

# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Οικονομικών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών «Διοίκηση, Τεχνολογία  
και Ποιότητα»**

**Μεταπτυχιακή Διατριβή**



**Η Σημασία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην  
Επίτευξη Ολικής Ποιότητας στον Τραπεζικό Κλάδο**

**Αθηνά Μοσχοπούλου**

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια  
Νίκη Γλαβέλη**

**Δεκέμβριος 2018**

# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Οικονομικών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών «Διοίκηση, Τεχνολογία  
και Ποιότητα»**

## **Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**Η Σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην  
Επίτευξη Ολικής Ποιότητας στον Τραπεζικό Κλάδο**

**Αθηνά Μοσχοπούλου**

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια**

**Νίκη Γλαβέλη**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα από τη Σχολή Οικονομικών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

**Δεκέμβριος 2018**



# Περίληψη

Οι έννοιες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων έχουν, κατά καιρούς, αποτελέσει αντικείμενο μελέτης και έρευνας πολλών επιστημονικών συγγραμμάτων, άρθρων και εργασιών. Στόχος της παρούσας εργασίας είναι να διερευνηθεί η σχέση μεταξύ της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Ειδικότερα, επιχειρείται να εντοπιστεί η συμβολή των πολιτικών της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην επίτευξη της Ολικής Ποιότητας σε έναν οργανισμό. Παράλληλα, εξετάζεται η σχέση των πολιτικών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων με την εργασιακή απόδοση και την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους. Ο κλάδος στον οποίο εστιάζει η συγκεκριμένη έρευνα είναι ο τραπεζικός, για τον οποίο δεν έχει εντοπιστεί παρόμοια έρευνα στον ελληνικό τραπεζικό χώρο.

Έπειτα από μια συνοπτική, αλλά περιεκτική βιβλιογραφική προσέγγιση των εννοιών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, διαμορφώνεται το θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας στη βάση σχετικής ξένης αρθρογραφίας. Η εμπειρική έρευνα που ακολουθεί, αναπτύσσεται ως μελέτη περίπτωσης, καθώς επικεντρώνεται σε περιορισμένο και συγκεκριμένο δείγμα εργαζομένων ενός τραπεζικού οργανισμού, που αποτελεί ηγετική μορφή στον κλάδο. Τα πρωτογενή δεδομένα που συλλέγονται με τη χρήση ερωτηματολογίων, επεξεργάζονται και αναλύονται προκειμένου να αποτυπωθούν οι απόψεις των εργαζομένων σχετικά με τις υπό μελέτη έννοιες. Οι υποθέσεις που συγκροτούν το θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας ελέγχονται μέσω των συσχετίσεων. Συμπερασματικά, αν και οι θετικές συσχετίσεις μεταξύ των υπό εξέταση μεταβλητών επιβεβαιώνονται στο σύνολο τους, κάποιες από τις υποθέσεις καθίσταται μη στατιστικά σημαντικές, με αποτέλεσμα την απόρριψη τους.

Καταλήγοντας, η παρούσα έρευνα συνεισφέρει τόσο σε θεωρητικό, όσο και σε πρακτικό επίπεδο. Εμφανίζει, όμως, σημαντικούς περιορισμούς που δεν επιτρέπουν την γενίκευση των αποτελεσμάτων της. Από την άλλη, το γεγονός αυτό αποτελεί αφορμή για προτάσεις πιθανής μελλοντικής έρευνας.

**Λέξεις κλειδιά:** Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Τραπεζικός Κλάδος

# Summary

The concepts of Total Quality Management and Human Resource Management have been, from time to time, the subject of study and research of many scientific writings, articles and papers. The aim of this paper is to investigate the relationship between Total Quality Management and Human Resource Management. In particular, it is attempted to identify the contribution of Human Resource Management policies to achieving Total Quality in an organization. At the same time, the relationship between the Total Quality Management and Human Resource Management policies, with the work performance and job satisfaction, is examined. This research focuses on the banking industry, for which no such research has been identified in the Greek banking sector.

After a concise, but comprehensive bibliographic approach to the concepts of Total Quality Management and Human Resource Management, the theoretical framework of the research is shaped on the basis of relevant foreign literature. The empirical research that follows develops as a case study, as it focuses on a limited and specific sample of employees of a banking organization that is a leading figure in the relevant industry. Primary data, collected through questionnaires are processed and analyzed in order to capture the views of employees, about the concepts being studied. The assumptions that make up the theoretical framework of the research are controlled through correlations. In conclusion, although the positive correlations between the variables under consideration are confirmed as a whole, some of the cases become non-statistically significant, resulting in their rejection.

In conclusion, this research contributes both the theoretical and the practical level. But it shows significant limitations that do not allow the generalization of its results. On the other hand, this is the occasion for proposals for possible future research.

Key words: Total Quality Management, Human Resource Management, Banking Sector.

## Ευχαριστίες

Έχοντας ολοκληρώσει τη διπλωματική εργασία μου, οφείλω να ευχαριστήσω όλους όσους συνέβαλαν στην εκπόνηση της, αλλά και αυτούς που με στήριξαν προκειμένου να ολοκληρώσω το μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών μου.

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια της διπλωματικής εργασίας μου, κα Νίκη Γλαβέλη για τη καθοδήγηση, το ενδιαφέρον και την υπομονή της, καθώς και για τη συνεχή συνεργασία, την άμεση επαφή και επικοινωνία προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος σε τόσο σύντομο χρονικό διάστημα. Επιπλέον, οφείλω να ευχαριστήσω τους καθηγητές των μαθημάτων του μεταπτυχιακού προγράμματος «Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα» του Ανοικτού Πανεπιστημίου της Κύπρου, που προσπάθησαν να κινήσουν το ενδιαφέρον, να ενθαρρύνουν τη συμμετοχή και να προσφέρουν κάθε είδους βοήθεια, έτσι ώστε να ολοκληρωθούν με επιτυχία οι θεματικές ενότητες.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για την υποστήριξη και την υπομονή τους.

# Περιεχόμενα

Περίληψη.....	σελ. iii
Summary.....	σελ. iv
Ευχαριστίες.....	σελ. v
Περιεχόμενα.....	σελ. vi
Εισαγωγή.....	σελ. 1

## ΜΕΡΟΣ Α – ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

### Κεφάλαιο 1. Ποιότητα και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

1.1	Εισαγωγή.....	σελ. 6
1.2	Η Έννοια και η Σημασία της Ποιότητας.....	σελ. 6
1.3	Οι Διαστάσεις της Ποιότητας.....	σελ. 9
1.4	Ιστορική Ανασκόπηση – Από την Ποιότητα στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας .....	σελ. 12
1.5	Η Έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	σελ. 13
1.5.1	Βασικές Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	σελ. 13
1.5.2	Αντικειμενικοί Σκοποί της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	σελ. 14
1.5.3	Λόγοι Υιοθέτησης και Οφέλη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	σελ. 15
1.5.4	Παραδοσιακό Σύστημα Διοίκησης και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	σελ. 16
1.6	‘Μαλακά’ και ‘Σκληρά’ Στοιχεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	σελ. 18
1.6.1	Οι ‘Μαλακές’ Έννοιες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	σελ. 18
1.6.2	Οι ‘Σκληρές’ Πρακτικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	σελ. 18
1.7	Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας.....	σελ. 19
1.7.1	Η Διασφάλιση της Ποιότητας.....	σελ. 19
1.7.2	Η Σημασία και η Εξέλιξη των Προτύπων ISO.....	σελ. 20
1.7.3	Τα Πρότυπα της Σειράς ISO 9000.....	σελ. 21
1.7.4	ISO 9000 και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	σελ. 22
1.8	Συμπεράσματα.....	σελ. 23

### Κεφάλαιο 2. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

2.1	Εισαγωγή.....	σελ. 24
-----	---------------	---------

2.2	Ιστορική Ανασκόπηση και Εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	σελ. 24
2.3	Ο Ορισμός, οι Στόχοι, η Σημασία και οι Πρακτικές της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	σελ. 27
2.4	Η Προσέλκυση του Κατάλληλου Εργατικού Δυναμικού	σελ. 30
2.4.1	Σχεδιασμός των Ανθρώπινων Πόρων	σελ. 30
2.4.2	Προσέλκυση ή Στρατολόγηση των Υποψηφίων	σελ. 31
2.4.3	Επιλογή του Προσωπικού	σελ. 32
2.5	Η Ανάπτυξη των Ανθρώπινων Πόρων	σελ. 33
2.5.1	Προσανατολισμός των Νέων Εργαζομένων	σελ. 33
2.5.2	Εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού	σελ. 33
2.5.3	Διαχείριση της Απόδοσης των Εργαζομένων	σελ. 34
2.6	Η Διατήρηση ενός Ποιοτικού Εργατικού Δυναμικού	σελ. 36
2.6.1	Ισορροπία Εργασίας και Ζωής	σελ. 36
2.6.2	Αμοιβές και Παροχές	σελ. 36
2.6.3	Διατήρηση και Αποχώρηση	σελ. 37
2.6.4	Εργασιακές Σχέσεις	σελ. 37
2.6.5	Ανάπτυξη Καριέρας	σελ. 37
2.7	Συμπεράσματα	σελ. 38

### **Κεφάλαιο 3. Τραπεζικός Κλάδος - Η Σημασία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων**

3.1	Εισαγωγή	σελ. 39
3.2	Ο Τραπεζικός Κλάδος στην Ελλάδα	σελ. 40
3.2.1	Η Δομή του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος – Ιστορική Αναδρομή	σελ. 40
3.2.2	Το Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα και η Ευρωπαϊκή Ολοκλήρωση	σελ. 42
3.3	Η Σημασία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον Τραπεζικό Κλάδο	σελ. 43
3.4	Η Σημασία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στον Τραπεζικό Κλάδο	σελ. 47
3.5	Συμπεράσματα	σελ. 48

### **Κεφάλαιο 4. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας - Διαμόρφωση του Θεωρητικού Πλαισίου**

4.1	Εισαγωγή	σελ. 50
-----	----------	---------



4.2	Κριτική Παρουσίαση Ερευνών για τη μελέτη της σχέσης μεταξύ Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	σελ. 51
4.3	Ανάπτυξη Θεωρητικού πλαισίου για τη μελέτη της σχέσης μεταξύ Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και Διοίκησης Ολικής ποιότητας.....	σελ. 63
4.4	Συμπεράσματα.....	σελ. 71

## **ΜΕΡΟΣ Β – ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ, ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟΥ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ**

### **Κεφάλαιο 5. Μεθοδολογία Έρευνας**

5.1	Εισαγωγή.....	σελ. 73
5.2	Ερευνητική Στρατηγική.....	σελ. 73
5.3	Επιλογή Κλάδου Διεξαγωγής της Έρευνας.....	σελ. 74
5.4	Δειγματοληψία, Περιγραφή Οργανισμού Μελέτης Περίπτωσης και Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων.....	σελ. 75
5.5	Περιγραφή Ερευνητικού Εργαλείου.....	σελ. 76
5.6	Μέτρηση των υπό Μελέτη Μεταβλητών.....	σελ. 78
5.7	Στατιστική Ανάλυση.....	σελ. 79
5.7.1	Περιγραφική Στατιστική.....	σελ. 80
5.7.2	Έλεγχος Εγκυρότητας και Αξιοπιστίας.....	σελ. 80
5.7.3	Έλεγχος Ερευνητικών Υποθέσεων.....	σελ. 81
5.8	Συμπεράσματα.....	σελ. 81

### **Κεφάλαιο 6. Παρουσίαση Αποτελεσμάτων - Σχολιασμός**

6.1	Εισαγωγή.....	σελ. 82
6.2	Περιγραφή του Δείγματος.....	σελ. 82
6.3	Μέσοι Όροι και Τυπικές Αποκλίσεις.....	σελ. 85
6.4	Έλεγχος Εγκυρότητας των Κλιμάκων Μέτρησης των Μεταβλητών.....	σελ. 94
6.4.1	Έλεγχος Εγκυρότητας των Κλιμάκων Μέτρησης των Μεταβλητών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	σελ. 94
6.4.2	Έλεγχος Εγκυρότητας των Κλιμάκων Μέτρησης των Μεταβλητών της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.....	σελ. 98

6.4.3	Έλεγχος Εγκυρότητας των Κλιμάκων Μέτρησης των Μεταβλητών για την Εργασιακή Απόδοση και την Ικανοποίηση από την Εργασία.....	σελ. 101
6.5	Έλεγχος Αξιοπιστίας των Κλιμάκων Μέτρησης των Μεταβλητών.....	σελ. 102
6.6	Έλεγχος Υποθέσεων.....	σελ. 104
6.7	Συμπεράσματα.....	σελ. 112

## **Κεφάλαιο 7. Συμπεράσματα - Συμβολή - Περιορισμοί της Έρευνας - Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα**

7.1	Εισαγωγή.....	σελ. 114
7.2	Συμπεράσματα.....	σελ. 114
7.3	Συμβολή της Έρευνας σε Θεωρητικό και Πρακτικό Επίπεδο.....	σελ. 117
7.4	Περιορισμοί Έρευνας.....	σελ. 118
7.5	Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα.....	σελ. 119

<b>Βιβλιογραφία.....</b>	<b>σελ. 120</b>
--------------------------	-----------------

<b>Παράρτημα Α. Ερωτηματολόγιο.....</b>	<b>σελ. 125</b>
---	-----------------

# Εισαγωγή

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι θέματα σημαντικά που τις τελευταίες δεκαετίες, όχι μόνο μελετώνται σε θεωρητικό επίπεδο, αλλά εφαρμόζονται και στη πράξη σε ένα όλο και μεγαλύτερο τμήμα, κάθε είδους επιχειρήσεων. Οι δυνατότητες που παρουσιάζουν σχετικά με την αναδιαμόρφωση ενός οργανισμού και τα αποτελέσματα σχετικά με την παραγωγικότητα, τη κερδοφορία και την ανταγωνιστικότητα, προσελκύουν το ενδιαφέρον και την προσοχή των επιχειρήσεων παγκοσμίως. Σύμφωνα με τους Redman & Mathews (1998), μόνο οι οργανισμοί που έχουν ενσωματώσει τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων θα είναι σε θέση να επιβιώσουν στο μέλλον (Abu-Doleh, 2012). Η συνύπαρξη και η σύνδεση μεταξύ αυτών των δύο εννοιών αποτελεί τον κεντρικό προβληματισμό της παρούσας εργασίας.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια φιλοσοφία που θέτει ζητήματα 'ανθρώπινου δυναμικού', καθώς η ενεργός συμμετοχή όλων των εργαζομένων παίζει πρωταρχικό ρόλο στην επίτευξη της ποιότητας. Στη διεθνή αρθρογραφία εντοπίζονται άρθρα που αναλύουν τη σχέση μεταξύ Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, υπογραμμίζοντας τη σημασία του τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην επιτυχία των πρακτικών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Abu-Doleh, 2012). Μεταξύ των εμπειρικών ερευνών, υπάρχουν και περιπτώσεις που προσεγγίζουν αυτή τη σχέση υπό τη συγκεκριμένη σκοπιά, αν και είναι περιορισμένες (βλ. ενότητα 4.2).

Σκοπός της παρούσας εργασίας, λοιπόν, είναι η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, εστιάζοντας στην επίδραση των πολιτικών της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην επίτευξη Ολικής Ποιότητας εντός του οργανισμού. Η έρευνα που πραγματοποιείται, επιχειρεί να συνεισφέρει στην υπάρχουσα επιστημονική μελέτη, τόσο σε θεωρητικό, όσο και σε πρακτικό επίπεδο, επιλέγοντας ως εφαρμογή τον ελληνικό τραπεζικό κλάδο.

Το περίγραμμα της μεθοδολογίας που ακολουθείται, περιλαμβάνει, αρχικά, τη βιβλιογραφική επισκόπηση και τη θεωρητική ανάλυση των βασικών εννοιών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, ενώ ταυτόχρονα γίνεται αναφορά στον τραπεζικό κλάδο. Έπειτα, διαμορφώνεται το θεωρητικό πλαίσιο που θα χρησιμοποιηθεί, στη βάση της υπάρχουσας ερευνητικής αρθρογραφίας και διατυπώνονται οι αντίστοιχες υποθέσεις. Στη συνέχεια, αναπτύσσεται η μεθοδολογία της έρευνας, προσδιορίζοντας τη διαδικασία και το ερευνητικό εργαλείο, καθώς και τον τρόπο μέτρησης των υπό μελέτη μεταβλητών. Η έρευνα πραγματοποιείται ως μελέτη περίπτωσης, με τη χρήση ερωτηματολογίου, και τα δεδομένα που προκύπτουν αναλύονται με τη βοήθεια της περιγραφικής στατιστικής. Επίσης, διενεργείται έλεγχος εγκυρότητας και αξιοπιστίας των κλιμάκων μέτρησης των μεταβλητών, καθώς και ανάλυση συσχετίσεων, προκειμένου να ελεγχθούν οι υποθέσεις.

Τα αποτελέσματα που προκύπτουν, παρέχουν μια ολοκληρωμένη εικόνα του δείγματος, καθώς και των αντιλήψεων που εκφράζονται σχετικά με τις πολιτικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Το σημαντικότερο συμπέρασμα της έρευνας, όμως, αφορά την επιβεβαίωση της σύνδεσης μεταξύ τους και επιτυγχάνεται μέσω της ανάλυσης συσχετίσεων των υπό μελέτη μεταβλητών. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, λοιπόν, οι υποθέσεις των θετικών συσχετίσεων μεταξύ των πολιτικών της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας επιβεβαιώνονται, χωρίς όμως να αποδεικνύεται αντίστοιχη σχέση αιτίας-αποτελέσματος. Ωστόσο, οι υποθέσεις που συνδέουν τις εν λόγω πολιτικές με την εργασιακή απόδοση και την ικανοποίηση από την εργασία δεν γίνονται αποδεκτές στο σύνολο τους.

Όσον αφορά τους περιορισμούς της εργασίας, η εστίαση στον τραπεζικό κλάδο περιορίζει το επιχειρηματικό φάσμα που θα μπορούσε να καλύπτει η έρευνα. Επιπλέον, το δείγμα της έρευνας περιλαμβάνει ένα συγκεκριμένο και περιορισμένο αριθμό εργαζομένων, ενός μόνο χρηματοπιστωτικού οργανισμού, συγκεκριμένης γεωγραφικής περιοχής. Έπειτα, το θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας επιλέγει ορισμένες μόνο από τις μεταβλητές, τόσο για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, όσο και για τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Αλλά και ο τρόπος ανάλυσης των δεδομένων, αποτελεί περιορισμό ως προς τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα της έρευνας.

Η παρούσα εργασία χωρίζεται σε δύο μέρη. Το Μέρος Α αποτελείται από 4 κεφάλαια και περιλαμβάνει την επισκόπηση της βιβλιογραφίας. Συγκεκριμένα:

Στο 1<sup>ο</sup> Κεφάλαιο, «Ποιότητα και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», γίνεται αναφορά στην έννοια και τη σημασία της ποιότητας και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, καθώς και μια σύντομη ιστορική αναδρομή των όρων. Οι βασικές αρχές, οι αντικειμενικοί σκοποί, οι λόγοι υιοθέτησης και τα οφέλη εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, αποτυπώνουν την ουσία αυτής της φιλοσοφίας, και τη διαφορά της από το παραδοσιακό σύστημα διοίκησης. Τόσο η 'μαλακή' ή ανθρώπινη, όσο και η 'σκληρή' ή τεχνική διάσταση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι σημαντικές και χρήσιμες σε έναν οργανισμό. Σε πρακτικό επίπεδο και για την πλειοψηφία των επιχειρήσεων, η πρώτη προσέγγιση της ποιότητας εκδηλώνεται με την υιοθέτηση ενός συστήματος διασφάλισης της ποιότητας και την εξασφάλιση μιας πιστοποίησης ISO.

Στο 2<sup>ο</sup> Κεφάλαιο, «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», παρουσιάζεται η ιστορική ανασκόπηση και η εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων διαχρονικά. Επίσης, πέρα από τον ορισμό, τους στόχους και τη σημασία του όρου, αναλύονται οι βασικότερες πολιτικές της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.

Στο 3<sup>ο</sup> Κεφάλαιο, «Τραπεζικός Κλάδος-Η Σημασία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων», γίνεται αναφορά στην ιστορική αναδρομή και τη δομή του ελληνικού τραπεζικού συστήματος, καθώς και στην ενσωμάτωση του στο Ευρωπαϊκό περιβάλλον. Επίσης, επιχειρείται μια προσέγγιση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στα πλαίσια του τραπεζικού κλάδου.

Στο 4<sup>ο</sup> Κεφάλαιο, «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας- Διαμόρφωση του Θεωρητικού Πλαισίου», πραγματοποιείται μια κριτική παρουσίαση υπαρχόντων ερευνών για το υπό-μελέτη θέμα. Ακολουθεί η διαμόρφωση του θεωρητικού πλαισίου της έρευνας και διατυπώνονται οι υποθέσεις που θα διερευνηθούν.

Το Μέρος Β της εργασίας αποτελείται από 3 κεφάλαια και αναφέρεται στην εμπειρική έρευνα και στον έλεγχο του προτεινόμενου θεωρητικού πλαισίου. Συγκεκριμένα:

Στο 5<sup>ο</sup> Κεφάλαιο, «Μεθοδολογία Έρευνας», αναλύεται η μεθοδολογία βάσει της οποίας θα πραγματοποιηθεί η έρευνα. Ειδικότερα, περιγράφεται η ερευνητική στρατηγική, οι λόγοι επιλογής του τραπεζικού κλάδου, η διαδικασία και το ερευνητικό εργαλείο για τη συλλογή δεδομένων, καθώς και ο τρόπος μέτρησης των υπό-μελέτη μεταβλητών. Επίσης, παρουσιάζεται ο τρόπος ανάλυσης των δεδομένων, με τη περιγραφική στατιστική, τον έλεγχο εγκυρότητας και αξιοπιστίας και τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων.

Στο 6<sup>ο</sup> Κεφάλαιο, «Παρουσίαση Αποτελεσμάτων-Σχολιασμός», παρουσιάζονται και σχολιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας. Συγκεκριμένα, αναλύονται τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος και υπολογίζονται οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις, μέσω της περιγραφικής στατιστικής. Επίσης, πραγματοποιείται έλεγχος εγκυρότητας και αξιοπιστίας των κλιμάκων μέτρησης και έλεγχος των υποθέσεων μέσω του υπολογισμού των συσχετίσεων.

Τέλος, στο 7<sup>ο</sup> Κεφάλαιο, «Συμπεράσματα – Συμβολή – Περιορισμοί της Έρευνας – Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα», αναλύονται τα συμπεράσματα της έρευνας, καθώς και η συμβολή της σε θεωρητικό και πρακτικό επίπεδο. Επίσης, αναφέρονται οι περιορισμοί της έρευνας και βάσει αυτών, προτάσεις για ενδεχόμενες μελλοντικές έρευνες.

**ΜΕΡΟΣ Α - ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ  
ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ**

# Κεφάλαιο 1

## Ποιότητα και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

### 1.1 Εισαγωγή

Σε μια κοινωνία, και πιο συγκεκριμένα, σε μια αγορά στραμμένη στην ποιότητα, η οργανωτική κουλτούρα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αποτελεί το μοναδικό 'δρόμο' επιτυχίας κάθε σύγχρονου οργανισμού. Σε αυτό το κεφάλαιο, θα συζητηθεί η έννοια και η σημασία της ποιότητας για μία σύγχρονη επιχείρηση. Επιπλέον, θα σκιαγραφηθεί η έννοια και η σημασία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, μέσα από μια σύντομη ιστορική αναδρομή, αλλά και μέσα από την εστίαση στα σημαντικότερα στοιχεία που τη χαρακτηρίζουν, τις βασικές αρχές, τους αντικειμενικούς σκοπούς, τους λόγους υιοθέτησης και τα οφέλη της εφαρμογής της. Ακολουθεί η σύγκριση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με το παραδοσιακό σύστημα διοίκησης, καθώς και η αναφορά στις 'μαλακές' και 'σκληρές' πρακτικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Τέλος, θα γίνει αναφορά στη διασφάλιση της ποιότητας, στα συστήματα διασφάλισης ποιότητας, καθώς και στη σημασία και την εξέλιξη των προτύπων ISO, και συγκεκριμένα στα πρότυπα της σειράς ISO 9000 και τη σχέση τους με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

### 1.2 Η Έννοια και η Σημασία της Ποιότητας

Η λέξη 'ποιότητα' έχει θετική χροιά. Προέρχεται από την αρχαία ελληνική λέξη «ποιότης» με ρίζα το «ποιός-τι λογής» και σημαίνει το ποιόν, τη φύση, την εσωτερική υπόσταση, το σύνολο των ιδιοτήτων (Κέφης, 2014:45). Όσον αφορά την έννοια της ποιότητας έχουν, κατά καιρούς, διατυπωθεί πολλοί αποδεκτοί ορισμοί, τόσο από τους



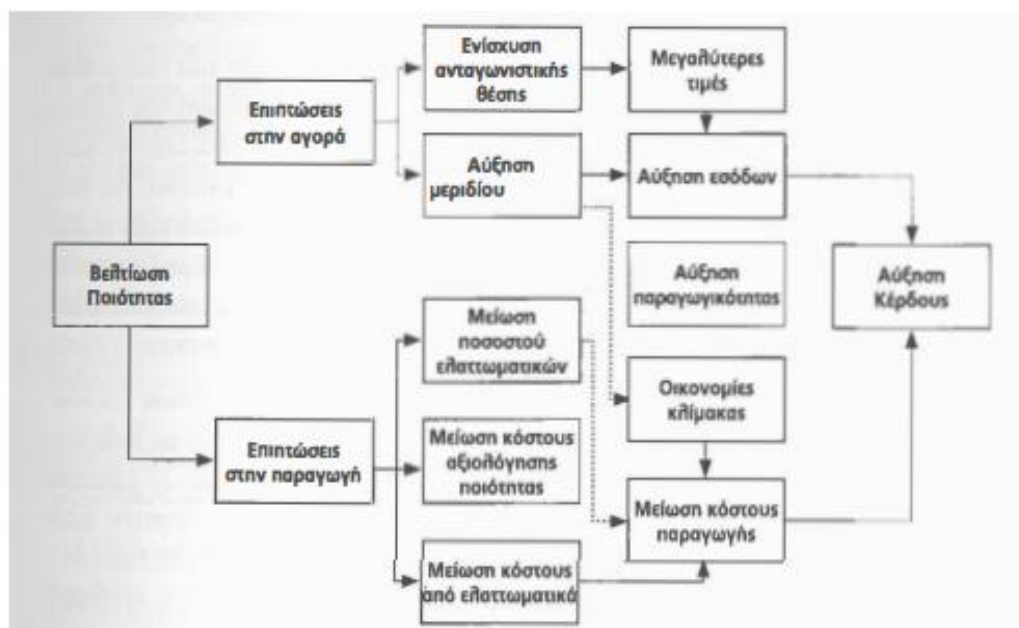
‘γκουρού’ της ποιότητας, όσο και από ανθρώπους του επιχειρηματικού κόσμου. Κάποιοι από τους σημαντικότερους ορισμούς παρατίθενται στον παρακάτω πίνακα.

<b>Ερευνητής</b>	<b>Ορισμός Ποιότητας</b>
<b>Juran (1964)</b>	Η καταλληλότητα για χρήση.
<b>Crosby (1979)</b>	Η συμμόρφωση με τις απαιτήσεις.
<b>Feigenbaum (1983)</b>	Το σύνθετο άθροισμα των χαρακτηριστικών του μάρκετινγκ, της μηχανικής, της παραγωγής και της συντήρησης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, μέσω των οποίων το προϊόν και η υπηρεσία όταν αποδοθούν σε χρήση θα ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του πελάτη.
<b>Deming (1986)</b>	Η στόχευση στις ανάγκες των πελατών, παρούσες και μελλοντικές.
<b>Taguchi (1986)</b>	Οι απώλειες προς την κοινωνία.
<b>ISO 8402:1994</b>	Το σύνολο των χαρακτηριστικών μιας οντότητας (ενός αγαθού, μιας υπηρεσίας, ενός οργανισμού) που της αποδίδουν την ικανότητα να ικανοποιεί εκπεφρασμένες και συνεπαγόμενες ανάγκες.
<b>ISO 9000:2000</b>	Ο βαθμός στον οποίο ένα σύνολο έμφυτων χαρακτηριστικών ικανοποιεί απαιτήσεις.

**Πίνακας 1. Σύνοψη ορισμένων γνωστών και αποδεκτών ορισμών της έννοιας ‘ποιότητα’. (πηγή: Κέφης, 2014:46)**

Οι παραπάνω ορισμοί είναι κοινά αποδεκτοί και εφαρμόσιμοι σε προϊόντα και υπηρεσίες. Ενώ αποτελούν διαφορετικές προσεγγίσεις της ποιότητας, όλοι εστιάζουν στον πελάτη και συγκεκριμένα στην ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών του. Σύμφωνα με τον ορισμό του Juran, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες θα πρέπει να βελτιώνονται συνεχώς μέχρι να καταστούν ‘κατάλληλα για χρήση’. Ενώ, ο Crosby στον ορισμό του τονίζει τη ‘συμμόρφωση στις απαιτήσεις’, δηλαδή σε αυτό που χρειάζεται και θέλει ο πελάτης. Συνεχίζοντας, ο Feigenbaum εξέλιξε τον ορισμό τοποθετώντας της ποιότητα σε κάθε πτυχή και λειτουργία της επιχείρησης. Ο Deming, τονίζει ξεκάθαρα ‘τη στόχευση στις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών’. Τέλος, ο Taguchi αναφέρεται στο κόστος έλλειψης της ποιότητας για τον πελάτη. Ακόμα και στους περισσότερο σύγχρονους ορισμού ISO, είναι εμφανής η εστίαση της ποιότητας στις ανάγκες (ISO 8402:1994) και τις απαιτήσεις (ISO 9000:2000) των πελατών.

Η σημασία της ποιότητας ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας διακρίνεται τόσο εσωτερικά για την ίδια την επιχείρηση, όσο και εξωτερικά για το αγοραστικό κοινό. Όσον αφορά την επιχείρηση, ποιότητα σημαίνει κέρδος και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Τσιότρας, 2002:17). Το διάγραμμα που ακολουθεί δίνει μια αντιπροσωπευτική εικόνα των θετικών επιπτώσεων της ποιότητας.



**Διάγραμμα 1. Επιπτώσεις από τη βελτίωση της ποιότητας στο οικονομικό αποτέλεσμα.**  
(πηγή: Δερβιτσιώτης, 2005:23)

Στο εσωτερικό της επιχείρησης, η διοίκηση της ποιότητας, με στόχο την βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος-υπηρεσίας, μπορεί να οδηγήσει σε μείωση ελαττωματικών, επανακατεργασιών, καθυστερήσεων και ελέγχων, με αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους. Επιπλέον, συμβάλλει στη δημιουργία ενός 'υγιούς' εργασιακού περιβάλλοντος, που χαρακτηρίζεται από σεβασμό, επικοινωνία, σταθερότητα, ικανοποίηση των εργαζομένων, και κατ' επέκταση των πελατών. Η ποιότητα που λαμβάνουν οι πελάτες, ενισχύει τη φήμη της επιχείρησης, η οποία κερδίζει την εμπιστοσύνη της αγοράς, αυξάνοντας το μερίδιο της και εξασφαλίζοντας πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της. Όσον αφορά τον πελάτη, η ποιότητα αποτελεί πρώτη προτεραιότητα, καθώς ο καταναλωτής είναι διατεθειμένος να πληρώσει παραπάνω προκειμένου να την εξασφαλίσει (Τσιότρας, 2002:19). Από την άλλη, το κόστος έλλειψης της ποιότητας

είναι πολύ υψηλό. Η δυσαρέσκεια και τα παράπονα μη ικανοποιημένων πελατών, καθώς και οι συνέπειες αυτών, δύσκολα αντιμετωπίζονται ή έστω περιορίζονται.

### 1.3 Οι Διαστάσεις της Ποιότητας

Η ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας προσδιορίζεται από το βαθμό συμμόρφωσης με τις προδιαγραφές. Σε αυτό στηρίζεται και η διάκριση στην εσωτερική και εξωτερική διάσταση της ποιότητας (Μπουραντάς, 2002:514). Σύμφωνα με την εσωτερική διάσταση, ποιότητα σημαίνει συμμόρφωση με τις προκαθορισμένες από την παραγωγική διαδικασία, προδιαγραφές, ή αλλιώς, με τα πρότυπα που έχει θέσει ο κατασκευαστής. Από την άλλη, η εξωτερική διάσταση αφορά τη συμμόρφωση με τις προσδοκίες του πελάτη και έχει μεγαλύτερη βαρύτητα, καθώς βασικός στόχος παραμένει πάντα ο πελάτης και η εξυπηρέτησή του.

Οι ανάγκες, λοιπόν, των πελατών είναι αυτές που προσδιορίζουν τις παρακάτω διαφορετικές διαστάσεις της ποιότητας και τη σημασία καθεμίας από αυτές. Σύμφωνα με τον David Garvin (1984), οι διαστάσεις της ποιότητας στα προϊόντα είναι οι εξής:

Διάσταση	Σχόλια
Βασικά χαρακτηριστικά απόδοσης	Τα χαρακτηριστικά ή λειτουργίες του προϊόντος που ικανοποιούν τις βασικές ανάγκες των εξωτερικών και εσωτερικών πελατών.
Δευτερεύοντα χαρακτηριστικά	Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος που υποβοηθούν ή συμπληρώνουν τα βασικά χαρακτηριστικά απόδοσης, προκειμένου να διευκολύνουν τη χρήση και να βελτιώσουν τη γενική αντίληψη του πελάτη.
Αξιοπιστία	Η πιθανότητα που υπάρχει για το προϊόν να επιβιώσει (χωρίς βλάβες) για προκαθορισμένο χρονικό διάστημα, κάτω από κανονικές συνθήκες χρήσης.
Ποιότητα παραγωγής	Ο βαθμός στον οποίο τηρούνται οι τεχνικές προδιαγραφές για ορισμένα κρίσιμα χαρακτηριστικά σε διαδοχικές μονάδες ενός

	προϊόντος.
Αναμενόμενη διάρκεια ζωής	Ο χρόνος ή η ένταση χρήσης ενός προϊόντος μέχρι τη φυσική φθορά ή την αντικατάσταση του.
Ποιότητα εξυπηρέτησης μετά την πώληση	Η διαθεσιμότητα ικανού τεχνικού προσωπικού, η επάρκεια ανταλλακτικών για συντήρηση και επισκευές, η ταχύτητα και το κόστος αποκατάστασης βλαβών, καθώς και η συνέπεια και η ευγένεια στις συναλλαγές με τον πελάτη.
Αισθητικά χαρακτηριστικά	Οι τρόποι με τους οποίους ένα προϊόν επηρεάζει τις αισθήσεις του πελάτη (εμφάνιση, αίσθηση, γεύση κλπ).
Υποκειμενική αντίληψη προσφερόμενης αξίας	Η υποκειμενική αξιολόγηση της ποιότητας, όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης, με βάση την εικόνα, τη διαφήμιση, το εμπορικό σήμα του προϊόντος.

**Πίνακας 2. Οι διαστάσεις της ποιότητας στα προϊόντα. (Garvin, 1984) (πηγή: Δερβιτσιώτης, 2005:31-36)**

Ενώ, κατά τους Parasuram A., Zeithalm V.A. και Berry L.L. (1988), Grönroos, (1988) και Zeithaml, Parasuraman & Berry (1990), οι διαστάσεις της ποιότητας στις υπηρεσίες είναι οι εξής:

<b>Διάσταση</b>	<b>Σχόλια</b>
Απτότητα (Tangibles)	Τα στοιχεία του φυσικού περιβάλλοντος στο οποίο παρέχεται η υπηρεσία (εγκαταστάσεις, εξοπλισμός, φυσικός χώρος, εργαζόμενοι), καθώς και οι προδιαγραφές και τα συστατικά στοιχεία των εμπράγματων αγαθών.
Αξιοπιστία (Reliability)	Η ικανότητα της επιχείρησης να παρέχει ότι έχει υποσχεθεί, με τον κατάλληλο τρόπο και χωρίς χρονικές υστερήσεις.
Ανταπόκριση (Responsiveness)	Η προθυμία του προσωπικού να

	ανταποκριθεί άμεσα στις ανάγκες των πελατών της επιχείρησης.
Επαγγελματισμός (Competence)	Οι γνώσεις και οι ικανότητες των ατόμων που παράγουν και παρέχουν τις υπηρεσίες.
Ευγένεια (Courtesy)	Οι τρόποι, η καλοσύνη, η λεπτότητα και το ενδιαφέρον του προσωπικού.
Διασφάλιση (Assurance)	Η σιγουριά και η ασφάλεια που νιώθει ο πελάτης, ότι δεν κινδυνεύει να υποστεί κάποια ζημιά, απώλεια ή ατύχημα.
Εμπιστοσύνη (Credibility)	Το αίσθημα που εμπνέει το προσωπικό στον πελάτη προκειμένου να εμπιστευτεί αυτόν, αλλά και την ίδια την επιχείρηση.
Προσβασιμότητα (Access)	Η ευκολία με την οποία ένας πελάτης μπορεί να έλθει σε επαφή με το προσωπικό και την επιχείρηση και να λάβει την προσφερόμενη υπηρεσία.
Επικοινωνία (Communication)	Η ενημέρωση του πελάτη και γενικότερα η πληροφόρηση και η παροχή εξηγήσεων, με τρόπο κατανοητό.
Ενσυναίσθηση (Empathy)	Το ενδιαφέρον και η ικανότητα του προσωπικού να μπαίνει στη θέση του πελάτη, να καταλαβαίνει τις ανάγκες του και να του προσφέρει εξατομικευμένες υπηρεσίες.
Αποκατάσταση (Service Recovery)	Η δυνατότητα και η διάθεση της επιχείρησης και του προσωπικού να κάνει τις απαραίτητες διορθώσεις, σε περίπτωση λάθους.

**Πίνακας 3. Οι διαστάσεις της ποιότητας στις υπηρεσίες. (Parasuranam A., Zeithaml V.A., Berry L.L., 1988) (πηγή: Χυτήρης & Αννινος, 2015:64)**

## 1.4 Ιστορική Ανασκόπηση - Από την Ποιότητα στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Οι πρώτες ενδείξεις ενδιαφέροντος για την ποιότητα ήταν ευθύνη των παραγωγών και λάμβαναν τη μορφή της 'επιθεώρησης', κατά κύριο λόγο, των προϊόντων ή των υπηρεσιών. Με τη Βιομηχανική Επανάσταση και την ανάπτυξη της βιομηχανίας, την τεχνολογική πρόοδο, τη χρήση νέων τεχνικών παραγωγής και μορφών ενέργειας, η επιθεώρηση διαχωρίστηκε από την παραγωγή, δημιουργώντας έτσι συνθήκες κατάλληλες για την πρώτη μορφή 'ποιοτικού ελέγχου'. Κατά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, οι ανάγκες της στρατιωτικής βιομηχανίας αποτέλεσαν αφορμή ανάπτυξης και εφαρμογής οργανωμένων συστημάτων ελέγχου ποιότητας. Σύμφωνα με την νέα κατάσταση, όμως, ο έλεγχος της ποιότητας πραγματοποιείται μετά την παραγωγή, με αποτέλεσμα υψηλό κόστος και δυσκολία εξάλειψης των σφαλμάτων. Αυτοί είναι και οι λόγοι που οδήγησαν στη 'διασφάλιση της ποιότητας', δηλαδή στην υιοθέτηση συστημάτων που εξασφαλίζουν τη συμμόρφωση με τις προδιαγραφές. Ο έλεγχος δεν εστιάζεται πλέον μόνο στο προϊόν ή την υπηρεσία, αλλά και στις διεργασίες, με απώτερο σκοπό την ικανοποίηση του πελάτη. Η εξέλιξη της ποιότητας, όμως, δεν σταματάει εδώ. Η 'Διοίκηση Ολικής Ποιότητας' αποτελεί το πλέον σύγχρονο σύστημα ποιότητας που εστιάζει και ενεργοποιεί ολόκληρο τον οργανισμό. (Τσιότρας, 2002:23-25)



Σχήμα 1. Τα επίπεδα εξέλιξης της ποιότητας. (πηγή: Τσιότρας, 2002:26)

## 1.5 Η Έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί μια πολύ ευρεία έννοια, μια φιλοσοφία διοίκησης που αφορά ολόκληρη την επιχείρηση, στοχεύει στην ικανοποίηση των πελατών και αποσκοπεί στη δημιουργία μιας ενιαίας οργανωτικής κουλτούρας ποιότητας. Αν και δεν υπάρχει ένας διεθνώς αναγνωρισμένος ορισμός, υπάρχουν πολλές ομοιότητες μεταξύ των διαφόρων ορισμών που έχουν διατυπωθεί. Ένας από αυτούς τους ορισμούς είναι ο εξής: «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι η ολοκληρωμένη δέσμευση για συνεχή βελτίωση των προϊόντων και των διαδικασιών, η οποία εκδηλώνεται με τη συμμετοχή όλων, ώστε να ικανοποιούνται απόλυτα οι διαπιστωμένες σημερινές και μελλοντικές ανάγκες των πελατών» (Κέφης, 2014:42-43).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας δεν είναι έννοια αφηρημένη, είναι ένας τρόπος διοίκησης που βελτιώνει τη λειτουργία και την απόδοση της επιχείρησης, και απλά αναφέρεται σε μια μεγάλη ποικιλία θεμάτων, περιλαμβάνει πολλούς σημαντικούς παράγοντες που την προσδιορίζουν και τους οποίους θα πρέπει να υιοθετήσει η επιχείρηση, προκειμένου να εφαρμόσει ένα σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Ψωμάς, 2013:51-52). Αυτοί οι προσδιοριστικοί παράγοντες εντοπίζονται στη πλειοψηφία των ορισμών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και αφορούν, μεταξύ άλλων, τη δέσμευση της ηγεσίας, τη συμμετοχή των εργαζομένων, τη συνεχή βελτίωση, την εστίαση στον πελάτη, τη συνεργασία, την ομαδική προσπάθεια, την ενδυνάμωση των εργαζομένων, τη δια βίου εκπαίδευση. Όλα αυτά θα αναλυθούν παρακάτω, μέσα από τις βασικές αρχές, τους αντικειμενικούς σκοπούς, τους λόγους υιοθέτησης και τα οφέλη ενός συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

### 1.5.1 Βασικές Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Αρχικά, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στηρίζεται σε τρία στοιχεία (Κέφης, 2014:60):

- Δέσμευση της ηγεσίας
- Συμμετοχή όλων των εργαζομένων
- Γνώση μέσα από τη δια βίου εκπαίδευση.

