

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΑ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ

ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ  
ΕΡΕΥΝΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΣΤΗ ΜΑΚΡΑ ΠΡΑΞΗ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

2005

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ



00150861

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ:

ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ  
ΕΡΕΥΝΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΣΕ ΤΜΗΜΑ ΤΡΑΠΕΖΑΣ

ΠΑΝΩΡΑΙΑ ΓΕΩΡΓΙΟΥ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗΣ ΘΕΛΕΡΙΤΗ

ΑΠΟΦΟΙΤΗ ΧΗΜΙΚΟΣ ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ Ε.Μ.Π

|                       |             |
|-----------------------|-------------|
| ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ |             |
| ΑΦ. ΠΡΩ.              | 50861       |
| Ε.Μ.Π.                | 32466       |
| ΤΑΞΙΝ.                | 658 562 ΘΕΛ |
| ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ            |             |



## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Μια από τις βασικότερες προκλήσεις που οι επιχειρήσεις έχουν σήμερα να αντιμετωπίσουν προκειμένου να επιβιώσουν και να επιτύχουν, είναι η ανάπτυξη και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι δραματικές αλλαγές που συμβαίνουν με την επανάσταση στην τεχνολογία, την παγκοσμιοποίηση της οικονομίας, την ελευθεροποίηση της αγοράς, τις στρατηγικές συνεργασίες κ.τ.λ., καταλήγουν να επιφέρουν συνεχώς αλλαγές στους κανόνες του επιχειρείν. Μια επιχείρηση, για να μπορεί να προσαρμόζεται στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, βασίζεται στη δυνατότητα της να αναπτύσσει συνεχώς ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτό εξαρτάται από την εσωτερική της δυνατότητα για ευελιξία, καινοτομία και μάθηση. Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας δίνει τις κατευθυντήριες γραμμές στους οργανισμούς και εταιρείες για τον τρόπο που πρέπει να λειτουργεί η επιχείρηση του μέλλοντος, για να μπορεί να αναπτύξει αυτήν την εσωτερική ικανότητα. Βοηθά λοιπόν τις επιχειρήσεις να αναλύσουν το που βρίσκονται, να αναγνωρίσουν τις αδυναμίες τους ως προς τον τρόπο λειτουργίας τους προκειμένου στη συνέχεια να βελτιωθούν.

Η επιλογή του συγκεκριμένου θέματος της διπλωματικής εργασίας βασίστηκε στην πεποίθηση ότι το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας θα απασχολήσει ακόμα πιο έντονα στο μέλλον και τις ελληνικές επιχειρήσεις. Βασικός σκοπός λοιπόν ήταν να μελετηθεί και να αναλυθεί το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας και να εφαρμοστεί σε μια επιχείρηση, καταγράφοντας όλες τις λειτουργίες και εργασίες της επιχείρησης βάση των απαιτήσεων του μοντέλου.

Πιο συγκεκριμένα στο Πρώτο Κεφάλαιο αναλύθηκε ο σκοπός και το αντικείμενο της εργασίας και η μεθοδολογία προσέγγισης που ακολουθήθηκε. Στο Δεύτερο Κεφάλαιο αναλύθηκαν δύο έννοιες που σχετίζονται άμεσα με το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας και είναι η Ποιότητα και η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Στο Τρίτο Κεφάλαιο παρουσιάστηκε διεξοδικά το μοντέλο που χρησιμοποιήθηκε, δηλαδή το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας. Στη συνέχεια στο Κεφάλαιο 4

παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της εφαρμογής του μοντέλου σε μια συγκεκριμένη επιχείρηση. Πρόκειται για ένα Τμήμα τράπεζας, η οποία για λόγους ανωνυμίας, στην εργασία εμφανίζεται με το όνομα Διεθνής Τράπεζα. Τέλος στο Πέμπτο Κεφάλαιο παρατίθενται τα συνολικά συμπεράσματα που εξήχθησαν κατά την διαπραγμάτευση του θέματος, ενώ παράλληλα προτείνονται ιδέες για περαιτέρω έρευνα.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η Διπλωματική αυτή εργασία που έχει ως θέμα « Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας : Έρευνα Εφαρμογής σε Τμήμα Τράπεζας», εκπονήθηκε στα πλαίσια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιά.

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες προς τον Καθηγητή του Πανεπιστημίου Πειραιά, κ. Ε. Κονδύλη για την ανάθεση του θέματος καθώς και για την καθοδήγηση του κατά την διάρκεια της έρευνας και συγγραφής της εργασίας. Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών για την αμέριστη προσφορά γνώσεων και εμπειριών.

Τέλος ευχαριστώ ιδιαίτερα τους γονείς μου και την αδελφή μου για την συνεχή και αδιάκοπη υποστήριξη τους καθ'όλη τη διάρκεια των σπουδών μου τόσο στο Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο όσο και στο Πανεπιστήμιο Πειραιά. Η ηθική και ψυχολογική στήριξη τους αποτέλεσε κινητήρια δύναμη για την οριοθέτηση και την επίτευξη των στόχων μου.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

|  |     |
|--|-----|
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....   | 1   |
| 1.1. Αντικείμενο της εργασίας.....   | 1   |
| 1.2 Σκοπός της εργασίας .....  | 3   |
| 1.3 Περιγραφή της μεθοδολογίας προσέγγισης.....  | 4   |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΣΧΕΤΙΚΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ .....   | 6   |
| 2.1 : Εισαγωγή.....  | 6   |
| 2.2 Η Έννοια της Ποιότητας .....   | 6   |
| 2.3. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....  | 7   |
| 2.3.1 Βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....  | 9   |
| 2.3.2 Στόχοι και Συνέπειες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....                                       | 11  |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΝΑΛΥΣΗΣ.....   | 15  |
| 3.1 Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας.....   | 15  |
| 3.2.Ανάλυση των Κριτηρίων του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Ποιότητας.....                                     | 17  |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ – ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΒΑΣΙΣΜΕΝΟ<br>ΣΤΟ ΕΥΡΩΠΑΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ..... | 56  |
| 4.1 Παρουσίαση Οργανισμού.....   | 56  |
| 4.1.1 Ο Όμιλος της Διεθνούς Τράπεζας.....  | 56  |
| 4.1.2 Τμήμα Personal Banking της Διεθνούς Τράπεζας .....   | 58  |
| 4.2 Παρουσίαση του Personal Banking βάση των κριτηρίων του<br>Ευρωπαϊκού Μοντέλου Ποιότητας.....     | 59  |
| 4.2.1 Κριτήριο 1: Ηγεσία .....   | 59  |
| 4.2.2 Κριτήριο 2: Πολιτική και στρατηγική .....  | 67  |
| 4.2.3 Κριτήριο 3 : Διαχείριση Προσωπικού.....  | 77  |
| 4.2.4 Κριτήριο 4 :Συνεργασίες και πόροι.....   | 87  |
| 4.2.5 Κριτήριο 5 : Διεργασίες.....   | 96  |
| 4.2.6 Κριτήριο 6 : Ικανοποίηση πελατών .....   | 105 |
| 4.2.7 Κριτήριο 7 : Ικανοποίηση Προσωπικού.....   | 112 |
| 4.2.8 Κριτήριο 8 : Αποτελέσματα στην Κοινωνία .....  | 116 |
| 4.2.9 Κριτήριο 9 : Αποτελέσματα επιχειρηματικής απόδοσης.....  | 117 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....  | 124 |
| 5.1 Γενικά Συμπεράσματα .....  | 124 |
| 5.2 Προτάσεις για το μέλλον.....   | 126 |
| ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ-ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑΣ. ....   | 128 |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....   | 133 |

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

|  |     |
|--|-----|
| ΠΙΝΑΚΑΣ 1: Διαχείριση Πληροφοριών.....                 | 70  |
| ΠΙΝΑΚΑΣ 2: Δείκτης πώλησης διαφορετικών προϊόντων..... | 109 |
| ΠΙΝΑΚΑΣ 3: Ικανοποίηση Εργαζομένων.....                | 112 |
| ΠΙΝΑΚΑΣ 4: Εκπαίδευση Εργαζομένων.....                 | 114 |
| ΠΙΝΑΚΑΣ 5: Οικονομικά Μεγέθη.....                      | 117 |
| ΠΙΝΑΚΑΣ 6: Ταμειακές Ροές.....                         | 118 |
| ΠΙΝΑΚΑΣ 7: Κέρδη / Απώλειες.....                       | 119 |
| ΠΙΝΑΚΑΣ 8: Ισολογισμός.....                            | 120 |



## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

|  |     |
|--|-----|
| ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1: Δείκτης Αντίληψης Τραπεζικών Υπηρεσιών.....               | 105 |
| ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2: Λόγοι Προτίμησης Personal Banking.....                    | 106 |
| ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3: Παράπονα πελατών σε σχέση με χρόνο επίλυσής τους.....     | 107 |
| ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4: Δείκτης Πώλησης διαφορετικών προϊόντων.....               | 109 |
| ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5: Συστάσεις Πελατών.....                                    | 110 |
| ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6: Λογαριασμοί που κλείνουν / λογαριασμούς που ανοίγουν..... | 111 |
| ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7: Αριθμός Απουσιών Εργαζομένων.....                         | 113 |
| ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8: Πωλήσεις ανά Εργαζόμενο.....                              | 115 |
| ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9: Ανακύκλωση Χαρτιού.....                                   | 116 |
| ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10: Ανακύκλωση Μελανιού.....                                 | 116 |
| ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 11: Μεριδίο στην αγορά για Καταθετικά Προϊόντα.....          | 121 |
| ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 12: Μεριδίο στην αγορά για Προθεσμιακές Καταθέσεις.....      | 121 |
| ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 13: Μεριδίο στην αγορά για Ομόλογα.....                      | 121 |
| ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 14: Μεριδίο στην αγορά για Αμοιβαία Κεφάλαια.....            | 122 |
| ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 15: Μεριδίο στην αγορά για Στεγαστικά Δάνεια.....            | 122 |
| ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 16: Μεριδίο στην αγορά για Προσωπικά δάνεια.....             | 122 |
| ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 17: Μεριδίο στην αγορά για Επιχειρηματικά Δάνεια.....        | 123 |
| ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 18: Μεριδίο στην αγορά για Χρηματοστηριακές Πράξεις.....     | 123 |

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ:

ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ  
ΕΡΕΥΝΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΣΕ ΤΜΗΜΑ ΤΡΑΠΕΖΑΣ

ΠΑΝΩΡΑΙΑ ΓΕΩΡΓΙΟΥ ΔΙΚΑΤΕΡΙΝΗΣ ΘΕΛΕΡΙΤΗ

ΑΠΟΦΟΙΤΗ ΧΗΜΙΚΟΣ ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ Ε.Μ.Π

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2003

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η Διπλωματική αυτή εργασία που έχει ως θέμα « Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας : Έρευνα Εφαρμογής σε Τμήμα Τράπεζας», εκπονήθηκε στα πλαίσια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιά.

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες προς τον Καθηγητή του Πανεπιστημίου Πειραιά, κ. Ε. Κονδύλη για την ανάθεση του θέματος καθώς και για την καθοδήγηση του κατά την διάρκεια της έρευνας και συγγραφής της εργασίας. Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών για την αμέριστη προσφορά γνώσεων και εμπειριών.

Τέλος ευχαριστώ ιδιαίτερα τους γονείς μου και την αδελφή μου για την συνεχή και αδιάκοπη υποστήριξη τους καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου τόσο στο Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο όσο και στο Πανεπιστήμιο Πειραιά. Η ηθική και ψυχολογική στήριξη τους αποτέλεσε κινητήρια δύναμη για την οριοθέτηση και την επίτευξη των στόχων μου.



## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Μια από τις βασικότερες προκλήσεις που οι επιχειρήσεις έχουν σήμερα να αντιμετωπίσουν προκειμένου να επιβιώσουν και να επιτύχουν, είναι η ανάπτυξη και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι δραματικές αλλαγές που συμβαίνουν με την επανάσταση στην τεχνολογία, την παγκοσμιοποίηση της οικονομίας, την ελευθεροποίηση της αγοράς, τις στρατηγικές συνεργασίες κ.τ.λ., καταλήγουν να επιφέρουν συνεχώς αλλαγές στους κανόνες του επιχειρείν. Μια επιχείρηση, για να μπορεί να προσαρμόζεται στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, βασίζεται στη δυνατότητα της να αναπτύσσει συνεχώς ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτό εξαρτάται από την εσωτερική της δυνατότητα για ευελιξία, καινοτομία και μάθηση. Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας δίνει τις κατευθυντήριες γραμμές στους οργανισμούς και εταιρείες για τον τρόπο που πρέπει να λειτουργεί η επιχείρηση του μέλλοντος, για να μπορεί να αναπτύξει αυτήν την εσωτερική ικανότητα. Βοηθά λοιπόν τις επιχειρήσεις να αναλύσουν το που βρίσκονται, να αναγνωρίσουν τις αδυναμίες τους ως προς τον τρόπο λειτουργίας τους προκειμένου στη συνέχεια να βελτιωθούν.

Η επιλογή του συγκεκριμένου θέματος της διπλωματικής εργασίας βασίστηκε στην πεποίθηση ότι το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας θα απασχολήσει ακόμα πιο έντονα στο μέλλον και τις ελληνικές επιχειρήσεις. Βασικός σκοπός λοιπόν ήταν να μελετηθεί και να αναλυθεί το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας και να εφαρμοστεί σε μια επιχείρηση, καταγράφοντας όλες τις λειτουργίες και εργασίες της επιχείρησης βάση των απαιτήσεων του μοντέλου.

Πιο συγκεκριμένα στο Πρώτο Κεφάλαιο αναλύθηκε ο σκοπός και το αντικείμενο της εργασίας και η μεθοδολογία προσέγγισης που ακολουθήθηκε. Στο Δεύτερο Κεφάλαιο αναλύθηκαν δύο έννοιες που σχετίζονται άμεσα με το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας και είναι η Ποιότητα και η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Στο Τρίτο Κεφάλαιο παρουσιάστηκε διεξοδικά το μοντέλο που χρησιμοποιήθηκε, δηλαδή το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας. Στη συνέχεια στο Κεφάλαιο 4

παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της εφαρμογής του μοντέλου σε μια συγκεκριμένη επιχείρηση. Πρόκειται για ένα Τμήμα τράπεζας, η οποία για λόγους ανωνυμίας, στην εργασία εμφανίζεται με το όνομα Διεθνής Τράπεζα. Τέλος στο Πέμπτο Κεφάλαιο παρατίθενται τα συνολικά συμπεράσματα που εξήχθησαν κατά την διαπραγμάτευση του θέματος, ενώ παράλληλα προτείνονται ιδέες για περαιτέρω έρευνα.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### 1.1 Αντικείμενο της εργασίας

Οι επιχειρήσεις σήμερα στέκονται μπροστά στο κατώφλι μιας νέας περιόδου στην ποιότητα. Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός και οι συνεχείς αλλαγές στην παγκόσμια αγορά έχουν διαδραματίσει και θα συνεχίσουν να διαδραματίζουν ένα σημαντικό ρόλο στον τρόπο με το οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις. Σε μια προσπάθεια να ανταποκριθούν στις αυξανόμενες ανάγκες των πελατών, οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι διατεθειμένες να « ανακαλύψουν από την αρχή τον εαυτό τους » και να βελτιώνονται σε μια συνεχή βάση. Έχει πλέον καταστεί απαραίτητο για τους Οργανισμούς να είναι επαρκώς έτοιμοι για γρήγορες και μερικές φορές απρόβλεπτες αλλαγές.<sup>1</sup>

Μέσα στα πλαίσια αυτά, η υιοθέτηση και εφαρμογή από την πλευρά των επιχειρήσεων συνηθισμένων προγραμμάτων και εργαλείων ποιότητας δεν επαρκούν για την επιτυχή πορεία στην έντονα ανταγωνιστική αγορά. Έτσι οι επιχειρήσεις προχωρούν στην υιοθέτηση εργαλείων που θα μπορέσουν να τις βοηθήσουν να αξιολογήσουν τις αδυναμίες τους και να σχεδιάσουν βελτιώσεις. Ένα τέτοιο λοιπόν χρήσιμο εργαλείο αποτελεί το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας ( E.Q.A) που είναι ένα πρότυπο αυτοαξιολόγησης των ευρωπαϊκών οργανισμών. Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας δημιούργησε και εμποτεύει από το 1990 το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Διοίκησης της Ποιότητας ( European Foundation for Quality Management), με κύριο στόχο να ανταποκριθούν οι ευρωπαϊκές εταιρίες στις πιέσεις που δέχονταν από τον παγκόσμιο ανταγωνισμό. Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας δείχνει τον δρόμο της ποιότητας στις επιχειρήσεις προκειμένου να αξιολογούν πρώτα απ'όλα την απόδοσή τους, στη συνέχεια να προσδιορίζουν τα μειονεκτήματα και

1) <sup>1</sup> Consortium Benchmarking Study, Quality Approaches for the New Millenium, American Productivity & Quality Center, 2000. ( σελ. 6).

προτερήματα τους , και τελικά να λαμβάνουν μέτρα προκειμένου να βελτιώσουν τα αποτελέσματα τους.<sup>2</sup>

Το κύριο αντικείμενο αυτής της εργασίας είναι να μελετήσει το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας , να αναλύσει όλα τα κριτήρια και υποκριτήρια του συγκεκριμένου Μοντέλου , να εφαρμόσει το Μοντέλο σε ένα Τμήμα μιας συγκεκριμένης επιχείρησης ( Τράπεζας) και τέλος να αποτυπώσει την συνολική λειτουργία και απόδοση της επιχείρησης βάση των κριτηρίων του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Ποιότητας, δημιουργώντας στην ουσία ένα εγχειρίδιο ανάλογο με την αίτηση την οποία καταθέτουν οι επιχειρήσεις στον E.F.Q.M. προκειμένου στη συνέχεια να αξιολογηθούν και να βαθμολογηθούν.

---

<sup>2</sup> James Evan, William Lisday, "The management and Control of Quality", Forth Edition, South-Western Publishing, Ohio 1999. (σελ 143)



## 1.2 Σκοπός της εργασίας

Ο σκοπός της εργασίας είναι να καταγράψει και να αποτυπώσει την λειτουργία και την απόδοση ενός Τμήματος μιας τράπεζας βάση των κριτηρίων και υποκριτηρίων του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Ποιότητας μέσω έρευνας η οποία διεξήχθη με την βοήθεια και τη συμμετοχή εργαζομένων στη τράπεζα.

Ειδικότερα προσεγγίστηκαν ζητήματα τα οποία αφορούν :

- 1) Την ηγεσία της τράπεζας και πιο συγκεκριμένα τη συμπεριφορά της ομάδας των ανώτατων στελεχών και άλλων διευθυντών στο να οδηγούν τον Οργανισμό προς την Ποιότητα και να εμπνέουν και να καθοδηγούν όλα τα μέρη της επιχείρησης προς αυτή την κατεύθυνση.
- 2) Την πολιτική και στρατηγική και πιο συγκεκριμένα το πως η επιχείρηση ενσωματώνει στη δράση της την ιδέα της ποιότητας για τον προσδιορισμό μετάδοση, υλοποίηση και αναθεώρηση της πολιτικής, της στρατηγικής των αξιών και του οράματος της.
- 3) Την Διοίκηση των Ανθρώπων της επιχείρησης και το πως η επιχείρηση ενδυναμώνει και απελευθερώνει όλο των δυναμικό των ανθρώπων της προκειμένου να βελτιώνει συνεχώς τις εργασίες της.
- 4) Την διοίκηση, αξιοποίηση και διατήρηση των πόρων της επιχείρησης.
- 5) Τις διαδικασίες και τον τρόπο διοίκησης τους.
- 6) Την ικανοποίηση των πελατών και την εντύπωση την οποία έχουν οι πελάτες της επιχείρησης για τα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες.
- 7) Την ικανοποίηση των ανθρώπων της επιχείρησης και της εικόνας που έχουν για την επιχείρηση στην οποία εργάζονται.
- 8) Την επίδραση της επιχείρησης στην Κοινωνία.
- 9) Τα επιχειρηματικά αποτελέσματα δηλαδή το τι επιτυγχάνει η επιχείρηση σε σχέση με την προγραμματισμένη επιχειρηματική της απόδοση.<sup>3</sup>

Τα αποτελέσματα της έρευνας για όλα τα παραπάνω ζητήματα συλλέχθηκαν και καταγράφηκαν σε μορφή εγχειριδίου, προκειμένου να αποτυπωθεί η εικόνα της λειτουργίας της τράπεζας με οδηγό το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας.

<sup>3</sup>Κ. Shergold, D. Reed, "Striving for excellence", The TQM Magazine, Vol. 8, Issue 6, 1996. (σελ 48-52)

### 1.3 Περιγραφή της μεθοδολογίας προσέγγισης

Η προσέγγιση του θέματος της συγκεκριμένης εργασίας ξεκίνησε αρχικά με την βιβλιογραφική μελέτη και έρευνα πάνω στο Ευρωπαϊκό Μοντέλο για την Ολική Διοίκηση Ποιότητας. Η πλήρης ανάλυση και κατανόηση όλων των κριτηρίων και υποκριτηρίων του Μοντέλου θεωρήθηκε απαραίτητη για την μετέπειτα διεξαγωγή της έρευνας.

Στη συνέχεια η ερευνητική μέθοδος η οποία ακολουθήθηκε ήταν η μέθοδος των προσωπικών συνεντεύξεων στελεχών και εργαζομένων στο συγκεκριμένο τμήμα ( Personal Banking) της τράπεζας από τα οποία ζητήθηκε η ανωνυμία τόσο της τράπεζας όσο και των ιδίων. Το αίτημα αυτό έγινε δεκτό καθώς μέσα στην έρευνα και στο εγχειρίδιο το οποίο συγγράφηκε, περιέχονται στοιχεία τα οποία μπορούν να θεωρηθούν ως απόρρητα δεδομένα και τεχνογνωσία της τράπεζας.

Η μέθοδος των προσωπικών συνεντεύξεων επιλέχθηκε διότι δίνει την δυνατότητα για άμεση και ουσιαστική επαφή μέσα από την οποία είναι δυνατό να εξαχθούν περισσότερα στοιχεία και πληροφορίες. Εξάλλου το γεγονός ότι για αρκετούς εργαζόμενους, το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας ήταν ένα καινούριο άκουσμα, η προσωπική επαφή ήταν απαραίτητη προκειμένου να αναλυθούν και να επεξηγηθούν ορισμένα ερωτήματα.

Ως κύριο ερευνητικό εργαλείο στις συνεντεύξεις χρησιμοποιήθηκε το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας με όλα τα κριτήρια και υποκριτήρια του σε μορφή απλών ερωτημάτων. Από τις απαντήσεις οι οποίες δόθηκαν μετά από την επεξεργασία και ανάλυση τους, διαμορφώθηκε ένα εγχειρίδιο στο οποίο περιέχεται αναλυτικά ολόκληρη η λειτουργία του Τμήματος της τράπεζας σε σχέση πάντα με το Ευρωπαϊκό Μοντέλο.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΑΡΘΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 1

- Consortium Benchmarking Study, Quality Approaches for the New Millenium, American Productivity & Quality Center, 2000. (σελ. 6)
- Evan, James, Lisday, William, "The management and Control of Quality", Forth Edition, South-Western Publishing, Ohio 1999. (σελ 143)
- Shergold K., Reed D, "Striving for excellence ", The TQM Magazine, Vol. 8, Issue 6, 1996. (σελ 48-52)

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΣΧΕΤΙΚΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

### 2.1 : Εισαγωγή

Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας δημιουργήθηκε αρχικά με σκοπό να προωθησει και να στηρίξει ανάμεσα στις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις την έννοια της ποιότητας και την επίτευξη αυτής στην εξυπηρέτηση των πελατών. Είναι επομένως απαραίτητο πριν από την παρουσίαση του Μοντέλου, να αναλυθεί η έννοια της ποιότητας και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που είναι ένα σύστημα διαχείρισης το οποίο καθοδηγεί τις επιχειρήσεις προς την επίτευξη της ποιότητας.

### 2.2 Η Έννοια της Ποιότητας

Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός σε παγκόσμιο επίπεδο, η κατάργηση των συνόρων με την απλοποίηση των τελωνειακών και δασμολογικών περιορισμών και οι συγχωνεύσεις εταιρειών που αφαιρούν την εθνική ταυτότητα των προϊόντων, έχουν δημιουργήσει απαιτητικούς πελάτες που αναζητούν και προμηθεύονται ό,τι καλύτερο υπάρχει σε προϊόντα και υπηρεσίες. Οι εταιρείες, στην προσπάθειά τους να ανταποκριθούν στις νέες συνθήκες, επανεξετάζουν και τροποποιούν τα συστήματα με τα οποία λειτουργούν. Το σημαντικότερο πλέον κριτήριο για την επιβίωση και επιτυχή πορεία μιας επιχείρησης είναι η ικανοποίηση των πελατών, παρέχοντας τους υψηλής ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες.<sup>4</sup>

Η ποιότητα είναι μια σχετική έννοια καθώς σημαίνει κάθε φορά την ανταπόκριση στις απαιτήσεις του πελάτη, οι οποίες συνεχώς αυξάνονται με αποτέλεσμα να είναι απαραίτητος ο επαναπροσδιορισμός αντίστοιχα και της ποιότητας. Οι προσδοκίες των πελατών σχετίζονται τόσο άμεσα με το προϊόν ή την παρεχόμενη υπηρεσία, αν καλύπτει δηλαδή τις ανάγκες του, αν είναι αξιόπιστο, αν έχει συμφέρουσα τιμή, αν είναι κατάλληλο για συγκεκριμένη

---

<sup>4</sup> Feigenbaum, A., Feigenbaum, D. "New Quality for the 21<sup>st</sup> Century", Quality Progress, Dec. 1999. (σελ.27)



χρήση, όσο και με την γενικότερη επαφή του με την επιχείρηση<sup>5</sup>. Καθώς ποιότητα για τον πελάτη μπορεί να σημαίνει σωστή προσφορά και παράδοση των προϊόντων στον προσυμφωνημένο χρόνο, φιλική επικοινωνία και εξυπηρέτηση από τους υπαλλήλους της επιχείρησης, άμεση ανταπόκριση σε οποιοδήποτε ζήτημα και επίλυση ενδεχόμενων προβλημάτων, επαφή και εξυπηρέτηση ακόμα και μετά την αγορά του προϊόντος. Είναι ενδεικτικό το γεγονός ότι μελέτες απέδειξαν ότι το 30 % των παραπόνων πελατών σχετίζονται άμεσα με το προϊόν και το 70 % σχετίζεται με τις γενικότερες δραστηριότητες εξυπηρέτησης του πελάτη.<sup>6</sup>

Η βελτίωση της ποιότητας των επιχειρήσεων είναι αναγκαία όχι μόνο για καλυφθούν οι ανάγκες των πελατών αλλά και για λόγους που σχετίζονται με την μείωση του κόστους παραγωγής και αύξησης της παραγωγικότητας. Τα κόστη που προκύπτουν από λάθη στην παραγωγή και στην διάθεση των προϊόντων (ελαττωματικά προϊόντα) και τα κόστη για την διόρθωση των λαθών αποτελούν σημαντική οικονομική απώλεια για μια επιχείρηση<sup>7</sup>. Η υιοθέτηση της αρχής των ποιοτικών προϊόντων με στόχο τα μηδενικά λάθη ή έστω την ελαχιστοποίηση όσο το δυνατό των λαθών μπορεί να μειώσει σημαντικά τα κόστη μιας επιχείρησης. Παράλληλα ποιότητα σημαίνει αποδοτική χρήση των πόρων μιας επιχείρησης τόσο των ανθρώπινων όσο και των υλικών, η οποία οδηγεί σε αύξηση της παραγωγικότητας.<sup>8</sup>

### 2.3 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί μια φιλοσοφία διοίκησης η οποία θεωρεί ότι η ικανοποίηση των πελατών, η εξασφάλιση της επιχειρηματικής επιτυχίας και η γενικότερη προστασία του περιβάλλοντος είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με τους στόχους μιας επιχείρησης.<sup>9</sup>

<sup>5</sup> Δερβιτσιώτης Κ., *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Αθήνα, 1993.

<sup>6</sup> Σπανός Α., *Πως παράγονται και παρέχονται αποτελεσματικά υπηρεσίες ποιότητας*, Εκδόσεις Γαλέος, 1997. (σελ.16)

<sup>7</sup> Παπουτσής Γ., « Η αποτελεσματική μέτρηση του κόστους ποιότητας, χρησιμοποιώντας την τεχνική του activity based costing», *Τεχνικά χρονικά*, Ιανουάριος –Φεβρουάριος, 1996. (σελ. 51-57)

<sup>8</sup> Μ. Αχχιλεούδη, «Η ποιότητα ως μέσο αύξησης της παραγωγικότητας», *Εσο Q*, τεύχος 14, Ιούλιος-Αύγουστος, 1998.

Ως Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ορίζεται το σύστημα διοίκησης μίας εταιρίας που αποσκοπεί στην μεγιστοποίηση της αξίας του παρεχόμενου προϊόντος για τον πελάτη, με την πλήρη συμμετοχή όλων των εργαζομένων<sup>10</sup>. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μία διαδικασία ανάπτυξης και βελτίωσης τόσο των προϊόντων και των υπηρεσιών που παρέχονται στους πελάτες όσο και της γενικότερης λειτουργίας της επιχείρησης, των εργασιών της και των διεργασιών της.

Η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας μπορεί να κατανοηθεί καλύτερα με ανάλυση των τριών λέξεων ξεχωριστά:

- Διοίκηση / Διαχείριση: Ο τρόπος και οι μέθοδοι διαχείρισης / διοίκησης των υπαλλήλων του οργανισμού, της λειτουργίας του εξοπλισμού, των διαδικασιών, των προμηθευτών κτλ.
- Ολικής: Σημαίνει ότι όλοι μέσα στον οργανισμό πρέπει να αποτελούν τμήμα της ποιότητας που επιτυγχάνεται, από την διοίκηση, τους υπαλλήλους των γραφείων, τους εργαζόμενους στον χώρο παραγωγής και τους πωλητές, μέχρι τους προμηθευτές και τους πελάτες της εταιρίας. Επιπλέον, ο όρος ολική αναφέρεται και σε θέματα ποιότητας που σχετίζονται με τις δραστηριότητες της εταιρίας, όπως το επίπεδο ποιότητας του προϊόντος, οι παρεχόμενες υπηρεσίες, η ανταγωνιστικότητα της εταιρίας στην αγορά και η συνολική εικόνα της, καθώς επίσης και η υποστήριξη των υπαλλήλων, των προμηθευτών και των πελατών της.
- Ποιότητας: Αναφέρεται στο ομοιόμορφο και σταθερό επίπεδο ποιότητας των προϊόντων που παράγονται από την εταιρία με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη και την διαπίστωση από μέρους του ότι η εταιρία εργάζεται σταθερά με σκοπό την βελτίωση της ποιότητας και τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας.<sup>11</sup>

<sup>9</sup> "Total Quality Management", Part 1: Guide to management principles, British Standards Institution, BS 7850, 1992.

<sup>10</sup> Τσιότρας Κ., Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσ/νίκη 1995

<sup>11</sup> Dalgaard J.J., Kristensen K., Kanji G.K., Fundamentals of Total Quality Management, Chapman & Hall Publishers, London, UK, 1998.

### 2.3.1 Βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί μια φιλοσοφία διοίκησης επιχειρήσεων, η οποία σχετίζεται άμεσα με την πλήρη δέσμευση της επιχείρησης ως προς την ποιότητα και απαιτεί την συμμετοχή όλων στην διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης των προϊόντων και των υπηρεσιών, με την χρήση καινοτομικών μεθόδων<sup>12</sup>. Τα βασικά αξιώματα για την επίτευξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι :

1. Δέσμευση για την συνεχή βελτίωση της ποιότητας και την εφαρμογή καινοτομιών.
2. Γνώση των κατάλληλων εργαλείων, τεχνικών και μεθόδων για την βελτίωση των προϊόντων και των διεργασιών.
3. Συμμετοχή όλων σε μία ομάδα στην προσπάθεια για συνεχή βελτίωση.

Συνέπεια των παραπάνω αξιωμάτων είναι οι ακόλουθες αρχές-προϋποθέσεις εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας<sup>13</sup>:

1. Δέσμευση και καθοδήγηση από την διοίκηση.

Τα ανώτερα στελέχη της Διεύθυνσης της εταιρίας πρέπει πρώτα τα ίδια να υιοθετούν τις αρχές της Ολικής Ποιότητας και στην συνέχεια να καθοδηγούν τα υπόλοιπα μέλη του προσωπικού, αποτελώντας παράδειγμα προς μίμηση.

2. Εφαρμογή σε όλο το εύρος του οργανισμού.

Η προσαρμογή όλων των τμημάτων της εταιρίας στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας συμβάλει στην καθιέρωση της συνεχούς βελτίωσης και στην ενσωμάτωση της διασφάλισης ποιότητας σε όλες τις δραστηριότητες και διαδικασίες.

3. Αποτελεσματική διαχείριση και έλεγχος του κόστους ποιότητας,

<sup>12</sup> Gehani, R.R., *Academic Management Executive*, 7(2), 2, 1993.

<sup>13</sup> Evans JR, Lindsay WM *Quality, Planning and Analysis*, McGraw Hill, New York, 1993.



Η διαχείριση και ο έλεγχος του κόστους ποιότητας είναι δυνατό να γίνονται βάσει ενός προγράμματος υπολογισμού του κόστους το οποίο μπορεί να αποτελέσει μέσο και κίνητρο για συνεχή βελτίωση.<sup>14</sup>

4. Επικέντρωση στην ικανοποίηση των πελατών.

Η λεγόμενη "πελατοκεντρική" λειτουργία μίας επιχείρησης συμβάλλει στην μείωση του κόστους, μέσω της αποδοτικότητας του σχεδιασμού για την μέγιστη ικανοποίηση των πελατών και στην αύξηση των εσόδων, μέσω της αύξησης του μεριδίου της αγοράς, δηλαδή στην μεγιστοποίηση του κέρδους της επιχείρησης.<sup>15</sup>

5. Συνεχής βελτίωση σε όλες τις δραστηριότητες και λειτουργίες.

Αυτή η αρχή αποτελεί και τον πυρήνα της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και εφαρμόζεται μέσω της παρότρυνσης για συνεχή ανανέωση των μεθόδων βελτίωσης των δραστηριοτήτων καθώς επίσης και της αποδοτικής χρήσης πόρων.<sup>16</sup>

6. Υπευθυνότητα και συστηματική συμμετοχή όλων για την βελτίωση της ποιότητας. Όλα τα μέλη του προσωπικού πρέπει να συμμετέχουν συνειδητά στην προσπάθεια για την βελτίωση της ποιότητας και επομένως πρέπει να λαμβάνουν συνεχή εκπαίδευση προκειμένου να είναι ικανά να αντεπεξέλθουν σε αυτό το ρόλο.

7. Εφαρμογή προληπτικών παρά διορθωτικών ενεργειών, για την αποφυγή εμφάνισης ελαττωμάτων ή σφαλμάτων. Πρόκειται για την γνωστή αρχή "επιτυχία με την πρώτη φορά" ή "μηδενικά ελαττώματα". Η επιθυμητή ποιότητα πρέπει να ενσωματώνεται στον σχεδιασμό των προϊόντων και των διαδικασιών. Σε περίπτωση μη συμμόρφωσης με τις προδιαγραφές τα ακατάλληλα προϊόντα είτε απορρίπτονται είτε τροποποιούνται για να επαναχρησιμοποιηθούν, με αποτέλεσμα να επιβαρύνεται το κόστος παραγωγής κατά 35%.<sup>17</sup>

<sup>14</sup> Rosenzweig G., "Cost of Quality in the services industries", *ASQC Technical Conference Transactions*, Milwaukee, 1978. (σελ. 14-19)

<sup>15</sup> Juran, J.M., *Juran on Quality by Design: The new steps from planning quality into goods and services*, Free Press, New York, 1992.

<sup>16</sup> Scanlon F., Hagan J.T., "Quality Management for the service industries", *Quality Progress*, May & June, 1983.

