

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών *Διοίκηση, Τεχνολογία
και Ποιότητα.***

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Η Συμβολή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Βελτίωση των Τραπεζικών Υπηρεσιών στην Ελλάδα. Μελέτη Περίπτωσης: Ίδρυμα Εκτύπωσης Τραπεζογραμματίων και Αξιών (ΙΕΤΑ) – Νομισματοκοπείο Τράπεζας της Ελλάδας.

Ταξίαρχης Ασπρακάς

**Επιβλέπων Καθηγητής
Ευανθία Βορριά**

ΙΟΥΝΙΟΣ 2018

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών *Διοίκηση,
Τεχνολογία και Ποιότητα.***

Μεταπτυχιακή Διατριβή

Η Συμβολή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Βελτίωση των Τραπεζικών Υπηρεσιών στην Ελλάδα. Μελέτη Περίπτωσης: Ίδρυμα Εκτύπωσης Τραπεζογραμματίων και Αξιών (ΙΕΤΑ) – Νομισματοκοπείο Τράπεζας της Ελλάδας.

Ταξιάρχης Ασπρακάς

**Επιβλέπων Καθηγητής
Ευανθία Βορριά**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στην Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα από τη Σχολή ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

ΙΟΥΝΙΟΣ 2018

Περίληψη

Βασικός στόχος της παρούσας διατριβής είναι η διαμόρφωση προτάσεων για τη βελτίωση της εφαρμογής της ΔΟΠ και τη συμβολή της στις τραπεζικές υπηρεσίες στην Ελλάδα, με ιδιαίτερη έμφαση στο Ίδρυμα Εκτύπωσης Τραπεζογραμματίων και Αξιών (ΙΕΤΑ) της Τράπεζας της Ελλάδος. Η διατριβή αυτή στοχεύει να διερευνήσει την εφαρμογή προτύπων ολικής ποιότητας σε πρακτικό επίπεδο στον τραπεζικό χώρο και πιο συγκεκριμένα στο ΙΕΤΑ - Τράπεζα της Ελλάδος και να διατυπώσει προτάσεις που στοχεύουν στην βελτίωση της εφαρμογής της ΔΟΠ σε όλους τους τομείς του ΙΕΤΑ μέσω της εκπαίδευσης.

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε συνίσταται στην συλλογή στοιχείων μέσω βιβλιογραφικής έρευνας και στη συλλογή πρωτογενών στοιχείων από προσωπική έρευνα. Πιο συγκεκριμένα, αναλύεται το Εγχειρίδιο Συστήματος Ποιότητας – Περιβάλλοντος – Υγείας και Ασφάλειας, το οποίο αποτελεί εγχειρίδιο καλής λειτουργίας και εργασίας, ενώ συλλέχθηκαν στοιχεία αξιολόγησης της εφαρμογής της ΔΟΠ σε διάφορους τομείς (εκπαίδευση, επικοινωνία, στελέχωση, τεχνική υποστήριξη, ασφάλεια και υγεία, περιβαλλοντική πολιτική) μέσω προσωπικών συνεντεύξεων. Τα βασικά αποτελέσματα αναδεικνύουν συμβατή πρακτική εφαρμογή της ΔΟΠ σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα, καθώς και με τα πρότυπα που ορίζει η Τράπεζα της Ελλάδος, ενώ αποτέλεσαν βάση για την διαμόρφωση προτάσεων με στόχο την περαιτέρω βελτίωση των διαδικασιών. Οι προτάσεις που διαμορφώθηκαν αφορούν κυρίως την εκπαίδευση ως ένα βασικό εργαλείο διεύρυνσης των γνώσεων των εργαζομένων πάνω σε σύγχρονα εργαλεία και εξοπλισμό, σε νέες πρακτικές και σε εξειδικευμένες εργασίες, παρά το γεγονός ότι το υφιστάμενο επίπεδο ενημέρωσης των εργαζομένων κρίθηκε ως ιδιαίτερος υψηλό.

Summary

The main goal of the present dissertation is the formulation of suggestions regarding the improvement in the implementation of the processes of Total Quality Management in the banking services within Greece, placing special focus on the Banknote Printing Works of the Bank of Greece (IETA). This dissertation aims at investigating the practical implementation of Total Quality Management standards at the Banknote Printing Works of the Bank of Greece (IETA) and at developing suggestions for improvement in all IETA sectors via education.

The methodology used is focusing on data collection via literature review and on the collection of original data based on personal research. In detail, there is presentation and analysis of the *Manual of Quality Assurance – Environment – Health and Safety*, which comprises a manual of good practice, as well as data collection through the application of a relevant questionnaire, on the implementation of Total Quality Management at different sectors (education, communication, recruitment, technical assistance, health and safety, environmental policy). The main results demonstrate that the implementation of Total Quality Management at IETA, is in accordance with the international quality assurance standards and the standards set by the Bank of Greece, while they have formed the basis upon which relevant suggestions were developed. The suggestions/recommendations dictate mainly education as the main tool to be utilised to broaden the acquired knowledge of employees on modern new tools and equipment, on new practices and on specialised processes, despite the fact that the level of awareness and knowledge amongst employees was identified as significantly high.

Ευχαριστίες

Τελειώνοντας την παρούσα διατριβή θα ήθελα να ευχαριστήσω από καρδιάς τους ανθρώπους που βοήθησαν με τις συμβουλές και την συμπαράσταση τους στην διεκπεραίωση της. Πρώτα θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια Δρ. Ευανθία Βορριά για την συνεχή παρακολούθηση της εξέλιξης της παρούσας διατριβής, την καθοδήγηση και τις πολύτιμες συμβουλές της καθώς και για την πάντα έγκαιρη ανταπόκριση της.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά όλους τους συναδέλφους από την Τράπεζα της Ελλάδος, και ιδιαίτερα την Διοίκηση του Ιδρύματος Εκτύπωσης Τραπεζογραμματίων και Αξιών (ΙΕΤΑ), για την παροχή πληροφοριών, για την υποστήριξη και την βοήθεια στην υλοποίηση του ερωτηματολογίου/συνέντευξης, καθώς και όλους τους συναδέλφους όσοι δέχτηκαν να λάβουν μέρος στην έρευνα αυτή παραθέτοντας τις απόψεις τους και τις προτάσεις τους πάνω στις ερωτήσεις των συνεντεύξεων.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για την υπομονή τους και την ψυχική συμπαράσταση που επέδειξαν κατά τη διάρκεια εκπόνησης της διατριβής μου.

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1.	Εισαγωγή	9
1.1	Σκοπός της Έρευνας.....	9
1.1.1	Βασικά ερευνητικά ερωτήματα	9
1.2	Αναγκαιότητα της Έρευνας	9
1.2.1	Κενό που καλύπτει η συγκεκριμένη Διατριβή	9
1.3	Μεθοδολογία	10
1.4	Δομή της Διατριβής	11
1.5	Βασικά Αποτελέσματα	11
Κεφάλαιο 2.	ΔΟΠ και Τραπεζικό Σύστημα	13
2.1	Η εξέλιξη της θεωρίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	13
2.2	Η ΔΟΠ στον τραπεζικό χώρο	17
2.2.1	Πρότυπα Ποιότητας με ευρεία εφαρμογή στο τραπεζικό σύστημα	18
2.2.2	Προϋποθέσεις και οφέλη εφαρμογής της ΔΟΠ για τις τράπεζες	20
Κεφάλαιο 3.	Το σύγχρονο Τραπεζικό Σύστημα.....	22
3.1	Ο ρόλος της ΕΚΤ στην οργάνωση των κεντρικών Τραπεζών	22
3.2	Το Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα.....	24
3.2.1	Διαδικασίες Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα	26
3.3	Ο ρόλος της Τράπεζας της Ελλάδος στην εθνική οικονομία.....	29
3.3.1	Ιστορική Αναδρομή της Τράπεζας της Ελλάδος.....	29
3.3.2	Οργάνωση της Τράπεζας της Ελλάδος σήμερα.....	30
3.3.3	Κύριες αρμοδιότητες της Τράπεζας της Ελλάδος	31
3.3.4	Το τραπεζικό σύστημα και ο εποπτικός ρόλος της Τράπεζας της Ελλάδος....	32
Κεφάλαιο 4.	Μελέτη Περίπτωσης: ΙΕΤΑ -Τράπεζα της Ελλάδος.....	35
4.1	Στόχος της Μελέτης Περίπτωσης	35
4.2	Μεθοδολογία Έρευνας.....	35
4.3	Ο ρόλος του ΙΕΤΑ.....	36
4.3.1	Τμήμα Υποστήριξης Και Εφαρμογής Ολικής Ποιότητας ΙΕΤΑ- Ο Ρόλος Του...	38
4.4	Πρακτική Εφαρμογή της ΔΟΠ στο ΙΕΤΑ - Αποτελέσματα Συνεντεύξεων.....	44
4.4.1	Εφαρμογή της ΔΟΠ και προτύπων Ποιότητας.....	45
4.4.2	Συμβολή της ΔΟΠ για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού	46
4.4.3	Τεχνική υποστήριξη και χρήση συστημάτων εφαρμογής.....	46

4.4.4	Αποτελεσματικότητα του Συστήματος Ποιότητας που εφαρμόζεται στο ΙΕΤΑ	46
4.4.5	Επικοινωνία, συνεργασία, εκπαίδευση, επιμόρφωση, ενημέρωση των εργαζομένων και Στελέχωση.....	47
4.4.6	Διασφάλιση της ασφάλειας και της υγείας των εργαζομένων.....	48
4.4.7	Περιβαλλοντική πολιτική	49
Κεφάλαιο 5.	Συμπεράσματα Και Προτάσεις Βελτίωσης Υπηρεσιών.....	51
5.1	Σχολιασμός αποτελεσμάτων.....	51
5.2	Συμπεράσματα και προτάσεις βελτίωσης	53
5.2.1	Οφέλη για την Τράπεζα της Ελλάδος.....	53
5.2.2	Δυσκολίες στην εφαρμογή της ΔΟΠ και πως αντιμετωπίζονται	54
5.2.3	Προτάσεις βελτίωσης στην εφαρμογή της ΔΟΠ στο ΙΕΤΑ – Τράπεζα της Ελλάδος	54
Παράρτημα -	Συνέντευξη	56
Βιβλιογραφία	62

Κεφάλαιο 1.

Εισαγωγή

1.1 Σκοπός της Έρευνας

Ο σκοπός της παρούσας διατριβής είναι η διαμόρφωση προτάσεων που αποσκοπούν στην βελτίωση της εφαρμογής της ΔΟΠ και τη συμβολή της στις τραπεζικές υπηρεσίες στην Ελλάδα, με ιδιαίτερη έμφαση στο Ίδρυμα Εκτύπωσης Τραπεζογραμματίων και Αξιών (ΙΕΤΑ) της Τράπεζας της Ελλάδος. Η διατριβή αυτή σκοπεύει να διερευνήσει το βαθμό κατά τον οποίο εφαρμόζεται η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο ΙΕΤΑ της Τράπεζας της Ελλάδος, και συγκεκριμένα στο τμήμα Υποστήριξης και Εφαρμογής Ολικής Ποιότητας, λαμβάνοντας υπόψη τα διεθνή πρότυπα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ISO), την εφαρμογή τους, ενώ έμφαση θα δοθεί στον Εκπαιδευτικό Σχεδιασμό σε θέματα Ολικής Ποιότητας.

1.1.1 Βασικά ερευνητικά ερωτήματα

Η παρούσα Διατριβή στοχεύει στο να παράσχει απαντήσεις σε βασικά ερευνητικά ερωτήματα όπως: Ποιά τα πρότυπα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που ακολουθούνται στο ΙΕΤΑ – Τράπεζα της Ελλάδος; Πώς γίνεται η πρακτική εφαρμογή των προτύπων της ΔΟΠ; Ποιό είναι το επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων; Ποιές είναι οι πιθανές δυσκολίες στην εφαρμογή της ΔΟΠ; Πώς θα μπορούσαν να βελτιωθούν οι παρούσες διαδικασίες;

1.2 Αναγκαιότητα της Έρευνας

Η παρούσα έρευνα αποσκοπεί στην ανάλυση και στη διατύπωση προτάσεων που θα συμβάλλουν στην **βελτίωση των διαδικασιών οργάνωσης** και στον **Εκπαιδευτικό Σχεδιασμό** του συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας του ΙΕΤΑ της Τράπεζας της Ελλάδος, λαμβάνοντας υπόψη τα συστήματα που εφαρμόζονται στο ΙΕΤΑ, όπως Συστήματα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης, Ποιοτικού Ελέγχου, Διαχείρισης Υγιεινής και Ασφάλειας στην Εργασία καθώς και χρήση σύγχρονων τεχνολογιών.

Επίσης η έρευνα αυτή στοχεύει να διαμορφώσει προτάσεις για την **βελτίωση της εκπαίδευσης και της επικοινωνίας** που συντελείται στο ΙΕΤΑ – Τράπεζα της Ελλάδος, λαμβάνοντας υπόψη και αναλύοντας την υφιστάμενη κατάσταση και τον τρόπο εφαρμογής της επιχειρηματικής στρατηγικής και των στόχων της Διοίκησης της Τράπεζας της Ελλάδος σε θέματα Ολικής Ποιότητας.

1.2.1 Κενό που καλύπτει η συγκεκριμένη Διατριβή

Η συγκεκριμένη διατριβή παρουσιάζει την εφαρμογή της ΔΟΠ στο **Ίδρυμα Εκτύπωσης Τραπεζογραμματίων και Αξιών (ΙΕΤΑ) της Κεντρικής Τράπεζας της Ελλάδος (ΤτΕ)**. Μετά από εκτεταμένη βιβλιογραφική έρευνα προκύπτει ένα σαφές βιβλιογραφικό κενό σε ότι αφορά της εφαρμογή της ΔΟΠ σε Κεντρικές Τράπεζες, στην Τράπεζα της Ελλάδος και στο ΙΕΤΑ. Οι προϋπάρχουσες διατριβές, εργασίες και δημοσιεύσεις επικεντρώνονται σε

Εμπορικές ή Συστημικές Τράπεζες του Τραπεζικού κλάδου και πιο συγκεκριμένα στην εφαρμογή της ΔΟΠ σε θέματα που αφορούν τη βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχουν οι Εμπορικές τράπεζες στους πελάτες, την Κοινωνική/Εταιρική Ευθύνη, τον βαθμό ικανοποίησης του πελάτη, τις σύγχρονες ηλεκτρονικές εφαρμογές πληρωμών κ.λπ. Η **Κεντρική Τράπεζα της Ελλάδος**, δεν είναι εμπορική τράπεζα ούτε παρέχει σχετικές με τις άλλες τράπεζες εμπορικές υπηρεσίες. Συγκεκριμένα η Διεύθυνση Ταμείων στην οποία ανήκει το ΙΕΤΑ, που αποτελεί την μελέτη περίπτωσης της παρούσας διατριβής, έχει την ευθύνη της παρακολούθησης και εφαρμογής των αποφάσεων της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας (ΕΚΤ) και των αρμόδιων οργάνων της Ευρωπαϊκής Ένωσης που αφορούν στα τραπεζογραμμάτια και κέρματα ευρώ από την παραγωγή μέχρι την καταστροφή τους.

Το **ΙΕΤΑ**, πιο συγκεκριμένα, ασχολείται με την εκτύπωση τραπεζογραμμάτων ευρώ, μεταλλικών κερμάτων για λογαριασμό του Ελληνικού Δημοσίου, καθώς και εντύπων ασφάλειας όπως Αξιόγραφα, Ομόλογα, Έντοκα Γραμμάτια, Παράβολα, Λαχεία, Διαβατήρια, Δελτία Ταυτότητας, Άδειες Διαμονής κ.λπ. Οι υπηρεσίες που παρέχονται από το ΙΕΤΑ δεν παρέχονται από καμία άλλη τράπεζα στον τραπεζικό ελληνικό κλάδο.

Επίσης, μετά από εκτενή βιβλιογραφική έρευνα στη **βάση δεδομένων** του τμήματος **Εκδόσεων και Μελετών της Τράπεζας της Ελλάδος**, προκύπτει απουσία σχετικών μελετών, διατριβών, δημοσιεύσεων που να αφορούν στην εφαρμογή της ΔΟΠ στην Τράπεζα της Ελλάδος και πιο συγκεκριμένα στο ΙΕΤΑ, κενό που καλείται να καλύψει η παρούσα διατριβή.

Η καινοτομία της διατριβής αυτής έγκειται, επιπροσθέτως των προαναφερθέντων, στο ότι παρουσιάζει την εφαρμογή της ΔΟΠ και αναλύει τις εργασίες που πραγματοποιούνται στο Ίδρυμα Εκτύπωσης Τραπεζογραμμάτων και Αξιών (ΙΕΤΑ) – Νομισματοκοπείο, λαμβάνοντας υπόψη την εφαρμογή των προτύπων ποιότητας. Επίσης στα πλαίσια της συγκεκριμένης μελέτης εφαρμογής παρουσιάζεται συλλογή στοιχείων σχετικών με την συμμετοχή, την εκπαίδευση των εργαζομένων και τους τρόπους επικοινωνίας, τα οποία παίζουν σημαντικό ρόλο στη συνεχή βελτίωση της εφαρμογής της ΔΟΠ, λαμβάνοντας υπόψη τον εμπιστευτικό χαρακτήρα των στοιχείων που διαχειρίζεται το ΙΕΤΑ για λογαριασμό της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας και παρουσιάζονται προτάσεις βελτίωσης στην εφαρμογή της ΔΟΠ. Αυτού του είδους η αποτύπωση και ανάλυση για την Τράπεζα της Ελλάδος θεωρείται καινοτόμα καθώς δεν έχει γίνει στο παρελθόν.

1.3 Μεθοδολογία

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε συνίσταται στην συλλογή στοιχείων μέσω βιβλιογραφικής έρευνας καθώς και συλλογή πρωτογενών στοιχείων όπως αυτά προέκυψαν από προσωπική έρευνα, πάνω στα εφαρμοζόμενα πρότυπα ολικής ποιότητας στην Τράπεζα της Ελλάδος με χρήση τόσο δημοσιευμένων δεδομένων, χρήση του *Εγχειριδίου Συστήματος Ποιότητας – Περιβάλλοντος – Υγείας και Ασφάλειας*, το οποίο αποτελεί εγχειρίδιο καλής λειτουργίας και εργασίας και δεν είναι δημόσια διαθέσιμο, καθώς και με την εφαρμογή συνεντεύξεων σχετικά με τις διαδικασίες οργάνωσης, τον εκπαιδευτικό σχεδιασμό και τις διαδικασίες βελτίωσης του συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας του ΙΕΤΑ της Τράπεζας

της Ελλάδας και εφαρμογής του με διεξαγωγή συνέντευξης . Τα αποτελέσματα της έρευνας και η ποιοτική ανάλυση τους καθώς και η σύγκριση τους με βιβλιογραφικά δεδομένα αποτέλεσαν τη βάση για την **διεξαγωγή συμπερασμάτων** και την διαμόρφωση προτάσεων με στόχο την βελτίωση των διαδικασιών.

1.4 Δομή της Διατριβής

Η παρούσα διατριβή αποτελείται από 5 Κεφάλαια με την εξής δομή:

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή. Παρουσιάζει τα βασικά στοιχεία της Διατριβής, όπως σκοπός, βασικά ερευνητικά ερωτήματα, αναγκαιότητα και καινοτομία, τη Δομή της, καθώς και μία περίληψη των σημαντικότερων Αποτελεσμάτων και Προτάσεων.

Κεφάλαιο 2: ΔΟΠ και Τραπεζικό Σύστημα. Παρουσιάζει την εξέλιξη της θεωρίας της ΔΟΠ, τις βασικές θεωρητικές έννοιες, τους ορισμούς, και τις σύγχρονες τάσεις με έμφαση στον Τραπεζικό χώρο. Στο κεφάλαιο 2 χρησιμοποιήθηκαν σχετικά ερευνητικά και βιβλιογραφικά δεδομένα.

Κεφάλαιο 3: Το σύγχρονο Τραπεζικό Σύστημα. Παρουσιάζει το σύγχρονο κεντρικό ευρωπαϊκό τραπεζικό σύστημα και το ρόλο της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας (ΕΚΤ), το ελληνικό τραπεζικό σύστημα και το ρόλο της κεντρικής Τράπεζας της Ελλάδος στη διαμόρφωση της εθνικής οικονομίας.

Κεφάλαιο 4: Μελέτη Περίπτωσης: Τράπεζα της Ελλάδος. Το κεφάλαιο αυτό παρουσιάζει εκτενώς την μελέτη περίπτωσης της παρούσας διατριβής. Αρχικά παρουσιάζει στοιχεία που αφορούν τη λειτουργία του Ιδρύματος Εκτύπωσης Τραπεζογραμματίων και Αξιών (ΙΕΤΑ) και την εφαρμογή της ΔΟΠ σε αυτό. Στη συνέχεια παρουσιάζεται η Μεθοδολογία Μελέτης Περίπτωσης, δηλαδή η ανάλυση του *Εγχειρίδιου Συστήματος Ποιότητας – Περιβάλλοντος – Υγείας και Ασφάλειας*, καθώς και η συλλογή στοιχείων μέσω συνέντευξης, καθώς και τα αποτελέσματα που συλλέχθηκαν. Σημειώνεται ότι η συλλογή δεδομένων έγινε με σεβασμό στην εμπιστευτικότητα των στοιχείων ως αυτή ορίζεται από την Κεντρική Ευρωπαϊκή Τράπεζα και την Τράπεζα της Ελλάδος.

Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα και Προτάσεις Βελτίωσης Υπηρεσιών. Στο τελευταίο κεφάλαιο της Διατριβής γίνεται μία κριτική ανάλυση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της έρευνας με απώτερο στόχο την διεξαγωγή συμπερασμάτων και προτάσεων που στοχεύουν στην βελτίωση των υπηρεσιών του ΙΕΤΑ.

Ακολουθεί Παράρτημα και Βιβλιογραφία.

1.5 Βασικά Αποτελέσματα

Τα βασικά αποτελέσματα της παρούσας διατριβής επικεντρώνονται σε στοιχεία που αφορούν την εφαρμογή της ΔΟΠ στο ΙΕΤΑ. Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε βοήθησε στην λεπτομερή αποτύπωση των εν λόγω διαδικασιών, τηρώντας τον κώδικα δεοντολογίας της Τράπεζας της Ελλάδος και τους σχετικούς περιορισμούς για δημοσιοποίηση στοιχείων. Με βάση την παρούσα έρευνα, το ΙΕΤΑ της ΤτΕ εφαρμόζει την ΔΟΠ με στόχο την διασφάλιση της ποιότητας, του ποιοτικού ελέγχου της παραγωγής και των σχετικών

διαδικασιών. Η εφαρμογή της ΔΟΠ στο ΙΕΤΑ επιτυγχάνεται με την δέσμευση της διοίκησης προς τους στόχους της, την ενημέρωση και συμμετοχή όλων των εργαζομένων, όπως προκύπτει από την προσωπική έρευνα. Οι εργαζόμενοι είναι επαρκώς πληροφορημένοι τόσο για τις διατάξεις του *Εγχειρίδιου Συστήματος Ποιότητας – Περιβάλλοντος – Υγείας και Ασφάλειας*, το οποίο εφαρμόζεται στο ΙΕΤΑ, όσο και για τις διαδικασίες βελτίωσης ποιότητας γενικότερα, ενώ δεν παρατηρήθηκαν αποκλίσεις μεταξύ της πρακτικής εφαρμογής της ΔΟΠ και του Εγχειριδίου ούτε με τα διεθνή πρότυπα διασφάλισης ποιότητας. Οι προτάσεις που διαμορφώθηκαν για βελτίωση των διαδικασιών αφορούσαν κυρίως την ενίσχυση και αύξηση του αριθμού των εκπαιδευτικών δράσεων προς τους εργαζόμενους ενώ οι διαδικασίες διασφάλισης της Ασφάλειας και Υγείας των εργαζομένων καθώς και οι διαδικασίες εφαρμογής της περιβαλλοντικής πολιτικής κρίθηκαν ως ικανοποιητικές. Παράλληλα η καλύτερη εφαρμογή της ΔΟΠ απαιτεί βελτίωση στην επικοινωνία (εσωτερική και εξωτερική) έτσι ώστε να υπάρξει καλύτερη μετάδοση γνώσεων και συνεργασία μεταξύ όλων των ενδιαφερόμενων μερών με ορθολογισμό του προγραμματισμού εκπαίδευσης.

Τέλος η καλή εφαρμογή της ΔΟΠ στο ΙΕΤΑ μπορεί να αποτελέσει παράδειγμα καλής λειτουργίας και για άλλες τράπεζες.

Κεφάλαιο 2.

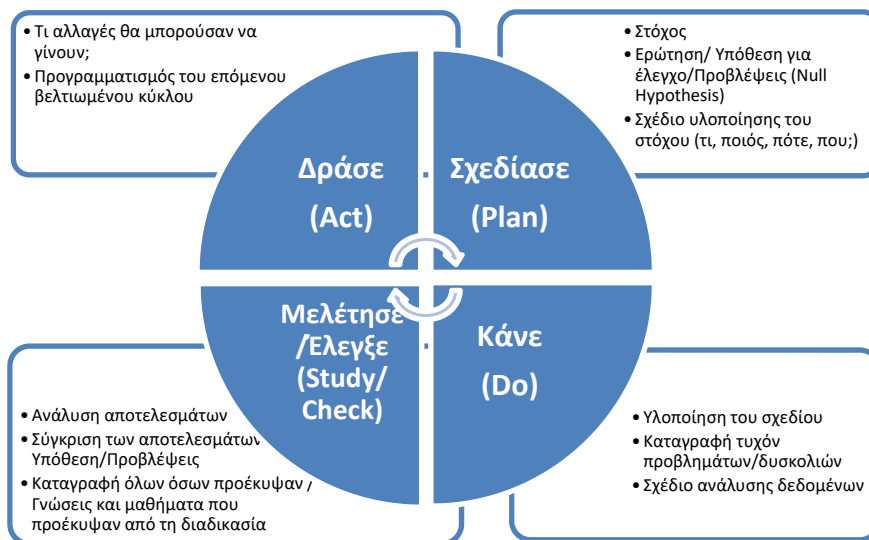
ΔΟΠ και Τραπεζικό Σύστημα

2.1 Η εξέλιξη της θεωρίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Οι ρίζες της ιδέας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας μπορούν να αναζητηθούν στο έργο του Frederick Taylor (1856 – 1915), 'The principles of scientific management' (1911), στο οποίο αναφέρει ως βασικό χαρακτηριστικό και αρχή του επιτυχημένου management την από κοινού προσπάθεια του εργοδότη και του εργαζομένου για την επίτευξη του καλύτερου αποτελέσματος. Σε αντίθεση με την πρότερη αντίληψη που έβλεπε την σχέση εργοδοσίας και εργαζομένων ως ανταγωνιστική, ο F. Taylor αναγνωρίζει την συνεργασιμότητα ως βασικό στοιχείο για την επίτευξη των στόχων του management, ενώ θεωρεί ότι κάθε εργασιακή δραστηριότητα θα πρέπει να εντάσσεται σε ένα καθορισμένο οργανωτικό πλαίσιο και να ακολουθεί προκαθορισμένες διαδικασίες οι οποίες έχουν εισαχθεί για να διευκολύνουν την εργασία και την ευημερία τόσο του εργαζόμενου όσο και της επιχείρησης (Taylor, 1911). Η εφαρμογή των αρχών επιστημονικής διοίκησης του Taylor, οδήγησε στην αύξηση της παραγωγικότητας, όμως όχι αντιστοίχως στη βελτίωση της ποιότητας.

