



Α.Τ.Ε.Ι. ΚΡΗΤΗΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**Βαθμός χρήσης προγραμμάτων  
Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε  
τραπεζικούς οργανισμούς**

Κουϊδή Βασιλική Α.Μ.3214  
Φραγκιουδάκη Χρυσούλα Α.Μ.3173  
Επιβλέπων Καθηγητής: Γαβριλάκης Νεκτάριος

Ηράκλειο 2010



## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή.....	3
Κεφάλαιο 1: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	4 - 12
1.1 Έννοιες και ορισμοί.....	4
1.2 Ιστορική ανασκόπηση.....	4
1.3 Πρωτοπόροι και θεωρίες.....	7
Κεφάλαιο 2: Προγραμματισμός σύγχρονης επιχείρησης μέσω της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	13-20
2.1 Προγραμματισμός και οφέλη.....	13
2.2 Προγράμματα ποιότητας.....	15
2.3 Διαδικασία προγραμματισμού ποιότητας.....	16
Κεφάλαιο 3: Σχεδιασμός, δομή και οργάνωση προγράμματος ολικής ποιότητας.....	21 – 27
3.1 Οργάνωση και δομή.....	21
3.2 Οργανωτικός σχεδιασμός.....	22
3.3 Σχεδιασμός θέσεων εργασίας.....	24
3.4 Συστήματα διαχείρισης ποιότητας.....	26
Κεφάλαιο 4: Παρουσίαση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας μέσα από τις τραπεζικές εργασίες.....	28 - 34
4.1 Η ΔΟΠ στην τράπεζα.....	28
4.2 Τραπεζικές εργασίες.....	29
Κεφάλαιο 5: Βαθμός χρήσης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε τραπεζικούς οργανισμούς.....	35 - 41
5.1 Βαθμός χρήσης προγραμμάτων ολικής ποιότητας και οι τράπεζες που τα χρησιμοποιούν.....	35

<b>5.2 Πλεονεκτήματα της υιοθέτησης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε τραπεζικούς οργανισμούς.....</b>	<b>39</b>
<b>5.3 Κόστος υιοθέτησης προγραμμάτων ποιότητας σε τραπεζικούς οργανισμούς.....</b>	<b>40</b>
<b>Επίλογος – Συμπεράσματα.....</b>	<b>42</b>
<b>Βιβλιογραφία.....</b>	<b>43 - 44</b>

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ζούμε σε μία εποχή που το περιβάλλον μας μεταβάλλεται με μεγάλη ταχύτητα. Ο ρυθμός της αλλαγής είναι τόσο ραγδαίος, που είναι δύσκολο να τον παρακολουθήσουμε. Οι ραγδαίες αυτές αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος επηρεάζουν άμεσα τον καταναλωτή, αλλά περισσότερο την επιχείρηση, η οποία καλείται να αναπτύξει τη δική της δραστηριότητα μέσα σ' αυτήν την κατάσταση. Το περιβάλλον της είναι οξύτατα ανταγωνιστικό, ταχύτατα μεταβαλλόμενο, αλλά και πολλά υποσχόμενο. Έτσι, η επιβίωση της εξαρτάται από την ικανότητα της να προσαρμόζεται γρήγορα στις αλλαγές του περιβάλλοντος.

Κάτω από αυτές τις συνθήκες, τα στελέχη των επιχειρήσεων, οι σύμβουλοι και οι θεωρητικοί στα θέματα διοίκησης των επιχειρήσεων, είναι υποχρεωμένοι να αναπτύσσουν κάθε τόσο νέες θεωρίες, νέες μεθόδους και τεχνικές διοίκησης των επιχειρήσεων. Ως αποτέλεσμα να εμπλουτίζονται με νέες θεωρίες και ιδέες, οι οποίες έχουν από κοινού τον ίδιο στόχο: «την ικανοποίηση του πελάτη».

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στοχεύει στην ικανοποίηση του πελάτη με τον κατάλληλο προγραμματισμό, σχεδιασμό, και οργάνωση και προσπαθεί να βελτιώνει συνεχώς το προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρει μία επιχείρηση. Τον τρόπο που δρα η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σε έναν τραπεζικό οργανισμό θα προσπαθήσουμε να αναλύσουμε παρακάτω με τη βοήθεια της βιβλιογραφικής έρευνας, αλλά και να αναφέρουμε κατά πόσο εφαρμόζονται προγράμματα ολικής ποιότητας και ποια τα πλεονεκτήματα απ' την εφαρμογή αυτή.

# Κεφάλαιο 1 - Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

## 1.1 Έννοιες και ορισμοί

Σύμφωνα με τους Γ. Πετρώφ, Κ. Τζωρτζάκη και Α. Τζωρτζάκη (2002),

1) *ποιότητα* είναι η ικανότητα ενός προϊόντος ή υπηρεσίας να ικανοποιεί τις ανάγκες του χρήστη και δε σημαίνει απαραίτητα πολυτέλεια, το καλύτερο δυνατό ή το ακριβότερο.

2) *ολική ποιότητα* είναι μία αλλαγή νοοτροπίας του προσωπικού της επιχείρησης, η οποία θα επιφέρει βελτίωση της ποιότητας στο σύνολο της επιχείρησης.

3) *management ολικής ποιότητας* είναι η ολοκληρωτική δέσμευση για συνεχή βελτίωση των προϊόντων και των διαδικασιών, η οποία εκδηλώνεται με τη συμμετοχή όλων, ώστε να ικανοποιούνται απόλυτα οι διαπιστωμένες σημερινές και οι μελλοντικές ανάγκες των πελατών μας, με οριστοποιημένο κόστος.

## 1.2 Ιστορική ανασκόπηση

Το management ποιότητας έχει γνωρίσει εξέλιξη τα τελευταία 100 χρόνια, παρά το γεγονός ότι υπήρχε και πριν την εποχή αυτή. Οι σημερινές αλλαγές της ποιότητας, οφείλονται στο συστηματικό ενδιαφέρον για αυτήν και αποδίδονται στην συνεχή εφαρμογή των στρατηγικών του management, που είχαν σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών και των επιθυμιών των καταναλωτών (J. Paul, 1996). Οι τέσσερις εποχές του management ολικής ποιότητας, όπως αναφέρονται από τον J. Paul (1996) είναι:

### 1.2.1 Ανάπτυξη της ποιότητας μέσω της επιθεώρησης

Η πρώτη εποχή του management ποιότητας χαρακτηριζόταν από την εφαρμογή τεχνικών επιθεώρησης της ποιότητας. Το επιστημονικό management αποτέλεσε το φόντο για την αναγκαία ανάπτυξη του. Η μαζική παραγωγή άσκησε πίεση για την

παραγωγή προϊόντων με συνεπή ποιότητα και αυτό μεταφράστηκε σε μια αποτελεσματική στρατηγική για την επιθεώρηση της ποιότητας στη διαδικασία παραγωγής. Επίσης, η ποιότητα εισήχθη σε κάθε προϊόν με το να διασπαστεί κάθε εργασία στα απλούστατα δυνατά μέρη της έτσι, ο εργαζόμενος εκτελούσε απλές κινήσεις και αυτό ελαχιστοποιούσε τα σφάλματα. Κατά συνέπεια, υπήρξε μετατόπιση εξουσίας προς το προσωπικό επιθεώρησης στο τέλος της γραμμής παραγωγής. Όπως ταιριάζει στο επιστημονικό management, ακόμη και η εργασία των επιθεωρητών απλουστεύθηκε-και έτσι, έγιναν αντιληπτά τα όρια της επιθεώρησης.

### 1.2.2 Ανάπτυξη της ποιότητας μέσω του ελέγχου

Η δεύτερη εποχή του μάνατζμεντ ποιότητας χαρακτηρίστηκε από τον έλεγχο της κατασκευαστικής διεργασίας μέσω της διαχείρισης δεδομένων. Την εποχή αυτή, ο Walter Shewhart ανέπτυξε το διάγραμμα ελέγχου ποιότητας προκειμένου να διευκολύνει τη διενέργεια αυτού του ελέγχου. Ο Shewhart εφάρμοσε τις αρχές και τις μεθόδους των πιθανοτήτων στις βιομηχανικές διεργασίες, καθώς αναγνώρισε ότι για την αποτελεσματική διαχείριση της διεργασίας έπρεπε να υπάρξει διαχείριση της διακύμανσης. Η βασική διαφορά μεταξύ της επιθεώρησης και του ελέγχου, ήταν το σημείο που εστιάζονταν: η πρώτη στο προϊόν, ενώ ο δεύτερος στη διεργασία.

Την ίδια εποχή αναπτύχθηκαν επίσης τεχνικές δειγματοληψίας που όμως η εφαρμογή τους περιορίστηκε στο τέλος της γραμμής παραγωγής. Αυτό έδωσε στους μάνατζερ ένα μέσο για να εξασκήσουν «επιστημονικό μάνατζμεντ», δηλαδή να εκπαιδεύσουν λίγους εργαζόμενους όπου οι ίδιοι εμπιστεύονταν. Με την βοήθεια της δειγματοληψίας, εξεταζόταν ένα μικρό δείγμα παραγόμενων προϊόντων και αποφασίζονταν αν είναι αποδεκτά ή όχι.

### 1.2.3 Ανάπτυξη της ποιότητας μέσω της διασφάλισης ποιότητας

Η τρίτη εποχή του μάνατζμεντ ποιότητας χαρακτηρίστηκε από την ποιότητα από την ανάπτυξη του συστήματος που περιέβαλλε τη διεργασία και το προϊόν της. Οι ειδικοί δεν ήταν πλέον σε θέση να διαχειρίζονται μόνοι τους την ποιότητα, και αυτό είχε έδωσε την ώθηση και γέννησε την ανάγκη για να επεκταθεί η εφαρμογή του σε ολόκληρο τον οργανισμό.

Άρχισαν να αναπτύσσονται και να εφαρμόζονται συστήματα ποιότητας, όπως το πρότυπο BS EN ISO 9000, όπου σύμφωνα με αυτό: διασφάλιση ποιότητας είναι όλες οι προγραμματισμένες και συστηματικές ενέργειες που απαιτούνται για να υπάρξει επαρκής βαθμός εμπιστοσύνης, ότι ένα προϊόν ή μια υπηρεσία θα ικανοποιεί τις δεδομένες απαιτήσεις ποιότητας. Η διασφάλιση ποιότητας αφορά την ανάπτυξη ενός εσωτερικού συστήματος που παράγει με την πάροδο του χρόνου δεδομένα από τα οποία προκύπτει ότι το προϊόν που παρήχθη συμφωνούσε με τις προδιαγραφές και ότι τα τυχόν σφάλματα ανιχνεύθηκαν και απομακρύνθηκαν από το σύστημα. Αυτό στην συνέχεια αποτέλεσε τη βάση για τον κύκλο βελτίωσης του συστήματος παραγωγής που βλέπουμε μέχρι και σήμερα.