<sup>17</sup> Blakeslee J.A., "Implementing the Six Sigma Solution", *Quality Progress*, July, 1999. (σελ. 77-85)

### 2.3.2 Στόχοι και Συνέπειες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Οι αντικειμενικοί στόχοι της εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας από μία εταιρία είναι οι ακόλουθοι:

1. Η συνεχής και πλήρη ικανοποίηση των πελατών , μέσω του προσανατολισμού της εταιρίας στις απαιτήσεις τους. Με τον όρο πελάτες εννοούνται οι τελικοί αποδέκτες των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών από την εταιρία, οι οποίοι είναι γνωστοί και ως εξωτερικοί πελάτες. Ο βαθμός ικανοποίησης του κάθε πελάτη εξαρτάται από τις ανάγκες του, τις προσδοκίες του και από την επιλογή του συγκεκριμένου προϊόντος ή υπηρεσίας, στοιχεία που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από την εταιρία κατά τον σχεδιασμό, ώστε να επιτευχθεί ο στόχος αυτός<sup>18</sup>.
2. Η συνεχής και πλήρη ικανοποίηση των εργαζομένων στην εργασία τους με σκοπό την ικανοποίηση του πελάτη. Κάθε εργαζόμενος αποτελεί ταυτόχρονα και εσωτερικό πελάτη της εταιρίας, με την έννοια ότι αποτελεί πελάτη του ενδιάμεσου προϊόντος του προηγούμενου σταδίου και προμηθευτή του επόμενου σταδίου. Η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αποσκοπεί στην επίτευξη υψηλής ποιότητας εργασιακών συνθηκών, ώστε να διασφαλίζεται η ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών δηλαδή των μελών του προσωπικού, καθώς και η δυνατότητα να προμηθεύουν και αυτοί με την σειρά τους ποιοτικό προϊόν στο επόμενο στάδιο, συμβάλλοντας έτσι ενεργά στην ποιότητα που απολαμβάνει ο τελικός αποδέκτης, δηλαδή ο καταναλωτής του προϊόντος ή ο χρήστης της υπηρεσίας.<sup>19</sup>
3. Η ενσωμάτωση της βασικής φιλοσοφίας, αρχών και αξιών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε όλους τους τομείς και σε όλα τα μέλη του προσωπικού της επιχείρησης. Βασικό στοιχείο για την επιτυχία ενός οργανισμού θεωρείται η συνεχής βελτίωση τόσο των προσφερόμενων προϊόντων – υπηρεσιών όσο και

<sup>18</sup> Δερβιτσιώτης Κ., Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Αθήνα, 1993

<sup>19</sup> Gordon J., Organizational Behavior, Prentice Hall International, Sixth Edition.

των διαδικασιών μιας επιχείρησης. Η βελτίωση της ποιότητας έχει ως αποτέλεσμα την :

- Ελάττωση παραπόνων .
- Ελάττωση του κόστους χαμηλής ποιότητας.
- Μεγιστοποίηση κέρδους.
- Βελτίωση του κύρους και της φήμης της εταιρίας.
- Αύξηση του μεριδίου της στην αγορά.
- Ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων στην εταιρία και ενθάρρυνσή τους για πρωτοβουλίες και καινοτομίες.
- Επιτυχία συνολικά της επιχείρησης.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Tenner A.R., DeTorro I.J., Total Quality Management : Three Steps to Continuous Improvement, Addison-Wesley, USA, 1992

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΑΡΘΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 2

- Feigenbaum, V., Feigenbaum, D. " New Quality for the 21<sup>st</sup> Century", Quality Progress, December 1999. (σελ.27)
- Δερβιτσιιώτης Κ., Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Αθήνα, 1993.
- Σπανός Α., Πως παράγονται και παρέχονται αποτελεσματικά υπηρεσίες ποιότητας, Εκδόσεις Γαλέος, Έκδοση Α, 1997 (σελ.16)
- Παπουτσής Γ., « Η αποτελεσματική μέτρηση του κόστους ποιότητας, χρησιμοποιώντας την τεχνική του activity based costing», Τεχνικά χρονικά, Ιανουάριος –Φεβρουάριος ,1996. (σελ. 51-57)
- Μ. Αχχιλεούδη, «Η ποιότητα ως μέσο αύξησης της παραγωγικότητας», Eco Q, τεύχος 11, Ιούλιος-Αύγουστος, 1998.
- "Total Quality Management", Part 1: Guide to management principles, British Standards Institution, BS 7850, 1992.
- Τσιότρας Κ., Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσ/νίκη 1995
- Dalgaard J.J., Kristensen K., Kanji G.K., Fundamentals of Total Quality Management, Chapman & Hall Publishers, London, UK, 1998.
- Gehani, R.R., Academic Management Executive, 7(2), 2, 1993.
- Evans JR, Lindsay WM Quality, Planning and Analysis, McGraw Hill, New York, 1993.
- Rosenzweig G., " Cost of Quality in the services industries", ASQC Technical Conference Transactions, Milwaukee, 1978. (σελ. 14-19)

- Juran, J.M., Juran on Quality by Design: The new steps from planning quality into goods and services, Free Press, New York, 1992.
- Scanlon F., Hagan J.T., "Quality Management for the service industries", Quality Progress, May&June, 1983.
- Blakeslee J.A., "Implementing the Six Sigma Solution", Quality Progress, July, 1999. (σελ. 77-85)
- Gordon J., Organizational Behavior, Prentice Hall International, Sixth Edition.
- Tenner A.R., DeTorro I.J., Total Quality Management : Three Steps to Continous Improvement, Addison-Wesley, USA, 1992.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

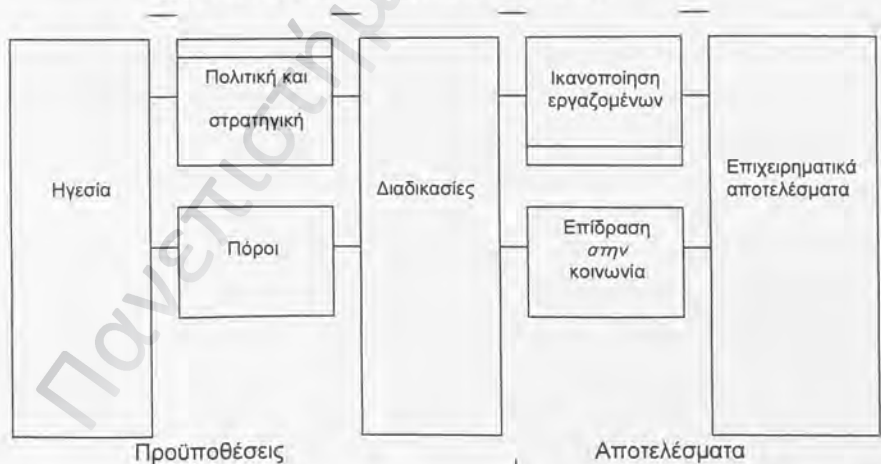
### 3.1 Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας

Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας ( European Quality Award) δημιουργήθηκε και είναι υπό την εποπτεία του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για την Διοίκηση Ποιότητας ( European Foundation for Quality Management). Το εν λόγω ίδρυμα είναι ένας από τους επίσημους φορείς της προσπάθειας της Ευρωπαϊκής Ένωσης για επίτευξη ενιαίας ποιότητας των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων.<sup>21</sup>

Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας αποτελεί ένα εργαλείο αξιολόγησης των επιχειρήσεων βάση εννέα στοιχείων τα οποία είναι η ηγεσία, η διοίκηση ανθρώπων, η πολιτική και στρατηγική, οι διαθέσιμοι πόροι της επιχείρησης, η ικανοποίηση των εργαζομένων, η ικανοποίηση των πελατών, οι επιπτώσεις της λειτουργίας της επιχείρησης στην κοινωνία και τα οικονομικά αποτελέσματα.<sup>22</sup>

Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας απεικονίζονται γραφικά στο Σχήμα 1.

Σχήμα 1: Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας



<sup>21</sup> Σπανός Α., *Ολική Ποιότητα*, Εκδόσεις Γαλαίος, 1989.

<sup>22</sup> G. Naylor, "Using the Business Excellence Model to develop a strategy for a healthcare organization", *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol. 2, Issue 2, 1999, (σελ 2)

Τα στοιχεία του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Ποιότητας συνδέονται μεταξύ τους καθώς το μοντέλο στην ουσία λέει ότι:

Η ικανοποίηση των πελατών, η ικανοποίηση των υπαλλήλων και οι επιπτώσεις στο κοινωνικό σύνολο επιτυγχάνονται μέσω της καθοδήγησης της ηγεσίας, της πολιτικής και στρατηγικής, της διοίκησης των ανθρώπων, των πόρων και των διαδικασιών που οδηγούν τελικά σε επιτυχή επιχειρηματικά αποτελέσματα.<sup>23</sup>

Καθένα από τα 9 στοιχεία που αναφέρονται στο μοντέλο αυτό, είναι ένα κριτήριο το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση της προόδου της επιχείρησης ως προς τη Διοίκηση της Ολικής Ποιότητας.

Η ενότητα των αποτελεσμάτων ( κριτήρια που αφορούν την ικανοποίηση των εργαζομένων, την ικανοποίηση των πελατών, την επίδραση στη κοινωνία και τα επιχειρηματικά αποτελέσματα) εξετάζει τι έχει επιτύχει ο οργανισμός. Η ενότητα των προϋποθέσεων ( κριτήρια που αφορούν την ηγεσία, την πολιτική και στρατηγική, τους εργαζόμενους, τους πόρους και τις διεργασίες της επιχείρησης) εξετάζει το πώς επιτυγχάνονται τα παραπάνω αποτελέσματα.<sup>24</sup>

Το κάθε κριτήριο του μοντέλου υποστηρίζεται από μια σειρά υποκριτηρίων. Τα υποκριτήρια θέτουν βασικά ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν κατά την αξιολόγηση του οργανισμού. Για υποβοήθηση της αξιολόγησης, κάθε υποκριτήριο συνοδεύεται από μια σειρά καθοδηγητικών σημείων.

Ο στόχος της αξιολόγησης του οργανισμού και της εφαρμογής ενός προγράμματος αυτοβελτίωσης, είναι να ελέγχει καθένα απ' αυτά τα 9 κριτήρια και να εφαρμόζει τις κατάλληλες στρατηγική βελτίωσης όταν διαπιστωθεί ότι χρειάζεται.<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> EFQM, "Introducing Excellence" European Quality Publications Ltd, 1999. ( σελ. 4)

<sup>24</sup> EFQM, Eight Essentials of Excellence: the Fundamental Concepts and their benefits, European Quality Publications Ltd, 1999, ( σελ. 13)

### 3.2 Ανάλυση των Κριτηρίων του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Ποιότητας

Στη συνέχεια πραγματοποιείται αναλυτική παρουσίαση του κάθε κριτηρίου και των υποκριτηρίων του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Ποιότητας όπου περιγράφεται το τι σημαίνει κάθε κριτήριο και ποιες είναι αντίστοιχα οι απαιτήσεις του Μοντέλου.<sup>25</sup>

#### Κριτήριο 1. Ηγεσία

##### 1.1 Αφοσίωση στην Ολική Ποιότητα

Ο ρόλος της ηγεσίας είναι ιδιαίτερα σημαντικός και κρίσιμος στην επιτυχή πορεία του Οργανισμού. Έτσι η ηγεσία πρέπει να καθορίζει ξεκάθαρους στόχους και αξίες σχετικά με την Ολική Ποιότητα σε όλο τον Οργανισμό. Οι στόχοι και οι αξίες πρέπει να είναι σαφείς και να γνωστοποιούνται στους εργαζομένους και στους πελάτες του οργανισμού.

Η ηγεσία πρέπει να προσπαθεί να λειτουργεί ως πρότυπο υιοθετώντας πρώτη από όλους τις αξίες και τους στόχους του Οργανισμού. Η επικοινωνία των στόχων μπορεί να γίνεται είτε μέσω συσκέψεων σε Διοικητικό επίπεδο, είτε μέσω ανακοινώσεων σε επίπεδο προσωπικού.

Η ηγεσία πρέπει να υποστηρίζει και να στηρίζει τις ανάγκες εκπαίδευσης που προκύπτουν είτε από την ίδια, είτε από το προσωπικό. Η προσπάθεια κάλυψης των εκπαιδευτικών αναγκών πρέπει να είναι συνεχής και να πραγματοποιείται βάσει προγράμματος, βελτιστοποιώντας τους υφιστάμενους πόρους και τις ευκαιρίες της αγοράς.

Ο βαθμός, στον οποίο η ηγεσία είναι προσιτή και δείχνει τη διάθεση να ακούσει αλλά και να απαντήσει στο προσωπικό αποτελεί βασικό παράγοντα. Επιπρόσθετα πρέπει να είναι διατεθειμένη και να δείξει δείγματα καλής διάθεσης για την επίλυση των προβλημάτων που παρουσιάζονται από το

<sup>25</sup> Conti T., Organizational Self-Assessment, Chapman & Hall Publishers, London, UK, 1997. (σελ.8)

<sup>26</sup> EFQM, The EFQM Excellence Model, European Quality Publications Ltd, 1999.

προσωπικό. Δεν πρέπει να είναι απρόσιτη και απασχολημένη αλλά να συναντά το προσωπικό με ευκολία.<sup>27</sup>

Η εμπλοκή της ηγεσίας στις διαδικασίες συνεχούς βελτίωσης είναι απαραίτητη. Η εφαρμογή τους απαιτείται να πραγματοποιείται πρωτίστως από την ίδια την ηγεσία και στη συνέχεια από οποιοδήποτε στέλεχος. Αυτό μπορεί εύκολα να επιτευχθεί με την υιοθέτηση και την παρακολούθηση από την ηγεσία διαδικασιών συνεχούς βελτίωσης των παρεχομένων υπηρεσιών ή προϊόντων.

Τέλος ένας σημαντικός παράγοντας που δεν πρέπει να αμεληθεί είναι η συνεχής ανασκόπηση της αποτελεσματικότητας των αποφάσεων της ηγεσίας. Με αυτό τον τρόπο επιβεβαιώνεται η συνεισφορά αυτών ή δίνεται η δυνατότητα μεταβολής κάποιων μη αποτελεσματικών αποφάσεων.

## 1.2 Πόροι για Βελτίωση και Συμμετοχή

Βασικός παράγοντας για την επίτευξη των στόχων που τίθενται από την πλευρά της ηγεσίας και τους οποίους πρέπει να υλοποιήσουν οι εργαζόμενοι είναι η παροχή των αναγκαίων πόρων στο προσωπικό.

Η ηγεσία πρέπει να υποστηρίζει και να εργάζεται για τη βελτίωση των υπηρεσιών του Οργανισμού και την ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων στην προσπάθεια αυτή, παρέχοντας τους κατά το δυνατόν κατάλληλους πόρους.

Για να επιτευχθούν τα αναμενόμενα αποτελέσματα πρέπει να αξιολογούνται οι πόροι που απαιτούνται και να τίθενται προτεραιότητες για την παροχή αυτών. Είναι προφανές ότι δεν είναι δυνατόν να παρέχονται όλοι οι πόροι που ζητούνται ταυτοχρόνως.

Ένας από του πιο βασικούς πόρους που ενδείκνυται να συμπεριλαμβάνεται στις προτεραιότητες της Διοίκησης είναι η επένδυση σε εκπαίδευση του προσωπικού. Η ύπαρξη ενός προγράμματος εκπαίδευσης και η κοινοποίηση

<sup>27</sup> Barlett & Sumantra, "Changing the role of top management : beyond the strategy to purpose" *Harvard Business Review*, Nov. - Dec. ( σελ. 79-88)



αυτού στο προσωπικό είναι απαραίτητη. Επίσης η Διοίκηση πρέπει να διαθέτει τρόπους για τον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών του προσωπικού, μέσω συνεχών αξιολογήσεων αυτού και μέσω συνεντεύξεων , ώστε να προσδιοριστούν οι ιδιαίτερες ανάγκες του καθενός.

Προκειμένου το προσωπικό να εμπλακεί ενεργά στις διαδικασίες συνεχούς βελτίωσης, θα πρέπει να έχει κάποια παρότρυνση, κάποια ανταμοιβή. Η εφαρμογή ενός συστηματικού και αντικειμενικού προγράμματος ανταμοιβής του προσωπικού συμβάλλει σημαντικά στη βελτίωση του Οργανισμού. Η Διοίκηση θα πρέπει να εξετάσει όλους τους παράγοντες που μπορεί να ενθαρρύνουν το προσωπικό ώστε να εμπλακεί ενεργά στις διαδικασίες βελτίωσης.<sup>28</sup>

### 1.3 Επικοινωνία της Ηγεσίας με πελάτες, προμηθευτές και άλλους εξωτερικούς οργανισμούς

Η επικοινωνία της ηγεσίας με όλους τους εξωτερικούς παράγοντες ( πελάτες, προμηθευτές, άλλους οργανισμούς) αποτελεί σημαντική πηγή πληροφορίας για να έχει μία εικόνα της εντύπωσης που δίνει η εταιρεία εξωτερικά, αλλά και για να αντλήσει πληροφορίες σχετικά με τα σημεία που απαιτείται βελτίωση.

Μέσω της επικοινωνίας η ηγεσία είναι σε θέση να κατανοεί και να απαντά στις ανάγκες των πελατών, των προμηθευτών , αλλά και να συνάπτει συνεργασίες με άλλους οργανισμούς. Η πρωτοβουλία για καθιέρωση συνεργασιών ή και η απλή συμμετοχή σε ήδη υπάρχουσες ενδυναμώνει τη θέση του οργανισμού αλλά και το κύρος του στην αγορά. Η συμμετοχή επίσης σε δραστηριότητες κοινής βελτίωσης βοηθά στη συλλογή πληροφοριών και από άλλους οργανισμούς αλλά και έχει ως στόχο την , αναγνώριση του οργανισμού στην αγορά, αλλά και την υιοθέτηση καλύτερων πρακτικών και τρόπων λειτουργίας, με βάση τις πληροφορίες από άλλους οργανισμούς πιο καλά οργανωμένους.

Η ενεργός συμμετοχή της ηγεσίας σε συλλόγους επαγγελματικούς οργανισμούς, συνέδρια, σεμινάρια, βοηθά στη διασπορά της γνώσης, στην

<sup>28</sup> S. Jackson, "Achieving a culture of improvement by adopting the principles of self-assessment and business excellence", *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol. 2, Issue 2, 1999

προβολή του οργανισμού και στην άμεση επαφή αυτού με τις τελευταίες εξελίξεις στον τομέα δραστηριοποίησής του.

Εκτός αυτού, τονίζοντας και προωθώντας την Ολική Ποιότητα και εκτός του οργανισμού, αποδεικνύεται ότι η ηγεσία πιστεύει σε αυτή, δίνοντας έτσι έναυσμά σε όλους όσους συμμετέχουν στον οργανισμό να τη στηρίξουν.

#### **1.4 Αναγνώριση και Επιβράβευση Προσπαθειών και Επιτευγμάτων**

Οι προσπάθειες και τα επιτεύγματα των υπαλλήλων για την προώθηση της Ολικής ποιότητας εντός του οργανισμού, πρέπει να αναγνωρίζονται και να επιβραβεύονται, είτε ατομικά είτε μέσω ομάδων, σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.

## Κριτήριο 2 Πολιτική και Στρατηγική

### 2.1 Πληροφόρηση για καθορισμό Πολιτικής και Στρατηγικής

Για τον καθορισμό μιας πολιτικής και μιας στρατηγικής που θα οδηγήσει σε επιτυχή πορεία ένα οργανισμό είναι απαραίτητο να λαμβάνονται στοιχεία, πληροφορίες από τις παρακάτω πηγές<sup>29</sup>:

1) Τους πελάτες, οι οποίοι αποτελούν το βασικό στόχο ενός οργανισμού. Οι προσδοκίες των πελατών αποτελούν σημαντική πηγή πληροφόρησης για το πώς θα πρέπει να διαμορφωθεί η πολιτική και η στρατηγική ενός οργανισμού, ώστε να προσελκύσει περισσότερους πελάτες και να κερδίσει την εμπιστοσύνη τους. Η πληροφορία αυτή μπορεί να αντληθεί με διάφορους τρόπους:

- Μέσω ερωτηματολογίων αξιολόγησης του οργανισμού από τους πελάτες.
- Μέσω των παραπόνων των πελατών.
- Με συστηματική παρακολούθηση της πορείας των παραπάνω στοιχείων, και πως αυτά μεταβλήθηκαν μετά από διορθωτικές ενέργειες που πραγματοποιήθηκαν από τον οργανισμό.

2) Το προσωπικό του οργανισμού που αποτελεί επίσης βασική πηγή πληροφόρησης για τον καθορισμό των στόχων ενός οργανισμού. Η Διοίκηση θα πρέπει να είναι σε θέση να ακούει και να αξιολογεί τις απόψεις του προσωπικού, μέσω ομαδικών συναντήσεων αλλά και προσωπικών συναντήσεων με τον καθένα.

Θα πρέπει επίσης, να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη τυχόν παρατηρήσεις και προτάσεις για βελτίωση.

3) Την Κοινωνία καθώς σε ευρύτερη έννοια αποτελεί και αυτή βασική πηγή πληροφορίας για τη χάραξη της πολιτικής και στρατηγικής του οργανισμού.

4) Τους εσωτερικούς δείκτες ποιότητας. Η θέσπιση και παρακολούθηση εσωτερικών δεικτών ποιότητας και αποδοτικότητας του οργανισμού μπορεί να

<sup>29</sup> M. Zairi, "Managing Excellence: policy and strategy", The TQM Magazine, Vol. 11, Issue 2, 1999

οδηγήσει σε σημαντικές αποφάσεις στη διαμόρφωση της πολιτικής και της στρατηγικής του οργανισμού.

5) Την σύγκριση με άλλους οργανισμούς. Η συμμετοχή σε διαδικασίες σύγκρισης με παρεμφερείς οργανισμούς του εσωτερικού (benchmarking) αποτελεί πολύτιμη πηγή πληροφορίας για την πορεία των υπολοίπων, αλλά και για την υιοθέτηση των θετικών στοιχείων των άλλων οργανισμών. Η σύγκριση με οργανισμούς του εσωτερικού αποτελεί επίσης θετικό στοιχείο, δεδομένου ότι οι συνθήκες ανάπτυξης αυτών είναι πανομοιότυπες με τον οργανισμό. Η συμμετοχή σε διαδικασίες σύγκρισης με παρεμφερείς οργανισμούς του εξωτερικού (benchmarking) βοηθάει στην εκτίμηση της θέσης του οργανισμού σε παγκόσμιο επίπεδο, αλλά και στη δημιουργία μιας εντύπωσης για το πώς συμπεριφέρονται πανομοιότυποι οργανισμοί εκτός Ελλάδας.

6) Τις περιβαλλοντικές και νομικές απαιτήσεις δίνουν το πλαίσιο κίνησης της πολιτικής ενός οργανισμού. Η ευαισθητοποίηση ενός οργανισμού σε περιβαλλοντικά θέματα είναι τις περισσότερες φορές συμφέρουσα για έναν οργανισμό.

7) Τους οικονομικούς δείκτες ενός οργανισμού. Η πορεία αυτών αποτελεί σημαντικό οδηγό για τη χάραξη της στρατηγικής ενός οργανισμού και αποτελούν τη βασική πηγή πληροφόρησης για την χάραξη πολιτικής.

8) Την εξέλιξη της τεχνολογίας και την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών που αποτελούν σημαντικό παράγοντα για τη χάραξη της πορείας ενός οργανισμού.

## 2.2 Πως καθορίζεται η Πολιτική και η Στρατηγική

Ο οργανισμός συλλέγοντας διάφορα στοιχεία – πληροφορίες πρέπει στη συνέχεια να καθορίσει την πολιτική και τη στρατηγική του.<sup>30</sup>

Βασικοί παράγοντες που συμβάλλουν στον καθορισμό αυτό είναι:

1) Οι αξίες, η αποστολή και το όραμα της ηγεσίας.

<sup>30</sup> Naylor, G., "Using the Business Excellence Model to develop a strategy for a healthcare organization", *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Volume 12, No 2, 1999.



Είναι σαφές ότι εφόσον η ηγεσία αποτελεί και το δημιουργό του οργανισμού, έχει κάποιο όραμα για την πορεία αυτού, βάσει του οποίου χαράσσει και την πολιτική του.

2) Οι ήδη υφιστάμενες αξίες, η αποστολή και το όραμα του οργανισμού.  
Ο οργανισμός πορεύεται ήδη με βάση κάποιες αξίες, οι οποίες έχουν οριστεί εξαρχής από την ηγεσία αλλά και από τα στελέχη αυτού.

3) Η εξισορρόπηση βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων και αιτημάτων.  
Είναι αποστολή της ηγεσίας να διατηρεί την ισορροπία και να λαμβάνει υπόψη τους βραχυπρόθεσμους αλλά και τους μακροπρόθεσμους παράγοντες που θα επηρεάσουν ή που θα πιέσουν τον οργανισμό. Η διορατικότητα των ηγετών του οργανισμού είναι το βασικό εργαλείο για τη χάραξη της στρατηγικής.

4) Οι ανάγκες και οι προσδοκίες των πελατών.  
Οι πελάτες, που είναι και ο βασικός στόχος του οργανισμού, προφανώς πρέπει να βρίσκονται ψηλά ως παράγοντες για τον καθορισμό της πολιτικής ενός οργανισμού.

5) Ο εντοπισμός των υφιστάμενων και των μελλοντικών αναγκών.  
Όσο πιο καλά και εύστοχα εντοπίζονται οι υφιστάμενες αλλά κυρίως οι μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού, τόσο πιο εξασφαλισμένη είναι η επιτυχία στον καθορισμό της πολιτικής του.

### **2.3 Πως εφαρμόζεται η Πολιτική και η Στρατηγική**

Καθοριστικό βήμα για την εφαρμογή της πολιτικής ενός οργανισμού αποτελεί η γνωστοποίηση αυτής μέσα στον οργανισμό. Αυτό πρέπει να πραγματοποιείται βάσει ενός συγκεκριμένου συστήματος. Η πολιτική επίσης θα πρέπει να είναι σαφής, συγκεκριμένη και κατανοητή.

Η διάχυση αυτής πρέπει να πραγματοποιείται σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού, έτσι ώστε και ο τελευταίος εργαζόμενος να γνωρίζει τις αξίες, το

όραμα, την πολιτική και τους στόχους του οργανισμού. Για τη διάχυση θα πρέπει να ακολουθείται κάποιος συστηματικός μηχανισμός, όπως για παράδειγμα πίνακες ανακοινώσεων, προφορική ενημέρωση των εργαζομένων, είτε σε προσωπικό επίπεδο, είτε μέσω προγραμματισμένων συναντήσεων με τους προϊσταμένους.<sup>31</sup>

Ο σχεδιασμός των δραστηριοτήτων και ο καθορισμός των στόχων ενός οργανισμού θα πρέπει να πραγματοποιείται βάσει της πολιτικής και της στρατηγικής. Αυτές αποτελούν επίσης, και βασικό κριτήριο ελέγχου, αξιολόγησης βελτίωσης αλλά και καθορισμού των προτεραιοτήτων για τις εργασίες σε κάθε τμήμα του οργανισμού.

Ο βαθμός διάχυσης της στρατηγικής και ο βαθμός στον οποίο τη γνωρίζουν οι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό, θα πρέπει να παρακολουθείται και να αξιολογείται συστηματικά, ώστε να εξετάζονται αν χρειαστεί νέοι τρόποι πιο επιτυχούς διάχυσης αυτού.

Ο βαθμός στον οποίο γνωρίζουν οι ίδιοι οι πελάτες του οργανισμού την πολιτική του οργανισμού, πρέπει επίσης να αξιολογείται, και να μετράται όσο είναι δυνατό, η συνεισφορά του στην διαμόρφωση της γνώμης των πελατών σχετικά με τον οργανισμό. Εύκολοι τρόποι διάχυσης της πολιτικής ενός οργανισμού στους πελάτες αποτελούν οι ιστοσελίδες στο Διαδίκτυο, τα διαφημιστικά φυλλάδια και οι προσωπικές επαφές με τους πελάτες.

#### **2.4 Πως αναθεωρείται και βελτιώνεται η Πολιτική και η Στρατηγική του Οργανισμού**

Ένας οργανισμός θα πρέπει να διαθέτει κατάλληλους μηχανισμούς πληροφόρησης για τη συστηματική παρακολούθηση της επίτευξης του κατά πόσο πραγματικά επιτυγχάνονται οι στόχοι που τίθενται βάση της πολιτικής και της στρατηγικής του. Παραδείγματα τέτοιων μηχανισμών αποτελούν:

<sup>31</sup> Oakland, J.S., Total quality management, Butterworth Heinemann, 2nd edition, Oxford, 1993 (σελ. 365-374)

1. Η τακτική αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της εφαρμοζόμενης πολιτικής και στρατηγικής σε επίπεδο ηγεσίας ( συναντήσεις Διοικητικού Συμβουλίου).

2. Η επικοινωνία με το προσωπικό μέσω τακτικών συνελεύσεων.

3. Η επικοινωνία με τους πελάτες μέσω ερωτηματολογίων, ή/και τηλεφωνικών συνεντεύξεων.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## Κριτήριο 3 Διαχείριση Προσωπικού

### 3.1 Σχεδιασμός και Βελτίωση Αναγκών Ανθρώπινου Δυναμικού

Για τον προσδιορισμό των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό ο οργανισμός πρέπει να κινείται βάση την καθορισθείσας πολιτικής και στρατηγικής. Να επιδιώκει δηλαδή την απασχόληση ατόμων που να ικανοποιούν τα κριτήρια και τις περιγραφές των θέσεων εργασίας, στις οποίες θα απασχοληθούν, να δείχνουν ικανότητα και διάθεση να εφαρμόσουν την πολιτική του οργανισμού. Η χρήση επίσης μεθόδων για τη βελτίωση του τρόπου εργασίας του υφιστάμενου προσωπικού, όπως μέσω της αξιολόγησης του προσωπικού, της αυτοαξιολόγησης, της ενθάρρυνσης του προσωπικού να εντοπίσει τις ελλείψεις του, και η δυνατότητα παροχής εκπαιδευτικών προγραμμάτων για βελτίωση μπορεί να αποτελέσει ισχυρό εργαλείο για τη βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό.<sup>32</sup>

### 3.2 Ανάπτυξη και Συντήρηση Ικανοτήτων Προσωπικού

Θα πρέπει να υπάρχει μία οργάνωση στον τρόπο διαχείρισης των θέσεων εργασίας καθώς αυτές πρέπει να ταξινομούνται βάση των απαιτούμενων ικανοτήτων – προσόντων που θα πρέπει να διαθέτει το προσωπικό.

Το προσωπικό παράλληλα που απασχολείται σε έναν οργανισμό θα πρέπει να κωδικοποιείται και να ταξινομείται ανάλογα με τα προσόντα του, έτσι ώστε να γίνεται σωστή αντιστοίχιση των αναγκών του οργανισμού με το διαθέσιμο έμψυχο δυναμικό.<sup>33</sup>

Η εκπαίδευση του προσωπικού θα πρέπει να είναι συνεχής και να βελτιώνεται μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων εκπαίδευσης, της οποίας η αποτελεσματικότητα θα πρέπει στη συνέχεια να αξιολογείται. Παραδείγματα αξιολόγησης μπορεί να είναι αναφορές ανωτέρων για την επίδοση του

<sup>32</sup> Dimitriadis, Z., "Empowerment: A Reconceptualisation and a Theoretical Model", Conference on TQM & HR, University of Linköping, 1999 (σελ. 16-21).

<sup>33</sup> Gordon J.R., Organizational Behavior: A diagnostic Approach, 6<sup>th</sup> edition, Prentice Hall International Inc, (σελ 68-71)



προσωπικού, αλλά και αναφορές από το ίδιο το προσωπικό σχετικά με τη χρησιμότητα ή με την αποτελεσματικότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης. Πολλές φορές μέτρο της αποδοτικότητας της εκπαίδευσης αποτελεί η αύξηση της παραγωγικότητας του προσωπικού, όπου αυτό είναι εφικτό να μετρηθεί.

Προσωπικό το οποίο αποκτά εμπειρία σε καίριες θέσεις του οργανισμού και του οποίου η εμπειρία είναι πολύτιμη, θα πρέπει να αναβαθμίζεται και να αξιοποιείται η εμπειρία του στη λήψη σοβαρότερων αποφάσεων για τον οργανισμό. Ιδιαίτερη έμφαση θα πρέπει να δίνεται στη μάθηση μέσω ομάδων. Αυτός ο τρόπος εκπαίδευσης παρέχει τη δυνατότητα μέσω της συζήτησης την διάχυση γνώσης και εμπειριών.

Η ανάγκη της συνεχούς εκπαίδευσης θα πρέπει να διαφημίζεται εντός του οργανισμού, και να δίνονται ευκαιρίες και ελαφρύνσεις στο προσωπικό, εάν αυτό επιδιώκει τακτικά να παρακολουθεί επιμορφωτικά σεμινάρια.

### **3.3 Συμφωνία του Προσωπικού με τους στόχους της Διοίκησης και Ανασκόπηση της επίδοσης αυτού**

Η Διοίκηση ενός Οργανισμού θα πρέπει πάντα να προσπαθεί να ευθυγραμμίζει τους ατομικούς και τους ομαδικούς στόχους, έτσι ώστε να εξασφαλίζει την συμφωνία και την συμμετοχή του προσωπικού στους στόχους που η ίδια θέτει για τον οργανισμό. Η προσωπική άνοδος ενός εργαζομένου και η ανταμοιβή αυτού, θα πρέπει να εναρμονίζεται με την πρόοδο για την επίτευξη των ευρύτερων στόχων του οργανισμού.

Μέσω της συστηματικής ανασκόπησης της επίδοσης του προσωπικού και του βαθμού επίτευξης των ατομικών τους στόχων, προκύπτουν και άμεσα συμπεράσματα για την πορεία επίτευξης και των ομαδικών στόχων αντίστοιχα.<sup>34</sup>

<sup>34</sup> Waldman, D., "The contributions of TMQ to a theory of work performance", *Academy of Management Review*, Vol. 19, No3, 1994. (σελ. 510-536).

Η εγκατάσταση συστήματος επαίνων και ανταμοιβών, όπως είναι τα ετήσια bonus του προσωπικού, ανάλογα με την επίτευξη των ατομικών τους στόχων αλλά και ανάλογα με την επίτευξη των συλλογικών στόχων αποτελεί κίνητρο για να προσπαθούν όλο και περισσότερο για τη βελτίωση του οργανισμού ως σύνολο.

### **3.4 Συμμετοχή, Εμφύχωση και Ανταμοιβή Προσωπικού**

Η συνεχής προσπάθειά του προσωπικού για βελτίωση τόσο των παρεχομένων υπηρεσιών ή προϊόντων του οργανισμού όσο και της ατομικής ή ομαδικής λειτουργίας θα πρέπει να συνοδεύεται από ένα σύστημα παρότρυνσης , εμφύχωσης και ανταμοιβής από την πλευρά της Διοίκησης.<sup>35</sup>

Έτσι το προσωπικό του οργανισμού πρέπει να ενθαρρύνεται να συμμετέχει σε ομαδικές και ατομικές διαδικασίες βελτίωσης. Επίσης είναι χρήσιμο να υπάρχει ένα σύστημα αξιολόγησης με αντικειμενικούς τρόπους, στο οποίο το ίδιο το προσωπικό θα μπορεί να συμμετέχει, όπως είναι η αξιολόγηση από συνάδελφους και ανωτέρους, καθώς και η αυτοαξιολόγηση του προσωπικού.

Ο σχεδιασμός του συστήματος ανταμοιβών δε θα πρέπει να γίνεται αποκλειστικά από τη Διοίκηση, αλλά να υπάρχει ενεργός συμμετοχή του προσωπικού ώστε να εξασφαλίζεται η συμμετοχή του και συγχρόνως μέσα από αυτή τη διαδικασία να επιτυγχάνεται και η εμφύχωσή του.

### **3.5 Διάλογος Προσωπικού -Διοίκησης**

Η διοίκηση και το προσωπικό οφείλουν να συμμετέχουν σε αποτελεσματικό διάλογο. Δεν αρκεί να υπάρχει μία πολιτική που να επιτρέπει στους υπαλλήλους να αναφέρουν στη διεύθυνση τα προβλήματά τους μόνον όταν εκείνοι το κρίνουν.

---

<sup>35</sup> EFQM, "Team Recognition for Business Excellence", Brussels 1998

Θα πρέπει να ακολουθείται κάποιο συγκεκριμένο πρόγραμμα διαλόγου που να στηρίζεται:

1. Στον εντοπισμό των επικοινωνιακών αναγκών.

