από τα ATM και την τηλεφωνική εξυπηρέτηση, δεν υπάρχει οργανωμένο αυτοματοποιημένο τηλεφωνικό κέντρο (οι γνωστές γραμμές 800), ενώ το e-banking αυτή τη στιγμή κάνει τα πρώτα του βήματα και ο βαθμός διείσδυσης του είναι ακόμα χαμηλός. Η φυσική παρουσία είναι λοιπόν σε μεγάλο βαθμό αναγκαστική για τους πελάτες. Επίσης, εμφανίζονται και τα γνωστά φαινόμενα έλλειψης εξοικείωσης των πελατών με τις νέες τεχνολογίες. Παρ'όλα αυτά, ακόμα και όσοι έχουν τη δυνατότητα των εξ'αποστάσεως συναλλαγών, αλλά και οι νεαρής ηλικίας πελάτες, συνειδητά επιλέγουν την προσωπική επαφή ακριβώς επειδή το συναισθηματικό δέσιμο με τους υπαλλήλους είναι αρκετά ισχυρό.

Από τις δύο τελευταίες ερωτήσεις διαφαίνεται ο ανθρώπινος παράγοντας και η πρωτεύουσα σημασία που διαδραματίζει στην καθημερινή λειτουργία της Probank. Πολλοί πελάτες θεωρούν την τράπεζα σαν χώρο κοινωνικής επαφής με φίλους και όχι σαν ένα περιβάλλον στο οποίο προσέρχονται υποχρεωτικά προκειμένου να εκτελέσουν τις εργασίες τους.

Ωστόσο οι σχέσεις μεταξύ στελεχών και πελατών δεν στερούνται προβλημάτων. Οι ανεπτυγμένες προσωπικές σχέσεις μεταξύ πελατών και στελεχών είναι ο σημαντικότερος λόγος για τον οποίον τα προβλήματα στη μεταξύ τους επικοινωνία είναι λίγα. Τα συνηθέστερα από αυτά (προκατάληψη, άγνοια, διαφορετικό υπόβαθρο κλπ) ξεπερνώνονται ανώδυνα. Η έλλειψη χρόνου και ο φόρτος εργασίας αντίθετα παραμένει ένα αξιοσημείωτο πρόβλημα. Επίσης, αρκετές φορές οι πελάτες βασίζόμενοι στο γεγονός της προσωπικής φιλίας με τους υπαλλήλους προβάλλουν υψηλές απαιτήσεις τις οποίες η τράπεζα δυσκολεύεται να ικανοποιήσει. Στο σημείο αυτό απαιτείται η επίλυση της διαφοράς περισσότερο σε προσωπικό επίπεδο παρά σε επίπεδο ανταγωνισμού.

Η Probank βεβαίως διαθέτει και νέους πελάτες με τους οποίους δεν υφίστανται προσωπικές σχέσεις με τα στελέχη, αλλά και δυνητικούς πελάτες που προσπαθεί να αποσπάσει από τον ανταγωνισμό. Η Probank είναι μια σχετικά νέα τράπεζα και ο βαθμός αναγνωρισιμότητας της είναι ακόμη σχετικά χαμηλός. Για την κατηγορία των πελατών αυτών το σημαντικότερο πρόβλημα επικοινωνίας είναι να πειστούν για την αξιοπιστία της τράπεζας και την επαγγελματικότητα των

στελεχών της. Εδώ η προκατάληψη και η καχυποψία υφίστανται.

Συμπεράσματα

Οι απαντήσεις στα ερωτηματολόγια παρέχουν τα παρακάτω κύρια συμπεράσματα :

- Υπάρχει υψηλός βαθμός επίγνωσης των στόχων και της στρατηγικής τόσο σε επίπεδο τράπεζας, όσο και υποκαταστήματος.
- Ο ρόλος της στοχοθεσίας δεν είναι ιδιαίτερα ισχυρός στην καθημερινή λειτουργία της τράπεζας. Αντίθετα, τον πρώτο λόγο τον έχει το κοινωνικό συμβόλαιο που άτυπα ισχύει μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης,
- Οι τυπικές μορφές και η κάθετη επικοινωνία χρησιμοποιούνται ευρέως, ωστόσο λόγω μικρού μεγέθους και προσωπικών γνωριμιών οι άτυπες μορφές αμφίδρομης κατεύθυνσης φαίνεται να κυριαρχούν.
- Το επίπεδο συνεργασίας είναι αρκετά υψηλό, με ταυτόχρονα αρκετά περιθώρια βελτίωσης και σημαντικά προβλήματα.
- Ο άνθρωπος αποτελεί τον πρώτο και σημαντικότερο παράγοντα καθορισμού της λειτουργίας της τράπεζας. Με επίκεντρο τον άνθρωπο έχουν σχεδιαστεί οι περισσότερες διαδικασίες, και αυτός είναι που αποτελεί τον στόχο των καθημερινών προσπαθειών στελεχών και διοίκησης.

Η ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ

Η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος (www.nbg.gr) αποτελεί το μεγαλύτερο τραπεζικό ίδρυμα στην Ελλάδα, και ηγείται ενός από τους μεγαλύτερους χρηματοοικονομικούς ομίλους της χώρας. Ταυτόχρονα αποτελεί έναν από τους πλέον δυναμικούς παίκτες στον τραπεζικό κλάδο, με διεθνή παρουσία στα Βαλκάνια, τη νοτιοανατολική Μεσόγειο, την Ευρώπη και την Αμερική.

Ιδρύθηκε το 1841 ως εμπορική τράπεζα, και μέχρι την ίδρυση της Τράπεζας της Ελλάδος είχε το προνόμιο της έκδοσης τραπεζογραμματίων. Εισήχθη στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών από τη στιγμή της ίδρυσης του το 1880, ενώ από το 1999 η μετοχή της διαπραγματεύεται και στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης (NYSE). Σήμερα ο όμιλος της Εθνικής Τράπεζας προσφέρει ολόκληρο το φάσμα των τραπεζοασφαλιστικών και χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, και απευθύνεται σε επιχειρήσεις κάθε μεγέθους αλλά και σε ιδιώτες. Το δίκτυο της τράπεζας αριθμεί σχεδόν 600 σημεία πώλησης και 1500 ATM's, ενώ χρησιμοποιούνται ευρύτατα τα εναλλακτικά δίκτυα όπως οι υπηρεσίες mobile και Internet banking. Ο αριθμός του προσωπικού στα τέλη του

2006 ανέρχεται σε 13.000 άτομα περίπου.

Λίγα πράγματα μπορούν να ειπωθούν για την Εθνική Τράπεζα. Ελέγχοντας το μεγαλύτερο μέρος της λιανικής τραπεζικής και έχοντας τη μεγαλύτερη καταθετική βάση στην Ελλάδα (24 % μερίδιο αγοράς στις καταθέσεις), η Εθνική Τράπεζα μπορεί δίκαια να χαρακτηριστεί ως η τράπεζα της ελληνικής οικογένειας, και τράπεζα πρώτης επιλογής για μεγάλο μέρος του πληθυσμού. Ο όμιλος της ΕΤΕ δραστηριοποιείται σε 13 χώρες (Ελλάδα, Κύπρος, Νότια Αφρική, ΠΓΔΜ, Βουλγαρία, Ηνωμένο Βασίλειο, ΗΠΑ, Ρουμανία, Λουξεμβούργο, Ολλανδία, Τουρκία, Μάλτα, Σερβία), όπου ελέγχει 8 τράπεζες και 61 εταιρίες παροχής χρηματοοικονομικών και λοιπών υπηρεσιών. Φιλοδοξία του ομίλου της ΕΤΕ είναι να αναδειχθεί στον κορυφαίο χρηματοοικονομικό όμιλο σε μια αγορά 125 εκατομμυρίων κατοίκων.

Ποσοτικά δεδομένα

Το μέγεθος του δείγματος στην περίπτωση της Εθνικής τράπεζας ήταν 38 ερωτηματολόγια (N = 38), και 7 ημιδομημένες συνεντεύξεις με στελέχη. Ακολουθούν τα αποτελέσματα της έρευνας, αφού προηγουμένως καταγραφεί η επικοινωνιακή κατατομή της ΕΤΕ.

Χαρακτηριστικά επικοινωνιακής στρατηγικής

Ίσως το σημαντικότερο χαρακτηριστικό γνώρισμα της ΕΤΕ αποτελεί η εσωτερική δομή της. Μέχρι πρόσφατα, ο σημαντικότερος μέτοχος ήταν το ελληνικό Δημόσιο. Επίσης, η ΕΤΕ εξυπηρετεί μεγάλο μέρος των μεταβιβαστικών πληρωμών του Ελληνικού Δημοσίου προς τους πολίτες όπως καταβολή συντάξεων, πληρωμές βοηθημάτων, εξυπηρέτηση συνταξιοδοτικών ταμείων κλπ. Άμεση συνέπεια του παραπάνω είναι η δημιουργία μιας σταθερής πελατειακής βάσης απρόσιτης από τον ανταγωνισμό. Το γεγονός αυτό αρκούσε για να δώσει στην ΕΤΕ χαρακτήρα δημόσιας υπηρεσίας, με αποτέλεσμα την παροχή υπηρεσιών χαμηλής ποιότητας προς το κοινό. Αντίστοιχη ήταν και η εικόνα που είχε σχηματίσει – και σε μεγάλο βαθμό διατηρεί ακόμη – το κοινό, για το οποίο πολλές φορές η συνεργασία με την ΕΤΕ αποτελεί αναγκαστική επιλογή. Έτσι, σήμερα στα μάτια του κόσμου, η Εθνική Τράπεζα αποτελεί μια μεγάλη, δυσκίνητη τράπεζα με χαμηλό επίπεδο εξυπηρέτησης.

