

2014

# ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕ ΣΤΟΧΟΥΣ

Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΑ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ

ΑΝΔΡΙΤΣΟΥ ΕΛΕΝΗ Α.Μ.2468

22/5/2014



## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....</b>	<b>3</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>5</b>

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ.....	7
1.2 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ .....	9
1.3 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ .....	10
1.4 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ.....	11
1.5 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ «S.M.A.R.T. Test».....	12
1.5.1 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ.....	12
1.5.2 ΕΦΑΡΜΟΓΗ «S.M.A.R.T. Test».....	16

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ ΣΤΑ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

2.1 ΣΚΟΠΟΣ, ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ & ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ.....	19
2.1.1 ΣΚΟΠΟΣ.....	19
2.1.2 ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ.....	20
2.1.3 ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ.....	20
2.2 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ.....	21
2.2.1 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΣΤΟΧΩΝ.....	21
2.2.2 ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΟΧΩΝ.....	23

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΚΑΙ ΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ

3.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ.....	26
3.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ.....	27
3.3 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΩΝ ΙΔΡΥΜΑΤΩΝ.....	28
3.4 ΤΑ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	29
3.5 ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ : ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ.....	32
3.5.1 ΕΝΝΟΙΑ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΩΝ ΙΔΡΥΜΑΤΩΝ.....	32
3.5.2 ΒΑΣΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΙΔΡΥΜΑΤΩΝ.....	33
3.5.3 ΠΗΓΕΣ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑΣ ΤΡΑΠΕΖΩΝ.....	33

3.6 Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ.....	34
<i><u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΕ ΣΤΟΧΟΥΣ ΣΤΑ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ Ο.Τ.Ο.Ε.</u></i>	
4.1 Η ΝΕΑ ΕΠΟΧΗ ΣΤΟΝ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΟ ΚΛΑΔΟ.....	35
4.2 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕ ΣΤΟΧΟΥΣ , ΑΤΟΜΙΚΗ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΑΓΧΟΣ ΣΤΑ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ.....	36
4.3 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΒΑΣΗ ΣΤΟΧΩΝ».....	39
<i><u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΕΡΕΥΝΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ» ΣΤΑ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ</u></i>	
5.1 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	42
5.2 ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ, ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΙ ΣΧΟΛΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	43
5.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ – ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	54
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	56
ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	56
ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ.....	57
ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ-ΕΙΣΗΓΗΤΙΚΕΣ ΕΚΘΕΣΕΙΣ-ΕΓΚΥΚΛΙΟΙ-ΠΡΑΚΤΙΚΑ.....	57
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α .....	58

## *ΠΕΡΙΛΗΨΗ*

Η παρούσα πτυχιακή πραγματεύεται την προσπάθεια μέτρησης της απόδοσης και καθιέρωσης συστήματος Διοίκησης μέσω Στόχων στα Ελληνικά Χρηματοπιστωτικά Ιδρύματα.

Με τον όρο Διοίκηση μέσω Στόχων νοείται το διοικητικό σύστημα οργάνωσης, το οποίο λειτουργεί αποδοτικά όταν όλες οι επιμέρους λειτουργίες συμφωνούν με τον γενικότερο στρατηγικό σχεδιασμό και με τους επιχειρησιακούς στόχους κάθε Λειτουργικού Τομέα (Γενική Διεύθυνση, Διεύθυνση, Τμήμα ή Αυτοτελές Γραφείο).

Ο Peter Drucker, η συμβολή του οποίου στην ευρεία διάδοση του συστήματος ήταν καθοριστική, όρισε τη Διοίκηση μέσω Στόχων ως την μέθοδο, μέσω της οποίας αξιοποιούνται πλήρως οι δυνατότητες και οι αρμοδιότητες κάθε ατόμου, ενώ ταυτόχρονα επιτυγχάνεται κοινή κατεύθυνση προσπάθειας, αναπτύσσεται πνεύμα ομαδικότητας και εναρμονίζονται οι ατομικοί στόχοι με τις κοινές επιδιώξεις της ομάδας. Η Διοίκηση μέσω Στόχων αποτελεί μια από τις πιο διαδεδομένες πρακτικές του Ιδιωτικού Τομέα, η οποία επιχειρείται να εισαχθεί στο Δημόσιο Τομέα μέσω της υιοθέτησης και εφαρμογής του Ν.3230/2004.

Η ανάγκη για διοικητική μεταρρύθμιση καθίσταται ολοένα και πιο επιτακτική. Επιστρατεύονται πλέον εργαλεία μάνατζμεντ, τα οποία χρησιμοποιούνται στον Ιδιωτικό Τομέα,. Τα ερωτήματα που αναδύονται είναι όμως πολλά και συγκεκριμένα, είναι σε θέση τα Ελληνικά Χρηματοπιστωτικά Ιδρύματα να αξιοποιήσουν αυτά τα εργαλεία; Μπορεί η χρήση τους να αύξηση την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα στα Ελληνικά Χρηματοπιστωτικά Ιδρύματα, όπως και στον Ιδιωτικό τομέα;

Στο τελευταίο κομμάτι της πτυχιακής παραθέεται έρευνα που διεξήχθη αποκλειστικά για την συγκεκριμένη πτυχιακή δίνοντας χρήσιμα συμπεράσματα για την Διοίκηση μέσω Στόχων στα Ελληνικά Χρηματοπιστωτικά Ιδρύματα. Από την έρευνα προκύπτουν ενδιαφέροντα συμπεράσματα όπως η άγνοια μεγάλου μέρους

στελεχών πάνω στην Διοίκηση μέσω Στόχων και απουσία στοχοθεσίας στο μεγαλύτερο μέρος των Τραπεζών. Ακόμα δίνονται απαντήσεις στους πιθανούς λόγους παρεμπόδισης της διοικητικής μεταρρύθμισης με σχεδόν το σύνολο του δείγματος να αποφαινεται πως η έλλειψη εξειδίκευσης, παίζει σημαντικό ρόλο. Τέλος φαίνεται πως το μεγάλο ποσοστό θα ήθελε να μάθει περισσότερα για την Διοίκηση μέσω Στόχων, δείγμα θετικό για την εξέλιξη της διοίκησης στον Τραπεζικό Τομέα στη χώρα μας.

## *SUMMARY*

This thesis deals with the effort of measuring the performance and implementation of a system of Management by Objectives in Greek Financial Institutions. By Management by Objectives means the administrative organization system , which works efficiently when all the individual functions consistent with the overall strategic planning and business goals of each operating segment ( General, Directorate ,Department or Independent Office)

The Peter Drucker, whose contribution to the broad dissemination system was crucial , appointed by the Management Goals as the method through which fully exploited the possibilities and responsibilities of each individual, while achieving joint effort direction , develops team spirit and harmony the individual goals with the common aspirations of the group. Management by Objectives is one of the most common practices of the private sector , which seeks to introduce the public sector through the adoption and implementation of N.3230/2004

The need for administrative reform is becoming increasingly urgent . Employed most management tools , which are used in the Private Sector . The questions that arise are , however, many particular , is capable of Greek financial institutions take advantage of these tools? Can use to increase efficiency and effectiveness in the Greek financial institutions , like the private sector?

In the last part of the graduation forth survey conducted exclusively for this thesis giving useful conclusions for management by objectives in the Greek financial institutions. Research suggests interesting conclusions as ignorance of much of strains on the Management Goals through lack of goal setting and in most banks. Even given answers to the possible reasons preventing the administrative reform with almost the

entire sample to rule that the lack of specificity, plays an important role. Finally it seems that the large percentage would like to learn more about Management by Objectives sample positive for the development of Management in the Banking Sector in our country.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### 1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ

Η Διοίκηση Με Στόχους(Management By Objectives = M.B.O) είναι μια εναλλακτική προσέγγιση στο σχεδιασμό έναντι της πιο παραδοσιακής. Είναι ένα σύστημα, στο πλαίσιο του οποίου οι υφιστάμενοι μιας επιχείρησης αποφασίζουν, από κοινού με τους ανώτερους τους, για συγκεκριμένους στόχους, περιοδικά συνεργάζονται στην αξιολόγηση της προόδου τους και δίνονται ανταμοιβές στη βάση αυτής της προόδου. Η Διοίκηση με Στόχους καταρχήν, σχετίζεται με τη λειτουργία του σχεδιασμού και κατά δεύτερον με εκείνη του ελέγχου, αλλά οπωσδήποτε συνδέεται και με θέματα όπως η υποκίνηση, η επικοινωνία και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης.

Η Διοίκηση με Στόχους δεν υποδηλώνει κάποια μαγική συνταγή διοίκησης της επιχείρησης, όπως συχνά παρανοείται. Αναφέρεται αντίθετα μια φιλοσοφία και ένα σύστημα διοίκησης, το οποίο προσπαθεί να ελαχιστοποιήσει τους εξωτερικούς ελέγχους σε μια οργανωτική μονάδα ή σε έναν εργαζόμενο και να μεγιστοποιήσει την εσωτερική δραστηριοποίηση και υποκίνηση με τον από κοινού, μεταξύ προϊσταμένων και υφιστάμενων, καθορισμό στόχων και με αυτοέλεγχο.

Ο Όρος “Διοίκηση με Στόχους”<sup>1</sup> χρησιμοποιήθηκε πρώτη φορά από τον Peter Drucker “Η Πρακτική του Μάνατζμεντ”. Εκείνο που χρειάζεται μια επιχείρηση είναι ορισμένες αρχές του μάνατζμεντ οι οποίες θα δώσουν την ευχέρεια της πλήρους αξιοποίησης των δυνατοτήτων και αρμοδιοτήτων του κάθε ατόμου, ενώ ταυτόχρονα θα πετύχουν κοινή κατεύθυνση θεώρησης και προσπάθειας, θα δημιουργήσουν πνεύμα ομαδικότητας και θα εναρμονίσουν τους στόχους των ατόμων με τις κοινές επιδιώξεις. Οι μόνες αρχές που μπορούν να πετύχουν τα παραπάνω είναι οι αρχές της Διοίκησης Με Στόχους και του αυτοέλεγχου.

---

<sup>1</sup> Peter Drucker(1954): The Practice of Manafment



Η Διοίκηση με Στόχους είναι δυνατό να αναφέρεται στο επίπεδο ενός τμήματος ή σε κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά. Σε γενικές γραμμές όμως περιλαμβάνει τα εξής (3) τρία βασικά σταδία:

- 1.Καθορισμό στόχων.
- 2.Ανάπτυξη προγραμμάτων δράσης για την επίτευξη αυτών των στόχων.
- 3.Αξιολόγηση της λειτουργίας του τμήματος ή της εργασίας του ατόμου.

Ειδικότερα , κατά την εφαρμογή της Διοίκησης με Στόχους σε ένα τμήμα είναι πολύ χρήσιμο να ακολουθούνται οι επόμενες κατευθύνσεις:

- Διατύπωση της γενικής αποστολής του τμήματος
- Προσδιορισμός συγκεκριμένων περιοχών ευθύνης
- Καθορισμός συγκεκριμένων ποσοτικών κριτηρίων με βάση τα οποία θα γίνει αξιολόγηση της κάθε περιοχής ευθύνης του τμήματος. Όταν ο καθορισμός συγκεκριμένων ποσοτικών κριτηρίων δεν είναι δυνατός, τότε είναι απαραίτητη η διατύπωση μιας σειράς εκφράσεων που περιγράφουν τις επιθυμητές γενικές συνθήκες που πρέπει να υπάρχουν στο τμήμα και τις διάφορες περιοχές ευθύνης
- Ανάλυση της παρούσας κατάστασης της λειτουργίας σε σχέση με τους κύριους τομείς ευθύνης
- Επιλογή βασικών τομέων στους οποίους επιδιώκεται βελτίωση και καταγραφή συγκεκριμένων στόχων
- Ανάπτυξη προγραμμάτων που προβλέπουν στην επιτυχία των επιθυμητών αποτελεσμάτων.

Αναφορικά με την εφαρμογή της Διοίκησης με Στόχους στους εργαζόμενους ατομικά σημειώνονται τα εξής:

- Να γίνεται προσπάθεια περιορισμού του αριθμού των στόχων στους οποίους πρέπει να στρέψει την προσοχή του κάθε εργαζόμενος σε μια δεδομένη περίοδο
- Οι στόχοι να προσδιορίζονται όσο το δυνατόν πιο συγκεκριμένα
- Να βεβαιώνεται ότι οι ατομικοί στόχοι, κατά τη διάρκεια μιας δεδομένης περιόδου, εναρμονίζονται με τους στόχους του τμήματος και την κατάσταση του υπαλλήλου
- Να διατηρείται μια ισορροπία αποτελεσμάτων μεταξύ των διαφόρων τομέων

- Να βεβαιώνεται ότι οι στόχοι είναι λογικοί και ότι υποκινούν τον εργαζόμενο
- Να μην αποφεύγεται ένας τομέας, εάν δεν υπάρχει έλεγχος πάνω σ' αυτόν.

Για τη σωστή εφαρμογή και τελική επιτυχία ενός προγράμματος Διοίκησης με Στόχους χρειάζεται η ύπαρξη ορισμένων κρίσιμων παραγόντων (προϋποθέσεων):

- Η συναίνεση ή καλύτερα η ταύτιση του εργαζομένου με το πρόγραμμα
- Η διαρκής υποστήριξη από πλευράς διοίκησης της επιχείρησης
- Η ύπαρξη σχετικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων των εργαζομένων

Έτσι τελικά, η εφαρμογή της Διοίκησης με Στόχους απαιτεί περιοδικές συζητήσεις και επιδράσεις μεταξύ προϊσταμένων – υφισταμένων, υιοθέτηση των συναινετικών διαδικασιών και όχι μια απ' υψηλού επιβολή ενός συστήματος διοίκησης στους εργαζομένους.

Η εφαρμογή της Διοίκησης με Στόχους προσφέρει αρκετά οφέλη σ' έναν οργανισμό τα κυριότερα από τα οποία είναι τα εξής:

- Αποφυγή της αοριστίας και αίσθηση της συγκεκριμένης κατεύθυνσης προς την οποία βαδίζει το τμήμα ή ο εργαζόμενος
- Αποφυγή ή μείωση της υποκειμενικής αξιολόγησης των αποτελεσμάτων
- Υψηλότερο βαθμό υποκίνησης των εργαζομένων
- Περισσότερη αυτοκατεύθυνση και αυτοέλεγχο από πλευράς εργαζομένων, αφού δεν χρειάζεται να συμβουλευονται, για κάθε θέμα που προκύπτει, τους υφισταμένους
- Συνήθως υφίσταται καλύτερη επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των τμημάτων και των εργαζομένων. Αυτό συμβαίνει επειδή υπάρχει σαφής αντίληψη ότι οι επιμέρους στόχοι των οργανωτικών μονάδων εντάσσονται σ' ένα γενικότερο σύνολο και αποβλέπουν στην επίτευξη ενός τελικού στόχου.
- Τέλος, η μέθοδος αποτελεί ένα πολύ καλό μέσο εκπαίδευσης των εργαζομένων και κυρίως των διευθυντών στελεχών.

Το ερώτημα που τίθεται βεβαίως είναι εάν η Διοίκηση με Στόχους είναι αποτελεσματική. Ένας αριθμός μελετών δείχνουν ότι οι δύσκολοι στόχοι οδηγούν σε καλύτερα αποτελέσματα απ' ότι οι εύκολοι στόχοι ή η ανυπαρξία στόχων. Η φιλοσοφία της Διοίκησης με Στόχους διέπεται από την αρχή της συμμετρικότητας και

από το σεβασμό στη διαφορετική άποψη. Αποτελεί δημοφιλή τεχνική διότι συστηματικοποιεί τη διαδικασία της στοχοθεσίας .

## **1.2 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ**

Στη Διοίκηση με Στόχους αναγνωρίζεται μια σειρά πλεονεκτημάτων τα οποία το καθιστούν ιδιαίτερα δημοφιλές κυρίως μεταξύ των χαμηλότερων βαθμίδων του μάνατζμεντ και των εργαζομένων. Αυτά είναι :

- 1.Ορθολογισμός στη διαδικασία της στοχοθεσίας
- 2.Βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και της παραγωγικότητας της επιχείρησης
- 3.Αποτελεσματικός έλεγχος
- 4.Ανάθεση συγκεκριμένων ρόλων σε κάθε εργαζόμενο
- 5.Μέθοδος παρακίνησης των εργαζομένων
- 6.Συμμετοχικότητα
- 7.Ενδυνάμωση της επικοινωνίας
- 8.Μείωση των συγκρούσεων εντός της μονάδας

## **1.3 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ**

Η Διοίκηση με Στόχους έχει κατηγορηθεί για δυο πολύ σημαντικά μειονεκτήματα :

- 1.Δυσκολία κατανόησης της μεθόδου από τους εργαζομένους (τι είναι, πως δουλεύει , τι θέλουμε να επιτύχουμε , πως μπορούν να κερδίσουν οι εργαζόμενοι)
- 2.Έλλειψη διοικητικής υποστήριξης. Πολλά στελέχη δεν αποδέχονται τη συνεργασία και τις απόψεις των υφιστάμενων τους.

## 1.4 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Στη σύγχρονη διοικητική ιστορία, καθώς και σε όλες τις θεωρίες που προσπάθησαν να την ερμηνεύσουν, κυρίαρχη θέση κατέχει η έννοια της οργάνωσης. Οργάνωση είναι εκείνη η διακριτή κοινωνική οντότητα<sup>2</sup>, η οποία μέσω της διαίρεσης των εργασιών επιδιώκει την επίτευξη ενός συλλογικού σκοπού<sup>3</sup> τα βασικά στοιχεία που συνιστούν μια οργάνωση είναι το όραμα και η αποστολή τα οποία επιδιώκει να υλοποιήσει.

Κάθε οργάνωση πρέπει να έχει ένα όραμα, το οποίο σύμφωνα με τους Collins & Porras αναφέρεται και ως « **Μεγαλεπήβολος, Απτός, Φιλόδοξος Στόχος** » δηλαδή μια ζωνή περιγραφή του που θέλει να βρίσκεται σε βάθος χρόνου<sup>4</sup>.

Είναι σαφές ότι για να καταφέρει η οργάνωση να υλοποιήσει το όραμα της είναι απαραίτητο να προγραμματίσει τους στόχους που οφείλει να υλοποιήσει και τις απαραίτητες ενέργειες που πρέπει να πραγματοποιήσει. Επομένως, η αποστολή της οργάνωσης, το όραμα και οι στόχοι αυτής αποτελούν μια ενιαία ολότητα, ένα «συνεχές»<sup>5</sup>.

