

ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΘΕΜΑ: “ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ
ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΕΦQM ΣΤΟΥΣ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥΣ
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ”**

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΜΟΥΣΤΑΚΗΣ ΒΑΣΙΛΗΣ

ΚΥΡΙΑΚΑΚΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ
ΧΑΝΙΑ

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες	5
Περίληψη	6
1. Εισαγωγή	8
1.1 Ορισμός Ποιότητας	9
1.2 Οι αλυσίδες ποιότητας	14
2. Αυτοαξιολόγηση	16
2.1 Μορφές συγκριτικής αξιολόγησης	18
2.2 Εφαρμογή αυτοαξιολόγησης	19
3. Επιχειρηματική αριστεία	22
3.1 Ελληνική Εταιρία Διοικήσεως Επιχειρήσεων	22
3.2 Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM	24
3.3 Καθορισμός μεγέθους τύπου & τομέα υποψηφίων οργανισμών	25
3.4 Επίπεδα αναγνώρισης της Επιχειρηματικής Αριστείας	27
3.5 Περιγραφή των κριτηρίων του μοντέλου	31
4. Η λογική RADAR	37
5. Σχολιασμός αποτελεσμάτων επιχειρήσεων από την εφαρμογή του μοντέλου EFQM και προγενέστερες έρευνες	40
5.1 Επιχειρήσεις με δραστηριότητα στο εξωτερικό	40
5.1.1 Εφαρμογή μοντέλου EFQM και αποτελέσματα στην εταιρεία RICOH UK PRODUCTS LIMITED	40
5.1.2 Εφαρμογή μοντέλου EFQM και αποτελέσματα στην εταιρεία MORTGAGE EXPRESS	42
5.1.3 Εφαρμογή μοντέλου EFQM και αποτελέσματα στην εταιρεία BMW GROUP	44
5.1.4 Εφαρμογή μοντέλου EFQM και αποτελέσματα στην εταιρεία VERTEX	46
5.2 Επιχειρήσεις με δραστηριότητα στο ελλαδικό χώρο	48
5.2.1 Εταιρεία ECDL Ελλάς	48
5.2.2 Η πορεία της ATHK προς την αρίστευση	48
5.2.3 Εταιρεία EXODUS	49
5.2.4 Εταιρεία ΑΙΩΝ	52
5.2.5 ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	52
5.2.6 Εταιρεία Gaea	59
5.2.7 ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΥΠΡΟΥ	60
5.2.8 PISCINES IDEALES	61
5.2.9 ΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ MINOS PALACE	63
5.3 Προγενέστερες έρευνες ικανοποίησης μελών EFQM	65
5.3.1 Εφαρμογή μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας στη Δανία και αποτελέσματα για το έτος 1993 έως 1997	66
6. Έρευνα και ερωτηματολόγιο	69
6.1 Σκοποί και στόχοι της έρευνας	69
6.2 Πληθυσμός της έρευνας	69
6.3 Το εργαλείο της έρευνας	69
6.4 Παρουσίαση και Ανάλυση Ερωτηματολογίου	71
6.5 Διαδικασία χορήγησης του ερωτηματολογίου και διεξαγωγή της έρευνας	75
6.6 Μέθοδος στατιστικής ανάλυσης των ερευνητικών δεδομένων	76

7. Στατιστική ανάλυση δεδομένων	77
7.1 Γενικές πληροφορίες επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα –περιγραφή δείγματος.....	77
7.2 Αξιοπιστία κλίμακας βάση του δείκτη αξιοπιστίας Cronbach's Alpha	81
7.3 Κίνητρα εφαρμογής και πιστοποίησης με χρήση του μοντέλου EFQM	82
7.4 Διαδικασία εφαρμογής και πιστοποίησης με χρήση του μοντέλου EFQM.....	85
7.4.1 Ανώτατη διοίκηση – ηγεσία.....	85
7.4.2 Ανθρώπινοι πόροι	87
7.4.3 Πολιτική και στρατηγική	90
7.4.4 Συνεργασίες και διαχείριση πόρων.....	92
7.4.5 Ανάπτυξη και εφαρμογή διεργασιών	93
7.5 Οφέλη πιστοποίησης.....	96
7.5.1 Αποτελέσματα πελατών	96
7.5.2 Αποτελέσματα στο προσωπικό	97
7.5.3 Αποτελέσματα στην κοινωνία	99
7.5.4 Αποτελέσματα στην απόδοση.....	100
7.6 Λογική RADAR.....	102
7.6.1 Ευκολία στην εφαρμογή της λογικής RADAR	102
7.6.2 Βελτίωση κατά την εφαρμογή της λογικής RADAR	104
7.7 Δυσκολίες που προέκυψαν κατά τη διαδικασία της πιστοποίησης	105
7.8 Μέτρηση ικανοποίησης	107
7.8.1 Μέτρηση ικανοποίησης από την εφαρμογή του μοντέλου EFQM.....	107
7.8.2 Μέτρηση ικανοποίησης από τις υπηρεσίες που προσφέρει η ΕΕΔΕ.....	109
8. Κριτήριο T-test	111
8.1 Σχέση μεγέθους εταιρείας και δυσκολίας εφαρμογής μοντέλου με την εφαρμογή κριτηρίου T-test	111
8.2 Δυσκολία εφαρμογής ανά δραστηριότητα επιχειρήσεων (παροχή υπηρεσιών- παραγωγή και εμπορία) με την εφαρμογή κριτηρίου T-test.....	113
8.3 Εφαρμογή κριτηρίου T-test στα αποτελέσματα της εφαρμογής του μοντέλου ανά κατηγορία αντικειμένου επιχείρησης.....	115
9. Γραμμική διμεταβλητή συσχέτιση και παραδοχές	117
9.1 Σχέση βαθμού αναδιοργάνωσης με τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την εφαρμογή του EFQM.....	117
9.1.1 Έλεγχος κανονικότητας	118
9.2 Σχέση εφαρμογής λογικής RADAR με τα αποτελέσματα του μοντέλου	121
9.2.1 Έλεγχος της κανονικότητας.....	121
9.2.2 Έλεγχος της Γραμμικότητας και της Ομοσκεδαστικότητας.....	122
9.3 Σχέση συνεχούς βελτίωσης, καινοτομίας και μάθησης με τα αποτελέσματα του μοντέλου	123
9.3.1 Έλεγχος της κανονικότητας.....	123
9.3.2 Έλεγχος της Γραμμικότητας και της Ομοσκεδαστικότητας.....	124
10. Σχολιασμός επιχειρήσεων για την διαδικασία εφαρμογής του μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας	125
10.1 Περιγράψετε σε ποιο σημείο έχει φτάσει ο οργανισμός μετά την επιτυχή πορεία προς την Αριστεία.....	125
10.2 Άξιζε τον κόπο όλη η προσπάθεια; Για ποιο λόγο;	127

10.3 Θα συνεχίσετε τις προσπάθειες για να παραμείνετε ή να βελτιώσετε το υπάρχον επίπεδο Αριστείας του οργανισμού; Για ποιο λόγο;	129
11. Συμπεράσματα	130
Βιβλιογραφία	136
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι	140
Γλωσσάριο	140
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ :	148
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	148

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον καθηγητή μου κύριο Λουκά Τσιρώνη, ο οποίος μου πρότεινε το θέμα με το οποίο ασχολήθηκα και βοήθησε σε όλα τα στάδια ολοκλήρωσης του.

Αυτή η εργασία είναι αφιερωμένη στην οικογένεια μου και στους φίλους μου και σε όλους όσους με στήριξαν και εξακολουθούν να με στηρίζουν.

Περίληψη

Στη συγκεκριμένη εργασία παρουσιάζεται η προσπάθεια εφαρμογής του EFQM Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας σε επιχειρήσεις και οργανισμούς, που δρουν στον ελλαδικό χώρο. Αναλύονται τα κίνητρα που οδήγησαν στην πιστοποίηση, ο βαθμός δυσκολίας εφαρμογής, οι δυσκολίες που προέκυψαν, τα οφέλη, καθώς επίσης η λογική Results, Approach, Deployment, Assessment and Review (RADAR) και τα στάδια αυτο-αξιολόγησης για κάθε επιχείρηση ή οργανισμό. Επίσης μελετήσαμε την ικανοποίηση των επιχειρήσεων μέσα από την εφαρμογή του μοντέλου κατά την διαδικασία πιστοποίησης και την βοήθεια που δέχθηκαν για αυτή.

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε βασίστηκε στη συλλογή στοιχείων για τον πληθυσμό των πιστοποιημένων επιχειρήσεων της χώρας με την χρήση ερωτηματολογίου.

Στα πρώτα κεφάλαια, εξηγούνται οι όροι “ποιότητα” και “αλυσίδα ποιότητας” και αναλύονται τα βασικά συστατικά τους. Ακόμα αναλύεται η σημασία, τα συστατικά στοιχεία, οι μέθοδοι εφαρμογής και τα εργαλεία της αυτοαξιολόγησης, η οποία αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι των υγιών επιχειρήσεων που θέλουν να εφαρμόσουν ή εφαρμόζουν το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας EFQM.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύεται ο όρος επιχειρηματική αριστεία, ο ρόλος της Ελληνικής Εταιρείας Διοικήσεως Ελλάδος, το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας EFQM, το μέγεθος των επιχειρήσεων που μπορούν να εφαρμόσουν το μοντέλο, τα επίπεδα αναγνώρισης και τέλος τα κριτήρια του μοντέλου.

Το τέταρτο κεφάλαιο αναφέρεται στην λογική RADAR, στις περιπτώσεις που μπορεί να εφαρμοστεί, και γίνεται επεξήγηση των στοιχείων της έννοιας RADAR.

Στο επόμενο κεφάλαιο περιλαμβάνονται εμπειρίες και σχολιασμός της διαδικασίας εφαρμογής του μοντέλου από διάφορες επιχειρήσεις και οργανισμούς τόσο στον ελλαδικό χώρο όσο και στο εξωτερικό. Επίσης αναφέρονται προγενέστερες έρευνες που έγιναν σχετικά με τα οφέλη της εφαρμογής του μοντέλου EFQM στο εξωτερικό.

Στο έκτο κεφάλαιο περιγράφουμε την δομή του ερωτηματολογίου, τον στόχο και τον πληθυσμό της έρευνας, την διαδικασία συγκέντρωσης των απαντήσεων και

κωδικοποίησης αυτών. Τέλος αναφερόμαστε στην διαδικασία που ακολουθήσαμε για την στατιστική ανάλυση μέσω του προγράμματος SPSS.

Στα επόμενα κεφάλαια γίνεται στατιστική ανάλυση των δεδομένων, όπου σχολιάζονται τα αποτελέσματα και αναζητούνται σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών με την εφαρμογή γνωστών στατιστικών μεθόδων. Ακόμα αναφέρονται συνοπτικά οι πιο χαρακτηριστικές απαντήσεις στις ανοικτές ερωτήσεις που περιείχε το ερωτηματολόγιο.

Στο τέλος της εργασίας, πραγματοποιείται μια συνοπτική έκθεση συμπερασμάτων στηριζόμενη στα αποτελέσματα που προέκυψαν.

1.Εισαγωγή

Η παγκόσμια ανταγωνιστικότητα αυξάνεται ραγδαία με όλο και περισσότερες χώρες να λειτουργούν στο πρότυπο ελεύθερης αγοράς και να ανοίγουν τα σύνορά τους για επενδύσεις και εμπορικές συναλλαγές. Μια θεμελιώδης επιχειρησιακή στρατηγική, για να επιβιώσει και να επεκταθεί μια επιχείρηση, είναι η εστίαση στους πελάτες και η προσαρμογή της ανάλογα με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις τους.

Η φιλοσοφία της ποιοτικής διαχείρισης παρέχει την προσέγγιση για να πραγματοποιηθεί αυτή η θεμελιώδης επιχειρησιακή στρατηγική. Η φιλοσοφία της ποιοτικής διαχείρισης ενσωματώνει εκείνες τις επιχειρησιακές πρακτικές που θα ικανοποιήσουν τους πελάτες, θα μειώσουν τις δαπάνες, θα αυξήσουν την παραγωγικότητα, και θα βελτιώσουν την ποιότητα των προϊόντων/ υπηρεσιών τους. Εν ολίγης, οι πρακτικές ποιοτικής διαχείρισης βοηθούν στο να επιτευχθεί η επιχειρηματική τελειότητα .

Η ποιοτική διαχείριση έχει αναγνωριστεί από πολλές χώρες σαν ένα από τα κλειδιά για την ανταγωνιστικότητα. Όλο και περισσότερο, οι εθνικές κυβερνήσεις αρχίζουν να αποκτούν έναν ενεργό ρόλο στην προώθηση και ενθάρρυνση των οργανώσεων να εφαρμόσουν πρακτικές ποιοτικής διαχείρισης. Πολλές χώρες έχουν καθιερώσει και απονέμουν βραβεία ποιότητας για να αναγνωρίσουν εκείνες τις επιχειρήσεις που υπερέχουν στις πρακτικές ποιοτικής διαχείρισης .

Τα βραβεία ποιότητας προωθούν την ποιοτική συνειδητοποίηση, αναγνωρίζουν τα ποιοτικά επιτεύγματα των επιχειρήσεων, και παρέχουν μια πλατφόρμα για ανταλλαγή των επιτυχημένων πρακτικών ποιοτικής διαχείρισης. Τα περισσότερα βραβεία ποιότητας χρησιμοποιούν ένα πλαίσιο κριτηρίων επιδιώκοντας να προωθήσουν την ποιοτική διαχείριση και στη συνέχεια να αξιολογήσουν την επιχείρηση σχετικά με την απόδοση της. Αυτά τα κριτήρια είναι προϋποθέσεις για να ενισχυθεί και να βελτιωθεί η ποιότητα στις διαδικασίες εργασίας, στα προϊόντα και τις υπηρεσίες οδηγώντας τελικά σε μια συνεχής φιλοσοφία βελτίωσης. Αναγνωρίζοντας ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να ακολουθήσουν διαφορετικές πορείες στο ποιοτικό ταξίδι τους, τα κριτήρια δεν υποδεικνύουν συγκεκριμένες πρακτικές αλλά στηρίζονται σε μια μη-καθοδηγητική διαδικασία κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης.

Τα περισσότερα από αυτά τα βραβεία έχουν παρόμοια κριτήρια μετρώντας την ηγεσία, την ανάλυση πληροφοριών, την διαχείριση των διαδικασιών, τον στρατηγικό προγραμματισμό, την διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, τις συνεργασίες, την κοινωνική ευθύνη, τα ποιοτικά αποτελέσματα, τα αποτελέσματα διαδικασιών, και την ικανοποίηση των πελατών.

1.1 Ορισμός Ποιότητας

Η προέλευση της λέξης είναι λατινική (qualitas) και σημαίνει “το ποιόν ή η φύση ενός ανθρώπου ή πράγματος”. Με την ποιότητα έχουν ασχοληθεί αρκετοί συγγραφείς και έχουν αναπτύξει δικές τους θεωρίες και ορισμούς σχετικά με την έννοια της και τους τρόπους εφαρμογής της. Εμείς θα αναφερθούμε στους συγγραφείς που επηρέασαν περισσότερο το μάνατζμεντ ποιότητας για να εξετάσουμε σφαιρικά τον όρο αυτό.

Juran

Ο Juran όρισε την ποιότητα ως καταλληλότητα προς χρήση που σημαίνει ότι η ποιότητα βρίσκεται στη χρήση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας στην πράξη (J.M. Juran, ed. Quality Control Handbook 1988). Με τον ορισμό αυτό καταλαβαίνουμε ότι μόνο ο πελάτης μπορεί να καθορίσει την ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας.

Deming

Ο Deming στο βιβλίο του “Out of the Crisis” θεωρεί την ποιότητα ως φιλοσοφία και ως τρόπο ζωής που πρέπει να διαποτίσει τόσο τα στελέχη όσο και τους απλούς εργαζομένους κάθε οργανισμού. Ο Deming όρισε την ποιότητα ως καταλληλότητα ως προς το σκοπό.

«Η ποιότητα είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τη συνεχή βελτίωση ενός παραγωγικού συστήματος που βρίσκεται σε σταθερή κατάσταση λειτουργίας»

Crosby

Ο Crosby για την ποιότητα αναφέρθηκε ως εξής:

α) Η ποιότητα δεν είναι "αέρας", απαιτεί συγκεκριμένους στόχους: πολλές φορές επιχειρήσεις στην επιδίωξη της ποιότητας καταφεύγουν σε γενικότητες τύπου "υπεροχή προϊόντων". Ο Crosby πιστεύει ότι ποιότητα είναι συγκεκριμένοι στόχοι που πρέπει να επιτυγχάνονται. Απουσία επίτευξης των στόχων σημαίνει απουσία ποιότητας. Οι στόχοι είναι ευθύνη των μάνατζερ μιας επιχείρησης .

β) Δεν υπάρχουν "προβλήματα ποιότητας": πολλές επιχειρήσεις αποδίδουν την ευθύνη για προβλήματα ποιότητας στο τμήμα ποιότητας. Ο Crosby πιστεύει ότι τα προβλήματα αυτά έχουν τις ρίζες τους σε άλλα τμήματα π.χ. στο τμήμα μάρκετινγκ, στο τμήμα παραγωγής, στο τμήμα εξυπηρέτησης πελατών κ.λ.π., που πρέπει να είναι υπεύθυνα για την εξάλειψη τους. Το τμήμα ποιότητας έχει την ευθύνη διάγνωσης τους και κατανόησης τους από την υπόλοιπη επιχείρηση.

γ) Η ποιότητα δεν έχει κόστος: ο Crosby πιστεύει ότι η ποιότητα είναι όντως τζάμπα και απορρίπτει όλα τα σχετικά οικονομικά του μάνατζμεντ της ποιότητας. Ο λόγος είναι πολύ απλός: όποιο κόστος απαιτείται για τη διόρθωση λαθών οφείλεται στο ότι κάτι δεν έγινε σωστά από την αρχή και είναι πολύ υψηλότερο από το κόστος οργάνωσης και παραγωγής που αποκλείει λάθη.

δ) Το μόνο μέτρο της ποιότητας είναι το κόστος για τη διόρθωση λαθών: ο Crosby διαπίστωσε ότι πολλές επιχειρήσεις ξοδεύουν 15-20% του τζίρου τους στη διόρθωση προβλημάτων ποιότητας σε αντίθεση με επιχειρήσεις που στοχεύουν σε πρόληψη τους και που δεν ξοδεύουν πάνω από 2,5%. Ο Crosby προτρέπει τις επιχειρήσεις, όπως και ο Juran, να συζητάνε ανοικτά τα προβλήματα αυτά ώστε να είναι γνωστά και να επιδιώκεται η επίλυση τους. (Crosby, P.B. (1979), *Quality Is Free*, McGraw-Hill, New York, NY)

Taguchi

Ο Taguchi εστίασε την ερευνητική και μελετητική του εργασία σε μία άλλη διάσταση της ποιότητας και συγκεκριμένα: “στις αρνητικές επιπτώσεις που εμφανίζονται στο κοινωνικό σύνολο από ένα προϊόν ή υπηρεσία κακής / μη αποδεκτής ποιότητας”. Σύμφωνα με τον Taguchi η κακή ποιότητα επιφέρει τις αρνητικές της επιπτώσεις στην

κοινωνία από τη στιγμή που το προϊόν στέλνεται στον πελάτη. Αυτές οι επιπτώσεις καθορίζουν και το βαθμό αποδοχής του εκάστοτε προϊόντος από τους αγοραστές. Έτσι, το μέγεθος και η φύση των απωλειών που μπορούν να επέλθουν στην κοινωνία λόγω κακής ποιότητας πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά το σχεδιασμό των προϊόντων ή υπηρεσιών και της παραγωγικής διαδικασίας που θα τα παράγει.

