



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ  
UNIVERSITY OF PELOPONNESE

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΘΛΗΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

**«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ  
ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΕΦQM ΣΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ  
MILLENNIUM BANK»**

**Της Αριανά Κυριακής**

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία που υποβάλλεται  
στο καθηγητικό σώμα για την μερική εκπλήρωση των υποχρεώσεων  
απόκτησης του μεταπτυχιακού τίτλου του Μεταπτυχιακού Προγράμματος  
«Οργάνωση και Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων» του  
Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης του Παν/μίου Πελοποννήσου στην  
κατεύθυνση «Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων»

**ΣΠΑΡΤΗ 2015**

Εγκεκριμένο από το Καθηγητικό σώμα:

---

1ος Επιβλέπων: Αθανάσιος Κριεμάδης, Καθηγητής

---

2ος Επιβλέπων: Δουβής Ιωάννης, Καθηγητής

---

3ος Επιβλέπων: Βρόντου Ουρανία, Επίκουρος Καθηγήτρια

**Copyright© Αριανά Κυριακή, 2015**

**Με επιφύλαξη κάθε δικαιώματος. All rights reserved.**

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού.

## **ΠΡΟΛΟΓΟΣ ΚΑΙ ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Τη περίοδο που φοίτησα στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα «Οργάνωση και Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων» του τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού, του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου, ήμουν εργαζόμενη της Millennium bank στο κατάστημα Σπάρτης. Σε συνεργασία με τον καθηγητή μου κ. Κριεμάδη Θάνο αποφασίσαμε να ερευνήσουμε κατά ποσό εφαρμόζονται τα βασικά κριτήρια του μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας, EFQM (European Foundation Quality Management), στη τράπεζα Millennium. Σε επικοινωνία που είχα με τους προϊσταμένους μου στη τράπεζα, προθυμοποιήθηκαν να μου παρέχουν τη στήριξή τους αλλά και τις απαραίτητες διευκολύνσεις στη διεξαγωγή της ερευνητικής εργασίας. Το ενδιαφέρον της τράπεζας είναι μεγάλο για τα αποτελέσματα, αλλά και για μένα που απασχολούμουν στη συγκεκριμένη επιχείρηση. Δεν έχει διεξαχθεί αντίστοιχη έρευνα στην συγκεκριμένη τράπεζα και δεν εφαρμόζεται κάποιο μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τους συναδέλφους μου, οι οποίοι πρόθυμα με βοήθησαν, την διοίκηση της Millennium bank που μου παρείχε τη στήριξή και τα μέσα για την διεξαγωγή της ερευνητικής εργασίας και τον κ. Κριεμάδη που με καθοδήγησε στην έρευνα και συγγραφή.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

### **Αριανά Κυριακή:** Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και εφαρμογή του μοντέλου EFQM στην τράπεζα Millennium Bank

(Με την επίβλεψη του κ. Αθανάσιου Κριεμάδη, Καθηγητή)

Στα πλαίσια της παρούσας εργασίας έγινε μια προσπάθεια να ερευνησουμε κατά ποσό εφαρμόζονται τα βασικά κριτήρια του μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας, EFQM (European Foundation Quality Management), στη τράπεζα Millennium, μια τράπεζα που δραστηριοποιείται στην Ελλάδα. Στο πρώτο μέρος της εργασίας διασαφηνίζεται το περιεχόμενο, η ανάπτυξη και οι χρήσεις του μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM, προκειμένου να παρέχει μια σε βάθος κατανόηση της λεπτομέρειας του μοντέλου, τις έννοιες και τις διαδικασίες, πάνω στις οποίες είναι κατασκευασμένο το μοντέλο, η ιστορία της ανάπτυξής του και η σημασία της υιοθέτησης και εφαρμογής του. Ύστερα παρουσιάζεται η ιστορία και η οργανική ανάπτυξη της Millennium BCP. Παρακάτω, αναπτύσσεται η ερευνητική μεθοδολογία της έρευνας που πραγματοποιήθηκε, το ερωτηματολόγιο, το δείγμα, η ανάλυση των απαντήσεων και τα ποσοστά αυτών. Γίνεται η παρουσίαση του σχεδίου που ακολουθήσαμε στην έρευνα για να οργανώσουμε και να διεκπεραιώσουμε τη συλλογή των δεδομένων της έρευνας. Στο τελευταίο μέρος, γίνεται η ανάλυση στατιστικών δεικτών όπως η αξιοπιστία και η εγκυρότητα, αλλά και η περιγραφική στατιστική, με τη βοήθεια της οποίας μετρήθηκε το σκορ που συγκέντρωσε καθένα από τα εννέα κριτήρια του μοντέλου EFQM. Τέλος με τα αποτελέσματα των παραπάνω μετρήσεων έγινε μια αξιολόγηση της τράπεζας.

**Λέξεις κλειδιά:** *Επιχειρηματική αριστεία, αυτοαξιολόγηση, κριτήρια*

## ABSTRACT

**Ariana Kiriaki:** Total Quality Management and application of the model EFQM to the Millennium Bank

(Under the supervision of Mr. Athanasios Kriemadis, Professor)

In the present study, an attempt was made to investigate how the basic criteria of business excellence model, EFQM (European Foundation Quality Management), are implemented at the bank Millennium, a bank that was operating in Greece. In the first part of this study we clarify the content, the development and uses of the model of Business Excellence, EFQM, in order to provide a thorough understanding of the detail of the model, the concepts and the procedures, on which the model is constructed, the history of development and the importance of adopting and implementing it. Following we present the history and the organic development of Millennium BCP. Below, we develop the research methodology of the research conducted, the questionnaire, the sample, the analysis of the responses and the percentage of these. We present the plan followed in the investigation, to organize and carry out the collection of research data. In the last part, we present the analysis of statistical indicators such as reliability and validity, and the descriptive statistics, with the help of which the score was measured gathered each of the nine criteria of the model EFQM. Finally, with the results of these measurements, was made an evaluation of the bank.

**Key words:** *Business excellence, self-assessment, criteria*

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	3
ABSTRACT .....	4

## ΜΕΡΟΣ Ι: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

#### ΓΕΝΙΚΗ ΘΕΩΡΗΣΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

1.1 Διατύπωση του προβλήματος .....	10
1.2 Χρησιμότητα της έρευνας.....	10
1.3 Διατύπωση ερευνητικών παραδοχών.....	11
1.4 Ανασκόπηση βιβλιογραφίας.....	12
1.5 Μεθοδολογία έρευνας.....	13

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο

#### ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΡΙΣΤΕΙΑ, ΜΟΝΤΕΛΟ

##### E.F.Q.M.

2.1 Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διοίκηση Ποιότητας.....	14
2.1.1 Σύντομη ιστορική αναδρομή.....	15
2.1.2 Το μοντέλο σήμερα.....	16
2.2 Οι έννοιες και οι διαδικασίες στις οποίες βασίζεται το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας EFQM.....	19
2.2.1 Η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	19
2.2.2 Αυτοαξιολόγηση.....	21
2.2.3 Βαθμολόγηση.....	28
2.3 Τα τρία επίπεδα του μοντέλου μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας EFQM.....	29
2.4 Τα στάδια της αξιολόγησης.....	31
2.5 Τα οφέλη για μια επιχείρηση και έναν οργανισμό από την υιοθέτηση του μοντέλου μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας EFQM.....	31

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

#### ΙΣΤΟΡΙΑ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ MILLENNIUM BCP

3.1 Ιστορία της Millennium BCP.....	33
3.2 Όραμα της Millennium BCP.....	35

3.3 Αποστολή της Millennium BCP.....	35
3.4 Αξίες της Millennium BCP.....	36
3.5 Στρατηγική της Millennium BCP.....	36

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο**

### **ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ**

4.1 Σκοπός της έρευνας.....	39
4.2 Στάδια της έρευνας.....	39
4.2.1 Επιλογή σχεδίου έρευνας.....	39
4.2.2 Το ερωτηματολόγιο.....	40
4.2.3 Το δείγμα.....	40
4.2.4 Ανάλυση στοιχείων.....	41
4.3 Δημογραφικό προφίλ.....	41
4.3.1 Ταυτότητα δείγματος.....	41
4.3.2 Φύλο δείγματος.....	41
4.3.3 Ηλικία δείγματος.....	42
4.3.4 Επίπεδο εκπαίδευσης.....	43
4.3.5 Θέση στη Millennium Bank.....	43

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο**

### **ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ**

5.1 Συχνότητες.....	45
5.2 Διαγράμματα συχνοτήτων.....	68

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο**

### **ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ**

6.1 Ερευνητικές παραδοχές.....	73
6.2 Ανάλυση αξιοπιστίας.....	74
6.3 Ερευνητικά ερωτήματα.....	76
6.4 Περιγραφική στατιστική.....	77
6.5 Συμπεράσματα.....	87
6.6 Προτάσεις βελτίωσης.....	89

<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ</b> .....	91
------------------------	----

<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b> .....	103
---------------------------	-----

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

2.1 Το μοντέλο του EFQM.....	16
2.2 Το μοντέλο του EFQM.....	16
2.3 Το μοντέλο του RADAR.....	27
6.1 Ανάλυση αξιοπιστίας των 9 κριτηρίων του EFQM.....	75
6.2 Στατιστικοί δείκτες ικανοποίησης των εργαζομένων στη Millennium Bank .....	76
6.3 Πίνακας περιγραφικής στατιστικής με κριτήριο την Ηγεσία .....	77
6.4 Πίνακας περιγραφικής στατιστικής με κριτήριο την Πολιτική και Στρατηγική .....	78
6.5 Πίνακας περιγραφικής στατιστικής με κριτήριο το Ανθρώπινου Δυναμικού .....	79
6.6 Πίνακας περιγραφικής στατιστικής με κριτήριο τους Πόρους και τις Συνεργασίες .....	80
6.7 Πίνακας περιγραφικής στατιστικής με κριτήριο τις Διαδικασίες, τα Προϊόντα και τις Υπηρεσίες.....	81
6.8 Πίνακας περιγραφικής στατιστικής με κριτήριο τα Αποτελέσματα για τους Πελάτες.....	82
6.9 Πίνακας περιγραφικής στατιστικής με κριτήριο τα Αποτελέσματα για τους Εργαζομένους.....	83
6.10 Πίνακας περιγραφικής στατιστικής με κριτήριο τα Αποτελέσματα για την Κοινωνία .....	84
6.11 Πίνακας περιγραφικής στατιστικής με κριτήριο τα Επιχειρηματικά Αποτελέσματα .....	85
6.12 Πίνακας αξιολόγησης της Millennium Bank βάση του μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας EFQM.....	86



## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

5.1 Διάγραμμα ποσοστών για το κριτήριο της Ηγεσίας .....	68
5.2 Διάγραμμα ποσοστών για το κριτήριο της Πολιτικής και Στρατηγικής.....	69
5.3 Διάγραμμα ποσοστών για το κριτήριο του Ανθρωπίνου Δυναμικού .....	69
5.4 Διάγραμμα ποσοστών για το κριτήριο των Πόρων και των Συνεργασιών.....	70
5.5 Διάγραμμα ποσοστών για το κριτήριο των Διαδικασιών, Προϊόντων και Υπηρεσιών.....	70
5.6 Διάγραμμα ποσοστών για το κριτήριο των Αποτελεσμάτων για τους Πελάτες .....	71
5.7 Διάγραμμα ποσοστών για το κριτήριο των Αποτελεσμάτων για τους Εργαζομένους.....	71
5.8 Διάγραμμα ποσοστών για το κριτήριο των Αποτελεσμάτων για την Κοινωνία .....	72
5.9 Διάγραμμα ποσοστών για το κριτήριο των Επιχειρηματικών Αποτελεσμάτων .....	72

***Μέρος Ι: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ***

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

## ΓΕΝΙΚΗ ΘΕΩΡΗΣΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

### 1.1. ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ

Οι τράπεζες σήμερα λειτουργούν σε ένα πολύ ανταγωνιστικό περιβάλλον και δεν αρκεί μόνο να παράγουν και να πωλούν υπηρεσίες και προϊόντα, αλλά πρέπει να πληρούν και άλλες προϋποθέσεις ώστε να καταφέρουν να επιβιώσουν. Δίνεται μεγάλη σημασία στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, καθώς ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις εφαρμόζουν τις αρχές της, ώστε να παράγουν διαφοροποιημένα προϊόντα και να οδηγούνται σε κερδοφορία.

Μετά την ολοκλήρωση των μαθημάτων του συγκεκριμένου μεταπτυχιακού προγράμματος και έχοντας πάρει τις απαιτούμενες γνώσεις σε θέματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, εκπονούμε την παραπάνω έρευνα. Ως εργαζόμενη στην Millennium Bank είχα πρόσβαση σε όλα τα τμήματα και τους εργαζόμενους της τράπεζας. Το πεδίο μελέτης είναι αρκετό ώστε να διεξαχθεί η έρευνα και υπάρχουν πολλές μεταβλητές προς εξέταση. Το ενδιαφέρον μου για την έρευνα είναι μεγάλο καθώς σχετίζεται με τους προσανατολισμούς της καριέρας μου. Η τράπεζα έδειξε ιδιαίτερο ενδιαφέρον μιας και δεν έχει πραγματοποιηθεί αντίστοιχη έρευνα και την απασχολεί η εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, με την οποία σκεφτόταν να ασχοληθεί άμεσα.

### 1.2 ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σκοπός της έρευνας είναι η εφαρμογή του μοντέλου E.F.Q.M. στην τράπεζα Millennium. Η ερευνητική μέθοδος που ακολουθήθηκε είναι η χρησιμοποίηση και επεξεργασία κατάλληλων ερωτηματολογίων, που απαντήθηκαν από δείγμα εργαζομένων της τράπεζας. Τα αποτελέσματα απευθύνονται στην διοίκηση της Millennium Bank καθώς και άλλων τραπεζών, ώστε να κρίνουν κατά ποσό είναι απαραίτητη η χρησιμοποίηση κάποιου μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας. Επίσης ενδιαφέρον έχει και για την επιστημονική κοινότητα.

Η έρευνα διεξήχθη με τη βοήθεια κατάλληλου σταθμισμένου ερωτηματολογίου, όπου εξετάστηκε το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας, E.F.Q.M. σε μια ευρωπαϊκή τράπεζα που

δραστηριοποιείται στην Ελλάδα. Τα αποτελέσματα της έρευνας απευθύνονται στην ίδια τη τράπεζα αλλά και σε κάθε ενδιαφερόμενο που θέλει να μάθει για το μοντέλο E.F.Q.M. και την εφαρμογή του στις μεγάλες επιχειρήσεις .

Η βιβλιογραφική έρευνα αλλά και η επικοινωνία μας με τη διοίκηση της τράπεζας, έδειξε ότι η μελέτη αυτή είναι πρωτότυπη. Θα επωφεληθεί η τράπεζα αφού θα αξιολογηθεί μέσω του παραπάνω μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας, αλλά και η επιστημονική κοινότητα που ασχολείται με παρόμοιες οικονομικές έρευνες και τα συμπεράσματα τους. Ως εργαζόμενη στη Millennium bank και με τη συνεργασία της διοίκησης, είχα πρόσβαση σε μεγάλο δείγμα εργαζομένων και αυτό διευκόλυνε την ολοκλήρωσή της στο χρονικό πλαίσιο μιας μεταπτυχιακής ερευνητικής διπλωματικής εργασίας.

### **1.3 ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΠΑΡΑΔΟΧΩΝ**

Σε αυτό το σημείο κρίνεται σκόπιμο να αναφέρουμε τις παραδοχές πάνω στις οποίες στηρίχτηκε η έρευνα μας.

Κάποιες παραδοχές που κάναμε για την Millennium Bank είναι πως προσθέτει σταθερά αξία για τους πελάτες της, κατανοώντας, προβλέποντας και εκπληρώνοντας ανάγκες, προσδοκίες και ευκαιρίες. Επιδρά θετικά στον κόσμο που την περιβάλλει, βελτιώνοντας την απόδοσή τους, ενώ ταυτόχρονα βελτιώνει τις οικονομικές, περιβαλλοντικές και κοινωνικές συνθήκες στο χώρο που δραστηριοποιείται. Ενισχύει τις δυνατότητες της με την αποτελεσματική διαχείριση αλλαγών εντός και εκτός των ορίων της. Δημιουργεί αυξημένη αξία και υψηλά επίπεδα επιδόσεων μέσω της συνεχούς βελτίωσης και της συστηματικής καινοτομίας, αξιοποιώντας τη δημιουργικότητα των ενδιαφερόμενων μερών.

Διαθέτει ηγέτες που διαμορφώνουν το μέλλον και το κάνουν πραγματικότητα, λειτουργώντας ως πρότυπα για τις αξίες και τη δεοντολογία της. Η Millennium Bank αναγνωρίζεται ευρέως για την ικανότητά της να εντοπίζει και να ανταποκρίνεται αποδοτικά και αποτελεσματικά στις ευκαιρίες και στις απειλές. Εκτιμά τους ανθρώπους της και δημιουργεί την κατάλληλη κουλτούρα επίτευξης επιχειρηματικών και ατομικών στόχων.

Επιτυγχάνει βιώσιμα εξαιρετικά αποτελέσματα, που ανταποκρίνονται τόσο στις βραχυπρόθεσμες όσο και στις μακροπρόθεσμες ανάγκες όλων των ενδιαφερόμενων κύκλων συμφερόντων της, στα πλαίσια του περιβάλλοντος δραστηριοποίησής της.

## 1.4 ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Σκοπός της ανασκόπησης της βιβλιογραφίας στην έρευνά μας ήταν ο σαφής ορισμός των βασικών όρων που διαπραγματεύεται η έρευνα, η ανάλυση των κριτηρίων του μοντέλου EFQM και η εφαρμογή του σε μεγάλες επιχειρήσεις.

Διεξήχθει μια βιβλιογραφική έρευνα πάνω στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, στην Επιχειρηματική Αριστεία και εμβαθύνουμε συγκεκριμένα στο μοντέλο E.F.Q.M., στο που εφαρμόζεται, πως εφαρμόζεται, με ποια κριτήρια, ποιες είναι οι απαιτήσεις του και τα σημεία ελέγχου σε μια επιχείρηση.

Το σημαντικότερο μέρος της ανασκόπησης αφορά το θεωρητικό μέρος της έρευνας καθώς όπως είπαμε δεν υπάρχει προηγούμενη αντίστοιχη έρευνα με την δική μας. Ασχοληθήκαμε με τη Διοίκηση ολικής ποιότητας, τις αρχές της και το πώς η εφαρμογή τους οδηγούν τις επιχειρήσεις στην Επιχειρηματική αριστεία. Εξετάσαμε τα μοντέλα Επιχειρηματικής Αριστείας που καταγράφονται στην βιβλιογραφία και αναλύσαμε διεξοδικά το μοντέλο EFQM και τα κριτήρια του. Τέλος κάναμε μια ιστορική αναδρομή στην Millennium Bank αναλύοντας την οργανική της ανάπτυξη ώστε να δούμε το όραμα, την αποστολή, τις αξίες και την στρατηγική της τράπεζας.

Στο πρακτικό μέρος της έρευνας αναλύσαμε το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε, τα αποτελέσματα που πρόεκυψαν από τις απαντήσεις των ερωτηματολογίων καθώς και τα συμπεράσματα που παρήχθησαν από την επεξεργασία των αποτελεσμάτων.

Τα σημαντικότερα συμπεράσματα που οδηγούμαστε από την ανασκόπησης της βιβλιογραφίας είναι η κρισιμότητα της εφαρμογής των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας από τις επιχειρήσεις έτσι ώστε να οδηγηθούν στη κερδοφορία και φυσικά να καταφέρουν να επιβιώσουν σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Επίσης προκύπτει ως απαραίτητη η χρησιμοποίηση κάποιου μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας για την καλύτερη λειτουργία των επιχειρήσεων, αλλά και την ικανοποίηση της κοινωνίας στην οποία δρουν. Ως μελλοντική έρευνα προτείνουμε την εφαρμογή και αξιολόγηση και άλλων μοντέλων επιχειρηματικής αριστείας σε τραπεζικά ιδρύματα, ώστε να καταλήξουμε ποιο είναι το κατάλληλο για αυτές τις επιχειρήσεις και τις υπηρεσίες τους.

## 1.5 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ο πληθυσμός που εξετάστηκε είναι εργαζόμενοι της τράπεζας Millennium. Η Millennium Bank απασχολεί περίπου 1200 εργαζόμενους και το μέγεθος του δείγματος ήταν 112 εργαζόμενοι. Τα ερωτηματολόγια δόθηκαν σε υπαλλήλους των κεντρικών υπηρεσιών άλλα και των καταστημάτων της τράπεζας. Προτιμήθηκαν υπάλληλοι με προϋπηρεσία άνω των δύο ετών, ώστε να έχουν άποψη σχετικά με την λειτουργία και τις υπηρεσίες της τράπεζας. Ερωτηματολόγια δόθηκαν σε όλες της ιεραρχικές βαθμίδες υπαλλήλων και σε διάφορες γεωγραφικές περιοχές, ώστε τα αποτελέσματα να είναι όσο το δυνατόν πιο αξιόπιστα.

Για την συλλογή δεδομένων χρησιμοποιήθηκε κατάλληλο, σταθμισμένο, γραπτό ερωτηματολόγιο, με κλειστές ερωτήσεις, που απαντά στο κατά πόσο εφαρμόζονται τα κριτήρια του μοντέλου EFQM από την Millennium Bank. Το περιεχόμενο του ερωτηματολογίου είναι έγκυρο και η εγκυρότητα του περιεχομένου του, αλλά και η δυνατότητα χρησιμοποίησης του σε αντίστοιχο πληθυσμό, έχει εξετασθεί και επαληθευτεί σε προηγούμενες έρευνες.

Αδυναμία στην έρευνά μας, ήταν η άρνηση κάποιων εργαζομένων να πάρουν μέρος σε αυτήν, φοβούμενοι την αποκάλυψη της ταυτότητας τους και τις αντιδράσεις των προϊσταμένων τους για τις απαντήσεις τους.

Τα ερωτηματολόγια εστάλησαν στους εργαζόμενους μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, συνοδευόμενα από μια επιστολή που εξηγούσε το λόγο και τις λεπτομέρειες της έρευνας, και που διαβεβαίωνε για την διατήρηση της ανωνυμίας των εργαζομένων. Δόθηκε χρονικό περιθώριο δύο εβδομάδων ώστε να απαντηθούν τα ερωτηματολόγια και να σταλούν πίσω επίσης μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

Οι κλίμακες μέτρησης που χρησιμοποιήθηκαν είναι αποκλειστικά τύπου Likert με μονό και ισορροπημένο αριθμό απαντήσεων, ώστε να δίνεται στον ερωτώμενο η δυνατότητα να εκφράσει ουδέτερη άποψη.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>**

### **ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΡΙΣΤΕΙΑ, ΜΟΝΤΕΛΟ E.F.Q.M.**

Το κεφάλαιο αυτό περιλαμβάνει πληροφορίες και σχόλια σχετικά με το περιεχόμενο, την ανάπτυξη και τις χρήσεις του μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM, προκειμένου να παρέχει μια σε βάθος κατανόηση της λεπτομέρειας του μοντέλου, τις έννοιες και τις διαδικασίες, πάνω στις οποίες είναι κατασκευασμένο το μοντέλο, η ιστορία της ανάπτυξής του και η σημασία της υιοθέτησης και εφαρμογής του.

Τα θέματα που προκύπτουν από αυτό το κεφάλαιο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης θα βοηθήσει να δημιουργηθεί ένα θεωρητικό βήμα για την επιτόπια έρευνα και τα στοιχεία της έρευνας. Αυτά στη συνέχεια θα συμβάλλουν στην επίτευξη του στόχου, δηλαδή να προσδιορίζουν τα ζητήματα που έχουν επίπτωση στην εφαρμογή του μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση Ποιότητας (EFQM) στη Millennium Bank. Οι χρήσεις του μοντέλου που προσδιορίζονται στο παρόν κεφάλαιο βιβλιογραφικής ανασκόπησης, θα αποτελέσουν τη βάση για την αξιολόγηση, εάν η εφαρμογή υπήρξε αποτελεσματική, οι περιπτώσιολογικές μελέτες που πρέπει να διερευνηθούν κατά την επιτόπια έρευνα και, συνεπώς, θα συμβάλει εν μέρει στην επίτευξη του στόχου: να αξιολογήσουν την αποτελεσματικότητα της εφαρμογής του EFQM μοντέλου στη συγκεκριμένη περίπτωση μελέτης.

#### **2.1 ΤΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για την Διεύθυνση Ποιότητας (EFQM) είναι ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός που ιδρύθηκε το 1988 από 14 επιχειρήσεις με σκοπό να υποκινήσει Ευρωπαϊκούς οργανισμούς σε ενέργειες βελτίωσης για επίτευξη και διατήρηση υπεροχής. Για προώθηση της υπεροχής το EFQM συνεργάζεται με παρόμοιους Εθνικούς οργανισμούς στην Ευρώπη με τους οποίους έχει αναπτύξει τις Θεμελιώδεις Αρχές Υπεροχής και το Μοντέλο Υπεροχής το οποίο και αποτελεί τη βάση για το Ευρωπαϊκό Βραβείο ποιότητας που το EFQM διαχειρίζεται.

Σκοπός του EFQM είναι “ η υποστήριξη της διοίκησης των επιχειρήσεων της Δυτικής Ευρώπης για την επίτευξη παγκόσμιου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της ανάπτυξης και βελτίωσης της ποιότητας ”.

Η όλη διαδικασία βασίζεται στην αυτοαξιολόγηση κάθε επιχείρησης με βάση το μοντέλο υπεροχής. Σύμφωνα με αυτό, τα αποτελέσματα, τόσο τα χρηματοοικονομικά όσο και αυτά που έχουν να κάνουν με την ικανοποίηση πελατών/ εργαζομένων και την επίδραση στην κοινωνία, επιτυγχάνονται μέσω των προϋποθέσεων, στις οποίες περιλαμβάνονται έννοιες όπως ηγεσία, στρατηγική, διοίκηση εργαζομένων, διοίκηση πόρων και λειτουργιών. (EFQM 2013).