Ο προγραμματισμός αποτελεί την πρωταρχική λειτουργία του μάνατζμεντ ορίζεται ως η διαδικασία ή το σύνολο των ενεργειών μέσω των οποίων καθορίζονται οι στόχοι της οργάνωσης. Αποτελεί τη διαδικασία με την οποία γεφυρώνεται το χάσμα μεταξύ του σημείου που βρίσκεται η οργάνωση σήμερα και του σημείου που επιθυμεί να βρεθεί στο μέλλον. Ο προγραμματισμός<sup>6</sup> ως έννοια και ως λειτουργία διακρίνεται σε στρατηγικό και τακτικό ή λειτουργικό. Ο τακτικός ή λειτουργικός ή επιχειρησιακός προγραμματισμός έχει ως λόγο ύπαρξης την υλοποίηση του στρατηγικού προγραμματισμού και ορίζεται ως η διαδικασία μέσω της οποίας αποφασίζονται

---

<sup>2</sup> Argyris C. (1960) Understanding Organizational Behavior, London, IL: Dorsey Press, pp1-38 & 164 - 172

<sup>3</sup> Robbins S. R. (1998) Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications. 8<sup>th</sup> Edition Upper Saddle River p 347

<sup>4</sup> Collins J & Porras J (1996) Building your Company's Vision, Harvard Business Review. Vo1 74, Iss. 5 pp 65-77

<sup>5</sup> Μπουραντάς Δ (2002) Αθήνα, Μανατζμεντ σ. 51-59

<sup>6</sup> Fayol, H.(1971) (in French), Administration industrielle et generale : θεωρεί ότι το Management αποτελείται από 6 λειτουργίες : προβλεψη, προγραμματισμό, οργάνωση, διεύθυνση, συντονισμό και έλεγχο

συγκεκριμένα, ποσοτικά, ποιοτικά και χρονικά οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν και τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν προκειμένου να επιτευχθούν μετρήσιμοι βραχυπρόθεσμοι στόχοι. Βασικό στοιχείο του λειτουργικού προγραμματισμού είναι ο προϋπολογισμός, η ποσοτική δηλαδή έκφραση των στόχων και μεσών της οργάνωσης.

Ο θεωρητικός του management Peter Drucker, θέλοντας να υπογραμμίσει τη σπουδαιότητα του προγραμματισμού αναφέρει ότι προγραμματισμός είναι ότι πρέπει να γίνει σήμερα για να δικαιούμαστε το αύριο<sup>7</sup>. Αυτός ήταν ένας από τους βασικούς λόγους τους οποίους πρώτος, το 1954, ο Peter Drucker εισήγαγε τη έννοια της Διοίκησης Μέσω Στόχων (ΔΜΣ<sup>7</sup>).

## **1.6 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΑΓΡΑΜΑΤΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ «S.M.A.R.T. Test»**

### **1.6.1 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΑΓΜΑΤΙΣΜΟΥ**

Η Διοίκηση με Στόχους αποτελεί μια διαδικασία μέσω της οποίας συγκεκριμένοι στόχοι θέτονται στα πλαίσια συνεργασίας μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων. Αυτοί οι στόχοι μετέπειτα αποτελούν την βάση για προγραμματισμό, την διαχείριση, τον συντονισμό και τον έλεγχο της επιχείρησης.

Η όλη διαδικασία αποτελείται από πέντε (5) βήματα :

- Καθορισμός των συνολικών στόχων της επιχείρησης. Με βάση την αποστολή της οικονομικής μονάδας και αφορούν στρατηγικούς στόχους οι οποίοι θέτονται από την διοίκηση.
- Καθορισμός στόχων που πρέπει να επιτευθούν σε μια συγκεκριμένη χρονική διάρκεια ανα υπηρεσία, τμήμα και υπάλληλο. Οι στόχοι καθορίζονται όχι από την διοίκηση αλλά μέσω συζήτησης που πραγματοποιούν ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος.

---

<sup>7</sup> Drucker F. Peter (1954) The practice of Management, New York Harper & Bros

•Καθορισμός πλάνων δράσης. Τα συγκεκριμένα πλάνα δράσης, που και αυτά σχεδιάζονται και αναπτύσσονται από κοινού από τον προϊστάμενο και τους υφιστάμενους, εστιάζονται σε απαραίτητες μεθόδους και δραστηριότητες ώστε να επιτύχουν οι στόχοι που έχουν καθοριστεί. Το πλάνο δράσης πρέπει να περιγραφεί τι πρέπει να γίνει, πως, πότε, που και από ποιόν ώστε να επιτευχτεί ο στόχος.

•Αξιολόγηση του αποτελέσματος<sup>8</sup>. Η αξιολόγηση αρχίζει από τον υφιστάμενο, ο οποίος αξιολογεί τον εαυτό του με βάση τους στόχους που του τέθηκαν (αυτό-αξιολόγηση). Στη συνέχεια σε συνεργασία με τον προϊστάμενο του γίνεται μια συνολική γόνιμη συζήτηση πάνω στην έκθεση της αυτό-αξιολόγησης και αναλύουν μαζί τους λόγους των αποκλίσεων από τους επιθυμητούς στόχους και τυχόν άλλα προβλήματα που παρουσιάστηκαν στην πορεία.

•Το τελικό βήμα αφορά τον καθορισμό των νέων στόχων για την επόμενη οικονομική χρήση πάλι μέσα στα πλαίσια συνεργασίας υφισταμένων προϊσταμένων.

Η συγκεκριμένη μέθοδος πέρα από ένα μέσο αξιολόγησης ης αποδοτικής συμπεριφοράς αποτελεί και ένα μέσο ανάπτυξεως, διότι υποκινεί τον εργαζόμενο να χρησιμοποιήσει όλες του τις ικανότητες και τα προσόντα του έτσι ώστε να πετύχει τους καταγραμμένους στόχους. Η δυνατότητα εξατομίκευσης των στόχων που προσφέρει το συγκεκριμένο σύστημα θεωρείται το δυνατό του σημείο το οποίο προσδίδει και αυξημένη αξιοπιστία μετρήσεων<sup>9</sup>.

Οι διάφορες έρευνες έχουν αποδείξει ότι το σύστημα αυτό είναι αποτελεσματικό, εφόσον εφαρμοστεί πλήρως. Η πλήρης εφαρμογή του προϋποθέτει την εφαρμογή των πέντε (5) πιο πάνω διαδικασιών εξολοκλήρου. Το κλειδί για την εφαρμογή τους αποτελεί η ανώτατη διοίκηση του οργανισμού, όσο μεγαλύτερη υποστήριξη υπάρχει εκ μέρους της διεύθυνσης του οργανισμού στην εφαρμογή της κάθε διαδικασίας, τόσο αποτελεσματικότερη γίνεται.

Για να ελέγξουμε την αποτελεσματικότητα της Διοίκησης με Στόχους σε ένα οργανισμό, δυο βασικοί και αλληλένδετοι παράγοντες θα πρέπει να αναλυθούν. Ο πρώτος έχει να κάνει με την αύξηση της απόδοσης και παραγωγικότητας του

---

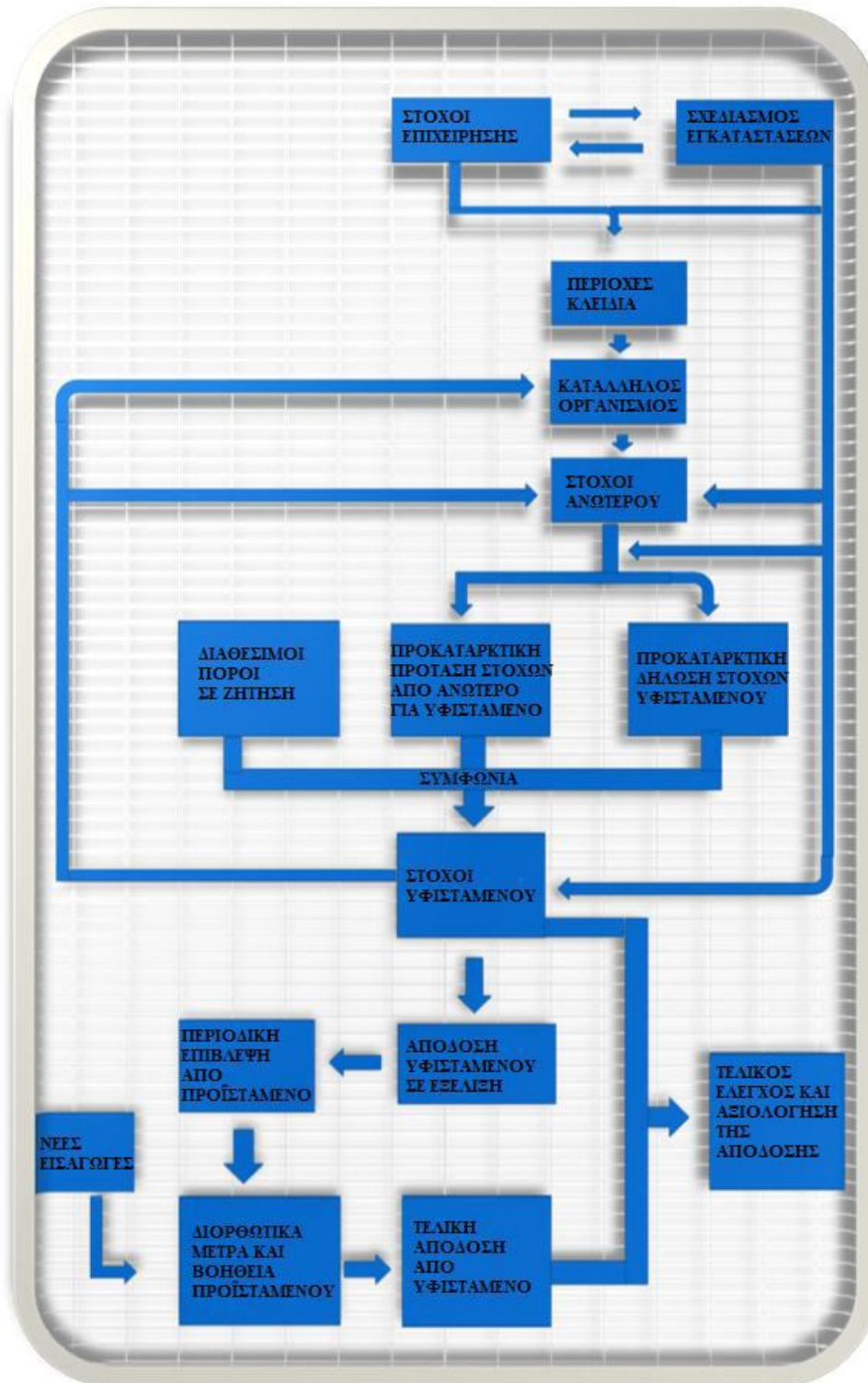
<sup>8</sup> Αξιολόγηση αποτελέσματος πραγματοποιείται κυρίως σε ετήσια βάση.

<sup>9</sup> Παπανικολάου,2010

προσωπικού, ενώ ο δεύτερος με την αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων για την δουλεία τους. Οι παράγοντες αυτοί πρέπει να εξεταστούν, τόσο από στην κάθε διαδικασία ξεχωριστά, όσο και στο θέμα της υποστήριξης από την διεύθυνση του οργανισμού.<sup>10</sup> Η όλη διαδικασία περιγράφεται παραστατικά στην παρακάτω εικόνα.

---

<sup>10</sup> Χαραλαμπίδης, 2008



Εικόνα 1. Η διαδικασία της διοίκησης και της αξιολόγησης με βάση τους στόχους

Πηγή : H. Koontz, Appraising Managers as Manager (New York: McGraw-Hill,1971),p.78



### 1.5.2 ΕΦΑΡΜΟΓΗ «S.M.A.R.T. Test»

Η προσέγγιση S.M.A.R.T. αποτελεί ένα μνημονικό σύνολο κανόνων και κριτηρίων για το σχεδιασμό και θέσπιση στόχων. Ο όρος αρχικά αναλύθηκε το 1954 από τον Peter Drucker και μετέπειτα από τον G. Doran το 1981.

Συνοπτικά ο όρος S.M.A.R.T. αναφέρεται ως τα αρχικά των παρακάτω εννοιών:

- Specific-Συγκεκριμένος: Προσδιορισμός της συγκεκριμένης περιοχής προς μέτρηση.
- Measurable-Μετρήσιμος: Προσδιορισμός τρόπων αντικειμενικής μεθόδου μέτρησης της προόδου.
- Achievable-Επιτεύξιμος: Προσδιορισμός του συστήματος με το οποίο θα επιτευχθεί.
- Relevant-Σχετικός: Προσδιορισμός του ποιες είναι οι προσδοκίες από το στόχο-κριτήριο που θα τεθεί.
- Time Based-Πραγματοποιήσιμος σε ένα λογικό χρονικό διάστημα: Προσδιορισμός του χρονικού πλαισίου που θα πρέπει η προσπάθεια να λάβει χώρα, προσδιορισμός προθεσμιών.

Αναλυτικά, τα χαρακτηριστικά ενός στόχου που ικανοποιεί το σύνολο των S.M.A.R.T. κριτηρίων είναι:

#### **Specific - Συγκεκριμένος:**

Ο πρώτος όρος τονίζει την ανάγκη για προτίμηση ενός συγκεκριμένου στόχου έναντι ενός πιο γενικού. Αυτός θα πρέπει να μην αφήνει περιθώρια παρερμηνείας και να μην πλατειάζει στην περιγραφή του. Η δημιουργία τέτοιων κριτηρίων είναι εφικτή εφόσον είναι επακριβώς γνωστά τα ακόλουθα: Τι ακριβώς απαιτείται, γιατί είναι σημαντικό να επιτευχθεί, ποιόν αφορά, πού θα λάβει χώρα και ποιες ιδιότητες είναι σημαντικές.

**Measureable – Μετρήσιμος:**

Ο δεύτερος όρος πραγματεύεται την ανάγκη κριτηρίων αντικειμενικών προς μέτρηση της προόδου προς την επίτευξη του στόχου. Η λογική αυτού του όρου βασίζεται στο ότι σε ένα μη μετρήσιμο μέγεθος δε μπορεί να προσδιοριστεί ο βαθμός προόδου και κατά πόσο αυτό έχει καλύψει τις απαιτήσεις. Η μέτρηση βοηθάει στο να διατηρηθεί η προσπάθεια προς τη σωστή κατεύθυνση, να υπάρχει συνέπεια σε χρονικές προθεσμίες αλλά ακόμα και στην εμπύχωση για συνέχιση των προσπαθειών για την επίτευξη του απώτερου στόχου. Ένας τέτοιος στόχος ο οποίος ικανοποιεί το παραπάνω κριτήριο μπορεί να προσδιορίσει ποσοτικά ερωτήματα, όπως σε τι βαθμό απόλυτο ή σχετικό έχει συντελεστεί η πρόοδος προς το στόχο αλλά και πώς θα γίνει αντιληπτό-μετρήσιμο ότι ο στόχος έχει τελικά επιτευχθεί.

**Achievable-Επιτεύξιμος:**

Αυτός ο όρος δείχνει τη σημασία των ρεαλιστικών και εφικτών στόχων. Είναι θεμιτό ένας στόχος να τείνει να πιέσει σε μεγαλύτερα όρια μία ομάδα ανθρώπων αρκεί να μην είναι υπέρμετρος. Αντίστοιχα, δε θα πρέπει να ορίζεται στόχος ο οποίος να απαιτεί πολύ λιγότερη προσπάθεια από το αναμενόμενο, καθώς σε τέτοιες περιπτώσεις οι στόχοι δεν έχουν νόημα. Σε αυτό το βήμα πρέπει επίσης να προσδιοριστούν οι τρόποι, οι μέθοδοι, οι οικονομικοί πόροι, οι ικανότητες των ανθρώπων, δηλαδή το συνολικό σύστημα το οποίο θα ακολουθηθεί ώστε να επιτύχουν. Το κριτήριο αυτό προσδιορίζει ακριβώς τον τρόπο που θα επιτευχθεί ο στόχος.

**Relevant – Σχετικός:**

Ο όρος αυτός τονίζει τη σημασία του προσδιορισμού ουσιαστικών στόχων με σημασία. Υπάρχουν πάρα πολλές δυνατότητες να οριστούν στόχοι με όλες τις προηγούμενες ιδιότητες, άνευ ουσιαστικής σημασίας ή αποτελέσματος. Οι σχετικοί στόχοι είναι σημαντικοί τόσο από πλευράς απόδοσης στην περίπτωση που θα επιτευχθούν όσο και από πλευράς παρακίνησης της ομάδας, καθώς θα είναι άμεσα αισθητή η ανάγκη και η προτεραιότητα του. Ακόμα, είναι σημαντικό να ληφθούν υπόψιν οι υπόλοιποι εκκρεμείς στόχοι της ομάδας, με σκοπό ο νέος στόχος να λειτουργεί συμπληρωματικά και πολύ περισσότερο όχι αντίθετα στην κατεύθυνση

των άλλων στόχων. Ένας στόχος που ικανοποιεί αυτό το κριτήριο δείχνει κατά πόσο αξίζει να επιτευχθεί, πόσο θα είναι το κέρδος από αυτόν και πόσο σχετίζεται με τις υπόλοιπες προσπάθειες της ομάδας.

#### **Time Based-Εντός χρονικών ορίων:**

Το τελευταίο κριτήριο τονίζει τη σημασία του να τίθενται οι στόχοι σε χρονικά πλαίσια εντός των οποίων πρέπει να επιτευχθούν. Αυτό είναι σημαντικό τόσο στο ότι λειτουργεί ως μέσο πίεσης στην ομάδα για συντονισμένες και εντατικές ενέργειες για επίτευξη του στόχου –καθώς είναι αναμενόμενο να προκύπτουν έκτακτα γεγονότα τα οποία θα αναλώνουν χρόνο για την διευθέτησή τους- αλλά και για την εξασφάλιση ότι η προσπάθεια θα γίνεται και θα ολοκληρωθεί την χρονική στιγμή που θα έχει τη μέγιστη αξία, όπως για παράδειγμα σε χρονική περίοδο με μικρό φόρτο εργασίας ή σε χρονική στιγμή πριν από κάποιο εξωτερικό ή εσωτερικό γεγονός που θα έχει σημασία για τον οργανισμό. Οι στόχοι που ικανοποιούν αυτό το κριτήριο μπορούν να προσδιορίσουν χρονικά ερωτήματα όπως το πότε θα ολοκληρωθεί, για πόσο χρονικό διάστημα θα εκκρεμεί αλλά και ποιες είναι οι άμεσες χρονικές απαιτήσεις για την επίτευξη του<sup>11</sup>.