Επιπρόσθετα, λειτουργούσα για πολλά χρόνια ως η τράπεζα του ελληνικού Δημοσίου, η ΕΤΕ (όπως και πολλές άλλες μεγάλες τράπεζες αντίστοιχου ιδιοκτησιακού καθεστώτος) υποχρεώθηκε να εντάξει στο προσωπικό της άτομα ακατάλληλα για το έργο της. Προσλήψεις με κομματικά κριτήρια, προνομιακές τοποθετήσεις υπαλλήλων ακατάλληλων, υπεράριθμο προσωπικό υπήρξαν μερικά από τα σοβαρότερα προβλήματα που εμφανίστηκαν ιδιαίτερα έντονα στις δεκαετίες του 1980 και 1990. Το αποτέλεσμα ήταν η ΕΤΕ να βρεθεί στις αρχές του 2000 με υπεράριθμο προσωπικό, προχωρημένης ηλικίας, μη εξοικειωμένο με τις νέες τεχνολογίες, παρωχημένων αντιλήψεων και ανίκανο να ανταποκριθεί στις προκλήσεις της εποχής.

Η απελευθέρωση της τραπεζικής αγοράς στα τέλη της δεκαετίας του 1990 και στις αρχές του 2000 οδήγησε τη διοίκηση της τράπεζας στην αλλαγή του εταιρικού προφίλ της ΕΤΕ. Η μεταβίβαση του μεγαλύτερου μέρους των μετοχών σε ιδιώτες και θεσμικούς επενδυτές μετέβαλλε το ιδιοκτησιακό καθεστώς, εισάγοντας την τράπεζα στη λογική της ελεύθερης αγοράς. Ταυτόχρονα, η όξυνση του ανταγωνισμού επέβαλλε την υιοθέτηση εντελώς διαφορετικού τρόπου λειτουργίας και ώθησε σε προσλήψεις νέου, καταρτισμένου και υψηλού μορφωτικού επιπέδου προσωπικού. Και το 2008 βρίσκει την ΕΤΕ σε μια προσπάθεια αναμόρφωσης και επαναπροσδιορισμού του εταιρικού της προφίλ. Η ΕΤΕ επιχειρεί να προασπίσει και να διατηρήσει την ηγετική της θέση στην αγορά όχι ως η τράπεζα του Δημοσίου, αλλά πλέον ως ένας σύγχρονος και ευέλικτος πολυεθνικός οργανισμός που είναι σε θέση να προσφέρει λύσεις τόσο σε ιδιώτες, όσο και σε επιχειρήσεις κάθε μεγέθους. Χαρακτηριστικό του ανταγωνιστικού πνεύματος που διέπει τη διοίκηση είναι το γεγονός ότι πλέον η ΕΤΕ λειτουργεί με τη λογική της στοχοθεσίας (όπως και οι περισσότερες ελληνικές τράπεζες πλέον), κάτι που εκ των πραγμάτων δημιουργεί ειδικές απαιτήσεις στο κομμάτι της επικοινωνίας.

Μέσα στο γενικότερο πλαίσιο αναδιοργάνωσης εντάσσεται και η προσπάθεια εδραίωσης της έννοιας της εσωτερικής επικοινωνίας. Όπως προαναφέρθηκε, η ηλικιακή σύνθεση του προσωπικού καθιστούσε την έννοια της εσωτερικής επικοινωνίας ως κάτι το νέο και πρωτόγνωρο, τουλάχιστον από την πλευρά που εξετάζεται στην παρούσα μελέτη. Το μεγάλο στοίχημα δεν ήταν τόσο η βελτίωση της ενδοεταιρικής επικοινωνίας, όσο η εξοικείωση του προσωπικού με την “καινοτόμο” αυτή έννοια. Έτσι, η εσωτερική αμφίδρομη επικοινωνία ξεκίνησε ως μια νέα ιδέα στα τέλη του 2005 και αναπτύχθηκε συστηματικά το 2006 με δύο βασικούς στόχους. Ο πρώτος ήταν η έγκαιρη ενημέρωση των εργαζομένων για τις εξελίξεις στην τράπεζα και τον όμιλο αλλά και τη συλλογή απόψεων και προβληματισμών από το προσωπικό. Ο δεύτερος στόχος ήταν η βελτίωση της εταιρικής κουλτούρας και του εργασιακού κλίματος, η ορθή εφαρμογή της στρατηγικής, και τελικά η βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού σαν σύνολο.

Τακτικές και διαδικασίες επικοινωνίας

Ένα από τα σημαντικότερα εφόδια στην προσπάθεια του ομίλου για την εδραίωση της εσωτερικής επικοινωνίας αποτελεί το περιοδικό “Πρώτοι Εμείς”. Το εσωτερικό αυτό περιοδικό εκδόθηκε το 2006 σε 4 τριμηνιαία τεύχη και διανεμήθηκε σε όλους τους εργαζομένους του ομίλου στην Ελλάδα και στο εξωτερικό. Υπήρξε ειδική πρόνοια για έκδοση του περιοδικού και στην αγγλική γλώσσα, ώστε το περιεχόμενό του να γίνεται κατανοητό και από τους υπαλλήλους του ομίλου που δεν ομιλούν την ελληνική γλώσσα. Τα θέματα με τα οποία ασχολείται το περιοδικό αφορούν τόσο το εργασιακό αντικείμενο, όσο και θέματα γενικότερου ενδιαφέροντος του προσωπικού (συνδικαλισμός, νομικές συμβουλές, θέματα αδειών, κοινωνική δράση). Επίσης, μέσω της ύλης του περιοδικού η Διοίκηση του ομίλου μεταβιβάζει μηνύματα προς το προσωπικό, ενώ οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να εκφράσουν απόψεις, προτάσεις και προβληματισμούς. Η προσπάθεια αυτή είχε πολύ καλή αποδοχή από το προσωπικό και η έκδοση του συνεχίζεται κανονικά μέχρι και σήμερα. Τα τεύχη του περιοδικού είναι διαθέσιμα και μέσω της εταιρικής ιστοσελίδας.

Η ιστοσελίδα αυτή αποτελεί ένα ακόμη μέσο ενδυνάμωσης της ενδοεταιρικής επικοινωνίας. Μέσω αυτής, επιτεύχθηκε συχνότερη και αμεσότερη επικοινωνία με τους εργαζόμενους, μέσω της δημοσίευσης 92 συνολικά ανακοινώσεων. Η ενημέρωση ήταν άμεση των εξελίξεων και αποφάσεων, έτσι ώστε να ενημερώνονται οι εργαζόμενοι έγκαιρα και έγκυρα για όσα συμβαίνουν στο χώρο που εργάζονται, στην Τράπεζα και τον Όμιλο ή και το ευρύτερο οικονομικό και γεωγραφικό περιβάλλον δραστηριότητας του Ομίλου. Επίσης, οι επισκέπτες της ιστοσελίδας αξιοποίησαν τη δυνατότητα που παρέχεται για επικοινωνία μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Μέσω αυτού του διαύλου, παραλήφθηκαν μηνύματα με προτάσεις, σχόλια και ερωτήσεις σχετικά με διάφορους τομείς λειτουργίας της Τράπεζας, τα οποία και διεκπεραιώθηκαν κατάλληλα από τις αρμόδιες μονάδες. Ωστόσο, και στον τομέα αυτό το μεγάλο στοίχημα που πρέπει να κερδηθεί είναι η εξοικείωση του προσωπικού – και ιδιαίτερα των μεγαλύτερης ηλικίας υπαλλήλων – με την νέα τεχνολογία και η εμπέδωση της σημασίας που αυτή διαδραματίζει προς την επίτευξη των εταιρικών στόχων. Παρατηρείται συχνά το φαινόμενο διάθεσης των απαραίτητων τεχνικών μέσων (όπως υπολογιστές, σύνδεση στο εσωτερικό δίκτυο, εξελιγμένο λογισμικό κλπ), αλλά έλλειψης γνώσεων χρήσης των μέσων αυτών από το προσωπικό. Το έλλειμα λοιπόν για την ΕΤΕ εντοπίζεται προτίστως στη νοοτροπία των στελεχών.

Κατά τα λοιπά, άλλα μέσα επίτευξης της ενδοεταιρικής επικοινωνίας είναι – όπως και στις άλλες τράπεζες – η Επιτροπή Πιστοδοτήσεων, τα έντυπα εσωτερικής επικοινωνίας, τα τηλέφωνα, οι

προσωπικές επαφές, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο κλπ. Σημαντικό μέσο αποτελεί και η τηλεδιάσκεψη (videoconference) που ωστόσο χρησιμοποιείται μόνο από διευθυντικά και υψηλόβαθμα στελέχη.

