



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
Δ.Π.Μ.Σ. ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Διερεύνηση επικοινωνιακής στρατηγικής και εφαρμογών σε επιλεγμένο δείγμα του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος - μια εμπειρική προσέγγιση.**

**Επιβλέπων καθηγητής**

**Κος ΠΗΠΕΡΟΠΟΥΛΟΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ**

**ΘΕΟΦΑΝΙΔΟΥ ΚΑΤΕΡΙΝΑ Α.Μ. 25/08**

**ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, Σεπτέμβριος 2009**

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Η συγκεκριμένη πτυχιακή μελέτη εξετάζει την βαρύτητα που έχει η επικοινωνία στην λιανική ελληνική τραπεζική αγορά. Επίσης, αντικείμενο μελέτης στην έρευνα αποτέλεσε η χρήση των νέων τεχνολογιών στην επικοινωνία καθώς και η επίδραση κοινωνικών, οικονομικών και ποιοτικών παραγόντων στην τάση υιοθέτησης αυτών.

Τα αποτελέσματα της έρευνας φανερώνουν ότι η επικοινωνία τόσο η εσωτερική όσο και η εξωτερική αποτελεί την βάση της ικανοποίησης των εργαζόμενων και των πελατών αλλά και των συμπεριφορών που απορρέουν από αυτήν. Είναι βασική και κύρια προτεραιότητα όλων των τραπεζικών ιδρυμάτων να αναπτύσσουν μια κουλτούρα βασισμένη στην επικοινωνία. Παράλληλα εντοπίζονται σημαντικά προβλήματα που παρεμποδίζουν την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ συναδέλφων αλλά και με πελάτες.

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Στην εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής συνέβαλαν αρκετοί άνθρωποι τους οποίους οφείλω να ευχαριστήσω αφού η βοήθειά τους οδήγησε στην ποιοτικότερη παρουσίαση του θέματος.

Θα ήθελα αρχικά να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής μου εργασίας κ. Γεώργιο Πιπερόπουλο, για την καθοδήγησή του, την πολύτιμη συμβολή του σε κάθε φάση της δημιουργίας της και τη συμπαράστασή του σε όλη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών μου αλλά και των προπτυχιακών μου σπουδών. Επίσης νιώθω την ανάγκη να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στους γονείς μου και στον αδερφό μου, που όλα αυτά τα χρόνια μου συμπαραστέκονται ηθικά και οικονομικά και διαμορφώνουν γύρω μου ένα άνετο περιβάλλον, μέσα στο οποίο μπορώ να εργαστώ και να επεκτείνω τις γνώσεις μου.

Θεσσαλονίκη 02/09/2009

## **ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

<b>1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....</b>	<b>6</b>
--------------------------	----------

<b>2. ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....</b>	<b>10</b>
2.1 ΕΙΔΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	11
2.1.1 Ψηφιακή και Αναλογική Επικοινωνία.....	11
2.1.2 Επίσημη και Ανεπίσημη Επικοινωνία.....	11
2.2 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΔΙΚΤΥΑ .....	12
2.3 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.....	12
<b>3. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.....</b>	<b>14</b>
3.1 ΕΙΔΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ .....	18
3.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.....	20
3.2.1 ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ.....	21
3.2.2 ΕΜΠΟΔΙΑ .....	23
3.3 ΜΕΣΑ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	25
3.3.1 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ.....	25
3.3.2 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΠΕΛΑΤΕΣ.....	32
3.3 ΓΕΝΙΚΑ.....	34
3.4 ΟΙ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	34
<b>4. Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΑΓΟΡΑ.....</b>	<b>36</b>
4.1 ΟΙ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ.....	36
4.1.1 E-Banking.....	39
4.1.2 Mobile-banking .....	42
<b>5. Η ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ.....</b>	<b>44</b>
5.1 ΣΚΟΠΟΣ.....	44
5.2 ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	45
5.3 Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΈΡΕΥΝΑΣ (ΤΟ ΔΕΙΓΜΑ ).....	45
5.4 ΟΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΈΡΕΥΝΑΣ .....	45
5.5 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΈΡΕΥΝΑ.....	46
5.6 ΜΕΣΑ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ.....	46
5.7 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ.....	47
<b>6. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΩΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΙΔΡΥΜΑΤΩΝ.....</b>	<b>47</b>
6.1 ΤΡΑΠΕΖΑ EUROBANK.....	47
6.1.1 Εξωτερική επικοινωνία.....	48
6.1.2 Εσωτερική επικοινωνία.....	48
6.2 ΤΡΑΠΕΖΑ MILLENNIUM.....	50
6.2.1 Εξωτερική επικοινωνία.....	50
6.2.2 Εσωτερική επικοινωνία.....	52
6.3 ΤΡΑΠΕΖΑ PROBANK.....	54
6.3.1 Εξωτερική επικοινωνία.....	55
6.3.2 Εσωτερική επικοινωνία.....	56
6.4 ΤΡΑΠΕΖΑ MARFIN EGNATIA .....	58
6.4.1 Εξωτερικό περιβάλλον.....	59
6.4.2 Εσωτερικό περιβάλλον.....	61
6.5 ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ .....	64
6.5.1 Εξωτερική επικοινωνία.....	65
6.5.2 Εσωτερική επικοινωνία.....	67
<b>7. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ .....</b>	<b>69</b>
<b>8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</b>	<b>83</b>
<b>9. ΑΝΤΙ ΕΠΙΛΟΓΟΥ.....</b>	<b>85</b>

<b>10. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>86</b>
10.1 ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	86
10.2 ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	88
10.3 ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ.....	89
<b>11. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ .....</b>	<b>89</b>

# 1. Εισαγωγή

Η επικοινωνία είναι μια απλή, καθημερινή διαδικασία ανταλλαγής μηνυμάτων ή πληροφοριών ποικίλου περιεχομένου και ταυτόχρονα μια σύνθετη διαδικασία επιθυμητής μετάδοσης συναισθημάτων, σκέψεων, αντιλήψεων, πεποιθήσεων, στάσεων και ενδιαφερόντων με καθορισμένη δομή, συγκεκριμένο σκοπό και σαφές περιεχόμενο. Η επικοινωνία έχει δυναμικό και όχι στατικό χαρακτήρα. Υπακούει σε πολιτισμικά προκαθορισμένες συμπεριφορές τις οποίες όμως συχνά τροποποιεί με κριτήριο το βαθμό επιτυχίας της εκάστοτε επικοινωνιακής στόχευσης. Η επικοινωνία είναι κατά βάση μια ελεύθερη και αβίαστη πράξη αλληλεπίδρασης, η αποτελεσματικότητα της οποίας εξαρτάται από ποικίλους ανθρωπογενείς και περιβαλλοντικούς παράγοντες. Η επικοινωνία επηρεάζει όλα όσα συμβαίνουν ανάμεσα στους ανθρώπους. Πρόκειται για τον σημαντικότερο παράγοντα που καθορίζει το τι είδους σχέσεις θα δημιουργήσει το άτομο με τον εαυτό του και με το περιβάλλον του και πως θα χειριστεί τη ζωή του. Είναι σύμφυτη με την ποιότητα του βιοτικού επιπέδου. Αποτελεί θεμελιώδη προϋπόθεση της κοινωνικής συμβίωσης, της τεχνολογικής και πολιτισμικής ανάπτυξης, της συνεύρεσης και της δημιουργικότητας των ανθρώπων σε όλους ανεξαιρέτα τους τομείς. Είναι τόσο καθημερινή και τόσο επίσημη, είναι τόσο απλή και τόσο πολύπλοκη, είναι συναρπαστική, αναγκαία και αναπόφευκτη, είναι ταυτισμένη με τη ζωή.

Η επικοινωνία πρέπει να προσεγγίζεται ως ένα σύνθετο φαινόμενο ζωής. Αποτελεί ένα σύνθετο και πολύπλοκο κοινωνικό, ψυχολογικό και βιολογικό φαινόμενο που είναι συνυφασμένο με την ανθρώπινη υπόσταση γιατί, όπως θα μπορούσε κανείς να παρατηρήσει, σε κάθε επικοινωνιακή διαδικασία οι επικοινωνιακοί σύντροφοι μετέχουν «ψυχή τε και σώματι» και φυσικά «πνεύματι» επειδή προϋποτίθεται πραγμάτωση διανοητικής λειτουργίας. Ανακεφαλαιώνοντας συμπεραίνουμε ότι η επικοινωνία θα πρέπει να κατέχει κεντρική θέση στην θεωρία της οργάνωσης, αφού όλα τα βασικά χαρακτηριστικά της (δομή, σκοπός, κλπ.) καθορίζονται αποκλειστικά από τις τεχνικές της επικοινωνίας.

Στην πράξη η επικοινωνία δεν αποτελεί μόνο στοιχείο της διοικήσεως, αλλά αποτελεί και χαρακτηριστικό στοιχείο της ζωής του ανθρώπου που από τη φύση του είναι κοινωνικό όν και για το λόγο αυτό έχει την έμφυτη τάση για κοινωνική συμβίωση. Λόγω της κοινωνικής φύσης του ο άνθρωπος νιώθει καθημερινά την ανάγκη για επικοινωνία με τους ανθρώπους που τον περιβάλλουν, αναπτύσσει επαφές και συναλλάσσεται στα πλαίσια του κοινωνικού βίου. Μέσω της επικοινωνίας γίνεται δυνατή

η ανταλλαγή των συναισθημάτων, των διαθέσεων, των ιδεών και απόψεων, ενώ μέσω της επικοινωνίας συνάπτονται συμφωνίες, καταρτίζονται προγράμματα, λαμβάνονται αποφάσεις και αναπτύσσεται η συμπεριφορά και η κοινωνική αλληλεπίδραση.

Επιπρόσθετα, η επικοινωνία αποτελεί και βασικό στοιχείο της Διοικήσεως κάθε οργανισμού και κατ' επέκταση αποτελεί το απαραίτητο πλέγμα μέσα στο οποίο συνυφαίνονται τα πρόσωπα με τις δραστηριότητες τους και επιτυγχάνεται τόσο ο συντονισμός όσο και η ικανοποίηση του προσωπικού κατά την επιδίωξη των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης. Παράλληλα επιτυγχάνεται και η αναγκαία μεταξύ των οργανισμών επαφή, μέσω των συστημάτων μεταφοράς πληροφοριών, ιδεών, διαθέσεων και αισθημάτων.

Τα τελευταία χρόνια 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. Κατά την διάρκεια των τελευταίων ετών η ραγδαία τεχνολογική πρόοδος παρουσίασε μεγάλη και πολυεπίπεδη ανάπτυξη και δημιούργησε στην Διοίκηση των Οργανισμών μεγάλα προβλήματα που χρήζουν άμεσης αντιμετώπισης. Ο κύκλος των πληροφοριών που επηρεάζουν με τον ένα ή τον άλλο τρόπο τους οργανισμούς έχουν διευρυνθεί σε τέτοιο βαθμό, ώστε να καθίσταται σχεδόν αδύνατη η διεξαγωγή του διοικητικού έργου, με τις παραδοσιακά καθιερωμένες μεθόδους και μέσα. Σήμερα, τα πιο αποτελεσματικά στελέχη είναι εκείνα που κατανοούν την επικοινωνία και την χρήση της μέσα και έξω από τον οργανισμό. Για να σχεδιάζει με επιτυχία, το στέλεχος πρέπει να έχει την ικανότητα να επικοινωνεί αποτελεσματικά ώστε να μεταδίδει το όραμα του στην υπόλοιπη οργάνωση αλλά και στο έμμεσο περιβάλλον (πελάτες, προμηθευτές, ευρύτερο κοινωνικό σύνολο). Για να οργανώνει με επιτυχία, το σύγχρονο στέλεχος οφείλει να επιτρέπει και να ενθαρρύνει την ελεύθερη ροή πληροφοριών προς όλες τις κατευθύνσεις. Για να καθοδηγεί με επιτυχία, το στέλεχος πρέπει να πληροφορεί τους εργαζόμενους για τους οργανωσιακούς στόχους αλλά και να τους ενθαρρύνει προς την επίτευξή τους. Τέλος για να ελέγχει με επιτυχία το σύγχρονο στέλεχος πρέπει να επικοινωνεί και να δέχεται εκ νέου πληροφόρηση (feedback) τόσο από το εσωτερικό περιβάλλον όσο και από το εξωτερικό έτσι ώστε να μπορεί να επαναπροσδιορίζει τους στόχους που έχει θέσει αλλά και να κάνει τροποποιήσεις σε διαδικασίες και σε προϊόντα που προωθεί. Κατά συνέπεια παρατηρείται ιδιαίτερη έμφαση

σε έννοιες όπως η ενδο και έξω-εταιρική επικοινωνία, η εταιρική κοινωνική ευθύνη και άλλες στρατηγικές επικοινωνίας στους διάφορους επιχειρηματικούς κλάδους που βοηθούν τόσο στην επίτευξη των στόχων όσο και στην ικανοποίηση των υπαλλήλων. 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.

Τα τελευταία 20 χρόνια έχουν παρατηρηθεί πολλές τεχνολογικές και δομικές αλλαγές στην τραπεζική αγορά σε παγκόσμιο επίπεδο. Σε ένα τραπεζικό περιβάλλον που γίνεται διαρκώς και πιο ανταγωνιστικό, η επικοινωνιακή στρατηγική που ακολουθεί κάθε οργανισμός αποτελεί το κέντρο ενδιαφέροντος για τις τράπεζες. Η εκάστοτε επικοινωνιακή πολιτική παρέχει την δυνατότητα στις τράπεζες να διαφοροποιούνται από το πλήθος αλλά παράλληλα να αυξάνουν και την ικανοποίηση που απολαμβάνουν τόσο οι καταναλωτές όσο και οι εργαζόμενοι.

Στην συγκεκριμένη πτυχιακή μελέτη επιδιώκεται η καταγραφή του βαθμού στον οποίο οι ελληνικές τράπεζες έχουν αντιληφθεί τη σημασία της επικοινωνίας τόσο για την επίτευξη των στρατηγικών τους στόχων όσο και για την δημιουργία και την διασφάλιση ενός ιδανικού εργασιακού περιβάλλοντος. Ειδικότερα, η προσπάθεια έχει ως στόχο να καταγράψει τις στρατηγικές επικοινωνίας που χρησιμοποιούν ορισμένοι από τους μεγαλύτερους ελληνικούς τραπεζικούς οργανισμούς, και τα μέσα που χρησιμοποιούν προκειμένου να επικοινωνούν μεταξύ τους, τόσο σε καθαρά εταιρικό επίπεδο όσο και σε σχέση με το εξωτερικό περιβάλλον.

Η πτυχιακή που παρουσιάζεται στην συνέχεια αποτελείται από δύο μέρη. Το πρώτο περιλαμβάνει την θεωρητική προσέγγιση του θέματος ενώ το δεύτερο την πρακτική προσέγγιση-έρευνα.

Αρχικά στο πρώτο μέρος εξετάζεται βιβλιογραφικά η έννοια της επικοινωνίας και αναλυτικότερα της επιχειρησιακής επικοινωνίας. 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.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας παρουσιάζεται μια πρωτογενής έρευνα που έγινε σε επιλεγμένα τραπεζικά ιδρύματα της Ελλάδος με σκοπό να διερευνηθούν οι πρακτικές και



οι μέθοδοι που εφαρμόζονται από τα ιδρύματα αυτά καθώς και το κατά πόσο έχουν λάβει σοβαρά την έννοια της επικοινωνίας στην καθημερινή τους λειτουργία. Στο πρώτο κεφάλαιο του δεύτερου μέρους αναλύεται ο σκοπός της έρευνας, η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε, οι περιορισμοί και τα προβλήματα που εμφανίστηκαν κατά την διεξαγωγή της έρευνας καθώς και ο τρόπος και τα μέσα συλλογής των δεδομένων. Στο δεύτερο κεφάλαιο περιγράφονται κάποια βασικά χαρακτηριστικά των επιλεγμένων τραπεζικών ιδρυμάτων καθώς και οι επικοινωνιακές στρατηγικές που ακολουθούν τόσο με τους εξωτερικούς πελάτες όσο και με εσωτερικούς. Στο τρίτο και τελευταίο μέρος παρουσιάζονται τα αποτελέσματα όπως αυτά προέκυψαν από την μελέτη των ερωτηματολογίων καθώς και από προσωπικές συνεντεύξεις. Τέλος στο παράρτημα παρατίθεται το ερωτηματολόγιο το οποίο δόθηκε στα τραπεζικά ιδρύματα που συμμετείχαν στην έρευνα.

## 2. ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

**Επικοινωνία** είναι η διαδικασία που διευκολύνει τις ενέργειες της διοίκησης, δεν αποτελεί όμως το μόνο μέσο για την καλή άσκηση της διοίκησης. Αποτελεί όμως μια αναγκαιότητα στο χώρο του οργανισμού και μία από τις σοβαρότερες ανθρώπινες ανάγκες.

Ο **Davis** ορίζει την επικοινωνία ως **«τη διαδικασία της μεταβίβασης πληροφοριών από ένα άτομο σε άλλο και κατανόησής τους από το δεύτερο».**

Οι **Katz** και **Kahn** ορίζουν την επικοινωνία ως **«την ανταλλαγή πληροφοριών και μετάδοση νοημάτων».**

Η επικοινωνία και η μετάδοση πληροφοριών, όπως προαναφέρθηκε, είναι μια πρωταρχική ανάγκη του ατόμου και πάντα διατηρούσε κυρίαρχο ρόλο στην ζωή του. Αυτό όμως δεν σημαίνει πως η υλοποίηση της ουσιαστικής επικοινωνίας είναι εύκολη υπόθεση. Η εμπειρία στο συγκεκριμένο θέμα και η χρήση των καταλληλότερων μέσων είναι ένα πρώτο βήμα για την προσέγγιση της.

Η επικοινωνία γίνεται άτυπα (διαπροσωπική επικοινωνία) ή τυπικά (μέσω των θεσμοθετημένων καναλιών επικοινωνίας της επιχείρησης). Η διαδικασία της επικοινωνίας περιλαμβάνει τα ακόλουθα στοιχεία: πομπό (αποστολέα μηνύματος), δέκτη (παραλήπτη μηνύματος), το κανάλι επικοινωνίας (μέσο μετάδοσης) και το μήνυμα. Οι πληροφορίες μεταδίδονται από τον πομπό στο δέκτη μέσω του καναλιού επικοινωνίας, αφού προηγουμένως κωδικοποιηθούν από τον αποστολέα και παραληφθούν και αποκωδικοποιηθούν από το δέκτη. Η διαδικασία της επικοινωνίας ολοκληρώνεται με την επαναπληρόφρηση, τη μετατροπή δηλαδή του παραλήπτη σε αποστολέα και του αποστολέα σε παραλήπτη. Στην διαδικασία της επικοινωνίας ενεργοποιούνται μηχανισμοί κωδικοποίησης και αποκωδικοποίησης. Ο μηχανισμός της κωδικοποίησης αφορά τον τρόπο με τον οποίο ο πομπός στέλνει τα μηνυμάτα του ενώ η αποκωδικοποίηση αναφέρεται στο πως εκλαμβάνονται, αξιολογούνται, ερμηνεύονται και κατανοούνται τα μηνύματα από το δέκτη. Τόσο η κωδικοποίηση όσο και η αποκωδικοποίηση των μηνυμάτων καθορίζονται από τις προσωπικές ανάγκες, πεποιθήσεις, βιώματα, την προσωπική διάθεση, τη γενικότερη κατάσταση και τον τύπο της σχέσης που χαρακτηρίζει τα άτομα που επικοινωνούν (προσωπική, επαγγελματική, τυπική-άτυπη) αλλά και από τη συναισθηματική σχέση (συμπάθεια ή αντιπάθεια) των ατόμων που συνδιαλέγονται.

## **2.1 ΕΙΔΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

### **2.1.1 Ψηφιακή και Αναλογική Επικοινωνία**

Κάθε επικοινωνία έχει ένα περιεχόμενο και ανταποκρίνεται σε κάποια σχέση. Υπάρχουν δύο είδη επικοινωνίας, η ψηφιακή και η αναλογική, που συμπληρώνουν το μήνυμα και είναι εξίσου απαραίτητες αφού το περιεχόμενο του μηνύματος μεταφέρεται ψηφιακά ενώ η σχέση είναι από τη φύση της αναλογική.

Αρα οι άνθρωποι επικοινωνούν και ψηφιακά και αναλογικά. Η ψηφιακή γλώσσα είναι πιο πολύπλοκη από την αναλογική αλλά έχει μια λογική σύνταξη και η σχέση της δεν έχει επαρκές νόημα σε αντίθεση βέβαια με την αναλογική όπου ισχύει ακριβώς το αντίθετο.

### **2.1.2 Επίσημη και Ανεπίσημη Επικοινωνία**

Δύο είναι οι βασικοί τύποι επικοινωνίας, η επίσημη και η ανεπίσημη.

Η επίσημη επικοινωνία μεταξύ των μελών του προσωπικού γίνεται μέσα από τις γραμμές της ιεραρχίας που καθορίζονται από την διοίκηση. Οι οδηγίες και το σκεπτικό των εργασιών, οι διαδικασίες, οι μέθοδοι και οι γνώμες για την απόδοση των υφισταμένων μεταδίδονται μέσα από συγκεκριμένα κανάλια από τη διοίκηση προς το υφιστάμενο προσωπικό. Η διοίκηση επίσης καθορίζει το δρόμο που θα ακολουθήσουν οι υφιστάμενοι για να εκφράσουν τις ιδέες, τις απόψεις και τα συναισθήματά τους σχετικά με τον εαυτό τους, τις δουλειές τους, την πολιτική του οργανισμού, τις μεθόδους και άλλα θέματα που τους απασχολούν.

Η ανεπίσημη επικοινωνία συντελείται ανάμεσα σε άτομα που βρίσκονται μέσα στην επιχείρηση, των οποίων οι σχέσεις είναι ανεξάρτητες από την εξουσία και την δουλειά τους. Είναι αποτέλεσμα της επιθυμίας που έχουν τα άτομα για κοινωνική επαφή και μετάδοση των πληροφοριών εκείνων που πιστεύουν ότι δεν έχουν οι συνάδελφοί τους. Παρόλο που οι επαφές αυτές ακολουθούν κανάλια ανεξάρτητα από την επίσημη δομή της επιχείρησης δημιουργούν ένα καινούργιο και εξίσου σημαντικό δίκτυο μέσα στην επιχείρηση. Τα κανάλια αυτά συχνά αναφέρονται ως «κλήματα» γιατί εξαπλώνονται στην επιχείρηση χωρίς να λαμβάνουν υπόψη την δομή ή τα κανάλια της επιχείρησης.

Αυτά τα επίσημα ή ανεπίσημα δίκτυα επικοινωνίας μπορεί να είναι μόνιμα ή προσωρινά μέσα στην επιχείρηση.

## **2.2 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΔΙΚΤΥΑ**

Η επικοινωνία δεν γίνεται μόνο μεταξύ δύο ατόμων αλλά και μεταξύ πολλών ατόμων και ομάδων. Υπάρχουν δύο είδη επικοινωνιακών δικτύων τα συγκεντρωτικά και τα αποκεντρωτικά.

### **i. Τα συγκεντρωτικά δίκτυα επικοινωνίας**

Σ'

αυτά τα δίκτυα το μήνυμα της επικοινωνίας περνά μέσω ενός κεντρικού ατόμου της ομάδας που ενεργεί και ως ηγέτης της. Οι αποφάσεις σ' αυτά τα δίκτυα λαμβάνονται ταχύτερα, αλλά η ικανοποίηση των μελών της ομάδας είναι χαμηλή.

### **ii. Τα αποκεντρωμένα δίκτυα επικοινωνίας**

Σ'

αυτά τα δίκτυα το μήνυμα της επικοινωνίας περνά εξίσου σε όλα τα μέλη της ομάδας. Κάθε μέλος της ομάδας μπορεί να επικοινωνήσει με οποιοδήποτε άλλο μέλος και γι' αυτό τα δίκτυα αυτά είναι αποτελεσματικά για τη λύση πολύπλοκων προβλημάτων.

## **2.3 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**

Η επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων σε κάθε κοινωνική συνθήκη παρεμποδίζεται και παρερμηνεύεται από παράγοντες, που είτε έχουν σχέση με τους ομιλητές (φύλο, ηλικία, προσωπικότητα, τρόπος επικοινωνίας, κίνητρα και ανάγκες, στάσεις και ιδεολογικό σύστημα αξιών, κοινωνική θέση και κοινωνικός ρόλος) είτε έχουν σχέση με το φυσικό/περιβαλλοντικό πλαίσιο επικοινωνίας. Για να είναι η επικοινωνία επιτυχημένη θα πρέπει να υπάρχει σύμπτωση ανάμεσα στο νόημα που εστάλη και στο μήνυμα που ελήφθη, ο αποδέκτης λοιπόν θα πρέπει να ερμηνεύσει τα σύμβολα της επικοινωνίας με τρόπο πανομοιότυπο με αυτόν που είχε υπόψη του ο αποστολέας. Στην πράξη αυτό δεν ισχύει γιατί παρεμβαίνουν δύο λειτουργίες της επικοινωνίας ανάμεσα σε δύο ή περισσότερους ανθρώπους με αποτέλεσμα την ατελή επικοινωνία. Αυτές οι λειτουργίες είναι ο χειρισμός των συμβόλων από τον αποστολέα και η ερμηνεία των συμβόλων από τον αποδέκτη, δηλαδή η κωδικοποίηση και η αποκωδικοποίηση του μηνύματος. Ο χειρισμός των συμβόλων είναι η δραστηριότητα με την οποία ο αποστολέας δίνει στις ιδέες του τη μορφή συμβόλων για να μεταδοθούν στον αποδέκτη. Ο αποστολέας καθορίζει την ταυτότητα του, τον τρόπο με τον οποίο μεταδίδει τις αξίες του, την ψυχική διάθεση με την οποία μεταδίδει το μήνυμα και το κίνητρο ή το λόγο της επικοινωνίας. Ο κάθε

άνθρωπος όμως έχει βούληση, κρίση, συνείδηση, συναισθήματα, αρχές, αξίες, πεποιθήσεις και πολλά άλλα ψυχοπνευματικά χαρακτηριστικά τα οποία επιδρούν καταλυτικά στον καθορισμό, στην έκφραση και τελικά στην πραγμάτωση της επικοινωνιακής του συμπεριφοράς. Ενσυνείδητα δημιουργεί επικοινωνιακά πλαίσια μέσα στα οποία επιχειρεί την ανταλλαγή πληροφοριών και απόψεων και επιζητά την κατανόηση του επικοινωνιακού συντρόφου άλλοτε για λόγους επίδειξης και εντυπωσιασμού και άλλοτε για λόγους ζωτικής σημασίας, όπως είναι η τεχνολογική ή η εικαστική δημιουργία ή ακόμη και η ίδια του η επιβίωση καθώς η επικοινωνία συνταυτίζεται πλέον με την ίδια τη ζωή, τις απαιτήσεις και τις προοπτικές της.

Η ερμηνεία των συμβόλων είναι η διαδικασία με την οποία ο αποδέκτης μεταφράζει τα σύμβολα που λαμβάνει από τον αποστολέα. Αυτή η διαδικασία μπορεί να οδηγήσει σε παραμορφώσεις και υπερφορτώσεις στις επικοινωνίες. Αυτό είναι το μεγαλύτερο πρόβλημα που αντιμετωπίζει κανείς στις επικοινωνίες και ονομάζεται σημασιολογικός θόρυβος. Οι λέξεις έχουν διαφορετικό νόημα για διαφορετικούς ανθρώπους και οι συμβολικές παρουσιάσεις συχνά έχουν πολλαπλές χρήσεις.