Όπως είναι προφανές από τα παραπάνω, οι κανόνες SMART αποτελούν ένα γενικό τρόπο σχεδιασμού κριτηρίων και όχι ένα στρατηγικό μοντέλο και γι' αυτό στη μέγιστη πλειοψηφία των περιπτώσεων χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με άλλες στρατηγικές μεθόδους και προσεγγίσεις<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> Doran, 1981

<sup>12</sup> Δημαράς, 2012

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ ΣΤΑ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

### **2.Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ (ν.3230/2004)**

#### **2.1. ΣΚΟΠΟΣ, ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ & ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ**

##### **2.1.1 ΣΚΟΠΟΣ**

Η έννοια της Διοίκησης Μέσω Στόχων εισήχθη στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση με το ν.3230/2004. Ως Διοίκηση μέσω Στόχων ορίζεται η διαδικασία προσδιορισμού σαφών σκοπών, επιδιώξεων και επιδόσεων από τα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα κάθε φορέα και η ενσυνεχεία καθοδική διάχυση τους υπό μορφή εξειδικευμένων δράσεων σε κάθε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο<sup>13</sup>. Σκοπός του νόμου είναι η αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών και η ανταπόκριση του ανθρωπίνου δυναμικού στις σύγχρονες διοικητικές ανάγκες<sup>14</sup>. Σκοπός της μέτρησης των αποτελεσμάτων της δράσης της Διοίκησης είναι η αξιολόγηση των υπηρεσιών της ΔΔ προς όφελος του πολίτη, της οικονομίας και της κοινωνίας. Ειδικότερα με τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της Διοίκησης επιδιώκεται<sup>15</sup> :

- Η πληρέστερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων
- Η εξυπηρέτηση του πολίτη καθώς και η αύξηση του βαθμού ικανοποίησης των αναγκών από τη Δημόσια Διοίκηση
- Η εμπέδωση της εμπιστοσύνης του πολίτη προς τη Δημόσια Διοίκηση
- Η ενίσχυση της διαφάνειας στη Διοικητική δράση
- Η ενίσχυση της Διοικητικής λογοδοσίας και ευθύνης
- Η ενίσχυση της παρακίνησης και αφοσίωσης των υπάλληλων

Η μέτρηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας βοηθά στον προσδιορισμό του βαθμού απόκλισης μεταξύ προγραμματισθέντων σκοπών και των

<sup>13</sup> Εγκύκλιος ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. , ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.26397/27.12.2005,παρ.1

<sup>14</sup> Εισηγητική έκθεση του σχεδίου νόμου « Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις»

<sup>15</sup> Εγκύκλιος ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. , ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ7323/5.4.2006, παρ. 2

αποτελεσμάτων<sup>16</sup>. Ταυτόχρονα, συμβάλει στην καταγραφή του βαθμού προόδου που έχει επιτευχθεί σε σχέση με το στρατηγικό σκοπό και τους επιμέρους επιχειρησιακούς στόχους, οι οποίοι τίθενται από τη Δημόσια Οργάνωση, και με αυτό τον τρόπο δίνει τη δυνατότητα να<sup>17</sup>:

- Εντοπίζονται οι δυσκολίες επίτευξης των στόχων αυτών και να
- Γίνονται έγκαιρα οι απαραίτητες βελτιωτικές κινήσεις.

### 2.1.2 ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

Σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 1, παρ. 2 του ν.3230/2004 αποτελεσματικότητα θεωρείται η επίτευξη συγκεκριμένων και προκαθορισμένων στόχων, και αποδοτικότητα η μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων από τις δράσεις της Διοίκησης με δεδομένους πόρους<sup>18</sup>. Αποτελεσματικότητα είναι συνεπώς, η ικανότητα της Δημόσιας Διοίκησης να εκπληρώνει τους προγραμματισθέντες στόχους και αποδοτικότητα η ικανότητα να επιταχύνει στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό τους στόχους αυτούς με το μικρότερο δυνατό κόστος<sup>19</sup>.

Για την αποτίμηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας χρησιμοποιούνται οι δείκτες μέτρησης.

### 2.1.3 ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Οι διατάξεις της παρ.1 του αρθ.2 του ν.3230/2004 αναφορικά με το σύστημα Διοίκησης Μέσω Στόχων, εφαρμόζονται στις υπηρεσίες του Δημοσίου ( Υπουργεία, Αποκεντρωμένες Διοικήσεις, Ανεξάρτητες Αρχές),σε ορισμένες Τράπεζες, που είναι νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ) και σε οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α) α<sup>20</sup>, και β<sup>21</sup>, βαθμού. Οι διατάξεις του ν. 3230/2004

<sup>16</sup> Drucker F. Peter (1954) The practice of Management, New York Harper & Bros

<sup>17</sup> Εγκύκλιος ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. , ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ7323/5.4.2006, παρ.6

<sup>18</sup> Πασσάς Π. (2009)Δομές και εργαλεία Δημοσίου Μάνατζμεντ. σ.3

<sup>19</sup> Εγκύκλιος ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. , ΔΙΠΑ/Φ.10/οικ.2813/23.01.2008. παρ.2 & 3

<sup>20</sup> Παρ. 8, αρ. 267 του ν.3852/2010 : «Οι διατάξεις του ν. 3230/2004 δεν έχουν εφαρμογή στην πρωτοβάθμια αυτοδιοίκηση»

αναφορικά με τους δείκτες μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας εφαρμόζονται στις δημόσιες υπηρεσίες, σε τράπεζες που είναι νομικά πρόσωπα Ελληνικού Δημοσίου Δικαίου ή κάποιες Τράπεζες που έχουν ως βασικό μέτοχο το κράτος και νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.)<sup>22</sup>

## **2.2 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ**

### **2.2.1 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΣΤΟΧΩΝ**

Ο νομοθέτης, από το πρώτο άρθρο του ν. 3230/2004, καθορίζει με αρκετή λεπτομέρεια τη διαδικασία που οφείλουν να ακολουθήσουν οι φορείς για την κατάργηση της ετήσιας στοχοθεσίας. Σύμφωνα με τις διατάξεις της παρ.1 του αρθ.1 του ως άνω νομού, η διαδικασία που ακολουθείται για τον προσδιορισμό σαφών επιδιώξεων-επιδόσεων ξεκινά από τα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα κάθε φορέα και εν συνεχεία η διάχυση των γενικότερων αιών επιδιώξεων υλοποιείται με την συμφωνία εξειδικευμένων δράσεων σε κάθε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο. Επομένως, η μέθοδος που ακολουθείται είναι «από την κορυφή προς τη βάση»<sup>23</sup>, η οποία καθιστά σαφές ότι επιλέγεται το βεμπεριανό ιεραρχικό μοντέλο επικοινωνίας και λειτουργίας<sup>24</sup>.

Η χρονική ακολουθία των διαδικασιών που πραγματώνουν την εφαρμογή της Διοίκησης Μέσω Στόχων είναι η εξής<sup>25</sup>:

- Κατά τους μήνες Νοέμβριο / Δεκέμβριο, το αρμόδιο όργανο Διοίκησης κάθε φορέα γνωστοποιεί και κατανέμει στις οικείες υπηρεσίες τους στρατηγικούς σκοπούς για το

---

<sup>21</sup> Παρ. 15, αρ. 268 του ν. 3852/2010 : «Οι διατάξεις του ν.3230/2004 δεν έχουν εφαρμογή στις περιφέρειες»

<sup>22</sup> Εγκύκλιος ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α., ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.7323/5.4.2006.παρ.12

<sup>23</sup> Μεθοδολογία αυτή είναι σύμφωνη με τη διαδικασία ΔΜΣ που εισήγαγε ο Peter Drucker

<sup>24</sup> Ο Μ. Weber εισηγείται ένα ιδεατό τύπο της γραφειοκρατίας στον οποίο συμπεριλαμβάνονται συγκεκριμένα τυπικά γνωρίσματα. Ένα από τα πλέον σημαντικά είναι ο καταμερισμός της εργασίας και η εξειδίκευση των αρμοδιοτήτων. Τα καθήκοντα της κάθε θέσης, όπως και οι διαδικασίες διεκπεραίωσης τους είναι αυστηρά προσδιορισμένα.

<sup>25</sup> Εγκύκλιος ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α., ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.26397/27.11.2005, παρ.4

επόμενο έτος. Οι συγκεκριμένοι στρατηγικοί σκοποί θα πρέπει να συνάδουν με το όραμα και την αποστολή του κάθε φορέα ξεχωριστά.

- Οι προϊστάμενοι Διεύθυνσης ή Γενικής Διεύθυνσης ,εάν υπάρχουν, προβαίνουν σε μια πρώτη ανάλυση των ανωτέρω στρατηγικών σκοπών του φορέα, ενημερώνουν σχετικά τους υπαγόμενους σε αυτούς προϊσταμένους του Τμήματος αντίστοιχα, με τους οποίους καθορίζουν από κοινού τους στόχους της Γενικής Διεύθυνσης και ζητούν από αυτούς να προσδιορίσουν τους επιμέρους στόχους.

- Οι προϊστάμενοι Διεύθυνσης σε συνεργασία με τους προϊσταμένους Τμημάτων εξειδικεύουν και επιμερίζουν από κοινού τους στόχους της Διεύθυνσης σε εξειδικευμένους στόχους ανά Τμήμα.

- Οι προϊστάμενοι Τμήματος σε συνεργασία με τους υφισταμένους τους καθορίζουν τη συμβολή κάθε υπαλλήλου στην επίτευξη των στόχων του Τμήματος. Οι στόχοι του Τμήματος αναλύονται περαιτέρω σε προγράμματα επιμέρους ενεργειών και φάσεων υλοποίησης, με αποτέλεσμα κάθε υπάλληλος να κατανοεί αφενός τι αναμένεται και από αυτόν και αφετέρου τι πρέπει να επιτύχει ατομικά και συλλογικά ούτως ώστε να υλοποιηθούν οι στόχοι του Τμήματος, της Διεύθυνσης και της Γενικής Διεύθυνσης. Οι ατομικοί στόχοι καθορίζονται ανάλογα με τις αρμοδιότητες της κάθε μονάδας αφού ληφθούν υπόψη δεξιότητες, γνώσεις και εμπειρίες του υπαλλήλου.

Η συγκεκριμενοποίηση των σκοπών και επιδιώξεων σε πρακτικούς – επιχειρησιακούς στόχους για κάθε οργανωτική υπομονάδα και η διατύπωση τους σε πρόγραμμα δράσης προϋποθέτει την καταγραφή και επισήμανση των σημαντικών δραστηριοτήτων, τον προσδιορισμό των κριτηρίων αξιολόγησης και των κατάλληλων τρόπων μέτρησης, δηλαδή δεικτών μέτρησης.<sup>26</sup> Όλοι οι επιμέρους στόχοι πρέπει να είναι κατά τέτοιο τρόπο διαρθρωμένοι, ώστε να συντελούν στην επίτευξη των στόχων του ανώτερου ιεραρχικού επιπέδου, και όλοι μαζί να συνεισφέρουν στην επίτευξη των στρατηγικών σκοπών που έχουν τεθεί σε επίπεδο πολιτικής ηγεσίας<sup>27</sup>.

---

<sup>26</sup> Εισηγητική έκθεση του σχεδίου νόμου «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους,μέτρηση της αποδοτικότητας κα άλλες διατάξεις»

<sup>27</sup> Εγκύκλιος ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α., ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.26397/27.11.2005, παρ.8

Οι στόχοι διαμορφώνονται και συγκεκριμενοποιούνται κατόπιν συνεργασίας και συμφωνίας μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων. Αυτό σημαίνει ότι οι στόχοι δεν τίθενται αυθαίρετα από τον προϊστάμενο, αντιθέτως οι υφιστάμενοι εμπλέκονται στον καθορισμό τους. Σε περίπτωση διαφωνίας μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων, και εάν δεν καταστεί δυνατή η συναίνεση, ο οικείος προϊστάμενος αποφασίζει σχετικά.<sup>28</sup>

Η συμφωνία για τον προσδιορισμό των στόχων περιβάλλεται στον τύπο απόφασης, η οποία κοινοποιείται σε όλο το προσωπικό του φορέα, έτσι ώστε όλοι να είναι ενήμεροι για το σύνολο των επιδιωκόμενων στόχων και το χρόνο υλοποίησης.<sup>29</sup>

### **2.2.2 ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ**

Σε αντίθεση με την «από την κορυφή προς τα κάτω» διαδικασία καθορισμού των στόχων, η φάση της υλοποίησης ακολουθεί την αντίστροφη πορεία, δηλαδή «από την βάση προς τα πάνω». Κατ' αρχήν, εκπληρώνονται οι ατομικοί στόχοι των υπαλλήλων, κάτι το οποίο με τη σειρά του συμβάλλει στην εκπλήρωση των στόχων της μονάδας στην οποία ανήκουν, και σε αυτό το πλαίσιο σταδιακά εκπληρώνονται οι στρατηγικοί σκοποί του φορέα. Είναι σαφές ότι η διαδικασία κατάρτισης της στοχοθεσίας καθώς και της υλοποίησης αυτής συνδέονται στενά μεταξύ τους και αυτό συντελείται μέσω του μηχανισμού της ανατροφοδότησης.

Ο νομοθέτης έχει προβλέψει γι' αυτή τη διαδικασία στο αρ. 4 του ν.3230/2004. Συγκεκριμένα, σε τακτά χρονικά διαστήματα- η συχνότητα των οποίων καθορίζεται από τον άμεσο προϊστάμενο αλλά δεν μπορεί να είναι μεγαλύτερα του τριμήνου- γίνεται από τους προϊσταμένους των οργανικών μονάδων έλεγχος της πορείας υλοποίησης των στόχων και αποφασίζεται τυχόν επανακαθορισμός τους ή τροποποίηση του ετήσιου χρονοδιαγράμματος υλοποίησης τους<sup>30</sup>. Οι στόχοι, στο σύνολο τους ή ο καθένας ξεχωριστά, μπορούν να προσαρμοσθούν ανάλογα, εφόσον

<sup>28</sup> Το ίδιο παρ. 9 & 10

<sup>29</sup> Παρ.3 αρ.3 ν.3230/2004

<sup>30</sup> Εγκύκλιος ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α., ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.26397/27.11.2005, παρ.17



έχουν προκύψει νέες συνθήκες και δεδομένα. Όλοι οι στόχοι μπορούν να αναθεωρηθούν (κατάργηση, αντικατάσταση, συμπλήρωση, διόρθωση) εφόσον έχουν διαμορφωθεί νέες συνθήκες και υπάρχουν αντικειμενικοί λόγοι γι αυτό, όπως μια ενδεχόμενη αλλαγή στις προτεραιότητες της εσωτερικής οργάνωσης. Η αναθεώρηση των στόχων γίνεται κατά τον ίδιο τρόπο με αυτόν του αρχικού καθορισμού τους.<sup>31</sup>

Προϋποθέσεις, για την αποτελεσματική υλοποίηση των σχεδιασθέντων στόχων είναι οι εξής :

- Διαμόρφωση σαφούς οράματος και αποστολής. Οι στρατηγικοί σκοποί που θα καθοριστούν για τον φορέα θα πρέπει να συνάδουν με το όραμα και την αποστολή αυτού. Σε περίπτωση που αυτό δεν συμβαίνει, είτε θα πρέπει να καταργηθούν, είτε η αποστολή του φορέα θα πρέπει να επανεξετασθεί, σύμφωνα με τα νέα δεδομένα που τυχόν έχουν προκύψει.
- Είναι σημαντικό οι υφιστάμενοι να λειτουργούν με σχετική αυτονομία, πράγμα που σημαίνει ότι η δράση τους για την επίτευξη των στόχων πρέπει να συνοδεύεται και από την αναγκαία αυτοσυγκέντρωση και εκχώρηση αποφασιστικών αρμοδιοτήτων και ευθυνών, όπου κάθε υφιστάμενος αναλαμβάνει την υλοποίηση του δικού του προγράμματος δράσης<sup>32</sup>.
- Θεμελιώδης προϋπόθεση για την επιτυχή εφαρμογή του συστήματος «Διοίκηση Μέσω Στόχων» είναι η υποστήριξη του, τόσο από την πολιτική ηγεσία, όσο και από την διοικητική ιεραρχία.<sup>33</sup>
- Μέσω της στοχοθεσίας πρέπει να τίθενται ξεκάθαροι στόχοι, ώστε να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Κατά τη διαδικασία στοχοθεσίας είναι επιθυμητή η επίτευξη συμφωνίας και συν-αντίληψης μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων<sup>34</sup>.
- Συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων μερών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, η οποία σύμφωνα με Drucker προάγει την συν-αντίληψη σε όλη την οργάνωση. Σημειώνει ότι αυτή η ανταλλαγή ιδεών επιτυγχάνει αυτό το αποτέλεσμα.

<sup>31</sup> Το ίδιο παρ.18

<sup>32</sup> Το ίδιο παρ. 13

<sup>33</sup> Rodgers, Hunter, J.E. & Rogers, D.L. (1993), Influence of top management commitment on management program success, *Journal of Applied Psychology*, 78, 151-155

<sup>34</sup> Rodgers, Hunter, J.E. & Rogers, D.L. (1993), Influence of top management commitment on management program success, *Journal of Applied Psychology*, 76, 322-336

Εργαζόμενοι από πάνω προς τα κάτω : δίνεται η δυνατότητα στους υφισταμένους να ενημερωθούν για τους στόχους της ηγεσίας, το οποίο και αυξάνει τη διαφάνεια, καθώς αποτελεί στοιχείο για την ενδυνάμωση των εργαζομένων. Εργαζόμενοι προς τα πάνω : συμβάλει στην έναρξη διαλόγου, ούτως ώστε τα ανώτατα στελέχη να αντιληφτούν τα προβλήματα ή τα εμπόδια για την υλοποίηση των στόχων τους<sup>35</sup>.

