

Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΤΙΤΛΟΣ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Η επίδραση της σωστής επιχειρησιακής επικοινωνιακής πολιτικής στην αύξηση της παραγωγικότητας των ασφαλιστικών εταιριών στη Πάτρα και ποιες προοπτικές υπάρχουν»



ΟΜΑΔΑ
ΑΠΟΣΤΟΛΟΠΟΥΛΟΥ ΔΙΟΝΥΣΙΑ
ΓΑΡΟΥΦΗ ΒΑΣΙΛΙΚΗ
ΚΕΡΠΗΝΙΩΤΗ ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ
ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ ΛΑΜΠΡΟΣ



*« Στους γονείς μας
που μας
αποκάλυψαν την αξία της ζωής »*

*« Για να ειπωθεί η αλήθεια χρειάζονται
δύο, ένας να την λέει και ένας να την
ακούει »*

Thoreau

*«Τίποτα στη ζωή δεν πρέπει να φοβάται
κανείς αρκεί να το κατανοήσει».*

Marie Curie

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

Γενικά χαρακτηριστικά της επιχειρησιακής επικοινωνίας

- Ανάγκη για επικοινωνία
- Επικοινωνία και το περιεχόμενό της
- Η διαδικασία της επικοινωνίας
- Φάσεις διαδικασίας της επικοινωνίας
- Μέσα επικοινωνίας
- Αρχές της σωστής επικοινωνίας
- Προβλήματα επικοινωνίας στους επιχειρησιακούς οργανισμούς
- Έννοια και περιεχόμενα των επιχειρησιακών πληροφοριών
- Σκοποί της επικοινωνίας

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

Μορφές της επιχειρησιακής επικοινωνίας

- Μέθοδοι επικοινωνίας
- Μορφές επιχ/κής επικοινωνίας
- Τα κανάλια επικοινωνίας στην επιχείρηση
- Αντιμετώπιση των εμποδίων για αποτελεσματική επικοινωνία

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

Περιβάλλον και επιχειρησιακή επικοινωνία

- Τεχνικές επικοινωνίας με τους εργαζόμενους
- Μεταβίβαση εξουσίας και ευθύνης
- Μέθοδοι μεταβίβαση εξουσίας και ευθύνης
- Συγκεντρωτικό και αποκεντρωτικό σύστημα
- Συνθήκες εργασίας
- Οι στόχοι της επιχείρησης και τα κίνητρα των εργαζομένων
- Τα κίνητρα της ανθρώπινης συμπεριφοράς
- Εφαρμογή της θεωρίας του Mashlow
- Από την διοίκηση της επιχείρησης
- Οι εργασιακές ομάδες (τυπικές – άτυπες) και η δυναμική τους
- Οι αλλαγές στην επιχείρηση και πως επιτυγχάνονται

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

Χαρακτηριστικό ασφαλιστικών εταιριών

- Γενικά
- Απαραίτητα στοιχεία της κάθε ιδιωτικής ασφάλισης
- Οι δύο μορφές της ιδιωτικής ασφάλισης
- Κρατική εποπτεία
- Εξασφάλιση φερεγγυότητας
- Αμοιβαία Ασφάλισης (αλληλασφάλισης)
- Ελληνικές αλληλασφαλιστικές εταιρίες

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

Προγραμματισμός και οργάνωση της επιχ/κής επ/νίας των ασφαλιστικών εταιριών

- Η έννοια και το περιεχόμενο της οργάνωσης και διοίκησης (management)
- Τα διοικητικά στελέχη (managers) και ο ρόλος τους στα διάφορα επίπεδα διοίκησης
- Οι βασικές δραστηριότητες (λειτουργίες της διοίκησης)

- Η διαδικασία του προγραμματισμού
- Η αναγκαιότητα του προγραμματισμού
- Οι στόχοι της επιχείρησης
- Οργάνωσης φιλοσοφίας
- Βασικά στάδια για αποτελεσματική οργάνωση
- Τυπική και άτυπη οργάνωση

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

Επίδραση της επιχειρησιακής πολιτικής των ασφαλιστικών εταιριών στο ασφαλιστικό κοινό

- Ασφαλιστικές εταιρίες και ενημέρωση
- Ασφαλιστικές εταιρίες και πελάτες

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο

Εθνική Ασφαλιστική

- Εισαγωγικά στοιχεία
- Ερωτηματολόγιο

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο

Interamerican Ασφαλιστική

- Εισαγωγικά στοιχεία
- Ερωτηματολόγιο

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9^ο

Αγροτική Ασφαλιστική

- Εισαγωγικά στοιχεία
- Ερωτηματολόγιο

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10^ο

Επίλογος – Συμπεράσματα

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Ο όρος «επικοινωνία» (communication) προέρχεται από το ρήμα «κοινώ - κοινώ» που σημαίνει «καθιστώ κάποιον μέτοχο σε κάτι», «μοιράζομαι». Όταν λοιπόν κάποιος ή κάποιοι «επικοινωνούν» μοιράζονται με κάποιον άλλο (ή κάποιους άλλους) ορισμένες σκέψεις, πληροφορίες, ιδέες ή απόψεις. Όμως, επικοινωνία είναι κάτι περισσότερο από την απλή «μεταβίβαση» ή «ανταλλαγή» μηνυμάτων. Με την επικοινωνία προσπαθούμε να πετύχουμε «αυτότητα απόψεων» και «ανταπόκριση» επηρεάζοντας (ή προσπαθώντας να επηρεάσουμε) με την συμπεριφορά του άλλου/άλλων προς την επιθυμητή κατεύθυνση. Με απλά λόγια, να κατορθώσουμε να γίνει αυτό που επιθυμούμε όταν και όπως το επιθυμούμε.

Είναι όμως πάντοτε αποτελεσματική η προσπάθεια για επικοινωνία στον εργασιακό χώρο; Η απάντηση στο ερώτημα αυτό είναι αρνητική λόγω μιας πλειάδας δυσκολιών/προβλημάτων που ενδέχεται να παρεμποδίσουν την αποτελεσματική ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία. Τα προβλήματα αυτά μπορεί να δημιουργηθούν σε ατομικό (προσωπικό και διαπροσωπικό) επίπεδο, σε επίπεδο ομάδας («ενδο - ομαδικά» και «δια - ομαδικά» προβλήματα επικοινωνίας), είτε σε οργανωσιακό επίπεδο (δηλαδή, σε επίπεδο επιχείρησης ή οργανισμού).

Στην συγκεκριμένη πτυχιακή εργασία θα ασχοληθούμε με τους τρόπους επικοινωνίας μέσα στις επιχειρήσεις, οργανισμούς και υπηρεσίες.

Είναι γνωστό πως όλοι οι προϊστάμενοι πετυχαίνουν να γίνονται τα πράγματα με τη χρήση επικοινωνίας για να πληροφορήσουν τους άλλους, να τους εμπνεύσουν και να εξασφαλίσουν την ενεργητική και πρόθυμη συνεργασία τους. Κατά τον ίδιο τρόπο, όλα τα υφιστάμενα άτομα χρησιμοποιούν την επικοινωνία για την εκτέλεση μιας καρποφόρας εργασίας.

Στις επιχειρήσεις γενικά το έργο της οργάνωσης, του σχεδιασμού, της διεύθυνσης, του συντονισμού και της επαλήθευσης, - ουσιαστικά όλη η εποπτεία - είναι το αποτέλεσμα επηρεασμού του μυαλού και της δράσης των άλλων. Επίσης, η μάθηση της πολιτικής της επιχείρησης και των διαδικασιών, η ερμηνεία των καθηκόντων με ακρίβεια, όλη η εργασία των εργαζομένων, βασικά είναι υπόθεση της επικοινωνίας. Δηλαδή, μανατζμεντ είναι η επικοινωνία, και εκτέλεση έργου είναι επίσης επικοινωνία.

Αν και ζούμε στην εποχή του αυτοματισμού, χρησιμοποιούμε ωστόσο συνήθως τους παλαιούς, όχι τεχνολογικούς, τρόπους να δίνουμε και να λαμβάνουμε πληροφορίες. Οι δυνατότητες σκέψης και αισθήματος, κατανόησης και αποδοχής ανάμεσα σε δύο πρόσωπα μπορούν να ανοικτούν με επτά κυρίως κλειδιά: σκέψη, πράξη, παρατήρηση, ομιλία, ακρόαση, γραφή και ανάγνωση.

Επειδή οι δεξιότητες για επικοινωνία λειτουργούν παντού κατά τον ίδιο τρόπο, και επειδή όλοι μας μπορούμε να βελτιώσουμε την επικοινωνία μας με την αυτοβελτίωση, ο καθένας μπορεί να βρει πολύ χρήσιμες τις γνώσεις για βελτιωμένη επικοινωνία.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 1^ο

ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧ/ΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Ι. Η ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Απ' όλες τις δεξιότητες του ανθρώπινου γένους η τέχνη της επικοινωνίας είναι η πιο θεμελιώδης. Ο άνθρωπος έχει την ικανότητα να σκέπτεται αφηρημένα και θεωρητικά. Αυτή η ανεκτίμητη ιδιότητα έχει μεταφραστεί σε πολυποικίλα επιτεύγματα του πολιτισμού, όπως τον γνωρίζουμε όλοι μας, με τη μετάδοση της ανθρώπινης σκέψης και της εφαρμογής όλων των πλευρών της πορείας της επικοινωνίας, πληροφορικής ή γραπτώς.

Η ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία αποτελεί βασική προϋπόθεση για την επιχείρηση προκειμένου να πετύχει με αποτελεσματικό τρόπο τους στόχους και τους αντικειμενικούς σκοπούς της. Δίνει τις επιμέρους λειτουργίες της και τα τμήματα που τη συγκροτούν και βοηθά τους εργαζόμενους να ενεργούν ατομικά ή ομαδικά προς τον κοινό σκοπό. Είναι αδύνατο να έχουμε ανθρώπινες σχέσεις χωρίς επικοινωνία, που η σημασία της ήταν γνωστή ακόμη και από τους χρόνους της Αγίας Γραφής.

Ένα σύστημα αποτελεσματικής επικοινωνίας αποτελεί ένα από τα πιο ουσιώδη συστατικά των καλών σχέσεων μεταξύ διοίκησης, στελεχών και εργαζομένων. Τα προβλήματα που δημιουργούνται κατά τη διαβίβαση των πληροφοριών από τη διοίκηση προς τον εργαζόμενο δεν είναι καθόλου απλά και πολλοί είναι οι τρόποι που έχουν αναπτυχθεί για να ενθαρρύνουν μια διπλή ροή πληροφοριών, ιδεών και απόψεων. Ωστόσο, η στάση αυτών που στέλνουν και λαμβάνουν αυτές τις πληροφορίες είναι δυνατόν να είναι τόσο σπουδαία όσο και οι ίδιοι οι τρόποι επικοινωνίας.

Επιπλέον, η επικοινωνία αποτελεί τον κυριότερο παράγοντα για υποκίνηση, και η έλλειψή της οδηγεί σε αποδιοργάνωση και παραπλάνηση της ομάδας. Η επικοινωνία βρίσκεται στην καρδιά της οργάνωσης και είναι το κυριότερο εργαλείο γι αυτόν που διοικεί, και εκδηλώνεται προφορικά ή γραπτά.

Η επικοινωνία, στην οργανωμένη εργασία, υπηρετεί διάφορες λειτουργίες. Μεταφέρει πληροφορίες και γνώσεις από άτομο σε άτομο, ώστε να επιτευχθεί μία συνεργατική ενέργεια. Υποκινεί και κατευθύνει τους ανθρώπους να κάνουν κάτι. Συντελεί στη διαμόρφωση στάσεων και πιστεύων, με σκοπό την πειθώ και τον επηρεασμό στο φυσικό και κοινωνικό τους περιβάλλον.

Εφόσον στις επιχειρήσεις και οργανισμούς κάθε είδους την ευθύνη για την εκτέλεση των διαφόρων καθηκόντων έχουν άνθρωποι, και σε πάρα πολλές περιπτώσεις αναλαμβάνουν και την ίδια εκτέλεση, είναι φυσικό ότι η συνύπαρξή τους επηρεάζει (μερικές φορές καθοριστικά) και τον τρόπο και την αποτελεσματικότητα, με την οποία εκτελούνται τα διάφορα καθήκοντα. Έτσι κάθε επιχείρηση ή οικονομική μονάδα παρ' ότι έχει σχεδιαστεί ως ένα παραγωγικό σύστημα για να βγάζει αποτελέσματα με ορθολογικό τρόπο, που βασίζεται σε σωστό προγραμματισμό, οργάνωση, συντονισμό και έλεγχο, εντούτοις, αναγκαστικά παραμένει και ένα κοινωνικό σύστημα, μέσα στο οποίο συμβιώνουν και πρέπει να συνεργάζονται πολλά και ποικίλα άτομα που θα επιτυγχάνουν να ικανοποιούν σε επαρκές βαθμό και τις ατομικές ανάγκες τους, ώστε να είναι αποτελεσματικά και στην επιδίωξη των οργανωτικών στόχων.

Γι αυτό ως επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων μέσα στην επιχείρηση ή οικονομική μονάδα δεν θεωρείται μόνο η επικοινωνία που αφορά την εκτέλεση των εργασιών ή καθηκόντων. Δηλαδή, ο άνθρωπος στην επιχείρηση δεν αποχωρίζεται από την ατομική του προσωπικότητα για να γίνει κατά τη διάρκεια της εργασίας του ένας εντελώς λογικός φορέας θέσης εργασίας, ο οποίος δεν επηρεάζεται στις εσωπηρεσιακές του σχέσεις και από τα εξωεργασιακά του ενδιαφέροντα και συναισθήματα. Ο άνθρωπος είναι πάντοτε μια και αυτή προσωπικότητα και στην επιχείρηση είναι ταυτόχρονα ένας φορέας θέσης εργασίας και ένα ανεξάρτητο άτομο. Γι αυτό η επικοινωνία στην επιχείρηση δεν πρέπει να περιορίζεται στη μονόπλευρη θεώρηση που αποτελεί η εργασιακή επικοινωνία, αλλά εκτός από αυτήν πρέπει να περιλαμβάνει όλο το πλέγμα των διανθρώπινων σχέσεων.

II. Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ

Πολλές επιστήμες έχουν αναλάβει διαχρονικά μια ολόπλευρη μελέτη του ανθρώπου, ως δυναμικού οργανισμού και ως εργαλείου που ενεργεί και αλληλεπηρεάζει τις κοινωνικές δυνάμεις που τον περιβάλλουν.

Αυτού του είδους οι επιστήμες είναι γνωστές με το όρο «επιστήμες της συμπεριφοράς» ή διαγνωστικές επιστήμες. Αναφέρονται στην έρευνα και τη μελέτη των ατόμων και ζωτικών δυνάμεων σε σχέση προς εαυτούς και προς τους άλλους μέσα στο περιβάλλον που ζουν και εργάζονται. Η εργασία των κοινωνικών επιστημών χρησιμοποιείται για εφαρμογή στους τομείς των επιχειρήσεων, οργανισμών και υπηρεσιών και έτσι ανακαλύπτουμε πως η ανθρώπινη πράξη, οι ανθρώπινες φιλοδοξίες κι η ανθρώπινη συμπεριφορά βρίσκουν διέξοδο με τους τρόπους της ομιλίας, της γλώσσας και της γραπτής αναφοράς...

Οι ανθρώπινες ενέργειες που προκύπτουν γενικά από την επικοινωνία καταλήγουν σε συμπεριφορά, η οποία επηρεάζει την παραγωγική προσπάθεια προς την επίτευξη των στόχων των επιχειρήσεων. Οι έρευνες συμφωνούν ότι τα αισθήματα των ανθρώπων σχετικά με την εργασία τους, οι πληροφορίες που λαμβάνουν από τους συναδέλφους και επίσης οι σχέσεις με τους συνεργάτες τους, μπορεί να είναι πιο σπουδαίες σχετικά με τις τελικά παραγωγικές προσπάθειες από άλλους οφθαλμοφανείς και πιο συγκεκριμένους παράγοντες όπως είναι τα υλικά, το φως, η θέρμανση και ο αερισμός ή τα συστήματα μισθών και ημερομίσθιων, η ρουτίνα της εργασίας και οι τρόποι ροής της εργασίας.

Οποτεδήποτε κάποιος κάνει μνεία της λέξης «επικοινωνία» σκέπτεται την εφημερίδα, το τηλέφωνο, το φαξ, τον κινηματογράφο, το ραδιόφωνο ή την τηλεόραση. Αυτές οι μηχανικές, ηλεκτρικές και ηλεκτρονικές ανακαλύψεις μας γοητεύουν για τη σπουδαιότητα τους. Όμως έχουμε παλιότερες και πιο κοινές μεθόδους να παίρνουμε και να δίνουμε πληροφορίες, σκέψη, παρατήρηση, ομιλία, ακρόαση, γράψιμο και διάβασμα.

Αυτές οι βασικές δεξιότητες υπάρχουν και παραμένουν, πλην όμως πρέπει να βελτιώνονται κάθε μέρα σε κάθε άτομο που ενδιαφέρεται για αποτελεσματικότητα. Ακόμα πιο σπουδαία είναι η βελτίωσή τους για τις επιχειρήσεις, τους οργανισμούς και τις υπηρεσίες που χρειάζονται συντονισμό προσπάθειών και συλλογικότητα.

Για τον ορισμό της επικοινωνίας στη βιβλιογραφία δεν υπάρχει ομοφωνία μεταξύ των συγγραφέων. Καθένας καθορίζει τον όρο αυτό ανάλογα από τη σκοπιά που βλέπει και μελετά την επικοινωνία και δεν υπάρχει καμιά άποψη, που να έχει γίνει κοινά αποδεκτή και να θεωρείται σαν βάση μελέτης της επικοινωνίας. Η ιδέα πάνω στην οποία βασίζεται κάθε φορά η μελέτη της επικοινωνίας παρουσιάζει μερικές φορές μηδενικές διαφορές μεταξύ διαφόρων ερευνητών, αλλά θα μπορούσε κανείς σχεδόν να πει ότι υπάρχουν τόσες απόψεις γύρω από την επικοινωνία όσοι είναι και οι συγγραφείς, που ασχολούνται με τον όρο αυτό.

1. ΣΚΟΠΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Ένας από τους διάφορους ορισμούς της επικοινωνίας στα πλαίσια της μελέτης μας πάνω στην επικοινωνία στις επιχειρήσεις είναι ο εξής: επικοινωνία είναι η διαδικασία εκείνη κατά την οποία γίνεται ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των ατόμων μέσα από ένα κοινό σύστημα συμβόλων, σημείων και συμπεριφοράς. Καθώς είναι διαδικασία, η επικοινωνία έχει σαν σύνωνυμα την έκφραση συναισθημάτων, τη συνδιάλεξη, την ομιλία, την ανταπόκριση, τη γραφή, την ακοή και την ανταλλαγή.

Η ποικιλία αυτή των ιδεών, στις οποίες βασίζεται η μελέτη της επικοινωνίας θα πρέπει μάλλον να ενθαρρύνει την περαιτέρω μελέτη και έρευνά της. Στην παρούσα ανάλυση του θέματος δεν θα ασχοληθούμε με τις διάφορες εκδοχές και απόψεις, αλλά θα θεωρήσουμε ως επικοινωνία κάθε μεταβίβαση μιας «έννοιας» (νοήματος), από ένα άνθρωπο σε άλλο ή σε άλλους ανθρώπους ενδοεπιχειρησιακά. Επικοινωνία με αυτή την έννοια είναι ένα σύνολο διαδικασιών που λαμβάνουν χώρα μέσα στην επιχείρησή, και με τις οποίες οι πληροφορίες μεταβιβάζονται από τον αποστολέα στον παραλήπτη.

2. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Επικοινωνία είναι η ανταλλαγή πληροφοριών, σκέψεων, ιδεών ή συναισθημάτων μεταξύ δύο ή περισσότερων ανθρώπων. Για να είναι όμως, επιτυχής η επικοινωνία, το μήνυμα πρέπει όχι μόνο να μεταβιβαστεί, αλλά και να γίνει κατανοητό. Ένα γράμμα που απευθύνεται σε κάποιον, αλλά είναι γραμμένο στα κινέζικα (γλώσσα την οποία ο παραλήπτης αγνοεί πλήρως), δεν μπορεί να αποκαταστήσει επικοινωνία, παρά μόνο αφού του το μεταφράσουν. Τέλεια επικοινωνία (αν κάτι τέτοιο είναι δυνατόν), υπάρχει αν μια σκέψη ή μια ιδέα που μεταβιβάζεται γίνεται δεκτή από τον αποδέκτη ακριβώς με την ίδια έννοια, όπως την είχε συλλάβει στο νου του ο αποστολέας.

Πολλοί ταυτίζουν την «κατανόηση του μηνύματος» με τη «συμφωνία». Έτσι αν κάποιος διαφωνεί μαζί τους, ισχυρίζονται πως αυτό το άτομο δεν κατανόησε πλήρως το μήνυμά τους. Με άλλα λόγια, οι παραπάνω ορίζουν την καλή επικοινωνία ως την αποδοχή των ιδεών τους από τους άλλους ανθρώπους. Αυτό είναι λάθος, γιατί μπορεί κάποιος να κατανοεί πλήρως το μήνυμά μας, αλλά να μη συμφωνεί μαζί μας.

Σε έναν ασφαλιστικό οργανισμό επικεντρώνεται στη διαπροσωπική επικοινωνία, μέσω της οποίας οι άνθρωποι συνδέονται και σχηματίζουν ομάδες ή οργανώσεις για την επίτευξη κάποιου κοινού στόχου. Η ομαδική δραστηριότητα είναι αδύνατη χωρίς αποτελεσματική επικοινωνία, γιατί χωρίς

αυτή δεν είναι δυνατό να υπάρχει ούτε συντονισμός, ούτε συνεργασία. Για να υπάρχει, όμως, αποτελεσματική επικοινωνία σε μια επιχείρηση, θα πρέπει και τα στελέχη όλων των επιπέδων να λειτουργούν ως πομποί και δέκτες πληροφοριών και να χρησιμοποιούν με άνεση τα μέσα επικοινωνίας που διαθέτει η οργάνωσή τους.

Εάν ο παραλήπτης αντιλαμβάνεται το μήνυμα της πληροφορίας είναι ένα θέμα, το οποίο αφορά την ύπαρξη επικοινωνίας. Για να υπάρχει επικοινωνία, ο παραλήπτης δεν πρέπει μόνο να παραλάβει ένα σήμα οποιασδήποτε μορφής, αλλά πρέπει και να αντιληφθεί κάτι γι αυτό. Η απλή μεταβίβαση οπτικών, ακουστικών ή οποιασδήποτε άλλης φύσης σημάτων δεν αποτελεί επικοινωνία. Επίσης, ο παραλήπτης δεν πρέπει απλά να αντιληφθεί ορισμένες λέξεις ή προτάσεις, οι οποίες σε σύνολο δεν δίνουν νόημα, αλλά πρέπει να λάβει μια κατανοητή σ' αυτόν έννοια.

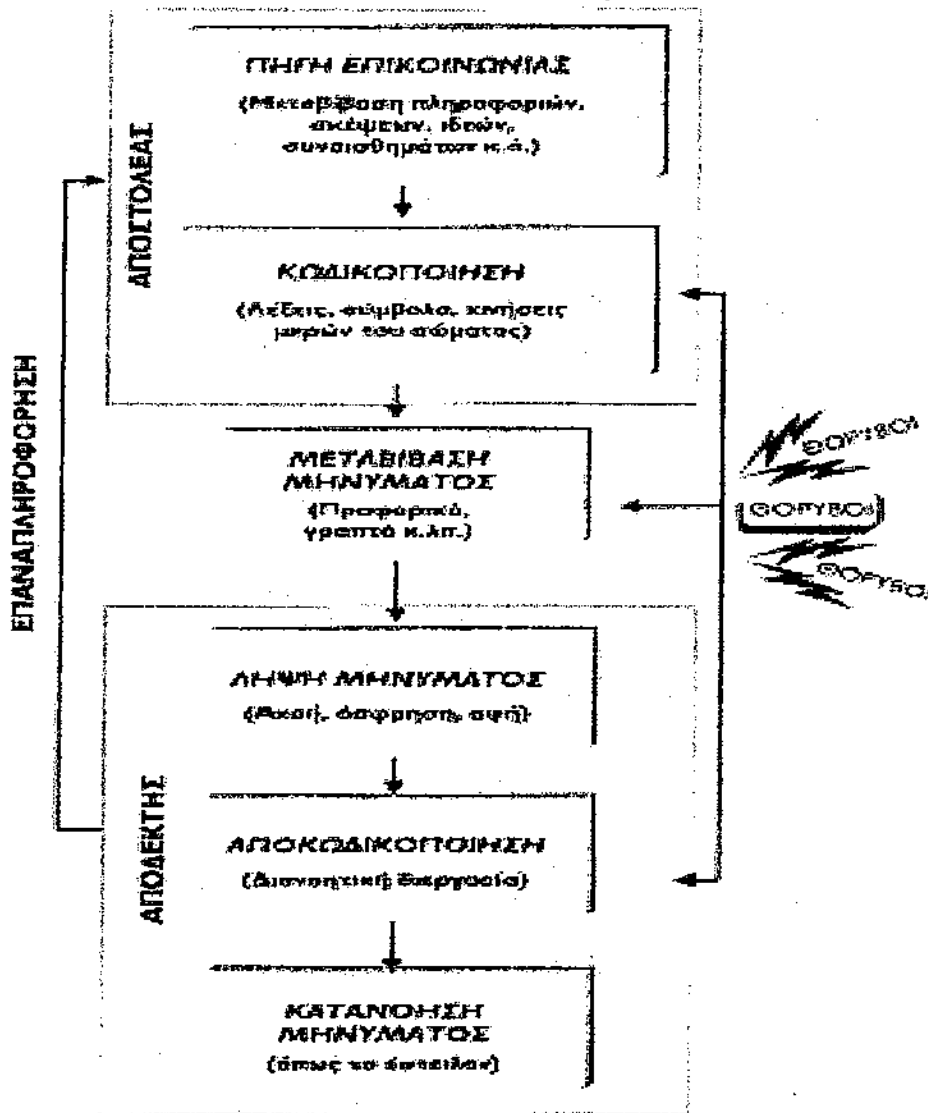
Και μία μεμονωμένη ακόμα μεταβίβαση μιας έννοιας (σημασίας) είναι επικοινωνία. Δηλαδή, δεν είναι αναγκαίο η μεταβίβαση αυτή να λαμβάνει χώρα τακτικά. Η μεταβίβαση αυτή μπορεί να είναι άμεση ή έμμεση (πχ μέσω ενός τρίτου προσώπου), και να γίνει ενσυνείδητα ή ασυνείδητα.

Πρέπει να διευκρινισθεί ότι ο όρος επικοινωνία έχει μια ευρύτερη και μια στενότερη έννοια. Με τη στενότερή της έννοια επικοινωνία είναι η μεταβίβαση μιας έννοιας (νοήματος), από ένα πρόσωπο σε άλλο και αποκαλείται και διμερής επικοινωνία. Με την ευρύτερη του έννοια ο όρος επικοινωνία περιλαμβάνει το σύνολο των διαδικασιών επικοινωνίας σε ορισμένο τόπο, χρόνο ή οργανισμό. Έτσι, πχ μιλάμε για επικοινωνία ή (συνηθέστερα), για τις επικοινωνίες της επιχείρησης πχ επιχειρηματική ή καλύτερα επιχειρησιακή επικοινωνία.

III. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Η επικοινωνία είναι μια σκοπίμη διαδικασία που ακολουθεί την εξής πορεία: Ως αφετηρία, πρέπει να υπάρχει ένας σκοπός που να εκφράζεται ως «**μήνυμα**». Αυτό το μήνυμα διαβιβάζεται από μια πηγή τον **αποστολέα**, σε ένα άλλο πρόσωπο τον **αποδέκτη**. Το μήνυμα μετατρέπεται σε μια συμβολική μορφή, ενέργεια που αποκαλείται «**κωδικοποίηση**» και διαβιβάζεται με κάποιο μέσο (**κανάλι**) στον αποδέκτη, που μεταφράζει το μήνυμα του αποστολέα, ενέργεια που αποκαλείται «**κωδικοποίηση**». Το αποτέλεσμα είναι η μεταφορά του νοήματος από το ένα πρόσωπο στο άλλο.

Στο σχήμα απεικονίζεται η διαδικασία επικοινωνίας.



Σχήμα 1

Γενικό μοντέλο επικοινωνίας.

Πηγή (με ανάλογη προσαρμογή): H.Koontz and H.Weirich, *Essentials of Management*, McGraw-Hill 1990, p368.

Στο μοντέλο επικοινωνίας, εκτός από το στοιχείο της επαναπληροφόρησης, που παρουσιάζεται και ο «**θόρυβος**», δηλαδή, οι διαταραχές που παρεμβαίνουν κατά τη μεταβίβαση του μηνύματος. Τυπικά παραδείγματα θορύβου είναι το μη αναγνώσιμο τύπωμα, τα παράσιτα στην τηλεφωνική επικοινωνία, η απροσεξία του αποδέκτη, οι συνοδευτικοί ήχοι του μηχανήματος στο χώρο της παραγωγής κ.α. Ο «**θόρυβος**» μπορεί να προκαλέσει παραμόρφωση, σε οποιοδήποτε σημείο, στη διαδικασία της επικοινωνίας.

Στην επικοινωνία υπάρχουν ορισμένοι βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη διαμόρφωση και το περιεχόμενο του κωδικοποιημένου μηνύματος, όπως ο τρόπος σκέψης, οι ειδικές και γενικές γνώσεις πομπού και δέκτη και το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον όπου ζουν. Αν ο συγγραφέας ενός συγγράμματος δεν έχει τις απαιτούμενες ικανότητες, το μήνυμά του δεν θα φτάσει στους φοιτητές και σπουδαστές με την επιθυμητή μορφή του. Για να επικοινωνεί με επιτυχία κάποιος, πρέπει να έχει τις ικανότητες να μιλά, να διαβάσει να ακούει και να επιχειρηματολογεί. Ο τρόπος σκέψης μας, επηρεάζει

τη συμπεριφορά μας. Έχουμε προδιαμορφωμένες απόψεις για πολυάριθμα θέματα και αυτές οι απόψεις επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο επικοινωνούμε. Επιπλέον, η έκταση της γνώσης μας για ένα συγκεκριμένο θέμα περιορίζει τη δραστηριότητα της επικοινωνίας μας.

Δεν μπορούμε να επικοινωνήσουμε γι αυτό που δεν ξέρουμε. Είναι δυνατόν, επίσης, ακόμα κι αν η γνώση μας είναι πολύ πλατιά για το θέμα μας ο παραλήπτης να μην καταλαβαίνει το μήνυμά μας. Σαφώς, ο όγκος των γνώσεων που έχουμε για ένα θέμα επηρεάζει το μήνυμα το οποίο θέλουμε να διαβιβάσουμε. Τέλος, όπως ο τρόπος σκέψης μας επηρεάζει τη συμπεριφορά μας, το ίδιο την επηρεάζει η θέση μας στο κοινωνικοπολιτιστικό σύστημα στο οποίο ζούμε. Οι πεποιθήσεις μας και οι αξίες μας (μέρος του πολιτισμού μας), μας επηρεάζουν ως πηγές επικοινωνίας.,

Το κανάλι είναι το μέσο με το οποίο γίνεται η μεταβίβαση του μηνύματος. Αυτό επιλέγεται από τον αποστολέα. Συνηθισμένα κανάλια είναι ο αέρας για την προφορική επικοινωνία και το χαρτί για τη γραπτή. Αν αποφασίσετε να διαβιβάσετε σε ένα φίλο κάτι σχετικό με ότι σας συνέβη στη διάρκεια της ημέρας με μια προφορική συνομιλία μαζί του, το κανάλι γι αυτό αποτελούν οι λέξεις που λετε και οι χειρονομίες. Όμως, έχετε και επιλογές. Ένα ειδικό μήνυμα, όπως μια πρόσκληση σε πάρτι μπορεί να διαβιβαστεί προφορικά ή γραπτά. Σε μια επιχείρηση, ορισμένα κανάλια είναι πιο κατάλληλα για ορισμένα μηνύματα. Αν πρόκειται για κάτι σημαντικό (όπως είναι η εκτίμηση της απόδοσης ενός υπαλλήλου), ένα διοικητικό στέλεχος μπορεί να θέλει να χρησιμοποιήσει περισσότερο από ένα κανάλια, όπως, για παράδειγμα, μια προφορική συνέντευξη και στη συνέχεια μια συνοπτική επιστολή. Αυτό μειώνει την πιθανότητα παραμόρφωσης του μηνύματος.

Ο **αποδέκτης** είναι το άτομο στο οποίο απευθύνεται το μήνυμα. Μόλις, όμως, ληφθεί το μήνυμα, τα σύμβολα του μηνύματος πρέπει να μεταφραστούν σε μια μορφή που να μπορεί να κατανοηθεί από τον παραλήπτη. Αυτή είναι η **αποκωδικοποίηση** του μηνύματος. Ακριβώς όπως η πηγή (αποστολέας) πρέπει να είναι ικανή να γράφει ή να μιλά, έτσι και ο αποδέκτης πρέπει να είναι ικανός να διαβάζει ή να άκουει. Και οι δύο, δε, πρέπει να είναι ικανοί να συλλογίζονται. Το επίπεδο γνώσεων ενός ατόμου, επηρεάζει την ικανότητά του να **«δέχεται»**, ακριβώς όπως επηρεάζει την ικανότητά του να **«στέλνει»**. Επιπλέον, οι προδιαμορφωμένες απόψεις του αποδέκτη και το πολιτιστικό του υπόβαθρο μπορούν να παραμορφώσουν τη μεταφορά του μηνύματος. Έτσι, για να υπάρξει αποτελεσματική επικοινωνία, ο αποδέκτης πρέπει να έχει κατανοήσει πλήρως το μήνυμα όπως ακριβώς το έστειλε ο αποστολέας.

Ο τελικός κρίκος στη διαδικασία της επικοινωνίας είναι η επαναπληρόφρηση. Με την επαναπληρόφρηση επιστρέφει το μήνυμα στον αποστολέα και δίδεται η δυνατότητα ελέγχου του βαθμού κατανόησης του μηνύματος από τον αποδέκτη.

IV. ΦΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Αντικείμενο της επικοινωνίας είναι το μήνυμα και φορέας της επικοινωνίας είναι οι άνθρωποι, ο εκδότης του μηνύματος και ο λήπτης. Στη διαδικασία της επικοινωνίας οι άνθρωπος φορέας ακολουθεί ορισμένες φάσεις από τη γέννηση του μηνύματος μέχρι την εξυπηρέτηση της αποστολής του. Η διαδικασία αποτελεί επομένως μια αλυσίδα σκέψεων και ενεργειών του

ανθρώπου, εφ' όσον αναφερόμαστε στην ανθρώπινη άποψη της επικοινωνίας που συντελούνται για να πραγματοποιηθεί η επικοινωνία. Η διαδικασία της επικοινωνίας ακολουθεί φάσεις που είναι συνεχείς και η μια επηρεάζει την άλλη, αφού η επιτυχία της μιας συνδέεται με την επιτυχία της άλλης. Κατωτέρω παραθέτουμε τις φάσεις της επικοινωνιακής διαδικασίας με τη χρονική σειρά που ακολουθούν.

α Η συγκέντρωση των πληροφοριών και η σύλληψη της ιδέας

Η συγκέντρωση των πληροφοριών και η τακτοποίηση τους σε μια ή πολλές ιδέες είναι έργο της ανθρώπινης αντίληψης. Η αντίληψη είναι μια δυναμική δραστηριότητα, με τη οποία το άτομο ερμηνεύει για τον εαυτό του τα μηνύματα του περιβάλλοντος που πέφτουν στη προσοχή του. Στη διαδικασία της αντίληψης συντελείται μια *επιλογή πληροφοριών* από το περιβάλλον. Η επιλογή των πληροφοριών και η ερμηνεία που δίνει σε αυτές ο άνθρωπος εξαρτώνται :

1. από την προηγούμενη εμπειρία του, δηλαδή από τα προηγούμενα μηνύματα που έχει λάβει.
2. τις τρέχουσες ανάγκες και ενδιαφέροντά του που είναι καθοριστικά της δυνατότητάς του να συλλάβει τις πληροφορίες από το περιβάλλον του.

Κατά τους ψυχολόγους, οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται σύμφωνα με τις ανάγκες τους, επομένως η συλλογή των πληροφοριών διαφέρει από άνθρωπο σε άνθρωπο. Παράλληλα το είδος της πηγής των πληροφοριών που παίρνει επηρεάζει το βαθμό αποδοχής τους, πχ πληροφορίες από ένα παιδί ή από άνθρωπο ή έντυπα μικρής εμπιστοσύνης ή από ειδικό στο συγκεκριμένο θέμα που τον ενδιαφέρει. Η συλλογή και η επιλογή των πληροφοριών δημιουργούν στο νου του ανθρώπου την ιδέα. Αποτελεί, ως εκ τούτου, η φάση αυτή στη διαδικασία της επικοινωνίας και μια νοητική λειτουργία κατά την οποία στο νου του ανθρώπου αποθηκεύεται ποικιλία πληροφοριών που υπέπεσαν στην αντίληψή του, και οι όποιες συνδέονται με το μήνυμα που αυτός σκοπεύει να αποστείλει.

Β. Η κωδικοποίηση των πληροφοριών σε μήνυμα.

Στη φάση αυτή ο εκδότης θα βρει τα σύμβολα με τα οποία θα κάνει τις πληροφορίες που συνέλεξε *μήνυμα για μετάδοση*. Η ικανότητα της εντάξεως των πληροφοριών σε κώδικες αποτελεί τη βάση για την ολοκλήρωση της επικοινωνίας. Η γλώσσα σαν κυριότερο μέσο επικοινωνίας αποτελεί και τον καλύτερο και κυριότερο κώδικα κωδικοποίησεως του μηνύματος. Περιέχει όμως πολλούς κινδύνους και δυσκολίες, με κυριότερο κίνδυνο την αδυναμία κατανόησεως από το λήπτη του μηνύματος. Ενισχυτικά της γλώσσας μέσα, αποτελούν πολλές φορές οι κινήσεις, οι πράξεις, η εμφάνιση κ.α. ή ο συνδυασμός πολλών επικοινωνιακών μέσων.

Το μεγαλύτερο όμως πρόβλημα της κωδικοποίησεως του γλωσσικού μηνύματος είναι η έννοια των λέξεων. Η γλώσσα αποτελείται από σύμβολα ή σημεία, η σημασία των οποίων είναι γνωστή σε ένα αριθμό προσώπων, που μπορούν αν τα ερμηνεύσουν. Ο λόγος όμως ερμηνεύεται διαφορετικά από

ανθρώπους σε διαφορετικά διαμερίσματα μιας χώρας, έστω κι αν η γλώσσα είναι κοινή. Διαφορά καλλιέργειας, μορφώσεως, σπουδών ή τοπικές συνθήκες δίνουν, πολλές φορές, διαφορετική έννοια στις λέξεις. Τέλος, στη κωδικοποίηση του μηνύματος πρέπει ο εκδότης να έχει σαν γνώμονα το λήπτη, την ικανότητα δηλαδή του λήπτη να αποκωδικοποιήσει το μήνυμα.

Γ. Μετάδοση του μηνύματος

Η μετάδοση του μηνύματος σύμφωνα με τη μαθηματική θεωρία συντελείται μέσα από κανάλια επικοινωνίας, πχ τα σύρματα της τηλεφωνίας, ή ο αέρας όταν η επικοινωνία δεν είναι μηχανική, ή η ταχυδρομική υπηρεσία που παραδίδουμε τις επιστολές μας. Αυτοί είναι οι αγωγοί μέσα από τους οποίους περνάει το μήνυμα με προορισμό το λήπτη. Στην γλωσσική πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία, ο μεταδότης είναι η ανθρώπινη φωνή που αποτελείται από ηχητικά κύματα, που διοχετεύονται μέσα από τον αέρα στο λήπτη. Η επιλογή του τρόπου μετάδοσης του μηνύματος εξαρτάται από τον λήπτη, για τον οποίο προορίζεται και κυρίως από την δυνατότητα του λήπτη να αποκωδικοποιήσει το μεταδιδόμενο μήνυμα, πχ δεν είναι δυνατό μα μεταδοθεί προφορικό μήνυμα σε άνθρωπο που στερείται της ακοής του.

Δ. Αποκωδικοποίηση του μηνύματος

Αποκωδικοποίηση του μηνύματος είναι η λειτουργία με την οποία ο λήπτης ερμηνεύει το μήνυμα. Δηλαδή κατά τη μηχανική άποψη, τα ηχητικά ηλεκτρικά κύματα περνούν, μέσω των ακουστικών νεύρων του λήπτη, στον εγκέφαλο του οποίου τα «σήματα» αποκωδικοποιήθηκαν σε μήνυμα. Αν η διαδικασία της επικοινωνίας είναι επιτυχής το αποκωδικοποιημένο μήνυμα προσεγγίζει στο μήνυμα του εκδότη, αν όχι τότε το αποκωδικοποιημένο μήνυμα δεν ανταποκρίνεται σε αυτό που ο εκδότης έστειλε, αλλά διαφοροποιήθηκε σε διαφορετικό μήνυμα *χρωματισμένο από τα ψυχοκοινωνικά χαρακτηριστικά του λήπτη, που προφανώς, ο εκδότης δεν γνώριζε.*

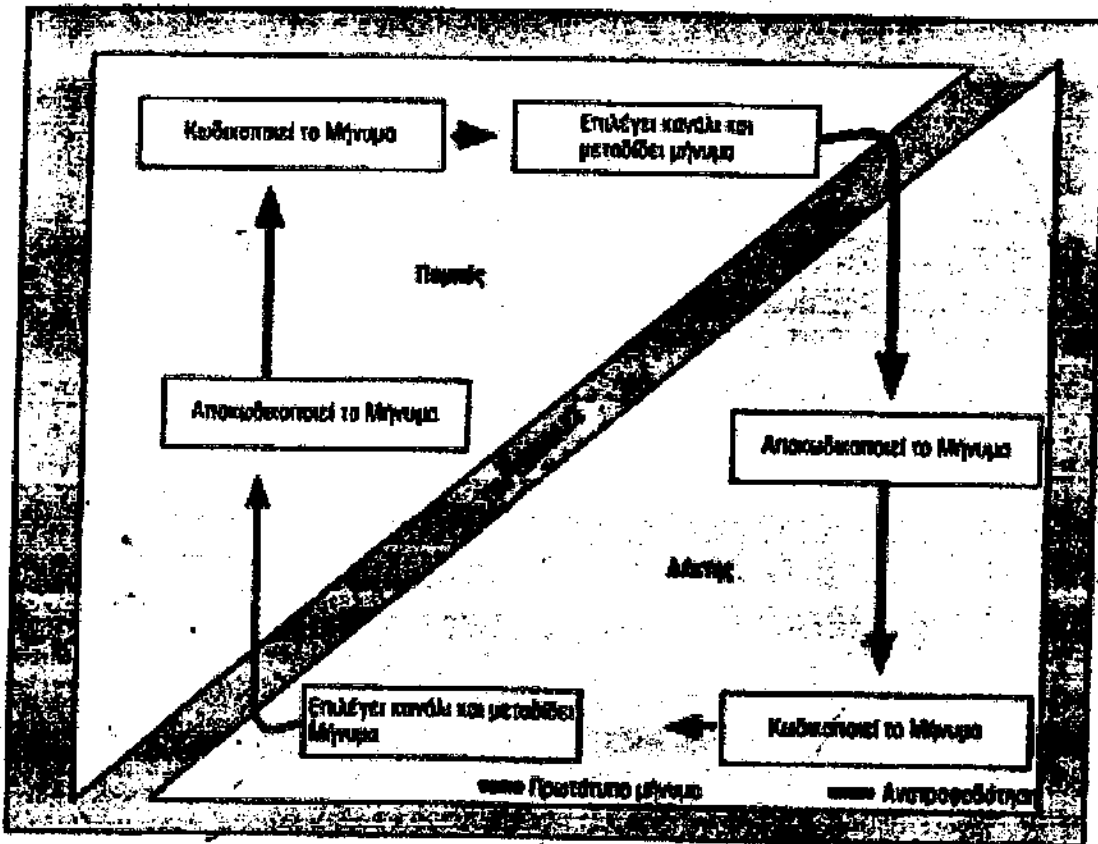
Στην αποκωδικοποίηση του μηνύματος ισχύουν αυτά που αναφέρθηκαν στην κωδικοποίηση των μηνυμάτων. Δηλαδή ο λήπτης αντιλαμβάνεται σύμφωνα με τις ανάγκες του και τις ψυχολογικές του θέσεις. Παράλληλα όμως και το είδος του μηνύματος επηρεάζει την αντίληψη του λήπτη, πχ διαφορετικό μήνυμα θα αποσταλεί σε ένα τεχνικό, σε ένα κοινωνιολόγο κλπ. Όπως έχει λεχθεί κάθε *εκδότης - λήπτης* είναι μοναδικός, επομένως και η ερμηνεία του μηνύματος είναι μοναδική, έστω κι αν υπάρχουν ομοιότητες κατά την αποκρυπτογράφηση του μηνύματος, που μας επιτρέπουν *να εξάγουμε κοινά μέτρα αποκωδικοποίησης.*

Το πρόβλημα είναι δυσκολότερο στους επιχειρησιακούς οργανισμούς, όταν πρόκειται να εκδοθεί μήνυμα με πολλούς αποδέκτες, πχ εγκύκλιοι. Τότε ο επικεφαλής είναι υποχρεωμένος να ανακαλύψει κοινό μέτρο κωδικοποίησης των υπαλλήλων αποδεκτών, και να εξασφαλίζει κατά το δυνατό, την καλύτερη κατανόηση, αφού είναι γνωστό ότι οι αποδέκτες διαφέρουν κατά την ηλικία, την μόρφωση την καταγωγή κλπ. Τέλος για την σωστή αποκωδικοποίηση του μηνύματος ο λήπτης πρέπει να είναι συντονισμένος, δηλαδή να είναι έτοιμος να κατανοήσει το μήνυμα. Κατά συνέπεια δεν μπορεί να είναι συντονισμένος ο λήπτης σε δεδομένο χρόνο, όταν δεν έχει πχ τη ψυχική διάθεση ή και τη φυσική ικανότητα να κατανοήσει το μήνυμα.

ε. Η ανταπόκριση στο μήνυμα

Η επικοινωνία ολοκληρώνεται με την ανταπόκριση, δηλαδή την αποστολή από το λήπτη προς τον εκδότη μηνύματος με το οποίο επιβεβαιώνεται και η λήψη του πρώτου. Έτσι αντιστρέφονται οι όροι και ο λήπτης γίνεται εκδότης. Η ανταπόκριση δείχνει και το βαθμό αποκωδικοποίησης του πρώτου μηνύματος. Η ανταπόκριση μπορεί να περιέχει ένα πλήρες μήνυμα ή μέρος του μηνύματος.

Η ολοκλήρωση της διαδικασίας της επικοινωνίας με την ανταπόκριση συμπληρώνει το κύκλο μιας σωστής επικοινωνίας, όταν δηλαδή ο εκδότης και ο λήπτης έχουν τη δυνατότητα να αλλάξουν ρόλους. Η επικοινωνία αυτή λέγεται και επικοινωνία δύο κατευθύνσεων σε αντιδιαστολή με τη μονοδρομική επικοινωνία ή ατελή επικοινωνία.



Σχήμα 2: Μοντέλο διαδικασίας ανθρώπινης επικοινωνίας.

V. ΜΕΣΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Η επικοινωνία προϋποθέτει μετάδοση και λήψη. Η απλή έκφραση ιδεών δεν είναι επικοινωνία, αλλά αποτελεί το ένα σκέλος αυτής, όταν δεν υπάρχει ο αποδέκτης για να «αποκωδικοποιήσουν» το μήνυμα. Τα μέσα που

χρησιμοποιούμε είναι γλωσσικά , δηλαδή η χρήση της γλώσσας γραπτά ή προφορικά και μη γλωσσικά. Τα μέσα επικοινωνίας κατατάσσονται ως εξής:

α. Η γλώσσα

Με τη γλώσσα ο άνθρωπος κατασκευάζει σύμβολα που του επιτρέπουν να μεταδίδει τα μηνύματα και να επικοινωνεί. Η γλώσσα άλλοτε εκφράζεται προφορικά και άλλοτε γραπτά. Η σημασία της σαν μέσο επικοινωνίας είναι προφανής. Η γλώσσα είναι το σύμβολο που χρησιμοποιούμε στη μετάδοση των μηνυμάτων, από την ορθή δε χρησιμοποίηση αυτού εξαρτάται και ο βαθμός αποκωδικοποίησής, «των μηνυμάτων».

Οι διάφορες γλώσσες που χρησιμοποιούμε αλλά και οι διαφορετικές έννοιες που αποδίδονται στις λέξεις που χρησιμοποιούμε αλλά και οι διαφορετικές έννοιες που αποδίδονται στις λέξεις, σημαίνει ότι δεν υπάρχουν τα αυτά σύμβολα, οι αυτοί κώδικες για όλους τους ανθρώπους. Οι γλωσσικοί κώδικες, σχετίζονται με τις χώρες, με τους διάφορους τόπους των χωρών, αλλά και με κάθε άνθρωπο που έχει τη δική του «μοναδικότητα» κατά την αποκωδικοποίηση των μηνυμάτων.

β. Πράξεις - ενέργειες

Ένα τεράστιο μέρος των μηνυμάτων που εκπέμπουμε δεν αποτελείται από λέξεις γραπτά ή προφορικά, αλλά από «ενέργειες» που εκπέμπουν μηνύματα αρνητικά ή θετικά. Οι κινήσεις, οι μορφασμοί, αλλά και οι θέσεις που λαμβάνουμε αποτελούν μέσα επικοινωνίας και απευθύνονται προς πολλούς αποδέκτες ή ένα.

Η αποδοκιμασία του ομιλητή με την εκσφενδόνιση ενός αντικειμένου, αποτελεί μετάδοση αρνητικού μηνύματος, χωρίς χρησιμοποίηση του μέσου της γλώσσας. Η αποχώρηση από μια συνεδρίαση λόγω διαφωνίας, η απουσία και η μη προσέλευση σε μια συνάντηση, υπονοεί άρνηση και κάποτε εκφράζει μια διαφωνία ή δυσαρέσκεια. Ακόμα μπορούμε να αποστέλλουμε μηνύματα απέχοντες από μια ενέργεια ή σιωπώντας. Με την πραγματοποίηση των πράξεων ή με τις παραλείψεις, τα εκπεμπόμενα μηνύματα, άλλοτε είναι θετικά (πχ κίνηση κεφαλής σε ένδειξη κατάφασης), άλλοτε δε αρνητικά (αποχώρηση από συνεδρίαση λόγω διαφωνίας).

γ. Φαντασία

Εκτός του συμβόλου της γλώσσας ή των πράξεων, τα δημιουργήματα της ανθρώπινης φαντασίας, τα καλλιτεχνικά δημιουργήματα μεταδίδουν μηνύματα. Ίσως η ανθρώπινη φαντασία με τα δημιουργήματα της προηγέθησας κατασκευής της γλώσσας, σαν μέσο επικοινωνίας. Η κατασκευή εικόνων από τους πρωτόγονους, ή σχημάτων, ήταν η πρώτη μορφή επικοινωνίας.

Τα δημιουργήματα της φαντασίας πολλές φορές αποτελούν εκφραστικότερα μηνύματα και «ξεπερνούν» σε περιεχόμενο οποιοδήποτε «γλωσσικό» μήνυμα. Με μια καλά σχεδιασμένη εικόνα μπορούμε να μεταδώσουμε πολύ περισσότερα από ένα γραπτό μήνυμα. Η χρήση εικόνων και διαφόρων άλλων παραστάσεων συνδυαζόμενη με την γλώσσα αποτελεί άριστο μέσο μετάδοσης πληροφοριών, ιδεών και εννοιών. Η αρχή όμως που λέει ότι μια εικόνα μπορεί να περιέχει χιλιάδες λέξεις ή το αντίθετο χιλιάδες λέξεων περιέχονται σε μια εικόνα, δεν είναι πάντοτε εφαρμόσιμη. Η χρήση εικόνων ή

άλλων δημιουργημάτων της φαντασίας στην επιχειρησιακή επικοινωνία, εξαρτάται από το είδος του μηνύματος που θέλουμε να αποστείλουμε, (πχ δεν δυνάμεθα εύκολα να αποστείλουμε πληροφορίες νομικού περιεχομένου ή ερμηνείες νόμων με εικόνες), ενώ είναι εύκολη η απεικόνιση ενός τόξου που δείχνει την διέλευση ή όχι των οχημάτων.

