



## **ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ: ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ**

Η εργασία υποβάλλεται για τη μερική κάλυψη των απαιτήσεων με στόχο την  
απόκτηση του διπλώματος

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

από

**ΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

στον

**ΙΩΑΝΝΙΔΗ ΘΩΜΑ**

**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

**2012  
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

Πρόλογος .....	3
----------------	---

Ευχαριστίες .....	4
-------------------	---

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α : ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

1. Ανθρώπινο Δυναμικό.....	5
2. Ενδυνάμωση Ανθρωπίνου Δυναμικού – Ορισμοί.....	6
3. Σκοπός της Εργασίας.....	6
4. Προϋποθέσεις.....	7
5. Χρήσιμοι Όροι.....	7

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β : ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΙΔΕΕΣ ΤΗΣ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ**

1. Συμμετοχή, Παρακίνηση και Ενδυνάμωση .....	10
2. Διάχυση Πληροφοριών και Ενδυνάμωση .....	11
3. Δύναμη – Εξουσία και Ενδυνάμωση .....	12
4. Εμπιστοσύνη, Πρωτοβουλία και Ενδυνάμωση .....	15
5. Ενδυνάμωση και Δομή Οργάνωσης .....	17

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ Γ : ΟΙ ΠΤΥΧΕΣ ΤΗΣ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ**

1. Το Πλαίσιο Εργασίας 7S – Mc Kinsey .....	19
2. Η Οργανωσιακή Παιδεία της Ενδυνάμωσης .....	20
3. Η Στρατηγική της Ενδυνάμωσης .....	22
4. Η Διατύπωση του Οράματος .....	24
5. Ενδυνάμωση : Η Δομή που οδηγεί στην Αυτονομία .....	24
6. Ο Ρόλος της Ηγεσίας στην Ενδυνάμωση .....	25
7. Η Ευθύνη των Αποφάσεων .....	25
8. Καθορισμός Στόχων .....	25
9. Διαδικασία Αξιολόγησης Απόδοσης .....	26
10. Εκπαίδευση .....	27
11. Συνθήκες απαραίτητες για την Ενδυνάμωση .....	29
12. Αθυμία και Ενδυνάμωση .....	29
13. Αστοχίες Ενδυνάμωσης .....	30

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ Δ : ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΟΜΑΔΩΝ**

1. Αυτονομία εργαζομένων και Αλλαγή Ρόλων .....	31
2. Χρησιμότητα Ομάδων .....	32
3. Εκπαίδευση Ομάδων .....	33
4. Λειτουργία Ομάδων .....	33
5. Η Μεταβολή της Μορφής της Διοίκησης στις Ομάδες .....	35
6. Ηγεσία Ομάδων .....	37

7. Αξιολόγηση και Ανταμοιβή των Μελών μιας Ομάδος .....	37
---	----

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ε : ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ**

1. Τραπεζικός Κλάδος .....	35
2. Σύντομο ιστορικό.....	40
3. Η σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στον Τραπεζικό Κλάδο.....	45
4. Αξιολόγηση .....	45
5. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας .....	46
6. Αμοιβές – Παροχές .....	47
7. Έννοια Αμοιβών .....	49
8. Πρόσθετες Παροχές .....	49
9. Έρευνα .....	51
10. Συμπεράσματα έρευνας .....	61

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΣΤ : ΣΥΝΟΨΗ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

1. Randolph's Empowerment Model .....	63
2. Μέθοδοι Ενδυνάμωσης Ανθρώπινου Δυναμικού .....	64
3. Τα Οφέλη της Ενδυνάμωσης .....	67

<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b> .....	69
---------------------------	----

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μια πλειάδα σύνθετων ζητημάτων, δεδομένου ότι η παγκοσμιοποίηση, οι δημογραφικές μετατοπίσεις, η οικονομική αστάθεια και οι τρέχουσες ανταγωνιστικές πιέσεις δημιουργούν ένα σύνολο αλλαγών, προκλήσεων και ευκαιριών. Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί μια λειτουργία που έρχεται αντιμέτωπη με πολλές από αυτές τις προκλήσεις, έχοντας ως στόχο την αποτελεσματικότερη προσαρμογή στις αλλαγές αλλά και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της οργανωτικής απόδοσης. Οι στόχοι αυτοί μπορούν να προσδώσουν στον εκάστοτε οργανισμό το συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των υπόλοιπων ανταγωνιστών.

Στην παρούσα μελέτη επιχειρείται μια προσέγγιση στο σύγχρονο ρόλο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και την ενδυνάμωση αυτού στη λειτουργία του Τραπεζικού Κλάδου στη χώρα μας. Για τον κλάδο αυτό που παρέχει κυρίως υπηρεσίες είναι πάρα πολύ σημαντικό να έχει το κατάλληλο προσωπικό με την κατάλληλη κατάρτιση στην κατάλληλη θέση. Κύριο γνώρισμα του κλάδου είναι ότι το Ανθρώπινο Δυναμικό μετατρέπεται σε στρατηγικό και συγκριτικό πλεονέκτημα για τον κάθε οργανισμό και γι' αυτό το λόγο πρέπει να ενδυναμώνεται κατά το μέγιστο δυνατό και να εξελίσσεται.

Είναι γνωστό ότι οι ελληνικές τράπεζες παίζουν μεγάλο ρόλο στο σύνολο της ελληνικής Οικονομίας και έχουν να επιδείξουν συνεχή και αυξανόμενη δραστηριότητα στον τομέα της επαγγελματικής εκπαίδευσης. Οι τράπεζες πρέπει συνεχώς να ανανεώνουν τα προϊόντα τους ώστε να συμβαδίζουν με το πνεύμα των εποχών αλλά και να προσαρμόζονται στις μεταβολές του θεσμικού πλαισίου εντός του οποίου καλούνται να δραστηριοποιηθούν.

Στην παρούσα μελέτη γίνεται αναφορά στη Διοίκηση και Ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού στο επιχειρηματικό περιβάλλον, στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα, στην αξιολόγηση του προσωπικού και στις αμοιβές και παροχές των εργαζομένων.

Τέλος, στο εμπειρικό μέρος παραθέτουμε τα αποτελέσματα της έρευνας που έγινε με τη χρήση ερωτηματολογίου και αφορά στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού των τραπεζών. Η έρευνα έλαβε χώρα σε καταστήματα και κεντρικές υπηρεσίες τραπεζών στην Αττική.

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την καθηγήτρια και επιβλέπουσα της παρούσης μελέτης κυρία Σταματίνα Χατζηδήμα για την καθοδήγησή της και την απαραίτητη ώθηση που μου έδωσε χάρη στα οποία μπόρεσα να ολοκληρώσω αυτή τη μελέτη.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α.

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

#### Α1. ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Στις μέρες μας, οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις λειτουργούν σ' ένα περιβάλλον παγκοσμιοποίησης, το οποίο ασκεί στην λειτουργία τους επιδράσεις οικονομικής, κοινωνικής και τεχνολογικής φύσης. Για να λειτουργήσει ένας οργανισμός αποτελεσματικά, απαιτείται να έχει στην διάθεσή του τους αναγκαίους πόρους. Οι πόροι αυτοί διακρίνονται σε:

- 1) Υλικούς πόρους υπό την μορφή κεφαλαίου, εγκαταστάσεων και εξοπλισμού και
- 2) Ανθρώπινους πόρους, οι οποίοι αφορούν το προσωπικό ενός οργανισμού (υπάλληλοι και στελέχη διοίκησης).

Η Διοίκηση ενός οργανισμού πρέπει να έχει υπ' όψη της τρία καθοριστικά στοιχεία για την επιβίωσή και την εξέλιξή του. Τα στοιχεία αυτά είναι:

- 1) Οι συγκεκριμένοι στόχοι του οργανισμού που πρέπει να επιτευχθούν.
- 2) Οι περιορισμένοι πόροι που διατίθενται.
- 3) Η συμβολή του προσωπικού του οργανισμού στην επίτευξη των στόχων.

Από τα τρία προαναφερθέντα στοιχεία, αυτό που χρήζει ιδιαίτερης προσοχής από την Διοίκηση, λόγω της πολυπλοκότητάς του, είναι οι ανθρώπινοι πόροι ή το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού. Οι υλικοί πόροι (τεχνολογικός και ηλεκτρονικός εξοπλισμός, εγκαταστάσεις κτλ) και γενικά οι άλλοι άψυχοι συντελεστές παραγωγής, δεν σκέπτονται δεν μαθαίνουν, δεν προσπαθούν, δεν θέτουν στόχους και δεν αποφασίζουν για το τι, πόσο και πως θα πράξουν. Πολλοί συγγραφείς υποστηρίζουν ότι προκειμένου ένας manager να είναι αποτελεσματικός, θα πρέπει να είναι ένας καλός διοικητής ανθρωπίνων πόρων, διότι οι άνθρωποι είναι αυτοί που στελεχώνουν και διοικούν έναν οργανισμό και αποτελούν τον μοναδικό παράγοντα που δύναται να ενεργοποιήσει και να αξιοποιήσει όλους τους συντελεστές παραγωγής, ώστε ο κάθε οργανισμός να επιτύχει τους προκαθορισμένους στόχους του. Οι ανθρώπινοι πόροι είναι αυτοί που χρησιμοποιούν τους υλικούς πόρους και τους μετατρέπουν σε προϊόντα και υπηρεσίες. Η ψυχή ενός οργανισμού είναι το Ανθρώπινο Δυναμικό του. Για αυτό η διοίκηση και ειδικότερα η ενδυνάμωση του Ανθρωπίνου Δυναμικού στο ιδιαίτερο εργασιακό και κοινωνικό περιβάλλον του κάθε οργανισμού, έχει μεγαλύτερη σημασία από την διοίκηση των άλλων πόρων. Οι ανθρώπινοι πόροι δύνανται να

θεωρηθούν ως ένα σημαντικό κεφάλαιο ενός οργανισμού το οποίο πρέπει να τυγχάνει αποτελεσματικής διαχείρισης και να αποτελεί μια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

## **A2. ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ – ΟΡΙΣΜΟΙ**

Ως ενδυνάμωση περιγράφεται το μέσο που καθιστά ικανούς τους εργαζομένους να λαμβάνουν αποφάσεις, αλλά και το φαινόμενο κατά το οποίο ένα εργαζόμενο άτομο αναλαμβάνει την ευθύνη των πράξεών του. Ο πρώτος ορισμός επικεντρώνεται στον τρόπο με τον οποίο η Διοίκηση διευκολύνει, παρέχοντας τα μέσα για την επίτευξη της ενδυνάμωσης, ενώ ο δεύτερος δίνει έμφαση στην σημασία που έχει προσωπικά το άτομο για την επιτυχημένη εφαρμογή της ενδυνάμωσης.

Κατά μια άλλη άποψη, ενδυνάμωση είναι η αναγνώριση και η απελευθέρωση εντός του οργανισμού της ενεργείας την οποία οι εργαζόμενοι ήδη διαθέτουν μέσα τους και η οποία πηγάζει από τον πλούτο της πολύτιμης γνώσης τους και της εσωτερικής παρακίνησής τους.

Κατά τον Αθ. Κριεμάδη, ενδυνάμωση είναι η μεταβίβαση της λήψης απόφασης, της εξουσίας και της υπευθυνότητας από τα διευθυντικά στελέχη στους υπαλλήλους και η διαδικασία εμπύχωσης και ανταμοιβής της πρωτοβουλίας των εργαζομένων.

Η ενδυνάμωση δύναται να θεωρηθεί ως μία φιλοσοφία του Management, η οποία επηρεάζει όλες τις διεργασίες-διαδικασίες της διοίκησης. Αυτές οι διαδικασίες περιλαμβάνουν: **1)** τον σχεδιασμό εργασίας, **2)** την κατανομή εξουσίας και ευθύνης, **3)** την διάχυση πληροφοριών, **4)** την συνεχή εκπαίδευση και κατάρτιση, **5)** το σύστημα ανταμοιβών, **6)** τον καθορισμό στόχων και την ανάπτυξη σχεδίων δράσης, **7)** την οργανωσιακή παιδεία και **8)** την αξιολόγηση της απόδοσης.

## **A3. ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Σκοπός της εργασίας είναι η εξέταση των εννοιών της διοίκησης και της ενδυνάμωσης από διαφορετικές οπτικές γωνίες και η παρουσίαση των αρχών, ιδεών και μεθόδων μέσω των οποίων αυτή εφαρμόζεται στις εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον Τραπεζικό Κλάδο.

#### **A4. ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ**

Προϋποθέσεις για την εφαρμογή των μεθόδων ενδυνάμωσης ανθρωπίνου δυναμικού σε μια εταιρεία ή οργανισμό είναι:

- 1) Το επιχειρηματικό περιβάλλον της εταιρείας να υπόκειται σε συνεχείς ή συχνές αλλαγές.
- 2) Το γραφειοκρατικό σύστημα διοίκησης του οργανισμού κρίνεται ανεπαρκές για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του περιβάλλοντός του.
- 3) Η εταιρεία ή ο οργανισμός διαθέτει προσωπικό που επιθυμεί να αναλάβει περισσότερη εξουσία και να έχει περισσότερο ουσιαστική συμμετοχή στην εργασία.

#### **A5. ΧΡΗΣΙΜΟΙ ΟΡΟΙ**

Στη παράγραφο αυτή δίδονται ορισμοί και ερμηνείες μερικών βασικών όρων με την έννοια που χρησιμοποιούνται στην Διοίκηση των Επιχειρήσεων και στην παρούσα εργασία.

##### **Εξουσία (Authority).**

Εξουσία ορίζεται το νόμιμο αξίωμα που διαθέτει το άτομο να κάνει κάτι, ή να ασκεί επίδραση επάνω σε άλλα άτομα (νόμιμη δύναμη). Από οργανωτική σκοπιά η εξουσία είναι το δικαίωμα του κατόχου μιας θέσης εργασίας (προϊσταμένου), να απαιτεί από κατόχους άλλων θέσεων (υφισταμένους) μια συγκεκριμένη συμπεριφορά, πχ υλοποίηση καθηκόντων ή στόχων.

##### **Ευθύνη (Responsibility)**

Ευθύνη θα μπορούσε να οριστεί η υποχρέωση που έχει ο κάτοχος μιας θέσης εργασίας σε μια επιχείρηση να κάνει κάτι, πχ να πάρει μια απόφαση, να εκτελέσει ένα έργο. (Σημείωση: Είναι λογικό ότι για κάθε ευθύνη θα πρέπει να υπάρχει η ανάλογη εξουσία.)

##### **Δύναμη (Power)**

Δύναμη είναι η δυνατότητα ενός ατόμου να επιβάλλει τις επιθυμίες του στους άλλους, επηρεάζοντας την συμπεριφορά τους. (Σημείωση: Η δύναμη είναι έννοια ευρύτερη της εξουσίας.)



### **Μεταβίβαση (Delegation)**

Με τον όρο “μεταβίβαση”, εννοείται η μεταβίβαση της εξουσίας για τη λήψη αποφάσεων από υψηλότερα διοικητικά στελέχη σε κατώτερο ιεραρχικά προσωπικό ενός οργανισμού.

### **Υποκίνηση ή Παρακίνηση (Motivation)**

Παρακίνηση θα μπορούσε να ορισθεί ως η ψυχολογική – εσωτερική διαδικασία ώθησης (κίνητρο) της συμπεριφοράς του ανθρώπου προς τους στόχους των οποίων η υλοποίηση έχει ως συνέπεια την ικανοποίηση των αναγκών του. Ως παρακίνηση ορίζεται επίσης το σύνολο των δυνάμεων που οδηγεί τους ανθρώπους να συμπεριφέρονται με έναν ιδιαίτερο τρόπο.

### **Παιδεία και Οργανωσιακή Παιδεία (Organizational Culture)**

Παιδεία είναι ένα δομημένο σύνολο από βασικές παραδοχές, που έχουν ανακαλυφθεί - εφευρεθεί ή αναπτυχθεί από μια δεδομένη ομάδα καθώς αυτή μαθαίνει να αντιμετωπίζει προβλήματα εξωτερικής προσαρμογής ή εσωτερικής ολοκλήρωσης, οι οποίες έχουν αποδώσει ικανοποιητικά στο παρελθόν ώστε να θεωρούνται ότι ισχύουν γενικά και επομένως να μπορούν να διδαχθούν σε νέα μέλη σαν ο σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης και αίσθησης σχετικά με τα προβλήματα αυτά. Η παιδεία ενός οργανισμού διαφοροποιείται κατά τρία χαρακτηριστικά:

- 1) Την Διεύθυνση η οποία δείχνει ποιο δρόμο ακολουθεί ο οργανισμός υπό την επίδραση της παιδείας του.
- 2) Την Έκταση η οποία δείχνει πόσα μέλη του οργανισμού έχουν αφομοιώσει την παιδεία του.
- 3) Την Ένταση η οποία είναι η πίεση που ασκεί η παιδεία επάνω στα μέλη του οργανισμού.

### **Απόδοση (Performance)**

Η απόδοση ενός εργαζομένου είναι μέγεθος που εξαρτάται και ορίζεται από τρεις παραμέτρους: **α)** την παρακίνησή του, **β)** την επαγγελματική του ικανότητα και **γ)** το περιβάλλον εργασίας. Μεταξύ αυτών ισχύει η ποιοτική σχέση:

$$[ \text{Απόδοση} ] = [ \text{Παρακίνηση} ] + [ \text{Ικανότητα} ] + [ \text{Περιβάλλον} ]$$

### **Win – win thinking**

Πρόκειται για τη νοοτροπία βάσει της οποίας επιδιώκεται να αποκομίσουν οφέλη όλοι οι συμμετέχοντες σε μια κοινωνική σχέση.

### **Win – lose thinking**

Πρόκειται για τη νοοτροπία η οποία θεωρεί ότι από μια κοινωνική σχέση κάπιοι κερδίζουν και οι υπόλοιποι χάνουν.

### **Λειτουργίες της διοίκησης**

Οι λειτουργίες της διοίκησης είναι τέσσερις:

**1)** Σχεδιασμός, **2)** Οργάνωση, **3)** Διεύθυνση, **4)** Έλεγχος.

### **Οργάνωση (Organizing)**

Οργάνωση είναι η λειτουργία της διοίκησης με βάση την οποία το συνολικό έργο που προσδιορίζεται από τον Σχεδιασμό διαιρείται σε επί μέρους εργασίες ή καθήκοντα (καταμερισμός εργασίας, θέσεις εργασίας) τα οποία ανατίθενται σε συγκεκριμένα άτομα (στελέχωση) και διαμορφώνονται οι σχέσεις μεταξύ αυτών (τμήματα, ιεραρχικά επίπεδα κλπ) και των διατιθεμένων πόρων, ώστε να υπάρξει εκείνο το πλαίσιο μέσα στο οποίο οι ενέργειες και οι πόροι συντονισμένα κατευθύνονται αποτελεσματικά στην υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης.

### **Γραφειοκρατία (Bureaucracy)**

Η Γραφειοκρατία είναι μια δομή οργάνωσης που διέπεται από τις ακόλουθες αρχές: **1)** εξειδίκευση εργασίας, **2)** τυποποίηση εργασίας βάσει συστήματος γραπτών κανόνων, **3)** αυστηρά ορισμένη ιεραρχία, **4)** διοίκηση βάσει κανονισμών, **5)** διατήρηση κοινωνικής απόστασης μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, και **6)** μοναδικό κριτήριο αξιολόγησης είναι η επαγγελματική ικανότητα του εργαζομένου.

### **Ομάδα (Team)**

Ομάδα είναι ένας αριθμός ατόμων που αναπτύσσουν σχέσεις μεταξύ τους, επιδιώκουν κοινούς σκοπούς και θεωρούν τους εαυτούς τους, ως μέλη της ομάδας. Στον χώρο των οργανισμών δημιουργούνται ομάδες συνειδητά από την Διοίκηση του οργανισμού. Η ταυτότητα και η σύνθεσή τους καθορίζεται από την οργανωτική δομή, ενώ οι ρόλοι τους είναι συνήθως προκαθορισμένοι και προκύπτουν από την αποστολή και τους στόχους του οργανισμού.

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ «Β»****ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΙΔΕΕΣ ΤΗΣ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ****Β1. ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ, ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ**

Η αντίληψη περί της σημασίας των ανθρωπίνων σχέσεων στην εργασία, που κυριαρχούσε κατά την περίοδο 1930 –1950, θεωρούσε ότι όταν οι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι και ικανοποιημένοι τότε δουλεύουν σκληρότερα. Με βάση αυτή την άποψη οι εταιρείες πίστευαν ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων θα αυξηθεί εάν τους δοθεί η ευκαιρία να συμμετάσχουν στην λήψη αποφάσεων σχετικών με το περιβάλλον της εργασίας τους. Υπέθεταν ότι ως αποτέλεσμα αυτής της ικανοποίησης θα προέκυπτε βελτίωση της απόδοσής τους. Δεν είχαν συνειδητοποιήσει ότι η συμμετοχή των εργαζομένων στην λήψη αποφάσεων αποτελούσε στην πραγματικότητα μια πηγή που παρείχε δωρεάν ιδέες προς την εταιρεία. Εν τέλει οι εταιρείες άρχισαν να αντιλαμβάνονται ότι η συμμετοχή των εργαζομένων στις αποφάσεις, πέραν της δεδομένης ευνοϊκής επίδρασής της στην ικανοποίηση των εργαζομένων, ήταν ωφέλιμη αυτή καθ' εαυτή για την ίδια την εταιρεία. Δηλαδή οι εταιρείες άρχισαν να θεωρούν τους υπαλλήλους τους ως ένα πολύτιμο έμπυχο / ανθρώπινο δυναμικό το οποίο μπορούσε να συνεισφέρει στην αποτελεσματική εξυπηρέτηση των σκοπών τους.

Οι εργαζόμενοι που συμμετέχουν στην λήψη αποφάσεων, αναμένεται ότι θα ενδιαφέρονται περισσότερο για την υλοποίησή τους. Επί πλέον, όταν ένα άτομο λαμβάνει μια ορθή απόφαση, την εκτελεί και στην συνέχεια παρακολουθεί την θετική εξέλιξη των αποτελεσμάτων της, είναι δυνατόν να ικανοποιήσει τις ανάγκες του για επιτυχία, αναγνώριση και επίδειξη υπευθυνότητας και να προάγει την αυτοεκτίμηση του. Αλλά η αυτοεκτίμηση ενός υπαλλήλου είναι δυνατόν να τονωθεί, απλώς και μόνον όταν αυτός κληθεί από την εταιρεία του να συμμετάσχει στην λήψη κάποιας απόφασης. Η συμμετοχή ενός εργαζόμενου στην διαδικασία λήψεως αποφάσεων, τον βοηθά να αντιληφθεί πως η επίλυση των προβλημάτων και η επίτευξη των στόχων του οργανισμού συνδέεται με την προσωπική του συνεισφορά και απόδοση και συνεπώς με τις προσδοκίες του για ανταμοιβή μέσω της εργασίας του.

Η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και η ενδυνάμωση είναι δύο πιο σπουδαίες μέθοδοι που χρησιμοποιούνται από την Διοίκηση για την παρακίνηση των εργαζομένων. Η συμμετοχή και η ενδυνάμωση δύνανται να θεωρηθούν ως εξελίξεις της παραδοσιακής αντίληψης περί σχεδιασμού της εργασίας, διότι η κάθε μια μεταβάλλει ουσιαστικά τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι ενός

οργανισμού εκτελούν τις εργασίες τους. Συμμετοχή υφίσταται όταν οι εργαζόμενοι δύνανται να εκφέρουν την γνώμη τους όταν πρόκειται να ληφθούν αποφάσεις που αφορούν την δουλειά τους. Ενδυνάμωση είναι η διαδικασία δια της οποίας οι εργαζόμενοι καθίστανται ικανοί να θέτουν οι ίδιοι τους στόχους της δουλειάς τους και να λαμβάνουν αποφάσεις προς επίλυση προβλημάτων μέσα στα πλαίσια της ευθύνης και εξουσίας που έχουν. Συνεπώς, η ενδυνάμωση είναι μια έννοια ευρύτερη από την συμμετοχή. Όπως θα εξηγήσουμε στην συνέχεια, η ενδυνάμωση προάγει την συμμετοχή σε πολλούς τομείς δραστηριοτήτων στα πλαίσια της εργασίας, σε συναφή με αυτήν ζητήματα, αλλά και γενικότερα στο περιβάλλον του οργανισμού.

## **B2. ΔΙΑΧΥΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΚΑΙ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ**

Μια πρόσφατη έρευνα απέδειξε ότι σχέσεις ελεύθερης επικοινωνίας μεταξύ Διοίκησης και προσωπικού υφίστανται ήδη στο 47% των αμερικανικών επιχειρήσεων, ενώ το 17% των επιχειρήσεων πρόκειται να εφαρμόσουν στο εγγύς μέλλον διάφορες μεθόδους αξιοποίησης του δυναμικού των ανθρωπίνων πόρων τους. Σε σχέση με το παρελθόν, σήμερα παρατηρείται μια τάση στις σύγχρονες επιχειρήσεις να παρέχουν στους υπαλλήλους τους διαρκώς περισσότερα δικαιώματα αυτενεργείας σε ζητήματα εργασίας. Αυτό αποτελεί ουσιαστικά συμμετοχή των εργαζομένων στην διοίκηση και είναι μια από τις πτυχές της έννοιας ενδυνάμωση.

Μια πολιτική ενδυνάμωσης δεν δύναται να εφαρμοσθεί σε μια επιχείρηση που στηρίζει τη λειτουργία της στους άτεγκτους και αυστηρούς ελεγκτές της οι οποίοι επιτηρούν υπαλλήλους που εκτελούν μηχανικά την εργασία τους ως robots, αλλά σε μια επιχείρηση της οποίας προτεραιότητα είναι η διεκδίκηση του πελάτη έναντι των ανταγωνιστών της και προς τον σκοπό αυτό διαθέτει τα μέσα, τις ικανότητες και τον χρόνο της. Ενδυνάμωση είναι η παραχώρηση της αδείας λήψης αποφάσεων, σε ιεραρχικώς κατώτερο προσωπικό όταν και όπου αυτό προάγει την ανταγωνιστικότητα. Βεβαίως είναι ανόητο και αντιπαραγωγικό να παραχωρείται η δυνατότητα αυτή σε πρόσωπα απρόθυμα και / ή απροετοίμαστα να ανταποκριθούν σε τέτοιου είδους προκλήσεις.

