



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

**ΔΙΟΙΚΟΙΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ
ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΑΝΤΙΛΗΨΕΩΝ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ:
Η περίπτωση της ALPHA BANK**

του

ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ ΙΕΣΣΑΠΠΑΛΙΔΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑΣ: ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ ΓΚΟΤΖΑΜΑΝΗ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού
διπλώματος στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

ΙΟΥΝΙΟΣ 2022

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με το πέρας της παρούσας διπλωματικής εργασίας, θα ήθελα να ευχαριστήσω την καθηγήτρια κ. Αικατερίνη Γκοτζαμάνη για την καθοδήγηση της, την ενθάρρυνση και τις πολύτιμες συμβουλές της, καθ' όλη τη διάρκεια της συγγραφής της.

Θα ήθελα ακόμη να ευχαριστήσω θερμά όλους τους καθηγητές του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για την ανεκτίμητη μαθησιακή εμπειρία.

Επίσης, ένα μεγάλο ευχαριστώ, ανήκει στους αγαπητούς συναδέλφους μου, που με βοήθησαν με τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων της εργασίας, αλλά και την παροχή των συνεντεύξεων, χωρίς τη συνδρομή των οποίων δεν θα ήταν εφικτή η ολοκλήρωσή της.

Τέλος, θα ήθελα να εκφράσω, την απέραντη ευγνωμοσύνη μου για τη υποστήριξη μου από την οικογένεια μου και για την συμπαράσταση τους κάτω από πολύ δύσκολες συνθήκες κατά τη διάρκεια των σπουδών μου και την ατέρμονη αγάπη μου στην κορούλα μου. Το χαμόγελό της και το μεγαλείο της ψυχής της, μου δίνει δύναμη να προχωράω με θάρρος και αισιοδοξία μπροστά στη ζωή.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν να διερευνηθεί το αν και κατά πόσο εφαρμόζονται οι τεχνικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και εάν οδηγούν στην καλύτερη απόδοση των εργαζομένων. Για το σκοπό αυτό πραγματοποιήθηκε μια μικτού τύπου έρευνα (συνδυασμός ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας). Η ποσοτική έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη διανομή ερωτηματολογίου σε δείγμα 92 εργαζομένων της Alpha Bank, ενώ η ποιοτική έρευνα πραγματοποιήθηκε με την πραγματοποίηση ημι-δομημένης συνέντευξης σε δείγμα 2 εργαζομένων της Alpha Bank με θέση ευθύνης. Τα αποτελέσματα της έρευνας επιβεβαίωσαν ότι η εφαρμογή της Δ.Ο.Π. στον τραπεζικό τομέα μπορεί να αυξήσει την εργασιακή απόδοση των εργαζομένων. Αναλυτικότερα, προέκυψε πως η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, η υιοθέτηση πρακτικών εστίασης στον πελάτη και την ικανοποίηση του, η υιοθέτηση πολιτικών ποιότητας, η προώθηση της επιμόρφωσης/ εκπαίδευσης των υπαλλήλων, η εμπλοκή των εργαζομένων, η ενδυνάμωση εργαζομένων, η ανταμοιβή και αναγνώριση των εργαζομένων, η εξέλιξη και χρήση ενός αποτελεσματικού συστήματος επικοινωνίας και πληροφόρησης, η χρήση συγκριτικής αξιολόγησης και η υιοθέτηση μια κουλτούρας συνεχούς σχετίζονται θετικά με το επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων.

Λέξεις κλειδιά: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Εργασιακή Απόδοση, Τραπεζικός Τομέας

ABSTRACT

The purpose of this paper was to investigate whether the techniques of Total Quality Management are applied to lead to better employee performance. For this purpose, a mixed type of research was conducted (combination of quantitative and qualitative research). The quantitative research was carried out by distributing a questionnaire to a sample of 92 Alpha Bank employees while the qualitative research was carried out by conducting a semi-structured interview to a sample of 2 Alpha Bank employees with a position of responsibility. The results of the research confirmed that the application of D.O.P. in the banking sector can increase the work efficiency of employees. More specifically, it emerged that the commitment of top management to Total Quality Management, the adoption of customer focus and satisfaction practices, the adoption of quality policies, the promotion of staff training, employee involvement, employee empowerment, employee empowerment and employee recognition, the development and use of an effective communication and information system, the use of benchmarking and the adoption of a continuous culture are positively related to the level of employee performance.

Keywords: Total Quality Management, Job Performance, Banking sector

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ | i |
| ΠΕΡΙΛΗΨΗ..... | i |
| ABSTRACT..... | ii |
| ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΙΝΑΚΩΝ | vi |
| Εισαγωγή | 1 |
| Κεφάλαιο 1. Θεωρητική θεμελίωση Διοίκησης Ολικής Ποιότητας | 5 |
| 1.1 Η έννοια της ποιότητας..... | 5 |
| 1.2 Η εξέλιξη έως τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας | 7 |
| 1.2.1 Επιθεώρηση | 7 |
| 1.2.2 Ποιοτικός Έλεγχος..... | 8 |
| 1.2.3 Διασφάλιση Ποιότητας | 9 |
| 1.2.4 Διαχείριση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) | 10 |
| 1.3 Ορισμός Διοίκησης Ολικής Ποιότητας..... | 12 |
| 1.4 Οι βασικοί άξονες εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας | 15 |
| 1.4.1. Δέσμευση ανώτατης διοίκησης..... | 19 |
| 1.4.2. Εστίαση στον πελάτη και την ικανοποίηση του | 22 |
| 1.4.3. Πολιτική Ποιότητας..... | 24 |
| 1.4.4. Εκπαίδευση εργαζομένων | 27 |
| 1.4.5. Συμμετοχή των εργαζομένων | 29 |
| 1.4.6. Ενδυνάμωση εργαζομένων | 31 |
| 1.4.7. Ανταμοιβές και Αναγνώριση | 33 |
| 1.4.8. Συστήματα επικοινωνίας και πληροφοριών | 35 |
| 1.4.9. Συγκριτική αξιολόγηση..... | 36 |
| 1.4.10. Συνεχής βελτίωση | 37 |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Κεφάλαιο 2. Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον τραπεζικό τομέα | 40 |
| 2.1 Ευρήματα απο συναφείς έρευνες για την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον τραπεζικό τομέα..... | 40 |
| 2.2 Σύνοψη και ερευνητικές υποθέσεις | 44 |
| Κεφάλαιο 3. Μεθοδολογία έρευνας | 47 |
| 3.1 Ερευνητικός σχεδιασμός..... | 47 |
| 3.2 Είδος έρευνας..... | 47 |
| 3.3 Δεδομένα και εργαλείο έρευνας..... | 48 |
| 3.3.1 Ημι-δομημένη συνέντευξη..... | 49 |
| 3.3.2 Ερωτηματολόγιο | 50 |
| 3.4 Δείγμα έρευνας..... | 52 |
| 3.5 Ανάλυση δεδομένων | 52 |
| Κεφάλαιο 4. Αποτελέσματα στατιστικής ανάλυσης | 54 |
| 4.1. Δημογραφικά στοιχεία δείγματος | 54 |
| 4.2. Ανάλυση αξιοπιστίας..... | 58 |
| 4.2.1 Ερωτηματολόγιο στρατηγικών της Δ.Ο.Π..... | 59 |
| 4.2.2 Ερωτηματολόγιο εργασιακής απόδοσης..... | 70 |
| 4.3 Εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας | 74 |
| 4.4 Επίπεδο εργασιακής απόδοσης των εργαζομένων..... | 89 |
| 4.5 Συσχέτιση Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με το επίπεδο εργασιακής απόδοσης των εργαζομένων..... | 92 |
| Κεφάλαιο 5. Αποτελέσματα συνεντεύξεων και προσωπική παρατήρηση | 98 |
| 5.1. Αποτελέσματα ποιοτικής ανάλυσης συνεντεύξεων | 98 |
| 5.2 Προσωπική παρατήρηση | 98 |
| Κεφάλαιο 6. Συμπεράσματα..... | 104 |
| 6.1 Συμπεράσματα..... | 104 |
| 6.2 Συμβολή της εργασίας | 106 |

| | |
|-------------------------------------------|------------|
| 6.3 Περιορισμοί της εργασίας | 108 |
| Βιβλιογραφία | 109 |
| Παράρτημα . Ερωτηματολόγιο..... | 122 |
| Παράρτημα . Συνεντεύξεις..... | 128 |

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Πίνακας 1. Ανάλυση αξιοπιστία για τη διάσταση «Δέσμευση ανώτατης διοίκησης» της Δ.Ο.Π. | 59 |
| Πίνακας 2. Ανάλυση αξιοπιστία για τη διάσταση «Εστίαση στον πελάτη και την ικανοποίηση του» της Δ.Ο.Π. | 60 |
| Πίνακας 3. Ανάλυση αξιοπιστία για τη διάσταση «Πολιτικές ποιότητας» της Δ.Ο.Π. | 62 |
| Πίνακας 4. Ανάλυση αξιοπιστία για τη διάσταση «Επιμόρφωση/ Εκπαίδευση υπαλλήλων» της Δ.Ο.Π. | 63 |
| Πίνακας 5. Ανάλυση αξιοπιστία για τη διάσταση «Εμπλοκή εργαζομένων» της Δ.Ο.Π. | 64 |
| Πίνακας 6. Ανάλυση αξιοπιστία για τη διάσταση «Ενδυνάμωση εργαζομένων» της Δ.Ο.Π. | 65 |
| Πίνακας 7. Ανάλυση αξιοπιστία για τη διάσταση «Ανταμοιβή και αναγνώριση» της Δ.Ο.Π. | 66 |
| Πίνακας 8. Ανάλυση αξιοπιστία για τη διάσταση «Σύστημα επικοινωνίας και πληροφόρησης» της Δ.Ο.Π. | 67 |
| Πίνακας 9. Ανάλυση αξιοπιστία για τη διάσταση «Συγκριτική αξιολόγηση» της Δ.Ο.Π. | 68 |
| Πίνακας 10. Ανάλυση αξιοπιστία για τη διάσταση «Συνεχής βελτίωση» της Δ.Ο.Π. | 69 |
| Πίνακας 11. Ανάλυση αξιοπιστία για τη διάσταση «Απόδοση στα καθήκοντα» της εργασιακής απόδοσης | 71 |
| Πίνακας 12. Ανάλυση αξιοπιστία για τη διάσταση «Προσαρμοστική απόδοση» της εργασιακής απόδοσης | 72 |
| Πίνακας 13. Ανάλυση αξιοπιστία για τη διάσταση «Εμμεση απόδοση» της εργασιακής απόδοσης | 73 |
| Πίνακας 14. Περιγραφικά αποτελέσματα για το βαθμό υιοθέτησης των στρατηγικών Δ.Ο.Π. στην τράπεζα Alpha Bank | 84 |
| Πίνακας 15. Αποτελέσματα συσχέτισης μεταξύ των διαστάσεων των στρατηγικών Δ.Ο.Π. | 87 |
| Πίνακας 16. Περιγραφικά αποτελέσματα για τις διαστάσεις της εργασιακής απόδοσης..... | 91 |

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Πίνακας 17. Αποτελέσματα συσχέτισης μεταξύ των διαστάσεων της εργασιακής απόδοσης..... | 92 |
| Πίνακας 18. Αποτελέσματα συσχέτισης μεταξύ των διαστάσεων της εργασιακής απόδοσης και των στρατηγικών Δ.Ο.Π. | 94 |
| Πίνακας 19. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης (με τη μέθοδο forward selection) με εξαρτημένη μεταβλητή το επίπεδο απόδοσης στα καθήκοντα και ανεξάρτητες μεταβλητές τις στρατηγικές Δ.Ο.Π..... | 95 |
| Πίνακας 20. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης (με τη μέθοδο forward selection) με εξαρτημένη μεταβλητή το επίπεδο προσαρμοστικής απόδοσης και ανεξάρτητες μεταβλητές τις στρατηγικές Δ.Ο.Π..... | 96 |
| Πίνακας 21. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης (με τη μέθοδο forward selection) με εξαρτημένη μεταβλητή το επίπεδο έμμεσης απόδοσης και ανεξάρτητες μεταβλητές τις στρατηγικές Δ.Ο.Π..... | 97 |

Εισαγωγή

Σε ένα δυναμικό μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, που επηρεάζεται από την παγκοσμιοποίηση, οι οργανισμοί δίνουν μεγαλύτερη προσοχή στην ανάπτυξη και τη βελτιστοποίηση των πρακτικών διαχείρισης και διοίκησης. Η ικανότητα εντοπισμού του τι αλλάζει στο περιβάλλον και η κατάλληλη ανταπόκριση επιλέγοντας την κατάλληλη στρατηγική και προσέγγιση διαχείρισης θεωρείται βασικό στοιχείο για την επιτυχία μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Μια μορφή πρακτικών διαχείρισης και διοίκησης είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), η οποία έχει συγκεντρώσει την προσοχή τις τελευταίες τρεις δεκαετίες. Οι περιπτώσεις που αναφέρονται στη βιβλιογραφία δείχνουν ότι πολλοί οργανισμοί πέτυχαν καλύτερη επίδοση μέσω της εφαρμογής αρχών ΔΟΠ. Η ΔΟΠ αναφέρεται επίσης ως πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης (Pambreni et al., 2019) καθώς είναι μια φιλοσοφία που έχει σχεδιαστεί για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας, τη μείωση του κόστους και την εξασφάλιση συνεχούς βελτίωσης των διαδικασιών εντός ενός οργανισμού (Tortorella et al., 2019). Κατά συνέπεια, υπήρξε μια αλλαγή τις τελευταίες δεκαετίες στον τομέα της διοίκησης επιχειρήσεων και οργανισμών, από προσεγγίσεις που βασίζονται σε λειτουργίες προσανατολισμένες στην παραγωγή, σε μια πιο ανταγωνιστικά προσανατολισμένη μέθοδο που τοποθετεί την επίτευξη της ικανοποίησης των πελατών στο επίκεντρο των επιχειρηματικών διαδικασιών (Baidoun, 2004).

Πολλοί οργανισμοί έχουν συνειδητοποιήσει ότι η βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών τους είναι ζωτικής σημασίας για να και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε ένα ταχέως εξελισσόμενο περιβάλλον. Τις τελευταίες δεκαετίες, η ανάπτυξη και η εφαρμογή αποτελεσματικής ΔΟΠ έδωσε τη δυνατότητα

στους οργανισμούς να καταλαμβάνουν πλεονεκτικές θέσεις και να είναι πιο ανταγωνιστικοί στην παγκόσμια αγορά. Ως εκ τούτου, η ΔΟΠ έχει συχνά εφαρμοστεί ως μέσο για την επίτευξη καλύτερης ποιότητας προϊόντων, τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών, και την ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών. Πολλές χώρες έχουν αρχίσει να δημιουργούν τα δικά τους εθνικά βραβεία ποιότητας προκειμένου να προωθήσουν την ΔΟΠ σε εθνικό επίπεδο, ειδικά μετά την επιτυχία του βραβείου Malcolm Baldrige (MBNQA) στις ΗΠΑ και του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας (EQA) στην Ευρώπη (Karuppusami & Gandhinathan, 2006).

Ωστόσο, στην πράξη, δεν είναι απλό να επιτευχθούν τα οφέλη της ΔΟΠ. Παρά την επιτυχία του σε πολλούς οργανισμούς, υπάρχουν στοιχεία που υποδηλώνουν ότι οι προσπάθειες εφαρμογής ΔΟΠ είναι συχνά ανεπιτυχείς (Raj & Attri, 2010). Επιπλέον, πολλές μελέτες έχουν δείξει ότι αρκετοί οργανισμοί απέτυχαν να επιτύχουν τα αναμενόμενα οφέλη της ΔΟΠ λόγω της άγνοιάς τους για τις αποτελεσματικές μορφές εφαρμογής στο χώρο εργασίας (Talib, Rahman & Qureshi, 2011; Mbatha & Garad, 2022). Σύμφωνα με τους Deal και Kennedy (1999), η επιτυχής εφαρμογή της ΔΟΠ απαιτεί ένα μέτρο αλλαγής στις αξίες, τις στάσεις και την κουλτούρα ενός οργανισμού. Ως εκ τούτου, πολλοί οργανισμοί προσπαθούν να διαμορφώσουν την κουλτούρα τους ως μέσο βελτίωσης, ευθυγραμμίζοντας αυτήν την κουλτούρα με τις νέες τάσεις στην εφαρμογή νέων φιλοσοφιών ΔΟΠ. Επιπλέον, οι Tata και Prasad (1998) δήλωσαν ότι η έλλειψη σημαντικής επιτυχίας στην εφαρμογή συχνά δεν θεωρείται ως αποτυχία της φιλοσοφίας ΔΟΠ, αλλά περισσότερο ως αποτέλεσμα της μη επαρκούς προσοχής στις μεταβλητές που την επηρεάζουν. Είναι σαφές, λοιπόν, ότι η οργανωτική κουλτούρα κάθε επιχείρησης και κάθε οργανισμού

είναι μια σημαντική επιρροή στην εφαρμογή της ΔΟΠ και στην αποκόμιση των αντίστοιχων οφελών.

Λόγω της παγκοσμιοποίησης το διεθνές οικονομικό περιβάλλον έχει υποστεί σημαντικές αλλαγές τα τελευταία χρόνια. Ο χρηματοπιστωτικός και τραπεζικής τομέας γνώρισε επίσης θεμελιώδεις αλλαγές, συμπεριλαμβανομένης της συγχώνευσης οργανισμών και της αύξησης της ανταγωνιστικότητας. Είναι επομένως λογικό να υποθέσουμε ότι αυτή η παγκοσμιοποίηση, επηρεάζει την αποτελεσματικότητα των τραπεζικών υπηρεσιών (Ghosh, 2061). Για να αποκτήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μια τράπεζα πρέπει να διακρίνεται ως προς το κόστος και την ποιότητα των αγαθών και των υπηρεσιών. Λαμβάνοντας υπόψη την αυξανόμενη ισχύ του ανταγωνισμού και τις απαιτήσεις και τις φιλοδοξίες των πελατών και των δυνητικών πελατών για ποιοτικές υπηρεσίες, οι τραπεζικοί οργανισμοί πρέπει να σχεδιάσουν κατάλληλες στρατηγικές ώστε να επιβιώσουν μακροπρόθεσμα (Monferrer-Tirado et al., 2016). Εξαιτίας αυτού, οι τραπεζικοί οργανισμοί θεωρούν την εισαγωγή της διαχείρισης ολικής ποιότητας ως μια πολύ κρίσιμη μέθοδο για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η παρούσα διπλωματική εργασία επικεντρώνεται στον προσδιορισμό του εάν η ΔΟΠ υιοθετείται από της Alpha Bank, μια από τις τέσσερις συστημικές τράπεζες στην Ελλάδα, και στη διερεύνηση τους αν υπάρχει σύνδεση μεταξύ της ΔΟΠ και της απόδοσης των εργαζομένων. Το αποτέλεσμα της έρευνας θα είναι σημαντικό για τις τράπεζες, καθώς στοχεύουν στην παροχή πληροφοριών σχετικά με τη σημασία της υιοθέτησης της ΔΟΠ. Θεωρητικά, η έρευνα θα είναι χρήσιμη για την παροχή βασικών πληροφοριών σε διαφορετικές πρακτικές της ΔΟΠ που υιοθετούνται από τους τραπεζικούς οργανισμούς. Η μελέτη πρόκειται επίσης να χρησιμεύσει ως σημείο

αναφοράς για μελλοντικούς ακαδημαϊκούς που θα κάνουν έρευνα για ένα παρόμοιο θέμα.

Η διπλωματική εργασία διαχωρίζεται σε πέντε κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται το θεωρητικό υπόβαθρο της ΔΟΠ και στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζονται ευρήματα από τη διεθνή βιβλιογραφία αναφορικά με την υιοθέτηση των στρατηγικών ΔΟΠ στον τραπεζικό τομέα. Στο τρίτο κεφάλαιο δίνονται στοιχεία που αφορούν τη μεθοδολογία της έρευνας ενώ στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ποσοτικής έρευνας που πραγματοποιήθηκε σε δείγμα υπαλλήλων της Alpha Bank. Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της διπλωματικής εργασίας.

Κεφάλαιο 1. Θεωρητική θεμελίωση Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Το πρώτο κεφάλαιο παρέχει μια επισκόπηση της βιβλιογραφίας που σχετίζεται με τη ΔΟΠ. Παρουσιάζει μια επισκόπηση των θεμελιωδών αρχών της ΔΟΠ όσον αφορά την ιδέα και την ιστορία της, την επιρροή της ποιότητας σύμφωνα με τους «γκουρού» της ποιότητας και τη συμβολή τους, τα μοντέλα εφαρμογής και μια σύντομη εισαγωγή στα βραβεία ΔΟΠ. Αυτό γίνεται για να παρέχεται μια κατανοητή θεωρία ΔΟΠ, η οποία στηρίζει τα θεμέλια της εφαρμογής της από τους οργανισμούς.

1.1 Η έννοια της ποιότητας

Η έννοια της «ποιότητας» είναι πολύ ευρεία και σχετίζεται με ένα ευρύ φάσμα ανθρώπινων αναγκών. Η βιβλιογραφία αποκάλυψε ότι υπάρχουν διάφοροι ορισμοί της ποιότητας. Αυτοί οι ορισμοί σχετίζονται με τη γνώση των προϊόντων, των υπηρεσιών και την ικανοποίηση πελατών. Δεν υπάρχει ενιαίος καθολικός ορισμός της ποιότητας και αρκετοί συγγραφείς και ειδικοί τον έχουν ορίσει με διαφορετικούς ορισμούς. Σύμφωνα με αυτούς:

1. Η ποιότητα ορίζεται ως η συμμόρφωση με τις απαιτήσεις (Crosby, 1979).
2. Η ποιότητα πρέπει να στοχεύει στις ανάγκες του πελάτη και των μελλοντικών πελατών (Deming, 1986).
3. Η ποιότητα σχετίζεται με την καταλληλότητα για χρήση (Juran, 1992).
4. Η ποιότητα αποτελείται από τα συνολικά σύνθετα χαρακτηριστικά προϊόντων και υπηρεσιών μέσω των οποίων το προϊόν και η υπηρεσία που

χρησιμοποιείται θα ανταποκριθεί στις προσδοκίες του πελάτη (Feigenbaum, 1991).

5. Η ποιότητα συνδέεται άμεσα απο την ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη» (Oakland, 2003).

Από αυτούς τους ορισμούς μπορεί να συναχθεί ότι η ποιότητα θεωρείται ότι ικανοποιεί τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών μέσω της παροχής ανώτερων προϊόντων και υπηρεσιών προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού (Beckford, 2010). Οι Evans και Dean (2003) πρότειναν ότι οι «ρίζες» των ορισμών ποιότητας μπορούν να χωριστούν σε τέσσερις κύριες κατηγορίες, οι οποίες περιλάμβαναν την αξία, την αριστεία, τη συμμόρφωση με τα πρότυπα και την ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών. Από αυτές τις τέσσερις «ρίζες», η συμμόρφωση με τα πρότυπα είναι η πιο επιδεκτική μέτρησης της ποιότητας και ότι η αριστεία ήταν πιο δύσκολο να μετρηθεί λόγω της έλλειψης ακρίβειας. Κατά συνέπεια, οι Parasuraman et al. (1993) υποστήριξαν ότι η έννοια της ικανοποίησης ή της υπέρβασης των προσδοκιών των πελατών είναι η βασική αρχή που διέπει όλους τους ορισμούς της ποιότητας.

Αν και η ικανοποίηση ή η εστίαση στις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών είναι το κύριο στοιχείο σε όλους αυτούς τους ορισμούς, φαίνεται ότι κάθε ειδικός σε θέματα ποιότητας ορίζει την ποιότητα με κάπως διαφορετικό τρόπο. Οι Harvey και Newton (2004), επεσήμαναν ότι είναι δύσκολο να οριστεί η ποιότητα επειδή η έννοια είναι τόσο προσωπική όσο και κοινωνική κατασκευή. Υποστήριξαν ότι η ποιότητα είναι μια αντίληψη. Δεν είναι απόλυτο, αλλά σχετίζεται με τις απόψεις και την εμπειρία του καθενός και δεν είναι μια μεμονωμένη δραστηριότητα, αλλά μέρος του όλου περιβάλλοντος του έργου. Τα κριτήρια για την επιλογή των

χαρακτηριστικών βασίζονται σε προσωπικές αξίες και κρίσεις (Watty, 2003). Αυτό μπορεί να εξηγήσει γιατί ορισμένοι λένε ότι η ποιότητα είναι στο μάτι του πελάτη. Στις σημερινές επιχειρήσεις, η αγνόηση της ποιότητας μπορεί να αυξήσει το κόστος και τον χρόνο, να αποφέρει αποχώρηση και αρνητική στάση των πελατών και να οδηγήσει σε αποτυχία των στόχων.

1.2 Η εξέλιξης έως τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Παρά την εμφάνιση της «ποιότητας» για μεγάλο χρονικό διάστημα, είναι δύσκολο να προσδιοριστεί η ιστορία αυτής της έννοιας, αν και η προσοχή έχει επικεντρωθεί κυρίως στην προέλευσή της στις αρχές του εικοστού αιώνα, με την εμφάνιση μεγάλων βιομηχανικών εταιρειών και την ανάπτυξη σημαντικού όγκου παραγωγής. Ως έννοια, οι ρίζες της ΔΟΠ μπορούν να εντοπιστούν στο έργο του Walter Shewhart, ο οποίος εργάστηκε στα Bell Telephone Laboratories τη δεκαετία του 1920. Ο Shewhart ανέπτυξε τεχνικές για τον έλεγχο και την αξιολόγηση της ποιότητας των προϊόντων και πρότεινε τρόπους βελτίωσης. Επιπλέον, σχεδίασε ένα κυκλικό μοντέλο, γνωστό ως κύκλος «σχεδιάζω-κάνω-ελέγγω-πράττω» (plan-do-check-act cycle), ο οποίος εφαρμόζεται επιστημονικά για τη βελτίωση κάθε παραγωγικής διαδικασίας (Evans & Lindsay, 2001). Η εξέλιξη της ΔΟΠ στη βιβλιογραφία έχει αποδειχθεί ότι περνάει από τέσσερα στάδια (Garvin, 1988; Dale, 2003; Besterfield, 2003), τα οποία παρουσιάζονται στις επόμενες ενότητες.

1.2.1 Επιθεώρηση

Το ISO 4802 (1995) ορίζει την επιθεώρηση ως μια δραστηριότητα όπως η μέτρηση, η εξέταση και η δοκιμή ή η αξιολόγηση ενός ή περισσότερων χαρακτηριστικών μιας οντότητας και η σύγκριση των αποτελεσμάτων με συγκεκριμένες απαιτήσεις προκειμένου να διαπιστωθεί εάν επιτυγχάνεται συμμόρφωση για κάθε χαρακτηριστικό (Dale & Bunney, 1999). Σύμφωνα με τον Feigbaum (1991), όταν η βιομηχανοποίηση εισήλθε στην περίοδο της μαζικής παραγωγής, έγινε σύνηθες για όλα τα τελικά προϊόντα να εξετάζονται ως προς την ποιότητα. Η επιθεώρηση ποιότητας προχώρησε σημαντικά από τις παραγωγικές προσπάθειες κατά τη διάρκεια του Πρώτου Παγκοσμίου Πολέμου και, με την έλευση του Β' Παγκοσμίου Πολέμου, τα συστήματα κατασκευής ήταν ακόμη πιο περίπλοκα. κυρίως λόγω των μεγάλων ποσοτήτων εργαζομένων που αναφέρονταν σε μικρότερους αριθμούς εποπτών, πράγμα που σημαίνει ότι υπήρχε πιθανότητα να χαθεί εύκολα ο έλεγχος της εργασίας. Για να μετριάσουν αυτό το πρόβλημα, οι εταιρείες άρχισαν να προσλαμβάνουν επιθεωρητές ποιότητας πλήρους απασχόλησης. Σε αυτό το στάδιο, δεν υπήρχε ομοιομορφία προϊόντος και η επιθεώρηση θεωρήθηκε ότι ήταν ο μόνος τρόπος για να εξασφαλιστεί η υψηλή ποιότητα. Σύμφωνα με ένα απλό σύστημα που βασίζεται σε επιθεωρήσεις, ένα ή περισσότερα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος εξετάζεται, δοκιμάζεται ή αξιολογείται και συγκρίνεται με καθορισμένες απαιτήσεις για την αξιολόγηση της συμμόρφωσης (Kurniati, Yeh & Lin, 2015).

1.2.2 Ποιοτικός Έλεγχος

Το 1924, ο Walter Shewhart, ανέπτυξε έννοιες βασικές για τον στατιστικό έλεγχο ποιότητας. Το 1931, δημοσίευσε το βιβλίο του «*Economic Control of Quality of Manufactured Product*», το οποίο σηματοδότησε μια σημαντική πρόοδο στο κίνημα

της ποιότητας (Costin, 1994). Ανέπτυξε τεχνικές για τον έλεγχο, την παρακολούθηση και την αξιολόγηση της ποιότητας των προϊόντων, συνεχίζοντας να προτείνει τρόπους βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων. Το διάγραμμα ελέγχου Shewhart, η κύρια συνεισφορά του, αποτέλεσε τη βάση των τεχνικών στατιστικού ελέγχου διεργασιών για τη διαφοροποίηση μεταξύ αποδεκτών ή εγγενών και μη αποδεκτών διακυμάνσεων ή εκχωρούμενων αιτιών διακύμανσης. Αυτό συνέβαλε στη μείωση των χρονικών καθυστερήσεων στο στάδιο της επιθεώρησης, που στο παρελθόν επιβράδυνε την παραγωγή. έδωσε επίσης τη δυνατότητα στις εταιρείες να επιφέρουν περαιτέρω βελτιώσεις στην ποιότητα των προϊόντων. Στα τέλη της δεκαετίας του 1940, ο ποιοτικός έλεγχος καθιερώθηκε ως αναγνωρισμένος κλάδος. Οι μέθοδοι του ήταν κυρίως στατιστικές (Westgard & Westgard, 2015). Ωστόσο, ο αντίκτυπός του περιορίστηκε σε μεγάλο βαθμό στον εργοστασιακό όροφο. Ο Juran (1989) παρατήρησε ότι ο ποιοτικός έλεγχος είναι μια διευθυντική διαδικασία μέσω της οποίας μπορεί να αξιολογηθεί η πραγματική απόδοση ποιότητας, να συγκριθεί η πραγματική απόδοση με τους ποιοτικούς στόχους και στη συνέχεια να ληφθούν μέτρα σε σχέση με τις διαφορές.

1.2.3 Διασφάλιση Ποιότητας

Η διασφάλιση ποιότητας θεωρείται το τρίτο βήμα στη διαδικασία εξέλιξης προς την ΔΟΠ. Διαφέρει από τον ποιοτικό έλεγχο, με την έννοια ότι η διασφάλιση ποιότητας είναι έκδηλη πριν και κατά τη διάρκεια της διαδικασίας εκδήλωσης (Sallis, 1993). Σύμφωνα με τον Elassy (2015), η διασφάλιση ποιότητας είναι ένα σύστημα πρόληψης που βελτιώνει την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών και αυξάνει την παραγωγικότητα, δίνοντας έμφαση στο σχεδιασμό προϊόντων, υπηρεσιών και

διαδικασιών. Με την εστίαση στις δραστηριότητες της πηγής και την ενσωμάτωση της ποιότητας στο στάδιο του σχεδιασμού και του σχεδιασμού, η δημιουργία μη συμμορφούμενων προϊόντων ή υπηρεσιών αποτρέπεται από την παράδοση σε πρώτη φάση, ακόμη και όταν τα ελαττώματα εντοπίζονται νωρίς στη διαδικασία. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, το σύστημα παραγωγής έγινε πιο περίπλοκο. Τα βασικά στοιχεία που θεωρήθηκαν σημαντικά για τον ποιοτικό έλεγχο ήταν μηδενικά ελαττώματα, ποσοτικοποίηση του κόστους ποιότητας, αξιοπιστίας και ολικού ποιοτικού ελέγχου, μαζί με προηγμένο σχεδιασμό ποιότητας και βελτίωση του σχεδιασμού, της διαδικασίας και των υπηρεσιών του προϊόντος (Montgomery, 2020). Έτσι, το αποτέλεσμα ήταν ότι η διασφάλιση ποιότητας βελτίωσε τον έλεγχο της παραγωγικής διαδικασίας και εφαρμόστηκαν πρωτοβουλίες με στόχο τη συμμετοχή και την παρακίνηση των εργαζομένων. Με αυτόν τον τρόπο, η ποιότητα είχε μια ευρύτερη επίπτωση στη διαχείριση από ό,τι είχε κατά το στάδιο του ποιοτικού ελέγχου (Elassy, 2015). Αυτή η ιδέα οδήγησε στο τέταρτο στάδιο στην εξέλιξη της διαχείρισης ποιότητας.

1.2.4 Διαχείριση Ολικής Ποιότητας

Η ΔΟΠ είναι το τέταρτο επίπεδο εξέλιξης της διαχείρισης ποιότητας. Η ΔΟΠ έγινε δημοφιλής στα μέσα της δεκαετίας του 1980, ωστόσο πολλά θεμελιώδη στοιχεία αναπτύχθηκαν κατά την περίοδο μεταξύ της δεκαετίας του 1950 και του 1970. Οι περισσότερες θεωρητικές εξελίξεις στην προώθηση της ιδέας εξελίχθηκαν και μελετήθηκαν στις ΗΠΑ αν και η Ιαπωνία ήταν η χώρα που πρώτη είχε την πρωτοβουλία όσον αφορά την εφαρμογή της ΔΟΠ (Kiran, 2016). Ο Krüger (2001) θεωρεί τους Deming, Juran, Ishikawa, Crosby και Feigenbaum ως τους πιο

σημαντικούς γκουρού του κινήματος διαχείρισης ποιότητας και τους αποκαλεί «μεγάλους πέντε» (big five). Ωστόσο, οι απόψεις και οι προσεγγίσεις τους για τη ΔΟΠ δεν είναι ίδιες. Ο Oakland (1993) δήλωσε ότι όλοι αυτοί οι γκουρού επικεντρώνονται στις βασικές αρχές της συνολικής ποιότητας, αλλά συμπεριφέρονται σαν να παρουσιάζουν διαφορετικές λύσεις στις απαιτήσεις της διαχείρισης ποιότητας. Όλοι μιλούν την ίδια «γλώσσα», αλλά χρησιμοποιούν διαφορετικές διαλέκτους.

Σε πολλές πιο ανεπτυγμένες οικονομίες, η ΔΟΠ έγινε μια από τις πιο σημαντικές ανταγωνιστικές στρατηγικές που ήταν διαθέσιμες στα στελέχη κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990 και εφαρμόστηκε ευρέως σε διάφορες περιοχές του κόσμου (Weckenmann, Akkasoglu & Werner, 2015). Αναπτύχθηκε μια συναίνεση ότι η ΔΟΠ αντιπροσωπεύει μια φιλοσοφία που παρέχει σε έναν οργανισμό τη δυνατότητα να βελτιώσει τη συνολική του αποτελεσματικότητα, επιτρέποντάς του να ανταγωνίζεται παγκοσμίως (Psomas & Jaca, 2016). Τα οφέλη της ΔΟΠ περιλαμβάνουν παραδείγματα όπως προϊόντα με λιγότερα ελαττώματα, μείωση του χρόνου επανάληψης εργασίας και παράδοσης, μειώσεις κόστους, βελτιωμένη ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης, αύξηση του μεριδίου αγοράς και της κερδοφορίας, αυξημένη ευελιξία και βελτιωμένη ικανοποίηση εργαζομένων και πελατών (Kiran, 2016).

Η παγκόσμια αγορά, όπως ορίζεται στις αρχές του εικοστού πρώτου αιώνα, είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστική και οι απαιτήσεις των πελατών γίνονται όλο και πιο απαιτητικές, καθώς μπορούν να έχουν πρόσβαση σε προϊόντα και υπηρεσίες βελτιωμένης ποιότητας από αγορές σε περιοχές σε όλο τον κόσμο. . Οι σύγχρονες επιχειρηματικές οργανώσεις απαιτούν επομένως μια διαδικασία συνεχούς βελτίωσης σε όλες τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και πρέπει να τοποθετούν τις

ανάγκες του πελάτη στο επίκεντρο όλων των οργανωτικών δραστηριοτήτων, με έμφαση στην ευελιξία και την ποιότητα ως μέσο αντιμετώπισης του ανταγωνισμού που συνεχώς εξελίσσεται (Tortorella et al., 2019).

1.3 Ορισμός Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)

Η παροχή ενός τελικού ορισμού της έννοιας της ΔΟΠ δεν είναι μια απλή διαδικασία και οι ερευνητές σε αυτόν τον τομέα έχουν συχνά προτείνει τους δικούς τους ορισμούς σύμφωνα με τις πεποιθήσεις, τις απόψεις τους και την επιχειρηματική και ακαδημαϊκή εμπειρία που έχουν αποκτήσει (Kiran, 2016). Επομένως, οι ορισμοί της ΔΟΠ ποικίλλουν ευρέως. Γενικά, η ΔΟΠ αναφέρεται σε οποιαδήποτε έμφαση στην ποιότητα που περιλαμβάνει ολόκληρο τον οργανισμό, από τον προμηθευτή έως τον πελάτη. Ο στόχος της ΔΟΠ στην πράξη είναι να βελτιώσει την απόδοση ενός οργανισμού. Αφορά τη συνεχή βελτίωση, την εστίαση στον πελάτη και τη συνολική συμμετοχή. Αν και δεν υπάρχει καθολικά αποδεκτός ορισμός της ΔΟΠ, έχουν γίνει προσπάθειες να καταλήξουμε σε μια περιγραφή για το ιδανικό της διαχείρισης ολικής ποιότητας. Τα παραδείγματα αυτά περιλαμβάνουν:

- Oakland (2003): Η ΔΟΠ αποτελεί μια ολοκληρωμένη προσέγγιση για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και της ευελιξίας μέσω του σχεδιασμού, της οργάνωσης και της κατανόησης κάθε δραστηριότητας και της συμμετοχής όλων σε κάθε επίπεδο. Η ΔΟΠ διασφαλίζει ότι η διοίκηση υιοθετεί μια στρατηγική επισκόπηση της ποιότητας και επικεντρώνεται στην πρόληψη και όχι στην επιθεώρηση.
- Dale (2003): Η ΔΟΠ είναι η αμοιβαία συνεργασία όλων σε έναν οργανισμό για την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών που

ανταποκρίνονται και ελπίζουμε ότι υπερβαίνουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών.

