

# **ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**“Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ  
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΜΕ  
ΣΤΟΧΟ ΤΗΝ ΠΑΡΟΧΗ ΥΨΗΛΗΣ  
ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΕΡΓΑΣΙΩΝ”**



**ΦΟΙΤΗΤΗΣ: ΚΟΝΤΙΤΣΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ**

**Α.Μ.: 2244**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΜΑΡΝΕΛΑΚΗΣ ΕΜΜΑΝΟΥΗΛ**

**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**Α.Τ.Ε.Ι. ΚΡΗΤΗΣ 2008**

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	1
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	2
ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΣΤΑ ΑΓΓΛΙΚΑ.....	3
ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	4
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΤΡΑΠΕΖΙΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ</b>	
1.1 ΠΑΘΗΤΙΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ.....	5
1.2 ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ.....	6
1.3 ΒΟΗΘΗΤΙΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ.....	8
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ</b>	
2.1 ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑ.....	13
2.2 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	13
2.3 ΟΙ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	14
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ</b>	
3.1 ΕΜΦΑΣΗ ΣΤΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ.....	19
3.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	19
3.3 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	19
3.4 ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΔΕΙΚΤΕΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	20
3.5 ΚΥΡΙΟΙ ΛΟΓΟΙ ΠΟΙΟΤΙΚΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ.....	21
3.6 ΠΡΟΤΥΠΑ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ.....	22
3.7 ΣΤΟΧΟΣ ΟΙ ΠΙΣΤΟΙ ΠΕΛΑΤΕΣ.....	24
3.8 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΧΩΡΟΥ.....	26
3.9 ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ.....	27
3.10 ΘΕΜΑΤΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ.....	30
3.11 ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΠΩΛΗΣΗ.....	31
3.12 ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΑΤΟΜΩΝ ΜΕ ΕΙΔΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ.....	32
3.13 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ.....	32
3.14 ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΑ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΑ.....	33
<b>ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....</b>	<b>35</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΠΗΓΕΣ.....</b>	<b>36</b>

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η συγκεκριμένη Πτυχιακή Εργασία ασχολείται με την μελέτη για την οργάνωση και διαχείριση ανθρωπίνων πόρων με σκοπό την παροχή ποιότητας στις τραπεζικές εργασίες.

Κατ' επέκταση στο πρώτο κεφάλαιο αναλύεται το περιεχόμενο των τραπεζικών εργασιών. Οι τραπεζικές εργασίες διακρίνονται σε: ενεργητικές εργασίες ή χορηγήσεις, παθητικές εργασίες ή καταθέσεις και βοηθητικές εργασίες. Εκτός αυτών οι τράπεζες διενεργούν και άλλες εργασίες όπως: εκδοση πιστωτικών καρτών, αγοραπωλησία συναλλάγματος, διάθεση έντοκων γραμματίων και ομολόγων του δημοσίου, θεματοφύλακες αμοιβαίων κεφαλαίων κτλ.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας όπως και το περιεχόμενο της. Είναι ένας τρόπος διοίκησης που αποσκοπεί στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας, της ελαστικότητας και της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης. Αφορά στην οργάνωση στις επιχειρήσεις με στόχο την ποιότητα σε κάθε τμήμα της, σε κάθε δραστηριότητα, από κάθε άτομο σε κάθε επίπεδο. Σημαντικότερο εργαλείο της αποτελούν οι μέθοδοι της στατιστικής διαδικασίας ελέγχου.

Στο τρίτο και τελευταίο κεφάλαιο υπάρχουν αναλυτικά τα βήματα και οι τεχνικές που χρησιμοποιούν τα στελέχη εξυπηρέτησης πελατών ώστε να παρουσιάζουν επαγγελματισμό και ποιότητα στην παροχή τραπεζικών εργασιών. Από την διαμόρφωση του χώρου τους, την εμφάνιση τους, την συμπεριφορά τους μέχρι και την αντιμετώπιση δύσκολων περιστατικών.

## SUMMARY

This specific T.E.I. undergraduate's scripture is about a research in organizing and managing human resources, having as a consequence the quality in banking.

Therefore in the first chapter there is a description of the content of banking. Banking contains active banking works or financing, passive banking works or savings and investments and assistance banking works. Except from these, the banks contain other services such as providing credit cards, mutual funds, promissory notes, bonds etc.

In the second chapter there is a reference to Total Quality Management and what it contains. It is a way of management and business administration which has as a result making the company more effective, more profitable, more adjustable and more competitive. Total Quality Management contains organizing in companies, targeting the quality in every section, every activity, every person in the company, in every level. An important tool of Total Quality Management is the procedure of check and control using statistics.

In the third and last part of this document there is a list of steps and techniques which the staff of a bank uses to show professionalism and quality in what they offer, banking works. It contains the way the place where banking service takes place, the way the staff dresses, their behavior and even some cases difficult to handle.

## 1. ΤΡΑΠΕΖΙΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ



Πριν πούμε οτιδήποτε για την παροχή υψηλής ποιότητας τραπεζικών εργασιών θα πρέπει να αναληθεί λίγο το περιεχόμενο των τραπεζικών εργασιών.

Καταρχήν ποιές θεωρούνται τραπεζικές εργασίες. Οι τραπεζικές εργασίες διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες:

- 1) **παθητικές εργασίες ή καταθέσεις**
- 2) **ενεργητικές εργασίες ή χορηγήσεις**
- 3) **βοηθητικές εργασίες**

## **1.1 ΠΑΘΗΤΙΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ**

Καταθέσεις σε τράπεζα είναι η παράδοση χρηματικών ποσών σε ένα πιστωτικό ίδρυμα, στο οποίο ο καταθέτης έχει εμπιστοσύνη, με τυπική ή άτυπη συμφωνία, αφενός ότι η τράπεζα θα έχει το δικαίωμα να χρησιμοποιήσει κατά την κρίση της και με ευθύνη της τα χρήματα που κατατίθενται κατά το συμφωνούμενο χρόνο και αφετέρου ότι ο καταθέτης θα μπορεί να εισπράξει τόκο για το διάστημα παραμονής των χρημάτων στην τράπεζα, βάσει επιτοκίου το οποίο γνωρίζει και ότι θα μπορεί να κάνει αναλήψεις από τα χρήματα που καταθέτει σε χρόνο που προσδιορίζεται από το είδος της κατάθεσης.

Τα κυριότερα είδη καταθέσεων είναι:

### **- Καταθέσεις ταμειυτηρίου**

Καλούνται έτσι, επειδή, ακόμα και με την κατάθεση ενός πολύ μικρού ποσού, η τράπεζα χορηγεί στον πελάτη της ένα «βιβλιάριο ταμειυτηρίου», όπου καταχωρείται κάθε κατάθεση και ανάληψη.

Λαμβάνοντας υπόψη την ύπαρξη λογαριασμών με μεγάλη απόδοση, οι λογαριασμοί ταμειυτηρίου δεν προσφέρονται για κατάθεση σημαντικών ποσών, αλλά για καταθέσεις αποδοτέες σε πρώτη ζήτηση.

### **- Καταθέσεις όψεως**

Οι καταθέσεις όψεως πραγματοποιούνται συνήθως από επιχειρήσεις, έχουν πολύ μικρότερο επιτόκιο από τις καταθέσεις ταμειυτηρίου και οι καταθέτες (επιχειρήσεις) λαμβάνουν από την τράπεζα βιβλιάριο επιταγών για την διενέργεια των συναλλαγών τους.

### **- Καταθέσεις προθεσμιακές**

Καλούνται έτσι, επειδή η ανάληψη της κατάθεσης μπορεί να γίνει μόνο μετά την παρέλευση συγκεκριμένου χρονικού διαστήματος (τρίμηνο, εξάμηνο, έτος). Το επιτόκιο αυτών των καταθέσεων είναι αρκετά υψηλό, ενώ ο καταθέτης παίρνει από την τράπεζα, έναντι της κατάθεσης του, μια απόδειξη που καλείται ομόλογο.

### **- Τρεχούμενος λογαριασμός κατάθεσης**

Οι καταθέσεις αυτής της κατηγορίας πραγματοποιούνται μόνον από φυσικά πρόσωπα που δεν έχουν την ιδιότητα του εμπόρου και η τράπεζα χορηγεί σε αυτούς βιβλιάριο επιταγών για την διενέργεια των συναλλαγών τους.

**- Καταθέσεις υπό προειδοποίηση**

Καλούνται έτσι, επειδή ο καταθέτης είναι υποχρεωμένος να ειδοποιήσει έγκαιρα την τράπεζα πριν την ανάληψη ενός ποσού από τον λογαριασμό του. Διαφορετικά, ο καταθέτης χάνει το δικαίωμα ανάληψης. Πρόκειται για υψηλές καταθέσεις που δεν μπορούν να είναι μικρότερες από ένα ορισμένο ποσό.

**- Καταθέσεις σε κοινό λογαριασμό**

Καλούνται έτσι επειδή οι δικαιούχοι του λογαριασμού καταθέσεων είναι δύο ή περισσότερα πρόσωπα από κοινού. Η ανάληψη από το λογαριασμό, μετά από συμφωνία, μπορεί να απαιτεί την υπογραφή ενός ή μερικών ή όλων των δικαιούχων.

**- Δεσμευμένες καταθέσεις**

Καλούνται έτσι επειδή δεσμεύονται για ένα χρονικό διάστημα με τη βούληση του καταθέτη (εκούσια) ή με διάταξη νόμου (ακούσια).

**- Καταθέσεις σε συνάλλαγμα**

Καλούνται έτσι, επειδή το ποσό της κατάθεσης είναι σε ξένο νόμισμα (συνάλλαγμα). Όλες οι καταθέσεις μπορούν να είναι σε συνάλλαγμα.

**- Ειδικοί λογαριασμοί καταθέσεων**

Οι όροι και οι προϋποθέσεις αυτών των λογαριασμών καθορίζονται μετά από ειδική συμφωνία μεταξύ καταθέτη και τράπεζας και εξαρτώνται από το ποσό της κατάθεσης, το οποίο, βεβαίως, πρέπει να είναι πολύ μεγάλο.

## **1.2 ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ**

Ενεργητικές καλούνται εκείνες οι εργασίες με τις οποίες οι τράπεζες διοχετεύουν τα κεφάλαια, που αποκτούν από τις καταθέσεις, σε φυσικά ή νομικά πρόσωπα για παραγωγικούς ή άλλους σκοπούς. Οι ενεργητικές εργασίες είναι κυρίως οι διάφορες μορφές χορηγήσεων.

Οι κυριότερες μορφές χορηγήσεων είναι:

**- Η προεξόφληση αξιογράφων**

Ως αξιόγραφα θεωρούνται οι συναλλαγματικές, τα γραμμάτια σε διαταγή, τα ενεχυρόγραφα και γενικά κάθε έγγραφο, μέσω του οποίου ο κάτοχος τους απαιτεί ορισμένη αξία χρημάτων. Προεξόφληση καλείται η πληρωμή των αξιογράφων πριν την ημερομηνία λήξης τους. Την προεξόφληση αξιογράφων χρησιμοποιούν συνήθως οι επιχειρήσεις, όταν έχουν ανάγκη από μετρητά. Ο πελάτης μεταβιβάζει (οπισθογραφεί) στην τράπεζα το αξιόγραφο και εισπράττει την αξία του μειωμένη κατά το ποσό της προμήθειας της τράπεζας, των εξόδων είσπραξης του αξιογράφου και του τόκου που αντιστοιχεί μεταξύ της ημερομηνίας μεταβίβασης και της ημερομηνίας λήξης του. Αν το αξιόγραφο που προεξοφλήθηκε δεν εξοφληθεί κατά τη λήξη του, η τράπεζα επιστρέφει αυτό στον πελάτη της κι απαιτεί την αξία του. Διαφορετικά, προβαίνει σε διαμαρτύρηση του.

**- Οι προκαταβολές έναντι φορτωτικών εγγράφων**

Ως φορτωτικά θεωρούνται τα έγγραφα που συνοδεύουν τη φορτωτική ενός εμπορεύματος, όπως είναι το τιμολόγιο πώλησης, το ασφαλιστήριο συμβόλαιο, το πιστοποιητικό προέλευσης προϊόντων κτλ. και γενικά όλα εκείνα τα έγγραφα που απαιτούνται από το νόμο ή από τη συμφωνία μεταξύ των συναλλασσομένων να συνοδεύουν τα εμπορεύματα. Προκαταβολή έναντι φορτωτικών εγγράφων ονομάζεται η μεταβίβαση των φορτωτικών εγγράφων στην τράπεζα από τον πωλητή των εμπορευμάτων και η είσπραξη μέρους της αξίας τους, που συνήθως κυμαίνεται στο 60%- 80%. Αν τα φορτωτικά έγγραφα δεν εξοφληθούν, η τράπεζα επιστρέφει αυτά στον πωλητή - πελάτη της κι απαιτεί την αξία τους. Διαφορετικά, εκποιεί τα εμπορεύματα και για το υπόλοιπο ποσό στρέφεται κατά του πελάτη της. Αν μεταξύ αγοραστή και πωλητή έχει συμφωνηθεί τα εμπορεύματα να εξοφληθούν με την αποδοχή συναλλαγματικών, αυτές περιέρχονται στην κατοχή της τράπεζας, οπότε ισχύει ότι και στη μεταβίβαση των αξιογράφων.