Feigenbaum

Σύμφωνα με τον Feigenbaum, η ποιότητα δεν καθορίζεται από λειτουργίες της επιχείρησης όπως το μάρκετινγκ, η έρευνα και ανάπτυξη, η παραγωγή και οι πωλήσεις, αλλά αποκλειστικά και μόνο από τον πελάτη. Με βάση αυτή την αρχή ο Feigenbaum ορίζει ως ποιότητα: “το σύνολο των χαρακτηριστικών που ενσωματώνονται στο προϊόν ή την υπηρεσία από τις λειτουργίες του σχεδιασμού, του μάρκετινγκ, της παραγωγής και της εξυπηρέτησης και έχουν ως στόχο την πλήρη ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη”. Υποστηρίζει ότι η ευθύνη για την ποιότητα πρέπει να δίνεται σε αυτούς που εκτελούν τις διάφορες εργασίες στα πλαίσια της λειτουργικής οργάνωσης της επιχείρησης. Αυτό το ονόμασε “ποιότητα από την πηγή” και εννοούσε ότι όλοι οι εργαζόμενοι από τους απλούς εργάτες και τους χειριστές μέχρι τις γραμματείες και τα στελέχη πρέπει να εφαρμόζουν τα καθήκοντά τους ποιοτικά. Στον “Έλεγχο της Ολικής Ποιότητας” όπου η ποιότητα του προϊόντος είναι κατά πολύ σημαντικότερη του ρυθμού παραγωγής, κάθε εργαζόμενος έχει το δικαίωμα αλλά ταυτόχρονα και την υποχρέωση να σταματήσει την γραμμή παραγωγής οποτεδήποτε διαπιστώσει κάποιο πρόβλημα που σχετίζεται άμεσα ή έμμεσα με την ποιότητα. (Feigenbaum, A.V. (1991), *Total Quality Control*, 3rd ed., McGraw-Hill, New York,)

Garvin

Ο Garvin στο βιβλίο του “Managing Quality” παρουσιάζει πέντε διαφορετικές προσεγγίσεις στο θέμα της ποιότητας:

- **Υπερβατική προσέγγιση** (transcendent approach): πρόκειται για προσέγγιση που χρησιμοποιείται από τους μη ειδικούς και θεωρεί ως ποιότητα την ανωτερότητα και την έμφυτη τελειότητα ενός προϊόντος ή υπηρεσίας. Η αξία, η ομορφιά και η

λειτουργικότητα κρίνονται σε κάθε περίπτωση, ίσως και υποκειμενικά, από τον πελάτη. Υπάρχουν βέβαια, προϊόντα όπως το σύνολο σχεδόν των έργων των κατασκευαστικών εταιρειών όπου η ποιότητα κρίνεται αποκλειστικά με βάση τις προδιαγραφές που καθορίζουν τις διαστάσεις, τις μηχανικές αντοχές κλπ. Σε αυτές τις περιπτώσεις υπάρχει αντικειμενικότητα και είναι δυνατές οι συγκρίσεις. Η έννοια που δίνεται στην ποιότητα με βάση αυτή τη προσέγγιση είναι συνώνυμη με τον όρο “σχετική ποιότητα” που χρησιμοποιείται στο πρότυπο του Αμερικανικού Εθνικού Ιδρύματος Προτύπων και της Αμερικανικής Εταιρείας Ποιότητας ANSI/ASQC A3.

- **Προσέγγιση βασισμένη στο προϊόν** (product-based approach): σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, η ποιότητα εκτιμάται με βάση συγκεκριμένες μετρήσιμες ιδιότητες όπως η αντοχή, οι διαστάσεις και το βάρος. Πολλές φορές κατά τη χρήση της δημιουργούνται παρανοήσεις που συσχετίζουν την καλή ποιότητα με το υψηλότερο κόστος ή την τιμή του προϊόντος γεγονός που συνήθως δεν έχει καμία λογική βάση.
- **Προσέγγιση βασισμένη στην παραγωγική διαδικασία** (manufacturing-based approach): σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, η ποιότητα ενός προϊόντος ή υπηρεσίας είναι αποτέλεσμα μιας συγκεκριμένης παραγωγικής διαδικασίας που έχει ως στόχο τη συμμόρφωση με συγκεκριμένα πρότυπα και προδιαγραφές. Οι προδιαγραφές είναι ένας αρμονικός συνδυασμός στόχων (targets) και ανοχών (tolerances) που καθορίζεται από τους σχεδιαστές των προϊόντων ή των υπηρεσιών. Οι στόχοι είναι οι ιδανικές τιμές των χαρακτηριστικών ποιότητας ενώ οι ανοχές είναι τα όρια μέσα στα οποία μπορούν να κινούνται οι τιμές των χαρακτηριστικών ποιότητας για να είναι αποδεκτό το επίπεδο ποιότητας. Σύμφωνα με τους ειδικούς αυτά τα όρια καθορίζονται γιατί οι σχεδιαστές των προϊόντων αναγνωρίζουν ότι είναι σχεδόν αδύνατο η παραγωγική διαδικασία να πετυχαίνει συνεχώς τους στόχους της.
- **Προσέγγιση βασισμένη στο χρήστη** (user-based approach): αυτή η προσέγγιση βασίζεται στην υπόθεση ότι η ποιότητα καθορίζεται με βάση τί ο πελάτης θέλει αλλά και τί είναι διατεθειμένος να πληρώσει. Τα άτομα έχουν διαφορετικές ανάγκες και απαιτήσεις θέτοντας έτσι διαφορετικά πρότυπα. Η προσέγγιση αυτή βρίσκεται πολύ κοντά σε αυτά που αναφέρει ο περισσότερο δημοφιλής σήμερα ορισμός της ποιότητας, ο οποίος περιλαμβάνεται στο πρότυπο ISO 8402 και έχει κατεύθυνση προς τον πελάτη. Η ποιότητα θεωρείται μετρήσιμη αλλά καθορίζεται από τον πελάτη.

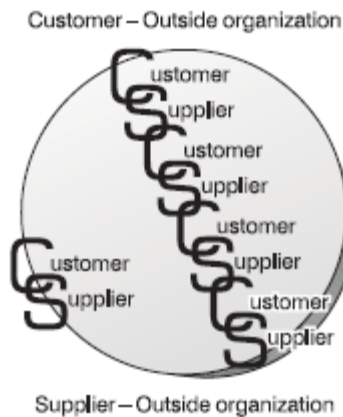
Στο ίδιο πλαίσιο κινείται και ο ορισμός του Juran που θεωρεί την ποιότητα ως “καταλληλότητα για χρήση”. Η συγκεκριμένη προσέγγιση μπορεί να έρχεται σε πολλές περιπτώσεις σε αντίθεση με αυτές που βασίζονται στο προϊόν ή την παραγωγική διαδικασία γιατί ο πελάτης ενδέχεται να επιθυμεί σε ορισμένες περιπτώσεις προϊόντα χαμηλότερης ποιότητας.

- **Προσέγγιση βασισμένη στην προσφερόμενη ωφέλεια/αξία (value-based approach):** η προσέγγιση αυτή θεωρεί ότι η ποιότητα ορίζεται με βάση τα κόστη και τις τιμές των προϊόντων ή υπηρεσιών. Έτσι ποιοτικό θεωρείται ένα προϊόν που παρέχει την επιθυμητή απόδοση σε μία αποδεκτή τιμή ή που συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις των πελατών ή των προδιαγραφών σε αποδεκτό κόστος. Ουσιαστικά, με βάση αυτή τη προσέγγιση ποιότητα σημαίνει η προσφορά στον εκάστοτε πελάτη ενός προϊόντος ή υπηρεσίας με την καλύτερη δυνατή σχέση κόστους προς ωφέλεια. Η ωφέλεια για τον πελάτη (V) ορίζεται ως συνάρτηση της ποιότητας (Q) και της τιμής (P) δηλαδή: $V=F(Q,P)$.

Οι προσεγγίσεις που παρουσιάστηκαν δίνουν μία συνολική εικόνα της έννοιας της ποιότητας αλλά σίγουρα, δεν προσφέρουν την απαιτούμενη καθοδήγηση για την ορθολογική διαχείρισή της. Το πλαίσιο για την αποδοτική και αποτελεσματική διαχείριση της ποιότητας δημιουργείται μέσω της ανάπτυξης ειδικών συστημάτων ποιότητας, τα οποία θα παρουσιαστούν και θα αναλυθούν σε επόμενο κεφάλαιο

1.2 Οι αλυσίδες ποιότητας

Σε όλες τις οργανώσεις υπάρχει μια σειρά εσωτερικών προμηθευτών και πελατών. Αυτοί διαμορφώνουν τις αποκαλούμενες αλυσίδες ποιότητας, όπου ο πυρήνας της επιχειρησιακής βελτίωσης της ποιότητας παρουσιάζεται στο σχήμα 1. Οι εσωτερικές σχέσεις πελατών/προμηθευτών πρέπει να ρυθμιστούν σε κάθε διεπαφή. Αν κόψουμε την αλυσίδα θα συναντήσουμε μια διαδικασία. Η μέτρηση της ικανότητας διαδικασίας είναι ζωτικής σημασίας μέρος της διαχείρισης όλων των διεπαφών.



Σχήμα 1: Σχέση πελατών-προμηθευτών

Υπάρχουν δύο ευδιάκριτες αλλά αλληλένδετες πτυχές της ποιότητας : σχεδιασμός και προσαρμογή στο σχεδιασμό. Η ποιότητα στο σχεδιασμό είναι ένα μέτρο για το πόσο καλά το προϊόν ή η υπηρεσία σχεδιάζεται για να επιτύχει τις συμφωνηθείσες απαιτήσεις – κάνοντας τα σωστά πράγματα. Η ποιότητα της προσαρμογής στο σχεδιασμό είναι ο βαθμός στον οποίο το προϊόν ή η υπηρεσία επιτυγχάνει το σχέδιο – κάνοντας τα σωστά πράγματα. Είναι σημαντικό να υπάρχει διαφοροποίηση μεταξύ αυτών των δύο πτυχών κατά τη συμμετοχή στη βελτίωση της ποιότητας. Μπορεί να είναι ωφέλιμο για τη χρήση οργανώσεων η απλή μήτρα του σχήματος 2 για να αξιολογήσει πόσο χρόνο ξοδεύουν να κάνουν τα σωστά πράγματα **σωστά!**

		ΠΡΑΓΜΑΤΑ ΠΟΥ ΚΑΝΟΥΜΕ	
		ΣΩΣΤΟ	ΛΑΘΟΣ
Ο ΤΡΟΠΟΣ ΠΟΥ ΤΑ ΚΑΝΟΥΜΕ	ΣΩΣΤΟ		
	ΛΑΘΟΣ		

Σχήμα 2: Υπόδειγμα αξιολόγησης

2. Αυτοαξιολόγηση

Ακόμη και αν ένας οργανισμός είναι επιτυχής σήμερα πάντα θα πρέπει να αναπτύσσεται και να γίνεται καλύτερος (Van der Wiele et al., 1995). Το να βελτιώνει ή να μην βελτιώνει τις επιδόσεις του ένας οργανισμός μακροπρόθεσμα είναι η διαφορά μεταξύ της επιτυχίας και της αποτυχίας.

Οι οργανισμοί που επιδιώκουν συνεχώς τη βελτίωση είναι πιο ευέλικτοι και ανταγωνιστικοί από ό, τι αυτοί που «κολλήσουν» στο παρελθόν. Σε όλες τις οργανώσεις ο καθορισμός στόχων και ο στρατηγικός σχεδιασμός των δραστηριοτήτων θα πρέπει να σκοπεύει στην απάντηση σε τρία βασικά ζητήματα (Povey, 1996):

Πού είμαστε;

Πού θέλουμε να πάμε;

Πώς θα φθάσουμε εκεί;

Όταν προσπαθεί να δώσει απάντηση στα ερωτήματα αυτά ο οργανισμός πρέπει να δημιουργήσει μια εικόνα με τα πλεονεκτήματα και τις περιοχές όπου μπορούν να γίνουν βελτιώσεις. Η διαδικασία για να γίνει αυτό συχνά ονομάζεται αυτο-αξιολόγηση. Μια προσεκτική εκτέλεση αυτό-αξιολόγησης θα δώσει στη διαχείριση τη δυνατότητα να παίρνει αποφάσεις με βάση τα πραγματικά γεγονότα αντί αντιλήψεων και προσωπικών εκτιμήσεων.

Η αυτό-αξιολόγηση έχει καταστεί μια σημαντική τεχνική διαχείρισης για τη συνεχή βελτίωση του γενικών επιχειρηματικών επιδόσεων ενός οργανισμού (Zink και Schmidt, 1998).

Πολλοί συγγραφείς (EFQM, 1999:1; Porter and Tanner, 1997; Hillman, 1994) έχουν περιγράψει τις δραστηριότητες στη διαδικασία της αυτο-αξιολόγησης. Πολλές από αυτές τις περιγραφές περιλαμβάνουν 7-10 βήματα και επικεντρώνονται στις πραγματικές επιδόσεις της αξιολόγησης. Ως εκ τούτου, έχουν καθοριστεί αυτό που αποκαλούμε πέντε συνιστώσες του κύκλου της αυτο-αξιολόγησης.

Οι πέντε συνιστώσες είναι οι ακόλουθες:

1. Σχεδιασμός και εφαρμογή του κύκλου αυτό-αξιολόγησης στην οργάνωση.

2. Αξιολόγηση: Διεξαγωγή αυτο-αξιολόγησης και ιεράρχηση των ενεργειών που πρέπει να ληφθούν στα περαιτέρω σχέδια δράσης
3. Βελτίωση απόδοσης: Σχέδιο, χειρισμός και εφαρμογή των δράσεων για τη βελτίωση
4. Ανταλλαγή γνώσεων και εμπειριών με άλλους, τόσο εντός όσο και εκτός της οργάνωσης
5. Ανάπτυξη και βελτίωση των διαδικασιών εργασίας συνεχώς

Οι πέντε-συνιστώσες του κύκλου της αυτο-αξιολόγησης μπορούν να απεικονιστούν ως ένα σύστημα με πέντε γρανάζια. Όλα τα μέρη λοιπόν πρέπει να είναι στη θέση τους και καλά γρασαρισμένα ώστε να κάνουν την μηχανή να λειτουργήσει ομαλά.



Στην έκθεση αυτή, θα δοθεί έμφαση στο πώς η αυτο-αξιολόγηση μπορεί να διεξαχθεί από το μοντέλο EFQM. Επομένως, ο ορισμός της αυτο-αξιολόγησης που χρησιμοποιείται εδώ είναι ότι του EFQM, το οποίο καθορίζει την αυτο-αξιολόγηση ως εξής (www.efqm.org, 2000):

"Αυτό-αξιολόγηση είναι μια ολοκληρωμένη, συστηματική και τακτική επανεξέταση των δραστηριοτήτων μιας οργάνωσης και τα αποτελέσματα που αναφέρονται κατά το Πρότυπο Αριστείας EFQM. Η αυτο-αξιολόγηση της διαδικασίας επιτρέπει στον οργανισμό να διακρίνει σαφώς τα πλεονεκτήματα και περιοχές στα οποία μπορούν να γίνουν βελτιώσεις και κορυφώνεται σε σχεδιασμένες δράσεις βελτίωσης που στη συνέχεια ελέγχονται για την πρόοδο "

Υπάρχουν διάφορες άλλες δηλώσεις στη βιβλιογραφία σχετικά με το τι είναι αυτό-αξιολόγηση και υπάρχουν επίσης και πολλά δημοσιεύματα που αναφέρονται στα οφέλη

που επιφέρει σε ένα οργανισμό (Oakland, 1999; Porter and Tanner, 1997; Reed and Shergold, 1996; Hillman, 1994). Τα κύρια πλεονεκτήματα που επισημαίνονται από το EFQM (1999:1) είναι ότι δίνει:

- Μία αυστηρή και δομημένη προσέγγιση για την οργανωτική βελτίωση.
- Η αξιολόγηση βασίζεται σε γεγονότα και όχι σε αντιλήψεις.
- Ένα μέσο για την επίτευξη της συνοχής για την κατεύθυνση και κοινή γνώμη για το τι πρέπει να γίνει.

Έτσι στις μέρες μας η αυτοαξιολόγηση έχει γίνει ένα από τα πιο σημαντικά διοικητικά εργαλεία. Συχνά ξεκινώντας από το ποιοτικό τμήμα, επεκτείνεται σε ολόκληρη την επιχείρηση για να ενισχύσει τη γενική επιχειρησιακή απόδοση και όχι μόνο την ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών. Η αυτοαξιολόγηση μπορεί να πραγματοποιηθεί με πολλούς διαφορετικούς τρόπους με τα αντίστοιχα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα.

2.1 Μορφές συγκριτικής αξιολόγησης

Σε γενικές γραμμές, υπάρχουν τέσσερις μορφές συγκριτικής αξιολόγησης:

Συγκριτική αξιολόγηση του ανταγωνιστή

Η συγκριτική αξιολόγηση διεξάγεται ως προς τους ανταγωνιστές και η ανάλυση δεδομένων εξετάζει τους λόγους για τους οποίους ο ανταγωνιστής παρουσιάζει υψηλότερη επίδοση. Ο συγκεκριμένος τύπος συγκριτικής αξιολόγησης μπορεί να είναι απλούστερος από τους άλλους τύπους αλλά και πιο περίπλοκος. Αφενός είναι απλούστερος υπό την έννοια ότι πολλές εξωγενείς μεταβλητές, οι οποίες επηρεάζουν την επίδοση της επιχείρησης ενδέχεται να είναι ίδιες μεταξύ της πηγής και του αποδέκτη, εφόσον πρόκειται για εταιρίες του ίδιου τομέα. Αφετέρου είναι πιο περίπλοκος επειδή η ανάκτηση δεδομένων δεν πραγματοποιείται άμεσα, λόγω του ανταγωνισμού. Ωστόσο, οι δυσκολίες τέτοιου είδους μπορούν να ξεπεραστούν, εάν οι δύο επιχειρήσεις στοχεύουν, για παράδειγμα, σε διαφορετικά μερίδια αγοράς.

Εσωτερική συγκριτική αξιολόγηση

Η παραπάνω διαδικασία μπορεί να εφαρμοστεί σε εταιρίες που διαθέτουν πολλές επιμέρους μονάδες (π.χ. πολυεθνικές, εταιρίες με γραφεία πώλησης σε όλη τη χώρα, με πολλές εργοστασιακές μονάδες στην ίδια χώρα).

Συγκριτική αξιολόγηση των διαδικασιών

Πρόκειται για διαδικασίες, οι οποίες ενδέχεται να είναι παρόμοιες, αλλά διεξάγονται σε διαφορετικές επιχειρήσεις που παράγουν διαφορετικά προϊόντα, π.χ. η υπηρεσία τροφοδοσίας των πελατών σε αεροπορικές γραμμές και αντίστοιχα σε νοσοκομεία.