•Υπαρξη αντικειμένου μηχανισμού ανατροφοδότησης τω αποτελεσμάτων, ούτως ώστε να λαμβάνονται τα κατάλληλα διαρθρωτικά μέτρα. Ο συγκεκριμένος μηχανισμός θα στηρίζεται στη διαδραστική σχέση μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων.

Η ΔΜΣ<sup>36</sup> είναι μια διαδικασία η οποία, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, συνδέεται άμεσα και με διαδικασίες και μέσα επιβράβευσης των εμπλεκόμενων μερών σε περίπτωση επίτευξης των στόχων. Μια από τις προκλήσεις που εντοπίζονται στη ΔΜΣ είναι η ύπαρξη μόνο ποινών και όχι επιβράβευσης των αρμοδίων υπαλλήλων σε περίπτωση επίτευξης ή μη των συμφωνημένων στόχων. Η περίπτωση που θα πρέπει να επανεξεταστεί είναι η σύνδεση βαθμού επίτευξης των στόχων με επιβράβευση των αρμοδίων υπαλλήλων. Αυτό είναι δυνατό να συμβεί και μέσω της σύνδεσης της παραγωγικότητας με την αμοιβή των υπαλλήλων.

---

<sup>35</sup> Drucker P.F. (1976),What results should you expect? A users guide to MBO. Public administration review,pp 36,12-19

<sup>36</sup> Διοίκηση Μέσω Στόχων

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΚΑΙ ΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ

### **3.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ**

Το χρηματοοικονομικό σύστημα αποτελεί ένα δίκτυο χρηματοοικονομικών ιδρυμάτων. Αυτό το δίκτυο χρηματοοικονομικών ιδρυμάτων συμμετέχει στη μεταβίβαση χρημάτων και στη λήψη και παροχή κεφαλαίων με τη βοήθεια διαφόρων χρηματοοικονομικών μέσων. Πιο απλά θα μπορούσαμε να πούμε ότι τα χρηματοοικονομικά ιδρύματα λειτουργούν ως ενδιάμεσοι στην οικονομία διοχετεύοντας αποταμιεύσεις και άλλα χρηματικά ποσά στους δανειζόμενους.

Συνεπώς μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι η ύπαρξη των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων και ο τρόπος λειτουργίας τους μέσα στο σύγχρονο χρηματοπιστωτικό σύστημα είναι ιδιαίτερα σημαντική.

Τα πιστωτικά ιδρύματα ή αλλιώς «τράπεζες» αποτελούν για την οικονομία τον κύριο χρηματοοικονομικό οργανισμό. Ιστορικά θα πρέπει να αναφέρουμε ότι το πρώτο πιστωτικό ίδρυμα που ιδρύθηκε στην Ελλάδα ήταν η Ιονική Τράπεζα το έτος 1834, ενώ το 1841 ακολούθησε η ίδρυση της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος<sup>37</sup>.

Το θεσμικό πλαίσιο για τα πιστωτικά ιδρύματα στη χώρα μας άρχισε να διαμορφώνεται από το 1931 και μετά. Ο πρώτος νόμος που ορίζει την έννοια των τραπεζών είναι ο ν.5076/1931 «περί Ανωνύμων Εταιρειών και Τραπεζών». Στον νόμο αυτό και πιο συγκεκριμένα στο αρ.10 παρ.1 ορίζεται ότι : «Τράπεζες είναι αι επιχειρήσεις αίτινες, ανεξαρτήτως ετέρου σκοπού αυτών, δέχονται κατ' επάγγελμα καταθέσεις χρημάτων ή άλλων αξιών».

---

<sup>37</sup> Αγγελόπουλος Χρ. Παναγιώτης 2008

Σε αυτό το κεφάλαιο της παρούσας πτυχιακής θα προσπαθήσουμε να αναλύσουμε στον αναγνώστη την έννοια και λειτουργία του χρηματοπιστωτικού συστήματος και των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων για την κοινωνία.

### **3.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ**

Απώτερος σκοπός κάθε οικονομίας είναι τόσο η οικονομική ανάπτυξη όσο και η οικονομική και κοινωνική ευημερία των πολιτών αλλά και της χώρας γενικότερα. Βάση για την ανάπτυξη αυτή αποτελούν οι δυο κύριοι τομείς οικονομικής δραστηριότητας που δεν είναι άλλοι από το δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα.

Με τον όρο «δημόσιος τομέας» αναφερόμαστε τόσο στο κράτος όσο και στις δημόσιες επιχειρήσεις – οργανισμούς. Από την άλλη μεριά με τον όρο «ιδιωτικός τομέας» αναφερόμαστε τόσο στα νοικοκυριά όσο και στις ιδιωτικές κατά βάση επιχειρήσεις. Το μέγεθος καθενός τομέα αλλά και η συνεισφορά αυτού στην ανάπτυξη της οικονομίας καθορίζεται διαχρονικά από τις ιδεολογικές και πολιτικές τάσεις που επικρατούν τη συγκεκριμένη περίοδο στην εκάστοτε χώρα μελέτης.

Οι οικονομικές αυτές μονάδες που απαρτίζουν το δημόσιο αλλά και τον ιδιωτικό τομέα μπορούν να βρίσκονται σε δυο πιθανές καταστάσεις. Είτε μπορούν να διαθέτουν πλεόνασμα μετρητών για επένδυση και συνεπώς να χαρακτηρίζονται ως πλεονασματικές οικονομικές μονάδες, είτε να βρίσκονται σε μια κατάσταση έλλειψης χρημάτων με αποτέλεσμα να αναζητούν δανεικά και χαρακτηρίζονται ως ελλειμματικές οικονομικές μονάδες. Συνεπώς, οι πλεονασματικές μονάδες, δημόσιες ή ιδιωτικές, που διαθέτουν πλεονάζοντα χρήματα είναι πρόθυμες να δανείσουν, έναντι κάποιας απόδοσης, στις ελλειμματικές οικονομικές μονάδες, δημόσιες ή ιδιωτικές, εφόσον προβλέπουν ότι θα έχουν μεγαλύτερο όφελος από την ενέργεια αυτή από ότι εάν κρατούσαν τα χρήματα τους και δεν τα επένδυαν.

Ωστόσο, πλήθος προβλημάτων ανακύπτουν κατά τη συνεργασία των δυο προαναφερθέντων οικονομικών μονάδων, πλεονασματικών και ελλειμματικών. Κάποια από αυτά τα προβλήματα που αντιμετωπίζονται κατά τη συνεργασία των

οικονομικών μονάδων μπορεί να είναι η δυσχέρεια στην επικοινωνία μεταξύ των μερών, η απόκλιση μεταξύ του ύψους των αποταμιεύσεων μιας οικονομικής μονάδας, η απόκλιση στο χρονικό διάστημα που οι οικονομικές μονάδες επιθυμούν να διαρκέσει η συναλλαγή αλλά και η μη εξασφάλιση του καλού τέλους της συναλλαγής που πραγματοποιούν τα δυο μέρη καθώς αυτό εξαρτάται από την τήρηση των όρων που οι ίδιοι θέτουν. Αποτέλεσμα όλων των παραπάνω είναι η πλημμελής χρηματοδότηση της οικονομικής δραστηριότητας και ο περιορισμός του ρυθμού ανάπτυξης της οικονομίας.

Στο σημείο αυτό παρεμβαίνει το λεγόμενο χρηματοπιστωτικό σύστημα για την επίλυση των παραπάνω προβλημάτων.

Ρόλος του χρηματοπιστωτικού συστήματος είναι η αποτελεσματική συγκέντρωση των πλεοναζόντων οικονομικών πόρων, των οικονομικών φορέων, και η διοχέτευσή τους στις ελλειμματικές οικονομικές μονάδες που χρειάζονται αυτά τα κεφάλαια για διάφορους επενδυτικούς ή καταναλωτικούς λόγους. Η αποτελεσματική κατανομή των κεφαλαίων αυτών γίνεται με τη βοήθεια των χρηματοοικονομικών/ χρηματοπιστωτικών προϊόντων που ήδη υπάρχουν στην αγορά αλλά και εκείνων που δημιουργούνται καθημερινά από χρηματοπιστωτικό σύστημα.

### **3.3 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΩΝ ΙΔΡΥΜΑΤΩΝ**

Ο ρόλος των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στη σημερινή κοινωνία είναι να επεξεργάζονται τα προσφερόμενα ή πλεονάζοντα κεφάλαια, τόσο κατά τη διάρκεια της άντλησης όσο και κατά τη διαδικασία της πώλησης αυτών, μεταλλάσσοντας τα σε ελκυστικά για τους δανειστές χρηματοοικονομικά προϊόντα. Παράλληλα τα πιστωτικά ιδρύματα σκοπεύουν με τη λειτουργία τους να περιορίσουν τους κινδύνους της ροής ή μεταφοράς των κεφαλαίων και ιδιαίτερα τον πιστωτικό κίνδυνο. Ωστόσο, οι κάτοχοι κεφαλαίων που θέλουν να επενδύσουν όσο και για εκείνους που έχουν ανάγκη να δανειστούν και ψάχνουν τους καλύτερους για αυτούς δανειακούς όρους.

Οι κάτοχοι κεφαλαίων ή οι επενδυτές στέφονται κυρίως στους χρηματοοικονομικούς οργανισμούς προκειμένου εκείνοι να λειτουργήσουν ως ενδιάμεσοι, αφού οι κάτοχοι κεφαλαίων και οι επενδυτές δεν επιθυμούν να είναι εκείνοι οι οποίοι θα αναλάβουν

τους αυξημένους κινδύνους των άμεσων τοποθετήσεων στις αγορές χρηματοπιστωτικών μέσων, μετοχών ομολόγων και άλλων σχετικών προϊόντων.

Στους χρηματοοικονομικούς οργανισμούς απευθύνονται επίσης οι κάτοχοι κεφαλαίων που δεν διαθέτουν την εμπειρία αλλά και τις γνώσεις που θα τους επέτρεπαν την εύκολη πρόσβαση τους σε εξειδικευμένες χρηματοοικονομικές αγορές<sup>38</sup>.

Οι δραστηριότητες αυτές των χρηματοπιστωτικών οργανισμών σε συνδυασμό με τον αυξανόμενο ανταγωνισμό μειώνουν το κόστος χρήσης των κεφαλαίων, δηλαδή το επιτόκιο, με αποτέλεσμα την εμφάνιση θετικών επιπτώσεων στην οικονομική ανάπτυξη. Ακόμη, σημαντικός είναι ο ρόλος των χρηματοπιστωτικών οργανισμών και στη διαμόρφωση της πολιτικής προσφοράς χρήματος σε μια οικονομία. Χωρίς τα πιστωτικά ιδρύματα δεν θα πραγματοποιούνταν εύκολα οι λειτουργίες της προσφοράς χρήματος στην οικονομία αλλά και του ελέγχου της ποσότητας αυτού, αφού δε θα μπορούσαν να εφαρμοστούν τα διάφορα νομισματικά μέσα, όπως «των ελάχιστων αποθεμάτων των τραπεζών στην Κεντρική Τράπεζα», «ο πολλαπλασιαστής χρήματος» ή «η πολιτική της ανοιχτής αγοράς».

### **3.4 ΤΑ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

Υπήρξαν πολλά στάδια μέσα στην ιστορία που πέρασε το χρηματοπιστωτικό σύστημα της Ελλάδας μέχρι να πάρει την μορφή που έχει σήμερα. Από την κυριαρχία της δραχμής και τις συνεχείς υποτιμήσεις της μέχρι την εποχή του ευρώ, του συνεχώς αυξανόμενου δανεισμού των καταναλωτών και της παγκόσμιας χρηματοοικονομικής κρίσης που ξέσπασε με ένταση το φθινόπωρο του 2008 και κατέστησε το διεθνές χρηματοπιστωτικό σύστημα σε εξαιρετικά δεινή θέση.

Μέσα σε αυτήν την κατάσταση οι ελληνικές τράπεζες δεν μπορούσαν να μην δεχτούν και να επηρεαστούν κι αυτές από τις συνέπειες της κρίσης. Κι ενώ παγκόσμιος κολοσοί καταρρέουν, το ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα κατάφερε και ξεπέρασε συγκριτικά με άλλες χώρες σχεδόν ανώδυνα, αυτή την παγκόσμια

<sup>38</sup> Αγγελόπουλος Χρ. Παναγιώτης, 2008

χρηματοοικονομική κρίση. Στη συνέχεια, όμως δοκιμάζεται λόγω της δημοσιονομικής κρίσης και των συνεχών υποβαθμίσεων που υφίσταται το Ελληνικό Δημόσιο από τους οίκους αξιολόγησης. Παρά τα προβλήματα αυτά, οι τράπεζες κατάφεραν να επιδείξουν αξιοσημείωτη αντοχή και να ξεπεράσουν τις δύσκολες μέρες χάρη σε μια σειρά χαρακτηριστικών που διαθέτουν όπως<sup>39</sup> :

- Δεν είχαν εκτεθεί στους κινδύνους που αποτέλεσαν τις αιτίες της πρόσφατης διεθνούς χρηματοπιστωτικής κρίσης,
- Έχουν ισχυρή κεφαλαιακή βάση,
- Προχώρησαν έγκαιρα στη αύξηση των προβλέψεων τους έναντι επισφαλών απαιτήσεων,
- Ακολούθησαν πολιτική συνετούς διαχείρισης των κινδύνων στους οποίους εκτίθενται στην τρέχουσα συγκυρία.

Το βασικό πλαίσιο ίδρυσης και λειτουργίας των ελληνικών πιστωτικών ιδρυμάτων, κατ εφαρμογή των σχετικών οδηγιών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, αποτελεί ο νόμος 3601/01.08.2007. στον οποίο το πλαίσιο λειτουργίας των πιστωτικών ιδρυμάτων προσαρμόζεται στους κανόνες της Επιτροπής της Βασιλείας<sup>40</sup>.

Στο νόμο 3601/01.08.2007, ορίζεται ότι :

Πιστωτικό ίδρυμα είναι :

1. Η επιχείρηση, η δραστηριότητα της οποίας συνίσταται στην αποδοχή καταθέσεων ή άλλων επιστρεπτέων κεφαλαίων από το κοινό και την χορήγηση δανείων ή λοιπών πιστώσεων για λογαριασμό της
2. Ίδρυμα ηλεκτρονικού χρήματος

Στον ίδιο νόμο ορίζεται ότι η χρήση του όρου «Τράπεζα» ή οποιασδήποτε ξενόγλωσσης απόδοσής του στην επωνυμία ή το διακριτικό τίτλο επιχείρησης επιτρέπεται μόνο σε πιστωτικά ιδρύματα, εκτός εάν το είδος της δραστηριότητας της

---

<sup>39</sup> Βασίλης Ράπανος Πρόεδρος Ε.Ε.Τ.

<sup>40</sup> Βασιλεία ΙΙ

επιχείρησης, όπως αυτή προκύπτει από το καταστατικό της, αποκλείει τον κίνδυνο σύγχυσης του κοινού.

Η έννοια, η ίδρυση, η λειτουργία και οι εργασίες των πιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα έχουν αφετηρία την οδηγία 200/48/EK του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 14<sup>ης</sup> Ιουνίου 2006, που αναφέρεται στους όρους και προϋποθέσεις ανάληψης και άσκησης δραστηριότητας πιστωτικών ιδρυμάτων. Παρατηρούμε λοιπόν, ότι κατά τη διάρκεια των χρόνων που μεσολάβησαν από το 1931(εκδίδεται ο πρώτος νόμος που ορίζει την έννοια των τραπεζών) μέχρι σήμερα, πλήθος νόμων και οδηγιών εκδίδονται αλλά και καταργούνται με σκοπό την υιοθέτηση του πλέον κατάλληλου και ακριβές ορισμού για την έννοια και λειτουργία των τραπεζών.

Όλες αυτές οι προσεγγίσεις μπορεί να έχουν εντελώς διαφορετική αφετηρία, ωστόσο, όλες συγκλίνουν στο γεγονός ότι η τραπεζική επιχείρηση δραστηριοποιείται κατά κύριο λόγο στην εμπορία χρήματος και ότι η δραστηριοποίηση και σε άλλες χρηματοοικονομικές εργασίες δεν διαφοροποιεί το κύριο χαρακτηριστικό της.

Παρ' όλα αυτά οι ορισμοί που προαναφέρθηκαν δεν είναι σε θέση να καλύψουν την έννοια της σύγχρονης τράπεζας ή του σύγχρονου πιστωτικού ιδρύματος που περά από την απλή αποδοχή των καταθέσεων δραστηριοποιείται και σ' έναν άλλο ευρύ φάσμα εργασιών και υπηρεσιών. Αυτό συμβαίνει διότι οι τράπεζες και γενικότερα οι χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί περιορίζουν σταδιακά τις παραδοσιακές τους λειτουργίες και στρέφονται σε νέες δραστηριότητες που μέχρι σήμερα αποτελούσαν προνόμιο συγκεκριμένων χρηματοοικονομικών οργανισμών. Στην αλλαγή αυτή του αντικειμένου των τραπεζών συμβάλλει η συνεχώς εξελισσόμενη τεχνολογία, το αναπροσαρμοζόμενο θεσμικό πλαίσιο αλλά και τα συνεχώς εμφανιζόμενα νέα χρηματοοικονομικά εργαλεία. Με τον τρόπο αυτό οι τράπεζες διευρύνουν συνεχώς τις δραστηριότητες τους οι οποίες καλύπτουν όλο το φάσμα της διοχέτευσης των κεφαλαίων στην οικονομία.

Η τάση αυτή στο θεσμικό πλαίσιο της Ελλάδας αλλά και της Ευρωπαϊκής Ένωσης διαμορφώνεται με την καθιέρωση του όρου «Χρηματοδοτικό Ίδρυμα». Ως χρηματοδοτικό ίδρυμα ορίζεται η επιχείρηση η οποία δεν είναι πιστωτικό ίδρυμα και



της οποίας η δραστηριότητα συνίσταται στην απόκτηση συμμετοχών ή στην άσκηση μίας ή περισσότερων από τις δραστηριότητες των πιστωτικών ιδρυμάτων πλην της αποδοχής καταθέσεων ή άλλων επιστρεπτέων κεφαλαίων, δραστηριότητα η οποία παραμένει αποκλειστικά στην αρμοδιότητα πιστωτικών ιδρυμάτων<sup>41</sup>. Στην Ελλάδα η προσαρμογή του χρηματοοικονομικού χώρου και του τραπεζικού συστήματος στις διεθνείς εξελίξεις είναι πλήρης, ακολουθώντας τις επικρατούσες συνθήκες στο διεθνές χρηματοοικονομικό περιβάλλον.