Θα πρέπει να εντοπισθούν τι είδους ανάγκες επικοινωνίας υπάρχουν και δημιουργηθεί ένα πλάνο, όπως συναντήσεις των προϊσταμένων με το προσωπικό, ομαδικές συναντήσεις ανά τμήμα κ.λ.π. ώστε να ικανοποιούνται οι ανάγκες επικοινωνίας εντός του οργανισμού.

2. Στην αξιολόγηση και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της κάθε επικοινωνιακής πολιτικής. Η όποια επικοινωνιακή πολιτική εφαρμόζεται θα πρέπει να αξιολογείται εκ νέου, είτε μέσω αξιολογήσεων αυτής από το προσωπικό, είτε μέσω ενός μηχανισμού εκδήλωσης παραπόνων σχετικά με αυτή.

3. Στην καθιέρωση συστήματος αμφίδρομης και συστηματικής επικοινωνίας μεταξύ διοίκησης και προσωπικού. Η Διοίκηση θα πρέπει να είναι προσιτή στην επικοινωνία με οποιοδήποτε μέλος του προσωπικού, μέσω προγραμματισμένων συσκέψεων σε επίπεδα τμημάτων ή ομάδων, αλλά και με την θέσπιση κάποιου ωραρίου, όπου το προσωπικό θα μπορεί να επισκέπτεται τη Διοίκηση και να εκφράζει παράπονα και παρατηρήσεις.<sup>36</sup>

Ιδιαίτερα αποτελεσματική αποτελεί επίσης η ύπαρξη μιας συνεχούς ατζέντας θεμάτων η οποία θα περιλαμβάνει θέματα που σχετίζονται με τη συνεχή βελτίωση, βάσει της οποίας πραγματοποιούνται συζητήσεις και δέχεται η Διοίκηση παρατηρήσεις από όλα τα επίπεδα του οργανισμού.

### **3.6 Φροντίδες Διοίκησης προς Εργαζομένους**

Η Διοίκηση θα πρέπει να διαθέτει και να προβλέπει τους μηχανισμούς υποστήριξης και φροντίδας των εργαζομένων της.

Παραδείγματα αποτελούν:

<sup>36</sup> Atik, Y., "The conductor and the orchestra: interactive aspects of the leadership process", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.15, No1, 1994. (σελ. 22-27)

1) Η υιοθέτηση ενός προγράμματος υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων, το οποίο θα τους παρέχει αφενός ασφαλέστερες συνθήκες εργασίας, αλλά και τους δίνει μια εικόνα της "φροντίδας" της Διοίκησης προς αυτούς.

2) Η παροχή κοινωνικών υπηρεσιών (π.χ. παιδικοί σταθμοί-κατασκηνώσεις, για τα παιδιά του προσωπικού, επιπλέον ιατροφαρμακευτική ασφάλιση) αποτελεί σημαντικό δείγμα φροντίδας.

3) Η διοργάνωση και συμμετοχή σε κοινωνικές και πολιτιστικές δραστηριότητες, όπως ομαδικές έξοδοι για νυχτερινή διασκέδαση, διοργάνωση αθλητικών πρωταθλημάτων, μεταξύ τμημάτων στον οργανισμό, ενθαρρύνουν τη σύσφιξη των σχέσεων μεταξύ συναδέλφων.

4) Η παροχή γενικών υπηρεσιών (π.χ. εκπτώσεις σε μεταφορές, ένδυση, κλπ).

Πανεπιστήμιο Γειροπόλης



## Κριτήριο 4 Πόροι

### 4.1 Διαχείριση Οικονομικών Πόρων

Η διαχείριση των οικονομικών πόρων ενός οργανισμού θα πρέπει να γίνεται με βάση την πολιτική και τη στρατηγική που έχει οριστεί. Η οικονομική στρατηγική θα πρέπει να ανασκοπείται συστηματικά και να βελτιώνεται.

Οι οικονομικοί δείκτες, όπως ρευστότητα, κερδοφορία, πάγια, κ.τ.λ. θα πρέπει να παρακολουθούνται συστηματικά με στόχο τον έλεγχο και βελτίωση αυτών.

Σε επίπεδο αξιολόγησης επενδύσεων θα πρέπει να υπάρχει παρακολούθηση σε συστηματικό επίπεδο μέσω αναφορών, οργανωμένης διαχείρισης έργου και αναλυτικής παρακολούθησης και διαχείρισης ρίσκου. Η εφαρμογή μηχανισμών αξιολόγησης όπως είναι η SWOT Analysis, (Δυνατά σημεία, Αδυναμίες, Ευκαιρίες, Κίνδυνοι) είναι χρήσιμη.

Σε έκτακτες περιπτώσεις κρίσεως, όπως ατυχήματα, αστοχίες μηχανών, θα πρέπει να υπάρχουν καταγεγραμμένα σχέδια διαχείρισης κρίσεως.

Γενικά η εγκατάσταση μηχανογραφημένων ολοκληρωμένων συστημάτων παρακολούθησης των οικονομικών πόρων δίνει τη δυνατότητα στον οργανισμό να παρακολουθεί την πορεία των δεικτών και να αξιολογεί τις αποφάσεις και το πώς αυτές μετέβαλλαν την πορεία των οικονομικών δεικτών.

### 4.2 Διαχείριση Πόρων Πληροφόρησης

Όσο αφορά στη διαχείριση πόρων πληροφόρησης θα πρέπει να δίνεται πάντα πρόσβαση στους πόρους πληροφόρησης στους σχετικούς χρήστες ώστε να διαχειρίζονται την πληροφόρηση με τέτοιο τρόπο ώστε να υπηρετείται η πολιτική και η στρατηγική του Οργανισμού.

Η ηγεσία θα πρέπει να εξαντλεί όλες τις δυνατότητες σ' αυτή την κατεύθυνση. Το ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει να είναι ικανό να διαχειρίζεται τους απαιτούμενους πόρους και πηγές πληροφόρησης. Ο οργανισμός θα πρέπει να εξασφαλίζει ότι βελτιώνεται η αξιοπιστία, εγκυρότητα και ασφάλεια της πληροφόρησης.

### 4.3 Διαχείριση Σχέσεων με Προμηθευτές

Οι σχέσεις με τους προμηθευτές θα πρέπει να βασίζονται και να αναπτύσσονται με βάση την πολιτική και τη στρατηγική του οργανισμού. Αυτό σημαίνει ότι ο οργανισμός θα πρέπει συστηματικά να αξιολογεί τους προμηθευτές και να παρακολουθεί την ποιότητα των προϊόντων /υπηρεσιών που αυτοί του παρέχουν.<sup>37</sup>

Με αυτό τον τρόπο ο οργανισμός είναι σε θέση να βελτιώνει συνεχώς τη λίστα των προμηθευτών που χρησιμοποιούνται. Παράλληλα ο οργανισμός οφείλει να ενημερώνει τους προμηθευτές για τα κριτήρια βάσει των οποίων αυτοί αξιολογούνται και επιλέγονται από τον οργανισμό με αποτέλεσμα ουσιαστικά και οι ίδιοι οι προμηθευτές να βελτιώνονται.

Επίσης, ο οργανισμός θα πρέπει να τηρεί ένα τεκμηριωμένο σύστημα ελέγχου της αποθήκευσης των υλικών.

Η υιοθέτηση συστήματος μέσω του οποίου θα μειώνεται η χρήση των κοινόχρηστων πόρων εντός του οργανισμού, όπως είναι το ρεύμα, το νερό και τα καύσιμα, ή θα εξετάζεται η δυνατότητα ανακύκλωσης απορριμμάτων ή των προϊόντων κακής ποιότητας, αποτελεί σημαντική πηγή εσόδων στον οργανισμό, ενώ παράλληλα δηλώνει και την ευαισθητοποίηση του οργανισμού σε περιβαλλοντικά θέματα.

---

<sup>37</sup> G. P. Kanzi, "Business Excellence Model for Supply chain management", *Total Quality Management*, Vol. 10, Issue 8, 1999

#### 4.4 Διαχείριση Κτιρίων και Ηλεκτρομηχανολογικού Εξοπλισμού

Η επιτυχής διαχείριση των κτιρίων και του ηλεκτρομηχανολογικού εξοπλισμού ενός Οργανισμού προϋποθέτει σε πρώτη φάση την πλήρη και αναλυτική καταγραφή του

Η ύπαρξη οργανωμένου συστήματος διαχείρισης και συντήρησης του πάγιου εξοπλισμού ενός οργανισμού επεκτείνει τη διάρκεια ζωής του και βελτιώνει την αποδοτικότητά του.

Ο οργανισμός θα πρέπει επίσης να λαμβάνει υπόψη του την επίδραση του πάγιου εξοπλισμού στην κοινωνία και στο προσωπικό. Κλασικό παράδειγμα αποτελεί η χρήση ασυντήρητου εξοπλισμού, του οποίου οι εκπομπές ρύπων είναι σε υψηλά επίπεδα μολύνοντας το περιβάλλον. Αυτό αποτελεί ένδειξη μη σεβασμού του οργανισμού προς την κοινωνία. Αντίθετα η χρήση εξοπλισμού επικίνδυνου στο χειρισμό λόγω κακής συντήρησης δείχνει την έλλειψη ενδιαφέροντος του οργανισμού για την υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων.

Για όλα τα παραπάνω θα πρέπει να προβλέπονται μηχανισμοί συντήρησης και προστασίας, όσον αφορά στην ασφάλεια, του πάγιου εξοπλισμού ενός οργανισμού.

#### 4.5 Διαχείριση Τεχνολογίας και Πνευματικής ιδιοκτησίας

Ο οργανισμός θα πρέπει να ενθαρρύνει και να ενισχύει προσπάθειες διερεύνησης σύγχρονων τεχνολογικών δυνατοτήτων, να εντοπίζει και να αξιολογεί εναλλακτικές τεχνολογίες. Η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών συνήθως αποτελεί κέρδος οικονομικό αλλά και κοινωνικό για έναν οργανισμό.

Ο ίδιος ο οργανισμός θα πρέπει να έχει αναπτύξει μηχανισμούς προστασίας της πνευματικής του ιδιοκτησίας μέσω π.χ. της καταχώρισης πατέντων.

## Κριτήριο 5 Διεργασίες

### 5.1 Αναγνώριση των Εργασιών –Κλειδιά για την Επιτυχία του Οργανισμού

Ένα από τα βασικά κομμάτια για την επιτυχή ανάπτυξη των οργανωτικών και των λειτουργικών διεργασιών ενός Οργανισμού είναι η αναγνώριση των εργασιών-κλειδιά που τις χαρακτηρίζουν. Μετά τον εντοπισμό τους θα πρέπει επακριβώς να οριστούν και να περιγραφούν. Στη συνέχεια θα πρέπει να πραγματοποιηθεί μία εκτίμηση της επίδρασή τους στον οργανισμό, καθώς και ο λεπτομερής εντοπισμός των παραμέτρων που αυτές επηρεάζουν περισσότερο.<sup>38</sup>

Για παράδειγμα μία εμπορική εταιρεία έχει ως βασική διεργασία (κλειδί) την προώθηση των προϊόντων, τα οποία εμπορεύεται. Κάποια εταιρεία παραγωγής π.χ. κινητών τηλεφώνων, ίσως θα είχε σαν σημαντική διεργασία εκτός από αυτή της παραγωγής, και τη διεργασία service και εξυπηρέτησης των πελατών τηλεφωνικά.

Το ποιες θα είναι οι διεργασίες κλειδιά αποτελεί απόφαση της Διοίκησης και κινείται βάσει της αποστολής του οργανισμού.

### 5.2 Συστηματική Διαχείριση των Εργασιών

Προκειμένου να πραγματοποιείται μία συστηματική διαχείριση των εργασιών ένας οργανισμός θα πρέπει να ορίσει σαφώς τις υπευθυνότητες του προσωπικού για τη διαχείριση των εργασιών. Αυτό θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί μέσω τεκμηριωμένων καθηκοντολογίων, τα οποία θα γνωστοποιούνται στο προσωπικό, ώστε να γνωρίζει τις υποχρεώσεις του και μέχρι που φθάνουν οι αρμοδιότητές του, καθώς και τι πρέπει να κάνει.

---

<sup>38</sup> Hindle, J., " Understanding business process", Health Manpower Management, Vol. 23, No 5, 1997 (σελ.181-183)



Θα πρέπει επίσης να αναγνωρισθούν, να ορισθούν και να καταγραφούν πρότυπες διαδικασίες λειτουργίας του οργανισμού. Για αυτές θα πρέπει να θεσπισθούν και να χρησιμοποιούνται μέτρα απόδοσης και στόχοι ποιότητας, οι οποίοι θα απορρέουν από τους στόχους και τη στρατηγική ανάπτυξης του ίδιου του οργανισμού. Οι στόχοι ποιότητας θα πρέπει να είναι ποσοτικοποιημένοι και να παρακολουθούνται μέσω κάποιων δεικτών, όπως για παράδειγμα, αριθμός παραγόμενων προϊόντων, αριθμός προϊόντων που απορρίπτονται, χρόνοι παράδοσης από τη λήψη μίας παραγγελίας κ.λ.π.

Η εφαρμογή πρότυπων συστημάτων στη διαχείριση των εργασιών (π.χ. συστήματα ποιότητας ISO 9000, περιβαλλοντικά συστήματα, συστήματα υγιεινής και ασφάλειας, συστήματα διαχείρισης κρίσεων) θεωρείται ως μια καλή πρακτική.

Θέματα διασυνδέσεων και επικοινωνίας, τόσο μέσα στον οργανισμό, όσο και με εξωτερικούς συνεργάτες θα πρέπει να επιλύονται με βάση κάποιο σύστημα ή μέσω κάποιου τμήματος, όπως π.χ. τμήμα εξυπηρέτησης πελατών, τμήμα δημοσίων σχέσεων κ.λ.π.<sup>39</sup>

### **5.3 Ανασκόπηση Διεργασιών και καθιέρωση Στόχων για Βελτίωση**

Ο οργανισμός θα πρέπει να ανασκοπεί τις οργανωτικές και τις λειτουργικές του διεργασίες και να καθιερώνει στόχους για τη βελτίωση τους, δηλαδή να υπάρχει πρόβλεψη διορθωτικών και προληπτικών ενεργειών.<sup>40</sup>

Θα πρέπει να πραγματοποιούνται θεσμοθετημένες κινήσεις που να αναγνωρίζουν και να καθορίζουν προτεραιότητες όσον αφορά τις μεθόδους βελτίωσης.

Θα πρέπει να χρησιμοποιούνται οι πληροφορίες που λαμβάνονται από εργαζόμενους, πελάτες, προμηθευτές, αντίστοιχους οργανισμούς και από την

<sup>39</sup> Yingling R., "How to manage processes", *Quality Progress*, April, 1997. (σελ.106-110)

<sup>40</sup> Lee R.G., "Business Process Management: a review and evaluation", *Business Process Management Journal*, Vol.4, No.3, 1998. (σελ. 214-220)

κοινωνία γενικότερα καθώς και από δεδομένα της αγοράς για την καθιέρωση προτύπων διαδικασιών λειτουργίας, προτεραιοτήτων και στόχων για βελτίωση του οργανισμού. Συνίσταται να αξιολογείται κάθε λαμβανόμενη πληροφορία καθώς και να φιλτράρεται κατάλληλα.

Θα πρέπει να υπάρχει οργανωμένος μηχανισμός για την παραλαβή, την αξιολόγηση και το χειρισμό των παραπόνων των πελατών .

Με τη συσχέτιση της απόδοσης της σημερινής λειτουργίας του Οργανισμού, με τους στόχους για βελτίωση προηγούμενων επιτευγμάτων, προκύπτει μια συνολική εικόνα για την πορεία του οργανισμού και πώς αυτή μπορεί να μεταβληθεί για περαιτέρω βελτίωση.

Η αναγνώριση και ο καθορισμός στόχων που θα υποστηρίξουν την πολιτική και τη στρατηγική του οργανισμού σε επίπεδο καθημερινής λειτουργίας αποτελούν πηγή ανασκόπησης και καθιέρωσης στόχων για βελτίωση του οργανισμού.

#### **5.4 Βελτίωση Διεργασιών μέσω Καινοτομιών και Δημιουργικότητας**

Ένας οργανισμός θα πρέπει να εφαρμόζει προγράμματα συστηματικής αξιολόγησης και εισαγωγής καινοτομιών καθώς και αξιοποίησης της δημιουργικότητας του προσωπικού.<sup>41</sup>

Θα πρέπει συστηματικά να γίνεται προσπάθεια εντοπισμού και αξιοποίησης των ταλέντων των εργαζομένων σε διαδικασίες βελτίωσης, μέσα από την ανάπτυξη και μέσα από καινοτομίες. Νέα σχέδια, τεχνολογίες και φιλοσοφίες λειτουργίας θα πρέπει να εντοπίζονται και να χρησιμοποιούνται όπου είναι δυνατόν .

Θα πρέπει να εξετάζονται αλλαγές στις οργανωτικές δομές του οργανισμού, με σκοπό την ενθάρρυνση της ανανέωσης και της δημιουργικότητας. Οι αλλαγές αυτές θα πρέπει να εξετάζονται συστηματικά.

---

<sup>41</sup> Leonard D., " Co-ordinating change through continuous improvement", The TQM Magazine, Vol.9, No 6, 1997.

Πληροφορίες από πελάτες και προμηθευτές, με σκοπό την ενθάρρυνση της ανανέωσης και δημιουργικότητας στη διαχείριση των διεργασιών, θα πρέπει να αξιοποιούνται κατάλληλα και να συλλέγονται βάσει συστήματος, όπως για παράδειγμα μέσω ερωτηματολογίων ικανοποίησης πελατών, ή μέσω ερωτηματολογίων αξιολόγησης προμηθευτών.

### **5.5 Αλλαγή των Διεργασιών και Εκτίμηση του Οφέλους**

Η αλλαγή των διεργασιών και η εκτίμηση του οφέλους πρέπει να πραγματοποιείται με τον καθορισμό των κατάλληλων μεθόδων για την εφαρμογή των αλλαγών τους σε όποιες διαδικασίες εμφανίζεται πρόβλημα.

Οι νέες τροποποιημένες διεργασίες θα πρέπει να εξετάζονται πριν την εφαρμογή τους και να αξιολογείται η αποδοτικότητά τους. Πριν την εφαρμογή των νέων τροποποιημένων διεργασιών θα πρέπει να εκπαιδεύεται κατάλληλα το προσωπικό, και να του καθίστανται σαφείς οι προσδοκίες από την αλλαγή αυτή. Η αποτελεσματικότητα των αλλαγών θα πρέπει να ανασκοπείται συστηματικά έτσι ώστε να επιβεβαιωθεί η επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων.<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> Jones C., "Improving your Key Business Processes", The TQM Magazine, Vol.6, No 2, 1994, (σελ.25-29)

## Κριτήριο 6 Ικανοποίηση Πελατών

### 6.1 Η Γνώμη του Πελάτη για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του Οργανισμού

Η γνώμη του πελάτη για τις υπηρεσίες που παρέχει ο οργανισμός θα πρέπει να είναι γνωστή μέσω στοιχείων που να προκύπτουν από έρευνες αγοράς ή ερωτηματολόγια αξιολόγησης.

Επιπλέον, μεγάλη σημασία έχει να προσδιορισθεί με ακρίβεια η εικόνα και ο βαθμός ικανοποίησης που έχουν οι πελάτες από την ανταπόκριση των εργαζομένων στον οργανισμό στη συνεργασία μαζί τους (ζήλος, προθυμία, αποτελεσματικότητα κ.λ.π.).

Η γνώμη του πελάτη για τα προϊόντα ή και τις υπηρεσίες του οργανισμού αφορά συνήθως στα παρακάτω ζητήματα<sup>43</sup>.

1) Τη συνολική εικόνα του οργανισμού και αφορά παραμέτρους όπως :

- την προσιτότητα των εργαζομένων ,
- την επικοινωνία με τον οργανισμό για οποιοδήποτε θέμα, είτε είναι προβλήματα, είτε είναι πληροφορίες,
- την ευλυγισία στο χειρισμό υποθέσεων,
- τη συμπεριφορά στον πελάτη πριν τη συνεργασία
- την απόκριση στα αιτήματα του πελάτη.

2) Τα προϊόντα και υπηρεσίες του οργανισμού, και αφορά παραμέτρους όπως:

- \* την ποιότητα συμμόρφωσης των προϊόντων με διεθνή πρότυπα και προδιαγραφές,

---

<sup>43</sup> Kanzi G.P., "Measurement of Business Excellence", Total Quality Management, Vol. 9, Issue 7, 1998



- \* τους χρόνους και τρόπο παράδοσης,
- \* το σχεδιασμό των προϊόντων , εάν αυτός έχει πραγματοποιηθεί με βάση τις τελευταίες τεχνολογικές εξελίξεις ή, εάν αυτός ακολουθεί την τεχνολογική εξέλιξη,
- \* το περιβαλλοντικό προφίλ των υπηρεσιών και των προϊόντων,
- \* την καινοτομία που χαρακτηρίζει τα προϊόντα,
- \* την τιμή τους που αποτελεί βασικό παράγοντα για να προτιμηθούν τα προϊόντα από τους πελάτες,
- \* την αξιοπιστία των υπηρεσιών και προϊόντων.

3) Την εξυπηρέτηση κατά τη διάρκεια και μετά την πώληση που αποτελεί σημαντικό παράγοντα για τη διαμόρφωση της γνώμης του πελάτη. Οι παράμετροι που εξετάζονται από τον πελάτη είναι:

- Οι ικανότητες και η συμπεριφορά των εργαζομένων , το πόσο εύκολα κατανοούν τις ανάγκες του πελάτη, και πόσο πρόθυμοι και ευγενικοί είναι να εξυπηρετήσουν.
- Η ενημέρωση του πελάτη σε τεχνικά θέματα που αφορούν τα προϊόντα, παράγοντας που είναι άμεσα συνδεδεμένος με την τεχνική κατάρτιση των εργαζομένων.
- Ο χειρισμός των παραπόνων των πελατών. Όσο πιο άμεση είναι η απόκριση και όσο πιο καλά πραγματοποιείται ο χειρισμός των παραπόνων των πελατών, π.χ με άμεση απόκριση, αποζημίωση σε θέματα που είναι σφάλματα της εταιρείας κ.λ.π., τόσο πιο μεγάλη είναι η ικανοποίηση του πελάτη.
- Η επίδειξη του προϊόντος, αφορά στην ενημέρωση του πελάτη για τον τρόπο χρήσης, από τη στιγμή που θα το αγοράσει ή και πριν. Εάν π.χ. ο πελάτης αγοράσει κάποια πολύπλοκη ηλεκτρική συσκευή, θα πρέπει ο οργανισμός να αφιερώσει κάποιο χρονικό διάστημα για την επίδειξη του προϊόντος στον πελάτη, έτσι ώστε όταν αυτός φύγει από τον οργανισμό να είναι σε θέση να πραγματοποιήσει, τουλάχιστον τις στοιχειώδεις λειτουργίες του προϊόντος.
- Ο χρόνος απόκρισης αποτελεί και αυτός σημαντική παράμετρο. Αφορά στην απόκριση του οργανισμού, είτε σε μία παραγγελία του πελάτη, αλλά είτε και

σε ένα παράπονο, ή σε μία ερώτηση για κάποια πληροφορία. Όσο πιο άμεση είναι η απόκριση τόσο καλύτερη η εντύπωση για τη συνολική εικόνα του οργανισμού.

- Η τεχνική υποστήριξη αποτελεί επίσης σημαντικό παράγοντα για την ικανοποίηση του πελάτη. Πολλές φορές τα τμήματα τεχνικής υποστήριξης είναι ζημιογόνα, ή δεν παρουσιάζουν υψηλό κέρδος. Παρόλα αυτά εάν τα εξετάσει κανείς συνολικά, όσο καλύτερη εξυπηρέτηση παρέχεται από αυτά στους πελάτες, τόσο μεγαλύτερη είναι η εισροή πελατών στον οργανισμό, καθώς και ο βαθμός ικανοποίησης των ήδη υπαρχόντων πελατών είναι εξαιρετικά μεγάλος.
- Η παροχή εγγυήσεων για ένα προϊόν ή για μία υπηρεσία αποτελεί και αυτή παράγοντα που επηρεάζει τη γνώμη του πελάτη για θέματα εξυπηρέτησης.

4) Τη πίστη του πελάτη στον οργανισμό, η οποία προσδιορίζεται από:

- Την επανάληψη της αγοράς από το συγκεκριμένο οργανισμό.
- Την αγορά νέων προϊόντων από τον οργανισμό
- Τις συστάσεις που δίνει ο πελάτης για το συγκεκριμένο οργανισμό σε γνωστούς του και το πόσο καλές είναι αυτές αποτελούν μέτρο της ικανοποίησής του

Αξίζει να σημειωθεί ότι η γνώμη του πελάτη προσδιορίζεται από ερωτηματολόγια ικανοποίησης και από έρευνες αγοράς, καθώς και από τις αναφορές παραπόνων για το συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία.

## 6.2 Μετρήσεις που σχετίζονται με την ικανοποίηση των πελατών

Ο οργανισμός μπορεί με απλούς ή και σύνθετους δείκτες να μετρήσει την ικανοποίηση των πελατών.<sup>44</sup>

Πιο συγκεκριμένα:

<sup>44</sup> Oakland J.S., "The links between people management, customer satisfaction and business results" TQM Magazine, Vol. 9, No4-5, July, 1998. (σελ.185-189)

### 1) Για τη συνολική εικόνα

- σημαντικό ρόλο παίζει η βράβευση ή/και οι διακρίσεις ενός οργανισμού, σχετικά με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες του από άλλους κρατικούς ή διεθνείς οργανισμούς ή από συλλόγους παρεμφερών οργανισμών ή συλλόγους καταναλωτών ,
- η κάλυψη των δραστηριοτήτων του οργανισμού από τον τύπο, αποτελεί δείγμα της καινοτομίας και της επέκτασης των δραστηριοτήτων του οργανισμού.

### 2) Στον τομέα των προϊόντων και των υπηρεσιών σημαντικοί παράγοντες είναι:

- \* Η ανταγωνιστικότητα των προϊόντων του οργανισμού. Τέτοιες πληροφορίες εξάγονται εύκολα από έρευνες αγοράς που δείχνουν τη θέση των υπηρεσιών του οργανισμού σε σχέση με παρεμφερείς υπηρεσίες από άλλους οργανισμούς του είδους.
- \* Ο αριθμός των ελαττωματικών , λαθών ή απορρίψεων αποτελεί ουσιαστικό δείγμα ποιότητας των προϊόντων.
- \* Η παροχή εγγυήσεων από την εταιρεία αποτελεί έμμεσο δείγμα αφενός της ικανοποίησης των πελατών και αφετέρου της άποψης του ίδιου οργανισμού για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που ο ίδιος παρέχει.
- \* Οι λογιστικοί δείκτες και η πορεία τους με το χρόνο αποτελούν έμμεσο αλλά ουσιαστικό δείγμα της ικανοποίησης των πελατών από τον οργανισμό.
- \* Ο αριθμός παραπόνων και ο τρόπος χειρισμού τους. Στόχος είναι ο αριθμός παραπόνων να μειώνεται με το χρόνο καθώς και ο χειρισμός να πραγματοποιείται σε μικρά χρονικά διαστήματα από την καταγραφή τους.
- \* Ο κύκλος ζωής των προϊόντων επηρεάζει και αυτός την ικανοποίηση των πελατών. Η γνώμη του πελάτη για το προϊόν απαιτεί μεγαλύτερο χρόνο για να διαμορφωθεί εάν κύκλος ζωής του προϊόντος είναι μεγάλος.
- \* Ο χρόνος παραμονής του προϊόντος στην αγορά είναι και αυτός ένα επιπλέον μέτρο που πρέπει να ληφθεί υπόψη για την ικανοποίηση του πελάτη

3) Η υποστήριξη κατά τη διάρκεια και μετά την πώληση του προϊόντος μετράται με από τους ακόλουθους παράγοντες:

- Τις απαιτήσεις των πελατών για εκπαίδευση ή επίδειξη. Η διαμόρφωση μιας γνώμης για την πορεία αυτού του δείκτη είναι αρκετά δύσκολη. Οι απαιτήσεις των πελατών για εκπαίδευση μπορεί να είναι αυξημένες λόγω της πολυπλοκότητας του προϊόντος, αλλά και λόγω της ελλιπούς τεκμηρίωσης για το προϊόν.

- Το ρυθμό απόκρισης του οργανισμού στις απαιτήσεις αυτές. Ο ρυθμός απόκρισης αποτελεί άμεσο μέτρο, γιατί όσο πιο γρήγορα ανταποκρίνεται ο οργανισμός, είναι εύλογο ότι τόσο πιο ικανοποιημένος θα είναι ο πελάτης.

4) Η πίστη του πελάτη για τον οργανισμό επηρεάζεται επιπρόσθετα και μετράται μέσω των δεικτών:

\* Το μερίδιο των πελατών του οργανισμού συνολικά στην αγορά. Εάν π.χ. οι πελάτες του οργανισμού αποτελούν το 60% της αγοράς προφανώς είναι ικανοποιημένοι με τον οργανισμό.

\* Η διάρκεια της σχέσης των πελατών του οργανισμού με αυτόν. Όσο πιο μεγάλη η διάρκεια τόσο καλύτερη είναι και η πίστη του πελάτη για τον οργανισμό.

\* Η συχνότητα και η αξία των παραγγελιών αποτελούν επίσης μέτρο της πίστης του πελάτη για τον οργανισμό.

\* Η επανάληψη των εργασιών για ένα συγκεκριμένο πελάτη.

Οποιαδήποτε προσπάθεια πραγματοποιείται από τον οργανισμό για τον προσδιορισμό της ικανοποίησης των πελατών του, θα πρέπει να είναι τεκμηριωμένη και να υποστηρίζεται από αντικειμενικές αποδείξεις.



## Κριτήριο 7 Ικανοποίηση του Προσωπικού

### 7.1 Η Γνώμη του Προσωπικού για τον Οργανισμό

Το προσωπικό ενός οργανισμού αποτελεί ουσιαστικά την ψυχή του οργανισμού. Επομένως η γνώμη του προσωπικού για τον ίδιο τον οργανισμό έχει πολύ μεγάλη βαρύτητα για τη θέση και την πορεία του οργανισμού. Η Διοίκηση θα πρέπει να φροντίζει και να παρακολουθεί εάν:

Το προσωπικό δείχνει ευαισθητοποίηση για:

- Την εξέλιξη της καριέρας του εντός του οργανισμού. Κανένας δεν θα πρέπει να νιώθει εγκλωβισμένος επαγγελματικά ούτε να θεωρεί ότι δεν υπάρχει εξέλιξη. Με βάση αυτό το σκεπτικό θα πρέπει όλοι οι εργαζόμενοι να ενδιαφέρονται για την άνοδο τους, από τη στιγμή που θεωρούν ότι αυτή μπορεί να είναι εφικτή.
- Την επικοινωνία και μεταξύ τους αλλά και με τη Διοίκηση. Η επικοινωνία του προσωπικού μέσα στον οργανισμό και η σύναψη καλών σχέσεων αποτελεί ουσιαστικό παράγοντα ώστε ο οργανισμός να είναι δυνατός και να λειτουργεί καλά και οργανωμένα.
- Την υπευθυνότητα για την εργασία του. Όταν το προσωπικό ενός οργανισμού δείχνει ιδιαίτερη ευθύνη για την εργασία που εκτελεί, αυτό αποδεικνύει εκτός των άλλων ότι εκτιμά τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται.
- Τις ίσες ευκαιρίες. Το προσωπικό θα πρέπει όχι μόνο να απαιτεί να του παρέχονται ίσες ευκαιρίες του με τους συναδέλφους του, αλλά να δίνει και το ίδιο ίσες ευκαιρίες σε υφιστάμενους συναδέλφους του.
- Την ενεργό συμμετοχή στις εργασίες του οργανισμού καθώς και σε εργασίες βελτίωσης αυτού.
- Την δυνατότητα εκπαίδευσης και κατάρτισης στόχων. Το προσωπικό θα πρέπει να δείχνει προθυμία για την προσωπική του μόρφωση, αφού ουσιαστικά μέσα από αυτή θα βελτιωθεί και ο οργανισμός.

- Την αναγνώριση μέσα στον οργανισμό. Η ευαισθητοποίηση σε αυτόν τον τομέα υποδηλώνει ότι μέσω της προσπάθειας αναγνώρισης εντός του οργανισμού, το προσωπικό θα αποδίδει καλύτερα.
- Την εκπόνηση και εκτίμηση στόχων. Η προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων και η εκτίμηση αυτών αποτελεί δείκτη όχι μόνο του ενδιαφέροντος του προσωπικού αλλά και της ουσιαστικής ικανοποίησής του από τον οργανισμό, από τη στιγμή που ασχολείται με την ουσιαστική βελτίωση αυτού.
- Τις αξίες, οράματα, πολιτική και στρατηγική του οργανισμού.
- Την εκπαίδευση και επιμόρφωση.

Επιπλέον μέριμνα της διοίκησης θα πρέπει να αποτελεί εάν το προσωπικό είναι ικανοποιημένο από τον οργανισμό για θέματα:

- Διαχείρισης του οργανισμού -Το προσωπικό πρέπει να έχει καλή εντύπωση για τη συνολική διαχείριση του οργανισμού.
- Εργασιακών συνθηκών -Θα πρέπει να υπάρχει ικανοποίηση από τη πλευρά του προσωπικού.
- Ευκολιών και εξυπηρέτησης -Ο οργανισμός συνίσταται να παρέχει όλες τις απαραίτητες ευκολίες και εξυπηρετήσεις στο προσωπικό, που θα συμβάλλουν στη δημιουργία κλίματος ευχαρίστησης. Παραδείγματα τέτοιου τύπου, είναι η παροχή κάποιων προκαταβολών εάν απαιτείται ανάγκη κ.λ.π.
- Συνθηκών υγιεινής και ασφάλειας -Σημαντικός παράγοντας είναι το περιβάλλον εργασίας να είναι απόλυτα υγιεινό και ασφαλές.
- Ασφάλισης εργασίας.
- Αποδοχών εργασίας και παροχών -Το προσωπικό πρέπει να είναι ευχαριστημένο από τις αποδοχές του και από τις οποιεσδήποτε επιπλέον παροχές από τον οργανισμό, όπως π.χ. ασφάλιση για θέματα ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης.
- Διαπροσωπικών σχέσεων -Οι σχέσεις μέσα στην εταιρεία συνίσταται να είναι καλές και να επικρατεί γενικά κλίμα φιλικότητας.
- Περιβαλλοντικής πολιτικής του Οργανισμού και επίδρασής της.
- Ρόλου του Οργανισμού στην κοινωνία.

Για όλα τα παραπάνω θέματα ο οργανισμός μπορεί να ενημερωθεί είτε μέσω ερωτηματολογίων αξιολόγησης του ίδιου από το προσωπικό, είτε μέσω προσωπικών συνεντεύξεων με το προσωπικό.

## 7.2 Μετρήσεις που σχετίζονται με την ικανοποίηση του προσωπικού.

Η Διοίκηση του οργανισμού μπορεί να αντιληφθεί και να μετρήσει τόσο την ευαισθητοποίηση – συμμετοχή του προσωπικού όσο και την ικανοποίησή του, λαμβάνοντας υπόψη τα ακόλουθα<sup>45</sup>:

### Ευαισθητοποίηση και Συμμετοχή

Η ευαισθητοποίηση και η συμμετοχή του προσωπικού στη λειτουργία του οργανισμού μπορεί να μετρηθεί λαμβάνοντας υπόψη:

- Τη συμμετοχή των ατόμων σε ομάδες ή προσπάθειες βελτίωσης.

Αποτελεί μέτρο της επιθυμίας για προσωπική βελτίωση, που μέσω αυτής προκύπτει η βελτίωση του οργανισμού. Είναι μετρήσιμη ποσότητα και μπορεί να χρησιμοποιηθεί για σύγκριση μεταξύ των ατόμων που απασχολούνται σε έναν οργανισμό.

- Τη συμμετοχή σε σχήματα για νέες προτάσεις.

Αποτελεί δείκτη του ενδιαφέροντος του προσωπικού για τη βελτίωση του οργανισμού, και είναι και αυτό μετρήσιμη ποσότητα.

- Τα επίπεδα εκπαίδευσης και ανάπτυξης.

Ουσιαστικά αποτελεί μέτρο του επιπέδου μόρφωσης συνολικά του οργανισμού.

- Τα μετρήσιμα οφέλη της ομαδικής εργασίας.