### **2.1.1 Σύντομη ιστορική αναδρομή**

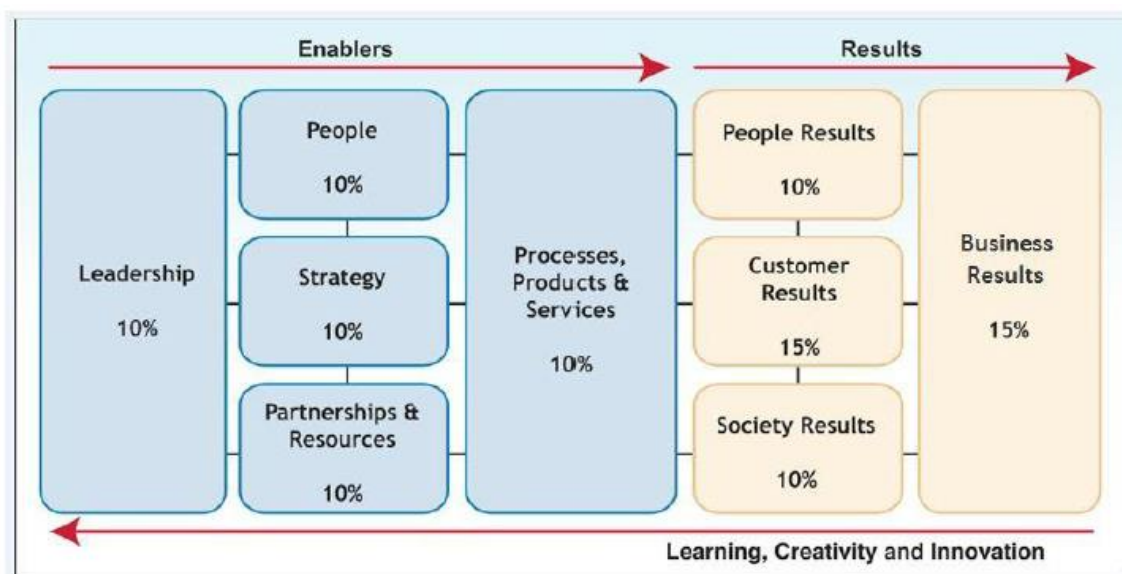
Στη δεκαετία του 1980 ανθίζουν οι προσπάθειες για την Ποιότητα στην Ιαπωνία και τις Η.Π.Α μέσα από τα μοντέλα επιχειρηματικής Αριστείας Deming Prize και το Malcolm Baldrige Model. Στις 15 Σεπτεμβρίου 1988 - Οι πρόεδροι 14 Ευρωπαϊκών Εταιριών (Bosch, BT, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestlé, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer και Volkswagen) δημιούργησαν το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διοίκηση Ποιότητας – European Foundation for Quality Management (EFQM) στις Βρυξέλλες. Οκτώβριος 1989 - Παρουσιάστηκε το όραμα, η αποστολή και οι αξίες του EFQM στο Montreux και υπογράφηκε η Εταιρική πολιτική από τους 14 Προέδρους των Ιδρυτικών Εταιριών και άλλων 53 εταιριών.

- Το 1991 γεννήθηκε το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM
- Το 1992 παρουσίαση του European Excellence Award στην Μαδρίτη από τον Βασιλιά της Ισπανίας
- Το 1995 ξεκινά η δημιουργία Βραβείου για το Δημόσιο Τομέα και τις ΜΜΕ με την υποστήριξη της Ε.Ε
- Το 1999 δημιουργία του Δικτύου των Εθνικών Εταίρων
- Το 2000 μέσα σε 10 χρόνια, το EFQM απέκτησε 700 μέλη από τον ιδιωτικό & τον δημόσιο τομέα
- Το 2005 το EFQM δημιουργεί πλαίσια εργασίας σε συγκεκριμένους τομείς του management βασισμένα στο Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM. (Depoutis, 2013)

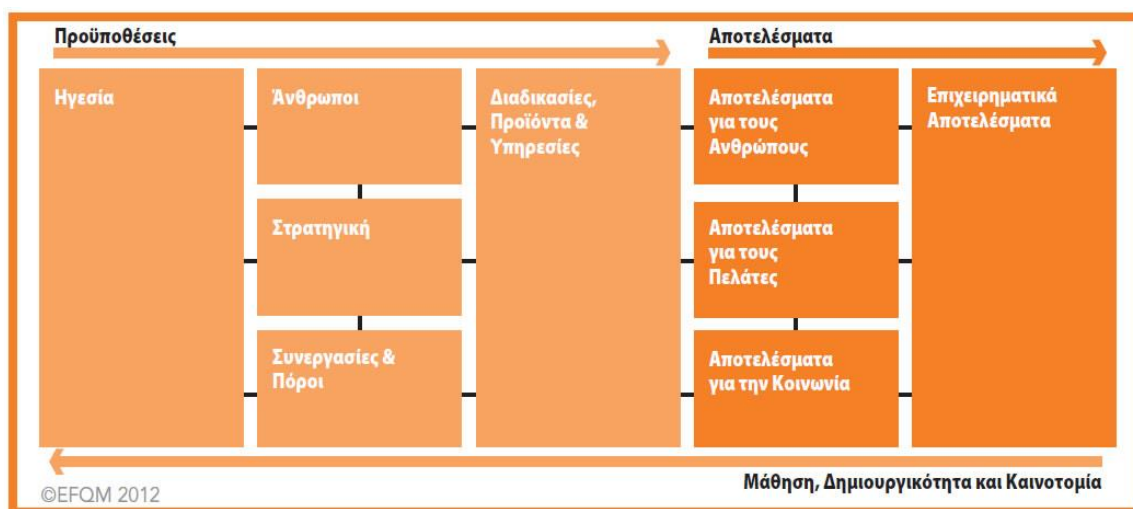


### 2.1.2 Το Μοντέλο σήμερα

Το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας EFQM είναι ένα μη δεσμευτικό πλαίσιο βασισμένο σε εννέα κριτήρια, όπως φαίνεται στα σχήματα 2.1, 2.2. Πέντε από αυτά είναι «Προϋποθέσεις» και τα τέσσερα είναι «Αποτελέσματα». Τα κριτήρια του καλύπτουν το τι ένας οργανισμός κάνει. Τα κριτήρια των «Αποτελεσμάτων» καλύπτουν ό, τι επιτυγχάνει μια οργάνωση. Είναι «Αποτελέσματα» τα οποία προκαλούνται από «Προϋποθέσεις» και οι πληροφορίες από τα «αποτελέσματα» συμβάλλουν στη βελτίωση των «Προϋποθέσεων» (EFQM, 2013).



Σχήμα 2.1 Το μοντέλο του EFQM.



Σχήμα 2.2 Το μοντέλο του EFQM.

Το μοντέλο, αναγνωρίζει τα άριστα επιχειρηματικά αποτελέσματα σε σχέση με την Απόδοση του οργανισμού, τους Πελάτες, το Ανθρώπινο Δυναμικό και την Κοινωνία, αυτά που επιτυγχάνονται μέσα από την καθοδήγηση της Ηγεσίας της Εταιρικής Πολιτικής και Στρατηγικής, της αποτελεσματικής Διαχείρισης των Ανθρώπων, των Πόρων, των Συνεργασιών και των Διαδικασιών.

Τα εννέα κουτιά του μοντέλου, όπως φαίνεται στο σχήμα 2.2, αποτελούν τα κριτήρια βάσει των οποίων θα αξιολογηθεί η πρόοδος της επιχείρησης προς την Αριστεία. Κάθε ένα από τα εννέα κριτήρια, έχει έναν ορισμό, το οποίο εξηγεί το υψηλό επίπεδο της έννοιας του εν λόγω κριτηρίου (EFQM, 2013).

Για την ανάπτυξη του υψηλού επιπέδου που σημαίνει περαιτέρω, ότι κάθε κριτήριο οφείλει να υποστηρίζεται από μια σειρά επιμέρους κριτηρίων που θέτουν μια σειρά από ερωτήματα που πρέπει να εξεταστούν κατά τη διάρκεια μιας αξιολόγησης.

Το Κριτήριο της Ηγεσίας, παρέχει δέσμευση στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) και κάνει προσπάθειες ώστε να επιτύχει ο κάθε οργανισμός επιχειρηματική τελειότητα. Αποστολή της η ανάπτυξη, εφαρμογή και βελτίωση του συστήματος διοίκησης της επιχείρησης. Παρακινεί, υποστηρίζει και αναγνωρίζει τους ανθρώπους της επιχείρησης (Dr Edward Sallis (1994) 12 Fresh Views on TQM, Belgium, European Foundation for Quality Management.)

Το Κριτήριο της Πολιτικής και Στρατηγικής, δίνει το όραμα, την αποστολή και τη φιλοσοφία του οργανισμού, βασισμένη πάντα στις πολιτικές και στρατηγικές αρχές της ΔΟΠ. Λειτουργεί βάσει των τωρινών αλλά και μελλοντικών αναγκών και προσδοκιών όλων των συμμετόχων (stakeholders). Η πολιτική και η στρατηγική της, βασίζεται σε πραγματική πληροφόρηση, η οποία αναπτύσσεται, διαμορφώνεται, ελέγχεται και ανανεώνεται. Η ανάπτυξή της επέρχεται μέσα από ένα πλαίσιο βασικών διαδικασιών, το οποίο διαχέεται και εφαρμόζεται.

Το Κριτήριο του Ανθρώπινου Δυναμικού αφορά το σχεδιασμό και την εκπόνηση προγραμμάτων ανάπτυξης και διεύρυνσης γνώσεων εργαζομένων σε ατομικό ή συλλογικό επίπεδο. Οι ικανότητες και οι γνώσεις των ανθρώπων αναγνωρίζονται, αναπτύσσονται και διατηρούνται, ενώ οι ίδιοι οι άνθρωποι συμμετέχουν και ενδυναμώνουν την επιχείρηση. Υπάρχει επιβράβευση και αναγνώριση σε αυτούς τους ανθρώπους.

Το Κριτήριο της Συνεργασίας και των Πόρων εξετάζει την ορθολογική διαχείριση και την αξιοποίηση των πόρων του οργανισμού, ενώ αναπτύσσει και μορφές συνεργασίας με τους

προμηθευτές. Οι πόροι μπορεί να είναι οικονομικοί, πληροφορίες, πρόσβαση σε υλικά και αποθήκευση, εφαρμογές τεχνολογίας και κτιριακής υποδομής.

Το Κριτήριο των Διαδικασιών παρουσιάζει τον εξορθολογισμό διαδικασιών, την μελέτη ανάπτυξης καινοτόμων υπηρεσιών ή προϊόντων. Οι υπηρεσίες σχεδιάζονται βάση των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών, ενώ οι σχέσεις με τους πελάτες διαχειρίζονται αποτελεσματικά και βελτιώνονται διαρκώς.

Το Κριτήριο των Αποτελεσμάτων για τους Πελάτες, αναλύει τον τρόπο αντίληψης και βαθμού ικανοποίησης των πελατών, βάση μετρήσεων των αντιλήψεων και των δεικτών απόδοσης.

Το Κριτήριο των Αποτελεσμάτων για τους Εργαζομένους, διευρύνει τη γνώση και το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων, βάση μετρήσεων των αντιλήψεων και των δεικτών απόδοσης.

Το Κριτήριο των Αποτελεσμάτων για το Κοινωνικό Σύνολο, εξετάζει τις επιδράσεις των δραστηριοτήτων στο κοινωνικό σύνολο για τον οργανισμό, βάση μετρήσεων των αντιλήψεων και των δεικτών απόδοσης.

Το Κριτήριο των επιχειρηματικών Αποτελεσμάτων αξιολογεί τα αποτελέσματα δράσης και επίτευξης των στόχων του οργανισμού, σε σύγκριση με τους ήδη προγραμματισμένους στόχους της, βάση των βασικών αποτελεσμάτων απόδοσης και των βασικών δεικτών απόδοσης.

Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM, οδηγεί στην επιμέτρηση της ικανοποίησης των πελατών (απευθείας ερωτηματολόγια, έρευνες, παράπονα, κλπ.) και αναθεώρηση ή βελτίωση των βασικών προϋποθέσεων (Διαδικασίες, Προσωπικό, Ηγεσία) για αύξηση της ικανοποίησης. Σημαντικό στοιχείο του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας είναι η συνεχής μέτρηση, αναθεώρηση και βελτίωση με στόχο τη συνεχή βελτίωση της επιχείρησης αλλά και της επιχειρηματικής αριστείας (Τζωρτζάκης Κ. & Τζωρτζάκη Α. (2002) Οργάνωση και Διοίκηση, Έκδοση Β. Αθήνα, Rosili)

Το EFQM το 2013 ανακοίνωσε τη νέα έκδοση του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM EXCELLENCE MODEL 2013, που σκοπό έχει τη βελτίωση της επίδοσης και ανταγωνιστικότητας των Ευρωπαϊκών Επιχειρήσεων & Οργανισμών. Βασικές προσθήκες στη νέα έκδοση του Μοντέλου αποτελούν οι έννοιες της ταχύτητας, της ευκινησίας, της ευελιξίας & του σύγχρονου επιχειρείν γενικότερα. Στην αναθεωρημένη έκδοση του Μοντέλου τονίζεται η ανάγκη για ευκίνητες και ευέλικτες επιχειρήσεις για Βιωσιμότητα, για την ορθή Διαχείριση των Ταλέντων καθώς και για την αποτελεσματικότερη Διαχείριση των Κινδύνων. Επιπλέον, η

γλώσσα καθώς και η ορολογία του Μοντέλου έχει απλοποιηθεί σημαντικά, με σκοπό την ευκολότερη κατανόηση και την αποτελεσματικότερη εφαρμογή του. (ΕΕΔΕ 2014)

Το EFQM αποτελεί ένα πρακτικό εργαλείο, το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί ποικιλοτρόπως ως:

- Εργαλείο για αυτό-αξιολόγηση
- Μέθοδος για συγκριτική αξιολόγηση με άλλους οργανισμούς
- Οδηγός για εντοπισμό περιοχών βελτίωσης
- Βάση για κοινό λεξιλόγιο και τρόπο σκέψης
- Δομή για το Σύστημα Διοίκησης ενός οργανισμού

## **2.2 ΟΙ ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΟΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΣΤΙΣ ΟΠΟΙΕΣ ΒΑΣΙΖΕΤΑΙ ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ EFQM.**

Αυτή η ενότητα καλύπτει τρεις τομείς, τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, την Αυτοαξιολόγηση και τη Βαθμολόγηση.

### **2.2.1 Η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας**

Η Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), γνωστή και ως TQM(total quality management) είναι ένας σχετικά νέος τρόπος διοίκησης, δηλαδή μια νέα προσέγγιση για την αποτελεσματική ανάπτυξη μιας επιχείρησης και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Αυτό ισχύει για επιχειρήσεις στον ιδιωτικό τομέα και οργανισμούς και υπηρεσίες στο δημόσιο τομέα.

Ως βασικό προσανατολισμό η ΔΟΠ έχει την καλύτερη ικανοποίηση των πελατών. Η έννοια του πελάτη είναι διευρυμένη, ώστε να καλύπτει τους εξωτερικούς και τους εσωτερικούς πελάτες της επιχείρησης.

- Οι εξωτερικοί πελάτες είναι οι τελικοί καταναλωτές και χρήστες των προϊόντων και υπηρεσιών

- Οι εσωτερικοί πελάτες είναι τα διοικητικά στελέχη και οι εργαζόμενοι, οι οποίοι άμεσα ή έμμεσα συμβάλλουν στη δημιουργία των προϊόντων και επηρεάζουν την προσφερόμενη ποιότητα μέσα στην επιχείρηση (Δερβιτσιώτης, 2005)

Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας είναι ένας ειδικός τύπος του μοντέλου Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Άλλωστε αρχικός τίτλος του μοντέλου ήταν «Το ευρωπαϊκό μοντέλο για την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας» (Porter & Tanner, 1996).

Το EFQM (2013) εξηγεί ότι το μοντέλο EFQM είναι ένα μη δεσμευτικό πλαίσιο που θα αναγνωρίζει πως υπάρχουν πολλές προσεγγίσεις για την επίτευξη της βιώσιμης αριστείας. Μέσα σε αυτή τη μη δεσμευτική προσέγγιση υπάρχουν ορισμένες θεμελιώδεις έννοιες που στηρίζουν το συγκεκριμένο μοντέλο. Αυτά διατυπώνονται στη συνέχεια (EFQM, 2013) και βασίζονται στις καθιερωμένες αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM). Δεν υπάρχει καμία σημασία για τη σειρά των εννοιών, ο παρακάτω κατάλογος δεν είναι εξαντλητικός και αλλάζει όσο οι Άριστες Επιχειρήσεις αναπτύσσονται και βελτιώνονται.

### **Προσανατολισμός στα Αποτελέσματα**

Αριστεία είναι η επίτευξη αποτελεσμάτων που ευχαριστήσει όλους τους παράγοντες του οργανισμού.

### **Εστίαση στον Πελάτη**

Αριστεία είναι η δημιουργία βιώσιμης αξίας για τον καταναλωτή.

### **Ηγεσία και Αφοσίωση στους Στόχους**

Η Αριστεία αφορά ηγεσία με έμπνευση και όραμα, σε συνδυασμό με τη σταθερότητα στους στόχους.

### **Διοίκηση βάσει Διαδικασιών και Δεδομένων**

Η Αριστεία είναι η διαχείριση της οργάνωσης μέσα από ένα σύνολο αλληλοεξαρτώμενων και αλληλένδετων συστημάτων, διαδικασιών και γεγονότων.

### **Άνθρωποι, Συμμετοχή και Ανάπτυξη**

Αριστεία είναι η μεγιστοποίηση της συμβολής των εργαζομένων, μέσω της ανάπτυξης και της συμμετοχής τους.

## **Συνεχής μάθηση, την καινοτομία και τη βελτίωση**

Αριστεία είναι η αμφισβήτηση του status quo και η πραγματοποίηση της αλλαγής με τη χρήση της μάθησης για να δημιουργηθεί καινοτομία και βελτίωση των ευκαιριών.

### **Εταιρική ανάπτυξη**

Η Αριστεία είναι η ανάπτυξη και διατήρηση εταιρικών σχέσεων προστιθέμενης αξίας.

### **Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη**

Η Αριστεία υπερβαίνει το ελάχιστο κανονιστικό πλαίσιο στο οποίο λειτουργεί η εταιρεία ή ο οργανισμός και προσπαθεί να κατανοήσει και να ανταποκριθεί στις προσδοκίες των μετόχων τους στην κοινωνία.

Οι Ghobadian & Woo (1996) βλέπουν τα παραπάνω ως παροχή ενός εφαρμόσιμου μοντέλου διοίκησης ολικής ποιότητας. Αυτή η άποψη υποστηρίζεται από τον Porter & Tanner (1996) που βλέπουν την διαδικασία αυτόαξιολόγησης ως συστηματικό επόπτη των προγραμμάτων Διοίκησης Ολικής. Οι Kanji & Tambi (2002) θεωρούν ότι τα μοντέλα επιχειρηματικής αριστείας (συμπεριλαμβανομένου του EFQM Excellence Model) ως ειδικούς τύπους των μοντέλων TQM που παρέχουν τα μέτρα των βασικών οργανωτικών περιοχών και να επιδεικνύουν τα ανταποδοτικά αποτελέσματα αυτών των βασικών τομέων στη συνολική οργανωτική απόδοση. Έτσι η αυτοαξιολόγηση με τη χρήση του EFQM Excellence Model μπορεί να θεωρηθεί ως μια συστηματική προσέγγιση για την εισαγωγή των εννοιών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε έναν οργανισμό, ενώ επίσης παρακολουθεί τις αλλαγές στην οργανωτική απόδοση. Αυτή η άποψη, ωστόσο, δεν είναι καθολική.

### **2.2.2 Αυτοαξιολόγηση**

Στο EFQM (2013) ορισμός της αυτοαξιολόγησης είναι:  
«Αυτόαξιολόγηση είναι μια ολοκληρωμένη, συστηματική και τακτική επανεξέταση της οργάνωσης, των δραστηριοτήτων και των αποτελεσμάτων που αναφέρονται κατά το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας EFQM. Η διαδικασία της αυτοαξιολόγησης επιτρέπει στον οργανισμό να διακρίνει με σαφήνεια τα πλεονεκτήματα και τις περιοχές, στις οποίες μπορούν να γίνουν βελτιώσεις και κορυφώνεται στις προγραμματισμένες δράσεις βελτίωσης, οι οποίες στη συνέχεια εποπτεύονται για την επίτευξη προόδου».

Έτσι μπορεί να φανεί από τον παραπάνω ορισμό ότι η αυτοαξιολόγηση είναι ένα όχημα για τη συστηματική, συνεχή βελτίωση σε έναν οργανισμό. Μια εκτεταμένη μελέτη των Coulambidou & Dale (1995) υποστηρίζει αυτή την άποψη. Οι οργανισμοί που συμμετείχαν στην έρευνα, όταν ρωτήθηκαν ποιοι παράγοντες ήταν οι πιο σημαντικοί για να δικαιολογήσουν τη συνέχιση τους με την αυτοαξιολόγηση, προσδιόρισαν τα εξής:

- Εντοπισμός ευκαιριών βελτίωσης
- Παροχή νέων κινήτρων για τη διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας
- Κατευθυντήριους για τη διαδικασία βελτίωσης
- Διοίκηση των επιχειρήσεων

Ο Hillman (1994) βλέπει τέσσερις βασικούς τομείς που ωφελούνται από τη χρήση της αυτοαξιολόγησης:

#### 1. Μέτρηση:

- Επίτευξη συναίνεσης σε ό, τι έχει επιτευχθεί και τι πρέπει ακόμη να γίνει.
- Οι διαχειριστές δίδουν προτεραιότητα σε δράσεις που βασίζονται σε γεγονότα και διαπιστωμένες ανάγκες.
- Παροχή δεδομένων προς σύγκριση, και να μάθουν από τις επιχειρήσεις και οργανισμούς "παγκόσμιας κλάσης".
- Παροχή δεδομένων σχετικά με τις χρονικά εξελισσόμενες βελτιώσεις .

#### 2. Η εφαρμογή καλύτερων πρακτικών:

- Μαθαίνοντας ο ένας από τον άλλο και από άλλους οργανισμούς.
- Η παροχή αντικειμενικών ανασκοπήσεων της προόδου.
- Παρέχοντας μια κοινή προσέγγιση για τη χρήση σε όλα τα τμήματα.
- Ελαχιστοποίηση της προσπάθειας που απαιτείται για την ανάπτυξη μεθόδων αξιολόγησης σε διαφορετικές τμήματα.

#### 3. Συμμετοχή:

- Ενεργοποίηση όλων στο να συμβάλουν στη διαδικασία αξιολόγησης, με αποτέλεσμα επιμερισμό της κυριότητας των αποτελεσμάτων και των προτεινόμενων δράσεων.
- Ενεργοποίηση του προσωπικού να δει τον αντίκτυπο των προσπαθειών βελτίωσής του.
- Ενεργοποίηση των ανώτερων στελεχών να οδηγήσουν τη διαδικασία βελτίωσης και να εξουσιοδοτήσουν το προσωπικό τους στο να ασκήσουν πρωτοβουλίες στο δικό τους επίπεδο.

#### 4. Ενίσχυση της κατεύθυνσης:

- Επίδειξη της μακροπρόθεσμης δέσμευσης και της συνύπαρξης της με τους στόχους.
- Ενσωμάτωση της δραστηριότητας βελτίωσης στην καθημερινή ζωή, εστιάζοντας στα επιχειρηματικά αποτελέσματα.
- Παροχή ενός πρακτικού εργαλείου που θα οδηγεί στη συνεχή βελτίωση.

Είναι σαφές ότι υπάρχει ένας βαθμός επικάλυψης μεταξύ των αποτελεσμάτων της έρευνας των Coulabidou & Dale και των απόψεων Hillman, οι οποίες βασίζονται στην εμπειρία του ως συμβούλου σε θέματα κατάρτισης σε οργανισμούς χρησιμοποιώντας το μοντέλο EFQM. Υπάρχει σαφής συμφωνία ότι η αυτοαξιολόγηση βοηθά στον εντοπισμό περιοχών για βελτίωση αλλά και τη διεύθυνση της διαδικασίας βελτίωσης. Οι Coulabidou & Dale τονίζουν την παροχή κινήτρων για τη διαδικασία βελτίωσης και τη διαχείριση της επιχείρησης, λαμβάνοντας υπόψη ότι ο Hillman δίνει έμφαση στη συμμετοχή του προσωπικού στην εφαρμογή των βέλτιστων πρακτικών.

Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διοίκηση Ποιότητας προτείνει μια σειρά από προσεγγίσεις για την αυτοαξιολόγηση, τα οποία είναι το ερωτηματολόγιο, το διάγραμμα μήτρας, το εργαστήριο, η pro-forma και η ανάθεση προσομοίωσης. (questionnaire, matrix chart, workshop, pro-forma and award Simulation)

Το EFQM αναγνωρίζει ότι κάθε προσέγγιση αυτοαξιολόγησης προσφέρει διαφορετικά οφέλη και περιλαμβάνει διαφορετικά μέσα και κινδύνους. Πριν επιλεγεί η προσέγγιση, είναι σημαντικό να εξεταστεί αν η επιχείρηση ελπίζει να επιτευχθεί λύση από τη χρήση του EFQM Excellence Model. Για παράδειγμα, εάν ο στόχος είναι να εξασφαλίσει μια «γρήγορη λύση» σε ένα συγκεκριμένο πρόβλημα, τότε αυτό είναι απίθανο να συμβεί δεδομένης της μακροπρόθεσμης φύσης του μοντέλου. Εναλλακτικά, εάν ο οργανισμός προσπαθεί να επιτύχει ένα βραβείο Επιχειρηματικής Αριστείας και Ποιότητας δεν πρέπει να λησμονείται ότι αυτό προσφέρει μια παγκοσμίου κύρους Πιστοποίηση, βοηθά την επιχείρηση να γίνει πιο σχολαστική και αποτελεσματική στον τρόπο με τον οποίο βάζει σε προτεραιότητα, καταγράφει και υλοποιεί τις βελτιωτικές ενέργειες που προκύπτουν. Η επιχείρηση αξιολογείται αλλά παράλληλα λαμβάνει μια αμερόληπτη και δομημένη ανατροφοδότηση για τα υλοποιημένα έργα και τα αποτελέσματα που προέκυψαν, από έμπειρους, εκπαιδευμένους και εξουσιοδοτημένους από το EFQM αξιολογητές. Επιπλέον, η ανατροφοδότηση βοηθά τις επιχειρήσεις να προγραμματίσουν τις επόμενες βελτιωτικές ενέργειες ενώ προσδίδει σημαντικά στοιχεία στη δημιουργία του Επιχειρηματικού πλάνου.