Όλα τα προβλήματα που παρουσιάζονται στις διαπροσωπικές ή ένδο- οργανωτικές επικοινωνίες, συχνά αναφέρονται ως θόρυβος στην επικοινωνία. Όλα αυτά τα προβλήματα μπορούν να συνοψισθούν σε οκτώ εμπόδια:

- 1) **Κοινά πεδία εμπειριών.** Όταν ο πομπός και ο δέκτης δεν έχουν πολλές κοινές εμπειρίες, η επικοινωνία μεταξύ τους γίνεται πιο δύσκολη.
- 2) **Προβολή κύρους.** Το μήνυμα απαξιώνεται όταν ο πομπός και το μέσο που χρησιμοποιείται δεν διαθέτει το απαραίτητο κύρος.
- 3) **Λάθος συνδέσεις.**
- 4) **Γλωσσικά προβλήματα.** Διαφορετική αντίληψη μηνυμάτων και γλωσσικών ιδιωμάτων έστω κι αν χρησιμοποιείται η ίδια γλώσσα.
- 5) **Επιλεκτικότητα.**
- 6) **Διαφορές κοινωνικής θέσης.**
- 7) **Περιορισμοί χρόνου.** Λόγω στενότητας χρόνου παρεμποδίζεται πολλές φορές το επικοινωνιακό μήνυμα καθώς χάνει την δύναμή του και την πειστικότητα του.
- 8) **Υπερφόρτωση πληροφοριών.** Ο άνθρωπος βομβαρδίζεται καθημερινά από μια πληθώρα πληροφοριών και μηνυμάτων που δεν είναι σε θέση να αποκωδικοποιήσει και να αξιολογήσει σωστά.

### 3. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Η επικοινωνία στις οργανώσεις αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα λειτουργίας της και ολοκλήρωσής της. Αποτελεί τον λόγο που επιφέρει πρόοδο και εξέλιξη, ολοκλήρωση και επίτευξη των στόχων της. Χαρακτηρίζεται ως το βασικό στοιχείο της επιτυχίας και όχι άδικα. Στο άρθρο «Επιχειρησιακή Επικοινωνία: ένα ισχυρό εργαλείο που δηλώνει τους σκοπούς της επιχείρησης» του KiyoshiYamauchi τονίζεται το γεγονός ότι η επιχειρησιακή επικοινωνία είναι εκείνη που μεταφέρει τη φιλοσοφία της επιχείρησης, τις δεσμεύσεις της επιχείρησης (the management commitments) καθώς και τις μεθόδους παραγωγής. Για τους λόγους αυτούς θεωρεί την επιχειρησιακή επικοινωνία σαν μία στρατηγική κλειδί ( as a key management strategy).

Αν και ο Thomas Jefferson, ο τρίτος πρόεδρος των Ηνωμένων Πολιτειών χρησιμοποίησε πρώτος τον όρο επιχειρησιακή επικοινωνία στην ομιλία του στο κογκρέσο το 1802 ήταν ο Ivy Lee που αναβάθμισε τις δημόσιες σχέσεις σε επιχειρησιακή στρατηγική όταν το 1902 έκανε πράξη το άνοιγμα της επιχείρησης στην κοινωνία όπου το όραμα και η φιλοσοφία της επιχείρησης κοινωνείται και είναι αυτό το στοιχείο που προσθέτει αξία στην επιχείρηση και οριοθετεί μία αναδημιουργία αξιών που οδηγούν σε μία σχέση όπου όλοι κερδίζουν μεταξύ της κοινωνίας και της επιχείρησης.

Η επικοινωνία στις οργανώσεις θεωρήθηκε ήδη από τις κλασικές θεωρίες της διοίκησης ως ένα στοιχείο που μπορεί να εξυπηρετήσει την εξουσία και να συμβάλει στο να υπάρξει αποδοτικότερος συντονισμός των δραστηριοτήτων των μελών της. Είτε πρόκειται για τη θεωρία της επιστημονικής διοίκησης, είτε για τα πρώτα υποδείγματα γραφειοκρατικής οργάνωσης, ή για τη ρύθμιση των ανθρώπινων σχέσεων, η επικοινωνία, από το 1920 περίπου και τουλάχιστον έως τη δεκαετία του '60 αντιμετωπίζεται ως «παράγοντας» για τη διευθέτηση των προβλημάτων στις οργανώσεις. Η οργάνωση εκλαμβάνεται ως το πλαίσιο μέσα στο οποίο συντελείται η επικοινωνία και η επικοινωνία ως σχηματική παράσταση ή απεικόνιση της οργάνωσης.

Από τα μέσα της δεκαετίας του '60 και ύστερα η έρευνα προσανατολίζεται στους τρόπους με τους οποίους δημιουργείται ένα αποδοτικό «οργανωτικό κλίμα, δηλαδή μια ευχάριστη ατμόσφαιρα συνεργασίας και επικοινωνίας μεταξύ των μελών, που επιτρέπει καλύτερη και ταχύτερη κατανόηση των σκοπών μιας οργάνωσης. Το οργανωτικό κλίμα

θεωρήθηκε ως το στοιχείο εκείνο που θα μπορούσε να επηρεάσει θετικά την ατομική συμπεριφορά αλλά και τη συνολική εικόνα της οργάνωσης προς τα έξω.

Επικοινωνία στην επιχείρηση είναι η λήψη και η μετάδοση πληροφοριών (προφορικών, γραπτών και ηλεκτρονικών) ανάμεσα σε άτομα, ομάδες και μηχανές επεξεργασίας δεδομένων, με σκοπό την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων.

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. Με την έννοια αυτή, η επικοινωνία ως συντελεστής της αποδοτικότητας στα πλαίσια των οργανισμών συμβάλλει στην εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης με τους ακόλουθους τρόπους:

- Ως μέσο για την πληροφόρηση της επιχείρησης
- Ως όργανο λήψεως αποφάσεων
- Ως μέσο συντονισμού των δραστηριοτήτων μεταξύ των διάφορων τμημάτων της επιχείρησης και
- Ως συντελεστής διαμόρφωσης του εργασιακού κλίματος.

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. Τόσο η εξωτερική όσο και η εσωτερική πραγματικότητα που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση υπαγορεύουν και την σημασία που θα έχει για αυτήν η επικοινωνία. Αναμφίβολα στις επιχειρήσεις στις οποίες δίνεται περισσότερη έμφαση στον παράγοντα «άνθρωπος», η επικοινωνία είναι ιδιαίτερα σημαντική.

Στις σύγχρονες πολυπληθείς επιχειρήσεις – οργανισμούς, συναντάμε άπειρες πληροφορίες, μηνύματα, ιδέες που μεταφέρονται καθημερινά μεταξύ των μελών της. Έτσι λοιπόν θα πρέπει η επικοινωνία να είναι καλή προς όφελος όλων, και των μελών αλλά και της επιχείρησης. Τα μηνύματα θα πρέπει να μεταφέρονται με ακρίβεια, με προσοχή, με σύνεση, να είναι κατάλληλα για να μπορούν όλοι να τα καταλάβουν και να ανταποκριθούν σε αυτά χωρίς εντάσεις και προβλήματα που πιθανόν να δημιουργηθούν από μία κακή πληροφόρηση.

Με την καλή επικοινωνία μεταφέρονται πληροφορίες αλλά και γνώσεις, οι απόψεις, τα πρότυπα και οι αξίες μεταβάλλονται ή ενισχύονται και η επιχείρηση λαμβάνοντας όλα αυτά υπόψη της κατοχυρώνεται και κερδίζει θετικά αποτελέσματα αφού μιλάμε για μία μεγάλη

ομάδα που συμμετέχουν ενεργά σε αυτήν όλα τα μέλη της στο βαθμό που επιτρέπεται στον καθένα .

Η συμβολή της αποτελεσματικής επικοινωνίας στον εργασιακό χώρο, είναι λοιπόν σπουδαία, γι' αυτό και θα πρέπει να δοθεί μεγάλη προσοχή στο «χτίσιμο» της. (οργανωσιακής επικοινωνίας). Οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των μελών, που αποτελούν το κλειδί της επιτυχίας, επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό και μάλιστα έχει αποδειχτεί έμπρακτα (από πολλά παραδείγματα επιχειρήσεων που κατέρρευσαν αν και ήταν «υγιείς» από προβλήματα εσωτερικής φύσεως) ότι αν κλονιστούν οι σχέσεις των υπαλλήλων τότε η κάμψη, η πτώση, η αποτυχία είναι το αποτέλεσμα. Είναι λοιπόν η αποτυχία και η κάμψη ο στόχος μιας επιχείρησης; Η απάντηση βέβαια είναι γνωστή σε όλους. Στον εργασιακό χώρο λοιπόν η επικοινωνία πρέπει να υπάρχει και να συμβάλει με τα θετικά της στοιχεία, έτσι ώστε οι διαπροσωπικές σχέσεις να είναι καλές, οι συγκρούσεις και τα προβλήματα να περιορίζονται και να αντιμετωπίζονται άμεσα με το λιγότερο κόστος. Τα στελέχη πρέπει να αναγνωρίζουν την αξία της έγκαιρης και αποτελεσματικής επικοινωνίας και να μην επικεντρώνονται απλά στην εκτέλεση του έργου που τους έχει ανατεθεί.

Γενικότερα το κλίμα επικοινωνίας που επικρατεί σε έναν οργανισμό αντικατοπτρίζει βασικά τις διαθέσεις της ανώτατης διοίκησης ενός οργανισμού. Εάν η διοίκηση αποκαταστήσει ένα αποδοτικό σύστημα ανταλλαγής πληροφοριών με τους συνεργάτες της και επιμείνει ότι και αυτοί πρέπει να ακολουθήσουν το ίδιο σύστημα στις σχέσεις τους με τους άλλους, τότε το πνεύμα της ανταλλαγής πληροφοριών θα τείνει να καλύψει ολόκληρο τον οργανισμό.

Αν και η αποκατάσταση ενός αποδοτικού συστήματος επικοινωνιών εξαρτάται από τη σοβαρότητα και τη σημασία που δίνει σε αυτό η Διοίκηση ενός οργανισμού, εν τούτοις η ευθύνη της Διοίκησης δεν απαλλάσσει τα κατώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας την υποχρέωση να μεριμνούν για την καθιέρωση ενός βασικού συστήματος επικοινωνίας μέσα στον κύκλο της ευθύνης τους. Με την έννοια αυτή κανένα επίπεδο της ιεραρχίας ούτε ένα απλό άτομο δεν είναι δυνατό να αποφύγει την ευθύνη αυτή διότι όλοι μαζί και καθένας χωριστά αποτελούν μέρη από την όλη λειτουργία της Διοίκησης.

Οι επιχειρήσεις συνεχώς έρχονται αντιμέτωπες με νέα προβλήματα και νέες προκλήσεις σε ότι αφορά την επικοινωνία, αφού αναμφισβήτητα ζούμε σε ένα εκπληκτικά περίπλοκο από επικοινωνιακής άποψης περιβάλλον. Στο σύγχρονο αυτό ανταγωνιστικό περιβάλλον μόνο μια καλά σχεδιασμένη εταιρική επικοινωνία, σε συνδυασμό με την



δημιουργική χρήση των εξελισσόμενων σύγχρονων τεχνικών της, μπορούν να συντελέσουν στην αποτελεσματική προώθηση προϊόντων ή υπηρεσιών και κατ' επέκταση στην κερδοφορία μιας επιχείρησης.

Ο Harold Wilensky υποστηρίζει ότι υπάρχουν τέσσερις παράγοντες, που καθορίζουν το επίπεδο σημασίας που έχει η επικοινωνία ή η πληροφόρηση για μια οργάνωση, και συγκεκριμένα:

1. Ο βαθμός της σύγκρουσης ή του ανταγωνισμού με το εξωτερικό περιβάλλον και η σχέση της οργάνωσης με την Κυβέρνηση ή την Κεντρική Εξουσία.
2. Ο βαθμός εξάρτησης από την εσωτερική υποστήριξη και ενότητα.
3. Ο βαθμός στον οποίο οι εσωτερικές λειτουργίες και οι απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος λογοκρατούνται, δηλαδή χαρακτηρίζονται από προβλεπόμενη ομοιομορφία και μπορεί να υποβληθούν σε προγραμματισμένη επίδραση.
4. Το μέγεθος και η δομή της οργάνωσης, η ετερογένεια των μελών της, η ποικιλία των στόχων της και η κεντρικότητα της εξουσίας.

### **3.1 ΕΙΔΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

Οι μορφές επικοινωνίας που πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός πρέπει να είναι πολλαπλές. Η επιλογή του τρόπου επικοινωνίας με το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον θα πρέπει να διαμορφώνεται κάθε φορά ανάλογα με τους στόχους της επιχείρησης. Είναι όμως σκόπιμο να ακολουθούνται περισσότερες της μιας μορφές επικοινωνίας, έτσι που να αποφεύγονται λάθη, παραλείψεις ή αδυναμίες της κάθε μορφής.

Τα είδη επικοινωνίας που αναπτύσσονται στις επιχειρήσεις είναι τα εξής:

- **Η τυπική και άτυπη επικοινωνία**

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 εμπλεκόμενων 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.

- **Η κάθετη ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία, που είναι αποτέλεσμα της οργανωτικής δομής της**

Ως κάθετη επικοινωνία ορίζεται η μεταβίβαση μηνυμάτων και πληροφοριών μεταξύ εργαζομένων που ανήκουν σε διαφορετικά ιεραρχικά κλιμάκια της ίδιας επιχείρησης. Η κάθετη επικοινωνία είναι συνήθως πιο τυπική και επηρεάζεται από τη θέση, το κύρος και την εξουσία που διαθέτουν τα μέρη που συνδιαλέγονται. 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.

Στην καθοδική η διοίκηση καθορίζει τα κανάλια επικοινωνίας, ορίζει δηλαδή το δρόμο που θα ακολουθήσουν οι υφιστάμενοι για να εκφράσουν τις ιδέες τις απόψεις τους σχετικά με τον εαυτό τους τη δουλειά τους την πολιτική του οργανισμού τις μεθόδους και άλλα θέματα που τους απασχολούν. Όταν μια προϊστάμενη θέση δίνει αφορμή για επικοινωνία με μια υφιστάμενη θέση, τότε κατά κανόνα, η επικοινωνία διατρέχει δια μέσου μιας κανονικής οδού επικοινωνίας, δια μέσου της οδού των διοικητικών βαθμίδων κάθετα από τα άνω προς τα κάτω.

Από την άλλη η ανοδική επικοινωνία θεωρείται πολύ σημαντική για μια οργάνωση, γι' αυτό πρέπει να ενθαρρύνεται, γιατί ο δισταγμός ή ο φόβος είναι από τους κύριους παράγοντες που την παρεμποδίζουν. Έχει ως σκοπό την ενημέρωση και τις προτάσεις που προέρχονται από τους υφισταμένους και απευθύνονται προς τους προϊσταμένους και προσφέρει ανάδραση.

- **Η οριζόντια ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία, που πηγάζει από την οργανωτική δομή της επιχείρησης και αφορά την ενημέρωση και τη διατύπωση ερωτημάτων.**

Η οριζόντια επικοινωνία αναπτύσσεται μεταξύ ομοβάθμιων στελεχών που ανήκουν στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο (π.χ. τμήμα με τμήμα, προϊστάμενος με προϊστάμενο κλπ.). Αφορά στην ανταλλαγή πληροφοριών και γνώσεων με σκοπό το συντονισμό των εργασιών, την επίλυση προβλημάτων, την ενημέρωση για την ύπαρξη πληροφοριακού υλικού, την επίλυση διαφορών, γεγονός που διευκολύνει την επικοινωνία, εφ' όσον θεωρείται ότι δε δημιουργεί ανασφάλεια στα μέλη της οργάνωσης. Ο σκοπός της είναι πέρα από την ενημέρωση, η υποστήριξη και ο συντονισμός των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων.

- **Η ατομική επικοινωνία (συνομιλίες, έγγραφες προσωπικές εντολές κλπ.)**
- **Η συλλογική επικοινωνία (συνεδριάσεις, συσκέψεις κλπ.)**
- **Η επικοινωνία αποφάσεων, οι σκέψεις δηλαδή που οδηγούν στη λήψη αποφάσεων.**

- Η εξωεπιχειρησιακή επικοινωνία που αφορά την επικοινωνία με τους προμηθευτές, τους πελάτες, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, τις διαφημιστικές εταιρίες, τις τράπεζες κλπ

Οι δύο πιο βασικοί τρόποι επικοινωνίας στον εργασιακό χώρο είναι μέσω τηλεφώνου και μέσω e-mail.

#### **Τηλεφωνική επικοινωνία**

Θα πρέπει να έχει κανείς υπ' όψιν του πως η τηλεφωνική επικοινωνία είναι λιγότερο προσωπική από τη δια ζώσης, καθώς δεν υπάρχει οπτική επαφή και δεν υπάρχει η δυνατότητα να ληφθούν πληροφορίες από τις εκφράσεις και τις κινήσεις του συνομιλητή.

#### **Ηλεκτρονική επικοινωνία**

Ολοένα και περισσότερο χρησιμοποιείται στις εταιρίες η ηλεκτρονική επικοινωνία . Υπάρχουν αρκετά πλεονεκτήματα σε αυτόν τον τύπο επικοινωνίας, με σημαντικότερο το γεγονός πως μπορούν να σταλούν άμεσα μηνύματα στην άλλη άκρη του κόσμου. Ακόμα, είναι ο προτιμητέος τρόπος επικοινωνίας στις περιπτώσεις που υπάρχει διαφορά ώρας και σε περιπτώσεις που οι επικοινωνούντες χρησιμοποιούν διαφορετική γλώσσα.

Στον εργασιακό χώρο λοιπόν η επικοινωνία πρέπει να υπάρχει και να συμβάλει με τα θετικά της στοιχεία, έτσι ώστε οι διαπροσωπικές σχέσεις να είναι καλές, οι συγκρούσεις και τα προβλήματα να περιορίζονται και να αντιμετωπίζονται άμεσα με το λιγότερο κόστος.

### **3.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**

Με την αποτελεσματική επιχειρησιακή επικοινωνία επιτυγχάνεται μεγαλύτερη θέληση για εργασία και συνεργασία διότι αναπτύσσεται:

- ❖ Αξιοπρέπεια, αίσθημα ασφάλειας, κοινωνική συμβίωση και αρμονία.
- ❖ Άμβλυνση των αντιθέσεων μεταξύ των ατόμων και των επιχειρήσεων.
- ❖ Μεγαλύτερη ικανότητα για αποτελεσματική εργασία.
- ❖ Ταχύτερη και σωστότερη μεταβίβαση πληροφοριών εκ των έσω προς τα έξω

### 3.2.1 ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ

Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι το κλειδί για έναν επιτυχημένο οργανισμό. Ο τρόπος με τον οποίο επικοινωνούν οι υπάλληλοι μεταξύ τους και με τους πελάτες επηρεάζει όχι μόνο την αποτελεσματικότητα της εργασίας αλλά επίσης το εργασιακό περιβάλλον και τις διαπροσωπικές σχέσεις. Για να εξασφαλίσουμε την αποτελεσματική επικοινωνία μπορούμε να θέσουμε κάποια στοιχεία της, ως απαραίτητες προϋποθέσεις.

Ορισμένα κριτήρια αυτών των προϋποθέσεων είναι :

- 1. Η ποιότητα του μηνύματος και η παρουσίασή του :** Η σαφήνεια, η συνοχή, το μήκος και το αμοιβαίο ενδιαφέρον είναι τα επιθυμητά χαρακτηριστικά.
- 2. Η επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων :** Αυτός είναι ο τελικός στόχος της επιχείρησης.
- 3. Ο κατάλληλος χρόνος μετάδοσης του μηνύματος :** Μια ανακοίνωση που σε κάποια στιγμή γίνεται δεκτή με ενθουσιασμό από τους υπαλλήλους σε κάποια άλλη χρονική στιγμή μπορεί να προκαλέσει την καταστροφή. Επίσης πολλές εξελίξεις που τώρα δεχόμαστε ότι είναι απαραίτητες, κάποτε θεωρούνταν ριζοσπαστικές..
- 4. Η ανατροφοδότηση και ακρόαση :** Σε κάθε επικοινωνία πρέπει να υπάρχει ανατροφοδότηση από τον αποστολέα στον αποδέκτη και το αντίθετο. Ο αποδέκτης πρέπει να είναι και να αισθάνεται ελεύθερος να αντιδράσει. Η ακρόαση είναι η σημαντικότερη διάσταση της επικοινωνίας, η οποία όμως θα παραμείνει ατελής στο μέτρο στο οποίο ο ακροατής δεν ανταποκρίνεται στους κανόνες μιας προσεκτικής και ολοκληρωμένης ακρόασης. Η αναπληροφόρηση είναι το σύστημα το οποίο πληροφορεί τη διοίκηση, για το πόσο καλά εκτελούνται αυτά που προγραμματίστηκαν. Το σύστημα πληροφοριών είναι απαραίτητο για να μεταφέρει πληροφορίες και μηνύματα στους υπεύθυνους για τα αποτελέσματα για να διορθωθούν τυχόν παρεκκλίσεις από τα καθορισμένα. Είναι πολύ σημαντικό να ερμηνευτεί και να χρησιμοποιηθεί σωστά η αναπληροφόρηση από τα

διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων.

**5. Η ειλικρίνεια :** Κατά το σχεδιασμό της επικοινωνίας με τους υφισταμένους οι μάνατζερ πρέπει να έχουν υπόψη τους ότι η ειλικρίνεια στην μετάδοση της πληροφορίας ή η έλλειψή της θα φανεί γρήγορα. Αν η διοίκηση είχε πάντα δίκαιες και ειλικρινείς δοσοληψίες με τους υπαλλήλους τότε η επικοινωνία έχει πολλές πιθανότητες να γίνει αποδεκτή.

**6. Τα κατάλληλα κανάλια και μέσα :** Για να υπάρχει μέγιστη αποτελεσματικότητα στην επικοινωνία, τα κανάλια και τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν πρέπει να είναι τα κατάλληλα.

Τα σημαντικότερα σημεία που αφορούν στην καλή επικοινωνία είναι τα ακόλουθα :

**1.** Η επικοινωνία πρέπει να έχει κάποιο σκοπό, όπως η πληροφόρηση κάποιου, η διδασκαλία ή η καθοδήγηση, η αξιολόγηση του ατόμου και η άσκηση κάποιας επιρροής στη σκέψη ή τη συμπεριφορά του.

**2.** Τα νοήματα των μηνυμάτων δίνονται από τους ανθρώπους και δεν προϋπάρχουν στο προτιθέμενο περιεχόμενο του λόγου.

**3.** Η ανατροφοδότηση είναι απαραίτητη για να γίνει κατανοητό το μήνυμα. Η ανατροφοδότηση είναι μια διαδικασία διόρθωσης και ρύθμισης και η χρησιμοποίησή της βελτιώνει την επικοινωνία.

**4.** Επίσημα και ανεπίσημα κανάλια επικοινωνίας υπάρχουν σε όλες τις επιχειρήσεις. Τα επίσημα και ανεπίσημα κανάλια επικοινωνίας είναι συμπληρωματικά. Τα επίσημα κανάλια της επικοινωνίας μεταφέρουν το οργανικό και το εκφραστικό περιεχόμενο. Το ανεπίσημο δίκτυο μπορεί να ενισχύσει ιδιαίτερα το επίσημο με την εκφραστική επικοινωνία.

**5.** Τα μηνύματα που μεταφέρονται από λεκτικά και μη λεκτικά μέσα πρέπει να είναι κατάλληλα, για να είναι αποτελεσματική η κατανόηση.

Πάνω απ' όλα, οι καλές αμφίδρομες επικοινωνίες είναι απαραίτητες, γιατί μόνο έτσι μπορεί η διοίκηση να έχει εργαζόμενους που να είναι ενημερωμένοι για τις πολιτικές και τα σχέδια που τους επηρεάζουν. Και ταυτόχρονα, χάρη στις επικοινωνίες αυτές, οι εργαζόμενοι μπορούν να μεταβιβάζουν αμέσως τις απόψεις τους για τις προτάσεις της διοίκησης και τις δραστηριότητες της εταιρίας. Η αλλαγή δε μπορεί να αντιμετωπιστεί σωστά, αν δεν κατανοηθούν σωστά τα συναισθήματα και οι αντιδράσεις εκείνων που επηρεάζονται από αυτήν. Αναγκαία προϋπόθεση για να κατανοηθούν και να επηρεαστούν αυτά τα συναισθήματα και οι αντιδράσεις είναι η ύπαρξη ενός αποδοτικού συστήματος επικοινωνίας.

Η American Management Association (A.M.A.) εξέδωσε έναν πίνακα για αποτελεσματική επικοινωνία στην επιχείρηση, με τίτλο «10 εντολές για καλή επικοινωνία». Αυτές είναι οι εξής:

1. Απαιτείται η αποσαφήνιση των σκέψεων πριν γίνει η επικοινωνία
2. Να προηγείται η μελέτη του σκοπού για τον οποίο γίνεται η επικοινωνία.
3. Να υπάρχει κατανόηση του φυσικού και του ανθρώπινου περιβάλλοντος που αφορά στην επικοινωνία.
4. Στο σχεδιασμό της επικοινωνίας να ακούγεται η συμβολή και άλλων προσώπων που έχουν σχέση με τα γεγονότα.
5. Να γίνεται εκτίμηση της ικανοποίησης και του υπερτονισμού της μεταδιδόμενης πληροφορίας.
6. Να γίνεται η επικοινωνία για κάτι που βοηθά ή έχει αξία για τον παραλήπτη της πληροφορίας.
7. Για να είναι αποτελεσματική η επικοινωνία απαιτείται την ύπαρξη συνέχειας.
8. Οι πληροφορίες που μεταδίδονται με τις επικοινωνίες πρέπει να είναι σημαντικές, τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα.
9. Οι ενέργειες που ακολουθούν να είναι σύμφωνες με το αντικείμενο της επικοινωνίας.
10. Αυτός που επικοινωνεί να είναι καλός ακροατής.

### **3.2.2 ΕΜΠΟΔΙΑ**

Υπάρχουν εμπόδια που μειώνουν την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας, όπως για παράδειγμα είναι:

### 1. Εμπόδια στην αποτελεσματικότητα σχετιζόμενα με τον πομπό:

- ♦ Λανθασμένη ανάλυση του ακροατηρίου.
- ♦ Έλλειψη σαφήνειας.
- ♦ Λανθασμένη επιλογή του μέσου επικοινωνίας.
- ♦ Τρόπος παρουσίασης (π.χ. Προβληματικό μη-λεκτικό μέρος).
- ♦ Αδυναμία δημιουργίας κλίματος εμπιστοσύνης.
- ♦ Λάθος ερμηνεία ή / και μη-χρησιμοποίηση της αναπληροφόρησης.

Αν για κάποιο από τους πιο πάνω λόγους, ο πομπός, δεν καταφέρει να μεταδώσει αυτό που πραγματικά θέλει, τότε ο δέκτης θα λάβει λανθασμένο μήνυμα και θα δημιουργηθεί παρεξήγηση. Θα υπάρξει ένταση στις διαπροσωπικές σχέσεις των ατόμων αυτών.

### 2. Εμπόδια στην αποτελεσματικότητα σχετιζόμενα με το δέκτη:

- ♦ «Ακούει αυτά που θέλει να ακούσει» (φιλτράρει το μήνυμα....).
- ♦ Ψυχολογικές, νοητικές και συναισθηματικές μεροληψίες.
- ♦ Βιαστικά συμπεράσματα.
- ♦ Έλλειψη ενδιαφέροντος για το θέμα.
- ♦ Συγκεκριμένη (αρνητική) αντίληψη για τον πομπό.

Το ίδιο ισχύει και με το αν ο δέκτης, για κάποιο από τους πιο πάνω λόγους, δεν αντιληφθεί αυτό που του μετέδωσε ο πομπός. Πρέπει να εφαρμόζει ενεργητική ακρόαση, δηλαδή να ακούει προσεκτικά κατανοώντας τη θέση και τα συναισθήματα του πομπού, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι κατ' ανάγκη αποδέχεται και το μήνυμα που εκπέμπει.