Η διοίκηση συνίσταται να παρακολουθεί τα αποτελέσματα που προκύπτουν από ομαδική εργασία μέσω, αύξησης των πωλήσεων, της παραγωγικότητας, βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων κ.λ.π.

- Την αναγνώριση της ατομικότητας και της ομάδας.

Η διοίκηση πρέπει να είναι σε θέση να ξεχωρίζει και να ανταμείβει το προσωπικό σε ατομικό επίπεδο αλλά και σε ομαδικό επίπεδο. Θα πρέπει να μπορεί να διακρίνει τα επιτεύγματα που προέρχονται από ατομική προσπάθεια, και τα επιτεύγματα που προέρχονται από την ομαδική εργασία.



- Τον βαθμό απόκρισης σε έρευνες που απευθύνονται στο προσωπικό. Το πόσο γρήγορα ανταποκρίνεται το προσωπικό στην εκπόνηση ερευνών σχετικά με τον οργανισμό, την προσωπική του ικανοποίηση, τη διοίκηση, τα προϊόντα - υπηρεσίες του οργανισμού, αποτελεί μετρήσιμο δείγμα του βαθμού ευαισθητοποίησής του.

Η ικανοποίηση του προσωπικού μπορεί να μετρηθεί μέσω των παρακάτω κριτηρίων:

- Απουσίες και ασθένεια .Ο αριθμός των αδικαιολόγητων απουσιών ή ασθενειών του προσωπικού, αποτελεί δείγμα αποφυγής της παρουσίας του στην εργασία. Και είναι ένδειξη για τη Διοίκηση ώστε να εξεταστεί το ενδεχόμενο ότι το προσωπικό έχει κάποιο πρόβλημα με τον οργανισμό.
- Συχνότητα ατυχημάτων . Η συχνότητα που συμβαίνουν ατυχήματα μέσα σε έναν οργανισμό, μπορεί να δηλώνει έλλειψη μέτρων ασφαλείας (δηλαδή κακό περιβάλλον εργασίας -μη ικανοποιημένο προσωπικά). Είναι δείκτης που πρέπει να παραμένει πάντα χαμηλός.
- Παράπονα. Τα παράπονα από πλευράς του προσωπικού, δεν μπορούν να εκλείψουν και αποτελούν πηγή πληροφοριών που μπορεί να αξιοποιήσει η διοίκηση για τη βελτίωση του οργανισμού.
- Απαιτήσεις/τάσεις για νέες προσλήψεις.
- Αντικατάσταση προσωπικού.
- Απεργίες -Η συμμετοχή του προσωπικού σε απεργίες αποτελεί δείγμα ανικανότητας της διοίκησης να επιλύσει με πιο ήπιους τρόπους τις διαφορές της με το προσωπικό.
- Αξιοποίηση των παροχών. Ο βαθμός αξιοποίησης των παροχών από το προσωπικό αποτελεί δείγμα της εύστοχης επιλογής αυτών από τη Διοίκηση. Αν μία παροχή δε χρησιμοποιείται, θα πρέπει να επανεξεταστεί η χρησιμότητά της.

Υπηρεσίες παρεχόμενες από τον Οργανισμό στο προσωπικό. Αυτές αξιολογούνται λαμβάνοντας υπόψη:

---

<sup>45</sup> Dimitriades, Z., "Employee satisfaction in TQM", Department of Business Administration, University of Piraeus.



- Το σεβασμό που δείχνει η διοίκηση στη διαχείριση του προσωπικού.
- Την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας τόσο μεταξύ της Διοίκησης και των εργαζομένων , όσο και μεταξύ των ατόμων του προσωπικού.
- Την ταχύτητα απόκρισης του προσωπικού σε έρευνες.
- Την αξιολόγηση της παρεχόμενης εκπαίδευσης, τόσο από το ίδιο το προσωπικό, όσο και από την διοίκηση.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## Κριτήριο 8 Επίδραση στην Κοινωνία

### 8.1 Η Γνώμη της Κοινωνίας για τον Οργανισμό

Η γνώμη της κοινωνίας για τις υπηρεσίες που παρέχει ο οργανισμός συνίσταται να γίνεται γνωστή μέσω τεκμηριωμένων στοιχείων που να προκύπτουν από έρευνες αγοράς ή ερωτηματολόγια αξιολόγησης.

Όσο αφορά στην ανάμιξη του οργανισμού στην κοινωνία, υπάρχουν ποικίλοι τρόποι με τους οποίους μπορεί αυτό να πραγματοποιηθεί, όπως:

- Η συμμετοχή του σε θέματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης, κυρίως αν πρόκειται για οργανισμό παροχής εκπαιδευτικών υπηρεσιών ή για οργανισμό, ο οποίος έχει ενεργό συμμετοχή στην ανάπτυξη νέων τεχνολογιών .
- Η υποστήριξη του οργανισμού για ιατρικές παροχές στους εργαζομένους, πράγμα το οποίο τονίζει την κοινωνική ευαισθησία αυτού.
- Η υποστήριξη του οργανισμού σε θέματα αθλητισμού και διασκέδασης, μέσω ενθάρρυνσης ενδοεταιρικών πρωταθλημάτων ή μέσω διοργάνωσης κοινωνικών εκδηλώσεων για το προσωπικό.

Η κοινωνική ευαισθητοποίηση ενός οργανισμού μπορεί επίσης να φανεί μέσω δραστηριοτήτων για τη μείωση ή την αποφυγή εμφάνισης κινδύνων για το κοινωνικό σύνολο τόσο από τις λειτουργίες του όσο και μέσα των προϊόντων του. Πιο συγκεκριμένα παράγοντες όπως:

- Οι κίνδυνοι ατυχημάτων και οι ενέργειες που πραγματοποιούνται από τον οργανισμό για τη μείωση αυτών. Τα ατυχήματα μπορεί να αφορούν σε ατυχήματα που έχουν επίδραση τόσο στο ευρύτερο περιβάλλον , όσο και στο εργασιακό περιβάλλον .
- Ο θόρυβος και οι μυρωδιές, και οι ενέργειες του οργανισμού για τη μείωση αυτών, αποτελούν σημαντικό δείκτη της κοινωνικής του ευαισθησίας.

- Η μόλυνση και η εκπομπή τοξικών και οποιαδήποτε ενέργεια από μέρους του οργανισμού για μείωση των εκπομπών ή για ανακύκλωση των απορριμμάτων.

Σημαντικό δείγμα κοινωνικής δραστηριοποίησης ενός οργανισμού αποτελεί η αναφορά οποιασδήποτε δραστηριότητας που βοηθά στη διατήρηση και στην υποστήριξη των φυσικών πόρων που χρησιμοποιεί ο οργανισμός, όπως:

- Η επιλογή των τρόπων μεταφοράς με τέτοιο τρόπο ώστε να εξοικονομείται χρήμα και ενέργεια.
- Η οικολογική επίδραση του οργανισμού ως σύνολο, και η ανάληψη οποιωνδήποτε ενεργειών για την οικολογική προστασία.
- Η μείωση και η ελαχιστοποίηση των αποβλήτων και των μέσων συσκευασίας.
- Η αντικατάσταση των πρώτων υλών και άλλων δεδομένων που μπορεί να είναι πολύτιμες για το περιβάλλον (όπως π.χ. αντικατάσταση του χαρτιού με ανακυκλωμένο χαρτί).
- Η χρησιμοποίηση ενέργειας καθώς και παρθένων ή ανακυκλούμενων υλικών .

## 8.2 Μετρήσεις για την επίδραση του Οργανισμού στην κοινωνία

Ο οργανισμός πρέπει να χειρίζεται με ιδιαίτερη ευαισθησία θέματα που αφορούν τις εργασιακές συνθήκες και το περιβάλλον, όπως π.χ. με τη χρήση ανακυκλωμένου χαρτιού, τη τοποθέτηση φίλτρων στους χώρους παραγωγής για να είναι καθαρότερος ο αέρας για τους εργαζόμενους κ.λ.π.

Επίσης, η επικοινωνία του οργανισμού με τις αρμόδιες αρχές για θέματα όπως:

- Η πιστοποίηση των προϊόντων και των υπηρεσιών του π.χ. δοκιμές σε προϊόντα αν ακολουθούν τις υποχρεωτικές προδιαγραφές.
- Η πραγματοποίηση των κατάλληλων διεκπεραιώσεων για την αποδεκτή κατάσταση των προϊόντων (διενέργεια ελέγχων, λήψη πιστοποιητικών κ.λ.π.).

- Ο έλεγχος των εισαγωγών και η πραγματοποίηση εξαγωγών των προϊόντων του.
- Ο προγραμματισμός σε θέματα παραγωγής και εξυπηρέτησης των πελατών

Θετικό στοιχείο επίσης αποτελεί η χρήση συστημάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης ( ISO 14000) και επιθεωρήσεων.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς



## Κριτήριο 9 Αποτελέσματα Εργασιών

### 9.1 Οικονομικά Κριτήρια απόδοσης της λειτουργίας του Οργανισμού

Η επιτυχία ενός οργανισμού κρίνεται κυρίως από τα οικονομικά αποτελέσματα όπως τα παρακάτω<sup>46</sup>:

1) Στοιχεία κερδών και απωλειών που περιλαμβάνουν:

- περιθώρια κέρδους,
- καθαρά κέρδη,
- πωλήσεις.

2) Ισοζύγια που περιλαμβάνουν:

- μακροπρόθεσμα δάνεια,
- κέρδη μετόχων,
- συνολικά κέρδη,

3) Άλλοι σχετικοί δείκτες που περιλαμβάνουν:

- επιστροφές καθαρών κερδών
- πιστωτικοί ρυθμοί
- προστιθέμενη αξία.

### 9.2 Επιπλέον Κριτήρια για την απόδοση λειτουργίας του Οργανισμού

Επίσης εκτός τους κλασικούς οικονομικούς δείκτες υπάρχουν και επιπλέον κριτήρια, βάσει των οποίων αξιολογείται η απόδοση ενός οργανισμού όπως:

1) Η ολική απόδοση του οργανισμού

Αναφέρεται κυρίως στο μερίδιο αγοράς που καταλαμβάνει ο οργανισμός. Μπορεί να προκύψει από στατιστικά στοιχεία από τις αρμόδιες υπηρεσίες, από έρευνες αγοράς κ.λ.π.

<sup>46</sup> Baily J., "Measurements of Performance", World Class Design to Manufacture, Vol.1, No3, 1994 (σελ.37-40)

2) Η παρακολούθηση κριτηρίων σε σχέση με τις διεργασίες -κλειδιά του οργανισμού όπως είναι :

- ο κύκλος εργασιών
- ο ρυθμός απωλειών
- η παραγωγικότητα
- ο χρόνος στην αγορά

3) Η παρακολούθηση των προμηθευτών και υλικών σε σχέση με :

- Τη γενική επίδοση
- Τις επιστροφές επενδύσεων

4) Τα πλεονεκτήματα του οργανισμού σε σχέση:

- Με αποσβέσεις παγίων
- Με κόστη συντήρησης

5) Τα τεχνολογικά επιτεύγματα του οργανισμού σε σχέση με:

- Τους ρυθμούς ανανέωσης
- Τις ευρεσιτεχνίες
- Τα δικαιώματα εκμετάλλευσης.

Η ύπαρξη ενός συστηματικού προγράμματος αξιολόγησης των επιτευγμάτων του προσωπικού, βάσει αξιολόγησης αντικειμενικών κριτηρίων μπορεί να αποτελέσει βασικό εργαλείο για την ηγεσία ενός οργανισμού. Αν η ηγεσία καταφέρει να πείσει το προσωπικό ότι η βελτίωση της πορείας του οργανισμού σημαίνει αυτόματα και προσωπική βελτίωση το κέρδος θα είναι μεγάλο.

Η αναγνώριση των επιτευγμάτων σε επίπεδο προμηθευτών αποτελεί ακόμα ένα βασικό εργαλείο, διότι ο οργανισμός καθιστά σαφές ότι χρησιμοποιεί μόνο τους καλύτερους προμηθευτές, απαιτώντας και από αυτούς να του παρέχουν αρίστης ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες.

### ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΑΡΘΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 3

- Σπανός Α., Ολική Ποιότητα, Εκδόσεις Γαλαίος, 1989 .
- G. Naylor, "Using the Business Excellence Model to develop a strategy for a healthcare organization", International Journal of Health Care Quality Assurance, Vol. 2, Issue 2, 1999, (σελ 2)
- EFQM, "Introducing Excellence" European Quality Publications Ltd, 1999. (σελ. 4)
- EFQM, Eight Essentials of Excellence: the Fundamental Concepts and their benefits, European Quality Publications Ltd, 1999, (σελ. 13)
- Conti T., Organizational Self-Assessment, Chapman & Hall Publishers, London, UK, 1997. (σελ.8)
- EFQM, The EFQM Excellence Model, European Quality Publications Ltd, 1999.
- Barlett & Sumantra, "Changing the role of top management : beyond the strategy to purpose" Harvard Business Review, Nov. – Dec. (σελ. 79-88)
- Jackson, S. "Achieving a culture of improvement by adopting the principles of self-assessment and business excellence", International Journal of Health Care Quality Assurance, Vol. 2, Issue 2, 1999
- Zairi, M., "Managing Excellence: policy and strategy", The TQM Magazine, Vol. 11, Issue 2, 1999
- Naylor, G., "Using the Business Excellence Model to develop a strategy for a healthcare organization", International Journal of Health Care Quality Assurance, Volume 12, No 2, 1999.

- Oakland, J.S., Total quality management, Butterworth Heinemann, 2<sup>nd</sup> edition, Oxford, 1993 ( σελ. 365-374)
- Dimitriadis, Z., "Empowerment: A Reconceptualisation and a Theoretical Model", Conference on TQM & HR, University of Linköping, 1999 ( σελ. 16-21).
- Gordon J.R., Organizational Behavior: A diagnostic Approach, 6<sup>th</sup> edition, Prentice Hall International Inc, (σελ 68-71)
- Waldman, D., " The contributions of TMQ to a theory of work performance", Academy of Management Review, Vol. 19, No3, 1994. ( σελ. 510-536).
- EFQM, "Team Recognition for Business Excellence", Brussels 1998
- Atik, Y., "The conductor and the orchestra: interactive aspects of the leadership process", Leadership & Organization Development Journal, Vol.15, No1, 1994. (σελ. 22-27)
- G. P. Kanzi, "Business Excellence Model for Supply chain management", Total Quality Management, Vol. 10, Issue 8, 1999
- Hindle, J., " Understanding business process", Health Manpower Management, Vol. 23, No 5, 1997.(σελ.181-183)
- Yingling R., " How to manage processes", Quality Progress, April, 1997. ( σελ.106-110)
- Lee R.G., " Business Process Management: a review and evaluation, Business Process Management Journal, Vol.4, No.3, 1998. ( σελ. 214-220)
- Leonard D., " Co-ordinating change through continuous improvement", The TQM Magazine, Vol.9, No 6, 1997.



- Jones C., "Improving your Key Business Processes", The TQM Magazine, Vol.6, No 2, 1994. (σελ.25-29)
- Kanzi G.P., "Measurement of Business Excellence", Total Quality Management, Vol. 9, Issue 7, 1998
- Oakland J.S., "The links between people management, customer satisfaction and business results" TQM Magazine, Vol. 9, No4-5, July, 1998. (σελ.185-189)
- Dimitriades, Z., "Employee satisfaction in TQM", Department of Business Administration, University of Piraeus.
- Baully J., "Measurements of Performance", World Class Design to Manufacture, Vol.1, No3, 1994.(σελ.37-40)

#### 4.1 Παρουσίαση Οργανισμού

##### 4.1.1 Ο Όμιλος της Διεθνούς Τράπεζας

Με κεντρικά γραφεία στο Λονδίνο, ο όμιλος της Διεθνούς Τράπεζας αποτελεί έναν από τους μεγαλύτερους οργανισμούς τραπεζικών εργασιών και χρηματοοικονομικών υπηρεσιών στον κόσμο. Το διεθνές δίκτυο του Ομίλου περιλαμβάνει περισσότερα από 9500 γραφεία σε 80 χώρες στην Ευρώπη, στην Ειρηνικοασιατική περιοχή, στην Αμερική, στη Μέση Ανατολή και στην Αφρική.

Η μετοχή της διαπραγματεύεται σε τρία από τα μεγαλύτερα χρηματιστήρια του κόσμου: του Λονδίνου, του Χονγκ Κονγκ και της Νέας Υόρκης, και περίπου 180.000 μέτοχοι σε περισσότερες από 100 χώρες κρατούν στα χαρτοφυλάκιά τους τις μετοχές της.

Ο Όμιλος παρέχει παγκοσμίως μια μεγάλη σειρά χρηματοοικονομικών υπηρεσιών: προσωπικά, εμπορικά, εταιρικά, επενδυτικά και καταναλωτικά τραπεζικά προϊόντα, εμπορικές υπηρεσίες, διαχείριση ρευστών, ασφάλειες, χρηματοδότηση πελατών και επιχειρήσεων, συνταξιοδοτικά προγράμματα, διαχείριση επενδυτικών κεφαλαίων, χρηματιστηριακές υπηρεσίες αγοράς και φύλαξης μετοχών.

Η Διεθνής Τράπεζα λειτουργεί στην Ελλάδα από το 1981. Αρχικά, οι κύριες δραστηριότητες της περιορίζονταν σε θέματα χρηματοδότησης εταιριών, ναυτιλίας και treasury. Αρκετά χρόνια αργότερα, το 1989, η Διεθνής Τράπεζα εισήγαγε τις ιδιωτικές τραπεζικές εργασίες (Private Banking) για πρώτη φορά στην Ελλάδα.

Στις αρχές της δεκαετίας του '90, η Διεθνής Τράπεζα επέκτεινε τις δραστηριότητές της στην παροχή Χρηματιστηριακών προϊόντων και Αμοιβαίων Κεφαλαίων. Η χρηματιστηριακή εταιρεία της Διεθνούς Τράπεζας

είναι αυτήν την περίοδο στον κατάλογο των δέκα κορυφαίων από την άποψη του μεριδίου αγοράς και μιας από τις πιο αξιολογούμενες και γνωστές χρηματιστηριακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα. Επιπλέον, η εταιρεία Διαχείρισης Αμοιβαίων Κεφαλαίων της Διεθνούς Τράπεζας διαχειρίζεται 9 αμοιβαία κεφάλαια και απολαμβάνει παρόμοια επιτυχία. Το 1997, η Διεθνής Τράπεζα απέκτησε τις ναυτιλιακές δραστηριότητες μιας άλλης ξένης τράπεζας στην Ελλάδα. Μετά από αυτήν την επιτυχή εξαγορά, η Διεθνής Τράπεζα έγινε μια από τις κύριες τράπεζες στον τομέα της ναυτιλίας, σε ένα δηλαδή από τους σημαντικότερους και πιο επικερδείς τομείς στην ελληνική οικονομία.

Το 1999, σύμφωνα με τη στρατηγική του Wealth Management του Ομίλου, η τράπεζα προώθησε την ανάπτυξη του Personal Banking, στοχεύοντας σε ιδιαίτερα εύπορους μεμονωμένους πελάτες. Σε αυτόν τον τομέα, που είναι πολύ απαιτητικός και γεμάτος προκλήσεις, η Διεθνής Τράπεζα παρέχει μια νέα σειρά υπηρεσιών και προϊόντων, για να καλύψει τις οικονομικές ανάγκες των Ελλήνων επενδυτών.

Τέλος, τον Μάρτιο του 2001, η Διεθνής Τράπεζα εξαγόρασε και απέκτησε όλες τις τραπεζικές δραστηριότητες γνωστής ξένης τράπεζας στην Ελλάδα. Από αυτήν την εξαγορά η Διεθνής Τράπεζα έχει γίνει η δεύτερη μεγαλύτερη ξένη τράπεζα στη χώρα.

Με ένα δίκτυο σχεδόν 30 υποκαταστημάτων στην Αθήνα, Θεσσαλονίκη και Λάρισα, η Διεθνής Τράπεζα είναι ικανή να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται μετά από την είσοδο της χώρας στην Ευροζώνη.

Τέλος, οι 650 υπάλληλοι του Ομίλου στην Ελλάδα με την πείρα τους προσφέρουν την τεχνογνωσία και τον επαγγελματισμό που θα οδηγήσει τον Όμιλο της Διεθνούς Τράπεζας στην καθιέρωση του στην ελληνική αγορά ως ένα πολύτιμο οικονομικά όμιλο.

#### 4.1.2 Τμήμα Personal Banking της Διεθνούς Τράπεζας στην Ελλάδα

Το Personal Banking στην Ελλάδα, αποτελείται από τα παρακάτω τμήματα, τα οποία διευθύνονται από τον Γενικό Διευθυντή του Personal Banking :

- Τμήμα Πωλήσεων και Δικτύου. Αυτό το τμήμα είναι αρμόδιο για τα υποκαταστήματα της τράπεζας, τις διαδικασίες τους και το δίκτυο του Τηλεφωνικού Κέντρου. Τέσσερις Διευθυντές Περιοχής( Area Manager ) είναι αρμόδιοι για τις πωλήσεις του δικτύου. Παράλληλα, υπάρχουν δύο τμήματα τα οποία έχουν δημιουργηθεί μέσα στο Τμήμα Πωλήσεων και Δικτύου. Πρώτον, το Τμήμα Διαδικασιών, το οποίο ουσιαστικά βοηθά και διευκολύνει το προσωπικό των πωλήσεων στις λειτουργικές διαδικασίες και δεύτερον, το Τμήμα Διαχείρισης Πληροφοριών, αρμόδιο για τη συγκέντρωση και την αξιολόγηση των στοιχείων για την λήψη διοικητικών αποφάσεων.
- Τμήμα Έρευνας Αγοράς και Δημόσιων Σχέσεων. Αυτό το τμήμα είναι αρμόδιο για την έρευνα της αγοράς, τη διαχείριση προϊόντων και τις δραστηριότητες δημόσιων σχέσεων του Personal Banking.
- Τμήμα Ανάπτυξης Προϊόντων. Αυτό το τμήμα είναι αρμόδιο για την ανάπτυξη των νέων προϊόντων και τη βελτίωση των υπαρχόντων.
- Τμήμα Πιστωτικών Καρτών και ATMs. Αυτό το τμήμα είναι αρμόδιο για την ανάπτυξη και τη διαχείριση των πιστωτικών καρτών και των καρτών του ATM. Έχει επίσης καθιερωθεί ένα τμήμα διαδικασιών το οποίο είναι αρμόδιο για την εξυπηρέτηση των πελατών και το χειρισμό των νέων λογαριασμών τόσο για τις πιστωτικές κάρτες όσο και για τις κάρτες του ATM.



## 4.2 Παρουσίαση του Personal Banking βάση των κριτηρίων του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Ποιότητας

### 4.2.1 Κριτήριο 1: Ηγεσία

#### 1.1 Αφοσίωση στην Ολική Ποιότητα

Ο ρόλος της ηγεσίας μέσα σε κάθε οργανισμό είναι ιδιαίτερα σημαντικός για την επιτυχή πορεία του. Η ηγεσία εξάλλου αποτελεί θεμελιώδες στοιχείο τόσο της Διοίκησης όσο και της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς. Για αυτό και στην Διεθνή Τράπεζα η ηγεσία αναγνωρίζεται ως η κινητήριος δύναμη προς την καινοτομία και την βελτίωση.

Από την αρχή της λειτουργίας του, το Τμήμα του Personal Banking της Διεθνούς Τράπεζας ανέπτυξε ένα υψηλού επιπέδου επιχειρηματικό σχέδιο, βασισμένο αφενός στις ανάγκες της αγοράς και αφετέρου στην γενικότερη στρατηγική ολόκληρου του Ομίλου. Τα κύρια ζητήματα – θέματα τα οποία εξετάστηκαν και συνυπολογίστηκαν στην διαμόρφωση αυτού του σχεδίου ήταν οι τρέχουσες τάσεις στην αγορά, η ανάλυση του ανταγωνισμού, οι στόχοι στην αγορά σε επίπεδο πελατών, η διαθεσιμότητα των συστημάτων, το προσωπικό, η γκάμα των προϊόντων, η ανάπτυξη συστημάτων επικοινωνίας μέσω του διαδικτύου και η πολιτική κοστολόγησης.

Ο κύριος στόχος του Επιχειρηματικού Σχεδίου ήταν να εντοπιστούν παράθυρα ευκαιριών και τρόποι διαφοροποίησης από τις παραδοσιακές τραπεζικές μεθόδους και πρακτικές. Με γνώμονα τα παραπάνω διαμορφώθηκε τελικά η αποστολή και το όραμα του Τμήματος Personal Banking της Τράπεζας:

« Με γνώμονα και οδηγό τον πελάτη, με έμφαση στην ανάπτυξη μακροχρόνιων σχέσεων και συνεργασιών, με την παροχή άριστων υπηρεσιών, με επιλογή και ανάπτυξη ικανών και με προσόντα εργαζομένων, στοχεύουμε στο να κάνουμε την Διεθνή Τράπεζα τη μοναδική επιλογή των πελατών, παρέχοντας την καλύτερη χρηματοοικονομική λύση για το παρόν και το μέλλον»

Η αποστολή του Personal Banking είναι σε πλήρη συμφωνία με τις κύριες αξίες της τράπεζας, οι οποίες αναλύονται παρακάτω :

- **Εξασφάλιση του βέλτιστου δυνατού περιβάλλοντος εργασίας για την αποδοτική εργασία των εργαζομένων :** Το ανθρώπινο δυναμικό στην Διεθνή Τράπεζα θεωρείται ως το σπουδαιότερο περιουσιακό στοιχείο. Ως μια λοιπόν βασική προτεραιότητα τίθεται η δημιουργία ενός άριστου περιβάλλοντος στο οποίο οι εργαζόμενοι θα είναι ικανοποιημένοι και πρόθυμοι να συμβάλλουν στην επιτυχία της τράπεζας.
- **Οδηγός ο πελάτης :** Οι πελάτες της τράπεζας αποτελούν κρίσιμο στοιχείο για την Διεθνή Τράπεζα. Η τράπεζα δεσμεύεται στο να ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών, ακολουθώντας την πρακτική « Ας ακούσουμε, ας κατανοήσουμε και ας παρέχουμε ».
- **Καινοτομία :** Σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον όπως είναι ο τραπεζικός χώρος, η Διεθνής Τράπεζα , επιθυμεί να είναι πάντα έτοιμη να ακολουθεί τις συνεχείς και πολλές φορές απρόσμενες αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον έτσι ώστε να εκπληρώνει τους στόχους της. Οι εργαζόμενοι της τράπεζας παροτρύνονται να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και να επιλύουν προβλήματα τα οποία μπορούν να διαχειριστούν και είναι μέσα στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων τους.
- **Προσανατολισμός στα αποτελέσματα :** Για την Διεθνή Τράπεζα τα αποτελέσματα αποτελούν μέτρηση της επιτυχίας της. Γι' αυτό το λόγο έχουν καθιερωθεί μηχανισμοί για την μέτρηση όχι μόνο του αριθμού των πωλήσεων αλλά και άλλων ενδεικτικών μεγεθών όπως για παράδειγμα τη μέτρηση της απόδοσης της τράπεζας σε σχέση με τους στόχους ή την υπάρχουσα εικόνα των πελατών σε σχέση με τις ομάδες πελατών που η τράπεζα είχε θέσει ως στόχο.

Κάθε προϊστάμενος του Personal Banking είναι υπεύθυνος στο να μεταφέρει και να επικοινωνεί τις κύριες αξίες και το όραμα της τράπεζας σε όλους τους

εργαζομένους. Αυτό επιτυγχάνεται με τακτικές συναντήσεις σε όλα τα επίπεδα, όπου εξετάζεται η ανάπτυξη, η υλοποίηση και η εκπλήρωση των αξιών. Ο κάθε εργαζόμενος παράλληλα έχει το δικαίωμα να παρουσιάζει προτάσεις και ιδέες. Με αυτή την τακτική ενθαρρύνεται η αίσθηση της ομαδικής εργασίας και ταυτόχρονα της ατομικής πρωτοβουλίας.

Η εμπλοκή της ηγεσίας στις διαδικασίες συνεχούς βελτίωσης είναι απαραίτητη. Για το λόγο αυτό στο Personal Banking της Διεθνούς Τράπεζας έχουν δημιουργηθεί ειδικές επιτροπές οι οποίες είναι υπεύθυνες για την ανάπτυξη, υλοποίηση και βελτίωση του συστήματος διοίκησης στην τράπεζα. Αυτές είναι η Επιτροπή Διοίκησης Personal Banking, η Επιτροπή Πωλήσεων και Έρευνας Αγοράς, η Επιτροπή Διευθυντών Υποκαταστημάτων και η Ημι-ετήσια συνάντηση Personal Banking. Η κάθε Επιτροπή και ο ρόλος της παρουσιάζονται αναλυτικά παρακάτω.

### **1. Επιτροπή Διοίκησης Personal Banking**

Η επιτροπή αυτή αποτελείται από τον Γενικό Διευθυντή του Personal Banking, και τους Διευθυντές Πωλήσεων, Έρευνας Αγοράς, Λειτουργιών Δικτύου και του Τμήματος Προϊόντων. Οι συναντήσεις πραγματοποιούνται σε μηνιαία βάση και τα κύρια ζητήματα τα οποία εξετάζονται και συζητούνται είναι :

1. ο καθορισμός πολιτικής και στόχων για ολόκληρο το Personal Banking. Παρέχονται προτάσεις για θέματα που αφορούν την επικοινωνιακή πολιτική, την παρουσίαση νέων προϊόντων-υπηρεσιών, τη βελτίωση υπαρχόντων προϊόντων και τέλος τη βελτίωση λειτουργικών διαδικασιών της τράπεζας.
2. Η αξιολόγηση των στόχων των πωλήσεων και της απόδοσης του δυναμικού των πωλήσεων.
3. Η έγκριση του σχεδίου ανάπτυξης του δικτύου.
4. Η αξιολόγηση της συνολικής απόδοσης του προσωπικού όπως αξιολογήσεις προσωπικού, αυξήσεις μισθών, bonus, κ.α.



## 2. Επιτροπή Πωλήσεων και Έρευνας Αγοράς

Τα μέλη αυτής της Επιτροπής είναι οι Διευθυντές Περιοχών Πωλήσεων (Area Sales Managers) και οι Διευθυντές Έργου (Product Managers). Οι συναντήσεις πραγματοποιούνται σε μηνιαία βάση και οι κύριες αρμοδιότητες είναι:

1. Η παροχή πληροφοριών από τους Διευθυντές Περιοχών Πωλήσεων για την περιοχή ευθύνης τους (στοιχεία σχετικά με υπαλλήλους, πελάτες και ανταγωνισμό).
2. Η αξιολόγηση σχετικών θεμάτων.
3. Η παρουσίαση προτάσεων βελτίωσης.

## 3. Επιτροπή Διευθυντών Καταστημάτων

Λαμβάνει χώρα κάθε 40 ημέρες. Διαχειρίζεται θέματα που αφορούν τους πελάτες, την καθημερινή λειτουργία των καταστημάτων, την τρέχουσα απόδοση σε σχέση με τους στόχους. Οι πληροφορίες προέρχονται τόσο από τους πελάτες, τον ανταγωνισμό, όσο και από τους εργαζόμενους.

## 4. Ημι-ετήσια συνάντηση Personal Banking

Η συνάντηση αυτή διαρκεί μια ολόκληρη ημέρα και συμμετέχουν όλοι οι εργαζόμενοι του Personal Banking. Ο στόχος της συνάντησης είναι να δώσει το «δικαίωμα» σε όλους να θέσουν θέματα που τους απασχολούν και να παρέχουν στοιχεία από την καθημερινή λειτουργία της τράπεζας στην ανώτερη και μεσαία διοίκηση. Επίσης κατά την διάρκεια αυτής της μέρας επικοινωνούνται σε όλους τους εργαζομένους η στρατηγική, η πολιτική και οι γενικές αρχές της τράπεζας. Ιδιαίτερα σημαντικό σημείο είναι ότι παράλληλα παρουσιάζονται οι στόχοι των πωλήσεων και γίνονται αποδεκτοί από το προσωπικό των πωλήσεων.

Επίσης, λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι το επιχειρηματικό περιβάλλον στο χώρο των τραπεζών αλλάζει πολύ γρήγορα, η Διοίκηση του Personal Banking δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στην ομαδική εργασία, στην αποτελεσματική



επικοινωνία, στην υιοθέτηση ξεκάθαρων στόχων και δέσμευση όλων των μερών. Η πρόσληψη των κατάλληλων ατόμων, η συνεχής εκπαίδευση των εργαζομένων και η προσέγγιση «από κάτω προς τα επάνω» και αντίστροφα, είναι ο μοναδικός τρόπος διατήρησης και βελτίωσης της απόδοσης της τράπεζας μέσα στο απαιτητικό και ανταγωνιστικό περιβάλλον.

## 1.2 Πόροι για βελτίωση και συμμετοχή

Η Διοίκηση του Personal Banking της Διεθνούς Τράπεζας, έχοντας συνειδητοποιήσει ότι βασική κινητήρια δύναμη για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων αποτελεί το προσωπικό της τράπεζας, παρέχει τους απαραίτητους πόρους και παροτρύνει τους εργαζόμενους να συμμετέχουν ενεργά προς αυτή τη κατεύθυνση.

Οι εργαζόμενοι λοιπόν, οι οποίοι ασχολούνται με τις καθημερινές λειτουργίες και διαδικασίες της τράπεζας, μπορούν να εντοπίζουν τις απαραίτητες αλλαγές που πρέπει να λάβουν χώρα και να προτείνουν τρόπους βελτίωσης. Γι' αυτό και η Διοίκηση του Personal Banking επενδύει στην ανάπτυξη του προσωπικού των πωλήσεων και αναζητά συνεχώς νέους τρόπους εμπλοκής των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων.

Έτσι, ένας από τους βασικούς πόρους που συμπεριλαμβάνεται στις προτεραιότητες της Διοίκησης είναι η επένδυση στην εκπαίδευση του προσωπικού. Η Διοίκηση επιλέγει με προσοχή τα προγράμματα εκπαίδευσης των εργαζομένων. Ένα από τα προγράμματα εκπαίδευσης, το οποίο πρέπει να παρακολουθήσουν όλοι οι εργαζόμενοι, είναι το πρόγραμμα Ανάπτυξης Ικανοτήτων Διαχείρισης (Management Skills Program). Το πρόγραμμα αυτό εστιάζεται κυρίως αφενός στο πως οι εργαζόμενοι μπορούν να χρησιμοποιούν πόρους για την αντιμετώπιση προβλημάτων που προκύπτουν από τις καθημερινές λειτουργίες της τράπεζας, και αφετέρου στο πως μπορούν να

τροποποιούν οι ίδιοι εκείνες τις συνθήκες που οδηγούν σε κακή εξυπηρέτηση των πελατών.

Επιπλέον, η Διοίκηση βασίζεται στις προτάσεις βελτίωσης των εργαζομένων και ο στόχος της είναι να λαμβάνει διπλάσιο αριθμό προτάσεων βελτίωσης από τον αριθμό παραπόνων των πελατών. Η συμμετοχή εξάλλου των εργαζομένων επιτυγχάνεται μέσω της δημιουργίας ενός κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων και της διάχυσης πληροφοριών σε ολόκληρο το Personal Banking. Οι προϊστάμενοι εμπιστεύονται λοιπόν τους υφισταμένους τους και τους αναθέτουν εργασίες (delegation) ενώ παράλληλα οι εργαζόμενοι έχουν εμπιστοσύνη στους προϊστάμενούς τους και αυτοπεποίθηση στις ικανότητές τους και αναλαμβάνουν ευθύνες.

### **1.3. Επικοινωνία της ηγεσίας με πελάτες, προμηθευτές, άλλους εξωτερικούς οργανισμούς.**

Η Διεθνής Τράπεζα δεν έχει προχωρήσει στην σύναψη στρατηγικών συμμαχιών ή τεχνολογικών συνεργασιών καθώς είναι αρχή της πολιτικής της να μην επιτρέπει το «outsourcing» οποιασδήποτε λειτουργίας ή εργασίας.

Όσο αφορά την επικοινωνία και την επαφή της ηγεσίας με τους πελάτες, αυτή επιτυγχάνεται με διάφορους τρόπους, οι οποίοι αναλύονται παρακάτω.