Γενικευμένη συγκριτική αξιολόγηση

Στην περίπτωση αυτή, εξετάζονται οι τεχνολογικές πλευρές, η εφαρμογή και η ανάπτυξη της τεχνολογίας. Το ερώτημα προς διερεύνηση αφορά τη τεχνολογική διαφορά ως προς άλλες επιχειρήσεις. Στην περίπτωση αυτή, η επιχείρηση πηγή μπορεί να προέρχεται από τον ίδιο βιομηχανικό χώρο ή από διαφορετικό. Οι διαδικασίες 1, 3 και 4 αποτελούν εξωτερικές από την επιχείρηση δραστηριότητες συγκριτικής αξιολόγησης. Σε κάθε περίπτωση, ο εντοπισμός της θέσης ενός εξωτερικού συνεργάτη για τη συγκριτική αξιολόγηση, όπως και η διάταξη βάσει της οποίας θα ταξινομηθεί για τη συγκριτική αξιολόγηση, απαιτεί μια σημαντική επένδυση σε χρόνο και προσπάθεια. Εναλλακτικά ως προς την εξωτερική συγκριτική αξιολόγηση μπορεί να είναι η ενδοεπιχειρησιακή συγκριτική αξιολόγηση, η οποία απαιτεί λιγότερο χρόνο και χρήμα.

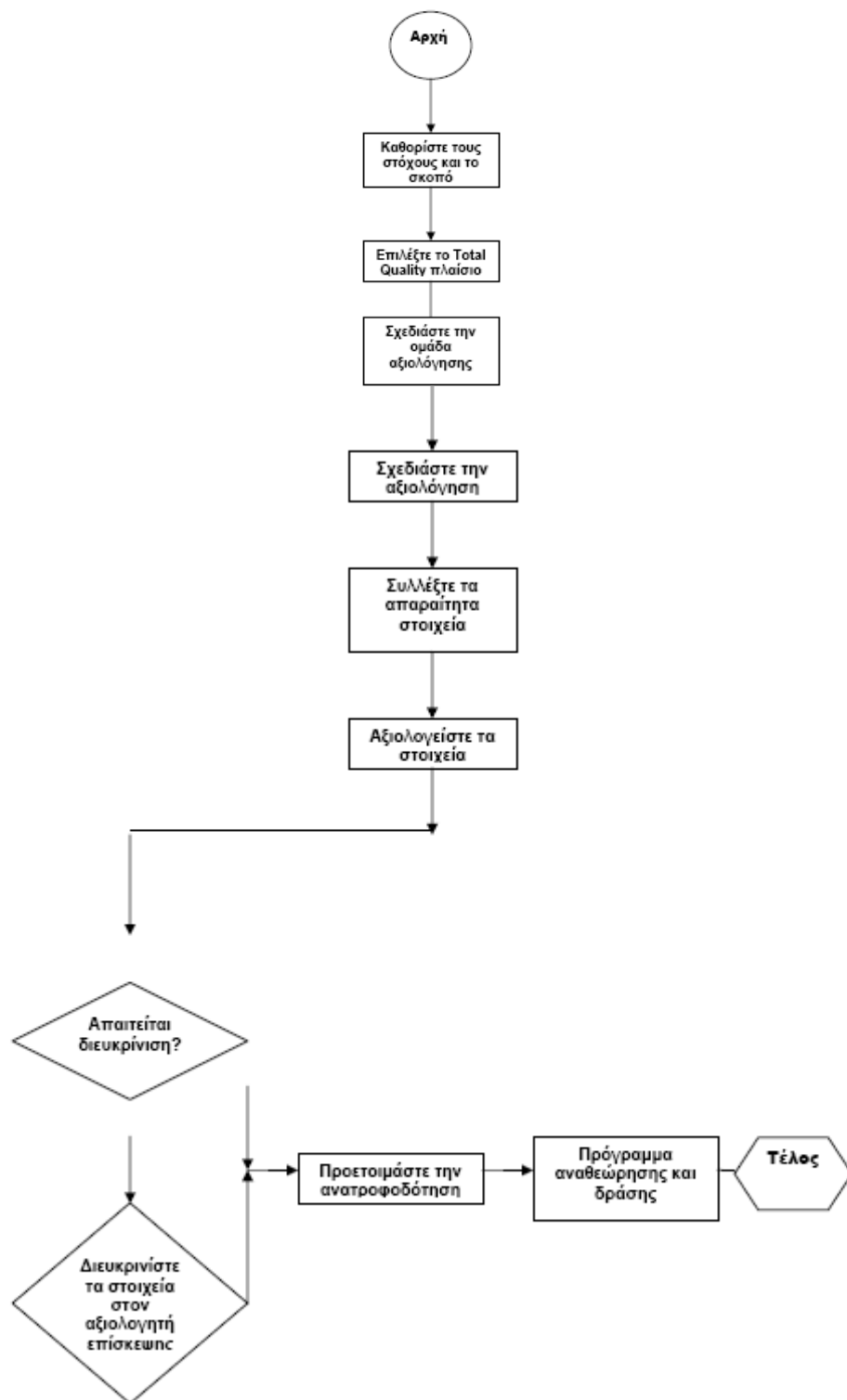
2.2 Εφαρμογή αυτοαξιολόγησης

Όπως αναφέραμε παραπάνω η αυτοαξιολόγηση κάθε οργάνωσης γίνεται διαφορετικά ανάλογα από την δομή και την κουλτούρα της αλλά περιλαμβάνει πάντα τα ακόλουθα βήματα:

- Δέσμευση της διοίκησης στη χρήση του μοντέλου και την διαδικασία της αυτοαξιολόγησης
- Προγραμματισμός της διαδικασίας της αυτοαξιολόγησης συμπεριλαμβανομένων των οργανωτικών μονάδων που θα περιληφθούν

- Συγκέντρωση και εκπαίδευση των ομάδων που θα διαχειριστούν την αυτοαξιολόγηση και κατάρτιση τους στις έννοιες και τη χρήση του μοντέλου και της αυτοαξιολόγησης
- Υιοθέτηση του μοντέλου και της αυτοαξιολόγησης στην οργάνωση μέσω ποικίλων καναλιών επικοινωνίας δίνοντας έμφαση στο γεγονός ότι αυτή η προσέγγιση εστιάζει στην ευημερία του πελάτη και της οργάνωσης
- Μετάδοση της συμφωνηθείσας αυτοαξιολόγησης
- Καθιέρωση των προγραμμάτων δράσης, δίνοντας προτεραιότητα στις περιοχές που θέλουν βελτίωση
- Συγχώνευση του προγράμματος δράσης και της στρατηγικής κατεύθυνσης
- Εφαρμογή του προγράμματος δράσης και πρόσληψη του απαραίτητου προσωπικού, οικονομικοί πόροι, κ.λπ.
- Τακτική αναθεώρησης της προόδου και ανάπτυξη του σχεδίου για την επόμενη αυτοαξιολόγηση.

Στη συνέχεια ακολουθεί το διάγραμμα ροής για την διαδικασία αυτοαξιολόγησης (σχήμα 3)



Σχήμα 3: Διάγραμμα ροής για τη διαδικασία αυτοαξιολόγησης
Πηγή: Porter & Steve Tanner, 1996

3. Επιχειρηματική αριστεία

Όπως αναφέρεται από το EFQM και το EOQ η επιχειρηματική αριστεία είναι (EFQM και EOQ, 1999): "Ο τρόπος της εργασίας η οποία επιτρέπει σε μια οργάνωση την επίτευξη ισοροπημένης ικανοποίησης όλων των ενδιαφερομένων, ώστε να αυξηθεί η πιθανότητα μακροπρόθεσμης επιτυχίας "

Η Αριστείας, ωστόσο, δεν είναι το ίδιο με την τελειότητα. Ενώ η τελειότητα εστιάζει στον προορισμό, η αριστεία συγκεντρώνεται στο ταξίδι. Ενώ η τελειότητα είναι σχετικά με τον έλεγχο και το φόβο της αποτυχίας , η αριστεία απαιτεί αυθορμητισμό, να είσαι πρόθυμος να κάνεις λάθος, και να ρισκάρεις (ETM, 2000). Ως εκ τούτου, η επιχειρηματική αριστεία είναι περισσότερο από την αριστεία σε πράξεις- είναι επίσης η αριστεία στον τρόπο σκέψης (Laszlo, 1999). Η προσπάθεια για την επιχειρηματική αριστεία πρέπει να αποτελεί πάντα-παρούσα δραστηριότητα στο οργανισμό . Ήδη ο Αριστοτέλης αναφέρει ότι (Ponvey, 1996):"Είμαστε αυτό που κάνουμε συνεχώς. Η Αριστείας , δεν είναι απλά μια πράξη αλλά μια συνήθεια "

Ο Pearson και Wilson (1995) επισημαίνουν ότι η αριστεία πρέπει να θεωρηθεί ως ένας κινούμενος στόχος , αφού οι προσδοκίες των πελατών, τείνουν να αυξάνονται συνεχώς. Η αριστεία περιγράφεται ως "νιρβάνα" για τους οργανισμούς που χρησιμοποιούν προσεγγίσεις ολικής ποιότητας (McAdam, 2000).

3.1 Ελληνική Εταιρία Διοικήσεως Επιχειρήσεων

Η Ελληνική Εταιρία Διοικήσεως Επιχειρήσεων(ΕΕΔΕ), είναι Εθνικός Εταίρος του EFQM. Ιδρύθηκε το 1962. Είναι σωματείο μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα που σκοπό έχει τη διάδοση, ανάπτυξη και προβολή των αρχών, των μεθόδων και της πρακτικής του σύγχρονου μάνατζμεντ. Η ΕΕΔΕ αριθμεί σήμερα 4.000 μέλη, από τα οποία τα 400 περίπου είναι επιχειρήσεις και οργανισμοί, ενώ τα υπόλοιπα είναι φυσικά πρόσωπα, κυρίως ανώτατα και ανώτερα διευθυντικά στελέχη, επιχειρηματίες, καθηγητές Πανεπιστημίων κ.α. Εκτός από τα κεντρικά γραφεία της Αθήνας, λειτουργούν

περιφερειακά Τμήματα της ΕΕΔΕ στη Μακεδονία, την Πελοπόννησο και Δυτική Ελλάδα, στην Κρήτη και τη Θεσσαλία.

Η ΕΕΔΕ έχει δημιουργήσει το Δίκτυο των Πρεσβευτών της Επιχειρηματικής Αριστείας - Business Excellence Ambassador's Network. **Όραμα** του δικτύου είναι «να προάγει την επιχειρηματική Αριστεία, και την Αειφορία στις Ελληνικές Επιχειρήσεις», και αποστολή του είναι «η προώθηση της ανταγωνιστικότητας των Ελληνικών Επιχειρήσεων μέσα από την υιοθέτηση μεθοδολογιών και πρακτικών που προάγουν την Επιχειρηματική Αριστεία». Τα μέλη του είναι στελέχη που εκπροσωπούν εταιρίες που έχουν διακριθεί είτε από το EFQM (Committed to Excellence in Europe, Recognised for Excellence in Europe, European Excellence Award) είτε από άλλους αναγνωρισμένους από το δίκτυο φορείς.

Οι στόχοι του Δικτύου είναι, η ανταλλαγή απόψεων και εμπειριών, η αλληλο-ενθάρρυνση για μεγαλύτερη πρόοδο στην επιχειρηματική αριστεία, η δημιουργία ευρωπαϊκού lab μιας τέτοιας πρωτοβουλίας, η υποκίνηση μελών για τα επόμενα επίπεδα, η προσέλκυση νέων δυνητικών μελών και χρηστών του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM με κατάλληλη υποστήριξη και ενθάρρυνση στα πρώτα τους βήματα ,η διοργάνωση "open days" από τα μέλη, η διάχυση των αρχών της Επιχειρηματικής Αριστείας στην ελληνική κοινωνία/ παιδεία, η εμβάθυνση στην καταλυτική σχέση ηγεσίας και Επιχειρηματικής Αριστείας, που υπόσχεται τη δημιουργία μιας νέας γενιάς ηγετών .

3.2 Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM

Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM είναι ένα πρακτικό εργαλείο το οποίο εφαρμόζεται σε περισσότερους από 30.000 κορυφαίους οργανισμούς (ιδιωτικούς & δημόσιους) σε ολόκληρη την Ευρώπη. Το Μοντέλο μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τις επιχειρήσεις με διάφορους τρόπους με στόχο πάντα την επιτυχία των σκοπών τους.

Η διαδικασία για πιστοποίηση δίνει την ευκαιρία στους συμμετέχοντες να ανακαλύψουν πως το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM μπορεί να λειτουργήσει σαν ένα πρακτικό εργαλείο αυτό-αξιολόγησης για επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως τομέα ή μεγέθους βελτιώνοντας σημαντικά τα αποτελέσματα και την απόδοσή τους. Αποτελεί ένα πρακτικό εργαλείο, το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί ποικιλοτρόπως :

- 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



3.3 Καθορισμός μεγέθους τύπου & τομέα υποψηφίων οργανισμών

Στη διαδικασία της Ευρωπαϊκής αυτής διάκρισης, μπορούν να συμμετάσχουν 5 Κατηγορίες οργανισμών:

1. Ολόκληροι - Μεγάλοι Οργανισμοί - Whole-Large Organizations (>250 άτομα)
2. Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις - Small Medium Enterprises-SMEs (<250 άτομα)
3. Δημόσιες Επιχειρήσεις - Public Sector
4. Επιχειρησιακοί Τομείς - Business Units (Ανεξάρτητοι-Με αυτονομία)
5. Λειτουργικά Τμήματα - Operational Units

Ολόκληροι - Μεγάλοι Οργανισμοί και Ανεξάρτητοι επιχειρησιακοί τομείς

Οι ολόκληρες /μεγάλες επιχειρήσεις δεν χρειάζονται καθορισμό αλλά τα επιχειρησιακά τμήματα θα πρέπει να έχουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- Αναγνωρίζονται σαν ξεχωριστά επιχειρησιακά τμήματα στην ετήσια αναφορά του οργανισμού
- Λειτουργούν σαν ανεξάρτητα κερδοφόρα κέντρα με πλήρεις λογαριασμούς
- Οι εξωτερικές πωλήσεις ή υπηρεσίες του τμήματος ξεπερνούν το 50% των ολικών πωλήσεων ή υπηρεσιών.
- Το τμήμα διαθέτει μία ευρεία γκάμα επιχειρησιακών λειτουργιών
- Απασχολεί περισσότερους από 250 εργαζομένους.

Επιπρόσθετα, το τμήμα μπορεί να αποδείξει την ανεξαρτησία του χρησιμοποιώντας το όνομα και την επωνυμία του οργανισμού στον οποίο υπάγεται.

Λειτουργικά Τμήματα

Μέρος του οργανισμού με μερικά από τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- Δεν αναγνωρίζεται σαν ξεχωριστό επιχειρησιακό τμήμα στην ετήσια αναφορά του οργανισμού
- Λειτουργεί σαν κέντρο κόστους
- Λιγότερο από το 50 % των πωλήσεων του τμήματος πηγαίνουν σε εξωτερικούς πελάτες

- Το τμήμα περιλαμβάνει ένα περιορισμένο σετ επιχειρησιακών λειτουργιών

Παραδείγματα ενός λειτουργικού τμήματος αποτελούν: ένα εργοστάσιο, ένα εργοστάσιο συναρμολόγησης, ένας οργανισμός πωλήσεων και marketing, ένα ερευνητικό τμήμα.

Δημόσιος Τομέας

Ο Δημόσιος Τομέας περιλαμβάνει ολόκληρους οργανισμούς ή μέρη οργανισμών που παρέχουν υπηρεσίες σε μη κερδοσκοπική βάση και χρηματοδοτούνται από την φορολογία. Πολλοί Δημόσιοι Οργανισμοί θα έχουν τα χαρακτηριστικά των Λειτουργικών Τμημάτων .

Μικρές ή Μεσαίες Επιχειρήσεις

Ένας οργανισμός του ιδιωτικού τομέα απασχολεί λιγότερους από 250 εργαζομένους. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις μπορούν να θεωρούνται σαν ξεχωριστοί οργανισμοί ή σαν θυγατρικές ενός μεγαλύτερου οργανισμού.

3.4 Επίπεδα αναγνώρισης της Επιχειρηματικής Αριστείας

Τα επίπεδα αναγνώρισης δημιουργήθηκαν για να επιβραβεύσουν τα αποτελέσματα καθώς και να παροτρύνουν και να ενθαρρύνουν τη συστηματική προσπάθεια των επιχειρήσεων ενώ αποτελούν μέσο παρακίνησης της συστηματικής τους βελτίωσης. Παράλληλα, παρέχουν ένα σημείο σύγκλησης μεταξύ της μάθησης και της εκπαίδευσης. Τα επίπεδα προσφέρουν ορόσημα και αποδεικνύουν την πρόοδο της επιχείρησης στο ανθρώπινο δυναμικό, στους προμηθευτές και τους πελάτες.

Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM αποτελείται από τρία επίπεδα διάκρισης:

1. Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία (Committed to Excellence)
2. Αναγνώριση για την Επιχειρηματική Αριστεία (Recognised for Excellence)
3. Ευρωπαϊκό Βραβείο Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM Excellence Award)



Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία (Committed to Excellence)



Το επίπεδο αυτό έχει σχεδιαστεί για όσους βρίσκονται στο ξεκίνημα του ταξιδιού τους προς την Επιχειρηματική Αριστεία. Στην περίπτωση αυτή η έμφαση δίνεται στη δημιουργία πάθους και δέσμευσης μεταξύ των εσωτερικών συμμετόχων (stakeholders), προκειμένου να θέσουν προτεραιότητες βελτίωσης.

Το συγκεκριμένο επίπεδο βοηθά τις επιχειρήσεις να κατανοήσουν το τωρινό επίπεδο επίδοσης τους και 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 δυο φάσεων.

Α) Αυτοαξιολόγηση: Το πρώτο στάδιο αφορά την αξιολόγηση του οργανισμού συμφωνά με τα 9 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, τα συμπεράσματα από την αξιολόγηση χρησιμοποιούνται ώστε να τεθούν προτεραιότητες και να σχεδιαστούν οι ενέργειες σχετικά με τις ευκαιρίες για βελτίωση που επισημάνθηκαν.

Β) Επιτόπια Επίσκεψη: Σε αυτό το στάδιο οι οργανισμοί καλούνται να επιδείξουν την επιτυχή ανάπτυξη 3 τουλάχιστον βελτιωτικών δράσεων (projects), βάσει των αποτελεσμάτων της αυτο-αξιολόγησης που έχει προηγηθεί. Η επιτόπια επίσκεψη διεξάγεται από εξουσιοδοτημένους και εκπαιδευμένους από την ΕΕΔΕ και το EFQM ανεξάρτητους επικυρωτές.

Συνολικά η διαδικασία διαρκεί 6-9 μήνες από την ημερομηνία υποβολής της Αίτησης Συμμετοχής. Οι διακριθείς επιχειρήσεις λαμβάνουν πιστοποιητικό και λογότυπο πανευρωπαϊκής αναγνώρισης με ισχύ 2 ετών από την ημερομηνία της επιτόπου επίσκεψης. Μετά από ενάμισι χρόνο από την ημερομηνία της Διάκρισης ή νωρίτερα οι οργανισμοί μπορούν να υποβάλουν εκ νέου αίτηση σε αυτό το επίπεδο, ώστε να επαναλάβουν τη διαδικασία ανανεώνοντας ταυτόχρονα τη Διάκριση τους για ακόμα δυο χρόνια.