Με βάση αυτά τα χαρακτηριστικά, διαμορφώνονται οι εξής βασικές αρχές (Δερβιτσιώτης, 2005:44-48):

- Υποστήριξη και ενεργός συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης. Τα στελέχη οφείλουν να στηρίζουν την προσπάθεια υιοθέτησης ενός συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, παρακινώντας το προσωπικό και θέτοντας την ποιότητα ως πρώτη προτεραιότητα για τη λειτουργία της επιχείρησης.
- Ικανοποίηση του εσωτερικού και εξωτερικού πελάτη. Κάθε οργανισμός στηρίζεται στους πελάτες προκειμένου να επιβιώσει, οπότε πρέπει συνεχώς να προσπαθεί να κατανοεί τις ανάγκες τους και να ικανοποιεί τις απαιτήσεις τους. Αυτός ο στόχος αφορά όχι μόνο τους εξωτερικούς, αλλά και τους εσωτερικούς πελάτες, δηλαδή τους εργαζόμενους.
- Συνεχής βελτίωση, ή αλλιώς «kaizen, η παρακίνηση της συνεχούς αναζήτησης νέων μεθόδων βελτίωσης των δραστηριοτήτων παραγωγής ή εξυπηρέτησης, καθώς και της μείωσης της σπατάλης πόρων» (Τσιότρας, 2002:136). Η βελτίωση της ποιότητας αποτελεί μια αέναη διαδικασία που οδηγεί κάθε φορά ένα βήμα παραπέρα.
- Συμμετοχή όλων των εργαζομένων. Το προσωπικό αποτελεί για μια επιχείρηση το βασικό συστατικό της επιτυχίας της. Όλοι μαζί και ο καθένας ξεχωριστά, ανεξάρτητα από την ιεραρχική θέση στην οποία βρίσκεται, οφείλει να φροντίζει για τη σωστή λειτουργία της επιχείρησης, να διασφαλίζει την ποιότητα στις διαδικασίες, στα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες, να εντοπίζει και να συνεισφέρει στην επίλυση των προβλημάτων που προκύπτουν και γενικότερα να νοιάζεται. Η ποιότητα δεν εφαρμόζεται μόνο σε συγκεκριμένα τμήματα της επιχείρησης και ο έλεγχος της δεν είναι αποκλειστική ευθύνη κάποιων συγκεκριμένων προσώπων. Η υιοθέτηση αυτής της ολιστικής θεώρησης, συμβάλλει στη μείωση των ελαττωματικών, της σπατάλης πόρων και κατ' επέκταση του κόστους.
- Λήψη αποφάσεων βάσει αντικειμενικών στοιχείων και γεγονότων. Η διοίκηση συνήθως στηρίζεται σε συγκεκριμένα στοιχεία και δεδομένα, προκειμένου να ασκήσει τα καθήκοντά της. Για την κατανόηση και ανάλυση αυτών, απαιτείται επαρκής εκπαίδευση και κατάρτιση όχι μόνο των στελεχών, αλλά και του συνόλου των εργαζομένων.

### **1.5.2 Αντικειμενικοί Σκοποί της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας**

Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε έναν οργανισμό επιδιώκει να εξυπηρετήσει τους εξής αντικειμενικούς σκοπούς (Κέφης, 2014:59):

- Βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών.



- Αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη. Κάθε επιχείρηση επιδιώκει να προσελκύσει και να διατηρήσει τους πελάτες της, προσφέροντας τους, εκτός από την ποιότητα, ευελιξία στις απαιτήσεις και γρήγορη ανταπόκριση, δηλαδή βέλτιστη εξυπηρέτηση.
- Αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών, των καινοτομιών και γενικότερα των μεταβολών και των τάσεων του περιβάλλοντος.
- Διασφάλιση της αποτελεσματικότητας σε σχέση με το κόστος, αφού η βελτίωση της ποιότητας οδηγεί, μεταξύ άλλων, στην εξάλειψη των καθυστερήσεων, των ελαττωματικών και των αποθεμάτων.
- Ανάπτυξη της νοοτροπίας των εργαζομένων, ώστε να αποτελέσει μια νέα οργανωτική κουλτούρα βασισμένη στη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, η οποία θα διακατέχει ολόκληρο τον οργανισμό. Με αυτό το σκοπό, επιτυγχάνεται η βέλτιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και η ενεργοποίηση του προς όφελος της επιχείρησης.

### **1.5.3 Λόγοι Υιοθέτησης και Οφέλη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας**

Ο κυριότερος λόγος που οδηγεί στην εφαρμογή ενός συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η ανάγκη της επιχείρησης να επιβιώσει και να αναπτυχθεί (Κέφης, 2014:60). Αυτή η ανάγκη γίνεται επιτακτικότερη λόγω των συνθηκών έντονου ανταγωνισμού, ο οποίος οφείλεται, μεταξύ άλλων, στη διεθνοποίηση των αγορών, στην ανάπτυξη της τεχνολογίας, στις ποικίλες οικονομικές, πολιτικές και κοινωνικές μεταβολές. Το σύγχρονο καταναλωτικό κοινό χαρακτηρίζεται από μια σημαντική μεταστροφή προς την ποιότητα, γεγονός που αναγκάζει και τις επιχειρήσεις, οι οποίες εστιάζουν στην ικανοποίηση του πελάτη, να θέτουν τη ποιότητα ψηλά στις προτεραιότητές τους.

Εκτός από την ανάγκη επιβίωσης, όμως, και την εστίαση στα επιχειρηματικά οικονομικά αποτελέσματα, η επιλογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας συνδέεται με μια σειρά από οφέλη που αφορούν το σύνολο της επιχείρησης, τους εργαζόμενους, αλλά και τους συνεργαζόμενους τρίτους και έχει να κάνει με τη κουλτούρα που διαμορφώνεται εντός και εκτός του οργανισμού (Τσιότρας, 2002:139-140). Η συνεργασία, η συμμετοχή, το ομαδικό πνεύμα, η αίσθηση ενότητας, η ασφάλεια, η σταθερότητα, η επικοινωνία, η αφοσίωση, η ενεργοποίηση όλων, συμβάλλουν όχι μόνο στη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών, αλλά και τη βελτίωση της ποιότητας ζωής των

εργαζομένων, και κατ' επέκταση ολόκληρης της κοινωνίας. Οι επιπτώσεις στο ευρύτερο φυσικό και κοινωνικό περιβάλλον αποτελεί ευθύνη, αρχικά της διοίκησης και στη συνέχεια των εργαζομένων, που συνειδητοποιούν ότι έχουν ηθική υποχρέωση απέναντι στο κοινωνικό σύνολο, όσον αφορά σε θέματα ασφάλειας, υγείας και γενικότερα προστασίας του.

#### **1.5.4 Παραδοσιακό Σύστημα Διοίκησης και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας**

Η προσέγγιση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ξεχώρισε και έγινε αποδεκτή παγκοσμίως. Σήμερα, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις προσπαθούν να εφαρμόσουν ένα σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, προκειμένου να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων. Παρόλα αυτά, η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας δεν γίνεται πάντα κατανοητή. Σύμφωνα με τους Dale & Lightburn, υπάρχουν επιχειρήσεις που δε θέλουν να εφαρμόσουν τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ή χρησιμοποιούν τα εργαλεία και τις τεχνικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με έναν τελείως επιφανειακό τρόπο (R.R.Lakhe & R.P.Mohanty, 1994). Ο λόγος μπορεί να είναι η έλλειψη της δέσμευσης της ηγεσίας και οδηγεί στην αναποτελεσματική διοίκηση προς τη συνεχή βελτίωση. Μόνο μέσα από τη βαθιά κατανόηση και αποδοχή της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, θα μπορέσουν οι επιχειρήσεις να κάνουν τη διαφορά και να λειτουργήσουν σε μια νέα βάση ανταγωνιστικότητας και επιτυχίας.

Όπως παρατηρείται στον πίνακα 4, η προσέγγιση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας διαφέρει σε αρκετά και σημαντικά σημεία από το παραδοσιακό σύστημα διοίκησης. Αναφέρεται, λοιπόν, ότι ένα σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας δίνει έμφαση στην ποιότητα, και όχι στην τιμή. Επίσης, θεωρεί ότι τα κέρδη ακολουθούν τη ποιότητα, και όχι η ποιότητα τα κέρδη. Βασικό στοιχείο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι ο προσανατολισμός στην διαδικασία, σε σχέση με το παραδοσιακό σύστημα διοίκησης που είναι προσανατολισμένο στο αποτέλεσμα (R.R.Lakhe & R.P.Mohanty, 1994). Συγκεκριμένα, η αποτελεσματικότητα του συστήματος δεν σχετίζεται αποκλειστικά με την παραγωγή, αλλά και με τη σχεδίαση των προϊόντων και των υπηρεσιών, με τις οργανωτικές λειτουργίες, καθώς και με μια σειρά διαφόρων εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα μια μακρά περίοδο ελέγχου, με την εξουσία να πιέζεται σχεδόν προς το χαμηλότερο επίπεδο, σε αντίθεση με τα σύντομα

διαστήματα ελέγχου και τα πολλά στρώματα εξουσίας του παραδοσιακού συστήματος διοίκησης (R.R.Lakhe & R.P.Mohanty, 1994).

Παραδοσιακός τρόπος διοίκησης	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
1. Η ποιότητα έχει υψηλό κόστος.	1. Η ποιότητα βραχυχρόνια κοστίζει αλλά μεσο/μακροπρόθεσμα φέρνει υψηλά κέρδη στον οργανισμό.
2. Ο έλεγχος αποτελεί την καταληκτική διαδικασία της παραγωγής.	2. Ο έλεγχος είναι συνεχής και βήμα προς βήμα (step by step). Από τη σύλληψη της ιδέας και το σχεδιασμό του προϊόντος μέχρι την πώλησή του στον τελικό καταναλωτή.
3. Έμφαση στη μαζική παραγωγή και στη χαμηλή τιμή του προϊόντος.	3. Έμφαση στην ποιότητα (έστω και με υψηλότερη τιμή).
4. Εάν κάτι πάει στραβά, η ευθύνη είναι των εργαζομένων.	4. Εάν κάτι πάει στραβά, η ευθύνη είναι των στελεχών. Τα στελέχη λαμβάνουν τις αποφάσεις. Οι εργαζόμενοι είναι εκτελεστικά όργανα.
5. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα επιβαρύνουν το κόστος. Εάν όμως είναι αναγκαία, πρέπει να απευθύνονται μόνο στα ανώτατα διοικητικά στελέχη.	5. Η εκπαίδευση είναι μια αναγκαιότητα. Αφορά στελέχη και εργαζομένους. Εκπαιδευτικά προγράμματα σημαίνει γνώση, παρακίνηση. Η γνώση αποτελεί δύναμη και αυτό φαίνεται τόσο σε επίπεδο ατόμων όσο και σε επίπεδο επιχείρησης.

**Πίνακας 4. Διαφορές του παραδοσιακού τρόπου διοίκησης και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. (πηγή: Κέφης, 2014:66)**

Σημαντικό ρόλο στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας παίζει ο παράγοντας ‘άνθρωπος’, τόσο εντός, όσο και εκτός του οργανισμού. Αρχικά, η σταθερή εστίαση στον πελάτη είναι αυτή που θα φέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον οργανισμό (R.R.Lakhe & R.P.Mohanty, 1994). Αλλά και η εστίαση στον εργαζόμενο, με εργασιακές πρακτικές που έχουν αλλάξει σε σχέση με το παραδοσιακό σύστημα διοίκησης, όπου τα στελέχη διοικούσαν και οι εργαζόμενοι απλά εργάζονταν. Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στον έλεγχο, στον εντοπισμό και την επίλυση προβλημάτων, στη λήψη αποφάσεων, συνεργάζονται μεταξύ τους, αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, εκπαιδεύονται, σε αντίθεση με τις σαφώς καθορισμένες αρμοδιότητες και ευθύνες που είχαν στο παρελθόν. Όμως και τα στελέχη, δεν περιορίζονται πια στο ρόλο της εντολής και της επίβλεψης, αλλά καθοδηγούν, παρακινούν, ενθαρρύνουν και αποτελούν πρότυπα για τους εργαζόμενους (Κέφης, 2014:65). Η εφαρμογή ενός συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας δημιουργεί συνδέσεις μεταξύ πελατών, εργαζομένων και στελεχών, έτσι ώστε ο

καθένας ξεχωριστά, αλλά και όλοι μαζί να συμβάλλουν στην ποιότητα (R.R.Lakhe & R.P.Mohanty, 1994) .

## **1.6 ‘Μαλακά’ και ‘Σκληρά’ Στοιχεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας**

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στηρίζεται στη συμμετοχή όλων εντός και εκτός του οργανισμού με σκοπό, κυρίως, την ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών του πελάτη. Εφαρμόζεται στη βάση της συνεχούς βελτίωσης, τόσο για τα παραγόμενα προϊόντα και τις προσφερόμενες υπηρεσίες, όσο και για τις διαδικασίες, τις δομές, τις πρακτικές, τα συστήματα και τις στάσεις. Αφορά, δηλαδή, όλες τις πτυχές του οργανισμού και στοχεύει στη διαμόρφωση μιας οργανωτικής κουλτούρας ποιότητας. Στα πλαίσια, λοιπόν, υιοθέτησης ενός συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, συχνά συναντάται η διάκριση στη ‘μαλακή’ και ‘σκληρή’ διάσταση της (Fotopoulos & Psomas, 2008).

### **1.6.1 Οι ‘Μαλακές’ Έννοιες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας**

Η ‘μαλακή’ οπτική της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας συνδέεται με τον ανθρώπινο παράγοντα και αφορά μακροπρόθεσμα ζητήματα ως προς την εφαρμογή της Ολικής Ποιότητας. Συγκεκριμένα, καλύπτει θέματα όπως (Fotopoulos & Psomas, 2008):

- η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού
- η συνολική συμμετοχή των εργαζομένων
- η δέσμευση και υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης
- η συνεχής βελτίωση
- η δια βίου εκπαίδευση και κατάρτιση
- η ομαδική εργασία
- η ενδυνάμωση
- η συμμετοχή των προμηθευτών
- η εστίαση στον πελάτη
- η εστίαση στις διαδικασίες
- η λήψη αποφάσεων βάσει των γεγονότων
- η αλλαγή κουλτούρας.

## 1.6.2 Οι 'Σκληρές' Πρακτικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η 'σκληρή' οπτική της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αναφέρεται στα εργαλεία και τις τεχνικές βελτίωσης της ποιότητας, με σκοπό τη συστηματική μέτρηση και τον έλεγχο της εργασιακής διαδικασίας, καθώς και τη συμμόρφωση με τα πρότυπα απόδοσης. Σύμφωνα με τους Bunnay & Dale (1997), ένας αριθμός εργαλείων και τεχνικών διαχείρισης της ποιότητας χρησιμοποιούνται ως μέσο αύξησης της ευαισθητοποίησης, σχετικά με τις έννοιες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και τη σημασία της συνεχούς βελτίωσης σε επίπεδο επιχείρησης (Fotopoulos & Psomas, 2008). Στην πραγματικότητα, ο αποτελεσματικός χειρισμός των 'μαλακών' στοιχείων της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας υποστηρίζεται από τα 'σκληρά' στοιχεία της, στα οποία περιλαμβάνονται (Fotopoulos & Psomas, 2008):

- ο στατιστικός έλεγχος των διαδικασιών
- η λειτουργική ανάπτυξη της ποιότητας
- η ανάλυση Pareto
- η συγκριτική αξιολόγηση
- ο καταϊγισμός ιδεών
- το διάγραμμα αιτίου και αποτελέσματος
- το διάγραμμα δέντρου αποφάσεων
- η ανάλυση της κρίσιμης διαδρομής
- τα ιστογράμματα και διαγράμματα
- το διάγραμμα Ishikawa
- το διάγραμμα μήτρας
- οι πιστοποιήσεις ISO.

## 1.7 Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας

Τα Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας είναι το τρίτο στη σειρά στάδιο εξέλιξης των συστημάτων ποιότητας. (βλ. ενότητα 1.4) Όλα τα τμήματα της επιχείρησης εργάζονται μαζί, προκειμένου να διασφαλίσουν την ποιότητα από το στάδιο του σχεδιασμού και της παραγωγής, έως το στάδιο της συσκευασίας, της διανομής και της εξυπηρέτησης μετά την πώληση, ενώ η ανώτατη διοίκηση εμπλέκεται ενεργά στο σχεδιασμό και την εφαρμογή των πολιτικών ποιότητας (Ψωμάς, 2013:21).

### **1.7.1 Η Διασφάλιση της Ποιότητας**

Η διασφάλιση της ποιότητας είναι το σύνολο των προγραμματισμένων ή συστηματικών ενεργειών και διαδικασιών, που είναι απαραίτητες για να εξασφαλίσουν ότι ένα προϊόν ή μια υπηρεσία θα πληροί ορισμένες προδιαγραφές (Τσιότρας, 2002:93). Για να διασφαλιστεί η ποιότητα, θα πρέπει οι προδιαγραφές αυτές να είναι γνωστές και κατανοητές από όλους.

Το Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας είναι μια μορφή διοίκησης, που σε συνδυασμό με τα απαιτούμενα μέσα και το προσωπικό, δεσμεύεται ως προς την εφαρμογή της διασφάλισης ποιότητας (Τσιότρας, 2002:93). Ένα σύστημα διασφάλισης ποιότητας περιλαμβάνει ανάλυση, συστηματοποίηση και τεκμηρίωση κάθε διεργασίας, καθώς και ελέγχους, διαδικασίες μέτρησης και αξιολόγησης, προκειμένου να διασφαλιστεί η συμμόρφωση με τις προδιαγραφές (Ψωμάς, 2013:31).

### **1.7.2 Η Σημασία και η Εξέλιξη των Προτύπων ISO**

Η ανάγκη των επιχειρήσεων για ύπαρξη κοινά αποδεκτών προτύπων που να διασφαλίζουν την ποιότητα, οδήγησε στη δημιουργία από τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (ISO-International Standards Organization), ειδικών προτύπων για την πιστοποίηση των επιχειρήσεων. Τα πρότυπα είναι έγγραφα που έχουν εκδοθεί από αναγνωρισμένους φορείς και περιέχουν κανόνες, κατευθυντήριες οδηγίες και τεχνικές προδιαγραφές, διαδικασίες και χαρακτηριστικά που διασφαλίζουν την ποιότητα (Κέφης, 2014:188). Ανάλογα με το φορέα που τα δημιουργεί, τα πρότυπα διακρίνονται σε (Κέφης, 2014:188):

- Διεθνή, τα οποία εκδίδονται από τους Διεθνείς Οργανισμούς Τυποποίησης ISO και IEC
- Ευρωπαϊκά, τα οποία εκδίδονται από τους Ευρωπαϊκούς Οργανισμούς Τυποποίησης CEN, CENELEC και ETSI
- Εθνικά, τα οποία εκδίδονται από τους Εθνικούς Οργανισμούς Τυποποίησης.

Τα πρότυπα ISO παρέχουν μια βάση για το σχεδιασμό, την εφαρμογή, την αξιολόγηση και την πιστοποίηση ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας (Ψωμάς, 2013:32). Πολλές επιχειρήσεις θεωρούν τα πρότυπα ISO ως αφορμή για τη βελτίωση της

ποιότητας τους, καθώς βασικός στόχος τους είναι η σταθερότητα της ποιότητας. Η πιστοποίηση με ISO είναι μια συνεχής διαδικασία που κινητοποιεί τους εργαζόμενους, μειώνει τις περιττές δαπάνες, ελαχιστοποιεί τα λάθη, αυξάνει την παραγωγικότητα, βελτιώνει τις σχέσεις διοίκησης – εργαζομένων, εξασφαλίζει την ικανοποίηση των πελατών (Κέφης, 2014:190). Τα πρότυπα ISO, διευκολύνουν το διεθνές εμπόριο, διότι μπορούν να εφαρμοστούν από οποιαδήποτε επιχείρηση σε διεθνή κλίμακα. Επιπλέον, είναι πολύ χρήσιμα για κάθε είδους επιχειρήσεις, αλλά και για τους προμηθευτές, τους καταναλωτές, τους εργαζόμενους και την κοινωνία συνολικά.

Ιστορικά, τα πρώτα πρότυπα για τα συστήματα διασφάλισης της ποιότητας χρονολογούνται στην δεκαετία του 1960, με εφαρμογή σε πολύπλοκα και υψηλής τεχνολογίας αμυντικά προγράμματα. Ακολουθούν παρόμοιες εφαρμογές στην πολεμική και πυρηνική βιομηχανία, που λόγω της επιτυχίας τους, επεκτάθηκαν σε διάφορους άλλους βιομηχανικούς κλάδους. Κατά το τέλος της δεκαετίας του 1980 τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 έχουν αρχίσει να καθιερώνονται σε διεθνή κλίμακα (Τσιότρας, 2002:96-97).

### **1.7.3 Τα Πρότυπα της Σειράς ISO 9000**

Στην αρχική τους μορφή, τα πρότυπα της σειράς ISO 9000:1987 δεν απέσπασαν τις καλύτερες κριτικές, κυρίως εξαιτίας της γραφειοκρατίας, της γενικής τους φύσης και της απουσίας των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Οπότε, ακολουθεί η αναθεώρηση τους το 1994 (Ψωμάς, 2013:22). Τα πρότυπα της σειράς ISO 9000:1994 είναι μια σειρά πέντε διεθνών προτύπων, που αφορούν τη διοίκηση, τα συστήματα και τη διασφάλιση της ποιότητας. Περιέχουν γενικές οδηγίες σχετικά με τη δομή, τις διαδικασίες, τις απαιτήσεις, και τα στοιχεία των συστημάτων διασφάλισης της ποιότητας, όπως παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα. (Τσιότρας, 2002:98-99)



**Διάγραμμα 2. Δομή εφαρμογής των προτύπων τη σειράς ISO 9000:1994. (πηγή: Τσιότρας, 2002:98)**

Τα πρότυπα της σειράς ISO 9000:1994 δημιουργήθηκαν έτσι ώστε να συντονίσουν όλα τα εθνικά και διεθνή συστήματα ποιότητας, προκειμένου να αρθούν τα εμπόδια στο εμπόριο και να υιοθετηθούν κοινά πρότυπα και κανονισμοί. Αργότερα, και με σκοπό να δημιουργηθεί ένα πιο ολοκληρωμένο σύστημα, απόλυτα προσανατολισμένο στην ικανοποίηση του πελάτη, ακολουθεί δεύτερη αναθεώρηση και δημιουργία της σειράς προτύπων ISO 9000:2000, που περιλαμβάνει τρία επιπλέον έγγραφα. Το νέο πρότυπο ISO 9001:2000 είναι η πρώτη απόπειρα ενοποίησης προτύπων διαχείρισης ποιότητας, περιβαλλοντικής διαχείρισης, επαγγελματικής υγιεινής και ασφάλειας. (Κέφης, 2014:202-203). Τα νέα και αναθεωρημένα πρότυπα είναι εμφανώς πιο βελτιωμένα, καθώς και πιο φιλικά και ελκυστικά για τις επιχειρήσεις και τους λοιπούς ενδιαφερόμενους.

#### **1.7.4 ISO 9000 και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας**

Η εφαρμογή των Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας ISO 9000 αποτελεί μια καλή αρχή για τις επιχειρήσεις που θέλουν να στραφούν στην ποιότητα. Οι απαιτήσεις των συστημάτων αυτών είναι ξεκάθαρες, η εφαρμογή τους είναι δομημένη και τυποποιημένη, ο στόχος της πιστοποίησης είναι σαφής και καθορισμένος, αποτέλεσμα μιας σειράς καλά σχεδιασμένων και προσδιορισμένων βημάτων. Οπότε, η δέσμευση της διοίκησης είναι πιο εύκολη, σε σχέση με την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας που δεν



περιέχει συγκεκριμένα πρότυπα, αλλά απαιτεί αλλαγή της φιλοσοφίας ολόκληρου του οργανισμού. (Ψωμάς, 2013:85)

Τα κοινά στοιχεία μεταξύ των Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι και ο λόγος που τα πρότυπα ISO 9000 είναι το πρώτο βήμα προς τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Πολλά χαρακτηριστικά της, όπως ο προσανατολισμός στον πελάτη, η δέσμευση της ηγεσίας, η συμμετοχή των εργαζομένων, η συνεχής βελτίωση, η τεκμηρίωση στη λήψη αποφάσεων, που έλειπαν αρχικά, περιλαμβάνονται στα αναθεωρημένα πρότυπα. Τα Συστήματα Διασφάλισης της Ποιότητας ISO 9000 δίνουν έμφαση στις ανάγκες των πελατών, τη συμμετοχή των εργαζομένων και τη συνεχή βελτίωση, έτσι ώστε να αποτελούν βασικό στοιχείο της αποτελεσματικής εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Οι επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν τα πρότυπα ISO 9000 ως μια ευκαιρία βελτίωσης των διαδικασιών τους, της οργάνωσης και της λειτουργίας τους και όχι απλά σαν αναγκαίο κακό για την λήψη της πιστοποίησης, επωφελούνται πραγματικά.

## **1.8 Συμπεράσματα**

Η ποιότητα είναι έννοια που σταδιακά έχει προσελκύσει το ενδιαφέρον των ειδικών, των επιχειρήσεων, των καταναλωτών, της κοινωνίας συνολικά. Από τη μια πλευρά, οι καταναλωτές αποκτούν δύναμη και γνώση, απαιτούν ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες πληρώνοντας ακόμα και υψηλότερες τιμές. Από την άλλη, ο έντονος ανταγωνισμός, η διεθνοποίηση των αγορών, η εξέλιξη της τεχνολογίας, αναγκάζουν τις επιχειρήσεις να βελτιώσουν την ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών τους, καθώς αντιλαμβάνονται ότι μόνο έτσι θα μπορέσουν να ικανοποιήσουν τους πελάτες τους και να αποκτήσουν πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους. Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις αναπτύσσουν συστήματα ποιότητας, στοχεύοντας στην ανάπτυξη και την οικονομική ευημερία. Κορυφαίος στόχος της επιχειρηματικής αριστείας αποτελεί η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, ένας τρόπος διοίκησης απόλυτα βασισμένος στην ποιότητα. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας δεν αποτελεί πια μόνο αντικείμενο ποικίλων ακαδημαϊκών συζητήσεων, αλλά και πολλών επιχειρηματικών προσπάθειών, που επιδιώκουν να βελτιώσουν την οργάνωση, τις λειτουργίες και διαδικασίες, τις στάσεις και συμπεριφορές, προκειμένου να υιοθετήσουν μια οργανωτική κουλτούρα προσανατολισμένη στην ποιότητα.

# Κεφάλαιο 2

## Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

### 2.1 Εισαγωγή

Η ποιότητα ενός οργανισμού αντανακλά την ποιότητα των ανθρώπων που εργάζονται σε αυτόν. Επομένως, οι οργανισμοί που ενδιαφέρονται για την ποιότητα, επενδύουν σε ανθρώπινο κεφάλαιο, στοχεύοντας στην οικονομική αξία, η οποία προέρχεται από τις ικανότητες, τις γνώσεις, την εμπειρία, τις ιδέες, τις ενέργειες και τις δεσμεύσεις των εργαζομένων (Schermerhorn, 2012:364). Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι ο κλάδος του μάνατζμεντ που ασχολείται με τον ανθρώπινο παράγοντα σε μια επιχείρηση και εστιάζοντας σε αυτόν, επιδιώκει τόσο την ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων, όσο και την επιτυχία της επιχείρησης (Κουτρούκης, 2011). Στο παρόν κεφάλαιο, παρουσιάζεται η ιστορική ανασκόπηση και η εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, διαχρονικά. Επίσης, γίνεται αναφορά στον ορισμό, τους στόχους, τη σημασία και τις πρακτικές της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Τέλος, αναλύονται επιγραμματικά, οι σημαντικότερες πολιτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων που εφαρμόζονται εντός του οργανισμού.

### 2.2 Ιστορική Ανασκόπηση και Εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων δεν είναι καινούργια έννοια, υπάρχει εδώ και πολύ καιρό, από τότε που οι άνθρωποι απασχολούνταν με οργανωμένο τρόπο, προκειμένου να υλοποιήσουν ένα έργο. Χαρακτηριστικό παράδειγμα, η κατασκευή των αιγυπτιακών πυραμίδων, η οποία αποτελεί απόδειξη ότι τόσα χρόνια πριν, χιλιάδες άνθρωποι εργάζονταν ομαδικά και οργανωμένα, με τρόπο αποδοτικό και σύμφωνα με ένα σχέδιο.

Φυσικά, χρειάστηκε πολύς καιρός ώστε να γίνει αντιληπτή η σημασία του καταμερισμού εργασίας και της επαγγελματικής εξειδίκευσης (Adam Smith, Ο Πλούτος των Εθνών), με στόχο την αύξηση της ατομικής παραγωγικότητας (Stephen P. Robbins, David A. Decenzo, Mary Coulter, 2012:72-73).

Με τη Βιομηχανική Επανάσταση, οι συνθήκες εργασίας αλλάζουν. Αρχικά, βελτιώνονται οι υπάρχουσες δυσμενείς συνθήκες εργασίας, ενώ δίνεται έμφαση στις σχέσεις εργοδότη-εργαζόμενου και στη δημιουργία τμήματος διοίκησης προσωπικού εντός της επιχείρησης. Οι συνεχείς αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον, οδηγούν σταδιακά στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, η οποία αφορά όλες τις επιχειρησιακές λειτουργίες του οργανισμού, με τα ανώτερα στελέχη να λαμβάνουν τις αποφάσεις. (Κουτρούκης, 2011).

Στις αρχές του 20ου, αναπτύσσεται η σχολή της επιστημονικής διοίκησης. Σημαντική υπήρξε η συμβολή του Taylor, ο οποίος μέσω του βιβλίου του «Αρχές Επιστημονικού Μάνατζμεντ» (1911), διατύπωσε απόψεις σχετικά με το σχεδιασμό των θέσεων εργασίας, τον έλεγχο των εργαζομένων, την εξειδίκευση και τον καθορισμό των προτύπων εργασίας. Οι μελέτες και οι ιδέες του έγιναν γνωστές και αποδεκτές, και τον καθιέρωσαν ως ‘πατέρα’ του επιστημονικού μάνατζμεντ. Τη δεκαετία του 1930, εμφανίζεται η σχολή των ανθρώπινων σχέσεων, η οποία εστιάζει στον εργαζόμενο, στα συναισθήματα και τη συμπεριφορά του, καθώς και στην ικανοποίηση και τη σημασία αυτής, στην απόδοση του. Κατά τις δεκαετίες 1950 και 1960 παρουσιάζεται η σχολή των επιστημών της συμπεριφοράς, η οποία μελετά συμπεριφορές και ενέργειες των ατόμων στο χώρο εργασίας. Σταδιακά, λοιπόν, γίνεται αντιληπτός ο ρόλος της εργασίας, καθώς και η σημασία των αναγκών των εργαζομένων. (Χατζηπαντελή, 1999)

Η εξέλιξη του όρου ‘Διοίκηση Προσωπικού’ ως ‘Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων’ ήταν αποτέλεσμα ενός συνόλου εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων. Η παγκοσμιοποίηση, ο διεθνής ανταγωνισμός, η ανάπτυξη της τεχνολογίας, οι ποικίλες νομοθετικές ρυθμίσεις, η αλλαγή στην κουλτούρα των εργαζομένων και στη φύση της εργασίας, αλλά και η αναζήτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η αποτυχία της αποτελεσματικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και η ανάπτυξη των μοντέλων αριστείας αποτέλεσαν λόγους προσέγκυσης του ενδιαφέροντος και ανάδειξης της σημασίας της ‘Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων’. (Guest, 1987)

Από τη μια πλευρά, η 'Διοίκηση Προσωπικού' προσεγγίζει τα θέματα του ανθρώπινου δυναμικού περισσότερο επιφανειακά, εστιάζει στις κατώτερες και μεσαίες βαθμίδες, και ασχολείται κυρίως με την στρατολόγηση και επιλογή, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την αμοιβή των εργαζομένων. Ο υπεύθυνος προσωπικού είναι στην ουσία, μεσολαβητής μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης. Από την άλλη, η 'Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων' περιλαμβάνει μια πιο συστηματική και μακροχρόνια προσέγγιση του προσωπικού, εστιάζοντας στον σύγχρονο ρόλο των ανθρώπινων πόρων στην αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης. (Γεωργάκας, 2014:7-8)

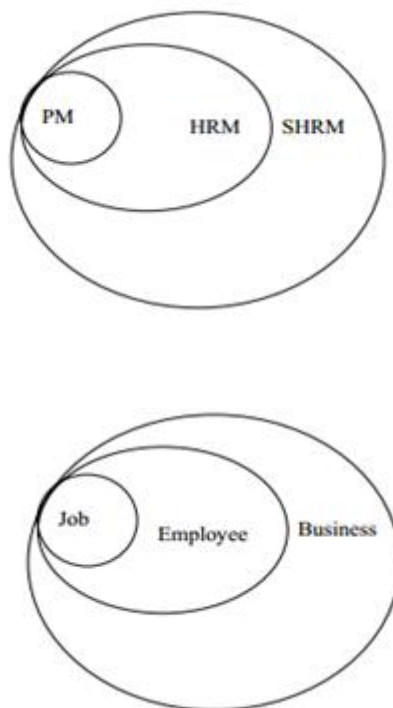
Στον 21<sup>ο</sup> αιώνα πια, οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν το κυριότερο στοιχείο ενός οργανισμού, καθώς συμβάλλουν ενεργά στην πραγματοποίηση των στόχων και την επιτυχία της επιχείρησης, δημιουργώντας μοναδικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Έτσι, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, με προσανατολισμό στην απόδοση των εργαζομένων, εξελίσσεται στη Στρατηγική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, με προσανατολισμό στην επιχειρηματική απόδοση, και συγκεκριμένα στη σχέση μεταξύ ατομικών αποδόσεων των εργαζομένων και συνολικής απόδοσης του οργανισμού (Gurhan Uysal, 2013).

Προκειμένου να ανταποκριθεί στις σύγχρονες επιχειρηματικές απαιτήσεις, η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων συμμετέχει στη χάραξη πολιτικής και στρατηγικού σχεδιασμού μιας επιχείρησης. Οπότε, μεταξύ άλλων περιλαμβάνει (Κουτρούκης, 2011):

- την υιοθέτηση ευέλικτων εργασιακών μεθόδων
- τη στήριξη της ομαδικής εργασίας
- την ενίσχυση της αφοσίωσης των εργαζομένων και της προσήλωσης τους σε κοινούς στόχους
- τη διασφάλιση της συνεχούς μάθησης και της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας
- την ανάπτυξη των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων
- την εστίαση στον εργαζόμενο
- τον καθορισμό στόχων, προϋπολογισμών και πλαισίων δράσης.

Όλες οι παραπάνω πρακτικές αναμένεται να αυξήσουν την ατομική απόδοση, αλλά και την απόδοση της επιχείρησης.

Καταλήγοντας, στο παρακάτω σχήμα, παρουσιάζεται μια σχηματική απεικόνιση της σχέσης μεταξύ 'Διοίκησης Προσωπικού' (PM), 'Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων' (HRM) και 'Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων' (SHRM), ενώ η εστίαση μετατοπίζεται από τις εργασίες, στους εργαζομένους και τέλος στην επιχείρηση.



Σχήμα 2. Σχέση μεταξύ ΔΠ, ΔΑΠ και ΣΔΑΠ. (πηγή: Gurhan Uysal, 2013).

## 2.3 Ο Ορισμός, οι Στόχοι, η Σημασία και οι Πρακτικές της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ασχολείται με τις πρακτικές και πολιτικές που υιοθετεί η επιχείρηση και αφορούν θέματα προσωπικού. Συγκεκριμένα, είναι η διαδικασία της προσέλκυσης, ανάπτυξης και διατήρησης ενός υψηλής ποιότητας εργατικού δυναμικού (Schermerhorn, 2012:365). Όπως φαίνεται και στην εικόνα που ακολουθεί, τρεις είναι οι βασικοί άξονες που συνθέτουν τη διαδικασία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.



Εικόνα 1. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. (πηγή: σημειώσεις 2<sup>ης</sup> ΟΣΣ θεματικής ενότητας ΔΤΠ511: 'Αρχές Διοίκησης', 2015:διαφάνεια 49)

Βασικός στόχος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι η μετατροπή των ανθρώπινων πόρων σε ανθρώπινο κεφάλαιο, όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα (Γεωργάκας, 2014:10).



Σχήμα 3. Μετατροπή ανθρώπινων πόρων σε ανθρώπινο κεφάλαιο. (πηγή: Γεωργάκας, 2014:10).

Επιμέρους στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινων πόρων αποτελούν (Κουτρούκης, 2011):

- η βελτίωση της παραγωγικότητας
- η συμμετοχή στις στρατηγικές αποφάσεις
- ο εντοπισμός και η επίλυση των προβλημάτων του προσωπικού

- η υποστήριξη και ενίσχυση της επικοινωνίας και της συνεργασίας
- η συμμόρφωση με το υπάρχον νομοθετικό πλαίσιο
- η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και
- η εξασφάλιση της ευελιξίας του εργατικού δυναμικού.

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί μια πολύ σημαντική επιχειρησιακή λειτουργία, κυρίως λόγω του ξεχωριστού ρόλου του ανθρώπινου παράγοντα στον σύγχρονο οργανισμό. Συγκεκριμένα, η αξία της έγκειται στη σημασία του ανθρώπινου κεφαλαίου, ή αλλιώς ‘των εργαζομένων της γνώσης’, ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ενώ δεσμεύεται να εξασφαλίσει ανά πάσα στιγμή τους κατάλληλους, ποιοτικά και ποσοτικά, ανθρώπους που έχει ανάγκη η επιχείρηση, καθώς και την αποτελεσματική χρήση και αξιοποίηση τους (Γεωργάκας, 2014:4).

Συνεπώς, όλο και περισσότεροι οργανισμοί επιχειρούν να προσελκύσουν, να αναπτύξουν και να διατηρήσουν ανθρώπους με ταλέντα και γνώση. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από ένα σύνολο πολιτικών και πρακτικών της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, μεταξύ των οποίων, η εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων, οι αμοιβές και παροχές, οι ευκαιρίες εργασιακής εξέλιξης και καριέρας, η δυνατότητα ευελιξίας, η παρακίνηση και επιβράβευση, η δημιουργία κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος.

Σύμφωνα με τον Jeffrey Pfeffer (1998), οι επιχειρήσεις υιοθετούν ένα σύνολο πρακτικών Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, στοχεύοντας στη βελτίωση της απόδοσης τους. Η λίστα των βέλτιστων πρακτικών του Pfeffer περιορίζεται στις εξής:

- η ασφάλεια απασχόλησης, καθώς η σταθερότητα της μακροχρόνιας εργασίας ενισχύει την εμπιστοσύνη και την αφοσίωση των εργαζομένων
- η επιλεκτική πρόσληψη νέου προσωπικού
- οι αυτοδιοικούμενες ομάδες και η αποκέντρωση της λήψης των αποφάσεων, ως βασικές αρχές του οργανωσιακού σχεδιασμού
- η σύνδεση των ανταμοιβών με την οργανωτική απόδοση
- η συνεχής εκπαίδευση, ως επένδυση στη ‘γνώση’
- η μείωση των διακρίσεων και των εμποδίων ανάμεσα στις θέσεις και τα επίπεδα εργασίας
- η επικοινωνία και η ανταλλαγή πληροφοριών εντός του οργανισμού.

## **2.4 Η Προσέλκυση του Κατάλληλου Εργατικού Δυναμικού**

Θεμελιώδης λειτουργία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι η προσέλκυση υψηλής ποιότητας εργατικού δυναμικού, κατάλληλου με βάση τις απαιτούμενες ανάγκες. Επομένως, μια επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει τι ακριβώς χρειάζεται, αλλά να διαθέτει και τα σωστά εργαλεία για την επιλογή και τη πρόσληψη του απαραίτητου προσωπικού.

### **2.4.1 Σχεδιασμός των Ανθρώπινων Πόρων**

Ο σχεδιασμός είναι η διαδικασία προγραμματισμού σχετικά με τη πλήρωση μελλοντικά κενών θέσεων, η οποία βασίζεται στις προβλέψεις όσον αφορά τις ελλείψεις σε ανθρώπινο δυναμικό και στην απόφαση αν αυτές θα καλυφθούν με υποψήφιους από το εσωτερικό της επιχείρησης ή από εξωτερικές πηγές (Dessler, 2012:129). Συγκεκριμένα, η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει:

- αξιολόγηση του υπάρχοντος εργατικού δυναμικού
- εντοπισμό των αναγκών σε προσωπικό
- καθορισμό ενός σχεδίου για την ικανοποίηση των αναγκών αυτών.

Η βάση του αποτελεσματικού σχεδιασμού είναι η ανάλυση της θέσης εργασίας, δηλαδή η διαδικασία καθορισμού των καθηκόντων που αναλογούν σε κάθε θέση (περιγραφή θέσης εργασίας) και των χαρακτηριστικών των ανθρώπων που προσλαμβάνονται για την πλήρωση των θέσεων αυτών (προδιαγραφές εργασίας) (Dessler, 2012:118). Οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται για την ανάλυση μιας θέσης εργασίας αφορούν τους υπάρχοντες εργαζόμενους και είναι, μεταξύ άλλων, οι συνεντεύξεις, τα ερωτηματολόγια, η άμεση παρατήρηση, το ημερολόγιο ή αρχείο καταγραφής, το διαδίκτυο. Ο σχεδιασμός δεν προσδιορίζει μόνο τις τρέχουσες ανάγκες σε προσωπικό αλλά και τις μελλοντικές, μέσω προβλέψεων της προσφοράς υποψηφίων, τόσο από το εσωτερικό της επιχείρησης, όσο και εκτός αυτής.



## 2.4.2 Προσέλκυση ή Στρατολόγηση των Υποψηφίων

Η προσέλκυση είναι το σύνολο των διαδικασιών που αποσκοπούν στον εντοπισμό και την αναγνώριση ικανών υποψηφίων, έτσι ώστε να ενημερωθούν και να ενδιαφερθούν, και τελικά να προσληφθούν για την κάλυψη μιας συγκεκριμένης θέσης εργασίας. Η προσέλκυση δεν είναι απλή υπόθεση. Η μέθοδος που θα επιλεγεί, εξαρτάται από τη στρατηγική της επιχείρησης και η αποτελεσματικότητά της επηρεάζεται από πλήθος παραγόντων. Βασικές πηγές προσέλκυσης υποψηφίων αναφέρονται στον παρακάτω πίνακα.