<b>Εμπόδια</b>	<b>Πώς να ξεπεραστούν</b>
Διαφορές δύναμης κύρους	Κλίμα εμπιστοσύνης
Στόχοι και ανάγκες τμημάτων	Ανάπτυξη και χρησιμοποίηση τυπικών διόδων
Ακατάλληλα δίκτυα επικοινωνίας	Ανάπτυξη και ενθάρρυνση για τη χρησιμοποίηση πολλαπλών τυπικών και άτυπων διόδων επικοινωνίας
Έλλειψη τυπικών διόδων	Αλλαγή της δομής της επιχείρησης ή του τμήματος για να



### **3.3 ΜΕΣΑ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

#### **3.3.1 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ**

Η επικοινωνία της διοίκησης με τους εργαζόμενους έχει ζωτική σημασία για την εκάστοτε επιχείρηση και βοηθά να έρθουν κοντά οι υπάλληλοι διαφορετικών τμημάτων καθώς και να αφομοιώσουν οι εργαζόμενοι τόσο το όραμα, την κουλτούρα όσο και τους στόχους της επιχείρησης. Είναι δύσκολο να βρείτε στελέχη και εργαζόμενους που είναι ικανοποιημένοι από την εσωτερική επικοινωνία μέσα στην εταιρεία τους. Πρόκειται για ένα από τα βασικότερα προβλήματα των επιχειρήσεων. Όταν προσλαμβάνεται ένα νέος υπάλληλος, αυτομάτως μετατρέπεται σε έναν κρίκο της αλυσίδας επικοινωνίας-πληροφόρησης της επιχείρησης. Για να μπορέσει να συμβάλει με τον τρόπο του στην αποδοτικότερη ενδοεταιρική επικοινωνία πρέπει να κατανοεί αλλά και να συμβαδίζει με τις πολιτικές και τις διαδικασίες της επιχείρησης πράγμα που πρέπει να γίνεται με την στήριξη της διοίκησης. Άλλωστε είναι ευρέως αποδεκτό πως οι επιχειρήσεις που καλλιεργούν την εμπιστοσύνη και την αφοσίωση των εργαζομένων τους, τα καταφέρνουν ακόμα και στις περιόδους κρίσης. Η διοίκηση πρέπει να συνεργάζεται με το προσωπικό για να αναπτυχθεί ένα συναίσθημα δέσμευσης και εμπιστοσύνης στους κοινούς σκοπούς και στόχους. Αντίθετα η κακή επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και προσωπικού οδηγεί σε παρεξηγήσεις, χρονικές καθυστερήσεις και χαμηλό ηθικό εντός της επιχείρησης.

Όταν τα μηνύματα εντός ενός οργανισμού μεταφέρονται από τους εργαζόμενους στη διοίκηση, πραγματοποιείται η προς τα πάνω επικοινωνία. Αυτό το είδος επικοινωνίας μπορεί να επιτευχθεί με μια οργανωμένη έρευνα απόψεων των εργαζομένων βάσει ερωτηματολογίου, με ένα σύστημα υποβολής προτάσεων και ιδεών καθώς και με προσωπικές συνεντεύξεις. Μια αποτελεσματική προς τα πάνω επικοινωνία βοηθά στην δημιουργία και διατήρηση ενός κλίματος εμπιστοσύνης αλλά και εκπαιδεύει τα στελέχη να κατανοούν και να αξιολογούν τις αντιδράσεις των υφισταμένων τους.

Από την άλλη, όταν τα μηνύματα ξεκινούν από την διοίκηση και απευθύνονται στο σύνολο των εργαζομένων, πραγματοποιείται η προς τα κάτω επικοινωνία. Αυτή η μορφή επικοινωνίας επιτυγχάνεται με την χρήση ηλεκτρονικών μηνυμάτων, ανακοινώσεων, εταιρικού περιοδικού,

οργανωμένων τακτικών συναντήσεων. Με τον τρόπο αυτό η εκάστοτε διοίκηση επιδιώκει να μεταδώσει στο σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού της τους στόχους, τις αξίες και γενικότερα την φιλοσοφία του οργανισμού.

Μια ελεύθερη και ευέλικτη δομή επικοινωνίας, οδηγεί σε καλύτερες επιδόσεις από τους εργαζόμενους καθώς και σε πιο θετικές αντιδράσεις από αυτούς τόσο σε θέματα οργανωτικών αλλαγών όσο και σε προβλήματα που δημιουργούνται εντός του οργανισμού. Είναι γεγονός πως οι εργαζόμενοι είναι περισσότεροι αποδοτικοί όταν είναι πλήρως ενημερωμένοι. Άλλωστε ένας από τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους με τους οποίους οι μάνατζερ μπορούν να πετύχουν ουσιαστική ανάμιξη των εργαζόμενων στους στόχους και στο όραμα της επιχείρησης είναι η ανταλλαγή πληροφοριών –επικοινωνία. Η καλή εσωτερική επικοινωνία βοηθά τους εργαζόμενους να νιώσουν ότι υπάρχει σχέση ανάμεσα στην εργασία τους και στην αποστολή του οργανισμού στον οποίο και απασχολούνται. Νιώθουν ότι συνδέονται με το όραμα της επιχείρησης και ότι είναι σε θέση να προωθήσουν τους στόχους της. Ο αποκλεισμός των εργαζόμενων από πληροφορίες που αφορούν στον οργανισμό οδηγεί σε αποξένωση, έλλειψη ικανοποίησης, αρνητική στάση και απώλεια πίστης στην ιεραρχία του οργανισμού. Παρακάτω αναφέρονται ορισμένες από τις βασικές αρχές που υπάρχουν στη διαδικασία αποτελεσματικής επικοινωνίας:

1. Η αποσαφήνιση των σκέψεων πριν την επικοινωνία - για να γίνει αυτό, ο Manager πρέπει να λάβει υπόψη του τη σύνθεση του κοινού του από άποψη μόρφωσης, εμπειρίας, ψυχολογική ή συναισθηματική κατάσταση στην οποία βρίσκεται κλπ.

2. Ο προσδιορισμός των στόχων της επικοινωνίας - ο manager θα πρέπει να μη στοχεύει στην επίτευξη πολλών στόχων μέσω ενός και μόνο μηνύματος. Ανάλογα με το τι επιθυμεί να πετύχει μέσω της επικοινωνίας, θα πρέπει να διαμορφώσει ανάλογα και το περιεχόμενο, τον τρόπο και μέσο μετάδοσης του μηνύματος κλπ.

3. Η κατανόηση των συνθηκών περιβάλλοντος υπό τις οποίες πραγματοποιείται η επικοινωνία - τέτοιες συνθήκες είναι ο κατάλληλος χρόνος μετάδοσης (timing), οι εργασιακές και διαπροσωπικές σχέσεις κλπ. Και οι οποίες παίζουν σημαντικό ρόλο στην κατανόηση και αποδοχή ενός μηνύματος.

4. Η επικοινωνία δεν είναι μόνο το μήνυμα - για την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας σημαντικό ρόλο δεν παίζει μόνο το περιεχόμενο του μηνύματος, αλλά και άλλα στοιχεία, όπως η σωστή απόδοση, τόνος φωνής, πίστη στο στόχο που επιδιώκεται, χρησιμοποίηση κατανοητών παραδειγμάτων κλπ.

5. Η αποφυγή χρήσης υπερβολικών εκφράσεων - το μήνυμα δεν εντυπωσιάζει με τις υπερβολές, αλλά με τη συνέπεια και την αξιοπιστία του περιεχομένου του.

6. Η σύνδεση της πραγματικότητας με τους επιδιωκόμενους στόχους - πολλοί προσπαθούν να μεταφέρουν τους στόχους που θέλουν να πετύχουν αποκόπτοντάς τους από την υφιστάμενη κατάσταση. Η πρόθεση αυτή δε θα έχει αποτέλεσμα, διότι με τον τρόπο αυτό δημιουργείται χάσμα μεταξύ πραγματικότητας και στόχων, και ο αποδέκτης θεωρεί ότι κάτι τέτοιο ίσως είναι ανέφικτο. Πρέπει να γίνει απόλυτα κατανοητή η σύνδεση του σήμερα με το αύριο, της υφιστάμενης κατάστασης με τον επιδιωκόμενο στόχο.

7. Η επικοινωνία δεν είναι μόνο μετάδοση, αλλά και αποδοχή - αυτό που θα πρέπει να ενδιαφέρει έναν manager, είναι όχι μόνο τι θέλει ο ίδιος να μεταδώσει, αλλά και το τι θέλουν να μεταδώσουν οι άλλοι. Δεν υπάρχει ίσως μεγαλύτερη χρησιμότητα για τον αποστολέα από το να κατανοήσει τα πραγματικά «θέλω» του κοινού του.

8. Το ενδιαφέρον για την αποδοχή του μηνύματος - έναν manager δε θα πρέπει να τον ενδιαφέρει μόνο η μετάδοση απλά του μηνύματος, αλλά και ο βαθμός αποδοχής του από τους υπόλοιπους εργαζόμενους. Αυτό δίνει τη δυνατότητα στον manager-αποστολέα του μηνύματος να κάνει τις απαραίτητες προσαρμοστικές κινήσεις την επόμενη φορά.

9. Το φιλτράρισμα - ο Manager θα πρέπει να έχει την ευθυκρισία και τη δυνατότητα να φιλτράρει και να επιλέγει από τα πολλά μηνύματα που δέχεται τα πιο σημαντικά, και τα πιο απαραίτητα για τη δουλειά του. Επίσης, θα πρέπει να προσπαθεί να κατανοήσει και να εκμαιεύσει ποιο μπορεί να είναι ή να θεωρηθεί σημαντικό από τους συνεργάτες του. Έτσι θα μπορέσει να κατασκευάσει το καταλληλότερο μήνυμα και μορφή επικοινωνίας, και συνεπώς να προσεγγίσει αποτελεσματικά το κοινό του και να πετύχει το στόχο του.

10. Η αποδοχή του ηγέτη - στον επιχειρησιακό χώρο, η αποδοχή ενός ατόμου από τους συνεργάτες του ως Ηγέτη, του δημιουργεί πλεονέκτημα μεταδοτικότητας και «επιβολής» της πολιτικής του. Η αποδοχή αυτή είναι αποτέλεσμα της ορθής επικοινωνιακής πολιτικής που ασκεί, αλλά και της δυνατότητας αποκωδικοποίησης από τους συνεργάτες του της αίσθησης του ηγέτη που εμπνέει η προσωπικότητά του.

Οι μέθοδοι επικοινωνίας οι οποίες χρησιμοποιούνται για την πληροφόρηση και επικοινωνία με τους εργαζόμενους διακρίνονται σε μεθόδους

- α) μιας κατεύθυνσης: δεν υπάρχει άμεση αναπληροφόρηση
- β) αμφίδρομης επικοινωνίας: υπάρχει άμεση αναπληροφόρηση και
- γ) επικοινωνίας πρόσωπο με πρόσωπο.

Οι σημαντικότερες από αυτές είναι:

### **Σύντομη ενημέρωση των ομάδων (Briefing groups)**

Ο επικεφαλής της ομάδας, πχ ο προϊστάμενος ενός τμήματος κάνει μία ολιγόωρη συνάντηση με τους εργαζόμενους που αναφέρονται σε αυτόν για να τους ενημερώσει.

Η ενημέρωση αυτή είναι η συστηματικότερη μέθοδος επικοινωνίας και πληροφόρησης των υφισταμένων από τους προϊσταμένους τους. Το μειονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι ο επόπτης δεν είναι σε θέση να τα γνωρίζει όλα και να απαντήσει σε όλες τις ερωτήσεις τους και αυτό διότι δεν ενημερώνεται προηγουμένως από τον προϊστάμενό του. Άλλο μειονέκτημα είναι ότι είναι εφήμερη και επομένως θα πρέπει να ενισχύεται και από γραπτή ενημέρωση.

### **Κύκλοι Ποιότητας (Quality Cirles)**

Οι «κύκλοι ποιότητας» βελτιώνουν την ποιότητα της επικοινωνίας, φέρνοντας κοντά μέλη του εργατικού δυναμικού, τα οποία είναι αλληλοεξαρτώμενα και εμπλέκονται για την πραγματοποίηση των εργασιών της επιχείρησης. Βασικό καθήκον των μελών του κύκλου ποιότητας είναι να αναγνωρίζουν και να αναλύουν τα σπουδαιότερα προβλήματα, τα οποία έχουν ως αποτέλεσμα χαμηλής ποιότητας προϊόντα. Οι εργαζόμενοι που μετέχουν στους κύκλους ποιότητας προτείνουν λύσεις και ενέργειες οι οποίες παρουσιάζονται επίσημα κατευθείαν στην ανώτατη διοίκηση ή στο διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης ενώ παράλληλα παρέχουν στους άλλους εργαζόμενους εκπαίδευση στις τεχνικές ανάλυσης των προβλημάτων και λύσης των.

Ο Ishikawa θεωρείται ο πατέρας των Κύκλων Ποιότητας. Θεωρεί τον Ολικό Ποιοτικό Έλεγχο σαν μία επανάσταση στη διοικητική σκέψη και προτείνει μία συγκεκριμένη διαδικασία για τη διασφάλιση της Ποιότητας. Στις μέρες μας η έννοια της ποιότητας έχει εξελιχθεί και μεταλλαχθεί σε μία καινούργια φιλοσοφία διοίκησης, η οποία καλύπτει ολόκληρη την επιχείρηση, έχει στρατηγικό περιεχόμενο και προοπτική και έχει ως απώτερο σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη.

Εύκολα γίνεται κατανοητό ότι η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ αυτών που μετέχουν στους “κύκλους ποιότητας” είναι το κλειδί για την επίτευξη των σκοπών τους οποίους έχει θέση η επιχείρηση.

### **Συναντήσεις με όλους τους εργαζομένους (Mass Meetings)**

Είναι μία τεχνική επικοινωνίας όπου γίνονται συναντήσεις με όλους τους εργαζόμενους συνήθως με επικεφαλής τον manager της επιχείρησης ο οποίος έχει τα περισσότερα χρόνια υπηρεσίας και μεγάλη εμπειρία στη διοίκηση. Στην μέθοδο αυτή χρησιμοποιούνται οπτικά βοηθήματα, όπως slides και ταινίες με επιχειρηματικές δραστηριότητες και συμπεριφορές, νέες τεχνολογίες και μεθόδους της αγοράς και οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να ακούσουν για την πορεία της επιχείρησης μέχρι τώρα και το μέλλον της. Θεωρείται σημαντικό προσόν να υπάρχει επικοινωνιακή ικανότητα από μέρους του ανώτατου διευθυντικού στελέχους. Είναι πάντως πολύ δύσκολο στη μαζική αυτή συνάντηση να έχουμε “διπλής κατεύθυνσης” ή “αμφίδρομη” επικοινωνία.

### **Συεντεύξεις (Interviews)**

Η προσωπική συνέντευξη είναι ο καλύτερος τρόπος να ασχοληθείς με ατομικά προβλήματα και ερωτήματα. Επειδή όμως είναι διαδικασίες που απαιτούν πολλή ώρα συνηθίζεται να χρησιμοποιούνται μόνο για εξαιρετικά προβλήματα.

Οι σημαντικότεροι τύποι συεντεύξεων είναι :

1. οι συεντεύξεις παραπόνων
2. οι συεντεύξεις πειθαρχικών ποινών
3. οι συεντεύξεις αξιολόγησης
4. οι συεντεύξεις αποχώρησης.

### **Περπατώντας ανάμεσα στους εργαζόμενους(Walking the floor)**

Κάθε προϊστάμενος θα πρέπει να γνωρίζει την ομάδα του, θα πρέπει να επισκέπτεται συχνά τον χώρο όπου εργάζεται η ομάδα του για να συναντήσει τα μέλη της και να μιλήσει μαζί τους. Ακόμη και σε επιχειρήσεις με πολυάριθμους εργαζόμενους είναι σημαντικό να έχει ο προϊστάμενος μπει στη διαδικασία να γνωρίσει έστω και τμηματικά ένα μεγάλο κομμάτι των εργαζομένων που εργάζονται στην επιχείρησή του.

### **Συμβούλια, επιτροπές και συλλογικές διαπραγματεύσεις**

Πρόκειται για την επικοινωνία μεταξύ των εκπροσώπων των εργαζομένων και του εργοδότη ή των μετόχων της επιχείρησης και όχι για απευθείας επικοινωνία με τους εργαζομένους. Αποτελεί τμήμα του συστήματος εκπροσώπησης των εργαζομένων.

### **Προγράμματα υποδοχής των εργαζομένων**

Σκοπός αυτών των προγραμμάτων υποδοχής είναι να δώσει την ευκαιρία στα καινούργια μέλη της επιχείρησης πληροφορίες και να τα ενημερώσει σχετικά με τον εργοδότη, την επιχείρηση, τις συνθήκες εργασίας.

### **Διάδοση-φήμη (grapevine) μεταξύ των εργαζομένων**

Σε κάθε οργάνωση κυκλοφορούν φήμες και διαδόσεις για διάφορα θέματα, οι οποίες κατασκευάζονται και διαδίδονται από τους εργαζόμενους. Οι διαδόσεις αυτές μπορεί να είναι τελείως παραπλανητικές, αλλά ενδέχεται να είναι και απολύτως αληθινές.

### **Γραπτή επικοινωνία**

Η γραπτή επικοινωνία είναι επικοινωνία “μίας κατεύθυνσης”. Οι μέθοδοι γραπτής επικοινωνίας με τους εργαζόμενους είναι:

#### 1. Ο Πίνακας Ανακοινώσεων:

Είναι ένα παραδοσιακό σύστημα γρήγορης ενημέρωσης μεγάλου αριθμού ατόμων με πλεονεκτήματα γιατί αποτελεί ένα φτηνό μέσο επικοινωνίας, οδηγεί σε άμεση ενημέρωση, αφορά όλους τους εργαζομένους και είναι εύκολο για τον αποδέκτη να επανελέξει το μήνυμα αργότερα. Βεβαίως απαιτείται καθημερινή ενημέρωση και αντικατάσταση των παλαιών ανακοινώσεων.

#### 2. Οι Αναφορές :

Με τις αναφορές είναι δυνατόν ένας μεγάλος αριθμός εργαζομένων να λαμβάνει γνώση των γεγονότων και των αντιρρήσεων οι οποίες υπάρχουν για κάποια θέματα επί των οποίων θα πρέπει να ληφθούν ορισμένες αποφάσεις. Σαν μέθοδος γραπτής επικοινωνίας έχει το πλεονέκτημα ότι λαμβάνεται γρήγορα από τον αποδέκτη-ενδιαφερόμενο και δεν οδηγεί

σε αντιπαραθέσεις και εμπάθειες γιατί δεν περιέχει το στοιχείο του διαλόγου και της κατά πρόσωπο αντιπαραθέσεις.

### 3. Το Περιοδικό ή η εφημερίδα της επιχείρησης:

Εκδίδεται σε δεκαπενθήμερη ή μηνιαία βάση και αφορά θέματα όπως την πορεία της επιχείρησης στην αγορά εργασίας, επιχειρηματική και χρηματοοικονομική επίδοση, αποτελέσματα στην παραγωγή. Συναντήσεις του προσωπικού με σημαίνοντα πρόσωπα, το προφίλ των στελεχών της επιχείρησης, καινούργια προϊόντα και υπηρεσίες της εταιρίας, αθλητικά και κοινωνικά γεγονότα, συνταξιοδοτήσεις, βραβεία για επιτυχημένες προτάσεις και για επιτυχημένες εφαρμογές του συστήματος ασφάλειας της επιχείρησης. Θεωρείται ακριβό μέσο γραπτής επικοινωνίας και γι' αυτό πρέπει να αξιολογηθεί αν τα θετικά αποτελέσματα τα οποία θα έχει δικαιολογούν υψηλό κόστος έκδοσης ενός τέτοιου εντύπου.

### 4. Το Δελτίο Τύπου :

Με το δελτίο τύπου γίνονται επίσημες ανακοινώσεις της επιχείρησης για σοβαρά θέματα που την αφορούν ή για την πρόοδο και τις επιδόσεις της ή για εκδηλώσεις τις οποίες διοργανώνει και διανέμεται στα μέσα μαζικής ενημέρωσης προς ενημέρωση του κοινού.

### 5. Το Βιβλίο Προσωπικού:

Περιέχει πληροφορίες για τους εργαζόμενους (κυρίως τους νέους μιας επιχείρησης) και περιλαμβάνει θέματα όπως οι όροι της σύμβασης εργασίας δηλ τις ώρες εργασίας, το είδος της εργασίας, ο τίτλος της θέσης, το σύστημα πληρωμής, τους όρους ασφάλειας, το σωματείο του προσωπικού ή την ιατρική περίθαλψη που έχει το προσωπικό. Επίσης μπορεί να περιλαμβάνει: το οργανόγραμμα της επιχείρησης, τις φωτογραφίες των διευθυντών, εικόνες των προϊόντων και των υπηρεσιών, το προφίλ των πελατών, την ιστορία της επιχείρησης.

### 6. Ο Ετήσιος απολογισμός στους εργαζόμενους:

Περιλαμβάνει αναφορά στις δραστηριότητες στελέχωσης και διεύθυνσης του προσωπικού της επιχείρησης και ανασκόπηση του χρόνου που πέρασε σε θέματα που αφορούν νέα προϊόντα, επιτυχίες στις πωλήσεις, βραβεία και διακρίσεις, οικονομικός απολογισμός, πραγμάτωση των στόχων της παραγωγής και των πωλήσεων για τη χρονιά που πέρασε.

### 3.3.2 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΠΕΛΑΤΕΣ

Η επιχειρησιακή επικοινωνία είναι ένα διοικητικό εργαλείο με τη βοήθεια του οποίου συντονίζονται όλες οι σύγχρονες χρησιμοποιούμενες μορφές της επικοινωνίας όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά, στο πλαίσιο της «συνολικής εταιρικής επικοινωνίας», η οποία ενσωματώνει διοίκηση, μάρκετινγκ και οργανωσιακή επικοινωνία. Είναι ένα άμεσο εργαλείο ενίσχυσης της εταιρικής φήμης και της εταιρικής ταυτότητας για κάθε επιχείρηση καθώς και ένας τρόπος ικανοποίησης και εξυπηρέτησης της πελατειακής βάσης της επιχείρησης.

Η ικανοποίηση του πελάτη αποτελεί βασική προϋπόθεση επιβίωσης και επιτυχίας. Χωρίς ικανοποίηση πελατών δεν υπάρχουν πελάτες, χωρίς πελάτες δεν υπάρχουν έσοδα, χωρίς έσοδα δεν υπάρχει η επιχείρηση. Ένας από τους πλέον βασικούς τρόπους εξυπηρέτησης και ικανοποίησης του πελάτη είναι η προσωπική επικοινωνία με σκοπό την ανάπτυξη καλών σχέσεων και σχέσεων εμπιστοσύνης, την επιβράβευση των πιστών πελατών καθώς και την διεύρυνση της πελατειακής βάσης της επιχείρησης και κατ' επέκταση την αύξηση των πωλήσεων. Ο σύγχρονος πελάτης-καταναλωτής είναι σε θέση να αξιολογεί καλύτερα την ποιότητα, την λειτουργικότητα και την ασφάλεια των προσφερόμενων υπηρεσιών. Απαιτεί να έχει όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες έτσι ώστε να έχει την δυνατότητα να σχηματίζει μια πιο σφαιρική άποψη σχετικά με τις προσφερόμενες σε αυτόν υπηρεσίες. Κατ' επέκταση η εκάστοτε επιχείρηση θα πρέπει να πληροφορεί επακριβώς τους πελάτες της σχετικά με τις ιδιότητες, τα συστατικά και τις χρήσεις των προσφερόμενων υπηρεσιών και να απαντά στα τυχόν παράπονα τους.

Η εκάστοτε επιχείρηση, με σημείο αναφοράς τον πελάτη, έχει τη δυνατότητα παροχής ενός ολοκληρωμένου πακέτου υπηρεσιών επικοινωνίας, το οποίο μπορεί εύκολα να προσαρμοστεί στις πραγματικές ανάγκες αλλά και απαιτήσεις της κάθε επιχείρησης και περιλαμβάνει :

- ❖ Διανομή εταιρικού έντυπου υλικού σε στοχευμένες ομάδες αποδεκτών καθώς επίσης διατήρηση και ενημέρωση σχετικών βάσεων δεδομένων
- ❖ Επικοινωνία με εκπροσώπους ΜΜΕ για την προώθηση του εταιρικού περιεχομένου
- ❖ Αναλυτικές αναφορές αποτελεσμάτων επικοινωνίας (press reporting) και αξιολόγηση τους σύμφωνα με προκαθορισμένους στόχους
- ❖ Συγγραφή επίσημων δηλώσεων και ανακοινώσεων
- ❖ Εταιρικά διαφημιστικά βίντεο
- ❖ Υποστήριξη και οργάνωση συμμετοχής επιχειρήσεων σε εκδηλώσεις και εκθέσεις



- ❖ Διοργάνωση ειδικών εταιρικών εκδηλώσεων, όπως Συνεντεύξεις Τύπου και παρουσιάσεις νέων προϊόντων και υπηρεσιών.

Παράλληλα για την εξωεπιχειρησιακή επικοινωνία οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν σήμερα σε μεγάλο βαθμό τις Δημόσιες Σχέσεις, οι οποίες αποβλέπουν στη δημιουργία μιας αμοιβαίας εκτίμησης, ενημέρωσης και συνεργασίας με ορισμένους παράγοντες έξω από την επιχείρηση, που όμως την ενδιαφέρουν έντονα και γενικότερα αποβλέπουν στη δημιουργία μιας ευνοϊκής εικόνας στην κοινή γνώμη, που έχει για την επιχείρηση μεγάλη σημασία.

Στην ελληνική χρηματοπιστωτική αγορά, καταγράφεται ένας πελατοκεντρικός προσανατολισμός στη χάραξη στρατηγικής με στόχο την αύξηση των πωλήσεων στα καταστήματα. Πρωταρχικός στόχος εμφανίζεται η δημιουργία προϊόντων που καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών και η παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών. Επίσης αναγκαίο είναι να προτείνεται στον πελάτη, στο πλαίσιο της προσπάθειας πλήρους κάλυψής του, ποικιλία προϊόντων που όχι μόνο θα του προσφέρουν χρηματοδοτικές λύσεις αλλά και θα τον καλύπτουν σε όλα τα θέματα είτε πρόκειται για ιδιώτη είτε για επιχείρηση. Με αυτόν τον τρόπο αποκτά ισχυρούς δεσμούς με την Τράπεζα και δεν είναι πλέον τόσο ευάλωτος στις προσπάθειες προσέλκυσης από τον ανταγωνισμό. Στο πλαίσιο του έντονα ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, οι εφαρμογές πωλήσεων έχουν χαρακτήρα πολυδιάστατο, στο μέτρο που τα τραπεζικά προϊόντα μπορούν να εγγυηθούν ευνοϊκότερες συνθήκες διαβίωσης στο μέλλον καθώς είναι έντονη η αβεβαιότητα που επικρατεί (συνταξιοδοτικό – πορεία επιτοκίων) σε όλες τις κατηγορίες των πολιτών. Στόχος είναι η δημιουργία μιας σχέσης εμπιστοσύνης μεταξύ τράπεζας και καταναλωτή, που αποτελεί τη βάση για τη διεύρυνση του πελατολογίου και την αύξηση των πωλήσεων στο κατάστημα.

«Η «ποιότητα» της σχέσης που θα δημιουργηθεί εξαρτάται αποκλειστικά από την προσέγγιση της τράπεζας και τον τρόπο με τον οποίο εκείνη θα επικοινωνήσει με τον πελάτη. Οι τράπεζες που αντιλαμβάνονται τους πελάτες ως μέσο επίτευξης της στοχοθεσίας τους, δημιουργούν βραχυπρόθεσμες σχέσεις και πελάτες που θεωρούν εαυτούς δέσμιους της ανάγκης τους ή ενός χαμηλού επιτοκίου. Έτσι με την πρώτη ευκαιρία καταφεύγουν στην τράπεζα του ανταγωνισμού που θα τους υποσχεθεί ευνοϊκότερους όρους συνεργασίας. Η δημιουργία κλίματος ασφάλειας, φερεγγυότητας και ελεύθερης επικοινωνίας μεταξύ τράπεζας και καταναλωτή είναι αναγκαία, για τη δημιουργία μιας σχέσης εμπιστοσύνης. Βασικά της χαρακτηριστικά πρέπει να είναι οι ξεκάθαροι όροι σε συνδυασμό με τη διαφάνεια των συναλλαγών για τα προϊόντα που προσφέρονται, καθώς και η όσο το δυνατό αρτιότερη

κατάρτιση και ενημέρωση του υπεύθυνου υπαλλήλου αλλά και η μέθοδος επικοινωνίας με τον πελάτη.