Επί πλέον καθίσταται προφανές ότι για να είναι σε θέση το κατώτερο προσωπικό να λαμβάνει όταν απαιτείται αποφάσεις ωφέλιμες διά την επιχείρηση, πρέπει να έχει πληροφόρηση για πολλά και διαφορετικής φύσεως θέματα της εταιρείας του αλλά και του περιβάλλοντος εντός του οποίου αυτή δραστηριοποιείται.

Οι εργαζόμενοι χρειάζονται πληροφόρηση ώστε να αντιλαμβάνονται την κατάσταση που ευρίσκεται η εταιρεία τους και την σημασία της προσωπικής τους συνεισφοράς στην προκοπή της. Χωρίς πληροφόρηση οι εργαζόμενοι ίσως να μην

μπορούν να συναισθανθούν τις ευθύνες τους, όμως αφ' ότου υπάρξει πληροφόρηση εξαναγκάζονται να ενεργούν με υπευθυνότητα. Η διάχυση ευαίσθητων πληροφοριών δημιουργεί στους εργαζομένους αίσθημα "συνιδιοκτησίας" της εταιρείας όπου εργάζονται, με αποτέλεσμα την αυθόρμητη εκ μέρους τους προσφορά ιδεών και εργασίας. Η πληροφόρηση των εργαζομένων μιας εταιρείας για τις επιδόσεις ανταγωνιστριών εταιρειών δημιουργεί συνήθως σ' αυτούς την επιθυμία επαγγελματικής άμιλλας με αποτέλεσμα την αύξηση της απόδοσης. Χωρίς διάχυση της πληροφόρησης, δεν νοείται ενδυνάμωση προσωπικού από το οποίο μια εταιρεία αναμένει αποτελεσματικές ενέργειες.

Η ιδέα περί της διάχυσης της πληροφορίας θεωρείται ριζοσπαστική για την παραδοσιακή νοοτροπία διοικήσεως σύμφωνα με την οποία σε μια εταιρεία-οργανισμό υπάρχουν οι κάτοχοι των πληροφοριών (οι διοικούντες) και οι στερούμενοι πληροφόρησης (το κατώτερο προσωπικό). Ανέκαθεν οι διοικούντες απέφευγαν να συζητήσουν με τους υπαλλήλους τους θέματα όπως πχ η εισαγωγή καινοτομιών, η οικονομική κατάσταση και τα μελλοντικά σχέδια της επιχείρησης, επειδή φοβούνταν ότι η διαρροή πληροφοριών περί των ζητημάτων αυτών παρείχε πλεονεκτήματα στους ανταγωνιστές και ερείσματα στους συνδικαλιστές. Οι φόβοι αυτοί εξακολουθούν να υφίστανται ακόμα σήμερα, σε διαφορετικό βαθμό κατά περίπτωση. Αλλά υπό μια ευρύτερη θεώρηση της πραγματικότητας, διαφαίνεται ότι ένας οργανισμός με ενωμένους και επαρκώς πληροφορημένους εργαζομένους, έχει ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για την περίπτωση όμως αυτή τίθεται το ερώτημα: Ποιος βαθμός διάχυσης πληροφοριών θεωρείται επαρκής και ποιος υπερβολικός; Στο ερώτημα αυτό δεν υπάρχει σαφής απάντηση. Για αυτό οι διοικούντες οφείλουν: **α)** να διδάσκονται από την εμπειρία, **β)** να προσέχουν ποιες πληροφορίες διαχέουν και **3)** να επισημαίνουν στους υφισταμένους ποιες πληροφορίες θεωρούνται απόρρητες.

Η ενδυνάμωση του προσωπικού μέσω της διάχυσης πληροφοριών, είναι μια εκδήλωση εμπιστοσύνης της εταιρείας προς τους υπαλλήλους της και όπως κάθε σχέση εμπιστοσύνης εμπεριέχει τον κίνδυνο της προδοσίας. Εν τούτοις οι υπέρμαχοι της ενδυνάμωσης ισχυρίζονται ότι η αξία των ωφελειών της (περισσότερη ομαδική εργασία και μεγαλύτερη ανταγωνιστικότητα) υπερκαλύπτει την ζημία από τυχόν κινδύνους.

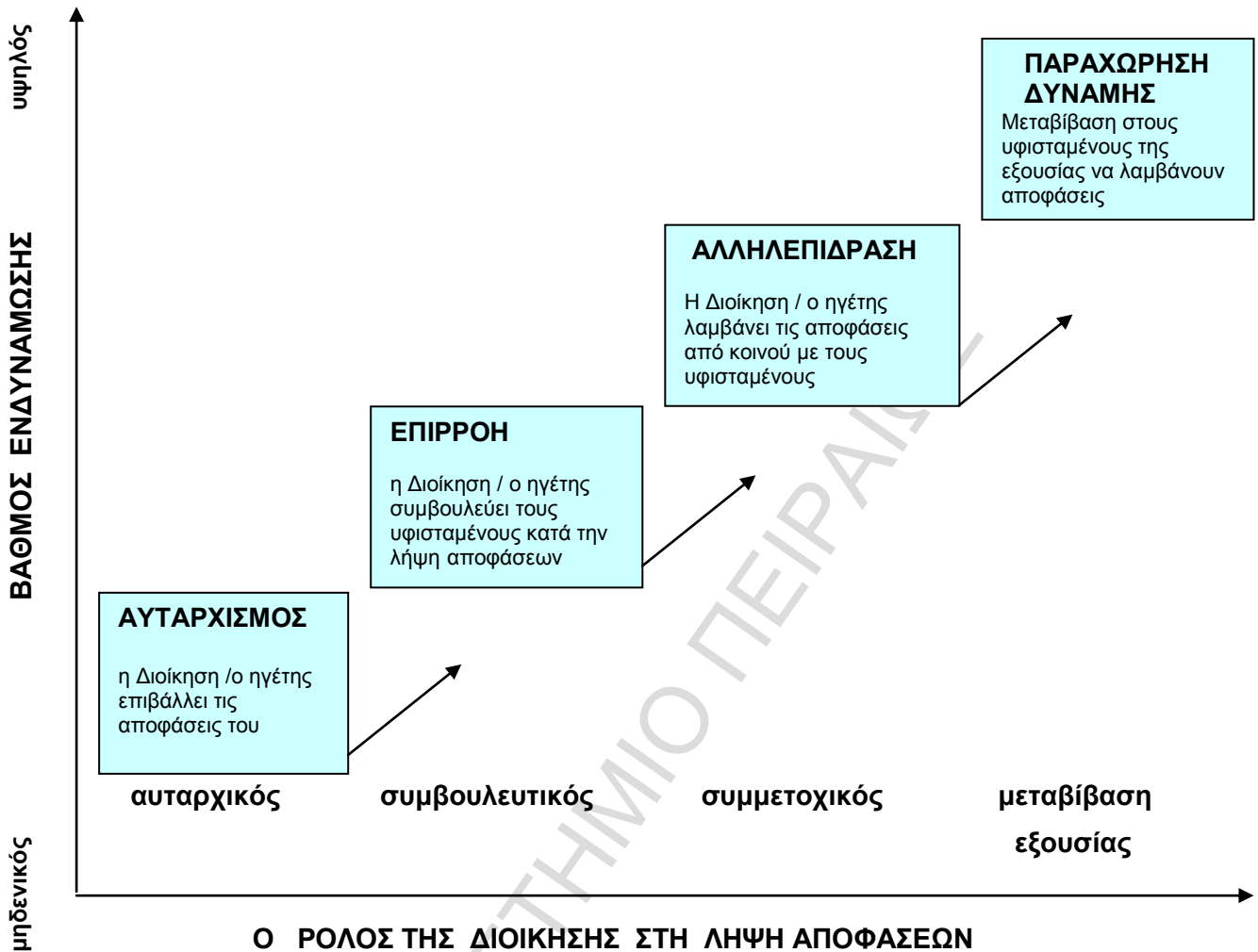
### **B3. ΔΥΝΑΜΗ – ΕΞΟΥΣΙΑ ΚΑΙ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ**

Στην αντίληψη που θεωρεί την δύναμη ως αγαθό αποκλειστικής χρήσης αυτού που την κατέχει, η απόκτηση και διατήρηση του οποίου εξάπτει τον

ανταγωνισμό και την διαπάλη, η ενδυνάμωση αντιτείνει ότι τα στελέχη δύνανται να αυξήσουν την δύναμή τους (που προέρχεται από την εμπειρία, τις γνώσεις και την θέση τους στην ιεραρχία), όταν την μοιράζονται με τους άλλους. Εν ολίγοις, η ιδέα αυτή γίνεται πράξη όταν τα στελέχη παρέχουν στους εργαζομένους εκπαίδευση και την απαραίτητη εξουσία που χρειάζεται για να ενεργούν με μεγαλύτερη αυτονομία. Αποτέλεσμα τούτου, οι εργαζόμενοι εμπλέκονται πιο συνειδητά στην δουλειά, την εκτελούν πιο αποτελεσματικά, αισθάνονται μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία τους ενώ ταυτοχρόνως επιτελούν τους σκοπούς των προϊσταμένων τους. Καθώς η αποτελεσματικότητα των εργαζομένων αυξάνεται, αυξάνεται ταυτοχρόνως και το γόητρο των προϊσταμένων τους, τόσο μεταξύ των υπαλλήλων όσο και στα υψηλότερα κλιμάκια της Διοίκησης.

Για να γίνει βαθύτερα αντιληπτή η έννοια της ενδυνάμωσης χρειάζεται να κατανοηθεί ότι η αύξηση της δύναμης που έχει ένα πρόσωπο μέσα σε έναν οργανισμό, δεν σημαίνει ελάττωση της δύναμης κάποιου άλλου. Δηλαδή η δύναμη δεν πρέπει να θεωρείται ως άθροισμα όρων των οποίων το αλγεβρικό άθροισμα είναι ίσον με μηδέν. Η Frances Hesselbein, η γυναίκα στην οποία οφείλεται ο εκσυγχρονισμός του συστήματος των προσκόπων στις ΗΠΑ, θεωρεί ότι “Όσο περισσότερη δύναμη παραχωρεί κάποιος, τόσο περισσότερη δύναμη έχει”. Αυτό όμως προϋποθέτει τρόπο σκέψης τύπου “win-win”. Οι αυταρχικοί διευθυντές δεν δύνανται να αντιληφθούν το λεπτό αυτό σημείο διότι σκέπτονται κατά τρόπο “win-lose” και θεωρούν την ενδυνάμωση των υπαλλήλων τους ως απειλή για την προσωπική τους δύναμη.

Η ενδυνάμωση πρέπει να θεωρηθεί ως μια διαδικασία η οποία έχει την δυνατότητα να αναβαθμίζεται συνεχώς από την Διοίκηση. Υπάρχουν συνεπώς διάφορες βαθμίδες ενδυνάμωσης. Το Σχ. 1 δείχνει πως γίνεται σταδιακά η μεταβίβαση της δύναμης στους υπαλλήλους, με απώτερο σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας και ανταγωνιστικότητας οργανισμών που βρίσκονται σε κάμψη. Κάθε βήμα αυτής της εξελικτικής διαδικασίας αυξάνει την δύναμη όσων εισφέρουν σε έναν οργανισμό αλλά παραδοσιακά ή βάσει του νόμου έχουν μικρή ή καθόλου δύναμη. Όπως φαίνεται στο Σχ.1, ο ύψιστος βαθμός ενδυνάμωσης είναι η μεταβίβαση της εξουσίας για την λήψη αποφάσεων (delegation) προς τους υφισταμένους.



**Σχ. 1** Η εξέλιξη από τον Αυταρχισμό στην Μεταβίβαση Εξουσίας

Εμπόδια στην μεταβίβαση. Παρ' ότι είναι εύκολο να ομιλούμε περί μεταβίβασης, πολλοί διευθυντές συναντούν δυσκολίες να εφαρμόσουν την μέθοδο αυτήν στην πράξη. Τα πιθανά συνήθη εμπόδια που πρέπει να ξεπεράσει ένας προϊστάμενος κατά την μεταβίβαση εξουσίας είναι:

- 1) Η πεποίθηση στην ρήση "Εάν θέλεις να γίνει κάτι σωστά, τότε κάνε το μόνος σου", διαφορετικά η πιθανότητα σφάλματος είναι μεγάλη.
- 2) Η έλλειψη εμπιστοσύνης προς τους υφισταμένους.
- 3) Η μικρή αυτοπεποίθησή του.
- 4) Ο φόβος του να θεωρηθεί τεμπέλης.
- 5) Ο ασαφής καθορισμός των καθηκόντων των υπαλλήλων από την εταιρεία.

6) Ο φόβος εμφάνισης ανταγωνιστικής συμπεριφοράς από τους υφισταμένους.

7) Η διστακτικότητα στην ανάληψη των κινδύνων που περικλείονται στην εξάρτηση από άλλους.

8) Η έλλειψη συστήματος ελέγχου που να παρέχει έγκαιρη ειδοποίηση περί προβλημάτων προερχομένων από μεταβιβασθέντα καθήκοντα.

9) Η επίδραση από διηγήσεις για ατυχείς εφαρμογές της μεθόδου από “έγκυρους” συνομιλητές που την αμφισβητούν.

#### **B4. ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ, ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑ ΚΑΙ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ**

Μια χαρακτηριστική ένδειξη για τις αξίες που διέπουν έναν οργανισμό, είναι ο τρόπος αντίδρασής του σε περιπτώσεις που συμβαίνουν λάθη. Σε τέτοιες περιπτώσεις, ποια ερώτηση αναφέρεται πρώτα; (1) Ποιος έκανε το λάθος; ή (2) Τι συνέβη και πως μπορούμε να το διορθώσουμε; Στην περίπτωση (1), είναι σχεδόν βέβαιο ότι ο οργανισμός δεν διαθέτει παιδεία ενδυνάμωσης, ενώ στην περίπτωση (2) διακρίνουμε την παρουσία μιας οργανωσιακής παιδείας ενδυνάμωσης, σύμφωνα με την οποία ο εργαζόμενος πρέπει να ενθαρρύνεται στην ανάληψη κινδύνων, να μαθαίνει από τα λάθη του και να βελτιώνεται επαγγελματικά. Οι εταιρείες υποχρεούνται να αναλαμβάνουν κινδύνους όταν αντιμετωπίζουν νέα και ασυνήθιστα προβλήματα. Οι υπάλληλοι όμως θα αναλάβουν κινδύνους μόνον όταν γνωρίζουν ότι στην εταιρεία τους καλλιεργούνται σχέσεις εμπιστοσύνης.

Σε γραφειοκρατικούς οργανισμούς παρατηρείται έντονα το φαινόμενο της ευθυνοφοβίας, με αποτέλεσμα να καταβάλλεται τεράστια προσπάθεια από τους υπαλλήλους ώστε να αισθάνονται τυπικά και ψυχολογικά προστατευμένοι έναντι των ευθυνών τους. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον η αξία της εμπιστοσύνης έχει σχεδόν χρεοκοπήσει.

Τα αποτελέσματα έρευνας που διεξήγαγε το State University of New York, κατά την οποία εξετάστηκαν ζεύγη προϊσταμένων – υφισταμένων με σκοπό την διερεύνηση παραγόντων που ευνοούν τη μεταβίβαση εξουσίας, επιβεβαίωσαν μερικές εύλογες απόψεις. Συγκεκριμένα διαπιστώθηκε ότι μεγαλύτερος βαθμός μεταβίβασης είχε σχέση με τους κατωτέρω παράγοντες:

- 1) Την ικανότητα του υφισταμένου.
- 2) Την υιοθέτηση από τον υφιστάμενο των στόχων του προϊσταμένου του.
- 3) Την ύπαρξη μακροχρόνιας και θετικής σχέσης μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου.



4) Το γεγονός ότι ο υφιστάμενος ήταν ένας κατώτερος στην ιεραρχία προϊστάμενος.

Στους ανωτέρω παράγοντες που ευνοούν τη μεταβίβαση εξουσίας, υπεισέρχεται μια βασική προϋπόθεση: η ύπαρξη εμπιστοσύνης. Η Διοίκηση προτιμά να μεταβιβάζει αρμοδιότητες αποφάσεων και καθηκόντων σε ανθρώπους που εμπιστεύεται.

Για την ανάπτυξη της εμπιστοσύνης απαιτείται εμπειρία και χρόνος. Παρά ταύτα η εμπιστοσύνη είναι εύθραυστη. Μπορεί να καταστραφεί από μια απλή παρατήρηση, πράξη ή παράλειψη. Με ειρωνεία αντιλαμβάνεται κάποιος ότι στα αρχικά τουλάχιστον στάδια της προσπάθειας καλλιέργειας της εμπιστοσύνης από τους διοικούντες εμπεριέχεται ο κίνδυνος της προδοσίας. Για αυτό η Διοίκηση που επιθυμεί την ενδυνάμωση του προσωπικού της, οφείλει να ακολουθεί τα διαδοχικά βήματα της κλίμακας του Σχ.1 που οδηγούν τελικά στην μεταβίβαση της εξουσίας, όταν ακριβώς υφίσταται εμπιστοσύνη.

Η διαδικασία της ενδυνάμωσης αρχίζει με μεταβίβαση εξουσίας για την λήψη αποφάσεων σε ζητήματα μικρής σημασίας. Προοδευτικά καθώς αυξάνεται η ικανότητα των εργαζομένων και ταυτόχρονα η προς αυτούς εμπιστοσύνη της Διοίκησης, η μεταβίβαση εξουσίας επεκτείνεται σε ζητήματα μεγαλύτερης σημασίας. Εννοείται ότι οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται εξ ίσου στην εμπιστοσύνη που τους δείχνει η Διοίκηση.

Ένας από τους καλύτερους τρόπους για να κερδίσει κανείς την εμπιστοσύνη του προϊσταμένου του είναι η επίδειξη πρωτοβουλίας. Τούτο συμβαίνει διότι η πρωτοβουλία έχει αποτέλεσμα να μειώνει εντυπωσιακά τον χρόνο που απαιτείται για την επίλυση ενός προβλήματος.

Σύμφωνα με απόψεις ερευνητών: Προσωπική πρωτοβουλία ορίζεται εκείνο το σύνδρομο συμπεριφοράς ένεκα της οποίας ένα άτομο προσεγγίζει την εργασία με μια ενεργητική και αυτόβουλη διάθεση και την διεκπεραιώνει υπερβαίνοντας τις τυπικές απαιτήσεις για την εκτέλεσή της.

Ειδικότερα η προσωπική πρωτοβουλία αναγνωρίζεται από τα κάτωθι χαρακτηριστικά:

- 1) Είναι συνεπής με την αποστολή του οργανισμού.
- 2) Αποβλέπει σε μακροπρόθεσμους στόχους.
- 3) Έχει σκοπιμότητα και περιέχει ενεργητικότητα.
- 4) Είναι επίμονη ενώπιον εμποδίων και αποτυχιών.
- 5) Αναβλύζει μόνη της και είναι προαιρετική.

Τα μυστικά της πρωτοβουλίας. Η πρωτοβουλία εκδηλώνεται και αποδίδει αποτελέσματα καθώς ο εργαζόμενος:

- 1) Υπερβαίνει τις απαιτήσεις του καθήκοντος.
  - >Κάνει περισσότερα από ό,τι του ζητούνται.
  - >Εντοπίζει και καθορίζει προβλήματα.
  - >Βοηθά για μια γρήγορη και ήπια εξέλιξη των πραγμάτων.
- 2) Πειραματίζεται με νέες ιδέες.
  - >Εκδηλώνει ενδιαφέρον για κάτι το πρωτότυπο.
  - >Προτείνει βελτιώσεις με βάση το έργο που εκτελέστηκε στο παρελθόν από τον ίδιο ή άλλους.
  - >Υποστηρίζει τις ιδέες του καταδεικνύοντας τα οφέλη από αυτές στον οργανισμό.
- 3) Δεν καταβάλλεται από την κριτική, αλλά διδάσκεται από αυτήν.
  - >Αναζητά με ενδιαφέρον τις απόψεις των άλλων.
  - >Βελτιώνει τις ιδέες του, λαμβάνοντας υπ' όψη τις αντιδράσεις, τα σχόλια και την κριτική των άλλων.
  - >Ενισχύει τις απόψεις του ενσωματώνοντας σ' αυτές τις ιδέες άλλων.
- 4) Ατενίζει το μέλλον και ερευνά το παρόν.
  - >Οραματίζεται μελλοντικά σχέδια.
  - >Αναζητά ενδιαφέρουσα απασχόληση και ευκαιρίες εντός του οργανισμού.
  - >Δημιουργεί δίκτυο πληροφοριών για να μαθαίνει νέα πράγματα και να βρίσκει νέες ευκαιρίες.

## **B5. ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΚΑΙ ΔΟΜΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ**

Η πραγματοποίηση της ενδυνάμωσης σ' έναν οργανισμό διέπεται από μια **βασική αρχή: Τη μείωση των υφιστάμενων επιπέδων ιεραρχίας.**

Η κατάργηση επιπέδων της ιεραρχίας έχει σκοπό την μεταβίβαση του ελέγχου ακριβώς στα χέρια εκείνων που πραγματικά τον ασκούν. Για τον σκοπό αυτό, η δύναμη, η εξουσία και η ευθύνη μεταβιβάζονται όσο απαιτείται σε χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται η άμεση αντίδραση του οργανισμού σε εξωτερικά ερεθίσματα.

Η κατάργηση επιπέδων ιεραρχίας επιφέρει προφανώς μια ριζική αλλαγή στην δομή της οργάνωσης ενός οργανισμού, η οποία καθίσταται πιο αποκεντρωμένη. Η

νέα δομή παρέχει δυνατότητα μεγαλύτερης ευελιξίας, ανάπτυξης πρωτοβουλίας και αυτονομίας στα χαμηλότερα ιεραρχικώς κλιμάκια. Ωστόσο, η ελάττωση του αριθμού των επιπέδων ιεραρχίας έχει ως συνέπεια την αύξηση της απόστασης μεταξύ των διαδοχικών σημείων ασκήσεως ελέγχου επί των λαμβανομένων αποφάσεων (decision gap). Πως καλύπτεται αυτό το “κενό”; Το κενό αυτό καλύπτεται με την ενδυνάμωση των κατωτέρων ιεραρχικώς κλιμακίων ώστε να εξασφαλίζεται αξιοπιστία στις αποφάσεις και ενέργειές τους. Προς τον σκοπό αυτό συνήθως δημιουργούνται και χρησιμοποιούνται ομάδες εργασίας.

Οι ομάδες εργασίας αποτελούνται από εργαζόμενους οι οποίοι έχουν καταστεί ικανοί (ενδυναμωθεί) μέσω εκπαίδευσης να σχεδιάζουν, οργανώνουν, διευθύνουν και ελέγχουν την εργασία τους. Ο επιβλέπων αυτούς, δεν θυμίζει το παραδοσιακό “αφεντικό” καθώς ουσιαστικά εκτελεί χρέη εκπαιδευτή της ομάδας. Για τις ομάδες γίνεται εκτενής αναφορά στο Κεφάλαιο Δ.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ «Γ»

### ΟΙ ΠΤΥΧΕΣ ΤΗΣ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ

#### Γ1. ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ 7S - MC KINSEY

Σύμφωνα με το γνωστό μοντέλο των 7S ( Σχ. 2), κάθε επιχείρηση μπορεί να αναλυθεί με βάση τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ 7 βασικών εσωτερικών μεταβλητών οι οποίες είναι: **1) Strategy, 2) Structure, 3) Systems, 4) Style, 5) Staff, 6) Skills, και 7) Shared values or Superordinate Goals.** Στη συνέχεια παρουσιάζεται συνοπτικά η έννοια της κάθε μιας εκ των επτά αυτών μεταβλητών, για τη δημιουργία ενός χρήσιμου υπόβαθρου για την ανάπτυξη που θα ακολουθήσει.

**Structure (δομή)** αναφέρεται στην οργάνωση των τμημάτων, την ιεραρχία, την συγκεντρωτική ή όχι διοίκηση κλπ.

**Systems (συστήματα)** είναι όλες οι διαδικασίες, τυπικές ή μη, με τις οποίες λειτουργεί μια επιχείρηση σε καθημερινή βάση. Περιλαμβάνουν από τον ετήσιο προϋπολογισμό μέχρι τα πληροφοριακά συστήματα χειρισμού πελατών κλπ.

**Style (τρόπος διοίκησης)** αναφέρεται στον χαρακτήρα της διοίκησης που ασκείται στην επιχείρηση, πχ πως τα διοικητικά στελέχη δαπανούν τον χρόνο και κατανέμουν την προσοχή τους στα διάφορα ζητήματα. Το πώς συμπεριφέρονται τα στελέχη είναι ίσως σημαντικότερο από το τι λένε.