### **3.5 ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ: ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ**

#### **3.5.1 ΕΝΝΟΙΑ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΩΝ (ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ) ΙΔΡΥΜΑΤΩΝ**

Τα Τραπεζικά ιδρύματα αποτελούν τν καρδιά του Χρηματοπιστωτικού Συστήματος μιας χώρας. Είναι οργανισμοί των οποίων η τρέχουσα δραστηριότητα συνίσταται στη αποδοχή καταθέσεων από διάφορες μονάδες και στη χορήγηση κεφαλαίων μέσω του δανεισμού και των επενδυτικών δραστηριοτήτων στους ιδιώτες, στις επιχειρήσεις και τις κυβερνήσεις συμβάλλοντας έτσι στην αναπτυξιακή διαδικασία μιας χώρας. Το πόσο αποτελεσματική είναι αυτή η συμβολή εξαρτάται από δύο κυρίως παράγοντες :

- Από την ύπαρξη αξιόπιστου θεσμικού πλαισίου που διέπει την οικονομική και κοινωνική ζωή και το βαθμό στήριξης της αναπτυξιακής διαδικασίας.
- Από τον τρόπο λειτουργίας και την αποτελεσματικότητα του ιδίου του τραπεζικού συστήματος.

Συνοψίζοντας λοιπόν, τα τραπεζικά ιδρύματα κατέχουν τον ρόλο του διαμεσολαβητή ανάμεσα σε αποταμιευτές και πιστούχους εξασφαλίζοντας το μετασχηματισμό της ρευστότητας. Ταυτόχρονα αποτελούν και μέσα εφαρμογής της Νομισματικής Πολιτικής.

---

<sup>41</sup> Αγγελόπουλος Χρ. Παναγιώτης, 2008

### **3.5.2 ΒΑΣΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΙΔΡΥΜΑΤΩΝ**

Οι κυριότερες λειτουργίες των τραπεζικών ιδρυμάτων είναι οι εξής :

1. Η μεταφορά και η κατανομή οικονομικών πόρων από την αποταμίευση στην επένδυση σε δυναμικούς κύριος κλάδους και την ενίσχυση της κατανάλωσης.
2. Η εξασφάλιση της απαιτούμενης ρευστότητας και της διαχείρισης του συστήματος πληρωμών, στοιχεία απαραίτητα για την ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία της οικονομίας.
3. Η ανάληψη και διαχείριση χρηματοπιστωτικών κινδύνων.
4. Η διαχείριση χαρτοφυλακίων πελατών.

Επιτελώντας αυτές τις βασικές λειτουργίες, το κάθε τραπεζικό σύστημα συμβάλλει στην ανάπτυξη της εθνικής οικονομίας με την τόνωση της εγχώριας ζήτησης, τη χρηματοδότηση δυναμικών κλάδων της οικονομίας και καινοτομιών επενδυτικών πρωτοβουλιών. Από εκεί και πέρα όμως όλες οι τράπεζες (ιδιωτικές, δημόσιες, συνεταιριστικές κ.τ.λ.) έχουν αναπτύξει διάφορες λειτουργίες ώστε να ανταπεξέλθουν στον ανταγωνισμό.

### **3.5.3 ΠΗΓΕΣ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑΣ ΤΡΑΠΕΖΩΝ**

Τα κέρδη ενός τραπεζικού ιδρύματος προκύπτουν από :

1. Την διαφορά μεταξύ επιτοκίων και καταθέσεων.
2. Πάσης φύσεως προμήθεια.
3. Κεφαλαιακά κέρδη από την διαπραγμάτευση χρεογράφων, που προκύπτουν από μεταβολές στα επιτόκια, τις συναλλαγματικές ισοτιμίες και τις τιμές των μετοχών.
4. Είσπραξη αμοιβής από την παροχή επενδυτικών και άλλων χρηματοοικονομικών συμβουλών.

### **3.6 Η ΑΠΟΤΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ**

Ο τραπεζικός κλάδος αποτελεί τον κυρίαρχο κλάδο στο χρηματοπιστωτικό σύστημα κάθε χώρας. Στην Ελλάδα το ενεργητικό των τραπεζών αποτελεί το 80% περίπου του συνολικού ενεργητικού συστήματος. Επίσης είναι γενικά αποδεκτό ότι η αποτελεσματική λειτουργία των τραπεζών, η οποία συνδέεται με την σταθερότητα του χρηματοπιστωτικού συστήματος, δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις και τα νοικοκυριά να απολαμβάνουν καλύτερης ποιότητας υπηρεσίες με χαμηλότερο κόστος. Συνεπώς, η μέτρηση της αποτελεσματικότητας<sup>42</sup> ενός τραπεζικού συστήματος που την εξηγούν έχει ιδιαίτερη σημασία τόσο για τις εποπτικές αρχές όσο και για τις διοικήσεις των τραπεζών κατά την κατάρτιση των επιχειρησιακών τους σχεδίων.

Η μελέτη της αποτελεσματικότητας του ελληνικού τραπεζικού συστήματος έχει γίνει διαχρονικά περισσότερο αναγκαία κατόπιν και των σημαντικών μεταρρυθμίσεων που πραγματοποιήθηκαν σε αυτό τις δυο τελευταίες δεκαετίες<sup>43</sup>.

Οι μεταρρυθμίσεις αυτές βελτίωσαν τις συνθήκες ανταγωνισμού στον τραπεζικό τομέα, ενώ οι διαρθρωτικές μεταβολές που πραγματοποιήθηκαν στα τέλη της δεκαετίας του '90, φαίνεται να συνέβαλαν και στη βελτίωση του εν λόγω τομέα. Επίσης οι Ελληνικές τράπεζες έχουν αυξήσει σημαντικά τον αριθμό των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρουν στους καταναλωτές, επενδύοντας σημαντικά κεφάλαια τόσο σε εξειδικευμένο προσωπικό όσο και στην τεχνολογία, ενώ παράλληλα επεξεργάζονται και συνεχίζουν να επεκτείνουν τις δραστηριότητες τους σε αγορές του εξωτερικού.

<sup>42</sup> Επισημαίνεται ότι οι μελέτες που αναλύουν την αποτελεσματικότητα των τραπεζών ουσιαστικά εξετάζουν τη σχετική αποτελεσματικότητα τους έναντι της πλέον αποτελεσματικής τράπεζας.

<sup>43</sup> Μελέτη Bryant et al. (2001), Kamberoglou et al. (2004), Mylonidis and Kelnikola (2005)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 :ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕ ΣΤΟΧΟΥΣ ΣΤΑ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ Ο.Τ.Ο.Ε.

### **4.1 Η ΝΕΑ ΕΠΟΧΗ ΣΤΟΝ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΟ ΚΛΑΔΟ**

Η οικονομική κρίση, που μαστίζει την υφήλιο, δεν είναι ουδέτερη ούτε είναι φαινόμενο <<τεχνικής φύσης>>. Είναι το αποτέλεσμα μιας συγκεκριμένης εκδοχής της παγκοσμιοποίησης και κυρίως , το αποτέλεσμα μιας συγκεκριμένης αντίληψης για τον ρόλο των αγορών στις σύγχρονες κοινωνίες. Η πλήρης ασυδοσία των τραπεζικών και χρηματοπιστωτικών οργανισμών -λόγω της έλλειψης ενός αποτελεσματικού πλαισίου ρυθμίσεων και εποπτείας- οδηγεί σε κερδοσκοπικά κέρδη από τη μια ενώ παράλληλα καθιστά την παγκόσμια οικονομία εξαιρετικά ευάλωτη και ασταθή. Τα στελέχη των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων προς χάρη της επίτευξη υψηλών κερδών θέτουν τις γνώσεις τους στην υπηρεσία της εύκολης κερδοσκοπίας και της σχεδίασης << εξωτερικών χρηματοοικονομικών οχημάτων>>. Εξαντλώντας την <<εφευρετικότητα>> τους στην αποφυγή κανόνων και ρυθμίσεων. Κανόνων που θα αποτελούσαν εγγύηση για την οικονομία , χρηματοπιστωτικό σύστημα και την απασχόληση στον κλάδο .Και βέβαια για τις δικές τους <<αμαρτίες >> πληρώνουν σήμερα οι εργαζόμενοι , οι ιδιοκτήτες κατοίκων, οι απλοί επενδυτές και οι φορολογούμενοι , επωμιζόμενοι το κόστος της κρίσης με τον πιο άδικο τρόπο. Η εξέλιξη του φαινομένου ανάγεται δύο δεκαετίες πίσω , με την <<απελευθέρωση>> του χρηματοπιστωτικού συστήματος και τα σαθρά θεμέλια που τέθηκαν τότε , ως προς την ύπαρξη ρυθμίσεων και κανόνων προστασίας του κοινωνικού συνόλου . Στις μέρες μας το σύγχρονο μάνατζμεντ πρεσβεύει την ιδέα της <<Διοίκησης μέσω Στόχων>> (MBO-Management by objectives)που θεωρείται το <<μαγικό εργαλείο>> για τις Διοικήσεις των Τραπεζών . Η ιδέα του συγκεκριμένου μοντέλου προέκυψε για να ξεπεραστούν αμφότερα τα προβλήματα διοίκησης δια γραφειοκρατίας δεδομένου των προβλημάτων που δημιουργούσαν τα παλιότερα μοντέλα μάνατζμεντ. Στον

τραπεζικό κλάδο σήμερα επιχειρείται από τα ανώτερα στελέχη της ιεραρχίας –κατά την δική τους στρέβλωση και παράφραση των όρων και των αρχών της Διοίκησης με στόχους –και μετάθεση του εταιρικού budget στους κατώτερους ιεραρχικά εργαζόμενους και ο επιμερισμός του συνολικού επιχειρησιακού πλάνου πωλήσεων και κερδών σε ατομικούς ποσοτικοποιημένους στόχους πωλήσεων.

#### **4.2 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕ ΣΤΟΧΟΥΣ, ΑΤΟΜΙΚΗ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΑΓΧΟΣ ΣΤΑ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ**

Στην εποχή αυτή, διαπιστώνεται η ολοκληρωτική επικράτηση επιθετικών και σε ορισμένες περιπτώσεις ακραίων μεθόδων μάνατζμεντ, μαξιμαλιστικών επιχειρηματικών στοχεύσεων και αυθαίρετων εργοδοτικών συμπεριφορών, με πρυτανεύουσα λογική την με κάθε μέσο και με την οποιαδήποτε κόστος μεγιστοποίηση των κερδών των τραπεζών και των ομίλων τους. Επικράτησε έτσι μια λογική που συστηματικά αποβαίνει σε βάρος των συνθηκών και των όρων εργασίας του προσωπικού, παραβιάζει νόμους, συλλογικές συμβάσεις, ακόμη και στοιχειώδη μέτρα προστασίας, ψυχικής ισορροπίας και προστασίας της υγείας του εργαζομένου. Ευθύνεται για την ελλιπή πληροφόρηση την καταχρηστική επιβάρυνση ή ακόμα και τη συστηματική παραπλάνηση του πελάτη, λειτουργεί σε βάρος μακροπρόθεσμων συμφερόντων των μετόχων, σε βάρος μιας κοινωνικής ανεκτής και ισορροπημένης ανάπτυξης της οικονομίας. Υπό το πρόσχημα της απομάκρυνσης από τα γραφειοκρατικά μοντέλα διοίκησης που ίσχυαν στις τέως κρατικές Τράπεζες τον πρώτο λόγο στη λήψη αποφάσεων πήραν «φυτευτά» και εισαγόμενα -από το εξωτερικό ή άλλες επιχειρήσεις- επίδοξοι μάνατζερ. Μάνατζερ που ενδιαφέρονται πολύ περισσότερο για δικές τους παχυλές αμοιβές και «Bonus» παρά για την βιωσιμότητα, την προοπτική και το κοινωνικό αντίκτυπο των επιλογών τους. Τα

στελέχη αυτά εισήγαγαν στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα απλοϊκή και κακέκτυπη απόδοση της Διοίκησης βάση Στόχων (συνεννόηση με τους εργαζομένους, έμφαση στην ποιότητα, αξιοπιστία, τήρηση κανόνων και διαδικασιών) από το παράθυρο.

Πριν από χρόνια μετά από επισημάνσεις των Συλλόγων –Μελών για την έκταση και τις παρενέργειες αυτού του προβλήματος η Ο.Τ.Ο.Ε.<sup>44</sup> ασχολήθηκε ειδικά με την διαμόρφωση των εταιρικών στόχων και τους τρόπους που αυτοί μεταφέρονται και εξειδικεύονται στα χαμηλότερα κλιμάκια της ιεραρχίας, μεταφραζόμενοι σε ατομική στοχοθεσία για τις πωλήσεις χρηματοπιστωτικών προϊόντων, προσέλκυση πελατών και άλλα. Διαπιστώθηκε ότι οι στόχοι που οι επιχειρήσεις εξειδικεύουν και επιβάλλουν στους εργαζομένους είναι υπέρμετροι, αυθαίρετοι και μονομερείς. Σπανίως τεκμηριώνονται ή αναθεωρούνται με βάση τα πραγματικά δεδομένα αγοράς, κανόνες χρήσης και διάθεσης του προϊόντος, διαχείρισης κινδύνου σωστής πληροφόρησης του πελάτη.

Ακόμη χειρότερα σε ορισμένες Τράπεζες η επίτευξη αυτή των στόχων, που συνεπώς τροποποιούνται προς τα πάνω, έχει ιδιαίτερη βαρύτητα στον προσδιορισμό της συνολικής αξιολόγησης και απόδοσης τους, στην επιχείρηση, αλλά και για την ίδια την διατήρηση της θέσης εργασίας. Αυτά συμβαίνουν όταν οι ατομικοί ποσοτικοί στόχοι που επιβάλλονται στους εργαζομένους, ελάχιστα σχετίζονται με το επίπεδο ευθύνης, την διακριτική ευχέρεια, τις αρμοδιότητες και την εργασιακή αυτονομία που αυτοί πραγματικά διαθέτουν. Αυτές οι λογικές αλλοιώνουν και διαστρέφουν την ίδια τη φύση της σχέσης εξαρτημένης-μισθωτής εργασίας, αποδίδοντας στον εργαζόμενο ευθύνες, ( για την μεταβολή εξωτερικών συνθηκών, για εσφαλμένες ή ατελείς αποφάσεις, σχεδιασμούς, χειρισμούς ή παραλήψεις των ανωτέρων τους για ακατάλληλα και μη βιώσιμα προϊόντα για την εγχώρια ή την τοπική αγορά), για τις οποίες ο ίδιος δεν έχει καμία αρμοδιότητα, δυνατότητα επιρροής ή ευθύνης.

Εξετάζοντας τα παραπάνω στους χώρους εργασίας ενός χρηματοπιστωτικού ιδρύματος, σε έρευνες που έγιναν για τους όρους αμοιβής και εργασίας στελεχών, για τα συστήματα αξιολόγησης και πρόσφατα για τους ατομικούς, ποσοτικούς στόχους

<sup>44</sup> Ο.Τ.Ο.Ε.: Ομοσπονδία Τραπεζοϋπαλλήλων Οργανώσεων Ελλάδας.

και το εργασιακό άγχος, το συμπέρασμα είναι ότι η εφαρμογή τέτοιων συστημάτων ατομικής – ποσοτικής στοχοθεσίας κατά κανόνα σε συνδυασμό με πρόσθετες αμοιβές ή ακόμα και με την εξέλιξη των τακτικών αποδόσεων του εργαζομένου έχουν :

- Εντατικοποίηση της εργασίας, συνεχή επιμήκυνση του χρόνου εργασίας και για τα στελέχη και για τους απλούς εργαζόμενους, εντείνει τις πρακτικές παραβιάσεις των ωραρίων και τις αυθαίρετες απλήρωτες υπερωρίες, αδυναμία προγραμματισμού και ομαλού συνδυασμού της εργασιακής, της οικογενειακής και της κοινωνικής ζωής.
- Συχνότατα οδηγεί σε αυθαίρετο προσδιορισμό και άδικο υποβιβασμό της πραγματικής απόδοσης του εργαζομένου, με κίνδυνο ακόμα και την απώλεια της δουλειάς του για ανεπάρκεια, δηλαδή συνθήκες υψηλής εργασιακής ανασφάλειας και αβεβαιότητας.
- Προκαλεί άνιση μεταχείριση ή και αυθαίρετες διακρίσεις σε βάρος των εργαζόμενων μητέρων, των εργαζομένων με ειδικές ανάγκες ή με αυξανόμενα οικογενειακά βάρη οι οποίοι κρίνονται συνήθως ισοπεδωτικά προσδιοριζόμενοι με ατομικούς στόχους.

### 4.3 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ «ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΒΑΣΗ ΣΤΟΧΩΝ»<sup>45</sup>

Στο βασικό ερώτημα της έρευνας, για την ύπαρξη ή μη ατομικής στοχοθεσίας και Διοίκησης με Στόχους στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα τα αποτελέσματα καταγράφουν ότι υπάρχει διαδεδομένη εφαρμογή στο σύνολο των εργαζομένων, η οποία ανέρχεται στα 2/3 δηλαδή :

1. 66% στα στελέχη των τραπεζών
2. 63% στους υπόλοιπους υπαλλήλους

Τα συμπεράσματα είναι ότι οι απαιτήσεις των πωλήσεων και οι ικανότητες, οι οποίες συνδυάζονται αποκλειστικά με την επιβολή της Διοίκησης με Στόχους και της ατομικής στοχοθεσίας, που επιβάλλεται από τους προϊσταμένους, να είναι πλέον κύριο χαρακτηριστικό της εργασίας των τραπεζοϋπαλλήλων, στην χώρα μας.