### **3.3 ΓΕΝΙΚΑ**

Γενικότερα, 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.

### **3.4 ΟΙ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

Κατά τη διάρκεια των δύο τελευταίων δεκαετιών, το ελληνικό τραπεζικό σύστημα διήλθε μια μνημειώδη μεταμόρφωση, γεγονός που ο διεθνής τύπος είχε χαρακτηρίσει ως «σιωπηλή επανάσταση» 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.

Μια 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 υπό επεξεργασία πληροφοριών

αλλά και η ανάγκη δημιουργίας περισσότερο αποτελεσματικών δομών λειτουργίας και συντονισμού των τμημάτων

- ❖ 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.
- ❖ Η ταχύτερη λειτουργία της αγοράς και η παγκοσμιοποίηση. Στο σημερινό ταχέως μεταβαλλόμενο και ευμετάβλητο επιχειρηματικό περιβάλλον οι ρυθμοί της αγοράς είναι ιλιγγιώδεις. Οι ταχύτητες αυτές επιτάσσουν μορφές επικοινωνίας ικανές να ανταπεξέλθουν στις συνθήκες αυτές.

Την τελευταία δεκαετία έχει αρχίσει να αναγνωρίζεται και στη χώρα μας η σημασία της επικοινωνίας για την επιβίωση κάθε επιχείρησης και τη δημιουργία συγκριτικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις αγορές.

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, ενώπιων των οποίων θα βρεθεί η σύγχρονη επιχείρηση :

- ❖ Αναγνώριση της σημασίας των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών ατόμων, ομάδων και συμπεριφορών στη διαδικασία της επικοινωνίας. Ο αγγλικός όρος ethics περιγράφει ακριβώς τα στοιχεία αυτά. Αν 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.

## **4. Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΑΓΟΡΑ**

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 συμβαδίζει με τη στρατηγική και το όραμα της τράπεζας, ώστε τα όποια αποτελέσματα να αξιοποιούνται κατάλληλα. Παράλληλα, οι επιχειρήσεις παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών οφείλουν να μελετούν τρόπους εξυπηρέτησης που ταιριάζουν στο προφίλ των πελατών τους και έτσι, θα μπορούσαν να τους ενθουσιάσουν και να τους καταστήσουν 'πιστούς οπαδούς' των υπηρεσιών τους.

### **4.1 Οι εξελίξεις στην ελληνική αγορά**

Η τραπεζική αγορά στην Ελλάδα και συγκεκριμένα αυτή της λιανικής, χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό, εξαγορές και συγχωνεύσεις τραπεζών. Την τελευταία 15ετία τόσο στην Ελλάδα, όσο και διεθνώς, υπάρχουν σημαντικές εξελίξεις στο περιβάλλον δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων χρηματοοικονομικών υπηρεσιών. Ορισμένες από τις αλλαγές αυτές, που συνοψίζονται ακολούθως, επιβάλλουν την ανάληψη επιθετικών κινήσεων μάρκετινγκ και επικοινωνίας από την πλευρά των χρηματοπιστωτικών οργανισμών προκειμένου να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα και να εδραιώσουν την πελατειακή τους βάση:

#### ❖ **Απελευθέρωση αγοράς**

- Κατάργηση των παραδοσιακών χαρακτηριστικών των χρηματοοικονομικών επιχειρήσεων.

Για παράδειγμα, νέοι ανταγωνιστές όπως λιανεμπορικές επιχειρήσεις μπορούν να προωθούν χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, ενώ έχει αρχίσει να γίνεται διανομή ασφαλιστικών προϊόντων από τα καταστήματα τραπεζών (οι λεγόμενες ‘τραπεζοασφάλειες’- ‘bancassurance’).

- Πλήρης εφαρμογή θεσμικού πλαισίου εντός ΕΕ που προβλέπει την αρχή της ελεύθερης εγκατάστασης με εποπτεία από τις αρχές της χώρας καταγωγής.
- Πλήρης απελευθέρωση των διεθνών κινήσεων κεφαλαίων και την ενοποίηση των εγχώριων αγορών χρήματος και συναλλάγματος.
- Τεχνολογίες πληροφοριών και επικοινωνιών (ΤΠΕ)
- Νέοι τρόποι παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών
- ‘Εξόρυξη’ και επεξεργασία δεδομένων των πελατών (Data Mining)

#### ❖ **Η σημασία της εξυπηρέτησης του πελάτη**

Επιπλέον, όσο οι δυνατότητες διαφοροποίησης των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών σε προϊόντικό επίπεδο περιορίζονται, τόσο «το παιχνίδι του ανταγωνισμού» θα παίζεται σε επίπεδο εξυπηρέτησης πελάτη. Και φυσικά εδώ δεν εννοούμε απλά το «πλαστικό» χαμόγελο του στελέχους πρώτης γραμμής ή τη φιλική προς τον πελάτη διαρρύθμιση των καταστημάτων που τόσο απασχολεί τις τράπεζες κυρίως από τις αρχές του 2000. Αναφερόμαστε ευρύτερα στις διαδικασίες παροχής των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών που αναμφισβήτητα επηρεάζουν την εξυπηρέτηση που προσφέρει η τράπεζα στον πελάτη.

Έρευνες δείχνουν ότι, όσο ο τρόπος παροχής της υπηρεσίας δυσκολεύει τον πελάτη, τόσο οι πιθανότητες να αναπτύξει πιστότητα ως προς τον οργανισμό μειώνεται.

Επομένως, οι επιχειρήσεις παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών οφείλουν να μελετούν τρόπους εξυπηρέτησης και επικοινωνίας που ταιριάζουν στο προφίλ των πελατών τους και έτσι, θα μπορούσαν να τους ενθουσιάσουν και να τους καταστήσουν 'πιστούς οπαδούς' των υπηρεσιών τους.

#### ❖ **Ο ρόλος των τεχνολογικά προηγμένων δικτύων**

Ιδιαίτερα, σε ότι αφορά τη χρήση εναλλακτικών δικτύων διανομής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών σίγουρα το μέλλον δείχνει προς την κατεύθυνση ανάπτυξης των Internet Banking και Mobile banking. Βέβαια, πρόσφατες έρευνες δείχνουν ότι οι Έλληνες εμφανίζονται αρκετά επιφυλακτικοί ως προς τη χρήση αυτών των προηγμένων τεχνολογικά καναλιών, γεγονός που αν συνδυαστεί με τη χαμηλή πυκνότητα τραπεζικών συναλλαγών, μπορεί να δικαιολογήσει τη χαμηλή διείσδυση αυτών των «νέων» καναλιών.

Όμως, τα πλεονεκτήματα που συνεπάγεται η χρήση τους τόσο για την τράπεζα (π.χ. μείωση λειτουργικών εξόδων), όσο και για τον πελάτη (π.χ. αποδέσμευσή του από τη φυσική παρουσία του στο κατάστημα και επομένως εξοικονόμηση χρόνου) εντείνουν το ενδιαφέρον των τραπεζών να αναπτύξουν τέτοια κανάλια και να στρέψουν τους πελάτες προς την χρήση τους. Επομένως, ο ρόλος της επικοινωνίας είναι να ανακαλύψει τι απωθεί τον πελάτη και τι τον προβληματίζει σε σχέση με την υιοθέτηση των τεχνολογικά προηγμένων καναλιών διανομής χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών. Κατόπιν με κατάλληλες ενέργειες σε επίπεδο ασφάλειας συναλλαγών και πελατειακής υποστήριξης να άρει τις όποιες σχετικές επιφυλάξεις του πελάτη. Παρακάτω ακολουθεί μια συνοπτική παρουσίαση των μεθόδων αυτών.

Τα τελευταία χρόνια έχει αρχίσει να αναπτύσσεται μια νέα οικονομία μέσω του διαδικτύου αλλά και μέσω των συσκευών των κινητών τηλεφώνων. Ο εναλλακτικός αυτός τρόπος διεξαγωγής οικονομικών πράξεων στην ουσία αποτελεί ένα δίκτυο ενεργητικής επαφής ανάμεσα σε ανθρώπους, επιχειρήσεις και οργανισμούς οι οποίοι διαθέτουν ένα μέτριο επίπεδο γνώσεων και έναν εξοπλισμό μικρού κόστους. Οι επιδράσεις των νέων τεχνολογιών στη λιανική τραπεζική είναι τόσο σαρωτικές, που τοποθετούν τις τράπεζες σε τροχιά μετασχηματισμού και επαναπροσδιορισμού μοντέλων

που διατηρούνταν *απαράλλαχτα* για δεκαετίες. Η *ανάδυση εναλλακτικών δικτύων* (εκτός γκισέ), η *προσφορά προϊόντων για κάθε τμήμα της αγοράς*, η *μείωση του χρόνου εξυπηρέτησης με ταυτόχρονη αύξηση της ποιότητας*, η *δραστική μείωση των λειτουργικών εξόδων*, η *προσθήκη αξίας στη σχέση πελάτη - τράπεζας* και η *βαθύτερη επίγνωση πελατειακών προφίλ και αναγκών αποτελούν χειροπιαστές εξελίξεις που δεν θα είχαν συμβεί χωρίς την εφαρμογή των καινοτομικών, από κάθε άποψη, τεχνολογικών λύσεων που είναι σήμερα διαθέσιμες. Μέσα από αυτές τις διεργασίες, ο πελάτης τίθεται στο επίκεντρο των τραπεζικών εργασιών («πελατοκεντρική προσέγγιση»), κάτι που οδηγεί στην ενδυνάμωση της σχέσης του με την τράπεζα και την αύξηση του βαθμού πιστότητάς του (loyalty), σε μία σχέση αμοιβαίου οφέλους που τροφοδοτείται αμφίδρομα: Η τράπεζα αποκτάει καλύτερη επίγνωση του πελάτη, πιθανολογεί τι έχει ανάγκη και του το προσφέρει, ενώ από τον τρόπο ανταπόκρισης του πελάτη - σε συνάρτηση ασφαλώς και με άλλα στοιχεία - η τράπεζα καταστρώνει την πελατειακή στρατηγική της.*

Ο σχετικά νέος όρος της ηλεκτρονικής τραπεζικής έχει εντείνει για τα καλά τον ανταγωνισμό μεταξύ των εταιριών του τραπεζικού κλάδου. Οι πελάτες των τραπεζών, αν και αρκετοί ακόμα διστάζουν, επωφελούνται από την πληθώρα των υπηρεσιών που τους παρέχονται χάρη στη νέα τεχνολογία, καθώς πλέον με το πάτημα ενός κουμπιού τελειώνουν δουλειές που παραδοσιακά απαιτούσαν πολλή ώρα. Παράλληλα οι τράπεζες, παρά το αρχικά υψηλό κόστος που απαιτεί ένα σύστημα ηλεκτρονικής τραπεζικής για να εγκατασταθεί, κατορθώνουν με την υιοθέτησή του να μειώσουν το λειτουργικό τους κόστος και να παραμείνουν ανταγωνιστικές προσελκύοντας ταυτόχρονα και νέους αφοσιωμένους πελάτες. Μεγάλη προσοχή πρέπει να δοθεί στα θέματα ασφαλείας καθώς ένα ευάλωτο σε επιθέσεις σύστημα μπορεί να αποβεί καταστροφικό τόσο για τους πελάτες όσο και για τις τράπεζες.

#### **4.1.1 E-Banking**

Η ανάπτυξη υπηρεσιών e-banking από τις τράπεζες στοχεύει καταρχάς στην προσφορά ενός ακόμη μέσου εξυπηρέτησης των πελατών χωρίς χρονικούς και χωροταξικούς περιορισμούς. Η χρήση του διαδικτύου για την πραγματοποίηση τραπεζικών συναλλαγών προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα στους καταναλωτές :

- ❖ Μέσω του internet προσφέρονται συγκεντρωμένες πληροφορίες και ειδικά όσο αφορά στις τιμές, δίνοντας έτσι την δυνατότητα στους καταναλωτές για άμεση σύγκριση.

- ❖ Η απόσταση της μιας αγοράς με την άλλη καταργείται εφόσον όλες οι αγορές είναι προσπελάσιμες από ένα σημείο. Μπορεί λοιπόν να θεωρηθεί ότι το διαδίκτυο «καταργεί την έννοια τόπος και συμπιέζει την έννοια χρόνος».
- ❖ Η επιτυχία του διαδικτύου στον τομέα του εμπορίου γενικότερα στηρίζεται στην προσαρμοστικότητα, στις ικανότητες και τις γνώσεις και στην έγκαιρη διάγνωση των αναγκών των πελατών.
- ❖ Στην παραδοσιακή αγορά μεταξύ πελάτη και παραγωγού μεσολαβεί συνήθως το χονδρικό εμπόριο και ο μεταπωλητής της λιανικής με αποτέλεσμα κατά κύριο λόγο να αυξάνει το κόστος του προϊόντος. Στο διαδίκτυο αυτοί οι δύο κρίκοι λείπουν και υπάρχει άμεσα επαφή παραγωγού και καταναλωτή.

Παραπάνω αναφέρθηκαν ορισμένα από τα οφέλη που προκύπτουν για την τράπεζα και τον πελάτη από την προσφορά της ηλεκτρονικής τραπεζικής και κυρίως σε ότι αφορά το μικρότερο κόστος, την ευκολία και την άμεση πρόσβαση. Δεν θα ήταν υπερβολή να πούμε ότι οι υπηρεσίες e-banking αποτελούν σήμερα ένα βασικό και σημαντικό κανάλι εξυπηρέτησης των πελατών, η ύπαρξη του οποίου θεωρείται δεδομένη τόσο από τις τράπεζες όσο και από τους πελάτες.

Ο στόχος λοιπόν των υπηρεσιών e-banking είναι η προσφορά προς τους πελάτες εύκολης πρόσβασης στην τράπεζα 24 ώρες την ημέρα 7 ημέρες την εβδομάδα, με χαμηλότερο κόστος, μετακινώντας τις συναλλαγές “ρουτίνας” από τα παραδοσιακά καταστήματα στις on-line υπηρεσίες. Ο σημαντικότερος από τους παράγοντες επιτυχίας των υπηρεσιών e-banking είναι η αποτελεσματική και ποιοτική on-line εξυπηρέτηση.

Ο πελάτης λαμβάνει ως εμπειρία την εξυπηρέτηση που προσφέρεται από την τράπεζα. Εμπειρία που καταχωρείται βαθιά στη μνήμη του σε τέτοιο βαθμό που χαρακτηρίζει τη συμπεριφορά του απέναντι στην τράπεζα. Η τράπεζα μπορεί να χάσει έναν πελάτη, αν οι εμπειρίες από τη σχέση του με την τράπεζα είναι κατώτερες των προσδοκιών του.

Στο σημερινό εξαιρετικά ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον έχει καθοριστική σημασία, όχι μόνο η προσέλκυση νέων πελατών, αλλά και η διατήρηση των υπάρχοντων και μάλιστα η ενδυνάμωση των σχέσεων με την τράπεζά τους (π.χ. με αύξηση των προϊόντων που ο πελάτης έχει αγοράσει από την τράπεζα), δηλαδή η δημιουργία πιστών πελατών. Ο πιστός πελάτης είναι εκείνος που θα πραγματοποιεί επαναλαμβανόμενες αγορές σε βάθος χρόνου και έτσι θα αναδειχθεί σε κερδοφόρο πελάτη.



Η on-line εξυπηρέτηση είναι δυσκολότερη και πολυπλοκότερη σε σχέση με την εξυπηρέτηση “πρόσωπο με πρόσωπο”. Η τράπεζα καλείται να συνδυάσει την αποδοτικότητα του e-banking με την αποτελεσματικότητα της ανθρώπινης επαφής. Με αυτό το συνδυασμό επιδιώκει να προσφέρει μια νέα εμπειρία στους πελάτες της.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι τα τελευταία χρόνια υπάρχει η τάση τα παραδοσιακά τραπεζικά καταστήματα να εξελιχθούν περισσότερο σε κέντρα συμβουλευτικής πώλησης, παρά σε σημεία πραγματοποίησης συναλλαγών (εστιάζοντας στην προσφορά ολοκληρωμένων λύσεων με έμφαση στην προσωπική εξυπηρέτηση). Η παροχή ενημερωτικών και συμβουλευτικών υπηρεσιών, καθώς και η “προσωπική” εξυπηρέτηση αποτελούν τα συστατικά του e-banking. Είναι οι βασικοί άξονες πάνω στους οποίους υλοποιείται η σύγχρονη ηλεκτρονική τραπεζική.

Η ηλεκτρονική τραπεζική διακρίνεται σε λιανική ηλεκτρονική τραπεζική και σε χονδρική ηλεκτρονική τραπεζική με γνώμονα τις παρεχόμενες υπηρεσίες, οι οποίες αν απευθύνονται σε ιδιώτες μιλάμε για την πρώτη κατηγορία ενώ αν απευθύνονται σε επιχειρήσεις για τη δεύτερη. Αμέσως παρακάτω ακολουθούν οι βασικότερες υπηρεσίες που παρέχουν μέσω Internet οι ελληνικές τράπεζες :

- Πληροφορίες υπολοίπων για τους τηρούμενους λογαριασμούς.
- Μεταφορές ποσών μεταξύ των τηρούμενων λογαριασμών του ιδίου νομίσματος.
- Πληροφορίες σχετικά με τις πρόσφατες κινήσεις των τηρούμενων λογαριασμών.
- Δυνατότητα έκδοσης και αποστολής παλαιότερων κινήσεων των τηρούμενων λογαριασμών.
- Παραγγελία μπλοκ επιταγών.
- Δυνατότητα υποβολής αίτησης για ανάκληση επιταγών ή ολόκληρου του μπλοκ επιταγών.
- Εντολές αγοραπωλησίας μετοχών.
- Ενημέρωση για την κίνηση των προσωπικών αμοιβαίων κεφαλαίων.
- Δυνατότητα υποβολής αιτήσεων εμβασμάτων.
- Αλλαγή του απορρήτου κωδικού PIN.
- Προσωπικά μηνύματα.

Επιπλέον ανάλογα με τον εξοπλισμό και τα προγράμματα που χρησιμοποιούνται από την εκάστοτε τράπεζα συναντάμε και τον όρο mobile-banking ο οποίος και αναλύεται διεξοδικά παρακάτω.

#### **4.1.2 Mobile-banking**

Με τη συγκεκριμένη υπηρεσία μπορούν να πραγματοποιηθούν τραπεζικές αλλά και χρηματιστηριακές συναλλαγές μέσω κινητού τηλεφώνου, από όπου και αν βρίσκεται ο πελάτης. Οι τράπεζες που προσφέρουν την εν λόγω υπηρεσία συνεργάζονται με συγκεκριμένους οργανισμούς παροχής τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών. Σημειώνεται ότι η υπηρεσία δεν προσφέρεται δωρεάν, καθώς χρεώνεται ο λογαριασμός του κινητού τηλεφώνου για κάθε συναλλαγή που πραγματοποιείται. Όλες οι συναλλαγές γίνονται μέσω γραπτών μηνυμάτων (SMS). Η αποδεικτική αξία των ηλεκτρονικών εντολών είναι ίδια με αυτή των εγγράφων και οι συναλλαγές γίνονται μόνο από το προσωπικό κινητό τηλέφωνο του χρήστη.

Οι υπηρεσίες στις οποίες έχουν πρόσβαση οι πελάτες μέσω κινητού τηλεφώνου είναι:

- ❖ Κατάσταση λογαριασμού.
- ❖ Υπόλοιπα και μεταφορές χρημάτων μεταξύ λογαριασμών της ίδιας τράπεζας.
- ❖ Παραγγελία για πλήρη statements.
- ❖ Αναφορά για απώλεια κάρτας.
- ❖ Αγορά και πώληση μετοχών.
- ❖ Ενημέρωση εντός ολίγων λεπτών για εκτέλεση εντολής.
- ❖ Ενημέρωση σε πραγματικό χρόνο (real time) για την τιμή της μετοχής προς αγορά ή πώληση.
- ❖ Παρακολούθηση και αποτίμηση χαρτοφυλακίου.
- ❖ Αναλυτική πληροφόρηση για παρελθούσες κινήσεις στο χαρτοφυλάκιο.
- ❖ Πληροφορίες και διαφημιστικά μηνύματα για υπηρεσίες, προϊόντα και προσφορές της τράπεζας.

- ❖ Αλλαγή του απόρρητου κωδικού PIN.
- ❖ Προσωπικά μηνύματα.

Παρά τα πλεονεκτήματα τις ευκολίες και την ευχρηστία του το m-banking δεν έχει καταφέρει ακόμη να πείσει το ελληνικό καταναλωτικό κοινό. Αυτό οφείλεται ενδεχομένως στη χρήση του κινητού ως κατεξοχήν μέσου επικοινωνίας, συνεπώς η αποδοχή της αξιοπιστίας του ως μέσον διεξαγωγής χρηματοοικονομικών συναλλαγών δεν είναι εύκολη. Οι Έλληνες χρήστες και οι επιχειρήσεις δείχνουν να εμπιστεύονται περισσότερο το Internet, γεγονός που εξηγεί τα μεγαλύτερα ποσοστά διείσδυσης του e-banking έναντι του m-banking.

Ωστόσο, με αργούς αλλά σταθερούς ρυθμούς τα πράγματα αλλάζουν. Οι επιχειρήσεις και ειδικότερα οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αλλά και οι ιδιώτες έχουν αρχίσει να αντιλαμβάνονται ότι οι υπηρεσίες mobile banking αποφέρουν κέρδος σε πολύτιμο χρόνο και κατά συνέπεια χρήμα. Από έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί για το λογαριασμό τραπεζών υπολογίζεται ότι το 7% των πελατών τους κάνει σήμερα χρήση του τηλεφώνου για τραπεζικές συναλλαγές.

Παρά τις αξιολάτρευτες επενδύσεις των τραπεζών σε εναλλακτικά δίκτυα τα τελευταία χρόνια, ένα μεγάλο ποσοστό των πελατών εξακολουθεί να προτιμά το κατάστημα για τη διεκπεραίωση των συναλλαγών του. Έρευνα που πραγματοποίησε η Forrester Research προσπαθώντας να εντοπίσει τα αίτια της «εμμονής» των πελατών με το γκισέ ανέδειξε ως κύριους λόγους τη δυνατότητα κατάθεσης μετρητών (ιδίως στην περίπτωση των πελατών που χρησιμοποιούν παράλληλα και το Web Banking), τη συνήθεια και την εμπιστοσύνη στο προσωπικό των τραπεζών (ιδίως μεταξύ των πελατών που δεν χρησιμοποιούν το web banking.)

Το γεγονός ότι οι πελάτες των τραπεζών χωρίζονται σε δύο διακριτές ομάδες: α) αυτούς που δεν χρησιμοποιούν τα εναλλακτικά δίκτυα για λόγους ασφαλείας επειδή αυτά δεν καλύπτουν συγκεκριμένες συναλλαγές με τρόπο ικανοποιητικό και β) εκείνους που δεν επιθυμούν να χρησιμοποιήσουν καν τα εναλλακτικά δίκτυα, δημιουργεί την ανάγκη για μία στρατηγική δύο ταχυτήτων. Ωστόσο, η στρατηγική θα πρέπει να ενοποιείται γύρω από τον εξής βασικό άξονα: ο πελάτης θα πρέπει να διατηρεί πάντα το δικαίωμα επιλογής μεταξύ όλων των διαθέσιμων δικτύων εξυπηρέτησης, χωρίς να εκτρέπεται σε συγκεκριμένα δίκτυα παρά τη θέλησή του.

## **5. Η ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ**

### **5.1 Σκοπός**

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η καταγραφή και ανάλυση 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 τραπεζών που συμμετείχαν στην έρευνα
- ❖ περιγραφή των καναλιών και των μέσων επικοινωνίας τόσο με το εσωτερικό περιβάλλον αλλά και με το εξωτερικό
- ❖ καταγραφή πιθανών προβλημάτων και εμποδίων κατά την επικοινωνία
- ❖ διερεύνηση συσχέτισης μεταξύ εταιρικής κουλτούρας και μεθόδων επικοινωνίας

## **5.2 Υποθέσεις εργασίας**

Με την χρήση των ερωτηματολογίων, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, επιδιώκεται ο εντοπισμός και η ανάδειξη των τρόπων επικοινωνίας που ακολουθούνται, η συχνότητα της επικοινωνίας και η ροή της, οι λόγοι που την επηρεάζουν καθώς και η στάση της επιχείρησης σε θέματα επικοινωνίας. Τα αποτελέσματα που θα προκύψουν θα μας επιτρέψουν να σχηματίσουμε μια εικόνα σχετικά με τις μεθόδους και τις τακτικές τις οποίες χρησιμοποιούν οι 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.

## **5.3 Η μεθοδολογία της έρευνα (το δείγμα )**

Στην παρούσα έρευνα συμμετείχαν 5 ελληνικές τράπεζες, και συγκεκριμένα η η Eurobank, η Millennium, η Marfin Egnatia, η Probank και η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος. Η επιλογή των συγκεκριμένων τραπεζικών ιδρυμάτων βασίστηκε στο γεγονός πως οι 5 τράπεζες αυτές 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 χώρους που διαφέρουν αρκετά μεταξύ τους και θα καταστήσει δυνατή την εξαγωγή περισσότερο ρεαλιστικών συμπερασμάτων για την επικοινωνία στον κλάδο. Τα στελέχη που συμμετείχαν στην έρευνα κυμαίνονταν από 22 έως 54 χρόνων, ανήκαν σε διαφορετικές βαθμίδες και είχαν διαφορετική συναίσθηση του οράματος της τράπεζας στην οποία και απασχολούνται.

## **5.4 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 αφενός η υλοποίηση της θα απαιτούσε χρονικό διάστημα που υπερβαίνει τους

περιορισμούς της παρούσας μελέτης, αφετέρου 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). Επίσης, παρά την αυξημένη συμμετοχή υψηλόβαθμων στελεχών από όλες τις τράπεζες στη διαδικασία είναι χρήσιμο να αναφερθεί ότι τα περισσότερα στελέχη που έλαβαν μέρος στην έρευνα ήταν μεσαίας γραμμής (υπάλληλοι-προϊστάμενοι τμημάτων).

### **5.5 Προβλήματα στην έρευνα**

Η διαδικασία της έρευνας εξελίχθηκε ομαλά και χωρίς προβλήματα. Σε ορισμένες περιπτώσεις εμφανίστηκαν στοιχεία όπως απροθυμία παροχής πληροφοριών, χρονική ασυνέπεια και συμπλήρωση του ερωτηματολογίου χωρίς τη δέουσα προσοχή λόγω του φόρτου εργασίας των συμμετεχόντων.

### **5.6 Μέσα συλλογής δεδομένων**

Η συλλογή των δεδομένων έγινε με τη χρήση ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από ερωτήσεις μονολεκτικής απάντησης (ΝΑΙ-ΟΧΙ), από ερωτήσεις στις οποίες η απάντηση βασίζεται σε διαβαθμισμένη κλίμακα, και από θέματα ελεύθερης ανάπτυξης για περισσότερες διευκρινήσεις. 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 τον εντοπισμό στοιχείων της εταιρικής κουλτούρας(πχ έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα, ενθάρρυνση της ελεύθερης επικοινωνίας, βαθμός εταιρικής κοινωνικής ευθύνης κλπ). Συγκεκριμένα με το ερωτηματολόγιο επιδιώκεται :

- Το κατά πόσο οι εργαζόμενοι γνωρίζουν το όραμα και τους στρατηγικούς στόχους του τραπεζικού ιδρύματος
- Ο εντοπισμός και η ανάδειξη των τρόπων επικοινωνίας που ακολουθούνται
- η συχνότητα της επικοινωνίας και η ροή της
- οι λόγοι που την επηρεάζουν καθώς και
- η στάση της επιχείρησης σε θέματα επικοινωνίας.