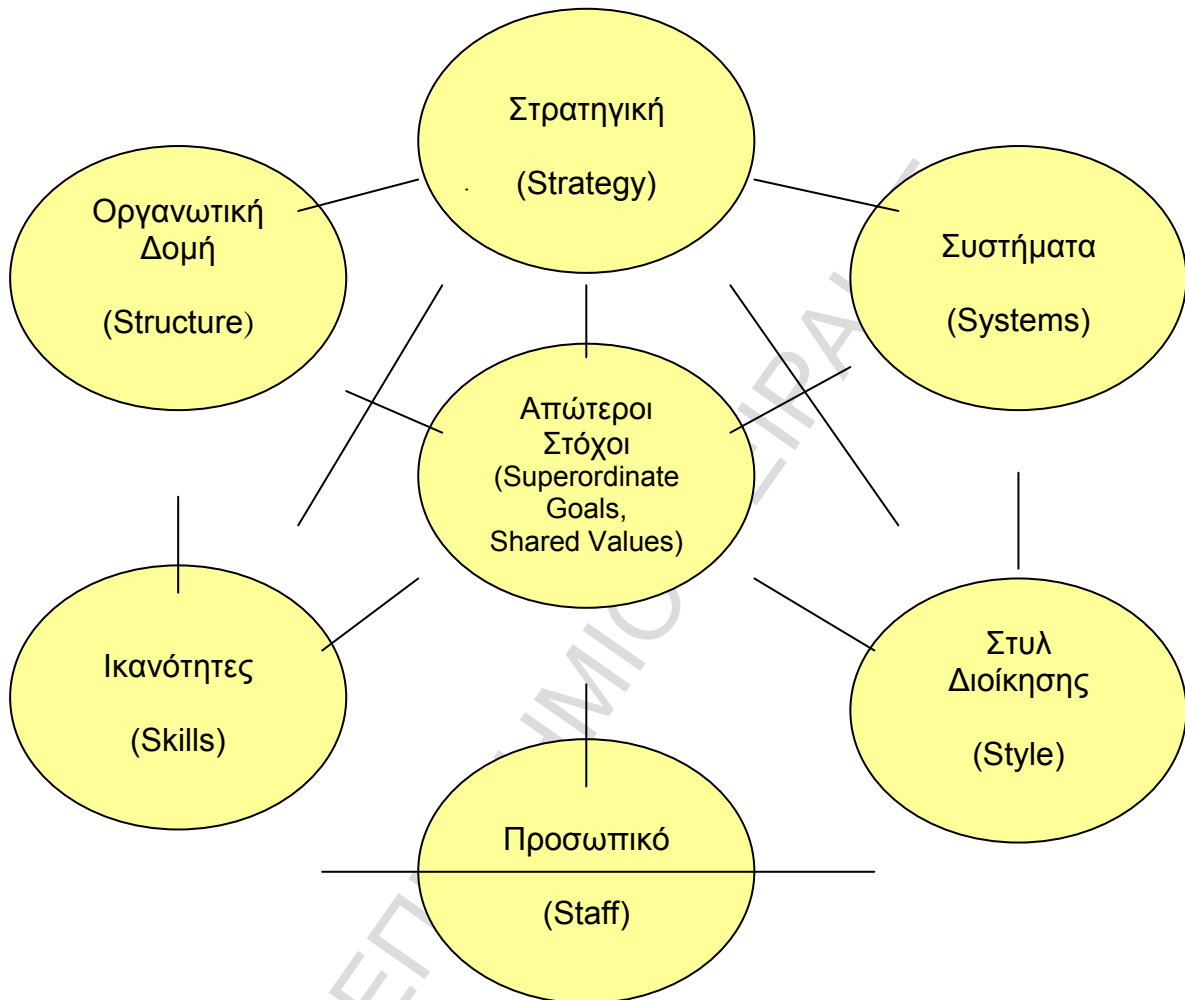
**Staff (προσωπικό)** είναι αυτό που οι επιχειρήσεις αποκαλούν “πλέον σημαντικό πόρο τους”. Εξετάζει το πώς οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν και παρακινούν τους εργαζομένους τους και διαμορφώνουν τις βασικές εταιρικές αξίες.

**Skills (ικανότητες)** είναι το σύνολο των παντός είδους ικανοτήτων που διαθέτει το προσωπικό μιας εταιρείας. Αξίζει να τονιστεί η σημασία της προστασίας και διατήρησης των ικανοτήτων, αλλά και η δημιουργία νέων.

**Superordinate Goals–Shared Values(απώτεροι στόχοι – κοινές αξίες)** αποτελούν τους θεμελιώδεις λόγους δημιουργίας και ύπαρξης μιας επιχείρησης.

**Strategy (στρατηγική)** είναι η επιλογή της διεύθυνσης (direction) και του εύρους των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα (scope), η οποία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, μέσω της διάταξης των πόρων της μέσα σε ένα εναλλασσόμενο περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων (stakeholders).

Σχ. 2 Το πλαίσιο των επτά μεταβλητών της Mc Kinsey



## Γ2. Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΠΑΙΔΕΙΑ ΤΗΣ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ

Οι ενέργειες που οδήγησαν έναν οργανισμό εκεί όπου βρίσκεται σήμερα, δεν είναι οι ενέργειες που θα τον οδηγήσουν εκεί που χρειάζεται να βρίσκεται στο μέλλον. Η προσαρμογή ενός οργανισμού στο σύγχρονο, διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον εντός του οποίου δραστηριοποιείται είναι ζήτημα επιβίωσης.

Η ανάγκη για ενδυνάμωση στους οργανισμούς προκύπτει από εξωτερικές και εσωτερικές προκλήσεις. Οι εξωτερικές προκλήσεις προέρχονται από την αύξηση του ανταγωνισμού, τις αλλαγές στη σύνθεση του προσωπικού και τις αυξημένες

απαιτήσεις των πελατών. Οι εσωτερικές προκλήσεις σχετίζονται με την παρακίνηση, την ανάπτυξη και τη συγκράτηση στην εταιρεία των ικανών υπαλλήλων.

Οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να δημιουργήσουν μια οργανωσιακή παιδεία ενδυνάμωσης, πρέπει να βρουν τρόπους για να εφαρμόσουν συστήματα και διαδικασίες που να μην περιορίζουν τους εργαζομένους. Η Διοίκηση αφού καθορίσει ποια συμπεριφορά υπαλλήλων θεωρεί ως την βέλτιστη επιθυμητή και αξιολογήσει την υφιστάμενη κατάσταση, δύναται στη συνέχεια να προσαρμόσει, αναπτύξει και αλλάξει την δομή του οργανισμού ώστε να δημιουργηθεί το επιθυμητό περιβάλλον εργασίας όπου:

- 1) Οι εργαζόμενοι επιζητούν να μαθαίνουν, να βελτιώνονται, να αναπτύσσονται και να αυτοδιοικούνται.
- 2) Η ηγεσία δεν πηγάζει μόνον από την κορυφή της ιεραρχίας.
- 3) Υφίσταται υψηλός βαθμός εμπιστοσύνης μεταξύ Διοίκησης εργαζομένων, αλλά και μεταξύ των εργαζομένων.
- 4) Υπάρχει υψηλός βαθμός οριζόντιας και κάθετης επικοινωνίας.
- 5) Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν να διαχειρίζονται και να διευθετούν διενέξεις.
- 6) Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στην λήψη αποφάσεων.

Για μια επιτυχημένη εφαρμογή της ενδυνάμωσης σε έναν οργανισμό απαιτούνται δύο συστατικά: α) εκπαίδευση και β) συμμετοχή των εργαζομένων στην διαδικασία λήψης αποφάσεων, ιδιαίτερος όταν αυτές επηρεάζουν την προσωπική σφαίρα επιρροής τους. Ειδικότερα εξετάζεται η συμμετοχή κατά τρεις τρόπους: I) Πως γίνεται η συμμετοχή (άμεση ή έμμεση). II) Ποιος είναι ο βαθμός της συμμετοχής (ως προς την έκταση και τη συχνότητα). III) Ποια είναι η ποιότητα και η αποτελεσματικότητα της συμμετοχής (ως προς την επίδραση ή την επιφερόμενη αλλαγή).

Το φαινόμενο της ταυτόχρονης παρουσίας τυπικής και άτυπης ηγεσίας σε έναν οργανισμό, δηλαδή η παρουσία ατόμων με προσόντα ηγέτη σε διαφορετικά επίπεδα της ιεραρχίας, έχει ως αποτέλεσμα την επικάλυψη ή την εξαφάνιση των ορίων της ασκούμενης επιρροής μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων. Σε έναν οργανισμό με παιδεία ενδυνάμωσης, όλα είναι καλώς οριοθετημένα, διότι οι προϊστάμενοι είναι "ηγέτες ηγετών". Η ενδυνάμωση των εργαζομένων δεν σημαίνει αποδυνάμωση των στελεχών, αλλά αποδοτικότερη χρήση του διατιθέμενου χρόνου, ικανοτήτων και ενεργείας όλων των συνεργαζομένων.

Η ενδυνάμωση είναι δυνατόν να αυξήσει την απόδοση του εργαζομένου, διότι έχει σκοπό να τον καταστήσει ικανότερο να αυτοελέγχεται.

### Γ3. Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ

Μια στρατηγική ενδυνάμωσης πέντε σημείων με σκοπό την ανάπτυξη ενός οργανισμού κατά τρόπο ώστε οι εργαζόμενοι και επίσης οι ομάδες στις οποίες ανήκουν, να δουλεύουν για τον ίδιο κοινό σκοπό περιλαμβάνει:

- 1) Σύλληψη οράματος.
- 2) Ορισμό προτεραιοτήτων και συγκέντρωση της προσπάθειας μόνον εκεί όπου αναμένεται η μέγιστη επίδραση.
- 3) Ανάπτυξη ισχυρών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ συναδέλφων.
- 4) Επέκταση δικτύου διάχυσης πληροφοριών.
- 5) Παροχή υποστήριξης από ειδικούς που εργάζονται εντός ή εκτός της εταιρείας.

Για να υπάρξει συνέργεια αποτελεσμάτων, οι εργαζόμενοι πρέπει να κατευθυνθούν κατ' αρχήν στην ανάπτυξη της μεταξύ τους συνεργασίας κατά την διάρκεια εργασιών και εκπαιδευτικών σεμιναρίων που έχουν άμεση σχέση με τα υπηρεσιακά θέματα που τους επηρεάζουν προσωπικά. Όταν διαπιστωθεί ότι στα επί μέρους θέματα αναπτύχθηκαν στον επιθυμητό βαθμό οι ικανότητες που απαιτούνται για την συνεργασία, τότε η καλλιέργεια της συνεργασίας επεκτείνεται και σε θέματα που αφορούν ευρύτερα ολόκληρο τον οργανισμό.

Τα βασικά στάδια της διαδικασίας της ενδυνάμωσης εμφανίζονται στο ( Σχ.3) όπου παρουσιάζεται η σχέση μεταξύ: **α)** του οράματος, **β)** της αξίας που έχει η ευρεία διάχυση των πληροφοριών, **γ)** του ρόλου της Διοίκησης η οποία: προωθεί την μεταβίβαση ευθύνης και εξουσίας, αναπτύσσει την ομαδική εργασία και την σύμπτυξη ομάδων, υποστηρίζει την εκπαίδευση του προσωπικού και βελτιώνει τις διαδικασίες εκτέλεσης των εργασιών και **δ)** της ανασκόπησης και αναθεώρησης της ανωτέρω διαδικασίας.

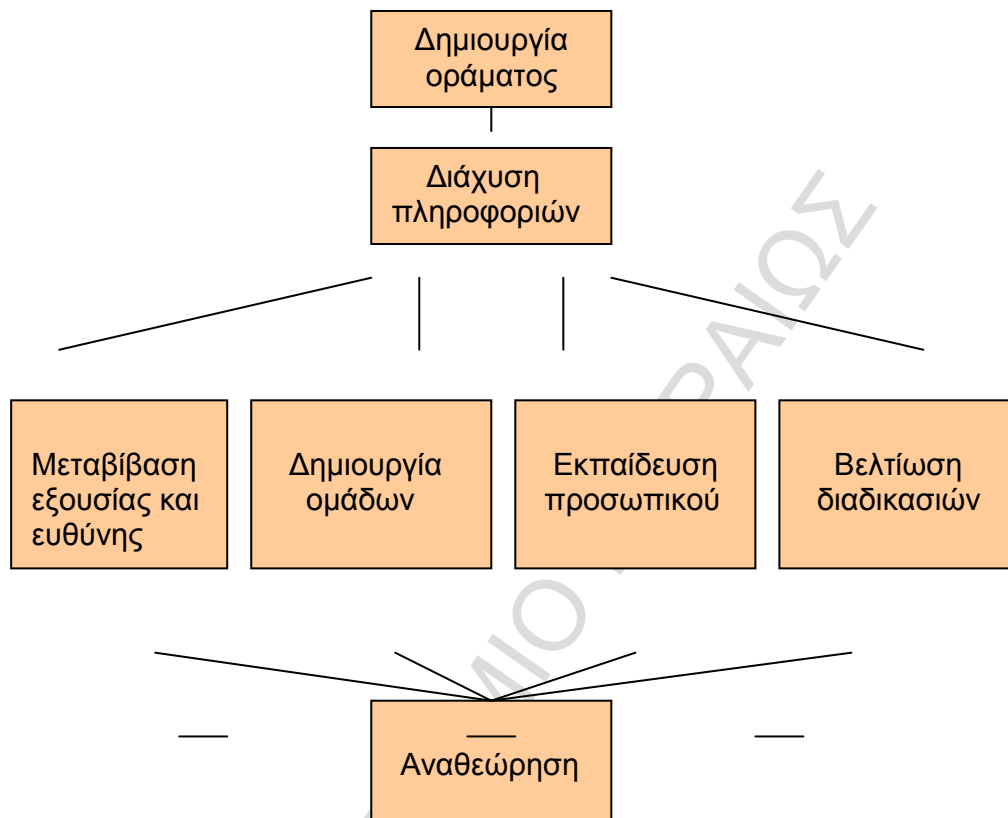
Η επιτυχία της ενδυνάμωσης σε έναν οργανισμό, συνδέεται στενά με τρία ζητήματα: **1)** Την ύπαρξη ετησίου σχεδιασμού, **2)** Την ετήσια αναθεώρηση των παρεχομένων ανταμοιβών (οικονομικών και ηθικών), εξαρτωμένων από την προσωπική απόδοση και **3)** Την εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων.

Σε μια προσπάθεια ενδυνάμωσης είναι αναγκαία η συμμετοχή του προσωπικού σε αποφάσεις που αφορούν τον καθορισμό στόχων και σκοπών τόσο των εργαζομένων όσο και της εταιρείας, αλλά και σε ενέργειες για την επίλυση προβλημάτων και τον καθορισμό της πολιτικής της εταιρείας. Οι θεμελιώδεις παράγοντες για την προαγωγή της συμμετοχής των εργαζομένων είναι: **1)** Ο ασπασμός εκ μέρους τους των στόχων της εταιρείας. **2)** Η βελτίωση των ικανοτήτων και της επαγγελματικής τους επάρκειας. **3)** Η αυτοεκτίμηση που αισθάνονται λόγω

της δουλειάς τους. **4)** Η μεταβίβαση προς αυτούς εξουσίας για τη λήψη αποφάσεων.

**5)** Η παροχή προς αυτούς συμβουλών, καθοδήγησης και ψυχολογικής υποστήριξης.

**Σχ.3** Η διαδικασία της Ενδυνάμωσης



Τρία στάδια στον δρόμο που οδηγεί στην ενδυνάμωση είναι τα παρακάτω:

**1)** Κατά το πρώτο στάδιο αφού γίνει μια ανάλυση και αξιολόγηση των υφισταμένων ικανοτήτων του προσωπικού, οι εργαζόμενοι βοηθούνται και παρακινούνται να δουλέψουν στον μέγιστο βαθμό των δυνατοτήτων τους.

**2)** Κατά το δεύτερο στάδιο αναλαμβάνουν οι managers να ωθήσουν τους εργαζομένους να δουλέψουν πάνω από τις υφιστάμενες δυνατότητές τους, χρησιμοποιώντας τεχνικές καθοδήγησης και ψυχολογικής υποστήριξης.

**3)** Κατά το τρίτο στάδιο η συνέργεια των εργαζομένων επιτυγχάνεται μέσω της αποδοχής εκ μέρους τους, του οράματος και των απώτερων στόχων της εταιρείας. Όταν ολοκληρωθεί και το τρίτο στάδιο, τότε η ενδυνάμωση έχει φθάσει στον ύψιστο βαθμό της.



#### **Γ4. Η ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΤΟΥ ΟΡΑΜΑΤΟΣ**

Η φραστική διατύπωση του οράματος μιας εταιρείας σχεδιάζεται συνήθως κατά τρόπο που να παρέχει μια ευρεία άποψη της προοπτικής της εταιρείας στο μέλλον. Συνήθως αυτές οι γενικόλογες διατυπώσεις κινδυνεύουν να ομοιάζουν με αόριστες δηλώσεις.

Το όραμα αποκτά πρακτική αξία όταν ο κάθε υπάλληλος αντιληφθεί τον τρόπο με τον οποίο η προσωπική του εργασία συνεισφέρει στην πραγματοποίηση του (επί μέρους οπτική του οράματος). Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της πληροφόρησης που παρέχει σε κάθε υπάλληλο η εταιρεία, ώστε να κατανοήσει σε βάθος την δουλειά.

#### **Γ5. ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ: Η ΔΟΜΗ ΠΟΥ ΟΔΗΓΕΙ ΣΤΗΝ ΑΥΤΟΝΟΜΙΑ**

Η φύση της ενδυνάμωσης είναι ένας άγνωστος κόσμος για διευθυντές και υπαλλήλους που έχουν μάθει να επιβιώνουν ή να ευημερούν σε έναν οργανισμό με γραφειοκρατική δομή. Παραδόξως, παρότι σκοπός της ενδυνάμωσης είναι η μείωση του αριθμού των επιπέδων της ιεραρχίας και η δημιουργία μιας πιο απλής δομής που να επιτρέπει μεγαλύτερη αυτονομία δράσης στους εργαζομένους, στα πρώτα βήματα του εγχειρήματος αυτού απαιτείται η επιβολή πειθαρχίας.

Το εγχείρημα της μεταπήδησης από μια γραφειοκρατική δομή σε μια δομή ενδυνάμωσης, απαιτεί αλλαγή των συνηθειών, αντιλήψεων, σχέσεων και προσδοκιών τόσο των υπαλλήλων όσο και των προϊσταμένων τους. Ουσιαστικά απαιτείται αλλαγή της υπάρχουσας οργανωσιακής παιδείας. Για να ευοδωθεί μια τέτοια προσπάθεια, οι δυνατοί ηγέτες πρέπει να δείξουν τον δρόμο, να διδάξουν στον κόσμο νέες ικανότητες, να καθορίσουν τις παραμέτρους στη λειτουργία της εταιρείας και τελικά να επιβάλλουν μια νέα τάξη πραγμάτων, μια νέα δομή οργάνωσης.

Στα πρώτα βήματα προς την ενδυνάμωση, η Διοίκηση πρέπει να ελέγχει σφιχτά την λειτουργικότητα της νέας δομής. Με την πάροδο όμως του χρόνου η ανάγκη ελέγχου χαλαρώνει, καθώς η εξοικείωση του προσωπικού με τη νέα δομή αυξάνει. Το όραμα της ενδυνάμωσης δεν θα ξεθωριάσει, εάν η Διοίκηση στηρίζει με επιμονή την υπευθυνότητα των υπαλλήλων της εταιρείας.

## **Γ6. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ**

Παρότι είναι ίσως εύκολο να αντιληφθεί κανείς τις αρχές της ενδυνάμωσης, είναι εξαιρετικά δύσκολο να τις εφαρμόσει. Απαιτείται τεράστιο θάρρος για να αρχίσει κάποιος να διαχέει ευαίσθητες πληροφορίες. Απαιτείται αληθινή δύναμη για να φτιαχτεί μια πειθαρχημένη δομή τη στιγμή που όλοι αναμένουν μεγαλύτερη ελευθερία δράσης. Απαιτείται πραγματικό μεγαλείο ψυχής για να επιτρέψεις στις ομάδες να λαμβάνουν τις αποφάσεις της διοίκησης. Και υπεράνω όλων απαιτείται επιμονή για να ολοκληρωθεί η διαδικασία της ενδυνάμωσης.

## **Γ7. Η ΕΥΘΥΝΗ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ**

Ενδυνάμωση δεν σημαίνει ότι ξαφνικά οι υπάλληλοι αρχίζουν να αποφασίζουν για όλα τα ζητήματα. Μια τέτοια αντίληψη είναι εσφαλμένη καθώς η Διοίκηση εξακολουθεί να λαμβάνει τις στρατηγικές αποφάσεις, ενώ οι υπάλληλοι εξακολουθούν να λαμβάνουν μόνο επιχειρησιακές αποφάσεις. Ενδυνάμωση σημαίνει ότι οι υπάλληλοι εξακολουθούν μεν να λαμβάνουν επιχειρησιακές αποφάσεις, αλλά σε διαρκώς περισσότερα και διαφορετικά ζητήματα, καθώς καθίστανται ικανότεροι να αξιολογούν και να περιορίζουν τους κινδύνους που συνοδεύουν τις αποφάσεις επί των ζητημάτων αυτών. Όταν η Διοίκηση βεβαιωθεί ότι (πχ) μια αυτοδιοικούμενη ομάδα απέκτησε την απαιτούμενη ωριμότητα και υπευθυνότητα για την αντιμετώπιση ενός θέματος (πχ προγραμματισμός εργασίας, επινόηση μεθόδων για καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών, αξιολόγηση συναδέλφων κλπ), τότε μεταβιβάζει στην ομάδα το δικαίωμα / εξουσία λήψης αποφάσεων επί του συγκεκριμένου θέματος. Κατ' αυτόν τον τρόπο, η ομάδα αποκτά σταδιακά μεγαλύτερη αυτονομία να ενεργεί σε ένα ευρύτερο πεδίο δραστηριοτήτων.

Ενδυνάμωση σημαίνει ότι οι υπάλληλοι ωθούνται να αποβάλλουν την γραφειοκρατική νοοτροπία της πιστής εκτέλεσης των άνωθεν εντολών, όταν αυτή αποσκοπεί στην αποφυγή ανάληψης ευθυνών.

## **Γ8. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ**

Σε μια διαδικασία ενδυνάμωσης οι τιθέμενοι στόχοι θεωρούνται ως ενδιάμεσοι σταθμοί μιας αέναου προόδου για την επιτυχία αποτελεσμάτων καλύτερα,

γρηγορότερα και φθηνότερα ή ως χιλιομετρικές σημάνσεις μιας ατέρμονος οδού που οδηγεί σε συνεχή βελτίωση (“στόχοι συνεχούς βελτίωσης”).

Ο καθορισμός των στόχων πρέπει να είναι μια διαδικασία συνεργασίας μεταξύ προϊστάμενου και υφισταμένου, σαν να ήταν δύο “συνέταιροι” ή ομότιμα μέλη μιας ομάδας. Η έρευνα απέδειξε ότι όταν οι συμμετέχοντες σε αυτήν την συνεργασία είναι επαρκώς πληροφορημένοι για το τρέχον επίπεδο της απόδοσής τους, τότε θέτουν στόχους υψηλότερου επιπέδου για το μέλλον και όταν τους πετύχουν θέτουν ακόμη πιο προκλητικούς στόχους κ.ο.κ. Δηλαδή η πληροφόρηση σε συνδυασμό με την τρίτη προϋπόθεση ανεβάζει αυτομάτως τον πήχη των στόχων διαρκώς πιο ψηλά. Άρα η στοχοθεσία οδηγείται από την πληροφόρηση.

Οι εκάστοτε τιθέμενοι στόχοι πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, πραγματοποιήσιμοι και σχετικοί με το όραμα της εταιρείας. Επί πλέον οι προϊστάμενοι πρέπει να υποσχεθούν στους υφιστάμενους ότι θα τους παρέχουν βοήθεια και εμπύχωση για την επίτευξη των τεθέντων στόχων.

## **Γ9. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ**

Η τυπική διαδικασία αξιολόγησης αποτελεί ουσιαστικά μια κριτική του υφισταμένου από τον προϊστάμενό του. Συνήθως δημιουργεί μεταξύ τους τριβές και για αυτό είναι μια μάλλον δυσάρεστη διαδικασία. Παρόλα αυτά μπορεί να συνεισφέρει στην ενδυνάμωση εάν αλλάξει προσανατολισμό και μετατραπεί σε μια διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης η οποία ταυτόχρονα έχει σκοπό την διαρκή βελτίωση της συνεργασίας μεταξύ προϊστάμενου – υφισταμένου.

Μια ανακυκλούμενη διαδικασία ενδυνάμωσης τριών βημάτων είναι η παρακάτω:

- 1)** Σχεδιασμός για την επίτευξη της επιδιωκόμενης απόδοσης ο οποίος γίνεται κατόπιν συνεργασίας προϊστάμενου – υφισταμένου για τον καθορισμό του κοινού στόχου και συζήτησης για το αναγκαίο style ηγεσίας του προϊστάμενου.
- 2)** Συνεχής καθοδήγηση της προσπάθειας του εργαζομένου.
- 3)** Αξιολόγηση αποτελεσμάτων απόδοσης. Κατά το στάδιο αυτό κρίνονται τόσο τα επιτεύγματα του υφισταμένου, όσο και η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας του manager. Κατ’ αυτόν τον τρόπο προάγεται η συνεταιρικότητα προϊστάμενου – υφισταμένου, διότι αμφότεροι καθίστανται υπεύθυνοι για την διοίκηση. Αυτό ακριβώς είναι το πνεύμα της ενδυνάμωσης.

Βεβαίως αυτή η αλλαγή παιδείας – νοοτροπίας δεν είναι εύκολη, διότι οι managers διστάζουν να συζητήσουν με τους υπαλλήλους το ζήτημα του style της ηγεσίας (καθοδήγηση, συμβουλές, εμπύχωση). Περί αυτού αρκεί αρχικά να γίνει μια

προφορική συμφωνία – υπόσχεση και προοδευτικά καθώς αναπτύσσεται η σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ των δύο μερών, η υπόσχεση για το style ηγεσίας είναι δυνατόν να διατυπωθεί και εγγράφως από τους managers.

Ο πλέον κατάλληλος κριτής για να αξιολογήσει την απόδοση ενός εργαζομένου είναι ο ίδιος ο εργαζόμενος όταν γνωρίζει τους κανόνες του παιχνιδιού και διαθέτει πληροφόρηση.

## Γ10. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Βασικό στοιχείο σε ένα εγχείρημα ενδυνάμωσης είναι η εκπαίδευση των εργαζομένων, με σκοπό την απόκτηση νέων ικανοτήτων που θα βοηθήσουν την ενδυνάμωση. Αυτές οι ικανότητες έχουν σχέση με την διαπραγμάτευση σχεδίων αύξησης της απόδοσης, τη λήψη αποφάσεων, την εξομάλυνση διενέξεων, την άσκηση ηγεσίας, την σύνταξη προϋπολογισμού και την απόκτηση ειδικοτήτων σε τεχνικά θέματα. Το κύριο όμως μέρος της προσπάθειας πρέπει να επικεντρωθεί στην αλλαγή νοοτροπίας. Για να λειτουργήσει ένας οργανισμός ενδυνάμωσης, πρέπει να αλλάξουν οι συνήθειες που οφείλονται στην γραφειοκρατική αντίληψη περί εργασίας.