Αναγνώριση για την Επιχειρηματική Αριστεία (Recognised for Excellence)



Αυτό το επίπεδο έχει σχεδιαστεί για όσους διαθέτουν εμπειρία στην αυτοαξιολόγηση βάση του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM. Βασίζεται στο ολοκληρωμένο μοντέλο του EFQM, που περιλαμβάνει 9 κριτήρια και 32 υπό-κριτήρια. Προσφέρει στις υποψήφιες επιχειρήσεις τα πλεονεκτήματα μίας δομημένης προσέγγισης για τον εντοπισμό των δυνατών και αδυνατών σημείων, καθώς και των περιοχών που επιδέχονται βελτίωση. Οι οργανισμοί ακολουθούν μία 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 300 βαθμούς έπειτα από την επιτόπια επίσκεψη των αξιολογητών. Βάσει της βαθμολογίας, η Διάκριση διαμορφώνεται ως εξής:

- Από 300 έως 399 βαθμούς διάκριση 3 αστερών
- Από 300 έως 399 βαθμούς διάκριση 4 αστερών
- Από 300 έως 399 βαθμούς διάκριση 5 αστερών

Οι διακριθείς επιχειρήσεις λαμβάνουν πιστοποιητικό και λογότυπο πανευρωπαϊκής αναγνώρισης με ισχύ 2 ετών από την ημερομηνία της επιτόπου επίσκεψης.

Ευρωπαϊκό Βραβείο Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM Excellence Award)



Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM είναι το υψηλότερο επίπεδο επιχειρηματικής αριστείας. Αποτελεί ένα αυστηρό και απαιτητικό διαγωνισμό σχεδιασμένο για επιχειρήσεις και επιχειρησιακές μονάδες που φιλοδοξούν να κατακτήσουν τα ανώτερα Ευρωπαϊκά ή Παγκόσμια επίπεδα Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM και που αντιμετωπίζονται ως εθνικά και ευρωπαϊκά πρότυπα με μία πεντάχρονη

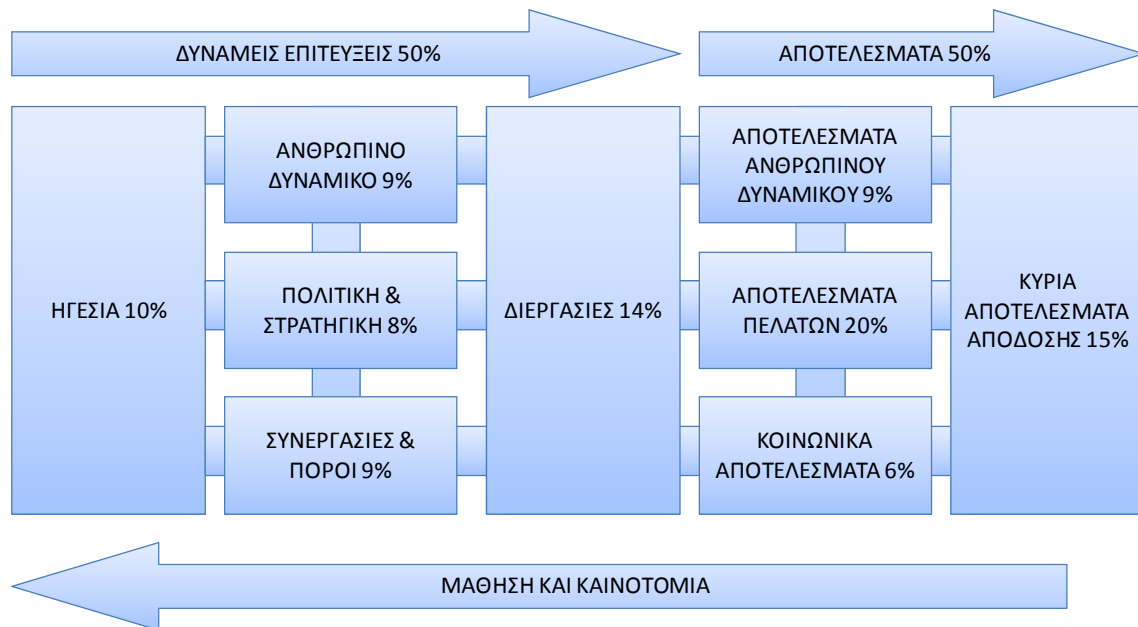
τουλάχιστον πορεία συνεχούς βελτίωσης. Το Βραβείο βασίζεται στο Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM το οποίο χρησιμοποιείται ως η βάση για πολλά εθνικά και περιφερειακά Βραβεία Ποιότητας σε ολόκληρη την Ευρώπη.

Μία 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 Finalists, Prize Winners, και εν τέλει EFQM Excellence Award Winner.

3.5 Περιγραφή των κριτηρίων του μοντέλου

Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM Excellence Model) στηρίζεται σ' ένα πλαίσιο από εννέα κριτήρια. Τα πέντε πρώτα κριτήρια αποτελούν τον τομέα των «Προϋποθέσεων» του μοντέλου ενώ τα επόμενα τέσσερα απαρτίζουν την ενότητα των «Αποτελεσμάτων». Τα κριτήρια που απαρτίζουν την ενότητα των «Προϋποθέσεων» εξετάζουν τις δραστηριότητες του οργανισμού, ενώ τα κριτήρια που απαρτίζουν την ενότητα των «Αποτελεσμάτων» περιγράφουν τα επιτεύγματα του οργανισμού. Με άλλα λόγια, τα «Αποτελέσματα» προκύπτουν από τις «Προϋποθέσεις» ενώ οι «Προϋποθέσεις» βελτιώνονται μέσα από την ανατροφοδότηση των «Αποτελεσμάτων».

Το Μοντέλο EFQM παρουσιάζεται διαγραμματικά στο σχήμα, που ακολουθεί:



Κριτήριο 1: Ηγεσία

Ο τρόπος με τον οποίο οι επικεφαλής και οι διοικητές διαμορφώνουν την αποστολή μιας οργάνωσης, διευκολύνουν την επίτευξή της και συμβάλλουν στην πραγματοποίηση του οράματός. Εξασφαλίζουν επίσης την ανάπτυξη των απαιτούμενων αξιών για μακροχρόνια επιτυχία και τον τρόπο υλοποίησής τους μέσω κατάλληλων δράσεων και συμπεριφορών. Τέλος, συμμετέχουν προσωπικά στην εξασφάλιση της ανάπτυξης και της υλοποίησης του συστήματος διοίκησης της οργάνωσης.

Υποκριτήριο 1: Στην ανάπτυξη της αποστολής, του οράματος και των αξιών του οργανισμού ώστε να επιτευχθεί μία κουλτούρα επιχειρηματικής αριστείας από τα ανώτατα στελέχη.

Υποκριτήριο 2: Στην προσωπική διαβεβαίωση των ανώτατων στελεχών ότι το σύστημα διοίκησης αναπτύσσεται και βελτιώνεται συνεχώς.

Υποκριτήριο 3: Στην προσωπική ενασχόληση των ανώτατων στελεχών με τους πελάτες, τους προμηθευτές και τους εκπροσώπους του κοινωνικού περιβάλλοντος του οργανισμού.

Υποκριτήριο 4: Στην παρακίνηση για περισσότερη προσπάθεια των ανθρώπων του οργανισμού από τα ανώτατα στελέχη.

Κριτήριο 2: Στρατηγική και προγραμματισμός

Ο τρόπος με τον οποίο η οργάνωση υλοποιεί την αποστολή της μέσω μιας συγκεκριμένης στρατηγικής προσανατολισμένης προς τις ομάδες συμφερόντων και υποστηριζόμενη από τις αναγκαίες πολιτικές, προγράμματα, σκοπούς, στόχους και διαδικασίες ώστε να υλοποιηθούν τα οράματα, οι αξίες και η αποστολή του οργανισμού.

Συγκεκριμένα οι παράγοντες στους οποίους βασίζεται το κριτήριο αυτό είναι:

Υποκριτήριο 1 : Ικανοποίηση των αναγκών και προσδοκιών όλων των εμπλεκομένων

Υποκριτήριο 2: Πληροφορίες αναφορικά με μετρήσεις απόδοσης, έρευνας, δημιουργικές και μαθησιακές δραστηριότητες.

Υποκριτήριο 3: Ανάπτυξη, ανασκόπηση και ανανέωση της πολιτικής και στρατηγικής.

Υποκριτήριο 4: Εφαρμογή μέσω ενός πλαισίου βασικών διαδικασιών .

Υποκριτήριο 5: Γνωστοποίηση της πολιτικής και στρατηγικής σε όλους μέσα στον οργανισμό.

Κριτήριο 3: Διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού

Ο τρόπος με τον οποίο μια οργάνωση διαχειρίζεται, αναπτύσσει, απελευθερώνει τις γνώσεις και όλες τις δυνατότητες του προσωπικού της σε επίπεδο ατόμου, ομάδας και υπηρεσίας, και σχεδιάζει τις δράσεις αυτές προκειμένου να υποστηρίξει την πολιτική, τη στρατηγική της και την αποτελεσματική λειτουργία του προσωπικού της. Ειδικότερα εξετάζεται πως ο οργανισμός:

Υποκριτήριο 1: Σχεδιάζει, διαχειρίζεται και βελτιώνει τους ανθρώπινους πόρους που διαθέτει.

Υποκριτήριο 2: Εντοπίζει, αναπτύσσει και διατηρεί τις γνώσεις και ικανότητες του προσωπικού.

Υποκριτήριο 3: Υποστηρίζει και ενδυναμώνει τη συμμετοχή του προσωπικού σε δραστηριότητες του οργανισμού.

Υποκριτήριο 4: Αναπτύσσει το διάλογο με τους υπαλλήλους.

Υποκριτήριο 5: Επιβραβεύει και αναγνωρίζει την προσπάθεια των εργαζομένων .

Κριτήριο 4: Συνεργασίες και Πόροι

Ο τρόπος με τον οποίο η οργάνωση σχεδιάζει και διαχειρίζεται τις εξωτερικές της συνεργασίες και τους εσωτερικούς πόρους της προκειμένου να υποστηρίξει την πολιτική και στρατηγική της και την αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών της.

Υποκριτήριο 1: Διαχείριση των εξωτερικών συνεργασιών .

Υποκριτήριο 2: Διαχείριση των χρηματοοικονομικών στοιχείων .

Υποκριτήριο 3: Διαχείριση των κτιρίων και του εξοπλισμού .

Υποκριτήριο 4: Διαχείριση της τεχνολογίας .

Υποκριτήριο 5: Διαχείριση των γνώσεων και των πληροφοριών .

Κριτήριο 5: Διοίκηση διαδικασιών

Ο τρόπος με τον οποίο η οργάνωση διαχειρίζεται, βελτιώνει και αναπτύσσει τις διαδικασίες της για να διαμορφώσει καινοτομίες και να υποστηρίξει την πολιτική και την στρατηγική της και ταυτόχρονα να ικανοποιεί τους πελάτες/πολίτες και να βελτιώνει την αξία της για αυτούς και τους άλλους μετόχους.

Υποκριτήριο 1: Σχεδιάζει και υποστηρίζει τις διαδικασίες με συστηματικό τρόπο .

Υποκριτήριο 2: Βελτιώνει τις διαδικασίες για την ικανοποίηση των πελατών .

Υποκριτήριο 3: Σχεδιάζει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες σύμφωνα με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πελατών .

Υποκριτήριο 4: Παράγει προϊόντα και παρέχει υπηρεσίες που ικανοποιούν τους πελάτες.

Υποκριτήριο 5: Διαχειρίζεται και δίνει ιδιαίτερη σημασία στις σχέση με τους πελάτες

Τα επόμενα τέσσερα αποτελούν τον τομέα των “Αποτελεσμάτων” εξετάζοντας τον οργανισμό ως προς το τι έχει πετύχει και τι μπορεί να πετύχει.

Κριτήριο 6: Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πελάτη

Τα αποτελέσματα που πετυχαίνει ο οργανισμός σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών.

Υποκριτήριο 1: Αντιλήψεις των εργαζομένων για τον οργανισμό από την προσωπική τους εμπειρία στην εργασία τους και τη φήμη που έχει δημιουργήσει ο οργανισμός σχετικά με τις συνθήκες εργασίας .

Υποκριτήριο 2: Εσωτερική παρακολούθηση της απόδοσης του οργανισμού ώστε να προβλέπονται και οι αντιλήψεις των εξωτερικών πελατών .

Κριτήριο 7: Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό

Τα αποτελέσματα τα οποία επιτυγχάνει ο οργανισμός σε σχέση με την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της.

Υποκριτήριο 1: Αντίληψη της κοινωνίας για τον οργανισμό .

Υποκριτήριο 2: Εσωτερικές μετρήσεις του οργανισμού για την κατανόηση, πρόβλεψη και βελτίωση της μελλοντικής απόδοσής των εργαζομένων, δηλαδή, πληρότητα ικανοτήτων και ποσοστό ανακύκλωσης των εργαζομένων .

Κριτήριο 8: Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία

Τι επιτυγχάνει ο οργανισμός για την ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών της τοπικής, εθνικής και διεθνούς κοινωνίας γενικότερα (ανάλογα με την περίπτωση).

Υποκριτήριο 1: Την αντίληψη της κοινωνίας για τον οργανισμό .

Υποκριτήριο 2: Εσωτερικές μετρήσεις του οργανισμού για την κατανόηση, πρόβλεψη και βελτίωση της μελλοντικής απόδοσής του σε σχέση με το κοινωνικό σύνολο, δηλαδή, εργατικά ατυχήματα, επιπτώσεις στο ποσοστό της ανεργίας και περιβαλλοντικές καταστροφές .

Κριτήριο 9: Κύρια αποτελέσματα απόδοσης

Τα κύρια αποτελέσματα απόδοσης ουσιαστικά αναφέρονται στο τι επιτυγχάνει ο οργανισμός σε σχέση με την θεσμοθετημένη εντολή του και τους προκαθορισμένους στόχους του καθώς και με την ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών όσων έχουν οικονομικό συμφέρον από αυτόν ή όσων άλλων συμμετέχουν σε αυτόν.

Υποκριτήριο 1: Την απόδοση της επιχείρησης σε βασικές περιοχές χρηματοοικονομικές ή μη, όπως είναι για παράδειγμα το μερίδιο αγοράς.

Υποκριτήριο 2: Λειτουργικούς δείκτες που παρακολουθούν τα βασικά αποτελέσματα σχετικά με την απόδοση της επιχείρησης έχοντας ως στόχο την πρόβλεψη βελτιώσεων, όπως για παράδειγμα βαθμός καινοτομίας, ποσοστό ελαττωμάτων και στοιχεία ισολογισμού .

4. Η λογική RADAR

Η λογική RADAR ορίζει πως ένας οργανισμός πρέπει να :

- Προσδιορίσει τα αποτελέσματα (**Results**) τα οποία στοχεύει να επιτύχει ως κομμάτι της διαδικασίας δημιουργίας της πολιτικής και στρατηγικής. Τα αποτελέσματα αυτά καλύπτουν την απόδοση του οργανισμού, τόσο χρηματοοικονομικά όσο και λειτουργικά, καθώς και τις αντιλήψεις των μετόχων.
- Σχεδιάσει και να αναπτύξει μια ολοκληρωμένη σειρά ξεκάθαρων προσεγγίσεων (**Approaches**) προκειμένου να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα τόσο στο παρόν όσο και στο μέλλον.
- Εφαρμόσει (**Deploy**) τις προσεγγίσεις κατά τρόπο συστηματικό προκειμένου να διασφαλίσει την πλήρη εφαρμογή τους.
- Αξιολογήσει και να αναθεωρήσει (**Assess & Review**) τις προσεγγίσεις που ακολουθούνται βάσει της παρακολούθησης και ανάλυσης των αποτελεσμάτων που έχουν επιτευχθεί και των συνεχιζόμενων δραστηριοτήτων μάθησης. Τέλος, να αναγνωρίσει, ιεραρχήσει, σχεδιάσει και εφαρμόσει βελτιώσεις, όπου είναι απαραίτητο.

Η λογική RADAR μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε διάφορες περιπτώσεις. Η πιο γνωστή είναι η αξιολόγηση ή Αυτό-αξιολόγηση χρησιμοποιώντας τη μέθοδο βαθμολόγησης RADAR, ενώ υπάρχουν και πολλές ακόμα χρήσεις. Ένα παράδειγμα είναι η ανάπτυξη συστήματος διαχείρισης.

Τα στοιχεία RADAR μπορούν να χρησιμοποιηθούν, μαζί με τα υπό-κριτήρια του Μοντέλου, για να μας βάλουν σε σκέψεις. Θα παρακινήσει την εξέταση ερωτημάτων όσον αφορά τις προσεγγίσεις που θα χρησιμοποιηθούν, πώς θα γίνει εφαρμογή των προσεγγίσεων και πώς θα μετρηθεί η αποδοτικότητα του δρόμου που έχει επιλεγεί.

Ένα άλλο παράδειγμα είναι η χρήση του RADAR ως μέθοδος δομημένης ανάλυσης ενός προβλήματος. Τα στοιχεία RADAR παρέχουν μία δομή που μας επιτρέπει

την εργασία/ ανάλυση πάνω σε μια διαδικασία, ένα έργο ή μια προσέγγιση και τον προσδιορισμό των προβληματικών περιοχών.

Παρακάτω περιγράφονται αναλυτικά τα στοιχεία της έννοιας RADAR. Τα Αποτελέσματα, η Προσέγγιση, η Εφαρμογή, η Αξιολόγηση και η Αναθεώρηση είναι τα στοιχεία RADAR. που πρέπει να εφαρμόζονται σε καθένα από τα υπό-κριτήρια του Μοντέλου.

Αποτελέσματα

Το στοιχείο αυτό καλύπτει το τι επιτυγχάνει ο οργανισμός. Σε έναν άριστο οργανισμό τα αποτελέσματα επιδεικνύουν θετικές τάσεις και/ ή σταθερά καλή απόδοση. Οι στόχοι θα τεθούν κατάλληλα, θα επιτευχθούν ή θα ξεπεραστούν. Η απόδοση θα συγκριθεί με εξωτερικούς φορείς και θα είναι συγκριτικά όμοια ή καλύτερη από άλλων, ιδιαίτερα στον ίδιο τομέα ή/ και σε παγκόσμια κλίμακα. Η σχέση αιτίας και αποτελέσματος ανάμεσα στις προσεγγίσεις που υιοθετήθηκαν και στα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν θα είναι ξεκάθαρη. Επιπλέον, το πεδίο των αποτελεσμάτων θα αναφέρεται στις σχετικές περιοχές. Όπου βοηθά την κατανόηση και τον προσδιορισμό των ευκαιριών βελτίωσης, τα αποτελέσματα θα κατηγοριοποιούνται, π.χ. ανά πελάτη ή ανά τμήμα .

Προσέγγιση

Η προσέγγιση καλύπτει το τι σκοπεύει να κάνει ένας οργανισμός και τους λόγους για αυτό. Οι άριστοι οργανισμοί θα έχουν ξεκάθαρες προσεγγίσεις. Μια ξεκάθαρη προσέγγιση έχει σαφή λογική που επικεντρώνεται στις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού. Εφαρμόζεται μέσω μιας σειράς σαφώς καθορισμένων ή ανεπτυγμένων διαδικασιών και επικεντρώνεται σαφώς στις ανάγκες των μετόχων. Επιπλέον οι προσεγγίσεις είναι ολοκληρωμένες. Μια ολοκληρωμένη προσέγγιση βασίζεται σαφώς στην πολιτική και στρατηγική και συνδέεται, όπου ταιριάζει, με άλλες προσεγγίσεις.