#### **- Η τραπεζική ενέγγυος πίστωση**

Ενέγγυος καλείται η τραπεζική πίστωση που παρέχει μια τράπεζα, έναντι προμήθειας, με εγγύηση εμπορεύματα που συνοδεύονται από φορτωτικά έγγραφα. Ο πελάτης - αγοραστής μιας τράπεζας ζητά από αυτήν να ανοίξει πίστωση, δηλαδή να πληρώσει, στον πωλητή την αξία των εμπορευμάτων, όταν αυτός παραδώσει τα φορτωτικά έγγραφα σε αυτήν. Επειδή η ενέγγυος πίστωση χρησιμοποιείται στις συναλλαγές με ξένες χώρες, μεταξύ τράπεζας, που παρέχει την ενέγγυο πίστωση, και πωλητή μεσολαβεί μια άλλη τράπεζα στη χώρα του πωλητή. Αυτή η τράπεζα ονομάζεται ανταποκρίτρια τράπεζα κι ενεργεί για λογαριασμό της τράπεζας του αγοραστή, δηλαδή δέχεται τα φορτωτικά έγγραφα από τον πωλητή και καταβάλλει σε αυτόν το τίμημα της πώλησης. Η ενέγγυος πίστωση εξασφαλίζει στον αγοραστή ότι θα παραλάβει τα εμπορεύματα που θα πληρώσει και στον πωλητή ότι θα πληρωθεί για εμπορεύματα που αποστέλλει στο εξωτερικό. Ωστόσο, η ενέγγυος πίστωση δεν παρέχει καμία εγγύηση σχετικά με την ποιότητα των εμπορευμάτων που φορτώθηκαν.

#### **- Τα δάνεια**

Τα δάνεια είναι ποσά που χορηγούν οι τράπεζες στους πελάτες τους έναντι μιας αμοιβής, που ονομάζεται τόκος και διακρίνονται στις εξής κατηγορίες:

- Δάνεια με προσωπική ασφάλεια. Πρόκειται για τα λεγόμενα «καταναλωτικά δάνεια». Χορηγούνται από τις τράπεζες στους πελάτες τους με προσωπική ασφάλεια για καταναλωτικούς σκοπούς.
- Δάνεια σε ανοικτό αλληλόχρεο λογαριασμό. Πρόκειται για βραχυπρόθεσμα δάνεια δάνεια, που χορηγούνται συνήθως σε επιχειρήσεις και χρησιμεύουν για κεφάλαιο κίνησης, δηλαδή για τις τρέχουσες ανάγκες τους. Η τράπεζα ορίζει ένα ανώτατο ποσό πίστωσης. Ο πελάτης μπορεί να κάνει ανάληψη όλου του ποσού, εφάπαξ ή τμηματικά, και να εξοφλήσει αυτό οποιαδήποτε στιγμή συνολικά ή τμηματικά. Το δάνειο αυξάνεται (μέχρι το ανώτατο όριο) με τις επιταγές που εκδίδει ο πελάτης και με τους τόκους του δανείου και μειώνεται με τις καταθέσεις σε μετρητά και τις συναλλαγματικές κι επιταγές που μεταβιβάζει ο πελάτης στην τράπεζα.
- Ενυπόθηκα δάνεια. Πρόκειται για μακροπρόθεσμα δάνεια, που χορηγούνται συνήθως σε επιχειρήσεις ή και σε ιδιώτες για την αγορά κατοικίας. Το δάνειο χορηγείται από την τράπεζα μετά από έγγραφη υποθήκης σε ακίνητα πράγματα (π.χ. κτίρια) του δανειζόμενου πελάτη κι εξοφλείται τμηματικά με τακτές τοκοχρεολυτικές δόσεις, δηλαδή με καταβολή μέρους του κεφαλαίου του δανείου



πλέον των αντίστοιχων τόκων. Αν η καταβολή των τοκοχρεολυτικών δόσεων καθυστερήσει για αρκετό καιρό, η τράπεζα εκπλειστηριάζει το υποθηκευμένο ακίνητο και για το υπόλοιπο ποσό στρέφεται κατά του πελάτη της.

- Δάνειο με ενέχειρο κινητά πράγματα. Πρόκειται για δάνεια που χορηγούνται από την τράπεζα με ενέχυρο: α) χρεόγραφα (μετοχές, ομολογίες, έντοκα γραμμάτια δημοσίου, συναλλαγματικές κτλ.) β) εμπορεύματα που δεν υπόκεινται σε φθορά (π.χ. βιομηχανικά προϊόντα) γ) ενεχυρόγραφα των Γενικών Αποθηκών και δ) τιμαλφή. Αν το δάνειο δεν εξοφληθεί κατά την λήξη του, τότε η τράπεζα προχωρά στην εκποίηση του αντίστοιχου κινητού πράγματος.

### 1.3 ΒΟΗΘΗΤΙΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ

Οι τράπεζες εκτός από τις βασικές εργασίες τους, δηλαδή τις καταθέσεις και χορηγήσεις, εκτελούν κι άλλες εργασίες έναντι προμήθειας που ονομάζονται βοηθητικές.

Οι κυριότερες βοηθητικές εργασίες είναι:

#### - Η έκδοση εγγυητικών επιστολών

Η εγγυητική επιστολή είναι έγγραφο της τράπεζας που απευθύνεται σε τρίτο πρόσωπο.

Με την εγγυητική επιστολή, η τράπεζα εγγυάται ότι θα καταβάλλει ένα ορισμένο ποσό ως αποζημίωση για την εκπρόθεσμη ή μη εκτέλεση ή κακή εκτέλεση από τον πελάτη της των υποχρεώσεων του, που απορρέουν από μια σύμβαση μεταξύ αυτού και του τρίτου προσώπου.

Για την χορήγηση της εγγυητικής επιστολής, η τράπεζα εισπράττει προμήθεια σε ποσοστό επί της αξίας της. Η χορήγηση της εγγυητικής επιστολής γίνεται μόνο για συγκεκριμένη υποχρέωση (π.χ. εκτέλεση έργου, αγοραπωλησίας) και συγκεκριμένο λόγο (εκτέλεση, εμπρόθεσμη εκτέλεση, καλή εκτέλεση).

Μετά την εκπλήρωση της συμφωνηθείσας – μεταξύ του πελάτη της τράπεζας και του τρίτου προσώπου – υποχρέωσης ή την ημερομηνία λήξης της εγγυητικής επιστολής, η υποχρέωση της τράπεζας πάυει να ισχύει.

Αν ο πελάτης της τράπεζας δεν εκπληρώσει τις υποχρεώσεις του, κατά τον τρόπο που εγγυήθηκε η τράπεζα, τότε η εγγυητική επιστολή καταπίπτει και η τράπεζα καταβάλλει στο τρίτο πρόσωπο το ποσό της εγγύησης. Στη συνέχεια η τράπεζα στρέφεται κατά του πελάτη της για την είσπραξη του ποσού της εγγύησης.

#### - Η έκδοση επιταγών και εντολών

Οι τραπεζικές επιταγές κι εντολές αποτελούν το μέσο αποστολής χρημάτων τόσο στο εσωτερικό μιας χώρας, όσο και στο εξωτερικό. Απαραίτητη προϋπόθεση για την έκδοσή τους αποτελεί η κατάθεση του ποσού από τον πελάτη και η καταβολή προμήθειας στην τράπεζα.

Αν η μεταφορά των χρημάτων γίνει με έκδοση επιταγής, η επιταγή εκδίδεται σε διαταγή του πελάτη της τράπεζας ή του προσώπου που υποδεικνύει αυτός. Στη συνέχεια ο πελάτης παίρνει την επιταγή και την εισπράττει στον τόπο που επιθυμεί ή την παραδίδει στο πρόσωπο σε διαταγή του οποίου εκδόθηκε η επιταγή.

Αν η μεταφορά των χρημάτων γίνει με έκδοση εντολής, το υποκατάστημα, όπου έγινε η κατάθεση των χρημάτων, ειδοποιεί (ταχυδρομικά, τηλεγραφικά, τηλεφωνικά) το

υποκατάστημα όπου θα γίνει η ανάληψη των χρημάτων να πληρώσει το ποσό της καταθέσης στο πρόσωπο που υποδεικνύει ο πελάτης της.

#### **- Η έκδοση πιστωτικών επιστολών**

Πιστωτική καλείται η επιστολή με την οποία η τράπεζα παρέχει τη δυνατότητα σε ένα πελάτη της να εισπράττει χρηματικά ποσά από διάφορα υποκαταστήματα της μέχρι ένα ορισμένο ποσό. Η τράπεζα ειδοποιεί τα υποκαταστήματα της για την έκδοση της πιστωτικής επιστολής, ενώ η είσπραξη του ποσού από τον πελάτη μπορεί να γίνει εφ'άπαξ ή τμηματικά.

#### **- Η είσπραξη αξιών για λογαριασμό τρίτων**

Οι πελάτες της τράπεζας, συνήθως επιχειρήσεις, παραδίδουν σε αυτήν τα αξιόγραφα που εκδόθηκαν σε διαταγή τους για να τα εισπράξει για λογαριασμό τους.

Τα αξιόγραφα αυτά είναι, συνήθως, επιταγές, συναλλαγματικές, γραμμάτια εισπρακτέα, φορτωτικές, μερισματαποδείξεις κτλ.

Η τράπεζα, αφού εισπράξει τους παραπάνω τίτλους, διαβιβάζει στον πελάτη της το καθαρό προϊόν της αξίας τους, δηλαδή την αξία τους μειωμένη κατά το ποσό της προμήθειας της και των τυχόν εξόδων είσπραξης.

#### **- Η αγορά χρεογράφων για λογαριασμό τρίτων**

Οι τράπεζες συνήθως αναλαμβάνουν την αγορά διαφόρων χρεογράφων (μετοχές, ομιλογίες κτλ.) από το Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών ή και ξένα χρηματιστήρια για λογαριασμό των πελατών έναντι προμήθειας.

#### **- Η φύλαξη κινητών πραγμάτων**

Οι τράπεζες αναλαμβάνουν τη φύλαξη κινητών πραγμάτων και χρεογράφων για λογαριασμό των πελατών τους έναντι αμοιβής.

#### **- Η ενοικίαση τραπεζικών θυρίδων**

Οι τράπεζες ενοικιάζουν στους πελάτες τους τραπεζικές θυρίδες (χρηματοκιβώτια) έναντι ενοικίου. Οι θυρίδες βρίσκονται στο θυσαυροφυλάκιο της τράπεζας, όπου φυλάσσονται με ευθύνη της. Για το άνοιγμα της θυρίδας απαιτούνται δύο κλειδιά, από τα οποία το ένα έχει ο πελάτης και το άλλο η τράπεζα.

Ο πελάτης έχει δικαίωμα να χρησιμοποιήσει τη θυρίδα για τη φύλαξη οποιουδήποτε αντικειμένου επιθυμεί. Η τράπεζα δεν έχει το δικαίωμα να ελέγξει και ταυτόχρονα δεν έχει καμία ευθύνη για τα αντικείμενα που φυλάσσει ο πελάτης της στη θυρίδα του.

Εκτός από τα παραπάνω, οι τράπεζες διενεργούν επιπλέον ένα μεγάλο αριθμό άλλων εργασιών, όπως έκδοση πιστωτικών καρτών, αγοραπωλησία συναλλάγματος, θεματοφύλακες Αμοιβαίων Κεφαλαίων κτλ.

**Οι πιστωτικές κάρτες** εκδίδονται από τις τράπεζες, συνήθως, σε συνεργασία με κάποιον παγκόσμιο πιστωτικό οργανισμό ( MasterCard, Visa κτλ.), ώστε η κάρτα να μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε όλον το κόσμο. Έτσι, οι κάρτες φέρουν στο σώμα τους το διακριτικό τόσο της εκδότριας τράπεζας, όσο και του παγκόσμιου οργανισμού.

Ο κάτοχος της πιστωτικής κάρτας έχει το δικαίωμα να τη χρεώνει μέχρι ένα ορισμένο ποσό:

1. Με αγορές και λογαριασμούς επιχειρήσεων που έχουν συμβληθεί με την τράπεζα
2. Με αναλήψεις από οποιοδήποτε κατάστημα της τράπεζας.

Στη συνέχεια η τράπεζα εξοφλεί αυτές τις αγορές και τους λογαριασμούς του κατόχου της κάρτας. Η τράπεζα για αυτήν την διαμεσολάβηση της μεταξύ του κατόχου της κάρτας και των συμβεβλημένων επιχειρήσεων εισπράττει:

1. Προμήθεια από τις συμβεβλημένες επιχειρήσεις, που κειμένεται σε ποσοστό επί της αξίας των αγορών και τνωλογαριασμών.
2. Τόκο από τον κάτοχο της κάρτας, που υπολογίζεται σύμφωνα με το ετήσιο επιτόκιο δανεισμού.

**Το συναλλάγμα** είναι αντικείμενο αγοράς και πώλησης σε οργανωμένες αγορές σε όλο τον κόσμο. Στην αγοραπωλησία συναλλάγματος μεσολαβούν μεταξύ αγοραστών και πωλητών τόσο οι κεντρικές και οι εμπορικές τράπεζες, όσο και οι διάφοροι χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί που υπάρχουν στις διάφορες χώρες.

**Αμοιβαίο Κεφάλαιο** είναι ένα σύνολο περιουσιακών στοιχείων από κινητές αξίες και μετρητά, που ανήκουν εξ αδιαίρετου σε μια ομάδα ατόμων (μεριδιούχοι), ανάλογα με τη συμμετοχή του καθενός. Σκοπός του Αμοιβαίου Κεφαλαίου είναι η επίτευξη της υψηλότερης δυνατής απόδοσης με την ανάληψη του χαμηλότερου δυνατού κινδύνου. Το Αμοιβαίο Κεφάλαιο διαχειρίζεται η Ανώνυμη Εταιρεία Διαχειρήσεως Αμοιβαίων Κεφαλαίων, ενώ υπεύθυνος για τη φύλαξη του Αμοιβαίου Κεφαλαίου είναι μια ελληνική τράπεζα, που ονομάζεται Θεματοφύλακας. Η περιουσία του Αμοιβαίου Κεφαλαίου διαιρείται σε μερίδια ίσης αξία ή κλάσματα μεριδίου. Αυτά ενσωματώνονται σε τίτλους, που είναι ονομαστικοί και διατίθενται στους μεριδιούχους.