Η ενδυνάμωση απαιτεί την παροχή ισχυρών δόσεων εκπαίδευσης αλλά και συνεχιζόμενης επιμόρφωσης, τόσο στους απλούς εργαζομένους όσο και στα στελέχη ενός οργανισμού. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι η Food Corp, μια πρωτοπόρος εταιρεία ενδυνάμωσης, θεωρείται από τους υπαλλήλους της ως ένα πανεπιστήμιο μεταμφιεσμένο σε εταιρεία. Εννοείται ότι τα αντικείμενα εκπαίδευσης έχουν άμεση σχέση με τις ανάγκες της δουλειάς. Πριν από την έναρξη των μαθημάτων, οι εργαζόμενοι ενημερώνονται για το τι πρόκειται να μάθουν και μετά το πέρας τους οφείλουν να επιδείξουν εμπράκτως τις νέες ικανότητες που απέκτησαν.

Εφόσον η Διοίκηση επιθυμεί να αυξηθεί η συνεισφορά των εργαζομένων, πρέπει να φροντίσει όπως οι εργαζόμενοι καταστούν ικανοί να αυτοελέγχονται, αντί να επιμένει στην άσκηση ελέγχου επί αυτών. Προς τον σκοπό αυτό τα στελέχη της εταιρείας πρέπει να αποκτήσουν και χρησιμοποιήσουν νέες διοικητικές ικανότητες χρήσιμες στο έργο της ανύψωσης του ανθρωπίνου δυναμικού. Οι ικανότητες αυτές έχουν σχέση με: **1)** Τον συντονισμό ενεργειών. **2)** Τη διευκόλυνση προσπαθειών / εξελίξεων, μέσω της βελτίωσης μεθόδων / διαδικασιών και της παροχής των απαραίτητων μέσων. **3)** Την ανάπτυξη εμπιστοσύνης. **4)** Την καλλιέργεια πνεύματος συνεργασίας. **5)** Την επικοινωνία. **6)** Την ακριβέστερη κατανόηση των δυνατοτήτων του κάθε υπαλλήλου. **7)** Τον προσδιορισμό των ιδιαίτερων αναγκών εκπαίδευσης του κάθε εργαζομένου και τον σχεδιασμό της προσωπικής του επαγγελματικής ανάπτυξης. **8)** Την παρακίνηση της επιθυμίας για μάθηση των εργαζομένων. **9)** Την

ανάπτυξη του αισθήματος “ιδιοκτησίας”. **10)** Τη δημιουργία σε κάθε εργαζόμενο αισθήματος υπηρηφάνειας για τα αποτελέσματα της προσωπικής του εργασίας. **11)** Την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της ενδυνάμωσης (μέσω μεθόδων μέτρησης: της ικανοποίησης, του επιπέδου μάθησης και της αλλαγής συμπεριφοράς των εργαζομένων).

Ειδικά για τον Τραπεζικό κλάδο έχουν θεσμοθετηθεί εξετάσεις για την υποχρεωτική πιστοποίηση του προσωπικού των πιστωτικών ιδρυμάτων που απαιτείται πλέον για να ασκηθούν οι σημαντικές τραπεζικές εργασίες της παροχής επενδυτικών υπηρεσιών, ενώ οι εξετάσεις για την πώληση τραπεζοασφαλιστικών προϊόντων ολοκληρώθηκαν πρόσφατα.

Ειδικότερα, για την πιστοποίηση των εργαζομένων στις τράπεζες που ασχολούνται με την παροχή επενδυτικών υπηρεσιών, έχουν πλέον θεσμοθετηθεί έξι πιστοποιητικά επαγγελματικής επάρκειας για ισάριθμες επενδυτικές υπηρεσίες, τα οποία αφορούν τη λήψη και διαβίβαση εντολών σε κινητές αξίες, τη λήψη και διαβίβαση εντολών σε παράγωγα προϊόντα, την παροχή επενδυτικών συμβουλών σε κινητές αξίες, την παροχή επενδυτικών συμβουλών, τη διαχείριση χαρτοφυλακίου πελατών και την εκπόνηση αναλύσεων σχετικά με χρηματοπιστωτικά μέσα. Όσον αφορά την ασφαλιστική διαμεσολάβηση, προβλέπεται ότι τουλάχιστον ένας υπάλληλος σε κάθε τραπεζικό κατάστημα που συμμετέχει άμεσα στην ασφαλιστική ή αντασφαλιστική διαμεσολάβηση πρέπει να κατέχει βεβαίωση επιτυχίας στις εξετάσεις που διενεργεί η Τεχνική Επιτροπή Εκπαίδευσης και Εξετάσεων Διαμεσολαβητών στην Ασφάλιση.

Πέραν όμως των συγκεκριμένων εξετάσεων πιστοποίησης για την άσκηση επιμέρους ειδικοτήτων του τραπεζικού επαγγέλματος, μεγάλος είναι ο αριθμός των τραπεζικών υπαλλήλων που παρακολουθεί εκπαιδευτικά σεμινάρια για μια σειρά θεμάτων, καθώς οι τράπεζες που δραστηριοποιούνται στην χώρα μας δίνουν ιδιαίτερη **έμφαση** στην εκπαίδευση του προσωπικού τους, πραγματοποιώντας σημαντικές επενδύσεις.

Στο πλαίσιο αυτό σημαντικός είναι και ο αριθμός των τραπεζικών που παρακολουθεί τα εκπαιδευτικά προγράμματα του Ελληνικού Τραπεζικού Ινστιτούτου (ΕΤΙ), του εκπαιδευτικού βραχίονα της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών (ΕΕΤ) με επίκαιρα θέματα, όπως σεμινάρια για τη διαχείριση του πιστωτικού κινδύνου και προβληματικών δανείων, για τα σημεία συναγερμού που εμφανίζουν πιστοδοτημένες επιχειρήσεις και τους τρόπους διασφάλισης κινδύνων, για την παρουσίαση του νομοθετικού και κανονιστικού πλαισίου που διέπει τη λειτουργία των καταθετικών προϊόντων, με **έμφαση** στις πτυχές που απαιτούν ιδιαίτερη προσοχή στην πρακτική των σχετικών συναλλαγών καθώς και για την αποτελεσματική διαχείριση των

προσωρινών καθυστερήσεων. Επίσης σεμινάρια για το εξωτερικό εμπόριο, την ασφάλεια πληροφοριακών συστημάτων, τον χειρισμό του on line συστήματος του Τειρεσία κλπ.

### **Γ11. ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ**

Η ενδυνάμωση δύναται να τονώσει την ανταγωνιστικότητα ενός οργανισμού μόνον όταν υφίστανται συγκεκριμένες συνθήκες:

1) Η Διοίκηση πρέπει να είναι ειλικρινής στις προσπάθειές της να μεταβιβάσει δύναμη και αυτονομία στα κατώτερα επίπεδα της ιεραρχίας. Μεμονωμένες προσπάθειες ή κινήσεις εντυπωσιασμού για την αύξηση της συμμετοχής των εργαζομένων σε μερικούς μόνο τομείς δραστηριότητας, είναι απίθανο να φέρουν αποτέλεσμα.

2) Η Διοίκηση πρέπει να συνεργεί για τη διατήρηση της συμμετοχής και της ενδυνάμωσης. Οι εργαζόμενοι θα δυσανετισθούν πολύ εάν προσωρινά τους δοθεί περισσότερη αυτονομία στον έλεγχο της δουλειάς τους, και στη συνέχεια η αυτονομία αυτή ελαττωθεί ή καταργηθεί.

3) Η Διοίκηση πρέπει να είναι συστηματική και υπομονετική στις προσπάθειές της να ενδυναμώσει τους εργαζομένους. Η μεταβίβαση μεγάλης αυτονομίας πολύ γρήγορα μπορεί να οδηγήσει σε καταστροφή.

4) Η Διοίκηση πρέπει να είναι προετοιμασμένη να αυξήσει τα κονδύλια για την εκπαίδευση των εργαζομένων. Είναι λογικό ότι εάν στους εργαζομένους δοθεί περισσότερη ελευθερία αναφορικά με τον τρόπο διεκπεραίωσης του έργου τους, τότε είναι πολύ πιθανόν να χρειάζονται επί πλέον εκπαίδευση η οποία θα τους βοηθήσει να χρησιμοποιήσουν αυτήν την ελευθερία πιο αποτελεσματικά.

### **Γ12. ΑΘΥΜΙΑ ΚΑΙ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ**

Η ενδυνάμωση καταπολεμά το συναίσθημα αθυμίας των εργαζομένων το οποίο είναι δυνατόν να οφείλεται σε διάφορες αιτίες:

1) Οργανωσιακή παιδεία. Σημαντικές αλλαγές εντός ενός οργανισμού όπως είναι η αναδιοργάνωση, η σύμπτυξη, η υπερβολική έμφαση στον ανταγωνισμό, το απρόσωπο γραφειοκρατικό κλίμα ή η έλλειψη επικοινωνίας, είναι δυνατόν να οδηγήσουν τους εργαζομένους να αισθάνονται ότι η ζωή τους στον χώρο εργασίας ελέγχεται ελάχιστα από τους ίδιους.

2) Τρόπος διοίκησης. Ένας αυταρχικός προϊστάμενος που δίδει έμφαση στις αποτυχίες των εργαζομένων και αδυνατεί να αιτιολογεί τις αποφάσεις του, δημιουργεί συναίσθημα αθυμίας στους υφισταμένους του.

3) Σχεδιασμός θέσεως εργασίας. Οι εργαζόμενοι νιώθουν συχνά αθυμία όταν η δουλειά τους είναι μονότονη, δεν έχει πραγματοποιήσιμους σκοπούς, υπόκειται σε πολλούς κανονισμούς, δεν παρέχει ευκαιρίες για εξέλιξη και όταν τα διατιθέμενα υλικά μέσα για την εκτέλεσή της είναι περιορισμένα.

4) Σύστημα αμοιβών. Αθυμία επίσης παρατηρείται όταν ο οργανισμός δεν ανταμείβει την ικανότητα ή την καινοτομία και δεν παρέχει ελκυστικές αμοιβές.

Η Διοίκηση πρέπει ιδιαίτερω να μεριμνήσει για να αποφευχθεί η δημιουργία συναισθήματος αθυμίας, όταν το προσωπικό της επιχείρησης δεν έχει ομοιογενή χαρακτηριστικά (δηλαδή υπάρχουν διαφορές πολιτιστικές, θρησκευτικές, φυλετικές κλπ) ή καθίσταται διαρκώς ανομοιογενέστερο.

Ένας διευθυντής ενδυναμώνει τους υπαλλήλους, όταν φροντίζει για την ανάπτυξη μιας θετικής συναισθηματικής ατμόσφαιρας, όταν ανταμείβει κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά και φανερά για τα προσωπικά επιτεύγματά του, όταν δεν αποκρύπτει την πεποίθησή του για τις ικανότητες των υφισταμένων του, όταν ενισχύει με κάθε τρόπο την πρωτοβουλία και την υπευθυνότητα και όταν προτιμά να προβαίνει στο μέλλον αφού διερευνήσει τα βαθύτερα αίτια των επιτυχιών από το να κατακρίνει τους αιτίους των αποτυχιών του παρελθόντος.

### **Γ13. ΑΣΤΟΧΙΕΣ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ**

Τα προγράμματα ενδυνάμωσης είναι δυνατόν να μην έχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ακολούθως αναφέρονται μερικές χαρακτηριστικές αιτίες αστοχίας της ενδυνάμωσης.

1) Η μεταβίβαση σε ανώριμους ακόμη υπαλλήλους, πάρα πολύ γρήγορα, πολύ μεγάλου βαθμού αυτονομίας στη λήψη αποφάσεων. Υπενθυμίζεται ότι για να εξασφαλίζεται η αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού, απαιτείται ισορροπία μεταξύ του βαθμού ενδυνάμωσης των εργαζομένων και του βαθμού παραμένοντος ελέγχου τους στην Διοίκηση.

2) Η μεταβίβαση του ίδιου βαθμού ευθύνης σε όλους αδιακρίτως τους εργαζομένους.

3) Η επιλεκτική ενδυνάμωση μόνον κάποιων εργαζομένων προκαλεί συνήθως σκεπτικισμό σε άλλους σχετικά με το μέλλον της σταδιοδρομίας τους και τις προθέσεις της Διοίκησης. Συχνά παρατηρείται ότι ανώτερα στελέχη δυσκολεύονται ή δυσανασχετούν να μεταβιβάσουν την ευθύνη λήψης αποφάσεων στους

υφισταμένους τους. Τούτο συμβαίνει συνήθως διότι τα ανώτερα στελέχη: **α)** αντιλαμβάνονται την ενδυνάμωση των υφισταμένων τους, ως υποβάθμιση του δικού τους ρόλου στη λειτουργία του οργανισμού και **β)** αισθάνονται ότι η ανώτατη Διοίκηση παραβλέπει να ικανοποιήσει τις προσωπικές ανάγκες τους για αναγνώριση, επαγγελματική καταξίωση και εξασφάλιση.

**4)** Οι εταιρείες επιχειρούν να πείσουν τους εργαζομένους ότι διαθέτουν περισσότερη δύναμη, αντί να μεταβιβάζουν προς αυτούς πραγματικά περισσότερη δύναμη.

**5)** Η αποτροπή των εργαζομένων από την εταιρεία τους να αναλαμβάνουν κινδύνους μεγέθους ανάλογου προς την νέα τους δύναμη, έχει ως συνέπεια την καταρράκωση της αυτοπεποίθησής τους.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ Δ** **ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΟΜΑΔΩΝ**

### **Δ1. ΑΥΤΟΝΟΜΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΗ ΡΟΛΩΝ**

Οι σύγχρονες εταιρείες αντιμετωπίζουν σύνθετα προβλήματα για την αντιμετώπιση των οποίων δεν αρκεί να βασίζονται κυρίως ή μόνον στα στελέχη τους, αλλά και στην ενεργητική συμβολή των απλών εργαζομένων. Η Διοίκηση παραχωρεί στους εργαζομένους μεγαλύτερη αυτονομία επί της εργασίας τους όταν πιστεύει ότι: **1)** Οι εργαζόμενοι έχουν άριστη γνώση περί της εργασίας τους και **2)** Οι εργαζόμενοι μπορούν να εισάγουν αλλαγές και να ανταποκριθούν γρηγορότερα στις απαιτήσεις των πελατών αποφεύγοντας χρονοτριβή εν αναμονή έγκρισης ενεργειών από τους υψηλά ισταμένους. Παράλληλα, η παραχώρηση στους εργαζομένους μεγαλύτερης αυτονομίας αυξάνει την ικανοποίηση που αποκομίζουν από την εκτέλεση της εργασίας τους.

Για παράδειγμα, μια μεταβίβαση εξουσίας λήψεως αποφάσεων σε όλους τους υπαλλήλους της, μπορεί να γίνει επειδή η εταιρεία αξιολογεί ότι οι προσωπικές συνομιλίες των πωλητών με τους πελάτες έχουν τουλάχιστον τόση σημασία, όση έχουν και οι συνομιλίες των τμηματάρχων της, επειδή οι πωλητές είναι για μεγαλύτερο χρόνο πλησιέστερα στους πελάτες της εταιρείας.

Η ενδυνάμωση των εργαζομένων και η αυξανόμενη χρήση αυτοδιοικούμενων ομάδων στους χώρους εργασίας, έχει αμβλύνει τις διακρίσεις μεταξύ στελεχών και εργαζομένων. Οι σημερινοί εργαζόμενοι λόγω των αυξημένων προσόντων τους, συχνά είναι σε θέση να αναλαμβάνουν ευθύνες (όπως πχ τον σχεδιασμό της



εργασίας, την επιλογή του προσωπικού και την ανταμοιβή των υπαλλήλων), οι οποίες στο παρελθόν τυπικά ανατίθεντο μόνο σε στελέχη. Τα στελέχη εξ άλλου, έχουν καταστεί ικανά να χειρίζονται τον εξοπλισμό και την τεχνολογία, ενώ συχνά αναλαμβάνουν ρόλους (πχ συζητήσεις, επαφές), για τους οποίους παλιότερα αρμόδιοι ήταν οι επιστάτες.

Επί πλέον τα στελέχη αναλαμβάνουν διαρκώς περισσότερο ρόλους παροχής συμβουλών και εκπαίδευσης προς το προσωπικό. Δημιουργούν ομάδες εργαζομένων που τα μέλη τους συχνά διαφέρουν μεταξύ τους ως προς το γένος, την φυλή, τις πολιτιστικές καταβολές, την γλώσσα τις αξίες και τον τρόπο ζωής. Τα στελέχη καλούνται να διοικήσουν αυτό το ανομοιογενές προσωπικό, μέσα σε ένα αβέβαιο και μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

## **Δ2. ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΟΜΑΔΩΝ**

Σε ένα περιβάλλον ενδυνάμωσης, η αυτονομία δράσης αφορά μεν μεμονωμένα άτομα, αλλά συχνότερα παρουσιάζεται σε περιπτώσεις όπου απαιτείται ομαδική εργασία και συνεργασία. Για να επιλυθούν πολλά από τα σημερινά σύνθετα προβλήματα, χρειάζεται η συνεισφορά των δεξιοτήτων διαφορετικών ανθρώπων, καθώς η προσπάθεια ενός μεμονωμένου ατόμου δεν είναι αποτελεσματική. Η συνεργασία προσπαθειών των μελών μιας ομάδας συντελεί στον συνδυασμό των γνώσεων και των εμπειριών τους προς επίλυση ενός συνθέτου προβλήματος. Επί πλέον η ομάδα προσφέρει: **1)** Τη δυνατότητα ψυχολογικής στήριξης μεταξύ των μελών της. **2)** Μεγαλύτερη απορρόφηση αβεβαιότητας κατά την αντιμετώπιση των επαγγελματικών κινδύνων. **3)** Αλληλοέλεγχο των μελών της προς αποφυγή λαθών.

Πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ομάδες ως μέσο ταχείας αντίδρασης σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με σκοπό την αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση των πελατών. Όπως αναφέρθηκε στο κεφάλαιο Α , η χρησιμοποίηση των ομάδων έχει σκοπό την μεταβίβαση της ευθύνης λήψεως αποφάσεων σε κατώτερα ιεραρχικώς κλιμάκια.

Η έρευνα έχει αποδείξει ότι η δομή των ομάδων συμβάλλει στη δημιουργία μεγαλύτερης δέσμευσης των μελών τους για τους στόχους και τις αξίες του οργανισμού, προσφέρει ισχυρότερη παρακίνηση, αυξάνει την απόδοση και βελτιώνει την επικοινωνία.

### Δ3. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΟΜΑΔΩΝ

Η λειτουργία των ομάδων γενικώς βελτιώνεται όταν η Διοίκηση ενδυναμώνει τους εργαζομένους ώστε να λαμβάνουν σωστές αποφάσεις και να επιλύουν προβλήματα χωρίς την ανάμιξη της.

Οι εταιρείες που αποφασίζουν να καταργήσουν την παλαιά δομή και διοικητική τους ιεραρχία για να αναδιοργανώσουν το προσωπικό τους σε αυτοδιοικούμενες ομάδες, χρειάζεται προηγουμένως να το προετοιμάσουν μέσω κατάλληλης άσκησης και εκπαίδευσης. Προς τον σκοπό αυτό, τα στελέχη σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας οφείλουν να συντελέσουν για τη δημιουργία μιας οργανωσιακής παιδείας που να υποστηρίζει την συνεργασία. Επί πλέον πρέπει να αισθάνονται άνετα όταν έρχεται η ώρα να μεταβιβάσουν εξουσία προς τους υφισταμένους τους. Σε μια οργανωσιακή δομή ομάδων, οι διοικητές ενεργούν συνήθως ως εκπαιδευτές των εργαζομένων, δεν δίδουν διαταγές αλλά παρέχουν προς αυτούς οδηγίες για τους δυνατούς τρόπους βελτίωσης της δουλειάς τους.

Ομάδες που ήδη λειτουργούν αποτελεσματικά αυτοδιοικούμενες χρειάζονται επίσης εκπαίδευση σε θέματα: αποφυγής και αποκλιμάκωσης συγκρούσεων, επίλυσης προβλημάτων, λήψης αποφάσεων και άλλων συνεργατικών ικανοτήτων. Εκπαίδευση επίσης χρειάζονται και τα στελέχη που συνεργάζονται με αυτοδιοικούμενες ομάδες, για περαιτέρω ανάπτυξη ικανοτήτων εκπαιδευτού και συμβούλου.

Η **ψυχική ενδυνάμωση** των ομάδων διενεργείται **σε τέσσερα πεδία:**

- 1) **Δυνατότητα**. Η συνείδηση των μελών της ομάδας περί των ικανοτήτων της.
- 2) **Ουσία**. Η πεποίθηση της ομάδας ότι εκτελεί ένα αξιόλογο έργο.
- 3) **Αυτονομία**. Ο βαθμός της ελευθερίας, ανεξαρτησίας και διακριτότητας που έχουν τα μέλη της ομάδος στην εργασία τους.
- 4) **Επίδραση**. Ο βαθμός σπουδαιότητας και σημασίας που έχει για τον οργανισμό το έργο που εκτελεί μια ομάδα.

### Δ4. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΟΜΑΔΩΝ

Από την στιγμή που μια ομάδα συγκροτηθεί και αναλάβει καθήκοντα, αναπτύσσει το δικό της σχέδιο δράσης στο οποίο περιγράφει τις ευθύνες της, θέτει επίπεδα απόδοσης και ορίζει τον ρόλο και τον τρόπο λογοδοσίας του κάθε μέλους της. Κάθε μέλος της ομάδας ενθαρρύνεται να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, να

χρησιμοποιεί τα ιδιαίτερα προσόντα του και να κάνει προτάσεις για τη βελτίωση προϊόντων και διαδικασιών.

Ωστόσο η ενδυνάμωση είναι δυνατόν να οδηγήσει τα μέλη μιας ομάδας στο να δημιουργήσουν δυσλειτουργικές διαδικασίες ελέγχου της εργασίας που αντί να βελτιώνουν απλώς αντικαθιστούν τις ήδη υπάρχουσες.

Προφανώς κάθε εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ότι για να παραμείνει στην θέση του, πρέπει να είναι ένα λειτουργικό μέλος της ομάδας του. Η ανάγκη επαγγελματικής επιβίωσης μιας ομάδας, ωθεί την ανάπτυξη πνεύματος συνεργασίας και συναδελφικότητας ενώ ταυτόχρονα αποτρέπει φαινόμενα κατάχρησης δυνάμεως μεταξύ των μελών της.

Παράλληλα η εταιρεία: **1)** Παρέχει στις ομάδες ευκαιρίες επαγγελματικής διάκρισης, καλλιεργώντας έτσι την μεταξύ των ομάδων επαγγελματική άμιλλα και **2)** Εφαρμόζει διοικητικές διαδικασίες αξιολόγησης και επιβράβευσης της απόδοσής τους.

Για μια επιτυχημένη λειτουργία αυτοδιοικούμενων ομάδων απαιτείται η **ύπαρξη κατάλληλων συνθηκών:**

**1) Συνέργεια από την ανώτατη Διοίκηση.** Η ανώτατη Διοίκηση πρέπει να παρέχει επαρκή χρόνο και μέσα στις αυτοδιοικούμενες ομάδες ώστε αυτές να αναπτυχθούν και να λειτουργήσουν.

**2) Αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ εργαζομένων και Διοίκησης.** Από αυτήν την εμπιστοσύνη θα αναβλύσει η προθυμία για την ανάληψη των κινδύνων και την ανταλλαγή των πληροφοριών.

**3) Παροχή εκπαίδευσης.** Οι εργαζόμενοι πρέπει να εκπαιδεύονται για την απόκτηση τεχνικών αλλά και διοικητικών γνώσεων και ικανοτήτων που αφορούν πχ την ετοιμασία του προγραμματισμού ή την κατάρτιση του προϋπολογισμού.

**4) Επιλογή των κατάλληλων λειτουργιών.** Η χρησιμοποίηση αυτοδιοικούμενων ομάδων δεν συνιστάται για όλες τις δουλειές ή δραστηριότητες. Μόνο σε κατάλληλες λειτουργίες υπάρχει ωφέλεια από την αυτονομία στη λήψη αποφάσεων και είναι αποδοτική η χρήση ομάδων.

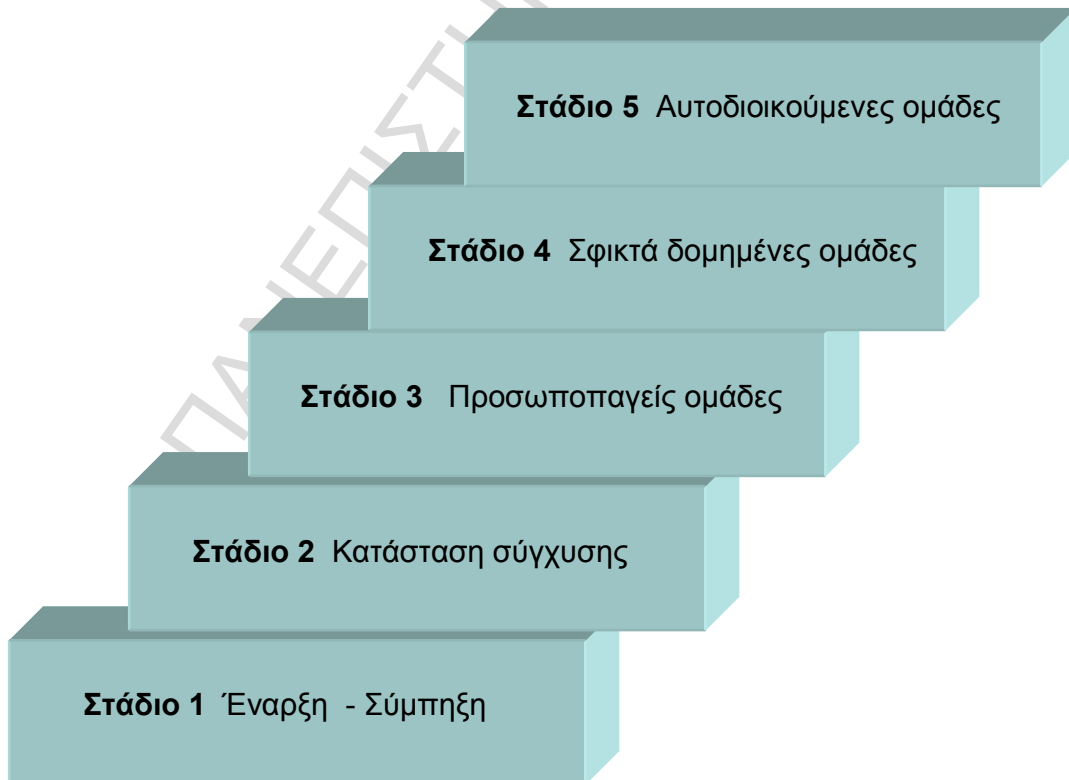
**5) Υποστήριξη από τις συντεχνιακές – συνδικαλιστικές οργανώσεις.** Οι συμβατικές σχέσεις αντιπαλότητας μεταξύ εργαζομένων – εργοδοσίας εν γένει απαλείφονται όταν χρησιμοποιούνται αυτοδιοικούμενες ομάδες. Σε τέτοιες όμως περιπτώσεις οι εταιρείες επαναδιαπραγματεύονται συχνά τους τρόπους ανταμοιβής των εργαζομένων.