#### 1.2.4 Ανάπτυξη της ποιότητας μέσω του Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας (ΜΟΠ)

Η τέταρτη και τελευταία εποχή του μάνατζμεντ ποιότητας ήταν η ανάπτυξη του μάνατζμεντ ολικής ποιότητας. Το ΜΟΠ είναι μία φιλοσοφία που επιχειρεί να δημιουργήσει δέσμευση σε επίπεδο ολόκληρης της επιχείρησης, μέσω της συμμετοχής, για την αποτελεσματική διαχείριση της ποιότητας έτσι ώστε τα σφάλματα να ελαχιστοποιηθούν και οι πελάτες να μένουν μόνιμα ικανοποιημένοι.

Οι εποχές του μάνατζμεντ ποιότητας φαίνεται ότι προσφέρουν μία βάση για τη συνεχή εξέλιξη από τη μία πάροδο του μάνατζμεντ στην άλλη. Ωστόσο, κάθε εποχή εστιάζεται σε διαφορετικό σημείο, όπως φαίνεται στον Πίνακα 1.1.

<b>Εποχή</b>	<b>Σημείο εστίασης</b>
Επιθεώρηση	Προϊόν
Έλεγχος	Διεργασία
Διασφάλιση ποιότητας	Σύστημα
Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας	Άνθρωποι

Πίνακας 1.1 : Οι εποχές του μάνατζμεντ ποιότητας<sup>1</sup>

<sup>1</sup> J. Paul, Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας, Κλειδάριθμος, 1996, σελ. 70

### 1.3 Πρωτοπόροι και θεωρίες

Κάθε επιστημονικός τομέας του management έχει τους δικούς του συγγραφείς. Στο σημείο αυτό, θα εξετάσουμε σύντομα τους σημαντικότερους συγγραφείς που έχουν ασκήσει επιρροή στον τομέα της ποιότητας.

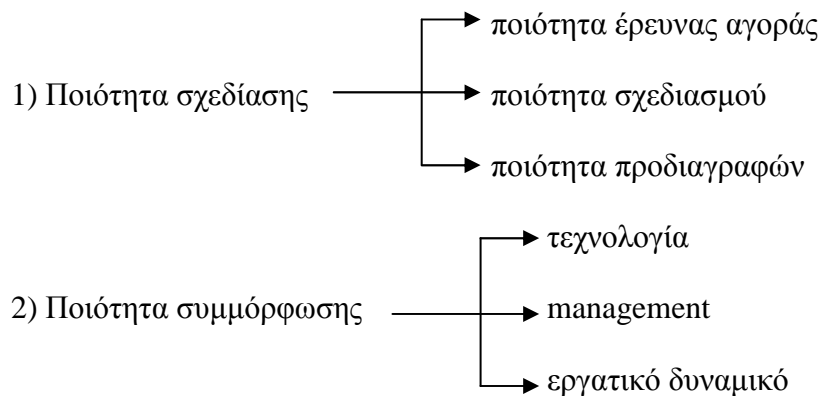
#### 1.3.1 Juran

Ο Juran ορίζει την ποιότητα ως καταλληλότητα προς χρήση, δηλαδή αναφερόταν στο πόσο καλά ένα προϊόν ή υπηρεσία ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών. Αυτό σημαίνει, ότι μόνο ο πελάτης μπορεί να καθορίσει την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας (J. Paul, 1996).

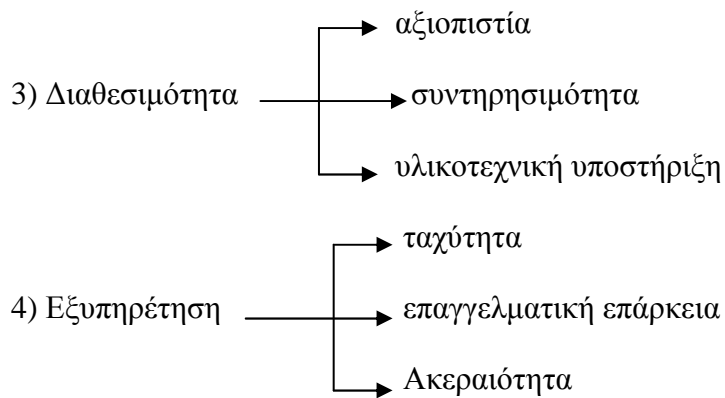
Η έννοια της καταλληλότητας, βασίστηκε στα ακόλουθα πέντε χαρακτηριστικά της ποιότητας (Σημειώσεις Ν. Γαβριλάκης, 2004):

- 1) Τεχνολογικά (ισχύς)
- 2) Ψυχολογικά (ομορφιά)
- 3) Σχετικά με το χρόνο (αξιοπιστία)
- 4) Συμβατικά (εγγυήσεις)
- 5) Ηθικά - Δεοντολογικά (ευγένεια των πωλητών)

Επίσης, όρισε ότι η καταλληλότητα προς χρήση μπορεί να αναλυθεί σε 4 στοιχεία (Σημειώσεις Ν. Γαβριλάκης, 2004):







Τέλος, ο Juran ανέπτυξε τις 6 φάσεις της επίλυσης προβλημάτων για τη βελτίωση της ποιότητας, όπου αναλύονται στο παρακάτω πίνακα.

Στάδιο	Δραστηριότητα
1. Εντοπισμός του έργου	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προτείνονται έργα</li> <li>• Αξιολογούνται έργα</li> <li>• Επιλέγεται ένα έργο με στόχο τη βελτίωση ποιότητας</li> <li>• Ερώτηση: «Πρόκειται για βελτίωση της ποιότητας;»</li> </ul>
2. Ορισμός του έργου	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Καταρτίζεται μια έκθεση αποστολής</li> <li>• Επιλέγεται μια ομάδα</li> <li>• Επαληθεύεται η αποστολή</li> </ul>
3. Διάγνωση της αιτίας	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αναλύονται τα συμπτώματα</li> <li>• Επιβεβαιώνεται/τροποποιείται η αποστολή</li> <li>• Διατυπώνονται οι θεωρίες</li> <li>• Δοκιμάζονται θεωρίες</li> <li>• Εντοπίζονται οι βαθύτερες αιτίες</li> </ul>
4. Θεραπεία της αιτίας	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εντοπίζονται εναλλακτικές λύσεις</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Σχεδιάζεται η θεραπεία</li> <li>• Σχεδιάζονται έλεγχοι</li> <li>• Σχεδιάζεται νοοτροπία</li> <li>• Αποδεικνύεται η αποτελεσματικότητα</li> <li>• Υλοποίηση</li> </ul>
5. Μονιμοποίηση βελτιώσεων	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Σχεδιάζονται αποτελεσματικοί έλεγχοι</li> <li>• Μέτρα διασφάλισης της θεραπείας</li> <li>• Εξετάζονται τα αποτελέσματα των ελέγχων</li> </ul>
6. Αναπαραγωγή και νέα εκκίνηση	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αναπαράγονται τα αποτελέσματα</li> <li>• Προτείνονται τα νέα έργα</li> </ul>

Πίνακας 1.2 : Οι 6 φάσεις του Juran<sup>2</sup>

Οι φάσεις 1, 2 και 3 μπορούν να θεωρηθούν ως η διαδρομή από το σύμπτωμα στη θεραπεία. Οι φάσεις 4, 5 και 6 μπορούν να θεωρηθούν ως η διαδρομή από τη θεραπεία στην περαιτέρω ευκαιρία. Η διαδικασία αυτή έχει κυκλικό χαρακτήρα και αντανάκλα τη συνεχή έλικα της ανάπτυξης της ποιότητας σε ένα οργανισμό (J. Paul, 1996).

### 1.3.2 Deming

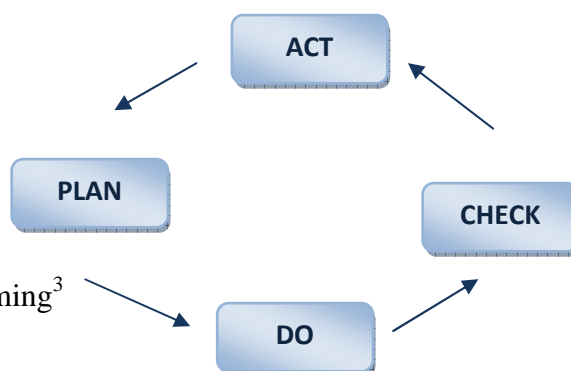
Ο Deming όρισε την ποιότητα ως καταλληλότητα ως προς το σκοπό και σε συνδυασμό με στατιστικό ποιοτικό έλεγχο, θα οδηγούσε σε διαρκή βελτίωση της ποιότητας με χαμηλότερο κόστος προϊόντων (J. Paul, 1996).

<sup>2</sup> J. Paul, Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας, Κλειδάριθμος, 1996, σελ. 93

Το πιο βασικό από τη θεωρία του είναι τα 14 σημεία για την διοίκηση ολικής ποιότητας (Σημειώσεις Ν. Γαβριλάκης, 2004):

1. Δημιουργία σταθερότητας σκοπού
2. Υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας
3. Παύση της εξάρτησης από τη μαζική επιθεώρηση
4. Τερματισμός της επιλογής των προμηθευτών με μόνο κριτήριο την τιμή
5. Συνεχής βελτίωση του συστήματος παραγωγής & υπηρεσιών
6. Θέσπιση της εκπαίδευσης & επανεκπαίδευσης
7. Θεσμοθέτηση ηγεσίας
8. Εκδίωξη του φόβου
9. Κατάργηση των στεγανών μεταξύ των τομέων του προσωπικού
10. Κατάργηση των σλόγκαν, των παραινήσεων και των στόχων
11. Κατάργηση των αριθμητικών ποσοστώσεων
12. Άρση των εμποδίων στην ανάπτυξη της υπερηφάνειας του εργαζομένου
13. Θέσπιση προγράμματος εκπαίδευσης & επανεκπαίδευσης
14. Ανάλυση δράσης για πραγματοποίηση του μετασχηματισμού

Επίσης, πολύ σημαντική είναι και η μεθοδολογία «Σχεδιάζω-Εκτελώ-Ελέγγω-Βελτιώνω» ή «Plan-Do-Check-Act», γνωστή ως “ο κύκλος του Deming”.



Σχήμα 1.1 : Ο κύκλος του Deming<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης Α.Ε., Σύστημα διαχείρισης της ποιότητας, 2008, σελ. 5

Η μεθοδολογία αυτή μπορεί να περιγραφεί ως ακολούθως (ΕΛΟΤ, 2008):

Σχεδιάζω: καθιερώνω τους στόχους και τις διεργασίες που είναι απαραίτητες για την επίτευξη αποτελεσμάτων σε συμφωνία με τις απαιτήσεις των πελατών και την πολιτική του οργανισμού.

Εκτελώ: εφαρμόζω τις διεργασίες

Ελέγχω: παρακολουθώ και μετρώ τις διεργασίες και το προϊόν ως προς την πολιτική, τους στόχους και τις απαιτήσεις για το προϊόν και αναλύω τα αποτελέσματα.