Ο τομέας της επικοινωνίας με το εξωτερικό περιβάλλον αποτελεί σημείο ιδιαίτερης προσοχής. Λόγω του μεγέθους της και της σημασίας που διαδραματίζει στην οικονομική ζωή του τόπου, η ΕΤΕ οφείλει να είναι ιδιαίτερα προσεκτική στις ενέργειες της καθώς οι παρενέργειες που μπορεί να προκληθούν στην ελληνική κοινωνία είναι μεγάλες. Ενδεικτικά, σε περιπτώσεις απεργιακών κινητοποιήσεων του προσωπικού διαταράσσεται σε πολύ μεγάλο βαθμό η ομαλή διεξαγωγή των συναλλαγών σε ολόκληρο το ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα. Έτσι λοιπόν υπάρχουν οι κλασικές μέθοδοι όπως το τηλεφωνικό κέντρο και η ιστοσελίδα. Πέρα από αυτά, η ΕΤΕ χρησιμοποιεί και άλλες μεθόδους όπως εκδόσεις μελετών και βιβλίων που απευθύνονται στο ευρύ κοινό, ανακοινώσεις στον έντυπο και ηλεκτρονικό τύπο, δημοσιεύματα κλπ. Σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και το Μορφωτικό Ίδρυμα Εθνικής Τράπεζας (ΜΙΕΤ). Το ΜΙΕΤ αποτελεί ένα ίδρυμα με αποστολή την προαγωγή των τεχνών, του πνεύματος και γενικότερα του ελληνικού πολιτισμού. Ασχολείται με εκδόσεις, φιλοξενεί εκθέσεις ζωγραφικής, διαθέτει πινακοθήκη και εξαιρετικά πλούσια βιβλιοθήκη. Στο ΜΙΕΤ έχουν πρόσβαση όλοι οι πολίτες και ο ρόλος του είναι η προβολή τόσο του κοινωνικού ρόλου της ΕΤΕ, όσο και η ανύψωση του πνευματικού επιπέδου του πληθυσμού.

Τα αποτελέσματα της έρευνας

Στις δύο πρώτες ερωτήσεις (γνώση εταιρικού οράματος και στόχων υποκαταστήματος), ποσοστό 89 % απαντάει θετικά, ενώ 11 % αρνητικά. Ο βαθμός γνώσης του εταιρικού οράματος και των στόχων των υποκαταστημάτων είναι αρκετά υψηλός.

Η τρίτη ερώτηση επιχειρεί να καταγράψει το ποσοστό του προσωπικού που εργάζεται βάσει στοχοθεσίας. Η ερώτηση αυτή είναι ιδιαίτερης σημασίας, καθώς τα αποτελέσματα της θα δώσουν μια εικόνα για τον βαθμό στον οποίο η ΕΤΕ έχει προσαρμοστεί στα δεδομένα του ανταγωνισμού. Έτσι, ένα 60 % δηλώνει ότι εργάζεται με ομαδικούς στόχους, ένα 28 % με συνδυασμό ατομικών και ομαδικών, ενώ το 11 % δεν εργάζεται βάσει στοχοθεσίας. Αυτό φανερώνει ότι και στην ΕΤΕ έχει αρχίσει να αλλάζει ο χαρακτήρας της τράπεζας, η οποία σιγά σιγά ξεφεύγει από τη λογική της δημόσιας υπηρεσίας και κινείται με βάση τις σύγχρονες μορφές διοίκησης. Από όσους δήλωσαν τη στοχοθεσία ως βάση της εργασίας τους, το 56 % θεωρεί ότι επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό η δουλειά του, το 35 % αρκετά, ενώ οι υπόλοιποι (9 %) παραμένουν ανεπηρέαστοι. Σχηματίζεται

λοιπόν η εντύπωση ότι ναι μεν η στοχοθεσία υπάρχει και καθορίζει την καθημερινή εργασία των στελεχών, ωστόσο ο σχετικά μεγάλος αριθμός στελεχών που δεν επηρεάζονται από αυτήν πιθανώς να σημαίνει πλημμελή εφαρμογή του μέτρου ή απαξίωση του από την πλευρά του προσωπικού. Παρά ταύτα, από τις συζητήσεις που έγιναν με διάφορα στελέχη παρουσιάζεται μια σχετικά ανομοιογενής εικόνα. Παρατηρείται η συνύπαρξη εντός του ίδιου υποκατάστηματος θέσεων εργασίας με υψηλές απαιτήσεις στόχων και αρκετό άγχος και φόρτο με θέσεις των οποίων τα καθήκοντα και οι απαιτήσεις είναι υποτυπώδεις. Αντίστοιχα, η ίδια θέση εργασίας με το ίδιο περιεχόμενο διαφέρει ως προς τον φόρτο και την πίεση για αποτελέσματα που υφίσταται ο υπάλληλος.

Τα αποτελέσματα της πέμπτης ερώτησης (συμμετοχή στη διαδικασία καθορισμού της στοχοθεσίας) φανερώνουν ότι το 62 % λαμβάνει μέρος, ενώ το 38 % όχι. Η διαδικασία λοιπόν εμφανίζεται σαφώς να είναι συμμετοχική, γεγονός που αν συνδυαστεί με τα συμπεράσματα των ερωτήσεων 3 και 4 έρχεται να ενισχύσει τον αρχικό ισχυρισμό περί πλημμελούς εφαρμογής του θεσμού.

Και στην ΕΤΕ η επικοινωνία εμφανίζεται ως ένας σημαντικός παράγοντας ως προς την επίτευξη των αποτελεσμάτων. Το 85 % των υπαλλήλων τη θεωρεί ως πολύ σημαντική, ενώ το 15% αρκετά

Η ερώτηση 7 καταγράφει τους τρόπους επίτευξης της εσωτερικής επικοινωνίας. Πέρα από την έκδοση του περιοδικού “Πρώτοι Εμείς”, οι τρόποι είναι οι κλασικοί που επικρατούν σε κλαδικό επίπεδο. Η χρήση προσωπικών επαφών, τηλεφώνου, fax, e-mail είναι σε καθημερινή βάση, όπως επίσης και τα έντυπα εσωτερικής χρήσης και οι εγκύκλιοι. Η διαπίστωση είναι ότι επικρατούν οι παραδοσιακές και τυπικές μορφές επικοινωνίας, για λόγους συμμόρφωσης με τις ισχύουσες διαδικασίες εκτέλεσης των τραπεζικών εργασιών. Δεν θα πρέπει επίσης να παραγνωρίζεται η σημασία του μεγέθους και της οργανωτικής δομής που εξακολουθεί να κυριαρχεί στην ΕΤΕ, κάτι που δεν ευνοεί την ανάπτυξη περισσότερο ευέλικτων και άτυπων μορφών επικοινωνίας.

Στο αμέσως επόμενο ερώτημα (No. 8) εμφανίζεται η συχνότητα πραγματοποίησης συναντήσεων και επαφών μεταξύ συναδέλφων. Έτσι, το 32 % έχει επαφές σε εβδομαδιαία βάση, το 10 % μία με δύο φορές κάθε μήνα, το 24 % κάθε μήνα, το 18 % μεταξύ 3 και 6 μηνών, ενώ το υπόλοιπο 16 % σπανιότερα. Αντίστοιχα, για το επόμενο ερώτημα τα ποσοστά διαμορφώνονται στο 11%, 8%, 34%, 31% και 16%. Σε επίπεδο τράπεζας το 5 % συναντάται με ανώτερα στελέχη 1 με 2 φορές το μήνα, το 18 % κάθε μήνα, η πλειοψηφία (55 %) 3 με 6 μήνες, και το 22 % σπανιότερα. Τα αποτελέσματα αυτά εκ πρώτης φαντάζουν ως σημάδι χαμηλού βαθμού ενδοεταιρικής επικοινωνίας. Ωστόσο δεν πρέπει να λησμονείται το γεγονός ότι η ΕΤΕ εξακολουθεί να διαθέτει μια σχετικά δυσκίνητη γραφειοκρατική δομή και απασχολεί προσωπικό το οποίο ασχολείται με

πολύ συγκεκριμένες και εξειδικευμένες εργασίες που η φύση τους δεν απαιτεί υψηλό βαθμό επικοινωνίας. Παρά το γεγονός αυτό, τα ποσοστά αυτά αποτελούν μια ισχυρή ένδειξη ότι στην ΕΤΕ η συχνή και συνεχής επικοινωνία απέχει ακόμη από το να χαρακτηριστεί ως κάτι το δεδομένο. Επιβεβαιώνεται έτσι η προσπάθεια που καταβάλλει η διοίκηση της τράπεζας προς την κατεύθυνση της εδραίωσης της εσωτερικής επικοινωνίας και της αφομοίωσης της από το σύνολο των εργαζομένων.

Από τα δεδομένα των τριών προγουμένων ερωτήσεων σχηματίζεται η εντύπωση ότι η οριζόντια επικοινωνία επικρατεί ως μέσο διευθέτησης των καθημερινών θεμάτων, ωστόσο συναντά αρκετές δυσκολίες στην πρακτική εφαρμογή της. Παρ'όλα αυτά, και στην περίπτωση της ΕΤΕ τον πρώτο λόγο ως μέσο διεξαγωγής του διαλόγου έχει η κάθετη επικοινωνία σε μονόδρομη μορφή, η οποία εκδηλώνεται με την έκδοση εγκυκλίων, καθορισμό κανονισμών, θέσπιση στόχων κλπ.