Η έκταση της Διοίκησης με Στόχους είναι καθολική δηλαδή :

1. 96% στα στελέχη των τραπεζών
2. 66% στην πλειοψηφία των υπαλλήλων

Η ατομική στοχοθεσία και Διοίκηση με Στόχους κυρίως επιβάλλεται στους τομείς :

1. Της πώλησης προϊόντων δανείων – καταθέσεων, πιστωτικών καρτών, ασφαλιστικών προγραμμάτων κατά 55%
2. Της αύξησης των συναλλαγών στα ταμεία με πληρωμές λογαριασμών κατά 14%
3. Των εργασιών με ενοικιαζόμενους εργαζομένους κατά 17%
4. Τα τηλεφωνικά κέντρα (call centers) κατά 3%

<sup>45</sup> Η έρευνά διεξάγει τον Σεπτέμβριο του 2008 από το σύλλογο-μελή της Ο.Τ.Ο.Ε.



5. Ενώ η βελτίωση των υπηρεσιών προς τον πελάτη παρά το λεγόμενο πελατοκεντρικό σύστημα διαχείρισης των τραπεζών βρίσκεται σε πολύ χαμηλό επίπεδο κατά 5%
6. Τέλος η βελτίωση γνώσεων και ικανοτήτων των εργαζομένων, η εφαρμογή δράσεων και η βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων είναι παντελώς ανύπαρκτη .

Καταλήγουν λοιπόν στο συμπέρασμα ότι η Διοίκηση με Στόχους και η ατομική στοχοθεσία είναι καθαρά **«ποσοτικά» χαρακτηριστικά με μηδαμινά έως ανύπαρκτα αποτελέσματα**, σε σημαντικούς τομείς για τον άνθρωπο και για την κοινωνία ευρύτερα, **«ποιοτικά» χαρακτηριστικά τα οποία συμβάλλουν στην ατομική πρόοδο και στην ανάπτυξη της κοινωνίας.**

Οι ατομικοί στόχοι με βάση την Διοίκηση με Στόχους σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας κρίνονται :

1. Ως αυθαίρετοι 42%
2. Ως εξοντωτικοί 28%
3. Ως εξωπραγματικοί 27%

Εάν τα αποτελέσματα αυτά τα συνδυαστούν με την εφαρμογή και την έκταση της Διοίκησης με Στόχους στα στελέχη και στους υπαλλήλους μας φανερώνουν τα πρώτα σημάδια σύνδεσης της με φαινόμενα παραγωγής πίεσης και άγχους σε βάρος των εργαζομένων, καθώς προσπαθούν να γεφυρώσουν το κενό ανάμεσα στις απαιτήσεις που τους τίθενται σε σχέση με τους αυθαίρετους, εξωπραγματικούς και εξοντωτικούς στόχους των τραπεζών. Στο μεγαλύτερο ποσοστό των τραπεζών (62%) δεν υπάρχουν ρυθμίσεις που να διέπουν την Διοίκηση με Στόχους και στις περιπτώσεις όπου υπάρχουν αφορά μικρό κύκλο ανωτέρων στελεχών – διευθυντών και όχι στο σύνολο του προσωπικού. Οπότε το σύστημα αυτό ενδιαφέρεται μόνο για τους μετόχους και όχι για τους εργαζομένους όπως ορίζει η «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη».



*ΚΕΦΑΛΑΙ 5 : ΕΡΕΥΝΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ»  
ΣΤΑ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ*

**5.1 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ**

Αρχικά δημιούργησα το ερωτηματολόγιο, οποίο αποτελείται από δέκα (10) ερωτήσεις. Στις ερωτήσεις αυτές κατέληξα ύστερα από συζήτηση με τον καθηγητή μου.

Τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν από 100 στελέχη τραπεζών σε διάστημα 6 μηνών. Απευθύνθηκα στις τράπεζες Πειραιώς, Εθνική, Eurobank, Alpha Bank και Παγκρήτια και το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε κυρίως από προϊστάμενα στελέχη, διευθυντικά και ένα μικρό ποσοστό υπαλλήλων, άνδρες και γυναίκες, διότι χρειαζόμουν τις απόψεις από άτομα τα οποία ασκούν διοίκηση και έχουν υφισταμένους για να καταλήξω σε σωστά και δίκαια αποτελέσματα.

Μοίρασα σε Τράπεζες της πόλης του Ηρακλείου, της Θήβας και Αλιάρτου Βοιωτίας τα ερωτηματολόγια μου. Δυστυχώς ένας μεγάλος αριθμός ερωτηματολογίων έμεινε αναπάντητος. Παρ' όλα αυτά πιστεύω ότι το δείγμα των 100 ατόμων είναι ικανοποιητικό.

Όσοι συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο ήταν πρόθυμοι και τους ευχαριστώ πολύ για την πολύτιμη βοήθεια και το χρόνο που διέθεσαν.

Παρακάτω παραθέτονται οι ερωτήσεις, τα στατιστικά στοιχεία και τα σχόλια των απαντήσεων που δόθηκαν. Το ερωτηματολόγιο στη μορφή που δόθηκε για συμπλήρωση βρίσκεται στο Παράρτημα Α.

*ΚΕΦΑΛΑΙ 5 : ΕΡΕΥΝΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ»  
ΣΤΑ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ*

**5.1 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ**

Αρχικά δημιούργησα το ερωτηματολόγιο, οποίο αποτελείται από δέκα (10) ερωτήσεις. Στις ερωτήσεις αυτές κατέληξα ύστερα από συζήτηση με τον καθηγητή μου.

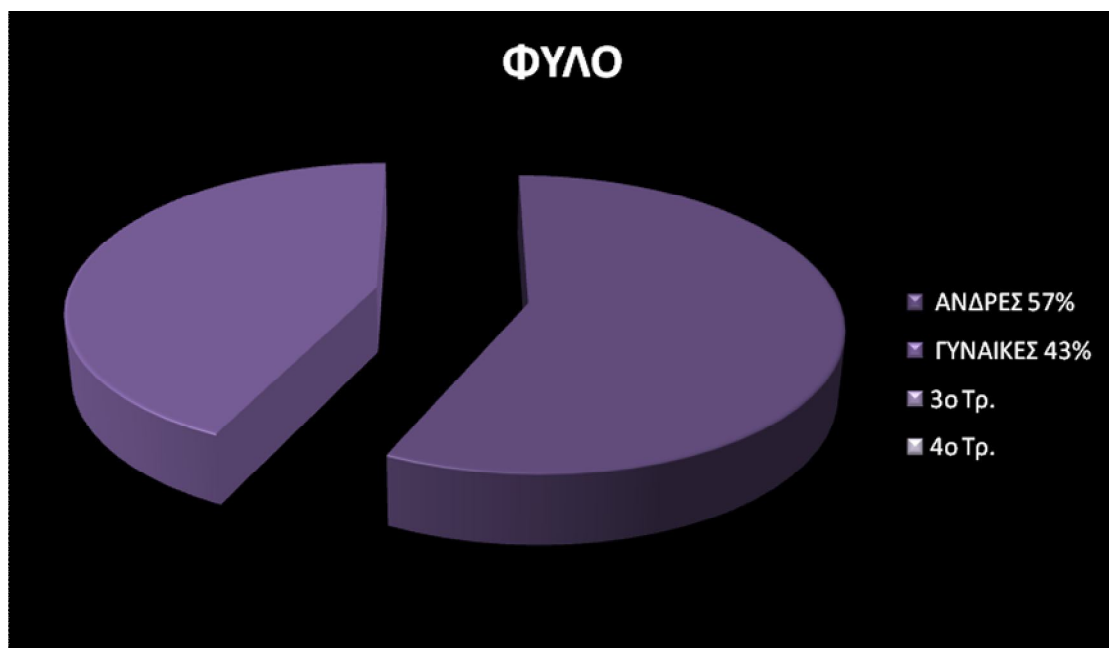
Τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν από 100 στελέχη τραπεζών σε διάστημα 6 μηνών. Απευθύνθηκα στις τράπεζες Πειραιώς, Εθνική, Eurobank, Alpha Bank και Παγκρήτια και το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε κυρίως από προϊστάμενα στελέχη, διευθυντικά και ένα μικρό ποσοστό υπαλλήλων, άνδρες και γυναίκες, διότι χρειάζομαι τις απόψεις από άτομα τα οποία ασκούν διοίκηση και έχουν υφισταμένους για να καταλήξω σε σωστά και δίκαια αποτελέσματα.

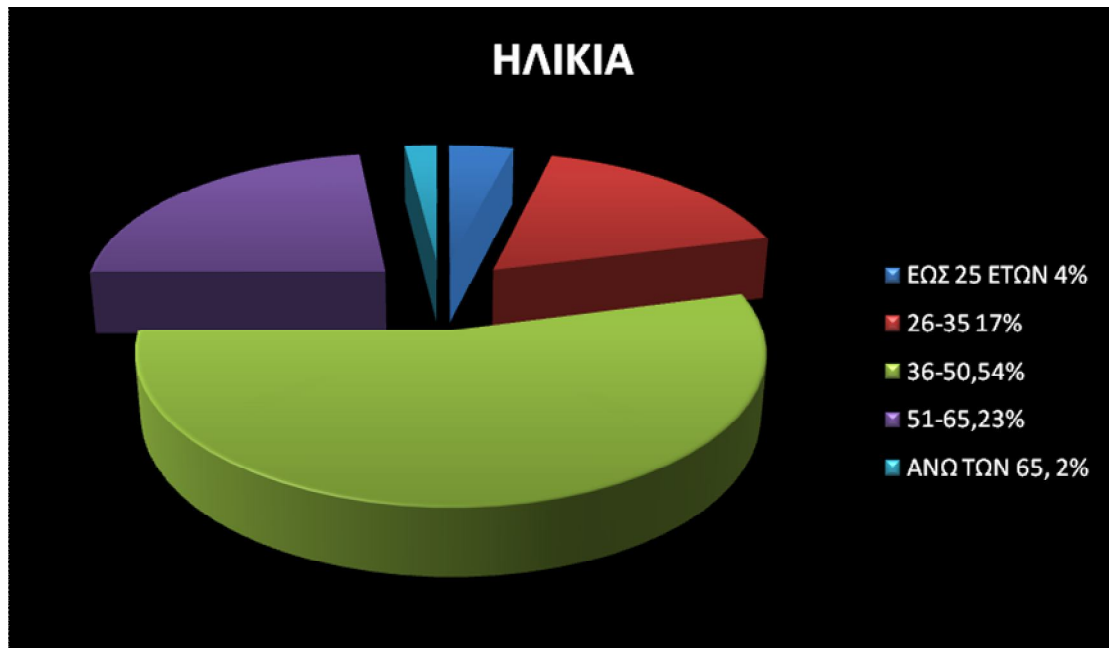
Μοίρασα σε Τράπεζες της πόλης του Ηρακλείου, της Θήβας και Αλιάρτου Βοιωτίας τα ερωτηματολόγια μου. Δυστυχώς ένας μεγάλος αριθμός ερωτηματολογίων έμεινε αναπάντητος. Παρ' όλα αυτά πιστεύω ότι το δείγμα των 100 ατόμων είναι ικανοποιητικό.

Όσοι συμπληρώσαν το ερωτηματολόγιο ήταν πρόθυμοι και τους ευχαριστώ πολύ για την πολύτιμη βοήθεια και το χρόνο που διέθεσαν.

Παρακάτω παραθέτονται οι ερωτήσεις, τα στατιστικά στοιχεία και τα σχόλια των απαντήσεων που δόθηκαν. Το ερωτηματολόγιο στη μορφή που δόθηκε για συμπλήρωση βρίσκεται στο Παράρτημα Α.

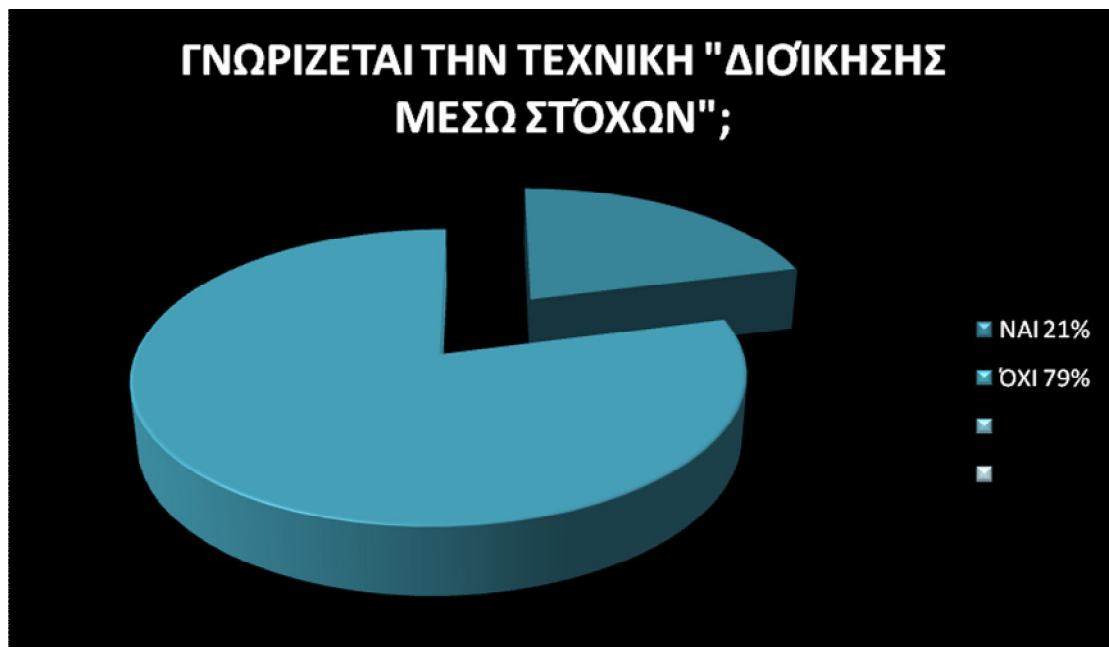
**5.2 ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ, ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΙ ΣΧΟΛΙΑ  
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ**





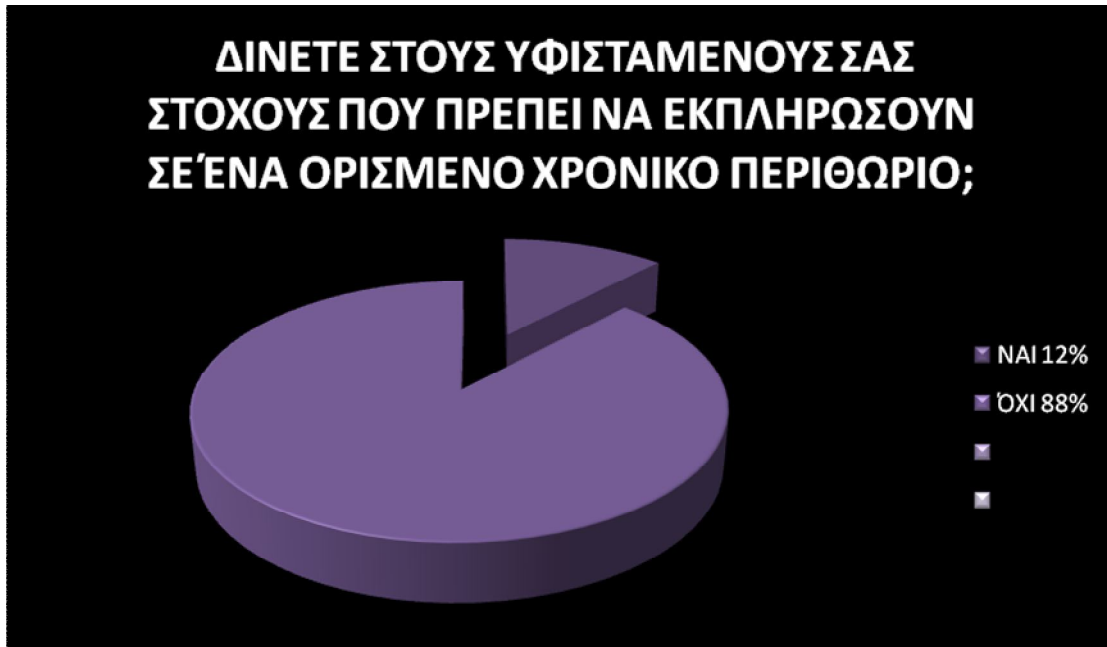


1.



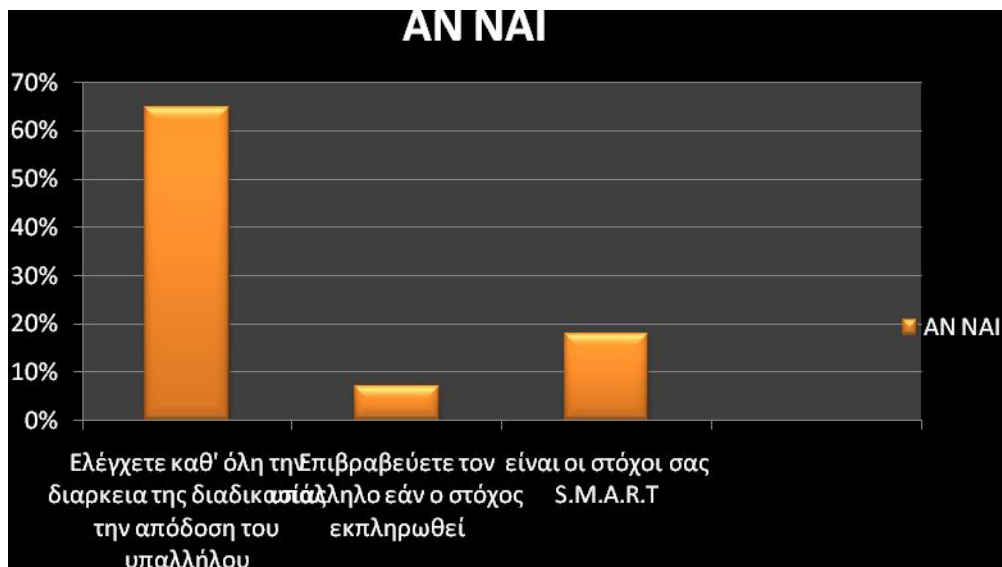
Τεράστιο ποσοστό των ερωτηθέντων δεν γνωρίζει για την «Διοίκηση μέσω Στόχων». Καταδεικνύεται σε αυτό το σημείο η έλλειψη ικανοποιητικής γνώσης πάνω στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού γενικά στη διοίκηση.

2.



Και σε αυτή την ερώτηση μεγάλο ποσοστό απάντησης είναι «όχι». Διακρίνεται ότι οι προϊστάμενοι δεν προσδιορίζουν στόχους για τους υφισταμένους τους με αποτέλεσμα οι υφιστάμενοι να μην φτάνουν σε σημείο να κάνουν ότι περνά από το χέρι τους για να εκπληρώσουν τους στόχους και ενδεχομένως να επιβραβευτούν.