- Jeffries et al. (1996): Η ΔΟΠ είναι ένας περιεκτικός και ολοκληρωμένος τρόπος διαχείρισης οποιουδήποτε οργανισμού προκειμένου να καλύπτονται με συνέπεια οι ανάγκες των πελατών και να επιτυγχάνεται συνεχής βελτίωση σε κάθε πτυχή των δραστηριοτήτων του οργανισμού».
- Kanji (1996): Η ΔΟΠ είναι μια διαδικασία συνεχούς βελτίωσης για άτομα, ομάδες και ολόκληρους οργανισμούς. Αυτό που κάνει τη ΔΟΠ να διαφέρει από άλλες διαδικασίες διαχείρισης είναι η συγκεντρωμένη εστίαση στη συνεχή βελτίωση.
- Flynn et al. (1994): Η ΔΟΠ είναι μια ολοκληρωμένη προσέγγιση για την επίτευξη και τη διατήρηση υψηλής απόδοσης, με επίκεντρο τη διατήρηση και τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών και την πρόληψη ελαττωμάτων σε όλα τα επίπεδα και σε όλες τις λειτουργίες του οργανισμού, προκειμένου να ικανοποιήσει ή να υπερβεί την προσδοκία των πελατών.
- Kreitner (2004): Η ΔΟΠ αφορά μια οργανωσιακή κουλτούρα δεσμευμένη στη συνεχή βελτίωση των δεξιοτήτων, της ομαδικής εργασίας, των διαδικασιών, της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών.
- Zairi και Youssef (1995): Η ΔΟΠ αποτελεί μια προσπάθεια από τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις για βελτίωση υποδομών, συμπεριφορικών, και μεθοδολογικών τρόπων παράδοσης στον τελικό πελάτη, με έμφαση στη συνέπεια, τις βελτιώσεις στην ποιότητα, την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού, όλα με στόχο την ικανοποίηση του τελικού πελάτη.

- Montgomery (2020): Η ΔΟΠ είναι ένα σύνολο πρακτικών διαχείρισης που στοχεύουν στην ενθάρρυνση της συνειδητοποίησης των αρχών ποιότητας σε ολόκληρο τον οργανισμό και στη διασφάλιση ότι οι απαιτήσεις των πελατών ικανοποιούνται με συνέπεια.

Είναι σαφές από τα παραπάνω ότι όλοι οι ορισμοί συμφωνούν ότι η ΔΟΠ είναι μια φιλοσοφία για τη βελτίωση της ποιότητας, της παραγωγικότητας και των υπηρεσιών, βελτιώνοντας όλες τις πτυχές των δραστηριοτήτων του οργανισμού, με έμφαση στην ικανοποίηση των απαιτήσεων των καταναλωτών στο παρόν και στο μέλλον. Ως αποτέλεσμα, στην παρούσα εργασία θεωρούμε ότι η ΔΟΠ είναι μια ολοκληρωμένη φιλοσοφία, η οποία υιοθετεί μια στρατηγική επισκόπηση της ποιότητας, δημιουργώντας μια οργανωτική κουλτούρα δεσμευμένη στη διαδικασία συνεχούς βελτίωσης σε κάθε πτυχή των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της δέσμευσης της ανώτατης διοίκησης, της συμμετοχής των εργαζομένων, της παροχής προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας με σκοπό τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας του οργανισμού και τη συνεπή κάλυψη των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών για την επίτευξη της ικανοποίησης των πελατών. Δεδομένου αυτού του ορισμού, η ΔΟΠ αντικατοπτρίζεται ως μια φιλοσοφία διαχείρισης που εφαρμόζει στρατηγικές και εργαλεία και κατάλληλους παράγοντες για την υλοποίησή του μέσω της συνεχούς βελτίωσης των δραστηριοτήτων του οργανισμού, χάρη στη συμμετοχή των εργαζομένων του, προκειμένου να επιτευχθεί η ικανοποίηση των πελατών (Suwandej, 2015).

Ωστόσο, κάθε οργανισμός που σκοπεύει να υιοθετήσει και να εφαρμόσει ΔΟΠ πρέπει να κατανοήσει τις αρχές, τα εργαλεία και τις τεχνικές του, όπως περιγράφονται λεπτομερώς από τις συνεισφορές μελετητών όπως ο Deming, ο Juran

και ο Crosby. Η ακόλουθη ενότητα επεξηγεί τις βασικές φιλοσοφίες και μεθόδους των γκουρού της ΔΟΠ.

1.4 Οι βασικοί άξονες εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Για να εκμεταλλευτούν τα οφέλη που παρέχει η ΔΟΠ, οι εταιρείες και οι οργανισμοί πρέπει να διαχειριστούν με επιτυχία τη σύνθετη διαδικασία υλοποίησης της. Έτσι, οι εταιρείες και οι οργανισμοί πρέπει να εντοπίσουν και να αξιολογήσουν τους βασικούς παράγοντες κατά την εισαγωγή της ΔΟΠ (Hietschold et al., 2014). Ο εντοπισμός των βασικών παραγόντων της ΔΟΠ βοηθά τις εταιρείες να κατανοήσουν καλύτερα τη δυναμική και ενεργή φύση της ΔΟΠ. Το ΔΟΠ αφορά πολύπλοκες διαδικασίες που εστιάζουν στην κουλτούρα, το μέγεθος και τα στυλ διαχείρισης της εταιρείας. Ωστόσο, η ΔΟΠ δεν έχει γενικό τυπικό τύπο (Koh & Low, 2010). Ως εκ τούτου, πραγματοποιήθηκε μια εκτενής ανασκόπηση της βιβλιογραφίας για τη διερεύνηση της έννοιας και των βασικών αρχών της ΔΟΠ από κορυφαίους συγγραφείς σε θέματα ποιότητας όπως οι Crosby (1979), Deming (1986), Feigenbaum (1991) και άλλοι που έχουν αναπτύξει διάφορες προσεγγίσεις στο στον τομέα της διαχείρισης ποιότητας. Η λήψη μιας ολιστικής άποψης των γνώσεων τους σχετικά με τη διαχείριση ποιότητας επιτρέπει τον εντοπισμό βασικών παραγόντων που βοήθησαν τους επαγγελματίες και ερευνητές να βασιστούν στις ιδέες τους προκειμένου να αναπτύξουν τα μοντέλα εφαρμογής ΔΟΠ.

Ο Crosby (1979) προσδιόρισε 14 βήματα για τη βελτίωση της ποιότητας (Βλ. Ενότητα 1.4.3) που περιλάμβαναν τη δέσμευση της ανώτατης και ενδιάμεσης διοίκησης, τη μέτρηση των δεικτών ποιότητας, την αξιολόγηση του κόστους ποιότητας, τη λήψη διορθωτικών μέτρων, την εκπαίδευση, μια φιλοσοφία μηδενικών

ελαττωμάτων, καθορισμός σαφών στόχων και σχέδιο αναγνώρισης των εργαζομένων. Ο Feigenbaum (1991) θεώρησε την ηγεσία ως βασικό παράγοντα για την επίτευξη ποιότητας μέσω της ενσωμάτωσης της ποιότητας σε όλες τις δραστηριότητες της εταιρείας και μέσω της εξασφάλισης της συμμετοχής ολόκληρου του εργατικού δυναμικού. Με την υιοθέτηση αυτής της προσέγγισης, ο Feigenbaum πίστευε ότι η εταιρεία θα λειτουργούσε με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και ελαχιστοποίηση του κόστους που συνεπάγεται η εφαρμογή διαδικασιών ποιότητας. Ο Motwani (2001) ανέφερε ότι η βασική εμπειρική μελέτη που διεξήχθη από τους Saraph et al. (1989) προσδιόρισε οκτώ βασικούς παράγοντες διαχείρισης ποιότητας: ο ρόλος της ηγεσίας της διοίκησης και της πολιτικής ποιότητας, ο ρόλος του τμήματος ποιότητας, η εκπαίδευση, ο σχεδιασμός των προϊόντων/υπηρεσιών, η διαχείριση ποιότητας του προμηθευτή, η διαχείριση διαδικασιών, η χρήση ποιοτικών δεδομένων και οι σχέσεις με τους εργαζομένους.

Οι Flynn et al. (1994) βασισμένοι στους Saraph et al. (1989) μελέτησαν και παρήγαγαν έναν κατάλογο βασικών παραγόντων ΔΟΠ για χρήση σε επιχειρησιακό επίπεδο και όχι σε οργανωτικό επίπεδο. Αυτό αφορούσε την εμπλοκή των υπαλλήλων σε όλα τα επίπεδα. Αυτοί οι βασικοί παράγοντες ήταν: υποστήριξη ανώτατης διοίκησης, πληροφορίες ποιότητας, διαχείριση διαδικασιών, σχεδιασμός προϊόντων, διαχείριση εργατικού δυναμικού, συμμετοχή προμηθευτών και πελατών.

Οι Black and Porter (1996) διεξήγαγαν μια έρευνα με στόχο τον εντοπισμό βασικών παραγόντων ΔΟΠ που προσαρμόζουν στο Μοντέλο του Βραβείου Baldrige για να δημιουργήσουν το ερωτηματολόγιο τους. Το δείγμα-στόχος για την έρευνα επιλέχθηκε από μέλη του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διαχείριση Ποιότητας (EFQM). Το ερωτηματολόγιο αποτελούνταν από τριάντα εννέα στοιχεία και συνολικά 462 ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν σε 61 διαφορετικές εταιρείες. Δέκα

βασικοί παράγοντες προσδιορίστηκαν στην ανάλυση των δεδομένων ως κρίσιμης σημασίας για την εφαρμογή της ΔΟΠ. Αυτοί οι παράγοντες ήταν: άνθρωποι και πελάτες, συνεργασία με προμηθευτές, επικοινωνία πληροφοριών βελτίωσης, προσανατολισμός στην ικανοποίηση των πελατών, διαχείριση εξωτερικών επαφών, στρατηγική διαχείριση ποιότητας, δομές ομαδικής εργασίας για βελτίωση, σχεδιασμός λειτουργικής ποιότητας, συστήματα μέτρησης και βελτίωσης της ποιότητας και εταιρική κουλτούρα ποιότητας.

Η έρευνα που διεξήχθη από τον Al-Omaim (2002), σχεδιάστηκε για να μετρήσει το επίπεδο κατανόησης της ΔΟΠ στις εταιρείες της Σαουδικής Αραβίας. Είκοσι ένας βασικοί παράγοντες βρέθηκαν ως κρίσιμης σημασίας για την εφαρμογή της ΔΟΠ. Αυτά κατηγοριοποιήθηκαν σε τρία «επίπεδα κρισιμότητας», καθένα από τα οποία αποτελούνταν από επτά βασικούς παράγοντες, που προσδιορίζονται ως κρίσιμοι: ευθύνη των ανώτατων στελεχών, όραμα ανώτατης διοίκησης και ικανοποίηση πελατών, ανάγκες και ανατροφοδότηση των πελατών, στρατηγικός προσανατολισμός και ανάπτυξη πολιτικής, δέσμευση εργατικού δυναμικού, εκπαίδευση εργατικού δυναμικού, συνεχής βελτίωση και διαδικασίες βασισμένες σε γεγονότα.

Οι Koh και Low (2010) ερεύνησαν τα επίπεδα εφαρμογής και τους τύπους πρακτικών ΔΟΠ που υιοθετήθηκαν σε ένα δείγμα κατασκευαστικών εταιρειών. Η έρευνα βασίστηκε σε ένα ερωτηματολόγιο που σχεδιάστηκε για να δείξει το επίπεδο εφαρμογής ορισμένων καθορισμένων βασικών παραγόντων ΔΟΠ. Στην έρευνα εντοπίστηκαν οκτώ βασικοί παράγοντες που προέκυψαν τόσο από μελέτες οργανωσιακής διαχείρισης όσο και έρευνες για τους κρίσιμους παράγοντες ποιότητας. Αυτοί οι παράγοντες ήταν η ηγεσία ανώτατης διοίκησης, η διαχείριση πελατών, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, η διαχείριση προμηθευτών, η

διαχείριση πληροφοριών ποιότητας, η διαχείριση διαδικασιών, η οργανωτική μάθηση και η συνεχής βελτίωση.

Οι Kumar et al. (2011) διεξήγαγε έρευνα για τη ΔΟΠ στις βιομηχανίες μεταποίησης και υπηρεσιών στη Βόρεια Ινδία. Συνολικά, στάλθηκαν 60 ερωτηματολόγια σε διάφορες εταιρείες. Τα αποτελέσματα διαπίστωσαν ότι υπήρχαν επτά παράγοντες επιτυχίας ΔΟΠ, αλλά αυτοί οι παράγοντες είχαν διαφορετική κατάταξη στους κλάδους της μεταποίησης και των υπηρεσιών. Αυτοί οι παράγοντες επιτυχίας ήταν οι εξής: δέσμευση της διοίκησης, ικανοποίηση πελατών, συνεχής βελτίωση, ομαδική εργασία, εκπαίδευση εργαζομένων, ανατροφοδότηση και αποτελεσματική επικοινωνία.

Ένα γενικό συμπέρασμα από τις προαναφερθείσες μελέτες είναι ότι υπάρχει μια σειρά παραγόντων που πρέπει να ληφθούν υπόψη από κάθε εταιρεία για να εφαρμοστεί επιτυχώς η διαδικασία εφαρμογής ΔΟΠ. Επιπλέον, η έννοια της ΔΟΠ επιβάλλεται από βασικούς παράγοντες που διαφέρουν μεταξύ τους καθώς καθορίζονται από τον κλάδο και τα χαρακτηριστικά κάθε εταιρείας και οργανισμού. Οι ακόλουθες υποενότητες θα τονίσουν τους βασικούς παράγοντες που έχουν προσδιοριστεί σύμφωνα με τη συχνότητα εμφάνισης τους από τον αριθμό των μελετών που τονίζονται από επαγγελματίες, ερευνητές και ειδικούς και υποστηρίζονται από τη συγγραφή πρωτοπόρων ποιότητας, εμπειρικές έρευνες και μελέτες περιπτώσεων. Επιπλέον, τα πιο σημαντικά μοντέλα ΔΟΠ παγκοσμίως, όπως το MBNQA, το EFQMA, το μοντέλο βραβείου Deming και τα μοντέλα ΔΟΠ Oakland έχουν επίσης χρησιμοποιηθεί για τη βελτίωση των καθορισμένων βασικών παραγόντων ΔΟΠ. Κατά συνέπεια, αυτοί οι βασικοί παράγοντες θα δημιουργήσουν μια γραμμή βάσης από την οποία μπορεί να εφαρμοστεί η ΔΟΠ στον τραπεζικό τομέα στην Ελλάδα.

1.4.1. Δέσμευση ανώτατης διοίκησης

Η ανώτατη διοίκηση ή η ηγεσία έχει να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στη ΔΟΠ όπου συγκαταλέγεται στις κύριες βασικές αξίες και ιδέες του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διαχείριση Ποιότητας (EFQM) και του Εθνικού Μοντέλου Ποιότητας Malcolm Baldrige (MBNQA). Στην πραγματικότητα, παράγοντες ηγεσίας ή δέσμευσης ανώτατης διοίκησης έχουν τεθεί στην κορυφή της λίστας από τα περισσότερα μοντέλα ποιότητας για τους σκοπούς της αποτελεσματικής εφαρμογής της διαχείρισης ποιότητας. Η πλειοψηφία της βιβλιογραφίας ΔΟΠ έχει τονίσει τον σημαντικό ρόλο της ανώτατης διοίκησης. Η ανώτατη διοίκηση θεωρείται ένας από τους κρίσιμους παράγοντες για την επιτυχία της ΔΟΠ (Soltani, 2005). Οι Goetsch και Davis (2000) δήλωσαν ότι η ανώτατη διοίκηση έχει την ικανότητα να παρακινεί και να εμπνέει τα άτομα να αναλάβουν μια πρόθυμη και εθελοντική υποχρέωση για τους σκοπούς της εκπλήρωσης ή της υπέρβασης των οργανωτικών στόχων. Οι Dess και Lumpkin (2003) ορίζουν την ανώτατη διοίκηση ως μια πρακτική, στοχευμένη πράξη που εστιάζει στη δημιουργία και εφαρμογή ενός πρωτότυπου οράματος. Προκειμένου να γίνουν σημαντικές αλλαγές και, ως εκ τούτου, να ενσταλάξουν οι δραστηριότητες πολιτιστικής ανάπτυξης και ο προσδιορισμός της ποιοτικής κουλτούρας, πρέπει να τηρείται η δέσμευση από τους υφισταμένους στους ηγέτες τους. Οι εργαζόμενοι θα βλέπουν τους ηγέτες τους ως πρότυπα όταν οι απόψεις τους υποστηρίζουν την ποιότητα και τη διαρκή βελτίωση που οδηγεί στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Uygun & Sumerli, 2013).

Οι Kumar και Sharma (2018) δηλώνουν ότι η ηγεσία είναι μια διαδικασία αλλαγής ενός οργανισμού από αυτό που είναι σε αυτό που ο ηγέτης σκοπεύει να είναι

όπου τα ανώτερα στελέχη αναμένεται να συμβάλουν στη σημασία της ποιότητας και της ικανοποίησης των πελατών και σε όλα τα ζητήματα που σχετίζονται με την ποιότητα. Καθώς το κέρδος δεν είναι η μόνη εστίαση, οι ηγέτες, όπως προτείνει ο Rao (2008), αναμένεται να έχουν αποτελεσματικές δεξιότητες για να οδηγήσουν τους οργανισμούς στην επίτευξη των στόχων τους, καθώς οι επιχειρήσεις αλλάζουν με υψηλό ρυθμό και αντιμετωπίζουν αυξανόμενο ανταγωνισμό. Επιπλέον, ικανοί ηγέτες είναι εκείνοι που εισάγουν συστήματα με στόχο να επιτρέψουν στον οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του και τα οποία θα εμπνεύσουν τους υπαλλήλους να δεσμευτούν βαθιά στα καθήκοντά τους και επίσης να διασφαλίσουν ότι κάθε ενδιαφερόμενος συμμετέχει.

Υπάρχουν τρεις γνωστές σαφείς στόχοι, σύμφωνα με τον Evans (2005), για τους ηγέτες που αναζητούν ποιοτική ηγεσία. Πρώτον, πρέπει να καθορίσουν ένα όραμα. Οι ηγέτες πρέπει να είναι οραματιστές καθώς εστιάζουν στο μέλλον και όχι στο παρελθόν. Η αλλαγή και το όραμα πρέπει να συμβαδίζουν σε έναν οργανισμό. Οι θεμελιώδεις αλλαγές σε έναν οργανισμό χρησιμοποιούνται από τους ηγέτες καθώς έχουν την ευκαιρία να παραμείνουν κοντά στη συνολική ποιότητα. Δεύτερον, πρέπει να ζουν σύμφωνα με τις αξίες. Ο οργανισμός είναι υποχρεωμένος να ζει σύμφωνα με μια σειρά αξιών, συμπεριλαμβανομένης της δέσμευσης προς τους πελάτες, της ομαδικής εργασίας και της συνεχούς βελτίωσης μέσω του ποιοτικού οράματος. Τρίτον, πρέπει να οδηγούν σε συνεχή βελτίωση. Μια συνεχής διαδικασία βελτίωσης στους οργανισμούς θα πρέπει να τηρείται από τους ηγέτες και ως απαραίτητη για την ΔΟΠ. Η δέσμευση της ηγεσίας και της ανώτατης διοίκησης καθορίζει κυρίως την αποτελεσματικότητα ενός προγράμματος ή δραστηριότητας ποιοτικής ανάπτυξης. Τα κατώτερα επίπεδα ενός οργανισμού θα είναι δύσκολο να επηρεαστούν καθώς θα έχει ήδη γίνει πολλή δουλειά. Το μόνο που μπορεί να το ενισχύσει είναι η δέσμευση της

ανώτατης διοίκησης. Η διαδικασία έκφρασης ενός σαφούς και πειστικού οράματος και η οποία προσφέρει μια προγραμματισμένη ηγεσία για μελλοντικούς σκοπούς είναι αυτό που αναφέρεται ως δέσμευση διαχείρισης (Tsang & Antony, 2001). Μια ενότητα σκοπού και κατεύθυνσης πρέπει να καθορίζεται και να εμφανίζεται από την ανώτατη διοίκηση. Με άλλα λόγια, το εσωτερικό περιβάλλον πρέπει να δημιουργηθεί και να διατηρηθεί έτσι ώστε να μπορεί να προσφέρει στους εργαζομένους την ευκαιρία να αξιοποιήσουν πλήρως τις ικανότητές τους (Lewis et al., 2006).

Ο τρόπος με τον οποίο η ηγεσία μπορεί να επηρεάσει την ΔΟΠ μπορεί να εξηγηθεί ως εξής. Ο 21ος αιώνας υπήρξε η περίοδος της εμφάνισης αυτού που ονομάζεται «οργανισμός μάθησης». Η ηγεσία σε έναν οργανισμό ΔΟΠ θα λάβει σοβαρά υπόψη τη μάθηση και θα ενθαρρύνει όλους στον οργανισμό να μάθουν. Η μάθηση πρέπει να ενσωματώνεται στην κουλτούρα του οργανισμού και να περιλαμβάνει κάθε στοιχείο σε αυτήν και να μην είναι μια επιπλέον προαιρετική δραστηριότητα. Οι δραστηριότητες μάθησης θα πρέπει να ευθυγραμμίζονται με τη στρατηγική του οργανισμού (Sage & Rouse, 2009). Η μάθηση πρέπει να λαμβάνει χώρα σε όλα τα επίπεδα, ξεκινώντας από το επίπεδο του ατόμου έως το επίπεδο του οργανισμού. Οι πηγές μάθησης είναι οι ιδέες των εργαζομένων, τα ευρήματα της έρευνας, η ανταλλαγή βέλτιστων πρακτικών, τα σχόλια των πελατών και η συγκριτική αξιολόγηση (Sage & Rouse, 2009). Ο ρόλος του ηγέτη στη ΔΟΠ είναι να ενεργοποιεί, να εκπαιδεύει, να βοηθά και το πιο σημαντικό, να υποστηρίζει τους συναδέλφους να επικεντρωθούν σε ένα κοινό όραμα, να ακολουθούν την οργανωτική στρατηγική και να επικεντρώνονται στο στόχο (Bosher & Hazlewood 2009). Το καθήκον του ηγέτη σε έναν οργανισμό για τη ΔΟΠ είναι να αλλάξει τον οργανισμό και τους υπαλλήλους όσον αφορά τη συμπεριφορά και τις στάσεις τους (Kirst-Ashman & Hull, 2011). Μία από τις υποθέσεις σχετικά με την ισχυρή ηγεσία σε έναν

οργανισμό ΔΟΠ είναι ότι είναι απαραίτητη για την προώθηση μιας ποιοτικής διαδικασίας κουλτούρας (Vettori & Rammel, 2014)..

1.4.2. Εστίαση στον πελάτη και την ικανοποίηση του

«Η ποιότητα αρχίζει και τελειώνει με τον πελάτη» (Ross, 1995, σ. 205). Όπως αναφέρθηκε στο πρώτο κεφάλαιο, οι περισσότεροι ορισμοί της ποιότητας σημαίνουν την ικανοποίηση ή την υπέρβαση των προσδοκιών του πελάτη και την έμφαση στην ιδέα ότι η ικανοποίηση των πελατών είναι ένα από τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά της ΔΟΠ.

Επιπλέον, η ικανοποίηση των πελατών είναι ο ακρογωνιαίος λίθος κάθε επιτυχημένου οργανισμού που προσπαθεί να βελτιώσει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του με βάση τα σχόλια των χρηστών. Ο Deming (1986) ανέφερε ότι ο πελάτης είναι το πιο σημαντικό μέρος της γραμμής παραγωγής. Το προϊόν πρέπει να στοχεύει στις ανάγκες του πελάτη. Οι Tsang και Antony (2001) επεσήμαναν ότι η κατανόηση, η ικανοποίηση και η υπέρβαση των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών σε συνεχή βάση πρέπει να είναι ο βασικός στόχος της ΔΟΠ. Οι ανάγκες και οι προσδοκίες των καταναλωτών ήταν πάντα στο μυαλό όλων των εργαζομένων. Είναι απαραίτητο να προσδιοριστούν αυτές οι ανάγκες και προσδοκίες και το επίπεδο ικανοποίησής τους.

Οι Bergman και Klefsjo (1994) δήλωσαν ότι η ποιότητα πρέπει να εκτιμάται από τους πελάτες και πρέπει να καθορίζεται σε σχέση με τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Πρόσθεσαν ότι είναι πολύ πιο ακριβό να αποκτήσεις έναν νέο πελάτη από το να κρατήσεις κάποιον που είναι ικανοποιημένος ή, ακόμη πιο εύκολα, κάποιος που είναι ευχαριστημένος με ένα προϊόν. Οι Goetsch και Davis (2010)

τόνισαν ότι η διατήρηση των εργαζομένων σε επαφή με τους πελάτες είναι κρίσιμης σημασίας για τη διαμόρφωση μιας εστίασης στον πελάτη και δήλωσαν ότι η ενδυνάμωση των εργαζομένων είναι ένα απαραίτητο στάδιο όταν στοχεύει στην ικανοποίηση των πελατών. Παραθέτουν μια σειρά διαφορετικών τρόπων για να κρατούν τους υπαλλήλους σε επαφή με τους πελάτες τους. Αυτή η επαφή μπορεί να επιτευχθεί αυτοπροσώπως, μέσω τηλεφώνου ή έμμεσα μέσω της ανάλυσης των δεδομένων που αφορούν την ανατροφοδότηση πελατών. Δηλώνουν ότι είναι απαραίτητο να λαμβάνονται πλήρεις και ακριβείς πληροφορίες αναφορικά με την ικανοποίηση πελατών, προκειμένου οι προσπάθειες που εστιάζουν στον πελάτη να είναι επιτυχείς. Μπορεί να είναι χρήσιμο, για παράδειγμα, να διεξαχθεί μια διεξοδική εξέταση των τελικών προϊόντων της εταιρείας από την οπτική γωνία του πελάτη. Η συλλογή δεδομένων σχετικά με τα επίπεδα ικανοποίησης των πελατών θα πρέπει να περιλαμβάνει πληροφορίες όπως δεδομένα για αστοχίες που προέκυψαν στη διεπαφή πελάτη/προϊόντος και λεπτομέρειες για το κόστος αυτών των αστοχιών, όπως τα ποσοστά εξυπηρέτησης-κλήσεων, μαζί με ανάλυση και εκτενείς αναφορές για τη στάση των πελατών προς την ποιότητα των προϊόντων. Πληροφορίες αυτού του είδους μπορούν να χρησιμοποιηθούν στην ανάπτυξη νέων προϊόντων (Ooi et al., 2011).

Σύμφωνα με τον Motwani (2001), όλα τα εξωτερικά προγράμματα εξυπηρέτησης πελατών πρέπει να περιλαμβάνουν την παροχή έγκαιρων συμβουλών και πληροφοριών στους πελάτες, συμπεριλαμβανομένων συστημάτων για την παροχή ταχείας απάντησης σε παράπονα και καναλιών συλλογής δεδομένων για την καταγραφή της ποσότητας και της φύσης των ερωτήσεων ή παραπόνων που λαμβάνονται, ενώ αναγνωρίζεται ότι η επιτυχία μετριέται από εκείνες τις δραστηριότητες που δείχνουν μια μετρήσιμη βελτίωση στην ικανοποίηση και τη

διατήρηση των πελατών και όχι απλώς περιλαμβάνει την παρακολούθηση της εργασίας των ανθρώπων.

Οι Goetsch και Davis (2010) επεσήμαναν ότι οι εταιρείες που έχουν δημιουργήσει επιτυχώς μια εστίαση στον πελάτη μοιράζονται κοινά χαρακτηριστικά και πρότειναν ότι αυτά τα χαρακτηριστικά μπορούν να χωριστούν σε επτά ομάδες που είναι:

- Όραμα, δέσμευση και κλίμα.
- Ευθυγράμμιση με τον πελάτη.
- Προθυμία για εύρεση και εξάλειψη προβλημάτων πελατών.
- Χρήση πληροφοριών πελατών.
- Προσέγγιση πελατών.
- Ικανότητα, ικανότητα και ενδυνάμωση των ανθρώπων.
- Συνεχής βελτίωση προϊόντων και υπηρεσιών.

Οι Goetsch και Davis (2010) προτείνουν ότι η αποτελεσματική διαχείριση ποιότητας βασίζεται στη βάση της εστίασης στον πελάτη. Ο πελάτης βρίσκεται στο επίκεντρο της λήψης αποφάσεων του οργανισμού. Η εστίαση στον πελάτη σημαίνει: (1) ο πελάτης πρέπει να είναι πάντα η υψηλότερη προτεραιότητα του οργανισμού, (2) οι πελάτες ορίζουν την ποιότητα και την αξία και (3) οι πιστοί, δια βίου πελάτες είναι απαραίτητοι για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία.

1.4.3. Πολιτική Ποιότητας

Η πολιτική ποιότητας είναι ένας οδηγός για όλους στον οργανισμό όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να παρέχουν προϊόντα και υπηρεσίες στους πελάτες (Besterfield et al., 2003). Σύμφωνα με τους Thiagarajan και Zairi (1997), η πολιτική

ποιότητας είναι το σημείο εκκίνησης για την εφαρμογή της διαχείρισης ολικής ποιότητας. Οι Oljan et al. (1991) δήλωσαν ότι η πολιτική ποιότητας είναι ένας κρίσιμος παράγοντας για την εφαρμογή της ΔΟΠ μέσω της ανάπτυξης πολιτικής για να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι κατανοούν τους στόχους του οργανισμού και τον τρόπο επίτευξης αυτών των στόχων. Οι Tsim et al. (2002) ανέφερε ότι η πολιτική ποιότητας πρέπει να καθιερωθεί και να κοινοποιηθεί στη διοίκηση και στους εργαζόμενους στον οργανισμό από την ανώτατη διοίκηση.

Σύμφωνα με τους Thiagaragan et al. (2001) μια ευθύνη της ανώτατης διοίκησης είναι η ανάπτυξη μιας πολιτικής ποιότητας του οργανισμού που ενσωματώνει μια δήλωση αποστολής/όραμα, στόχους ποιότητας και κατευθυντήριες αρχές. Αυτό υποστηρίχθηκε από τον Oakland (2003), ο οποίος δήλωσε ότι η ανώτατη διοίκηση πρέπει να αποδεχθεί την ευθύνη για δέσμευση σε μια πολιτική που αφορά την ποιότητα εντός του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένων των αναγκών των πελατών, της ικανότητας του οργανισμού, των παρεχόμενων υλικών και υπηρεσιών, της εκπαίδευσης και της κατάρτισης και αναθεώρηση των συστημάτων διαχείρισης για συνεχή βελτίωση. Στο ίδιο πνεύμα, αυτό υποστηρίχθηκε από τους Baidoun και Zairi (2003), για τους οποίους η ανώτατη διοίκηση είναι υπεύθυνη για την ανάπτυξη μιας συνολικής πολιτικής που βασίζεται σε σαφείς δηλώσεις οράματος και αποστολής, συμπεριλαμβανομένων στόχων ποιότητας που αναπτύσσονται αποτελεσματικά σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού για να διασφαλιστεί η κοινή κατανόηση των προσδοκιών και της κατεύθυνσης του οργανισμού, για την επίτευξη δέσμευσης σε επίπεδο οργανισμού.

Οι Goetsch και Davis (2010) δήλωσαν ότι η πολιτική ποιότητας είναι η διαδικασία κατά την οποία οι οργανισμοί αναπτύσσουν ένα όραμα, μια αποστολή, κατευθυντήριες αρχές, γενικούς στόχους για την επίτευξη αυτών των γενικών

στόχων. Ο Oakland (2003) δήλωσε ότι μια πολιτική ασχολείται με το πώς ένας οργανισμός υλοποιεί την αποστολή και το όραμά του. μια ξεκάθαρη στρατηγική εστιασμένη στα ενδιαφερόμενα μέρη υποστηρίζεται από σχετικές πολιτικές, σχέδια, στόχους, στόχους και διαδικασίες. Επιπρόσθετα, ο Oakland (2003) πρότεινε επίσης έξι βασικά βήματα προς μια γενική πολιτική και στρατηγική για την επίτευξη και την παροχή μιας καλής βάσης για την εφαρμογή της ΔΟΠ:

1. Ανάπτυξη ενός κοινού οράματος και αποστολή για την επιχείρηση/τον οργανισμό.
2. Διαχωρισμός της «αποστολής» στους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας της ΔΟΠ.
3. Καθορισμός των βασικών αποτελεσμάτων απόδοσης ως τους μετρήσιμους δείκτες επιτυχίας της αποστολής του οργανισμού.
4. Κατανόηση των βασικών διαδικασιών ΔΟΠ.
5. Ανάλυση των βασικών διαδικασιών σε υποδιεργασίες, δραστηριότητες και εργασίες και ορισμός ομάδων βελτίωσης γύρω από αυτά.
6. Διασφάλιση της ευθυγράμμισης της διαδικασίας και των εργαζομένων μέσω μιας ανάπτυξης πολιτικής ΔΟΠ

Η ανάπτυξη μιας πολιτικής ποιότητας, σύμφωνα με τον Baidoun (2004), θα πρέπει να αντανακλά την αποστολή του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένων των προσδοκιών, της εστίασης στον πελάτη και των εταιρικών αξιών. Οι Zairi και Youssef (1995) δήλωσαν ότι η ανάπτυξη μιας ολοκληρωμένης εταιρικής πολιτικής ποιότητας απαιτεί από τα ανώτερα στελέχη να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο: είναι πάντα απαραίτητο κάθε πολιτική να βασίζεται σε μια σαφή δήλωση του οράματος και της αποστολής του οργανισμού, η οποία περιλαμβάνει την ποιότητα. στόχους που θα πρέπει να αποτελούν πρωταρχικό επίκεντρο της δέσμευσης της ανώτατης διοίκησης.

1.4.4. Εκπαίδευση εργαζομένων

Οι Goetsch και Davis (2010) όρισαν την εκπαίδευση ως μια οργανωμένη, συστημική σειρά δραστηριοτήτων που έχουν σχεδιαστεί για να ενισχύσουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και την κατανόηση ή τα κίνητρα ενός ατόμου σχετικά με την εργασία. Οι Tsang και Antony (2001) δήλωσαν ότι η εκπαίδευση βοηθά στη βελτίωση της αυτοπεποίθησης των εργαζομένων και ως εκ τούτου βελτιώνει την προσωπική τους ανάπτυξη. Η εκπαίδευση είναι η κύρια πρακτική που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί για να αναπτύξουν συγκεκριμένες δεξιότητες στους υπαλλήλους. δεξιότητες που είναι απαραίτητες για την εφαρμογή των αρχών ποιότητας. Οι Dale και Bunney (1999) ανέφεραν ότι δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η εκπαίδευση όλων των εργαζομένων σε έναν οργανισμό είναι ζωτικής σημασίας για να διασφαλιστεί ότι μια συνεχής διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας θα είναι συνεχής και ότι το προσωπικό αντιλαμβάνεται και κατανοεί την έννοια της ποιότητας.

Κάθε οργανισμός έχει βασική ευθύνη να εκπαιδεύει και να εκπαιδεύει τους υπαλλήλους του, αλλά αυτή η ευθύνη γίνεται πολύ πιο κεντρική για την επιτυχία ενός οργανισμού όταν ο οργανισμός επιχειρεί να εισαγάγει ποιοτικά προγράμματα όπως το ΔΟΠ. Οι Deming, Juran και Crosby υποδεικνύουν τη σημασία της εκπαίδευσης για τη διαχείριση ποιότητας των οργανισμών περιγράφοντας τέτοιους οργανισμούς ως κέντρα μάθησης στα οποία οι εργαζόμενοι προσαρμόζονται συνεχώς σε νέους εργασιακούς ρόλους και καθήκοντα (Tsang & Antony 2001). Ο Ishikawa (1985) πρόσθεσε ότι η ποιότητα αρχίζει και τελειώνει με την εκπαίδευση.

Ο Oakland (2003) πιστεύει ότι: η εκπαίδευση είναι ο μοναδικός πιο σημαντικός παράγοντας για τη βελτίωση της ποιότητας και της επιχειρηματικής

απόδοσης, εφόσον υπάρξει δέσμευση να γίνει κάτι τέτοιο. Ωστόσο, για να είναι αποτελεσματική η εκπαίδευση, πρέπει να προγραμματίζεται με συστηματικό και αντικειμενικό τρόπο». Προσθέτει επίσης ότι η ποιοτική εκπαίδευση πρέπει να είναι συνεχής για να συμβαδίζει με τις αλλαγές στην τεχνολογία και το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται ο οργανισμός, τη δομή του και ίσως το σημαντικότερο όλων, τις αλλαγές στους ανθρώπους που εργάζονται εκεί. Σύμφωνα με τους Kanji και Asher (1996), ένα από τα βασικά στοιχεία της συνολικής ποιότητας, αυτό που δημιουργεί τις μεγαλύτερες απαιτήσεις στο ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού είναι η εκπαίδευση: επομένως, η επιτυχής εφαρμογή της ΔΟΠ εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το πόσο καλά εκπαίδευση διενεργείται. Προσθέτουν ότι ο σκοπός της εκπαίδευσης στη ΔΟΠ δεν πρέπει να είναι μόνο να αλλάξει η συμπεριφορά των ανθρώπων, αλλά και να τους παρέχει τις δεξιότητες και την εμπιστοσύνη που χρειάζονται για να λειτουργήσουν με νέους τρόπους και να εφαρμόσουν νέες επιχειρηματικές πρακτικές. Η εκπαίδευση θα πρέπει επίσης να τους βοηθήσει να υιοθετήσουν μια στάση δέσμευσης για τη ΔΟΠ αποδεχόμενοι τις διάφορες αλλαγές που εμπλέκονται στην εφαρμογή του και εργάζονται για τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών ποιότητας.