δ. Κινήσεις

Ενώ μια πράξη υποδηλώνει κάτι ευθέως μια χειρονομία υποδηλώνει κάτι, αλλά έμμεσα. Η χρήση των κινήσεων της κεφαλής ή των χεριών υπονοεί «κάτι», μια άρνηση ή μια κατάφαση, μια επιδοκιμασία ή αποδοκιμασία, οι μορφασμοί και οι συσπάσεις του προσώπου «αντιπροσωπεύουν» κάτι. Η διαφορά μεταξύ των πράξεων ή ενεργειών από τις κινήσεις, είναι ότι οι δεύτερες συμβολίζουν μια έννοια, μια ιδέα.

Πρόβλημα από την προσπάθεια ερμηνείας μιας κίνησης. Οι κινήσεις του χεριού, της κεφαλής κλπ ως σύμβολα μετάδοσης των μηνυμάτων, δεν ερμηνεύονται εύκολα. Αν η γλώσσα ως σύμβολο με τις τεράστιες δυνατότητες χρησιμοποιήσεως της στην επικοινωνία, δημιουργεί πολλές φορές προβλήματα αποκωδικοποίησεως (πχ διάφορες έννοιες των ίδιων λέξεων) κατά μεγαλύτερο λόγο οι κινήσεις δεν μεταδίδουν πάντοτε κατά ακριβή τρόπο τα μηνύματα (σε ορισμένες περιοχές της χώρας η κίνηση της κεφαλής προς τα πάνω δεν υποδηλώνει άρνηση) η χρησιμοποίηση των κινήσεων σαν μέσο μετάδοσης μηνυμάτων στην επικοινωνία, σε συνδυασμό με τις λέξεις, είναι συνηθέστατη και μάλιστα η χρήση των κινήσεων «υποβοηθάει» τη μετάδοση των μηνυμάτων και την αποκωδικοποίηση.

ε. Ήχοι

Όπως τα σήματα της τροχαίας κινήσεως, η κίνηση της κεφαλής, η αποχώρηση από μια συνάντηση, αποτελούν εκπομπές αρνητικών ή θετικών μηνυμάτων ή εκφράζουν ιδέες ή μεταφέρουν πληροφορίες. Αξίζει να σημειωθεί ότι και τα μουσικά τεμάχια περιέχουν μηνύματα, όπως άλλωστε ο ήχος της σειρήνας του εργοστασίου που καλεί τους εργάτες στην εργασία, ο ήχος του τραίνου, του πλοίου που πρόκειται να αποπλεύσει κλπ περιέχουν μηνύματα. Ακόμα όμως και οι λέξεις μεταδίδονται με ήχους. Οι λέξεις μεταδιδόμενες δίνουν πληροφορίες από δύο πηγές:

1. πληροφορίες από την προηγούμενη εμπειρία για την έννοια τη λέξης
2. πληροφορίες από τον ήχο που ακούμε όταν η λέξη εκφράζεται. Οι πληροφορίες που μεταδίδονται στη δεύτερη περίπτωση εξαρτώνται από τον τόνο της φωνής του προσώπου που ομιλεί. Πχ αυτός είναι σαρκαστικός, αυτός είναι ενδιαφέρον, δεν με συμπαθεί κλπ.

στ. Οσμή

Η οσμή αποτελεί μέσο επικοινωνίας. Είναι γνωστή η χρήση των αρωμάτων των γυναικών με την ιδιαίτερη σημασία καθ' ενός. Ο καλός μάγειρας παρασκευάζει το προϊόν της τεχνικής και της δεξιοτεχνίας του και προσπαθεί αυτό να αναδύει οσμή χαρακτηριστική της επιτυχίας του. Η αποκωδικοποίηση (κατανόηση) των μηνυμάτων από τους αποδέκτες εξαρτάται και από την ποιότητα και την ένταση της οσμής. Στη πρώτη περίπτωση ο μάγειρας διεγείρει

την όρεξη και την επιθυμία του αποδέκτη να γευθεί το φαγητό. Στη δεύτερη περίπτωση η γυναίκα μπορεί να απευθύνεται προς κάποιο άνδρα του οποίου επιθυμεί να προσελκύσει το ενδιαφέρον ή απλώς απευθύνεται προς το περιβάλλον της και ζητεί αναγνώριση και ανταπόκριση. Αλλά η χρησιμοποίηση των περιγραφέντων μέσων επικοινωνίας, συνήθως, συντελείται με τον συνδυασμό δύο τριών ή περισσότερων εξ αυτών. Ο ομιλητής, χρησιμοποιεί λέξεις, κινήσεις, ήχους και πολλές φορές φαντασία (εικόνες). Η πρόταση ενός από τα ανωτέρω μέσα στη μετάδοση ενός μηνύματος, εξαρτάται από το είδος του μηνύματος πχ στην εκπαίδευση έχει αποδειχθεί ότι η χρήση των λεγόμενων οπικοακουστικών μέσων (επισκόπια, επιδιασκόπια, SLIDES, FILMS κλπ) αυξάνει την δυνατότητα της αποκωδικοποίησης (κατανοήσεως) από τους διδασκόμενους, αφού αυτά συνδυασθούν με την κατάλληλη ομιλία, αλλά και χωρίς αυτή.

VI. ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΣΩΣΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Ο βασικός στόχος της επικοινωνίας, όπως θεμελιώνεται στη σύγχρονη διοικητική επιστήμη είναι η δημιουργία κλίματος κατανόησης μεταξύ όλων των εργαζομένων, όλων των επιπέδων της ιεραρχίας. Εκτός τούτου η θεωρία της επικοινωνίας παρουσιάζει ιδιαίτερη πολυπλοκότητα, γιατί δεν αφορά μόνο τους μηχανισμούς διαθέσεως των πληροφοριών και την αμοιβαία κατανόηση, αλλά και την ανάγκη περιορισμού των αντιδράσεων των εργαζομένων στο ελάχιστο. Στα πλαίσια αυτά το περιεχόμενο μιας επικοινωνιακή πολιτικής περιλαμβάνει τη λύση οργανωτικών προβλημάτων, τη σωστή μεταχείριση των εργαζομένων, τη διάγνωση των ατομικών προβλημάτων τους και γενικότερα την ομαλή ένταξη των εργαζομένων στο επιχειρησιακό περιβάλλον.

Ένα άρτια σχεδιασμένο και οργανωμένο δίκτυο πρέπει να στηρίζεται στην *πληροφόρηση των εργαζομένων σ' όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας*. Η έλλειψη της πληροφόρησης δημιουργεί στον εργαζόμενο περισσότερη δυσπιστία στην αλλαγή, αβεβαιότητα για τη σημασία και την αξία της εργασίας που κάνει και παράλληλα τον κάνει να μην ανταποκρίνεται ορθά στα μηνύματα που παίρνει. Η πληροφόρηση του εργαζόμενου του δίνει την εντύπωση ότι μετέχει σαν μέλος και μεγιστοποιεί το βαθμό κατανόησης που εκδηλώνει.

Ένα δίκτυο επικοινωνίας μπορεί να έχει σαν βάση τις ακόλουθες αρχές:

α. Βελτιωμένους μηχανισμούς επικοινωνίας: οι μηχανισμοί αφορούν την σωστή κωδικοποίηση των μηνυμάτων, την επιλογή του καταλληλότερου καναλιού επικοινωνίας και των μέσω επικοινωνίας.

Αναλυτικότερα:

- *Σωστή κωδικοποίηση του μηνύματος*: σημαίνει ότι το μήνυμα διακρίνει η απλότητα και η σαφήνεια, η οικονομία, η ταχύτητα, η ακρίβεια και η περιεκτικότητα.
- *Επιλογή του κατάλληλου καναλιού*: σημαίνει χρησιμοποίηση της επικοινωνίας των δύο κατευθύνσεων, όπου είναι δυνατό, χρησιμοποίηση της μονοδρομικής επικοινωνίας μόνο σε κατεπείγουσες περιπτώσεις, χρησιμοποίηση του διαγώνιου σχήματος επικοινωνίας, που μικραίνει την απόσταση μεταξύ των φορέων της επικοινωνίας και παράλληλα

αποφεύγει την ταυτόχρονη ανάμιξη πολλών προσώπων. Η επικοινωνία που έχει το σχήμα διαγώνιου ανταποκρίνεται στην συμμετοχική διακίνηση, με πλήρη γνώση των πληροφοριών από τα μέλη των εργασιακών ομάδων.

- *Μέσα μεταδόσεως:* αφορούν την εκλογή του κατάλληλου οργάνου μεταδόσεως, όπως του γραπτού ή προφορικού λόγου, των σημμάτων, των ενεργειών, ή ακόμη και της σιωπής. Η προτίμηση του μέσου της πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνίας, επιτρέπει πλήρη και άμεση ανταπόκριση και έλεγχο κατανόησης τους μηνύματος και συνδυαζόμενη με την επίδειξη αποτελεί το καλύτερο μέσο επικοινωνίας.

β. Βελτίωση των προσωπικών επαφών:

Οι προσωπικές επαφές αποβλέπουν στη ανάπτυξη των σχέσεων του επικεφαλής με τους υφιστάμενους του, με την πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνίας. Στην επιχειρησιακή οργάνωση, η βελτίωση των προσωπικών επαφών μπορεί να πραγματοποιηθεί κατά την αντιμετώπιση των ακόλουθων προβλημάτων:

- *Προσωπικές εντολές:* Στις προσωπικές εντολές δημιουργείται μια αντίδραση, μία τάση ανταγωνισμού. Ο βαθμός αντιδράσεως εξαρτάται από το άμεσο ή έμμεσο της εντολής. Η άμεση εντολή δίνει την εντύπωση στον αποδέκτη ότι ο προϊστάμενος τον ανταγωνίζεται και τον καταπιέζει. Ο έμμεσος τρόπος εντολής, αντίθετα, δημιουργεί την πεποίθηση στους αποδέκτες ότι γνωρίζουν την εργασία τους και ότι απλώς δίνονται πληροφορίες που αφορούν την εργασία τους. Η μετάδοση της εντολής πρέπει να πραγματοποιείται με βάση την ιδέα ότι ο σκοπός της εντολής είναι η παροχή πληροφοριών, που απαιτούν προσοχή και η δημιουργία της εντύπωσης στον υφιστάμενο - αποδέκτη ότι είναι υπεύθυνος για κάτι που έχει σημασία.
- *Πειθαρχική σχέση και ποινή:* η τήρηση των κανόνων πειθαρχίας δεν αποτελεί ούτε παραβίαση των αρχών της συμμετοχικής και δημοκρατικής διοικήσεως, ούτε καταλύει και μειώνει τη προσωπικότητα του ατόμου. Η τήρηση των κανόνων της πειθαρχίας αποτελεί ανάγκη παραδεκτή στο επιχειρησιακό περιβάλλον και τη κοινωνική ζωή. Η εφαρμογή των θεωριών του Gregor και των λοιπών οπαδών των «ανθρωπίνων σχέσεων» περί πειθαρχίας και αυτοελέγχου των εργαζομένων, μπορεί κάλλιστα να συνδυασθεί με την ικανοποίηση της ανάγκης λειτουργίας των κανόνων πειθαρχίας που επιβάλλει η ομάδα. Παράλληλα η ποινή σαν κύρωση για τη καταστρατήγηση των κανόνων της πειθαρχίας, πρέπει να θεωρηθεί σαν μια επιτίμηση της ομάδας, παραδεκτή από τη βάση που σκοπεύει να επανορθώσει μια ζημιά, μια βλάβη στον επιχειρησιακό οργανισμό.
- *Απουσίες και βραδύτητα προσέλευσης στην εργασία:* Η συχνή εμφάνιση απουσιών και η βραδύτητα προσέλευσης αν δεν αποτελούν καταστάσεις που οφείλονται στη ποιότητα των εργαζομένων, οφείλονται συνήθως στην κακή οργάνωση της εργασίας, τι κακές συνθήκες εργασίας, την έλλειψη ικανοποιήσεως από την εργασία και γενικότερα την έλλειψη υποκινήσεως του προσωπικού. Σ' αυτές τις περιπτώσεις αντιμετωπίζονται με επιείκεια και με παράλληλη εξάλειψη των αιτιών του φαινομένου

αυτού. Η συνεργασία και η κοινή αντιμετώπιση του προβλήματος με τους εργαζόμενους είναι μια καλή μέθοδος για βελτίωση.

- *Λάθη στην εργασία και «ραθυμία»:* Τα αίτια των φαινομένων αυτών είναι συνήθως η έλλειψη υποκινήσεως του προσωπικού, και η κακή οργάνωση και αξιοποίηση του προσωπικού και αντιμετωπίζονται όπως ανωτέρω.
- *Υποβολή παραπόνων:* Η υποβολή παραπόνων αποτελεί μία ευκαιρία για την ανάπτυξη των σχέσεων των επικεφαλής με τους υφιστάμενους και η δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και συνεργασίας. Η αντιμετώπιση των προσωπικών παραπόνων γίνεται συνήθως με μία προσωπική συνέντευξη, που δίνει την ευκαιρία μιας θετικής και εποικοδομητικής στάσης του επικεφαλής στα προσωπικά προβλήματα και τις ψυχολογικές ανάγκες, που συνήθως βρίσκονται πίσω από τα διατυπούμενα παράπονα εργαζομένων.
- *Ομαδικές συζητήσεις και κοινωνικές επαφές:* Το σύστημα των ομαδικών συζητήσεων έχει αποδειχθεί πολύ χρήσιμο στη αντιμετώπιση προβλημάτων επικοινωνίας στην επιχείρηση. Τούτο ενθαρρύνει τη συμμετοχή των εργαζομένων στην αντιμετώπιση κοινών προβλημάτων και παράλληλα επιτρέπει την ανταλλαγή των πληροφοριών, πάνω στις οποίες η διοίκηση θα στηριχθεί για τη λήψη ορθών αποφάσεων. Είναι προφανής όμως η ανάγκη όπως ο επικεφαλής εμπνέει εμπιστοσύνη στους συμμετέχοντες στις συζητήσεις, ότι οι απόψεις τους θα βοηθήσουν στην επίλυση των προβλημάτων και στη διατύπωσή τους. Τέλος, οι κοινωνικές επαφές και συναντήσεις, μπορούν να υποβοηθήσουν την δημιουργία αμοιβαίας εμπιστοσύνης μέσα από την ανταλλαγή φιλικών φράσεων και την ανάπτυξη ατμόσφαιρας, αρκεί οι επαφές αυτές να αποβάλλουν το τυπικό στοιχείο της υπηρεσιακής σχέσεως, και των τυπικών φιλοφρονήσεων.

γ. Ανάπτυξη και βελτίωση της ροής των πληροφοριών

Η ανάπτυξη των «τεχνικών» πληροφόρησης μέσα στην επιχειρησιακή οργάνωση, αναφέρεται στη βελτίωση όλων των προσωπικών και υλικών παραγόντων που συνδέονται με τη ροή των πληροφοριών στην επιχείρηση. Ενδεικτικά μπορούμε να αναφερθούμε στους εξής παράγοντες:

- *Βελτίωση των προσωπικών ικανοτήτων των ανθρώπων – φορέων των πληροφοριών* πχ βελτίωση της ικανότητας ακροάσεως του άλλου, της συντάξεως υπηρεσιακών εκθέσεων, της αντικειμενικής και λογικής αντιμετώπισης των προβλημάτων.

- *Βελτίωση των υλικών παραγόντων της ροής των πληροφοριών* όπως του αρχείου, των εντύπων, των μηχανών γραφείου κλπ.

Με την ανάπτυξη και την βελτίωση του συστήματος ροής των πληροφοριών εξυπηρετούνται και οι βασικοί στόχοι της επικοινωνίας σαν διαδικασίας της διοίκησης, που αναφέρθηκαν παραπάνω.

Με την ανάπτυξη, τέλος του συστήματος πληροφοριών, εναρμονίζεται με την εφαρμογή των κανόνων της οργάνωσης και ειδικότερα του συντονισμού και συμβάλλει στο σχηματισμό μια δυναμικής οργανωτικής μονάδας, αφού η όλη διαρθρωτική δομή ενός σωστά τοποθετημένου οργανισμού, έχει ανάγκη από ενεργοποίηση του από ένα ορθολογικά διαρθρωμένο σύστημα επικοινωνίας.

VII. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΟΥΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ.

Η επικοινωνία είναι μια ανθρώπινη διαδικασία που σκοπεύει να φέρει κοντά τους ανθρώπους. Δεν υπάρχει καμία φόρμουλα για να συντελεσθεί το πλησίασμα αυτό, γιατί κάθε περίπτωση επικοινωνίας έχει τη μοναδικότητά της.

Η επικοινωνία στους επιχειρησιακούς οργανισμούς είναι ακόμη πολυπλοκότερη διαδικασία, αφού έχει σαν σκοπό να προσαρμόσει τη συμπεριφορά όλων των μελών του οργανισμού σε πλαίσια τέτοια, που θα εξυπηρετούν κοινούς στόχους και τις επιδιώξεις της επιχείρησης ως συνόλου. Το πρόβλημα όμως μεγιστοποιείται όταν η επικοινωνία έχει φορείς ανθρώπινους, που ανήκουν σε διαφορετικό επίπεδο στην πυραμίδα της ιεραρχίας.

Τα εμφανιζόμενα ψυχολογικά εμπόδια στην περίπτωση αυτή είναι μεγαλύτερα, αφού οι αποδέκτες των μηνυμάτων της ηγεσίας στην επιχείρηση, νοιώθουν εντελώς διαφορετικά από τους εκδότες. Συγκεκριμένα, οι ψυχολογικές, κυρίως, ανάγκες των αποδεκτών σαν μέλη του οργανισμού, είναι διαφορετικές και συνδέονται με την αναγνώριση του ρόλου της εργασίας τους, την οικονομική τους ασφάλεια, την προσωπική εκτίμηση και αναγνώριση. Τα προβλήματα αυτά της επικοινωνίας δεν λύνονται ούτε με τη πραγματοποίηση *προγραμμάτων εκπαίδευσης του προσωπικού*, όπως συνιστούν πολλοί *εμπειρογνώμονες στις σύγχρονες επιχειρήσεις*, ούτε με την καθιέρωση πολιτικής *ανοικτών θυρών*, γιατί μπορεί οι θύρες να είναι ανοικτές, αλλά κανείς δεν τολμάει να μπει μέσα, όταν η πολιτική αυτή δεν εξασφαλίζει τους υφιστάμενους από πιθανούς κινδύνους που εμφανίζονται μετά την είσοδό τους στις «ανοικτές - θύρες».

Στην επικοινωνία δεν αρκεί να μπορείς να πεις στον άλλον κάτι, αλλά πως θα το πεις σ' αυτόν.

Παραδειγματικά αναφέρουμε το εξής περιστατικό:

ΑΣ υποτεθεί ότι η Γενική Διεύθυνση ενός εργοστασίου δίνει την εξής γραπτή εντολή: «Από την προσεχή Δευτέρα το προσωπικό θα εισέρχεται από τη νότια είσοδο του εργοστασίου».

Οι εργαζόμενοι ατομικά ή συλλογικά θα δώσουν εντελώς διαφορετικές ερμηνείες για το σκοπό της εντολής, από το πραγματικό σκοπό που επιδιώκει η Γενική Δ/ση. Μερικοί υπάλληλοι γραφείου ίσως, θα υποθέσουν ότι δεν τους αφορά πάντα είχαν διαφορετική είσοδο από τους εργάτες παραγωγής. Άλλοι υπάλληλοι γραφείων θα υποθέσουν ότι αφορά ειδικά αυτούς που μέχρι τώρα είχαν ιδιαίτερη είσοδο και θα την θεωρήσουν σαν «χαστούκι στο πρόσωπό τους».

Το ίδιο θα συμβεί και με τους άλλους εργαζόμενους, ο καθένας θα δίνει διαφορετική ερμηνεία.

Στην πράξη η εντολή της Γενικής Δ/σεως μπορούσε να είχε τις εξής αιτίες:

- α) Επισκευή των άλλων εισόδων
- β) Περιορισμό των φυλακών των εισόδων
- γ) Να περιορίσει τη διαδρομή από τις εισόδους στο εργοστάσιο
- δ) Να επιδιώξει πνεύμα εξουσιαστικό.

Συμπερασματικά εξαγουμε ότι το μήνυμα πρέπει να είναι δεκτικό εύκολης κατανόησης και για να γίνει έτσι, χρειάζεται να είναι πλήρες σαφές και να συνοδεύεται από το «γιατί».

Η άγνοια του προβλήματος της επικοινωνίας έχει σαν συνέπεια, συνήθως την ανάπτυξη, σε μη ελεγχόμενη μορφή, της άτυπης επικοινωνίας και την δυσκαμψία στη λειτουργία των οργανισμών.

Ειδικότερο πρόβλημα της επικοινωνίας σε όλους τους οργανισμούς είναι η κυκλοφορία ψιθύρων. Η κυκλοφορία ψιθύρων συνήθως είναι αποτέλεσμα της έλλειψης σωστής πληροφόρησης των εργαζομένων και έχει άμεσα δυσμενείς επιπτώσεις στο ηθικό του προσωπικού. Η προληπτική αντιμετώπιση, δηλαδή η δημιουργία κλίματος ακριβών πληροφοριών, είναι η καλύτερη μέθοδος. Οι ψιθύροι αφορούν

- α) παρατηρήσεις για τη προσωπική ζωή των επικεφαλής
- β) πληροφορίες για τη κατάσταση της επιχείρησης και του προσωπικού
- γ) περιγραφές με ανακρίβεια γεγονότων.

Κύριο χαρακτηριστικό των ψιθύρων είναι η αδυναμία εντόπισης της πηγής και η δυσκολία εξουδετέρωσής τους. Στην πράξη η αντιμετώπιση κατασταλτικά των ψιθύρων γίνεται με τις ακόλουθες μεθόδους:

- α) *Ειδικές ανακοινώσεις* πχ ανακοινώσεις για του λόγους απόλυσης εργαζομένων
- β) *Πίνακες δελτίων πληροφοριών*. Τα δελτία αυτά άλλοτε δεν αναφέρονται στους ψιθύρους, αλλά έμμεσα εξουδετερώνουν το περιεχόμενό τους και άλλοτε περιέχεται άμεση απάντηση στους ψιθύρους.

Ειδικό πρόβλημα επικοινωνίας αποτελεί η διάρθρωση και η διαφοροποίηση των πληροφοριών όταν περνούν μέσα από τα διάφορα επίπεδα της ιεραρχίας. Η διαφοροποίηση των πληροφοριών αλλοιώνει τη «υφή» των μηνυμάτων κατά τρόπο ώστε, οι αποδέκτες παίρνουν το μήνυμα με διαφορετικό νόημα απ' αυτό του εκδότη.

Η αλλοίωση στη περίπτωση αυτή των νοημάτων οφείλεται στα πολλά επίπεδα διόδου, στους πολλούς ανθρώπινους φορείς, που ο καθένας «χρωματίζει» (δίνει δικό του νόημα), σύμφωνα με τις δικές του ψυχολογικές ανάγκες (αντιλαμβάνεται) το νόημα.

Η διαφοροποίηση των μηνυμάτων δεν αφορά μόνο επικοινωνία από τα ανώτερα κλιμάκια προς τους κατώτερους ιεραρχικά αποδέκτες, αλλά και αντίθετα.

VIII. ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ

Η πληροφορία είναι το αντικείμενο της επικοινωνίας. Είναι η πρώτη ύλη για να ενεργοποιηθούν οι λειτουργίες της επιχείρησης, ο προγραμματισμός, η οργάνωση, ο έλεγχος, η διεύθυνση και να ληφθεί η απόφαση. Η διοικητική (MANAGEMENT), από την άλλη πλευρά, είναι η μετατροπή σε πράξη των πληροφοριών. Αλλά για να γίνει περισσότερο κατανοητή η έννοια της πληροφορίας, θα πρέπει να τη διακρίνουμε από την έννοια των δεδομένων (DATA). *Τα δεδομένα είναι ασύνδετα γεγονότα, και στατιστικές που έχουν συλλεγεί. Οι πληροφορίες είναι η γνώση που πηγάζει από τη συλλογή, την οργάνωση και την ανάλυση των δεδομένων.* Οι πληροφορίες σαν αντικείμενο

στην διαδικασία της επικοινωνίας, έχουν σαν προέλευση δεδομένα που αντλούνται από πηγές έξω και μέσα στην επιχείρηση.

Οι πληροφορίες μπορούν να διακριθούν με κριτήριο το σκοπό ου υπηρετούν, στις εξής κατηγορίες:

1. Λειτουργικές πληροφορίες

Στην κατηγορία αυτή ανήκουν οι πληροφορίες που αφορούν τις τρέχουσες λειτουργικές ανάγκες των επιχειρήσεων και περιέχονται σε έγγραφα εργασίας, τιμολόγια εμπορευμάτων, επιστολές κλπ.

2. Πληροφορίες προγραμματισμού (*planning Information*)

Περιέχουν στοιχεία σύγκρισης εναλλακτικών λύσεων και όλα τα απαραίτητα στοιχεία για τη κατάρτιση του προγράμματος παραγωγής, την κατάρτιση και εφαρμογή των ειδικών προγραμμάτων, στα πλαίσια των στρατηγικών προγραμμάτων.

3. Πληροφορίες ελέγχου και αξιολόγησης

Περιλαμβάνουν όλα τα στοιχεία που κάνουν δυνατό τον έλεγχο και την αξιολόγηση της εκτέλεσης των προγραμμάτων πχ προϋπολογισμός, στοιχεία ποιοτικού και ποσοτικού ελέγχου της εργασίας.

Η διάκριση που αναφέρουμε των πληροφοριών σχετίζεται άμεσα με τα επίπεδα της διοίκησης στην επιχείρηση. Τα κατώτερα επίπεδα διαθέτουν πληροφορίες λειτουργικής φύσης, σ' όλες τις λειτουργίες των επιχειρήσεων πχ marketing, παραγωγή, προσωπικό, προμήθειες κλπ. Οι πληροφορίες αυτές μεταβιβάζονται στα ανώτερα επίπεδα και χρησιμοποιούνται σαν δεδομένα για την εξαγωγή πληροφοριών άσκησης του λειτουργικού ελέγχου. Με τη σειρά τους οι πληροφορίες αυτές μεταβιβάζονται στα ανώτατα κλιμάκια της Διοίκησης για να μεταβληθούν, μετά από αξιολόγηση, σε πληροφορίες προγραμμάτων και τη λήψη των τελικών αποφάσεων.

Παράλληλα, ο βαθμός ροής των πληροφοριών από τα κάτω προς τα πάνω, αλλά και από τα πάνω προς τα κάτω, επηρεάζει τη λειτουργία των επικοινωνιών και σε τελευταία ανάλυση την ίδια την υπόσταση του επιχειρησιακού οργανισμού. Η απαίτηση, εξ' άλλου, των κατωτέρων κλιμακίων για πληροφορίες προγραμματισμού και ελέγχου, αποτελεί ένα από τα προβλήματα επικοινωνίας στις σημερινές επιχειρήσεις. Η πράξη έχει δείξει ότι, όσο περισσότερο ενημερώνεται ο εργαζόμενος για τη στρατηγική και πολιτική της επιχείρησης, τόσο περισσότερο βελτιώνεται το ηθικό του και η απόδοση του στην εργασία. Η υποκίνηση μάλιστα του προσωπικού αποτελεί διαδικασία που στηρίζεται στην ανάπτυξη προγράμματος ενημέρωσης των εργαζομένων.

Από έρευνα για το ποιες πληροφορίες επιθυμούν να έχουν οι εργαζόμενοι, που έγινε στην American Air Lines, όπως αναφέρει ο L. Allen, προέκυψε ότι οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται περισσότερο να πληροφορηθούν για τα μελλοντικά σχέδια της επιχείρησης και την οικονομική της κατάσταση. Ειδικότερα επιθυμούσαν να πληροφορηθούν:

α) Για τα μελλοντικά σχέδια της επιχείρησης πχ νέες επεκτάσεις, νέος εξοπλισμός, προγράμματα πωλήσεων.

β) Για τις πολιτικές και την αλλαγή πολιτικής της επιχείρησης. Τούτο γιατί επηρεάζει τη μελλοντική θέση των εργαζομένων και ειδικότερα τις αμοιβές τους.

γ) Για τα έσοδα, τα κέρδη και τις ζημιές της επιχείρησης, όχι μόνο σε ετήσια ή μακροχρόνια βάση, αλλά σε μηνιαία ή εβδομαδιαία βάση.

Τέλος, θα πρέπει να αναφερθεί η επανάσταση που έφερε στα συστήματα πληροφοριών της επιχείρησης, αλλά και τη δημόσια διοίκηση, η εισαγωγή των ηλεκτρονικών υπολογιστών που εξασφαλίζουν ταχεία και ανώτερη ποιοτικά επεξεργασία των δεδομένων και παροχή πληροφοριών όλων των κατηγοριών που περιγράψαμε.

ΙΧ. ΣΚΟΠΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Σκοπός της επικοινωνίας με την ευρύτερή της έννοια είναι ο συντονισμός των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, με τρόπο ώστε να προάγεται η αποτελεσματικότητα της δράσης της οικονομικής μονάδας ως συνόλου, χωρίς δυσανάλογα (προς την ωφέλεια) υψηλό κόστος επίτευξης καλής επικοινωνίας. Άρα η ποιοτική αναβάθμιση της επικοινωνίας δεν είναι αυτοσκοπός, αλλά ορθολογικό μέτρο για αύξηση της αποτελεσματικότητας.

Εντούτοις, πολλοί από τους ασχολούμενους με τα θέματα της επικοινωνίας υποστηρίζουν ότι εκτός από τον συντονισμό, η επικοινωνία έχει και άλλους δευτερεύοντες σκοπούς, όπως την ολοκλήρωση ή σύνδεση ή εναρμόνιση, τη δημιουργία ενός καλού κλίματος εργασίας, τη δημιουργία ενός αισθήματος συνεργατικότητας, την ανάθεση αρμοδιοτήτων και ευθυνών, την αναγκαία κατανόηση για ομαδική εργασία, τη δραστηριοποίηση (παρακίνηση) και την ικανοποίηση από την εργασία.

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι ο σκοπός της επικοινωνίας στην ευρύτερη έννοιά της είναι ο συντονισμός των ενεργειών όλων των εργαζομένων (ικανότητα για συνεργασία) και το ευνοϊκό κλίμα συνεργασίας.

Συντονισμός ενεργειών όλων των εργαζομένων αποκαλείται η εναρμόνιση όλων των προσπαθειών και μέτρων μεταξύ τους, ώστε το ένα να συμπληρώνει το άλλο, χωρίς να δημιουργούνται κενά και χωρίς σπατάλη εργασίας, με στόχο την επίτευξη του συνολικού έργου της επιχείρησης.

Βασικές προϋποθέσεις για τη δημιουργία θετικού κλίματος εργασίας είναι ο θετικός επηρεασμός των εργαζομένων στην οικονομική μονάδα και η δημιουργία ενός υψηλού ηθικού και ομαδικού πνεύματος συνεργασίας (θέληση για συνεργασία) που αποβλέπουν στην εκπλήρωση του έργου επιχείρησης. Η συμβολή του ηθικού της εργασίας γι αυτήν επιτυχία του σκοπού της επιχείρησης είναι μεγάλη. Όλο και περισσότερα ηγετικά στελέχη βλέπουν την επικοινωνία σαν το ζωτικής σημασίας στοιχείο, το οποίο μπορεί να συνδέσει την οργάνωση, να εξασφαλίσει κατανόηση των εργαζομένων για επίτευξη του σκοπού της. Ο ιδιαίτερος στόχος κάθε επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων είναι να πετύχει αμοιβαία εμπιστοσύνη και κατανόηση μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης για όλα τα θέματα κοινού ενδιαφέροντος, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να ενδιαφέρονται με ενθουσιασμό και να υποστηρίζουν όλες τις βασικές ενέργειες για την επιτυχία της επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2°

ΜΟΡΦΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Ι. ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Οι πιο συνηθισμένες μέθοδοι επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται στις οργανώσεις είναι: α) η προφορική, β) η γραπτή, γ) η μέθοδος με άλλα μέσα πλην του λόγου και δ) τα ηλεκτρονικά μέσα. Παρακάτω θα γίνει περιγραφή με συντομία των μεθόδων αυτών.

α) Προφορική μέθοδος: Οι άνθρωποι επικοινωνούν μεταξύ τους, κυρίως, προφορικά. Οι συνηθισμένες μορφές προφορικής επικοινωνίας περιλαμβάνουν: ομιλίες, τυπικές συζητήσεις (ένας προς έναν ή κατά ομάδες) και άτυπες διαδόσεις ή ψευδείς ειδήσεις.

Τα πλεονεκτήματα της προφορικής επικοινωνίας είναι η ταχεία μεταβίβαση και η ταχεία επαναπληροφόρηση. Ένα προφορικό μήνυμα μπορεί να μεταφερθεί και, μετά τη λήψη του, να σταλεί απάντηση σε ελάχιστο χρόνο. Αν ο αποδέκτης δεν είναι σίγουρος για το μήνυμα, η ταχεία επαναπληροφόρηση επιτρέπει στον αποστολέα να αντιληφθεί την ασάφεια και να τη διορθώσει.

Τα κύρια μειονεκτήματα της προφορικής επικοινωνίας αναδύονται όταν ένα μήνυμα πρέπει να διαβιβαστεί μέσω ενός αριθμού ανθρώπων. Όσο περισσότεροι άνθρωποι εμπλέκονται τόσο μεγαλύτερη είναι η δυνατότητα παραμόρφωσης του μηνύματος. Το κάθε άτομο ερμηνεύει το μήνυμα με το δικό του τρόπο. Το περιεχόμενο του μηνύματος, όταν φτάσει στον προορισμό του, είναι συχνά πολύ διαφορετικό από το αρχικό. Σε μια επιχείρηση, όπου οι αποφάσεις και οι άλλες ανακοινώσεις διαβιβάζονται προς τα κάτω και προς τα πάνω ιεραρχικά, υπάρχουν σημαντικές πιθανότητες να παραμορφωθούν τα μηνύματα.

β) Γραπτή μέθοδος: Η γραπτή μέθοδος επικοινωνίας περιλαμβάνει υπομνήματα, επιστολές, εκδόσεις της επιχείρησης, πίνακες ανακοινώσεων ή οποιοδήποτε άλλο μέσο που διαβιβάζει γραπτές λέξεις ή σύμβολα.

Γιατί, όμως, ένας αποστολέας θα επέλεγε να χρησιμοποιήσει γραπτές επικοινωνίες; Μα, επειδή έχουν μεγάλη διάρκεια, είναι απτές και επαληθεύσιμες. Τυπικά, τόσο ο αποστολέας όσο και ο αποδέκτης έχουν ένα αρχείο της επικοινωνίας. Το μήνυμα μπορεί να αποθηκευτεί για απεριόριστο χρόνο και, αν υπάρχουν ερωτήματα για το περιεχόμενό του, αυτό είναι διαθέσιμο για μεταγενέστερη αναφορά. Αυτή η πλευρά είναι ιδιαίτερα σημαντική για πολύπλοκες ή μεγάλου μεγέθους επικοινωνίες. Το πρόγραμμα μάρκετινγκ ενός νέου προϊόντος είναι πιθανόν να περιέχει έναν αριθμό καθηκόντων που η εκτέλεσή τους απαιτεί αρκετούς μήνες. Θέτοντας το πρόγραμμα γραπτά, εκείνοι που καλούνται να το υλοποιήσουν μπορούν εύκολα να αναφέρονται σε αυτό κατά τη διάρκεια της εκτέλεσής του.

Ένα τελικό όφελος της γραπτής επικοινωνίας προέρχεται από την ίδια τη διαδικασία. Εκτός από σπάνιες περιπτώσεις, όπως μια επίσημη ομιλία, αφιερώνουμε μεγαλύτερη προσοχή στη γραπτή λέξη παρά στην προφορική. Όταν κάποιος πρέπει να εκφράσει κάτι γραπτά, τούτο τον υποχρεώνει να σκεφτεί πιο προσεκτικά αυτό που θέλει να μεταφέρει. Επομένως, οι γραπτές επικοινωνίες συχνά είναι πιο επιμελημένες, λογικές και σαφείς.

Φυσικά, τα γραπτά μηνύματα έχουν και τα μειονεκτήματά τους. Και πρώτα - πρώτα, η διαδικασία των γραπτών μηνυμάτων είναι χρονοβόρος. Θα μπορούσατε, παραδείγματος χάριν, να πείτε μέσα σε δεκαπέντε λεπτά το ίδιο πράγμα για το οποίο θα χρειαστείτε μία ώρα για να το γράψετε. Ένα άλλο κύριο μειονέκτημα είναι η επαναπληροφόρηση ή η έλλειψή της. Οι προφορικές επικοινωνίες επιτρέπουν στους παραλήπτες να απαντούν ταχέως σ' αυτό που νομίζουν ότι ακούν. Ωστόσο, οι γραπτές επικοινωνίες δεν έχουν έναν ενσωματωμένο μηχανισμό επαναπληροφόρησης. Όταν, π.χ., στέλνεται ένα υπόμνημα, δεν υπάρχει καμία εξασφάλιση ότι αυτός που το παίρνει θα το ερμηνεύσει έτσι όπως το εννοούσε ο αποστολέας. Το τελευταίο σημείο ισχύει, επίσης, στην προφορική επικοινωνία, με τη διαφορά ότι σ' αυτές τις περιπτώσεις είναι ευκολότερο να ζητήσετε απλώς από τον παραλήπτη να συνοψίσει αυτό που έχετε πει. Μία ακριβής σύνοψη αποδεικνύει ότι το μήνυμα έχει ληφθεί και έχει κατανοηθεί.

γ) Η μέθοδος με άλλα μέσα πλην του λόγου: Μερικές από τις πιο πλήρεις σε νοήματα επικοινωνίες δεν είναι ούτε προφορικές ούτε γραπτές. Αυτές είναι οι επικοινωνίες με άλλα μέσα πλην του λόγου. Ο ήχος μιας σειρήνας ή το κόκκινο φως σε μια διασταύρωση σας λέει κάτι σημαντικό χωρίς τη χρήση λέξεων. Η καθηγήτρια που διδάσκει σε μια αίθουσα δεν χρειάζεται λέξεις για να καταλάβει ότι οι σπουδαστές της βαριούνται, όταν τα μάτια τους γίνονται ανέκφραστα ή όταν αρχίζουν να διαβάζουν εφημερίδα. Το μέγεθος του δωματίου και του γραφείου ή τα ρούχα που φοράμε μεταφέρουν, επίσης, μηνύματα στους άλλους. Ωστόσο, οι πιο γνωστές περιοχές επικοινωνίας με άλλα μέσα πλην του λόγου είναι η σωματική γλώσσα και ο τόνος της φωνής.

- **Η σωματική γλώσσα**: Αναφέρεται στις χειρονομίες, στις εκφράσεις του προσώπου και σε άλλες κινήσεις του σώματος. Για παράδειγμα, ένα μουτρωμένο πρόσωπο λέει κάτι διαφορετικό από ένα χαμογελαστό. Οι ειδικοί έχουν μετρήσει τριάντα τρεις εκφράσεις για το πρόσωπο, τέσσερις για τα φρύδια, τέσσερις για τα βλέφαρα, επτά για το στόμα και τρεις για όλο το κεφάλι. Οι κινήσεις των χεριών, οι εκφράσεις του προσώπου και άλλες κινήσεις μπορούν να μεταβιβάσουν συγκινήσεις ή άλλες ψυχικές διαθέσεις, όπως επιθετικότητα, φόβο, υπεροψία, χαρά, θυμό κ.ά.
- **Ο τόνος της φωνής**: Αναφέρεται στην έμφαση που κάποιος δίνει σε λέξεις ή φράσεις. Για να δείξουμε με ποιο τρόπο ο τόνος της φωνής μπορεί να αλλάξει το νόημα ενός μηνύματος, ας φανταστούμε το σπουδαστή που θέτει ένα ερώτημα στον καθηγητή. Ο καθηγητής απαντά: "Τι εννοείτε μ' αυτό;". Η αντίδραση του σπουδαστή ποικίλλει, ανάλογα με τον τόνο της απάντησης του καθηγητή. Ένας απαλός, μαλακός τόνος δημιουργεί διαφορετικό νόημα από έναν ξερό τόνο, που τονίζει την τελευταία λέξη. Οι περισσότεροι από μας θα θεωρούσαν τον πρώτο τόνο της φωνής ως προερχόμενο από κάποιο άτομο που ειλικρινά επιδιώκει την αποσαφήνιση, ενώ ο δεύτερος υποβάλλει την ιδέα ότι το άτομο είναι επιθετικό ή σε θέση άμυνας.

δ) Ηλεκτρονικά μέσα: Εκτός από τα πιο συνηθισμένα κοινά μέσα επικοινωνίας - το τηλέφωνο και το ταχυδρομείο - σήμερα στηριζόμαστε σε έναν αριθμό πολύπλοκων ηλεκτρονικών μέσων για να πραγματοποιήσουμε τις επικοινωνίες μας, όπως την τηλεόραση κλειστού κυκλώματος, τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές που ενεργοποιούνται με τη φωνή, τα μηχανήματα φαξ και πλήθος άλλα ηλεκτρονικά μέσα τα οποία μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε σε συνδυασμό με την ομιλία ή το γραπτό μήνυμα για να δημιουργήσουμε πιο αποτελεσματική επικοινωνία. Ίσως το ταχύτερα αναπτυσσόμενο μέσο είναι το **ηλεκτρονικό ταχυδρομείο**. Ηλεκτρονικοί υπολογιστές, που συνδέονται μεταξύ τους με το κατάλληλο λογισμικό, επιτρέπουν σε άτομα να μεταβιβάζουν στιγμιαία γραπτά μηνύματα μεταξύ τους. Μηνύματα μεταφέρονται στο τερματικό του δέκτη, ώστε να τα διαβάσει όταν έχει χρόνο. Το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο είναι γρήγορο και φθινό και μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να σταλεί το ίδιο μήνυμα σε δεκάδες ανθρώπους ταυτόχρονα. Τα δυνατά του σημεία και οι αδυναμίες του είναι, σε γενικές γραμμές, παρόμοια μ' εκείνα των γραπτών επικοινωνιών.

II. ΜΟΡΦΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Η μετάδοση και η διακίνηση των πληροφοριών από τα ανώτερα επίπεδα της ιεραρχίας προς τα κατώτερα και αντίστροφα, η μετάδοση πληροφοριών από τα κατώτερα κλιμάκια προς τα ανώτερα, χαρακτηρίζεται σαν **κάθετη επικοινωνία** με διαβάθμιση κάθετη προς τα κάτω στη πρώτη περίπτωση και προς τα άνω στη δεύτερη περίπτωση.

Η κάθετη επικοινωνία από τα ανώτερα κλιμάκια στα κατώτερα, περιλαμβάνει κυρίως οδηγίες, εγκυκλίους, γενικές ή ειδικές εντολές, έκδοση κανονισμών. Η κάθετη επικοινωνία προς τα άνω περιλαμβάνει υποβολή εκθέσεων, αναφορών στατιστικών στοιχείων. Το περιεχόμενο των εντολών και εγκυκλίων αναφέρεται συνήθως στα εξής αντικείμενα : α) Καθορισμός πολιτικής β) διαδικασίες γ) οργανωτικά θέματα δ) οδηγίες εργασίας ε) προϋπολογισμοί.

Ειδικότερα, η **εγκύκλιος** είναι μια πολύ συνηθισμένη μορφή κάθετης επικοινωνίας, συνήθως απρόσωπης και απευθύνεται σε πολλούς αποδέκτες πχ υποκαταστήματα, πρακτορεία και στο προσωπικό, περιέχει δε οδηγίες καθορίζει πολιτική ή επεξηγεί ή επιβεβαιώνει. Στην πράξη η εγκύκλιος κάνει σειρά κύκλων από χέρι σε χέρι, γι αυτό εξ άλλου λέγεται και «εγκύκλιος», αποφεύγει τη σαφήνεια, μιλάει με γενικότητες και τυπικές φράσεις, συνήθως ακατάληπτες και ψυχρές. Η σύγχρονη μορφή όμως εγκυκλίων απαιτεί λιγότερη ψυχρότητα, περισσότερη σαφήνεια, κυρίως προσωπικό χαρακτήρα και αποφυγή χρησιμοποίησης του γραφειοκρατικού λεκτικού, που πολλές δημόσιες υπηρεσίες δεν έχουν κατορθώσει να αποφύγουν κατά την έκδοση των εγκυκλίων. Η **κάθετη επικοινωνία** είναι γραπτή και προφορική, όταν δίνονται εντολές προφορική ή οδηγίες προς τους υφισταμένους.

Η μετάδοση πληροφοριών γραπτά ή προφορικά από υπηρεσία στο ίδιο επίπεδο της ιεραρχίας, συνήθως καλείται **οριζόντια επικοινωνία**. Η οριζόντια επικοινωνία είτε είναι τυπική επίσημη επικοινωνία, με έγγραφα και εκθέσεις, αντίγραφα εγγράφων, είτε άτυπη επικοινωνία, με επαφές πρόσωπο με

πρόσωπο, τηλεφωνικές επικοινωνίες κλπ, που καλύπτει ίσως το μεγαλύτερο ποσοστό στην οριζόντια επικοινωνία.

Άλλη διάκριση των επιχειρησιακών επικοινωνιών, είναι σε εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία. Η *Εσωτερική επικοινωνία* αφορά την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ στελεχών της επιχείρησης, μετόχων, ηγεσίας κλπ. Η εσωτερική επικοινωνία είναι αυτή που μπορεί να θεμελιώσει την αρμονία στις σχέσεις όλων των μελών της επιχείρησης, δηλαδή όλων των επιπέδων στην οργάνωσή της. Αποτελεί δηλαδή τη κινητήρια δύναμη για τη λειτουργία του επιχειρησιακού οργανισμού.

Η «Εξωτερική επικοινωνία» αφορά ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ της επιτελής και άλλων επιχειρήσεων, δημοσίων υπηρεσιών, των πελατών, των προμηθευτών, του κοινού. Με την εξωτερική επικοινωνία η επιχείρηση εξασφαλίζει το κοινωνικό της γόητρο, την υποστήριξη του κοινού και των αρχών και γενικότερα την παραδοχή της από το κοινωνικό σύνολο, μέσα στα πλαίσια του οποίου δραστηριοποιείται.

Τέλος, οι επιχειρησιακές επικοινωνίες διακρίνονται σε γραπτές και προφορικές, τυπικές και άτυπες.

Η Άτυπη Επικοινωνία

Στη *τυπική Επικοινωνία* τα μηνύματα «περνούν» μέσα από τα τυπικά κλιμάκια της ιεραρχικής πυραμίδας και συνθέτουν το δίκτυο της τυπικής επικοινωνίας, που καλύπτει όλες τις οργανικές θέσεις των εργαζομένων. Με την έννοια αυτή η τυπική οργάνωση καλύπτεται από την τυπική επικοινωνία και η οργανωτική διάρθρωση συνδέεται με το δίκτυο της τυπικής επικοινωνίας.

Η άτυπη επικοινωνία καλύπτει την άτυπη οργάνωση και είναι αποτέλεσμα των άτυπων σχέσεων που δημιουργούνται πέρα από τις τυπικές – επίσημες σχέσεις στα πλαίσια της εργασίας. Οι σύγχρονοι θεωρητικοί αποκαλούν το δίκτυο της άτυπης επικοινωνίας, μέσα από το οποίο μεταδίδονται πληροφορίες, παράλληλα με το τυπικό δίκτυο επικοινωνίας στις επιχειρήσεις, *GRAPEVINE* (σταφύλι).

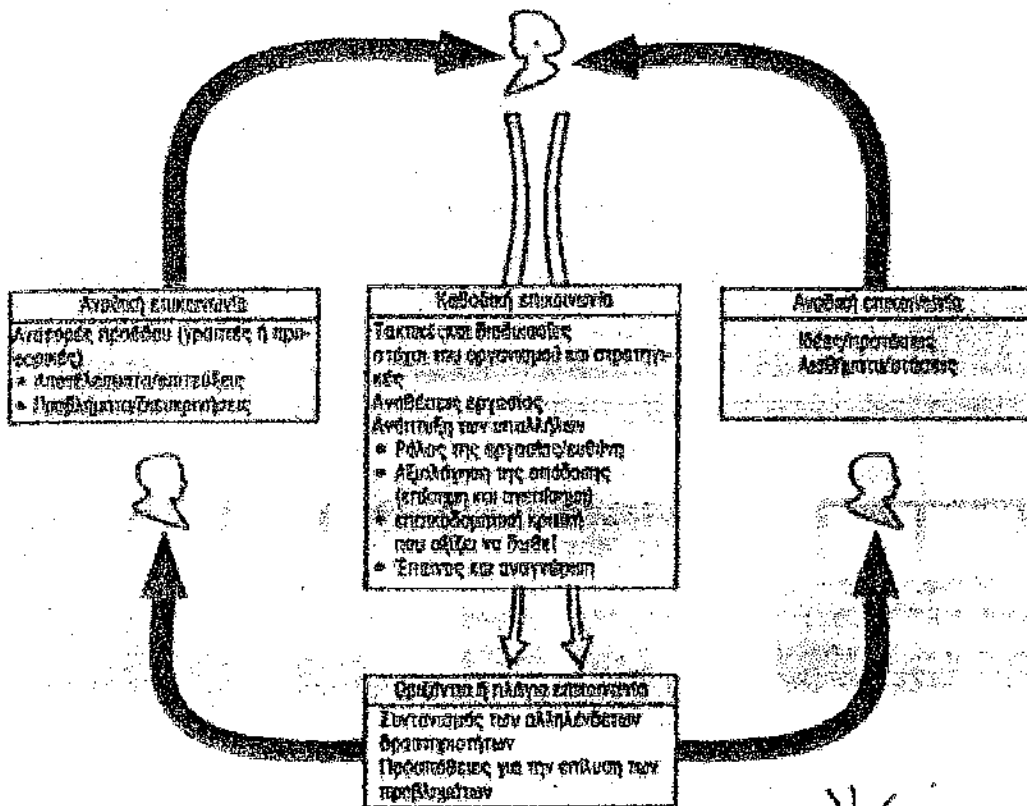
Η ύπαρξη της άτυπης επικοινωνίας και ο έλεγχος του δικτύου της, αλλά και ο επηρεασμός του, είναι έργο του σύγχρονου *Manager*, γιατί μέσα από το δίκτυο αυτό θα δημιουργήσει το πλαίσιο για υποκίνηση του προσωπικού και ευμενή αποδοχή των μηνυμάτων που μεταδίδονται.

Κύριο χαρακτηριστικό πλεονέκτημα των άτυπων δικτύων επικοινωνίας, είναι η ταχύτητα στη μετάδοση των πληροφοριών. Αντίθετα μειονέκτημα της άτυπης επικοινωνίας είναι η διασπορά της πληροφορίας και η αλλοίωσή της αφού στη διακίνησή της δεν μπορεί εύκολα να ελεγχθεί. Ο βαθμός ελέγχου της άτυπης επικοινωνίας επηρεάζει την ανάπτυξη του ηθικού ή τη μείωσή του.

Όταν το άτυπο δίκτυο επικοινωνίας εναρμονίζεται με το τυπικό, το συμπληρώνει, το διορθώνει και εξασφαλίζεται η συνεργασία, η εμπιστοσύνη των εργαζομένων στον οργανισμό και την ηγεσία, η εθελοντική συμμόρφωση στους κανόνες και τις διατάξεις και η πρωτοβουλία.