Στα 1916, ο Henry Fayol (1841 – 1925), εξέδωσε την πραγματεία του 'Administration Industrielle et Generale', μέσω της οποίας εισήγαγε την ιδέα του μοντέρνου management, και στην οποία αναφέρει ως βασικό στοιχείο μιας επιχείρησης την οργάνωση και την διοίκηση της (administration), πάντα σε αναλογία με το μέγεθος της επιχείρησης. Παράλληλα τόνισε για πρώτη φορά την αναγκαιότητα για εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού μιας επιχείρησης τόσο για τεχνικά θέματα όσο και για θέματα διοίκησης της επιχείρησης (θεωρητικά κομμάτια της επιχείρησης) και επεσήμανε την χρησιμότητα των μαθηματικών ως ισχυρό εργαλείο για την εκπαίδευση των εργαζομένων (Brodie, 1962).

Η ιδέα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ως ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης της ποιότητας μπορούμε να πούμε ότι εισήχθη το 1950 με τον W. Edwards Deming (1900 – 1993), ο οποίος διατύπωσε τον κύκλο της συνεχούς βελτίωσης Plan – Do – Study – Act (PDSA) που συχνά αναφέρεται και ως PDCA (Plan – Do – Check – Act) ενώ το 1986 στην πραγματεία του 'Out of Crisis' ανέπτυξε τη θεωρία των 14 σημείων που αποβλέπουν επίσης στην συνεχή βελτίωση της διοίκησης μιας επιχείρησης. Έδωσε ιδιαίτερη έμφαση στην εκπαίδευση και την απόκτηση γνώσεων που θα βοηθήσουν στην αναθεώρηση και στον ανασχηματισμό των προηγούμενων θεωριών. Ο κύκλος του Deming (Εικόνα 1) βασίζεται στην κλασική επιστημονική μέθοδο, δηλαδή την Διατύπωση Υπόθεσης (Null Hypothesis), τον έλεγχο μέσω Πειράματος, Ανάλυση Αποτελεσμάτων και Διατύπωση Συμπερασμάτων (Reid & Chesterson, 2001).



Εικόνα 1 Ο κύκλος του Deming

Με βάση τον Deming, η διασφάλιση της συνεχούς βελτίωσης ακολουθεί ένα συνεχές κύκλο ο οποίος έχει ως στόχο την διαρκή βελτίωση όλων των επιμέρους διεργασιών (Gabor, 1990) και βασίζεται σε 14 κομβικά σημεία (Πίνακας 1).

Ο Joseph Juran (1904 – 2008), μεγάλος στοχαστής και εμπνευστής στον κλάδο του management, επηρεασμένος από την αρχή Pareto 80-20 (Νόμος: 80-20, ο οποίος αναφέρει ότι το 80% των επιπτώσεων προέρχεται από μόλις ένα 20% των αιτιών) (Matei & Bruno, 2015) διατύπωσε την πεποίθηση ότι η ιδέα αυτή βρίσκει εφαρμογή και στην ποιότητα, ενώ έδωσε μεγάλη έμφαση στην σημαντικότητα της εκπαίδευσης, επιμόρφωσης αλλά και ψυχολογίας των εργαζομένων ως μέσα διασφάλισης της ποιότητας. Η ρίζα των προβλημάτων ποιότητας, κατά τον Juran, βρίσκεται στην αντίσταση προς το νέο και την αλλαγή καθώς και σε θέματα που σχετίζονται με τις σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και εργοδοσίας. Το μοντέλο που πρότεινε για την διασφάλιση της ποιότητας βασίζεται στο τρίπτυχο:

1. Σχεδιασμός: μια διαδικασία που βασίζεται στην ευαισθητοποίηση σχετικά με την ανάγκη για βελτίωση και τον καθορισμό στόχων. Η διαδικασία αυτή έχει τις ρίζες της στην δέσμευση της διοίκησης να επιφέρει την αλλαγή μέσω κατάλληλα εκπαιδευμένων στελεχών/εργαζομένων.
2. Έλεγχος: Ανάπτυξη μεθοδολογίας για τον ποιοτικό έλεγχο των προϊόντων.
3. Βελτίωση: Εισαγωγή διαδικασιών βελτίωσης με γνώμονα την επίτευξη της βέλτιστης ποιότητας. Η έγκαιρη διάγνωση των προβλημάτων βοηθάει στην ανάπτυξη αξιόπιστων λύσεων. Η Διοίκηση πρέπει να αναλύει τις διαδικασίες και τα συστήματα εφαρμογής και να προβαίνει σε διορθωτικές κινήσεις όποτε αυτό κρίνεται αναγκαίο.

(Juran, 1986),(Bisgaard, 2007),(Godfrey & Kenett, 2007), (Foster, 2004).

Ο Juran παρουσιάζει, επίσης, 10 σημεία προς την Ποιότητα (Πίνακας 1).

Η βασική αρχή πάνω στην οποία βασίστηκε η θεωρία του Philip Crosby (1926 – 2001), ως απάντηση στην κρίση ποιότητας είναι η προσπάθεια για εξαρχής επιτυχή εφαρμογή ή οποία διασφαλίζεται μέσα από 4 απόλυτες βασικές θέσεις:

1. Συμμόρφωση ως προς τις απαιτήσεις του πελάτη
2. Πρόληψη μη συμμόρφωσης και όχι έλεγχο και επιθεώρηση μετά την παραγωγή
3. Μηδενική ανοχή στη μη συμμόρφωση καθώς αυτή συνεπάγεται έλλειψη ποιότητας
4. Μέτρηση και αξιολόγηση της ποιότητας

(Crosby, 1980), (Crosby, 1995),

Ο Crosby πρότεινε επίσης 14 βήματα βελτίωσης της ποιότητας (Πίνακας 1).

Πίνακας 1 Συγκριτικός πίνακας Σημείων βελτίωσης ποιότητας κατά Deming (1986), Juran (1998), Crosby (1980)

Σημεία Βελτίωσης Ποιότητας		
14 Σημεία κατά Deming	10 Σημεία κατά Juran	14 Σημεία κατά Crosby
Δημιουργία Σταθερών Στόχων	Ευαισθητοποίηση και ενημέρωση ως προς την ανάγκη και τις προοπτικές βελτίωσης	Δέσμευση της διοίκησης για διασφάλιση ποιότητας μακροπρόθεσμα
Υιοθέτηση νέας φιλοσοφίας από τη Διοίκηση	Καθορισμός στόχων για βελτίωση	Δημιουργία δια-τμηματικών ομάδων ποιότητας
Μείωση των ελέγχων στην παραγωγή με ενσωμάτωση του ποιοτικού ελέγχου στην παραγωγική διαδικασία	Σχεδιασμός για την επίτευξη των στόχων	Εντοπισμός υπαρχόντων ή πιθανών μελλοντικών προβλημάτων
Μείωση του ολικού κόστους μέσω της ενσωμάτωσης του ποιοτικού ελέγχου στην παραγωγική διαδικασία	Εκπαίδευση	Υπολογισμός του κόστους ποιότητας και επεξήγηση για το πώς αυτό μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως διαχειριστικό εργαλείο
Βελτίωση των συστημάτων παραγωγής με στόχο την διαρκή αναβάθμιση της ποιότητας και της παραγωγικότητας	Εφαρμογή σχεδίων για την διαχείριση προβλημάτων	Βελτίωση της ενημέρωσης των εργαζομένων για την ποιότητα και δέσμευση τους για την βελτίωση της
Ενθάρρυνση της διαρκούς εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των εργαζομένων	Καταγραφή προόδου σε σχέση με τους στόχους	Ανάληψη άμεσων διορθωτικών μέτρων για τα προβλήματα που έχουν προκύψει
Προτεραιότητα στον άνθρωπο / εργαζόμενο	Αναγνώριση	Διαμόρφωση προγράμματος μηδενικού λάθους
Εξάλειψη του φόβου	Επικοινωνία των αποτελεσμάτων	Εκπαίδευση των προϊσταμένων ως προς τις αρμοδιότητες που αφορούν το πρόγραμμα ποιότητας

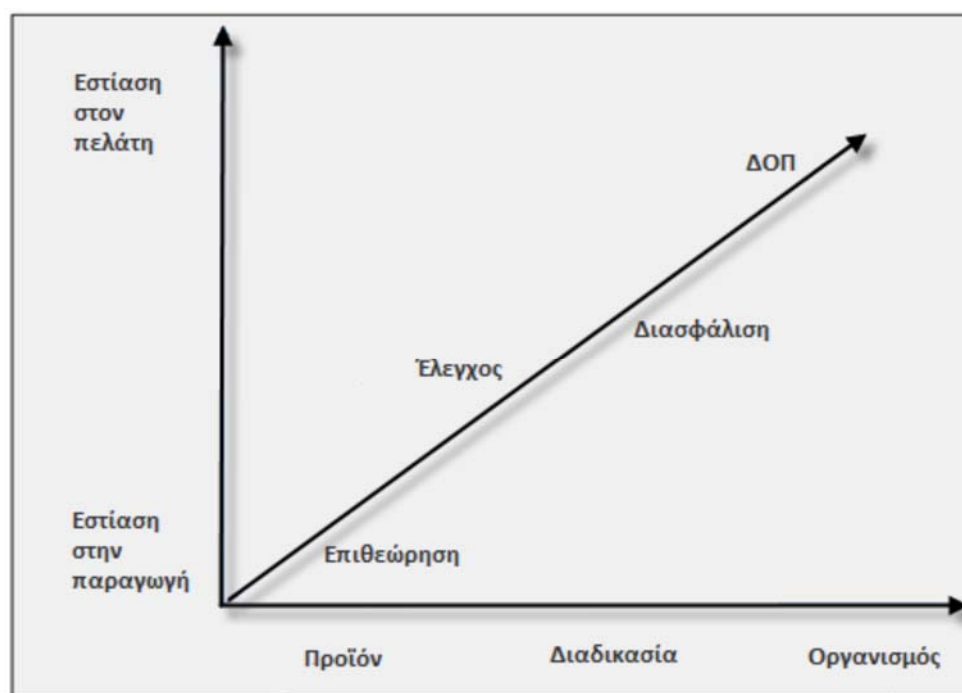
Έμφαση στην ομαδική εργασία και στην συνεργασία	Καταγραφή των αποτελεσμάτων/βαθμολογίας αποτελεσμάτων	Καθιέρωση μίας Ημέρας Μηδενικού Λάθους ώστε να ενημερωθούν όλοι οι εργαζόμενοι για τις νέες κατευθύνσεις
Βελτίωση των συστημάτων και όχι των συνθημάτων	Διατήρηση της δυναμικής με την ενσωμάτωση της διαδικασίας βελτίωσης στο σύστημα διαχείρισης της επιχείρησης	Ενθάρρυνση των εργαζομένων και των ομάδων εργασίας να καθιερώσουν ατομικούς και ομαδικούς στόχους βελτίωσης
Κατάργηση αυθαιρεσιών από την Διοίκηση και στροφή προς την Εμπνευσμένη Διοίκηση με έμφαση στη βελτίωση διαδικασιών (συμπεριλαμβανομένων και των συμμετοχικών διαδικασιών)		Ενθάρρυνση των εργαζομένων να αναφέρουν στη Διοίκηση τυχόν εμπόδια ή προβλήματα στην διαδικασία βελτίωσης ποιότητας
Έμφαση στη διασφάλιση του αισθήματος υπερηφάνειας των εργαζομένων για την εργασία που επιτελούν		Αναγνώριση της ατομικής και ομαδικής συνεισφοράς των εργαζομένων στη βελτίωση της ποιότητας
Καθιέρωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων και προγραμμάτων προσωπικής βελτίωσης των εργαζομένων		Εφαρμογή ποιοτικών ελέγχων και προώθηση συνεχούς επικοινωνίας
Συνειδητοποίηση ότι η αλλαγή και η διαρκής βελτίωση επιτυγχάνεται μόνο με την προσήλωση και την συμμετοχή των εργαζομένων όλων των βαθμίδων στις διεργασίες βελτίωσης ποιότητας		Επανάληψη των βημάτων/σημείων ώστε να διασφαλιστεί η διάρκεια της διαδικασίας (ως κυκλική διαδικασία)

Με την εφαρμογή των θεωριών των Deming, Juran και Crosby στη βιομηχανία, γίνεται προσπάθεια βελτίωσης και ελέγχου των διαδικασιών, ενώ παράλληλα δίνεται έμφαση στον σχεδιασμό και στην σωστή εκτέλεση του, έτσι ώστε να έχουμε καλύτερα αποτελέσματα όσον αφορά τα παραγόμενα προϊόντα ή τις προσφερόμενες υπηρεσίες.

Από τα τέλη του 20^{ου} αιώνα δίνεται έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό και στην αξιοποίηση του ως σημαντικό παράγοντα για την εφαρμογή των τεχνικών και των συστημάτων ποιότητας που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων με τη συμμετοχή και τη δέσμευση όλων.

Παράλληλα ενσωματώνεται ο Ποιοτικός Έλεγχος μέσα στη φιλοσοφία της Διοίκησης και διευρύνεται η εφαρμογή του στον τομέα παροχής υπηρεσιών και συγκεκριμένα στην ικανοποίηση του πελάτη, ενώ παρατηρείται σταδιακή αύξηση της ζήτησης για πιστοποίηση στη βιομηχανία όσον αφορά τα Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας (ISO).

Στην Εικόνα 2 απεικονίζεται διαγραμματικά η εξέλιξη της ποιότητας, από τις αρχές του 1900 έως και σήμερα. Ενώ αρχικά δινόταν έμφαση στην παραγωγική διαδικασία & το προϊόν, σταδιακά η έμφαση μετατοπίστηκε στον οργανισμό & στην ικανοποίηση του πελάτη.



Εικόνα 2 Διαγραμματική απεικόνιση της εξέλιξης της ποιότητας από τις αρχές του 1900 έως και σήμερα (Καρυωτάκης, 2014)

Ο διεθνής και έντονος ανταγωνισμός καθώς και ο έντονος ρυθμός ανάπτυξης της τεχνολογίας οδήγησαν στην διαμόρφωση και υιοθέτηση της ΔΟΠ ως το πιο αποτελεσματικό σύστημα διασφάλισης ποιότητας (Porter & Tanner, 1996. Δερβιτσιώτης, 2005) και στη χρήση σύγχρονων εργαλείων όπως ο Στατιστικός Έλεγχος Ποιότητας (Statistical Quality Control), ο οποίος αποτελεί βασικό εργαλείο/μέθοδο ελέγχου των παραγωγικών διεργασιών. Χρησιμοποιείται για τον εντοπισμό των μη συμμορφωμένων με τις προδιαγραφές παραγόμενων προϊόντων και βοηθάει στη διαμόρφωση διορθωτικών ενεργειών (Αντζουλάκος, 2009).

2.2 Η ΔΟΠ στον τραπεζικό χώρο

Η Ποιότητα στον τραπεζικό χώρο είτε πρόκειται για παροχή υπηρεσιών είτε για την παραγωγική διαδικασία (στην περίπτωση των κεντρικών τραπεζών που είναι οι αρμόδιες τράπεζες για την παραγωγή κεμάτων και τραπεζογραμματίων) αποτελεί βασική προϋπόθεση για την ικανοποίηση τόσο του πελάτη όσο και της διοίκησης και των στελεχών. Οι διαφορετικοί ορισμοί της Ποιότητας, ως αυτοί έχουν ορισθεί από τους

μεγάλους θεωρητικούς, δημιούργησαν προσεγγίσεις συσχετισμού της ποιότητας με τη διαχείριση και τη διοίκηση, βασικές έννοιες που εμπεριέχονται σε ότι ορίζεται ως Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, ενώ ταυτόχρονα καθορίζουν και τις διαδικασίες εφαρμογής της, τόσο σε επιχειρήσεις όσο και στον τραπεζικό χώρο. Βασικός στόχος της ΔΟΠ είναι η υιοθέτηση βέλτιστων πρακτικών (best practices) και συνεργειών (synergies) με άλλα συστήματα διαχείρισης, όπως συστήματα ασφάλειας, υγιεινής, περιβάλλοντος (Κεφής, 2014).

Όσον αφορά στην ικανοποίηση του πελάτη, η ΔΟΠ προσανατολίζεται σε διαδικασίες που διασφαλίζουν:

- Συμμόρφωση ως προς τις απαιτήσεις (Crosby, 1980)
- Αποτελεσματική παραγωγή της ποιότητας που αναμένει η αγορά (Deming, 1986)
- Καταλληλότητα για χρήση σύμφωνα με τις απαιτήσεις του πελάτη (Juran, 1998).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας κατά Kaynak, ορίζεται ως 'μία ολιστική φιλοσοφία διοίκησης η οποία επιδιώκει και επιτυγχάνει την συνεχή βελτίωση σε όλους τους τομείς μιας επιχείρησης' (Kaynak, 2003). Με βάση τους παραπάνω ορισμούς η ΔΟΠ αποτελεί ένα πολυδιάστατο σχήμα διοίκησης, το οποίο βρίσκει εφαρμογή στον τραπεζικό χώρο, που εγκοιώνεται μεταξύ άλλων και διαδικασίες που αφορούν την οικονομική και μη απόδοση μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, όπως είναι διαδικασίες στην ανώτερη διοίκηση, στο τμήμα διοίκησης, σχέσεις της διοίκησης με τους εργαζόμενους, σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, συλλογή και επεξεργασία στοιχείων ποιότητας, στρατηγικό σχεδιασμό, τεχνολογία, διαχείριση προσωπικού και πελατών, ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη (Sargah, Benson & Schroeder, 1989. Prajogo & Sohal, 2003). Από τα τρία βασικά κριτήρια αξιολόγησης της επιτυχίας ενός προγράμματος, γνωστά και ως 'χρυσό τρίγωνο', χρόνος, κόστος, ποιότητα (Atkinson, 1999. Meredith & Mantel, 2003. Morris and Hough, 1997. Turner, 1999), το τελευταίο, δηλαδή η ποιότητα, είναι αυτό που δεν μπορεί να αξιολογηθεί εύκολα με ακριβή και μετρούμενα κριτήρια, γι' αυτό και διαχωρίζεται σε ποιότητα των προϊόντων/αποτελεσμάτων, και σε ποιότητα στις διαδικασίες (Heisler, 1990; Turner, 2002). Οργανωτικές διαδικασίες με πελατοκεντρικό χαρακτήρα που δίνουν έμφαση στην ηγετική διοίκηση, στην διαμόρφωση συγκεκριμένων διαδικασιών στη διοίκηση και στην θέσπιση συμμετοχικών διαδικασιών στη λήψη αποφάσεων για τους εργαζομένους, έχουν αποδειχτεί από σειρά μελετών με εφαρμογή σε διαφορετικές χώρες και οικονομικά συστήματα, ως μέσα που συμβάλλουν στην βελτίωση της ποιότητας και αυξάνουν τα κέρδη και την απόδοση επιχειρήσεων και οργανισμών (Mielgo, Poen-Monters & Ordas-Vazquez, 2009. Wilkinson et al, 1998. Sadıkoğlu & Zehir, 2010. Cho & Pucik, 2005. Prajogo & Brown, 2004).

2.2.1 Πρότυπα Ποιότητας με ευρεία εφαρμογή στο τραπεζικό σύστημα

Οι θεωρίες ποιότητας, η ανάγκη συνεχούς βελτίωσης και διασφάλισης της ποιότητας στις βασικές διαδικασίες (προγραμματισμός, έλεγχος, διασφάλιση και βελτίωση) οδήγησαν στη διαμόρφωση διεθνών προτύπων με ευρεία εφαρμογή στον επιχειρηματικό και στον τραπεζικό χώρο, όπως το ISO, (International Organization for Standardization) (Sanchez & Blanco, 2014). Το ISO 9000, αναφέρεται στον βαθμό κατά τον οποίο βασικά χαρακτηριστικά της παραγωγής και της εξυπηρέτησης πληρούν τις ανάγκες ή τις

προσδοκίες των πελατών ή τους στόχους των επιχειρήσεων, και το ISO 14000, το οποίο αφορά τις διεργασίες προστασίας του περιβάλλοντος εντός της επιχείρησης αλλά και τη μείωση του αποτυπώματος της επιχείρησης προς το φυσικό περιβάλλον και την κοινωνία (ISO, 2018).

Τα πρότυπα ποιότητας ISO, τα οποία βρίσκουν εφαρμογή και στις τράπεζες, στοχεύουν στην εναρμόνιση των διαδικασιών με το νομοθετικό πλαίσιο, στην ικανοποίηση του πελάτη και στα εσωτερικά οφέλη μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού λόγω καλής λειτουργίας και ορθών συνθηκών (Clougherty & Grajek, 2014). Οι συχνές αναθεωρήσεις των διαδικασιών ποιότητας συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων της ΔΟΠ, ενώ τα εργαλεία που χρησιμοποιούν αναφέρονται σε: δέσμευση της διοίκησης σε θέματα ποιότητας, εμπειρία των εργαζομένων στην εφαρμογή των επιλεγμένων προτύπων ποιότητας (ISO), στην επικοινωνία και ομαδικότητα στην εργασία, στη άριστη εφαρμογή των διαδικασιών (Κεφής, 2014). Οι βελτιώσεις στη διοίκηση μετά την υιοθέτηση καλύτερων στρατηγικών και προτύπων ποιότητας ISO, συχνά έχει άμεσα ορατά θετικά αποτελέσματα (ακόμη και εντός των πρώτων μηνών εφαρμογής) όσον αφορά στην απόδοση κερδών, στη θετική αξιολόγηση των δραστηριοτήτων μιας εταιρείας (Bloom *et al.*, 2013), καθώς και στη μείωση των κινδύνων (Losiewicz-Dniestrzanska, 2015). Η υιοθέτηση προτύπων ποιότητας αποτελεί εγγύηση καλής λειτουργίας για τους εργαζόμενους, τους συνεργάτες και τα ενδιαφερόμενα μέρη (Ullaha, Wei b & Xie b, 2014).

Στην πιο σύγχρονη εκδοχή του το 9001: 2005 περιλαμβάνει αναλυτικά τις παρακάτω διαδικασίες:

- Προγραμματισμός ποιότητας: καθορισμός στόχων ποιότητας και προσδιορισμός απαιτήσεων/προσδοκιών έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι. Ο προγραμματισμός ποιότητας συμπεριλαμβάνει διαδικασίες όπως ανάπτυξη προϊόντων, διαδικασίες υλοποίησης των ιδεών, αξιολόγηση και βελτίωση (Goetsch & Davis, 2006. Juran & Godfrey, 1998. Oakland, 1993).
- Έλεγχος ποιότητας: ο έλεγχος γίνεται με γνώμονα τις απαιτήσεις ποιότητας και με κύριες δραστηριότητες τον έλεγχο για την εφαρμογή των απαιτήσεων και των standards/κριτηρίων: νομοθετικών, προτύπων ποιότητας, αλλά και εσωτερικών κριτηρίων (Costin, 1994. Ebert & Griffin, 2000. Evans & *et al.*, 1990. Juran & Godfrey, 1998. Oakland, 1993). Ο έλεγχος επιτυγχάνεται με συλλογή στοιχείων, ανάλυση στοιχείων, μετρήσεις, συγκρίσεις, εναρμόνιση με πρότυπα/κριτήρια, έλεγχο των διαδικασιών και των 'προϊόντων'.
- Διασφάλιση ποιότητας, έτσι ώστε να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις και να επιτευχθούν οι στόχοι. Η ποιότητα σε αυτή τη φάση διασφαλίζεται με εναρμόνιση των 'προϊόντων' με τα κριτήρια και πρότυπα ποιότητας και με την υιοθέτηση προληπτικών και διορθωτικών δράσεων (Certo, 1997. Costin, 1994. Evans *et al.*, 1990. Juran & Godfrey, 1998).
- Βελτίωση ποιότητας και διαδικασιών, έτσι ώστε να διασφαλισθεί η εκπλήρωση των στόχων με όσο το δυνατόν λιγότερα λάθη ή αστοχίες. Οι στόχοι που σχετίζονται με τη βελτίωση ποιότητας συνοψίζονται στους: επίτευξη ενός επιπέδου ποιότητας ανώτερου από το προηγούμενο, αύξηση των ευκαιριών μέσω επίτευξης των προσδοκιών ποιότητας, ανάπτυξη της επιχείρησης/οργανισμού με βάση τους

στόχους αλλά και τον ανταγωνισμό (Costin, 1994. Juran & Godfrey, 1998. Dimara *et al*, 2004. ISO, 2018).