Σύμφωνα με τους Hietschold, Reinhardt και Gurtner (2014), η εκπαίδευση στη ΔΟΠ πρέπει να κατευθύνεται σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι διευθυντές που κατανοούν τη διαδικασία ΔΟΠ δεν είναι μόνο σε θέση να καταρρίψουν τα εμπόδια εντός των δικών τους οργανισμών, αλλά μπορούν επίσης να λειτουργήσουν ως παραδείγματα σε άλλους που μπορεί να είναι ανθεκτικοί στην αλλαγή. Επιπλέον, η εκπαίδευση σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού θα παρέχει στο προσωπικό κατανόηση των στόχων και των σκοπών της ποιότητας. Ως εκ τούτου, είναι απαραίτητο να εκπαιδεύσουμε τα άτομα για να εκπαιδεύσουμε τα άτομα

σχετικά με τη φύση και τις αρχές του ΔΟΠ και να τους παρέχουμε τις δεξιότητες και τις τεχνικές που χρειάζονται για την επίλυση προβλημάτων, με στόχο τη βελτίωση των προοπτικών επαγγελματικής τους εξέλιξης, και ταυτόχρονα ενίσχυση της ικανοποίησης των πελατών.

1.4.5. Συμμετοχή των εργαζομένων

Οι περισσότεροι από τους ερευνητές και τους επαγγελματίες που ασχολούνται με τη συζήτηση της ΔΟΠ (όπως Crosby, 1979· Ishikawa, 1985) συμφωνούν ότι η επιτυχία της εξαρτάται από τον προσανατολισμό των ανθρώπων, που απεικονίζεται μέσω πρωτοβουλιών όπως η ομαδική εργασία, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη, η εμπλοκή και η συμμετοχή των εργαζομένων (Wilkinson et al. 1998). Σύμφωνα με τους Temtime και Solomon, (2002) η εμπλοκή των εργαζομένων είναι η διαδικασία ενδυνάμωσης των μελών του οργανισμού να επιλύουν προβλήματα και να λαμβάνουν αποφάσεις κατάλληλες στο επίπεδό τους. Αυτό είναι ωφέλιμο γιατί είναι πιο κοντά στα προβλήματα ή τις ευκαιρίες και έτσι είναι στην καλύτερη θέση να λάβουν αποφάσεις για την επίλυση προβλημάτων και τη βελτίωση της διαδικασίας.

Η συμμετοχή των εργαζομένων θα πρέπει να ξεκινά με μια προσωπική δέσμευση για την ποιότητα. Εάν οι εργαζόμενοι αποδεχτούν και δεσμευτούν σε μια φιλοσοφία ποιότητας, είναι πιο πιθανό να υιοθετήσουν ποιοτικά εργαλεία και τεχνικές και να τα χρησιμοποιήσουν στην καθημερινή τους εργασία (Evans & Lindsay, 2001). Ένας αριθμός βασικών πρακτικών χρησιμοποιείται από ποιοτικούς ηγέτες για την προώθηση της συμμετοχής των εργαζομένων. Αυτά περιλαμβάνουν τα ακόλουθα (Evans & Lindsay, 2001):

- Όλοι οι εργαζόμενοι εμπλέκονται σε όλα τα επίπεδα και σε όλες τις λειτουργίες
- Η αποτελεσματική χρήση συστημάτων προτάσεων για την προώθηση της συμμετοχής και την παρακίνηση των εργαζομένων.
- Η υποστήριξη της ομαδικής εργασίας σε όλο τον οργανισμό
- Παρακολούθηση της έκτασης και της αποτελεσματικότητας της εμπλοκής των εργαζομένων.

Οι Evans και Lindsay (2001) τόνισαν επίσης την ανάγκη για οριζόντια ολοκλήρωση και συνεργασία μεταξύ των τμημάτων που αντιμετωπίζονται ως συστατικά ενός συστήματος, μέσω της συμμετοχής των εργαζομένων για την εξασφάλιση αποτελεσματικής εφαρμογής ΔΟΠ. Σύμφωνα με τον Baidoun, (2004) προκειμένου να διασφαλιστεί η δέσμευση και η συμμετοχή όλων σε έναν οργανισμό στη βελτίωση της ποιότητας, η ανώτατη διοίκηση πρέπει να εξουσιοδοτήσει όλους τους εργαζόμενους στην προετοιμασία, την υλοποίηση και την αξιολόγηση των δραστηριοτήτων βελτίωσης. Για να επιτύχουν τη συμμετοχή των εργαζομένων, οι εταιρείες μπορούν να χρησιμοποιήσουν ομαδική εργασία, συστήματα προτάσεων και να εξουσιοδοτήσουν τους υπαλλήλους τους να ενεργούν σε θέματα ποιότητας και να επικοινωνούν σε ολόκληρο τον οργανισμό. Η συμμετοχή των εργαζομένων είναι ένα σημαντικό εργαλείο αλλαγής στην εφαρμογή της ΔΟΠ. Πράγματι, η συμμετοχή βρίσκεται στο επίκεντρο των αρχών ΔΟΠ (Wilkinson et al., 1998).

Οι Besterfiled et al. (2003) δήλωσε ότι τα οφέλη από τη συμμετοχή των εργαζομένων στην ΔΟΠ είναι η βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών και η αύξηση της παραγωγικότητας, επειδή:

- Οι εργαζόμενοι λαμβάνουν πιο στρατηγικές αποφάσεις χρησιμοποιώντας τη γνώση που έχουν αποκτήσει σχετικά με τη διαδικασία.

- Οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να υποστηρίξουν την εφαρμογή των αποφάσεων που έπαιξαν ρόλο στη λήψη τους.
- Οι εργαζόμενοι είναι σε καλύτερη θέση να εντοπίζουν τομείς προς βελτίωση.
- Οι εργαζόμενοι είναι σε καλύτερη θέση για να λάβουν διορθωτικά μέτρα νωρίτερα.
- Βελτιώνει τις σχέσεις μεταξύ της εργασίας και της διοίκησης διευκολύνοντας την καλύτερη επικοινωνία και συνεργασία.
- Αυξάνει τα συναισθήματα ταύτισης με τον οργανισμό.
- Οι εργαζόμενοι είναι σε καλύτερη θέση να αποδεχτούν τις αλλαγές διαχείρισης για τον έλεγχο του εργασιακού περιβάλλοντος.
- Οι εργαζόμενοι αυξάνουν τη δέσμευσή τους στους στόχους της μονάδας τους επειδή συμμετέχουν περισσότερο στον καθορισμό τους.

1.4.6. Ενδυνάμωση εργαζομένων

Οι Goetsch και Davis (2010) υποστήριξαν ότι η ενδυνάμωση και η εμπλοκή των εργαζομένων είναι έννοιες στενά συνδεδεμένες. Υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ της συμμετοχής και της ενδυνάμωσης. Ζητείται η γνώμη των εμπλεκόμενων εργαζομένων για τη συμβολή τους, αλλά δεν τους δίνεται η κυριότητα των εργασιών τους. Οι εξουσιοδοτημένοι υπάλληλοι έχουν την κυριότητα των διαδικασιών για τις οποίες είναι υπεύθυνοι και των προϊόντων ή των υπηρεσιών που παράγονται από αυτές τις διαδικασίες. Ο Hradesky (1995) επεσήμανε ότι ενδυνάμωση σημαίνει ότι όλοι οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι έχουν την εξουσία και την ευθύνη να συμμετέχουν στην επίλυση προβλημάτων και στη λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με τα κατάλληλα λειτουργικά τους επίπεδα. Επιπλέον, ορισμένοι ερευνητές (Powell,

1995; Bayazit, 2003; Conca et al., 2004) έχουν θεωρήσει την ενδυνάμωση των εργαζομένων ως βασικό ζήτημα στη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που ευνοεί τους εργαζόμενους να αναλαμβάνουν την ευθύνη για τον εαυτό τους.

Ο Deming (1986) τόνισε ότι η ενδυνάμωση των εργαζομένων είναι ένας κρίσιμος παράγοντας που περιλαμβάνει την παροχή στους εργαζομένους της εξουσίας να εκτελούν τις εργασίες τους. Αυτό υποστηρίζεται από τους Evans και Dean (2000) οι οποίοι επεσήμαναν ότι η ενδυνάμωση δίνει στους εργαζόμενους πραγματική εξουσία πάνω στην εργασία τους. Η ενδυνάμωση βελτιώνει την ποιότητα επιτρέποντας στους εργαζόμενους να χρησιμοποιούν τους πόρους τους για την αντιμετώπιση προβλημάτων ποιότητας. Έτσι, αυτό οδηγεί σε βελτιωμένη παραγωγικότητα και υπηρεσίες.

Επιπλέον, σύμφωνα με τον Hardsky (1995), η ενδυνάμωση είναι ένα κρίσιμο μέρος της οργανωτικής αλλαγής που φέρνει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων στο επίπεδο όπου τα προβλήματα είναι πιο ορατά. Προτείνει επίσης τις ακόλουθες μεθόδους ενδυνάμωσης των εργαζομένων:

- Προσδοκίες: Ορισμός ξεκάθαρων στόχων και προσδοκίας από τους εργαζόμενους να τους επιτύχουν.
- Κατευθυντήριες γραμμές: Παροχή κατευθυντήριων γραμμών, πολιτικών και διαδικασιών που πρέπει να ακολουθούν οι εργαζόμενοι.
- Εξουσία: Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να εξουσιοδοτούνται να ενεργούν εντός κάποιων ορίων.
- Πόροι και δεξιότητες: Οι διευθυντές πρέπει να παρέχουν στους εργαζόμενους τα εργαλεία, τις πληροφορίες και δεξιότητες για την υλοποίηση των προσδοκιών.

Οι Besterfield et al. (2003) επεσήμανε ότι η ενδυνάμωση των εργαζομένων απαιτεί να θεωρείται το άτομο υπεύθυνο για την ολοκλήρωση μιας ολόκληρης εργασίας. Ανέφερε επίσης ότι για να δημιουργηθεί ένα ενδυναμωμένο περιβάλλον απαιτούνται τρεις προϋποθέσεις:

- Όλοι πρέπει να κατανοήσουν την ανάγκη για αλλαγή.
- Το σύστημα πρέπει να αλλάξει για να ανταποκριθεί στο νέο πρότυπο.
- Ο οργανισμός πρέπει να ενεργοποιεί τους υπαλλήλους του.

1.4.7. Ανταμοιβές και Αναγνώριση

Ο σκοπός ενός συστήματος ανταμοιβής και αναγνώρισης είναι να επηρεάσει την απόδοση των εργαζομένων ενισχύοντας τις επιθυμητές αξίες και την επιθυμητή συμπεριφορά. Οι οργανισμοί που εφαρμόζουν αποτελεσματικά τη ΔΟΠ προσπαθούν να δημιουργήσουν ένα σύστημα που πιάνει τους ανθρώπους στην πράξη να κάνουν το σωστό από μια προοπτική αξιών ή συμπεριφοράς (Hradesky, 1995). Ο πιο σημαντικός λόγος για έναν οργανισμό να καθιερώσει ένα σύστημα ανταμοιβής είναι να ενθαρρύνει το προσωπικό του να εργάζεται σκληρότερα και έτσι να λειτουργεί με μεγαλύτερη επιτυχία. Οι Chung, Hsu και Tsai (2010) πιστεύει ότι για να κάνουν μια καλή δουλειά, οι εργαζόμενοι χρειάζονται αναγνώριση και ενθάρρυνση των επιτευγμάτων και των επιτυχιών τους. Χρειάζονται ηγέτες που εκτιμούν τα επιτεύγματά τους και τους οδηγούν σε ακόμη μεγαλύτερη επιτυχία. Αυτό το σύστημα θα μπορούσε να είναι ένας συνδυασμός δύο τύπων ανταμοιβών: απτές και άυλες, όπως το προσωπικό που λαμβάνει αναγνώριση για την καλή δουλειά που έχει κάνει.

Ο Juran (1989) πιστεύει ότι ένα σύστημα ανταμοιβής είναι ένας σημαντικός παράγοντας για την ενθάρρυνση της οργανωτικής ανάπτυξης. Υποστηρίζει για τα οφέλη του συστήματος ανταμοιβής ότι το σύστημα ανταμοιβής δεν εξυπηρετεί μόνο τον βασικό του σκοπό να επιβραβεύει την απόδοση των εργαζομένων αλλά χρησιμεύει επίσης για την ενημέρωση όλων των ενδιαφερομένων για τις προτεραιότητες του ανώτερου διευθυντή. Εάν οι στόχοι αναθεωρηθούν αλλά το σύστημα ανταμοιβής όχι, το αποτέλεσμα, όπως φαίνεται από τους υφιστάμενους είναι αντικρουόμενα σήματα. Οι περισσότεροι υφιστάμενοι επιλύουν αυτή τη σύγκρουση ακολουθώντας τις προτεραιότητες που υποδεικνύονται από το σύστημα ανταμοιβής. Ο Motwani (2001) υπέδειξε επτά κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας για την εφαρμογή ΔΟΠ αφού εξέτασε έξι εμπειρικές μελέτες. Μεταξύ των πραγμάτων στα οποία συνέστησε να δοθεί προσοχή ήταν τα συστήματα ανταμοιβής και αναγνώρισης. Αυτό υποστηρίχθηκε από τους Nagi και Cheng (1997) οι οποίοι βρήκαν ότι η έλλειψη συστημάτων ανταμοιβής και αναγνώρισης ήταν μεταξύ των εμποδίων στην εφαρμογή της ΔΟΠ. Οι Najmi και Kehoe (2000) επιβεβαίωσαν ότι ένα από τα εμπόδια για την επιτυχή ανάπτυξη της ποιότητας ήταν η έλλειψη κατάλληλων συστημάτων μέτρησης της απόδοσης.

Θεωρητικά και πρακτικά, υπάρχουν συμφωνίες ως προς τη σημασία τόσο των χρηματικών όσο και των μη χρηματικών ανταμοιβών. Σε έναν οργανισμό είναι δυνατό να χρησιμοποιηθεί ένας συνδυασμός και των δύο τύπων ανταμοιβών για την παροχή κινήτρων στο προσωπικό. Όταν το προσωπικό γνωρίζει ότι θα ανταμειφθεί για τις επιπλέον προσπάθειές του στη βελτίωση της ποιότητας, θα υπάρχει μια αίσθηση ομαδικής εργασίας και συνεχούς βελτίωσης που επιτρέπει την αποτελεσματικότερη εφαρμογή της ΔΟΠ.

1.4.8. Συστήματα επικοινωνίας και πληροφοριών

Οι Goetsch και Davis (2010) όρισαν την επικοινωνία ως τη μεταφορά ενός μηνύματος (πληροφορίας, ιδέας, συναισθήματος, πρόθεσης ή κάτι άλλο) που λαμβάνεται και κατανοείται από ένα άτομο. Πρόσθεσε ότι η επικοινωνία είναι το κίνητρο που κρατά τον εργαζόμενο να είναι δεσμευμένος στη συνολική ποιότητα. Σύμφωνα με τους Evans και Dean (2000), τα συστήματα επικοινωνίας και πληροφοριών είναι βασικές διαδικασίες για κάθε ομάδα που προσπαθεί να βελτιώσει την ποιότητά της. Οι Tsang και Antony (2001) παρατηρούν ότι τα συστήματα επικοινωνίας και πληροφοριών είναι κρίσιμοι παράγοντες για την εφαρμογή της ΔΟΠ. Σε όλα τα επίπεδα, οι εργαζόμενοι πρέπει να εκτελούν ευθύνες βελτίωσης της ποιότητας μέσα σε έναν οργανισμό και, ως εκ τούτου, πρέπει να γνωρίζουν κάθε κατάλληλη ανατροφοδότηση προκειμένου να εξακριβωθεί εάν οι αποφάσεις που είχαν λάβει προηγουμένως είχαν κάποια επίδραση στη βελτίωση της συνολικής ποιότητας. Οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν την εξουσία να ελέγχουν τις δραστηριότητές τους και επίσης τη δυνατότητα να εφαρμόζουν συνεχή βελτίωση. Η καθοδήγηση της διοίκησης είναι ζωτικής σημασίας για τη διασφάλιση της επίτευξης των οργανωτικών στόχων. Επιπλέον, οι Sila και Ebrahimpour (2002) βρήκαν ότι τα συστήματα επικοινωνίας και πληροφοριών παίζουν σημαντικό ρόλο στην επιτυχή εφαρμογή ΔΟΠ στη βιβλιογραφία. Επιπλέον, σύμφωνα με τους Ghobadian και Gallear (1997), η δημιουργία αποτελεσματικών συστημάτων επικοινωνιών και πληροφοριών είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για την εφαρμογή της ΔΟΠ. Οι Bharati και Berg (2003) επεσήμαναν ότι το σύστημα επικοινωνίας και πληροφοριών είναι σημαντικά στοιχεία που μπορούν να συμβάλουν στην επιτυχή εφαρμογή ΔΟΠ και να επηρεάσουν την ποιότητα των υπηρεσιών.

Οι Goetsch και Davis (2010) ανέφεραν ότι μερικά από τα βασικά στοιχεία της έννοιας της ΔΟΠ είναι η εστίαση στον πελάτη (εσωτερική και εξωτερική), η ανώτατη διοίκηση, η συνολική συμμετοχή και ενδυνάμωση των εργαζομένων, η ομαδική εργασία, η πρόληψη και επίλυση προβλημάτων και η συνεχής βελτίωση. Καθένα από αυτά τα στοιχεία εξαρτάται από αποτελεσματικά συστήματα επικοινωνίας και πληροφοριών.

Οι Barata και Cunha (2015) επιβεβαίωσαν το ρόλο των πληροφοριακών συστημάτων στην εφαρμογή ΔΟΠ, και δήλωσαν ότι για να ικανοποιηθούν οι πολλαπλές προσδοκίες του πελάτη, θα απαιτηθεί μια σειρά από νέα, καινοτόμα, πληροφοριακά συστήματα για την καταγραφή των δεδομένων που απαιτούνται από τους διαχειριστές. Τόνισαν ότι θα χρειαστεί ένα νέο σύστημα για τη συλλογή και αναφορά ποιοτικών δεδομένων και τη βοήθεια των εργαζομένων στην απόδοση της εργασίας τους, με ακόμη μεγαλύτερη έμφαση στη δικτύωση σε λειτουργικές γραμμές για την εξάλειψη των νησίδων πληροφοριών που δεν μεταδίδονται αποτελεσματικά σε ολόκληρο τον οργανισμό. Τα συστήματα επικοινωνίας και πληροφοριών είναι πολύ σημαντικά στη ΔΟΠ λόγω της αυξημένης ανάγκης για πληροφορίες που είναι προσβάσιμες σε ομάδες σε όλο τον οργανισμό. Ως εκ τούτου, οι οργανισμοί θα πρέπει να στοχεύουν στην ανάπτυξη συστημάτων επικοινωνίας και πληροφοριών που ταιριάζουν καλύτερα στους οργανισμούς τους, προκειμένου να εφαρμόζουν στρατηγικές βελτίωσης της ποιότητας.

1.4.9. Συγκριτική αξιολόγηση

Η συγκριτική αξιολόγηση είναι ζωτικής σημασίας στοιχείο των προσπαθειών για την επίτευξη βέλτιστων πρακτικών στη διαχείριση και αντιπροσωπεύει ένα σημαντικό

στοιχείο της διαδικασίας ΔΟΠ. Η συγκριτική αξιολόγηση μπορεί να θεωρηθεί ως μέθοδος αξιολόγησης της βιομηχανικής ανταγωνιστικότητας και η πρακτική της συγκριτικής αξιολόγησης έχει θεωρηθεί στη βιβλιογραφία ως ένας από τους τρόπους με τους οποίους οι οργανισμοί μπορούν να προωθήσουν τη συνεχή βελτίωση της απόδοσής τους (Jain et al., 2008). Σύμφωνα με τον Oakland (2003), η συγκριτική αξιολόγηση είναι η συνεχής διαδικασία μέτρησης προϊόντων, υπηρεσιών και διαδικασιών έναντι των πιο σκληρών ανταγωνιστών κάποιου ή εκείνων των οργανισμών που αναγνωρίζονται ως ηγέτες του κλάδου. Προσθέτει ότι αυτό οδηγεί σε αναζήτηση βέλτιστης πρακτικής, η οποία θα οδηγήσει σε ανώτερη απόδοση και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μέσω της μέτρησης της απόδοσης, της συνεχούς εφαρμογής της αλλαγής και της μίμησης βέλτιστων πρακτικών. Ο Liston (1999) συμφωνεί με το Oakland και υπογραμμίζει έναν βασικό στόχο πίσω από τη συγκριτική αξιολόγηση. ικανοποίηση των πελατών. Ορίζει τη συγκριτική αξιολόγηση ως ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται για τη βελτίωση προϊόντων, υπηρεσιών ή διαδικασιών διαχείρισης αναλύοντας τις βέλτιστες πρακτικές άλλων εταιρειών ή ιδρυμάτων για τον καθορισμό προτύπων απόδοσης και τον τρόπο επίτευξής τους για την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών.

1.4.10. Συνεχής βελτίωση

Ο Stahl (1995) ανέφερε ότι η συνεχής βελτίωση αναφέρεται στη συνεχή βελτίωση των προϊόντων, των υπηρεσιών και των οργανωτικών συστημάτων, όπως απαιτείται για να αποφέρει βελτιωμένη αξία στους πελάτες. Οι Sanchez και Blanco (2014) ορίζουν τη συνεχή βελτίωση ως μια φιλοσοφία της μακροπρόθεσμης βελτίωσης όλων των εργαζομένων σε έναν οργανισμό, με στόχο τις συνεχείς σταδιακές βελτιώσεις

στην απόδοση των καθηκόντων τους σε καθημερινή βάση. Είναι μια διαδικασία που δεν έχει σχεδιαστεί να έχει τελικό σημείο, αλλά μάλλον να περιλαμβάνει μια συνεχή, διαδικασία σταδιακής βελτίωσης και αλλαγής. Ο Deming (1986), στα 14 σημεία διοίκησης του, συμβουλεύει ότι η επιτυχία ενός οργανισμού εξαρτάται από τη συνεχή βελτίωση του συστήματος παραγωγής και υπηρεσιών του, για τη βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας. και έτσι μειώνει συνεχώς το κόστος. Είναι καθήκον της διοίκησης να διασφαλίσει ότι υπάρχει μια συνεχής διαδικασία βελτίωσης σε ολόκληρο τον οργανισμό.

Ο Sallis (1993) επεσήμανε ότι η ΔΟΠ επιδιώκει μια μόνιμη αλλαγή στην εστίαση ενός οργανισμού μακριά από τη βραχυπρόθεσμη σκοπιμότητα στη μακροπρόθεσμη βελτίωση της ποιότητας. Η συνεχής καινοτομία, η βελτίωση και η αλλαγή τονίζονται και οι οργανισμοί που τις εφαρμόζουν κλειδώνουν σε έναν κύκλο συνεχούς βελτίωσης. Σύμφωνα με τους Tsang και Antony, (2001) η συνεχής βελτίωση της ποιότητας ενός προϊόντος και μιας υπηρεσίας είναι απαραίτητη για την ΔΟΠ. Αυτές οι βελτιώσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη ενός ευρέος φάσματος στόχων και, επίσης, αποσκοπούν στην εξάλειψη της παραγωγής προϊόντων που δεν πληρούν τα πρότυπα, στη μείωση των αποκρυπτόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών και στην υπερβολική ποικιλομορφία, συμβάλλοντας έτσι στη δραματική μείωση του χρόνου παραγωγής/λειτουργίας.

Η βελτίωση της ποιότητας μπορεί να επιτευχθεί μόνο με την κατεύθυνση των προσπαθειών ενός οργανισμού προς το σχεδιασμό και την πρόληψη προβλημάτων που εμφανίζονται στην πηγή. Σύμφωνα με τον Oakland (2003), υπάρχουν τρεις θεμελιώδεις αρχές για συνεχή βελτίωση, οι οποίες είναι: η αδιάκοπη εστίαση στον πελάτη. ενδελεχής κατανόηση των διαδικασιών του ίδιου του οργανισμού· και μια

δέσμευση για τη διασφάλιση ότι κάθε εργαζόμενος είναι αφοσιωμένος στην ποιότητα.

Η επιτυχής εφαρμογή ΔΟΠ απαιτεί ενδελεχή κατανόηση των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας, των εμποδίων για την επίτευξη αυτών των παραγόντων και των διαχειριστικών εργαλείων και τεχνικών για να ξεπεραστούν αυτά τα εμπόδια. Επιπλέον, η επιτυχής εφαρμογή της ΔΟΠ εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την οργανωσιακή κουλτούρα, η οποία απαιτεί σημαντική αλλαγή στις αξίες, τις στάσεις και την κουλτούρα ενός οργανισμού (Green, 2012). Η εφαρμογή της ΔΟΠ απαιτεί κατανόηση της οργανωσιακής κουλτούρας και αλλαγή στις υποκείμενες αξίες της, έτσι ώστε η ποιότητα να γίνει μια συνήθης κατάσταση για τα μέλη του οργανισμού (Yong & Pheng, 2008).

Κεφάλαιο 2. Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον τραπεζικό τομέα

2.1 Ευρήματα από συναφείς έρευνες για την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον τραπεζικό τομέα

Στην έρευνα των Mellahi και Eyuboglu (2001) σκοπός ήταν να διερευνηθεί το κατά πόσο οι πρακτικές διαχείρισης, όπως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας μπορούν να εφαρμοστούν με επιτυχία στις αναπτυσσόμενες χώρες στον τραπεζικό τομέα, παρά τα υψηλά πολιτιστικά και οργανωτικά εμπόδια. Βασιζόμενοι σε έξι περιπτώσιολογικές μελέτες, οι συγγραφείς προσπάθησαν να εξετάσουν τους βασικούς παράγοντες που οδήγησαν στην επιτυχή εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον τουρκικό τραπεζικό τομέα. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η επιτυχής εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας απαιτεί: την ακλόνητη δέσμευση της διοίκησης στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και την εμπλοκή των εργαζομένων σε αυτές τις διαδικασίες. Επίσης, οι συγγραφείς αναγνώρισαν ως σημαντικούς παράγοντες την επιμόρφωση των εργαζομένων και των διοικητικών στελεχών με στόχο τη συνεχή βελτίωση τους, την εστίαση στην ικανοποίηση των πελατών και την αξιολόγηση των υπηρεσιών που παρέχουν οι τράπεζες σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό (συγκριτική αξιολόγηση).

Στην εργασία των Talib et al. (2012) ο σκοπός της έρευνας ήταν να παρουσιάσει μια λεπτομερή επισκόπηση του ρόλου της ποιότητας των υπηρεσιών και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και των κρίσιμων διαστάσεων της στον τραπεζικό τομέα. Πραγματοποιήθηκε λεπτομερής ανασκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με τις έννοιες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της ποιότητας των υπηρεσιών στο

πλαίσιο του τραπεζικού τομέα. Η μελέτη διερεύνησε περαιτέρω την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε τράπεζες που υιοθετούν αυτήν την προσέγγιση. Τα ευρήματα δείχνουν ότι για να διασφαλιστεί η επιτυχής εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις τράπεζες, υπάρχουν ορισμένες κρίσιμες διαστάσεις που πρέπει να αντιμετωπιστούν, όπως: δέσμευση και υποστήριξη της διοίκησης προς τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, παρακίνηση και εκπαίδευση των εργαζομένων και παρακολούθηση των απαιτήσεων των πελατών μέσω ανατροφοδότησης. Εκτός από αυτό, διαπιστώθηκε επίσης ότι η ποιότητα των υπηρεσιών είναι μια σημαντική διάσταση στον τραπεζικό τομέα και προσδιορίζει τέσσερις ευρείες εννοιολογικές κατηγορίες που σχετίζονται με την ποιότητα των υπηρεσιών.

Στην έρευνα των Khashman και Al-Ryalat (2015) σκοπός ήτα η διερεύνηση της επίδρασης της εφαρμογής της διαχείρισης ολικής ποιότητας (Δ.Ο.Π.) στην αποτελεσματικότητα των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (HRM) στον τραπεζικό τομέα της Ιορδανίας. Για το σκοπό αυτό πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα με διανομή ενός ερωτηματολογίου σε 540 υπαλλήλους σε 15 κεντρικά γραφεία εμπορικών τραπεζών της Ιορδανίας. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι τράπεζες έχουν υψηλό επίπεδο εφαρμογής πρακτικών και στρατηγικών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (εστίαση στον πελάτη, δέσμευση ανώτατης διοίκησης και συνεχής βελτίωση και ενδυνάμωση των εργαζομένων, δέσμευση των εργαζομένων). Παρομοίως, εμφανίστηκε υψηλό επίπεδο αποτελεσματικότητας όλου του ανθρώπινου δυναμικού (προγραμματισμός, στελέχωση, εκπαίδευση & ανάπτυξη και αξιολόγηση απόδοσης). Σημαντικό εύρημα της μελέτης είναι ότι η εφαρμογή πρακτικών και στρατηγικών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σχετίζεται με την αποτελεσματικότητα των πρακτικών HRM και την απόδοση των εργαζομένων. Επιπλέον, η έρευνα έδειξε ότι οι απόψεις των εργαζομένων στις τράπεζες για την

υιοθέτηση των πρακτικών και στρατηγικών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας δε διαφοροποιούνται ως προς τα χαρακτηριστικά τους (θέση εργασίας, φύλο, προϋπηρεσία, εκπαιδευτικό επίπεδο, ηλικία).

Στην έρευνα του Awolusi (2013) σκοπός ήταν να διερευνηθεί η αποτελεσματικότητα των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας (CSF) της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη διαχείριση εξυπηρέτησης πελατών στον τραπεζικό κλάδο της Νιγηρίας. Η εμπειρική μελέτη διεξήχθη μέσω έρευνας σε έξι, από τις 22 τράπεζες που έχουν εφαρμόσει Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Τα αποτελέσματα της έρευνας υποδεικνύουν ότι, για την επιτυχή εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, οι εργαζόμενοι στις τράπεζες πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να θέτουν στόχους και να παρακολουθούν την απόδοσή τους, να έχουν αποτελεσματική επικοινωνία με τους ανώτερους, να έχουν υψηλό επίπεδο οργανωτικής δέσμευσης και να έχουν την υποστήριξη από την ανώτατη διοίκηση. Επίσης, θα πρέπει στις τράπεζες να υπάρχει μια ευθυγράμμιση της εταιρικής στρατηγικής με τη στρατηγική της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, σαφές και συναρπαστικό όραμα για χρήση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, σταθερή επανεξέταση και αξιολόγηση των εφαρμογών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας για ευθυγράμμιση με σχέδια και προϋπολογισμούς, αποτελεσματική αναθεώρηση όπου απαιτείται, συστήματα μέτρησης βελτίωσης ποιότητας και υποδομές πληροφορικής.

Στην έρευνα των Pattanayak και Maddulety (2013) σκοπός ήταν η ανάπτυξη μιας κλίμακας για τη μέτρηση της εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον τραπεζικό τομέα με έμφαση στην ικανοποίηση των πελατών στον τραπεζικό τομέα της Ινδίας, που είναι μια αναπτυσσόμενη οικονομία. Οι διαστάσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας προσδιορίστηκαν με βάση την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, η οποία είναι σημαντική για την ικανοποίηση των πελατών στις τράπεζες. Αναπτύχθηκε

ένα αξιόπιστο και έγκυρο όργανο που ονομάστηκε Total Quality Management for Banking Sector (TQBS) για τη μέτρηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον τραπεζικό κλάδο. Το TQBS αποτελείται από οκτώ διαστάσεις που είναι σημαντικές για την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον τραπεζικό τομέα. Αυτές οι διαστάσεις είναι η ηγεσία, η συγκριτική αξιολόγηση, το σύστημα πληροφοριών και ανάλυσης, η κουλτούρα ποιότητας, το περιβάλλον, οι τραπεζικές υπηρεσίες βασισμένες στην τεχνολογία, η εστίαση στον πελάτη και η εστίαση στους ανθρώπινους πόρους. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πως οι τράπεζες χρησιμοποιούν σε σημαντικό βαθμό όλες τις παραπάνω στρατηγικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με σκοπό να αυξήσουν την αποδοτικότητα τους αλλά και την αποδοτικότητα των υπαλλήλων τους.

Στην έρευνα των Othamn (2020) σκοπός ήταν να διερευνηθεί η επιρροή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που αποκτούν οι τράπεζες που δραστηριοποιούνται στο Ιράκ. Το δείγμα της έρευνας περιελάμβανε 53 διευθυντές τραπεζών οι οποίοι κλήθηκαν να απαντήσουν ένα ερωτηματολόγιο αυτοαναφοράς. Οι διαστάσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που αξιολογήθηκαν στην παρούσα έρευνα ήταν οι: Ηγεσία, Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, Αξιολόγηση Πληροφοριών και ανάλυση δεδομένων και εστίαση στον πελάτη. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η ηγεσία, η διαχείριση του προσωπικού, οι πληροφορίες και η ανάλυση και η εστίαση στον πελάτη αποτελούν ισχυρούς προγνωστικούς παράγοντες για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των τραπεζών στο Ιράκ. Ο Othamn (2020) σκοπός κατέληξε στο ότι καθώς οι τραπεζικές βιομηχανίες ενδιαφέρονται περισσότερο για την εφαρμογή των αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι σημαντικό να αντιμετωπιστούν ερωτήματα όπως ποιες βασικές πρακτικές πρέπει να τονιστούν και πώς θα πρέπει να εισαχθούν στις τράπεζες για να

επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα ικανοποίησης των πελατών, να βελτιωθεί η οικονομική απόδοση, να βελτιωθεί η απόδοση των εργαζομένων και τελικά να επιτευχθεί υψηλότερο επίπεδο ανταγωνιστικότητας. Με βάση τα ευρήματα της συγκεκριμένης έρευνας, για να διασφαλιστεί η αποτελεσματική εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις τράπεζες, οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν δυνατότητες για εξέλιξη, να αυξήσουν την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν και να ανταμείβονται κατάλληλα. Εξάλλου, η πρόσληψη ικανών και έμπειρων στελεχών θα συνεισέφερε αποτελεσματικά στη διαχείριση των τραπεζών, παρέχοντας στους εργαζομένους επαρκή κατάρτιση και εκπαίδευση για την κατανόηση της σχετικής πολιτικής ποιότητας και της στρατηγικής Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Τέλος, η παρακολούθηση της ικανοποίησης των πελατών και η τακτική λήψη σχολίων και πληροφοριών θα ενισχύσουν περαιτέρω την αποτελεσματικότητα του τραπεζικού τομέα. Πάνω από όλα, απαιτείται δέσμευση της ανώτατης διοίκησης στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και πλήρης υποστήριξη για την αποτελεσματική εφαρμογή της.

2.2 Σύνοψη και ερευνητικές υποθέσεις

Καθώς οι τραπεζικοί οργανισμοί εμπλέκονται περισσότερο στην εφαρμογή εννοιών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και ποιότητας υπηρεσιών, ερωτήματα όπως (1) ποιες βασικές πρακτικές θα πρέπει να τονιστούν και (2) πώς θα πρέπει να εφαρμοστεί η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις τράπεζες για να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα της ικανοποίησης των πελατών, της βελτιωμένης οικονομικής απόδοσης και της παροχής καλύτερων υπηρεσιών, πρέπει να απαντηθούν. Η παρούσα εργασία προσπαθεί να δώσει απαντήσεις σε αυτά τα ερωτήματα.

Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας διαπιστώθηκε ότι πολλές διαστάσεις που είναι κρίσιμες είναι υπεύθυνες για την επιτυχία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον τραπεζικό τομέα. Προκειμένου να διασφαλιστεί η επιτυχής εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις τράπεζες, υπάρχει ανάγκη να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι να βελτιώσουν το επίπεδο των υπηρεσιών που παρέχουν. Επίσης, η πρόσληψη καταρτισμένων και ικανών διευθυντικών στελεχών θα συμβάλει με επιτυχία στη διαχείριση των τραπεζών, καθώς αυτό συνδέεται με το επίπεδο δέσμευσης της διοίκησης στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Τέλος, η παρακολούθηση της ικανοποίησης των πελατών και η συχνή λήψη σχολίων θα βελτιώσει περαιτέρω την απόδοση του τραπεζικού τομέα αλλά και της απόδοσης των ατόμων που εργάζονται σε αυτόν. Πάνω απ' όλα όμως, υπάρχει η ανάγκη δέσμευσης της ανώτατης διοίκησης έναντι της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και παροχής πλήρους υποστήριξης για την επιτυχή εφαρμογή της.