Βελτιώνω: αναλαμβάνω δράσεις για την συνεχή βελτίωση της επίδοσης των διεργασιών.

Τέλος, ο Deming ανέπτυξε και τις επτά θανάσιμες ασθένειες που εμποδίζουν το σωστό management.

### 1.3.3 Garvin

Ο Garvin ανέπτυξε την έννοια των οκτώ διαστάσεων της ποιότητας. Οι διαστάσεις αυτές είναι: επιδόσεις, χαρακτηριστικά γνωρίσματα, αξιοπιστία, συμμόρφωση, ανθεκτικότητα, συντηρησιμότητα, αισθητική και φαινόμενη ποιότητα. Γίνεται έτσι φανερό το εύρος που έχει προσλάβει η έννοια της ποιότητας και προκύπτει ότι, για να εξαχθεί έστω και μία στοιχειώδης σημασία της ποιότητας, απαιτούνται πολλές διαστάσεις (Σημειώσεις Ν. Γαβριλάκης, 2004 και J. Paul, 1996).

### 1.3.4 Crosby

Ο Crosby εξέφρασε ότι το κόστος διεξαγωγής ενός προγράμματος ποιότητας μπορεί να υπερκαλυφθεί από τα οικονομικά οφέλη που θα προκύψουν με την ικανοποίηση των πελατών. Όρισε την ποιότητα ως συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις και ότι η ποιότητα είναι δωρεάν (J. Paul, 1996).

Ανέπτυξε τις πέντε απαραίτητες αρχές της ποιότητας (Σημειώσεις Ν. Γαβριλάκης, 2004), όπου είναι:

- Συμμόρφωση ως προς τις απαιτήσεις του προϊόντος

- Δεν έχει νόημα να μιλάμε για πρόβλημα ποιότητας
- Δεν έχει νόημα να μιλάμε για οικονομικά της ποιότητας
- Μόνο μέτρο απόδοσης είναι το κόστος της ποιότητας
- Μόνο αρχή της απόδοσης είναι μηδέν ελαττώματα

### 1.3.5 Ishikawa

Ο Ishikawa είναι γνωστός κυρίως για τη συνεισφορά του στο μάνατζμεντ ποιότητας μέσω του στατιστικού ελέγχου ποιότητας. Η ανάπτυξη του διαγράμματος Ishikawa (‘‘ψαροκόκαλο’’) και η χρήση των επτά παλαιών εργαλείων της ποιότητας έδωσαν στους εργαζομένους της βάσης την ικανότητα να χρησιμοποιούν τεχνικές επίλυσης προβλημάτων. Κύριος στόχος του ήταν να επιτύχει να συμμετέχουν όλοι στην ανάπτυξη της ποιότητας, όχι μόνο τα στελέχη (Σημειώσεις Ν. Γαβριλάκης, 2004 και J. Paul, 1996).

### 1.3.6 Feigenbaum

Έγινε γνωστός για το έργο του στον έλεγχο ποιότητας και για το ότι εισηγήθηκε το βιομηχανικό κύκλο – την ανάπτυξη ενός προϊόντος από τη σύλληψη του έως την κυκλοφορία του στην αγορά και ακόμα πιο πέρα (J. Paul, 1996).

### 1.3.7 Taguchi

Η κυριότερη συμβολή του Taguchi αφορά την πραγματική ποιότητα της σχεδίασης. Οι μέθοδοι του εστιάζονται στον προσδιορισμό του κόστους της μη επίτευξης της τιμής που έχει τεθεί ως στόχος. Πιστεύει ότι τα προϊόντα και η παραγωγή πρέπει να σχεδιάζονται ώστε να είναι ανθεκτικά σε διακυμάνσεις της διεργασίας και έτσι να επιτυγχάνουν τη τιμή στόχο (Σημειώσεις Ν. Γαβριλάκης, 2004 και J. Paul, 1996).

## Κεφάλαιο 2 - Προγραμματισμός σύγχρονης επιχείρησης μέσω της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

### 2.1 Προγραμματισμός και οφέλη

Ο προγραμματισμός για τη ποιότητα είναι η πρώτη λειτουργία του management, όπως αναφέρει ο James Paul (1996). Έχει μελλοντοστρεφή χαρακτήρα και προσφέρει κατεύθυνση σε ολόκληρο τον οργανισμό. Έχει τεράστια σημασία για μια αποτελεσματική και διαχειρίσιμη διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας. Προχωρεί περισσότερο από τον στρατηγικό προγραμματισμό, προσθέτοντας την απαίτηση της βελτίωσης. Βοηθάει στην προπαρασκευή για αλλαγή της επιχείρησης. Ο προγραμματισμός αξιολογεί το παρελθόν και το παρόν ώστε να αναπτυχθεί το καταλληλότερο δυνατό μέλλον, να καθοριστεί η πιο συνετή πορεία δράσης και να παρακολουθηθεί η εφαρμογή και η έκβασή της.

Ο προγραμματισμός οδηγεί την επιχείρηση σε βελτιωμένες επιδόσεις. Βοηθά στο καθορισμό των στρατηγικών για προσαρμογή στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον (εσωτερικό και εξωτερικό), αποτελεί στοιχείο συνέπειας ως προς την πορεία δράσης, προσφέρει πληροφορίες βάσει των οποίων μπορούν να ληφθούν αποφάσεις και βοηθά στο συντονισμό μεταξύ και εντός των στοιχείων του οργανισμού. Αντιθέτως όμως, ο προγραμματισμός μειώνει την δημιουργικότητα, τον αυθορμητισμό και την καινοτομία. Επίσης, τα οφέλη του δεν υπερβαίνουν τις δαπάνες της κατάρτισης του προγράμματος, προκαλεί καθυστερήσεις στην υλοποίηση των προγραμμάτων και ενίοτε γίνεται προγραμματισμός για τον προγραμματισμό, χωρίς πραγματική δοκιμή των αποτελεσμάτων.

Οι επιχειρήσεις που είναι προσανατολισμένες στην ποιότητα αναπτύσσουν και εφαρμόζουν αποκεντρωμένες στρατηγικές προγραμματισμού. Τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη σε γενικές γραμμές επιφυλάσσουν για τον εαυτό τους το δικαίωμα της χάραξης της αποστολής του οργανισμού, ενώ τα τμήματα ή οι υπηρεσίες του οργανισμού έχοντας ως βάση αυτή την αποστολή αναπτύσσουν τους

στόχους και τις στρατηγικές ποιότητάς τους και τις εφαρμόζουν. Οι επιχειρήσεις γενικά εξασφαλίζουν οι διαδικασίες προγραμματισμού να είναι αποτελεσματικές, με την συμμετοχή του προσωπικού και υπογραμμίζουν τη σημασία της, χρησιμοποιώντας πόρους (υλικούς, ανθρώπινους, οικονομικούς) σύμφωνα με το πρόγραμμα ποιότητας και υλοποιούν αποτελεσματικά αυτό το πρόγραμμα.

## **2.2 Προγράμματα ποιότητας**

Τα προγράμματα ποιότητας που υλοποιούνται από μία επιχείρηση μπορεί να έχουν διαφορές ως προς (James Paul, 1996):

1. Την εμβέλεια, δηλαδή το εύρος των δραστηριοτήτων ποιότητας που καλύπτει το πρόγραμμα.
2. Την λεπτομέρεια, δηλαδή τα σχετικά συστατικά μέρη του προγράμματος ποιότητας.
3. Το χρονικό πλαίσιο, δηλαδή η χρονική περίοδος την οποία καλύπτει το πρόγραμμα.
4. Την εφαρμογή τους, δηλαδή από άποψη επιπέδου.

Τα είδη προγραμμάτων που εφαρμόζονται γενικά στη θεωρία του μάνατζμεντ αλλά και στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι στρατηγικά, τακτικά και επιχειρησιακά. Ο στρατηγικός προγραμματισμός εξετάζει το μέλλον, αλλά μόνο όπως αφορά τις παρούσες αποφάσεις. Ο στρατηγικός προγραμματισμός είναι η διαδικασία που θέτει τους στόχους μιας οργάνωσης, τις πολιτικές και τα προγράμματα που είναι απαραίτητα να επιτύχουν τους συγκεκριμένους στόχους, και τις μεθόδους απαραίτητες να βεβαιώσουν ότι οι πολιτικές και τα στρατηγικά προγράμματα εκτελούνται. Ο τακτικός προγραμματισμός προσφέρει μεσοπρόθεσμους στόχους και κατευθύνσεις για συγκεκριμένα τμήματα του οργανισμού, π.χ. μάρκετινγκ, σχεδίαση ή παραγωγή και εξασφαλίζει ότι τα συγκεκριμένα τμήματα του οργανισμού θα ασκούν τις σωστές δραστηριότητες. Τέλος, ο επιχειρησιακός προγραμματισμός είναι ένα βραχυπρόθεσμο και πολύ εστιασμένο πρόγραμμα, που θεωρείται περισσότερο

αντικειμενικό από τα στρατηγικά προγράμματα όσον αφορά τη μέτρηση των αποτελεσμάτων. Τα προγράμματα αυτά αναφέρονται στην αποδοτικότητα, εξασφαλίζοντας ότι τα συγκεκριμένα τμήματα του οργανισμού θα ασκούν τις δραστηριότητές τους με το σωστό τρόπο (James Paul,1996).

<b>Διαφορές προγραμματισμού</b>	<b>Τύποι προγραμμάτων</b>		
		Στρατηγικό	Τακτικό
<b>Λεπτομέρεια</b>	Γενικό	Ενδιάμεσο	Ειδικό
<b>Χρονικό πλαίσιο</b>	Μακροπρόθεσμο (3-10χρόνια)	Μεσοπρόθεσμο (1-3χρόνια)	Βραχυπρόθεσμο (0-1χρόνια)
<b>Επίπεδο εφαρμογής</b>	Σε όλο τον οργανισμό	Και στα δύο	Στα τμήματα

Πίνακας 2.1 Τύποι προγραμμάτων<sup>4</sup>

Ένας οργανισμός επομένως, φτιάχνει ένα πρόγραμμα ποιότητας που περιλαμβάνει όλα όσα θέλει να πετύχει και το πώς και πότε πρόκειται να τα επιτύχει.

### 2.3 Διαδικασία προγραμματισμού ποιότητας

Σύμφωνα με τον James Paul (1996), η γενική διαδικασία του προγραμματισμού ποιότητας συνίσταται σε:

#### 1 Ανάλυση περιβάλλοντος

Επιβάλλεται για να εξασφαλιστεί ότι οι πελάτες παίρνουν αυτό που θέλουν. Γι' αυτό γίνεται εσωτερική και εξωτερική ανάλυση χρησιμοποιώντας τεχνικές, όπως η ανάλυση SWOT. Γίνεται, δηλαδή, ανάλυση των δυνατοτήτων (strengths), και των

<sup>4</sup> J. Paul, Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας, Κλειδάριθμος, 1996, σελ. 93



αδυναμιών (weaknesses), καθώς και των ευκαιριών (opportunities) και των απειλών (threats).