Σύμφωνα με αυτή τη σκέψη του EFQM παρέχεται ένα μενού προσεγγίσεων που οι επιχειρήσεις μπορούν να επιλέξουν. Εξαρτάται από το εάν είναι ήδη στον δρόμο της εφαρμογής των εννοιών και των πλαισίων της ποιότητας, ή μόλις ξεκινάνε το ταξίδι ή βρίσκονται κάπου ανάμεσα στα δύο. Μια διάκριση είναι επίσης μεταξύ του ποσού της προσπάθειας που απαιτείται για κάθε προσέγγιση από την άποψη της χαμηλής, μέσης και μεγάλης προσπάθειας. Είναι σαφές ότι αυτές οι επιλογές εξαρτώνται από τη διαθεσιμότητα των μέσων εντός του οργανισμού, τη δέσμευση, το χρόνο, την ενέργεια, την πληροφόρηση και τη χρηματοδότηση. Ομοίως, η επιχείρηση μπορεί να εξετάσει την εφαρμογή του μοντέλου EFQM σε μία ή σε όλες τις υπηρεσίες και να σχεδιάσει μια σταδιακή προσέγγιση.

### **Προσέγγιση Ερωτηματολογίου**

Θεωρείται από την EFQM (2013) ως μια από τις πλέον αξιόπιστες προσεγγίσεις εργασίας. Το ερωτηματολόγιο έχει ως στόχο να αποκτήσει η επιχείρηση άποψη για όλα τα άτομα που εργάζονται εντός της.

Τα οφέλη που συνδέονται με αυτήν την προσέγγιση είναι ότι είναι γρήγορο και εύκολο στην εφαρμογή, μπορούν να συμμετάσχουν όλοι οι άνθρωποι της επιχείρησης, υποστηρίζει τις προσπάθειες της επικοινωνίας και μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε συνδυασμό με άλλες προσεγγίσεις. Οι συναφείς κίνδυνοι είναι ότι τα πλεονεκτήματα και οι περιοχές βελτίωσης δεν μπορούν να εξακριβωθούν, και η ακρίβεια των σχολίων εξαρτάται από τη διατύπωση των αρχικών ερωτημάτων, αφού μπορεί να υπάρχει κόπωση στο ερωτηματολόγιο εντός της επιχείρησης και οι προσδοκίες μπορεί να εξυψώνονται και να παραμένουν ανεκπλήρωτες, εάν τα κατάλληλα μέτρα δεν εμφανίζονται έγκαιρα (EFQM 2013).

### **Μήτρα προσέγγισης**

Στην ουσία η προσέγγιση (διαγράμματος) μήτρας απαιτεί αρκετή οργάνωση για να δημιουργήσει μια σειρά από επιτεύξιμες καταστάσεις που μπορούν να βαθμολογηθούν με μια εκτίμηση από 1-10. Θα πρέπει να προσδιορίζονται για όλα τα εννέα κριτήρια του Μοντέλου, με τον τρόπο αυτό συνεπάγεται η δημιουργία συνολικά 90 δηλώσεων επιτευγμάτων. Το διάγραμμα που προκύπτει, στη συνέχεια χρησιμοποιείται από τις ομάδες διαχείρισης που κάνουν μια εκτίμηση, που βρίσκεται η επιχείρηση σε σχέση με τις καταστάσεις.

Τα οφέλη που συνδέονται με αυτήν την προσέγγιση είναι ότι είναι απλό στη χρήση, απαιτεί ελάχιστη εκπαίδευση, μπορούν να συμμετάσχουν όλοι οι άνθρωποι της επιχείρησης, υποστηρίζει ομάδα συζήτησης και καταδεικνύει σαφώς τη πρόοδο ή την έλλειψη αυτής σε

σχέση με το σύνολο των εννέα κριτηρίων του EFQM. Οι συναφείς κίνδυνοι είναι ότι ο κατάλογος των πλεονεκτημάτων και των τομέων βελτίωσης δεν παράγονται, δεν επιτρέπει συγκρίσεις και εκεί δεν υπάρχει σαφής παραπομπή μεταξύ των δηλώσεων της μήτρας και των επιμέρους κριτηρίων του μοντέλου.

### **Προσέγγιση Workshop**

Η προσέγγιση workshop έχει πέντε διακριτές φάσεις

1. Εκπαίδευση
2. Συλλογή δεδομένων
3. Βαθμολόγηση
4. Ιεράρχηση των δράσεων βελτίωσης
5. Μία επισκόπηση της προόδου

Το τελευταίο, γίνεται μέρος της κανονικής διαδικασίας επανατροφοδότησης για την επιχείρηση. Τα οφέλη που απορρέουν από αυτή την προσέγγιση είναι ότι, είναι ένας εξαιρετικός τρόπος για να εξοικειωθούν οι ομάδες διαχείρισης με το μοντέλο, υποστηρίζει την οικοδόμηση της κάθε ομάδας και επιτρέπει την συζήτηση και συμφωνία σχετικά με τα πλεονεκτήματα και τις περιοχές βελτίωσης, παρέχοντας κίνητρα προς δράσεις βελτίωσης (EFQM 2013). Οι συναφείς κίνδυνοι είναι ότι, είναι λιγότερο ισχυρή από τη προσομοίωση προσέγγιση award και απαιτεί τη διευκόλυνση των εμπειρογνομόνων και μπορεί να οδηγήσει σε μη ρεαλιστικές, και συχνά γενναιόδωρη βαθμολόγηση (EFQM 2013).

### **Προσέγγιση pro-forma**

Η προσέγγιση pro-forma περιλαμβάνει τη χρησιμοποίηση ενός συνόλου φορμών οι οποίες στο σύνολο περιέχουν όλα τα 32 επιμέρους κριτήρια του μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας EFQM. Οι ομάδες αξιολόγησης συλλέγουν τις κατάλληλες πληροφορίες και στη συνέχεια, χρησιμοποιώντας τις φόρμες αναλαμβάνουν την αυτοαξιολόγηση. Τα οφέλη που συνδέονται με αυτήν την προσέγγιση είναι ότι, παρέχουν πραγματικές πληροφορίες, όπως και μια λίστα των πλεονεκτημάτων και των τομέων βελτίωσης. Οι συναφείς κίνδυνοι που υπάρχουν είναι ότι η διαδικασία εξαρτάται από την καλή συλλογή δεδομένων και τις φόρμες.

### **Προσομοίωση, προσέγγισης βραβείου (Award)**

Η προσέγγιση προσομοίωσης βραβείου είναι στην ουσία μια αντιγραφή της διαδικασίας για την είσοδο στη διαδικασία για το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας. Πρόκειται για την

παρασκευή ενός πλήρους εγγράφου υποβολής τηρώντας τα κριτήρια που καθορίζονται στο φυλλάδιο EFQM Award Application. Στη συνέχεια η ομάδα εκπαιδευμένων αξιολογητών, είτε εσωτερικά είτε εξωτερικά βαθμολογεί τα αποτελέσματα της εφαρμογής και παρέχει μια ανατροφοδοτική αναφορά που περιέχει μια λίστα των πλεονεκτημάτων και των τομέων βελτίωσης. Τα οφέλη που συνδέονται με αυτήν την προσέγγιση είναι ότι παρέχει έναν κατάλογο των πλεονεκτημάτων και των τομέων βελτίωσης, ένα εξαιρετικό έγγραφο της επικοινωνίας, μια ευκαιρία να συγκρίνουν τις επιδόσεις με άλλες επιχειρήσεις και αποτελεί πρόβα για την εφαρμογή του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας. Ο αντίστοιχος κίνδυνος είναι η μικρότερη συμμετοχή των διαχειριστών, επειδή η εργασία είναι συγκεκριμένη, οπότε η δυνατότητα για δημιουργική γραφή θεωρείται υπερβολικά φιλόδοξη για μια επιχείρηση στα πρώτα της βήματα στην πορεία της προς την αριστεία.

Οι πιο συνηθισμένες πρακτικές αυτοαξιολόγησης που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση είναι η Pro-farma προσέγγιση και η Μήτρα προσέγγισης.

Για να βοηθηθούν οι επιχειρήσεις με τη διαδικασία της αυτοαξιολόγησης, εισήχθη η λογική RADAR και μπορεί να φανεί διαγραμματικά στο σχήμα 2.3

Η λογική **RADAR** αποτελείται από τα εξής στοιχεία:

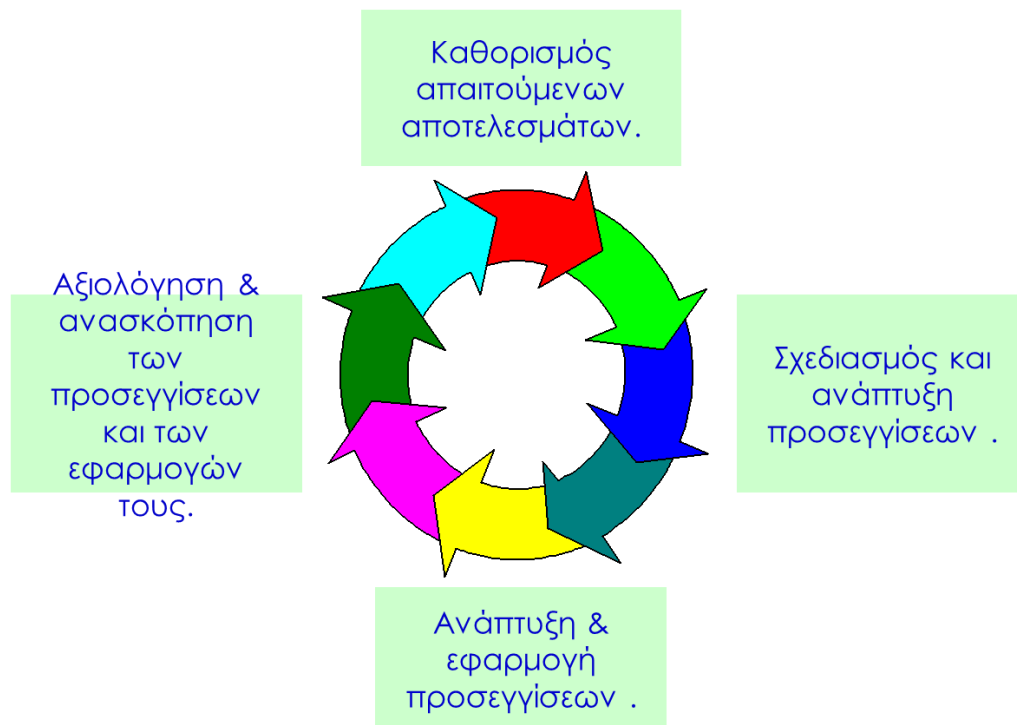
**Results – Αποτελέσματα**

**Approach - Προσέγγιση**

**Deployment - Ανάπτυξη & Εφαρμογή**

**Assessment - Αξιολόγηση**

**Review – Ανασκόπηση**



Σχήμα 2.3 Το μοντέλο του RADAR.

Αυτή η λογική ορίζει ότι μια επιχείρηση πρέπει να:

- Προσδιορίζει τα ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ που θέλει να επιτύχει σαν μέρος της διαδικασίας σχεδιασμού της πολιτικής και της στρατηγικής της
- Σχεδιάσει και αναπτύξει μια ολοκληρωμένη σειρά ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΩΝ για την απόδοση των αποτελεσμάτων
- ΕΦΑΡΜΟΖΕΙ τις προσεγγίσεις με τρόπο συστηματικό που θα εξασφαλίζει την ολοκληρωμένη εφαρμογή
- ΑΞΙΟΛΟΓΕΙ και ΑΝΑΘΕΩΡΕΙ τις προσεγγίσεις

### **Εφαρμόζοντας τη λογική RADAR**

Η λογική RADAR δηλώνει ότι ένας οργανισμός/επιχείρηση πρέπει:

- Να προσδιορίζει τα Αποτελέσματα που στοχεύει να πετύχει ως μέρος της στρατηγικής του.

- Να προγραμματίζει και να αναπτύσσει ένα συγκροτημένο σύνολο τεκμηριωμένων Προσεγγίσεων για την επίτευξη των απαιτούμενων Αποτελεσμάτων τόσο στο παρόν όσο και στο μέλλον.
- Να Αναπτύσσει τις προσεγγίσεις με συστηματικό τρόπο ώστε να διασφαλίζει την υλοποίηση τους.
- Να Αξιολογεί και να Τελειοποιεί τις προϋποθέσεις, που αναπτύσσονται βάσει της παρακολούθησης και ανάλυσης των αποτελεσμάτων που επιτεύχθηκαν και της συνεχούς μάθησης. (ΕΕΔΕ, 2014)

### **2.2.3 Βαθμολόγηση**

Οι συντελεστές στάθμισης για καθένα από τα κριτήρια του EFQM Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας έχουν ως εξής:

#### **Προϋποθέσεις 50% :**

- Ηγεσία 10%
- Άνθρωποι 10%
- Στρατηγική 10%
- Συνεργασίες και Πόροι 10%
- Διαδικασίες, Προϊόντα και Υπηρεσίες 10%

#### **Αποτελέσματα 50% :**

- Αποτελέσματα για τους Ανθρώπους 10%
- Αποτελέσματα για τους Πελάτες 15%

- Αποτελέσματα για τη Κοινωνία 10%

- Επιχειρηματικά Αποτελέσματα 15%

Η βαθμολόγηση των επιχειρήσεων γίνεται μετά τη πρώτη φάση που είναι η Αυτοαξιολόγηση. Η βαθμολογία θα πρέπει να ισούται ή να ξεπερνά τις 300 μονάδες (στην κλίμακα των 1000), έπειτα από την επιτόπια επίσκεψη των εξωτερικών ειδικευμένων αξιολογητών. Ανάλογα με τη βαθμολογία δίνονται οι παρακάτω διαβαθμίσεις πιστοποίησης σε αυτό το επίπεδο

 <p>300 - 399 μονάδες Διάκριση 3 αστέρων</p>	 <p>400 - 499 μονάδες Διάκριση 4 αστέρων</p>	 <p>πάνω από 500 μονάδες Διάκριση 5 αστέρων</p>
---	---	---

Εικόνα 2.4 πηγή ΕΕΔΕ, 2014.

## 2.3 ΤΑ ΤΡΙΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ EFQM

Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM αποτελείται από τρία επίπεδα αξιολόγησης, τα οποία είναι η Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία (Committed to Excellence), η Αναγνώριση στην Επιχειρηματική Αριστεία (Recognized for Excellence) και το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (European Quality Award-EQA).

Το πρώτο επίπεδο έχει σχεδιαστεί για επιχειρήσεις, οργανισμούς (ιδιωτικού και δημοσίου τομέα) και επιχειρησιακές μονάδες που βρίσκονται στο ξεκίνημα του ταξιδιού τους προς την Επιχειρηματική Αριστεία. Στην περίπτωση αυτή η έμφαση δίνεται στην δημιουργία πάθους και δέσμευσης μεταξύ των εσωτερικών συμμετοχών, προκειμένου να αξιοποιηθεί η

ευκαιρία για την έναρξη δραστηριοτήτων βελτίωσης. Το συγκεκριμένο επίπεδο βοηθά τις επιχειρήσεις να διευρύνουν με απλό και πρακτικό τρόπο τη γνώση και την εμπειρία βάσει του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM και της λογικής RADAR. Το επίπεδο αυτό ακολουθεί μια διαδικασία δύο φάσεων, την Αυτό-αξιολόγηση και την Επιτόπια Επίσκεψη. Η πρώτη φάση αφορά την αξιολόγηση του οργανισμού σύμφωνα με εννιά κριτήρια του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM, προκειμένου να γίνει κατανοητός ο βαθμός απόδοσης του σε σχέση με το όραμα και τη στρατηγική του. Στη συνέχεια, απαιτείται να χρησιμοποιηθούν τα συμπεράσματα από την αξιολόγηση, ώστε να τεθούν προτεραιότητες και να σχεδιαστούν οι ενέργειες σχετικά με τις ευκαιρίες για βελτίωση που επισημάνθηκαν. Στη δεύτερη φάση οι οργανισμοί καλούνται να επιδείξουν την επιτυχή ανάπτυξη τριών τουλάχιστον βελτιωτικών δράσεων, βάσει των αποτελεσμάτων της αυτό-αξιολόγησης που έχει προηγηθεί. Η Επιτόπια Επίσκεψη διεξάγεται από εξουσιοδοτημένους και εκπαιδευμένους από το EFQM ανεξάρτητους επικυρωτές. Συνολικά η διαδικασία διαρκεί έξι με εννιά μήνες από την ημερομηνία υποβολής της αίτησης συμμετοχής. Οι διακριθείσες επιχειρήσεις λαμβάνουν πιστοποιητικό και λογότυπο πανευρωπαϊκής αναγνώρισης με ισχύ δύο ετών από την ημερομηνία της Επιτόπου Επίσκεψης. Μετά από ενάμιση χρόνο από την ημερομηνία της διάκρισης ή νωρίτερα, οι οργανισμοί μπορούν να υποβάλουν εκ νέου αίτηση σε αυτό το επίπεδο με μειωμένο κόστος συμμετοχής, ώστε να επαναλάβουν τη διαδικασία ανανεώνοντας ταυτόχρονα τη διάκρισή τους για ακόμα δύο χρόνια.

Το δεύτερο επίπεδο έχει σχεδιαστεί για επιχειρήσεις, οργανισμούς ή επιχειρησιακές μονάδες που διαθέτουν εμπειρία στην αυτό-αξιολόγηση βάσει του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM. Βασίζεται στο ολοκληρωμένο μοντέλο του EFQM, που περιλαμβάνει εννιά κριτήρια και τριάντα δύο υποκριτήρια. Προσφέρει στις υποψήφιες επιχειρήσεις τα πλεονεκτήματα μιας δομημένης προσέγγισης για τον εντοπισμό των δυνατών και αδύνατων σημείων, καθώς και των περιοχών που επιδέχονται βελτίωση. Οι οργανισμοί ακολουθούν μια διαδικασία παρόμοια αλλά απλούστερη από αυτή του Ευρωπαϊκού Βραβείου Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM. Η βαθμολογία των επιτυχημένων επιχειρήσεων θα πρέπει να ισούται ή να ξεπερνά τους τριακόσιους βαθμούς έπειτα από την Επιτόπια Επίσκεψη των αξιολογητών. Οι διακριθείσες επιχειρήσεις λαμβάνουν πιστοποιητικό και λογότυπο πανευρωπαϊκής αναγνώρισης με ισχύ δύο ετών από την ημερομηνία της Επιτόπου Επίσκεψης.

Το τρίτο επίπεδο είναι ένας αυστηρός και απαιτητικός διαγωνισμός σχεδιασμένος για επιχειρήσεις και επιχειρησιακές μονάδες που φιλοδοξούν να κατακτήσουν τα ανώτερα Ευρωπαϊκά ή Παγκόσμια επίπεδα Επιχειρηματικής Αριστείας και που αντιμετωπίζονται ως εθνικά και ευρωπαϊκά πρότυπα με μία πεντάχρονη τουλάχιστον πορεία συνεχούς βελτίωσης .

Το Βραβείο βασίζεται στο Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM το οποίο χρησιμοποιείται ως η βάση για πολλά εθνικά και περιφερειακά Βραβεία Ποιότητας σε ολόκληρη την Ευρώπη . Μια ειδική επιτροπή ανασκοπεί τις εκθέσεις και τα αποτελέσματα της Επιτόπου Επίσκεψης των υποψηφίων επιχειρήσεων και αποφασίζει την κατάταξη των υποψηφίων σε βαθμίδες επιτυχίας .Οι βαθμίδες αυτές είναι Finalist , Prize Winners και εν τέλει EFQM Excellence Award Winners. Όλες αυτές οι διακρίσεις απονέμονται στις επιχειρήσεις στο ετήσιο πανευρωπαϊκό FORUM του EFQM ,το οποίο φιλοξενείται κάθε χρόνο και από διαφορετική πόλη της Ευρώπης και αποτελεί γεγονός εξαιρετικής σημασίας. (Καραγιάννης& Φουρνιώτη, 2008)

## **2.4 ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

Η αξιολόγηση που πραγματοποιείται διακρίνεται από τα εξής στάδια:

1. Σχεδιασμός και προετοιμασία,
2. Συλλογή γνώμων, πληροφοριών και δεδομένων για το που βρίσκεται τώρα η επιχείρηση,
3. Εντοπισμός δυνατών σημείων και περιθωρίων βελτίωσης,
4. Καθορισμός προτεραιοτήτων,
5. Ανάπτυξη σχεδίων δράσης και εφαρμογής,
6. Ανασκόπηση.

Η αυτό-αξιολόγηση απευθύνεται σε συγκεκριμένο φάσμα επιχειρήσεων. Σε μεγάλες επιχειρήσεις ή οργανισμούς (περισσότερα των 250 ατόμων), μικρομεσαίες επιχειρήσεις ή οργανισμούς (λιγότερα των 250 ατόμων), δημόσιους οργανισμούς, επιχειρησιακές μονάδες (Ανεξάρτητες - Με αυτονομία) και λειτουργικά τμήματα.

## **2.5 ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΓΙΑ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΕΝΑΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ**

Ο οργανισμός ή η επιχείρηση αποκτά:

- Ικανοποιημένους, πιστούς αλλά και νέους πελάτες
- Ευελιξία και επιτυχημένη διαχείριση των εξωτερικών αλλαγών



- Αποδοτική χρήση των άυλων και υλικών πόρων
- Καινοτομία και δημιουργικότητα σε όλους τους τομείς (νέες υπηρεσίες, απλούστερες και αποτελεσματικότερες διαδικασίες)
- Διαρκής βελτίωση των κρίσιμων επιχειρησιακών αποτελεσμάτων (κέρδη, μερίδια αγοράς, μείωση κόστους κτλ.)

(ΕΕΔΕ, 2014)

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΙΣΤΟΡΙΑ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ MILLENNIUM BCP

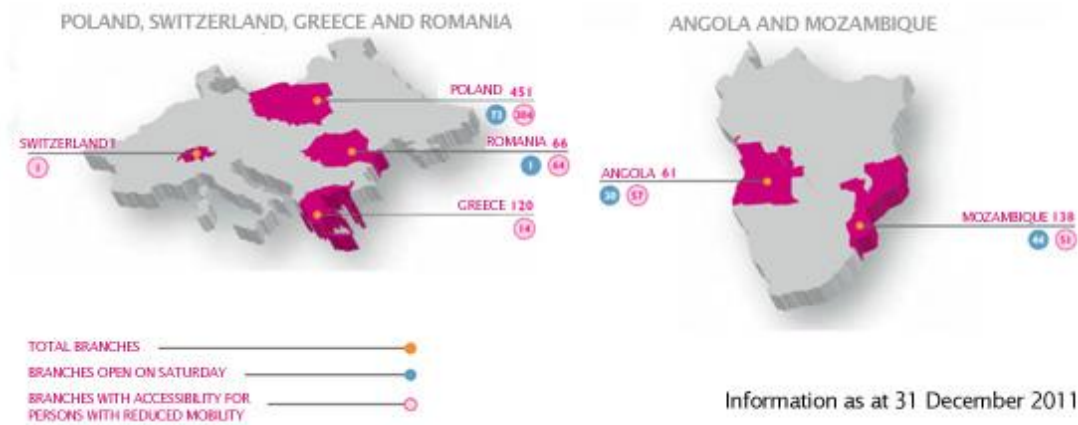
## 3.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Η Banco Commercial Portuguese ιδρύθηκε το 1985, στον απόηχο της απελευθέρωσης του τραπεζικού συστήματος, το οποίο επέτρεψε ιδιωτικές εμπορικές τράπεζες να ιδρυθούν στην πορτογαλική αγορά. Η τράπεζα ιδρύθηκε με την υποστήριξη μιας ομάδας άνω των διακοσίων μετόχων και έμπειρων τραπεζικών επαγγελματιών, που αξιοποίησαν την ευκαιρία να δημιουργήσουν ένα ανεξάρτητο χρηματοπιστωτικό ίδρυμα, που λειτουργούσε κυρίως στην Πορτογαλία και εξυπηρετούσε την οικονομικά υπανάπτυκτη αγορά σε διάφορες περιοχές και με τρόπο διαφορετικό από τις δημόσιες τράπεζες.

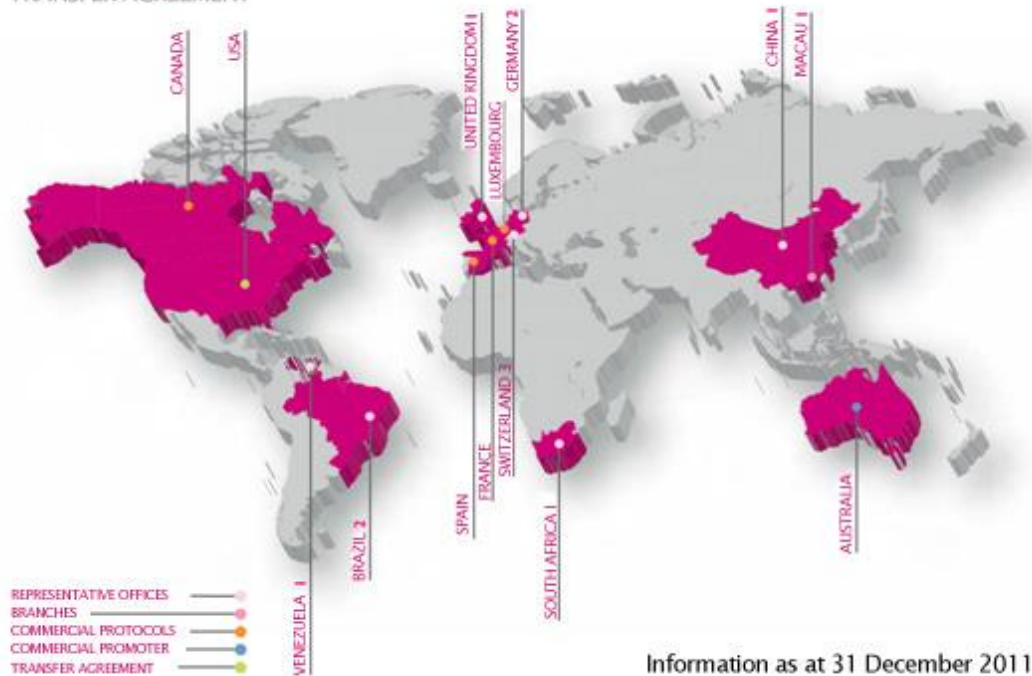
Μετά την εδραίωση της θέσης της στην πορτογαλική αγορά, η τράπεζα επέλεξε μια στρατηγική διεθνοποίησης. Από την αρχή το έργο διεθνοποίησης της Millennium bcp βασίστηκε στην προοπτική ισχυρής ανάπτυξης σε ξένες αγορές με στενή ιστορική σύνδεση με την Πορτογαλία ή με μεγάλες κοινότητες πορτογάλων απογόνων (Μοζαμβίκη, Μακάο, Λουξεμβούργο, Γαλλία, Η.Π.Α., Καναδά), καθώς και σε αγορές όπου υπήρχε ισχυρό εμπορικό κίνητρο για την ίδρυση τραπεζών ακολουθώντας παρόμοιο μοντέλο όπως αυτό που είχε προσαρμόσει η τράπεζα στην πορτογαλική αγορά (Πολωνία, Ελλάδα).