Στην ερώτηση 11 όπου εξετάζεται το ζήτημα της κοινωνικής συναναστροφής με συναδέλφους πέραν του ωραρίου, το 71 % απαντάει καταφατικά και το 29 % αρνητικά. Στο αμέσως επόμενο ερώτημα το 66 % θεωρεί ότι οι κοινωνικές επαφές επηρεάζουν σημαντικά την ποιότητα της επικοινωνίας, ενώ το 34 % την επηρεάζουν αρκετά. Από τη συσχέτιση των δύο ερωτημάτων προκύπτει ότι το 50 % των ερωτηθέντων όχι μόνο διατηρεί κοινωνικές σχέσεις με τους συναδέλφους του, αλλά τις θεωρεί πολύ σημαντικές για την ποιότητα της επικοινωνίας. Τα ποσοστά αυτά ενδεχομένως να επηρεάζονται άμεσα από το μέγεθος της τράπεζας και τον μεγάλο αριθμό προσωπικού που απασχολεί. Ωστόσο το μικρό μέγεθος του δείγματος δεν μπορεί να συντελέσει στην καταγραφή έστω και μιας υπόθεσης συσχέτισης μεταξύ αριθμού προσωπικού και βαθμού επικοινωνίας.

Το ερώτημα 13 φανερώνει το βαθμό στον οποίο τα στελέχη της ΕΤΕ εμφανίζονται ικανοποιημένα από τη συνεργασία με τους συναδέλφους τους. Έτσι το 32 % δηλώνει πολύ ικανοποιημένο, το 55 % αρκετά, και το 13 % λίγο. Το γενικό συμπέρασμα είναι ότι ο βαθμός ικανοποίησης κυμαίνεται σε μέτρια επίπεδα. Αίσθηση προκαλεί το πλήθος των στελεχών που δήλωσαν λίγο ικανοποιημένα από το επίπεδο συνεργασίας, κάτι που είναι πολύ πιθανόν να οφείλεται σε πλήθος προβλημάτων μεταξύ συναδέλφων.

Τα προβλήματα αυτά επιχειρεί να καταδείξει η ερώτηση 14. Ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα, όπως το αντιλαμβάνονται τα στελέχη, είναι το διαφορετικό επίπεδο των υπαλλήλων. Στοιχεία όπως η ηλικία, η εργασιακή εμπειρία, το μορφωτικό επίπεδο, τα ατομικά χαρακτηριστικά εμφανίζονται αρκετά διαφορετικά σε κάθε άτομο, πόσο μάλλον στην περίπτωση της ΕΤΕ η οποία αποτελεί ένα μωσαϊκό ανθρώπων από αρκετά διαφορετικά περιβάλλοντα. Αυτή τη στιγμή κάτω από την εργασιακή σκέπη της Εθνικής Τράπεζας συνυπάρχουν νεαρά με ώριμα στελέχη, κάτοχοι πανεπιστημιακών τίτλων με απόφοιτους γυμνασίου, υπάλληλοι που φιλοδοξούν να

σταδιοδρομήσουν στην ΕΤΕ ή περιμένουν να συνταξιοδοτηθούν κλπ. Η αντίθεση γίνεται ακόμη πιο έντονη τη στιγμή που τα άτομα αυτά είναι εκ των πραγμάτων υποχρεωμένα όχι απλώς να συνυπάρξουν, αλλά να συνεργαστούν προς την κατεύθυνση της επίτευξης ενός κοινού στόχου. Είναι λοιπόν σχεδόν αναπόφευκτη η δημιουργία προβλημάτων στην αντίληψη της εργασιακής πραγματικότητας και στην αποτελεσματική διεξαγωγή της εσωτερικής επικοινωνίας. Πράγματι, η έρευνα κατέγραψε αρκετά παράπονα των στελεχών αναφορικά με το επίπεδο συνεργασίας με τα υπόλοιπα τμήματα. Ιδιαίτερες αναφορές έγιναν στην ασάφεια των μεταβιβαζομένων μηνυμάτων, στη διαφορετική εργασιακή κουλτούρα, την έλλειψη επαγγελματισμού, τη “δημοσιούπαλλυλική” νοοτροπία, στον εσωτερικό ανταγωνισμό αλλά και στη χαμηλή διάθεση για επικοινωνία.

Εξίσου μεγάλης σπουδαιότητας είναι και ο φόρτος εργασίας, όπως καταγράφεται στην έρευνα. Το πρόβλημα, κοινό για όλες τις τράπεζες, λαμβάνει πολύ μεγάλες διαστάσεις σε συγκεκριμένες ημερολογιακές ημέρες όπου διεκπεραιώνονται συγκεκριμένες συναλλαγές (πληρωμές συντάξεων, τελών, φόρων, επιδομάτων κλπ). Τις ημέρες αυτές ο φόρτος και η πίεση είναι τόσο μεγάλη, που τα περιθώρια επικοινωνίας είναι πολύ μικρά και οι αντοχές των υποκαταστημάτων δοκιμάζονται στο έπακρο. Φαινόμενα όπως μεγάλοι χρόνοι αναμονής, εκνευρισμός, φιλονικίες και πλημμελής εκτέλεση των εργασιών είναι πολύ συχνά στις ημέρες αυτές.

Η χρήση των νέων τεχνολογιών εμφανίζεται να δυσκολεύει επίσης αρκετά από τα στελέχη. Ωστόσο στην ΕΤΕ η έννοια της τεχνολογίας περιλαμβάνει στοιχεία αρκετά απλά και δεδομένα, όπως η χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή ή η αποστολή ηλεκτρονικής αλληλογραφίας. Αρκετοί υπάλληλοι εμφανίζονται δυσαρεστημένοι από την υποχρέωση προσαρμογής τους στα δεδομένα αυτά, προτιμώντας παραδοσιακές και γνωστές σε αυτούς λύσεις (τηλέφωνο, ταχυδρομείο). Το πρόβλημα λοιπόν εντοπίζεται στην ευρύτερη υιοθέτηση των νέων τεχνολογιών, επηρεάζοντας άμεσα και το κομμάτι της εσωτερικής επικοινωνίας.

Τελευταίο, αλλά ιδιαίτερης βαρύτητας, είναι το ζήτημα της ταύτισης πολλών στελεχών με συγκεκριμένες κομματικές και πολιτικές ιδεολογίες. Σύλλογοι εργαζομένων και παρατάξεις υπάρχουν σε όλες τις τράπεζες, ωστόσο στην ΕΤΕ η έννοια του συνδικαλισμού είναι ανεπτυγμένη σε μεγάλο βαθμό. Είναι άλλωστε έντονη η φημολογία ότι πολλές από τις προσλήψεις γίνονται με κριτήρια πέραν του επιχειρησιακού και πολλά στελέχη έχουν ισχυρές σχέσεις με πολιτικά κόμματα και παρατάξεις. Η πραγματικότητα αυτή έχει ως αποτέλεσμα την τοποθέτηση “ταμπέλας” στα στελέχη, αναλόγως των πεποιθήσεων τους και τη δημιουργία κύκλων στελεχών οι οποίοι προτάσσουν το ατομικό και κομματικό συμφέρον πάνω από τον επαγγελματισμό τους. Οι συγκρούσεις μεταξύ των ατόμων και των ομάδων αυτών είναι συχνό φαινόμενο. Μια ματιά στις απεργιακές κινητοποιήσεις στις οποίες συμμετέχει το προσωπικό δίνει μια ένδειξη για το ρήγμα

που υφίσταται στις σχέσεις μεταξύ των διαφορετικών παρατάξεων. Το αντίκτυπο στην ποιότητα της επικοινωνίας είναι αυτονόητο και δεν χρήζει περαιτέρω ανάλυσης.

Η ερώτηση 15 (βελτίωση της λειτουργίας του υποκαταστήματος μέσω αποτελεσματικότερης επικοινωνίας) φανερώνει ότι το 42 % πιστεύει ότι υπάρχουν μεγάλα περιθώρια βελτίωσης, το 55 % σημαντικά, ενώ το 3 % καθόλου.

Ένα γενικό συμπέρασμα που μπορεί να εξαχθεί από την κοινή εξέταση των ερωτήσεων 13,14 και 15 είναι πως, παρά την ύπαρξη σημαντικών προβλημάτων, το μεγαλύτερο μέρος των ερωτηθέντων δηλώνει σχετικά ικανοποιημένο από την ποιότητα επικοινωνίας και συνεργασίας με τους συναδέλφους. Τα περιθώρια βελτίωσης ωστόσο είναι σημαντικά, κάτι που κατά πάσα πιθανότητα αποτελεί ένδειξη για την ανάγκη βελτίωσης του επιπέδου του προσωπικού και μετάπτωσης σε μια περισσότερο ευέλικτη οργανωτική δομή.

Η ερώτηση 16 εξετάζει το βαθμό στον οποίο η ποιότητα της επικοινωνίας με συναδέλφους και πελάτες επηρεάζεται από τον φόρτο εργασίας. 61 % των ερωτηθέντων πιστεύει ότι η επίδραση του παράγοντα αυτού είναι μεγάλη, 34 % σημαντική ενώ το 5 % δεν επηρεάζεται από το φόρτο εργασίας.

