



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
Διπλωματική Εργασία

**ΕΦΑΡΜΟΖΟΝΤΑΣ ΜΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΠΟΦΑΣΗ ΓΙΑ
ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ:
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΟΥ
ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΤΟΥ AFFLUENT
ΠΕΛΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΣΤΗΝ ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ**

της
ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΥ ΝΙΚΟΛΕΤΑΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΘΕΝΗ
υπό την επίβλεψη του καθηγητή
ΝΙΚΟΛΑΪΔΗ ΧΡΗΣΤΟΥ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού
διπλώματος ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων
(με εξειδίκευση στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων)

Ιούνιος 2016

ΠΕΡΙΛΗΨΗ – ABSTRACT

Η παρούσα εργασία αποτελεί μια προσπάθεια αποτύπωσης και αξιολόγησης της εφαρμογής στην πράξη μιας απόφασης για στρατηγική αλλαγή σ' έναν οργανισμό και συγκεκριμένα της μετάπτωσης του συστήματος εξυπηρέτησης του τραπεζικού πελάτη από το Προϊόντοκεντρικό Σύστημα στο Πελατοκεντρικό, σε πιλοτική μορφή μονάχα στους Affluent πελάτες και στα Στελέχη που τους εξυπηρετούν. Απώτερος σκοπός της Τράπεζας είναι να εφαρμόσει το Πελατοκεντρικό Σύστημα Εξυπηρέτησης της Πελατείας καθολικά αξιοποιώντας τις εμπειρίες και τα συμπεράσματα από την εφαρμογή του στο «δείγμα» των Affluent Πελατών και Στελεχών Premium Banking. Αναλύονται οι λόγοι για την επιλογή του Affluent Πελατολογίου για την εισαγωγή και εφαρμογή του πελατοκεντρικού συστήματος διεθνώς και η εφαρμογή του στην Εθνική τράπεζα την τελευταία δεκαετία. Εξετάζεται η έννοια της Διοίκησης της Αλλαγής και οι παράγοντες που την επηρεάζουν, κυρίως όμως επικεντρωνόμαστε στους τέσσερις πυλώνες της οργανωσιακής συμπεριφοράς που είναι πιο ουσιαστικοί για τη διαδικασία υλοποίησης της στρατηγικής αλλαγής και τους οποίους μπορέσαμε να χρησιμοποιήσουμε για να εξετάσουμε στην πράξη το πώς βιώνουν και αντιλαμβάνονται τα Στελέχη P.B. την επιχειρούμενη αλλαγή. Η έρευνα περιλαμβάνει τις έννοιες της Ανοχής στην Ασάφεια (ως μέτρο της Ετοιμότητας για Αλλαγή), της Οργανωσιακής Κουλτούρας και του Οργανωσιακού Κλίματος, της Ενδυνάμωσης και της Ικανοποίησης από την Εργασία. Οι ερευνητικές μέθοδοι περιγράφονται λεπτομερώς, ενώ αναλύονται διεξοδικά τα αποτελέσματα της έρευνας η οποία διεξήχθη συμπτωματικά το διάστημα γύρω από την Τραπεζική Αργία και οι πιθανοί τρόποι με τους οποίους επηρεάστηκε η έρευνα από διάφορους περιοριστικούς παράγοντες. Η εργασία ολοκληρώνεται με την παρουσίαση των προτάσεών μας με βάση τα συμπεράσματα της έρευνας

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ – ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη – Abstract.....	3
Εισαγωγή – Σκοπός Έρευνας.....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι –AFFLUENT BANKING ΣΤΟ ΔΙΕΘΝΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΤΟΜΕΑ.....	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ – ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: Η ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΤΟΥ AFFLUENT ΠΕΛΑΤΗ ΣΤΗΝ ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ.....	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ – ΕΦΑΡΜΟΖΟΝΤΑΣ ΜΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΠΟΦΑΣΗ ΓΙΑ ΑΛΛΑΓΗ: ΑΠΟ ΤΗ ΘΕΩΡΙΑ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ.....	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙV – Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΣΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ.....	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ V – ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ (ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ, ΔΕΙΓΜΑ, ΕΡΓΑΛΕΙΑ, ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ).....	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ VI – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	44
ΚΕΦΑΛΑΙΟ VII – ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ (Α. ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ, Β. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ, Γ. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ- ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ).....	50
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΑΝΑΦΟΡΩΝ – ΠΑΡΑΠΟΜΠΩΝ (ΑΡΘΡΑ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ, ΒΙΒΛΙΑ, ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ, ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΑ ΕΘΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ, ΕΜΠΙΣΤΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ ΑΠΟ ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ).....	65
ΠΡΟΣΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	77

ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΙΚΟΝΟΓΡΑΦΗΣΕΩΝ

Πίνακας 1: Ανάλυση Εμπιστοσύνης στα Αρχικά Δεδομένα.....	44
Πίνακας 2. Συσχέτιση μεταξύ Βασικών Μεταβλητών και Δημογραφικών.....	45
Πίνακας 3. Παλινδρόμηση μεταξύ MeanA και λοιπών Μεταβλητών.....	45
Πίνακας 4. Παραγοντική Ανάλυση Νέων Μεταβλητών.....	46
Πίνακας 5. ΚΜΟ επάρκειας δειγματοληψία.....	47
Πίνακας 6. Περίληψη Νέου Μοντέλου Παλινδρόμησης και ANOVA.....	48
Πίνακας 7. Παλινδρόμηση Νέων Μεταβλητών.....	48
Πίνακας 8. Συσχέτιση Νέων Μεταβλητών.....	49

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η οργανωσιακή αλλαγή είναι ένας τομέας που έχει απασχολήσει την ακαδημαϊκή κοινότητα ήδη από τη δεκαετία του 1960, ενισχύθηκε περισσότερο από τα μέσα της δεκαετίας του 1980 και μετά όσο η πρόοδος της τεχνολογίας έθετε σε νέες βάσεις τις επιχειρηματικές δραστηριότητες, ενώ σήμερα, που η παγκοσμιοποίηση είναι γεγονός και οι ρυθμοί των τεχνολογικών, οικονομικο-κοινωνικών και πολιτικών εξελίξεων είναι πλέον καταγιστικοί, είναι επιτακτικά επίκαιρη και καθολική για κάθε οργανισμό. Το θεωρητικό υπόβαθρο για την οργανωσιακή αλλαγή και τη στρατηγική διοίκησή της έχει ήδη καλυφθεί από πολλούς συγγραφείς έως τώρα και δεν αναλύεται εδώ.

Η παρούσα εργασία, που συντελείται στα πλαίσια της απόκτησης μεταπτυχιακού διπλώματος ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη Επιχειρήσεων, αποτελεί μια προσπάθεια αποτύπωσης και αξιολόγησης της εφαρμογής στην πράξη μιας απόφασης για στρατηγική αλλαγή σ' έναν οργανισμό. Πρόθεση της συγγραφέως είναι να ερευνήσει τον τρόπο που εφαρμόζεται μία συγκεκριμένη στρατηγική απόφαση για αλλαγή σε έναν πραγματικό οργανισμό σε καθαρά πρακτικό επίπεδο.

Επιλέχτηκε η Εθνική Τράπεζα και ειδικότερα ο τομέας του Affluent Banking λόγω της προσωπικής εμπλοκής και εμπειρίας της συγγραφέως σε αυτόν με την ιδιότητα του υπαλλήλου/Στελέχους στο εν λόγω τμήμα, από την δημιουργία του θεσμού έως σήμερα, καθώς κρίθηκε ότι χάρη σε αυτή υπάρχει ικανή και πλήρης πρόσβαση στο απαραίτητο υλικό. Η Στρατηγική αλλαγή που εξετάζεται είναι η μετάπτωση του συστήματος εξυπηρέτησης του τραπεζικού πελάτη από το Προϊόντοκεντρικό Σύστημα που εφαρμόζονταν προηγουμένως στο Πελατοκεντρικό. Η ιδιαιτερότητα της συγκεκριμένης περίπτωσης είναι ότι η αλλαγή αυτή εφαρμόστηκε αρχικά σε πιλοτική μορφή σε ένα μόνο τμήμα της Τράπεζας (στους Affluent πελάτες και στα Στελέχη που τους εξυπηρετούν) ενώ όλη η υπόλοιπη Τράπεζα εξακολουθούσε για σχεδόν μια δεκαετία να λειτουργεί στην προϊόντοκεντρική μορφή.

Απώτερος σκοπός της Τράπεζας είναι να εφαρμόσει το Πελατοκεντρικό Σύστημα εξυπηρέτησης της Πελατείας καθολικά για όλους τους πελάτες, γεγονός που ξεκινά να εφαρμόζεται μετά το πέρας της τρέχουσας έρευνας, αξιοποιώντας τις εμπειρίες και τα συμπεράσματα από την εφαρμογή του νέου συστήματος στο «δείγμα» των affluent πελατών και των Στελεχών που τους εξυπηρετούν. Το μερίδιο των πελατών που

επιλέχτηκε για την εισαγωγή και εφαρμογή του πελατοκεντρικού συστήματος έχει αποδειχθεί σε διεθνές επίπεδο ότι είναι κατάλληλο και επιζητά ακριβώς αυτή τη μέθοδο προσέγγισης, ενώ τα Στελέχη που ορίστηκαν να τους εξυπηρετούν επιλέχθηκαν κατά το δυνατό με βάση συγκεκριμένα κριτήρια που τους καθιστούσαν περισσότερο δεκτικούς σε οργανωσιακές αλλαγές , ενώ παράλληλα έγινε προσπάθεια να στηριχθούν με τις κατάλληλες δομές και συνθήκες ώστε να είναι σε θέση να λειτουργούν με διαφορετική δυναμική μέσα στο υπάρχον οργανόγραμμα της Τράπεζας.

Ακριβώς στα σημεία αυτά επικεντρώνεται λοιπόν η παρούσα εμπειρική έρευνα. Το πρώτο κεφάλαιο αφιερώνεται στην ανάλυση του προφίλ του Affluent πελατολογίου και στη διεθνή πρακτική για την εξυπηρέτησή του, αξιοποιώντας κυρίως την έρευνα της EFMA/Finalta του 2010 η οποία δεν είναι διαθέσιμη στο ευρύ κοινό χωρίς συνδρομή, ωστόσο έχει παραχωρηθεί στη γράφουσα σε έντυπη μορφή από την Τράπεζα. Το δεύτερο κεφάλαιο αποτελεί μία μελέτη περίπτωσης και περιλαμβάνει την περιγραφή της εφαρμογής του πελατοκεντρικού συστήματος στους affluent πελάτες της Εθνικής Τράπεζας στο διάστημα της τελευταίας δεκαετίας. Οι πηγές για το κεφάλαιο αυτό είναι κατά κύριο λόγο εμπιστευτικά Εγκύκλια Έγγραφα, Τραπεζικές Εγκύκλιοι και Σεμινάρια με Φυσική παράδοση και online παρακολούθηση, καθώς και υλικό που διατίθεται κατ' αποκλειστικότητα στα Στελέχη μέσω ειδικής πλατφόρμας στο intranet της Τράπεζας το οποίο αναφέρεται στη βιβλιογραφία αλλά δεν είναι προσβάσιμο στο κοινό. Η συγγραφέας μπορεί να παρουσιάσει σε έντυπη μορφή ολόκληρο το ανωτέρω υλικό σε περίπτωση που ζητηθεί.

Το τρίτο κεφάλαιο ασχολείται με την στρατηγική αναγκαιότητα για την μεταστροφή στον πελατοκεντρισμό και πραγματεύεται το θεωρητικό υπόβαθρο του μανάτζμεντ της αλλαγής γενικά, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στο μοντέλο αλλαγής του Kotter (1996) που φαίνεται να περιγράφει με μεγάλη ακρίβεια τη μέθοδο που επιλέχτηκε από την Τράπεζα για την εφαρμογή της συγκεκριμένης αλλαγής. Το θεωρητικό, πρώτο μέρος της εργασίας ολοκληρώνεται με το τέταρτο κεφάλαιο στο οποίο αναλύονται τέσσερεις από τις διαστάσεις της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς (Ετοιμότητα για Αλλαγή, Οργανωσιακή Κουλτούρα/Κλίμα, Εργασιακή Ενδυνάμωση και Ικανοποίηση από την Εργασία) που έχουν εφαρμογή στην προκειμένη περίπτωση και μπορέσαμε να μετρήσουμε απευθυνόμενοι με τα κατάλληλα ερωτηματολόγια στα Στελέχη της Τράπεζας που λειτουργούν πελατοκεντρικά.

Το Δεύτερο Μέρος είναι το ερευνητικό κομμάτι της εργασίας κι αποτελείται από τρία κεφάλαια. Στο πέμπτο κεφάλαιο αναλύεται η μεθοδολογία της έρευνας. Στο έκτο κεφάλαιο παρατίθενται τα αποτελέσματα της έρευνας, ενώ το έβδομο και τελευταίο κεφάλαιο αποτελείται από τρία μέρη και περιλαμβάνει τη Συζήτηση των Αποτελεσμάτων, τα Συμπεράσματα και τους Περιορισμούς καθώς και τις Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα. Το βασικό μέρος της εργασίας ολοκληρώνεται με την αναλυτική παράθεση της χρησιμοποιούμενης ελληνικής και ξένης βιβλιογραφίας.

Τέλος στο Παράρτημα περιλαμβάνεται το ερωτηματολόγιο που μοιράστηκε στο δείγμα, καθώς και η συνοδευτική επιστολή, όπως επίσης τρεις επεξηγηματικοί πίνακες για τη διευκόλυνση της ανάγνωσης των αποτελεσμάτων της έρευνας που περιλαμβάνονται στα κεφάλαια έξι και επτά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι. AFFLUENT BANKING ΣΤΟ ΔΙΕΘΝΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΤΟΜΕΑ.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα Πρακτικά του 3^{ου} Συνεδρίου EFMA¹ για την Τραπεζική του Affluent Πελάτη τον Μάιο του 2013 στο Παρίσι ξεκίνησαν με τη διαπίστωση ότι αυτό το πελατολόγιο συνεχίζει να προκαλεί το ενδιαφέρον των τραπεζών σε όλες τις αγορές της Ευρώπης και όχι μόνον. Ωστόσο σημαντικές είναι οι προκλήσεις που έχει να αντιμετωπίσει ο τομέας αυτός με δεδομένα τους νέους κανονισμούς που θεσπίζονται, τα χαμηλότερα περιθώρια κέρδους για τις τράπεζες με ταυτόχρονα μεγαλύτερες απαιτήσεις εκ μέρους του πελατολογίου, την ανάγκη να επανεξεταστούν οι δομές και τα μοντέλα εξυπηρέτησης και κυρίως την ανάγκη να δυναμώσει η σχέση με τον πελάτη, σχεδόν όλα αποτέλεσμα της εκτεταμένης και παρατεταμένης Οικονομικής κρίσης των τελευταίων ετών.

Τα αντίστοιχα πρακτικά του επόμενου Συνεδρίου το Νοέμβριου του 2014 στις Βρυξέλλες επιβεβαίωσαν την σπουδαιότητα του συγκεκριμένου τομέα για την κερδοφορία των Τραπεζών, αναγνωρίζοντάς του μια συνεισφορά της τάξεως του 20-30% στη Συνολική Κερδοφορία της Λιανικής Τραπεζικής και μια τάση για ολοένα και μεγαλύτερη ανάπτυξη. Και πάλι όμως διαπιστώθηκε μια έντονη δυναμική για περαιτέρω εξέλιξη σε ανταπόκριση προς τις απαιτήσεις του πελατολογίου για ολοένα και μεγαλύτερη ευελιξία και ευκολία στις συναλλαγές του με τις τράπεζες. Έτσι οι περισσότερες Τράπεζες προσαρμόζουν κατάλληλα τα μοντέλα εξυπηρέτησής τους για τη συγκεκριμένη πελατεία προκειμένου να διεκδικήσουν ακόμη μεγαλύτερα επίπεδα ανάπτυξης και κερδοφορίας αλλά και για να ικανοποιήσουν αποτελεσματικότερα τον Affluent Πελάτη τους.

¹Οργανισμός EFMA (European Financial Marketing Association) είναι η κορυφαία ένωση Τραπεζών, Ασφαλιστικών Εταιριών και Χρηματοοικονομικών Οργανισμών στην Ευρώπη. Ο EFMA είναι ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός που σκοπό έχει την προώθηση της καινοτομίας και των βέλτιστων πρακτικών στην λιανική Χρηματοοικονομική μέσω της ενίσχυσης της δημόσιας συζήτησης και του διαλόγου μεταξύ των σχετικών ομολόγων υποστηριζόμενων από ένα ισχυρό δίκτυο υπηρεσιών πληροφορικής και πολλαπλών ευκαιριών προσωπικών επαφών. Ιδρύθηκε το 1971 και μέχρι σήμερα έχει συγκεντρώσει περισσότερες από 3000 διαφορετικές εταιρίες, συμπεριλαμβανομένων και 80% των μεγαλύτερων Τραπεζικών Ομίλων της Ευρώπης.

Η ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΤΗΣ AFFLUENT ΠΕΛΑΤΕΙΑΣ

Ποιος είναι όμως ο ορισμός του Affluent ή Premium πελάτη; Το προσωνύμιο που χρησιμοποιούν οι περισσότερες Τράπεζες για να τον ξεχωρίσουν από τον Private πελάτη μπορεί να διαφέρει κατά περίπτωση όπως και το κριτήριο που τους ξεχωρίζει, αλλά σε γενικές γραμμές έχει καταλήξει να πιστεύεται ότι ο πελάτης που διαθέτει συνολικά Κεφάλαια υπό Διαχείριση στο όνομά του πάνω από €80.000 και έως €500.000 ανήκει στην κατηγορία του Affluent πελάτη, ενδιάμεσα από τον απλό (ή μαζικό – Mass) καταθέτη και τον Private πελάτη. Φυσικά ανάλογα με τη χώρα και το κάθε ίδρυμα και τα δύο ανωτέρω όρια μπορεί να διαφοροποιηθούν, με το χαμηλό όριο να κυμαίνεται μεταξύ €60.000 και €100.000 ενώ το υψηλό όριο μεταξύ €300.000 και €1.000.000 (EFMA report).

Συνήθως το πελατολόγιο αυτό αποτελεί ένα ποσοστό που κυμαίνεται , ανάλογα με τη χώρα, περίπου στο επίπεδο του 20% του κύριου σώματος των πελατών της Λιανικής τραπεζικής, αλλά προσφέρει 6 με 10 φορές μεγαλύτερη κερδοφορία από τους Mass Market (στα ελληνικά κρίνεται αδόκιμος ο όρος «απλός» ή «μη εύπορος» που έχει χρησιμοποιηθεί κατά καιρούς) αποδίδοντας περίπου το 70% των συνολικών κερδών από πελάτες για τις λιανικές τράπεζες, αν και τα ποσοστά αυτά μπορεί να διαφέρουν από χώρα σε χώρα και από οργανισμό σε οργανισμό.

ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ AFFLUENT ΠΕΛΑΤΩΝ

Τα στοιχεία που προκύπτουν από διάφορες έρευνες που έχουν γίνει την τελευταία δεκαετία προσδιορίζουν τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά ως τυπικά άνω των 55 ετών, ζευγάρια που μένουν μόνοι τους (τα παιδιά τους έχουν εγκαταλείψει την οικογενειακή εστία από καιρό), ιδιοκτήτες σπιτιού, μέλη της γενιάς των Baby Boomers, που μεγάλωσαν συνηθέστερα σε οικογένειες που ανήκαν στη Μεσαία Τάξη, δεν θεωρούν τους εαυτούς τους «πλούσιους», διατηρούν συχνά χαμηλό προφίλ και χαρακτηρίζονται ως Αποταμιευτές ή Συντηρητικοί έως Μετριοπαθείς Επενδυτές (TheFinancialBrand.com, 2012).

Επιζητούν από την Τράπεζά τους να τους ξεχωρίζει από το πλήθος των υπόλοιπων πελατών. Ενδιαφέρονται για την *αποκλειστικότητα* στα προϊόντα και στην εξυπηρέτησή τους. Θέλουν να αισθάνονται *μοναδικοί* και *σημαντικοί* απολαμβάνοντας εξατομικευμένες υπηρεσίες και εμπειρίες. Επιθυμούν την *ευκολία* στις συναλλαγές

τους. Είναι *πρόθυμοι να πληρώσουν ένα ασφάλιστρο*. Επιθυμούν υψηλή συμμετοχή του διαχειριστικού στελέχους (Relationship Manager ή RM) στις συναλλαγές τους (BrandChannel.com, 2006). Διεθνώς οι Affluent πελάτες παρουσιάζουν υψηλή αποδοχή Πάγιων Εντολών καθώς και χρήση εναλλακτικών τραπεζικών δικτύων (ATM και Internet Banking) με σημαντική χρήση Έξυπνων Τηλεφώνων και Ταμπλετών καθώς και λοιπών ειδών Τεχνολογίας αν και σχετικά μικρό παραμένει ακόμη το ποσοστό που κάνει χρήση του κινητού τους τηλεφώνου για πρόσβαση σε τραπεζικές υπηρεσίες (TheFinancialBrand.com, 2014) .

ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΥΞΗΣΗΣ ΤΟΥ AFFLUENT ΠΕΛΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Σύμφωνα πάντα με την συνδυαστική ετήσια έρευνα του Efma και της Finalta² για το Affluent Banking το 2010 οι περισσότερες τράπεζες έχουν τη δυνατότητα να αυξήσουν το affluent πελατολόγιό τους μέσα από την υπάρχουσα πελατειακή τους βάση ωστόσο ο στόχος της μακροπρόθεσμης ανάπτυξης του τομέα αυτού δεν μπορεί παρά να επιτευχθεί μέσα από την προσέλκυση νέων πελατών. Έτσι, τρία είναι τα βασικά κανάλια αύξησης: πρώτον η αναβάθμιση πελατών της Μαζικής Τραπεζικής, δεύτερον η απόκτηση πελατείας από τον τομέα των MME ή των Εταιρικών πελατών, για παράδειγμα επιχειρηματίες ή Διευθυντές και Διευθύνοντες Σύμβουλοι και τρίτον η προσέλκυση νέων πελατών εκτός τραπεζής.

ΛΟΓΟΙ ΑΠΩΛΕΙΑΣ ΠΕΛΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Αντίστοιχα τέσσερις λόγοι μπορεί να οδηγήσουν σε μείωση του πληθυσμού των Affluent πελατών για μια τράπεζα. Πρώτον η «υποβάθμιση» των πελατών που δεν πληρούν πλέον τα κριτήρια για συμμετοχή στο Affluent τμήμα, η μεταφορά κάποιου Affluent πελάτη στο τμήμα του Private Banking, τρίτον η απώλεια πελάτη προς τον ανταγωνισμό και τέταρτον η θνησιμότητα του πελάτη, παράγοντας ιδιαίτερα σημαντικός για τη συγκεκριμένη περίπτωση καθώς ένα σημαντικό ποσοστό του πληθυσμού εμφανίζει υψηλό μέσο όρο ηλικίας.

² Η Finalta είναι μία ανεξάρτητη συμβουλευτική εταιρία που εξειδικεύεται στην παροχή αναφορών και υπηρεσιών βέλτιστων πρακτικών σε Χρηματοοικονομικούς Οργανισμούς. Συνεργάζεται με Τράπεζες σε όλη την Ευρώπη με στόχο τη βελτίωση της παραγωγικότητας του Δικτύου, της απόδοσης των Πωλήσεων, της Εξυπηρέτησης Πελατείας, των εμπειριών και του σχεδιασμού των διαδικασιών στον τομέα της Λιανικής Τραπεζικής.

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΕΛΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Οι περισσότερες τράπεζες στην Ευρώπη έχουν καταφέρει να συγκεντρώσουν με επιτυχία μια ευρεία βάση από ολοένα και πιο ηλικιωμένους εύπορους πελάτες ενώ η ωρίμανση των μαζικών πελατών τους τους προσφέρουν μια σταθερή ροή πελατών που έχουν την προοπτική να μεταπηδήσουν σε affluent επίπεδο.

Ωστόσο αυτή η θέση γίνεται ολοένα και πιο δύσκολο να διατηρηθεί καθώς η επόμενη γενιά των εκκολαπτόμενων affluent πελατών είναι πολύ λιγότερο πιστή από την προηγούμενη. Οι πελάτες αυτοί είναι πολύ καλύτερα εκπαιδευμένοι σε χρηματοοικονομικά ζητήματα, διατηρούν σχέσεις με πολλαπλά τραπεζικά ιδρύματα και δίνουν σημαντικά λιγότερη αξία στην παραδοσιακή πρόταση των τραπεζών για την εξυπηρέτηση του affluent πελάτη: τον σύμβουλο πελατείας που διατηρεί την έδρα του στο Κατάστημα. Επίσης, σύμφωνα πάντα με τη γνώμη της Finalta, οι περισσότερες τράπεζες θα δυσκολευτούν να διατηρήσουν τα κεφάλαια των εκλιπόντων πελατών τους καθώς οι κληρονόμοι τους εμφανίζουν επίσης τα πιο πάνω χαρακτηριστικά.

Με την οικονομική κρίση να αποτελεί παρελθόν για τα περισσότερα Τραπεζικά ιδρύματα της Ευρώπης και τις προοπτικές της οικονομικής ανάπτυξης να παρουσιάζονται και πάλι ευοίωνες η Finalta πιστεύει ότι η συγκυρία είναι κατάλληλη για μια αλλαγή. Με επιλεκτικές στρατηγικές κινήσεις ορισμένοι affluent μάνατζερ έχουν ήδη δείξει ότι ένας μέσος ετήσιος ρυθμός ανάπτυξης του πελατολογίου κατά τουλάχιστον 10% είναι πλέον εφικτός. Οι μάνατζερ που επιτυγχάνουν τέτοια αποτελέσματα για τις τράπεζές τους, αλλά και τα ίδια τα ιδρύματα φαίνεται να εμφανίζουν ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά καταφέροντας να συνδυάσουν με επιτυχία τις πιο πολλές από τις ακόλουθες στρατηγικές απόκτησης νέου πελατολογίου. Φυσικά, η αποτελεσματικότητα κάθε μεθόδου εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό τόσο από το μερίδιο αγοράς της κάθε Τράπεζας, αλλά και από την ωριμότητα της affluent «πρότασης», καθώς και από επιμέρους εξειδικευμένα τοπικά ζητήματα.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΕΛΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Με σειρά φθίνουσας αποτελεσματικότητας, η πιο σημαντική στρατηγική επικεντρώνεται στη δημιουργία ενός συστήματος κινήτρων και στόχων για τα Στελέχη

Affluent Banking (Relationship Managers ή RMs). Οι στόχοι θα πρέπει να είναι σαφείς και ξεκάθαροι τόσο για το τμήμα όσο και για τον καθένα RM ξεχωριστά. Τουλάχιστον δύο νέοι πελάτες υψηλής απόδοσης τον μήνα θα πρέπει να είναι το κατώτερο όριο για κάθε RM κι η επίτευξη αυτού του ορίου να έχει βαρύτητα τουλάχιστον 15% στο σύστημα κινήτρων του (Efma/Finalta Affluent Banking Survey, 2010).

Κρίσιμη σημασία έχουν η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των στελεχών. Τα κίνητρα και οι στόχοι θα διαμορφώσουν συμπεριφορές αλλά δεν είναι αρκετά από μόνα τους. Εξίσου σημαντική προσπάθεια πρέπει να γίνει για την καλλιέργεια μιας Κουλτούρας Προσέλκυσης νέων πελατών τόσο σε επίπεδο τοπικής διοίκησης όσο και στα Στελέχη αυτά καθαυτά.

Η αναβάθμιση «μαζικών» πελατών στο επίπεδο του Affluent Banking παραμένει εξαιρετικά γόνιμο έδαφος για βελτίωση. Συνεχείς και λεπτομερείς έρευνες με τη βοήθεια προηγμένων τεχνολογικά Πελατοκεντρικών Συστημάτων (CRM) θα πρέπει να γίνονται τόσο για τους υπάρχοντες όσο και για τους αναδυόμενους affluent πελάτες. Το τμήμα της Μαζικής (Mass) πελατείας θα πρέπει να κατανοήσει το «πακέτο» εξυπηρέτησης της Affluent πελατείας και να φροντίζει να ξεχωρίζει και να προτείνει για αναβάθμιση εκείνους τους που παρουσιάζουν προοπτική σχετικής εξέλιξης. Φυσικά θα πρέπει να προβλέπεται και κάποιος μηχανισμός επιβράβευσης και ανταπόδοσης στο τμήμα Mass Market για τους πελάτες που αποχωρίζονται.

Μεσαίας αποτελεσματικότητας στρατηγικές που επισημάνθηκαν από την έρευνα είναι οι ακόλουθες τρεις. Πρώτον, η δημιουργία εξειδικευμένων προϊόντων προσέλκυσης τα οποία θα πρέπει να διακρίνονται από υψηλό βαθμό καινοτομίας και ελκυστικότητας και να υποστηρίζονται από ένα σύστημα δραστηριοτήτων στο αμέσως επόμενο διάστημα οι οποίες θα εξασφαλίζουν τη διατήρηση της σχέσης με τον πελάτη. Δεύτερον, η δημιουργία μιας πρότασης ξεκάθαρης αξίας για τους Διευθυντές ή τους Ιδιοκτήτες μικρομεσαίων επιχειρήσεων, συνοδευόμενη από κατάλληλα κίνητρα για την αντίστοιχη επιχειρηματική ομάδα. Και τρίτον, προτείνεται η διεξαγωγή αποκεντρωμένων εκδηλώσεων προώθησης του μίγματος μάρκετινγκ με αφορμή ημερίδες, ομιλίες και γεύματα εργασίας για ομάδες νέων και υποψήφιων πελατών.