Από την ίδρυση της και για περισσότερο από ένα τέταρτο του αιώνα, η Banco Commercial Portuguese, έχει καθιερωθεί ως κορυφαίος θεσμός στην Πορτογαλία και σε αρκετές περιοχές σε διάφορες αγορές όπου δραστηριοποιείται με την επωνυμία της Χιλιετίας.

Η εταιρία αριθμεί περισσότερα από 1.700 καταστήματα και 21.000 εργαζομένους σε διάφορες γεωγραφικές περιοχές, οι οποίες καλύπτουν τις ανάγκες των 5,4 εκατομμύριων πελατών της που είναι εξαπλωμένοι σε όλο τον κόσμο.



**REPRESENTATIVE OFFICES, BRANCHES, COMMERCIAL PROTOCOLS, COMMERCIAL PROMOTER AND TRANSFER AGREEMENT**



Σε ένα δύσκολο οικονομικό περιβάλλον, η στρατηγική ατζέντα της Millennium bcp είναι βασισμένη σε τέσσερις στρατηγικούς πυλώνες:

- Διατήρηση της ακεραιότητας και της συνοχής του Ομίλου, δίνοντας έμφαση στις διεθνείς δραστηριότητες για την προαγωγή των πορτογαλικών επιχειρήσεων και την δημιουργία αξίας.

- Διατήρηση της ελκυστικότητας της τράπεζας ως ιδιωτική επιχείρηση, με το κράτος ως έναν προσωρινό εταίρο.
- Δημιουργία των προϋποθέσεων για την αποπληρωμή των Δημόσιων Επενδύσεων έως το τέλος του 2016, ελαχιστοποιώντας πιθανές αρνητικές επιπτώσεις.
- Αξιοποίηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της Millennium bcp, εκμεταλλευόμενη συνέργειες, τεχνογνωσία και τις ικανότητες των διαφόρων λειτουργιών.

### **3.2 ΟΡΑΜΑ**

Η Millennium bcp φιλοδοξεί να είναι η τράπεζα αναφοράς στην εξυπηρέτηση των πελατών, βασισμένη σε καινοτόμα κανάλια διανομής και με περισσότερα από τα δύο τρίτα των κεφαλαίων που κατέχουν η λιανική και επιχειρηματική τραπεζική. Λειτουργώντας σε αγορές με υψηλό δυναμικό οι οποίες παρουσιάζουν αναμενόμενη ετήσια ανάπτυξη του κύκλου εργασιών άνω του 10%, η τράπεζα έχει ως στόχο να επιτύχει υψηλότερα επίπεδα απόδοσης, τα οποία να αντανακλούνται στον δείκτη αποτελεσματικότητας στα επίπεδα αναφοράς για τον κλάδο, με αυστηρότερη πειθαρχία στα κεφάλαια και την διαχείριση του κόστους.

### **3.3 ΑΠΟΣΤΟΛΗ**

Να δημιουργήσει αξία για τους πελάτες της μέσω τραπεζικών και χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, σύμφωνα με αυστηρά και υψηλών προδιαγραφών πρότυπα δεοντολογίας και εταιρικής υπευθυνότητας, και αναπτυσσόμενη με κερδοφορία και βιωσιμότητα να δίνει στους μετόχους μια ελκυστική απόδοση η οποία να υποστηρίζει και να ενισχύει τη στρατηγική της αυτονομία και την εταιρική της ταυτότητα.

### **3.4 ΑΞΙΕΣ**

#### **1. Σεβασμός στους ανθρώπους και τα ιδρύματα**

Ο σεβασμός για τους άλλους, για τους ανθρώπους και τα θεσμικά όργανα είναι μια αρχή που μας εμπνέει. Είμαστε ένα υπεύθυνο μέλος της κοινωνίας και πιστεύουμε ότι η ύπαρξή μας έχει νόημα μόνο αν συμβάλλει στο κοινό καλό.

#### **2. Εστίαση στον πελάτη**

Επιδιώκουμε να δούμε τον κόσμο μέσα από τα μάτια των πελατών μας, επειδή φιλοδοξούμε να ικανοποιήσουμε όλες τις ανάγκες τους και να τους βοηθήσουμε να ικανοποιήσουν πλήρως τα όνειρά τους.

#### **3. Επιδίωξη της αριστείας**

Πιστεύουμε στην αξία της αριστείας. Προσπαθούμε να αναπτύξουμε τα καλύτερα προϊόντα και υπηρεσίες και αναζητούμε διαρκώς νέες λύσεις, εφ' όσον αυτές είναι καλύτερες.

#### **4. Εμπιστοσύνη**

Θέλουμε να αναπτύξουμε σταθερές σχέσεις. Η εμπιστοσύνη των πελατών μας είναι το πιο πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο μας, η μόνη αληθινή δέσμευση στην απόδοσή μας και αυτό που μας οδηγεί συνεχώς.

#### **5. Ηθική και Υπευθυνότητα**

Ενεργούμε συνειδητά. Η Millennium bcp έχει επίγνωση του γεγονότος ότι η επιχειρηματική ηθική είναι πλήρης μόνο εάν εξασφαλίζει την εταιρική βιωσιμότητα, καλύτερες συνθήκες διαβίωσης για όλους και βελτιώνει το μέλλον του πλανήτη μας.

### **3.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

Τον Ιούλιο του 2011, η BCP ανακοίνωσε μια στρατηγική ατζέντα για την περίοδο 2011-2014, η οποία βασίζεται σε τέσσερις βασικούς τομείς δράσης:

- I. Εξασφάλιση επιπέδων φερεγγυότητας πάνω από τα επιτρεπτά όρια (9% του Core Tier I το 2011 και 10% το 2012)
- II. Σταθεροποίηση των αναγκών χρηματοδότησης

- III. Ανάπτυξη των επιπέδων κερδοφορίας στην Πορτογαλία, με στόχο να επιτευχθεί απόδοση ιδίων κεφαλαίων (ROE) άνω του 10%
- IV. Εστίαση στο διεθνές χαρτοφυλάκιο σύμφωνα με την ελκυστικότητα και τη διαθεσιμότητα των πόρων, με τη δέσμευση για την ανάπτυξη της τράπεζας στην Πολωνία

Λόγω των συνεχών αλλαγών στο μακροοικονομικό και κανονιστικό πλαίσιο του πορτογαλικού τραπεζικού τομέα, η Τράπεζα κάνει συνεχείς προσαρμογές. Στις αρχές του 2012, η Millennium bcp αναδιοργανώθηκε σύμφωνα με ένα νέο μοντέλο εταιρικής διακυβέρνησης και αναθεώρησε την στρατηγική της ατζέντα, μεταβάλλοντας βασικούς στρατηγικούς τομείς:

- Διατήρηση της ακεραιότητας και της συνοχής της ομάδας, με έμφαση στις θυγατρικές επιχειρήσεις ώστε να αξιοποιήσουν τη διεθνοποίηση των πορτογαλικών χωρών και να δημιουργήσουν αξία.
- Διατήρηση της ελκυστικότητας της Τράπεζας ως ένα ιδιωτικό έργο, με το κράτος ως έναν προσωρινό εταίρο αναφοράς.
- Δημιουργία προϋποθέσεων για την αποπληρωμή των δημοσίων επενδύσεων μέχρι το τέλος του 2016 (με την επιφύλαξη της μεγαλύτερης περιόδου για την οποία η Τράπεζα έχει το δικαίωμα), ελαχιστοποιώντας δυνητικά αρνητικές επιπτώσεις.
- Αξιοποίηση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της Millennium BCP, εκμεταλλευόμενη τις συνέργειες, την τεχνογνωσία και τις δυνατότητες των διαφόρων λειτουργιών.

***Μέρος ΙΙ: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ***  
***ΠΡΩΤΟΓΕΝΗΣ ΕΡΕΥΝΑ***

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ**

### **4.1 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Σκοπός της έρευνας είναι η εφαρμογή του μοντέλου E.F.Q.M. στην τράπεζα Millennium. Η έρευνα διενεργήθηκε με ένα ερωτηματολόγιο σχεδιασμένο με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να ταιριάζει με τη φύση της τράπεζας. Τα ερωτηματολόγια απαντήθηκαν από δείγμα εργαζομένων της τράπεζας. Τα αποτελέσματα της έρευνας σκοπό έχουν να θέσουν τις στρατηγικές εκείνες που θα προσθέσουν αξία στην διοίκηση ολικής ποιότητας της τράπεζας.

Τα αποτελέσματα απευθύνονται στην διοίκηση της Millennium Bank καθώς και άλλων τραπεζών, ώστε να κρίνουν κατά ποσό είναι απαραίτητη η χρησιμοποίηση κάποιου μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας στις τράπεζες. Επίσης ενδιαφέρον έχει και για την επιστημονική κοινότητα.

### **4.2 ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Τα στάδια που ακολουθήσαμε για την πραγματοποίηση αυτής της έρευνας ήταν τα ακόλουθα

#### **4.2.1 Επιλογή σχεδίου έρευνας**

Για τις ανάγκες αυτής της εργασίας ακολουθήθηκε εξερευνητική και περιγραφική έρευνα. Η εξερευνητική έρευνα σκοπό είχε το να συγκεντρώσει πληροφορίες για τη διεξαγωγή της κύριας έρευνας, να μας βοηθήσει στο ξεκαθάρισμα των εννοιών όπως για παράδειγμα, έννοια ικανοποίησης και ποιότητας και, τέλος, στο να μας βοηθήσει να θέσουμε τις προτεραιότητες για την έρευνα που θα



διενεργήσουμε. Μετά την εξερευνητική έρευνα προχωρήσαμε σε περιγραφική έρευνα με στόχο να συγκεντρώσουμε τα μεγέθη εκείνα που αποτελούν μέρος του προβλήματος.

#### **4.2.2 Το Ερωτηματολόγιο**

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήσαμε είναι τροποποιημένο κατάλληλα και σταθμισμένο. Έχει χρησιμοποιηθεί σε έρευνα που μελέτησε μια σειρά από συμπεριφορές και χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την αποτελεσματική, αποδοτική και ποιοτική λειτουργία ενός δημόσιου οργανισμού, χρησιμοποιώντας ως μοντέλο αυτοαξιολόγησης το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης της Ευρωπαϊκής Ένωσης στον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί και διοικείται. Κάθε ερώτηση από τις 56 αυτές ερωτήσεις του ερωτηματολογίου μας είναι σχεδιασμένη σε κλίμακα Likert και κυμαίνεται από το 5 (συμφωνώ απόλυτα) έως το 0 (διαφωνώ απόλυτα).

#### **4.2.3 Το δείγμα**

Όσον αφορά τη συλλογή του δείγματος ακολουθήθηκε η αποστολή των ερωτηματολογίων στους εργαζόμενους ηλεκτρονικά και ταχυδρομικά, η τηλεφωνική συνέντευξη, καθώς και η διανομή των ερωτηματολογίων προς συμπλήρωση στο χώρο εργασίας. Για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου δόθηκαν στους εργαζόμενους αναλυτικές προφορικές και γραπτές οδηγίες.

Αρχικά, η αποστολή των ερωτηματολογίων έγινε ηλεκτρονικά σε 150 υπαλλήλους της Millennium bank. Για όσους δεν ανταποκρίθηκαν έγινε και μία δεύτερη αποστολή του ερωτηματολογίου. Σε κάποιους από όσους δεν ανταποκρίθηκαν και τη δεύτερη φορά ακολουθήθηκε τηλεφωνική συνέντευξη. Το ποσοστό ανταπόκρισης στην έρευνα έφτασε το 74,7% συγκεντρώνοντας 112 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια από τους 150 υπαλλήλους της τράπεζας. Η συλλογή των ερωτηματολογίων διήρκεσε περίπου δύο μήνες.

#### 4.2.4 Ανάλυση Στοιχείων

Η ανάλυση που ακολούθησε, έγινε με τη βοήθεια του στατιστικού πακέτου SPSS έκδοση 21 και βασίζεται στα δεδομένα που συγκεντρώσαμε από τα ερωτηματολόγια, που συμπλήρωσαν οι ερωτώμενοι. Όσον αφορά τα ευρήματα από την έρευνα που πραγματοποιήσαμε παρουσιάζονται αναλυτικά στα κεφάλαια που ακολουθούν.

### 4.3 ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΟ ΠΡΟΦΙΛ

#### 4.3.1 Ταυτότητα δείγματος

Στην ανάλυση που ακολουθεί θα παρουσιαστούν διεξοδικά τα χαρακτηριστικά του δείγματος της έρευνάς μας. Το δείγμα αποτελείται από 112 υπαλλήλους της τράπεζας.

#### 4.3.2. Φύλο

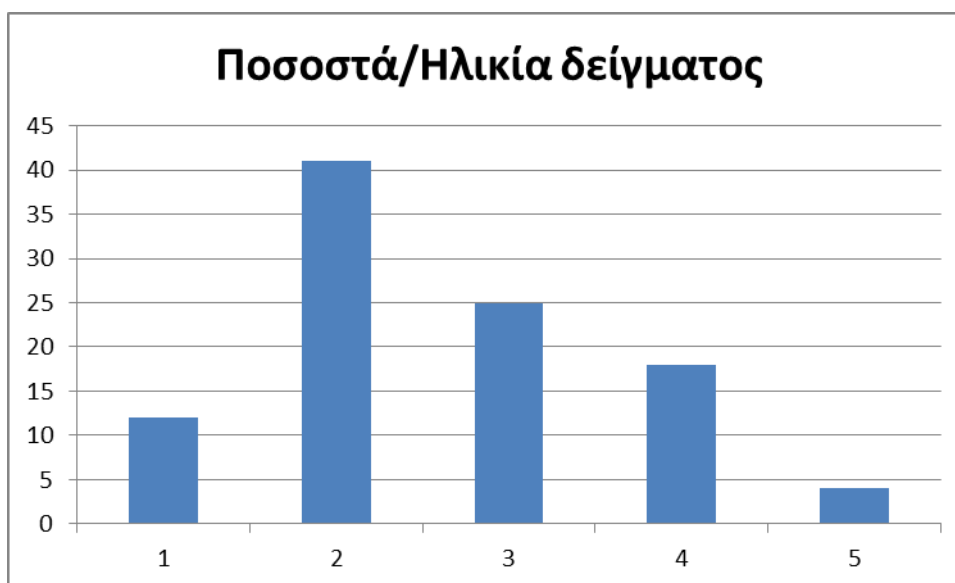
Το δείγμα αποτελείται από 48 άντρες και 64 γυναίκες:

<i>Φύλο</i>		
	<i>Άντρας</i>	<i>Γυναίκα</i>
<i>Ποσοστό</i>	42,85	57,15

### 4.3.3 Ηλικία του Δείγματος

Η ηλικία του δείγματος έχει μεγάλη διακύμανση. Στην ερώτηση αυτή την οποία απάντησαν και οι 112 ερωτώμενοι τα αποτελέσματα είχαν ως εξής:

<i>Ηλικία</i>	<i>Έως 30(1)</i>	<i>31-40(2)</i>	<i>41 -50(3)</i>	<i>51-60(4)</i>	<i>60 &amp; άνω(5)</i>
<i>Ποσοστά</i>	12	41	25	18	4



#### 4.3.4 Επίπεδο εκπαίδευσης

Οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν στο ποιο είναι το επίπεδο της εκπαίδευσης τους. Την ερώτηση αυτή απάντησε το 100% του δείγματος και τα αποτελέσματα έχουν ως εξής:

<i>Επίπεδο εκπαίδευσης</i>				
	<i>Απόφοιτοι Λυκείου</i>	<i>Πτυχιούχοι Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης</i>	<i>Κάτοχοι Master</i>	<i>Κάτοχοι PhD</i>
<i>Ποσοστά</i>	26,2	65,5	8,3	0

#### 4.3.5 Θέση στην Millennium Bank

Μία άλλη ερώτηση που συμπεριλήφθηκε στα δημογραφικά στοιχεία είναι η θέση που είχαν οι ερωτώμενοι στην τράπεζα. Οι επιλογές είναι ανάμεσα στο Junior Clerk, Clerk, Senior Clerk, Supervisor.

Εδώ απάντησαν οι 112 υπάλληλοι. Η πλειοψηφία με ποσοστό 43% να κατέχει την κατεύθυνση Clerk, οι Junior Clerk με 38%, Senior Clerk με 14% ενώ την θέση Supervisor 5% ποσοστό 5%.

**Θέση στην Millennium Bank**

	<b>Junior Clerk</b>	<b>Clerk</b>	<b>Senior Clerk</b>	<b>Supervisor</b>
<i><b>Ποσοστά</b></i>	<b>38</b>	<b>43</b>	<b>14</b>	<b>5</b>

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ**

### **5.1 ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ**

Οι ερωτήσεις που ακολουθούν έγιναν με σκοπό να μελετήσουμε την άποψη των εργαζόμενων σχετικά με κάποια πολύ σημαντικά θέματα.

**1. Σε ποιο βαθμό η ηγεσία (Πολιτική και Διοικητική ηγεσία) της Millennium Bank έχει προσδιορίσει:**

**(α) την αποστολή της (ποιοι είναι οι στόχοι μας) ,**

**(β) το όραμά της (που θέλουμε να πάμε),**

**(γ) τους μακροπρόθεσμους (ή στρατηγικούς) στόχους και την εξειδίκευσή τους σε ετήσιους (ή επιχειρησιακούς) στόχους**

**με τη συμμετοχή των υπαλλήλων της και των άλλων εμπλεκόμενων φορέων στη λειτουργία της;**

Από τις απαντήσεις που λάβαμε στην παραπάνω ερώτηση η πλειοψηφία των ερωτώμενων 53,6% υποστηρίζει ότι η ηγεσία (Πολιτική και Διοικητική ηγεσία) της Millennium Bank έχει προσδιορίσει σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό την αποστολή της (στόχους) , το όραμά της (πορεία), τους μακροπρόθεσμους (ή στρατηγικούς) στόχους και την εξειδίκευσή τους σε ετήσιους (ή επιχειρησιακούς) στόχους με τη συμμετοχή των υπαλλήλων της και των άλλων εμπλεκόμενων φορέων στη λειτουργία της. Το 0,9% υποστηρίζει ότι έχει γίνει σε πολύ μικρό βαθμό, το 9,8% σε μικρό, το 32,1% σε μεγάλο βαθμό ενώ το 3,6% ότι σημείωσε απόλυτη επιτυχία.

Οι απαντήσεις και τα ποσοστά φαίνονται αναλυτικά στον πίνακα που ακολουθεί:

	<b>Καθόλου</b>	<b>Πολύ λίγο</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα πολύ</b>	<b>Απόλυτα</b>
<b>Ποσοστά</b>	0	0,9	9,8	32,1	53,6	3,6

**2. Σε ποιο βαθμό η ηγεσία της Millennium Bank έχει καθορίσει πλαίσιο αξιών και συμπεριφοράς των υπαλλήλων της;**

Στην ερώτηση αυτή το 53,6% των απαντήσεων που λάβαμε υποστηρίζει ότι η ηγεσία της Millennium Bank έχει καθορίσει σε μεγάλο βαθμό, ένα πλαίσιο αξιών και συμπεριφοράς των υπαλλήλων της, ενώ το 2,7% σε πολύ μικρό βαθμό, το 24,1% σε μικρό βαθμό, το 17% σε πολύ μεγάλο, ενώ το 2,7% στο μέγιστο δυνατό βαθμό.

	<b>Καθόλου</b>	<b>Πολύ λίγο</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα πολύ</b>	<b>Απόλυτα</b>
<b>Ποσοστά</b>	0	2,7	24,1	53,6	17	2,7

**3. Σε ποιο βαθμό η ηγεσία αναπτύσσει ένα σύστημα διοίκησης διαδικασιών που να λαμβάνει υπόψη το στρατηγικό σχεδιασμό της Millennium Bank καθώς και τις ανάγκες των εμπλεκομένων στη λειτουργία της;**

Οι εργαζόμενοι που συμμετέχουν στην έρευνα υποστηρίζουν σε ποσοστό 58,9% ότι σε μεγάλο βαθμό η ηγεσία αναπτύσσει ένα σύστημα διοίκησης διαδικασιών που να λαμβάνει υπόψη το στρατηγικό σχεδιασμό της Millennium Bank καθώς και τις ανάγκες των εμπλεκομένων στη λειτουργία της. Επίσης, το 17% υποστηρίζει ότι αυτό συμβαίνει σε πολύ μεγάλο βαθμό και το 2,7% σε απόλυτο βαθμό ενώ το 1,8% σε πολύ μικρό και το 19,6% σε μικρό βαθμό.

	<b>Καθόλου</b>	<b>Πολύ λίγο</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα πολύ</b>	<b>Απόλυτα</b>
<b>Ποσοστά</b>	0	1,8	19,6	58,9	17	2,7

**4. Σε ποιο βαθμό η δραστηριότητα της Millennium Bank, είναι προσανατολισμένη στο να ικανοποιεί τις προσδοκίες και τις ανάγκες των προσώπων ή φορέων, που εξυπηρετούνται από αυτήν;**

Η απόλυτη πλειοψηφία των υπαλλήλων το 94,7% δήλωσε ότι η δραστηριότητα της Millennium Bank, είναι προσανατολισμένη στο να ικανοποιεί τις προσδοκίες και τις ανάγκες των προσώπων ή φορέων, που εξυπηρετούνται από αυτήν. Αναλυτικά, σε απόλυτο βαθμό δήλωσε το 3,6%, σε πάρα πολύ μεγάλο, το 50%, σε πολύ μεγάλο το 41,1%, ενώ λίγο και πολύ λίγο από 2,7%.

	<b>Καθόλου</b>	<b>Πολύ λίγο</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα πολύ</b>	<b>Απόλυτα</b>
<b>Ποσοστά</b>	0	2,7	2,7	41,1	50	3,6

**5. Σε ποιο βαθμό οι Τεχνολογίες Πληροφορικής & Επικοινωνιών συμβάλλουν στην άσκηση του εποπτικού ρόλου ή και στη βελτίωση των δυνατοτήτων ελέγχου και παρακολούθησης της λειτουργίας από την ηγεσία της Millennium Bank ;**

Εδώ, το 50%, το 41,1% και το 3,6% των απαντήσεων υποστηρίζει ότι σε πάρα πολύ μεγάλο, σε μεγάλο και σε απόλυτο βαθμό, αντίστοιχα, οι Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών συμβάλλουν στην άσκηση του εποπτικού ρόλου ή και στη βελτίωση των δυνατοτήτων ελέγχου και παρακολούθησης της λειτουργίας από την ηγεσία της Millennium Bank. Ενώ το 2,7% υποστηρίζει ότι γίνεται σε πολύ μικρό και μικρό βαθμό.

	<b>Καθόλου</b>	<b>Πολύ λίγο</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα πολύ</b>	<b>Απόλυτα</b>
<b>Ποσοστά</b>	0	2,7	1,8	47	44	4,5



**6. Σε ποιο βαθμό ενημερώνεται το προσωπικό για σημαντικά θέματα που απασχολούν την Millennium Bank;**

Ενθαρρυντικό είναι το γεγονός ότι από τις απαντήσεις που λάβαμε στην ερώτηση αυτή μόνο το 4,5% συνολικά έχει αρνητική άποψη, ενώ όλοι οι υπόλοιποι ερωτώμενοι υποστηρίζουν πως ενημερώνεται το προσωπικό για σημαντικά θέματα που απασχολούν την Millennium Bank. Παρακάτω φαίνονται όλα τα ποσοστά αναλυτικά για κάθε ερώτηση.

	<b>Καθόλου</b>	<b>Πολύ λίγο</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα πολύ</b>	<b>Απόλυτα</b>
<b>Ποσοστά</b>	1,8	0,9	1,8	42,9	48,2	4,5

**7. Σε ποιο βαθμό υποστηρίζεται, αναγνωρίζεται και επιβραβεύεται τόσο η ατομική όσο και η ομαδική δράση, καθώς και οι προσπάθειες των υπαλλήλων, για την πραγματοποίηση των στόχων της Millennium Bank ;**

Οι απαντήσεις που έδωσαν οι εργαζόμενοι παρουσιάζονται θετικές, μιας και το 65,2% δηλώνει ότι υποστηρίζεται, αναγνωρίζεται και επιβραβεύεται τόσο η ατομική όσο και η ομαδική δράση, καθώς και οι προσπάθειες των υπαλλήλων, για την πραγματοποίηση των στόχων της Millennium Bank, Το 2,7% συμφωνεί απόλυτα, το 19,6% πάρα πολύ, το 9,8% λίγο, το 1,8% πολύ λίγο ενώ το 0,9% καθόλου.

	<b>Καθόλου</b>	<b>Πολύ λίγο</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα πολύ</b>	<b>Απόλυτα</b>
<b>Ποσοστά</b>	0,9	1,8	9,8	65,2	19,6	2,7

**8. Σε ποιο βαθμό η ηγεσία της Millennium Bank ενθαρρύνει και δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες για την κατανομή καθηκόντων και την εκχώρηση αρμοδιοτήτων και ευθυνών προς τους υπαλλήλους;**

Στην παραπάνω ερώτηση, βλέπουμε, ότι οι ερωτώμενοι έχουν θετική άποψη σε ποσοστό 65,2% και σε 27,7% πάρα πολύ θετική όσο αφορά τον βαθμό που η ηγεσία της Millennium Bank ενθαρρύνει και δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες για την κατανομή καθηκόντων και την

εκχώρηση αρμοδιοτήτων και ευθυνών προς τους υπαλλήλους. Ενώ το 8,4% έχει πιστεύει ότι αυτό γίνεται σε μικρό βαθμό, το 0,9% σε πολύ μικρό και το 0,9% καθόλου.

	<b>Καθόλου</b>	<b>Πολύ λίγο</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα πολύ</b>	<b>Απόλυτα</b>
<b>Ποσοστά</b>	0,9	0,9	8,4	62,5	27,7	0

**9. Σε ποιο βαθμό η ηγεσία της Millennium Bank δημιουργεί τις συνθήκες και ενθαρρύνει τις προτάσεις για βελτίωση διοικητικών διαδικασιών και την εισαγωγή καινοτομίας;**

Σκοπός της ερώτησης αυτής είναι να δούμε το πώς αξιολογούν οι υπάλληλοι το βαθμό που η ηγεσία της Millennium Bank δημιουργεί τις συνθήκες και ενθαρρύνει τις προτάσεις για βελτίωση διοικητικών διαδικασιών και την εισαγωγή καινοτομίας. Το 50% θεωρεί ότι αυτό γίνεται λίγο, το 36,6% πολύ, το 10,7% πάρα πολύ, το 1,8% πολύ λίγο ενώ το 0,9% καθόλου.