Στο ερώτημα 17 (βαθμός γνωριμίας με τους πελάτες) το 34 % δηλώνει ότι γνωρίζει προσωπικά τους περισσότερους, το 55 % γνωρίζει μόνο όσους έχουν σχέση με το αντικείμενο εργασίας τους, ενώ το 11 % ελάχιστους. Ωστόσο αν ληφθεί υπόψιν η τεράστια πελατειακή βάση της ΕΤΕ, το τελευταίο νούμερο δικαιολογείται σε μεγάλο βαθμό.

Ακολουθεί η ερώτηση αναφορικά με την προτίμηση των πελατών στις εξ'αποστάσεως συναλλαγές. Αποδεικνύεται και εδώ η τάση των πελατών να εκτελούν με τη φυσική παρουσία τις συναλλαγές τους, κυρίως για λόγους ασφαλείας. Επίσης, η σύνθετη δομή των περισσότερων προϊόντων καθιστά απαραίτητη την εκ του σύνεγγυς επικοινωνία προκειμένου να αποφευχθούν παρανοήσεις. Όσοι επιλέγουν τη διεκπεραίωση των συναλλαγών τους μέσω e-banking κλπ ανήκουν σε νεαρές ηλικίες και φαίνεται να αποτελούν τη μειοψηφία. Αυτό δικαιολογείται σε μεγάλο βαθμό από τη σύνθεση της πελατειακής βάσης της ΕΤΕ, σημαντικό κομμάτι της οποίας είναι άνθρωποι τρίτης ηλικίας ή άτομα χαμηλής εξοικείωσης με νέες τεχνολογίες. Τα περισσότερα στελέχη τονίζουν τη σημασία του παράγοντα αυτού.

Τα πορίσματα των ερωτήσεων 17 και 18 επιτρέπουν την ανάδειξη του ανθρώπινου παράγοντα. Η διείσδυση των νέων τεχνολογιών στην πελατειακή βάση της ΕΤΕ είναι χαμηλή, ενώ τα δημογραφικά της χαρακτηριστικά ευνοούν την προσωπική εξυπηρέτηση και επαφή. Έτσι, η ανθρώπινη διάσταση εμφανίζεται ιδιαίτερα σημαντική στη διαδικασία της επικοινωνίας, αλλά και στη γενικότερη λειτουργία της τράπεζας.

Αναφορικά με τα ενδεχόμενα προβλήματα που υφίστανται στις σχέσεις με τους πελάτες,

ιδιαίτερα έντονο εμφανίζεται το χαμηλό γνωστικό επίπεδο των πελατών και ειδικότερα η άγνοια στοιχειωδών τραπεζικών εννοιών και εργασιών. Το γεγονός αυτό καθιστά αρκετά δύσκολη την ανταλλαγή κατανοητών μηνυμάτων από το προσωπικό. Πολλοί από τους πελάτες επίσης εμφανίζονται χωρίς να έχουν ξεκαθαρίσει τις ανάγκες τους, ενώ ορισμένα ιδιαίτερα δημογραφικά χαρακτηριστικά (ηλικία, ιθαγένεια) εντείνουν τις δυσκολίες συνεννόησης.

Η αρνητική προκατάληψη πολλών από τους πελάτες απέναντι στην τράπεζα αποτελεί έναν ακόμα παράγοντα που εμποδίζει την αποτελεσματική επικοινωνία. Πολλοί εμφανίζονται επιθετικοί ή συναισθηματικά φορτισμένοι και υποβάλλουν υπερβολικές απαιτήσεις ή δεν σέβονται το προσωπικό. Επιπλέον, αρκετά στελέχη δηλώνουν ότι η τράπεζα δεν έχει αποτελεσματικούς μηχανισμούς διαχείρισης των παραπόνων των πελατών.

Ο έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των τραπεζών επιβαρύνει τα προβλήματα. Ο βομβαρδισμός των πελατών με μηνύματα και προσφορές τους αποπροσανατολίζει και προκαλεί τριβές και ρήξεις με το προσωπικό. Επίσης, ο μεγάλος όγκος εργασιών και ο φόρτος εργασίας καθιστά τον χρόνο αναμονής και το αναπόφευκτα χαμηλό επίπεδο εξυπηρέτησης ως έναν από τους πιο σοβαρούς παράγοντες που υποβαθμίζουν το επίπεδο συνεργασίας μεταξύ πελατών και τράπεζας.

Στο τελευταίο ερώτημα θίγεται το ζήτημα της αναγκαιότητας της επικοινωνιακής διαδικασίας. Όλοι την αντιλαμβάνονται ως αναπόσπαστο τμήμα της τραπεζικής εργασίας. Μέσω της αποτελεσματικής επικοινωνίας επιτυγχάνεται καλύτερη συνεργασία, τα προβλήματα επιλύονται ευκολότερα. Η συμβολή της κρίνεται ως ιδιαίτερα σημαντική προς την επίτευξη καλύτερων πωλήσεων, προσέλκυσης πελατείας και εκπλήρωσης των εταιρικών στόχων.

Συμπεράσματα

Τα παραπάνω δεδομένα μπορούν να συμπεκνωθούν στα εξής κύρια σημεία :

- Το επίπεδο διάχυσης του εταιρικού οράματος και των στόχων σε επίπεδο καταστήματος εμφανίζεται ικανοποιητικό.
- Καταβάλλονται προσπάθειες αλλαγής της επιχειρησιακής κουλτούρας με επίκεντρο την εμπέδωση της έννοιας της αποτελεσματικής επικοινωνίας σε όλους. Οι προσπάθειες αυτές αποτελούν μέρος της ευρύτερης στρατηγικής της τράπεζας για προσαρμογή στις συνθήκες του ανταγωνισμού. Η στοχοθεσία είναι αναπόσπαστο κομμάτι της στρατηγικής αυτής, ωστόσο η εφαρμογή της εμφανίζεται να είναι πλημμελής.
- Τυπικές μορφές και κάθετη επικοινωνία διαδραματίζουν τον σπουδαιότερο ρόλο.

- Το επίπεδο συνεργασίας είναι ικανοποιητικό, ωστόσο υπάρχουν σημαντικά προβλήματα και αρκετά περιθώρια βελτίωσης. Η αλλαγή νοοτροπίας είναι το σημαντικότερο από αυτά.
- Η ανθρώπινη διάσταση της επικοινωνίας έχει μεγάλη σημασία, τόσο στη συνεργασία μεταξύ συναδέλφων όσο και στις σχέσεις με το πελατολόγιο.

Διατραπεζικά συμπεράσματα

Στο τελευταίο τμήμα της έρευνας επιχειρείται σχολιασμός των αποτελεσμάτων σε διατραπεζικό επίπεδο, προκειμένου να σχηματιστεί μια όσο το δυνατόν πληρέστερη εικόνα για την κατάσταση που επικρατεί στον κλάδο.

Στην πρώτη ερώτηση αναφορικά με τη γνώση του εταιρικού οράματος, στρατηγικής και στόχων τα ποσοστά θετικών απαντήσεων κυμαίνονται από 87,5 % (Eurobank) έως 95 % (Probank). Τα αντίστοιχα όρια στη διακύμανση της δεύτερης ερώτησης είναι 89 % (Εθνική) και 99% (Probank). Σε όλες λοιπόν τις συμμετέχουσες τράπεζες παρατηρείται επίγνωση της εταιρικής στρατηγικής και των στόχων του καταστήματος, αποτέλεσμα που ωστόσο κρίνεται ως συζητήσιμο.. Κρίνεται εξαιρετικά αμφίβολο το γεγονός τα στελέχη να γνωρίζουν με σαφήνεια το όραμα και τη στρατηγική του εργοδότη τους, τουλάχιστον όπως αυτά διατυπώνονται με σαφήνεια από τις Διοικήσεις. Το πιθανότερο είναι το κάθε στέλεχος να θεωρεί ως πραγματικότητα την εικόνα που έχει σχηματίσει από τα προσωπικά του βιώματα. Τα δε υψηλά ποσοστά στις απαντήσεις πιθανότατα να οφείλονται στους περιορισμούς της έρευνας, όπου αρκετές ερωτήσεις απαντώνται με βάση όχι τις πραγματικές απόψεις του ερωτώμενου, αλλά τις θεωρούμενες ως σωστές. Αντίθετα, τα επίσης υψηλά ποσοστά επίγνωσης των στόχων σε επίπεδο υποκαταστήματος είναι απολύτως αναμενόμενα, καθώς πλέον ο ανταγωνισμός και η Διοίκηση με Στόχους αναγκάζει όλες τις τράπεζες να ενημερώνουν πλήρως τα στελέχη τους για τις υποχρεώσεις τους. Η εικόνα αυτή επιβεβαιώνεται πλήρως σε όλες τις τράπεζες του δείγματος.