Την σημασία της άτυπης μορφής που παίρνει η επικοινωνία στους επιχειρησιακούς οργανισμούς, τόνισαν ιδιαίτερα οι θεωρητικοί των ανθρώπινων σχέσεων στη διοικητική (*MANAGEMENT*), *Mc Gregor*, *Elton Mayo* κ.α, οι οποίοι δίδαξαν ότι η έρευνα των ανθρώπινων σχέσεων που δημιουργούνται πέρα από τις τυπικές σχέσεις και η έρευνα των ανθρώπινων αναγκών είναι η βάση της σωστής ασκήσεως της Διοίκησης.

Η ανάπτυξη του «σταφυλιού» δηλαδή του δικτύου της άτυπης επικοινωνίας πηγάζει από την ανάγκη για πληροφορίες των εργαζομένων και περιέχει τον κίνδυνο εκτροπής των πληροφοριών ή το κίνδυνο της ανακρίβειας.



Σχήμα 2.1: Η ροή της επικοινωνίας στην επιχείρηση

επικοινωνία; Η παρακάτω απαρίθμηση προσπαθεί να εντοπίσει ορισμένα από αυτά τα εμπόδια.

α. Έλλειψη προγραμματισμού: Η καλή επικοινωνία δεν επιτυγχάνεται κατά σύμπτωση. Συνήθως, οι άνθρωποι αρχίζουν να μιλούν και να γράφουν χωρίς πρώτα να σκεφτούν και να προγραμματίσουν και χωρίς να είναι σαφές το μήνυμά τους. Αντίθετα, εάν η εντολή είναι σαφής και επιλεγεί το πιο κατάλληλο μέσο επικοινωνίας (κανάλι), καθώς και η πιο κατάλληλη χρονική στιγμή, όλα αυτά θα βοηθήσουν σε μεγάλο βαθμό την κατανόηση του μηνύματος (ή εντολής) και θα μειώσουν στο ελάχιστο την αντίδραση σε κάποια αλλαγή.

β. Διαστρεβλωμένη διάθεση: Ακούμε κάτι και καταλαβαίνουμε κάτι διαφορετικό από αυτό που μας πληροφορούν. Συνήθως, ακούμε αυτό που θα επιθυμούσαμε να ακούσουμε. Η συνηθισμένη διάθεση ενός ατόμου καθορίζει σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνεται μια δεδομένη κατάσταση. Ο σχηματισμός μιας διάθεσης εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως το πολιτιστικό περιβάλλον, η οικογένεια, η προσωπικότητα και οι διάφορες εμπειρίες ενός ατόμου.

γ. Δυσπιστία στην πηγή του μηνύματος: Ένα μήνυμα αξιολογείται με βάση την αξιοπιστία της πηγής του. Εάν, π.χ., ένα διοικητικό στέλεχος στέλνει συχνά λανθασμένα μηνύματα προς τους υφισταμένους του και είναι αναγκασμένο να τα αποσύρει ή να τα τροποποιεί, τούτο δημιουργεί δυσπιστία στους υφισταμένους. Οι υφιστάμενοι καθυστερούν και ενεργούν χωρίς ενθουσιασμό. Έτσι, από τη στιγμή που υπάρχει δυσπιστία προς την πηγή του μηνύματος δεν υπάρχει και σωστή επικοινωνία.

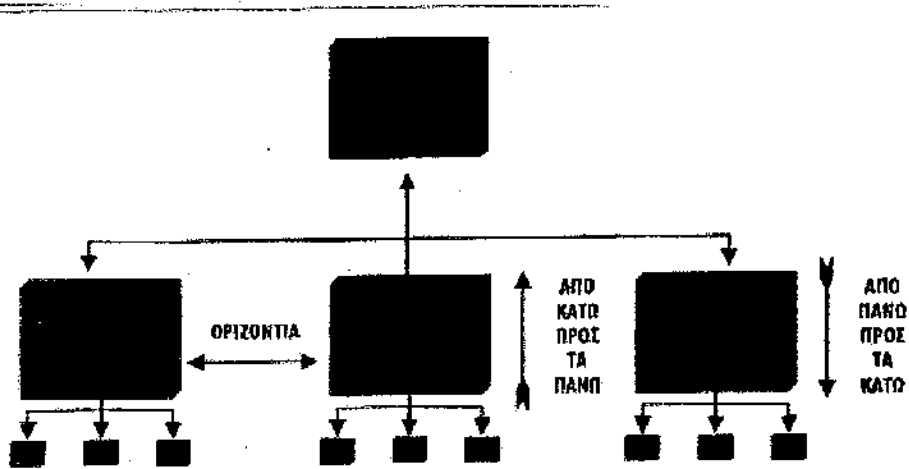
δ. Λανθασμένη αποκωδικοποίηση του μηνύματος: Ένα διοικητικό στέλεχος επικοινωνεί με τους ανωτέρους του και τους υφισταμένους του. Δέχεται πολλά και διάφορα μηνύματα. Θα πρέπει, λοιπόν, με τη σειρά του να αποκωδικοποιήσει τα μηνύματα αυτά σωστά και να στείλει το δικό του κωδικοποιημένο μήνυμα τόσο προς τους ανωτέρους του όσο και προς τους υφισταμένους του. Πέραν, όμως, από αυτό, η γλώσσα που θα χρησιμοποιήσει προς τα επάνω και προς τα κάτω θα πρέπει να είναι η κατάλληλη κατά την κωδικοποίηση των μηνυμάτων.

Συνήθως, αυτός που στέλνει ένα μήνυμα το κωδικοποιεί μέσα στα πλαίσια των εμπειριών και των γνώσεών του. Ο αποδέκτης, πάλι, του μηνύματος θα το μεταφράσει σύμφωνα με τις γνώσεις και τις εμπειρίες του. Εάν οι γνώσεις και οι εμπειρίες δεν είναι οι ίδιες, τότε δεν υπάρχει αποτελεσματική επικοινωνία. Αυτή είναι η αιτία που τα στελέχη μια επιχείρησης κατανοούν τα διάφορα μηνύματα μόνο κατά προσέγγιση, γι αυτό και η επικοινωνία πάσχει στις επιχειρήσεις.

III. ΚΑΝΑΛΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Για να πετύχει τους στόχους της μία επιχείρηση, πρέπει να διαθέτει ένα αποτελεσματικό σύστημα επικοινωνίας. Η μεταβίβαση, δε, των πληροφοριών στη σημερινή επιχείρηση πρέπει να γίνεται με μεγαλύτερη ταχύτητα παρά ποτέ άλλοτε, γιατί τα δεδομένα, τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, αλλάζουν με μεγάλη ταχύτητα. Σήμερα, επίσης, τα διοικητικά στελέχη έχουν στη διάθεσή τους πολλές πληροφορίες.

Ποιες, όμως, απ' όλες αυτές τις πληροφορίες χρειάζεται ένα στέλεχος για να πάρει μια συγκεκριμένη απόφαση; Για να αποκτήσει αυτές τις πληροφορίες που χρειάζεται, πρέπει να υπάρχει μια αμφίδρομη ροή πληροφοριών, μεταξύ των ανωτέρων και των κατωτέρων κλιμακίων της διοικητικής ιεραρχίας. Η επικοινωνία στην επιχείρηση επιτυγχάνεται με τα κατάλληλα κανάλια και τις σωστές διαδικασίες επικοινωνίας. Η συνηθισμένη μορφή επικοινωνίας είναι από πάνω προς τα κάτω, από κάτω προς τα πάνω και οριζόντια. Στο σχήμα 2.3 παρουσιάζονται οι διάφορες μορφές επικοινωνίας.



Σχήμα 2.3: Ροή πληροφοριών σε μια επιχείρηση

α. Η από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία: Αυτή η μορφή επικοινωνίας αρχίζει από τα ανώτερα και καταλήγει στα κατώτερα κλιμάκια της διοικητικής ιεραρχίας. Αυτός ο τύπος επικοινωνίας παρουσιάζεται κυρίως σε επιχειρήσεις που η διοίκησή τους είναι αυταρχική. Σε αυτή την περίπτωση τα μηνύματα έχουν τη μορφή ανακοινώσεων, διαταγών και οδηγιών.

Συνήθως το μήνυμα χάνεται ή παραμορφώνεται μέχρι να φτάσει στα κατώτερα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας.

β. Η από κάτω προς τα πάνω επικοινωνία: Οι πληροφορίες ξεκινούν από τα κατώτερα και καταλήγουν στα ανώτερα κλιμάκια της διοικητικής ιεραρχίας. Δυστυχώς, αυτή η ροή πληροφοριών πολλές φορές εμποδίζεται από τα στελέχη των ενδιαμέσων επιπέδων της διοικητικής ιεραρχίας. Πληροφορίες που νομίζουν πως είναι σε βάρος τους δεν θα φτάσουν ποτέ στους ανωτέρους τους.

Εντούτοις, αυτές οι πληροφορίες, όσο επώδυνες κι αν είναι, πρέπει να φτάνουν στα ανώτερα κλιμάκια. Ο γενικός διευθυντής πρέπει να γνωρίζει, π.χ., πληροφορίες για το μάρκετινγκ, ιδέες για βελτίωση της παραγωγικότητας, παράπονα και, γενικά, πώς αισθάνονται οι εργαζόμενοι κ.ά.

γ. Η οριζόντια επικοινωνία: Είναι η επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων στο ίδιο επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας ή σε διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης.

Ενδεικτικά μέσα επικοινωνίας με τους εργαζομένους είναι τα εξής:

1. Προς τα κάτω:

	Προφορικά	Γραπτά
1	Προσωπικές οδηγίες	Οδηγίες - εντολές
2	Ομιλίες, συσκέψεις, επιτροπές	Γράμματα - σημειώσεις
3	Συνεντεύξεις, καθοδήγηση	Περιοδικό, εφημερίδα επιχείρησης
4	Τηλέφωνο	Πίνακας ανακοινώσεων
5	Σφυρίχτρες, κουδούνια κλπ	Αφίσες
6	Κοινωνικά γεγονότα (εκδρομές κλπ)	Πληροφοριακές θήκες
7	Διαδόσεις, φήμες κουτσομπολιό.	Εγχειρίδια
8		Ετήσιες εκθέσεις
9		Συνδικαλιστικές δημοσιεύσεις.

2. Προς τα επάνω

	<i>Προφορικά</i>	<i>Γραπτά</i>
1	Πρόσωπο – με πρόσωπο αναφορές και συζητήσεις	Αναφορές
2	Συνεντεύξεις	Προσωπικά γράμματα
3	Τηλέφωνο	Παράπονα
4	Συσκέψεις	Συστήματα υποδείξεων
5	Κοινωνικές ευκαιρίες (γιορτές κλπ)	Έρευνες στάσεων
6	Φήμες, διαδόσεις	Συνδικαλιστικά δημοσιεύματα
7	Συνδικαλιστικές αντιπροσωπείες	

3. Οριζόντια

	<i>Προφορικά</i>	<i>Γραπτά</i>
1	Διαλέξεις, συσκέψεις	Γράμματα, υπομνήματα, αντίγραφα αναφορών
2	Τηλέφωνο	Περιοδικά επιχείρησης
3	Διαφάνειες, κινημ. Ταινίες	Πίνακες ανακοινώσεων
4	Κοινωνικές εκδηλώσεις	Αφίσες
5	Διαδόσεις, φήμες	Ετήσιες εκθέσεις
6		Συνδικαλιστικά δημοσιεύματα

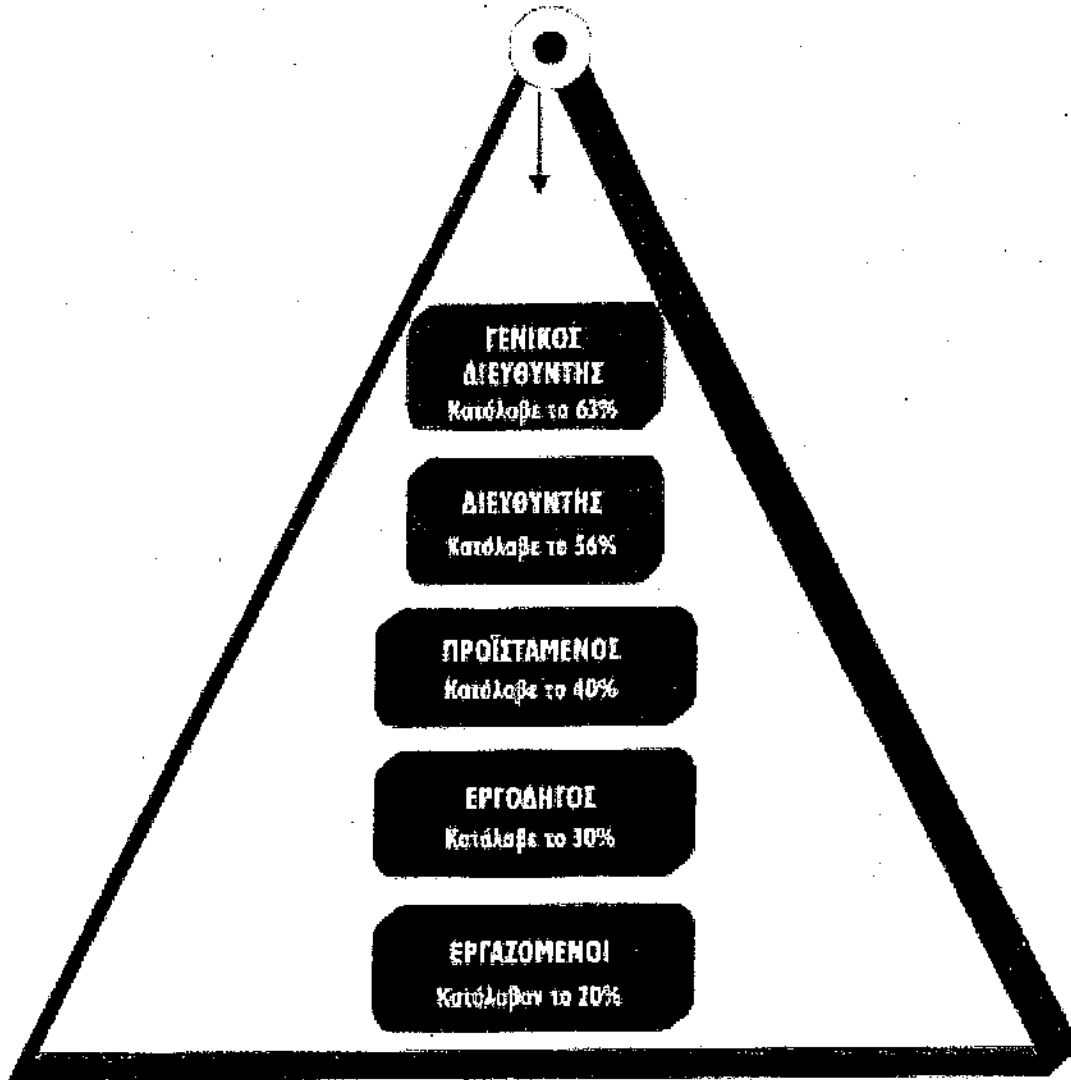
IV. ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.

Από όσα αναφέρθηκαν για τη διαδικασία της επικοινωνίας γίνεται αντιληπτό ότι υπάρχει μια σταθερή τάση παραμόρφωσης του μηνύματος.

Η πείρα έχει δείξει ότι όσο πιο πολλά είναι τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας τόσο πιο πολύς, χρόνος χρειάζεται για να φτάσει το μήνυμα στον τελικό προορισμό του. Και ακόμα, όταν το μήνυμα φτάσει στον προορισμό του, αυτό δεν είναι πάντα ακριβές. Στην πραγματικότητα, τα διάφορα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας, επενεργούν σαν φίλτρα, τα οποία παραμορφώνουν τη μεταβίβαση των μηνυμάτων και γενικά των πληροφοριών.

Μία έρευνα, που έγινε για τη μεταβίβαση των πληροφοριών σε 100 βιομηχανίες, έδειξε πως αυτό που μεταβιβάζει το Διοικητικό Συμβούλιο είναι τελείως διαφορετικό από εκείνο που τελικά φτάνει στα κατώτερα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας. Στο *σχήμα 2.4.* παρουσιάζονται τα ευρήματα της έρευνας. Σε αυτό φαίνεται ο μέσος όρος των πληροφοριών ο οποίος πέρασε από τα πέντε επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας. Δηλαδή, το 100%, που ήταν η αρχική μορφή του μηνύματος, όταν ξεκίνησε από την πηγή του - το Διοικητικό Συμβούλιο -- έγινε 20% όταν έφτασε στους εργαζομένους του πέμπτου επιπέδου.

(100% ΑΡΧΙΚΟ ΜΗΝΥΜΑ)
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ



Σχήμα 2.4: Ποσοστά πληροφοριών που έγιναν κατανοητά κατά τη μεταβίβαση των πληροφοριών διαμέσου πέντε επιπέδων της διοικητικής ιεραρχίας. Ποιοι είναι οι φραγμοί ή τα εμπόδια για μία αποτελεσματική

V. ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΩΝ ΕΜΠΟΔΙΩΝ ΓΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Η συνεχής αντιμετώπιση των εμποδίων, ώστε να επιτυγχάνεται βελτίωση της επικοινωνίας, θα πρέπει να είναι βασικός στόχος κάθε διοικητικού στελέχους, αφού η σωστή επικοινωνία είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες τόσο στη λήψη των αποφάσεων όσο και στην υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης.

Παρακάτω, απαριθμούνται ορισμένες οδηγίες που θα βοηθήσουν να ξεπεραστούν τα εμπόδια της επικοινωνίας:

1. Κάθε στέλεχος που στέλνει ένα μήνυμα πρέπει, πρώτα απ' όλα, να ξεκαθαρίσει στο μυαλό του αυτό που θέλει να μεταβιβάσει. Αυτό σημαίνει πως ένα από τα βασικότερα βήματα για αποτελεσματική επικοινωνία είναι το ξεκαθάρισμα του σκοπού του μηνύματος, καθώς και ο προγραμματισμός όλων εκείνων των ενεργειών προκειμένου το μήνυμα να φτάσει στον επιθυμητό προορισμό.
2. Ο προγραμματισμός της επικοινωνίας δεν πρέπει να γίνεται μέσα σε απομόνωση. Η συμμετοχή και η γνώμη των συνεργατών είναι απαραίτητη: στη συγκέντρωση στοιχείων, στην ανάλυση του μηνύματος, στην επιλογή του κατάλληλου καναλιού μεταβίβασης του κ.α. Έτσι, λόγου χάριν, μπορεί να ζητηθεί από ένα συνάδελφο να διαβάσει μια εγκύκλιο που, συντάξαμε πριν αυτή μοιραστεί στην επιχείρηση. Το περιεχόμενο δε του μηνύματος θα πρέπει να ανταποκρίνεται στο πνευματικό επίπεδο των αποδεκτών και να μην είναι έξω από το όλο κλίμα που επικρατεί στην επιχείρηση.
3. Κάθε μήνυμα, για να γίνει εύκολα κατανοητό από τον αποδέκτη, πρέπει να το διακρίνει η αρχή της σαφήνειας. Για να είναι σαφές ένα μήνυμα, πρέπει η γλώσσα που χρησιμοποιείται να είναι εκείνη που κατανοεί ο αποδέκτης. Και οι δύο δηλαδή, πρέπει να *"μιλάνε την ίδια γλώσσα"*. Λέξεις με διφορούμενο περιεχόμενο θα πρέπει να αποφεύγονται. Επίσης, προτάσεις αφηρημένες και πολυσύνθετες δεν θα πρέπει να χρησιμοποιούνται. Στις γερμανικές δημόσιες υπηρεσίες, πριν κυκλοφορήσει μία εγκύκλιος, δοκιμάζεται εάν είναι κατανοητή από ένα δείγμα κατωτέρων υπαλλήλων.
4. Οι αποδέκτες των μηνυμάτων δεν θα πρέπει να είναι βιαστικοί κατά την αποκωδικοποίησή τους. Πρέπει να κατανοήσουν ολόκληρο το μήνυμα, πριν βγάλουν συμπεράσματα για το περιεχόμενό του.
5. Η περιεκτικότητα και η συντομία του μηνύματος αυξάνουν τις δυνατότητες σύλληψής του από τον αποδέκτη. Οι επαναλήψεις και οι φλυαρίες κουράζουν τον αποδέκτη και επιδρούν αρνητικά στη σωστή επικοινωνία.
6. Τέλος, για να ξεπεραστούν τα εμπόδια στην επικοινωνία, μεγάλη ευθύνη έχει και ο αποδέκτης. Θα πρέπει να δείξει την απαραίτητη προσοχή, να είναι και καλός ακροατής, αλλά εξίσου καλός αναλυτής του μηνύματος. Στον πίνακα 2.2 παραθέτονται οι οδηγίες για μια αποτελεσματική ακρόαση.

« ΧΡΕΙΖΟΝΤΑΙ ΔΥΟ ΑΥΤΙΑ, ΤΟ ΕΝΑ ΓΙΑ ΝΑ ΕΚΟΥΕΙ ΚΑΙ ΤΟ ΑΛΛΟ ΓΙΑ ΝΑ ΑΙΣΘΑΝΕΤΑΙ »

- **ΣΤΑΜΑΤΑ ΝΑ ΜΙΛΑΣ.**
Δεν μπορείς να ακούς όταν μιλάς.
- **ΒΟΗΘΗΣΕ ΤΟΝ ΟΜΙΛΗΤΗ ΝΑ ΑΙΣΘΑΝΕΤΑΙ ΑΝΕΤΑ.**
Βοήθησέ τον να αισθάνεται πως έχει την ελευθερία να μιλήσει.
- **ΑΠΟΜΑΧΡΥΝΕ ΤΙΣ ΕΝΟΧΑΗΣΕΙΣ.**
Μην ψάχνεις τα καρτιά σου, κλείσε την πόρτα για περισσότερη ησυχία.
- **ΔΕΙΞΕ ΣΤΟΝ ΟΜΙΛΗΤΗ ΠΩΣ ΘΕΛΕΙΣ ΝΑ ΤΟΝ ΑΚΟΥΣΕΙΣ.**
Μη διαβάζεις όταν μιλά.
- **ΒΑΛΕ ΤΟΝ ΕΑΥΤΟ ΞΟΥ ΣΤΗ ΘΕΣΗ ΤΟΥ.**
Έτσι μόνο θα μπορέσεις να δεις την άποψή του.
- **ΚΑΝΕ ΥΠΟΜΟΝΗ.**
Δώσ' του χρόνο, μην τον διακόπτεις.
- **ΚΑΝΕ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ**
Αυτό τον ενθαρρύνει, του δείχνει πως τον ακούς.
- **ΜΗ ΔΕΙΧΝΕΙΣ ΨΥΧΡΟΣ.**
- **ΜΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΟΛΟΓΕΙΣ ΚΑΙ ΜΗΝ ΚΑΝΕΙΣ ΚΡΙΤΙΚΗ ΓΙΑ ΠΟΛΥ ΧΡΟΝΙΚΟ ΔΙΑΣΤΗΜΑ.**
Ίσως βάλεις τον ομιλητή σου σε αρνητική θέση. Έτσι θα διακόψεις τον κρίκο της επικοινωνίας μεταξύ σας.

Πίνακας 2.2: Οδηγίες για αποτελεσματική ακρόαση.
Πηγή: K.Davis, Human Relations at Work, McGraw-Hill.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 3^ο

ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧ/ΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

I. ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

Η βάση ενός συστήματος επικοινωνίας μέσα στην επιχείρηση είναι η εξυπηρέτηση της ανάγκης παροχής στους εργαζομένους των πληροφοριών που επιθυμούν να έχουν και μάλιστα ο βαθμός παροχής τους επηρεάζει και στη διαμόρφωση του ηθικού, που με τη σειρά του, είναι καθοριστικό της απόδοσής τους.

Κατωτέρω θα αναφέρουμε ενδεικτικά τις χρησιμοποιούμενες τεχνικές στην επικοινωνία της διοίκησης με τους εργαζομένους.

α. Δημοσιεύσεις - εκδόσεις

Οι δημοσιεύσεις σήμερα σημαίνουν πολλά πράγματα για πολλούς ανθρώπους. Αποτελούν μέσο πληροφόρησης των εργαζομένων στις επιχειρήσεις, αλλά και όλων των εξωτερικών φορέων της επικοινωνίας πχ πελάτες, κοινό, τοπικές αρχές κλπ. Τα τμήματα δημοσίων σχέσεων των επιχειρήσεων καλύπτουν την αρμοδιότητα αυτή και προσαρμόζουν το περιεχόμενο των δημοσιεύσεων στις απαιτήσεις και τις επιθυμίες των αναγνωστών. Οι δημοσιεύσεις σήμερα περιέχουν ύλη που προσπαθεί να ισοζυγίσει την ανάγκη για πληροφοριακές ειδήσεις, με την ανάγκη παροχής εκπαιδευτικού υλικού.

Οι σύγχρονες δημοσιεύσεις πρέπει να αποβλέπουν στην πραγμάτωση των ακόλουθων στόχων:

1. Ενημέρωση για τη πολιτική της επιχείρησης
2. Ενημέρωση για τα νέα σχέδια και τις επεκτάσεις της επιχείρησης
3. Προαγωγή της εργασίας και της αφοσίωσης με τη κατανόηση των προβλημάτων της επιχείρησης
4. Πληροφόρηση για την οικονομική διάρθρωση και λειτουργία
5. Αποκάλυψη του περιεχομένου των ψιθύρων που δυσχεραίνουν την κατανόηση από το προσωπικό
6. Εκμηδένιση της προπαγάνδας από πηγές εχθρικές προς την επιχείρηση
7. Δημιουργία κλίματος για την επιχείρηση μεταξύ των συζύγων και παιδιών των εργαζομένων
8. Ανάπτυξη φιλικών σχέσεων με τη σύνταξη του εντύπου
9. Οικοδόμηση καλής θέλησης της κοινωνίας απέναντι στην επιχείρηση.

Τα κυριότερα είδη δημοσιεύσεων και εκδόσεων είναι τα εξής:

1. Περιοδικά για τους εργαζομένους και τους πελάτες
2. Εβδομαδιαίες εφημερίδες για τους εργαζόμενους στα εργοστάσια
3. Μηνιαία δελτία ειδήσεων για τους επόπτες
4. Τριμηνιαία δίπτυχα με πληροφορίες για τους μετόχους
5. Ημερήσια δελτία για το προσωπικό των Γραφείων
6. Εγχειρίδια οργάνωσης και διαδικασιών

Στα διανεμόμενα δελτία πληροφοριών περιέχονται πληροφορίες σχετικές με τη λειτουργία της υπηρεσίας, ανακοινώσεις, κλπ πχ ώρες απασχόλησης, αναχωρήσεως, και προσελεύσεως, διακοπές, διαλείμματα εργασίας,

ανακοινώσεις για αλλαγή προσωπικού, αλλαγή καθηκόντων, νέες προσλήψεις κλπ.

Βασική αρχή που πρέπει να κυριαρχεί στις δημοσιεύσεις, είναι η πρόληψη τους προσωπικού ενδιαφέροντος του εργαζομένου, αλλά και των μελών της οικογένειάς του.

β. Έρευνα για τις απόψεις των εργαζομένων

Η διεξαγωγή έρευνας προϋποθέτει προγραμματισμό και προσεκτική μεθόδευση της, με ταυτόχρονη προσπάθεια να γίνει αντιληπτή η χρησιμότητά της μεταξύ των εργαζομένων και των προϊσταμένων τους.

Ειδικότερα οι έρευνες αυτές αποβλέπουν:

1. Στη μέτρηση γενικά του ηθικού του προσωπικού
2. Στην μέτρηση ειδικά σε ποιο βαθμό οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι ή απογοητευμένοι με τα ακόλουθα:
 - Φυσικές συνθήκες εργασίας πχ θερμοκρασία, θόρυβοι, εξοπλισμός κλπ.
 - Με την ασφάλεια στην εργασία
 - Με τα προσόντα των εποπτών τους
 - Με τα θέματα υπηρεσιακής τους κατάστασης πχ προαγωγές μεταβολές
 - Με τις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων τους
 - Με τοις αμοιβές τους
3. Στον εξοπλισμό του τμήματος ή της Διευθύνσεως που εμφανίζεται η απογοήτευση και στην αξιολόγηση αυτής
4. Στην εξακρίβωση και τη δοκιμή του πόσο οι εργαζόμενοι είναι πληροφορημένοι, σχετικά με τα προβλήματα της επιχείρησης και της εργασίας τους.
5. Στην βελτίωση της αποδόσεως των εργαζομένων με τη λήψη μέτρων που αναπτύσσουν τις σχέσεις και τις θέσεις του προσωπικού, στη δημιουργία μια βάσης σύγκρισης για μελλοντικές έρευνες.

Η διεξαγωγή των ερευνών συνδέεται με τα προβλήματα:

- Σε ποιους και πόσους πρέπει να απευθύνονται
- Πότε πρέπει να διεξάγονται
- Τι πρέπει να περιέχουν

Στο πρώτο πρόβλημα, η πρακτική των ερευνών έχει δείξει ότι είναι σκόπιμο η έρευνα να απευθύνεται σε όλους τους εργαζόμενους, σ' όλα τα επίπεδα και είδη εργασίας, ειδικότερα όταν η έρευνα καλύπτει ποικιλία θεμάτων πχ γνώμη για τους επόπτες, συνθήκες εργασίας, αμοιβή κλπ.

Στην πράξη η εκάστοτε διεξαγόμενη έρευνα πρέπει να λάβει υπόψη την απουσία ποσοστού 10 - 15 % των εργαζομένων, που απουσιάζουν κατά την λήψη των στοιχείων πχ λόγω ασθένειάς κλπ, αλλά και την πιθανότητα πολλοί εργαζόμενοι να κάνουν προσωρινή εργασία σε διαφορετικό τμήμα από αυτό που μόνιμα ανήκουν, επομένως οι απαντήσεις τους δεν θα αντιπροσωπεύουν την πραγματικότητα. Το δεύτερο πρόβλημα είναι πότε πρέπει να διεξάγεται η έρευνα, συνδέεται με την εξακρίβωση των πλέον κατάλληλων χρονικών συνθηκών που επιτρέπουν αντικειμενική απάντηση από τους εργαζόμενους. Η διεξαγωγή πχ έρευνας για τις θέσεις των εργαζομένων ως προς τους μισθούς, μετά από αύξηση μισθών, θα δώσει λανθασμένα αποτελέσματα, όπως κατά την

διάρκεια απεργίας η έρευνα για τη διοίκηση δεν θα είναι αντικειμενική. Η διεξαγωγή έρευνας επιβάλλεται κατά τις «νορμάλ» περιόδους, όχι κατά τις περιόδους των διακοπών του προσωπικού. Τέλος, το τρίτο πρόβλημα αφορά το περιεχόμενο των ερωτήσεων. Η διαίρεση του ερωτηματολογίου σε βασικό και συμπληρωματικό βοηθάει στην επιτυχία της έρευνας. Στο βασικό ερωτηματολόγιο περιλαμβάνονται ερωτήσεις που έχουν μεγαλύτερη σημασία για την έρευνα και αφορούν τις προσωπικές θέσεις του προσωπικού. Στο βασικό ερωτηματολόγιο πρέπει να υπάρχουν ερωτήσεις που δίνουν την δυνατότητα στον ερωτώμενο να συμπληρώσει και να επανεξετάσει ή διευκρινίσει τις προηγούμενες θέσεις του.

Στο συμπληρωματικό ερωτηματολόγιο περιλαμβάνονται συνήθως ερωτήσεις που έχουν δευτερεύουσα σημασία για τον εργαζόμενο. Τέλος αποφεύγονται ερωτήσεις που οι απαντήσεις τους είναι συνήθως ομοιόμορφες και δεν επιτρέπουν ασφαλή διάγνωση των αιτιών της θετικής αρνητικής απάντησης.

γ. Σύστημα των εισηγήσεων (suggestion system)

Η εισαγωγή του συστήματος των εισηγήσεων ξεκινά από την εποχή που η ιδέα της απόλυτης «υπεροχής» του προϊσταμένου εγκαταλείφθηκε και η ανάγκη της ανταλλαγής των ιδεών όλων των εργαζομένων, πήρε θεμελιώδη σημασία για τους οργανισμούς.

Στις πολύ προηγμένες οργανωτικά χώρες, το σύστημα των εισηγήσεων καλύπτει όλες τις πτυχές των οργανισμών και θεμελιώνεται με την κατάρτιση προγραμμάτων που προβλέπουν τον τρόπο, το χρόνο υποβολής των εισηγήσεων, αλλά και την αξιοποίησή τους υπέρ του οργανισμού. Με το σύστημα των εισηγήσεων δίνεται η δυνατότητα σε κάθε εργαζόμενο να μετέχει με τις ιδέες τους, τις προτάσεις του, στην πραγμάτωση κοινών σκοπών, *με ειδικά κίνητρα και βραβεία επιβράβευσης χρηματικά και μη των χρήσιμων ιδεών.*

Το περιεχόμενο των εισηγήσεων, στη πράξη, αφορά τις συνθήκες εργασίας, τις μεθόδους εργασίας, τις διαδικασίες, τον εξοπλισμό και γενικότερα τη μείωση του κόστους. Παράλληλα, ένα σωστό σύστημα εισηγήσεων πρέπει να προβλέπει μεθόδους

1. προτροπής των εργαζομένων να υποβάλλουν βελτιωτικές προτάσεις
2. ικανοποιήσεων των εργαζομένων, των οποίων οι προτάσεις δεν έγιναν δεκτές
3. αξιοποιήσεως των προτάσεων

Το μεγαλύτερο, όμως πρόβλημα σε ένα σύστημα εισηγήσεων είναι η προσπάθεια αποδοχής των εισηγήσεων από τους επόπτες και τους επικεφαλής, η επίλυση του οποίου αντιμετωπίζεται κυρίως με προγράμματα εκπαίδευσής πάνω στο αντικείμενο αυτό.

Η οργάνωση ενός συστήματος εισηγήσεων προϋποθέτει την συγκρότηση επιτροπής εισηγήσεων, που αποτελείται από ειδικούς που αντιπροσωπεύουν όλα τα τμήματα της επιχείρησης και η οποία αξιολογεί τις εισηγήσεις. Στην έρευνα για την ποιότητα των εισηγήσεων η επιτροπή χρησιμοποιεί ένα κατάλογο ερωτήσεων που καταρτίζεται από την επιχείρηση:

1. είναι η ιδέα νέα στην πράξη;
2. μήπως έχει τεθεί ήδη και βρίσκεται υπό εξέταση;
3. εάν ναι ποιος την εξετάζει τώρα;
4. την υιοθετείτε;

5. βελτιώνει την ποιότητα παραγωγής;
6. μειώνει το κόστος εργασίας;
7. ποσό που εξοικονομείται μηνιαία και ετησίως;
8. εάν η εισήγηση υιοθετηθεί ποιος θα την εφαρμόσει;
9. πότε θα εφαρμοσθεί;
10. εάν εφαρμοσθεί τι κόστος θα έχει;

Χαρακτηριστικό των συστημάτων εισηγήσεων είναι η τάση τους να αδρανούν. Για την διατήρησή τους απαιτείται συχνή δημοσιότητα, αναγγελία προαγωγών σαν επιβράβευση των νέων προτάσεων που γίνονται αποδεκτές και γενικότερα κάθε προσπάθεια που θα διατηρεί το ενδιαφέρον των εργαζομένων να υποβάλλουν τις προτάσεις τους.

Τέλος, η πρακτική έχει δείξει ότι υπάρχουν δύο βασικά συστήματα εισηγήσεων, αυτό στο οποίο διατηρείται η ανωνυμία του εισηγητή της ιδέας, και αυτό που ο εισηγητής υπογράφει με το όνομά του. Στην πρώτη περίπτωση εφαρμόζεται η μέθοδος του «κιβωτιδίου των ιδεών», όπου ο εισηγητής μιας ιδέας ή παραπόνου «ρίχνει» τις παρατηρήσεις του μέσα στο ειδικό «κιβώτιο ιδεών». Οι οπαδοί των ανώνυμων εισηγήσεων υποστηρίζουν ότι έτσι παρακινείται περισσότερο ο εργαζόμενος να θέσει τις ιδέες του, χωρίς το φόβο αποκάλυψης του ονόματός του, όταν δεν γίνει αποδεκτή η πρόταση και παράλληλα εξασφαλίζεται η αντικειμενικότητα της επιτροπής εισηγήσεων, κατά την αξιολόγηση.

δ. Πληροφοριακές συναντήσεις

Στις πληροφοριακές συναντήσεις μετέχουν οι εργαζόμενοι όλων των επιπέδων και βαθμών και σκοπεύουν στην ενημέρωση αυτών για τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Οι συναντήσεις γίνονται κατά ομάδα απασχόλησης και συνήθως σε μηνιαία βάση. Τα θέματα που απασχολούν αυτές τις συναντήσεις είναι τακτικά ή έκτακτα και ανταλλάσσονται απόψεις και πληροφορίες. Τηρούνται πρακτικά των συναντήσεων, στο τέλος δε εκδίδεται ειδικό τεύχος με το περιεχόμενο των ομιλιών και τα πορίσματα. Βασική σημασία, έχει, όπως είναι ευνόητο, ένα πρόγραμμα συναντήσεων για ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ όλων των εργαζομένων και των επικεφαλής, να διέπεται από κλίμα κατανόησης και καλής πίστης και γενικότερα κλίμα συνεργασίας, για να μπορεί να πετύχει τους στόχους του, δηλαδή την προσέγγιση των εργαζομένων με τη διοίκηση για την εξυπηρέτηση κοινών σκοπών.

ε. Επιστολές προς τους εργαζομένους

Η αποστολή επιστολών της διοικήσεως, σε κάθε εργαζόμενο ατομικά, έχει το πλεονέκτημα η επικοινωνία να γίνεται σε προσωπική βάση. Το περιεχόμενο των επιστολών αφορά θέματα, όπως οι διακοπές, οι μισθοί και τα ημερομίσθια, το ύψος και οι προοπτικές παραγωγής, ο ανταγωνισμός άλλων επιχειρήσεων, η ασφάλεια στην εργασία, τα κέρδη και οι ειδικές ωφέλειες, επέτειοι της επιχείρησης κλπ.

Η σύνταξη και η αποστολή των επιστολών πρέπει να γίνεται με μεθοδικότητα και προγραμματισμένα και να μη παίρνει τη μορφή της ρουτίνας. Ο φιλικός τρόπος σύνταξης, το προσωπικό ύψος, αναγραφή πληροφορίας σημαντικής, που ενδιαφέρει τον λήπτη, η σαφήνεια και η απλότητα, είναι στοιχεία που επιδρούν ευνοϊκά στη κατανόηση του

περιεχομένου. Τέλος, αποστολή των επιστολικών αυτών μηνυμάτων πρώτα να γίνεται στο σπίτι των εργαζομένων και όχι στην εργασία, για να δίνεται περισσότερη ιδιωτική και προσωπική έμφαση στο μήνυμα.

στ. Παροχή συμβουλών στους εργαζόμενους

Η ανάπτυξη της μεθόδου της παροχής συμβουλών προς τους εργαζόμενους, ξεκινάει από την άποψη ότι το αίσθημα της μη ικανοποίησης πολλές φορές υπάρχει, έστω κι αν έχουν εξασφαλισθεί στον εργαζόμενο άριστες συνθήκες εργασίας, καλές αποδοχές και άλλες παροχές. Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται για να βοηθήσει στην επίλυση των προσωπικών προβλημάτων του εργαζόμενου. Τα προβλήματα αυτά, άλλοτε σχετίζονται με τη κατάσταση στην εργασία του, και άλλοτε είναι καθαρά προσωπικά προβλήματα, μη συνδεδεμένα με την εργασία του.

Γενικότερα θεωρούμενη η τεχνική της παροχής συμβουλών, είναι μια προσπάθεια βελτίωσης της ψυχολογικής θέσης, της νοοτροπίας και της ικανότητας του εργαζόμενου να προωθηθεί και να αναπτύξει τα στοιχεία της προσωπικότητά του. Ειδικές μελέτες έχουν δείξει ότι τα $\frac{3}{4}$ των προβλημάτων εργασίας, των προσωπικών αποτυχιών στις διοικητικές κυρίως θέσεις, στασιμότητας στην προαγωγή, έχουν την προέλευσή τους σε λανθασμένες «θέσεις» και προσωπικές αδυναμίες, πράγματα που θα μπορούσαν να «διορθωθούν» αν το άτομο έκανε «κοινωνούς» των προβλημάτων του και τους άλλους. Οι σύμβουλοι που συγκροτούν υπηρεσίες συμβούλων, είναι ειδικοί με εμπειρία και γνώσεις στα προβλήματα προσωπικού. Στις μικρές επιχειρήσεις προσλαμβάνονται ή ζητούνται οι υπηρεσίες ειδικών συμβούλων που αναλαμβάνουν τη μελέτη των ψυχολογικών προβλημάτων των εργαζομένων ομάδων ή ατόμων ξεχωριστά.

Την τεχνική συμβουλών τη διακρίνουμε σε δύο κατηγορίες την **διευθυνόμενη** και την **μη διευθυνόμενη**. Στην πρώτη κατηγορία η παροχή συμβουλών είναι κατευθυνόμενη και μεθοδεύεται με την υποβολή ερωτήσεων στον εργαζόμενο που έχουν σχεδιασθεί προηγουμένως. Η δεύτερη κατηγορία τεχνικής παροχής συμβουλών, βασίζεται στη φιλοσοφία των ανθρώπινων σχέσεων που *εξομοιώνει* τον σύμβουλο και τον εργαζόμενο τόσο ώστε, ο πρώτος να μετατρέπεται σε ένα «συμπαθητικό» ακροατή που κατανοεί τα προβλήματα του άλλου. Στην διαδικασία της παροχής συμβουλών χρησιμοποιείται η συνέντευξη και οι κανόνες ορθής διεξαγωγής της.

Το μεγαλύτερο πρόβλημα, ίσως προκύπτει από την εφαρμογή αυτής της τεχνικής, είναι αποδοχή των απόψεων του συμβούλου από τους άμεσους επόπτες του εργαζόμενου. Πέραν των δυσκολιών όμως κατά την εφαρμογή του συστήματος συμβουλών, τούτο είναι από τις σοβαρότερες μεθόδους ανάπτυξης ενός σωστού επικοινωνιακού πλαισίου μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης.

ζ. Η πολιτική των «ανοικτών θυρών»

Η πολιτική των «ανοικτών θυρών» καθιερώνει αρχές κατά τις οποίες κάθε εργαζόμενος σε οποιαδήποτε επίπεδο ιεραρχίας κι αν ανήκει, έχει τη δυνατότητα να γνωρίζει κάθε τι που αφορά τη επιχείρηση και να μπορεί τις ιδέες του και τις αντιρρήσεις του να τις θέτει υπόψη της ηγεσίας, χωρίς εμπόδια. Η πολιτική όμως των ανοικτών θυρών για να επιτύχει πρέπει να

συνδέεται από «πρακτικές» και μεθόδους που να δημιουργούν κλίμα συνεργασίας και αλληλοκατανόησης μεταξύ της ηγεσίας και των εργαζομένων.

η. Οπτικοακουστικά μέσα επικοινωνίας

Η χρησιμοποίηση οπτικοακουστικών μέσων, έρχεται σε ενίσχυση των άλλων μεθόδων επικοινωνίας με τους εργαζόμενους. Η ενίσχυση αυτή συντελεί στην κατανόηση των μηνυμάτων που μεταδίδονται με το γραπτό ή προφορικό λόγο και κάνει πιο έντονη και περισσότερο αφομοιώσιμη τη παρουσίαση του μηνύματος στους λήπτες.

Οπωσδήποτε, ο γραπτός ή προφορικός λόγος κοστίζει λιγότερο σαν σύμβολο επικοινωνίας, πλην όμως η εντύπωση που δημιουργείται από το σύμβολο της γλώσσας έχει μικρότερη μονιμότητα και δεν διατηρείται πολύ. Αντίθετα, τα οπτικοακουστικά μέσα, αποτελούν σοβαρό όπλο για τη δημιουργία «μονίμων» εντυπώσεων στους θεατές των μηνυμάτων.

Τα συνήθη χρησιμοποιούμενα οπτικοακουστικά μέσα είναι τα εξής:

- *Τηλεόραση*: για μετάδοση μηνυμάτων στους εργαζόμενους μέσω κλειστού κυρίως κυκλώματος και τηλεοπτικής εκπομπής για το κοινό.
- *Ραδιόφωνο*: για τη μετάδοση ειδήσεων ανακοινώσεων και πληροφοριών στους εργαζόμενους και το κοινό.
- *Κινηματογραφικές προβολές*: για ενημερωτικούς και εκπαιδευτικούς σκοπούς που απευθύνονται στους εργαζόμενους και το κοινό.
- *Τηλεφωνικές συνδέσεις*: για τη μετάδοση των πληροφοριών κατά τρόπο άμεσο με δυνατότητα άμεσης ανταπόκρισης, γιατί συνδυάζει ταχύτητα και αμεσότητα στην ανταλλαγή των μηνυμάτων με μικρό κόστος. Η ανάπτυξη τηλεφωνικού συστήματος μέσα στην επιχείρηση συνδυάζεται με το σύστημα υπαγόρευσης.
- *Μικροφίλμς*: Χρησιμοποιούνται για τη μικροφωτογράφιση κυρίως του αρχείου και προβάλλονται για την ανάγνωση.
- *Οργανωτικοί χάρτες*: Δίνουν πλήρη εικόνα της οργάνωσης της επιχείρησης και δείχνουν τις σχέσεις των θέσεων στον οργανισμό, και εξουσίας των προσώπων που αναφέρονται στους χάρτες.
- *Πόστερς*: Επισύρουν τη προσοχή για ορισμένα συμβάντα ή ανακοινώσεις.
- *Σήματα*: Επισύρουν την προσοχή των εργαζομένων και διακρίνονται σε μηχανικά και ηλεκτρικά.
- *Επισκέψεις*: Χρησιμοποιούνται για εκπαιδευτικούς και ενημερωτικούς σκοπούς πχ επιδείξεις εξοπλισμού, νέων εγκαταστάσεων κλπ.

II. ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΗ ΕΞΟΥΣΙΑΣ ΚΑΙ ΕΥΘΥΝΗΣ

Εξουσία είναι το δικαίωμα που έχει κάποιος να απαιτεί δράση από άλλους. **Μεταβίβαση** εξουσίας είναι η διαδικασία με την οποία περνάει εξουσία από το ένα επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας στο επόμενο. **Ευθύνη**, τέλος, είναι η υποχρέωση η οποία δημιουργείται με την αποδοχή της μεταβιβαζόμενης εξουσίας. Αυτό, όμως, που πρέπει να γίνει ξεκάθαρο είναι πως όταν ένα διοικητικό στέλεχος μεταβιβάζει εξουσία, αυτό δεν σημαίνει πως μειώνει και την ευθύνη του. Το διοικητικό στέλεχος αυτό παραμένει υπεύθυνο τόσο για τις δικές του ενέργειες όσο και για τις ενέργειες των υφισταμένων στους οποίους έχει μεταβιβάσει ένα μέρος από την εξουσία του.

Από τη στιγμή που μία εργασία αρχίζει να γίνεται πολύπλοκη, αποκτά πολλές ιδιαιτερότητες, απαιτώντας πολύ χρόνο απασχόλησης από ένα άτομο. Στην περίπτωση αυτή, δημιουργείται η ανάγκη ανάθεσης ενός μέρους από την εργασία αυτή σε άλλα άτομα. Για να γίνει πιο κατανοητό, φανταστείτε ένα διευθυντή, ο οποίος έχει αναλάβει την υλοποίηση κάποιων στόχων, αλλά αδυνατεί να τους επιτύχει, γιατί αυτό που του έχει ανατεθεί ξεπερνά κάθε ανθρώπινη δυνατότητα. Για να υλοποιήσει, λοιπόν, αυτούς τους στόχους, θα πρέπει να του επιτραπεί να δημιουργήσει μία νέα θέση εργασίας, να προσλάβει το κατάλληλο άτομο και να αναθέσει ένα μέρος από την εργασία του στο νεοπροσληθέντα. Για να ανταποκριθεί, όμως, ο νεοπροσληθείς σ' αυτή την ευθύνη, θα πρέπει ο Διευθυντής να του μεταβιβάσει παράλληλα με την ευθύνη και την ανάλογη εξουσία, προκειμένου να επιτύχει αυτό που του έχει αναθέσει.

Στην πράξη, η διαδικασία της διοίκησης προχωρεί μαζί με τη διαδικασία της μεταβίβασης ευθύνης και εξουσίας.

Με την επιλογή της μορφής της τμηματοποίησης σε μια επιχείρηση, γίνεται γνωστή η εσωτερική δομή της. Σε αυτήν απεικονίζεται ο αριθμός των διαφόρων οργανωτικών μονάδων (δηλαδή, των τομέων, των τμημάτων και των θέσεων εργασίας). Δεν είναι, όμως, γνωστό πώς συνδέονται τα διοικητικά στελέχη όλων των επιπέδων μεταξύ τους. Αυτό που οπωσδήποτε τα συνδέει, ευθύς εξαρχής, είναι η συνολική διοικητική ευθύνη που έχουν αναλάβει να υλοποιήσουν τους στόχους της επιχείρησης. Πώς, όμως, αυτή η συνολική ευθύνη, που ξεκινά από το ανώτατο επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας, μεταβιβάζεται στα επόμενα; Η απάντηση σ' αυτό το ερώτημα δίνεται, εάν ακολουθηθεί η διαδικασία ανάθεσης των δραστηριοτήτων στις διάφορες οργανωτικές μονάδες της επιχείρησης.

Έτσι, ξεκινώντας από την κορυφή της ιεραρχίας, υπάρχει μια σχέση μεταξύ του Γενικού Διευθυντή και των υφισταμένων του. Όπως ήδη αναφέρθηκε παραπάνω, ο λόγος που ο Γενικός Διευθυντής αναγκάζεται να έχει συνεργάτες είναι γιατί δεν μπορεί να εκτελέσει μόνος του όλες τις εργασίες για τις οποίες είναι υπεύθυνος. Επομένως, θα κρατήσει για τον εαυτό του ορισμένες εργασίες και τις υπόλοιπες θα τις αναθέσει στους υφισταμένους του. Θα έχει δε τόσους υφισταμένους όσους μπορεί να διοικεί αποτελεσματικά.

Είναι δυνατόν, τώρα, ο καθένας από τους υφισταμένους του να ,
εκτελέσει την εργασία που του έχει ανατεθεί; Αν ναι τότε μπορούμε να μιλάμε για δύο επίπεδα. Αν όχι τότε κάθε ένα από τα παραπάνω διοικητικά στελέχη του δεύτερου επιπέδου βρίσκεται στη θέση του γενικού υπευθύνου, ενός ατόμου, δηλαδή, που δεν μπορεί να εκτελέσει μόνο του όλες τις εργασίες για

τις οποίες είναι υπεύθυνο. Άρα, θα κρατήσει και αυτός για τον εαυτό του ορισμένες εργασίες και τις υπόλοιπες θα τις αναθέσει στους υφισταμένους του κ.ο.κ. Υπάρχει, επομένως, ένας μηχανισμός διαδοχικής μεταβίβασης προς τα κάτω της ευθύνης εκτέλεσης ενός έργου. Η διαδοχική αυτή μεταβίβαση είναι εκείνη που συνδέει τα κατώτερα στελέχη με το Γενικό Διευθυντή της επιχείρησης. Το άθροισμα, όμως, της ευθύνης όλων των επιμέρους διοικητικών στελεχών πρέπει να ισούται με την αρχική ευθύνη που μεταβιβάστηκε στο Γενικό Διευθυντή της επιχείρησης από το Διοικητικό Συμβούλιο.

Απ' αυτό γίνεται φανερό πως η ευθύνη μεταβιβάζεται, δεν εκχωρείται. Ο προϊστάμενος μοιράζει την εργασία μαζί με την ευθύνη στους υφισταμένους του. Τελικά, όμως, ο μόνος υπεύθυνος παραμένει ο προϊστάμενος. Σε αυτόν ανατέθηκε η εργασία. Δεν είναι, επομένως, ηθικό για τον προϊστάμενο να επιρρίπτει την ευθύνη στους υφισταμένους του επειδή δεν μπόρεσαν να εκτελέσουν την εργασία που τους είχε ανατεθεί. Η εργασία αυτή δεν ολοκληρώθηκε, είτε γιατί δεν φρόντισε αυτός να ολοκληρωθεί, είτε γιατί δεν επέλεξε τα κατάλληλα άτομα, είτε γιατί οι κατευθύνσεις και οι οδηγίες που τους έδωσε ήταν ανεπαρκείς, είτε γιατί η εποπτεία που άσκησε στη διάρκεια της εργασίας ήταν πλημμελής.