Με βάση τα ευρήματα της συναφούς βιβλιογραφίας οι διαστάσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που θα μελετηθούν στην παρούσα έρευνα είναι οι εξής:

1. Δέσμευση ανώτατης διοίκησης
2. Εστίαση στον πελάτη και την ικανοποίηση του
3. Πολιτικές ποιότητας
4. Επιμόρφωση/ Εκπαίδευση υπαλλήλων
5. Εμπλοκή εργαζομένων
6. Ενδυνάμωση εργαζομένων
7. Ανταμοιβή και αναγνώριση
8. Σύστημα επικοινωνίας και πληροφόρησης
9. Συγκριτική αξιολόγηση
10. Συνεχής βελτίωση

Σκοπός είναι να διερευνηθεί το κατά πόσο εφαρμόζονται αυτές οι τεχνικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον τραπεζικό τομέα και το κατά πόσο οδηγούν στην καλύτερη απόδοση των εργαζομένων. Οι ερευνητικές υποθέσεις της παρούσας εργασίας είναι οι εξής:

1. Η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σχετίζεται θετικά με το επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων
2. Η υιοθέτηση πρακτικών εστίασης στον πελάτη και την ικανοποίηση του σχετίζονται θετικά με το επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων
3. Η υιοθέτηση πολιτικών ποιότητας σχετίζονται θετικά με το επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων
4. Η προώθηση της επιμόρφωσης/ εκπαίδευσης των υπαλλήλων σχετίζεται θετικά με το επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων
5. Η εμπλοκή των εργαζομένων σχετίζεται θετικά με το επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων
6. Η ενδυνάμωση εργαζομένων σχετίζεται θετικά με το επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων
7. Η ανταμοιβή και αναγνώριση των εργαζομένων σχετίζεται θετικά με το επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων
8. Η εξέλιξη και χρήση ενός αποτελεσματικού συστήματος επικοινωνίας και πληροφόρησης σχετίζεται θετικά με το επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων
9. Η χρήση συγκριτικής αξιολόγησης σχετίζεται θετικά με το επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων
10. Η υιοθέτηση μια κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης σχετίζεται θετικά με το επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων

Κεφάλαιο 3. Μεθοδολογία έρευνας

3.1 Ερευνητικός σχεδιασμός

Η μελέτη υιοθέτησε έναν επεξηγηματικό ερευνητικό σχεδιασμό (explanatory research design). Σύμφωνα με τους Saunders et al. (2015) ένας επεξηγηματικός ερευνητικός σχεδιασμός είναι αυτός που συλλέγει δεδομένα προκειμένου να ελέγξει μια υπόθεση ή να απαντήσει σε ερωτήσεις που αφορούν την τρέχουσα κατάσταση των υπό μελέτη υποκειμένων. Ένας επεξηγηματικός ερευνητικός σχεδιασμός είναι μια προσπάθεια συλλογής δεδομένων από μέλη ενός πληθυσμού προκειμένου να προσδιοριστεί η τρέχουσα κατάσταση αυτού του πληθυσμού σε σχέση με μία ή περισσότερες μεταβλητές. Ο απώτερος στόχος είναι να μάθουμε για έναν πληθυσμό ερευνώντας ένα δείγμα αυτού του πληθυσμού που χρησιμοποιήθηκε για να εξηγήσει τι υπάρχει σε σχέση με συνθήκες ή μεταβλητές που βρίσκονται σε μια δεδομένη κατάσταση χωρίς ο ερευνητής να επηρεάζει τις μεταβλητές. Η μελέτη είχε ως στόχο να καθορίσει τη συσχέτιση μεταξύ των πρακτικών διαχείρισης ολικής ποιότητας και της απόδοσης των εργαζομένων της Alpha Bank.

3.2 Είδος έρευνας

Το είδος της έρευνας, κατά το πλαίσιο των Saunders et al. (2015), αφορά την επιλογή υιοθέτησης είτε ποσοτικής είτε ποιοτικής μεθόδου ή συνδυασμού και των δύο σε μια προσέγγιση μικτών μεθόδων. Η ποσοτική έρευνα γενικά περιλαμβάνει τη συλλογή

αριθμητικών δεδομένων τα οποία στη συνέχεια αναλύονται με τη χρήση περιγραφικών και συμπερασματικών στατιστικών (Saunders et al., 2015). Οι ποσοτικές μέθοδοι έρευνας έχουν συχνά θεωρηθεί ότι παράγουν πιο συγκεκριμένα δεδομένα, καθώς τα αποτελέσματα προκύπτουν από τεχνικές έρευνας. Αντίθετα, τα ποιοτικά δεδομένα μπορεί να χρησιμοποιούν ορισμένα στατιστικά στοιχεία, αλλά έχουν κυρίως αφηγηματικό ύφος ή κείμενο. Η ποιοτική μέθοδος αναφέρεται σε εκφράσεις της πραγματικότητας μέσω παρατηρήσεων των ανθρώπων στις πραγματικές καταστάσεις (Saunders et al., 2015). Στην ποιοτική μέθοδο, ο ερευνητής δεν ξεκινά την έρευνά του δοκιμάζοντας μια θεωρία, μοντέλο ή έννοιες. Η στάση του ερευνητή πρέπει να είναι αμερόληπτη για να επιτευχθεί μια κατανόηση της συμπεριφοράς των ανθρώπων σε μια κατάσταση που δεν έχει μελετηθεί. Επίσης, η ποιοτική έρευνα βασίζεται συνήθως σε ένα ανοιχτό ερώτημα.

Για την επίτευξη των στόχων αυτής της μελέτης, χρησιμοποιήθηκε τόσο η ποσοτική όσο και η ποιοτική μέθοδος για τη συλλογή των δεδομένων, χρησιμοποιώντας ερωτηματολόγιο έρευνας (ποσοτικό) ως κύριο εργαλείο και συνεντεύξεις (ποιοτικές) για να αποκτήσει περισσότερες πληροφορίες σχετικά με την εφαρμογή της Δ.Ο.Π. στην Alpha Bank και τον αντίκτυπο της στην απόδοση των εργαζομένων. Και οι δύο μέθοδοι στόχευαν να εκμαιεύσουν τις αντιλήψεις των εργαζομένων στην Alpha Bank σχετικά με την υιοθέτηση και την εφαρμογή της Δ.Ο.Π. στον εργασιακό τους χώρο.

3.3 Δεδομένα και εργαλείο έρευνας

Προκειμένου να εκπληρωθούν οι στόχοι της έρευνας, είναι σημαντική η συλλογή σχετικών δεδομένων (Bryman & Bell, 2011). Σκοπός της συλλογής δεδομένων σε αυτή την έρευνα είναι η απόσπαση έγκυρων και αξιόπιστων πληροφοριών από τους

συμμετέχοντες για την απάντηση των ερευνητικών υποθέσεων. Η διαδικασία συλλογής σχετικών δεδομένων μπορεί να είναι πολύπλοκη με περιορισμούς κόστους, χρόνου και εμπιστευτικότητας. Υπάρχουν δύο είδη δεδομένων που μπορούν να συλλεχθούν. Το πρώτο αναφέρεται ως πρωτογενή δεδομένα καθώς αντιπροσωπεύει νέα δεδομένα που παράγονται από την ίδια την έρευνα. Τα δευτερεύοντα δεδομένα αναφέρονται σε δεδομένα που έχουν ήδη συλλεχθεί από άλλον ερευνητή, αλλά τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την παροχή πληροφοριών στον τρέχοντα ερευνητή. Αυτό μπορεί γενικά να βρεθεί σε μορφή τεκμηρίωσης όπως βιβλία, περιοδικά και εκθέσεις ή μέσω άλλων μέσων όπως το ραδιόφωνο, η τηλεόραση (Saunders et al., 2015).

Σε αυτή τη μελέτη, τα πρωτογενή δεδομένα συλλέχθηκαν μέσω συνεντεύξεων και ερωτηματολογίων ενώ καταγράφηκε και η προσωπική παρατήρηση του ερευνητή ώστε να επιτευχθεί η λεγόμενη τριγωνοποίηση. Αυτή η διαδικασία χρησιμοποιήθηκε για να ελαχιστοποιηθεί ή να αποφευχθεί η μεροληψία των συμμετεχόντων και των ερευνητών και να βελτιωθεί η εγκυρότητα και η αξιοπιστία της έρευνας.

3.3.1 Ημι-δομημένη συνέντευξη

Η συνέντευξη θεωρείται ως μια από τις πιο σημαντικές πηγές αποδεικτικών στοιχείων σε μια μελέτη περίπτωσης, καθώς οι περισσότερες ποιοτικές μελέτες εξετάζουν τις αξίες ή τις πράξεις των ανθρώπων (Saunders et al., 2015). Μια συνέντευξη είναι ένα ισχυρό εργαλείο για την απόκτηση πληροφοριών με βάση τις στάσεις, τις γνώσεις, τις αξίες και τις απόψεις των συμμετεχόντων (Bryman & Bell, 2011). Η συνέντευξη έχει μια συγκεκριμένη δύναμη. Μπορεί να παράγει δεδομένα γρήγορα και σε μεγάλη ποσότητα. Ωστόσο, έχει επίσης περιορισμούς και αδυναμίες. Για παράδειγμα, οι

συνεντευξιαζόμενοι μπορεί να είναι απρόθυμοι ή μπορεί να νιώθουν άβολα να μοιράζονται όλα όσα ο συνεντευκτής ελπίζει να εξερευνήσει. Πολλοί ερευνητές σχολιαστές, συμπεριλαμβανομένων των Saunders et al. (2015) ταξινομούν τις τεχνικές συνέντευξης ως δομημένες, ημιδομημένες ή μη. Κάθε είδος συνέντευξης έχει τα δικά του μειονεκτήματα και πλεονεκτήματα. Μια δομημένη συνέντευξη θεωρείται ως μια ποσοτική ερευνητική συνέντευξη επειδή εξαρτάται από τη χρήση ενός προκαθορισμένου εργαλείου όπως τα ερωτηματολόγια και βασίζεται σε πανομοιότυπα σύνολα ερωτήσεων. Αντίθετα, οι ημιδομημένες και οι αδόμητες συνεντεύξεις θεωρούνται ως ποιοτικά ερευνητικά εργαλεία, επειδή γενικά ο ερευνητής έχει μια λίστα θεμάτων ή θεμάτων προς διερεύνηση, αντί να παρουσιάζει ερωτήσεις προς απάντηση. Αυτή η διερεύνηση σχετίζεται με την αντιμετώπιση των ερευνητικών ερωτημάτων και στόχων (Saunders et al., 2016).

Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε μια ημι-δομημένη συνέντευξη που αποτελούνταν από 11 ερωτήσεις και το σκοπό είχε να καταγράψει τις απόψεις των εργαζομένων στην Alpha Bank σχετικά με το κατά πόσο οι στρατηγικές της Δ.Ο.Π. που αναφέρθηκαν στην ενότητα 1.4 επηρεάζουν την απόδοσή τους.

3.3.2 Ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο είναι ένα προδιατυπωμένο γραπτό σύνολο ερωτήσεων που διανέμεται σε συγκεκριμένα άτομα με στόχο τη συλλογή πληροφοριών (Saunders et al., 2016). Είναι μια από τις πιο κοινές τεχνικές συλλογής δεδομένων στις κοινωνικές έρευνες. Παρόλο που τα ερωτηματολόγια μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως η μόνη τεχνική συλλογής δεδομένων, συχνά συνιστάται η σύνδεση τους με άλλες μεθόδους σε έναν ερευνητικό σχεδιασμό μεικτής μεθόδου (Saunders et al., 2015). Ωστόσο, οι

Bryman και Bell (2011) έδειξαν ότι η χρήση ερωτηματολογίων από μόνη της έχει πολλά πλεονεκτήματα. Πρώτον, τα ερωτηματολόγια εξοικονομούν χρήματα και χρόνο, καθώς μπορούν να σταλούν σε πολλούς ερωτηθέντες με χαμηλό κόστος. Δεύτερον, τα σχόλια και οι απαντήσεις των ερωτηθέντων επιστρέφονται σε σύντομο χρονικό διάστημα. Τρίτον, η κωδικοποίηση των ερωτήσεων είναι συχνά μια πολύ απλή και γρήγορη διαδικασία. Τέλος, οι ερωτηθέντες μπορούν να συμπληρώσουν ερωτηματολόγια σε χρόνο και τόπο που τους ταιριάζει.

Στην παρούσα έρευνα δομήθηκε ένα ερωτηματολόγιο που διαχωρίστηκε σε τρεις ενότητες. Στην πρώτη ενότητα καταγράφηκαν τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων όπως το φύλο, η ηλικιακή ομάδα, το εκπαιδευτικό υπόβαθρο, η οικογενειακή κατάσταση και η εργασιακή προϋπηρεσία.

Στη δεύτερη ενότητα καταγράφηκε η άποψη των εργαζομένων της Alpha Bank σχετικά με το κατά πόσο στο χώρο εργασίας τους εφαρμόζονται οι στρατηγικές της Δ.Ο.Π. που αναφέρθηκαν στην ενότητα 1.4. Οι ερωτήσεις της συγκεκριμένης ενότητας του ερωτηματολογίου βασίστηκαν σε παρόμοιες έρευνες (Mellahi & Eyuboglu, 2001; Talib et al., 2012; Khashman & Al-Ryalat, 2015; Awolusi, 2013; Pattanayak & Maddulety, 2013; Othamn, 2020). Όλες οι ερωτήσεις ήταν διατυπωμένες σε κλίμακα Likert από 1=Καθόλου έως 5=Πάρα πολύ.

Στη τρίτη ενότητα καταγράφηκε η εργασιακή απόδοση των εργαζομένων της Alpha Bank. Οι ερωτήσεις της συγκεκριμένης ενότητας του ερωτηματολογίου βασίστηκαν στην κλίμακα Pradhan και Jena (2017) που αποτελείται από 19 ερωτήσεις σε κλίμακα Likert από 1=Διαφωνώ απόλυτα έως 5=Συμφωνώ απόλυτα που δημιουργούν τρεις διαστάσεις της εργασιακής απόδοσης (Pradhan & Jena, 2017):

- Ερωτήσεις 1-6: Απόδοση στα καθήκοντα (Task Performance)
- Ερωτήσεις 7-12: Προσαρμοστική Απόδοση (Adaptive Performance)

- Ερωτήσεις 13-19: Συμφραζόμενη απόδοση ή έμμεση απόδοση (Contextual Performance)

3.4 Δείγμα έρευνας

Ο πληθυσμός της έρευνας ορίστηκε να είναι το σύνολο των εργαζομένων της τράπεζας Alpha Bank. Συνολικά στην ποσοτική έρευνα επιλέχθηκαν να συμμετέχουν 92 εργαζόμενοι ενώ στην ποιοτική έρευνα συμμετείχαν 2 εργαζόμενοι με θέση ευθύνης της Alpha Bank (διευθυντής και τμηματάρχης). Η επιλογή των εργαζομένων βασίστηκε στη δειγματοληψία ευκολίας (convenience sampling). Η διανομή του ερωτηματολογίου έγινε ηλεκτρονικά μέσω της πλατφόρμας Google Forms ενώ η συνέντευξη πραγματοποιήθηκε στο χώρο εργασίας του ερευνητή δια ζώσης.

3.5 Ανάλυση δεδομένων

Η ανάλυση των ποιοτικών δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη μεθοδολογία της θεματικής ανάλυσης. Ουσιαστικά σε αυτή τη μέθοδο ο ερευνητής καταγράφει κωδικοποιημένα τις απόψεις των συμμετεχόντων.

Η ανάλυση των ποσοτικών δεδομένων πραγματοποιήθηκε στο λογισμικό στατιστικής επεξεργασίας SPSS version 25. Αρχικά, πραγματοποιήθηκε ανάλυση για την αξιοπιστία του ερωτηματολογίου της έρευνας χρησιμοποιώντας το συντελεστή αξιοπιστίας α του Cronbach. Στη συνέχεια χρησιμοποιήθηκαν δείκτες περιγραφικής στατιστικής όπως η μέση τιμή (MT) και η τυπική απόκλιση (TA) για να καταγραφεί το επίπεδο υιοθέτησης των στρατηγικών Δ.Ο.Π. στην Alpha Bank και να αναδειχθεί το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στην Alpha Bank. Τέλος, για την απάντηση των ερευνητικών υποθέσεων χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής

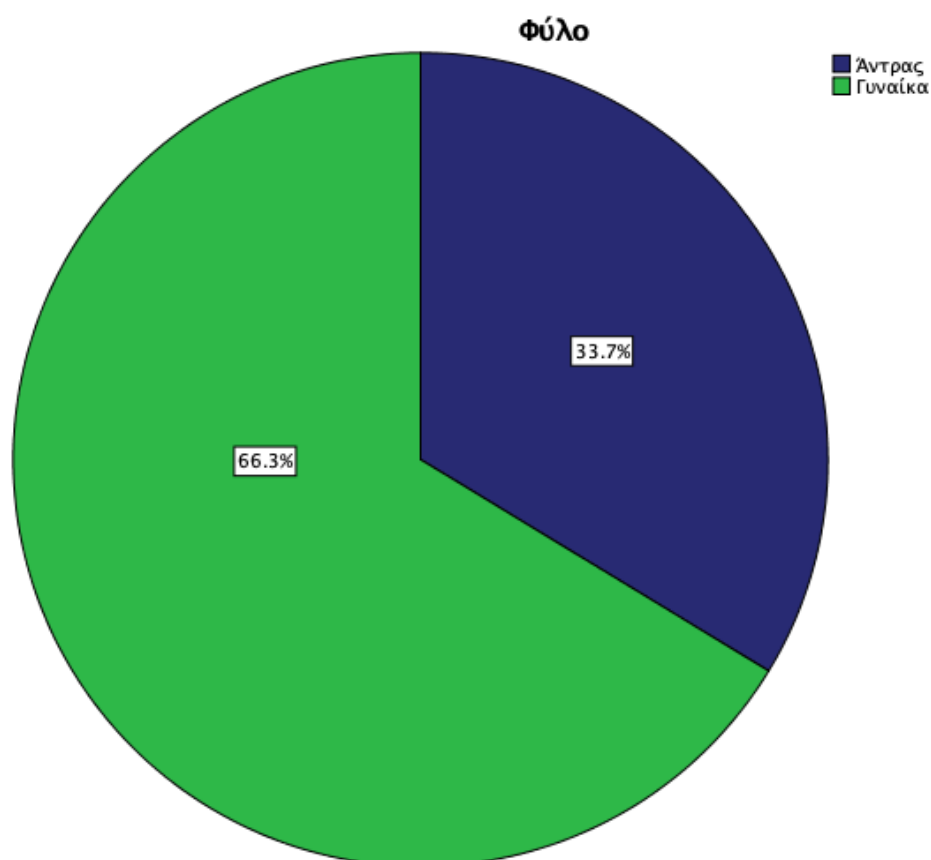
συσχέτισης του Pearson και η μέθοδος της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης.

Όλες οι αναλύσεις βασίστηκαν σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=0.05$.

Κεφάλαιο 4. Αποτελέσματα στατιστικής ανάλυσης

4.1. Δημογραφικά στοιχεία δείγματος

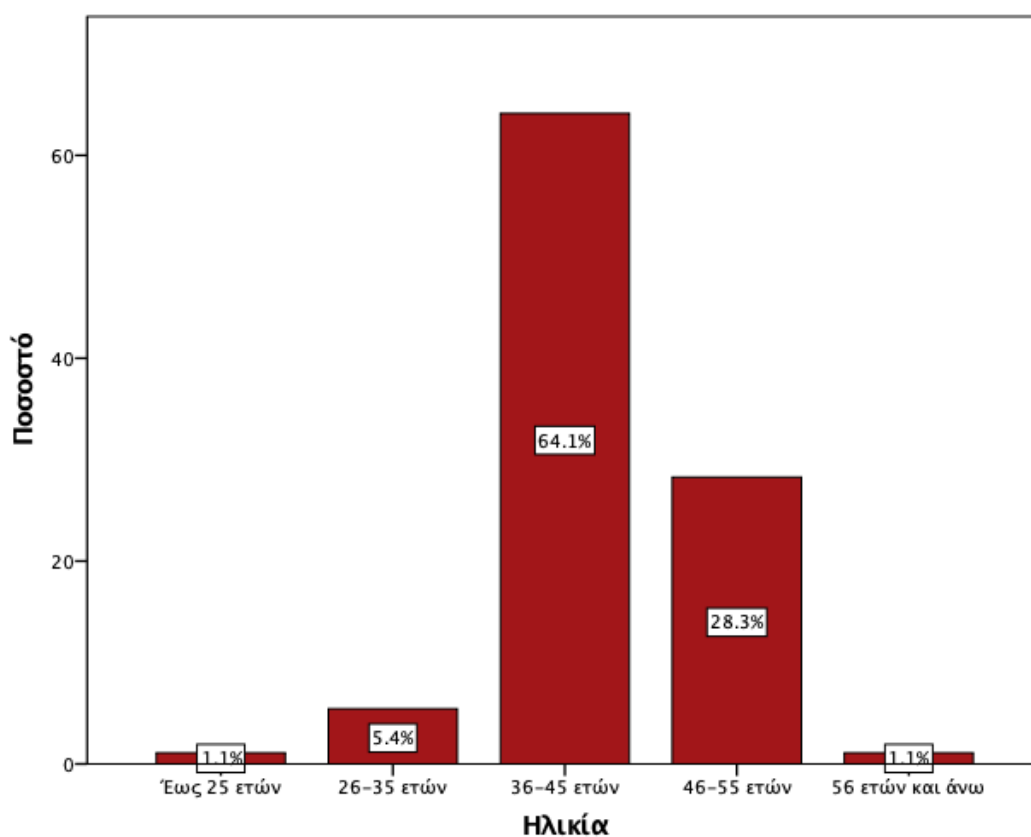
Στην πρώτη ενότητα του κεφαλαίου δίνονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης σχετικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος. Από το Διάγραμμα 1 προκύπτει ότι το 66.3% (v=61) του δείγματος αποτελούνταν από γυναίκες και το 33.7% (v=31) του δείγματος αποτελούνταν από άντρες.



Διάγραμμα 1. Αποτελέσματα σχετικά με το φύλο των εργαζομένων

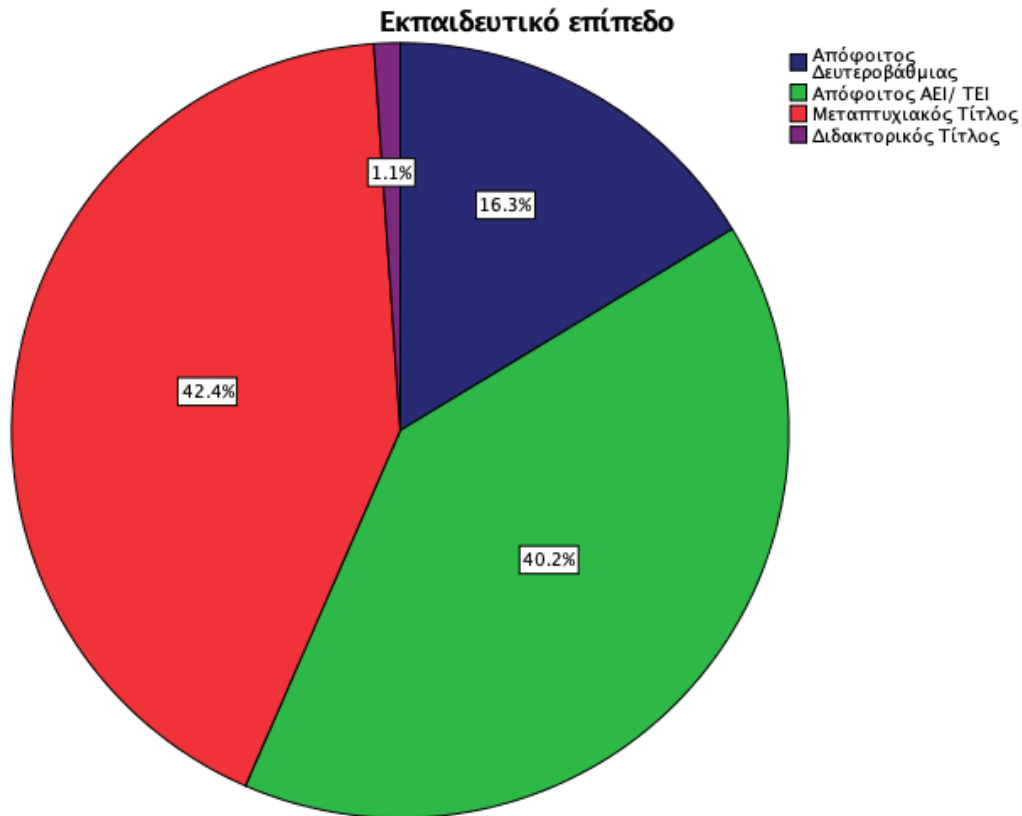
Στο Διάγραμμα 2 δίνονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης σχετικά με την ηλικιακή κατανομή του δείγματος των εργαζομένων της τράπεζας Alpha Bank που συμμετείχαν στην έρευνα. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως το 6.5% (v=6) του

δείγματος ήταν ηλικίας έως 35 ετών, το 64.1% (n=59) ήταν ηλικίας 36 έως 45 ετών και το 29.4% (n=27) ήταν ηλικίας άνω των 45 ετών.



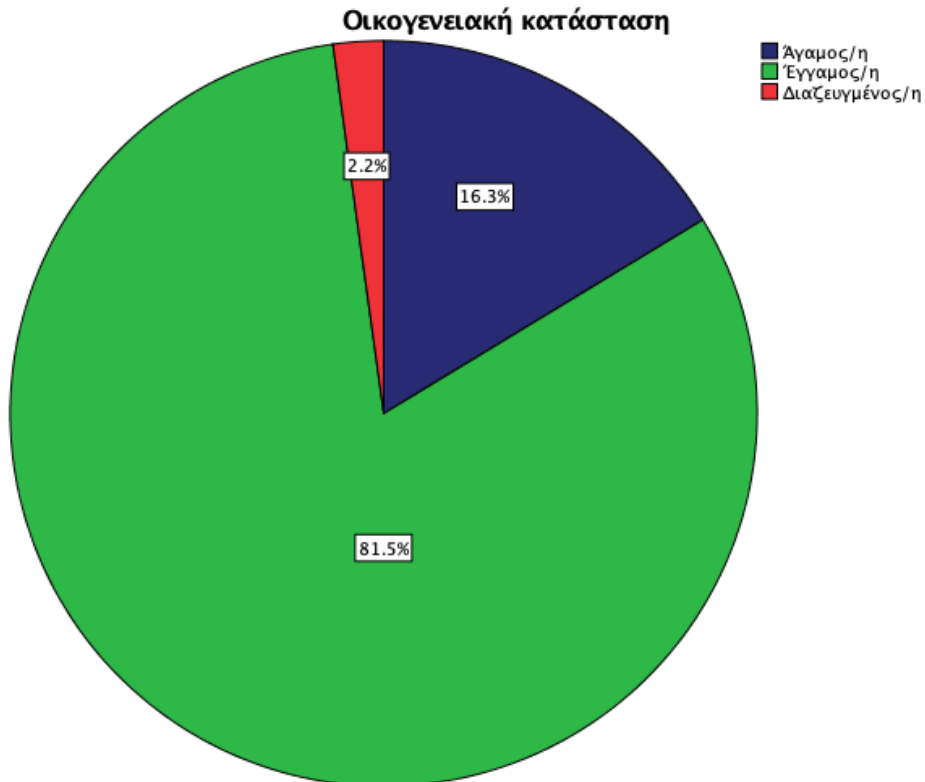
Διάγραμμα 2. Αποτελέσματα σχετικά με την ηλικιακή ομάδα των εργαζομένων

Στο Διάγραμμα 3 δίνονται τα αποτελέσματα σχετικά με το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων της τράπεζας Alpha Bank που συμμετείχαν στην έρευνα. Η ανάλυση έδειξε ότι το 16.3% (n=15) του δείγματος ήταν απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, το 40.2% (n=37) του δείγματος ήταν απόφοιτοι ΑΕΙ/ ΤΕΙ, το 42.4% (n=39) ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού και το 1.1% (n=1) ήταν κάτοχοι διδακτορικού.



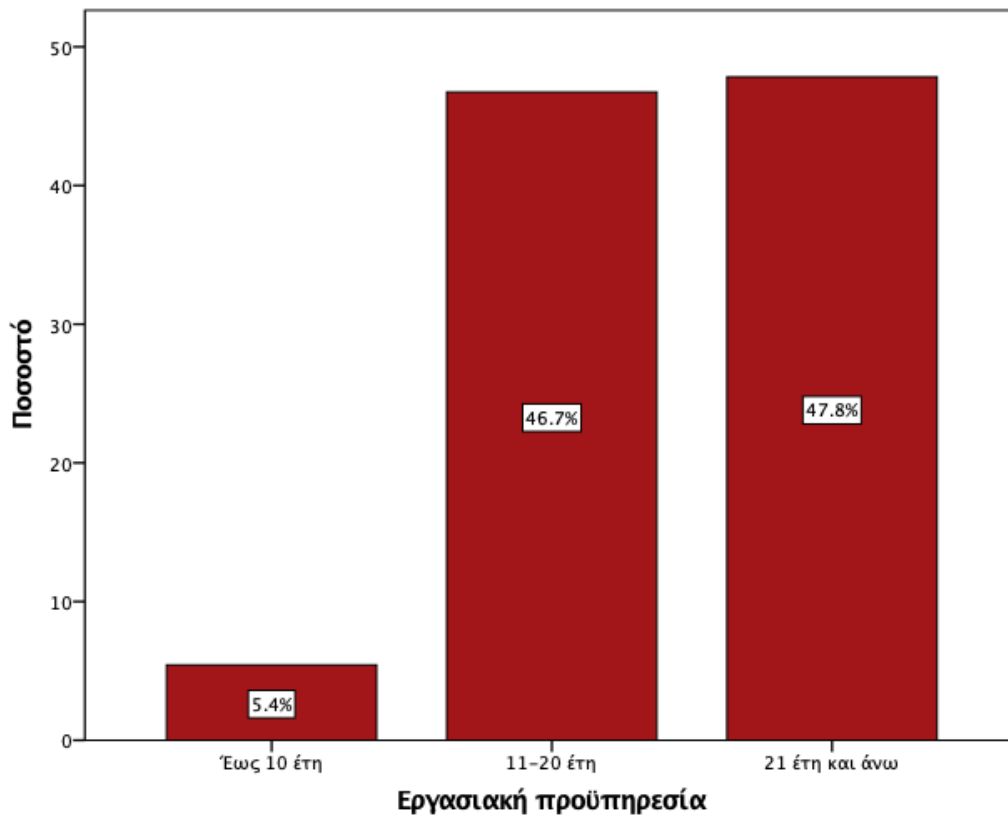
Διάγραμμα 3. Αποτελέσματα σχετικά με το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων

Από το Διάγραμμα 4 προκύπτει ότι το 16.3% ($n=15$) των συμμετεχόντων στην έρευνα ήταν άγαμοι, το 81.5% ($n=75$) ήταν έγγαμοι και το 2.2% ($n=2$) ήταν διαζευγμένοι.



Διάγραμμα 4. Αποτελέσματα σχετικά με την οικογενειακή κατάσταση των εργαζομένων

Τέλος, στο Διάγραμμα 5 δίνονται τα αποτελέσματα σχετικά με την εργασιακή προϋπηρεσία των εργαζομένων της τράπεζας Alpha Bank που συμμετείχαν στην έρευνα. Η ανάλυση έδειξε ότι το 5.4% ($n=5$) του δείγματος είχαν εργασιακή προϋπηρεσία μικρότερη των 10 ετών, το 46.7% ($n=43$) του δείγματος είχαν εργασιακή προϋπηρεσία από 11 έως 20 έτη και το 47.8% ($n=44$) του δείγματος είχαν εργασιακή προϋπηρεσία από 21 έτη και άνω.



Διάγραμμα 5. Αποτελέσματα σχετικά με την εργασιακή προϋπηρεσία των εργαζομένων

4.2. Ανάλυση αξιοπιστίας

Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε ανάλυση αξιοπιστίας σχετικά με τα δύο ερωτηματολόγια που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα. Για το σκοπό αυτό (1) υπολογίστηκε ο συντελεστής αξιοπιστίας α του Cronbach και (2) διενεργήθηκε επιπλέον ανάλυση για να εξετάσουμε αν κάποια από τις ερωτήσεις των διαστάσεων των δύο ερωτηματολογίων πρέπει να εξαιρεθεί. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία υψηλό επίπεδο αξιοπιστίας έχουν οι διαστάσεις με συντελεστή αξιοπιστίας α του Cronbach άνω του 0.7 (Saunders et al., 2015).

4.2.1 Ερωτηματολόγιο στρατηγικών της Δ.Ο.Π.

Από τον Πίνακα 1 δίνονται τα αποτελέσματα σχετικά με την αξιοπιστία της διάστασης «Δέσμευση ανώτατης διοίκησης» της Δ.Ο.Π.. Η ανάλυση έδειξε ότι ο συντελεστής αξιοπιστίας της συγκεκριμένης διάστασης είναι ίσος με $\alpha=0.910$. Επιπλέον, από την ανάλυση ανά ερώτηση για τον εντοπισμό προβληματικών ερωτήσεων προέκυψε ότι η εξαίρεση κάποιας από τις έξι ερωτήσεις της διάστασης θα μείωνε το επίπεδο αξιοπιστίας. Συμπερασματικά, η διάσταση του ερωτηματολογίου «Δέσμευση ανώτατης διοίκησης» εμφανίζει πολύ υψηλή αξιοπιστία.

Πίνακας 1. Ανάλυση αξιοπιστία για τη διάσταση «Δέσμευση ανώτατης διοίκησης» της Δ.Ο.Π.

| Cronbach's | |
|------------|------------|
| Alpha | N of Items |
| .910 | 6 |

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Τα ανώτερα στελέχη έχουν ξεκάθαρο όραμα για την ποιότητα, αυτό καθοδηγεί όλες τις πτυχές της λειτουργίας της τράπεζας. | 15.946 | 16.645 | .718 | .899 |
| Τα ανώτερα στελέχη είναι εμφανώς προσηλωμένα στην ποιότητα. | 16.087 | 16.828 | .729 | .897 |
| Η ανώτατη διοίκηση διαθέτει επαρκείς πόρους και χρόνο για εφαρμογή της διαχείρισης ποιότητας. | 16.022 | 16.637 | .739 | .896 |
| Η ανώτατη διοίκηση έχει ένα ξεκάθαρο όραμα για την ποιότητα | 15.750 | 15.288 | .842 | .880 |

| | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|------|------|
| Τα κορυφαία στελέχη συχνά συζητούν τη σημασία της ποιότητας στις συναντήσεις και δίνουν υψηλή προτεραιότητα στην ποιότητα. | 15.848 | 16.152 | .719 | .899 |
| Τα κορυφαία στελέχη υποστηρίζουν κάθε αλλαγή που απαιτείται για την προώθηση μιας νέας κουλτούρας ποιότητας. | 15.946 | 15.942 | .756 | .893 |

Από τον Πίνακα 2 δίνονται τα αποτελέσματα σχετικά με την αξιοπιστία της διάστασης «Εστίαση στον πελάτη και την ικανοποίηση του» της Δ.Ο.Π.. Η ανάλυση έδειξε ότι ο συντελεστής αξιοπιστίας της συγκεκριμένης διάστασης είναι ίσος με $\alpha=0.871$. Επιπλέον, από την ανάλυση ανά ερώτηση για τον εντοπισμό προβληματικών ερωτήσεων προέκυψε ότι η εξαίρεση κάποιας από τις έξι ερωτήσεις της διάστασης θα μείωνε το επίπεδο αξιοπιστίας. Συμπερασματικά, η διάσταση του ερωτηματολογίου «Εστίαση στον πελάτη και την ικανοποίηση του» εμφανίζει πολύ υψηλή αξιοπιστία.

Πίνακας 2. Ανάλυση αξιοπιστία για τη διάσταση «Εστίαση στον πελάτη και την ικανοποίηση του» της Δ.Ο.Π.

| Cronbach's | |
|------------|------------|
| Alpha | N of Items |
| .871 | 6 |

| Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|

| | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|------|------|
| Στην τράπεζά μας υπάρχει πλήρης αναγνώριση των αναγκών των πελατών και ευθυγράμμιση της διαδικασίας για την ικανοποίηση των αναγκών. | 16.217 | 13.249 | .720 | .841 |
| Η τράπεζά σας συλλέγει εκτενείς πληροφορίες παραπόνων από πελάτες, οι οποίες αντιμετωπίζονται με ύψιστη προτεραιότητα. | 15.804 | 13.170 | .675 | .849 |
| Η τράπεζα καθορίζει τις τρέχουσες και μελλοντικές απαιτήσεις και προσδοκίες των πελατών. | 16.043 | 13.295 | .781 | .832 |
| Η τράπεζά χρησιμοποιεί έρευνες πελατών και σχόλια, καθώς και πληροφορίες από τις υπηρεσίες πελατών για τη βελτίωση | 16.000 | 13.055 | .703 | .844 |
| Όλοι οι εργαζόμενοι κατανοούν τους στόχους που σχετίζονται με την ικανοποίηση των πελατών. | 16.261 | 14.678 | .519 | .874 |
| Ο οργανισμός ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να ικανοποιούν τους πελάτες | 15.924 | 13.016 | .650 | .854 |

Από τον Πίνακα 3 δίνονται τα αποτελέσματα σχετικά με την αξιοπιστία της διάστασης «Πολιτικές ποιότητας» της Δ.Ο.Π.. Η ανάλυση έδειξε ότι ο συντελεστής αξιοπιστίας της συγκεκριμένης διάστασης είναι ίσος με $\alpha=0.924$. Επιπλέον, από την ανάλυση ανά ερώτηση για τον εντοπισμό προβληματικών ερωτήσεων προέκυψε ότι η εξαίρεση κάποιας από τις τέσσερις ερωτήσεις της διάστασης θα μείωνε το επίπεδο αξιοπιστίας. Συμπερασματικά, η διάσταση του ερωτηματολογίου «Πολιτικές ποιότητας» εμφανίζει πολύ υψηλή αξιοπιστία.

Πίνακας 3. Ανάλυση αξιοπιστία για τη διάσταση «Πολιτικές ποιότητας» της Δ.Ο.Π.

| | Cronbach's | | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|
| | Alpha | N of Items | | |
| | .924 | 4 | | |
| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | | |
| Υπάρχει μια γενική πολιτική και αποτελεσματική ανάπτυξη των στόχων στην τράπεζα αναφορικά με την ποιότητα | 9.598 | 6.331 | .828 | .902 |
| Οι αρχές ΔΟΠ χρησιμοποιούνται για την αναθεώρηση της διαμόρφωσης και την εφαρμογή νέων στρατηγικών | 9.511 | 6.406 | .828 | .903 |
| Υπάρχει στρατηγικός ποιοτικός σχεδιασμός για επίτευξη μακροπρόθεσης ποιότητας. | 9.554 | 5.524 | .863 | .889 |
| Η πολιτική ποιότητας είναι κατάλληλη για τον οργανισμό και βασίζεται στη συνεχή βελτίωση. | 9.457 | 5.745 | .803 | .911 |

Από τον Πίνακα 4 δίνονται τα αποτελέσματα σχετικά με την αξιοπιστία της διάστασης «Επιμόρφωση/ Εκπαίδευση υπαλλήλων» της Δ.Ο.Π.. Η ανάλυση έδειξε ότι ο συντελεστής αξιοπιστίας της συγκεκριμένης διάστασης είναι ίσος με $\alpha=0.933$. Επιπλέον, από την ανάλυση ανά ερώτηση για τον εντοπισμό προβληματικών ερωτήσεων προέκυψε ότι η εξαίρεση κάποιας από τις έξι ερωτήσεις της διάστασης δε θα αύξανε το επίπεδο αξιοπιστίας σε σημαντικό βαθμό. Συμπερασματικά, η διάσταση του ερωτηματολογίου «Επιμόρφωση/ Εκπαίδευση υπαλλήλων» εμφανίζει πολύ υψηλή αξιοπιστία.