Το ISO 14001:2015 ορίζει μετρούμενα χαρακτηριστικά και κριτήρια για επιχειρήσεις έτσι ώστε να διαμορφωθεί και να ακολουθείται ένα αντίστοιχο πρόγραμμα διαχείρισης και διασφάλισης ποιότητας με σεβασμό τόσο στο φυσικό περιβάλλον όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης. Ο απώτερος στόχος είναι η μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων που μπορεί να επιφέρει η κάθε επιχείρηση είτε ως άμεση συνέπεια των δραστηριοτήτων της, π.χ. βιομηχανική παραγωγή, απορρίμματα κ.λ.π. όσο και εμμέσως π.χ. από την χρήση χαρτιού ή φυσικών πόρων στην παροχή υπηρεσιών. Παράλληλα, η εφαρμογή του ISO 14001:2015 επιφέρει μετρούμενα οικονομικά οφέλη στις επιχειρήσεις και στις τράπεζες όπου εφαρμόζεται μέσω της εξοικονόμησης πόρων αλλά και της θετικής προβολής ή ακόμα και της υιοθέτησης πρωτοποριακών προϊόντων. Η μέτρηση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος, η προσπάθεια μείωσης του καθώς και η συμμετοχή και ενημέρωση τόσο των εργαζομένων όσο και των ενδιαφερόμενων μερών, αποτελούν βασικούς πυλώνες του ISO 14001:2015 (Oliveira Neves, Salgado & Beijo, 2017. ISO, 2018).

2.2.2 Προϋποθέσεις και οφέλη εφαρμογής της ΔΟΠ για τις τράπεζες

Η εφαρμογή της ΔΟΠ και των προτύπων ποιότητας προϋποθέτει έμπειρους και ορθά ενημερωμένους εργαζόμενους και στελέχη, ως προς την διερεύνηση των καταλληλότερων διαδικασιών και την εφαρμογή τους. Η εκπαίδευση των εργαζομένων και η συνεχής επιμόρφωση τους αποτελούν θεμελιώδης πρακτικές για την επίτευξη των στόχων της διοίκησης και την επιχειρηματική αριστεία. Στον τραπεζικό χώρο είναι έκδηλη η συσχέτιση μεταξύ της άποψης των πελατών για την τράπεζα με την οποία συνεργάζονται, και της εμπειρίας και συμπεριφοράς των τραπεζικών υπαλλήλων. Η δίκαιη και ορθή διαχείριση του προσωπικού καθώς και η έμφαση στην εκπαίδευση τους αυξάνει την ικανοποίηση και των ίδιων των υπαλλήλων, συμβάλει στην καλύτερη απόδοση τους και στην εξυπηρέτηση των στόχων της Διοίκησης (Ghaleb Madanat, Khasawneh, 2017).

Επιπροσθέτως οι γνώσεις, η εφαρμογή τους, η συμπεριφορά και η επικοινωνία των εργαζομένων μεταξύ τους παίζει σημαντικό ρόλο στη διασφάλιση της ποιότητας σε διαδικασίες. Τα τυχόν εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι ως προς την εφαρμογή των διαδικασιών της ΔΟΠ, ο τρόπος με τον οποίο τα διαχειρίζονται καθώς και ο πελατοκεντρικός ή μη προσανατολισμός (προσήλωση ή μη στην ικανοποίηση του πελάτη), έχουν άμεσο αντίκτυπο στις διαδικασίες αυτές καθ' αυτές καθώς και στην αξιολόγηση τόσο από τους πελάτες όσο και από τους εργαζόμενους. Η συνειδητοποίηση αυτής της σχέσης δείχνει να έχει επηρεάσει θετικά την εφαρμογή της ΔΟΠ στο ευρωπαϊκό τραπεζικό σύστημα (Llorens-Montes, Fuentes-Fuentes, Molina-Fernandez, 2003).

Παρόλο που η εφαρμογή προτύπων (π.χ. ISO, EMAS) δεν είναι δεσμευτική από τη νομοθεσία, η αναγκαιότητα για υιοθέτηση και εφαρμογή συστημάτων ποιότητας (ΔΟΠ), από τις κεντρικές και τις εμπορικές τράπεζες, αποτελεί κοινή παραδοχή. Η εφαρμογή της ΔΟΠ προϋποθέτει υπαλλήλους ευγενικούς, καταρτισμένους και ενθουσιώδεις ως προς την βελτίωση και εφαρμογή των διαδικασιών ποιότητας. Τα αποτελέσματα των ελέγχων του προσωπικού για τυχόν αστοχίες ή λάθη αλλά και η αξιολόγηση των υπηρεσιών και των υπαλλήλων από τους πελάτες μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως βάση για την διαμόρφωση

προγραμμάτων εκπαίδευσης και βελτίωσης του προσωπικού, που σε συνδυασμό με την προσήλωση των προϊσταμένων και της ανώτερης διοίκησης στην εφαρμογή διαδικασιών βελτίωσης ποιότητας, συνεπάγονται την μείωση του κόστους παραγωγής ή παροχής υπηρεσιών, την περίπτωση των τραπεζών, την αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη, την αύξηση του αριθμού πελατών και συνεπώς την αύξηση των κερδών της τράπεζας (Amini, Dalmanroog, Aghajaniloo, 2017. Ζαβλάνος, 2006). Παράλληλα η βελτίωση της ποιότητας έχει θετικές επιπτώσεις στο εργασιακό περιβάλλον, βελτιώνει την επικοινωνία και το συντονισμό μεταξύ των υπαλλήλων με συνέπεια την αύξηση της αποδοτικότητας και της κερδοφορίας, ιδιαιτέρως σε συνθήκες υψηλού ανταγωνισμού (Δερβιτσιώτης, 2005). Παρόλο που η θετική επίδραση στα κέρδη αποτυπώνεται σε βάθος χρόνου, η βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών είναι άμεση, ενώ τα κλειδιά για την βελτίωση ποιότητας είναι η συμμετοχή και ο ενεργός ρόλος των υπαλλήλων, και η δέσμευση της ανώτερης διοίκησης στις διαδικασίες διασφάλισης της ποιότητας (Li, Zhao & Lee 2001). Οι επιπρόσθετες πιέσεις της παγκοσμιοποίησης και οι συνεχείς εξελίξεις κάνουν την ανάγκη επιμόρφωσης και βελτίωσης των υπηρεσιών ακόμα πιο επιτακτική (Rakesh & Shabarisha, 2013).

Κεφάλαιο 3.

Το σύγχρονο Τραπεζικό Σύστημα

3.10 ρόλος της ΕΚΤ στην οργάνωση των κεντρικών Τραπεζών

Η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (ΕΚΤ) ανέλαβε την ευθύνη της άσκησης νομισματικής πολιτικής τον Ιανουάριο του 1999, κατόπιν της αντίστοιχης εκχώρησης από τις εθνικές κεντρικές τράπεζες 11 κρατών μελών της ΕΕ, ενώ η δημιουργία της ζώνης του ευρώ και η ίδρυση της ΕΚΤ ως υπερεθνικού οργάνου, αποτέλεσε βασικό στάδιο στη μακρόχρονη και πολύπλοκη πορεία προς την ευρωπαϊκή ολοκλήρωση και συνέβαλε στη δημιουργία της δεύτερης μεγαλύτερης οικονομίας σε παγκόσμιο επίπεδο μετά τις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής (Ευρωπαϊκή Κοινότητα, 2018).

Η ΕΚΤ σε συνεργασία με τις εθνικές κεντρικές τράπεζες αποτελούν το Ευρωσύστημα, το σύστημα κεντρικών τραπεζών της ζώνης του ευρώ, βασικός στόχος του οποίου είναι η διαφύλαξη της αξίας του ευρώ. Η ΕΚΤ μέσω του Ενιαίου Εποπτικού Μηχανισμού που διαθέτει έχει την ευθύνη της προληπτικής εποπτείας όλων των πιστωτικών ιδρυμάτων της ζώνης του ευρώ καθώς και αυτών στα συμμετέχοντα κράτη μέλη που όμως δεν ανήκουν στη ζώνη του ευρώ. Η ΕΚΤ διαθέτει νομική προσωπικότητα σύμφωνα με το δημόσιο διεθνές δίκαιο. Οι εθνικές κεντρικές τράπεζες όλων των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης ανεξαρτήτως νομίσματος, που αποτελούν το Ευρωπαϊκό Σύστημα Κεντρικών Τραπεζών (ΕΣΚΤ), αποδέχονται και σέβονται τον διαχωρισμό μεταξύ των καθηκόντων νομισματικής πολιτικής και των καθηκόντων εποπτείας ενώ λογοδοτούν στην ΕΚΤ σε σχέση με τις αντίστοιχες υποχρεώσεις (Παπακωνσταντίνου, 2014). Επίσης, η ΕΚΤ καθορίζει την πολιτική που θα ακολουθηθεί σε περιόδους κρίσης, όπως αυτή που διανύουμε, και ορίζει τους χειρισμούς που θα υιοθετήσουν οι εθνικές κεντρικές τράπεζες των χωρών που έχουν πληγεί (Engineer, Schure, and Gillis, 2013. Cini and Suplata, 2017). Στην περίπτωση της κρίσης των ελληνικών τραπεζών η ΕΚΤ φέρει την ευθύνη αποφάσεων σχετικά με την οικονομική στήριξη και την κίνηση κεφαλαίων προς τις ελληνικές τράπεζες αλλά και την συμμετοχή υπόλοιπων κεντρικών τραπεζών (Verdun, 2017). Τα καθήκοντα του ΕΣΚΤ και του Ευρωσυστήματος καθορίζονται αναλυτικά στη Συνθήκη για τη λειτουργία της Ευρωπαϊκής Ένωσης και προσδιορίζονται στο Καταστατικό του Ευρωπαϊκού Συστήματος Κεντρικών Τραπεζών και της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας (Scheller, 2014). Με βάση το άρθρο 127 παράγραφος 1 της προαναφερθείσας Συνθήκης, βασικός στόχος του Ευρωσυστήματος είναι η διατήρηση της σταθερότητας των τιμών και η στήριξη των οικονομικών πολιτικών στην

Ένωση, έτσι ώστε να συμβάλει στην υλοποίηση των στόχων της Ένωσης που αναφέρονται στην αειφόρο ανάπτυξη της ΕΕ με γνώμονα την οικονομική ανάπτυξη και τη σταθερότητα των τιμών με απώτερο στόχο την κοινωνική οικονομία και πρόοδο. Κατ' επέκταση στα καθήκοντα του Ευρωσυστήματος συμπεριλαμβάνονται: η χάραξη και η εφαρμογή της νομισματικής πολιτικής για τη ζώνη του ευρώ, η διενέργεια πράξεων συναλλάγματος, η κατοχή και η διαχείριση των επίσημων συναλλαγματικών διαθεσίμων των χωρών της ζώνης του ευρώ (διαχείριση χαρτοφυλακίων), η προώθηση της ομαλής λειτουργίας των συστημάτων πληρωμών. Επιπροσθέτως η ΕΚΤ έχει το αποκλειστικό δικαίωμα έγκρισης της έκδοσης τραπεζογραμματίων εντός της ζώνης του ευρώ (European Central Bank, 2018).

Οι σύγχρονες διεθνείς εξελίξεις στο διεθνές χρηματοοικονομικό τομέα, δηλ. η αυξανόμενη διεθνοποίηση του εμπορίου και της διακίνησης κεφαλαίων και αγαθών, ο περιορισμός μερικών από τους περίπλοκους διακρατικούς περιορισμούς, η παγκόσμια χρηματοοικονομική ενοποίηση, η εφαρμογή ενιαίων συστημάτων τραπεζικής διαχείρισης και η επέκταση συγχωνεύσεων και εξαγορών μεγάλων τραπεζικών οίκων, έχουν σημάνει μία νέα εποχή στον διεθνή τραπεζικό χώρο (Αρμάγου, 2000). Όσον αφορά στην ΕΕ, η υπογραφή της Συνθήκης του Μάαστριχτ το Δεκέμβριο 1991 από τις δώδεκα χώρες-μέλη της Ε.Ε., που αποτέλεσε τη βάση για την δημιουργία της ΕΚΤ και της Νομισματικής Ένωσης, υπήρξε σημαντικός σταθμός (Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, 1992).

Πρωταρχικός στόχος του Ευρωπαϊκού Συστήματος Κεντρικών Τραπεζών (ΕΣΚΤ) είναι η εφαρμογή της ενιαίας Νομισματικής Πολιτικής που αφορά τις αποφάσεις που λαμβάνουν οι κεντρικές τράπεζες, έτσι ώστε να διατηρηθεί η σταθερότητα των τιμών και ο χαμηλός ρυθμός πληθωρισμού με σκοπό την ανάπτυξη της απασχόλησης και την οικονομική ανάπτυξη (European Central Bank, 2018). Στα πλαίσια προστασίας των κεντρικών τραπεζών από συστημικούς κινδύνους, ιδρύθηκε το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο Συστημικού Κινδύνου (*European Systemic Risk Board -ESRB*), το οποίο είναι ένα ανεξάρτητο όργανο, αρμόδιο για τη μακροπροληπτική εποπτεία του χρηματοπιστωτικού συστήματος, με βασικά καθήκοντα την συγκέντρωση και ανάλυση πληροφοριών, τον προσδιορισμό και την ιεράρχηση των συστημικών κινδύνων, την έκδοση συστάσεων για διορθωτικές ενέργειες, την παρακολούθηση και συμμόρφωση προς τις συστάσεις (Ανδρουτσοπούλου, 2012).

Η νέα κατάσταση που έχει διαμορφωθεί, ιδίως κατά την τελευταία δεκαετία στην Ευρώπη 2008 -2018, σε συνδυασμό με τις συνθήκες και τάσεις που επικρατούν διεθνώς, δημιουργεί επιπρόσθετες πιέσεις στις τράπεζες, οι οποίες καλούνται να εφαρμόσουν ολιστικά μοντέλα διαχείρισης και να αναβαθμίσουν το σύστημα ελέγχου και εφαρμογής ολικής ποιότητας που έχουν υιοθετήσει.

Υπό την πίεση της οικονομικής κρίσης τόσο στην Ελλάδα όσο και σε άλλες χώρες της ΕΕ, όπως Ιρλανδία, Πορτογαλία, Ισπανία και Κύπρο δημιουργήθηκαν νέοι μηχανισμοί στήριξης με στόχο την ενίσχυση της σταθερότητας της νομισματικής πολιτικής της Ευρωζώνης:

- Ο Ευρωπαϊκός Μηχανισμός Σταθερότητας (*European Stability Mechanism - ESM*), είναι ένα μόνιμο πρόγραμμα χρηματοδότησης της Ευρωπαϊκής Ένωσης και τέθηκε σε λειτουργία τον Ιανουάριο του 2013.
- Ενιαίος Εποπτικός Μηχανισμός (*Single Supervisory Mechanism - SSM*), ο οποίος εποπτεύει τις συστημικές τράπεζες της ΕΕ, που ιδρύθηκε με βάση τον Ευρωπαϊκό

Κανονισμό (Council Regulation/EU No 1024/2013) και τέθηκε σε εφαρμογή τον Νοέμβριο του 2014 (Heidebrecht, 2017).

(Pronopoulos, 2013)

3.2 Το Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα

Η απαρχή του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος βρίσκεται στο έτος 393 π.Χ., όπου έχουμε και την ίδρυση των πρώτων Τραπεζών κατά τον Ισοκράτη στο έργο του "Τραπεζικόν". Όπως είναι λοιπόν προφανές, το τραπεζικό σύστημα στην Ελλάδα ακολούθησε μία μακρά πορεία, η οποία χωρίζεται σε τέσσερις περιόδους αρχίζοντας από τη σύσταση του νέου ελληνικού κράτους το 1828.

Η πρώτη περίοδος (1828-1927) ξεκινά με την ίδρυση της επί Ιωάννη Καποδίστρια πρώτης ελληνικής τράπεζας, «Εθνική Χρηματιστική Τράπεζα», η οποία είχε κρατικό χαρακτήρα. Ακολούθησαν πολλές τράπεζες τοπικού χαρακτήρα, καθώς και η ίδρυση της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος (1841), και της Τράπεζας Αθηνών (1893). Το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο (1914), καθώς και το Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων (1918) ιδρύθηκαν κατά την ίδια περίοδο ενώ συνεχίζουν την αδιάλειπτη λειτουργία τους έως και σήμερα (Μελάς, 2012).

Η δεύτερη περίοδος (1928 – 1945) χαρακτηρίζεται από την ίδρυση μεγάλου αριθμού τραπεζών (50) αλλά και από την ίδρυση της Τράπεζας της Ελλάδος (1928) ως αμιγούς κεντρικής εκδοτικής τράπεζας. Ο νόμος 5076/31 θεσμοθέτησε την κρατική εποπτεία από πλευράς της Τράπεζας της Ελλάδος προς τις άλλες τράπεζες, όρισε την αρχή της ρευστότητας των τραπεζών, το ελάχιστο απαιτούμενο κεφάλαιο και άλλα συναφή θέματα. Ο νόμος 5422/32 καθιέρωσε το μονοπώλιο του συναλλάγματος από την Τράπεζα της Ελλάδος (Βαξεβανίδου, 1996).

Η Τρίτη περίοδος (1946 -1986), μετά το τέλος του Β' παγκόσμιου πόλεμου είναι η περίοδος αναμόρφωσης του τραπεζικού συστήματος της Ελλάδας ως κύριου οργάνου για τη χρηματοδότηση της ανασυγκρότησης του ίδιου του ελληνικού κράτους μετά την καταστροφική επίδραση του πολέμου. Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα ενισχύθηκε επιπλέον με την ίδρυση του Οργανισμού Χρηματοδοτήσεως Οικονομικής Αναπτύξεως (Ο.Χ.Ο.Α.) (1954). Κατά την περίοδο αυτή οι μεγαλύτερες τράπεζες περνούν υπό τον έλεγχο ή την ιδιοκτησία του ελληνικού δημοσίου, ιδρύονται νέες μεγάλες τράπεζες και ρυθμίζεται νομοθετικά η τραπεζική δραστηριότητα, γεγονότα που καθιστούν σαφή την ανάγκη για υιοθέτηση πρακτικών που θα μπορούσαν να αντιμετωπίσουν με αποτελεσματικό και πολύπλευρο τρόπο τα προβλήματα της εποχής όπως ο νομισματικός έλεγχος. Κατά το μεγαλύτερο μέρος αυτής της περιόδου, η Τράπεζα της Ελλάδος είχε τον ρόλο του εκτελεστή των αποφάσεων της Νομισματικής Επιτροπής, που ιδρύθηκε το 1946. Το τέλος αυτής της περιόδου θα βρει τις τράπεζες σε μία διαρκή προσπάθεια εξειδίκευσης και οργάνωσης (Μελάς, 2012. Αλεξάκης *et al*, 1994).

Το βασικό χαρακτηριστικό του ελληνικού χρηματοπιστωτικού συστήματος έως και τα μέσα της δεκαετίας του 1980 ήταν η ολιγοπωλιακή του διάρθρωση. Χαρακτηριστικό της εποχής

είναι ότι έως και το τέλος της δεκαετίας το 1980, οι κρατικές τράπεζες και τα ειδικά πιστωτικά ιδρύματα κατείχαν το 90% των συνολικών πιστώσεων. Η κατάργηση της Νομισματικής Επιτροπής (1982) και η ανάθεση της αποκλειστικής ευθύνης άσκησης κι εφαρμογής της νομισματικής και πιστωτικής πολιτικής από την Τράπεζα της Ελλάδος (Νόμος 1266/1982) σηματοδοτεί την αρχή της τέταρτης νέας περιόδου λειτουργίας των τραπεζικών εργασιών (Βαξεβανίδου, 1996). Έως τα μέσα της δεκαετίας του 1990 βλέπουμε τις μεγαλύτερες αλλαγές στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα που πηγάζουν από την απελευθέρωση των επιτοκίων αλλά και την γενικότερη χαλάρωση των διεθνών αγορών (Milonidis, Kelnikola, 2005).

Πρακτικά η απελευθέρωση του ελληνικού χρηματοπιστωτικού συστήματος ξεκίνησε με την συμμετοχή στις Ελλάδας στην Ε.Ε., η οποία ενίσχυσε το ρόλο των διεθνών αγορών και επέβαλλε την εναρμόνιση της ελληνικής νομοθεσίας με τα ευρωπαϊκά πρότυπα και κανονισμούς. Ένα από τα αποτελέσματα της εναρμόνισης του ελληνικού τραπεζικού συστήματος με τις Ευρωπαϊκές νόρμες είναι και η στενότερη παρακολούθηση της ρευστότητας των εμπορικών τραπεζών από την Τράπεζα της Ελλάδος, η οποία εφαρμόζεται από τα μέσα του 1993. Στα τέλη της δεκαετίας του 1990 φαίνεται πια καθαρά η αλλαγή του χρηματοπιστωτικού συστήματος με την ύπαρξη 41 εμπορικών τραπεζών (κρατικών και ιδιωτικών), 19 εκ των οποίων ελληνικών συμφερόντων και οι υπόλοιπες ξένων συμφερόντων (Parademos, 1990).

Η τραπεζική κρίση που ξεκίνησε από το Ηνωμένο Βασίλειο (2007) είχε ως αποτέλεσμα την κρίση στην αγορά δανείων υψηλού κινδύνου και την χρεοκοπία της Lehman Brothers (2008), η οποία είχε διεθνείς προεκτάσεις και αντίκτυπο, επηρεάζοντας το παγκόσμιο τραπεζικό σύστημα καθώς και το ελληνικό. Η Ελλάδα αιτήθηκε, τον Απρίλιο του 2010, οικονομική βοήθεια από τις υπόλοιπες χώρες του Ευρωσυστήματος και από το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο. Η οικονομική στήριξη που έλαβε η Ελλάδα περιελάμβανε τα ακόλουθα:

- 1) Μνημόνιο Οικονομικής και Χρηματοπιστωτικής Πολιτικής
- 2) Τεχνικό Μνημόνιο Συνεννόησης
- 3) Μνημόνια Συνεννόησης στις Συγκεκριμένες Προϋποθέσεις Οικονομικής Πολιτικής

Παράλληλα με το σκληρό δημοσιονομικό πρόγραμμα λιτότητας, αποφασίστηκε και η ανακεφαλαιοποίηση των ελληνικών τραπεζών, καθώς και η αύξηση των κεφαλαίων του Ταμείου Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας (Καρατζόγλου, 2016). Μια επιπλέον συνέπεια της οικονομικής κρίσης στην ελληνική οικονομία είναι και το σταδιακό κλείσιμο ή συγχώνευση τραπεζών και η επιβολή capital controls στις τραπεζικές συναλλαγές που εφαρμόστηκε τον Ιούνιο του 2015 και εξακολουθεί να υφίσταται και σήμερα.

Η στρατηγική που ακολουθήθηκε για την αντιμετώπιση της κρίσης στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα περιελάμβανε δύο βασικούς πυλώνες:

α) την ανακεφαλαιοποίηση των τραπεζών με υπολογισμό των απωλειών από την αξία των μετοχών και των απωλειών από τα δάνεια.

β) την αξιολόγηση των τραπεζών για ανακεφαλαιοποίηση από το Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας. Στην αρχή της διαδικασίας ανακεφαλαιοποίησης λειτουργούσαν 17 τράπεζες, εκ των οποίων τέσσερις μεγαλύτερες 'συστημικές' και 13 μη συστημικές. Ως αποτέλεσμα της αξιολόγησης ανακεφαλαιοποιήθηκαν από δημόσια κεφάλαια οι τέσσερις 'συστημικές' τράπεζες, οι οποίες απορρόφησαν ή εξαγόρασαν άλλες μικρότερες τράπεζες, καθώς κρίθηκαν ικανές να αποπληρώσουν το χρέος τους μέσα σε εύλογα χρονικά διαστήματα, και μία εμπορική τράπεζα που μπορούσε να στηρίξει την ανακεφαλαιοποίηση με ιδιωτικά κεφάλαια (Antoniadis, Alexandridis, Sariannidis, 2014).

3.2.1 Διαδικασίες Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα

Η περίοδος μετά την μεταπολίτευση χαρακτηρίζεται γενικά από μία πολιτική υπεράριθμων προσλήψεων προσωπικού και από συχνή εναλλαγή διοικητών στις κρατικές τράπεζες, πρακτικές που ακολουθούσαν τις πολιτικές εξελίξεις και τις αλλαγές κυβερνήσεων. Ως αποτέλεσμα υπήρχαν δυσχέρειες στην εποπτεία των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων από την Τράπεζα της Ελλάδος λόγω της αδυναμίας συγκέντρωσης αξιόπιστων στοιχείων. Η πολιτική αυτή είχε περαιτέρω μεγάλο αντίκτυπο στην λήψη αποφάσεων, ενώ όλες οι αποφάσεις είχαν βραχυπρόθεσμο χαρακτήρα, με επιπλέον αρνητικές επιπτώσεις στην εφαρμογή και στην συνέχεια του management, γεγονότα που επέβαλλαν την ανάγκη υιοθέτησης πολιτικών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα.

Η Δ.Ο.Π. χαρακτηρίζεται από την σχέση Επιχείρησης – Περιβάλλοντος, ενώ το περιβάλλον της τράπεζας επιδρά στη λήψη αποφάσεων και στη διαμόρφωση στρατηγικής. Ένας οργανισμός και κατά συνέπεια μία τράπεζα ανταποκρίνεται πιο άμεσα και αποτελεσματικά στις προκλήσεις όταν μπορεί να αξιοποιήσει τις ευκαιρίες που προκύπτουν από το περιβάλλον της αλλά και να αντιμετωπίσει τυχόν κινδύνους που εμφανίζονται. Ο ανταγωνισμός έχει επιπλέον καταστήσει ως αναγκαιότητα για την επιβίωση και την βέλτιστη λειτουργία των τραπεζών την εφαρμογή της Δ.Ο.Π. Η ιδιαίτερη πίεση που ασκείται στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα εξαιτίας των συνθηκών παγκοσμιοποίησης, καθιστά την βελτίωση της λειτουργίας τους μέσω Δ.Ο.Π. ως μία αναγκαιότητα που δύναται να προάγει την ανταγωνιστικότητα έναντι άλλων διεθνών τραπεζικών οργανισμών (Δερβιτσιώτης, 2005).