Πηγή	Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Εσωτερικές αναζητήσεις	Χαμηλό κόστος· τινώνει το ηθικό των εργαζομένων· οι υποψήφιοι είναι εξοικειωμένοι με τον οργανισμό.	Περιορισμένη προσφορά· δεν θα αυξήσει το ποσοστό εργαζομένων που ανήκουν σε προστατευόμενες ομάδες.
Αγγελίες	Ευρεία κατανομή που μπορεί να στοχεύσει σε ειδικές ομάδες.	Προκύπτουν πολλοί μη καταρτισμένοι υποψήφιοι.
Σύσταση εργαζομένων	Μέσω συστάσεων μπορεί να εξασφαλιστούν εξαιρετικοί υποψήφιοι, επειδή μια καλή σύσταση έχει αντίκτυπο στο άτομο που την έκανε.	Ίσως δεν εμπλουτίζονται η ποικιλότητα και η σύνθεση των εργαζομένων.
Δημόσιες υπηρεσίες εύρεσης εργασίας	Δωρεάν ή συμβολικό κόστος.	Οι υποψήφιοι συνήθως διαθέτουν υποδεέστερες δεξιότητες, παρά την ύπαρξη ορισμένων καταρτισμένων εργαζομένων.
Ιδιωτικά γραφεία εύρεσης εργασίας	Ευρείες επαφές· προεκτική εξέταση· βραχυπρόθεσμα παρέχονται εγγυήσεις.	Υψηλό κόστος.
Προγράμματα σχολείων για την αποκατάσταση μαθητών τους	Μεγάλα, συγκεντρωτικά σώματα υποψηφίων.	Περιορίζονται σε θέσεις εργασίας της κατώτερης βαθμίδας.
Υπηρεσίες προσωρινής αρωγής	Καλύπτονται προσωρινές ανάγκες.	Ακριβές.
Ενοικίαση προσωπικού και ανεξάρτητοι ανάδοχοι σύμβασης	Καλύπτονται προσωρινές ανάγκες αλλά συνήθως για πιο εξειδικευμένα, μακροπρόθεσμα έργα.	Μικρή αφοσίωση προς τον οργανισμό, εξαιρουμένου του τρέκοντος έργου.

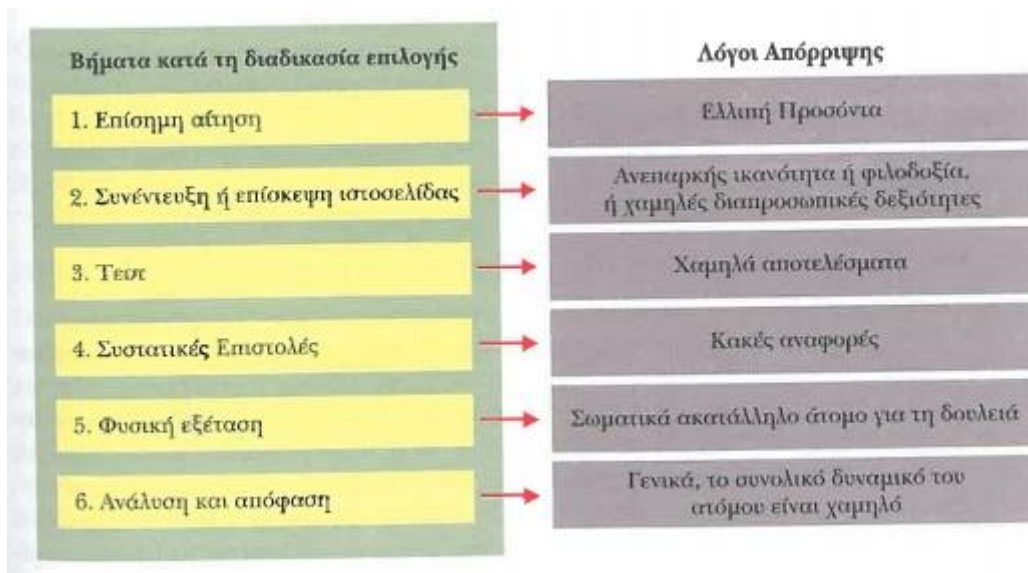
**Πίνακας 5. Οι πηγές στρατολόγησης. (πηγή: Stephen P. Robbins, David A. Decenzo, Mary Coulter, 2012:319)**

Όποιος και αν είναι ο τρόπος προσέλκυσης, όμως, η επιχείρηση οφείλει να παρέχει μια πλήρη εικόνα της θέσης εργασίας και να δίνει κάθε δυνατή πληροφορία, έτσι ώστε να

δημιουργούνται ρεαλιστικές προσδοκίες στους υποψηφίους. Η απόκρυψη των αρνητικών στοιχείων που σκοπό έχουν να κάνουν καλή εντύπωση, οδηγούν σε απογοήτευση και πιθανή αποχώρηση του εργαζόμενου (Schermerhorn, 2012:372).

### 2.4.3 Επιλογή του Προσωπικού

Η επιλογή είναι η διαδικασία εξέτασης των υποψηφίων για μια θέση εργασίας και η πρόσληψη των ικανότερων, αυτών που προβλέπεται ότι θα αποδώσουν καλύτερα με βάση τα κριτήρια αξιολόγησης που θέτει η επιχείρηση (Stephen P. Robbins, David A. Decenzo, Mary Coulter, 2012:320). Η διαδικασία επιλογής συνήθως περιλαμβάνει τα εξής βήματα:



**Σχήμα 4. Η διαδικασία επιλογής και οι λόγοι απόρριψης. (πηγή: Schermerhorn, 2012:373).**

Επίσης, παρατηρούμε και τους λόγους απόρριψης σε κάθε στάδιο της διαδικασίας. Γενικά, είναι σημαντικό για μια επιχείρηση να λαμβάνει τις σωστές αποφάσεις σχετικά με την επιλογή του κατάλληλου προσωπικού. Οι συνέπειες μιας λανθασμένης απόρριψης ή αποδοχής ενός υποψηφίου συνεπάγονται κόστος (προσέλκυσης και επιλογής, εκπαίδευσης, χαμηλής απόδοσης, υπεραπασχόλησης των υπολοίπων εργαζομένων) ή ακόμα και νομικές κυρώσεις (Stephen P. Robbins, David A. Decenzo,

Mary Coulter, 2012:322). Οπότε, για την επιλογή του προσωπικού απαιτούνται τεχνικές έγκυρες και αξιόπιστες.

## **2.5 Η Ανάπτυξη των Ανθρώπινων Πόρων**

Τα άτομα που τελικά θα επιλεγθούν από τη διαδικασία προσέλκυσης πρέπει να εξοικειωθούν με το νέο εργασιακό περιβάλλον και την κουλτούρα του οργανισμού. Επίσης, πρέπει να εκπαιδευτούν έτσι ώστε να αποδίδουν ικανοποιητικά και σύμφωνα με τους στόχους που θέτει η επιχείρηση.

### **2.5.1 Προσανατολισμός των Νέων Εργαζομένων**

Ο προσανατολισμός ή κατατόπιση είναι ένα σύνολο δραστηριοτήτων που στοχεύουν στην εξοικείωση των νεοεισερχομένων με τις θέσεις εργασίας, τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες τους, τη μονάδα εργασίας, τους συναδέλφους, αλλά και τον οργανισμό συνολικά, δηλαδή τους στόχους, τις πολιτικές και την γενικότερη κουλτούρα και φιλοσοφία του οργανισμού (Stephen P. Robbins, David A. Decenzo, Mary Coulter, 2012:329-330). Η ομαλή ένταξη του εργαζόμενου σε μια επιχείρηση είναι σημαντική τόσο για την απόδοση, όσο και για την αυτοεκτίμηση του.

### **2.5.2 Εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού**

Η εκπαίδευση είναι η διαδικασία μάθησης που συμβάλλει στην απόκτηση και βελτίωση των προσόντων των εργαζομένων, έτσι ώστε να αποδίδουν στην εργασία τους (Schermerhorn, 2012:376). Εκτός από την αρχική εκπαίδευση, ο εργαζόμενος πρέπει συνεχώς να συμμετέχει σε προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης, όσον αφορά γνώσεις, δεξιότητες και συμπεριφορές (δια βίου εκπαίδευση), έτσι ώστε να βελτιώνεται και να είναι σε θέση ανά πάσα στιγμή να ανταπεξέρχεται στα καθήκοντά του. Η εκπαίδευση μπορεί να πραγματοποιείται τόσο κατά τη διάρκεια της εργασίας, όσο και εκτός αυτής, όπως παρατηρούμε στον πίνακα που ακολουθεί.

ΔΕΙΓΜΑΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	
Κυκλική εργασία/ εναλλαγή εργασιακών καθηκόντων	Οριζόντιες μετακινήσεις που επιτρέπουν στους υπαλλήλους να αναλάβουν καθήκοντα διάφορων θέσεων εργασίας. Τους επιμορφώνει επαρκώς σε ποικίλα καθήκοντα.
Εργασίες υπό παρακολούθηση	Εργασία με κάποιο βετεράνο, εκπαιδευτή ή σύμβουλο. Παρέχεται υποστήριξη και ενθάρρυνση από έμπειρο υπάλληλο. Στον τομέα του εμπορίου και των συναλλαγών, μπορεί να λαμβάνει τη μορφή μαθητείας.
ΔΕΙΓΜΑΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΚΤΟΣ ΧΩΡΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	
Διαλέξεις στην τάξη	Διαλέξεις σχεδιασμένες να μεταφέρουν ειδικές δεξιότητες, τεχνικές, διαπροσωπικές ή επίλυσης προβλημάτων.
Ταινίες και βιντεοσκοπημένο υλικό	Η αξιοποίηση των ηλεκτρονικών μέσων για την αναλυτική επίδειξη τεχνικών δεξιοτήτων που δεν παρουσιάζονται εύκολα με άλλες εκπαιδευτικές μεθόδους.
Ασκήσεις προσομοίωσης	Ο υπάλληλος μαθαίνει τη δουλειά μέσω της εκτέλεσής της (ή της προσομοίωσής της). Περιλαμβάνονται αναλύσεις συγκεκριμένων περιπτώσεων, εμπειρικές ασκήσεις, παιχνίδια ρόλων και ομαδική αλληλεπίδραση.
Εκπαίδευση σε πραγματικές συνθήκες	Ο υπάλληλος μαθαίνει να ασκεί τα καθήκοντά του χρησιμοποιώντας τον ίδιο εξοπλισμό που θα χρησιμοποιεί και κατά την εργασία του, αλλά σε προσομοιωτικό εργασιακό περιβάλλον.

**Πίνακας 6. Μέθοδοι εκπαίδευσης των εργαζομένων. (πηγή: Stephen P. Robbins, David A. Decenzo, Mary Coulter, 2012:333)**

### 2.5.3 Διαχείριση της Απόδοσης των Εργαζομένων

Η διαχείριση απόδοσης είναι η διαδικασία θέσπισης κριτηρίων απόδοσης και αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων, έτσι ώστε να ληφθούν αποφάσεις και να καθοριστούν δράσεις για τη μελλοντική βελτίωση των επιδόσεών τους (Stephen P. Robbins, David A. Decenzo, Mary Coulter, 2012:335). Αποτελεί μια διαρκή διαδικασία αναγνώρισης, μέτρησης και ανάπτυξης της απόδοσης των εργαζομένων και ευθυγράμμισης τους με τους στόχους του οργανισμού (Dessler, 2012:291). Σε αντίθεση με την αξιολόγηση της απόδοσης, η οποία αφορά μια συγκεκριμένη εκτίμηση της τρέχουσας ή της παρελθούσας απόδοσης ενός εργαζόμενου σε σχέση με τα πρότυπα που έχουν τεθεί (Dessler, 2012:275).

Καταρχάς, σκοπός της αξιολόγησης είναι η ενημέρωση του ίδιου του εργαζόμενου, και κατ' επέκταση των λοιπών ενδιαφερομένων, σχετικά με το που βρίσκεται σε σχέση με τους τεθέντες στόχους. Επιπλέον, με βάση τη παρελθούσα απόδοση μπορεί να γίνει

αποτίμηση, ενώ εστιάζοντας στη μελλοντική απόδοση, δίνεται έμφαση στις προοπτικές ανάπτυξης του εργαζόμενου, σχετικά με αμοιβές, εκπαίδευση, επαγγελματική σταδιοδρομία.

Οι εργαζόμενοι πρέπει να γνωρίζουν τον τρόπο και τα κριτήρια με βάση τα οποία θα αξιολογηθούν. Κάποιες μεθόδους αξιολόγησης μπορούμε να δούμε στον παρακάτω πίνακα.

ΜΕΘΟΔΟΣ	ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ
Γραπτή έκθεση	Απλή στη χρήση.	Μέσο εκτίμησης της συγγραφικής ικανότητας του αξιολογητή παρά της απόδοσης του εργαζόμενου.
Κρίσιμα περιστατικά	Πληθώρα παραδειγμάτων' βάσει συμπεριφοράς.	Χρονοβόρα' έλλειψη ποσοτικοποίησης.
Γραφική κατάταξη	Προσφέρει ποσοτικά δεδομένα' λιγότερο χρονοβόρα από άλλες.	Δεν διεισδύει στην εκτιμώμενη εργασιακή συμπεριφορά.
BARS	Εστιάζει σε συγκεκριμένες και μετρήσιμες επαγγελματικές συμπεριφορές.	Χρονοβόρα' δύσκολη η ανάπτυξη μετρήσεων.
Πολυπρόσωπη	Συγκρίνει τους εργαζομένους μεταξύ τους.	Απρόσφορη για μεγάλους αριθμούς εργαζομένων.
MBO	Εστιάζει σε τελικούς στόχους' προσανατολισμένη προς αποτελέσματα.	Χρονοβόρα.
Αξιολόγηση 360°	Πιο διεξοδική.	Χρονοβόρα.

**Πίνακας 7. Μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης. (πηγή: Stephen P. Robbins, David A. Decenzo, Mary Coulter, 2012:335)**

Σε κάθε περίπτωση, οι μέθοδοι αξιολόγησης πρέπει να είναι έγκυρες και αξιόπιστες. Έτσι, έχει μεγάλη σημασία ποιος πραγματοποιεί την αξιολόγηση. Συνήθως, υπεύθυνος είναι ο προϊστάμενος, αλλά υπάρχουν περιπτώσεις αξιολογήσεων από συναδέλφους ή υφισταμένους, από επιτροπές προϊσταμένων ή ακόμα και αυτοαξιολογήσεις. Υπάρχει, όμως και η εποπτική αξιολόγηση, όπου όλοι (συναδέλφοι, προϊστάμενοι, υφισταμένοι) συμμετέχουν, δίνοντας μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα του κρινόμενου (Dessler, 2012:279-280).

## **2.6 Η Διατήρηση ενός Ποιοτικού Εργατικού Δυναμικού**

Η πρόσληψη και εκπαίδευση ικανών εργαζομένων είναι μια δύσκολη και απαιτητική διαδικασία, αλλά ακόμα πιο δύσκολη είναι η διατήρηση αυτών των εργαζομένων. Για το σκοπό αυτό, η επιχείρηση οφείλει να παρέχει στον εργαζόμενο όλα εκείνα τα προνόμια που θα του προσφέρουν επαγγελματική, αλλά και προσωπική ικανοποίηση.

### **2.6.1 Ισορροπία Εργασίας και Ζωής**

Κάθε άνθρωπος, εκτός από τις επαγγελματικές του υποχρεώσεις, έχει να αντιμετωπίσει μια σειρά από ποικίλες προσωπικές και οικογενειακές ανάγκες. Φυσικά, είναι πολύ σημαντικό να μπορέσει να ανταπεξέλθει τόσο στις απαιτήσεις της εργασίας του, όσο και σε αυτές της προσωπικής του ζωής. Η ευελιξία που παρέχεται από κάποιους οργανισμούς σχετικά με το ωράριο και τη θέση εργασίας, συμβάλλουν κατά πολύ στην επίτευξη ισορροπίας εργασίας και προσωπικής ζωής (Schermerhorn, 2012:380).

### **2.6.2 Αμοιβές και Παροχές**

Η αμοιβή αποτελεί βασικό κίνητρο τόσο για τη διατήρηση των εργαζομένων, όσο και για την απόδοσή τους, κυρίως όταν η επιχείρηση υιοθετεί ένα σύστημα αμοιβής βάσει των αποδόσεων. Η εφαρμογή της σωστής πολιτικής αμοιβών στοχεύει στην απόδοση δικαιοσύνης, αλλά και στη δημιουργία υποκίνησης για τους εργαζόμενους που προσδοκούν να έχουν κατάλληλες αποδοχές, αντίστοιχες με την εργασία που προσφέρουν. Για τη διαμόρφωση ενός συστήματος αμοιβών, μια επιχείρηση λαμβάνει υπόψη διάφορους εξωτερικούς (κυβερνητική πολιτική, συνδικαλιστικές οργανώσεις, αγορά εργασίας, κόστος ζωής, πολιτικές των ανταγωνιστών) και εσωτερικούς παράγοντες (οργανωτική κουλτούρα, οικονομικές δυνατότητες της επιχείρησης, απαιτήσεις της θέσης εργασίας, γνώσεις, δεξιότητες και ευθύνες που αναλαμβάνονται) (Γεωργάκας, 2014:38-39).

Πέρα από τη βασική αμοιβή, όμως, οι επιχειρήσεις προσφέρουν στους εργαζόμενους και άλλου είδους ωφελήματα, δηλαδή έμμεσες χρηματικές ή μη χρηματικές απολαβές. Αυτά

τα πακέτα παροχών είναι εξίσου σημαντικά και αφορούν ασφάλεια υγείας και ζωής, ετήσια άδεια, καθώς και άδειες γονικές και μητρότητας, συνταξιοδοτικά προγράμματα, ευέλικτα πακέτα παροχών και οικογενειακά πακέτα (Schermerhorn, 2012:382).

### **2.6.3 Διατήρηση και Αποχώρηση**

Η πρακτική μιας επιχείρησης σχετικά με τη διατήρηση και αποχώρηση του προσωπικού είναι παράγοντας που επηρεάζει τη στάση των εργαζομένων, όπως και οι αποφάσεις που λαμβάνονται σχετικά με την αντικατάσταση ή τη μετακίνηση τους. Η συνταξιοδότηση είναι μια αιτία αποχώρησης, στα πλαίσια της οποίας πολλές είναι οι επιχειρήσεις εκείνες που προσφέρουν οικονομικά κίνητρα. Όμως, η αποχώρηση μπορεί να είναι και αποτέλεσμα απόλυσης, είτε λόγω συγκεκριμένων προβλημάτων του εργαζόμενου ή απλά λόγω μείωσης του προσωπικού. Σε κάθε περίπτωση η λύση της σύμβασης εργασίας πρέπει να τηρεί τους κανόνες νομιμότητας και δικαιοσύνης. Σύμφωνα με την αρχή της παράνομης αποδέσμευσης, οι εργαζόμενοι προστατεύονται νομικά από τις παράνομες απολύσεις (Schermerhorn, 2012:383).

### **2.6.4 Εργασιακές Σχέσεις**

Οι σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών πάντα χαρακτηρίζονταν από μια αντιπαλότητα. Οι εργαζόμενοι στην προσπάθειά τους να αντιδράσουν, δημιουργούν εργατικά συνδικάτα, δηλαδή οργανώσεις οι οποίες αναλαμβάνουν να διαπραγματευτούν τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας με τους εργοδότες, προς όφελος των εργαζομένων. Μέσω των συλλογικών διαπραγματεύσεων, λοιπόν, εργαζόμενοι και εργοδότες έρχονται σε συμφωνία για σημαντικά ζητήματα, όπως μισθοί, ωράρια εργασίας, προσλήψεις και γενικότερα εργασιακά θέματα.

### **2.6.5 Ανάπτυξη Καριέρας**

Η καριέρα περιλαμβάνει τις θέσεις εργασίας που καταλαμβάνει κάποιος κατά τη διάρκεια της ζωής του. Η ανάπτυξη καριέρας είναι όλες αυτές οι δραστηριότητες που συμβάλλουν στη διερεύνηση, την καθιέρωση, την επιτυχία και την εκπλήρωση της καριέρας (Dessler, 2012:300). Ένα άτομο που σχεδιάζει την καριέρα του, αρχικά συνειδητοποιεί τα προσόντα του, τις δεξιότητες, τις γνώσεις, τα ενδιαφέροντα και τα

κίνητρα του. Έπειτα ενημερώνεται σχετικά με τις υπάρχουσες επιλογές και τις μελλοντικές ευκαιρίες της αγοράς. Προσδιορίζει στόχους και αναλαμβάνει δράση για την επίτευξη τους. Ο εργαζόμενος που έχει την ευθύνη της καριέρας του δεν επαναπαύεται, προσπαθεί συνέχεια να βελτιώνεται και να εξελίσσεται, καθώς και να αναπτύσσει τις διαπροσωπικές δεξιότητες, που θα τον βοηθήσουν να δικτυωθεί ευκολότερα και αποτελεσματικότερα.

## **2.7 Συμπεράσματα**

Σε ένα σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, η σημασία που δίνεται στους ανθρώπινους πόρους δικαιολογεί απόλυτα την ανάγκη ανάπτυξης τμημάτων διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Ο εργαζόμενος πρέπει να διαθέτει κατάλληλες γνώσεις και ικανότητες, όλα εκείνα τα απαιτούμενα προσόντα και χαρακτηριστικά, προκειμένου να αποδώσει και να συμβάλει στην επιτυχία του οργανισμού. Η επιχείρηση, από την άλλη, αναγνωρίζει την συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού και δίνει τη δέουσα προσοχή στις συνθήκες εργασίας, στις διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής που εφαρμόζει, στις μεθόδους εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού, στα συστήματα αξιολόγησης και τις πολιτικές ανταμοιβής των εργαζομένων. Σκοπός είναι η ύπαρξη ικανοποιημένου προσωπικού που θα ευθυγραμμιστεί με τους στόχους της επιχείρησης και θα αποφέρει τα επιθυμητά για όλους αποτελέσματα.



# Κεφάλαιο 3

## Τραπεζικός Κλάδος – Η Σημασία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

### 3.1 Εισαγωγή

Τις τελευταίες δεκαετίες, το ελληνικό τραπεζικό σύστημα έρχεται αντιμέτωπο με τις κρίσιμες εξελίξεις ενός έντονα ανταγωνιστικού διεθνούς περιβάλλοντος. Η πορεία της Ελλάδας προς την Ευρωπαϊκή νομισματική ένωση οδήγησε στον εκσυγχρονισμό και την αποκρατικοποίηση των τραπεζών, τη κατάργηση των περιορισμών χρηματοδότησης, την ανάπτυξη της τραπεζικής δραστηριότητας εντός και εκτός Ελλάδος. Η πορεία αυτή διεκόπη από την ελληνική δημοσιονομική κρίση του 2008, που αποδυνάμωσε και περιόρισε την ανταγωνιστικότητα της χώρας, το τραπεζικό σύστημα και την οικονομία γενικά. (ΕΕΤ, 2018:7-8) Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται αναφορά στην ιστορική αναδρομή και τη δομή του ελληνικού τραπεζικού συστήματος, καθώς και στην πορεία αυτού μέσω της Ευρωπαϊκής Ολοκλήρωσης. Επίσης, παρουσιάζεται η σημασία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στα πλαίσια του τραπεζικού κλάδου.

## **3.2 Ο Τραπεζικός Κλάδος στην Ελλάδα**

Μέσα από μια διαδρομή έντονων αλλαγών και μεταρρυθμίσεων, το σημερινό ελληνικό τραπεζικό σύστημα έχει αναμορφωθεί πλήρως, όχι μόνο ως προς την εταιρική του δομή, αλλά και ως προς τη λειτουργία του. Έχοντας υποστεί τις αρνητικές επιπτώσεις της ελληνικής κρίσης χρέους και παρά το πλήθος προβλημάτων που ακόμα υπάρχουν, παραμένει ενεργό και έτοιμο να αντιμετωπίσει νέες προκλήσεις, να αποκαταστήσει την πίστη και την εμπιστοσύνη της πελατείας, να βελτιώσει την εικόνα του προς την κοινωνία, να αναλάβει δράση, προσελκύνοντας νέες καταθέσεις, καταργώντας τους περιορισμούς, στηρίζοντας την επιχειρηματικότητα και την οικονομία γενικότερα, προσφέροντας νέα τραπεζικά προϊόντα, επενδύοντας σε τεχνολογία και ανθρώπινο δυναμικό, ανακτώντας την ανταγωνιστικότητα και τη δυναμική του.

### **3.2.1 Η Δομή του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος - Ιστορική Αναδρομή**

Η ιστορία του σύγχρονου Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος ξεκινά το 1828 με την ίδρυση της Εθνικής Χρηματοδοτικής Τράπεζας και σκοπό τη στήριξη της ανύπαρκτης τότε οικονομίας. Η τράπεζα κλείνει πολύ σύντομα, το 1834, λόγω εξάντλησης των χρηματοδοτικών πόρων που προήλθαν από δάνειο του εξωτερικού. Το 1841 ιδρύεται η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, με ιδιωτικά και κρατικά κεφάλαια, η οποία αποκτά μεταξύ άλλων και το εκδοτικό προνόμιο μέχρι το 1928, που ιδρύεται η Τράπεζα της Ελλάδος και ως κεντρική τράπεζα έχει πια το αποκλειστικό δικαίωμα της έκδοσης τραπεζογραμματίων. (INE ΟΤΟΕ, 1996)

Πολλές τράπεζες δημιουργήθηκαν και λειτούργησαν το διάστημα που ακολούθησε. Αρκετές μικρές έκλεισαν, άλλες συγχωνεύθηκαν, ενώ μετά το 1960 και τη διεθνοποίηση του τραπεζικού συστήματος, πολλές ξένες τράπεζες εγκαταστάθηκαν στην Ελλάδα (INE ΟΤΟΕ, 1996). Μέχρι το 1997, υπήρχαν στην Ελλάδα 49 πιστωτικά ιδρύματα, δηλαδή η Τράπεζα της Ελλάδος, 21 ελληνικές εμπορικές τράπεζες (9 δημόσιες και 12 ιδιωτικές), 21 υποκαταστήματα ξένων τραπεζών (13 από την Ευρωπαϊκή Ένωση και 8 από άλλες χώρες), 3 στεγαστικές τράπεζες, 2 επενδυτικές τράπεζες και το ταχυδρομικό ταμειευτήριο. Παρόλα αυτά, υπήρχε υψηλός βαθμός συγκέντρωσης και ο έλεγχος της

αγοράς άνηκε στις 4 μεγαλύτερες τράπεζες (Εθνική, Εμπορική, Αγροτική και Alpha Τράπεζα Πίστεως) (Νούλας, 2000:187-191).

Γενικά, η δομή του τραπεζικού κλάδου, δηλαδή ο αριθμός και το μέγεθος των χρηματοπιστωτικών οργανισμών, κυρίως μέχρι το 1987, ήταν αποτέλεσμα των κυβερνητικών ρυθμίσεων και κανόνων. Οι ελληνικές τράπεζες ελέγχονταν από την εκάστοτε κυβέρνηση, ο ανταγωνισμός ήταν ανύπαρκτος, με αποτέλεσμα τη χαμηλή παραγωγικότητα, καθώς και τις αρνητικές επιπτώσεις στην τιμή, την ποιότητα και την ποσότητα των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Οπότε, δημιουργήθηκε ένα τραπεζικό σύστημα αναποτελεσματικό, χωρίς όραμα και προοπτικές ανάπτυξης, ανεπαρκές ως προς τις απαιτήσεις του διεθνούς χρηματοπιστωτικού περιβάλλοντος. (Νούλας, 2000:191-192)

Η αναμόρφωση και ο εκσυγχρονισμός του τραπεζικού συστήματος είναι πια επιτακτική ανάγκη και ξεκινά τη δεκαετία του 1980. Συγκεκριμένα, τον Δεκέμβριο του 1977 εκδίδεται η «Πρώτη Συντονιστική ή Τραπεζική Οδηγία ( Οδηγία 77/780/Ε.Ο.Κ)», που σκοπό έχει τον συντονισμό των τραπεζικών νομοθεσιών των κρατών-μελών και τη διαμόρφωση ενός ενιαίου τραπεζικού συστήματος (Νούλας, 2000:192). Έκτοτε, η απελευθέρωση του ελληνικού τραπεζικού συστήματος πραγματοποιήθηκε σταδιακά. Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας 1998-2007, καταργούνται οι διοικητικοί περιορισμοί, αρχίζουν οι ιδιωτικοποιήσεις, απελευθερώνεται η στεγαστική και καταναλωτική πίστη και επιτρέπεται η παροχή επενδυτικών και ασφαλιστικών υπηρεσιών από τις τράπεζες. Ακολουθούν εξαγορές και συγχωνεύσεις, με αποτέλεσμα τη δημιουργία ισχυρών τραπεζικών ομίλων, οι οποίοι στήριξαν την ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας και οδήγησαν στην ένταξη της χώρας στις συνθήκες λειτουργίας του ενιαίου χρηματοπιστωτικού συστήματος της Ευρωπαϊκής Ένωσης. (ΕΕΤ, 2018:17-18)

Στα πλαίσια της Οικονομικής και Νομισματικής Ένωσης, πραγματοποιούνται αλλαγές σε θεσμικό και εποπτικό επίπεδο, όσον αφορά τη νομισματική πολιτική, τη λειτουργία των εθνικών κεντρικών τραπεζών, αλλά και όλων των τραπεζών γενικότερα. Οι ελληνικές τράπεζες εντάσσονται πια σε ένα αυστηρό ρυθμιστικό πλαίσιο, σύμφωνα με τις διατάξεις του ευρωπαϊκού χρηματοπιστωτικού δικαίου, με σκοπό τη σταθερότητα του χρηματοπιστωτικού συστήματος, τη βέλτιστη διακυβέρνηση των τραπεζικών οργανισμών, την αποτελεσματικότητα των κεφαλαιαγορών και των συστημάτων

πληρωμών, τη προστασία των καταναλωτών και τη πρόληψη και αντιμετώπιση οικονομικών εγκλημάτων (EET, 2018:20). Αποτέλεσμα είναι η γενική εποπτεία των τραπεζών, όσον αφορά θέματα ανταγωνισμού και προστασίας προσωπικών δεδομένων, αλλά και η ειδική εποπτεία από την Τράπεζα της Ελλάδος, την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, την Επιτροπή Εποπτείας Ιδιωτικής Ασφάλισης, την Αρχή για την καταπολέμηση της νομιμοποίησης εσόδων από εγκληματικές δραστηριότητες και τη Γενική Γραμματεία Καταναλωτή του Υπουργείου Ανάπτυξης (EET, 2018:21).

### **3.2.2 Το Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα και η Ευρωπαϊκή Ολοκλήρωση**

Σήμερα, οι εξελίξεις στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα και την ελληνική οικονομία είναι ραγδαίες, αλλά και σε ευρωπαϊκό επίπεδο η χρηματοπιστωτική δομή έρχεται αντιμέτωπη με σημαντικές αλλαγές και μεταρρυθμίσεις. Η διεθνής οικονομική κρίση κατά τη τελευταία δεκαετία, έφερε στην επιφάνεια τις αδυναμίες ενός πολύπλοκου τραπεζικού συστήματος, τα προβλήματα ρευστότητας, τις κεφαλαιακές ελλείψεις, την ανάληψη υψηλών κινδύνων. Τον Ιούνιο του 2012, τα ευρωπαϊκά θεσμικά όργανα, προσπαθώντας να αντιμετωπίσουν την κατάσταση, επιχειρούν μέσω της «Ευρωπαϊκής Τραπεζικής Ένωσης», την εφαρμογή κεντρικών ρυθμίσεων και ενιαίων κανόνων εποπτείας, με σκοπό την εξυγίανση του χρηματοπιστωτικού συστήματος (INE ΟΤΟΕ, 2015:11-12).

Οι συνθήκες που επικρατούσαν στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα, ο υψηλός κίνδυνος ρευστότητας, τα χαμηλά επιτόκια, η έλλειψη περιορισμών στην καταναλωτική και στεγαστική πίστη, η ανεπάρκεια των εποπτικών εργαλείων, οδήγησαν, ήδη από το 2008, στην είσοδο της χώρας στην διεθνή χρηματοπιστωτική κρίση. Οι ανακεφαλαιοποιήσεις των ελληνικών τραπεζών και η ενεργοποίηση των προγραμμάτων στήριξης επιχείρησαν και επιχειρούν να στηρίξουν την ελληνική οικονομία και να συμβάλλουν στην επίλυση των σοβαρών οικονομικών, κοινωνικών, πολιτικών προβλημάτων που αντιμετωπίζει η χώρα. Τα χρόνια αυτά της οικονομικής κρίσης, το ελληνικό τραπεζικό σύστημα βρέθηκε στο επίκεντρο μιας δίνης εξελίξεων, ελέγχων, εξαγορών και συγχωνεύσεων, με αποτέλεσμα την πλήρη αναδιάρθρωση του, την εφαρμογή ενός νέου θεσμικού και εποπτικού πλαισίου και τη δημιουργία τεσσάρων μεγάλων συστημικών εμπορικών τραπεζών. Συγκεκριμένα, στο διάστημα 2008-2015,

οι ελληνικές εμπορικές τράπεζες μειώθηκαν από 12 σε 8, οι συνεταιριστικές από 16 σε 10, ενώ οι αλλοδαπές τράπεζες από 37 σε 20 (INE ΟΤΕΟ, 2015:17).

Είναι φανερό, λοιπόν, ότι οι επιπτώσεις της διεθνούς χρηματοπιστωτικής κρίσης οδήγησαν στη συρρίκνωση του ελληνικού τραπεζικού συστήματος, και κατ' επέκταση της γενικότερης οικονομικής δραστηριότητας. Οπότε, είναι επιτακτική η ανάγκη για ανασυγκρότηση του τραπεζικού κλάδου, ώστε να συμβάλλει στην οικονομική σταθερότητα και την ανάπτυξη της χώρας. Στην νέα αυτή κατάσταση, οι τράπεζες θα πρέπει να ελέγχουν και να μειώνουν τα λειτουργικά τους έξοδα, να προσαρμόζονται στις συνθήκες της αγοράς, να προσφέρουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες, να εξοπλίζονται με την κατάλληλη τεχνολογία, να έχουν άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό, να διαχειρίζονται τους κινδύνους, να στηρίζουν τις πραγματικές χρηματοδοτικές ανάγκες του κοινού, να κάνουν ότι χρειάζεται έτσι ώστε να ανταποκρίνονται στις προκλήσεις της Ευρωπαϊκής Τραπεζικής Ένωσης. Τόσο μεμονωμένα, όσο και συνολικά, στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ολοκλήρωσης, απαιτείται συμμετοχή και συναίνεση για τη δημιουργία ενός ανθεκτικού και σταθερού χρηματοπιστωτικού συστήματος, που να εμπνέει εμπιστοσύνη και ασφάλεια, και να οδηγεί σε μια βιώσιμη οικονομία.

### **3.3 Η Σημασία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον Τραπεζικό Κλάδο**

Σε ένα σύγχρονο, έντονα ανταγωνιστικό χρηματοπιστωτικό περιβάλλον, σε εθνικό, αλλά και σε διεθνές επίπεδο, είναι κρίσιμο για έναν τραπεζικό οργανισμό να υιοθετήσει μια στρατηγική ολικής ποιότητας, προσφέροντας στους πελάτες ποιότητα ως προς τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, τα κόστη και την καινοτομία (Talib, Rahman & Qureshi, 2012). Με τον τρόπο αυτό, θα είναι σε θέση να αποκτήσει και να διατηρήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να ισχυροποιήσει τη θέση του στην αγορά.

Σύμφωνα με τους Χυτήρη & Αννίνο (2015:96), κάθε επιχείρηση παροχής υπηρεσιών που αποφασίζει να εφαρμόσει ένα πρόγραμμα ποιότητας, πρέπει να εστιάζει σε τρεις διαφορετικές κατευθύνσεις:

- τον πελάτη
- τον εργαζόμενο και

➤ τη μέτρηση της ποιότητας.

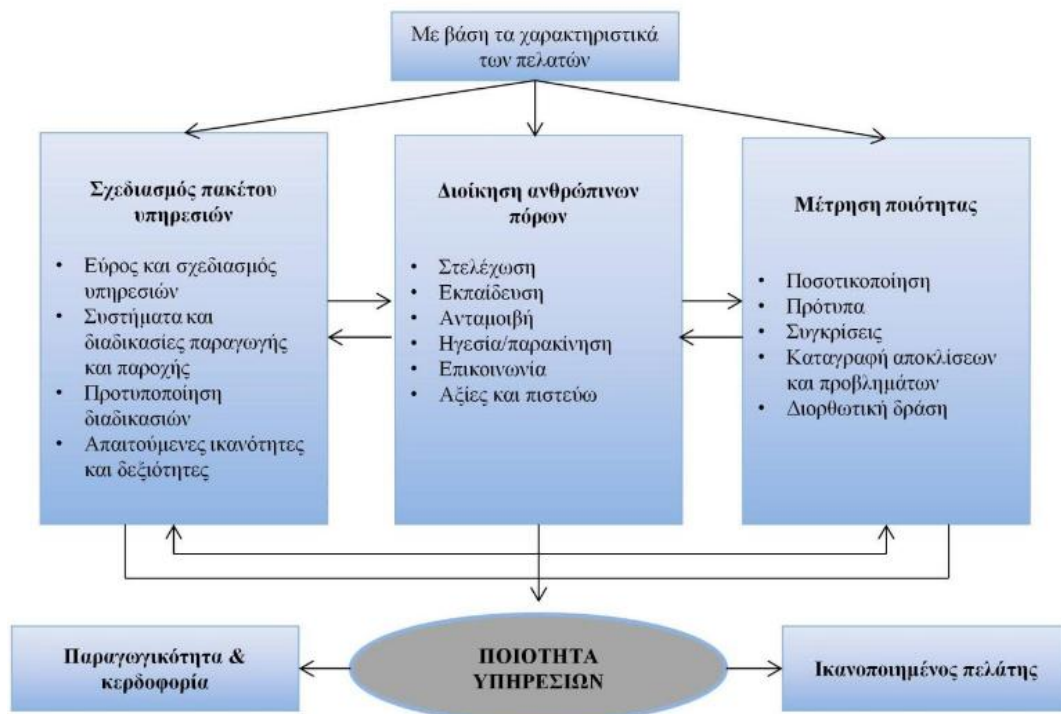
Είναι γεγονός ότι ο πελάτης έχει πια τη δυνατότητα να επιλέξει από μια ευρεία γκάμα προϊόντων και υπηρεσιών, και συνήθως τείνει να επιλέγει το καλύτερο από άποψη ποιότητας, αξιοπιστίας και τιμής (Talib, Rahman & Qureshi, 2012). Οπότε, ένας τραπεζικός οργανισμός, με προσανατολισμό στην ποιότητα, επιδιώκει όχι μόνο να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις των πελατών, αλλά και να ξεπεράσει τις προσδοκίες τους. Με βάση τα χαρακτηριστικά των πελατών, εστιάζει στην εξυπηρέτησή τους, και αυτό συμβάλλει στην ανταγωνιστικότητα και την επιτυχία του.

Σε μια οργανωμένη επιχείρηση, κάθε εργαζόμενος αποτελεί τον κρίκο μιας αλυσίδας η οποία καταλήγει στην ικανοποίηση του τελικού πελάτη. Η 'αλυσίδα εξυπηρέτησης-κέρδους' (Heskett, Jones & Loveman, 1994) δείχνει τη σχέση μεταξύ της ικανοποίησης του εργαζόμενου, της ικανοποίησης του πελάτη και της κερδοφορίας της επιχείρησης (Χυτήρης, Άννινος, 2015:75). Σε αυτήν την αλυσίδα, κάθε εργαζόμενος προσθέτει αξία με την εργασία του και παραδίδει τη σκυτάλη στον επόμενο εργαζόμενο, τον οποίο πρέπει να αντιμετωπίζει ως εσωτερικό πελάτη και να φροντίζει να του προσφέρει ποιότητα και ικανοποίηση. Έτσι, προκύπτει η ικανοποίηση του εργαζόμενου, μέσα από τη δημιουργία κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος και την επιλογή αποτελεσματικών πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

Όσον αφορά τα συστήματα και τις διαδικασίες μέτρησης της ποιότητας, είναι χρήσιμος ο καθορισμός προτύπων και η σύγκριση με αυτά ή με τα αντίστοιχα μεγέθη των ανταγωνιστών. Για υπηρεσίες όπως οι τραπεζικές απαιτείται και η καταγραφή των απόψεων των πελατών, ώστε να αποτυπωθεί ο βαθμός ικανοποίησής τους και να ληφθούν τα κατάλληλα διορθωτικά μέτρα (Χυτήρης, Άννινος, 2015:97).

Η εφαρμογή ενός συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε έναν τραπεζικό οργανισμό δεν αφορά ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό, ένα σύστημα ή μια διαδικασία, αλλά διαχέεται σε ολόκληρο τον οργανισμό, τους ανθρώπους, τις εγκαταστάσεις, τον εξοπλισμό, τις διαδικασίες, και φυσικά στα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες. Η ποιότητα γίνεται τρόπος ζωής στην εργασιακή καθημερινότητα, με στόχο, πάντα, την ικανοποίηση του πελάτη, και αυτό επιτυγχάνεται δίνοντας έμφαση τόσο στην τεχνική, όσο και στη λειτουργική διάσταση της ποιότητας

(Χυτήρης, Άννινος, 2015:98). Στο παρακάτω διάγραμμα, φαίνεται καθαρά η συσχέτιση της ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών με όλα τα προαναφερόμενα στοιχεία, και η σύνδεση τους τόσο με την ικανοποίηση του πελάτη, όσο και με τη κερδοφορία της επιχείρησης.