Οι λιγότερο αποδοτικές στρατηγικές που παρατηρήθηκαν στην έρευνα των Efma και Finalta περιλαμβάνουν τη δημιουργία Ειδικά Αφιερωμένων Καταστημάτων σε Affluent Πελάτες, παρότι αποτελούν δυναμική εκδήλωση της κατεύθυνσης της Τράπεζας, δεν ήταν πολλές οι τράπεζες που κατόρθωσαν να παρουσιάσουν σημαντική ανταπόδοση

της επένδυσής τους σε προσέλκυση νέων πελατών. Επίσης περιλαμβάνεται εδώ και η κεντρική και ευρείας κλίμακας καμπάνια μάρκετινγκ , καθώς βρέθηκε ότι οι πελάτες επιλέγουν να συνεργαστούν με κάποια τράπεζα με βάση τη σύσταση που παίρνουν από άλλους ευχαριστημένους πελάτες και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών κι όχι λόγω της διαφήμισης. Τέλος η χρησιμοποίηση εξειδικευμένων «κυνηγών» πελατών είναι μια τεχνική με την οποία πειραματίστηκαν ορισμένες τράπεζες με περιορισμένης επιτυχίας αποτελέσματα.

Μια νεότερη έρευνα ωστόσο, από την Strategy& (πρώην Booz&Company) του 2013 ξεχωρίζει ως βέλτιστες στρατηγικές ανάπτυξης τόσο για το affluent banking όσο και για τους γενικότερους δείκτες κερδοφορίας μιας τράπεζας τη σφαιρική γνώση του τραπεζικού πελάτη (μέσα από σύγχρονα ηλεκτρονικά συστήματα πελατοκεντρικής διαχείρισης – CRM – και τη δημιουργία της αντίστοιχης κουλτούρας στο προσωπικό των τραπεζών, τη δημιουργία ενσωματωμένων συστημάτων παράδοσης, τη δημιουργία υπηρεσιών τηλε-εξυπηρέτησης για τον πελάτη είτε με τη χρήση νέων τεχνολογιών είτε με εξυπηρέτηση πέραν του παραδοσιακού μοντέλου μέσα στο κατάστημα και, κυρίως, *την οργανωσιακή ευθυγράμμιση γύρω από οριζόντιες συνεργασίες σε αντίθεση με την κάθετη οργάνωση μιας υπηρεσίας για την εξυπηρέτηση μονάχα του affluent πελατολογίου.*

Όπως θα δούμε αμέσως στη συνέχεια, η Εθνική Τράπεζα αξιοποίησε τα περισσότερα από τα διδάγματα και της διεθνούς εμπειρίας στην οργάνωση και εξέλιξη του θεσμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: Η ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΤΟΥ AFFLUENT ΠΕΛΑΤΗ ΣΤΗΝ ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ

A. Η ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΤΟΥ ΘΕΣΜΟΥ³

Η εξειδικευμένη ενασχόληση της Εθνικής Τράπεζας με το Affluent Banking ξεκίνησε το καλοκαίρι του 2006 και επισημοποιήθηκε οργανωσιακά με τη δημιουργία του θεσμού του Συμβούλου Εύπορων Πελατών τον Μάρτιο του 2008 και τον καθορισμό αποκλειστικών προτύπων διαχείρισης και εξυπηρέτησης για τους Εύπορους Ιδιώτες πελάτες. Τον Απρίλιο του 2011 εισήχθη ο όρος “Personal Banking” τόσο στην περιγραφή της υπηρεσίας όσο και στον τίτλο των αρμοδίων Στελεχών προκειμένου να υπογραμμιστεί η ευθυγράμμιση της τράπεζας με την παγκόσμια τάση για αναγνώριση της δυναμικής και σημασίας της συγκεκριμένης πελατείας για την κερδοφορία των τραπεζών. Στόχος της Τράπεζας έγινε η δημιουργία μιας ολοκληρωμένης και μακροχρόνιας τραπεζικής σχέσης με τον κάθε «Εύπορο» πελάτη της. Σκοπός των προσφερόμενων υπηρεσιών της έγινε η αναβαθμισμένη εξυπηρέτηση της εύπορης πελατείας, η αξιοποίηση των ευκαιριών προώθησης σταυροειδών πωλήσεων και ο προσανατολισμός στην αύξηση και βελτίωση της σύνθεσης του χαρτοφυλακίου τους. Ως «εύπορος» θεωρείται για την Εθνική Τράπεζα ο πελάτης που διαθέτει ως πρώτος δικαιούχος κεφάλαια υπό διαχείριση τουλάχιστον € 80.000,00 συμπεριλαμβανομένων καταθέσεων ταμειυτηρίου, τρεχούμενων λογαριασμών, προθεσμιακών καταθέσεων, επενδυτικών και τραπεζοασφαλιστικών προϊόντων.

B. ΤΑ ΠΡΩΤΑ ΧΡΟΝΙΑ – ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Ο ρόλος του Στελέχους Personal Banking έμεινε κατά βάση ο ίδιος με αυτόν του Συμβούλου Πελατείας Εύπορων Πελατών *Βασικό του μέλημα παραμένει η προσωπική γνωριμία με τους πελάτες, η δημιουργία σχέσης εμπιστοσύνης, η αναβαθμισμένη*

³Το παρόν κεφάλαιο βασίζεται στο Εμπιστευτικό Υλικό από την Εθνική Τράπεζα που αναφέρεται στην αντίστοιχη σελίδα του Καταλόγου Αναφορών – Παραπομπών και δεν είναι διαθέσιμα στο κοινό, καθώς επίσης και στο υλικό που αναφέρεται στην προηγούμενη ακριβώς σελίδα και αφορά στοιχεία που είναι προσβάσιμα στο κοινό στο ηλεκτρονική σελίδα της Τράπεζας.

εξυπηρέτηση, η αποτελεσματική αξιοποίηση των ευκαιριών προώθησης σταυροειδών πωλήσεων και η αποφυγή διαρροής στον ανταγωνισμό. Η αποκλειστική ενασχόληση του Στελέχους με τους πελάτες του, καθώς και η ικανοποίηση των επενδυτικών στόχων και αναγκών τους διασφαλίζουν την παραμονή των Εύπορων Ιδιωτών Πελατών στην τράπεζα που γνωρίζουν και εμπιστεύονται. Το Στέλεχος P.B. είναι υπεύθυνο για την συνολική σχέση του εύπορου πελάτη με την τράπεζα και για το λόγο αυτό φροντίζει μέσα από τη συχνή επαφή και επικοινωνία του μαζί του να κρατά τον πελάτη πάντοτε ενήμερο για τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά καθώς και για τα προϊόντα που διαθέτει η Τράπεζα.

Το Στέλεχος Personal Banking επιλέγεται μέσα από το προσωπικό του κάθε Καταστήματος με γνώμονα τις γνώσεις, τα προσωπικά χαρακτηριστικά και τη διάθεση για εργασία με ρυθμούς και μεθόδους διαφορετικούς, ταχύτερους, πιο καινοτόμους και ενίοτε αντίθετους με τους αντίστοιχους του υπόλοιπου προσωπικού του καταστήματος, το οποίο συνεχίζει να λειτουργεί με προϊόντοκεντρική οργάνωση και προσανατολισμό. Η ευθύνη της επιλογής ανήκει στο Διευθυντή του Καταστήματος, με τη σύμφωνη γνώμη του Περιφερειακού Διευθυντή. Στην περίπτωση που κρίνεται ότι δεν υπάρχει άτομο στο Κατάστημα ικανό να αναλάβει αυτό τον ρόλο η Περιφερειακή Διεύθυνση αναλαμβάνει να καλυφθεί η θέση από κατάλληλο υποψήφιο. Για τη θέση προτιμώνται υπάλληλοι και στελέχη που δεν έχουν Διευθυντικές αρμοδιότητες (Διευθυντές, Υποδιευθυντές, Εντεταλμένοι). Τα Στελέχη απασχολούνται κατ' αποκλειστικότητα μονάχα με το συγκεκριμένο αντικείμενο και αναφέρονται απευθείας στον Διευθυντή του καταστήματος πλην των περιπτώσεων των μεγάλων καταστημάτων (1^{ης} και 2^{ης} κατηγορίας) όπου είναι δυνατό να αναθέσει ο Διευθυντής σε κάποιο άλλο ανώτερο στέλεχος (π.χ. Αναπληρωτή Διευθυντή) την ευχέρεια αυτή. Αφού επιλεγεί, το Στέλεχος λαμβάνει ειδική εκπαίδευση και πιστοποιείται για τις υπηρεσίες που παρέχει.

Τον συντονισμό και τη στήριξη της υπηρεσίας Personal Banking έχει αναλάβει η Υποδιεύθυνση Personal Banking της Διεύθυνσης Επενδυτικών Προϊόντων και Καταθέσεων της Τράπεζας, οριοθετώντας έτσι μια κάθετη οργανωσιακή δομή μέσα στο παραδοσιακό οργανόγραμμα της Τράπεζας που συνδέει τα Στελέχη στα καταστήματα με τη Γενική Διεύθυνση Λιανικής Τραπεζικής.

Γ. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΤΗΣ ΠΛΑΤΦΟΡΜΑΣ ΤΟΥ CRM

Τον Μάρτιο του 2012 εισάγεται πιλοτικά για τα στελέχη Personal Banking η χρήση της νέας λειτουργικής πλατφόρμας CRM. Έξι μήνες αργότερα η πλατφόρμα αυτή γίνεται προσβάσιμη σε όλο το προσωπικό και λειτουργεί παράλληλα με το παλιό σύστημα Online, με σκοπό σταδιακά να το αντικαταστήσει ολοκληρωτικά. Το CRM (Customer Relationship Management) δεν είναι απλά μια εφαρμογή software, αλλά ένα εργαλείο διαχείρισης όλων των πληροφοριών που σχετίζονται με τον πελάτη που στοχεύει στην ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη διαμέσου της χρήσης νέων τεχνολογιών. Το CRM δίνει στον χρήστη τη δυνατότητα να διατηρεί όλες τις σημαντικές και πολύτιμες πληροφορίες για τον πελάτη του, οι οποίες βοηθούν τόσο στην ανάπτυξη και διατήρηση μιας μακροχρόνιας σχέσης με τον πελάτη όσο και στην καλύτερη δυνατή οργάνωση της διαδικασίας πώλησης. Αποτελεί δηλαδή το εργαλείο που βοηθά τον R.M. (1) να αποκτήσει νέους κερδοφόρους πελάτες, (2) να αυξήσει το ποσοστό διατήρησης των πελατών του, (3) να ξανακερδίσει τους χαμένους πελάτες (4) να εξαλείψει τους μη κερδοφόρους πελάτες και (4) να ικανοποιήσει πλήρως τις ανάγκες των πελατών του αξιοποιώντας τα προϊόντα που έχει στη διάθεσή του. Με άλλα λόγια το CRM είναι το κλειδί της επιτυχίας του Relationship Manager (R.M.) που του επιτρέπει να «καλλιεργεί» τους πελάτες του και να εξασφαλίσει ότι καθημερινά αυξάνονται και αναπτύσσονται.

Στόχος της Τράπεζας στο πλαίσιο της βελτίωσης της καθημερινής λειτουργίας της είναι να επεκταθεί η λειτουργικότητα των εφαρμογών CRM ώστε να υποστηριχθεί κατάλληλα η στρατηγική ενίσχυση της πελατειακής σχέσης, αλλά και η παροχή της κατάλληλης πληροφόρησης για τις σχετικές μετρήσεις που συνοδεύουν το έργο των τελικών χρηστών.

Τη στήριξη του συστήματος που φτάνει στον τελικό χρήστη έχει αναλάβει η ομάδα των Customer Analytics. Το Customer Analytics είναι η διαδικασία, όπου δεδομένα από την συμπεριφορά των πελατών επεξεργάζονται με μεθόδους στατιστικής ανάλυσης με σκοπό την καλύτερη διαχείριση τους και την πιο στοχευμένη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων για μελλοντικές ενέργειες. Η ομάδα των Customer Analytics αποτελείται από εξειδικευμένα στελέχη με μεγάλη εμπειρία στην ανάλυση. Με την χρήση κατάλληλων εργαλείων προετοιμάζουν μελλοντικές ενέργειες προς τμήματα του πελατολογίου που θα εμφανίσουν την καλύτερη συμπεριφορά, μειώνοντας την συνολικά απαιτούμενη προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων.

Δ. CRISIS MANAGEMENT και ΕΓΧΩΡΙΟΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

Η διαδικασία μιας τόσο ριζικής αλλαγής που απαιτεί σημαντικό χρόνο για να εισαχθεί και να εφαρμοστεί σε μία επιχείρηση και προφανώς επηρεάζεται ιδιαίτερα από τις αλλαγές στο οικονομικό και επιχειρηματικό περιβάλλον όπου δραστηριοποιείται ο οργανισμός ή η επιχείρηση που την εφαρμόζει. Το διάστημα της Παγκόσμιας Οικονομικής Κρίσης και ιδιαίτερα την τελευταία εξαετία στην Ελλάδα το κοινωνικο-οικονομικό περιβάλλον υπέστη ραγδαίες αλλαγές, οι οποίες κατέστησαν άκρως δυσμενείς τις συνθήκες στον τραπεζικό τομέα. Μειώθηκαν σε τέτοιο βαθμό τα κεφάλαια και ο κύκλος εργασιών των Τραπεζών ώστε να «παγώσει» σχεδόν κάθε περιθώριο προόδου ή ολοκλήρωσης της μετάβασης στο πελατοκεντρικό σύστημα.

Το μεγαλύτερο πλήγμα στον τραπεζικό τομέα ήταν η εκροή κεφαλαίων στο εξωτερικό, ως απόρροια της έλλειψης εμπιστοσύνης που κατέκλεισε στην χώρα από το 2010 με ενδεχόμενη κορύφωσή την χρονιά που πέρασε. Η εκροή της τάξης των 30 εκατομμυρίων ευρώ από το 2010 ως τα τέλη του 2011, αρχικά ως πρώτο κύμα κατά 70% σε τράπεζες του εξωτερικού και έπειτα ως ένα δεύτερο κύμα με τη ρευστοποίηση και απόσυρση των καταθέσεων από τα ταμεία των Τραπεζών, οφειλόταν κυρίως σε αντιδράσεις των πελατών στις μεγάλες οικονομικές διαταραχές και στις επιβολές των αποφάσεων των διεθνών οργανισμών, του Δ.Ν.Τ και της Κεντρικής Ευρωπαϊκής Τράπεζας. Ο κύριος στόχος των τραπεζών αυτό το διάστημα ήταν να επανοικοδομήσουν μία αίσθηση εμπιστοσύνης στους πελάτες τους για το τραπεζικό σύστημα γενικότερα, μέσω της διαβεβαίωσης για την άμεση διαθεσιμότητα των καταθέσεων τους, αποκλίνοντας έτσι από το παραδοσιακό μοντέλο προώθησης επενδύσεων ως μέσο αύξησης κεφαλαίου. Έτσι έπεσαν σε αχρηστία όλα τα συμβατικά μέσα προσέγγισης πελατών. Μεγαλύτερη σημασία πλέον από το επιτόκιο (που έφτασε να είναι τέταρτο στην λίστα των παραγόντων επιλογής) και την ποιότητα τραπεζικών υπηρεσιών στις προτιμήσεις των πελατών, απέκτησε η φημολογία της οικονομικής υγείας του τραπεζικού οργανισμού. Επίσης δυσχεραίνουν σύμπτωμα έγινε η τάση των καταθετών να διαμοιράζουν τα κεφάλαιά τους σε πολλούς τραπεζικούς οργανισμούς, θεωρώντας ότι διαμοιράζουν τον κίνδυνο κατ' αυτόν τον τρόπο.

Ένα κύμα συγχωνεύσεων και εξαγορών σάρωσε το εγχώριο Τραπεζικό σύστημα το 2013 έπειτα από σχετικές συστάσεις της «Τρόικα» με αποτέλεσμα να αλλάξει σημαντικά ο τραπεζικός χάρτης της χώρας. Οι προσπάθεια «παντρέματος» της Εθνικής Τράπεζας με τη Eurobank ακυρώθηκε εντέλει πριν ολοκληρωθεί μετά από απαίτηση της Τρόικα λόγω αμφιβολιών για το τεράστιο μέγεθος του οργανισμού που θα

προέκυπτε, παρά τα αρκετά βήματα συντονισμού των συστημάτων και πολιτικών των δύο οργανισμών που είχαν ήδη συντελεστεί. Τελικώς η Eurobank απορρόφησε το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο, η Alpha Bank την Εμπορική Τράπεζα και η Τράπεζα Πειραιώς το υγιές τμήμα της Αγροτικής, τη Λαϊκή και την Marfin-Εγνατίας. Η Εθνική απορρόφησε τις αρκετά μικρότερες FBB (Ιούνιος 2013) και ProBank (Δεκέμβριος 2013). Μετά από κατάλληλη αξιολόγηση, όποια από τα στελέχη των συγχωνευμένων τραπεζών πληρούσαν τις προϋποθέσεις εντάχθηκαν στο δυναμικό του Personal Banking.

Με τη σχετική σταθεροποίηση της οικονομίας μετά την εφαρμογή των δύο Μνημονίων οι Τράπεζες άρχισαν να αναδιοργανώνουν τις επιχειρηματικές τους πρακτικές και δραστηριότητες με στόχο να επαναπροσελκύσουν τα κεφάλαια που διέρρευσαν. Η επανάκτηση της εμπιστοσύνης των πελατών ωστόσο δεν θα μπορούσε να γίνει μέσα από ένα απρόσωπο και μαζικό σύστημα προσέγγισης τους. Οι τράπεζες χρειάστηκε να έρθουν σε στενότερη επαφή με τους πελάτες τους ακόμη κι αν αυτό δεν αφορούσε την προώθηση τραπεζικών προϊόντων, αλλά την καθησύχασή τους και μ' αυτόν τον τρόπο την διατήρηση του πελατολογίου τους. Προς την κατεύθυνση αυτή η Εθνική Τράπεζα, σχεδίασε ένα δυναμικό και ολοκληρωμένο πλάνο επανατοποθέτησης της Πελατοκεντρικής της πρότασης και επανεκκίνησης της κορωνίδας της στρατηγικής της προσέγγισης με το σταδιακό Rebranding του Personal Banking σε Premium Banking.

E. ΕΠΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ – ΕΠΑΝΑΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΤΟΥ ΣΤΙΓΜΑΤΟΣ (BRAND)–ΝΕΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ

Αρχικά λοιπόν, η Τράπεζα επανέθεσε σε εφαρμογή το σχέδιο για τις προγραμματισμένες της κινήσεις προς την μετάβαση στο πελατοκεντρικό σύστημα έως και το 2014, με την εγκαινίαση καταστημάτων προς εξυπηρέτηση φυσικών προσώπων αποταμιευτών. Ο στόχος της δημιουργίας του δικτύου των 30 καταστημάτων αποκλειστικής εξυπηρέτησης τέτοιων πελατών καταστρατηγήθηκε από νέες δυσμενέστερες οικονομικές εξελίξεις, παρ' όλα αυτά, η Τράπεζα στηρίχτηκε στην υπάρχουσα υποδομή η οποία μπορεί να λειτουργήσει ως σημείο επαφής με τους αποταμιευτές - επενδυτές για την γνωριμία τους με νέα εργαλεία – προϊόντα της τράπεζας .

I. Δημιουργία της Δ.Α.Π.Α.

Το πρώτο βήμα για την συνολική επανατοποθέτηση του Πελατοκεντρικού Μοντέλου στην Εθνική Τράπεζα ήταν η δημιουργία μιας Υπέρ-Διεύθυνσης που αποστολή έχει την ομαδοποίηση των Πελατών Λιανικής Τραπεζικής που παρουσιάζουν κοινά χαρακτηριστικά και ανάγκες ώστε να διαμορφώσει ξεχωριστή και στοχευμένη πρόταση εξυπηρέτησης για κάθε μία από αυτές. Έτσι δημιουργήθηκε η Διεύθυνση Ανάπτυξης Πελατών Λιανικής (Δ.Α.Π.Λ) τον Φεβρουάριο του 2014. Στη Δ.Α.Π.Λ ενσωματώθηκε η Υποδιεύθυνση Personal Banking (αρμόδια για τη στήριξη της ομάδας του Premium Banking για τους Affluent πελάτες) που αποσπάστηκε πλέον από την Διεύθυνση Επενδυτικών Προϊόντων και Καταθέσεων της Τράπεζας για να αποτελέσει την καρδιά της νέας υποδιεύθυνσης στα πρότυπα της οποίας θα δημιουργηθούν στην πορεία αντίστοιχα τμήματα για την υποστήριξη των Ομάδων Business Banking και Ιδιωτών Πελατών (Mass Market). Τέλος τέταρτο τμήμα της νέας Υπέρ-Διεύθυνσης αποτελεί η ομάδα των Customer Analytics που είναι αρμόδιο για τις μετρήσεις της απόδοσης του προσωπικού των τριών Ομάδων, τη στατιστική επεξεργασία τους για την εξαγωγή συμπερασμάτων χρήσιμων στην αξιολόγηση του έργου των τελικών χρηστών, την παρατήρηση της συμπεριφοράς των πελατών και την παροχή στοιχείων στην αρμόδια ομάδα στρατηγικού σχεδιασμού νέων προϊόντων στα μέτρα συγκεκριμένων πελατών, αλλά και στην αρμόδια ομάδα μάρκετινγκ που θα σχεδιάσει τις κατάλληλες καμπάνιες για την προώθησή τους, όλα αυτά μέσα από την πλατφόρμα του συστήματος CRM που χρησιμοποιεί η Τράπεζα.

Βασικό κομμάτι της Ομάδας Premium Banking της Δ.Α.Π.Λ, πέρα από τη στήριξη των Στελεχών (R.M.s), είναι και η αρχική κατάρτιση και συνεχής εκπαίδευσή τους. *Τα στελέχη Premium Banking εργάζονται σε ένα ρευστό οικονομικό περιβάλλον, αντιμετωπίζοντας έντονο ανταγωνισμό καθώς και πελάτες με αυξημένο επίπεδο γνώσης και πληροφόρησης. Είναι λοιπόν θέμα ζωτικής σημασίας η σωστή και πλήρης εκπαίδευση τους αλλά και η συνεχής ενημέρωσή τους για θέματα επικαιρότητας, για τις εξελίξεις στο χώρο. Απαραίτητα εφόδια είναι η πιστοποίηση της Τράπεζας της Ελλάδος για παροχή επενδυτικών προϊόντων, αλλά και η απόκτηση γνώσεων σε πολλούς άλλους τομείς, όπως δεξιότητες πωλήσεων, χρήση συστημάτων κλπ.*

II. Δημιουργία site της Δ.Α.Π.Λ.

Στις 23/5/2014 ανέβηκε στον «αέρα» το intranet site της Διεύθυνσης Ανάπτυξης Πελατών Λιανικής. Κύριο χαρακτηριστικό του site είναι το πλούσιο περιεχόμενο,

έξυπνα δομημένο για να προσφέρει μια «ελαφριά» όψη, εύκολη πρόσβαση στην πληροφόρηση, πλούσιο υλικό που ανανεώνεται καθημερινά, αλλά και τη δυνατότητα της σύμπραξης του τελικού χρήστη ο οποίος ενθαρρύνεται να συνδράμει με σχόλια, προτάσεις και υποδείξεις. Το site προσφέρει στον χρήστη πληθώρα χρήσιμων εργαλείων που τον βοηθούν στην καθημερινή εκτέλεση του έργου του, αλλά και στην εργασιακή του ανάπτυξη συμπεριλαμβάνοντας πληροφοριακές κάρτες για όλα τα προϊόντα της τράπεζα, συνδέσμους για χρήσιμες εγκυκλίους, εγχειρίδια και παρουσιάσεις για το πελατοκεντρικό μοντέλο, το μοντέλο Premium Εξυπηρέτησης, το λειτουργικό πρόγραμμα CRM, δράσεις και σεμινάρια της Διεύθυνσης, Ημερήσιο και Εβδομαδιαίο Newsletter για την εγχώρια και Διεθνή πραγματικότητα και πολλά άλλα.

III. Επέκταση του θεσμού σε πελάτες με κεφάλαια € 60.000 και σε Διευθυντές μικρών Καταστημάτων

Τον Ιούνιο του 2014, με βάση την προτεραιότητα που αποφάσισε να δώσει η Τράπεζα στη διαχείριση της ρευστότητας και τη συνεχιζόμενη εστίαση στην παροχή ποιοτικής εξυπηρέτησης, ο θεσμός του (τότε) Personal Banking διευρύνθηκε στα Καταστήματα όπου ως τότε δεν λειτουργούσε ο θεσμός. Έτσι στις 2/6/2014 καλωσόρισε τους Διευθυντές των μικρών καταστημάτων στο θεσμό Personal Banking οι οποίοι ανέλαβαν ρόλο R.M και τους ανατέθηκε το αντίστοιχο πελατολόγιο του καταστήματος, που περιλαμβάνει πελάτες με κεφάλαια άνω των 60 χιλιάδων ευρώ.

Στις 16/6/2014 υλοποιήθηκε η αυτόματη μηχανογραφική ένταξη ιδιωτών (mass-market) πελατών με κεφάλαια μεγαλύτερα των €60.000 στα πελατολόγια του Personal Banking. Το επόμενο διάστημα προτεραιότητα δόθηκε στον προγραμματισμό συναντήσεων των R.M.'s με τους πελάτες που για πρώτη φορά εντάχθηκαν στο θεσμό με σκοπό να τους ενημερώσουν για την αναβαθμισμένη εξυπηρέτηση που θα λαμβάνουν στο εξής και παράλληλα να διερευνήσουν τη δυνατότητα διεύρυνσης της υφιστάμενης σχέσης μαζί τους.

Σύντομα αργότερα ακολούθησε καμπάνια εκκαθάρισης πελατολογίων, όπου με βάση τις προτάσεις των R.M.'s, διαγράφηκαν με προσοχή από τα πελατολόγια πελάτες που δεν πληρούσαν πλέον τις προϋποθέσεις ένταξης στο θεσμό του Personal Banking.

IV. Μετονομασία υπηρεσίας σε Premium Banking

Μετά από σχετική ψηφοφορία στο site της Δ.Α.Π.Α. που συγκέντρωσε 300 συμμετοχές και τη σχετική απόφαση της εκτελεστικής επιτροπής ανακοινώθηκε στις 19/6/2014 η νέα ταυτότητα για την υπηρεσία Personal Banking. Το Premium Banking είναι το όνομα που συνοδεύει πλέον την υπηρεσία, όνομα που σηματοδοτεί ευρηματικά τις πολύ σημαντικές αλλαγές που συνεχίζουν να σχεδιάζονται.

Λίγο καιρό αργότερα, την Παρασκευή 10 Οκτωβρίου 2014, ξεκίνησε η έντυπη και τηλεοπτική διαφημιστική προβολή της νέας ταυτότητας PREMIUM Banking με στόχο την καθιέρωση του PREMIUM Banking στη συνείδηση των πελατών, ως μια καινοτόμο υπηρεσία της Εθνικής Τράπεζας, με ανανεωμένη φιλοσοφία και αναβαθμισμένη ποιότητα εξυπηρέτησης. Δύο νέα τηλεοπτικά spot παρουσίασαν τις αξίες και τη φιλοσοφία του PREMIUM Banking, καθώς και τα νέα Καταστήματα αποκλειστικής εξυπηρέτησης εύπορων πελατών (<http://youtu.be/NGUuvngi1sMQ> και <http://youtu.be/iWwPtDMMR4I>). Ανανεώθηκε και η ιστοσελίδα της Τράπεζας **www.nbg.gr**, η οποία φιλοξένησε στο κεντρικό της banner διαφημιστικό υλικό για το PREMIUM Banking, ενώ επίσης προστέθηκε ξεχωριστή ενότητα PREMIUM Banking στη σελίδα για τους ιδιώτες, με χρήσιμες πληροφορίες για την υπηρεσία.

Κύρια επιδίωξη των Στελεχών PREMIUM Banking στο εξής είναι να κάνουν πραγματικότητα την υπόσχεση της *"ξεχωριστής τραπεζικής εμπειρίας"*.

V. Δημιουργία AFFLUENT CORPORATE STORES

Την Παρασκευή 5 Σεπτεμβρίου 2014 στις 19:00 εγκαινιάστηκε στην πλατεία Αριστοτέλους στη Θεσσαλονίκη το νέο κατάστημα αποκλειστικής εξυπηρέτησης Premium Banking, το οποίο φιλοξενείται στο χώρο του i-bankStore. Πρόκειται για έναν ιδιαίτερο χώρο, αισθητικά αναβαθμισμένο, που θα επιτρέψει στα στελέχη της Τράπεζας να παρέχουν μια ξεχωριστή εμπειρία τραπεζικής εξυπηρέτησης.

Την Πέμπτη 23 Σεπτεμβρίου 2014 ο Πρόεδρος της Εθνικής κ. Ζανιάς και ο Διευθύνων Σύμβουλος κ. Τουρκολιάς εγκαινίασαν το νέο κατάστημα αποκλειστικής εξυπηρέτησης Premium Banking, στο χώρο του εμπορικού κέντρου Golden Hall στο Μαρούσι, παρουσία 120 στελεχών της Τράπεζας και 80 πελατών.

Η Τράπεζα σχεδιάζει να εγκαινιάσει σύντομα περισσότερα Premium Banking καταστήματα στην Αθήνα, στην πλατεία Κολωνακίου και τη Γλυφάδα, ενώ προτίθεται να δημιουργήσει και Premium Banking Corners μέσα σε μεγάλα Καταστήματα του

δικτύου της σε όλη την περιφέρεια, συνολικά περίπου 30 στον αριθμό και για τις δύο κατηγορίες.