**Τα έντοκα γραμμάτια** ελληνικού δημοσίου είναι τίτλοι βραχυχρόνιας διάρκειας που εκδίδονται από το δημόσιο για να καλύπτει τις άμεσες ανάγκες του. Διατίθενται από την τράπεζα της Ελλάδος, τις εμπορικές τράπεζες, το ταμείο πρακαταθηκών και δανείων, το ταχυδρομικό ταμειυτήριο και το χρηματηστήριο. Η ιδιομορφία των έντοκων γραμμάτων ελληνικού δημοσίου είναι ότι ο τόκος τους είναι ενσωματωμένος στην ονομαστική τους αξία, δηλαδή η τιμή πώλησης ενός έντοκου γραμματίου ελληνικού δημοσίου είναι η ονομαστική αξία του μειωμένη κατά τον τόκο κι αυξημένη κατά το φόρο των τόκων.

**Τα ομόλογα** ελληνικού δημοσίου είναι αξιόγραφα που εκδίδονται από το ελληνικό δημόσιο τόσο σε ευρώ όσο και με ρήτρα ξένου νομίσματος, με σκοπό την κάλυψη των μακροπρόθεσμων δανειακών αναγκών του.

**Χρηματοδοτική Μίσθωση** καλείται η σύμβαση μεταξύ μιας εταιρείας (συνήθως θυγατρικής τράπεζας) κι ενός πελάτη της, σύμφωνα με την οποία η εταιρεία μισθώνει ένα πράγμα στον πελάτη της για επαγγελματική χρήση και για ορισμένο χρονικό διάστημα έναντι περιοδικής αμοιβής (μίσθωμα). Με τη λήξη της σύμβασης, ο πελάτης μπορεί:

- να ανανεώσει τη σύμβαση
- να αγοράσει το πράγμα έναντι τιμήματος (συνήθως συμβολικού)
- να επιστρέψει το πράγμα στην εταιρεία

Το μισθωμένο πράγμα μπορεί να είναι κινητό ή ακίνητο πάγιο στοιχείο. Η διάρκεια της σύμβασης δεν μπορεί να είναι μικρότερη από τρία έτη για τα κινητά, πέντε έτη για τα αεροσκάφη και δέκα έτη για τα ακίνητα.



## 2. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ



### 2.1 ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Το ενδιαφέρον και η αφοσίωση στην ποιότητα που υπάρχει σήμερα από τους σχεδιαστές, τους κατασκευαστές και τους διευθυντές της βιομηχανίας παροχής υπηρεσιών είναι μεγαλύτερα από ποτέ. Συνειδητοποιούν ότι η ποιότητα και η αξιοπιστία δεν είναι μόνο επιθυμητοί στόχοι, αλλά ζωτικοί παράγοντες της εμπορικής επιτυχίας και επιβίωσης.

Οι οργανισμοί που δεν έχουν πιστοποίηση του σχετικού εθνικού ή διεθνούς προτύπου αναμφίβολα θα αισθάνονται ότι απειλούνται στις αγορές όπου η πιστοποίηση θεωρείται ως προσφερόμενο αναταγωνιστικό πλεονέκτημα ή ως προϋπόθεση για σύναψη συμβολαίων. Η απειλή είναι πραγματική. Συνεπώς, υπάρχει μια ισχυρή κατευθυνόμενη από την αγορά τάση να υιοθετήσουν όλοι οι οργανισμοί κάθε είδους και μεγέθους συστήματα ποιότητας και να αποκτήσουν την πιστοποίηση, συχνά ζητώντας βοήθεια από εξωτερικούς συμβούλους και αφιερώνοντας μεγάλη προσπάθεια και σημαντικά έξοδα.

## 2.2 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Πολλά προβλήματα που αφορούν στην ποιότητα δημιουργούνται, όχι στους κατασκευαστικούς ή λειτουργικούς τομείς μιας εταιρίας, αλλά στις λειτουργίες του μάρκετινγκ, των υπηρεσιών, των οικονομικών, του προσωπικού και της διαχείρισης. Η ποιότητα δεν μπορεί να ελεγχθεί εσωτερικά ως μια τελική, απομονωμένη λειτουργία με την ολοκλήρωση της επεξεργασίας, ή την συνέχεια της επεξεργασίας. Η ποιότητα, η επιδίωξη της ικανοποίησης των πελατών, πρέπει να σχεδιαστεί σε όλα τα συστήματα του οργανισμού και να γίνει συνείδηση όλων των υπαλλήλων του.

**Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας** είναι ένας τρόπος διοίκησης που αποσκοπεί στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας, της ελαστικότητας και της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης ως σύνολο. Είναι μια ολοκληρωμένη απομάκρυνση από την παραδοσιακή παγίδα της επικέντρωσης μόνο στην επιθεώρηση και τον έλεγχο με σκοπό την ανεύρεση και την εξάλειψη των αδυναμιών. Αντίθετα, αφορά στην οργάνωση και τη δέσμευση ολόκληρων των εταιριών για ποιότητα σε κάθε τμήμα, κάθε δραστηριότητα, κάθε άτομο, κάθε επίπεδο. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αναγνωρίζει ότι, για να είναι ένας οργανισμός αληθινά αποδοτικός, κάθε τμήμα του πρέπει να έχει ομαλή συνεργασία με τα υπόλοιπα, επειδή κάθε άτομο και δραστηριότητα επηρεάζει, και αυτό με τη σειρά του επηρεάζεται από τα άλλα.

Επίσης, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια μέθοδος απομάκρυνσης της σπατάλης, αφού κάνει το κάθε άτομο να βελτιώνει τους τρόπους διεξαγωγής των πραγμάτων. Οι τεχνικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας μπορούν να εφαρμοστούν σε ολόκληρη την εταιρία ώστε τα άτομα από διαφορετικά τμήματα, με διαφορετικές προτεραιότητες και ικανότητες, να επικοινωνούν και να βοηθούν το ένα το άλλο. Οι μέθοδοι αυτές είναι εξίσου χρήσιμες στα οικονομικά, στις πωλήσεις, το προσωπικό, τις υπηρεσίες μέσω Η/Υ, τη διανομή, τα αποθέματα και την παραγωγή.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας βοηθάει τις εταιρίες να:

- Επικεντρώνονται μόνο στις ανάγκες των αγορών τους
- Επιτυγχάνουν επίδοση υψηλής ποιότητας σε όλους τους τομείς, όχι μόνο στην ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών
- Κάνουν τις απλές διαδικασίες αναγκαίες για την επίτευξη μιας ποιοτικής επίδοσης
- Εξετάζουν συνεχώς και επικριτικά όλες τις επεξεργασίες ώστε να απομακρύνουν τις μη παραγωγικές δραστηριότητες και τις σπατάλες

- Βλέπουν τις βελτιώσεις που χρειάζεται να γίνουν και να υιοθετούν μέτρα επίδοσης
- Κατανοούν πλήρως και λεπτομερώς τον ανταγωνισμό τους, και να αναπτύσσουν μια αποτελεσματική ανταγωνιστική στρατηγική
- Δημιουργήσουν μια ομάδα που να προσεγγίζει την επίλυση των προβλημάτων, να αναπτύσσει καλές διαδικασίες επικοινωνίας και αναγνώρισης της καλής δουλειάς
- Επανεξετάζουν συνεχώς τις διαδικασίες ώστε να αναπτύξουν μια στρατηγική συνεχούς βελτίωσης

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας δεν είναι απλώς ένας τρόπος μείωσης του κόστους ή της βελτίωσης της παραγωγικότητας και δεν πρέπει να χρησιμοποιείται ως τέτοιος. Παρόλο που τα αποτελέσματα ενός επιτυχημένου προγράμματος σίγουρα θα περιλαμβάνουν κι αυτά τα οφέλη, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ασχολείται κυρίως με την αλλαγή του τρόπου αντιμετώπισης και των ικανοτήτων ώστε ο τρόπος σκέψης του οργανισμού να αφορά στην πρόληψη της αποτυχίας και στο πρότυπο της σωστής λειτουργίας με την πρώτη φορά.

Τα συστήματα και οι τεχνικές είναι σημαντικά στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αλλά δεν αποτελούν βασική προϋπόθεση. Είναι περισσότερο τρόπος αντιμετώπισης, ένας τρόπος σκέψης που στηρίζεται στην εργασία και απαιτεί αφοσίωση από την πλευρά της διοίκησης, αφοσίωση που πρέπει να επεκταθεί σε όλους τους υπαλλήλους, σε όλα τα επίπεδα, σε όλα τα τμήματα.

### **2.3 ΟΙ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας εξαρτάται από τρεις συντελεστές:

#### **Σύστημα ποιοτικής διοίκησης**

Η συνέπεια μπορεί να επιτευχθεί μόνο εάν διασφαλιστεί ότι, για κάθε προϊόν ή κάθε φορά που εκτελείται μια υπηρεσία, τα ίδια υλικά, ο ίδιος εξοπλισμός, οι ίδιες μέθοδοι ή διαδικασίες χρησιμοποιούνται κάθε φορά με τον πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο. Αυτός είναι ο σκοπός ενός καλά τεκμηριωμένου συστήματος ποιοτικής διοίκησης – να παρέχει στον λειτουργό συνέπεια και ικανοποίηση σχετικά με τις μεθόδους, τα υλικά και τον εξοπλισμό.

Η σειρά προτύπων BS ISO 9000 καθορίζει τις μεθόδους με τις οποίες το σύστημα διοίκησης, που εμπεριέχει όλες τις δραστηριότητες που συνδέονται με την ποιότητα, μπορεί να εφαρμοστεί σε έναν οργανισμό ώστε να διασφαλιστεί ότι όλες οι προκαθορισμένες απαιτήσεις και ανάγκες επίδοσης του πελάτη καλύπτονται πλήρως.

Παρόλο που αυτό το πρότυπο αρχικά κατευθύνθηκε προς τη βιομηχανία είναι εξίσου εφαρμόσιμο και στους μη βιομηχανικούς τομείς. Φυσικά, η προσπάθεια που καταβάλλει κανείς για να γοητεύσει τους πελάτες με ένα προϊόν δεν είναι η ίδια με αυτήν της υπηρεσίας, πολύ περισσότερο επειδή οι απαιτήσεις του πελάτη για μια υπηρεσία συχνά διευκρινίζονται μόνο κατά τη διάρκεια παροχής της υπηρεσίας.

Το σύστημα ποιοτικής διοίκησης πρέπει πάντοτε να εφαρμόζεται κατά τέτοιο τρόπο ώστε να ικανοποιεί τις συγκεκριμένες απαιτήσεις του οργανισμού, του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Τότε το σύστημα απαιτεί έλεγχο και επανεξέταση ώστε να διασφαλιστεί ότι:

1. Οι άνθρωποι που ασχολούνται με αυτό λειτουργούν σύμφωνα με το τεκμηριωμένο σύστημα (το σύστημα ελέγχου)
2. Το σύστημα εξακολουθεί να ικανοποιεί τις ανάγκες (το σύστημα επανεξέτασης)

Εάν κατά τη διάρκεια του συστήματος ελέγχου και επανεξέτασης ανακαλυφθεί ότι ένα ακόμα καλύτερο προϊόν ή λιγότερη σπατάλη μπορεί να επιτευχθεί με την αλλαγή της μεθόδου ή ενός εκ των υλικών, τότε μπορεί να επέλθει η αλλαγή. Για να διατηρηθεί η συνέπεια, οι κατάλληλες αλλαγές πρέπει να γίνουν στο τεκμηριωμένο σύστημα, και οποιοσδήποτε ασχολείται με αυτό πρέπει να ενημερωθεί και να υιοθετήσει τις αναθεωρημένες διαδικασίες.

### **Εργαλεία και τεχνικές της ποιότητας**

Όλες οι επεξεργασίες μπορούν να παρακολουθούνται και να βελτιώνονται με την πιο αποτελεσματική συλλογή και χρήση δεδομένων. Οι μέθοδοι της στατιστικής διαδικασίας ελέγχου, ενισχυμένες με την αφοσίωση της διοίκησης και της καλής οργάνωσης, παρέχουν αντικειμενικά μέσα ελέγχου της ποιότητας σε κάθε διαδικασία μετατροπής, είτε αυτή χρησιμοποιείται στην κατασκευή τεχνουργημάτων, στην παροχή υπηρεσιών, ή στη μεταβίβαση πληροφοριών.

Η στατιστική διαδικασία ελέγχου δεν είναι μόνο ένα σύνολο εργαλείων. Είναι μια στρατηγική μείωσης της μεταβλητότητας, της αιτίας των περισσότερων προβλημάτων που προκύπτουν σχετικά με την ποιότητα: μεταβλητότητα των προϊόντων, του χρόνου παράδοσης, του τρόπου διεξαγωγής των πραγμάτων, των υλικών, του τρόπου αντιμετώπισης των ατόμων, του εξοπλισμού και της χρήσης του, των πρακτικών συντήρησης, στην πραγματικότητα σε όλα. Ο ίδιος ο έλεγχος δεν επαρκεί.

Οι αδυναμίες και ασυνεπείς επεξεργασίες κάνουν ακόμα και τον καλύτερο σχεδιασμό αδύναμο και συνεπώς δεν τίθεται θέμα διασφάλισης της ποιότητας εκ μέρους του προμηθευτή. Όποια επεξεργασία κι αν χρησιμοποιείται, πρέπει να είναι αξιόπιστη και συνεπής. Η στατιστική διαδικασία ελέγχου μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την επίτευξη αυτού του στόχου. Μπορεί να χρειαστούν κι άλλα εργαλεία π.χ., για να βοηθήσουν στον καθορισμό της επεξεργασίας, στην ανάπτυξη του κόστους ποιότητας, στον σχεδιασμό πειραμάτων, στην μελέτη του τρόπου και των αδυναμιών της αποτυχίας, στη διοίκηση του σχεδιασμού και της ανάπτυξης και ούτω καθεξής. Αυτά τα εργαλεία συμπληρώνουν τα εργαλεία της στατιστικής διαδικασίας ελέγχου. Η φιλοσοφία της συνεχούς βελτίωσης προϋποθέτει επίθεση κατά της μεταβλητότητας. Η στατιστική διαδικασία ελέγχου αποτελεί ζωτικό στοιχείο αυτής της επίθεσης.