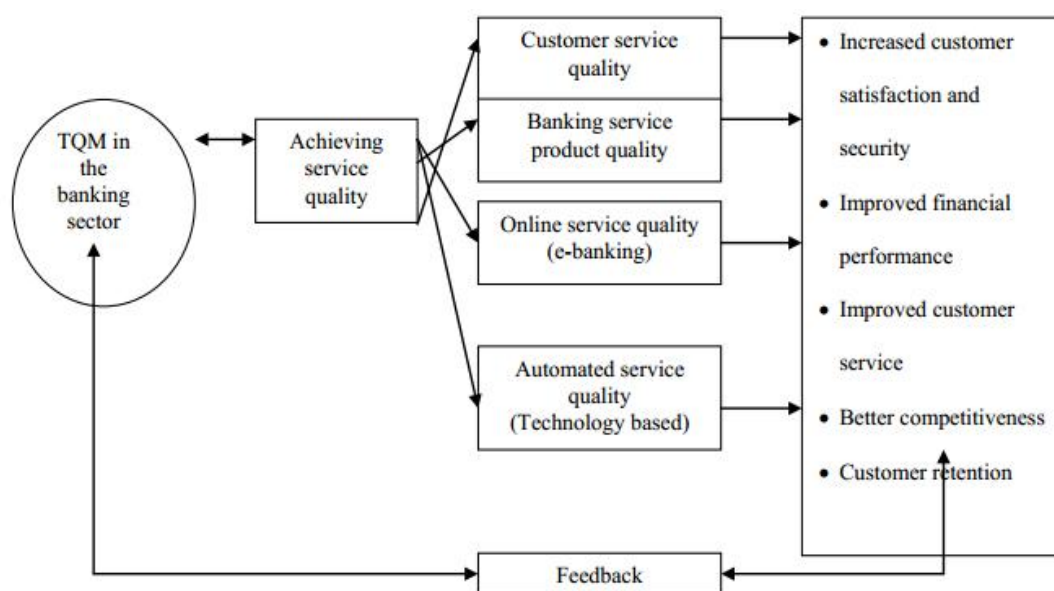
**Διάγραμμα 3. Η στρατηγική ποιότητας στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. (πηγή: Χυτήρης, Άννινος, 2015:98).**

Στο σύγχρονο τραπεζικό κλάδο, η ποιότητα αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι των υπηρεσιών που λαμβάνει ο πελάτης, ο οποίος αντιλαμβάνεται πλήρως το ρόλο του και 'απαιτεί' τη δέουσα προσοχή από τον τραπεζικό οργανισμό με τον οποίο συνεργάζεται. Στο διάγραμμα που ακολουθεί, περιλαμβάνονται οι τομείς που σχετίζονται με την επίτευξη της ποιότητας των τραπεζικών υπηρεσιών, και είναι οι εξής (Talib, Rahman & Qureshi, 2012):

- Η εξυπηρέτηση του πελάτη. Στον τραπεζικό κλάδο, όπως και σε κάθε κλάδο παροχής υπηρεσιών, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην επαφή με τον πελάτη. Ο τρόπος εξυπηρέτησης των πελατών επηρεάζει τη στάση τους, και επιδιώκει την αφοσίωση και την δέσμευση τους. Σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι τράπεζες επιδιώκουν να διαμορφώσουν ένα απόλυτα συνεπές και ικανοποιημένο κοινό, αναπτύσσοντας σχέσεις και δημιουργώντας ευκαιρίες για μελλοντικές συνεργασίες.
- Η ποιότητα των τραπεζικών προϊόντων. Οι τράπεζες παρέχουν μια μεγάλη ποικιλία προϊόντων, καθώς ο ισχυρός ανταγωνισμός τις αναγκάζει να αναπτύξουν

χρηματοπιστωτικά προϊόντα που θα καλύπτουν αποτελεσματικά τις ανάγκες των πελατών, εξασφαλίζοντας έτσι πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους.

- Η ποιότητα των ηλεκτρονικών υπηρεσιών. Η εισαγωγή και η χρήση νέων τεχνολογιών και νέων συστημάτων πληροφορικής, συμβάλλει στον ανασχεδιασμό της οργάνωσης των τραπεζών, καθώς και στη καθιέρωση μιας νέας κουλτούρας. Η ανάπτυξη των ηλεκτρονικών τραπεζικών υπηρεσιών άλλαξε τον τρόπο επικοινωνίας των τραπεζών με τους πελάτες. Παράγοντες όπως η ασφάλεια, η ευκολία στη χρήση, η ανταπόκριση και η εξατομίκευση, η αποτελεσματικότητα σχετικά με την ταχύτητα και το περιεχόμενο, η διαθεσιμότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και η προστασία των προσωπικών δεδομένων, παίζουν σημαντικό ρόλο στη στάση που θα διαμορφώσουν οι καταναλωτές απέναντι στο εκάστοτε ηλεκτρονικό τραπεζικό σύστημα.
- Η ποιότητα των αυτοματοποιημένων υπηρεσιών. Οι αυτοματοποιημένες υπηρεσίες αφορούν το σύνολο των υπηρεσιών που προσφέρονται στον πελάτη μέσω ηλεκτρονικών δικτύων, όπως το διαδίκτυο, το τηλέφωνο και τα ATM. Παράγοντες όπως, η αξιοπιστία, η αποτελεσματικότητα και η φιλικότητα προς τον χρήστη, επηρεάζουν την αξιολόγηση και την προτίμηση των καταναλωτών. Ούτως ή άλλως, η ανάγκη της τεχνολογικής υποστήριξης των τραπεζικών υπηρεσιών αποτελεί σημαντικό παράγοντα στην εφαρμογή της ολικής ποιότητας στον τραπεζικό κλάδο.



**Διάγραμμα 4. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και η ποιότητα υπηρεσιών στον τραπεζικό τομέα. (πηγή: Talib, Rahman & Qureshi, 2012)**



Για την επίτευξη ποιότητας, λοιπόν, απαιτείται η αποτελεσματική εφαρμογή ενός συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, το οποίο θα περιλαμβάνει τη συνεχή βελτίωση, τη κινητοποίηση των εργαζομένων, καθώς και την εκπαίδευση και κατάρτιση τους, αλλά πάνω από όλα τη δέσμευση και την υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης. Οπότε, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι απαραίτητη προϋπόθεση στον τραπεζικό κλάδο, προκειμένου να επιτευχθεί η ικανοποίηση και διατήρηση των πελατών, καθώς και η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και της αποδοτικότητας ενός τραπεζικού οργανισμού.

### **3.4 Η Σημασία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στον Τραπεζικό Κλάδο**

Για έναν τραπεζικό οργανισμό, που εκ φύσεως αποτελεί μια επιχείρηση εστιασμένη στον άνθρωπο, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων παίζει πρωταρχικό ρόλο στην αποτελεσματική λειτουργία και την αποδοτικότητα του. Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί περιουσιακό στοιχείο, το οποίο προσφέρει αξία στον πελάτη, αλλά και στον ίδιο τον οργανισμό, επηρεάζοντας, όπως αναφέρει μεταξύ άλλων και η έρευνα των Quresh, Akbar, Khan, Sheikh & Hijazi (2010), όχι μόνο την απόδοση των εργαζομένων και της επιχείρησης, αλλά και τα αντίστοιχα οικονομικά αποτελέσματα του οργανισμού.

Οι αλλαγές που συντελούνται στον τραπεζικό κλάδο, με εξαγορές και συγχωνεύσεις, λόγω της διεθνούς χρηματοπιστωτικής κρίσης, αλλά και οι συνεχείς τεχνολογικές εξελίξεις, καθώς και η αλλαγή της παραδοσιακής κουλτούρας των τραπεζικών οργανισμών σε μια περισσότερο πελατοκεντρική προσέγγιση, δημιουργούν νέα δεδομένα για τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Καταρχάς, το 'κλασικό εργασιακό πρότυπο' αλλάζει, δίνοντας τη θέση του στην εργασιακή αυτονομία και πρωτοβουλία, στη συνεχή ενημέρωση και ανανέωση των γνώσεων, στη διαπραγματευτική ικανότητα και την προσαρμοστικότητα των εργαζομένων. (Γεωργακοπούλου, 1998) Η νέα πραγματικότητα χαρακτηρίζεται από καινοτομία, δημιουργικότητα και ανεξαρτησία, από ευελιξία και αποκέντρωση, αλλά και από συνεργασία, συλλογικότητα, υποκίνηση και συμμετοχή.

Το γεγονός ότι, ο τραπεζικός κλάδος στηρίζεται κυρίως στην 'γνώση' και την 'εξυπηρέτηση', καθιστά την εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων, πρώτη προτεραιότητα του τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (Farid Hossain Talukder & Yahin Hossain & Nahin Hossain, 2014). Οι εργαζόμενοι στις τράπεζες έχουν πια, στην πλειοψηφία τους, ανώτερη εκπαίδευση, είναι τεχνολογικά καταρτισμένοι και ενημερωμένοι για τις τελευταίες εξελίξεις του κλάδου. Οι γνώσεις, οι ικανότητες και οι δεξιότητες που αποκτούν μέσα από τη συνεχή εκπαίδευση, εντός και εκτός του χώρου εργασίας, τους καθιστούν ικανούς να προσφέρουν άμεση και άρτια εξυπηρέτηση στον πελάτη, διαμορφώνοντας μια εξαιρετική εικόνα για την τράπεζα.

Ωστόσο, εκτός από την εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων, ιδιαίτερη έμφαση δίνεται και στις υπόλοιπες πρακτικές της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, οι οποίες σχετίζονται με την προσέλκυση, την επιλογή, την ανάπτυξη, την αξιοποίηση, την αξιολόγηση, την ανταμοιβή και τη διατήρηση των ταλαντούχων εργαζομένων. Συγκεκριμένα, το ενδιαφέρον για την ανάπτυξη της καριέρας και την εξέλιξη, οδηγεί στη δημιουργία νέων εργαλείων και συστημάτων επιλογής, αξιολόγησης και υποκίνησης, έτσι ώστε να αξιοποιηθούν οι ξεχωριστές ικανότητες και τα ταλέντα των εργαζομένων. Επιπλέον, με τον τρόπο αυτό, διασφαλίζεται η αξιοκρατία, η διαφάνεια και η ίση μεταχείριση, με αποτέλεσμα την ικανοποίηση και την ενθάρρυνση τους, αποτρέποντας τη φυγή των πιο ικανών και ταλαντούχων υπαλλήλων και στελεχών. (Γεωργακοπούλου, 1998) Επίσης, οι συνθήκες εργασίας, το ωράριο, οι αμοιβές και οι πρόσθετες παροχές είναι στοιχεία που εστιάζουν στην καλή ποιότητα και την ισορροπία μεταξύ εργασίας και ζωής .

Η εφαρμογή των βέλτιστων πρακτικών της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων κινητοποιεί τους εργαζόμενους, ενώ ταυτόχρονα αυξάνει τη δέσμευση και την αφοσίωση τους στον οργανισμό, με αποτέλεσμα να καταβάλλεται κάθε δυνατή προσπάθεια επίτευξης των στόχων της τράπεζας και της απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Συνεπώς, οι τράπεζες αναγνωρίζουν το ζωτικό ρόλο των εργαζομένων και προσπαθούν να διασφαλίσουν τη συνεχή αναβάθμιση του ανθρώπινου παράγοντα, έτσι ώστε να διαμορφωθεί μια οργανωτική κουλτούρα που θα οδηγεί σε μεγαλύτερη ανάπτυξη και υψηλότερη απόδοση. (Esha Mehta, 2016)

### 3.5 Συμπεράσματα

Η παγκοσμιοποίηση, ο έντονος ανταγωνισμός, οι τεχνολογικές εξελίξεις, οι προσδοκίες και οι ανάγκες των πελατών, σε συνδυασμό με τις ισχυρές πιέσεις της οικονομικής και δημοσιονομικής κρίσης των τελευταίων ετών, ανάγκασαν τις τράπεζες να στραφούν στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, προκειμένου να εξασφαλίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, παρέχοντας υπηρεσίες υψηλής ποιότητας που θα ικανοποιούν και τους πιο απαιτητικούς πελάτες. Φυσικά, η έννοια της ποιότητας, στα πλαίσια λειτουργίας ενός χρηματοπιστωτικού οργανισμού είναι κάτι παραπάνω από την προσφορά ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών στον πελάτη. Η ποιότητα καλύπτει κάθε πτυχή της λειτουργίας ενός τραπεζικού συστήματος, όπως τις διαδικασίες, τις συμπεριφορές, τους ανθρώπους, τις εγκαταστάσεις, τον εξοπλισμό. Όμως, για να υιοθετηθεί μια αντίληψη ολικής ποιότητας η τράπεζα θα πρέπει να προσανατολίζεται όχι μόνο στον εξωτερικό, αλλά και στον εσωτερικό πελάτη, δηλαδή τον εργαζόμενο.

Η σημασία που δίνεται στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι εμφανής στις διαδικασίες πρόσληψης, ανάπτυξης και εκπαίδευσης, αξιολόγησης και ανταμοιβών που υιοθετεί η τράπεζα, προκειμένου να αποκτήσει και να διατηρήσει ικανό ανθρώπινο-διανοητικό κεφάλαιο που θα της διασφαλίσει ηγετική θέση στον κλάδο. Οι εργαζόμενοι διαθέτουν τις απαιτούμενες γνώσεις, τις ικανότητες, την εκπαίδευση, καθώς και τα έμφυτα χαρακτηριστικά, στοχεύοντας στην άρτια και ποιοτική εξυπηρέτηση της πελατείας. Ενώ η τράπεζα, με τη σειρά της, φροντίζει για την δημιουργία και διατήρηση ενός ικανοποιημένου και αφοσιωμένου προσωπικού που θα αποδίδει τα μέγιστα στον οργανισμό.

# Κεφάλαιο 4

## Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας- Διαμόρφωση του Θεωρητικού Πλαισίου

### 4.1 Εισαγωγή

Το παρόν κεφάλαιο είναι πολύ σημαντικό για την έρευνα που θα πραγματοποιηθεί στα πλαίσια αυτής της μελέτης, αλλά και για την ανάλυση της που πρόκειται να ακολουθήσει. Η πρώτη ενότητα περιλαμβάνει μια κριτική παρουσίαση ερευνών που σχετίζονται με τις έννοιες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, καθώς και με τη μεταξύ τους σύνδεση. Στη συνέχεια, βάσει αυτών των ερευνών και των αποτελεσμάτων τους, διαμορφώνεται το θεωρητικό πλαίσιο για τη μελέτη της επίδρασης των πρακτικών της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, και διατυπώνονται αναλυτικά οι υποθέσεις που θα διερευνηθούν. Στόχος αυτού του κεφαλαίου είναι να θέσει τις βάσεις για την καλύτερη προετοιμασία και κατανόηση της εμπειρικής έρευνας.

## 4.2 Κριτική Παρουσίαση Ερευνών για τη μελέτη της σχέσης μεταξύ Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι έννοιες σημαντικές που αποτελούν αντικείμενο μελέτης, αλλά και εμπειρικής έρευνας κυρίως τις τελευταίες δεκαετίες. Ο βασικός λόγος είναι ότι έχει γίνει αντιληπτός ο σημαντικός ρόλος που παίζουν, όσον αφορά την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης. Αυτό τις καθιστά απόλυτα ελκυστικές τόσο στην επιχειρηματική πρακτική, όσο και στη θεωρητική μελέτη.

Παρατηρούνται, λοιπόν, στην αρθρογραφία, διάφορες έρευνες που προσεγγίζουν τις έννοιες αυτές με διαφορετικό τρόπο, χρησιμοποιούν πλήθος διαφορετικών προσδιοριστικών παραγόντων και αναζητούν συμπεράσματα στη βάση διαφόρων συσχετίσεων και επιδράσεων. Στον πίνακα 8 παρουσιάζονται ενδεικτικά κάποιες έρευνες που μελετήθηκαν, προκειμένου να διερευνηθεί η σχέση μεταξύ των εννοιών αυτών και συγκεκριμένα η επίδραση των πρακτικών της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Για κάθε άρθρο αναφέρονται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε, οι προσεγγίσεις όσον αφορά τη μέτρηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, καθώς και οι υποθέσεις και τα αποτελέσματα της κάθε έρευνας.

Αναλυτικότερα, υπάρχουν άρθρα που απλά εστιάζουν στην εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και τα αποτελέσματα αυτής στην εργασιακή απόδοση (Al-Sarayreh, 2009) ή την αποδοτικότητα της επιχείρησης (Al-Shobaki, Fouad, Al-Bashir, 2010). Αλλά τα άρθρα που ενδιαφέρουν περισσότερο, είναι αυτά που προσπαθούν να συσχετίσουν τις δύο έννοιες, τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, και τα οποία, στο σύνολο τους, εντοπίζουν τη μεταξύ τους σύνδεση. Σύμφωνα με τον Yang, οι πρακτικές της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων έχουν σημαντική θετική επίδραση στην εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και κατ' επέκταση στην ικανοποίηση των εργαζομένων και των πελατών, την ευαισθητοποίηση των εργαζομένων σχετικά με την ποιότητα και την εταιρική εικόνα, καθώς και τις οργανωτικές επιδόσεις (Yang, 2006). Στο ίδιο μοτίβο και η έρευνα του Abu-Doleh, όπου και αναφέρεται ότι η

συνέργεια και η συναίνεση μεταξύ των πρακτικών της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων έχουν σημαντικές επιπτώσεις στην εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Abu-Doleh, 2012).

Επιπλέον, στα άρθρα του πίνακα 8, υπάρχουν αναφορές στις 'μαλακές' ή άυλες και τις 'σκληρές' ή τεχνικές διαστάσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Jimenez-Jimenez & Martinez-Costa, 2009). Σύμφωνα με τους Shahraki, Konarizadeh, Paghaleh & Zarei, ένα σύστημα Ολικής Ποιότητας αποτελείται από δύο διαφορετικά συστήματα: το σύστημα διοίκησης και το τεχνικό σύστημα. Το σύστημα διοίκησης ασχολείται με ζητήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (Shahraki, Konarizadeh, Paghaleh & Zarei, 2011). Στην πραγματικότητα, η ύπαρξη των 'ανθρώπινων' διαστάσεων της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, δείχνει πόσο σημαντικά είναι τα ζητήματα ανθρώπινων πόρων για τη βελτίωση της ποιότητας (Pramuka & Adawiyah, 2012). Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό συμβάλλει σημαντικά στην ορθή λειτουργία και την ουσιαστική διαχείριση της ποιότητας, καθώς η φιλοσοφία και η πρακτική της ποιότητας πρέπει να αποτελούν μέρος ολόκληρου του εργατικού δυναμικού, και όχι να ενδιαφέρουν μόνο μερικούς (Shahraki, Konarizadeh, Paghaleh & Zarei, 2011). Άλλωστε, τόσο η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, όσο και η Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων είναι δύο συστήματα που επικεντρώνονται στη δημιουργία σταθερού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω υψηλών αποδόσεων, δηλαδή στηρίζουν τις λεγόμενες 'βέλτιστες πρακτικές', που οδηγούν τον οργανισμό σε άριστη απόδοση (Abu-Doleh, 2012).

Για τη μελέτη όλων των παραπάνω θεμάτων, οι ερευνητές χρησιμοποίησαν διάφορες μεταβλητές, τις οποίες προσπάθησαν να αναλύσουν, να μετρήσουν, να συσχετίσουν προκειμένου να καταλήξουν σε συγκεκριμένα συμπεράσματα στη βάση σχετικών υποθέσεων. Πρακτικές όπως η ομαδική εργασία, η επικοινωνία, η συμμετοχή των εργαζομένων, η δέσμευση της ηγεσίας, η εστίαση στον πελάτη, η συνεχής βελτίωση, η συγκριτική αξιολόγηση, η αλλαγή και ανάπτυξη κουλτούρας, η εστίαση στις ανάγκες των εργαζομένων, ο έλεγχος και ο επανασχεδιασμός των εργασιακών διαδικασιών, η κατάρτιση εργαλείων ποιότητας, η διαλειτουργική διοίκηση, καθώς και ο καθορισμός, η μέτρηση και η διαχείριση στόχων ποιότητας, αποτελούν μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν για την προσέγγιση στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Αντίστοιχα, για την προσέγγιση στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων εξετάζονται πρακτικές όπως, ο σχεδιασμός ανθρώπινων πόρων, η στρατολόγηση και επιλογή, η κατάρτιση και

εκπαίδευση, η εναλλαγή των θέσεων εργασίας, η αξιολόγηση απόδοσης, η αποζημίωση κινήτρων, η ανάπτυξη των εργαζομένων, η επικοινωνία, η ενδυνάμωση, η ασφάλεια και υγεία των εργαζομένων, η ανταμοιβή και αναγνώριση, η εξέλιξη της σταδιοδρομίας των εργαζομένων και γενικότερα η διαχείριση της καριέρας τους.

Όσον αφορά τους κλάδους στους οποίους αναφέρονται οι μελέτες, υπάρχουν έρευνες που σχετίζονται με την τεχνολογία, όπως αυτή του Yang (2006) που απευθύνεται σε εταιρίες υψηλής τεχνολογίας ή αυτή των Boon, Arumugam, Samaun Safa & Abu Bakar (2007) που επιλέγει ως δείγμα εργαζόμενους από τον πολύ εξειδικευμένο τομέα κατασκευής ημιαγωγών. Επίσης, παρατηρούμε τις περιπτώσεις των Jimenez-Jimenez & Martinez-Costa (2009) που απευθύνονται σε διαφόρων ειδών κατασκευαστικές εταιρίες και εταιρίες παροχής υπηρεσιών, καθώς και του Abu-Doleh (2012) που καλύπτει ένα ευρύτερο φάσμα διαφόρων επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών, μεταξύ των οποίων ξενοδοχεία, χρηματοοικονομικά ιδρύματα, οργανισμούς υγείας και τοπικής αυτοδιοίκησης. Τέλος, υπάρχουν έρευνες που πραγματοποιούνται αποκλειστικά στον τραπεζικό κλάδο, αλλά είτε εστιάζουν μόνο στις πρακτικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, όπως οι έρευνες του Al-Sarayreh (2009), των Al-Shobaki, Fouad & Al-Bashir (2010) και των Pramuka & Adawiyah (2012), είτε αναλύουν την επίδραση της εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην αποτελεσματικότητα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, όπως η έρευνα των Madanat & Khasawneh (2017).

Η παρούσα έρευνα, λοιπόν, αν και εστιάζει στον τραπεζικό τομέα, προσεγγίζει το συγκεκριμένο θέμα μέσα από την επίδραση των πρακτικών της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην αποτελεσματική εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει και το γεγονός ότι επιχειρείται μια ανάλυση για τον Ελληνικό τραπεζικό κλάδο, ο οποίος έχει υποστεί σημαντικές αλλαγές τις τελευταίες δεκαετίες και παίζει εξέχοντα ρόλο στις σύγχρονες οικονομικές εξελίξεις.

**Πίνακας 8. Διερεύνηση μελετών σχετικών με τις έννοιες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) και της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ).**

Άρθρο (τίτλος, συγγραφέας, έτος)	Μεθοδολογία (χώρα, κλάδος, δείγμα, ερευνητικό εργαλείο)	Προσέγγιση στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (μέτρηση)	Προσέγγιση στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (μέτρηση)	Υποθέσεις για τη σχέση Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	Αποτελέσματα
The Impact of Human Resource Management Practices on the Implementation of Total Quality Management: An Empirical Study on High-Tech Firms Ching-Chow Yang (2006)	Ταϊβάν. Κλάδος υψηλής τεχνολογίας. Το δείγμα αποτελείται από διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού και διευθύνοντες συμβούλους από 300 εταιρίες υψηλής τεχνολογίας. Πραγματοποίηση διερευνητικής συνέντευξης με ορισμένα στελέχη και κατόπιν συμπλήρωση ερευνητικού	Οι πρακτικές ΔΟΠ που υιοθετούνται και εφαρμόζονται είναι: -κατάρτιση εργαλείων ποιότητας -δραστηριότητες κύκλου ελέγχου ποιότητας -ομάδα βελτίωσης έργων -καθημερινή διοίκηση -διαλειτουργική διοίκηση -χρήση στατιστικού ελέγχου ποιότητας -σύστημα εξυπηρέτησης πελατείας -διαχείριση ικανοποίησης πελατών	Οι πρακτικές ΔΑΠ που εφαρμόζονται είναι: -σχεδιασμός ανθρώπινου δυναμικού -στρατολόγηση και επιλογή -εργασιακός σχεδιασμός και ανάλυση -κατάρτιση και εκπαίδευση -εναλλαγή θέσεων εργασίας -ανάπτυξη ηγεσίας -αξιολόγηση απόδοσης -αποζημίωση κινήτρων -οφέλη και κέρδος	Σκοπός της μελέτης είναι να ερευνηθεί: 1.τη σχέση μεταξύ πρακτικών ΔΑΠ και πρακτικών ΔΟΠ 2.τη σχέση μεταξύ πρακτικών ΔΑΠ και επιδόσεων ποιότητας 3.τις επιπτώσεις των πρακτικών ΔΑΠ στην εφαρμογή της ΔΟΠ και στις επιδόσεις ποιότητας 4.τις επιπτώσεις της εφαρμογής της ΔΟΠ στις επιδόσεις ποιότητας.	Η μελέτη επιβεβαιώνει ότι οι πρακτικές ΔΑΠ επηρεάζουν σημαντικά και θετικά τις πρακτικές ΔΟΠ. Οι πρακτικές ΔΑΠ μπορούν επίσης να επηρεάσουν σημαντικά την ικανοποίηση των εργαζομένων και των πελατών, καθώς και την ευαισθητοποίηση των εργαζομένων σχετικά με την ποιότητα και την εταιρική εικόνα. Επίσης, οι επιδόσεις της ποιότητας επηρεάζονται



	ερωτηματολογίου	-ηγεσία -συνεργασία προμηθευτών -σύστημα διαχείρισης της ποιότητας -επανασχεδιασμός επιχειρηματικών διαδικασιών -καθορισμός, μέτρηση και διαχείριση στόχων ποιότητας - ενδυνάμωση -αλλαγή κουλτούρας και ανάπτυξη.	-ανάπτυξη των εργαζομένων -ασφάλεια και υγεία των εργαζομένων -σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων.		σημαντικά από την εφαρμογή της ΔΟΠ.
HRM and TQM: Association with Job Involvement, Ooi Keng Boon,Veeri Arumugam,Mohammad Samaun Safa and Nooh Abu Bakar (2007)	Μαλαισία. Κατασκευαστικός κλάδος ημιαγωγών. Δείγμα 377 εργαζόμενων πλήρους απασχόλησης από 6 μεγάλους Μαλαισιανούς κατασκευαστικούς οργανισμούς ημιαγωγών. Αποστολή και συμπλήρωση	Διαστάσεις της ΔΟΠ που επιλέχθηκαν: - η ηγεσία - η ομαδική εργασία - η συμμετοχή των εργαζομένων -η εστίαση στον πελάτη.	Διαστάσεις της ΔΑΠ που επιλέχθηκαν: - η επικοινωνία - η ενδυνάμωση - η εκπαίδευση και ανάπτυξη - η ανταμοιβή και η αναγνώριση.	Οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι -η ηγεσία -η ενδυνάμωση -η ομαδική εργασία -η επικοινωνία - η εστίαση στον πελάτη - η ανταμοιβή και η αναγνώριση -η συμμετοχή του εργαζόμενου	Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι όπου η ενδυνάμωση ήταν κυρίαρχη πρακτική, τόσο ισχυρότερη ήταν η εμπλοκή των εργαζομένων στην απασχόληση. Επίσης, η ομαδική εργασία, η εστίαση στον πελάτη, η επικοινωνία και η

	ερωτηματολογίου μέσω email.			-η εκπαίδευση και ανάπτυξη, θα σχετίζονται θετικά με την εμπλοκή τους στην εργασία στους οργανισμούς. Το μοντέλο προτείνει ότι όσο εντονότερη η παρουσία των πρακτικών ΔΟΠ/ΔΑΠ, τόσο μεγαλύτερη η εμπλοκή των υπαλλήλων στην εργασία.	ανταμοιβή και αναγνώριση είναι σημαντικά για την εμπλοκή των εργαζομένων στην απασχόληση. Ενώ, η συμμετοχή των εργαζομένων, η ηγεσία, η εκπαίδευση και ανάπτυξη έχουν μικρότερη επίδραση στην εμπλοκή των εργαζομένων.
The Performance Effect of HRM and TQM: a Study in Spanish Organizations Daniel Jiménez-Jiménez Micaela Martínez-Costa (2009)	Ισπανία. Δείγμα 706 εταιριών, κυρίως κατασκευαστικές και εταιρίες παροχής υπηρεσιών της νοτιοανατολικής περιοχής της Ισπανίας. Προσωπική συνέντευξη με ανώτατο στέλεχος της εταιρίας βασισμένη σε δομημένο ερωτηματολόγιο.	Οι διαστάσεις της ΔΟΠ που εξετάζονται είναι: -η ηγεσία - η ποιότητα πληροφοριών -ο έλεγχος των διαδικασιών -η συνεχής βελτίωση -η ποιοτική εκπαίδευση και η ομαδική εργασία -η σχέση με τους προμηθευτές -ο προσανατολισμός στον	Οι πρακτικές ΔΑΠ που εξετάζονται είναι: -η ενδυνάμωση -η ομαδική εργασία -η στελέχωση -η εκπαίδευση και ανάπτυξη -η διαχείριση της καριέρας -η αξιολόγηση της απόδοσης -η αποζημίωση.	1.Η ΔΟΠ έχει θετική επίδραση στις επιδόσεις της εταιρίας. 2. Οι πρακτικές ενός συστήματος ΔΑΠ που είναι προσανατολισμένες στην ποιότητα συνεισφέρουν στην εφαρμογή ενός συστήματος ΔΟΠ. 3. Οι πρακτικές ενός συστήματος ΔΑΠ που είναι προσανατολισμένες στην ποιότητα επηρεάζουν	Η ΔΑΠ και η ΔΟΠ αλληλοσυνδέονται. Η επιλογή ενός συστήματος ΔΟΠ πρέπει να συνοδεύεται από μια σειρά πρακτικών ΔΑΠ που συνδέουν τους εργαζόμενους με το σύστημα ΔΟΠ. Μια εποικοδομητική συνεργασία μεταξύ των πρακτικών ΔΟΠ και ΔΑΠ μπορεί να παράγει

		πελάτη.		θετικά τις επιδόσεις της εταιρίας.	καλύτερα αποτελέσματα για την επιχείρηση.
The Effect of Total Quality Management (TQM) Implementation in Jordanian Banking Sector on Job Performance Dr. Aktham Abdelmajeed Al-Sarayreh (2009)	Ιορδανία. Τραπεζικός τομέας. Τυχαίο δείγμα 225 εργαζόμενων από το σύνολο των υπαλλήλων στις 13 τράπεζες της Ιορδανίας. Συμπλήρωση ερωτηματολογίου.	Μέτρηση 6 διαστάσεων της ΔΟΠ: -υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης -προσδοκίες, ανάγκες και επιθυμίες των πελατών -προσδοκίες, ανάγκες και επιθυμίες των εργαζομένων -συνεχής βελτίωση -εργασιακές διαδικασίες -συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων.		1. Δεν υπάρχει σημαντική επίδραση της εφαρμογής ΔΟΠ στην εργασιακή απόδοση στον τραπεζικό τομέα της Ιορδανίας. 2. Δεν υπάρχουν σημαντικές διαφορές στην εφαρμογή ΔΟΠ στο τραπεζικό κλάδο της Ιορδανίας που να εντοπίζονται σε δημογραφικές μεταβλητές.	Η εφαρμογή της ΔΟΠ περιορίζεται σε μέτριο επίπεδο, κυρίως αφορά τους εργαζόμενους στο τομέα της ΔΟΠ, χωρίς ιδιαίτερη συμμετοχή των εργαζομένων. Το επίπεδο της εργασιακής απόδοσης των τραπεζών της Ιορδανίας είναι επίσης μέτριο. Όλες οι εφαρμογές ΔΟΠ εκτός της συνεχούς βελτίωσης ασκούν επίδραση στην εργασιακή απόδοση. Υπάρχουν σημαντικές διαφορές στην εφαρμογή ΔΟΠ με βάση τα δημογραφικά στοιχεία.
The Implementation of Total Quality	Αμμάν, Ιορδανία. Τραπεζικός τομέας.	Οι αρχές ΔΟΠ που μετρώνται είναι:		Υποθέσεις από την οπτική της διοίκησης και των	Οι εργαζόμενοι του δείγματος συμφωνούν με

<p>Management (TQM) for The Banking Sector in Jordan Salman D. Al-Shobaki, Rami H. Fouad, Adnan Al-Bashir (2010)</p>	<p>Τυχαίο δείγμα 82 εργαζομένων από 5 εμπορικές τράπεζες διαφορετικών υποκαταστημάτων της πρωτεύουσας του Αμμάν και Τυχαίο δείγμα 219 πελατών των υπό εξέταση τραπεζών από υποκαταστήματα εντός και εκτός της πρωτεύουσας του Αμμάν. Συμπλήρωση δύο διαφορετικών ερωτηματολογίων, ενός για τους εργαζόμενους και ενός για τους πελάτες των τραπεζών.</p>	<p>-η εστίαση στις ανάγκες του πελάτη -η εστίαση στις ανάγκες του εργαζόμενου -η συνεχής βελτίωση -η εστίαση στις ανάγκες ανταγωνιστού της διοίκησης.</p>		<p>εργαζομένων: 1.η υιοθέτηση ή μη των αρχών της ΔΟΠ από τις τράπεζες στην Ιορδανία 2.η ύπαρξη ή μη της σχέσης μεταξύ της εφαρμογής των αρχών της ΔΟΠ και της αποδοτικότητας των τραπεζών. Υποθέσεις από την οπτική των πελατών που σχετίζονται με το επίπεδο ικανοποίησης σε σχέση με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, βάσει της εμπειρίας των πελατών και της συνεργασίας τους με άλλες τράπεζες.</p>	<p>την εισαγωγή των αρχών της ΔΟΠ και πιστεύουν ότι υπάρχει ισχυρή σχέση αυτών με την αποδοτικότητα του οργανισμού. Επίσης πιστεύουν ότι υπάρχει εστίαση στις ανάγκες των πελατών, των εργαζομένων και του ανταγωνισμού. Οι πελάτες αξιολογούν θετικά τις τράπεζες, αν και δεν εμφανίζονται πλήρως ικανοποιημένοι. Τα έτη συνεργασίας δεν επηρεάζουν την αξιολόγηση των πελατών, ενώ η συχνότητα των συναλλαγών, η συνεργασία με άλλες τράπεζες και ο διαθέσιμος εξοπλισμός παίζουν σημαντικό ρόλο.</p>
HRM Effects on TQM	Βιβλιογραφική έρευνα.	Οι παράγοντες της ΔΟΠ	Οι παράγοντες της ΔΑΠ	Η ευθυγράμμιση των	Η ΔΟΠ μπορεί να

<p>Alireza Shahraki , Mina konarizadeh, Morteza Jamali Paghaleh and Mahnaz Zarei (2011)</p>		<p>είναι: -η ομαδική εργασία.</p>	<p>είναι: -η ενδυνάμωση -η στελέχωση -η εκπαίδευση και ανάπτυξη -η αξιολόγηση της απόδοσης -η αποζημίωση.</p>	<p>πρακτικών ΔΟΠ και ΔΑΠ συνεισφέρουν στη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού.</p>	<p>οδηγήσει σε αλλαγή του τρόπου λειτουργίας των πρακτικών ΔΑΠ και σε επαναξιολόγηση των κριτηρίων απόδοσης του οργανισμού.</p>
<p>Human Resource Management and Total Quality Management Linkage – Rhetoric and Reality: Evidence from an Empirical Study Jamal Daoud Abu-Doleh (2012)</p>	<p>Αμμάν, Ιορδανία. Διάφοροι κλάδοι επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών. Δείγμα 104 διευθυντών ανθρώπινου δυναμικού και διευθυντών ποιότητας από 68 ποικίλους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών, όπως ξενοδοχεία, χρηματοοικονομικά ιδρύματα (τράπεζες και ασφαλιστικές εταιρίες), παράγοντες υγειονομικής περίθαλψης και τοπικής</p>	<p>Οι πρακτικές ΔΟΠ που επιλέχθηκαν: -ομαδική εργασία -επιχειρησιακή επικοινωνία -συμμετοχή των εργαζομένων -ηγεσία -ανταμοιβή και αναγνώριση -εστίαση στον πελάτη - ενδυνάμωση -εκπαίδευση και ανάπτυξη ποιότητας -αλλαγή και ανάπτυξη κουλτούρας -συνεχής βελτίωση</p>	<p>Οι πρακτικές ΔΑΠ που επιλέχθηκαν: - σχεδιασμός ανθρώπινου δυναμικού -εργασιακός σχεδιασμός και ανάλυση -στρατολόγηση και επιλογή - εκπαίδευση και ανάπτυξη - αξιολόγηση απόδοσης -αποζημίωση βάσει κινήτρων - εξέλιξη της σταδιοδρομίας των εργαζομένων -εργασιακές σχέσεις.</p>	<p>Η έρευνα θα ασχοληθεί με: 1.την επίδραση των πρακτικών ΔΑΠ στις πρακτικές ΔΟΠ στους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών στην Ιορδανία 2.την επίδραση ποικίλων πρακτικών ΔΑΠ στις επιδόσεις των επιχειρήσεων όσον αφορά τη ποιότητα 3.την επίδραση ποικίλων πρακτικών ΔΑΠ στην εφαρμογή πρακτικών ΔΟΠ 4.την επίδραση της εφαρμογής των πρακτικών ΔΑΠ σε ποικίλες πρακτικές</p>	<p>Οι πρακτικές ΔΑΠ όπως εκπαίδευση και ανάπτυξη, σχεδιασμός της σταδιοδρομίας και στρατολόγηση και επιλογή έχουν τις σημαντικότερες επιδράσεις στην εφαρμογή των πρακτικών ΔΟΠ. Οι πρακτικές ΔΟΠ που επηρεάστηκαν περισσότερο ήταν η κατάρτιση και ανάπτυξη της ποιότητας, η αλλαγή και ανάπτυξη κουλτούρας, η εστίαση</p>

	αυτοδιοίκησης. Συμπλήρωση ερωτηματολογίου.	-συνεχής μέτρηση των αποτελεσμάτων -συγκριτική αξιολόγηση.		ΔΟΠ 5.τις συνδυασμένες επιδράσεις της εφαρμογής των πρακτικών ΔΑΠ και ΔΟΠ στις επιδόσεις των επιχειρήσεων όσον αφορά τη ποιότητα.	στον πελάτη και η ομαδική εργασία. Οι πρακτικές ΔΑΠ και ΔΟΠ επηρεάζουν σημαντικά τις επιδόσεις των επιχειρήσεων ως προς την ποιότητα, και συγκεκριμένα την ευαισθητοποίηση των εργαζομένων σχετικά με την ποιότητα, την ικανοποίηση των πελατών και την εικόνα της εταιρίας.
The Human Related Dimensions of TQM Practise in Service Settings Bambang Agus Pramuka Wiwiek Rabiatul Adawiyah (2012)	Κεντρική Java, Ινδονησία. Τραπεζικός τομέας. Δείγμα 497 εργαζομένων των ισλαμικών τραπεζών. Συμπλήρωση ερωτηματολογίου.	Τα μαλακά στοιχεία της ΔΟΠ που μετριούνται είναι: -ηγεσία και δέσμευση της διοίκησης -εστίαση στον πελάτη -εκπαίδευση και κατάρτιση -ενδυνάμωση -ανταμοιβή και αναγνώριση.		Η εφαρμογή της ΔΟΠ είναι επιτυχημένη όταν υπάρχει ευρεία υιοθέτηση των μαλακών διαστάσεων της ΔΟΠ, οι οποίες ουσιαστικά περιλαμβάνουν τα στοιχεία της ΔΑΠ, και είναι αυτά που κυρίως επηρεάζουν την απόδοση της επιχείρησης.	Οι μαλακές διαστάσεις της ΔΟΠ εφαρμόστηκαν σωστά στο πλαίσιο των πρακτικών διαχείρισης της ποιότητας των ισλαμικών τραπεζών. Η ενδυνάμωση φαίνεται να αποτελεί κυρίαρχη πρακτική.

<p>Impact of Total Quality Management Implementation on Effectiveness of Human Resource Management in the Jordanian Banking Sector from Employees' Perspective</p> <p>Hilda Ghaleb Madanat, Anis S. Khasawneh (2017)</p>	<p>Αμμάν, Ιορδανία. Τραπεζικός τομέας. Δείγμα 406 εργαζόμενων από 15 κεντρικές τράπεζες (11 εμπορικές και 4 ισλαμικές τράπεζες). Συλλογή δεδομένων από διάφορες δευτερεύουσες πηγές, καθώς και συμπλήρωση δομημένου ερωτηματολογίου.</p>	<p>Οι αρχές της ΔΟΠ που αποτελούν ανεξάρτητη μεταβλητή είναι:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-η εστίαση στον πελάτη</li> <li>-η δέσμευση της ηγεσίας</li> <li>-η συνεχής βελτίωση</li> <li>-η συμμετοχή των εργαζομένων.</li> </ul>	<p>Οι πρακτικές της ΔΑΠ που αποτελούν εξαρτημένη μεταβλητή είναι:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-ο σχεδιασμός ανθρώπινου δυναμικού</li> <li>-η στελέχωση</li> <li>-η αποζημίωση</li> <li>-η κατάρτιση και ανάπτυξη</li> <li>-η αξιολόγηση της απόδοσης.</li> </ul>	<p>Στον τραπεζικό τομέα της Ιορδανίας:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Δεν υπάρχει σημαντική επίδραση του επιπέδου εφαρμογής της ΔΟΠ στην αποτελεσματικότητα της ΔΑΠ.</li> <li>2. Υπάρχει μια μεσαίου επιπέδου εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ.</li> <li>3. Υπάρχει μια μεσαίου επιπέδου αποτελεσματικότητα της ΔΑΠ.</li> <li>4. Δεν υπάρχει σημαντική διακύμανση στην αξιολόγηση της εφαρμογής των αρχών της ΔΟΠ που οφείλονται σε δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων.</li> <li>5. Δεν υπάρχει σημαντική διακύμανση στην αξιολόγηση της</li> </ol>	<p>Υπάρχει υψηλού επιπέδου εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ (εστίαση στον πελάτη, δέσμευση ηγεσίας, συνεχής βελτίωση), και μεσαίου επιπέδου για τη συμμετοχή των εργαζομένων. Ομοίως, υπάρχει υψηλού επιπέδου αποτελεσματικότητα των πρακτικών ΔΑΠ (σχεδιασμός, στελέχωση, κατάρτιση και ανάπτυξη, και αξιολόγηση της απόδοσης), και μεσαίου επιπέδου για την αποζημίωση. Υπάρχει ισχυρή θετική επίδραση των αρχών της ΔΟΠ (εστίαση στον πελάτη, συνεχής βελτίωση,</p>
--	--	---	---	--	--

				<p>αποτελεσματικότητας της ΔΑΠ που οφείλονται σε δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων.</p> <p>6. Δεν υπάρχει σημαντική διακύμανση στην αξιολόγηση της εφαρμογής των αρχών της ΔΟΠ λόγω του είδους της τράπεζας.</p> <p>7. Δεν υπάρχει σημαντική διακύμανση στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της ΔΑΠ λόγω του είδους της τράπεζας.</p>	<p>συμμετοχή των εργαζομένων) στην αποτελεσματικότητα των πρακτικών της ΔΑΠ. Ενώ η δέσμευση της ηγεσίας δεν είναι σημαντικός παράγοντας.</p> <p>Η εφαρμογή ΔΟΠ διαφέρει σε σχέση με τον τίτλο εργασίας, ενώ δεν υπάρχουν διακυμάνσεις για τα υπόλοιπα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Η αποτελεσματικότητα της ΔΑΠ δεν επηρεάζεται από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά.</p> <p>Υπάρχει διαφορά μεταξύ Ισλαμικών και εμπορικών τραπεζών για κάποιες από τις διαστάσεις της ΔΟΠ και της ΔΑΠ.</p>
--	--	--	--	--	--



## **4.3 Ανάπτυξη Θεωρητικού Πλαισίου για τη μελέτη της σχέσης μεταξύ Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και Διοίκησης Ολικής Ποιότητας**

Στην παρούσα έρευνα εξετάζεται η σημασία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, καθώς και η επίδραση των πρακτικών αυτών στην εργασιακή απόδοση και την ικανοποίηση των εργαζομένων στον τραπεζικό τομέα. Πιο κοντά σε αυτήν την προσέγγιση, τοποθετούνται οι έρευνες του Abu-Doleh (2012) και του Yang (2006), καθώς και η έρευνα των Jimenez-Jimenez & Martinez-Costa (2009). Αν και οι συγκεκριμένες έρευνες δεν εστιάζουν στον τραπεζικό κλάδο, διερευνούν τη σχέση μεταξύ Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και Διοίκησης Ολικής Ποιότητας από την ίδια σκοπιά που επιχειρείται και εδώ.