VI. Επέκταση Πελατοκεντρικού Μοντέλου σε όλη την Τράπεζα

Τον Μάρτιο του 2015 η τράπεζα ήταν έτοιμη να εισάγει το Πελατοκεντρικό Μοντέλο Εξυπηρέτησης σε όλη την πελατεία των Καταστημάτων της. Για την καλύτερη ενημέρωση του προσωπικού και τη διευκόλυνση της διαδικασίας μετάβασης στο νέο μοντέλο λειτουργίας των Καταστημάτων, οι Διευθύνσεις Στρατηγικής Δικτύου Καταστημάτων και Ανάπτυξης Πελατών Λιανικής εκπόνησαν ένα κατατοπιστικό εγχειρίδιο για όλες τις Ομάδες Πελατείας, το οποίο βρίσκεται στο Intranet της Διεύθυνσης Στρατηγικής Δικτύου Καταστημάτων καθώς και στο site της Δ.Α.Π.Α. Το εγχειρίδιο είναι ένα πρώτο βήμα εξοικείωσης με το νέο σύστημα και παρουσιάζει συνοπτικά αλλά εμπειριστατωμένα το νέο μοντέλο, τα βήματα για την ομαλή μετάβαση καθώς και τους παράγοντες επιτυχίας. Οι αρμόδιες Ομάδες στήριξης της Δ.Α.Π.Α. φυσικά συνδράμουν καθημερινά από το τηλέφωνο αλλά και μέσω του site τους τελικούς χρήστες στα καταστήματα, ενώ έχουν αναλάβει και τη διοργάνωση κατάλληλων σεμιναρίων για διαπροσωπική εκπαίδευση των υπαλλήλων στο νέο μοντέλο.

VII. Τραπεζική Αργία και Capital Controls, 3ο Μνημόνιο

Η Ομάδα Premium Banking της Δ.Α.Π.Α. πρόλαβε να διοργανώσει 2 τέτοιες σειρές σεμιναρίων πριν οι δραματικές πολιτικές εξελίξεις του Ιουνίου του 2015 καταλήξουν στο κλείσιμο των τραπεζών την 26/6/2015 με την επακόλουθη Τραπεζική Αργία των τριών εβδομάδων και τα Capital Controls (που παραμένουν σε ισχύ ακόμη και τη στιγμή που γράφονται αυτές οι γραμμές), το Δημοψήφισμα του Ιουλίου, την Υπογραφή του 3^{ου} Μνημονίου με τους Θεσμούς, τις Εκλογές του Σεπτέμβρη και τις Ανακεφαλαιοποιήσεις των Τραπεζών του Δεκέμβρη του 2015.

Το νέο αυτό τσουνάμι εξελίξεων συγκλόνισε εκ βάθρων την ήδη ταλαιπωρημένη από την παρατεταμένη κρίση των 6 τελευταίων ετών ελληνική κοινωνία και κυρίως το εγχώριο τραπεζικό σύστημα. Κάθε προσπάθεια εφαρμογής των στρατηγικών προσπαθειών για αλλαγή του συστήματος εξυπηρέτησης της πελατείας, πάγωσε μαζί

άλλωστε με όλες τις καθημερινές τραπεζικές λειτουργίες καθώς και κάθε ελπίδα για επιστροφή στην ανάπτυξη που είχε δημιουργηθεί στο τελευταίο τέταρτο του 2015.

Οι ίδιες εξελίξεις σταμάτησαν φυσικά και την παρούσα έρευνα που ήταν στο στάδιο της αποστολής των ερωτηματολογίων την Παρασκευή πριν την Τραπεζική Αργία. Τα ερωτηματολόγια απεστάλησαν τελικώς στα τέλη του Σεπτεμβρίου του 2015, αμέσως μόλις επήλθε μια σχετική εξομάλυνση στην ψυχολογία και την τραπεζική συμπεριφορά τόσο των πελατών όσο και των υπαλλήλων. Ευνόητο είναι φυσικά ότι τα αποτελέσματα που πήραμε πρέπει να είναι διαποτισμένα από την αγωνία για την τύχη της Χώρας, του Τραπεζικού Συστήματος και της επαγγελματικής ασφάλειας όλων μας και το πνεύμα της γενικότερης ανασφάλειας και αβεβαιότητας για το παρόν και το μέλλον.

ΙΧ. Η επόμενη μέρα

Η σταθερότητα στο σύστημα μετά την επιτυχημένη ανακεφαλαίωση του Δεκέμβρη και η έλλειψη άλλων δυσάρεστων πιστωτικών γεγονότων χαρακτήρισαν το πρώτο μισό του 2016. Βασικότερος στόχος της Τράπεζας έγινε η βαθιά γνώση, η δημιουργία και η διατήρηση της καλής σχέσης με τον σωστό πελάτη προκειμένου να επανοικοδομηθούν σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ τους ώστε να προετοιμαστεί κατάλληλα το κλίμα για την επιστροφή των κεφαλαίων που έφυγαν από το ελληνικό τραπεζικό σύστημα. Για το σκοπό αυτό έτρεξαν πολυάριθμες στοχευμένες καμπάνιες που είχαν σαν αποτέλεσμα να ξαναφέρουν το σύνολο των πελατών μέσα στα Καταστήματα και να ανοίξουν έναν ειλικρινή διάλογο μέσα από τον οποίο διαγνώστηκαν οι ανάγκες, οι αγωνίες και οι επιθυμίες των πελατών πάνω στις οποίες έγινε προσπάθεια να δημιουργηθούν προϊόντα που «κουμπώνουν» με ακρίβεια.

Παράλληλα η Τράπεζα προχώρησε στην εφαρμογή του Πελατοκεντρικού Συστήματος για άλλη μία μεγάλη και βασική μερίδα των πελατών της, τους Επιχειρηματικούς Πελάτες με την υλοποίηση του θεσμού του Business Banking την 29/01/2016 (όρος που πρωτοεισήχθη τον Οκτώβρη του 2014 όταν διαχωρίστηκαν οι τρεις μεγάλες κατηγορίες πελατών της Εθνικής). Μέσα στο δεύτερο μισό του 2016 επίκειται η υλοποίηση και του τρίτου θεσμού της Τραπεζικής Ιδιωτών Πελατών (ή Retail Banking) οπότε και θα ολοκληρωθεί η καθολική μετάβαση των λειτουργιών της Εθνικής Τράπεζας στο Πελατοκεντρικό Σύστημα Εξυπηρέτησης Πελατείας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ. ΕΦΑΡΜΟΖΟΝΤΑΣ ΜΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΠΟΦΑΣΗ ΓΙΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ: ΑΠΟ ΤΗ ΘΕΩΡΙΑ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο συνεχώς αναμορφούμενο επιχειρηματικό και οικονομικό περιβάλλον του τελευταίου αιώνα, οι αλλαγές και οι επαναπροσδιορισμοί σε δομές, οργάνωση, λειτουργία και στόχους ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης, πέρα από σύνηθες φαινόμενο, είναι πλέον εργαλείο απαραίτητο για την επιβίωσή τους. Είτε εσωτερικές είτε εξωτερικές πιέσεις, είτε συνδυασμός τους, αναγκάζουν επιχειρήσεις και οργανισμούς να μεταβούν από μία κατάσταση σε μία άλλη, και η διαχείριση αυτού του εγχειρήματος θα κρίνει πέρα από το αποτέλεσμα και την περεταίρω πορεία τους. Σύμφωνα με τον Jones (2004), όταν ένας οργανισμός αποφασίζει ή υποχρεώνεται να αυξήσει την ικανότητά του προκειμένου να δημιουργήσει αξία ή να βελτιώσει την αποτελεσματικότητά του, αυτό οδηγεί στην οργανωσιακή αλλαγή.

Σύμφωνα με τον Lines (2005), "η οργανωσιακή αλλαγή είναι μια σχεδιασμένη αλλαγή στην επίσημη δομή, τα συστήματα και τις διαδικασίες των οργανώσεων για την επίτευξη ενός ή περισσότερων οργανωτικών στόχων. "Τα βήματα που ακολουθούνται από την κινητήριου δύναμη ενός τέτοιου εγχειρήματος, γενικότερα, για κάθε μορφής οργανωσιακή αλλαγή, είναι: ο εντοπισμός των τάσεων που επιβάλλουν την αναγκαιότητα της αλλαγής, ο οραματισμός των κατάλληλων μετατροπών που θα επιφέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα, η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού και η πιθανή μετατροπή του τεχνολογικού υλικού, η εφαρμογή των διαδικασιών που αποφασίστηκαν και μεταδόθηκαν στο ανθρώπινο δυναμικό και η ανάδραση μαζί τους σχετικά με την επιτυχία της αλλαγής. Πρόκειται συνεπώς για μια διαδικασία που απαιτεί συνειδητή αφοσίωση και προσεκτικά σχεδιασμένες κινήσεις από τους επικεφαλής. Πρωταρχική λοιπόν απαίτηση προς την επιτυχία αυτού του εγχειρήματος είναι να εφαρμοστούν βασικές αρχές αυτού που έχει οριστεί από σύγχρονους ερευνητές ως Διοίκηση αλλαγών, που είναι η διαδικασία μέσω της οποίας ένας οργανισμός σχεδιάζει, εφαρμόζει και αξιολογεί τους μηχανισμούς που θα πρέπει να υιοθετήσει, έτσι ώστε να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος (Johnson, 2004).

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ: ΑΠΟ ΤΟΝ ΠΡΟΪΟΝΤΟΚΕΝΤΡΙΣΜΟ ΣΤΟΝ ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΣΜΟ

Το χτίσιμο και η διατήρηση μιας ισχυρής φήμης για μια επιχείρηση γίνεται ολοένα και πιο προκλητικό. Το αποτέλεσμα του εσωτερικού κατακερματισμού που παρατηρείται και σχολιάζεται από τον πελάτη είναι πλέον πολύ εύκολα ορατό και στον υπόλοιπο κόσμο με δεδομένο ότι ζούμε στην εποχή των κοινωνικών δικτύων. Ακόμη και ένας δυσαρεστημένος πελάτης μπορεί στις μέρες μας να προκαλέσει ανεπανόρθωτη ζημία στη φήμη μιας επιχείρησης τη στιγμή που στο παρελθόν μόνο οι εργαζόμενοι ή τα αρμόδια στελέχη ήταν ενήμεροι γι' αυτό. Ο κατακερματισμός δημιουργείται από τη χρήση του προϊόντικού συστήματος εξυπηρέτησης της πελατείας με βάση το οποίο ο πελάτης εξυπηρετείται ανάλογα με το προϊόν που τον ενδιαφέρει κάθε φορά, από διαφορετικό στέλεχος ή προϊόντική ομάδα.

Η αντιμετώπισή του φαινομένου αυτού απαιτεί μια αλλαγή στη φιλοσοφία και νοοτροπία σ' έναν οργανισμό, έτσι ώστε ο καθένας να σκέφτεται τις επιπτώσεις στον πελάτη από τις πολιτικές, τις αποφάσεις και τις δράσεις της επιχείρησης. Η ανθρώπινη ανταπόκριση σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης μπορεί να επηρεάσει την εμπειρία του πελάτη για καλό ή για κακό. Οι σύγχρονες τάσεις και εξελίξεις έχουν κάνει τις επιχειρήσεις πιο ευσυνείδητες σε σχέση με τον κύκλο ζωής ενός συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων. Ο κανόνας «20/80» αποτελεί το ισχυρότερο επιχειρήμα για τη στρατηγική σημασία του προσανατολισμού στις πελατειακές σχέσεις: το 80% του συνολικού τζίρου μιας επιχείρησης προέρχεται μόλις από το 20% των πελατών της, ενώ μόλις το 20% του τζίρου προέρχεται από το υπόλοιπο 80% των πελατών μιας επιχείρησης.

Έτσι λοιπόν γίνεται σαφές ότι κατ' αρχήν πρέπει να εντοπιστούν αυτοί οι πελάτες που δίνουν τον υψηλό τζίρο και κατά δεύτερον να διαχειριστεί με τέτοιο τρόπο η συνολική σχέση της επιχείρησης με αυτούς ώστε να εξασφαλιστούν και για τα δύο μέρη τα μέγιστα δυνατά οφέλη. Η απάντηση στο πρώτο ζήτημα όπως είδαμε και στο κεφάλαιο 2 είναι οι affluent πελάτες, τουλάχιστον σε ότι αφορά τον τομέα της Λιανικής Τραπεζικής. Η απάντηση στο δεύτερο ζήτημα είναι η εφαρμογή του πελατοκεντρικού μοντέλου σε αντιδιαστολή με το προϊόντοκεντρικό μοντέλο εξυπηρέτησης της πελατείας. Το Πελατοκεντρικό μοντέλο εστιάζει ακριβώς στη συνολική διαχείριση της σχέσης με τον πελάτη, καθώς και στην εξυπηρέτησή του και την κάλυψη όλου του

εύρους των αναγκών του (με εξαίρεση την εγχρήματη ταμειακή συναλλαγή του) από ένα σημείο του Καταστήματος.

Το πελατοκεντρικό μοντέλο πετυχαίνει τέσσερις ουσιαστικές βελτιώσεις για μία Τράπεζα. Πρώτον εμβαθύνει και διευρύνει τη συνεργασία με τον πελάτη, αποσκοπώντας στην αποκλειστική ή κύρια συνεργασία με αυτόν μέσω της καλλιέργειας μακροχρόνιων σχέσεων. Δεύτερον, βελτιώνει την ποιότητα εξυπηρέτησης της πελατείας και την εικόνα της Τράπεζας. Τρίτον, συμβάλει στη διεύρυνση των γνώσεων και των εμπειριών του ανθρώπινου δυναμικού της τράπεζας και στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων του. Και τέταρτον, ενισχύει διαχρονικά τα οικονομικά αποτελέσματα της Τράπεζας τόσο μέσω της αύξησης του τζίρου χάρη στην καλύτερη αξιοποίηση του επικερδούς 20% της πελατείας, μέσω της αποτελεσματικότερης διαχείρισης των εισπράξεων, της εντατικοποίησης των πωλήσεων, της διακράτησης πελατών, όσο και χάρη στη μείωση του λειτουργικού κόστους. Η μείωση του λειτουργικού κόστους βεβαίως θα ακολουθήσει μια σημαντική επένδυση σε τεχνολογία και υποδομή για την απόκτηση των απαραίτητων CRM συστημάτων που θα υποστηρίξουν την αλλαγή στη στρατηγική προσέγγιση του πελάτη.

Όπως διαπιστώνουν και οι αναλυτές του Harvard Business Review Analytic Services στην ετήσια έρευνά τους σε συνεργασία με το Strativity Group για το 2015, πλέον δεν υπάρχει επιχείρηση που δεν αγωνίζεται να μπει στον αγώνα της πελατοκεντρικής διαχείρισης της πελατείας της. Από την πολυετή εμπειρία και των δύο, η ενδεδειγμένη προσέγγιση είναι να ενσωματωθούν αρμονικά ο Στρατηγικός σχεδιασμός, το όραμα της διοίκησης, η οργανωσιακή ευθυγράμμιση και η εκπαίδευση και ενδυνάμωση των εργαζομένων με την παρακολούθηση των κρίσιμων μετρήσεων. Το κλειδί για μια επιτυχημένη εφαρμογή του μοντέλου είναι να καταφέρει η επιχείρηση να δημιουργήσει μια πειστική αιτία που να αγγίζει το προσωπικό που θα κληθεί να εφαρμόσει την αλλαγή. Θα πρέπει φυσικά να ενσωματώσει τα κατάλληλα κίνητρα μέσα σε ένα ολιστικό πρόγραμμα σχεδιάζοντας τέτοιες στρατηγικές για την απόδοση των εργαζομένων και ευθυγραμμίζοντας τις διαδικασίες με τις επιθυμητές μετρήσεις των αποτελεσμάτων ώστε να εξασφαλίζεται η «εξαιρετική» απόδοση σε όλα τα επίπεδα. Η εφαρμογή του μοντέλου πρέπει να σχεδιαστεί με γνώμονα το πώς θα μπορέσει να εφαρμοστεί με τον καλύτερο τρόπο από το προσωπικό, άρα είναι απαραίτητο να εξασφαλιστεί εξ' αρχής ότι το προσωπικό είναι έτοιμο, πρόθυμο και ικανό να εφαρμόσει την πελατοκεντρική στρατηγική. Για το σκοπό αυτό η κάθε επιχείρηση πρέπει να δημιουργήσει το δικό της μίγμα αλλαγής που θα περιλαμβάνει ένα πλήρες

φάσμα αξιολόγησης, καινοτομίας και ανασχεδιασμού διαδικασιών (process redesign), εκπαίδευσης και βιώσιμου μετασχηματισμού της οργανωσιακής της κουλτούρας.

Στην Εθνική Τράπεζα αποφασίστηκε να εφαρμοστεί το Πελατοκεντρικό Σύστημα πιλοτικά στον τομέα Personal Banking για τους Affluent πελάτες το 2006, με προοπτική να επεκταθεί αργότερα η εφαρμογή σε όλους τους τομείς και για όλους τους πελάτες. Το τμήμα αυτό της πελατείας και του τομέα εξυπηρέτησής της αποτελεί έκτοτε την αιχμή του δόρατος για την εισαγωγή όλων των σχετικών με την αλλαγή αυτή διαδικασιών, εφαρμογών, στάσεων, αλλά και γενικότερα για την εισαγωγή καινοτόμων και πρωτότυπων μεθόδων εργασίας και εξυπηρέτησης πελατείας. Οι λόγοι γι' αυτήν την εστίαση αναλύθηκαν προηγουμένως στο πρώτο κεφάλαιο.

ΤΟ MANAGEMENT ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΚΑΙ ΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΤΗΝ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ

Η όποια *"Διοίκηση αλλαγών περιλαμβάνει τα εργαλεία, τις τεχνικές και τις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για να κατευθύνουν τους πόρους και τις δραστηριότητες ενός οργανισμού στην εφαρμογή μιας οργανωσιακής αλλαγής."* (Παπαϊωάννου, 2008). Εξάλλου κατά Jones και Powers, (2004) ορισμός της Διοίκησης της Αλλαγής, *«είναι η αποτελεσματική διαχείριση μιας επιχειρηματικής αλλαγής, ώστε τα στελέχη της επιχείρησης, οι μάνατζερ και οι εργαζόμενοι της πρώτης γραμμής να συνεργασθούν προκειμένου να υποβοηθήσουν τις απαραίτητες διαδικασίες για την επιδιωκόμενη τεχνολογική ή οργανωσιακή αλλαγή»*.

Η σύλληψη της ανάγκης, η διαμόρφωση της ιδέας και η εισαγωγή μιας οργανωσιακής αλλαγής θα γίνει από τους Φορείς της Αλλαγής στους οποίους κατά τον Χυτήρη (2001) περιλαμβάνονται: α) ο Ηγέτης-φορέας της αλλαγής, β) οι προγραμματιστές της αλλαγής και γ) οι εκτελεστές των προγραμμάτων αλλαγής. Η αλλαγή περνάει από τρεις κύριες φάσεις: την παρούσα κατάσταση, την μεταβατική και την επιθυμητή κατάσταση, και η επιτυχής μετάβαση που θα αυξήσει την αποτελεσματικότητά της αλλαγής, προϋποθέτει σχεδιασμό και απόλυτο έλεγχο σε κάθε στάδιο της. Ας λάβουμε υπόψη μας μάλιστα, ότι, στην πλειονότητα των εν διαδικασία αλλαγής οργανισμών ή επιχειρήσεων, ταυτόχρονα με την διαδικασία αλλαγής συνεχίζεται η καθημερινή λειτουργία τους, που είναι απαιτητέο να μην διακοπεί ή και σημαντικά διαταραχθεί ακόμη.

Η επιτυχία μίας οργανωσιακής αλλαγής έγκειται κυρίως στην προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού. Για να μεθοδευτεί αυτό χρειάζεται να γίνει αντιληπτό ότι το κλειδί για μια επιτυχή οργανωσιακή αλλαγή είναι η επικοινωνία βάσει στρατηγικής και ότι τα ανώτατα στελέχη πρέπει να εμπλέκονται ενεργά και να γίνονται πομποί και δέκτες της πληροφόρησης (Παπαϊωάννου Ι, Ηράκλειο 2008). Έως ότου εναρμονιστεί πλήρως η καθημερινή λειτουργία ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης με την οργανωσιακή αλλαγή που αποφασίστηκε να συμβεί και περάσουμε από το όραμα, στον προγραμματισμό, έπειτα στην διαδικασία εφαρμογής της αλλαγής και τέλος στην αξιολόγησή της, υπάρχουν κάποια στοιχεία που πρέπει να τύχουν ιδιαίτερης προσοχής, για την διοίκηση της επιχειρούμενης αλλαγής: Πρώτον, κατάστρωση του προς εφαρμογή σχεδίου στρατηγικής αλλαγής. Δεύτερον, οργάνωση και πλήρης συντονισμός των εργασιών προκειμένου να υπάρχει έλεγχος για την κατά το δυνατόν πιο ανώδυνη μετάβαση στην νέα κατάσταση. Τρίτον, αποτελεσματική επικοινωνία της αλλαγής στο εσωτερικό του οργανισμού αφού προηγηθεί πρόβλεψη και κατάρτιση τρόπου αντιμετώπισης κάθε συμπεριφοράς - αντίδρασης προερχόμενης από εργαζόμενους σε κάθε επίπεδο. Τέταρτον, λεπτομερής σχεδιασμός και κατάλληλη προετοιμασία του οργανισμού/επιχείρησης σε περίπτωση που οι αλλαγές θα επηρεάσουν και πιθανώς θα επαναπροσδιορίσουν την κουλτούρα του οργανισμού.

Οι λόγοι δημιουργίας αλλά και ο τρόπος με τον οποίο μπορεί να εφαρμοστεί αποτελεσματικά μια αλλαγή έχουν περιγραφεί με πληρότητα ήδη από το 1996 από τον John P Kotter. Οι οργανισμοί αναδιοργανώνονται με στόχο να γίνουν θεμελιώδεις αλλαγές στον τρόπο άσκησης της επιχειρηματικής δραστηριότητας, προκειμένου ν' ανταποκριθούν σ' ένα νέο, πιο απαιτητικό περιβάλλον αγοράς. Συνήθως παρουσιάζονται διάφορες δυσκολίες στις προσπάθειες αναδιοργάνωσης. Η επιτυχία είναι αποτέλεσμα μιας σειράς φάσεων που συνολικά παίρνουν σημαντικό χρόνο. Κρίσιμα λάθη σε κάποια από τις φάσεις μπορούν να καταστρέψουν το εγχείρημα, να επιβραδύνουν την ορμή της αλλαγής ή ακόμη και να αντιστρέψουν κεκτημένα πλεονεκτήματα. Ακολουθούν οι 8 φάσεις μετασχηματισμού ενός οργανισμού κατά Kotter.

1. **ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΙΣΘΗΣΗΣ ΤΟΥ ΕΠΕΙΓΟΝΤΟΣ:** Το πρώτο βήμα για το μετασχηματισμό ενός οργανισμού κατά Kotter είναι η εξέταση του κανονικού περιβάλλοντος της Αγοράς γενικά και του Ανταγωνισμού του ειδικότερα ώστε να είναι εφικτός ο εντοπισμός των Ευκαιριών και των Απειλών.

2. **ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΙΣΧΥΡΟΥ ΚΑΘΟΔΗΓΗΤΙΚΟΥ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΥ:** Δεύτερο βήμα αποτελεί η δημιουργία μιας δυνατής και ικανής ομάδας να ηγηθεί της προσπάθειας και να ενθαρρύνει τα υπόλοιπα μέλη να εργαστούν ομαδικά.
3. **ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΝΟΣ ΟΡΑΜΑΤΟΣ:** Ακολουθεί η ανάπτυξη στρατηγικών για την υλοποίηση του νέου οράματος του Οργανισμού.
4. **ΜΕΤΑΔΟΣΗ ΤΟΥ ΟΡΑΜΑΤΟΣ:** Το νέο όραμα και οι στρατηγικές που προέκυψαν πρέπει να επικοινωνηθούν με κάθε μέσο. Είναι απαραίτητο να διδαχθεί το προσωπικό του οργανισμού νέους τρόπους συμπεριφοράς μέσω ενός συντεταγμένου για το σκοπό αυτό καθοδηγητικού συνασπισμού.
5. **ΕΚΧΩΡΗΣΗ ΕΞΟΥΣΙΩΝ ΣΕ ΤΡΙΤΟΥΣ ΓΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΟΡΑΜΑΤΟΣ:** Η εκχώρηση εξουσιών στα στελέχη που έχουν αναλάβει την υλοποίηση του οράματος έχει τρεις βασικούς σκοπούς: πρώτον την απομάκρυνση των εμποδίων για την αλλαγή, δεύτερον την αλλαγή εκείνων των συστημάτων και των δομών του υπονομεύουν το νέο όραμα και τρίτον την ενθάρρυνση ανάληψης κινδύνων και την αποδοχή μη παραδοσιακών ιδεών, δραστηριοτήτων και ενεργειών για την προώθηση του οράματος.
6. **ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ & ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΩΝ ΣΤΟΧΩΝ:** Κατά την έκτη φάση είναι απαραίτητο να προγραμματιστούν ορατές βελτιώσεις της απόδοσης, για τις οποίες θα υπάρξει ξεκάθαρη αναγνώριση και επιβράβευση των εργαζομένων.
7. **ΠΑΓΙΩΣΗ ΒΕΛΤΙΩΣΕΩΝ & ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ:** Κατά το προτελευταίο στάδιο του μετασχηματισμού ενός οργανισμού θα πρέπει να έχουν ξεκαθαριστεί με αυξημένη αξιοπιστία τα συστήματα, οι δομές και οι πολιτικές που δεν ταιριάζουν με το νέο όραμα. Είναι η ώρα για να συντελεστούν οι απαραίτητες νέες προσλήψεις, προαγωγές και ανάπτυξη των εργαζομένων που θα υλοποιήσουν το όραμα. Και τέλος θα πρέπει να δημιουργηθούν τα νέα προγράμματα και να οριστούν σαφώς τα θέματα και οι φορείς της αλλαγής.
8. **ΚΑΘΙΕΡΩΣΗ ΝΕΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ:** Στο τελευταίο στάδιο θα πρέπει πλέον να αποσαφηνιστούν οι σχέσεις μεταξύ των νέων μορφών συμπεριφοράς και της επιτυχίας του οργανισμού και βέβαια πρέπει να αναπτυχθούν τα μέσα εκείνα που θα διασφαλίσουν την ανάπτυξη και τη διαδοχή της ηγεσίας.

Η σωστή διοίκηση σε χαλεπούς καιρούς είναι εξίσου δύσκολη με τη διοίκηση υπό καλές συγκυρίες – ίσως μάλιστα να είναι δυσκολότερη στη δεύτερη περίπτωση (Robbins S & Judge T, 2011). Οι τομείς εστίασης όμως διαφέρουν σημαντικά. Στις καλές εποχές βασική επιδίωξη της διοίκησης είναι η ανταμοιβή, η ικανοποίηση και η διατήρηση των υπαλλήλων, ενώ στους δύσκολους καιρούς μεγαλύτερη βαρύτητα δίνεται στη διαχείριση του εργασιακού άγχους, και στη λήψη αποφάσεων για την επιβίωση της επιχείρησης. Στους δύσκολους καιρούς νικητές βγαίνουν οι οργανισμοί που, διατηρώντας την ευελιξία τους, βελτιώνουν διαρκώς την ποιότητά τους και χτυπούν τον ανταγωνισμό με συνεχή ροή καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV. Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΣΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η υλοποίηση μιας στρατηγικής απόφασης αποτελεί ένα σύνολο προσπαθειών που στοχεύουν στην ικανότητα των διευθυντικών στελεχών να κατευθύνουν την οργανωσιακή αλλαγή, να παροτρύνουν τους εργαζόμενους να αναπτύξουν τις διακεκριμένες ικανότητες, να δημιουργήσουν την κατάλληλη επιχειρησιακή κουλτούρα και να επιτύχουν τους επιδιωκόμενους σκοπούς της επιχείρησης (Γεωργόπουλος Ν., 2007). Η διαδικασία υλοποίησης της νέας στρατηγικής επηρεάζει κάθε μέλος της οργανωσιακής δομής και άρα όλα τα στελέχη και οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού, ανεξαρτήτως βαθμίδας, συμβάλουν στο σκοπό αυτό. Συνεπώς είναι σημαντικό να υπάρχει αποτελεσματικός συντονισμός της δράσης όλου του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού στον οποίο επιχειρείται η εφαρμογή μιας αλλαγής, συνεχής αφύπνιση για την παρατήρηση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, ταχύτητα στην αναγνώριση των προκλήσεων και των ευκαιριών αλλά και την ανταπόκριση της επιχείρησης σε αυτές.

Στη διαμόρφωση μιας οργανωσιακής κουλτούρας ικανοποίησης του πελάτη αλλά και στις προσπάθειες τόνωσης της καινοτομίας και της αλλαγής με σκοπό είτε τη δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είτε την αντιμετώπιση της απειλής του αφανισμού, οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού μπορεί να αποτελούν είτε κινητήρια δύναμη είτε σημαντικό ανασταλτικό παράγοντα. Είναι προφανές συνεπώς ότι για να ευδοκιμήσει οποιαδήποτε προσπάθεια για αλλαγή πρέπει να τονωθεί η εργασιακή ικανοποίηση, να διερευνηθούν τα επίπεδα ανοχής των υπαλλήλων στην αλλαγή, να δημιουργηθεί η κατάλληλη οργανωσιακή κουλτούρα που να ευνοεί και να κατευθύνει την εργασιακή αλλαγή και να ενδυναμωθούν τα στελέχη και οι εργαζόμενοι που θα κληθούν να εφαρμόσουν την αλλαγή.

A. ΑΝΟΧΗ ΣΤΗΝ ΑΣΑΦΕΙΑ ΚΑΙ ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑ ΓΙΑ ΑΛΛΑΓΗ

Η αβεβαιότητα, που οφείλεται στην αλλαγή, σε οργανωσιακό επίπεδο μπορεί να ταξινομηθεί, βάση προέλευσης, ως:

- Οργανωσιακή, που οφείλεται σε εξωγενή επιχειρησιακά περιβάλλοντα
- Ομαδική, αβεβαιότητα που πηγάζει από την δομή του οργανισμού
- Ατομική, αβεβαιότητα που σχετίζεται με την ίδια την εργασία, τις αρμοδιότητες και τους ρόλους.