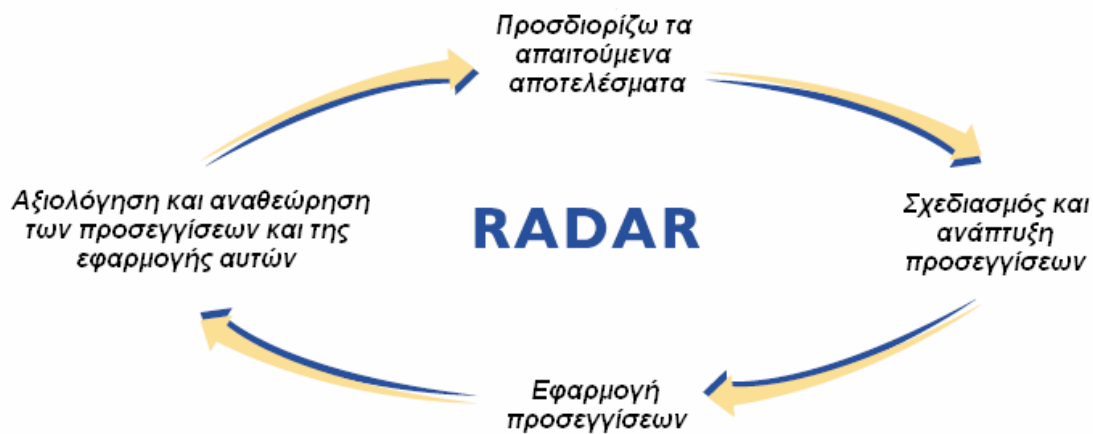
Εφαρμογή

Το στοιχείο αυτό καλύπτει το τι κάνει ο οργανισμός για να εφαρμόσει την προσέγγιση. Σε έναν άριστο οργανισμό η προσέγγιση θα εφαρμόζεται στις ανάλογες

περιοχές με συστηματικό τρόπο. Η συστηματική εφαρμογή σχεδιάζεται καλά και εισάγεται με τρόπο κατάλληλο για την προσέγγιση και τον οργανισμό.

Αξιολόγηση και Αναθεώρηση

Τέλος η αξιολόγηση και η αναθεώρηση καλύπτει τι κάνει ο οργανισμός για να αναθεωρήσει και να βελτιώσει την προσέγγιση και την εφαρμογή της προσέγγισης. Σε έναν άριστο οργανισμό η προσέγγιση, και η εφαρμογή της, υπόκεινται σε τακτικές μετρήσεις, αναλαμβάνονται εκπαιδευτικές δραστηριότητες και τα αποτελέσματα και των δύο χρησιμοποιούνται για να προσδιορίσουν, να ιεραρχήσουν, να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν βελτιώσεις.



5. Σχολιασμός αποτελεσμάτων επιχειρήσεων από την εφαρμογή του μοντέλου EFQM και προγενέστερες έρευνες

5.1 Επιχειρήσεις με δραστηριότητα στο εξωτερικό

5.1.1 Εφαρμογή μοντέλου EFQM και αποτελέσματα στην εταιρεία RICOH UK PRODUCTS LIMITED

Η εταιρεία Ricoh UK Products Limited (RPL), ασχολείται με την κατασκευή φωτοαντιγραφικών και απασχολεί 650 εργαζόμενους. Το 1992, μετά από μια περίοδο ταχείας ανάπτυξης, ακολούθησε μια περίοδος σταθεροποίησης με στόχο τη βελτίωση της απόδοσης της επιχειρησιακής βάσης που είχε δημιουργήσει. Το πρώτο βήμα για την επίτευξη αυτού του στόχου ήταν να εισαχθεί το ISO 9002. Σύμφωνα με τον Rob Jackson, διευθυντή Επιχειρηματικής αριστείας και ποιότητας με την πιστοποίηση του ISO 9002, κατάφεραν να μειώσουν τον εταιρικό κίνδυνο και να βελτιώσουν την ποιότητα. Αυτό ήταν ένα σημαντικό βήμα για την εταιρεία, αλλά χρειαζόταν κάτι παραπάνω. Με την εφαρμογή του EFQM, η εταιρεία προσδοκούσε να βελτιώσει τις πρακτικές της, να αξιολογήσει την απόδοσή της απέναντι σε άλλες οργανώσεις και γενικότερα να αποκτήσει μια πηγή έμπνευσης. Επίσης, στόχος της εταιρείας ήταν να χρησιμοποιήσουν το πρότυπο EFQM για να προχωρήσουν σε μια πιο τοπική διοικητική ομάδα από την υπάρχων κυρίως ιαπωνική διοικητική ομάδα.

Η RPL εισήγαγε το πρότυπο EFQM το 1999. Εφαρμόστηκε σταδιακά σε όλη την επιχείρηση, αρχίζοντας από την ανώτερη διοίκηση, κατόπιν σε ειδικούς μέσα στην οργάνωση και τελικά σε όλους τους υπαλλήλους. «Εάν το είχαμε επιχειρήσει εντελώς ξαφνικά δεν θα είχαμε υλοποιήσει τα οφέλη, επειδή η ανώτερη διοίκηση δεν θα είχε αναπτύξει τον απαραίτητο βαθμό κατανόησης για την προώθηση της νέας κουλτούρας».

Τα αποτελέσματα μέσα στην εταιρεία μετά την χρήση του μοντέλου είναι εμφανή σε όλους του τομείς.

- Για να γίνει μετάβαση σε μια τοπική διοικητική ομάδα, πρώτα προσδιόρισαν σε ποιες περιοχές δεν είχαν αρκετή εμπειρία ή γνώση και στη συνέχεια αντιμετώπισαν αυτά τα προβλήματα και επέλεξαν τα κατάλληλα άτομα για αυτές τις ευθύνες και το ρόλο.

- Το πρότυπο επέτρεψε να κατανοηθεί καλύτερα ο τρόπος λειτουργίας της επιχείρησης. «Ενώ οι διευθυντές είχαν σαφή κατανόηση των λειτουργικών περιοχών τους, το πρότυπο βοήθησε να διευκρινιστούν οι επιδράσεις των μεμονωμένων τμημάτων στη γενική απόδοση της επιχείρησης. Αυτό βοήθησε στο να γίνουν βελτιώσεις στις τελικές διαδικασίες που δεν θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν από τις μεμονωμένες βελτιώσεις στις λειτουργίες που διαμορφώνουν τη διαδικασία».
- «Η βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατών είναι η πρώτη προτεραιότητα. Το μοντέλο EFQM μας έχει επιτρέψει να προσδιορίσουμε αυτή την προτεραιότητα και να προσδιοριστεί τι πρέπει να γίνει για να σιγουρευτεί ότι επιτυγχάνεται. Ο χρόνος εκπλήρωσης παραγγελίας μας μειώθηκε από 12 εβδομάδες το 1999 σε 3 εβδομάδες το 2003 και το ποσοστό των ικανοποιημένων πελατών έχει ανέλθει από 75% το 2000 σε 90% το 2004».
- «Ένα από τα σημαντικότερα οφέλη του προτύπου είναι ο αντίκτυπος που είχε στη βελτίωση της απόδοσης και της ικανοποίησης των υπαλλήλων μας. Οι βελτιώσεις σε αυτήν την περιοχή έχουν άμεση επίδραση στην απόδοσή μας σε όλους τους τομείς της επιχείρησης. Όταν μετρήσαμε αρχικά την ικανοποίηση υπαλλήλων το 1999 μόνο 46% των υπαλλήλων ήταν ικανοποιημένοι και μόνο 23% θεώρησε ότι οι εργασίες τους ήταν ασφαλείς. Χωρίς τη χρήση του προτύπου δεν θα είχαμε προσδιορίσει την έκταση αυτού του προβλήματος και επομένως δεν θα την είχαμε εξετάσει. Τώρα 79% των υπαλλήλων μας είναι ικανοποιημένοι και 79% θεωρούν ότι οι εργασίες τους είναι ασφαλείς."

Συγκεκριμένα η άποψη της RPL για το μοντέλο μετά την εφαρμογή του είναι η εξής: «Το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας παρέχει ένα μέσο για τον προσδιορισμό ολόκληρης της οργάνωσή μας, συμπεριλαμβανομένου κάθε υπαλλήλου, προς έναν κοινό επιχειρησιακό στόχο που περιλαμβάνει όλους τους συμμετέχοντες.»

(Περιπτωσιολογική μελέτη παραχθείς τον Απρίλιο 2005 από τον υπεύθυνο ποιότητας στην εταιρεία RICOH UK PRODUCTS LIMITED)

5.1.2 Εφαρμογή μοντέλου EFQM και αποτελέσματα στην εταιρεία MORTGAGE EXPRESS

Η Mortgage Express παρέχει χρηματοοικονομικές υπηρεσίες και απασχολεί περίπου 380 υπαλλήλους. Εισήγαγαν αρχικά το μοντέλο EFQM στην επιχείρηση το 1992, μετά από την πτώση της αγοράς, ενώ διακρίθηκαν με το βραβείο επιχειρηματικής αριστείας το 1996. «Το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας μας βοήθησε να προσδιορίσουμε τις απαιτήσεις των πελατών μας, επιτρέποντας μας να σχεδιάσουμε και να παρέχουμε τα προϊόντα που χρειάζονται.»

Έχουμε αναπτύξει διάφορες πρωτοβουλίες για να υποστηρίξουμε την ανάπτυξη της εταιρείας, όπως το "σχέδιο ιδεών", σχεδιασμένο έτσι ώστε να αντιλαμβανόμαστε τις ιδέες των υπαλλήλων μας που έχουν για τις πιθανές βελτιώσεις στην επιχείρησή μας. Έχουμε επίσης τα σχέδια αναγνώρισης υπαλλήλων, που κινούνται σε μηνιαία και τριμηνιαία βάση, όπου οι υπάλληλοί μας ανταμείβονται για τη σημαντική απόδοση στους τομείς όπως η υπέρβαση των προσδοκιών των πελατών μας, η συνεργατική εργασία και οι υψηλές αποδόσεις

Συνοπτικά τα αποτελέσματα στην εταιρεία Mortgage Express όπως αναφέρονται από την επικεφαλής της επιχειρηματικής αριστείας Jane Hirst είναι τα παρακάτω:

- «Η χρήση του μοντέλου αριστείας EFQM μας επιτρέπει να ελέγχουμε την απόδοση όλων των τομέων της επιχείρησής μας και παρέχει ένα πλαίσιο μέσα στο οποίο εισάγουμε όλες τις ενέργειες που απαιτούνται για να βελτιωνόμαστε συνεχώς. Ακόμα μας βοηθάει στο να προσδιορίσουμε και να εξετάσουμε τους προβληματικούς τομείς προτού δημιουργηθούν σημαντικά προβλήματα.»
- «Χρησιμοποιούμε το μοντέλο για να ελέγξουμε την ικανοποίηση πελατών, το οποίο μας παρέχει ποιοτικές εκτιμήσεις για τα επίπεδα ικανοποίησής και συγκεκριμένα σχόλια για τους τομείς βελτίωσης, στα οποία δίνουμε προτεραιότητα και εξετάζουμε.»
- Οι υπάλληλοι ενθαρρύνονται να προτείνουν τις ιδέες τους και να παρέχουν πληροφορίες για τον τρόπο με τον οποίο η οποιαδήποτε ιδέα τους θα βελτιώσει την επιχείρηση. Εφαρμόστηκε το 38% των ιδεών που υποβλήθηκαν το 2003. «Η ικανοποίηση των υπαλλήλων ασκεί άμεση επίδραση στην ικανοποίηση των πελατών.

Παρέχουμε συνεχή κατάρτιση και αναγνώριση, ενώ εξασφαλίζουμε την ενημέρωση των υπαλλήλων για τους στόχους της επιχείρησης. Ως αποτέλεσμα των ποιοτικών πρωτοβουλιών μας σε αυτόν τον τομέα ο κύκλος εργασιών του προσωπικού μας στο νέο επιχειρησιακό τμήμα μας έχει μειωθεί από 18% το 2000 σε 8% το 2003, ενώ η ικανοποίηση του προσωπικού έχει αυξηθεί από 55% το 2001 σε 76% το 2004.»

- «Η εστίασή μας στην ηγεσία μέσω του μοντέλου αριστείας σημαίνει ότι όλοι εργαζόμαστε ως μια ομάδα προς τους ίδιους στόχους. Σαν αποτέλεσμα έχουμε δει μια αύξηση 280% στα κεφάλαια κατά τη διάρκεια των τελευταίων τριών ετών. Συγχρόνως έχουμε εστιάσει στη μείωση των δαπανών προκειμένου να βελτιωθεί η αποδοτικότητά μας. Παραδείγματος χάριν, με τη μείωση των αποβλήτων, όπως οι περιττές διαδικασίες, μειώσαμε το μέσο κόστος για κάθε νέα επιχειρησιακή ολοκλήρωση από £233 το 2000 σε £175 μέχρι το τέλος του 2003.»

ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ: "Ενώ η ποιότητα και η συνεχής βελτίωση συνεχίζουν να ενσωματώνονται στις καθημερινές δραστηριότητες εργασίας των υπαλλήλων μας, είναι απαραίτητο για αυτούς να αποκοπούν για λίγο προκειμένου να επιδοθούν σε συγκεκριμένα ποιοτικά ζητήματα. Η πρόκληση είναι να πειστεί το προσωπικό για να συνεχίσει να ασχολείται με αυτό δεδομένου ότι είναι τόσο ευεργετικό για τους ίδιους και για την οργάνωση στο μέλλον. Αυτό μπορεί να είναι δύσκολο όταν είναι απασχολημένοι με το καθημερινό φόρτο εργασίας και τους τρέχοντες στόχους τους. Σαν διοικητική ομάδα εξετάζουμε αυτήν την πρόκληση με την παροχή των σκληρών ποσοτικά προσδιορίσιμων στοιχείων για να υποστηρίξουμε τα πιθανά οφέλη που επιτυγχάνονται όποτε είναι δυνατόν."

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΙΚΑ: "Εάν δεν είχαμε αποτολμήσει μια σημαντική ποιοτική πρωτοβουλία μετά από την κατάρρευση της αγοράς ακινήτων στις αρχές της δεκαετίας του '90, ενδεχομένως να μην είμαστε στην επιχείρηση σήμερα. Τα ποιοτικά μας συστήματα και οι πρωτοβουλίες μας επιτρέπουν να μεγιστοποιούμε την απόδοσή μας στο τρέχον αγοραστικό περιβάλλον αγοράς με την εξασφάλιση υψηλών επιπέδων ποιότητας και συνεχούς βελτίωσης."

(Περιπτωσιολογική μελέτη παραχθείς τον Απρίλιο 2005 από τον υπεύθυνο ποιότητας στην εταιρεία Mortgage express.)

5.1.3 Εφαρμογή μοντέλου EFQM και αποτελέσματα στην εταιρεία BMW GROUP

Με τρία εμπορικά σήματα, BMW, MINI and Rolls-Royce, η BMW Group αποτελεί έναν από τους μεγαλύτερους προμηθευτές της αγοράς οχημάτων.

Το έτος 2006, η επιχείρηση παρέδωσε συνολικά 1.37 εκατομμύρια αυτοκίνητα και 100.000 μοτοσικλέτες. Τα εισοδήματα της ανήλθαν σε 49 εκατομμύρια ευρώ ενώ η επιχείρηση έχει εργατικό δυναμικό σχεδόν 106.000 υπαλλήλων σε όλο τον κόσμο.

Γιατί και πώς η προσέγγιση εφαρμόστηκε;

«Είμαστε υπεύθυνοι για τη διαμόρφωση του μέλλοντός μας. Στόχος μας είναι να αυξηθεί η αποδοτικότητα κι η παραγωγικότητα. Προκειμένου να παραμείνουμε ανταγωνιστικοί μακροπρόθεσμα, μεταφράσαμε αυτόν τον στόχο σε πρακτική δράση. Θέλουμε να επιτύχουμε μέγιστη προστιθέμενη αξία και ελάχιστες απώλειες σε όλες τις διαδικασίες της Bmw Group. Από τον προμηθευτή στον έμπορο, στην ανάπτυξη προϊόντων και στην παραγωγή.»

Σύμφωνα με την BMW Group δεν υπήρχε κανένα νόημα στο να αναζητήσουν νέες «μαγικές» διαδικασίες για την αλλαγή των μεθόδων εργασίας τους. Αντί αυτού, έπρεπε να εστιάσουν στις είδη υπάρχουσες διαδικασίες που έχουν αναπτύξει. «Είμαστε έτοιμοι να αναθεωρήσουμε και να εφαρμόσουμε όλη την εμπειρία μας. Εργαζόμαστε πιο συνειδητά –όχι περισσότερο και πιο πολύ. Καθώς ξεκινάμε την ανάβαση, μετατοπιζόμαστε συνεχώς στη σωστή θέση και κρατάμε το ρυθμό.»

Τα πρότυπα παρουσιάζονται με έναν απλό τρόπο και διαβιβάζονται άμεσα στους άμεσα εμπλεκόμενους, έτσι ώστε ο καθένας να μπορεί να αντιδράσει στις αλλαγές όσο το δυνατόν γρηγορότερα. Παραδείγματος χάριν τα αποτελέσματα και οι στόχοι παρουσιάζονται άμεσα στην ομάδα με τη χρησιμοποίηση βασικών στοιχείων. Τα τοπικά βασικά στοιχεία δίνουν τις πληροφορίες για τα ζητήματα και τις εξελίξεις σχετικά με το χρόνο παραγωγής, τις δαπάνες και την ποιότητα των προϊόντων. Το βασικό στοιχείο πρέπει να είναι κατανοητό και από για όλους τους υπαλλήλους για να μπορούν να δουλεύουν υπεύθυνα για την επίτευξη των εταιρικών στόχων. Αυτή η μέθοδος είναι ένα πολύ σημαντικό όργανο για τη βελτίωση της απόδοσης.

Η ευθύνη για τη βελτίωση των διαδικασιών εργασίας φαίνεται άμεσα στον εργασιακό χώρο. Οι υπάλληλοι είναι οι πιο ικανοί να αποφασίσουν για τις καλύτερες-πιθανές διαδικασίες και τα μέτρα για την παραγωγή ενός προϊόντος. Η θετική επίδραση αυτής της αρχής είναι ότι η συνεχής διαδικασία βελτίωσης γίνεται μέρος της καθημερινής εργασίας.

Αποτελέσματα

- Μια στενή συνεργασία μεταξύ των διευθυντών και των εκπροσώπων των εργαζομένων (συμβούλιο των επιχειρήσεων, ομιλητές ομάδας)
- Μια ισχυρή δέσμευση για τη νέα προσέγγιση (εις) από όλες τις διοικητικές ιεραρχίες.
- Από την πρόσφατη δεκαετία του '90 που προωθήθηκε μια συστηματική και περιεκτική προσέγγιση για μια συνδυαστική έρευνα, η ικανοποίηση του εργατικού δυναμικού βρίσκεται πάνω από 90% του συνόλου.