Η μείωση της μεταβλητότητας προκαλείται με τη μελέτη όλων των πλευρών της επεξεργασίας με τη χρήση του βασικού ερωτήματος:

Θα μπορούσαμε να κάνουμε αυτή την εργασία με μεγαλύτερη συνέπεια και κατευθείαν στο στόχο;

Η απάντηση σε αυτό το ερώτημα καθοδηγεί την έρευνα για τις βελτιώσεις. Αυτό το σημαντικό χαρακτηριστικό της στατιστικής διαδικασίας ελέγχου σημαίνει ότι δεν περιορίζεται στη μέτρηση της συμφωνίας με το σχεδιασμό και ότι έχει ως στόχο να οδηγήσει σε δράση που να περιορίζει τη μεταβλητότητα, παρά το γεγονός ότι οι επεξεργασίες βρίσκονται ήδη σε λειτουργία εντός των καθορισμένων ορίων.

Η αλλαγή του περιβάλλοντος ενός οργανισμού σε ένα αντίστοιχο όπου η στατιστική διαδικασία ελέγχου σε ένα αντίστοιχο όπου η στατιστική διαδικασία ελέγχου και τα υπόλοιπα εργαλεία μπορούν να λειτουργήσουν σωστά μπορεί να χρειαστεί αρκετά χρόνια για να πραγματοποιηθεί και όχι λίγους μήνες μόνο. Για πολλές εταιρίες η στατιστική διαδικασία ελέγχου θα εισάγει μια νέα προσέγγιση, μια νέα φιλοσοφία, αλλά η σπουδαιότητα των στατιστικών τεχνικών δεν πρέπει να παραποιηθεί. Η απλή παρουσίαση των δεδομένων με τη χρήση διαγραμμάτων, γραφημάτων και παραστάσεων θα πρέπει να αποτελέσει το μέσον επικοινωνίας σε ό,τι αφορά στην κατάσταση του ελέγχου των επεξεργασιών σε όλους τους τομείς.



Κατά την εφαρμογή των εργαλείων ποιότητας δίνεται συχνά έμφαση στις τεχνικές και όχι στις λανθάνουσες ευρύτερες διευθυντικές στρατηγικές. Αξίζει να επαναλάβουμε ότι η στατιστική διαδικασία ελέγχου δεν είναι μόνο η σχεδίαση παραστάσεων στους τοίχους του εργοστασίου ή του γραφείου, πρέπει να αποτελεί μέρος της ευρύτερης υιοθέτησης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας από τον οργανισμό και να δρα ως επίκεντρο της συνεχούς βελτίωσης.

### **Ομαδική εργασία και ενθρόπινο δυναμικό**

Η πολυπλοκότητα του μεγαλύτερου μέρους των επεξεργασιών οι οποίες χρησιμοποιούνται στη βιομηχανία, το εμπόριο και τις υπηρεσίες τις κάνει να ξεπερνούν τα όρια του ελέγχου κάθε ατόμου. Ο μόνος τρόπος αντιμετώπισης των προβλημάτων σχετικά με αυτές τις επεξεργασίες είναι μέσω κάποιας μορφής ομαδικής εργασίας. Η χρήση της προσέγγισης της ομάδας για την επίλυση των προβλημάτων έχει πολλά πλεονεκτήματα έναντι της ξεχωριστής εργασίας των ατόμων ή των ξεχωριστών τμημάτων με σκοπό την επίλυση των προβλημάτων:

- Τα προβλήματα εκτίθενται σε μεγαλύτερη ποικιλία γνώσεων, ικανοτήτων και πείρας
- Η προσέγγιση είναι πιο ικανοποιητική για τα μέλη της ομάδας και ενισχύει το ηθικό τους
- Τα προβλήματα που υπερβαίνουν τα σύνορα των τμημάτων ή των λειτουργιών μπορούν να αντιμετωπισθούν με μεγαλύτερη ευκολία
- Μπορεί να αντιμετωπιστεί ένα ευρύτερο φάσμα προβλημάτων, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που υπερβαίνουν τις δυνατότητες ενός ατόμου ή τμήματος
- Οι συστάσεις της ομάδας έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες να εφαρμοστούν από τις συστάσεις των ατόμων

Τα περισσότερα από αυτά βασίζονται στη λογική ότι οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να υποστηρίξουν μια προσπάθεια στην οποία έχουν λάβει μέρος ή έχουν συντελέσει στην ανάπτυξη τους.

Όταν διοικούνται σωστά, οι ομάδες βελτιώνουν τη διαδικασία επίλυσης των προβλημάτων, και αποφέρουν αποτελέσματα γρήγορα και οικονομικά. Η ομαδική εργασία σε ολόκληρο τον οργανισμό είναι βασικός συντελεστής της πραγματοποίησης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, επειδή δημιουργεί εμπιστοσύνη, βελτιώνει την επικοινωνία και αναπτύσσει την αλληλεξάρτηση. Ένα μεγάλο μέρος από αυτά που έχετε διδαχτεί προηγούμενα σχετικά με τη διοίκηση έχουν οδηγήσει στην καλλιέργεια της ανεξαρτησίας με την περιορισμένη ανταλλαγή ιδεών και πληροφοριών. Η ομαδική εργασία που είναι αφιερωμένη στη βελτίωση της ποιότητας μετατρέπει την ανεξαρτησία σε αλληλεξάρτηση μέσω βελτιωμένης επικοινωνίας, μεγαλύτερης εμπιστοσύνης και ελεύθερης ανταλλαγής ιδεών, δεδομένων και γνώσεων.

Οι υπάλληλοι δεν ωθούνται προς τη συνεχή βελτίωση εάν λείπει:

- Η αφοσίωση στην ποιότητα από την πλευρά της διοίκησης
- Το οργανωτικό κλίμα ποιότητας
- Η ομαδική προσέγγιση των σχετικών με την ποιότητα προβλημάτων

Όλα αυτά επικεντρώνονται ουσιαστικά στο να δώσουν στους ανθρώπους τη δυνατότητα να νιώσουν, να αποδεχθούν και να εκτελέσουν την ευθύνη. Οι οργανισμοί με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας το έχουν κάνει αυτό μέρος της στρατηγικής της ποιότητας – να δίνουν στους ανθρώπους τη δυνατότητα να δράσουν. Αυτή η έννοια είναι πολύ εύκολη θεωρητικά αλλά απαιτεί προσπάθεια και αφοσίωση από την πλευρά όλων των διευθυντών και των προϊσταμένων για να τεθεί σε

εφαρμογή. Ένας καλός τρόπος για να ξεκινήσει κανείς είναι να αναγνωρίσει ότι μόνο οι μερικώς επιτυχημένες αλλά καλές ιδέες ή προσπάθειες πρόκειται να επιδοκιμαστούν και όχι να επικριθούν. Η ενθάρρυνση των ιδεών και των προτάσεων από το εργατικό δυναμικό, ιδιαίτερα όταν αυτό ανήκει σε μια ομάδα ή σε ένα σύνολο δραστηριοτήτων, απαιτεί επένδυση αλλά οι αμοιβές είναι απόλυτη ενασχόληση, τόσο μέσα στον οργανισμό όσο και έξω από αυτό σε όλες τις αλυσίδες προμηθευτή-καταναλωτή.

### **3. ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ**



#### **3.1 ΕΜΦΑΣΗ ΣΤΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ**

Είναι ευρέως αντιληπτό ότι δεν ισχύουν τα δεδομένα του προηγούμενου αιώνα. Πιο συγκεκριμένα, στην εποχή μας, στον επιχειρηματικό κόσμο δεν θεωρούνται σημαντικά τα ίδια πράγματα που θεωρούνταν τότε. Οι απαιτήσεις των πελατών έχουν βαθμιαία γίνει πιο έντονες, όπως και ο ανταγωνισμός. Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας είναι γεγονός και η τεχνολογία της πληροφόρησης έχει εισβάλει καθοριστικά τόσο στην επαγγελματική, όσο και στην προσωπική μας ζωή.

Φαίνεται ότι πλέον δεν αρκεί να είναι κάποιος αρκετά καλός πρέπει να είναι ο καλύτερος. Συνεπώς δεν είναι αρκετό να έχει μια επιχείρηση καλά προϊόντα αφού αυτά αντιγράφονται πλέον εύκολα και γρήγορα.

Πρέπει να συνυπάρχουν όλα: ανταγωνιστικά προϊόντα, ταχύτητα καινοτομία, κανένα λάθος, άριστα εκπαιδευμένο και ενημερωμένο ανθρώπινο δυναμικό, φιλική εξυπηρέτηση, προληπτικές και όχι διορθωτικές ενέργειες.

Όλα τα προαναφερθέντα, σίγουρα, μένουν στην συνείδηση των πελατών με μία και μόνο έννοια: την **ποιότητα**.

### **3.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

#### **- Το ανθρώπινο δυναμικό**

Η αγορά ενός προϊόντος συνοδεύεται από μια γενική εντύπωση που αποκτάται από την διαμεσολάβηση του ανθρώπινου παράγοντα. Υπάρχει πάντα η δυνατότητα ένα προϊόν ή υπηρεσία, να υποβαθμιστεί ή να αναβαθμιστεί, αναλόγα με την διάθεση και τη δεξιότητα του ανθρώπου που μεσολαβεί.

#### **- Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες**

Ο χαρακτηρισμός των προϊόντων ή υπηρεσιών ως ποιοτικά εξαρτάται από το βαθμό που τα τεχνικά χαρακτηριστικά τους καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών σε συνδυασμό με το πλέον συμφέρον κόστος για τον πελάτη.

#### **- Τα κέρδη της επιχείρησης**

Τα κέρδη είναι η απόλυτη μετρήσιμη απόδειξη της πετυχημένης προσπάθειας κάλυψης των απαιτήσεων των πελατών. Τα κέρδη είναι απαραίτητα για την επιβίωση και την ανάπτυξη της επιχείρησης.

### **3.3 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Η διαρκής και συνολική προσπάθεια για ποιοτικές τραπεζικές εργασίες στηρίζεται σε κάποιες αρχές.

- Οι πελάτες αποτελούν τον κεντρικό άξονα του ενδιαφέροντος της επιχείρησης.

Κύριος στόχος είναι η κάλυψη των αναγκών των πελατών σε προϊόντα και υπηρεσίες, καλύτερα από τους ανταγωνιστές.

- Η συνεχής βελτίωση είναι ο μόνος δρόμος για την επιτυχία.

Συνεχής αγώνας για άριστη απόδοση σε όλα: σχεδιασμό των προϊόντων, διαδικασίες, διαπροσωπικές σχέσεις, ανταγωνιστικότητα και τα κέρδη.

- Η συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού στην συνεχή βελτίωση είναι τρόπος ζωής.

Αναγνώριση της αξίας της ομαδικής εργασίας και ενδιαφέρον για την ανάπτυξη της. Σχέσεις εμπιστοσύνης και σεβασμού είναι κυρίαρχοι στόχοι.

- Άριστες σχέσεις με τους προμηθευτές και το δίκτυο συνεργαζόμενων εμπόρων. Οι σχέσεις με τους συνεργάτες της τράπεζας πρέπει να είναι αμοιβαία επωφελής. Η ομαδικότητα και αλληλοκατανόηση έχει θεμελιώδη αξία για την σωστή συνεργασία και συνύπαρξη.

- Η ακεραιότητα χωρίς διακρίσεις είναι αξία που ποτέ δεν συμβιβάζεται.

Η τράπεζα πρέπει να αναγνωρίζει την κοινωνική της ευθύνη και να αναπτύξει τις εργασίες της με γνώμονα τη θετική συμβολή στην κοινωνία. Οι πόρτες της πρέπει να είναι ανοικτές σε άντρες και γυναίκες, χωρίς να γίνονται διακρίσεις ως προς την εθνικότητα, τη φυλή ή τις προσωπικές πεποιθήσεις.

### 3.4 ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΔΕΙΚΤΕΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Απαραίτητη προϋπόθεση για να διακριθεί μια εταιρία σε παγκόσμιο επίπεδο, είναι η απόδοση της να είναι υψηλή για τα διεθνή δεδομένα. Υπάρχουν αρκετοί δείκτες ποιότητας που εφαρμόζονται από επιχειρήσεις με παρόμοιους στόχους και η κατάκτηση τους έχει την δυνατότητα να βραβευθεί με βραβείο ποιότητας. Μεταξύ των σημαντικότερων διεθνών βραβείων ξεχωρίζουν τα εξής:

- Baldrige Award στην Αμερική
- Deming Award στην Ιαπωνία
- European Quality στην Ευρώπη
- EFQM Ευρωπαϊκό μοντέλο ποιότητας

Πιο συγκεκριμένα όσον αναφορά για το EFQM:

**European Foundation for Quality Management.** Μη κερδοσκοπικός οργανισμός που ιδρύθηκε το 1988 από τους Προέδρους 14 μεγάλων Ευρωπαϊκών εταιριών (Bosch, BT, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestle, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer, Volkswagen κ.α.) και σήμερα αριθμεί πάνω από 800 μέλη σε όλη την Ευρώπη. Έδρα του οργανισμού είναι οι Βρυξέλλες. Το EFQM είναι ένας από τους ηγετικούς οργανισμούς που σαν κύρια δραστηριότητα του έχει την ανάπτυξη, προβολή και διάδοση των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Ευρώπη. Τελικός στόχος του είναι η βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των Ευρωπαϊκών επιχειρήσεων με την ενδυνάμωση του ρόλου του Management στις στρατηγικές ποιότητας. Ένα από τα βασικότερα εργαλεία για την ευαισθητοποίηση των εταιριών προς την επιχειρηματική τελειότητα είναι η καθιέρωση του θεσμού Levels of Excellence με ύστατη διάκριση το European Quality Award. Ο θεσμός βασίζεται στο μοντέλο EFQM Excellence Model, το οποίο και αποσκοπεί στην επιβράβευση της επιχειρηματικής Τελειότητας.