Σημαντική συνιστώσα της αλλαγής είναι η προκληθείσα ασάφεια. Η έννοια της ασάφειας είναι καθαρά υποκειμενική και αόριστη. Προκείμενου να μελετηθεί έχει γίνει προσέγγιση μέσω διαφόρων εννοιών όπως η αβεβαιότητα, η αμφισημία (Weick, 1995), η μη αμεσότητα (Branham, 1980; Nofsinger, 1976), η αοριστία (Pascale & Athos, 1981) και η μη διαφάνεια (Orne & Wender, 1968). Ειδικότερα ο Budner (1962) ορίζει μία κατάσταση ως ασαφή όταν αυτή δεν μπορεί να δομηθεί, να οριστεί, να περιγραφεί ή να κατηγοριοποιηθεί από τα άτομα λόγω ανεπαρκών δεδομένων. Οι Putnam και Sorenson (1982) προσεγγίζουν την ασάφεια τόσο από την φύση του εκπεμπόμενου μηνύματος (έλλειψη λεπτομέρειας, αφηρημένη γλώσσα, έλλειψη συνοχής) όσο και από την πιθανή ερμηνεία του αποδέκτη (αμφισημία του μηνύματος). Ο McLain (1993) ορίζει την ασάφεια ως μία κατάσταση η οποία γίνεται αντιληπτή ως μη γνώριμη, περίπλοκη, αβέβαιη και υποκείμενη σε πολλαπλές αντικρουόμενες ερμηνείες.

Συγκεκριμενοποιώντας κατά Budner (1962) διακρίνονται τρεις κατηγορίες ασαφών καταστάσεων:

- Καινοτομία (Novelty): Εισαγωγή καινούργιων καταστάσεις για τις οποίες δεν υπάρχει πρότερη εμπειρία χειρισμού.
- Πολυπλοκότητα (Complexity): Καταστάσεις στις οποίες καλείται να γίνει χειρισμός μεγάλου σε όγκου δεδομένων τα οποία ενδέχεται να εμπεριέχουν πληροφορίες ασαφείς, περιττές, ανοργάνωτες, αντικρουόμενες ή και ημιτελείς).
- Αδυναμία επίλυσης (Insolubility): αντιφατικές καταστάσεις κατά τις οποίες τα προσφερόμενα δεδομένα οδηγούν σε διαφορετικές και ενδεχομένως αλληλο-αποκλειόμενες δομές.

Τα άτομα αντιδρούν σε ασαφείς καταστάσεις με ένα σύνολο γνωστικών, συναισθηματικών και συμπεριφορικών αντιδράσεων (Bhushan & Amal, 1986; Budner, 1962; McLain, 1993; Myers, 1997). Σε έρευνες αποδεικνύεται ότι η ασάφεια οδηγεί σε δυσκολίες προσαρμογής στις αναδυόμενες αλλαγές (Judge et al., 1999; Rush et al., 1995). Αποφάσεις που λαμβάνονται σε αμφίβολα περιβάλλοντα, χωρίς παράλληλη προσπάθεια αναζήτησης περισσότερων πληροφοριών προκαλούν έλλειψη

εμπιστοσύνης (Teoh & Foo, 1997). Επιπρόσθετα έχει παρατηρηθεί ότι η ασάφεια μπορεί να επηρεάσει μεταξύ άλλων τη δημιουργικότητα (Amabile, 1996; Barron & Harrington, 1981), την αποτελεσματική ηγεσία (Rowe & Boulgarides, 1998), την επιχειρηματικότητα (Teoh & Foo, 1997), τις συμπεριφορές προς το ρίσκο (Johanson, 2000), ακόμα και την ακαδημαϊκή επιτυχία (Boyd et al., 2003).

Συνοψίζοντας η έννοια της ασάφειας μελετά την ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται τα περιρρέοντα ερεθίσματα (Budner, 1962) και προσδιορίζεται είτε μέσω της ανακρίβειας, της αβεβαιότητας ή της ασάφειας μίας έννοιας, είτε μέσω της παρουσίας δύο ή περισσότερων εννοιών παράλληλα. (Werman, 1979, σ. 108).

B. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ/ΚΛΙΜΑ

Οι οργανισμοί έχουν προσωπικότητα τα χαρακτηριστικά της οποίας μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την πρόβλεψη των στάσεων και των συμπεριφορών των ανθρώπων μέσα στους οργανισμούς αυτούς. Η οργανωσιακή κουλτούρα αναφέρεται σε ένα σύστημα κοινού νοήματος που διαθέτουν τα μέλη, το οποίο διακρίνει έναν οργανισμό από τους άλλους. Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι περιγραφικός όρος που στοχεύει να μελετήσει πως αντιλαμβάνονται οι υπάλληλοι τον οργανισμό τους. Η ουσία της κουλτούρας ενός οργανισμού φαίνεται να αποτυπώνεται μέσω επτά πρωταρχικών χαρακτηριστικών (O'Reilly, Chatman, Caldwell, 1991 και Chatman & Jehn, 1994):

1. Καινοτομία και ανάληψη κινδύνων
2. Προσοχή στην λεπτομέρεια
3. Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα
4. Προσανατολισμός στον άνθρωπο
5. Προσανατολισμός στην ομάδα
6. Επιθετικότητα
7. Σταθερότητα

Η κουλτούρα έχει έναν ρόλο οριοθέτησης, δημιουργεί χαρακτηριστικά που διακρίνουν τον έναν οργανισμό από τον άλλο, προσδίδει μια αίσθηση ταυτότητας στα μέλη του οργανισμού, ευνοεί την αφοσίωση σε κάτι μεγαλύτερο από το συμφέρον, ενισχύει την σταθερότητα του κοινωνικού συστήματος και προσδίδει αίσθηση νοήματος και ελέγχου

που κατευθύνει και διαμορφώνει τις στάσεις και τη συμπεριφορά των υπαλλήλων (Robbins & Judge, 2011).

Ηθική οργανωσιακή κουλτούρα

Μία ισχυρή κουλτούρα που υποστηρίζει τα υψηλά ηθικά πρότυπα έχει υψηλή ανοχή κινδύνου, χαμηλή έως μέτρια επιθετικότητα και επικεντρώνεται τόσο στο μέσο όσο και στο αποτέλεσμα. Σε μία τέτοιας μορφής οργανωσιακή κουλτούρα οι μάνατζερ ενθαρρύνονται να αναλαμβάνουν κινδύνους και να είναι καινοτόμοι αλλά αποθαρρύνονται από τον ανεξέλεγκτο ανταγωνισμό. Σε μια τέτοια κουλτούρα δεν έχει αξία μόνον η επίτευξη του στόχου αλλά και ο τρόπος (Victor & Cullen, 1998, Dufresne, 2004, Ardichvilli, Mitchell & Jondle, 2009).

Θετική οργανωσιακή κουλτούρα

Η θετική οργανωσιακή κουλτούρα αποδίδει μεγάλη σημασία στη στήριξη των θετικών χαρακτηριστικών των υπαλλήλων, ανταμείβει παρά τιμωρεί και δίνει έμφαση στην ατομική δυναμικότητα και ανάπτυξη (Nelson & Cooper, 2007, Cameron, Dutton & Quinn, 2003 και Luthans & Youssef, 2007). Στόχος μίας θετικής οργανωσιακής κουλτούρας δεν είναι η παράβλεψη των προβλημάτων αλλά να κατευθύνει τους εργαζόμενους να αξιοποιήσουν τα ατομικά τους θετικά χαρακτηριστικά.

Κουλτούρα και Υποκουλτούρες

Στους περισσότερους μεγάλους οργανισμούς συναντάμε μία κυρίαρχη κουλτούρα και πολυάριθμες υποκουλτούρες (Fugate, Kinicki & Prussia, 2008). Η Κυρίαρχη Κουλτούρα (dominant culture) *εκφράζει τις θεμελιώδεις αξίες που αποδέχεται η πλειονότητα του οργανισμού, είναι αυτή που προσδίδει στον οργανισμό την ξεχωριστή του ταυτότητα και στην οποία αναφερόμαστε όταν μιλάμε για την κουλτούρα ενός οργανισμού* (Hannan, Polos & Carroll, 2003). Οι Υποκουλτούρες (subcultures) αναπτύσσονται συνήθως όταν παρουσιάζονται κοινά προβλήματα, καταστάσεις ή εμπειρίες σε ομάδες τα μέλη των οποίων ανήκουν στον ίδιο χώρο στο ίδιο τμήμα ή προέρχονται από εταιρία που συγχωνεύτηκε ή εξαγοράστηκε από τον οργανισμό. Η ύπαρξη των υποκουλτούρων δεν καθιστά την οργανωσιακή κουλτούρα λιγότερο ισχυρή ως ανεξάρτητη μεταβλητή σε τυχόν έρευνα καθώς η διάσταση του «κοινού νοήματος» της κουλτούρας είναι αυτή που την καθιστά ικανό μέσο για την καθοδήγηση και τη διαμόρφωση της συμπεριφοράς των υπαλλήλων (Robbins, 2005). Σε αρκετούς πάντως οργανισμούς υπάρχουν

υποκουλτούρες που έχουν την ικανότητα να επηρεάσουν τη συμπεριφορά των μελών τους.

Κουλτούρα και οργανωσιακή αλλαγή

Η ετοιμότητα για αλλαγή και η ανοχή της ασάφειας/αβεβαιότητας ενός ατόμου εξαρτάται εν μέρει από το άτομο εν γένει, αλλά διαμορφώνεται και από το περιβάλλον στο οποίο το άτομο μεγαλώνει μέσω βασικών θεσμών όπως είναι η οικογένεια, το σχολείο και η κοινωνία (Huang, 2008). Αναλυτικότερα η κουλτούρα διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στο προσδιορισμό της ετοιμότητας για αλλαγή των εργαζομένων. Η κουλτούρα προδιαγράφει τον τρόπο που μία κοινωνία αντιμετωπίζει την ασάφεια, το απρόβλεπτο, και την αβεβαιότητα μελλοντικών γεγονότων (Yusuf, 2002). Ειδικότερα η κουλτούρα επηρεάζει την αντίληψη, με συνεπακόλουθο διαφορετικές κουλτούρες να αντιδρούν με διαφορετικό τρόπο σε θέματα στρατηγικής αλλαγής (Schneide & De Meyer, 1991). Η ισχυρότερη αντίσταση στην αλλαγή παρατηρείται σε κουλτούρες όπου υπάρχει υψηλή απόσταση δύναμης, χαμηλά επίπεδα ατομικισμού, και υψηλά επίπεδα αποφυγής της αβεβαιότητας.

Συμπερασματικά, η κουλτούρα επηρεάζει τις στάσεις, τις συμπεριφορές και την ετοιμότητα των διευθυντικών στελεχών ως προς την ασάφεια, την αβεβαιότητα και τη πολυπλοκότητα των αλλαγών. Πάραυτα η πολιτισμική ευαισθητοποίηση, λόγω της αυξημένης επίγνωσης της σημασίας της προτεινόμενης αλλαγής για τα οργανωσιακά μέλη, αυξάνει σημαντικά την ικανότητα ενός διευθυντικού στελέχους να διαχειρίζεται τις συνιστώσες της οργανωσιακής αλλαγής (χρονικό προσανατολισμό, αντίσταση στην αλλαγή, παράδοση, συνήθεια, περιορισμός πόρων, δύναμη και επιρροή, φόβο του αγνώστου και αξίες) (Murrell, 2001).

Γ. ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ

Υπάρχουν πολλές και διαφορετικές αναλύσεις της έννοιας της Ενδυνάμωσης στη βιβλιογραφία πολλές από τις οποίες αλληλο-καλύπτονται σε αρκετά σημεία. Ωστόσο, συνοψίζοντας όλες αυτές τις συνιστώσες καταλήγουμε στις ακόλουθες πέντε διαστάσεις που αναγνωρίζονται από την πλειονότητα των ερευνητών.

Ως **νόημα** (meaning or value) ενός εργασιακού στόχου ορίζεται από τους Thomas & Velthouse (1990) ως η υποκειμενική αξία ενός στόχου όπως διαμορφώνεται με βάση τα

ιδανικά και τα πρότυπά του ατόμου που καλείται να αποπερατώσει τον στόχο αυτό. Πληθώρα ερευνών έχουν καταλήξει πως η απασχόληση με μία εργασία την οποία το άτομο αντιλαμβάνεται ως σημαντική και κατ' επέκταση νιώθει ότι η συνεισφορά του έχει μεγαλύτερη αξία, ωθεί τον εργαζόμενο να τείνει να δεσμεύεται περισσότερο απέναντι στον στόχο, να είναι πιο συγκεντρωμένος, να διοχετεύει μεγαλύτερα ποσοστά ενέργειας, να επιδεικνύει μεγαλύτερη επιμονή και εμπλοκή στην επίτευξη του στόχου. Η υψηλή αξιολόγηση της σημαντικότητας ενός στόχου και η αίσθηση σπουδαιότητας του ατόμου που αναλαμβάνει την αποπεράτωσή του οδηγεί σε άτομα με μεγαλύτερο ενθουσιασμό και πάθος για την εργασία τους και με πιο παραγωγική σκέψη που οδηγεί σε καινοτόμες και πιο αποτελεσματικές προσεγγίσεις επίτευξης του στόχου (Bramucci, 1977, Deci & Ryan, 1987, Nielson, 1986, Spreitzer, 1992, Vog & Murrell, 1990, Wrzesniewski, 2003).

Αυτό-αποτελεσματικότητα (self-efficacy or competence) κατά Gist (1987) ορίζεται ως «η πίστη ενός ατόμου στις ικανότητες του να εκτελεί δραστηριότητες με δεξιότητα».

Αυτό-προσδιορισμός (self-determination or choice) ορίζεται ως «η αίσθηση του ατόμου της επιλογής στην εισαγωγή και ρύθμιση ενεργειών» (Deci, Connell&Ryan, 1989). Αναλυτικότερα ο αυτό-προσδιορισμός αντικατοπτρίζει την αυτονομία στην εισαγωγή και συνέχιση εργασιακών συμπεριφορών και διαδικασιών όπως την επιλογή της εργασιακής μεθόδου, το χρονοδιάγραμμα, τους ρυθμούς εκτέλεσης (Bell & Staw, 1986, Spector 1986). Ισχυρή αίσθηση αυτό-προσδιορισμού έχει ως αποτέλεσμα περισσότερες επιχειρησιακές και καινοτόμες δραστηριότητες (Hammer & Varvi, 1981), υψηλότερα επίπεδα εργασιακής εμπλοκής (Runyun 1973), περισσότερη εργασιακή ικανοποίηση (Organ&Greene, 1974) και μικρότερη εργασιακή πίεση (Gemmill & Heisler, 1972). Εν κατακλείδι ή ισχυρή αίσθηση εργασιακού προσδιορισμού οδηγεί σε υψηλότερα επίπεδα εργασιακής απόδοσης (Anderson, Hellreigel & Slocum, 1977).

Προσωπικός έλεγχος (personal control or impact), ορίζεται ως «ο βαθμός που μπορεί το άτομο να επηρεάσει τα στρατηγικά και διοικητικά αποτελέσματα στην εργασία του» (Ashforth, 1989). Η ενδυνάμωση της αίσθησής του προσωπικού ελέγχου του ατόμου οδηγεί στην εκούσια αύξηση των ευθυνών και κατά συνέπεια των προσωπικών αποτελεσμάτων που ελέγχουν.

Εμπιστοσύνη (trust or security) είναι η αίσθηση προσωπικής ασφάλειας. Με ενδυναμωμένη την αίσθηση της προσωπικής ασφάλειας το άτομο μπορεί να βρεθεί σε

τρωτή θέση αλλά πάραυτα να διατηρεί την πεποίθηση ότι το συνολικό αποτέλεσμα των πράξεων του θα κριθεί υπό το πρίσμα της δικαιοσύνης και καλοσύνης (Barber, 1983, Deutsch, 1973, Luhmann, 1979, Mishra, 1992).

Υποστηρίζεται από διάφορες βιβλιογραφικές πηγές ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να αισθανθούν ενδυναμωμένοι, παρά την απουσία ενός τυποποιημένου οργανωσιακού προγράμματος, εφόσον οι συμπεριφορές των συναδέλφων/συνεργατών και των πελατών τους εκφράζουν σχέσεις υποστήριξης (Corsum & Enz, 1999). Κατ'αντιστοιχία, το κατά πόσο επιτυχημένη μπορεί να είναι μια προσπάθεια ενδυνάμωσης εξαρτάται από την ανάπτυξη και διατήρηση ενός υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος.

Εξαιρετικά σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία της όποιας ψυχολογικής ενδυνάμωσης των εργαζομένων είναι σύμφωνα με τους Foster και Fishman (1995) η καταλληλότητα της «κουλτούρας» ενός οργανισμού. Είναι ανάγκη να εκχωρηθούν από τη διοίκηση ουσιαστικές αρμοδιότητες και εξουσία στους εργαζόμενους στα πλαίσια ενός περιβάλλοντος σχέσεων εμπιστοσύνης, αλληλοϋποστήριξης και ανοχής στην ανάληψη πρωτοβουλιών. Βέβαια, η ενδυνάμωση των εργαζομένων δεν ενδείκνυται για όλους τους οργανισμούς. Στις περιπτώσεις που αποφασίζεται να επιχειρηθεί θα πρέπει να υποστηρίζεται ή και να επιβάλλεται αυτό από τις συνθήκες και να διασφαλίζεται ανάλογα ένα πλαίσιο προθυμίας και συναίνεσης για αλλαγή. Σε κάθε περίπτωση η ενδυνάμωση δεν θα πρέπει να συγχέεται με μια προσέγγιση «διοικητικής πίεσης» που εξωθεί τους εργαζόμενους «να κάνουν περισσότερα με λιγότερα», οδηγώντας συστήματα και εργαζομένους σε οριακά σημεία (Parker & Slaughter, 1995).

Για να συνοψίσουμε πάντως τις περισσότερες βιβλιογραφικές αναφορές μπορούμε να ορίσουμε ότι είναι αναγκαία μια πολυδιάστατη προσέγγιση με μακροχρόνιο προγραμματισμό, που θα περιλαμβάνει τα ακόλουθα στοιχεία (Μαυρούδας, 2009). Η ηγεσία οφείλει να εστιάσει στην ανάπτυξη των εργαζομένων, να δημιουργήσει ένα συναρπαστικό όραμα, να θέσει κοινούς στόχους και να διερευνά διαρκώς το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον. Συστήνεται η ανάπτυξη και λειτουργία ομάδων συνεργασίας. Να προσδίδεται ατομική ευθύνη για απόδοση υπό την προϋπόθεση ότι ταυτόχρονα προωθείται η εργασιακή αυτονομία, ο αυτοέλεγχος και ο εμπλουτισμός της εργασίας μέσω διαλειτουργικής και ολοκληρωμένης εκπαίδευσης, πρόσβασης στην πληροφόρηση και στους διαθέσιμους πόρους. Είναι εξίσου σημαντικό να δημιουργούνται αποκεντρωμένες οργανωτικές δομές με λιτό και ευέλικτο χαρακτήρα.

Και τέλος, χρειάζεται να υπάρχουν δυναμικά συστήματα κινήτρων και αμοιβών, οικονομικών και μη.

Δ. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η εργασιακή ικανοποίηση επιδρά σε μια σειρά οργανωσιακών μεταβλητών όπως: η ετοιμότητα για αλλαγή, η αποδοτικότητα, τα κέρδη, οι απουσίες από την εργασία, η θέληση για αποχώρηση, η οργανωσιακή αφοσίωση, η εργασιακή συμμετοχή, η πίστη και το άγχος (π.χ. Sagie, 1998; Yoon & Thye, 2002). Η εργασιακή ικανοποίηση ενισχύει την οργανωσιακή υπηκοότητα (citizenship) (Spector, 1986) που συνεπάγεται πως ικανοποιημένοι εργαζόμενοι μιλούν θετικότερα για τον οργανισμό, αλληλοϋποστηρίζονται και ξεπερνούν τις όποιες δυσκολίες εκπορεύονται από την οργανωσιακή τους θέση. Περαιτέρω αποδεικνύεται πως ικανοποιημένοι εργαζόμενοι ενισχύουν την ικανοποίηση και την αφοσίωση των πελατών (Schneider & Bowen, 1985) διότι εμφανίζονται πιο φιλικοί, εξυπηρετικοί, κάνουν λιγότερα λάθη και μπορούν να δημιουργήσουν ευκολότερα διαπροσωπικές σχέσεις. Είναι πρακτική σε μεγάλες πελατοκεντρικές εταιρείες, με στόχο την ικανοποίηση των πελατών, να αναζητούν πρόθυμους και ευδιάθετους εργαζόμενους, να παρέχουν θετικά εργασιακά περιβάλλοντα και να εξετάζουν πολύ συχνά το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων τους. Καθίσταται προφανές πως τα διευθυντικά στελέχη ενός οργανισμού οφείλουν να επιδεικνύουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τις στάσεις και την ικανοποίηση των εργαζομένων, καθότι συχνά αποτελούν ενδείξεις για μελλοντικά προβλήματα ή για απαιτούμενες νέες ρυθμίσεις στις οργανωσιακές σχέσεις.

Εργασιακή ικανοποίηση και οργανωσιακή αλλαγή

Η εργασιακή ικανοποίηση με την διαδικασία της οργανωσιακής αλλαγής είναι έννοιες αλληλεξαρτώμενες. Η σύνδεση αυτή καθίσταται τόσο στενή διότι οι μεταβλητές της εργασιακής ικανοποίησης σχετίζονται άμεσα με το πυρήνα των διαδικασιών της οργανωσιακής αλλαγής (όπως μεταβολές στις αρμοδιότητες των εργαζομένων, στις εργασίες τους και στην υφιστάμενη οργανωτική δομή).

Μια αλλαγή που εκλαμβάνεται ως αναγκαία και ωφέλιμη από τους εργαζόμενους, με την υλοποίηση της προκαλεί θετικά συναισθήματα τα οποία σχετίζονται με αυξημένα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης (Robbins, 2005). Αντίθετα η αβεβαιότητα, το στρες

και η έλλειψη ελέγχου, που προκαλεί μια αλλαγή, οδηγεί σε χαμηλό ηθικό και μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση.

Αντίστοιχα, βάση της διεθνούς βιβλιογραφίας, οι ικανοποιημένοι και αφοσιωμένοι εργαζόμενοι έχουν αναμφισβήτητα πλεονεκτήματα, τα οποία συνδράμουν στην υλοποίηση κάθε οργανωσιακής αλλαγής. Πιο συγκεκριμένα, πολλές εμπειρικές έρευνες έχουν αποδείξει την αλληλεπίδραση της εργασιακής ικανοποίησης με την στάση απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή (Cordery et al., 1993; Gardner et al., 1987; Guest, 1987), καθώς και τη θετική συσχέτιση ανάμεσα στην ετοιμότητα για αλλαγή και την εργασιακή ικανοποίηση (McNabb & Sepic, 1995). Οι Cordery et al. (1993) υποστηρίζουν ότι χαμηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης σχετίζονται με αρνητικές στάσεις απέναντι στην αλλαγή. Σε ατομικό επίπεδο η εργασιακή ικανοποίηση έχει σημαντική επίδραση στη θετική αντιμετώπιση, στη συναισθηματική συμμετοχή και στην αφοσίωση ως προς την αλλαγή (Judge et al., 1999; Schweiger & DeNisi 1991).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ V. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ο ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Πρόθεσή μας κατά τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας ήταν να εξετάσουμε στην πράξη το πώς βιώνουν και αντιλαμβάνονται τα Στελέχη της πρώτης γραμμής την επιχειρούμενη αλλαγή στο πελατοκεντρικό σύστημα εξυπηρέτησης της πελατείας από την Εθνική Τράπεζα καθ' όλη τη διάρκεια της δεκαετούς μέχρι σήμερα εφαρμογής της. Η έρευνα στήθηκε γύρω από τέσσερις πυλώνες της οργανωσιακής συμπεριφοράς που κατά τη γνώμη μας ήταν πιο ουσιαστικοί για τη διαδικασία υλοποίησης της στρατηγικής αλλαγής και ταυτόχρονα ήταν δυνατό να μετρηθούν. Εν πρώτης λοιπόν μας ενδιέφερε να εξετάσουμε την ετοιμότητα των στελεχών για αλλαγή και επιλέξαμε να το μετρήσουμε από την άποψη της ανοχής τους στην ασάφεια/αβεβαιότητα που χαρακτηρίζει μια δυναμική περίοδο συνεχούς αλλαγής. Έπειτα θελήσαμε να δούμε πώς αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι τις προσπάθειες της Διοίκησης για δημιουργία κατάλληλων δομών και διαδικασιών για μια κουλτούρα αλλαγής. Στη συνέχεια χρειάστηκε να μελετήσουμε το βαθμό στον οποίο η τράπεζα κατάφερε να ενισχύσει την Ενδυνάμωση των εργαζομένων για να καταλήξουμε να μετρήσουμε τον βαθμό συνολικής ικανοποίησής τους από την εργασία τους υπό τις συνθήκες της εφαρμογής της εξεταζόμενης αλλαγής.

ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ

Η Στατιστική Ανάλυση έγινε για δύο μοντέλα: στο Μοντέλο 1 επιλέχτηκε εξαρτημένη μεταβλητή το MeanA (Ετοιμότητα για Αλλαγή ή Ανοχή στην Αβεβαιότητα) ενώ στο Μοντέλο 2 επιλέχτηκε εξαρτημένη μεταβλητή το MeanB (Οργανωσιακή Κουλτούρα/Κλίμα). Σε καθεμία από τις παραπάνω περιπτώσεις η Μηδενική Υπόθεση (H_0) ήταν ότι η Εξαρτημένη Μεταβλητή δεν επηρεάζεται από τις Ανεξάρτητες Μεταβλητές, ενώ η Εναλλακτική Υπόθεση (H_1) ήταν ότι επηρεάζεται.

ΔΕΙΓΜΑ

Ο πληθυσμός στον οποίο αναφέρεται η έρευνα είναι όλα τα Στελέχη Personal/Premium Banking των καταστημάτων της Εθνικής Τράπεζας που ασχολήθηκαν στο παρελθόν

ή/και ασχολούνται ακόμη με το αντικείμενο αυτό. Έτσι απεστάλησαν με ηλεκτρονική αλληλογραφία συνολικά 496 ερωτηματολόγια στα σχετικά Στελέχη της Εθνικής Τράπεζας στο τέλος του Σεπτεμβρίου του 2015 και ξανά στο τέλος του Νοέμβρη του 2016 που περιείχαν τον ερωτηματολόγιο τόσο σε μορφή Word όσο και σύνδεσμο για απευθείας συμπλήρωση σε Μορφή Google (Google Forms) καθώς επίσης και την απαραίτητη Συνοδευτική Επιστολή που εξηγούσε το σκοπό και την αναγκαιότητα της παρούσας Έρευνας (βλέπε Παράρτημα 1). Μέσα σε διάστημα 3 συνολικά μηνών συλλέχθηκαν τελικώς και με τους δύο τρόπους και αφού εξασφαλίστηκε κάθε προσπάθεια διατήρησης της ανωνυμίας των ερωτηθέντων 55 απαντήσεις (ποσοστό ανταπόκρισης μόλις 11,08%) αριθμός που αποτελεί το μέγεθος του Δείγματος που χρησιμοποιείται στο εξής για τους σκοπούς της παρούσης ερευνητικής εργασίας.

ΕΡΓΑΣΙΑ (ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ)

Το ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας αποτελείται από 5 μέρη. Το Α΄ Μέρος πραγματεύεται την Ανοχή στην Αβεβαιότητα (Tolerance for Ambiguity) και αποτελείται από την Κλίμακα των 16 ερωτήσεων του Budner (1962) ένα από τα πιο διαδεδομένα μέτρα για την εκτίμηση της Ετοιμότητας για Αλλαγή. Το Β΄ Μέρος πραγματεύεται την Οργανωσιακή Κουλτούρα και το Οργανωσιακό Κλίμα και αποτελείται από μια Κλίμακα 7 ερωτήσεων. Το Γ΄ Μέρος πραγματεύεται την Ενδυνάμωση των εργαζομένων και αποτελείται από Κλίμακα 20 ερωτήσεων. Το Δ΄ Μέρος πραγματεύεται την Ικανοποίηση από την Εργασία, αποτελείται από Κλίμακα 41 ερωτήσεων, χωρισμένη σε 5 υποενότητες: (α) τη Φύση της Εργασίας {10 ερωτήσεις}, (β) τη σχέση με τους Προϊσταμένους {10 ερωτήσεις}, (γ) τη σχέση με τους Συναδέλφους {10 ερωτήσεις}, (δ) τις Προαγωγές {5 ερωτήσεις} και (ε) τον Μισθό {6 ερωτήσεις}. Το Ε΄ Μέρος περιλαμβάνει τα δημογραφικά στοιχεία του ερωτηματολογίου κι εξετάζει το Φύλο, την Ηλικία, την Οικογενειακή Κατάσταση, την Εκπαίδευση, την Προϋπηρεσία, το είδος του Καταστήματος, τη Θέση Ευθύνης, την Εμπειρία ως Στέλεχος Personal/Premium Banking και τα Κανάλια Στήριξης των ερωτηθέντων.