	<b>Καθόλου</b>	<b>Πολύ λίγο</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα πολύ</b>	<b>Απόλυτα</b>
<b>Ποσοστά</b>	0,9	1,8	50	36,6	10,7	0

**10. Σε ποιο βαθμό παρακολουθούν οι υπάλληλοι επιμορφωτικές δράσεις για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας της Millennium Bank;**

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα απάντησε ότι σε πολύ μεγάλο βαθμό οι υπάλληλοι παρακολουθούν επιμορφωτικές δράσεις για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας της Millennium Bank. Τα ποσοστά είναι 2,7% στο μέγιστο βαθμό, το 17% σε πάρα πολύ μεγάλο, το 63,4% σε πολύ μεγάλο, το 15,2% με μικρό, και το 1,8% σε πολύ μικρό.

	<b>Καθόλου</b>	<b>Πολύ λίγο</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα πολύ</b>	<b>Απόλυτα</b>
<b>Ποσοστά</b>	0	1,8	15,2	63,4	17	2,7

**11.Με ποιο βαθμό επάρκειας αντιμετωπίζονται από την ηγεσία της Millennium Bank, οι ατομικές ανάγκες των υπαλλήλων;**

Στην ερώτηση αυτή φαίνεται ότι οι περισσότεροι υπάλληλοι θεωρούν πως αντιμετωπίζονται από την ηγεσία της Millennium Bank, οι ατομικές ανάγκες σε πολύ μεγάλο βαθμό 72,3%. Το 15,2% σε πάρα πολύ μεγάλο και το 2,7% στο μέγιστο. Το 7,1% θεωρούν ότι είναι μικρός ο βαθμός επάρκειας και το 2,7% πολύ μικρός.

	<b>Καθόλου</b>	<b>Πολύ λίγο</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα πολύ</b>	<b>Απόλυτα</b>
<b>Ποσοστά</b>	0	2,7	7,1	72,3	15,2	2,7

**12.Σε ποιο βαθμό συγκεντρώνονται και αναλύονται συστηματικά πληροφορίες για τις ανάγκες και προσδοκίες των εμπλεκόμενων φορέων στη λειτουργία της Millennium Bank;**

Εδώ οι αξιολογητές υποστηρίζουν ότι σε μικρό βαθμό (69,6%) και σε πολύ μικρό (2,7%) συγκεντρώνονται και αναλύονται συστηματικά πληροφορίες για τις ανάγκες και προσδοκίες των εμπλεκόμενων φορέων στη λειτουργία της Millennium Bank. Στο μέγιστο 2,7%, σε πάρα πολύ μεγάλο το 0,9% και σε μεγάλο το 24,1%.

	<b>Καθόλου</b>	<b>Πολύ λίγο</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα πολύ</b>	<b>Απόλυτα</b>
<b>Ποσοστά</b>	0	2,7	69,6	24,1	0,9	2,7

**13.Σε ποιο βαθμό εφαρμόζονται συστηματικά μέθοδοι μέτρησης, παρακολούθησης και αξιολόγησης της απόδοσης σε όλα τα επίπεδα της Millennium Bank;**

Οι απαντήσεις στην ερώτηση αυτή εκφράζουν ότι σε μεγάλο βαθμό 79,5% εφαρμόζονται συστηματικά μέθοδοι μέτρησης, παρακολούθησης και αξιολόγησης της απόδοσης σε όλα τα επίπεδα της Millennium Bank. Το 11,6% και το 2,7% δηλώνουν ότι εφαρμόζονται σε πολύ μεγάλο και στο μέγιστο βαθμό αντίστοιχα, ενώ το 2,7% σε πολύ μικρό και το 3,6% σε μικρό.

	<b>Καθόλου</b>	<b>Πολύ λίγο</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα πολύ</b>	<b>Απόλυτα</b>
<b>Ποσοστά</b>	0	2,7	3,6	79,5	11,6	2,7

**14. Σε ποιο βαθμό οι μακροπρόθεσμοι (ή στρατηγικοί) και οι ετήσιοι (ή επιχειρησιακοί) στόχοι υλοποιούνται με συστηματικό σχεδιασμό και ανάθεση ευθυνών και καθηκόντων στις αρμόδιες υπηρεσιακές μονάδες και τους υπαλλήλους;**

Πολύ ενθαρρυντικά εμφανίζονται τα αποτελέσματα στη παραπάνω ερώτηση. Το 74,1% , το 16,1% και το 2,7% θεωρούν ότι σε μεγάλο, σε πάρα πολύ μεγάλο και στο μέγιστο βαθμό αντίστοιχα, οι μακροπρόθεσμοι (ή στρατηγικοί) και οι ετήσιοι (ή επιχειρησιακοί) στόχοι υλοποιούνται με συστηματικό σχεδιασμό και ανάθεση ευθυνών και καθηκόντων στις αρμόδιες υπηρεσιακές μονάδες και τους υπαλλήλους.

	<b>Καθόλου</b>	<b>Πολύ λίγο</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα πολύ</b>	<b>Απόλυτα</b>
<b>Ποσοστά</b>	0	2,7	4,5	74,1	16,1	2,7

**15. Σε ποιο βαθμό παρακολουθούνται συστηματικά οι ανάγκες για αλλαγή και προσαρμογή στις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος (οικονομικό περιβάλλον, κοινωνικό περιβάλλον, τεχνολογικό περιβάλλον, νομικό περιβάλλον, κλπ), και σχεδιάζονται οι ανάλογες δράσεις;**

Μεγάλο είναι το ποσοστό που συμφωνεί με το ότι παρακολουθούνται συστηματικά οι ανάγκες για αλλαγή και προσαρμογή στις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος (οικονομικό περιβάλλον, κοινωνικό περιβάλλον, τεχνολογικό περιβάλλον, νομικό περιβάλλον, κλπ), και σχεδιάζονται οι ανάλογες δράσεις, σε ποσοστό που ξεπερνά το 97%. Τα ποσοστά παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

	<b>Καθόλου</b>	<b>Πολύ λίγο</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα πολύ</b>	<b>Απόλυτα</b>
<b>Ποσοστά</b>	0,9	1,8	0	24,1	68,8	4,5

**16. Σε ποιο βαθμό εξασφαλίζονται ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας στην Millennium Bank;**

Πολύ ενθαρρυντικά εμφανίζονται τα αποτελέσματα σχετικά με την ποιότητα των συνθηκών εργασίας στην Millennium Bank. Συγκεκριμένα, ένα πολύ μεγάλο ποσοστό (71,6%) συμφωνεί σχεδόν απόλυτα ότι εξασφαλίζονται αυτές οι συνθήκες και ένα 25,9% σε μεγάλο βαθμό. Μόνο το 2,5% θεωρεί ότι οι συνθήκες αυτές δεν είναι ικανοποιητικές.

	<b>Καθόλου</b>	<b>Πολύ λίγο</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα πολύ</b>	<b>Απόλυτα</b>
<b>Ποσοστά</b>	0	2,7	0	25,9	68,8	2,7

**17. Σε ποιο βαθμό επιδιώκεται η διαμόρφωση σύγχρονων προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης των υπαλλήλων της τράπεζας με βάση τις υπάρχουσες και μελλοντικές υπηρεσιακές και ατομικές ανάγκες του προσωπικού;**

Από τις απαντήσεις που λάβαμε στην παραπάνω ερώτηση το 54,5% και το 2,7% πιστεύουν ότι σε μικρό και πολύ μικρό βαθμό αντίστοιχα, επιδιώκεται η διαμόρφωση σύγχρονων προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης των υπαλλήλων της τράπεζας με βάση τις υπάρχουσες και μελλοντικές υπηρεσιακές και ατομικές ανάγκες του προσωπικού. Οι υπόλοιποι σε ποσοστό 3,6% και 39,3% πιστεύουν ότι συμβαίνει σε πολύ μεγάλο και μεγάλο βαθμό αντίστοιχα.

	<b>Καθόλου</b>	<b>Πολύ λίγο</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα πολύ</b>	<b>Απόλυτα</b>
<b>Ποσοστά</b>	0	2,7	54,5	39,3	3,6	0

**18. Σε ποιο βαθμό αξιολογούνται οι εκπαιδευτικές δραστηριότητες των υπαλλήλων σε σχέση με το κόστος αλλά και το όφελος που προκύπτει;**

Στην ερώτηση αυτή οι ερωτώμενοι πιστεύουν ότι σε μικρό βαθμό (67,9%) και σε πολύ μικρό (2,7%) αξιολογούνται οι εκπαιδευτικές δραστηριότητες των υπαλλήλων σε σχέση με το κόστος αλλά και το όφελος που προκύπτει. Αντίθετα σε 23,2%, 5,4% και 0,9% οι εκπαιδευτικές θεωρούν ότι αυτές δραστηριότητες αξιολογούνται σε μεγάλο, πάρα πολύ και σε απόλυτο βαθμό.

	<b>Καθόλου</b>	<b>Πολύ λίγο</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα πολύ</b>	<b>Απόλυτα</b>
<b>Ποσοστά</b>	0	2,7	67,9	23,2	5,4	0,9

**19. Σε ποιο βαθμό επικρατεί στην Millennium Bank κλίμα ανοικτής επικοινωνίας και διαλόγου καθώς και ενθάρρυνσης της ομαδικής εργασίας;**

Πολύ σημαντικό είναι το γεγονός ότι το 78,6% των υπαλλήλων της τράπεζας θεωρούν ότι επικρατεί στην Millennium Bank κλίμα ανοικτής επικοινωνίας και διαλόγου καθώς και ενθάρρυνσης της ομαδικής εργασίας. Μάλιστα το 8% θεωρεί το βαθμό αυτό πολύ μεγάλο ενώ το 2,7% μέγιστο δυνατό. Μόνο το 0,9% θεωρεί ότι δεν επικρατεί τέτοιο θετικό κλίμα.

	<b>Καθόλου</b>	<b>Πολύ λίγο</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα πολύ</b>	<b>Απόλυτα</b>
<b>Ποσοστά</b>	0,9	1,8	8	78,6	8	2,7

**20. Σε ποιο βαθμό δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για την υποβολή και προώθηση εισηγήσεων, πρωτοβουλιών, προτάσεων των υπαλλήλων;**

Ποσοστό 73,2% των ερωτώμενων είναι λίγο ικανοποιημένοι από το βαθμό με τον οποίο δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για την υποβολή και προώθηση εισηγήσεων, πρωτοβουλιών, προτάσεων των υπαλλήλων. Το 24,1% είναι πολύ ικανοποιημένοι. Τα ποσοστά φαίνονται στον παρακάτω πίνακα.

	<b>Καθόλου</b>	<b>Πολύ λίγο</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα πολύ</b>	<b>Απόλυτα</b>
<b>Ποσοστά</b>	1,8	0,9	73,2	21,4	2,7	0

**21. Σε ποιο βαθμό οι στόχοι της Millennium Bank και οι δείκτες μέτρησής τους, προσδιορίζονται με συμφωνία μεταξύ προϋσταμένων – υφισταμένων;**

Στη συνέχεια βλέπουμε, ότι οι ερωτώμενοι έχουν απαντήσει ότι σε μικρό βαθμό (73,2%) οι στόχοι της Millennium Bank και οι δείκτες μέτρησής τους, προσδιορίζονται με συμφωνία μεταξύ προϋσταμένων – υφισταμένων. Ένα ποσοστό 18,8% ισχυρίζεται ότι ο βαθμός αυτός είναι μεγάλος, ένα 4,5% πολύ μεγάλος και ένα 0,9% ότι είναι στο μέγιστο βαθμό.

	<b>Καθόλου</b>	<b>Πολύ λίγο</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα πολύ</b>	<b>Απόλυτα</b>
<b>Ποσοστά</b>	0,8	1,8	73,2	18,8	4,5	0,9

**22. Προωθείται η δημιουργία εξειδικευμένων συνεργασιών με άλλους Φορείς;**

Οι απαντήσεις που λάβαμε στο ερώτημα αν προωθείται η δημιουργία εξειδικευμένων συνεργασιών με άλλους Φορείς ποικίλουν και έχουν πραγματικά μεγάλο ενδιαφέρον. Το 2,7% των απαντήσεων λένε ότι προωθείτε στο μέγιστο βαθμό και σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό. Το 20,5% σε πολύ μεγάλο βαθμό, το 71,4% σε λιγότερο και το 2,7% σε πολύ μικρό.

	<b>Καθόλου</b>	<b>Πολύ λίγο</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα πολύ</b>	<b>Απόλυτα</b>
<b>Ποσοστά</b>	0	2,7	71,4	20,5	2,7	2,7

**23. Σε ποιο βαθμό η Millennium Bank είναι ανοικτή σε προτάσεις ή παράπονα των πελατών και δημιουργεί τους κατάλληλους μηχανισμούς (ερωτηματολόγια, έρευνες κοινού, συμβουλευτικά όργανα με συμμετοχή πολιτών κτλ) για τη διαχείρισή τους;**

Από τις απαντήσεις που λάβαμε στην ερώτηση η συντριπτική πλειοψηφία, 73,2% και 2,7% υποστήριξαν ότι σε πάρα πολύ μεγάλο και στο μέγιστο βαθμό αντίστοιχα, η Millennium Bank είναι ανοικτή σε προτάσεις ή παράπονα των πελατών και δημιουργεί τους κατάλληλους μηχανισμούς (ερωτηματολόγια, έρευνες κοινού, συμβουλευτικά όργανα με συμμετοχή πολιτών κτλ) για τη διαχείρισή τους. Το 18,8% σε μεγάλο βαθμό, ενώ μόλις το 2,7% σε μικρό ή πολύ μικρό βαθμό.

	<b>Καθόλου</b>	<b>Πολύ λίγο</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα πολύ</b>	<b>Απόλυτα</b>
<b>Ποσοστά</b>	0	2,7	2,7	18,8	73,2	2,7

**24. Σε ποιο βαθμό υπάρχει οργανωμένη πολιτική ενημέρωσης- πληροφόρησης των πελατών;**

Μεγάλο είναι το ποσοστό που δηλώνει ότι υπάρχει οργανωμένη πολιτική ενημέρωσης- πληροφόρησης των πελατών. 2,7% στο μέγιστο, 8% πάρα πολύ μεγάλο και 81,3% σε μεγάλο βαθμό. Το 6,3% δηλώνει ότι ο βαθμός αυτός είναι μικρός, ενώ το 1,8% πολύ μικρός.

	<b>Καθόλου</b>	<b>Πολύ λίγο</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα πολύ</b>	<b>Απόλυτα</b>
<b>Ποσοστά</b>	0	1,8	6,3	81,3	8	2,7

**25. Σε ποιο βαθμό εξασφαλίζεται η διαφανής διοικητική δραστηριότητα της Millennium Bank (π.χ. με τη δημοσίευση ετήσιων αναφορών για τη λειτουργία της, με ανακοινώσεις στο διαδίκτυο, κτλ) ;**

Στην παρακάτω ερώτηση το 79,5% υποστηρίζει ότι σε μεγάλο βαθμό, το 10,7% σε πολύ μεγάλο βαθμό και το 1,8% στο μέγιστο ότι εξασφαλίζεται η διαφανής διοικητική δραστηριότητα της Millennium Bank (π.χ. με τη δημοσίευση ετήσιων αναφορών για τη λειτουργία της, με ανακοινώσεις στο διαδίκτυο, κτλ). Αντίθετα, οι απόψεις ότι ο βαθμός αυτός είναι μικρός είναι 6,3% και πολύ μικρός το 1,8%.

	<b>Καθόλου</b>	<b>Πολύ λίγο</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα πολύ</b>	<b>Απόλυτα</b>
<b>Ποσοστά</b>	0	1,8	6,3	79,5	10,7	1,8



**26. Σε ποιο βαθμό εξασφαλίζεται η διαφανής οικονομική διαχείριση, στο πλαίσιο της λειτουργίας της Millennium Bank;**

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα δηλώνουν σε μέγιστο βαθμό 1,8% , πολύ μεγάλο 10,7% , μεγάλο 78,7% , μικρό 6,25% και πολύ μικρό βαθμό 2,7% εξασφαλίζεται η διαφανής οικονομική διαχείριση, στο πλαίσιο της λειτουργίας της Millennium Bank.

	<b>Καθόλου</b>	<b>Πολύ λίγο</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα πολύ</b>	<b>Απόλυτα</b>
<b>Ποσοστά</b>	0	2,7	6,25	78,7	10,7	1,8

**27. Σε ποιο βαθμό εξασφαλίζεται η αποδοτική διαχείριση των οικονομικών πόρων της Millennium Bank;**

Παρόμοιες απαντήσεις λάβαμε στην ερώτηση σε ποιο βαθμό εξασφαλίζεται η αποδοτική διαχείριση των οικονομικών πόρων της Millennium Bank. Τα ποσοστά φαίνονται στον παρακάτω πίνακα.

	<b>Καθόλου</b>	<b>Πολύ λίγο</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα πολύ</b>	<b>Απόλυτα</b>
<b>Ποσοστά</b>	0	2,7	7,1	82,1	6,25	1,8

**28. Σε ποιο βαθμό ελέγχεται συστηματικά το κόστος παροχής των υπηρεσιών-προϊόντων προς το κοινό;**

Πολύ θετικά είναι τα αποτελέσματα της έρευνας, όπου σε ποσοστό 68,8% οι απαντήσεις που πήραμε θεωρούν ότι σε πολύ μεγάλο βαθμό ελέγχεται συστηματικά το κόστος παροχής των υπηρεσιών-προϊόντων προς το κοινό, ενώ το 2,7% θεωρούν ότι είναι στο μέγιστο, και το υπόλοιπο 28,6% σε μεγάλο βαθμό.

	<b>Καθόλου</b>	<b>Πολύ λίγο</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα πολύ</b>	<b>Απόλυτα</b>
<b>Ποσοστά</b>	0	0	0	28,6	68,8	2,7

**29. Σε ποιο βαθμό οι αποφάσεις που ενέχουν κόστος αναλύονται στη λογική κόστους-οφέλους;**

Σχεδόν τα ίδια ποσοστά απαντήσεων εκφράστηκαν και σε αυτή την ερώτηση. Σε ποσοστό, το 2,7% στο μέγιστο, το 68,8% σε πολύ μεγάλο βαθμό και το 27,7% σε μεγάλο βαθμό θεωρούν πως οι αποφάσεις που ενέχουν κόστος αναλύονται στη λογική κόστους-οφέλους από την τράπεζα. Βρέθηκαν και απαντήσεις που ισχυρίζονται ότι αυτό γίνεται σε μικρό βαθμό.

	<b>Καθόλου</b>	<b>Πολύ λίγο</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα πολύ</b>	<b>Απόλυτα</b>
<b>Ποσοστά</b>	0	0	0,9	27,7	68,8	2,7

**30. Σε ποιο βαθμό λειτουργεί αποτελεσματικά εσωτερικός μηχανισμός επικοινωνίας, για να εξασφαλίζεται η πρόσβαση των υπαλλήλων στη διοικητική γνώση που είναι απαραίτητη για την εκτέλεση των καθηκόντων τους;**

Στην ερώτηση αυτή το 73,2% έκριναν οι εργαζόμενοι ότι σε μεγάλο βαθμό λειτουργεί αποτελεσματικά ένας εσωτερικός μηχανισμός επικοινωνίας, για να εξασφαλίζεται η πρόσβαση των υπαλλήλων στη διοικητική γνώση που είναι απαραίτητη για την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Το ίδιο υποστήριξαν σε πολύ μεγάλο το 13,4% και στο μέγιστο βαθμό το 1,8%. Σε λιγότερο δήλωσε το 8,9% και σε πολύ λίγο το 2,7%.

	<b>Καθόλου</b>	<b>Πολύ λίγο</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα πολύ</b>	<b>Απόλυτα</b>
<b>Ποσοστά</b>	0	2,7	8,9	73,2	13,4	1,8

**31. Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιούνται οι σύγχρονες τεχνολογίες στην καθημερινή λειτουργία; (π.χ. πρόσβαση σε Βάσεις Δεδομένων, εξ αποστάσεως εκπαίδευση κτλ)**

Η απόλυτη πλειοψηφία των υπαλλήλων σε ποσοστό 73,2% εξέφρασαν την πεποίθηση, ότι χρησιμοποιούνται πάρα πολύ οι σύγχρονες τεχνολογίες στην καθημερινή λειτουργία (π.χ.

πρόσβαση σε Βάσεις Δεδομένων, εξ αποστάσεως εκπαίδευση κτλ), ενώ το 2,7% σε μέγιστο, το 23,2% σε μεγάλο και το 0,9% σε μικρότερο βαθμό.

	<b>Καθόλου</b>	<b>Πολύ λίγο</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα πολύ</b>	<b>Απόλυτα</b>
<b>Ποσοστά</b>	0	0	0,9	23,2	73,2	2,7

**32. Σε ποιο βαθμό η Τράπεζα επικοινωνεί με άλλους φορείς με τη χρήση σύγχρονων τεχνολογιών; (π.χ. διαδίκτυο, ασύρματα δίκτυα, εσωτερικό δίκτυο κτλ)**

Στην παραπάνω ερώτηση, βλέπουμε, ότι οι ερωτώμενοι έχουν θετική άποψη σε ποσοστό 75,9% στο κατά πόσο βαθμό η Τράπεζα επικοινωνεί με άλλους φορείς με τη χρήση σύγχρονων τεχνολογιών (π.χ. διαδίκτυο, ασύρματα δίκτυα, εσωτερικό δίκτυο κτλ). Το ίδιο υποστήριξαν σε πολύ μεγάλο το 13,4% και στο μέγιστο βαθμό το 2,7%. Σε λιγότερο δήλωσε το 8%.

	<b>Καθόλου</b>	<b>Πολύ λίγο</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα πολύ</b>	<b>Απόλυτα</b>
<b>Ποσοστά</b>	0	0	8	75,9	13,4	2,7

**33. Σε ποιο βαθμό η χρήση και η συντήρηση των εγκαταστάσεων, του τεχνικού εξοπλισμού και των ενεργειακών πόρων της Millennium Bank είναι αποδοτική, αποτελεσματική και συντελεί στην υλοποίηση των στόχων της και στην ικανοποίηση των υπαλλήλων της;**

Εδώ οι υπάλληλοι σε ποσοστό 81,7% δήλωσαν πως σε μεγάλο βαθμό, η χρήση και η συντήρηση των εγκαταστάσεων, του τεχνικού εξοπλισμού και των ενεργειακών πόρων της Millennium Bank είναι αποδοτική, αποτελεσματική και συντελεί στην υλοποίηση των στόχων της και στην ικανοποίηση των υπαλλήλων της. Τα υπόλοιπα ποσοστά είναι 10,7% σε πολύ μεγάλο βαθμό και 2,7% στο μέγιστο, ενώ σε μικρό και μικρότερο από 2,7%.

	<b>Καθόλου</b>	<b>Πολύ λίγο</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα πολύ</b>	<b>Απόλυτα</b>
<b>Ποσοστά</b>	0	2,7	2,7	81,3	10,7	2,7

**34. Σε ποιο βαθμό υπάρχουν δείκτες μέτρησης για την παρακολούθηση, αξιολόγηση, και βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διοικητικών διαδικασιών της Millennium Bank;**

Στην ερώτηση αυτή το 73,2% των απαντήσεων που λάβαμε υποστηρίζει στη Millennium Bank υπάρχουν δείκτες μέτρησης για την παρακολούθηση, αξιολόγηση, και βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διοικητικών διαδικασιών της. Το 1,8% σε πολύ μικρό βαθμό και 0,9% σε μηδενικό, ενώ το 24,1% σε σημαντικό βαθμό και το 2,7% σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό.

	<b>Καθόλου</b>	<b>Πολύ λίγο</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα πολύ</b>	<b>Απόλυτα</b>
<b>Ποσοστά</b>	0,9	1,8	73,2	21,4	2,7	0

**35. Σε ποιο βαθμό αξιολογούνται και αναθεωρούνται οι διαδικασίες βάσει της αποδοτικότητάς τους;**

Από τις απαντήσεις που λάβαμε στην ερώτηση η συντριπτική πλειοψηφία, 78,6%, 10,7% , 0,9% υποστήριξαν ότι σε μεγάλο, πάρα πολύ μεγάλο και στο μέγιστο βαθμό αντίστοιχα, στη Millennium Bank αξιολογούνται και αναθεωρούνται οι διαδικασίες βάσει της αποδοτικότητάς τους. Το 7,1% σε μικρό βαθμό, ενώ μόλις το 0,9% σε πολύ μικρό και 1,8% καθόλου.

	<b>Καθόλου</b>	<b>Πολύ λίγο</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα πολύ</b>	<b>Απόλυτα</b>
<b>Ποσοστά</b>	1,8	0,9	7,1	78,6	10,7	0,9

**36. Σε ποιο βαθμό συμμετέχουν οι πελάτες στο σχεδιασμό και τη βελτίωση της διαδικασίας παροχής υπηρεσιών;**

Εδώ, το 74,1%, το 1,8% και το 0,9% των απαντήσεων υποστηρίζει ότι σε μικρό, σε πολύ μικρό βαθμό και καθόλου, δεν συμμετέχουν οι πελάτες στο σχεδιασμό και τη βελτίωση της διαδικασίας παροχής υπηρεσιών. Ενώ το 20,5% υποστηρίζει ότι γίνεται σε μεγάλο βαθμό, 1,8% σε πολύ μεγάλο και 0,9% στο μέγιστο βαθμό.

	<b>Καθόλου</b>	<b>Πολύ λίγο</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα πολύ</b>	<b>Απόλυτα</b>
<b>Ποσοστά</b>	0,9	1,8	74,1	20,5	1,8	0,9

**37. Σε ποιο βαθμό η νομοθεσία που διέπει τη λειτουργία της Millennium Bank, είναι κατανοητή και σαφής στους πελάτες που συναλλάσσονται με αυτήν;**

Μεγάλο είναι το ποσοστό που διαφωνεί με το ότι η νομοθεσία που διέπει τη λειτουργία της Millennium Bank, είναι κατανοητή και σαφής στους πελάτες που συναλλάσσονται με αυτήν. Τα ποσοστά παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

	<b>Καθόλου</b>	<b>Πολύ λίγο</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα πολύ</b>	<b>Απόλυτα</b>
<b>Ποσοστά</b>	0	0,9	72,3	22,3	1,8	2,7

**38. Σε ποιο βαθμό διατίθεται η κατάλληλη και αξιόπιστη πληροφόρηση με στόχο την εξυπηρέτηση και υποβοήθηση των πελατών;**

Ενθαρρυντικό είναι το γεγονός ότι από τις απαντήσεις που λάβαμε στην ερώτηση αυτή, μόνο το 6,3% συνολικά έχει αρνητική άποψη, ενώ οι υπόλοιποι ερωτώμενοι υποστηρίζουν πως ενημερώνεται το προσωπικό για σημαντικά θέματα που απασχολούν την Millennium Bank, σε ποσοστά 76,8% σε μεγάλο βαθμό, 14,3% σε πολύ μεγάλο και 2,7% σε απόλυτο.