Πίνακας 4. Ανάλυση αξιοπιστία για τη διάσταση «Επιμόρφωση/ Εκπαίδευση υπαλλήλων» της Δ.Ο.Π.

| Cronbach's | |
|------------|------------|
| Alpha | N of Items |
| .933 | 6 |

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Η εκπαίδευση θεωρείται ως ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες για τη βελτίωση της ποιότητας. | 14.152 | 23.691 | .642 | .942 |
| Παρέχεται επιμόρφωση με έμφαση στην ποιότητα σε όλους τους εργαζόμενους στον οργανισμό. | 14.620 | 21.777 | .870 | .911 |
| Οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται να βελτιώνουν τις διαδραστικές δεξιότητες (όπως δεξιότητες επικοινωνίας και ηγετικές δεξιότητες). | 14.685 | 22.328 | .888 | .909 |
| Οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται σε τεχνικές εντοπισμού και επίλυσης προβλημάτων | 14.967 | 23.263 | .852 | .915 |
| Σεμινάρια και εργαστήρια σε θέματα ποιότητας διοργανώνονται για τους εργαζόμενους ως μέρος μιας συνεχούς διαδικασίας. | 14.924 | 23.082 | .796 | .921 |
| Η κατάρτιση και η εκπαίδευση καλύπτουν όλο το εργατικό δυναμικό ως μέρος μιας συνεχούς διαδικασίας ποιότητας | 14.641 | 23.595 | .789 | .922 |

Από τον Πίνακα 5 δίνονται τα αποτελέσματα σχετικά με την αξιοπιστία της διάστασης «Εμπλοκή εργαζομένων» της Δ.Ο.Π.. Η ανάλυση έδειξε ότι ο συντελεστής

αξιοπιστίας της συγκεκριμένης διάστασης είναι ίσος με $\alpha=0.876$. Επιπλέον, από την ανάλυση ανά ερώτηση για τον εντοπισμό προβληματικών ερωτήσεων προέκυψε ότι η εξαίρεση κάποιας από τις πέντε ερωτήσεις της διάστασης δε θα αύξανε το επίπεδο αξιοπιστίας σε σημαντικό βαθμό. Συμπερασματικά, η διάσταση του ερωτηματολογίου «Εμπλοκή εργαζομένων» εμφανίζει πολύ υψηλή αξιοπιστία.

Πίνακας 5. Ανάλυση αξιοπιστία για τη διάσταση «Εμπλοκή εργαζομένων» της Δ.Ο.Π.

| | Cronbach's | | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|--|------------|------------|----------------------------------|----------------------------------|
| | Alpha | N of Items | | |
| | .876 | 5 | | |

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Ο οργανισμός ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να προτείνουν ιδέες για βελτίωση της εργασίας τους | 10.630 | 10.873 | .730 | .845 |
| Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων σε καθημερινές δραστηριότητες | 11.065 | 11.073 | .757 | .838 |
| Οι στόχοι και οι πολιτικές της τράπεζας κοινοποιούνται τακτικά στο προσωπικό. | 10.217 | 13.073 | .437 | .909 |
| Στην τράπεζά μας εφαρμόζονται οι περισσότερες προτάσεις των εργαζομένων. | 11.228 | 10.991 | .827 | .823 |
| Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν ενεργά σε δραστηριότητες που σχετίζονται με την ποιότητα. | 11.076 | 10.423 | .809 | .824 |

Από τον Πίνακα 6 δίνονται τα αποτελέσματα σχετικά με την αξιοπιστία της διάστασης «Ενδυνάμωση εργαζομένων» της Δ.Ο.Π.. Η ανάλυση έδειξε ότι ο συντελεστής αξιοπιστίας της συγκεκριμένης διάστασης είναι ίσος με $\alpha=0.713$.

Επιπλέον, από την ανάλυση ανά ερώτηση για τον εντοπισμό προβληματικών ερωτήσεων προέκυψε ότι η εξαίρεση κάποιας από τις τέσσερις ερωτήσεις της διάστασης δε θα αύξανε το επίπεδο αξιοπιστίας σε σημαντικό βαθμό. Συμπερασματικά, η διάσταση του ερωτηματολογίου «Ενδυνάμωση εργαζομένων» εμφανίζει πολύ υψηλή αξιοπιστία.

Πίνακας 6. Ανάλυση αξιοπιστία για τη διάσταση «Ενδυνάμωση εργαζομένων» της Δ.Ο.Π.

| | Cronbach's | | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|--|------------|------------|----------------------------------|----------------------------------|
| | Alpha | N of Items | | |
| | .713 | 4 | | |

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να αναλάβουν ευθύνες για την ποιότητα. | 8.554 | 4.667 | .644 | .553 |
| Η ευθύνη βαραίνει όσο το δυνατόν περισσότερο αυτούς που εκτελούν μια εργασίας | 7.348 | 7.834 | .015 | .716 |
| Οι εργαζόμενοι έχουν την εξουσία να εφαρμόζουν προσπάθειες βελτίωσης της ποιότητας. | 8.717 | 4.469 | .744 | .487 |
| Δίνονται στους εργαζόμενους οι απαραίτητοι πόροι για την επίλυση τυχόν προβλημάτων ποιότητας που προκύπτουν | 8.739 | 4.481 | .693 | .518 |

Από τον Πίνακα 7 δίνονται τα αποτελέσματα σχετικά με την αξιοπιστία της διάστασης «Ανταμοιβή και αναγνώριση» της Δ.Ο.Π.. Η ανάλυση έδειξε ότι ο συντελεστής αξιοπιστίας της συγκεκριμένης διάστασης είναι ίσος με $\alpha=0.805$. Επιπλέον, από την ανάλυση ανά ερώτηση για τον εντοπισμό προβληματικών

ερωτήσεων προέκυψε ότι η εξαίρεση κάποιας από τις πέντε ερωτήσεις της διάστασης δε θα αύξανε το επίπεδο αξιοπιστίας σε σημαντικό βαθμό. Συμπερασματικά, η διάσταση του ερωτηματολογίου «Ανταμοιβή και αναγνώριση» εμφανίζει πολύ υψηλή αξιοπιστία.

Πίνακας 7. Ανάλυση αξιοπιστία για τη διάσταση «Ανταμοιβή και αναγνώριση» της Δ.Ο.Π.

| | Cronbach's | | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| | Alpha | N of Items | | |
| | .805 | 5 | | |
| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | | |
| Υπάρχει κατάλληλη ανταμοιβή και αναγνώριση για την εξαιρετική απόδοση στην τράπεζα. | 10.413 | 12.069 | .695 | .737 |
| Δεν υπάρχουν επαρκείς ευκαιρίες για προαγωγή. | 9.576 | 14.906 | .187 | .856 |
| Η διοίκηση γενικά ενθαρρύνει, επιβραβεύει, αποδέχεται, αξιολογεί και εφαρμόζει τις προτάσεις των εργαζομένων σε θέματα ποιότητας. | 10.207 | 11.880 | .769 | .717 |
| Οι δραστηριότητες επιβράβευσης και αναγνώρισης διεγείρουν αποτελεσματικά τη δέσμευση των εργαζομένων στη βελτίωση της ποιότητας | 9.946 | 11.041 | .682 | .737 |
| Οι εργαζόμενοι ή/και οι ομάδες ανταμείβονται για επιτεύγματα στη βελτίωση της ποιότητας. | 10.293 | 12.056 | .773 | .718 |

Από τον Πίνακα 8 δίνονται τα αποτελέσματα σχετικά με την αξιοπιστία της διάστασης «Σύστημα επικοινωνίας και πληροφόρησης» της Δ.Ο.Π.. Η ανάλυση έδειξε ότι ο συντελεστής αξιοπιστίας της συγκεκριμένης διάστασης είναι ίσος με $\alpha=0.913$. Επιπλέον, από την ανάλυση ανά ερώτηση για τον εντοπισμό προβληματικών ερωτήσεων προέκυψε ότι η εξαίρεση κάποιας από τις πέντε ερωτήσεις της διάστασης δε θα αύξανε το επίπεδο αξιοπιστίας σε σημαντικό βαθμό. Συμπερασματικά, η διάσταση του ερωτηματολογίου «Σύστημα επικοινωνίας και πληροφόρησης» εμφανίζει πολύ υψηλή αξιοπιστία.

Πίνακας 8. Ανάλυση αξιοπιστία για τη διάσταση «Σύστημα επικοινωνίας και πληροφόρησης» της Δ.Ο.Π.

| Cronbach's | |
|------------|------------|
| Alpha | N of Items |
| .913 | 5 |

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Υπάρχει σύστημα επικοινωνίας εντός της τράπεζας που επιτρέπει την εύκολη επικοινωνία μεταξύ της ανώτατης διοίκησης και των εργαζομένων | 10.196 | 13.456 | .844 | .880 |
| Υπάρχει μια σαφής και συνεπής διαδικασία για την κοινοποίηση της δήλωσης των στόχων που καθορίζουν τις αξίες ποιότητας και τις προσδοκίες. | 10.000 | 14.813 | .728 | .904 |
| Υπάρχει αποτελεσματική αλληλοεπικοινωνία μεταξύ διαφόρων επιπέδων. | 10.109 | 15.087 | .779 | .895 |

| | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|------|------|
| Υπάρχει ένα προηγμένο τεχνολογικό σύστημα πληροφοριών για την υποστήριξη της εφαρμογής συστήματος διαχείρισης ποιότητας. | 10.120 | 13.953 | .823 | .884 |
| Στην τράπεζά μας χρησιμοποιεί πληροφοριακά συστήματα για την παροχή υψηλής ποιότητας δεδομένων και πληροφοριών στους εργαζομένους | 9.924 | 14.489 | .727 | .904 |

Από τον Πίνακα 9 δίνονται τα αποτελέσματα σχετικά με την αξιοπιστία της διάστασης «Συγκριτική αξιολόγηση» της Δ.Ο.Π.. Η ανάλυση έδειξε ότι ο συντελεστής αξιοπιστίας της συγκεκριμένης διάστασης είναι ίσος με $\alpha=0.951$. Επιπλέον, από την ανάλυση ανά ερώτηση για τον εντοπισμό προβληματικών ερωτήσεων προέκυψε ότι η εξαίρεση κάποιας από τις έξι ερωτήσεις της διάστασης δε θα αύξανε το επίπεδο αξιοπιστίας σε σημαντικό βαθμό. Συμπερασματικά, η διάσταση του ερωτηματολογίου «Συγκριτική αξιολόγηση» εμφανίζει πολύ υψηλή αξιοπιστία.

Πίνακας 9. Ανάλυση αξιοπιστία για τη διάσταση «Συγκριτική αξιολόγηση» της Δ.Ο.Π.

| | Cronbach's | | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| | Alpha | N of Items | | |
| | .951 | 6 | | |
| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
| Η συγκριτική αξιολόγηση χρησιμοποιείται για τον εντοπισμό των καλύτερων ή των χειρότερων διαδικασιών με σκοπό τη βελτίωση | 14.196 | 23.632 | .838 | .943 |

| | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|------|------|
| Δίνεται έμφαση στη συγκριτική αξιολόγηση των υπηρεσιών και των διαδικασιών σε σχέση με εκείνες άλλων τραπεζών. | 14.152 | 23.251 | .897 | .937 |
| Δίνεται έμφαση στη συγκριτική αξιολόγηση του επιπέδου εστίασης στον πελάτη με εκείνο άλλων τραπεζών | 14.033 | 23.351 | .914 | .935 |
| Ο οργανισμός χρησιμοποιεί συγκριτική αξιολόγηση για να προσδιορίσει τις ανάγκες για αλλαγή. | 14.022 | 24.197 | .874 | .940 |
| Δίνεται έμφαση στην πρόληψη των σφαλμάτων παρά στην εκ των υστέρων διόρθωση. | 13.935 | 23.798 | .764 | .953 |
| Υπάρχει χρήση εργαλείων αυτοαξιολόγησης και άλλων μηχανισμών για την παρακολούθηση και τη βελτίωση της απόδοσης | 13.848 | 24.658 | .825 | .945 |

Από τον Πίνακα 10 δίνονται τα αποτελέσματα σχετικά με την αξιοπιστία της διάστασης «Συνεχής βελτίωση» της Δ.Ο.Π.. Η ανάλυση έδειξε ότι ο συντελεστής αξιοπιστίας της συγκεκριμένης διάστασης είναι ίσος με $\alpha=0.953$. Επιπλέον, από την ανάλυση ανά ερώτηση για τον εντοπισμό προβληματικών ερωτήσεων προέκυψε ότι η εξαίρεση κάποιας από τις επτά ερωτήσεις της διάστασης δε θα αύξανε το επίπεδο αξιοπιστίας σε σημαντικό βαθμό. Συμπερασματικά, η διάσταση του ερωτηματολογίου «Συνεχής βελτίωση» εμφανίζει πολύ υψηλή αξιοπιστία.

Πίνακας 10. Ανάλυση αξιοπιστία για τη διάσταση «Συνεχής βελτίωση» της Δ.Ο.Π.

| Cronbach's | |
|------------|------------|
| Alpha | N of Items |
| .953 | 7 |

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|
| Στην τράπεζά μας δίνεται έμφαση στη συνεχή βελτίωση σε όλες τις λειτουργίες και σε όλα τα επίπεδα. | 17.348 | 33.416 | .845 | .945 |
| Η ομαδική προσέγγιση λαμβάνεται ως κύριο χαρακτηριστικό για την επίλυση προβλημάτων και τη λήψη αποφάσεων. | 17.457 | 33.613 | .801 | .948 |
| Οι διαδικασίες επίλυσης προβλημάτων και συνεχούς βελτίωσης βασίζονται σε γεγονότα και συστηματική ανάλυση. | 17.359 | 33.969 | .860 | .944 |
| Η τράπεζα χτίζει την ανταγωνιστικότητά της στη βάση της παροχής υπηρεσιών υψηλής ποιότητας. | 17.217 | 33.842 | .834 | .946 |
| Όλοι οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται ώστε να αναζητούν συνεχή βελτίωση στην καθημερινή τους εργασία. | 17.598 | 33.408 | .808 | .948 |
| Η κουλτούρα βελτίωσης της ποιότητας υπάρχει στα τμήματα του οργανισμού. | 17.446 | 32.404 | .868 | .943 |
| Υπάρχει έμφαση στη συνεχή βελτίωση στις υπηρεσίες. | 17.272 | 33.717 | .860 | .944 |

4.2.2 Ερωτηματολόγιο εργασιακής απόδοσης

Από τον Πίνακα 11 δίνονται τα αποτελέσματα σχετικά με την αξιοπιστία της διάστασης «Απόδοση στα καθήκοντα». Η ανάλυση έδειξε ότι ο συντελεστής αξιοπιστίας της συγκεκριμένης διάστασης είναι ίσος με $\alpha=0.812$. Επιπλέον, από την ανάλυση ανά ερώτηση για τον εντοπισμό προβληματικών ερωτήσεων προέκυψε ότι η

εξαίρεση κάποιας από τις έξι ερωτήσεις της διάστασης θα μείωνε το επίπεδο αξιοπιστίας. Συμπερασματικά, η διάσταση του ερωτηματολογίου «Απόδοση στα καθήκοντα» εμφανίζει υψηλή αξιοπιστία.

Πίνακας 11. Ανάλυση αξιοπιστία για τη διάσταση «Απόδοση στα καθήκοντα» της εργασιακής απόδοσης

| Cronbach's | |
|------------|------------|
| Alpha | N of Items |
| .812 | 6 |

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Συνήθως προσπαθώ για τη διατήρηση υψηλού επιπέδου εργασίας | 19.663 | 8.292 | .622 | .777 |
| Είμαι ικανός να χειρίζομαι τα καθήκοντα μου χωρίς εποπτεία | 19.826 | 8.277 | .533 | .792 |
| Είμαι πολύ παθιασμένος με τη δουλειά μου | 20.598 | 7.386 | .502 | .810 |
| Μπορώ να χειριστώ πολλαπλές εργασίες για την επίτευξη οργανωτικών στόχων | 20.033 | 7.746 | .637 | .769 |
| Συνηθώς ολοκληρώνω τις εργασίες/καθήκοντα μου εγκαίρως | 19.815 | 8.064 | .587 | .781 |
| Οι συνάδελφοί μου πιστεύουν ότι έχω υψηλή απόδοση στον οργανισμό που εργάζομαι | 20.228 | 7.782 | .623 | .772 |

Από τον Πίνακα 12 δίνονται τα αποτελέσματα σχετικά με την αξιοπιστία της διάστασης «Προσαρμοστική απόδοση». Η ανάλυση έδειξε ότι ο συντελεστής αξιοπιστίας της συγκεκριμένης διάστασης είναι ίσος με $\alpha=0.660$. Επιπλέον, από την ανάλυση ανά ερώτηση για τον εντοπισμό προβληματικών ερωτήσεων προέκυψε ότι η

εξαίρεση κάποιας από τις έξι ερωτήσεις της διάστασης θα μείωνε το επίπεδο αξιοπιστίας. Συμπερασματικά, η διάσταση του ερωτηματολογίου «Προσαρμοστική απόδοση» εμφανίζει καλή αξιοπιστία.

Πίνακας 12. Ανάλυση αξιοπιστία για τη διάσταση «Προσαρμοστική απόδοση» της εργασιακής απόδοσης

| | Cronbach's | | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|--|------------|------------|----------------------------------|----------------------------------|
| | Alpha | N of Items | | |
| | .660 | 6 | | |

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Θα μπορούσα να διαχειριστώ πολύ καλά μια αλλαγή στη δουλειά μου όποτε το απαιτεί η κατάσταση | 18.217 | 6.392 | .589 | .546 |
| Μπορώ να χειριστώ αποτελεσματικά μια αλλαγή που απαιτεί ομαδική εργασία | 17.978 | 7.252 | .535 | .585 |
| Πιστεύω πάντα ότι η αμοιβαία κατανόηση μπορεί να οδηγήσει σε μια βιώσιμη λύση στον οργανισμό που εργάζομαι | 17.772 | 6.837 | .467 | .591 |
| Συνήθως χάνω την ψυχραιμία μου όταν αντιμετωπίζω κριτική από τα μέλη της ομάδας που εργάζομαι | 19.587 | 8.663 | -.051 | .692 |

| | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------|------|------|
| Είμαι πολύ άνετα με το ενδεχόμενο να υπάρξει ευελιξία στα καθήκοντα που μου ανατίθενται | 18.467 | 6.384 | .468 | .586 |
| Συνήθως αντιμετωπίζω καλά τις οργανωτικές αλλαγές | 18.413 | 6.399 | .573 | .550 |

Τέλος, στον Πίνακα 12 δίνονται τα αποτελέσματα σχετικά με την αξιοπιστία της διάστασης «Εμμεση απόδοση». Η ανάλυση έδειξε ότι ο συντελεστής αξιοπιστίας της συγκεκριμένης διάστασης είναι ίσος με $\alpha=0.875$. Επιπλέον, από την ανάλυση ανά ερώτηση για τον εντοπισμό προβληματικών ερωτήσεων προέκυψε ότι η εξαίρεση κάποιας από τις επτά ερωτήσεις της διάστασης θα μείωνε το επίπεδο αξιοπιστίας. Συμπερασματικά, η διάσταση του ερωτηματολογίου «Προσαρμοστική απόδοση» εμφανίζει υψηλή αξιοπιστία.

Πίνακας 13. Ανάλυση αξιοπιστία για τη διάσταση «Εμμεση απόδοση» της εργασιακής απόδοσης

| Cronbach's | |
|------------|------------|
| Alpha | N of Items |
| .875 | 7 |

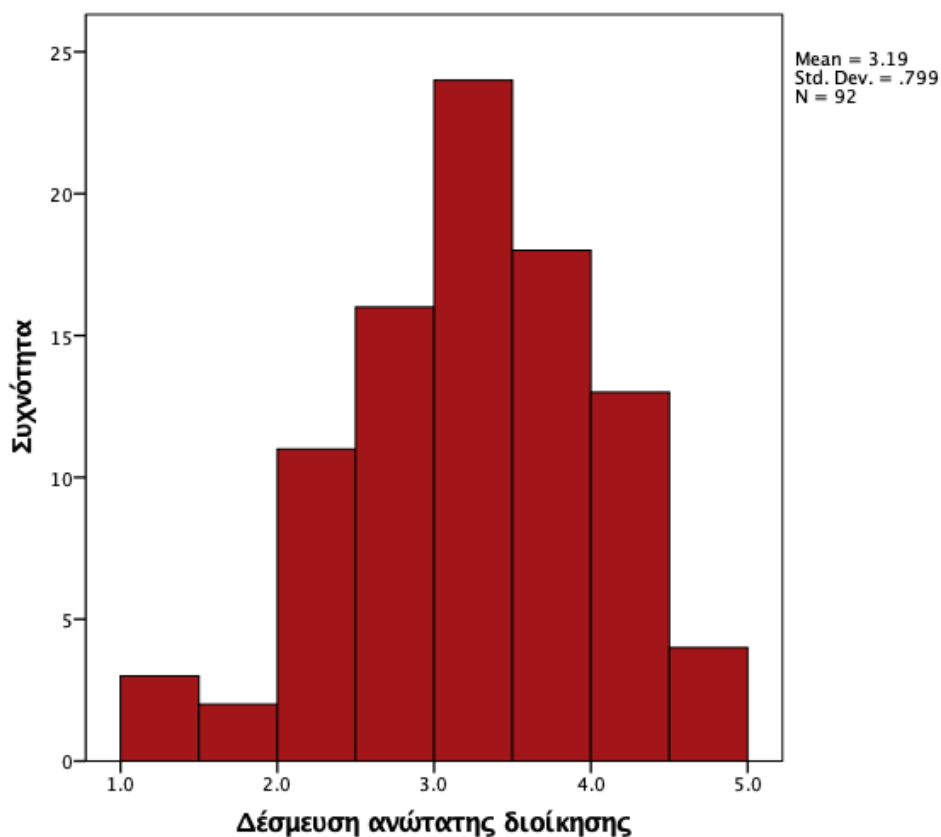
| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|
| Συνήθως παρέχω βοήθεια στους συναδέλφους μου όταν μου ζητηθεί ή αν χρειαστεί | 24.826 | 13.947 | .700 | .852 |
| Μου αρέσει να έχω επιπλέον ευθύνες | 25.674 | 14.420 | .416 | .894 |

| | | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|------|------|
| Εκφράζω τη συμπάθεια και την ενσυναίσθηση μου στους συναδέλφους μου όταν αντιμετωπίζουν προβλήματα | 24.902 | 13.935 | .713 | .851 |
| Συμμετέχω ενεργά σε ομαδικές συζητήσεις και συναντήσεις σε θέματα που αφορούν την εργασία μου | 25.196 | 14.159 | .590 | .865 |
| Συνήθως επαινώ τους συναδέλφους μου για την καλή δουλειά τους | 25.033 | 13.329 | .736 | .846 |
| Συνήθως μοιράζομαι γνώσεις και ιδέες με άλλα μέλη της ομάδας μου | 24.967 | 13.197 | .774 | .841 |
| Επικοινωνώ αποτελεσματικά με τους συναδέλφους μου για την επίλυση προβλημάτων και τη λήψη αποφάσεων. | 25.098 | 13.166 | .732 | .847 |

4.3 Εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

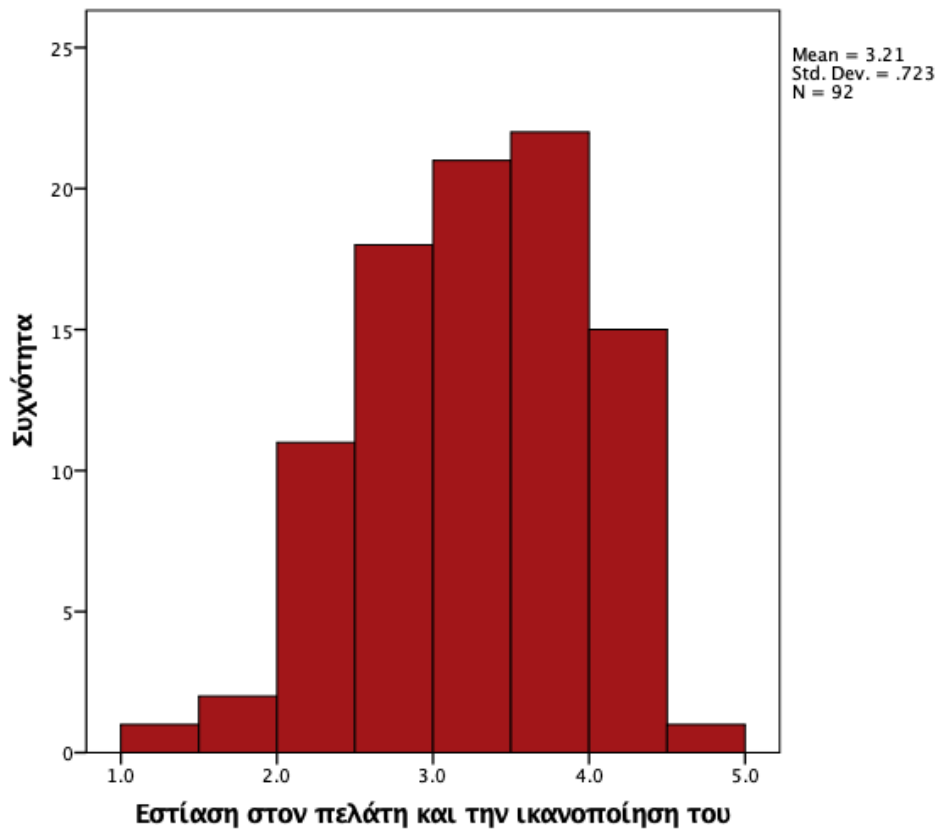
Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης σχετικά με την εφαρμογή των στρατηγικών της Δ.Ο.Π. στην τράπεζα Alpha Bank σύμφωνα με την άποψη των εργαζομένων της.

Στο Διάγραμμα 6 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με το επίπεδο στο οποίο η ανώτατη διοίκηση δεσμεύεται στη Δ.Ο.Π.. Η ανάλυση έδειξε ότι η μέση τιμή της μεταβλητής «Δέσμευση ανώτατης διοίκησης» είναι ίση με 3.19 (TA=0.8) σε μια κλίμακα από 1 έως 5. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι στην τράπεζα Alpha Bank αναγνωρίζουν ότι η ανώτατη διοίκηση έχει μέτριο επίπεδο δέσμευσης στη Δ.Ο.Π..



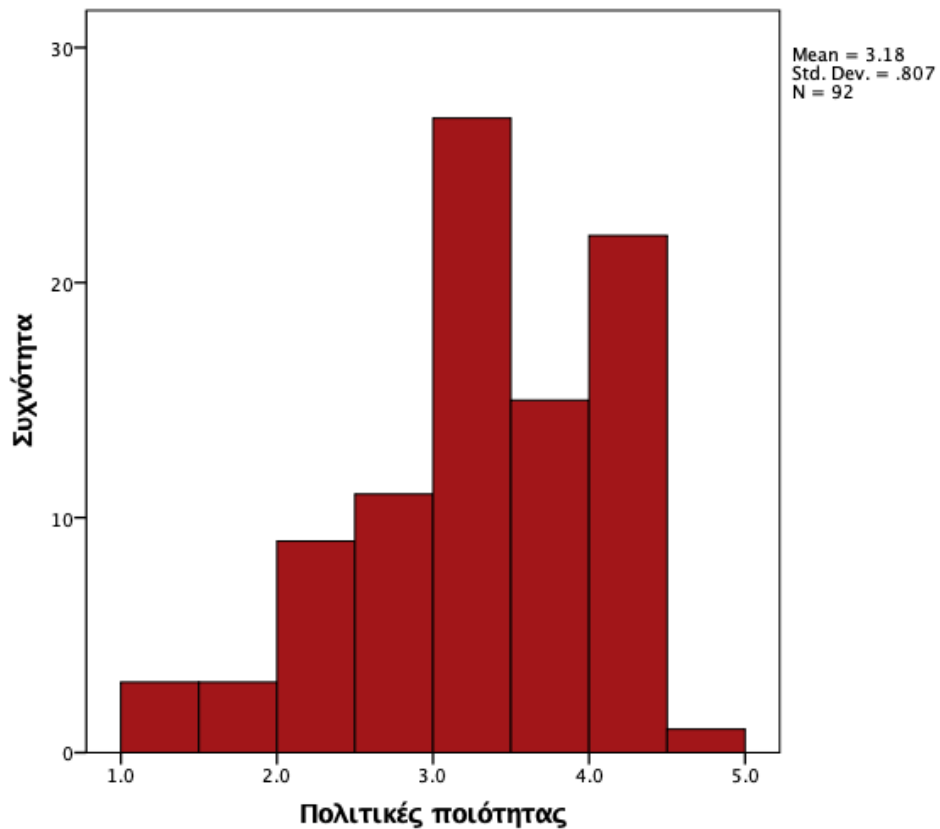
Διάγραμμα 6. Κατανομή της διάστασης «Δέσμευση ανώτατης διοίκησης» της Δ.Ο.Π.

Στο Διάγραμμα 7 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με το επίπεδο στο οποίο οι πολιτικές της τράπεζας εστιάζουν στον πελάτη και την ικανοποίηση του. Η ανάλυση έδειξε ότι η μέση τιμή της μεταβλητής «Εστίαση στον πελάτη και την ικανοποίηση του» είναι ίση με 3.21 (TA=0.7) σε μια κλίμακα από 1 έως 5. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι στην τράπεζα Alpha Bank αναγνωρίζουν ότι οι πολιτικές της τράπεζας εστιάζουν σε μέτριο επίπεδο στον πελάτη και την ικανοποίηση του.



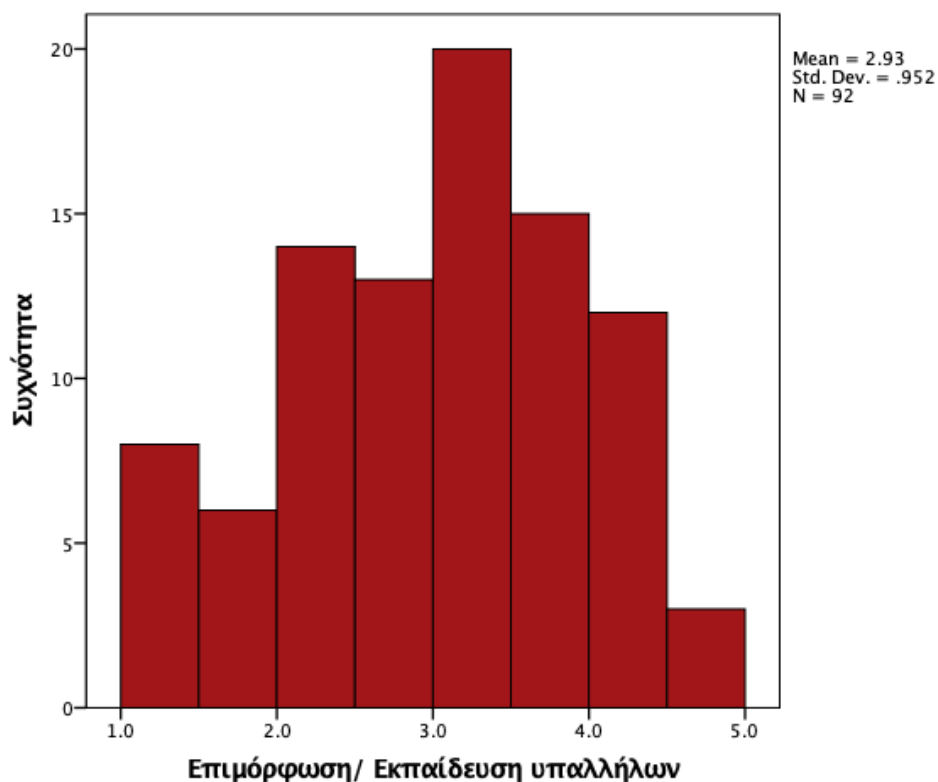
Διάγραμμα 7. Κατανομή της διάστασης «Εστίαση στον πελάτη και την ικανοποίηση του» της Δ.Ο.Π.

Στο Διάγραμμα 8 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με το επίπεδο στο οποίο οι πολιτικές της τράπεζας εστιάζουν γενικά στην ποιότητα. Η ανάλυση έδειξε ότι η μέση τιμή της μεταβλητής «Πολιτικές ποιότητας» είναι ίση με 3.18 (TA=0.8) σε μια κλίμακα από 1 έως 5. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι στην τράπεζα Alpha Bank αναγνωρίζουν ότι οι πολιτικές της τράπεζας εστιάζουν σε μέτριο επίπεδο στην ποιότητα.



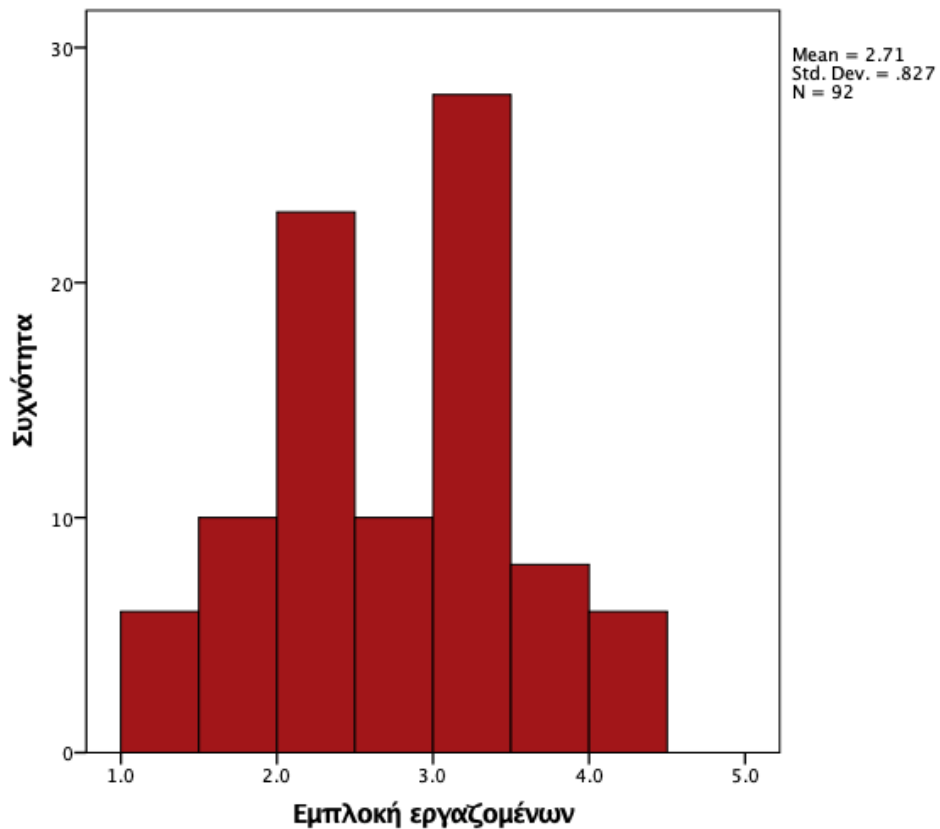
Διάγραμμα 8. Κατανομή της διάστασης «Πολιτικές Ποιότητας» της Δ.Ο.Π.

Στο Διάγραμμα 9 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με το επίπεδο στο οποίο οι πολιτικές της τράπεζας εστιάζουν στην επιμόρφωση/ εκπαίδευση υπαλλήλων. Η ανάλυση έδειξε ότι η μέση τιμή της μεταβλητής «Επιμόρφωση/ εκπαίδευση υπαλλήλων» είναι ίση με 2.93 (TA=1.0) σε μια κλίμακα από 1 έως 5. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι στην τράπεζα Alpha Bank αναγνωρίζουν ότι οι πολιτικές της τράπεζας σε μέτριο βαθμό στοχεύουν στην επιμόρφωση/ εκπαίδευση υπαλλήλων.



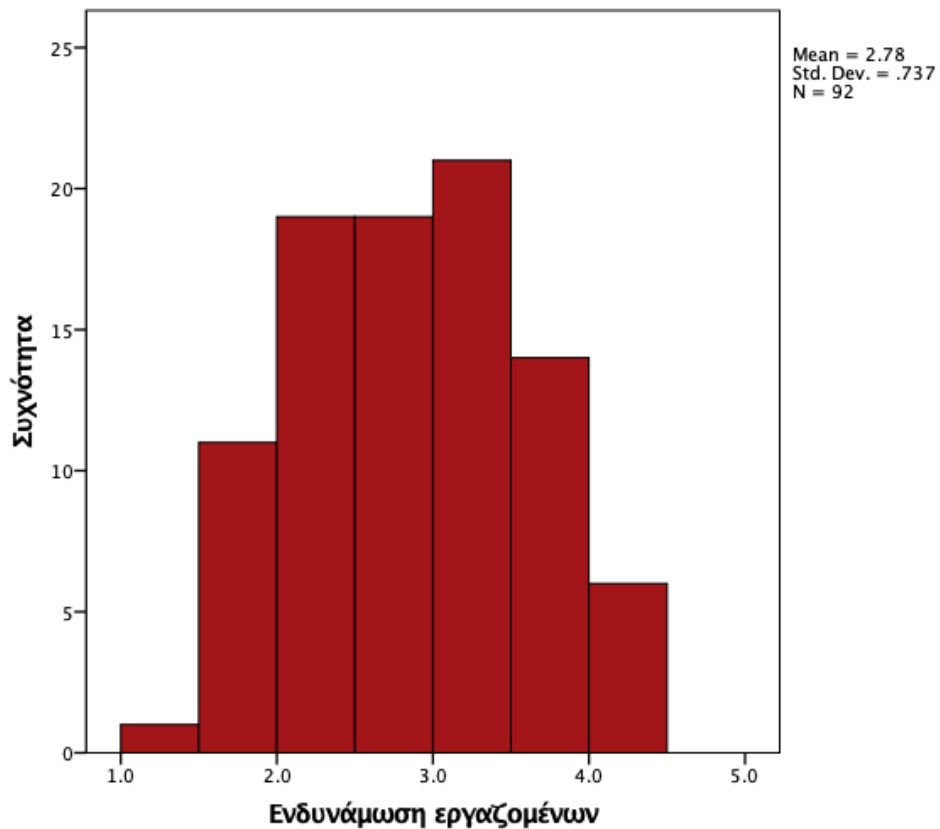
Διάγραμμα 9. Κατανομή της διάστασης «Επιμόρφωση/ Εκπαίδευση υπαλλήλων» της Δ.Ο.Π.