#### Δ5. Η ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΤΗΣ ΜΟΡΦΗΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΙΣ ΟΜΑΔΕΣ

Οι περισσότερες ομάδες και ιδιαιτέρως οι αυτοδιοικούμενες ομάδες, για να λειτουργήσουν επιτυχώς, χρειάζονται ηγέτες που να διακρίνονται για τις ικανότητές τους ως εκπαιδευτές και σύμβουλοι. Χρειάζονται ηγέτες που αισθάνονται άνετα όταν ενδυναμώνουν τους εργαζομένους και με την πάροδο του χρόνου, μέσω των αποφάσεών τους παραχωρούν σταδιακά τον έλεγχο της δουλειάς στους εργαζομένους.

Ο τύπος διοίκησης που έχει μια ομάδα μετακινείται συνήθως μεταξύ δύο ακραίων σημείων: **1)** της παρουσίας ενός διορισμένου αρχηγού και **2)** μιας κατάστασης όπου η ευθύνη διαμοιράζεται ευρέως μεταξύ των μελών της ομάδας. Η μεταβολή από τη διοίκηση τύπου 1 (συμβατική μορφή), προς την διοίκηση τύπου 2 (μορφή διοίκησης μιας αυτοδιοικούμενης ή αυτοδιευθυνόμενης ομάδας), είναι μια διαδικασία συνεχούς εξέλιξης που διαρκεί χρόνια και διέρχεται από τα βασικά στάδια που παρουσιάζονται στο **Σχ. 4**.

**Σχ. 4** Οι ομάδες διέρχονται από διάφορα διαδοχικά στάδια μέχρι να καταστούν αυτοδιοικούμενες



**1<sup>ο</sup> στάδιο: Σύμπτυξη.**

Μετά από την κατάσταση ενός αρχικού σχεδιασμού, ο υπεύθυνος μιας ομάδας συγκαλεί τα μέλη της και αναλαμβάνει την εκτενή εκπαίδευσή τους. Οι υπεύθυνοι των ομάδων διατηρούν την ευθύνη για τον καθορισμό των περισσότερων δραστηριοτήτων της ομάδας, ενώ ταυτόχρονα προσπαθούν ώστε οι εργαζόμενοι να αναλαμβάνουν διαρκώς περισσότερο τον έλεγχο της δουλειάς.

**2<sup>ο</sup> στάδιο: Σύγχυση.**

Οι ομάδες συνήθως δυσκολεύονται να προσαρμοστούν στους νέους ρόλους τους και ενδέχεται ενδόμυχα να αντιδρούν στην ιδέα της αυτοδιοίκησης. Τα στελέχη της Διοίκησης επίσης είναι πιθανόν να προβάλλουν εμπόδια στην επιχειρουμένη αλλαγή, διότι πιστεύουν ότι ο ρόλος τους αλλοιώνεται και υποβαθμίζεται.

**3<sup>ο</sup> στάδιο: Προσωποπαγείς ομάδες.**

Η επιμονή κατά την μεταβατική περίοδο ενεργοποιεί τελικά την ομάδα, της οποίας η λειτουργία συνήθως βασίζεται σε έναν ηγέτη που αναδεικνύεται μέσα από την ομάδα. Οι συγκρούσεις μεταξύ μιας τέτοιας προσωποπαγούς ομάδας και της Διοίκησης είναι συνήθως λίγες. Οι προσωποπαγείς ομάδες αναπτύσσουν δικούς τους υπηρεσιακούς κανόνες για τη διεξαγωγή συσκέψεων και την εκπλήρωση των υποχρεώσεών τους.

**4<sup>ο</sup> στάδιο: Σφιχτά δομημένες ομάδες.**

Αυτές οι ομάδες λειτουργούν αποτελεσματικά, αλλά συνήθως δυσκολεύονται να αφομοιώσουν νέα μέλη και να συνεργάζονται παραγωγικά με άλλες ομάδες. Γενικά διαθέτουν ισχυρή εκ των έσω αναδεικνυομένη ηγεσία, η οποία ασκείται είτε από ένα μεμονωμένο πρόσωπο, είτε αναλαμβάνεται κατά περίπτωση ή κυκλικά από τα μέλη της ομάδας.

**5<sup>ο</sup> στάδιο: Αυτοδιοικούμενες ομάδες.**

Η τελική μετεξέλιξη σε αυτοδιοικούμενες ομάδες συμβαδίζει με την ανάπτυξη ενός κλίματος εμπιστοσύνης και εύρυθμης λειτουργίας όχι μόνον εντός του στενού κύκλου της ομάδας αλλά και ευρύτερα εντός ολοκλήρου του οργανισμού. Το υγιές αυτό περιβάλλον συντελεί στην επίτευξη των στόχων τόσο της ομάδας, όσο και του οργανισμού. Κατά το 5<sup>ο</sup> στάδιο τα μέλη των ομάδων: **α)** εξακολουθούν να αποκτούν νέες ικανότητες και να αναλαμβάνουν νέα τεχνικά καθήκοντα, **β)** συνεργάζονται αποτελεσματικά με άλλα τμήματα του οργανισμού, **γ)** βελτιώνουν τα μέσα και το σύστημα εργασίας τους, **δ)** αναλαμβάνουν ευθύνες διοίκησης και ηγεσίας, **ε)**

ελέγχουν την προσωπική τους απόδοση σε σημαντικό βαθμό και ίσως ουσιαστικότερα απ' ότι ένας παραδοσιακός προϊστάμενος του οποίου η παρέμβαση είναι δυνατόν να συνεπάγεται δυσλειτουργία.

#### **Δ6. ΗΓΕΣΙΑ ΟΜΑΔΩΝ**

Η ενδυνάμωση μιας ομάδας εργασίας, από το στάδιο της γέννησης μέχρι το στάδιο της ωρίμανσής της, απαιτεί από τη Διοίκηση επίδειξη υψηλής ηγετικής ικανότητας. Ειδικότερα σε μια πρωτο-δημιουργούμενη ομάδα αυτός που την εποπτεύει είναι υπεύθυνος να πιστοποιήσει ότι η ομάδα έχει ξεκάθαρους στόχους. Προς τούτο οφείλει να εξηγήσει στα μέλη της ομάδας το επιχειρηματικό σχέδιο της εταιρείας και να καθορίσει τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα. Σ' αυτό το στάδιο ο επόπτης οφείλει να υποδείξει σχέδιο ενεργείας, να καταρτίσει τον προϋπολογισμό λειτουργίας της ομάδας, να παρακολουθεί την πορεία της, να παρέχει συμβουλές και ψυχολογική ενίσχυση όταν χρειάζεται και να ενημερώνει την ομάδα για την απόδοσή της.

Καθώς η ομάδα αποκτά εμπειρία, καθίσταται ικανή να θέτει μόνη της στόχους, να αναθέτει ευθύνες στα μέλη της, να ελέγχει την συνολική απόδοσή της και την απόδοση κάθε μέλους της και να επιλύει αυτοδύναμα τα πλείστα των προβλημάτων. Ο επόπτης διατηρεί ή εκτελεί από κοινού με την ομάδα ορισμένα διοικητικά καθήκοντα, ακόμη και όταν η εξελισσόμενη ομάδα φθάσει στο τελευταίο στάδιο, της ωριμότητας. Αυτά τα καθήκοντα περιλαμβάνουν: **1)** την ετοιμασία του προϋπολογισμού και τον έλεγχο των δαπανών, **2)** την τακτική ενημέρωση της ομάδας περί της απόδοσής της, **3)** τη διαχείριση επίμονων προβλημάτων σχετικών με την ατομική απόδοση κάποιου συγκεκριμένου μέλους της ομάδας και **4)** τις αποφάσεις και προτάσεις για την καταβολή των ανταμοιβών.

#### **Δ7. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΤΑΜΟΙΒΗ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ ΜΙΑΣ ΟΜΑΔΑΣ**

Για την αποτελεσματική απόδοση μιας ομάδας, είναι κρίσιμη η ύπαρξη ενός συστήματος ανταμοιβών και αξιολόγησης της απόδοσης το οποίο να υποστηρίζει την συνεργασία. Τα μέλη των ομάδων πρέπει να λαμβάνουν ένα ξεκάθαρο μήνυμα μέσω αποζημιώσεων, επαίνων ή άλλων ενισχύσεων, ότι προτεραιότητα δίδεται στην συνεργασία. Οι εταιρείες δύνανται να προσαρμόσουν τις αμοιβές στην απόδοση των ομάδων μάλλον παρά των ατόμων. Είναι δυνατόν να εισάγουν συστήματα ανταμοιβών σύμφωνα με τα οποία τα μέλη των ομάδων θα λαμβάνουν επί πλέον παροχές ανάλογα του βαθμού κατά τον οποίον οι ομάδες τους: **1)** επιτυγχάνουν τους

στόχους τους, **2)** κινούνται στα πλαίσια του προϋπολογισμού, ή **3)** υπερβαίνουν τα καθορισμένα όρια απόδοσης.

Τα ανωτέρω δεν σημαίνουν ότι δεν θα υπάρχουν και ιδιαίτερες ατομικές αμοιβές. Οι ατομικές αμοιβές έχουν σκοπό την επιβράβευση της προσωπικής πρωτοβουλίας, δημιουργικότητας και προθυμίας στην ανάληψη ευθυνών. Απαιτείται όμως προσεκτική αντιστοίχιση των αμοιβών στα καθήκοντα, έτσι ώστε να μην δίδονται σε άτομα οι αμοιβές που αφορούν την εκπλήρωση ομαδικών καθηκόντων και αντιστρόφως να μην θεωρούνται ομαδικές αμοιβές, εκείνες που αφορούν την εκπλήρωση ατομικών καθηκόντων.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ε

### ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ

Παρά το αναμφισβήτητο γεγονός ότι, ως χρηματοπιστωτική αγορά, η ελληνική, αποτελεί μικρό σχετικά μέγεθος σε σχέση με τις προηγμένες διεθνείς αγορές, στα πλαίσια της οικονομικής και κατ' επέκταση χρηματοπιστωτικής παγκοσμιοποίησης η οποία συντελέστηκε την τελευταία εικοσαετία, ο ελληνικός τραπεζικός κλάδος σημείωσε μια αξιοσημείωτα ραγδαία ανάπτυξη. Ορόσημο για την ανάπτυξη αυτή αποτέλεσε η εμφάνιση στον κλάδο νέων, μη παραδοσιακών δυνάμεων, οι οποίες, κατά κύριο λόγο, ενισχύθηκαν και γιγαντώθηκαν μέσα από σειρά στρατηγικών συμφωνιών με ομίλους τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού, συμφωνιών που επικυρώθηκαν με τη μορφή εξαγορών και συγχωνεύσεων.

Αναμφισβήτητα οι ελληνικές τράπεζες τη δεκαετία του 1990 αλλά και του 2000 υπήρξαν και μάλλον εξακολουθούν να είναι οι επιχειρήσεις εκείνες οι οποίες «έσυραν» και «σέρνουν» το «άρμα» της οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης. Η ελληνική οικονομία, όντας σε μεγάλο βαθμό αποβιομηχανοποιημένη, στήριξε την ανάπτυξη της στον κλάδο της προσφοράς αγαθών και παροχής υπηρεσιών μέσω της σημαντικής αύξησης της κατανάλωσης νέων υπηρεσιών αλλά και προϊόντων. Απαραίτητη προϋπόθεση για αν συμβεί κάτι τέτοιο ήταν η παρουσία των τραπεζών οι οποίες με την προσφορά χρήματος και άλλων χρηματοοικονομικών προϊόντων παρείχαν στα ελληνικά νοικοκυριά και στις επιχειρήσεις την απαιτούμενη ρευστότητα προκειμένου, τα μεν πρώτα να αυξήσουν το βιοτικό τους επίπεδο καταναλώνοντας νέα προϊόντα και καλύπτοντας ανάγκες οι οποίες μέχρι πρότινος δεν αποτελούσαν προτεραιότητα, οι δε δεύτερες να αναπτυχθούν και να ανταποκριθούν στην αυξημένη ζήτηση αγαθών και υπηρεσιών.

Από την άλλη πλευρά, η παρουσία στον κλάδο πολλών ανταγωνιστικών μεταξύ τους τραπεζικών οργανισμών και η συνεχής επέκταση του δικτύου των υποκαταστημάτων τους σε όλη την επικράτεια, δημιούργησε μια νέα γενιά εργαζομένων στον τραπεζικό κλάδο. Το τραπεζικό επάγγελμα, το οποίο μέχρι και τη δεκαετία του 1980 θα μπορούσε κανείς να το χαρακτηρίσει «κλειστό» και «προνομιακό» λόγω των περιορισμένων ευκαιριών πρόσληψης σε κάποιο πιστωτικό ίδρυμα ως συνέπεια του χαμηλού ανταγωνισμού και του περιορισμένου δικτύου καταστημάτων, ξαφνικά αποτέλεσε βασική επιλογή επαγγελματικής αποκατάστασης. Η μεγάλη γκάμα προϊόντων που προωθούσαν πλέον οι τράπεζες και τα πολλά σημεία πώλησης που διέθεταν απαιτούσαν την παρουσία αυξημένου προσωπικού



του οποίου ο ρόλος ξέφευγε από τον παραδοσιακό ρόλο του τραπεζικού και προσέγγιζε το ρόλο του συμβούλου – πωλητή.

Σε αυτό το νέο πλαίσιο οι ελληνικές τράπεζες, στην απόλυτη πλειοψηφία τους, υπήρξαν, μέχρι και πρόσφατα, οι πλέον ίσως κερδοφόρες ελληνικές επιχειρήσεις, με τα κέρδη τους να σημειώνουν σταθερά αλματώδη αύξηση από χρήση σε χρήση.

### **E1 Σύντομο ιστορικό**

Η ιστορία του ελληνικού τραπεζικού συστήματος θα μπορούσε περιληπτικά να χωριστεί σε τρεις διακεκριμένες χρονικές περιόδους.

Η πρώτη εκτείνεται από την ουσιαστική εγκαθίδρυση του νεότερου ελληνικού κράτους το 1828 μέχρι το 1927 περίπου, οπότε και ιδρύθηκε η Τράπεζα της Ελλάδος με σκοπό να βρει λύσεις στα οικονομικά προβλήματα που υπήρχαν εκείνη την εποχή. Αυτή η περίοδος συμπίπτει με την εποχή του διεθνούς οικονομικού φιλελευθερισμού και χαρακτηρίζεται κυρίως από την παντελή έλλειψη κυβερνητικής μέριμνας και συγκεκριμένης πολιτικής στον πιστωτικό τομέα.

Η δεύτερη εκτείνεται από το 1928 μέχρι το τέλος του δεύτερου παγκοσμίου πολέμου, με κύριο χαρακτηριστικό της περιόδου το ότι για πρώτη φορά έχουμε εισαγωγή των στοιχείων εξειδίκευσης και της νομοθετικής ρύθμισης στην οργάνωση της τραπεζικής δραστηριότητας. Στο διάστημα μέχρι και το τέλος του Β' παγκοσμίου πολέμου έγιναν πολλές συγχωνεύσεις τραπεζών (Εθνική Τράπεζα – Τράπεζα Αθηνών, Ιονική –Λαϊκή) όπως επίσης και οι μεγαλύτερες τράπεζες κρατικοποιήθηκαν, με αποτέλεσμα το τραπεζικό σύστημα στην πλειοψηφία του να περιέλθει άμεσα ή έμμεσα υπό τον κρατικό έλεγχο.

Η τελευταία περίοδος εκτείνεται από το 1946 μέχρι και σήμερα. Κύρια χαρακτηριστικά της φάσης αυτής, είναι η έντονη, συστηματική και πολύπλευρη κρατική παρέμβαση στην άσκηση της τραπεζικής πίστης εντός του γενικότερου πλαισίου των σύγχρονων διεθνών αντιλήψεων της αναπτυξιακής οικονομικής πολιτικής. Ειδικότερα από την 01.01.1981 με την πλήρη ένταξη της χώρας μας στην ευρωπαϊκή κοινότητα αρχίζει η νέα περίοδος του Ελληνικού τραπεζικού συστήματος και γενικότερα του χρηματοπιστωτικού συστήματος.

Αναλυτικότερα, το Ελληνικό Τραπεζικό σύστημα αρχίζει να υφίσταται το 1928 με την ίδρυση της Εθνικής Χρηματιστικής Τράπεζας η οποία το 1834 έκλεισε λόγω έλλειψης χρηματοδοτικών πόρων, που κατά κύριο λόγο είχαν προέλθει από πηγές του εξωτερικού. Το 1841 δημιουργήθηκε η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος (ΕΤΕ) με ιδιωτικά και κρατικά κεφάλαια. Οι βασικές εργασίες της ήταν η αποδοχή καταθέσεων, η χορήγηση εμπορικών και στεγαστικών δανείων, όπως επίσης και το αποκλειστικό δικαίωμα της έκδοσης Τραπεζογραμματίων. Το 1864 η ΕΤΕ έχασε αυτή την

αποκλειστικότητα μιας και την μοιράζονταν πλέον με την Ιονική Τράπεζα η οποία έως τότε δραστηριοποιούνταν μόνο στα Ιόνια νησιά και πλέον επέκτεινε την δραστηριότητά της και στην υπόλοιπη ελληνική επικράτεια.

Ένας μεγάλος αριθμός τραπεζών δημιουργήθηκε στο 2ο μισό του 19ου αιώνα και η τράπεζα Αθηνών έγινε η δεύτερη μεγαλύτερη τράπεζα στην αγορά. Το 1928, με την ίδρυση της Τράπεζας της Ελλάδος ως κεντρικής τράπεζας, η Εθνική Τράπεζα έπαψε να έχει την αρμοδιότητα της έκδοσης τραπεζογραμματίων, μιας και αυτό ήταν πλέον αποκλειστικό δικαίωμα της κεντρικής τράπεζας, ενώ με την ίδρυση της Εθνικής Κτηματικής Τράπεζας Ελλάδος (ΕΚΤΕ) και της Αγροτικής Τράπεζας Ελλάδος (ΑΤΕ) αναγκάστηκε να περιορίσει και άλλες δραστηριότητες της που αφορούσαν την Στεγαστική και την Αγροτική πίστη.

Μέχρι τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο αρκετές μικρές Τράπεζες έκλεισαν, ακολούθησαν πολλές συγχωνεύσεις τραπεζών (ΕΤΕ - Τράπεζα Αθηνών, Ιονική - Λαϊκή κ.α.) και το ελληνικό τραπεζικό σύστημα απέκτησε, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, κρατικό κατά κύριο λόγο χαρακτήρα. **(Μόσχος Δ. – Φραγγέτης Δ., 1997)**

Μολονότι όμως η έναρξη της τραπεζικής λειτουργίας στη Ελλάδα ανάγεται δύο αιώνες πριν, οι βασικές δομές του σύγχρονου ελληνικού τραπεζικού συστήματος τέθηκαν στα μέσα της δεκαετίας του 1920, όταν αποφασίσθηκε:

- η ίδρυση της Τράπεζας της Ελλάδος ως Κεντρικής Τράπεζας, σύμφωνα με τα τότε κυρίαρχα διεθνή πρότυπα,
- η δημιουργία συγκεκριμένων ειδικών πιστωτικών οργανισμών για τη χρηματοδότηση της αγροτικής και κτηματικής πίστης στην Ελλάδα, τομείς στους οποίους οι λειτουργούσες εμπορικές τράπεζες δεν είχαν αναπτύξει μεγάλη δραστηριότητα και
- η διαμόρφωση ενός συγκεκριμένου θεσμικού πλαισίου που να διέπει τη λειτουργία των εμπορικών τραπεζών και τις συναλλαγές με την πελατεία τους.

Η παρουσία του κράτους στη λειτουργία του τραπεζικού συστήματος ενισχύθηκε αισθητά στις δεκαετίες του 1950 και 1960 με κύρια χαρακτηριστικά την ίδρυση της, κυβερνητικής σύνθεσης, Νομισματικής Επιτροπής η οποία, μέχρι το 1982 που καταργήθηκε, ήταν αρμόδια για τη χάραξη της νομισματικής πολιτικής στην Ελλάδα και την άσκηση στις εμπορικές τράπεζες κάθε μορφής κατασταλατικών ελέγχων, περιλαμβανομένων του καθορισμού των επιτοκίων χορηγήσεων και καταθέσεων και των όρων και προϋποθέσεων, μέχρι λεπτομέρειας πολλές φορές, διάθεσης όλων των τραπεζικών προϊόντων.

Η κατάσταση αυτή δε μεταβλήθηκε ουσιαστικά ούτε στη δεκαετία του 1970 η οποία, σε ό,τι αφορά τα δομικά στοιχεία του συστήματος, χαρακτηρίστηκε από δύο μείζονος σημασίας εξελίξεις: την εγκατάσταση στην Ελλάδα ικανού αριθμού αλλοδαπών τραπεζών μέσω υποκαταστημάτων, εν όψει της προοπτικής της ένταξης της χώρας στην τότε Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα (ΕΟΚ) και την κρατικοποίηση της μεγαλύτερης εκείνη την εποχή ελληνικής ιδιωτικής τράπεζας, της Εμπορικής Τράπεζας της Ελλάδος.

Η πιστωτική μεταρρύθμιση και ο θεσμικός, λειτουργικός και τεχνολογικός εκσυγχρονισμός του ελληνικού τραπεζικού συστήματος άρχισαν στα μέσα της δεκαετίας του 1980. Οι σχετικές προσπάθειες επιταχύνθηκαν ιδιαίτερα μετά το 1987, κατ' εφαρμογή των προτάσεων της «Επιτροπής για την Αναμόρφωση και τον Εκσυγχρονισμό του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος», γνωστής ως Επιτροπής Καρατζά. Βασικός στόχος του προγράμματος για τη μεταρρύθμιση και αποκανονικοποίηση του ελληνικού χρηματοπιστωτικού συστήματος υπήρξε η σταδιακή μεν αλλά πλήρης κατάργηση των διοικητικών περιορισμών στη λειτουργία των πιστωτικών ιδρυμάτων και των υπολοίπων κατηγοριών επιχειρήσεων του χρηματοπιστωτικού τομέα. Συνοπτικά θα μπορούσαν να εντοπιστούν ως σημαντικότερες οι ακόλουθες εξελίξεις:

- η απελευθέρωση των επιτοκίων και της διακύμανσης της συναλλαγματικής ισοτιμίας της δραχμής,
- η κατάργηση των κατασταλτικών ελέγχων στη λειτουργία των πιστωτικών ιδρυμάτων,
- η αποεξειδίκευση της λειτουργίας των διάφορων κατηγοριών πιστωτικών ιδρυμάτων και
- η απελευθέρωση της διασυνοριακής κίνησης κεφαλαίων.

Η απεξάρτηση του τραπεζικού συστήματος από το διοικητικό πλαίσιο παρέμβασης που διαμορφώθηκε στις δεκαετίες της οικονομικής ανασυγκρότησης της χώρας και ο αποχαρακτηρισμός του ως φορέα διοχέτευσης ελκυστικών δανειακών κεφαλαίων σε ιδιωτικές ή δημόσιες επιχειρήσεις με μη αμιγή ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια τέθηκαν ως βασικές προτεραιότητες πολιτικής.

Ταυτόχρονα, η κατάργηση των διοικητικών παρεμβάσεων πλαισιώθηκε με την καθιέρωση των μέτρων που έχουν επιλεγεί διεθνώς ως ικανά να συμβάλουν στη διασφάλιση της σταθερότητας των απελευθερωμένων τραπεζικών συστημάτων. (Γαλιάτσος – Λιαργκόβας – Σαχινίδης - Τασάκος, **Ελληνική Ένωση Τραπεζών, 2006**).

Η περίοδος από το 1992 έως το 1999 χαρακτηρίζεται από την πλήρη απελευθέρωση του ελληνικού τραπεζικού συστήματος και την εναρμόνιση του με τις άλλες ευρωπαϊκές χώρες. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα:

- την ανάπτυξη του ανταγωνισμού μεταξύ των τραπεζών
- τη διεθνοποίηση των αγορών
- την ανάπτυξη διαφόρων στρατηγικών των τραπεζών για την εξάπλωση τους
- την εξάπλωση σύνθετων προϊόντων.

Η πλήρης απελευθέρωση της κίνησης κεφαλαίων που πραγματοποιήθηκε το Μάιο του 1994 είχε ως αποτέλεσμα την ενίσχυση του ανταγωνισμού μεταξύ των τραπεζών. Οι τράπεζες αρχίζουν να παρέχουν περισσότερες πιστώσεις με μεγαλύτερη διάρκεια και σταθερά επιτόκια. Η συρρίκνωση των ευρωπαϊκών νομισμάτων που γίνεται με το Τρίτο Στάδιο της ΟΝΕ, έχει ως αποτέλεσμα την απώλεια εσόδων των τραπεζών από προμήθειες. Όλα τα τραπεζικά ιδρύματα έπρεπε πλέον να εναρμονιστούν με τους κανόνες της Ε.Ε. για τη μετάβαση στο Τρίτο Στάδιο της ΟΝΕ. Η εναρμόνιση αυτή αφορούσε κυρίως:

- τους λογιστικούς κανόνες και πρότυπα
- τα συστήματα πληροφορικής και επικοινωνιών
- τα συστήματα πληρωμών και διακανονισμών
- τα συστήματα διαχείρισης κινδύνου και εσωτερικού ελέγχου των τραπεζών

Στα τέλη του 1997 λειτουργούσαν 41 εμπορικές τράπεζες στην Ελλάδα εκ των οποίων 19 ήταν ελληνικών συμφερόντων και 22 ξένων. Τα υποκαταστήματα όλων των τραπεζών είχαν αυξηθεί και συνεχώς νέες ξένες τράπεζες έρχονταν να προσθέσουν στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα. Αυτό αντικατοπτρίζεται και από το ότι η Ελλάδα συγκρινόμενη με τις άλλες ευρωπαϊκές χώρες, εμφάνιζε υψηλούς δείκτες τραπεζικών καταστημάτων σε σχέση με τον πληθυσμό της. Οι τράπεζες κυρίως λόγω του μεγάλου ανταγωνισμού που επικρατούσε έριξαν τα επιτόκια χορηγήσεων και άρχισαν να ασχολούνται και με άλλες εργασίες και να προσφέρουν νέες υπηρεσίες. Οι περισσότερες τράπεζες στα τέλη του 1999 είχαν δικές τους ασφαλιστικές και χρηματιστηριακές εταιρίες και προσέφεραν δάνεια σε ιδιώτες και επιχειρήσεις με ελκυστικά προνόμια.