Οι βασικοί πυλώνες της εφαρμογής της Δ.Ο.Π. στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο σχετίζονται με τη συμμόρφωση με τα πρότυπα και τις οδηγίες που ορίζονται από την κεντρική τράπεζα, τον πελατοκεντρικό προσανατολισμό (εστίαση στις απαιτήσεις του πελάτη), στη δέσμευση της διοίκησης για την εφαρμογή της Δ.Ο.Π. και στην εστίαση στο ανθρώπινο δυναμικό. Σκοπός είναι η βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων, καθώς επίσης και η βελτίωση των αντικειμενικών δεικτών ποιότητας (απόδοση, διάρκεια, κύκλος εξυπηρέτησης), η μείωση του κόστους των λειτουργικών δαπανών και η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Για την επίτευξη των παραπάνω στόχων σε συνδυασμό με τις αυξημένες πιέσεις που προκύπτουν από τη διαδικασία σύγκλισης με τους κανόνες λειτουργίας των τραπεζών που συμμετέχουν στο Ευρωσύστημα, από τις διαδικασίες του εποπτικού ελέγχου και τις

μεταρρυθμίσεις που πραγματοποιούνται τα τελευταία χρόνια, καθιστούν μεγαλύτερη την ανάγκη για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας στις ελληνικές τράπεζες, οι οποίες με τη σειρά τους έχουν στραφεί στην βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών και προϊόντων που παρέχουν (Ασημακόπουλος, Μπρισίμης, Ντελής, 2008). Οι υπηρεσίες και τα προϊόντα των τραπεζών είναι συνήθως άυλες, δεν διέπονται από συγκεκριμένες ποιοτικές προδιαγραφές, στηρίζονται κυρίως στην πίστη, στη φερεγγυότητα, στην ειλικρίνεια, δικαιοσύνη και στην εξυπηρέτηση των πελατών. Η πίστη στις υπηρεσίες δημιουργείται από την ποιότητα εξυπηρέτησης, ενώ επηρεάζεται από τη διαφήμιση που προέρχεται από το τμήμα Δημοσίων Σχέσεων για την προσέγγιση νέων πελατών (άμεση διαφήμιση) ή και από την θετική αξιολόγηση από παλαιότερους πελάτες (έμμεση διαφήμιση) (Ζαβλάνος, 2006).

Στα πλαίσια της βελτίωσης ποιότητας στις ανακεφαλαιοποιημένες συστημικές τράπεζες (ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε., ΑΛΦΑ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε., ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ Α.Ε., ΤΡΑΠΕΖΑ EUROBANK ERGASIAS Α.Ε.) έχει δοθεί έμφαση στις ακόλουθες πρακτικές, που αποτελούν τα βασικά χαρακτηριστικά της Δ.Ο.Π.:

- Καλύτερος σχεδιασμός προϊόντων και υπηρεσιών
- Ακριβής και έγκυρη πληροφόρηση και επικοινωνία με τον πελάτη
- Μείωση των λαθών και των ελαττωματικών προϊόντων μέσω ποιοτικού ελέγχου
- Έγκαιρη και έγκυρη εξυπηρέτηση των πελατών, η οποία προϋποθέτει έμφαση στην επιλογή, εκπαίδευση και συνεχή επιμόρφωση του προσωπικού, με στόχο την επάρκεια κατάλληλων γνώσεων και κατάρτιση των εργαζομένων
- Εκσυγχρονισμός των εγκαταστάσεων, ελκυστική παρουσία των υπαλλήλων και βελτίωση της συμπεριφοράς τους προς τους πελάτες
- Χρηματοοικονομική ασφάλεια των συναλλαγών
- Αξιοπιστία
- Συμμόρφωση με της οδηγίες της ΕΚΤ
- Αξιολόγηση
- Πιστοληπτική επάρκεια καθώς και μείωση των κινδύνων.
- Σταθερότητα στην απόδοση
- Πειθαρχία, έλεγχος και διαφάνεια των συναλλαγών
- Κατανόηση των αναγκών και απαιτήσεων των πελατών με στόχο την εξατομικευμένη εξυπηρέτηση (private banking)
- Εύκολη πρόσβαση (access) των πελατών σε υπηρεσίες, μέσω ηλεκτρονικών υπηρεσιών (e-banking, web banking, i-bank, mobile banking), καθώς και εισαγωγή νέων υπηρεσιών ελκυστικών για τον πελάτη (π.χ. MyBonus Online – Alpha Bank)
- Στροφή σε νέα επενδυτικά προϊόντα (green banking, στήριξη νεοσύστατων επιχειρήσεων – start ups, ευκαιρίες χρηματοδότησης επιχειρήσεων)
- Ενίσχυση της εταιρικής υπευθυνότητας μέσω:
 - της ευθυγράμμισης των επιχειρηματικών στόχων με την κοινωνική πρόοδο και αλληλεγγύη (δράσεις κοινωνικού ενδιαφέροντος, πρωτοβουλίες ενίσχυσης ευαίσθητων κοινωνικά ομάδων)
 - Προαγωγής του Πολιτισμού και υποστήριξης των τοπικών κοινωνιών (π.χ. Δίκτυο 7 θεματικών τεχνολογικών και πολιτιστικών Μουσείων καθώς και Μουσείων περιβαλλοντικής ευαισθητοποίησης – Τράπεζα Πειραιώς)

- Προστασίας του Περιβάλλοντος με την υπεύθυνη χρήση φυσικών πόρων και την υποστήριξη επιχειρηματικών δράσεων που παράγουν περιβαλλοντική και κοινωνική ωφέλεια (green banking και Εξοικονόμηση Κατ' Οίκον - ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε., ΑΛΦΑ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε., ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ Α.Ε., ΤΡΑΠΕΖΑ EUROBANK ERGASIAS Α.Ε.)
- Ειδικών Εκδόσεων Τράπεζας της Ελλάδος (Περιοδικές εκδόσεις, π.χ. Οικονομικών και Στατιστικών Δελτίων, Δοκιμίων Εργασίας και Συνεδρίων, Οικονομικές αναλύσεις και Εκθέσεις, Εκδόσεις Πολιτιστικού και Ιστορικού περιεχομένου)
- Τήρησης Ιστορικού Αρχείου, Βιβλιοθήκης, Μουσείου της Τράπεζας της Ελλάδος
- Διοργάνωσης συνεδρίων και σεμιναρίων

(Εθνική Τράπεζα Ελλάδος, www.nbg.gr, Alpha Bank, <http://www.alpha.gr>, Τράπεζα Πειραιώς, <http://www.piraeusbank.gr>, Eurobank S.A. www.eurobank.gr/)

3.3 Ο ρόλος της Τράπεζας της Ελλάδος στην εθνική οικονομία

3.3.1 Ιστορική Αναδρομή της Τράπεζας της Ελλάδος

Οι καταστροφικές συνέπειες του Α΄ Παγκόσμιου πολέμου κατέστησαν επιτακτική την ανάγκη ανασυγκρότησης του διεθνούς και ευρωπαϊκού τραπεζικού συστήματος. Στην Ελλάδα, η Μικρασιατική καταστροφή (1922) προκάλεσε επιπρόσθετα βάρη στην εθνική οικονομία, στην ελληνική κοινωνία καθώς και πρωτόγνωρη νομισματική αναστάτωση. Η κατάσταση αυτή ώθησε τη χώρα να ζητήσει, το Μάρτιο του 1927, από τη Δημοσιονομική Επιτροπή της Κοινωνίας των Εθνών (ΚτΕ), εγγύησή για την παροχή νέου δανείου. Οι όροι χορήγησης του δανείου αυτού συμπεριλάμβαναν και την μεταρρύθμιση του ελληνικού τραπεζικού συστήματος, έτσι ώστε να επιτευχθεί η πλήρης εναρμόνιση του με την διεθνή νομισματική πολιτική. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα την ίδρυση της Τράπεζας της Ελλάδος (ΤτΕ), βάση του Πρωτοκόλλου της Γενεύης (15.9.1927) και με πρώτο Διοικητή τον Αλέξανδρο Διομήδη και Υποδιοικητή τον Εμμανουήλ Τσουδερό (Ψαλιδόπουλος, 2014, Τράπεζα της Ελλάδος, 2018).

Η διεθνής χρηματιστηριακή κρίση του 1929 προκάλεσε παγκόσμια αποσταθεροποίηση της νομισματικής πολιτικής η οποία επηρέασε και την Ελλάδα, με αποτέλεσμα την συνεχή διαρροή του συναλλαγματικού αποθέματος της ΤτΕ που οδήγησε στην κατάρρευση του νομισματικού συστήματος και στη λήψη μέτρων προστασίας του εθνικού νομίσματος. Το 1931 η ΤτΕ γίνεται δεκτή ως ισότιμο μέλος στην επίσης νεοσύστατη Τράπεζα Διεθνών Διακανονισμών (BIS) και συμμετέχει στη χρηματοδοτική στήριξη των κεντρικών τραπεζών της Αυστρίας και της Ουγγαρίας .

Η ΤτΕ συμμετείχε στη διαχείριση των συμφωνιών ανταλλαγής εμπορευμάτων (clearing) με διάφορες χώρες. Κατά τη διάρκεια του Β΄ Παγκόσμιου Πολέμου αναλαμβάνει τη διάσωση του χρυσού της Ελλάδας μέσω μεταφοράς του στο Ηράκλειο (Κρήτης), Πραιτόρια (Νότια Αφρική), Λονδίνο (Ηνωμένο Βασίλειο), ενώ γίνεται προσπάθεια λειτουργίας της ως ελεύθερη Τράπεζα με προσωπικό έξι ατόμων στο Λονδίνο με στόχο να περισώσουν ότι είναι δυνατόν από την κατεχόμενη Ελλάδα (Ψαλιδόπουλος, 2014, Τράπεζα της Ελλάδος, 2018).

Μετά το τέλος του Β΄ Παγκόσμιου Πολέμου η ΤτΕ συμμετέχει καθοριστικά στις προσπάθειες ανασυγκρότησης του κράτους και της οικονομίας με την κυκλοφορία νέων τραπεζογραμματίων. Με την ίδρυση της Νομισματικής Επιτροπής το 1946 σηματοδοτείται η στενή συνεργασία της ΤτΕ με ξένους συμβούλους που έχουν τοποθετηθεί βάσει του Σχεδίου Μάρσαλ.

Η κατάργηση της Νομισματικής Επιτροπής (1982), οριοθετεί τους ρόλους της ΤτΕ και της κυβέρνησης, ενώ η πλήρης κατοχύρωση της ανεξαρτησίας της ΤτΕ θα υλοποιηθεί το διάστημα 1997-1998, ενόψει της ένταξης στην Οικονομική και Νομισματική Ένωση. Ιστορικά ορόσημα στην ελληνική οικονομία είναι η ένταξη της δραχμής στο Μηχανισμό Συναλλαγματικών Ισοτιμιών (1998), η ένταξη της Ελλάδας στην Ευρωζώνη (2001), η

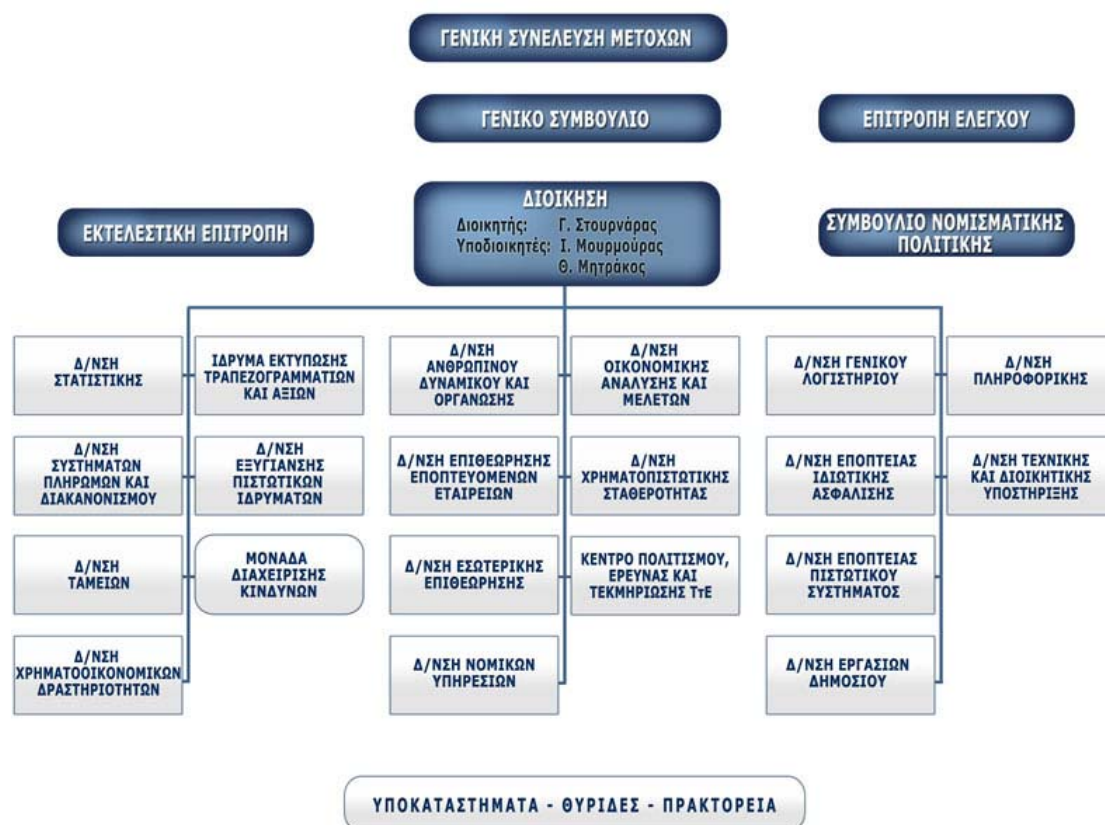
συμμετοχή της ΤτΕ στο Ευρωσύστημα και η δυνατότητα χάραξης νομισματικής πολιτικής (Ψαλιδόπουλος, 2014, Τράπεζα της Ελλάδος, 2018).

3.3.2 Οργάνωση της Τράπεζας της Ελλάδος σήμερα

Τα κύρια όργανα λήψεως αποφάσεων της Τράπεζας της Ελλάδος είναι η Γενική Συνέλευση, το Γενικό Συμβούλιο, το Συμβούλιο Νομισματικής Πολιτικής, ο Διοικητής και οι Υποδιοικητές, και η Επιτροπή Πιστωτικών και Ασφαλιστικών Θεμάτων.

Βάσει του Καταστατικού, η Γενική Συνέλευση ορίζεται ως ανώτατο όργανο της Τράπεζας, εκπροσωπεί το σύνολο των μετόχων και οι αποφάσεις της υποχρεώνουν όλους τους μετόχους. Το Γενικό Συμβούλιο που απαρτίζεται από τον Διοικητή, τους δύο Υποδιοικητές, από τρία μέλη του Συμβουλίου Νομισματικής Πολιτικής και έξι Συμβούλους, έχει την ευθύνη της γενικής διαχείρισης των υποθέσεων της Τράπεζας και της λήψης αποφάσεων, Η Εκτελεστική Επιτροπή, απαρτιζόμενοι από τον Διοικητή και τους Υποδιοικητές έχει την εκτελεστική εξουσία της Τράπεζας, ενώ οι εποπτικές αρμοδιότητες της Τράπεζας της Ελλάδος ασκούνται με Πράξεις της Εκτελεστικής Επιτροπής ή εξουσιοδοτημένων από αυτήν οργάνων. Το Συμβούλιο Νομισματικής Πολιτικής ασχολείται με την ανάλυση των οικονομικών και νομισματικών εξελίξεων και της επίδρασης της νομισματικής πολιτικής του Ευρωσυστήματος, ενώ επίσης αποφασίζει για θέματα συναλλαγματικής πολιτικής, λειτουργίας και αποτελεσματικότητας των συστημάτων και μέσων πληρωμών, και την έκδοση των τραπεζογραμματίων ευρώ. Ο Διοικητής και οι δύο Υποδιοικητές διορίζονται με Προεδρικό Διάταγμα, και μετά από πρόταση του Υπουργικού Συμβουλίου και έχουν εξαετή θητεία. Η Επιτροπή Ελέγχου έχει την ευθύνη των εποπτικών αρμοδιοτήτων της ΤτΕ που επιτελείται με Πράξεις Εκτελεστικής Επιτροπής ή εξουσιοδοτημένων από αυτήν οργάνων. Σε αυτό το πλαίσιο έχουν ανατεθεί εποπτικές αρμοδιότητες στην Επιτροπή Πιστωτικών και Ασφαλιστικών Θεμάτων (όπως η έκδοση αποφάσεων της ΤτΕ που αφορούν τους όρους λειτουργίας των πιστωτικών και χρηματοδοτικών ιδρυμάτων, ιδρυμάτων πληρωμών και επιχειρήσεων ιδιωτικής ασφάλισης, τη λήψη μέτρων και η επιβολή κυρώσεων και προστίμων σε νομικά και φυσικά πρόσωπα, την έκδοση αποφάσεων την αποδέσμευση διαθεσίμων δημοσίων οργανισμών) καθώς και στην Επιτροπή Μέτρων Εξυγίανσης (με αρμοδιότητα την λήψη αποφάσεων και εισηγήσεων σχετικά με την εξυγίανση πιστωτικών ιδρυμάτων) (Τράπεζα της Ελλάδος, 2018).

Η οργανωτική δομή της Τράπεζας με τα όργανα λήψεως αποφάσεων και τις Διευθύνσεις της, παρουσιάζονται αναλυτικά στο Οργανόγραμμα (Εικόνα 3).



Εικόνα 3 Οργανόγραμμα της Τράπεζας της Ελλάδος (Τράπεζα της Ελλάδος, 2018)

3.3.3 Κύριες αρμοδιότητες της Τράπεζας της Ελλάδος

Σύμφωνα με το Άρθρο 2 του καταστατικού της Τράπεζας της Ελλάδος (Έκδοση Ι, Αθήνα 2013) οι κύριες αρμοδιότητες της είναι να:

- Χαράσσει και να ασκεί τη νομισματική και πιστωτική πολιτική.
- Ασκεί την πολιτική της συναλλαγματικής ισοτιμίας του εθνικού νομίσματος (δραχμή) έναντι των άλλων νομισμάτων, σύμφωνα με το πλαίσιο της συναλλαγματικής πολιτικής που προκρίνει η Κυβέρνηση, ύστερα από διαβουλεύσεις με την Τράπεζα της Ελλάδος.
- Κατέχει και διαχειρίζεται τα επίσημα συναλλαγματικά διαθέσιμα της χώρας, συμπεριλαμβανομένου και του διαθέσιμου χρυσού της ΤτΕ και του Δημοσίου, και να ενεργεί πράξεις σε συνάλλαγμα.
- Ασκεί την εποπτεία των πιστωτικών ιδρυμάτων και άλλων επιχειρήσεων.
- Προωθεί και επιβλέπει την ομαλή λειτουργία και αποτελεσματικότητα των συστημάτων και μέσων πληρωμών, καθώς και συστημάτων διαπραγμάτευσης, διακανονισμού και εκκαθάρισης εξωχρηματοπιστηριακών συναλλαγών επί τίτλων και λοιπών χρηματοπιστωτικών μέσων.
- Έχει το αποκλειστικό προνόμιο της εκδόσεως τραπεζικών γραμματίων.
- Ενεργεί ως ταμίας και εντολοδόχος του Δημοσίου.

Μετά την υιοθέτηση του ευρώ ως εθνικό νόμισμα της χώρας η ΤτΕ δεν ασκεί αυτοτελώς: α) νομισματική πολιτική, β) πολιτική ισοτιμίας συναλλάγματος και γ) δεν διαχειρίζεται τα επίσημα συναλλαγματικά διαθέσιμα της χώρας, καθώς ακολουθεί τις κατευθυντήριες γραμμές του Ευρωπαϊκού Συστήματος Κεντρικών Τραπεζών και τις οδηγίες της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας, βάσει της Συνθήκης για την ίδρυση της Ευρωπαϊκής Κοινότητας και του Καταστατικού του Ευρωπαϊκού Συστήματος Κεντρικών Τραπεζών. Παράλληλα συμμετέχει σε διεθνείς νομισματικούς και οικονομικούς οργανισμούς, κατόπιν εγκρίσεως της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας (Bank of Greece, 2018).

3.3.4 Το τραπεζικό σύστημα και ο εποπτικός ρόλος της Τράπεζας της Ελλάδος

Ένας από τους πιο σημαντικούς ρόλους των κεντρικών τραπεζών είναι η εποπτεία των πιστωτικών ιδρυμάτων. Σύμφωνα με το Άρθρο 55Α του καταστατικού της ΤτΕ, ο εποπτικός ρόλος της Τράπεζας ασκείται κυρίως ως προς τα πιστωτικά ιδρύματα με έδρα στην Ελλάδα και τα πιστωτικά ή χρηματοδοτικά ιδρύματα με έδρα σε άλλα κράτη-μέλη της ΕΕ, τα οποία κατέχουν το λεγόμενο «κοινοτικό διαβατήριο», δηλαδή την ελευθερία παροχής υπηρεσιών εντός της ΕΕ, καθώς και σε ασφαλιστικές επιχειρήσεις, και χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς (Πίνακας 2).

Πίνακας 2 Πιστωτικών Ιδρυμάτων που λειτουργούν στην Ελλάδα βάσει Του Ν. 4261/2014, Οδηγία 2013/36/ΕΕ (Απρίλιος 2018) (Τράπεζα της Ελλάδος, 2018 <https://www.bankofgreece.gr>)

Πιστωτικά Ιδρύματα με Έδρα στην Ελλάδα	Υποκαταστήματα Πιστωτικών Ιδρυμάτων με Έδρα σε Κράτος Μέλος της ΕΕ που λειτουργούν με "κοινοτικό διαβατήριο"	Υποκαταστήματα Πιστωτικών Ιδρυμάτων με Έδρα σε Χώρα Εκτός της Ευρωπαϊκής Ένωσης
ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.	BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES	BANK SADERAT IRAN
ΑΛΦΑ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	FCA BANK GmbH	BANK OF AMERICA N.A.
ΑΤΤΙΚΑ BANK, ΑΝΩΝΥΜΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	OPEL BANK GmbH	B&N BANK PJSC (PUBLIC JOINT-STOCK COMPANY),GREEK BRANCH
ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ Α.Ε.	FCE BANK. plc	T.C. ZIRAAT BANKASI A.S.
ΤΡΑΠΕΖΑ EUROBANK ERGASIAS Α.Ε.	HSBC FRANCE	
ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.	UNICREDIT BANK A.G.	
ΑEGEAN BALTIC BANK Α.Τ.Ε.	ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΥΠΡΟΥ ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΛΤΔ *	
PRAXIA BANK, ΑΝΩΝΥΜΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	CITIBANK EUROPE PLC (CEP)	
ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΧΑΝΙΩΝ ΣΥΝ.Π.Ε.	VOLKSWAGEN BANK GmbH	
ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΗΠΕΙΡΟΥ ΣΥΝ.ΠΕ.	BMW AUSTRIA BANK GmbH	
ΠΑΓΚΡΗΤΙΑ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΣΥΝ.ΠΕ.	DEUTSCHE BANK AG	
ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ Ν.	FIMBANK PLC.	

ΕΒΡΟΥ ΣΥΝ.Π.Ε.		
ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΑΡΔΙΤΣΑΣ ΣΥΝ.Π.Ε.	HSB NORDBANK AG	
ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ ΣΥΝ.Π.Ε.	PROCREDIT BANK (BULGARIA) EAD	
ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΙΕΡΙΑΣ - ΟΛΥΜΠΙΑΚΗ ΠΙΣΤΗ ΣΥΝ.Π.Ε.	DVB BANK SE	
ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΔΡΑΜΑΣ ΣΥΝ.Π.Ε.	EFG BANK (LUXEMBOURG) S.A	
ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΣΕΡΡΩΝ ΣΥΝ.Π.Ε.	ABN AMRO BANK N.V	

Η εποπτεία, η οποία ασκείται από τη Διεύθυνση Εποπτείας Πιστωτικού Συστήματος (ΔΕΠΣ) της Τράπεζας της Ελλάδος, έχει ως στόχους τη διασφάλιση της σταθερότητας και της εύρυθμης λειτουργίας του πιστωτικού συστήματος και του χρηματοπιστωτικού τομέα της ελληνικής οικονομίας. Διασφαλίζει επίσης την διαφάνεια των διαδικασιών και των όρων των συναλλαγών.

Πιο αναλυτικά εποπτεύει:

- τη συμμόρφωση των πιστωτικών ιδρυμάτων,
- την αξιολόγηση αιτημάτων για τη χορήγηση αδειών λειτουργίας και την τήρηση των προβλεπόμενων όρων και προϋποθέσεων,
- την εφαρμογή της κεφαλαιακής επάρκειας, τους κανόνες ρευστότητας και τις πιθανότητες εμφάνισης πιστωτικών κινδύνων, καθώς και τη συνεργασία με την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα στο πλαίσιο του Ενιαίου Εποπτικού Μηχανισμού,
- την αξιολόγηση των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου,
- την διαφάνεια των διαδικασιών και των όρων των συναλλαγών, σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία,
- την επιβολή διοικητικών κυρώσεων που η Τράπεζα της Ελλάδος μπορεί να επιβάλλει στα εποπτευόμενα ιδρύματα (Τράπεζα της Ελλάδος, 2018).

Ο εποπτικός ρόλος της ΤτΕ, σε συνεργασία με τις λοιπές κεντρικές τράπεζες του Ευρωσυστήματος, εντοπίζει τυχόν αδυναμίες, πιθανούς συστημικούς κινδύνους και συμβάλει στην αντιμετώπιση τους με τη λήψη αποφάσεων μακροπροληπτικής πολιτικής, οι οποίες ενισχύουν την ανθεκτικότητα και τη σταθερότητα του χρηματοπιστωτικού συστήματος (Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα, 2012). Στα πλαίσια διαχείρισης κινδύνων υιοθετήθηκε από το Ευρωσύστημα, ένα Διεθνές Σύμφωνο, *Σύμφωνο της Βασιλείας για την Κεφαλαιακή Επάρκεια (Basel Capital Accord ή Basel I)*, (1988) με σκοπό την ενδυνάμωση της σταθερότητας του διεθνούς τραπεζικού συστήματος και τον περιορισμό του αθέμιτου ανταγωνισμού. Το ανανεωμένο πλαίσιο κεφαλαιακής επάρκειας, γνωστό ως Βασιλεία II, τέθηκε σε πλήρη εφαρμογή το 2007. Στόχος της Βασιλείας II είναι ο καθορισμός των κεφαλαιακών απαιτήσεων που θα χρειαστούν για την κάλυψη του λειτουργικού κινδύνου, η διασφάλιση της κεφαλαιακής επάρκειας των τραπεζών με την βοήθεια της διαδικασίας της αξιολόγησης και η ενίσχυση της πειθαρχίας της αγοράς η οποία επιτυγχάνεται με την

δημοσιοποίηση ποιοτικών και ποσοτικών στοιχείων των τραπεζών (Αγγελόπουλος, 2008). Η μέτρηση της αποτελεσματικότητας λαμβάνοντας υπόψη όλους τους σχετικούς παράγοντες έχει σημαίνουσα σημασία τόσο για την διοίκηση των τραπεζών όσο και για τη διαμόρφωση του θεσμικού πλαισίου (Ασημακόπουλος, Μπρισίμης, Ντελής, 2008).