Στο Διάγραμμα 10 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με το επίπεδο στο οποίο οι πολιτικές της τράπεζας εστιάζουν στην εμπλοκή των υπαλλήλων στις διαδικασίες. Η ανάλυση έδειξε ότι η μέση τιμή της μεταβλητής «Εμπλοκή εργαζομένων» είναι ίση με 2.71 (TA=0.8) σε μια κλίμακα από 1 έως 5. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι στην τράπεζα Alpha Bank αναγνωρίζουν ότι οι πολιτικές της τράπεζας σε μέτριο βαθμό εστιάζουν στην εμπλοκή των υπαλλήλων στις διαδικασίες.



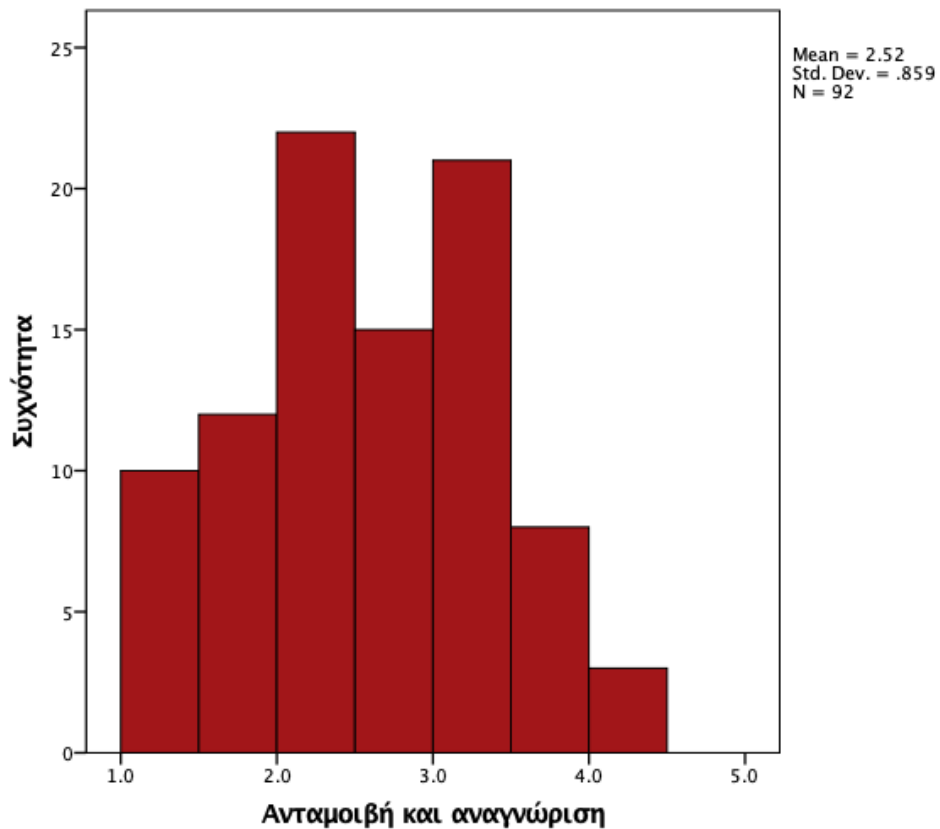
Διάγραμμα 10. Κατανομή της διάστασης «Εμπλοκή εργαζομένων» της Δ.Ο.Π.

Στο Διάγραμμα 11 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με το επίπεδο στο οποίο οι πολιτικές της τράπεζας εστιάζουν στην ενδυνάμωση των υπαλλήλων της. Η ανάλυση έδειξε ότι η μέση τιμή της μεταβλητής «Ενδυνάμωση εργαζομένων» είναι ίση με 2.78 (TA=0.7) σε μια κλίμακα από 1 έως 5. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι στην τράπεζα Alpha Bank αναγνωρίζουν ότι οι πολιτικές της τράπεζας σε μέτριο βαθμό εστιάζουν στην ενδυνάμωση των υπαλλήλων της.



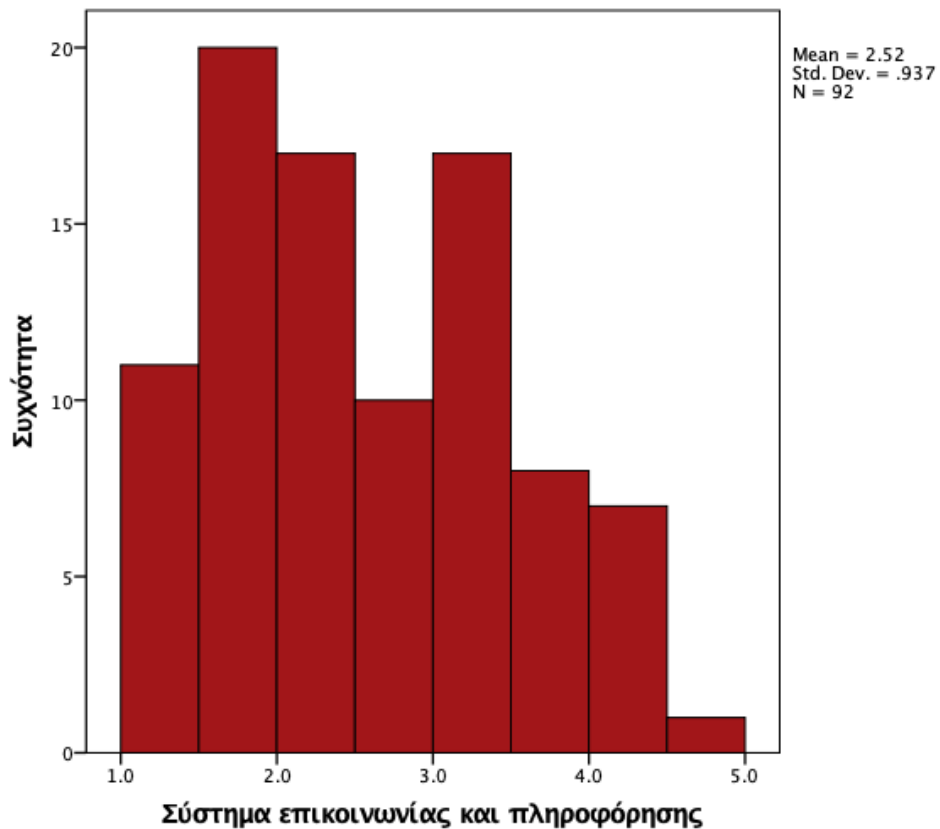
Διάγραμμα 11. Κατανομή της διάστασης «Ενδυνάμωση εργαζομένων» της Δ.Ο.Π.

Στο Διάγραμμα 12 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με το επίπεδο στο οποίο η τράπεζα ανταμείβει και αναγνωρίζει τις προσπάθειες των εργαζομένων. Η ανάλυση έδειξε ότι η μέση τιμή της μεταβλητής «Ανταμοιβή και αναγνώριση» είναι ίση με 2.52 (TA=0.9) σε μια κλίμακα από 1 έως 5. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι στην τράπεζα Alpha Bank αναγνωρίζουν ότι η τράπεζα σε μέτριο προς χαμηλό βαθμό ανταμείβει και αναγνωρίζει τις προσπάθειες των εργαζομένων της.



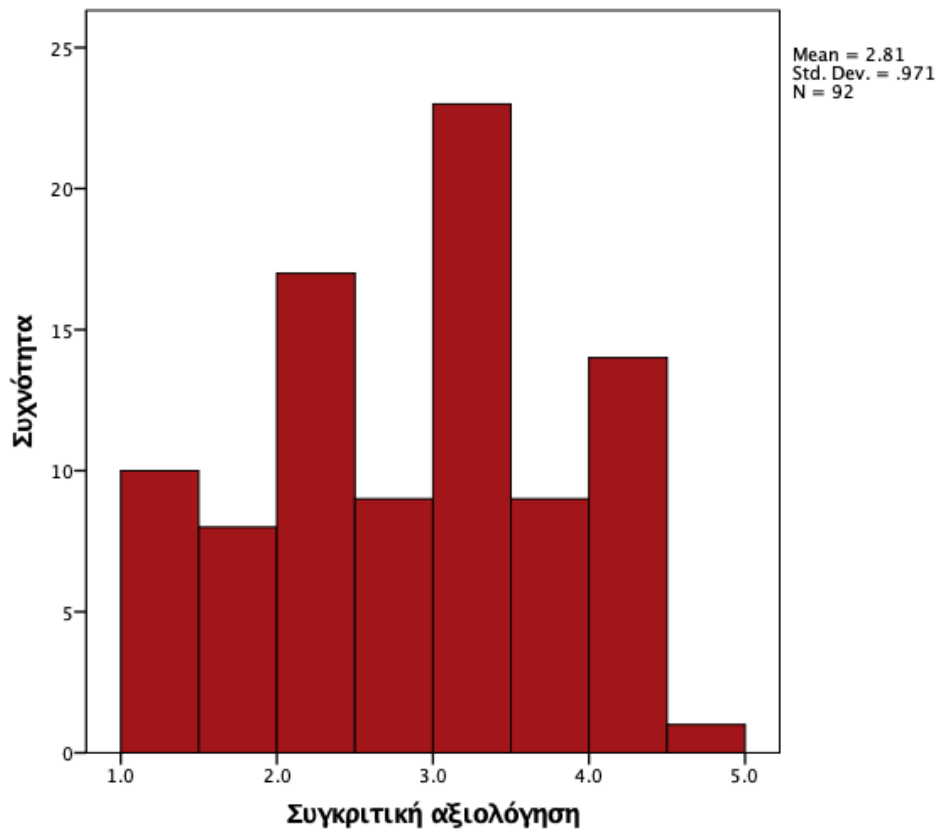
Διάγραμμα 12. Κατανομή της διάστασης «Ανταμοιβή και αναγνώριση» της Δ.Ο.Π.

Στο Διάγραμμα 13 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με το βαθμό χρήσης κατάλληλων συστημάτων επικοινωνίας και πληροφόρησης στο χώρο εργασίας. Η ανάλυση έδειξε ότι η μέση τιμή της μεταβλητής «Σύστημα επικοινωνίας και πληροφόρησης» είναι ίση με 2.52 (TA=0.9) σε μια κλίμακα από 1 έως 5. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι στην τράπεζα Alpha Bank αναγνωρίζουν ότι σε μέτριο προς χαμηλό βαθμό χρησιμοποιούνται κατάλληλα συστήματα επικοινωνίας και πληροφόρησης στο χώρο εργασίας.



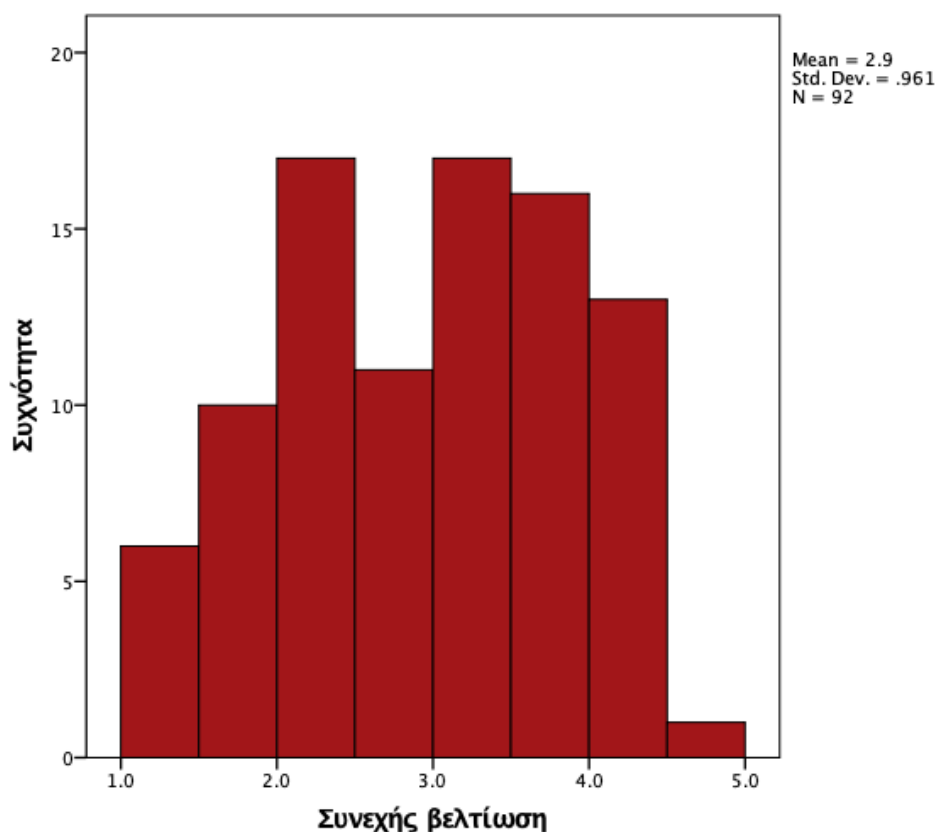
Διάγραμμα 13. Κατανομή της διάστασης «Σύστημα επικοινωνίας και πληροφόρησης» της Δ.Ο.Π.

Στο Διάγραμμα 14 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με το βαθμό στον οποίο πραγματοποιείται η στρατηγική της συγκριτικής αξιολόγησης με σκοπό τη βελτίωση των υπηρεσιών της τράπεζας. Η ανάλυση έδειξε ότι η μέση τιμή της μεταβλητής «Συγκριτική αξιολόγηση» είναι ίση με 2.81 (TA=0.9) σε μια κλίμακα από 1 έως 5. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι στην τράπεζα Alpha Bank αναγνωρίζουν ότι σε μέτριο βαθμό χρησιμοποιείται η στρατηγική της συγκριτικής αξιολόγησης με σκοπό τη βελτίωση των υπηρεσιών της τράπεζας



Διάγραμμα 14. Κατανομή της διάστασης «Συγκριτική αξιολόγηση» της Δ.Ο.Π.

Στο Διάγραμμα 15 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με το βαθμό στον οποίο η τράπεζα στοχεύει στη συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών της. Η ανάλυση έδειξε ότι η μέση τιμή της μεταβλητής «Συνεχής βελτίωση» είναι ίση με 2.9 (TA=1.0) σε μια κλίμακα από 1 έως 5. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι στην τράπεζα Alpha Bank αναγνωρίζουν ότι σε μέτριο βαθμό η τράπεζα στοχεύει στη συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών της.



Διάγραμμα 15. Κατανομή της διάστασης «Συνεχής βελτίωση» της Δ.Ο.Π.

Στον Πίνακα 14 δίνονται τα συγκεντρωτικά αποτελέσματα για τις δέκα στρατηγικές της Δ.Ο.Π. και το κατά πόσο εφαρμόζονται στην τράπεζα Alpha Bank σύμφωνα με την άποψη των εργαζομένων της.

Πίνακας 14. Περιγραφικά αποτελέσματα για το βαθμό υιοθέτησης των στρατηγικών Δ.Ο.Π. στην τράπεζα Alpha Bank

| | ΜΤ | ΤΑ |
|---------------------------------------------|-----|-----|
| Δέσμευση ανώτατης διοίκησης | 3.2 | 0.8 |
| Εστίαση στον πελάτη και την ικανοποίηση του | 3.2 | 0.7 |
| Πολιτικές ποιότητας | 3.2 | 0.8 |
| Επιμόρφωση/ Εκπαίδευση υπαλλήλων | 2.9 | 1.0 |
| Εμπλοκή εργαζομένων | 2.7 | 0.8 |
| Ενδυνάμωση εργαζομένων | 2.8 | 0.7 |

| | | |
|---------------------------------------|-----|-----|
| Ανταμοιβή και αναγνώριση | 2.5 | 0.9 |
| Σύστημα επικοινωνίας και πληροφόρησης | 2.5 | 0.9 |
| Συγκριτική αξιολόγηση | 2.8 | 1.0 |
| Συνεχής βελτίωση | 2.9 | 1.0 |

Τέλος, στον Πίνακα 15 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με το κατά πόσο υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των δέκα διαστάσεων που αφορούν της στρατηγικές Δ.Ο.Π. της Alpha Bank.

Η ανάλυση έδειξε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ των δέκα διαστάσεων που αφορούν της στρατηγικές Δ.Ο.Π.. Για παράδειγμα παρατηρούμε ότι το αυξημένο επίπεδο δέσμευσης της ανώτατης διοίκησης στη Δ.Ο.Π. σχετίζεται με αυξημένο επίπεδο εστίασης στον πελάτη και την ικανοποίηση του ($r=0.769$, $p<0.01$), με αυξημένο επίπεδο υιοθέτησης πολιτικών ποιότητας ($r=0.736$, $p<0.01$), με μεγαλύτερη υιοθέτησης στρατηγικών που ενισχύουν την επιμόρφωση/ εκπαίδευση υπαλλήλων ($r=0.613$, $p<0.01$), με αυξημένη εμπλοκή εργαζομένων ($r=0.578$, $p<0.01$), με καλύτερο επίπεδο ενδυνάμωσης των εργαζομένων ($r=0.530$, $p<0.01$), με καλύτερο σύστημα ανταμοιβών και αναγνώρισης ($r=0.556$, $p<0.01$), με καλύτερο σύστημα επικοινωνίας και πληροφόρησης ($r=0.563$, $p<0.01$), με μεγαλύτερο επίπεδο χρήσης της συγκριτικής αξιολόγησης ($r=0.547$, $p<0.01$) και με το αυξημένο επίπεδο εστίασης στη συνεχή βελτίωση ($r=0.597$, $p<0.01$).

Παρόμοια, ο μεγαλύτερος βαθμός χρήσης πολιτικών ποιότητα σχετίζεται με αυξημένο επίπεδο εστίασης στον πελάτη και την ικανοποίηση του ($r=0.823$, $p<0.01$), με μεγαλύτερη υιοθέτηση στρατηγικών, που ενισχύουν την επιμόρφωση/ εκπαίδευση υπαλλήλων ($r=0.720$, $p<0.01$), με αυξημένη εμπλοκή εργαζομένων ($r=0.618$, $p<0.01$),

με καλύτερο επίπεδο ενδυνάμωσης των εργαζομένων ($r=0.605$, $p<0.01$), με καλύτερο σύστημα ανταμοιβών και αναγνώρισης ($r=0.533$, $p<0.01$), με καλύτερο σύστημα επικοινωνίας και πληροφόρησης ($r=0.586$, $p<0.01$), με μεγαλύτερο επίπεδο χρήσης της συγκριτικής αξιολόγησης ($r=0.536$, $p<0.01$) και με το αυξημένο επίπεδο εστίασης στη συνεχή βελτίωση ($r=0.586$, $p<0.01$).

Πίνακας 15. Αποτελέσματα συσχέτισης μεταξύ των διαστάσεων των στρατηγικών Δ.Ο.Π.

| | | Δέσμευση ανώτατης διοίκησης | Εστίαση στον πελάτη και την ικανοποίηση του | Πολιτικές ποιότητας | Επιμόρφωση/ Εκπαίδευση υπαλλήλων | Εμπλοκή εργαζομένων | Ενδυνάμωση εργαζομένων | Ανταμοιβή και αναγνώριση | Σύστημα επικοινωνίας και πληροφόρησ ης | Συγκριτική αξιολόγηση |
|------------------------------------------------|-----------|-----------------------------------|---------------------------------------------------|------------------------|----------------------------------------|------------------------|---------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------|
| Δέσμευση ανώτατης διοίκησης | Pearson r | 1 | .769** | .736** | .613** | .578** | .530** | .556** | .563** | .547** |
| | p | | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 92 | 92 | 92 | 92 | 92 | 92 | 92 | 92 | 92 |
| Εστίαση στον πελάτη και την ικανοποίηση του | Pearson r | .769** | 1 | .823** | .690** | .659** | .636** | .576** | .611** | .533** |
| | p | .000 | | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 92 | 92 | 92 | 92 | 92 | 92 | 92 | 92 | 92 |
| Πολιτικές ποιότητας | Pearson r | .736** | .823** | 1 | .720** | .618** | .605** | .533** | .586** | .536** |
| | p | .000 | .000 | | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 92 | 92 | 92 | 92 | 92 | 92 | 92 | 92 | 92 |
| Επιμόρφωση/ Εκπαίδευση υπαλλήλων | Pearson r | .613** | .690** | .720** | 1 | .785** | .724** | .628** | .673** | .632** |
| | p | .000 | .000 | .000 | | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 92 | 92 | 92 | 92 | 92 | 92 | 92 | 92 | 92 |
| Εμπλοκή εργαζομένων | Pearson r | .578** | .659** | .618** | .785** | 1 | .855** | .701** | .678** | .582** |
| | p | .000 | .000 | .000 | .000 | | .000 | .000 | .000 | .000 |

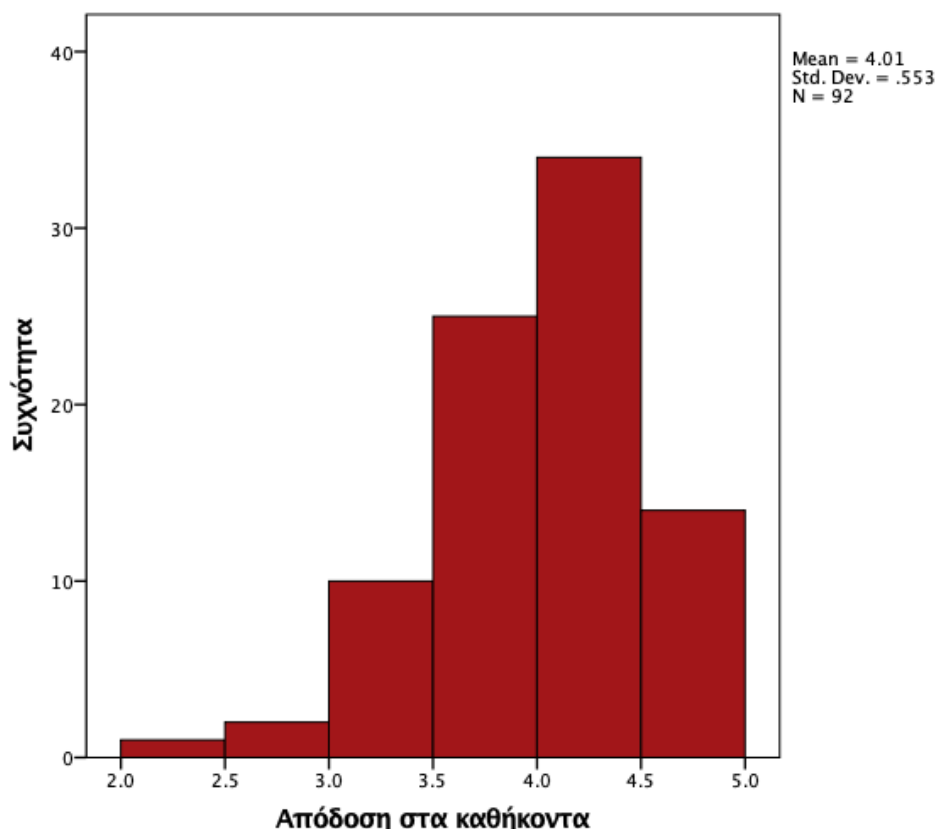
| | | | | | | | | | | |
|---------------------------------------|-----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | N | 92 | 92 | 92 | 92 | 92 | 92 | 92 | 92 | 92 |
| Ενδυνάμωση εργαζομένων | Pearson r | .530** | .636** | .605** | .724** | .855** | 1 | .750** | .749** | .643** |
| | p | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | | .000 | .000 | .000 |
| | N | 92 | 92 | 92 | 92 | 92 | 92 | 92 | 92 | 92 |
| Ανταμοιβή και αναγνώριση | Pearson r | .556** | .576** | .533** | .628** | .701** | .750** | 1 | .853** | .769** |
| | p | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | | .000 | .000 |
| | N | 92 | 92 | 92 | 92 | 92 | 92 | 92 | 92 | 92 |
| Σύστημα επικοινωνίας και πληροφόρησης | Pearson r | .563** | .611** | .586** | .673** | .678** | .749** | .853** | 1 | .857** |
| | p | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | | .000 |
| | N | 92 | 92 | 92 | 92 | 92 | 92 | 92 | 92 | 92 |
| Συγκριτική αξιολόγηση | Pearson r | .547** | .533** | .536** | .632** | .582** | .643** | .769** | .857** | 1 |
| | p | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | |
| | N | 92 | 92 | 92 | 92 | 92 | 92 | 92 | 92 | 92 |

** . Σημαντική συσχέτιση σε επίπεδο $\alpha = 0.01$

4.4 Επίπεδο εργασιακής απόδοσης των εργαζομένων

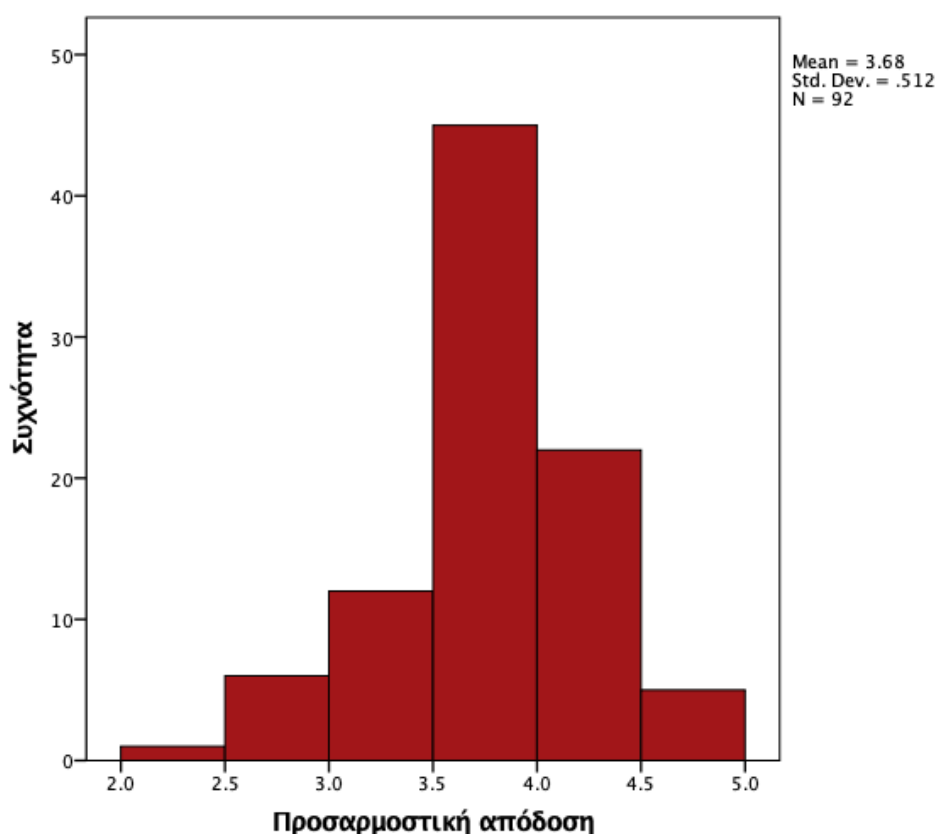
Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης σχετικά με το επίπεδο εργασιακής απόδοσης των εργαζομένων στην τράπεζα Alpha Bank.

Στο Διάγραμμα 16 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με το επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων στα καθήκοντα τους. Η ανάλυση έδειξε ότι η μέση τιμή της μεταβλητής «Απόδοση στα καθήκοντα» είναι ίση με 4.01 (TA=0.6) σε μια κλίμακα από 1 έως 5. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι στην τράπεζα Alpha Bank αναγνωρίζουν ότι έχουν ένα υψηλό επίπεδο απόδοσης στα καθήκοντα που τους ανατίθενται.



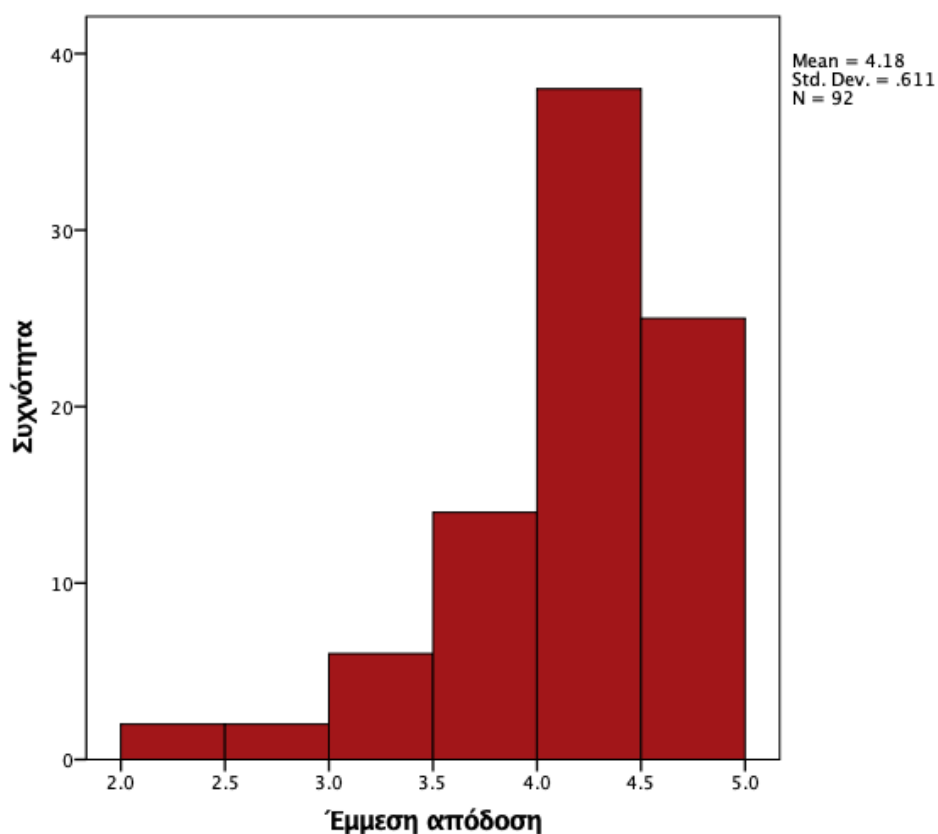
Διάγραμμα 16. Κατανομή της διάστασης «Απόδοση στα καθήκοντα»

Στο Διάγραμμα 17 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με το επίπεδο έμμεσης απόδοσης των εργαζομένων. Η ανάλυση έδειξε ότι η μέση τιμή της μεταβλητής «Έμμεση απόδοση» είναι ίση με 4.18 (TA=0.6) σε μια κλίμακα από 1 έως 5. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι στην τράπεζα Alpha Bank αναγνωρίζουν ότι έχουν ένα υψηλό επίπεδο έμμεσης απόδοσης.



Διάγραμμα 17. Κατανομή της διάστασης «Προσαρμοστική απόδοση»

Στο Διάγραμμα 18 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με το επίπεδο προσαρμοστικής απόδοσης των εργαζομένων. Η ανάλυση έδειξε ότι η μέση τιμή της μεταβλητής «Προσαρμοστική απόδοση» είναι ίση με 3.68 (TA=0.5) σε μια κλίμακα από 1 έως 5. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι στην τράπεζα Alpha Bank αναγνωρίζουν ότι έχουν ένα μέτριο προς υψηλό επίπεδο προσαρμοστικής απόδοσης.



Διάγραμμα 18. Κατανομή της διάστασης «Εμμεση απόδοση»

Στον Πίνακα 16 δίνονται τα συγκεντρωτικά αποτελέσματα για τις τρεις διαστάσεις της εργασιακής απόδοσης των εργαζομένων στην Alpha Bank.

Πίνακας 16. Περιγραφικά αποτελέσματα για τις διαστάσεις της εργασιακής απόδοσης

| | ΜΤ | ΤΑ |
|-----------------------|-----|-----|
| Απόδοση στα καθήκοντα | 4.0 | 0.6 |
| Προσαρμοστική απόδοση | 3.7 | 0.5 |
| Εμμεση απόδοση | 4.2 | 0.6 |

Τέλος, στον Πίνακα 17 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με το κατά πόσο υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των τριών διαστάσεων που αφορούν την εργασιακή απόδοσης των εργαζομένων στην Alpha Bank.

Η ανάλυση έδειξε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της απόδοσης στα καθήκοντα με την προσαρμοστική απόδοση ($r=0.676$, $p<0.01$) και με την έμμεση απόδοση ($r=0.647$, $p<0.01$). Παρόμοια, η ανάλυση έδειξε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της προσαρμοστικής απόδοσης με την έμμεση απόδοση ($r=0.617$, $p<0.01$).

Πίνακας 17. Αποτελέσματα συσχέτισης μεταξύ των διαστάσεων της εργασιακής απόδοσης

| | | Απόδοση στα καθήκοντα | Προσαρμοστική απόδοση | Έμμεση απόδοση |
|--------------------------|-----------|--------------------------|--------------------------|-------------------|
| Απόδοση στα καθήκοντα | Pearson r | 1 | .676** | .647** |
| | p | | .000 | .000 |
| | N | 92 | 92 | 92 |
| Προσαρμοστική απόδοση | Pearson r | .676** | 1 | .617** |
| | p | .000 | | .000 |
| | N | 92 | 92 | 92 |
| Έμμεση απόδοση | Pearson r | .647** | .617** | 1 |
| | p | .000 | .000 | |
| | N | 92 | 92 | 92 |

** . Σημαντική συσχέτιση σε επίπεδο $\alpha=0.01$

4.5 Συσχέτιση Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με το επίπεδο εργασιακής απόδοσης των εργαζομένων

Στην τελευταία ενότητα του κεφαλαίου παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης σχετικά με τη συσχέτιση μεταξύ του βαθμού στον οποίο ασκούνται οι στρατηγικές της Δ.Ο.Π. στην Alpha Bank και της εργασιακής απόδοσης των εργαζομένων στην Alpha Bank.

Στον Πίνακα 18 δίνονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης με βάση το συντελεστή συσχέτισης του Pearson μεταξύ των διαστάσεων της εργασιακής απόδοσης και του βαθμού χρήσης των στρατηγικών Δ.Ο.Π.. Η ανάλυση έδειξε ότι το

επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων στα καθήκοντα τους σχετίζεται θετικά με το επίπεδο δέσμευσης της διοίκησης στη Δ.Ο.Π. ($r=0.307$, $p<0.01$), με το επίπεδο εστίασης στον πελάτη και την ικανοποίηση του ($r=0.403$, $p<0.01$), με το βαθμό υιοθέτησης πολιτικών ποιότητας ($r=0.343$, $p<0.01$), με το βαθμό στον οποίο η τράπεζα στοχεύει στην επιμόρφωση/ εκπαίδευση των υπαλλήλων ($r=0.349$, $p<0.01$), με το επίπεδο εμπλοκής των εργαζομένων στις διαδικασίες ($r=0.349$, $p<0.01$), με το επίπεδο ενδυνάμωσης των εργαζομένων ($r=0.395$, $p<0.01$), με το σύστημα ανταμοιβών και αναγνώρισης ($r=0.309$, $p<0.01$), με το σύστημα επικοινωνίας και πληροφόρησης ($r=0.309$, $p<0.01$), με το επίπεδο χρήσης της συγκριτικής αξιολόγησης ($r=0.352$, $p<0.01$) και με την εστίαση στη συνεχή βελτίωση ($r=0.352$, $p<0.01$).

Παρόμοια, η ανάλυση έδειξε ότι το επίπεδο προσαρμοστικής απόδοσης των εργαζομένων σχετίζεται θετικά με το επίπεδο δέσμευσης της διοίκησης στη Δ.Ο.Π. ($r=0.326$, $p<0.01$), με το επίπεδο εστίασης στον πελάτη και την ικανοποίηση του ($r=0.314$, $p<0.01$), με το βαθμό υιοθέτησης πολιτικών ποιότητας ($r=0.316$, $p<0.01$), με το βαθμό στον οποίο η τράπεζα στοχεύει στην επιμόρφωση/ εκπαίδευση των υπαλλήλων ($r=0.282$, $p<0.01$), με το επίπεδο εμπλοκής των εργαζομένων στις διαδικασίες ($r=0.309$, $p<0.01$), με το επίπεδο ενδυνάμωσης των εργαζομένων ($r=0.363$, $p<0.01$), με το σύστημα ανταμοιβών και αναγνώρισης ($r=0.235$, $p<0.05$), με το σύστημα επικοινωνίας και πληροφόρησης ($r=0.308$, $p<0.01$), με το επίπεδο χρήσης της συγκριτικής αξιολόγησης ($r=0.251$, $p<0.05$) και με την εστίαση στη συνεχή βελτίωση ($r=0.318$, $p<0.01$).

Τέλος, η ανάλυση έδειξε ότι το επίπεδο έμμεσης απόδοσης των εργαζομένων σχετίζεται θετικά με το επίπεδο εστίασης στον πελάτη και την ικανοποίηση του ($r=0.253$, $p<0.03$), με το βαθμό υιοθέτησης πολιτικών ποιότητας ($r=0.235$, $p<0.05$),

με το επίπεδο ενδυνάμωσης των εργαζομένων ($r=0.260$, $p<0.05$), με το σύστημα ανταμοιβών και αναγνώρισης ($r=0.235$, $p<0.05$), με το σύστημα επικοινωνίας και πληροφόρησης ($r=0.241$, $p<0.05$), με το επίπεδο χρήσης της συγκριτικής αξιολόγησης ($r=0.273$, $p<0.05$) και με την εστίαση στη συνεχή βελτίωση ($r=0.361$, $p<0.01$).