Μολονότι την περίοδο 1996 – 1999 ο κλάδος εισήλθε σε φάση συγκέντρωσης, από το 2001 και μετά παρατηρείται είσοδος νέων «παικτών» με την ίδρυση ορισμένων μικρών νέων τραπεζών (πχ Nova bank). Το κατάστημα παραμένει το

κυρίαρχο κανάλι διανομής, όπως προκύπτει και από την αύξηση του αριθμού των τραπεζικών καταστημάτων, παρά την ανάπτυξη και εναλλακτικών καναλιών (ATM, internet banking, phone banking κ.α.).

Την περίοδο μετά το 2003, όπου το σκηνικό πλέον είχε σταθεροποιηθεί, οι περισσότερες τράπεζες εστίασαν σε προσπάθειες μείωσης του λειτουργικού τους κόστους μέσω της τεχνολογίας (π.χ. κεντροποίηση υπηρεσιών) και μέσω μείωσης του προσωπικού (π.χ. προγράμματα εθελούσιας εξόδου). Ο ανταγωνισμός έγινε ακόμη πιο έντονος στον τομέα της λιανικής τραπεζικής και οι μεγάλες τράπεζες κινήθηκαν επιθετικά και επεκτάθηκαν εκτός συνόρων, στις αγορές της ΝΑ Ευρώπης, προκειμένου να τοποθετηθούν έγκαιρα σε αυτές αυξάνοντας μελλοντικά τα έσοδά τους. ( Κλήμης Κ. – Τσόπογλου Σ., 2007).

## **Ε2 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ**

Οι νέες καταναλωτικές συνήθειες, οι αλλαγές στα θεσμικά πλαίσια λειτουργίας των τραπεζών και οι αλλαγές των μεριδίων αγοράς μαζί με άλλες ενέργειες αναθέτουν στη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού ενός τραπεζικού οργανισμού βαρύνουσες αρμοδιότητες μια και η τελική διαφορά εναπόκειται στο ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού. Ένας από τους στρατηγικούς στόχους μιας τράπεζας πρέπει να αποτελεί η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της. Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού βρίσκεται αντιμέτωπη με όλες αυτές τις προκλήσεις, με σκοπούς όπως η βελτίωση της αποτελεσματικότητας, η οργανωτική απόδοση, η ανάπτυξη επιτυχημένων ηγετών κ.α. με στόχο να χαρίσει στον οργανισμό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του ανθρώπινου δυναμικού.

Για να μπορέσουν οι ελληνικές τράπεζες να ανταποκριθούν επιτυχώς στον ανταγωνισμό σε ευρωπαϊκό επίπεδο θα πρέπει να προχωρήσουν στη σύναψη στρατηγικών συμμαχιών, στην υιοθέτηση νέων μορφών οργάνωσης (τραπεζικοί όμιλοι), στη μείωση του λειτουργικού τους κόστους και στην αναβάθμιση της ποιότητας του ανθρώπινου δυναμικού τους.

Το χρηματοοικονομικό σύστημα γίνεται ολοένα και πιο περίπλοκο τόσο από πλευράς λειτουργιών, όσο και από πλευράς προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.

Συνεπώς, έντονη είναι η ανάγκη για συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού, έτσι ώστε το ανθρώπινο δυναμικό στην Ελλάδα να είναι εξίσου ανταγωνιστικό με το αντίστοιχο των άλλων χωρών. Το ανθρώπινο δυναμικό του ελληνικού τραπεζικού

συστήματος σε σχέση με τους λοιπούς τομείς της οικονομίας είναι σχετικά νεότερο, περισσότερο ενημερωμένο και εμφανίζει υψηλή επαγγελματική κατάρτιση.

Μια γενικότερη εκτίμηση, όσο αφορά στις διαρθρωτικές αλλαγές στην Ελλάδα, είναι ότι η απελευθέρωση του τραπεζικού συστήματος βοήθησε στην ανάπτυξή του, ενώ οι τυχόν αρνητικές επιπτώσεις στην απασχόληση λόγω της υιοθέτησης νέων τεχνολογιών, των εξαγορών και των συγχωνεύσεων μπορεί να είναι ελεγχόμενες.

Τέλος, αξιόλογοι παράγοντες για την εξέλιξη της τραπεζικής απασχόλησης τα επόμενα χρόνια είναι η επέκταση του τραπεζικού συστήματος σε νέες αγορές, η ανάπτυξη νέων προϊόντων και η δυνατότητα προσαρμογής του ανθρώπινου δυναμικού των τραπεζών σε νέες προκλήσεις.

### **E3. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ**

Σκοπός και στόχος της αξιολόγησης είναι η καλύτερη διοίκηση του προσωπικού και περιλαμβάνει την τοποθέτηση, την επιλογή για προαγωγή, την παροχή οικονομικών ανταμοιβών και άλλα θέματα, τα οποία απαιτούν διαφορετική μεταχείριση των διαφόρων μελών μιας ομάδας.

Ενδιάμεσος στόχος του συστήματος αξιολόγησης και ανάπτυξης προσωπικού με τον οποίο μπορεί να επιτευχθεί ο παραπάνω σκοπός, είναι η διαπίστωση των ισχυρών πλευρών και των αδυναμιών καθενός αξιολογούμενου. Ο προϊστάμενος θα πρέπει να δεχθεί ότι πέρα από τα αναμφισβήτητα οφέλη για την Τράπεζα, ένα σύστημα αξιολόγησης μπορεί να ωφελήσει σημαντικά και τους υπαλλήλους, οι οποίοι μέσα στο σύστημα θα μπορέσουν να προγραμματίσουν «προσωπικούς στόχους», που κάθε άλλο βέβαια θα είναι σε βάρος της επιχείρησης.

Ένας άλλος στόχος, ο οποίος επιτυγχάνεται με τον εντοπισμό των δυνάμεων και των αδυναμιών των εργαζομένων είναι ότι γίνεται δυνατή η διάγνωση της συμπεριφοράς των υφισταμένων και σωστή στάση του προϊστάμενου προς τον κάθε υφιστάμενο. Σύμφωνα με τη σύγχρονη οργανωτική θεωρία ο προϊστάμενος δε πρέπει να θεωρεί σα μοναδικό σκοπό του τη μονομερή επιδίωξη των στόχων της οικονομικής μονάδας, αλλά να επιδιώκει την ορθή διάγνωση της συμπεριφοράς των υφισταμένων του και την κατάλληλη προσαρμογή (όσο αυτό είναι δυνατό), της συμπεριφοράς του προς τις ανάγκες κάθε υφισταμένου του.

Επίσης, το σύστημα αξιολόγησης έχει σα κύριο σκοπό, αφενός να διαπιστώσει εάν και κατά πόσο οι αξιολογούμενοι ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της θέσης τους και αφετέρου να τους βοηθήσει να βελτιωθούν και να κάνουν πλήρη χρήση των ικανοτήτων τους.

Με άλλα λόγια, η αξιολόγηση έχει ως στόχο να ενθαρρύνει και να δίνει κίνητρα στους εργαζόμενους να αναπτύσσουν συνεχώς τις ικανότητές τους, έτσι ώστε να αυξάνεται και η προσφορά τους στα πλαίσια της Τράπεζας.

Αυτή η παροχή κινήτρων μπορεί να αυξηθεί μέσω της θετικής αναγνώρισης της ατομικής επιτυχίας και προόδου, καθώς και μέσω της υποστήριξης των προσπαθειών ατομική βελτίωσης, όπου είναι απαραίτητη.

Η αξιολόγηση δίνει τη δυνατότητα για αυτή την αναγνώριση αλλά και για τον εντοπισμό των σημείων που χρειάζονται βελτίωση, επισημαίνοντας και τους τρόπους πραγματοποίησης.

Ένας άλλος βασικός σκοπός ο οποίος συχνά επιδιώκεται με την αξιολόγηση προσωπικού είναι ο καθορισμός και η κατανομή ανταλλαγμάτων (ανταμοιβών) όπως για παράδειγμα τμήματος των κερδών, αυξήσεων, προαγωγών, εξουσίας, ελευθερία στη λήψη πρωτοβουλιών και άλλων καρπών της συλλογικής δραστηριότητας. Με αυτόν τον τρόπο και το άτομο και η επιχείρηση κερδίζουν από τη διαδικασία της αξιολόγησης.

Η Τράπεζα στο σύνολό της μπορεί να κερδίσει από την αξιολόγηση:

- με το να έχει υπαλλήλους με κίνητρα
- μαθαίνοντας ποια προσόντα των εργαζομένων μπορεί να εκμεταλλευθεί για να ενισχύσει τη συνολική τους απόδοση
- με το να εντοπίσει, πριν προκύψει κάποιο πρόβλημα, τους τρόπους με τους οποίους μπορεί να μετεκπαιδεύσει ή να επιμορφώσει τους εργαζόμενους για να πετύχει τους στόχους της
- με το να βρίσκεται σε θέση να σφυγμομετρήσει ανά πάσα στιγμή την εσωτερική κατάσταση στην Τράπεζα

#### **E4. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ.**

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια φιλοσοφία (και σύστημα) διοίκησης που δίνει έμφαση στην ποιότητα (και τη συνεχή βελτίωσή της) όλων των συστημάτων και διεργασιών παραγωγής ενός οργανισμού όπως εν προκειμένω η Τράπεζα για μεγαλύτερη ικανοποίηση του πελάτη και την αποδοτικότερη επίτευξη των στόχων της, μέσα από την ενεργό συμμετοχή, την πρωτοβουλία και την ευθύνη όλων των υπαλλήλων.

Από τον παραπάνω ορισμό προκύπτει η έμφαση που δίνεται στην ομάδα (υπαλλήλων) και στον πελάτη, όχι στο άτομο – προς το οποίο πρέπει να στοχεύουν όλα τα συστήματα, διαδικασίες και πρωτίστως σε προσπάθειες των υπαλλήλων – και

όχι στην εξυπηρέτηση των ιεραρχικών δομών μέσα στην Τράπεζα. Θα πρέπει επίσης να δοθεί έμφαση στην ενδυνάμωση των υπαλλήλων για πρωτοβουλίες και ανάληψη προσωπικής ευθύνης για την επίλυση προβλημάτων ή και την αντιμετώπιση καταστάσεων και όχι την απλή συμμόρφωσή τους με τους κανόνες και τις διαδικασίες.

Τέλος, η Τράπεζα με την εφαρμογή της μεθόδου της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αποσκοπεί στη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών για την πρόληψη λαθών, τη μείωση του κόστους, τη μεγαλύτερη ικανοποίηση του πελάτη, και όχι στην αποδοχή των παλαιών διαδικασιών, έστω και αν έχουν αποδειχθεί – μέχρι σήμερα – επιτυχείς και αποτελεσματικές. Για τις Τράπεζες, λοιπόν, που επιδιώκουν την αύξηση της ανταγωνιστικότητάς τους και τη μεγαλύτερη ικανοποίηση του πελάτη, μέσα από την εφαρμογή νέας φιλοσοφίας διοίκησης, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας νοείται ως η μετάβαση από τον άμεσο έλεγχο των υπαλλήλων στον αυτοέλεγχο.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και ειδικότερα η αξιολόγηση της απόδοσης σε ένα περιβάλλον ολικής ποιότητας εστιάζεται σε πολύ διαφορετικές απόψεις και παραδοχές από εκείνες της κλασικής διοίκησης.

## **E5 ΑΜΟΙΒΕΣ - ΠΑΡΟΧΕΣ**

Για χρόνια η πολιτική αμοιβών ήταν μια στρωτή και ξεκάθαρη διαδικασία. Χρόνο με το χρόνο οι εργαζόμενοι ανέβαιναν κλίμακα, έπαιρναν αυξημένο μισθό και ανέπτυσσαν μια αίσθηση σιγουριάς και επαγγελματικής ανέλιξης στην εργασία τους. Για τον εργοδότη αυτό το σύστημα συνέβαλε στην ανάπτυξη της αφοσίωσης του εργαζομένου μακροχρόνια καθώς και στην εκτέλεση των καθηκόντων, όπως το απαιτούσε η Διοίκηση. Η αμοιβή θεωρούνταν περισσότερο σαν ένα σταθερό κόστος παρά σαν μια επένδυση. Τα τελευταία χρόνια όμως υπήρξαν εξελίξεις στα συστήματα αμοιβών. Έτσι πλέον μιλάμε:

- για περισσότερο **ευέλικτα συστήματα αμοιβών**.
- για **διαφοροποιημένα πακέτα αμοιβών** που απευθύνονται ατομικά σε κάθε εργαζόμενο και τον ανταμείβουν για εξαιρετική απόδοση.
- **για προσδιορισμό και διαπραγμάτευση της αμοιβής σε επίπεδο επιχείρησης** και όχι σε εθνικό ή περιφερειακό επίπεδο όπως ήταν η παραδοσιακή τακτική και
- για **πρόσθετες παροχές** όπως πχ εταιρικό αυτοκίνητο, ιδιωτικές ιατρικές υπηρεσίες, επιδοτούμενη εστίαση, συνταξιοδοτικά προγράμματα, διακοπές, στεγαστική βοήθεια, δάνεια με προνομιακά επιτόκια κτλ.



Ο μισθός ως κύρια μεταβλητή της λειτουργίας της αγοράς εργασίας, έχασε τις τελευταίες δεκαετίες, τη σημασία που παραδοσιακά είχε, λόγω: της αύξησης του ρόλου των συλλογικών συμβάσεων εργασίας ανά κλάδο, επιχείρηση ή επαγγελματική κατηγορία, της γενίκευσης σε μηνιαία βάση καταβολής των μισθών, της ύφεσης που γνώρισαν τα συστήματα αποδοχών με βάση το «κομμάτι», της έκτασης που γνώρισαν οι μορφές τιμαριθμοποίησης των αποδοχών και οι γενικότερες ρυθμίσεις που προβλέπονται από το εργατικό δίκαιο για την αμοιβή της εργασίας, είχαν ως αποτέλεσμα να μειώσουν σε σημαντικό βαθμό τη σημασία της ατομικής διάταξης του προσδιορισμού των αποδοχών του εργαζομένου. Η περίπτωση των συλλογικών συμβάσεων εργασίας και ιδιαίτερα του Ενιαίου Μισθολογίου στον τραπεζικό κλάδο, συνιστούν αντιπροσωπευτικά παραδείγματα επιβεβαίωσης της περιορισμένης έκτασης της συλλογικής διαπραγμάτευσης και του κυρίαρχου ρόλου της αρχαιότητας. Η επιβράβευση της ειδίκευσης επιχειρήθηκε μέσω επιδομάτων, με συμφωνία πότε σε κλαδικό και πότε σε επιχειρησιακό επίπεδο.

Η επιλογή του μείγματος αμοιβών επαφίεται στον κάθε οργανισμό και στις ειδικές συνθήκες που επικρατούν σε αυτόν. Ωστόσο, αδιαμφισβήτητη είναι η τάση προς τη σύνδεση απόδοσης και αμοιβής (πχ bonus) καθώς και η τάση προς μετακύλιση της απόφασης για τη διάρθρωση του πακέτου αμοιβών από τον εργοδότη στον εργαζόμενο, ο οποίος καλείται να επιλέξει μεταξύ ενός χαμηλότερου σταθερού και σίγουρου μισθού και ενός υψηλότερου, ο οποίος ωστόσο θα εξαρτάται σημαντικά από την απόδοσή του.

Οι στόχοι στους οποίους πρέπει να είναι προσανατολισμένη η επιχείρηση για την υιοθέτηση μιας δίκαιης πολιτικής αμοιβών είναι:

- η αμοιβή να θεωρείται **δίκαιη** και από τον εργαζόμενο και από τον εργοδότη και
- η αμοιβή να **υποκινεί** τον εργαζόμενο να εργάζεται αποτελεσματικά για την ανταμοιβή που παίρνει.

Δεδομένου ότι οι τρόποι υποκίνησης των διαφόρων κατηγοριών εργαζομένων διαφέρουν, συνίσταται τα συστήματα αμοιβών να είναι **διαφορετικά** και **προσαρμοσμένα** στην ομάδα των εργαζομένων που αυτά απευθύνονται.

Προς υλοποίηση των ανωτέρω θα πρέπει:

- κάθε εργαζόμενος να αμείβεται για τις ικανότητες του, τις γνώσεις και την προσπάθεια που καταβάλλει
- η αμοιβή να προσφέρει αίσθημα ασφάλειας στον εργαζόμενο, γεγονός που επιτυγχάνεται με την παροχή και πρόσθετων παροχών, όπως τα προγράμματα ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης και σύνταξης ή συμμετοχής στα κέρδη ή στην αύξηση της παραγωγικότητας
- οι πάσης φύσεως παροχές και οι αμοιβές που δίνει ο εργοδότης να ανταποκρίνονται στις οικονομικές του δυνατότητες
- κάθε εργαζόμενος να κατανοεί το σύστημα αμοιβής και τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί το σύστημα υποκίνησης, δηλαδή το επιπλέον ποσό που θα εισπράξει αν εργαστεί σκληρότερα και αποδοτικότερα.

### **E5. 1 Έννοια αμοιβών**

Με τον όρο αμοιβές περιγράφονται τα άμεσα και έμμεσα οικονομικά οφέλη που αποκομίζει ο εργαζόμενος σε αντάλλαγμα για τη συνεισφορά του, τις ικανότητές του και γενικά για την αξία της συμμετοχής του στην επιχείρηση. Με τις αμοιβές που παρέχει ένας οργανισμός επιδιώκει καταρχήν να προσελκύσει ικανούς υπαλλήλους και να τους κρατήσει στην υπηρεσία του. Ακόμη, παρέχοντας αμοιβές που αξιολογούνται από τους υπαλλήλους ως δίκαιες και επιθυμητές επιδιώκει να διατηρήσει τον ζήλο και την απόδοσή τους σε υψηλά επίπεδα. Συγχρόνως, στοχεύει στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων. Οι αμοιβές χρησιμοποιούνται επίσης ως φορείς για τη μετάδοση μηνυμάτων: μέσω αυτών γίνονται γνωστές οι αξίες, οι στόχοι και τα πρότυπα εργασιακής συμπεριφοράς του οργανισμού. Ακόμη μια σημαντική λειτουργία που μπορούν να επιτελέσουν οι αμοιβές είναι η υποστήριξη και η διευκόλυνση της εφαρμογής προγραμμάτων αλλαγών και μεταρρυθμίσεων.

### **E5. 2 Πρόσθετες παροχές**

Είναι σχεδόν κανόνας στις επιχειρήσεις να προσφέρουν στους υπαλλήλους τους κάποιες παροχές επιπλέον της χρηματικής αμοιβής. Οι παροχές αυτές δίνονται με κύριο στόχο να ενισχύσουν την αφοσίωση των υπαλλήλων. Υπάρχουν πολλά είδη πρόσθετων παροχών με συνηθέστερα τα εξής:

- Οικονομικές εξυπηρετήσεις, δηλαδή δάνεια με χαμηλό επιτόκιο (ιδίως για την αγορά κατοικίας, ηλεκτρονικού υπολογιστή κλπ).
- Έκπτωση στα προϊόντα που παράγει ή τις υπηρεσίες που παρέχει η επιχείρηση.
- Προγράμματα συνταξιοδότησης, ασφάλειες ζωής και ιατρικής περίθαλψης.
- Έξοδα κίνησης και παράστασης όπως παροχή αυτοκινήτου, κάλυψη κόστους καυσίμων και επαγγελματικά γεύματα.
- Επιστημονικές – εκπαιδευτικές παροχές (εκπαιδευτική άδεια, κάλυψη του κόστους εξω-υπηρεσιακής εκπαίδευσης που δε συνδέεται άμεσα με τα καθήκοντα του υπαλλήλου, πληρωμή της συνδρομής του υπαλλήλου σε επιστημονικούς συλλόγους, περιοδικά κ.α.).
- Οικογενειακές εξυπηρετήσεις (παιδικός σταθμός, παιδικές γιορτές).
- Κοινωνικές εκδηλώσεις (εκδρομές, χοροί κλπ).
- Ψυχαγωγία – αθλητισμός (προσφορά εισιτηρίων θεάτρου, σύσταση και χρηματοδότηση χορωδίας ή αθλητικής ομάδας κ.α).
- Γεύματα με μειωμένη τιμή σε εστιατόριο που βρίσκεται στο χώρο εργασίας.

Πριν επιλέξει το είδος των εξυπηρετήσεων που θα προσφέρει, η Τράπεζα θα πρέπει να ερευνήσει ποιες από αυτές είναι όντως επιθυμητές και θεωρούνται ουσιαστικές και χρήσιμες από τους υπαλλήλους. Ακόμη, οι υπάλληλοι θα πρέπει να ενημερώνονται για το κόστος αυτών των παροχών και – κατά προτίμηση – να συνεισφέρουν για την κάλυψή του.

## **E6 ΕΡΕΥΝΑ**

Εμπειρική έρευνα στην ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού μέσω της αξιολόγησης, των αμοιβών και των παροχών των εργαζομένων στις Ελληνικές Τράπεζες.

Η έρευνα αφορά:

- στην αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων
- στις αμοιβές – παροχές που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι

Η πρωτογενής αυτή έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη συμπλήρωση ερωτηματολογίου το οποίο απαντήθηκε από ένα δείγμα 50 υπαλλήλων, εργαζομένων τις εξής τράπεζες: Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο, Εθνική Τράπεζα, Αγροτική Τράπεζα, Τράπεζα Πειραιώς, Eurobank, Τράπεζα Κύπρου, Εμπορική Τράπεζα, Marfin Bank, Alpha Bank, Τράπεζα Αττικής. Το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε 20 ερωτήσεις με τις απαντήσεις τους, οι οποίες φυσικά ήταν ανώνυμες.

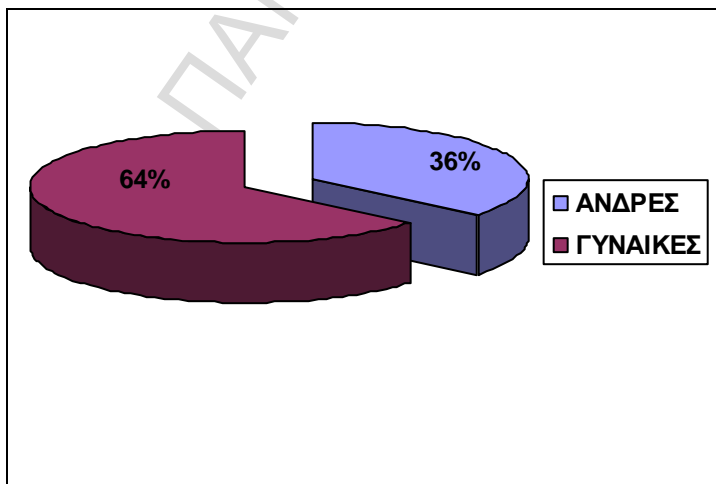
## **ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

### **A) ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ**

#### **1) Φύλο**

α) Άνδρας

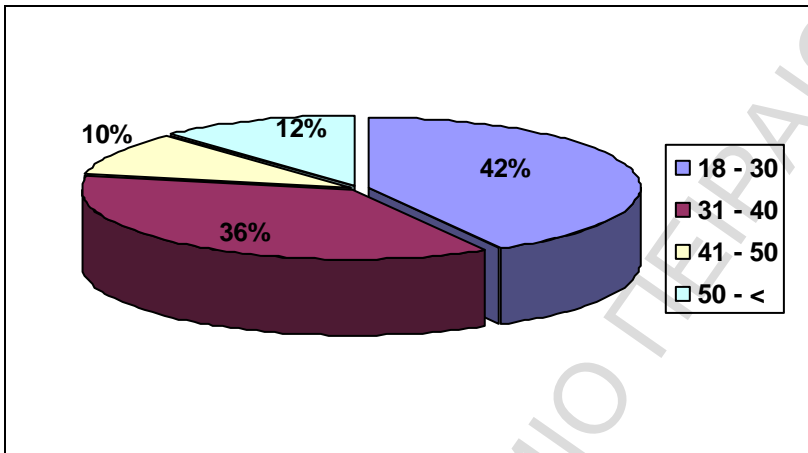
β) Γυναίκα



Το 36% των εργαζομένων που απάντησαν την ερώτηση αυτή είναι άνδρες και το 64% είναι γυναίκες.

**2) Σε ποιο κλιμάκιο ηλικίας ανήκετε**

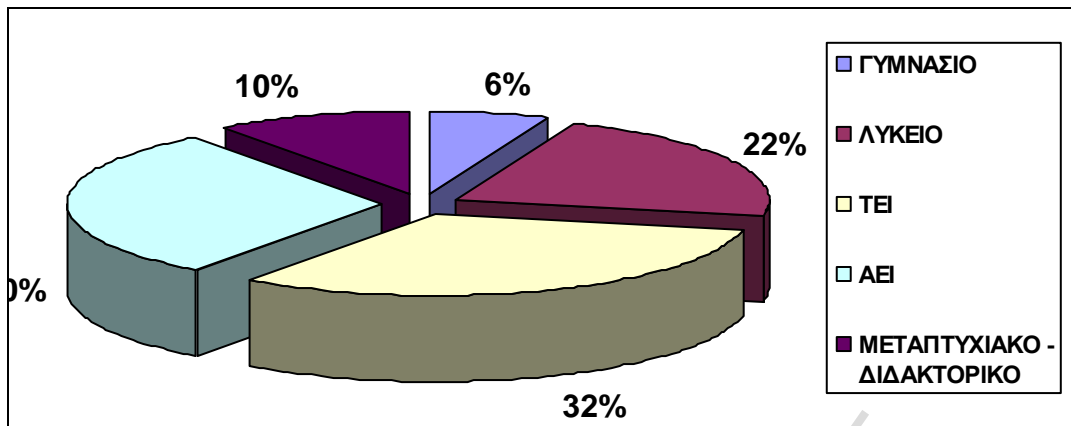
- α) 18 - 30
- β) 31-40
- γ) 41 – 50
- δ) άνω των 50



Το 42% των εργαζομένων είναι από 18 έως 30 ετών, το 36% είναι 31 έως 40 ετών, το 10% είναι από 41 έως 50 και το 12% είναι άνω των 50 ετών.