Στην σπουδαιότητα του εποπτικού ελέγχου προς αποφυγή χρηματοπιστωτικών κρίσεων αναφέρεται σε ομιλία του στα πλαίσια του 13ου Εθνικού Συνεδρίου «Ενέργεια και Ανάπτυξη 2008» ως καθηγητής τότε στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Αθηνών καθώς και Επιστημονικός Διευθυντής του IOBE, ο σημερινός Διοικητής της Τράπεζας της Ελλάδος κ. Στουρνάρας. Αναφέρει ότι οι εποπτικές αρχές είναι υπεύθυνες για την αποφυγή κρίσεων, και θα πρέπει να α) διασφαλίζουν την διαφάνεια των συναλλαγών στους ισολογισμούς και τα αποτελέσματα των τραπεζών, καθώς και στην λεπτομερή ενημέρωση των εμπλεκόμενων μερών για τους κινδύνους των χρηματοοικονομικών προϊόντων, β) να πραγματοποιούν συστηματικούς ελέγχους και stress testing με βάση τις απαιτήσεις για κεφαλαιακή επάρκεια με σκοπό τη βελτίωση των μεθόδων διαχείρισης κινδύνων, γ) να κάνουν προβλέψεις κεφαλαιακής επάρκειας οι οποίες σχετίζονται με το ενεργητικό των τραπεζών και το ονομαστικό ΑΕΠ, δ) να προβούν στη δημιουργία μιας παγκόσμιας εποπτικής αρχής, ε) να εφαρμόζουν αξιοκρατική στελέχωση και να επιδιώξουν την ανεξαρτητοποίηση της υπηρεσίας τους, στ) να αυστηροποιήσουν τους κανόνες εποπτείας και τους κανόνες εταιρικής διακυβέρνησης (όσον αφορά αμοιβές και κίνητρα των στελεχών), καθώς και τους κανόνες λειτουργίας των οργανισμών αξιολόγησης της πιστοληπτικής ικανότητας των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, και ζ) να βελτιώνουν τους λογιστικούς κανόνες, και να εφαρμόζουν πρωτοποριακές μεθόδους (π.χ. mark to market) (Στουρνάρας, 2009).

Το πλαίσιο Βασιλεία II αποδείχθηκε ανεπαρκές ως προς την πρόβλεψη και την αντιμετώπιση της κρίσης του 2008 που ξέσπασε λίγο μετά την εφαρμογή του, καθώς δεν μπόρεσε να επιλύσει τα προβλήματα που προέκυψαν εξαιτίας του υπερβολικού δανεισμού και υψηλού ρίσκου των τραπεζών καθώς επίσης πολλές τράπεζες είχαν μη ισοσκελισμένο ισολογισμό, ενώ επίσης δεν διέθεταν επαρκή αποθέματα ρευστότητας για την ομαλή λειτουργία της αγοράς (Basel Committee on Banking Supervision, 2011). Παράλληλα αναδείχθηκε μία αδυναμία στον έλεγχο της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας. Το γεγονός αυτό οδήγησε στην αναγκαιότητα της δημιουργίας ενός αυστηρότερου αναθεωρημένου πλαισίου, Βασιλεία III, το οποίο αναμένεται να τεθεί σε εφαρμογή τον Μάρτιο του 2019 μετά από τη συνεχή αναβολή της εφαρμογής του, ενώ η επικύρωσή του από όλο τον κόσμο θα απαιτήσει αρκετό χρόνο. και στοχεύει στην περαιτέρω ενίσχυση της παγκόσμιας οικονομίας, σε βελτίωση της ρευστότητας και στην ενίσχυση της ανθεκτικότητας του τραπεζικού τομέα. Το κύριο πλαίσιο εφαρμογής της εστιάζεται στην υποχρέωση των μεγάλων τραπεζών να διατηρούν περισσότερα κεφάλαια και ρευστά διαθέσιμα για την αντιμετώπιση κινδύνων υποχρεώνοντας πρώτα τους ιδιώτες επενδυτές να υφίστανται ζημιές και να προστατευθούν περισσότερο οι κυβερνήσεις των εκάστοτε χωρών που συμμετέχουν. (European parliament, 2017, Ανδρουτσοπούλου, 2012).

Κεφάλαιο 4.

Μελέτη Περίπτωσης: ΙΕΤΑ - Τράπεζα της Ελλάδος

4.1 Στόχος της Μελέτης Περίπτωσης

Ο στόχος της Μελέτης Περίπτωσης και της προσωπικής έρευνας της παρούσας διατριβής είναι να διερευνηθεί η πρακτική εφαρμογή της ΔΟΠ και οι διαδικασίες που ακολουθούνται στο ΙΕΤΑ, συγκριτικά με τις βασικές θεωρητικές αξίες της ΔΟΠ, με τα διεθνή πρότυπα καθώς και σε σχέση με το *Εγχειρίδιο Συστήματος Ποιότητας – Περιβάλλοντος – Υγείας και Ασφάλειας* το οποίο τέθηκε σε εφαρμογή στο ΙΕΤΑ στις 19/04/2014. Επίσης έγινε προσπάθεια να εντοπιστούν οι πιθανές δυσκολίες στην εφαρμογή και να διαμορφωθούν προτάσεις για τη βέλτιστη εφαρμογή των διαδικασιών. Έμφαση δόθηκε στις διαδικασίες εκπαίδευσης.

4.2 Μεθοδολογία Έρευνας

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε χωρίζεται σε 2 μέρη:

1. Συλλογή και ανάλυση στοιχείων από το Ίδρυμα Εκτίπωσης Τραπεζογραμματίων και Αξιών (ΙΕΤΑ) μετά από προσωπική παρατήρηση σχετικά με την εφαρμογή της ΔΟΠ καθώς και ως προκύπτει μετά από μελέτη του *Εγχειρίδιου Συστήματος Ποιότητας – Περιβάλλοντος – Υγείας και Ασφάλειας*, το οποίο αποτελεί εγχειρίδιο καλής λειτουργίας και εργασίας ενώ δεν είναι δημόσια διαθέσιμο.
2. Εφαρμογή ερωτηματολογίου με προσωπική (πρόσωπο με πρόσωπο) συνέντευξη με στόχο την διερεύνηση της πρακτικής εφαρμογής της ΔΟΠ στο ΙΕΤΑ. Πιο συγκεκριμένα το ερωτηματολόγιο/συνέντευξη, καθώς και οι ερωτήσεις/θεματικές, διαμορφώθηκαν με βάση α. τα Σημεία Βελτίωσης Ποιότητας, όπως αυτά έχουν διατυπωθεί από τους Deming (1986), Juran (1998), Crosby (1980) (Πίνακας 1), β. το *Εγχειρίδιο Συστήματος Ποιότητας – Περιβάλλοντος – Υγείας και Ασφάλειας*. Ο στόχος των συνεντεύξεων ήταν να αποτυπώσει την διαδικασία πρακτικής εφαρμογής του Εγχειριδίου, να εντοπίσει τα σημεία κατά τα οποία γίνεται πλήρης εφαρμογή του καθώς και τυχόν αποκλίσεις με απώτερο στόχο την διατύπωση προτάσεων για βελτιστοποίηση των διαδικασιών.

Οι συνεντεύξεις απευθύνθηκαν σε 7 στελέχη του ΙΕΤΑ και σε 3 εργαζομένους στην παραγωγή και στη διοίκηση ποιότητας και στόχευαν στην συγκέντρωση ποιοτικών στοιχείων σχετικά με την εφαρμογή της ΔΟΠ που βοήθησαν ουσιαστικά στη διαμόρφωση προτάσεων για βελτίωση της εφαρμογής. Οι συνεντεύξεις διαμορφώθηκαν με βάση τις εξής θεματικές:

1. Εφαρμογή της ΔΟΠ και προτύπων Ποιότητας
2. Συμβολή της ΔΟΠ για την επίτευξη των στόχων της Διοίκησης
3. Αποτελεσματικότητα του Συστήματος Ποιότητας που εφαρμόζεται στο ΙΕΤΑ
4. Τεχνική υποστήριξη και χρήση συστημάτων εφαρμογής
5. Επικοινωνία, συνεργασία, εκπαίδευση, επιμόρφωση και ενημέρωση των εργαζομένων
6. Διασφάλιση της ασφάλειας και της υγείας των εργαζομένων
7. Περιβαλλοντική πολιτική

Διατυπώθηκαν ερωτήσεις διερευνητικές με πιθανές απαντήσεις ΝΑΙ και ΟΧΙ, ερωτήσεις αξιολόγησης με κλίμακα από 1 έως 5, με 1 την χαμηλότερη απόδοση και 5 την υψηλότερη απόδοση για αξιολόγηση διαφόρων παραμέτρων/εφαρμογών/πρακτικών και ερωτήσεις ανοικτού τύπου όπου οι συμμετέχοντες μπορούσαν να διατυπώσουν ελεύθερα τις απόψεις και τις προτάσεις τους. Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν στις συνεντεύξεις περιλαμβάνονται στο Παράρτημα.

4.3 Ο ρόλος του ΙΕΤΑ

Το Ίδρυμα Εκτύπωσης Τραπεζογραμματίων και Αξιών (ΙΕΤΑ) συστήθηκε με την από 7.6.38 απόφαση του Γενικού Συμβουλίου της Τράπεζας της Ελλάδος, ενώ αρχικά ονομαζόταν «Τυπογραφείον Τραπεζογραμματίων της Τράπεζας» και είχε ως αποκλειστικό σκοπό την εκτύπωση τραπεζογραμματίων (χαρτονομισμάτων) της Τράπεζας καθώς επίσης και τίτλων και αξιών του Δημοσίου. Η λειτουργία του όμως καθυστέρησε έως την απελευθέρωση από τη Γερμανική κατοχή, και συγκεκριμένα ως το 1947, με την εκτύπωση του πρώτου χαρτονομίσματος (καφέ χιλιάδραχμο) και την εκτύπωση επιταγών και άλλων αξιών της Τράπεζας και του Ελληνικού Δημοσίου.

Το 1972, όταν με την από 12.1.72 απόφαση του Γενικού Συμβουλίου της Τράπεζας της Ελλάδος το ΙΕΤΑ εντάχθηκε ως ανεξάρτητη Διεύθυνση με την μορφή που συνεχίζει να υφίσταται και σήμερα, οι αρμοδιότητες του ΙΕΤΑ επεκτάθηκαν ώστε να περιλαμβάνουν την παραγωγή κερμάτων κυκλοφορίας, αναμνηστικών, μεταλλίων κλπ.

Πιο αναλυτικά οι δραστηριότητες του ΙΕΤΑ είναι:

1. Η εκτύπωση Τραπεζογραμματίων ευρώ, σύμφωνα με τα εγκεκριμένα από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (Ε.Κ.Τ.) σχέδια, προδιαγραφές και χαρακτηριστικά ασφαλείας, ενώ οι ποσότητες που εκτυπώνονται ετησίως από το ΙΕΤΑ καθορίζονται από την Ε.Κ.Τ. με βάση τις ανάγκες του Ευρωσυστήματος και τους σχετικούς κανόνες και περιορισμούς ως αυτοί ορίζονται από την Ε.Κ.Τ. Οι σχετικοί κανόνες αναπαραγωγής ορίζονται στην Απόφαση της ΕΚΤ (ΕΚΤ/2013/10) της 19ης Απριλίου 2013 σχετικά με τις ονομαστικές αξίες, τις προδιαγραφές, την αναπαραγωγή, την ανταλλαγή και την απόσυρση τους, η οποία τροποποιεί την κατευθυντήρια γραμμή ΕΚΤ/2003/5¹ σχετικά με την εφαρμογή μέτρων κατά των προϊόντων παράνομης

¹ Απόφαση της ΕΚΤ, της 19ης Απριλίου 2013, σχετικά με τις ονομαστικές αξίες, τις προδιαγραφές, την αναπαραγωγή, την ανταλλαγή και την απόσυρση των τραπεζογραμματίων ευρώ (ΕΚΤ/2013/10), ΕΕ L 118 της 30.4.2013, σ. 37

αναπαραγωγής τραπεζογραμματίων ευρώ και την ανταλλαγή και απόσυρση των τραπεζογραμματίων ευρώ.

2. Η τύπωση Κερμάτων ευρώ σύμφωνα πάντα με τις προδιαγραφές και τα χαρακτηριστικά ασφαλείας της Ε.Κ.Τ., ενώ το σχέδιο της Ευρωπαϊκής όψης των κερμάτων έχει εγκριθεί από τα αρμόδια όργανα της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Το σχέδιο της Εθνικής όψης κερμάτων ευρώ έχει επιλεγεί από το Υπουργείο Οικονομικών σε συνεργασία με την Τράπεζα της Ελλάδος, το οποίο και εγκρίνει το ετήσιο Νομισματικό πρόγραμμα βάση του οποίου τυπώνονται στο ΙΕΤΑ τα αναμνηστικά νομίσματα και τα μετάλλια. Οι κανονισμοί που αφορούν στην τύπωση κερμάτων και μεταλλίων είναι οι Κανονισμός (ΕΚ) αριθ. 2182/2004 και Κανονισμός (ΕΚ) αριθ. 2183/2004²
3. Η εκτύπωση Αξιογράφων του Ελληνικού Δημοσίου και λοιπών εντύπων ασφαλείας, όπως τίτλοι πιστοποίησης, εντύπων όλων των Υπηρεσιών της Τράπεζας καθώς και όλων των φυλλαδίων και βιβλίων της Τράπεζας.

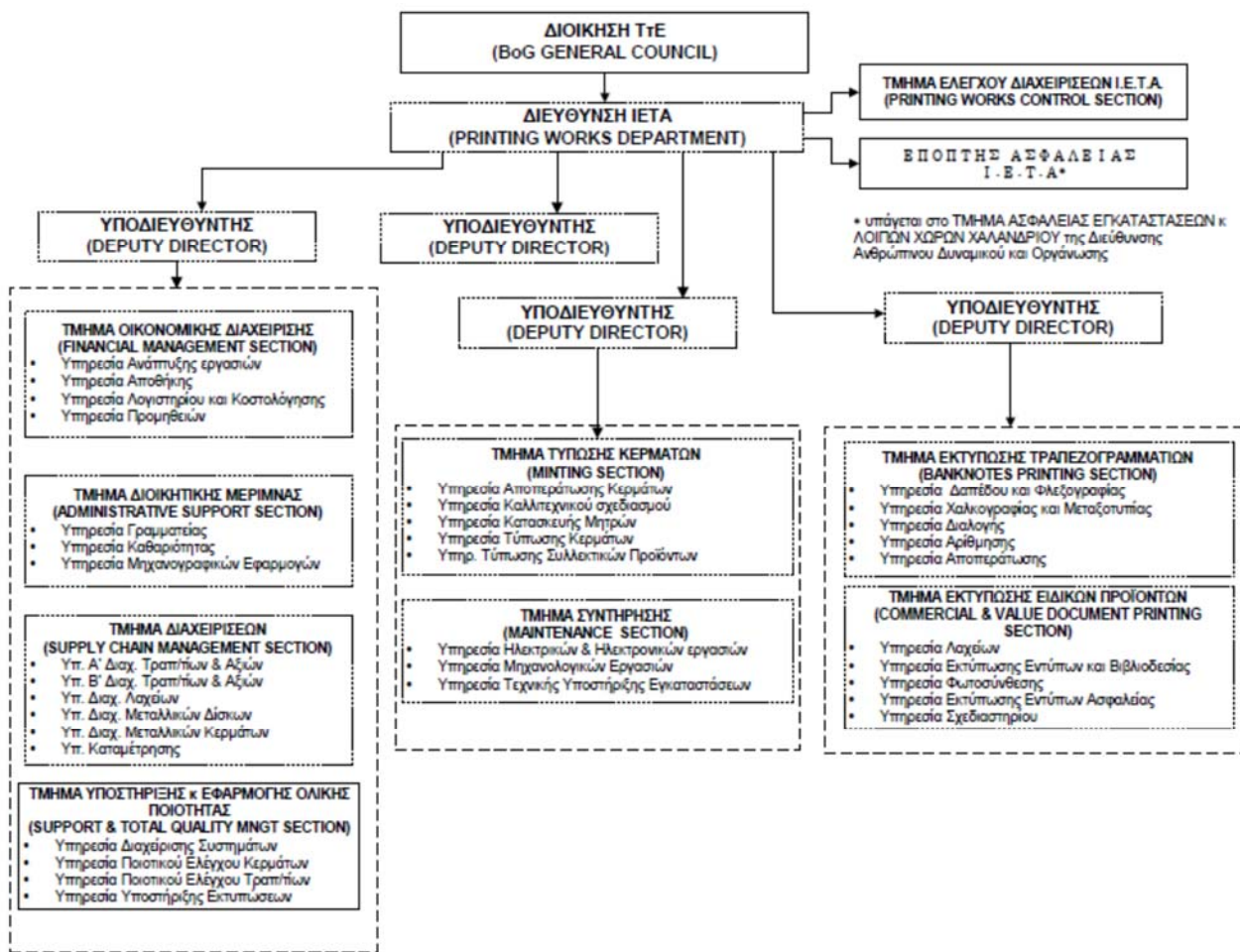
Οι Υπηρεσιακές Μονάδες και Διευθύνσεις του ΙΕΤΑ παρουσιάζονται στο Οργανόγραμμα (Εικόνα 4).

Κατευθυντήρια γραμμή της ΕΚΤ της 20ής Μαρτίου 2003 σχετικά με την εφαρμογή μέτρων κατά των προϊόντων παράνομης αναπαραγωγής τραπεζογραμματίων ευρώ και την ανταλλαγή και απόσυρση των τραπεζογραμματίων ευρώ (ΕΚΤ/2003/5), ΕΕ L 78 της 25.3.2003, σ. 20

Κατευθυντήρια γραμμή της ΕΚΤ, της 19ης Απριλίου 2013, που τροποποιεί την κατευθυντήρια γραμμή ΕΚΤ/2003/5 σχετικά με την εφαρμογή μέτρων κατά των προϊόντων παράνομης αναπαραγωγής τραπεζογραμματίων ευρώ και την ανταλλαγή και απόσυρση τραπεζογραμματίων ευρώ (ΕΚΤ/2013/11), ΕΕ L 118 της 30.4.2013, σ. 43

² Κανονισμός (ΕΚ) αριθ. 2182/2004 του Συμβουλίου της 6ης Δεκεμβρίου 2004 σχετικά με τα μετάλλια και τις μάρκες που προσομοιάζουν με τα κέρματα ευρώ

Κανονισμός (ΕΚ) αριθ. 2183/2004 του Συμβουλίου της 6ης Δεκεμβρίου 2004 για την επέκταση της εφαρμογής του κανονισμού (ΕΚ) αριθ. 2182/2004 σχετικά με τα μετάλλια και τις μάρκες που προσομοιάζουν με τα κέρματα ευρώ στα μη συμμετέχοντα κράτη μέλη.



Εικόνα 4 Οργανόγραμμα ΙΕΤΑ (Εγχειρίδιο Συστήματος Ποιότητας – Περιβάλλοντος – Υγείας και Ασφάλειας)

4.3.1 Τμήμα Υποστήριξης Και Εφαρμογής Ολικής Ποιότητας ΙΕΤΑ- Ο Ρόλος Του

Η Τράπεζα της Ελλάδος ακολουθώντας τις υποδείξεις της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας δημιούργησε το Τμήμα Υποστήριξης και Εφαρμογής Ολικής Ποιότητας του ΙΕΤΑ, για υποστήριξη των εργασιών που σχετίζονται κυρίως με την παραγωγή και εκτύπωση των τραπεζογραμμάτων. Στο τμήμα αυτό υπάρχει διαχωρισμός της διασφάλισης ποιότητας και της διοίκησης ολικής ποιότητας. Το εφαρμοζόμενο σύστημα ποιότητας, σχεδιάστηκε από το Τμήμα Υποστήριξης σύμφωνα με τις υποδείξεις της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας (νόρμες) λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες και τις ανάγκες του Τμήματος.

Το Τμήμα Υποστήριξης και εφαρμογής Ολικής Ποιότητας είναι υπεύθυνο για την εφαρμογή του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας που έχει υιοθετηθεί από το ΙΕΤΑ καθώς και για την Διαχείριση της Υγιεινής και Ασφάλειας στην εργασία, με βάση τις αρχές διεθνών προτύπων αλλά και τις εξειδικευμένες απαιτήσεις του Ευρωσυστήματος.

Πιο αναλυτικά το Τμήμα λειτουργεί με βάση 3 κεντρικά Συστήματα διαχείρισης:

1. Σύστημα διαχείρισης Ποιότητας των προϊόντων

Η άριστη και σταθερή ποιότητα των προϊόντων διασφαλίζεται μέσω ενός Συστήματος Διαχείρισης το οποίο ακολουθεί αυστηρές προδιαγραφές, ως αυτές ορίζονται από το ΕΚΤ, και με βάση τις απαιτήσεις του διεθνούς προτύπου ποιότητας ISO 9001:2000, και έχει λάβει πιστοποίηση από τον Ελληνικό Οργανισμό Τυποποίησης (ΕΛΟΤ). Η ορθή εφαρμογή του Συστήματος, η συμμόρφωση με τα εθνικά, διεθνή πρότυπα, και νομοθετικές διατάξεις, καθώς και η ποιότητα των πρώτων υλών και προϊόντων διασφαλίζονται μέσω επιθεωρήσεων που διενεργούν ο ΕΛΟΤ, και τα αρμόδια όργανα του Ευρωσυστήματος.

2. Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης

Το Σύστημα αυτό αποσκοπεί στην τήρηση της περιβαλλοντικής πολιτικής του ΙΕΤΑ που περιλαμβάνει προβλέψεις για την προστασία του περιβάλλοντος, την πρόληψη της ρύπανσης, τη μείωση του ενεργειακού και περιβαλλοντικού αποτυπώματος και την ορθή χρήση των φυσικών πόρων. Το ΙΕΤΑ επιλέγει τη χρήση προηγμένων και φιλικών προς το περιβάλλον τεχνολογιών και υλικών, συμμετέχει σε αντίστοιχες μελέτες του Ευρωσυστήματος και ενθαρρύνει περιβαλλοντικά ορθές πρακτικές και δράσεις, ενώ ακολουθεί τις αρχές του διεθνούς προτύπου ISO 14001.

3. Σύστημα Διαχείρισης Υγιεινής και Ασφάλειας στην Εργασία

Το Σύστημα αυτό έχει ως τα στόχο την προάσπιση της Υγείας και της Ασφάλειας των εργαζομένων του ΙΕΤΑ, σύμφωνα πάντα με τη σχετική νομοθεσία για την εξασφάλιση των κατάλληλων συνθηκών υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων. Για το λόγο αυτό χρησιμοποιούνται προηγμένα συστήματα ασφάλειας, πυρασφάλειας, συναγερμού, προειδοποιητικής σήμανσης ασφαλείας, ελαχιστοποίηση της χρήσης επιβλαβών ουσιών, παροχή μέσων προστασίας, εκπαίδευση των εργαζομένων πάνω σε θέματα ασφάλειας και πρόληψης ατυχημάτων καθώς και παροχή υπηρεσιών Τεχνικού Ασφαλείας και Ιατρού Εργασίας. Το Σύστημα Διαχείρισης Υγιεινής και Ασφάλεια ακολουθεί το διεθνές πρότυπο ISO 18000.

Βασικό εργαλείο στην εφαρμογή της Ολικής Ποιότητας του ΙΕΤΑ αποτελεί το Εγχειρίδιο Συστήματος Ποιότητας – Περιβάλλοντος – Υγείας και Ασφάλειας, σύμφωνα με τις απαιτήσεις των προτύπων ISO 9001:2008, OHSAS 18001:2007 και ISO 14001:2004 αντίστοιχα. Το Εγχειρίδιο αναφέρεται στις διαδικασίες και τις διεργασίες, οι οποίες θα πρέπει να ακολουθηθούν έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η σωστή εφαρμογή του συστήματος ποιότητας στη συγκεκριμένη διεύθυνση και περιλαμβάνει 8 κύριες ενότητες:

4.3.1.1 Παρουσίαση του Ιδρύματος

Ιστορική αναδρομή του Ιδρύματος και λόγοι δημιουργίας του.

4.3.1.2 Σκοπός και πεδίο εφαρμογής του ενιαίου διαχειριστικού συστήματος

Περιγράφει συνοπτικά τις μεθόδους που ακολουθεί το Ι.Ε.Τ.Α. με βάση την δέσμευση της Διεύθυνσης του για την διασφάλιση της Ποιότητας των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, την προστασία του Περιβάλλοντος, τη διασφάλιση της Υγείας & της Ασφάλειας των Εργαζομένων του.

4.3.1.3 Πολιτική ποιότητας

Περιγράφει το ενιαίο Σύστημα Διαχείρισης για την Ποιότητα την Υγεία και Ασφάλεια στην Εργασία και το Περιβάλλον (ΣΠΥΑΠ) που έχει υιοθετηθεί ως πολιτική του ΙΕΤΑ, λαμβάνοντας υπ' όψιν τις αρχές της «αιεφόρου ανάπτυξης». Η πολιτική αυτή εφαρμόζεται σύμφωνα με τις απαιτήσεις των διεθνών προτύπων ISO 9001:2008, OHSAS 18001:2007 και ISO 14001:2004, ενώ ο βαθμός υλοποίησης της ελέγχεται μέσω Δεικτών Ποιότητας.