	<b>Καθόλου</b>	<b>Πολύ λίγο</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα πολύ</b>	<b>Απόλυτα</b>
<b>Ποσοστά</b>	0	0	6,3	76,8	14,3	2,7

**39. Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιούνται ηλεκτρονικά μέσα επικοινωνίας της Millennium Bank, με τους πελάτες που συναλλάσσονται με αυτήν;**

Οι απαντήσεις που έδωσαν οι εργαζόμενοι παρουσιάζονται θετικές, μιας και το 79,5% δηλώνει ότι υποστηρίζεται, αναγνωρίζεται και επιβραβεύεται τόσο η ατομική όσο και η ομαδική δράση, καθώς και οι προσπάθειες των υπαλλήλων, για την πραγματοποίηση των στόχων της Millennium Bank, Το 2,7% συμφωνεί απόλυτα, το 8,9% πάρα πολύ, το 6,3% λίγο, το 2,7% πολύ λίγο βαθμό.

	<b>Καθόλου</b>	<b>Πολύ λίγο</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα πολύ</b>	<b>Απόλυτα</b>
<b>Ποσοστά</b>	0	2,7	6,3	79,5	8,9	2,7

**40. Σε ποιο βαθμό υπάρχει και λειτουργεί αποτελεσματικά, σύστημα διαχείρισης παραπόνων των πελατών, για τυχόν δυσλειτουργίες της Millennium Bank;**

Η απόλυτη πλειοψηφία των υπαλλήλων το 97,3% δήλωσε ότι η δραστηριότητα της Millennium Bank, είναι προσανατολισμένη στο να ικανοποιεί τις προσδοκίες και τις ανάγκες των προσώπων ή φορέων, που εξυπηρετούνται από αυτήν. Αναλυτικά, σε απόλυτο βαθμό δήλωσε το 2,7%, σε πάρα πολύ μεγάλο, το 77,7%, σε μεγάλο το 17%, ενώ λίγο 2,7%.

	<b>Καθόλου</b>	<b>Πολύ λίγο</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα πολύ</b>	<b>Απόλυτα</b>
<b>Ποσοστά</b>	0	0	2,7	17	77,7	2,7

**41. Σε ποιο βαθμό η Millennium Bank αξιοποιεί καλές πρακτικές (μεθόδους, διαδικασίες) άλλων εταιριών (σε εθνικό και διεθνές επίπεδο) με σκοπό τη βελτίωση των διοικητικών διαδικασιών – λειτουργιών της;**

Στην παραπάνω ερώτηση, βλέπουμε, ότι οι ερωτώμενοι ισχυρίζονται σε ποσοστά 75% και σε 2,7% όσο αφορά τον ποιο βαθμό η Millennium Bank αξιοποιεί καλές πρακτικές (μεθόδους, διαδικασίες) άλλων εταιριών (σε εθνικό και διεθνές επίπεδο) με σκοπό τη βελτίωση των

διοικητικών διαδικασιών – λειτουργιών της, ότι αυτό γίνεται σε μικρό ή πολύ μικρό βαθμό. Ενώ το 20,5% πιστεύει ότι αυτό γίνεται σε μεγάλο και το 17,9% σε πολύ μεγάλο βαθμό.

	<b>Καθόλου</b>	<b>Πολύ λίγο</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα πολύ</b>	<b>Απόλυτα</b>
<b>Ποσοστά</b>	0	2,7	75	20,5	17,9	0

**42. Σε ποιο βαθμό μετράται η ικανοποίηση των πελατών σε σχέση με τη συνολική δραστηριότητα της Millennium Bank;**

Σκοπός της ερώτησης αυτής είναι να δούμε σε ποιο βαθμό μετράται η ικανοποίηση των πελατών σε σχέση με τη συνολική δραστηριότητα της Millennium Bank. Το 81,3% θεωρεί ότι αυτό γίνεται πολύ, το 7,1% πάρα πολύ, το 2,7% απόλυτα, το 6,3% λίγο και το 2,7% πολύ λίγο.

	<b>Καθόλου</b>	<b>Πολύ λίγο</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα πολύ</b>	<b>Απόλυτα</b>
<b>Ποσοστά</b>	0	2,7	6,3	81,3	7,1	2,7

**43. Σε ποιο βαθμό κρίνονται ως ποιοτικές, επίκαιρες και έγκυρες οι πληροφορίες που παρέχει η Τράπεζα (με κάθε διαθέσιμο μέσο) στους πελάτες, για διοικητικές υποθέσεις τους;**

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα απάντησε ότι οι πληροφορίες που παρέχει η Τράπεζα (με κάθε διαθέσιμο μέσο) στους πελάτες, για διοικητικές υποθέσεις τους, κρίνονται ως ποιοτικές, επίκαιρες και έγκυρες σε ποσοστά 18,8% για το πολύ, 75,9% για το πάρα πολύ και 2,7% για το απόλυτα. Οι αρνητικές απαντήσεις περιορίστηκαν σε ποσοστά 1,8% στο λίγο και 0,9% στο καθόλου.

	<b>Καθόλου</b>	<b>Πολύ λίγο</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα πολύ</b>	<b>Απόλυτα</b>
<b>Ποσοστά</b>	0,9	1,8	0	18,8	75,9	2,7

**44. Σε ποιο βαθμό μετράται η ικανοποίηση των υπαλλήλων από τη συνολική πολιτική και στρατηγική της Millennium Bank;**

Στην παρακάτω ερώτηση το 75,9% υποστηρίζει ότι σε μεγάλο βαθμό, το 18,8% σε πολύ μεγάλο βαθμό και το 2,7% στο μέγιστο ότι το προσωπικό της Millennium Bank είναι ικανοποιημένοι από τη συνολική πολιτική και στρατηγική της. Αντίθετα, οι απόψεις ότι ο βαθμός ικανοποίησης αυτός είναι μικρός, πολύ μικρός και ανύπαρκτος κυμαίνονται από 0,9% έκαστος.

	<b>Καθόλου</b>	<b>Πολύ λίγο</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα πολύ</b>	<b>Απόλυτα</b>
<b>Ποσοστά</b>	0,9	0,9	0,9	75,9	18,8	2,7

**45. Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητικές τις σχέσεις της Millennium Bank με τους πελάτες και τους κοινωνικούς φορείς με τους οποίους έχει επαφές;**

Μεγάλο είναι το ποσοστό που κρίνει ικανοποιητικές τις σχέσεις της Millennium Bank με τους πελάτες και τους κοινωνικούς φορείς με τους οποίους έχει επαφές, σε ποσοστό που ξεπερνά το 97%. Τα ποσοστά παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

	<b>Καθόλου</b>	<b>Πολύ λίγο</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα πολύ</b>	<b>Απόλυτα</b>
<b>Ποσοστά</b>	0	0	2,7	16,1	78,6	2,7

**46. Σε ποιο βαθμό το προσωπικό υποβάλλει παράπονα για υπηρεσιακά θέματα;**

Ποσοστό 71,4% των ερωτώμενων είναι λίγο ικανοποιημένοι από το βαθμό με τον οποίο το προσωπικό υποβάλλει παράπονα για υπηρεσιακά θέματα. Το 24,1% είναι πολύ ικανοποιημένοι, το 1,8% πολύ ικανοποιημένοι και το 2,7% πολύ λίγο.



	<b>Καθόλου</b>	<b>Πολύ λίγο</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα πολύ</b>	<b>Απόλυτα</b>
<b>Ποσοστά</b>	0	2,7	71,4	24,1	1,8	0

**47. Σε ποιο βαθμό η απόδοση του προσωπικού μετριέται με τη χρήση δεικτών μέτρησης της απόδοσης;**

Πολύ θετικά εμφανίζονται τα αποτελέσματα σχετικά με την μέτρηση της απόδοσης του προσωπικού της Millennium Bank, βάση δεικτών μέτρησης και όχι αυθαίρετα. Συγκεκριμένα, ένα πολύ μεγάλο ποσοστό (71,6%) συμφωνεί σχεδόν απόλυτα ότι εξασφαλίζονται αυτές οι συνθήκες και ένα 25,9% σε μεγάλο βαθμό. Μόνο το 2,5% θεωρεί ότι οι συνθήκες αυτές δεν είναι ικανοποιητικές.

	<b>Καθόλου</b>	<b>Πολύ λίγο</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα πολύ</b>	<b>Απόλυτα</b>
<b>Ποσοστά</b>	0	2,7	3,6	75,9	15,2	2,7

**48. Σε ποιο βαθμό αξιολογούνται συστηματικά τομείς όπως η ανάπτυξη δεξιοτήτων;**

Οι εργαζόμενοι που συμμετέχουν στην έρευνα υποστηρίζουν σε ποσοστό 68,8% ότι σε μικρό βαθμό αξιολογούνται συστηματικά τομείς όπως η ανάπτυξη δεξιοτήτων μέσα στη Millennium Bank. Επίσης, το 1,8% υποστηρίζει ότι αυτό συμβαίνει σε πολύ μικρό βαθμό και το 0,9% σε μηδενικό βαθμό ενώ το 25,9% σε μεγάλο και το 2,7% σε πολύ μεγάλο βαθμό.

	<b>Καθόλου</b>	<b>Πολύ λίγο</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα πολύ</b>	<b>Απόλυτα</b>
<b>Ποσοστά</b>	0,9	1,8	68,8	25,9	2,7	0

**49. Σε ποιο βαθμό κρίνετε τη δημόσια εικόνα της Millennium Bank ως θετική;**

Οι εργαζόμενοι στην ερώτηση αυτή υποστηρίζουν ότι η δημόσια εικόνα της Millennium Bank είναι πολύ θετική σε ποσοστό 75%, θετική σε 19,6% και απόλυτα θετική σε 2,7%. Οι αντίθετες απόψεις περιορίζονται σε ποσοστά των 1,8% ως λίγο θετική και 0,9% ως πολύ λίγο.

	<b>Καθόλου</b>	<b>Πολύ λίγο</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα πολύ</b>	<b>Απόλυτα</b>
<b>Ποσοστά</b>	0	0,9	1,8	19,6	75	2,7

**50. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ικανοποιητική τη λειτουργία της Millennium Bank, για την προστασία του περιβάλλοντος; (ανακύκλωση, προσπάθειες εξοικονόμησης ενέργειας, χρήση εναλλακτικών πηγών ενέργειας, διαχείριση αποβλήτων, συμμόρφωση σε περιβαλλοντικές προδιαγραφές, κ.τ.λ.).**

Η μεγάλη πλειοψηφία των υπαλλήλων το 68,8% δήλωσε ότι τη λειτουργία της Millennium Bank, για την προστασία του περιβάλλοντος (ανακύκλωση, προσπάθειες εξοικονόμησης ενέργειας, χρήση εναλλακτικών πηγών ενέργειας, διαχείριση αποβλήτων, συμμόρφωση σε περιβαλλοντικές προδιαγραφές, κ.τ.λ.) είναι πολύ ικανοποιητική. Αναλυτικά, σε απόλυτο βαθμό δήλωσε το 2,7%, σε πάρα πολύ μεγάλο το 23,2%, σε μικρό το 4,5%, και πολύ μικρό το 0,9%.

	<b>Καθόλου</b>	<b>Πολύ λίγο</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα πολύ</b>	<b>Απόλυτα</b>
<b>Ποσοστά</b>	0	0,9	4,5	68,8	23,2	2,7

**51. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ικανοποιητική τη δημοσιογραφική κάλυψη των δραστηριοτήτων της Millennium Bank από τα Μ.Μ.Ε.;**

Σε αντίθεση με την παραπάνω ερώτηση, εδώ οι υπάλληλοι θεωρούν λίγο ικανοποιητική την δημοσιογραφική κάλυψη των δραστηριοτήτων της Millennium Bank από τα Μ.Μ.Ε. σε ποσοστό 77,7%, πολύ λίγο 1,8% και καθόλου 0,9%. Πολύ ικανοποιητική έκρινε τη κάλυψη το 17% και πάρα πολύ ικανοποιητική το 2,7% των συμμετεχόντων στην έρευνα.

	<b>Καθόλου</b>	<b>Πολύ λίγο</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα πολύ</b>	<b>Απόλυτα</b>
<b>Ποσοστά</b>	0,9	1,8	77,7	17	2,7	0

**52. Σε ποιο βαθμό κρίνονται ως ικανοποιητικές οι προσπάθειες που καταβάλλει η Millennium Bank για την αντιμετώπιση των προβλημάτων μειονεκτούντων ομάδων πληθυσμού;**

Οι προσπάθειες που καταβάλλει η Millennium Bank για την αντιμετώπιση των προβλημάτων μειονεκτούντων ομάδων πληθυσμού κρίνονται ως πολύ ικανοποιητικές από το 76,8% των ερωτηθέντων, πάρα πολύ και απόλυτα από το 3,6% και το 2,7% αντίστοιχα. Σε ποσοστά 14,3% και 2,7% οι ερωτώμενοι έκριναν αυτές τις προσπάθειες ως λίγο και πολύ λίγο ικανοποιητικές αντίστοιχα.

	<b>Καθόλου</b>	<b>Πολύ λίγο</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα πολύ</b>	<b>Απόλυτα</b>
<b>Ποσοστά</b>	0	2,7	14,3	76,8	3,6	2,7

**53. Σε ποιο βαθμό κρίνετε ως αποτελεσματική τη λειτουργία της Millennium Bank , δηλαδή σε ποιο βαθμό επιτυγχάνει τους στόχους που έχουν τεθεί;**

Σχεδόν τα ίδια ποσοστά απαντήσεων εκφράστηκαν και σε αυτή την ερώτηση. Σε ποσοστό, το 2,7% στο πολύ μεγάλο βαθμό και το 76,8% σε μεγάλο βαθμό θεωρούν πως η λειτουργία της Millennium Bank , δηλαδή σε ποιο βαθμό επιτυγχάνει τους στόχους που έχουν τεθεί είναι αποτελεσματική. Βρέθηκαν και απαντήσεις που ισχυρίζονται ότι αυτό γίνεται σε μικρό βαθμό, σε ποσοστό 18,8% και πολύ μικρό σε 1,8%.

	<b>Καθόλου</b>	<b>Πολύ λίγο</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα πολύ</b>	<b>Απόλυτα</b>
<b>Ποσοστά</b>	0	1,8	18,8	76,8	2,7	0

**54. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι βελτιώνεται η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες με βάση τα διαθέσιμα στοιχεία μετρήσεων;**

Από τις απαντήσεις που λάβαμε στην ερώτηση η συντριπτική πλειοψηφία, 77,7% υποστήριξαν ότι σε πολύ μεγάλο βαθμό, η Millennium Bank βελτιώνει τη ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες με βάση τα διαθέσιμα στοιχεία μετρήσεων. Τα ποσοστά φαίνονται στον παρακάτω πίνακα.

	<b>Καθόλου</b>	<b>Πολύ λίγο</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα πολύ</b>	<b>Απόλυτα</b>
<b>Ποσοστά</b>	0	1,8	12,5	77,7	5,4	2,7

**55. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε αποδοτική τη λειτουργία της Τράπεζας; (επίτευξη στόχων με το χαμηλότερο δυνατό κόστος).**

Από την έρευνα προέκυψε ότι σε ποσοστό 83% οι υπάλληλοι θεωρούν πολύ αποδοτική τη λειτουργία της Τράπεζας (επίτευξη στόχων με το χαμηλότερο δυνατό κόστος). Πάρα πολύ αποδοτική το 4,5% και απόλυτα αποδοτική το 2,7%. Ενώ λίγο αποδοτική το 8% και πολύ λίγο το 1,8%.

	<b>Καθόλου</b>	<b>Πολύ λίγο</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα πολύ</b>	<b>Απόλυτα</b>
<b>Ποσοστά</b>	0	1,8	8	83	4,5	2,7

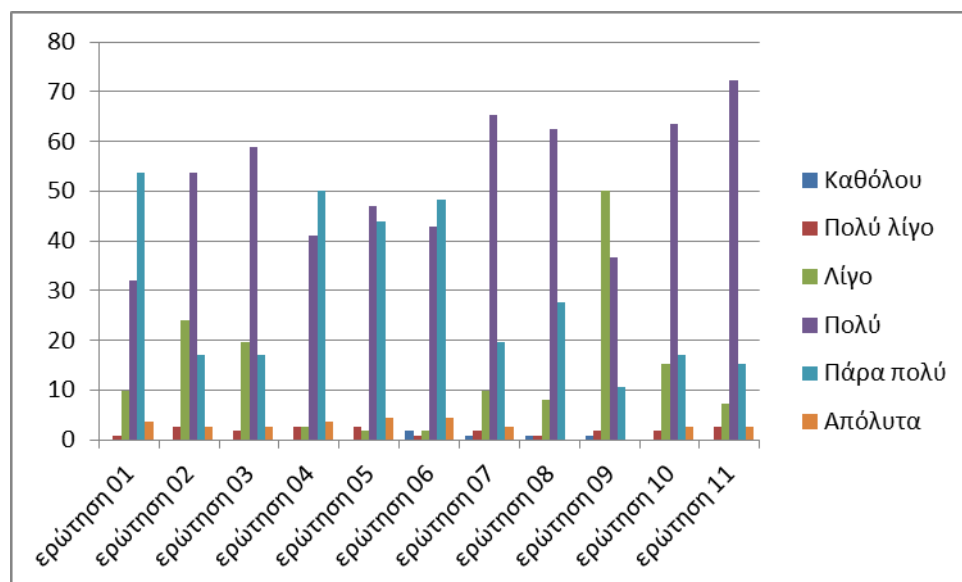
**56. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε αποτελεσματική τη δημιουργία συνεργασιών της Millennium Bank με τρίτους (Δημόσιες Οργανώσεις, ιδιώτες, κοινωνικούς φορείς);**

Στην τελευταία ερώτηση που υποβάλλαμε στους 112 εργαζόμενους που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο μας, το 71,4% θεωρεί λίγο αποτελεσματική τη δημιουργία συνεργασιών της Millennium Bank με τρίτους (Δημόσιες Οργανώσεις, ιδιώτες, κοινωνικούς φορείς). Το 1,8% τη θεωρεί πολύ λίγο και το 0,9% καθόλου αποτελεσματική. Αντίθετα το 23,2% τη θεωρεί πολύ αποτελεσματική και το 2,7% πάρα πολύ αποτελεσματική.

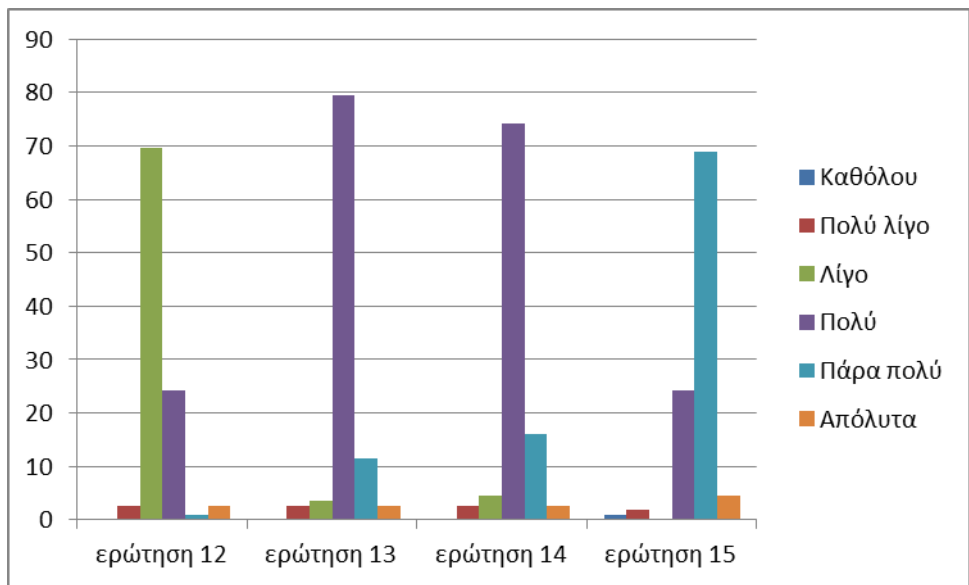
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Λίγο	Πολύ	Πάρα πολύ	Απόλυτα
<b>Ποσοστά</b>	0,9	1,8	71,4	23,2	2,7	0

## 5.2 ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ

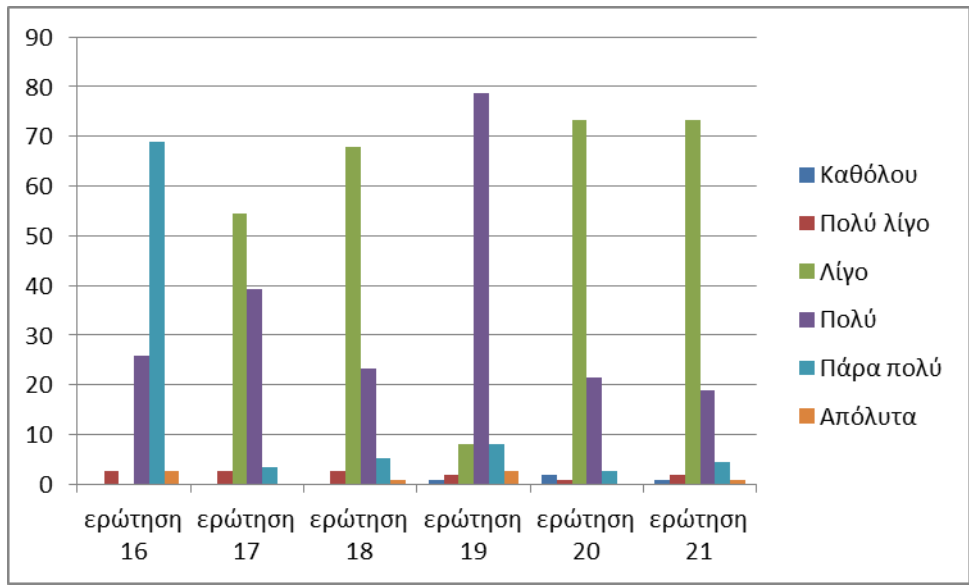
Ακολουθούν τα διαγράμματα των ποσοστών απαντήσεων των εργαζομένων σε κάθε ερώτηση. Τα διαγράμματα είναι εννέα, όσα και τα κριτήρια του μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας EFQM, στο οποίο βασίστηκε το ερωτηματολόγιο. Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν είναι 56 συνολικά και χωρίζονται στους τομείς- κριτήρια που μελετάνε. Το ερωτηματολόγιο βρίσκεται στο Παράρτημα Ι. Από την 1εως την 11ερώτηση εξετάζεται το κριτήριο της Ηγεσίας, από την 12-15 το κριτήριο της Πολιτικής και της Στρατηγικής, από την 16-21 το κριτήριο του Ανθρώπινου Δυναμικού, από 22-27 το κριτήριο των Συνεργασιών και των πόρων, από το 28-35 των Διαδικασιών, από την 36-43 τα Αποτελέσματα των Πελατών, από την 44-48 το κριτήριο των Αποτελεσμάτων των εργαζομένων, από την 49-52 το κριτήριο των Αποτελεσμάτων στο κοινωνικό σύνολο και από την 53-56 των Επιχειρηματικών Αποτελεσμάτων.