Το EFQM αποτελείται από Εθνικούς Εταίρους (National Partner Organisations), έναν σε κάθε μια από 24 Ευρωπαϊκές χώρες. Οι οργανισμοί αυτοί είναι υπεύθυνοι για την υλοποίηση των στρατηγικών του στόχων και την προώθηση των προϊόντων του. Τον επίσημο αυτό ρόλο για την Ελλάδα κατέχει η ΕΕΔΕ. Ένα από τα βασικότερα εργαλεία για την ευαισθητοποίηση των εταιριών προς την επιχειρηματική τελειότητα είναι η καθιέρωση του θεσμού της Ευρωπαϊκής Διάκρισης Επιχειρήσεων στα Επίπεδα

Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM Levels of Excellence) και με ύστατη διάκριση το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (European Quality Award). Ο θεσμός των Επιπέδων Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM κατευθύνει τις επιχειρήσεις προς την επίτευξη των υψηλότερων επιπέδων Αριστείας, κινητοποιώντας και ενθαρρύνοντας τη συστηματική βελτίωσή τους.

Ο θεσμός πραγματοποιείται σε συνεργασία με τους Εθνικούς Εταίρους και βασίζεται στο Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας - EFQM Excellence Model, το οποίο και αποσκοπεί στην επιβράβευση της Επιχειρηματικής Τελειότητας.

Επίσης για την Ε.Ε.Δ.Ε.:

Η **Ελληνική Εταιρία Διοικήσεως Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ)** ιδρύθηκε το 1962. Είναι σωματείο μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα που σκοπό έχει τη διάδοση, ανάπτυξη και προβολή των αρχών, των μεθόδων και της πρακτικής του σύγχρονου μάνατζμεντ. Η ΕΕΔΕ αριθμεί σήμερα 4.000 μέλη, από τα οποία τα 400 περίπου είναι επιχειρήσεις και οργανισμοί, ενώ τα υπόλοιπα είναι φυσικά πρόσωπα, κυρίως ανώτατα και ανώτερα διευθυντικά στελέχη, επιχειρηματίες, καθηγητές Πανεπιστημίων κ.α. Στο πλαίσιο της ΕΕΔΕ λειτουργούν σήμερα επτά Ινστιτούτα που δραστηριοποιούνται το καθένα σε εξειδικευμένες λειτουργίες του Μάνατζμεντ. (το Ελληνικό Ινστιτούτο Μάρκετινγκ (ΕΙΜ), το Ινστιτούτο Οικονομικής Διοικήσεως (ΙΟΔ), το Ινστιτούτο Διοικήσεως Παραγωγής Προϊόντων και Υπηρεσιών (ΙΔΠΙ-ΠΥ), το Ελληνικό Ινστιτούτο Πληροφορικής (ΕΙΠ), το Ινστιτούτο Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού (ΙΜΑΔ), το Ινστιτούτο Ανάπτυξης Γυναικών Μάνατζερ και Επιχειρηματιών (ΙΑΓΜΕ) και το Ινστιτούτο Μάνατζμεντ Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΙΜΔΔΑ)). Εκτός από τα κεντρικά γραφεία της Αθήνας, λειτουργούν περιφερειακά Τμήματα της ΕΕΔΕ στη Μακεδονία, την Πελοπόννησο και Δυτική Ελλάδα, στην Κρήτη και τη Θεσσαλία).

### 3.5 ΚΥΡΙΟΙ ΛΟΓΟΙ ΠΟΙΟΤΙΚΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ

Οι κυριότεροι λόγοι είναι οι εξής:

- **Η εμπιστοσύνη του πελάτη.** Η εμπιστοσύνη του πελάτη στην τράπεζα εξαρτάται από την ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών της τράπεζας και από την εξυπηρέτηση που προσφέρουν στον πελάτη τα στελέχη παροχής υπηρεσιών.
- **Η φήμη.** Οι πελάτες συζητούν περισσότερο τις κακές εμπειρίες τους.
- **Ο ανταγωνισμός.** Τα τελευταία χρόνια, η ποιοτική εξυπηρέτηση του πελάτη θεωρείται το μοναδικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις τράπεζες.
- **Το κέρδος.** Η ποιοτική εξυπηρέτηση εξοικονομεί χρήματα στην τράπεζα. Κάνοντας κάτι σωστά την πρώτη φορά είναι φθηνότερο από το να διορθώνει κανείς λάθη.

Γίνεται αντιληπτό πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος των στελεχών παροχής εξυπηρέτησης, εφόσον για τους πελάτες της τράπεζας, είναι οι εκπρόσωποι ολόκληρης της εταιρείας.

Κάθε συναλλαγή είναι μια συνεχής προσπάθεια ικανοποίησης των αναγκών του πελάτη, είτε αυτές είναι προσωπικές, είτε επαγγελματικές. Όταν η συναλλαγή

εξελίσσεται κάτω από κανονικές συνθήκες και ο πελάτης είναι συνεργάσιμος και ικανοποιείται με όσα ακούει, τότε ενεργοποιούνται ως επί το πλείστον οι τεχνικές της επαγγελματικής διάστασης.

Στην περίπτωση που δυσανασχετήσει ή εκφράσει κάποιο πρόβλημα του, τότε ενεργοποιούνται οι τεχνικές της ανθρώπινης διάστασης, δεδομένου ότι, κατά κύριο λόγο αυτό που έχει προτεραιότητα σε αυτή την περίπτωση, είναι η αναγνώριση και ο χειρισμός των προσωπικών αναγκών του πελάτη.

Προσωπικές ανάγκες των πελατών

- Να νιώθουν ότι τους καλωσορίζουν
- Να εξυπηρετούνται γρήγορα και σωστά
- Να νιώθουν άνετα
- Να τους κατανοούν
- Να νιώθουν σημαντικοί
- Να τους αναγνωρίζουν και να τους θυμούνται
- Να τους συμπεριφέρονται με σεβασμό

Επαγγελματικές ανάγκες των πελατών

Οι επαγγελματικές ανάγκες κυρίως επικεντρώνονται στο να πάρουν αυτό ακριβώς που χρειάζονται. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι, το στέλεχος εξυπηρέτησης να κατανοήσει ακριβώς την ανάγκη του πελάτη, είτε πρόκειται για επενδυτική ανάγκη, είτε για κατανόηση του προβλήματος και στη συνέχεια να του προταθεί η καλύτερη δυνατή πρόταση- λύση.

Τα στελέχη παροχής υπηρεσιών, έρχονται σε επαφή καθημερινά, με ήδη υπάρχοντες πελάτες ή και νέους πελάτες. Εξωτερικούς πελάτες που τους ενδιαφέρουν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της τράπεζας, αλλά και με ανθρώπους που δουλεύουν στη τράπεζα, εσωτερικούς πελάτες.

Εσωτερικοί πελάτες είναι οι άνθρωποι που εργάζονται στον ίδιο οργανισμό. Για παράδειγμα οι οικονομικές υπηρεσίες, οι προϊστάμενοι, οι συνάδελφοι, οι έμμεσα συνεργαζόμενοι με την τράπεζα (π.χ. προμηθευτές), αποτελούν τους εσωτερικούς πελάτες.

Εξωτερικοί πελάτες είναι οι άνθρωποι εκτός του οργανισμού που επίσης εξαρτώνται από το προϊόν εργασίας που παρέχει το στέλεχος εξυπηρέτησης.

Για παράδειγμα οι πελάτες της τράπεζας, οι δημόσιοι οργανισμοί, οι δημόσιες αρχές αποτελούν τους εξωτερικούς πελάτες.

### **3.6 ΠΡΟΤΥΠΑ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ**

Τι είναι, πώς καθορίζονται και πώς χρησιμοποιούνται.

Ο ορισμός των προτύπων εξυπηρέτησης, αποτελεί την αφετηρία στη διαδικασία συνεχούς βελτίωσης, συνεπώς θα ήταν σημαντικό να εξηγήσουμε κατ'αρχάς τι είναι και πώς καθορίζονται αυτά τα πρότυπα εξυπηρέτησης.

Τι είναι

Είναι η αποτύπωση των ποιοτικών απαιτήσεων των πελατών, σε θέματα εξυπηρέτησης. Οι ποιοτικές αυτές απαιτήσεις αφορούν ένα ευρύ πεδίο παραμέτρων, γεγονός που καθιστά απολύτως αναγκαίο τον εντοπισμό τους.

Από τη στιγμή που οι απαιτήσεις τους εντοπιστούν, καταλήγουμε σε έναν κατάλογο με τη γραπτή τους διατύπωση, έτσι ώστε να γίνει γνωστό στον καθένα από εμάς, τι ακριβώς πρέπει να κάνει για να εξασφαλίσει τον άριστο (ατομικό και εταιρικό), της παρεχόμενης εξυπηρέτησης.

Η καταγραφή τους αποτελεί ένα στόχο που τίθεται κατά τρόπον ώστε η πορεία όλων να έχει κοινή κατεύθυνση προς τη μεγαλύτερη δυνατή ικανοποίηση τους.

**Πως καθορίζονται**

Το γενικό «πρόσταγμα» έχει ο πελάτης. Οι δικές του απαιτήσεις, ακόμα και τα παράπονα του, όπως αυτά συγκεντρώνονται μέσω της καθημερινότητας και περισσότερο οργανωμένα μέσα από ειδικές έρευνες πελατών, καταγράφονται και υφίστανται επεξεργασία από τις εταιρίες.

Στη συνέχεια, λαμβάνοντας υπόψη τον ανταγωνισμό, που στις μέρες μας κάθε άλλο παρά ήπιος είναι, κάθε εταιρία καταλήγει στα δικά της πρότυπα.

**Πως χρησιμοποιούνται**

Τα πρότυπα εξυπηρέτησης, είναι απαραίτητο να γίνουν γνωστά σε όλους και στη συνέχεια να εφαρμοστούν από όλους. Αποτελούν τη βάση της «μετρήσης» της ποιοτικής απόδοσης ενός οργανισμού δημιουργώντας, έτσι, ορατές προτάσεις βελτίωσης του επιπέδου εξυπηρέτησης που παρέχει.

Υπάρχει ένας και μοναδικός κίνδυνος. Επί της αρχής όλοι να συμφωνήσουμε ότι είναι απαραίτητη η ποιότητα στη τράπεζα. Στη πράξη όμως, αν ο καθένας από εμάς δεν ενεργοποιηθεί, η όποια προσπάθεια μηδενίζεται- ακυρώνεται.

Κάθε μέλος της τράπεζας οφείλει να συμμετάσχει στη εφαρμογή των προτύπων εξυπηρέτησης, όπως επίσης να μη διστάσει να επισημάνει τυχόν παρατηρήσεις και προτάσεις του για βελτίωση.

Οι επικεφαλής των καταστημάτων οφείλουν κατ'αρχάς να βεβαιωθούν ότι το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού της μονάδας τους έχει λάβει γνώση των προτύπων εξυπηρέτησης. Στη συνέχεια οφείλουν να υποστηρίξουν και να διασφαλίσουν την εφαρμογή των προτύπων από την ομάδα τους. Σε περίπτωση που κρίνουν ότι υπάρχει ανάγκη εκπαίδευσης σε συγκεκριμένο θέμα, οφείλουν να ενημερώνουν σχετικά τη διοίκηση.

Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα της τράπεζας οφείλει να υποστηρίζει με τις κατάλληλες εκπαιδευτικές ενέργειες την επίτευξη του στόχου συνεχούς βελτίωσης.

Οι υπεύθυνοι του προγράμματος συνεχούς βελτίωσης οφείλουν να υποστηρίξουν την ομαλή υλοποίηση των ανωτέρω και λαμβάνοντας υπόψη τυχόν παρατηρήσεις για προτάσεις, να βελτιώνουν συνεχώς την αποτελεσματικότητα του.

### **3.7 ΣΤΟΧΟΣ ΟΙ ΠΙΣΤΟΙ ΠΕΛΑΤΕΣ**

Οι πελάτες που δέχονται ποιοτική εξυπηρέτηση ανταμείβουν την επιχείρηση με την πιστότητα τους. Αγνοούν τον ανταγωνισμό και μένουν μαζί μας. Δεν εκφράζουν παράπονα – στην τράπεζα ή στους φίλους τους. Επιπλέον, την συστήνουν στους άλλους.



Έτσι η τράπεζα:

- Διατηρεί μια βάση πελατών

Όταν οι υπάρχοντες πελάτες αγοράζουν πρόσθετα προϊόντα ή υπηρεσίες, το όφελος είναι ακόμη μεγαλύτερο.

- Αποκτά πολύ καλή φήμη και συστάσεις

Εφόσον οι πελάτες λένε καλά λόγια και μοιράζονται τις θετικές εμπειρίες τους, με τους φίλους τους.

- Κερδίζει νέους πελάτες

Μέσω της πολύ καλής εικόνας και των συστάσεων και έχει αύξηση κερδών.

Για την επίτευξη αυτών των στόχων, είναι σημαντικό τα στελέχη παροχής υπηρεσιών, να αντιλαμβάνονται πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος τους στην επιχείρηση και να ενδιαφέρονται για την βελτίωση της ποιότητας παροχής υπηρεσιών της τράπεζας που αφορά παράλληλα και στην ποιότητα της δουλειάς τους. Η βελτίωση της ποιότητας εξυπηρέτησης, ξεκινά από την εγρήγορση και κινητοποίηση του κάθε ατόμου στην τράπεζα.

Πως κερδίζονται οι πιστοί πελάτες

Οι πιστοί πελάτες κερδίζονται τόσο κάτω από κανονικές συνθήκες όσο και κάτω από δύσκολες καταστάσεις.

- Παρέχοντας κάτι παραπάνω από αυτό που περιμένουν

Ξεπεράστε τις προσδοκίες τους. Κάνοντας ένα βήμα παραπάνω για την καλύτερη εξυπηρέτησή τους, επιτυγχάνετε τη δημιουργία των καλύτερων των εντυπώσεων.

- Αντιμετωπίζοντας αποτελεσματικά πελάτες που παραπονιούνται.