ΜΕΘΟΔΟΣ

Οι μέθοδοι που χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα έρευνα είναι Ο Έλεγχος Εμπιστοσύνης (Reliability), Οι Συντελεστές Γραμμικής Συσχέτισης (Correlation), η

Γραμμική Παλινδρόμηση (Regression) και η Παραγοντική Ανάλυση (Factor Analysis) προκειμένου να διαπιστωθεί ποιες μεταβλητές είναι σημαντικές και με ποιον τρόπο επηρεάζουν αφενός την Ετοιμότητα για Αλλαγή, εφ' ετέρου την Οργανωσιακή Κουλτούρα/Κλίμα. Για τη Στατιστική Ανάλυση χρησιμοποιήθηκε το ηλεκτρονικό πρόγραμμα IBM SPSS Statistics 20.

Στο στάδιο της προετοιμασίας των δεδομένων μας για τη Στατιστική Επεξεργασία, αρχικά αντιστράφηκαν οι ζυγές ερωτήσεις του πρώτου μέρους όπως προβλέπει το μοντέλο του Budner και στη συνέχεια κωδικοποιήθηκαν τα μη αριθμητικής μορφής δημογραφικά δεδομένα (*Παράρτημα III*) έτσι ώστε να όλα τα δεδομένα να είναι είτε σε απόλυτη είτε σε ονομαστική αριθμητική μορφή. Στη συνέχεια δημιουργήθηκαν για κάθε μεταβλητή ξεχωριστά ⁴θηκογράμματα πλαισίου και απολήξεων (Box plots) στην προσπάθεια να διερευνήσουμε την ύπαρξη ακραίων τιμών που δημιουργούν περιττό «θόρυβο» στα δεδομένα μας και περιπλέκουν άσκοπα τ' αποτελέσματά μας. Οι ακραίες τιμές που προέκυψαν διορθώθηκαν στα γυμνά δεδομένα όπου κρίθηκε απαραίτητο με ελλειπείς τιμές. Κατόπιν δημιουργήθηκαν κατάλληλες ψευδομεταβλητές (*Παράρτημα IV*) για την καλύτερη παρακολούθηση της επίδρασης των δημογραφικών στην Έρευνα. Τέλος υπολογίστηκαν οι μέσοι όροι των 8 μεταβλητών (*Παράρτημα V και σημείωση 3*).

⁴ Ξεχωριστές μεταβλητές σ' αυτό το στάδιο θεωρούνται οι 16 ερωτήσεις του Μέρους Α' (A.R2C.1-A.R2C.16), οι 7 ερωτήσεις του Μέρους Β' (B.OCC.1-B.OCC.7), οι 20 ερωτήσεις του Γ' Μέρους (C.EMP.1-C.EMP.20) κι από το Δ' Μέρος (Ικανοποίηση από την εργασία) για τα πέντε επιμέρους σκέλη: οι 10 ερωτήσεις για τη Φύση της Εργασίας (D.JS.A1-D.JS.A10), οι 10 ερωτήσεις για τους Προϊσταμένους (D.JS.B1-D.JS.B10), οι 10 ερωτήσεις για τους Συναδέλφους (D.JS.C1-D.JS.C10), οι 5 ερωτήσεις για τις Προαγωγές (D.JS.D1-D.JS.D5), και οι 6 ερωτήσεις για τον Μισθό (D.JS.E1-D.JS.E6).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ VI. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

Η στατιστική ανάλυση ξεκίνησε με τον Έλεγχο Εμπιστοσύνης για κάθε μία από τις Βασικές Μεταβλητές του Παραρτήματος V ξεχωριστά, τα αποτελέσματα των οποίων συγκεντρώθηκαν στον Πίνακα 1 ακολούθως.

Πίνακας 1: Ανάλυση Εμπιστοσύνης στα Αρχικά Δεδομένα

Μεταβλητή	Περιγραφή	N Items	Mean	Variance	Cronbach's Alpha
A.R2C.1 - A.R2C.16	Ανοχή στην Ασάφεια	16	3,731	2,495	0,361
B.OCC.1 - B.OCC.7	Οργανωσιακό Κλίμα/Κουλτούρα	7	6,954	3,840	0,792
C.EMP.1 - C.EMP.20	Ενδυνάμωση	20	5,484	0,759	0,738
D.JS.A1 – D.JS.A10	Εργ. Ικανοποίηση -Φύση Εργασίας	10	3,498	0,711	0,854
D.JS.B1 – D.JS.B10	Εργ. Ικανοποίηση – Προϊστάμενοι	10	3,902	0,557	0,838
D.JS.C1 – D.JS.C10	Εργ. Ικανοποίηση – Συνάδελφοι	10	3,769	0,574	0,906
D.JS.D1 – D.JS.D5	Εργ. Ικανοποίηση – Προαγωγές	5	2,747	0,629	0,794
D.JS.E1 – D.JS.E6	Εργ. Ικανοποίηση - Μισθός	6	3,241	0,669	0,728
TOTAL CASES:	55				

Στη συνέχεια εξετάστηκαν οι Συντελεστές Συσχέτισης όλων των Βασικών Μεταβλητών, μαζί με τα Δημογραφικά στοιχεία. Όλα τα δεδομένα που έδωσαν συντελεστή συσχέτισης (Pearson's Correlation coefficient) μεγαλύτερο από $\pm 0,445$ δηλαδή υψηλή (μεταξύ 0,5 και 1) ή έστω και χαμηλή (μεταξύ 0,2 και 0,5) αλλά στο υψηλότερο άκρο (κοντά στο 0,500) μέτρηση σε επίπεδο σημαντικότητας 0,01 συγκεντρώθηκαν στον Πίνακα 2. Οι μεταβλητές που εμφάνισαν φορτίσεις περί το 0,33 ή ακόμη περισσότερο περί το 0,2 το 0,1 και χαμηλότερα θεωρήθηκαν αδιάφορες για τα πλαίσια της παρούσας έρευνας. Ως γνωστόν οι χαμηλοί συντελεστές συσχέτισης εκφράζουν τάση ενώ οι υψηλή βεβαιότητα. Στην προκειμένη περίπτωση τα μεγέθη που ξεχώρισαν βρίσκονται κάπου ανάμεσα στα επίπεδα χαμηλής βεβαιότητας και διερεύνησης τάσης με αρκετά σημαντική βαρύτητα.

Πίνακας 2. Συσχέτιση μεταξύ Βασικών Μεταβλητών και Δημογραφικών

	Correlations	Mean A	Mean B	Mean D1	Mean D4
Mean A	Pearson Correlation		0,495		
	Sig. (2-tailed)		0,000		
	N		53		
Mean B	Pearson Correlation	0,495		0,472	0,448
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,00	0,001
	N	53		53	53
Mean D1	Pearson Correlation		0,472		
	Sig. (2-tailed)		0,00		
	N		53		
Mean D4	Pearson Correlation		0,448		
	Sig. (2-tailed)		0,001		
	N		53		

Ακολούθησε η δοκιμασία της Γραμμικής Παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την Ετοιμότητα για Αλλαγή (MeanA) τ' αποτελέσματα της οποίας συγκεντρώθηκαν στον Πίνακα 3.

Πίνακας 3. Παλινδρόμηση μεταξύ MeanA και λοιπών Μεταβλητών
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,227	0,406		5,483	0,000
	Mean B	0,213	0,057	0,539	3,734	0,001
2	(Constant)	2,149	0,377		5,702	0,000
	Mean B	0,256	0,055	0,646	4,622	0,000
	DumSexF	-0,370	0,142	-0,363	-2,599	0,014
3	(Constant)	2,025	0,346		5,845	0,000
	Mean B	0,237	0,051	0,598	4,656	0,000
	DumSexF	-0,475	0,135	-0,466	-3,513	0,001
	P.B.Exp	0,056	0,020	0,360	2,776	0,009

a. Dependent Variable: Mean A

b. RSquare =0.291 για το 53,9% του μοντέλου

c. ANOVA: F1=13.946 Sig.=0.01, F2=11.530 Sig. = 0.000, F3= 11.816 Sig.= 0.00

Συνεχίσαμε με Παραγοντική Ανάλυση τ' αποτελέσματα της οποίας συγκεντρώθηκαν στον Πίνακα 4.

Πίνακας4. Παραγοντική Ανάλυση Νέων Μεταβλητών

	Κλίμακα Linkert	Νέα Ομαδοποίηση	Ερωτήσεις	Περιγραφή	Eigen value	N	Cronbach's Alpha	Mean	Variance
B. Οργανωσιακό Κλίμα - Κουλτούρα	1-10	NewMeanB	3,4,5,6,7	Κουλτούρα Καταστημάτων	3,379	5	0,861	6,557	4,297
	1-7	NewMeanC1	5,10,15,20	Συναδελφική Εμπιστοσύνη/Ασφάλεια	4,704	4	0,925	4,739	1,432
C. Ενδυνάμωση	1-7	NewMeanC2	1, 6, 16	Προσωπική Αξία/Νόημα	3,729	3	0,844	5,352	1,610
	1-7	NewMeanC3	2, 12, 17	Αυτό-Αποτελεσματικότητα	2,593	3	0,755	6,321	0,445
	1-7	New MeanC4	8, 13, 18	Αυτό-Προσδιορισμός	1,847	3	0,879	5,493	0,814
	1-7	NewMeanC5	9, 14, 19	Προσωπικός Έλεγχος	1,443	3	0,815	4,939	0,814
	5-1	NewMeanD1	2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10	Χαρακτηριστικά Φύσης Εργασίας	5,220	8	0,897	3,583	0,677
	5-1	NewMeanD2a	1, 2, 3, 8	Διευθυντικά Προσόντα/Ικανότητες	4,284	4	0,789	4,005	0,456
	5-1	NewMeanD2b	4, 6, 7, 9	Συμπεριφορά/Χαρακτήρας	1,402	4	0,768	3,770	0,653
	5-1	NewMeanD2c	5, 9, 10	Αυτονομία/Ανατροφοδότηση	1,110	3	0,664	3,891	0,692
D. Εργασιακή Ικανοποίηση	5-1	NewMeanD3a	3, 4, 5, 7, 8, 9	Ατομικές Δεξιότητες Συναδέλφων	5,506	6	0,903	3,873	0,620
	5-1	NewMeanD3b	2, 6, 10	Κοινωνικές Δεξιότητες Συναδέλφων	1,126	3	0,858	3,462	0,684
	5-1	NewMeanD4	2, 3, 4, 5	Θεσμοθετημένα Κριτήρια Προαγωγών	2,924	4	0,868	2,608	0,817
	5-1	NewMeanD5	1, 2, 3, 4	Αντικειμενική Εκτίμηση Μισθού	2,774	4	0,765	3,647	0,644

Παρατηρήσεις: Μέθοδος: KMO Extraction, Varimax Rotation, Rotation Format Sort Blank (0.50), Iterate (25), Κριτήρια: Cronbach's Alpha > 0,70 και Eigenvalue > 1 ταυτόχρονα/συνδυαστικά.

Η μεταβλητή A (Ετοιμότητα για Αλλαγή ή Ανοχή στην Ασάφεια) δεν συμπεριλήφθηκε στον ανωτέρω πίνακα γιατί απέτυχε τόσο στη δοκιμασία της επάρκειας δειγματοληψίας (sample adequacy) σημειώνοντας δείκτη KMO 0.527 (μικρότερο του 0,60 που απαιτείται) όσο και στη συνολική διακύμανση ($\alpha=0,361$) αλλά και στις επιμέρους διακυμάνσεις μετά τη varimax στρέψη. Στην τελευταία δοκιμασία προέκυψαν 6 υποομάδες ερωτήσεων που εξηγούσαν συνολικά το 67% του συνόλου των απαντήσεων οι διακυμάνσεις των οποίων ήταν από ανησυχητικές έως μη στατιστικά σημαντικές(ενδεικτικά: $\alpha_1=-0,92$ με eigenvalue=2.138, $\alpha_2=0,72$ με eigenvalue=2.119, $\alpha_3=0,448$ με eigenvalue=1.897 και $\alpha_4=0,381$ με eigenvalue=1.702). Έπειτα και από αυτά τα αποτελέσματα θεωρήθηκε βέβαιο ότι τουλάχιστον για την παρούσα έρευνα η Μεταβλητή A δεν μπορεί να θεωρηθεί Εξαρτημένη μεταβλητή και προχωρήσαμε στην οριστική εγκατάλειψη του Μοντέλου 1 και στην υιοθέτηση του Μοντέλου 2 για τη συνέχεια της έρευνας.

Πίνακας 5.ΚΜΟ επάρκειας δειγματοληψίας

Old Variable		New Variable	
Symbol	KMO	Symbol	KMO
A	0.527	A	0.527
B	0.801	nB	0.844
C	0.321	nC1	0.826
D1	0.784	nC2	0.685
D2	0.705	nC3	0.670
D3	0.863	nC4	0.730
D4	0.798	nC5	0.684
D5	0.696	nD1	0.793
		nD2a	0.647
		nD2b	0.645
		nD2c	0.596
		nD3a	0.890
		nD3b	0.724
		nD4	0.822
		nD5	0.696

a. KMO>0.60

Στο τελευταίο στάδιο της έρευνας διεξήγαμε εκ νέου τις δοκιμασίες των Συντελεστών Συσχέτισης και της Γραμμικής Παλινδρόμησης, αυτή τη φορά για το Μοντέλο 2 χρησιμοποιώντας τις Νέες Μεταβλητές που προέκυψαν μετά την Παραγοντική Ανάλυση (Πίνακας 4) και με Εξαρτημένη Μεταβλητή τη Νέα Μεταβλητή B

(NewMeanB) και, όπως και πριν, τη μέθοδο Stepwise. Τα αποτελέσματα φαίνονται στους Πίνακες 6, 7 και 8.

Πίνακας 6. Περίληψη Νέου Μοντέλου Παλινδρόμησης και ANOVA

	R ²	F	Sig
1	0.330	15.246	0.000
2	0.567	19.650	0.000
3	0.649	17.882	0.000
4	0.727	18.601	0.000
5	0.819	24.492	0.000
6	0.852	25.029	0.000

a. Εξαρτημένη Μεταβλητή: NewMeanB

Πίνακας 7. Παλινδρόμηση Νέων Μεταβλητών

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0.075	1.723		0.44	0.965
	Mean A	1.789	0.458	0.574	3.905	0.000
2	(Constant)	-1.793	1.481		-1.211	0.235
	Mean A	2.059	0.380	0.661	5.417	0.000
	DumSexF	1,59	0,389	0,495	4,056	0,000
3	(Constant)	-1,434	1,363		-1,052	0,301
	Mean A	2,047	0,348	0,657	5,880	0,000
	DumSexF	1,681	0,359	0,527	4,687	0,000
	DumKidsNoK	-0,937	0,360	-0,288	-2,604	0,014
4	(Constant)	-0,742	1,249		-0,594	0,557
	Mean A	1,838	0,321	0,590	5,717	0,000
	DumSexF	1,671	0,322	0,524	5,186	0,000
	DumKidsNoK	-0,994	0,324	-0,306	-3,070	0,005
	DumPlaceIsl	1,908	0,677	0,287	2,817	0,009
5	(Constant)	-1,050	1,037		-1,013	0,320
	Mean A	1,391	0,292	0,446	4,766	0,000
	DumSexF	1,622	0,267	0,508	6,075	0,000
	DumKidsNoK	-1,054	0,269	-0,324	-3,923	0,001
	DumPlaceIsl	2,461	0,580	0,370	4,243	0,000
	NewMeanD4	0,747	0,200	0,338	3,724	0,001
6	(Constant)	-2,052	1,041		-1,970	0,060
	Mean A	1,677	0,294	0,538	5,708	0,000
	DumSexF	1,538	0,248	0,482	6,193	0,000
	DumKidsNoK	-1,983	0,458	-0,610	-4,333	0,000
	DumPlaceIsl	2,159	0,549	0,324	3,935	0,001
	NewMeanD4	0,743	0,185	0,337	4,026	0,000
	DumMarNoM	1,244	0,515	0,360	2,414	0,023

a. Εξαρτημένη Μεταβλητή: NewMeanB

Πίνακας 8. Συσχέτιση Νέων Μεταβλητών

		Correlations													
		NewMean B	NewMean C1	NewMean C2	NewMean C4	NewMean C5	NewMean D1	NewMean D2a	NewMean D2b	NewMean D2c	NewMean D3a	NewMean D3b	NewMean D4	NewMean D5	Mean A
NewMean B	Pearson's Corr. Sig. (2-tailed) N						0,419* 0,002 53						0,490** 0,000 53		0,467** 0,000 53
NewMean C1	Pearson's Corr. Sig. (2-tailed) N							0,395** 0,03 53		0,540** 0,000 54		0,438** 0,001 54			
NewMean C2	Pearson's Corr. Sig. (2-tailed) N				0,402** 0,003 52		0,421** 0,002 54								
NewMean C4	Pearson's Corr. Sig. (2-tailed) N			0,402** 0,003 52		0,515** 0,000 51								-0,390** 0,004 52	
NewMean C5	Pearson's Corr. Sig. (2-tailed) N				0,515** 0,000 51										
NewMean D1	Pearson's Corr. Sig. (2-tailed) N	0,419** 0,000 53		0,421** 0,002 54			0,407** 0,002 53								
NewMean D2a	Pearson's Corr. Sig. (2-tailed) N		0,395** 0,03 53				0,407** 0,002 53	0,586** 0,000 53	0,530** 0,000 53	0,511** 0,000 53	0,444** 0,001 53				
NewMean D2b	Pearson's Corr. Sig. (2-tailed) N							0,586** 0,000 53	1 0,646 54	0,646 0,000 54					
NewMean D2c	Pearson's Corr. Sig. (2-tailed) N		0,540** 0,000 54					0,530** 0,000 53	0,646 0,000 54	1 0,399** 54	0,399** 0,003 54				
NewMean D3a	Pearson's Corr. Sig. (2-tailed) N							0,511** 0,000 53	0,646 0,000 54	1 0,399** 54	0,399** 1 54	0,719** 0,000 54			
NewMean D3b	Pearson's Corr. Sig. (2-tailed) N		0,438** 0,001 54				0,444** 0,001 53				0,719** 0,000 54	1 0,000 54			
NewMean D4	Pearson's Corr. Sig. (2-tailed) N	0,490** 0,000 53													
NewMean D5	Pearson's Corr. Sig. (2-tailed) N				-0,390** 0,004 52										
Mean A	Pearson's Corr. Sig. (2-tailed) N	0,467** 0,00 53													

ΚΕΦΑΛΑΙΟ VII – ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

A. ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ξεκινώντας τη συζήτηση για τα ευρήματα της παρούσας εργασίας θα πρέπει να δηλώσουμε καταρχήν ότι το μέγεθος του δείγματος (55 συμμετέχοντες), παρότι μέσα στα ευρέως αποδεκτά όρια αντιπροσωπευτικότητας του πληθυσμού στον οποίο αναφέρεται (11,08%), είναι ένα χαμηλό νούμερο που σαφώς επηρεάζει τα αποτελέσματα όλων των δοκιμασιών. Εξαιτίας αυτού του γεγονότος θεωρούμε στο εξής σημαντικά μεγέθη κατά τι χαμηλότερα απ' ότι αποδέχονται οι περισσότερες έρευνες που χρησιμοποιούν δείγματα της τάξεως του 100 και πλέον.

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ

Όλες οι αρχικές μεταβλητές (πλην της Ανοχής στην Ασάφεια) παρουσίασαν φορτίσεις μεγαλύτερες από το συνήθως αποδεκτό όριο του 0,70 (Nunnally J., Psychometric theory, New York, McGraw-Hill, 1978) με τρεις από τις υποομάδες της Ικανοποίησης από την Εργασία ($\alpha_{D1}= 0,854$ $\alpha_{D2}=0,838$ $\alpha_{D3}= 0,906$) να δίνουν ιδιαίτερα σημαντικές φορτίσεις (Πίνακας 1). Αυτό σημαίνει ότι οι απαντήσεις των ερωτηθέντων στις συγκεκριμένες ερωτήσεις διακρίνονται από αυξημένο δείκτη αξιοπιστίας και μπορούμε να βασιστούμε με σχετικά μεγάλη ασφάλεια σ' αυτές για την εξαγωγή συμπερασμάτων, σε συνδυασμό πάντοτε και με τα αποτελέσματα άλλων στατιστικών δοκιμασιών (tests).

ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ ΚΑΙ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗ ΑΡΧΙΚΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ

Αρχικά λοιπόν μπορούμε να εκτιμήσουμε ότι όσον αφορά στο Οργανωσιακό Κλίμα γενικά οι ερωτηθέντες φαίνεται να βαθμολογούν την Τράπεζα με μια βαθμολογία της τάξεως του 7/10 (Mean=6.95, Variance=2.495), γενικά αισθάνονται Ενδυναμωμένοι 5.5/7 (Mean=5.484, Variance=0.759), ενώ αισθάνονται Ικανοποιημένοι από την Εργασία τους 3,5/5 (Mean=3.498, Variance=0.711) σε σχέση με τη φύση της δουλειάς, σχεδόν 4/5 (Mean=3.902, Variance=0.557) σε σχέση με την αντιμετώπιση από τους

Προϊσταμένους, 3,8/5 (Mean=3.769, Variance=0.574) σε σχέση με την αντιμετώπιση των Συναδέλφων, λίγο πάνω από το ουδέτερο 2,7/5 (Mean=2.747, Variance=0.629) από τις Προαγωγές και αρκετά 3,2/5 (Mean=3.241, Variance=0.669) από τον Μισθό τους.

ΤΙ ΣΥΜΒΑΙΝΕΙ ΜΕ ΤΗΝ ΑΝΟΧΗ ΣΤΗΝ ΑΣΑΦΕΙΑ (ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ Α)

Προβληματισμό δημιουργεί ο χαμηλός δείκτης αξιοπιστίας της Μεταβλητής Α (Ανοχή στην Ασάφεια) όταν αυτός συγκρίνεται με τους αντίστοιχους δείκτες των υπόλοιπων μεταβλητών (αρχικών και νέων).

Σε μία πρώτη «ανάγνωση» μια φόρτιση της τάξεων του 0,361 φαίνεται να οδηγεί στο συμπέρασμα ότι οι απαντήσεις των ερωτηθέντων στη συγκεκριμένη ενότητα χαρακτηρίζονται από σημαντικό βαθμό αναξιπιστίας, ακόμη κι αν δεχτούμε λίγο χαμηλότερο όριο από το 0,70 λόγω του μικρού μεγέθους του δείγματός μας.

Σε δεύτερη ανάγνωση ωστόσο, ανατρέχοντας στη μελέτη των Benjamin A., Riggio R. και Mayes B. σχετικά με την Αξιπιστία της Κλίμακας του Budner για την Ανοχή στην Ασάφεια (Journal of Social Behavior and Personality, 1996, Vol.11, No. 3, 625-632), διαπιστώνουμε ότι παρά την ευρεία αποδοχή και χρήση του μοντέλου του Budner για τη μέτρηση της Ανοχής στην Αβεβαιότητα, η αξιοπιστία αυτής της Κλίμακας σε πληθώρα ερευνών διεθνώς αγγίζει συχνά τιμές μεταξύ 0,39 και 0,62 μαρτυρώντας ότι το Μέτρο αυτό εμφανίζει συχνά χαμηλό βαθμό εσωτερικής συνοχής. Ο ίδιος ο Budner (1962) διατείνεται ότι αυτό συμβαίνει λόγω της περίπλοκης φύσης της έννοιας της ανοχής στην ασάφεια και πως είναι φυσικό για ένα πολύπλοκο θέμα να παρουσιάζει χαμηλούς βαθμούς αξιοπιστίας. Ένας ακόμη παράγοντας που πιθανώς να εξηγεί το φαινόμενο αυτό είναι ότι η Κλίμακα του Budner έχει σχεδιαστεί για να απαντάται από ομιλούντες την Αγγλική γλώσσα ως μητρική (Benjamin et al) αν και ακόμη και τότε εμφανίζονται συστηματικά χαμηλοί δείκτες αξιοπιστίας. Παρόλο λοιπόν που καταβλήθηκε κάθε δυνατή προσπάθεια να γίνει όσο πιο πιστή μετάφραση/απόδοση των ερωτήσεων της Κλίμακας είναι αλήθεια ότι συχνά το αποτέλεσμα δεν έβγαζε το ίδιο νόημα για τον Έλληνα αναγνώστη όπως για τον Άγγλο.

Έχοντας λοιπόν αυτούς τους περιορισμούς υπόψη μας παρατηρούμε ότι οι ερωτηθέντες παρουσίασαν Ανοχή στην Ασάφεια οριακά πάνω από ουδέτερη 3,7/7 (Mean=3.731) με αρκετά μεγάλη διακύμανση (Variance=2.495).

ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΑΡΧΙΚΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΜΕ ΤΗΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ Α

Αν τα ανωτέρω αποτελέσματα υποστηρίζονταν από μία καλή Παλινδρόμηση και μια ικανοποιητική Σύσχετιση θα μπορούσαμε να υποστηρίξουμε κατ' αρχήν ότι διαφαίνονται οριακά χαμηλές σχέσεις μεταξύ της Ανοχής στην Ασάφεια και το Οργανωσιακό Κλίμα (MeanA με MeanB), καθώς και μεταξύ του Οργανωσιακού Κλίματος και της Ικανοποίησης από τη Φύση της Εργασίας (MeanB και MeanD1) αλλά και μεταξύ του Οργανωσιακού Κλίματος και της Ικανοποίησης λόγω των Προαγωγών (MeanB και MeanD4) όπως αναλυτικά απεικονίζονται στον Πίνακα 2.

Δεύτερο συμπέρασμα θα μπορούσε να είναι ότι δικαίως θεωρήθηκε η Μεταβλητή Α ως ανεξάρτητη στο Μοντέλο 1. Με βάση τους σχεδόν μηδενικούς βαθμούς Significance θα μπορούσαμε τότε να απορρίψουμε τη Μηδενική Υπόθεση και να φτάσουμε στο συμπέρασμα ότι Η Ανοχή στην Ασάφεια (Y) παρουσιάζει μέτρια εξάρτηση από τις ΜεταβλητήB, δηλαδή την Οργανωσιακή Κουλτούρα (x1), το Φύλλο (και συγκεκριμένα το Θηλυκό, x2) και τα χρόνια εμπειρίας στη θέση Premium Banking (x3). Με βάση τα δεδομένα του Πίνακα 3 θα είχαμε καταλήξει συνεπώς στη συνάρτηση:

$$MeanA=2.025+0.237MeanB-0.475DumSexF+0.056PBExp.$$

Δυστυχώς για την πιο πάνω Παλινδρόμηση το μέγεθος του R² είναι ιδιαίτερος μικρό (0,291) και εξηγεί μονάχα το 27% της διασποράς του μοντέλου 1, ενώ και τα μεγέθη του F στον πίνακα ANOVA είναι αρκετά μικρά και πάντως μικρότερα από τα αντίστοιχα μεγέθη του Μοντέλου 2 (Πίνακες 3 και 6). Συνεπώς δε μένει παρά να απορρίψουμε εντελώς το Μοντέλο 1 όχι μόνο για λόγους αξιοπιστίας (που αναλύθηκαν παραπάνω) αλλά κυρίως γιατί αυτό απέτυχε στη δοκιμασία της Παλινδρόμησης.

ΠΑΡΑΓΟΝΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Για να χρησιμοποιήσουμε τα λόγια του Kerlinger η Παραγοντική Ανάλυση είναι «ένα από τα πλέον δυνατά εργαλεία για τη μελέτη των πτυχών της Ανθρώπινης Συμπεριφοράς» (Foundations of Behavioral Research, 3rd edition, New York, Holt, Rhinehart and Winston, 1986) και χρησιμοποιείται για να ανιχνευτούν οι διαστάσεις μιας σειράς μεταβλητών. Ο μεγάλος αριθμός μεταβλητών μειώνεται σε έναν μικρότερο αριθμό παραγόντων που δεν περιγράφουν μια εξαρτημένη μεταβλητή. Ωστόσο,

εξετάζοντας τη συνδιακύμανση μιας ομάδας μεταβλητών, τις ομαδοποιεί σε παράγοντες που μπορούν να ερμηνεύσουν τις σχέσεις μεταξύ τους (Carr Sc. 1992, Gorsuch Rl. 1983).

Οι φορτίσεις των Νέων Μεταβλητών που προέκυψαν μετά την Παραγοντική Ανάλυση όσον αφορά στην αξιοπιστία των απαντήσεων είναι ακόμη μεγαλύτερες από πριν, με 7 μεταβλητές να ξεπερνούν το 0,800 (NewMeanB - Κουλτούρα Καταστημάτων, NewMeanC2 - Προσωπική Αξία/Νόημα, NewMeanC4 - Αυτοπροσδιορισμός, NewMeanC5 - Προσωπικός Έλεγχος, NewMeanD1 - Χαρακτηριστικά Φύσης Εργασίας, NewMeanD3b - Κοινωνικές Δεξιότητες Συναδέλφων, NewMeanD4 - Θεσμοθετημένα Κριτήρια Προαγωγών) ενώ δύο μεταβλητές ξεπέρασαν το 0,90 (NewMeanC1 - Εμπιστοσύνη/Ασφάλεια, NewMeanD3a - Ατομικές Δεξιότητες Συναδέλφων).

Η μόνη Νέα Μεταβλητή που παρουσίασε φόρτιση κάτω μεν του ορίου του 0,70 αλλά πάντως για το μέγεθος του δείγματος σε αρκετά καλό επίπεδο είναι η NewMeanD2c δηλαδή Αυτονομία/Ανατροφοδότηση από τους Προϊσταμένους. Το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό με τις συγκριτικά χαμηλότερες φορτίσεις των δύο Νέων Μεταβλητών των Προϊσταμένων (NewMeanD2a και NewMeanD2b) ίσως να οφείλεται σε πιθανή σύγχυση των ερωτηθέντων για το ποιος θα πρέπει να θεωρηθεί ως Προϊστάμενος προς αξιολόγηση. Κάποιος θα μπορούσε να επιλέξει ανάμεσα στον Διευθυντή του Καταστήματος που ορίζεται βάση εγκυκλίων οδηγιών για τα Στελέχη Premium Banking είτε κάποιου άλλου προϊσταμένου ή Υποδιευθυντή σε περίπτωση που για διάφορους λόγους έχει οριστεί κάποιος άλλος ως τέτοιος, είτε ακόμη του Περιφερειακού Διευθυντή εφόσον ο ερωτηθέν είναι ο ίδιος Διευθυντής Καταστήματος ενώ τέλος θα μπορούσε να εκληφθεί ως Προϊστάμενος και κάποιο από τα στελέχη της Διεύθυνσης Ανάπτυξης Πελατών Λιανικής (Δ.Α.Π.Λ.) τραπεζικής στην οποία υπάγεται ο τομέας Premium Banking.

ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕΣΩΝ ΟΡΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΜΕΣΟΥ ΝΕΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ

Στην πλειοψηφία τους οι Νέες Μεταβλητές που προέκυψαν μετά από τη varimax στρέψη στην Παραγωγική Ανάλυση εμφανίζουν Μέσο Όρο απαντήσεων που κλίνουν προς το μέγιστο θετικό όριο απαντήσεων της κλίμακάς τους αρκετά ή πολύ πάνω από

τη Διάμεσο καθεμιάς και συνήθως αυτές οι μετρήσεις συνδυάζονται με υψηλές φορτίσεις αξιοπιστίας και επάρκειας δειγματοληψίας δείγματος.

Η Νέα Μεταβλητή για την Οργανωσιακή Κουλτούρα που προέκυψε εξαιρεί τη Συμμόρφωση στο κανονιστικό πλαίσιο και την Απόδοση Προσωπικής Ευθύνης των Στελεχών της επιχείρησης πιθανότατα γιατί αφενός ο πρώτος παράγοντας θεωρήθηκε έξωθεν επιβαλλόμενος από διάφορες Αρχές ξένες προς την Τράπεζα και άρα δεν αφορά το εσωτερικό Κλίμα της, ο δε δεύτερος δεν ισχύει με την κλασσική του έννοια στην Εθνική και δεν αποτελεί μέρος της Κουλτούρας της. Αντιθέτως οι υπόλοιποι 5 παράμετροι κούμπωσαν καλά στην περιγραφή της Κουλτούρας και του Κλίματος των Καταστημάτων της Τράπεζας. Αυτό τουλάχιστον αφήνει να φανεί η αύξηση του βαθμού Αξιοπιστίας των απαντήσεων μεταξύ Παλιάς και Νέας μεταβλητής από το 0,792 στο 0,861. Συνολικά η εκτίμηση των ερωτηθέντων δείχνει την ύπαρξη θετικού κλίματος της τάξεως του 6,5-7/10 αλλά με αρκετά μεγάλη διακύμανση (μεταξύ 4,3 και 3,8).

Μεταξύ των νέων μεταβλητών της Ενδυνάμωσης, η μεταβλητή NewMeanC1 (Αίσθημα Εμπιστοσύνης και Ασφάλειας που προέρχεται από τους Συναδέλφους) παρουσιάζει την υψηλότερη όλων επίδοση τόσο στον δείκτη Αξιοπιστίας ($\alpha=0,925$) όσο και στον δείκτη επάρκεια δειγματοληψίας ($KMO=0,826$) με μέσο όρο απαντήσεων 3,873 με άριστα το 5 στην κλίμακα Linkert και χαμηλή διακύμανση ($Variance=0,620$), κάτι που δείχνει τη σημασία που έχει αυτός ο παράγοντας για τους ερωτηθέντες, όσο και την σύμπνοια απόψεων γι' αυτή την πτυχή. Οι υπόλοιπες μεταβλητές παρουσιάζουν ακόμη μεγαλύτερες φορτίσεις στους μέσους όρους τους, με το Αίσθημα ΑυτοΑποτελεσματικότητας να έχει την πρωτοκαθεδρία, αλλά υπολείπονται κατά τι σε Αξιοπιστία με επαρκή αλλά αρκετά χαμηλότερη σε σχέση με την πρώτη μεταβλητή Επάρκεια Δειγματοληψίας.

Όσον αφορά στην Ικανοποίηση από την Εργασία, πολύ υψηλό σκορ έχουν όλες οι διαστάσεις των Χαρακτηριστικών της Φύσης της Εργασίας των σχέσεων με τους Συναδέλφους και με τους Προϊσταμένους (με αποκορύφωμα 4/5 που παρουσιάζουν τα Διοικητικά Προσόντα των Προϊσταμένων) , σε συνδυασμό με υψηλή Αξιοπιστία και αρκετά καλή Επάρκεια δειγματοληψίας.

Η μεταβλητή NewMeanD3a (Ατομικές Ικανότητες/Δεξιότητες των Συναδέλφων) παρουσιάζει ιδιαίτερα υψηλές επιδόσεις τόσο στον δείκτη Αξιοπιστίας ($\alpha=0,903$) όσο και στον δείκτη επάρκεια δειγματοληψίας ($KMO=0,890$) με πολύ υψηλό μέσο όρο

απαντήσεων (Mean=3,873) με άριστα το 5 στην κλίμακα Linkert και χαμηλή διακύμανση (Variance=0,620), κάτι που καταδεικνύει ότι όπου τουλάχιστον υπάρχει ένα υψηλό επίπεδο ατομικών δεξιοτήτων στο προσωπικό ενός Καταστήματος αυτό έχει θετικό αντίκτυπο στην Ικανοποίηση που αισθάνεται ένα Στέλεχος από την Εργασία του.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει επίσης η εκτίμηση των Στελεχών ότι οι Προαγωγές ακολουθούν τα θεσμοθετημένα κριτήρια επιλογής με τους ερωτηθέντες να απαντούν ότι «Ούτε συμφωνούν/Ούτε διαφωνούν» (2,608/5) και μάλιστα με σημαντικά δυνατές φορτίσεις αξιοπιστίας (0,868) και επάρκειας (0,822), γεγονός που υπονοεί μάλλον έναν προβληματισμό για τον τρόπο που γίνονται οι Προαγωγές.

ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΝΕΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΜΕ ΝΕΑ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ Β

Από τα δεδομένα του Πίνακα 8 φαίνεται ότι από τα μεγέθη που εμφάνισαν υψηλό βαθμό συσχέτισης μεταξύ τους σε επίπεδο σημαντικότητας 0,01 ξεχώρισαν τα ακόλουθα. Στον τομέα της Ενδυνάμωσης των Στελεχών διακρίνουμε ότι ανάμεσα στο Αίσθημα Ασφάλειας και Εμπιστοσύνης που δημιουργεί η σχέση με τους Συναδέλφους στο Κατάστημα και την Αυτονομία και την Ανατροφοδότηση που παρέχουν οι Προϊστάμενοι η συσχέτιση είναι $r=0,510$. Ανάμεσα στο Αίσθημα του Αυτοπροσδιορισμού που νιώθουν τα Στελέχη PB και στο Αίσθημά τους για το αν έχουν Προσωπικό Έλεγχο στην εργασία τους υπάρχει συσχέτιση $r=0,515$. Όσον αφορά στην Ικανοποίηση που αντλούν τα Στελέχη από την Εργασία τους σε σχέση με τους Προϊσταμένους τους υπάρχει συσχέτιση $r=0,586$ μεταξύ των Διοικητικών Προσόντων/Ικανοτήτων και της Συμπεριφοράς τους ή του Χαρακτήρα τους, συσχέτιση $r=0,530$ μεταξύ των Διοικητικών Προσόντων/Ικανοτήτων και της Αυτονομίας/Ανατροφοδότησης που προσφέρουν αυτοί και συσχέτιση $r=0,511$ μεταξύ των Διοικητικών Προσόντων/Ικανοτήτων των Προϊσταμένων και των Ατομικών Προσόντων/Ικανοτήτων των Συναδέλφων τους. Η Συμπεριφορά/Χαρακτήρας των Προϊσταμένων εμφανίζει απόλυτη συσχέτιση ($r=1$) με τον εαυτό της και αρκετά υψηλή συσχέτιση ($r=0,646$) με την παρεχόμενη Αυτονομία/Ανατροφοδότηση προς τους Υφισταμένους. Αυτή η τελευταία παρουσιάζει απόλυτη συσχέτιση ($r=1$) με τον εαυτό της, όπως επίσης απόλυτη συσχέτιση ($r=1$) με τον εαυτό της παρουσιάζει και η μεταβλητή που περιλαμβάνει τις Ατομικές Ικανότητες /Δεξιότητες των Συναδέλφων. Την υψηλότερη συσχέτιση όλων παρουσιάζουν οι Ατομικές με τις Κοινωνικές Δεξιότητες των Συναδέλφων.

ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗ ΝΕΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ

Από τους Πίνακες 6 και 7 φαίνεται ότι το Μοντέλο 2 εμφανίζει καλύτερη προσαρμογή σε σχέση με το Μοντέλο 1. Το $F=25,029$ είναι ικανοποιητικά μεγάλο με Sig. μηδενικό και την Παλινδρόμηση να εξηγεί το 85,2% της διασποράς (R^2). Η συνάρτηση που προκύπτει παίρνει τη μορφή :

$$\text{NewMeanB} = -2,052 + 1,277\text{MeanA} + 1,538\text{DumsSexF} - 1,983\text{DumKidsNoK} + 2,159\text{DumPlaceIsl} + 0,743\text{NewMeanD4} + 1,244\text{DumMarNoMar}$$

Δηλαδή οι παράγοντες που διαφάνηκαν πιο σημαντικοί στη διαμόρφωση του Οργανωσιακού Κλίματος στην ΕΤΕ (μέσα από τα μάτια των Στελεχών Premium Banking) είναι η Ανοχή στην Ασάφεια , τα Στελέχη θηλυκού γένους, τα Στελέχη με παιδιά (αρνητική σχέση για τα άτεκνα Στελέχη), τα Στελέχη που διαμένουν και εργάζονται στα Νησιά, η διενέργεια Προαγωγών με βάση Θεσμοθετημένα Κριτήρια και τέλος τα άγαμα Στελέχη Premium Banking.

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΝΤΥΠΩΣΙΑΖΟΥΝ ΜΕ ΤΗΝ ΑΠΟΥΣΙΑ ΤΟΥΣ

Τέλος αξίζει να επισημάνουμε την παντελή απουσία της Ενδυνάμωσης από την Παλινδρόμηση είτε με τη μορφή αρχικής μεταβλητής είτε με τη μορφή των νέων μεταβλητών σε σχέση εξάρτησης με το Οργανωσιακό Κλίμα. Με ποσοτικά κριτήρια θα λέγαμε ότι παρότι οι δείκτες Αξιοπιστίας και Επάρκειας είναι αποδεκτοί έως και υψηλοί στις Νέες Μεταβλητές, ωστόσο η Αρχική Μεταβλητή παρουσιάζει δείκτη ΚΜΟ (0,321) πολύ κάτω του αποδεκτού ορίου. Με ποιοτικά κριτήρια θα τολμήσουμε να πούμε ότι πιθανώς το γεγονός αυτό να οφείλεται στο ότι τα περισσότερα στελέχη νιώθουν υψηλό βαθμό Ενδυνάμωσης αλλά δεν βλέπουν να σχετίζεται αυτό με το Οργανωσιακό Κλίμα που βιώνουν στο κατάστημα. Η Ενδυνάμωση που αισθάνονται δε φαίνεται να οφείλεται στο Οργανωσιακό Κλίμα και την Κουλτούρα του Καταστήματος, αλλά μάλλον στις προσπάθειες της Δ.Α.Π.Α. γεγονός που οφείλεται στην παράδοση εμπειρία τους κατά την οποία το Κατάστημα λειτουργεί σε Προϊοντοκεντρικό Σύστημα Εξυπηρέτησης Πελατείας ενώ αυτοί λειτουργούν με Πελατοκεντρικό.

B. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΑΝΟΧΗ ΣΤΗΝ ΑΣΑΦΕΙΑ

Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου φαίνεται να δημιουργήσει μια σύγχυση στους ερωτηθέντες. Ούτως ή άλλως η Ανοχή στην Ασάφεια είναι μια περίπλοκη έννοια και θεωρείται αναμενόμενος ένας χαμηλός βαθμός εσωτερικής συνοχής ακόμη και σε αγγλόφωνο δείγμα. Στην προκειμένη περίπτωση όμως φαίνεται ότι τόσο το περιεχόμενο όσο η σύνταξη αλλά και οι αντίθετες ζυγές ερωτήσεις εμπόδισαν σε τέτοιο βαθμό την κατανόηση του θέματος που αναγκαστήκαμε να απορρίψουμε εντελώς το μοντέλο που τη θεωρούσε ως εξαρτημένη μεταβλητή. Η εκτίμηση πάντως που φαίνεται να έχει δημιουργηθεί για την Ανοχή στην Ασάφεια στα στελέχη Premium Banking της Εθνικής Τράπεζας είναι στην ουσία ότι οι περισσότεροι Ούτε Συμφωνούν Ούτε διαφωνούν σχετικά με την ετοιμότητά τους για αλλαγή, με αρκετά μεγάλη (σχεδόν 2,5 μονάδες) διακύμανση πάντως κάτι που θα μπορούσε να σημαίνει είτε ότι υπάρχουν όντως πολλές και σημαντικές διαφορές μεταξύ των στελεχών σε αυτό το θέμα, είτε ότι η παρατεταμένη διάρκεια των συνεχών αλλαγών τους έχουν κουράσει ή αποπροσανατολίσει σε σημαντικό βαθμό. Ενδεχομένως ένα μεγαλύτερο δείγμα κι ένα ευνοϊκότερο ψυχολογικό κλίμα από αυτό που επικρατούσε το διάστημα μετά την Τραπεζική Αργία οπότε συντελέστηκε η έρευνα να έδινε διαφορετικά αποτελέσματα στην έρευνα

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ/ΚΛΙΜΑ

Λαμβάνοντας υπόψη την αρχική μεταβλητή με τις 7 διαστάσεις της Οργανωσιακής Κουλτούρας παρατηρούμε ότι οι ερωτηθέντες θεωρούν ότι υπάρχει γενικά ένα θετικό Οργανωσιακό κλίμα. Η νέα μεταβλητή με τις 5 διαστάσεις που προέκυψε μετά την παραγοντική ανάλυση παρουσιάζει αύξηση κατά 7% στην αξιοπιστία και πτώση της τάξης του 7% στην εκτίμηση της θετικότητας του οργανωσιακού κλίματος και άμβλυνση της διακύμανσης. Αυτό οδηγεί στο συμπέρασμα ότι βγάζοντας έξω τη διάσταση της Συμμόρφωσης στο οργανωμένο θεσμικό πλαίσιο, που είναι ανελαστικά θετικό και τη διάσταση της Απόδοσης Προσωπικής ευθύνης που είναι έξω από την κουλτούρα της Εθνικής, υπάρχουν σημαντικές διαφορές στο Οργανωσιακό Κλίμα μεταξύ Καταστημάτων, τουλάχιστον σε ότι αφορά στις διαστάσεις της Σαφήνειας, Αναγνώρισης, της Ηγεσίας, της Θαλπωρής και Υποστήριξης καθώς και στα Πρότυπα

που τίθενται. Οι ιδιαίτερες συνθήκες που επικρατούν στα καταστήματα εξαιτίας χρονικών ή τοπικών χαρακτηριστικών, αλλά και η ταυτότητα της Διεύθυνσης του κάθε Καταστήματος παίζουν ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της Υποκουλτούρας κάθε Καταστήματος.

ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ

Τόσο στο σύνολο των 20 διαστάσεων αλλά ακόμη περισσότερο στις επιμέρους διαστάσεις της ενδυνάμωσης τα Στελέχη Premium Banking παρουσιάζουν αξιοσημείωτες φορτίσεις. Αποκορύφωμα όλων αποτελεί η εκτίμησή τους για την έντονη Αυτό-Αποτελεσματικότητα που νοιώθουν, τον πολύ σημαντικό Αυτό-Προσδιορισμό και την επίσης πολύ σημαντική Προσωπική Αξία/Νόημα που τους δίνει η δουλειά τους, τον σημαντικό Προσωπικό έλεγχο που αισθάνονται ότι έχουν στην εργασία τους ,αλλά και την ικανοποιητική Εμπιστοσύνη και Ασφάλεια που τους προσφέρει η σχέση με τους συναδέλφους τους. Μάλιστα . Ωστόσο υπάρχει μόνο ένα σημείο που μία διάσταση της ενδυνάμωσης (Αίσθημα Ασφάλειας και Εμπιστοσύνης που δημιουργεί η σχέση με τους Συναδέλφους) δίνει μια μέτρια συσχέτιση με οποιαδήποτε άλλη μεταβλητή (Αυτονομία και Ανατροφοδότηση που δίνουν οι Προϊστάμενοι), ενώ απουσιάζει εντελώς στη δοκιμασία της Παλινδρόμησης σε σχέση με το Οργανωσιακό Κλίμα. Αυτό σημαίνει ότι αποδίδεται σημαντική Αυτονομία και Ανατροφοδότηση από τους Προϊσταμένους μονάχα στις περιπτώσεις εκείνες που το κλίμα στο Κατάστημα δημιουργεί σχέσεις Εμπιστοσύνης και Ασφάλειας μεταξύ των Συναδέλφων. Όταν συμβαίνει αυτό τότε τα Στελέχη αισθάνονται ότι έχουν Προσωπικό Έλεγχο στην εργασία τους γεγονός που ενισχύει το αίσθημα του Αυτοπροσδιορισμού τους.

Αναζητώντας μια πιθανή εξήγηση για τα παραπάνω, κάνουμε τη σκέψη ότι η Ενδυνάμωση που νοιώθουν τα Στελέχη σχετίζεται λιγότερο με την οριζόντια διαστρωμάτωση της Οργανωσιακής Κουλτούρας της Τράπεζας ή ακόμη τις Υποκουλτούρες των Καταστημάτων. Περισσότερο υπεύθυνη για την Ενδυνάμωση των Στελεχών P.B. φαίνεται να είναι η κάθετη οργάνωση της Δ.Α.Π.Α. που ανέλαβε την εφαρμογή του πελατοκεντρικού συστήματος για τη συγκεκριμένη μερίδα υπαλλήλων. Συνεπώς διαπιστώνεται μια δυσλειτουργία στην παράλληλη λειτουργία για διάστημα σχεδόν μιας δεκαετίας δύο αντίθετων συστημάτων εξυπηρέτησης πελατείας στα Καταστήματα με τα Στελέχη να βιώνουν μια παράδοξη καθημερινότητα η οποία σαφώς

δεν βοηθά στη διαμόρφωση ομαλού Οργανωσιακού Κλίματος, ή στην Ικανοποίηση από την εργασία τους, αλλά ούτε και στην Ετοιμότητά τους για Αλλαγή.

ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

Σε γενικές γραμμές τα Στελέχη Premium Banking εμφανίζονται οριακά ικανοποιημένοι από τον μισθό τους, σχετικά ικανοποιημένοι από τη φύση της εργασίας τους, μέτρια ικανοποιημένοι από τη σχέση με τους συναδέλφους και αρκετά από την αντιμετώπιση από τους προϊσταμένους και οριακά δυσαρεστημένοι από τις Προαγωγές.

Η παραγοντική ανάλυση επέτρεψε περισσότερο σε βάθος διεξόδωση στους ιδιαίτερους παράγοντες της Ικανοποίησης από την Εργασία. Έτσι φάνηκε ότι ο λόγος της οριακής ικανοποίησης από τη *Φύση της Εργασίας* προέρχεται μάλλον από το γεγονός ότι, συνεπεία της παρατεταμένης κρίσης, μειώθηκε η δημιουργικότητα, η πρωτοβουλία και ενεργητικότητα στην δημιουργία και εξέλιξη της σχέσης με τον πελάτη και επικράτησε η καθυσχύαση, η επιβεβαίωση της εμπιστοσύνης, η διατήρηση της ψυχραιμίας, η ενίσχυση της άμυνας απέναντι σε πρωτόγνωρα γεγονότα που συγκλόνισαν το εγχώριο τραπεζικό σύστημα και η συνακόλουθη σημαντική μείωση των μεγεθών και του είδους των αμιγώς τραπεζικών επενδυτικών εργασιών.

Όσον αφορά στη *σχέση με τους Προϊσταμένους* προέκυψε κατ' αρχήν μια διάκριση ανάμεσα στα Διευθυντικά Προσόντα, τον Χαρακτήρα και τη Συμπεριφορά προς τους υφισταμένους, αλλά και την παρεχόμενη Αυτονομία και Ανατροφοδότηση προς τους υφισταμένους. Η πρώτη διάσταση βαθμολογήθηκε υψηλότερα με δεύτερη την Αυτονομία/Ανατροφοδότηση και την Συμπεριφορά να ακολουθεί. Ο Χαρακτήρας και η Συμπεριφορά των Προϊσταμένων παρουσίασε σημαντική συσχέτιση με τα Διοικητικά Προσόντα των Προϊσταμένων. Οι προϊστάμενοι στους οποίους αναγνωρίζονται σημαντικά Διοικητικά Προσόντα προσφέρουν Αυτονομία και Ανατροφοδότηση στους υφισταμένους τους ενώ φαίνεται πώς τα υψηλά Διοικητικά Προσόντα συνδυάζονται καλά με αντίστοιχα υψηλά ατομικά προσόντα και ικανότητες των Συναδέλφων. Πιο σημαντική παράμετρος όμως για την προσφορά Αυτονομίας και Ανατροφοδότησης φαίνεται να είναι τα ο Χαρακτήρας και η Συμπεριφορά των Προϊσταμένων.

Στην πραγματικότητα βέβαια σύμφωνα με τα εγκυκλίως προβλεπόμενα για την οργάνωση της σχέσης αυτής στα Καταστήματα θα περιμέναμε πολύ μεγαλύτερο σκορ. Πιθανές εξηγήσεις για την υποβάθμιση της σχέσης του Στελέχους με τον Διευθυντή του

μπορούμε να αναζητήσουμε στη γενικότερη υποβάθμιση της σημαντικότητας του ρόλου του Premium Banking λόγω της απόσυρσης των καταθέσεων κατά τη διάρκεια της κρίσης τα τελευταία 5 χρόνια. Άλλος λόγος είναι τα πολλά πισωγυρίσματα, και πάλι εξαιτίας των έξωθεν επιβαλλόμενων λόγω κρίσης συνθηκών, στην πλήρη εφαρμογή του πελατοκεντρικού συστήματος από την Τράπεζα και στα υπόλοιπα τμήματα της πελατείας. Επιπλέον το Διευθυντικό Δικαίωμα υπερισχύει σε πολλές περιπτώσεις των εγκυκλίων προβλεπόμενων οδηγιών ανάλογα με τις ιδιαίτερες συνθήκες του Καταστήματος. Το παράδοξο που βιώνουν τα Στελέχη που δουλεύουν Πελατοκεντρικά μέσα σε ένα Προϊόντοκεντρικό Κατάστημα αντικατοπτρίζεται και στον τρόπο αξιολόγησής τους, ο οποίος είναι ακριβώς ίδιος με των υπολοίπων υπαλλήλων, παρόλο που τόσο ο ρόλος τους όσο και ο τρόπος λειτουργίας τους είναι διαφορετικός, ενώ σε πολλές περιπτώσεις απασχολούνται με πλειάδα άλλων αντικειμένων που απορροφούν περισσότερο ή λιγότερο χρόνο και ενέργεια από τα Στελέχη, όμως τα αποτελέσματα από τις εργασίες αυτές δεν περιλαμβάνονται και δεν προσμετρούνται στην αξιολόγησή τους.

Οι Ατομικές Δεξιότητες των Συναδέλφων παρουσίασαν τη μέγιστη συσχέτιση με τις Κοινωνικές Δεξιότητες των Συναδέλφων, και ιδιαίτερα υψηλά σκορ στις περισσότερες δοκιμασίες της στατιστικής επεξεργασίας γεγονός που επιβεβαιώνει την άποψη ότι η μεγαλύτερη δύναμη της Εθνικής Τράπεζας είναι οι Άνθρωποί της. Το υψηλό επίπεδο ατομικών δεξιοτήτων μεταξύ των Συναδέλφων είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες ικανοποίησης από την εργασία των Στελεχών P.B. στην Εθνική.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει η εκτίμηση των Στελεχών για τα θεσμοθετημένα κριτήρια προαγωγών ότι πέφτουν (οριακά) στην αρνητική κλίμακα ικανοποίησης. Προβληματισμό δημιουργεί και η απουσία της αποτίμησης της αίσθησης δικαιοσύνης των Προαγωγών μετά την παραγοντική ανάλυση. Με δεδομένο πάντως ότι οι προαγωγές των Στελεχών έγιναν ομαδικά και σε τρεις δόσεις μέσα στη δεκαετία εφαρμογής του θεσμού, οι τελευταίες δύο εκ των οποίων έγιναν μέσα στο διάστημα της κρίσης όποτε και σίγουρα υπήρξαν έξωθεν στρεβλώσεις στην απόδοση των Στελεχών δεν προκαλεί έκπληξη η σχετική έλλειψη ικανοποίησης από τις Προαγωγές

Τέλος η οριακά θετική αποτίμηση της ικανοποίησης από τον Μισθό στα Στελέχη δε σημαίνει κάτι περισσότερο από την διαπίστωση ότι η μειώσεις της τάξεων του 30% που υπέστησαν τα τελευταία 6 χρόνια οι αποδοχές τους είναι απλούστατα λιγότερο δυσμενείς από τον μέσο όρο της αγοράς εργασίας αυτό το διάστημα.

Γ. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ

1. Η χρονική συγκυρία – μικρό δείγμα

Ο βασικός περιορισμός της παρούσας έρευνας είναι η χρονική συγκυρία της συγγραφής και ειδικότερα της συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων που συνέπεσε με το διάστημα σύντομα μετά την Τραπεζική Αργία. Το αποτέλεσμα ήταν καταρχήν η πολύ μικρότερη από την αναμενόμενη συμμετοχή των Στελεχών P.B, μια ομάδα υπαλλήλων που υπό κανονικές συνθήκες είναι ιδιαίτερα ευαίσθητη σε θέματα έρευνας, εκπαίδευσης, και οργάνωσης της εργασίας τους. Ένα δεύτερο αποτέλεσμα της επιστροφής της οικονομικο-πολιτικής αστάθειας και της παράτασης της κρίσης κατά το μεγαλύτερο μέρος του 2015 είναι η μεταστροφή στην ψυχολογία των ανθρώπων και η επάνοδος της απαισιοδοξίας για το παρόν και το μέλλον της χώρας, της αγωνίας για την επιβίωση του καθενός μας και της αδιαφορίας για ζητήματα πέραν των βασικών αναγκών και επιθυμιών. Έτσι καταφέραμε να συγκεντρώσουμε ένα πολύ μικρότερο αριθμό συμμετοχών στην έρευνα από αυτόν που αναμέναμε και είναι κανονικά αποδεκτός για τη διεξαγωγή ασφαλών και έγκυρων συμπερασμάτων, ενώ ταυτόχρονα οι απαντήσεις ήταν διαποτισμένες από το κλίμα αγωνίας και απαισιοδοξίας που ενέπνευσαν οι οικονομικές εξελίξεις.

2. Παρατεταμένη κρίση – συνεχής μετατροπή επιχειρηματικών σχεδίων.

Η παρατεταμένη οικονομική κρίση, οι κλυδωνισμοί του εγχώριου Τραπεζικού Συστήματος και οι επιταγές των 3 μνημονίων στη μορφή τη σύνθεση και τις επιτρεπόμενες δραστηριότητες των Ελληνικών Τραπεζών είχαν σαν συνέπεια τη συνεχή αναπροσαρμογή και μεταβολή των επιχειρηματικών σχεδίων και προτεραιοτήτων των Διοικήσεων των Τραπεζών συμπεριλαμβανομένης της Εθνικής Τράπεζας. Η τεράστια απόσυρση των καταθέσεων από το ελληνικό τραπεζικό σύστημα μείωσε σε σημαντικό βαθμό τη δυναμικότητα του τμήματος Affluent πελατείας και η συνεχής πτώση των επιτοκίων συνδυασμένη με την αύξηση της αβεβαιότητας οδήγησε σε αξιοσημείωτη μείωση των εργασιών του Premium Banking τομέα. Έτσι, όσο οι προτεραιότητες της Διοίκησης άλλαζαν, τα Στρατηγικά σχέδια για ολοκλήρωση της εφαρμογής του Πελατοκεντρικού Συστήματος στους Affluent πελάτες αλλά και η καθολική του εφαρμογή για το σύνολο των πελατών της τράπεζας ολοένα και καθυστερούσαν.

3. Παράλληλη εφαρμογή Πελατοκεντρικού και Προϊοντοκεντρικού Συστήματος

Η παράλληλη λειτουργία των δύο συστημάτων υπήρξε χωρίς αμφιβολία προβληματική για τα Στελέχη P.B. Παρά το γεγονός ότι οι Εγκύκλιες Οδηγίες για τη λειτουργία του θεσμού υποτίθεται ότι όριζαν σαφώς το πλαίσιο λειτουργίας, προέβλεπαν συγκεκριμένες προοπτικές εξέλιξης και θωράκιζαν την αυτονομία του Στελέχους από το υπόλοιπο προσωπικό του καταστήματος, στην πράξη σπανίως υλοποιήθηκε όπως σχεδιάστηκε το οργανόγραμμα, με το Στέλεχος P.B υπόλογο μόνο στον Διευθυντή του Καταστήματος και ανεξάρτητο από την υπόλοιπη ιεραρχία του καταστήματος. Σε κάποιες μάλιστα περιπτώσεις, ακόμη κι αν δεν εφαρμόστηκε αυτή η διάκριση, σχηματίστηκε στο υπόλοιπο προσωπικό ή και στους ίδιους τους Διευθυντές μια αίσθηση αποστροφής κατά των στελεχών και του θεσμού που καταστρατηγούσε την παραδοσιακή ιεραρχία. Στις περισσότερες περιπτώσεις όμως οι λόγοι που δεν εφαρμόστηκε σωστή υλοποίηση του θεσμού αφορούσαν μάλλον προβλήματα έλλειψης προσωπικού (οπότε η ενασχόληση του στελέχους και με άλλα αντικείμενα κρινόταν απαραίτητη για την ομαλή λειτουργία του Καταστήματος), κατάλληλου χώρου για την εγκατάσταση του Στελέχους και των εξυπηρετούμενων πελατών μακριά από τους χώρους εξυπηρέτησης της υπόλοιπης πελατείας, αλλά και η αδυναμία άμεσης επίβλεψης του Στελέχους απευθείας από τον Διευθυντή του Καταστήματος εξαιτίας της μη ενασχόλησής του με το αντικείμενο των επενδυτικών προϊόντων.