Σύμφωνα με την BMW Group από την εμπειρία της προέκυψαν ορισμένες «συμβουλές» για το τι πρέπει να κάνει και τι να αποφύγει κανείς για να επιτύχει στην επιχειρηματική αριστεία.

- Ανοικτός διάλογος με τις ιεραρχίες .
- Ένα ουσιαστικό και συστηματικό πρόγραμμα επικοινωνίας (εκτός από την προσέγγιση, εξηγήστε τους λόγους και το στόχο).
- Συμπεριλάβετε στην αλλαγή τους αντιπροσώπους όλων των ομάδων υπαλλήλων
- Συνέπεια στην ηγεσία .
- Διατηρείστε την εφαρμογή του μοντέλου όσο το δυνατόν πιο απλή – απλά προχωρήστε σε αυτήν!
- Μην ψάχνετε τους ενόχους αλλά τις λύσεις!
- Μην ξεχάσετε να ενσωματώσετε ΟΛΟΥΣ τους υπαλλήλους στη διαδικασία αλλαγής.
- Μην αποθαρρύνετε τους υπαλλήλους με τη χρησιμοποίηση «δολοφονικών φράσεων»
- Να μην είστε ανυπόμονοι, δουλέψτε σκληρότερα .

5.1.4 Εφαρμογή μοντέλου EFQM και αποτελέσματα στην εταιρεία VERTEX

Μια ιδιόκτητη εταιρεία που υποστηρίζεται από τους επενδυτές, η Vertex αναπτύσσει και υλοποιεί μια σειρά από λύσεις, συμπεριλαμβανομένων των υπηρεσιών μετασχηματισμού με βάση την τεχνολογία και έχει αναθέσει σε εξωτερικούς συνεργάτες την παροχή υπηρεσιών για την τόνωση και τη διευκόλυνση της επιχειρηματικής αλλαγής και της ευελιξίας.

ΣΤΟΧΟΙ :Ιδρυθείσα το 1996, η Vertex είναι μια διεθνής επιχείρηση, που διαχειρίζεται διαδικασίες, μέσω των πολυάριθμων κέντρων επαφών για τους πελάτες, στις εμπορικές, οικονομικές υπηρεσίες, και τους δημόσιους τομείς. "Ο στόχος αρχικά του ποιοτικού προγράμματός μας ήταν να εξασφαλιστεί ότι οι διαδικασίες μας ρυθμίστηκαν αποτελεσματικά για να παρέχουν ανταγωνιστικότητα κατά την υποβολή προσφορών σε μια νέα επιχείρηση", λέει ο Dave Miller, διευθυντής επιχειρησιακής τελειότητας. "Η ποιότητα είναι πρωταρχικής σημασίας για μας, αφού είναι στο επίκεντρο των υπηρεσιών που προσφέρουμε στους πελάτες μας. Πρέπει λοιπόν να διασφαλίσουμε ότι θα έχουμε όλα τα συστήματα/διαδικασίες που υπάρχουν για να παρέχουμε υπηρεσία υψηλής ποιότητας και μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης, προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η αποτελεσματικότητα κατά τη διάρκεια των συμβάσεων μας. Επιπλέον η ποιοτική προσέγγιση είναι ιδιαίτερα σημαντική για εμάς στην αποτελεσματική διαχείριση των νέων συμφωνιών, καθώς συνήθως προστίθεται ένας μεγάλος αριθμός νέων εργαζομένων, πολλοί από τους οποίους μεταφέρονται σε μας από τον πελάτη μας. "

ΛΥΣΗ: «Οι δύο προσεγγίσεις ποιοτικής διαχείρισης που χρησιμοποιούμε είναι το ISO 9001:2000 και το EFQM. Πετύχαμε την εταιρική πιστοποίηση του ISO 9001 το 2000, η οποία αναβαθμίστηκε στο ISO 9001:2000 το 2002. Το πρώτο στάδιο στην εφαρμογή του ISO ήταν να αναπτυχθεί ένα κατάλληλο σύστημα διαχείρισης, που ακολουθήθηκε από εκπαίδευση του ISO σε όλη την οργάνωση σε συγχρονισμένη βάση.»

"Χρησιμοποιήσαμε πρώτη φορά την αξιολόγηση EFQM το 1997 .Χρησιμοποιούμε το EFQM ως διοικητικό εργαλείο που ενσωματώνουμε στη διαδικασία επιχειρησιακού

προγραμματισμού μας και το χρησιμοποιούμε επίσης για να παρέχουμε μια αξιολόγηση των βασικών γραμμών για τις νέες συμφωνίες."

«Υιοθετήσαμε τα πρότυπα κεντρικής ένωσης επαφών (cca) το 2003. Έχουμε αναπτύξει επίσης τις πρόσθετες ποιοτικές πρωτοβουλίες βασισμένες στις συγκεκριμένες απαιτήσεις μας. Το 1999 προωθήσαμε την κοινότητα επιχειρησιακής τελειότητας στο ενδοδίκτυο μας, το οποίο συγκεντρώνει όλες τις ποιοτικές πρωτοβουλίες και τις πληροφορίες μας σε μια θέση και τις καθιστά εύκολα προσβάσιμες από τους υπαλλήλους μας στο σύστημα διαχείρισης.»

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ: «Το κύριο όφελος της χρήσης συστημάτων ποιοτικής διαχείρισης είναι ότι η ποιότητα και η συνεχής βελτίωση ενσωματώνονται στην κουλτούρα της επιχείρησης σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό δεδομένου ότι οι υπάλληλοί μας σε όλη την οργάνωση είναι σε άμεση επαφή με τους πελάτες μας. Υπάρχει σαφής σύνδεση μεταξύ της ικανοποίησης των υπαλλήλων και της ικανοποίησης των πελατών.. Έχουμε παρατηρήσει μια μεγάλη στροφή στους υπαλλήλους μας από την επικέντρωση στην εργασία στην επικέντρωση της βελτίωσης της εργασίας.»

ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ "Οι συμφωνίες που συνάπτουμε είναι χαρακτηριστικά πολυάριθμες, περιλαμβάνουν πολλούς υπαλλήλους κατά τη διάρκεια διάφορων ετών. Κάθε φορά που κερδίζουμε μια νέα συμφωνία αναλαμβάνουμε μια νέα ομάδα ανθρώπων. Συχνά αυτά είναι άτομα που έχουν απασχοληθεί από τους πελάτες μας και υιοθετούνται τώρα από μας ως αποτέλεσμα της σύμβασης μεταφοράς. Χρησιμοποιούμε την αξιολόγηση των βασικών γραμμών EFQM για να προσδιορίσουμε αντικειμενικά τις δυνάμεις και τις περιοχές για τη βελτίωση. Οι ενέργειες βελτίωσης προστίθενται έπειτα στο σχέδιο μετάβασης για τη συμφωνία. "

Συμπερασματικά: « Η ποιότητα και η συνεχής βελτίωση επέρχονται σταδιακά και ενσωματώνονται στην κουλτούρα της επιχείρησης.» Dave Miller - Διευθυντής Επιχειρηματικής αριστείας και ποιότητας
(Περιπτωσιολογική μελέτη παραχθείς Απρίλιος 2005 από τον υπεύθυνο ποιότητας στην εταιρεία Vertex.)

5.2 Επιχειρήσεις με δραστηριότητα στο στον ελλαδικό χώρο

5.2.1 Εταιρεία ECDL Ελλάς

Ο κύριος Κωνσταντίνος Κεσεντές, Γενικός Διευθυντής της ECDL Ελλάς, δήλωσε «Για όλους εμάς στην ECDL Ελλάς, φορέα πιστοποίησης ανθρώπινου δυναμικού, η Ποιότητα αποτελεί έναν από τους ακρογωνιαίους λίθους της επιχειρηματικής μας επιτυχίας. Στο πλαίσιο αυτό, αν και είχαμε βιώσει την εμπειρία της πιστοποίησης του φορέα μας σύμφωνα με τα πρότυπα ISO 9001, ISO 10002, ISO 14001, SA8000 και της διαπίστευσής του σύμφωνα με το ISO 17024, η διαδικασία για την απόκτηση του EFQM γέμισε με ενθουσιασμό όλα τα τμήματα της εταιρείας που συμμετείχαν σε αυτή. Η δημιουργία Πάθους και Δέσμευσης που απαιτείται ανάμεσα στα στελέχη της εταιρείας και σε διαφορετικές ομάδες για την επίτευξη των στόχων, μας συνεπήρε. Ολοκληρώσαμε όλα τα έργα που απαιτούνταν κατά τη διαδικασία αξιολόγησης στον ελάχιστο απαιτούμενο χρόνο, χάρη στη σκληρή δουλειά ομάδων στελεχών που εργάστηκαν με αφοσίωση και προγραμματισμό, μάθαμε να σκεφτόμαστε δημιουργικά, να λειτουργούμε διατμηματικά και να δρούμε αποτελεσματικά εντός στενών χρονικών ορίων. Εκ μέρους της Διοίκησης της ECDL Ελλάς, ευχαριστώ θερμά όλους τους συνεργάτες μου και δεσμεύομαι να συνεχίσουμε για τα επόμενα επίπεδα του EFQM».

[<http://www.techpress.gr/?p=3977>]

5.2.2 Η πορεία της ΑΤΗΚ προς την αρίστευση

Η ΑΤΗΚ υιοθέτησε το μοντέλο EFQM το 2000. Το 2001 και το 2002 έγιναν δύο πλήρεις αυτοαξιολογήσεις με τη βοήθεια εξωτερικών συμβούλων. Το 2005 σχεδιάστηκε εσωτερικά μια ταχεία μέθοδος αυτοαξιολόγησης και εκμάθησης του μοντέλου. Αποτέλεσμα αυτής της μεθόδου στην οποία δόθηκε το όνομα ZADAR από το ακρωνύμιο RADAR και το Z που σημαίνει ταχύτητα, ήταν να αυτοαξιολογηθούν όλες οι Μονάδες του Οργανισμού, να δρομολογηθούν 30 έργα βελτίωσης, να εκπαιδευτούν 400 στελέχη και να ληφθεί η απόφαση για αίτηση για το "Recognised for Excellence". Το 2007 έγινε η αξιολόγηση κατά EFQM από εξωτερικούς πλέον αξιολογητές. Η συνολική βαθμολογία

ήταν μεταξύ 500 και 550, επιτρέποντας την κατάταξή μας στην ψηλότερη βαθμίδα του "Recognised for Excellence", αυτή των πέντε αστερών!

Για την ΑΤΗΚ τα οφέλη μέχρι σήμερα από την υιοθέτηση του μοντέλου EFQM είναι πολλά και σημαντικά:

1. Η καταξίωση του Οργανισμού μας στη βαθμίδα των πέντε αστερών με τόσο ψηλή βαθμολογία.
2. Η ΑΤΗΚ, με βάση τις αξιολογήσεις αυτές, βελτίωσε αρκετές από τις δραστηριότητές της και αποφάσισε τη διαχείρισή τους από άκρου σε άκρο.
3. Η δυνατότητα που μας προσφέρεται για συγκρίσεις με άλλους καταξιωμένους οργανισμούς.

Τα επόμενα βήματα έχουν σχεδιαστεί. Έχει κατατεθεί αίτηση, η οποία και έγινε αποδεκτή, για συμμετοχή το 2008 στο European Excellence Award, που είναι η ανώτατη διάκριση του EFQM.

[Άρθρο της Σοφίας Γιαννάκου-Εκπροσώπου Τύπου ΑΤΗΚ που δημοσιεύτηκε στο δικτυακό χώρο <http://www.cyta.com.cy/pr/newsletter/Archive2008/February/periaristias.html>]

5.2.3 Εταιρεία EXODUS

Η **EXODUS A.E.**, μέλος του Ομίλου της Τράπεζας Πειραιώς, είναι μια από τις μεγαλύτερες εταιρείες ανάπτυξης και εμπορίας λύσεων λογισμικού στην Ελλάδα με σταθερή ανάπτυξη και μεγάλο αριθμό πελατών στον ιδιωτικό, τραπεζικό και δημόσιο τομέα. Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1994 με σκοπό την ανάπτυξη και παροχή λύσεων λογισμικού υψηλής τεχνολογίας. Μια σειρά από μεγάλα έργα, διακρίσεις και στρατηγικές συνεργασίες σηματοδοτεί την πορεία της μέχρι σήμερα. Σήμερα η **EXODUS** συγκαταλέγεται στις μεγαλύτερες εταιρίες στο χώρο της πληροφορικής με ένα ολοκληρωμένο χαρτοφυλάκιο λύσεων και προϊόντων.

[[http://www.exodus.gr/\(6900112821767290\)/ecportal.asp?id=682&nt=18&menunode=682](http://www.exodus.gr/(6900112821767290)/ecportal.asp?id=682&nt=18&menunode=682)]

Το ταξίδι της EXODUS προς την Επιχειρηματική Αριστεία

Το όραμα της **EXODUS** είναι να αναγνωριστεί ως ηγέτιδα εταιρεία στην παροχή προϊόντων λογισμικού για το χρηματοοικονομικό τομέα και ολοκληρωμένων λύσεων για επιχειρηματικά πληροφορικά συστήματα. Για να το πετύχει αυτό έχει θέσει ως στόχο την Επιχειρηματική Αριστεία σε όλες τις εκφάνσεις των δραστηριοτήτων της. Σήμερα, η **EXODUS** μπορεί να υπερηφανευτεί όχι μόνο για το ότι έχει θέσει τις βάσεις για να το πετύχει, αλλά επιπλέον για το ότι έχουν καρποφορήσει σε πολλά σημεία οι επίμονες προσπάθειές της για αυτό. Η συμμετοχή της για τρίτη φορά στο επίπεδο "Recognized for Excellence" του EFQM το 2007 και η ομώνυμη διάκριση ως εταιρεία «5 stars» σε αυτό, αποδεικνύουν τόσο τη συνέπεια όσο και τη δέσμευση της Διοίκησης για την επίτευξη του οράματος. Το ταξίδι της **EXODUS** προς την Αριστεία, ξεκίνησε το 2003 με την ενσωμάτωση των αρχών του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM στο εταιρικό σύστημα οργάνωσης, μέσω της συμμετοχής της εταιρίας στο 1ο επίπεδο "Committed to Excellence" για το οποίο και διακρίθηκε. Παράλληλα, το σύστημα οργάνωσης και διεργασιών της πιστοποιείται για πρώτη φορά κατά ISO 9001:2000. Το 2004 η διοίκηση της **EXODUS** δεσμεύτηκε να συνεχίσει το ταξίδι προς την Αριστεία, έχοντας ως επόμενο στόχο το "Recognized for Excellence". Στα πλαίσια αυτού του ταξιδιού η εταιρεία αποφάσισε να συμμετάσχει ξανά το 2005/06 στο "Recognized for Excellence" και όχι μόνο τα κατάφερε να διακριθεί και πάλι, αλλά να παρουσιάσει επιπλέον και σημαντική βελτίωση της απόδοσης της σε σχέση με την προηγούμενη συμμετοχή της και πέτυχε τη διάκριση του «Recognized for Excellence, 4 stars», γεγονός που έκανε τη διοίκηση της εταιρείας να δεσμευτεί ακόμα περισσότερο για τη συνέχιση του ταξιδιού. Η νέα προσέγγιση του EFQM για το πρόγραμμα «Levels of Excellence» που εφαρμόστηκε το 2006 και δίνει τη δυνατότητα να κατατάσσεται μια εταιρεία σε διαφορετικά επίπεδα ωριμότητας στα πλαίσια του Recognised for Excellence (3–5 stars), αποτέλεσε κίνητρο "για την **EXODUS** να υποβάλλει και πάλι αίτηση για συμμετοχή στο Recognised for Excellence," με στόχο τη διάκριση «5 stars». Και το ταξίδι συνεχίζεται... Οι συνεχείς προσπάθειες της **EXODUS** οδήγησαν στη βελτίωση μιας σειράς αποτελεσμάτων σε όλους τους τομείς της εταιρείας. Ενδεικτικά αναφέρονται η ανάκαμψη των οικονομικών αποτελεσμάτων μετά από μια περίοδο που ο κλάδος της πληροφορικής παρουσίαζε έντονη κρίση, Βελτίωση της αποτελεσματικότητας στην

υλοποίηση των έργων πελατών κατά 20%, αναφορικά με το κόστος και τον προϋπολογισμό, 18% αύξηση στην ικανοποίηση του προσωπικού, 15% αύξηση στην ικανοποίηση των πελατών. Παρακάτω αναφέρονται ενδεικτικές «καλές πρακτικές» που εμπίπτουν στο κριτήριο 5 – «Διεργασίες».

1. Υποστήριξη του Στρατηγικού Σχεδιασμού μέσα από Ολοκληρωμένα Πληροφορικά Συστήματα

Τα τελευταία δύο χρόνια η ανάγκη της εταιρείας για υποστήριξη στην παρακολούθηση της επίτευξης των στρατηγικών στόχων της (διατυπωμένοι στο Balanced Scorecard μέσω των Key Performance Indicators) από ολοκληρωμένα πληροφορικά συστήματα, αποδείχτηκε, μέσα από τις ενέργειες αυτο-αξιολόγησης και ανασκόπησης, όλο και πιο επιτακτική. Στα πλαίσια αυτά, για να καλυφθεί η ανάγκη αυτή, αφού υπήρξε κοινή δέσμευση στο στόχο, διατέθηκαν πόροι και χρόνος για την ενοποίηση των υπαρχόντων συστημάτων και την ανάπτυξη νέας λειτουργικότητας, αναγκαία για την παρακολούθηση της προόδου των στόχων, την ανάλυση των τάσεων και τη συνεπαγόμενη λήψη διοικητικών αποφάσεων. Αυτές οι ενέργειες βελτίωσης συνεχίζονται μέχρι σήμερα, αλλά έχουν ήδη δώσει τα πρώτα θετικά σημάδια, ιδιαίτερα στους τομείς που σχετίζονται με την παρακολούθηση των δεικτών απόδοσης της διεργασίας υλοποίησης των έργων πελατών.

2. Αναδιοργάνωση του “Customer Service Desk”

Μια από τις κύριες διεργασίες της EXODUS είναι η υποστήριξη των πελατών της μετά την παράδοση των λύσεων και προϊόντων της. Καθώς η υπηρεσία αυτή αγγίζει πολλές περιοχές ενδιαφερόμενων (stakeholders), όπως πελάτες, εργαζόμενοι και μέτοχοι, η βελτιστοποίησή της κρίθηκε αναγκαία, μετά την αρχική της οριοθέτηση, η οποία αποτέλεσε ένα από τα τρία έργα βελτίωσης, που υλοποίησε η εταιρεία στα πλαίσια της συμμετοχής της εταιρείας στο Committed to Excellence το 2003. Μετά από δυο κύκλους ανασκοπήσεων και βελτιώσεων σε διάφορα επίπεδα (μηχανογραφικές υποδομές, εκπαίδευση εργαζομένων, διαχείριση συμβάσεων κ.α.) αποτελεί σήμερα μια από τις περιοχές με τον υψηλότερο δείκτη ικανοποίησης πελατών, παρουσιάζοντας παράλληλα βελτιωμένα αποτελέσματα κερδοφορίας.