Σε κάθε κατάσταση του Personal Banking, όπως επίσης και στα κεντρικά γραφεία της τράπεζας, διοργανώνονται ειδικές εκδηλώσεις όπου δίνεται η δυνατότητα στην ηγεσία να συναντήσει και να γνωρίσει τους πελάτες της τράπεζας είτε ατομικά είτε σε ομάδες. Ο πιο σημαντικός στόχος αυτών των συναντήσεων είναι η άμεση επικοινωνία της ανώτερης διοίκησης με τους πελάτες, έτσι ώστε και οι δύο πλευρές να μπορούν να ανταλλάσσουν ιδέες σε θέματα παροχής υψηλού επιπέδου ποιότητας υπηρεσιών και εξυπηρέτησης των αναγκών των πελατών. Μέσα από αυτές τις συναντήσεις επιχειρείται να γεφυρωθεί το χάσμα μεταξύ διοίκησης και πελατών ενώ παράλληλα η διοίκηση

τροφοδοτείται με πολύτιμες πληροφορίες τις οποίες στη συνέχεια επεξεργάζεται με τον κατάλληλο τρόπο.

Κάθε διευθυντής καταστήματος φέρει την ευθύνη μέσω της άμεσης επαφής με τους πελάτες, να εντοπίζει τους πιο πιστούς και επικερδείς για την τράπεζα πελάτες. Έτσι καταρτίζεται μια ειδική λίστα. Οι πελάτες που ανήκουν σε αυτή τη λίστα αφενός δέχονται μια ιδιαίτερη αντιμετώπιση-εξυπηρέτηση από το προσωπικό του Personal Banking και αφετέρου συναντούν σε ειδικά διοργανωμένες συναντήσεις εκπροσώπους της ανώτερης διοίκησης.

Όσο αφορά την επικοινωνία της ηγεσίας με φορείς γενικότερα της κοινωνίας, αυτή αποτελεί έναν από τους βασικούς στόχους της διοίκησης. Για το λόγο αυτό εκπρόσωποι της ηγεσίας του Personal Banking συμμετέχουν ή είναι ενεργά μέλη σε εξωτερικές επιτροπές οι οποίες διαχειρίζονται σημαντικά ζητήματα και λαμβάνουν αποφάσεις σε σχέση με τον τραπεζικό χώρο. Για παράδειγμα η Διοίκηση του Personal Banking είναι ενεργό μέλος του Ελληνικού Συνδέσμου Τραπεζών και του Ελληνικού Συνδέσμου Επενδύσεων.

Επιπλέον, η Διεθνής Τράπεζα ασχολείται με την ευμάρεια των κοινοτήτων μέσα στις οποίες λειτουργεί μέσω προγραμμάτων φιλανθρωπίας και χορηγιών. Ιδιαίτερη ευαισθησία επιδεικνύεται σε θέματα εκπαίδευσης και σε θέματα που αφορούν το περιβάλλον. Έτσι, το 25% των δωρεών και των μη εμπορικών χορηγιών του Personal Banking δίνεται σε δραστηριότητες που αφορούν την εκπαίδευση. Παραδείγματα αποτελούν:

- Η παροχή πρωτοβάθμιας-δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης σε παιδιά απόρων οικογενειών ή η οικονομική στήριξη σχολείων σε υποβαθμισμένες οικονομικά περιοχές.
- Προγράμματα προώθησης της παγκόσμιας επικοινωνίας μεταξύ των νέων ανθρώπων.
- Δραστηριότητες που προωθούν το ενδιαφέρον και την ευαισθητοποίηση σε σχέση με άλλους πολιτισμούς.
- Προγράμματα που βοηθούν τους νέους να κατανοήσουν καλύτερα τον επιχειρηματικό και χρηματοοικονομικό τομέα.

Τέλος όλοι οι εργαζόμενοι στην Διεθνή Τράπεζα παροτρύνονται από την διοίκηση να συμμετέχουν σε προσπάθειες συγκεντρώσεις χρημάτων για φιλανθρωπικούς σκοπούς και να παρέχουν εθελοντική εργασία.

#### **1.4. Αναγνώριση και επιβράβευση των προσπαθειών και επιτευγμάτων**

Η Διοίκηση της Διεθνούς Τράπεζας έχει συνειδητοποιήσει ότι η εφαρμογή ενός αντικειμενικού προγράμματος ανταμοιβής του προσωπικού συμβάλει σημαντικά στη βελτίωση του οργανισμού. Οι στόχοι για κάθε τμήμα και για κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά είναι σαφείς, συγκεκριμένοι και γνώστοί. Οι εργαζόμενοι έτσι επιβραβεύονται όχι μόνο για την υλοποίηση καλών βραχυχρόνιων οικονομικών αποτελεσμάτων και την εκπλήρωση των στόχων που τους είχαν τεθεί, αλλά ανταμείβονται και για την καλή τους συμπεριφορά και την ικανότητά τους να εργάζονται και να συμπεριφέρονται γενικότερα βάση του συστήματος αξιών της τράπεζας.

Η Διεύθυνση Προσωπικού με άξονα το σύστημα ανταμοιβής επιβραβεύει τους καλύτερους εργαζόμενους σε μια ειδική τελετή που λαμβάνει χώρα μία φορά το χρόνο.



## 4.2.2 Κριτήριο 2: Πολιτική και στρατηγική

### 2.1 Πληροφόρηση για καθορισμό Πολιτικής και Στρατηγικής

Το Τμήμα Διαχείρισης και Ανάλυσης Πληροφοριών Συστήματος, MIS (Management Information System Department) είναι αρμόδιο για τον εντοπισμό, την μέτρηση, την ανάλυση, την ερμηνεία και την μεταβίβαση όλων των πληροφοριών που είναι απαραίτητες για την υιοθέτηση των στόχων και τον καθορισμό της πολιτικής και στρατηγικής του Personal Banking.

Το Τμήμα MIS είναι αφοσιωμένο στην παροχή των σχετικών πληροφοριών τόσο στις Κεντρικές Υπηρεσίες του Personal Banking, όσο και στα καταστήματα. Παράλληλα, μέσω της ανάλυσης των πελατών είναι σε θέση να δίνει ακριβείς και έγκαιρες πληροφορίες σε όλα τα επίπεδα και τμήματα του Personal Banking.

Πιο συγκεκριμένα, οι κύριοι στόχοι/ ευθύνες του Τμήματος MIS είναι:

1.Μετρά την απόδοση τόσο των εργαζόμενων όσο και των καταστημάτων στην επίτευξη των στόχων τους.

Οι πληροφορίες χρησιμοποιούνται προκειμένου να ληφθούν περισσότεροι ποσοτικοί δείκτες. Έτσι, εκτός από το γεγονός ότι η μέτρηση της απόδοσης των υπαλλήλων είναι ουσιαστική για τη φύση της εργασίας τους, η ίδια πληροφόρηση χρησιμοποιείται και ως βάση για την αξιολόγησή τους, τις προαγωγές και τις αυξήσεις των μισθών τους. Εκτός από τη μέτρηση της απόδοσης του κάθε υπαλλήλου ξεχωριστά, ιδιαίτερα σημαντική είναι η μέτρηση της απόδοσης του κάθε καταστήματος συνολικά. Τέτοιες μετρήσεις γίνονται προκειμένου να αποδειχθεί αν κάθε κατάσταση αποτελεί μια βιώσιμη οικονομική μονάδα ή όχι.

2.Παρέχει πληροφορίες που λαμβάνονται από τη Διαχείριση Επαφών.

Καθώς η Διεθνής Τράπεζα πιστεύει ότι το σημαντικότερο μέρος των καθημερινών εργασιών της είναι η διαχείριση των επαφών με τους πελάτες της, έχει δημιουργήσει και συνεχώς εμπλουτίζει ένα Σύστημα Διαχείρισης Επαφών, μέσω του οποίου είναι σε θέση να ελέγξει τα στοιχεία που συγκεντρώνει το ανθρώπινο δυναμικό των καταστημάτων για τους πελάτες κατά τη διάρκεια των επαφών τους. Η ανάλυση αυτών των στοιχείων είναι πολύ σημαντική, καθώς δίνει εκτός των άλλων, μία εικόνα σχετικά τόσο με τις ανάγκες και τα χαρακτηριστικά των πελατών όσο και με την αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων.

3. Παρέχει πληροφορίες για τα κέρδη των διάφορων προϊόντων και των υπηρεσιών.

4. Παρέχει πληροφορίες για τα αντίστοιχα κόστη των προϊόντων και των υπηρεσιών. (Άμεσες δαπάνες, έμμεσες δαπάνες και κατανομή των γενικών εξόδων).

5. Παρέχει πληροφορίες για την λειτουργία και την απόδοση των εναλλακτικών διαύλων διανομής (ATM, Διαδίκτυο, Τηλεφωνική Υπηρεσία Εξυπηρέτησης).

Αυτό σημαίνει ότι σε μηνιαία βάση, παρέχονται πληροφορίες για την αποτελεσματικότητα και απόδοτικότητα κάθε καναλιού μέσω της μέτρησης της απόδοσης που το κάθε κανάλι κατέγραψε. Παραδείγματος χάριν, έχει αναπτυχθεί μια διαδικασία μέσω της οποίας μετρώνται τα εισερχόμενα τηλεφωνήματα στη νέα Υπηρεσία Τηλεφωνικής Εξυπηρέτησης (call center). Εκτός από την μέτρηση των καθημερινών κλήσεων, πραγματοποιείται καταγραφή και των αποτελεσμάτων των επαφών, προκειμένου να αξιολογηθεί η απόδοση αυτού του καναλιού.

6. Παρέχει πληροφορίες για τους πελάτες.

Παρέχει δηλαδή στοιχεία που αφορούν τους πιο κερδοφόρους πελάτες, τους πιο πιστούς πελάτες, το προφίλ του κάθε πελάτη σύμφωνα με τους στόχους της

τράπεζας, το πόσο καλά το Personal Banking ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών, κτλ.

7. Παρέχει πληροφορίες για τα αποτελέσματα της διαφήμισης και της προώθησης των προϊόντων.

Για παράδειγμα μετά από κάθε επαφή με τον πελάτη, οι υπάλληλοι συμπληρώνουν στη φόρμα επαφών στοιχεία που αφορούν την γνώμη του πελάτη σχετικά με την διαφημιστική καμπάνια της τράπεζας και την ανταπόκριση του στα νέα προϊόντα ή υπηρεσίες που προωθεί το Personal Banking.

8. Παρέχει πληροφορίες για τον σχεδιασμό και τη λήψη αποφάσεων σχετικά με την προώθηση νέων προϊόντων και υπηρεσιών, ή για την αλλαγή της πολιτικής τιμολόγησης στα υπάρχοντα προϊόντα.

Ο παρακάτω Πίνακας 1 παρουσιάζει τους χρήστες των πληροφοριών, την συχνότητα παροχής των πληροφοριών, το επίπεδο ανάλυσης και την φύση των αναφορών - εκθέσεων για κάθε είδος πληροφοριών, για όλα τα ζωτικής σημασίας θέματα που αφορούν την τράπεζα.

**Πίνακας 1 : Διαχείριση Πληροφοριών**

|  | <i>Χρήστες πληροφορίας</i>                 | <i>Συχνότητα</i> | <i>Επίπεδο ανάλυσης</i>          | <i>Φύση αναφορών</i>                    |
|--|--|------------------|----------------------------------|---|
| <i>Ατομική Απόδοση</i>                   | Γεν.Διευ/ντής<br>Διευ/ντές<br>Καταστημάτων | Μηνιαία          | Προϊόν,<br>Περιοχή               | Μηνιαία,<br>Ετήσια,<br>Συνολική απόδοση |
| <i>Απόδοση καταστήματος</i>              | Γεν.Διευ/ντής<br>Διευ/ντές<br>Καταστημάτων | Μηνιαία          | Προϊόν,<br>Κατάστημα<br>Περιοχή  | Μηνιαία,<br>Ετήσια,<br>Συνολική απόδοση |
| <i>Διαχείριση επαφών</i>                 | Γεν.Διευ/ντής<br>Διευ/ντές<br>Καταστημάτων | Μηνιαία          | Αριθμός προϊόντων                | Μηνιαία                                 |
| <i>Κέρδη</i>                             | Γεν.Διευ/ντής<br>Διευ/ντές<br>Καταστημάτων | Μηνιαία          | Προϊόν,<br>Κατάστημα<br>Περιοχή  | Μηνιαία,<br>Ετήσια,<br>Συνολικά κέρδη   |
| <i>Κόστη</i>                             | Γεν.Διευ/ντής                              | Μηνιαία          | Προϊόν,<br>Κατάστημα<br>Περιοχή  | Μηνιαία,<br>Ετήσια,<br>Συνολικά κόστη   |
| <i>Εναλλακτικοί δίαυλοι επικοινωνίας</i> | Γεν.Διευ/ντής                              | Μηνιαία          | Δίαυλος,<br>Κατάστημα<br>Περιοχή | Μηνιαία,<br>Ετήσια,<br>Συνολικά         |
| <i>Πελάτες</i>                           | Διευθυντές                                 | Τετράμηνο        | Σύνολο τμήματος                  | Κάθε 2 μήνες                            |
| <i>Διαφήμιση &amp; Προώθηση</i>          | Γεν. Διευ/ντής                             | Όταν απαιτείται  | Σύνολο τμήματος                  | Όταν απαιτείται                         |
| <i>Σχεδιασμός / Λήψη αποφάσεων</i>       | Γεν. Διευ/ντής                             | Όταν απαιτείται  | Όπ<br>απαιτείται                 | Όταν απαιτείται                         |
| <i>Ανταγωνισμός</i>                      | Γεν. Διευ/ντής                             | Κάθε 2 μήνες     | Προϊόντα                         | Κάθε 2 μήνες                            |

Τα οφέλη από την ύπαρξη κατάλληλων, έγκυρων, έγκαιρων ποιοτικών πληροφοριών είναι πολύ σημαντικά καθώς εξασφαλίζεται κατά συνέπεια και η λήψη ποιοτικών και σωστών αποφάσεων, ο αποτελεσματικότερος προγραμματισμός και η μεγαλύτερη αποδοτικότητα των διαδικασιών με χαμηλότερο κόστος, καλύτερη διοίκηση και ουσιαστικότερο έλεγχο.

## 2.2 Πως καθορίζεται η πολιτική και η στρατηγική

Η βασική φιλοσοφία διοίκησης του Personal Banking της Διεθνούς Τράπεζας, στην οποία ουσιαστικά στηρίζεται και η ιστορικά επιτυχημένη απόδοση του Ομίλου, είναι η διαχείριση για την αξία (managing for value). Η στρατηγική αυτή



επιδιώκει να χρησιμοποιηθούν κατάλληλα οι εσωτερικές "ελληνικές" ικανότητες της τράπεζας παρέχοντας ένα επίπεδο υπηρεσιών το οποίο να υπερβαίνει τις προσδοκίες των πελατών της τράπεζας. Βασικές προτεραιότητες για το Personal Banking αποτελούν αφενός η εκπλήρωση των προσδοκιών της διοίκησης, που είναι **η δημιουργία πιστών υπαλλήλων, η κερδοφορία-αποδοτικότητα, η επιλογή συγκεκριμένου πελατολογίου** και αφετέρου η κάλυψη των προσδοκιών των πελατών που είναι η **παροχή στους πελάτες κορυφαίων προϊόντων και υπηρεσιών**.

Η **πίστη των υπαλλήλων** είναι ένας από τους στρατηγικούς στόχους του Personal Banking, η υλοποίηση του οποίου επιτυγχάνεται μέσω:

1) Προσεκτικής και εκλεκτικής επιλογής του προσωπικού χρησιμοποιώντας υψηλά κριτήρια.

2) Συνεχούς & εντατικής εκπαίδευσης του προσωπικού σε όλα τα επιχειρηματικά πεδία όπως είναι: Δεξιότητες - Ικανότητες Πώλησης, Εξυπηρέτηση των πελατών, Διαχείριση Πωλήσεων, Χρηματοοικονομικά Προϊόντα και Υπηρεσίες, Τραπεζικές Διαδικασίες και Λειτουργίες και τέλος Επενδύσεις. Η συνεχής εκπαίδευση οδηγεί στην ανάπτυξη επαρκώς καταρτιζόμενων εργαζομένων οι οποίοι μπορούν πλέον να ονομαστούν και ως Σύμβουλοι Οικονομικού Σχεδιασμού.

3) Προγραμμάτων αναγνώρισης, παροχής κινήτρων και ανταμοιβής των εργαζομένων.

Η **κερδοφορία και η αποδοτικότητα** αποτελούν για την τράπεζα όπως βέβαια και για όλες τις επιχειρήσεις βασικό στρατηγικό στόχο. Οι ενέργειες οι οποίες συμβάλλουν στην επίτευξη του συγκεκριμένου στόχου αναλύονται παρακάτω:

1) Πρώτα από όλα το Personal Banking ανέθεσε σε δύο ιδιαίτερα ικανούς και καταρτισμένους υπαλλήλους να ασχοληθούν στα πλαίσια της εργασίας τους αποκλειστικά με την αποδοτική κατανομή των πόρων (δαπάνες). Τα άτομα αυτά

προήρθαν από το Τμήμα Διαχείρισης Πληροφοριών Συστήματος (Management Information System Department) και είναι εμπειρογνώμονες σε θέματα κόστολόγησης και ανάλυσης πληροφοριών. Έτσι, μέσα σε μερικούς μήνες κατέστη δυνατό, λόγω της καλύτερης κατανομής κόστους, να μειωθούν οι δαπάνες και κατά συνέπεια να αυξηθεί η κερδοφορία.

2) Παράλληλα το Personal Banking συνδέει άμεσα την κερδοφορία με την δημιουργία πιστών πελατών, στοιχείο το οποίο εξάλλου συμπεριλαμβάνεται και στην αποστολή της τράπεζας. Μετά από διάφορες μετρήσεις και συλλογή δεδομένων, εξήχθη το συμπέρασμα, ότι για την απόκτηση ενός νέου πελάτη το Personal Banking θα πρέπει να καταβάλει δαπάνες έξι φορές μεγαλύτερες από την διατήρηση παροχής υπηρεσιών σε ένα ήδη υπάρχοντα πελάτη. Ο πελάτης αυτός εξάλλου είναι εξοικειωμένος τόσο με τις διαδικασίες της τράπεζας όσο και με την γενικότερη λειτουργία της. Για τη δημιουργία των πιστών πελατών, οι εργαζόμενοι στις πωλήσεις ακολουθούν την εξής πρακτική:

- Υιοθέτηση και εφαρμογή στην πράξη της έννοιας "προσαρμογή στις ανάγκες του πελάτη".
- Ανάλυση και παρακολούθηση των χρηματοοικονομικών αναγκών και προτιμήσεων των πελατών. Προώθηση των κατάλληλων προϊόντων που θα καλύψουν τις ανάλογες ανάγκες/προτιμήσεις των πελατών.
- Αύξηση του αριθμού των διαφορετικών προϊόντων που χρησιμοποιούνται από τον κάθε πελάτη.
- Υψηλά πρότυπα παροχής υπηρεσιών και επαγγελματικής συμπεριφοράς.
- Καθιέρωση των μακροπρόθεσμων επιχειρηματικών σχέσεων.

Τέλος, η **επιλογή του πελατολογίου** αποτελεί στρατηγικής σημασίας προτεραιότητα για την τράπεζα. **Οι πελάτες - στόχοι** είναι κυρίως άτομα ηλικίας άνω των 35 (άνδρες και γυναίκες), τα οποία έχουν καταξιωθεί ως επαγγελματίες, διευθυντές ή ανώτερα στελέχη. Έχουν υψηλό εισόδημα και παράλληλα αυξημένες υποχρεώσεις εξαιτίας της απόκτησης οικογένειας και παιδιών. Ο στόχος λοιπόν στην αγορά βασίζεται σε ανθρώπους που έχουν την οικονομική δυνατότητα να επενδύουν. Μια άλλη ομάδα πελατών στην οποία

στοχεύει η τράπεζα, αποτελείται από άτομα τα οποία διανύουν την τρίτη δεκαετία της ζωής τους (άνδρες και γυναίκες), που στο συγκεκριμένο χρονικό διάστημα αναπτύσσουν την επαγγελματική τους καριέρα, είναι δηλαδή στη πραγματικότητα οι μελλοντικοί διευθυντές και ανώτεροι υπάλληλοι. Τα χαρακτηριστικά γνώρισμα αυτά των ατόμων είναι ότι δεν έχουν ακόμα επαρκή οικονομικά για επενδύσεις, έχουν περιορισμένες κοινωνικές υποχρεώσεις και ευθύνες ενώ είναι εξοικειωμένα με την χρήση της τεχνολογίας.

Οι πιθανοί μελλοντικοί πελάτες – στόχοι του Personal Banking επιλέχθηκαν βάση συγκεκριμένων δεδομένων και στοιχείων. Εμφανίζουν έτσι τα παρακάτω χαρακτηριστικά :

- Έχουν έναν πολυάσχολο τρόπο ζωής που δεν τους επιτρέπει να αφιερώσουν πολύ χρόνο στην διαχείριση των οικονομικών τους.
- Χρειάζονται επαγγελματική καθοδήγηση και χρηματοοικονομικές συμβουλές.
- Χρειάζονται μια ευρεία ποικιλία χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών.
- Δεν έχουν δεχτεί στο παρελθόν την ποιότητα παροχής υπηρεσιών που άξιζαν.
- Δεν μπορούν να εξυπηρετηθούν για οικονομικούς λόγους από το Private Banking της Διεθνούς Τράπεζας.
- Είναι έτοιμοι να δοκιμάσουν μια νέα τραπεζική σχέση.

Ολόκληρη η επιχειρηματική δομή του Personal Banking βασίζεται στην συνεχή βελτίωση και επανασχεδιασμό των λειτουργιών του προκειμένου να επιτευχθεί η αποστολή του, η οποία είναι ουσιαστικά η παροχή στους πελάτες υπηρεσιών και προϊόντων υψηλής ποιότητας. Το Personal Banking εκτός από την παροχή των παραδοσιακών τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών (δηλ. απλά καταθετικά προϊόντα, προθεσμιακές καταθέσεις, δάνεια, ασφαλιστικά προϊόντα, κ.λπ), βασίζεται στη χρήση τεχνολογίας προσαρμοσμένης στις σύγχρονες ανάγκες του πελάτη. Έτσι οι πελάτες της τράπεζας μπορούν να εξυπηρετηθούν είτε βρίσκονται σε κάποιο κατάστημα της τράπεζας, είτε βρίσκονται στο σπίτι ή



στο γραφείο. Για τον λόγο αυτό έχουν γίνει σημαντικές επενδύσεις στο Τηλεφωνικό Κέντρο Εξυπηρέτησης καθώς η λειτουργία του μπορεί διαδραματίσει έναν ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στην καθημερινή ζωή των πελατών. Στους άμεσους εξάλλου στόχους του Personal Banking είναι και η προώθηση της παροχής υπηρεσιών μέσω του διαδικτύου ( e-business service).

### **2.3 Πως εφαρμόζεται η πολιτική και η στρατηγική**

Καθοριστικό βήμα για την εφαρμογή της χαραχθείσας πολιτικής του Personal Banking αποτελεί η γνωστοποίηση αυτής μέσα στη τράπεζα. Ο Γενικός Διευθυντής του Personal Banking διαβιβάζει τις ληφθείσες αποφάσεις που αφορούν την στρατηγική και την πολιτική στους Διευθυντές των Τμημάτων, στα μέλη δηλαδή της Επιτροπής Διαχείρισης του Personal Banking και αυτοί με την σειρά τους οφείλουν να διαβιβάσουν τα σχετικά ζητήματα σε όλους τους υπαλλήλους σε όλα τα επίπεδα του Τμήματος. Παράλληλα ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο είναι το τοπικό δίκτυο ( intranet) της τράπεζας το οποίο ενημερώνεται συνεχώς με ανακοινώσεις που αφορούν την πολιτική, τη στρατηγική και τις αξίες του Personal Banking και στο οποίο έχουν πρόσβαση όλοι οι εργαζόμενοι.

### **2.4 Πως αναθεωρείται και βελτιώνεται η πολιτική και η στρατηγική**

Για το Personal Banking η στρατηγική αποτελεί το σχέδιο το οποίο περιλαμβάνει τους σημαντικούς στόχους, τις πολιτικές και τις ενέργειες που πρέπει να ληφθούν για την επιτυχή πορεία της τράπεζας. Η καθορισμένη με σαφήνεια στρατηγική βοηθά στον έγκαιρο εντοπισμό και στην αποδοτική χρήση των πόρων της τράπεζας, λαμβάνοντας πάντα υπόψη τον ανταγωνισμό , τις αναμενόμενες αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον και τις ενδεχόμενες κινήσεις από τους σημαντικούς φορείς οι οποίοι επηρεάζουν την πορεία της παγκόσμιας αγοράς.

Σε τριμηνιαία βάση η Επιτροπή της Ανώτερης Διοίκησης ( Top Management Committee) της Παγκόσμιας Τράπεζας, συμπεριλαμβανομένου του Γενικού



Διευθυντή του Personal Banking, συναντιέται προκειμένου να καθορίσει τους νέους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν και να αναθεωρήσει τους παλαιούς. Επίσης καθορίζονται οι πολιτικές που θα πρέπει να ακολουθούνται για κάθε περίπτωση, οι ενέργειες και τα προγράμματα που συμβάλλουν στην υλοποίηση των στόχων, προβλέποντας βέβαια και διάφορους εξωτερικούς παράγοντες που μπορούν να προκύψουν στη πορεία. Πιο συγκεκριμένα, τα μέλη της Επιτροπής εξετάζουν τα παρακάτω κρίσιμα ζητήματα:

- Αναθεωρούν και προγραμματίζουν τη συνολική εταιρική στρατηγική.
- Συζητούν τις προτεραιότητες για το προσεχές τετράμηνο.
- Εξετάζουν τους στόχους οι οποίοι επιτεύχθηκαν το τελευταίο τετράμηνο. Εάν οι στόχοι δεν έχουν επιτευχθεί, προσδιορίζουν την αιτία της αποτυχίας και καθιερώνουν διαδικασίες για την αποφυγή των ίδιων λαθών στο μέλλον.
- Μοιράζονται τις εμπειρίες τους από την επαφή τους με πελάτες διαφορετικών τμημάτων.
- Μοιράζονται τις εμπειρίες τους από βελτιώσεις οι οποίες συντελέστηκαν σε διάφορα τμήματα της Διεθνούς Τράπεζας.
- Συζητούν τις αναμενόμενες αλλαγές στο τραπεζικό περιβάλλον

Ο Γενικός Διευθυντής του Personal Banking συντονίζει την συζήτηση που αφορά άμεσα τις προτεραιότητες και τους στόχους του Τμήματός του. Η στρατηγική του Τμήματος του Personal Banking, η οποία είναι πάντα σε διαρκή εξέλιξη και αναθεώρηση, έχει ως κύριο άξονα το να επιτύχουν οι εργαζόμενοι να παρέχουν στους πελάτες Άριστη Εξυπηρέτηση . Ο Γενικός Διευθυντής του Personal Banking επικεντρώνει τη συζήτηση σε θέματα που αφορούν:

- α) τις ενέργειες που προσθέτουν αξία στα προϊόντα αλλά προ πάντων στις ενέργειες που προσθέτουν αξία στις διαδικασίες μέσω των οποίων παραδίδονται τα προϊόντα και οι υπηρεσίες,
- β) το επίπεδο των υπαλλήλων,
- γ) τους πελάτες.

Όποτε στα πλαίσια των αναθεωρήσεων υπάρξουν αλλαγές στις διαδικασίες ή στους στόχους του τμήματος, ο Διευθυντής του Personal Banking ακολουθεί την καθιερωμένη μεθοδολογία που αφορά αλλαγές σε καταγεγραμμένες οδηγίες και διαδικασίες.

Το Personal Banking έχει μια συστηματική προσέγγιση στην αναθεώρηση της απόδοσης των προγραμματισμένων ενεργειών και των στόχων, η οποία συμπεριλαμβάνει τα εξής :

- Πληροφορίες σε μηνιαία βάση για την ατομική απόδοση των εργαζομένων αλλά και την συνολική απόδοση των καταστημάτων σε σχέση με τους στόχους που έχουν τεθεί και έχουν συμφωνηθεί.
- Πληροφορίες κάθε δύο μήνες για το προφίλ των πελατών σε σχέση με το σχεδιασμένο προφίλ του πελάτη « στόχου».
- Συχνές αναφορές-εκθέσεις που περιλαμβάνουν στοιχεία για τους πιστούς πελάτες και τα ποσοστά πώλησης προϊόντων σε σχέση με τους στόχους που είχαν τεθεί.
- Συχνές αναφορές με πληροφορίες για το μερίδιο της αγοράς για κάθε προσφερόμενο προϊόν .

### 4.2.3 Κριτήριο 3 : Διαχείριση Προσωπικού

#### 3.1. Σχεδιασμός και Βελτίωση Αναγκών Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο σωστός σχεδιασμός και η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων αποτελεί σημείο ιδιαίτερης βαρύτητας για το Personal Banking της Διεθνούς Τράπεζας καθώς οι εργαζόμενοι θεωρούνται ο σημαντικότερος παράγοντας επιτυχίας της τράπεζας. Η διαδικασία επιλογής προσωπικού είναι συγκεκριμένη και ακολουθείται σε όλες τις περιπτώσεις. Έτσι, οποιοσδήποτε ενδιαφέρεται να προσχωρήσει στο Personal Banking της Διεθνούς Τράπεζας, καταθέτει ένα βιογραφικό σημείωμα στη Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων. Στη συνέχεια τα βιογραφικά περνούν από εξονυχιστικό έλεγχο και αρχειοθετούνται ανάλογα σε δύο κατηγορίες είτε ως «απορριφθείσα αίτηση» είτε ως «εκκρεμή αίτηση». Για τις εκκρεμείς αιτήσεις υπάρχει επόμενη κατηγοριοποίηση ανάλογα με τα προσόντα του υποψηφίου. Όλες οι αιτήσεις αρχειοθετούνται στη Διεύθυνση Προσωπικού.

Όταν προκύπτει λοιπόν η ανάγκη για πρόσληψη εργαζομένων, ο Διευθυντής του Personal Banking επικοινωνεί με τον Διευθυντή Προσωπικού και δίνει όσο το δυνατό περισσότερες πληροφορίες σχετικά με την θέση εργασίας και τα απαιτούμενα προσόντα – ικανότητες που πρέπει να φέρει ο πιθανός κάτοχος της θέσης.

Βέβαια, πριν από την διαδικασία αναζήτησης ατόμων από την αγορά εργασίας και την διεξαγωγή συνεντεύξεων, ο Διευθυντής Προσωπικού εξετάζει την πιθανότητα της εσωτερικής μετακίνησης εργαζομένων από άλλα τμήματα της Διεθνούς Τράπεζας στο Personal Banking. Μια αναγγελία της συγκεκριμένης θέσης εργασίας στην περίπτωση αυτή, προωθείται σε όλα τα τμήματα δίνοντας όλα τα απαραίτητα σχετικά στοιχεία όπως προσόντα, εκπαίδευση κα. Οι εργαζόμενοι συμπληρώνουν μια αίτηση στην οποία δηλώνουν το ενδιαφέρον τους, ενώ παράλληλα θα πρέπει να εξασφαλίσουν την έγγραφη έγκριση του υπάρχοντος διευθυντή τους. Στη συνέχεια ακολουθεί μια συνέντευξη από τον



Διευθυντή του Personal Banking και τον Διευθυντή Προσωπικού και αν συμφωνήσουν και οι δύο πλευρές τότε η μετάθεση ολοκληρώνεται συνήθως μέσα σε ένα μήνα.

Στις περιπτώσεις όμως όπου η θέση δεν είναι δυνατό να καλυφθεί από το υπάρχον προσωπικό της Διεθνούς Τράπεζας με εσωτερική μετάθεση, τότε αναζητούνται υποψήφιοι από το εξωτερικό περιβάλλον. Η κύρια πηγή έρευνας είναι μέσω των αρχείων των βιογραφικών τα οποία υποβάλλονται στην Διεύθυνση Προσωπικού.

Ο Διευθυντής Προσωπικού πραγματοποιεί πάντα την πρώτη συνέντευξη των υποψηφίων. Ο βασικός σκοπός αυτής της συνέντευξης είναι να προσδιοριστεί αν ο υποψήφιος είναι κατάλληλος να προσχωρήσει στην Τράπεζα βάση της προσωπικότητας, του χαρακτήρα, της συμπεριφοράς και της γενικότερης εικόνας του.

Στην περίπτωση που ο υποψήφιος θεωρηθεί κατάλληλος τότε λαμβάνει χώρα μια δεύτερη συνέντευξη στην οποία συμμετέχουν τόσο ο Γενικός Διευθυντής του Personal Banking όσο και ο Διευθυντής του Τμήματος στο οποίο ανήκει η νέα θέση εργασίας.

Όταν ολοκληρωθούν οι συνεντεύξεις των υποψηφίων τότε όλοι όσοι διεξήγαγαν αυτές, συμπληρώνουν τα σχόλια τους σε ειδικό έντυπο, το οποίο και υπογράφουν. Στη συνέχεια βάση των παραπάνω σχολίων επιλέγεται ο πιο κατάλληλος υποψήφιος.

Κατά την διάρκεια των συνεντεύξεων καθίστανται σαφή σε όλους τους υποψηφίους νέους υπαλλήλους τα παρακάτω :

1. Οφείλουν να παρακολουθήσουν ένα πρόγραμμα αρχικής εκπαίδευσης η διάρκεια του οποίου αντιστοιχεί στη διάρκεια της πρώτης σύμβασης που υπογράφει ο εργαζόμενος με τη τράπεζα.
2. Κατά τη διάρκεια ισχύος της πρώτης σύμβασης οι εργαζόμενοι θα πληρώνονται με τον βασικό μισθό που τους αντιστοιχεί.



3. Η τελική πρόσληψη δηλαδή η ανανέωση της πρώτης σύμβασης μπορεί τελικά να μην πραγματοποιηθεί μετά το πέρας του προγράμματος εκπαίδευσης, αν οι υποψήφιοι δεν ολοκληρώσουν με επιτυχία τις πραγματοποιούμενες εξετάσεις.

Το πρόγραμμα διαρκεί κατά μέσο όρο δύο μήνες. Ο στόχος του προγράμματος είναι να αποκτήσουν οι καινούριοι υπάλληλοι τις βασικές γνώσεις αφενός στις Τραπεζικές Υπηρεσίες τις οποίες προσφέρει το Personal Banking και αφετέρου γενικότερα στα χρηματοοικονομικά θέματα. Πιο συγκεκριμένα οι συμμετέχοντες ενημερώνονται σχετικά με τις αξίες, το όραμα, την αποστολή, την κουλτούρα, τις διεργασίες, τα συστήματα και τις λειτουργίες της τράπεζας.

Μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος οι συμμετέχοντες υποβάλλονται σε εξετάσεις. Παράλληλα τους ζητείται να αξιολογήσουν το πρόγραμμα συνολικά και κάθε ενότητα ξεχωριστά. Οι αξιολογήσεις είναι πάντα ανώνυμες έτσι ώστε ο καθένας να μπορεί να εκφράσει ελεύθερα την ειλικρινή του άποψη. Ο Διευθυντής του Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων και ο Γενικός Διευθυντής του Personal Banking μελετούν ιδιαίτερα προσεχτικά τις αξιολογήσεις. Έτσι κάθε χρόνο πραγματοποιούνται αλλαγές και βελτιώσεις στο πρόγραμμα αρχικής εκπαίδευσης βάση των αξιολογήσεων των συμμετεχόντων.

Όσοι περάσουν επιτυχώς τις εξετάσεις στη συνέχεια προσλαμβάνονται στη τράπεζα και υπογράφουν την τελική τους Σύμβαση. Για κάθε νέο υπάλληλο ανοίγει ένας προσωπικός φάκελος. Σε αυτό τον φάκελο περιέχονται το Βιογραφικό του Σημείωμα, η Σύμβαση όπως επίσης και οι μελλοντικές αξιολογήσεις.

### **3.2 Ανάπτυξη και συντήρηση ικανοτήτων προσωπικού**

Ο εντοπισμός των γνώσεων και των ικανοτήτων του κάθε υπαλλήλου πραγματοποιείται με διάφορους τρόπους οι οποίοι αναλύονται παρακάτω:

1. Το ετήσιο σύστημα αξιολογήσεων, όπου αξιολογείται η συνολική απόδοση των εργαζομένων. Κατά την διάρκεια της « ημέρας αξιολόγησης» ( μία για κάθε

εργαζόμενο) τα αποτελέσματα της αξιολόγησης συζητούνται πλήρως και ανοιχτά με τον ενδιαφερόμενο όπως επίσης και τα δυνατά και αδύνατα σημεία της απόδοσης του. Στη συνέχεια οι τρόποι βελτίωσης της απόδοσης συναποφασίζονται από κοινού από τα δύο μέρη : τον προϊστάμενο του τμήματος και τον εργαζόμενο.