Η περίπτωση χειρισμού ενός δυσαρεστημένου πελάτη, μπορεί να έχει απαιτήσεις από πλευράς δεξιοτήτων. Αποτελεί ωστόσο πρόκληση για κάθε στέλεχος, δεδομένου ότι ο επιτυχής χειρισμός του, αυξάνει τις πιθανότητες, ο ίδιος πελάτης να παραμείνει πιστός, τόσο στις υπηρεσίες- προϊόντα της τράπεζας, όσο και στο στέλεχος που τον αντιμετώπισε.

Υπάρχουν συγκεκριμένα βήματα στον χειρισμό παραπόνων:

- Να ακούσει το στέλεχος προσεκτικά το παράπονο
- Να βεβαιωθεί ότι έχει κατανοήσει το πρόβλημα
- Να ζητήσει συγνώμη εκ μέρους της τράπεζας, εφόσον κρίνει ότι από λάθος της τράπεζας ή συναδέλφου, ο πελάτης έχει υποστεί την όποια ταλαιπωρία.
- Να αναγνωρίσει τα συναισθήματα του πελάτη (θυμό, απόγνωση, δυσαρέσκεια κ.α.)
- Να εξηγήσει τις διορθωτικές ενέργειες
- Να ευχαριστήσει τον πελάτη που τον ενημέρωσε για το πρόβλημα

Κερδίζοντας ένα δύσκολο πελάτη

Ο χειρισμός ενός δύσκολου πελάτη προϋποθέτει την ύπαρξη συγκεκριμένων δεξιοτήτων και ικανοτήτων. Μια από τις πιο σημαντικές, είναι η δεξιότητα του

στελέχους εξυπηρέτησης, να διατηρεί την ψυχραιμία του, πράγμα ιδιαίτερα δύσκολο, όταν ένας εξαγριωμένος πελάτης του απευθύνει χαρακτηρισμούς που ενδεχομένως τον θίγουν.

Μην ξεχνάμε ότι η όποια «επίθεση» δεν είναι προσωπική. Το σίγουρο είναι ότι η «επίθεση», θα γινόταν ακόμα και αν το στέλεχος εκείνη την συγκεκριμένη μέρα απουσίαζε από το γραφείο. Απλά κάποιος άλλος συνάδελφος, θα αναλάμβανε την επίλυση του προβλήματος.

- Θα πρέπει να διατηρείσει την ψυχραιμία του

Να συγκεντρώσει προσεκτικά τα απαραίτητα στοιχεία.

- Να εστιάζει την προσοχή του στο γεγονός και όχι στο άτομο.

Να αναζητήσει τη λύση πρόβλημα, αναφέροντας ενέργειες που είναι εφικτό να εφαρμοστούν και που θα μπορούσαν να λύσουν το πρόβλημα.

Να αναφερθεί καταρχήν στο τι μπορεί να γίνει

- Να γίνει κατανοητό ότι ο επιτυχής χειρισμός ενός δύσκολου πελάτη, δημιουργεί τις προϋποθέσεις, ο συγκεκριμένος πελάτης να γίνει πιστός.

### Χαρακτηριστικά στελέχους ποιοτικής εξυπηρέτησης τράπεζας

Τα στελέχη παροχής υπηρεσιών της τράπεζας, ως αντιπρόσωποι της εικόνας της και όντας εξοπλισμένοι με τις κατάλληλες τεχνικές εξυπηρέτησης, θα πρέπει:

- Να κατανοούν την επαγγελματική, την ανθρώπινη και την αόρατη διάσταση των συναλλαγών.

- Να παρέχουν υπηρεσίες κατά τρόπον που θα επιδεικνύει επαγγελματισμό και προθυμία.

- Να αποκτούν ολοκληρωμένη και έγκυρη πληροφόρηση από τους πελάτες για το τι ακριβώς θέλουν, με επιδέξιο τρόπο.

- Να παρέχουν σαφείς και σχετικές πληροφορίες στους πελάτες τους.

- Να ξεπερνούν τις προσδοκίες των πελατών.

- Να τα καταφέρνουν να αντιμετωπίσουν με αποτελεσματικό τρόπο τους πελάτες που δυσανασχετούν.

- Να βελτιώνουν την ποιότητα των συναλλαγών με τους πελάτες, η οποία θα εξασφαλίζει την αμοιβαία κατανόηση.

- Να έχουν αποτελεσματικότερη επικοινωνία με άλλους συναδέλφους μέσα στην Τράπεζα.

- Να σχεδιάζουν και να θέτουν σε εφαρμογή, τρόπους για να παρέχουν εξαιρετική εξυπηρέτηση και όχι απλά να ικανοποιούν τους πελάτες τους, αλλά να τους εκπλήσουν.

- Να προωθούν την καλή εικόνα της τράπεζας και να την διακρίνουν από τον ανταγωνισμό.

## 3.8 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΧΩΡΟΥ

Αρχές αισθητικής διαμόρφωσης χώρου

Καθαριότητα

Τόσο ο εξωτερικός χώρος όσο και ο εσωτερικός, επιβάλεται να είναι καθαροί. Για παράδειγμα τα τζάμια του καταστήματος να είναι καθαρά, η επιγραφή καθαρή, ο χώρος γύρω από το ΑΤΜ καθαρός όπως και το πεζοδρόμιο.

Έντυπα – Προωθητικό υλικό.

Τα διαφημιστικά stands εξυπηρετούν τον σκοπό τους όταν είναι εφοδιασμένα με τα κατάλληλα διαφημιστικά φυλλάδια.

Η εικόνα ενός πλημμελώς εφοδιασμένου stand, συνειρμικώς παραπέμπει σε συμπεράσματα όπως αμέλεια – αδιαφορία – απροσεξία.

Αποτελεί ευθύνη του καταστήματος να βρίσκονται τα σωστά έντυπα στις σωστές θέσεις.

Τυχόν ξεθωριασμένες αφίσες ή αφίσες για προϊόντα ή υπηρεσίες που δεν ισχύουν πλέον, είναι απαραίτητο να αποσύρονται εγκαίρως.

Αρχές λειτουργικής διαμόρφωσης χώρου

Οι πινακίδες με φωτισμό θα πρέπει να λειτουργούν κανονικά και να είναι στη θέση τους. Η προθήκη με τα διαφημιστικά έντυπα θα πρέπει να είναι πλήρως και ορθά εφοδιασμένη. Στη προθήκη τοποθετούνται μόνο έντυπα της τράπεζας.

Εμφάνιση γραφείου

Επάνω στο γραφείο επιτρέπονται μόνο τα απαραίτητα για την εργασία και συγκεκριμένα:

επιτραπέζιο ημερολόγιο

μολυβοθήκη

πινακίδα με το όνομα του στελέχους

θήκη για επαγγελματικές κάρτες

θήκη για τα πρόχειρα λευκά χαρτιά

Οτιδήποτε άλλο και μάλιστα πέραν του επαγγελματικού ύφους που αρμόζει σε μια τράπεζα δεν πρέπει να υπάρχουν.

Το στέλεχος θα πρέπει να προβλέψει στο εμπρός μέρος του γραφείου του να υπάρχει πάντα ελεύθερος χώρος ώστε να μπορεί ο πελάτης να τοποθετήσει τυχόν έγγραφα του.

Επίσης πάνω στο γραφείο δεν επιτρέπεται να βρίσκονται χρησιμοποιημένα άδεια ποτήρια και φλυτζάνια, γι αυτό επιστρέφονται στη κουζίνα από τον ίδιο τον υπάλληλο.

### **3.9 ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ**

Όσον αναφορά την ενδυμασία:

Για τους άνδρες ενδυκνείται το σακάκι, περιποιημένη εμφάνιση και ανοιχτόχρωμα πουκάμισα. Αντενδुकνούνται τα τζην και τα κοσμήματα.

Στις γυναίκες προτείνεται κοστούμι ή ταγιέρ και μπλούζα ή πουκάμισο. Όχι όμως έντονο μακιγιάζ, όχι έντονο άρωμα, όχι φούστες.

Επικοινωνία μεταξύ υπαλλήλων.

Παρουσία των πελατών, η επικοινωνία μεταξύ των υπαλλήλων ανεξαρτήτως βαθμού ιεραρχίας, γίνεται στον πλυθηντικό αριθμό, με το επώνυμο και όχι με το μικρό όνομα. Τυχόν συζητήσεις προσωπικού περιεχομένου μεταξύ των υπαλλήλων εφόσον υπάρχουν πελάτες παρόντες, αναβάλλονται μέχρι την απομάκρυνση και του τελευταίου που θα μπορούσε να τις ακούσει.

Η ενδοεπικοινωνία γίνεται μέσω εσωτερικών τηλεφώνων και όχι με φωνές και νοήματα.

Κάπνισμα

Απαγορεύεται αυστηρώς το κάπνισμα κατά τη διάρκεια εξυπηρέτησης, από όποια οργανική θέση και αν αυτή παρέρχεται.

Δεδομένου ότι ο χώρος του καταστήματος της τράπεζας είναι κατ' εξοχήν χώρος εξυπηρέτησης πελατών, η διοίκηση του καταστήματος οφείλει να ορίσει ειδικό χώρο για αυτή τη δραστηριότητα, η δε συχνότητα της να μην επηρεάζει την εύρυθμη λειτουργία του.

Σε περίπτωση που ο πελάτης ζητήσει να καπνίσει, οφείλουμε να τον ενημερώσουμε ευγενικά ότι δεν επιτρέπεται το κάπνισμα στο χώρο.

Χρήση κινητών τηλ.

Κατά την διάρκεια που οι πόρτες της τράπεζας είναι ανοικτές στους πελάτες πρέπει να είναι απενεργοποιημένα. Αν υπάρχει ανάγκη τότε ρυθμίζονται στην χαμηλότερη δυνατή κλίμακα.

Χρήση εταιρικών καρτών (carte visit)

Κάθε επαφή με τον πελάτη θα πρέπει να συνοδεύεται και από την προσφορά της εταιρικής μας κάρτας προς αυτόν. Η εταιρική κάρτα είναι ένα από τα πιο σημαντικά έγγραφα επικοινωνίας εφόσον συνιστά την εταιρική ταυτότητα των στελεχών της τράπεζας και είναι υπεύθυνη σε μεγάλο βαθμό για την πρώτη εικόνα που σχηματίζει ένας πελάτης, ή ακόμα περισσότερο ένας πιθανός νέος πελάτης, για την ίδια την εταιρεία. Θα πρέπει να προσφέρεται με σκοπό να μας θυμάται ο πελάτης και να του δημιουργεί την επιθυμία να επικοινωνήσει μαζί μας. Οι εταιρικές κάρτες περιλαμβάνουν όλες τις σχετικές με την τράπεζα πληροφορίες τις οποίες θέλει η ίδια να επικοινωνήσει στους πελάτες της: τηλέφωνο, φαξ, e-mail, διεύθυνση.

Εάν υπάρχει αλλαγή στις πληροφορίες που περιλαμβάνει τότε πρέπει να αντικατασταθούν άμεσα. Δεν θα πρέπει να είναι λερωμένες ή τσαλακωμένες.

Επικοινωνία

Η επικοινωνία διακρίνεται σε λεκτική (λόγος) και περιλαμβάνει το νόημα που έχουν τα ίδια τα λόγια και σε μη λεκτική (γλώσσα σώματος και τόνος φωνής) η οποία περιλαμβάνει τα υποσυνείδητα μηνύματα που εκπέμπει το σώμα άλλα και αυτά που αφήνονται να εννοηθούν από τον τόνο της φωνής που χρησιμοποιούμε.

Σύμφωνα με σχετική έρευνα και την θεωρία που διατυπώθηκε στη συνέχεια από τον Albert Mehrabian, στην επικοινωνία το μεγαλύτερο ποσοστό (93%) των μηνυμάτων επικοινωνούνται μέσω των κινήσεων και της στάσης του σώματος (55%) καθώς και του τόνου της φωνής (38%). Το στοιχείο αυτό υποδεικνύει ότι το «πως» λέμε υπερισχύει του «τι» λέμε.

Όσο απομακρυνόμαστε από το γραπτό λόγο τόσο πιο πολυσύνθετη και απαιτητική γίνεται η επικοινωνία μας. Στην ψηλότερη θέση βρίσκεται η επικοινωνία «πρόσωπο με πρόσωπο» η οποία απαιτεί:

- Η συνολική εικόνα και οι κινήσεις του σώματος να βοηθούν και όχι να εμποδίζουν την επικοινωνία.
- Ο τόνος της φωνής να είναι ο κατάλληλος, ώστε να μεταφέρεται το μήνυμα με ακρίβεια.
- Το περιεχόμενο να εκφράζεται ορθά για να αποφεύγονται παρανοήσεις.
- Πρότυπα τηλεφωνικής επικοινωνίας σε εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες

Η συμπεριφορά μας κατά τη διάρκεια μιας τηλεφωνικής επικοινωνίας χαρακτηρίζει την ποιότητα εξυπηρέτησης της τράπεζας.

Οι κανόνες

Απαντώντας στο τηλεφώνημα

- Απαντάμε έως το τρίτο χτύπημα
- Απαντάμε με την επωνυμία της τράπεζας, το όνομα μας, χαιρετισμό και προσφερόμαστε να βοηθήσουμε:  
Εθνική τράπεζα, Κοντίσης Γεώργιος παρακαλώ...
- Μαθαίνουμε το όνομα του ανθρώπου που καλεί και το χρησιμοποιούμε εξ αρχής.
- Ακόμη κι αν δεν ακούγεται τίποτα στην άλλη άκρη της γραμμής, είναι στοιχείο επαγγελματισμού και ευγένειας αν πούμε απλώς: προφανώς υπάρχει πρόβλημα στη γραμμή παρακαλώ καλέστε στο τηλέφωνο...

Τα πολυάριθμα τηλεφωνήματα κατά τη διάρκεια της ημέρας είναι τμήμα της καθημερινής εργασίας του στελέχους εξυπηρέτησης, όχι ένα πρόσθετο καθήκον. Γι' αυτό αξίζει κάθε κλήση να την «καλωσορίζουμε» με φιλική διάθεση και ενδιαφέρον, σαν να ήταν η πρώτη κλήση της ημέρας.