Για να είναι αποτελεσματική μία οργάνωση και για να αναδειχθούν στελέχη μέσα απ' αυτή τη διαδικασία, πρέπει να δίδεται η ευκαιρία σε όλα τα διοικητικά στελέχη να παίρνουν αποφάσεις και να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες. Αυτό θα γίνει κατορθωτό μόνο εάν σε κάθε ανάθεση έργου μεταβιβάζεται στον υφιστάμενο τόση εξουσία όση είναι και η μεταβιβαζόμενη ευθύνη.

Ο Auguste Defoeuf έχει πει χαρακτηριστικά: «*Αν θέλετε ο υφιστάμενός σας να γίνει μια μέρα ηγετικό στέλεχος, μην του μεταχειρίζεστε σαν σκλάβο. Ο σκλάβος ουδέποτε γίνεται ηγέτης. Η επιχείρηση έχει ανάγκη από ηγετικά στελέχη και όχι από σκλάβους*». Στο Νταβός έχει γίνει επανειλημμένα η διαπίστωση πως η ελληνική επιχείρηση πάσχει από στελέχη, και μάλιστα από ηγετικά στελέχη. Εισροή κεφαλαίων στη χώρα μας θα υπάρξει μόνο εάν δημιουργηθούν τέτοιου είδους στελέχη. Τα ηγετικά στελέχη αποτελούν πόλο έλξης του κεφαλαίου, γιατί το κατευθύνουν σωστά στο στόχο του, που είναι το κέρδος.

Παρακάτω αναφέρονται ορισμένες οδηγίες για τα διοικητικά στελέχη, σχετικά με τον τρόπο μεταβίβασης της ευθύνης και της εξουσίας και με το τι πρέπει και τι δεν πρέπει να κάνει ένα στέλεχος για να υπάρχει μια αποτελεσματική αλυσίδα εξουσίας.

Α. Τι πρέπει να κάνει ένα διοικητικό στέλεχος κατά τη μεταβίβαση εξουσίας και ευθύνης

- Να μεταβιβάσει απλά και απευθείας. Να δώσει ακριβείς οδηγίες.
- Να ανιχνύει από κοινού με τον υφιστάμενό του πρότυπο απόδοσης.
- Να συγκεκριμενοποιήσει τα αναμενόμενα αποτελέσματα.
- Να προβλέπει τα πιθανά ερωτήματα των υφισταμένων του και να δώσει τις απαντήσεις με τη σειρά.
- Να συζητήσει τα προβλήματα που εμφανίζονται συχνά.
- Να ζητήσει από τους υφισταμένους του να του προτείνουν τρόπους εκτέλεσης της εργασίας που τους αναθέτει.

- Να είναι θετικός και όχι αρνητικός στους υφισταμένους του και να τους δείξει πως τους εμπιστεύεται.
- Να επαινέσει την επιπλέον προσπάθεια του υφισταμένου του.
- Να τηρεί τις υποσχέσεις του.

Β. Τι δεν πρέπει να κάνει ένα διοικητικό στέλεχος κατά τη μεταβίβαση εξουσίας και ευθύνης

- Να μην απειλεί τους υφισταμένους του. Η απολεσματική μεταβίβαση επιτυγχάνεται με σωστή καθοδήγηση, και όχι με επίδειξη δύναμης.
- Να μην παίρνει συμβιβαστική στάση.
- Να μη δίνει μόνο απαντήσεις. Πρέπει να δείχνει στον υφιστάμενό του πως να κάνει κάτι και γιατί γίνεται με αυτό τον τρόπο.
- Να μην κάνει κριτική στους υφισταμένους του μπροστά σε άλλα άτομα.
- Να μην κάνει υπερβολικό έλεγχο κατά τη πορεία των εργασιών.

III. ΜΕΘΟΔΟΙ ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΗΣ ΤΗΣ ΕΞΟΥΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ

Οι μέθοδοι μεταβίβασης της εξουσίας και της ευθύνης στους υπεύθυνους κάθε οργανωτικής μονάδας (Διευθυντές, Προϊσταμένους κ.ά.) διαφέρουν. Εδώ, θα αναλυθούν συνοπτικά Οι τέσσερις βασικές μέθοδοι: α) η γραμμική, β) η λειτουργική, γ) η γραμμική/επιτελική μέθοδος και δ) η μέθοδος των επιτροπών ή συμβουλίων. Η επιλογή της μεθόδου θα εξαρτηθεί από το είδος και τη μορφή της επιχείρησης, καθώς και από το τι πιστεύουν τα διοικητικά στελέχη πως είναι το καλύτερο για την επιχείρηση.

Πάντως, η μέθοδος που θα επιλεγεί θα πρέπει να βοηθά στο συντονισμό των διαφόρων οργανωτικών μονάδων της επιχείρησης. Γιατί, διαφορετικά, οι οργανωτικές αυτές μονάδες δεν θα μπορέσουν να αποτελέσουν ένα αρμονικά συνεργαζόμενο σύνολο, όπως απαιτείται για την επιτυχία των στόχων της επιχείρησης.

Γραμμική μέθοδος

Η γραμμική μέθοδος είναι η πιο διαδεδομένη μέθοδος μεταβίβασης της εξουσίας και της ευθύνης. Βάσει αυτής της μεθόδου, η μεταβίβαση επιτυγχάνεται με απόλυτη τήρηση της ιεραρχίας του οργανογράμματος της επιχείρησης. Η μέθοδος αυτή δίνει σε κάθε διοικητικό στέλεχος μια γραμμική εξουσία, που την ασκεί πάνω στους υφισταμένους του. Στο σχήμα 3.1 παρουσιάζεται μια απλή μορφή αυτής της μεθόδου.

Η γραμμική μέθοδος εφαρμόζεται με επιτυχία από τις μικρές και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις.

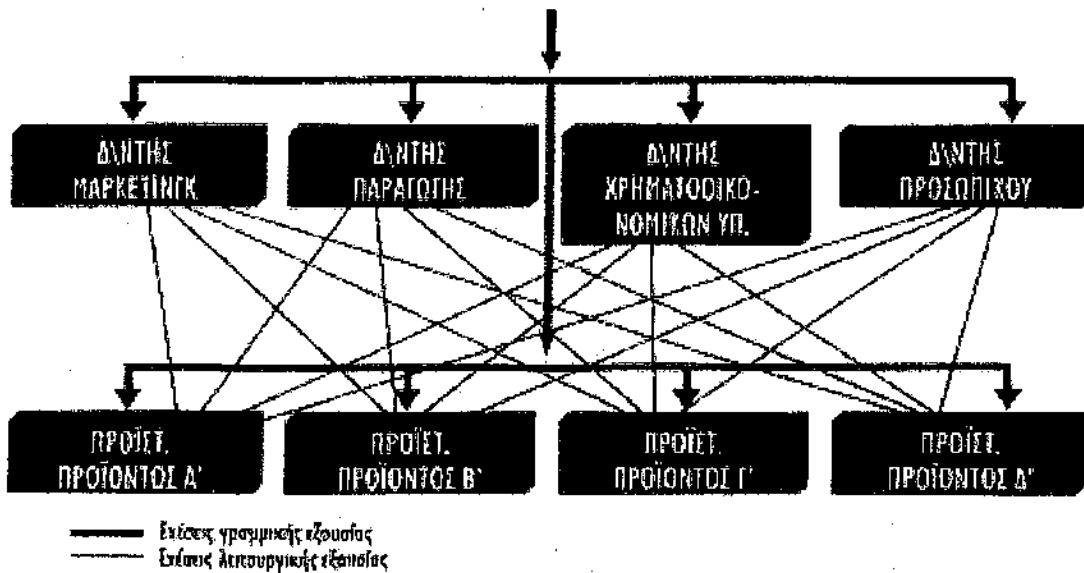
Τα βασικότερα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι τα εξής: α) Ως μέθοδος είναι απλή και κατανοητή από τα στελέχη όλων των επιπέδων της διοικητικής ιεραρχίας. β) Κάθε στέλεχος γνωρίζει τον προϊστάμενό του και τους υφισταμένους του. γ) Ο εντοπισμός των ευθυνών είναι εύκολος.

Ως μειονεκτήματα αυτής της μεθόδου μπορεί να θεωρηθούν τα παρακάτω: α) Συνήθως η εξουσία συγκεντρώνεται στα ανώτερα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας, επειδή δεν υπάρχουν τα κατάλληλα ηγετικά στελέχη που απαιτούνται για να στελεχώσουν τα διάφορα επίπεδα. Έτσι, υπάρχει συγκέντρωση της εξουσίας και γραφειοκρατία. β) Τα ανώτερα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας απαιτούν από τους υπευθύνους των διευθύνσεων και τμημάτων να γνωρίζουν περισσότερα θέματα και να έχουν περισσότερες εξειδικεύσεις απ' ό,τι είχαν στην προηγούμενη κατώτερη θέση τους. Πρέπει, επομένως, να επιλέγονται στελέχη που να έχουν όλες αυτές τις ικανότητες. Αυτό, βέβαια, δεν είναι πάντα κατορθωτό για την επιχείρηση, με αποτέλεσμα να δημιουργείται δυσκαμψία στη μεταβίβαση της εξουσίας και της ευθύνης, καθώς και στη λήψη αποφάσεων. Άρα, δεν υλοποιούνται οι στόχοι της επιχείρησης. γ) Υπάρχουν δυσκολίες συνεργασίας, συντονισμού και εποπτείας, όταν τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας είναι πολλά.



Σχήμα 3.1: Γραμμική μέθοδος μεταβίβασης εξουσίας και ευθύνης

Λειτουργική μέθοδος



Σχήμα 3.2: Λειτουργική εξουσία επί γραμμικών τμημάτων

Η λειτουργική μέθοδος μεταβίβασης εξουσίας και ευθύνης στηρίζεται στην αρχή της εξειδίκευσης του Fr. W. Taylor. Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, κάθε ειδική δραστηριότητα έχει άμεση γραμμική εξουσία και ευθύνη μέχρι του σημείου εφαρμογής της. Έτσι, κάθε υφιστάμενος δέχεται εντολές από περισσότερους του ενός ανωτέρους του, με βάση πάντα την αρχή της εξειδίκευσης της εργασίας. Η λειτουργική μέθοδος αναγνωρίζει το δικαίωμα στα εξειδικευμένα στελέχη της επιχείρησης να ασκήσουν λειτουργική εξουσία. Δηλαδή, τα στελέχη αυτά γίνονται προϊστάμενοι σε κάθε υφιστάμενο που ασχολείται με ένα θέμα το οποίο ανήκει στην αρμοδιότητά τους. Έτσι, κάθε υφιστάμενος δέχεται εντολές από τόσους προϊσταμένους όσα είναι και τα εξειδικευμένα θέματα με τα οποία ασχολείται. Κάθε προϊστάμενος εποπτεύει τον υφιστάμενο μόνο για το ειδικό θέμα που ανήκει στην αρμοδιότητά του. Στο σχήμα 3.2. απεικονίζεται μια απλή μορφή λειτουργικής μεθόδου μεταβίβασης εξουσίας και ευθύνης επί γραμμικών τμημάτων.

Το βασικότερο πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι πως δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να εκμεταλλευτεί την εξειδίκευση ορισμένων στελεχών. Αυτό, δε, το επιτυγχάνει με την παροχή εξουσίας σ' αυτά τα στελέχη, προκειμένου να κατευθύνουν και να ελέγξουν εκείνη τη λειτουργία στην οποία έχουν εξειδικευτεί.

Ως μειονεκτήματα αυτής της μεθόδου θεωρούνται τα εξής: α) Παύει να ισχύει η διοικητική ιεραρχία. β) Δημιουργείται σύγχυση αρμοδιοτήτων, και αυτό συνήθως οδηγεί σε σύγκρουση μεταξύ των διοικητικών οργάνων. γ) Προκαλεί χαλάρωση της πειθαρχίας και αποπροσανατολισμό από τους στόχους της επιχείρησης.

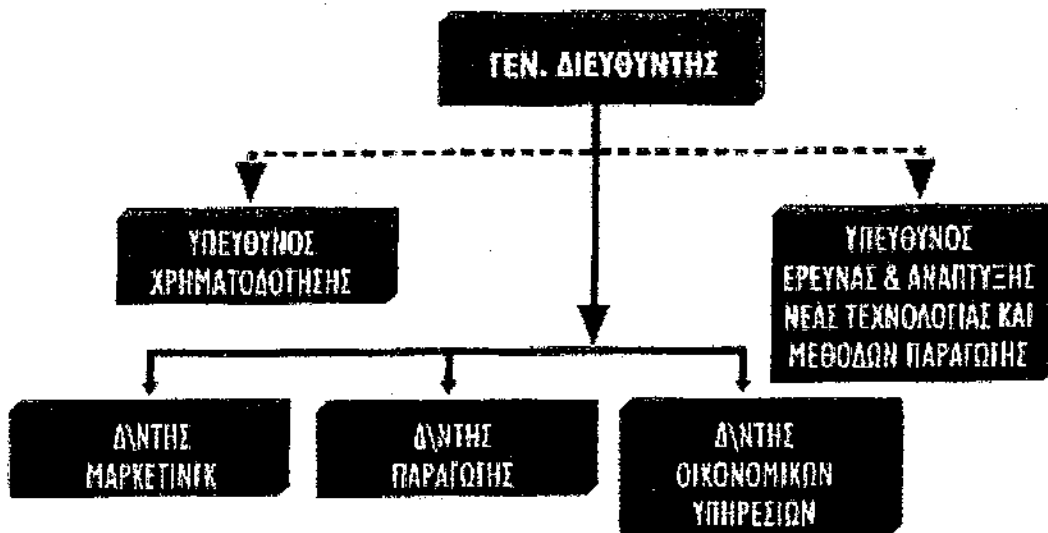
Η εφαρμογή αυτής της μεθόδου δεν έχει εξαπλωθεί, γιατί τα μειονεκτήματα που παρουσιάζει είναι περισσότερα από τα πλεονεκτήματα.

Γραμμική/επιτελική μέθοδος

Με τη μέθοδο αυτή διατηρείται η γραμμική μέθοδος μεταβίβασης της εξουσίας και της ευθύνης. Σε αυτήν, όμως, προστίθεται στα ανώτερα επίπεδα της διοίκησης επιτελείο ειδικών, με εξειδικευμένες γνώσεις και εμπειρία. Τα άτομα αυτά ονομάζονται σύμβουλοι ή εμπειρογνώμονες. Οι οργανωτικές αυτές μονάδες ή υπηρεσίες διευκολύνουν το έργο των διοικητικών στελεχών, κυρίως των ανωτέρων επιπέδων της διοίκησης.

Η γραμμική/επιτελική μέθοδος προέρχεται από το συνδυασμό της γραμμικής και της λειτουργικής μεθόδου. Έτσι, με τη μέθοδο αυτή αποφεύγονται πολλά από τα μειονεκτήματα των προηγούμενων μεθόδων, ενώ παράλληλα διατηρούνται τα πλεονεκτήματά τους. Αυτό που προστίθεται στη γραμμική μέθοδο και δημιουργείται η γραμμική/επιτελική μέθοδος είναι συνήθως εξειδικευμένες υπηρεσίες, όπως της έρευνας και της ανάπτυξης νέας τεχνολογίας και μεθόδων παραγωγής, της υπηρεσίας χρηματοδότησης κ.ά. Στο σχήμα.3.3. δίδεται ένα παράδειγμα μιας τέτοιας οργάνωσης.

Η μεικτή αυτή μέθοδος έχει μεγάλη εφαρμογή σήμερα στις μεγάλες μεταποιητικές επιχειρήσεις. Η εφαρμογή, όμως, αυτή πραγματοποιείται ανάλογα με τις ειδικές συνθήκες κάθε επιχείρησης, αφού η μορφή της οργάνωσης, όπως έχει αναφερθεί στο προηγούμενο κεφάλαιο, αλλάζει από επιχείρηση σε επιχείρηση.



Σχήμα 3.3: Γραμμική/επιτελική μέθοδος μεταβίβασης εξουσίας και ευθύνης

Μέθοδος των επιτροπών ή συμβουλίων.

Όταν μια ομάδα ατόμων ορίζεται επίσημα να μελετήσει ή να πάρει αποφάσεις για ένα συγκεκριμένο θέμα. Έχουμε τη μέθοδο μεταβίβασης εξουσίας και ευθύνης στις επιτροπές ή συμβούλια. Οι επιτροπές μπορεί να είναι μόνιμες ή προσωρινές, και συνήθως επικουρούν τα στελέχη της γραμμικής/επιτελικής μεθόδου.

Πολλές φορές ορίζεται άμεσα μια προσωρινή επιτροπή, προ- κειμένου να αποφασίσει για κάποιο ζήτημα. Μόλις ολοκληρώσει το έργο για το οποίο

ορίστηκε. η επιτροπή αυτή παύει να υπάρχει. Υπάρχουν, όμως, και μόνιμες επιτροπές, που λειτουργούν ως συμβουλευτικές επιτροπές των διαφόρων διοικητικών οργάνων.

Οι επιτροπές διακρίνονται, ανάλογα με τη σύνθεσή τους. Σε επιτροπές ή συμβούλια, όπως: Διοικητικό Συμβούλιο της Επιχείρησης, Συμβούλιο Διευθυντών, Συμβούλιο της Διεύθυνσης, Επιτροπή Χρηματοδότησης, Τεχνικοοικονομική Επιτροπή, Επιτροπή Προγραμματισμού κ.ά. Καθεμία από τις παραπάνω επιτροπές διοικείται άμεσα από ένα όργανο που φέρει την ευθύνη της επιτροπής.

IV. ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΟ ΚΑΙ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

Το ζήτημα του συγκεντρωτικού και αποκεντρωτικού συστήματος αναφέρεται στην αρχή της μεταβίβασης εξουσίας και ευθύνης. Όταν ο βαθμός της μεταβιβαζόμενης εξουσίας και ευθύνης σε μια οργάνωση είναι μικρός. Τότε η οργάνωση αυτή διοικείται κατά το συγκεντρωτικό σύστημα. Όταν, όμως, ο βαθμός της μεταβιβαζόμενης εξουσίας και ευθύνης προς τα κατώτερα επίπεδα της διοίκησης είναι μεγάλος, τότε η επιχείρηση αυτή διοικείται κατά το αποκεντρωτικό σύστημα. Άρα, το συγκεντρωτικό και το αποκεντρωτικό σύστημα είναι δύο αντίθετες έννοιες. Σε μια επιχείρηση που τη χαρακτηρίζει το συγκεντρωτικό σύστημα σε μεγάλο βαθμό, τα διοικητικά στελέχη των κατώτερων επιπέδων της διοικητικής ιεραρχίας δεν έχουν σχεδόν καμία εξουσία για τη λήψη αποφάσεων. Το αντίθετο συμβαίνει εάν η επιχείρηση διοικείται με το αποκεντρωτικό σύστημα. Δηλαδή, στα στελέχη των κατώτερων επιπέδων μεταβιβάζεται περισσότερη εξουσία και έτσι συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων.

Δεν είναι δυνατό να θεωρηθούν όλες οι μορφές του συγκεντρωτικού συστήματος αναποτελεσματικές ή αποτελεσματικές. Το ίδιο ισχύει και για το αποκεντρωτικό σύστημα. Κάθε σύστημα έχει τα πλεονεκτήματά και τα μειονεκτήματά του και επηρεάζεται από έναν αριθμό παραγόντων. Το μέγεθος, π.χ., και η πολυπλοκότητα μιας επιχείρησης επηρεάζουν το βαθμό μεταβίβασης ευθύνης και εξουσίας. Εάν μια εταιρία, που απαρτίζεται από έναν όμιλο επιχειρήσεων με διαφοροποιημένες δραστηριότητες, δεν διαθέτει εξειδικευμένα στελέχη για όλες αυτές τις επιμέρους δραστηριότητες, οδηγείται στην αποκέντρωση. Αναθέτει, δηλαδή, τη διοίκηση αυτών των επιχειρήσεων σε εξειδικευμένα στελέχη, σύμφωνα με το αντικείμενο εργασιών κάθε επιχείρησης του ομίλου. Εάν, πάλι, η ταχύτητα και η ανάγκη για γρήγορη προσαρμογή των μελών στις προτεινόμενες αλλαγές είναι χαρακτηριστικό της επιχείρησης, τότε η καλύτερη μέθοδος είναι το αποκεντρωτικό σύστημα. Η γεωγραφική διασπορά

των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης ευνοεί το αποκεντρωτικό σύστημα μεταβίβασης εξουσίας και ευθύνης.

Αντίθετα, εάν μία επιχείρηση έχει ένα άριστο και γρήγορο σύστημα επικοινωνίας, το καλύτερο σύστημα γι' αυτή την περίπτωση είναι το συγκεντρωτικό. Σε περιπτώσεις που δεν υπάρχει αρκετό προσωπικό, η επιχείρηση αυτή εφαρμόζει συγκεντρωτικό σύστημα εξουσίας.

Τα βασικότερα πλεονεκτήματα του συγκεντρωτικού συστήματος είναι: α) Άμεσος έλεγχος των εργασιών. β) Ομοιομορφία στις πολιτικές και στον τρόπο προσέγγισης των διαφόρων προβλημάτων. γ) Καλύτερη χρησιμοποίηση των εξειδικευμένων στελεχών της επιχείρησης.

Ως πλεονεκτήματα του αποκεντρωτικού συστήματος μπορεί να θεωρηθούν: α) Μεγαλύτερη ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων, χωρίς να υπάρχει ανάγκη λήψης οδηγιών από τα ανώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας. β) Δημιουργία έμπειρων στελεχών για να καλύψουν θέσεις των ανωτέρων επιπέδων της διοίκησης, όταν αυτό χρειαστεί. γ) Λήψη καλύτερων αποφάσεων, προσαρμοσμένων στις τοπικές συνθήκες.

V. ΟΙ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Για να πετύχει μια επιχείρηση την πλήρη απόδοση του προσωπικού της, θα πρέπει να ικανοποιεί τις ανάγκες του. Παλιά, επικρατούσε η αντίληψη πως οι ανάγκες του εργαζομένου ήταν δυνατό να καλυφθούν με μια κατάλληλη ρύθμιση του ύψους της αμοιβής του. Σήμερα, όμως, αναγνωρίζεται πως, σε όλες σχεδόν τις βαθμίδες της διοικητικής ιεραρχίας, η προσέλκυση και κινητοποίηση του προσωπικού επιτυγχάνεται τότε μόνο, όταν καλύπτονται οι ανάγκες των εργαζομένων, όχι μόνο με μισθό, αλλά και με την παροχή κατάλληλων συνθηκών εργασίας, προσωπικής εξέλιξης και κινήτρων. Σχετικά με τις συνθήκες εργασίας, η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να τις βελτιώνει συνεχώς. Πρέπει να εκπονεί μελέτες σχετικά με το φωτισμό, τη θέρμανση, τις άδειες, τις ώρες εργασίας, την ασφάλεια των εργαζομένων κ.λπ. Επίσης, η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να αντιμετωπίζει με κατανόηση, παράπονα των εργαζομένων και να συνεργάζεται με το συνδικαλιστικό τους όργανο.

VI. ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

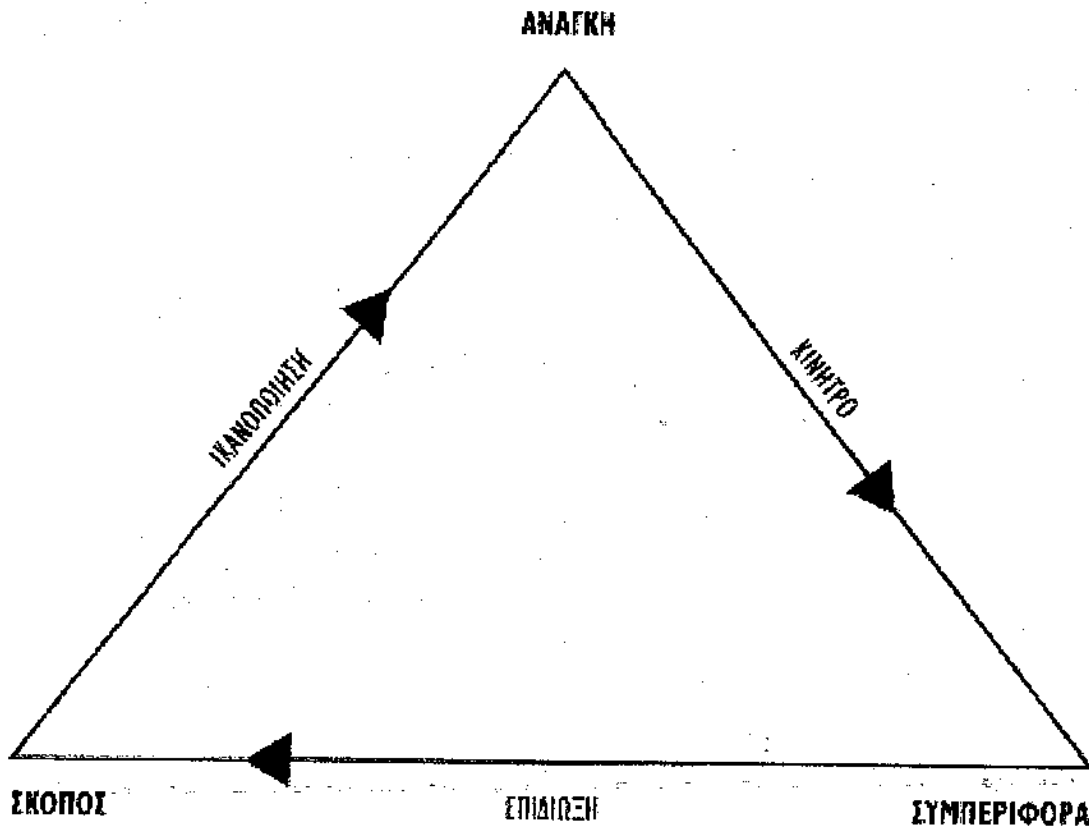
Κάθε εργαζόμενος, για να είναι αποτελεσματικός, πρέπει: α) να έχει τα προσόντα που απαιτεί η θέση του, β) να γνωρίζει ακριβώς το περιεχόμενο της εργασίας που του έχει ανατεθεί και γ) να υπάρχουν τα απαραίτητα κίνητρα για εργασία.

Κάθε επιχείρηση πληρώνει του εργαζόμενους για τα προσόντα τους και για το χρόνο που διαθέτουν σε αυτή. Για να αποδώσουν όμως, i άνθρωποι αυτοί, θα πρέπει να υπάρχει το κατάλληλο κλίμα στην επιχείρηση και να αναπτυχθούν όλες εκείνες οι μέθοδοι και οι τεχνικές για την ενεργοποίησή τους. Δεν μπορεί μια επιχείρηση να έχει το μέγιστο της απόδοσης ενός εργαζομένου, εάν οι διαθέσεις του είναι αρνητικές για την εργασία που κάνει. Θα πρέπει και να θέλει να το κάνει.

Όλες οι προσπάθειες που γίνονται για τον καθορισμό στόχων καθώς και την εκπόνηση προγραμμάτων, χάνονται γιατί λείπει ο «θέλω», η επιθυμία και ο ενθουσιασμός των εργαζομένων για την υλοποίηση αυτών των στόχων. Αυτό, δυστυχώς, συμβαίνει σε όλους τους τομείς της οικονομικής ζωής της χώρας μας.

Κλείνοντας αυτό το θέμα, μπορεί κανείς να αναφέρει ότι η εφαρμογή των αρχών της οργάνωσης και διοίκησης (του μανάτζμεντ) σε όλους τους τομείς της οικονομικής δραστηριότητας θα έδινε πολλές λύσεις. Το σύγχρονο μανάτζμεντ, π.χ., πιστεύει πως για να επιτευχθούν οι στόχοι ενός οικονομικού οργανισμού, θα πρέπει να συμβαδίζουν με τους στόχους των μελών που εργάζονται σ' αυτόν (όπως, π.χ., σε μια επιχείρηση, οργανισμό, υπουργείο, εκπαιδευτικό ίδρυμα κ.α.).

Οι στόχοι των εργαζομένων ταυτίζονται με τα κίνητρα που αποβλέπουν στην ικανοποίηση των ατομικών τους αναγκών. Έτσι, η λειτουργία των ανθρώπινων κινήτρων γεννήθηκε από τις ανάγκες τους. Σε μια προσπάθεια να κατανοήσουμε τα κίνητρα, είναι χρήσιμο να αναλύσουμε τη λειτουργία τους, που περιέχει τρία στάδια, τα οποία, όμως, δεν είναι εύκολο να διαχωριστούν σαφώς. Τα τρία αυτά στάδια διαδέχονται το ένα το άλλο και παρουσιάζονται στο σχήμα 3.4.



Σχήμα 3.4: Τα κίνητρα του εργαζόμενου

Οι ανάγκες ταξινομούνται σε δύο μεγάλες κατηγορίες: τις βιογενετικές και τις ψυχογενετικές.

Το κίνητρο είναι μία εξωτερική επιρροή που, όταν εσωτερικεύεται από τον παραλήπτη της, δραστηριοποιεί, υποκινεί και κατευθύνει την ανθρώπινη συμπεριφορά, για την επιτυχία των στόχων που έχουν τεθεί. Για να

επιτευχθούν, επομένως, Οι στόχοι της επιχείρησης, τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να προσπαθήσουν να υποκινήσουν τους υφισταμένους τους να κάνουν με τη θέλησή τους αυτό που τους έχει ανατεθεί. Η ένταση της υποκίνησης θα εξαρτηθεί από την ικανότητα του διοικητικού στελέχους να εντοπίσει τις ανάγκες των υφισταμένων του, καθώς και από την προσπάθειά του να ικανοποιήσει αυτές τις ανάγκες.

VII. ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΤΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Η δημιουργία κινήτρων, που να προκαλούν την επιθυμία να εκπληρώνει κανείς κάτι, είναι μία από τις σημαντικότερες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις σήμερα. Η παροχή κινήτρων από την επιχείρηση προς τους εργαζομένους παίζει μεγάλο ρόλο, και αυτό γιατί:

1. Οι άνθρωποι πρέπει να προσελκυσθούν -ή να τους δοθούν κίνητρα για να προτιμήσουν να εργαστούν σε μία συγκεκριμένη επιχείρηση.
2. Από τη στιγμή που θα προσληφθούν, πρέπει να παροτρυνθούν -ή να τους δοθούν κίνητρα για να προσφέρουν την ενεργητικότητα και την προσπάθειά τους. Επίσης, πρέπει να τους δοθούν κίνητρα εξέλιξής τους κ.ά.

Είναι, επομένως, σημαντικό να αντιληφθούμε ότι η πλήρης κατανόηση της παροχής κινήτρων απαιτεί να εκτιμήσουμε τόσο το περιεχόμενο όσο και τη διαδικασία, δηλαδή, να έχουμε μια εκτίμηση του τι αποτελεί κίνητρο και του πώς μπορεί να δοθούν κίνητρα στους ανθρώπους. Για το σκοπό αυτό, θα αναφερθούν δύο βασικές θεωρίες από τις δεκάδες που έχουν αναπτυχθεί γύρω από τα κίνητρα των ανθρώπων. Η πρώτη είναι η προσέγγιση της παροχής κινήτρων με βάση το περιεχόμενο και η δεύτερη είναι η θεωρία των δύο παραγόντων.

VIII. Εφαρμογή της θεωρίας του Α. Μάσλοου από τη διοίκηση της επιχείρησης

Η θεωρία του Μάσλοου για την ιεράρχηση των αναγκών ασκεί σημαντική επιρροή στην τρέχουσα σκέψη για την παροχή κινήτρων. Η θεωρία του Αβραάμ Μάσλοου, για την ιεράρχηση των αναγκών είναι από τις πιο δημοφιλείς και πλατιά γνωστές θεωρίες για την παροχή κινήτρων. Κατά τον Μάσλοου, οι άνθρωποι παρακινούνται να ικανοποιήσουν πέντε κατηγορίες αναγκών:

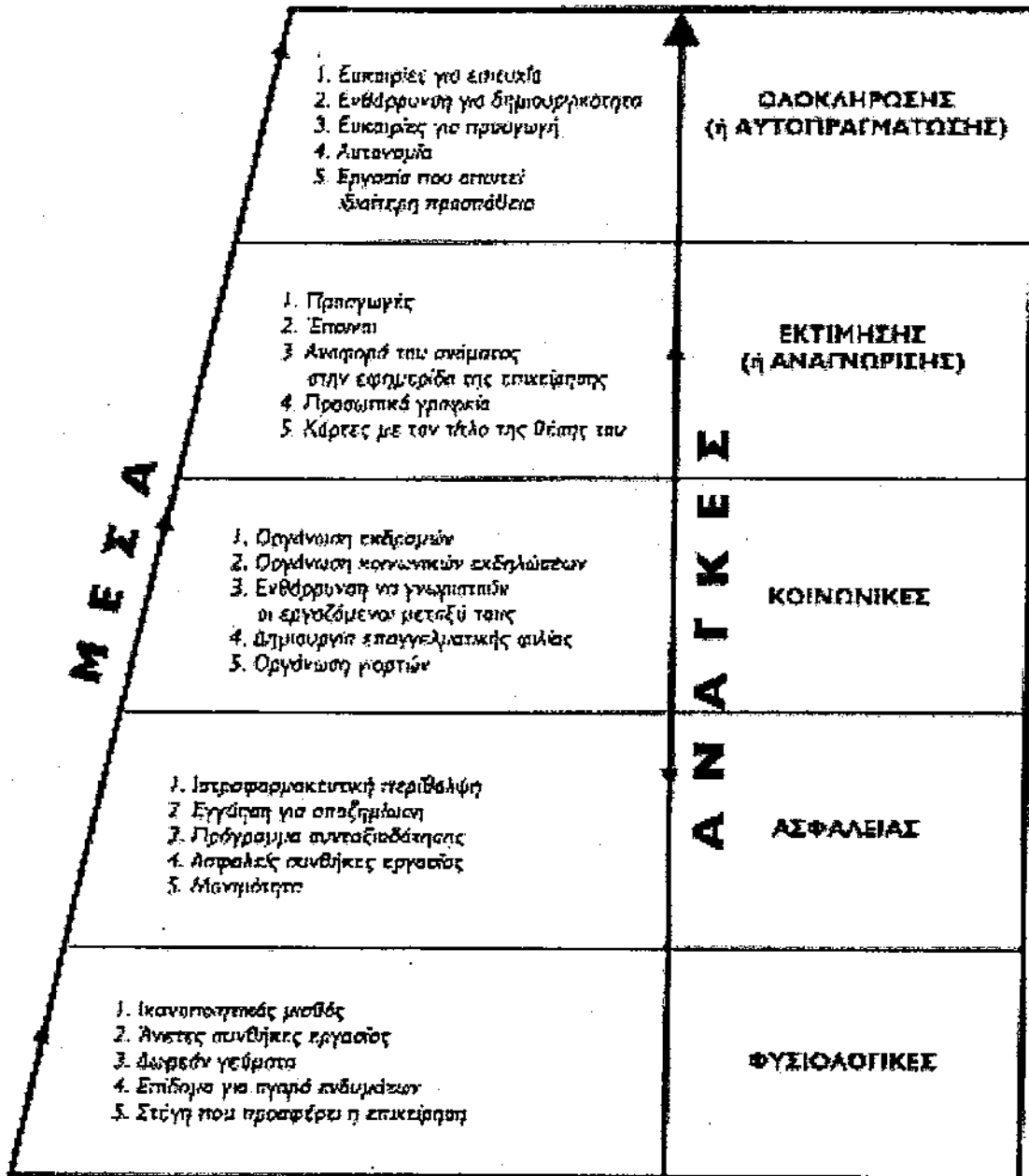
1. Φυσιολογικές ανάγκες, που περιλαμβάνουν τις ανάγκες για τροφή, νερό, αέρα και σεξ.

2. Ανάγκες ασφάλειας, που περιλαμβάνουν τις ανάγκες για ασφάλεια και σταθερότητα, καθώς και την ελευθερία από το φόβο ή από απειλές.
3. Κοινωνικές ανάγκες, που περιλαμβάνουν τις ανάγκες για φιλία, στοργή, αποδοχή και αλληλενέργεια με τους άλλους ανθρώπους.
4. Ανάγκες εκτίμησης, που περιλαμβάνουν τόσο την ανάγκη για προσωπικά αισθήματα εκπλήρωσης, όσο και την ανάγκη αναγνώρισης και σεβασμού από τους άλλους.
5. Ανάγκες αυτο - πραγμάτωσης, που περιλαμβάνουν τα αισθήματα αυτοϊκανοποίησης και την υλοποίηση των δυνατοτήτων του καθενός.

Σίγουρα, οι βασικές της ιδέες έχουν κάποια ισχύ όσον αφορά στις επιπτώσεις τους στη διοίκηση της επιχείρησης.

1. Τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να έχουν υπόψη τους ότι δημιουργία κινήτρων καθορίζεται από πολλαπλές ανάγκες. Η πεποίθηση ότι ένας μόνον παράγοντας έχει σημασία για τη δημιουργία κινήτρων είναι υπεραπλουστευμένη.
2. Τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να εντοπίσουν τις πιο σημαντικές ανάγκες των υφισταμένων τους και να συνδέσουν την ικανοποίηση αυτών των αναγκών με την επιθυμητή απόδοση. Για παράδειγμα, αν έχει εντοπισθεί η ανάγκη για αναγνώριση (εκτίμηση), θα πρέπει να παρασχεθούν ευκαιρίες. Οι οποίες να προσφέρουν αυτή την ανταμοιβή και να συναρτηθούν με την απόδοση.
3. Τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να έχουν επίγνωση ότι κάτι που αποτελεί κίνητρο για ένα άτομο μπορεί να μην αποτελεί κίνητρο για κάποιο άλλο άτομο. Διαφορετικοί άνθρωποι έχουν διαφορετικές επιθυμίες. Τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να είναι ευαίσθητα στις διαφορές που υπάρχουν στις προσωπικές προτιμήσεις, αν θέλουν να δώσουν κίνητρα στους υφισταμένους.
4. Τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να κατανοούν ότι οι ανάγκες ενός ατόμου μπορεί να μεταβάλλονται στο χρόνο, και ανάλογα με την κατάσταση. Έτσι, σύμφωνα με τους όρους του Μάσλοου, οι άνθρωποι θα βρίσκονται σε διαφορετικά επίπεδα της ιεραρχίας, διαφορετικές χρονικές περιόδους.
5. Είναι ευθύνη του διοικητικού στελέχους να δημιουργεί ένα κλίμα στο οποίο Οι εργαζόμενοι θα μπορούν να μεγιστοποιήσουν τις δυνατότητές τους. Αυτό μπορεί να απαιτεί τη δημιουργία ευκαιριών για την ικανοποίηση αρκετών διαφορετικών αναγκών.

Το σχήμα 3.5 καθορίζει τα διάφορα μέσα που μπορεί να χρησιμοποιήσει το διοικητικό στέλεχος για να δημιουργήσει κίνητρα για τις ανάγκες των υφισταμένων συνεργατών του. Τις ανάγκες αυτές θα προσπαθήσει στη συνέχεια να τις ικανοποιήσει, προκειμένου να κερδίσει την ενεργό συμμετοχή των υφισταμένων του στην υλοποίηση του στόχου που τους έχει ανατεθεί.

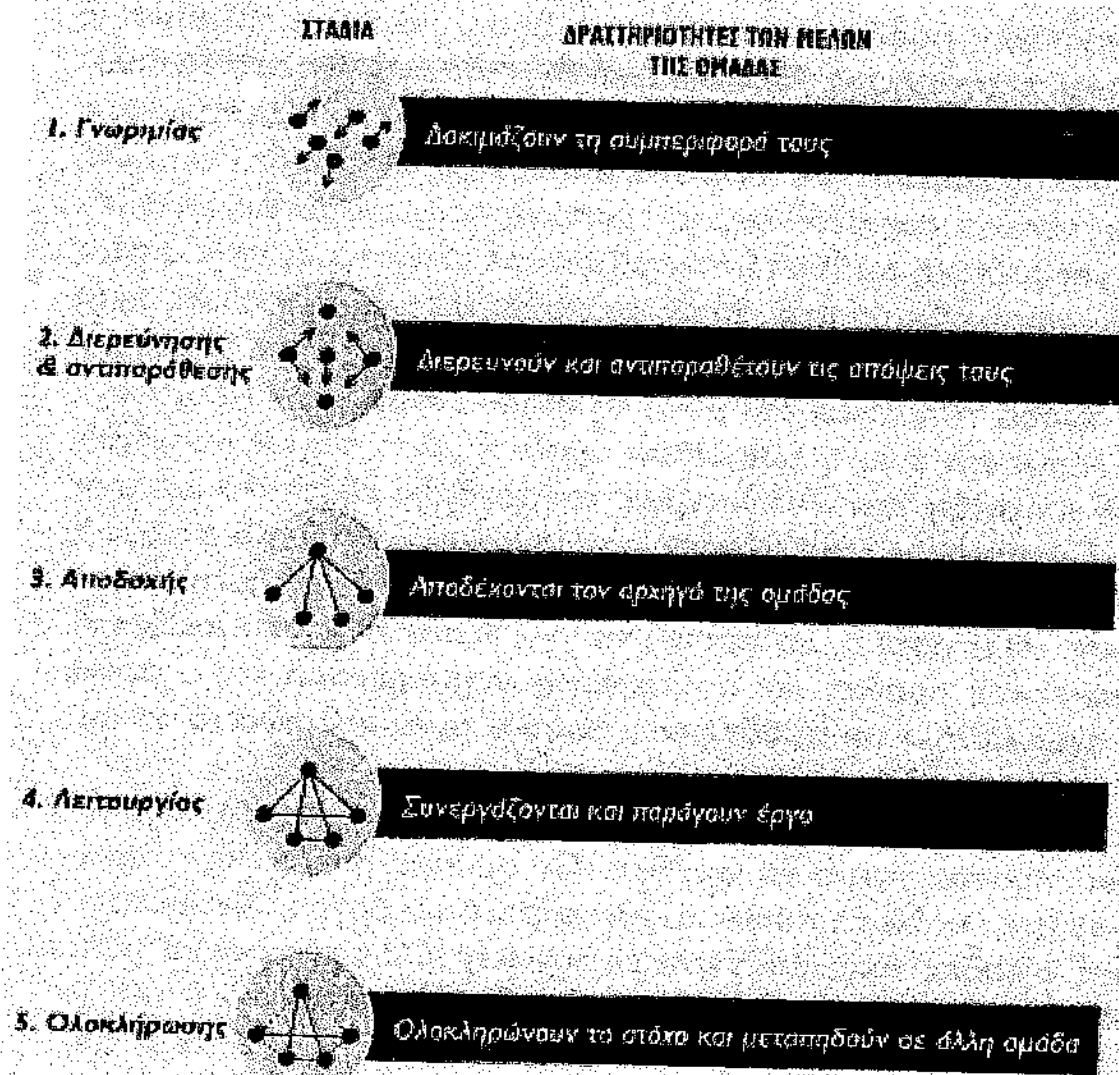


Σχήμα 3.5: Παραδείγματα μέσω που μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα διοικητικά στελέχη για να παρακινήσουν τους εργαζόμενους (με βάση την ιεράρχηση των αναγκών του Α. Μάσλοου)

ΙΧ. ΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ (ΤΥΠΙΚΕΣ-ΑΤΥΠΕΣ) ΚΑΙ Η ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΟΥΣ

Οι εργασιακές ομάδες αποτελούν τη βάση για την επιβίωση της σημερινής επιχείρησης. Ένα από τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν την επιχείρηση είναι η οργανωμένη προσπάθεια των ανθρώπων που εργάζονται σε αυτή για την επιτυχία των στόχων της. Η επιχείρηση, επομένως, είναι μια

μεγάλη εργασιακή ομάδα που χωρίζεται σε μικρότερες εργασιακές ομάδες, που καθεμία από αυτές αναλαμβάνει την υλοποίηση ενός υποστόχου από το στόχο που έχει θέσει η επιχείρηση. Κάθε εργασιακή ομάδα επηρεάζει όχι μόνο τη συμπεριφορά των μελών της, αλλά επίσης και εκείνη των άλλων ομάδων μέσα στην επιχείρηση. Έτσι, η επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης εξαρτάται από τις αλληλεξαρτήσεις και τις σχέσεις που υπάρχουν ανάμεσα σε αυτές τις εργασιακές ομάδες. Επομένως, τα διευθυντικά στελέχη, για να είναι αποτελεσματικά, θα πρέπει να γνωρίζουν πώς σχηματίζονται οι εργασιακές ομάδες και ποια είναι η συμπεριφορά τους, αφού, όπως αναφέρθηκε, οι ομάδες επηρεάζουν τη συμπεριφορά και την απόδοση των μελών τους.



Σχήμα 3.6: Τα στάδια δημιουργίας της ομάδας

Ορισμένες ομάδες καθιερώνονται επίσημα από την επιχείρηση και ονομάζονται τυπικές ομάδες. Οι ομάδες αυτές συγκροτούνται για την εκτέλεση κάποιου συγκεκριμένου έργου. Αντίθετα, οι άτυπες ομάδες σχηματίζονται με την πάροδο του χρόνου μέσω της αλληλεπίδρασης των εργαζομένων. Οι άνθρωποι επιδιώκουν να ικανοποιούν ορισμένες από τις ανάγκες τους με την

ανάπτυξη διαφόρων σχέσεων με τα άλλα μέλη της επιχείρησης. Έτσι, αν το περιβάλλον τους το επιτρέψει, αυτές οι άτυπες σχέσεις θα εξελιχθούν σε άτυπες ομάδες.

Η δημιουργία των ομάδων

Η δημιουργία των ομάδων είναι μια δυναμική διαδικασία. Οι περισσότερες ομάδες βρίσκονται σε μια συνεχή κατάσταση αλλαγών.

Μια έρευνα έδειξε ότι για να δημιουργηθεί μια ομάδα περνά από πέντε στάδια. Τα στάδια αυτά παρουσιάζονται στο σχήμα 3.6 και είναι:

α. *Το στάδιο της γνωριμίας*. Το στάδιο αυτό χαρακτηρίζεται από μεγάλη αβεβαιότητα σχετικά με το σκοπό της ομάδας, τη μορφή της και ποιο να κάνουν αρχηγό της ομάδας. Τα μέλη «δοκιμάζουν τα νερά», για να αποφασίσουν τι είδους συμπεριφορά είναι αποδεκτή από τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας.

β. *Το στάδιο της διερεύνησης και αντιπαράθεσης*. Τα μέλη της ομάδας διερευνούν τι πιστεύει καθένα μέλος της ομάδας και συγκρούονται μεταξύ τους για το ποιος θα αναλάβει την αρχηγία της ομάδας.

γ. *Το στάδιο της αποδοχής*. Στο στάδιο αυτό γίνεται η αποδοχή και η αναγνώριση του αρχηγού της ομάδας. Επίσης, το στάδιο αυτό χαρακτηρίζεται από τη σύμφιξη των σχέσεων μεταξύ των μελών και υπάρχει μεγάλη συνεκτικότητα.

δ. *Το στάδιο της λειτουργίας*. Κατά το στάδιο αυτό η ομάδα αρχίζει να παράγει έργο.

ε. *Το στάδιο της ολοκλήρωσης*. Σε αυτό το τελικό στάδιο, μόλις η προσωρινή ομάδα ολοκληρώσει το έργο της, σταματά τη δραστηριότητά της και τα μέλη της μεταπηδούν, για τη δημιουργία μιας άλλης ομάδας. Αν, πάλι, πρόκειται για μια ομάδα που έχει μεγαλύτερη διάρκεια ζωής, αυτή λειτουργεί κανονικά και χρησιμοποιεί την πείρα της για την επίλυση διαφόρων παρόμοιων προβλημάτων.

Υπάρχουν διάφοροι λόγοι που συντελούν στη δημιουργία των ομάδων, όπως: λόγοι ασφάλειας, εξυπηρέτηση κάποιου κοινού οικονομικού στόχου, κοινωνικοί λόγοι, με την ομάδα εξυπηρετούνται τα κοινά πιστεύω τους κ.ά.

Τα είδη των εργασιακών ομάδων

Τα είδη των ομάδων που υπάρχουν μία επιχείρηση είναι τα εξής: α. *Οι λειτουργικές ομάδες*. Τα μέλη της ομάδας ως υφιστάμενοι αναφέρονται απευθείας σε κάποιο συγκεκριμένο προϊστάμενο. Ο αριθμός των μελών μιας ομάδας που διευθύνει ένας προϊστάμενος εξαρτάται από το μέγεθος και τη μορφή της επιχείρησης. β. *Οι ομάδες έργου*. Τα άτομα που εργάζονται μαζί για την ολοκλήρωση ενός έργου ή μιας εργασίας ονομάζονται

ομάδες έργου. Συνήθως, η διάρκεια ζωής μιας ομάδας έργου λήγει με την ολοκλήρωση του συγκεκριμένου έργου που της έχει ανατεθεί.

γ. **Οι ομάδες κοινών ενδιαφερόντων.** Αυτές οι ομάδες δημιουργούνται από άτομα που βρίσκονται μέσα στην επιχείρηση για την επιδίωξη ενός κοινού σκοπού. Η δημιουργία ενός συμπληρωματικού συνταξιοδοτικού προγράμματος, π.χ., μπορεί να συγκεντρώσει το ενδιαφέρον πολλών μελών της επιχείρησης. Οι ομάδες αυτές έχουν, συνήθως, μικρή διάρκεια ζωής, όμως μία ομάδα κοινών ενδιαφερόντων αντικαθίσταται γρήγορα από μια άλλη.

δ. Οι φιλικές ομάδες. Ορισμένα χαρακτηριστικά, όπως ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, πολιτική τοποθέτηση, αθλητικά ενδιαφέροντα (υποβρύχιες καταδύσεις, ποδόσφαιρο, μπάσκετ κ.ά.) είναι δυνατό να δημιουργήσουν φιλικές ομάδες. Στις φιλικές ομάδες αυτής της μορφής μπορεί να συμμετέχουν άτομα από όλα τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας της επιχείρησης.

Οι ομάδες της μορφής αυτής θα πρέπει να ενθαρρύνονται από τις επιχειρήσεις, γιατί επιτρέπουν την ανάπτυξη των διαπροσωπικών σχέσεων, που βοηθούν σε μια καλύτερη επικοινωνία μεταξύ των μελών της επιχείρησης.

X. ΟΙ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΠΩΣ ΕΠΙΤΥΓΧΑΝΟΝΤΑΙ

Ζούμε στην εποχή των αλλαγών και των ανακατατάξεων σε ολόκληρο, σχεδόν, τον πλανήτη. Το ρητό "τα πάντα ρει", των αρχαίων προγόνων μας, ισχύει περισσότερο σήμερα παρά ποτέ άλλοτε.

Με γνώμονα αυτό καλείται η σύγχρονη επιχείρηση να αναπτύξει τη δική της δραστηριότητα. Η επιβίωσή της θα εξαρτηθεί από την ικανότητά της να προσαρμόζεται στις αλλαγές του περιβάλλοντος.

Δεν υπάρχει τίποτε πιο δύσκολο στον έλεγχό του, τίποτε πιο επικίνδυνο στην καθοδήγησή του, τίποτε πιο αβέβαιο για την επιτυχία του, από το να προσπαθείς να αλλάξεις μια κατάσταση. Εντούτοις, το διοικητικό στέλεχος θα πρέπει να εισηγείται και να δημιουργεί συνεχώς αλλαγές στην επιχείρηση με τα μικρότερα δυνατά προβλήματα. "Όχι αλλαγή για την αλλαγή, αλλά αλλαγή γιατί έτσι - πρέπει να γίνει. Η δράση, όμως, δημιουργεί αντίδραση, και η αντίδραση προέρχεται από τον ανθρώπινο παράγοντα. Ο άνθρωπος από τη φύση του υψώνει ένα status quo σε κάθε αλλαγή. Οι εργαζόμενοι αντιδρούν σε κάθε αλλαγή; δεν θέλουν να αλλάξουν τον τρόπο εργασίας, γιατί αισθάνονται άνετα και ασφαλείς μ' αυτόν, "είναι μια συνήθεια". Η άγνοια του νέου τρόπου εργασίας τους δημιουργεί ανασφάλεια, γιατί δεν γνωρίζουν τι τους επιφυλάσσει.