## 2 Αποστολή ποιότητας

Παρέχει κατευθύνσεις στον οργανισμό και πληροφορεί όλους τους μετόχους σχετικά με τα σημεία στα οποία δίνει βαρύτητα η διεύθυνση. Γενικά, η αποστολή είναι θεμελιώδης λόγος ή σκοπός ύπαρξης του οργανισμού, που τον διακρίνει από τους άλλους οργανισμούς. Η αποστολή ποιότητας μπορεί να θεωρηθεί ως μία στάθμιση απόδοσης που εκφράζει τι φιλοδοξεί να είναι ο οργανισμός, για στρατηγική στοχοθέτηση και αξιολόγηση εκ μέρους τόσο των μάνατζερ όσο και των εργαζομένων.

## 3 Χάραξη μιας πολιτικής για την ποιότητα

Μία από τις ευθύνες των διευθυντικών στελεχών είναι η χάραξη πολιτικής ποιότητας, η οποία:

- Δίνει κατευθύνσεις για το τι πρέπει να γίνει και όχι για το πώς θα γίνει στην πράξη.
- Έχει γενική εφαρμογή και εφαρμόζεται σε ολόκληρες κατηγορίες συστημάτων εργασίας.
- Είναι μεν καθοδηγητική, αλλά πρέπει να έχει τη δύναμη να βοηθά και όχι να παρεμποδίζει, τις σχετικές με την ποιότητα δραστηριότητες.
- Εφαρμόζεται σε ολόκληρο τον οργανισμό.

Η πολιτική ποιότητας λειτουργεί ως ενοποιητικός παράγοντας, που ποσοτικοποιεί τις καθοδηγητικές αρχές της αποστολής ποιότητας. Επίσης, κατά την ανάπτυξη της πολιτικής ποιότητας πρέπει να ληφθούν υπόψη:

- Ποιοι, τι και που είναι οι πελάτες;
- Ποια προϊόντα/υπηρεσίες απαιτούν, και πότε;
- Ποιες είναι οι προθέσεις των ανταγωνιστών και τι διαφαίνεται από την πολιτική ποιότητάς τους;
- Ποιο είναι το επίκεντρο της πολιτικής ποιότητας;
- Ποιοι πρέπει να συμμετάσχουν στην ανάπτυξη της πολιτικής ποιότητας, και ποιος θα τεθεί επικεφαλής της άσκησής της;

- Πρέπει να αναμιχθούν οι προμηθευτές;
- 4 Θέσπιση στρατηγικών στόχων ποιότητας

Οι στόχοι αναπτύσσονται κυρίως με συστηματικό τρόπο, μπορεί όμως να έχουν και σπασμωδικό χαρακτήρα όταν προέρχονται από προτάσεις του προσωπικού. Χρησιμοποιούνται για να δίνεται κατεύθυνση καθώς και ένα μέσο μέτρησης των επιτευγμάτων. Ένας στόχος πρέπει να είναι προσδιορίσιμος, εφαρμόσιμος, μετρήσιμος, συγκεκριμένος (ως προς τον χρόνο).

Μέθοδοι που βοηθούν στη θέσπιση στόχων είναι:

- *Δεδομένα προηγούμενων επιδόσεων* – συγκέντρωση και επεξεργασία ιστορικών δεδομένων που αποτελούν τη βάση για την αξιολόγηση του στόχου ποιότητας.
- *Εξωτερικό περιβάλλον* – μελέτη για το εξωτερικό περιβάλλον(πελάτες), συλλογή πληροφοριών για τα γούστα, τις απαιτήσεις και την αγοραστική συμπεριφορά των πελατών.
- *Καθιέρωση προτύπων* – ανάπτυξη μίας προδιαγραφής για ένα προϊόν ή μία υπηρεσία έπειτα από ειδική και επικεντρωμένη αξιολόγηση.
- *Με βάση τους ανταγωνιστές* – αξιολόγηση των προϊόντων/υπηρεσιών που παράγουν οι ανταγωνιστές και αναδιάταξη των διαδικασιών της επιχείρησης μέσω της ανάπτυξης κατάλληλων στόχων ποιότητας.

Η χρήση περισσότερων από μίας μεθόδων εξασφαλίζει ότι θα υπάρχουν περισσότερα δεδομένα για τη θέσπιση αυτών των καίριων στόχων.

#### 5 Εκπόνηση προγραμμάτων δράσης για την ποιότητα

Οι δράσεις είναι παρόμοιες με τις στρατηγικές. Διατυπώνουν τις προγραμματισμένες πορείες ή κινήσεις που απαιτούνται για την εκπλήρωση των στόχων ποιότητας. Οι δράσεις βέβαια ίσως είναι σημαντικότερες σε ορισμένες περιπτώσεις, διότι σχηματίζουν τη βάση πάνω στην οποία στηρίζονται οι στρατηγικές, όσον αφορά την υλοποίησή τους και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων τους.

Τα προγράμματα δράσης είναι απαραίτητα για την συνέχεια του προγράμματος ποιότητας. Χωρίς αυτά τα προγράμματα ποιότητας χάνουν την ικανότητά τους να

προσφέρουν μια συνεκτική δύναμη προγραμματισμού στον οργανισμό. Τα προγράμματα δράσης αποτελούν επίσης το πεδίο όπου οι υφιστάμενοι μπορούν να ασκήσουν μεγαλύτερη επιρροή στην αποτελεσματικότητα του προγράμματος ποιότητας.

#### 6 Υλοποίηση της στρατηγικής ποιότητας

Η υλοποίηση είναι ένα απ' τα σημαντικότερα στάδια στον προγραμματισμό ποιότητας. Αυτό περιλαμβάνει την αντιμετώπιση ζητημάτων υλοποίησης, όπως:

- *Η εκπαίδευση και επιμόρφωση:* οι νέες απαιτήσεις τα και καθήκοντα εργασίας μπορούν να εκτελεστούν μόνο από εργαζόμενους με επαρκή εκπαίδευση.
- *Συμμετοχή:* εργαζόμενοι που θα συμμετάσχουν στην ανάπτυξη δράσεων ποιότητας και στην εκπόνηση προγραμμάτων ποιότητας, αναμένεται να υλοποιήσουν αποτελεσματικότερα το πρόγραμμα ποιότητας.
- *Νοοτροπία:* ανάγκη προώθησης της αλλαγής συμπεριφοράς σε σχέση με τα νέα προγράμματα.
- *Τεχνολογικά ζητήματα:* ζητήματα που συνδέονται με τις διαφορετικές και μεταβαλλόμενες χρήσεις της τεχνολογίας.
- *Διαδικασίες:* αλλαγές στις διαδικασίες του οργανισμού.
- *Κύρος/εξουσία:* δίνεται το κατάλληλο κύρος/εξουσία στους αρμόδιους με την υλοποίηση.
- *Δομές ανταμοιβής:* αλλαγές λόγω των αναμενόμενων αποδόσεων και των αλλαγών στην υπευθυνότητα. Περιλαμβάνουν επιδόματα, μισθούς, προαγωγές καθώς και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων και των γνώσεων.
- *Οργανωτικές δομές:* αλλαγής όσον αφορά τον αυξημένο διευθυντικό ρόλο του κατώτερου προσωπικού και η σύνθλιψη του ρόλου των μεσαίων στελεχών.

#### 7 Παρακολούθηση και αξιολόγηση των επιδόσεων στην ποιότητα

Για την επιβεβαίωση της αποτελεσματικότητας των προγραμμάτων ποιότητας απαιτείται συνεχής παρακολούθηση και αξιολόγηση. Αυτό σημαίνει την ανάπτυξη συστημάτων παρακολούθησης σε όλα τα επίπεδα του προγράμματος ποιότητας, που

εξασφαλίζουν το συντονισμό, την επάρκεια και τη συνέχεια της υλοποίησης του προγράμματος ποιότητας.

## **Κεφάλαιο 3 - Οργάνωση, δομή και σχεδιασμός προγράμματος ολικής ποιότητας**

### **3.1 Οργάνωση και Δομή**

Σύμφωνα με τον J. Paul (1996), η οργάνωση αναφέρεται στην ομαδοποίηση των εργασιακών δραστηριοτήτων σε τμήματα, στην εκχώρηση εξουσίας και στο συντονισμό των δραστηριοτήτων των διαφορετικών τμημάτων, έτσι ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης.

Οργάνωση για την ποιότητα σημαίνει να εξασφαλίζεται ότι ο οργανισμός ικανοποιεί τους στόχους ποιότητας που έχει θέσει και να υπάρχει ευελιξία δράσης και οπτικής, για την ανταπόκριση στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον, εσωτερικό και εξωτερικό. Στο εσωτερικό, σημαίνει την εφαρμογή μίας προσέγγισης πιο δεκτικής και ευέλικτης στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων, της τεχνολογίας και των διεργασιών που χρησιμοποιούν. Στο εξωτερικό, σημαίνει την εφαρμογή μίας προσέγγισης πιο δεκτικής και ευέλικτης στη διαχείριση των αναγκών και επιθυμιών των πελατών και την αντιμετώπιση των συνεχών πιέσεων του ανταγωνισμού. Για να γίνει κάτι τέτοιο εφικτό χρειάζεται πλήρη αναδιάρθρωση στον οργανισμό. Ο τρόπος διάρθρωσης σε έναν οργανισμό έχει σημαντικές επιπτώσεις στον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζεται την ποιότητα.

Η διάρθρωση ενός οργανισμού είναι η δομή του. Η ανάπτυξη, δηλαδή, ενός σαφέστατου πλαισίου καθηκόντων και ευθυνών που συνεισφέρουν αποτελεσματικά στην αποδοτική λειτουργία ενός οργανισμού, κατευθύνοντας τη συμπεριφορά ατόμων, ομάδων και τμημάτων ώστε να εκπληρωθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί. Η δομή δε συμπίπτει πάντοτε με την ιεραρχία, αλλά φαίνεται να υπάρχει κάποια συσχέτιση μεταξύ των χαμηλών επιπέδων ιεραρχίας και των προσανατολισμένων στην ποιότητα οργανισμών. Σε έναν οργανισμό πρέπει να υπάρχει ευελιξία και

δυνατότητα εκμάθησης του προσωπικού, ώστε όταν αλλάζουν οι πελάτες να αλλάζει και ο οργανισμός. Επομένως, να υπάρχει ευελιξία στη δομή του οργανισμού.