## **5.7 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. Πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι τα στελέχη που έλαβαν μέρος στη διαδικασία της έρευνας προέρχονταν από κάθε ιεραρχική βαθμίδα των οργανισμών όπου εργάζονται ως επί το πλείστον απλά στελέχη γραμμής και προϊστάμενοι τμημάτων αλλά και ένα μικρό δείγμα Διευθυντών. Η επεξεργασία των δεδομένων έγινε με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος SPSS.

## **6. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΩΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΙΔΡΥΜΑΤΩΝ**

Παρακάτω ακολουθεί μια συνοπτική περιγραφή των επιλεγμένων τραπεζικών ιδρυμάτων που έλαβαν μέρος στην έρευνα.

### **6.1 ΤΡΑΠΕΖΑ EUROBANK**

Η Eurobank, αναπτύχθηκε ραγδαία τα τελευταία οκτώ χρόνια, τόσο μέσω της εμπορικής της πολιτικής, όσο και μέσω των συγχωνεύσεων και εξαγορών που πραγματοποίησε. Στο διάστημα αυτό, σαν οργανισμός, βίωσε την αλματώδη ανάπτυξη και τις προκλήσεις της ομογενοποίησης μιας συνεχώς μεταβαλλόμενης, λόγω των εξαγορών, επιχείρησης, καθώς και τη δημιουργία μίας ενιαίας προηγμένης τεχνολογικής και λειτουργικής πλατφόρμας.

Έχοντας αφήσει πίσω της τα πιο δύσκολα στάδια, κράτησε την κουλτούρα της αλλαγής. Στο σημερινό περιβάλλον, η κουλτούρα αυτή έχει σαν στόχο την επικοινωνία, την πρωτοπορία και τη δημιουργικότητα. Το αποτέλεσμα αυτής της διεργασίας είναι ότι παρέχει στους πελάτες της το πιο πλήρες φάσμα χρηματοοικονομικών υπηρεσιών μέσα από πληθώρα δικτύων εξυπηρέτησης. Η τράπεζα EFG EUROBANK ERGASIAS δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην επικοινωνία τόσο στην εξωτερική όσο και στην εσωτερική.

### **6.1.1 Εξωτερική επικοινωνία**

Ο τρόπος επικοινωνίας με τον πελάτη μαζί με την παρεχόμενη ποιότητα είναι αυτά που μπορούν άλλωστε να προσδώσουν στην τράπεζα ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η εξασφάλιση της ποιότητας σε ένα τόσο δυναμικό περιβάλλον γίνεται εφικτή χάρη σε ένα συστηματικό μοντέλο ερευνών αγοράς με το οποίο μετράνε την επικοινωνία στην Eurobank EFG και την συνολική ικανοποίηση των πελατών στην συνεργασία τους με την τράπεζα. Η τράπεζα λειτουργεί έχοντας στο επίκεντρο τον πελάτη προσπαθώντας να διαφοροποιηθεί και να ηγηθεί στον κλάδο.

Η συνεχής αναβάθμιση της ποιότητας εξυπηρέτησης των πελατών αποτελεί βασική στρατηγική επιλογή για τον όμιλο Eurobank EFG και καθοριστικό παράγοντα της συνεχώς ανοδικής πορείας του. Με γνώμονα αυτό το στόχο και με δέσμευση σε ένα κοινό όραμα, η Διεύθυνση Σχέσεων με τους Πελάτες, σε συνεργασία με το σύνολο του στελεχιακού δυναμικού της Τράπεζας, μεριμνούν για την ουσιαστική ανάπτυξη και παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών. Σκοπός της κοινής αυτής προσπάθειας είναι η δημιουργία σχέσεων αμοιβαιότητας και εμπιστοσύνης με τους πελάτες της Τράπεζας.

### **6.1.2 Εσωτερική επικοινωνία**

Η Τράπεζα EFG Eurobank Ergasias έχει αναπτύξει και εφαρμόζει ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα εσωτερικής επικοινωνίας. Το πρόγραμμα αυτό βασίζεται στις αρχές της αμφίδρομης επικοινωνίας (διοίκηση προς το προσωπικό και αντιστρόφως), της διαφάνειας και της ανοικτής πληροφόρησης και αποσκοπεί στην εδραίωση ενιαίας κουλτούρας και στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων. Για την Τράπεζα, 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 κουλτούρας που αναγνωρίζει την ατομική ικανότητα, προσπάθεια και συνεισφορά, αλλά και αναβαθμίζει την ομαδικότητα. Κατά τη διάρκεια του έτους, η Τράπεζα έδωσε ιδιαίτερη έμφαση στη διεύρυνση των καναλιών αμφίδρομης επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης ώστε να δημιουργηθούν ακόμα ισχυρότεροι δεσμοί, να ισχυροποιηθεί περαιτέρω η συνεργασία μεταξύ των μονάδων και να αξιοποιηθεί η δύναμη του εποικοδομητικού διαλόγου. Οι



πρωτοβουλίες είναι πολλές και αναπτύσσονται σε βάθος χρόνου. Ενδεικτικά αναφέρονται οι εξής:

### **Εσωτερικός διαδικτυακός κόμβος (Intranet):**

Συνεχείς βελτιώσεις και αναβαθμίσεις της ιστοσελίδας με στόχο να είναι ένα ζωντανό και αμφίδρομο μέσο επικοινωνίας το οποίο προωθεί την αποτελεσματική και άμεση πληροφόρηση για τα δρώμενα μέσα στην Τράπεζα. Μέσα στο 2006, η ιστοσελίδα του Intranet άλλαξε τελείως μορφή με στόχο να είναι πιο φιλική στο χρήστη και να περιλαμβάνει περισσότερες πληροφορίες που αφορούν στον Όμιλο και ενδιαφέρουν τους εργαζόμενους.

### **Eurobanker:**

Τριμηνιαίο περιοδικό με ποικίλη ύλη, το οποίο πέρα των τραπεζικών θεμάτων δίνει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να εκφράσουν τις απόψεις τους, παρέχει πληροφόρηση για την ευρεία κοινωνική παρουσία της Τράπεζας, συμβουλές προληπτικής ιατρικής ενώ ταυτόχρονα προάγει και την ευαισθητοποίηση των εργαζομένων σε θέματα κοινωνικού χαρακτήρα.

### **Πρωινά με την διοίκηση:**

Μικρός αριθμός εργαζόμενων κάθε φορά, επιλεγμένων τυχαία από όλες τις ιεραρχικές βαθμίδες και μονάδες της Τράπεζας, σε τακτά χρονικά διαστήματα, έχει τη δυνατότητα να συζητήσει, χωρίς προκαθορισμένη ημερήσια διάταξη, με τον Διευθύνοντα Σύμβουλο και τους Αναπληρωτές Διευθύνοντες Συμβούλους για θέματα της Τράπεζας και της καθημερινής του απασχόλησης.

### **Ετήσιες Εκδηλώσεις για τους Εργαζόμενους:**

Στη Eurobank EFG αποτελεί πλέον θεσμό η διοργάνωση διήμερων

συναντήσεων εκτός εταιρείας (off-site meetings) μεταξύ κορυφαίων διευθυντικών στελεχών αλλά και στελεχών Δικτύων. Στόχος των off-site meetings είναι η εδραίωση κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ των στελεχών της Τράπεζας, η βελτίωση του επιπέδου επικοινωνίας καθώς και η ανταλλαγή απόψεων επί σημαντικών θεμάτων που έχουν σχέση με την περαιτέρω ανάπτυξη του οργανισμού. Επίσης, κάθε χρόνο, η Τράπεζα διοργανώνει εκδηλώσεις στις οποίες συμμετέχουν όλοι οι εργαζόμενοι του Ομίλου αλλά και οι οικογένειές τους, δίνοντας έτσι σε όλους την ευκαιρία για καλύτερη γνωριμία και διασκέδαση σε ένα χώρο έξω από το εργασιακό περιβάλλον.

## **6.2 ΤΡΑΠΕΖΑ MILLENNIUM**

Η τράπεζα Millennium ([www.millenniumbank.gr](http://www.millenniumbank.gr)) ξεκίνησε τη λειτουργία της στον ελληνικό 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 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.

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 της στην Τουρκία μέσω της Bank Europa. Το 2006 ανακοινώνεται πως η Millennium bank ενοποιείται με τον διεθνή ομίλο Millennium που της παρέχει παγκόσμιο βεληνεκές και τεράστια τραπεζική τεχνογνωσία.. Σήμερα η Millennium bank αριθμεί δίκτυο 178 καταστημάτων σε όλη την Ελλάδα (150 καταστήματα λιανικής τραπεζικής, 25 μονάδες Business Banking και Factoring, 3 κέντρα Private Banking).

Η ταυτότητα της τράπεζας εκφράζεται με τη 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 συνθήκες 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.

Η γρήγορη, επιτυχής και δημιουργική πορεία της Millennium bank οφείλεται στο ανθρώπινο δυναμικό της. Οι άνθρωποι μας με τον επαγγελματισμό, τη δημιουργικότητα, το ομαδικό πνεύμα, αλλά και το ήθος που τους διακρίνει, κατάφεραν να υλοποιήσουν το όραμα της Τράπεζας και να την αναδείξουν, υπό συνθήκες έντονου ανταγωνισμού, αφ' ενός, ως την πλέον δυναμική και καινοτόμο παρουσία στον τραπεζικό χώρο και, αφ' ετέρου, ως ένα από τα καλύτερα εργασιακά περιβάλλοντα. Οι διακρίσεις μας το αποδεικνύουν: Η Millennium bank αναδείχθηκε η Τράπεζα με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον στην Ελλάδα στο διαγωνισμό **Best Workplaces 2009**, αφού κατέκτησε την **1η** θέση, μεταξύ των τραπεζών, και την **3η** θέση, στο σύνολο των εταιρειών άνω των 250 εργαζομένων. Την 3η επίσης θέση είχε καταλάβει το Μάρτιο του 2003 στο διαγωνισμό **«Οι Πρωταθλήτριες Επιχειρήσεις που αξίζει να δουλεύει κανείς»**, διακρινόμενη ως μια από τις Ελληνικές Εταιρείες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον, ενώ ανακηρύχθηκε **μια από τις 100 καλύτερες εταιρείες της Ευρώπης στο διαγωνισμό «EU Best Workplaces 2003»**. Ο διαγωνισμός Best Workplaces, αξιολογεί σημαντικές διαχρονικές διαστάσεις, που είναι εμφανείς σε κάθε εξαιρετικό εργασιακό περιβάλλον, όπως η εμπιστοσύνη του εργαζομένου στη διοίκηση της εταιρείας, η δικαιοσύνη, η υπερηφάνεια που νιώθει για την εργασία του και την εταιρεία, καθώς και το αίσθημα συντροφικότητας μεταξύ των εργαζομένων.

## 6.2.1 Εξωτερική επικοινωνία

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.

Όπως άλλωστε αναφέρει και ο Λευτέρης Κυριακάκης, Διευθυντής Marketing, Retail Banking της Millennium Bank σε συνέντευξή του στο περιοδικό Banker’s Review, είναι σημαντικό να προσεγγίζεται η μοναδικότητα του πελάτη και των ιδιαίτερων αναγκών του: «Όταν οι ανάγκες αυτές ικανοποιούνται σε βαθμό μεγαλύτερο της αναμενόμενης προσδοκίας, όταν παρέχεις υψηλό επίπεδο υπηρεσιών και όλα αυτά με επαγγελματισμό, όραμα και διάθεση για προσφορά, τότε οι πελάτες είναι ευχαριστημένοι και σε ανταμείβουν με το να σε προτιμούν και να σε συστήνουν. Εμείς, στη Millennium Bank, εφαρμόζουμε ακριβώς αυτό. Το αποτέλεσμα όλης αυτής της προσπάθειας, είναι ορατό σε όλα τα μεγέθη της Millennium Bank, ένα εκ των οποίων είναι και το μερίδιο αγοράς, που είναι ανοδικό». Προς την κατεύθυνση αυτή έχει υιοθετηθεί ένα μίγμα μάρκετινγκ με επικοινωνιακές τακτικές που εξυπηρετούν το στόχο αυτό. Το μίγμα αυτό αποτελείται τόσο από διαφημιστικές εκστρατείες όσο και από διαφημίσεις στο ραδιόφωνο καθώς και από ενημέρωση των πελατών μέσω της ιστοσελίδας της τράπεζας αλλά και με διαφημιστικά έντυπα που αποστέλλονται συστημένα στο σπίτι των πελατών.

## 6.2.2 Εσωτερική επικοινωνία

Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού της Τράπεζας έχει αναλάβει, μέσω της εφαρμογής αποτελεσματικών και αξιολογικών διαδικασιών και την παροχή ποιοτικής επαγγελματικής εκπαίδευσης, να στηρίζει και να προάγει το ανθρώπινο δυναμικό, αναγνωρίζοντας ότι αποτελεί το πολυτιμότερο κεφάλαιο του Οργανισμού.

Η Millennium ακολουθεί μια επικοινωνιακή στρατηγική με την οποία επιδιώκει να είναι κοντά στους εργαζομένους σε ανθρώπινο και επαγγελματικό επίπεδο, και να αξιοποιεί κάθε ευκαιρία για να εξασφαλίζει ανοιχτή κι αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων. Οι Managers είναι προσανατολισμένοι στο να αξιοποιούν το δυναμικό των συνεργατών τους και να ενεργοποιούν ομάδες με όραμα και πάθος για την

επίτευξη υψηλότερων στόχων, και το προσωπικό νιώθει περήφανο για τα όσα συλλογικά επιτυγχάνονται. Η τράπεζα υλοποιεί συστηματικά έρευνα ικανοποίησης των εργαζομένων του Ομίλου δίνοντας έτσι την ευκαιρία σε κάθε εργαζόμενο να εκφράσει την άποψή του σχετικά με την εργασία και τον τρόπο που αντιλαμβάνεται την κουλτούρα και το εργασιακό κλίμα. Περαιτέρω, αξιοποιεί το feedback που λαμβάνει από τους ίδιους τους εργαζόμενους μέσα από τις εκπαιδευτικές μας δραστηριότητες της αλλά και εστιασμένα focus groups που υλοποιούνται σε επιμέρους μονάδες. Οι ποσοτικοί και ποιοτικοί δείκτες ικανοποίησης αποτελούν τη συστηματική βάση πάνω στην οποία η Διοίκηση κατευθύνεται στο σχεδιασμό ενεργειών βελτίωσης.

**Πρωινές συζητήσεις**, (ή κατά την χρησιμοποιούμενη εταιρική ορολογία “coffee morning discussions”): Οι συζητήσεις αυτές λαμβάνουν χώρα κατά τις πρωινές ώρες στα καταστήματα, 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.

**Εσωτερικός Διαδικτυακός Κόμβος (Intranet)**: μια μικρή, ιδιωτική έκδοση του Διαδικτύου που χρησιμοποιείται αποκλειστικά από έναν και μόνο οργανισμό με σκοπό την αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων.

**“Eating meetings”**: λαμβάνουν χώρα κάθε μήνα και αποτελούν γεύματα εργασίας εντός ή εκτός καταστήματος με έξοδα της εταιρίας. Και στις συναντήσεις αυτές αναλύονται εργασιακά θέματα, αλλά ο πρωτεύων στόχος είναι η ενδυνάμωση των σχέσεων μεταξύ των συναδέλφων.

**Σεμινάρια** : έχουν ως στόχο να ενισχύσουν τις ικανότητες επικοινωνίας, συνδιαλλαγής και διαχείρισης του πελάτη.

**Daily journal** : Ημερήσιο ημερολόγιο για την ενημέρωση των εργαζομένων σχετικά με τις εξελίξεις στην τραπεζική αγορά, για τα νέα προϊόντα της τράπεζας, για τον βαθμό επίτευξης των στόχων των καταστημάτων καθώς και για τυχόν τροποποιήσεις που υφίστανται στα προϊόντα και στις εσωτερικές διαδικασίες.

### **6.3 ΤΡΑΠΕΖΑ PROBANK**

Η τράπεζα Probank ( [www.probank.gr](http://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 102 καταστήματα, με στόχο να ξεπεράσει τα 120 μέχρι το τέλος του 2009. Ταυτόχρονα, προωθείται η δημιουργία συμπληρωματικού δικτύου σημείων τραπεζικής εξυπηρέτησης σε συνεργασία με άλλα μη τραπεζικά δίκτυα, καθώς και υπηρεσίες phone και Internet Banking.

Η Probank δημιουργήθηκε για να προσφέρει όλο το εύρος των τραπεζικών υπηρεσιών μέσω ενός οργανωτικού σχήματος, του οποίου κύριο προσδιοριστικό στοιχείο είναι η προσωπική σχέση με τον πελάτη, που δημιουργείται και υποστηρίζεται από αφοσιωμένο, υψηλού επιπέδου προσωπικό, συνδυασμένο με σύγχρονη τεχνολογία σε επίπεδο καταστήματος. Άλλωστε, κύρια 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 αξιολογικά κριτήρια. Η πελατοκεντρική αυτή φιλοσοφία είναι κληροδότημα της Τράπεζας Εργασίας, το μοντέλο λειτουργίας της οποίας στηριζόταν ακριβώς σε αυτό το στοιχείο.

Η Probank φιλοδοξεί στο τέλος της πρώτης δεκαετίας λειτουργίας της, να έχει γίνει μια τράπεζα που θα χαρακτηρίζεται από:

- πιστούς πελάτες, που θα αναγνωρίζουν την υψηλή ποιότητα συνολικής τραπεζικής εξυπηρέτησης, στα πλαίσια μιας διαρκούς, διαφανούς και έντιμης προσωπικής σχέσης με την Τράπεζα.
- υψηλή αποτελεσματικότητα για χάρη των μετόχων της
- αφοσιωμένο, καλά αμειβόμενο και με προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης προσωπικό.

### 6.3.1 Εξωτερική επικοινωνία

Ο κεντρικός άξονας της επιχειρηματικής φιλοσοφίας και στρατηγικής της Probank ορίζει την πλήρη εξυπηρέτηση των πελατών μέσα από τα καταστήματά της. 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 καταστήματά της, η Probank αποφεύγει την αποστολή διαφημιστικών εντύπων προς το κοινό και τους δυνητικού πελάτες, αποφεύγει τα Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας ως μέσο διαφήμισης, η χωροταξική 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.

Ιδιαίτερη μνεία πρέπει να γίνει στο γεγονός ότι τον Μάιο του 2009 η Commerzbank απένειμε στην Probank τη διάκριση «STP Award 2008 Excellent Quality», επιβραβεύοντας την ποιότητα που επέδειξε στη διεκπεραίωση διεθνών εμπορικών συναλλαγών και μεταφορών κεφαλαίων των πελατών της, κατά το 2008. Όπως αναφέρεται σε σχετική ανακοίνωση, με αυτή τη διεθνή πιστοποίηση, καταδεικνύεται η ποιότητα στην εξυπηρέτηση των πελατών της Τράπεζας Probank που συνδυασμένη με την πελατοκεντρική φιλοσοφία της προσφέρει πρότυπο συνεργασίας. Η Τράπεζα Probank συνεχώς επενδύει στις νέες τεχνολογίες και στη συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού της, έχοντας καταφέρει μέσα σε μόλις 8 χρόνια από το άνοιγμα του πρώτου καταστήματός της, να εξυπηρετεί ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ πάνω από 550.000 πελάτες της, μέσα από ένα πανελλαδικό

δίκτυο 100 καταστημάτων, διατηρώντας τα υψηλότερα επίπεδα ποιότητας στην τραπεζική εξυπηρέτηση.

### **6.3.2 Εσωτερική επικοινωνία**

Το Ανθρώπινο Δυναμικό στην Probank, αποτελεί πολύτιμο κεφαλαίο και αυτό γιατί, κάτω από τις σημερινές συνθήκες του έντονου ανταγωνισμού, ο παράγοντας εκείνος που βοηθάει έναν οργανισμό να διακριθεί είναι οι άνθρωποί του.

Τα προσόντα και η διάθεση των εργαζομένων, ο ενθουσιασμός και η ικανοποίηση που αντλούν από την εργασία τους, το αίσθημα της δίκαιης μεταχείρισης και η συμμετοχή τους στους κοινούς στόχους, στο κοινό όραμα, διαμορφώνουν και επηρεάζουν την παραγωγικότητα του οργανισμού, το επίπεδο της εξυπηρέτησης πελατών, τη φήμη και την εικόνα που αυτός προβάλλει και τέλος την επιβίωσή του. Λειτουργώντας σε αυτά τα πλαίσια η Probank, δίνει ιδιαίτερη σημασία στο ρόλο, την ανάπτυξη και την επικοινωνία με το Ανθρώπινο Δυναμικό της.

Η Probank 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. Βέβαια στην παρούσα κατάσταση, αναπόφευκτη συνέπεια είναι η εμφάνιση προστριβών στα πλαίσια της ιεραρχίας, προβλήματα που ωστόσο υπερβαίνονται εξαιτίας της προσωπικής σχέσης που συνδέει τα περισσότερα στελέχη μεταξύ τους.



Η καλή δουλειά και η παραπάνω προσπάθεια αναγνωρίζεται και επιβραβεύεται διαφοροποιημένα ενώ όσο αναπτύσσεται ο οργανισμός τόσο προωθούνται σε καίριες θέσεις και τα εσωτερικά του στελέχη κατά προτεραιότητα.

Επίσης, πέρα από την άμεση και καθημερινή επικοινωνία η Probank επιδιώκει να «χτίζει» στις ιδέες, σκέψεις των εργαζομένων και να αφουγκράζεται τις δημιουργικές ανησυχίες τους αξιοποιώντας ποικίλα μέσα κι εργαλεία εσωτερικής επικοινωνίας μερικά εκ των οποίων αναφέρονται παρακάτω:

**Συναντήσεις του καταστήματος :** Στα πλαίσια της διεκπεραίωσης του καθημερινού όγκου εργασίας, λαμβάνει χώρα σε καθημερινή βάση επαφή μεταξύ των συναδέλφων του καταστήματος. 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 καθώς και για τον καθορισμό των θεμάτων συζήτησης στις συναντήσεις των καταστημάτων.

**Συναντήσεις με ανώτερα στελέχη της τράπεζας :** 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.

**Πρωινές συγκεντρώσεις καταστήματος :** Ορίζονται προτεραιότητες και δίδονται κατευθύνσεις για την καθημερινή λειτουργία του καταστήματος. Η συχνότητα με την οποία επιτυγχάνεται η επαφή αυτή δεν ακολουθεί συγκεκριμένη επίσημη μορφή, αλλά επαφίεται στη διακριτική ευχέρεια του κάθε καταστήματος να επιλέξει την καταλληλότερη.

**Εσωτερικός Διαδικτυακός Κόμβος (Intranet)**

**Εσωτερική αλληλογραφία μεταξύ καταστημάτων και υπηρεσιών**

## **6.4 ΤΡΑΠΕΖΑ MARFIN EGNATIA**

Η ένωση των 3 σύγχρονων και δυναμικών τραπεζών Εγνατίας, Λαϊκής και Marfin, έφερε νέα δεδομένα στην Ελληνική τραπεζική αγορά με τη δημιουργία μιας νέας ισχυρής Τράπεζας, της **MARFIN EGNATIA BANK**. Η τράπεζα είναι η θυγατρική στην Ελλάδα, της **MARFIN POPULAR BANK**, στην οποία ανήκει κατά 95%. Είναι μία μοντέρνα τράπεζα με εξελιγμένη τεχνολογική υποδομή, ένα ευρύτατο και διαρκώς αναπτυσσόμενο δίκτυο καταστημάτων και άρτια εκπαιδευμένα στελέχη για να εξυπηρετούν κάθε τραπεζική ανάγκη ανάγκη εξασφαλίζοντας καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες για τους πελάτες της.. Είναι θυγατρική της MARFIN POPULAR BANK στην Ελλάδα. Η MARFIN POPULAR BANK αποτελεί, σήμερα, ένα ηγετικό χρηματοοικονομικό οργανισμό, που εξελίσσεται σταθερά σε 12 χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης με δίκτυο 503 καταστημάτων . Μέσα από τις θυγατρικές τις εταιρείες και ένα διευρυμένο δίκτυο καταστημάτων, η Marfin Popular Bank προσφέρει ένα ευρύ φάσμα χρηματοοικονομικών υπηρεσιών.

Η MARFIN EGNATIA BANK είναι μια σύγχρονη, δυναμικά αναπτυσσόμενη Τράπεζα που εντάσσει στις επιχειρηματικές της πρακτικές κοινωνικές και περιβαλλοντικές δράσεις που έχουν σχέση με όλους όσους επηρεάζονται από τη λειτουργία της. Η MARFIN EGNATIA BANK λαμβάνει αποφάσεις και λειτουργεί σύμφωνα με τις αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης, με διαφάνεια στη λήψη αποφάσεων και στις οικονομικές συναλλαγές της και με τέτοιο τρόπο ώστε να μην επηρεάζεται αρνητικά το μέλλον της εταιρείας από τις σημερινές επιλογές της. Στόχος της είναι να βρίσκεται διαρκώς στο πλευρό των πελατών της, καλύπτοντας οποιαδήποτε τραπεζική ανάγκη, με γνώμονα πάντα την ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση, την ικανοποίηση των ιδιαίτερων αναγκών τους και την κάλυψη των υψηλών απαιτήσεων τους πάντα με προνομιακούς όρους και διαφανείς διαδικασίες. Μέσα από ένα διευρυμένο δίκτυο καταστημάτων, καθώς και μέσω των ηλεκτρονικών και τηλεφωνικών υπηρεσιών MARFIN Direct , η εξυπηρέτηση των πελατών

της είναι ταχύτερη, πληρέστερη και άμεση, ενώ το ολοκληρωμένο σύστημα τραπεζικών υπηρεσιών της προσφέρει σύγχρονα χρηματοδοτικά προϊόντα με ειδικά προνόμια και πρόσθετες παροχές.

Πέρα από τις σύγχρονες τραπεζικές υπηρεσίες, η Τράπεζα εφαρμόζει πολύπλευρο πρόγραμμα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, το οποίο έχει ως γνώμονα την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος, την αποκατάσταση με τρόπο μόνιμο και ουσιαστικό περιοχών της χώρας που έχουν πληγεί από τις καταστροφικές πυρκαγιές, καθώς και την άμεση αρωγή σε ανθρώπους που χρειάζονται στήριξη (παιδιά που αντιμετωπίζουν προβλήματα, τοπικούς αθλητικούς συλλόγους στους οποίους απασχολούνται νέοι και παιδιά, άτομα που χρειάζονται υπηρεσίες υγείας υψηλής ποιότητας και δε διαθέτουν τα αντίστοιχα οικονομικά μέσα). Επίσης, με στόχο την αποτελεσματικότερη διαχείριση της ήδη πολύπλευρης κοινωνικής και φιλανθρωπικής δραστηριότητας του Ομίλου, ιδρύθηκε και η αστική μη κερδοσκοπική εταιρία με το διακριτικό τίτλο Ίδρυμα Marfin . Το Ίδρυμα αποσκοπεί στη συμμετοχή και τη στήριξη κοινωφελών έργων, πρωτοβουλιών και προσπαθειών στους τομείς της υγείας, της επιστήμης, του αθλητισμού και του περιβάλλοντος και στην ενίσχυση, υλική και ηθική, της πνευματικής, πολιτιστικής, επιστημονικής και κοινωνικής πρωτοβουλίας.

#### **6.4.1 Εξωτερικό περιβάλλον**

Αποστολή της Marfin Egnatia Bank είναι να χτίζει μακροχρόνιες και ποιοτικές σχέσεις με τους πελάτες της. Είναι πλήρως προσανατολισμένη στην προσφορά ποιοτικής εξυπηρέτησης από όλα τα κανάλια επικοινωνίας με τους πελάτες της και ως ένδειξη αυτού η υπηρεσία τηλεφωνικής εξυπηρέτησης του Ομίλου, απέσπασε διακρίσεις στον ετήσιο διαγωνισμό The Teleperformance CRM Grand Prix, ο οποίος αξιολογεί τα call centers με βάση ποιοτικά κριτήρια. Το Call Center του Ομίλου κατακτώντας την 1η Θέση στη κατηγορία Multimedia Customer Service αναδείχτηκε το καλύτερο Contact Center μεταξύ των τραπεζικών και άλλων call center που λειτουργούν στην Ελλάδα .