Η αλλαγή, βασικός συντελεστής για την αύξηση της παραγωγικότητας

Βασικός συντελεστής, προκειμένου να αυξηθεί η παραγωγικότητα σε οποιοδήποτε οργανωμένο σύστημα, είναι η αποδοχή των προτεινομένων αλλαγών.

Ο πλούτος της ανθρωπότητας είναι προϊόν της ενέργειας και της ανθρώπινης ευφυΐας. Την ευφυΐα εκπροσωπεί το διοικητικό στέλεχος και την ενέργεια η εργασία.

Για κάθε αύξηση της παραγωγικότητας, έχει προηγηθεί μια αλλαγή στη χρήση της ενέργειας διαμέσου της ανθρώπινης ευφυΐας. Έτσι, ο διευθυντής δεν μπορεί να αυξήσει την παραγωγικότητα χωρίς να αλλάξει "κάτι"..

Παραγωγικότητα, όπως είναι γνωστό, σημαίνει αύξηση της σχέσης μεταξύ αποτελέσματος και των μέσων που χρησιμοποιήθηκαν. Το δίλημμα του διευθυντή είναι πώς να αντιμετωπίσει τα προβλήματα που δημιουργούνται όταν εισάγει αλλαγές στον τρόπο εκτέλεσης μιας εργασίας. Το κλειδί, όμως, για να αυξήσει κανείς την παραγωγικότητα είναι να γνωρίζει πώς να δημιουργεί αλλαγές με όσο το δυνατό λιγότερα προβλήματα.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 4°

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ

Ι. ΓΕΝΙΚΑ

Υπάρχουν πολλά είδη ασφαλίσεως. Ο νομοθέτης μπορεί να επέμβει ρυθμιστικά σε κάθε είδος ξεχωριστά είτε να προβλέψει γενικότερες ρυθμίσεις που μπορούν να εμφανισθούν σε μεγάλες κατηγορίες ασφαλίσεων. Η τελευταία λύση έχει το πλεονέκτημα ότι μπορεί να καλύψει και νέα είδη ασφάλισης που δημιουργούνται συνεχώς από τις οικονομικές επιστήμες και την πρακτική, γι' αυτό και είναι προτιμότερη. Η νομοθεσία και η επιστήμη συνεργαζόμενες, έχουν καταλήξει στις επόμενες διακρίσεις των ασφαλίσεων με βάση ορισμένα κριτήρια για να επισημαίνονται οι ασφαλίσεις που έχουν κοινά χαρακτηριστικά και να προσδιορίζονται οι κανόνες δικαίου που τις διέπουν.

Με κριτήριο τον τρόπο δημιουργίας της ασφαλιστικής σχέσης γίνεται διάκριση μεταξύ ασφαλίσεων που δημιουργούνται άμεσα από το νόμο και ονομάζονται κοινωνικές ασφαλίσεις και ασφαλίσεων που συνάπτονται με ιδιωτική πρωτοβουλία και λέγονται ιδιωτικές ασφαλίσεις.

Στις ιδιωτικές ασφαλίσεις οι κίνδυνοι αναλαμβάνονται κυρίως από πρόσωπα ιδιωτικού π.χ. εμπορικές εταιρίες, ενώ τις κοινωνικές ασφαλίσεις ασκούν φορείς δημοσίου ενδιαφέροντος, δηλαδή κρατικοί ή ημικρατικοί οργανισμοί π.χ. Ι.Κ.Α., Τ.Ε.Β.Ε.

ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΗ

Η κοινωνική ασφάλιση έχει σαν σκοπό την εξυπηρέτηση γενικότερων κοινωνικών αναγκών, που εμπίπτουν στα πλαίσια της κρατικής κοινωνικής πολιτικής, γι' αυτό και η σχετική αρμοδιότητα έχει ανατεθεί σε διάφορους Οργανισμούς δημοσίου δικαίου. Το Ι.Κ.Α., ο Ο.Γ.Α., το Τ.Ε.Β.Ε. και διάφορα κλαδικά ταμεία συντάξεων, επικουρικά, Υγείας κ.λ.π., είναι οργανισμοί που ασκούν κοινωνική ασφάλιση και υπάγονται στο Υπουργείο Κοινωνικών Ασφαλίσεων. Κύριο χαρακτηριστικό της κοινωνικής ασφαλίσεως είναι ο υποχρεωτικός της χαρακτήρας. Ο εργαζόμενος ή ο επαγγελματίας είναι υποχρεωμένος να ασφαλιστεί όταν ασκεί επάγγελμα, που εμπίπτει στην ασφαλιστική αρμοδιότητα του παραπάνω Οργανισμού χωρίς να μπορεί με κανένα τρόπο να το αποφύγει. Οι όροι ασφαλίσεως είναι ίδιοι για όλους τους ασφαλιζόμενους που προστατεύονται έναντι των ιδίων Κινδύνων χωρίς να υπάρχει κάποια ιδιαίτερη σύμβαση ή συμφωνία μεταξύ ασφαλιζομένων και του ασφαλιστικού φορέα.

Οι συνήθεις παροχές της κοινωνικής ασφαλίσεως είναι η συνταξιοδότηση, η ιατροφαρμακευτική και νοσοκομειακή περίθαλψη και τα επιδόματα ασθενείας, μητρότητας και ανεργίας. Κρίνοντας την κοινωνική ασφάλιση δεν μπορούμε να πούμε πως είναι θεσμός καταξιωμένος στο λαϊκό αίσθημα. Πολλά παράπονα διατυπώνονται σε βάρος των φορέων της κοινωνικής ασφάλισης για την εξυπηρέτηση των ασφαλιζομένων, την ποιότητα της

περιθάλψεως, την πενικρότητα των συντάξεων, το ύψος των ασφαλιστρών κ.λ.π. Ακόμα επικρίνεται η κοινωνική ασφάλιση για τον τρόπο διαχειρίσεως και διάθεσης των εισπραττομένων εισφορών, καθώς και για τον τρόπο που διοικούνται οι σχετικοί οργανισμοί.

Κατά υπολογισμούς των επικριτών της κοινωνικής ασφάλισης, η ιδιωτική θα μπορούσε να αποδώσει καλύτερα αποτελέσματα με πολύ χαμηλότερο κόστος. Γεγονός είναι πως στους οργανισμούς αυτούς παρουσιάζονται σαν μειονεκτήματα η γραφειοκρατική οργάνωση που χαρακτηρίζει όλους τους κρατικούς και ημικρατικούς οργανισμούς, καθώς και η έλλειψη της ατομικής πρωτοβουλίας και του κινήτρου του κέρδους που έχει σα συνέπεια από τη μια την αύξηση των εξόδων λειτουργίας και από την άλλη έλλειψη προθυμίας και ζωτικότητας στην εξυπηρέτηση των ασφαλισμένων. Έτσι το ασφαλιστρο διαμορφώνεται σε ύψος δυσανάλογο με την ποιότητα της παρεχόμενης ασφαλιστικής προστασίας και δίνεται στους ασφαλισμένους, που ταλαιπωρούνται το δικαίωμα για δυσμενή σχόλια και παράπονα που καταλήγουν πολλές φορές σε έντονες διαμαρτυρίες.

Αν σκεφτούμε όμως πως στην κοινωνική ασφάλιση καλύπτονται συνήθως οι κατώτερες εισοδηματικές τάξεις μιας χώρας θα πρέπει να θέσουμε σε αμφισβήτηση το αν θα προσερχόταν, οικειοθελώς στις ασφαλιστικές εταιρίες να ασφαλισθούν αυτοί που ανήκουν στις τάξεις αυτές περίπτωση που θα αποδεσμευόταν από την κοινωνική ασφάλιση. Αμεσότερες και επιτακτικότερες ανάγκες θα τους υποχρέωναν ασφαλώς να δαπανήσουν το εισόδημά τους και θα παραμέριζαν κάθε σκέψη για οποιαδήποτε πρόνοια ή μελλοντική εξασφάλιση. Έτσι θα προέκυπταν σοβαρά προβλήματα, που η αντιμετώπιση τους χωρίς την ανάλογη υποδομή θα ήταν αρκετά δύσκολη αν όχι αδύνατη. Θα πρέπει κατά συνέπεια να δεχτούμε πως η κοινωνική ασφάλιση παρά τις αδυναμίες και τις ατέλειές της επιτελεί έργο υψίστης σημασίας και σπουδαιότητας. Αυτό δε σημαίνει βέβαια, πως θα πρέπει να παραιτηθεί από κάθε παραπέρα προσπάθεια για βελτίωση της παρεχόμενης ασφαλιστικής προστασίας, της μειώσεως των εισφορών και της συνετής και φρόνιμης διαχειρίσεως των εισφορών αυτών. Κάθε προσπάθεια προς τις κατευθύνσεις αυτές και τη συμπάθεια του κοινού κοινωνική ασφάλιση θα εξασφάλιζε και ποικιλότητα θα ωφελούσε το κοινωνικό σύνολο, συμβάλλοντας στην άνοδο του βιοτικού επιπέδου, ιδιαίτερα των κατωτέρων εισοδηματικών τάξεων του τόπου.

ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΗ

Η ιδιωτική ασφάλιση, σε αντίθεση με την κοινωνική, ενεργείται με την ελεύθερη βούληση όσων επιθυμούν να τύχουν ασφαλιστικής προστασίας έναντι ορισμένων κινδύνων. Θα μπορούσαμε να πούμε πως το μέρος εκείνο που υστερεί σε ποιότητα η παρεχόμενη από την κοινωνική ασφαλιστική προστασία, έρχεται να συμπληρώσει, σε πολλές περιπτώσεις, η ιδιωτική ασφάλιση.

Στις ιδιωτικές ασφαλίσεις το ύψος των υποχρεώσεων των συμβαλλόμενων πλευρών προσδιορίζεται από τις ίδιες σε εξάρτηση από τον ασφαλιζόμενο κίνδυνο, ενώ στις κοινωνικές ασφαλίσεις ο νόμος καθορίζει το μέγεθος των ασφαλιστικών παροχών και αντικαταβολών-εισφορών, ανεξάρτητα από τον ασφαλιστικό κίνδυνο. Οι εισφορές μάλιστα των ασφαλισμένων πολύ λίγο μπορούν να χαρακτηρισθούν ως αντάλλαγμα των ασφαλιστικών παροχών αφού συχνά επιβάλλονται και σε τρίτα πρόσωπα άσχετα προς την ασφάλιση.

Το περιεχόμενο των ιδιωτικών ασφαλίσεων καθορίζεται κατά βούληση από τους ενδιαφερόμενους και αρκετή ευελιξία διέπει αυτές τις ασφαλίσεις, ενώ οι όροι σύναψης και το περιεχόμενο των κοινωνικών ασφαλίσεων είναι ανεξάρτητα από τη βούληση των ασφαλισμένων και ορίζονται ενιαία από τον νόμο υπό τις προβλεπόμενες σ' αυτόν προϋποθέσεις.

Η ύπαρξη κοινωνικής ασφάλισης δεν εμποδίζει τη σύναψη ιδιωτικής και αντίθετα. Δηλαδή η μια ασφάλιση δεν σχετίζεται ούτε λαμβάνεται υπόψη από την άλλη. Συχνά μάλιστα η ιδιωτική ασφάλιση συνάπτεται συμπληρωματικά για κινδύνους ήδη ασφαλισμένους με κοινωνική ασφάλιση, επειδή και οι δύο αυτές κατηγορίες ασφάλισης υπηρετούν τον ίδιο σκοπό, δηλαδή την πρόνοια για το μέλλον. Ειδικότερα σκοπός της κοινωνικής ασφάλισης είναι να εξασφαλίσει κατά των κινδύνων ζωής τους οικονομικά ασθενέστερους, ενώ σκοπός της ιδιωτικής ασφάλισης είναι να εξασφαλίσει οποιονδήποτε ενδιαφερόμενο.

Οι Ιδιωτικές ασφαλίσεις διακρίνονται με κριτήριο την οργάνωση του προσώπου που ασφαρίζει τον κίνδυνο, σε ασφαλίσεις με ασφαλιστρο και αμοιβαίες ασφαλίσεις ή αλληλασφαλίσεις. Στις πρώτες εκείνος που ασφαρίζει τον κίνδυνο, χωρίς να εκτίθεται ο ίδιος σ' αυτόν, δέχεται να συμμετέχει στην αντιμετώπιση των συνεπειών του με αντάλλαγμα το ασφαλιστρο που εισπράττει από πλευράς ασφαλισμένου. Στις δεύτερες εκείνες που εκτίθεται σ' ένα κίνδυνο δημιουργούν ένα όργανο το οποίο συμμετέχει στην αντιμετώπιση των συνεπειών του κινδύνου που θίγει οποιονδήποτε από αυτούς και αυτοί σε αντάλλαγμα το ενισχύουν με εισφορές.

Τις ιδιωτικές ασφαλίσεις τις διακρίνει ο νόμος με πολλαπλό κριτήριο σε ασφαλίσεις κατά Ζημιών και ασφαλίσεις κατά Ζωής. Στις πρώτες η υποχρέωση του προσώπου που ασφαρίζει τον κίνδυνο, γεννιέται όταν ο κίνδυνος δημιουργήσει ζημία στον ασφαλισμένο και οριοθετείται από το ύψος αυτής της ζημιάς. Στις δεύτερες το πρόσωπο αυτό υποχρεώνεται όταν ο κίνδυνος επέλθει στον ασφαλισμένο, ανεξάρτητα από το αν του δημιούργησε ζημία.

Είναι πολυάριθμα τα κριτήρια με βάση τα οποία μπορούν να διακριθούν οι ιδιωτικές ασφαλίσεις σε κατηγορίες. Ανάλογα με το είδος του κινδύνου που ασφαλίζουν διακρίνονται σε χερσαίες ασφαλίσεις και θαλάσσιες ασφαλίσεις. Οι πρώτες αφορούν αντικείμενα που εκτίθενται σε κινδύνους της ξηράς π. χ. πυρκαγιά. Οι δεύτερες προστατεύουν κατά των κινδύνων της θάλασσας, δηλαδή ιδίως κινδύνων της ναυσιπλοίας π. χ. πειρατεία, ναυάγιο. Τη σύγχρονη εποχή διακρίνονται και αεροπορικές ασφαλίσεις, δηλαδή ασφαλίσεις κατά αεροπορικών κινδύνων.

Με κριτήριο το αντικείμενο της ασφάλισης, οι ιδιωτικές ασφαλίσεις διακρίνονται σε ασφαλίσεις προσώπων και ασφαλίσεις που δεν αφορούν πρόσωπα. Αντικείμενο των πρώτων είναι οι άνθρωποι π. χ. ασφάλιση ασθενείας. Οι δεύτερες αφορούν περιουσιακά στοιχεία π. χ. ασφάλιση εργοστασίου. Οι δυο τελευταίες κατηγορίες διακρίνονται ειδικότερα σε πολυάριθμα είδη ασφαλίσεων, ομάδες των οποίων αποτελούν τους διάφορους ασφαλιστικούς κλάδους. Η διαίρεση σε κλάδους έχει κυρίως διοικητική σημασία για να περιορίζει εκείνους που ασφαλίζουν κινδύνους σε ορισμένα είδη ασφάλισης για τα οποία είναι προετοιμασμένοι. Ο ασφαλιστικός κλάδος δεν αντιστοιχεί σε ασφαλιστικό κίνδυνο αφού ένας κίνδυνος μπορεί να ασφαλιζεται από διάφορους κλάδους ασφάλισης.

Οι ιδιωτικές ασφαλίσεις είναι πολλών ειδών, εξελίχθηκαν μετά από διαμόρφωση άλλων έννομων σχέσεων, συχνά εμπλέκονται και συνδυάζονται με άλλες έννομες σχέσεις και βρίσκονται σε συνεχή εξέλιξη, χωρίς να μπορεί να προβλεφθεί ποια μορφή θα έχουν στο μέλλον.

Για να διαγνωσθεί ποιες έννομες σχέσεις είναι ιδιωτικές ασφαλίσεις, ώστε να κριθούν με βάση την αντίστοιχη νομοθεσία και για να αποφευχθεί η λανθασμένη αξιολόγηση μιας έννομης ως ιδιωτικής ασφάλισης καθώς και η ενασχόληση των ασφαλιστικών επιχειρήσεων σε δραστηριότητες που δεν αποτελούν ασφαλίσεις θα πρέπει να εντοπισθούν τα κοινά χαρακτηριστικά κάθε μορφής και είδους ιδιωτικής ασφάλισης και να διαμορφωθεί με βάση αυτά ένας ορισμός που να καλύπτει όλα τα είδη ιδιωτικής ασφάλισης.

Η νομική αυτή εργασία, είναι απαραίτητη, αλλά δεν είναι εύκολη εξαιτίας του μεγάλου αριθμού και της ποικιλίας των ασφαλίσεων καθώς και των ελαχίστων κοινών χαρακτηριστικών τους.

Ακόμα και ο νομοθέτης στην προσπάθεια να δώσει έναν ορισμό της ιδιωτικής ασφάλισης αντιμετώπισε την ίδια δυσκολία και χαρακτηρίζει ως ασφάλιση τη σχέση κατά την οποία με αντάλλαγμα αναλαμβάνεται η υποχρέωση αποζημίωσης απωλειών ή ζημιών που ενδέχεται να συμβούν τυχαία ή πληρωμής χρηματικού ποσού σε εξάρτηση από την διάρκεια ή τα γεγονότα της ζωής των ασφαλισμένων. Σύμφωνα με το άρθρο 189 του Εμπορικού Νόμου ιδιωτική ασφάλιση είναι:

η σύμβασης δι' ης ο ασφαλιστής υποχρεούται, ίνα αντί ασφαλιστρού αποζημιώσει τας απώλειας, ή τας ζημιάς, αιτίνας ενδέχεται να συμβιώσιν εις τον ασφαλιζόμενο ες ορισμένων τυχαίων ή ανωτέρας βίας περιστατικών, η πληρώσει χρηματικό ποσόν κατά λόγων της διάρκειας ή των συμβεβηκότων της ζωής ενός ή πλειόνων προσώπων.

Ο διπλός αυτός ορισμός που περιέχεται στο άρθρο αυτό συνοψίζει τα επιτρεπόμενα είδη ορισμένης μορφής ασφάλισης, (ασφάλιση με ασφαλιστρού) διακρίνοντάς τα από πλευράς σκοπών της ασφάλισης ή προϋποθέσεων της πληρωμής (παροχής) αλλά αφήνει άλυτα σοβαρά προβλήματα της ασφαλιστικής σχέσης.

Ο νόμος επομένως χαρακτηρίζει ως ιδιωτική ασφάλιση κάθε σχέση κατά την οποία αναλαμβάνεται με αντάλλαγμα η υποχρέωση παροχής σε εξάρτηση από τις οριζόμενες στο νόμο προϋποθέσεις.

Εδώ όμως ανακύπτουν σημαντικά Προβλήματα όπως:

- Μπορεί ο καθένας να αναλαμβάνει με ανταλλάγματα να ασφαλίσει τους άλλους;
- Πρέπει αυτός που ασφαλίσει άλλους να επιστρέψει τα εισπραχθέντα ανταλλάγματα, αν τελικά δεν συντρέξουν οι προϋποθέσεις της παροχής του;
- Έχει αυτός καμία υποχρέωση στο μεσοδιάστημα, από τότε που ανέλαβε την υποχρέωση της ασφάλισης μέχρι την παροχή; Παραβαίνει καμία υποχρέωση αν π. χ. στο διάστημα αυτό ξοδέψει όλη του την περιουσία;
- Μόνο η υποχρέωση πληρωμής δηλαδή παροχής σε χρήμα, είναι επιτρεπτή;
- Υπάρχει διαφορά μεταξύ ιδιωτικής ασφάλισης και πλήθους άλλων έννομων σχέσεων στις οποίες αναλαμβάνεται, με αντάλλαγμα, η υποχρέωση σε εξάρτηση από προϋποθέσεις π.χ. λαχείο, στοίχημα;

Με ποιο τρόπο θα μπορούσε να διατυπωθεί ένας ορισμός ώστε να περιλαμβάνει και την μορφή ασφάλισης, δηλαδή την αλληλασφάλιση;

Για έναν ικανοποιητικό ορισμό είναι λοιπόν αναπόφευκτο να προηγηθεί η μελέτη των βασικών στοιχείων της ασφαλιστικής σχέσης.

Ακολουθεί αναλυτικός πίνακας που περιλαμβάνει τις διακρίσεις των ιδιωτικών ασφαλίσεων σε κατηγορίες.

ΠΙΝΑΚΑΣ
ΑΣΦ ΑΛΙΣΤΙΚΩΝ ΚΛΑΔΩΝ
1. ΑΣΦ ΑΛΙΣΕΙΣ ΖΗΜΕΙΩΝ

1. Ατυχήματα (συμπεριλαμβάνονται τα εργατικά ατυχήματα και οι επαγγελματικές)
Περιλαμβάνει:
 - 1.1 παροχές κατ' αποκοπή.
 - 1.2 περιοδικές παροχές αποζημιώσεων
 - 1.3 μεταφερόμενα πρόσωπα
2. Ασθένειες.
Περιλαμβάνει:
 - 2.1 παροχές κατ' αποκοπή
 - 2.2 περιοδικές παροχές αποζημιώσεων.
 - 2.3 συνδυασμοί των ανωτέρω.
3. Χερσαία οχήματα (εκτός σιδηροδρομικών)
Περιλαμβάνει κάθε ζημία που υφίστανται:
 - 3.1 χερσαία οχήματα αυτοκινούμενα
 - 3.2 χερσαία οχήματα μη αυτοκινούμενα
4. Σιδηροδρομικά οχήματα
Περιλαμβάνει κάθε ζημία που υφίστανται αυτά.
5. Αεροσκάφη.
Περιλαμβάνει κάθε ζημία που υφίστανται αυτά.
6. Πλοία (θαλάσσια, λιμάνια και ποτάμια σκάφη).
Περιλαμβάνει κάθε ζημία που υφίστανται:
 - 6.1 ποτάμια σκάφη.
 - 6.2 λιμναία σκάφη.
 - 6.3 θαλάσσια σκάφη
7. Μεταφερόμενα εμπορεύματα (περιλαμβάνονται τα εμπορεύματα, οι αποσκευές και κάθε άλλο αγαθό).
Περιλαμβάνει κάθε ζημία που υφίστανται τα μεταφερόμενα εμπορεύματα ή αποσκευές ή άλλα αγαθά ανεξάρτητα από το μεταφορικό μέσο.
8. Πυρκαγιά και στοιχεία της φύσεως.
Περιλαμβάνει κάθε ζημία που υφίστανται τα αγαθά με εξαίρεση των αγαθών που περιλαμβάνονται στους κλάδους 3 μέχρι και 7, εφόσον προξενήθηκε από:
 - 8.1 Πυρκαγιά.
 - 8.2 Έκρηξη.
 - 8.3 Θύελλα
 - 8.4 Άλλα στοιχεία της φύσης εκτός από την θύελλα.
 - 8.5 Πυρηνική ενέργεια.
 - 8.6 Καθίζηση εδάφους.

9. Λοιπές ζημιές αγαθών.

Περιλαμβάνει κάθε ζημιά σε αγαθά, με εξαίρεση των αγαθών που περιλαμβάνονται στους κλάδους 3 μέχρι και 8, εφόσον προξενήθηκε από καλάζι ή παγετό καθώς και από άλλο γεγονός, όπως κλοπή και εφόσον η αιτία της ζημιάς δεν υπάγεται στον κλάδο 8.

10. Αστική ευθύνη από κερσαία οχήματα.

Περιλαμβάνει κάθε είδους αστική ευθύνη για ατυχήματα που προκαλούνται από την χρήση αυτοκινήτων συμπεριλαμβανόμενης και της ευθύνης μεταφοράς.

11. Αστική ευθύνη από αεροσκάφη.

Περιλαμβάνει κάθε είδους αστική ευθύνη από τη χρήση εναέριων οχημάτων καθώς και αυτή του μεταφορέα.

12. Αστική ευθύνη από θαλάσσια, λιμναία και ποτάμια σκάφη.

Περιλαμβάνει κάθε είδους αστική ευθύνη από την χρήση σκαφών θάλασσας, λιμνών και ποταμών καθώς και αυτή του μεταφορέα.

13. Γενική αστική ευθύνη.

Περιλαμβάνει όλες τις υπόλοιπες περιπτώσεις αστικής ευθύνης, που δεν εμπίπτουν στους κλάδους 10,11,12.

14. Πιστώσεις.

Περιλαμβάνει:

14.1 Γενική αφερεγγυότητα

14.2 Εξαγωγικές πιστώσεις.

14.3 Πωλήσεις με δόσεις.

14.4 Ενυπόθητες πιστώσεις.

14.5 Αγροτικές πιστώσεις.

15. Εγγυήσεις.

Περιλαμβάνει:

15.1 Άμεσες εγγυήσεις.

15.2 Έμμεσες εγγυήσεις.

16. Διάφορες χρηματικές απώλειες

Περιλαμβάνει:

16.1 Κινδύνους απώλειας επαγγελματικής απασχόλησης.

16.2 Ανεπάρκεια εισοδήματος (γενική).

16.3 Κακοκαιρία.

16.4 Απώλεια κερδών.

16.5 Τρέχοντα γενικά έξοδα.

16.6 Απρόβλεπτες εμπορικές δαπάνες.

16.7 Απώλειες αγοραίας αξίας.

16.8 Απώλεια μισθωμάτων ή εισοδημάτων.

16.9 Έμμεσες εμπορικές ζημιές εκτός από αυτές που ήδη αναφέρθηκαν.

16.10 Μη εμπορικές οικονομικές απώλειες.

16.11 Λοιπές οικονομικές απώλειες.

17. Νομική προστασία

18. Βοήθεια (σε πρόσωπα που περιέχονται σε δυσχερή θέση κατά τη διάρκεια μετακινήσεων ή απουσίας από την κατοικία ή από τον τόπο μόνιμης διαμονής τους).

3. ΑΣΦΑΛΙΣΕΙΣ ΖΩΗΣ

Ταξινόμηση κατά κλάδους.

1. Κλάδος Ζωής.

Περιλαμβάνει:

1.1 Ασφαλίσεις ζωής.

1.2 Ασφαλίσεις προσόδων .

1.3 Ασφαλίσεις σωματικών βλαβών .

2. Κλάδος γάμου και γεννήσεως.

3. Κλάδος ασφάλισης ζωής, προσόδων, γάμου και γεννήσεως οι οποίες συνδέονται με επενδύσεις.

4. Κλάδος κεφαλαιοποίησης. .

5. Κλάδος διαχείρισης ομαδικών συνταξιοδοτικών Ταμείων.

6. Κλάδος παρόμοιων εργασιών με την κοινωνική ασφάλιση.

II. ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΘΕ ΙΔΙΩΤΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ

Για να γίνει διάκριση της δημιουργούμενης ασφαλιστικής σχέσης από άλλες έννομες σχέσεις πρέπει να εντοπισθούν τα κοινά στοιχεία ή χαρακτηριστικά κάθε ιδιωτικής ασφάλισης, που την κάνουν να διακρίνεται από άλλες σχέσεις και χωρίς τα οποία μια έννομη σχέση δεν είναι ιδιωτική ασφάλιση.

Τα βασικότερα κοινά στοιχεία είναι:

- Η ιδιωτική ασφάλιση δημιουργείται με πρωτοβουλία των ενδιαφερόμενων, ενώ δεν προβλέπονται ιδιωτικές ασφαλίσεις που να δημιουργούνται άμεσα από το νόμο.
- Ο νόμος επεμβαίνει για να εξασφαλίσει προληπτικά τη φερεγγυότητα εκείνου που αναλαμβάνει να ασφαλίσει κινδύνους καθώς και τη σύντομη άσκηση της ιδιωτικής ασφάλισης.
- Με την ιδιωτική ασφάλιση περισσότεροι επιβαρύνονται άμεσα ή έμμεσα με τις συνέπειες του κινδύνου που θίγει έναν.
- Σε περίπτωση συνδρομής των προϋποθέσεων που ορίζονται μπορεί να εξαναγκασθεί εκείνος που ασφαλίσε τον κίνδυνο, να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις του.
- Στην ιδιωτική ασφάλιση γίνεται πάντοτε λόγος για ανταλλάγματα.
- Η ιδιωτική ασφάλιση είτε δημιουργείται ανεξάρτητα (π. χ. ασφάλιση πλοίου) είτε δημιουργείται σε συσχετισμό με κάποια άλλη έννομη σχέση (π. χ ασφάλιση φορτίου με την ευκαιρία της ανάληψης εργασίας).

Σε κάθε περίπτωση όμως αποτελεί η ιδιωτική ασφάλιση ξεχωριστή έννομη σχέση που εξετάζεται ιδιαίτερα από το Εμπορικό δίκαιο.

Από τα παραπάνω στοιχεία προκύπτουν διάφορες διαπιστώσεις που αποτελούν και τα κοινά χαρακτηριστικά κάθε ιδιωτικής ασφάλισης. Τα χαρακτηριστικά αυτά πρέπει να συντρέχουν όλα συγχρόνως σε μια έννομη σχέση για να θεωρηθεί ιδιωτική ασφάλιση.

- Για τη δημιουργία ιδιωτικής ασφάλισης απαιτείται ιδιωτική πρωτοβουλία.
- Μόνο ορισμένα πρόσωπα με ειδική οργάνωση εμπορικής επιχείρησης και ειδική κρατική άδεια επιτρέπεται να αναλαμβάνει την ασφάλιση κινδύνων .
- Η ιδιωτική ασφάλιση γεννάει, όταν συντρέξουν οι προϋποθέσεις, την υποχρέωση παροχής σε βάρος εκείνου που ασφαρίζει τον κίνδυνο. Αυτός

δηλαδή μπορεί να εξαναγκασθεί σε παροχή, γιατί δημιουργείται αγώγιμο δικαίωμα εναντίον του.

- Η παροχή που υπόσχεται εκείνος που ασφαρίζει μπορεί να συνίσταται σε χρήμα ή σε πράγματα ή ακόμη και σε υπηρεσίες.
- Η ιδιωτική ασφάλιση δεν συνεπάγεται ποτέ χαριστικά, αλλά πάντοτε με ανταλλάγματα, δηλαδή με αντικαταβολή κάποιου χρηματικού ποσού.
- Η ασφάλιση αυτή σκοπεύει στην αντιμετώπιση των συνεπειών κινδύνου.
- Τόσο ο νόμος όσο και η πρακτική αντιμετωπίζουν την ιδιωτική ασφάλιση ως έννομη σχέση. Ακόμα και αν αυτή συναφθεί με την ευκαιρία άλλης έννομης σχέσης πάντοτε κρίνεται αυτοτελώς.
- Η ιδιωτική ασφάλιση δεν δημιουργεί μια σχέση στην οποία ένας κάτι κερδίζει και ένας κάτι χάνει, με αυτήν κατανέμονται οι συνέπειες του κινδύνου που θίγει ένα πρόσωπο σε περισσότερα πρόσωπα, ή ομάδα των οποίων φέρει τις συνέπειες των κινδύνων (κοινωνία κινδύνων).

Ένα πρόσθετο βασικό χαρακτηριστικό της ιδιωτικής ασφάλισης αποτελεί το γεγονός ότι σ' αυτήν επιτρέπεται να αναληφθεί η ασφάλιση κινδύνων αποκλειστικά από ορισμένα πρόσωπα, τα οποία προβλέπει ο νόμος και όχι από τον καθένα.

III. ΟΙ ΔΥΟ ΜΟΡΦΕΣ ΤΗΣ ΙΔΙΩΤΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ

Οι ιδιωτικές ασφαλίσεις εμφανίζονται, όπως αναφέραμε παραπάνω, είτε ως ασφαλίσεις με ασφαλιστρο είτε ως αμοιβαίες ασφαλίσεις (αλληλασφαλίσεις). Η διάκριση αυτή γίνεται με κριτήρια διαφορετικά από το είδος του ασφαλιζόμενου κινδύνου ή το αντικείμενο της ασφάλισης. Δεν πρέπει να χαρακτηριστεί καμία από τις μορφές αυτές ως « είδος » ασφάλισης γιατί θεωρητικά θα μπορούσε με καθεμία από της μορφές αυτές να συναφθεί σχεδόν οποιοδήποτε είδος ιδιωτικής ασφάλισης (π. χ. ασφάλιση πυρκαγιάς, θαλάσσια ασφάλιση).

Για τη διάκριση των δυο μορφών ιδιωτικής ασφάλισης λαμβάνεται ως κριτήριο η οργάνωση εκείνου που ασφαρίζει. Στην ουσία η διαφορά βρίσκεται στο αν αυτός εκτίθεται και ο ίδιος στον αυτόν κίνδυνο ή δεν εκτίθεται. Εδώ δεν εννοείται η έμμεση συμμετοχή στις συνέπειες του κινδύνου, που υπάρχει και στην ασφάλιση με ασφαλιστρο, αλλά το αν αυτός που ασφαρίζει απειλείται από τον ίδιο κίνδυνο που απειλεί και τον ασφαλιζόμενο.

3.1 ΑΣΦΑΛΙΣΗ ΜΕ ΑΣΦΑΛΙΣΤΡΟ

Η μορφή αυτή θεωρείται ότι εξασφαλίζει γρήγορα ικανό κεφάλαιο για αντιμετώπιση μεγαλύτερων κινδύνων .

Σ' αυτή τη μορφή ιδιωτικής ασφάλισης εκείνος που ασφαρίζει (ασφαλιστής) παρουσιάζεται πραγματικά ως είδος χρηματοδότη αφού για την περίπτωση πραγματοποίησης του κινδύνου, χωρίς να εκτίθεται προσωπικά και ο ίδιος σ' αυτόν τον κίνδυνο. Έτσι π. χ. ο ασφαλιστής θαλάσσιων κινδύνων δεν είναι ούτε ναυτικός, ούτε ασχολείται με θαλάσσιο εμπόριο ή εφοπλιστικές επιχειρήσεις.

Η σχέση του ασφαλιστή με τους ασφαλισμένους θεωρείται εμπορική σχέση και ο ίδιος είναι έμπορος επειδή συνάπτει επαγγελματικά τέτοιες σχέσεις, οι δε ασφαλισμένοι είναι πελάτες του. Η σύναψη ιδιωτικής ασφάλισης δεν είναι όμως και για τον ασφαλιζόμενο πελάτη οπωσδήποτε εμπορική πράξη, ακριβώς επειδή αυτός δεν είναι απαραίτητα έμπορος, την δε ασφάλιση συνάπτει ευκαιριακά. Αν βέβαια ο ίδιος είναι από άλλη αιτία έμπορος, όπως ιδίως συμβαίνει στη θαλάσσια ασφάλιση, τότε και η σύναψη ιδιωτικής ασφάλισης που έχει σχέση με το αντικείμενο ή τα μέσα εμπορίας του είναι πράξη εμπορική, π.χ. ασφάλιση πλοίου από τον εφοπλιστή. Έχουν διατυπωθεί και αντίθετες απόψεις που υιοθετούν την εμπορικότητα όλων ή ορισμένων ειδών ιδιωτικής ασφάλισης και για τον ασφαλισμένο πελάτη, άσχετα προς το αν ο ίδιος είναι έμπορος, αλλά δεν φαίνεται να έχουν νόμιμο έρεισμα.

Η ελληνική νομοθεσία δείχνει ιδιαίτερη προτίμηση για την ασφάλιση με ασφαλιστρο. Στις διατάξεις των νόμων γίνεται λόγος για « ασφαλιστές » και για « ασφαλιστρα » όταν ρυθμίζεται η σχέση της ιδιωτικής ασφάλισης. Συγχρόνως ο νόμος επιτρέπει την ιδιωτική ασφάλιση μ' αυτή τη μορφή για κάθε είδος ασφάλισης.

Οι επιστήμονες που υπηρετούν την ιδιωτική ασφάλιση κατά βάση αυτή τη μορφή ασφάλισης αναλύουν . Γι ' αυτό και η ελληνική νομική επιστήμη χρησιμοποιεί κυρίως τους όρους « ασφαλιστής » και « ασφαλιστρα » χωρίς να ακριβολογεί, όμως πάντοτε, αφού η μορφή αυτή της ιδιωτικής ασφάλισης δεν είναι η μοναδική που επιτρέπεται.

Για την νομική μορφή των εξεταζομένων ασφαλιστικών επιχειρήσεων προβλέπονται τα ακόλουθα:

Οι Ελληνικές επιχειρήσεις μπορούν να έχουν τη μορφή ανώνυμης εταιρίας. Μπορούν όμως να ιδρυθούν στην Ελλάδα και ασφαλιστικές επιχειρήσεις δημοσίου δικαίου. Οι αλλοδαπές επιχειρήσεις μπορούν να έχουν κατά κανόνα μορφή ανώνυμης εταιρίας.

3.2.1 ΑΔΕΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ

Η άδεια λειτουργίας κάθε Ελληνικής ασφαλιστικής επιχειρήσεως καθώς και η έγκριση του καταστατικού αυτής, παρέχεται ύστερα από απόφαση του Υπουργού Ανάπτυξης Περιορισμένης Ευθύνης της Εφημερίδας της Κυβερνήσεως.

Κάθε ελληνική ασφαλιστική επιχείρηση υποβάλλει στον Υπουργό Ανάπτυξης μαζί με την αίτηση για άδεια λειτουργίας και τα παρακάτω στοιχεία:

- α. Το καταστατικό της σε επικυρωμένο αντίγραφο
- β. Όταν πρόκειται για ανώνυμη ασφαλιστική εταιρία, αποδεικτικά στοιχεία καταβολής ολόκληρου του μετοχικού κεφαλαίου.

Η ασφαλιστική επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να υποβάλει επίσης πρόγραμμα δραστηριότητας προκειμένου να πάρει άδεια λειτουργίας ή άδεια επέκτασης των εργασιών της και σε άλλους κλάδους ασφάλισης.

Α). Για τη άσκηση εργασιών κατά ζημιών, το πρόγραμμα δραστηριότητας πρέπει να περιλαμβάνει:

- α) Τους κινδύνους που έχει σκοπό να καλύπτει καθώς και τους γενικούς και ειδικούς όρους των ασφαλιστηρίων που πρόκειται να χρησιμοποιήσει.

β) Τα τιμολόγια, που η επιχείρηση έχει σκοπό να εφαρμόζει σε κάθε κατηγορία εργασιών .

γ) Για κατευθυντήριες αρχές σχετικά με την αντισφάλιση.

δ) Τα περιουσιακά στοιχεία που απαρτίζουν το ελάχιστο όριο εγγυητικού κεφαλαίου.

ε) Τις προβλέψεις για τα έξοδα εγκατάστασης των διοικητικών υπηρεσιών της και του δικτύου παραγωγής της, καθώς και τα οικονομικά μέσα, που προορίζονται για την αντιμετώπιση των εξόδων αυτών .

Επί πλέον για τις τρεις πρώτες εταιρικές χρήσεις:

στ) Τις προβλέψεις για τα έξοδα διαχείρισης.

ζ) Τις προβλέψεις για τα ασφάλιστρα ή τις εισφορές που θα πραγματοποιηθούν καθώς και τις προβλέψεις για τις ζημιές που θα πραγματοποιηθούν.

η) Προβλεπόμενο Ισολογισμό.

θ) Τις προβλέψεις σχετικά με τα οικονομικά μέσα που προορίζονται να καλύψουν τις υποχρεώσεις και το περιθώριο φερεγγυότητας.

Β) Για την άσκηση ασφαλίσεων ζωής το πρόγραμμα δραστηριότητας, πρέπει να περιλαμβάνει:

α) Στοιχεία για το είδος των υποχρεώσεων τις οποίες έχει σκοπό να αναλαμβάνει και τους γενικούς και ειδικούς όρους των ασφαλιστηρίων τους οποίους πρόκειται να χρησιμοποιεί.

β) Τις τεχνικές βάσεις τις οποίες η επιχείρηση προτίθεται να εφαρμόζει σε κάθε κατηγορία εργασιών , όπου περιλαμβάνονται και τα στοιχεία που απαιτούνται για τον υπολογισμό των τιμολογίων των ασφαλιστρών και των τεχνικών αποθεμάτων .

γ) Τα στοιχεία που προβλέπονται στα εδάφια γ, δ και ε της πιο πάνω περίπτωσης Α της παρούσας παραγράφου.

Επί πλέον προκειμένου για τις πρώτες εταιρικές χρήσεις:

δ) Λεπτομερές σχέδιο για τις προβλεπόμενες εισπράξεις και δαπάνες τόσο για τις πρωτασφαλίσεις και τις αποδοχές αυτασφαλίσεων , όσα και για τις αυτασφαλιστικές εκχωρήσεις.

ε) Τα στοιχεία που προβλέπονται στα εδάφια η και θ της πιο πάνω παραγράφου.

Εντός ενός τριμήνου από την δημοσίευση της Υπουργικής Αποφάσεως περί παροχής αδείας συστάσεως και λειτουργίας της Ασφαλιστικής Εταιρίας, υποχρεούται αυτή να υποβάλει στο Υπουργείο Ανάπτυξης αντίγραφο των αυτασφαλιστικών συμβάσεών της .

Κάθε ασφαλιστική επιχείρηση υποβάλει κατ' έτος εντός δυο μηνών από τη δημοσίευση του ισολογισμού της στο Υπουργείο Ανάπτυξης για το προηγούμενο έτος συνοπτικώς:

α) Πίνακα που να φαίνεται κατά κλάδους ο αριθμός των συναφθεισών ασφαλίσεων, καθώς και ο αριθμός και τα συνολικά ποσά εκκρεμών αποζημιώσεων και των εκκρεμών κινδύνων .

β) Πίνακα που να φαίνεται κατά κλάδους το συνολικό ποσό των πραγματοποιηθέντων και εισπραχθέντων ασφαλιστρών.

3.2.2 ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ, ΕΔΡΑ, ΣΚΟΠΟΣ, ΕΠΩΝΥΜΙΑ, ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ

Το μετοχικό κεφάλαιο της εταιρίας δεν αρκεί να είναι 10.000.000 δρχ. και να έχει έστω και μερικά καταβληθεί (πρβ αρθ 8 ΚΝ 2190/20 όπως τροποποιήθηκε με το αρθ 38 Ν2065/92) που ισχύει για κοινές ανώνυμες εταιρίες, αλλά πρέπει να ανέρχεται τουλάχιστον σε 200.000 έως 800.000 ECU ανάλογα με τους ασκούμενους ασφαλιστικούς κλάδους και να έχει καταβληθεί ολοσχερώς κατά τη σύσταση της εταιρίας.

Οι μετοχές της εταιρίας πρέπει να είναι αποκλειστικά ονομαστικές και οι μέτοχοι και ιδρυτές της να έχουν λευκό ποινικό μητρώο.

Η **έδρα** της εταιρίας μπορεί να βρίσκεται σε οποιοδήποτε δήμο ή κοινότητα, αλλά προς το παρόν μόνο στην περιοχή τέως διοίκησης πρωτεύουσας, τη Θεσσαλονίκη, την Πάτρα, τη Λάρισα, την Καβάλα και το Ηράκλειο.

Σκοπός της εταιρίας μπορεί να είναι αποκλειστικά η διενέργεια ασφαλιστικών εργασιών, δηλαδή εργασιών επαγγελματικής άσκησης ασφαλίσεων με ανάληψη ασφαλιστικού κινδύνου. Οι ασφαλίσεις αυτές μπορούν να είναι είτε ασφαλίσεις ζημιάς, είτε ασφαλίσεις ζωής και να αφορούν ένα ή περισσότερους ασφαλιστικούς κλάδους. Πρέπει εδώ να σημειωθεί ότι δεν επιτρέπεται η άσκηση ασφαλίσεων και των δυο κατηγοριών από την ίδια επιχείρηση. Δεν επιτρέπονται δηλαδή «μικτές» ασφαλιστικές επιχειρήσεις που ασκούν υπό την ίδια επωνυμία τόσο ασφαλίσεις ζημιάς όσο και ασφαλίσεις ζωής. Προς την απαγόρευση αυτή έχουν εναρμονισθεί όλα τα Κράτη-Μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ο χωρισμός μεταξύ επιχειρήσεως ασφαλίσεων ζωής και επιχειρήσεως ασφαλίσεων ζημιών δεν αφορά μόνο τη νομική τους υπόσταση, αλλά και τα οικονομικά αποτελέσματα τους τα οποία σε περίπτωση συνδεόμενων επιχειρήσεων δεν πρέπει αν αλληλοεπηρεάζονται.

Η **επωνυμία** της εταιρίας πρέπει να φανερώσει την ενασχόληση της σε ασφαλιστικές εργασίες π. χ. «ασφαλιστική ανώνυμη εταιρία». Σημαντικές πράξεις πρέπει να έχουν δημοσιότητα. Η δημοσιότητα αυτή επιτυγχάνεται με δημοσίευση στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως (Δελτίο Α.Ε. και Ε.Π.Ε.) και με καταχώρηση, ύστερα από έλεγχο, στο μητρώο ανωνύμων εταιριών.

Για το **Διοικητικό Συμβούλιο** της εταιρίας ισχύουν ορισμένες αποκλίσεις όπως ότι δεν μπορεί να συνεδριάζει σε άλλο τόπο εκτός από την έδρα της εταιρίας και ότι πρέπει να απαρτίζεται κατά πλειοψηφία : από Έλληνες πολίτες ή πολίτες άλλου Κράτους- Μέλους της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Δεν μπορούν να εκλεγούν ή να διορισθούν γενικοί διευθυντές, ενταλμένοι σύμβουλοι, αναπληρωτές γενικοί διευθυντές, και διευθυντές ασφαλιστικών επιχειρήσεων, μέλη διοικητικού συμβουλίου ελληνικών ασφαλιστικών επιχειρήσεων καθώς και νόμιμοι αντιπρόσωποι αλλοδαπών ασφαλιστικών επιχειρήσεων πρόσωπα που έχουν καταδικαστεί για κλοπή, υπεξαίρεση, τοκογλυφία, αισχροκέρδεια, απάτη, εκβίαση, πλαστογραφία, δωροδοκία, χρεοκοπία, λαθρεμπορία καθώς επίσης πρόσωπα που έχουν κηρυχθεί σε κατάσταση πτώχευσης ή έχουν διατελέσει μέλη διοικητικού συμβουλίου ασφαλιστικών εταιριών που έχουν κηρυχθεί σε πτώχευση. Οι πιο πάνω προϋποθέσεις πρέπει να συντρέχουν και στο πρόσωπο των ιδρυτών, μετόχων με κυριαρχική θέση, εκκαθαριστών και εποπτών εκκαθάρισης και πτώχευσης ασφαλιστικών επιχειρήσεων.

3.3.3. ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΑΝΑΚΛΗΣΗΣ ΑΔΕΙΑΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ

Η ανάκληση άδειας λειτουργίας επιτρέπεται μόνο αν έπαυσαν να ισχύουν οι προϋποθέσεις με τις οποίες εκδόθηκε, σε περίπτωση που απειλούνται τα συμφέροντα των ασφαλισμένων ή η δημόσια τάξη, ή τα χρηστά ήθη σε περίπτωση ποινικής καταδίκης αν παραβιάζονται σοβαρά οι υποχρεώσεις που επιβάλλονται από την νομοθεσία για τις ασφαλιστικές επιχειρήσεις, καθώς και στις εξής ειδικότερες περιπτώσεις:

α) Μη συμμόρφωση με τα μέτρα οικονομικής ανασυγκρότησης ή βραχυπρόθεσμης χρηματοδότησης που επιβλήθηκαν εξαιτίας αδυναμίας συγκρότησης περιθωρίου, φερεγγυότητας και εγγυητικού κεφαλαίου.

β) Μη καταβολή του τελεσίδικα επιδικασθέντος ασφαλισματος.

γ) Ανάκληση της άδειας ή δέσμευση των περιουσιακών στοιχείων από την Εποπτική Αρχή της έδρας κοινοτικής ασφαλιστικής επιχείρησης που είναι εγκατεστημένη στην Ελλάδα.

δ) Ανάκληση της άδειας μη κοινοτικής ασφαλιστικής επιχείρησης από την Εποπτική Αρχή άλλου Κράτους-Μέλους της Ε-Ε, στο οποίο είναι εγκατεστημένη και η οποία (Εποπτική Αρχή) έχει αναλάβει το συντονισμό του έργου της εποπτείας εντός της Ε.Ε.

ε) Μη πλήρωση της θέσης του νομίμου αντιπροσώπου αλλοδαπής ασφαλιστικής επιχείρησης εγκαταστημένης στην Ελλάδα.

ζ) Ανακαλείται η άδεια λειτουργίας σε περίπτωση που η επιχείρηση δεν κάνει έναρξη των εργασιών της επί έξι μήνες από τη χορήγηση της άδειας (ένα χρόνο για τον κλάδο κεφαλαιοποίησης) ή αναστείλει αντίστοιχα για το ίδιο χρονικό διάστημα τις εργασίες της.

η) Μερική ή ολική, οριστική ή προσωρινή ανάκληση άδειας λειτουργίας ασφαλιστικής επιχείρησης γίνεται μετά από αιτιολογημένη απόφαση του Υπουργού Ανάπτυξης και κοινοποιείται στην ενδιαφερόμενη ασφαλιστική επιχείρηση. Αυτό ισχύει και στις περιπτώσεις που η ανάκληση γίνεται για λόγους που στηρίζονται αποκλειστικά στη νομοθεσία σχετικά με Ανώνυμες Εταιρίες και Συνεταιρισμούς.

Τριάντα ημέρες μετά από την οριστική ανάκληση της άδειας λειτουργίας ασφαλιστικής επιχείρησης θεωρούνται αυτοδίκαια λυμένες όλες οι ασφαλιστικές συμβάσεις της, εκτός από αυτές των ασφαλίσεων ζωής, εφόσον μέσα στην πιο πάνω προθεσμία δεν έχει εγκριθεί από τον Υπουργό Ανάπτυξης τυχόν αίτηση άλλης ασφαλιστικής επιχείρησης περί αναδοχής του ασφαλιστικού της χαρτοφυλακίου. Τα καταβληθέντα μη δεδουλευμένα ασφάλιστρα επιστρέφονται.

Με την οριστική ανάκληση της άδειας λειτουργίας ασφαλιστικής επιχείρησης ανακαλείται αυτοδίκαια η άδεια σύστασης, και επέρχεται η εκκαθάρισή της.

3.4.4 ΚΑΘΑΡΙΣΗ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ

Μετά την ανάκληση της άδειας λειτουργίας μιας ασφαλιστικής εταιρίας ακολουθεί το στάδιο της ασφαλιστικής εκκαθάρισης, ο Υπουργός Ανάπτυξης διορίζει και ανακαλεί ως επόπτη της ασφαλιστικής εκκαθάρισης πρόσωπο με ειδικές γνώσεις και πείρα σε θέματα λειτουργίας ασφαλιστικών επιχειρήσεων ή πιστωτικών ιδρυμάτων. Με την ίδια απόφαση ορίζεται και η αμοιβή του επόπτη. Ο επόπτης υποβάλει μέσα σε τρεις ημέρες από την επίδοση του διορισμού

εκκαθαριστή στο αρμόδιο δικαστήριο. Μέχρι το διορισμό του εκκαθαριστή ο επόπιης ασκεί όλες τις εξουσίες του εκκαθαριστή.

Μετά το διορισμό εκκαθαριστή, ο επόπιης παρακολουθεί τις επιμέρους εργασίες της εκκαθάρισης, γνωματεύει, εφόσον το ζητήσει ο εκκαθαριστής, ενημερώνει γραπτά τον Υπουργό Ανάπτυξης για την πορεία της εκκαθάρισης τουλάχιστον ανά δίμηνο και όποτε οπότε του ζητηθεί και υποβάλλει έκθεση μετά τη λήξη της ασφαλιστικής εκκαθάρισης.