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Είναι επιτακτική ανάγκη να σταθεροποιηθεί το δυνατόν συντομότερο το Οικονομικό περιβάλλον στη χώρα και όχι μόνο να μη συμβεί άλλο πιστωτικό «γεγονός», αλλά να περάσει η οικονομία σε φάση ανάπτυξης. Πριν από όλα θα πρέπει να αποκατασταθεί το αίσθημα εμπιστοσύνης των καταθετών απέναντι στα Πιστωτικά Ιδρύματα αλλά και στο ίδιο το Κράτος από το οποίο ξεκίνησαν όλες οι δοκιμασίες. Θεωρητικά η διαδικασία της ομαλής υλοποίησης του προγράμματος των Θεσμών που προϋποθέτει αλλαγές στις Διοικήσεις των Πιστωτικών Ιδρυμάτων και την αναδιάρθρωσή τους με τον περιορισμό των δραστηριοτήτων τους σε αμιγώς τραπεζικές εργασίες εντός των συνόρων της επικρατείας και τον περιορισμό των λειτουργικών εξόδων τους μέσω γενναίων μειώσεων καταστημάτων και προσωπικού που είναι προγραμματισμένα για μέχρι το τέλος του 2016 δεν θα διαταραχθεί από περαιτέρω δυσμενή γεγονότα.

Εφόσον λοιπόν υλοποιηθούν με ταχύτητα και αποτελεσματικότητα οι αλλαγές αυτές στο Τραπεζικό Σύστημα και με την προϋπόθεση ότι η καθολική εφαρμογή του Πελατοκεντρικού Συστήματος στην Εθνική Τράπεζα θα εξακολουθήσει να αποτελεί προτεραιότητα της Διοίκησης, γεγονός που θα πρέπει να θεωρείται βέβαιο καθώς ο πελατοκεντρισμός αποτελεί τη διεθνή πρακτική στην Επιχειρηματικότητα και δει στον χώρο των (Τραπεζικών) Υπηρεσιών, θα πρέπει να αλλάξει εκ βάθρων το σκηνικό στη Διεύθυνση Λιανικής Τραπεζικής της Τράπεζας.

Εκ πρώτης θα πρέπει να επανασχεδιαστεί οργανωτικά τόσο η Κάθετη όσο και η Οριζόντια λειτουργία του νέου Τομέα Λιανικής Τραπεζικής. Είναι απαραίτητο να οριστούν ξεκάθαροι κανόνες λειτουργίας, σαφή πρότυπα συμπεριφοράς και απόδοσης, μηχανισμοί στήριξης της λειτουργίας των Καταστημάτων, αλλά και δίοδοι επικοινωνίας της πρώτης γραμμής με τη διοίκηση για την ανταλλαγή απόψεων, καινοτόμων ιδεών και την ενθάρρυνση ανάληψης πρωτοβουλιών

Το διαθέσιμο προσωπικό που θα απομείνει μετά την Εθελούσια Έξοδο θα πρέπει να αξιολογηθεί και να τοποθετηθεί κατάλληλα για την καθολική και λειτουργική εφαρμογή του πελατοκεντρικού συστήματος για το σύνολο της πελατείας στην Εθνική Τράπεζα. Ολόκληρο το προσωπικό και οι Διευθυντές των Καταστημάτων που θα κληθούν να λειτουργήσουν πελατοκεντρικά θα πρέπει να εκπαιδευτούν κατάλληλα στο νέο σύστημα. Η αφομοίωση του τρόπου λειτουργίας θα πρέπει να ελέγχεται κατάλληλα, να υποστηρίζονται τυχόν απαραίτητες διορθωτικές κινήσεις και να αποδίδονται ευθύνες και εύσημα για την επίτευξη ορατών βελτιώσεων της απόδοσης,

Εφόσον η Δ.Α.Π.Α. αναλάβει το ρόλο του καθοδηγητή στη διαδικασία της αναδιοργάνωσης, θα πρέπει να ενισχυθεί ο ρόλος της με πραγματικές διοικητικές εξουσίες. Ένας νέος ρόλος που θα μπορούσε να αναλάβει είναι ο σχεδιασμός μιας νέας φόρμας αξιολόγησης του προσωπικού ανάλογα με τον νέο ρόλο που αναλαμβάνει ο καθένας, κάτι που ήδη αποτελεί μέρος του σχεδιασμού της τουλάχιστον για τον τομέα του Premium Banking.

Ο επανασχεδιασμός της Αξιολόγησης του Προσωπικού θα πρέπει να επαναφέρει τη διενέργεια συνεντεύξεων πριν και μετά από τη συμπλήρωση της κατάλληλης φόρμας από τον εντεταλμένο προϊστάμενο με τον υπό αξιολόγηση υπάλληλο. Κυρίως όμως είναι απαραίτητο να εισαχθεί η αξιολόγηση 360° ώστε να διασφαλίζεται τόσο η ανοιχτή επικοινωνία και η ανατροφοδότηση μεταξύ υπαλλήλων και προϊσταμένων όσο και η αναγνώριση και επιβράβευση της ηγεσίας που βασίζεται στις ικανότητες και την

τεχνογνωσία. Παράλληλα με την τακτική αξιολόγηση του προσωπικού αξίζει να θεσπιστεί και η διενέργεια τακτικών ερευνών ικανοποίησης των υπαλλήλων από την εργασία τους , καθώς επίσης και η διενέργεια τακτικών ερευνών ικανοποίησης των πελατών, τα αποτελέσματα των οποίων να ανακοινώνονται τόσο στη Διοίκηση όσο και στο Δίκτυο και να αποτελούν έναυσμα για τυχόν απαραίτητη αναπροσαρμογή του τρόπου λειτουργίας της Τράπεζας.

Τέλος είναι απαραίτητο να επανεξεταστεί η υπηρεσιακή εξέλιξη των Στελεχών. Κάτι που λείπει από την τράπεζα είναι η δυνατότητα σχεδιασμού καριέρας για τα Στελέχη που το επιθυμούν. Χρειάζεται κατ' αρχήν να θεσμοθετηθούν ξεκάθαροι κανόνες διενέργειας των προαγωγών, αλλά πολύ περισσότερο πρέπει να δημιουργηθούν ευκαιρίες εξέλιξης και να σχεδιαστεί ένας χάρτης που να γνωστοποιεί στα ενδιαφερόμενα Στελέχη τις ευκαιρίες αυτές. Η δημιουργία ενός Γραφείου Σχεδιασμού Καριέρας και Σταδιοδρομίας θα βοηθούσε ιδιαίτερα την Τράπεζα να αξιοποιήσει με τον αποτελεσματικότερο τρόπο τα ικανότερα Στελέχη της στα οποία έχει ήδη επενδύσει σημαντικά με δικά της προγράμματα Εκπαίδευσης ή στα οποία έχει δώσει την ευκαιρία να επιμορφωθούν και να αποκτήσουν τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες σε εξωτερικούς αναγνωρισμένους φορείς.

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΑΝΑΦΟΡΩΝ – ΠΑΡΑΠΟΜΠΩΝ

ΑΡΘΡΑ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ

Andersen, S.M. and Schwartz, A.H., "Intolerance of ambiguity and depression: A cognitive vulnerability factor linked to hopelessness", Social Cognition, Vol. 10 No. 3, 1992, pp. 271–298.

Ardichvilli A., Mitchell J.A. and Jondle D., "Characteristics of Ethical Business Cultures", Journal of Business Ethics 85, Vol. 4 (2009), pp.445-451.

Barron, F. and Harrington, D.M., "Creativity Intelligence, and Personality", Annual Reviews Psych., Vol. 32, 1981, pp. 439-476

Bhushan L.I. and Amal S.B., "A situational test of intolerance of ambiguity", Psychologia, Vol. 29, 1986, pp. 254-261.

Boyd V.S., Hunt P.F., Kandell J.J. and Lucas M.S., "Relationship between identity processing style and academic success in undergraduate students", Journal of College Student Development, Vol 44 No. 2, 2003, pp. 155-167.

Branham, R.J., "Ineffability, creativity, and communication competence", Communication Quarterly, Vol. 28, 1980, pp. 11-21.

Budner, S., "Tolerance for ambiguity scale", Journal of Personality, Vol. 30 No. 1, 1962, pp.29-50.

Carr S.C., A primer use of Q sort technique factor analysis. Measurement and Evaluation in Counseling and Development, 1992, 25:133-138

Chatman J.A. και Jehn K.A., "Assessing the Relationship between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be?", Academy of Management Journal, Ιούνιος 1994, pp. 522-553.

Cordery J., Sevastos P., Mueller W. and Parker S., "Correlates of employee attitude toward functional flexibility", Human Relations, Vol. 46 No. 6, 1993, pp. 705-23.

Corsum D. L. και Enz C.A, "Predicting psychological empowerment among service workers: the effect of support-based relationships", *Human Relations (USA)*, Vol. 52, No. 2, 1999, pp 705-723.

Dufresne R.L., "An Action Learning Perspective on Effective Implementation of Academic Honor Codes", *Group & Organization Management*, April 2004, pp.201-208

Elias S.M, "Employee Commitment in Times of Change: Assessing the importance of Attitudes toward Organizational Change", *Journal of Management* 35, ap.1, 2009, pp. 31 – 55.

Fiss P.C. και Zalac E.J., "The Symbolic Management of Strategic Change: Sense-giving via Framing and Decoupling", *Academy of Management Journal* 49, 2006, Vol. 6, pp. 1173 – 1193.

Fugate M., Kinicki A.J. και Prussia G.E., "Employee Coping with Organizational Change: An Examination of Alternative Theoretical Perspectives and Models", *Personnel Psychology* 61, Vol. 1 (2008), pp. 1-36

Gardner D.G., Dunham R.B., Cummings L.L. and Pierce J.L., "Focus of attention at work and leader-follower relationships", *Journal of Occupational Behavior*, Vol. 8, 1987, pp.277-294.

Guest, D.E., "Human Resource Management and Industrial Relations", *Journal of Management Studies*, Vol. 24 No. 5, 1987, pp. 503–21.

Hannan M.T., Polos L. και Carroll G.E., "The Fog of Change: Opacity and Asperity in Organizations", *Administrative Science Quarterly*, September 2003, pp.399-432.

Huang R., "Tolerance for uncertainty and the growth of informationally opaque industries", *Journal of Development Economics*, Vol. 87, 2008, pp. 333–353.

Johanson J. C., "Correlations of self-esteem and intolerance of ambiguity with risk aversion", *Psychological Reports*, Vol. 87, 2000, pp. 534

Judge T.A., Thoresen C.J., Pucik V. and Welbourne T. M, "Managerial Coping with Organizational Change: A Dispositional Perspective", *Journal of Applied Psychology*, February 1999, Vol 84, pp. 107-122

Kotter J. P. και Schlesinger L.A., "Choosing Strategies for Change", *Harvard Business Review*, March – April 1979, pp. 106 - 114.

Kotter J. P., "Leading Change» (Cambridge), MA: Harvard Business School Press, 1996

Kotter J. P., "Leading Changes: Why Transformation Efforts Fail", *Harvard Business Review*, March – April 1995, pp.59-67.

Luthans F. and Youssef C.M., "Emerging Positive Organizational Behavior", *Journal of Management*, June 2007, pp.321-349.

McLain, D.L., "The MSTAT-1: A new measure of an individual's tolerance for ambiguity", *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 53, 1993, pp.183-189.

McNabb, D.E. and Sepic, F.T., "Culture, climate, and total quality management: Measuring readiness for change", *Public Productivity and Management Review*, Vol. 18 No. 4, 1995, pp.369–385.

Murrell P., "Agents of Change or Unchanging Agents? The Role of Lawyers within Russian Industrial Enterprises", *Law and Social Inquiry*, Vol. 26 No.3, 2001, pp. 201-231.

Myers, J.R., Henderson-King, D.H. and Henderson-King, E.I., "Facing technological risks: The importance of individual differences", *Journal of Research in Personality*, Vol. 31, 1997, pp. 1–20.

Nofsinger R.E., "Answering questions indirectly", *Human Communication Research*, Vol. 2, 1976, pp.172-181.

O'Reilly C.A. III, Chatman J. and Caldwell D.F., "People and Organizational Culture: A People Comparison Approach to Assessing Person – Organization Fit", *Academy of Management Journal*, September 1991, pp.487-516.

Oreg S., "Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure". *Journal of Applied Psychology*, August 2003, pp 680-693

Orne, M.T. and Wender, P.H., "Anticipatory socialization for psychotherapy: Method and rationale", *American Journal of Psychiatry*, Vol. 124, 1968, pp. 1202–1212.

Parker M. και Slaughter J., "Unions & management by stress", *Lean Work: Empowerment and Exploitation in the Global Auto Industry*, S. Babson, Wayne State University Press, Detroit, MI, 1995, pp.41-53.

Putnam L.L. and Sorenson R.L., "Equivocal messages in organizations», *Human Communication Research*, Vol. 8, 1982, pp.114–132.

Rush, M.C., Schoel, W.A. and Barnard, S.M., "Psychological resiliency in the public sector: 'hardiness' and pressure for change", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 46, 1995, pp. 17-39.

Sagie, A., "Employee Absenteeism, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: Another Look", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 52, No. 3, 1998, pp. 156-171.

Schneider, B. and Bowen, D.E., "Employee and customer perceptions of service in banks: replication and extension", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 70 No. 3, 1985, pp. 423-433.

Schneider, S.C. and Meyer, A., "Interpreting and responding to strategic issues: The impact of national culture", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 1991, pp. 307-320.

Schweiger, D.M. and DeNisi, A.S., "Communications with employees following a merger: a longitudinal field experiment", *Academy of Management Journal*, Vol. 34 No. 1, 1991, pp. 110-135.

Shaw Robert, "Measuring and Valuing Customer Relationships" 2000, *Business Intelligence* ISBN 9781898085331

Sorensen J.B., "The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance", *Administrative Science Quarterly*, March 2002, pp. 70 - 91.

Spector, P.E., "Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work", *Human Relations*, Vol. 39 No. 11, 1986, pp. 1005–1016.

Strativity Group, Inc. *Global Customer Experience Management Benchmark Study*, 2009

Teoh, H.Y. and Foo, S.L., "Moderating effects of tolerance for ambiguity and risk-taking propensity on the role conflict-perceived performance relationship: Evidence from Singaporean entrepreneurs", Journal of Business Venturing, Vol. 12 No. 1, 1997, pp. 67-81.

Victor B. και Cullen, J.B., "The Organizational Bases of Ethical Work Climates", Administrative Science Quarterly, March 1988, pp. 101-125.

Van Dam K., Oreg S. and Schyns B., "Daily Work Contexts and Resistance to Organizational Change: The Role of Leader-Member Exchange, Development Climate, and Change Process Characteristics", Applied Psychology: An International Review 57, No. 2, 2008, pp.313 – 334.

Werman D.S., "Chance, Ambiguity, and Psychological Mindedness" Psychoanal Q., Vol. 48, 1979, pp. 107-115.

Yoon, J. and Thye, S.R., "A Dual Process Model of Organizational Commitment: Job Satisfaction and Organizational Support", Work and Occupations, Vol. 29 No. 1, 2002, pp. 97-124.

BIBΛΙΑ

Αλεξόπουλος Δ. Σ. Ψυχομετρία. Σχεδιασμός τεστ και ανάλυση ερωτήσεων. Α τόμος, 1998, Ελληνικά Γράμματα

Γιαννακόπουλος Διονύσιος. «Διοικητικά Πληροφοριακά Συστήματα»; 2003, Εκδόσεις: Σύγχρονη Εκδοτική

Γιαννακόπουλος Διονύσιος, Παπουτσής . Γιάννης. "Πληροφοριακά Συστήματα Επιχειρήσεων Ι – Εισαγωγή στην Τεχνολογία & Στρατηγική":2004, Εκδόσεις: Αθ. Σταμούλης.

Γκόλντσταϊν Τζέφρεϋ, «Η επιχείρηση χωρίς δεσμά: Η διαχείριση της διαρκούς αλλαγής», 2003, Εκδόσεις Καστανιώτη Α.Ε., ISBN 960 03 3499 4.

Λυμπερόπουλου Κ., Η αγοραστική Προσήλωση του Τραπεζικού Πελάτη: Προϋποθέσεις – Παράγοντες – Στρατηγικές, Interbooks

- Λυμπερόπουλος Κ.Χ. (Δρ), «Στρατηγικό Τραπεζικό Μάρκετινγκ», 1994, Interbooks*
- Χυτήρης, Α., Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, 2001*
- Πρωτόπαπας Χ., Τράπεζες και Ποιότητα: Πρωτοβουλίες βελτίωσης ποιότητας υπηρεσιών και αξιοποίηση ανθρώπινων πόρων, 1997, Εκδόσεις Σάκκουλα.*
- Amabile, T.M., Creativity in Context, 1996, Westview Press, Boulder, CO.*
- Ashkanasy N. M., Wilderom C.P.M. και Peterson M.F., Handbook of Organizational Culture and Climate, 2000, Sage Publications Inc. ISBN 0-7619-1602-4*
- Bacon T.R. & Pugh D.G., Winning Behavior: What the Smartest, Most Successful Companies Do Differently,*
- Bearden W.O., Netemeyer R G, Haws K.L., Handbook of Marketing Scales, Multi-Item Measures for Marketing and Consumer Behavior Research, 3rd Edition.*
- Cameron K.S., Dutton J.E and Quinn R.E., Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline, Berrett-Koehler, 2003, San Francisco.*
- Gorsuch R.L., Factor analysis, Hillsdale NJ, 1983, Erlbaum. Harvard Business Review για την Αλλαγή, 2002, Κλειδάριθμος, 2008 ISBN 960-2029-575-X.*
- Harvard Business Review, What is Strategy? By Michael E. Porter, Reprint 96608, Booz & Company*
- Jones, G., Organizational Theory, Design and Change: Text and Cases, 2004, Prentice Hall, New Jersey.*
- Jones John & Powers Elizabeth, "Change Management: The Three Elements of Transformation", Strategy & Business, 2004*
- Johnson, D.M., "Adaptation of organizational change models to the implementation of quality standard requirements", International Journal of Quality and Reliability Management, 2004*

Kerlinger F.N. Foundations of behavioral research, 3rd Ed. New York, 1986, Holt, Rhinehart and Winston

Lewis L.K., Organizational Change: Creating Change through Strategic Communication, Foundations of Communication Theory, 2011, Wiley-Blackwell

Lines, R., "The Structure and Function of Attitudes toward Organizational Change", Human Resource Development Review, 2005

Nelson D.L. and Cooper C.L., Positive Organizational Behavior, 2007, Sage, London.

Neuhauser P., Bender R., Stromberg K., Culture.com: Building Corporate Culture in the Connected Workplace,

Pascale, R. and Athos, A., The Art of Japanese Management, 1981, Penguin, Books London.

Robbins Stephen P., Judge Timothy A., Οργανωσιακή Συμπεριφορά – Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις, 2011 Εκδόσεις Κριτική ΑΕ ISBN 978-960-218-751-7

Robbins S.P., Organizational Behavior, 11th Ed, Pearson Prentice Hall, 2005, Upper Saddle River, New Jersey.

Rowe, A.J. and Boulgarides J.D., Managerial Decision Making, MacMillan Publishing Company, New York, 1998, pp. 28-30.

Weick K., Sense making in Organizations, 1995, Sage, London.

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

Λήμμα Wikipedia, "Customer Relationship Management Systems (CRM)", Wikipedia, τελ. αναθεωρ. 26 Ιανουαρίου 2013

Διαθέσιμο: [http://el.wikiversity.org/w/index.php?title=Customer_Relationship_Management_Systems_\(CRM\)&oldid=23550](http://el.wikiversity.org/w/index.php?title=Customer_Relationship_Management_Systems_(CRM)&oldid=23550) (26 Ιανουαρίου 2013)

Γεωργόπουλος Β. Ν., "Υλοποίηση Στρατηγικής: Η Μία από τις Δύο Όψεις του Στρατηγικού Μάνατζμεντ", ΨΗΦΙΔΑ Πανεπιστημίου Μακεδονίας, 2007

Διαθέσιμο: https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/16717/1/A006_timitik_ignatiadis_p119.pdf, (2007)

Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης «Διοίκηση Αλλαγών»

Διαθέσιμο: <http://www.openarchives.gr/search/%CE%94%CE%B9%CE%BF%CE%AF%CE%BA%CE%B7%CF%83%CE%B7%20%CE%B1%CE%BB%CE%BB%CE%B1%CE%B3%CF%8E%CE%BD/page:1>

Ζαφειρόπουλος Κ. "Στατιστική Ανάλυση με χρήση Η/Υ", Ανοικτά Ψηφιακά Μαθήματα στο Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, 2014

Διαθέσιμο: <http://opencourses.uom.gr/assets/site/content/courses/72/Notes-SPSS.pdf>, (2014)

Κατσαρός Κ. Κλ., "Στρατηγικό μανάτζμεντ αλλαγής: ο ρόλος των συναισθηματικών & γνωστικών στάσεων ως προς την ετοιμότητα για αλλαγή και η επίδρασή τους στα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα των επιχειρήσεων" , ΨΗΦΙΑΚΑ Πανεπιστημίου Μακεδονίας, 2012,

Διαθέσιμο: <http://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/15148> , (2012)

Κλαμαργιάς Δ. Αρ., "Εισαγωγή στην Ανάλυση Δεδομένων με SPSS, Παλινδρόμηση", Σελίδα Τμήματος Μαθηματικών Πανεπιστημίου Πατρών, 2007

Διαθέσιμο: <http://www.math.upatras.gr/~adk/lectures/ida/lab7/slides7.pdf> (2007)

Παπαϊωάννου Ιωάννης, «Οργανωσιακή Αλλαγή», E-thesis Κεντρική Βιβλιοθήκη ΤΕΙ Κρήτης (2008)

Διαθέσιμο:

<http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/ba/2008/PapaioannouIoannis/document.tkl>

Ραφτόπουλος Β., Θεοδοσοπούλου Θ., "Μεθοδολογία στάθμισης μιας κλίμακας", ΑρχΕλλατρ, 19(5), Σεπτέμβριος-Οκτώβριος 2002, 577-589

Διαθέσιμο: <http://www.mednet.gr/archives/2002-5/577per.html> (Σεπτ-Οκτ 2002)

Τσαργής Μ. "Στατιστική με τη χρήση του SPSS 15", Σελίδα του Τμ. Στατιστικής της Σχολή Επιστημών κ Τεχνολογίας της Πληροφορίας του Οικ. Πανεπιστημίου Αθηνών, 2008

Διαθέσιμο: <http://www.stat-athens.aueb.gr/~grstats/notes/SPSS.pdf> (2008)

A Harvard Business Review Analytic Services Report, "Making Customer-Centric Strategies Take Hold", Harvard Business Review, 2015 sponsored by STRATIVITY
Available at: [https://hbr.org/hbr-analytic-services/Making Customer-centric Strategies take hold](https://hbr.org/hbr-analytic-services/Making-Customer-centric-Strategies-take-hold) (file:///C:/Users/User/Downloads/19312_HBR_Strativity_Report.pdf)

Affluent banking: propositions, products and people/ Exploring new ways of achieving profitability, A report by the Efma Affluent Banking Advisory Council, 2010

Available at: <https://www.efma.com> (2010)

Affluent Segment in Europe, January 2011, 3rd edition, EFMA studies, FINALTA

Available at: <https://www.efma.com>(2011) following subscription

Benjamin, A. J., Jr., Riggio, R. E., and Mayes, B. T., "Reliability and factor structure of Budners' tolerance for ambiguity scale", *Journal of Social Behavior and Personality*, 11, 625-632, 1996

Available at: <http://ajbenjaminjr.tripod.com/articles/96brm.pdf> (1996)

Chaudhari Rahul, "Marketing to the Affluent Class", *Brand Channel*, 2006

Available at: <http://brandchannel.com/2006/06/02/marketing-to-the-affluent-class>(June 2 2006)

Edwards J., "Get It Together with Collaborative CRM", *Inside Crm*, Nov 29, 2007

Available at: <http://it.toolbox.com/blogs/insidecrm/get-it-together-with-collaborative-crm-53559>, (Nov 29, 2007)

Hyde P., Jain A., and Lyman S., "Wealthy, young, and ambitious: How banks can profitably serve the rising mass affluent", *Strategy&*, originally by Booz & Company, October 4, 2013

Available at: <http://www.strategyand.pwc.com/reports/wealthy-young-and-ambitious> (October 4, 2013)

InsideCRM (2007) "Get it Together with Collaborative CRM"

Available at: <http://www.insidecrm.com/features/collaborative-crm-112907/>

Marous J., "The Mass Affluent: An Elusive Bank Target", The Financial Brand, November 5, 2012

Available at: <http://thefinancialbrand.com/37323/mass-affluent-bank-target/>, (November 5, 2012)

Musico Chr., "CRM Market Grows for Fifth Straight Year", CRM Magazine, July 23, 2009

Available at: <http://www.destinationcrm.com/Articles/CRM-News/Daily-News/CRM-Market-Grows-for-Fifth-Straight-Year-55275.aspx>, (July 23, 2009)

Pennington L. L., "Approaches/Practices: Surviving the Design and Implementation of a Content-Management System: Do the Benefits Offset the Challenges?", Journal of Business and Technical Communication, January 2007 Vol. 21

Available at: <http://jbt.sagepub.com/content/21/1/62.abstract>, (January 2007)

Reichheld F. Fr., Schefter Ph., Rigby K. D., "Avoid the Four Perils of CRM", Harvard Business Review, February 2002

Available at: <https://hbr.org/2002/02/avoid-the-four-perils-of-crm/ar/1>, (February 2002)

Sia Partners, "Mass affluent: a key market for retail banks", enfinance, 9 October 2013

Available at: <http://en.finance.sia-partners.com/20131009/mass-affluent-a-key-market-for-retail-banks/> (9 October 2013)

TechTarget Network, "CRM strategy checklist: Planning for CRM and customer service success", TechTarget Network, SearchCRM, July 2007

Available at: <http://searchcrm.techtarget.com/feature/CRM-strategy-checklist-Planning-for-CRM-and-customer-service-success> (July 2007)

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΑ ΕΘΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ

«Ο Όμιλος», διαθέσιμο: <https://www.nbg.gr/el/the-group>

«Η Τράπεζα», διαθέσιμο: <https://www.nbg.gr/el/the-group/the-bank>

«Ενημέρωση Επενδυτών», διαθέσιμο: <https://www.nbg.gr/el/the-group/investor-relations>

«Μελέτες και Αναλύσεις», διαθέσιμο: <https://www.nbg.gr/el/the-group/press-office/spot/reports>

«PREMIUM Banking», διαθέσιμο: <https://www.nbg.gr/el/retail/premium-banking>

«PREMIUM Εξυπηρέτηση», διαθέσιμο: <https://www.nbg.gr/el/retail/premium-banking/service>

ΕΜΠΙΣΤΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ ΑΠΟ ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ

- ❖ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΚΑΤΑΘΕΣΕΩΝ – ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΣΗ PERSONAL BANKING (957-B)
- ❖ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΕΘΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ – ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗΣ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗΣ ΕΥΘΥΝΩΝ & ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΜΟΝΑΔΩΝ ΤΟΥ ΔΙΚΤΥΟΥ – ΙΙΙ.04.1 ΣΤΕΛΕΧΟΣ PERSONAL BANKING
- ❖ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΕΓΚΥΚΛΙΟΙ
 - ΕΓΚΥΚΛΙΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ Α' 9/20.03.2008 – ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ ΠΕΛΑΤΕΙΑΣ
 - ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗ ΕΓΚΥΚΛΙΟΣ 51/21.03.2008 – ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ ΠΕΛΑΤΕΙΑΣ
 - ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗ ΕΓΚΥΚΛΙΟΣ Β' 238/18.10.2010 – ΣΥ.ΔΙ.ΠΕΛ. – PERSONAL BANKING
 - ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗ ΕΓΚΥΚΛΙΟΣ Β' 104/12.04.2011 – PERSONAL BANKING
 - ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗ ΕΓΚΥΚΛΙΟΣ Β' 215/24.07.2012 – ΝΕΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗ «CRM-ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ ΜΕ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ»

❖ *ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΑ*

- *ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 2011 – ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ OPERATIONAL CRM ΠΕΛΑΤΕΙΑΣ ΛΙΑΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗΣ ΓΙΑ ΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ*
- *ΜΑΡΤΙΟΣ 2015 – ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ*
- *1^Η ΑΠΡΙΛΙΟΥ 2015 – PREMIUM BANKING ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ – ΚΑΛΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΗΝ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ*
- *ΜΑΪΟΣ 2015 – ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΧΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ ΣΤΟ CRM (Δ/ΝΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΚΤΥΟΥ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ)*

❖ *ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ*

- *ΙΟΥΝΙΟΣ 2011 - ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ CRM(Δ/ΝΣΗ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ & ΚΑΤΑΘΕΣΕΩΝ)*

❖ *SITE Δ/ΣΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ ΛΙΑΝΙΚΗΣ – RETAIL SEGMENTS – PREMIUM BANKING*

- *ΒΑΣΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ*
- *ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ – Εγχειρίδιο Στελέχους Premium Banking*
- *ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ*
 - *Εισαγωγικό σεμινάριο εκπαίδευσης Στελεχών PB*
 - *Οδηγίες επόμενης μέρας*
 - *CRM*
 - *Premium Branches – Εκπαιδευτικό σεμινάριο Στελεχών PB*
 - *Premium Branches – Εκπαιδευτικό σεμινάριο υπαλλήλων υποδοχής*
 - *Premium Banking Director Manual*
 - *Premium Banking Manual*
 - *The Customer Journey NBG Personal Banking – Το μονοπάτι της σχέσης με τον πελάτη.*