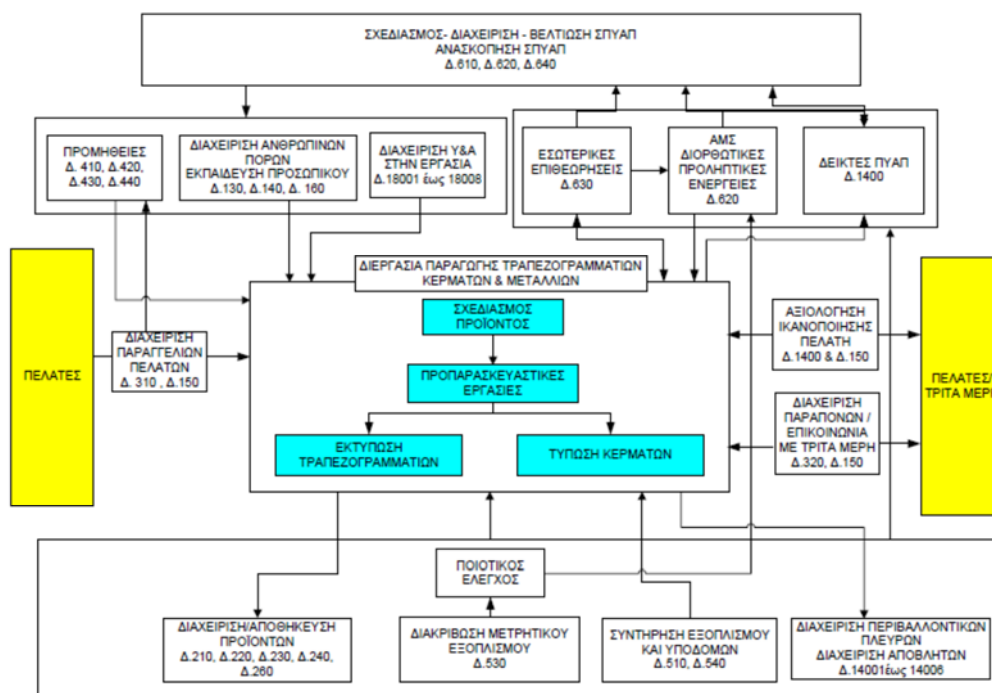
Το ΣΠΥΑΠ έχει ως στόχο τον έλεγχο παραγωγής και διαδικασιών ώστε να διασφαλιστεί η ποιότητα των πρώτων υλών και των προϊόντων καθώς και ο χρόνος παράδοσης τους.

Οι προβλέψεις της Περιβαλλοντικής Πολιτικής του ΣΠΥΑΠ αφορούν στην μείωση της κατανάλωσης φυσικών πόρων και ενέργειας, την ελαχιστοποίηση της ρύπανσης, σε πρακτικές επαναχρησιμοποίησης και ανακύκλωσης, τη μείωση των αέριων εκπομπών και την ασφαλή διαχείριση κάθε είδους αποβλήτων, πάντα σε συμφωνία με την εκάστοτε Εθνική Περιβαλλοντική Νομοθεσία.

Η πολιτική Υγιεινής & Ασφάλειας του ΣΠΥΑΠ αποτελεί υψηλή προτεραιότητα και προβλέπει ενέργειες που αποσκοπούν στην διαρκή βελτίωση των συνθηκών εργασίας και την πρόληψη ατυχημάτων, όπως για παράδειγμα η θέσπιση προστατευτικών μέτρων, ασφαλούς εξοπλισμού και συντήρησης του καθώς και η διαρκής εκπαίδευση των εργαζομένων πάνω σε θέματα ασφάλειας.

4.3.1.4 Ενιαίο σύστημα διαχείρισης ποιότητας

Η διαχείριση και παρακολούθηση εφαρμογής των κύριων και των υποστηρικτικών διεργασιών του ΣΠΥΑΠ, όπως φαίνονται στην Εικόνα 5, γίνεται κυρίως ηλεκτρονικά με τη βοήθεια εξειδικευμένου λογισμικού, ενώ η ορθή λειτουργία του εξασφαλίζεται από σειρά αντίστοιχων εγγράφων, όπως η δήλωση πολιτικής ποιότητας – υγείας & ασφάλειας – περιβάλλοντος, το εγχειρίδιο ποιότητας – υγείας & ασφάλειας - περιβάλλοντος (ΕΠΥΑΠ), διαδικασίες, οδηγίες εφαρμογής, Προγράμματα Ποιότητας.



Εικόνα 5 Διάγραμμα ροής ΣΠΥΑΠ

Το εγχειρίδιο ποιότητας – υγείας & ασφάλειας - περιβάλλοντος είναι ελεγχόμενο έγγραφο και εγκρίνεται από τον Διευθυντή του ΙΕΤΑ, ενώ όλα τα έγγραφα του συστήματος διαμορφώνονται και αναθεωρούνται με σχετικές διαδικασίες σχεδιασμού και βελτίωσης.

4.3.1.5 Ευθύνη της διοίκησης

Η συνεχής βελτίωση του ΣΠΥΑΠ αποτελεί διαρκή δέσμευση και ευθύνη της Διοίκησης και ορίζεται από σειρά διαδικασιών που αφορούν στην διακίνηση πληροφοριών, τις νομοθετικές απαιτήσεις, την εξυπηρέτηση του πελάτη, την διασφάλιση των κατάλληλων συνθηκών του προσωπικού, την προστασία του περιβάλλοντος, την αναθεώρηση του ίδιου του συστήματος.

Για την διαμόρφωση των σχετικών διαδικασιών λαμβάνονται υπόψη το ισχύον νομικό πλαίσιο και απαιτήσεις, οι απόψεις των ενδιαφερομένων μερών, οικονομικά, λειτουργικά και επιχειρηματικά κριτήρια, καθώς και οι εκάστοτε τεχνολογικές δυνατότητες.

Η εφαρμογή των περιβαλλοντικών διαδικασιών βασίζεται στην ενδελεχή αξιολόγηση των επιπτώσεων διαφόρων πρακτικών του ΙΕΤΑ στο περιβάλλον. Πιο αναλυτικά, οι δείκτες που χρησιμοποιούνται είναι οι εξής: εκπομπή αερίων ρύπων (για ποσοτική και ποιοτική αξιολόγηση της ατμοσφαιρικής ρύπανσης), παραγωγή στερεών και υγρών αποβλήτων (για προσδιορισμό της ρύπανσης εδάφους/υπεδάφους), κατανάλωση ενέργειας και άλλων φυσικών πόρων όπως νερό, πρώτες ύλες (χρήση πόρων), πρόκληση θορύβου (όχληση με πιθανές επιπτώσεις στην υγεία των εργαζομένων).

Οι πιθανοί επαγγελματικοί κίνδυνοι (υπό κανονικές και έκτακτες συνθήκες και περιπτώσεις) καταγράφονται συστηματικά και αναλυτικά με στόχο την έγκαιρη και έγκυρη ανάληψη

δράσεις έτσι ώστε να επιτευχθεί η αξιολόγηση και ελαχιστοποίηση τους, με βάση τις αντίστοιχες νομοθετικές απαιτήσεις και κανονιστικές διατάξεις.

Όλες οι δράσεις που αφορούν την περιβαλλοντική πολιτική και προστασία καθώς και την διασφάλιση της υγείας και ασφάλειας στο χώρο του ΙΕΤΑ ακολουθούν τις διατάξεις και νομοθετικές απαιτήσεις του εθνικού, κοινοτικού ή/και του διεθνούς δικαίου που αφορούν στα σχετικά ζητήματα, ενώ υπάρχει διαρκής επικοινωνία και ενημέρωση έτσι ώστε να διασφαλίζεται η εναρμόνιση με τυχόν νέα νομοθετήματα ή αναθεωρήσεις των υπαρχόντων.

Οι αντίστοιχες ευθύνες και αρμοδιότητες των Στελεχών εφαρμογής του ΣΠΥΑΠ προσδιορίζονται από το Καταστατικό της Τράπεζας της Ελλάδος, τον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας, τον Κανονισμό Λειτουργίας Διευθύνσεων και από άλλα σχετικά έγγραφα της Τράπεζας της Ελλάδος, ενώ την συνολική ευθύνη ομαλής εφαρμογής του ΣΠΥΑΠ φέρει ο Διευθυντής του ΙΕΤΑ που προεδρεύει του Συμβουλίου ΠΥΑΠ (συλλογικό όργανο).

Τέλος η ορθή εφαρμογή του ΣΠΥΑΠ διασφαλίζεται μέσω διαδικασιών επικοινωνίας μεταξύ προσώπων και υπηρεσιακών μονάδων καθώς και διαδικασιών ενημέρωσης του προσωπικού σχετικά με τις αναθεωρήσεις της Πολιτικής ΠΥΑΠ.

4.3.1.6 Διάθεση πόρων

Η Διεύθυνση του ΙΕΤΑ φέρει την ευθύνη διασφάλισης όλων των απαραίτητων πόρων για την ομαλή λειτουργία του Συστήματος, συμπεριλαμβανομένων του Ανθρώπινου Δυναμικού, εξοπλισμού, εγκαταστάσεων, μηχανογράφησης, λογισμικού.

Η επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού γίνεται με βάση την εκπαίδευση, δεξιότητες και εμπειρία ενώ υπάρχει ετήσια αξιολόγηση με στόχο τον εντοπισμό και καταγραφή των αναγκών εκπαίδευσης και τον προγραμματισμό αντίστοιχων επιμορφώσεων. Αντίστοιχα υπάρχουν διαδικασίες καταγραφής των αναγκών σε εγκαταστάσεις, εξοπλισμό, μηχανογράφηση ώστε να δρομολογηθεί είτε η εξ' αρχής κάλυψη τους είτε η αναβάθμιση των υφισταμένων. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι κτιριακές εγκαταστάσεις πληρούν όλους τους κανόνες εργονομίας και ασφάλειας.

Επιπροσθέτως η Διεύθυνση του ΙΕΤΑ διασφαλίζει τους αναγκαίους πόρους έτσι ώστε να διατηρηθεί το κατάλληλο περιβάλλον εργασίας καθώς και τους πόρους που διασφαλίζουν την υγεία και την ασφάλεια στους χώρους εργασίας, π.χ. ύπαρξη Τεχνικού Ασφαλείας και Ιατρού Εργασίας, ενώ παράλληλα παρακολουθεί και καταγράφει όλους τους πιθανούς επαγγελματικούς κινδύνους μέσω της Μελέτης Εκτίμησης Επαγγελματικών Κινδύνων.

4.3.1.7 Διαχείριση διεργασιών

Όλες οι διεργασίες του ΙΕΤΑ έχουν σχεδιαστεί γύρω από τρεις βασικές αρχές:

1. την πελατοκεντρική λειτουργία σε θέματα ποιότητας, που αφορά στις προδιαγραφές και τον προσδιορισμό απαιτήσεων του πελάτη, την ανασκόπηση των απαιτήσεων σχετικά με το προϊόν προς καθορισμό του Προγράμματος Ποιότητας, το οποίο διαμορφώνεται ανάλογα με τις απαιτήσεις του πελάτη και καθορίζει τις ειδικές πρακτικές, τα μέσα και την ακολουθία των ενεργειών που έχουν σχέση με τον σχεδιασμό, την ανάπτυξη και την παραγωγή ενός συγκεκριμένου προϊόντος, την

επικοινωνία με τον Πελάτη και με τα ενδιαφερόμενα μέρη, την παρακολούθηση των προϊόντων κατά τη διάρκεια της παραγωγής τους, κ.λ.π.

2. την παροχή κατάλληλων συνθηκών υγείας και ασφάλειας για το προσωπικό, λαμβάνοντας υπόψη την ισχύουσα και υπό έκδοση νομοθεσία και τις σχετικές διατάξεις περί διαχείρισης επαγγελματικών κινδύνων, την ισχύουσα Μελέτη Εκτίμησης Επαγγελματικών Κινδύνων, τα Προγράμματα Διαχείρισης Υγείας & Ασφάλειας, τις απαιτήσεις του προτύπου OHSAS 18001:2007 καθώς και την επικοινωνία και συνεργασία με τα αρμόδια τον Τεχνικό Ασφαλείας και τον Ιατρό Εργασίας. Στόχος των διεργασιών είναι η προστασία των εργαζομένων, η παροχή των κατάλληλων Μέσων Ατομικής Προστασίας (Μ.Α.Π.), πρόσβασης σε ιατρικές υπηρεσίες και σε υπηρεσίες α' βοήθειας. Οι συγκεκριμένες διαδικασίες έχουν σχεδιαστεί έτσι ώστε να μπορούν να προσδιορίσουν την πιθανότητα εμφάνισης ατυχημάτων & επειγουσών περιστατικών (συμπεριλαμβανομένων και περιστατικών που προκύπτουν από έκτακτες καταστάσεις όπως πυρκαγιά, σεισμός κ.λ.π.) και να βοηθήσουν στην πρόληψη, τον περιορισμό και την αντιμετώπιση τους.
3. την προστασία του περιβάλλοντος. Ο επιχειρησιακός περιβαλλοντικός έλεγχος διαμορφώνεται με βάση την ισχύουσα Μελέτη Περιβαλλοντικών Επιπτώσεων, τον Κατάλογο Περιβαλλοντικών Επιπτώσεων, τα τρέχοντα Προγράμματα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης, τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 14001:2004, και τις απαιτήσεις της ΕΚΤ. Τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της εφαρμογής των περιβαλλοντικών διαδικασιών συμπεριλαμβάνουν την παρακολούθηση των εκκροών του ΙΕΤΑ στο περιβάλλον (εκπομπές αερίων, στερεά & υγρά απόβλητα), την παρακολούθηση χρήσης πόρων, τους περιβαλλοντικούς ελέγχους που διεξάγονται. Πιο συγκεκριμένα ορίζονται λεπτομερώς οι διαδικασίες ταξινόμησης και διαχείρισης στερεών και υγρών αποβλήτων, αερίων εκπομπών, διαχείρισης πόρων (ενέργειας, καυσίμων, νερού), και διαχείρισης του θορύβου.

4.3.1.8 Μέτρηση, ανάλυση, βελτίωση

Στο ΙΕΤΑ εφαρμόζονται εκτεταμένες διαδικασίες ποιοτικού ελέγχου (μέτρησης και ανάλυσης του αποτελέσματος) έτσι ώστε να διασφαλισθεί η άριστη ποιότητα των προϊόντων, η προστασία του περιβάλλοντος και η υγεία & ασφάλεια των εργαζομένων του. Στο επίκεντρο αυτών των διαδικασιών βρίσκεται ικανοποίηση των πελατών η οποία αξιολογείται με τη χρήση κατάλληλου ερωτηματολογίου αξιολόγησης της ικανοποίησης του πελάτη και με την αξιολόγηση και διαχείριση παραπόνων, καθώς και ο Ποιοτικός Έλεγχος Τραπεζογραμματίων και Κερμάτων.

Το ΙΕΤΑ στα πλαίσια της αυτοαξιολόγησης των διαδικασιών και της βελτίωσης τους διενεργεί τακτικές εσωτερικές επιθεωρήσεις Ποιότητας, Υγείας & Ασφάλειας και Περιβάλλοντος, στις οποίες μπορεί να συμμετάσχουν και εξωτερικοί συνεργάτες του ΙΕΤΑ με σχετική εμπειρία / εξειδίκευση, ενώ Επιθεωρήσεις του ΣΠΥΑΠ, ως προς τα θέματα που σχετίζονται με την παραγωγή τραπεζογραμματίων και κερμάτων ΕΥΡΩ, πραγματοποιούνται τακτικά και από την ΕΚΤ.

Η παρακολούθηση και μέτρηση των διεργασιών κάνει χρήση συγκεκριμένων δεικτών οι οποίοι αξιολογούνται και αναθεωρούνται ως προς την καταλληλότητά τους. Αντίστοιχοι

δείκτες χρησιμοποιούνται για την παρακολούθηση των περιβαλλοντικών παραμέτρων (π.χ. είδος και ποσότητα/όγκος παραγόμενων στερεών αποβλήτων, υγρών αποβλήτων, και αέριων εκπομπών, χρήση πόρων), με στόχο τη λήψη προληπτικών ή/ διορθωτικών ενεργειών, τον καθορισμό νέων ή τροποποίησης υπαρχόντων διαδικασιών, την διαμόρφωση νέων ή αναθεώρηση υπαρχόντων Προγραμμάτων Περιβαλλοντικής Διαχείρισης. Για τη μέτρηση παραμέτρων υγιεινής & ασφάλειας παρακολουθείται η επικινδυνότητα των διαφόρων θέσεων εργασίας, γίνεται αξιολόγηση των ενδεχόμενων επαγγελματικών κινδύνων, καταγράφονται και αναλύονται τα χαρακτηριστικά των εργατικών ατυχήματα, συλλέγονται τα ιατρικά δεδομένα των εργαζομένων, και καταγράφονται οι μετρήσεις θορύβου στους εσωτερικούς χώρους του εργοστασίου. Οι διεργασίες αυτές, καθώς και τα διορθωτικά μέτρα/αναθεωρήσεις γίνονται σε συνεργασία με τον Τεχνικό Ασφαλείας και τον Ιατρό Εργασίας.

Άλλες μετρήσεις αφορούν την παρακολούθηση και μέτρηση του προϊόντος στα διάφορα στάδια παραγωγής, η παρακολούθηση της ιχνηλασιμότητας α' υλών και προϊόντων, και ο έλεγχος του μη συμμορφούμενου προϊόντος. Στα μη συμμορφούμενα υλικά, τοποθετείται σήμανση απόρριψης και στη συνέχεια αποσύρονται, σε ιδιαίτερο αποθηκευτικό χώρο.

Τα δεδομένα όλων των μετρήσεων και αξιολογήσεων των διαδικασιών και αποτελεσμάτων αποσκοπούν στην (α) διαρκή βελτίωση του ΣΠΥΑΠ και των παρεχόμενων στους πελάτες του προϊόντων και υπηρεσιών (β) στην διαμόρφωση διορθωτικών ενεργειών, (γ) στην υιοθέτηση και υλοποίηση προληπτικών ενεργειών με στόχο την αποφυγή λαθών ή επανάληψης μη συμμόρφωσης, όλα αυτά με απώτερο στόχο την γενικότερη βελτίωση της Ολικής Ποιότητας στο ΙΕΤΑ.

4.4 Πρακτική Εφαρμογή της ΔΟΠ στο ΙΕΤΑ - Αποτελέσματα Συνεντεύξεων

Κατά τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας διατριβής εφαρμόστηκε η συνέντευξη για την αξιολόγηση της εφαρμογής της ΔΟΠ στο ΙΕΤΑ της Τράπεζας της Ελλάδας, σε 7 στελέχη (2 γυναίκες και 5 άνδρες) και 3 εργαζόμενους στην παραγωγή (1 γυναίκα και 2 άνδρες). Συνολικά ερωτήθηκαν 7 άνδρες και 3 γυναίκες. Το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων κυμαίνεται από Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση έως και Μεταπτυχιακό Επίπεδο σπουδών. Πιο αναλυτικά, 1 άνδρας Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και 1 γυναίκα Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης (εργαζόμενοι στον ποιοτικό έλεγχο), 1 άνδρας Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης (εργαζόμενος παραγωγής και συντήρησης), 2 γυναίκες και 5 άνδρες με Μεταπτυχιακές σπουδές, στελέχη του ΙΕΤΑ, ένας εκ των οποίων είναι κάτοχος διδακτορικού τίτλου.



Εικόνα 6 Μορφωτικό επίπεδο συμμετεχόντων

Οι δυσκολίες που αντιμετωπίστηκαν αφορούν κυρίως καθυστερήσεις στην διεξαγωγή των συνεντεύξεων λόγω της αναγκαιότητας λήψης ειδικής έγκρισης προσέγγισης των συμμετεχόντων εξαιτίας της εμπιστευτικότητας των πληροφοριών και του χώρου. Παρά το υψηλό επίπεδο εμπιστευτικότητας που διέπει τις διεργασίες του ΙΕΤΑ, εγκρίθηκε η σχετική άδεια εφαρμογής των συνεντεύξεων. Ένα επιπρόσθετο εμπόδιο ήταν η διαθεσιμότητα των συμμετεχόντων λόγω αυξημένου φόρτου εργασίας, το οποίο ξεπεράστηκε μέσω της επικοινωνίας. Ο μικρός αριθμός συμμετεχόντων δεν επιτρέπει ποσοτική ανάλυση των αποτελεσμάτων. Η ποιοτική ανάλυση που ακολουθήθηκε επιτρέπει την παράθεση και ανάλυση επιπλέον στοιχείων και προτάσεων που διατυπώθηκαν κατά τη διάρκεια της συνέντευξης/συζήτησης ως απαντήσεις στις ερωτήσεις ανοικτού τύπου.

Όπως διαπιστώθηκε τόσο από τις συνεντεύξεις όσο και από την ανάλυση των θεματικών ενοτήτων του Εγχειρίδιου Συστήματος Ποιότητας – Περιβάλλοντος – Υγείας και Ασφάλειας, το ΙΕΤΑ έχει υιοθετήσει την φιλοσοφία της ΔΟΠ, ως ένα σύστημα ολιστικής προσέγγισης για την βελτίωση της ποιότητας και δεσμεύεται στην εφαρμογή της. Τα αποτελέσματα / απαντήσεις των συμμετεχόντων παρουσιάζονται ανά θεματική ενότητα.

4.4.1 Εφαρμογή της ΔΟΠ και προτύπων Ποιότητας

Οι ερωτήσεις 1 και 2 αναφέρονται στην προσωπική συμμετοχή των ερωτηθέντων στην εφαρμογή της ΔΟΠ κατά την εργασία τους. Τα στελέχη του ΙΕΤΑ που ερωτήθηκαν συμμετέχουν όλοι στην εφαρμογή της ΔΟΠ από διαφορετικές θέσεις εργασίας (7 Στελέχη και 3 Εργαζόμενοι) και είναι όλοι επαρκώς καταρτισμένοι τόσο στη φιλοσοφία της ΔΟΠ ως μέσο διασφάλισης ποιότητας όσο και στην πρακτική εφαρμογής της. Δεσμεύονται δε στον έλεγχο της εφαρμογής των σχετικών διαδικασιών και συμμετέχουν σε αυτόν σε μεγάλο βαθμό.

Τα πρότυπα ποιότητας που έχουν εφαρμοστεί στο ΙΕΤΑ είναι το ISO 9001:2008 και ISO 14001:2004. Το πρότυπο ποιότητας OHSAS 18001:2007 (ISO 18000), το οποίο αναφέρεται στο Εγχειρίδιο Συστήματος Ποιότητας – Περιβάλλοντος – Υγείας και Ασφάλειας και αφορά την Διαχείριση Υγιεινής και Ασφάλειας, προετοιμάζεται για να ενταχθεί.

Με βάση τις απαντήσεις των Στελεχών, δίνεται έμφαση στην εφαρμογή της ΔΟΠ, στην εξασφάλιση και αξιοποίηση των πόρων οι οποίοι περιλαμβάνουν το άρτια εκπαιδευμένο και εξειδικευμένο προσωπικό, τον εξοπλισμό με μέσα σύγχρονης τεχνολογίας και την χρήση

υλικών άριστης ποιότητας καθώς και προδιαγραφών που διασφαλίζουν την ποιότητα των τελικών προϊόντων.

4.4.2 Συμβολή της ΔΟΠ για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού

Οι ερωτήσεις 3 και 4 αναφέρονται στην Συμβολή της ΔΟΠ για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Ο τομέας στον οποίο οι συμμετέχοντες εντοπίζουν μεγάλη βελτίωση μετά την εφαρμογή της ΔΟΠ, είναι η ικανοποίηση του πελάτη (π.χ. η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα, το Υπουργείο Οικονομικών και οι ιδιώτες) καθώς απολαμβάνουν αξιόπιστα προϊόντα που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις τους (αύξηση της ικανοποίησης των πελατών και μείωση παραπόνων). Παράλληλα η ικανοποίηση του πελάτη κρίθηκε ότι έγκειται και στην μείωση του κόστους παραγωγής καθώς και του χρόνου παραγγελιών ως αποτέλεσμα εφαρμογής της ΔΟΠ.

Η συμβολή της εφαρμογής της ΔΟΠ στην επίτευξη των στόχων ποιότητας της διοίκησης αξιολογήθηκε ως θετική από 7 στους 10 ερωτηθέντες. Παράλληλα 2 συμμετέχοντες εξέφρασαν την ανάγκη για καλύτερη και πιο πιστή εφαρμογή των εργαλείων ποιότητας.

4.4.3 Τεχνική υποστήριξη και χρήση συστημάτων εφαρμογής

Οι ερωτήσεις 5 και 6 αφορούν στην τεχνική υποστήριξη της παραγωγικής διαδικασίας, όσον αφορά την σχετική εκπαίδευση του προσωπικού πάνω στα υπάρχοντα συστήματα παραγωγής καθώς και σε προτάσεις βελτίωσης της τεχνικής υποστήριξης της παραγωγής (ανθρώπινο δυναμικό, προηγμένος εξοπλισμός και εισαγωγή νέων συστημάτων). Οι συμμετέχοντες κατά πλειοψηφία (7 στους 10) έκριναν ως επαρκή την εκπαίδευση του προσωπικού για τα συστήματα που εφαρμόζονται. Παρόλα αυτά σημαίνουσα σημασία έχουν οι προτάσεις βελτίωσης που διατυπώθηκαν από 4 συμμετέχοντες, οι οποίες αφορούν:

- Ενίσχυση των τμημάτων σε εξειδικευμένο προσωπικό
- Περαιτέρω αυτοματοποίηση του συστήματος
- Εφαρμογή του εργαλείου KPI (Key Performance Indicator) για καλύτερη αξιολόγηση των διαδικασιών.
- Επανεκπαίδευση πάνω στη χρήση σύγχρονων τεχνολογιών

4.4.4 Αποτελεσματικότητα του Συστήματος Ποιότητας που εφαρμόζεται στο ΙΕΤΑ

Οι ερωτήσεις 7 και 8 αναφέρονται στην αποτελεσματικότητα του Συστήματος Ποιότητας και στην κατανομή των σχετικών αρμοδιοτήτων. Τα Στελέχη που συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα έκριναν ως ικανοποιητική την εφαρμογή της ΔΟΠ και ως αποτελεσματική σε θέματα βελτίωσης της ποιότητας παρόλο που τα αποτελέσματα δεν είναι άμεσα ορατά αλλά αποδίδουν σε βάθος χρόνου.