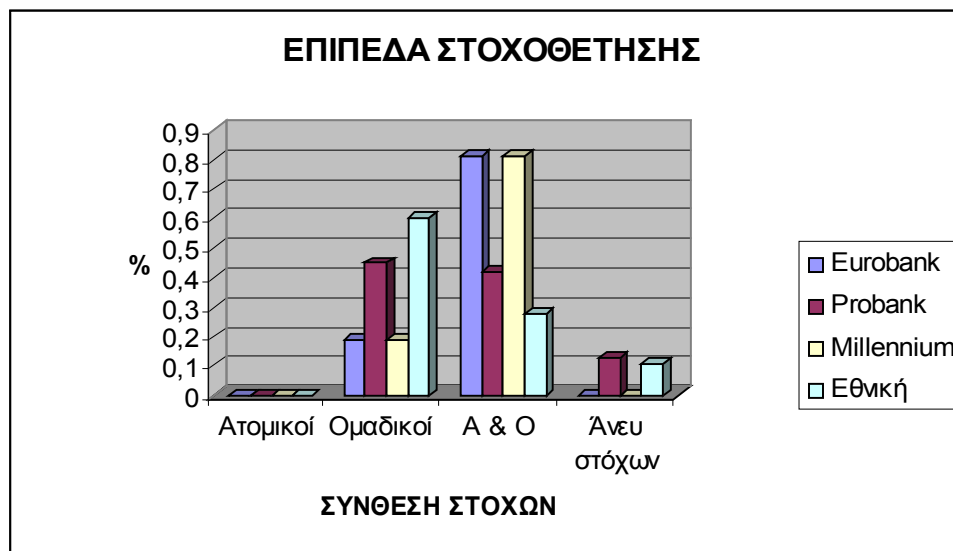
Το επόμενο σημείο σχολιασμού αφορά τις ερωτήσεις 3,4 και 5. Εδώ ο στόχος είναι η καταγραφή της σπουδαιότητας της στοχοθέτησης στην καθημερινή λειτουργία των τραπεζών, του βαθμού επηρεασμού της απόδοσης των στελεχών και της συμμετοχικότητας στη διαδικασία της στοχοθεσίας.

Σε Eurobank και Millennium, η σημασία της επίτευξης των στόχων φαίνεται να είναι πολύ μεγάλη, καθώς η πλειοψηφία των στελεχών εργάζεται είτε με ομαδικούς στόχους είτε με συνδυασμό ατομικών και ομαδικών. Ελαφρώς διαφορετική εμφανίζεται να είναι η κατάσταση σε Εθνική και Probank, όπου ένα μέρος του προσωπικού δεν υφίσταται ακόμη την πίεση για επίτευξη

ποσοτικών αποτελεσμάτων.

Τα παραπάνω δεδομένα εμφανίζονται συγκεντρωτικά στον Πίνακα 1 που ακολουθεί.

Πίνακας 1 : Επίπεδα στοχοθέτησης και σύνθεση στόχων



Όσον αφορά το βαθμό επίδρασης της στοχοθέτησης στη συμπεριφορά και την απόδοση των στελεχών, σε ποσοστό 60 % σχεδόν όλοι οι εργαζόμενοι στις συμμετέχουσες τράπεζες απαντούν ότι η επίδραση της είναι σημαντική, ενώ οι υπόλοιποι υποστηρίζουν ότι την επηρεάζει σε μικρό βαθμό. Μικρά ποσοστά που απαντώνται σε Εθνική και Probank δηλώνουν ανεπηρέαστοι από τη στοχοθεσία. Τέλος, σχετικά με τη συμμετοχικότητα της διαδικασίας καθορισμού των στόχων, εμφανίζεται αρκετά αμφίδρομη επικοινωνία σε όλες τις τράπεζες. Ακόμα και στην Eurobank, η φήμη της οποίας ως εργοδότη δεν είναι η καλύτερη δυνατή, η κατάσταση παρουσιάζεται ως αρκετά δημοκρατική. Τα ποσοστά στα οποία το προσωπικό μπορεί να διαπραγματευτεί τους στόχους που αναλαμβάνει να εκπληρώσει κυμαίνονται από 62 % (Εθνική) έως 75 % (Millennium).

Το γενικό συμπέρασμα που προκύπτει από τις τρεις αυτές ερωτήσεις είναι η σημαντική παρουσία της στοχοθέτησης στην καθημερινότητα των τραπεζών, και οι σοβαρές επιδράσεις της στην απόδοση και συμπεριφορά των εργαζομένων. Κατά συνέπεια, η ύπαρξη στόχων φαίνεται να λειτουργεί ως παράγοντας άγχους για τα στελέχη και να επιδρά στους τρόπους με τους οποίους επικοινωνούν με συναδέλφους και πελάτες. Ωστόσο, καθώς η διαδικασία αυτή εμφανίζεται προς το παρόν να είναι αρκετά συμμετοχική και αμφίδρομης μορφής, η πίεση δεν είναι μεγάλη και το περιβάλλον εργασίας παραμένει αρκετά καλό και ανεκτό.

Επιπλέον, η επικοινωνία θεωρείται από το σύνολο των στελεχών ως πολύ σημαντική παράμετρος που συντελεί στην επίτευξη των στόχων που τους έχουν ανατεθεί.

Σε όλες τις συμμετέχουσες τράπεζες, τα μέσα επικοινωνίας είναι δεδομένα (εσωτερικά έντυπα, τηλέφωνα, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, προσωπικές συναντήσεις) και υποδηλώνουν κυριαρχία των τυπικών μορφών επικοινωνίας. Οι άτυπες μορφές κατέχουν σημαντικό ρόλο, η φύση όμως των τραπεζικών εργασιών και η ανάγκη για διαφάνεια και αποδεικτικά στοιχεία σχεδόν επιβάλλουν τη χρήση των παραπάνω τυπικών μορφών και τον αυστηρό σεβασμό της ιεραρχικής δομής σε κάθε τράπεζα. Επίσης, οι γραφειοκρατικές διαδικασίες είναι παντού υπαρκτές και η τήρησή τους είναι θέσει αναγκαστική. Σε ορισμένες από τις τράπεζες (Millennium, Probank) ο ρόλος των άτυπων μορφών και οι ευέλικτες δομές διατηρούν το προβάδισμα, τελικά όμως και εκεί η πραγματικότητα οδηγεί σε χρήση των επισήμων μορφών επικοινωνίας.

Επιπρόσθετα, η οριζόντια μορφή επικοινωνία φαίνεται να χρησιμοποιείται στην εκτέλεση του μεγαλύτερου μέρους των εργασιών. Οι επαφές με ιεραρχικά ανώτερα στελέχη είναι σπανιότερες. Παρά ταύτα, και πάλι με βασική αιτία το αντικείμενο και τη φύση των εργασιών μιας τράπεζας, η σύνηθης ροή της επικοινωνίας είναι καθοδική και εκδηλώνεται με τον καθορισμό γενικών οδηγιών και κατευθύνσεων από τα υψηλά κλιμάκια της ιεραρχίας προς το δίκτυο. Σε συνέχεια, η κατεύθυνση των μηνυμάτων είναι κατά κύριο λόγο καθοδική.

Η υπαρκτή κοινωνική επαφή που υπάρχει μεταξύ των περισσότερων από τους συναδέλφους εκτός εργασίας είναι γεγονός για τη συντριπτική πλειοψηφία των στελεχών. Αυτό οδηγεί σε μια συσχέτιση κοινωνικής συναναστροφής και βαθμού συνεργασίας, σχέση που ωστόσο δεν μπορεί να επαληθευτεί λόγω του μικρού δείγματος.

Τα περισσότερα στελέχη εμφανίζονται από αρκετά έως πολύ ικανοποιημένα από το επίπεδο συνεργασίας με συναδέλφους. Ωστόσο στην καθημερινή προσπάθεια για αποτελεσματική επικοινωνία εμφανίζονται αρκετά προβλήματα. Τα σημαντικότερα από αυτά είναι ο εργασιακός φόρτος, το διαφορετικό υπόβαθρο των συναδέλφων που οδηγεί σε ξεχωριστές αντιλήψεις των καταστάσεων, ζητήματα ανταγωνισμού, καθώς και διαφορετικοί ρυθμοί εργασιών μεταξύ καταστημάτων και κεντρικών υπηρεσιών. Την ίδια στιγμή η μεγάλη πλειοψηφία των εργαζομένων διαβλέπει περιθώρια βελτίωσης της λειτουργίας του καταστήματος μέσω αποτελεσματικότερης επικοινωνίας. Το εκ πρώτης παράδοξο αυτό φαινόμενο, που συναντάται και στις τέσσερις τράπεζες του δείγματος, έχει δύο πιθανές ερμηνείες. Η μια είναι το προαναφερθέν πρόβλημα αξιοπιστίας στις απαντήσεις κάθε ερωτηματολογίου, όπου τα στελέχη παραλείπουν να αναφέρουν τα αναπόφευκτα σε κάθε συνεργασία προβλήματα. Η δεύτερη εξήγηση είναι οι δομικές αδυναμίες (πχ υπερβολική γραφειοκρατία), οι οποίες παρεμποδίζουν την ομαλή λειτουργία κάθε οργανισμού.

Στον τομέα της γνωριμίας με τους πελάτες, η κατάσταση εμφανίζεται σχετικά ανομοιογενής (πίνακας 2).