Πίνακας 18. Αποτελέσματα συσχέτισης μεταξύ των διαστάσεων της εργασιακής απόδοσης και των στρατηγικών Δ.Ο.Π.

| | | Απόδοση στα καθήκοντα | Προσαρμοστι κή απόδοση | Έμμεση απόδοση |
|------------------------------------------------|-----------|--------------------------|---------------------------|-------------------|
| Δέσμευση ανώτατης διοίκησης | Pearson r | .307 | .326 | .177 |
| | p | .003 | .001 | .091 |
| | N | 92 | 92 | 92 |
| Εστίαση στον πελάτη και την ικανοποίηση του | Pearson r | .403 | .314 | .253 |
| | p | .000 | .002 | .015 |
| | N | 92 | 92 | 92 |
| Πολιτικές ποιότητας | Pearson r | .343 | .316 | .235 |
| | p | .001 | .002 | .024 |
| | N | 92 | 92 | 92 |
| Επιμόρφωση/ Εκπαίδευση υπαλλήλων | Pearson r | .349 | .282 | .164 |
| | p | .001 | .007 | .119 |
| | N | 92 | 92 | 92 |
| Εμπλοκή εργαζομένων | Pearson r | .349 | .309 | .130 |
| | p | .001 | .003 | .216 |
| | N | 92 | 92 | 92 |
| Ενδυνάμωση εργαζομένων | Pearson r | .395 | .363 | .260 |
| | p | .000 | .000 | .012 |
| | N | 92 | 92 | 92 |
| Ανταμοιβή και αναγνώριση | Pearson r | .309 | .235 | .235 |
| | p | .003 | .024 | .024 |
| | N | 92 | 92 | 92 |
| Σύστημα επικοινωνίας και πληροφόρησης | Pearson r | .309 | .308 | .241 |
| | p | .003 | .003 | .021 |
| | N | 92 | 92 | 92 |

| | | | | |
|-----------------------|-----------|------|------|------|
| Συγκριτική αξιολόγηση | Pearson r | .322 | .251 | .273 |
| | p | .002 | .016 | .008 |
| | N | 92 | 92 | 92 |
| Συνεχής βελτίωση | Pearson r | .352 | .318 | .361 |
| | p | .001 | .002 | .000 |
| | N | 92 | 92 | 92 |

Στον Πίνακα 19 δίνονται τα αποτελέσματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης (με τη μέθοδο forward selection) με εξαρτημένη μεταβλητή το επίπεδο απόδοσης στα καθήκοντα και ανεξάρτητες μεταβλητές τις στρατηγικές Δ.Ο.Π.. Η ανάλυση έδειξε ότι από τις δέκα διαστάσεις που αφορούν στρατηγικές Δ.Ο.Π. σημαντική στην πρόβλεψη της απόδοσης των εργαζομένων στα καθήκοντα τους είναι η εστίαση στον πελάτη και την ικανοποίηση του ($b=0.308$, $t=4.173$, $p=0.000$). Η εστίαση της τράπεζας στον πελάτη και την ικανοποίηση του ερμηνεύει το 16.2% της μεταβλητότητας της απόδοσης των εργαζομένων στα καθήκοντα τους ($R^2=0.162$, $F(1,90)=17.413$, $p<0.01$). Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν ότι το αυξημένο επίπεδο εστίασης της τράπεζας στον πελάτη και την ικανοποίηση του συνδέεται με αυξημένο επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων στα καθήκοντα τους.

Πίνακας 19. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης (με τη μέθοδο forward selection) με εξαρτημένη μεταβλητή το επίπεδο απόδοσης στα καθήκοντα και ανεξάρτητες μεταβλητές τις στρατηγικές Δ.Ο.Π.

| | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | p |
|---------------------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| (Constant) | 3.018 | .242 | | 12.446 | .000 |
| Εστίαση στον πελάτη και την ικανοποίηση του | .308 | .074 | .403 | 4.173 | .000 |

$R^2=0.162$, $F(1,90)=17.413$, $p<0.01$

Στον Πίνακα 20 δίνονται τα αποτελέσματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης (με τη μέθοδο forward selection) με εξαρτημένη μεταβλητή το επίπεδο προσαρμοστικής απόδοσης και ανεξάρτητες μεταβλητές τις στρατηγικές Δ.Ο.Π.. Η ανάλυση έδειξε ότι από τις δέκα διαστάσεις που αφορούν στρατηγικές Δ.Ο.Π. σημαντική στην πρόβλεψη της προσαρμοστικής απόδοσης των εργαζομένων είναι η ενδυνάμωση των εργαζομένων ($b=0.252$, $t=3.696$, $p=0.000$). Η εστίαση της τράπεζας στην ενδυνάμωση των εργαζομένων ερμηνεύει το 13.2% της μεταβλητότητας της προσαρμοστικής απόδοσης των εργαζομένων ($R^2=0.132$, $F(1,90)=13.658$, $p<0.01$). Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν ότι το αυξημένο επίπεδο εστίασης της τράπεζας στην ενδυνάμωση των εργαζομένων συνδέεται με αυξημένο επίπεδο προσαρμοστικής απόδοσης των εργαζομένων.

Πίνακας 20. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης (με τη μέθοδο forward selection) με εξαρτημένη μεταβλητή το επίπεδο προσαρμοστικής απόδοσης και ανεξάρτητες μεταβλητές τις στρατηγικές Δ.Ο.Π.

| | Unstandardized | | Standardized | t | p |
|------------------------|----------------|------------|--------------|--------|------|
| | Coefficients | | Coefficients | | |
| | B | Std. Error | Beta | | |
| (Constant) | 2.981 | .196 | | 15.218 | .000 |
| Ενδυνάμωση εργαζομένων | .252 | .068 | .363 | 3.696 | .000 |

$R^2=0.132$, $F(1,90)=13.658$, $p<0.01$

Στον Πίνακα 21 δίνονται τα αποτελέσματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης (με τη μέθοδο forward selection) με εξαρτημένη μεταβλητή το επίπεδο έμμεσης απόδοσης και ανεξάρτητες μεταβλητές τις στρατηγικές Δ.Ο.Π.. Η ανάλυση έδειξε ότι από τις δέκα διαστάσεις που αφορούν στρατηγικές Δ.Ο.Π. σημαντική στην πρόβλεψη της έμμεσης απόδοσης των εργαζομένων είναι η εστίαση

στη συνεχή βελτίωση ($b=0.230$, $t=3.674$, $p=0.000$). Η εστίαση της τράπεζας στη συνεχή βελτίωση ερμηνεύει το 13% της μεταβλητότητας της έμμεσης απόδοσης των εργαζομένων ($R^2=0.13$, $F(1,90)=13.496$, $p<0.01$). Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν ότι το αυξημένο επίπεδο εστίασης της τράπεζας στη συνεχή βελτίωση συνδέεται με αυξημένο επίπεδο έμμεσης απόδοσης των εργαζομένων.

Πίνακας 21. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης (με τη μέθοδο forward selection) με εξαρτημένη μεταβλητή το επίπεδο έμμεσης απόδοσης και ανεξάρτητες μεταβλητές τις στρατηγικές Δ.Ο.Π.

| | Unstandardized | | Standardized | t | p |
|------------------|----------------|------------|--------------|--------|------|
| | Coefficients | | Coefficients | | |
| | B | Std. Error | Beta | | |
| (Constant) | 3.517 | .191 | | 18.428 | .000 |
| Συνεχής βελτίωση | .230 | .063 | .361 | 3.674 | .000 |

$R^2=0.130$, $F(1,90)=13.496$, $p<0.01$

Κεφάλαιο 5. Αποτελέσματα συνεντεύξεων και προσωπική παρατήρηση

5.1. Αποτελέσματα ποιοτικής ανάλυσης συνεντεύξεων

Τα αποτελέσματα της ποιοτικής ανάλυσης συνεντεύξεων έδειξαν πως και οι δύο συμμετέχοντες αναγνώρισαν ότι η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, σχετίζεται θετικά με το επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων, ότι η υιοθέτηση πρακτικών εστίασης στον πελάτη και την ικανοποίηση του σχετίζονται θετικά με το επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων, ότι η υιοθέτηση πολιτικών ποιότητας σχετίζονται θετικά με το επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων, ότι η προώθηση της επιμόρφωσης / εκπαίδευσης των υπαλλήλων σχετίζεται θετικά με το επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων, ότι η εμπλοκή των εργαζομένων σχετίζεται θετικά με το επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων, ότι η ενδυνάμωση εργαζομένων σχετίζεται θετικά με το επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων, ότι η ανταμοιβή και αναγνώριση των εργαζομένων σχετίζεται θετικά με το επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων, ότι η εξέλιξη και χρήση ενός αποτελεσματικού συστήματος επικοινωνίας και πληροφόρησης σχετίζεται θετικά με το επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων, ότι η χρήση συγκριτικής αξιολόγησης σχετίζεται θετικά με το επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων, ότι υιοθέτηση μια κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης σχετίζεται θετικά με το επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων και ότι το συνολικό επίπεδο υιοθέτησης πρακτικών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σχετίζεται θετικά με το επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων

5.2 Προσωπική παρατήρηση

Το να μπορέσει κάποιος να καταφέρει να αποτυπώσει μέσα από την καθημερινή εργασιακή του εμπειρία, την ύπαρξη ή όχι, εντός του οργανισμού που υπηρετεί εργασιακά, πρακτικών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ειδικά όταν τον παρατηρεί για μεγάλο χρονικό διάστημα δεν είναι και ιδιαίτερα δύσκολο έργο. Έχοντας εργασθεί

στον τραπεζικό οργανισμό της Alpha Bank για περισσότερα από 21 έτη και προερχόμενος από γονέα που είχε ήδη εργασθεί 30 έτη της ζωής του στην Τράπεζα Πίστωσης από την οποία προήλθε η Alpha Bank και έχοντας δει τεράστιες διακυμάνσεις στην συμπεριφορά χιλιάδων πελατών, αλλά και της Τραπεζής στα πρόσωπα εκατοντάδων εκπροσώπων της, δηλαδή υπαλλήλων της, μπορώ με ασφάλεια να εκφέρω την προσωπική μου άποψη προσδοκώντας αρκετά υψηλά ποσοστά αποτύπωσης της πραγματικότητας.

Η φύση της τραπεζικής εργασίας απαιτεί τη διασφάλιση υψηλής ποιότητας και ακρίβειας στην εξυπηρέτηση. Τα περιθώρια για λάθη και αβλεψίες πρέπει να είναι περιορισμένα στο ελάχιστο. Αυτό το διασφαλίζουν πολλές δικλίδες ασφαλείας, οι οποίες θεσπίστηκαν επί σειρά πολλών ετών για την κατοχύρωση της αριστείας στην εξυπηρέτηση του πελάτη και την αποσόβηση του σφάλματος.

Παρόλα αυτά, λάθη γίνονται καθημερινά, καθώς ένα μεγάλο μέρος των υπηρεσιών παρέχονται από ανθρώπους και όχι από μηχανές. Για τον λόγο αυτό έχει παρατηρηθεί τα τελευταία έτη μία προσπάθεια, για όλο και μεγαλύτερη αυτοματοποίηση εργασιών, με ταυτόχρονη μείωση της ύπαρξης του ανθρώπινου παράγοντα στην εξυπηρέτηση. Επιπρόσθετα έχει σημειωθεί αύξηση του επιπέδου της εκπαίδευσης και ιδιαίτερα της εξειδίκευσης, στο προσωπικό που έρχεται σε επαφή με τον πελάτη, προκειμένου να παρέχεται η καλύτερη δυνατή, ορθότερη και αρτιότερη, παροχή υπηρεσιών.

Έχει επικοινωνηθεί και εξακολουθεί να επικοινωνείται διαρκώς από τη Διεύθυνση του Τραπεζικού Οργανισμού ότι υπάρχει μία και βασική επιθυμία, που είναι η προσήλωση στην άριστη εξυπηρέτηση του πελάτη και απόκτηση από πλευράς του, της καλύτερης δυνατής εμπειρίας στην επαφή του με την Τράπεζα. Η επίτευξη του στόχου αυτού είναι δύσκολη καθώς η παροχή αυτού του επιπέδου της

εξυπηρέτησης είναι πολυδιάστατη. Ξεκινάει από τα σωθικά του οργανισμού και ο πελάτης που βρίσκεται στο Κατάστημα εξυπηρετήσεως ή στο τηλέφωνο και μιλάει με έναν υπάλληλο της Τραπέζης ή στον υπολογιστή στο σπίτι του και εξυπηρετείται μέσω του Alpha Web Banking, απολαμβάνει το έργο και την προσπάθεια χιλιάδων ανθρώπων που καθημερινά υπερβάλλουν τους εαυτούς τους προσπαθώντας να υλοποιήσουν το επιθυμητό που υπερβαίνει αρκετές φορές κατά πολύ το εφικτό για διάφορους αντικειμενικούς ή μη λόγους.

Η προσπάθεια για συνέπεια, ταχύτητα, ακρίβεια, υψηλή ποιότητα, προσοχή στην λεπτομέρεια και ευελιξία κατά την εξυπηρέτηση του πελάτη, αποτελούν το στόχο της συντριπτικής πλειονότητας των εργαζομένων. Υπάρχουν δεκάδες ή και εκατοντάδες παραδείγματα αστοχιών στην εξυπηρέτηση του πελάτη, αλλά υπάρχουν δεκάδες ή και εκατοντάδες χιλιάδες παραδείγματα ικανοποιημένων πελατών. Οι ανωτέρω στόχοι είναι απόρροια δεκαετιών κουλτούρας προσανατολισμένης στην υψηλή ποιότητα εξυπηρέτησης. Ποιότητα που επιτυγχάνεται μέσα από εντατική προσπάθεια εκπαίδευσης του προσωπικού σε πρακτικές και λογικές βελτίωσης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας στην εργασιακή καθημερινότητα. Πρέπει βέβαια να σημειωθεί ότι τα τελευταία χρόνια έχει παρατηρηθεί σημαντική μείωση των δια ζώσης εκπαιδευτικών σεμιναρίων και κατακόρυφη αύξηση των εξ' αποστάσεως σεμιναρίων ή μέσω καλά σχεδιασμένων ηλεκτρονικών σεμιναρίων, ακόμη και προ της έλευσης του κορονοϊού στην ζωή μας. Το κατά πόσο αυτή η εκπαιδευτική στροφή θα διατηρήσει το υψηλό επίπεδο επιμόρφωσης του προσωπικού θα το δείξει ο χρόνος.

Εντός των τελευταίων ετών γίνεται μία στρατηγικής σημασίας προσπάθεια ηλεκτρονικού μετασχηματισμού της Τραπέζης και λόγω αυτού, επιδιώκεται η όσο το δυνατόν μεγαλύτερη εμπλοκή των εργαζομένων, προκειμένου να επιτευχθεί και η

ταχύτερη επίτευξη του μετασχηματισμού. Υλικοτεχνικές υποδομές και ηλεκτρονικά συστήματα που παλαιότερα δεν υπήρχαν στην καθημερινή πρακτική των εργαζομένων έχουν γίνει ζωντανή καθημερινότητα. Τηλεδιασκέψεις με συναδέλφους από διαφορετικά σημεία σε όλη την χώρα που έρχονται σε συναντήσεις, βλέπουν ο ένας τον άλλο και συζητούν λύνοντας κοινά, απλά αλλά και σύνθετα προβλήματα, ανταλλάσσοντας απόψεις και συνειδητοποιώντας πόσο μακριά αλλά και πόσο κοντά βρίσκονται, συμβαίνουν σε καθημερινή βάση. Η προσωπική επαφή, αν και εξ' αποστάσεως, δίνει μία αίσθηση ενότητας και εγγύτητας μεταξύ των συναδέλφων, η οποία σε άλλες εποχές θα ήταν πρακτικά αδύνατο να συμβεί σε τέτοιο βαθμό ή πολύ δύσκολο και με υψηλό κόστος. Φυσικά κάθε νέο εγχείρημα, ειδικά αυτό που έχει να κάνει με την επικοινωνία των ανθρώπων, έχει και τις δυσκολίες του και θέλει χρόνο για να αφομοιωθεί από τους υπαλλήλους και να ενσωματωθεί στην καθημερινότητά τους και ενδεχομένως να περάσει αρκετά στάδια αλλαγών και τροποποιήσεων. Είναι όμως ένα θετικό βήμα προς μία καλύτερη επικοινωνία εντός του Οργανισμού.

Όλες αυτές οι συντονισμένες και οργανωμένες προσπάθειες που λαμβάνουν χώρα σε όλο το δίκτυο της Τραπέζης αποτελούν ένα μεγάλο βήμα μπροστά για έναν οργανισμό, που γεννήθηκε από συγχωνεύσεις ιστορικών τραπεζών της Ελλάδας (Τράπεζα Πίστεως(1879-2000), Ιονική Τράπεζα(1839-2000), Εμπορική Τράπεζα (1907-2013)), που για πάνω από εκατό χρόνια κάθε μία τους ξεχωριστά στήριζε με τον δικό της τρόπο τον εμπορικό, τουριστικό και βιομηχανικό ιστό της χώρας. Η συγχώνευσή τους και ο μετασχηματισμός της νέας αυτής οντότητας στο βάθος των χρόνων σ' αυτό που είναι σήμερα, προέκυψε μετά από πολυετείς σχεδιασμούς και πολύ προσεκτικές επιχειρηματικές κινήσεις, αφού πρώτα κάποιοι άνθρωποι μετά από πολύ κόπο και έχοντας την υπομονή και την ικανότητα να αφουγκραστούν την αγορά και να παρατηρούν προσεκτικά τον ανταγωνισμό, έμπαιναν στη διαδικασία να

συγκρίνουν μεθόδους λειτουργίας και πρακτικές και να αξιολογήσουν με σοβαρότητα, υπευθυνότητα και κριτικό πνεύμα τον τρόπο λειτουργίας τους σε σχέση με αυτόν των ανταγωνιστών τους, με ειλικρινή επιθυμία να γίνουν καλύτεροι.

Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι εντός της τελευταίας δεκαετίας έχει εφαρμοσθεί έντονα το μέτρο της εθελουσίας εξόδου σε όλες τις Ελληνικές Τράπεζες βάση του οποίου προτείνεται σε υπαλλήλους των τραπεζών είτε στοχευμένα είτε στο σύνολο του εργατικού δυναμικού της εκάστοτε τραπεζής να αποχωρήσουν από το σύνολο του ανθρωπίνου δυναμικού του οργανισμού τους με την παροχή κάποιας αποζημίωσης, η οποία εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Ένα μεγάλο μέρος των υπαλλήλων των Ελληνικών Τραπεζών έχει ακολουθήσει αυτό το δρόμο και η Alpha Bank δεν αποτελεί την εξαίρεση. Αρκετές χιλιάδες εργαζομένων τα τελευταία έτη έχουν αποχωρήσει από το δυναμικό της τραπεζής και αυτό είναι γεγονός. Πρέπει φυσικά να επισημανθεί ότι συνήθως οι συνάδελφοι που αποχωρούν είναι σε μία ηλικία που έχουν αποκομίσει σημαντική και πολύτιμη εργασιακή εμπειρία. Σε μία φάση μετασχηματισμού ενός μεγάλου οργανισμού η μείωση του αριθμού των ανθρώπων που έχουν σημαντική εργασιακή εμπειρία μπορεί να λειτουργήσει και θετικά και αρνητικά. Ένας υπάλληλος που είναι προσκολλημένος στους παλαιούς τρόπους λειτουργίας και δε μπορεί να προσαρμοστεί στις αλλαγές θα λειτουργήσει ως τροχοπέδη στη διαδικασία του μετασχηματισμού. Εάν όμως έχει ικανότητες προσαρμογής και ευελιξίας η συμβολή του θα ήταν πολύτιμη και αναγκαία για την μετάβαση στο αύριο.

Κανείς δεν είπε ποτέ με σοβαρότητα ότι η αλλαγή είναι εύκολη, πόσο μάλλον όταν αυτή η αλλαγή απαιτεί υιοθέτηση πρακτικών, που ενσωματώνουν στην εργασιακή καθημερινότητα νέες τεχνολογίες και τη χρήση λειτουργικών συστημάτων με υψηλό συντελεστή δυσκολίας στο χειρισμό τους απαιτώντας την ύπαρξη εμπειρίας και

εξειδικευμένης εκπαίδευσης για την λειτουργία τους. Αυτό όμως που δεν αλλάζει και δεν άλλαξε ποτέ, είναι η ύπαρξη μιας κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης, που αποτελεί τη ραχοκοκαλιά της δομής του τραπεζικού οργανισμού της Alpha Bank. Πάνω σε αυτή στηρίζεται η κολοσσιαία προσπάθεια του μετασχηματισμού της, αλλά και της υιοθέτησης πρακτικών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Κεφάλαιο 6. Συμπεράσματα

6.1 Συμπεράσματα

Πολλοί οργανισμοί έχουν συνειδητοποιήσει ότι η Δ.Ο.Π. είναι ο τρόπος για τη βελτίωση της ποιότητας των αγαθών και των υπηρεσιών, παράλληλα με τη βελτίωση της παραγωγικότητας και τη μείωση του κόστους. Αυτό απαιτεί μακροπρόθεσμη δέσμευση από την ανώτατη διοίκηση που περιλαμβάνει τη συνεργασία με πελάτες και προμηθευτές για τη βελτίωση της απόδοσης, παροχή εκπαίδευσης και κατάρτισης του προσωπικού, ανάπτυξη της σωστής οργανωτικής κουλτούρας και κλίματος, ανάπτυξη ακριβών και ανταποκρινόμενων συστημάτων διαχείρισης και τον καθορισμό στόχων για τη βελτίωση της ποιότητας (Talib & Rahman, 2012).

Πολλοί οργανισμοί σε ανεπτυγμένες και αναπτυσσόμενες χώρες έχουν αρχίσει να εφαρμόζουν τη Δ.Ο.Π. ως τρόπο να αυξήσουν την απόδοση των εργαζομένων τους, να κερδίσουν την ικανοποίηση των πελατών και να μειώσουν το κόστος τους. Ωστόσο, σε πολλές περιπτώσεις, αυτοί οι οργανισμοί έχουν αποτύχει στις προσπάθειές τους και λίγοι έχουν κερδίσει τα οφέλη της εφαρμογής Δ.Ο.Π.. Αυτές οι αποτυχίες δεν προκλήθηκαν επειδή υπήρχε ένα βασικό ελάττωμα στις αρχές της Δ.Ο.Π., αλλά επειδή δεν δημιουργήθηκε ένα αποτελεσματικό σύστημα ή υποστηρικτική κουλτούρα για να εκτελεστούν σωστά οι αρχές. Θα μπορούσαν επίσης να αποδοθούν στην έλλειψη κατανόησης του τι σημαίνει Δ.Ο.Π. για κάθε μοναδικό οργανισμό (Soltani, 2005).

Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν να διερευνηθεί το αν το κατά πόσο εφαρμόζονται οι τεχνικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον τραπεζικό τομέα

οδηγούν στην καλύτερη απόδοση των εργαζομένων. Τα αποτελέσματα της μελέτης επιβεβαίωσαν όλες τις υποθέσεις καθώς προέκυψε πως:

1. Η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σχετίζεται θετικά με το επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων
2. Η υιοθέτηση πρακτικών εστίασης στον πελάτη και την ικανοποίηση του σχετίζονται θετικά με το επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων
3. Η υιοθέτηση πολιτικών ποιότητας σχετίζονται θετικά με το επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων
4. Η προώθηση της επιμόρφωσης/ εκπαίδευσης των υπαλλήλων σχετίζεται θετικά με το επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων
5. Η εμπλοκή των εργαζομένων σχετίζεται θετικά με το επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων
6. Η ενδυνάμωση εργαζομένων σχετίζεται θετικά με το επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων
7. Η ανταμοιβή και αναγνώριση των εργαζομένων σχετίζεται θετικά με το επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων
8. Η εξέλιξη και χρήση ενός αποτελεσματικού συστήματος επικοινωνίας και πληροφόρησης σχετίζεται θετικά με το επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων
9. Η χρήση συγκριτικής αξιολόγησης σχετίζεται θετικά με το επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων
10. Η υιοθέτηση μια κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης σχετίζεται θετικά με το επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων

Τα αποτελέσματα αυτά επιβεβαιώνουν ευρήματα συναφών ερευνών που έχουν αναφέρει ότι η εφαρμογή της Δ.Ο.Π. στον τραπεζικό τομέα μπορεί να αυξήσει την εργασιακή απόδοση των εργαζομένων (Mellahi & Eyuboglu, 2001; Talib et al., 2012;

Khashman & Al-Ryalat, 2015; Awolusi, 2013; Pattanayak & Maddulety, 2013; Othamn, 2020).

6.2 Συμβολή της εργασίας

Αυτή η μελέτη συμβάλλει στο σώμα της γνώσης της Δ.Ο.Π. στον τραπεζικό τομέα παρέχοντας σημαντική συμβολή όσον αφορά τις ακόλουθες ακαδημαϊκές και πρακτικές διαστάσεις.

Ακαδημαϊκή Συμβολή

1. Αυτή η έρευνα, εξ όσων γνωρίζει ο ερευνητής, είναι η πρώτη που ανέπτυξε ένα πλαίσιο για την εφαρμογή Δ.Ο.Π. στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα. Έτσι, αυτή η έρευνα θα συμβάλει στο να ξεπεραστεί η έλλειψη διαθεσιμότητας ενός τέτοιου πλαισίου στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα.
2. Η έρευνα θα συμβάλει στην ελαχιστοποίηση του κενού που διαπιστώθηκε στον περιορισμένο αριθμό εμπειρικών ερευνών για την εφαρμογή Δ.Ο.Π. στον τραπεζικό τομέα
3. Τα αποτελέσματα της τρέχουσας έρευνας αναμένεται να τονώσουν και να ενθαρρύνουν άλλους να αναλάβουν περαιτέρω έρευνα για την ποιότητα, ιδιαίτερα στον τομέα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Πράγματι, η έρευνα αναμένεται να ανοίξει τις πόρτες σε ερευνητές και ακαδημαϊκούς ώστε να αναλάβουν περαιτέρω έρευνα για να εξερευνήσουν και να εντοπίσουν πρόσθετα στοιχεία που επηρεάζουν την υιοθέτηση της Δ.Ο.Π, καθώς γίνεται όλο και πιο σημαντικό και κρίσιμο μέρος του επιχειρηματικού κόσμου συμπεριλαμβανομένων των τραπεζών.
4. Τέλος, αυτή η μελέτη ήταν σημαντική για την προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη του ίδιου του ερευνητή. Η εργασία σε επίπεδο μεταπτυχιακού έχει

εισαγάγει τον ερευνητή σε ένα ευρύ φάσμα ερευνητικών δεξιοτήτων. Αυτές περιλαμβάνουν τη χρήση ποσοτικών μεθόδων για την επιβεβαίωση των ευρημάτων μιας ποιοτικής μεθόδου. Επιπλέον, ο ερευνητής μπόρεσε να φτάσει σε μια εις βάθος κριτική κατανόηση και εκτίμηση της φιλοσοφίας της Δ.Ο.Π.. Αυτή η γνώση και η προσωπική ανάπτυξη εξόπλισε τον ερευνητή ώστε να μπορεί να αξιολογήσει άλλα σενάρια διαχείρισης στο μέλλον, ιδιαίτερα στον ελληνικό τραπεζικό τομέα, προκειμένου να υιοθετήσει το Πλαίσιο Εφαρμογής Δ.Ο.Π. από αυτή τη μελέτη προς όφελος άλλων οργανισμών.

Πρακτική Συμβολή

1. Τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως εργαλείο που ενθαρρύνει την εφαρμογή της Δ.Ο.Π., όχι μόνο στον τομέα των τραπεζών, αλλά και σε άλλους τομείς. Επιπλέον, μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον καλύτερο συντονισμό, τον ανακατεύθυνση και την τροποποίηση των εργασιακών προσπαθειών και στόχων όσον αφορά την υιοθέτηση και την εφαρμογή της Δ.Ο.Π..
2. Αυτή η μελέτη παρέχει εμπειρικά στοιχεία που συμβάλλουν στην ευαισθητοποίηση του σημαντικού ρόλου των πρακτικών Δ.Ο.Π. ως ενός σημαντικού φιλοσοφικού και στρατηγικού εργαλείου, το οποίο θα μπορούσε να βοηθήσει τις τράπεζες να επιτύχουν καλύτερη εργασιακή απόδοση του εργατικού δυναμικού τους
3. Τα ευρήματα αυτής της έρευνας θα παρέχουν μια σαφή προοπτική στους επαγγελματίες σχετικά με τον τρόπο ανάπτυξης ενός εννοιολογικού πλαισίου που θα διευκολύνει την εφαρμογή Δ.Ο.Π. ειδικά για τις τράπεζες, όχι μόνο

στην Ελλάδα, αλλά και σε άλλες χώρες όπου έχουν παρόμοιο περιβάλλον στον τομέα των τραπεζών.

6.3 Περιορισμοί της εργασίας

Πρώτον, η έρευνα χρησιμοποίησε μια ερευνητική στρατηγική μελέτης περίπτωσης στο πλαίσιο της Alpha Bank, επομένως ένας από τους σημαντικότερους περιορισμούς αυτής της έρευνας είναι η εγκυρότητα των ευρημάτων της μελέτης σε σχέση με άλλες τράπεζες στην Ελλάδα. Ωστόσο, ο ερευνητής παρείχε σαφείς περιγραφές σχετικά με το φαινόμενο που μελετάται, τη μονάδα ανάλυσης και τους συμμετέχοντες που συμμετείχαν σε αυτή τη μελέτη, έτσι ώστε τα ευρήματα της μελέτης να μπορούν να γενικευθούν σε περιβάλλοντα με παρόμοια χαρακτηριστικά.

Δεύτερον, λόγω του γεγονότος ότι η Δ.Ο.Π. δεν έχει εφαρμοστεί ποτέ πλήρως στον τραπεζικό τομέα στην Ελλάδα, η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας έπρεπε να βασιστεί σε λίγες έρευνες στον τραπεζικό τομέα και σε αρκετές μελέτες σε άλλα πλαίσια. Ορισμένες από αυτές τις μελέτες, όπως αυτές που βασίζονται σε ανεπτυγμένες χώρες, χαρακτηρίστηκαν από ζητήματα που διέφεραν από εκείνα που επικρατούσαν στην Ελλάδα.

Ο τελικός περιορισμός είναι η δυσκολία γενίκευσης των πορισμάτων αυτής της έρευνας, τα οποία αφορούν συγκεκριμένα τον τραπεζικό κλάδο, σε οργανισμούς άλλους από αυτούς της Alpha Bank.

Βιβλιογραφία

- AL-Omair, N. (2002). An Empirical Investigation of Total Quality Management in the Kingdom of Saudi Arabia: A proposed generic framework of best practice. Unpublished Ph.D. Dissertation, Bradford University.
- Alauddin, N. (2019). Overview of Deming Criteria for Total Quality Management Conceptual Framework Design in Education Services. *Journal of Engineering and Science Research*, 3(5), 12–20. <https://doi.org/10.26666/rmp.jesr.2019.5.3>
- Alsughayir, A. (2014). Does practicing total quality management affect employee job satisfaction in Saudi Arabian organizations?. *European Journal of Business and Management*, 6(3), 169-175.
- Antony, J., Leung, K. Knowles, G., & Gosh, S. (2002). Critical success factors of TQM implementation in Hong Kong industries. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 19(5), 551-566.
- Anvari, A., Ismail, Y., & Hojjati, S. M. (2011). A study on total quality management and lean manufacturing: through lean thinking approach. *World Applied Sciences Journal*, 12(9), 1585-1596.
- Awolusi, O. D. (2013). The effects of total quality management on customer service management in the Nigerian banking industry: an empirical analysis. *International Journal of Management and Network Economics*, 3(1), 57. <https://doi.org/10.1504/ijmne.2013.054483>
- Baidoun, S. (2004). The implementation of TQM philosophy in Palestinian organization: a proposed non-prescriptive generic framework. *The TQM Magazine*, 16(3), 174-185.
- Baidoun, S. & Zairi, M. (2003). A proposed model of TQM implementation in the Palestinian context', *Total Quality Management and Business Excellence*, 14(10), 1193-1211.
- Barata, J., & Cunha, P. R. (2015). Synergies between quality management and information systems: a literature review and map for further research. *Total*

- Quality Management & Business Excellence*, 28(3–4), 282–295.
<https://doi.org/10.1080/14783363.2015.1080117>
- Bayazit, O. (2003). Total quality management (TQM) practices in Turkish manufacturing organizations. *The TQM Magazine*, 15(5), 345-350.
- Beckford, J.L., (2010). *Quality a critical introduction*. 3th. ed., Routledge.
- Bergman, B. & Klefsjö, B. (1994) *Quality: from customer needs to customer satisfaction*. New York: McGraw-Hill
- Besterfield, D., Besterfield-Michna, C., Besterfield, G. H., Besterfield-Sacre, M., Urdhwarsh, H., & Urdhwarsh, R. (2012). *Total quality management*. Revised 3rd edition, New Delhi, Dorling Kindersley Pvt. Ltd.
- Bharati, P. and Berg, D. (2003). Managing information systems for service quality: a study from the other side. *Information Technology & People*, 16(2), 183-202.
- Black, S. A., & Porter, L. J. (1996). Identification of the critical factors of TQM. *Decision sciences*, 27(1), 1-21.
- Bosher, M., & Hazlewood, P. (2009). *Leading the leaders for the future: A transformational opportunity*. Bloomsbury Publishing.
- Brah, S. A., Wong, J. L. & Rao, B. M. (2000). TQM and business performance in the service sector: a Singapore study. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(11), 1293-1312.
- Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business research methods. Business Research Methods* (3rd ed.). New York: Oxford University Press.
- Chaudary, S., Zafar, S., & Salman, M. (2014). Does total quality management still shine? Re- examining the total quality management effect on financial performance. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-14.
[doi:10.1080/14783363.2014.895521](https://doi.org/10.1080/14783363.2014.895521)
- Chung, Y. C., Hsu, Y. W., & Tsai, C. H. (2010). Research on the Correlation between Implementation Strategies of TQM, Organizational Culture, TQM Activities and Operational Performance in High-Tech Firms. *Information Technology Journal*, 9(8), 1696–1705. <https://doi.org/10.3923/itj.2010.1696.1705>

- Conti, T. (2007). A history and review of the European quality award model. *The TQM Magazine*, 19(2), 112-28.
- Costin, H. I. (1994) Readings in total quality management. Dryden Press
- Crosby, A. (1981). A Critical Look: The Philosophical Foundations of Experiential Education. *Journal of Experiential Education*, 4(1), 9–15.
<https://doi.org/10.1177/105382598100400103>
- Dale, B. G. (2003) Managing quality. 4 edn. Oxford: Wiley-Blackwell.
- Dale, B. G. & Bunney, H. (1999) Total quality management blueprint. Oxford: Wiley-Blackwell.
- Dale, B. G.; Wiele, T. V. D. & Iwaarden, J. V. (2013). *Managing quality*. 5th ed., Blackwell Publishing.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1999) The new corporate cultures: Revitalizing the workplace after downsizing, mergers, and reengineering. Reading: Basic Books.
- Dean, J., W., & Bowen, D.E. (1994). Management theory and total quality: improving research and practice through theory development. *Academy of Management Review*, 19(3), 392-418.
- Debalyo, P.W. (1999). Ten reasons why the Baldrige model works. *Journal for Quality and Participation*, 22(1), 24-28.
- Dedy, A., Zakuan, N., Zaidi Bahari, A., Ariff, M. S. M., Chin, T. A., & Zameri Mat Saman, M. (2016). Identifying Critical Success Factors for TQM and Employee Performance in Malaysian Automotive Industry: A Literature Review. *In Materials Science and Engineering Conference Series*, 131(1), 7.
- Dehkordi, M. H., Ghadim, M. R., & Monfared, J. H. (2015). Identifying factors that increase customer satisfaction (Sepahan oil company case). *Journal of Engineering technology*, 117-131.
- Deming, W. E. (1982). *Quality, Productivity, and Competitive Position*. . Cambridge: MA: MITCenter for Advanced Engineering Study.

- Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2003). *Strategic Management: Creating Competitive Advantage. Corporate Governance Update*. McGraw-Hill/Irwin.
- Elassy, N. (2015). The concepts of quality, quality assurance and quality enhancement. *Quality Assurance in Education*, 23(3), 250–261. <https://doi.org/10.1108/qa-11-2012-0046>
- Evans, J.R., & Lindsay, W. M. (2001). *The Management and Control of Quality*. 5th ed., New York: West Publishing.
- Evans, J. R. (2005). *Total Quality Management, Organisation, and Strategy*. 4th ed., South-Western: Part of the Thomson Corporation.
- Evans, J. R. & Dean, J. W. (2000) *Total quality: Management, organization, and strategy*. South-Western.
- Feigenbaum, A. V. (1991). *Total Quality Control*. New York: Mc-Graw-Hill.
- Flood, R. L. (1993) *Beyond TQM*. New York: John Wiley & Sons Chichester.
- Flynn, B. B., Schroeder, R. G. & Sakakibara, S. (1994). A framework for quality management research and an associated measurement instrument. *Journal of Operations Management*, 11(4), 339-366.
- Garvin, D. A. (1983). Quality on the line. *Harvard Business Review*, 61, 64-75.
- Gharakhani, D., Rahmati, H., Farrokhi, M. R. & Farahmandian, A. (2013). Total quality management and organizational performance. *American Journal of Industrial Engineering*, 1(3), 46-50.
- Gherbal, N., Shibani, A., Saidani, M., & Sagoo, A. (2012). Critical Success Factors of Implementing Total Quality Management in Libyan Organizations. In *International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Istanbul, Turkey* (pp. 80-89).
- Ghobadian, A. & Gallear, D. (1997). TQM and organization size', *International Journal of Operations & Production Management*, 17(2), 121-163.
- Ghobadian, A., & Seng Woo, H. (1996). Characteristics, benefits and shortcomings of four major quality awards. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 13(2), 10-44.