Ο καθορισμός των αρμοδιοτήτων για κάθε εργαζόμενο κρίθηκε ως πολύ αποτελεσματικός (απόδοση 5) από 5 εκ των συμμετεχόντων, ενώ και οι υπόλοιποι έδωσαν βαθμολογίες που

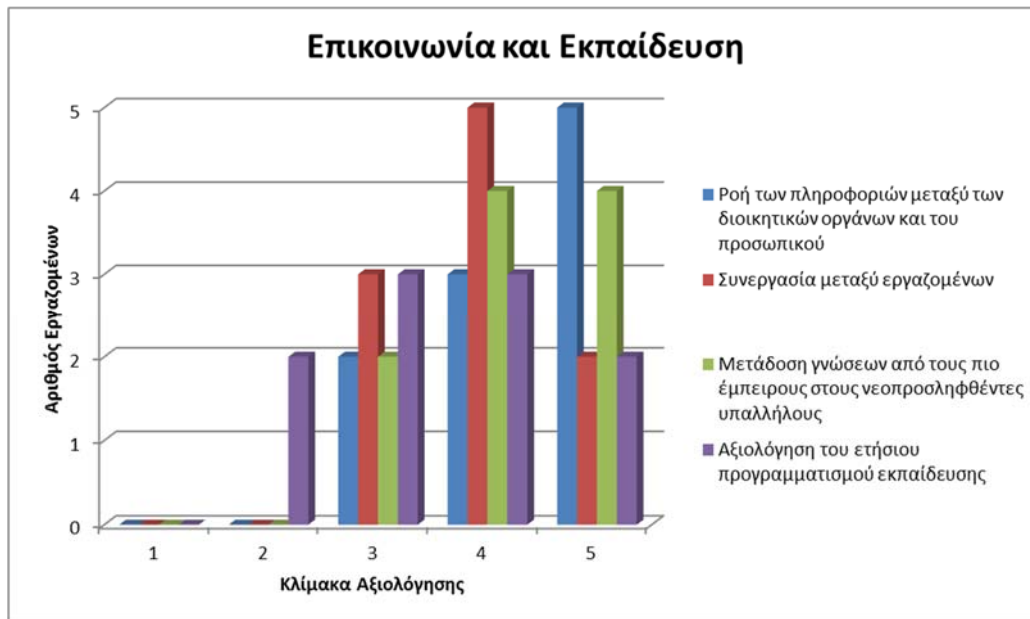
αντιστοιχούν σε υψηλή αποτελεσματικότητα (βαθμός απόδοσης 4 και 3). Σημαντική επισήμανση είναι ότι ο καθορισμός των αρμοδιοτήτων κρίθηκε ως περισσότερο ικανοποιητικός από τα Στελέχη παρά από τους εργαζομένους που συμμετείχαν στην έρευνα. Οι προτάσεις που διατυπώθηκαν για βελτίωση στην κατανομή αρμοδιοτήτων αφορούν στην αύξηση του προσωπικού, στην καλύτερη αξιολόγηση και εκπαίδευση του και στην ανάθεση αρμοδιοτήτων βάσει προσόντων πέραν των τυπικών.

4.4.5 Επικοινωνία, συνεργασία, εκπαίδευση, επιμόρφωση, ενημέρωση των εργαζομένων και Στελέχωση

Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε σε θέματα επικοινωνίας, συνεργασίας, εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των εργαζομένων, καθώς τα θέματα αυτά αφορούν κομβικά στοιχεία της εφαρμογής της ΔΟΠ και παράλληλα επηρεάζουν όλους τους τομείς δράσης. Οι ερωτήσεις που αναφέρονται σε αυτά τα θέματα είναι οι : 9, 10, 11, 12, 13.

Όσον αφορά την απαιτούμενη εξειδίκευση του προσωπικού για την εκτέλεση των καθηκόντων του (γνώσεις και δεξιότητες) οι περισσότεροι συμμετέχοντες (6) την έκριναν ως επαρκή δίνοντας βαθμολόγηση 4 σε κλίμακα 1 -5, 3 συμμετέχοντες έδωσαν βαθμολογία 5 που αντιστοιχεί στην άριστη εξειδίκευση του προσωπικού, ενώ μόνο ένας την έκρινε ως μέτρια με βαθμολογία 3. Ο βαθμός εκπαίδευσης κρίνεται ως ικανοποιητικός με βαθμολογίες κυρίως από 3-5 ενώ ενδιαφέρον παρουσιάζει η διαφοροποίηση της άποψης των εργαζομένων, οι οποίοι θεωρούν ότι χρειάζονται περισσότερη προσωπική εκπαίδευση. Αναφέρθηκαν προτάσεις βελτίωσης για τη Στελέχωση του ΙΕΤΑ από 4 συμμετέχοντες όπως αύξηση του προσωπικού, αύξηση της συχνότητας (διαρκής εκπαίδευση) των εκπαιδευτικών σεμιναρίων με στόχευση στα Στελέχη, εξορθολογισμός μεθόδων, προγραμματισμός και πρόβλεψη της παραγωγής.

Όσον αφορά στην επικοινωνία και ενημέρωση (ροή πληροφοριών) ανάμεσα στα Στελέχη και τους εργαζόμενους, οι συμμετέχοντες την έκριναν από ικανοποιητική ως πολύ καλή με τους μισούς να την χαρακτηρίζουν ως άριστη (βαθμός 5). Αντίστοιχα καλή κρίθηκε η συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων καθώς και η μετάδοση των γνώσεων από τους πιο έμπειρους υπαλλήλους προς τους νεοπροσληφθέντες. Ενδιαφέρον παρουσιάζει η αξιολόγηση του ετήσιου προγραμματισμού εκπαίδευσης η οποία κρίθηκε ως χαμηλότερη με μόνο 2 συμμετέχοντες να την χαρακτηρίζουν ως άριστη με βαθμό αξιολόγησης 5. Τα αποτελέσματα αυτά (Ερώτησης 11) συνοψίζονται στην Εικόνα 7.



Εικόνα 7 Αποτελέσματα Ερώτησης 11 – Επικοινωνία και Εκπαίδευση

Η συχνότητα των εκπαιδευτικών δράσεων, με βάση πάντα τους συμμετέχοντες, προσδιορίστηκε ότι καθορίζεται ανάλογα με τις τρέχουσες απαιτήσεις ή ανάγκες του τμήματος. Προτάσεις για την βελτίωση των εκπαιδευτικών δράσεων/σεμιναρίων συνοψίζονται σε:

- Περισσότερες εκπαιδευτικές δράσεις/σεμινάρια πάνω σε εξειδικευμένα θέματα και ανάλογα με τις εργασίες που έχει αναλάβει ο κάθε εργαζόμενος (εξατομικευμένη εκπαίδευση).
- Δημιουργία σεμιναρίων από στελέχη του ΙΕΤΑ και γενικά από έμπειρους εργαζομένους λόγω της ιδιαιτερότητας των εργασιών του ΙΕΤΑ. Οι εξωτερικοί συνεργάτες/επιμορφωτές κρίνονται ως λιγότερο κατάλληλοι καθώς δεν διαθέτουν εξειδίκευση και γνώση των συγκεκριμένων και συχνά εμπιστευτικών διεργασιών που επιτελούνται στο ΙΕΤΑ.

4.4.6 Διασφάλιση της ασφάλειας και της υγείας των εργαζομένων

Η διασφάλιση της ασφάλειας και της υγείας των εργαζομένων αξιολογήθηκε μέσω των ερωτήσεων 14 και 15. Γενικά οι υφιστάμενες διαδικασίες που αφορούν την διαχείριση επαγγελματικών κινδύνων, την καταλληλότητα και τη χρήση των μέσων ατομικής προστασίας, και την εκπαίδευση των εργαζομένων σε θέματα πρόληψης ατυχημάτων, αποφυγής κινδύνων και ιατρικής παρακολούθησης, αξιολογήθηκαν πολύ θετικά (Εικόνα 8).



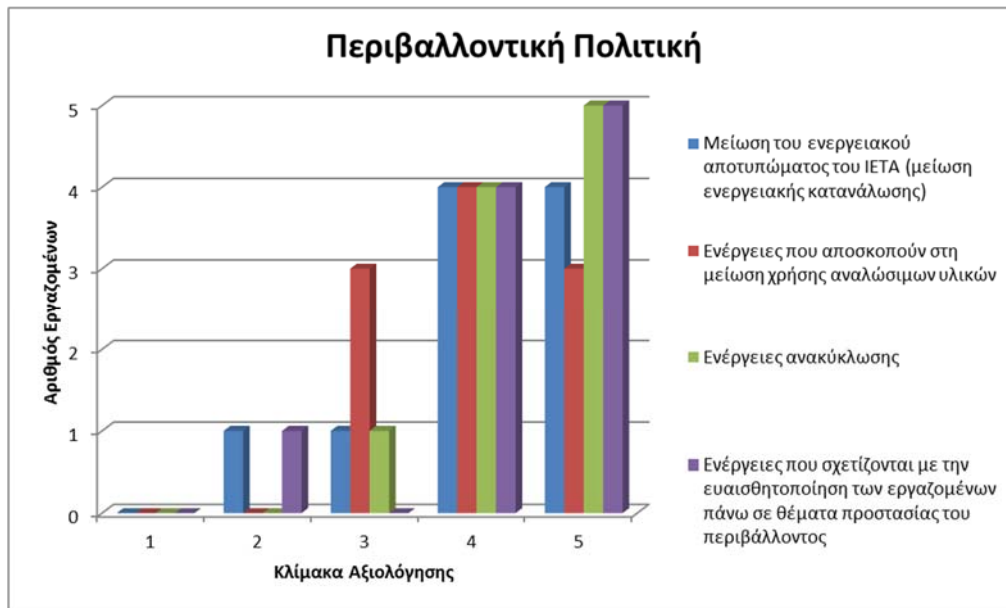
Εικόνα 8 Αξιολόγηση των υφιστάμενων διαδικασιών Ασφάλειας και Υγείας των εργαζομένων

Προτάσεις σχετικά με την Ασφάλεια και Υγεία των εργαζομένων διατυπώθηκαν μόνο από έναν συμμετέχοντα, γεγονός που αποδεικνύει την αποτελεσματικότητα των υφιστάμενων σχετικών διαδικασιών στο ΙΕΤΑ και στην Τράπεζα της Ελλάδος γενικότερα. Προτάθηκε συγκεκριμένα η αύξηση της συχνότητας ενημέρωσης του προσωπικού για τους κινδύνους που αφορούν καθημερινές δραστηριότητες εντός του ΙΕΤΑ.

4.4.7 Περιβαλλοντική πολιτική

Η περιβαλλοντική πολιτική του ΙΕΤΑ αξιολογήθηκε μέσω των ερωτήσεων 16 και 17, ως θετική. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα ήταν ενήμεροι για την εφαρμογή του προτύπου ISO 14001:2004 που αναφέρεται στην περιβαλλοντική διαχείριση της Τράπεζας της Ελλάδος και αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της περιβαλλοντικής πολιτικής του ΙΕΤΑ.

Συγκεκριμένα ήταν θετική η αξιολόγηση όσων αφορά τη μείωση του ενεργειακού αποτυπώματος, την μείωση χρήσης αναλώσιμων υλικών, τις ενέργειες ανακύκλωσης και την ευαισθητοποίηση των εργαζομένων πάνω σε θέματα προστασίας του περιβάλλοντος (Εικόνα 9).



Εικόνα 9 Αξιολόγηση υφιστάμενων ενεργειών προστασίας του Περιβάλλοντος

Οι προτάσεις βελτίωσης συμπεριλαμβάνουν την αντικατάσταση των υπαρχόντων λυχνιών φωτισμού με χρήση λυχνιών τύπου LED για εξοικονόμηση ενέργειας, εγκατάσταση φωτοβολταϊκών μονάδων που θα καλύπτουν τις ενεργειακές ανάγκες του ΙΕΤΑ, χρήση άλλων πηγών πράσινης ενέργειας και προμήθεια και τοποθέτηση περισσότερων κάδων ανακύκλωσης υλικών.

Κεφάλαιο 5.

Συμπεράσματα Και Προτάσεις Βελτίωσης Υπηρεσιών

Για την Τράπεζα της Ελλάδος και συγκεκριμένα για το ΙΕΤΑ, όπως προκύπτει από την παρούσα έρευνα, η βελτίωση της ποιότητας αποτελεί στόχο αλλά και μία (κατά Juran, 1986) ατέρμονη διαδικασία. Ακολουθώντας τις επιταγές του παγκόσμιου ανταγωνισμού αλλά και των διεθνών συμβάσεων η Τράπεζα της Ελλάδος ακολουθεί πρότυπα και διαδικασίες που στοχεύουν στην επίτευξη των στόχων ποιότητας και των στόχων της Διοίκησης με τέτοιο τρόπο που να διασφαλίζει την συνέπεια και την αξιοπιστία. Έτσι έχει καταφέρει να υιοθέτηση μία νέα φιλοσοφία με έμφαση στην 'πρόληψη' αντί της 'θεραπείας' των προβλημάτων με παράλληλη συμμόρφωση με νομοθετικές και κανονιστικές διατάξεις, και τις προσαγές της ΕΚΤ.

5.1 Σχολιασμός αποτελεσμάτων

Με βάση τα αποτελέσματα της προσωπικής έρευνας που περιλαμβάνει, α) ανάλυση του Εγχειριδίου Συστήματος Ποιότητας – Περιβάλλοντος – Υγείας και Ασφάλειας και β) ανάλυση των αποτελεσμάτων των Συνεντεύξεων, το ΙΕΤΑ – ΤτΕ έχει υιοθετήσει την εφαρμογή της ΔΟΠ με γνώμονα και στόχο την βελτίωση της λειτουργίας του συνολικά, ενώ αναγνωρίζει ότι η βελτίωση της ποιότητας πρέπει να καθοδηγείται από τα ανώτατα επίπεδα ιεραρχίας με έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό ως παράγοντα επιρροής αλλά και δέκτη των εξελίξεων.

Το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας που εφαρμόζει το ΙΕΤΑ είναι πιστοποιημένο από τον Ελληνικό Οργανισμό Τυποποίησης (ΕΛΟΤ), ενώ εφαρμόζονται αυστηρά ποιοτικά standards ως αυτά ορίζονται από την ΕΚΤ για όλα τα Εκτυπωτικά Εργοστάσια. Η ορθή εφαρμογή του διασφαλίζεται μέσω τακτικών επιθεωρήσεων της Εσωτερικής Επιθεώρησης αλλά και επιθεωρήσεων από τον ΕΛΟΤ και από τα αρμόδια όργανα του Ευρωσυστήματος.

Η εφαρμογή της ΔΟΠ στο ΙΕΤΑ με βάση τα στοιχεία που προκύπτουν από την μελέτη περίπτωσης, δηλ. από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων και από τη μελέτη του Εγχειριδίου Συστήματος Ποιότητας – Περιβάλλοντος – Υγείας και Ασφάλειας, συμπεριλαμβάνει δραστηριότητες οι οποίες χαρακτηρίζονται από:

1. Έμφαση στη συνεχή βελτίωση,
2. Έλεγχο της διαδικασίας και της ποιότητας του προϊόντος.
3. Εστίαση στον ανθρώπινο παράγοντα και στην ανθρώπινη συμπεριφορά.

4. Δέσμευση της ανώτατης διοίκησης για την εφαρμογή των συστημάτων ποιότητας και την ανάπτυξη κουλτούρας ποιότητας.
5. Συνεχή εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων.
6. Έμφαση στην πρόληψη.
7. Συνεργασία, συμμετοχή και ευθύνη όλων των τμημάτων και λειτουργιών στη βελτίωση της ποιότητας.

Τα τελευταία χρόνια, μετά την υιοθέτηση της ΔΟΠ, παρατηρείται σύμφωνα με τα Στελέχη του ΙΕΤΑ, βελτίωση των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων και έχει διασφαλιστεί ότι το προσωπικό του ΙΕΤΑ είναι ενημερωμένο σχετικά με την πολιτική ποιότητας που ακολουθείται, ενώ παράλληλα με την καθιέρωση εσωτερικών και εξωτερικών διαύλων επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων, αλλά και με εξωτερικούς συνεργάτες, υπάρχει δημιουργική ανταλλαγή πληροφοριών και καλλιεργούνται σχέσεις αμοιβαίας εμπιστοσύνης.

Όσον αφορά την εκπαίδευση και την επιμόρφωση των εργαζομένων, όπως προκύπτει τόσο από τις απαντήσεις των συνεντεύξεων όσο και από πηγές της Τράπεζας της Ελλάδος συμπεριλαμβανομένου του Εγχειριδίου Ποιότητας, λαμβάνουν εκπαίδευση που αφορά τις εργασιακές τους δραστηριότητες, νέες απαιτήσεις, ενημερώνονται για νέες τεχνολογίες και αποκτούν καινούριες γνώσεις και δεξιότητες. Η εκπαίδευση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι περιλαμβάνει θέματα ποιότητας, επίλυση προβλημάτων, την εφαρμογή και απλοποίηση των διαδικασιών και θεμάτων που με τη σειρά τους επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του τμήματος.

Παρόλο που το πρότυπο ποιότητας OHSAS 18001:2007 (ISO 18000), το οποίο αφορά την Διαχείριση Υγιεινής και Ασφάλειας, δεν έχει υιοθετηθεί ακόμα, το ΙΕΤΑ διαθέτει εντός των εγκαταστάσεων του ιατρικές εγκαταστάσεις, εξοπλισμό και προσωπικό τόσο για την αντιμετώπιση έκτακτων περιστατικών καθώς και για την διάγνωση και πρόληψη προβλημάτων υγείας. Εντός του ΙΕΤΑ λειτουργούν ιατρεία με πολυάριθμες ιατρικές ειδικότητες, Ιατρό Εργασίας και Τεχνικό Ασφάλειας, καθώς και ικανό αριθμό Σταθμών Πρώτων Βοηθειών. Ο Ιατρός Εργασίας και ο Τεχνικός Ασφάλειας συμμετέχουν στην βελτίωση των παροχών υγείας και ασφάλειας μέσω παρακολούθησης σχετικών παραμέτρων υγείας και ασφάλειας έτσι ώστε να αναγνωρίζονται έγκαιρα τυχόν αστοχίες ή παραλήψεις και να λαμβάνονται άμεσα οι απαιτούμενες διορθωτικές ενέργειες. Επιπροσθέτως, οι υπάλληλοι του ΙΕΤΑ, όπως και οι λοιποί υπάλληλοι της Τράπεζας της Ελλάδος έχουν πρόσβαση σε υψηλού επιπέδου ιατροφαρμακευτική περίθαλψη και νοσηλείας μέσω του Ταμείου Υγείας ΑΤΠΣΥΤΕ. Στο προσωπικό, παρέχονται Μέσα Ατομικής Προστασίας ενώ διεξάγονται τακτικοί έλεγχοι για τη λειτουργία και χρήση του προστατευτικού εξοπλισμού και για την ορθή και διαρκή χρήση των Μέσων Ατομικής Προστασίας.

Η εφαρμογή του προτύπου ISO 14001:2004 προβλέπει την λεπτομερή παρακολούθηση και καταγραφή από αρμόδιο προσωπικό, το οποίο έχει εκπαιδευτεί κατάλληλα, των εκροών του ΙΕΤΑ στο περιβάλλον, της κατανάλωσης των πόρων και διεξάγει περιβαλλοντικούς ελέγχους για την αντιμετώπιση και αποφυγή μη συμμορφώσεων με την περιβαλλοντική πολιτική και την παρέκκλιση από τις επιθυμητές περιβαλλοντικές επιδόσεις. Οι

περιβαλλοντικές παράμετροι που καταγράφονται και ελέγχονται είναι α. εκπομπές αερίων από καυστήρες και οχήματα, β. διαχείριση υγρών αποβλήτων, αστικά απόβλητα, υγρά απόβλητα από τις τεχνικές διεργασίες της Τράπεζας, π.χ. ορυκτέλαια, σαπουνέλαια, υγρά πλύσης πλακών, εμφάνισης πλακών, επαργύρωσης, καθαρισμού εκτυπωτικών μηχανών, χαλκογραφικής εκτύπωσης, λιθογραφικών μηχανών) γ. διαχείριση στερεών απορριμμάτων που περιλαμβάνει διαχωρισμό απορριμμάτων στην πηγή, ανακύκλωση για αλουμίνιο, χαρτί, πλαστικό, απόρριψη σε ΧΥΤΑ, εκποίηση απορριμμάτων (μέταλλο και ξύλο), ειδική διάθεση ηλεκτρονικών απορριμμάτων. Παράλληλα υπάρχουν προβλέψεις για τον έλεγχο κατανάλωσης ενέργειας και νερού καθώς και για τον έλεγχο θορύβου. Σε περιπτώσεις υπερβάσεων των ορίων θορύβου, παρεμβαίνει ο αρμόδιος Συντονιστής Ασφάλειας, ο οποίος λαμβάνει τα απαιτούμενα προληπτικά ή διορθωτικά μέτρα.

5.2 Συμπεράσματα και προτάσεις βελτίωσης

5.2.1 Οφέλη για την Τράπεζα της Ελλάδος

Η εφαρμογή της ΔΟΠ στο ΙΕΤΑ – ΤτΕ έχει επιφέρει σειρά ωφελειών, όπως βελτιώσεις στην παραγωγικότητα και στην αποδοτικότητα, ικανοποίηση των πελατών, ευαισθητοποίηση των εργαζομένων σε θέματα ποιότητας, ανύψωση του ηθικού και της ικανοποίησης των εργαζομένων, βελτίωση των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων, βελτίωση των σχέσεων διοίκησης και εργαζομένων, ομαδικότητα και συνεργασία, μείωση κόστους αποθεμάτων, ελαττωματικών, και απαιτήσεων επιθεώρησης.

Επιπλέον ωφέλειες προκύπτουν από την υιοθέτηση της κουλτούρας και της νέας φιλοσοφίας ποιότητας στην επιχείρηση/Τράπεζα. Η νέα αυτή φιλοσοφία επιτυγχάνει την υψηλότερη ποιότητα παραγομένων προϊόντων και υπηρεσιών, την ικανοποίηση των πελατών και των προμηθευτών, με ταυτόχρονη προσωπική και επαγγελματική ικανοποίηση και εξέλιξη των εργαζομένων.

Πιο αναλυτικά η επίτευξη του στόχου της Διοίκησης που αφορά την ικανοποίηση των εργαζομένων στο ΙΕΤΑ έχει ορατά αποτελέσματα στην βελτίωση των συνθηκών εργασίας, υγείας και ασφάλειας, στην αναγνώριση της συμβολής του έργου των υπαλλήλων καθώς και στις ανταμοιβές τους (χρηματικές ή μη).

Η ΔΟΠ όπως εφαρμόζεται στο ΙΕΤΑ συντελεί στη δημιουργία καλού κλίματος και καλών συνθηκών εργασίας με αντίκτυπο στην ικανοποίηση των εργαζομένων και στην καλύτερη απόδοση τους, στην αναγνώριση της εξέχουσας απόδοσης τους και στην περαιτέρω βελτίωση των παραγομένων προϊόντων. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν η απονομή βραβείων σε σχεδιαστές της Τράπεζας της Ελλάδος:

1. Βράβευση σε επαγγελματία σχεδιαστή της Τράπεζας της Ελλάδος τον Ιανουάριο του 2009 για σχεδιασμό νομίσματος με θέμα τον εορτασμό της 10ης επετείου της Οικονομικής και Νομισματικής Ένωσης. Το νικητήριο σχέδιο αξιολογήθηκε μετά από δημόσια διαδικτυακή ψηφοφορία.

2. Βράβευση σε επαγγελματία σχεδιαστή της Τράπεζας της Ελλάδος τον Ιούλιο του 2015 για τον εορτασμό των τριάντα ετών από τη σημαία της ΕΕ. Το νικητήριο σχέδιο αξιολογήθηκε μετά από δημόσια διαδικτυακή ψηφοφορία.

5.2.2 Δυσκολίες στην εφαρμογή της ΔΟΠ και πως αντιμετωπίζονται

Οι δυσκολίες στην εφαρμογή της ΔΟΠ, όπως αυτές εντοπίστηκαν από την παρούσα εργασία, αφορούν κυρίως την προσαρμογή των εμπλεκόμενων μερών στις νέες απαιτήσεις ποιότητας και στις συνεχείς αλλαγές μέσα σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Η αλλαγή στην κουλτούρα, η παραίτηση από τον παραδοσιακό τρόπο διοίκησης και η υιοθέτηση νέων πρακτικών προϋποθέτουν την καθολική και διαρκή εκπαίδευση των εργαζομένων όλων των βαθμίδων και ειδικοτήτων πάνω σε θέματα διασφάλισης ποιότητας, καθώς και την υιοθέτηση ρεαλιστικών προσδοκιών που υλοποιούνται εντός ρεαλιστικών χρονοδιαγραμμάτων. Η υλοποίηση συχνών, εξειδικευμένων και εξατομικευμένων εκπαιδευτικών σεμιναρίων είναι μία χρονοβόρα διαδικασία με δυσκολία στην οργάνωση. Για το λόγο αυτό απαιτείται η ενεργή συμμετοχή και συνεργασία με το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού.

Η ΔΟΠ, ως ολιστική θεώρηση, πρέπει να επεκταθεί σε ολόκληρη την επιχείρηση και πρέπει να υπάρχει συνέχεια, επιμονή και προσήλωση στους στόχους της βελτίωσης της ποιότητας με συμβολή όλων των εργαζομένων και όχι μόνο μιας ομάδας ειδικών. Για την επιτυχή εφαρμογή της η ΔΟΠ απαιτεί τον καθορισμό σχεδίων δράσης με ευρεία συμμετοχή των εργαζομένων, και βέλτιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Είναι τέλος σημαντική για την επίτευξη των στόχων της ΔΟΠ η συνειδητοποίηση ότι τα οφέλη από εφαρμογή της ΔΟΠ επιτυγχάνονται σε βάθος χρόνου.

5.2.3 Προτάσεις βελτίωσης στην εφαρμογή της ΔΟΠ στο ΙΕΤΑ - Τράπεζα της Ελλάδος

Παρά την υιοθέτηση της ΔΟΠ στο ΙΕΤΑ και την επιτυχή εφαρμογή της, με εμφανή τα θετικά αποτελέσματα και οφέλη, μπορούν να διατυπωθούν προτάσεις για περαιτέρω βελτίωση με έμφαση κυρίως στην εκπαίδευση. Στην ορθή εφαρμογή της ΔΟΠ δημιουργείται ένα κοινό αίσθημα υπευθυνότητας ανάμεσα στους εργαζόμενους και η επιτυχία έρχεται με την ανοικτή συμμετοχή στις διαδικασίες. Παρόλο που η Διοίκηση παραμένει στα χέρια των Στελεχών, όλοι οι εργαζόμενοι είναι αφενός ενημερωμένοι και καταρτισμένοι σχετικά με τις διαδικασίες και αφετέρου μοιράζονται τόσο τις ευθύνες όσο και τα οφέλη. Η ανώτατη Διοίκηση, επομένως, θα πρέπει να αντιμετωπίζει την ποιότητα σαν βασικό στοιχείο αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων και των συστημάτων διοίκησης.