Χειρισμός φωνής

- Το χαμόγελο ακούγεται και γλυκαίνει τη φωνή.
- Δίνουμε χρώμα στη φωνή μας.
- Φροντίζουμε ο ρυθμός της φωνής να είναι ο σωστός
- Χρησιμοποιούμε σωστά τη συσκευή του τηλεφώνου
- Απαλάσσουμε την τηλεφωνική συνομιλία από τους περιβάλλοντες θορύβους.

Βασικές αρχές γραπτού λόγου

Χειρισμός λέξεων

- Ντύνουμε με ευγένεια τις λέξεις και τις φράσεις που χρησιμοποιούμε.
- Αποφεύγουμε εκφράσεις αρνητικές, ικανές να αποθαρύνουν αυτόν που καλεί.
- Χρησιμοποιούμε την επαγγελματική ορολογία, όπου και όταν χρειάζεται.
- Υιοθετούμε επαγγελματική φρασεολογία. Π.χ. δεν λέμε έγινε άλλα σύμφωνα κλπ.
- Επιμένουμε στον πληθυντικό

#### Βασικές αρχές στην σύνθεση του γραπτού λόγου

- Φροντίζουμε να είμαστε σύντομοι και περιεκτικοί
- Χρησιμοποιούμε σύντομες και μικρές προτάσεις
- Χρησιμοποιούμε τα σημεία στίξης
- Εάν είμαστε εκνευρισμένοι με τον αποδέκτη του κειμένου, είναι προτιμότερο να προχωρήσουμε στην σύνταξη του λίγο αργότερα, όταν ηρεμήσουμε και μας περάσουν τα πολλά νεύρα.

#### Ηλεκτρονική Επικοινωνία

Η ηλεκτρονική διεύθυνση συστήματος ηλεκτρονικού ταχυδρομείου παραχωρείται αποκλειστικά για υπηρεσιακούς σκοπούς και σε κάθε περίπτωση, η τράπεζα θεωρείται ως ο αποδέκτης ή ο αποστολέας των αντίστοιχων μηνυμάτων.

Η κάθε διεύθυνση είναι αυστηρά προσωπική και απεικονίζει μοναδικά τη θέση εργασίας του υπαλλήλου της τράπεζας.

Απαγορεύεται η χρήση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου για την κυκλοφορία θεμάτων που ζητούν την διανομή τους σε όσους το δυνατό περισσότερους χρήστες. Κάτι τέτοιο επιβαρύνει το δίκτυο, άλλα αποτελεί και σπατάλη πολύτιμου χρόνου του στελέχους. Εξάλλου εάν κάτι τέτοιο υποπέσει στην αντίληψη κάποιου ανώτερου, θα έγειρε ερωτήματα για την αποδοτικότητα του στελέχους.

Σε κάθε μήνυμα του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, θα πρέπει να υπάρχουν τα εξής:

- Η προσφώνηση (το όνομα του αποδέκτη) και ένας σύντομος χαιρετισμός. Εάν το μήνυμα είναι εμπιστευτικό, θα πρέπει αυτό να αναφέρεται στην επικεφαλίδα ή στο θέμα του μηνύματος. Παρ'όλα αυτά έχουμε υπόψη μας, ότι το e-mail που στέλνουμε μπορεί πολύ εύκολα να προωθηθεί σε τρίτους ή ακόμα και να τροποποιηθεί κατά τρόπο που δεν θα θέλαμε. Επομένως, προτείνεται να χρησιμοποιείται με προσοχή όταν αφορά θέμα ιδιαιτέρως εμπιστευτικό.
- Ένα κατάλληλο «κλείσιμο» με τον ανάλογο χαιρετισμό.
- Το όνομα του αποστολέα στο τέλος.
- Αντίγραφο αποστέλλεται σε όλους όσους αφορά το μήνυμα.
- Τέλος, όλα τα e-mail που αποστέλλονται εκτός δικτύου, συνοδεύονται από τη δήλωση αποποίησης ευθυνών.

Σε περίπτωση που ο χρήστης του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου πρόκειται να απουσιάσει από την θέση εργασίας του, θα πρέπει να ενεργοποιεί την αυτόματη ειδοποίηση απουσίας. Με αυτόν τον τρόπο ενημερώνει όλους τους ενδιαφερόμενους για τον χρόνο απουσίας του αλλά και για τον αντικαταστάτη του.

#### Η σημασία της σωστής χειραψίας

Συνηθίζεται στις συναλλαγές η πρωτοβουλία της χειραψίας, να ανήκει στον άνδρα, που σημαίνει ότι μια κυρία δεν ξεκινά ποτέ μια χειραψία. Ωστόσο στο περιβάλλον

του τραπεζικού συστήματος, ο παραπάνω άγραφος κανόνας δεν ισχύει, οπότε το στέλεχος παίρνει την πρωτοβουλία να προτείνει το χέρι για χειραψία ακόμα και όταν το στέλεχος είναι γυναίκα. Στο σημείο αυτό, κατά την υποδοχή του πελάτη στο κατάστημα, θα πρέπει να δοθεί μεγάλη σημασία σε ένα παράγοντα ο οποίος πολλές φορές παίζει καθοριστικό ρόλο για την εικόνα που θα σχηματίσει ο πελάτης για την τράπεζα.

### 3.10 ΘΕΜΑΤΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

#### Διαχείριση και οργάνωση χρόνου

Είναι πολύ εύκολο να βρεθεί κανείς χαμένος μέσα στη γραφειοκρατία και να καταλήξει να ασχολείται ώρες ολόκληρες με εργασίες «δευτερεύουσας σημασίας», παραμελώντας έτσι τις κύριες και βασικές αρμοδιότητες του. Κάτι τέτοιο όταν συμβαίνει, αποτελεί σίγουρα στοιχείο κακής οργάνωσης και αφήνει ένα αίσθημα μη ολοκλήρωσης.

Στις περιπτώσεις αυτές, εκείνο που χρειάζεται να διορθωθεί είναι η διαχείριση μας:

- Οργανώνουμε μια λίστα με τα πράγματα που χρειάζεται να ολοκληρωθούν μέσα στην ημέρα, με σειρά σπουδαιότητας. Σημειώνουμε κάθε φορά που τελειώνουμε με κάποιο από αυτά, ή προσθέτουμε και άλλα αν χρειαστεί. Στο τέλος της ημέρας θα γνωρίζουμε τι από αυτά που έπρεπε, ολοκληρώθηκε και σε τι άλλο χάσαμε ποσολύτιμο χρόνο.
- Θέτουμε στόχους (καθημερινούς, εβδομαδιαίους, μηνιαίους, ετήσιους)
- Βάζουμε προτεραιότητες και μαθαίνουμε να κρίνουμε τη σημασία και τη βαρύτητα τους σε σχέση με εκείνες που θέτει ο προϊστάμενος / υπεύθυνος για εμάς. Δεν πρέπει να δεχόμαστε απλά μια προθεσμία την οποία δεν μπορούμε να τηρήσουμε.
- Καθορίζουμε ώρες μέσα στην ημέρα κατά τις οποίες θα είμαστε διαθέσιμοι στους άλλους αν μας χρειαστούν. Τις υπόλοιπες ασχολούμαστε αποκλειστικά με δικά μας θέματα.
- Προσπαθούμε να συγκεντρώνουμε σε μια αναφορά ότι μας έχει ζητηθεί. Δεν ασχολούμαστε συνεχώς με το να γράφουμε και να μοιράζουμε χαρτιά.
- Χρησιμοποιούμε την τεχνολογία: Ηλεκτρονικοί Υπολογιστές, Αριθμομηχανές, Τηλέφωνα.
- Αναθέτουμε ορισμένες εργασίες στους βοηθούς- συνεργάτες μας.

Η σωστή διαχείριση του χρόνου πετυχαίνει το σωστό ορισμό προθεσμιών και τη σωστή αξιολόγηση των διάφορων ενεργειών που αναθέτονται.

Για να μπορέσει να επιτευχθεί αυτό, χρειάζεται πρώτα από όλα να γίνει πλήρως αντιληπτό το τι θέλουμε να πετύχουμε. Δηλαδή να αναλύσουμε ότι μας έχει ανατεθεί σε όλες του τις λεπτομέρειες ώστε να κατανοήσουμε πλήρως τι μας ζητείται να κάνουμε. Με τον τρόπο αυτόν θα εντοπίσουμε τις όποιες δυσκολίες οι οποίες και θα χρειαστούν περισσότερο χρόνο για να διευθετηθούν.

Μόνο τότε θα είμαστε σε θέση να υπολογίζουμε τι χρόνος απαιτείται προκειμένου να ολοκληρωθεί η εργασία που μας έχουν αναθέσει. Σε κάθε περίπτωση όμως, δεν πρέπει να αφήνουμε έξω από τους υπολογισμούς μας και παράγοντες όπως έκτακτα

περιστατικά και διακοπές, ατυχήματα, εσωτερικές συναντήσεις, άδειες συνεργατών, μηχανικές βλάβες κλπ.

Σε κάθε περίπτωση δεν θα πρέπει να ξεχνάμε πως εάν δεν μάθουμε να υπολογίζουμε σωστά το χρόνο μας, δεν θα μπορούσαμε ποτέ να τελειώσουμε στην ώρα του κάτι σημαντικό που μας έχει ανετεθεί και στη συνέχεια θα μείνουν πίσω και όλες οι υπόλοιπες εργασίες μας.

Συνηθισμένες αιτίες μη διαθέσιμου χρόνου

- Προσπαθούμε να τα κάνουμε όλα μόνοι μας. Πρέπει να θέτουμε προτεραιότητες και να τις τηρούμε: οι πιο σημαντικές και επείγουσες εργασίες πρέπει να προηγούνται μέσα στην ημέρα.

- Δεν πρέπει να φοβόμαστε να αναθέσουμε τμήματα ή και ολόκληρη μια εργασία σε κάποιον από τους συνεργάτες μας. Εάν δώσουμε τις σωστές οδηγίες, το αποτέλεσμα θα είναι εξίσου καλό με εκείνο που θα πετυχαίναμε εμείς.

- Δεν πρέπει να ασχολούμαστε μεγάλο χρονικό διάστημα με τις τηλεφωνικές μας επικοινωνίες. Εάν το κρίνουμε απαραίτητο, ζητάμε από κάποιον από τους συνεργάτες- συναδέλφους μας να κρατάει τα τηλεφωνήματα μας μέχρι να ολοκληρώσουμε κάποια επείγουσα εργασία. Να μη ξεχνάμε, μόλις μπορούμε, να επιστρέψουμε όποιο τηλεφώνημα χρειάζεται.

Δεν πρέπει να χρονοτριβούμε και να αναβάλλουμε ότι έχουμε να κάνουμε. Όλοι μας έχουμε την τάση να αφήνουμε για αργότερα, πράγματα τα οποία δεν μας ενδιαφέρουν ιδιαίτερα. Όλα όμως έχουν τη σημασία τους και πρέπει να γίνουν. Μπορούμε να ασχοληθούμε με αυτά στην αρχή της ημέρας, ώστε να αφιερώνουμε τον υπόλοιπο χρόνο μας σε εκείνα που μας ενδιαφέρουν περισσότερο.

### **3.11 ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΠΩΛΗΣΗ**

Συμβουλευτική Πώληση

Σύμφωνα με έρευνες, πολλές φορές τα στελέχη πωλήσεων κάνουν

- Απλή ενημέρωση προϊόντων στον πελάτη και όχι πώληση
- Ελλιπή διερεύνηση των αναγκών του πελάτη, με αποτέλεσμα, την μη συμμετοχή του στη διαδικασία της πώλησης.
- Ανομοιογένη προσέγγιση πελάτη ανά κατάσταση, λόγω διαφορετικού επιπέδου γνώσεων
- Διαφορετικές προτάσεις σε πελάτες με ίδιο προφίλ
- Πανομοιότυπες προτάσεις σε πελάτες με διαφορετικό προφίλ

Ο σημερινός πελάτης μιας τράπεζας, δεν αγοράζει πια τραπεζικά προϊόντα αλλά επενδυτικές λύσεις. Αυτό λοιπόν που πραγματικά επιθυμεί από το στέλεχος στις πωλήσεις, είναι να τον βοηθήσει με τις γνώσεις που έχει, να πάρει τη σωστή απόφαση.

Στη σύγχρονη τραπεζική αγορά, η πιο αποτελεσματική μεθοδολογία πωλήσεων, είναι αυτή της συμβουλευτικής πώλησης, δηλαδή της προγραμματισμένης προσέγγισης του πελάτη από τον πωλητή, που αποβλέπει στην ικανοποίηση των αναγκών του, με στόχο το κτίσιμο μιας άριστης επικοινωνιακής σχέσης, που οδηγεί σε μακροχρόνια συνεργασία.



Η διαδικασία συμβουλευτικής πώλησης θα μπορούσε να αποτυπωθεί σε βήματα, έτσι όπως παρουσιάζονται στη συνέχεια:

1. Διερευνούμε το προφίλ του πελάτη
2. Ανακαλύπτουμε τα πιθανά προβλήματα και τις ανάγκες του πελάτη
3. Προτείνουμε λύσεις που καλύπτουν τις ανάγκες του πελάτη
4. Αποσπάμε την δέσμευση του πελάτη

Πλεονεκτήματα συμβουλευτικής πώλησης

- Υιοθέτηση μιας δομημένης προσέγγισης του πελάτη
- Προτάσεις λύσεις που καλύπτουν τις πραγματικές ανάγκες του πελάτη
- Εξασφάλιση της συμμετοχής του πελάτη στη πώληση
- Έλεγχος του χρόνου και του αποτελέσματος, στην συνομιλία πώλησης
- Δημιουργία μιας μακροπρόθεσμης σχέσης μαζί με τον πελάτη (πιστότητα πελάτη)
- Δημιουργία ευκαιριών για πρόσθετες πωλήσεις (cross selling)

### **3.12 ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΑΤΟΜΩΝ ΜΕ ΕΙΔΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ**

Πρέπει να αναγνωρίσουμε την ύπαρξη των ειδικών αναγκών που έχουν τα άτομα αυτά. Στην περίπτωση που αδιαφορήσουμε για αυτές συμπεριφερόμαστε σαν να μην υπάρχουν, είναι σαν να μην αναγνωρίζουμε το ίδιο το άτομο.