Σύμφωνα με τις έρευνες που παρουσιάζονται στον πίνακα 8, και με βάση τη βιβλιογραφία, η μέτρηση και η συσχέτιση της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, στηρίζονται στην επιλογή ενός πλήθους μεταβλητών. Στη συγκεκριμένη έρευνα, λοιπόν, ακολουθώντας την ίδια προσέγγιση, πρόκειται να επιλεγούν κάποιες από τις σημαντικότερες μεταβλητές, οι οποίες και αναφέρονται στην πλειοψηφία αυτών των άρθρων. Αναλυτικότερα, υπάρχουν δύο ομάδες μεταβλητών, που αφορούν από τη μία τις πρακτικές της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και από την άλλη τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Αρχικά, αναλύονται οι πολιτικές της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, οι οποίες είναι προσανατολισμένες στην ποιότητα, και είναι οι εξής:

### **1. Εκπαίδευση και ανάπτυξη**

Οι ανάγκες ενός σύγχρονου δυναμικού εργασιακού περιβάλλοντος απαιτούν υπαλλήλους που θα έχουν ικανότητες και γνώσεις, έτσι ώστε να μπορούν να ανταπεξέρχονται στα καθήκοντα τους. Η εκπαίδευση και η εξέλιξη της σταδιοδρομίας των εργαζομένων αποτελούν συνεχείς διαδικασίες που συμβάλουν στην αύξηση της εργασιακής απόδοσης, την ενίσχυση της παραγωγικότητας, την αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων και την ανάπτυξη της ποιότητας της εργασίας και του αποτελέσματος (Madanat & Khasawneh, 2017).

## **2. Ενδυνάμωση**

Η ενδυνάμωση θεωρείται έννοια στενά συνδεδεμένη με την εκπαίδευση, καθώς αποτελεί έναν τρόπο ενίσχυσης των εργαζομένων, παρέχοντας τους αυτονομία και ευελιξία, ευθύνη και εξουσία να λαμβάνουν αποφάσεις. Με την ενδυνάμωση υποστηρίζεται η ομαδική εργασία, η ενεργός συμμετοχή των εργαζομένων, καθώς και η αφοσίωση τους στην επιχείρηση (Boon, Arumugam, Safa & Abu Bakar, 2007).

## **3. Αξιολόγηση απόδοσης**

Πρόκειται για μια αμφιλεγόμενη πρακτική για την οποία έχουν διατυπωθεί αρκετές αρνητικές κριτικές. Παρόλα αυτά, η συνεισφορά της είναι απολύτως θετική, όταν στηρίζεται σε ποιοτικά κριτήρια και στοχεύει στην ανάπτυξη και βελτίωση των εργαζομένων, καθώς και όταν χρησιμοποιεί σύγχρονα συστήματα αξιολόγησης και πραγματοποιείται όχι μόνο σε ατομικό, αλλά και σε ομαδικό και οργανωσιακό επίπεδο (Shahraki, Konarizadeh, Paghaleh & Zarei, 2011).

## **4. Ανταμοιβή και αναγνώριση**

Το σύστημα κινήτρων της επιχείρησης, είτε πρόκειται για οικονομικές ή μη οικονομικές ανταμοιβές, ασκεί σημαντική επίδραση στους εργαζόμενους, καθώς στοχεύει στην απόδοση και την ικανοποίησή τους. Είναι σημαντικό, η ανταμοιβή και αναγνώριση να προωθούν την προσωπική ανάπτυξη και κατάρτιση του εργαζόμενου και να ενθαρρύνουν τη συνεργασία, τη συμμετοχή και την ομαδική εργασία (Shahraki, Konarizadeh, Paghaleh & Zarei, 2011).

## **5. Επικοινωνία**

Η επικοινωνία αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας μιας επιχείρησης. Χωρίς την ανταλλαγή πληροφοριών εντός του οργανισμού, δεν μπορεί να υπάρξει συνεργασία και συνεννόηση, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η ομαλή λειτουργία της επιχείρησης, καθώς και η επίτευξη των στόχων (Boon, Arumugam, Safa & Abu Bakar, 2007).

Έπειτα, γίνεται αναφορά στις πολιτικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, οι οποίες είναι προσανατολισμένες στον άνθρωπο, δηλαδή συνδέονται με την 'μαλακή διάσταση' της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, και είναι οι εξής:

### **1. Δέσμευση της ηγεσίας**

Η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την βελτίωση της ποιότητας σε έναν οργανισμό. Στην πραγματικότητα, τα ανώτερα και ανώτατα στελέχη είναι αυτά που θα μεταδώσουν στους εργαζόμενους τη σημασία της ποιότητας και θα τους εμπνεύσουν να εργαστούν με ενθουσιασμό και αφοσίωση στα πλαίσια κοινής αποστολής και οράματος (Madanat & Khasawneh, 2017).

### **2. Συμμετοχή των εργαζομένων**

Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων και στην επίλυση προβλημάτων, δεσμεύονται στην εξυπηρέτηση των πελατών και στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Επιπλέον, αναπτύσσουν τις δεξιότητες και τις ικανότητες που θα τους βοηθήσουν στην εκτέλεση των καθηκόντων τους και στη μεγαλύτερη συνεισφορά τους στον οργανισμό (Boon, Arumugam, Safa & Abu Bakar, 2007).

### **3. Ομαδική εργασία**

Η συνεργασία και η συμμετοχή των εργαζομένων ενισχύεται ακόμα περισσότερο όταν αυτοί εργάζονται σε ομάδες. Επιπλέον, ενθαρρύνεται η επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης, μεταξύ εργαζομένων διαφόρων τμημάτων και λειτουργιών (διαλειτουργικές ομάδες), καθώς και με πελάτες και προμηθευτές. Όλες αυτές οι συνεργατικές προσπάθειες συμβάλουν τόσο στην απόδοση της επιχείρησης, όσο και στην ικανοποίηση των εργαζομένων (Shahraki, Konarizadeh, Paghaleh & Zarei, 2011).

### **4. Συνεχής βελτίωση**

Η συνεχής βελτίωση είναι μια διαρκής προσπάθεια για βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών, των διαδικασιών και των ανθρώπων. Στοχεύει στη μείωση των λαθών και στη βελτίωση τόσο των άμεσων, όσο και των μελλοντικών αποτελεσμάτων, και κατ' επέκταση στην ικανοποίηση των πελατών (Madanat & Khasawneh, 2017).

### **5. Εστίαση στον πελάτη**

Βασική προτεραιότητα για έναν οργανισμό αποτελεί η ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών. Πολλές είναι οι επιχειρήσεις οι οποίες δίνουν έμφαση στη δημιουργία σχέσεων με τους πελάτες, μέσω της άμεσης επαφής και της

ανατροφοδότησης, στοχεύοντας όχι μόνο στην προτίμηση τους, αλλά και στην αφοσίωση τους (Boon, Arumugam, Safa & Abu Bakar, 2007).

Οι παραπάνω πολιτικές θα αποτελέσουν τα κριτήρια μέτρησης της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη παρούσα μελέτη. Ενώ, οι υποθέσεις που θα διατυπωθούν, θα στηριχθούν κυρίως στα συμπεράσματα των ερευνών του πίνακα 8, και συγκεκριμένα των ερευνών που προσεγγίζουν με παρόμοιο τρόπο τις έννοιες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Σύμφωνα με την έρευνα των Jimenez-Jimenez & Martinez-Costa (2009), επιβεβαιώνεται μια σύνδεση μεταξύ των συστημάτων Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, καθώς και μια θετική επίδραση και των δύο στην απόδοση της επιχείρησης. Όπως αποδεικνύει ο Yang (2006) στην έρευνα του, οι πρακτικές της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων επηρεάζουν σημαντικά και θετικά τις πρακτικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, καθώς και την ικανοποίηση των πελατών και των εργαζομένων. Επίσης, παρατηρείται μια διαβάθμιση των επιδράσεων, καθώς υπάρχουν πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων που επηρεάζουν σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό τις πρακτικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Παρόμοια συμπεράσματα εμφανίζονται και στην έρευνα του Abu-Doleh (2012), όπου εντοπίζονται πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων που ασκούν μεγάλη, μέτρια και ελάχιστη επιρροή στην εφαρμογή των πρακτικών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, καθώς και πρακτικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που επηρεάζονται σημαντικά ή ελάχιστα από τις πρακτικές της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Επιπλέον, και σε αυτή την έρευνα διαπιστώνεται σημαντική θετική επίδραση της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην απόδοση των εργαζομένων και την ικανοποίηση των πελατών.

Συγκεκριμένα, όσον αφορά τις επιδράσεις των προσανατολισμένων στην ποιότητα πρακτικών της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και της εφαρμογής των προσανατολισμένων στον άνθρωπο πολιτικών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην εργασιακή ικανοποίηση και την απόδοση των εργαζομένων, η έρευνα του Yang (2006) θέτει το πλαίσιο αυτών των επιδράσεων, στηριζόμενη σε 4 κριτήρια, που είναι:

1. Η ικανοποίηση των εργαζομένων

2. Η ικανοποίηση των πελατών
3. Ο αντίκτυπος στην κοινωνία, δηλαδή η εταιρική εικόνα και
4. Η ευαισθητοποίηση των εργαζομένων σχετικά με την ποιότητα.

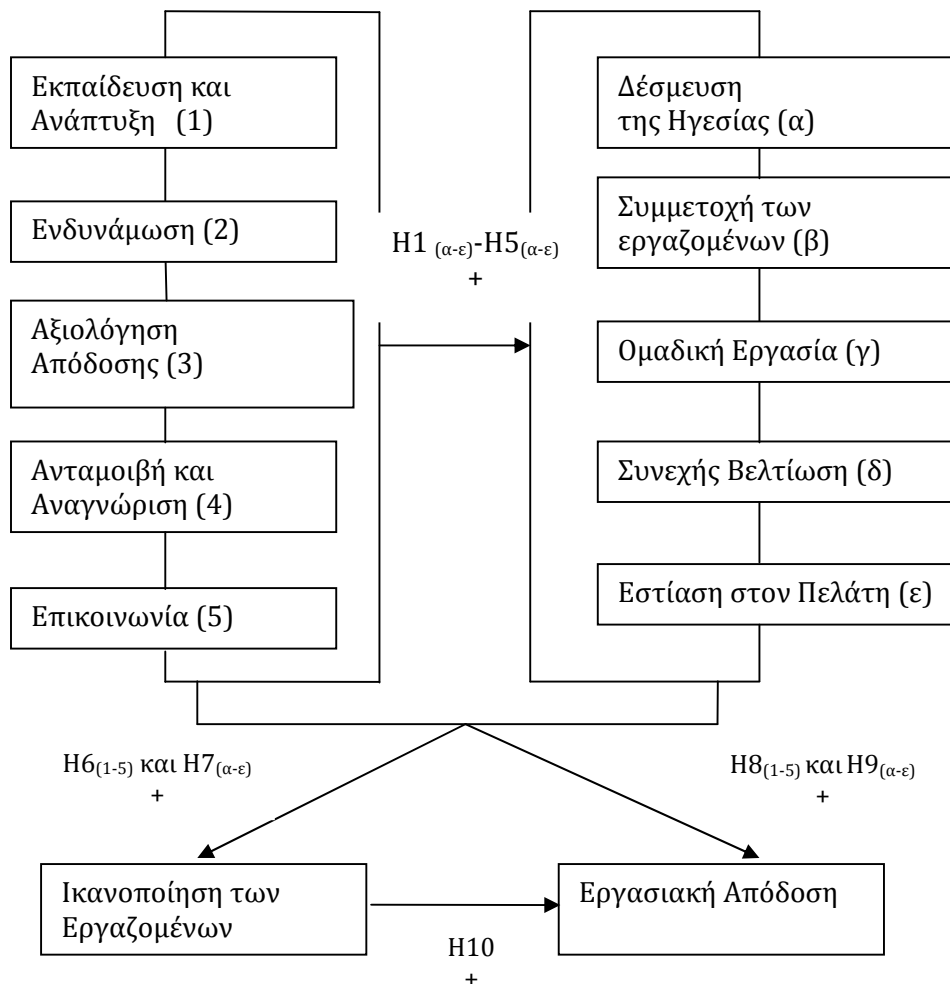
Σύμφωνα με τον Yang (2006), όλη αυτή η συζήτηση σχετικά με τις πρακτικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων δίνει έμφαση στη διαδικασία της εφαρμογής των αντίστοιχων πρακτικών, αλλά και στα αποτελέσματα αυτής της εφαρμογής, τα οποία έχουν να κάνουν με τα παραπάνω κριτήρια, δηλαδή την ικανοποίηση των εργαζομένων και των πελατών, την εταιρική εικόνα και την ευαισθητοποίηση των εργαζομένων σχετικά με την ποιότητα. Οπότε, χρησιμοποιώντας αυτά τα κριτήρια, ο Yang (2006) κατάφερε να μετρήσει τις επιδράσεις της εφαρμογής των πρακτικών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στις επιδόσεις όσον αφορά την ποιότητα και συγκεκριμένα σε κάθε προαναφερθέν κριτήριο ξεχωριστά, καταλήγοντας στην ύπαρξη θετικών συσχετίσεων. Σύμφωνα με αυτό το συμπέρασμα του Yang (2006), στο οποίο κάνουν αναφορά και οι υπόλοιπες έρευνες (Abu-Doleh, 2012 - Jimenez-Jimenez & Martinez-Costa, 2009), θα διατυπωθούν οι αντίστοιχες υποθέσεις που σχετίζονται με την εργασιακή απόδοση και την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Τα συμπεράσματα αυτών των ερευνών (Yang, 2006 - Jimenez-Jimenez & Martinez-Costa, 2009 - Abu-Doleh, 2012) αποτελούν τη βάση για την διαγραμματική απεικόνιση του θεωρητικού πλαισίου της παρούσας έρευνας, καθώς και τη διατύπωση των υποθέσεων που θα διερευνηθούν.

Στο διάγραμμα 5, παρουσιάζονται οι μεταβλητές που θα εξεταστούν και οι μεταξύ τους συσχετίσεις. Με βάση την επισκόπηση της βιβλιογραφία, καθώς και τα ευρήματα των παραπάνω εμπειρικών ερευνών, προκύπτει ότι θα υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ:

- των αντιλήψεων των εργαζομένων για τις υπό-μελέτη πολιτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και των αντιλήψεων των εργαζομένων για τις υπό-μελέτη πολιτικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (H1-H5),
- των αντιλήψεων των εργαζομένων για τις υπό-μελέτη πολιτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και για τις υπό-μελέτη πολιτικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και του επιπέδου ικανοποίησης τους από την εργασία (H6 και H7 αντίστοιχα),

- των αντιλήψεων των εργαζομένων για τις υπό-μελέτη πολιτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και για τις υπό-μελέτη πολιτικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της εργασιακής τους απόδοσης (H8 και H9 αντίστοιχα) και
- του επιπέδου ικανοποίησης των εργαζομένων και της εργασιακής τους απόδοσης (H10).



**Διάγραμμα 5. Το θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας.**

Συγκεκριμένα:

H1-H5: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των πολιτικών της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) που είναι προσανατολισμένες στην ποιότητα (δηλαδή, εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων, ενδυνάμωση, αξιολόγηση απόδοσης, ανταμοιβή και αναγνώριση, επικοινωνία) και της εφαρμογής της ‘μαλακής διάστασης’ της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) (δηλαδή,

δέσμευση της ηγεσίας, συμμετοχή των εργαζομένων, ομαδική εργασία, συνεχής βελτίωση, εστίαση στον πελάτη).

Αναλυτικότερα:

H1α: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ 'εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων' και 'δέσμευσης της ηγεσίας'.

H1β: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ 'εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων' και 'συμμετοχής των εργαζομένων'.

H1γ: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ 'εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων' και 'ομαδικής εργασίας'.

H1δ: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ 'εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων' και 'συνεχούς βελτίωσης'.

H1ε: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ 'εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων' και 'εστίασης στον πελάτη'.

H2α: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ 'ενδυνάμωσης των εργαζομένων' και 'δέσμευσης της ηγεσίας'.

H2β: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ 'ενδυνάμωσης των εργαζομένων' και 'συμμετοχής των εργαζομένων'.

H2γ: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ 'ενδυνάμωσης των εργαζομένων' και 'ομαδικής εργασίας'.

H2δ: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ 'ενδυνάμωσης των εργαζομένων' και 'συνεχούς βελτίωσης'.

H2ε: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ 'ενδυνάμωσης των εργαζομένων' και 'εστίασης στον πελάτη'.

H3α: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ 'αξιολόγησης απόδοσης των εργαζομένων' και 'δέσμευσης της ηγεσίας'.

H3β: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ 'αξιολόγησης απόδοσης των εργαζομένων' και 'συμμετοχής των εργαζομένων'.

H3γ: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ 'αξιολόγησης απόδοσης των εργαζομένων' και 'ομαδικής εργασίας'.

H3δ: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ 'αξιολόγησης απόδοσης των εργαζομένων' και 'συνεχούς βελτίωσης'.

H3ε: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ 'αξιολόγησης απόδοσης των εργαζομένων' και 'εστίασης στον πελάτη'.

H4α: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ 'ανταμοιβής και αναγνώρισης των εργαζομένων' και 'δέσμευσης της ηγεσίας'.

H4β: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ 'ανταμοιβής και αναγνώρισης των εργαζομένων' και 'συμμετοχής των εργαζομένων'.

H4γ: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ 'ανταμοιβής και αναγνώρισης των εργαζομένων' και 'ομαδικής εργασίας'.

H4δ: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ 'ανταμοιβής και αναγνώρισης των εργαζομένων' και 'συνεχούς βελτίωσης'.

H4ε: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ 'ανταμοιβής και αναγνώρισης των εργαζομένων' και 'εστίασης στον πελάτη'.

H5α: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ 'επικοινωνίας των εργαζομένων' και 'δέσμευσης της ηγεσίας'.

H5β: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ 'επικοινωνίας των εργαζομένων' και 'συμμετοχής των εργαζομένων'.

H5γ: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ 'επικοινωνίας των εργαζομένων' και 'ομαδικής εργασίας'.

H5δ: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ 'επικοινωνίας των εργαζομένων' και 'συνεχούς βελτίωσης'.

H5ε: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ 'επικοινωνίας των εργαζομένων' και 'εστίασης στον πελάτη'.

Επιπλέον,

H6: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των πολιτικών της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων που είναι προσανατολισμένες στην ποιότητα: εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων (H6.1), ενδυνάμωση (H6.2), αξιολόγηση απόδοσης (H6.3), ανταμοιβή και αναγνώριση (H6.4) και επικοινωνία (H6.5) και της ικανοποίησης των εργαζομένων.

H7: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της εφαρμογής των πολιτικών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας: δέσμευση της ηγεσίας (H7.α), συμμετοχή των εργαζομένων



(H7.β), ομαδική εργασία (H7.γ) , συνεχής βελτίωση (H7.δ) και εστίαση στον πελάτη (H7.ε) και της ικανοποίησης των εργαζομένων.

H8: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των πολιτικών της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων που είναι προσανατολισμένες στην ποιότητα: εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων (H8.1), ενδυνάμωση (H8.2), αξιολόγηση απόδοσης (H8.3), ανταμοιβή και αναγνώριση (H8.4) και επικοινωνία (H8.5) και της εργασιακής απόδοσης.

H9: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της εφαρμογής των πολιτικών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας: δέσμευση της ηγεσίας (H9.α), συμμετοχή των εργαζομένων (H9.β), ομαδική εργασία (H9.γ) , συνεχής βελτίωση (H9.δ) και εστίαση στον πελάτη (H9.ε) και της εργασιακής απόδοσης.

Τέλος,

H10: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης των εργαζομένων και της εργασιακής απόδοσης.

Η παρούσα έρευνα εστιάζει στον τραπεζικό κλάδο, και το θεωρητικό υπόβαθρο της έρευνας με τις υποθέσεις του, θα διερευνηθούν εμπειρικά σε αυτόν τον κλάδο.

## **4.4 Συμπεράσματα**

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, αλλά και βάσει των ερευνών διαφόρων μελετητών, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων και η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αλληλοσυνδέονται. Όταν οι πρακτικές της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων προσανατολίζονται στην ποιότητα, η εφαρμογή των μαλακών πολιτικών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, η ικανοποίηση από την εργασία και η εργασιακή απόδοση επηρεάζονται θετικά, άρα η συνεισφορά των πρακτικών της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στον οργανισμό επηρεάζει όχι μόνο την ολική ποιότητα, αλλά και την συνολική αποτελεσματικότητα και την επιτυχία του.

**ΜΕΡΟΣ Β – ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ,  
ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟΥ  
ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ**

# Κεφάλαιο 5

## Μεθοδολογία Έρευνας

### 5.1 Εισαγωγή

Το παρόν κεφάλαιο περιλαμβάνει την ανάλυση της μεθοδολογίας που ακολουθήθηκε, προκειμένου να πραγματοποιηθεί η συγκεκριμένη έρευνα και να διερευνηθεί η σχέση μεταξύ των πρακτικών της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Αρχικά, δίνεται το περίγραμμα της ερευνητικής στρατηγικής που χρησιμοποιήθηκε, καθώς και των λόγων επιλογής του τραπεζικού κλάδου για τη διεξαγωγή της έρευνας. Έπειτα, περιγράφεται η διαδικασία και το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή των δεδομένων, καθώς και ο τρόπος μέτρησης των υπό-μελέτη μεταβλητών. Ολοκληρώνοντας, γίνεται παρουσίαση και σχολιασμός της στατιστικής ανάλυσης και συγκεκριμένα της περιγραφικής στατιστικής, του ελέγχου εγκυρότητας και αξιοπιστίας των κλιμάκων μέτρησης των υπό-μελέτη μεταβλητών, καθώς και του έλεγχου των ερευνητικών υποθέσεων.

### 5.2 Ερευνητική Στρατηγική

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η μελέτη και διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Συγκεκριμένα, πρόκειται να εξεταστεί ο ρόλος που παίζει η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στην εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Παράλληλα, γίνεται αναφορά στην επίδραση των πρακτικών της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην ικανοποίηση των εργαζομένων και την εργασιακή απόδοση.

Αρχικά, το θέμα προσεγγίζεται μέσω της βιβλιογραφικής έρευνας, όπου και γίνεται επισκόπηση της βιβλιογραφίας, καθώς και μελέτη παρόμοιων ερευνών διαφόρων μελετητών. Έπειτα, μέσω της εμπειρικής έρευνας, συλλέγονται πρωτογενή δεδομένα με τη χρήση ερωτηματολογίου. Η έρευνα επικεντρώνεται στον τραπεζικό κλάδο και αναπτύσσεται ως μελέτη περίπτωσης, καθώς χρησιμοποιεί ένα περιορισμένο και συγκεκριμένο δείγμα από έναν τραπεζικό οργανισμό (βλ. ενότητα 5.4), προκειμένου να ρίξει φως στη θεωρητική προσέγγιση του θέματος. Τα αποτελέσματα αναλύονται για να ελεγχθούν οι ερευνητικές υποθέσεις που έχουν διατυπωθεί και να εξαχθούν τα αντίστοιχα συμπεράσματα. Δυστυχώς, σε μια μελέτη περίπτωσης, υπάρχει περιορισμένη δυνατότητα γενίκευσης των πληροφοριών που προκύπτουν, καθώς το δείγμα ενδέχεται να μην είναι αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού και τα ευρήματα να διαφέρουν ακόμα και σε ένα άλλο παρόμοιο δείγμα (Ζαχαροπούλου, 2001:455).

### **5.3 Επιλογή Κλάδου Διεξαγωγής της Έρευνας**

Η επιλογή του τραπεζικού κλάδου στηρίζεται, καταρχήν, στην διαπίστωση έλλειψης ερευνών στον εν λόγω κλάδο, όσον αφορά το συγκεκριμένο θέμα, στην Ελλάδα. Από τις έρευνες που έχουν μελετηθεί (βλ. κεφάλαιο 4), αλλά και από την αρθρογραφία γενικότερα, εντοπίζονται έρευνες που ασχολούνται με το θέμα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ή το θέμα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων ή ακόμα και έρευνες που συνδυάζουν τα δύο θέματα, αλλά δεν εστιάζουν σε συγκεκριμένο κλάδο ή αναφέρονται σε άλλους τομείς.

Επιπλέον, οι οικονομικές και δημοσιονομικές εξελίξεις που σημειώθηκαν στον Ελλαδικό χώρο τις τελευταίες δεκαετίες, ως αποτέλεσμα της διεθνούς χρηματοπιστωτικής κρίσης, προκάλεσαν σημαντικές αλλαγές στον τραπεζικό κλάδο, καθιστώντας τον ιδιαίτερος κρίσιμο για την οικονομική, κοινωνική και πολιτική σταθερότητα της χώρας. Αλλά και σε ατομικό επίπεδο, η πλειοψηφία των προσώπων συναλλάσσονται με τον ένα ή τον άλλο τρόπο με κάποιο τραπεζικό οργανισμό. Έτσι, ο τραπεζικός τομέας αποτελεί κλάδο γενικού ενδιαφέροντος, που αφορά όλους τόσο σε επίπεδο μικροοικονομίας, όσο και σε επίπεδο μακροοικονομίας. Το γεγονός αυτό συμβάλλει στη διαμόρφωση ενός έντονα ανταγωνιστικού προφίλ, καθώς οι τράπεζες προσπαθούν να προσελκύσουν τους πελάτες, προσφέροντας υπηρεσίες υψηλής ποιότητας και δίνοντας έμφαση στην εξυπηρέτηση και την ικανοποίηση τους. Οπότε, η παρούσα έρευνα αφορά έναν ζωτικό

τομέα, στον οποίο οι έννοιες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων κατέχουν εξέχουσα θέση.

Επίσης, η έρευνα πραγματοποιείται από τη πλευρά των εργαζομένων και όχι των πελατών ενός χρηματοπιστωτικού οργανισμού, διότι οι πελάτες έχουν εικόνα μόνο του αποτελέσματος της εφαρμογής των πρακτικών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Σε αντίθεση με τους εργαζόμενους, που έρχονται σε επαφή με τις έννοιες αυτές στην εργασιακή τους καθημερινότητα, αλλά επιπλέον είναι και αποδέκτες του κλίματος που διαμορφώνεται από τους πελάτες. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον, όμως, παρουσιάζει και το γεγονός ότι η έρευνα εστιάζει στις απόψεις όλων των εργαζομένων και όχι μόνο των στελεχών, καθιστώντας την περισσότερο αντιπροσωπευτική και αντικειμενική.

## **5.4 Δειγματοληψία, Περιγραφή Οργανισμού Μελέτης Περίπτωσης και Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων**

Η δειγματοληπτική έρευνα είναι συνηθισμένο είδος έρευνας στις επιστήμες διοίκησης και οικονομίας, κυρίως σε περιπτώσεις μεγάλων πληθυσμών. Διακρίνεται για την ευκολία της ανάλυσης των δεδομένων και της εξαγωγής συμπερασμάτων. Η χρήση ενός δείγματος, αν και δεν αποτελεί βάση για γενίκευση, δίνει μια μέτρηση των κατευθύνσεων και των απόψεων του πληθυσμού (Χαλικιάς, Μανωλέσου, Λάλου, 2015:47, 56). Η επιλογή του δείγματος που χρησιμοποιήθηκε στη παρούσα έρευνα, έγκειται στο γεγονός ότι αποτέλεσε ένα εύκολα προσβάσιμο δείγμα, εξαιτίας της ύπαρξης εργασιακής σχέσης με συγκεκριμένο πιστωτικό ίδρυμα. Συνεπώς, κατόπιν συνεννόησης, αλλά και λόγω έλλειψης χρόνου αποφασίστηκε η εστίαση της έρευνας στο σύνολο των υπαλλήλων καθορισμένης γεωγραφικής περιοχής.

Ειδικότερα, το δείγμα αυτής της έρευνας προέρχεται από τα υποκαταστήματα του Νομού Θεσσαλονίκης ενός συγκεκριμένου χρηματοπιστωτικού οργανισμού, ο οποίος αποτελεί ηγετική μορφή στον τραπεζικό κλάδο, με δίκτυο καταστημάτων σε ολόκληρη την ελληνική επικράτεια και σημαντική παρουσία στο εξωτερικό. Πρόκειται για τραπεζικό όμιλο που προσφέρει ένα ευρύ φάσμα χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών, σύμφωνα με τις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες επιχειρήσεων και

ιδιωτών, ενώ παράλληλα αναπτύσσει σύγχρονα ηλεκτρονικά κανάλια συναλλαγών. Μεταξύ άλλων, υιοθετεί τις αρχές λειτουργίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και τις ενσωματώνει στην εταιρική κουλτούρα αναγνωρίζοντας τη συμβολή τους στην ευημερία και την ανάπτυξη της κοινωνίας, καθώς και στην μακροπρόθεσμη και βιώσιμη επιχειρηματική δράση και επιτυχία της Τράπεζας. Επιπλέον, δίνει την πρέπουσα σημασία στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, διατηρώντας αντίστοιχο οργανωμένο τμήμα προσωπικού και επενδύοντας στην επιλογή, εκπαίδευση, αξιολόγηση, διατήρηση και εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε το διάστημα από τις 29 Οκτωβρίου έως τις 9 Νοεμβρίου με τη χρήση ερωτηματολογίου που στάλθηκε μέσω email σε 506 εργαζόμενους από 44 καταστήματα του Νομού Θεσσαλονίκης. Το ερωτηματολόγιο διαμορφώθηκε ηλεκτρονικά μέσω του Google forms, αλλά λόγω περιορισμένης πρόσβασης στο internet, δεν υπήρξε δυνατότητα από τη πλειοψηφία των υπαλλήλων συμπλήρωσης του με αυτό τον τρόπο. Οπότε και απεστάλη μέσω email, ως συνημμένο σε απλή μορφή word. Έτσι, οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο και να το αποστείλουν πίσω, επίσης ως συνημμένο. Λόγω περιορισμένης ανταπόκρισης, κατά πάσα πιθανότητα εξαιτίας του φόρτου εργασίας, καθώς η αποστολή των ερωτηματολογίων συνέπεσε με το τέλος του μήνα, που αποτελεί περίοδο συντάξεων και αυξημένης κίνησης, το ερωτηματολόγιο απεστάλη για δεύτερη φορά με email υπενθύμισης την περίοδο 6-8 Νοεμβρίου. Τελικά, συλλέχθηκαν ηλεκτρονικά 6 απαντήσεις μέσω του Google forms και 74 απαντήσεις μέσω email.

Στην έρευνα συμμετείχαν υπάλληλοι ανεξαρτήτως ηλικίας, φύλου, αντικειμένου εργασίας και βαθμού. Οι συμμετέχοντες αφού συμπλήρωναν κάποια προσωπικά στοιχεία, καλούνταν να επιλέξουν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους σχετικά με διατυπώσεις που αφορούσαν τις πρακτικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, καθώς και την ικανοποίηση και την εργασιακή απόδοση.

## **5.5 Περιγραφή Ερευνητικού Εργαλείου**

Το ερωτηματολόγιο αποτελεί βασικό εργαλείο για κάθε δειγματοληπτική έρευνα, αλλά και για κάθε μορφής έρευνα γενικά. Η κατασκευή του είναι πολύ σημαντική, γι' αυτό

απαιτείται σχεδιασμός και έλεγχος, καθώς και επιλογή της κατάλληλης μορφής τόσο του ερωτηματολογίου, όσο και της διατύπωσης των ερωτήσεων που περιλαμβάνει. Ένα ερωτηματολόγιο πρέπει να είναι οργανωμένο, σαφές, σύντομο, και να περιέχει τις αναγκαίες οδηγίες και υποδείξεις (Χαλικιάς, Μανωλέσου, Λάλου, 2015:56).

Στην παρούσα έρευνα το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε βάση της ίδιας μορφής τόσο στη φόρμα του Google forms, όσο και στο αρχείο word. Σε κάθε περίπτωση, η αποστολή του συνοδευόταν από εισαγωγικό σημείωμα που ανέφερε το σκοπό και το θέμα της έρευνας, καθώς και τα στοιχεία της ερευνήτριας. Επίσης, παρείχε διευκρινήσεις όσον αφορά την εμπιστευτικότητα και την ανωνυμία της έρευνας και οδηγίες σχετικά με τη συμπλήρωση και αποστολή του. Το ίδιο το ερωτηματολόγιο περιείχε 4 ενότητες και στην αρχή καθεμιάς από αυτές, περιλαμβάνονταν εξηγήσεις και ειδικές οδηγίες για την ορθή συμπλήρωση τους (βλ. Παράρτημα Α).

Αναλυτικά, η δομή του ερωτηματολογίου έχει ως εξής:

- Η πρώτη ενότητα έχει τον τίτλο 'Δημογραφικά Στοιχεία' και περιλαμβάνει κάποια βασικά προσωπικά στοιχεία, όπως: φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, καθώς και κάποια στοιχεία που σχετίζονται με την εργασία, όπως το καθεστώς, η θέση και τα χρόνια εργασίας. Οι ερωτήσεις είναι κατά βάση κλειστού τύπου, εκτός από ορισμένες εξαιρέσεις που δίνεται η δυνατότητα σύντομης απάντησης, σε περίπτωση που δεν περιλαμβάνεται η αντίστοιχη επιλογή.
- Η δεύτερη ενότητα είναι το 'Μέρος Α' και αφορά τις 'Πρακτικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας'. Αποτελείται από 24 διατυπώσεις για 5 πρακτικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, για τις οποίες οι ερωτώμενοι καλούνται να δηλώσουν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους, επιλέγοντας έναν αριθμό της 5-βάθμιας κλίμακας Likert, η οποία κυμαίνεται από το 1: διαφωνώ απόλυτα έως το 5: συμφωνώ απόλυτα, και για την οποία δίνονται οι απαραίτητες διευκρινήσεις.
- Η τρίτη ενότητα είναι το 'Μέρος Β' και αφορά αντίστοιχα τις 'Πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων'. Στο ίδιο μοτίβο με την δεύτερη ενότητα, οι ερωτώμενοι καλούνται να αξιολογήσουν την εφαρμογή των πολιτικών Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (5 πρακτικές, 25 διατυπώσεις), χρησιμοποιώντας και πάλι 5-βάθμια κλίμακα μέτρησης Likert, η οποία κυμαίνεται από το 1: διαφωνώ απόλυτα έως το 5: συμφωνώ απόλυτα.

- Η τέταρτη και τελευταία ενότητα ή αλλιώς το 'Μέρος Γ' είναι πιο σύντομη και περιλαμβάνει 7 απλές προτάσεις σχετικά με την απόδοση στην εργασία (5 διατυπώσεις, Γ1-Γ5) και την ικανοποίηση του εργαζόμενου (2 διατυπώσεις, Γ6-Γ7). Και εδώ, οι ερωτώμενοι απαντούν χρησιμοποιώντας και πάλι 5-βάθμια κλίμακα μέτρησης Likert, η οποία κυμαίνεται από το 1: διαφωνώ απόλυτα έως το 5: συμφωνώ απόλυτα.

## 5.6 Μέτρηση των υπό Μελέτη Μεταβλητών

Οι κλίμακες μέτρησης των μεταβλητών που μελετούνται στην συγκεκριμένη έρευνα, αντλήθηκαν από προηγούμενες έρευνες που έχουν κατά καιρούς διενεργηθεί (βλ. ενότητα 4.2). Ως εκ τούτου, η επιλογή των μεταβλητών, καθώς και οι διατυπώσεις που περιλαμβάνονται στο ερωτηματολόγιο διαμορφώθηκαν στα πλαίσια της υπάρχουσας αρθρογραφίας.

Συγκεκριμένα, για τη μέτρηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, μετρήθηκαν οι ακόλουθες μεταβλητές (βλ. Παράρτημα Α):

1. Δέσμευση της ηγεσίας: μέτρηση μέσω 4 διατυπώσεων A1-A4, οι οποίες αντλήθηκαν από τους Pramuka & Adawiyah (2012).
2. Συμμετοχή των εργαζομένων: μέτρηση με τη βοήθεια 6 διατυπώσεων A5-A10, εκ των οποίων οι A5-A6 και A9-A10 εντοπίστηκαν στο ερωτηματολόγιο των Al-Shobaki, Fouad & Bashir (2010), ενώ οι A7-A8 προέκυψαν από την έρευνα των Boon, Arumugam, Safa & Abu Bakar (2007).
3. Ομαδική εργασία: μέτρηση με 3 διατυπώσεις A11-A13, που αναφέρονται από τους Boon, Arumugam, Safa & Abu Bakar (2007).
4. Συνεχής βελτίωση: μέτρηση μέσω 4 διατυπώσεων A14-A17, οι οποίες αντλήθηκαν από το ερωτηματολόγιο των Al-Shobaki, Fouad & Bashir (2010).
5. Εστίαση στον πελάτη: μέτρηση με τη βοήθεια των υπολοίπων 7 διατυπώσεων A18-A24, για τις οποίες έγινε χρήση διαφόρων πηγών. Δηλαδή, οι A18-A19 προέκυψαν από την έρευνα των Al-Shobaki, Fouad & Bashir (2010), οι A20 και A22 από τους Boon, Arumugam, Safa & Abu Bakar (2007), ενώ οι A21 και A23-A24 από τους Pramuka & Adawiyah (2012).



Όσον αφορά τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων μετρήθηκαν αντίστοιχα οι εξής μεταβλητές (βλ. Παράρτημα Α):

1. Εκπαίδευση και ανάπτυξη: μέτρηση μέσω 8 διατυπώσεων B1-B8, από τις οποίες οι B1, B3 και B5 αναφέρονται και στις δύο έρευνες των Boon, Arumugam, Safa & Abu Bakar (2007) και των Pramuka & Adawiyah (2012). Η διατύπωση B2 αντλήθηκε αποκλειστικά από τους Boon, Arumugam, Safa & Abu Bakar (2007), ενώ η διατύπωση B4 από τους Pramuka & Adawiyah (2012). Επιπλέον, οι διατυπώσεις B6-B8 προέρχονται από τη θεωρητική έρευνα των Shahraki, Konarizadeh, Paghaleh & Zarei (2011).
2. Ενδυνάμωση: μέτρηση με 5 διατυπώσεις B9-B13, οι οποίες αντλήθηκαν από τους Boon, Arumugam, Safa & Abu Bakar (2007).
3. Αξιολόγηση απόδοσης: μέτρηση με 5 διατυπώσεις B14-B18 των Shahraki, Konarizadeh, Paghaleh & Zarei (2011).
4. Ανταμοιβή και αναγνώριση: μέτρηση με 5 διατυπώσεις B19-B23, από τις οποίες οι B19-B22 εντοπίζονται επίσης και στις δύο έρευνες των Boon, Arumugam, Safa & Abu Bakar (2007) και των Pramuka & Adawiyah (2012), ενώ η διατύπωση B23 προκύπτει μόνο από τους Pramuka & Adawiyah (2012).
5. Επικοινωνία: μέτρηση με 2 διατυπώσεις B24-B25 από τους Boon, Arumugam, Safa & Abu Bakar (2007).

Τέλος, για τη μέτρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων (διατυπώσεις Γ6-Γ7) και της εργασιακής απόδοσης (διατυπώσεις Γ1-Γ5) χρησιμοποιήθηκαν 7 διατυπώσεις που αντλήθηκαν από την έρευνα του Al-Sarayreh (2009) (βλ. Παράρτημα Α).

## **5.7 Στατιστική Ανάλυση**

Στα πλαίσια της στατιστικής ανάλυσης, τα δεδομένα τα οποία συγκεντρώνονται από τη διαδικασία επιλογής του δείγματος, καθώς και της αποστολής των ερωτηματολογίων, οργανώνονται, παρουσιάζονται και αναλύονται. Έτσι, και στη παρούσα έρευνα τα δεδομένα που προέκυψαν από την συλλογή των ερωτηματολογίων, κωδικοποιήθηκαν και καταγράφηκαν σε αρχείο EXCEL προκειμένου να ακολουθήσει η ανάλυση τους με τη βοήθεια του στατιστικού προγράμματος SPSS (Statistical Package for Social Sciences).

### 5.7.1 Περιγραφική Στατιστική

Η περιγραφική στατιστική είναι ένα στατιστικό εργαλείο που συγκεντρώνει, ταξινομεί και παρουσιάζει πρωτογενή δεδομένα με τρόπο κατανοητό και συνοπτικό (Χαλικιάς, Μανωλέσου, Λάλου, 2015:129). Συνεπώς, χρησιμοποιώντας τα δεδομένα που προκύπτουν από τα συλλεχθέντα ερωτηματολόγια, μπορούν να υπολογιστούν και να αναλυθούν οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις των υπό εξέταση μεταβλητών.

### 5.7.2 Έλεγχος Εγκυρότητας και Αξιοπιστίας

Σε μια δειγματοληπτική έρευνα, το πλήθος των παρατηρήσεων παίζει σημαντικό ρόλο για τον βαθμό αξιοπιστίας και εγκυρότητας, αν και αυτό που πραγματικά μετράει είναι η σωστή επιλογή της μεθόδου, ώστε να εξασφαλιστεί η αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος (Χαλικιάς, Μανωλέσου, Λάλου, 2015:31).

Η εγκυρότητα αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο μια κλίμακα μετράει πράγματι αυτό για το οποίο έχει κατασκευαστεί. Ο έλεγχος εγκυρότητας θα πραγματοποιηθεί με τη βοήθεια της ανάλυσης παραγόντων (factor analysis). Η παραγοντική ανάλυση έχει ως σκοπό να βρει την ύπαρξη κοινών παραγόντων ανάμεσα σε μια ομάδα μεταβλητών, έτσι ώστε να μειώσει τις διαστάσεις του προβλήματος, να δημιουργήσει νέες μεταβλητές (παράγοντες) και να εξηγήσει τις συσχετίσεις που υπάρχουν στα δεδομένα. Οπότε, για να έχει νόημα η ανάλυση παραγόντων πρέπει οι μεταβλητές να είναι ποσοτικές, να υπάρχουν συσχετίσεις μεταξύ τους και να εκφράζουν ένα βαθμό ικανοποίησης ή επιθυμίας, στα πλαίσια μιας αριθμητικής κλίμακας. Το πρόγραμμα SPSS παρέχει τη δυνατότητα ελέγχου της ποιότητας των δεδομένων.