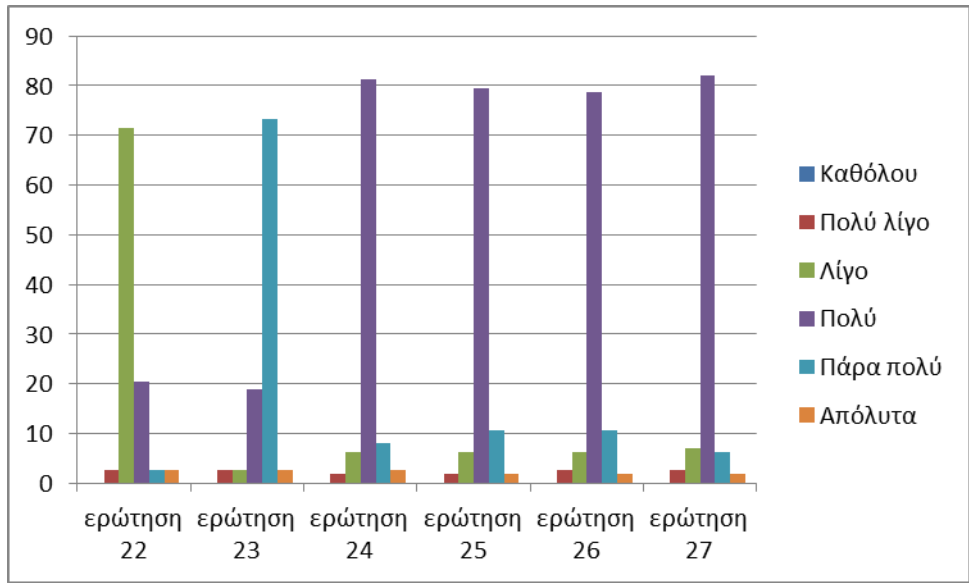
5.1 Διάγραμμα ποσοστών για το κριτήριο της Ηγεσίας



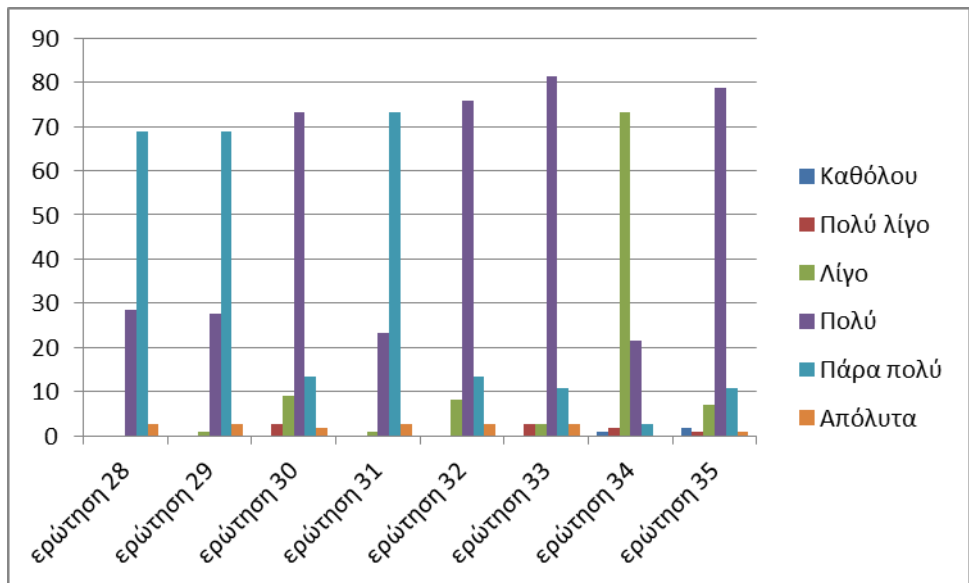
5.2 Διάγραμμα ποσοστών για το κριτήριο της Πολιτικής και Στρατηγικής



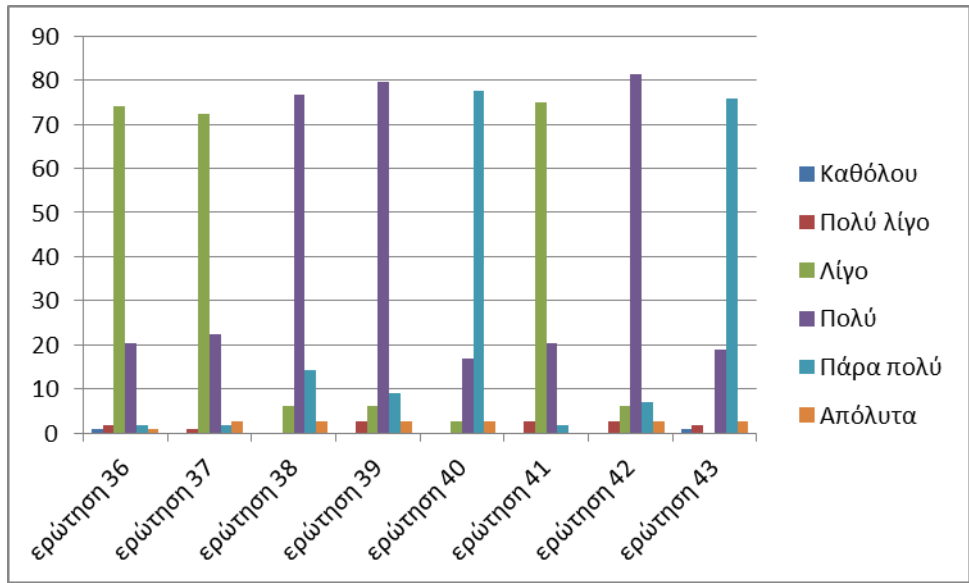
5.3 Διάγραμμα ποσοστών για το κριτήριο του Ανθρώπινου Δυναμικού



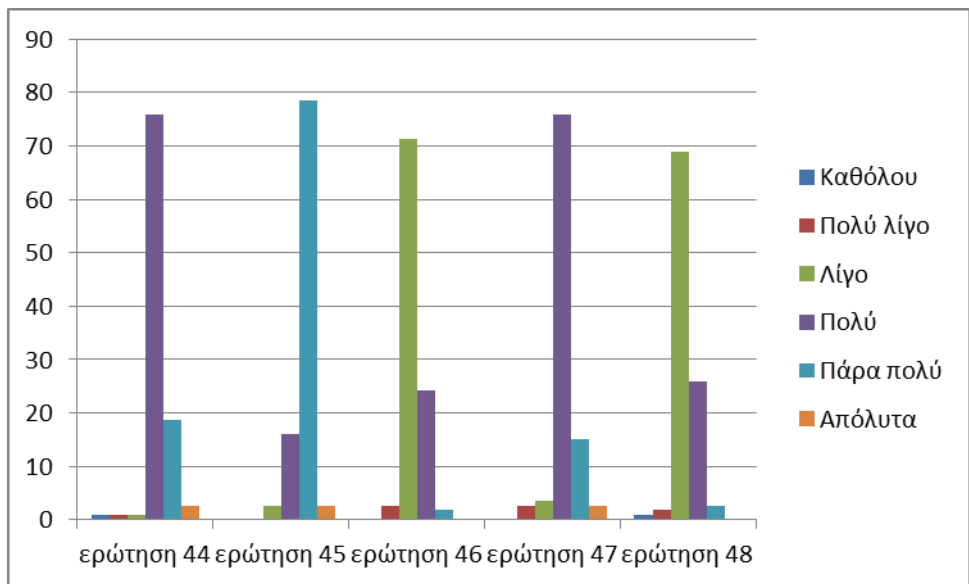
5.4 Διάγραμμα ποσοστών για το κριτήριο των Πόρων και των Συνεργασιών



5.5 Διάγραμμα ποσοστών για το κριτήριο των Διαδικασιών, Προϊόντων και Υπηρεσιών

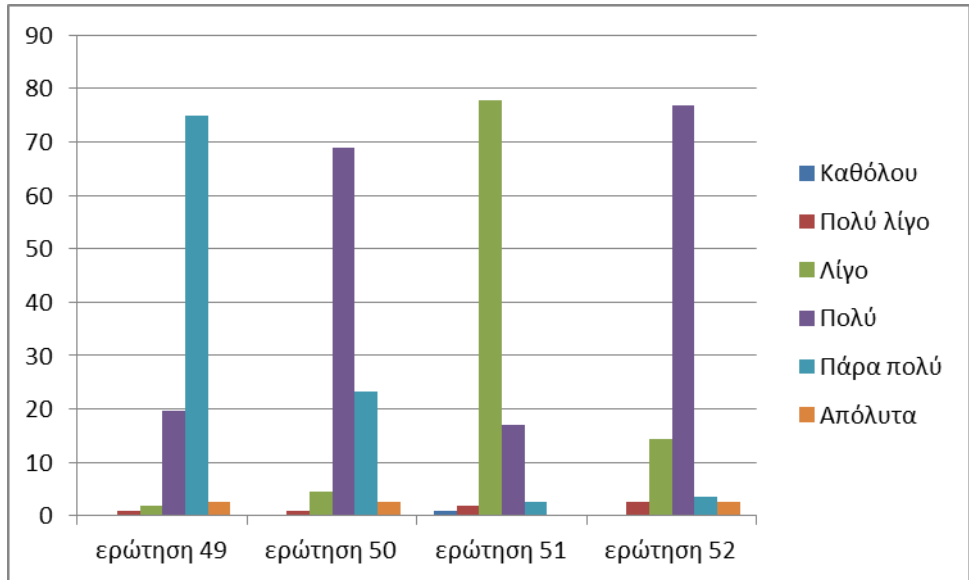


5.6 Διάγραμμα ποσοστών για το κριτήριο των Αποτελεσμάτων για τους Πελάτες

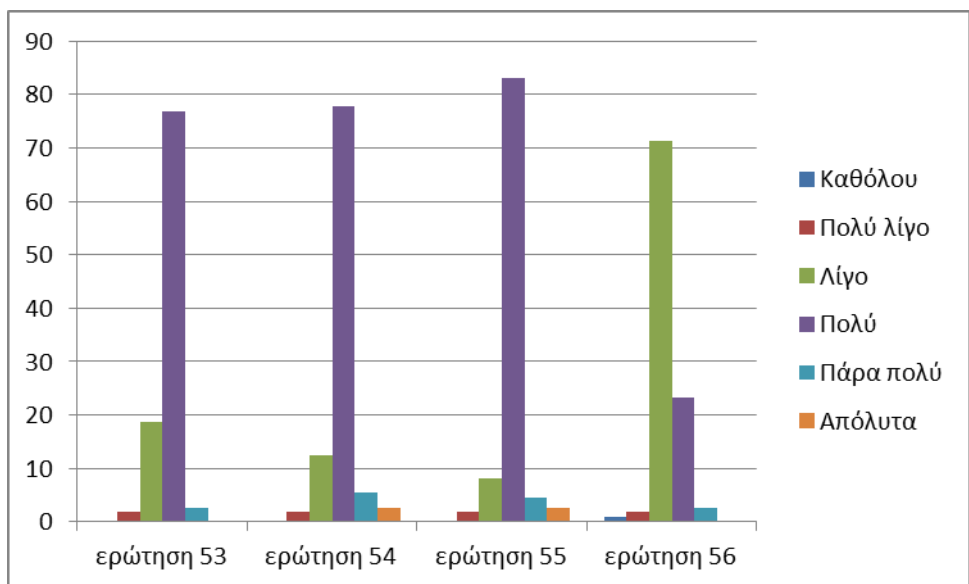


5.7 Διάγραμμα ποσοστών για το κριτήριο των Αποτελεσμάτων για τους Εργαζομένους





5.8 Διάγραμμα ποσοστών για το κριτήριο των Αποτελεσμάτων για την Κοινωνία



5.9 Διάγραμμα ποσοστών για το κριτήριο των Επιχειρηματικών Αποτελεσμάτων

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ

Η παρούσα έρευνα είναι μεικτή μιας και το ερωτηματολόγιο μελετά ποσοτικά και ποιοτικά χαρακτηριστικά. Το ερωτηματολόγιο είναι κατάλληλα τροποποιημένο και βασίζεται στα κριτήρια του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Διοίκησης Ποιότητας (European Foundation for Quality Management).

Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν είναι 56 συνολικά και χωρίζονται στους τομείς-κριτήρια που μελετάνε. Το ερωτηματολόγιο βρίσκεται στο Παράρτημα Ι. Από την 1εως την 11ερώτηση εξετάζεται το κριτήριο της Ηγεσίας, από την 12-15 το κριτήριο της Πολιτικής και της Στρατηγικής, από την 16-21 το κριτήριο του Ανθρωπίνου Δυναμικού, από 22-27 το κριτήριο των Συνεργασιών και των πόρων, από το 28-35 των Διαδικασιών, από την 36-43 τα Αποτελέσματα των Πελατών, από την 44-48 το κριτήριο των Αποτελεσμάτων των εργαζομένων, από την 49-52 το κριτήριο των Αποτελεσμάτων στο κοινωνικό σύνολο και από την 53-56 των Επιχειρηματικών Αποτελεσμάτων.

### 6.1 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΠΑΡΑΔΟΧΕΣ

Οι ερευνητικές παραδοχές που κάναμε στην έρευνα μας, για την Millennium Bank, είναι:

- Η Millennium Bank προσθέτει σταθερά αξία για τους πελάτες της, κατανοώντας, προβλέποντας και εκπληρώνοντας ανάγκες, προσδοκίες και ευκαιρίες.
- Επιδρά θετικά στον κόσμο που την περιβάλλει, βελτιώνοντας την απόδοσή τους, ενώ ταυτόχρονα βελτιώνει τις οικονομικές, περιβαλλοντικές και κοινωνικές συνθήκες στο χώρο που δραστηριοποιείται.
- Ενισχύει τις δυνατότητες της με την αποτελεσματική διαχείριση αλλαγών εντός και εκτός των ορίων της.
- Δημιουργεί αυξημένη αξία και υψηλά επίπεδα επιδόσεων μέσω της συνεχούς βελτίωσης και της συστηματικής καινοτομίας, αξιοποιώντας τη δημιουργικότητα των ενδιαφερόμενων μερών.
- Η Millennium Bank διαθέτει ηγέτες που διαμορφώνουν το μέλλον και το κάνουν πραγματικότητα, λειτουργώντας ως πρότυπα για τις αξίες και τη δεοντολογία της.

- Η Millennium Bank αναγνωρίζεται ευρέως για την ικανότητά της να εντοπίζει και να ανταποκρίνεται αποδοτικά και αποτελεσματικά στις ευκαιρίες και στις απειλές.
- Εκτιμά τους ανθρώπους της και δημιουργεί την κατάλληλη κουλτούρα επίτευξης επιχειρηματικών και ατομικών στόχων.
- Η Millennium Bank επιτυγχάνει βιώσιμα εξαιρετικά αποτελέσματα, που ανταποκρίνονται τόσο στις βραχυπρόθεσμες όσο και στις μακροπρόθεσμες ανάγκες όλων των ενδιαφερόμενων κύκλων συμφερόντων της, στα πλαίσια του περιβάλλοντος δραστηριοποίησής της.

## 6.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ (CRONBACH'S ALPHA)

Για την ανάλυση της αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου και του μοντέλου που βασίστηκε, χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής εσωτερικής συνέπειας Cronbach's alpha για κάθε μία διάσταση (Ηγεσία, Πολιτική και Στρατηγική, Ανθρώπινο Δυναμικό, Συνεργασίες και Πόροι, Διαδικασίες, Αποτελέσματα Πελατών, Αποτελέσματα Εργαζομένων, Αποτελέσματα Κοινωνικού Συνόλου και Κρίσιμα Αποτελέσματα.). Οι τιμές που λαμβάνει είναι από 0 έως και 1. Από τα αποτελέσματα φαίνεται ότι η αξιοπιστία είναι μεγάλη αφού ο συντελεστής α προκύπτει μεγαλύτερος από 0,7 για κάθε περίπτωση. Τα αποτελέσματα φαίνονται αναλυτικά για κάθε διάσταση παρακάτω:

<b>Κριτήριο</b>	<b>Αριθμός Ερωτήσεων</b>	<b>Cronbach's alpha</b>
<b><i>ΟΛΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ</i></b>	56	<i>0,978</i>
Ηγεσία	11	<i>0,934</i>
Πολιτική και Στρατηγική	4	<i>0,850</i>
Ανθρώπινο Δυναμικό	6	<i>0,978</i>
Συνεργασίες και Πόροι	6	<i>0,858</i>
Διαδικασίες	8	<i>0,831</i>
Αποτελέσματα Πελατών	8	<i>0,871</i>
Αποτελέσματα Εργαζομένων	5	<i>0,829</i>
Αποτελέσματα Κοινωνικού Συνόλου	4	<i>0,786</i>
Επιχειρηματικά Αποτελέσματα	4	<i>0,797</i>

#### 6.1 Ανάλυση αξιοπιστίας των 9 κριτηρίων του EFQM

### 6.3 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

Στη συνέχεια υπολογίζεται το επίπεδο ικανοποίησης των υπαλλήλων της Millennium Bank με τη χρήση του T-test ζητώντας να αναλυθεί το ερώτημα:

"Σε γενικές γραμμές ποιο είναι το επίπεδο ικανοποίησης σας από τη τράπεζα;"

*Οι στατιστικοί δείκτες παρουσιάζονται στον πίνακα 6.3 ως εξής:*

**Πίνακας 6.2: στατιστικοί δείκτες ικανοποίησης των εργαζομένων στη Millennium Bank.**

Μέσος Όρος	Τυπική απόκλιση	Επίπεδο εμπιστοσύνης 95%	
		<i>Υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης</i>	<i>Χαμηλό επίπεδο εμπιστοσύνης</i>
2,9278	0,20891	2,7672	2,6941

**Ο Πίνακας 6.2 δείχνει ότι στο 95% επίπεδο εμπιστοσύνης ο μέσος όρος της ικανοποίησης των εργαζομένων είναι μεταξύ 2,7672 και 3,0884.**

## 6.4 ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ

Ακολουθούν οι πίνακες με τα αναλυμένα αποτελέσματα της Περιγραφικής Στατιστικής για τα 9 κριτήρια του μοντέλου EFQM που εξέτασε το ερωτηματολόγιο της έρευνας.

Υπολογίζονται ο μέσος όρος, ο διάμεσος, η δεσπόζουσα τιμή και το άθροισμα.

### Κριτήριο Ηγεσίας:

ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	
ΗΓΕΣΙΑ	
N δείγμα	112
Απουσιάζουν	0
Μέσος Όρος(mean)	3,16
Διάμεσος(median)	3,00
Δεσπόζουσα τιμή (mode)	3,00
Άθροισμα(sum)	354

6.3 Πίνακας περιγραφικής στατιστικής με κριτήριο την ηγεσία

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα η μέση απόδοση της Millennium Bank με βάση το κριτήριο της ηγεσίας στο μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας EFQM λαμβάνει με αναγωγή 63 από τους 100 πόντους του EFQM.

### Κριτήριο Πολιτικής και Στρατηγικής:

ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	
ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	
N δείγμα	112
Απουσιάζουν	0
Μέσος Όρος(mean)	3,05
Διάμεσος(median)	3,00
Δεσπόζουσα τιμή (mode)	3,00
Άθροισμα(sum)	342

6.4 Πίνακας περιγραφικής στατιστικής με κριτήριο την πολιτική και στρατηγική

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα η μέση απόδοση της Millennium Bank με βάση το κριτήριο της Πολιτικής και Στρατηγικής στο μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας EFQM λαμβάνει με αναγωγή 49 από τους 80 πόντους του EFQM.

### Κριτήριο Ανθρωπίνου Δυναμικού:

ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	
N δείγμα	112
Απουσιάζουν	0
Μέσος Όρος(mean)	2,66
Διάμεσος(median)	3,00
Δεσπόζουσα τιμή (mode)	3,00
Άθροισμα(sum)	298

6.5 Πίνακας περιγραφικής στατιστικής με κριτήριο το ανθρώπινο δυναμικό

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα η μέση απόδοση της Millennium Bank με βάση το κριτήριο του ανθρωπίνου δυναμικού στο μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας EFQM λαμβάνει με αναγωγή 48 από τους 90 πόντους του EFQM.



### Κριτήριο Συνεργασιών και Πόρων:

ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΠΟΡΟΙ	
N δείγμα	112
Απουσιάζουν	0
Μέσος Όρος(mean)	2,63
Διάμεσος(median)	3,00
Δεσπόζουσα τιμή (mode)	3,00
Άθροισμα(sum)	295

6.6 Πίνακας περιγραφικής στατιστικής με κριτήριο συνεργασίες και πόροι

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα η μέση απόδοση της Millennium Bank με βάση το κριτήριο των συνεργασιών και πόρων στο μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας EFQM λαμβάνει με αναγωγή 47 από τους 90 πόντους του EFQM.

### Κριτήριο Διαδικασιών, Προϊόντων και Υπηρεσιών:

ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ, ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	
N δείγμα	112
Απουσιάζουν	0
Μέσος Όρος(mean)	3,21
Διάμεσος(median)	3,00
Δεσπόζουσα τιμή (mode)	3,00
Άθροισμα(sum)	360

6.7 Πίνακας περιγραφικής στατιστικής με κριτήριο διαδικασίες, προϊόντα και υπηρεσίες

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα η μέση απόδοση της Millennium Bank με βάση το κριτήριο των διαδικασιών στο μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας EFQM λαμβάνει με αναγωγή 90 από τους 140 πόντους του EFQM.

**Κριτήριο Αποτελεσμάτων για τους πελάτες:**

ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ	
N δείγμα	112
Απουσιάζουν	0
Μέσος Όρος(mean)	2,94
Διάμεσος(median)	3,00
Δεσπόζουσα τιμή (mode)	3,00
Άθροισμα(sum)	329

6.8 Πίνακας περιγραφικής στατιστικής με κριτήριο τα αποτελέσματα για τους πελάτες

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα η μέση απόδοση της Millennium Bank με βάση το κριτήριο των αποτελεσμάτων για τους πελάτες στο μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας EFQM λαμβάνει με αναγωγή 118 από τους 200 πόντους του EFQM.

### Κριτήριο Αποτελεσμάτων για τους Εργαζόμενους:

ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ	
N δείγμα	112
Απουσιάζουν	0
Μέσος Όρος(mean)	2,93
Διάμεσος(median)	3,00
Δεσπόζουσα τιμή (mode)	3,00
Άθροισμα(sum)	328

6.9 Πίνακας περιγραφικής στατιστικής με κριτήριο τα αποτελέσματα για τους εργαζόμενους

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα η μέση απόδοση της Millennium Bank με βάση το κριτήριο των αποτελεσμάτων για τους εργαζόμενους, στο μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας EFQM, λαμβάνει με αναγωγή 53 από τους 90 πόντους του EFQM.

### Κριτήριο Αποτελεσμάτων για το κοινωνικό σύνολο:

ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΣΥΝΟΛΟΥ	
N δείγμα	112
Απουσιάζουν	0
Μέσος Όρος(mean)	3,02
Διάμεσος(median)	3,00
Δεσπόζουσα τιμή (mode)	3,00
Άθροισμα(sum)	338

6.10 Πίνακας περιγραφικής στατιστικής με κριτήριο τα αποτελέσματα για το κοινωνικό σύνολο

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα η μέση απόδοση της Millennium Bank με βάση το κριτήριο των αποτελεσμάτων για το κοινωνικό σύνολο, στο μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας EFQM, λαμβάνει με αναγωγή 36 από τους 60 πόντους του EFQM.

### Κριτήριο Επιχειρηματικών Αποτελεσμάτων:

ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	
N δείγμα	112
Απουσιάζουν	0
Μέσος Όρος(mean)	2,75
Διάμεσος(median)	3,00
Δεσπόζουσα τιμή (mode)	3,00
Άθροισμα(sum)	308

6.11 Πίνακας περιγραφικής στατιστικής με κριτήριο τα επιχειρηματικά αποτελέσματα

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα η μέση απόδοση της Millennium Bank με βάση το κριτήριο των επιχειρηματικών αποτελεσμάτων στο μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας EFQM, λαμβάνει με αναγωγή 83 από τους 150 πόντους του EFQM.

Συνοπτικά, στον παρακάτω πίνακα βλέπουμε τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της Millennium Bank βάση του μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας EFQM.

	<b>ΚΡΙΤΗΡΙΟ του EFQM</b>	<b>Επιμέρους Αποτελέσματα</b>	<b>Ποσοστό των επιμέρους αποτελεσμάτων</b>	<b>Μέγιστη βαθμολογία στο μοντέλο EFQM</b>
1	Ηγεσία	63	63%	100
2	Πολιτική και Στρατηγική	49	61%	80
3	Ανθρώπινο Δυναμικό	48	53%	90
4	Συνεργασίες και Πόροι	47	53%	90
5	Διαδικασίες	90	64%	140
6	Αποτελέσματα Πελατών	118	59%	200
7	Αποτελέσματα Εργαζομένων	53	59%	90
8	Αποτελέσματα Κοινωνικού Συνόλου	36	61%	60
9	Επιχειρηματικά Αποτελέσματα	83	55%	150
	<b>ΣΥΝΟΛΑ Μέσος Όρος</b>	<b>587</b>	<b>59%</b>	<b>1000</b>

6.12 Πίνακας αξιολόγησης της Millennium Bank βάση του μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας EFQM

## 6.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Δίνοντας προσοχή στα αποτελέσματα της έρευνας, η γνώμη των εργαζομένων θα ενισχύσει τη θέση της τράπεζας στην κοινωνία, στη σχέση της με τον πελάτη, στη σχέση της με το προσωπικό της. Σε αυτή την έρευνα, προσπαθήσαμε να επικεντρωθούμε στην αξιολόγηση της ικανοποίησης των υπαλλήλων της Millennium Bank με τη χρήση ερωτηματολογίου. Το αποτέλεσμα της ανάλυσης πραγματοποιήθηκαν σε 9 κριτήρια και εκφράστηκαν ως εξής:

Η ικανοποίηση των υπαλλήλων από τη διαχείριση της εν λόγω τράπεζας είναι σε ικανοποιητικό επίπεδο. Σε αυτό το πλαίσιο, παράγοντες όπως οι απόψεις και η στάση της διοίκησης στην ενθάρρυνση του προσωπικού εργασίας, ο καθορισμός ενός πλαισίου αξιών και συμπεριφοράς, η βελτίωση του συστήματος διοίκησης διαδικασιών, ο προσανατολισμός προς την ικανοποίηση των προσδοκιών και των αναγκών των προσώπων που εξυπηρετούνται από αυτήν, η άσκηση εποπτικού ρόλου, η επιβράβευση της ατομικής και ομαδικής δράσης, η δημιουργία κατάλληλων συνθηκών, η κατανομή καθηκόντων και η εκχώρηση αρμοδιοτήτων και ευθυνών στους εργαζομένους και η εισαγωγή καινοτομιών επιφέρουν υψηλό βαθμό ευαρεσκείας σε αυτούς.

Η ικανοποίηση των εργαζομένων από τη πολιτική και τις στρατηγικές της τράπεζας είναι σε μέτριο επίπεδο. Την άποψη αυτή ενίσχυσαν παράγοντες όπως η εφαρμογή μεθόδων μέτρησης, παρακολούθησης και αξιολόγησης της απόδοσης σε αρκετά επίπεδα, η συγκέντρωση πληροφοριών για τις ανάγκες και προσδοκίες των εμπλεκομένων φορέων, η υλοποίηση στόχων με συστηματικό σχεδιασμό και ανάθεση ευθυνών και καθηκόντων στις αρμόδιες μονάδες και στους αρμοδίους υπαλλήλους και η παρακολούθηση του εξωτερικού περιβάλλοντος για την διαπίστωση αναγκών για αλλαγές και προσαρμογές στις νέες απαιτήσεις.

Το επίπεδο ικανοποίησης του προσωπικού της Millennium Bank από το ανθρώπινο δυναμικό είναι κάτω του μετρίου, μιας και δεν κρίνονται ικανοποιητικές γενικά οι συνθήκες εργασίας, επιδιώκεται, αλλά όχι πάντα αποτελεσματικά, η διαμόρφωση σύγχρονων προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης των υπαλλήλων της τράπεζας με βάση τις υπάρχουσες και μελλοντικές υπηρεσιακές και ατομικές ανάγκες του προσωπικού και αξιολογούνται οι εκπαιδευτικές δραστηριότητες των υπαλλήλων σε σχέση με το κόστος και το όφελος που προκύπτει. Επικρατεί κλίμα επικοινωνίας και διαλόγου, αλλά δεν δημιουργούνται προϋποθέσεις για την υποβολή και προώθηση εισηγήσεων, πρωτοβουλιών και προτάσεων των υπαλλήλων και τέλος οι στόχοι που θέτονται και οι δείκτες μέτρησής τους, δεν προσδιορίζονται πάντα με συμφωνία μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων.



Στο κριτήριο των συνεργασιών και των πόρων, η βαθμολόγηση της ικανοποίησης των υπαλλήλων κρίνεται κακή. Δεν προωθείται ικανοποιητικά η δημιουργία συνεργασιών με άλλους φορείς, η τράπεζα είναι ανοιχτή σε προτάσεις ή παράπονα των πελατών όμως δεν δημιουργεί μηχανισμούς διαχείρισης τους αποτελεσματικά, ενώ εμφανίζει αρκετά διαφανή διοικητική δραστηριότητα και οικονομική διαχείριση.