Η δομή επηρεάζεται από τις αποφάσεις της διεύθυνσης, για το ποιος θα κάνει τι και πώς και αντιπροσωπεύει τη στρατηγική ποιότητας που ακολουθεί ο οργανισμός. Πρέπει να τονίσουμε ότι πρώτα διαμορφώνεται η κατάλληλη δομή και ύστερα επιχειρείται η αλλαγή της νοοτροπίας του οργανισμού. Η κάθε δομή είναι μοναδική και αποτελεσματική για τον οργανισμό που σχεδιάστηκε. Η εφαρμογή του σε άλλο οργανισμό μπορεί να μην έχει αποτέλεσμα, γιατί κάθε οργανισμός έχει ένα μοναδικό σύνολο εσωτερικών και εξωτερικών δυνατοτήτων και περιορισμών. Για να μην υπάρχουν προβλήματα σχετικά με τους εργαζομένους και για να ανταπεξέλθει στις παραπάνω εσωτερικές και εξωτερικές δυνατότητες και περιορισμούς θα πρέπει ο οργανισμός να εφαρμόσει την καταλληλότερη γι' αυτόν δομή.

Τα προβλήματα δομής περιλαμβάνουν τη δίκαιη εξισορρόπηση μεταξύ της εξαρτημένης και ανεξάρτητης λειτουργίας των υπομονάδων και τμημάτων του οργανισμού, το ενδεχόμενο η δομή να υπαγορεύει τη στρατηγική αντί για το αντίστροφο και το να γίνονται ασαφή τα καθήκοντα και οι ευθύνες των ατόμων σε συνθήκες έντονων αλλαγών.

### **3.2 Οργανωτικός σχεδιασμός**

Εφαρμογή του οργανωτικού σχεδιασμού είναι ο καθορισμός των λειτουργικών σχέσεων ανάμεσα στην ποσότητα εξειδίκευσης μιας θέσης εργασίας, στην ποσότητα εκχώρησης αρμοδιοτήτων και εξουσίας που χορηγείται στους κατόχους μιας δεδομένης θέσης εργασίας και στην έκταση ελέγχου μέσα στην οποία πρέπει να λειτουργούν τα άτομα αυτά.

Η ανάπτυξη της οργανωτικής δομής πρέπει να λαμβάνει υπόψη της (J. Paul, 1996):

- Την ανάθεση καθηκόντων και ευθυνών ώστε να ορίζονται και προδιαγράφονται σαφώς οι εργασιακοί ρόλοι

- Τη συνειδητή ανάπτυξη της κατάτμησης του οργανισμού σε συγκεκριμένες μονάδες οι οποίες αυτενεργοποιούνται.
- Την ανάπτυξη ιεραρχικών απαιτήσεων για τη διεκπεραίωση λειτουργιών επικοινωνίας, εντολών και αποφάσεων, για ενέργειες εκχώρησης αρμοδιοτήτων και συντονισμού.

Αποτέλεσμα αυτής της εξέλιξης είναι το οργανόγραμμα. Προβάλλει προς το εσωτερικό όσο και προς το εξωτερικό, τις σχέσεις που περιγράφηκαν παραπάνω. Το οργανόγραμμα δείχνει επίσης την αλυσίδα εντολών, την βαθμωτή αλυσίδα, βάση της οποίας τα άτομα γνωρίζουν τη σαφή γραμμή εξουσίας. Το οργανόγραμμα όμως έχει και τους περιορισμούς του, γιατί απεικονίζει το τι πρέπει να γίνει, άρα είναι καθοδηγητικό και περιοριστικό. Το οργανόγραμμα, επίσης, δεν αναλύει τις θέσεις εργασίας ή ποιες μέθοδοι, διαδικασίες ή διεργασίες χρησιμοποιούνται, δεν αναφέρει την καταλληλότητα των ατόμων στις απεικονιζόμενες θέσεις εργασίας, δεν αναφέρει αλλαγές στην ιεραρχία ή αλλαγές στα οριζόντια τμήματα και δεν δείχνει την επικοινωνία των εργαζομένων, κατακόρυφα και οριζόντια.

Οι μέθοδοι οργανωτικού σχεδιασμού που υπάρχουν είναι (J. Paul, 1996):

- Μηχανοκρατικός σχεδιασμός – δομές που χρησιμοποιούν μεθόδους με συγκέντρωση εξειδικευμένων λειτουργιών σε ομάδες και με εφαρμογή αυστηρών κανόνων και διαδικασιών, για καλύτερη απόδοση.
- Οργανοκρατικό σχεδιασμό – δομές καινοτόμες με λιγότερες γραφειοκρατικές επιβαρύνσεις που δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην εξατομίκευση και στην επικοινωνία τόσο οριζόντια όσο και κατακόρυφα.
- Οργάνωση μήτρας – δομές, βραχυπρόθεσμες και προσωρινές και εκτελούν επίπεδες διαλειτουργικές οργανωτικές δραστηριότητες.
- Δομή δικτύου/δομή σύμβασης – ένας συγκεντρωτικός οργανισμός κατευθύνει τις απαιτήσεις του με την ανάθεση εργασιών σε άλλους οργανισμούς, οι οποίοι εκτελούν κάποιες επιχειρηματικές λειτουργίες, όπως το μάρκετινγκ ή την παραγωγή. Με τη δομή αυτή δημιουργούνται αποτελεσματικές σχέσεις ποιότητας με τους ανεξάρτητους προμηθευτές.

### 3.3 Σχεδιασμός θέσεων εργασίας

Στην οργανωτική δομή ασκεί πολύ μεγάλη επιρροή ο σχεδιασμός θέσεων εργασίας. Επιτρέπει να τοποθετηθεί σχεδιασμένα ο κάθε εργαζόμενος σε μία θέση εργασίας βάση των ικανοτήτων του. Αυτή η σχεδιασμένη τοποθέτηση εξασφαλίζει ότι σε περίπτωση αλλαγής των λειτουργιών του οργανισμού, θα συνεχιστούν να παράγονται αποτελεσματικά και αποδοτικά προϊόντα/ υπηρεσίες ποιότητας. Γι' αυτό πρέπει οι εργαζόμενοι να έχουν και την κατάλληλη εκπαίδευση ή επιμόρφωση, καθώς και η παρακίνηση ώστε να ανταπεξέλθουν στα καθήκοντά της θέσης τους.

Οι μέθοδοι σχεδιασμού θέσεων εργασίας είναι (J. Paul, 1996):

- Απλούστευση θέσης εργασίας – Η διαδικασία της αύξησης της εξειδίκευσης μιας θέσης εργασίας, έτσι ώστε ο κάτοχός της να έχει να εκτελέσει λιγότερες δραστηριότητες/απώλεια δεξιοτήτων.
- Διεύρυνση θέσης εργασίας – Η ανάπτυξη προδιαγραφών θέσης εργασίας που αυξάνουν την ποικιλία δραστηριοτήτων που εκτελεί ο εργαζόμενος.
- Περιτροπή θέσης εργασίας – Οι εργαζόμενοι παίρνουν από διάφορους τύπους θέσεων εργασίας με βάση μια προγραμματισμένη σειρά.
- Εμπλουτισμός θέσης εργασίας – Η διαδικασία ανάπτυξης του περιεχομένου της θέσης εργασίας που αυξάνει τις δεξιότητες και το δυναμικό για ατομική ανάπτυξη μέσω της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης, των επιτευγμάτων, της αναγνώρισης και της ευθύνης.



Σχήμα 3.1: Σχεδιασμός θέσης εργασίας<sup>5</sup>

<sup>5</sup> J. Paul, Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας, Κλειδάριθμος, 1996, σελ. 179



Ο εμπλουτισμός θέσης εργασίας θεωρείται το ανώτατο επίπεδο που μπορεί να επιτευχθεί, γιατί προσφέρονται στο προσωπικό δεξιότητες και μία αίσθηση επιτεύγματος. Ωστόσο είναι δύσκολο να επιτευχθεί.

Όταν ένας οργανισμός εφαρμόζει διοίκηση ποιότητας, οι απαιτήσεις συντονισμού είναι αυξημένες. Επηρεάζουν την επικοινωνία και την ικανότητα του προσωπικού να ανταπεξέρχεται στην ανάγκη ευελιξίας, στο αποτέλεσμα της εργασίας και στις λειτουργίες της επιχείρησης. Επίσης, παράγοντες που επηρεάζουν τον συντονισμό ενός οργανισμού είναι (J. Paul, 1996):

- Ο βαθμός επισημότητας – κατά πόσο χρησιμοποιούνται γραπτές πολιτικές ποιότητας, οι διαδικασίες ποιότητας και τα έγγραφα που καθορίζουν που τη συμπεριφορά των εργαζομένων, ως προς τις απαιτήσεις και τις λειτουργίες των θέσεων εργασίας τους. Σε οργανισμούς που εφαρμόζεται ένα επίσημο σύστημα διοίκησης ποιότητας, η επισημότητα είναι μεγάλη.
- Έκταση ελέγχου – πόσους εργαζόμενους ελέγχει ένα στέλεχος καθημερινά
- Εξουσία – Το δικαίωμα λήψης αποφάσεων, ελέγχου του αποτελέσματος εργασίας άλλων ατόμων και κατεύθυνσης της εργασιακής διαδικασίας σε σχέση με τα καθήκοντα, τους στόχους και τις απαιτήσεις μιας θέσης εργασίας. Η εξουσία σε έναν οργανισμό που προσανατολίζεται στην ποιότητα μπορεί να δίνεται στους εργαζόμενους οποιασδήποτε βαθμίδας.
- Εκχώρηση αρμοδιοτήτων – Όταν ένα στέλεχος δίνει μέρος της εργασίας του σε έναν υφιστάμενο. Σε οργανισμούς που εφαρμόζεται η διοίκηση ποιότητας, οι manager πρέπει να εκχωρούν αρμοδιότητες για να υπάρχει αποτελεσματικότητα.

Οι οργανισμοί γενικά που προσανατολίζονται στην ποιότητα, στηρίζονται στην αποκέντρωση της εξουσίας, καθώς δίνεται πιο άμεσος έλεγχος στα κατώτερα στελέχη και στους εργαζομένους, πάνω στο περιβάλλον στο οποίο δρουν. Οι οργανισμοί αυτοί αντιδρούν ταχύτερα σε πιέσεις του ανταγωνισμού και στις μεταβαλλόμενες ανάγκες και επιθυμίες των πελατών. Επηρεάζουν τον αριθμό των ιεραρχικών

προϊσταμένων που χρειάζονται και το βαθμό υπεύθυνης αυτονομίας που επιτρέπεται (J. Paul, 1996).

### 3.4 Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας

Ο προσανατολισμένος στην ποιότητα οργανισμός έχει στόχο να είναι πιο ευέλικτος, γι' αυτό χρειάζεται σωστή οργάνωση και σχεδιασμό. Σε αυτό βοηθάνε τα διάφορα συστήματα διαχείρισης ποιότητας όπως έχουν περιγραφεί από τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (ISO). Ένα σύστημα διαχείρισης ποιότητας είναι η οργανωτική δομή, οι διαδικασίες, οι διεργασίες και τα μέσα που απαιτούνται για την υλοποίηση της διαχείρισης ποιότητας.