3.

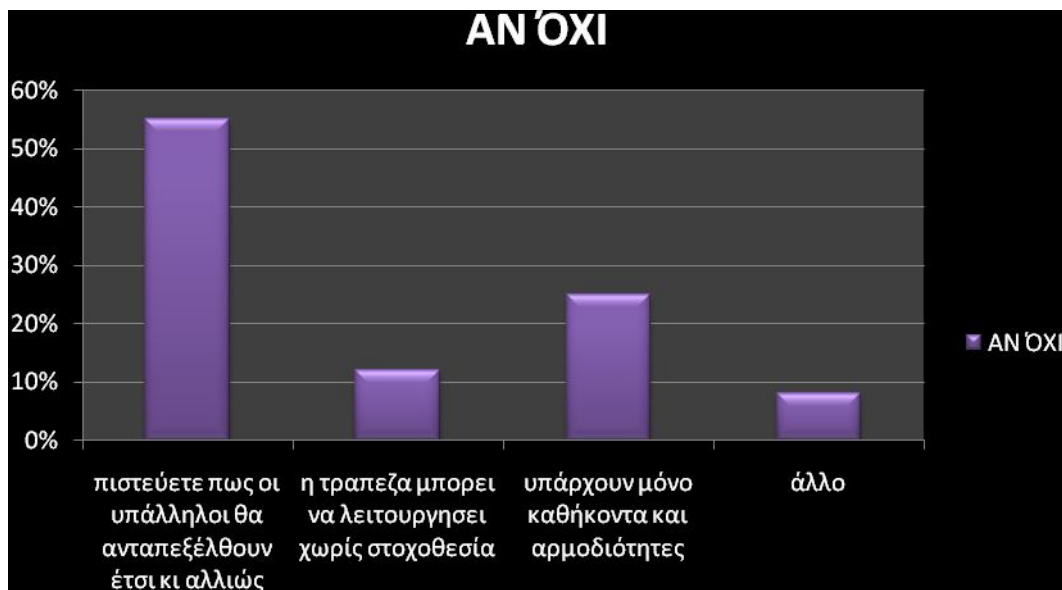




Ενδεικτικό της στοχοθεσίας είναι το μεγάλο ποσοστό ελέγχου που πραγματοποιείται από τα προϊστάμενα στελέχη. Θέλουν να έχουν τον έλεγχο της όλης δουλειάς που κάνει ο υπάλληλος και έχει φροντίσει οι στόχοι που θα δοθούν να είναι τις περισσότερες φορές συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, επιτεύξιμοι, ρεαλιστικοί και πραγματοποιήσιμοι.

Το αρνητικό αυτού του διαγράμματος είναι ότι οι υπάλληλοι δεν επιβραβεύονται για την εκπλήρωση των στόχων που τους θέτονται και σε μικρό ποσοστό περιορίζονται οι επευφημίες και λιγότερο οι οικονομικές απολαβές.

4.



Το μεγάλο ποσοστό της δεύτερης ερώτησης έρχεται να μας δώσει τους λόγους ανυπαρξίας στοχοθεσίας της επιχείρησης.

Σχεδόν το σύνολο των ερωτηθέντων που απάντησαν αρνητικά πιστεύει πως οι υπάλληλοι δεν χρειάζονται στόχους από τη στιγμή που όπως και να είναι τα πράγματα θα ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις της εργασίας τους.

Λιγότεροι από τους μισούς κατέδειξαν πως οι Τράπεζες μπορούν να πετύχουν και χωρίς κάποια συγκεκριμένη στοχοθεσία εφόσον υπάρχουν μόνο καθήκοντα και αρμοδιότητες.

**5. Η απουσία προγραμματισμού και στοχοθεσίας αποτελεί μέρος της ελληνικής διοικητικής πραγματικότητας στα ελληνικά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα. Συμφωνείτε με αυτή την άποψη; Κατά τη γνώμη σας, που οφείλεται αυτό ;**

Συμφωνώ διότι :

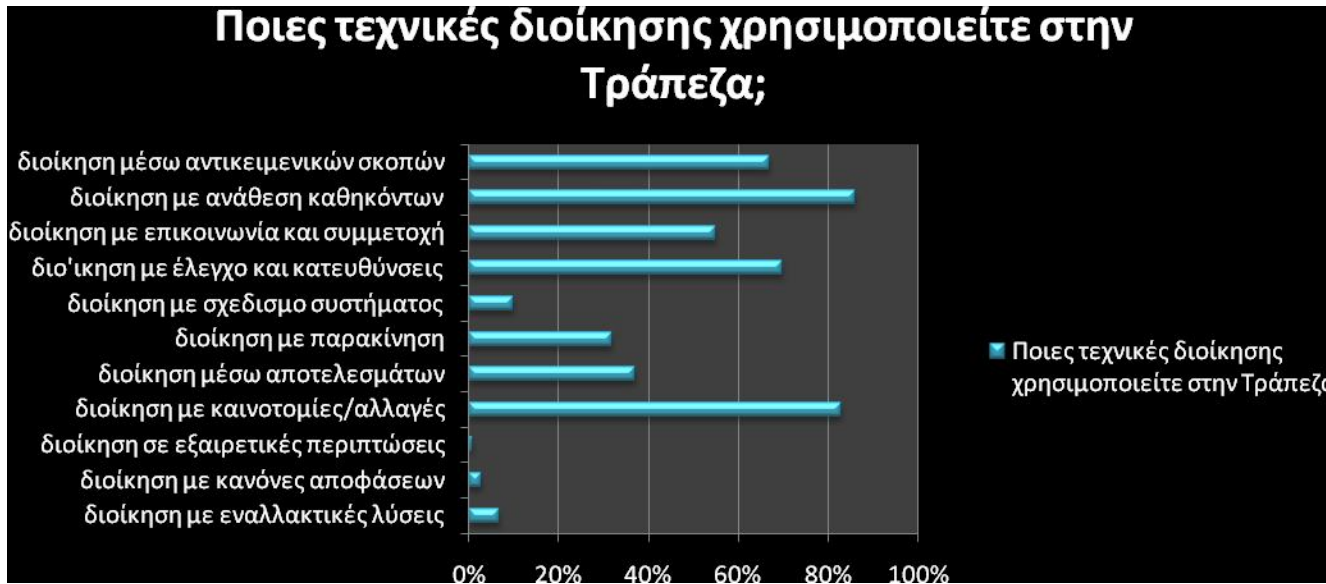
- Οφείλεται στη νοοτροπία σαν λαός
- Υπάρχει έλλειψη γνώσεων οργάνωσης και διοίκησης σε μεγάλο βαθμό
- Η ρευστή πραγματικότητα καταλύει οποιαδήποτε στοχοθεσία
- Υπάρχει έλλειψη ρευστότητας, άρνηση επένδυσης, απουσία εξειδικευμένου προσωπικού
- Ο μόνος στόχος είναι το γρήγορο κέρδος το οποίο δεν συμβαδίζει με μακροχρόνιους στόχους

Δε συμφωνώ διότι :

- Μεγάλο ποσοστό Τραπεζών έχει δημιουργήσει νέες λογικές διαδικασίες για αύξηση της ατομικής στοχοθεσίας
- Έχουν δημιουργηθεί νέα προγράμματα επιβράβευσης που αυξάνουν την θέληση στους υπαλλήλους

Ο μοναδικός σχολιασμός έγκειται ότι ένα μικρό ποσοστό έδωσε παρόμοιες απαντήσεις που αναφέρουν την ύπαρξη νέων και καινοτόμων πρακτικών, δίνοντας ένα θετικό μήνυμα στην ανάπτυξη νέων μοντέλων διοίκησης.

6.

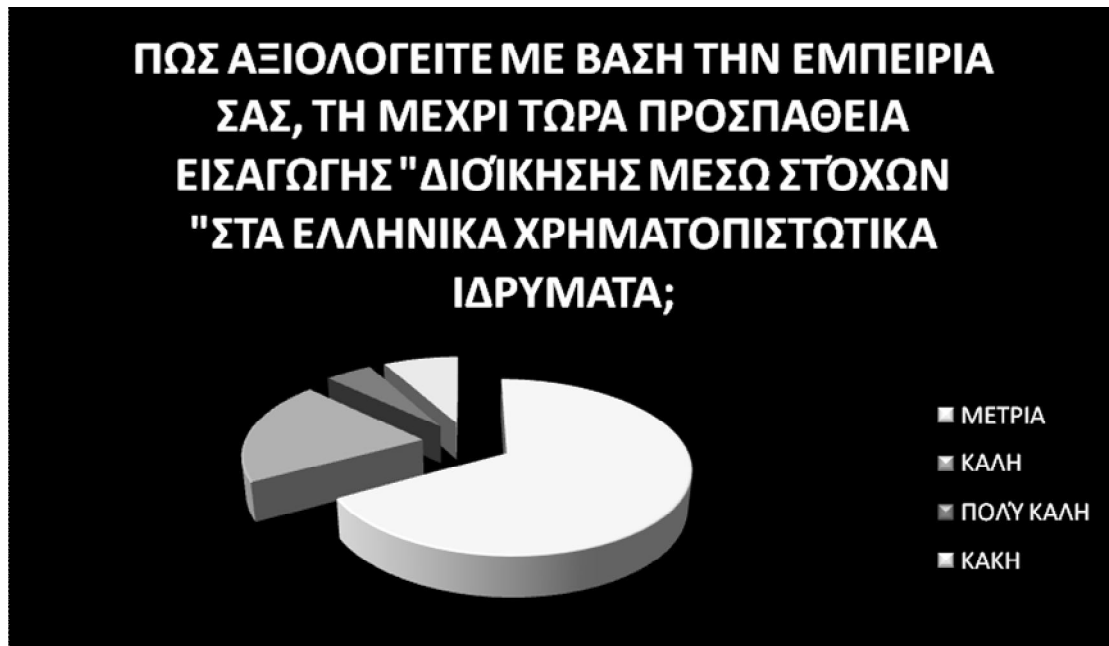


Η πλειοψηφία των ανθρώπων που ασκούν διοίκηση προτιμούν να διοικούν τους υπαλλήλους τους με ανάθεση καθηκόντων κάνοντας έλεγχο και δίνοντας κατευθυντήριες γραμμές.

Η καινοτομία και η αλλαγή είναι σε μεγάλο ποσοστό ανεπτυγμένη ενώ το 55% επιλέγει να επικοινωνεί με τους υφισταμένους του.

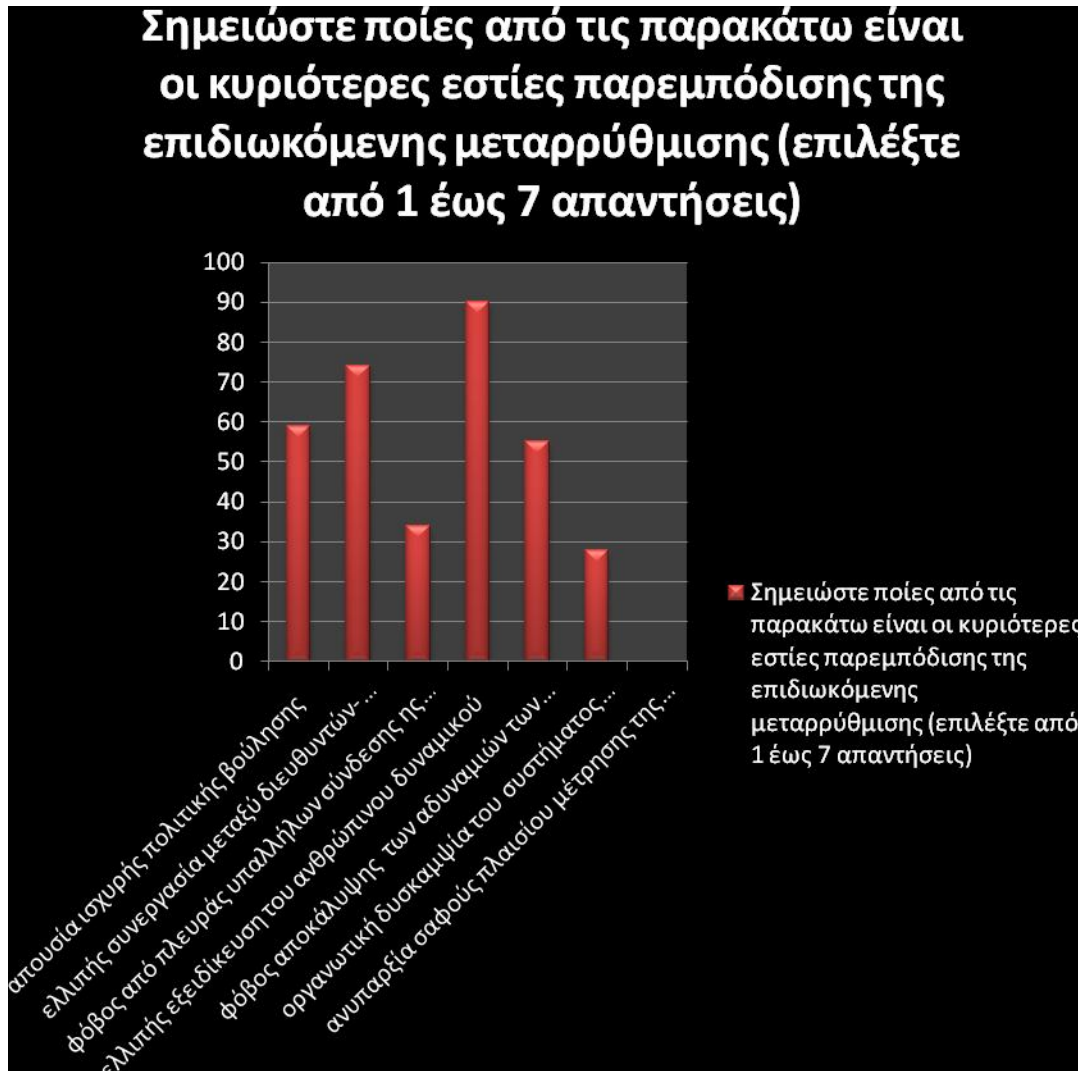
Μηδενικά ποσοστά λαμβάνουν η διοίκηση με κανόνες, με εναλλακτικές λύσεις και η διοίκηση σε εξαιρετικές περιπτώσεις όπου ασκείται διοίκηση μόνο εκεί που χρειάζεται αφήνοντας τους υπαλλήλους να πορεύονται μόνοι τους.

7.



Είναι εμφανής η άποψη των Χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων πως το σύστημα «Διοίκησης μέσω Στόχων» δεν εφαρμόζεται και η προσπάθεια εφαρμογής του είναι προς το παρόν μέτριας κλίμακας. Παρ' όλα αυτά το 1/5 του συνόλου υποστηρίζει πως είναι καλή η προσπάθεια δίνοντας ενθαρρυντικό μήνυμα για το μέλλον.

8.



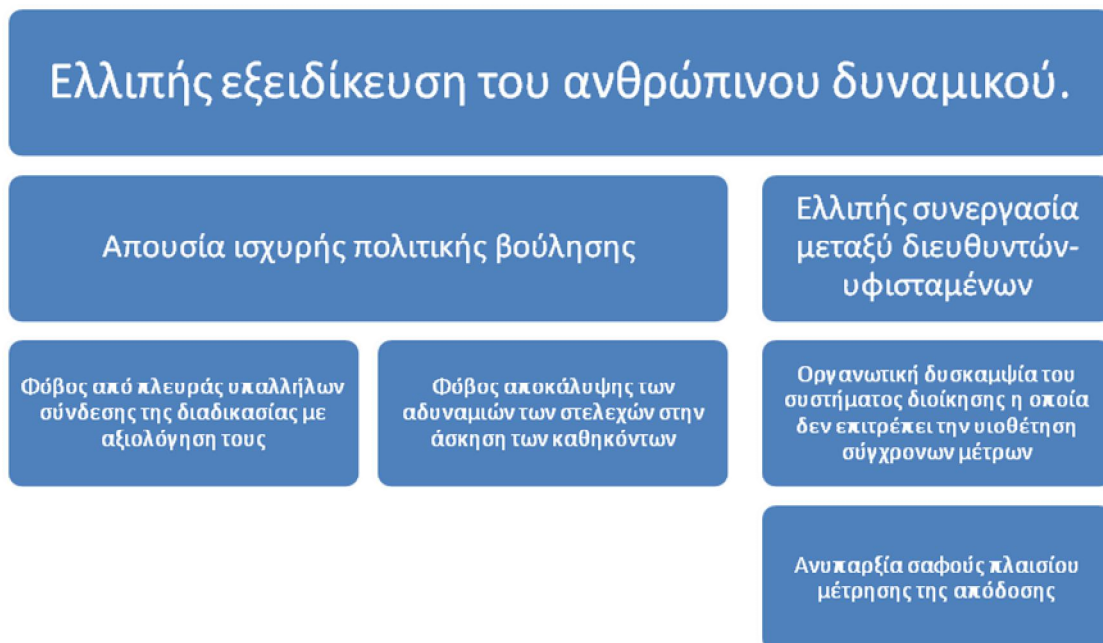
Σε αυτό το σημείο είναι πολύ σημαντικό να αναφερθεί πως ακόμα και οι ίδιοι οι ερωτηθέντες τοποθετούν ακόμα και τους ίδιους τους εαυτούς τους μέρος της παρεμπόδισης αυτής της μεταρρύθμισης .

Σχεδόν το σύνολο του δείγματος απάντησε πως το ανθρώπινο δυναμικό δεν είναι καταρτισμένο για να μπορέσει να ανταπεξέλθει σε ένα σύστημα με στόχους και υποχρεώσεις. Οι μισοί από αυτό το ποσοστό θεωρούν πως ακόμα και οι ίδιοι οι υπάλληλοι δεν θέλουν να αξιολογηθούν με φόβο την αρνητική απόδοση και τις επιπτώσεις καθώς και τα 3/4του συνόλου του δείγματος θεωρούν πως δεν επικοινωνούν και δεν συνεργάζονται με τους υφισταμένους τους.