**3) Ποιο είναι το μορφωτικό σας επίπεδο;**

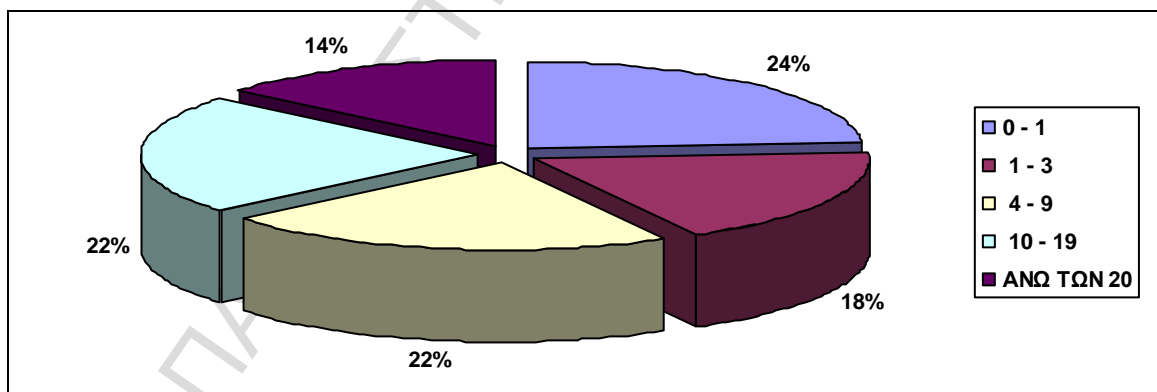
- α) Απόφοιτος Γυμνασίου
- β) Απόφοιτος Λυκείου
- γ) Απόφοιτος ΤΕΙ
- δ) Απόφοιτος ΑΕΙ
- ε) Κάτοχος μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου.



Διαπιστώνουμε πως ένα μεγάλο μέρος των εργαζομένων είναι απόφοιτοι ΤΕΙ, ένα άλλο μικρότερο μέρος είναι απόφοιτοι Λυκείου, ΑΕΙ και κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου ενώ ένα πολύ μικρό ποσοστό είναι απόφοιτοι Γυμνασίου.

#### 4) Πόσα έτη εργάζεστε στην τωρινή τράπεζα;

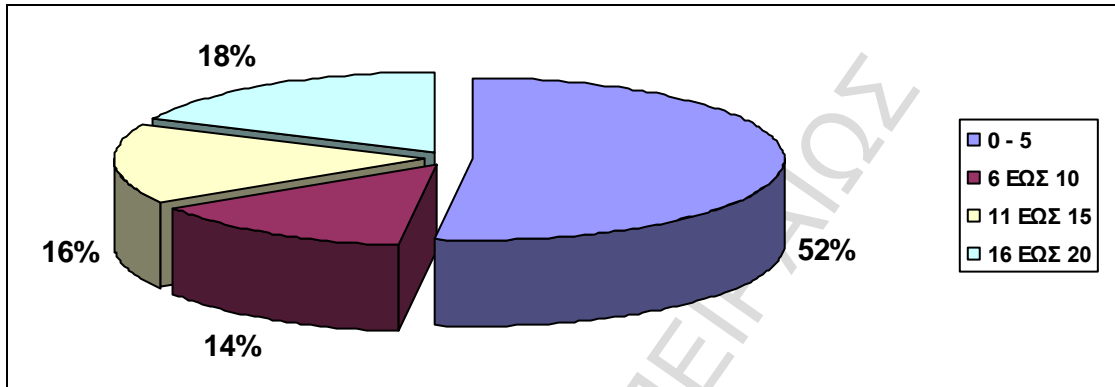
- α) έως 1 έτος
- β) 1 έως 3 έτη
- γ) 4 – 9 έτη
- δ) 10 – 19 έτη
- ε) άνω των 20 ετών.



Παρατηρείται ομοιομορφία όσον αφορά τα έτη εργασίας των εργαζομένων στις τράπεζες με τα ποσοστά να είναι περίπου τα ίδια.

**5) Πόσα έτη προϋπηρεσίας έχετε σε τράπεζα;**

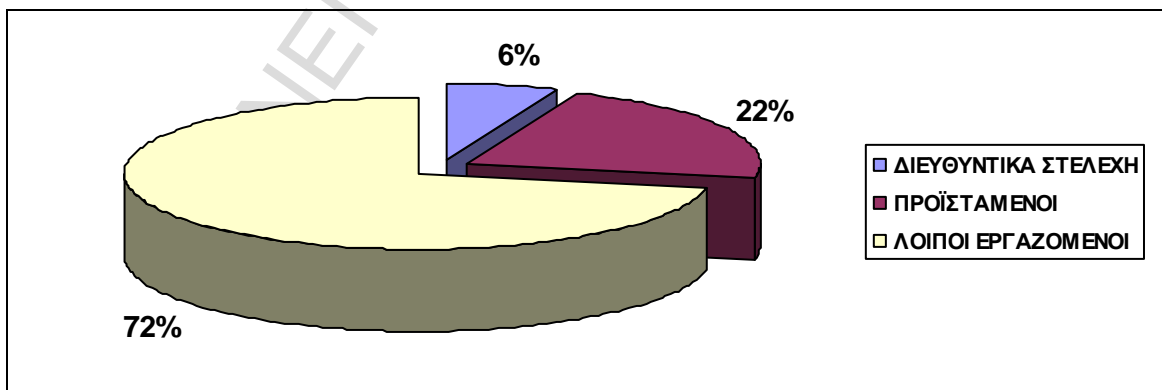
- α) 1 – 5
- β) 6 – 10
- γ) 11 – 15
- δ) 16 – 20
- ε) άνω των 20



Ένα πολύ μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων το οποίο φτάνει το 52% έχει από 1 έως 5 έτη προϋπηρεσίας και από 6 έως 20 έτη τα ποσοστά μοιράζονται.

**6) Σε ποια ιεραρχική βαθμίδα ανήκετε;**

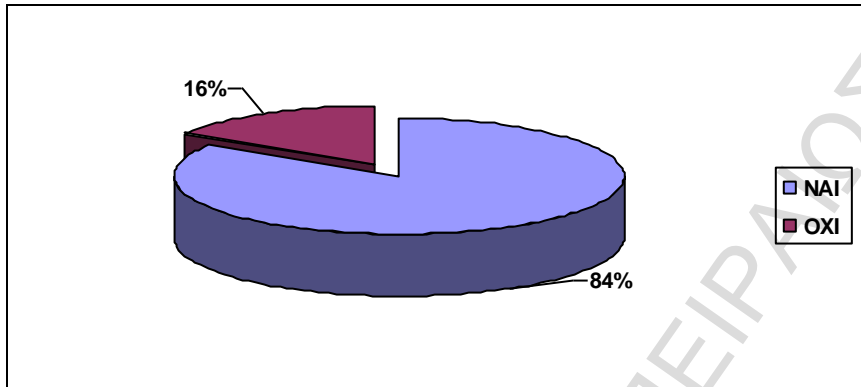
- α) Διευθυντικό στέλεχος
- β) Προϊστάμενος
- γ) Λοιποί εργαζόμενοι



**Β ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ – ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ – ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ**

**7) Υπάρχει σύστημα αξιολόγησης για τον καθένα σας ξεχωριστά στην τράπεζα που εργάζεστε;**

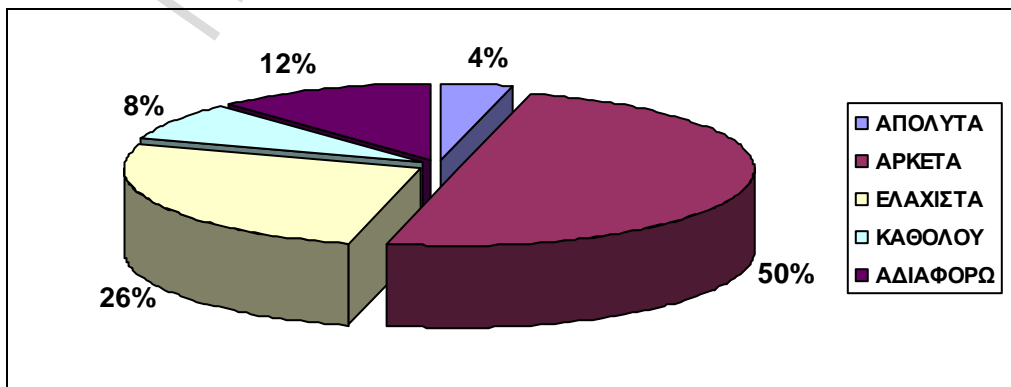
- α) Ναι
- β) Όχι



Το 84% των εργαζομένων απαντά πως υπάρχει σύστημα αξιολόγησης για τον καθένα τους ξεχωριστά ενώ ένα σημαντικό ποσοστό της τάξης του 16% απαντά πως δεν υπάρχει.

**8) Συμφωνείτε με τον τρόπο αξιολόγησης που χρησιμοποιείται για την απόδοσή σας;**

- α) Απόλυτα
- β) Αρκετά
- γ) Ελάχιστα
- δ) Καθόλου
- ε) Αδιαφορώ



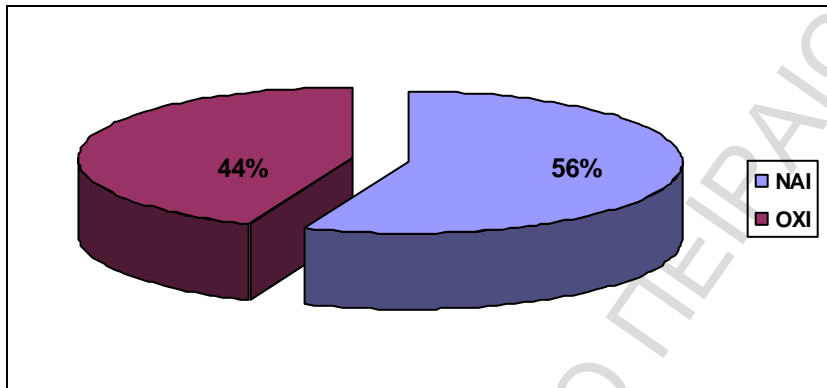


Σύμφωνα με τις απαντήσεις, οι μισοί από τους εργαζόμενους συμφωνούν απόλυτα με τον τρόπο αξιολόγησης που χρησιμοποιείται για την απόδοσή τους ενώ οι υπόλοιποι μισοί διαφέρουν στις απόψεις τους με το 26% να απαντά πως ελάχιστα συμφωνεί με τον τρόπο αυτό.

**9) Πιστεύετε πως εφαρμόζεται αξιόπιστα και αντικειμενικά το σύστημα αξιολόγησης;**

α) Ναι

β) Όχι



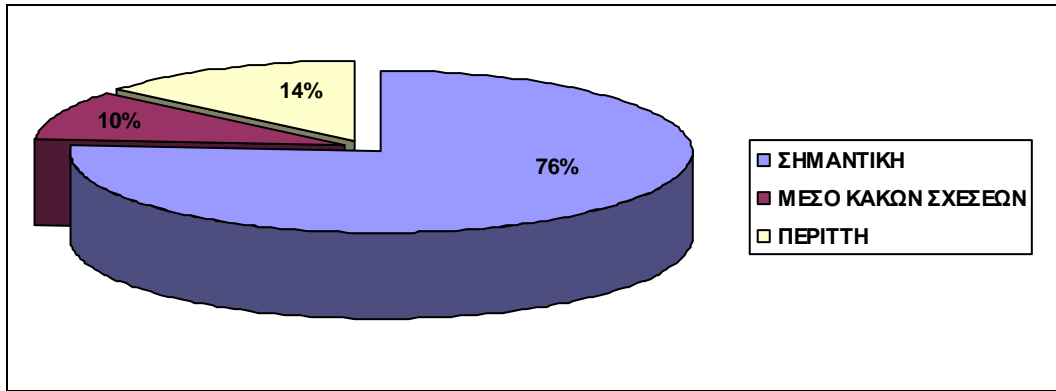
Οι απόψεις των εργαζομένων για το αν εφαρμόζεται αξιόπιστα και αντικειμενικά το σύστημα αξιολόγησης είναι σχεδόν μοιρασμένες.

**10) Πιστεύετε πως η αξιολόγηση προσωπικού είναι:**

α) Σημαντική για την εξέλιξη του κάθε ατόμου και χρήσιμη για τη βελτίωση της απόδοσής του στον οργανισμό

β) Μέσο κακών σχέσεων με ανώτερα μέλη του οργανισμού

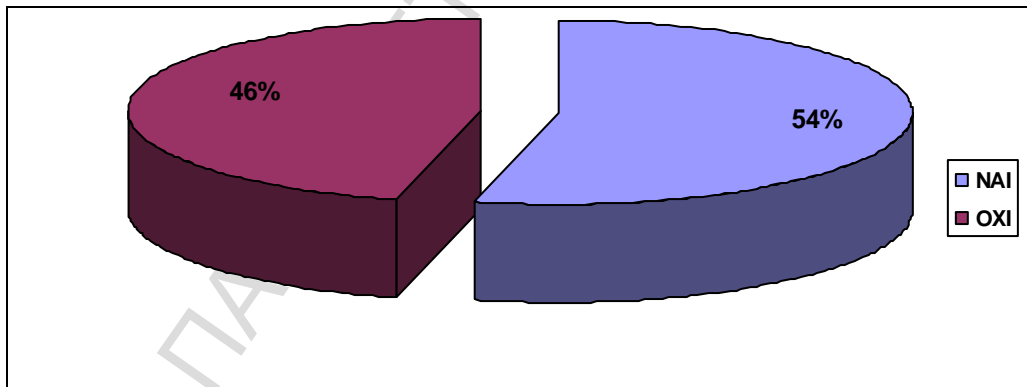
γ) Περιττή



Ένα πολύ μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων 76% πιστεύει πως η αξιολόγηση προσωπικού είναι σημαντική για την εξέλιξή τους και χρήσιμη για τη βελτίωσή τους ενώ μόλις ένα 14% πως είναι μέσο κακών σχέσεων με ανώτερα μέλη του οργανισμού και ένα 10% πως είναι περιττή.

**11) Είναι η διαδικασία της αξιολόγησης κατάλληλα δομημένη και οργανωμένη ώστε να οδηγεί με σχετική ευκολία σε αξιόπιστα συμπεράσματα;**

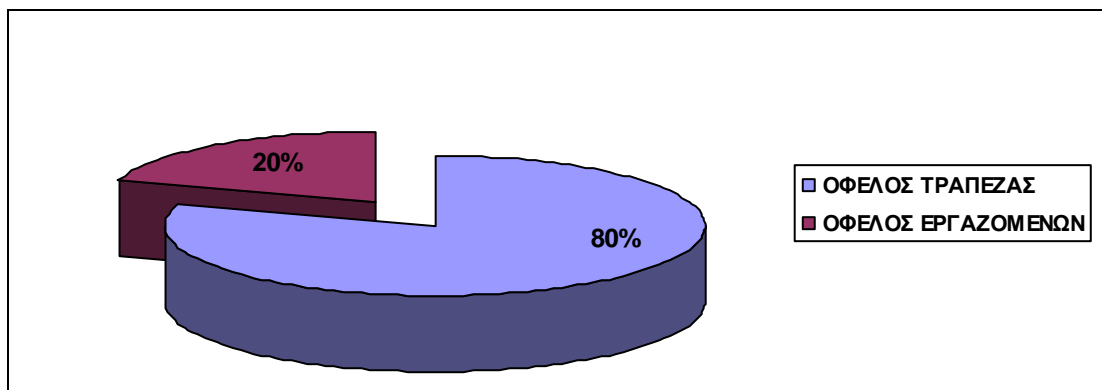
- α) Ναι
- β) Όχι



Ένα ποσοστό της τάξης του 54% πιστεύει πως η διαδικασία της αξιολόγησης είναι κατάλληλα δομημένη και οργανωμένη ώστε να αποφέρει αξιόπιστα συμπεράσματα ενώ το 46% όχι.

**12) Πιστεύετε πως τα αποτελέσματα της αξιολόγησης χρησιμοποιούνται για**

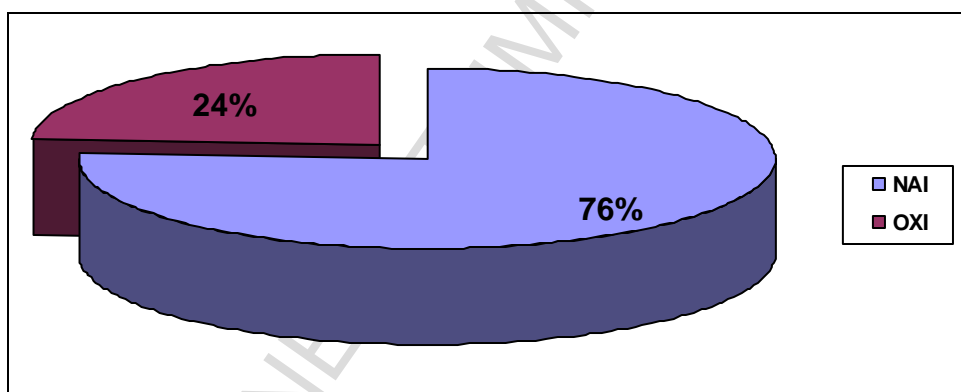
- α) Όφελος της Τράπεζας
- β) Όφελος δικό σας.



Το μεγαλύτερο ποσοστό (80%) των εργαζομένων πως τα αποτελέσματα της αξιολόγησης χρησιμοποιούνται προς όφελος της Τράπεζας ενώ μόλις το 20% θεωρεί που είναι προς όφελός τους.

**13) Μαθαίνει ο αξιολογούμενος τα δυνατά και αδύνατά του σημεία μέσα από τον τρόπο αξιολόγησης;**

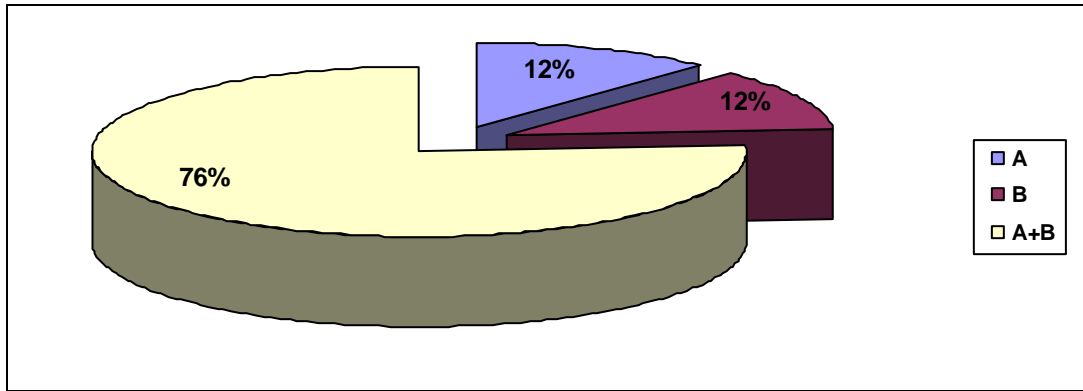
- α) Ναι
- β) Όχι



Το 76% των εργαζομένων πιστεύει πως ο αξιολογούμενος μαθαίνει τα προτερήματα και τα μειονεκτήματά του μέσα από τον τρόπο αξιολόγησης.

**14) Το σύστημα αξιολόγησης έχει σαν κύριο σκοπό:**

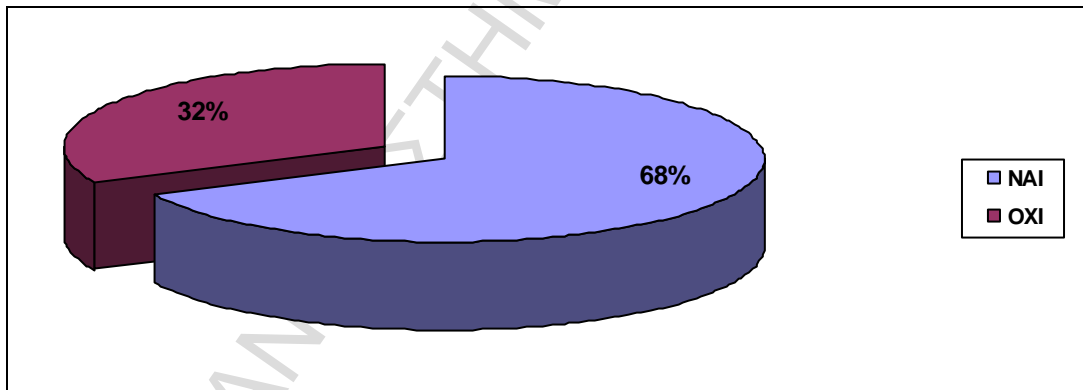
- α) να διαπιστωθεί αν και κατά πόσο οι αξιολογούμενοι ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της θέσης τους ή
- β) να τους βοηθήσει να βελτιωθούν και να κάνουν πλήρη χρήση των ικανοτήτων τους
- γ) και τα δύο.



Το 76% των εργαζομένων πιστεύει πως η αξιολόγηση έχει σαν κύριο σκοπό να διαπιστώσει εάν και κατά πόσο οι αξιολογούμενοι ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της θέσης τους, ενώ ένα 12% πιστεύει πως έχει σαν κύριο σκοπό να τους βοηθήσει να βελτιωθούν και να κάνουν πλήρη χρήση των ικανοτήτων τους.

**15) Πιστεύετε ότι το σύστημα αξιολόγησης πρέπει να συνδέει την αμοιβή με την απόδοση του εργαζομένου;**

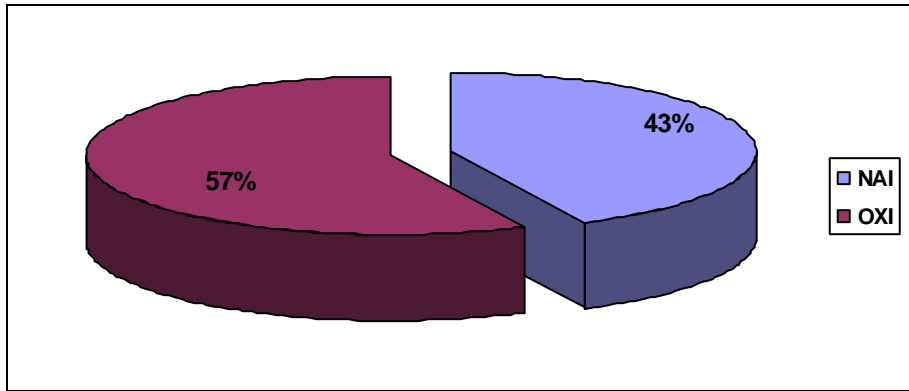
- α) Ναι
- β) Όχι



Το 68% των εργαζομένων πιστεύει πως το σύστημα αξιολόγησης πρέπει να συνδέει την αμοιβή με την απόδοση του εργαζομένου ενώ το 32% πιστεύει πως όχι.

**16) Είστε ικανοποιημένοι από το σύνολο των αμοιβών και παροχών που λαμβάνετε από την Τράπεζα;**

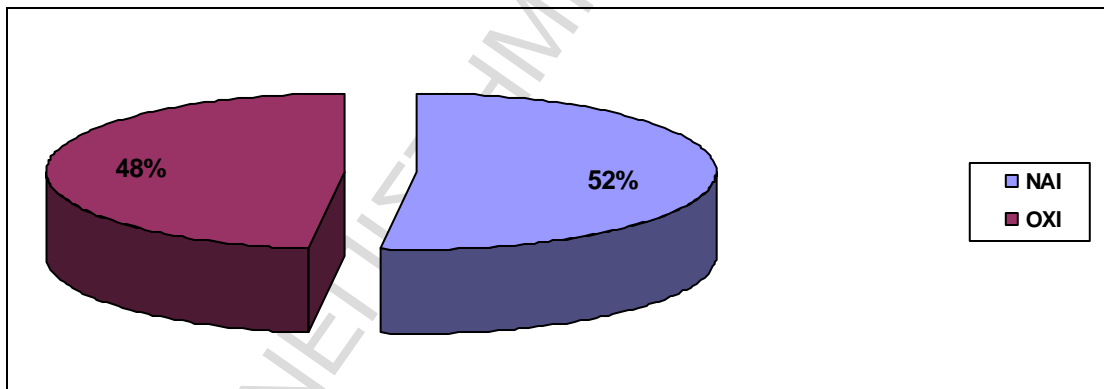
- α) Ναι
- β) Όχι



Το 46% δηλώνει πως δεν είναι ικανοποιημένο από το σύνολο των αμοιβών και των παροχών ενώ το 56% είναι.

**17) Η Τράπεζα φροντίζει για την αναπροσαρμογή των αμοιβών και παροχών σας σε σχέση με τα στοιχεία του μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος;**

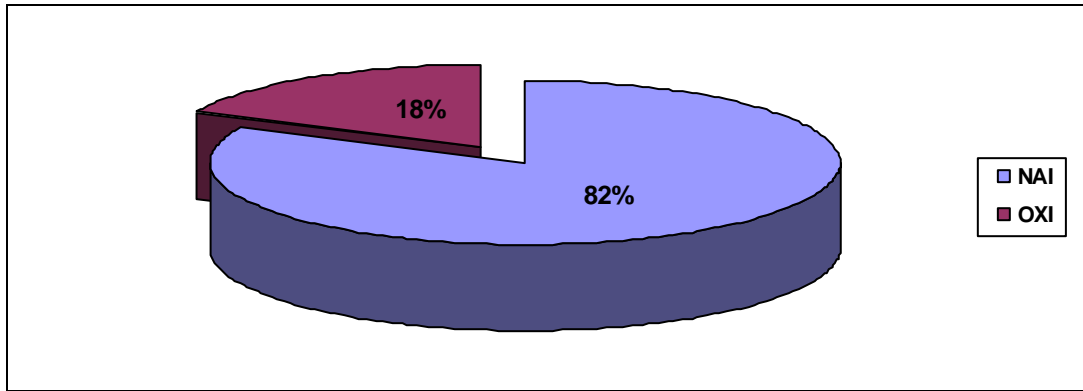
- α) Ναι
- β) Όχι



Το 52% των εργαζομένων απαντά πως η Τράπεζα αναπροσαρμόζει τις αμοιβές και τις παροχές τις οποίες λαμβάνουν σε σχέση με τα στοιχεία του μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος ενώ το 48% πως όχι.