Η αξιοπιστία αναφέρεται στη συνέπεια ή τη σταθερότητα των απαντήσεων στην κλίμακα, δηλαδή αφορά τη σταθερότητα-επαναληψιμότητα με την οποία η κλίμακα μετράει αυτό για το οποίο έχει κατασκευαστεί. Ο έλεγχος αξιοπιστίας θα πραγματοποιηθεί με τη βοήθεια του συντελεστή  $\alpha$  του Cronbach. Ο δείκτης αξιοπιστίας  $\alpha$  του Cronbach μετράει την ενδοσυνέπεια ενός συνόλου διατυπώσεων, δηλαδή αν οι συγκεκριμένες διατυπώσεις που έχουν συνταχθεί έτσι ώστε να περιγράφουν και να μετρούν μια μεταβλητή, είναι ικανές να το κάνουν στην πραγματικότητα. Θεωρητικά, η τιμή του συντελεστή  $\alpha$  του Cronbach κυμαίνεται από 0 έως 1. Αν και υπάρχουν

περιπτώσεις που λαμβάνει αρνητικές τιμές, μόνο οι θετικές τιμές έχουν νόημα, ενώ οι τιμές πάνω από 0,7 θεωρούνται ικανοποιητικές.

### 5.7.3 Έλεγχος Ερευνητικών Υποθέσεων

Ο έλεγχος των ερευνητικών υποθέσεων θα πραγματοποιηθεί μέσω της αναζήτησης των συσχετίσεων μεταξύ των επιμέρους μεταβλητών. Ο συντελεστής συσχέτισης Pearson ( $r$ ) μετρά την ένταση της γραμμικής εξάρτησης μεταξύ δύο μεταβλητών. Η τιμή του κυμαίνεται μεταξύ -1 και +1, με την τιμή +1 να αντιστοιχεί σε μια τέλεια θετική γραμμική σχέση και την τιμή -1 σε μια τέλεια αρνητική συσχέτιση. Ενώ, οι ενδιάμεσες τιμές που πλησιάζουν κοντά στο μηδέν δηλώνουν μειωμένη συσχέτιση. Η έννοια της συσχέτισης δεν πρέπει να συγχέεται με την έννοια της αιτιότητας. Ο συντελεστής συσχέτισης, ο οποίος είναι συμμετρικός ως προς δύο μεταβλητές, δεν επιτρέπει την εξαγωγή συμπεράσματος ως προς το ποια μεταβλητή είναι εξαρτημένη και ποια ανεξάρτητη. Το συμπέρασμα μπορεί να εξαχθεί από την έρευνα εκ των υστέρων με συλλογιστική βασισμένη στην οικονομική ή άλλη θεωρία. (Ζαχαροπούλου, 2001:333).

## 5.8 Συμπεράσματα

Έχοντας καταγράψει, λοιπόν, τα βασικότερα σημεία της ερευνητικής μεθοδολογίας που ακολουθήθηκε, γίνεται απόλυτα αντιληπτή η σημασία της εμπειρικής έρευνας προκειμένου να εξεταστεί και να ελεγχθεί το αντίστοιχο θεωρητικό πλαίσιο. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στο γεγονός ότι, η υλοποίηση της έρευνας απαιτεί αυξημένη προσοχή και υπευθυνότητα, ως προς την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής, του σχετικού κλάδου και του αντίστοιχου δείγματος, του προτιμώμενου ερευνητικού εργαλείου και του τρόπου μέτρησης των υπό εξέταση μεταβλητών, και τέλος της ορθής ανάλυσης προκειμένου να εξαχθούν πραγματικά αποτελέσματα και χρήσιμα συμπεράσματα.

# Κεφάλαιο 6

## Παρουσίαση Αποτελεσμάτων - Σχολιασμός

### 6.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί, παρουσιάζονται και ερμηνεύονται τα αποτελέσματα της έρευνας. Ύστερα από τη συλλογή των ερωτηματολογίων και τη καταγραφή των δεδομένων, ακολούθησε η επεξεργασία και η ανάλυση τους. Συγκεκριμένα, ο υπολογισμός των μέσων όρων και των τυπικών αποκλίσεων με τη βοήθεια της περιγραφικής στατιστικής, ο έλεγχος εγκυρότητας και αξιοπιστίας των κλιμάκων μέτρησης και οι συσχετίσεις μεταξύ των υπό εξέταση μεταβλητών.

### 6.2 Περιγραφή του Δείγματος

Το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε, σε σχέση με το σύνολο των υπαλλήλων του τραπεζικού κλάδου, αλλά ακόμα και σε σχέση με το σύνολο των υπαλλήλων της επιλεγείσας τράπεζας αποτελεί ένα μικρό μέρος του συνολικού πληθυσμού. Στη δειγματοληψία, το επιθυμητό είναι η επιλογή ενός δείγματος που θα αποτελεί μια μικρογραφία του πληθυσμού, οπότε θα είναι αντιπροσωπευτικό. Αλλά, σε περιπτώσεις πληθυσμών μεγάλου μεγέθους, όπου τα χαρακτηριστικά του πληθυσμού δεν είναι γνωστά, είναι δύσκολο να επιλεγεί το κατάλληλο δείγμα. Σε αυτές τις περιπτώσεις, και προκειμένου να μειωθεί το δειγματοληπτικό σφάλμα, ακολουθείται η τυχαία δειγματοληψία. Έτσι, υπάρχουν μεγαλύτερες πιθανότητες να προκύψει ένα δείγμα χονδρικά αντιπροσωπευτικό. (Ζαχαροπούλου, 2001:25)

Από την συγκεκριμένη έρευνα, λοιπόν, συγκεντρώθηκαν συνολικά 80 πλήρως συμπληρωμένα ερωτηματολόγια από τα συνολικά 506 τα οποία εστάλησαν με ηλεκτρονική μορφή. Αυτό αντιστοιχεί σε ένα ποσοστό ανταπόκρισης 15,8%, ιδιαιτέρως χαμηλό παρά τη προσπάθεια προσέγγισης του δείγματος, κάνοντας επίκληση στη συναδελφικότητα και στο συναίσθημα (αναφορά μειωμένης ανταπόκρισης στην έρευνα κατά τη δεύτερη αποστολή των email υπενθύμισης). Πιθανός λόγος των περιορισμένων απαντήσεων, πέρα από το φόρτο εργασίας, ήταν και η διαδικασία αποθήκευσης, συμπλήρωσης και αποστολής μέσω επισύναψης του ερωτηματολογίου, που έπρεπε να ακολουθήσει ο ερωτώμενος, προκειμένου να αποστείλει την απάντηση, σε αντίθεση με την άμεση υποβολή σε περίπτωση που υπήρχε δυνατότητα χρήσης του Google forms.

Καταρχάς, τα δημογραφικά στοιχεία του ερωτηματολογίου περιλάμβαναν ερωτήσεις σχετικά με τα προσωπικά στοιχεία και την εργασία (βλ. Παράρτημα Α). Η ανάλυση αυτών των δημογραφικών στοιχείων παρουσιάζεται στον πίνακα 9.

Παρατηρείται, λοιπόν, ως προς το φύλο ότι το 42,5% (34 άτομα) ήταν άνδρες, ενώ το 57,5% (46 άτομα) ήταν γυναίκες. Υπάρχει, δηλαδή, μια μικρή υπέρβαση των γυναικών σε σχέση με τους άνδρες συμμετέχοντες. Όσον αφορά την ηλικία, τα ηλικιακά γκρουπ που υπερισχύουν είναι αυτά των 36-45 με 48,8% (39 άτομα) και των 46-55 με 31,3% (25 άτομα). Ακολουθούν, το γκρουπ των 26-35 με 15% (12 άτομα), των 56-65 με 3,8% (3 άτομα) και των 18-25 με 1,3% (1 άτομο). Παρατηρείται ότι δεν υπήρξε κανένας συμμετέχοντας με ηλικία πάνω από 65 ετών. Συνεχίζοντας με το επίπεδο εκπαίδευσης, υπάρχουν δύο πολύ κοντινά ποσοστά 42,5% (34 άτομα) και 41,3% (33 άτομα) που ήταν απόφοιτοι πανεπιστημίου και κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου αντίστοιχα. Ένα ποσοστό 15% (12 άτομα) δήλωσαν απόφοιτοι γυμνασίου/λυκείου, ενώ 1,3% (1 άτομο) επέλεξε άλλο, διευκρινίζοντας ότι είναι κάτοχος διδακτορικού.

Όσον αφορά τις ερωτήσεις που σχετίζονται με την εργασία, και συγκεκριμένα το καθεστώς εργασίας, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων με ποσοστό 81,3% (65 άτομα) είναι μόνιμοι. Ένα ποσοστό 12,5% (10 άτομα) εργάζονται με καθεστώς συμβολαίου και το 6,3% (5 άτομα) επέλεξαν άλλο, με διευκρίνιση που αντιστοιχεί σε σύμβαση αορίστου (3 άτομα) και ορισμένου (2 άτομα) χρόνου. Ως προς τη θέση εργασίας, τα άτομα είναι διαμοιρασμένα, ξεκινώντας με το 41,3% (33 άτομα) που είναι υπάλληλοι, έπειτα το 27,5% (22 άτομα) που κατέχουν τη θέση του προϊστάμενου, συνεχίζοντας με το 17,5% (14 άτομα) που κατέχουν τη θέση του διευθυντή και το 10% (8 άτομα) που είναι ταμίες.

<b>Μεταβλητή</b>	<b>Διατύπωση</b>	<b>Αριθμός</b>	<b>Ποσοστό</b>
<b>Φύλο</b>	<b>Άνδρας</b>	34	42,5
	<b>Γυναίκα</b>	46	57,5
<b>Ηλικία</b>	<b>18-25</b>	1	1,3
	<b>26-35</b>	12	15,0
	<b>36-45</b>	39	48,8
	<b>46-55</b>	25	31,3
	<b>56-65</b>	3	3,8
	<b>65+</b>	0	0
<b>Επίπεδο εκπαίδευσης</b>	<b>Απόφοιτος γυμνασίου/ λυκείου</b>	12	15,0
	<b>Απόφοιτος πανεπιστημίου (ΑΕΙ ή ΤΕΙ)</b>	34	42,5
	<b>Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου</b>	33	41,3
	<b>Άλλο</b>	1	1,3
<b>Καθεστώς εργασίας</b>	<b>Μόνιμος</b>	65	81,3
	<b>Με συμβόλαιο</b>	10	12,5
	<b>Άλλο</b>	5	6,3
<b>Θέση εργασίας</b>	<b>Υπάλληλος</b>	33	41,3
	<b>Ταμίας</b>	8	10,0
	<b>Προϊστάμενος/η</b>	22	27,5
	<b>Διευθυντής/τρια</b>	14	17,5
	<b>Άλλο</b>	3	3,8
<b>Έτη εργασίας</b>	<b>Λιγότερο από 1 χρόνο</b>	2	2,5
	<b>1-5 χρόνια</b>	7	8,8
	<b>6-10 χρόνια</b>	6	7,5
	<b>Περισσότερα από 10 χρόνια</b>	65	81,3

**Πίνακας 9. Δημογραφικά στοιχεία του δείγματος.**

Επίσης, υπάρχει ποσοστό 3,8% (3 άτομα) που αντιστοιχεί στην επιλογή 'άλλο' και αφορά θέσεις υποδιευθυντή (2 άτομα) και στελέχους (1 άτομο). Καταλήγοντας, ως προς τα έτη εργασίας, παρατηρείται ότι η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων με ποσοστό 81,3% (65 άτομα) εργάζονται στην τράπεζα περισσότερα από 10 χρόνια,

ενώ στις υπόλοιπες κατηγορίες το 8,8% (7 άτομα) εργάζονται 1-5 χρόνια, το 7,5% (6 άτομα) εργάζονται 6-10 χρόνια και το 2,5% (2 άτομα) εργάζονται λιγότερο από 1 χρόνο. Αυτό μπορεί να οφείλεται στις περιορισμένες νέες προσλήψεις που πραγματοποιεί η τράπεζα τα τελευταία χρόνια, λόγω μείωσης του προσωπικού, εν μέσω των συνθηκών οικονομικής κρίσης.

### 6.3 Μέσοι Όροι και Τυπικές Αποκλίσεις

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η περιγραφική στατιστική χρησιμοποιείται προκειμένου να αναλυθούν τα πρωτογενή δεδομένα της έρευνας, μέσω του υπολογισμού των μέσων όρων και των τυπικών αποκλίσεων των υπό εξέταση μεταβλητών. Με τη βοήθεια του προγράμματος SPSS και της επιλογής 'Frequencies' του 'Descriptive Statistics', εξάγονται οι πίνακες συχνοτήτων των ποιοτικών ή ποσοτικών διακριτών μεταβλητών (Χαλικιάς, Μανωλέσου, Λάλου, 2015:131). Στους παρακάτω πίνακες, παρουσιάζονται οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις για κάθε διατύπωση και κάθε μεταβλητή, αλλά και για κάθε ενότητα του ερωτηματολογίου ξεχωριστά, όπου χρησιμοποιήθηκε 5-θμια κλίμακα Likert, προκειμένου να εκφραστεί ο βαθμός συμφωνίας ή διαφωνίας με την εκάστοτε διατύπωση.

Συγκεκριμένα, ο πίνακας 10 αναφέρεται στις πρακτικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, και περιλαμβάνει τους μέσους όρους και τις τυπικές αποκλίσεις για κάθε διατύπωση που συνεισφέρει στη μέτρηση κάθε μεταβλητής, δηλαδή 4 διατυπώσεις για τη δέσμευση της ηγεσίας, 6 διατυπώσεις για τη συμμετοχή των εργαζομένων, 3 διατυπώσεις για την ομαδική εργασία, 4 διατυπώσεις για τη συνεχή βελτίωση και 7 διατυπώσεις για την εστίαση στον πελάτη.

	<b>Μέσοι όροι</b>	<b>Τυπική απόκλιση</b>
<b>Δέσμευση της ηγεσίας (συνολικός μέσος όρος)</b>	<b>3,05</b>	<b>0,958</b>
1. Τα ανώτερα στελέχη της τράπεζας συμμετέχουν ενεργά στη διοίκηση της ποιότητας και στην προσπάθεια για βελτίωση των τραπεζικών διαδικασιών.	3,20	0,833
2. Τα ανώτερα στελέχη της τράπεζας υιοθετούν και συμβάλουν ενεργά στη διαμόρφωση μίας κουλτούρας προσανατολισμένης στην ποιότητα (διαδικασιών, εξυπηρέτησης) και την αριστεία.	3,08	0,925
4. Τα ανώτερα στελέχη της τράπεζας ενδυναμώνουν τους εργαζόμενους προκειμένου να είναι ικανοί να επιλύσουν	3,05	1,078

προβλήματα που αντιμετωπίζουν στην εργασία τους.		
3. Τα ανώτερα στελέχη της τράπεζας ενθαρρύνουν τη συμμετοχή του προσωπικού στο σχεδιασμό της στρατηγικής που σχετίζεται με τη διοίκηση της ποιότητα.	2,85	0,995
<b>Συμμετοχή των εργαζομένων (συνολικός μέσος όρος)</b>	<b>3,17</b>	<b>1,004</b>
7. Οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται ώστε να εφαρμόσουν δεξιότητες και γνώσεις που απέκτησαν κατά τη συμμετοχή τους σε εκπαιδευτικά προγράμματα της τράπεζας.	3,44	0,953
9. Τα ανώτερα στελέχη της τράπεζας παροτρύνουν τους εργαζόμενους να εργάζονται ομαδικά.	3,44	1,029
6. Οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να παρουσιάσουν τις απόψεις τους για βελτίωση των εργασιών που αναλαμβάνουν.	3,15	1,020
5. Τα ανώτερα στελέχη της τράπεζας ενθαρρύνουν την ανάπτυξη ιδεών από τους εργαζόμενους σε θέματα βελτίωσης ποιότητας και συχνά προχωρούν στην υλοποίησή τους.	3,11	0,928
8. Οι εργαζόμενοι είναι πολύ αφοσιωμένοι στην επιτυχία της τράπεζας.	3,10	1,014
10. Τα ανώτερα στελέχη της τράπεζας σχηματίζουν ομάδες εργασίας με τη συμμετοχή εργαζομένων από όλα τα επίπεδα προκειμένου να βελτιώσουν την ποιότητα.	2,76	1,082
<b>Ομαδική εργασία (συνολικός μέσος όρος)</b>	<b>3,57</b>	<b>1,053</b>
13. Νιώθω πιο άνετα όταν δουλεύω σε ομάδα παρά ατομικά.	3,81	0,969
11. Η εργασία εντός του τμήματος που εργάζομαι οργανώνεται γύρω από ομάδες.	3,49	1,091
12. Άλλες μονάδες ή τμήματα της τράπεζας συνεργάζονται πάντα πρόθυμα μαζί μου όταν χρειάζομαι βοήθεια.	3,40	1,098
<b>Συνεχής βελτίωση (συνολικός μέσος όρος)</b>	<b>3,39</b>	<b>1,123</b>
17. Τα ανώτερα στελέχη της τράπεζας στοχεύουν στην ελαχιστοποίηση του κόστους των διαδικασιών της.	3,60	1,051
16. Τόσο τα ανώτερα στελέχη της τράπεζας όσο και οι εργαζόμενοι προβαίνουν σε προληπτικές και άμεσες διορθωτικές ενέργειες με σκοπό την εξάλειψη των λαθών.	3,48	1,031
14. Η τράπεζα διαθέτει ένα κοινό σύστημα διαχείρισης εγγράφων που χρησιμοποιείται από τους εργαζόμενους σε όλα τα επίπεδα.	3,34	1,272
15. Η τράπεζα επιδιώκει διαρκώς την απλούστευση των διαδικασιών για την παροχή των υπηρεσιών στους πελάτες.	3,15	1,137
<b>Εστίαση στον πελάτη (συνολικός μέσος όρος)</b>	<b>3,12</b>	<b>0,950</b>
23. Οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι η παροχή υψηλής ποιότητας εξυπηρέτησης στους πελάτες της τράπεζας είναι ευθύνη τους.	3,41	1,027
24. Στην τράπεζα, συνεχώς οικοδομούμε και διατηρούμε μια κουλτούρα προσανατολισμένη στον πελάτη(πελατοκεντρική).	3,39	1,061
19. Τα ανώτερα στελέχη της τράπεζας ακούν τα παράπονα των πελατών και παρέχουν άμεσες λύσεις.	3,18	0,978
22. Η τράπεζα πραγματοποιεί έρευνα ικανοποίησης των πελατών της σε ετήσια βάση.	3,11	0,886
20. Η τράπεζα πραγματοποιεί συχνά έρευνα αγοράς προκειμένου να συλλέξει προτάσεις για τη βελτίωση των προϊόντων/υπηρεσιών της.	3,05	0,825
21. Η τράπεζα χρησιμοποιεί τους πόρους της με τρόπο ώστε να	2,95	0,953



επιτύχει υψηλό επίπεδο ικανοποίησης των πελατών της.		
18. Τα ανώτερα στελέχη διεξάγουν συχνά έρευνα προκειμένου να ενημερωθούν για τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών της τράπεζας.	2,76	0,917

ΥΠ: 5-βάθμια κλίμακα Likert, όπου 1= Διαφωνώ απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4=Συμφωνώ και 5=Συμφωνώ απόλυτα.

#### Πίνακας 10. Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των διατυπώσεων σχετικά με την εφαρμογή των πρακτικών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Από τις τιμές που αναγράφονται στον παραπάνω πίνακα, παρατηρείται ότι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι οι πολιτικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που εξετάζονται στην παρούσα έρευνα εφαρμόζονται σε μέτριο μάλλον βαθμό. Συγκεκριμένα, ο μεγαλύτερος μέσος όρος αντιστοιχεί στην ομαδική εργασία και είναι 3,57, ενώ ακολουθεί η συνεχής βελτίωση με 3,39, η συμμετοχή των εργαζομένων με 3,17, η εστίαση στον πελάτη με 3,12 και η δέσμευση της ηγεσίας με 3,05. Οι τιμές έχουν μικρές διαφορές μεταξύ τους και δείχνουν στο σύνολο τους μια μάλλον ουδέτερη αντίληψη των εργαζομένων σε σχέση με την εφαρμογή των πρακτικών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, βάση της οριζόμενης κλίμακας Likert.

Αναλυτικότερα, για την **ομαδική εργασία**, η διατύπωση 13 «Νιώθω πιο άνετα όταν δουλεύω σε ομάδα παρά ατομικά», αντιστοιχεί στο μεγαλύτερο μέσο όρο 3,81, ενώ για τη **συνεχή βελτίωση**, όλες οι διατυπώσεις κυμαίνονται από 3,15 έως 3,60. Αυτός ο μεγαλύτερος μέσος όρος για τη συγκεκριμένη μεταβλητή αναφέρεται στη διατύπωση 17 «Τα ανώτερα στελέχη της τράπεζας στοχεύουν στην ελαχιστοποίηση του κόστους των διαδικασιών της», που σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν το κόστος σημαντικό παράγοντα για τη βελτίωση της ποιότητας. Συνεχίζοντας, με τη **συμμετοχή των εργαζομένων**, παρατηρείται μια ουδέτερη αντίληψη με μέσους όρους λίγο πάνω από το 3 σε όλες τις διατυπώσεις, εκτός από την διατύπωση 10 «Τα ανώτερα στελέχη της τράπεζας- σχηματίζουν ομάδες εργασίας με τη συμμετοχή εργαζομένων από όλα τα επίπεδα- προκειμένου να βελτιώσουν την ποιότητα», στην οποία υπολογίζεται μέσος όρος 2,76, που αντανακλά μια τάση διαφωνίας των εργαζομένων. Όσον αφορά την **εστίαση στον πελάτη**, διακρίνεται επίσης μια αρνητική αντίληψη των εργαζομένων, με μέσο όρο 2,76, για τη διατύπωση 18 «Τα ανώτερα στελέχη της τράπεζας διεξάγουν συχνά έρευνα προκειμένου να ενημερωθούν για τις ανάγκες και τις επιθυμίες των

πελατών της τράπεζας». Για μια ακόμη φορά, οι υπόλοιπες διατυπώσεις αντιστοιχούν σε μέσους όρους γύρω στο 3. Καταλήγοντας στην **δέσμευση της ηγεσίας**, η εικόνα είναι λίγο πολύ η ίδια, με τη διατύπωση 3 «Τα ανώτερα στελέχη της τράπεζας ενθαρρύνουν τη συμμετοχή του προσωπικού στο σχεδιασμό της στρατηγικής που σχετίζεται με τη διοίκηση της ποιότητας» να αντιστοιχεί στον μικρότερο για τη συγκεκριμένη μεταβλητή μέσο όρο 2,85, ενώ ο αντίστοιχος μεγαλύτερος μέσος όρος 3,20 αντιστοιχεί στη διατύπωση 1 «Τα ανώτερα στελέχη της τράπεζας συμμετέχουν ενεργά στη διοίκηση της ποιότητας και στην προσπάθεια για βελτίωση των τραπεζικών διαδικασιών».

Η ανάλυση συνεχίζεται με τις προσανατολισμένες στην ποιότητα πρακτικές της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Στον πίνακα 11, παρουσιάζονται οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις των διατυπώσεων που μετρούν τις αντίστοιχες μεταβλητές, δηλαδή 8 διατυπώσεις για την εκπαίδευση και ανάπτυξη, 5 διατυπώσεις για την ενδυνάμωση, 5 διατυπώσεις για την αξιολόγηση απόδοσης, 5 διατυπώσεις για την ανταμοιβή και αναγνώριση και 2 διατυπώσεις για την επικοινωνία.

	<b>Μέσοι όροι</b>	<b>Τυπική απόκλιση</b>
<b>Εκπαίδευση και ανάπτυξη (συνολικός μέσος όρος)</b>	<b>3,33</b>	<b>0,966</b>
5. Η τράπεζα διαθέτει πόρους για την εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων της.	3,84	0,834
2. Στην τράπεζα, πραγματοποιείται εκπαίδευση που αφορά συγκεκριμένες εργασιακές δεξιότητες και παρέχεται σε όλους τους εργαζόμενους.	3,65	0,995
4. Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στην αξιολόγηση των προγραμμάτων επιμόρφωσης της τράπεζας και παρέχουν ανατροφοδότηση για τη βελτίωση τους.	3,61	0,879
1. Οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται προκειμένου να συμμετέχουν στην εκπαίδευση/κατάρτιση που πραγματοποιείται εντός της τράπεζας.	3,60	0,936
3. Οι εργαζόμενοι της τράπεζας εκπαιδεύονται στη χρήση των μεθόδων και των εργαλείων διοίκησης/διασφάλισης της ποιότητας.	3,28	0,927
6. Δίνονται ευκαιρίες στους εργαζόμενους της τράπεζας για εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους.	3,19	0,982
7. Στην τράπεζα, παρέχεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους για μετακινήσεις μεταξύ μονάδων/τμημάτων και εναλλαγή εργασιών (οριζόντια εξέλιξη σταδιοδρομίας).	2,85	1,045
8. Τα κριτήρια για την εξέλιξη των εργαζομένων στην τράπεζα σχετίζονται με τις ικανότητές τους όπως π.χ. ευελιξία, ικανότητα για καινοτομία, προσαρμοστικότητα/ανοχή στην	2,59	1,133

αλλαγή.		
<b>Ενδυνάμωση (συνολικός μέσος όρος)</b>	<b>3,30</b>	<b>0,920</b>
13. Είμαι απόλυτα υπεύθυνος/η για την εργασία που μου έχει ανατεθεί.	4,03	0,826
12. Ο προϊστάμενος μου με εμπιστεύεται όσον αφορά την εκτέλεση της εργασίας μου.	4,00	0,746
11. Μπορώ να αποφασίσω για τον καλύτερο τρόπο εκτέλεσης της εργασίας μου.	3,16	0,974
9. Η τράπεζα ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να καταθέτουν ιδέες/απόψεις για τη βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος.	2,74	1,052
10. Τα ανώτερα στελέχη της τράπεζας παρέχουν στους εργαζόμενους εξουσία για να λαμβάνουν αποφάσεις.	2,59	1,002
<b>Αξιολόγηση απόδοσης (συνολικός μέσος όρος)</b>	<b>3,12</b>	<b>1,075</b>
15. Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στην αξιολόγηση της απόδοσής τους (π.χ. αυτό-αξιολόγηση, συνέντευξη αξιολόγησης).	3,54	1,078
14. Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι μία συνεχής διαδικασία.	3,50	1,201
18. Η αξιολόγηση της απόδοσης περιλαμβάνει και στόχους ανάπτυξης και βελτίωσης των εργαζομένων.	3,11	1,006
17. Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι προσανατολισμένη περισσότερο στις διαδικασίες (τήρηση, εκτέλεση) παρά στο αποτέλεσμα.	2,80	0,973
16. Η αξιολόγηση της απόδοσης πραγματοποιείται και σε επίπεδο ομάδας.	2,65	1,115
<b>Ανταμοιβή και αναγνώριση (συνολικός μέσος όρος)</b>	<b>2,50</b>	<b>1,037</b>
22. Οι ανταμοιβές και οι ποινές που προβλέπονται για τους εργαζόμενους στην τράπεζα είναι γνωστές και ξεκάθαρες σε όλους.	3,40	1,186
20. Η τράπεζα βελτιώνει τις συνθήκες εργασίας έτσι ώστε να επιβραβεύσει τις προσπάθειες των εργαζομένων για βελτίωση της ποιότητας (διαδικασιών, εξυπηρέτησης).	2,54	1,006
21. Το σύστημα ανταμοιβών της τράπεζας ενθαρρύνει και ανταμείβει τόσο την ομαδική όσο και την ατομική απόδοση (συνεισφορά στην επίτευξη των στόχων).	2,51	0,994
19. Το σύστημα ανταμοιβών/κινήτρων της τράπεζας αναγνωρίζει και ανταμείβει την ποιοτική εργασία.	2,18	1,003
23. Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στον προσδιορισμό του είδους των ανταμοιβών που λαμβάνουν.	1,89	0,994
<b>Επικοινωνία (συνολικός μέσος όρος)</b>	<b>2,46</b>	<b>1,044</b>
25. Το σύστημα επικοινωνίας των εργαζομένων με τη διοίκηση είναι αποτελεσματικό όσον αφορά την ενημέρωσή τους για θέματα που τους απασχολούν.	2,56	1,054
24. Η τράπεζα θεωρεί σημαντική την επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και προσωπικού και επιδιώκει τη συνεχή βελτίωση της.	2,36	1,034

ΥΠ: 5-βάθμια κλίμακα Likert, όπου 1= Διαφωνώ απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4=Συμφωνώ και 5=Συμφωνώ απόλυτα.

**Πίνακας 11. Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των διατυπώσεων σχετικά με τις προσανατολισμένες στην ποιότητα πρακτικές της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.**

Σε αυτόν τον πίνακα οι μεταβλητές της εκπαίδευσης και ανάπτυξης, της ενδυνάμωσης και της αξιολόγησης απόδοσης αντιστοιχούν σε μέσους όρους 3,33, 3,30 και 3,12 αντίστοιχα, που αντικατοπτρίζουν την ουδετερότητα στις αντιλήψεις των εργαζομένων ως προς την εφαρμογή τους. Για τις υπόλοιπες μεταβλητές, όμως, ο μέσος όρος έχει μια πτωτική τάση, δηλαδή 2,50 για την ανταμοιβή και αναγνώριση και 2,46 για την επικοινωνία. Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι διαφωνούν σχετικά με την ύπαρξη αυτών των πολιτικών Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην τράπεζα.

Συγκεκριμένα, για την **εκπαίδευση και ανάπτυξη**, παρατηρείται ένας σχετικά υψηλός μέσος όρος 3,84 για τη διατύπωση 5 «Η τράπεζα διαθέτει πόρους για την εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων της», ενώ οι χαμηλότεροι μέσοι όροι για τη συγκεκριμένη μεταβλητή αντιστοιχούν στις διατυπώσεις 7 «Στην τράπεζα, παρέχεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους για μετακινήσεις μεταξύ μονάδων/τμημάτων και εναλλαγή εργασιών (οριζόντια εξέλιξη σταδιοδρομίας)» και 8 «Τα κριτήρια για την εξέλιξη των εργαζομένων στην τράπεζα σχετίζονται με τις ικανότητες τους όπως π.χ. ευελιξία, ικανότητα για καινοτομία, προσαρμοστικότητα/ανοχή στην αλλαγή», με 2,85 και 2,59 αντίστοιχα. Στη συνέχεια, για την **ενδυνάμωση**, οι εργαζόμενοι φαίνονται να συμφωνούν με τη διατύπωση 12 «Ο προϊστάμενος μου με εμπιστεύεται όσον αφορά την εκτέλεση της εργασίας μου» με μέσο όρο 4 και τη διατύπωση 13 «Είμαι απόλυτα υπεύθυνος/η για την εργασία που μου έχει ανατεθεί» με μέσο όρο 4,03. Για τις υπόλοιπες διατυπώσεις διαμορφώνονται ουδέτερες και ελαφρώς αρνητικές αντιλήψεις, με χαμηλότερο μέσο όρο 2,59 για την διατύπωση 10 «Τα ανώτερα στελέχη της τράπεζας παρέχουν στους εργαζόμενους εξουσία για να λαμβάνουν αποφάσεις». Έπειτα, οι μέσοι όροι των διατυπώσεων που μετράνε την **αξιολόγηση απόδοσης** αντικατοπτρίζουν περισσότερο ουδέτερες αντιλήψεις των εργαζομένων, καθώς οι τιμές που λαμβάνουν κυμαίνονται από 2,65 έως 3,54. Σε αντίθεση με τις διατυπώσεις σχετικά με την **ανταμοιβή και αναγνώριση**, όπου εντοπίζονται χαμηλότεροι μέσοι όροι, κυρίως για την διατύπωση 23 «Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στον προσδιορισμό του είδους των ανταμοιβών που λαμβάνουν» με μέσο όρο 1,89 και τη διατύπωση 19 «Το σύστημα ανταμοιβών/κινήτρων της τράπεζας αναγνωρίζει και ανταμείβει την ποιοτική εργασία» με μέσο όρο 2,18. Εξαίρεση αυτής της αρνητικής εικόνας αποτελεί η

διατύπωση 22 «Οι ανταμοιβές και οι ποινές που προβλέπονται για τους εργαζόμενους στην τράπεζα είναι γνωστές και ξεκάθαρες σε όλους» με μέσο όρο 3,40. Τέλος, οι εργαζόμενοι τείνουν να διαφωνούν με τις διατυπώσεις σχετικά με την **επικοινωνία**, καθώς οι μέσοι όροι και για τις δύο διατυπώσεις που αντιπροσωπεύουν αυτή τη μεταβλητή υπολογίζονται λίγο πιο πάνω από το 2.

Τέλος, στον πίνακα 12 εμφανίζονται οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις 7 διατυπώσεων, εκ των οποίων 5 αφορούν την απόδοση στην εργασία και 2 την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους. Σημειώνεται για την διατύπωση 3 «Θεωρώ ότι η απόδοσή μου είναι κατώτερη των δυνατοτήτων μου (έχω και άλλα να δώσω στην τράπεζα)» ότι ήταν Reverse Coded.

	<b>Μέσοι όροι</b>	<b>Τυπική απόκλιση</b>
<b>Απόδοση στην εργασία (συνολικός μέσος όρος)</b>	<b>3,65</b>	<b>0,780</b>
4. Επιδιώκω συνεχώς να βελτιώνομαι και να είμαι όλο και πιο αποτελεσματικός/ή στη δουλειά μου.	4,35	0,553
1. Συμβάλω ουσιαστικά στην επίτευξη των στόχων της τράπεζας.	3,88	0,663
2. Πετυχαίνω τους στόχους που μου έχουν τεθεί.	3,75	0,666
5. Η απόδοσή μου στη δουλειά μου είναι σταθερά ανώτερη των συναδέλφων μου.	3,15	0,873
3. Θεωρώ ότι η απόδοσή μου είναι κατώτερη των δυνατοτήτων μου (έχω κι άλλα να δώσω στην τράπεζα).	2,89	1,147
<b>Ικανοποίηση από την εργασία (συνολικός μέσος όρος)</b>	<b>3,71</b>	<b>0,905</b>
6. Συνολικά, είμαι ικανοποιημένος/η από τη δουλειά μου.	3,75	0,803
7. Μπορώ να πω ότι μου αρέσει να δουλεύω στην τράπεζα.	3,66	1,006

ΥΠ: 5-βάθμια κλίμακα Likert, όπου 1= Διαφωνώ απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4=Συμφωνώ και 5=Συμφωνώ απόλυτα.

**Πίνακας 12. Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των διατυπώσεων σχετικά με την απόδοση στην εργασία και την ικανοποίηση από την εργασία.**

Όπως φαίνεται στον παραπάνω πίνακα, οι εργαζόμενοι εκφράζουν ουδέτερες απόψεις για την απόδοση στην εργασία με μέσο όρο 3,65, και ελαφρώς θετικότερες για την ικανοποίηση από την εργασία τους με μέσο όρο 3,71. Συνολικά, παρατηρείται αυτή η

τάση και στις επιμέρους διατυπώσεις, με μέσους όρους που ξεκινούν από 2,89 και 3,15 για τις διατυπώσεις 3 «Θεωρώ ότι η απόδοσή μου είναι κατώτερη των δυνατοτήτων μου (έχω κι άλλα να δώσω στην τράπεζα)» και 5 «Η απόδοση μου στη δουλειά μου είναι σταθερά ανώτερη των συναδέλφων μου» αντίστοιχα. Ενώ, φτάνουν στο 3,88 για την διατύπωση 1 «Συμβάλω ουσιαστικά στην επίτευξη των στόχων της τράπεζας» και 4,35 για την διατύπωση 4 «Επιδιώκω συνεχώς να βελτιώνομαι και να είμαι όλο και πιο αποτελεσματικός/η στη δουλειά μου», για τις οποίες οι εργαζόμενοι εκφράζουν τη συμφωνία τους.

## **6.4 Έλεγχος Εγκυρότητας των Κλιμάκων Μέτρησης των Μεταβλητών**

Ο έλεγχος εγκυρότητας σε ένα ερωτηματολόγιο εξετάζει αν η κλίμακα μέτρησης που δημιουργήθηκε, ανταποκρίνεται στο σκοπό της. Για να εξακριβωθεί εάν οι διατυπώσεις που ανήκουν στην ίδια μεταβλητή συνιστούν ένα κοινό παράγοντα, εφαρμόζεται η ανάλυση παραγόντων (factor analysis). Μέσω του στατιστικού προγράμματος SPSS, και της επιλογής 'Factor' του 'Dimension Reduction', πραγματοποιείται παραγοντική ανάλυση, από την οποία προκύπτουν ορισμένοι πίνακες. Συγκεκριμένα, ο πίνακας 'Total Variance Explained' περιλαμβάνει τις ιδιοτιμές (eigenvalues) για κάθε μεταβλητή. Οι παράγοντες που θα επιλεγούν τελικά είναι αυτοί που έχουν ιδιοτιμές μεγαλύτερες από 1. Επιπλέον, ο πίνακας Component Matrix, όπου διαπιστώνεται αν οι διατυπώσεις ανήκουν στον ίδιο παράγοντα, εφόσον οι τιμές τους είναι πάνω από 0,5. Στην παρούσα ανάλυση, εξετάζεται κάθε μεταβλητή ξεχωριστά, έτσι ώστε να εξακριβωθεί ότι οι διατυπώσεις συνιστούν σε κάθε περίπτωση έναν και μόνο παράγοντα.

### **6.4.1 Έλεγχος Εγκυρότητας των Κλιμάκων Μέτρησης των Μεταβλητών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας**

Αρχικά, πραγματοποιείται έλεγχος εγκυρότητας και ανάλυση παραγόντων για κάθε μία από τις κλίμακες μέτρησης των πρακτικών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Ειδικότερα για τη μεταβλητή της **δέσμευσης της ηγεσίας**, παρατηρείται (πίνακας 14) ότι όλες οι διατυπώσεις είναι πάνω από 0,5, συγκεκριμένα κυμαίνονται από 0,798 έως 0,903, οπότε συνιστούν ένα παράγοντα, γεγονός που δικαιολογεί και τη διακύμανση 75,614%

στον αντίστοιχο πίνακα 13 (Total Variance Explained). Επομένως, η κλίμακα μέτρησης που δημιουργήθηκε προσδιορίζει το 75,614% της δέσμησης της ηγεσίας.

#### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,025	75,614	75,614	3,025	75,614	75,614
2	,467	11,663	87,277			
3	,297	7,425	94,702			
4	,212	5,298	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

#### Πίνακας 13. Δέσμηση της ηγεσίας: ιδιοτιμές και διακύμανση.

#### Component Matrix<sup>a</sup>

	Component
	1
1.A2 Τα ανώτερα στελέχη της τράπεζας υιοθετούν και συμβάλουν ενεργά στη διαμόρφωση μίας κουλτούρας προσανατολισμένης στην ποιότητα (διαδικασιών, εξυπηρέτησης) και την αριστεία.	,903
1.A1 Τα ανώτερα στελέχη της τράπεζας συμμετέχουν ενεργά στη διοίκηση της ποιότητας και στην προσπάθεια για βελτίωση των τραπεζικών διαδικασιών.	,890
1.A4 Τα ανώτερα στελέχη της τράπεζας ενδυναμώνουν τους εργαζόμενους προκειμένου να είναι ικανοί να επιλύσουν προβλήματα που αντιμετωπίζουν στην εργασία τους.	,883
1.A3 Τα ανώτερα στελέχη της τράπεζας ενθαρρύνουν τη συμμετοχή του προσωπικού στο σχεδιασμό της στρατηγικής που σχετίζεται με τη διοίκηση της ποιότητας.	,798

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

#### Πίνακας 14. Ανάλυση παραγόντων για τη δέσμηση της ηγεσίας.

Συνεχίζοντας με την **συμμετοχή των εργαζομένων**, που περιλαμβάνει 6 διατυπώσεις, και ελέγχοντας την εγκυρότητα με την ανάλυση παραγόντων, προκύπτει ότι (πίνακας 15) οι διατυπώσεις παίρνουν τιμές από 0,605 έως 0,840 (>0,5). Οπότε σχηματίζεται ένας παράγοντας και η κλίμακα μέτρησης που έχει δημιουργηθεί εξηγεί το 56,441% της συμμετοχής των εργαζομένων.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
2.A5 Τα ανώτερα στελέχη της τράπεζας ενθαρρύνουν την ανάπτυξη ιδεών από τους εργαζόμενους σε θέματα βελτίωσης ποιότητας και συχνά προχωρούν στην υλοποίηση τους.	,840
2.A6 Οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να παρουσιάσουν τις απόψεις τους για βελτίωση των εργασιών που αναλαμβάνουν.	,788
2.A10 Τα ανώτερα στελέχη της τράπεζας -σχηματίζουν ομάδες εργασίας με τη συμμετοχή εργαζομένων από όλα τα επίπεδα- προκειμένου να βελτιώσουν την ποιότητα.	,768
2.A9 Τα ανώτερα στελέχη της τράπεζας παροτρύνουν τους εργαζόμενους να εργάζονται ομαδικά.	,745
2.A7 Οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται ώστε να εφαρμόσουν δεξιότητες και γνώσεις που απέκτησαν κατά τη συμμετοχή τους σε εκπαιδευτικά προγράμματα της τράπεζας.	,741
2.A8 Οι εργαζόμενοι είναι πολύ αφοσιωμένοι στην επιτυχία της τράπεζας.	,605

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

**Πίνακας 15. Ανάλυση παραγόντων για τη συμμετοχή των εργαζομένων.**

Όσον αφορά την **ομαδική εργασία**, η οποία αποτελείται από 3 διατυπώσεις, παρατηρείται αδυναμία ύπαρξης ενός παράγοντα (πίνακας 16), καθώς η διατύπωση A13 αντιστοιχεί σε τιμή 0,194 πολύ μικρότερη του 0,5. Αυτό φαίνεται και από την τιμή της διακύμανσης 49,755%. Οπότε, ο έλεγχος εγκυρότητας και η ανάλυση παραγόντων για την ομαδική εργασία επαναλαμβάνεται χωρίς την διατύπωση A13, με αποτέλεσμα η διακύμανση να γίνει 73,998%. Άρα, η κλίμακα μέτρησης που δημιουργήθηκε χωρίς τη διατύπωση A13 ερμηνεύει το 73,998% της ομαδικής εργασίας.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
3.A11 Η εργασία εντός του τμήματος που εργάζομαι οργανώνεται γύρω από ομάδες.	,862
3.A12 Άλλες μονάδες ή τμήματα της τράπεζας συνεργάζονται πάντα πρόθυμα μαζί μου όταν χρειάζομαι βοήθεια.	,844
3.A13 Νιώθω πιο άνετα όταν δουλεύω σε ομάδα παρά ατομικά.	,194

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

**Πίνακας 16. Ανάλυση παραγόντων για την ομαδική εργασία.**

Για τη **συνεχή βελτίωση**, στην οποία περιλαμβάνονται 4 διατυπώσεις, ο έλεγχος εγκυρότητας και η ανάλυση παραγόντων οδηγεί στην ύπαρξη ενός και μόνο παράγοντα,



καθώς οι τιμές των διατυπώσεων (πίνακας 17) κυμαίνονται από 0,635 έως 0,841 (>0,5), με ποσοστό διακύμανσης 54,383%. Άρα, η κλίμακα μέτρησης που δημιουργήθηκε εξηγεί το 54,383% της συνεχούς βελτίωσης.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
4.A15 Η τράπεζα επιδιώκει διαρκώς την απλούστευση των διαδικασιών για την παροχή των υπηρεσιών στους πελάτες.	,841
4.A16 Τόσο τα ανώτερα στελέχη της τράπεζας όσο και οι εργαζόμενοι προβαίνουν σε προληπτικές και άμεσες διορθωτικές ενέργειες με σκοπό την εξάλειψη των λαθών.	,784
4.A17 Τα ανώτερα στελέχη της τράπεζας στοχεύουν στην ελαχιστοποίηση του κόστους των διαδικασιών της.	,671
4.A14 Η τράπεζα διαθέτει ένα κοινό σύστημα διαχείρισης εγγράφων που χρησιμοποιείται από τους εργαζόμενους σε όλα τα επίπεδα.	,635

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

**Πίνακας 17. Ανάλυση παραγόντων για τη συνεχή βελτίωση.**

Τέλος, ο έλεγχος εγκυρότητας και η ανάλυση παραγόντων για την **εστίαση στον πελάτη**, η οποία αποτελείται από 7 διατυπώσεις, πραγματοποιείται με τον περιορισμό του ενός παράγοντα. Αν και στον πίνακα 18 (Total Variance Explained), υπάρχουν δύο ιδιοτιμές με τιμή μεγαλύτερη του 1, παρατηρείται ότι οι τιμές των διατυπώσεων (πίνακας 19) κυμαίνονται από 0,601 έως 0,801 (>0,5). Οπότε, σχηματίζεται ένας παράγοντας και η κλίμακα μέτρησης προσδιορίζει το 53,093% της εστίασης στον πελάτη.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,716	53,093	53,093	3,716	53,093	53,093
2	1,137	16,238	69,331			
3	,643	9,189	78,519			
4	,435	6,221	84,740			
5	,408	5,836	90,576			
6	,370	5,284	95,860			
7	,290	4,140	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Πίνακας 18. Εστίαση στον πελάτη: ιδιοτιμές και διακυμάνσεις.**

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
5.A19 Τα ανώτερα στελέχη της τράπεζας ακούν τα παράπονα των πελατών και παρέχουν άμεσες λύσεις.	,801
5.A20 Η τράπεζα πραγματοποιεί συχνά έρευνα αγοράς προκειμένου να συλλέξει προτάσεις για τη βελτίωση των προϊόντων/υπηρεσιών της.	,790
5.A18 Τα ανώτερα στελέχη της τράπεζας διεξάγουν συχνά έρευνα προκειμένου να ενημερωθούν για τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών της τράπεζας.	,787
5.A21 Η τράπεζα χρησιμοποιεί τους πόρους της με τρόπο ώστε να επιτύχει υψηλό επίπεδο ικανοποίησης των πελατών της.	,733
5.A24 Στην τράπεζα, συνεχώς οικοδομούμε και διατηρούμε μια κουλτούρα προσανατολισμένη στον πελάτη (πελατοκεντρική).	,696
5.A22 Η τράπεζα πραγματοποιεί έρευνα ικανοποίησης των πελατών της σε ετήσια βάση.	,670
5.A23 Οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι η παροχή υψηλής ποιότητας εξυπηρέτησης στους πελάτες της τράπεζας είναι ευθύνη τους.	,601

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

#### **Πίνακας 19. Ανάλυση παραγόντων για την εστίαση στον πελάτη.**

### **6.4.2 Έλεγχος Εγκυρότητας των Κλιμάκων Μέτρησης των Μεταβλητών της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων**

Η ίδια διαδικασία ακολουθείται και για τις κλίμακες μέτρησης των πρακτικών της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, ξεκινώντας από την **εκπαίδευση και ανάπτυξη**, μεταβλητή που περιέχει 8 διατυπώσεις. Από τον έλεγχο εγκυρότητας και την ανάλυση παραγόντων (πίνακας 20) διαπιστώνεται ότι οι τιμές για το σύνολο των διατυπώσεων είναι μεγαλύτερες του 0,5, συγκεκριμένα κυμαίνονται από 0,679 έως 0,794. Οπότε, οι διατυπώσεις συνιστούν ένα και μόνο παράγοντα και η κλίμακα μέτρησης ερμηνεύει την μεταβλητή με ποσοστό διακύμανσης 54,031%.

Component Matrix<sup>a</sup>

	Component
	1
1.B2 Στην τράπεζα, πραγματοποιείται εκπαίδευση που αφορά συγκεκριμένες εργασιακές δεξιότητες και παρέχεται σε όλους τους εργαζόμενους.	,794
1.B7 Στην τράπεζα, παρέχεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους για μετακινήσεις μεταξύ μονάδων/τμημάτων και εναλλαγή εργασιών (οριζόντια εξέλιξη σταδιοδρομίας).	,775
1.B1 Οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται προκειμένου να συμμετέχουν στην εκπαίδευση/κατάρτιση που πραγματοποιείται εντός της τράπεζας.	,759
1.B6 Δίνονται ευκαιρίες στους εργαζόμενους της τράπεζας για εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους.	,740
1.B3 Οι εργαζόμενοι της τράπεζας εκπαιδεύονται στη χρήση των μεθόδων και των εργαλείων διοίκησης/διασφάλισης της ποιότητας.	,729
1.B8 Τα κριτήρια για την εξέλιξη των εργαζομένων στην τράπεζα σχετίζονται με τις ικανότητές τους όπως π.χ. ευελιξία, ικανότητα για καινοτομία, προσαρμοστικότητα/ανοχή στην αλλαγή.	,710
1.B4 Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στην αξιολόγηση των προγραμμάτων επιμόρφωσης της τράπεζας και παρέχουν ανατροφοδότηση για τη βελτίωση τους.	,686
1.B5 Η τράπεζα διαθέτει πόρους για την εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων της.	,679

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

**Πίνακας 20. Ανάλυση παραγόντων για την εκπαίδευση και ανάπτυξη.**

Ακολουθεί ο έλεγχος εγκυρότητας και η ανάλυση παραγόντων για την **ενδυνάμωση**, η οποία περιλαμβάνει 5 διατυπώσεις. Και εδώ, σχηματίζεται ένας παράγοντας, με διατυπώσεις (πίνακας 21) που παίρνουν τιμές από 0,651 έως 0,748 (>0,5). Όσον αφορά τη διακύμανση, η κλίμακα μέτρησης εξηγεί το 51,347% της ενδυνάμωσης.

Component Matrix<sup>a</sup>

	Component
	1
2.B12 Ο προϊστάμενος μου με εμπιστεύεται όσον αφορά την εκτέλεση της εργασίας μου.	,748
2.B11 Μπορώ να αποφασίσω για τον καλύτερο τρόπο εκτέλεσης της εργασίας μου.	,739
2.B13 Είμαι απόλυτα υπεύθυνος/η για την εργασία που μου έχει ανατεθεί.	,738
2.B9 Η τράπεζα ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να καταθέτουν ιδέες/απόψεις για τη βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος.	,703
2.B10 Τα ανώτερα στελέχη παρέχουν στους εργαζόμενους εξουσία για να λαμβάνουν αποφάσεις.	,651

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

**Πίνακας 21. Ανάλυση παραγόντων για την ενδυνάμωση.**

Σχετικά με τον έλεγχο εγκυρότητας και την ανάλυση παραγόντων για την **αξιολόγηση απόδοσης**, η οποία αποτελείται από 5 διατυπώσεις, εντοπίζεται στον πίνακα 22, η διατύπωση B17 με τιμή  $0,374 < 0,5$ . Οπότε, επαναλαμβάνοντας τη διαδικασία και αφαιρώντας αυτή τη διατύπωση, προκύπτει διακύμανση 65,088% από 53,919% που ήταν αρχικά. Έτσι, ισχύει και εδώ η ύπαρξη ενός παράγοντα και η κλίμακα μέτρησης, χωρίς τη διατύπωση B17, ερμηνεύει το 65,088% της αξιολόγησης απόδοσης.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
3.B15 Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στην αξιολόγηση της απόδοσής τους (π.χ. αυτό-αξιολόγηση, συνέντευξη αξιολόγησης).	,840
3.B18 Η αξιολόγηση της απόδοσης περιλαμβάνει και στόχους ανάπτυξης και βελτίωσης των εργαζομένων.	,818
3.B14 Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι μίας συνεχής διαδικασία.	,803
3.B16 Η αξιολόγηση της απόδοσης πραγματοποιείται και σε επίπεδο ομάδας.	,731
3.B17 Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι προσανατολισμένη περισσότερο στις διαδικασίες (τήρηση, εκτέλεση) παρά στο αποτέλεσμα.	<b>,374</b>

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

**Πίνακας 22. Ανάλυση παραγόντων για την αξιολόγηση απόδοσης.**

Έπειτα, πραγματοποιείται ο έλεγχος εγκυρότητας και η ανάλυση παραγόντων για την **ανταμοιβή και αναγνώριση**, που αντιστοιχεί σε 5 διατυπώσεις. Από τα αποτελέσματα (πίνακας 23) διαπιστώνεται ότι όλες οι διατυπώσεις είναι μεγαλύτερες από 0,5, άρα δημιουργείται ένας παράγοντας με διακύμανση 56,153%. Οπότε, η κλίμακα μέτρησης εξηγεί το 56,153% της ανταμοιβής και αναγνώρισης.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
4.B20 Η τράπεζα βελτιώνει τις συνθήκες εργασίας έτσι ώστε να επιβραβεύσει τις προσπάθειες των εργαζομένων για βελτίωση της ποιότητας (διαδικασιών, εξυπηρέτησης).	,876
4.B19 Το σύστημα ανταμοιβών/κινήτρων της τράπεζας αναγνωρίζει και ανταμείβει την ποιοτική εργασία.	,865
4.B21 Το σύστημα ανταμοιβών της τράπεζας ενθαρρύνει και ανταμείβει τόσο την ομαδική όσο και την ατομική απόδοση (συνεισφορά στην επίτευξη των στόχων).	,752
4.B23 Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στον προσδιορισμό του είδους των ανταμοιβών που λαμβάνουν.	,666
4.B22 Οι ανταμοιβές και οι ποινές που προβλέπονται για τους εργαζόμενους στην τράπεζα είναι γνωστές και ξεκάθαρες σε όλους.	,532

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

### Πίνακας 23. Ανάλυση παραγόντων για την ανταμοιβή και αναγνώριση.

Τέλος, για τη μεταβλητή της **επικοινωνίας**, με 2 διατυπώσεις, ο έλεγχος εγκυρότητας και η ανάλυση παραγόντων οδηγεί στη δημιουργία ενός παράγοντα, καθώς τα αποτελέσματα των διατυπώσεων (πίνακας 24) είναι 0,92 για την κάθε διατύπωση και η διακύμανση φτάνει το ποσοστό 84,673%, δηλαδή η κλίμακα μέτρησης εξηγεί το 84,673% της επικοινωνίας.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
5.B25 Το σύστημα επικοινωνίας των εργαζομένων με τη διοίκηση είναι αποτελεσματικό όσον αφορά την ενημέρωσή τους για θέματα που τους απασχολούν.	,920
5.B24 Η τράπεζα θεωρεί σημαντική την επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και προσωπικού και επιδιώκει τη συνεχή βελτίωση της.	,920

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

### Πίνακας 24. Ανάλυση παραγόντων για την επικοινωνία.

### 6.4.3 Έλεγχος Εγκυρότητας των Κλιμάκων Μέτρησης των Μεταβλητών για την Εργασιακή Απόδοση και την Ικανοποίηση από την Εργασία

Καταλήγοντας, πραγματοποιείται έλεγχος εγκυρότητας και παραγοντική ανάλυση, με περιορισμό του ενός παράγοντα, για τη μεταβλητή της **εργασιακής απόδοσης**. Παρατηρείται, λοιπόν, ότι η διατύπωση Γ3 παίρνει τιμή  $0,144 < 0,5$  (πίνακας 26). Αυτό εξηγεί και τη χαμηλή διακύμανση 43,444% (πίνακας 25). Οπότε, επαναλαμβάνεται ο έλεγχος εγκυρότητας και η ανάλυση παραγόντων, αφαιρώντας τη διατύπωση Γ3 και προκύπτει ένας και μόνο παράγοντας (πίνακας 27), με την κλίμακα μέτρησης χωρίς τη διατύπωση Γ3 να ερμηνεύει το 54,025% της εργασιακής απόδοσης.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,172	43,444	43,444	2,172	43,444	43,444
2	1,017	20,346	63,790			
3	,775	15,508	79,299			
4	,646	12,924	92,222			
5	,389	7,778	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Πίνακας 25. Εργασιακή απόδοση: ιδιοτιμές και διακυμάνσεις.**

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
1.Γ2 Πετυχαίνω τους στόχους που μου έχουν τεθεί.	,794
1.Γ1 Συμβάλω ουσιαστικά στην επίτευξη των στόχων της τράπεζας.	,739
1.Γ4 Επιδιώκω συνεχώς να βελτιώνομαι και να είμαι όλο και πιο αποτελεσματικός/ή στη δουλειά μου.	,701
1.Γ5 Η απόδοσή μου στη δουλειά μου είναι σταθερά ανώτερη των συναδέλφων μου.	,695
1.Γ3 Θεωρώ ότι η απόδοσή μου είναι κατώτερη των δυνατοτήτων μου (έχω κι άλλα να δώσω στην τράπεζα).	,144

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

**Πίνακας 26. Ανάλυση παραγόντων για την εργασιακή απόδοση.**

Component Matrix<sup>a</sup>

	Component
	1
1.Γ2 Πετυχαίνω τους στόχους που μου έχουν τεθεί.	,804
1.Γ1 Συμβάλω ουσιαστικά στην επίτευξη των στόχων της τράπεζας.	,736
1.Γ4 Επιδιώκω συνεχώς να βελτιώνομαι και να είμαι όλο και πιο αποτελεσματικός/ή στη δουλειά μου.	,700
1.Γ5 Η απόδοσή μου στη δουλειά μου είναι σταθερά ανώτερη των συναδέλφων μου.	,695

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

**Πίνακας 27. Ανάλυση Παραγόντων για την εργασιακή απόδοση, χωρίς τη διατύπωση Γ3.**

Όσον αφορά την **ικανοποίηση από την εργασία**, η οποία αποτελείται από 2 διατυπώσεις, ο έλεγχος εγκυρότητας και η ανάλυση παραγόντων οδηγεί στη δημιουργία ενός παράγοντα, με διατυπώσεις που αντιστοιχούν σε τιμή 0,907 (πίνακας 28) και διακύμανση 82,312%, δηλαδή η κλίμακα μέτρησης εξηγεί το 82,312% της ικανοποίησης από την εργασία.

Component Matrix<sup>a</sup>

	Component
	1
2.Γ7 Μπορώ να πω ότι μου αρέσει να δουλεύω στην τράπεζα.	,907
2.Γ6 Συνολικά, είμαι ικανοποιημένος/η από τη δουλειά μου.	,907

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

**Πίνακας 28. Ανάλυση παραγόντων για την ικανοποίηση από την εργασία.**

## 6.5 Έλεγχος Αξιοπιστίας των Κλιμάκων Μέτρησης των Μεταβλητών

Ο έλεγχος αξιοπιστίας πραγματοποιείται προκειμένου να διαπιστωθεί η συνέπεια των απαντήσεων σε σχέση με τη κλίμακα μέτρησης που χρησιμοποιείται. Μέσω του στατιστικού προγράμματος SPSS και της επιλογής 'Reliability Analysis' του 'Scale', υπολογίζεται ο συντελεστής  $\alpha$  του Cronbach. Συγκεκριμένα, στον πίνακα 29 αποτυπώνεται η τιμή του συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach's Alpha για κάθε μεταβλητή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, λαμβάνοντας υπόψη και την αφαίρεση των

αντίστοιχων διατυπώσεων με βάση τον έλεγχο εγκυρότητας. Παρατηρείται, λοιπόν, ότι η τιμή του συντελεστή  $\alpha$  του Cronbach είναι μεγαλύτερη του 0,7 για κάθε κλίμακα μέτρησης των μεταβλητών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, εκτός από την ομαδική εργασία, που και σε αυτήν πλησιάζει το 0,7, οπότε εξάγεται το συμπέρασμα ότι οι μεταβλητές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι αξιόπιστες.

<b>Μεταβλητές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας</b>	<b>Αριθμός ερωτήσεων</b>	<b>Τιμή Cronbach's Alpha</b>
Δέσμευση της ηγεσίας	4	0,887
Συμμετοχή των εργαζομένων	6	0,841
Ομαδική εργασία	2*	0,649
Συνεχής βελτίωση	4	0,708
Εστίαση στον πελάτη	7	0,847

\*Οι ερωτήσεις ήταν αρχικά 3, αλλά η A13 αφαιρέθηκε κατά την ανάλυση παραγόντων (βλ. Ενότητα 6.5.1 και Παράρτημα Α)

#### **Πίνακας 29. Έλεγχος αξιοπιστίας για τις μεταβλητές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.**

Όσον αφορά τις μεταβλητές της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, όπως διαπιστώνεται μελετώντας τον πίνακα 30, η τιμή του συντελεστή  $\alpha$  του Cronbach, λαμβάνοντας υπόψη και την αφαίρεση των αντίστοιχων διατυπώσεων με βάση τον έλεγχο εγκυρότητας, είναι μεγαλύτερη του 0,7 για κάθε μία κλίμακα, οπότε συνάγεται το συμπέρασμα ότι οι κλίμακες μέτρησης των μεταβλητών της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι επίσης αξιόπιστες.

<b>Μεταβλητές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων</b>	<b>Αριθμός ερωτήσεων</b>	<b>Τιμή Cronbach's Alpha</b>
Εκπαίδευση και ανάπτυξη	8	0,877
Ενδυνάμωση	5	0,755
Αξιολόγηση απόδοσης	4*	0,818
Ανταμοιβή και αναγνώριση	5	0,786
Επικοινωνία	2	0,819

\*Οι ερωτήσεις ήταν αρχικά 5, αλλά η B17 αφαιρέθηκε κατά την ανάλυση παραγόντων (βλ. Ενότητα 6.5.2 και Παράρτημα Α)

#### **Πίνακας 30. Έλεγχος αξιοπιστίας για τις μεταβλητές της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.**



Καταλήγοντας, ελέγχεται η αξιοπιστία των κλιμάκων μέτρησης για την εργασιακή απόδοση και την ικανοποίηση από την εργασία, λαμβάνοντας υπόψη και την αφαίρεση των αντίστοιχων διατυπώσεων με βάση τον έλεγχο εγκυρότητας. Από τον πίνακα 31 διαπιστώνεται και πάλι ότι η τιμή του συντελεστή  $\alpha$  του Cronbach είναι μεγαλύτερη ή ίση του 0,7 οπότε και οι 2 κλίμακες μέτρησης είναι αξιόπιστες.

Μεταβλητή	Αριθμός ερωτήσεων	Τιμή Cronbach's Alpha
Ικανοποίηση από την εργασία	2	0,773
Εργασιακή απόδοση	4*	0,700

\*Οι ερωτήσεις ήταν αρχικά 5, αλλά η Γ3 αφαιρέθηκε κατά την ανάλυση παραγόντων (βλ. Ενότητα 6.5.3 και Παράρτημα Α)

**Πίνακας 31. Έλεγχος αξιοπιστίας για τις μεταβλητές ικανοποίηση από την εργασία και εργασιακή απόδοση.**

## 6.6 Έλεγχος Υποθέσεων

Ο έλεγχος υποθέσεων πραγματοποιείται με τη βοήθεια του συντελεστή συσχέτισης Pearson, ο οποίος παίρνει τιμές από -1 έως +1, και μετρά το βαθμό γραμμικής εξάρτησης μεταξύ δύο μεταβλητών. Μέσω του στατιστικού προγράμματος SPSS και της επιλογής 'Bivariate' του 'Correlate', υπολογίζεται ο συντελεστής συσχέτισης Pearson και εντοπίζονται οι εκάστοτε συσχετίσεις. Συγκεκριμένα, διαπιστώνεται η θετική ή αρνητική επίδραση της μεταβολής μιας μεταβλητής σε μια άλλη, καθώς και ο βαθμός επίδρασης της.

Προκειμένου να υπολογιστεί ο συντελεστής συσχέτισης και να ελεγχθούν οι υποθέσεις, απαιτείται η δημιουργία νέων μεταβλητών υπό την εφαρμογή μιας αριθμητικής έκφρασης. Αυτή η διαδικασία πραγματοποιείται μέσω της εντολής 'Compute Variable'. Συγκεκριμένα, στο πεδίο 'Target Variable' καταγράφεται η σύντομη ονομασία της νέας μεταβλητής, ενώ στο πεδίο 'Numeric Expression' καταγράφεται η μαθηματική έκφραση των μεταβλητών που θα οδηγήσουν στη δημιουργία της νέας μεταβλητής. Έτσι, για κάθε μεταβλητή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, καθώς και για την εργασιακή απόδοση και την ικανοποίηση από την εργασία, εισάγεται ο αντίστοιχος τύπος, ως μέσος όρος των επιμέρους διατυπώσεων που

ανήκουν σε κάθε μεταβλητή. Σημειώνεται ότι στη διαδικασία δεν συμπεριλαμβάνονται οι διατυπώσεις (A13, B17 και Γ3) που αφαιρέθηκαν κατά την ανάλυση παραγόντων και τον έλεγχο εγκυρότητας. Οι νέες μεταβλητές που θα δημιουργηθούν συσχετίζονται έτσι ώστε να ελεγχθούν οι υποθέσεις.

## I. Έλεγχος των υποθέσεων H1-H5

Αρχικά, πραγματοποιείται έλεγχος των υποθέσεων H1-H5 (βλ. ενότητα 4.3), οι οποίες συνδέουν τις πολιτικές της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων με τις πολιτικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Από τον πίνακα 32, παρατηρείται ότι οι τιμές του συντελεστή Pearson είναι θετικές για όλες τις συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών, οπότε επιβεβαιώνονται οι υποθέσεις H1α-ε έως H5α-ε σχετικά με την ύπαρξη θετικών συσχετίσεων μεταξύ των πολιτικών της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και των πολιτικών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Επομένως, οι Υποθέσεις H1-H5 γίνονται αποδεκτές.

Πολιτικές ΔΟΠ Πολιτικές ΔΑΠ	ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ	ΣΥΝΕΧΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗ	ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	(H1α) ,623**	(H1β) ,675**	(H1γ) ,422**	(H1δ) ,586**	(H1ε) ,688**
ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ	(H2α) ,581**	(H2β) ,628**	(H2γ) ,499**	(H2δ) ,551**	(H2ε) ,623**
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	(H3α) ,462**	(H3β) ,550**	(H3γ) ,547**	(H3δ) ,497**	(H3ε) ,580**
ΑΝΤΑΜΟΙΒΗ ΚΑΙ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ	(H4α) ,656**	(H4β) ,674**	(H4γ) ,394**	(H4δ) ,553**	(H4ε) ,525**
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	(H5α) ,715**	(H5β) ,696**	(H5γ) ,477**	(H5δ) ,477**	(H5ε) ,576**

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Πίνακας 32. Συσχετίσεις μεταβλητών Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (H1α-ε έως H5α-ε).**

Συγκεκριμένα, η πλειοψηφία των τιμών του συντελεστή Pearson κυμαίνεται γύρω και πάνω από το 0,5 που σημαίνει ότι υπάρχουν κυρίως μέτριες προς ισχυρές συσχετίσεις. Παρατηρούνται, όμως, και αρκετές πολύ ισχυρές συσχετίσεις, όπως η συσχέτιση μεταξύ

της επικοινωνίας και της δέσμευσης της ηγεσίας ( $r=0,715$ ), που αποτελεί τη μεγαλύτερη τιμή του πίνακα. Η επικοινωνία, λοιπόν, σχετίζεται σε μεγαλύτερο βαθμό με τη δέσμευση της ηγεσίας. Αντίστοιχα, η ανταμοιβή και αναγνώριση ( $r=0,674$ ), καθώς και η ενδυνάμωση ( $r=0,628$ ) σχετίζονται κυρίως με τη συμμετοχή των εργαζομένων, ενώ η αξιολόγηση απόδοσης ( $r=0,580$ ) και η εκπαίδευση και ανάπτυξη ( $r=0,688$ ) με την εστίαση στον πελάτη. Όσον αφορά τις πολιτικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, η δέσμευση της ηγεσίας ( $r=0,715$ ) και η συμμετοχή των εργαζομένων ( $r=0,696$ ) σχετίζονται κυρίως με την επικοινωνία. Η ομαδική εργασία σχετίζεται σε μεγαλύτερο βαθμό με την αξιολόγηση απόδοσης ( $r=0,547$ ), ενώ η συνεχής βελτίωση ( $r=0,586$ ) και η εστίαση στον πελάτη ( $r=0,688$ ) με την εκπαίδευση και ανάπτυξη. Οπότε, βάσει των συσχετίσεων, ο οργανισμός μπορεί να εστιάζει σε συγκεκριμένες πολιτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, προκειμένου να προωθήσει συγκεκριμένες πολιτικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Γενικότερα, μελετώντας τον πίνακα 32, παρατηρείται ότι από τις πολιτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, η 'εκπαίδευση και ανάπτυξη' και η 'επικοινωνία' έχουν την ισχυρότερη επίδραση στο σύνολο των πολιτικών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Αυτό σημαίνει ότι η τράπεζα θα πρέπει να δώσει έμφαση σε αυτές τις πολιτικές, προκειμένου να ενισχύσει την ολική ποιότητα. Από την άλλη, η χαμηλότερη επίδραση ανήκει στην 'αξιολόγηση απόδοσης', η οποία φαίνεται, σύμφωνα με τις αντιλήψεις των εργαζομένων, ότι δεν επηρεάζει όπως οι υπόλοιπες την ολική ποιότητα του οργανισμού. Όσον αφορά τις πολιτικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, παρατηρείται ότι η 'συμμετοχή των εργαζομένων' και η 'δέσμευση της ηγεσίας' επηρεάζονται σε μεγαλύτερο βαθμό από τις πολιτικές της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων συνολικά, ενώ η πολιτική που επηρεάζεται λιγότερο είναι η ομαδική εργασία.

## **II. Έλεγχος της υπόθεσης H6**

Συνεχίζοντας με τις υπόλοιπες υποθέσεις και συγκεκριμένα με την H6 (βλ. ενότητα 4.3), η οποία συνδέει τις πολιτικές της Διοίκησης Ανθρωπίνων πόρων με την ικανοποίηση από την εργασία, παρατηρούνται στον πίνακα 33 αποκλειστικά θετικές τιμές του συντελεστή Pearson, οπότε επιβεβαιώνεται η υπόθεση σχετικά με τη θετική συσχέτιση μεταξύ των πολιτικών της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και της ικανοποίησης από την

εργασία. Όμως, οι τιμές του συντελεστή Pearson είναι χαμηλές, που σημαίνει ότι υπάρχουν ασθενείς συσχετίσεις.

Πολιτικές ΔΑΠ	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	(H6.1) ,438**
ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ	(H6.2) ,129
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	(H6.3) ,360**
ΑΝΤΑΜΟΙΒΗ ΚΑΙ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ	(H6.4) ,362**
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	(H6.5) ,403**

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Πίνακας 33. Συσχετίσεις μεταβλητών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και ικανοποίησης από την εργασία (H6,1-5).

Συγκεκριμένα, η μεγαλύτερη συσχέτιση εντοπίζεται μεταξύ της εκπαίδευσης και ανάπτυξης και της ικανοποίησης από την εργασία ( $r=0,438$ ), ακολουθεί η συσχέτιση μεταξύ επικοινωνίας και ικανοποίησης ( $r=0.403$ ) και τελευταία, η πιο ασθενής και μη στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ ενδυνάμωσης και ικανοποίησης από την εργασία ( $r=0,129$ ). Οπότε, βάσει αυτών των αποτελεσμάτων η H6.2 απορρίπτεται. Ενώ, για να επιτευχθεί η ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους, απαιτείται από τον οργανισμό να επικεντρωθεί κυρίως σε πολιτικές, όπως η εκπαίδευση και ανάπτυξη και η επικοινωνία.

### III. Έλεγχος της υπόθεσης H7

Όσον αφορά την υπόθεση H7 (βλ. ενότητα 4.3), η οποία συνδέει τις πολιτικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με την ικανοποίηση από την εργασία, οι θετικές τιμές του συντελεστή Pearson επιβεβαιώνουν τη θετική συσχέτιση μεταξύ των πολιτικών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της ικανοποίησης από την εργασία (πίνακας 34). Επίσης, οι τιμές του συντελεστή είναι χαμηλές, οπότε αντανακλούν ασθενείς συσχετίσεις, κυρίως μεταξύ της ομαδικής εργασίας και της ικανοποίησης από την εργασία ( $r=0,216$ ). Επομένως, η H7γ είναι μη στατιστικά σημαντική και απορρίπτεται. Μεγαλύτερη, αλλά όχι ιδιαίτερα ισχυρή είναι η συσχέτιση μεταξύ της δέσμευσης της ηγεσίας και της ικανοποίησης από την εργασία ( $r=0.478$ ) και μεταξύ της συμμετοχής των εργαζομένων και της ικανοποίησης από την εργασία ( $r=0.424$ ). Έτσι, για να είναι ικανοποιημένοι οι εργαζόμενοι από την εργασία τους, ο οργανισμός πρέπει να αναπτύξει κυρίως αυτές τις πολιτικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Πολιτικές ΔΟΠ	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	(H7α) ,478**
ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	(H7β) ,424**
ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ	(H7γ) ,216
ΣΥΝΕΧΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗ	(H7δ) ,294**
ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ	(H7ε) ,296**

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Πίνακας 34. Συσχετίσεις μεταβλητών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και ικανοποίησης από την εργασία (H7,α-ε).**

#### IV. Έλεγχος των υποθέσεων H8-H9

Ο έλεγχος των υποθέσεων H8 και H9 (βλ. ενότητα 4.3), αφορά αντίστοιχα τις συσχετίσεις μεταξύ των πολιτικών της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με την απόδοση στην εργασία. Και στους δύο πίνακες 35 και 36, ο συντελεστής Pearson παίρνει θετικές τιμές, οπότε οι υποθέσεις θετικών συσχετίσεων επιβεβαιώνονται. Σε γενικές γραμμές, οι τιμές του συντελεστή είναι χαμηλές, δηλαδή πλησιάζουν προς το μηδέν, οπότε οι αντίστοιχες συσχετίσεις είναι ασθενείς. Επίσης, διαπιστώνεται (βλ. πίνακας 35 & 36) ότι οι συσχετίσεις μεταξύ εκπαίδευσης και ανάπτυξης, αξιολόγησης απόδοσης, συμμετοχής των εργαζομένων, ομαδικής εργασίας, συνεχούς βελτίωσης, εστίασης στον πελάτη και απόδοσης στην εργασία είναι ασθενής και μη στατιστικά σημαντικές, οπότε οι υποθέσεις H8.1, H8.3, H9β, H9γ, H9δ και H9ε απορρίπτονται.

Πολιτικές ΔΑΠ	ΑΠΟΔΟΣΗ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	(H8.1) ,146
ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ	(H8.2) ,257
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	(H8.3) ,125
ΑΝΤΑΜΟΙΒΗ ΚΑΙ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ	(H8.4) ,309**
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	(H8.5) ,292**

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Πίνακας 35. Συσχετίσεις μεταβλητών της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και της απόδοσης στην εργασία (H8,1-5).**

Πολιτικές ΔΟΠ	ΑΠΟΔΟΣΗ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	(H9α) ,231*
ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	(H9β) ,176
ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ	(H9γ) ,027
ΣΥΝΕΧΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗ	(H9δ) ,211
ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ	(H9ε) ,209

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Πίνακας 36. Συσχετίσεις μεταβλητών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της απόδοσης στην εργασία (H9,α-ε).**

Στην ουσία, προκειμένου να βελτιώσει την εργασιακή απόδοση των εργαζομένων, ο οργανισμός οφείλει να εστιάσει σε πολιτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων όπως η ενδυνάμωση, η ανταμοιβή και αναγνώριση και η επικοινωνία, ενώ από τις πολιτικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, η δέσμευση της ηγεσίας είναι αυτή που κάνει τη διαφορά.

**V. Έλεγχος της υπόθεσης H10**

Καταλήγοντας, στην τελευταία υπόθεση H10 (βλ. ενότητα 4.3), η οποία αφορά τη σχέση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και της απόδοσης στην εργασία, παρατηρείται (πίνακας 37) ότι προκύπτει ένας συντελεστής συσχέτισης Pearson θετικός, οπότε και επιβεβαιώνεται και η τελευταία υπόθεση που έχει διατυπωθεί. Φυσικά, η χαμηλή τιμή του συντελεστή ( $r=0,265$ ) δηλώνει ασθενής συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών, αλλά η υπόθεση H10 γίνεται αποδεκτή.

	ΑΠΟΔΟΣΗ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ	(H10) ,265*

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Πίνακας 37. Συσχέτιση μεταξύ ικανοποίησης από την εργασία και της απόδοσης στην εργασία (H10).**

Συμπερασματικά, διαμορφώνεται ο παρακάτω πίνακας προκειμένου να δώσει μια συνολική εικόνα του ελέγχου των υποθέσεων.

<b>Υπόθεση</b>	<b>Αποτέλεσμα ελέγχου</b>
<b>H1α-ε – H5α-ε: Επίδραση των πολιτικών ΔΑΠ στις πολιτικές ΔΟΠ.</b>	
<b>H1α-ε: Επίδραση της ‘εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων’ στις πολιτικές ΔΟΠ.</b>	
H1α:Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ ‘εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων’ και ‘δέσμευσης της ηγεσίας’.	<b>Αποδεκτή</b>
H1β: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ ‘εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων’ και ‘συμμετοχής των εργαζομένων’.	<b>Αποδεκτή</b>
H1γ:Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ ‘εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων’ και ‘ομαδικής εργασίας’.	<b>Αποδεκτή</b>
H1δ:Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ ‘εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων’ και ‘συνεχούς βελτίωσης’.	<b>Αποδεκτή</b>
H1ε:Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ ‘εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων’ και ‘εστίασης στον πελάτη’.	<b>Αποδεκτή</b>
<b>H2α-ε: Επίδραση της ‘ενδυνάμωσης των εργαζομένων’ στις πολιτικές ΔΟΠ.</b>	
H2α:Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ ‘ενδυνάμωσης των εργαζομένων’ και ‘δέσμευσης της ηγεσίας’.	<b>Αποδεκτή</b>
H2β:Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ ‘ενδυνάμωση των εργαζομένων’ και ‘συμμετοχής των εργαζομένων’.	<b>Αποδεκτή</b>
H2γ:Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ ‘ενδυνάμωσης των εργαζομένων’ και ‘ομαδικής εργασίας’.	<b>Αποδεκτή</b>
H2δ:Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ ‘ενδυνάμωσης των εργαζομένων’ και ‘συνεχούς βελτίωσης’.	<b>Αποδεκτή</b>
H2ε:Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ ‘ενδυνάμωσης των εργαζομένων’ και ‘εστίασης στον πελάτη’.	<b>Αποδεκτή</b>
<b>H3α-ε: Επίδραση της ‘αξιολόγησης απόδοσης των εργαζομένων’ στις πολιτικές ΔΟΠ.</b>	
H3α:Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ ‘αξιολόγησης απόδοσης των εργαζομένων’ και ‘δέσμευσης της ηγεσίας’.	<b>Αποδεκτή</b>
H3β:Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ ‘αξιολόγησης απόδοσης των εργαζομένων’ και ‘συμμετοχής των εργαζομένων’.	<b>Αποδεκτή</b>
H3γ:Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ ‘αξιολόγησης απόδοσης των εργαζομένων’ και ‘ομαδικής εργασίας’.	<b>Αποδεκτή</b>
H3δ:Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ ‘αξιολόγησης απόδοσης των εργαζομένων’ και ‘συνεχούς βελτίωσης’.	<b>Αποδεκτή</b>
H3ε:Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ ‘αξιολόγησης απόδοσης των εργαζομένων’ και ‘εστίασης στον πελάτη’.	<b>Αποδεκτή</b>
<b>H4α-ε: Επίδραση της ‘ανταμοιβής και αναγνώρισης των εργαζομένων’ στις πολιτικές ΔΟΠ.</b>	
H4α:Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ ‘ανταμοιβής και αναγνώρισης των εργαζομένων’ και ‘δέσμευσης της ηγεσίας’.	<b>Αποδεκτή</b>

H4β:Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ 'ανταμοιβής και αναγνώρισης των εργαζομένων' και 'συμμετοχής των εργαζομένων'.	<b>Αποδεκτή</b>
H4γ:Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ 'ανταμοιβής και αναγνώρισης των εργαζομένων' και 'ομαδικής εργασίας'.	<b>Αποδεκτή</b>
H4δ:Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ 'ανταμοιβής και αναγνώρισης των εργαζομένων' και 'συνεχούς βελτίωσης'.	<b>Αποδεκτή</b>
H4ε:Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ 'ανταμοιβής και αναγνώρισης των εργαζομένων' και 'εστίασης στον πελάτη'.	<b>Αποδεκτή</b>
<b>H5α-ε: Επίδραση της 'επικοινωνίας των εργαζομένων' στις πολιτικές ΔΟΠ.</b>	
H5α:Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ 'επικοινωνίας των εργαζομένων' και 'δέσμευσης της ηγεσίας'.	<b>Αποδεκτή</b>
H5β:Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ 'επικοινωνίας των εργαζομένων' και 'συμμετοχής των εργαζομένων'.	<b>Αποδεκτή</b>
H5γ:Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ 'επικοινωνίας των εργαζομένων' και 'ομαδικής εργασίας'.	<b>Αποδεκτή</b>
H5δ:Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ 'επικοινωνίας των εργαζομένων' και 'συνεχούς βελτίωσης'.	<b>Αποδεκτή</b>
H5ε:Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ 'επικοινωνίας των εργαζομένων' και 'εστίασης στον πελάτη'.	<b>Αποδεκτή</b>
<b>H6: Επίδραση των πολιτικών ΔΑΠ στην ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία.</b>	
H6.1:Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ 'εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων' και 'ικανοποίησης από την εργασία'.	<b>Αποδεκτή</b>
H6.2:Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ 'ενδυνάμωσης των εργαζομένων' και 'ικανοποίησης από την εργασία'.	<b>Απορρίπτεται</b>
H6.3:Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ 'αξιολόγησης απόδοσης των εργαζομένων' και 'ικανοποίησης από την εργασία'.	<b>Αποδεκτή</b>
H6.4:Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ 'ανταμοιβής και αναγνώρισης των εργαζομένων' και 'ικανοποίησης από την εργασία'.	<b>Αποδεκτή</b>
H6.5:Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ 'επικοινωνίας των εργαζομένων' και 'ικανοποίησης από την εργασία'.	<b>Αποδεκτή</b>
<b>H7: Επίδραση των πολιτικών ΔΟΠ στην ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία.</b>	
H7α:Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ 'δέσμευσης της ηγεσίας' και 'ικανοποίησης από την εργασία'.	<b>Αποδεκτή</b>
H7β:Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ 'συμμετοχής των εργαζομένων' και 'ικανοποίησης από την εργασία'.	<b>Αποδεκτή</b>
H7γ:Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ 'ομαδικής εργασίας' και 'ικανοποίησης από την εργασία'.	<b>Απορρίπτεται</b>
H7δ:Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ 'συνεχούς βελτίωσης' και 'ικανοποίησης από την εργασία'.	<b>Αποδεκτή</b>



H7ε:Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ 'εστίασης στον πελάτη' και 'ικανοποίησης από την εργασία'.	<b>Αποδεκτή</b>
<b>H8: Επίδραση των πολιτικών ΔΑΠ στην εργασιακή απόδοση.</b>	
H8.1:Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ 'εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων' και 'εργασιακής απόδοσης'.	<b>Απορρίπτεται</b>
H8.2:Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ 'ενδυνάμωσης των εργαζομένων' και 'εργασιακής απόδοσης'.	<b>Αποδεκτή</b>
H8.3:Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ 'αξιολόγησης απόδοσης των εργαζομένων' και 'εργασιακής απόδοσης'.	<b>Απορρίπτεται</b>
H8.4:Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ 'ανταμοιβής και αναγνώρισης των εργαζομένων' και 'εργασιακής απόδοσης'.	<b>Αποδεκτή</b>
H8.5:Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ 'επικοινωνίας των εργαζομένων' και 'εργασιακής απόδοσης'.	<b>Αποδεκτή</b>
<b>H9: Επίδραση των πολιτικών ΔΟΠ στην εργασιακή απόδοση.</b>	
H9α:Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ 'δέσμευσης της ηγεσίας' και 'εργασιακής απόδοσης'.	<b>Αποδεκτή</b>
H9β:Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ 'συμμετοχής των εργαζομένων' και 'εργασιακής απόδοσης'.	<b>Απορρίπτεται</b>
H9γ:Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ 'ομαδικής εργασίας' και 'εργασιακής απόδοσης'.	<b>Απορρίπτεται</b>
H9δ:Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ 'συνεχούς βελτίωσης' και 'εργασιακής απόδοσης'.	<b>Απορρίπτεται</b>
H9ε:Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ 'εστίασης στον πελάτη' και 'εργασιακής απόδοσης'.	<b>Απορρίπτεται</b>
<b>H10: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ 'ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία' και 'εργασιακής απόδοσης'.</b>	<b>Αποδεκτή</b>

**Πίνακας 38. Συνοπτική παρουσίαση των αποτελεσμάτων ελέγχου των υποθέσεων.**

## 6.7 Συμπεράσματα

Η ανάλυση που πραγματοποιήθηκε στο παρόν κεφάλαιο, με τη βοήθεια του στατιστικού προγράμματος SPSS, κατάφερε να μετατρέψει τα πρωτογενή δεδομένα των ερωτηματολογίων σε χρήσιμα αποτελέσματα και συμπεράσματα. Αρχικά, τα ποσοστά που υπολογίστηκαν για τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος ήταν πολύ κατατοπιστικά, δίνοντας μια αναλυτική περιγραφή του δείγματος της έρευνας. Έπειτα, ο υπολογισμός των μέσων όρων για κάθε διατύπωση ξεχωριστά, αλλά και για κάθε μεταβλητή συνολικά, συνέβαλε στο σχηματισμό μιας ξεκάθαρης εικόνας ως προς τις απόψεις (βαθμός διαφωνίας ή συμφωνίας) των ερωτώμενων σχετικά με τις επιμέρους

πολιτικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, καθώς και την εργασιακή απόδοση και ικανοποίηση. Συμπερασματικά, η γενική αίσθηση που δίνεται είναι μια ουδετερότητα ως προς τη στάσεις και τις αντιλήψεις τους.