Παράλληλα, επειδή όλα τα προβλήματα πρέπει να έχουνε λύση και στόχος της τράπεζας είναι να προσφέρει μοναδική εξυπηρέτηση και υπηρεσίες υψηλού επιπέδου. Προσπαθεί διαρκώς να βελτιώνει τη συνεργασία, εντοπίζοντας τις προσωπικές ανάγκες των πελατών και αναζητώντας τον καλύτερο τρόπο για να τις ικανοποιήσει. Για το λόγο

αυτό η MARFIN EGNATIA BANK δημιούργησε το ΕΠΙΛΥΣΗ, είναι μια ανοιχτή γραμμή επικοινωνίας στην οποία μπορεί ο εκάστοτε πελάτης να υποβάλλει τα παράπονα και τις υποδείξεις του. Για τους εργαζόμενους στην MARFIN EGNATIA BANK, οι πελάτες είναι και Συνεργάτες και μόνο με τη δική τους συνδρομή πιστεύουν πως μπορούν να κάνουν ένα ακόμα βήμα για την παροχή καλύτερων τραπεζικών υπηρεσιών.

Παράλληλα το ΕΠΙΛΥΣΗ συντονίζει όλες τις ενέργειες που απαιτούνται ανάμεσα στις διάφορες Διευθύνσεις της Τράπεζας και συνεργάζεται με τον Τραπεζικό Μεσολαβητή για την πιο άμεση και αποτελεσματικότερη επίλυση των προβλημάτων σας. Για την ακόμα ταχύτερη επίλυση των παραπόνων των πελατών, έχει διαμορφωθεί ένα νέο πρωτοποριακό σύστημα καταγραφής και επίλυσης παραπόνων το οποίο συμβάλει στην αποτελεσματικότερη διευθέτηση του όποιου προβλήματος τους απασχολεί.

Το σύστημα αυτό παρέχει στους πελάτες :

- Πολλαπλές επιλογές υποβολής παραπόνου
- Άμεση ενεργοποίηση της διαδικασίας επίλυσης
- Δυνατότητα παρακολούθησης της διαδικασίας επίλυσης

Παρά όλες τις παραπάνω διευκολύνσεις στον τρόπο επικοινωνίας της τράπεζας με τους πελάτες της, το τραπεζικό κατάστημα εξακολουθεί να συνιστά το κύριο σημείο πώλησης και εξυπηρέτησης που προτιμούν οι πελάτες σε σύγκριση με τα εναλλακτικά κανάλια εξυπηρέτησης. Φιλοσοφία της Marfin Egnatia Bank είναι ότι ο πελάτης είναι μοναδικός και δικαιούται να λαμβάνει ποιότητα στην εξυπηρέτηση, τις υπηρεσίες και τα προσφερόμενα προϊόντα. Αυτό σύμφωνα με την στρατηγική που ακολουθεί η τράπεζα, θα επιτευχθεί μέσα από τις επενδύσεις της σε αυτοματοποιημένες τεχνολογίες (ATMs, Bank Note Acceptors, Teller Cash Dispensers, Check Scanners, πελατοκεντρικά συστήματα εξυπηρέτησης). Με τον τρόπο αυτό, δημιουργείται ένα μοντέλο καταστήματος που αξιοποιεί την τεχνολογία σε υπηρεσίες ρουτίνας (self-service banking) και διαθέτει έτσι το εξειδικευμένο του προσωπικό στη συμβουλευτική εξυπηρέτηση προς τον πελάτη. Παράλληλα, η ανάπτυξη των εναλλακτικών καναλιών εξυπηρέτησης, πέρα από τη μείωση του λειτουργικού κόστους, συμβάλλει και στην αρτιότερη και ποιοτική εξυπηρέτηση του πελάτη. Με τον ένα, ή με τον άλλο τρόπο, η συμπίεση του κόστους δεν αποτελεί στρατηγικό στόχο για την Marfin Egnatia bank. Το όφελος για την Τράπεζα συνιστά όφελος για τον πελάτη, που του αποδίδεται μέσω των

παρεχόμενων υπηρεσιών, όφελος πραγματικό και μετρήσιμο. Στη Marfin Egnatia Bank πραγματοποιούνται σημαντικές επενδύσεις προς την κατεύθυνση αυτή. Πεποίθησή της τράπεζας είναι ότι ο πελάτης, υφιστάμενος ή νέος, διαπιστώνει την αλλαγή προς μια σύγχρονη τραπεζική πρακτική που θέτει τον ίδιο στο επίκεντρο της.

#### **6.4.2 Εσωτερικό περιβάλλον**

Το Ανθρώπινο Δυναμικό στην Marfin Egnatia Bank, αποτελεί πολύτιμο κεφαλαίο και αυτό γιατί, κάτω από τις σημερινές συνθήκες του έντονου ανταγωνισμού, ο παράγοντας εκείνος που βοηθάει έναν οργανισμό να διακριθεί είναι οι άνθρωποί του.

Η MARFIN EGNATIA BANK, έχει δεσμευτεί και εφαρμόζει σύγχρονες μεθόδους για την επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού της, παρέχει πρόγραμμα συνεχούς και συστηματικής εκπαίδευσης και εφαρμόζει σύγχρονα συστήματα αξιολόγησης και αμοιβών ώστε να εξασφαλίζει στο ανθρώπινο δυναμικό της τη δυνατότητα για συνεχή εξέλιξη και ανάδειξη των ικανοτήτων του καθώς και άμεση αναγνώριση της αφοσίωσης, δέσμευσης και προσφοράς του. Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το πολυτιμότερο κεφάλαιο, την κινητήρια δύναμη και τον ακρογωνιαίο λίθο για την επίτευξη του οράματος της Τράπεζας. Τα προσόντα και η διάθεση των εργαζομένων, ο ενθουσιασμός και η ικανοποίηση που αντλούν από την εργασία τους, το αίσθημα της δίκαιης μεταχείρισης και η συμμετοχή τους στους κοινούς στόχους, στο κοινό όραμα, διαμορφώνουν και επηρεάζουν την παραγωγικότητα του οργανισμού, το επίπεδο της εξυπηρέτησης πελατών, τη φήμη και την εικόνα που αυτός προβάλλει και τέλος την επιβίωσή του. Λειτουργώντας σε αυτά τα πλαίσια η τράπεζα, δίνει ιδιαίτερη σημασία στο ρόλο, την αξία και την ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού της.

Πρωταρχική μέριμνα είναι η διασφάλιση της αξιοκρατίας, της αντικειμενικότητας και της διαφάνειας σε όλα τα συστήματα και τις πολιτικές διαχείρισης του προσωπικού μέσα από την καλλιέργεια ενός ευχάριστου, μοντέρνου και φιλικού περιβάλλοντος εργασίας που θα οδηγεί στο αναμενόμενο επιχειρηματικό αποτέλεσμα.

Ο αναπτυξιακός χαρακτήρας και η κουλτούρα της Τράπεζας υποστηρίζεται από ανταγωνιστικά συστήματα αμοιβών και παροχών που στοχεύουν στην προσέλκυση, απασχόληση και διατήρηση εργαζομένων με υψηλές προδιαγραφές. Μέσω ενός μοντέρνου πακέτου αποδοχών και παροχών που προσφέρει η Τράπεζα, επιδιώκεται :

- Η σύνδεση της απόδοσης με την ανταμοιβή μέσω εξελιγμένων συστημάτων και διαδικασιών
- Η ικανοποίηση των εργαζομένων μέσω αξιοκρατικών θεσμών
- Η διατήρηση ευγενούς άμιλλας στον εργασιακό στίβο
- Η συνεχή επιμόρφωση σε όλο το φάσμα της αναπτυξιακής γνώσης

Η Marfin Egnatia Bank περιλαμβάνεται στα Best Work Places 2009, στην κατηγορία των εταιριών που απασχολούν περισσότερους από 250 εργαζόμενους. Η έρευνα Best Workplaces αξιολογεί και βραβεύει τις εταιρείες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον στην Ελλάδα, βασιζόμενη σε δύο παραμέτρους: κατά τα δύο τρίτα στη γνώμη των ίδιων των εργαζόμενων σε κάθε εταιρεία οι οποίοι, στο πλαίσιο του διαγωνισμού, αποτιμούν το εργασιακό τους περιβάλλον με τη συμπλήρωση σχετικών ερωτηματολογίων και κατά το ένα τρίτο στις πρακτικές που εφαρμόζει η κάθε εταιρεία σε θέματα Ανθρώπινου Δυναμικού.

Στόχος της Marfin Egnatia Bank είναι ο συνδυασμός της αποτελεσματικής λειτουργίας και επίτευξης των στόχων της σε συνδυασμό με τη διαμόρφωση ενός φιλικού εργασιακού περιβάλλοντος, με αποτέλεσμα την εκπλήρωση της αποστολής της την παροχή υπηρεσιών υψηλού επιπέδου και την άριστη εξυπηρέτηση των πελατών της. Όπως άλλωστε αναφέρει και η κα. Ανδρονίκη Πλακομιχελάκη, Retail Banking Director της Marfin Egnatia Bank σε συνέντευξη της στο Banker's Review:

«Η σύγχρονη τραπεζική πραγματικότητα έχει αποδείξει ότι ο δρόμος προς μια επιτυχημένη πελατειακή εμπειρία προϋποθέτει την ύπαρξη εταιρικής κουλτούρας, άριστα εκπαιδευμένου ανθρώπινου δυναμικού, αποτελεσματικής οργάνωσης και προηγμένης τεχνολογικής υποστήριξης.»

Στην καθημερινή δράση αξιοποιείται κάθε ευκαιρία για εξασφάλιση ανοιχτής και αμφίδρομης επικοινωνίας μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων. Επιδιώκεται και χτίζεται συστηματικά η επαφή, με κοινό το Όραμα και τις Αξίες του Οργανισμού, ενώ υπάρχει κοινή αντίληψη για τις επιχειρηματικές προτεραιότητες και τους στρατηγικούς στόχους ανάπτυξης του Ομίλου.

Η Marfin Egnatia bank παρέχει σε όλους τους εργαζόμενους πολλαπλά κανάλια επικοινωνίας, επιδιώκοντας να εξασφαλίσει την αμφίδρομη επαφή σε όλα τα επίπεδα. Στο πλαίσιο αυτό, αξιοποιούνται, πέρα από την άμεση και καθημερινή επικοινωνία, ποικίλα μέσα και εργαλεία Εσωτερικής Επικοινωνίας:

- **Intranet**, ο εσωτερικός διαδικτυακός χώρος
- **Εξατομικευμένη και ομαδική ηλεκτρονική επικοινωνία μέσω e-mail**
- **«Εμείς»** Εσωτερικό έντυπο επικοινωνίας που διανέμεται σε όλους τους εργαζόμενους του Ομίλου κάθε τρίμηνο. Στόχος του περιοδικού είναι η ενημέρωση του προσωπικού για τις δραστηριότητες της Τράπεζας.
- **Εταιρικές εκδηλώσεις**
- **Συναντήσεις μονάδων**
- **Εκπαιδευτικά Προγράμματα**
- **Αξιολόγηση της Απόδοσης και των δεξιοτήτων των εργαζομένων**
- **Συμβουλευτική Υποστήριξη και καθοδήγηση εργαζομένων**
- **Εστιασμένες συναντήσεις διερεύνησης (focus groups)**
- **Έρευνα Εταιρικής Κουλτούρας και Ικανοποίησης Εργαζομένων**

## **6.5 ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ**

Η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος ([www.nbg.gr](http://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.

Η Εθνική τράπεζα της Ελλάδος ιδρύθηκε το 1841 ως εμπορική τράπεζα και μέχρι την ίδρυση της Τράπεζας της Ελλάδος το 1928 είχε το εκδοτικό προνόμιο στην Ελλάδα και ήταν υπεύθυνη για την έκδοση του νομίσματος. Εισήχθη στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών την ίδρυσή του το 1880, ενώ από τον Οκτώβριο του 1999, η μετοχή της Τράπεζας διαπραγματεύεται στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης. Με 160 πλέον χρόνια επιτυχούς και αδιάλειπτης λειτουργίας στον οικονομικό βίο της χώρας, η Τράπεζα έχει εξελιχθεί σε ένα σύγχρονο και ολοκληρωμένο όμιλο εταιρειών παροχής χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, καλύπτοντας έτσι τις συνεχώς διευρυνόμενες ανάγκες των πελατών της.

Η ΕΤΕ είναι πιστωτικό ίδρυμα που λειτουργεί νόμιμα, υπαγόμενη στην ελληνική και κοινοτική τραπεζική νομοθεσία. Ο Όμιλος της ΕΤΕ προσφέρει ευρύ φάσμα χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες επιχειρήσεων και ιδιωτών, όπως επενδυτικές εργασίες, χρηματιστηριακές συναλλαγές, ασφάλειες, διαχείριση στοιχείων ενεργητικού - παθητικού, εργασίες χρηματοδοτικής μίσθωσης (leasing), διαχείρισης επιχειρηματικών απαιτήσεων (factoring). καλύπτει ολόκληρη τη γεωγραφική έκταση της Ελλάδας με το πληρέστατο Δίκτυό της που αριθμεί 578 καταστήματα και 1.500 ATMs. Παράλληλα, αναπτύσσει εναλλακτικά δίκτυα πώλησης των προϊόντων της, όπως οι υπηρεσίες Mobile και Internet Banking. Σήμερα, μετά τις πρόσφατες εξαγορές στο χώρο της Ν.Α Ευρώπης, το Δίκτυο της Τράπεζας στο εξωτερικό περιλαμβάνει 1.234 μονάδες.



Οι λογαριασμοί καταθέσεων που ξεπερνούν τα εννέα εκατομμύρια και οι άνω του ενάμιση εκατομμυρίου λογαριασμοί χορηγήσεων αποτελούν τη σημαντικότερη απόδειξη της εμπιστοσύνης του κοινού της που αποτελεί και την κινητήρια δύναμη της τράπεζας.

Με επιβεβαιωμένη την ηγετική της θέση στην ελληνική τραπεζική αγορά και με στόχο την πλήρη κάλυψη των πελατών της καθώς και την αύξηση της κερδοφορίας της, η Τράπεζα μεριμνά για το διαρκή εκσυγχρονισμό των διαδικασιών της, επενδύοντας στη νέα τεχνολογία.

Η επικοινωνία για την Εθνική Τράπεζα αποτελεί μια πολύπλευρη διαδικασία. Αφορά όλους τους εμπλεκόμενους τόσο τους πελάτες όσο και τους εργαζόμενους.

### **6.5.1 Εξωτερική επικοινωνία**

Η Εθνική Τράπεζα, στο πλαίσιο της καλύτερης εξυπηρέτησης και ικανοποίησης των αναγκών των πελατών της και των μετόχων που την εμπιστεύονται, αλλά και του ευρύτατου κοινωνικού έργου που έχει επιτελέσει, έχει λάβει σημαντικές βραβεύσεις και διακρίσεις, όπως:

- Top 100 Best Banking Brands: Η μοναδική ελληνική Τράπεζα στις 100 καλύτερες του κόσμου (The Banker).
- Project Finance International League Tables: 13η Τράπεζα σε Ευρώπη, Μέση Ανατολή και Αφρική και 18η παγκοσμίως στον τομέα παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών project finance.
- Καλύτερος θεματοφύλακας για εγχώριους και ξένους θεσμικούς επενδυτές.
- Best Investor Relations in Greece: Καλύτερο τμήμα Σχέσεων με Θεσμικούς Επενδυτές στην Ελλάδα (IR Magazine).
- Primary Dealers στην αγορά ομολόγων του Ελληνικού Δημοσίου: 1η θέση κατά το πρώτο εξάμηνο 2008.
- Επιχειρηματικά Βραβεία ΧΡΗΜΑ 2008:
  - “Καλύτερης Εταιρίας FTSE-ASE/20 – 2008”
  - “Καλύτερης Τράπεζας – 2008”
  - “Επενδυτικών Σχέσεων – 2008”

- Best Bank in Greece and in South East Europe by Assets Strength & Best Bank in Greece and in South East Europe by Capital Strength (περιοδικό Finance Central Europe).

Με κεντρικό άξονα την επικοινωνία του σύγχρονου εταιρικού προφίλ της, η Εθνική Τράπεζα πραγματοποίησε κατά τη διάρκεια του 2008 σειρά διαφημιστικών προγραμμάτων, που αφορούσαν κυρίως την προώθηση των μεγάλων προϊόντικών κατηγοριών, όπως στεγαστικά, καταναλωτικά και επαγγελματικά δάνεια, την προώθηση των προϊόντων Bancassurance, καθώς και την επικοινωνία κύρους με έμφαση στην προβολή της δραστηριότητάς της στον τομέα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Με ενιαία στρατηγική και ομοιογένεια στη γραφή και στη φόρμα, οι διαφημιστικές καμπάνιες φέρουν τα χαρακτηριστικά της σύγχρονης εικόνας της Τράπεζας, προβάλλοντας παράλληλα τα ιδιαίτερα πλεονεκτήματα των διαφημιζόμενων προϊόντων. Εφαρμόζοντας μια ενιαία και ολοκληρωμένη επικοινωνιακή στρατηγική σε όλα τα μέσα, το διαφημιστικό μήνυμα «ΩΡΑ ΓΙΑ ΕΘΝΙΚΗ» σηματοδοτεί το μοντέρνο, αξιόπιστο, αποτελεσματικό πρόσωπο της Τράπεζας και συμπυκνώνει τη θεμελιώδη αξία της υψηλού επιπέδου συνεργασίας με τους πελάτες της.

Ενδεικτικό επίσης της σημασίας που δίνει η Εθνική Τράπεζα στην έννοια της επικοινωνίας με το εξωτερικό της περιβάλλον αποτελεί και το γεγονός ότι στις μεγάλες διοικητικές μονάδες που διαθέτει σε όλη την Ελλάδα, υπάρχει τμήμα δημοσίων σχέσεων, υπεύθυνο για την επικοινωνία. Αναφορικά με το βαθμό αποκέντρωσης των δραστηριοτήτων των περιφερειακών υπηρεσιών των Δημοσίων Σχέσεων, το μεγαλύτερο μέρος αυτών ελέγχεται από την κεντρική διοίκηση ιδιαίτερα σε στρατηγικό επίπεδο. Η τράπεζα εκτιμά ότι για τις δραστηριότητες αυτές πρέπει να ακολουθείται μια ενιαία πολιτική δίνοντας έτσι έμφαση στην ομοιογενή και ενιαία οργάνωση. Βέβαια επιτρέπει σε έναν βαθμό την αυτονομία των συναλλακτικών μονάδων της, όσον αφορά στην επικοινωνιακή πολιτική που θα ακολουθήσουν, ωστόσο μέσα στα πλαίσια του στρατηγικού σχεδιασμού που τέθηκε από την ανώτατη διοίκηση.

Η Εθνική Τράπεζα έχει καθιερώσει μηχανισμούς ελέγχου μέσω της επαναπληροφόρησης στην προσπάθεια της να ελέγχει την στρατηγική επικοινωνίας που ακολουθεί με το εξωτερικό της περιβάλλον. Πιο συγκεκριμένα χρησιμοποιεί ερωτηματολόγια, κιτία παραπόνων και υποδείξεων, ενώ παρακολουθούνται συστηματικά και τα σχόλια του τύπου. Στην συνέχεια τα τμήματα Δημοσίων Σχέσεων της τράπεζας επεξεργάζονται όλες τις πληροφορίες που έχουν συγκεντρωθεί και επιδιώκουν την

βελτίωση των προϊόντων και των διαδικασιών με σκοπό την βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών της.

Παράλληλα, στα πλαίσια του εταιρικού κοινωνικού προφίλ που προωθεί η Εθνική Τράπεζα, 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.

### **6.5.2 Εσωτερική επικοινωνία**

Η ηλικιακή σύνθεση του προσωπικού καθιστούσε την έννοια της εσωτερικής επικοινωνίας ως κάτι το νέο και πρωτόγνωρο. 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.

Οι εργαζόμενοι αποτελούν το σημαντικότερο “κεφάλαιο” ανάπτυξης της Τράπεζας και για το λόγο αυτό επενδύει συστηματικά στην εύρεση, επιλογή, εκπαίδευση, αξιολόγηση, διατήρηση και εξέλιξη του εργασιακού δυναμικού της, ενώ σύμφωνα με το Επιχειρησιακό της Σχέδιο, στόχος της είναι να αναδειχθεί ως προτιμώμενη επιλογή εργοδότη.

Η Τράπεζα μεριμνά ώστε το ανθρώπινο δυναμικό να λειτουργεί και καθημερινά να κάνει πράξη τις Αξίες και Αρχές του “Κώδικα Ηθικής και Δεοντολογίας”, ώστε όλες οι ενέργειες να διέπονται από τις σχετικές αρχές εταιρικής συμπεριφοράς:

- Νομιμότητα
- Προτεραιότητα στους πελάτες

- Ποιότητα προσωπικού
- Προσφορά στο κοινωνικό σύνολο
- Σεβασμός στο περιβάλλον

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.

Επιπρόσθετα μέσα επικοινωνίας που χρησιμοποιεί η Εθνική Τράπεζα με τους εργαζομένους της είναι τα ακόλουθα:

- Intranet
- έντυπα εσωτερικής επικοινωνίας
- τηλέφωνο
- ηλεκτρονικό ταχυδρομείο
- τηλεδιάσκεψη ( videoconference ) που ωστόσο χρησιμοποιείται μόνο από διευθυντικά και υψηλόβαθμα στελέχη.

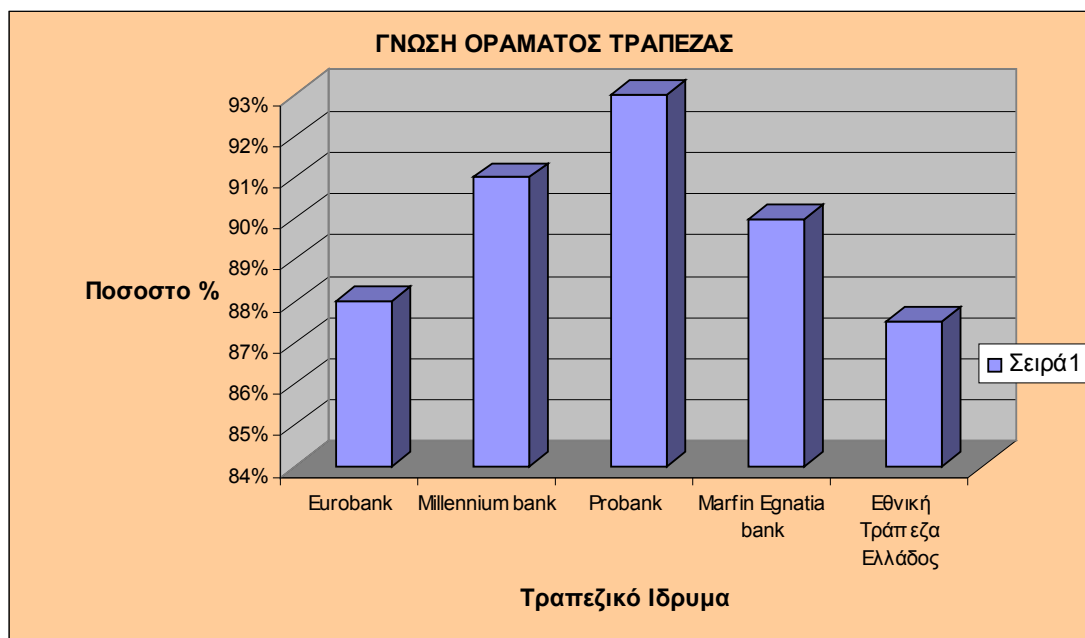
## 7. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

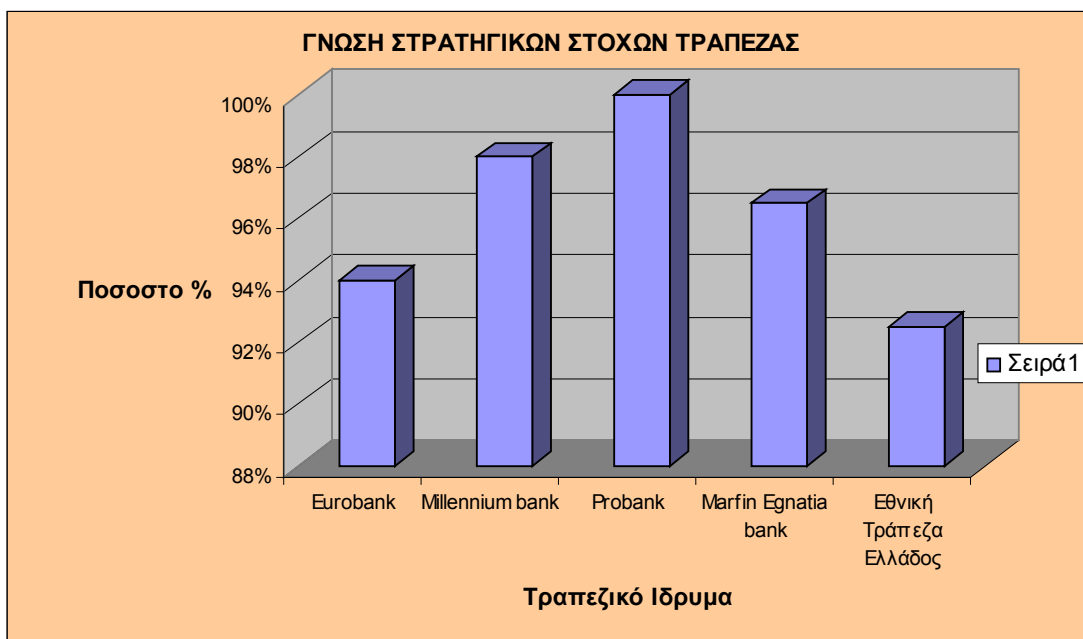
Η αξιολόγηση και η επεξεργασία των ερωτηματολογίων δεν έγινε με στόχο να βαθμολογηθούν τα μοντέλα επιχειρησιακής επικοινωνίας που εφαρμόζει η εκάστοτε τράπεζα αλλά για να αναδειχθούν οι ιδιαιτερότητες ή οι πιθανές πρωτοτυπίες στον τραπεζικό κλάδο όσον αφορά τον τομέα της επικοινωνίας.

Σε κάθε ενότητα ερωτήσεων έγινε προσπάθεια να αποδοθεί η παρουσίαση των απαντήσεων και οπτικά με τη χρήση γραφημάτων για καλύτερη απεικόνιση των αποτελεσμάτων για να εξάγονται ευκολότερα τα αποτελέσματα ανά ερώτηση και ανά επιχείρηση ή οργανισμό. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται με μεγαλύτερη ευκρίνεια η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.

Στην πρώτη ενότητα των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου που αφορά στην γνώση του οράματος της τράπεζας αλλά και των στρατηγικών της στόχων παρατηρείται ότι σε όλα τα επιλεγμένα τραπεζικά ιδρύματα ο βαθμός διάχυσης του εταιρικού οράματος και των στόχων είναι αρκετά μεγάλος πράγμα που γίνεται εύκολα αντιληπτό και από τα γραφήματα που ακολουθούν. Το γεγονός ότι ο βαθμός διάχυσης του εταιρικού οράματος και των στρατηγικών στόχων είναι υψηλός σημαίνει ότι το προσωπικό γνωρίζει ότι οι προσπάθειες που καταβάλλει καθημερινά είναι οργανωμένες, γνωρίζει τον στόχο που προσπαθεί να πετύχει και όλες οι ενέργειες του εντάσσονται σε ένα σαφώς καθορισμένο πλαίσιο. Κατ' επέκταση αντανακλάται και ο βαθμός επικοινωνίας από την διοίκηση προς τους εργαζόμενους (κάθετη ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία) και το κατά πόσο αυτή διενεργείται αποτελεσματικά ή μη. Αξίζει να αναφερθεί ότι ειδικά στην Millennium, το ερώτημα περιλαμβάνει και γνώση του νέου ονόματος της τράπεζας, αλλά και το κατά πόσο το προσωπικό γνωρίζει τα μεγέθη και τις δυνατότητες του παγκοσμίου ομίλου στον οποίο

πλέον ανήκει η εταιρία. Ακόμα, άξιο αναφοράς είναι και το γεγονός πως η τράπεζα Probank που έχει τα μεγαλύτερα ποσοστά στις ερωτήσεις της ενότητας αυτής είναι η μικρότερη όσον αφορά στον αριθμό των εργαζομένων μεταξύ των τραπεζών καθώς και η πιο νέα στην αγορά εργασίας. Θα ήταν ενδιαφέρον για μελλοντική μελέτη να διαπιστωθεί αν αυτά τα υψηλά ποσοστά θα διατηρηθούν και με το πέρασμα των χρόνων.