**18) Πιστεύετε πως πρέπει να υπάρχει συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη της επιχείρησης;**

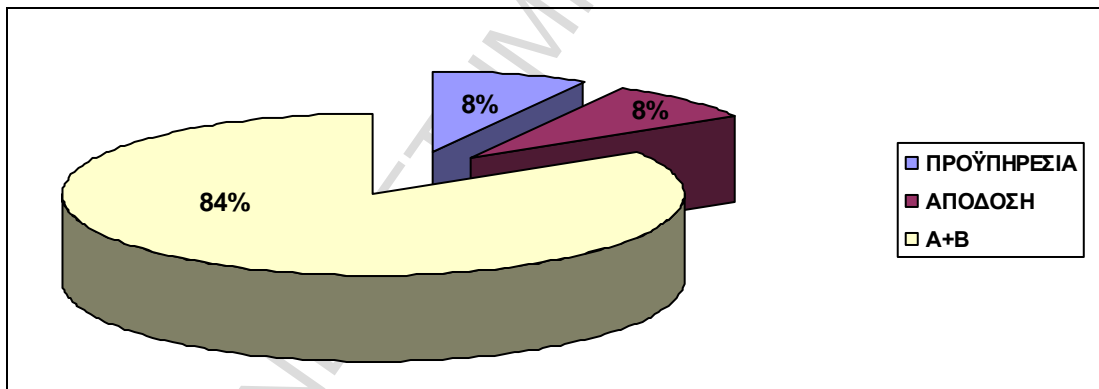
- α) Ναι
- β) Όχι



Η συντριπτική πλειοψηφία της τάξης του 82% πιστεύει πως θα πρέπει να συμμετέχει στα κέρδη της επιχείρησης.

**19) Πιστεύετε πως θα πρέπει η αμοιβή να δίνεται με βάση:**

- α) την προϋπηρεσία του εργαζομένου
- β) την απόδοση του εργαζομένου
- γ) το α + β



Η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων πιστεύει πως θα πρέπει να αμείβεται βάσει και της προϋπηρεσίας αλλά και της απόδοσης ταυτόχρονα.

**Ε7 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Η έρευνα που πραγματοποιήσαμε δείχνει:

Το μεγαλύτερο ποσοστό του ανθρώπινου δυναμικού των τραπεζών είναι γυναίκες και η ηλικία γενικότερα των εργαζομένων είναι αρκετά μικρή, αφού ελάχιστοι είναι αυτοί οι οποίοι είναι άνω των 45 ετών. Το γεγονός αυτό οφείλεται αφενός στην αναζήτηση

εκ μέρους των τραπεζών νέων και καταρτισμένων ανθρώπων και αφετέρου στα προγράμματα εθελουσίας εξόδου στα οποία πολλές τράπεζες έχουν προβεί προς ανανέωση του ανθρώπινου δυναμικού και μείωσης του κόστους του.

Το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων είναι αρκετά καλό με τους περισσότερους να κατέχουν πτυχίο ΤΕΙ ή ΑΕΙ ή ακόμη να είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου. Όσον αφορά την προϋπηρεσία η πλειοψηφία αυτών έχει ελάχιστα χρόνια στις τράπεζες έως 5 με 6 περίπου.

Ένα μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων τονίζει πως υπάρχει σύστημα αξιολόγησης για τον καθένα τους ξεχωριστά, συμφωνούν με τον τρόπο αξιολόγησης που τους γίνεται αλλά δεν είναι σίγουροι αν το σύστημα αυτό είναι αξιόπιστο και αντικειμενικό. Ακόμη, πιστεύουν πως η αξιολόγηση προσωπικού είναι σημαντική για την εξέλιξη του κάθε ατόμου και χρήσιμη για τη βελτίωση της απόδοσής του στον οργανισμό. Διαπιστώνουμε ότι με την πάροδο του χρόνου τα συστήματα αξιολόγησης απαξιώνονται και πρέπει να υπάρχει συνεχής μέριμνα του τμήματος της Τράπεζας που είναι υπεύθυνο για το Ανθρώπινο Δυναμικό, έτσι ώστε το σύστημα αξιολόγησης να αναθεωρείται προσαρμοζόμενο σε νέα δεδομένα.

Η αξιολόγηση των εργαζομένων για να είναι συνεπής και να υπάρχει μέτρο σύγκρισης πρέπει να γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα και τα αποτελέσματα αυτής δε θα πρέπει να χρησιμοποιούνται μόνο για όφελος της Τράπεζας αλλά και για όφελος των εργαζομένων. Επίσης η αξιολόγηση θα πρέπει να γίνεται από τον προϊστάμενο, τους συναδέλφους, τους ίδιους τους εργαζόμενους, τους εξωτερικούς συμβούλους και όχι μόνον από έναν από τους παραπάνω.

Το σύστημα αξιολόγησης έχει σαν κύριο σκοπό να διαπιστώσει αν και κατά πόσο οι αξιολογούμενοι ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της θέσης τους και να τους βοηθήσει να βελτιωθούν και να κάνουν πλήρη χρήση των ικανοτήτων τους.

Οι μισοί σχεδόν από τους εργαζόμενους δεν είναι ικανοποιημένοι από το σύνολο αμοιβών και παροχών που λαμβάνουν από την Τράπεζα και οι περισσότεροι πιστεύουν πως θα πρέπει να συμμετέχουν στα κέρδη της Τράπεζας.

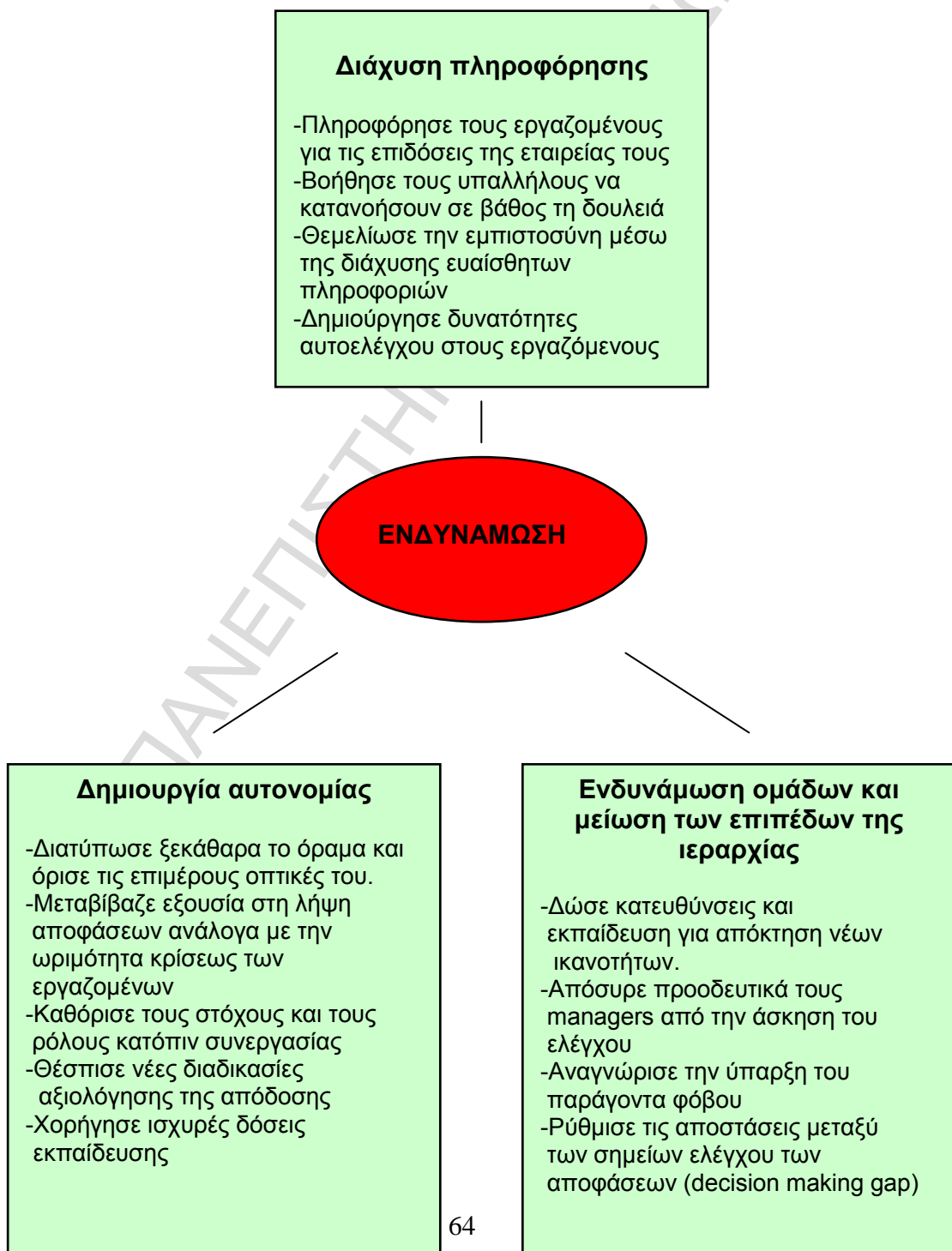
Τέλος, η αμοιβή θα πρέπει να γίνεται με βάση τον χρόνο και την απόδοση του εργαζομένου

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΣΤ

### ΣΥΝΟΨΗ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

#### ΣΤ 1. RANDOLPH'S EMPOWERMENT MODEL

Ύστερα από οκτώ έτη έρευνας σε δέκα εταιρείες που εφαρμόζαν προγράμματα ενδυνάμωσης, ο Alan W. Randolph, κατέληξε στη διατύπωση ενός τρίπτυχου σχεδίου ενδυνάμωσης που παρουσιάζεται στο **Σχ 5** μαζί με τις σχετικές επιγραμματικές οδηγίες.





## Σχ.5 Randolph's Empowerment Model

### ΣΤ2. ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η ενδυνάμωση συνίσταται από διαδικασίες, μεθόδους και τεχνικές που χρησιμοποιούνται στους τομείς ανάπτυξης ανθρωπίνων πόρων, της παρακίνησης, του σχεδιασμού των θέσεων εργασίας και της ανάθεσης ευθυνών και μεταβίβασης εξουσίας. Παρακάτω αναφέρονται συνοπτικά τα κύρια σημεία της ενδυνάμωσης.

1) **Δημιουργία ξεκάθαρου οράματος και κατανόηση των αξιών του οργανισμού.** Η προσπάθεια ενδυνάμωσης είναι αποτελεσματική όταν αποσκοπεί ευθέως στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η ανώτερη διοίκηση πρέπει να διατυπώσει σαφώς το όραμα του οργανισμού και να εξηγήσει στους εργαζομένους τις αξίες του, καθώς και την επίδρασή τους στον τρόπο διοίκησης του προσωπικού. Επί πλέον η Διοίκηση πρέπει εμπράκτως να αναγνωρίσει ότι θεωρεί το ανθρώπινο δυναμικό της ως τον πλέον πολύτιμο της πόρο για να ανταποκριθεί στις προκλήσεις του ανταγωνισμού. Η εμπιστοσύνη στις δυνατότητες των υπαλλήλων που ενεργοποιούμενες ενισχύουν την απόδοση του οργανισμού, είναι ένα προαπαιτούμενο βήμα για την αλλαγή της παραδοσιακής γραφειοκρατικής παιδείας του αυστηρού άνωθεν ελέγχου και τη δημιουργία μιας νέας παιδείας που στηρίζεται στην αξία της συμμετοχής, της συνεργασίας, της πρωτοβουλίας, της υπευθυνότητας, του αυτοελέγχου και των ιδιαίτερων ικανοτήτων που επιδεικνύει καθένας εκ των εργαζομένων του οργανισμού.

2) **Η διάχυση πληροφοριών σχετικά με τον οργανισμό, τις μονάδες του, την επίδοσή τους και το επιχειρηματικό περιβάλλον.** Οι υπάλληλοι χρειάζονται τις πληροφορίες για να συντονίζουν τις σκέψεις και τις ενέργειές τους με εκείνες της επιχείρησης και για να αντιλαμβάνονται κατά πόσο η προσωπική τους εργασία επηρεάζει την απόδοση της. Η πληροφόρηση φέρει τους υπαλλήλους προ των ευθυνών τους. Η έρευνα έχει αποδείξει ότι η διάχυση πληροφοριών είναι κρίσιμη μεταβλητή στην έναρξη της διαδικασίας ενδυνάμωσης. Η διάχυση ευαίσθητων πληροφοριών και η ελεύθερη ανταλλαγή απόψεων σχετικά με εμπορικά, επιχειρησιακά, οικονομικά και στρατηγικά θέματα, συμβάλλει στην κατανόηση των προκλήσεων που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, στην διατύπωση προτάσεων και ιδεών από τους υπαλλήλους, στην ενεργή συμμετοχή των υπαλλήλων με αίσθημα "ιδιοκτησίας" και στην ανάπτυξη – οικοδόμηση εμπιστοσύνης. Οι ανωτέρω διεργασίες συντελούν ώστε οι εργαζόμενοι να λαμβάνουν έξυπνες και αποτελεσματικές αποφάσεις προκειμένου να φέρουν εις πέρας το έργο που τους έχει ανατεθεί.

3) **Ο ρόλος της Διοίκησης.** Μια θεμελιώδης αλλαγή στην παιδεία του οργανισμού ως αποτέλεσμα της ενδυνάμωσης είναι ο ρόλος που πρέπει να υιοθετήσει ένα στέλεχος. Η σχέση του στελέχους με τους εργαζομένους περιλαμβάνει τον ρόλο του εκπαιδευτή, του συμβούλου, του ηγέτη της ομάδας, του ανθρώπου που παρέχει την δυνατότητα της εκπαίδευσης και κατάρτισης και που διευκολύνει, ενθαρρύνει και εμπυχώνει τους συνεργάτες του, ενώ κατά την κρίση του μειώνει βαθμιαία τον έλεγχο που ασκεί στο προσωπικό.

4) **Ο καθορισμός στόχων και η ανάπτυξη σχεδίων δράσης.** Ο καθορισμός των στόχων πραγματοποιείται μέσα από μια αμφίδρομη διαδικασία. Η ανώτατη διοίκηση καθορίζει αρχικά τους γενικούς στόχους του οργανισμού, όμως η ανάθεση των επιμέρους στόχων του κάθε στελέχους και υπαλλήλου γίνεται μέσω μιας συμμετοχικής διαδικασίας προϊσταμένου – υφισταμένου και μπορεί τελικά να επαναπροσδιορίσει τους γενικούς στόχους του οργανισμού ή των τμημάτων του. Ενώ η διαδικασία καθορισμού των στόχων αρχίζει από πάνω, τελικά οι οριστικοί στόχοι διαμορφώνονται με την συμμετοχή όλων των επιπέδων. Με τον τρόπο αυτό οι υπάλληλοι έχουν καλύτερο ηθικό και διάθεση να προσπαθήσουν, αφού καθορίζουν μαζί με τους προϊσταμένους τους ως “συνέταιροι” τους στόχους της εργασίας τους. Οι στόχοι τίθενται ως “στόχοι συνεχούς βελτίωσης” παρά ως “στόχοι συγκεκριμένου τελικού αποτελέσματος”.

5) **Η ανάθεση της ευθύνης καθηκόντων και η μεταβίβαση της αντίστοιχης εξουσίας στους υφισταμένους** αναλόγως της επαγγελματικής ωριμότητας τους. Η μεταβίβαση εξουσίας σημαίνει παροχή αυτονομίας στους υφισταμένους, αλλά δεν σημαίνει ότι οι προϊστάμενοι απαλλάσσονται από την ευθύνη των καθηκόντων που αναθέτουν. Αντιθέτως πρέπει να γνωρίζουν τι συμβαίνει, να θέτουν την γενική κατεύθυνση στο τμήμα τους, να παρακολουθούν την πρόοδο της εκτέλεσης των καθηκόντων, να συμβουλεύουν και καθοδηγούν όταν χρειάζεται και να κάνουν την συνολική αξιολόγηση σύμφωνα με τους στόχους που έχουν τεθεί για κάθε χρονικό διάστημα. Η ανάθεση καθηκόντων και η μεταβίβαση εξουσίας παρέχει στους υφισταμένους το αίσθημα της “ιδιοκτησίας” και συνεπώς τους προτρέπει να χρησιμοποιήσουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους και το ταλέντο που διαθέτουν, ώστε να εκτελέσουν αποτελεσματικά τα καθήκοντά τους.

6) **Η ομαδική εργασία** είναι ένα σημαντικό στοιχείο στην ενίσχυση των υπαλλήλων για να αναλάβουν νέες ευθύνες, δεδομένου ότι δημιουργεί ένα εργασιακό περιβάλλον αλληλεπίδρασης και αλληλοενθάρρυνσης. Οι ενδυναμωμένες ομάδες ενεργούν με αυτονομία, είναι αυτοδιοικούμενες, αναλαμβάνουν τις ευθύνες που είχαν προηγουμένως οι προϊστάμενοί τους, λαμβάνουν τις αποφάσεις, τις εφαρμόζουν (δεν

προτείνουν απλά νέες ιδέες), υλοποιούν το έργο τους με αίσθημα “ιδιοκτησίας” και αισθάνονται ικανοποίηση στην εργασία τους. Με τη λειτουργία ομάδων σ’ έναν οργανισμό ενδυνάμωσης, μειώνονται οι βαθμίδες ιεραρχίας, αξιοποιούνται καλύτερα τα ιδιαίτερα προτερήματα των μελών τους και επιτυγχάνεται αποτελεσματικότερη απόκριση στις απαιτήσεις των πελατών ή στην επίλυση σύνθετων προβλημάτων. Η Διοίκηση εποπτεύει τις ομάδες και συνεργάζεται μαζί τους.

**7) Η συνεχής εκπαίδευση και κατάρτιση.** Η παροχή από τους οργανισμούς εκπαίδευσης με σκοπό την απόκτηση νέων ικανοτήτων, γνώσεων και δεξιοτήτων, ώστε να αυξάνεται η πραγματογνωμοσύνη, η επιδεξιότητα και η βάση πληροφοριών των υπαλλήλων και να αισθάνονται “ικανοί”, είναι κρίσιμη για την ενίσχυση της ενδυνάμωσης. Η Διοίκηση συνήθως διαδραματίζει τον ρόλο του εκπαιδευτή, προσδιορίζει τις εκπαιδευτικές ανάγκες – ελλείψεις των υπαλλήλων που πρέπει να καλυφθούν και μέσω κατάλληλων επιμορφωτικών προγραμμάτων, συνεδρίων, σεμιναρίων και εργαστηρίων κατάρτισης βοηθά τους εργαζομένους να αποκτήσουν δεξιότητες που αφορούν τον εργασιακό χώρο (τεχνικές ικανότητες – γνώσεις), την ενδυνάμωση (διαπραγμάτευση για την αξιολόγηση της απόδοσης, τεχνικές λήψης αποφάσεων, επίλυση διενέξεων, ηγεσία, κ.α.) και την ομαδική εργασία (ομαδική λήψη απόφασης, διαχείριση συγκρούσεων, καθορισμός ομαδικών στόχων, αυτοέλεγχος και αυτοηγεσία). Στη συνέχεια αξιολογεί την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, μέσω της αξιολόγησης της απόδοσης του ανθρωπίνου δυναμικού.

**8) Η αξιολόγηση της απόδοσης** στην ενδυνάμωση δεν επικεντρώνεται στην αξιολόγηση του υφιστάμενου από τον προϊστάμενό του, αλλά αποσκοπεί στην καλλιέργεια της μεταξύ αυτών εμπιστοσύνης και συνεργασίας και την εξ αυτού προερχόμενη συνεχή βελτίωση της απόδοσης τους. Η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης περιλαμβάνει: **α)** το στάδιο του προγραμματισμού, όπου ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος συνεργάζονται στον καθορισμό των στόχων και ο προϊστάμενος δεσμεύεται στο style ηγεσίας που θα εφαρμόσει για να υποστηρίξει, βελτιώσει, αναπτύξει και εμπυχώσει τους συνεργάτες – υφιστάμενους του και **β)** την ανασκόπηση της απόδοσης κατά την οποία κρίνεται τόσο η αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων, όσο και η ηγεσία που παρείχε ο προϊστάμενός τους. Συνεπώς η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί ευθύνη του καθενός και όχι μόνον της ανώτατης διοίκησης. Ο οργανισμός πρέπει να παρέχει επαρκή πληροφόρηση που να επιτρέπει σε κάθε προϊστάμενο ή υφιστάμενο να αξιολογεί υπεύθυνα την προσωπική απόδοσή του και να διαπιστώνει το μέγεθος της συνεισφοράς του, ώστε στη συνέχεια να συμφωνούνται οι κατάλληλες διορθωτικές κινήσεις με σκοπό την αποδοτικότερη μελλοντική συνεργασία τους.

**9) Το σύστημα ανταμοιβών** (οικονομικών ή μη) με βάση την ομαδική ή ατομική απόδοση είναι ένα βασικό μέσο παρακίνησης. Σε κάθε οργανισμό τα παρεχόμενα κίνητρα και η ανταμοιβή συνδέονται άμεσα με την επίτευξη προκαθορισμένων ποσοτικών και ποιοτικών στόχων, με βάση καθορισμένα πρότυπα απόδοσης. Τα συστήματα ανταμοιβών εστιάζουν την προσοχή τους στην διεύρυνση και τον εμπλουτισμό της εργασίας και ανταμείβουν την πολύ-πραγματογνωμοσύνη, τις δεξιότητες, τις ικανότητες, την ανάπτυξη των υπαλλήλων και την απόδοσή τους. Ταυτόχρονα διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην αποστολή των σωστών μηνυμάτων σε όλο το προσωπικό σχετικά με την συμμετοχή του στην διαδικασία ενδυνάμωσης, διευκρινίζοντας ότι η προσπάθεια αναγνωρίζεται, ανταμείβεται και συνδέεται με την απόδοση.

#### **ΣΤ4. ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ**

Τα οφέλη που αποκομίζονται από τη διαδικασία της ενδυνάμωσης σε έναν οργανισμό ή επιχείρηση είναι:

**1)** Αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων (job satisfaction) γιατί νοιώθουν ότι έχουν μεγαλύτερη ανάμειξη και σπουδαιότητα στον οργανισμό, ενώ βελτιώνονται και οι προσωπικές σχέσεις μεταξύ των συνεργαζόμενων υπαλλήλων .

**2)** Παροχή δυνατότητας στους υπαλλήλους να επηρεάζουν τις λειτουργίες που λαμβάνουν χώρα στον εργασιακό τους χώρο με αποτέλεσμα να νοιώθουν μεγαλύτερη δέσμευση (organizational commitment) για τον οργανισμό που εργάζονται.

**3)** Αύξηση της διοικητικής αποτελεσματικότητας και της καινοτομίας, όπου παρατηρούνται αυξημένα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και μειωμένα επίπεδα εργασιακής έντασης.

**4)** Θετικά αποτελέσματα σε οργανισμούς υπηρεσιών υπό την μορφή της αυξημένης αυτό-αποτελεσματικότητας και της καινοτομίας, ενώ παράλληλα δημιουργείται μια παιδεία στον οργανισμό η οποία υποστηρίζει την υψηλή ποιότητα υπηρεσιών.

**5)** Ευεργετικές επιδράσεις σε οργανισμούς υπηρεσιών όσον αφορά στην ικανοποίηση των πελατών τους εξαιτίας του ότι οι υπάλληλοι μέσω της ενδυνάμωσης μπορούσαν να προσαρμοστούν, να καταλάβουν τις ανάγκες των πελατών τους και τις απαιτήσεις τους και να τους προσφέρουν μια καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών.

6) Αύξηση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού, υπό την έννοια ότι παρουσιάζονται υψηλότερα επίπεδα κερδών και ανάπτυξης, ελεγχόμενες δαπάνες και βελτίωση της ποιότητας υπηρεσιών .

7) Σε συνδυασμό με την σωστή διοικητική κατεύθυνση των εργαζομένων από τους managers, η ενδυνάμωση έχει ως αποτέλεσμα την καλύτερη απόδοση και την μεγαλύτερη δέσμευση και ικανοποίηση τους αλλά και την καλύτερη ικανοποίηση των πελατών τους.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

### **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- **Γρηγοριάδης Ε.** «Τραπεζικό Μάρκετινγκ και Σύγχρονα Δίκτυα Διανομής» 2006, Περιοδικό Επιστημονικό Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Morax Τεύχος Νοεμβρίου.
- **Κανελλόπουλος Χ.** Διοίκηση Προσωπικού – Ανθρώπινου Δυναμικού, 2002.
- **Τερζίδης Κ.** Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, 2001 Κομοτηνή Δ.Π.Θ.
- **Γεώργιος Παπούλιας** «Τραπεζική Διοίκηση – Μέθοδος ενεργητικών υποχρεώσεων», Αθήνα 2003
- **Δημήτριος Θ. Πατρινός** «Χρήμα – Τράπεζες και Χρηματοπιστωτική πολιτική». Εκδόσεις Παπαζήση.
- **Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ.** Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, 2002 Γ. Μπένου.
- **Ελληνική Ένωση Τραπεζών**, «Η συμβολή του τραπεζικού συστήματος στη ελληνική Οικονομία», Ιούλιος 2008.

### **ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ**

- [www.alphabank.gr](http://www.alphabank.gr)
- [www.eurobank.gr](http://www.eurobank.gr)
- [www.emporiki.gr](http://www.emporiki.gr)
- [www.hba.gr](http://www.hba.gr)
- [www.nbg.gr](http://www.nbg.gr)
- [www.piraeusbank.gr](http://www.piraeusbank.gr)
- [www.standardandpoors.com](http://www.standardandpoors.com)
- [www.ttbank.gr](http://www.ttbank.gr)