2. Το εξαμηνιαίο σύστημα αξιολογήσεων, όπου κάθε υπάλληλος καταθέτει μια αναφορά στον προϊστάμενο του προκειμένου να παρέχει προτάσεις για τους τρόπους βελτίωσης της απόδοσης του. Αυτή η αναφορά, την οποία ο καταθέτων συζητά με τον προϊστάμενο του, περιέχει τα προτερήματα και τις αδυναμίες όπως ο ίδιος αξιολογεί την απόδοσή του. Στη συνέχεια ο εργαζόμενος παρακολουθεί ανάλογα σεμινάρια προκειμένου να βελτιώσει τα αδύναμα σημεία του και να διατηρήσει και να αναπτύξει περισσότερο τα δυνατά του σημεία

3.Κυρίως όμως στην Διεθνή Τράπεζα, ο καλύτερος τρόπος εντοπισμού των γνώσεων και ικανοτήτων των εργαζομένων είναι η καθημερινή και ανοιχτή επικοινωνία των προϊστάμενων με τους υφισταμένους τους.

Εκτός από την ανάπτυξη των ατομικών ικανοτήτων των εργαζομένων σημαντική βαρύτητα έχει στην Διεθνή Τράπεζα η καλλιέργεια των ικανοτήτων συμμετοχής των ατόμων σε ομάδες και σε ομαδική εργασία.

Η ανάπτυξη των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων πραγματοποιείται μέσω συνεχούς εκπαίδευσης και επιμόρφωσης σε όλα τα επιχειρηματικά θέματα και επίπεδα όπως είναι:

- Ικανότητες πωλήσεων και εξυπηρέτησης πελατών
- Διαχείριση Πωλήσεων
- Χρηματοοικονομικά προϊόντα και υπηρεσίες
- Τραπεζικές διεργασίες και λειτουργίες
- Επενδύσεις
- Διοικητικές ικανότητες όπως διοίκηση ανθρώπινων πόρων, διοίκηση έργου, διοίκηση χρόνου , κα

- Καινοτομία και δημιουργικότητα

Η εκπαίδευση πραγματοποιείται είτε εσωτερικά μέσα στη τράπεζα είτε με τη βοήθεια εξωτερικών συμβούλων ενώ κάθε συμμετέχων αξιολογεί το εκπαιδευτικό πρόγραμμα προκειμένου να εξαχθούν συμπεράσματα για την χρησιμότητα του. Οι αξιολογήσεις αναλύονται από ειδική ομάδα προκειμένου να πραγματοποιηθούν βελτιώσεις στο πρόγραμμα.

Στοιχείο ιδιαίτερης σημασίας είναι το γεγονός ότι οι διευθυντές των τμημάτων του Personal Banking επιβραβεύονται εκτός των άλλων αφενός για τον επιτυχή εντοπισμό των αναγκών για εκπαίδευση των υφισταμένων τους και αφετέρου για την ανάθεση αντίστοιχων εργασιών οι οποίες βοηθούν τους υπαλλήλους να χρησιμοποιούν αποτελεσματικότερα τις γνώσεις που απέκτησαν από την εκπαίδευση τους.

### **3.3 Συμφωνία του προσωπικού με τους στόχους της Διοίκησης και ανασκόπηση της επίδοσης αυτού**

Στην αρχή κάθε έτους η Διοίκηση του Personal Banking καθορίζει τους στόχους για όλο το τμήμα συνολικά. Στη συνέχεια, ο κάθε Διευθυντής Περιοχής ( Area Manager) επιμερίζει τους στόχους ανά κατάσταση της περιοχής που έχει υπό την αρμοδιότητά του, ενώ σε συνεργασία τέλος με το Διευθυντή κάθε καταστήματος καθορίζουν τους ατομικούς στόχους κάθε εργαζόμενου. Οι ατομικοί αυτοί στόχοι είναι τόσο ποιοτικοί όσο και ποσοτικοί: κάθε υπάλληλος θα πρέπει να βελτιωθεί στους τομείς ή προϊόντα που έχει ελλείψεις, αλλά και να επιτύχει έναν ορισμένο συνολικό αριθμό πωλήσεων, ενώ ταυτόχρονα έχει και συγκεκριμένους στόχους ανά προϊόν, ανάλογα με την εμπειρία και τη γνώση του. Ο Διευθυντής καταστήματος συζητά με κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά τους στόχους του, οι οποίοι αναγράφονται σε επίσημη φόρμα που έχει συντάξει το Personal Banking. Αφού ο εργαζόμενος λάβει γνώση και συμφωνήσει ευθυγραμμισθεί με τους στόχους του, υπογράφει τη φόρμα.



Στα μέσα του χρόνου ο Διευθυντής καταστήματος σε συνεργασία με τον Διευθυντή Περιοχής συντάσσουν την αξιολόγηση κάθε υπαλλήλου ανάλογα με την απόδοσή του σε σχέση με τους ποιοτικούς και ποσοτικούς στόχους που του είχαν τεθεί στην αρχή του έτους. Αντίστοιχη αξιολόγηση γίνεται και στο τέλος της χρονιάς, με μόνη διαφοροποίηση την προσθήκη βαθμολογίας στην απόδοση κάθε υπαλλήλου. Οι δύο αυτές αξιολογήσεις διαβάζονται στον υπάλληλο από τον Διευθυντή του καταστήματος, παρουσία του Διευθυντή Περιοχής, και εν συνεχεία ακολουθεί συζήτηση. Εφ' όσον ο εργαζόμενος συμφωνεί, υπογράφει την φόρμα αξιολόγησής του.

Στο τέλος κάθε έτους δίνονται οι έπαινοι, οι προαγωγές και οι χρηματικές ανταμοιβές (bonus – το ύψος των οποίων έχει γνωστοποιηθεί από τη Διοίκηση του Personal Banking ταυτόχρονα με την ανακοίνωση των στόχων στην αρχή του χρόνου) στους υπαλλήλους που κατάφεραν να επιτύχουν τους στόχους τους (ατομικούς ή ομαδικούς).

### **3.4 Συμμετοχή, εμπύχωση, ανταμοιβή**

Το Personal Banking της Διεθνούς Τράπεζας έχει δημιουργήσει και καλλιεργεί μια κουλτούρα η οποία ενθαρρύνει την συμμετοχή των εργαζομένων σε όλους τους τομείς της επιχείρησης. Έτσι οι εργαζόμενοι μπορούν να συμμετέχουν και να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της τράπεζας με τους παρακάτω τρόπους :

A) Με συνεχή ενημέρωση. Έτσι όλοι οι εργαζόμενοι του Personal Banking έχουν πρόσβαση στο ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και στο τοπικό δίκτυο όπου παρέχονται ανοιχτά πληροφορίες όπως για παράδειγμα στοιχεία από όλες τις συναντήσεις της ανώτερης διοίκησης, ειδήσεις που αφορούν τη γενικότερη πορεία του Ομίλου παγκοσμίως αλλά και την εικόνα της τράπεζας στην ελληνική αγορά.

B) Με χρήση της εσωτερικής σελίδας νέων ιδεών. Πρόκειται για μια συγκεκριμένη σελίδα μέσα στο δίκτυο, μέσω της οποίας ο κάθε εργαζόμενος



μπορεί να προωθήσει προτάσεις βελτίωσης της καθημερινής λειτουργίας της τράπεζας. Μια αντίστοιχη επιτροπή λαμβάνει τις εισροές στην παραπάνω σελίδα και αναλύει την δυνατότητα υλοποίησης των προτάσεων. Ένα παράδειγμα εφαρμογής της παραπάνω διαδικασίας αποτελεί η περίπτωση των καταθετικών λογαριασμών. Στο παρελθόν λοιπόν για το άνοιγμα ενός καταθετικού λογαριασμού έπρεπε να συμπληρώνονται τρία διαφορετικά έντυπα. Ένας υπάλληλος όμως πρότεινε την καθιέρωση ενός μόνο εντύπου το οποίο συμπεριλάμβανε συνοπτικά όλα τα στοιχεία και από τα τρία έντυπα που χρησιμοποιούνταν μέχρι τότε. Η συγκεκριμένη πρόταση υλοποιήθηκε αμέσως και ο χρόνος συμπλήρωσης των εντύπων μειώθηκε από δέκα σε τρία λεπτά.

Γ) Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στους εσωτερικούς ελέγχους – επιθεωρήσεις, κυρίως στα καταστήματα και προτείνουν ενέργειες βελτίωσης της ίδιας της διαδικασίας ελέγχου.

Η Διεθνής Τράπεζα επιδιώκει να καθιερώνει απλά, ποσοτικά και ποιοτικά πρότυπα βάση των οποίων μετρά την απόδοση των εργαζομένων και προχωρά στην επιβράβευση - ανταμοιβή τους. Κριτήρια επιβράβευσης θεωρούνται όχι μόνο η επίτευξη των προσωπικών στόχων ( πωλήσεις ) αλλά επίσης και η συνεισφορά στην λειτουργία των ομάδων και η δημιουργικότητα.

Μέσα στο Personal Banking οι στόχοι του καθενός είναι σαφείς , συγκεκριμένοι, δύσκολοι και απαιτητικοί. Η διαδικασία της θέτησης τόσο βραχυχρόνιων όσο και μακροχρόνιων στόχων, συμβάλει στην αύξηση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων, καθώς αυτοί έχουν γενικότερα περισσότερα κίνητρα να δουλέψουν σε σχέση με τους εργαζόμενους που δεν έχουν σαφείς στόχους σε σχέση με την εργασίας τους. Εκτός από την μέτρηση των βραχυχρόνιων χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων των εργαζομένων, συνυπολογίζεται και επιβραβεύεται η καλή συμπεριφορά και η ικανότητα των υπαλλήλων να συμπεριφέρονται σύμφωνα με το κύριο σύστημα αξιών της τράπεζας.

Το σύστημα επιβράβευσης του Personal Banking είναι σωστά σχεδιασμένο έτσι ώστε να επιβραβεύονται οι πραγματικά καλύτεροι υπάλληλοι. Έτσι μια φορά

κάθε χρόνο σε μια ειδική τελετή δίνονται στους υπαλλήλους τα παρακάτω βραβεία:

- Το βραβείο του Καλύτερου Πωλητή.
- Το βραβείο του Εντιμότερου Υπαλλήλου, δηλαδή εκείνου του υπαλλήλου ο οποίος ενεργεί σύμφωνα με τις κύριες αξίες της τράπεζας.
- Το βραβείο για την καλύτερη Νέα Ιδέα της χρονιάς.
- Το βραβείο για τον Καλύτερο Πωλητή Προϊόντος για κάθε προϊόν ξεχωριστά.
- Το βραβείο για το Καλύτερο Κατάστημα ( βάση καθαρών κερδών).
- Το βραβείο για το Κατάστημα το οποίο πέτυχε όλους τους στόχους του.
- Το βραβείο για τον Υπάλληλο ο οποίος πέτυχε όλους τους στόχους του.
- Το βραβείο του Υπαλλήλου Της Χρονιάς, ο οποίος ψηφίζεται από όλους τους υπαλλήλους κατά τη διάρκεια της διαδικασίας επιβράβευσης. Τα κριτήρια για τον Καλύτερο Υπάλληλο της Χρονιάς είναι : ομαδικό πνεύμα, εξυπηρέτηση « εσωτερικών πελατών», προθυμία να μοιραστεί γνώσεις και εμπειρίες.

Σε κάθε ένα από τα παραπάνω βραβεία περιλαμβάνεται ένα αντίστοιχο χρηματικό έπαθλο, αν και για τους ίδιους τους εργαζόμενους στην πραγματικότητα η διαδικασία αναγνώρισης και επιβράβευσης είναι πιο σημαντική από το χρηματικό ποσό.

Επιπλέον επιδίδονται bonus στους εργαζόμενους βάση της απόδοσης συνολικά του καταστήματος στο οποίο εργάζονται.

### 3.5 Διάλογος προσωπικού - Διοίκησης

Το Personal Banking λαμβάνοντας υπόψη ότι το επιχειρηματικό περιβάλλον αλλάζει διαρκώς, προσδίδει ιδιαίτερη σημασία σε θέματα όπως η ομαδική εργασία, η καλή – ομαλή επικοινωνία, η υιοθέτηση σαφών στόχων και η εξασφάλιση της δέσμευσης όλων των μερών. Η επίτευξη ενός υψηλού επιπέδου απόδοσης απαιτεί μια καλά σχεδιασμένη και άμεση προσέγγιση και επαφή με όλους τους εργαζομένους. Υπάρχει λοιπόν μια ανοιχτή γραμμή διαλόγου, επικοινωνίας και ενημέρωσης σχετικά με τα υπάρχοντα προβλήματα μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Επιπλέον η πρόσβαση και χρήση του εσωτερικού δικτύου αυξάνει τις ευκαιρίες – δυνατότητες άμεσης επικοινωνίας με τη διοίκηση της τράπεζας. Το εργαλείο αυτό είναι ιδιαίτερα χρήσιμο όχι μόνο για τους εργαζόμενους αλλά και για την διοίκηση καθώς με τον τρόπο αυτό μπορεί να καταγράφει εκτός των άλλων τα αδύνατα σημεία της λειτουργίας των διαδικασιών ή της εφαρμογής της πολιτικής της τράπεζας.

Παράλληλα, μέσω των πολλών και διαφόρων συναντήσεων οι οποίες πραγματοποιούνται όπως για παράδειγμα από την Επιτροπή Πωλήσεων και Ερευνάς Αγοράς, την Επιτροπή των Διευθυντών των Καταστημάτων ή από την εξαμηνιαία συνάντηση του Personal Banking, η τράπεζα στοχεύει να παρέχει το δικαίωμα σε όλους να εγείρουν θέματα τα οποία προκύπτουν στην καθημερινή τους εργασία. Από την άλλη πλευρά, η διοίκηση επικοινωνεί την στρατηγική, την πολιτική και τις γενικές τακτικές της τράπεζας σε όλους τους εργαζόμενους.

### 3.6 Φροντίδες διοίκησης προς εργαζομένους.

Η διοίκηση της Διεθνούς Τράπεζας στο πλαίσιο υποστήριξης και φροντίδας των εργαζομένων της δαπανά ιδιαίτερα μεγάλα κονδύλια. Καταρχάς έχει εγκαθιδρύσει πρόγραμμα ασφάλισης ζωής και νοσηλείας ( καλύπτεται το 80% του κόστους νοσηλείας σε οποιοδήποτε ιδιωτικό νοσηλευτικό ίδρυμα της χώρας, καθώς και το 80% του κόστους επίσκεψης σε ιδιώτες ιατρούς). Επίσης, χορηγεί ιδιωτικά συνταξιοδοτικά προγράμματα.



Παράλληλα ιδιαίτερη σημασία δίνεται στην ασφάλεια του περιβάλλοντος εργασίας και της υγιεινής των εργαζομένων, και για αυτό υπάρχει ιατρός εργασίας, ο οποίος επισκέπτεται σε τακτά χρονικά διαστήματα όλους τους χώρους της τράπεζας, εξετάζοντας τους εργαζόμενους και επιβλέποντας τις συνθήκες εργασίας τους.

Επίσης, η διοίκηση της τράπεζας στην προσπάθεια της να ενισχύσει τη δημιουργία φιλικού πνεύματος μεταξύ των εργαζομένων διοργανώνει κάθε χρόνο πρωτοχρονιάτικο χορό όπου παρευρίσκεται το σύνολο του προσωπικού. Επίσης δύο φορές το χρόνο διοργανώνονται ειδικές εκδηλώσεις (πάρτι, αθλοπαιδιές) για τα παιδιά των εργαζομένων. Παράλληλα, διοργανώνονται εκδρομές στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό για τις οποίες οι εργαζόμενοι συμβάλουν με μια τυπική εισφορά.

Τέλος, η τράπεζα προσφέρει στους εργαζόμενους της προσωπικό δάνειο, το ύψος του οποίου ανέρχεται μέχρι το ποσό των πέντε μισθών, με ιδιαίτερα προνομιακό επιτόκιο. Επιπρόσθετα, οι εργαζόμενοι δεν έχουν κανένα κόστος-προμήθειες για τις προσωπικές τραπεζικές τους συναλλαγές, και τους παρέχονται υψηλότερα καταθετικά επιτόκια.



## 4.2.4 Κριτήριο 4 :Συνεργασίες και πόροι

### 4.1. Διαχείριση οικονομικών πόρων

Ο καθορισμός της ανάπτυξης και υλοποίησης μιας χρηματοοικονομικής στρατηγικής είναι ιδιαίτερα δύσκολός εξαιτίας τόσο της δομής και των προϊόντων του Personal Banking όσο και εξαιτίας της ίδιας της ελληνικής οικονομίας μέσα στην οποία λειτουργεί η Διεθνής Τράπεζα.

Όπως αναφέρεται και στο κριτήριο 2 η πολιτική και η στρατηγική του Personal Banking στοχεύει στη δημιουργία υψηλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών τα οποία εξασφαλίζουν την εμπιστοσύνη των πελατών και κατά συνέπεια την αύξηση του κέρδους.

Οι παραπάνω γενικοί στόχοι εξειδικεύονται στα τρία κυρίως τμήματα του Personal Banking, ως εξής: Α) Καταστήματα, όπου ο στόχος είναι η απόδοση των πωλήσεων, η οποία μετράται βάσει των εσόδων που κάθε κατάσταση επιτυγχάνει. Β) Τμήμα Έρευνας Αγοράς, ο στόχος είναι η αναγνωρισιμότητα του σήματος και η καθιέρωση των προϊόντων του Personal Banking ως πρώτη επιλογή στην αντίληψη του κοινού. Η φύση αυτού του τμήματος δεν έγκειται σε χρηματοοικονομικές μετρήσεις. Γ) Τηλεφωνικό Κέντρο, κάθε λογαριασμός του Personal Banking πρέπει να συνοδεύεται από το άνοιγμα κωδικού για τη χρήση του τηλεφωνικού κέντρου. Τα αποτελέσματα αυτού του τμήματος δεν έγκειται σε χρηματοοικονομικές μετρήσεις.

Στη διοίκηση των χρηματοοικονομικών πόρων λαμβάνονται υπ' όψιν τα παρακάτω στοιχεία/παράμετροι:

1. Δεν είναι κατάλληλες οι γενικές/ κλασικές μετρήσεις της χρηματοοικονομικής απόδοσης των προϊόντων στη συγκεκριμένη περίπτωση. Για παράδειγμα η έννοια του κύκλου ζωής του προϊόντος δε μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τα

προϊόντα του Personal Banking καθώς σε αυτά αντί της παρακολούθησης του κύκλου ζωής, κανείς παρατηρεί την εποχικότητά τους και αντίστοιχα αυξάνει τις προσδοκίες/ προσδοκώμενες αποδόσεις ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες της κάθε περιόδου του χρόνου.

2. Η συνολική απόδοση της Διεθνούς Τράπεζας, έμμεσα αντικατοπτρίζεται στην τιμή της μετοχής της στο τέλος κάθε ημερολογιακού έτους. Μια τέτοια μέτρηση συμπεριλαμβάνει τη συμμετοχή του Personal Banking στη δημιουργία των εσόδων της τράπεζας και παράλληλα επισημαίνει την ανάπτυξη του συγκεκριμένου τμήματος.
3. Κατά τη διάρκεια του χρόνου και κυρίως στο τέλος κάθε μήνα, βάσει λογιστικών στοιχείων, γίνονται συγκρίσεις ανάμεσα στα έσοδα της τράπεζας και στα άμεσα και έμμεσα κόστη της. Ο εντοπισμός του κόστους γίνεται από δύο εργαζόμενους του λογιστηρίου οι οποίοι έχουν υπό την αποκλειστική τους ευθύνη αυτή την εργασία για το Personal Banking. Ο όγκος και το μέγεθος του Personal Banking, όμως, δεν επιτρέπει τη δημιουργία και χρήση ενός προγράμματος διοίκησης βασισμένο στη διοίκηση κόστους. Αντίθετα, τα κόστη κάθε τμήματος «βαραίνουν» ισομερώς κάθε άτομο που ανήκει στο συγκεκριμένο τμήμα.
4. Η συγκριτική αξιολόγηση (bench marking) είναι δύσκολο να εφαρμοστεί στο Personal Banking για τους παρακάτω λόγους:
  - Δεν εφαρμόζεται σε καμία τράπεζα στην ελληνική τραπεζική αγορά, με εξαίρεση μια μεγάλη ιδιωτική τράπεζα διεθνούς βεληγεκούς, σε πολύ όμως πρώιμο στάδιο.
  - Η εμπειρία από άλλες χώρες δε μπορεί να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά, καθώς οι αγορές στις οποίες η Διεθνής Τράπεζα δραστηριοποιείται, σε συνδυασμό με τα χρηματοοικονομικά στοιχεία αυτών των χωρών, π.χ. κατά κεφαλήν εισόδημα, αριθμός χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, κτλ, είναι εντελώς

διαφορετικά από την ελληνική αγορά. Αντιθέτως πιστεύεται ότι η ελληνική εμπειρία θα έπρεπε να χρησιμοποιείται σαν «πιλότος» για τις άλλες χώρες.

#### 4.2. Διαχείριση πόρων πληροφόρησης

Το Personal Banking έχει δημιουργήσει μια εκτεταμένη βάση δεδομένων για τους πελάτες της την οποία ενημερώνει και ελέγχει διαρκώς. Η βάση αυτή δεδομένων ονομάζεται Αρχείο Επικοινωνίας-Επαφών, η οποία εμπεριέχει προσωπικά στοιχεία για κάθε πελάτη προκειμένου να του προσφέρονται οι πιο κατάλληλες για αυτόν υπηρεσίες-προϊόντα.

Πιο συγκεκριμένα, η εκτεταμένη βάση δεδομένων έχει σχεδιαστεί έτσι ώστε να συλλέγονται συγκεκριμένα στοιχεία – πληροφορίες σχετικά με υπάρχοντες και πιθανούς πελάτες. Οι πληροφορίες-δεδομένα συλλέγονται από κάθε υπάλληλο, ο οποίος έρχεται σε επαφή με πιθανό πελάτη και ενημερώνει την βάση δεδομένων. Η φόρμα του ερωτηματολογίου που συμπληρώνεται είναι κοινή για όλους τους πελάτες.

Η συλλογή και επεξεργασία των δεδομένων πραγματοποιείται από τον Διευθυντή του Τμήματος Διαχείρισης Πληροφοριών. Οι πληροφορίες οι οποίες προέρχονται τόσο από τα Αρχεία Επαφών όσο και από τις αναλύσεις της έρευνας αγοράς χρησιμοποιούνται για να προσδιοριστεί και να μετρηθεί η ικανοποίηση των πελατών σχετικά με τις προσφερόμενες υπηρεσίες. Παράλληλα εντοπίζονται οι καινούριες ανάγκες των πελατών και κατά συνέπεια καταγράφονται προϊόντα και υπηρεσίες οι οποίες δεν προσφέρονται από το Personal Banking. Επίσης συλλέγονται στοιχεία σχετικά με τον βαθμό ικανοποίησης των πελατών από ανταγωνιστικά προϊόντα – υπηρεσίες. Τέλος μετράται η αποτελεσματικότητα των μεθόδων προσέγγισης και εξυπηρέτησης των πελατών, συσχετίζοντας τα Αρχεία Επαφών με τον αριθμό των πωλήσεων.



Τα στοιχεία από τα Αρχεία Επαφών είναι διαθέσιμα μόνο στους εργαζόμενους οι οποίοι σχετίζονται άμεσα με την καταγραφή, ανάλυση και διαχείριση τους.

Η συνέπεια και η αξιοπιστία των στοιχείων ελέγχονται από τους Διευθυντές Περιοχών (Area Manager). Παράλληλα κατά τον έλεγχο των στοιχείων οι Διευθυντές Περιοχών καταγράφουν παρατηρήσεις-σχόλια και προτείνουν στους υπαλλήλους βελτιώσεις στον τρόπο συμπλήρωσης των Αρχείων.

Εκτός από τα αρχεία στα οποία συλλέγονται πληροφορίες για τους πελάτες, το Personal Banking διατηρεί αρχεία για τους υπαλλήλους σε μία αντίστοιχη βάση δεδομένων. Τα συλλεχθέντα στοιχεία χρησιμοποιούνται για διάφορους λόγους όπως για παράδειγμα για αξιολογήσεις, προαγωγές ή προγράμματα εκπαίδευσης.

Οι πληροφορίες και οι γνώσεις οι οποίες συλλέγονται από τα διάφορα τμήματα συζητούνται σε συναντήσεις οι οποίες πραγματοποιούνται κάθε μήνα προκειμένου να διασφαλίζεται η κυκλοφορία και η διάχυση τους. Για την συλλογή πληροφοριών οι εργαζόμενοι εφοδιάζονται με αποτελεσματικά εργαλεία όπως λογαριασμοί e-mail για εσωτερική επικοινωνία (σε όλους τους εργαζόμενους του Personal Banking), δωρεάν χρήση του διαδικτύου (μόνο στους εργαζόμενους στις Κεντρικές Υπηρεσίες) και δωρεάν χρήση συγκεκριμένων σελίδων του διαδικτύου (σε όλους τους εργαζόμενους).

#### **4.3. Διαχείριση σχέσεων με εξωτερικούς συνεργάτες.**

Η Διεθνής Τράπεζα, όπως κάθε οργανισμός, έχει εξωτερικούς συνεργάτες/προμηθευτές. Η επιλογή των προμηθευτών γίνεται με ιδιαίτερα αυστηρά κριτήρια όσο αφορά την ποιότητα των προϊόντων/υπηρεσιών που αυτοί προσφέρουν.

Κύριοι προμηθευτές της τράπεζας είναι εταιρίες πώλησης ηλεκτρονικών υπολογιστών, μηχανημάτων fax και φωτοτυπικών, τηλεφωνικών συσκευών και



επιπλων γραφείου. Στο τομέα αυτό η τράπεζα δαπανά ιδιαίτερα μεγάλα ποσά ώστε να συνεργάζεται με τις καλύτερες εταιρίες στο χώρο τους, προσφέροντας στους εργαζόμενους υψηλής ποιότητας και απόδοσης εργαλεία, έτσι ώστε και αυτοί με τη σειρά τους να εξυπηρετούν με τον αρτιότερο τρόπο τους πελάτες της τράπεζας.

Σημαντικός προμηθευτής της τράπεζας είναι η εταιρία εγκατάστασης και συντήρησης μηχανημάτων ΑΤΜ. Σε αυτό το ευαίσθητο και πολύ σημαντικό κομμάτι για τις εργασίες κάθε τράπεζας, η Διεθνής Τράπεζα επέλεξε από την αρχή της λειτουργίας της στην Ελλάδα να συνεργάζεται με την πιο σύγχρονη εταιρία στο χώρο.

Εκτός από τους προμηθευτές υλικών προϊόντων, η Διεθνής Τράπεζα διαθέτει εξωτερικούς συνεργάτες στο χώρο παροχής υπηρεσιών, όπως: εταιρία χρηματοποστολών, μεταφορών, ασφάλειας και φύλαξης χώρων. Οι υπηρεσίες αυτές είναι ζωτικής σημασίας για την τράπεζα καθώς διασφαλίζουν την ασφάλεια των προϊόντων, την καλή λειτουργία της τράπεζας και την αξιοπιστία του οργανισμού.

Η καλή συνεργασία της Διεθνούς Τράπεζας με τους προμηθευτές/εξωτερικούς συνεργάτες της, η οποία βασίζεται στην εμπιστοσύνη και στο σεβασμό, αποδεικνύεται έμπρακτα από την άμεση και έγκαιρη ανταπόκριση αυτών σε οποιαδήποτε ανάγκη ή κατάσταση.

Η επιλογή των προμηθευτών γίνεται βάσει μιας συγκεκριμένης διαδικασίας. Αρχικά λοιπόν επιλέγονται 3-5 εταιρίες από τις καλύτερες στον τομέα τους με τις οποίες η τράπεζα έρχεται σε επαφή και τους γνωστοποιεί τα κριτήρια-απαιτήσεις βάσει των οποίων θα αξιολογηθούν. Εν συνεχεία η τράπεζα δέχεται τις προσφορές από τους υποψήφιους προμηθευτές και αφού τις εξετάσει προσεχτικά καταλήγει στην καλύτερη δυνατή επιλογή.

Η Διεθνής Τράπεζα αξιολογεί συστηματικά τους προμηθευτές και παρακολουθεί την ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων-υπηρεσιών. Αλλαγή προμηθευτή πραγματοποιείται στην περίπτωση που παρατηρηθεί αφενός παροχή χαμηλής και μη σταθερής ποιότητας και αφετέρου αδικαιολόγητα μεγάλη αύξηση του κόστους.

#### 4.4 Διαχείριση Κτιρίων και Ηλεκτρομηχανολογικού Εξοπλισμού

##### Κτίρια

Υπάρχουν δύο βασικές κατηγορίες κτιρίων που ανήκουν στο Personal Banking: το κτίριο των κεντρικών υπηρεσιών και τα κτίρια των καταστημάτων.

##### Κεντρικές υπηρεσίες

Τελευταία όλες οι κεντρικές υπηρεσίες της Διεθνούς Τράπεζας έχουν μεταφερθεί σε ένα νέο κτίριο. Η αλλαγή αυτή καθώς και η επιλογή του συγκεκριμένου κτιρίου έγινε για ένα κυρίως λόγο και με ένα μόνο κριτήριο : την εξυπηρέτηση του προσωπικού που εργάζονται στις κεντρικές υπηρεσίες, τόσο από άποψη θέσης του (τέτοια ώστε να είναι εύκολα προσβάσιμο από το μεγάλο αριθμό υπαλλήλων), όσο και από άποψη περιβάλλοντος (ώστε να είναι όμορφο, λειτουργικό και ευχάριστο για τους υπαλλήλους).

##### Καταστήματα

Το άνοιγμα νέων καταστημάτων γίνεται σε περιοχές όπου το Personal Banking δεν έχει παρουσία, ενώ υπάρχει έντονη παρουσία άλλων τραπεζών. Η επιλογή γίνεται βάση έρευνας αγοράς, η οποία εκτός άλλων περιλαμβάνει τη συνέντευξη/συζήτηση με κάποιες συγκεκριμένες ομάδες ατόμων/κατοίκων της κάθε περιοχής. Τα άτομα αυτά, τα οποία ήδη εξυπηρετούνται από κάποια άλλη τράπεζα της περιοχής, ρωτώνται σχετικά τόσο με το βαθμό ικανοποίησής τους, όσο και για τα παράπονα τους από την υπάρχουσα συνεργασία τους. Στη συνέχεια εφόσον επιλεγεί η περιοχή εγκατάστασης νέου καταστήματος, τότε το εσωτερικό του καταστήματος

φτιάχεται κατά τέτοιο τρόπο ώστε να είναι ευχάριστο τόσο για τους εργαζομένους όσο και τους πελάτες.

Επιπλέον, το κεντρικό κτίριο και τα καταστήματα σχεδιάζονται και διακοσμούνται με τέτοιο τρόπο που να παρουσιάζεται και να προωθείται σωστά προς τα έξω η εικόνα και το στάτους του οργανισμού.

Η ασφάλεια των κτιρίων είναι πολύ σημαντική για την τράπεζα. Ένα νέο σύστημα έχει εφαρμοστεί βάσει του οποίου ορισμένα μόνο άτομα έχουν πρόσβαση σε συγκεκριμένους χώρους υψηλής ασφαλείας στο κεντρικό κτίριο. Μια προσωπική κάρτα διασφαλίζει ότι κάθε άτομο έχει πρόσβαση στους χώρους εκείνους που σχετίζονται με τη δουλειά του. Επιπλέον, η πρόσβαση ανθρώπων που δεν ανήκουν στο προσωπικό της τράπεζας στο κεντρικό κτίριο, ελέγχεται από τη γραμματεία. Επιπρόσθετα, υπάρχει φύλαξη του χώρου από ιδιωτική ασφάλεια.

Καθώς η Διεθνής Τράπεζα είναι ιδιαίτερα προσεχτική σε σχέση με την υγεία του προσωπικού της, απαγορεύει το κάπνισμα τόσο μέσα στο κεντρικό κτίριο όσο και στα καταστήματα.

Τέλος, επειδή ανάμεσα στους ανθρώπους και στη Διοίκηση της Διεθνούς Τράπεζας είναι αναπτυγμένο το οικολογικό συναίσθημα, έχουν τοποθετηθεί κάδοι ανακύκλωσης χαρτιού, και γίνονται ενέργειες για την εξοικονόμηση ενέργειας, όπως για παράδειγμα με τη χρήση αυτόματου συστήματος για το άνοιγμα και κλείσιμο των φωτεινών πινακίδων και των λαμπτήρων των κοινόχρηστων χώρων (κουζίνες, διάδρομοι), ανάλογα με την ώρα της ημέρας και την εποχή.

#### **4.5 Διαχείριση Τεχνολογίας και Πνευματικής Ιδιοκτησίας**

Η ταυτότητα και τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του Personal Banking, δηλαδή το γεγονός ότι σχετίζεται με παροχή υπηρεσιών και όχι υλικών προϊόντων, καθορίζει



την τεχνολογία που χρησιμοποιείται και αντίστοιχα τον τρόπο διαχείρισης αυτής της τεχνολογίας.

Η απαραίτητη τεχνολογία για την υποστήριξη και προώθηση της πολιτικής και στρατηγικής του Personal Banking εντοπίζεται από το ίδιο το προσωπικό. Στη συνέχεια η τεχνολογία που αναπτύσσεται και εφαρμόζεται είναι απόλυτα προσαρμοσμένη στις ανάγκες του κάθε Τμήματος. Η διαδικασία η οποία ακολουθείται είναι η εξής :

- Σύμφωνα με τον γενικό κανόνα τα έξοδα των επενδύσεων για τεχνολογία όπως εξάλλου συμβαίνει και για οποιοδήποτε άλλη επένδυση, καθορίζονται από τη κεντρική διοίκηση της Διεθνούς Τράπεζας και για αυτό πρέπει να γίνονται εντός συγκεκριμένων ορίων.
- Αιτήσεις για ανάπτυξη νέας τεχνολογίας δημιουργούνται εσωτερικά από τους υπαλλήλους του Personal Banking, με κριτήριο να βελτιωθεί η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών στους πελάτες. Όταν ένας εργαζόμενος εντοπίσει μια ανάγκη προωθεί αίτημα στο Τμήμα Υποστήριξης το οποίο είναι κοινό για ολόκληρη την τράπεζα. Το εν λόγω τμήμα, καταρχάς μελετά και διαπιστώνει την σημαντικότητα και την αναγκαιότητα του αιτήματος. Στη συνέχεια εφόσον το αίτημα γίνει αποδεκτό, η αίτηση παραδίδεται στο Τμήμα Διαχείρισης Τεχνολογίας το οποίο αναλαμβάνει την τεχνολογική του επίλυση.
- Κατά την διάρκεια της επίλυσης του προβλήματος το Τμήμα Διαχείρισης Τεχνολογίας επικοινωνεί απευθείας και άμεσα μόνο με το Τμήμα Υποστήριξης, το οποίο λειτουργεί ως διαμεσολαβητής. Δεν υπάρχει λοιπόν καμία επαφή μεταξύ του εντολέα – εργαζόμενου και του υπεύθυνου επίλυσης του αιτήματος, προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η αποτελεσματικότητα και να ελαχιστοποιηθεί το κόστος και ο χρόνος.



- Όταν πλέον περατωθεί η διαδικασία επίλυσης , πραγματοποιείται ενημέρωση και εκπαίδευση των σχετιζομένων εργαζομένων από το Τμήμα Υποστήριξης.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## 4.2.5 Κριτήριο 5 : Διεργασίες

### 5.1 Αναγνώριση των εργασιών – κλειδιά για την επιτυχία του οργανισμού.

Ως βασικές διεργασίες για το Personal Banking έχουν οριστεί η διεργασία ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού και η διεργασία ανάπτυξης νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Οι δύο αυτές διεργασίες θεωρούνται κλειδιά για την επιτυχία της τράπεζας καθώς σχετίζονται άμεσα με την καλή εξυπηρέτηση και την ικανοποίηση των πελατών.

#### Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού

Βασικό εργαλείο για τη στήριξη της στρατηγικής και της πολιτικής του Personal Banking αποτελεί η συνεχής κατάρτιση και ενδυνάμωση όλων των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα, τόσο δηλαδή του προσωπικού που εργάζεται στα καταστήματα, όσο και αυτών που εργάζονται στα κεντρικά γραφεία της τράπεζας. Ο στόχος της ικανοποίησης των πελατών επιτυγχάνεται έτσι καλύτερα καθώς οι εργαζόμενοι γίνονται περισσότερο αποτελεσματικοί και αποδοτικοί.

Η ανάπτυξη και η ενδυνάμωση των εργαζομένων επιτυγχάνεται μέσω διαφόρων εκπαιδευτικών προγραμμάτων τα οποία διοργανώνονται τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. Τα προγράμματα περιλαμβάνουν μαθήματα εξειδίκευσης σε θέματα όπως: δεξιότητες πωλήσεων και εξυπηρέτησης πελατών, διαχείριση πωλήσεων, προϊόντα και υπηρεσίες, τραπεζικές διαδικασίες, επενδύσεις κτλ.

Επίσης εκτός από την συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων, το Personal Banking στα πλαίσια της διεργασίας ανάπτυξης του έμψυχου δυναμικού της, έχει προχωρήσει στην υιοθέτηση ενός προγράμματος αμοιβαίων μετακινήσεων υπαλλήλων στα διάφορα καταστήματα της τράπεζας. Ο στόχος του συγκεκριμένου προγράμματος είναι να αποκτήσουν οι υπάλληλοι όσο το δυνατόν μεγαλύτερη

εμπειρία, να εφαρμόσουν στην πράξη τις γνώσεις που λαμβάνουν από τα εκπαιδευτικά προγράμματα και να ανταλλάξουν γνώσεις και εμπειρίες με τους καινούριους συναδέλφους τους και συνεργάτες.

## **Ανάπτυξη νέων προϊόντων - υπηρεσιών**

Η διεργασία σχεδιασμού και ανάπτυξης προϊόντων και υπηρεσιών πραγματοποιείται από τα Τμήματα Έρευνας Αγοράς (Marketing Department) και Ανάπτυξης Προϊόντων (Product Development Department). Η συμβολή του Τμήματος Έρευνας Αγοράς είναι απαραίτητη καθώς για τη μετάβαση από το επιχειρηματικό σχέδιο στην ανάπτυξη των νέων προϊόντων απαιτείται πρώτα η διεξαγωγή μιας έρευνα της αγοράς για τον εντοπισμό των αναγκών των πελατών και για την ανάλυση του ανταγωνισμού.

Η διεργασία ανάπτυξης νέων προϊόντων αποτελείται από οχτώ στάδια. Στο τέλος κάθε σταδίου υπάρχει ένα σημείο ελέγχου. Ο επικεφαλής του έργου σε συνεργασία με μια διατμηματική ομάδα( η οποία αποτελείται από διευθυντές τμημάτων) ελέγχει βάσει ορισμένων κριτηρίων - αναμενόμενων αποτελεσμάτων για το αν το έργο μπορεί να προχωρήσει στο επόμενο στάδιο. Βασικά κριτήρια στην διαδικασία ελέγχου-αξιολόγησης θεωρούνται μεταξύ άλλων η εξυπηρέτηση και ικανοποίηση των αναγκών των πελατών, η ανταποκρισιμότητα των πελατών στο νέο προϊόν, οι τεχνικές δυσκολίες υλοποίησης του προϊόντος, το κόστος κ.α. Τα οχτώ στάδια αναλύονται παρακάτω :

### **1. Γενίκευση ιδέας**

Το Personal Banking στην προσπάθειά του να βελτιώνει συνεχώς τις υπηρεσίες και τα προϊόντα που προσφέρει, έχει αναπτύξει ένα σύστημα λήψης προτάσεων τόσο από τους εργαζόμενους με τη χρήση της «σελίδας του διαδικτύου για νέες ιδέες» όσο και άμεσα από τους πελάτες της. Έτσι το τμήμα Έρευνας Αγοράς διεξάγει κάθε τρεις μήνες έρευνα αγοράς προκειμένου να εντοπισθούν οι

καινούριες ανάγκες και ιδέες των υπαρχόντων αλλά και των πιθανών πελατών. Πηγή επίσης ιδεών αποτελούν τα ανταγωνιστικά προϊόντα και υπηρεσίες.

## 2. Έλεγχος νέων ιδεών

Οι ιδέες για τα νέα προϊόντα – υπηρεσίες στη συνέχεια ομαδοποιούνται σε τρεις κατηγορίες από την ομάδα ανάπτυξης προϊόντος. Οι ιδέες χωρίζονται έτσι σε « υποσχόμενες ιδέες», σε ιδέες που τίθενται προς το παρόν «στο περιθώριο» και σε « απορριφθείσες ιδέες».

Κάθε « υποσχόμενη» ιδέα προχωρά στο επόμενο στάδιο όπου η ιδέα αναλύεται και ελέγχεται πιο εξονυχιστικά βάσει ορισμένων κριτηρίων όπως : Το νέο προϊόν – υπηρεσία καλύπτει μια ανάγκη των πελατών; Η τράπεζα διαθέτει την τεχνογνωσία και το κεφάλαιο για την υλοποίηση της ιδέας; Το νέο προϊόν θα επιφέρει υψηλά επίπεδα πωλήσεων και κέρδη; Αν η ιδέα πληρεί τα κριτήρια τότε προχωρά στο επόμενο στάδιο.

## 3. Ανάπτυξη σχεδίου και έλεγχος

Η ιδέα για το νέο προϊόν παρουσιάζεται σε επιλεγμένη ομάδα πελατών και καταγράφονται οι αντιδράσεις τους. Από τις απαντήσεις τους ελέγχεται το κατά πόσο το νέο προϊόν θα έχει μια ευρεία και ισχυρή αποδοχή από τους καταναλωτές. Αν τα αποτελέσματα είναι θετικά τότε η ιδέα προχωρά στο επόμενο στάδιο.

## 4. Ανάπτυξη στρατηγικής προώθησης προϊόντος

Η ομάδα ανάπτυξης προϊόντος αναπτύσσει στη συνέχεια ένα στρατηγικό σχέδιο εισαγωγής και προώθησης του νέου προϊόντος στην αγορά. Το σχέδιο περιλαμβάνει τρία μέρη:

A) Καθορίζονται στοιχεία που αφορούν τη δομή της αγοράς « στόχου» , το μέγεθος της, τη θέση του προϊόντος στην αγορά, τις αναμενόμενες πωλήσεις και το μερίδιο στην αγορά για τα πρώτα χρόνια.

B) Ορίζεται η τιμή του προϊόντος, η στρατηγική διάθεσης και το κόστος προώθησης του προϊόντος για τα πρώτα χρόνια.



Γ) Περιγράφονται οι μακροπρόθεσμοι στόχοι πωλήσεων και κέρδους για το προϊόν σε βάθος χρόνου.

#### 5. Επιχειρηματική ανάλυση

Σε αυτό το στάδιο πραγματοποιείται μια επιχειρηματική ανάλυση για το νέο προϊόν όπου υπολογίζονται τα συνολικά αναμενόμενα μεγέθη όσο αφορά τις πωλήσεις, τα κόστη και τα κέρδη.

#### 6. Ανάπτυξη προϊόντος

Τα Τμήματα Πληροφορικής ( IT Department) και Οργανισμού ( Organizational Department) αναλαμβάνουν τελικά την ανάπτυξη του προϊόντος, καθορίζοντας τον τρόπο υποστήριξης του νέου προϊόντος από το σύστημα και προσαρμόζοντας ανάλογα τις απαραίτητες λειτουργικές διαδικασίες.

#### 7. Έλεγχος αγοράς

Το νέο προϊόν – υπηρεσία εισάγεται και λειτουργεί πιλοτικά για δύο μήνες σε κάποιο από τα κεντρικά καταστήματα του Personal Banking στην Αττική .

#### 8. Προώθηση προϊόντος ή υπηρεσίας

Αν τα αποτελέσματα από την πιλοτική εφαρμογή είναι θετικά τότε το νέο προϊόν – υπηρεσία εισάγεται σε όλα τα καταστήματα.

Επιπλέον πρέπει να τονιστεί ότι μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας παραγωγής ενός νέου προϊόντος, πραγματοποιούνται συνεχείς εκπαιδεύσεις του προσωπικού των πωλήσεων προκειμένου να ενημερωθούν πλήρως για όλα τα χαρακτηριστικά στοιχεία του προϊόντος και τον τρόπο παροχής του στον πελάτη. Κατά την διάρκεια αυτών των εκπαιδεύσεων γίνεται επανέλεγχος και σχολιασμός σε σχέση με όλα τα παρεχόμενα προϊόντα και υπηρεσίες προκειμένου να διευκρινιστούν όλες οι απορίες και να επιλυθούν όλα τα προβλήματα τα οποία ενδέχεται να έχουν δημιουργηθεί στους εργαζομένους.

## 5.2. Συστηματική διαχείριση των εργασιών

Οι υπευθυνότητες κάθε εργαζόμενου μέσα στο Personal Banking είναι καθορισμένες και τεκμηριωμένες. Αυτές περιγράφονται μέσα στα καθήκοντολόγια της κάθε θέσης ( job description) τα οποία γνωστοποιούνται στους εργαζομένους κατά την πρόσληψη τους. Στην περίπτωση που κάποιος εργαζόμενος λάβει μια προαγωγή ή αλλάξει θέση εργασίας τότε πραγματοποιείται ειδική ενημέρωση σε σχέση με τα νέα του καθήκοντα.

Παράλληλα ολόκληρη η λειτουργία του Personal Banking είναι αποτυπωμένη στις Πρότυπες Διαδικασίες Λειτουργίας και στις Επίσημες Οδηγίες Γραφείου. Όσο αφορά τις Πρότυπες Διαδικασίες Λειτουργίας, αυτές προέρχονται απευθείας από τις Κεντρικές Υπηρεσίες του Ομίλου στο εξωτερικό. Ενώ για την έκδοση των Οδηγιών Γραφείου αποκλειστικά υπεύθυνα είναι τα μέλη της Επιτροπής Διαχείρισης ( Management Committee). Επιπλέον, οι Διευθυντές των Τμημάτων μπορούν να προτείνουν τη δημιουργία μιας νέας Οδηγίας όταν αυτή σχετίζεται με ένα ζήτημα που έχει γενικότερη ισχύ σε ολόκληρο το τμήμα. Στην περίπτωση αυτή η Οδηγία θα πρέπει και πάλι να πάρει τελική έγκριση προς έκδοση από την Επιτροπή Διαχείρισης.

Οι Πρότυπες Διαδικασίες Λειτουργίας και οι Επίσημες Οδηγίες Γραφείου περιλαμβάνουν – μεταξύ άλλων – τα παρακάτω στοιχεία:

- Γενικές οδηγίες και διαδικασίες, όπως οι διαδικασίες έκτακτης ανάγκης και οι κανόνες λειτουργίας του προσωπικού.
- Θέματα οργάνωσης και προσωπικού, όπως το σύστημα προαγωγών, οι ώρες γραφείων, οι εσωτερικοί κανόνες συμπεριφοράς.
- Θέματα πιστώσεων και αρμοδιοτήτων, όπως ο τιμοκατάλογος της τράπεζας, το ξέπλυμα χρήματος, ο χειρισμός των παραπόνων των πελατών.
- Θέματα λειτουργίας, όπως έλεγχοι, λογαριασμοί, συμφηφισμοί.

- Θέματα τεχνολογίας και πληροφοριών, πρόσβαση σε δωμάτια υπολογιστών, πρόσβαση στο κεντρικό σύστημα της τράπεζας , κωδικοί πρόσβασης.
- Θέματα δαπανών όπως, διάφορα προγράμματα των καταστημάτων που υπόκεινται στον κύριο προϋπολογισμό, οι κύριες δαπάνες και οι δαπάνες εισοδήματος.
- Άλλα θέματα, όπως οι υπηρεσίες μεταφορών, η εβδομαδιαία κυκλοφορία, οι βιβλιοθήκες των γραφείων.

Πριν από την έκδοση της κάθε νέας οδηγίας, αυτή κοινοποιείται πρώτα στους ανώτερους υπαλλήλους των οποίων η εργασία σχετίζεται με το αντικείμενο της οδηγίας και στον Ανώτερο Νομικό Σύμβουλο, για να εξετάσει τα νομικά θέματα και τις επιπτώσεις συμμόρφωσης.

Οι Οδηγίες Γραφείου ομαδοποιούνται σύμφωνα με το αντικείμενο τους, λαμβάνουν αριθμό πρωτοκόλλου, ενώ πάντα αναγράφεται επίσης η ημερομηνία έκδοσης, η ημερομηνία αναθεώρησης ή η ημερομηνία λήξης ισχύος. Εάν επίσης αντιπροσωπεύουν την αναθεώρηση μιας προηγούμενης οδηγίας ή μιας διαδικασίας, αυτή πρέπει να σημειώνεται. Τέλος οι Οδηγίες Γραφείου παραδίδονται στους Διευθυντές των Τμημάτων, οι οποίοι στη συνέχεια έχουν την ευθύνη για την περαιτέρω διανομή των Οδηγιών μέσα στον τομέα ευθύνης τους.

Παράλληλα ο Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού διαθέτει ένα Αρχείο (τόσο σε ηλεκτρονική όσο και σε έντυπη μορφή) με όλες τις Οδηγίες Γραφείου και τις Λειτουργικές Διαδικασίες. Αυτό το Αρχείο είναι διαθέσιμο σε όλους τους υπαλλήλους του Personal Banking.



### 5.3 Ανασκόπηση Διεργασιών και καθιέρωση στόχων για βελτίωση

Το Personal Banking αναζητά προληπτικά, ευκαιρίες βελτίωσης των υπαρχόντων προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρει στους πελάτες χρησιμοποιώντας τα παρακάτω στοιχεία :

- Πληροφορίες από τους εργαζόμενους οι οποίες συλλέγονται είτε από τις συναντήσεις της διοίκησης με αυτούς είτε από το διαδίκτυο.
- Πληροφορίες από τους πελάτες οι οποίες συλλέγονται από τις καταγραφές στο Αρχείο Καταγραφής Επαφών αλλά επίσης από τις συναντήσεις με ομάδες πελατών , από έρευνες πελατών , από παράπονα πελατών κτλ.
- Επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της τράπεζας και ανταλλαγή γνώσεων και μεθόδων οι οποίες συμβάλλουν στην βελτίωση της διαχείρισης πολλών ζητημάτων.

Όταν ληφθεί η απόφαση για την υλοποίηση μιας βελτίωσης ή αλλαγής, οι προδιαγραφές των απαιτούμενων ενεργειών προωθούνται στο αντίστοιχο τμήμα. Όλες οι βελτιώσεις και αλλαγές έχουν ένα συγκεκριμένο στόχο βελτίωσης ο οποίος είναι γραμμένος στις προδιαγραφές. Οι βελτιώσεις στη συνέχεια ελέγχονται σε σχέση με τους στόχους. Οποιαδήποτε απόκλιση από τον στόχο θα πρέπει να συνοδεύεται από μια αναθεώρηση η οποία επισυνάπτεται στα υπάρχοντα έντυπα. Στην αναθεώρηση αυτή επεξηγούνται τα αίτια της αποτυχίας και ποιες αλλαγές θα πρέπει να υλοποιηθούν στις χρησιμοποιούμενες μεθόδους ή διεργασίες ώστε να αυξηθεί η πιθανότητα ανάκαμψης. Η εξοικονόμηση κόστους ( cost saving) που πιθανώς προκύπτει από την εφαρμοζόμενη βελτίωση ή αλλαγή , υπολογίζεται και αφαιρείται από τα κόστη του τμήματος ή του καταστήματος το οποίο έκανε την αρχική πρόταση.

Το Personal Banking ενδιαφέρεται για την εξατομίκευση στην παροχή των υπηρεσιών και δίνεται έμφαση σε μια δομή προσανατολισμένη στον πελάτη με στόχο την αποτελεσματική επαφή με αυτόν.



Μέσω της προσέγγισης « προσανατολισμός στον Πελάτη» την οποία η τράπεζα έχει υιοθετήσει, το δυναμικό-προσωπικό των πωλήσεων εκπαιδεύεται στην ικανότητα επίλυσης των προβλημάτων των πελατών. Οι εργαζόμενοι μαθαίνουν να ακούν, να καταλαβαίνουν και να παραδίδουν στον πελάτη αυτό που ζητά, εντοπίζοντας τις πραγματικές του ανάγκες και παρέχοντας του σταθερές χρηματοοικονομικές λύσεις.

Το Αρχείο καταγραφής των επαφών αποτελεί ένα πολύτιμο εργαλείο μέσω του οποίου η Διεθνής Τράπεζα ελέγχει και διαχειρίζεται τις επαφές με τους πελάτες. Το συγκεκριμένο σύστημα λειτουργεί ως εξής : το προσωπικό εξυπηρέτησης των πελατών καταγράφει τα στοιχεία- πληροφορίες τα οποία προκύπτουν από τις συνομιλίες με τους πιθανούς αλλά και με τους υπάρχοντες πελάτες. Τα στοιχεία στη συνέχεια στέλνονται μέσω του συστήματος Lotus Notes ( εσωτερικό σύστημα επικοινωνίας) στα κεντρικά γραφεία όπου μέσω ενός συστήματος εγγραφών δημιουργείται ένα Αρχείο δεδομένων. Βάση των στοιχείων του εν λόγω Αρχείου πραγματοποιούνται οι αναλύσεις αφενός για τη σωστή διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες και αφετέρου για τον καθορισμό των αναγκών των πελατών.

#### **5.4 Βελτίωση διεργασιών μέσω καινοτομιών και δημιουργικότητας**

Στο Personal Banking η καινοτομία και η δημιουργικότητα που απαιτείται για την συνεχή βελτίωση , βασίζεται στην πρόσληψη αρχικά των κατάλληλων υπαλλήλων και στην ενδυνάμωση τους στη συνέχεια. Σε θέματα βελτίωσης και καινοτομίας δεν ακολουθείται ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα. Όταν εντοπίζεται μια ευκαιρία βελτίωσης τότε ορίζεται μια ομάδα βελτίωσης και αναπτύσσεται και υλοποιείται η πιο αποτελεσματική λύση. Η λειτουργία κάθε φορά της ομάδας διευκολύνεται από διάφορα στοιχεία όπως :

- Ανοιχτή πρόσβαση σε πληροφορίες από το δίκτυο και το ηλεκτρονική ταχυδρομείο.
- Συνεχής εκπαίδευση .

- Ενθάρρυνση της ομαδικής εργασίας και καλλιέργεια ενός πνεύματος ομαδικότητας.
- Προγράμματα αναγνώρισης και επιβράβευσης .

## 5.5 Αλλαγή των Διεργασιών και Εκτίμηση του Οφέλους

Οι διεργασίες των τμημάτων αλλάζουν και αναθεωρούνται όταν προκύπτουν ζητήματα-προβλήματα κατά την διάρκεια των καθημερινών λειτουργιών. Η επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων τμημάτων και των εργαζομένων μέσα από το τοπικό δίκτυο προσφέρει την δυνατότητα λήψης άμεσης πληροφόρησης σχετικά με τα προβλήματα και τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι κατά την διάρκεια της ημέρας και συμβάλει ουσιαστικά στη βελτίωση των διατμηματικών διαδικασιών του Personal Banking. Η διαδικασία η οποία αναλύεται παρακάτω ακολουθείται στην περίπτωση αναθεώρησης των διεργασιών όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο :

Βήμα 1 . Το πρόβλημα εντοπίζεται μέσω του τοπικού δικτύου.

Βήμα 2. Η επιτροπή υλοποίησης των προτάσεων των εργαζομένων αξιολογεί τα προβλήματα και θέτει προτεραιότητες.

Βήμα 3. Η επιτροπή καθορίζει τα αίτια του προβλήματος.

Βήμα 4. Η επιτροπή αναπτύσσει μια λίστα των πιθανών λύσεων.

Βήμα 5. Η επιτροπή αναλύει τα πιθανά οφέλη της κάθε λύσης και επιλέγει την βέλτιστη.

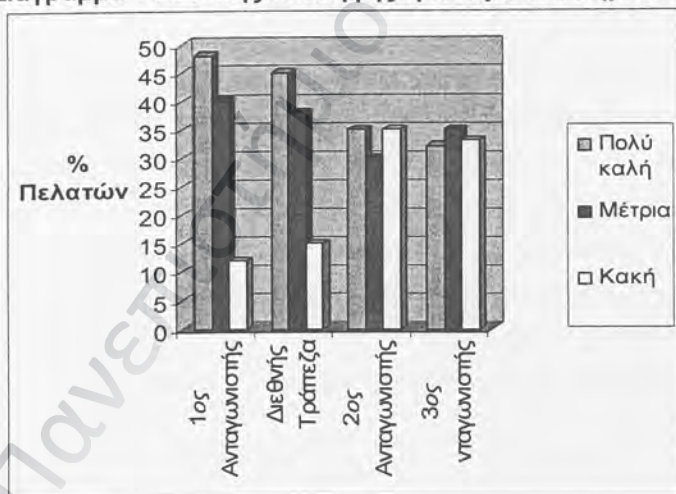
Βήμα 6. Η λύση τίθεται σε εφαρμογή και ενσωματώνεται στην αρχική διεργασία.

## 4.2.6 Κριτήριο 6 : Ικανοποίηση πελατών

### 6.1. Μετρήσεις αντίληψης

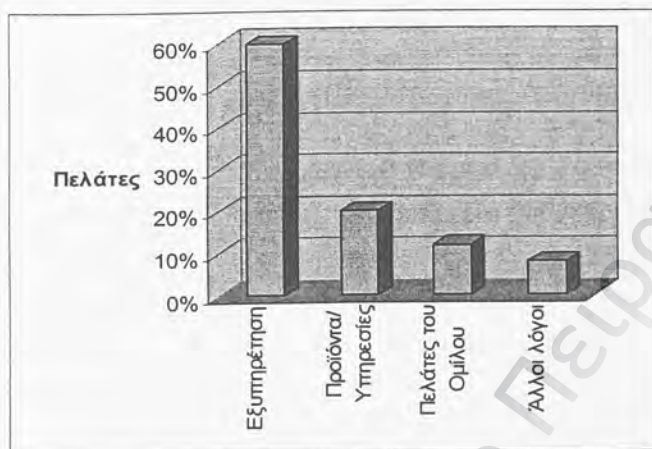
Το Τμήμα Personal Banking της Διεθνούς Τράπεζας προκειμένου να προσδιορίσει ποσοτικά τον βαθμό ικανοποίησης των πελατών, χρησιμοποιεί στοιχεία τα οποία προέρχονται από την προσωπική επαφή του προσωπικού πωλήσεων με τους πελάτες, από συναντήσεις εκπροσώπων της διοίκησης με πελάτες και φυσικά από μετρήσιμα μεγέθη όπως είναι ο όγκος των πωλήσεων. Ο **Δείκτης αντίληψης τραπεζικών υπηρεσιών** ( Banking provider indicator) μετρά το πως αντιλαμβάνεται ο πελάτης τις υπηρεσίες οι οποίες παρέχονται από την Διεθνή Τράπεζα σε σχέση με τους κύριους ανταγωνιστές. Η μέτρηση αυτή πραγματοποιείται σε ετήσια βάση. Όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 1 η Διεθνή Τράπεζα λαμβάνει την δεύτερη θέση σε όρους ικανοποίησης του πελάτη σε σχέση με τους κύριους ανταγωνιστές της.

**Διάγραμμα 1 : Δείκτης αντίληψης τραπεζικών υπηρεσιών**



Ένας δεύτερος δείκτης ο οποίος και αυτός μετράται σε ετήσια βάση , δείχνει το γιατί οι πελάτες προτιμούν το Personal Banking της Διεθνούς Τράπεζας για την διαχείριση των χρηματοοικονομικών τους θεμάτων.

## Διάγραμμα 2 : Λόγοι προτίμησης Personal Banking



Όπως φαίνεται από το Διάγραμμα 2 η πλειονότητα των πελατών επιλέγει την Διεθνή Τράπεζα για την καλή προσφερόμενη εξυπηρέτηση και για την ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων-υπηρεσιών. Το γεγονός αυτό αποδεικνύεται έμπρακτα καθώς η Διεθνής Τράπεζα λαμβάνει από τους πελάτες της ευχαριστήρια γράμματα. Για παράδειγμα σε ένα από αυτά τα γράμματα, ένας πελάτης χαρακτηριστικά γράφει « η συνεργασία μου με την Διεθνή Τράπεζα, μου έδωσε ως πελάτη την καλύτερη εντύπωση καθώς οι άνθρωποι της επιδεικνύουν στις επαγγελματικές τους συναλλαγές ανθρωπιά, αξιοπιστία και συνέπεια...».

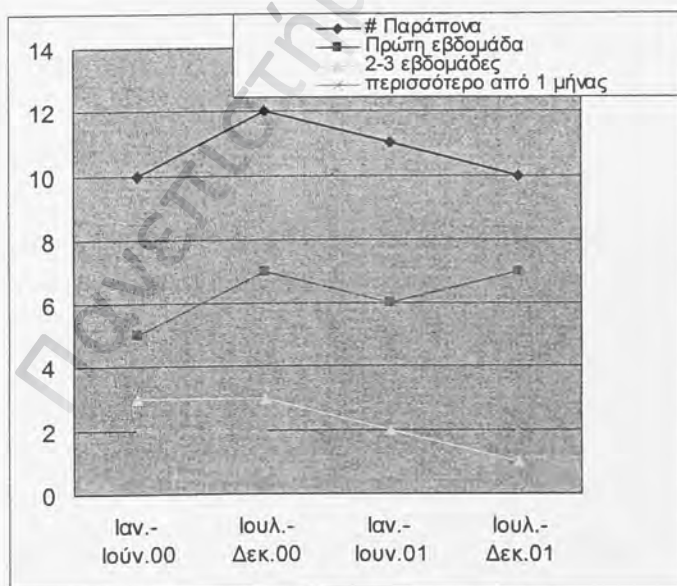


## 6.2 Δείκτες απόδοσης

Η Διοίκηση της Διεθνούς Τράπεζας από τις συναντήσεις με ομάδες πελατών και με κάθε πελάτη ξεχωριστά, κατέληξε ότι το πιο σημαντικό ζήτημα στην επίτευξη πιστών πελατών είναι η εξάλειψη όλων των πιθανών προβλημάτων κατά τη διαδικασία εξυπηρέτησης των πελατών. Τα προβλήματα αυτά είναι η αιτία δημιουργίας παραπόνων από τη πλευρά των πελατών. Όταν όμως δημιουργούνται παράπονα το « κλειδί» είναι η επίλυση τους το συντομότερο δυνατό.

Οι άνθρωποι των Πωλήσεων ανασκοπούν συστηματικά τα παράπονα των πελατών προκειμένου να αναζητηθούν επιτυχείς λύσεις. Στο Διάγραμμα 3 παρουσιάζεται ο αριθμός των παραπόνων των πελατών και ο χρόνος που απαιτήθηκε για την επίλυση τους. Τα παράπονα των πελατών δεν θεωρούνται *διευθετημένα* παρά μόνο την στιγμή που ο πελάτης συμφωνεί με την τελική προσφερόμενη λύση.

Διάγραμμα 3 : Αριθμός παραπόνων πελατών σε σχέση με χρόνο επίλυσης τους



Ο στόχος βέβαια είναι η ελαχιστοποίηση των παραπόνων. Μεταξύ των ετών 2000 και 2001 ο αριθμός των παραπόνων έχει μειωθεί σε ποσοστό 16 %. Επίσης όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 3 τόσο ο χρόνος απόκρισης όσο και ο χρόνος επίλυσης των παραπόνων έχουν μειωθεί.

Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο στην δημιουργία ικανοποιημένων και πιστών πελατών, αποτελεί η επίτευξη μακροχρόνιων σχέσεων και η παροχή στους πελάτες όσο το δυνατό διαφορετικών προϊόντων και υπηρεσιών. Για την μέτρηση της πίστης των πελατών χρησιμοποιείται ο Δείκτης Πώλησης Διαφορετικών Προϊόντων (cross selling ratio), ο οποίος υπολογίζεται κάθε τετράμηνο.

Το Personal Banking της Διεθνούς Τράπεζας, προσφέρει συνολικά τα παρακάτω προϊόντα και υπηρεσίες :

- Καταθετικοί λογαριασμοί
- Προθεσμιακοί λογαριασμοί
- Ρέπος/Ομόλογα
- Αμοιβαία κεφάλαια
- Χρηματοσηριακές πράξεις
- Στεγαστικά δάνεια
- Προσωπικά δάνεια
- Επιχειρηματικά δάνεια.

Τα ποσοστά των πελατών που χρησιμοποιούν ένα, δύο, τρία, τέσσερα, πέντε, έξι, επτά ή και τα οχτώ από τα παραπάνω προϊόντα, δίνονται στον παρακάτω Πίνακα 2.

**Πίνακας 2 : Δείκτης Πώλησης Διαφορετικών Προϊόντων (Cross Selling ratio)**

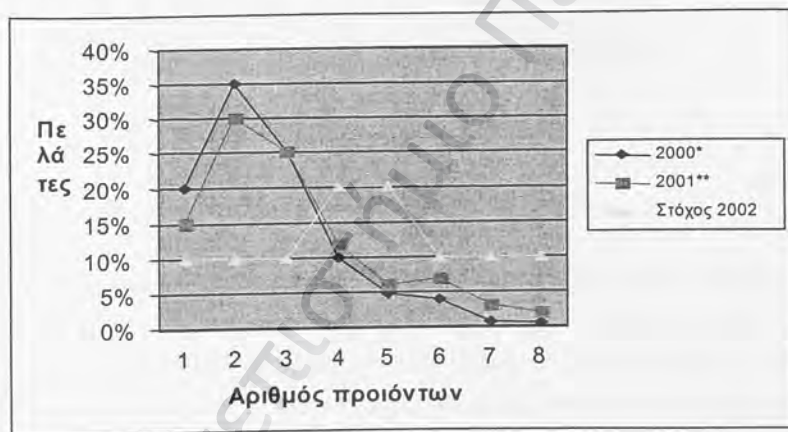
| Χρονιά/# προϊόντων | 1   | 2   | 3   | 4   | 5    | 6   | 7    | 8    |
|--------------------|-----|-----|-----|-----|------|-----|------|------|
| 2000*              | 20% | 35% | 25% | 10% | 4,8% | 4%  | ,07% | 0,5% |
| 2001**             | 15% | 30% | 25% | 12% | 6%   | 7%  | 3%   | 2%   |
| Στόχος 2002        | 10% | 10% | 10% | 20% | 20%  | 10% | 10%  | 10%  |

\* 2000 : Αριθμός πελατών 10.000

\*\* 2001 : Αριθμός πελατών 25.000

Τα στοιχεία του Πίνακα 2 παρουσιάζονται και διαγραμματικά στο Διάγραμμα 4 .

**Διάγραμμα 4 Δείκτης Πώλησης Διαφορετικών Προϊόντων**

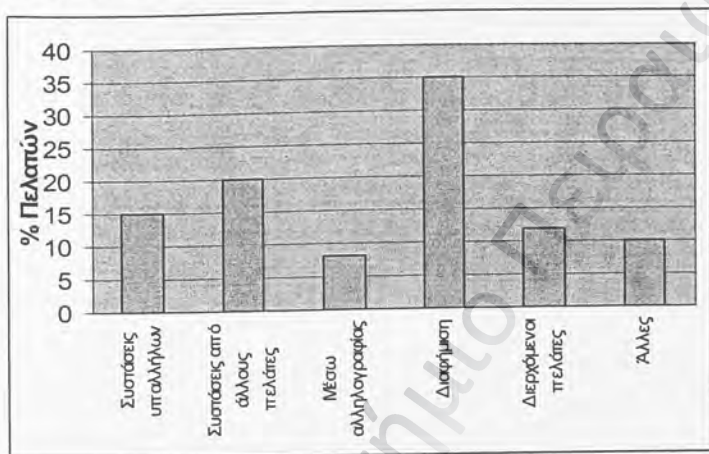


Ο στόχος του Personal Banking της Διεθνούς Τράπεζας ήταν μέχρι το τέλος του 2002 το 10 % του συνολικού αριθμού των πελατών να χρησιμοποιεί όλη την γκάμα των παρεχόμενων προϊόντων δηλαδή και τα οχτώ προϊόντα.

Ένας επίσης σημαντικός παράγοντας για την Διεθνή Τράπεζα σε όρους παροχής της καλύτερης ποιότητας υπηρεσιών, είναι οι συστάσεις των πελατών, δηλαδή το

πως οι πελάτες ανακάλυψαν την Διεθνή Τράπεζα. Η τράπεζα παρακολουθεί τις συστάσεις, μέσω των αρχείων επαφής στα οποία το προσωπικό των πωλήσεων καταγράφει τα στοιχεία τα οποία προκύπτουν κατά την διάρκεια των συναντήσεων – συνεντεύξεων με τους υπάρχοντες και με τους πιθανούς πελάτες. Η τελευταία ανάλυση των αρχείων επαφής έδειξε την εικόνα που παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 5.

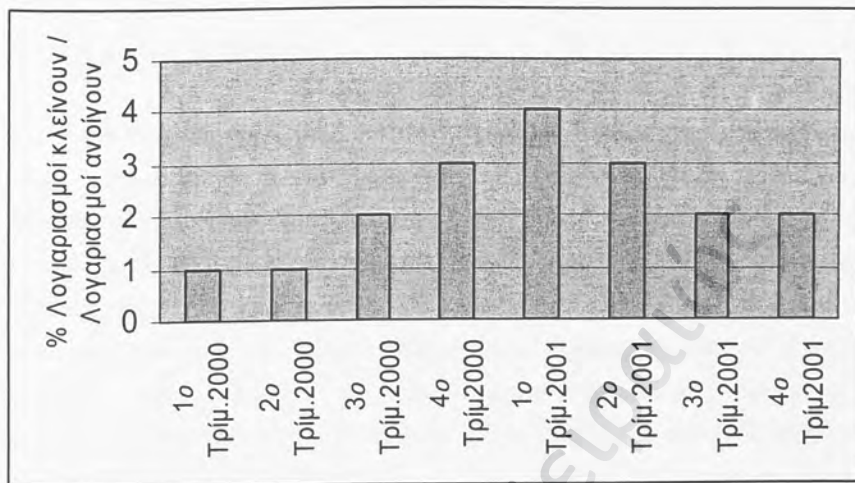
**Διάγραμμα 5 : Συστάσεις Πελατών**



Ο καθορισμός του επιπέδου ικανοποίησης των πελατών επιτυγχάνεται επίσης με την μέτρηση των τάσεων « κερδίζω πελάτες» και « χάνω πελάτες». Ο δείκτης ο οποίος χρησιμοποιείται στην συγκεκριμένη περίπτωση είναι το ποσοστό «Λογαριασμοί που κλείνουν» / «Λογαριασμοί που ανοίγουν». Τα αποτελέσματα για τα τρίμηνα του 2000 και 2001 παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 6.



Διάγραμμα 6 : Λογαριασμοί που κλείνουν / Λογαριασμοί που ανοίγουν



Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

## 4.2.7 Κριτήριο 7 : Ικανοποίηση Προσωπικού

### 7.1 Μετρήσεις αντίληψης

Κατά την διάρκεια των συναντήσεων των εργαζομένων με τους προϊσταμένους τους, οι οποίες πραγματοποιούνται σε εξαμηνιαία βάση, οι εργαζόμενοι αξιολογούν διάφορα ζητήματα που σχετίζονται με τον Οργανισμό όπως τις ευκαιρίες εργασίας, το εργασιακό περιβάλλον, τους μισθούς και τα προγράμματα εκπαίδευσης, συμπληρώνοντας ένα ειδικό ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο αυτό δομείται από το Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων. Η κλίμακα βαθμολόγησης κυμαίνεται μεταξύ 0 και 10 όπου το 0 αντιπροσωπεύει το χειρίστο και το 10 το βέλτιστο. Τα σχετικά αποτελέσματα τα οποία εξήχθησαν για τα έτη 2000 και 2001 παρουσιάζονται στον Πίνακα 3 .