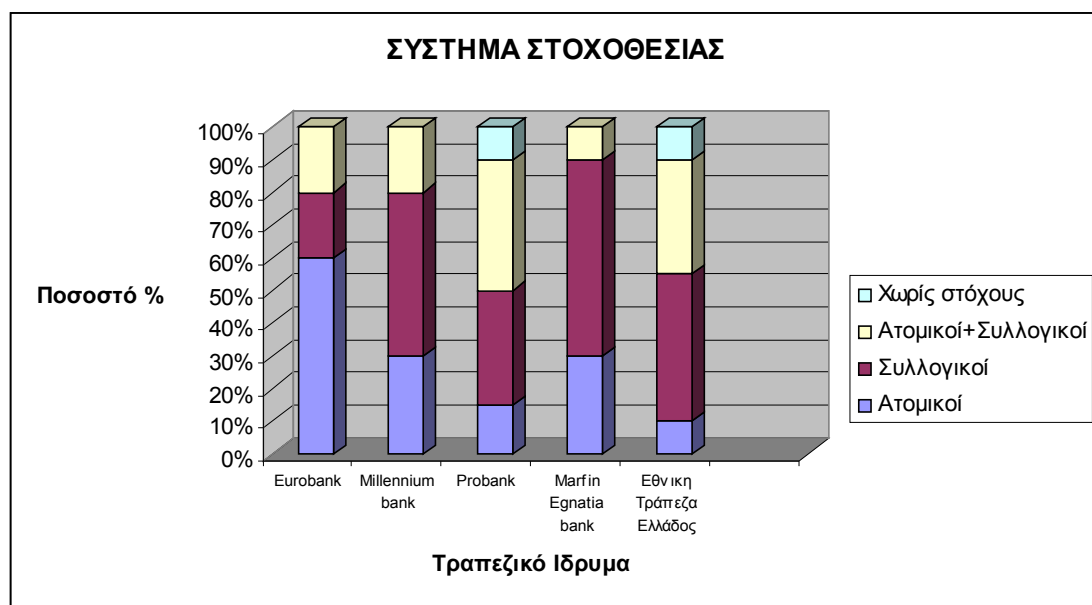




Στην δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου που αφορά στην στοχοθέτηση και στο πόσο σημαντική είναι αυτή στην καθημερινή λειτουργία της τράπεζας τα αποτελέσματα που αντλήσαμε ήταν διαφορετικά για όλα τα ιδρύματα και παρουσίασαν ιδιαίτερο ενδιαφέρον. Από ότι είναι εύκολα αντιληπτό και από το διάγραμμα που ακολουθεί κάθε ένα από τα επιλεγμένα τραπεζικά συστήματα ακολουθεί διαφορετικό σύστημα στοχοθέτησης. Στην τράπεζα Eurobank για παράδειγμα η πλειοψηφία (60%) εργάζεται με ατομικούς στόχους ενώ στην τράπεζα Millennium η πλειοψηφία (50%) εργάζεται με συλλογικούς στόχους ανάλογα πάντοτε με την θέση και τις αρμοδιότητες που κατέχει ο κάθε εργαζόμενος. Παρουσιάζει πραγματικά ιδιαίτερο ενδιαφέρον πως ένα μικρό ποσοστό της τάξεως του 10% στην Probank και στην Εθνική δεν εργάζονται με στόχους. Το τελευταίο αυτό στοιχείο έρχεται να επιβεβαιώσει το γεγονός ότι η λειτουργία των τραπεζών αυτών στηρίζεται ακόμα σε μεγάλο βαθμό στις προσωπικές ενέργειες των στελεχών της παρά σε μια εκ των άνωθεν επιβαλλόμενη προσπάθεια και θέσπιση στόχων. Παράλληλα είναι άξιο αναφοράς το γεγονός πως σε όλες τις τράπεζες υπάρχει ένα ποσοστό που εργάζεται με ατομικούς στόχους κάτι που αποτελεί μάλιστα τα τελευταία χρόνια στον τραπεζικό κλάδο. Όπως άλλωστε χαρακτηριστικά αναφέρεται και σε ένα άρθρο της Ο.Τ.Ο.Ε η εφαρμογή τέτοιων συστημάτων ατομικής-ποσοτικής

στοχοθεσίας, κατά κανόνα σε συνδυασμό με πρόσθετες αμοιβές/bonus ή ακόμα και με την εξέλιξη των τακτικών αποδοχών του εργαζόμενου έχει ως αποτέλεσμα:

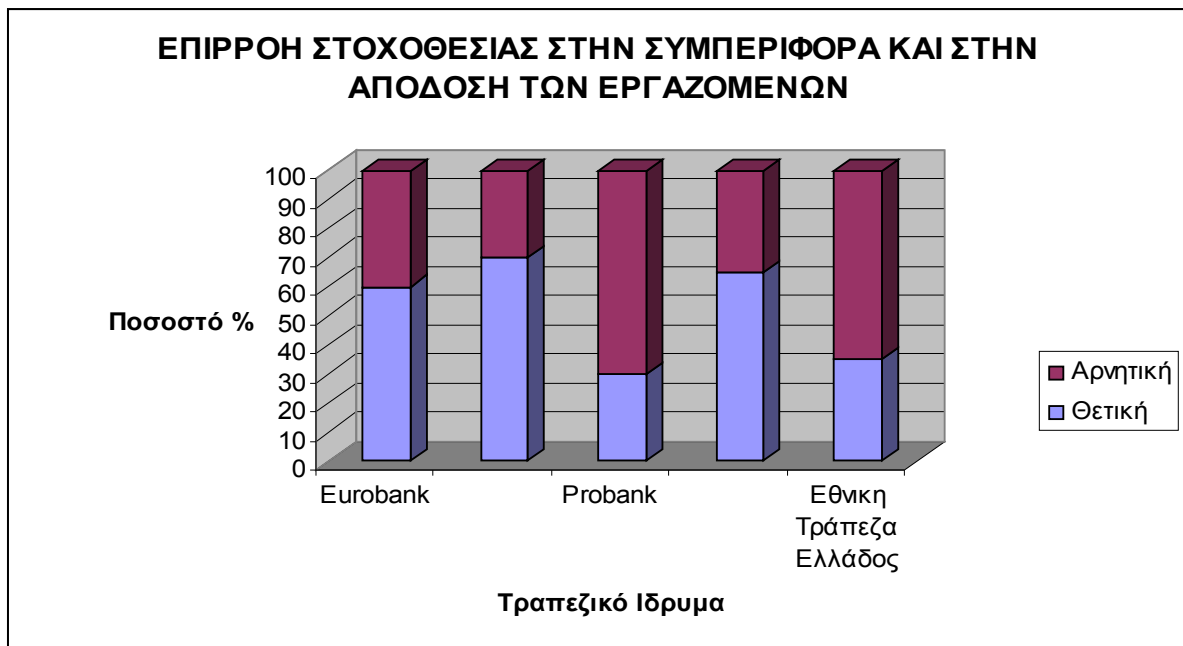
- Να προκαλεί εντατικοποίηση της εργασίας, συνεχή επιμήκυνση του χρόνου εργασίας και για τα στελέχη και για τους απλούς υπαλλήλους, εντείνει τις πρακτικές παραβίασης των ωραρίων και τις αυθαίρετες υπερωρίες, αδυναμία προγραμματισμού και ομαλού συνδυασμού της εργασιακής, της οικογενειακής και της κοινωνικής ζωής.
- Να οδηγεί σε αυθαίρετο προσδιορισμό και σε άδικο υποβιβασμό της πραγματικής απόδοσης του εργαζόμενου, με κίνδυνο ακόμα και την απώλεια της δουλειάς του για «ανεπάρκεια», δηλαδή συνθήκες υψηλής εργασιακής ανασφάλειας και αβεβαιότητας
- Να προκαλεί άνηση μεταχείριση ή και αυθαίρετες διακρίσεις σε βάρος λ.χ. των εργαζόμενων μητέρων, των εργαζόμενων με ειδικές ανάγκες ή με αυξημένα οικογενειακά βάρη, οι οποίοι κρίνονται με αυθαίρετους και συνήθως ισοπεδωτικά προσδιοριζόμενους ατομικούς στόχους.





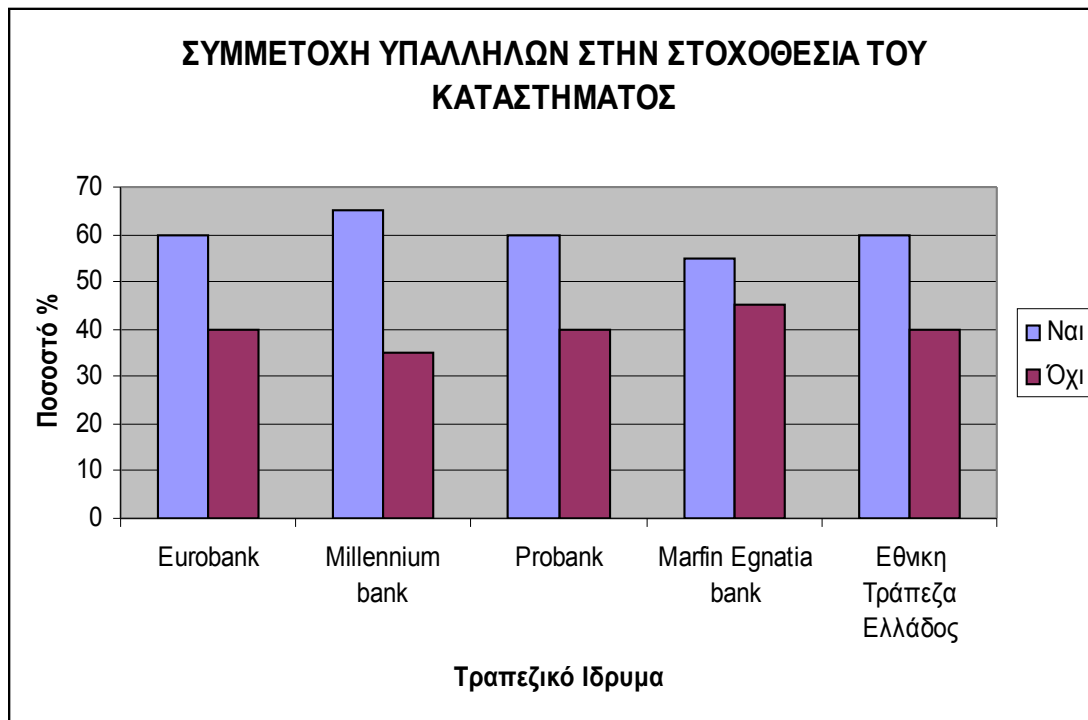
Στην συνέχεια ακολουθούν δύο ερωτήσεις στην συγκεκριμένη ενότητα του ερωτηματολογίου που αφορούν στο κατά πόσο οι εργαζόμενοι στο εκάστοτε τραπεζικό ίδρυμα θεωρούν ότι η συμπεριφορά τους και η απόδοση τους επηρεάζονται από την στοχοθεσία καθώς και το εάν λαμβάνουν μέρος στην εκάστοτε στοχοθεσία.

Στο πρώτο διάγραμμα που αναπαριστά τις απαντήσεις των ερωτηθέντων στην πρώτη ερώτηση εξάγεται το συμπέρασμα ότι η στοχοθεσία δεν φαίνεται να διαδραματίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στην καθημερινή λειτουργία των τραπεζών Probank και Εθνικής κάτι που ίσως είχε γίνει αντιληπτό και από την ανάλυση του παραπάνω διαγράμματος.



Όσον αφορά στο δεύτερο ερώτημα που αφορά στην συμμετοχή των υπαλλήλων στην στοχοθεσία στόχος του είναι ο καθορισμός του βαθμού συμμετοχής στην στοχοθέτηση. Αποκαλύπτεται πως σε όλες τις τράπεζες εργαζόμενοι συμμετέχουν ενεργά στην διαδικασία της στοχοθέτησης. Η εντύπωση που σχηματίζεται είναι αυτή ενός αρκετά δημοκρατικού και συμμετοχικού μοντέλου λειτουργίας, τουλάχιστον όσον αφορά το κρίσιμο κομμάτι της στοχοθέτησης, όπου και η διαδικασία εμφανίζεται να είναι αμφίδρομης κατεύθυνσης στο μεγαλύτερο τμήμα της. Θα ήταν φρόνιμο βέβαια να σχολιάσουμε το γεγονός πως από τις απαντήσεις των εργαζομένων στην τράπεζα Millennium συγκεντρώνεται το μεγαλύτερο ποσοστό όσον αφορά στην συμμετοχή των υπαλλήλων στην στοχοθεσία γεγονός που αντικατοπτρίζεται και στο ότι αρκετά από τα στελέχη θεωρούν ως πολύ καλές τις συνθήκες εργασίας, και την πίεση για επίτευξη αποτελεσμάτων να βρίσκεται σε λογικά πλαίσια. Άλλωστε όπως έχει αναφερθεί και παραπάνω, η τράπεζα Millennium αναδείχθηκε η τράπεζα με το καλύτερο εργασιακό

περιβάλλον στην Ελλάδα στο διαγωνισμό Best Workplaces 2009 από τους ίδιους τους εργαζόμενους σε αυτήν.



Στην συνέχεια του ερωτηματολογίου γίνεται η προσπάθεια καταγραφής των τρόπων και των μέσων μέσω των οποίων επιτυγχάνεται η επικοινωνία σε ενδοτραπεζικό επίπεδο. Η διαπίστωση είναι ότι επικρατούν σε όλες τις τράπεζες τόσο οι παραδοσιακές και τυπικές μορφές επικοινωνίας όσο και άλλες πιο σύγχρονες, για λόγους συμμόρφωσης με τις ισχύουσες διαδικασίες εκτέλεσης των τραπεζικών εργασιών αλλά και διευκόλυνσης των εργαζομένων. Έτσι, γίνεται χρήση τηλεφωνικών επαφών, προσωπικών συναντήσεων, καθώς και οι ηλεκτρονικές διευθύνσεις, η εταιρική ιστοσελίδα και το περιοδικό της κάθε τράπεζας. Βέβαια χρήζει σχολιασμού το γεγονός ότι η Εθνική Τράπεζα είναι η μόνη που φαίνεται και στο ακόλουθο διάγραμμα να χρησιμοποιεί μόνο τις παραδοσιακές μεθόδους επικοινωνίας και αυτό λόγω του μεγέθους και της οργανωτικής δομής που κυριαρχεί στην Εθνική Τράπεζα, κάτι που δεν ευνοεί την ανάπτυξη περισσότερο ευέλικτων και άτυπων μορφών επικοινωνίας.

	Προσωπική επαφή	Τηλέφωνο	E- mail	Newsletter	Intranet	Meetings
<b>Eurobank</b>	X	X	X	X		
<b>Millennium bank</b>	X		X	X	X	
<b>Probank</b>	X	X			X	X
<b>Marfin Egnatia bank</b>		X	X	X		
<b>Εθνική Ελλάδος</b>	<b>Τράπεζα</b> X	X				

Στο αμέσως επόμενο ερώτημα εμφανίζεται η συχνότητα πραγματοποίησης συναντήσεων και επαφών μεταξύ συναδέλφων του τμήματος αλλά και από ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια.

Συγκεκριμένα στην τράπεζα Eurobank το 88 % έχει συνεργασία σε εβδομαδιαία βάση και το 12 % μία με δύο φορές το μήνα ενώ το 85 % έχει συναντήσεις με ανώτερα κλιμάκια κάθε 3 με 6 μήνες, ενώ ένα 15 % κάθε μήνα. Συμπεραίνεται 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 τράπεζα Millennium το 90 % των στελεχών έχουν συναντήσεις σε επίπεδο καταστήματος κάθε εβδομάδα, ενώ μια με δύο φορές τον μήνα συνεργάζεται το 10 %. Παράλληλα το 25 % έρχεται σε επαφή με ανώτερα στελέχη κάθε μήνα, ενώ το 75 % σε διάστημα τριών με έξι μηνών. Από τα δεδομένα αυτά αποκαλύπτεται ότι το επίπεδο ενδοεταιρικής επικοινωνίας είναι ικανοποιητικό και συνυπάρχουν αρμονικά τόσο η κάθετη μορφή επικοινωνίας όσο και η οριζόντια.

Στην τράπεζα Probank το 65 % συνεργάζεται σε εβδομαδιαία βάση, το 25 % μία με δύο φορές το μήνα, το 10 % κάθε μήνα, ενώ οι υπόλοιποι σπανιότερα. Οι συναντήσεις με τα στελέχη από τα ανώτερα κλιμάκια γίνονται σπανιότερα και με βάση τις απαντήσεις στα ερωτηματολόγια φαίνεται ότι η πλειοψηφία των συναντήσεων ( 75% ) γίνεται μεταξύ 3 και 6 μηνών, ποσοστό 15 % σε μηνιαία βάση ενώ 10% σπάνια. Το χαμηλό ποσοστό συναντήσεων ακόμα και εντός καταστήματος σε εβδομαδιαία βάση φανερώνει ενδεχόμενο έλλειμμα στην επικοινωνία εντός των καταστημάτων. Από την άλλη τα ποσοστά που προκύπτουν από την ερώτηση για τις συναντήσεις με ανώτερα στελέχη της διοίκησης επιβεβαιώνει το γεγονός η επικοινωνία εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις

προθέσεις και τον τρόπο διοίκησης του εκάστοτε διευθυντή και ότι υπάρχουν προβλήματα στην κάθετη προς τα πάνω επικοινωνία.

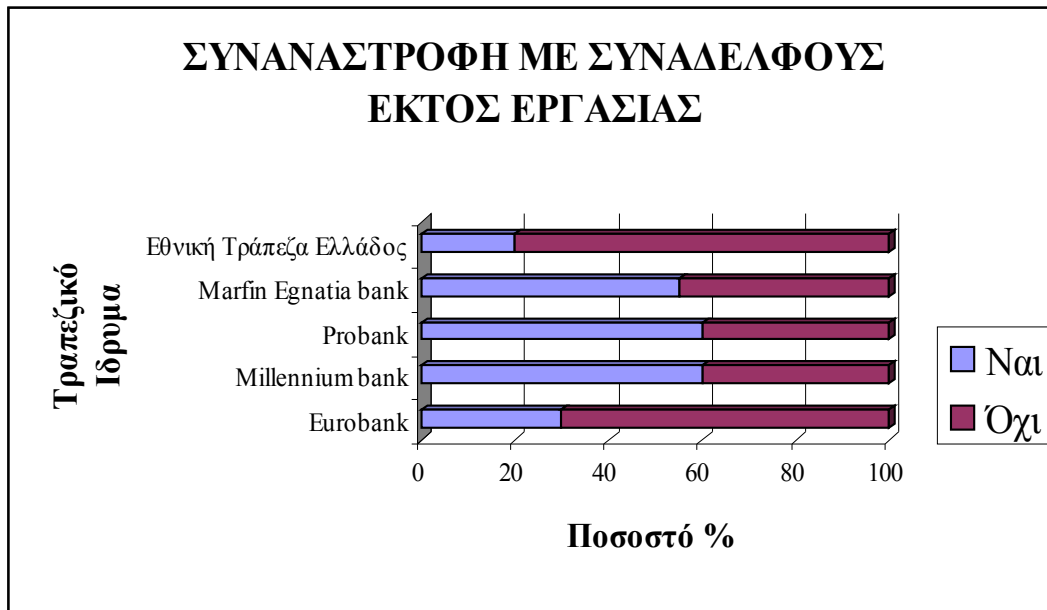
Στην Marfin Egnatia Τράπεζα η πλειοψηφία των εργαζόμενων (92%) δηλώνει ότι συναντώνται κάθε βδομάδα εντός καταστήματος και κάθε μήνα με στελέχη από ανώτερα κλιμάκια. Τα ποσοστά αυτά αποκαλύπτουν πως στην συγκεκριμένη τράπεζα η επικοινωνία προς όλες τις κατευθύνσεις αποτελεί βασικό και κύριο στόχο. Είναι πολύ σημαντική η φυσική παρουσία στελεχών από ανώτερα κλιμάκια σε τόσο τακτά χρονικά διαστήματα στα καταστήματα διότι έτσι εξαλείφεται το απρόσωπο της διοίκησης.

Τέλος στην Εθνική Τράπεζα 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 ενώ 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 Εθνική η συχνή και συνεχής επικοινωνία απέχει ακόμη από το να χαρακτηριστεί ως μια από τις βασικές λειτουργίες της τράπεζας.

Η συσχέτιση των δύο ερωτημάτων που ακολουθούν εξετάζει το κατά πόσο οι εργαζόμενοι διατηρούν σχέσεις με τους συναδέλφους τους πέραν της επαγγελματικής καθώς και το εάν αυτές οι σχέσεις επηρεάζουν την ποιότητα της επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ τους.

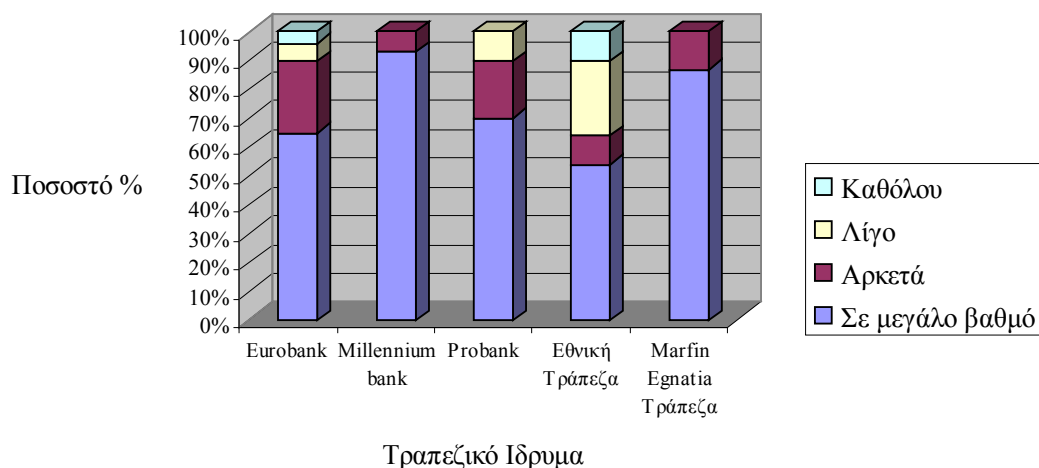
Στον ακόλουθο πίνακα σκιαγραφείτε η τυχόν συναναστροφή με συναδέλφους εκτός εργασίας και παρατηρείται πως στις μεγαλύτερες εκ των επιλεγμένων τραπεζών όσον αφορά στον αριθμό εργαζόμενων και πελατών(Εθνική και Eurobank) , τα ποσοστά είναι μικρότερα (<50%) και αυτό ίσως λόγω του γεγονότος ότι όσο μεγαλώνει ένας οργανισμός γίνεται περισσότερο απρόσωπος και είναι δυσκολότερο να δημιουργούνται σχέσεις πέραν της επαγγελματικής. Εν αντιθέσει, στις υπόλοιπες τράπεζες που είναι νεότερες και μικρότερης εμβέλειας, είναι εμφανές πως πάνω από το 50% των υπαλλήλων συναναστρέφεται με συναδέλφους εκτός εργασίας . Χαρακτηριστικά στην τράπεζα Millennium, βάση των στοιχείων που συλλέχτηκαν από το ερωτηματολόγιο, οι ηλικίες των εργαζομένων κυμαίνονται μεταξύ 24-40 πράγμα που σημαίνει πως είναι ευκολότερο να έχουν κοινά ενδιαφέροντα και να συναναστρέφονται και εκτός εργασίας από ότι οι

εργαζόμενοι στην Εθνική τράπεζα όπου και αυξάνεται το ηλικιακό εύρος λόγω της αρχαιότητας ορισμένων υπαλλήλων.



Παράλληλα όπως είναι άλλωστε έκδηλο από το διάγραμμα που ακολουθεί, σε όλα τα τραπεζικά ιδρύματα που συμμετείχαν στην έρευνα διαφαίνεται μια ευθέως ανάλογη σχέση μεταξύ ανθρωπίνων σχέσεων και ποιότητας επικοινωνίας, η οποία ωστόσο δεν μπορεί να επαληθευτεί λόγω του μικρού μεγέθους του δείγματος. Ακόμα και οι εργαζόμενοι των Τραπεζικών Ιδρυμάτων που βάση του παραπάνω ερωτήματος δεν παρουσιάζουν μεγάλα ποσοστά συναναστροφής εκτός εργασιακού χώρου, θεωρούν πως αυτού του είδους οι σχέσεις επηρεάζουν την επικοινωνία εντός επιχείρησης και βοηθούν στην πιο οργανωμένη και δομημένη συνεργασία τους.

**ΠΟΣΟ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΟΙ ΣΥΝΑΣΤΡΟΦΕΣ ΕΚΤΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ  
ΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ**

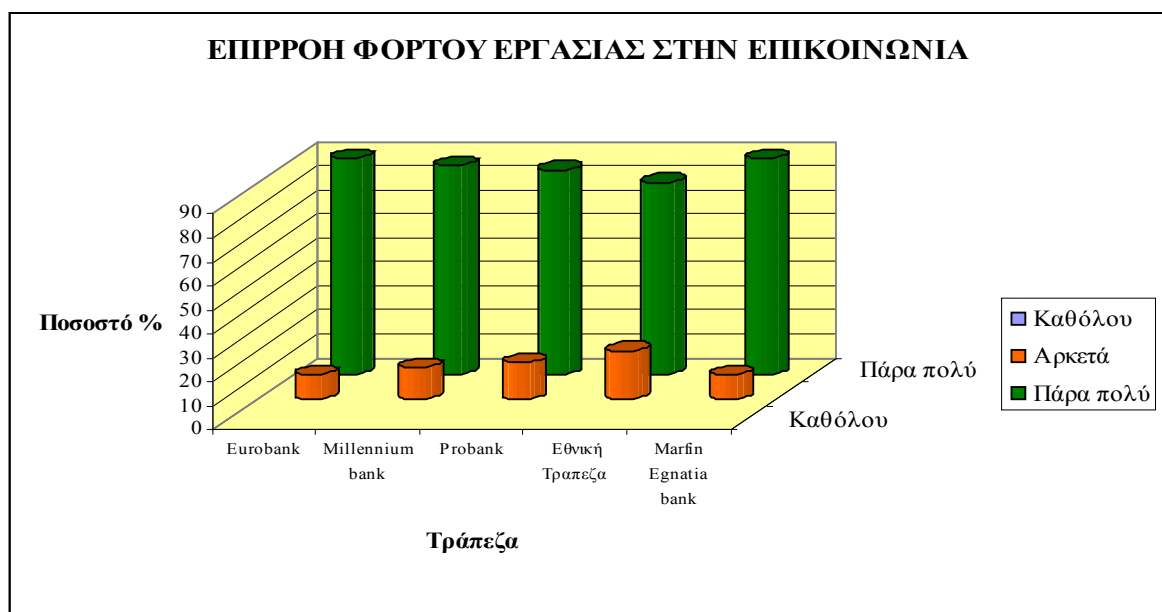


Το δίπτυχο των ερωτήσεων που ακολουθεί επιδιώκει να δώσει μια εικόνα του κατά πόσο το εκάστοτε Τραπεζικό Ίδρυμα προάγει την επικοινωνία μεταξύ των μελών του αλλά και το κατά πόσο τα ίδια τα στελέχη θεωρούν πως αυτή η μεταξύ τους επικοινωνία βελτιώνει την λειτουργία των καταστημάτων.