Η ικανοποίηση των εργαζομένων στο κριτήριο των διαδικασιών, προϊόντων και υπηρεσιών είναι σε αρκετά ικανοποιητικό επίπεδο. Σε αυτό συνέβαλλαν παράγοντες όπως η λειτουργία εσωτερικού μηχανισμού επικοινωνίας ώστε να εξασφαλίζεται η πρόσβαση των υπαλλήλων στη διοικητική γνώση που είναι απαραίτητη για την εκτέλεση των καθηκόντων τους, η χρησιμοποίηση σύγχρονων τεχνολογιών στις καθημερινές λειτουργίες και η επικοινωνία με άλλους φορείς μέσω αυτών. Επίσης η χρήση και η συντήρηση των εγκαταστάσεων του τεχνολογικού εξοπλισμού και των ενεργειακών πόρων ώστε να υλοποιούνται οι στόχοι και να ικανοποιούνται οι υπάλληλοι και η ύπαρξη δεικτών μέτρησης για την παρακολούθηση, αξιολόγηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διοικητικών διαδικασιών, καθώς και η αναθεώρησή τους, βάση της αποδοτικότητας τους.

Στα αποτελέσματα των πελατών, η ικανοποίηση του προσωπικού της Millennium είναι χαμηλή αφού, οι πελάτες δεν συμμετέχουν ενεργά στο σχεδιασμό και τη βελτίωση της διαδικασίας παροχής υπηρεσιών, η νομοθεσία που διέπει τη λειτουργία της τράπεζας είναι κατανοητή και σαφής σε αυτούς, αλλά δεν τους διατίθεται η κατάλληλη και αξιόπιστη πληροφόρηση με στόχο την εξυπηρέτηση και υποβοήθησή τους. Χρησιμοποιούνται ηλεκτρονικά μέσα επικοινωνίας της τράπεζας με τους συναλλασσόμενους, όμως δεν λειτουργεί αποτελεσματικά το σύστημα διαχείρισης παραπόνων, αξιοποιεί καλές πρακτικές άλλων εταιρειών με σκοπό τη βελτίωση των διαδικασιών και τέλος μετράται η ικανοποίηση των πελατών σε σχέση με την συνολική δραστηριότητα της τράπεζας αλλά όχι σε αρκετά ικανοποιητικό βαθμό.

Οι εργαζόμενοι δεν εμφανίζονται αρκετά ικανοποιημένοι από τα αποτελέσματα τους. Η ικανοποίηση των υπαλλήλων μετράται από τη συνολική πολιτική και στρατηγική της τράπεζας, δεν κρίνονται ικανοποιητικές οι σχέσεις της τράπεζας με τους πελάτες και τους κοινωνικούς φορείς με τους οποίους έχει επαφές, ενώ το προσωπικό μπορεί να υποβάλει ελεύθερα παράπονα για υπηρεσιακά θέματα. Η απόδοσή τους μετράται με τη χρήση δεικτών μέτρησης της απόδοσης και αξιολογούνται συστηματικά τομείς όπως η ανάπτυξη δεξιοτήτων.

Η ικανοποίηση των υπαλλήλων της τράπεζας στο κριτήριο των αποτελεσμάτων για την κοινωνία φαίνεται να είναι σε μέτριο επίπεδο μιας και η δημόσια εικόνα της είναι αρκετά

θετική, θεωρείται ικανοποιητική η λειτουργία της για τη προστασία του περιβάλλοντος και οι προσπάθειες που καταβάλλει για την αντιμετώπιση των προβλημάτων μειονεκτούντων ομάδων πληθυσμού.

Τέλος στο κριτήριο των επιχειρηματικών αποτελεσμάτων, το προσωπικό δεν είναι αρκετά ικανοποιημένο. Οι παράγοντες που συνέβαλαν σε αυτό είναι ότι η λειτουργία της τράπεζας δεν κρίνεται αρκετά αποτελεσματική καθώς δεν επιτυγχάνει πλήρως τους στόχους που έχουν τεθεί, βελτιώνεται αλλά όχι ικανοποιητικά η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες και δεν θεωρείται αρκετά αποτελεσματική η δημιουργία συνεργασιών της με τρίτους.

## **6.6 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ**

Κάποιες προτάσεις που θα μπορούσαμε να κάνουμε ώστε να βελτιωθεί η ικανοποίηση των εργαζομένων της Millennium Bank, σύμφωνα με τα κριτήρια του μοντέλου EFQM, είναι οι εξής:

- Η ευρεία και σαφής δήλωση δέσμευσης της ανώτατης διοίκησης στην ποιότητα, μέσω συγκεκριμένης οριοθέτησης των στόχων ποιότητας στα εσωτερικά εγχειρίδια λειτουργίας, στον εσωτερικό κανονισμό και στις δηλώσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.
- Η εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης ποιότητας σε όλο το μήκος της επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένων χρηστών των υπηρεσιών, προμηθευτών και άλλων ενδιαφερόμενων ομάδων και η ανάπτυξη συστημάτων ελέγχου ποιότητας των προμηθευτών.
- Η ανάπτυξη και εφαρμογή πληροφοριακών συστημάτων διαχείρισης των δεδομένων και στοιχείων ποιότητας, συμπεριλαμβανομένων των στόχων ποιότητας, των στατιστικών δεδομένων στην πορεία του χρόνου και του ελέγχου της πορείας επίτευξης των στόχων.
- Η ενεργή συμμετοχή του προσωπικού σε όλο το φάσμα της διαχείρισης ποιότητας, ενισχύοντας παράλληλα το συμμετοχικό ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού και

παρέχοντας πραγματικές ευκαιρίες εκπαίδευσης, κατάρτισης και περαιτέρω εξέλιξης.

- Η χρήση του εργαλείου αυτοαξιολόγησης EFQM ως μέσο συνολικής διαχείρισης της ποιότητας, σε συνδυασμό με τις υφιστάμενες νομικές απαιτήσεις και τους επιχειρησιακούς στόχους.

## *Μέρος III: Παραρτήματα*

# Παράρτημα 1: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

## ΤΟ ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (ΚΠΑ) ΣΤΗΝ MILLENNIUM BANK

Αγαπητέ συμμετέχοντα

Η παρούσα έρευνα μελετά μια σειρά από συμπεριφορές ή χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την αποτελεσματική, αποδοτική και ποιοτική λειτουργία μιας τράπεζας, χρησιμοποιώντας ως μοντέλο αυτοαξιολόγησης το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Σας παρακαλούμε να διαβάσετε προσεκτικά την κάθε πρόταση και να αποφασίσετε σε ποιο βαθμό αυτή ανταποκρίνεται στον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί και διοικείται η Millennium Bank.

Σημειώστε την απάντηση που σας χαρακτηρίζει πιο πολύ, διαγράφοντας με X μία από τις προτεινόμενες επιλογές που παρουσιάζονται παρακάτω.

Σας ενημερώνουμε ότι οι απαντήσεις σας είναι εμπιστευτικές και χρησιμοποιούνται μόνο για τους σκοπούς της έρευνας.

1) Φύλο: Άνδρας  Γυναίκα

2) Ηλικία

α) $\leq 30$	<input type="checkbox"/>
β) 31-40	<input type="checkbox"/>
γ) 41-50	<input type="checkbox"/>
δ) 51-60	<input type="checkbox"/>
ε) $> 60$	<input type="checkbox"/>

3) Ποιο είναι το μεγαλύτερο επίπεδο εκπαίδευσης που έχετε ολοκληρώσει ;

α) Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΔΕ)

β) Απόφοιτος Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης (ΤΕ, ΠΕ)

γ) Μεταπτυχιακός Τίτλος

δ) Διδακτορικός Τίτλος

4) Τι θέση κατέχετε στην Millennium Bank;

α) Junior Clerk

β) Clerk

γ) Senior Clerk

δ) Supervisor

Α/Α	Ερώτηση	<b>Απάντηση</b> Καθόλου (0) Πολύ Λίγο (1) Λίγο (2) Πολύ (3) Πάρα Πολύ (4) Απόλυτα (5)
1	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία (Πολιτική και Διοικητική ηγεσία) της Millennium Bank έχει προσδιορίσει: (α) την αποστολή της (ποιοι είναι οι στόχοι μας) , (β) το όραμά της (που θέλουμε να πάμε), (γ) τους μακροπρόθεσμους (ή στρατηγικούς) στόχους και την εξειδίκευσή τους σε ετήσιους (ή επιχειρησιακούς) στόχους με τη συμμετοχή των υπαλλήλων της και των άλλων εμπλεκομένων φορέων στη λειτουργία της;	<b>0 1 2 3 4 5</b>
2	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία της Millennium Bank έχει καθορίσει πλαίσιο αξιών και συμπεριφοράς των υπαλλήλων της;	<b>0 1 2 3 4 5</b>
3	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία αναπτύσσει ένα σύστημα διοίκησης διαδικασιών που να λαμβάνει υπόψη το στρατηγικό σχεδιασμό της Millennium Bank καθώς και τις ανάγκες των εμπλεκομένων στη λειτουργία της;	<b>0 1 2 3 4 5</b>
4	Σε ποιο βαθμό η δραστηριότητα της Millennium Bank, είναι προσανατολισμένη στο να ικανοποιεί τις προσδοκίες και τις ανάγκες των προσώπων ή φορέων, που εξυπηρετούνται από αυτήν;	<b>0 1 2 3 4 5</b>
5	Σε ποιο βαθμό οι Τεχνολογίες Πληροφορικής & Επικοινωνιών συμβάλλουν στην άσκηση του εποπτικού ρόλου ή και στη βελτίωση των δυνατοτήτων ελέγχου και παρακολούθησης της λειτουργίας από την ηγεσία της Millennium Bank ;	<b>0 1 2 3 4 5</b>
6	Σε ποιο βαθμό ενημερώνεται το προσωπικό για σημαντικά θέματα που απασχολούν την Millennium Bank;	<b>0 1 2 3 4 5</b>
7	Σε ποιο βαθμό υποστηρίζεται, αναγνωρίζεται και επιβραβεύεται τόσο η ατομική όσο και η ομαδική δράση, καθώς και οι προσπάθειες των υπαλλήλων, για την πραγματοποίηση των στόχων της Millennium Bank ;	<b>0 1 2 3 4 5</b>
8	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία της Millennium Bank ενθαρρύνει και δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες για την κατανομή καθηκόντων και την εκχώρηση αρμοδιοτήτων και ευθυνών προς τους υπαλλήλους;	<b>0 1 2 3 4 5</b>
9	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία της Millennium Bank δημιουργεί τις συνθήκες και ενθαρρύνει τις προτάσεις για βελτίωση διοικητικών διαδικασιών και την εισαγωγή καινοτομίας;	<b>0 1 2 3 4 5</b>
10	Σε ποιο βαθμό παρακολουθούν οι υπάλληλοι επιμορφωτικές δράσεις για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας της Millennium Bank;	<b>0 1 2 3 4 5</b>
11	Με ποιο βαθμό επάρκειας αντιμετωπίζονται από την ηγεσία της Millennium Bank, οι ατομικές ανάγκες των υπαλλήλων;	<b>0 1 2 3 4 5</b>
12	Σε ποιο βαθμό συγκεντρώνονται και αναλύονται συστηματικά πληροφορίες για τις ανάγκες και προσδοκίες των εμπλεκομένων φορέων στη λειτουργία της Millennium Bank;	<b>0 1 2 3 4 5</b>
13	Σε ποιο βαθμό εφαρμόζονται συστηματικά μέθοδοι μέτρησης, παρακολούθησης και αξιολόγησης της απόδοσης σε όλα τα επίπεδα της Millennium Bank;	<b>0 1 2 3 4 5</b>
14	Σε ποιο βαθμό οι μακροπρόθεσμοι (ή στρατηγικοί) και οι ετήσιοι (ή επιχειρησιακοί) στόχοι υλοποιούνται με συστηματικό σχεδιασμό και ανάθεση ευθυνών και καθηκόντων στις αρμόδιες υπηρεσιακές μονάδες και τους υπαλλήλους;	<b>0 1 2 3 4 5</b>

15	Σε ποιο βαθμό παρακολουθούνται συστηματικά οι ανάγκες για αλλαγή και προσαρμογή στις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος (οικονομικό περιβάλλον, κοινωνικό περιβάλλον, τεχνολογικό περιβάλλον, νομικό περιβάλλον, κλπ), και σχεδιάζονται οι ανάλογες δράσεις;	0	1	2	3	4	5
16	Σε ποιο βαθμό εξασφαλίζονται ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας στην Millennium Bank ;	0	1	2	3	4	5
17	Σε ποιο βαθμό επιδιώκεται η διαμόρφωση σύγχρονων προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης των υπαλλήλων της τράπεζας με βάση τις υπάρχουσες και μελλοντικές υπηρεσιακές και ατομικές ανάγκες του προσωπικού;	0	1	2	3	4	5
18	Σε ποιο βαθμό αξιολογούνται οι εκπαιδευτικές δραστηριότητες των υπαλλήλων σε σχέση με το κόστος αλλά και το όφελος που προκύπτει;	0	1	2	3	4	5
19	Σε ποιο βαθμό επικρατεί στην Millennium Bank κλίμα ανοικτής επικοινωνίας και διαλόγου καθώς και ενθάρρυνσης της ομαδικής εργασίας;	0	1	2	3	4	5
20	Σε ποιο βαθμό δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για την υποβολή και προώθηση εισηγήσεων, πρωτοβουλιών , προτάσεων των υπαλλήλων;	0	1	2	3	4	5
21	Σε ποιο βαθμό οι στόχοι της Millennium Bank και οι δείκτες μέτρησής τους, προσδιορίζονται με συμφωνία μεταξύ προϊσταμένων – υφισταμένων;	0	1	2	3	4	5
22	Πρωθείται η δημιουργία εξειδικευμένων συνεργασιών με άλλους Φορείς;	0	1	2	3	4	5
23	Σε ποιο βαθμό η Millennium Bank είναι ανοικτή σε προτάσεις ή παράπονα των πελατών και δημιουργεί τους κατάλληλους μηχανισμούς (ερωτηματολόγια, έρευνες κοινού, συμβουλευτικά όργανα με συμμετοχή πολιτών κτλ) για τη διαχείρισή τους;	0	1	2	3	4	5
24	Σε ποιο βαθμό υπάρχει οργανωμένη πολιτική ενημέρωσης-πληροφόρησης των πελατών;	0	1	2	3	4	5
25	Σε ποιο βαθμό εξασφαλίζεται η διαφανής διοικητική δραστηριότητα της Millennium Bank (π.χ. με τη δημοσίευση ετήσιων αναφορών για τη λειτουργία της, με ανακοινώσεις στο διαδίκτυο, κτλ) ;	0	1	2	3	4	5
26	Σε ποιο βαθμό εξασφαλίζεται η διαφανής οικονομική διαχείριση, στο πλαίσιο της λειτουργίας της Millennium Bank;	0	1	2	3	4	5
27	Σε ποιο βαθμό εξασφαλίζεται η αποδοτική διαχείριση των οικονομικών πόρων της Millennium Bank;	0	1	2	3	4	5
28	Σε ποιο βαθμό ελέγχεται συστηματικά το κόστος παροχής των υπηρεσιών-προϊόντων προς το κοινό;	0	1	2	3	4	5
29	Σε ποιο βαθμό οι αποφάσεις που ενέχουν κόστος αναλύονται στη λογική κόστους-οφέλους;	0	1	2	3	4	5
30	Σε ποιο βαθμό λειτουργεί αποτελεσματικά εσωτερικός μηχανισμός επικοινωνίας, για να εξασφαλίζεται η πρόσβαση των υπαλλήλων στη διοικητική γνώση που είναι απαραίτητη για την εκτέλεση των καθηκόντων τους;	0	1	2	3	4	5

Α/Α	Ερώτηση	<b>Απάντηση</b> Καθόλου (0) Πολύ Λίγο (1) Λίγο (2) Πολύ (3) Πάρα Πολύ (4) Απόλυτα (5)
31	Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιούνται οι σύγχρονες τεχνολογίες στην καθημερινή λειτουργία; (π.χ. πρόσβαση σε Βάσεις Δεδομένων, εξ αποστάσεως εκπαίδευση κτλ)	0 1 2 3 4 5
32	Σε ποιο βαθμό η Τράπεζα επικοινωνεί με άλλους φορείς με τη χρήση σύγχρονων τεχνολογιών; (π.χ. διαδίκτυο, ασύρματα δίκτυα, εσωτερικό δίκτυο κτλ)	0 1 2 3 4 5
33	Σε ποιο βαθμό η χρήση και η συντήρηση των εγκαταστάσεων, του τεχνικού εξοπλισμού και των ενεργειακών πόρων της Millennium Bank είναι αποδοτική, αποτελεσματική και συντελεί στην υλοποίηση των στόχων της και στην ικανοποίηση των υπαλλήλων της;	0 1 2 3 4 5
34	Σε ποιο βαθμό υπάρχουν δείκτες μέτρησης για την παρακολούθηση, αξιολόγηση, και βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διοικητικών διαδικασιών της Millennium Bank;	0 1 2 3 4 5
35	Σε ποιο βαθμό αξιολογούνται και αναθεωρούνται οι διαδικασίες βάσει της αποδοτικότητάς τους;	0 1 2 3 4 5
36	Σε ποιο βαθμό συμμετέχουν οι πελάτες στο σχεδιασμό και τη βελτίωση της διαδικασίας παροχής υπηρεσιών;	0 1 2 3 4 5
37	Σε ποιο βαθμό η νομοθεσία που διέπει τη λειτουργία της Millennium Bank, είναι κατανοητή και σαφής στους πελάτες που συναλλάσσονται με αυτήν;	0 1 2 3 4 5
38	Σε ποιο βαθμό διατίθεται η κατάλληλη και αξιόπιστη πληροφόρηση με στόχο την εξυπηρέτηση και υποβοήθηση των πελατών;	0 1 2 3 4 5
39	Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιούνται ηλεκτρονικά μέσα επικοινωνίας της Millennium Bank, με τους πελάτες που συναλλάσσονται με αυτήν;	0 1 2 3 4 5
40	Σε ποιο βαθμό υπάρχει και λειτουργεί αποτελεσματικά, σύστημα διαχείρισης παραπόνων των πελατών, για τυχόν δυσλειτουργίες της Millennium Bank;	0 1 2 3 4 5
41	Σε ποιο βαθμό η Millennium Bank αξιοποιεί καλές πρακτικές (μεθόδους, διαδικασίες) άλλων εταιριών (σε εθνικό και διεθνές επίπεδο) με σκοπό τη βελτίωση των διοικητικών διαδικασιών – λειτουργιών της;	0 1 2 3 4 5
42	Σε ποιο βαθμό μετράται η ικανοποίηση των πελατών σε σχέση με τη συνολική δραστηριότητα της Millennium Bank;	0 1 2 3 4 5
43	Σε ποιο βαθμό κρίνονται ως ποιοτικές, επίκαιρες και έγκυρες οι πληροφορίες που παρέχει η Τράπεζα (με κάθε διαθέσιμο μέσο) στους πελάτες, για διοικητικές υποθέσεις τους;	0 1 2 3 4 5
44	Σε ποιο βαθμό μετράται η ικανοποίηση των υπαλλήλων από τη συνολική πολιτική και στρατηγική της Millennium Bank;	0 1 2 3 4 5
45	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητικές τις σχέσεις της Millennium Bank με τους πελάτες και τους κοινωνικούς φορείς με τους οποίους έχει επαφές;	0 1 2 3 4 5



Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου (0)	Πολύ Λίγο (1)	Λίγο (2)	Πολύ (3)	Πάρα Πολύ (4)	Απόλυτα (5)
46	Σε ποιο βαθμό το προσωπικό υποβάλλει παράπονα για υπηρεσιακά θέματα;	0	1	2	3	4	5
47	Σε ποιο βαθμό η απόδοση του προσωπικού μετριέται με τη χρήση δεικτών μέτρησης της απόδοσης;	0	1	2	3	4	5
48	Σε ποιο βαθμό αξιολογούνται συστηματικά τομείς όπως η ανάπτυξη δεξιοτήτων;	0	1	2	3	4	5
49	Σε ποιο βαθμό κρίνετε τη δημόσια εικόνα της Millennium Bank ως θετική;	0	1	2	3	4	5
50	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ικανοποιητική τη λειτουργία της Millennium Bank, για την προστασία του περιβάλλοντος; (ανακύκλωση, προσπάθειες εξοικονόμησης ενέργειας, χρήση εναλλακτικών πηγών ενέργειας, διαχείριση αποβλήτων, συμμόρφωση σε περιβαλλοντικές προδιαγραφές, κ.τ.λ.).	0	1	2	3	4	5
51	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ικανοποιητική τη δημοσιογραφική κάλυψη των δραστηριοτήτων της Millennium Bank από τα Μ.Μ.Ε.;	0	1	2	3	4	5
52	Σε ποιο βαθμό κρίνονται ως ικανοποιητικές οι προσπάθειες που καταβάλλει η Millennium Bank για την αντιμετώπιση των προβλημάτων μειονεκτούντων ομάδων πληθυσμού;	0	1	2	3	4	5
53	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ως αποτελεσματική τη λειτουργία της Millennium Bank , δηλαδή σε ποιο βαθμό επιτυγχάνει τους στόχους που έχουν τεθεί;	0	1	2	3	4	5
54	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι βελτιώνεται η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες με βάση τα διαθέσιμα στοιχεία μετρήσεων;	0	1	2	3	4	5
55	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε αποδοτική τη λειτουργία της Τράπεζας; (επίτευξη στόχων με το χαμηλότερο δυνατό κόστος).	0	1	2	3	4	5
56	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε αποτελεσματική τη δημιουργία συνεργασιών της Millennium Bank με τρίτους (Δημόσιες Οργανώσεις, ιδιώτες, κοινωνικούς φορείς);	0	1	2	3	4	5

## Παράρτημα 2: Οι πίνακες των στατιστικών του SPSS

### Scale: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	112	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	112	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,978	,978	56

### Scale: ΗΓΕΣΙΑ

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	112	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	112	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,934	,934	11

## Scale: ΠΟΛΙΤΙΚΗ κ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	112	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	112	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,850	,853	4

## Scale: ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	112	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	112	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,855	,856	6

## Scale: ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ Κ ΠΟΡΟΙ

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	112	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	112	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,858	,864	6

## Scale: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	112	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	112	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,831	,828	8

## Scale: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΕΛΑΤΩΝ

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	112	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	112	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,871	,872	8

## Scale: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	112	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	112	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,829	,830	5

## Scale: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ Σ

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	112	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	112	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,786	,790	4

## Scale: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	112	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	112	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,797	,798	4

## T-Test

[DataSet1] C:\ληψεις\EFQM\τιμές για ΑΝΑΛΥΣΗ.sav

### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
VAR00057	9	2,9278	,20891	,06964

### One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
VAR00057	42,043	8	,000	2,92778	2,7672	3,0884

Τα υπόλοιπα γραφήματα του SPSS βρίσκονται στον συνοδευτικό ψηφιακό δίσκο.

## Βιβλιογραφία:

- Δερβισιώτης, Κ. (2005). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: Οικονομική βιβλιοθήκη.
- ΕΕΔΕ - Ελληνική Εταιρία Διοικήσεως Επιχειρήσεων, (2014). Επίπεδα Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM. Available at: <http://www.eede.gr/> [Retrieved June 2014]
- Κριεμάδης, Θ. & Χρηστάκης, Μ. (2009). Αρχές και Πρότυπα Μάνατζμεντ για τη Δημόσια Διοίκηση και τους Μη-Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη
- Bank, J. (2000). *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: Γκιούρδας Εκδ.
- Coulambidou, L., & Dale, B.G., (1995). The use of Quality Management Self-Assessment in the UK: a state-of-the-art study. *Quality World Technical Supplement*. September, 110-118.
- Deming, W. E. (1982). *Out of crisis*. Cambridge, MA: MIT.
- Deming, W. E. (1993). *The new Economics*. Cambridge, MA: MIT.
- EFQM, (2013). *The EFQM Excellence Model*. Available at: <http://www.efqm.org/> [Retrieved November 2013 to June 2014].
- European Foundation for Quality Management. (1998). *Self-assessment based on the European Business Excellence Model for the Public and Nonprofit sector*. Brussels: Author.
- Ghobadian, A., & Woo, H.S., (1996). Characteristics, benefits and shortcomings of four major quality awards. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 13(2), 10- 44.
- Goetsch D., Davis S., (2011), *Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality* (7th ed.). London: Pearson.
- Gopal K. Kanji , (2012), *Measuring Business Excellence*. New York: Routledge.
- Hillman, G.P., (1994). Making Self-assessment successful. *The Total Quality Management Magazine*, 6(3), 29-31.
- ISO Geneva, (1997). *ISO/TC/176/SC2/WG15/N130 Quality Management, Principles*. Geneva:McGraw-Hill.
- James, P. (1998). *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- Kanji, G.K. & Tambi, A.M., (2002). *Business Excellence in Higher Education*. Chichester: Kingsham Press.



Li, M., & Yang, J.B. (2003). A decision model for self assessment of business process based on the EFQM excellence model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(2), 164-188.

Merchant K., & Van der Stede W.,(2011), *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. N.J.:Prentice Hall

Millennium Bank, Available at: <http://www.millenniumbcp.com/> [Retrieved June 2014]

National Institute of Standards and Technology. (1998). *Malcolm Baldrige National Quality Award-1998. Criteria for Performance Excellence*. Washington, DC: U.S. Department of Commerce.

Oakland, J. (1999). *Total organizational excellence*. Oxford, UK: Butterworth Heinemann.

Peters, T. (1988). *Facing up to the Need for a Management Revolution*, (pp7-38). California: Management Review.

Porter, L. J., & Tanner, S.J. (1996). *Assessing Business Excellence*. Oxford: Butterworth Heinemann.

Pyzdek, Th., (2001). *The Complete Guide to Six Sigma*. NY: McGraw-Hill

Sallis, Ed. (1994). *12 Fresh views on TQM*. Belgium: European Foundation for Quality Management.

Seyed, H., & Aliakbar, A. (2012). Assessment of Customers' Satisfaction Based on EFQM Model (Case Study: Mehr Finance & Credits Institution of Semnan Province). *International Journal of Business and Commerce*,1( 6), 51-59.

Talebi, B., Pakdelbonab, M., Zemestani, G., Aliyi, H., & Ashrafgholghasem, G.(2012). Evaluating the Performance of East Azerbaijan Province Head Bureau of Cooperative on the Basis of Excellence Model EFQM in 2011. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*., 2(6), 6152-6161.

Yaghoubi, N., Bandei, M., & Moloudi, J. (2011). An Empirical Study of the EFQM Excellence Model in Iran. *International Journal of Business and Management*, 6 (5), 260-267.

Zhang, Z. (2000). Developing a model of quality management methods and evaluating their effects on business performance. *Total Quality Management*,11 (1), 129–137.