Τα κύρια πρότυπα διαχείρισης ποιότητας που εφαρμόζονται ή που μπορούν να εφαρμοστούν στους τραπεζικούς οργανισμούς, είναι:

- **ISO9001:2008** – Είναι ένα σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας, το οποίο αναφέρεται στο σχεδιασμό, ανάπτυξη, παραγωγή και εγκατάσταση ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, καλύπτοντας παράλληλα και το στάδιο της εξυπηρέτησης/υποστήριξης. Σχετίζεται με την ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών μιας επιχείρησης. Δίνει έμφαση στην διαχείριση και μέτρηση διεργασιών, στην επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών και στην ενεργό συμμετοχή της Ανώτατης Διοίκησης στον καθορισμό επιχειρηματικών στόχων. Έχει ως βάση του τον κύκλο του Deming (Plan-Do-Check-Act). Το χαρακτηριστικό του αυτό, το καθιστά ικανό να ενσωματώνεται εύκολα σε ολοκληρωμένα συστήματα διαχείρισης, που περιλαμβάνουν και άλλα πρότυπα, όπως το ISO14001:2004. (Lloyd's Register Quality Assurance, 2011)
- **ISO27001:2005** – Είναι σύστημα Διαχείρισης της Ασφάλειας Πληροφοριών και βοηθάει στην προστασία προσωπικών δεδομένων, στην γρήγορη αντιμετώπιση κινδύνων που σχετίζονται με την ανεπάρκεια ή δυσλειτουργία συστημάτων IT. Εξασφαλίζει την ύπαρξη επαρκών και κατάλληλων ελέγχων, σε θέματα εμπιστευτικότητας, ακεραιότητας και διαθεσιμότητας της πληροφορίας, προστατεύοντας έτσι πελάτες, οργανισμούς, επιχειρήσεις, προσωπικό ή συνεργάτες.

Βοηθάει στη συμμόρφωση με κανονιστικές και νομικές απαιτήσεις, ιδιαίτερα στην περίπτωση των τραπεζικών οργανισμών που κάτι τέτοιο είναι αναγκαίο. Αυξάνει την εμπιστοσύνη των πελατών, συνεργατών και είναι βασισμένο και αυτό στον κύκλο του Deming. (Lloyd's Register Quality Assurance, 2011)

ISO14001:2004 – Είναι σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης το οποίο βοηθάει να αντιμετωπιστούν σωστά οι περιβαλλοντικοί κίνδυνοι των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης και να ελαττωθεί το λειτουργικό κόστος. Επίσης, βοηθάει μία επιχείρηση να βελτιώσει την περιβαλλοντική της συνείδηση. (Lloyd's Register Quality Assurance, 2011)

Το πρότυπο που εφαρμόζεται, κυρίως, σήμερα στους τραπεζικούς οργανισμούς είναι το ISO9001:2008, γιατί μπορεί να πιστοποιήσει το σύνολο των λειτουργιών του οργανισμού. Η εφαρμογή συστημάτων ποιότητας και η πιστοποίησή του είναι σήμερα αναγκαία, γιατί οι πελάτες των επιχειρήσεων έχουν αυξημένες απαιτήσεις και ζητούν τη μεγαλύτερη δυνατή ποιότητα για τα προϊόντα που θέλουν να «αγοράσουν».

## **Κεφάλαιο 4 - Παρουσίαση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας μέσα από τις τραπεζικές εργασίες**

### **4.1 Η ΔΟΠ στην τράπεζα**

Ένας τραπεζικός οργανισμός που θέλει να διασφαλίσει την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει, ώστε να εδραιωθεί στην αγορά και να ικανοποιεί τις απαιτήσεις των συνεταιίρων και των πελατών της, εφαρμόζει διοίκηση ολικής ποιότητας στο σύνολο των εργασιών της.

Η τράπεζα σχεδιάζει και εφαρμόζει στρατηγικό προγραμματισμό για τη συνεχή ανάπτυξη και παροχή υπηρεσιών ποιότητας, που έχει ως αποτέλεσμα να κατευθύνει την προσοχή των εργαζομένων της στις πραγματικές προτεραιότητες του πελάτη αλλά και στους στόχους της επιχείρησης. Για να γίνει εστίαση στον πελάτη, τι χρειάζεται και τι θέλει, χρειάζεται το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο θα είναι ενημερωμένο και προσανατολισμένο στην κουλτούρα της ποιότητας που ακολουθεί η επιχείρηση. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να εκπαιδεύονται και να επιμορφώνονται, ώστε να αναλαμβάνουν νέες απαιτήσεις και καθήκοντα εργασίας για να τα εκτελούν αποτελεσματικά. Επίσης, θα πρέπει να συμμετέχουν στην ανάπτυξη των δράσεων ποιότητας και στην εκπόνηση των προγραμμάτων.

Το μάρκετινγκ είναι ακόμα μία λειτουργία της τράπεζας, που είναι συνδεδεμένο με την ολική ποιότητα. Έχει σημαντικό ρόλο γιατί δίνει πληροφορίες μέσα από τις έρευνες. Καθορίζει ποιοι είναι οι πελάτες, τις ανάγκες και τις απαιτήσεις τους και σύμφωνα με αυτά σχεδιάζεται το προϊόν/υπηρεσία. Για να επιτευχθεί η ανάπτυξη του προϊόντος/υπηρεσίας, θα πρέπει επίσης η διοίκηση να ιδρύσει διαδικασίες για τον σχεδιασμό, την οργάνωση και υλοποίηση του/της σύμφωνα με τις προδιαγραφές που προκύπτουν από τις έρευνες του τμήματος μάρκετινγκ.

## 4.2 Τραπεζικές εργασίες

Η διοίκηση ολικής ποιότητας εφαρμόζεται πλήρως στις τραπεζικές εργασίες, οι οποίες, σύμφωνα με τον Χολέβα Ιωάννη (1995), είναι:

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

### 4.2.1 Παθητικές τραπεζικές εργασίες

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

- Καταθέσεις ταμειυτηρίου

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

- Καταθέσεις όψεως

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

- Καταθέσεις προθεσμιακές

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

- Τρεχούμενος λογαριασμός κατάθεσης

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

- Καταθέσεις υπό προειδοποίηση

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

- Καταθέσεις σε κοινό λογαριασμό

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

- Δεσμευμένες καταθέσεις

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

- Καταθέσεις σε συνάλλαγμα

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

- Ειδικοί λογαριασμοί καταθέσεων

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

#### 4.2.2 Ενεργητικές Τραπεζικές Εργασίες

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

- Η προεξόφληση αξιογράφων

Ως αξιόγραφα θεωρούνται οι συναλλαγματικές, τα γραμμάτια σε διαταγή και γενικά κάθε έγγραφο, μέσω του οποίου ο κάτοχος τους απαιτεί ορισμένη αξία χρημάτων. Προεξόφληση καλείται η πληρωμή των αξιογράφων πριν την ημερομηνία λήξης τους. Την προεξόφληση αξιογράφων χρησιμοποιούν συνήθως οι επιχειρήσεις, όταν έχουν ανάγκη από μετρητά.

- Οι προκαταβολές έναντι φορτωτικών εγγράφων

Ως φορτωτικά θεωρούνται τα έγγραφα που συνοδεύουν τη φορτωτική ενός εμπορεύματος, όπως είναι το τιμολόγιο πώλησης και γενικά όλα εκείνα τα έγγραφα που απαιτούνται από το νόμο ή από τη συμφωνία μεταξύ των συναλλασσόμενων να συνοδεύουν τα εμπορεύματα. Προκαταβολή έναντι φορτωτικών εγγράφων ονομάζεται η μεταβίβαση των φορτωτικών εγγράφων στην τράπεζα από τον πωλητή των εμπορευμάτων και η είσπραξη μέρους της αξίας τους, που συνήθως κυμαίνεται στο 60%- 80%.

- Η τραπεζική ενέγγυος πίστωση

Ενέγγυος καλείται η τραπεζική πίστωση που παρέχει μια τράπεζα, έναντι προμήθειας, με εγγύηση εμπορεύματα που συνοδεύονται από φορτωτικά έγγραφα. Ο πελάτης - αγοραστής μιας τράπεζας ζητά από αυτήν να ανοίξει πίστωση, δηλαδή να πληρώσει, στον πωλητή την αξία των εμπορευμάτων, όταν αυτός παραδώσει τα φορτωτικά έγγραφα σε αυτήν.

- Τα δάνεια

Τα δάνεια είναι ποσά που χορηγούν οι τράπεζες στους πελάτες τους έναντι μιας αμοιβής, που ονομάζεται τόκος. Η τράπεζα ορίζει ένα ανώτατο ποσό πίστωσης και ο πελάτης μπορεί να κάνει ανάληψη όλου του ποσού, εφάπαξ ή τμηματικά, και να εξοφλήσει αυτό οποιαδήποτε στιγμή συνολικά ή τμηματικά.

- Ενυπόθηκα δάνεια.

Πρόκειται για μακροπρόθεσμα δάνεια, που χορηγούνται συνήθως σε επιχειρήσεις ή και σε ιδιώτες για την αγορά κατοικίας. Το δάνειο χορηγείται από την τράπεζα μετά από έγγραφη υποθήκης σε ακίνητα πράγματα (π.χ. κτίρια) του δανειζόμενου πελάτη κι εξοφλείται τμηματικά με τακτές τοκοχρεολυτικές δόσεις, δηλαδή με καταβολή μέρους του κεφαλαίου του δανείου πλέον των αντίστοιχων τόκων.

#### 4.2.3 Βοηθητικές Εργασίες

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

- Η έκδοση εγγυητικών επιστολών

Η εγγυητική επιστολή είναι έγγραφο της τράπεζας που απευθύνεται σε τρίτο πρόσωπο. Με την εγγυητική επιστολή, η τράπεζα εγγυάται ότι θα καταβάλλει ένα ορισμένο ποσό ως αποζημίωση για την εκπρόθεσμη ή μη εκτέλεση ή κακή εκτέλεση από τον πελάτη της των υποχρεώσεων του, που απορρέουν από μια σύμβαση μεταξύ αυτού και του τρίτου προσώπου. Για την χορήγηση της εγγυητικής επιστολής, η τράπεζα εισπράττει προμήθεια σε ποσοστό επί της αξίας της.

- Η έκδοση επιταγών και εντολών

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



- Η έκδοση πιστωτικών επιστολών

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

- Η είσπραξη αξιών για λογαριασμό τρίτων

Οι πελάτες της τράπεζας, συνήθως επιχειρήσεις, παραδίδουν σε αυτήν τα αξιόγραφα που εκδόθηκαν σε διαταγή τους για να τα εισπράξει για λογαριασμό τους. Τα αξιόγραφα αυτά είναι, συνήθως, επιταγές, συναλλαγματικές, γραμμάτια εισπρακτέα, φορτωτικές, κτλ. Η τράπεζα, αφού εισπράξει τους παραπάνω τίτλους, διαβιβάζει στον πελάτη της το καθαρό προϊόν της αξίας τους, δηλαδή την αξία τους μειωμένη κατά το ποσό της προμήθειας της και των τυχόν εξόδων είσπραξης.