Κατά το χρονικό διάστημα που η ασφαλιστική επιχείρηση βρίσκεται σε ασφαλιστική εκκαθάριση αναστεύεται κάθε αναγκαστική εκτέλεση σε βάρος της και σε βάρος των ασφαλισμένων της ασφαλίσεων αστικής ευθύνης, μέχρι το ποσό για το οποίο ευθύνεται σε ολόκληρο η ασφαλιστική επιχείρηση. Κατά το ίδιο χρονικό διάστημα αναστεύονται οι ατομικές διώξεις των δικαιούχων ασφαλισματος κατά της ασφαλιστικής επιχείρησης.

Ο εκκαθαριστής μπορεί να συνάπτει δάνεια με πιστωτικά ιδρύματα με σκοπό να εξοφλεί δικαιούχους ασφαλισματος.

Για να μην κλονισθεί η ασφαλιστική αγορά από ανεκπλήρωτες υποχρεώσεις διαλυμένων ασφαλιστικών επιχειρήσεων απέναντι στους ασφαλισμένους, ο νόμος προβλέπει υπό προϋποθέσεις την παραπάνω ειδική μορφή εκκαθάρισης (ασφαλιστική εκκαθάριση) των ασφαλιστικών επιχειρήσεων αν ανακληθεί η άδεια λειτουργίας τους εξαιτίας παράβασης νόμου, ή όπως και αν διαλυθεί στην οποία έχει επιβληθεί απαγόρευση διάθεσης περιουσιακών στοιχείων της.

Η παραπάνω διαδικασία της εκκαθάρισης όμως δεν απομακρύνεται σημαντικά από τις γενικές διατάξεις. Και εδώ διενεργείται απογραφή δημοσιεύεται ο ισολογισμός, πρέπει να εγκριθούν οι λογαριασμοί της εκκαθάρισης από τη γενική, συνέλευση εισπράττονται οι απαιτήσεις και γίνεται ρευστοποίηση των περιουσιακών στοιχείων της για να μπορέσουν να ικανοποιηθούν σε κάποια έκταση οι υποχρεώσεις της.

Ο λόγος που η διαδικασία αυτή επιβάλλεται για τις περιπτώσεις αυτές και όχι για λύση της ασφαλιστικής ανώνυμης εταιρίας ή του ασφαλιστικού συνεταιρισμού ή άλλες αιτίες διάλυσης της ασφαλιστικής επιχείρησης είναι ότι όταν διαλυθεί ασφαλιστική επιχείρηση που έχει διαπράξει παραβάσεις ή παρουσιάζει ανεπάρκεια αποθεμάτων έχοντας υποστεί ήδη σχετικές κυρώσεις, μένουν απροστάτευτοι οι ασφαλισμένοι της.

3.4.5 ΑΛΛΟΔΑΠΕΣ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ

Οι αλλοδαπές ασφαλιστικές επιχειρήσεις για να ενεργοποιηθούν στην Ελλάδα πρέπει να δημιουργήσουν στην Ελλάδα μια ιδιαίτερη οικονομική μονάδα με οργάνωση εμπορικής επιχείρησης, δηλαδή υποκατάστημα ή πρακτορείο, είτε ασχολούνται με ασφαλίσους ζημιάς, είτε με ασφαλίσους ζωής.

Αντίθετα, αν πρόκειται για «μικτές» ασφαλιστικές επιχειρήσεις, αυτές για ήταν άσκηση ασφαλίσεων ζημιάς αρκεί να ιδρύσουν ελληνικό υποκατάστημα ή πρακτορείο, ενώ για παράλληλη άσκηση ασφαλίσεων ζωής είναι υποχρεωμένες να ιδρύσουν ελληνική θυγατρική ασφαλιστική εταιρία.

Το υποκατάστημα, όπως και το πρακτορείο, δεν θεωρείται ξεχωριστή ασφαλιστική επιχείρηση, αλλά αρκεί για την εγκατάσταση της αλλοδαπής ασφαλιστικής επιχείρησης στην Ελλάδα. Αυτό επιτρέπεται αν υπάρχει αμοιβαία η αυτή δυνατότητα και για ελληνικές ασφαλιστικές επιχειρήσεις στη

συγκεκριμένη ξένη χώρα. Τα υποκαταστήματα θεωρούνται από ορισμένες πλευρές σαν να έχουν δική τους υπόσταση π.χ. επηρεάζουν το εφαρμοστέο για κάθε για κάθε ασφάλισή τους δίκαιο.

Για απαιτήσεις από ασφάλιση δεν ευθύνεται όμως μόνο το υποκατάστημα και η αλλοδαπή ασφαλιστική επιχείρηση δεν ευθύνεται μόνο με τα αποθέματα και περιουσιακά στοιχεία που έχει στην Ελλάδα.

Κάθε αλλοδαπή ασφαλιστική επιχείρηση που ιδρύει υποκατάστημα ή πρακτορείο πρέπει να ορίσει ένα νόμιμο αντιπρόσωπο για όλη την Ελλάδα.

Ο αντιπρόσωπος πρέπει να έχει λευκό ποινικό μητρώο. Αυτός μπορεί να εδρεύει στις πόλεις όπου επιτρέπεται να βρίσκεται και η έδρα ελληνικών ασφαλιστικών εταιριών. Ο αντιπρόσωπος μπορεί να είναι είτε φυσικό είτε νομικό πρόσωπο. Στην τελευταία περίπτωση μπορεί να έχει οποιαδήποτε μορφή, εμπορικής εταιρίας από τις προβλεπόμενες στην Ελλάδα και οφείλει να ορίσει ένα φυσικό πρόσωπο κάτοικος Ελλάδας ως διαχειριστή.

Η ικανότητα του αντιπροσώπου να εκπροσωπεί την αλλοδαπή επιχείρηση προκύπτει από τον νόμο και επομένως κανείς συμβατικός περιορισμός δεν ισχύει έναντι (καλοπιστών) τρίτων. Αυτός υπογράφει τα εκδιδόμενα ασφαλιστήρια της επιχείρησης για την Ελλάδα. Η ευθύνη του αντιπροσώπου ταυτίζεται με την ευθύνη των μελών Διοικητικού Συμβουλίου Ελληνικών ασφαλιστικών ανωνύμων εταιριών.

Δεν επιτρέπεται να μένει κενή η θέση του αντιπροσώπου.

Η μορφή των αλλοδαπών ασφαλιστικών επιχειρήσεων υπόκειται στους επόμενους περιορισμούς:

- Αν έχουν την έδρα τους σε Κράτος-Μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης μπορούν να έχουν οποιαδήποτε μορφή από εκείνες που επιτρέπονται στο κράτος της έδρας τους.
- Αν έχουν την έδρα τους σε Κράτος μη υπαγόμενο στην Ευρωπαϊκή Ένωση πρέπει να έχουν μόνο τη μορφή ανώνυμης εταιρίας.
- Οι αλλοδαπές ασφαλιστικές επιχειρήσεις πρέπει να τηρούν στην ελληνική όλα τα εμπορικά βιβλία που ορίζει η ελληνική νομοθεσία.
- Πρέπει να υποβάλλουν στο Υπουργείο Ανάπτυξης, εντός δυο μηνών από την δημοσίευση του ισολογισμού κάθε έτους, ετήσιο γενικό ισολογισμό και τον ειδικό ισολογισμό των εργασιών που πραγματοποιήθηκαν στην Ελλάδα για το προηγούμενο έτος. Ακόμα πρέπει να δημοσιεύουν, μέσα σε τρεις μήνες από την κατάρτισή του, τον ειδικό ισολογισμό και τα αποτελέσματα χρήσεως στο Δελτίο Ανωνύμων Εταιριών και Εταιριών Περιορισμένης Ευθύνης της Εφημερίδας της Κυβερνήσεως καθώς και σε μια ημερήσια οικονομική εφημερίδα.

Δεν εξαιρούνται αυτές οι επιχειρήσεις από την αρμοδιότητα των Ελληνικών δικαστηρίων. Αυτό έχει την έννοια ότι εξισώνονται σ' αυτόν τον τομέα με ελληνικές επιχειρήσεις και δεν σημαίνει ότι επιβάλλονται σε βάρος τους ειδικοί περιορισμοί, επομένως π. χ. δεν ισχύει ο κανόνας αυτός για ναυτικές ή αεροπορικές ασφάλισεις αφού γι' αυτές επιτρέπει ο νόμος - προκειμένου για ελληνικές επιχειρήσεις - την συμβατική υπαγωγή σε αλλοδαπό δίκαιο ή σε αλλοδαπά δικαστήρια.

IV. ΚΡΑΤΙΚΗ ΕΠΟΠΤΕΙΑ

Η πολιτεία θέτει υπό έλεγχο τις ασφαλιστικές επιχειρήσεις και προσδιορίζει τους κανόνες που διέπουν τις επιχειρήσεις αυτές ως προς την περιουσία τους και την διαχείρισή της, με σκοπό την προληπτική προστασία των ασφαλισμένων και των δικαιούχων τόσο κατά το στάδιο της ασφαλιστικής προσδοκίας τους, όσο και κατά την πραγματοποίηση των κινδύνων. Τα όργανα της πολιτείας, δηλαδή οι υπηρεσίες του υπουργείου Ανάπτυξης και η Επιτροπή Ιδιωτικής Ασφάλισης που γνωμοδοτεί προς τον , Υπουργό ελέγχουν την τήρηση αυτών των κανόνων , όχι μόνο κατά τη χορήγηση της άδειας αλλά και αργότερα, για να μη γίνει ποτέ η οικονομική κατάσταση των ασφαλιστικών επιχειρήσεων τέτοια, ώστε «να είναι σ' αυτές δύσκολος ο σεβασμός των υποχρεώσεών τους».

Η επιβολή κανόνων οργάνωσης και λειτουργίας των ασφαλιστικών επιχειρήσεων και ο διαρκής έλεγχος της τήρησης τους αποτελούν την « κρατική εποπτεία » επάνω σ' αυτές τις επιχειρήσεις.

Η κρατική εποπτεία επιβάλλεται σε όλες τις ασφαλιστικές επιχειρήσεις, δηλαδή τόσο στις ελληνικές, όσο και στις αλλοδαπές, με σκοπό την εξασφάλιση « των συμφερόντων των ασφαλισμένων και των δικαιούχων αποζημίωσης ». Οι τελευταίοι θα πρέπει εδώ να εννοηθούν ότι είναι όσοι σύμφωνα με τη νομοθεσία της ιδιωτικής ασφάλισης έχουν δικαίωμα κατά ασφαλιστικής επιχείρησης που πηγάζει από ασφάλιση χωρίς να είναι ασφαλισμένοι σ' αυτήν π.χ. ο τρίτος που ζημιώθηκε, ο ενυπόθηκος δανειστής, ο νέος κτήτορας.

Κρατική εποπτεία ασκείται και επάνω στις κοινές ανώνυμες εταιρίες σύμφωνα με τη νομοθεσία των εταιριών αυτών , με σκοπό την εξακρίβωση της τήρησης των προβλεπόμενων κανόνων λειτουργίας και την επαλήθευση των οικονομικών στοιχείων που προκύπτουν. Η εξεταζόμενη όμως εδώ εποπτεία επάνω στις ασφαλιστικές επιχειρήσεις είναι άσχετη με εκείνη, πραγματοποιείται με άλλους τρόπους και έχει διαφορετικό σκοπό. Προκειμένου για ασφαλιστική ανώνυμη εταιρία, αυτή υπόκειται και στις δυο εποπτείες και μάλιστα, αν οι διατάξεις της μιας έρχονται σε αντίθεση με τις διατάξεις της άλλης, υπερισχύουν εκείνες που αφορούν εποπτεία των ασφαλιστικών επιχειρήσεων. Τα συμφέροντα των ασφαλισμένων προστατεύονται:

- α) αν η ασφαλιστική επιχείρηση είναι και παραμένει φερέγγυα και
- β) αν οι ασφαλισμένοι, μπορούν εύκολα να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις τους.

V. ΕΞΑΣΦΑΛΙΣΗ ΦΕΡΕΓΓΥΟΤΗΤΑΣ

Φερεγγυότητα είναι η ικανότητα για πληρωμή. Την ικανότητα αυτή διαθέτει όποιος έχει επαρκή περιουσία. Για τις ασφαλιστικές επιχειρήσεις δεν αρκεί η ύπαρξη ενός κεφαλαίου του οποίου το ελάχιστο ύψος να ορίζεται ενιαία για όλες τις επιχειρήσεις αυτές, αλλά απαιτείται και η ύπαρξη κεφαλαίων αναλόγων με τα είδη των ασφαλίσεων και το μέγεθος των ασφαλίσεων κάθε είδους που συνάπτουν.

Ειδικότερα προϋπόθεση της λειτουργίας κάθε ασφαλιστικής επιχείρησης είναι καταρχήν η ύπαρξη ενός σταθερού κεφαλαίου της που το ύψος του ποικίλει ανάλογα με τους ασκούμενους από αυτήν ασφαλιστικούς κλάδους.

Συγχρόνως όμως αυτή πρέπει να διατηρεί και ξεχωριστά κεφάλαια ανάλογα με το ύψος των κινδύνων που αναλαμβάνει σε κάθε κλάδο ασφάλισης.

Οι ασφαλιστικές επιχειρήσεις είναι κατά κανόνα υποχρεωμένες να διαθέτουν, μεταξύ όλων, αποθέματα περιουσίας που να επαρκούν για πληρωμές πραγματοποιούμενες ασφαλιστικούς κινδύνους. Δεν χρειάζεται, δηλαδή αυτά να επαρκούν ποσοτικά για όλους τους λαμβανόμενους κινδύνους, αλλά για όσους από αυτούς αναμένονται να πραγματοποιηθούν. Αυτά αποτελούν τα τεχνικά αποθέματα.

Ο όρος «τεχνικά αποθέματα» σημαίνει το ποσό που πρέπει να θέτει κατά μέρος η ασφαλιστική επιχείρηση πρωτασφάλισης για τις ασφαλίσσεις που συνάπτει και να το διατηρεί επενδεδυμένο κατά τον προβλεπόμενο τρόπο, για να μπορεί να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις της από τις ασφαλίσσεις αυτές.

Η μέθοδος και ο τρόπος υπολογισμού των αποθεμάτων αυτών καθορίζονται με αποφάσεις του Υπουργού Ανάπτυξης, πρέπει πάντως να υπολογίζονται στο αυτό νόμισμα.

Η επένδυση και η αξιοποίηση του έχει οπωσδήποτε μεγάλη σημασία, για να εξασφαλίζεται η διατήρηση της αξίας τους, η απόδοσή τους και η ταχεία ρευστοποίησή τους, όταν χρειαστεί.

VI. ΑΜΟΙΒΑΙΑ ΑΣΦΑΛΙΣΗ (ΑΛΛΗΛΑΣΦΑΛΙΣΗ)

Αυτή η μορφή ιδιωτικής ασφάλισης θεωρείται ότι εξυπηρετεί περισσότερο το κλίμα εμπιστοσύνης που πρέπει αν υπάρχει μεταξύ του ασφαλισμένου και εκείνου που τον ασφαρίζει.

Σ' αυτή πραγματοποιείται η κατανομή των συνεπειών του κινδύνου ενός σε περισσότερους. Εδώ πρόσωπα εκτεθειμένα στον ίδιο κίνδυνο ή στους ίδιους κινδύνους συγκροτώντας ομάδα συμφωνούν μεταξύ τους και με δικά τους χρήματα (εισφορές) συγκεντρώνουν το κεφάλαιο από το οποίο αντιμετωπίζονται οι συνέπειες του κινδύνου που αποτελεί καθένα από τα πρόσωπα της ομάδας.

Για τον σκοπό αυτό πρέπει η ομάδα να δημιουργήσει αναπόφευκτα ένα όργανο που θα διαχειρίζεται τα εισπραττόμενα και θα προβαίνει σε παροχές σε περίπτωση πραγματοποίησης κινδύνων. Το όργανο αυτό έχει σημασία αντίστοιχη με τον « ασφαλιστή » της ασφάλισης με ασφαλιστρο και οι εισφορές αντιστοιχούν με τα «ασφάλιστρα». Π.χ. επειδή εργάτες ορισμένης κατηγορίας διατρέχουν τους ίδιους κινδύνους κατά την εργασία τους συμφωνούν να δημιουργήσουν ένα όργανο που, θα εισπράττει από όλους προληπτικά ορισμένα χρήματα και θα πληρώνει τα έξοδα νοσηλείας σε περίπτωση τραυματισμού ενός οποιουδήποτε από αυτούς.

Το κεφάλαιο που χρειάζεται για τον σκοπό αυτό πρέπει αναπόφευκτα να σχηματισθεί βαθμιαία από τις εισφορές των μελών. Αυτές αποτελούν το αντάλλαγμα των παροχών που αναφέρθηκαν.

Αυτή η μορφή ιδιωτικής ασφάλισης έχει το μειονέκτημα ότι συχνά δυσκολεύεται να δημιουργήσει εύκολα και γρήγορα ικανό κεφάλαιο.

Δεν πρέπει να συγχέεται με την κοινωνική ασφάλιση, αφού πηγάζει αποκλειστικά από την ιδιωτική πρωτοβουλία (μελών).

Η ελληνική νομοθεσία δεν θεσπίζει ειδικές διατάξεις για ρύθμιση της ασφαλιστικής σχέσης που δημιουργεί αυτή η μορφή ιδιωτικής ασφάλισης. Το ελληνικό Δίκαιο δεν φαίνεται να ευνοεί ιδιαίτερα αυτή τη μορφή ασφάλισης και

την επιτρέπει κάτω από αυστηρές προϋποθέσεις, δηλαδή πρέπει να δημιουργηθεί ως διαχειριστικό όργανο ένας αλληλασφαλιστικός συνεταιρισμός για την ασφάλιση των μελών τους. Οι συναπτόμενες ασφαλίσεις επιτρέπονται μόνο ως ασφαλίσεις ζημίας.

Στην Ελλάδα επιτρέπεται να λειτουργούν δύο κατηγορίες αλληλασφαλιστικών επιχειρήσεων ανάλογα με την εθνική τους προέλευση: οι ελληνικές και οι αλλοδαπές.

VII. ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΑΛΛΗΛΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Πρόκειται για τις αλληλασφαλιστικές επιχειρήσεις που δημιουργούνται κατά το Ελληνικό Δίκαιο και εδρεύουν στην Ελλάδα.

Αυτές πρέπει να έχουν αποκλειστικά τη μορφή Αλληλασφαλιστικού Συνεταιρισμού. Για τη σύστασή τους απαιτούνται τουλάχιστον πενήντα μέλη.

Για την χορήγηση της άδειας οι συνεταιρισμοί πρέπει υποβάλλουν στο Υπουργείο Ανάπτυξης αίτηση καθώς και τα ακόλουθα δικαιολογητικά:

α) Επικυρωμένο αντίγραφο του Καταστατικού, εγκεκριμένο σύμφωνα τις διατάξεις του Νόμου « περί Συνεταιρισμών » καθώς και κατάσταση των εν ενεργεία μελών αυτών. Στο καταστατικό πρέπει να περιλαμβάνονται λεπτομερώς διατάξεις περί των ασφαλιζόμενων κινδύνων, καταβλητέων εισφορών, του τρόπου καλύψεως των κινδύνων και του διακανονισμού των αποζημιώσεων, της τήρησης των τακτικών αποθεμάτων και γενικά του τρόπου οργανώσεως και λειτουργίας της αλληλασφαλίσεως των μελών.

β) Γραπτή δήλωση του Συνεταιρισμού για την ίδρυση Αλληλασφαλιστικού Ταμείου, ότι αναλαμβάνει την πλήρη κάλυψη του ασφαλιστικού κινδύνου.

γ) Αποδεικτικό κατάθεσης εγγύησης ορισμένου ύψους σε Τράπεζα.

Η άδεια λειτουργίας χορηγείται ύστερα από απόφαση του Υπουργού Ανάπτυξης και ύστερα από την δημοσίευση της στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως άρχεται νομίμως η λειτουργία του αλληλασφαλιστικού Συνεταιρισμού.

Η χορήγηση και η λήξη της άδειας οριοθετούν χρονικά το χρονικό διάστημα μέσα στο οποίο υφίσταται ο συνεταιρισμός όσο και η αλληλασφάλιση των μελών του. Όποιος ασκεί αλληλασφάλιση χωρίς άδεια τιμωρείται ποινικά.

Η πολιτεία ελέγχει τον σκοπό και την αποτελεσματικότητα του Συνεταιρισμού, για την προστασία των συμφερόντων των μελών του.

Εντός δυο μηνών από τη λήξη κάθε διαχειριστικής περιόδου:

α) υποβάλλουν στο Υπουργείο Ανάπτυξης αντίγραφο του Ισολογισμού, μαζί με την κατάσταση των εν ενεργεία μελών, καθώς και πίνακα των εισπραχθέντων εισφορών, των πληρωθέντων και των εκκρεμών αποζημιώσεων για το παρελθόν έτος και

β) δημοσιεύουν στο Δελτίο Ανωνύμων Εταιριών και Ε.Π.Ε. της Εφημερίδας της Κυβερνήσεως τον παραπάνω Ισολογισμό και υποβάλλουν ένα αντίτυπο στο Υπουργείο Ανάπτυξης.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 5°

ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧ/ΚΗΣ ΕΠ/ΝΙΑΣ

I. ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (MANAGEMENT)

Έχουν κατά καιρούς προταθεί διάφοροι ορισμοί του μανατζμεντ. Δυο από τους πιο αντιπροσωπευτικούς ορισμούς παρουσιάζονται παρακάτω:

Η Αμερικανική Ένωση του Μανατζμεντ (American Management Association) χρησιμοποίησε το 1969 ως ορισμό του Μανατζμεντ τον εξής: *Μανατζμεντ είναι η δραστηριότητα με την οποία ολοκληρώνεται κάποιο έργο μέσω άλλων ανθρώπων. Ένας πιο πρόσφατος, όμως, ορισμός του Μανατζμεντ είναι κάπως διαφορετικός: Μανατζμεντ είναι η δραστηριότητα με την οποία εργάζεται κανείς μαζί και μέσω άλλων ανθρώπων, για την ολοκλήρωση τόσο των στόχων της επιχείρησης όσο και των στόχων των ατόμων που εργάζονται σε αυτήν.*

Ποιες είναι, όμως, Οι διαφορές μεταξύ των δύο αυτών ορισμών; Ο τελευταίος διαφέρει από τον πρώτο σε τρία βασικά σημεία:

- Δίνει μεγαλύτερη έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα μέσα στην επιχείρηση.
- Δίνει μεγαλύτερη έμφαση στο αποτέλεσμα που πρέπει να επιτευχθεί, δηλαδή σε στόχους, και λιγότερο σε πράγματα- τα ή δραστηριότητες.
- Εισάγει την ιδέα ότι η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης θα πρέπει να ενοποιείται με την επίτευξη των στόχων των μελών της.

Δύο είναι τα βασικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν το Μανατζμεντ: *η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα.* Η αποδοτικότητα αποτελεί ζωτικό στοιχείο του Μανατζμεντ και αναφέρεται στη σχέση μεταξύ των εισροών και εκροών. Εάν η εκροή είναι μεγαλύτερη από μια δεδομένη εισροή, τότε υπάρχει αύξηση της αποδοτικότητας. Επίσης, εάν με μία μικρότερη εισροή υπάρχει η ίδια εκροή, τότε έχουμε πάλι αύξηση της αποδοτικότητας. Τα διοικητικά στελέχη ασχολούνται με εισροές όπως οι οικονομικοί πόροι, το ανθρώπινο δυναμικό και ο μηχανολογικός εξοπλισμός. Αυτές όμως δεν προσφέρονται σε αφθονία (είναι σπάνιες), οπότε το ενδιαφέρον των διοικητικών στελεχών είναι η αποδοτική τους εκμετάλλευση. Από τα παραπάνω συμπεραίνεται πως *ένας στόχος του Μανατζμεντ είναι η ελαχιστοποίηση του κόστους των πόρων.*

Δεν αρκεί, όμως, μόνο η αποδοτικότητα. Το Μανατζμεντ ασχολείται και με την ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων που έχουν αναληφθεί, δηλαδή σκοπεύει και στην αποτελεσματικότητα. Έτσι, όταν τα διοικητικά στελέχη επιτυγχάνουν τους στόχους της επιχείρησης, τότε λέγεται πως αυτά είναι αποτελεσματικά. Επομένως, η αποδοτικότητα αναφέρεται στα μέσα και η αποτελεσματικότητα στην αποπεράτωση ενός έργου.

III. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (MANAGERS) ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥΣ ΣΤΑ ΔΙΑΦΟΡΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

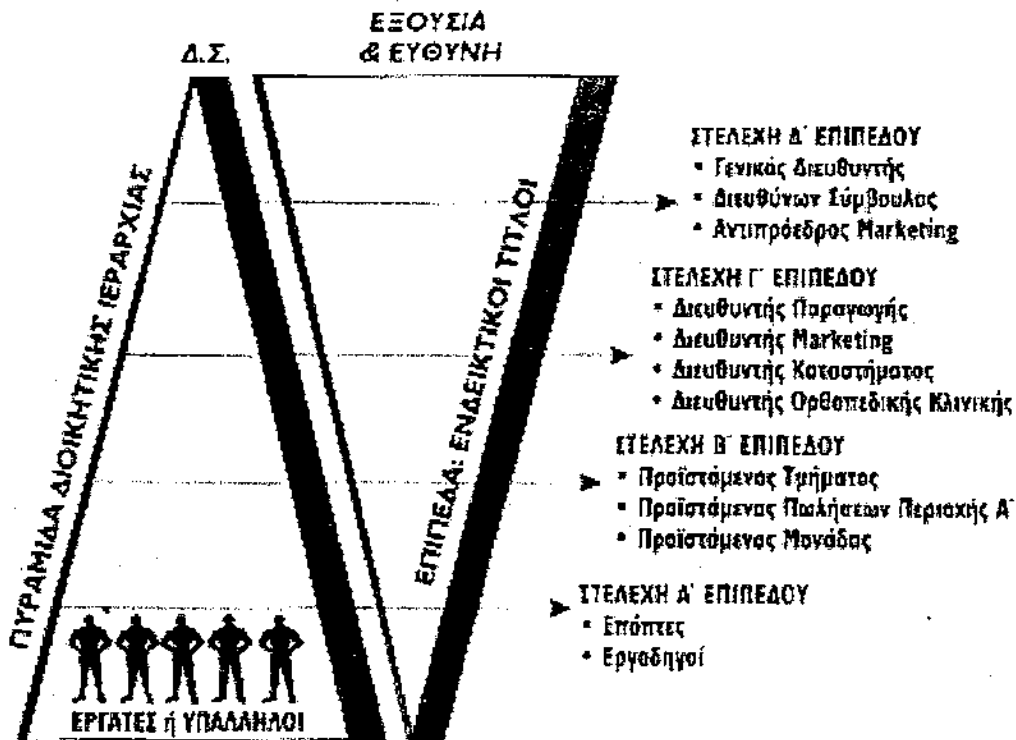
Τα διοικητικά στελέχη εργάζονται σε ένα χώρο που ονομάζεται οργανισμός. Ο οργανισμός αυτός έχει μία δομή. Η δομή αυτή περιλαμβάνει κανονισμούς όπως, παραδείγματος χάριν, την επιλογή ορισμένων ατόμων ως "αρχηγούς", που τους δίδεται εξουσία και καθοδηγούν τους υπολοίπους. Οι κανονισμοί αυτοί μπορεί, επίσης, να περιγράφουν το έργο κάθε θέσης εργασίας, για να ξέρει καθένας τις αρμοδιότητές του.

Όλοι όσοι εργάζονται σ' έναν οργανισμό δεν είναι διοικητικά στελέχη. Τα μέλη ενός οργανισμού κατατάσσονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες: σε εργάτες ή υπάλληλους και σε διοικητικά στελέχη.

Εργάτες ή υπάλληλοι είναι τα άτομα εκείνα που τους έχει ανατεθεί η εκτέλεση κάποιου συγκεκριμένου έργου ή κάποιας συγκεκριμένης εργασίας, χωρίς να έχουν καμία ευθύνη επίβλεψης επί της , εργασίας των άλλων εργαζομένων. Υπάλληλος ή εργάτης είναι αυτός που θα παραλάβει την αίτησή σου για την έκδοση πιστοποιητικού σπουδών, ο ταμίας σε μία τράπεζα, ο σερβιτόρος ενός εστιατορίου, αυτός που εργάζεται σε μια σειρά παραγωγής κατασκευής πλυντηρίων ρούχων κ.λπ. Σε αντιπαράθεση με τον υπάλληλο ή εργάτη, *διοικητικό στέλεχος ονομάζεται εκείνο το μέλος του οργανισμού που κατευθύνει τις δραστηριότητες των άλλων μελών του οργανισμού.* Το στέλεχος μπορεί, παράλληλα με το διοικητικό του έργο, να επιτελεί και εκτελεστικό έργο. Παραδείγματος χάριν, σ' ένα μικρό συνεργείο αυτοκινήτων, ο εργοδηγός που έχει αναλάβει τα ηλεκτρολογικά των αυτοκινήτων επιτηρεί αυτούς που εργάζονται κάτω απ' αυτόν, αλλά εργάζεται και ο ίδιος για την ολοκλήρωση του έργου που τους έχει ανατεθεί. Επομένως, για να ασκεί κανείς διοικητικά καθήκοντα, πρέπει να έχει υφισταμένους. Τα διοικητικά στελέχη κατατάσσονται σε διάφορες κατηγορίες, ανάλογα με το επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας στο οποίο ασκούν εξουσία. Έτσι, έχουμε στελέχη του πρώτου επιπέδου στη διοικητική ιεραρχία, δεύτερου επιπέδου, τρίτου, και στελέχη που βρίσκονται στην κορυφή της διοικητικής ιεραρχίας.

Οι τίτλοι που δίδονται στα διοικητικά στελέχη των διαφόρων επιπέδων της διοικητικής ιεραρχίας ποικίλλουν και εξαρτώνται από το είδος της οργάνωσης. Έτσι, π.χ., τα στελέχη του πρώτου επιπέδου της διοικητικής ιεραρχίας συνήθως ονομάζονται επόπτες. Σε μια βιομηχανία, τα διοικητικά στελέχη του πρώτου επιπέδου μπορεί να ονομάζονται εργοδηγοί. Τα διοικητικά στελέχη του δεύτερου επιπέδου ονομάζονται προϊστάμενοι (τμήματος, πωλήσεων περιοχής Α', μονάδας κ.λπ.).

Στο τρίτο επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας, στις διευθύνσεις, ο τίτλος του διοικητικού στελέχους είναι ανάλογος με το αντικείμενο της διεύθυνσης που ασκεί. Έτσι, έχουμε διευθυντή: Μάρκετινγκ, Παραγωγής, Χρηματοοικονομικών Υπηρεσιών, Προμηθειών κ.λπ. Τέλος, αυτός που βρίσκεται στην κορυφή της πυραμίδας της ιεραρχίας μπορεί να ονομάζεται: Γενικός Διευθυντής, Διευθύνων 6) Σύμβουλος, Αντιπρόεδρος κ.λπ. Στο σχήμα 5.1 παρουσιάζεται η πυραμίδα της διοικητικής ιεραρχίας με τους ενδεικτικούς τίτλους των διοικητικών στελεχών των διαφόρων επιπέδων.



Σχήμα 5.1: Πυραμίδα της διοικητικής ιεραρχίας με ενδεικτικούς τίτλους των διοικητικών στελεχών των διαφόρων επιπέδων της διοικητικής ιεραρχίας.

III. ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ (ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ) ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Κάθε διοικητικό στέλεχος, προκειμένου να ολοκληρώσει το έργο που του έχει ανατεθεί, δραστηριοποιείται κατάλληλα. Η δραστηριότητά του είναι πολύπλευρη και αδιαίρετη.

Είναι πολύπλοκη, γιατί θα πρέπει το στέλεχος να εναρμονίσει, να συντονίσει και να καθοδηγήσει τους παραγωγικούς συντελεστές και μάλιστα το βασικότερο απ' αυτούς, δηλαδή τον άνθρωπο, για να επιτευχθούν οι συγκεκριμένοι στόχοι της επιχείρησης ή γενικά του οργανισμού.

Η φύση των δραστηριοτήτων είναι αδιαίρετη, γιατί το στέλεχος θα πρέπει ταυτόχρονα να καθοδηγεί, να ελέγχει, να προγραμματίζει και να οργανώνει.

Η επιστήμη, όμως, της Διοίκησης προσπαθεί να διαχωρίσει την όλη δραστηριότητα του διοικητικού στελέχους σε επιμέρους δραστηριότητες. Ο διαχωρισμός αυτός, έστω και πλασματικός, βοηθά στην καλύτερη ανάλυση και κατανόηση του όλου προβλήματος, τόσο για αυτούς που σπουδάζουν την επιστήμη της Οργάνωσης και Διοίκησης των επιχειρήσεων όσο και για τα ήδη υπάρχοντα στελέχη των επιχειρήσεων. Τα στελέχη των επιχειρήσεων θα γνωρίζουν, π.χ., ότι όταν τους ζητούν οι ανώτεροί τους προτάσεις δράσης για το νέο επιχειρηματικό έτος, βρίσκονται στην αρχή της επιμέρους δραστηριότητας που λέγεται "**προγραμματισμός και λήψη αποφάσεων**". Όταν θέλουν να ζητήσουν μεγαλύτερη προσπάθεια από τους υφισταμένους τους, για να επιτευχθεί κάποιο αποτέλεσμα, αυτό θα το πετύχουν με τη σωστή υποκίνηση, που ανήκει στην επιμέρους δραστηριότητα που λέγεται "**ηγεία-καθοδήγηση**".

Για τις επιμέρους αυτές δραστηριότητες υπάρχει ένα πλούσιο θεωρητικό πλαίσιο σε τεχνικές και μεθόδους, το οποίο πρέπει να γνωρίζουν τόσο αυτοί που ασκούν διοίκηση όσο και αυτοί που επιθυμούν να ασκήσουν.

Δεν υπάρχει απόλυτη ομοφωνία εκ μέρους των συγγραφέων και των μελετητών σχετικά με την υποδιαίρεση της δραστηριότητας της διοίκησης σε επιμέρους δραστηριότητες. Στο βιβλίο αυτό πάρθηκε ως βάση για την υποδιαίρεση το πιο δημοφιλές σχετικό σύγγραμμα, των Harold Koontz και Heinz Weihrich. Έτσι, η δραστηριότητα της διοίκησης υποδιαιρείται και κατατάσσεται στις επιμέρους δραστηριότητες ως εξής:

1. στον προγραμματισμό και λήψη αποφάσεων,
2. στην οργάνωση

α. Προγραμματισμός και λήψη αποφάσεων

Προγραμματισμός είναι η διαδικασία καθορισμού των στόχων της επιχείρησης και η επιλογή μιας μελλοντικής πορείας δράσης για την επίτευξή τους. Επειδή ο προγραμματισμός απαιτεί εκ των προτέρων καθορισμό δράσης, η λήψη αποφάσεων έχει ενσωματωθεί στη διαδικασία του προγραμματισμού. Η σχέση μεταξύ προγραμματισμού και λήψης αποφάσεων είναι τόσο στενή, ώστε πολλοί συγχωνεύουν τις δύο αυτές δραστηριότητες κάτω από την κοινή ονομασία "προγραμματισμός και λήψη αποφάσεων". Με τη δραστηριότητα αυτή:

1. Διατυπώνονται προτάσεις μελλοντικής επιχειρησιακής δράσης, έχοντας υπόψη τις δυνατότητες της επιχείρησης και τις πιθανές επιδράσεις του περιβάλλοντος στην επιχείρηση.
2. Καθορίζονται οι στόχοι ή τα προβλήματα της επιχείρησης.
3. Καθορίζονται και αναλύονται οι πιθανές εναλλακτικές λύσεις.
4. Επιλέγεται η καλύτερη λύση.
5. Τέλος, αρχίζει η διαδικασία του σχεδίου δράσης για υλοποίηση της απόφασης, δηλαδή, καθορισμός των υποστόχων των διαφόρων τμημάτων. Αρχίζει ο συντονισμός των δραστηριοτήτων για την επιτυχία των στόχων της επιχείρησης.

β. Οργάνωση

Είναι η διαδικασία διανομής της εργασίας μεταξύ ομάδων και ατόμων και ο συντονισμός των ενεργειών τους, με σκοπό να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Με την οργάνωση καθορίζεται επίσης η εξουσία και η ευθύνη των διοικητικών στελεχών και διαμορφώνονται. Οι διάφορες βαθμίδες εξουσίας και ευθύνης, δηλαδή τα διάφορα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας της επιχείρησης.

IV. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Προγραμματισμός είναι η διαδικασία καθορισμού των στόχων και η επιλογή μιας μελλοντικής πορείας δράσης για την επίτευξη των στόχων αυτών.

Ο προγραμματισμός γεφυρώνει το κενό ανάμεσα στη θέση που βρισκόμαστε τώρα και σε εκείνη που αποσκοπούμε να βρεθούμε μελλοντικά. Με άλλα λόγια, ο προγραμματισμός βοηθά στην υλοποίηση των στόχων της

επιχείρησης στο απώτερο μέλλον και όχι, βέβαια, την επόμενη μέρα. Το μέλλον, όμως, δεν προβλέπεται. Παρά ταύτα, τα διοικητικά στελέχη είναι υποχρεωμένα να προσπαθούν να καθορίζουν τι θα μπορούσε να συμβεί στο μέλλον εάν υιοθετούσαν τη μία ή την άλλη πορεία δράσης. Έτσι, ο προγραμματισμός ασχολείται με τη μελλοντική αποτελεσματικότητα των αποφάσεων που θα ληφθούν σήμερα.

Για να κατανοήσουμε καλύτερα τη δραστηριότητα του προγραμματισμού, είναι χρήσιμο να αναφερθούμε πρώτα στη διαδικασία του προγραμματισμού. Όπως απεικονίζεται στο *σχήμα 5.2* προγραμματισμός έχει πέντε φάσεις. Αυτές οι φάσεις είναι επαναλαμβανόμενες και αλληλοεπηρεαζόμενες και πρέπει να εξετάζονται ταυτόχρονα.

Πρώτη φάση: Καθορισμός των στόχων: Η πρώτη φάση της διαδικασίας του προγραμματισμού είναι ο καθορισμός των στόχων της επιχείρησης. Οι στόχοι αποτελούν, βασικά, το σημείο εκκίνησης, αφού παρέχουν την κατεύθυνση, για όλες τις άλλες δραστηριότητες της διοίκησης. Αφειρηρία των στόχων αποτελούν Οι εκάστοτε παρουσιαζόμενες ευκαιρίες στο περιβάλλον της επιχείρησης. Παραδείγματος χάριν, οι ιδέες για νέα προϊόντα ή υπηρεσίες προς ικανοποίηση συγκεκριμένων αναγκών των καταναλωτών αποτελούν μία αφειρηρία νέων στόχων για μια επιχείρηση. Οι στόχοι της επιχείρησης, λόγω της σπουδαιότητάς τους, θα εξεταστούν διεξοδικά στις επόμενες σελίδες.

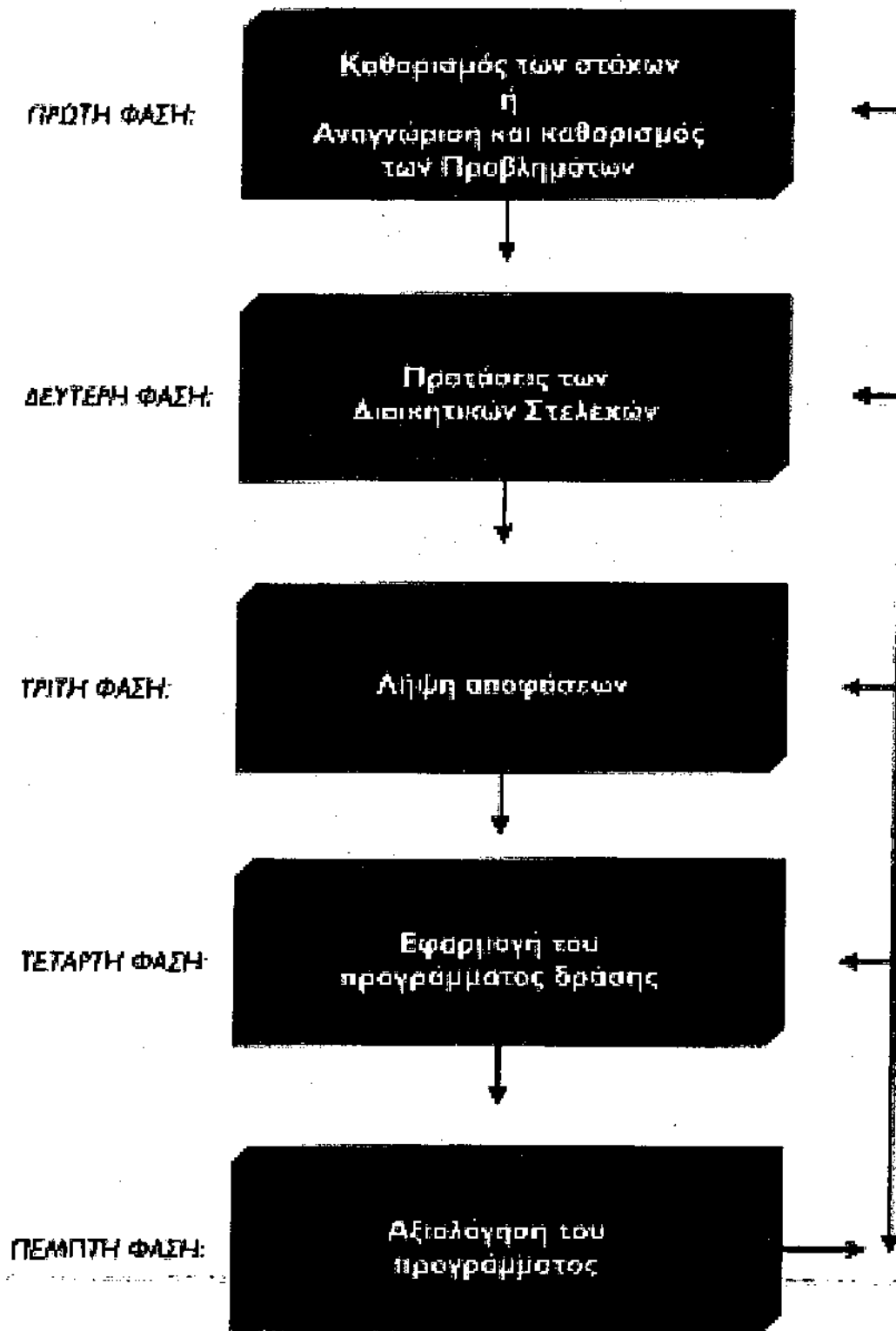
Δεύτερη φάση: Προτάσεις των διοικητικών στελεχών: Μετά τον καθορισμό των στόχων, τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να αναπτύξουν προτάσεις σχετικά με το μελλοντικό περιβάλλον μέσα στο οποίο θα υλοποιηθούν οι στόχοι. Αυτό συνεπάγεται, βασικά, την πρόβλεψη των γεγονότων ή των συνθηκών εκείνων που είναι δυνατό να επηρεάσουν την επίτευξη των στόχων.

Τρίτη φάση: Λήψη αποφάσεων: Η τρίτη φάση της διαδικασίας του προγραμματισμού συνεπάγεται την επιλογή της εναλλακτικής εκείνης λύσης που θα συμβάλει καλύτερα στην υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Τα στάδια για τη λήψη μιας απόφασης είναι:

1. ο προσδιορισμός των διαφόρων εναλλακτικών λύσεων,
2. η ανάλυση των εναλλακτικών λύσεων και
3. η επιλογή της καλύτερης εναλλακτικής λύσης.

Τέταρτη φάση: Εφαρμογή του προγράμματος δράσης: Από τη στιγμή που έχει υιοθετηθεί ένα πρόγραμμα δράσης, αυτό πρέπει να εφαρμοστεί. Τα προγράμματα από μόνα τους δεν εγγυώνται την επιτυχία μιας επιχείρησης. Τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να πάρουν την πρωτοβουλία να μετατρέψουν τα προγράμματα σε δράση.

Πέμπτη φάση: Αξιολόγηση του προγράμματος: Τελικά, τα προγράμματα και οι εφαρμογές τους πρέπει να υποβάλλονται συνεχώς σε έλεγχο. Ο έλεγχος αυτός πρέπει να γίνεται τόσο κατά τη διάρκεια της υλοποίησης των προγραμμάτων όσο και μετά την ολοκλήρωσή τους. Όλα τα διοικητικά στελέχη είναι υπεύθυνα για την εκτίμηση των αποτελεσμάτων του προγραμματισμού. Η σύγκριση των πραγματικών αποτελεσμάτων με τα αναμενόμενα είναι αναγκαία, γιατί έτσι βελτιώνεται η αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων που ήδη υλοποιούνται. Επίσης, με το σύστημα της επαναπληροφόρησης που διαθέτουν οι επιχειρήσεις, θα γίνει καλύτερη επεξεργασία των μελλοντικών προγραμμάτων που πρόκειται να εκπονηθούν.



Σχήμα 5.2: Οι φάσεις του προγραμματισμού

V. ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Ο προγραμματισμός είναι απαραίτητος για κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα. *Μια επιχείρηση χωρίς πρόγραμμα είναι σαν ένα πλοίο που ταξιδεύει σε πυκνή ομίχλη χωρίς κανένα μέσο ναυσιπλοΐας. Το μόνο πράγμα το οποίο είναι σίγουρο είναι ότι επιπλέει.* Η αναγκαιότητα του προγραμματισμού γίνεται πιο εμφανής από τους παρακάτω λόγους:

1. Το περιβάλλον της επιχείρησης είναι δυναμικό: Τα πάντα μεταβάλλονται. Αυτό ισχύει σήμερα για την ελληνική επιχείρηση περισσότερο παρά ποτέ άλλοτε. Το οικονομικό, τεχνολογικό, κοινωνικό και νομικό περιβάλλον της επιχείρησης μεταβάλλεται με ραγδαίους ρυθμούς. Σε αυτό το περιβάλλον καλείται η σημερινή επιχείρηση να αναπτύξει τη δική της προσαρμοστικότητα. Η επιχείρηση θα πετύχει την προσαρμογή της προς τις αλλαγές του περιβάλλοντος μόνο με τη βοήθεια της δραστηριότητας του προγραμματισμού.

Ο αποτελεσματικός προγραμματισμός επιτρέπει στο διοικητικό στέλεχος να είναι σε θέση να επηρεάζει το μέλλον, και όχι απλώς να το αποδέχεται. Αν και κανείς δεν μπορεί να προβλέψει το άγνωστο με ακρίβεια 100%, η πείρα δείχνει ότι είναι καλύτερο να βαδίζει κανείς προς το μέλλον με κάποια προετοιμασία.

2. Η σημερινή παραγωγή είναι εντάσεως κεφαλαίου: Λόγω της τεχνολογικής προόδου, η σχέση μεταξύ σταθερού και μεταβλητού κόστους παραγωγής των προϊόντων έχει αλλάξει. Η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να προσαρμόζεται στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Η προσαρμογή αυτή μεταφράζεται σε αποδοχή της νέας τεχνολογίας και των νέων μεθόδων παραγωγής. Ζούμε στην εποχή του αυτοματισμού. Αυτοματισμός, όμως, σημαίνει για την επιχείρηση αύξηση των σταθερών δαπανών σε βάρος των μεταβλητών και δέσμευση μεγάλων κεφαλαίων σε αυτόματο μηχανολογικό εξοπλισμό.

Στο παρελθόν, μια επιχείρηση μπορούσε να διακόψει τη δραστηριότητά της σε μια σειρά παραγωγής, εάν, π.χ., τα μηνύματα από την αγορά ήταν αρνητικά. Η ζημιά σε αυτή την περίπτωση για την επιχείρηση θα ήταν η αποζημίωση των εργατών και η απαξίωση των χειροκίνητων μηχανημάτων, που θα ακινητοποιούνταν. Αυτό έχει συμβεί στον κλάδο της υποδηματοβιομηχανίας, της κλωστοϋφαντουργίας, της βιομηχανίας τσιγάρων κ.α.

Σήμερα, όμως, δεν συμβαίνει το ίδιο. Η παραγωγική διαδικασία είναι τελείως αυτοματοποιημένη. Μία βιοτεχνία παραγωγής καλτσών στη Νέα Ιωνία, π.χ., που διαθέτει δύο αυτόματες μηχανές, δεν μπορεί να διακόψει την παραγωγή σε μία από τις δύο για μεγάλο χρονικό διάστημα. Εάν το πράξει, είναι καταδικασμένη να κλείσει, επειδή το σταθερό κόστος του ακινητοποιηθέντος μηχανήματος η βιοτεχνία θα το επιρρίψει, φυσιολογικά, στο κόστος των παραγομένων προϊόντων. Αυτό θα έχει ως συνέπεια αύξηση του κόστους των προϊόντων και μείωση της ανταγωνιστικότητάς της.

Με άλλα λόγια, ο φορέας της σημερινής επιχείρησης, προκειμένου να προχωρήσει σε μια νέα επένδυση, δηλαδή στην αγορά ενός αυτόματου μηχανήματος, θέλει να είναι σχεδόν βέβαιος πως για 3- 5 έτη θα έχει μια εξασφαλισμένη αγορά για τα προϊόντα που θα παράγει το αυτόματο μηχάνημα. Το χρονικό αυτό διάστημα των 3- 5 ετών μπορεί να είναι μεγαλύτερο ή

μικρότερο, ανάλογα με το ύψος της επένδυσης και το είδος του παραγομένου προϊόντος.

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι η σημερινή επιχείρηση έχει ανάγκη από ένα μακροχρόνιο και συστηματικό προγραμματισμό. Για να υπάρξει, όμως, ένας τέτοιου είδους προγραμματισμός, τα διοικητικά στελέχη πρέπει να διαθέτουν ειδικές γνώσεις, ευρύτητα πνεύματος και δημιουργική φαντασία και η επιχείρηση να φροντίζει για την ανεύρεση και πρόσληψη στελεχών με τέτοιες ικανότητες.

Το κράτος, επίσης, θα πρέπει να έχει ως στόχο τού εκάστοτε πενταετούς προγράμματος οικονομικής ανάπτυξης όχι απλώς την προσέλκυση κεφαλαίων, αλλά τη δημιουργία Ικανών στελεχών, που θα δώσουν τη σιγουριά που επιζητεί ο φορέας της επιχείρησης ή ! το κεφάλαιο γενικότερα. Γιατί, έτσι μόνο θα λυθεί το πρόβλημα της έλλειψης επενδύσεων.

3. Ο προγραμματισμός δείχνει την κατεύθυνση και παρέχει ένα αίσθημα ευθύνης: Χωρίς προγράμματα, οι επιχειρήσεις περιορίζονται στο να αντιδρούν απλώς στα καθημερινά γεγονότα που συμβαίνουν στο περιβάλλον τους. Αντίθετα, ο προγραμματισμός, επικεντρώνοντας την προσοχή σε συγκεκριμένους στόχους, βοηθά τα διοικητικά στελέχη να παίρνουν αποφάσεις για το μέλλον στα πλαίσια μιας ευρύτερης προοπτικής. Επίσης, αυτός ο κοινός στόχος κάνει τα διοικητικά στελέχη ικανά να συντονίζουν και να ενοποιούν τις ενέργειές τους. Ωπως για να είναι αποτελεσματική η άμυνα μιας χώρας, θα πρέπει να υπάρχει συντονισμός μεταξύ του στρατού ξηράς, του ναυτικού και της αεροπορίας, έτσι και στην περίπτωση της επιχείρησης, για να συνεργαστούν αποτελεσματικά οι λειτουργίες της (μάρκετινγκ, παραγωγής, χρηματοοικονομικών υπηρεσιών κ.λπ.), πρέπει να υπάρχει ένα ουσιαστικό και ολοκληρωμένο πρόγραμμα, που να δείχνει την κατεύθυνση.