Πίνακας 2 : Επίπεδα γνωριμίας με τους πελάτες του υποκαταστήματος



Όπως γίνεται αντιληπτό από τον πίνακα 2, εντύπωση προκαλούν τα σχετικά υψηλά ποσοστά των στελεχών που γνωρίζουν προσωπικά τους περισσότερους από τους πελάτες, ανεξαρτήτως αντικειμένου εργασίας. Η Probank είναι η τράπεζα που σημειώνει την υψηλότερη επίδοση (71 %), αποτέλεσμα αναμενόμενο αν ληφθούν υπ'οψιν τόσο η προέλευση της τράπεζας όσο και το συγκριτικά μικρό πελατολόγιο. Για λόγους ευρείας πελατειακής βάσης επίσης δικαιολογείται το αντίστοιχο μικρό ποσοστό της Εθνικής (34 %). Αξιοπρόσεκτη είναι και η περίπτωση της Eurobank, όπου σχεδόν οι μισοί εργαζόμενοι δηλώνουν προσωπική γνωριμία με τους πελάτες ανεξαρτήτως εργασιών. Ίσως να αναμέναμε μεγαλύτερο βαθμό απρόσωπης σχέσης και αποστασιοποίησης σε μια τράπεζα αντίστοιχου μεγέθους και γραφειοκρατικής οργάνωσης (όπως συμβαίνει στην περίπτωση της Εθνικής). Φαίνεται λοιπόν ότι η Eurobank έχει κατορθώσει να προσαρμοστεί σε συνθήκες λειτουργίας τράπεζας μικρότερου μεγέθους, καθώς οι επιδόσεις της είναι συγκρίσιμες με αυτές της Millennium, η οποία διαθέτει μικρότερο δίκτυο και αρκετά διαφορετική φιλοσοφία.

Τα σημαντικότερα από τα προβλήματα που παρουσιάζονται στον τομέα της επικοινωνίας με τους πελάτες είναι ο φόρτος εργασίας, το διαφορετικό υπόβαθρο και αντιλήψεις, το άγχος των πελατών και η χρονική πίεση, η έλλειψη ενημέρωσης, η αρνητική προκατάληψη και ο ανταγωνισμός. Εντούτοις η πλειοψηφία των πελατών επιλέγει την προσωπική επαφή και την προσέλευση του στο κατάστημα, παρά την εξ' αποστάσεως διεκπεραίωση των εργασιών. Οι λόγοι για την κατάσταση αυτή είναι ο χαμηλός βαθμός εξοικείωσης των πελατών με τη νέα τεχνολογία, η προσκόλληση στους παραδοσιακούς τρόπους συναλλαγών, η αίσθηση ασφάλειας που προσφέρει η φυσική παρουσία, και τέλος οι φιλικές σχέσεις με τους υπαλλήλους των τραπεζών. Οι τελευταίοι

εμφανίζονται να αντιμετωπίζουν την προσπάθεια για αποτελεσματική επικοινωνία ως αναγκαίο και αναπόσπαστο κομμάτι της δουλειάς τους. Σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να θεωρείται πολυτέλεια, αντίθετα η συμβολή της στην επίτευξη των ατομικών και εταιρικών στόχων είναι μεγάλη.

Από τα παραπάνω αναδεικνύεται η σπουδαιότητα του ανθρώπινου παράγοντα στη λειτουργία της σύγχρονης τράπεζας. Τα τελευταία χρόνια όλες οι τράπεζες έχουν επενδύσει τεράστια ποσά στην ανάπτυξη εναλλακτικών δικτύων, νέων τεχνολογιών και στην εκπαίδευση των στελεχών με απώτερο στόχο να προτρέψουν όσο το δυνατόν περισσότερους πελάτες να “βγούν” από το υποκατάστημα, να αποσυμφορήσουν την κίνηση στα καταστήματα και να επιτρέψουν στα στελέχη να επιδοθούν σε διεύρυνση του πελατολογίου. Σήμερα η κίνηση αυτή αποδεικνύεται λανθασμένη, καθώς ο αυξανόμενος – σε βαθμό κανιβαλισμού – ανταγωνισμός φέρνει στην πρώτη γραμμή τον άνθρωπο και αναδεικνύει σε κορυφαία προτεραιότητα τη διερεύνηση και την εκπλήρωση όσο το δυνατόν περισσότερων από τις ανάγκες του. Η επίτευξη του στόχου αυτού σε καμία περίπτωση δεν επιτυγχάνεται εξ’ αποστάσεως ούτε εξυπηρετείται μόνο από τις νέες τεχνολογίες. Αποτελεσματική προσέγγιση μπορεί να γίνει μόνο με την ανθρώπινη επαφή και την αποτελεσματική επικοινωνία με τον πελάτη-φίλο. Αυτό έχει γίνει αντιληπτό από όλες τις τράπεζες, οι οποίες προσαρμόζουν τις λειτουργίες τους γύρω από τον πελάτη. Η υποστήριξη του όλου εγχειρήματος όμως δεν μπορεί να γίνει με παραδοσιακές μεθόδους, αλλά απαιτεί αντίστοιχη προσαρμοστικότητα και από το προσωπικό και τις διοικήσεις. Κατά συνέπεια, αντίστοιχο βάρος πρέπει να δοθεί και στην αποτελεσματική ενδοεταιρική επικοινωνία. Ανάλογα είναι και τα μηνύματα από το πεδίο της επικοινωνίας με το εξωτερικό περιβάλλον. Οι επιθετικές τακτικές μάρκετινγκ που έχουν χρησιμοποιηθεί δεν πρέπει να αποσκοπούν μόνο στην αύξηση του πελατολογίου και του κύκλου εργασιών. Αντίστοιχο βάρος πρέπει να δοθεί και στο κομμάτι της κοινωνικής ευθύνης των τραπεζών, ιδιαίτερα σε μια εποχή όπου οι κοινωνικές αναταραχές είναι έντονες και οι συνθήκες λειτουργίας και υψηλής κερδοφορίας του κλάδου προκαλούν το κοινό αίσθημα.

Αντί επιλόγου

Η διεξαχθείσα έρευνα συνετέλεσε ώστε να γίνουν αντιληπτά και να καταγραφούν τα κανάλια, τα μέσα και οι στρατηγικές με τις οποίες επιτυγχάνεται η επικοινωνία εντός και εκτός των συμμετεχουσών τραπεζών. Επίσης, προσδιόρισε το βαθμό και την ποιότητα της ενδοεπιχειρησιακής και εξωτερικής επικοινωνίας και κατέδειξε τα υφιστάμενα προβλήματα στην επαφή μεταξύ

συναδέλφων και πελατών. Σχηματίζεται έτσι η επικοινωνιακή κατατομή των τεσσάρων τραπεζών και χαρτογραφούνται τα κανάλια και οι στρατηγικές επικοινωνίας. Από την άποψη αυτή λοιπόν η έρευνα μπορεί να θεωρηθεί επιτυχής και τα αποτελέσματα της είναι δυνατόν, με ορισμένο βαθμό βεβαιότητας, να αναχθούν στο σύνολο του τραπεζικού κλάδου στην Ελλάδα.

Είναι γεγονός ότι εδώ και χρόνια οι ελληνικές τράπεζες βρίσκονται σε φάση ριζικής αναδιοργάνωσης. Οι αντιλήψεις λειτουργίας έχουν αποκρυσταλλωθεί σε μεγάλο βαθμό, οι εξαγορές συνεχίζονται με αμείωτη ένταση και οι δομές έχουν προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα. Οι τακτικές που υιοθετήθηκαν και χρησιμοποιούνται έχουν αποδείξει την αποτελεσματικότητά τους, ωστόσο έχουν εμφανιστεί σαφή σημάδια κορεσμού της ελληνικής αγοράς και έχει γίνει αντιληπτό ότι το σύστημα έχει πεπερασμένες δυνατότητες και πλέον λειτουργεί πολύ κοντά στα όρια του. Το ζήτημα της σπουδαιότητας της αποτελεσματικής επικοινωνίας λοιπόν έρχεται και πάλι στο προσκήνιο έπειτα από ένα διάστημα στο οποίο τον πρώτο λόγο είχαν οι νέες τεχνολογίες και η στοχοθεσία. Ακριβώς αυτή η εκ νέου ενσωμάτωση της έννοιας της σωστής και αποδοτικής επικοινωνίας στην εταιρική κουλτούρα, αλλά και η ανάδειξη του ανθρώπου – πελάτη και υπαλλήλου – σε κορυφαίο εργαλείο άσκησης επιχειρησιακής στρατηγικής είναι οι προκλήσεις με τις οποίες βρίσκονται αντιμέτωπες αυτή τη στιγμή οι ελληνικές τράπεζες.

Adler R., Marquardt Elmhorst J. : Communication at work. Principles and practices for business and the professions. McGraw-Hill, 1996, 6th edition.

Athanassopoulou P. : Effective communication with lead customers in developing new banking products. The International Journal of Bank Marketing, vol. 22 No. 2, 2004, 105-125

Brounstein M., Bell A., Smith D. : Business communication. John Wiley and sons, 2007

Bruckmann C., Hartley P. : Business communication : an introduction. Routledge, 2001, 1st edition

Chandler F. : Fundamentals of business communication. Irwin, 1995

Connor – Audrain S. : Best practices in communication for community banks. Brintech, Inc, November 2003

Conrad C. : Strategic organisational communication : towards the 21st century. Harcourt Brace College Publishers, 1994, 3rd edition.

Hamilton C., Parker C. : Communicating for results : a guide for business and the professions. Wadsworth Publishing Company, 1997, 5th edition

Heldenberg A., Scoubeau C., Arnone L. & Croquet M. : The case of banks and insurance companies in Belgium. Corporate communications:an international journal. Vol.11, No. 2,2006, 174-188

Jones E., Watson B., Gardner J. & Gallois C. : Organisational communications:challenges for the new century. International Communication Association, Journal of Communication, December 2004

Lindner A. : Communication strategies of central banks:Does too much transparency crowd out the use of private information ? Halle Institute for Economic Research, February 2007, 2-6

Miller K. : Organisational communication : approaches and processes. Thomson – Wadsworth, 2006, 4th edition.