**Πίνακας 3 : Ικανοποίηση εργαζομένων**

| Στοιχεία αξιολόγησης | Ιαν-Ιουν 2000 | Ιουλ-Δεκ 2000 | Ιαν-Ιουν 2001 | Ιουλ-Δεκ 2001 | Μ.Ο PB | Μ.Ο Ομίλου |
|----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------|------------|
| Ευκαιρίες εργασίας   | 7             | 7             | 8             | 8             | 7,5    | 8          |
| Εργασιακό περιβάλλον | 9             | 9             | 9             | 9             | 9      | 9          |
| Εκπαίδευση           | 8             | 8             | 9             | 10            | 8,75   | 8          |
| Μισθός               | 7             | 8             | 8             | 8             | 8,25   | 7          |
| Ασφάλεια             | 10            | 10            | 10            | 10            | 10     | 10         |

Όπως φαίνεται στον Πίνακα 3 οι εργαζόμενοι στο Personal Banking είναι σε σχέση με τον μέσο όρο των εργαζομένων του Ομίλου της Διεθνούς Τράπεζας, περισσότερο ικανοποιημένοι σε θέματα εκπαίδευσης και αμοιβών αλλά λιγότερο

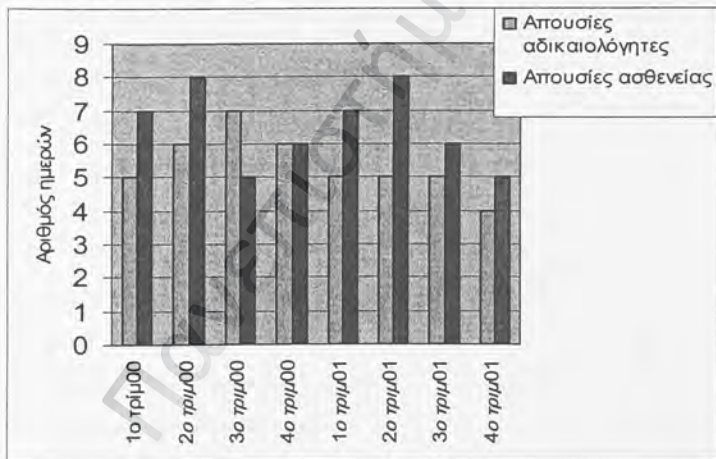
ικανοποιημένοι σε θέματα ευκαιριών εργασίας. Το επίπεδο ικανοποίησης για το γενικό περιβάλλον εργασίας και ασφάλειας είναι ίδιο και στις δύο περιπτώσεις.

## 7.2. Δείκτες απόδοσης

Ένας χαρακτηριστικός δείκτης ο οποίος σχετίζεται με την ικανοποίηση των εργαζομένων είναι το ποσοστό παραιτήσεων. Στο Personal Banking της Διεθνούς Τράπεζας το συνολικό ποσοστό παραιτήσεων επί του συνόλου των εργαζομένων, για το έτος 2001 ήταν 3 % ενώ το αντίστοιχο ποσοστό σε άλλες ανταγωνιστικές τράπεζες κυμαίνεται στο 12 %.

Ένας άλλος δείκτης σχετίζεται με τον αριθμό απουσιών των εργαζομένων από την εργασία τους είτε για λόγους υγείας είτε για άλλους λόγους.

**Διάγραμμα 7 : Αριθμός απουσιών εργαζομένων**



Το Personal Banking της Διεθνούς Τράπεζας διαπίστωσε ότι τα προγράμματα αναγνώρισης των εργαζομένων επιδρούν αποτελεσματικά στην αύξηση της αποτελεσματικότητας. Τα αποτελέσματα αποδεικνύουν ότι αύξηση κατά 20 % του αριθμού των βραβείων αναγνώρισης των εργαζομένων, συνέβαλε στην αύξηση του ρυθμού αποτελεσματικότητας κατά 35 %, όπου η αποτελεσματικότητα των εργαζομένων μετράται ως Πωλήσεις/Επαφές με πελάτες.

Επίσης η τράπεζα δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στην ενδυνάμωση και εκπαίδευση των εργαζομένων. Αυτό αποδεικνύεται από τα στοιχεία που παρουσιάζονται στον Πίνακα 4. Επισημαίνεται το κόστος για τα προγράμματα εκπαίδευσης των εργαζομένων αυξήθηκε κατά 40 % μεταξύ των ετών 2000 και 2001.

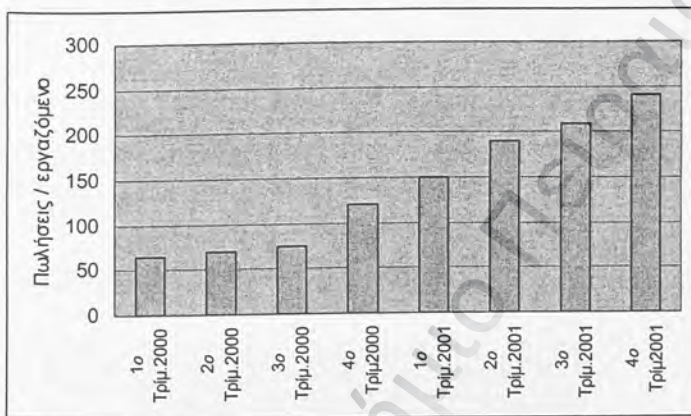
**Πίνακας 4 : Εκπαίδευση εργαζομένων**

|   | 2000 | 2001  |
|---|------|-------|
| Αριθμός εργαζομένων στο Personal Banking                      | 60   | 170   |
| Αριθμός εργαζομένων που συμμετείχε σε δραστηριότητες μάθησης  | 51   | 155   |
| Αριθμός εργαζομένων που συμμετείχε σε προγράμματα εκπαίδευσης | 48   | 140   |
| Αριθμός ωρών αφιερωμένων σε δραστηριότητες μάθησης            | 4847 | 14725 |
| Αριθμός ωρών αφιερωμένων σε προγράμματα εκπαίδευσης           | 2304 | 6720  |
| Ημέρες μάθησης ανά εργαζόμενο                                 | 8,6  | 10    |
| Ημέρες εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο                             | 7,2  | 8     |



Κατά την διάρκεια του δευτέρου εξαμήνου του 2000 πραγματοποιήθηκε συστηματική εκπαίδευση όλων των εργαζομένων του Personal Banking. Προκειμένου να διαπιστωθεί αν υπήρξαν πραγματικά αποτελέσματα από τα συγκεκριμένα προγράμματα εκπαίδευσης, μετρήθηκε ο αριθμός πωλήσεων ανά εργαζόμενο πριν και μετά την εκπαίδευση.

**Διάγραμμα 8 : Πωλήσεις ανά εργαζόμενο**



Όπως φαίνεται από το Διάγραμμα 8 οι πωλήσεις αυξήθηκαν κατά 60% το τέταρτο τρίμηνο του 2000 μετά δηλαδή από την εκπαίδευση των εργαζομένων.

## 4.2.8 Κριτήριο 8 : Αποτελέσματα στην Κοινωνία

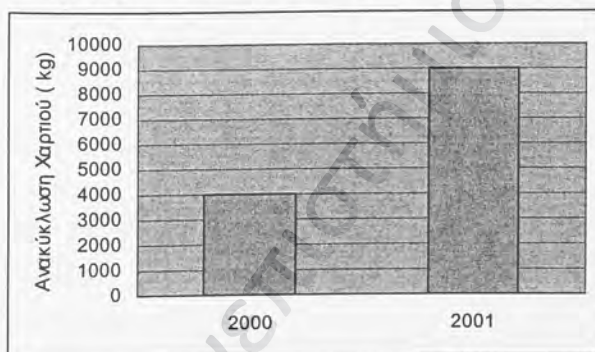
### 8.1 Μετρήσεις αντίληψης

Το Personal Banking της Διεθνούς Τράπεζας δεν έχει αναπτύξει ακόμα εκείνους τους μηχανισμούς οι οποίοι θα του επιτρέπουν να μετρά την αντίληψη της κοινωνίας για την ίδια την τράπεζα.

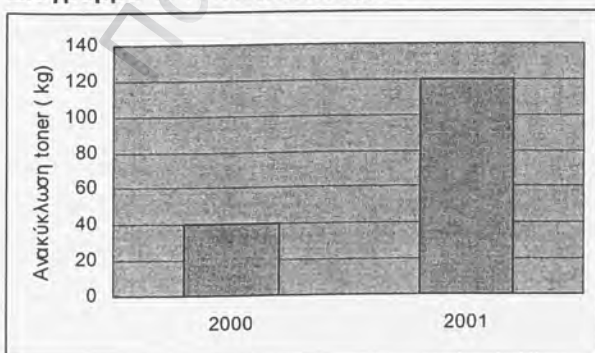
### 8.2 Δείκτες απόδοσης

Το Personal Banking επιδεικνύει ιδιαίτερη ευαισθησία σε θέματα που αφορούν την προστασία του περιβάλλοντος και την μείωση της σπατάλης πόρων. Έτσι η τράπεζα συμμετέχει σε προγράμματα ανακύκλωσης χαρτιού και toner.

**Διάγραμμα 9 : Ανακύκλωση χαρτιού**



**Διάγραμμα 10 : Ανακύκλωση toner**



## 4.2.9 Κριτήριο 9 : Αποτελέσματα επιχειρηματικής απόδοσης

### 9.1 Οικονομικά κριτήρια απόδοσης

Οικονομική κατάσταση

Η απόδοση του Personal Banking της Διεθνούς Τράπεζας σε σχέση με τα κύρια οικονομικά μεγέθη παρουσιάζεται στον παρακάτω Πίνακα 5.

**Πίνακας 5 : Οικονομικά μεγέθη ( ποσά σε εκατομ. ευρώ)**

|  | Έτος 2001 | Έτος 2000 |
|--|-----------|-----------|
| Λειτουργικά κέρδη πριν από προβλέψεις              | 2,282     | 2,070     |
| Κέρδη από συνήθεις δραστηριότητες προ φόρων        | 2,046     | 1,724     |
| Κέρδη προς διάθεση                                 | 1,345     | 1,201     |
|  |           |           |
| Λογαριασμοί και καταθέσεις πελατών                 | 131,329   | 77,874    |
| Λοιπά κεφάλαια                                     | 14,684    | 4,868     |
| Συνολικά Περιουσιακά στοιχεία (Σύνολο Ενεργητικού) | 185,203   | 106,468   |
|  |           |           |
| Δείκτες (%)  |           |           |
| Απόδοση ιδίων Κεφαλαίων                            | 18,7      | 25,9      |
| Δείκτες Κεφαλαίου                                  |           |           |
| Συνολικό Κεφάλαιο                                  | 10,7      | 11,3      |
| Tier 1 capital                                     | 6,5       | 6,8       |
| Δείκτης Κόστους – Εσόδων                           | 55,8      | 54,3      |
| Κέρδη / μετοχή                                     | 162,6     | 144,8     |

## Ταμειακή ροή

Ο Πίνακας 6 παρουσιάζει την εικόνα του Personal Banking όσο αφορά την κατάσταση ταμειακών ροών.

**Πίνακας 6 : Ταμειακές ροές ( ποσά σε εκατομ. ευρώ)**

|   | 2001    | 2000    |
|---|---------|---------|
| Καθαρές Ταμιακές Εισροές από λειτουργικές δραστηριότητες        | 2,687   | 7,297   |
| Αποδόσεις Επενδύσεων & Χρηματοδοτικές Αποπληρωμές               | (339)   | (271)   |
| Τόκοι Πληρωθέντες   | (562)   | (506)   |
| Κεφαλαιουχικό κόστος & χρηματοοικονομικές επενδύσεις            | (1,747) | (3,610) |
| Αγορές και εκποιήσεις   | (7,941) | (111)   |
| Μερίσματα Πληρωθέντα  | (850)   | (1,150) |
| Καθαρές Ταμιακές Εισροές πριν από χρηματοδοτικές δραστηριότητες | (8,750) | 1,655   |
| Χρηματοδοτικές δραστηριότητες                                   | 10,485  | (57)    |
| Αύξηση / Μείωση Διαθεσίμων                                      | 1,735   | 1,598   |

## Κέρδη και απώλειες

Στον Πίνακα 7 παρουσιάζεται η κατάσταση του Personal Banking όσο αφορά τα κέρδη και τις απώλειες τα έτη 2001 και 2000.



Πίνακας 7 : Κέρδη - Απώλειες ( ποσά σε εκατομ. ευρώ)

|   | Έτος 2001 | Έτος 2000 |
|---|-----------|-----------|
| Καθαρά έσοδα από τόκους                           | 2,716     | 2,391     |
| Άλλα έσοδα  | 2,705     | 2,391     |
| Λειτουργικά έσοδα                                 | 5,421     | 4,537     |
| Λειτουργικό κόστος                                | 3,139     | 2,467     |
| Προβλέψεις  | 268       | 334       |
| Λειτουργικό κέρδος                                | 2,016     | 1,736     |
| Κέρδη προς διάθεση από επενδύσεις                 | 30        | 12        |
| Κέρδη από συνήθεις δραστηριότητες προ φόρων       | 2,046     | 1,724     |
| Φόροι   | 603       | 518       |
| Κέρδη από συνήθεις δραστηριότητες μετά από φόρους | 1,443     | 1,206     |
| Δικαιώματα Μειοψηφίας                             | 98        | 5         |
| Υπόλοιπο εις νέον παρούσας χρήσης                 | 1,345     | 1,201     |

### Ισολογισμός

Ο ισολογισμός του Personal Banking για τα έτη 2000 και 2001 παρουσιάζεται στον Πίνακα 8.

**Πίνακας 8 : Ισολογισμός ( ποσά σε εκατομ. ευρώ)**

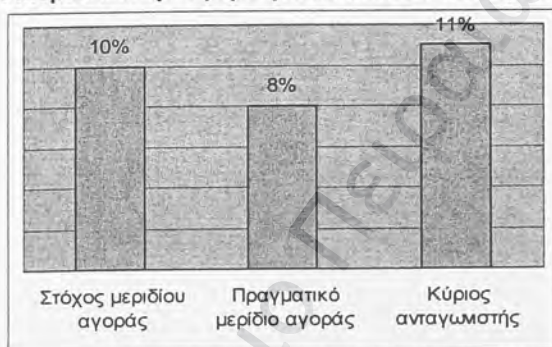
|   | 2001           | 2000           |
|---|----------------|----------------|
| <b>Ενεργητικό</b>                         |                |                |
| Γραμμάτια Δημοσίου                        | 5,699          | 4,026          |
| Απαιτήσεις από Πιστωτικά ιδρύματα         | 29,821         | 12,226         |
| Απαιτήσεις από Πελάτες                    | 80,521         | 57,592         |
| Απαιτήσεις από πιστωτικούς τίτλους        | 34,185         | 14,836         |
| Άλλα στοιχεία ενεργητικού                 | 34,977         | 17,778         |
| <b>Συνολικό ενεργητικού</b>               | <b>185,203</b> | <b>106,468</b> |
| <b>Υποχρεώσεις</b>                        |                |                |
| Καταθέσεις Πιστωτικών Ιδρυμάτων           | 29,141         | 11,780         |
| Λογαριασμοί πελατών                       | 102,188        | 66,094         |
| Υποχρεώσεις από πιστωτικούς τίτλους       | 9,307          | 3,945          |
| Άλλες Υποχρεώσεις                         | 23,949         | 16,367         |
| Υποχρεώσεις με δυνατότητα παραγραφής      | 5,212          | 3,337          |
| Δικαιώματα μειοψηφίας                     | 722            | 41             |
| Λοιπά στοιχεία παθητικού                  | 14,684         | 4,868          |
| <b>Σύνολο παθητικού</b>                   | <b>185,203</b> | <b>106,468</b> |
| <b>Ποσοστά</b>                            |                |                |
| Κέρδη ως % του συνόλου του ενεργητικού    | 1,0%           | 1,1%           |
| Κεφάλαιο ως % του συνόλου του ενεργητικού | 8,8%           | 7,8%           |

## 9.2. Άλλες μετρήσεις της επιχειρηματικής απόδοσης

Μερίδια στην αγορά.

Τα μερίδια στην αγορά του Personal Banking της Διεθνούς Τράπεζας για κάθε προϊόν / υπηρεσία που προσφέρει το συγκεκριμένο τμήμα παρουσιάζονται αναλυτικά στα παρακάτω διαγράμματα.

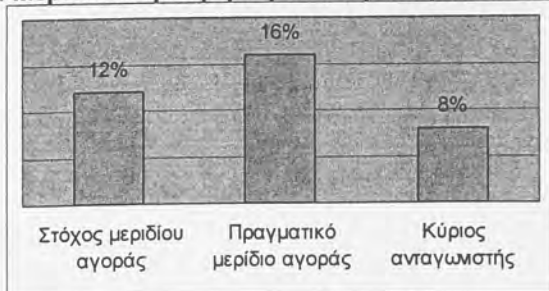
**Διάγραμμα 11 : Μερίδιο στην αγορά για τα καταθετικά προϊόντα το 2001**



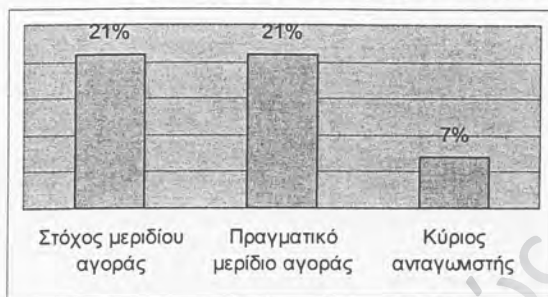
**Διάγραμμα 12 : Μερίδιο στην αγορά για προθεσμιακές καταθέσεις το 2001**



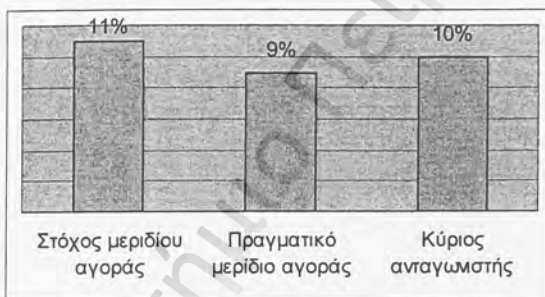
**Διάγραμμα 13 : Μερίδιο στην αγορά για τα Ομόλογα και τα Repos το 2001**



**Διάγραμμα 14 : Μερίδιο στην αγορά για τα Αμοιβαία Κεφάλαια το 2001**



**Διάγραμμα 15 : Μερίδιο στην αγορά για τα Στεγαστικά Δάνεια το 2001**

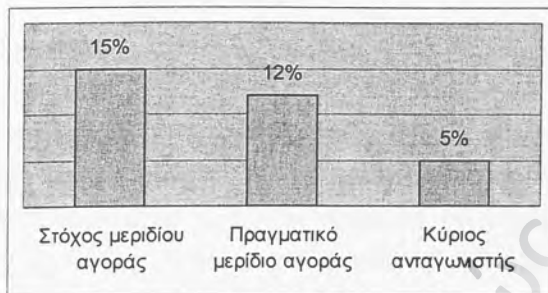


**Διάγραμμα 16 : Μερίδιο στην αγορά για τα Προσωπικά Δάνεια το 2001**





**Διάγραμμα 17: Μερίδιο στην αγορά για τα Επιχειρηματικά Δάνεια το 2001**



**Διάγραμμα 18 : Μερίδιο στην αγορά για Χρηματοσηριακές Πράξεις το 2001**



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

### 5.1 Γενικά Συμπεράσματα

Η συγγραφή της συγκεκριμένης διπλωματικής υπήρξε μια ιδιαίτερα σημαντική εμπειρία η οποία προσέφερε τη δυνατότητα για την απόκτηση ουσιαστικών γνώσεων σε θέματα που αφορούν την ποιότητα και την εξαγωγή ενδιαφέροντων συμπερασμάτων σχετικά με τη χρήση του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Ποιότητας.

Πρώτα από όλα για να καταστεί δυνατή η διαπραγμάτευση του θέματος έπρεπε να γίνει εις βάθος ανάλυση και κατανόηση των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και στη συνέχεια του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Ποιότητας. Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας είναι ένα χρήσιμο εργαλείο το οποίο μπορεί να οδηγήσει τις επιχειρήσεις προς το δρόμο της ποιότητας και της αριστείας. Είναι όμως ταυτόχρονα ένα σύνθετο εργαλείο το οποίο περιέχει πολλές πληροφορίες. Για αυτό αρχικά πρέπει να καταστούν πλήρως κατανοητά όλα τα κριτήρια που συνθέτουν το Μοντέλο και παράλληλα να καθοριστούν οι συνδέσεις - συσχετίσεις που υπάρχουν μεταξύ τους.<sup>47</sup> Για παράδειγμα, αν μια επιχείρηση δηλώνει στα πλαίσια του Κριτηρίου 3, το οποίο αφορά την διαχείριση του προσωπικού ότι ακολουθεί μια στρατηγική προσφοράς ίσων ευκαιριών σε όλους τους εργαζομένους, τότε αυτό θα πρέπει να αντικατοπτρίζεται και στο αντίστοιχο κριτήριο των αποτελεσμάτων. Αναμένεται δηλαδή στο Κριτήριο 7, να υπάρχουν σαφή μετρήσιμα μεγέθη που να αποδεικνύουν ότι οι εργαζόμενοι με τη σειρά τους εμφανίζονται ικανοποιημένοι από τις ευκαιρίες που τους δίνονται μέσα στην επιχείρηση.

Οι επιχειρήσεις λοιπόν οι οποίες επιθυμούν να χρησιμοποιήσουν το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικές και κατά τη συγγραφή του εγχειριδίου – αίτησης για το Ευρωπαϊκό Βραβείο να αποτυπώνουν την πραγματική κατάσταση λειτουργίας της επιχείρησης. Οτιδήποτε γράφεται θα πρέπει να τεκμηριώνεται με πραγματικά και απτά στοιχεία ενώ ιδιαίτερα στην

<sup>47</sup> EFQM, Aspects of Excellence, European Quality Publications Ltd., 1998. ( σελ. 5 )

περίπτωση των Κριτηρίων 6, 7, 8 και 9, στα Κριτήρια δηλαδή που αφορούν τα αποτελέσματα, θα πρέπει να υπάρχουν μετρήσιμα μεγέθη που να είναι σχετικά με τη εξεταζόμενη παράμετρο. Για παράδειγμα η αποτελεσματικότητα των εργαζομένων μετράται με διαφορετικούς δείκτες ανάλογα με τη φύση του Οργανισμού ή ακόμα ειδικότερα με τη φύση της εργασίας τους. Έτσι στην περίπτωση της τράπεζας με την οποία ασχολήθηκε και η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία ως αποτελεσματικότητα εργαζομένων ορίστηκε ο αριθμός πωλήσεων τραπεζικών προϊόντων προς τον αριθμό επαφών των εργαζομένων με πελάτες.

Το πρώτο λοιπόν στοιχείο - συμπίεσμα αυτής της διπλωματικής εργασίας για την σωστή εφαρμογή του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Ποιότητας αφορά την κατανόηση του ίδιου του μοντέλου. Παράλληλα όμως είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την αποτελεσματική χρήση του Μοντέλου ως ενός εργαλείου αξιολόγησης, η κατανόηση της λειτουργίας του οργανισμού στο οποίο θα εφαρμοστεί. Θα πρέπει λοιπόν να καταγραφούν και μελετηθούν τα στοιχεία που αφορούν την επιχείρηση, τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προσφέρει, τους πελάτες και τους προμηθευτές της, τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση είναι δομημένη και λειτουργεί, τις διαδικασίες και τους ανθρώπους που απαρτίζουν την επιχείρηση. Η μελέτη αυτή είναι απαραίτητη προκειμένου στη συνέχεια να είναι δυνατό να αποτυπωθεί ολόκληρη η λειτουργία της επιχείρησης βάση των απαιτήσεων των κριτηρίων του Μοντέλου.

Συγκεκριμένα στην περίπτωση της τράπεζας η οποία μελετήθηκε, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι η κατανόηση της λειτουργίας της, υπήρξε μια ενδιαφέρουσα διαδικασία. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι μια τράπεζα ως επιχειρηματική μονάδα είναι σύνθετη καθώς τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της, παρουσιάζουν τα εξής ιδιαίτερα χαρακτηριστικά<sup>48</sup>:

---

<sup>48</sup> Sureshchandar G., " Management's perception of total quality service in the banking sector of a developing economy", International Journal of a Bank Marketing, Vol20, No4, 2002. ( σελ 181-196 )



- Οι προσφερόμενες υπηρεσίες – προϊόντα αποτελούν άυλα αγαθά και επομένως είναι πιο δύσκολο να μετρηθούν και να αξιολογηθούν.
- Οι τραπεζικές υπηρεσίες – προϊόντα σε πολλές περιπτώσεις παράγονται και καταναλώνονται άμεσα ενώ ο ίδιος ο πελάτης συμμετέχει στην διαδικασία παραγωγής τους.<sup>49</sup>
- Οι διαπροσωπικές σχέσεις των πελατών με τους εργαζόμενους καθορίζουν σε πολύ σημαντικό βαθμό την ικανοποίηση των πελατών. Για αυτό και οι εργαζόμενοι σε μια τράπεζα θεωρούνται ως ίσως το σημαντικότερο στοιχείο επιτυχίας ενώ η διαχείριση του προσωπικού είναι μια δύσκολη υπόθεση.
- Η χρήση της τεχνολογίας διαδραματίζει επίσης σημαντικό ρόλο καθώς η εισαγωγή αυτόματων ταμειακών μηχανών ( ATM) και η παροχή υπηρεσιών μέσω του τηλεφώνου ή του διαδικτύου αποτελούν πλέον καθημερινή πρακτική.
- Τα προσφερόμενα προϊόντα ( καταθέσεις, δάνεια, κτλ) επηρεάζονται από παράγοντες του διεθνούς πλέον οικονομικού περιβάλλοντος. Οι παράγοντες όμως αυτοί δεν είναι εύκολα ορατοί και κατανοητοί στους πελάτες – καταναλωτές με αποτέλεσμα πολλές φορές να δημιουργείται σύγχυση.<sup>50</sup>

## 5.2 Προτάσεις για το μέλλον

Όσο αφορά τις δυνατότητες περαιτέρου μελέτης και ανάλυσης του συγκεκριμένου θέματος, σημαντικό ενδιαφέρον παρουσιάζει η κατανόηση στη συνέχεια του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Ποιότητας όσο αφορά τον τρόπο βαθμολόγησης των επιχειρήσεων. Επομένως ένα επόμενο θέμα διπλωματικής εργασίας θα μπορούσε να είναι η βαθμολόγηση – αξιολόγηση μιας τράπεζας βάση του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Ποιότητας.

<sup>49</sup> V. Zeithaml, A. Parasuraman, L. Berry, "Delivering Quality Service- Balancing Customer Perception and expectations", The Free Press, New York, 1990. (σελ. 15-16)

<sup>50</sup> Σπανός Α. « Η ποιότητα στις Τραπεζικές Υπηρεσίες», Δημοσίευση σε ΚΕΠΚΑ. ( www.kepka.org)



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 5

- EFQM, Aspects of Excellence, European Quality Publications Ltd. , 1998. ( σελ. 5 )
- Sureshchandar G., " Management's perception of total quality service in the banking sector of a developing economy", International Journal of a Bank Marketing, Vol20, No4, 2002. ( σελ 181-196 )
- Zeithaml, V., Parasuraman, A., Berry, L., "Delivering Quality Service- Balancing Customer Perception and expectations", The Free Press, New York, 1990.(σελ. 15-16)
- Σπανός Α. « Η ποιότητα στις Τραπεζικές Υπηρεσίες», Δημοσίευση σε ΚΕΠΚΑ. ( www.kepka.org)

## ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ – ΑΡΘΟΓΡΑΦΙΑΣ

### ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΟΓΡΑΦΙΑ

- Atik, Y., "The conductor and the orchestra: interactive aspects of the leadership process", Leadership & Organization Development Journal, Vol.15, No1, 1994.
- Blakeslee J.A., " Implementing the Six Sigma Solution", Quality Progress, July, 1999.
- Barlett & Sumantra," Changing the role of top management : beyond the strategy to purpose" Harvard Business Review, Nov. – Dec.
- Baully J., " Measurements of Performance", World Class Design to Manufacture, Vol.1, No3, 1994.
- Consortium Benchmarking Study, Quality Approaches for the New Millenium, American Productivity & Quality Center, 2000.
- Conti T., Organizational Self-Assessment, Chapman & Hall Publishers, London, UK, 1997.
- Dalgaard J.J., Kristensen K., Kanji G.K., Fundamentals of Total Quality Management, Chapman & Hall Publishers, London, UK, 1998.
- Dimitriades, Z., "Empowerment: A Reconceptualisation and a Theoretical Model", Conference on TQM & HR, University of Linkopings, 1999 .
- Dimitriades, Z., "Employee satisfaction in TQM", Department of Business Administration, University of Piraeus.

- EFQM, "Introducing Excellence" European Quality Publications Ltd, 1999.
- EFQM, Eight Essentials of Excellence: the Fundamental Concepts and their benefits, European Quality Publications Ltd, 1999.
- EFQM, The EFQM Excellence Model, European Quality Publications Ltd, 1999.
- EFQM, Aspects of Excellence, European Quality Publications Ltd. , 1998.
- EFQM, "Team Recognition for Business Excellence", Brussels 1998
- Evan James, Lisday, Williams, "The management and Control of Quality", Forth Edition, South-Western Publishing, Ohio 1999.
- Evans JR, Lindsay WM Quality, Plannning and Analysis, McGraw Hill, New York, 1993.
- Feigenbaum, V., Feigenbaum, D. " New Quality for the 21<sup>st</sup> Century", Quality Progress, December 1999.
- Gehani, R.R., Academic Management Executive, 7(2), 2, 1993.
- Gordon J.R., Organizational Behavior: A diagnostic Approach, 6<sup>th</sup> edition, Prentice Hall International Inc.
- Hindle, J., " Understanding business process", Health Manpower Management, Vol. 23, No 5, 1997.
- Jackson, S. "Achieving a culture of improvement by adopting the principles of self-assessment and business excellence", International Journal of Health Care Quality Assurance, Vol. 2, Issue 2, 1999

- Jones C., "Improving your Key Business Processes", The TQM Magazine, Vol.6, No 2, 1994.
- Juran, J.M., Juran on Quality by Design: The new steps from planning quality into goods and services, Free Press, New York, 1992.
- Kanzi G.P., "Measurement of Business Excellence", Total Quality Management, Vol. 9, Issue 7, 1998.
- Kanzi, G. "Business Excellence Model for Supply chain management", Total Quality Management, Vol. 10, Issue 8, 1999.
- Lee R.G., "Business Process Management: a review and evaluation", Business Process Management Journal, Vol.4, No.3, 1998.
- Leonard D., "Co-ordinating change through continuous improvement", The TQM Magazine, Vol.9, No 6, 1997.
- Naylor G., "Using the Business Excellence Model to develop a strategy for a healthcare organization", International Journal of Health Care Quality Assurance, Vol. 2, Issue 2, 1999.
- Oakland, J.S., Total quality management, Butterworth Heinemann, 2nd edition, Oxford, 1993.
- Oakland J.S., "The links between people management, customer satisfaction and business results" TQM Magazine, Vol. 9, No4-5, July, 1998.
- Rosenzweig G., "Cost of Quality in the services industries", ASQC Technical Conference Transactions, Milwaukee, 1978.



- Scanlon F., Hagan J.T., "Quality Management for the service industries", Quality Progress, May&June, 1983.
- Shergold K., Reed D, "Striving for excellence ", The TQM Magazine, Vol. 8, Issue 6, 1996.
- Sureshchandar G., " Management's perception of total quality service in the banking sector of a developing economy", International Journal of a Bank Marketing, Vol20, No4, 2002.
- Tenner A.R., DeTorro I.J., Total Quality Management : Three Steps to Continous Improvement, Addison-Wesley, USA, 1992.
- "Total Quality Management", Part 1: Guide to management principles, British Standards Institution, BS 7850, 1992.
- Waldman, D., " The contributions of TMQ to a theory of work performance", Academy of Management Review, Vol. 19, No3, 1994.
- Yingling R., " How to manage processes", Quality Progress, April, 1997.
- Zairi,M., "Managing Excellence: policy and strategy", The TQM Magazine, Vol. 11, Issue 2, 1999.
- Zeithaml, V., Parasuraman, A., Berry, L. "Delivering Quality Service- Balancing Customer Perception and expectations", The Free Press, New York, 1990.

## ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΑΡΘΟΓΡΑΦΙΑ

- Αχχιλεούδη, Μ. «Η ποιότητα ως μέσο αύξησης της παραγωγικότητας», Eco Q, τεύχος 11, Ιούλιος-Αύγουστος, 1998.
- Δερβιτσιώτης Κ., Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Αθήνα, 1993.
- Παπουτσής Γ., « Η αποτελεσματική μέτρηση του κόστους ποιότητας, χρησιμοποιώντας την τεχνική του activity based costing», Τεχνικά χρονικά, Ιανουάριος –Φεβρουάριος ,1996.
- Σπανός Α., Πως παράγονται και παρέχονται αποτελεσματικά υπηρεσίες ποιότητας, Εκδόσεις Γαλέος, Έκδοση Α, 1997.
- Σπανός Α., Ολική Ποιότητα, Εκδόσεις Γαλαίος, 1989.
- Σπανός Α. « Η ποιότητα στις Τραπεζικές Υπηρεσίες», Δημοσίευση σε ΚΕΠΚΑ. ([www.kepka.org](http://www.kepka.org))
- Τσιότρας Κ., Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσ/νίκη 1995

**ΚΡΙΤΗΡΙΟ 1 ΗΓΕΣΙΑ**

- 1.1 Αφσσίωση στην Ολική Ποιότητα
- 1.2 Πόροι για Βελτίωση και Συμμετοχή
- 1.3 Επικοινωνία της Ηγεσίας με πελάτες, προμηθευτές και άλλους εξωτερικούς οργανισμούς
- 1.4 Αναγνώριση και Επιβράβευση Προσπαθειών και Επιτευγμάτων

**ΚΡΙΤΗΡΙΟ 2 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

- 2.1 Πληροφόρηση για καθορισμό Πολιτικής και Στρατηγικής
- 2.2 Πως καθορίζεται η Πολιτική και η Στρατηγική
- 2.3 Πως εφαρμόζεται η Πολιτική και η Στρατηγική
- 2.4 Πως αναθεωρείται και βελτιώνεται η Πολιτική και η Στρατηγική του Οργανισμού

**3 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

- 3.1 Σχεδιασμός και Βελτίωση Αναγκών Ανθρώπινου Δυναμικού
- 3.2 Ανάπτυξη και Συντήρηση Ικανοτήτων Προσωπικού
- 3.3 Συμφωνία του Προσωπικού με τους στόχους της Διοίκησης και Ανασκόπηση της επίδοσης αυτού
- 3.4 Συμμετοχή, Εμφύχωση και Ανταμοιβή Προσωπικού
- 3.5 Διάλογος Προσωπικού -Διοίκησης
- 3.6 Φροντίδες Διοίκησης προς Εργαζομένους

#### **4 ΠΟΡΟΙ**

- 4.1 Διαχείριση Οικονομικών Πόρων
- 4.2 Διαχείριση Πόρων Πληροφόρησης
- 4.3 Διαχείριση Σχέσεων με Προμηθευτές
- 4.4 Διαχείριση Κτιρίων και Ηλεκτρομηχανολογικού Εξοπλισμού
- 4.5 Διαχείριση Τεχνολογίας και Πνευματικής ιδιοκτησίας

#### **5 ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ**

- 5.1 Αναγνώριση των Εργασιών –Κλειδιά για την Επιτυχία του Οργανισμού
- 5.2 Συστηματική Διαχείριση των Εργασιών
- 5.3 Ανασκόπηση Διεργασιών και καθιέρωση Στόχων για Βελτίωση
- 5.4 Βελτίωση Διεργασιών μέσω Καινοτομιών και Δημιουργικότητας
- 5.5 Αλλαγή των Διεργασιών και Εκτίμηση του Οφέλους

#### **6 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΕΛΑΤΩΝ**

- 6.1 Η Γνώμη του Πελάτη για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του Οργανισμού
- 6.2 Μετρήσεις που σχετίζονται με την ικανοποίηση των πελατών

#### **7 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

- 7.1 Η Γνώμη του Προσωπικού για τον Οργανισμό
- 7.2 Μετρήσεις που σχετίζονται με την ικανοποίηση του προσωπικού.



## **8 ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΣΤΗ ΚΟΙΝΩΝΙΑ**

8.1 Η Γνώμη της Κοινωνίας για τον Οργανισμό

8.2 Μετρήσεις για την επίδραση του Οργανισμού στην κοινωνία

## **9 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΓΑΣΙΩΝ**

9.1 Οικονομικά Κριτήρια απόδοσης της λειτουργίας του Οργανισμού

9.2 Επιπλέον Κριτήρια για την απόδοση λειτουργίας του Οργανισμού

Πανεπιστήμιο Πειραιώς