Επιπροσθέτως η Διοίκηση θα πρέπει:

- Να αυξήσει τους πόρους για την εκπαίδευση ολόκληρης της ιεραρχίας σχετικά με τη διαχείριση της ποιότητας και να διασφαλίσει την συνεχή εκπαίδευση/επιμόρφωση των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να εκπαιδεύονται διαρκώς στις βασικές τεχνικές και εργαλεία βελτίωσης της

ποιότητας, ενώ η επιμόρφωση θα πρέπει να ενταχθεί ως ένα βασικό εργαλείο βελτίωσης των διαδικασιών και να προσαρμόζεται στις ανάγκες που προκύπτουν.

- Να ενισχύσει τους τρόπους αξιολόγησης των διαδικασιών ποιότητας, να τους συγκρίνει διαρκώς με τους στόχους ποιότητας και να τους προσαρμόζει ανάλογα.
- Να ενισχύσει το σύστημα αναγνώρισης της συμβολής και παραγωγικότητας των εργαζομένων για την άριστη απόδοση, με επιπλέον κίνητρα και ανανεωμένο σύστημα επιβραβεύσεων.
- Να στοχεύσει στην ικανοποίηση των προμηθευτών, καθώς έτσι διασφαλίζεται η σταθερή ποιότητα προϊόντων με ελαχιστοποίηση των ελαττωματικών και μείωση του κόστους. Επίσης έτσι διασφαλίζονται ευνοϊκές συνθήκες και αμοιβαία κατανόηση μεταξύ των προμηθευτών και της Τράπεζας της Ελλάδας.

Ως ένα γενικό συμπέρασμα που αφορά την εφαρμογή της ΔΟΠ σε οργανισμούς όπως το ΙΕΤΑ και η Τράπεζα της Ελλάδος θα μπορούσαμε να πούμε ότι παρά τις τυχόν δυσκολίες η επένδυση χρόνου στην ΔΟΠ έχει νόημα που καθορίζεται από το ορατό αποτέλεσμα.

Παράρτημα - Συνέντευξη

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών *Διοίκηση, Τεχνολογία
και Ποιότητα.*

Μεταπτυχιακή Διατριβή

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

Η παρούσα συνέντευξη αποτελεί μέρος της Μεταπτυχιακής Διατριβής με τίτλο «**Η Συμβολή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Βελτίωση των Τραπεζικών Υπηρεσιών στην Ελλάδα. Μελέτη Περίπτωσης Ίδρυμα Εκτύπωσης Τραπεζογραμματίων και Αξιών (ΙΕΤΑ) – Νομισματοκοπείο Τράπεζας της Ελλάδας**».

Σκοπός της έρευνας είναι να διερευνηθεί η πρακτική εφαρμογή της ΔΟΠ και οι διαδικασίες που ακολουθούνται στο ΙΕΤΑ, συγκριτικά με τις βασικές θεωρητικές αξίες της ΔΟΠ, με τα διεθνή πρότυπα καθώς και σε σχέση με το *Εγχειρίδιο Συστήματος Ποιότητας – Περιβάλλοντος – Υγείας και Ασφάλειας*. Ένας από τους στόχους του ερωτηματολογίου είναι να εντοπιστούν τυχόν δυσκολίες στην εφαρμογή και να διαμορφωθούν προτάσεις για τη βέλτιστη εφαρμογή των διαδικασιών με έμφαση στις διαδικασίες εκπαίδευσης.

Οι συνεντεύξεις είναι ανώνυμες και η έρευνα διεξάγεται για **αυστηρά εκπαιδευτικούς λόγους**. Οι απαντήσεις θα χρησιμοποιηθούν ως βάση για την διεξαγωγή ερευνητικών συμπερασμάτων και **θα τηρηθεί απόλυτη εχεμύθεια**.

Ευχαριστώ εκ των προτέρων για τον χρόνο σας.

Με εκτίμηση,

Ταξίαρχης Ασπρακάς

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ

ΦΥΛΛΟ: ΑΝΔΡΑΣ ΓΥΝΑΙΚΑ

ΗΛΙΚΙΑ: 18-29 30-44 45-60

ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ: _____

ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ: _____

ΕΤΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ: _____

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Εφαρμόζετε στην εργασία σας μεθόδους οι οποίες αναφέρονται στο Σύστημα Διαχείρισης για την ποιότητα, την υγεία και ασφάλεια της εργασίας και την προστασία του περιβάλλοντος;

Ναι

Όχι

2. Σε ποιο τομέα εφαρμογής της Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας εργάζεστε;

Υπεύθυνος συστήματος ποιότητας

Παραγωγική διαδικασία

Διαχείριση συστημάτων

Ποιοτικός Έλεγχος

Άλλο.....

3. Σε ποιόν/ους τομέα/εις πιστεύετε ότι η χρήση εργαλείων Ποιότητας βελτιώνει την αποτελεσματικότητα του συστήματος ποιότητας για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού;

Ικανοποίηση πελάτη

Ικανοποίηση προμηθευτών

Χρόνος παράδοσης παραγγελιών

- Μείωση κόστους
- Επίτευξη στόχων της Διοίκησης

4. Τι θα προτείνατε για την περαιτέρω βελτίωση της χρήσης εργαλείων Ποιότητας;

5. Τι πιστεύετε όσον αφορά την τεχνική υποστήριξη της παραγωγικής διαδικασίας;

Είναι επαρκής η εκπαίδευση του προσωπικού; ΝΑΙ ΟΧΙ

Γίνετε χρήση προηγμένων συστημάτων παραγωγής, εξοπλισμού και υλικών; ΝΑΙ ΟΧΙ

6. Θα είχατε να προτείνετε κάτι σχετικά με την βελτίωση/εκσυγχρονισμό της τεχνικής υποστήριξης της παραγωγής (ανθρώπινο δυναμικό, εξοπλισμός); Αν ναι τι;

7. Σε μία κλίμακα από 1-5 με το 1 να αντιστοιχεί στην πιο χαμηλή απόδοση και το 5 στην πιο υψηλή πως θα χαρακτηρίζατε τα ακόλουθα σχετικά με την κατανομή αρμοδιοτήτων

Πιστεύετε ότι ο καθορισμός των αρμοδιοτήτων για κάθε εργαζόμενο είναι αποτελεσματικός;

1 2 3 4 5

8. Θα είχατε να προτείνετε κάτι σχετικά με την καλύτερη κατανομή αρμοδιοτήτων; Αν ναι τι;

9. Θα είχατε κάτι να προτείνετε σχετικά με την βελτίωση της Στελέχωσης του ΙΕΤΑ; Αν ναι τι;

10. Σε μία κλίμακα από 1-5 με το 1 να αντιστοιχεί στην πιο χαμηλή απόδοση και το 5 στην πιο υψηλή πως θα χαρακτηρίζατε τα ακόλουθα σχετικά με την στελέχωση του ΙΕΤΑ

Πιστεύετε ότι το προσωπικό διαθέτει την απαιτούμενη εξειδίκευση (γνώσεις/δεξιότητες) για την εκτέλεση των καθηκόντων του ;

1 2 3 4 5

Αξιολογήστε το βαθμό εκπαίδευσης προσωπικού του Τμήματος σας

1 2 3 4 5

11. Σε μία κλίμακα από 1-5 με το 1 να αντιστοιχεί στην πιο χαμηλή απόδοση και το 5 στην πιο υψηλή πως θα χαρακτηρίζατε την επικοινωνία/συνεργασία και εκπαίδευση των εργαζομένων του ΙΕΤΑ

Πως θα χαρακτηρίζατε την ροή των πληροφοριών μεταξύ των διοικητικών οργάνων και του προσωπικού;

1 2 3 4 5

Πως θα χαρακτηρίζατε τη συνεργασία μεταξύ εργαζομένων;

1 2 3 4 5

Πως θα χαρακτηρίζατε την μετάδοση γνώσεων από τους πιο έμπειρους στους νεοπροσληφθέντες υπαλλήλους;

1 2 3 4 5

Πως θα αξιολογούσατε τον ετήσιο προγραμματισμό εκπαίδευσης;

1 2 3 4 5

12. Πόσο συχνά συμμετέχετε σε επιμορφωτικές/ενημερωτικές δράσεις;

- Μόνο κατά την πρόσληψη
- 1 φορά το μήνα
- 1 φορά το τρίμηνο
- 1 φορά το εξάμηνο
- 1 φορά το χρόνο
- Άλλο, παρακαλώ προσδιορίστε.....

13.Θα είχατε κάτι να προτείνετε σχετικά με την βελτίωση των επιμορφωτικών/εκπαιδευτικών σεμιναρίων των εργαζομένων; Αν ναι τι;

14.Σε μία κλίμακα από 1-5 με το 1 να αντιστοιχεί στην πιο χαμηλή απόδοση και το 5 στην πιο υψηλή πως θα χαρακτηρίζατε τις διαδικασίες σχετικά με την διασφάλιση της ασφάλειας και της υγείας των εργαζομένων του ΙΕΤΑ

Πως θα χαρακτηρίζατε τις υφιστάμενες διαδικασίες διαχείρισης επαγγελματικών κινδύνων;

1 2 3 4 5

Πως θα βαθμολογούσατε την καταλληλότητα και τη χρήση των μέσων ατομικής προστασίας;

1 2 3 4 5

Πόσο επαρκής είναι η ενημέρωση και η εκπαίδευση του προσωπικού σε θέματα επαγγελματικών κινδύνων, αποφυγής εργατικών ατυχημάτων και ιατρικής παρακολούθησης των εργαζομένων;

1 2 3 4 5

15.Θα είχατε κάτι να προτείνετε σχετικά με την βελτίωση των συνθηκών ασφάλειας και υγείας των εργαζομένων; Αν ναι τι;

16.Σε μία κλίμακα από 1-5 με το 1 να αντιστοιχεί στην πιο χαμηλή απόδοση και το 5 στην πιο υψηλή πως θα χαρακτηρίζατε τις ενέργειες σχετικά με την προστασία του περιβάλλοντος όπως αυτές προβλέπονται στο ΙΕΤΑ

Ενέργειες που αποσκοπούν στην μείωση του ενεργειακού αποτυπώματος του ΙΕΤΑ (μείωση ενεργειακής κατανάλωσης)

1 2 3 4 5

Ενέργειες που αποσκοπούν στη μείωση χρήσης αναλώσιμων υλικών

1 2 3 4 5

Ενέργειες ανακύκλωσης

1 2 3 4 5

Ενέργειες που σχετίζονται με την ευαισθητοποίηση των εργαζομένων πάνω σε θέματα προστασίας του περιβάλλοντος

1 2 3 4 5

17.Θα είχατε κάτι να προτείνετε σχετικά με την βελτίωση της περιβαλλοντικής πολιτικής του ΙΕΤΑ; Αν ναι τι;

ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΑΣ!

Βιβλιογραφία

Κεφάλαιο 2

1. Amini E., Dalmanpoor M., Aghajanloo F. 2017. 'Comparative Study of the Impact of TQM on the Banks Profitability: A Case Study of Mehr- Eghtesad and Saderat Banks in Zanzan Province', International Journal of Management, Accounting and Economics, Vol. 4, No. 6, June, 2017
2. Atkinson, R., 1999. 'Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other success criteria'. International Journal of Project Management 17 (6), 337–342.
3. Bisgaard, S. 2007. Quality Management and Juran's Legacy. Quality and Reliability Engineering International, No. 23(6), 665–677.
4. Bloom N., Eifert B., Mahajan A., McKenzie D., Roberts J. 2013. 'Does management matter? Evidence from India'. Q. J. Econ. 121, 1–51
5. Brodie M. 1962 Henry Fayol: Administration Industrielle et Generale - a re-interpretation, Wiley Online Library, Τελευταία πρόσβαση <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-9299.1962.tb01288.x>
6. Certo, S.C. 1997. 'Modern management. Diversity, quality, ethics, and the global environment' (7th ed.). New Jersey, Upper Saddle River: Prentice Hall. 699 p.
7. Cho H.J., Pucik V. 2005. 'Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability, and market value, Strategic management' Journal 26 555-575 280 Cemal Zehir et al. / Procedia - Social and Behavioral Sciences 41 (2012) 273 – 280
8. Clougherty J.A., Grajek M. 2014. 'International standards and international trade: Empirical evidence from ISO 9000 diffusion', International Journal of Industrial Organization 36 (2014) 70–82
9. Costin, H. I. 1994. 'Readings in Total Quality Management'. New York: The Dryden Press Harcourt Brace College Publishers. 626 p.
10. Crosby, P. 1980. Quality is free: The art of making quality certain. New York: New American Library.
11. Crosby, P. 1995. Quality Without Tears: The Art of Hassle-Free Management. New York: McGraw-Hill.
12. Deming W.E. 1986. Out of crisis, Publications of MIT Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, MA
13. Dimara E, Skuras D., Tsekouras K., Goutsos S. 2004. Strategic orientation and financial performance of firms implementing ISO 9000. International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 21 No. 1, pp. 72-89
14. Ebert, R. J., & Griffin, R.W. 2000. 'Business Essentials'. New Jersey: Prentice Hall. 3rd Edition, 501 p.
15. Evans, J. R., Anderson, D.R., Sweeney, D.J., & Williams, T.A. 1990. 'Applied production and operations management', New York: West Publishing company. 660 p.

16. Foster, S. T. 2004. *Managing Quality. An Integrative Approach* (2nd ed.). Pearson Education International.
17. Gabor A. 1990, *The Man Who Discovered Quality*, Penguin Books
18. Ghaleb Madanat H., Khasawneh A.S. 2017. 'Impact of Total Quality Management Implementation on Effectiveness of Human Resource Management in the Jordanian Banking Sector from Employees' Perspective', *Academy of Strategic Management Journal*, Volume 16, Number 1, 2017
19. Godfrey, A.B., & Kenett, R.S. 2007. Joseph M. Juran, a perspective on past contributions and future impact. *Quality and Reliability Engineering International*, Vol. 23 Issue 6, October, 653–656.
20. Goetsch, D.L., & Davis, S.B. 2006. 'Quality Management. Introducing to Total Quality Management for Production, Processing, and Services', Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education International, 5th Edition, 814 p.
21. Heisler, S.I. 1990. 'Project quality and the project manager'. *International Journal of Project Management* 8 (3), 133–137.
22. International Organisation for Standardisation. 2018. Τελευταία πρόσβαση 4.5.2018 <https://www.iso.org/management-system-standards.html>
23. Juran J. & Godfrey A. B. 1998. *Juran's quality handbook* (Previous eds. published under title: *Juran's quality control handbook*), McGraw- Hill, 5th Edition
24. Juran, J. M. 1986. *The Quality Trilogy. A Universal Approach to Managing for Quality*. ASQC 40th Annual Quality Congress. California. pp. 1–9.
25. Kaynak H. 2003. 'The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance', *Journal of Operations Management* 21 405-435
26. Li E.Y., Zhao X., Lee T. 2001. 'Quality management initiatives in Hong Kong's banking industry: A longitudinal study', *Total Quality Management*, Vol. 12, No. 4, 2001, 451- 467
27. Llorens-Montes F.J., Fuentes-Fuentes M., Molina-Fernandez L.M. 2003. 'Quality Management in Banking Services: An approach to employee and customer perceptions', *Total Quality Management*, Vol. 14, NO. 3, 2003, 305–323
28. Losiewicz-Dniestrzanska E. 2015. 'Monitoring of compliance risk in the bank', 4th World Conference on Business, Economics and Management, WCBEM, *Procedia Economics and Finance* 26 (2015) 800 – 805
29. Meredith, J.R., Mantel, S.J. 2003. 'Project Management'. John Wiley & Sons, NJ, USA.
30. Mielgo N. P., Poen-Monters J.M, Ordas-Vazquez C. J. 2009. 'Are quality and innovation management conflicting activities?' *Technovation*
31. Morris, P.W.G., Hough, C. 1997. 'The anatomy of major projects: A study of the reality of project management'. Wiley, Chichester.
32. Oakland , J. S. 1993. 'Total Quality Management'. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2nd Edition, 463 p.

33. Oliveira Neves F. , Salgado E. G., Beijo L. A. 2017. 'Analysis of the Environmental Management System based on ISO 14001 on the American continent', *Journal of Environmental Management* 199 (2017) 251 - 262
34. Porter L. & Tanner S. 1996. 'Assessing Business Excellence: A Guide to Self-Assessment'. Butterworth – Heinemann, Oxford.
35. Prajogo D. I. , Sohal A. S. 2003. 'The relationship between TQM practices, quality performance, and innovation performance', *The International Journal of Quality & Reliability Management* 20(8) ,901-918
36. Prajogo D.I. ,Brown A. 2004. 'The Relationship between TQM practices and quality performance and the role of formal tqm programs: an Australian empirical study', *The Quality Management Journal* 11, Volume 4 31-42
37. Rakesh C., Shabarisha N. 2013. 'The Impact of Total Quality Management on Banks and Workers Performance: A Case Study', *International Journal of Research In Commerce & Management*, Volume No. 4 (2013), Issue No. 09 (September), P. 128-131
38. Richard R.A., Chesterson C.A. 2001. *Applying Deming's Process Improvement Techniques to Banking* *Journal of Organizational Excellence* ©2001 John Wiley & Sons, Inc.)
39. Sadikoglu E., Zehir C. 2010. 'Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between total quality management practices and firm performance: An empirical study of Turkish firms'
40. Sanchez L., and Blanco B. 2014. 'Three decades of continuous improvement' *Journal of Total Quality Management*, 2014, Vol. 25, No. 9, 986–1001
41. 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
42. Sorin A. M., Bruno R. J. 2015. 'Pareto's 80/20 law and social differentiation: A social entropy perspective', *Public Relations Review* 41 (2015) 178–186
43. Taylor F. 1911. *The principles of scientific management*, Harper & Brothers, New York, London,
44. Turner, R. 1999. 'The Handbook of Project Based Management'. McGraw-Hill, London
45. Turner, R. 2002. 'Managing Quality'. Chapter 16 In: Turner, Rodney, Simister, Stephen (Eds.), *Gower Handbook of Project management*. Gower Publishing
46. Ullaha B., Wei b Z., Xie b F. 2014. 'ISO certification, financial constraints, and firm performance in Latin American and Caribbean countries' , *Global Finance Journal* 25 (2014) 203–228
47. Wilkinson A., Redman T.; Snape E. And Marchington M. 1998. 'Managing with Total Quality Management-Theory and Practice' Macmillian Business, Basingstoke
48. Αντζουλάκος Δ. 2009. 'Στατιστικός Έλεγχος Ποιότητας' (Σημειώσεις παραδόσεων) Πανεπιστήμιο Πειραιώς - Τμήμα Στατιστικής και Ασφαλιστικής Επιστήμης. Β' Έκδοση Πειραιάς 2009
49. Δερβιτσώτης Κ.Ν., 2005. 'Διοίκηση Ολικής Ποιότητας', Εκδόσεις Νομικής Βιβλιοθήκης, β' Έκδοση

50. Ζαβλάνος Μ.Μ., 2006. 'Η Ποιότητα στις Παρεχόμενες Υπηρεσίες και τα Προϊόντα', Εκδόσεις Σταμούλης
51. Καρυωτάκης Κ. 2014, 'Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Διαχείριση Αλλαγής στους Δημόσιους Οργανισμούς/ Total Quality Management and Change Management in Public Organizations', Μεταπτυχιακή Διατριβή Οργάνωση και Διοίκηση, Πολυτεχνείο Κρήτης – Τμήμα Μηχανικών Οργάνωσης και Διοίκησης
52. Κέφης Β.Ν. 2014. 'Διοίκηση Ολικής Ποιότητας – Θεωρία και Πρότυπα', Εκδόσεις Κριτική, 2^η Έκδοση

Κεφάλαιο 3

53. Antoniadis I. , Alexandridis A. , Sariannidis N. 2014. 'Mergers and acquisitions in the Greek banking sector: An event study of a proposal' International Conference on Applied Economics (ICOAE) 2014, Procedia Economics and Finance 14 (2014) 13 – 22
54. Basel Committee on Banking Supervision. 2011. Report Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems December 2010 (rev June 2011)
55. Cini, M., and , Suplata M. 2017. 'Policy leadership in the European Commission: the regulation of EU mobile roaming charges'. Journal of European Integration 39 (2): 143–156
56. Engineer M., Schure P. , and Gillis M. . 2013. 'A Positive Analysis of Deposit Insurance Provision: Regulatory Competition among European Union Countries'. Journal of Financial Stability 9 (4): 530–544
57. Eurobank S.A. 2018. Τελευταία πρόσβαση 20.4.2018, <http://www.eurobank.gr/>
58. European Central Bank. 2018. Τελευταία πρόσβαση 27.4.2018, <https://www.ecb.europa.eu>
59. European Parliament. 2017. Briefing on Upgrading the Basel standards: from Basel III to Basel IV?, Economic Governance Support Unit, October 2017.
60. Heidebrecht S. 2017. 'Trying not to be caught in the act: Explaining European Central Bank's bounded role in shaping the European Banking Union' Journal of Contemporary European Research Volume 13, Issue 2 (2017), p.1125 – 1143
61. Mylonidis N., Kelnikola I. 2005. 'Merging Activity In The Greek Banking System: A Financial Accounting Perspective', South Eastern Europe Journal of Economics 1 (2005) 121-144
62. Papademos. 1990. «Greece and the EMS: issues, prospects and a framework for analysis», in the book "European Monetary System in the 1990's" De Grauwe and Papademos, 1990, chapter 11.
63. Provoropoulos George. 2013. "The Greek Economy and Banking System: Recent Developments and the Way Forward" Special Conference Paper - The crisis in the euro area, May 23-24, 2013, Εκδόσεις Τράπεζας της Ελλάδος
64. Scheller H. K. 2014. The European Central Bank, History, Role and Functions. Εκδόσεις Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας.
65. Verdun A. 2017. 'Political leadership of the European Central Bank' Journal of European Integration, 2017 VOL. 39, NO. 2, 207–221

66. Alpha Bank.2018. Τελευταία πρόσβαση 20.4.2018, <http://www.alpha.gr>
67. Αγγελόπουλος, Π. 2008. «Τράπεζες και Χρηματοπιστωτικό Σύστημα», Β έκδοση, Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλης
68. Αλεξάκης, Π., Τ. Γιαννίτσης, Σ. Θωμαδάκης, Μ. Ξανθάκης και Ν. Χατζηγιάννη. 1994. 'Απελευθέρωση αγορών και μετασχηματισμοί στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα', Αθήνα, Παπαζήσης.
69. Ανδρουτσοπούλου Γ. 2012. «Το Ρυθμιστικό Πλαίσιο της Βασιλείας III και οι Επιπτώσεις του στην Οικονομική Ανάπτυξη» Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών - Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης & Τμήμα Διεθνών και Ευρωπαϊκών Οικονομικών Σπουδών. Αθήνα, Απρίλιος 2012
70. Αρμάγου Ι. Γ. 2000. «Το Σύγχρονο Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα: Διάρθρωση, Αποτελεσματικότητα και Προοπτικές» Διδακτορική διατριβή, Αθήνα, Ιούνιος 2000
71. Ασημακόπουλος Ι., Μπρισίμης Σ., Ντελής Μ. 2008. «Η αποτελεσματικότητα του ελληνικού τραπεζικού συστήματος και οι προσδιοριστικοί της παράγοντες» Οικονομικό Δελτίο Τράπεζας της Ελλάδας, 2008, τεύχος 30
72. Βαξεβανίδου Μ. 1996. «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα» Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη 1996
73. Δερβιτσιώτης Κ. 2005 «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Β' έκδοση, Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη ΑΕΒΕ.
74. Εθνική Τράπεζα Ελλάδος. 2018. Τελευταία πρόσβαση 20.4.2018, <http://www.nbg.gr>
75. Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα. 2012. «Ετήσια Έκθεση 2012», Εκδόσεις Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας
76. Ευρωπαϊκή Κοινότητα. 2018. European Central Bank. Τελευταία πρόσβαση 27.4.2018 https://europa.eu/european-union/about-eu/institutions-bodies/european-central-bank_en
77. Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο. 1992. «Μάαστριχ - Η Συνθήκη για την Ευρωπαϊκή Ένωση - Η Θέση του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου», Υπηρεσία Επισήμων Εκδόσεων των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, Λουξεμβούργο
78. Ζαβλάνος Μ. 2006. «Η Ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα», Εκδόσεις Σταμούλης
79. Καρατζόγλου Μ. 2016. «Τραπεζικό Σύστημα και Οικονομική Κρίση. Αιτίες - Επιπτώσεις» Πτυχιακή Εργασία - Ανώτατο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πειραιά Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Αθήνα, Σεπτέμβριος 2016
80. Μελάς Κ. 2012. 'Η Ιστορία του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος: Ο υπηρέτης', Τελευταία πρόσβαση 23.4.2018, www.kostasmelas.gr (1-46)
81. Παπακωνσταντίνου Δ. 2014. «Ο ρόλος της ευρωπαϊκής κεντρικής τράπεζας και οι επιπτώσεις στην χρηματοπιστωτική πολιτική της ευρωζώνης», Πτυχιακή Εργασία, ΤΕΙ Πειραιά - Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Αθήνα 2014
82. Στουρνάρας Γ. 2009. «Η παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση, οι επιπτώσεις, οι προοπτικές και η νέα αρχιτεκτονική» Ομιλία στα πρακτικά του 13ου Εθνικού Συνέδριου «Ενέργεια και Ανάπτυξη 2008» - Επισκόπηση και Συμπεράσματα, Ινστιτούτο Ενέργειας Νοτιοανατολικής Ευρώπης, Αθήνα, Νοέμβριος 2008
83. Τράπεζα Πειραιώς. 2018. Τελευταία πρόσβαση 20.4.2018, <http://www.piraeusbank.gr>

84. Τράπεζα της Ελλάδος. 2013. «Καταστατικό», Έκδοση Ι', Αθήνα 2013
85. Τράπεζα της Ελλάδος. 2018. Τελευταία πρόσβαση 27.4.2018, <https://www.bankofgreece.gr>
86. Ψαλιδόπουλος Μ. 2014. «Ιστορία της Τράπεζας της Ελλάδος 1928-2008. Από τράπεζα του κράτους εγγυήτρια της χρηματοπιστωτικής σταθερότητας», Τράπεζα της Ελλάδος - Κέντρο Πολιτισμού, Έρευνας και Τεκμηρίωση