Morris S., Shin H. : Optimal Communication. Journal of the European Economic Association, Papers and Proceedings (2007).

Murphy H. - Hildebrandt H. - Thomas J. : Effective business communications – International Edition. McGraw-Hill, 1997, 7th edition

O'Donnell A., Durkin M., McCartan-Quinn D. : Corporate banking in the U.K. : personal vs remote interaction. International Journal of Bank Marketing, 20/6, 2002, 273-276

Rouse M., Rouse S. : Business communications : a cultural and strategic approach. International Thomson Business Press, 2001, 1st edition.

Schermerhorn D. : Improving your business communications : how to speak, write, listen and observe more effectively. National Association of Credit Managers, updated edition, 1993

Slater M., Snyder L, Hayes A. : Thinking and modelling at multiple levels : the potential contribution of multilevel modelling to communication theory and research. Human Communication Research, 32/2006, 375-380

Tixier M. : Management and communication styles in Europe : can they be compared and matched. Employee Relations, vol.16 No.1, 1994

Vojtovic S., Dubcek A. : New trends of multi-dialogue communication in banks. BIATEC, vol. XII, 1/2004

American Banking Association Bank Marketing : Did you get the message ? May, 2005

Deutsche Bank Research : Blogs : the new magic formula for corporate communications ? Digital Economy, August 22, 2005 No. 53

Δεριζιώτης Χ. - Χαροκόπος Γ. - Σκυφτός Κ. : Επιχειρησιακή επικοινωνία : από τη θεωρία στην πράξη. Εκδόσεις Σοφία, 2006

Κατσάλης Α. : Η επικοινωνία στις επιχειρήσεις και στην προσωπική ζωή. Εκδόσεις Interbooks, 2002

Κοτζαϊβάζογλου Ι. : Η επιχειρησιακή επικοινωνία και η εφαρμογή της σε επιλεγμένες επιχειρήσεις και οργανισμούς της Βόρειας Ελλάδας. Διπλωματική εργασία μεταπτυχιακού προγράμματος Πανεπιστημίου Μακεδονίας. Θεσ/νίκη, 1995

Κοτζαϊβάζογλου Ι., Πασχαλούδης Π. : Οργανωσιακή επικοινωνία : Η επικοινωνία για επιχειρήσεις και οργανισμούς. Εκδόσεις Πατάκη, 2002

Μπόγκα – Καρτερή Κ. : Επικοινωνία ανθρώπινη – επιχειρησιακή. Θεωρία και εφαρμογές. University Studio Press, 2005

Πιπερόπουλος Γ. : Επικοινωνώ άρα υπάρχω. Ηγεσία, επικοινωνία και δημόσιες σχέσεις. Εκδόσεις Πιπερόπουλος, 2006, 8η έκδοση.

Σκλαβούνης Γ. : Ολοκληρωμένες δημόσιες σχέσεις και ελληνική πραγματικότητα. Εκδόσεις Έλλην, 1999, 5η έκδοση.

Χατζησάββας Γ. : Εισαγωγή στην επικοινωνιολογία. Ιστορία – θεωρία – μέθοδοι. Εκδόσεις Παρατηρητής, 1996.

Marketing Week : Η έντυπη επικοινωνία στο τραπεζικό One-2-One Marketing. Φεβρουάριος 2005

www.eurobank.gr
www.probank.gr
www.millenniumbank.gr
www.nbg.gr
www.naftemporiki.gr
www.eet.gr
www.otoe.gr
www.aba.com
www.thebanker.com
www.businessweek.com
www.emerald-insight.com
www.blackwell-synergy.org
www.shrm.org
www.ioma.com

Παράρτημα

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ



Το παρόν ερωτηματολόγιο συντάχθη στα πλαίσια της εκπόνησης διπλωματικής εργασίας του Διατμηματικού Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας. Ο στόχος της έρευνας είναι ο προσδιορισμός του βαθμού ενδοεταιρικής επικοινωνίας σε επιλεγμένα ελληνικά τραπεζικά ιδρύματα. Η συμμετοχή σας και η δήλωση των προσωπικών σας στοιχείων είναι προαιρετικές.

Γνωρίζετε το όραμα, τη στρατηγική και τους στόχους της τράπεζας στην οποία εργάζεστε ;
ΝΑΙ ΟΧΙ

Γνωρίζετε τους στόχους του υποκαταστήματός σας ;
ΝΑΙ ΟΧΙ

Εργάζεστε με ατομικούς / ομαδικούς στόχους ;

Ατομικούς Ομαδικούς Ατομικούς & ομαδικούς Δεν εργάζομαι με στόχους

Εάν εργάζεστε με στόχους, πιστεύετε ότι αυτό επηρεάζει τη συμπεριφορά και την απόδοσή σας εντός καταστήματος ;

Ναί, την επηρεάζει σημαντικά

Ναί, την επηρεάζει σε μικρό βαθμό

Όχι, δεν την επηρεάζει καθόλου

Εάν έχετε ατομικούς / ομαδικούς στόχους, συμμετέχετε στη διαδικασία καθορισμού τους ;

ΝΑΙ ΟΧΙ

Πόσο σημαντική για την επίτευξη των αποτελεσμάτων σας θεωρείτε τη διαδικασία της επικοινωνίας ;

Πάρα πολύ Αρκετά Λίγο Καθόλου

Με ποιούς τρόπους επιτυγχάνεται η επικοινωνία σας με τα υπόλοιπα τμήματα και τις υπηρεσίες της τράπεζας (αναφέρατε);

Πόσο συχνά έχετε συναντήσεις με τους συναδέλφους του τμήματος σας για θέματα εργασίας ;

Κάθε εβδομάδα

1- 2 φορές τον μήνα

Κάθε μήνα

Κάθε 3-6 μήνες

Σπανιότερα

Πόσο συχνά έχετε συναντήσεις καταστήματος ;

Κάθε εβδομάδα

1- 2 φορές τον μήνα

Κάθε μήνα

Κάθε 3-6 μήνες

Σπανιότερα

Πόσο συχνά έχετε συναντήσεις με συναδέλφους από ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια (Περιφερειακούς Διευθυντές, Τομεάρχες κλπ) ;

Κάθε εβδομάδα
1- 2 φορές τον μήνα
Κάθε μήνα
Κάθε 3-6 μήνες
Σπανιότερα

Συναναστρέφεστε με τους συναδέλφους σας εκτός εργασίας (κοινωνικές εκδηλώσεις,αθλητισμός κλπ) ;
ΝΑΙ ΟΧΙ

Εάν ναι, πιστεύετε ότι η συναναστροφή αυτή επηρεάζει την ποιότητα της επικοινωνίας και συνεργασίας με τους συναδέλφους σας ;
Ναί, σε μεγάλο βαθμό Αρκετά Λίγο Καθόλου

Είστε ικανοποιημένος/η από τον βαθμό συνεργασίας με τους συναδέλφους σας ;
Πολύ Αρκετά Λίγο Καθόλου

Θεωρείτε ότι υπάρχουν προβλήματα στην επικοινωνία με τους συναδέλφους σας ; Εάν ναι, αναφέρατε ορισμένα

Πιστεύετε ότι η λειτουργία του υποκαταστήματος θα βελτιωθεί εάν υπάρξει αποτελεσματικότερη επικοινωνία μεταξύ των συναδέλφων ;
Θα βελτιωθεί κατά πολύ
Θα βελτιωθεί αρκετά
Δεν θα βελτιωθεί

Σε ποίο βαθμό νομίζετε ότι ο όγκος της καθημερινής εργασίας επηρεάζει την ποιότητα της επικοινωνίας με τους συναδέλφους και τους πελάτες σας ;
Πάρα πολύ
Αρκετά
Καθόλου

Ποιός ο βαθμός γνωριμίας σας με τους πελάτες του υποκαταστήματος σας ;
Τους γνωρίζω προσωπικά όλους
Γνωρίζω προσωπικά τους περισσότερους
Γνωρίζω προσωπικά μόνο αυτούς που έχουν σχέση με τη δουλειά μου
Γνωρίζω ελάχιστους

Οι πελάτες σας προτιμούν να κάνουν τις συναλλαγές τους εξ' αποστάσεως (ATM, e-banking κλπ) ή θεωρούν σημαντικότερη την προσωπική επαφή με εσάς ;

Θεωρείτε ότι υπάρχουν προβλήματα στην επικοινωνία με τους πελάτες σας ; Εάν ναι, αναφέρατε ορισμένα.

Αντιμετωπίζετε την προσπάθεια για αποτελεσματική επικοινωνία ως αναγκαίο κομμάτι της δουλειάς σας, ή αντίθετα, με τον καθημερινό φόρτο εργασίας θεωρείτε τη διαδικασία αυτή ως πολυτέλεια ; Αιτιολογήστε την απάντησή σας.

Όνοματεπώνυμο : _____
Θέση : _____
Τράπεζα : _____

ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΣΑΣ

Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

στη

Διοίκηση Επιχειρήσεων

Θεσσαλονίκη, 4/2008