Το μικρό ποσοστό απάντησης σχετικά με την απουσία τρόπων μέτρησης της απόδοσης έρχεται να επισημάνει την ανάπτυξη στο χώρο της διοίκησης που φτάνει

σε σημείο με σύγχρονα μέσα και τεχνικές να αυξάνει στο έπακρο την απόδοση της κάνοντας τα πάντα μετρήσιμα.

**9.Ιεραρχήστε τις προηγούμενες επιλογές σας ξεκινώντας από την σοβαρότερη.**

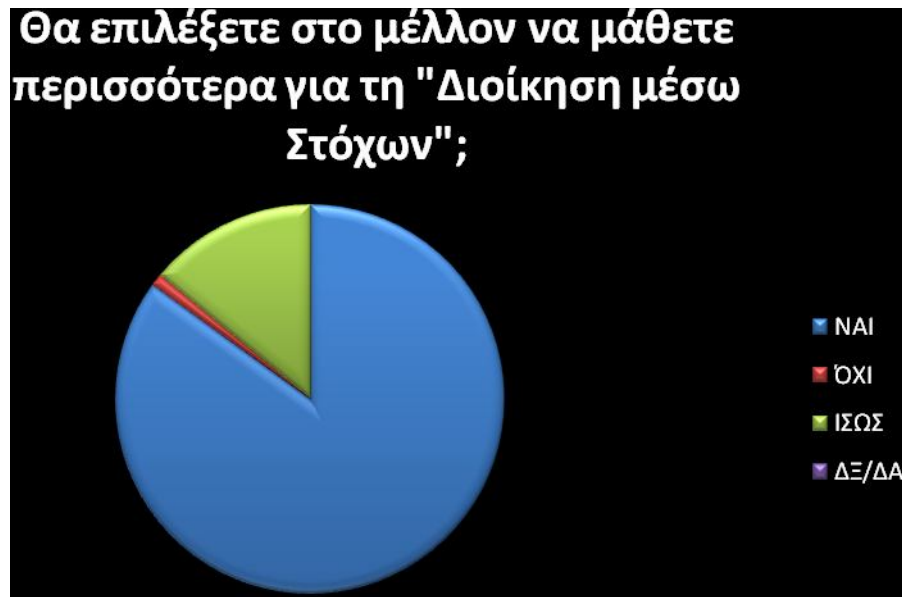


Στην κορυφή βρίσκεται η ανάγκη για άτομα τα οποία θα γνωρίζουν το αντικείμενο της δουλειάς που τους θέτετε.

Χρειάζεται να υπάρξει καλύτερη επικοινωνία μεταξύ των υπαλλήλων , των προϊσταμένων και των διευθυντών.

Τέλος ο κάθε υπάλληλος να αξιολογείται ακόμα και με ρίσκο τα αρνητικά σχόλια τα οποία θα τον κάνουν καλύτερο.

10.



Συντριπτική η πλειοψηφία του δείγματος που έχει επιλέξει να μάθει περισσότερα για τη «Διοίκηση μέσω Στόχων». Φαίνεται πως υπάρχει ακόμα και σε περιόδους κρίσης η όρεξη για γνώση και μάθηση πάνω στο κομμάτι της διοίκησης.

### 5.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ -ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Στην παρούσα πτυχιακή εργασία έγινε μια προσπάθεια να προσδιοριστεί ο τρόπος διοίκησης μέσω ανάθεσης στόχων. Ξεκινώντας από τη διοίκηση γενικότερα και προσδιορίζοντας στην συνέχεια τους ανθρώπινους πόρους και τη στοχοθέτηση δόθηκε μια ευρεία γνώση του αντικειμένου. Αυτό έγινε για να μπορέσει ο αναγνώστης να κατανοήσει καλύτερα έννοιες και πρακτικές της Διοίκησης μέσω στόχων που αναλύονται στο κύριο μέρος της εργασίας. Στο τέλος της εργασίας προσδιορίστηκε η Διοίκηση μέσω στόχων στα ελληνικά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα και τις υπηρεσίες που παρέχουν και διεξήχθη έρευνα σχετικά με τη Διοίκηση μέσω στόχων στις ελληνικές τράπεζες.

Αποτελέσματα αυτής της έρευνας προσδιόρισαν την έλλειψη επαρκούς γνώσης πάνω στο θέμα της Διοίκησης μέσω στόχων και την ανυπαρξία στοχοθεσίας από πλευράς των τραπεζών. Από το 2004<sup>46</sup> έχει ψηφιστεί ο νόμος περί Διοίκησης με Στόχους, και ενώ ο νόμος υπάρχει τα αποτελέσματα είναι πενιχρά. Συγκεκριμένα, ο αριθμός των φορέων που μέχρι σήμερα έχουν εκδώσει αποφάσεις καθορισμού στόχων είναι κυρίως σε Περιφέρειες και Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις. Χαρακτηριστικός είναι ο έλεγχος που γίνεται στους υπαλλήλους αλλά η απουσία ευσήμων ή επιβραβεύσεων σε περίπτωση υψηλής απόδοσης. Αυτό οδηγεί σε επιπλέον στρες και άγχος για τους υφισταμένους και σαν αλυσιδωτή αντίδραση συχνά σε μεγάλα λάθη. Οι τράπεζες θεωρούν πως ακόμα και με έλλειψη στοχοθεσίας οι υπάλληλοι θα είναι το ίδιο αποδοτικοί και η επιχείρηση θα λειτουργεί με την ίδια αποδοτικότητα κάτι που επιστήμονες του μάνατζμεντ το έχουν διαψεύσει με μελέτες στις μεγαλύτερες τράπεζες παγκοσμίως. Κατόπιν η ελληνική πραγματικότητα έχει οδηγήσει τις ελληνικές τράπεζες σε απουσία προγραμματισμού και καινοτομίας και αρκετοί από τους ερωτηθέντες κατανόησαν αυτή την τάση δηλώνοντας πως είτε υπάρχει έλλειψη οράματος και γνώσης είτε φταίει η νοοτροπία των Ελλήνων σαν λαός, κάτι που

<sup>46</sup> Ν.3230/2004 άρθρο 5



διαψεύδεται από τις πρωτοπορίες σε πολλούς τομείς όπως η ναυτιλία, η τεχνολογία, η γεωργία, ο τουρισμός. Υπάρχουν βέβαια και εκείνοι που προσπαθούν να καινοτομήσουν και να στοχοθετήσουν στην επιχείρησή τους αλλά βρίσκουν τροχοπέδη την έλλειψη εξειδίκευσης, την ελλιπή συνεργασία μεταξύ διευθυντών και υφισταμένων και την απουσία ισχυρής πολιτικής βούλησης. Τέλος, μέσα από τα αποτελέσματα της έρευνας είναι ενδεικτική η θέληση για γνώση πάνω στη Διοίκηση μέσω στόχων κάτι που πιθανόν το μεγάλο ποσοστό να απορρίψει όταν έρθει η ώρα της πρακτικής εφαρμογής και της ανταμοιβής των υπαλλήλων.

Γενικά η Διοίκηση μέσω στόχων οδηγεί την επιχείρηση να φτάσει τη μέγιστη απόδοσή της ακόμα και με όσα αρνητικά μπορεί να έχει. Το να γνωρίζει ο υπάλληλος ότι οι κόποι του θα ανταμειφθούν δεν ευνοεί μόνο τον ίδιο αλλά και τον προϊστάμενο και το διευθυντή και όλη την επιχείρηση γενικότερα γιατί όλα λειτουργούν σαν αλυσίδα. Το να υπάρχει τμήμα ανθρώπινων πόρων σε κάθε επιχείρηση είναι επιβεβλημένο γιατί οι άνθρωποι είναι εκείνοι που λειτουργούν την επιχείρηση ακόμα και με χίλια μηχανήματα. Το να απαξιώνεται ένα τέτοιο τμήμα και να αναλαμβάνει τα καθήκοντά του το τμήμα δημοσίων σχέσεων, το λογιστήριο και ο διευθυντής είναι κάτι τελείως λάθος γιατί δεν υπάρχει η απαραίτητη γνώση πάνω σε αυτόν τον τομέα. Το ίδιο ισχύει και για την στοχοθέτηση καθώς η έλλειψη στοχοθεσίας μια επιχείρησης είναι απλά μια πορεία μέσα από δαιδαλώδεις δρόμους προς μια άγνωστη κατεύθυνση που συνήθως είναι η καταστροφή.

Σε κάθε επιχείρηση θα πρέπει να υπάρχει ένας αρχηγός που θα καθοδηγεί όλους τους συμπαίχτες. Ο διευθυντής είναι ο αρχηγός και θα πρέπει να βλέπει τους υπαλλήλους του ως συμπαίχτες και όχι ως υποδεέστερους. Τα λόγια του P. Drucker είναι χαρακτηριστικά: Ο αρχηγός μιας ομάδας πρέπει να μπορεί να πει: «Αυτό πρέπει να γίνει. Θα το κάνεις εσύ. Μ' αυτόν τον τρόπο». Η επιβίωση της ομάδας εξαρτάται από αυτήν την αδιαμφισβήτητη εξουσία. Χωρίς αυτήν, κανένας δεν αισθάνεται σιγουριά.

## *ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ*

### *ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ*

- ΣΑΡΜΑΝΙΩΤΗΣ ΧΡΗΣΤΟΣ «ΜΕΝΑΤΖΜΕΝΤ», ΑΘΗΝΑ 2005
- ΑΓΓΕΛΟΠΟΥΛΟΣ ΧΡ. ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ «ΤΡΑΠΕΖΕΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ», 2008
- ΠΑΣΣΑΣ Π. «ΔΟΜΕΣ & ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ», 2009
- ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ Δ. «ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ (ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ-ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ)», 2002
- ΜΕΛΛΑΣ Κ. «ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ»
- ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ Χ.Κ. «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ-ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ», 2002
- ΠΑΠΑΝΙΚΟΛΑΟΥ Γ. «ΜΙΚΡΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ», 2010

### *ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ*

- BRYANT, 2001
- DRUCKER PETER, WHAT RESULTS SHOULD YOUR EXPECT, 1976
- DRUCKER PETER, THE PRACTICE OF MANAGEMENT, NEW YORK : PERENIAL LIBRARY, 1954
- FAYOL H., INDUSTRIAL AND GENERAL ADMINISTRATION TRANSLATED BY J.A. COUBROUGH, 1930
- RODGERS HUNTER J.E. & ROGERS D.L., INFLUENCE OF TOP MANAGEMENT COMMITMENT ON MANAGEMENT PROGRAMM SUCCESS, 1993

### ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

- ΔΡΑΓΑΝΙΔΗΣ Φ. (2009). <http://studentguru.gr>. Διαθέσιμο σε: <http://studentguru.gr/b/fotis/archive/2009/04/13/management.aspx> (Ανακτήθηκε 31 Μαρτίου 2013).
- ΝΟΤΗΣ Α. <http://arisnotis.gr/>. *Max Weber και γραφειοκρατία*. (Ανακτήθηκε 11 Απριλίου 2013).
- ΠΑΠΑΝΙΚΟΛΑΟΥ Ι. (2010). <http://papanikolaou.info/>. *Αξιολόγηση με βάση τους αντικειμενικούς στόχους*. (Ανακτήθηκε 4 Απριλίου 2013)
- GO SUCCESS (2010). <http://gosuccess.eu/>. Διαθέσιμο σε: <http://gosuccess.eu/2010/11/rolos-tis-diikisis-anthropinon-ponon/>
- VOGIATZIS, Z. (2007). <http://www.bluewavemag.com/>. Διαθέσιμο σε: <http://www.bluewavemag.com/blueart283.htm> (Ανακτήθηκε 13 Μαρτίου, 2013).
- WEIHRICH, H. (2000). <http://www.usfca.edu/>. Διαθέσιμο σε : [http://www.usfca.edu/fac\\_staff/weihrichh/docs/newmbo.pdf](http://www.usfca.edu/fac_staff/weihrichh/docs/newmbo.pdf)
- O.T.O.E (2008). <http://www.slideshare.net/gessotoe/ss.10544321>

### ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ-ΕΙΣΗΓΗΤΙΚΕΣ ΕΚΘΕΣΕΙΣ-ΕΓΚΥΚΛΙΟΙ-ΠΡΑΚΤΙΚΑ

- ΕΓΚΥΚΛΙΟΣ ΥΠ.ΕΣ.Δ.ΔΑ., ΔΙΠΑ/Φ4/ΟΙΚ 26397/27.11.2005
- ΕΓΚΥΚΛΙΟΣ ΥΠ.ΕΣ.Δ.ΔΑ., ΔΙΠΑ/Φ4/ΟΙΚ 7323/15.04.2006
- ΕΓΚΥΚΛΙΟΣ ΥΠ.ΕΣ.Δ.ΔΑ., ΔΙΠΑ/Φ10/ΟΙΚ2813/23.01.2008
- Ν.3230/2004(ΦΕΚ Α'44/11.02.2004) «ΚΑΘΙΕΡΩΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΕ ΣΤΟΧΟΥΣ, ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΛΛΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ»
- ΔΕΛΤΙΟ ΕΝΩΣΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ 2002,ΡΑΠΑΝΟΣ ΒΑΣΙΛΗΣ
- Ν.3852/2010 «ΝΕΑ ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΙΚΗ ΤΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ» ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΚΑΛΛΙΚΡΑΤΗΣ

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α**

### **ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

#### **ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕ ΣΤΟΧΟΥΣ : Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΑ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ**

(Ένα μοντέλο διοίκησης το οποίο περιλαμβάνει συγκεκριμένους στόχους, συλλογικό κλίμα, για μια συγκεκριμένα ορισμένη χρονική περίοδο, με ανάδραση ως προς την επίτευξη στόχων.)

**ΑΝΔΡΙΤΣΟΥ ΕΛΕΝΗ 2468**

**ΤΕΛΕΙΟΦΗΤΗ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΕΙ  
ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ**

<b>ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ</b>	
<b>ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ:</b> (δεν είναι υποχρεωτικό)	
<b>ΦΥΛΛΟ:</b>	ΑΝΔΡΑΣ .... <input type="checkbox"/>  ΓΥΝΑΙΚΑ.... <input type="checkbox"/>
<b>ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗ ΜΟΝΑΔΑ:</b>	
<b>ΗΛΙΚΙΑ:</b>	Έως 25 ετών..... <input type="checkbox"/> 26 – 35 ετών..... <input type="checkbox"/> 36 – 50 ετών..... <input type="checkbox"/> 51 – 60 ετών..... <input type="checkbox"/> Άνω των 65 ετών..... <input type="checkbox"/>

**1. Γνωρίζετε την τεχνική διοίκησης “μέσω στόχων” ?**

ΝΑΙ

ΟΧΙ

**2. Δίνετε στους υφισταμένους σας στόχους που πρέπει να εκπληρώσουν μέσα σε ένα χρονικό περιθώριο?**

ΝΑΙ

ΟΧΙ

**3. Αν ΝΑΙ**

- ελέγχετε καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας την απόδοση του υπαλλήλου
- επιβραβεύετε τον υπάλληλο εάν ο στόχος εκπληρωθεί

Με ποιον τρόπο ; .....

- είναι οι στόχοι σας S.M.A.R.T. ;  
(συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, επιτεύξιμοι, ρεαλιστικοί, πραγματοποιήσιμοι)

**4. Αν ΟΧΙ**

- πιστεύετε πως οι υπάλληλοι θα ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις της επιχείρησης έτσι κι αλλιώς
- η επιχείρηση μπορεί να λειτουργήσει χωρίς στοχοθεσία
- υπάρχουν μόνο καθήκοντα και αρμοδιότητες
- άλλο

**5. Η απουσία προγραμματισμού και στοχοθεσίας αποτελεί μέρος της ελληνικής διοικητικής πραγματικότητας στα ελληνικά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα. Συμφωνείτε με αυτή την άποψη; Κατά τη γνώμη σας, που οφείλεται αυτό;**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**6. Ποιες τεχνικές διοίκησης χρησιμοποιείτε στην επιχείρησή σας?**

- Διοίκηση μέσω αντικειμενικών στόχων
- Διοίκηση με ανάθεση καθηκόντων
- Διοίκηση σε εξαιρετικές περιπτώσεις
- Διοίκηση με επικοινωνία και συμμετοχή
- Διοίκηση με έλεγχο και κατευθύνσεις
- Διοίκηση με κανόνες αποφάσεων
- Διοίκηση με εναλλακτικές λύσεις
- Διοίκηση με καινοτομίες/αλλαγές
- Διοίκηση με σχεδιασμό συστήματος
- Διοίκηση με παρακίνηση
- Διοίκηση μέσω αποτελεσμάτων

**7. Πώς αξιολογείτε, με βάση την εμπειρία σας, τη μέχρι τώρα προσπάθεια εισαγωγής συστήματος «Διοίκησης μέσω Στόχων» στα ελληνικά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα;**

Πολύ καλή.....

Καλή .....

Μέτρια.....

Κακή.....

**8. Σημειώστε ποιες από τις παρακάτω είναι οι κυριότερες εστίες παρεμπόδισης της επιδιωκόμενης μεταρρύθμισης (επιλέξτε από 1 έως 7 απαντήσεις).**

1. Απουσία ισχυρής πολιτικής βούλησης.....

2. Ελλιπής συνεργασία μεταξύ διευθυντών- υφισταμένων.....

3. Φόβος από πλευράς υπαλλήλων σύνδεσης της διαδικασίας με αξιολόγησή τους.....

4. Ελλιπής εξειδίκευση του ανθρώπινου δυναμικού.....

5. Φόβος αποκάλυψης των αδυναμιών των στελεχών στην άσκηση των καθηκόντων.....

6. Οργανωτική δυσκαμψία του συστήματος διοίκησης η οποία δεν επιτρέπει την υιοθέτηση σύγχρονων μέτρων.....

7. Ανυπαρξία σαφούς πλαισίου μέτρησης της απόδοσης.....



**9. Ιεραρχήστε αριθμητικά τις προηγούμενες επιλογές σας, ξεκινώντας από την σοβαρότερη.**

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....
5. ....
6. ....
7. ....

**10. Θα επιλέξετε στο μέλλον να μάθετε περισσότερα για την «Διοίκηση μέσω Στόχων »;**

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ
- ΙΣΩΣ
- ΔΕ/ΔΑ





# ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕ ΣΤΟΧΟΥΣ

ΑΝΔΡΙΤΣΟΥ ΕΛΕΝΗ Α.Μ.2468

---

# ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕ ΣΤΟΧΟΥΣ

ΑΝΔΡΙΤΣΟΥ ΕΛΕΝΗ Α.Μ.2468

---