Στη συνέχεια, από τον έλεγχο εγκυρότητας και αξιοπιστίας των κλιμάκων μέτρησης των υπό-εξέταση μεταβλητών, παρατηρούνται κάποιες διατυπώσεις (A13, B17 & Γ3), σύμφωνα με τον έλεγχο εγκυρότητας, που απαιτείται να αφαιρεθούν προκειμένου να καταστούν έγκυρες οι κλίμακες μέτρησης. Υπό αυτή τη προϋπόθεση, οι κλίμακες μέτρησης καθίσταται αξιόπιστες στο σύνολο τους. Τέλος, βάσει της ανάλυσης συσχετίσεων, επιχειρείται η επιβεβαίωση (ή όχι) των υποθέσεων που έχουν διατυπωθεί (βλ. ενότητα 4.3), με αποτέλεσμα την αποδοχή της πλειοψηφίας των υποθέσεων, εκτός κάποιων εξαιρέσεων (βλ. πίνακα 38).

# Κεφάλαιο 7

## Συμπεράσματα – Συμβολή – Περιορισμοί της Έρευνας – Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα

### 7.1 Εισαγωγή

Στην παρούσα εργασία ακολουθήθηκε μια πορεία, που ξεκίνησε με την επισκόπηση της βιβλιογραφία, συνεχίστηκε με την αναζήτηση και μελέτη σχετικής ελληνικής και ξένης αρθρογραφίας, και κατέληξε στην πραγματοποίηση μιας εμπειρικής έρευνας, η οποία επιχείρησε να δώσει μια πρακτική υπόσταση του εξεταζόμενου θεωρητικού πλαισίου.

### 7.2 Συμπεράσματα

Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν να διερευνηθεί η σχέση μεταξύ της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, και συγκεκριμένα ο ρόλος που παίζουν οι πολιτικές της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, που εφαρμόζονται σε έναν οργανισμό, στην επίτευξη της Ολικής Ποιότητας. Η μελέτη αυτή επιχειρήθηκε να επικεντρωθεί στον τραπεζικό κλάδο, ένα κλάδο κρίσιμο, επίκαιρο και γενικού ενδιαφέροντος.

Κατά τη διάρκεια της επισκόπησης της βιβλιογραφίας, μελετήθηκαν ξεχωριστά οι δύο έννοιες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας από τη μία και της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων από την άλλη. Όσον αφορά τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (κεφάλαιο 1), δεν ήταν δυνατόν να μη γίνει κάποια αναφορά στην έννοια της Ποιότητας, στους σημαντικότερους ορισμούς των 'γκουρού' της ποιότητας, στη σημασία της και τη πορεία προς τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Μέσα από τις αρχές, τους σκοπούς, τους λόγους υιοθέτησης και τα οφέλη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, έγινε απόλυτα κατανοητή η διαφορά της από το παραδοσιακό σύστημα διοίκησης, καθώς και η σημασία της για την επιβίωση και την επιτυχία ενός οργανισμού.

Σχετικά με τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, και πέρα από την αναφορά στην ιστορική εξέλιξη του όρου, τον ορισμό, τους στόχους, τη σημασία και τις πρακτικές, έγινε μια προσπάθεια καταγραφής και ανάλυσης των κυριότερων πολιτικών της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (κεφάλαιο 2). Από την συγκεκριμένη ανάλυση διαπιστώθηκε η σημασία της προσέλκυσης, ανάπτυξης και διατήρησης ενός ποιοτικού εργατικού δυναμικού για την αποτελεσματική λειτουργία και ευημερία ενός οργανισμού. Δεδομένου ότι, η μελέτη των όρων αυτών εστιάζει στον τραπεζικό κλάδο, είναι αυτονόητη μια συνοπτική αναφορά στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα (κεφάλαιο 3), καθώς και μια απόπειρα προσέγγισης των εννοιών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στα πλαίσια του τραπεζικού κλάδου.

Ολοκληρώνοντας το πρώτο μέρος της εργασίας, μελετήθηκαν διεξοδικά και παρουσιάστηκαν ορισμένα άρθρα (πίνακας 8), τα οποία αναφέρονται σε παρόμοιες έρευνες, που σχετίζονται με τα υπό μελέτη θέματα (κεφάλαιο 4). Με βάση τις έρευνες αυτές, διαμορφώθηκε το θεωρητικό πλαίσιο της παρούσας έρευνας, το οποίο στηρίχθηκε κυρίως στις έρευνες του Abu-Doleh (2012) και του Yang (2006), καθώς και στην έρευνα των Jimenez-Jimenez & Martinez-Costa (2009). Επιπλέον, διατυπώθηκαν οι προς μελέτη μεταβλητές και οι προς εξέταση υποθέσεις, οι οποίες αναφέρονται στις θετικές συσχετίσεις μεταξύ των πολιτικών της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, των πολιτικών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, της εργασιακής απόδοσης και της ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας, αρχικά αναπτύχθηκε το μεθοδολογικό πλαίσιο της έρευνας (κεφάλαιο 5) και κατόπιν πραγματοποιήθηκε επεξεργασία των δεδομένων,

ανάλυση των αποτελεσμάτων και εξαγωγή των συμπερασμάτων (κεφάλαιο 6). Η έρευνα πραγματοποιήθηκε, ως μελέτη περίπτωσης, με τη χρήση ερωτηματολογίου που μοιράστηκε σε ηλεκτρονική μορφή σε ένα δείγμα 506 εργαζομένων, συγκεκριμένου χρηματοπιστωτικού οργανισμού, καλύπτοντας τα καταστήματα συγκεκριμένης γεωγραφικής περιοχής. Τα δεδομένα από τα 80 ερωτηματολόγια, που τελικά επιστράφηκαν συμπληρωμένα, επεξεργάστηκαν με τη βοήθεια του στατιστικού προγράμματος SPSS, μέσω του οποίου υπολογίστηκαν τα ποσοστά σχετικά με τα χαρακτηριστικά του δείγματος, καθώς και οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις ανά διατύπωση και μεταβλητή, για κάθε ενότητα του ερωτηματολογίου. Από τα αποτελέσματα που προέκυψαν, και για το σύνολο των διατυπώσεων, διαπιστώθηκε μια τάση ουδετερότητας των εργαζομένων, καθώς οι απόψεις τους κυμαίνονταν κατά μέσο όρο γύρω από το 3, σε μια 5-θμια κλίμακα Likert. Οπότε, με βάση την έρευνα, προκύπτει το συμπέρασμα ότι, είτε δεν δίνεται πρακτικά επαρκής προσοχή στις πολιτικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, είτε οι σχετικές προσπάθειες δεν επικοινωνούνται και δεν γίνονται αντιληπτές από τους εργαζόμενους.

Εκτός από την περιγραφική στατιστική, πραγματοποιήθηκε και έλεγχος εγκυρότητας και αξιοπιστίας των κλιμάκων μέτρησης των μεταβλητών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, της εργασιακής απόδοσης και της ικανοποίησης από την εργασία. Τόσο ο έλεγχος εγκυρότητας, ο οποίος στηρίχθηκε στην ανάλυση παραγόντων (factor analysis), όσο και ο έλεγχος αξιοπιστίας, ο οποίος στηρίχθηκε στον υπολογισμό του συντελεστή  $\alpha$  του Cronbach, πραγματοποιήθηκαν με τη βοήθεια του προγράμματος SPSS. Σχετικά με την εγκυρότητα των κλιμάκων μέτρησης των υπό εξέταση μεταβλητών και προκειμένου να ολοκληρωθεί με επιτυχία ο έλεγχος, εντοπίστηκαν κάποιες διατυπώσεις οι οποίες έπρεπε να αφαιρεθούν. Υπό αυτή τη συνθήκη, πραγματοποιήθηκε με επιτυχία και ο έλεγχος αξιοπιστίας.

Ολοκληρώνοντας τις αναλύσεις, πραγματοποιήθηκε ο έλεγχος των υποθέσεων, και πάλι με τη βοήθεια του προγράμματος SPSS και τον υπολογισμό των συντελεστών συσχέτισης Pearson. Τα αποτελέσματα έδειξαν θετικές συσχετίσεις μεταξύ όλων των μεταβλητών, οπότε επιβεβαιώθηκαν οι υποθέσεις των θετικών συσχετίσεων μεταξύ των πολιτικών Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, της εργασιακής απόδοσης και της ικανοποίησης από την εργασία. Παρόλα αυτά,

εντοπίστηκαν ορισμένες ασθενείς και μη στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις, με αποτέλεσμα την απόρριψη 8 υποθέσεων (πίνακας 38). Συνεπώς, η σύνδεση μεταξύ της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας επιβεβαιώθηκε μέσω της συγκεκριμένης έρευνας, αν και δεν αποδείχθηκε η σχέση αιτίας-αποτελέσματος.

## **7.3 Συμβολή της Έρευνας σε Θεωρητικό και Πρακτικό Επίπεδο**

Η έρευνα αυτή επιδιώκει να συνδέσει δύο έννοιες πολύ σημαντικές για το σύγχρονο μάνατζμεντ, τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Μέσα από την βιβλιογραφική έρευνα, εντοπίστηκαν πλήθος άρθρων και εργασιών που ασχολούνταν με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ή τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, αλλά περιορισμένες περιπτώσεις μελέτης συνδυασμού και των δύο, και όλες στην ξένη αρθρογραφία. Επομένως, η συμβολή αυτής της έρευνας, σε θεωρητικό επίπεδο, έγκειται στο γεγονός ότι αναπτύσσει ένα θέμα για το οποίο υπάρχει έλλειψη αναφορών στην ελληνική αρθρογραφία.

Αντίστοιχα, και σε πρακτικό επίπεδο, παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον η εξέταση του θεωρητικού πλαισίου της έρευνας στην σύγχρονη ελληνική πραγματικότητα, και μάλιστα σε ένα κλάδο σημαντικό και επίκαιρο, τον τραπεζικό κλάδο. Όπως κάθε τομέας παροχής υπηρεσιών, έτσι και ο τραπεζικός τομέας εστιάζει στην ικανοποίηση του πελάτη, μέσα από την αμεσότητα της εξυπηρέτησης και της επαφής. Για έναν χρηματοπιστωτικό οργανισμό, λοιπόν, η επιτυχημένη εφαρμογή των πρακτικών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη και κατά συνέπεια σε αύξηση της ανταγωνιστικότητας και της αποδοτικότητας της επιχείρησης. Επιπλέον, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας επηρεάζει την ικανοποίηση και την ευαισθητοποίηση των εργαζομένων (Yang, 2006). Οπότε, η ανάπτυξη κατάλληλων πρακτικών Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα των πρακτικών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και άρα την ολική επιτυχία του οργανισμού.

Γενικότερα, οι επιχειρήσεις που ενσωματώνουν τις πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην στρατηγική τους, αλλά και στην καθημερινή λειτουργία τους, δημιουργούν αξία για τον πελάτη, για τον εργαζόμενο και κατ' επέκταση για την επιχείρηση. Έρευνες, όπως η παρούσα, συμβάλλουν θετικά στην κατανόηση και υιοθέτηση των βέλτιστων πρακτικών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, όχι μόνο από τις τράπεζες, αλλά και από κάθε σύγχρονο οργανισμό. Η ενημέρωση και ευαισθητοποίηση των εργαζομένων, καθώς και η θετική αντανάκλαση των πρακτικών αυτών στον πελάτη, παροτρύνουν τις διοικήσεις να επενδύουν σε τέτοιες πολιτικές, τις οποίες τα στελέχη οφείλουν να αναπτύξουν και να υποστηρίξουν.

## 7.4 Περιορισμοί Έρευνας

Σε αυτή την έρευνα εντοπίζονται κάποιοι σημαντικοί περιορισμοί, οι οποίοι και πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη σε περίπτωση ενδεχόμενης μελλοντικής έρευνας. Αρχικά, η έρευνα πραγματοποιήθηκε ως μελέτη περίπτωσης, εστιάζοντας σε ένα περιορισμένο και πολύ συγκεκριμένο δείγμα. Το δείγμα αφορούσε τους εργαζόμενους των καταστημάτων ενός χρηματοπιστωτικού οργανισμού, συγκεκριμένης γεωγραφικής περιοχής. Οπότε, ο πληθυσμός του δείγματος περιορίστηκε από τα γεωγραφικά όρια που τέθηκαν, από την επιλογή ενός μόνο χρηματοπιστωτικού οργανισμού και φυσικά από την επιλογή πραγματοποίησης της έρευνας αποκλειστικά και μόνο στον τραπεζικό κλάδο. Κατά συνέπεια, τα αποτελέσματα δεν μπορούν να γενικευτούν σε άλλους κλάδους, άλλους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς, αλλά ούτε και σε εργαζόμενους άλλων γεωγραφικών περιοχών του ίδιου χρηματοπιστωτικού οργανισμού.

Επιπλέον, κατά τη διαμόρφωση του θεωρητικού πλαισίου της έρευνας, σχεδιάστηκε ένα μοντέλο το οποίο περιλάμβανε συγκεκριμένες πολιτικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (δέσμευση της ηγεσίας, συμμετοχή των εργαζομένων, ομαδική εργασία, συνεχής βελτίωση και εστίαση στον πελάτη) και συγκεκριμένες πολιτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (εκπαίδευση & ανάπτυξη, ενδυνάμωση, αξιολόγηση απόδοσης, ανταμοιβή & αναγνώριση και επικοινωνία). Οπότε, αναπτύχθηκε μια συγκεκριμένη κλίμακα μέτρησης, στη βάση αυτών των μεταβλητών. Το γεγονός ότι επιλέχθηκαν να εξεταστούν και να μετρηθούν κάποιες από τις μεταβλητές της Διοίκησης Ολικής

Ποιότητας και της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί ένα περιοριστικό πλαίσιο για την παρούσα έρευνα.

Τέλος, η ανάλυση των δεδομένων που προέκυψαν πραγματοποιήθηκε με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS και περιλάμβανε συγκεκριμένους υπολογισμούς (ποσοστών, μέσων όρων και τυπικών αποκλίσεων), καθώς και συγκεκριμένους ελέγχους (έλεγχος εγκυρότητας και αξιοπιστίας, έλεγχος συσχετίσεων). Σε περίπτωση άλλων αναλύσεων και ελέγχων, όπως αιτίας-αποτελέσματος ή παλινδρόμηση, πιθανόν να προέκυπταν διαφορετικά αποτελέσματα και συμπεράσματα.

## **7.5 Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα**

Στην βάση των περιορισμών που αναλύθηκαν παραπάνω, η παρούσα έρευνα ανοίγει το δρόμο για μελλοντικές έρευνες, που θα μπορούσαν να καλύπτουν μεγαλύτερο ποσοστό του πληθυσμού των εργαζομένων ενός χρηματοπιστωτικού οργανισμού ή ακόμα και να περιλαμβάνουν εργαζόμενους από διάφορους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς. Πέρα από τον τραπεζικό κλάδο, όμως, η έρευνα θα μπορούσε να εφαρμοστεί και σε άλλους κλάδους ή σε μια ποικιλία επιχειρηματικών κλάδων. Μια άλλη προσέγγιση της έρευνας θα μπορούσε να περιλαμβάνει ένα διπλό δείγμα, από τη μία τους εργαζόμενους και από την άλλη τους πελάτες μιας επιχείρησης.

Επιπλέον, σε ενδεχόμενη μελλοντική έρευνα, η διαμόρφωση του θεωρητικού πλαισίου θα μπορούσε να περιλαμβάνει περισσότερες ή απλά διαφορετικές μεταβλητές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, δημιουργώντας έτσι μια εναλλακτική κλίμακα μέτρησης. Τέλος, θα μπορούσε να εφαρμοστεί μια διαφορετική προσέγγιση ανάλυσης των δεδομένων προκειμένου να παρουσιαστεί μια διαφορετική προσέγγιση του θέματος.



# Βιβλιογραφία

## Ελληνική Βιβλιογραφία

- ΑΠΚΥ, (2015), Αρχές Διοίκησης, Σημειώσεις 2<sup>ης</sup> ΟΣΣ Θεματικής Ενότητας ΔΤΠ511.
- Γεωργάκας Γ. Κωνσταντίνος, (2014), Στρατηγικές Επιλογές Ανθρώπινου Δυναμικού στη Λειτουργία των Επιχειρήσεων, Σεμινάριο, Μονάδα Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας, ΤΕΙ Θεσσαλίας. διαθέσιμο: [mke.teilar.gr/seminars/item/download/101.html](http://mke.teilar.gr/seminars/item/download/101.html), [πρόσβαση: 22/10/2018]
- Γεωργακοπούλου Ν. Βασιλική, (1998), Εργασιακές Σχέσεις και Σύγχρονη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Τράπεζες, ΙΝΕ/ΟΤΟΕ. διαθέσιμο: <https://ine.otoe.gr/article/36>, [πρόσβαση: 22/11/2018]
- Γεωργίου Κ., Βαφειάδης Γ., Σαπουνάς Γ., Γαλιάτσος Κ., Ζέρβας Ξ., (1996), Πολιτικές και Συστήματα Πρόσθετων Αμοιβών στον Τραπεζικό Κλάδο, Εκδόσεις ΙΝΕ/ΟΤΟΕ. διαθέσιμο: [https://ine.otoe.gr/uploads/files/ine\\_379\\_pol\\_syst\\_kef1.pdf](https://ine.otoe.gr/uploads/files/ine_379_pol_syst_kef1.pdf), [πρόσβαση: 07/10/2018]
- Δερβιτσιώτης Ν. Κώστας, (2005), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Β' Έκδοση, Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη ΑΕΒΕ.
- Ελληνική Ένωση Τραπεζών, (2018), Από τα 70 στα 90, Ο Απολογισμός μιας Κρίσιμης Εικοσαετίας, Εκδόσεις ΕΕΤ, Αθήνα. διαθέσιμο: [https://www.hba.gr/5Ekdosis/UplFiles/vivlia-downloads/apologiamos\\_eet\\_GR\\_F\\_onepage\\_web.pdf](https://www.hba.gr/5Ekdosis/UplFiles/vivlia-downloads/apologiamos_eet_GR_F_onepage_web.pdf), [πρόσβαση: 10/10/2018]
- Ζαχαροπούλου Χρυσούλα, (2001), Στατιστική, Μέθοδοι – Εφαρμογές, Τόμος Α, Δεύτερη Έκδοση, Εκδόσεις Ζυγός.
- Κέφης Ν. Βασίλης, (2014), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 2<sup>η</sup> Έκδοση, Εκδόσεις Κριτική.
- Κουτρούκης Θεόδωρος, (2011), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Αθήνα. διαθέσιμο: [http://repository.edulll.gr/edulll/bitstream/10795/1302/5/1302\\_02\\_Διοίκηση\\_Ανθρώπινων\\_Πόρων\(Μέρος\\_Α\).pdf](http://repository.edulll.gr/edulll/bitstream/10795/1302/5/1302_02_Διοίκηση_Ανθρώπινων_Πόρων(Μέρος_Α).pdf), [πρόσβαση: 22/10/2018]
- Μπουραντάς Δημήτρης, (2002), Μάνατζμεντ, Αθήνα, Εκδόσεις Γ. Μπένου.
- Νούλας Γ. Αθανάσιος, (2000), Χρήμα & Τράπεζες, Θεσσαλονίκη, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

- Ομοσπονδία Τραπεζοϋπαλληλικών Οργανώσεων Ελλάδος (ΟΤΟΕ), (2015), Το Τραπεζικό Σύστημα στην Ελλάδα και οι Προτάσεις της ΟΤΟΕ για το Ρόλο του και τη Συμβολή του στην Οικονομική Ανάπτυξη, Εκδόσεις ΙΝΕ/ΟΤΟΕ. διαθέσιμο [https://www.otoe.gr/uploads/files/otoe\\_xrimatopistotiko.pdf](https://www.otoe.gr/uploads/files/otoe_xrimatopistotiko.pdf) [πρόσβαση:08/10/2018]
- Τσιότρας Δ. Γεώργιος, (2002), Βελτίωση Ποιότητας, Αθήνα, Εκδόσεις Ε. Μπένου.
- Χαλικιάς Μιλτιάδης, Αλεξάνδρα Μανωλέσου, Παναγιώτα Λάλου, (2015), Μεθοδολογία Έρευνας και Εισαγωγή στη Στατιστική Ανάλυση Δεδομένων με το IBM SPSS STATISTICS, Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών, Εκδόσεις Κάλλιπος. διαθέσιμο: <https://repository.kallipos.gr/handle/11419/5075> [πρόσβαση: 07/11/2018]
- Χατζηπαντελή Παναγιώτα, (1999), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδόσεις Μεταίχμιο.
- Χυτήρης Σ. Λεωνίδα, Άννινος Ν. Λουκάς, (2015), Διοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών, Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. διαθέσιμο: [https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/4981/1/00\\_master\\_document-KOY.pdf](https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/4981/1/00_master_document-KOY.pdf), [πρόσβαση: 02/10/2018]
- Ψωμάς Λ. Ευάγγελος, (2013), Ο Δρόμος προς την Ολική Ποιότητα, Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας ISO 9000 και Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. διαθέσιμο:[https://eclass.upatras.gr/modules/document/file.php/DEAPT164/ISO TQM Σημειώσεις Φοιτητών.pdf](https://eclass.upatras.gr/modules/document/file.php/DEAPT164/ISO_TQM_Σημειώσεις_Φοιτητών.pdf), [πρόσβαση: 27/10/2018]

## Ξένη Βιβλιογραφία

- Alireza Shahraki, Mina Konarizadeh, Morteza Jamali Paghaleh & Mahnaz Zarei, (2011), HRM Effects on TQM, Business Management Dynamics, Vol.1, No.3, pp.01-12. διαθέσιμο: [http://bmdynamics.com/issue\\_pdf/bmd\\_110133\\_1\\_12.pdf](http://bmdynamics.com/issue_pdf/bmd_110133_1_12.pdf), [πρόσβαση: 21/10/2018]
- Al-Sarayreh Aktham Abdelmajeed, (2009), The Effect of Total Quality Management (TQM) Implementation in Jordanian Banking Sector on Job Performance, Journal of Management and Economics, 78. διαθέσιμο: <https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=25623>, [πρόσβαση: 12/10/2018]

- Bambang Agus Pramuka & Wiwiek Rabiatal Adawiyah, (2012), The Human Related Dimensions of TQM Practise in Service Settings, American International Journal of Contemporary Research, Vol.2, No.1. διαθέσιμο: [http://www.aijcrnet.com/journals/Vol\\_2\\_No\\_1\\_January\\_2012/13.pdf](http://www.aijcrnet.com/journals/Vol_2_No_1_January_2012/13.pdf), [πρόσβαση: 11/10/2018]
- Ching-Chow Yang, (2006), The Impact of Human Resource Management Practices on the Implementation of Total Quality Management: An Empirical Study on High-Tech Firms, The TQM Magazine, Vol. 18, Issue:2, pp. 162-173. διαθέσιμό: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09544780610647874> , [πρόσβαση: 09/10/2018]
- Christos B. Fotopoulos, Evangelos L. Psomas, (2008), The Impact of “Soft” and “Hard” TQM Elements on Quality Management Results, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 26, No. 2, 2009, pp. 150-163. διαθέσιμο:[http://faculty.kfupm.edu.sa/CEM/bushait/CEM\\_515-082/quality/The%20impact%20of%20 soft and%20 hard .pdf](http://faculty.kfupm.edu.sa/CEM/bushait/CEM_515-082/quality/The%20impact%20of%20 soft and%20 hard .pdf), [πρόσβαση:27/10/2018]
- Daniel Jimenez-Jimenez & Micaela Martinez-Costa, (2009), The Performance Effect of HRM and TQM: a Study in Spanish Organizations, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 29, Issue 12, pp. 1266-1289. διαθέσιμο: [https://www.researchgate.net/publication/235316405\\_The\\_performance\\_effect\\_of\\_HRM\\_and\\_TQM\\_A\\_study\\_in\\_Spanish\\_organizations](https://www.researchgate.net/publication/235316405_The_performance_effect_of_HRM_and_TQM_A_study_in_Spanish_organizations), [πρόσβαση: 11/10/2018]
- David E. Guest, (1987), Human Resource Management and Industrial Relations, Journal of Management Studies, Vol.24, 503 at 504-505. διαθέσιμο: [https://www.researchgate.net/publication/264380489\\_Human\\_Resource\\_Management\\_and\\_Industrial\\_Relations](https://www.researchgate.net/publication/264380489_Human_Resource_Management_and_Industrial_Relations), [πρόσβαση:21/10/2018]
- Esha Mehta, (2016), Literature Review on HR Practice in Banking Sector, International Research Journal of Engineering, IT & Scientific Research (IRJEIS), Vol.2, Issue 7, pp.90-97. διαθέσιμο: [https://www.researchgate.net/publication/305079178\\_Literature\\_Review\\_on\\_HR\\_Practice\\_in\\_Banking\\_Sector](https://www.researchgate.net/publication/305079178_Literature_Review_on_HR_Practice_in_Banking_Sector), [πρόσβαση: 20/11/2018]
- Farid Hossain Talukder, Yahin Hossain & Nahin Hossain, (2014), HRM Practice in Commercial Banks: A Case Study of Bangladesh, IOSR Journal of Business and Management, Volume 16, Issue 2, Ver.III, pp.29-36. διαθέσιμο:

<https://www.jagranjosh.com/articles/why-human-resource-management-is-important-for-banks-1464354319-1>, [προσβαση:20/11/2018]

- Gary Dessler, (2012, μεταφρ.), Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού- Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Τάσεις, Εκδόσεις Κριτική.
- Gurhan Uysal, (2013), Progress of HRM to SHRM: Human Resources as “Capital”, Journal of US-China Public Administration, Vol.10, No.3, pp. 331-337. διαθέσιμο: <https://docplayer.net/14962686-Progress-of-hrm-to-shrm-human-resources-as-capital.html>, [πρόσβαση:23/10/2018]
- Hilda Ghaleb Madanat & Anis S. Khasawneh, (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, Vol.16, Issue:1. διαθέσιμο: <https://www.abacademies.org/articles/impact-of-total-quality-management-implementation-on-effectiveness-of-human-resource-management-in-the-jordanian-banking-sector-fr-6526.html>, [πρόσβαση: 11/10/2018]
- Jamal Daoud Abu-Doleh, (2012), Human Resource Management and Total Quality Management Linkage – Rhetoric and Reality: Evidence from an Empirical Study, International Journal of Commerce and Management, Volume 22, Issue 3. διαθέσιμο:<https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/10569211211260300?fullSc=1>, [πρόσβαση: 09/10/2018]
- Jeffrey Pfeffer, (1998), Seven Practices of Successful Organizations, California Management Review, Vol.40, No.2.
- John R. Schermerhorn, (2012, μεταφρ.), Εισαγωγή στο Management, Εκδόσεις Π.Χ. Πασχαλίδης.
- Ooi Keng Boon, Veeri Arumugam, Mohammad Samaun Safa & Nooh Abu Bakar, (2007), HRM and TQM: Association with Job Involvement, Personnel Review, Vol. 36, Issue:6, pp. 939-962. διαθέσιμο: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/00483480710822445>, [πρόσβαση: 09/10/2018]
- R.R.Lakhe & R.P.Mohanty, (1994), Total Quality Management, Concepts, Evolution and Acceptability in Developing Economies, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.11, No 9, pp. 9-33. διαθέσιμο:<https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/37383280/21-Total-Quality-Management->

[concepts.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1542584276&Signature=sm23G9SeXEnfkWCZXYeN5Y3w804%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DTotal+Quality+Management+Total+Quality+M.pdf](https://www.researchgate.net/publication/228345113) [πρόσβαση:26/10/2018]

- Salman D. Al-Shobaki, Rami H. Fouad, Adnan Al-Bashir, (2010), The Implementation of Total Quality Management (TQM) for the Banking Sector in Jordan, Jordan Journal of Mechanical and Industrial Engineering, Volume 4, Number 2, Pages 304-313. διαθέσιμο:<https://www.researchgate.net/publication/228345113> [The implementation of total quality management TQM for the banking sector in Jordan](https://www.researchgate.net/publication/228345113), [πρόσβαση: 12/10/2018]
- Stephen P. Robbins, David A. Decenzo, Mary Coulter, (2012, μεταφρ.), Διοίκηση Επιχειρήσεων. Αρχές και Εφαρμογές, Εκδόσεις Κριτική. διαθέσιμο: [https://www.researchgate.net/profile/Jeffrey\\_Pfeffer/publication/265114424](https://www.researchgate.net/profile/Jeffrey_Pfeffer/publication/265114424) [Seven Practices of Successful Organizations/links/56cbb52b08aee3cee54192bc/Seven-Practices-of-Successful-Organizations.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jeffrey_Pfeffer/publication/265114424), [πρόσβαση:23/10/2018]
- Tahir Masood Quresh, Ayisha Akbar, Mohammad Aslam Khan, Rauf A. Sheikh and Syed Tahir Hijazi, (2010), Do Human Resource Management Practices Have an Impact on Financial Performance of Banks?, African Journal of Business Management, Vol.4(7), pp.1281-1288. διαθέσιμο: <https://academicjournals.org/journal/AJBM/article-abstract/5FE192E25870>, [πρόσβαση: 19/11/2018]
- Talib, F., Rahman, Z. and Qureshi, M.N., (2012), Impact of Total Quality Management and Service Quality in the Banking Sector, International Journal of Telecommunications System and Management, Vol.1, No.1. διαθέσιμο: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2725118](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2725118), [πρόσβαση:13/11/2018].

# Παράρτημα Α

## Ερωτηματολόγιο

Αγαπητέ/η,

Σας παρακαλώ να αφιερώσετε λίγα λεπτά από το χρόνο σας για τη συμπλήρωση του επισυναπτόμενου ερωτηματολογίου.

Η έρευνα πραγματοποιείται στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού προγράμματος «Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα» του Ανοιχτού Πανεπιστημίου Κύπρου και πραγματεύεται «τη σημασία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην επίτευξη ολικής ποιότητας στον τραπεζικό κλάδο» .

Παρακαλώ να απαντήσετε με ειλικρίνεια σε όλες τις ερωτήσεις, λαμβάνοντας υπόψη ότι δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις. Παρακαλώ διαλέξτε αυτήν που θεωρείτε πιο κατάλληλη/ σας εκφράζει περισσότερο.

Οι απαντήσεις σας είναι **αυστηρά εμπιστευτικές** και δεν πρόκειται να χρησιμοποιηθούν για άλλους σκοπούς πέρα από αυτούς της έρευνας. Το ερωτηματολόγιο είναι **ανώνυμο** και έτσι δε μπορούν να συνδεθούν οι απαντήσεις με συγκεκριμένα πρόσωπα και οργανισμούς.

**Σας ευχαριστώ πολύ για τη συνεργασία σας!**

**Με εκτίμηση,**

Μοσχοπούλου Αθηνά,

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

«Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα»

Σχολή Οικονομικών και Διοίκησης

Ανοιχτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

## ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Παρακαλώ βάλτε (X) στο αντίστοιχο τετραγωνάκι ή συμπληρώστε τα στοιχεία σας,

### ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

#### 1. Φύλο

Άνδρας		Γυναίκα	
--------	--	---------	--

#### 2. Ηλικία

18-25		26-35		36-45	
46-55		56-65		65+	

#### 3. Επίπεδο εκπαίδευσης

Απόφοιτος/η Γυμνασίου/Λυκείου		Απόφοιτος/η Πανεπιστημίου (ΑΕΙ ή ΤΕΙ)	
Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου		Άλλο (τι); _____	

### ΕΡΓΑΣΙΑ

#### 4. Το καθεστώς εργασίας σας

Μόνιμος/η		Με συμβόλαιο		Άλλο, τι; _____
-----------	--	--------------	--	-----------------

#### 5. Η θέση σας στην Τράπεζα

Υπάλληλος		Προϊστάμενος/η		Άλλο, τι; _____
Ταμίας		Διευθυντής/τρια		

#### 6. Πόσα χρόνια εργάζεστε στην Τράπεζα;

Λιγότερο από ένα χρόνο		1-5 χρόνια	
6-10 χρόνια		Περισσότερα από 10 χρόνια	

**ΜΕΡΟΣ Α: Πρακτικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας**

1	2	3	4	5
<b>Διαφωνώ απόλυτα</b>	<b>Διαφωνώ</b>	<b>Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ απόλυτα</b>

Σε σχέση με την τράπεζα που εργάζεστε, παρακαλώ δηλώστε (συμπληρώστε με Χ το τετραγωνάκι που εκφράζει περισσότερο την άποψή σας) το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας με τις παρακάτω διατυπώσεις:

Διατυπώσεις		Διαφωνώ απόλυτα			Συμφωνώ απόλυτα	
		1	2	3	4	5
1.	Τα ανώτερα στελέχη της τράπεζας συμμετέχουν ενεργά στη διοίκηση της ποιότητας και στην προσπάθεια για βελτίωση των τραπεζικών διαδικασιών.					
2.	Τα ανώτερα στελέχη της τράπεζας υιοθετούν και συμβάλουν ενεργά στη διαμόρφωση μίας κουλτούρας προσανατολισμένης στην ποιότητα (διαδικασιών, εξυπηρέτησης) και την αριστεία.					
3.	Τα ανώτερα στελέχη της τράπεζας ενθαρρύνουν τη συμμετοχή του προσωπικού στο σχεδιασμό της στρατηγικής που σχετίζεται με τη διοίκηση της ποιότητας.					
4.	Τα ανώτερα στελέχη της τράπεζας ενδυναμώνουν τους εργαζόμενους προκειμένου να είναι ικανοί να επιλύσουν προβλήματα που αντιμετωπίζουν στην					



	εργασία τους.					
5.	Τα ανώτερα στελέχη της τράπεζας ενθαρρύνουν την ανάπτυξη ιδεών από τους εργαζόμενους σε θέματα βελτίωσης ποιότητας και συχνά προχωρούν στην υλοποίησή τους.					
6.	Οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να παρουσιάσουν τις απόψεις τους για βελτίωση των εργασιών που αναλαμβάνουν.					
7.	Οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται ώστε να εφαρμόσουν δεξιότητες και γνώσεις που απέκτησαν κατά τη συμμετοχή τους σε εκπαιδευτικά προγράμματα της τράπεζας.					
8.	Οι εργαζόμενοι είναι πολύ αφοσιωμένοι στην επιτυχία της τράπεζας.					
9.	Τα ανώτερα στελέχη της τράπεζας παροτρύνουν τους εργαζόμενους να εργάζονται ομαδικά.					
10.	Τα ανώτερα στελέχη της τράπεζας σχηματίζουν ομάδες εργασίας με τη συμμετοχή εργαζομένων από όλα τα επίπεδα προκειμένου να βελτιώσουν την ποιότητα.					
11.	Η εργασία εντός του τμήματος που εργάζομαι οργανώνεται γύρω από ομάδες.					
12.	Άλλες μονάδες ή τμήματα της τράπεζας συνεργάζονται πάντα πρόθυμα μαζί μου όταν χρειάζομαι βοήθεια.					
13.	Νιώθω πιο άνετα όταν δουλεύω σε ομάδα παρά ατομικά.					
14.	Η τράπεζα διαθέτει ένα κοινό σύστημα διαχείρισης εγγράφων που χρησιμοποιείται από τους εργαζόμενους σε όλα τα επίπεδα.					
15.	Η τράπεζα επιδιώκει διαρκώς την απλούστευση των διαδικασιών για την παροχή των υπηρεσιών στους πελάτες.					

16.	Τόσο τα ανώτερα στελέχη της τράπεζας όσο και οι εργαζόμενοι προβαίνουν σε προληπτικές και άμεσες διορθωτικές ενέργειες με σκοπό την εξάλειψη των λαθών.					
17.	Τα ανώτερα στελέχη της τράπεζας στοχεύουν στην ελαχιστοποίηση του κόστους των διαδικασιών της.					
18.	Τα ανώτερα στελέχη διεξάγουν συχνά έρευνα προκειμένου να ενημερωθούν για τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών της τράπεζας.					
19.	Τα ανώτερα στελέχη της τράπεζας ακούν τα παράπονα των πελατών και παρέχουν άμεσες λύσεις.					
20.	Η τράπεζα πραγματοποιεί συχνά έρευνα αγοράς προκειμένου να συλλέξει προτάσεις για τη βελτίωση των προϊόντων/υπηρεσιών της.					
21.	Η τράπεζα χρησιμοποιεί τους πόρους της με τρόπο ώστε να επιτύχει υψηλό επίπεδο ικανοποίησης των πελατών της.					
22.	Η τράπεζα πραγματοποιεί έρευνα ικανοποίησης των πελατών της σε ετήσια βάση.					
23.	Οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι η παροχή υψηλής ποιότητας εξυπηρέτησης στους πελάτες της τράπεζας είναι ευθύνη τους.					
24.	Στην τράπεζα, συνεχώς οικοδομούμε και διατηρούμε μια κουλτούρα προσανατολισμένη στον πελάτη (πελατοκεντρική).					

**ΜΕΡΟΣ Β: Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Διαφωνώ απόλυτα</b>	<b>Διαφωνώ</b>	<b>Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ απόλυτα</b>

Σε σχέση με την τράπεζα που εργάζεστε, παρακαλώ δηλώστε (συμπληρώστε με X το τετραγωνάκι που εκφράζει περισσότερο την άποψή σας) το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας με τις παρακάτω διατυπώσεις.

Διατυπώσεις		Διαφωνώ απόλυτα			Συμφωνώ απόλυτα	
		1	2	3	4	5
1.	Οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται προκειμένου να συμμετέχουν στην εκπαίδευση/κατάρτιση που πραγματοποιείται εντός της τράπεζας.					
2.	Στην τράπεζα, πραγματοποιείται εκπαίδευση που αφορά συγκεκριμένες εργασιακές δεξιότητες και παρέχεται σε όλους τους εργαζόμενους.					
3.	Οι εργαζόμενοι της τράπεζας εκπαιδεύονται στη χρήση των μεθόδων και των εργαλείων διοίκησης/διασφάλισης της ποιότητας.					
4.	Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στην αξιολόγηση των προγραμμάτων επιμόρφωσης της τράπεζας και παρέχουν ανατροφοδότηση για τη βελτίωση τους.					
5.	Η τράπεζα διαθέτει πόρους για την εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων της.					
6.	Δίνονται ευκαιρίες στους εργαζόμενους της τράπεζας για εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους.					
7.	Στην τράπεζα, παρέχεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους για μετακινήσεις μεταξύ					

	μονάδων/τμημάτων και εναλλαγή εργασιών (οριζόντια εξέλιξη σταδιοδρομίας).					
8.	Τα κριτήρια για την εξέλιξη των εργαζομένων στην τράπεζα σχετίζονται με τις ικανότητές τους όπως π.χ. ευελιξία, ικανότητα για καινοτομία, προσαρμοστικότητα/ανοχή στην αλλαγή.					
9.	Η τράπεζα ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να καταθέτουν ιδέες/απόψεις για τη βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος.					
10.	Τα ανώτερα στελέχη της τράπεζας παρέχουν στους εργαζόμενους εξουσία για να λαμβάνουν αποφάσεις.					
11.	Μπορώ να αποφασίσω για τον καλύτερο τρόπο εκτέλεσης της εργασίας μου.					
12.	Ο προϊστάμενος μου με εμπιστεύεται όσον αφορά την εκτέλεση της εργασίας μου.					
13.	Είμαι απόλυτα υπεύθυνος/η για την εργασία που μου έχει ανατεθεί.					
14.	Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι μία συνεχής διαδικασία.					
15.	Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στην αξιολόγηση της απόδοσής τους (π.χ. αυτο-αξιολόγηση, συνέντευξη αξιολόγησης).					
16.	Η αξιολόγηση της απόδοσης πραγματοποιείται και σε επίπεδο ομάδας.					
17.	Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι προσανατολισμένη περισσότερο στις διαδικασίες (τήρηση, εκτέλεση) παρά στο αποτέλεσμα.					
18.	Η αξιολόγηση της απόδοσης περιλαμβάνει και στόχους ανάπτυξης και βελτίωσης των εργαζομένων.					
19.	Το σύστημα ανταμοιβών/κινήτρων της τράπεζας αναγνωρίζει και ανταμείβει την					

	ποιοτική εργασία.					
20.	Η τράπεζα βελτιώνει τις συνθήκες εργασίας έτσι ώστε να επιβραβεύσει τις προσπάθειες των εργαζομένων για βελτίωση της ποιότητας (διαδικασιών, εξυπηρέτησης).					
21.	Το σύστημα ανταμοιβών της τράπεζας ενθαρρύνει και ανταμείβει τόσο την ομαδική όσο και την ατομική απόδοση (συνεισφορά στην επίτευξη των στόχων).					
22.	Οι ανταμοιβές και οι ποινές που προβλέπονται για τους εργαζόμενους στην τράπεζα είναι γνωστές και ξεκάθαρες σε όλους.					
23.	Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στον προσδιορισμό του είδους των ανταμοιβών που λαμβάνουν.					
24.	Η τράπεζα θεωρεί σημαντική την επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και προσωπικού και επιδιώκει τη συνεχή βελτίωση της.					
25.	Το σύστημα επικοινωνίας των εργαζομένων με τη διοίκηση είναι αποτελεσματικό όσον αφορά την ενημέρωσή τους για θέματα που τους απασχολούν.					
<b>ΜΕΡΟΣ Γ: Απόδοση στην εργασία και ικανοποίηση</b>						

Αξιολογώντας γενικά την απόδοση σας στην εργασία σας, σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω διατυπώσεις; (συμπληρώστε με X το τετραγωνάκι που εκφράζει περισσότερο την άποψή σας)

	Διατυπώσεις	Διαφωνώ απόλυτα			Συμφωνώ απόλυτα	
		1	2	3	4	5
1	Συμβάλω ουσιαστικά στην επίτευξη των στόχων της τράπεζας.					

2	Πετυχαίνω τους στόχους που μου έχουν τεθεί.					
3	Θεωρώ ότι η απόδοσή μου είναι κατώτερη των δυνατοτήτων μου (έχω κι άλλα να δώσω στην τράπεζα).					
4	Επιδιώκω συνεχώς να βελτιώνομαι και να είμαι όλο και πιο αποτελεσματικός/ή στη δουλειά μου.					
5	Η απόδοσή μου στη δουλειά μου είναι σταθερά ανώτερη των συναδέλφων μου.					
6	Συνολικά, είμαι ικανοποιημένος/η από τη δουλειά μου.					
7	Μπορώ να πω ότι μου αρέσει να δουλεύω στην τράπεζα.					