- Η αγορά χρεογράφων για λογαριασμό τρίτων

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

- Η φύλαξη κινητών πραγμάτων

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

- Η ενοικίαση τραπεζικών θυρίδων

Οι τράπεζες ενοικιάζουν στους πελάτες τους τραπεζικές θυρίδες (χρηματοκιβώτια) έναντι ενοικίου. Οι θυρίδες βρίσκονται στο θησαυροφυλάκιο της τράπεζας, όπου φυλάσσονται με ευθύνη της.

Εκτός από τα παραπάνω, οι τράπεζες διενεργούν επιπλέον ένα μεγάλο αριθμό άλλων εργασιών, όπως έκδοση πιστωτικών καρτών, αγοραπωλησία συναλλάγματος κτλ. Οι πιστωτικές κάρτες εκδίδονται από τις τράπεζες, συνήθως, σε συνεργασία με κάποιον παγκόσμιο πιστωτικό οργανισμό (MasterCard, Visa κτλ.), ώστε η κάρτα να μπορεί να

χρησιμοποιηθεί σε όλο το κόσμο. Έτσι, οι κάρτες φέρουν στο σώμα τους το διακριτικό τόσο της εκδότριας τράπεζας, όσο και του παγκόσμιου οργανισμού.

Με την ΔΟΠ η τράπεζα προσπαθεί να εξασφαλίσει την καλύτερη λειτουργία των τραπεζικών εργασιών και λειτουργιών της, ώστε να έχει ικανοποιημένους πελάτες, ανταγωνιστικότητα και πολλά άλλα πλεονεκτήματα που θα αναφέρουμε παρακάτω.

## **Κεφάλαιο 5 - Βαθμός χρήσης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε τραπεζικούς οργανισμούς**

### **5.1 Βαθμός χρήσης προγραμμάτων ολικής ποιότητας και οι τράπεζες που τα χρησιμοποιούν**

Παρόλο που η διοίκηση ολικής ποιότητας έχει μεγάλη σημασία για έναν οργανισμό, καθώς τον βοηθάει να βελτιώνεται συνεχώς ως προς τις επιθυμίες του καταναλωτή/πελάτη, στην Ελλάδα η εφαρμογή της στους τραπεζικούς οργανισμούς δεν υφίσταται σε μεγάλο βαθμό. Τα προγράμματα ολικής ποιότητας είναι σε πρώιμο στάδιο σε κάποιες τράπεζες, δηλαδή εφαρμόζονται σε κάποια τμήματα της τράπεζας και ύστερα περνάνε και στα υπόλοιπα (ανάλογα την επιτυχία τους), δεν υφίστανται καθόλου σε άλλες ή εφαρμόζονται πλήρως. Παραδείγματα τραπεζών που εφαρμόζουν προγράμματα ή συστήματα ολικής ποιότητας θα δούμε παρακάτω.

#### **5.1.1 Παγκρήτια τράπεζα**

Η Παγκρήτια είναι η πρώτη Τράπεζα στην Ελλάδα που από τον Απρίλιο του 2002, πιστοποιήθηκε από τον ΕΛΟΤ, κατά ΕΛΟΤ EN ISO 9001:2000, για το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας που εφαρμόζει στο σύνολο των λειτουργιών της. Η ευελιξία του Συστήματος και η δυνατότητα του για διαρκή ενημέρωση στις εξελίξεις του Τραπεζικού χώρου, βελτιώνουν την καθημερινή λειτουργία του οργανισμού. Με γνώμονα τη βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών, η Τράπεζα εφαρμόζει μεθόδους μέτρησης ικανοποίησης των πελατών της, τα αποτελέσματα των οποίων λαμβάνονται υπόψη κατά την ανασκόπηση των διαδικασιών του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας. Ο σχεδιασμός και η έκδοση των προϊόντων της τράπεζας γίνεται με συνεργασία του τμήματος ολικής ποιότητας. Η Διοίκηση της Τράπεζας διαθέτει όλα τα απαραίτητα μέσα και κίνητρα για την ορθή εφαρμογή του Συστήματος, ενώ υπεύθυνοι για την τήρηση και βελτίωση του είναι όλα τα Στελέχη, ώστε να

εξασφαλίζεται η ευελιξία και να αυξάνεται η ανταγωνιστικότητα της Τράπεζας. Γενικά το ISO 9001:2000 δίνει πληροφορίες για το τι έχει η τράπεζα να κάνει όσον αφορά την ποιότητα στις λειτουργίες της τράπεζας, βοηθάει στην παρακολούθηση των αλλαγών που γίνονται και στην οργάνωση και ανάπτυξη της τράπεζας. Στο προσεχές μέλλον η τράπεζα έχει σκοπό να πιστοποιηθεί και από το ISO27001 και ενδεχομένως από το ISO14001(Παγκρήτια τράπεζα, 2009).

### 5.1.2 Eurobank

Η Eurobank διαθέτει πιστοποίηση ποιότητας ISO9001 από τον βρετανικό οίκο British Standards Institute σε πολλά τμήματα της και για πλήθος των τραπεζικών της διαδικασιών, όπως στη Δ/ση Ανθρώπινου Δυναμικού, Υπηρεσίες Πληρωμών, Υπηρεσίες Θεματοφυλακής κ.α. Για την παρακολούθηση της ποιότητας των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, διαθέτει ισχυρή εσωτερική οργάνωση και αξιολόγηση. Καθώς έχει προχωρήσει στην ίδρυση της Quality Management Services για την μέτρηση και παρακολούθηση θεμάτων ποιότητας σε επίπεδο δικτύου, σε συνεργασία με το διακεκριμένο σύμβουλο Grass Roots plc.

Ο Τομέας Προμηθειών της Eurobank EFG στην Ελλάδα έχει λάβει πιστοποίηση, ενώ η διαδικασία προμηθειών διέπεται από αυστηρό κώδικα δεοντολογίας, με γνώμονα τη διασφάλιση της αμεροληψίας. Βάσει του κώδικα, η Τράπεζα αποφεύγει συναλλαγές με προμηθευτές, οι οποίοι κρίνεται ότι χρησιμοποιούν διαβλητές πρακτικές. Επίσης, η διαδικασία επιλογής προσωπικού όπου έχει λάβει πιστοποίηση κατά ISO9001, βασίζεται σε προκαθορισμένα κριτήρια, πλήρως εναρμονισμένα με τις αξίες και το όραμα της Eurobank EFG (Eurobank, 2011).

### 5.1.3 Marfin Egnatia

Τον Ιούνιο του 2004, η υπηρεσία MARFIN Direct - Phone Banking, που είναι το πρώτο Τραπεζικό Τηλεφωνικό κέντρο, που χρησιμοποιεί την Τεχνολογία Αναγνώρισης Ομιλίας (Voice Banking), έλαβε από την TUV HELLAS Πιστοποίηση Ποιότητας κατά ISO 9001:2000, επιβεβαιώνοντας την διαρκή βελτίωση των

υποδομών και διαδικασιών της Τράπεζας με απώτερο σκοπό τη μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των πελατών της.

Επίσης, η Διεύθυνση Ηλεκτρονικής Τραπεζικής έχει πιστοποιηθεί κατά ISO 9001:2000 από τον Οκτώβριο του 2005. Το Σύστημα Ποιότητας ISO 9001:2000 καλύπτει τον "Σχεδιασμό και την Παροχή Υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Τραπεζικής" που παρέχονται από την Τράπεζα και τα οποία αφορούν σε συναλλαγές ηλεκτρονικές τραπεζικής, επενδυτικών υπηρεσιών (μετοχές και αμοιβαία κεφάλαια), τραπεζοασφαλιστικών προϊόντων και ηλεκτρονικού εμπορίου μέσω Διαδικτύου.

Τέλος, τον Ιούνιο του 2005, η Υπηρεσία Marfin Direct - ATM της Marfin Egnatia Bank έλαβε επίσης Πιστοποίηση Ποιότητας κατά ISO 9001:2000 από την TÜV HELLAS (Marfin Egnatia, 2010).

#### 5.1.4 Αγροτική τράπεζα

Η Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος εφαρμόζει σύστημα Διαχείρισης ποιότητας ISO 9001:2000 πιστοποιημένο από την TÜV Rheinland Hellas, όπου διαπιστώνεται η συμμόρφωση του συστήματος Ταμειακής Διαχείρισης και Μηχανογραφημένων Πληρωμών Κοινοτικών Γεωργικών Ενισχύσεων προς Παραγωγούς – Τελικούς Αποδέκτες με τις απαιτήσεις του προτύπου για τυποποιημένη λειτουργία βάσει καταγεγραμμένων αρμοδιοτήτων και διαδικασιών. Το πρότυπο EN ISO 9001:2000 επικεντρώνεται στη συνεχή βελτίωση της εταιρίας και στην απόλυτη ικανοποίηση του πελάτη από τις παρεχόμενες υπηρεσίες και αποτελεί εργαλείο στρατηγικής σημασίας για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων της Τράπεζας, με πρώτο την ικανοποίηση των πελατών (Αγροτική τράπεζα, 2010).

#### 5.1.5 Πειραιώς τράπεζα

Η Τράπεζα Πειραιώς πιστοποιείται στη Διεύθυνση Ηλεκτρονικής Τραπεζικής και Καρτών (winbank) κατά το σύγχρονο πρότυπο EN ISO 9001:2000 όπου ενέκρινε το Συμβούλιο Πιστοποίησης του RWTUV HELLAS, με βάσει τις απαιτήσεις του προτύπου για τυποποιημένη λειτουργία βάσει καταγεγραμμένων αρμοδιοτήτων και

διαδικασιών. Ειδικότερα, το πιστοποιητικό χορηγήθηκε για τις ποιοτικές διαδικασίες που ακολουθεί η winbank στο ακόλουθο φάσμα των δραστηριοτήτων της:

- winbank internet (internet banking)
- winbank mobile (mobile banking)
- winbank phone (phone banking)
- winbank atm (δίκτυο ATM)
- winbank payCenter (ηλεκτρονικές πληρωμές στο internet με ή χωρίς πιστωτική κάρτα)

Το πρότυπο DIN EN ISO 9001:2000 επικεντρώνεται στη συνεχή βελτίωση της εταιρίας και στην απόλυτη ικανοποίηση του πελάτη από τις παρεχόμενες υπηρεσίες και αποτελεί εργαλείο στρατηγικής σημασίας για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων της winbank, με πρώτο την ικανοποίηση των πελατών. Η συγκεκριμένη πιστοποίηση έχει ιδιαίτερη σημασία, καθώς είναι η πρώτη που απονέμεται σε Μονάδα Παροχής Ηλεκτρονικών Χρηματοοικονομικών Υπηρεσιών στην ελληνική χρηματοπιστωτική αγορά και αναδεικνύει τη winbank ως τη μοναδική πλατφόρμα ηλεκτρονικών συναλλαγών στην Ελλάδα πιστοποιημένη κατά ISO (Πειραιώς τράπεζα, 2004).