- Ghosh, A. (2016). Banking sector globalization and bank performance: A comparative analysis of low income countries with emerging markets and advanced economies. *Review of Development Finance*, 6(1), 58–70. <https://doi.org/10.1016/j.rdf.2016.05.003>
- Goetsch, D. L. & Davis, S. B. (2010) Quality management for organisational Excellence: Introduction to total quality. 6 edn. New Jersey: Prentice-Hall.
- Gómez, J. G., Martínez Costa, M., & Martínez Lorente, A. R. (2015). An in-depth review of the internal relationships of the EFQM model. *The TQM Journal*, 27(5), 486–502. <https://doi.org/10.1108/tqm-05-2013-0056>
- Green, T. J. (2012). TQM and organisational culture: How do they link? *Total Quality Management & Business Excellence*, 23(2), 141–157. <https://doi.org/10.1080/14783363.2012.647847>
- Harvey, L., & Newton, J. (2004). Transforming quality evaluation. *Quality in higher education*, 10(2), 149-165.
- Hietschold, N., Reinhardt, R., & Gurtner, S. (2014). Measuring critical success factors of TQM implementation successfully – a systematic literature review. *International Journal of Production Research*, 52(21), 6254–6272. <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.918288>
- Hradesky, J. (1995) Total quality management handbook. New York: McGraw-Hill.
- Ibrahim, I., Amer, A., & Omar, F. (2011). The Total Quality Management Practices and Quality Performance: A Case Study of Pos Malaysia Berhad, Kota Kinabalu, Sabah. In *International Conference on Business and Economic Research*.
- Iqbal, A., & Asrar-ul-Haq, M. (2018). Establishing relationship between TQM practices and employee performance: The mediating role of change readiness. *International Journal of Production Economics*, 203, 62–68. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.05.034>
- Ishikawa, K. & Lu, D. J. (1985) What is total quality control?: the Japanese way. New York: Prentice-Hall Englewood Cliffs, NJ.

- Jain, R., Yadav, O. P. & Rathore, A. P. S. (2008). The propagation of benchmarking concepts in Indian manufacturing industry. *Benchmarking: An International Journal*, 15(1), 101- 117.
- Jeffries, D., Evans, B. & Reynolds, P. (1996) *Training for total quality management*. Kogan Page Ltd.
- Juran, J. M. (1988). *Juran's Quality Control Handbook*. New York: NY: McGraw-Hill.
- Kanji, G. K. (1998). Measurement of business excellence. *Total Quality Management*, 9(7), 633-643.
- Kanji, G. K. & Asher, M. (1996) *100 methods for total quality management*. 1 edn. London: Sage Publications Ltd.
- Karuppusami, G., & Gandhinathan, R. (2006). Pareto analysis of critical success factors of total quality management. *The TQM Magazine*, 18(4), 372–385. <https://doi.org/10.1108/09544780610671048>
- Kaynak, H. (2013). *Total quality management and just-in-time purchasing: Their effects on performance of firms operating in the U.S.* New York: Routledge.
- Khashman, A. M., & Al-Ryalat, D. H. A. (2015). The Impact of Electronic Human Resource Management (E-HRM) Practices on Business Performance in Jordanian Telecommunications Sector: The Employees Perspective. *Journal of Management Research*, 7(3), 115. <https://doi.org/10.5296/jmr.v7i3.7462>
- Kiran, D. R. (2016). *Total Quality Management: Key Concepts and Case Studies* (1st ed.). Butterworth-Heinemann.
- Kirst-Ashman, K. K., & Hull Jr, G. H. (2014). *Brooks/Cole empowerment series: Generalist practice with organizations and communities*. Cengage Learning.
- Koh, T. Y., & Low, S. P. (2010). Empiricist Framework for TQM Implementation in Construction Companies. *Journal of Management Engineering*, 26(3), 133-143.
- Kreitner, R. (2004) *Management*. 9 edn. Boston: Houghton Mifflin. MA.

- Kristian, F. A., & Panjaitan, H. (2014). Analysis of customer loyalty through total quality service, customer relationship management and customer satisfaction. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*, 3(3), 142-151.
- Krüger, V. (2001). Main schools of TQM:—the big five. *The TQM Magazine*, 13(3), 146- 155.
- Kumar, V., & Sharma, R. (2018). Leadership styles and their relationship with TQM focus for Indian firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(6), 1063–1088. <https://doi.org/10.1108/ijppm-03-2017-0071>
- Kurniati, N., Yeh, R. H., & Lin, J. J. (2015). Quality Inspection and Maintenance: The Framework of Interaction. *Procedia Manufacturing*, 4, 244–251. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2015.11.038>
- Kuzmin, A., & Filey, P. (2017). Use of PDCA-Model in Government Procurement Management. *Administrative Consulting*, 121–128. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2017-4-121-128>
- Lee, C. Y. (2004). Perception and development of total quality management in small manufacturers: An exploratory study in China. *Journal of Small Business Management*, 42(1), 102-115.
- Lee, V. H., & Ooi, K. B. (2014). Applying the Malcolm Baldrige National Quality Award criteria: an approach to strengthen organisational memory and process innovation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26(11–12), 1373–1386. <https://doi.org/10.1080/14783363.2014.934519>
- Lewis, W.G., Pun K.F., & Lalla T.R.M. (2006). Exploring soft versus hard factors for TQM implementation in small and medium-sized enterprises. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(7), 539-554.
- Mbatha, W., & Garad, A. (2022). Investigating the readiness to implement total quality management in remote hospitals: a case study from saint helena island. *International Journal for Quality Research*, 16(1), 207–216. <https://doi.org/10.24874/ijqr16.01-14>

- Mellahi, K., & Eyuboglu, F. (2001). Critical factors for successful total quality management implementation in Turkey: Evidence from the banking sector. *Total Quality Management, 12*(6), 745–756.
<https://doi.org/10.1080/09544120120075352>
- Moballegghi M. & G. G. Moghaddam. 2011. Linking TQM and Financial Performance. 3rd International Conference over Information and Financial Engineering CIPEDR (12) LACSPT Press, Singapore
- Mohanty, R. & Lakhe, R. (2000) Handbook of Total Quality Management. Delhi: Jaico Publishing House Mumbai.
- Monferrer-Tirado, D., Estrada-Guillén, M., Fandos-Roig, J. C., Moliner-Tena, M. N., & Sánchez García, J. (2016). Service quality in bank during an economic crisis. *International Journal of Bank Marketing, 34*(2), 235–259.
<https://doi.org/10.1108/ijbm-01-2015-0013>
- Montgomery, D. C. (2020). *Introduction to Statistical Quality Control* (8th ed.). Wiley.
- Montgomery, D. C., Jennings, C. L. & Pfund, M. E. (2011) Managing, controlling, improving quality. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Motwani, J. (2001). Critical factors and performance measures of TQM. *The TQM magazine, 13*(4), 292-300.
- Najmi, M. & Kehoe, D. F. (2000). An integrated framework for post-ISO 9000 quality development. *International Journal of Quality & Reliability Management, 17*(3), pp. 226- 258.
- Neyestani, B. (2017). Principles and Contributions of Total Quality Mangement (TQM) Gurus on Business Quality Improvement. *SSRN Electronic Journal*.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.2950981>
- Ngai, E. & Cheng, T. (1997). Identifying potential barriers to total quality management using principal component analysis and correspondence analysis', *International Journal of Quality & Reliability Management, 14*(4), 391-408.

- Ngambi, M. T., & Nkemkiafu, A. G. (2015). The impact of total quality management on firm's organizational performance. *American Journal of Management*, 15(4), 69-85.
- Oakland, J. S., & Marosszeky, M. (2006). *Total quality in the construction supply chain*. Routledge.
- Oakland, J. S., Oakland, R. J., & Turner, M. A. (2020). *Total Quality Management and Operational Excellence: Text with Cases* (5th ed.). Routledge.
- Obeidat, B., Hashem, L., & Masadeh, R. (2018). The Influence of Knowledge Management Uses on Total Quality Management Practices in Commercial Banks of Jordan. *Modern Applied Science*, 12(11), 1. <https://doi.org/10.5539/mas.v12n11p1>
- Olian, J. D. & Rynes, S. L. (1991). Making total quality work: Aligning organizational processes, performance measures, and stakeholders. *Human Resource Management*, 30(3), 303-333.
- Ooi, K. B., Lin, B., Tan, B. I., & Chong, A. Y. L. (2011). Are TQM practices supporting customer satisfaction and service quality?', *Journal of Services Marketing*, 25(6), 410- 419.
- Ooi, K., Lin, B., Tan, B., & Yee-Loong Chong, A. (2011). Are TQM practices supporting customer satisfaction and service quality? *Journal of Services Marketing*, 25(6), 410–419. <https://doi.org/10.1108/088760411111161005>
- Othman, B. (2020). The Influence of Total Quality Management on Competitive Advantage towards Bank Organizations: Evidence from Erbil/Iraq. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(5), 3427–3439. <https://doi.org/10.37200/ijpr/v24i5/pr202053>
- Pambreni, Y., Khatibi, A., Azam, S. M. F., & Tham, J. (2019). The influence of total quality management toward organization performance. *Management Science Letters*, 1397–1406. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.5.011>
- Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1993). More on improving service quality measurement. *Journal of retailing*, 69(1), 140-147.

- Parzinger, M. J., & Nath, R. (2000). A study of the relationships between total quality management implementation factors and software quality. *Total quality management, 11*(3), 353-371.
- Pattanayak, D., & Maddulety, K. (2013). Total quality management for banking sector: conceptualisation and scale development. *International Journal of Quality and Innovation, 2*(2), 158. <https://doi.org/10.1504/ijqi.2013.057004>
- Porter, L., & Tanner, S. (2004). *Assessing Business Excellence*. 2nd ed. Elsevier Butterworth- Heinemann.
- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2016). Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. *Business Perspectives and Research, 5*(1), 69–85. <https://doi.org/10.1177/2278533716671630>
- Psomas, E. L., & Jaca, C. (2016). The impact of total quality management on service company performance: evidence from Spain. *International Journal of Quality & Reliability Management, 33*(3), 380–398. <https://doi.org/10.1108/ijqrm-07-2014-0090>
- Raj, T., & Attri, R. (2010). Quantifying barriers to implementing Total Quality Management (TQM). *European J. of Industrial Engineering, 4*(3), 308. <https://doi.org/10.1504/ejie.2010.033333>
- Rao, S. S. (2008). The shape of leadership to come. *Business Strategy Review, 19*(1), 54-58.
- Ross, J. E. (1995). *Total Quality Management, Texts, Cases and Readings*. 2 edn.: St. Lucie Press.
- Sage, A. P., & Rouse, W. B. (Eds.). (2009). *Handbook of systems engineering and*
- Sallis, E. (1993) *Total quality management in education*. London: Kogan Page.
- Sanchez, L., & Blanco, B. (2014). Three decades of continuous improvement. *Total Quality Management & Business Excellence, 25*(9–10), 986–1001. <https://doi.org/10.1080/14783363.2013.856547>
- Saraph, J. V., Benson, P. G., & Schroeder, R. G. (1989). An instrument for measuring the critical factors of quality management. *Decision sciences, 20*(4), 810-829.

- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2015). *Research methods for business students* (7th ed.). New York: Pearson.
- Sila, I. & Ebrahimpour, M. (2002). An investigation of the total quality management survey based research published between 1989 and 2000: A literature review', *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(7), 902-970.
- Soltani, E. (2005). Top management: A threat or an opportunity to TQM? *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(4), 463–476.
<https://doi.org/10.1080/14783360500078441>
- Stahl, M. J. (1995) *Management: Total quality in a global environment*. Cambridge: Blackwell.
- Suwandej, N. (2015). Factors Influencing Total Quality Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 197, 2215–2222.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.07.361>
- Talib, F., & Rahman, Z. (2012). Impact of Total Quality Management and Service Quality in the Banking Sector. *Journal of Telecommunications System & Management*, 01(02). <https://doi.org/10.4172/2167-0919.1000102>
- Talib, F., Rahman, Z., & Qureshi, M. (2011). Analysis of interaction among the barriers to total quality management implementation using interpretive structural modeling approach. *Benchmarking: An International Journal*, 18(4), 563–587. <https://doi.org/10.1108/14635771111147641>
- Tata, J. & Prasad, S. (1998). Cultural and structural constraints on total quality management implementation. *Total Quality Management*, 9(8), pp. 703-710.
- Temtime, Z. T. & Solomon, G. H. (2002). Total quality management and the planning behavior of SMEs in developing economies. *The TQM Magazine*, 14(3), 181-191.
- Thiagarajan, T. & Zairi, M. (1997) 'A review of total quality management in practice: understanding the fundamentals through examples of best practice applications-Part I', *The TQM Magazine*, 9(4), 270-286.

- Tortorella, G., Giglio, R., Fogliatto, F. S., & Sawhney, R. (2019). Mediating role of learning organization on the relationship between total quality management and operational performance in Brazilian manufacturers. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 31(3), 524–541. <https://doi.org/10.1108/jmtm-05-2019-0200>
- Tsang, J. H. Y., & Antony, J. (2001). Total quality management in UK service organisations: some key findings from a survey. *Managing Service Quality*, 11(2), 132-141.
- Tsim, Y., Yeung, V. & Leung, E. T. C. (2002) 'An adaptation to ISO 9001: 2000 for certified organisations', *Managerial Auditing Journal*, 17(5), 245-250.
- Uygur, A., & Sümerli, S. (2013). EFQM excellence model. *International Review of Management and Business Research*, 2(4), 980-993
- Vettori, O., & Rammel, C. (2014). Linking quality assurance and ESD: Towards a participative quality culture of sustainable development in higher education. In *Sustainable Development and Quality Assurance in Higher Education* (pp. 49-65). Palgrave Macmillan UK.
- Watty, K. (2003). When will academics learn about quality?. *Quality in Higher Education*, 9(3), 213-221.
- Weckenmann, A., Akkasoglu, G., & Werner, T. (2015). Quality management – history and trends. *The TQM Journal*, 27(3), 281–293. <https://doi.org/10.1108/tqm-11-2013-0125>
- Westgard, J. O., & Westgard, S. A. (2015). Quality control review: implementing a scientifically based quality control system. *Annals of Clinical Biochemistry: International Journal of Laboratory Medicine*, 53(1), 32–50. <https://doi.org/10.1177/0004563215597248>
- Wilkinson, A., Redman, T., Snape, E. & Marchington, M. (1998) *Managing with Total Quality Management: Theory and Practice*. London: MacMillan-Business.

- Yong, K. T. & Pheng, L. S. (2008). Organizational culture and TQM implementation in construction firms in Singapore, *Construction Management and Economics*, 26(3), 237-248.
- Zairi, M. & Youssef, M. A. (1995). Benchmarking critical factors for TQM: Part I: Theory and foundations', *Benchmarking: An International Journal*, 2(1), 5-20.
- Τσιώτρας, Γ. (2002). Βελτίωση ποιότητας. Εκδόσεις Μπένος, Αθήνα Ξενό

Παράρτημα . Ερωτηματολόγιο

Μέρος Α. Δημογραφικά στοιχεία

1. Φύλο (Σημειώστε με X στο κουτάκι που ισχύει)

Άντρας

Γυναίκα

2. Ηλικία (Σημειώστε με X στο κουτάκι που ισχύει)

Έως 25 ετών

26-35 ετών

36-45

46-55

56 και πάνω

3. Εκπαιδευτικό επίπεδο (Σημειώστε με X στην ανώτερη βαθμίδα εκπαίδευσης που έχετε αποφοιτήσει)

Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας

Απόφοιτος ΑΕΙ/ ΤΕΙ

Μεταπτυχιακός Τίτλος

Διδακτορικός Τίτλος

4. Οικογενειακή κατάσταση (Σημειώστε με X στο κουτάκι που ισχύει)

Άγαμος-η

Έγγαμος-η

Διαζευγμένος-η

Χήρος-α

5. Εργασιακή προϋπηρεσία (Σημειώστε με X στο κουτάκι που ισχύει)

Έως 10 έτη

11-20 έτη

21 έτη και άνω

Μέρος Β. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Κυκλώστε πόσο συμφωνείτε η διαφωνείτε με κάθε άποψη (1=Καθόλου, 5=Πάρα πολύ).

Κυκλώστε την κατάλληλη ένδειξη.

| | | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1. Η διοίκηση της τράπεζας έχει προσδιορίσει την αποστολή της (ποιοι είναι οι στόχοι μας) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Η διοίκηση της τράπεζας έχει προσδιορίσει το όραμα της | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Η διοίκηση της τράπεζας έχει προσδιορίσει τους μακροπρόθεσμους (ή στρατηγικούς) στόχους και την εξειδίκευσή τους σε ετήσιους (ή επιχειρησιακούς) στόχους | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Η διοίκηση της τράπεζας έχει καθορίσει το πλαίσιο αξιών και συμπεριφοράς των υπαλλήλων της | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Η διοίκηση της τράπεζας έχει αναπτύξει ένα σύστημα διοίκησης διαδικασιών που λαμβάνει υπόψη το στρατηγικό σχεδιασμό σε συνδυασμό με τις ανάγκες των εμπλεκόμενων στη λειτουργία της | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Η δραστηριότητα της τράπεζας είναι προσανατολισμένη στο να ικανοποιεί τις προσδοκίες και τις ανάγκες των προσώπων ή φορέων, που εξυπηρετούνται από αυτήν | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Οι Τεχνολογίες Πληροφορικής & Επικοινωνιών συμβάλλουν στην άσκηση του εποπτικού ρόλου ή και στη βελτίωση των δυνατοτήτων ελέγχου και παρακολούθησης της λειτουργίας από την ηγεσία της τράπεζας | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Η διοίκηση ενημερώνει το προσωπικό για σημαντικά ζητήματα της τράπεζας | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Υποστηρίζεται, αναγνωρίζεται και επιβραβεύεται τόσο η ατομική όσο και η ομαδική δράση, καθώς και οι προσπάθειες των υπαλλήλων, για την πραγματοποίηση των στόχων της τράπεζας | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Η ηγεσία της τράπεζας ενθαρρύνει και δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες για την κατανομή καθηκόντων και την εκχώρηση αρμοδιοτήτων και ευθυνών προς τους υπαλλήλους | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Η ηγεσία της τράπεζας δημιουργεί τις συνθήκες και ενθαρρύνει τις προτάσεις για βελτίωση διοικητικών διαδικασιών και την εισαγωγή καινοτομίας; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Οι υπάλληλοι της τράπεζας παρακολουθούν επιμορφωτικές | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| δράσεις για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας της τράπεζας | | | | | |
| 13. Οι ατομικές ανάγκες των υπαλλήλων είναι σημαντικές για τη διοίκηση της τράπεζας | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Η διοίκηση συγκεντρώνει και αναλύει συστηματικά πληροφορίες που αφορούν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών της | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Εφαρμόζονται συστηματικά μέθοδοι μέτρησης, παρακολούθησης και αξιολόγησης της απόδοσης σε όλα τα επίπεδα της τράπεζας | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Οι μακροπρόθεσμοι (ή στρατηγικοί) και οι ετήσιοι (ή επιχειρησιακοί) στόχοι υλοποιούνται με συστηματικό σχεδιασμό και ανάθεση ευθυνών και καθηκόντων στις αρμόδιες υπηρεσιακές μονάδες και τους υπαλλήλους; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Παρακολουθούνται συστηματικά οι ανάγκες για αλλαγή και προσαρμογή στις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος (οικονομικό περιβάλλον, κοινωνικό περιβάλλον, τεχνολογικό περιβάλλον, νομικό περιβάλλον, κλπ), και σχεδιάζονται οι ανάλογες δράσεις | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Οι συνθήκες εργασίας είναι ικανοποιητικές | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Επιδιώκεται η διαμόρφωση σύγχρονων προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης των υπαλλήλων της τράπεζας με βάση τις υπάρχουσες και μελλοντικές υπηρεσιακές και ατομικές ανάγκες του προσωπικού; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. Αξιολογούνται οι εκπαιδευτικές δραστηριότητες των υπαλλήλων σε σχέση με το κόστος αλλά και το όφελος που προκύπτει | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. Στην τράπεζα επικρατεί κλίμα ανοικτής επικοινωνίας και διαλόγου καθώς και ενθάρρυνσης της ομαδικής εργασίας; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. Δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για την υποβολή και προώθηση εισηγήσεων, πρωτοβουλιών , προτάσεων των υπαλλήλων | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. Η τράπεζα είναι ανοικτή σε προτάσεις ή παράπονα των πελατών και δημιουργεί τους κατάλληλους μηχανισμούς (ερωτηματολόγια, έρευνες κοινού, συμβουλευτικά όργανα με συμμετοχή πολιτών κτλ) για τη διαχείρισή τους | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. Η βελτίωση της ποιότητας αποτελεί κορυφαία προτεραιότητα της τράπεζας. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. Παρακολουθούνται οι μέθοδοι και οι επιδόσεις των ανταγωνιστών | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| | με σκοπό τη βελτίωση των διεργασιών. | | | | | |
| 26. | Η εκπαίδευση των εργαζομένων εστιάζει στη πρόληψη λαθών και παραλείψεων. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27. | Χρησιμοποιούνται καινοτόμες τεχνικές για την ανάπτυξη και την βελτίωση των διεργασιών, ώστε να ικανοποιούνται πλήρως οι ανάγκες των πελατών. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28. | Οι εργαζόμενοι της επιχείρησης έχουν επαρκή υποστήριξη από αυτήν, ώστε να εκτελούν σωστά την εργασία τους | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29. | Συνολικά θεωρείτε ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας μακροχρόνια ωφελεί την επιχείρηση | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30. | Συνολικά Θεωρείτε ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας βελτιώνει την ικανοποίηση των εργαζομένων | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Μέρος Γ. Εργασιακή απόδοση

Οι ερωτήσεις που ακολουθούν αφορούν την απόδοση σας στο χώρο εργασίας. Παρακαλώ πολύ να κυκλώσετε για κάθε ερώτηση τον αριθμό που αντιπροσωπεύει καλύτερα την άποψή σας για αυτήν.

| | | Διαφωνώ Απόλυτα | Διαφωνώ | Ούτε συμφωνώ/ ούτε διαφωνώ | Συμφωνώ | Συμφωνώ Απόλυτα |
|---|------------------------------------------------------------|--------------------|---------|-------------------------------------|---------|--------------------|
| 1 | Συνήθως προσπαθώ για τη διατήρηση υψηλού επιπέδου εργασίας | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Είμαι ικανός να χειρίζομαι τα καθήκοντα μου χωρίς εποπτεία | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Είμαι πολύ παθιασμένος με τη δουλειά μου | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Μπορώ να χειριστώ πολλαπλές εργασίες για την επίτευξη | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| | οργανωτικών στόχων | | | | | |
| 5 | Συνήθως ολοκληρώνω τις εργασίες/καθήκοντα μου εγκαίρως | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Οι συνάδελφοί μου πιστεύουν ότι έχω υψηλή απόδοση στον οργανισμό που εργάζομαι | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | Θα μπορούσα να διαχειριστώ πολύ καλά μια αλλαγή στη δουλειά μου όποτε το απαιτεί η κατάσταση | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | Μπορώ να χειριστώ αποτελεσματικά μια αλλαγή που απαιτεί ομαδική εργασία | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | Πιστεύω πάντα ότι η αμοιβαία κατανόηση μπορεί να οδηγήσει σε μια βιώσιμη λύση στον οργανισμό που εργάζομαι | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | Συνήθως χάνω την ψυχραιμία μου όταν αντιμετωπίζω κριτική από τα μέλη της ομάδας που εργάζομαι | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | Είμαι πολύ άνετα με το ενδεχόμενο να υπάρχει ευελιξία στα καθήκοντα που μου ανατίθενται | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | Συνήθως αντιμετωπίζω καλά τις οργανωτικές αλλαγές | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 13 | Συνήθως παρέχω βοήθεια στους συναδέλφους μου όταν μου ζητηθεί ή αν χρειαστεί | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | Μου αρέσει να έχω επιπλέον ευθύνες | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | Εκφράζω τη συμπάθεια και την ενσυναίσθηση μου στους συναδέλφους μου όταν αντιμετωπίζουν προβλήματα | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | Συμμετέχω ενεργά σε ομαδικές συζητήσεις και συναντήσεις σε θέματα που αφορούν την εργασία μου | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | Συνήθως επαινώ τους συναδέλφους μου για την καλή δουλειά τους | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | Συνήθως μοιράζομαι γνώσεις και ιδέες με άλλα μέλη της ομάδας μου | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | Επικοινωνώ αποτελεσματικά με τους συναδέλφους μου για την επίλυση προβλημάτων και τη λήψη αποφάσεων. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Παράρτημα . Συνεντεύξεις

Συνέντευξη 1

Η ακόλουθη συνέντευξη έλαβε χώρα την 09.06.2022 στο γραφείο της Τμηματάρχισσας μου κ. Κουτσομέρη Ελισσάβη, ετών 48, με 22 έτη προϋπηρεσίας στην Τράπεζα, η οποία κατέχει σήμερα τη θέση του Τμηματάρχη της Διευθύνσεως Υποστηρίξεως Πιστοδοτήσεων της Τραπέζης στα γραφεία της Τραπέζης στη Θεσσαλονίκη. Η Διεύθυνσή μας αποτελείται από περισσότερα από 220 άτομα με μία Διευθύντρια, 7 υποδιευθυντές/ντριες και δεκάδες τμήματα που διαχειρίζονται το σύνολο των χρηματοδοτήσεων της Τραπέζης. Η συνέντευξη βασίστηκε στους βασικούς πυλώνες – ερευνητικές υποθέσεις της παρούσας εργασίας, καθένας εκ των οποίων αποτέλεσε και μία ερώτηση για την συνεντευξιαζόμενη.

Συνέντευξη:

1. Η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, σχετίζεται θετικά με το επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων;

Ναι φυσικά σχετίζεται, πρέπει να υπάρχουν οι σωστές υποδομές, οι προοπτικές, τα τεχνικά μέσα, που ακολουθούν οι εργαζόμενοι ώστε να επιτυγχάνεται η απόδοση στο μέγιστο βαθμό.

2. Η υιοθέτηση πρακτικών εστίασης στον πελάτη και την ικανοποίηση του σχετίζονται θετικά με το επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων;

Ο βασικός ρόλος μιας Τράπεζας είναι η εξυπηρέτηση του πελάτη... σαφώς σχετίζονται θετικά... έχει να κάνει με την αποτελεσματικότητα, τη συνέπεια, τη συμπεριφορά του εργαζομένου και φυσικά την παραγωγικότητα σε όσο το δυνατόν μέγιστο βαθμό.

3. Η υιοθέτηση πολιτικών ποιότητας σχετίζονται θετικά με το επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων;

Φυσικά, βελτιώνεται ο τρόπος λειτουργίας των τραπεζικών εργασιών με αποτέλεσμα την θετική επίπτωση στο επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων και τέλος την ορθότερη αντιμετώπιση των αναγκών του πελάτη.

4. Η προώθηση της επιμόρφωσης / εκπαίδευσης των υπαλλήλων σχετίζεται θετικά με το επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων;

Η συνεχής εκμάθηση νέων και βελτιωμένων πρακτικών λειτουργίας και η διαρκής επιμόρφωση των εργαζομένων είναι βασικός παράγοντας για την εξέλιξη και την βελτίωση της ποιότητας των εργασιών εντός του οργανισμού.

5. Η εμπλοκή των εργαζομένων σχετίζεται θετικά με το επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων;

Η εμπλοκή των εργαζομένων οδηγεί σε ανταλλαγή εμπειριών και μεθοδολογιών λειτουργίας, οι οποίες οδηγούν στην ορθότερη αντιμετώπιση των εργασιακών προβλημάτων που ανακύπτουν και κατ' επέκταση στην καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη.

6. Η ενδυνάμωση εργαζομένων σχετίζεται θετικά με το επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων;

Οι εργαζόμενοι εφόσον είναι σε εγρήγορση, συναναστρέφονται με ανθρώπους στον εργασιακό χώρο τους και ενημερώνονται με τα διάφορα μέσα που υπάρχουν στην Τράπεζα ως προς τον τρόπο βελτίωσης των εργασιών τους και την εξυπηρέτηση του πελάτη, σε συνδυασμό με την παροχή των κατάλληλων υλικοτεχνικών υποδομών από την Τράπεζα, θα δουν αργά ή γρήγορα το επίπεδο της απόδοσής τους να αυξάνεται.

7. Η ανταμοιβή και αναγνώριση των εργαζομένων σχετίζεται θετικά με το επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων;

Η ηθική αλλά και η υλική ανταμοιβή είναι ένα κίνητρο ώστε ο εργαζόμενος να προσπαθήσει να είναι ποιο παραγωγικός, ποιο συνεπής και κατ' επέκταση ποιο αποτελεσματικός.

8. Η εξέλιξη και χρήση ενός αποτελεσματικού συστήματος επικοινωνίας και πληροφόρησης σχετίζεται θετικά με το επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων;

Η εργασία μας συνίσταται από μία συνεχή και μεταβαλλόμενη ροή δεδομένων, για την αποστολή και τη λήψη των οποίων εμπλέκονται πάρα πολλά τμήματα εντός του οργανισμού για την επίτευξη του τελικού αποτελέσματος. Πρέπει λοιπόν να υπάρχει σωστός συντονισμός και ο εργαζόμενος να είναι τυπικός και σε εγρήγορση και να αντιλαμβάνεται και να εκμεταλλεύεται τις αλλαγές στην επικοινωνία και την ενημέρωση ώστε να έχουμε το επιθυμητό αποτέλεσμα που είναι η άρτια εξυπηρέτηση του πελάτη.

9. Η χρήση συγκριτικής αξιολόγησης σχετίζεται θετικά με το επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων;

Ναι, διότι η επιλογή και η εφαρμογή επιτυχημένων μεθόδων λειτουργίας, επιδρά θετικά στην επίτευξη του βέλτιστου ποιοτικού αποτελέσματος.

10. Η υιοθέτηση μια κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης σχετίζεται θετικά με το επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων;

Στη δουλειά μας πάντα υπάρχει ο γνώμονας και η σκέψη ότι πρέπει να βελτιωνόμαστε συνεχώς και να μαθαίνουμε καινούργια πράγματα. Ποτέ δεν εφησυχάζομαστε, προσπαθούμε για το καλύτερο και είμαστε σε εγρήγορση και διαρκή ενημέρωση για τις εξελίξεις ώστε να είμαστε αποτελεσματικοί και σωστοί ως προς τον τρόπο λειτουργίας μας προσπαθώντας να βελτιώνουμε όσο αυτό είναι εφικτό την απόδοσή μας.

11. Συνολικά το επίπεδο υιοθέτησης πρακτικών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σχετίζεται θετικά με το επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων;

Φυσικά και σχετίζεται. Όσο πιο υψηλό είναι το επίπεδο της υιοθέτησης των πρακτικών, τόσο περισσότερο θα επιτευχθεί και η βέλτιστη δυνατή αύξηση του επιπέδου απόδοσης των εργαζομένων.

Συνέντευξη 2

Η ακόλουθη συνέντευξη έλαβε χώρα την 09.06.2022 στο γραφείο του Διευθυντή μου κ. Παπακρασά Νικολάου, ετών 52, με 22 έτη προϋπηρεσίας στην Τράπεζα, ο οποίος κατέχει σήμερα τη θέση του Υποδιευθυντή της Διευθύνσεως Υποστηρίξεως Πιστοδοτήσεων της Τραπέζης στα γραφεία μας στη Θεσσαλονίκη. Η Διεύθυνσή μας αποτελείται από περισσότερα από 220 άτομα με μία Διευθύντρια, 7 υποδιευθυντές/ντριες και δεκάδες τμήματα που διαχειρίζονται το σύνολο των χρηματοδοτήσεων της Τραπέζης. Η συνέντευξη βασίστηκε στους βασικούς πυλώνες – ερευνητικές υποθέσεις της παρούσας εργασίας, καθένας εκ των οποίων αποτέλεσε και μία ερώτηση για τον συνεντευξιζόμενο.

Συνέντευξη:

1. Η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, σχετίζεται θετικά με το επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων;

Θεωρώ ότι σχετίζεται θετικά, καθώς την κατευθυντήρια γραμμή τη δίνει η κορυφή, από κει ξεκινάνε όλα, αν δεσμευτεί η κορυφή ότι θα εφαρμόσει αυτά που επιθυμεί στον οργανισμό είναι το πρώτο βήμα για να τα εφαρμόσει όλος ο οργανισμός με άμεσο αντίκτυπο στην απόδοση των εργαζομένων.

2. Η υιοθέτηση πρακτικών εστίασης στον πελάτη και την ικανοποίηση του σχετίζονται θετικά με το επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων;

Έχουν γίνει πολλές έρευνες παγκοσμίως σχετιζόμενες με τις εφαρμογές πρακτικών εστίασης στον πελάτη οι οποίες έχουν δείξει ότι λειτουργούν. Εφόσον αυτές οι πρακτικές προσαρμοστούν στη φύση της εργασίας μας θα λειτουργήσουν οπωσδήποτε θετικά στο επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων και θα επιτευχθεί ο στόχος που είναι η βελτίωση της εξυπηρέτησης του πελάτη.

3. Η υιοθέτηση πολιτικών ποιότητας σχετίζονται θετικά με το επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων;

Η υιοθέτηση πολιτικών ποιότητας είναι τα κατάλληλα εργαλεία για να πετύχεις το επιθυμητό αποτέλεσμα. Αν δεν έχεις όλα τα εργαλεία δε μπορείς να πετύχεις και το επιθυμητό επίπεδο απόδοσης. Αυτές οι πρακτικές οι οποίες θεωρώ προφανές ότι έχουν μελετηθεί εξονυχιστικά πιστεύω ότι επηρεάζουν θετικά το επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων.

4. Η προώθηση της επιμόρφωσης / εκπαίδευσης των υπαλλήλων σχετίζεται θετικά με το επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων;

Αυτό είναι από τα πρώτα θεωρώ, που πρέπει να εστιάσει ένας οργανισμός για να πετύχει το στόχο και θεωρώ ότι η απάντηση είναι ένα αυτονόητο ναι.

5. Η εμπλοκή των εργαζομένων σχετίζεται θετικά με το επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων;

Είναι προφανές ότι η εμπλοκή των εργαζομένων είναι προαπαιτούμενη για την αύξηση του επιπέδου απόδοσής τους.

6. Η ενδυνάμωση εργαζομένων σχετίζεται θετικά με το επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων;

Η ενδυνάμωση των εργαζομένων είτε αυτή είναι μέσω εκπαίδευσης, είτε ψυχολογική, είτε με υλικοτεχνική υποδομή είναι αναγκαία και συνδέεται θετικά με την αύξηση του επιπέδου απόδοσης των εργαζομένων.

7. Η ανταμοιβή και αναγνώριση των εργαζομένων σχετίζεται θετικά με το επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων;

Είναι πολύ σημαντική. Από έναν απλό προφορικό έπαινο μέχρι κάποιου είδους υλική ανταμοιβή υπό μορφή bonus ή προαγωγή. Είναι καθοριστικής σημασίας και συνδέεται άμεσα με την βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων.

8. Η εξέλιξη και χρήση ενός αποτελεσματικού συστήματος επικοινωνίας και πληροφόρησης σχετίζεται θετικά με το επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων;

Πάρα μα πάρα πολύ σημαντικό. Σχετίζεται 100% θετικά με το επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων. Εάν έχεις εκεί προβλήματα θα βγουν στο τελικό αποτέλεσμα. Είναι ένα από τα πρώτα πράγματα που κοιτάει ένας οργανισμός, γιατί έχει άμεσα θετικό αντίκρυσμα στο επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων και το επίπεδο απόδοσης στον τελικό στόχο που είναι η ποιοτική εξυπηρέτηση του πελάτη.

9. Η χρήση συγκριτικής αξιολόγησης σχετίζεται θετικά με το επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων;

Έως ένα βαθμό ναι. Πρέπει όμως να γίνεται πολύ προσεκτική έρευνα και οι πρακτικές που εφαρμόζονται σε άλλους οργανισμούς για να εφαρμοστούν στον δικό μας πρέπει να περνάνε ένα μακρύ και ενδελεχές στάδιο προσαρμογής στις ιδιαιτερότητες του οργανισμού μας.

10. Η υιοθέτηση μια κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης σχετίζεται θετικά με το επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων;

Θεωρώ ότι σχετίζεται θετικά. Εξελίσσονται οι διαδικασίες και η τεχνολογία και εάν δεν είσαι τουλάχιστον παράλληλα με τις εξελίξεις (για εμένα πρέπει να είσαι μπροστά απ' αυτές και να δουλεύεις με γνώμονα τις αλλαγές που πρέπει να εφαρμόσεις στο μέλλον), δε θα μπορέσεις να επιφέρεις τα επιθυμητά αποτελέσματα βελτίωσης των υπηρεσιών του Οργανισμού στον οποίο απασχολείσαι γεγονός που είναι και το ζητούμενο.

11. Συνολικά το επίπεδο υιοθέτησης πρακτικών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σχετίζεται θετικά με το επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων;

Φυσικά, εάν δεν έχουν «περάσει» στο δυναμικό του οργανισμού οι επιθυμητές από τη Διοίκηση της τραπεζής πρακτικές, προφανώς το αποτέλεσμα δε θα είναι το αναμενόμενο. Υιοθετώντας λοιπόν τις πρακτικές το σύνολο του δυναμικού του οργανισμού (και εκεί είναι όλη η δυσκολία), είναι σίγουρο ότι θα βελτιώσουν την απόδοση. Αυτές οι πρακτικές αυτό το στόχο έχουν, να λύσουν όλες τις

δυσλειτουργίες εντός του οργανισμού είτε αυτές είναι συστημικές, οργανωτικές, επικοινωνιακές κ.ο.κ.