Επίσης, όλοι οι εργαζόμενοι επωφελούνται από τον προγραμματισμό. Από τη στιγμή που οι στόχοι μιας επιχείρησης έχουν καθοριστεί σαφώς, οι εργαζόμενοι μπορούν να αρχίσουν να εξετάζουν σε ποιο βαθμό η εργασία τους συμβάλλει στην επίτευξη αυτών των στόχων. Στη συνέχεια, όταν οι στόχοι επιτευχθούν, οι εργαζόμενοι μπορούν και πρέπει να μοιράζονται το αίσθημα της επιτυχίας. Να αισθάνονται, δηλαδή, πως αυτοί είναι οι δημιουργοί, οι βασικοί συντελεστές που βοήθησαν την επιχείρηση να υλοποιήσει τους στόχους της. Εάν αυτό το αίσθημα ενισχυθεί με την ενημέρωση και ενθάρρυνση των εργαζομένων, αυτοί μπορεί να βοηθήσουν αποτελεσματικά τόσο κατά το στάδιο εκπόνησης των προγραμμάτων όσο και κατά την υλοποίησή τους.

4. Από τον προγραμματισμό εξαρτώνται οι άλλες δραστηριότητες της διοίκησης: Χωρίς προγράμματα ως οδηγό, όλες οι άλλες δραστηριότητες της διοίκησης θα ήταν περιορισμένης αξίας. Ο προγραμματισμός βάζει τη βάση για τις άλλες δραστηριότητες της διοίκησης. Από αυτή την άποψη είναι μοναδικός, αφού συνεπάγεται τον καθορισμό των στόχων της επιχείρησης. Αυτό και μόνο δίνει στον προγραμματισμό μια ορισμένη πρωτοκαθεδρία. Οι στόχοι πρέπει να καθορίζονται προτού ληφθούν αποφάσεις, για το ποια θα είναι, π.χ., η καλύτερη οργάνωση, στελέχωση και καθοδήγηση του προσωπικού και ποιος τελικά θα είναι ο καλύτερος έλεγχος για να επιτευχθούν αυτοί ΟΙ στόχοι. Από τη στιγμή που θα καθοριστούν ΟΙ στόχοι, τα διοικητικά στελέχη μπορούν να οργανώσουν τη δομή της επιχείρησης προκειμένου να πετύχουν την πραγματοποίησή τους. Όταν δημιουργηθεί η δομή της επιχείρησης, προσλαμβάνεται το κατάλληλο προσωπικό και τα διοικητικά στελέχη μπορούν

να στρέψουν την προσοχή τους στην αποτελεσματική διεύθυνση και στην ανάπτυξη θετικών διαπροσωπικών σχέσεων. Τέλος, με τον έλεγχο κρίνεται αν οι στόχοι της επιχείρησης έχουν εκπληρωθεί.

ΓΙΑΤΙ ΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΑΝΤΙΣΤΕΚΟΝΤΑΙ ΣΤΟΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟ

Πολλά διοικητικά στελέχη με ικανότητες και προνοητικότητα, προσόντα αναγκαία για τον προγραμματισμό, αντιστέκονται σε αυτόν για διάφορους λόγους:

- Τα διοικητικά στελέχη προτιμούν να δρουν με τα άμεσα προ- βλήματα, επειδή αυτά παρέχουν συνεχή επανατροφοδότηση. Αν, π.χ., ένα διοικητικό στέλεχος βοηθήσει κάποιον πελάτη που επείγεται να παραλάβει την παραγγελία του, ο πελάτης θα τον ευχαριστήσει εκείνη τη στιγμή. Ο προγραμματισμός, όμως, αντιμετωπίζει μελλοντικά γεγονότα και οι ανταμοιβές καθυστερούν.
- Ο καλός προγραμματισμός απαιτεί σκληρή δουλειά.
- Τα προγράμματα μπορεί να χρησιμοποιηθούν για τη μέτρηση των αποτελεσμάτων, και μερικές φορές τα, διοικητικά στελέχη θέλουν να μη γνωρίζει κανένας άλλος πως τα προγράμματα που κατέστρωσαν ήταν φτωχά ή ότι αυτά δεν υλοποιήθηκαν.
- Ο προγραμματισμός προϋποθέτει συχνά σοβαρό συλλογισμό και εκτεταμένες δραστηριότητες γραπτής εργασίας, πράγμα που δεν αρέσει στα περισσότερα διοικητικά στελέχη. Αυτά έχουν την τάση να δρουν. Οι μακρές περίοδοι συλλογισμού και σκέψης που απαιτούνται για, έναν καλό προγραμματισμό, μπορεί, να είναι επώδυνες για ανθρώπους που τα πηγαίνουν καλά μόνο όταν δρουν.

VI. ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Στόχοι είναι οι αντικειμενικοί σκοποί της επιχείρησης. Οι όροι "**στόχοι**" και "**σκοποί**" θα χρησιμοποιούνται με την ίδια σημασία σε αυτό το σύγγραμμα. Οι όροι αυτοί αναφέρονται στο αποτέλεσμα που επιθυμούν να επιτύχουν οι επιχειρήσεις. Επίσης, παρέχουν τον προσανατολισμό για όλες τις αποφάσεις της διοίκησης και καθορίζουν τα πρότυπα βάσει των οποίων μπορεί να αξιολογηθούν τα τελικά αποτελέσματα. Για όλους τους παραπάνω λόγους, οι στόχοι αποτελούν τη βάση του προγραμματισμού.

Ίσως, όταν αναφέρεται να θεωρεί πως ο μοναδικός αντικειμενικός σκοπός τους είναι η επίτευξη κερδών. Μία λεπτομερής, όμως, ανάλυση είναι δυνατό να δείξει ότι μια επιχείρηση μπορεί να έχει βάλει ως στόχο την αύξηση του μεριδίου της αγοράς που κατέχει, παράλληλα δε να φροντίζει για την ικανοποίηση των αναγκών του προσωπικού της και την πρόοδο του κοινωνικού συνόλου. Έτσι, κάθε επιχείρηση κατευθύνεται ή προσανατολίζεται προς την

υλοποίηση ορισμένων στόχων. Εάν μία επιχείρηση ή γενικότερα μια οικονομική μονάδα δεν έχει στόχους, δεν υπάρχει λόγος ύπαρξής της. Οι στόχοι, όμως, πρέπει να είναι διατυπωμένοι με σαφήνεια και να γνωστοποιούνται, κατά τρόπο συγκεκριμένο, σε εκείνους που έχουν σχέση με την εκτέλεσή τους. Πριν, δηλαδή, ξεκινήσουμε μια οποιαδήποτε δραστηριότητα, οι στόχοι που έχουμε υπόψη μας θα πρέπει να έχουν διατυπωθεί ξεκάθαρα και να έχουν γίνει κατανοητοί από όλους τους ενδιαφερόμενους. Από αυτό δε ακριβώς το σημείο αρχίζει η αποστολή του προγραμματισμού και των άλλων δραστηριοτήτων της διοίκησης, δηλαδή της οργάνωσης, της στελέχωσης, της διεύθυνσης, της ηγεσίας και του ελέγχου. Ο προγραμματισμός αρχίζει με τον καθορισμό των στόχων, σχεδιάζεται η κατάλληλη οργάνωση, επιλέγονται και κατανέμονται τα στελέχη στις θέσεις όπου το καθένα θα αποδώσει καλύτερα, μεθοδεύεται η συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού και συστηματοποιείται ο έλεγχος της συλλογικής δραστηριότητας στην επιχείρηση. Συνήθως, κατά την εξέταση των στόχων απαριθμούνται διάφορες ιδιότητες που, ως παράγοντες, επηρεάζουν και διαμορφώνουν το περιεχόμενο των στόχων. Παρακάτω απαριθμούνται ορισμένες από αυτές.

VII. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ

Για να επιτύχει στην προσπάθειά του για οργάνωση, ο manager θα πρέπει να έχει στόχο τη δημιουργία ενός τέτοιου εργασιακού περιβάλλοντος που να εμπνέει τη διάθεση και τη θέληση των συνεργατών του για αύξηση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητάς τους. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό, χρειάζεται η ανάπτυξη μιας "οργανωτικής φιλοσοφίας", η οποία θα στηρίζεται στα εξής σημεία:

1. Ο πελάτης είναι η κινητήρια δύναμη. Ο κάθε συνεργάτης θα πρέπει να προσφέρει στον πελάτη το ασφαλιστικό πρόγραμμα εκείνο που καλύπτει καλύτερα τις ανάγκες του.

2. Ο manager, έχοντας κύρια εφόδιά του την εκπαίδευση και την παρακίνηση, θα πρέπει να δημιουργεί επαγγελματίες ασφαλιστές.

3. Η εξυπηρέτηση του πελάτη θα πρέπει να γίνεται στο συντομότερο χρονικό διάστημα.

4. Ο χώρος εργασίας θα πρέπει να έχει την κατάλληλη διαμόρφωση, ώστε να προδιαθέτει ευμενώς τους συνεργάτες για περισσότερη παραγωγικότητα και προσφορά καλύτερης εξυπηρέτησης (service) στον πελάτη.

6. Η ανάπτυξη της ασφαλιστικής εταιρίας δεν σταματά ποτέ. Η ανάπτυξη της παραγωγής και του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να αποτελούν υψηλότερες προτεραιότητες του manager.

Μέσα στο πλαίσιο της συνεχούς ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού της ασφαλιστικής ο manager θα πρέπει να δραστηριοποιείται και να οργανώνεται κυρίως στο χώρο της αγοράς. Ταυτόχρονα δε να δημιουργεί και καλλιεργεί κέντρα επιρροής.

Όσο πιο οργανωτικός είναι πάνω στον τομέα της στρατολόγησης και εφαρμόζοντας τη δική του "φιλοσοφία" στρατολόγησης, θα μπορέσει να δημιουργήσει τις κατάλληλες προϋποθέσεις για στελέχωση με άτομα τα οποία θα προσφέρουν ποιοτική εργασία και ποιοτικό service στους πελάτες. Η

οργάνωση παίζει σημαντικό ρόλο σ' όλο το φάσμα εργασιών του σύγχρονου manager. Οργανωτικό σύστημα χρειάζεται η στρατολόγηση, το πιο σημαντικό κομμάτι της εργασίας του manager. Οργάνωση όμως απαιτείται και σ' άλλους τομείς, όπως είναι για παράδειγμα η εποπτεία, η επαφή με τους πελάτες, η παρακίνηση, κ.α.

Για να επιτευχθεί σωστή οργάνωση θα πρέπει να ακολουθηθεί μια διαδικασία που θα επιτρέπει στον manager να είναι άμεσος γνώστης των θετικών, αλλά κυρίως των αρνητικών σημείων και των προβλημάτων που παρουσιάζονται στο υποκατάστημα. Μέσω της οργάνωσης μπορεί να προβλέψει πιθανά μελλοντικά προβλήματα που θα προκύψουν στα υποκαταστήματα. Φυσικά οργάνωση δεν είναι κάτι, που μαθαίνεται.

Υπάρχουν βέβαια ορισμένες βασικές αρχές, αλλά από κει και πέρα αποτελεί ικανότητα, προσόν και αποτέλεσμα της πείρας του κάθε manager. Κάθε manager είναι απαραίτητο να δημιουργήσει μια δική του οργανωτική δομή προσαρμοσμένη στις ανάγκες των υποκαταστημάτων και των συνεργατών του.

Η μελέτη διαφόρων συστημάτων θα το βοηθήσει σ' αυτή την προσπάθεια, αλλά το σημαντικό είναι να διαμορφώσει μια δική του πολιτική, προς όφελος δικό τους, αλλά κυρίως της ασφαλιστικής εταιρίας.

VIII. ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΑΔΙΑ ΓΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Τα βασικά στάδια της οργάνωσης είναι:

α) ο καθορισμός του έργου που πρέπει να εκτελεστεί. Αυτό το στάδιο ονομάζεται και **«σκοπός της μονάδας»**. Η λήψη απόφασης σχετικά με το τι πρέπει να γίνει, προκειμένου να υλοποιηθεί ο σκοπός της μονάδας, δηλαδή, ποιες ενέργειες πρέπει να γίνουν, ποιος θα τις αναλάβει, καθώς και τι εξουσία απαιτείται να έχει προκειμένου να ολοκληρώσει το συγκεκριμένο έργο. Αυτό λέγεται και **«καταμερισμός των εργασιών»**. γ) Ο προσδιορισμός του είδους, του βαθμού εμπειρίας του αριθμού των ατόμων που απαιτούνται για το συγκεκριμένο έργο. Αυτό ονομάζεται **«στελέχωση»**. Το τελικό στάδιο είναι η δημιουργία της απαραίτητης οργανωτικής δομής, δηλαδή, του οργανογράμματος στο οποίο απεικονίζονται οι απαραίτητες επικοινωνίες και σχέσεις.

Οποσδήποτε, όμως, δεν αρκούν αυτά τα τέσσερα στάδια προκειμένου να κινηθεί το άρμα της οργάνωσης. Το διοικητικό στέλεχος θα πρέπει να καταβάλει ιδιαίτερη προσπάθεια για να ενεργοποιήσει όλους εκείνους που έχουν σχέση με την εκτέλεση του συγκεκριμένου έργου, θα πρέπει να επιστρατεύσει όλες του τις Ικανότητες και γνώσεις σχετικά με την οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων, γιατί είναι πολύ εύκολο οι εργαζόμενοι να παρακάμψουν την οποιαδήποτε οργάνωση, με συνέπειες αρνητικές για το αναμενόμενο αποτέλεσμα.

Ορισμένες οδηγίες που αποτελούν τη βάση για μία αποτελεσματική οργάνωση είναι οι παρακάτω:

1. Κάθε νέα στρατηγική ή πρόγραμμα αλλάζει και τη δομή οργάνωσης της επιχείρησης. Αυτή η αλλαγή επηρεάζει τους ανθρώπους που κατέχουν τις διάφορες θέσεις μέσα στην οργάνωση. Για να επιτευχθούν, λοιπόν, οι αλλαγές αυτές με τη μικρότερη δυνατή αντίδραση, θα πρέπει τα μέλη της οργάνωσης να λάβουν ενεργό μέρος στα προγράμματα αλλαγών, γιατί μόνο έτσι θα συνειδητοποιήσουν πως δεν θίγονται τα συμφέροντά τους. Είναι γνωστό πως οι αλλαγές που γίνονται σε μια επιχείρηση τις περισσότερες φορές εξυπηρετούν εξίσου καλά τόσο τα συμφέροντα της επιχείρησης όσο και τα συμφέροντα των εργαζομένων.

2. Η δομή της οργάνωσης πρέπει να είναι ελαστική και απλή. Δεν θα πρέπει να δημιουργούνται πάρα πολλά επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας εάν δεν υπάρχει ιδιαίτερος λόγος γι' αυτό. Η έκταση της διοίκησης δηλαδή, ο αριθμός των υφισταμένων που μπορεί να διευθύνει αποτελεσματικά ένα διοικητικό στέλεχος, είναι ένα θέμα που θα συζητηθεί εκτενέστερα παρακάτω. Παρ' όλα αυτά, μπορεί να ειπωθεί ότι ένα διοικητικό στέλεχος μπορεί να ολοκληρώσει το εκτελεστικό του έργο και παράλληλα μπορεί να συμβουλευθεί, να ενεργοποιήσει και να ελέγξει 10 άτομα με επιτυχία. Τότε, το όριο ελέγχου γι' αυτό το διοικητικό στέλεχος είναι 10 υφιστάμενοι.

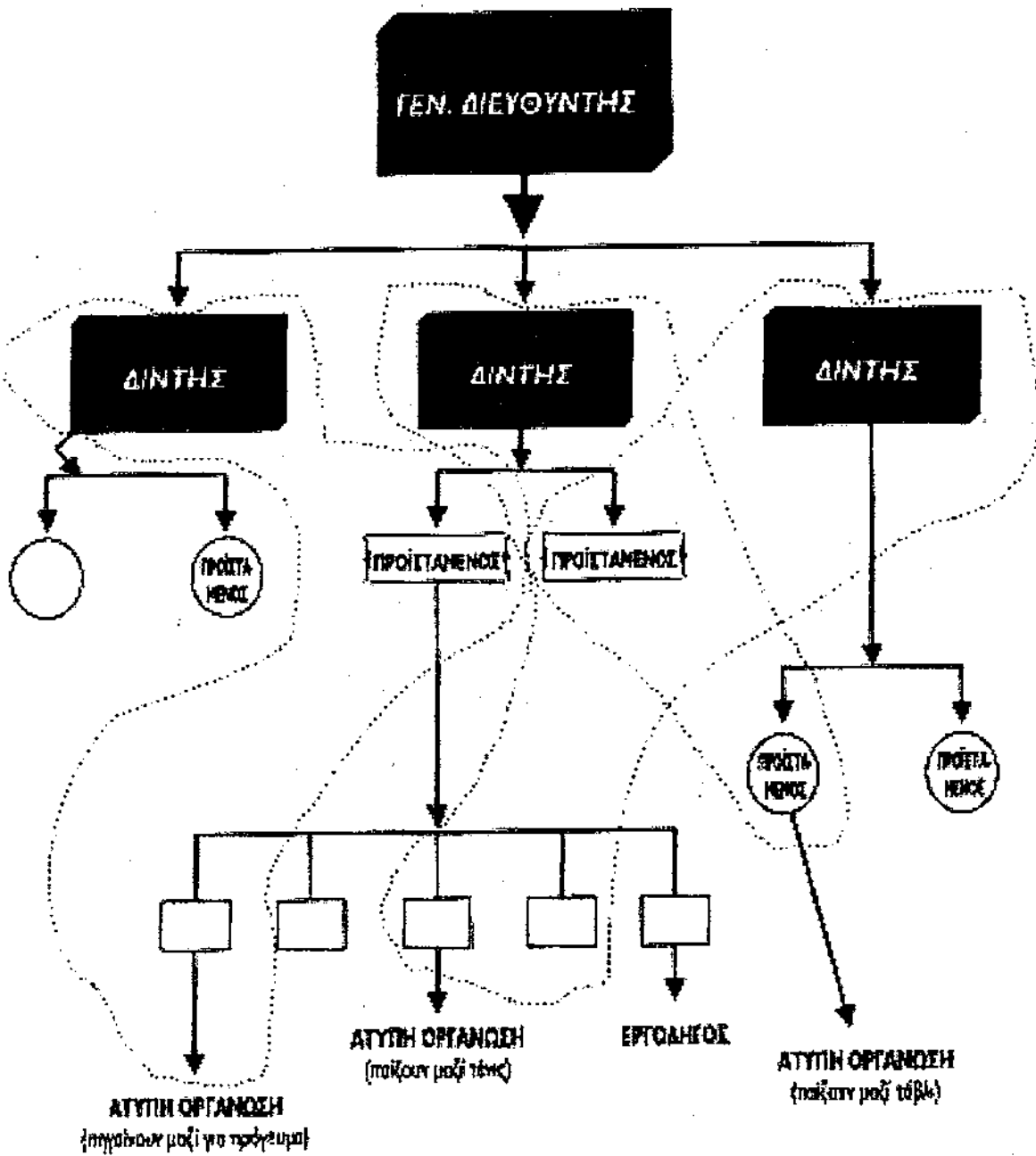
3. Μόλις δημιουργηθεί η κατάλληλη οργανωτική δομή, πρέπει να τοποθετηθεί ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση. Με άλλα λόγια, η στελέχωση πρέπει να γίνει με βάση τις ανάγκες της οργανωτικής δομής και όχι με βάση το διαθέσιμο προσωπικό.

4. Δεν πρέπει ένας υφιστάμενος να αναφέρεται σε δύο προϊσταμένους συγχρόνως για την ίδια εργασία. Αυτή η αρχή είναι γνωστή ως «**ενότητα της εξουσίας**».

5. Η περιγραφή της εργασίας, η εξουσία, καθώς και η ευθύνη, που μεταβιβάζονται για να ολοκληρωθεί μια συγκεκριμένη εργασία, πρέπει να γίνονται εγγράφως. Ίσως κάποιος να θεωρήσει προς στιγμήν πως αυτό είναι γραφειοκρατία. Εάν, όμως, αναλογιστεί τα λάθη που μπορεί να προκληθούν από κακή προφορική επικοινωνία ή το χρόνο που χάνει ο υφιστάμενος περιμένοντας έξω από το γραφείο του προϊσταμένου του για να του εξηγήσει τα ίδια πράγματα, θα συμφωνήσει ότι η γραπτή διαδικασία βοηθά πολύ περισσότερο από την προφορική.

ΙΧ. ΤΥΠΙΚΗ ΚΑΙ ΑΤΥΠΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Σε όλες τις μορφές επιχειρηματικής δραστηριότητας συνυπάρχουν δυο τύποι οργάνωσης: η τυπική και άτυπη οργάνωση, *σχήμα 5.3*. Παρακάτω αναλύονται και οι δυο τύποι οργάνωσης.



Σχήμα 5.3: Τυπική και άτυπη οργάνωση

Τυπική οργάνωση

Η τυπική οργάνωση καθορίζεται από την εκάστοτε οργανωτική δομή της επιχείρησης, όπως αυτή απεικονίζεται στο οργανόγραμμά της. Η τυπική οργάνωση έχει σχέση με τον καταμερισμό της εργασίας μεταξύ των μελών ή των ομάδων της επιχείρησης. Μέσω της τυπικής οργάνωσης γίνεται η μεταβίβαση της εξουσίας και της ευθύνης στα διάφορα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας. Τυπικά κανάλια επικοινωνίας και κανονισμοί ρυθμίζουν τις μεταξύ των ατόμων

σχέσεις προς τα πάνω, προς τα κάτω και παράλληλα. Τα άτομα ενεργούν και συνεργάζονται συνειδητά για την επιτυχία των στόχων της επιχείρησης.

Η τυπική οργάνωση δεν είναι στατική. Αλλάζει κάθε φορά που αλλάζει και η οργανωτική δομή. Η τυπική οργάνωση πρέπει να είναι ελαστική, όπου αυτό απαιτείται, γιατί η τυπική οργάνωση δεν είναι ο σκοπός αλλά το μέσο για την επιτυχία των στόχων της επιχείρησης.

Άτυπη οργάνωση

Η άτυπη οργάνωση, όπως ήδη αναφέρθηκε, συνυπάρχει με την τυπική οργάνωση και αναφέρεται στις σχέσεις μεταξύ των ατόμων που εργάζονται στην ίδια επιχείρηση. Η άτυπη οργάνωση αποτελείται από ομάδες που δημιουργούνται για να καλύψουν διάφορες ανάγκες των μελών τους. Οι δε σχέσεις μεταξύ των μελών δημιουργούνται αυθόρμητα στα πλαίσια της παρουσίας τους στην επιχείρηση.

Προσδιοριστικοί παράγοντες για τη συγκρότηση τέτοιων άτυπων ομάδων μπορεί να είναι οι διάφοροι κοινοί σκοποί, κοινά ενδιαφέροντα ή κοινές αντιλήψεις. Οι άτυπες αυτές ομάδες παραμένουν μόνιμες μέσα στην οργάνωση.

Η άτυπη οργάνωση δεν έχει οργανωτική δομή και δεν απεικονίζεται στο οργανόγραμμα της επιχείρησης. Οι διάφορες, όμως, άτυπες ομάδες ξεχωρίζουν μέσα στην επιχείρηση. Έτσι, π.χ., διακρίνουμε την ομάδα που τα μέλη της πίνουν μαζί τον πρωινό καφέ, την ομάδα που τα μέλη της τρώνε μαζί το πρόγευμα ή παίζουν σκάκι ή επιδίδονται στο τένις κ.ά.

Η άτυπη οργάνωση, πολλές φορές, βοηθά έμμεσα στην επιτυχία των στόχων μιας επιχείρησης. Ως παράδειγμα μπορεί να αναφερθεί μια ομάδα ανθρώπων που τρώνε πάντα το κολατσιό μαζί, γιατί τους αρέσει να συζητούν θέματα κοινού ενδιαφέροντος. Εάν ένα μέλος της ομάδας αυτής χρειαστεί μια πληροφορία σχετική με την εργασία που του έχει ανατεθεί, θα μπορέσει εύκολα να την πάρει από κάποιο άλλο μέλος της ίδιας άτυπης ομάδας, ακόμη και αν βρίσκεται σε διαφορετικό τμήμα. Στις επικοινωνίες και στις διαπροσωπικές σχέσεις έχει μεγάλη σημασία να καλείς κάποιον με το μικρό του όνομα. Αλλιώς νιώθεις όταν μιλάς με κάποιον που γνωρίζεις, και μάλιστα πολύ καλά, και αλλιώς με κάποιον που γνωρίζεις το όνομά του από το οργανόγραμμα της επιχείρησης.

Οι σχέσεις αυτές που δημιουργούνται με την άτυπη οργάνωση συμβάλλουν, οπωσδήποτε, στην ολοκλήρωση των στόχων της επιχείρησης, γι' αυτό και θα πρέπει να ενθαρρύνονται από τη διοίκηση.

ΕΠΙΠΕΔΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ ΚΑΙ Η ΕΚΤΑΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (SPAN OF MANAGEMENT)

Επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας

Για να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης θα πρέπει να αποφασιστεί, για κάθε περίπτωση, τι εργασίες πρέπει να γίνουν, τι προσόντα πρέπει να έχει αυτός ή αυτή που θα αναλάβει να εκτελέσει μια εργασία, καθώς και ο βαθμός της εξουσίας που απαιτείται για την υλοποίηση του συγκεκριμένου έργου. Αυτό λέγεται «*καταμερισμός των εργασιών*», όπως ήδη αναφέρθηκε παραπάνω. Ο

καταμερισμός των εργασιών αποτελεί τη βάση της οργάνωσης. Μετά τον καταμερισμό των εργασιών, ακολουθεί η ανάθεση του έργου σε συγκεκριμένα άτομα που βρίσκονται μέσα στην επιχείρηση. Εάν δεν υπάρχουν μέσα στην επιχείρηση τα κατάλληλα άτομα, πρέπει να προσληφθούν. Έτσι δημιουργούνται οι διάφορες **«θέσεις εργασίας»** ή τμήματα. Από αυτό το σημείο αρχίζει η διάκριση των θέσεων σε ανώτερες και κατώτερες και η κατάταξη των διοικητικών στελεχών σε ανώτερα, μεσαία και κατώτερα. Αρχίζει, δηλαδή, η δημιουργία των διαφόρων επιπέδων της διοικητικής ιεραρχίας. Ως «ιεραρχία» εννοείται το σύνολο των καθέτων επιπέδων που διαθέτει μια επιχείρηση. Με την έννοια της ιεραρχίας είναι στενά συνδεδεμένη και η απονομή των τίτλων στα διοικητικά στελέχη, όπως, π.χ.: Γενικός Διευθυντής (επίπεδο: Γενική Διεύθυνση), Διευθυντής (επίπεδο: Διεύθυνση / λειτουργία: Μάρκετινγκ), Προϊστάμενος (επίπεδο: Τμήμα / λειτουργία: Πωλήσεων), Υπεύθυνος (επίπεδο: Περιοχή / λειτουργία: Πωλήσεων). Τα διάφορα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας παίρνουν το σχήμα της πυραμίδας, αφού από πάνω προς τα κάτω αυξάνονται τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας που ανήκουν στο ανώτατο διοικητικό στέλεχος (π.χ. Γενικός Διευθυντής). Το ύψος της πυραμίδας θα εξαρτηθεί από τον αριθμό των επιπέδων που βρίσκονται μεταξύ της βάσης και της κορυφής της πυραμίδας. Τα επίπεδα αυτά αποτελούν τους κρίκους στην αλυσίδα της εξουσίας, δηλαδή, την εξάρτηση μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων. Με την άλλη διάσταση της διοικητικής πυραμίδας, δηλαδή το πλάτος, φαίνεται η κατάτμηση του έργου στις διάφορες λειτουργίες με βάση τον καταμερισμό του έργου και τις εξειδικεύσεις που απαιτούνται.

Για να είναι ολοκληρωμένη η οργάνωση, θα πρέπει να υπάρχει κάθετη και οριζόντια σύνδεση των διαφόρων τμημάτων με τις απαραίτητες σχέσεις εξουσίας και επικοινωνίας, καθώς και ένα σύστημα πληροφόρησης.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 6°

ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧ/ΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΤΩΝ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΣΤΟ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΟ ΚΟΙΝΟ

Ι. ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΚΑΙ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ

Πολλές έρευνες που έχουν γίνει τα τελευταία χρόνια δείχνουν ότι σημαντικός αριθμός των πελατών ασφαλιστικών εταιριών δεν είναι αρκετά ενημερωμένος για τα ασφαλιστικά προϊόντα που υπάρχουν στην αγορά.

Τα μερίδα του λέοντος στην ενημέρωση του κοινού κατέχουν τα ασφαλιστικά προϊόντα Ζωής, Σύνταξης και Υγείας και ακολουθούν, σε χαμηλότερο ποσοστό, οι ασφάλειες Αυτοκινήτων .

Το κοινό γνωρίζει πολύ λίγο άλλα ασφαλιστικά προϊόντα, όπως είναι οι ασφάλειες Ταξιδιών , Μεταφορών , Επείγουσας μεταφοράς ασθενών κ. λ. π.

Η έλλειψη ενημέρωσης έχει σαν αποτέλεσμα ότι ο κόσμος δεν γνωρίζει σχεδόν καθόλου τη δυνατότητα κάλυψης ορισμένων κινδύνων και κυρίως των ασφαλιστικών, αλλά και την ύπαρξη των ασφαλιστικών πακέτων που προσφέρουν οι ασφαλιστικές εταιρίες, τα οποία τον προφυλάσσουν από αρκετούς και σημαντικούς κινδύνους χωρίς ιδιαίτερα μεγάλο κόστος.

Ένα από τα σημαντικότερα αίτια για το πρόβλημα αυτό είναι ότι πολλοί επαγγελματίες Ασφαλιστικοί Σύμβουλοι δεν προωθούν τα προϊόντα αυτά, δίνοντας βαρύτητα στις ασφάλισεις Ζωής, Πυρός και Αυτοκινήτων .

Κατά πάσα πιθανότητα και οι ίδιες οι εταιρίες δεν δίνουν πάντοτε αρκετά κίνητρα για να προωθηθούν ισόρροπα κάποια προϊόντα.

Η ενημέρωση των ασφαλισμένων για όλη τη σειρά των ασφαλιστικών προϊόντων μιας εταιρίας ενισχύει την αξιοπιστία της, αναπτύσσοντας βεβαιότητα στους πελάτες ότι συνεργάζονται με ολοκληρωμένο χρηματοοικονομικό οργανισμό.

Οι σύγχρονες τάσεις μιλούν για χρηματοοικονομικά «ΣΟΥΠΕΡΜΑΡΚΕΤ», που θα καλύπτουν κάθε ασφαλιστική ή επενδυτική ανάγκη των πελατών

Τα περισσότερο γνωστά ασφαλιστικά προϊόντα είναι:

- Ασφάλειες Σύνταξης 52%
- Ασφάλεια Ζωής 50%
- Ασφάλεια Αυτοκινήτων 46%
- Ασφάλεια Περίθαλψης 45%

Ασφάλειες πυρός και κλοπής, παιδικές, θανάτου και προσωπικού ατυχήματος είναι προϊόντα που εμφανίζουν μεν κάποια ποσοστά γνώσης από το κοινό, αλλά σε πολύ μικρότερο βαθμό από τα πρώτα τέσσερα.

Στα υπόλοιπα ασφαλιστικά προϊόντα, η γνώση του κοινού είναι πολύ χαμηλή .

Και στις τρεις μετρούμενες εταιρίες, οι ηλικίες που εμφανίζουν σημαντικότερο ποσοστό ενημέρωσης για ασφαλιστικά προϊόντα είναι από 25-34 ετών.

Οι έχοντες ανώτατη μόρφωση και στις τρεις εταιρίες, δείχνουν και το μεγαλύτερο ποσοστό γνώσης για προϊόντα όπως οι ασφάλειες ζωής. Οι ηλικίες με μικρότερη μόρφωση εμφανίζονται λιγότερο ενημερωμένες και αυτό είναι κάτι που πρέπει να προσέξουν οι επαγγελματίες ασφαλιστές.

Το συμπέρασμα από τα παραπάνω είναι ότι στο κατώφλι του 2004 όπου οι ασφαλιστικές εταιρίες διαθέτουν μεγάλα κονδύλια για διαφημιστικές εκστρατείες θα πρέπει να μειώνεται συνεχώς το ποσοστό κοινού που δεν είναι ενημερωμένο για τα ασφαλιστικά προϊόντα που κυκλοφορούν στην αγορά.

II. ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΚΑΙ ΠΕΛΑΤΕΣ

Πολλά είναι τα παράπονα που ακούγονται από την πλευρά των πελατών των ασφαλιστικών εταιριών. Το κυριότερο όμως απ' όλα είναι η σχέση ανάμεσα σε αυτούς και τους ασφαλιστές. Δεν είναι υπερβολή να πούμε πως ένα μεγάλο ποσοστό ασφαλιστών, αν όχι το μεγαλύτερο, είναι σαν χιονάνθρωποι στις σχέσεις τους με τους πελάτες και το SERVICE.

Είναι λίγο, για λίγες στιγμές, ώρες έστω και για μια δύο μέρες. Έχουν μια πρόσκαιρη παρουσία μια «κρύα» σχέση, που σιγά - σιγά λιώνει μέχρι να μην υπάρχει τίποτα.

Πόσοι πελάτες ψάχνουν τον ασφαλιστή τους, πόσοι πελάτες παίρνουν και ξαναπαίρνουν στα κεντρικά γραφεία για να ενημερωθούν που βρίσκεται ο ασφαλιστής τους;

Πολλές ασφαλιστικές εταιρίες έχουν «ορφανά συμβόλαια» δηλαδή συμβόλαια που «εγκατέλειψε» ο προστάτης και δημιουργός ασφαλιστής, που άλλαξε εταιρία ή άλλαξε επάγγελμα. Ο πελάτης είναι «ορφανός» από ασφαλιστή, από εξυπηρέτηση, από ενημέρωση.

Πάρα πολλοί ασφαλιστές υποσχέθηκαν πως θα είναι κοντά στον πελάτη τους, αλλά αυτό τελικά σε λίγες περιπτώσεις μόνο συμβαίνει.

Οι πραγματικοί ασφαλιστές πρέπει να είναι ζεστοί, να χαμογελούν, να κινούνται, να φαίνονται, να είναι δυναμικοί, να είναι παρόντες, να ενδιαφέρονται, να αγαπάνε τον πελάτη τους και πάνω από όλα να τον σέβονται. Μόνο έτσι θα μπορέσουν οι ασφαλιστικές εταιρίες να ξανακερδίσουν την εμπιστοσύνη του πελάτη τους, που τα τελευταία χρόνια έχει πλέον χαθεί. Αν μάλιστα λάβουμε υπόψη μας και το τεράστιο ανταγωνισμό μεταξύ των ασφαλιστικών εταιριών εύκολα καταλαβαίνουμε ότι ο πελάτης γίνεται κυρίαρχος μέσα στην ασφαλιστική αγορά.

Ακολουθώντας διαρκείς συνομιλίες και επαφές με αντιπροσώπους και υπαλλήλους των : ΕΘΝΙΚΗ Α.Ε.Ε.Σ.Α, ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ, και INTERAMERICAN, παρουσιάζουμε την εικόνα και τα δεδομένα τους, σύμφωνα πάντα με τα δικά τους στοιχεία και αποτελέσματα.

ΕΘΝΙΚΗ

Η ΠΡΩΤΗ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 7°

ΕΘΝΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ

I. ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Η ιστορία της Εθνικής Ασφαλιστικής ξεκίνησε το 1891. Για την ίδρυσή της συνεργάστηκαν πέντε σοβαροί τραπεζικοί φορείς της εποχής: η «Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος», με 50%, η «Τράπεζα Κωνσταντινούπολης» με 20%, η «Προνομιούχος Τράπεζα Ηπειροθεσσαλίας» με 10% και η «Τράπεζα της Βιομηχανικής Πίστεως της Ελλάδος» με 10%.

Σήμερα ακολουθώντας τις διεθνείς εξελίξεις, αποφασίστηκε η συγκώνευση δια απορροφήσεως όλων των ασφαλιστικών εταιριών του Ομίλου της Εθνικής Τράπεζας από την Εθνική Ασφαλιστική.

II. ΜΕΓΕΘΟΣ (ΕΝΡΓΗΤΙΚΟ, ΚΕΦΑΛΑΙΟ, ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ)

Με την έναρξη της Εθνικής Ασφαλιστικής το μετοχικό κεφάλαιο της Εταιρίας ορίσθηκε στο 8 εκατ δραχμές.

Το μετοχικό κεφάλαιο της «Εθνικής» Α.Ε.Ε.Γ.Α το 2000 φτάνει το ύψος των 17.931.500.000.

III. ΔΙΚΤΥΟ (ΚΕΝΤΡΙΚΑ ΓΡΑΦΕΙΑ, ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ)

Σήμερα τα κεντρικά γραφεία της Εθνικής Ασφαλιστικής βρίσκονται στην Αθήνα. Στην πόλη της Πάτρας η Εθνική Α.Ε.Ε.Γ.Α στεγάζει τις κεντρικές υπηρεσίες της σε ιδιόκτητο νεοκλασικό κτίριο επί των οδών Ζαΐμη και Μαιζώνος.

Παράλληλα στην πόλη λειτουργούν 4 γραφεία παραγωγής και περίπου 30 πρακτορεία.

V. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ

Σήμερα, ύστερα από διαρκή παρουσία στον ελληνικό ασφαλιστικό χώρο και πολύχρονη πείρα όσον αφορά τις απαιτήσεις και τις ανάγκες του κοινού η Εθνική Ασφαλιστική σχεδιάζει και προσφέρει ασφαλιστήρια συμβόλαια στους εξής κλάδους:

1. Κεφαλοποίησης
2. προσωπικών ατυχημάτων
3. ασθένειας
4. ομαδικά (συντάξεις, υγείας)
5. αυτοκινήτων
6. νομικής προστασίας
7. πλοίων - αεροσκαφών
8. μεταφορών

9. πυρός
10. επενδυτικά προγράμματα (ζωής 1^ο και 2^ο έτος ζωής ADHOC, ζωής ΕΦΑΠΑΣ)
11. απώλειας κερδών
12. πιστώσεων
13. αστική ευθύνης
14. μηχανικών βλαβών
15. κατά παντός κινδύνου
16. θραύσης κρυστάλλων κλοπής εμπιστοσύνης

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. *Υπάρχει συγκεκριμένο τμήμα που ασχολείται με την επιχειρησιακή επικοινωνία; Πως προγραμματίζετε και οργανώνεται την επιχ/κή επικοινωνία που ακολουθείτε;*

Η Εθνική Ασφαλιστική διαθέτει συγκεκριμένο τμήμα που ασχολείται με τη επιχειρησιακή επικοινωνία, των Διεύθυνση Μαρκετινγκ στα Κεντρικά γραφεία της.

Η κατευθυντήρια, λοιπόν πολιτική της δίνεται από εκεί σχεδιαζόμενη με βάση τους στόχους της όσον αφορά τις πωλήσεις και τα κέρδη που σχεδιάζει να πραγματοποιήσει η Εταιρία σε συγκεκριμένη χρήση της.

Η Επιχ/κή επικοινωνία ασκείται διάμεσου των ΜΜΕ με την διαφημιστική προβολή της Εταιρίας και των προϊόντων της. Η προβολή της εικόνας της Εθνικής Ασφαλιστικής στο κοινό λαμβάνει χώρα κυρίως μέσω των κεντρικών Υποκαταστημάτων που βρίσκονται στις μεγαλύτερες πόλεις, όπως αυτό της Πάτρας. Αξίζει να σημειωθεί πως Η Εθνική ΑΕΕΓΑ έχει την μεγαλύτερη διασπορά Υποκαταστημάτων σε σύγκριση με τις υπόλοιπες ασφαλιστικές που δραστηριοποιούνται στον ελληνικό χώρο.

Η εταιρία ενεργώντας ορθά, όσον αφορά την οργάνωση και τον προγραμματισμό της επιχ/κής επικοινωνίας, αναλαμβάνει δραστηριότητες όπως είναι οι κάθε είδους αγαθοεργίες πχ σε ιδρύματα, καθώς και συμμετοχή σε συνέδρια, σεμινάρια, συγκεντρώσεις, εκθέσεις τόσο σαν σπόνσορας όσο και σαν διοργανώτρια η ίδια η Εταιρία. Λόγω της αλματώδους εξέλιξης τα τελευταία χρόνια, στον ηλεκτρονικό τομέα, επιβάλλεται να αναφέρουμε την όχι αμελητέα, συμβολή του ηλεκτρονικού διαδικτύου στην προώθηση της Εθνικής Ασφαλιστικής και των προϊόντων της.

Η Εθνική Ασφαλιστική όμως ποτέ στην μακράιωνη πορεία της δεν υποτίμησε το επιχειρησιακό έργο των ίδιων των ανθρώπων που συνθέτουν την ύπαρξή της. Μέσα σε αυτό το πνεύμα η Εταιρία επιτρέπει στα στελέχη της να δρουν με δική τους πρωτοβουλία και σύμφωνα με την προσωπικότητά τους.

Είναι γεγονός, στις μέρες μας, πως το μέλλον επαναπροσδιορίζεται και ενώ όλοι στρεφόμαστε σε μια νέα εικονική πραγματικότητα, η Εθνική Ασφαλιστική είναι ίσως η μοναδική που εξακολουθεί να στηρίζει την πολιτική της σε μια αναλλοίωτη αξία: τον Άνθρωπο. Πάνω σ' αυτή τη λογική προσφέρει ανθρωποκεντρικά προϊόντα, συμφέροντα προς το καταναλωτικό κοινό με βάση

τις δικές του ανάγκες και βέβαια την αύξηση του μεριδίου της Εθνικής Α.Ε.Ε.Γ.Α στην ασφαλιστική αγορά.

2. *Ποια είναι η επίδραση της επιχ/κής επικοινωνιακής πολιτικής στο κοινό;*

Η θετική επίδραση της επιχειρησιακής επικοινωνίας αυξάνει την παραγωγικότητα, δηλαδή τις πωλήσεις, τα κέρδη, και μειώνει τα γενικά έξοδα.

Συγκεκριμένα στην περιοχή των Πατρών, η ανταπόκριση του κοινού είναι μόνο θετική κυρίως για τους εξής λόγους: ο πρώτος έχει να κάνει με την ιστορικότητα της Εθνικής Ασφαλιστικής και την καταξίωσή της στην συνείδηση του κόσμου. Είναι γεγονός πως ακόμα και σε αυτό το σημείο καμπής, για την εθνική μας ιστορία, κανένας δεν μοιάζει να αγνοεί τη ιστορία, της Εθνικής Ασφαλιστικής, τα επιτεύγματά της όπως και τις πολυάριθμες επιχειρηματικές επιτυχίες της.

Ο δεύτερος λόγος είναι η σχέση της Εθνικής Ασφαλιστικής με την κρατική Τράπεζα. Η συγχώνευση με τις ομοειδής εταιρείες, ΑΣΤΗΡ, ΕΤΕΒΑ και ΠΑΝΕΛΛΗΝΙΟ, του Ομίλου της Εθνικής τράπεζας που ολοκληρώθηκε το 1997, δημιούργησε νέα δεδομένα, τόσο στην ασφαλιστική αγορά όσο και την εικόνα που παρουσίαζε η Εθνική Ασφαλιστική μέχρι τότε.

Ο τρίτος λόγος που συντελεί στην θετική ανταπόκριση του ασφαλιστικού κοινού είναι το ευρύ δίκτυο πωλήσεων που βρίσκεται διακλαδωμένο σ' ολόκληρη την περιοχή της Πάτρας και το οποίο διαθέτει 40 συνεργάτες πωλήσεων. Σε συνδυασμό με τα ανταγωνιστικά προϊόντα που η Εθνική Ασφαλιστική διαθέτει στο αγοραστικό κοινό της περιοχής της Πάτρας έχει σαν αποτέλεσμα η Εθνική να καταλαμβάνει το 22% του μεριδίου της αγοράς με συνεχώς αυξανόμενους ρυθμούς ανάπτυξης.

Εν κατακλείδι ο αμέριστος επαγγελματισμός που επιδεικνύουν οι πωλητές - ασφαλίτες συμβάλει καθοριστικά στην εικόνα που εισπράττουν οι ασφαλισμένοι. Πως άλλωστε να συμβεί το αντίθετο, όταν τα κριτήρια για τη επιλογή τους είναι όχι μόνο αξιοκρατικά, αλλά και αυτά που αναδεικνύουν τους καλύτερους επαγγελματίες. Παράλληλα, με την εκπαίδευση που τους παρέχει, μέσω του ειδικού Εκπαιδευτικού Κέντρου της, και τον έλεγχο τόσο στους ασφαλιστές, όσο και στους πελάτες της, μέσω των επιθεωρητικών πωλήσεων, η Εταιρία καταφέρνει εδώ και χρόνια να κρατάει στο ίδιο υψηλό επίπεδο τις υπηρεσίες που παρέχει χωρίς την ελάχιστη απόκλιση από τον ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα της.

3. *Κάνετε έρευνα αγοράς; Βάσει αυτής ποιους στόχους έχετε θέσει για το προσεχές και απώτερο μέλλον, όσον αφορά το ύψος των πωλήσεων;*

Η Εθνική Ασφαλιστική είναι ως γνωστόν μέλος του μεγαλύτερου χρηματοοικονομικού οργανισμού της χώρας και ταυτόχρονα η μεγαλύτερη και αρχαιότερη ασφαλιστική εταιρία. Αυτό αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα αλλά συνάμα δημιουργεί την υποχρέωση για διαρκή παρουσία της Εταιρίας στην ασφαλιστική αγορά. Πάνω, λοιπόν, σε αυτή διενεργεί, σε τακτά χρονικά διαστήματα, έρευνες αγοράς, τόσο σε πανελλαδικό επίπεδο όσο και σε τοπικό, στην περιοχή της Πάτρας. Μ' αυτό τον τρόπο η Εταιρία εξασφαλίζει ένα μέτρο

σύγκρισης σχετικά με την αντίδραση - ανταπόκριση των πελατών στις υπηρεσίες που προσφέρει.

Ετσι κρίνοντας ανάλογα με τις περιστάσεις και τις συνθήκες που επικρατούν, η Διοίκηση της Εθνικής Ασφαλιστικής έχει τη δυνατότητα να εισάγει στην ασφαλιστική αγορά καινούρια προϊόντα σαν αρωγή στα ήδη υπάρχοντα. Αυτά βέβαια πράττονται με γνώμονα από την μια πλευρά το γενικότερο κοινωνικό συμφέρον, και από την άλλη την εξασφάλιση της διαρκούς παρουσίας της Εθνικής Ασφαλιστικής που επιτυγχάνεται φυσικά με την αύξηση του μεριδίου της στην ελληνική ασφαλιστική αγορά.

Η Εθνική Α.Ε.Ε.Γ.Α, στην περιοχή της Πάτρας μέσω του μίγματος της πολιτικής που ακολουθεί, έχει θέσει ως στόχο στον κλάδο Γενικών Ασφαλίσεων (Ζημιών), την αύξηση της παραγωγής κατά 15% και στον κλάδο Ζωής αύξηση της παραγωγικότητας κατά 10%. Εδώ πρέπει να τονιστεί πως η στασιμότητα που παρουσίασαν τα ασφάλιστρα στον κλάδο Ζωής το 2001 (203,96 εκ ευρώ) σε σχέση με το 2000 (202,79 εκ ευρώ) είναι αποτέλεσμα της συνολικής χρηματοπιστηριακής συγκυρίας. Αυτό όμως δεν αποθαρρύνει το προσωπικό της Εταιρίας. Αντίθετα, προσβλέπει με αισιοδοξία και στον κλάδο αυτό για τον οποίο πιστεύει ότι τα προσεχή χρόνια έχει σημαντικές προοπτικές ανάπτυξης.

4. *Η επιχειρησιακή επικοινωνία επηρεάζει την τιμολογιακή πολιτική, της ασφαλιστικής σας; Ποια τα αποτελέσματα αυτής στις πωλήσεις σας; Παρέχετε εκπτώσεις, πιστώσεις, διευκολύνσεις στους πελάτες σας;*

Η επιχειρησιακή επικοινωνιακή πολιτική που ασκεί η Εθνική Ασφαλιστική, σαφώς και επηρεάζει την τιμολογιακή πολιτική της. Σε κάθε περίπτωση ασκεί διαφορετική πολιτική, επηρεαζόμενη από τις ειδικές κοινωνικο-οικονομικές καταστάσεις που επικρατούν, μέσω διαφορετικών τιμολογίων που ισχύουν σε κάθε κλάδο. Επιπλέον, στις λεγόμενες ειδικές αγορές πχ σύλλογοι γιατρών, εκπαιδευτικοί και η Εταιρία εκδίδει διαφορετικά τιμολόγια. Εν ολίγοις ασκείται διαφορετική εμπορική πολιτική με σκοπό την προσέλκυση νέων πελατών. Για την επίτευξη αυτού του στόχου η Εθνική Ασφαλιστική δημιουργεί προγράμματα ασφάλισης με πακέτα ολοκληρωμένων καλύψεων σε όλους τους κλάδους. Μ' αυτό τον τρόπο πετυχαίνει να εξυπηρετεί πλήρως τις ανάγκες των πελατών της.

Κατά διαστήματα η Εθνική Ασφαλιστική προχωρεί σε κάποιες προσφορές ή εκπτώσεις στα τιμολόγια τις έχοντας σαν στόχο πως αυτές οι κινήσεις θα δώσουν κίνητρα στους ήδη πελάτες να μελετήσουν περισσότερο τα παράλληλα προγράμματα που παρέχει η Εταιρεία, αλλά και σε αυτούς που δεν είναι ασφαλισμένοι να έχουν τη δυνατότητα να απολαύσουν τις πλούσιες παροχές, μέσω των αναπροσαρμοσμένων προγραμμάτων της.

Τελευταίο αλλά όχι λιγότερο σημαντικό είναι οι διευκολύνσεις που κάνει η Εθνική Α.Ε.Ε.Γ.Α. Πλέον όλοι οι πελάτες της μπορούν να πληρώνουν την συμβολή τους στην Εταιρεία με VISA ή ακόμα και ετησίως ώστε να μπορούν να επωφεληθούν από τις ανάλογες εκπτώσεις. Οι ασφαλισμένοι μπορούν να πληρώσουν τα ασφάλιστρα τους σε οποιαδήποτε σημείο η Εθνική Ασφαλιστική διαθέτει γραφεία, ακόμα σε όλα τα γραφεία των ΕΛΤΑ, τα καταστήματα της Εθνικής Τράπεζας και όποιες ακόμα συνεργάζονται με την Εταιρία.

5. *Πώς ο ανταγωνισμός επηρεάζει τον σχεδιασμό της επιχειρησιακής επικοινωνίας;*

Η επιχειρησιακή επικοινωνία επηρεάζεται από τον διαρκή ανταγωνισμό της ασφαλιστικής αγοράς. Η πολύχρονη παρουσία της Εθνικής Ασφαλιστικής στον χώρο, την έχει φέρει στην ηγετική θέση (leader) της αγοράς. Αυτό σημαίνει πως η Εθνική με την πολιτική της, είναι αυτή που δίνει τις κατευθυντήριες γραμμές στις υπόλοιπες, επηρεάζει δηλαδή και η ίδια τον ανταγωνισμό πχ στον κλάδο της ασφάλισης των αυτοκινήτων η Εθνική Ασφαλιστική εκδίδει πρώτη τιμολόγιο βάσει του οποίου εν συνεχεία εκδίδουν τα δικά τους οι υπόλοιπες.