ΠΡΟΣΑΡΤΗΜΑΤΑ

- i. Ερωτηματολόγιο
- ii. Συνοδευτική Επιστολή
- iii. Κωδικοποίηση Δημογραφικών Δεδομένων
- iv. Δημιουργία Ψευδομεταβλητών
- v. Βασικές Μεταβλητές

ΜΕΡΟΣ Α'. ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑ ΓΙΑ ΑΛΛΑΓΗ

Παρακαλούμε απαντήστε στις ακόλουθες ερωτήσεις σύμφωνα με το πώς αυτές ταιριάζουν σ' εσάς. Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις. Είναι σημαντικό να αξιολογείτε την κάθε ερώτηση **σύμφωνα με το πώς εσείς νιώθετε ειλικρινά κι όχι με αυτό που θα επιθυμούσατε να νιώθετε.**

Βάλτε σε κύκλο έναν αριθμό για κάθε ερώτηση χρησιμοποιώντας την ακόλουθη κλίμακα:

1= διαφωνώ πολύ	2= διαφωνώ	3= διαφωνώ λίγο	4= ούτε διαφωνώ/ο ύτε συμφωνώ	5= συμφωνώ λίγο	6= συμφωνώ	7= συμφωνώ πολύ					
1	Ένας ειδικός που δεν μπορεί να βρει μια οριστική απάντηση πιθανόν δε γνωρίζει και τόσα πολλά.				7	6	5	4	3	2	1
2	Θα επιθυμούσα να ζήσω και να εργαστώ για λίγο καιρό σε μια ξένη χώρα.				7	6	5	4	3	2	1
3	Στην πραγματικότητα δεν υπάρχει πρόβλημα που να μην μπορεί να επιλυθεί.				7	6	5	4	3	2	1
4	Οι άνθρωποι που προσαρμόζουν τη ζωή τους σε ένα πρόγραμμα πιθανότατα χάνουν τα περισσότερα από αυτήν .				7	6	5	4	3	2	1
5	Μια καλή δουλειά είναι αυτή στην οποία το τί πρέπει να γίνει και το πώς πρέπει να γίνει είναι πάντοτε ξεκάθαρα.				7	6	5	4	3	2	1
6	Είναι πάντα πιο ικανοποιητικό να καταπιάνεσαι με ένα πολύπλοκο πρόβλημα από το να λύνεις ένα εύκολο.				7	6	5	4	3	2	1
7	Μακροχρόνια είναι πιο πιθανό να επιτύχεις περισσότερα αντιμετωπίζοντας μικρά και απλά προβλήματα, παρά αντιμετωπίζοντας μεγάλα και περίπλοκα προβλήματα.				7	6	5	4	3	2	1
8	Συχνά οι πιο ενδιαφέροντες και ενθαρρυντικοί άνθρωποι είναι αυτοί που δεν τους ενοχλεί να είναι διαφορετικοί και πρωτότυποι.				7	6	5	4	3	2	1
9	Αυτό στο οποίο είμαστε συνηθισμένοι είναι πάντα προτιμότερο, σε σύγκριση με αυτό με το οποίο δεν είμαστε εξοικειωμένοι.				7	6	5	4	3	2	1
10	Οι άνθρωποι που επιμένουν σε απαντήσεις του τύπου «ναι» ή «όχι», απλά δε γνωρίζουν το πόσο περίπλοκα είναι τα πράγματα.				7	6	5	4	3	2	1
11	Ο άνθρωπος που ηγείται ενός γεγονότος, στο οποίο λίγες εκπλήξεις ή απρόβλεπτα γεγονότα συμβαίνουν, πρέπει πραγματικά να αισθάνεται πολύ ευγνώμων.				7	6	5	4	3	2	1
12	Πολλές από τις πιο σημαντικές αποφάσεις μας βασίζονται σε ανεπαρκή πληροφόρηση.				7	6	5	4	3	2	1
13	Μου αρέσουν οι συναθροίσεις στις οποίες γνωρίζω τους περισσότερους ανθρώπους παρά οι συναθροίσεις στις οποίες όλοι ή οι περισσότεροι άνθρωποι είναι τελείως άγνωστοι μεταξύ τους.				7	6	5	4	3	2	1
14	Οι προϊστάμενοι που αναθέτουν ασαφείς εργασίες δίνουν την ευκαιρία στους εργαζόμενους να επιδείξουν πρωτοβουλία ή πρωτοτυπία.				7	6	5	4	3	2	1
15	Όσο συντομότερα αποκτήσουμε όλοι παρόμοιες αξίες και ιδέες τόσο το καλύτερο.				7	6	5	4	3	2	1
16	Ένας καλός προϊστάμενος είναι αυτός που σε κάνει να αναρωτιέσαι για τον τρόπο με τον οποίο βλέπεις τα πράγματα.				7	6	5	4	3	2	1

ΜΕΡΟΣ Β'. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ/ΚΛΙΜΑ

Για κάθε μια από τις επτά διαστάσεις Οργανωσιακής Κουλτούρας που περιγράφονται, κυκλώστε τον αριθμό που αντιπροσωπεύει την εκτίμησή σας για την πραγματική θέση του οργανισμού για κάθε διάσταση.

1	Η συμμόρφωση σε κάποιο αυστηρό κανονιστικό πλαίσιο δεν είναι χαρακτηριστικό της επιχείρησης	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Η συμμόρφωση σε κάποιο αυστηρό κανονιστικό πλαίσιο είναι σημαντικό χαρακτηριστικό της επιχείρησης
2	Καμία υπευθυνότητα δεν αποδίδεται στην επιχείρηση	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Αποδίδεται ιδιαίτερη έμφαση στην προσωπική ευθύνη των στελεχών στην επιχείρηση
3	Τα πρότυπα συμπεριφοράς και απόδοσης στην επιχείρηση είναι πολύ χαμηλά ή και ανύπαρκτα	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Θέτονται υψηλά πρότυπα συμπεριφοράς και απόδοσης στην επιχείρηση
4	Members are ignored, punished, or criticized	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Members are recognized and rewarded positively
5	Η επιχείρηση είναι άναρχη, ασαφής και χαοτική	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Η επιχείρηση είναι καλά οργανωμένη με σαφώς προσδιορισμένους στόχους
6	Δεν υπάρχει θαλπωρή και υποστήριξη στη επιχείρηση	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Η θαλπωρή και η υποστήριξη στα στελέχη είναι σημαντικό χαρακτηριστικό της επιχείρησης
7	Η Ηγεσία δεν ανταμείβεται. Τα στελέχη καταπιέζονται ή εξαρτώνται απόλυτα από τη Διοίκηση και δεν αναλαμβάνουν ηγετικές πρωτοβουλίες.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Τα στελέχη αναγνωρίζουν και επιβραβεύουν την ηγεσία που βασίζεται στις ικανότητες και την τεχνογνωσία.
Κλειδί												
1	Συμμόρφωση. Το συναίσθημα ότι υπάρχουν πάρα πολλοί περιορισμοί που επιβάλλονται στην επιχείρηση από εξωτερικούς παράγοντες. Ο βαθμός στον οποίο τα στελέχη αισθάνονται ότι υπάρχουν υπερβολικά πολλοί κανόνες, διαδικασίες, πολιτικές και πρακτικές προς τις οποίες οφείλουν να συμμορφωθούν αντί να μπορούν να καθορίσουν μόνοι τους τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας τους.											
2	Υπευθυνότητα. Αποδίδεται στα στελέχη προσωπική ευθύνη για την επίτευξη του δικού τους μεριδίου από τους στόχους της επιχείρησης. Ο βαθμός στον οποίο τα στελέχη της επιχείρησης νιώθουν ότι μπορούν να παίρνουν αποφάσεις και να επιλύουν προβλήματα μόνοι τους χωρίς να χρειάζονται την έγκριση των ανωτέρων τους για κάθε ενέργεια.											
3	Πρότυπα. Η έμφαση που δίνει η επιχείρηση στην ποιοτική απόδοση και την εξαιρετική παραγωγή. Ο βαθμός στον οποίο τα στελέχη αισθάνονται ότι η επιχείρηση θέτει υψηλούς στόχους για τον εαυτό της και τους επικοινωνεί αποτελεσματικά στα στελέχη της.											
4	Αναγνώριση. Ο βαθμός στον οποίο τα στελέχη αισθάνονται ότι υπάρχει αναγνώριση και επιβράβευση της καλής επίδοσης και δεν πρόκειται να αντιμετωπίσουν την αδιαφορία, την αυστηρή κριτική ή την τιμωρία όταν κάτι πάει στραβά.											
5	Σαφήνεια. Το αίσθημα μεταξύ των στελεχών ότι τα πράγματα είναι σωστά οργανωμένα κι ότι οι στόχοι που έχουν τεθεί είναι σαφείς και ξεκάθαροι, ότι δεν κυριαρχεί αναρχία, σύγχυση και χάος στην επιχείρηση.											
6	Θαλπωρή και Υποστήριξη. Το αίσθημα ότι η φιλικότητα είναι ένας αξιόλογος κανόνας στην επιχείρηση, το γεγονός ότι τα στελέχη αλληλο-εμπιστεύονται και αλληλο-υποστηρίζονται. Το αίσθημα ότι οι εύρυθμες σχέσεις επικρατούν στο εργασιακό περιβάλλον.											
7	Ηγεσία. Η προθυμία των μελών της επιχείρησης να αποδεχτούν ηγεσία και καθοδήγηση από εξειδικευμένα στελέχη. Καθώς παρουσιάζονται συγκεκριμένα κενά ηγεσίας, τα μέλη δε διστάζουν να αναλάβουν ηγετικούς ρόλους ενώ αμείβονται για κάθε επιτυχημένο τέτοιο εγχείρημά τους. Η ηγεσία βασίζεται στην τεχνογνωσία. Η επιχείρηση δεν κυριαρχείται και δεν εξαρτάται από περιορισμένο αριθμό ατόμων (που κατέχουν τις θέσεις ευθύνης της).											

ΜΕΡΟΣ Γ΄. ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ

Παρακαλούμε απαντήστε στις ακόλουθες ερωτήσεις σύμφωνα με το πώς αυτές ταιριάζουν σ' εσάς. Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις. Είναι σημαντικό να αξιολογείτε την κάθε ερώτηση σύμφωνα με το πώς εσείς νιώθετε ειλικρινά κι όχι με αυτό που θα επιθυμούσατε να νιώθετε.

Βάλτε σε κύκλο έναν αριθμό για κάθε ερώτηση χρησιμοποιώντας την κλίμακα του Μέρους Α΄. Παρακαλώ σημειώσατε ότι εδώ η κλίμακα ξεκινά από το 1=διαφωνώ έντονα στα αριστερά και εκτείνεται έως το 7=συμφωνώ έντονα στα δεξιά.

1	<i>Η δουλειά μου είναι πολύ σημαντική για μένα.</i>	1 2 3 4 5 6 7
2	<i>Είμαι βέβαιος για την ικανότητά μου να κάνω τη δουλειά μου.</i>	1 2 3 4 5 6 7
3	<i>Έχω σημαντική αυτονομία στο να καθορίζω το πώς κάνω τη δουλειά μου.</i>	1 2 3 4 5 6 7
4	<i>Η επίδρασή μου σε ό,τι συμβαίνει στο κατάστημα της τράπεζας που εργάζομαι είναι μεγάλη.</i>	1 2 3 4 5 6 7
5	<i>Εμπιστεύομαι τους συναδέλφους μου για την πλήρη ειλικρίνειά τους απέναντί μου.</i>	1 2 3 4 5 6 7
6	<i>Οι δραστηριότητες της δουλειάς μου έχουν προσωπική αξία για μένα.</i>	1 2 3 4 5 6 7
7	<i>Η δουλειά μου εμπίπτει καλά μέσα στο εύρος των ικανοτήτων μου.</i>	1 2 3 4 5 6 7
8	<i>Μπορώ να αποφασίσω πώς να κάνω τη δουλειά μου.</i>	1 2 3 4 5 6 7
9	<i>Έχω υψηλό βαθμό ελέγχου για ότι συμβαίνει στο κατάστημα της τράπεζας που δουλεύω.</i>	1 2 3 4 5 6 7
10	<i>Εμπιστεύομαι τους συναδέλφους μου ότι μοιράζονται σημαντικές πληροφορίες μαζί μου.</i>	1 2 3 4 5 6 7
11	<i>Νοιάζομαι για το τί κάνω στη δουλειά μου.</i>	1 2 3 4 5 6 7
12	<i>Είμαι προσωπικά βέβαιος για τις ικανότητες που έχω να εκτελώ τη δουλειά μου.</i>	1 2 3 4 5 6 7
13	<i>Έχω σε σημαντικό βαθμό την ευκαιρία να έχω ανεξαρτησία και ελευθερία στο πώς να κάνω τη δουλειά μου.</i>	1 2 3 4 5 6 7
14	<i>Έχω σημαντική επιρροή σε όσα συμβαίνουν στο κατάστημα της τράπεζας που εργάζομαι.</i>	1 2 3 4 5 6 7
15	<i>Εμπιστεύομαι τους συναδέλφους μου ότι κρατούν τις υποσχέσεις που μου δίνουν.</i>	1 2 3 4 5 6 7
16	<i>Η δουλειά που κάνω σημαίνει πολλά για μένα.</i>	1 2 3 4 5 6 7
17	<i>Έχω αποκτήσει τις δεξιότητες που είναι απαραίτητες για να κάνω καλά τη δουλειά μου.</i>	1 2 3 4 5 6 7
18	<i>Έχω την ευκαιρία να παίρνω προσωπικές πρωτοβουλίες στη εκτέλεση της δουλειάς μου.</i>	1 2 3 4 5 6 7
19	<i>Η γνώμη μου μετράει στις αποφάσεις που λαμβάνονται στο κατάστημα της τράπεζας που δουλεύω.</i>	1 2 3 4 5 6 7
20	<i>Εμπιστεύομαι τους συναδέλφους μου ότι ενδιαφέρονται για το καλό μου.</i>	1 2 3 4 5 6 7

ΜΕΡΟΣ Δ': ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΟΥ

Το μέρος αυτό περιέχει μια σειρά ερωτήσεων που αναφέρονται στα συναισθήματά σας σχετικά με το πόσο ικανοποιημένοι είστε από την εργασία σας. Βάλτε σε κύκλο τον αριθμό που αντιπροσωπεύει καλύτερα τα συναισθήματά σας σε κάθε ερώτηση: το 5 αντιπροσωπεύει απόλυτη συμφωνία με το αριστερό μέρος της κάθε ερώτησης, ενώ το 1 αντιπροσωπεύει απόλυτη συμφωνία με το δεξιό μέρος της ερώτησης. Οι ενδιάμεσοι αριθμοί δείχνουν το βαθμό προσέγγισής σας σε ένα από τα δύο μέρη της ερώτησης. Απαντήστε με ειλικρίνεια σχετικά με το **πώς πραγματικά** νοιώθετε-βιώνετε την εργασία σας κι **όχι με γνώμονα το τι θα επιθυμούσατε να νοιώθετε-βιώνετε σε αυτήν!**

Η φύση της εργασίας μου είναι:			
1	Πολύπλοκη	5 4 3 2 1	Απλή
2	Δημιουργική	5 4 3 2 1	Ρουτίνας
3	Συναρπαστική	5 4 3 2 1	Βαρετή
4	Καλή	5 4 3 2 1	Κακή
5	Ικανοποιητική	5 4 3 2 1	Μη Ικανοποιητική
6	Σεβαστή	5 4 3 2 1	Μη Σεβαστή
7	Χρήσιμη	5 4 3 2 1	Άχρηστη – Άνευ Αξίας
8	Ευχάριστη	5 4 3 2 1	Δυσάρεστη
9	Μη κουραστική	5 4 3 2 1	Κουραστική
10	Δίνει αίσθημα Εκπλήρωσης	5 4 3 2 1	Ατελέσφορη – Δε δίνει Αίσθημα Εκπλήρωσης
Οι προϊστάμενοί μου είναι:			
1	Ικανοί	5 4 3 2 1	Μη ικανοί
2	Ευφυείς	5 4 3 2 1	«Ανόητοι» - μη Ευφυείς
3	Παρόντες όταν τους χρειάζομαι	5 4 3 2 1	Απόντες όταν τους χρειάζομαι
4	Διακριτικοί – με τακτ	5 4 3 2 1	Αγενείς
5	Επαινούν την καλή εργασία	5 4 3 2 1	Δύσκολα ευχαριστιούνται από την καλή εργασία
6	Εγκρατείς –ήμεροι	5 4 3 2 1	Ευερέθιστοι – ευέξαπτοι
7	Ευπροσάρμοστοι – ευέλικτοι	5 4 3 2 1	Πεισματάρηδες, ισχυρογνώμονες
8	Καλοί	5 4 3 2 1	Κακοί

9	Με αφήνουν «ελεύθερο» ως προς την εκτέλεση της εργασίας μου.	5 4 3 2 1	Ενοχλητικοί – δε με αφήνουν «ελεύθερο» ως προς την εκτέλεση της εργασίας μου.
10	Με ενημερώνουν για το επίπεδο που βρίσκομαι σχετικά με την εκτέλεση των εργασιών/καθηκόντων μου.	5 4 3 2 1	Δε με ενημερώνουν για το επίπεδο που βρίσκομαι σχετικά με την εκτέλεση των εργασιών/καθηκόντων μου.
Οι συνάδελφοί μου είναι:			
1	Παρακινητικοί - ενθαρρυντικοί	5 4 3 2 1	Μη παρακινητικοί – ενθαρρυντικοί
2	Πιστοί/ Έμπιστοι	5 4 3 2 1	Επίβουλοι/ Ύπουλοι
3	Γρήγοροι	5 4 3 2 1	Αργοί
4	Υπεύθυνοι	5 4 3 2 1	Ανεύθυνοι
5	Έξυπνοι	5 4 3 2 1	«Ανόητοι»
6	Ενεργητικοί	5 4 3 2 1	«Οκνηροί»
7	Σέβονται την «ιδιωτικότητά» μου	5 4 3 2 1	Δε δέχονται ιδιωτικότητα σε κανέναν
8	Ευχάριστοι	5 4 3 2 1	Δυσάρεστοι
9	Φιλικοί	5 4 3 2 1	Μη φιλικοί – Δύσκολα τους συναντάς
10	Έχουν ευρύ φάσμα ενδιαφερόντων	5 4 3 2 1	Έχουν περιορισμένο φάσμα ενδιαφερόντων
Οι προαγωγές στην εργασία μου είναι:			
1	Δίκαιες	5 4 3 2 1	Άδικες
2	Κανονικές, ανά τακτικά διαστήματα	5 4 3 2 1	Ασυνεχείς, ανά διαφορετικά διαστήματα
3	Συχνές	5 4 3 2 1	Σπάνιες
4	Ανάλογες των ικανοτήτων	5 4 3 2 1	Αυθαίρετες
5	Καλή ευκαιρία προαγωγής	5 4 3 2 1	Περιορισμένη ευκαιρία προαγωγής
Ο μισθός στην εργασία μου είναι:			
1	Καλός	5 4 3 2 1	Κακός
2	Ασφαλής	5 4 3 2 1	Ανασφαλής
3	Υψηλός	5 4 3 2 1	Χαμηλός
4	Επαρκής για φυσιολογικά έξοδα	5 4 3 2 1	Οριακά επαρκής για διαβίωση
5	Τόσο όσο αξίζω	5 4 3 2 1	Λιγότερα από όσο αξίζω
6	Παρέχει τη δυνατότητα για πολυτέλεια	5 4 3 2 1	Παρέχει μόνο τα αναγκαία

ΜΕΡΟΣ Ε΄ . ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ

Παρακαλούμε συμπληρώστε τα παρακάτω δημογραφικά στοιχεία. Τονίζουμε ιδιαίτερα ότι το ερωτηματολόγιο είναι **ανώνυμο** και θα χρησιμοποιηθεί για ακαδημαϊκή έρευνα και μόνον.

<p>ΦΥΛΟ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Άνδρας <input type="checkbox"/> • Γυναίκα <input type="checkbox"/> 	<p>ΗΛΙΚΙΑ:</p> <div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 40px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> έτη </div>	<p>ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Άγαμος/η <input type="checkbox"/> • Έγγαμος/η <input type="checkbox"/> • Διαζευγμένος/η <input type="checkbox"/> • Παιδιά (αριθμός)
<p>ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ΤΕΕ/ΙΕΚ <input type="checkbox"/> • ΤΕΙ <input type="checkbox"/> • ΑΕΙ <input type="checkbox"/> • Μεταπτυχιακό <input type="checkbox"/> • Διδακτορικό <input type="checkbox"/> • Άλλη 	<p>ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ΕΤΕ <div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 20px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> έτη </div> • Άλλη τράπεζα <div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 20px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> έτη </div> 	<p>ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ΤΥΠΟΣ (R.B., F.B., Shop-in-shop, Corporate) <div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 30px; margin-top: 5px;"></div> • Μέγεθος (αριθμ. Υπαλλ.) <div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 30px; margin-top: 5px;"></div> • Τοποθεσία (γεωγ/κη) <div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 30px; margin-top: 5px;"></div>
<p>ΘΕΣΗ ΕΥΘΥΝΗΣ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Διευθυντής <input type="checkbox"/> • Υποδιευθυντής <input type="checkbox"/> • Προϊστάμενος <input type="checkbox"/> • Υπάλληλος <input type="checkbox"/> 	<p>PREMIUM BANKING ΕΜΠΕΙΡΙΑ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Χρόνια εργασίας <div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 30px; margin-top: 5px;"></div> • Δυναμικότητα πελατολογίου <div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 30px; margin-top: 5px;"></div> • Εξέλιξη (πχ κλιμάκιο) <div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 30px; margin-top: 5px;"></div> 	<p>ΚΑΝΑΛΙΑ ΣΤΗΡΙΞΗΣ P.B. (Ποια χρησιμοποιείτε και σε τι ποσοστό) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Στέλεχος Δ.Α.Π.Λ. <input type="checkbox"/> • Site Δ.Α.Π.Λ <input type="checkbox"/> • Περιφερ. Δ/ντής <input type="checkbox"/> • Δ/ντής Κατ/τος <input type="checkbox"/> • Άλλοι R.M.s <input type="checkbox"/>

Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

ΕΡΕΥΝΑ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

Αξιότιμοι Συνάδελφοι/Συναδέλφισσες,

Η Εθνική Τράπεζα επιχειρεί αυτή τη στιγμή να εφαρμόσει με καθολικό τρόπο μια μετάβαση από το Προϊόντοκεντρικό Μοντέλο εξυπηρέτησης στο Πελατοκεντρικό Μοντέλο εξυπηρέτησης, αλλάζοντας εκ βάθρων τον τρόπο αντιμετώπισης του πελάτη αλλά και τις διαδικασίες εκτέλεσης των απαιτούμενων λειτουργιών, με στόχο να προσφέρει στον πελάτη μια ολοκληρωμένη εμπειρία συναλλαγής και να διακριθεί με τον τρόπο αυτό έναντι του ανταγωνισμού. Η διοίκηση βλέπει την αλλαγή αυτή ως μια ευκαιρία για εναρμόνιση των λειτουργιών της τράπεζας με τη στρατηγική της, ωστόσο για τους περισσότερους εργαζόμενους η αλλαγή δεν είναι ούτε επιδιωκόμενη, ούτε καλοδεχούμενη καθώς ανατρέπει την εγκατεστημένη ισορροπία και περιπλέκει τα πράγματα.

Ο δρόμος για την υπέρβαση της αντίστασης των εργαζομένων στην αλλαγή περνά μέσα από τον επαναπροσδιορισμό των προσωπικών τους σχέσεων με την επιχείρηση. Αυτό περιλαμβάνει μια σειρά διαδικασιών που αναλύονται διεξοδικά στο θεωρητικό μέρος της παρούσας εργασίας και οι οποίες έχουν εφαρμοστεί ήδη σε μια μερίδα των εργαζομένων που εδώ και σχεδόν μια δεκαετία δουλεύουν με πελατοκεντρικό προσανατολισμό, τα στελέχη πρώην Personal και νυν Premium Banking.

Η παρούσα έρευνα απευθύνεται λοιπόν στα Στελέχη Premium Banking με στόχο να αποκωδικοποιήσει την εμπειρία τους από την εφαρμογή της αλλαγής του μοντέλου εξυπηρέτησης της πελατείας προκειμένου να χρησιμοποιηθεί ως βάση για την επέκτασή της στο σύνολο του προσωπικού. Σας παρακαλούμε να αφιερώσετε 10 λεπτά από τον πολύτιμο χρόνο σας για τη συμπλήρωση του επισυναπτόμενου ερωτηματολογίου με ειλικρίνεια. Επιστούμε την προσοχή σας στις διαφορετικές κλίμακες μέτρησης καθενός μέρους του ερωτηματολογίου οι οποίες είναι αντούσιες όπως σχεδιάστηκαν και χρησιμοποιούνται σε αντίστοιχες έρευνες διεθνώς και συνεπώς επίτηδες δεν επεξεργαστήκαμε προκειμένου να κάνουμε το ερωτηματολόγιο πιο φιλικό προς τον χρήστη.

Βεβαιώνουμε ότι το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο, κάθε πληροφορία θα επεξεργαστεί με απόλυτη εχεμύθεια και θα χρησιμοποιηθεί αποκλειστικά για να στηρίξει την παρούσα ακαδημαϊκή έρευνα. Τα αποτελέσματα θα βρίσκονται στη διάθεση τόσο της τράπεζας όσο και καθενός από εσάς εφόσον ενδιαφερθείτε να τα πληροφορηθείτε, ενώ ενθαρρύνεστε να επικοινωνήσετε μαζί μας εάν υπάρχουν απορίες σχετικές με τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για τη συμμετοχή και την πολύτιμη συνεργασία σας.

Με τιμή,

Χρήστος Νικολαΐδης, MBA, PhD
Καθηγητής Στρατηγικού Μάνατζμεντ
e-mail: cnicol@uom.gr

Παπαδοπούλου Νικολέτα, Στέλεχος Premium Banking
Φοιτήτρια MBA Πα. Μακ, (διεπ. Τηλ. **50812**)
nikolepap@gmail.com
(PAPADOPOULOU.NIKOL@nbg.gr)

Παράρτημα III. Κωδικοποίηση Δημογραφικών Δεδομένων

	1	2	3	4
Φύλλο	Άνδρας	Γυναίκα		
Οικ. Κατάσταση	Έγγαμος	Άγαμος	Διαζευγμένος	
Μόρφωση	Μεταπτυχιακοί (PhD, Masters)	Ανώτατη Εκπαίδευση (AEI, TEI)	Μέση και Ανώτερη Εκπαίδευση	
Τύπος Καταστήματος	Full Banking	Retail Banking	Άλλο	
Τοποθεσία Καταστήματος	Αττική	Βόρεια Ελλάδα	Νησιά	Άλλο
Θέση Ευθύνης	Υπάλληλος	Προϊστάμενος Υποδιευθυντής	Διευθυντής	
P.B Εξέλιξη	Κλιμάκιο (οποιοδήποτε)	Κανένα Κλιμάκιο		

Παράρτημα IV. Δημιουργία Ψευδομεταβλητών

	Ψευδομεταβλητή	Κωδικοποίηση	Εστίαση
1	DumSexF	Γυναίκα = 1, Άνδρας = 0	Γυναίκες
2	DumMarNoM	Άγαμος = 1, Έγγαμος = 0, άλλο = S.M.	Άγαμοι
3	DumKidsNoK	Χωρίς παιδιά = 1, άλλα = 0	Χωρίς παιδιά
4	DumEduUnG	AEI/TEI = 1, άλλα = 0	Πτυχιούχοι
5	DumEduMddl	Μέση/Ανώτερη = 1, άλλα = 0	Προπτυχιακοί
6	DumTypeRT	Retail Banking = 1, Full Banking & άλλο = 0	Retail Banking
7	DumPlaceNGre	North Greece = 1, άλλα = 0	Βόρεια Ελλάδα
8	DumPlaceIsl	Νησιά = 1, άλλα = 0	Νησιά
9	DumPlaceElse	Υπόλοιπα = , άλλα = 0	Υπόλοιπη Ελλάδα
10	DumRankEmpl	Υπάλληλοι = 1, άλλα = 0	Υπάλληλοι
11	DumRankMngr	Διευθυντές = 1, άλλα = 0	Διευθυντές
12	DumEvoNoProm	Κανένα κλιμάκιο = 1, κλιμάκιο = 0	Χωρίς Κλιμάκιο

Παράρτημα V. Βασικές Μεταβλητές

	Ονομασία	Ενότητα	Υποενότητα	N	Σύμβολο
1	Μεταβλητή A	Ετοιμότητα για Αλλαγή		16	A.R2C.1-A.R2C.16
2	Μεταβλητή B	Οργανωσιακή Κουλτούρα Κλίμα		7	B.OCC.1-B.OCC.7
3	Μεταβλητή C	Ενδυνάμωση		20	C.EMP.1-C.EMP.20
4	Μεταβλητή D1	Ικανοποίηση από την Εργασία	Φύση Εργασίας	10	D.JS.A1-D.JS.A10
5	Μεταβλητή D2	Ικανοποίηση από την Εργασία	Προϊστάμενοι	10	D.JS.B1-D.JS.B10
6	Μεταβλητή D3	Ικανοποίηση από την Εργασία	Συνάδελφοι	10	D.JS.C1-D.JS.C10
7	Μεταβλητή D4	Ικανοποίηση από την Εργασία	Προαγωγές	5	D.JS.D1-D.JS.D5
8	Μεταβλητή D5	Ικανοποίηση από την Εργασία	Μισθός	6	D.JS.E1-D.JS.E6