#### 5.1.6 Alpha bank

Η Υπηρεσία Πελατών από τον Δεκέμβριο του 2008 πιστοποιήθηκε με ISO 9001, με πεδίο εφαρμογής “Διαχείριση και διεκπεραίωση παραπόνων και αιτημάτων πελατών”. Η Priority ολοκλήρωσε με επιτυχία τον Μάρτιο του 2009 την ανάπτυξη και πιστοποίηση του Συστήματος Ποιότητας ISO 9001, στις εξής διευθύνσεις του Ομίλου Alpha Bank (Alpha bank, 2011):

1. Διεύθυνση Μηχανογραφικών Εφαρμογών
2. Μονάδα Διεθνούς Εμπορίου
3. Σχεδιασμός, Προώθηση και Υποστήριξη Υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Τραπεζικής

4. Λειτουργική Υποστήριξη Εργασιών Κινήσεως Κεφαλαίων
5. Διαχείριση και Διεκπεραίωση Παραπόνων και Αιτημάτων Πελατών

## **5.2 Πλεονεκτήματα της υιοθέτησης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε τραπεζικούς οργανισμούς**

Είναι πλέον γνωστό ότι η ενσωμάτωση της ποιότητας στα συστήματα διοίκησης μιας επιχείρησης αποτελεί αναγκαιότητα, σε παγκόσμια κλίμακα. Από την χρήση των συστημάτων ποιότητας απορρέουν πλεονεκτήματα τα οποία βοηθούν μία τράπεζα να λειτουργεί καλύτερα, αφού έχει οδηγό συγκεκριμένη φιλοσοφία και ομοιογενείς στόχους.

Τα κυριότερα πλεονεκτήματα ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι:

- Η μείωση του λειτουργικού κόστους λόγω του περιορισμού λαθών, των διορθώσεων και των επαναλήψεων.
- Βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης της εταιρίας μέσω της μείωσης του κόστους των προσφερόμενων προϊόντων/υπηρεσιών, που μπορεί να μετακυλήσει στις τελικές «τιμές» αλλά κυρίως μέσω της δημιουργίας μίας εικόνας που ανταποκρίνεται σε υψηλά ποιοτικά πρότυπα.
- Ευαισθητοποίηση του προσωπικού μέσω της εκπαίδευσης, θέτοντας κατ' αυτόν τον τρόπο τα θεμέλια για την αύξηση της παραγωγικότητας, η οποία είναι μία εκ των σημαντικότερων προϋποθέσεων για την ανάπτυξη.

Επιπλέον, ένα σύστημα ολικής ποιότητας ανοίγει νέους ορίζοντες και επιχειρηματικές δράσεις, δηλαδή νέες αγορές και μεγαλώνει το μερίδιο αγοράς. Αξίζει να σημειωθεί ότι σήμερα ολοένα και περισσότερο καθίσταται υποχρεωτική η πιστοποίηση από τους συνεργάτες και πελάτες, ώστε να είναι σε θέση η τράπεζα να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις τους. Επιπλέον, οι απώλειες όσον αφορά τους πελάτες θα είναι λιγότερες γιατί είναι γνωστό ποιες είναι οι απαιτήσεις τους. Υπάρχει επίσης βελτίωση των διεργασιών και των διαδικασιών μετά από τον εντοπισμό των προβλημάτων και τη

λήψη των κατάλληλων διορθωτικών μέτρων και αύξηση κέρδους λόγω της αποτελεσματικότητας, που παρέχει ένα σύστημα ολικής ποιότητας. Γίνεται αποσαφήνιση των καθηκόντων και των αρμοδιοτήτων των εργαζομένων. Τέλος, η τράπεζα προβάλλεται-διαφημίζεται ότι λειτουργεί με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη και υπάρχει αυξημένη ανταγωνιστικότητα.

Επομένως, από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι ένα σύστημα ολικής ποιότητας έχει διπλό όφελος. Το όφελος αυτό προκύπτει και για την ίδια την τράπεζα, αφού βελτιώνει συνεχώς τη λειτουργία της, αλλά και για τους πελάτες της, οι οποίοι ικανοποιούνται με τα προσφερόμενα προϊόντα/υπηρεσίες (Νομαρχιακή αυτοδιοίκηση Χανίων).

### **5.3 Κόστος υιοθέτησης προγραμμάτων ποιότητας σε τραπεζικούς οργανισμούς**

Στη σημερινή εποχή, δεν υπάρχει συναίνεση ως προς το τι είναι κόστος ποιότητας. Πολλές εργασιακές δραστηριότητες μέσα σε έναν οργανισμό έχουν κόστος ποιότητας, το οποίο ξεπερνά τα σύνορα μεταξύ τμημάτων του οργανισμού. Κανένα τμήμα ή ομάδα εργαζομένων δε λειτουργεί σε απομόνωση και επομένως, κανένα δεν είναι εκτός επαφής με τα προβλήματα αλλά και τις ευκαιρίες της διαχείρισης του κόστους ποιότητας, δεδομένου ότι η ποιότητα είναι δραστηριότητα που αφορά ολόκληρη την επιχείρηση. Επιπλέον, το κόστος ποιότητας δεν περιορίζεται μόνο στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, δεδομένου ότι οι δραστηριότητες, π.χ. των προμηθευτών, μπορούν να επηρεάσουν το σχετικό με την ποιότητα κόστος.

Γενικά, το κόστος που υπάρχει σε μία τράπεζα από την υιοθέτηση προγραμμάτων ολικής ποιότητας είναι αμελητέο γιατί γίνεται απόσβεση λόγω των πλεονεκτημάτων που δημιουργούνται αυτόματα. Η σημασία όμως της διαχείρισης του κόστους της ποιότητας είναι καθοριστική, αν λάβουμε υπόψη ότι τα σχετικά με την ποιότητα στοιχεία κόστους μπορούν να αντιπροσωπεύουν από το 5% έως το 20% του ετήσιου κύκλου εργασιών. Ο έλεγχος αυτών των στοιχείων κόστους και ο περιορισμός τους στο ελάχιστο θα μπορούσε στις περιπτώσεις αυτές να σημαίνει μείωση των τιμών,



κατάκτηση μεριδίων αγοράς και αύξηση των κερδών. Οπότε το κόστος ουσιαστικά δεν υφίσταται.

## Επίλογος – Συμπεράσματα

Ανακεφαλαιώνοντας, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας θεωρείται υπέρτατης σημασίας για έναν οργανισμό γιατί βοηθάει στην συνεχή βελτίωσή του. Με τη βοήθεια του προγραμματισμού, του σχεδιασμού, και της οργάνωσης ένας οργανισμός προσπαθεί να βελτιώνει συνεχώς το προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρει, ώστε να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του πελάτη. Έτσι και ένας τραπεζικός οργανισμός που εφαρμόζει διοίκηση ολικής ποιότητας και θέλει να εδραιωθεί στην αγορά και να ικανοποιεί τις απαιτήσεις των συνεταιίρων και των πελατών της εφαρμόζει ΔΟΠ στο σύνολο των εργασιών της.

Τα οφέλη που έχει μία τράπεζα από την υιοθέτηση προγραμμάτων ολικής ποιότητας είναι πολλά, όπως καλύτερη οργάνωση, ανταγωνιστικότητα, αύξηση κέρδους. Οι περισσότερες τράπεζες όπως η Eurobank ή η Alpha bank εφαρμόζουν ISO9001 σε συγκεκριμένα τμήματα και λειτουργίες και μόνο μία η Παγκρήτια το εφαρμόζει στο σύνολο των εργασιών της. Το κόστος εφαρμογής της ολικής ποιότητας είναι αμελητέο λόγω των πλεονεκτημάτων που δημιουργούνται.

Τέλος, η ΔΟΠ είναι μέλημα των εργαζομένων όσο και των διευθυντικών στελεχών. Στελέχη και εργαζόμενοι πρέπει να συνεργάζονται ως εταίροι για να επιτύχουν τους στόχους τους και για να είναι ανταγωνιστικοί. Το μέλλον του οργανισμού που υιοθετεί τη ΔΟΠ πρόκειται να είναι δημιουργία ενός συνεχώς διδασκόμενου οργανισμού που διδάσκεται αδιάκοπα όχι μόνο για τους πελάτες του, αλλά και για τους ανθρώπους του και τις λειτουργικές διαδικασίες του.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Γ. Πετρώφ, Κ. Τζωρτζάκη και Α. Τζωρτζάκη: Marketing management, Rosilli, Αθήνα 2002
- J. Paul: Management ολικής ποιότητας, Κλειδάριθμος, Αθήνα 1996
- Γ. Χολέβας: Τραπεζικές εργασίες, Interbooks, Αθήνα 1995
- ΑΤΕΙ Διοίκησης και οικονομίας: Σημειώσεις: Διοίκηση ολικής ποιότητας, Ν. Γαβριλάκης, Ηράκλειο 2004
- ΑΤΕΙ Διοίκησης και οικονομίας: Πτυχιακή: Διοίκηση ολικής ποιότητας και τραπεζικές εργασίες, Γ. Μπουλαδάκη και Δ. Φραντζεσκάκη, Ηράκλειο 2010
- Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης Α.Ε.: Σύστημα διαχείρισης της ποιότητας - Απαιτήσεις, Αθήνα 2008
- Νομαρχιακή αυτοδιοίκηση Χανίων: Οδηγός βέλτιστων πρακτικών σε θέματα ποιότητας για μικρομεσαίες επιχειρήσεις
- Χ. Σαρμανιώτης: Μάνατζμεντ, Β. Γκιούρδας, Αθήνα 2005

### ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΣΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

- Μηχανή αναζήτησης: [www.google.gr](http://www.google.gr)
- Παγκρήτια τράπεζα, 2009:  
<http://www.pancretabank.gr/cms/createpage.aspx?pageid=115>
- Eurobank, 2011:  
<http://www.eurobank.gr/Online/Home/generic.aspx?id=395&mid=&lang=gr>
- Αγροτική τράπεζα, 2010:  
<http://www.atebank.gr/ATEbank/Bank/General+Facts/ΠιστοποιητικόIso.htm>
- Alpha bank, 2011: <http://www.priority.com.gr/el/home/87-projects/951-alphabankiso20000.html>

- Πειραιώς τράπεζα, 2004:  
*<http://www.piraeusbank.gr/ecPage.asp?id=242932&lang=1&nt=96&sid=&from=links&fromsearch=262190&tid=262190>*
- Marfin Egnatia, 2010:  
*<https://www.marfinbank.gr/GR/MarfinDirect/PhoneVoiceBanking/Pages/ISO Certification.aspx>*
- Lloyd's Register Quality Assurance, 2011: *<http://www.lr.org/lloyds-register-quality-assurance/>*