Κατά κοινή ομολογία όλες οι τράπεζες προωθούν με τον ένα ή με τον άλλο τρόπο την επικοινωνία μεταξύ των μελών τους. Άλλες περισσότερο και άλλες λιγότερο με απώτερο σκοπό πάντοτε την καλύτερη λειτουργία των καταστημάτων τους αλλά και την επίτευξη των θεμιτών αποτελεσμάτων και στόχων. Από τις απαντήσεις που λάβαμε από το ερωτηματολόγιο, μπορεί κανείς να αντιληφθεί πως η Διοίκηση κάθε τράπεζας ενδεχομένως επηρεάζεται άμεσα από το μέγεθος της και τον αριθμό του προσωπικού που απασχολεί. Για παράδειγμα στην Τράπεζα Probank το ποσοστό των ερωτηθέντων που θεωρούν πως η Διοίκηση προωθεί επιτυχώς την επικοινωνία αγγίζει το 80% ενώ στην Τράπεζα Eurobank μόνο το 57%. Αντίστοιχα στο ερώτημα σχετικά με το εάν μέσω της καλής επικοινωνίας θα βελτιωθεί η λειτουργία του καταστήματος η πλειοψηφία των εργαζομένων και των δύο τραπεζών απάντησε πως θα βελτιωθεί κατά πολύ πράγμα που υποδηλώνει πως όλοι οι εργαζόμενοι δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στην επικοινωνία η οποία συντελεί στην καλή λειτουργία και στην επίτευξη στόχων.

Όπως καταγράφεται από την έρευνα ακολούθως, μεγάλης σπουδαιότητας για την καλή λειτουργία των καταστημάτων είναι και ο φόρτος εργασίας. 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. 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. Τα στοιχεία που αντλήθηκαν από τα ερωτηματολόγια παρουσιάζονται συνοπτικά στον ακόλουθο πίνακα :



Φαίνεται πως αποτελεί κοινή πεποίθηση για όλους τους εργαζόμενους των τραπεζών που λαμβάνουν μέρος στην έρευνα πως ο φόρτος εργασίας αποτελεί άλλο ένα εξαιρετικά ουσιώδες ζήτημα που επηρεάζει την λειτουργία της επικοινωνίας. Συγκεκριμένα στην τράπεζα Millennium από τις συζητήσεις που έγιναν με διάφορα στελέχη συμπεραίνεται πως τα στελέχη είναι αναγκασμένα να διεκπεραιώνουν πλήθος εργασιών οι οποίες σε πολλές τράπεζες διεκπεραιώνονται από διαφορετικές υπηρεσίες και τμήματα και κατ' επέκταση ο όγκος δουλειάς είναι αρκετά αυξημένος, γεγονός που δεν επιτρέπει πάντοτε την αφιέρωση του απαιτούμενου χρόνου για αποτελεσματική επικοινωνία τόσο με τους συναδέλφους όσο και με τους πελάτες.

Τα τελευταία ερωτήματα του ερωτηματολογίου είναι προσανατολισμένα στην επικοινωνία των εργαζόμενων με τους πελάτες, δηλαδή στην εξωτερική επικοινωνία των επιλεγμένων τραπεζικών ιδρυμάτων.

Στο

πρώτο ερώτημα από αυτά διερευνάται το κατά πόσο πιστεύουν οι εργαζόμενοι πως η τράπεζα στην οποία εργάζονται προωθεί και υποστηρίζει μια πιο στενή επικοινωνία του προσωπικού της με τους πελάτες. Το σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον και η παγκοσμιοποιημένη οικονομία, στα πλαίσια των οποίων δραστηριοποιείται σήμερα κάθε επιχείρηση, χαρακτηρίζεται από ταχύτατες εξελίξεις και διαρκώς αυξανόμενο ανταγωνισμό. Ιδιαίτερα στον τραπεζικό χώρο, το διαρκώς εντεινόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον και η απαίτηση για ικανοποίηση των διαρκώς αυξανόμενων αναγκών και απαιτήσεων του πελάτη επιβάλλουν νέους τρόπους οργάνωσης και διεκπεραίωσης της εργασίας πέρα από τα παραδοσιακά πρότυπα. Αποτελεί γεγονός πλέον ότι το χαμηλό κόστος της παρεχόμενης υπηρεσίας, και στον τραπεζικό τομέα, δεν είναι το μόνο χαρακτηριστικό που επιδρά στην ικανοποίηση του πελάτη. Έμφαση πρέπει να δοθεί στα ανταγωνιστικά στοιχεία που οδηγούν στη δραστηριοποίηση: την επικοινωνία και την ποιότητα εξυπηρέτησης. Ο πελάτης σήμερα είναι περισσότερο επιλεκτικός και ενημερωμένος και συνεπώς πιο απαιτητικός. Αναζητά, συγκρίνει και συζητά πριν αποφασίσει για χρηματοοικονομικά προϊόντα και υπηρεσίες. Εξάλλου, η προσωπική επικοινωνία, το επίπεδο εξυπηρέτησης και η απόλυτη ικανοποίηση του πελάτη τελικά αποδίδουν οφέλη στην επιχείρηση επειδή δημιουργούνται πραγματικά πιστοί πελάτες. Συμφωνώντας με τις παραπάνω διαπιστώσεις η ανάλυση των ερωτηματολογίων μας οδηγεί στο συμπέρασμα πως στις μέρες μας όλες οι τράπεζες στην προσπάθειά τους να αποκτήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προάγουν την στενή και προσωπική επικοινωνία με τον πελάτη.

Στο δεύτερο ερώτημα έγινε μια προσπάθεια να διερευνηθεί το κατά πόσο οι εργαζόμενοι του εκάστοτε τραπεζικού ιδρύματος είναι εξοικειωμένοι με τους πελάτες.

Στην τράπεζα Eurobank όπως μπορούμε να διακρίνουμε και από το παρακάτω διάγραμμα που απεικονίζει τα ποσοστά της εξοικείωσης των εργαζομένων με τους πελάτες ποσοστό 40 % δηλώνει πως γνωρίζει προσωπικά όλους τους πελάτες, το 50 % γνωρίζει τους περισσότερους ενώ το 10% 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.

Στην τράπεζα Millennium ποσοστό 65% γνωρίζει όλους τους πελάτες του καταστήματος του και το 35% γνωρίζει προσωπικά τους περισσότερους από αυτούς. Είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι στην συγκεκριμένη τράπεζα οι υπάλληλοι δεν γνωρίζουν μόνο όσους πελάτες έχουν σχέση με το αντικείμενό τους και αυτό οφείλεται στην

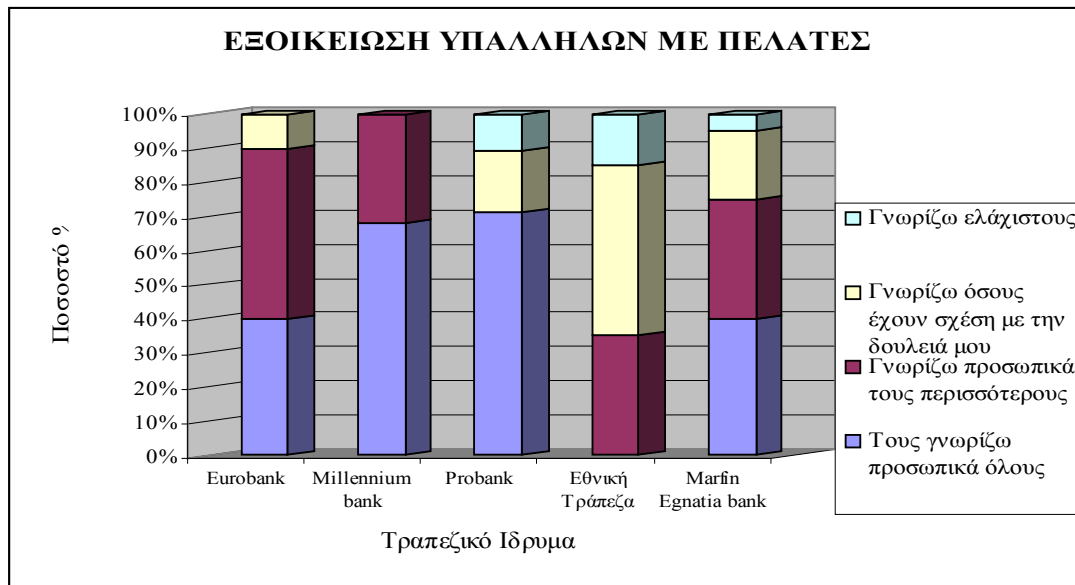


φιλοσοφία της Millennium ότι οι διαδικασίες της τράπεζας πρέπει να είναι γνωστές σε όλους και σε κάθε περίπτωση να υπάρχει συνεργασία και αλληλοσυμπλήρωση σε όλα τα θέματα.

Στην τράπεζα Probank από την άλλη φαίνεται πως ένα μεγάλο ποσοστό της τάξεως του 70% ισχυρίζεται πως γνωρίζει όλους τους πελάτες προσωπικά, ένα 20% πως γνωρίζει μόνο όσους έχουν σχέση με την δουλειά τους και ένα 10% πως γνωρίζει ελάχιστους. Το γεγονός ότι ένα τόσο μεγάλο ποσοστό των υπαλλήλων δηλώνει ότι διατηρεί υψηλό βαθμό γνωριμίας και προσωπικές σχέσεις με τους πελάτες προκύπτει συμπληρωματικά και από το γεγονός ότι η τράπεζα έχει ακόμα περιορισμένο πελατολόγιο και είναι εύλογο και επιθυμητό οι υπάλληλοι να γνωρίζουν προσωπικά όλους τους πελάτες.

Στην Εθνική Τράπεζα, που αποτελεί άλλωστε και ένα από τα μεγαλύτερα τραπεζικά ιδρύματα στον ελληνικό τραπεζικό χώρο, τα ποσοστά διαμορφώνονται ως εξής: ένα 35% γνωρίζει προσωπικά τους περισσότερους εκ των πελατών, ένα 50% γνωρίζει μόνο όσους έχουν σχέση με την δουλειά τους και ένα 15% γνωρίζει ελάχιστους. Τα παραπάνω αποτελέσματα δικαιολογούνται εύκολα από το μέγεθος του πελατολογίου της Εθνικής καθώς και από το γεγονός ότι υπάρχει κατάτμηση των εργασιών εντός του καταστήματος και κάθε εργαζόμενος ασχολείται με κάποια συγκεκριμένη διαδικασία ανάλογα βέβαια και με την θέση που κατέχει.

Τέλος, στην τράπεζα Marfin Egnatia τα αποτελέσματα από την ανάλυση των ερωτηματολογίων διαμορφώνονται ως εξής: το 40% των υπαλλήλων γνωρίζει προσωπικά όλους τους πελάτες, το 35% αυτών γνωρίζει προσωπικά τους περισσότερους, το 15% γνωρίζει όσους έχουν σχέση με την δουλειά τους και το 5% γνωρίζει ελάχιστους. Βέβαια, από συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν σε ορισμένα στελέχη διαπιστώθηκε ότι η τράπεζα Marfin Egnatia αναγνωρίζοντας την πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος και των ιδιαίτερων συνθηκών που αναπτύσσονται σε κάθε επιμέρους περιβάλλον, επιτρέπει και επιδιώκει ως ένα βαθμό την αυτονομία των καταστημάτων της. Έτσι το κάθε κατάστημα είναι υπεύθυνο για την επικοινωνιακή πολιτική που θα ακολουθήσει με τους πελάτες του πάντοτε όμως μέσα στα πλαίσια που ορίζει η ανώτατη διοίκηση.



Ακολουθώντας, στην ερώτηση η οποία εξετάζει την προτίμηση των πελατών στον τρόπο διεκπεραίωσης των συναλλαγών τους ( φυσική παρουσία ή εξ' αποστάσεως ), η πλειοψηφία των στελεχών που έλαβαν μέρος στην έρευνα αποκαλύπτει την προτίμηση των περισσότερων πελατών στην προσωπική επαφή ανεξαρτήτως την τράπεζα με την οποία συνεργάζονται.

Χαρακτηριστικά στην τράπεζα Eurobank παρόλο που διαθέτει εξαιρετική οργάνωση και υποδομή σε εναλλακτικά δίκτυα ( e-banking, ATM κλπ ) και η οποία αναπτύχθηκε με στόχο να αποφορτίσει την κατάσταση στα υποκαταστήματα, οι πελάτες της προτιμούν τη φυσική τους παρουσία εντός καταστήματος. Ένας από τους λόγους για τους οποίους παρατηρείται το παράδοξο αυτό είναι ο μικρός βαθμός εξοικείωσης με τη νέα τεχνολογία και η αίσθηση της ασφάλειας των συναλλαγών.

Στην τράπεζα Millennium παρατηρείται επίσης το παράδοξο που αναλύθηκε παραπάνω. Είναι και αυτή μια τράπεζα που έχει αναπτύξει ιδιαίτερα τις νέες τεχνολογίες αλλά η πλειοψηφία του πελατολογίου της προτιμά την προσωπική επαφή και επικοινωνία με τους υπαλλήλους για την διεκπεραίωση των συναλλαγών τους. 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.

Παράλληλα και στην τράπεζα Probank οι πελάτες 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 κυρίως δύο για την

συγκεκριμένη τράπεζα. 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. 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. Ο δεύτερος είναι η σχετικά μικρή ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών στην Probank. Πέρα από τα ΑΤΜ 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.

Στην Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος αποδεικνύεται και εδώ η τάση των πελατών να εκτελούν με τη φυσική παρουσία τις συναλλαγές τους, κυρίως για λόγους ασφαλείας. Παράλληλα 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, σημαντικό κομμάτι της οποίας είναι άνθρωποι τρίτης ηλικίας ή άτομα χαμηλής εξοικείωσης με νέες τεχνολογίες. Τα περισσότερα στελέχη τόνισαν τη σημασία του παράγοντα αυτού στις απαντήσεις που δώσανε στα ερωτηματολόγια.

Με την τελευταία ερώτηση του ερωτηματολογίου επιδιώκεται να διαχωριστεί η θέση της κάθε τράπεζας και κατ' επέκταση των υπαλλήλων της απέναντι στην επικοινωνία. Στην προσπάθεια αυτή καταλήξαμε στο γεγονός ότι στις μέρες μας η επικοινωνία δεν αποτελεί πολυτέλεια αλλά αναγκαίο στοιχείο της δουλειάς σε κάθε οργανισμό και συγκεκριμένα σε κάθε τραπεζικό ίδρυμα. Αποτελεί βασικό στοιχείο του επιχειρηματικού σχεδίου κάθε τράπεζας απλά στον κάθε οργανισμό εκδηλώνεται και λειτουργεί διαφορετικά. Το βέβαιο είναι πως στην τελευταία ερώτηση κανένα από τα στελέχη δεν απάντησε πως στην τράπεζα στην οποία εργάζεται η επικοινωνία αποτελεί απλά πολυτέλεια αλλά καίριο παράγοντα για την σωστή και επιτυχή λειτουργία της κάθε τράπεζας.

## **8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Μετά την παράθεση των δεδομένων που προέκυψαν από την έρευνα, οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι η σημασία που δίνουν στην επιχειρησιακή επικοινωνία όλα τα τραπεζικά ιδρύματα που λάβανε μέρος, είναι ιδιαίτερα μεγάλη. Άλλωστε κι αυτός είναι ένας λόγος για τον οποίο και εντάσσουν την επικοινωνιακή πολιτική στον ευρύτερο στρατηγικό σχεδιασμό.

Άξιο αναφοράς επίσης είναι πως όλοι οι επιλεγμένοι τραπεζικοί οργανισμοί δεν περιορίζουν το ενδιαφέρον τους μόνο στη μονόδρομη επικοινωνία αλλά ενδιαφέρονται για την αμφίδρομη επικοινωνία. Ενδιαφέρονται δηλαδή για την αναπληροφόρηση την οποία και θεωρούν απαραίτητη για την ολοκλήρωση της επικοινωνιακής τους διαδικασίας.

Ακόμη, αναφορικά με την επικοινωνιακή πολιτική που ακολουθεί κάθε τράπεζα, είτε ενδοεπιχειρησιακή είτε εξωεπιχειρησιακή, έγινε αντιληπτό σύμφωνα με τα στελέχη ότι χαράσσεται από την ανώτατη διοίκηση και αυτό λόγω του γεγονότος ότι οι τράπεζες επιδιώκουν την ομοιομορφία των διαδικασιών και των ενεργειών τους. Η μόνη διαφορά που εντοπίστηκε είναι ότι σε ένα από τα επιλεγμένα τραπεζικά ιδρύματα διαφέρει ο βαθμός αυτονομίας που απολαμβάνουν τα καταστήματα λόγω του ότι ο τρόπος διοίκησης του συγκεκριμένου ιδρύματος είναι λιγότερο συγκεντρωτικός.

Όσον αφορά τώρα στην επικοινωνιακή πολιτική που ασκείται στους εργαζόμενους (ενδοεπιχειρησιακή), όλα τα τραπεζικά ιδρύματα που έλαβαν μέρος στην έρευνα, ακολουθούν μια ανοιχτή πολιτική πληροφόρησης σχετικά με τις δραστηριότητες και τις διαδικασίες του καταστήματος. Η άμεση συμμετοχή στις αποφάσεις και ειδικά στην στοχοθέτηση της διοίκησης δεν υπάρχει έντονα σε καμία από τις τράπεζες, κάποιες μόνο προσπάθειες συμμετοχικής διαδικασίας όπως αναφέρουν ορισμένα στελέχη. Αυτό που επιδιώκεται ακριβώς είναι η έμμεση συμμετοχή των εργαζομένων, μέσω υποβολής προτάσεων, υποδείξεων και παρατηρήσεων βελτίωσης. Το μέσο που χρησιμοποιείται περισσότερο για την εσωτερική επικοινωνία στις τράπεζες είναι η προσωπική επαφή, η πρόσωπο με πρόσωπο ομιλία κυρίως για τρέχοντα, καθημερινά μηνύματα. Όταν τα μηνύματα που αποστέλλονται είναι πιο επίσημα, τότε αυτά μεταβιβάζονται μέσω εγκυκλίων, επιστολών, αναφορών ή άλλων παρόμοιων εντύπων.

Από την πλευρά τώρα της εξωτερικής επικοινωνίας δηλαδή της επικοινωνίας με τελικούς αποδέκτες τους πελάτες, 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 βελτιώσουν την εξωεπιχειρησιακή τους επικοινωνία. Αποτελεσματική προσέγγιση μπορεί να γίνει μόνο με την εστίαση στον πελάτη. Αυτό έχει γίνει αντιληπτό από όλες τις τράπεζες, οι οποίες εφαρμόζουν πλέον τις

λειτουργίες τους με κέντρο ενδιαφέροντος τον πελάτη και τις ανάγκες του. Οι πελατοκεντρικές 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.

Γενικότερα, δεν θα ήταν υπερβολικό, μετά την διεξαγωγή της έρευνας να χαρακτηρίσουμε την επικοινωνία ως την διαδικασία πάνω στην οποία βασίζεται η ίδια η ύπαρξη του κάθε τραπεζικού ιδρύματος. Για να παραμείνει μια επιχείρηση βιώσιμη θα πρέπει να επικοινωνεί τόσο με το εξωτερικό όσο και με το εσωτερικό περιβάλλον. Ο Barnard θεωρεί ότι η επικοινωνία αποτελεί το τρίτο στοιχείο που συμπληρώνει το τρίπτυχο που συγκροτεί μια επιχείρηση μαζί με την θέληση για εξυπηρέτηση και συνεργασία και τον κοινό σκοπό.

Ο πιο σημαντικός παράγοντας για μια επιτυχημένη πολιτική επικοινωνίας είναι η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης. Αυτή θα πρέπει να αναγνωρίζει πρώτη την σημασία της επικοινωνίας και να χαράζει μια μακρόπνοη επικοινωνιακή στρατηγική. Θα πρέπει ακόμα να αναπτύσσει προγράμματα εκπαίδευσης του προσωπικού στην επικοινωνία έτσι ώστε να αντιλαμβάνεται το προσωπικό ότι η επιχείρηση στην οποία εργάζεται διατηρεί μια επικοινωνιακή κουλτούρα.

## **9. ΑΝΤΙ ΕΠΙΛΟΓΟΥ**

Η εταιρική επικοινωνία είναι ένα διοικητικό εργαλείο με τη βοήθεια του οποίου συντονίζονται όλες οι σύγχρονες χρησιμοποιούμενες μορφές της επικοινωνίας όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά, στο πλαίσιο της «συνολικής εταιρικής επικοινωνίας», η οποία ενσωματώνει διοίκηση, μάρκετινγκ και οργανωσιακή επικοινωνία.

Είναι ένα άμεσο εργαλείο ενίσχυσης της εταιρικής φήμης και της εταιρικής ταυτότητας για κάθε επιχείρηση.

Οι επιχειρήσεις συνεχώς έρχονται αντιμέτωπες με νέες προκλήσεις σε ότι αφορά στην επικοινωνία, μιας και αναμφισβήτητα ζούμε σε ένα εκπληκτικά περίπλοκο από επικοινωνιακής άποψης περιβάλλον. Στο σύγχρονο αυτό ανταγωνιστικό περιβάλλον μόνο μια καλά σχεδιασμένη εταιρική επικοινωνία, σε συνδυασμό με την δημιουργική χρήση των εξελισσόμενων σύγχρονων τεχνικών της, μπορούν να συντελέσουν στην αποτελεσματική προώθηση προϊόντων ή υπηρεσιών και κατ' επέκταση στην κερδοφορία μιας επιχείρησης. Είναι γεγονός ότι εδώ και χρόνια οι ελληνικές τράπεζες βρίσκονται σε φάση ριζικής αναδιοργάνωσης. Οι τακτικές που υιοθετήθηκαν και χρησιμοποιούνται έχουν αποδείξει την αποτελεσματικότητά τους, ωστόσο έχουν εμφανιστεί σαφή σημάδια κορεσμού της ελληνικής αγοράς. Ωστόσο τα τραπεζικά ιδρύματα που είναι προσανατολισμένα στην επικοινωνία και διέπονται από μια επικοινωνιακή κουλτούρα είναι αυτά που με βεβαιότητα έχουν ένα σίγουρο αύριο. \_

## **10. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **10.1 ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

Ασημακοπούλου Β.: Η τέχνη της ειρήνης στον εργασιακό χώρο. Εκδόσεις Κριτική, 2008

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

Ζλαβανός Μ. : *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε, 2002

Ζλαβανός Μ. : *Η ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα*. Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε, 2006

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

Κοντάκος, Α. & Σταμάτης, Π. (2002). Αρχές μιας επικοινωνιακής «υγιεινής» στο νηπιαγωγείο. Στο Ν. Πολεμικός, Μ. Καΐλα και Φ. Καλαβάσης (επιμ.). *Εκπαιδευτική, Οικογενειακή και Πολιτική Ψυχοπαθολογία, τ. Γ΄, Αποκλίσεις στο χώρο της Εκπαίδευσης*, Αθήνα: Ατραπός

Λούτος Γεράσιμος : *Η θεωρία της επιχειρησιακής επικοινωνίας. Εφαρμογές στην Ελληνική Πραγματικότητα*. Εκδόσεις Ελλην (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.

Π.Φαναριώτη : *Εισαγωγή στη θεωρία και τεχνική της σύγχρονης επιχειρησιακής επικοινωνίας*. Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε, 1996

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

## **10.2 ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

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

Barnard C.I., *The Function of the Executive*, 14<sup>th</sup> printing, Harvard University Press, Cambridge Mass.1960, (πρωτοδημοσιεύθηκε το 1938).

Bonnye E.Stuart, Marilyn S.Sarow ,Laurence Stuart: *Αποτελεσματική επικοινωνία στις Σύγχρονες επιχειρήσεις*, Εκδόσεις Κριτική (2008)

Brounstein, Bell και Smith “*Business Communication*” JohnWiley & Sons , 2007.

Corporate Communications: An International Journal Volume 6  
Num 3 2001 pp131-134

Gibson, H. (2005), “*Η κερδοφορία των ελληνικών τραπεζών: πρόσφατες εξελίξεις*”, Οικονομικό Δελτίο 24, σσ. 7-27.).

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

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



Littlejohn W. S, “An Overview to Contributions to Human Communication Theory from Other Disciplines” στο F.E.X Dance (ed.), *Human Communication Theory. Comparative Essays*, Harper & Raw, New York 1982, σσ. 243-285.

Rudnick M, Employee communications: how technology impacts on practice, *Managing Service Quality* .(1996) 6(20)pp.45-48

Lawler E. E With HR help all managers can practice high involvement management, *Personnel*, April (1989) pp26-31.

### **10.3 ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ**

[www.eurobank.gr](http://www.eurobank.gr)

[www.probank.gr](http://www.probank.gr)

[www.millenniumbank.gr](http://www.millenniumbank.gr)

[www.nbg.gr](http://www.nbg.gr)

[www.naftemporiki.gr](http://www.naftemporiki.gr)

[www.otoc.gr](http://www.otoc.gr)

[www.aba.com](http://www.aba.com)

[www.thebanker.com](http://www.thebanker.com)

[www.businessweek.com](http://www.businessweek.com)

[www.emerald-insight.com](http://www.emerald-insight.com)

[www.bankersreview.gr](http://www.bankersreview.gr)

## **11. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**



*Το παρόν ερωτηματολόγιο θα χρησιμοποιηθεί για την εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας για το πτυχίο ΜΑΣΤΕΡ στο Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας υπό την επίβλεψη του καθηγητή μου κ ΓΙΩΡΓΟΥ ΠΗΠΕΡΟΠΟΥΛΟΥ. Ο στόχος της έρευνας είναι ο προσδιορισμός του βαθμού ένδοξεταιρικής 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

**Αισθάνεστε μέλος της ομάδας εντός του οργανισμού ;**

ΝΑΙ ΟΧΙ

**Γνωρίζετε τους στόχους του υποκαταστήματος 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 απόδοση 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

**Συζητάτε τις εργασιακές σας δυσκολίες / προβλήματα με τους συναδέλφους σας ώστε να εντοπίσετε πιθανές λύσεις ;**

ΝΑΙ ΟΧΙ

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

Πάρα πολύ Πολύ Λίγο Καθόλου

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

Προσωπική επαφή  
Τηλεφωνική επικοινωνία  
E- mail  
Newsletter  
Intranet  
Meetings

**Υπάρχει κάποιο τμήμα που χρησιμοποιεί αποκλειστικά έναν από τους προαναφερθέντες τρόπους(π.χ η ενημέρωση για τα νέα προϊόντα από το τμήμα marketing παρέχεται μόνο με e-mail) ; Εάν ναι παρακαλώ αναφέρετε.**

---

---

---

**Πραγματοποιούνται επίσημες συναντήσεις μεταξύ του προσωπικού για να συζητηθεί η πρόοδος, τα προβλήματα ή άλλα οργανωσιακά ζητήματα ;**

ΝΑΙ ΟΧΙ

**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  
Σπάνια

**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  
Σπάνια

**Συναναστρέφεστε με τους συναδέλφους σας εκτός εργασίας (κοινωνικές πολιτιστικές ή αθλητικές εκδηλώσεις, κλπ) ;**  
ΝΑΙ ΟΧΙ

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

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

**Αισθάνεστε ότι η Τράπεζά σας προωθεί επιτυχώς την επικοινωνία μεταξύ των μελών του ;**  
ΝΑΙ ΟΧΙ

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

**Θεωρείται ότι η τράπεζα σας προωθεί και υποστηρίζει μια πιο στενή επικοινωνία του προσωπικού της με τους πελάτες της ;**  
Καθόλου  
Λίγο  
Πολύ  
Πάρα πολύ

**Πώς θα χαρακτηρίζατε τη δική σας εξοικείωση 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

**Με ποιον τρόπο και σε ποιο βαθμό πραγματοποιούν οι πελάτες σας τις συναλλαγές τους με την τράπεζα ;**

**Προσωπική επαφή** Πολύ Αρκετά Λίγο Καθόλου

**ATM** Πολύ Αρκετά Λίγο Καθόλου

**E – banking** Πολύ Αρκετά Λίγο Καθόλου

**Phone – banking** Πολύ Αρκετά Λίγο Καθόλου

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

---

---

---

---

**Όνοματεπώνυμο :**

**Θέση :**

**Τράπεζα :**

**ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΣΑΣ**

**Θεσσαλονίκη, 2009**