Είναι σημαντικό να ρωτάμε τα άτομα με ειδικές ανάγκες πριν τα βοηθήσουμε (π.χ. στη μετακίνησή τους). Σε περίπτωση που λάβουμε αρνητική απάντηση, οφείλουμε να τη σεβαστούμε και απλά να ρωτήσουμε για το πως θα μπορούσαμε να φανούμε χρήσιμοι.

Κάθε φορά που συναναστρεφόμαστε με κάποιο άτομο με ειδικές ανάγκες θα πρέπει να υποδεικνύουμε υπομονή, ευελιξία και πάνω από όλα σεβασμό για το άτομο αυτό και τις ανάγκες του. Κάθε τέτοιο άτομο, όπως και κάθε άλλος πελάτης, θα πρέπει όταν φεύγει από το κατάστημα μας να αισθάνεται ότι έχει πλήρως εξυπηρετηθεί με απόλυτη αξιοπρέπεια.

### **3.13 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ**

Δεν πρέπει να φοβηθούμε να αναλάβουμε την ευθύνη για πιθανά σφάλματα ή παραλήψεις άλλων συναδέλφων.

- Ευχαριστούμε τον πελάτη που έδειξε ενδιαφέρον και εντόπισε το πρόβλημα
- Διατηρούμε τη ψυχραιμία μας και όχι αμυντική στάση. Δεν αντιμετωπίζουμε το θυμό του ως προσωπική ενόχληση. Συμπεριφερόμαστε στον πελάτη με ευγένεια και υπομονή
- Επιδιώκουμε να μιλήσουμε μαζί του προσωπικά χωρίς να αρκεστούμε μόνο στην γραπτή καταγραφή του παραπόνου. Τον συνοδεύουμε σε ένα απομονωμένο σημείο, με ησυχία για να ακούσουμε το πρόβλημά του
- Του δείχνουμε ότι ενδιαφερόμαστε: Του ζητάμε να μάθουμε όλο το ιστορικό της υπόθεσης

- Τον ακούμε προσεκτικά και κρατάμε σημειώσεις. Με τον τρόπο αυτό ο πελάτης βλέπει ότι πραγματικά ενδιαφερόμαστε να τον ακούσουμε
- Δεν βγάζουμε βιαστικά συμπεράσματα και δεν βιαζόμαστε να αποδώσουμε ευθύνες
- Δεν διακόπτουμε τον πελάτη, παρά μόνο αν χρειαστούμε διευκρινήσεις
- Όταν ο πελάτης τελειώνει, συνοψίζουμε αυτά που μας είπε
- Ζητάμε ειλικρινά συγγνώμη από τον πελάτη
- Ενημερώνουμε τον πελάτη πώς θα χειριστούμε το παράπονο του και πότε αυτό θα επιλυθεί. Χρονικό διάστημα πέντε εργάσιμων ημερών θεωρείται αποδεκτός χρόνος επίλυσης
- Δεν καθυστερούμε την επίλυση του προβλήματος του. Αντίθετα προσπαθούμε να την επισπεύσουμε
- Σε τακτά χρονικά διαστήματα ζητάμε να πληροφορήσουμε την έκβαση του και να τον ενημερώσουμε. Τυχόν καθυστερήσεις θα κάνουν τον πελάτη να διακόψει τη συνεργασία του μαζί μας.
- Εάν ο πελάτης στέλνει το παράπονο του γραπτώς:
- Φροντίζουμε να διαβάσουμε καλά το περιεχόμενο της και βεβαιωνόμαστε ότι το καταλάβαμε σωστά
- Τηλεφωνούμε στον πελάτη για να τον ευχαριστήσουμε και να τον διαβεβαιώσουμε ότι θα λάβει γραπτή απάντηση το συντομότερο δυνατό
- Βεβαιωνόμαστε ότι απαντάμε σε όλα τα σημεία της επιστολής του
- Δεν ενδίδουμε σε πιθανές υβριστικές επιστολές και αντιπαρερχόμαστε τυχόν αρνητικά και υβριστικά σχόλια
- Εάν η υπόθεση είναι πολύπλοκη και η επίλυση της απαιτεί αρκετές εργάσιμες ημέρες (περισσότερες από δέκα) ενημερώνουμε τηλεφωνικά τον πελάτη

### 3.14 ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΑ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΑ

Επώνυμος πελάτης εισέρχεται στο κατάστημα απαιτώντας από τον teller να εξυπηρετηθεί άμεσα εκτός ουράς.

Το στέλεχος εξυπηρέτησης πελατείας, διακριτικά εφόσον συστηθεί, τον καλεί στο γραφείο του για να τον εξυπηρετήσει.

Πελάτης, με σακούλες με κέρματα για κατάθεση, περιμένει στην ουρά.

Το στέλεχος εξυπηρέτησης πελατείας, συστήνεται και στη συνέχεια διερευνά αν πρόκειται για έκτακτη ή επαναλαμβανόμενη συναλλαγή έτσι ώστε, εφόσον είναι δυνατό, να του προτείνει να διενεργεί τέτοιου είδους συναλλαγές σε ώρες με λιγότερη κίνηση.

Δύο πελάτες διαπληκτίζονται στην ουρά μπροστά από τα ταμεία επειδή έχουν εισέλθει ταυτόχρονα στο κατάστημα.

Το στέλεχος εξυπηρέτησης πελατείας, πλησιάζει τους πελάτες και προσπαθεί να τους ηρεμήσει ζητώντας τους να δείξουν κατανόηση ο ένας στον άλλον.

Ο αδιάκριτος «επόμενος» πελάτης στην ουρά, περιεργάζεται τη συναλλαγή του προηγούμενου πελάτη.

Το στέλεχος εξυπηρέτησης πελατείας του ζητά ευγενικά να καθίσει στο χώρο υποδοχής ενημερώνοντας τον ότι σύντομα θα τον εξυπηρετήσει.

Θορυβώδης ομάδα ζητά ανταλλαγή κερμάτων με χαρτονομίσματα.

Το στέλεχος εξυπηρέτησης πελατείας ενημερώνει ότι κατ'αρχήν θα πρέπει να μη θορυβεί και στη συνέχεια ενημερώνει ότι θα τους εξυπηρετήσει άμεσα μέσω ενός εκροσώπου.

Πελάτης με κρίνος μηχανής.  
Το στέλεχος εξυπηρέτησης πελατείας, ζητά ευγενικά από τον πελάτη να βγάλει το κρίνος εξηγώντας του το λόγο.  
Ενεργοποίηση συναγερμού χωρίς λόγο.  
Το στέλεχος εξυπηρέτησης πελατείας, ενημερώνει τους πελάτες ευγενικά και με ψυχραιμία ότι δεν συμβαίνει κάτι αλλά πρόκειται για τεχνικό πρόβλημα.  
Διακοπή ρεύματος- απενεργοποίηση μηχανογραφικού συστήματος.  
Το στέλεχος εξυπηρέτησης πελατείας φροντίζει να ρωτήσει τον κάθε πελάτη χωριστά τι ακριβώς θέλει, για να εκτιμηθεί αν μπορεί να πραγματοποιηθεί η συγκεκριμένη συναλλαγή με άλλον τρόπο.  
Πελάτης εισέρχεται στο κατάστημα με μεγάλοςωμο κατοικίδιο.  
Το στέλεχος εξυπηρέτησης πελατείας ενημερώνει ευγενικά τον πελάτη ότι θα ήταν προτιμότερο να δέσει το κατοικίδιο εκτός καταστήματος. Η μόνη εξαίρεση αφορά στον πελάτη που είναι τυφλός και το κατοικίδιο είναι οδηγός του οπότε και δεν τίθεται θέμα το κατοικίδιο να μείνει μακριά από τον ιδιοκτήτη του.  
Εκταμίευση καταναλωτικού δανείου στο δικό μας κατάστημα ενώ ο λογαριασμός έχει ανοικτεί σε άλλο κατάστημα.  
Το στέλεχος εξυπηρέτησης πελατείας οφείλει να συνεννοηθεί με το κατάστημα που έχει ανοικτεί ο λογαριασμός και να προχωρήσει στην εκταμίευση του δανείου. Με τον τρόπο αυτό ο πελάτης εξυπηρετείται στο κατάστημα που του είναι βολικό.  
Πελάτης του οποίου η κάρτα άλλης τράπεζας έχει παρακρατηθεί από το ATM λόγω λανθασμένου pin ζητά να του επιστραφεί άμεσα.  
Το στέλεχος εξυπηρέτησης πελατείας οφείλει να τον ενημερώσει ότι βάσει διαδικασίας θα παραλάβει καινούργια κάρτα από την τράπεζα του.  
Το ATM του καταστήματος έχει πρόβλημα να δεχθεί καταθέσεις διότι έχουν τελειώσει οι φάκελοι. Πελάτες περιμένουν προκειμένου να πληρώσουν κάρτες και δάνεια.  
Το στέλεχος εξυπηρέτησης πελατείας ενημερώνει τον επενδυτικό σύμβουλο που δεν εξυπηρετεί πελάτη, να προβεί στην τροφοδοσία φακέλων.  
Ενώ το κατάστημα δεν διαθέτει εισπρακτική μηχανή περαστικός πελάτης που έχει συνηθίσει να πληρώνει την κάρτα του μέσω αυτής, ρωτά γιατί δεν υπάρχει και πώς θα εξυπηρετηθεί.  
Το στέλεχος εξυπηρέτησης πελατείας, ενημερώνει ότι η συναλλαγή μπορεί να πραγματοποιηθεί από το ATM του καταστήματος ενώ αποφεύγει να πάρει θέση για την εισπρακτική μηχανή.

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Να επαναλάβουμε πως οι απαιτήσεις των πελάτων έχουν βαθμιαία αυξηθεί θέτοντας τον πελάτη στο κέντρο του ενδιαφέροντος των τραπεζών. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την εστίαση των τραπεζών στην ποιότητα των τραπεζικών εργασιών.

Η αποδοτικότητα, η αποτελεσματικότητα και ανταγωνιστικότητα σε μια τράπεζα της δίνουν ένα σημαντικό προβάδισμα στην αγορά, κάτι πολύ ουσιώδες μιας και όπως είπαμε πορηγουμένως ο ανταγωνισμός είναι ιδιαίτερα έντονος τα τελευταία χρόνια. Με την προσήλωση της στην ποιότητα η τράπεζα τα αποκτά αυτά με αποτέλεσμα την εμπορική επιτυχία και επιβίωση.

Συμπεραίνουμε λοιπόν πως οι τράπεζες που υιοθετούν την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σαν κεντρικό άξονα χρησιμοποιώντας τις τεχνικές και τα συστήματα που αυτή περιέχει κάθε άλλο παρά ζημιά έχουν. Αλλά η αφοσίωση στην ποιότητα πρέπει να υπάρχει όχι μόνο στις διαδικασίες, τις τεχνικές και τα συστήματα αλλά να γίνεται τρόπος σκέψης και δράσης σε όλο τον οργανισμό από την διοίκηση μέχρι και το τελευταίο μέλος του προσωπικού.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- 1) Κέφης Βασίλειος Ν.  
Διοίκηση Ολικής Ποιότητας Θεωρία και Πρότυπα  
Εκδόσεις Κριτική (2005)
- 2) Μπινιώρης Σπυρίδων  
Διοίκηση Ολικής Ποιότητας  
Εκδόσεις Π. Χ. Πασχαλίδης (2001)
- 3) Lock Dennis  
Διοίκηση Ολικής Ποιότητας  
Εκδόσεις Έλλην (1997)
- 4) Χολέβας Ιωάννης Κ.  
Τραπεζικές εργασίες  
Εκδόσεις Interbooks (1995)
- 5) Πρωτόπαπας Χάρης  
Τράπεζες και ποιότητα  
Εκδόσεις Σάκκουλας Εκδόσεις Α.Ε. (1997)
- 6) Γρηγορούδης Βαγγέλης, Σίσκος Γιάννης  
Ποιότητα υπηρεσιών και μέτρηση ικανοποίησης του πελάτη  
Το σύστημα Musa  
Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών (2000)
- 7) Ζαβλανός Μύρων Μ.  
Η ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα  
Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε. (2006)
- 8) Δούρος Ι. Αθανάσιος  
Η Εγκυκλοπαίδεια των Τραπεζικών Εργασιών  
Εκδόσεις Ιδωτική Έκδοση (2004)
- 9) Ζαχαριάδης - Σούρας, Δημήτρης  
Χρήμα, Πίστη, Τράπεζες  
Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε. (2002)
- 10) Αυλωνίτης, Σταμάτης Α.  
Στοιχεία Ελέγχου και Διασφάλισης Ποιότητας  
Εκδόσεις Έλλην (2003)
- 11) Σκουλάς Ε. Νίκος – Οικονομάκη Π. Κυριακή  
Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων  
Εκδόσεις Κάπα (1998)
- 12) Ιστοσελίδα της E.F.Q.M.

<http://www.efqm.org>

13) Ιστοσελίδα της Ε.Ε.Δ.Ε.

<http://www.eede.gr>

14) Άρθρο για το Πανευρωπαϊκό Συνέδριο EFQM Forum για πρώτη φορά στην Ελλάδα

[http://www.eurocharity.org/article.php?article\\_id=671](http://www.eurocharity.org/article.php?article_id=671)

15) Άρθρο για την 6η Τελετή Απονομής Διακρίσεων Επιχειρηματικής Αριστείας (2007)

[http://www.eurocharity.gr/article.php?article\\_id=1878](http://www.eurocharity.gr/article.php?article_id=1878)

16) Άρθρο για Ευρωπαϊκές Διακρίσεις Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM

[http://www.eurocharity.org/article.php?article\\_id=2197](http://www.eurocharity.org/article.php?article_id=2197)