Η Εθνική Α.Ε.Ε.Γ.Α προσπαθεί να βρίσκεται στην πρώτη γραμμή νέων εξελίξεων. Γι αυτό το λόγο επιδιώκει τον σχεδιασμό νέων προϊόντων. Μετά την συγκώνευση δια απορροφήσεως των ασφαλιστικών επιχειρήσεων του Ομίλου της Εθνικής Τράπεζας από την Εταιρία και τον διαρκώς διευρυνόμενο και εντεινόμενο ανταγωνισμό η πολιτική της Εθνικής Ασφαλιστικής επαναπροσδιορίστηκε όσον αφορά τα εξής:

- Σχεδιασμό νέων προϊόντα που θα καλύψουν τις ανάγκες που θα προκύψουν στον τομέα της σύνταξης και της υγείας μέσα στο νέο ασφαλιστικό πλαίσιο
- Βελτίωση των νέων προϊόντων Πυρός, στην κατεύθυνση της δημιουργίας πολυ – ασφαλιστηρίων που εκτός από τις κλασσικές καλύψεις πυρός, θα περιλαμβάνουν και καλύψεις που αφορούν στον άνθρωπο, όπως Προσωπικό Ατύχημα και Αστική Ευθύνη
- Αναμόρφωση κλασικών και Αστική Ευθύνη
- Δημιουργία νέων Εσωτερικών Μεταβλητών Κεφαλαίων για προϊόντα εγγυημένου κεφαλαίου και σχεδιασμός νέων προϊόντων τύπου Unit – Linked, μη εγγυημένου κεφαλαίου
- Ολοκλήρωση του σχεδιασμού προϊόντων Αστικής Ευθύνης και ιδιαίτερα Επαγγελματικής Ευθύνης.

6. *Ποια τα αποτελέσματα της επιχειρησιακής επικοινωνιακής πολιτικής στην αύξηση της παραγωγικότητας την τελευταία τριετία; Πιστεύετε πως οι στόχοι σας επιτεύχθηκαν;*

Η Εθνική Ασφαλιστική όπως προαναφέρθηκε είναι μέλος του μεγαλύτερου χρηματοοικονομικού οργανισμού και την ίδια στιγμή η μεγαλύτερη και αρχαιότερη στην Ελλάδα. Αυτό αποτελεί σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο η διοίκηση είναι αποφασισμένη να χρησιμοποιήσει γα να επαναφέρει την εταιρεία στην πρωτοπορία όλων των κλάδων στους οποίους δραστηριοποιείται. Στο πλαίσιο των στρατηγικών στόχων της η Εθνική Ασφαλιστική θα επικεντρώνει άμεσα τις προσπάθειες της στην:

A. Ανάκτηση πρωτοβουλίας στον κλάδο Ζωής με σκοπό την κατάκτηση της πρώτης θέσης σε μερίδιο αγοράς πριν το τέλος της δεκαετίας και αύξηση του μεριδίου στους Γενικούς Κλάδους.

B. Ενίσχυση της κερδοφορίας μέσω της βελτίωσης, των τεχνικών αποτελεσμάτων των κλάδων, την αποδοτική διαχείριση της σημαντικότητας ακίνητης περιουσίας της και του χαρτοφυλακίου κινητών αξιών, καθώς και την συμπίεση του λειτουργικού κόστους.

Γ. Περαιτέρω ανάπτυξη, με επέκταση σε τμήματα της αγοράς, που προσφέρουν κερδοφόρες επιχειρηματικές ευκαιρίες.

Δ. Πλήρη αξιοποίηση του δικτύου της Εθνικής Τράπεζας, μέσα από το bank assurance και στη συνεπακόλουθη αναμόρφωση του ίδιου δικτύου της Εταιρίας σύμφωνα με τις διεθνείς πρακτικές.

Ε. Παρουσία της Εταιρίας, όπου επεκτείνεται η μητρική Ε.Τ.Ε πχ πιθανή επέκταση στη Βουλγαρία.

ΣΤ. Βελτίωση της οργάνωσης και λειτουργίας της με γνώμονα την εξυπηρέτηση του πελάτη και την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών. Μέσα στο 2002 θα ολοκληρωθεί το μηχανογραφικό σύστημα ALON.

Ζ. Εξαγορά ασφαλιστικών επιχειρήσεων και χαρτοφυλακίων άλλων εταιριών.

Η. Ανοικοδόμηση του οικοπέδου της στην Λεωφ. Συγγρού για την δημιουργία των κεντρικών γραφείων της Εταιρίας (Εδρα).

Πάρα ταύτα όμως κανείς δει πολύ περισσότερο η Εθνική Ασφαλιστική δεν μπορεί να παραβλέπει την αρνητική κατάσταση στην οποία έχει εισέλθει η ασφαλιστική αγορά από το 1998 και μετά. Οι επιπτώσεις στην περιοχή της Πάτρας σίγουρα δεν ήταν ήπιες. Οι επιδράσεις πιθανόν δεν ήταν τόσο εμφανείς επηρέασαν όμως έμμεσα την επιχειρησιακή επικοινωνία των ασφαλιστικών εταιριών.



INTERAMERICAN

II. ΜΕΓΕΘΟΣ: ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ, ΚΕΦΑΛΑΙΟ, ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ

Το μετοχικό κεφάλαιο της **Interamerican**, όπως ορίζεται στο καταστατικό ίδρυσής της ήταν 200.000 δρχ.

III. ΔΙΚΤΥΟ

Τα κεντρικά γραφεία της **Interamerican** βρίσκονται στην Αθήνα.

IV. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ

Ο όμιλος **Interamerican** μετά από μακρά πορεία στην ελληνική ασφαλιστική αγορά και πείρα περισσότερο από 30 χρόνια, σχεδιάζει και προσφέρει σήμερα ασφαλιστήρια συμβόλαια στους εξής κλάδους:

1. Ζωής
2. Υγείας
3. Πυρός
4. Μεταφορών
5. Κεφαλαιοποίησης
6. Τεχνικών ασφαλίσεων
7. Πλοίων - Αεροσκαφών
8. Νομικής Προστασίας
9. Αυτοκινήτων
10. Προσωπικών ατυχημάτων
11. Απώλειας Κερδών
12. Πιστώσεων
13. Μηχανικών Βλαβών
14. Κατά παντός Κινδύνου
15. Θραύσης κρυστάλλων

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Υπάρχει συγκεκριμένο τμήμα που ασχολείται με την επιχειρησιακή επικοινωνία; Πως προγραμματίζετε και οργανώνεται την επιχ/κή επικοινωνία που ακολουθείτε;

Η ασφαλιστική εταιρία **Interamerican** διαθέτει συγκεκριμένο τμήμα επιχ/κής επι/νίας, το τμήμα marketing, ένα σε κάθε κεντρική διοικητική μονάδα.

Συγκεκριμένα στην περιοχή της Πάτρας υπάρχουν δυο μονάδες πωλήσεων - υποκαταστήματα της **Interamerican** που στελεχώνονται από 30 περίπου συνεργάτες το κάθε ένα. Αυτές οι μονάδες υποστηρίζονται μηχανογραφικά και ακολουθούν την τιμολογιακή και εμπορική πολιτική της εταιρίας, προσαρμοσμένη πάντοτε στις εκάστοτε ανάγκες της τοπικής αγοράς και του κοινού της Πάτρας. Σε κάθε υποκατάστημα υπάρχει νέας διευθυντής, ο οποίος

συντονίζει και καθοδηγεί τους συνεργάτες. Μέσα στα πλαίσια των βασικών εργασιών του περιλαμβάνεται ακόμη μια εξίσου σημαντική για την εξέλιξη και την βιωσιμότητα της ασφαλιστικής εταιρίας, η στρατολόγηση νέων συνεργατών.

Η Interamerican έχοντας ως στόχο την μεγιστοποίηση των κερδών της, επιδιώκει σωστό προγραμματισμό και οργάνωση της επιχ/κής επιχ/νίας που ακολουθεί. Σύμφωνα με αυτό η κεντρική διοίκηση ενημερώνει τα υποκαταστήματα για τυχόν αλλαγές στα προϊόντα της και εισαγωγή νέων, καθώς και για αναπροσαρμογή της τιμολογιακής και εμπορικής πολιτικής που ακολουθεί η εταιρία.

Βασικός παράγοντας μέσω του οποίου ασκείται Επιχ/κή επιχ/νία είναι οι ασφαλιστικοί σύμβουλοι.

Η Interamerican έχοντας σαν στόχο όχι μόνο την διατήρηση, αλλά και την αύξηση της παραγωγικότητας της, έχει θεσμοθετήσει και πραγματοποιεί ανά τακτά χρονικά διαστήματα εκπαιδευτικά σεμινάρια. Μέσω αυτών ολοκληρώνεται η επιχ/κή επιχ/νία της εταιρίας, ενημερώνονται οι συνεργάτες για τα προϊόντα της και εκπαιδεύονται πάνω σε βασικές οικονομικές έννοιες.

Για την εκπαίδευση των συνεργατών συγκροτείται οργανωμένο τμήμα, που αναλαμβάνει όλη την εκπαιδευτική υποστήριξη.

Τα σεμινάρια πραγματοποιούνται τόσο για τους νεοπροσληφθέντες, όσο και για παλιούς υπαλλήλους εισηγητές των σεμιναρίων αυτών είναι άτομα της εταιρίας πχ διευθυντές, προϊστάμενοι τμημάτων, αλλά και καταρτισμένοι ασφαλιστές του ευρύτερου χώρου της χρηματοασφαλιστικής αγοράς.

Όσον αφορά την πρακτική εφαρμογή της επιχ/κής επιχ/νίας η πολιτική της εταιρίας επικεντρώνεται στους εξής τρόπους:

- **Έρευνα αγοράς**, πραγματοποιείται είτε μέσω γραπτών επιστολών, είτε μέσω τηλεφωνικών συνδιαλέξεων (telemarketing) προς το αγοραστικό κοινό.
- **Target marketing**, ανεύρεση μέσω επιμελητηρίου ομάδων με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά.
- **Περίπτερα ενημέρωσης**, σε εκθέσεις όπου μέσω ερωτηματολογίων εντοπίζονται οι ανάγκες του κοινού της συγκεκριμένης περιοχής και μέσω ενημερωτικών φυλλαδίων για τα προϊόντα για τις υπηρεσίες που παρέχει η εταιρία.
- **Προβολή μέσω διαφήμισης**, στον έντυπο τύπο, με καταχωρίσεις σε περιοδικά και εφημερίδες, στο ραδιόφωνο και την τηλεόραση με διαφημιστικά σποτ, καθώς και πινακίδες τόσο κατά μήκος του εθνικού δικτύου, όσο και σε κεντρικά σημεία της πόλης των Πατρών.

2. Ποια είναι η επίδραση της επιχ/κής επικοινωνιακής πολιτικής στο κοινό;

Η επίδραση της επιχ/κής επικοινωνιακής πολιτικής ακολουθεί η Interamerican στο κοινό της Πάτρας είναι πολύ μεγάλη και αυτό φαίνεται από το ύψος των πωλήσεων και την θέση της Interamerican στην ασφαλιστική αγορά.

Με βάση έρευνα αγοράς που διεξήγαγε η ICAP στις 15/5/02, στη πόλη της Πάτρας προκύπτει ότι η Interamerican ασφαλιστική βρίσκεται στις δέκα πρώτες ασφαλιστικές σε παραγωγή. Κατέχοντας μερίδιο αγοράς 3% στις γενικές

ασφάλειες και 28% στις ασφάλειες ζωής Interamerican «διδάσκει» τον σωστό σχεδιασμό της επ/κής επ/νίας.

Επιπλέον σημαντική επίδραση ασκεί στο κοινό το οργανωμένο δίκτυο πωλήσεων της εταιρίας και κατ' επέκταση η εκπαίδευση των ασφαλιστικών συμβούλων. Αυτό λαμβάνει χώρα μέσω ειδικών σεμιναρίων που οργανώνει η εταιρία, με σκοπό την εκμάθηση τεχνικών, ώστε το ποσοστό αποδοχής των πωλητών της ασφαλιστικής από το κοινό να είναι το μέγιστο δυνατό.

Η Interamerican επιδιώκει το ίδιο επίπεδο εξειδίκευσης και κατάρτισης των ασφαλιστών της όσο αφορά το marketing και όσο αφορά τα προϊόντα της με αποτέλεσμα να μεταφέρεται στους πελάτες κοινό η ίδια πολιτική και η εταιρία να εμφανίζεται με ενιαίο πρόσωπο και υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης προς τους πελάτες.

3. Κάνετε έρευνα αγοράς; Βάσει αυτής ποιους στόχους έχετε θέσει για το προσεχές και απώτερο μέλλον, όσον αφορά το ύψος των πωλήσεων;

Η Interamerican στην περιοχή της Πάτρας διεξάγει έρευνες αγοράς, με σκοπό να επιβεβαιώσει την εικόνα που εκπέμπει στο ευρύ κοινό και ταυτόχρονα να διαπιστώσει το βαθμό εξυπηρέτησης των πελατών της.

Οι έρευνες αγοράς βοηθούν την ασφαλιστική εταιρία να εντοπίσει τα προβλήματα της τοπικής αγοράς και τις τυχόν εξειδικευμένες ανάγκες του αγοραστικού κοινού.

Όλα αυτά έχουν ως αποτέλεσμα η Interamerican να προβαίνει ανά τακτά χρονικά διαστήματα στον επανασχεδιασμό ή ακόμη και τον σχεδιασμό νέων προϊόντων προς ικανοποίηση των πελατών της.

Βαρόμετρο για τον σχεδιασμό του ύψους των πωλήσεων της εταιρίας αποτελεί ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών, τόσο από τους συνεργάτες και την εταιρία, όσο και από τα προσφερόμενα προϊόντα. Αυτό συμβαίνει γιατί μέσω των ερωτηματολογίων που περιλαμβάνουν οι έρευνες αγοράς, η κεντρική διοίκηση έχει στην διάθεσή της πιθανές προτάσεις και παρατηρήσεις που αντανakλούν την αντικειμενική άποψη των πελατών της.

Επίσης υπάρχουν έρευνες αγοράς, που απευθύνονται σε κοινό που υπήρξε ασφαλισμένο στην εταιρία αλλά για κάποιους λόγους διέκοψε την συνεργασία.

Η Interamerican στηριζόμενη στα αποτελέσματα που απορρέουν από τις έρευνες αγοράς, προβαίνει σε βελτιωτικές κινήσεις με στόχο την κατ' άτομο αύξηση της παραγωγικότητας και κατ' επέκταση την αύξηση του μεριδίου αγοράς που κατέχει στην ασφαλιστική αγορά.

4. Η επιχειρησιακή επικοινωνία επηρεάζει την τιμολογιακή πολιτική, της ασφαλιστικής σας; Ποια τα αποτελέσματα αυτής στις πωλήσεις σας; Παρέχετε εκπώσεις, πιστώσεις, διευκολύνσεις στους πελάτες σας;

Η επ/κή επιχ/κή πολιτική που ακολουθεί η Interamerican επηρεάζει την τιμολογιακή πολιτική της. Η κεντρική διοίκηση της εταιρίας λαμβάνοντας υπόψη την οικονομική κατάσταση και την κοινωνική δομή της περιοχής της

Πάτρας καθορίζει διαφορετική τιμολογιακή πολιτική σε σχέση με άλλες περιοχές της Ελλάδος.

Στον κλάδο ζωής οι κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν την διαμόρφωση του τιμολογίου είναι το επίπεδο της θνησιμότητας και το ύψος των νοσηλίων της περιοχής. Στις γενικές ασφάλειες και συγκεκριμένα στο κλάδο των αυτοκινήτων οι παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη είναι το ύψος των ζημιών καθώς και ο αριθμός των αυτοκινήτων στην κυκλοφορία, ο οποίος αυξήθηκε ραγδαία την τελευταία πενταετία.

Επιπλέον η εταιρία εφαρμόζει διαφορετική τιμολογιακή - εμπορική πολιτική στις ειδικές αγορές. Αυτές είναι ομάδες που έχουν κοινό στοιχείο το επάγγελμά τους πχ στρατιωτικοί, αγρότες, εκπαιδευτικοί.

Η Interamerican έχοντας ως στόχο την αύξηση των ασφαλιστικών συμβάσεων της, παρέχει στους ήδη πελάτες της εκπτώσεις σε διαφορετικά προϊόντα της εταιρίας.

Σημαντικό στοιχείο αποτελούν και οι διευκολύνσεις που η Interamerican παρέχει στους πελάτες της. Σήμερα λοιπόν οι πελάτες μπορούν να πληρώνουν τις οφειλές τους ως προς την εταιρία με VISA. Επίσης μπορούν να πληρώνουν τα ασφάλιστρα σε οποιαδήποτε σημείο της Ελλάδος υπάρχουν γραφεία της εταιρίας, σε όλα τα Ελτά και σε κάποιες τράπεζες όπως η Euro bank, Nova bank, οι οποίες συνεργάζονται με την εταιρία.

Τέλος η εταιρία παρέχει επιπλέον έκπτωση σε πελάτες που εξοφλούν τα ασφάλιστρά τους ειρσίως.

5. Πώς ο ανταγωνισμός επηρεάζει τον σχεδιασμό της επιχειρησιακής επικοινωνίας;

Στα πλαίσια της ελεύθερης οικονομίας ο ανταγωνισμός αποτελεί τον κινητήριο μοχλό ανάπτυξης και βελτίωσης των προϊόντων των ασφαλιστικών εταιριών. Σ' αυτή τη λογική ο σχεδιασμός της επ/κης επ/νίας σαφώς και επηρεάζεται από τον ανταγωνισμό.

Τα ασφαλιστικά προϊόντα λόγω της φύσης τους, - πρόκειται μόνο για υπηρεσίες - είναι απόλυτα αντιγράμματα. Για την αντιμετώπιση αυτού του προβλήματος η Interamerican σχεδιάζει διαρκώς πρωτοποριακά προϊόντα που σε συνδυασμό με την συνεχή εκπαίδευση και αναβάθμιση των συνεργατών της - σε νέες μεθόδους marketing - καταφέρνει και βρίσκεται στις πρώτες γραμμές των εξελίξεων του ασφαλιστικού χώρου.

Ο μεγάλος ανταγωνισμός που επικρατεί στην ασφαλιστική αγορά έχει ως αποτέλεσμα ο πελάτης να γίνεται πιο απαιτητικός, περισσότερο ευαίσθητος σε θέματα εξυπηρέτησης, να ξέρει τι ζητά, κάνει συγκρίσεις και επιλέγει.

Με την εφαρμογή του ενιαίου νομίσματος στις χώρες της Ε.Ε δρομολογήθηκε μεγάλη μεταβολή στην οικονομία του τόπου και τις ελληνικές επιχειρήσεις που την τροφοδοτούν. Είμαστε στελέχη μιας ευρύτατης οικονομικής κοινότητας όπου αλλάζουν τα ανταγωνιστικά μεγέθη οι αποκτήσεις αλλά και άμεσα με ιδεώδη τρόπο, σε αυτές τις νέες συνθήκες, συνδεδεμένη με έναν Ευρωπαϊκό κολοσσό, την Euréco. Μ' αυτόν τον τρόπο η εταιρία υψώνει το ανάστημά της στην ενιαία Ευρωπαϊκή αγορά ενισχύει τη βάση στον τόπο της και έχει την κεφαλοκαιακή δύναμη να ανταποκριθεί στις προκλήσεις για ανάπτυξη.

6. Ποια τα αποτελέσματα της επιχειρησιακής επικοινωνιακής πολιτικής στην αύξηση της παραγωγικότητας την τελευταία τριετία; Πιστεύετε πως οι στόχοι σας επιτεύχθηκαν;

Τη τελευταία τριετία έγιναν «κοσμογονικές» αλλαγές στην ασφαλιστική αγορά με αποτέλεσμα οι εξελίξεις να τρέχουν με πολύ μεγάλο ρυθμό.

Η τεράστια αύξηση του χρηματιστηρίου κατά τη διάρκεια 1998 – 99 και το τρομοκρατικό χτύπημα της 11^{ης} Σεπτεμβρίου 2001, στις ΗΠΑ αποτελούν δύο οριακά γεγονότα, που ορίζουν ένα ριζικά διαφορετικό περιβάλλον, κοινωνικό και οικονομικό παγκόσμια, αλλά και για τη χώρα μας. Ως εκ τούτου και ο χρηματοασφαλιστικός χώρος έχει επηρεαστεί από τις εξελίξεις αυτές και συγκεκριμένα στην περιοχή της Πάτρας οι επιδράσεις είναι αρκετά μεγάλες.

Από τον Σεπτέμβριο του '99 η παρατεταμένη κρίση της οικονομικής κατάστασης έχει και τις αρνητικές επιπτώσεις στην ασφαλιστική αγορά. Οι στόχοι για την τριετία 99 – 02 τόσο για τον κλάδο ζωής όσο και για τον κλάδο Γενικών Ασφαλειών δεν μπορούν να ελέγχουν γιατί οι εξωτερικοί παράγοντες επηρεάζουν σε υψηλό βαθμό τους κλάδους αυτούς. Οι επιπτώσεις δεν είναι και τόσο εμφανείς, επηρεάστηκε όμως έμμεσα η επ/κή πολιτική που ακολουθεί η εταιρία την τελευταία τριετία.

Η Interamerican αναγνωρίζοντας τη διαφορετικότητα των καταναλωτών καθώς και τις προκλήσεις της αγοράς, προσανατολίσθηκε στην εφαρμογή ενός marketing – στόχου και κατέληξε σε τέσσερις μεγάλες ομάδες κοινού – στόχου. Εφαρμόζει πλέον σε αυτές τις ομάδες μια διαφοροποιημένη πελατοκεντρική προσέγγιση σε όλα τα επίπεδα, από τον σχεδιασμό των προϊόντων ως την επικοινωνία με τον τελικό καταναλωτή. Κάθε ομάδα έχει το δικό της όνομα, «Power», «Parther», «Benitif», «Care». Ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες και ανάγκες της κάθε ομάδας η Interamerican προσφέρει ένα ευέλικτο εξειδικευμένο φάσμα λύσεων, ειδικά διαμορφωμένο για την κάθε μια περίπτωση.

Με την εισαγωγή του ευρώ και την πλήρη οικονομική ενοποίηση της Ευρώπης, δίνεται η δυνατότητα σε οποιοδήποτε Ευρωπαίο να έρθει στη Ελλάδα και να αποκτήσει περιουσιακά στοιχεία. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να δημιουργηθεί στην Ελλάδα μια καινούρια αγορά αυτή των αλλοδαπών που προέρχονται από τις χώρες της ευρωπαϊκής ένωσης. Επίσης, άλλη μια αγορά που αναπτύχθηκε στον Ελλαδικό χώρο τα τελευταία χρόνια είναι αυτή των οικονομικών μεταναστών που αρχίζουν να έχουν καλή οικονομική δραστηριότητα. Η πολιτική της interamerican όσον αφορά την επ/κή επικ/νία στρέφεται τώρα και σε αυτές τις καινούριες αγορές.



ΑΓΡΟΤΙΚΗ

ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 9^ο**ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ****I. ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

Η Εταιρία ιδρύθηκε την 10.5.1980 (ΦΕΚ 1394/10.5.1980) με την επωνυμία ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΓΕΝΙΚΩΝ ΑΣΦΑΛΙΣΕΩΝ και διακριτικό τίτλο ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ. Η διάρκεια της Εταιρίας ορίσθηκε σε 100 χρόνια.

Η Αγροτική Ασφαλιστική λειτουργεί σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν.2190/1920 «Περί ανωνύμων εταιριών» κύριος μέτοχος της εταιρίας αυτής είναι η Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος (Α.Τ.Ε) και μέχρι την πρόσφατη εισοδό της στο χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών, συμμετείχαν με μικρό ποσοστό, Αγροτικές Συνεταιριστικές Οργανώσεις (Α.Σ.Ο) κάθε βαθμού.

Η ίδρυσή της ήταν το αποτέλεσμα του διαχωρισμού των ασφαλιστικών εργασιών από τις τραπεζικές που μέχρι τότε ασκούσε η ΑΤΕ. Έτσι μεγάλο μέρος των εργασιών της αποτέλεσε συνέχεια της ασφαλιστικής δραστηριότητας, που είχε ήδη αναπτύξει αυτοτελώς η ΑΦΡΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ. Το 1986 αποφασίσθηκε ο διαχωρισμός του κλάδου Ζημιών από τον κλάδο Ζωής ο οποίος αποτελέσε αντικείμενο εργασιών της Αγροτικής Α.Α.Ε.Ζ.Υ.

Ιδιαίτεροι είναι οι δεσμοί που διατηρεί η Εταιρία με τον αγροτικό χώρο. Στο χώρο αυτό κατέχει το 100% των ασφαλίσεων του φυτικού και ζωικού τομέα, καθώς είναι η μοναδική ελληνική ασφαλιστική εταιρία με τεχνογνωσία γεωργικών ασφαλίσεων, άριστη γνώση του αγροτικού χώρου και υψηλού βαθμού τεχνική υποστήριξη.

Ο όμιλος της ΑΤΕ παρακολουθώντας τα δρώμενα εντός και εκτός των τειχών και αφού διαμορφώθηκαν οι πλέον κατάλληλες συνθήκες μετά την είσοδο στο χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών, αποφασίσθηκε να διερευνήσει τη δυνατότητα συγχώνευσης της Αγροτικής Ασφαλιστικής με την Αγροτική Ζωής.

Η νομική συγχώνευση εκτιμάται ότι θα έχει ολοκληρωθεί μέχρι το Σεπτέμβριο του 2002 και η ημερομηνία μετασχηματισμού του Ισολογισμού είναι η 31/12/2001.

II. ΓΕΝΙΚΑ ΠΕΡΙ ΜΕΓΕΘΟΥΣ

Το κεφάλαιο που κατέβαλε η Αγροτική Ασφαλιστική κατά την ίδρυσή της ορίζεται σε 1.000.000 δραχμές και διαιρείται σε 1.000.000 μετοχές ονομαστικής αξίας 1.000 δρχ η κάθε μια.

Η μετοχική σύνθεση της εταιρίας την 31.12.2001 είχε ως εξής:

ΜΕΤΟΧΟΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΕΤΟΧΩΝ	% ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ
ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΛΛΑΔΟΣ	23.674.100	71,02%
ΑΓΡΟΤΙΚΗ Α.Ε.Ε.Γ.Α	6.152.540	18,45%
Α/Κ ΑΤΕ ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	1.038.760	3,12%
ΛΟΙΠΟΙ ΕΠΕΝΔΥΤΕΣ	2.469.600	7,41%
ΣΥΝΟΛΟ	33.335.000	100%

III. ΔΙΚΤΥΟ (ΚΕΝΤΡΙΚΑ, ΓΡΑΦΕΙΑ, ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ)

Σύμφωνα με το καταστατικό ίδρυσης της Αγροτικής Ασφαλιστικής ως έδρα της εταιρίας ορίζεται η πόλη των Αθηνών.

Στην περιοχή της Πάτρας η Αγροτική Ασφαλιστική και η Αγροτική Ζωής στεγάζονται σε κτίρια επί της οδού Κολοκοιτώνη 8 και Κολοκοιτώνη 3 αντίστοιχα. Παράλληλα στην πόλη των Πατρών, οι δύο αυτές εταιρίες συνεργάζονται με 30 περίπου πρακτορεία.

IV. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ (ΠΙΣ ΖΩΗΣ, ΥΓΕΙΑΣ, ΚΛΠ)

Η Αγροτική Ασφαλιστική προσφέρει ασφαλιστικά προγράμματα που καλύπτουν κάθε προσωπική, οικογενειακή, επαγγελματική κα επιχειρηματική ασφαλιστική ανάγκη.

ΑΣΦΑΛΙΣΕΙΣ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΣ

1. Ασφαλίσεις φωτιάς
2. Ασφαλίσεις μεταφορών
3. Ασφαλίσεις αυτοκινήτων
4. Ασφαλίσεις σκαφών
5. Ασφαλίσεις διαφόρων ατυχημάτων
6. Ασφαλίσεις εγγυήσεων
7. Ασφαλίσεις προσώπων
8. Ασφαλίσεις προσωπικών ατυχημάτων

ΑΓΡΟΤΙΚΕΣ ΑΣΦΑΛΙΣΕΙΣ

1. Ασφαλίσεις φυτικού τομέα
2. Ασφαλίσεις ζωικού κεφαλαίου
3. Ασφαλίσεις υδατοκαλλιεργειών

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Υπάρχει συγκεκριμένο τμήμα που ασχολείται με την επιχειρησιακή επικοινωνία; Πως προγραμματίζετε και οργανώνεται την επιχ/κή επικοινωνία που ακολουθείτε;

Στην Αγροτική Ασφαλιστική συναντάμε ένα συγκεκριμένο τμήμα που ασχολείται με την επιχ/κή επ/νία, το οποίο καλείται Τμήμα Πωλήσεων και Μάρκετινγκ. Είναι το κομμάτι αυτό που φέρει την ευθύνη της

διαφημιστικής προβολής και γνωστοποίησης των προϊόντων της εταιρίας αποβλέποντας στο καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Άξιο παράδειγμα αποτελεί η κορηγία της ΕΠΕΑ το Α' Εξάμηνο του 2001 Η Διεθνή έκθεση Θεσσαλονίκης καθώς και η σύνταξη φακέλου υποψηφιότητας μεγάλου κορηγού των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004.

Σκοπός της ύπαρξης του τμήματος αυτού, είναι η υλοποίηση της πολιτικής και των αποφάσεων της εταιρίας σε θέματα Μαρκετινγκ μέσω της δικής του στρατηγικής και οργάνωσης. Με άλλα λόγια προγραμματίζει την επιχειρησιακή επικοινωνία που πρόκειται να ακολουθήσει αξιοποιώντας πρώτα από όλα το ήδη υπάρχον δίκτυο πωλήσεων και στη συνέχεια προσπαθώντας να το βελτιώσει με τα μέσα που διαθέτει. Προχωρά, δηλαδή, σε στρατολόγηση συνεργατών, εισηγείται για ανάπτυξη νέων ασφαλιστικών προϊόντων ή για προσαρμογή των υπάρχόντων στις ανάγκες του κοινού, βάση πάντα στοιχείων της τοπικής αγοράς. Επίσης, διατηρεί επικοινωνία με πελάτες και εξωτερικούς συνεργάτες της εταιρίας - πράκτορες - καθώς και άλλους αρμόδιους φορείς σχετικούς με το αντικείμενο. Τέλος θα πρέπει να σημειωθεί ο ρόλος των σεμιναρίων που υπόκεινται τόσο οι ασφαλιστές όσο και οι υπάλληλοι της Αγροτικής Τράπεζας Ελλάδος, αποβλέποντας στην καλύτερη δυνατή προσέγγιση των καταναλωτών.

2. *Ποια είναι η επίδραση της επιχ/κής επικοινωνιακής πολιτικής στο κοινό;*

Η επιχειρηματική επικοινωνία που ακολουθεί το τμήμα Πωλήσεων και Μαρκετινγκ της Αγροτικής Ασφαλιστικής έχει αντίκτυπο σεβαστό στο αγοραστικό κοινό της Πάτρας. Και τούτο, είναι είναι αποτέλεσμα της εξυπηρέτησης που παρέχεται τόσο στα προϊόντα της εταιρίας όσο βέβαια και στην διαδικασία Μάρκετινγκ που αυτή ακολουθεί. Σύμφωνα βέβαια, με την αξιολόγηση των ειδικών της εταιρίας η επίδρασή της στους καταναλωτές της περιοχής μπορεί να αυξηθεί από 6% που παρουσιάζεται σήμερα στο 10% ή και παραπάνω στο άμεσο και ανώτερο μέλλον, αρκεί όμως η απαραίτητη εκπαίδευση των υπαλλήλων, με τα σεμινάρια και άλλου πλήθους μορφωτικά προγράμματα. Αξίζει, τέλος, να σημειωθεί ότι η ίδρυση και η πολύχρονη διάρκεια της Αγροτικής Ασφαλιστικής αποτελούν αποδείξεις αξίες για τους ενδιαφερόμενους που δεν διστάζουν να την ορίσουν καλύτερα, και να προτιμήσουν ίσως τα προϊόντα της αντί άλλων ανταγωνιστών.

3. *Κάνετε έρευνα αγοράς; Βάσει αυτής ποιους στόχους έχετε θέσει για το προσεχές και απώτερο μέλλον, όσον αφορά το ύψος των πωλήσεων;*

Η Αγροτική Ασφαλιστική στην πόλη της Πάτρας συμμετέχει στη διαμόρφωση στόχων τόσο για την ίδια την πόλη όσο και για την περιφέρεια και φέρει την ευθύνη της παρακολούθησης και υλοποίησής τους. Όσο αφορά την τοπική έρευνα αγοράς γίνεται ενεργή μόνο όταν κρίνεται σκόπιμο από την τοπική διεύθυνση που στη συνέχεια εγκρίνεται από τα κεντρικά γραφεία της εταιρίας. Με άλλα λόγια, μια δημοσκόπηση στο κοινό της Πάτρας απαιτεί σχέδιο υλοποίησης και στη συνέχεια κρίση

αξιολόγηση των αποτελεσμάτων που αυτή φέρει. Έτσι, οι αρμόδιοι υπάλληλοι υποχρεούνται στη συνέχεια να προτείνουν κατάλληλες ενέργειες, ικανές να φέρουν το ιδεατό αποτέλεσμα, σύμφωνα πάντα με τους αρχικούς στόχους.

Παρακολουθώντας κανείς τις εξελίξεις στον τομέα των πωλήσεων μπορεί να διακρίνει σημαντικά αποτελέσματα στο πρώτο τρίμηνο του 2002, παράλληλα βέβαια με την διαδικασία δημιουργίας του ενιαίου φορέα - συγχώνευσης Αγροτικής Ασφαλιστικής και Αγροτικής Ζωής - που είναι σε εξέλιξη. Αξίζει, δηλαδή, να σημειωθεί ότι η Αγροτική Ασφαλιστική και η Αγροτική Ζωής ως η μόνη εισηγημένες στο χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών, αποβλέπουν στην εμπιστοσύνη του αγοραστικού κοινού, γεγονός που θα αυξήσει τις πωλήσεις, τα κέρδη, καθώς και τα μερίδια που θα μοιράσουν στους μετόχους τους.

4. *Η επιχειρησιακή επικοινωνία επηρεάζει την τιμολογιακή πολιτική, της ασφαλιστικής σας; Ποια τα αποτελέσματα αυτής στις πωλήσεις σας; Παρέχετε εκπτώσεις, πιστώσεις, διευκολύνσεις στους πελάτες σας;*

Οι κεντρικοί διευθυντές, λαμβανόμενοι υπόψη την επιχειρησιακή επικοινωνία που ακολουθεί η Αγροτική Ασφαλιστική, είναι εκείνοι που διαμορφώνουν την τιμολογιακή πολιτική. Τα αποτελέσματα αυτής είναι καλά με δεδομένο την συνεχή κερδοφορία της εταιρίας από την στιγμή της ίδρυσής της μέχρι και τώρα. Αξίζει να σημειωθεί ότι το σοβαρό μερίδιο αγοράς (περίπου 6%) που κατέχει, της παρέχει το δικαίωμα να προσφέρει καλύτερες τιμές μέσω των εκπτώσεων, πιστώσεων και άλλου είδους διευκολύνσεων στους πελάτες της. Με αυτόν τον τρόπο κερδίζει τη προτίμηση ολόένα και περισσότερων ενδιαφερόμενων, οι οποίοι θα επιλέξουν τα προϊόντα αυτής σε σχέση με όμοια άλλων εταιριών.

5. *Πώς ο ανταγωνισμός επηρεάζει τον σχεδιασμό της επιχειρησιακής επικοινωνίας;*

Η διεκδικητές μεριδίου αγοράς θα πρέπει να ενισχύουν και να ανανεώνουν τις βάσεις δεδομένων, κυρίως στους κλάδους υψηλής σημαντικότητας κινδύνους, όπως για παράδειγμα των αυτοκινήτων, πυρός, κατοικιών και άλλου τέτοιου είδους. Ο ανταγωνισμός επηρεάζει μεν σε χαμηλό βαθμό δε το σχεδιασμό της επιχειρησιακής επικοινωνίας, που ακολουθεί η Αγροτική Ασφαλιστική. Και τούτο γιατί η εταιρία αυτή βαδίζει την δική της στρατηγική και θέτει στόχους εφικτούς, σύμφωνα πάντα με τα κεφάλαια που διαθέτει.

Ειδικότερα πιστεύει ότι η κατάκτηση μεριδίου αγοράς, σε σύντομο χρονικό διάστημα είναι κρίσιμος παράγοντας αποτυχίας. Δεν αμφισβητεί, βέβαια, την κινητήρια δύναμη του ανταγωνισμού, σε μια ελεύθερη κοινωνία, αρκεί βέβαια να ανταποκρίνεται στις δικές της δυνάμεις και δυνατότητες. Με άλλα λόγια η Αγροτική Ασφαλιστική πιστεύει στην ανάπτυξη και βελτίωση των προϊόντων που προσφέρει ο ανταγωνισμός,

αφού είναι εκείνος που οδηγεί όσο στην ανανέωση των υφισταμένων, όσο και στην διεύρυνση της ποικιλίας των ασφαλιστικών υπηρεσιών, με απώτερο στόχο την μέγιστη δυνατή ικανοποίηση των πελατών.

6. *Ποια τα αποτελέσματα της επιχειρησιακής επικοινωνιακής πολιτικής στην αύξηση της παραγωγικότητας την τελευταία τριετία; Πιστεύετε πως οι στόχοι σας επιτεύχθηκαν;*

Η Αγροτική Ασφαλιστική και η Αγροτική Ζωής έχουν ως βασική τους φιλοσοφία την ικανοποίηση των αναγκών και προσδοκιών του πελάτη. Έτσι, πολλές φορές υπήρξαν αλλαγές και βελτιώσεις, στις διαδικασίες και δομές τους, για να παρέχουν τα ολοκληρωμένα – κατά τους ισχυρισμούς τους – ασφαλιστικά προγράμματα και υπηρεσίες με άριστη ποιότητα και άψογη εξυπηρέτηση σύμφωνα πάντα με τα δικά τους δεδομένα. Διαθέτοντας μαζί με τα ασφαλιστικά προγράμματα και τα πλέον σύγχρονα χρηματοοικονομικά προϊόντα των εταιριών του ομίλου, όπως πιστωτικές κάρτες (VISA) αμοιβαία κεφάλαια leasing, συμβουλευτικές υπηρεσίες χρηματιστηρίου καθώς βέβαια και διάφορα τραπεζικά προϊόντα, πέτυχαν αυξήσεις της παραγωγικότητας την τελευταία τριετία.

Με άλλα λόγια, η εφαρμογές της πλήρους μηχανοργάνωσης των λειτουργιών της εταιρίας, των σύγχρονων μεθόδων προώθησης, των συστημάτων ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, της εξυπηρέτησης του πελάτη, (call center κλπ) , ο προσανατολισμός bank assurance και επέκταση της ήδη στενής συνεργασίας με το τραπεζικό δίκτυο της αγροτικής τράπεζας Ελλάδος. Επίσης, συνεργασίες με μικρές ιδιωτικές και συνεταιριστικές τράπεζες οι οποίες δεν διαθέτουν θυγατρικές ασφαλιστικές εταιρίες, η δημιουργία νέων ασφαλιστικών συμβούλων αλλά και τραπεζικών υπαλλήλων με προσανατολισμό στην πώληση των ασφαλιστικών προϊόντων, όλα αυτά είναι αποτελέσματα της επιχειρησιακής επικοινωνιακής πολιτικής που οδήγησαν με τη σειρά τους στην αύξηση της παραγωγικότητας τα τελευταία έτη.

Οι αυξήσεις, δηλαδή, της τάξης του 46% για την Αγροτική Ζωής και 16% για την Αγροτική Ασφαλιστική στο πρώτο τρίμηνο του 2002, αποτελούν αποδείξεις σεβαστές της διαρκούς και επίμονης προσπάθειας προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι. Σύμφωνα με την παραπάνω ανοδική πορεία των αποτελεσμάτων, ενισχύεται η αισιοδοξία γιατί η συνολική δραστηριότητα του 2002. βέβαια, δε θα πρέπει να λησμονηθούν τα διάφορα θετικά ή και αρνητικά αποτελέσματα της παραγωγικότητας της Αγροτικής Ασφαλιστικής κατά τα έτη 2000 και 2001.

Κάνοντας λοιπόν, έναν απολογισμό, μπορεί κανείς να συμπεράνει ότι επιτεύχθηκαν σε γενικά πλαίσια, οι στόχοι της Ασφαλιστικής Αγροτικής. Τέλος, αξίζει να σημειωθεί, ότι η συγκώνευση των δύο εταιριών – Αγροτικής Ασφαλιστικής και Αγροτικής Ζωής – καθώς και η δημιουργία ενιαίου φορέα συντελούν σε πρόσθετη δυναμική, αφού οδηγούν και σε ακόμη πιο δυναμικές δραστηριότητες στην Ελλάδα αλλά και στο εξωτερικό και αποτελούν το νέο όραμα για τις δύο αυτές ασφαλιστικές εταιρίες.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 10°

Σ Υ Μ Π Ε Ρ Α Σ Μ Α Τ Α

Σε κρίσιμο σταυροδρόμι βρίσκεται η ασφαλιστική και ανασφαλιστική αγορά, ο δεύτερος – μετά τις αεροπορικές εταιρίες – κλάδος που επλήγει καίρια και άμεσα από το πρωτοφανές τρομοκρατικό κτύπημα κατά των ΗΠΑ, στις 11 Σεπτεμβρίου 2001. Ωστόσο αναλυτές εκτιμούν ότι η παγκόσμια ασφαλιστική βιομηχανία μπορεί να αναγεννηθεί στην κυριολεξία, στηριζόμενη σε δύο δεδομένα που προκάλεσε η συγκυρία: στην αυξημένη ζήτηση για κάλυψη νέων κινδύνων και στην αύξηση των ασφαλιστρών – ανασφαλιστρών. Στον κλάδο ζωής, ιδιαίτερη ζήτηση αναμένεται να γνωρίσουν τα ομαδικά ή εταιρικά συμβόλαια, καθώς και οι καλύψεις εταιριών για κινδύνους διακοπής εργασιών από εξωγενείς παράγοντες αλλά και για απώλειες εσόδων από πιθανές απώλειες στελεχών τους.

Ο ασφαλιστικός κλάδος, δέχτηκε ένα φοβερό σοκ από την επίθεση της 11^{ης} Σεπτεμβρίου, της οποίας οι πραγματικές ζημιές και επιπτώσεις θα πάρει πολύ χρόνο για να εκτιμηθούν απόλυτα. Άμεση αντίδραση της ασφαλιστικής αγοράς στα νέα δεδομένα, εκτιμάται ότι θα είναι η αύξηση των ασφαλιστρών και ανασφαλιστρών, ειδικότερα όσον αφορά τα ασφαλίστρα για ζημιές από τρομοκρατικές ενέργειες. Ήδη τα ασφαλίστρα στον ναυτιλιακό και τον αεροπορικό τομέα έχουν αυξηθεί. Ωστόσο, μέσα από αυτή την φρικιαστική εμπειρία για την ανθρωπότητα και τις ερμητικές επιπτώσεις στον ασφαλιστικό κλάδο – και όχι μόνο – μπορεί να προκύψει και κάτι καλό για τους ασφαλιστές προς επιρρωσιν του γνωμικού «ουδέν κακόν αμιγές καλού» και αντιστρόφως. Εν ολίγοις, η ψυχολογία, ανασφάλειες και το αίσθημα που διακατέχει τον μέσο άνθρωπο ανά την υφήλιο, και κυρίως, τις κοινωνίες της δύσης, είναι δυνατό να οδηγήσει σε μια σταδιακή και σταθερή αύξηση της παραγωγής ασφαλιστρών, τόσο στον κλάδο Γενικών Ασφαλειών, όσο και στον κλάδο Ζωής.

Η Ελληνική Ασφαλιστική αγορά κινείται, όπως είναι φυσικό, στους ρυθμούς της διεθνούς και ο αντίκτυπος στη χώρα μας από τα τραγικά γεγονότα της 11^{ης} Σεπτεμβρίου 2001 θα είναι άμεσος και έμμεσος. Άμεση επίπτωση θα είναι η αύξηση του ανασφαλιστικού κόστους, που θα επιβαρύνει το τελικό ασφαλίστρο. Έμμεση επίπτωση θα είναι η αύξηση της ζήτησης ασφάλισης, ιδιαίτερα για καλύψεις ζημιών που προέρχονται από τρομοκρατικά κτύπημα θεομηνίες κλπ.

Στις σημερινές συνθήκες, και ειδικά μετά το τρομοκρατικό κτύπημα της 11^{ης} Σεπτεμβρίου στις ΗΠΑ, και την έλευση του ευρώ, η παγκόσμια οικονομία βρίσκεται ακόμη σε ένα σταυροδρόμι. Έχουν δε διαμορφωθεί δύο σχολές ανάλυσης. Η πρώτη θεωρεί ότι η παγκόσμια οικονομία εισήλθε σε μια ύφεση που μόνο βραχεία δε θα είναι και ότι τα σημεία ανάκαμψης που εκπέμπονται και στα οποία δίνει σημασία η αντίπαλη σχολή. Είναι όχι προπομπή ανάκαμψης, αλλά μεθεόρτια της εντυπωσιακής αναπτυξιακής πορείας της τελευταίας δεκαετίας. Η άλλη σχολή πιστεύει ότι βρισκόμαστε σε πορεία ανάκαμψης και ότι στην ουσία η μίνι ύφεση, για την οποία γίνεται λόγος, δε συνέβη ποτέ.

Απλώς, οι οικονομία παρουσίασε μια απλή διακύμανση προς τα κάτω και τώρα ανέρχεται στο φυσιολογικό της μακροχρόνια μονοπάτι. Αναλυτές των χρηματιστηριακών αγορών της Ευρώπης δεν γνωρίζουν τι ακριβώς από τα δύο ισχύει.

Η εγχώρια ασφαλιστική αγορά, ωστόσο δεν πλήττεται – άμεσα ή έμμεσα – μόνο από το τρομοκρατικό κύπημα στις ΗΠΑ. Και πριν την αποφράδα ημέρα της 11^{ης} Σεπτεμβρίου, ο ασφαλιστικός κλάδος στην Ελλάδα διανύει μια από τις χειρότερες περιόδους των τελευταίων δεκαετιών εξαιτίας της χρηματιστηριακής κρίσης, κυρίως, αλλά και της μείωσης των επενδυτικών αποδόσεων των ασφαλιστικών επιχειρήσεων. Απλά γεγονότα από τις 11/9/2001 και εντεύθεν, επέτειναν την κρίση, σε μια περίοδο μάλιστα που οι υπεύθυνοι των εταιριών σχεδίαζαν τη φθινοπωρινή αντεπίθεση με την προώθηση νέων προϊόντων και με τον περιορισμό του λειτουργικού κόστους των επιχειρήσεων.

Μελετώντας τα στοιχεία που συλλέξαμε από τις επισκέψεις μας στις Ασφαλιστικές Εταιρείες και λαμβάνοντας υπόψη μας την παγκόσμια κατάσταση- μετά την 11^η Σεπτεμβρίου και την χρηματιστηριακή κρίση- θεωρούμε ότι πρέπει να εστιάσουμε την προσοχή μας στο ότι η ελληνική ασφαλιστική αγορά, με την τεράστια ανάπτυξη που είχε τα τελευταία χρόνια, καθιερώθηκε ως ένας σημαντικός παράγοντας του χρηματοοικονομικού γίνεσθαι της χώρας μας. Συγκυριακά, όμως, αυτήν τη στιγμή βρίσκεται σε κρίση, η οποία οφείλεται, κυρίως, στο Χ.Α.Α. Φαίνεται σαφώς ότι η αρνητική χρηματιστηριακή συγκυρία έχει επηρεάσει τόσο τα έσοδα επενδύσεων, όσο και τα προϊόντα εκείνα που συνδέονται εμμέσως με το χρηματιστήριο. Το αισιόδοξο είναι ότι τα «καθαρόαιμα» ασφαλιστικά προϊόντα, όπως είναι οι ασφάλισεις ζωής – υγείας – προστασίας, καθώς και οι ασφάλισεις των γενικών κλάδων έχουν αυξημένη ζήτηση, γεγονός, που μας κάνει αισιόδοξους για τις προοπτικές της ασφαλιστικής αγοράς. Σήμερα ίσως είναι η πιο κατάλληλη ευκαιρία για να προβούν οι ασφαλιστικές εταιρίες σε θεμελιώδεις αλλαγές, που αφορούν κυρίως την δομή του κόστους τους, και ουσιαστικά να βγουν από την κρίση αυτή αρκετά δυναμωμένες. Μπορούν να προβούν σε θεμελιώδεις αλλαγές ώστε η Ελληνική Ασφαλιστική Αγορά να αποκτήσει την αξιοπιστία, την φερεγγυότητα και την κοινωνική αποδοχή, συστατικά απαραίτητα για την πρόοδο και την ανάπτυξη της.

Τελειώνοντας αξίζει να στρέψουμε το ενδιαφέρον μας στην πορεία της παγκόσμιας ασφαλιστικής αγοράς, και κατ' επέκταση της Ευρωπαϊκής και Ελληνικής, οι οποίες επηρεάζονται προς δύο κατευθύνσεις. Αφ' ενός την πληρωμή των πολύ μεγάλων αποζημιώσεων που θα επιβεβαιώσει έμπρακτα το κύρος και την αξιοπιστία του συστήματος της ιδιωτικής ασφάλισης και αφ' ετέρου, δίνεται στις ασφαλιστικές επιχειρήσεις η δυνατότητα να ξαναγυρίσουν στα βασικά, και κυρίως να εκτιμήσουν πιο είναι το δίκαιο «ασφάλιστρο» που πρέπει, να εισπράττουν για την κάλυψη των κινδύνων. Αυτό που φαίνεται είναι ότι η παγκόσμια ασφαλιστική αγορά μάλλον ήταν υπερυπολογισμένη και αυτό πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη όσον αφορά τις μελλοντικές τους δραστηριότητες.

Είναι σίγουρο ότι ο θεσμός της ιδιωτικής ασφάλισης θα ενισχυθεί και θα αποτελεί το μόνο οργανωμένο σύστημα αποτελεσματικής διαχείρισης των οικονομικών συνεπειών που προκύπτουν από τους διάφορους κινδύνους,

οι οποίοι αποτελούν την ανθρωπότητα και που, πολλές φορές , είναι δύσκολο να συγκεκριμενοποιηθούν σε μία περίοδο κρίσης όπως η σημερινή, η ασφαλιστική αγορά αυξάνεται με ρυθμό αύξησης 40% ετησίως τα τελευταία χρόνια. Παρόλα αυτά υπήρχαν ακόμη μεγάλα περιθώρια ανάπτυξης , αποτέλεσμα που προκύπτει από το γεγονός ότι το ποσοστό των Ελλήνων που έχουν ιδιωτική ασφάλιση είναι χαμηλό. Αρκεί να αναφερθεί ότι η δαπάνη για την ιδιωτική ασφάλιση σαν ποσοστό του ΑΕΠ είναι στη χώρα μας περίπου 2,2% όταν στην Ευρωπαϊκή Ένωση είναι 8,5% έχουμε το χαμηλότερο ποσοστό στην Ευρώπη. Αξίζει να σημειωθεί ένα: με γκάλοπ που έκανε η εφημερίδα τα «ΝΕΑ» , Μάιος 2002, στην ερώτηση «που προτιμάτε να ασφαλισθείτε για κύρια ασφάλιση; Σε ασφαλιστική εταιρία ή στο δημόσιο;» . Η απάντηση ήταν 44% στο δημόσιο και 39% σε ιδιωτική ασφαλιστική εταιρία. Αυτό το ποσοστό θεωρείται πολύ σημαντικό και δείχνει ότι ο κόσμος έχει ωριμάσει και έχει αποκτήσει ασφαλιστική συνείδηση.

Σε καμία περίπτωση όμως , δεν επιθυμούμε να οδηγήσουμε την σκέψη των ανταγωνιστών μας , στο συμπέρασμα πως η ιδιωτική ασφάλιση μπορεί να υποκατασταθεί το κοινωνικό σύστημα πρόνοιας. Φρονούμε όμως ότι είναι σε θέση σαφέστατα να το επιβοηθήσει και να το συμπληρώσει.



ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Οργανωσή και Διοίκηση – Κώστα και Αλεξία Τζωρτζάκη
2. Επ/νία Δημοσίων Σχέσεων – Τσιλιγιάννη
3. Επ/κές Επ/νίες – Γ. Κόντη
4. Αρχές Οργάνωσης κ Διοίκησης Επ/σεων – Μ.Λιαρμυκόπουλος
5. Επ/κές Επ/νίες
6. Ενδοπ/κές Επ/νίες – Οικονομικά περιοδικά και Εφημερίδες
7. Φυλλάδια ασφαλιστικών Εταιριών
8. Σεμινάρια