[<http://www.cse-net.org/kb/files/309.pdf>]

5.2.4 Εταιρεία ΑΙΩΝ

Η συνεχής βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών μας αποτελεί βασική προτεραιότητα για εμάς. Για το λόγο αυτό έχουμε θέσει ποιοτικά πρότυπα που συνοδεύουν κάθε δραστηριότητα της εταιρίας. Όλοι οι εργαζόμενοί μας είναι δεσμευμένοι απέναντι στην αριστεία, καθώς προετοιμάζονται να ανταποκριθούν στις προκλήσεις του μέλλοντος μέσω συστηματικών προγραμμάτων εκπαίδευσης που βελτιώνουν τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους.

Ακούμε τη γνώμη των πελατών μας για τα χαλιά, εφαρμόζοντας ιδέες που αυτοί μας προτείνουν. Επίσης βάση της αποστολής μας δεσμευόμαστε να ενισχύουμε το βιοτικό επίπεδο των τοπικών κοινοτήτων των χωρών καταγωγής των χαλιών μας. Σύμφωνα με το βασικό στόχο της Πολιτικής και Στρατηγικής της εταιρίας που είναι η Απόλυτη Ικανοποίηση του Πελάτη, έχουμε αναπτύξει, εφαρμόζουμε και διατηρούμε ένα σύστημα διαχείρισης ποιότητας σύμφωνα με τα πρότυπα ISO 9001:2000 για το οποίο έχουμε πιστοποιηθεί από τον φορέα TÜV AUSTRIA. Τέλος επιδιώκοντας τη συνεχή βελτίωση μέσω της αξιολόγησης που ορίζει το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματική Αριστείας (Μεθοδολογία RADAR) οι προσπάθειές μας αναγνωρίστηκαν από το European Foundation for Quality Management (EFQM) με την απονομή του βραβείου Recognized for Excellence το 2006. Όμως δεν σταματάμε εδώ. Κάθε μέρα που περνά είναι για μας μια καινούρια εμπειρία, μια νέα πρόκληση για γνώση και εξέλιξη.

[«Ταξίδι προς την ποιότητα» από το δικτυακό χώρο <http://www.aion.gr/site/el/travel-to-quality>]

5.2.5 ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Η Διεύθυνση Κίνησης Κεφαλαίων & Κεντρικών Εργασιών, αποτελεί μια σημαντική μονάδα της Τράπεζας Πειραιώς, ενός χρηματοοικονομικού οργανισμού μεταξύ των πρώτων της Ελληνικής Αγοράς, με αναπτυσσόμενη διεθνή παρουσία στην ευρύτερη γεωγραφική περιφέρεια της Νοτιοανατολικής Ευρώπης και Ανατολικής Μεσογείου. Οι αρμοδιότητες της Διεύθυνσης, που λειτουργεί σήμερα σε Αθήνα και

Θεσσαλονίκη, εστιάζονται στην ανάπτυξη των προϊόντων Κίνησης Κεφαλαίων & Θεματοφυλακής καθώς και στη διαχείριση κεντροποιημένων εργασιών.

Οι στρατηγικοί στόχοι της Διεύθυνσης για τα αντικείμενα ευθύνης της είναι:

- Να συμβάλει στο γενικότερο στόχο της Τράπεζας να βρίσκεται μεταξύ των μεγαλύτερων Τραπεζικών Οργανισμών στην Ελλάδα, με ισχυρή παρουσία στο χώρο των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων
- Να ικανοποιεί πλήρως τις ανάγκες των πελατών της ως προς την ποικιλία, πληρότητα και ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, χρησιμοποιώντας σύγχρονες μεθόδους και μέσα εξυπηρέτησης
- Οι εργαζόμενοι να είναι ικανοποιημένοι και υπερήφανοι που εργάζονται σε αυτήν
- Να ανταποκρίνεται πρώτη στις ευρωπαϊκές και διεθνείς εξελίξεις

Τα τελευταία χρόνια, χάρη στην προσπάθεια και στην τεχνογνωσία των ανθρώπων της, η Διεύθυνση πέτυχε υψηλούς στόχους, παρουσίασε σημαντικές επιδόσεις και αναγνωρίστηκε με διεθνείς διακρίσεις όπως είναι η βράβευση, επί τέσσερις συνεχείς χρονιές, από την Deutsche Bank για την ποιότητα (STP rate) των εμβασμάτων της, καθώς και διαδοχικές διακρίσεις από το διεθνούς κύρους περιοδικό Money Markets. Η Διεύθυνση ξεκίνησε το ταξίδι προς την Επιχειρηματική Αριστεία και την Ολική Ποιότητα το 2004, κατέκτησε την Ευρωπαϊκή διάκριση EFQM. “Committed to Excellence” το Μάιο του 2005 και συνέχισε με την κατάκτηση του 2ου επιπέδου διάκρισης “Recognised for Excellence” 4 αστερών το Μάιο του 2007. Σημειώνεται ότι η διάκριση αυτή είναι η μοναδική που δόθηκε μέχρι σήμερα από τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό “European Foundation for Quality Management”, σε αντίστοιχη μονάδα στην Ελλάδα και μια από τις ελάχιστες που έχουν δοθεί σε Ευρωπαϊκή τράπεζα.

Τα οφέλη από τη συμμετοχή στα Επίπεδα Επιχειρηματικής Αριστείας – EFQM

Στο ταξίδι προς την επιχειρηματική αριστεία τα οφέλη που προέκυψαν για τη Μονάδα μπορούν να συνοψιστούν στην επιτυχημένη εφαρμογή μιας σειράς βέλτιστων πρακτικών, οι οποίες περιλαμβάνουν Δείκτες Παραγωγικότητας & Scorecard: εργαλεία μέτρησης οικονομικών στοιχείων και απόδοσης, Έρευνες Ικανοποίησης Πελατών για τα προϊόντα και τις διαδικασίες της Μονάδας καθώς και διαχείριση των προτάσεών τους για

αξιολόγηση και ανάδειξη σημείων προς βελτίωση. Σύστημα Διαχείρισης Παραπόνων: εργαλείο που λειτουργεί σαν βαρόμετρο ικανοποίησης των πελατών από τα προϊόντα και την υποστήριξή τους και αναδεικνύει τα σημεία προς βελτίωση. Διαδικασία Διαχείρισης και Διάχυσης της Πληροφορίας/Γνώσης, Σύστημα Εσωτερικής Αναγνώρισης και Επιβράβευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού και Διαδικασία Εσωτερικών Συναντήσεων (Διεύθυνσης, Τομέων, Τμημάτων). Παρακάτω αναλύεται συνοπτικά μια από τις πιο σημαντικές που ήταν η δημιουργία Scorecard, για την ανάπτυξη της οποίας ακολουθήθηκε η λογική R.A.D.A.R. του μοντέλου του EFQM.

Προσέγγιση

Η συλλογιστική και ο βασικός κορμός σχεδιασμού της Scorecard βασίστηκε στη φιλοσοφία της “Balanced Scorecard” των R. Kaplan και D. Norton και προσαρμόστηκε στις ιδιαιτερότητες της Μονάδας.

Για την ανάπτυξη της Scorecard χρησιμοποιήθηκαν τα αποτελέσματα (χρηματοοικονομικά και άλλα) προηγούμενων χρονικών περιόδων, οι στόχοι της Μονάδας (ποιοτικοί και ποσοτικοί) σύμφωνα με το στρατηγικό σχεδιασμό του Οργανισμού, οι βασικοί δείκτες απόδοσης (Key Performance Indicators)

Ανάπτυξη

Η στοχοθέτηση και ο σχεδιασμός δράσεων, αποτελεί βασική λειτουργία της Μονάδας. Στο πλαίσιο της συμμετοχής της στο 1ο επίπεδο του EFQM “Committed to Excellence”, εντοπίστηκε η ανάγκη συστηματικότερης και πληρέστερης παρακολούθησης βασικών δεικτών συνδεδεμένων με τους στρατηγικούς της στόχους, ώστε να είναι σαφείς οι συσχετίσεις έργων, δράσεων και διαδικασιών καθώς και τα αποτελέσματά τους. Στο 2ο επίπεδο του EFQM “Recognised for Excellence” υλοποιήθηκε η ανάγκη αυτή με το σχεδιασμό και την ανάπτυξη έργων, προκειμένου να εξάγονται συστηματικά αποτελέσματα για:

- την πορεία των εργασιών
- τους χρόνους ολοκλήρωσης των συναλλαγών
- το απαιτούμενο ανθρώπινο δυναμικό και τον καταμερισμό των εργασιών
- την παραγωγικότητα του προσωπικού
- τις επιπτώσεις στην παραγωγή και στην απόδοση από αλλαγές στις διαδικασίες
- τη μείωση του λειτουργικού κόστους

- τα οφέλη από την εμπλοκή του ανθρώπινου δυναμικού σε ομάδες εργασίας
- τη δυνατότητα ενασχόλησης του προσωπικού με άλλα αντικείμενα

Η ανάλυση των αποτελεσμάτων συνεισέφερε και στήριξε και άλλες επιχειρησιακές προσεγγίσεις, καθώς ενίσχυσε την αντικειμενικότητα στην αξιολόγηση των διαδικασιών, διευκόλυνε τις αποφάσεις της Μονάδας για αλλαγές σε θέματα προσωπικού και διαχείρισης εργασιών και επηρέασε τις επιχειρησιακές της κινήσεις για την επίτευξη των στόχων της. Ως άμεση συνέχεια των παραπάνω έργων, το 2006 συστήθηκε ειδική ομάδα εργασίας, που ανέλαβε να αναλύσει το σύνολο των δεικτών, προκειμένου να επιλεγούν οι σπουδαιότεροι για να συμπεριληφθούν στη Scorecard. Οι 4 μεγάλες κατηγορίες της Scorecard όπως παρουσιάζονται παρακάτω, τα ερωτήματα στα οποία οι αντίστοιχοι δείκτες απαντούν και ενδεικτικά μερικοί από αυτούς που παρακολουθούνται σε σχέση με τους στόχους της Μονάδας, είναι:

Οικονομική Διάσταση(Financial Perspective): Τι εικόνα παρουσιάζει η Μονάδα στους μετόχους της Τράπεζας;

Εσωτερικές Παράμετροι(Internal Business Processes) : Που θα πρέπει η Μονάδα να υπερέρχει;

- Ανθρώπινο δυναμικό (αξιολόγηση, εκπαίδευση)
- Παραγωγικότητα

Πελάτες (Customers) :Πως βλέπουν οι πελάτες τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της εταιρίας;

- Βαθμός Ικανοποίησης Πελατών
- Νέοι Πελάτες
- Αριθμός παραπόνων

Καινοτομία & Γνώση (Learning & Growth) :Πως μπορούν οι άνθρωποι της Μονάδας να βελτιώνονται συνεχώς προσδίδοντας στον Οργανισμό και στον εαυτό τους αξία

- Συμμετοχή σε Ομάδες Έργων
- Εσωτερική επικοινωνία (Βαθμός ικανοποίησης εργαζομένων)

Αξιολόγηση & Αναθεώρηση

Οι δείκτες και οι στόχοι που απεικονίζονται στη Scorecard παρακολουθούνται και αξιολογούνται σε τακτική βάση. Η αξιολόγηση περιλαμβάνει όχι μόνο ποιοτική αξιοποίηση των συνολικών και συγκριτικών αποτελεσμάτων (benchmarking με άλλες Μονάδες του Οργανισμού αλλά και με την υπόλοιπη αγορά), αλλά και δράσεις που απαιτούνται ώστε να επιτευχθούν οι επιμέρους στόχοι. Οι δράσεις μπορεί να περιλαμβάνουν προωθητικές ενέργειες, έρευνες ικανοποίησης εσωτερικών και εξωτερικών πελατών, εκπαιδευτικά προγράμματα για το προσωπικό, δημιουργία νέων προϊόντων και αλλαγές σε διαδικασίες.

Αποτελέσματα

Το Scorecard που τελικά δημιουργήθηκε και λειτουργεί σήμερα αποτελεσματικά είναι μια συνοπτική έκθεση (report) που περιλαμβάνει ένα σύνολο δεικτών που αφορούν στην απόδοση του οργανισμού. Η σύνδεση των δεικτών αυτών με τις προσδοκώμενες τιμές/στόχους, αποσκοπεί στην έγκαιρη διαμόρφωση μιας πλήρους εικόνας για την πορεία των αποτελεσμάτων. Η Scorecard αποτελεί σημαντικό εργαλείο καθώς αποτυπώνει συγκεντρωτικά τα κύρια αποτελέσματα της Μονάδας και καταδεικνύει τις αποκλίσεις από τους στόχους.

Η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου αποτελεί λειτουργική Μονάδα του Ομίλου της Τράπεζας Πειραιώς. Υπάγεται στον Πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου και βρίσκεται σε διαρκή επαφή με την Επιτροπή Ελέγχου. Στους στρατηγικούς στόχους της Διεύθυνσης εντάσσεται μεταξύ άλλων η διασφάλιση της επάρκειας του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου του Ομίλου, η υιοθέτηση /λειτουργία ενός συστηματικού πλαισίου διαδικασιών ελέγχου για την αξιολόγηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων, του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και της τήρησης των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης, η παρακολούθηση της τήρησης των εσωτερικών διαδικασιών λειτουργίας, των κανονισμών και του εν γένει νομοθετικού πλαισίου, ο έλεγχος της επάρκειας και της συμβατότητας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου των θυγατρικών του Ομίλου, η ανάπτυξη και καθιέρωση κοινής εταιρικής

κουλτούρας μεταξύ της μητρικής Τράπεζας και των θυγατρικών της, η προώθηση και εμπέδωση των αρχών της Εταιρικής Διακυβέρνησης & Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Στο πλαίσιο συμμετοχής της ΔΕΕ στο 2ο Επίπεδο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM, αναδείχθηκαν μετά από αυτοαξιολόγηση και υλοποιήθηκαν σημαντικά έργα και καινοτόμες δράσεις, που τα αποτελέσματά τους συνέβαλαν τα μέγιστα στην υποστήριξη των παραπάνω αναφερομένων στόχων της. Μάλιστα, η ΔΕΕ ενσωμάτωσε τα οφέλη που αποκόμισε από τη συμμετοχή της στην καθημερινή της λειτουργία προχωρώντας στην επιτυχημένη εφαρμογή και εμπέδωση μιας σειράς βέλτιστων πρακτικών από τις οποίες πιο σημαντικές είναι:

Αποτελεσματική εφαρμογή ενός σύγχρονου συστήματος εσωτερικού ελέγχου το οποίο διασφαλίζεται μέσα από ένα πλαίσιο κανόνων και διαδικασιών ελέγχου άμεσα προσαρμοζόμενων στο δυναμικό περιβάλλον ανάπτυξης του Ομίλου. Η Σχεδίαση των διαδικασιών ελέγχου και η εφαρμογή τους γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να διευκολύνεται η επικοινωνία μεταξύ των εμπλεκόμενων και να ελαχιστοποιούνται οι κίνδυνοι που εμπεριέχονται στη φύση των εργασιών της Τράπεζας και του Ομίλου.

Χαρτογράφηση και αντιμετώπιση παλαιών και νέων αναγκών που προκύπτουν από την ολοένα αυξανόμενη επέκταση των δραστηριοτήτων, μέσω εσωτερικής έρευνας (survey). Μέσω αυτής μετρήθηκε η ικανοποίηση πελατών στο δίκτυο του εσωτερικού και του εξωτερικού και διερευνήθηκαν τυχόν υφιστάμενες αδυναμίες σε θέματα επικοινωνίας με τους ελεγχόμενους. Παράλληλα ενισχύθηκε η σύσφιξη των σχέσεων με τους ελεγχόμενους και τους συμμετόχους και η διάδοση των αρχών της εταιρικής κουλτούρας και διακυβέρνησης του Ομίλου.

Διάχυση της πληροφορίας και μεταφορά τεχνογνωσίας και κουλτούρας για τη δημιουργία ενός ενιαίου πλαισίου λειτουργίας σε συνεργασία με όλες τις Διευθύνσεις Εσωτερικού Ελέγχου του Ομίλου (χρήση Intranet της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου από τις Θυγατρικές και δημιουργία δίγλωσσου Intranet Site και Forum). Από τα πρώτα βήματα του σχεδιασμού, προσδιορισμού αναγκών, δημιουργίας και προτυποποίησης των διαδικασιών χρήσης του, διαφάνηκε η καλή πρακτική που είχε επιλεγεί. Ενώ από τις πρώτες ημέρες χρήσης του αποδείχτηκε η προσφορά τους καθώς παρείχαν μία τεράστια διάχυση της πληροφορίας, μεταφορά τεχνογνωσίας, σε όλες τις Διευθύνσεις Εσωτερικού

Ελέγχου του Ομίλου, ενώ σταδιακά προσέφερε την ανάπτυξη μιας κοινής και ενιαίας κουλτούρας σε όλες τις Διευθύνσεις του Εσωτερικού Ελέγχου του Ομίλου.

Περαιτέρω αξιοποίηση του λογισμικού teammate σε ολόκληρο το φάσμα των εργασιών της Δ/σης και επέκτασή της χρήσης του από τις αντίστοιχες Διευθύνσεις των θυγατρικών του Ομίλου.

Κατάρτιση δεικτών και η ενσωμάτωσή τους σε μία ενιαία scorecard για την παρακολούθηση της απόδοσης της Διεύθυνσης. Η κατάρτιση των δεικτών αυτών έγινε μετά από διεξοδική μελέτη θεωρητικών μοντέλων και συσκέψεων, στις οποίες επελέγησαν οι δείκτες, οι οποίοι ανταποκρίνονται καλύτερα στις ειδικές συνθήκες της ΔΕΕ. Δημιουργήθηκε αναλυτική και διαχρονική βάση δεδομένων έτσι ώστε οι δείκτες αυτοί να παρέχουν αξιόπιστη πληροφορία. Οι δείκτες αυτοί εντάχθηκαν στις 4 μεγάλες κατηγορίες της Scorecard: Οικονομική Διάσταση, Εσωτερικές Παράμετροι, Πελάτες, Καινοτομία & Γνώση. Η συστηματική παρακολούθηση των δεικτών αυτών και η σύγκρισή των με τιμές στόχους δίνει την ικανότητα για έγκαιρο εντοπισμό τυχόν αποκλίσεων και την άμεση ανάληψη διορθωτικών δράσεων. Αναλυτικά οι δείκτες είναι:

A. Οικονομική Διάσταση

Υλοποίηση του Πλάνου του Ελεγκτικού Έργου & Προϋπολογισμού της Δ/σης
Ελαχιστοποίηση της απόκλισης του ελεγκτικού έργου (επιτόπιοι έλεγχοι) σε σχέση με το θεωρητικά βέλτιστο

B. Εσωτερικές Παράμετροι

Αύξηση παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών
Αύξηση εφαρμοζόμενων συστάσεων βελτίωσης προς το πλήθος των επαναλαμβανομένων ευρημάτων

Γ. Πελάτες

Μείωση αριθμού συμβάντων
Βελτίωση βαθμού ικανοποίησης συνεργασίας ελεγκτή – ελεγχόμενου

Δ. Καινοτομία & Γνώση

Ωρες εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο
% βαθμός ικανοποίησης απόκτησης νέων ικανοτήτων – δεξιοτήτων
Αύξηση ποσοστού χρόνου εργασίας Δ /σης σε καινοτόμες δράσεις

Επιπρόσθετα, στα οφέλη που αποκόμισε η ΔΕΕ από τη συμμετοχή της στο πρόγραμμα επιχειρηματικής αριστείας EFQM, θα πρέπει να συμπεριληφθεί η ενσωμάτωση του μοντέλου EFQM στην κουλτούρα, τη σκέψη και τη δράση των στελεχών της. Με την ευρεία συμμετοχή όλων των μελών της ΔΕΕ στη ανάληψη και εκτέλεση όλων των έργων δράσης για τη βελτίωση των λειτουργιών και διαδικασιών της Διεύθυνσης ενισχύθηκε η σύσφιξη των σχέσεων επικοινωνίας όλων των εμπλεκόμενων φορέων τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό .

Τέλος, προωθήθηκε σημαντικά η διάδοση των αρχών της εταιρικής κουλτούρας και της κοινωνικής ευθύνης ως αλληλένδετων παραγόντων στην περαιτέρω ανάπτυξη της δραστηριότητας του **Ομίλου Πειραιώς**.

[<http://www.cse-net.org/kb/files/309.pdf>]

5.2.6 Εταιρεία Gaea

Η εταιρεία **Gaea** (“Γαία”), ιδρύθηκε το 1995 προκειμένου να καλύψει το κενό που υπήρχε στις διεθνείς αγορές όσον αφορά επώνυμα παραδοσιακά ελληνικά προϊόντα. Αποστολή της **Gaea** είναι να γίνει η κορυφαία διεθνώς Ελληνική επωνυμία (brand name), συνώνυμη με ποιοτικά και καινοτομικά Ελληνικά παραδοσιακά τρόφιμα.

Η **Gaea**, ακολουθώντας το μοντέλο EFQM και επιλέγοντας συγκεκριμένες προσεγγίσεις για την ανάπτυξη της στο επίπεδο της Δέσμευσης στην Επιχειρηματική Αριστεία, πέτυχε θεαματικά αποτελέσματα βελτίωσης. Η αυτοαξιολόγηση, ένα σημαντικό εργαλείο του μοντέλου EFQM, και ο δυναμικός χαρακτήρας αυτού του μοντέλου βοήθησαν στην αξιοποίηση των δυνατοτήτων της εταιρίας και συνάμα στην μείωση των αδυναμιών της. Μέσα στα τελευταία 2 χρόνια όπου η **Gaea** χρησιμοποιεί αυτό το μοντέλο, έχουν σημειωθεί σημαντικές βελτιώσεις στην παραγωγικότητα, στην ικανοποίηση των πελατών, στο κοινωνικό περιβάλλον όπου δρα η εταιρεία, στα μερίδια αγοράς και γενικά στους ευρύτερους τομείς δράσεις της εταιρείας. Πιο συγκεκριμένα, έχουν επιτευχθεί τα ακόλουθα:

Α) Πρωταρχικός στόχος είναι η σωστή ενημέρωση τόσο των εργαζομένων όσο και των συνεργατών της εταιρίας αναφορικά με τον στόχο και το όραμα της. Η στρατηγική της

εταιρείας επεξηγείται αναλυτικά ώστε να διασφαλίζεται πως όλοι εργάζονται έχοντας κοινό στόχο και πορεία προς την επίτευξη αυτών.

Β) Σύμφωνα με την λογική του μοντέλου EFQM, έχει αναπτυχθεί συγκεκριμένη μεθοδολογία σύμφωνα με την οποία ορίζονται ξεκάθαρα οι Drivers σε όλους τους τομείς ενδιαφέροντος, ενώ έχουν τεθεί Δείκτες Αποδοτικότητας (KPI's) καθώς και Εξισορροπημένες μετρήσεις (Balance Scorecard) με σκοπό να βοηθήσουν στην αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.

Γ) Αναπτύσσοντας τα παραπάνω σημεία, το αποτέλεσμα είναι ο ορισμός ακριβέστερων αλλά και ορθότερων διαδικασιών για την αποφυγή λαθών και δυσλειτουργιών της εταιρείας. Επιπλέον, από την στιγμή που όλα ήταν επαρκώς προδιαγεγραμμένα και μετρημένα, η επικοινωνία μεταξύ του προσωπικού της εταιρείας βελτιώθηκε δραματικά.
[<http://www.cse-net.org/kb/files/309.pdf>]

5.2.7 ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΥΠΡΟΥ

Η ανάγκη για την εφαρμογή ενός Μοντέλου Ποιότητας στο Direct Banking

Έχοντας πάντα ως στόχο τη συνεχή βελτίωση της Υπηρεσίας μας σε όλους τους τομείς, αλλά και την παροχή ποιοτικής εξυπηρέτησης στους πελάτες μας πήραμε την απόφαση να υιοθετήσουμε ένα Μοντέλο Ποιότητας. Επιλέξαμε το Μοντέλο EFQM γιατί διαχειρίζεται την ποιότητα σε όλους τους τομείς της επιχείρησης (π.χ. Πελάτες, Διαδικασίες, Προσωπικό, Ηγεσία κλπ) και για την ένταξη μας στον όμιλο ευρωπαϊκών επιχειρήσεων που στοχεύουν στην επιχειρηματική αριστεία.

Τα οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή του Μοντέλου.

Εφαρμόζοντας το Μοντέλο, ξεκινήσαμε με αυτοαξιολόγηση σε όλα τα κριτήρια με σκοπό την καταγραφή όλων των λειτουργιών και εντοπισμό των ισχυρών και αδύνατων σημείων της Υπηρεσίας μας. Στη συνέχεια οι αδυναμίες αυτές μπήκαν σε σειρά προτεραιότητας και καθορίστηκαν συγκεκριμένα έργα για τη βελτίωση τους. Επίσης μέσω της εφαρμογής του Μοντέλου και έχοντας υπόψη τα κριτήρια / υποκριτήρια υιοθετήσαμε έναν κοινό τρόπο σκέψης και λειτουργίας ο οποίος εφαρμόζεται σε όλους τους τομείς της Υπηρεσίας μας.

Το Direct Banking διακρίθηκε στο πρώτο επίπεδο το οποίο είναι η «Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία». Η Διάκριση αυτή απευθύνεται σε επιχειρήσεις που βρίσκονται στην αφετηρία της πορείας τους προς την επιχειρηματική τελειότητα. Η σημασία της διάκρισης για το Direct Banking είναι η επιβεβαίωση για την καλή οργάνωση και λειτουργία της Υπηρεσίας και το υψηλό επίπεδο παροχής ποιοτικής εξυπηρέτησης προς τους πελάτες μας.

Το σημαντικό είναι ότι έχουμε ξεκινήσει το ταξίδι προς τη συνεχή βελτίωση, χρησιμοποιώντας το Μοντέλο. Αναγνωρίσαμε τις αδυναμίες μας και έχουμε προβεί στις απαιτούμενες διαδικασίες βελτίωσης τους. Αυτό το ταξίδι συνεχίζεται με αξιολόγηση / αναθεώρηση σε όλα τα κριτήρια του Μοντέλου και με ενέργειες βελτίωσης που στοχεύουν προς την Επιχειρηματική Αριστεία.

[Άρθρο από την ομάδα EFQM Direct Banking - Τράπεζα Κύπρου που δημοσιεύτηκε στο δικτυακό χώρο <http://www.bankofcyprus.com/main/main.aspx?id=4197>]

5.2.8 PISCINES IDEALES

Η Piscines Ideales είναι 100% ελληνική εταιρία, ιδρύθηκε το 1990, είναι ο μεγαλύτερος κατασκευαστής ιδιωτικής και επαγγελματικής πισίνας στην Ελλάδα και η μοναδική εταιρία πισίνας στην Ευρώπη, που αναπτύσσεται με τη μέθοδο του Franchising. Έχει το μεγαλύτερο δίκτυο εξυπηρέτησης πελατών, με 23 καταστήματα στην Ελλάδα, απασχολεί περισσότερα από 200 άτομα και κατασκευάζει 1.000 πισίνες ετησίως. Το όραμα της εταιρίας είναι «να κατακτήσει την κορυφή της επιχειρηματικής αριστείας σε όλους ανεξαιρέτως του τομείς» και η Piscines Ideales να είναι πρότυπο εταιρίας σε Ελλάδα και Ευρώπη, για την οργάνωση και τρόπο διοίκησης της, για τον ξεχωριστό τρόπο που αντιμετωπίζει τους Πελάτες, το Προσωπικό και τους Συνεργάτες της και για την προσφορά της στο περιβάλλον και στην κοινωνία.

Τα οφέλη από τη συμμετοχή στο EFQM

Πέρα από το όραμα η επίτευξη των υψηλών στόχων έρχεται και μέσα από τη χρήση των κατάλληλων εργαλείων. Το μοντέλο του EFQM, υπήρξε καταλυτικό για την Piscines Ideales, όχι μόνο γιατί επέτρεψε την διατήρηση των επιδόσεων της, αλλά έδωσε τη

δυνατότητα για ραγδαία ανάπτυξη. Η εφαρμογή του μοντέλου του EFQM έπαιξε σημαντικό ρόλο στην κατάκτηση της 1ης θέσης στην Ελλάδα, όσον αφορά στο εργασιακό περιβάλλον.

Κριτήριο: Ηγεσία

Το όραμα και οι αξίες της εταιρίας επικοινωνούνται σε όλους τους συμμετόχους της (πελάτες, ανθρώπινο δυναμικό, συνεργάτες). Στην **Piscines Ideales** κάθε εργαζόμενος θεωρείται ηγέτης και επιχειρηματίας. Υπάρχει κουλτούρα «ανοικτής και χωρίς περιορισμούς επικοινωνίας». Η εταιρία ζητά επιτακτικά από όλους τους εργαζομένους να εκφράζουν τη γνώμη τους επί παντός επιστητού. Οι προσπάθειες βελτίωσης και η ακεραιότητα, επιβραβεύονται σαν παραδείγματα προς μίμηση. Ο τρόπος οργάνωσης και διοίκησης, θεωρούνται ο θεμέλιος λίθος της ύπαρξης και ανάπτυξης της εταιρίας. Υπάρχουν σαφείς διαδικασίες όπως και υπεύθυνος διάχυσης, παρακολούθησης και συνεχούς βελτίωσης κάθε μίας εξ αυτών. Η ηγεσία φροντίζει να συμμετέχουν όλοι στη βελτίωση του συστήματος οργάνωσης, με το να υποδεικνύουν αλλά και να επιβάλλουν οι ίδιοι προτάσεις βελτίωσης, όπου κρίνουν αναγκαίο. Στην κουλτούρα της εταιρίας πλέον έχει ενσωματωθεί το τρίπτυχο εκπαίδευση-αλλαγή-διαρκής βελτίωση σαν κινητήρια δύναμη ενάντια στην απαξίωση που φέρνει ο εφησυχασμός της επιτυχίας.

Κριτήριο: Ανθρώπινο Δυναμικό

Η Piscines Ideales κατάφερε να δημιουργήσει ένα άριστο εργασιακό περιβάλλον και γι' αυτό διακρίθηκε σε Ελλάδα και Ευρώπη. Υπάρχει, όμως, ταυτόχρονα και ένα εξαιρετικά απαιτητικό περιβάλλον. Η εταιρία γνωρίζει ότι η ευημερία έρχεται μόνο με σκληρή δουλειά, συνεχή εκπαίδευση, εκσυγχρονισμό, πρόοδο και ανάπτυξη. Στην Piscines Ideales όλοι θεωρούνται ισότιμα μέλη της οικογένειας της, με άποψη επί παντός επιστητού. Όλοι ενθαρρύνονται να σκέφτονται και να ενεργούν - ως επιχειρηματίες και ως ηγέτες. Επίσης όλοι ενθαρρύνονται να αυτοπαρακινούνται, να έχουν απεριόριστη ευελιξία, αλλά ταυτόχρονα και πειθαρχία. Η εταιρία προσπαθεί διαρκώς να είναι ανά πάσα στιγμή κατανοητή η ανεκτίμητη αξία και σημασία που ένας έκαστος έχει για την εταιρία, αλλά ταυτόχρονα και την τεράστια αξία όλου του προσωπικού στην επίτευξη των κοινών στόχων. Επίσης η Piscines Ideales αναγνωρίζει ότι η ευημερία του καθενός «περνάει» από την ευημερία τόσο των Συναδέλφων του, όσο και της κοινωνίας μέσα

στην οποία λειτουργεί. Το ίδιο ισχύει και για το φυσικό περιβάλλον το οποίο δίνει τη δυνατότητα και την ευκαιρία για πρόοδο και ανάπτυξη, και για το λόγο αυτό γίνονται διαρκείς προσπάθειες για την συνεχή προστασία του.

[www.piscinesideales.gr]

5.2.9 ΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ MINOS PALACE του Ομίλου Μ. Γ. Μαμιδάκη

Το ξενοδοχείο Minos Palace είναι ένα από τα δύο ξενοδοχεία της εταιρίας Mamidakis Hotel Experience η οποία ανήκει στον Όμιλο Μαριλένας Γ. Μαμιδάκη. Είναι αμιγώς ελληνικός Όμιλος ο οποίος εκτός από τη Mamidakis Hotel Experience, έχει την εταιρία εμπορίας APMA. Μ., καθώς και τον πολυχώρο ΑΘΗΝΑΪΣ. Το ξενοδοχείο Minos Palace κατέκτησε την Τιμητική Διάκριση Ποιότητας «Committed to Excellence» από το European Foundation for Quality Management - EFQM, αφού εκπλήρωσε με επιτυχία όλα τα κριτήρια του ευρωπαϊκού προγράμματος, το οποίο διαχειρίζεται στη χώρα μας η ΕΕΔΕ.

Τον Οκτώβριο του 2002 άρχισε την πορεία του στο Πρόγραμμα «Δέσμευσης στην Επιχειρηματική Αριστεία» από τον EFQM, και το Μάρτιο 2003 κρίθηκε ότι έχει τις συγκεκριμένες προδιαγραφές. Τα οφέλη από τη συμμετοχή στα Επίπεδα Επιχειρηματικής Αριστείας ήταν πολλά. Μέσα από τη διαδικασία αυτοαξιολόγησης δεν βγήκαν μόνο τα τρία απαιτούμενα projects τα οποία και ολοκληρώσαμε με επιτυχία. Βελτιώσαμε την οργάνωση της δουλειάς μας, τη δομή, τον προγραμματισμό, την ευελιξία μας στην επίλυση προβλημάτων και την επίτευξη στόχων μετά από ένα συντονισμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης. Ανανεώσαμε πρώτα από όλα την επαφή που είχαν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι μεταξύ τους και υπάρχει πλέον μια άλλη άποψη για το team spirit. Με βάση τον άρτιο συντονισμό ενεργειών καταφέραμε να ενδυναμώσουμε τους δεσμούς μας με πελάτες και προμηθευτές και αυτό μας δίνει τη σιγουριά ότι κάναμε ένα παραπάνω βήμα για να βελτιώσουμε την Ανταγωνιστικότητά μας. Η ανάδειξη ιδιαίτερων και εξαιρετικών ικανοτήτων των εργαζομένων του ξενοδοχείου που δούλεψαν στα projects, κίνησε το ενδιαφέρον των συναδέλφων τους και σε άλλες εταιρίες του Ομίλου. Πιστεύουμε ότι το

παράδειγμά τους θα υποκινήσει τη θετική ενέργεια όλων και θα αποτελέσει παράδειγμα, κίνητρο και μοντέλο καλών εργασιακών πρακτικών. Οι πρακτικές management και το σύστημα μέτρησης και βελτίωσης της επιχειρηματικής αποδοτικότητας του «Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας» μας δίδαξε ότι μπορούμε να μετατρέψουμε το εργασιακό περιβάλλον σε ένα ελκυστικό, παραγωγικό «εργαστήρι» με εξαιρετικά οφέλη για όλους τους εμπλεκόμενους.()

[Άρθρο της κας Νέλλας Καναβάκη, Quality Assurance Manager του Ομίλου Μ. Γ. Μαμιδάκη που δημοσιεύτηκε στο δικτυακό χώρο <http://www.hotel-restaurant.gr/online/article.asp?returnPage=ECTION&group=2§ion=3&articleid=1109>]

5.3 Προγενέστερες έρευνες ικανοποίησης μελών EFQM

Τον Ιούνιο του 2004, πραγματοποιήθηκε μια έρευνα σχετικά με την ικανοποίηση των μελών του EFQM. Σε απάντηση στο ερώτημα, «Τι σας άρεσε περισσότερο στο μοντέλο EFQM», οι παρακάτω δραστηριότητες αναφέρθηκαν επανειλημμένα από τα μέλη, με το ποσοστό επανάληψης του κάθε σχόλιου.

Γνώση του EFQM & προσέγγιση (27%)

- «Αίσθηση για την ποιότητα και τη θετική σκέψη, πρεσβεύοντας την τελειότητα»
- «Δέσμευση για το CEOs»
- «Η μετάδοση της γνώσης και των καλών πρακτικών στη διαχείριση»

Μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας EFQM & αξιολόγηση (21%)

- «Η κουλτούρα που δημιουργείται γύρω από το μοντέλο»
- «Το πρότυπο ως σύνολο αντιλήψεων για την ανάπτυξη της ποιοτικής εργασίας στις οργανώσεις»

Ευκαιρίες δικτύωσης (13%)

- «Ανταλλαγή πληροφοριών, ευκαιρίες μάθησης»
- «Επικοινωνία μεταξύ του EFQM και των μελών, διαθεσιμότητα πληροφοριών για τις καλύτερες πρακτικές»
- «Επαφή με τους ανθρώπους που συμμετέχουν ενεργά στη βελτίωση των επιχειρήσεών τους»

Ομάδα EFQM & εξυπηρέτηση πελατών (11%)

- «Ανταπόκριση – σωστά δομημένη και προσανατολισμένη στην εξυπηρέτηση των πελατών »
- «Ποικιλομορφία και ευρύτητα σκέψης της ομάδας του»
- «Είλικρίνεια και φιλική διάθεση του προσωπικού»

Προϊόντα, υπηρεσίες, και γεγονότα (22%)

- «Ετήσιο φόρουμ EFQM, εκπαιδευτικά μαθήματα αξιολογητών»
- «Καλή βάση δεδομένων, εργαστήρια & αξιολόγηση πρακτικών»
- «Δημοσιεύσεις, ειδήσεις EFQM»

	Μέσος όρος
Γενική ικανοποίηση	75
Ευκαιρίες δικτύωσης	65
EQA	70
Επίπεδα αριστείας	65
Αξιολογητές βραβείων	69
Ειδήσεις EFQM	75
Δημοσιεύσεις EFQM	70
Υπεροχή	68
How-to Workshops	63
Αξιολόγηση των σεμιναρίων κατάρτισης	70
Συνδιασκέψεις κερδισμένων	66
Ετήσιο φόρουμ EFQM	67
Εγγύτητα προς το 'ιδανικό σωματείο μελών'	69
Πρόθεση πρότασης του μοντέλου EFQM σε άλλους οργανισμούς	79
Κατάλογος ικανοποίησης πελατών Μέσος όρος της γενικής ικανοποίησης πελατών, εκπλήρωση των προσδοκιών	71

Σύγκριση του έτους 2003 και του 2004			
	2003	2004	Βελτίωση(%)
Γενική ικανοποίηση	71	75	+6%
Εκπλήρωση των προσδοκιών	64	69	+8%
Προτροπή σε άλλους για να γίνουν μέλος του EFQM	78	79	+1%
Ιδανικό σωματείο μελών	64	69	+8%
Δείκτης /κατάλογος ικανοποίησης πελατών	66	71	+8%

5.3.1 Εφαρμογή μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας στη Δανία και αποτελέσματα για το έτος 1993 έως 1997

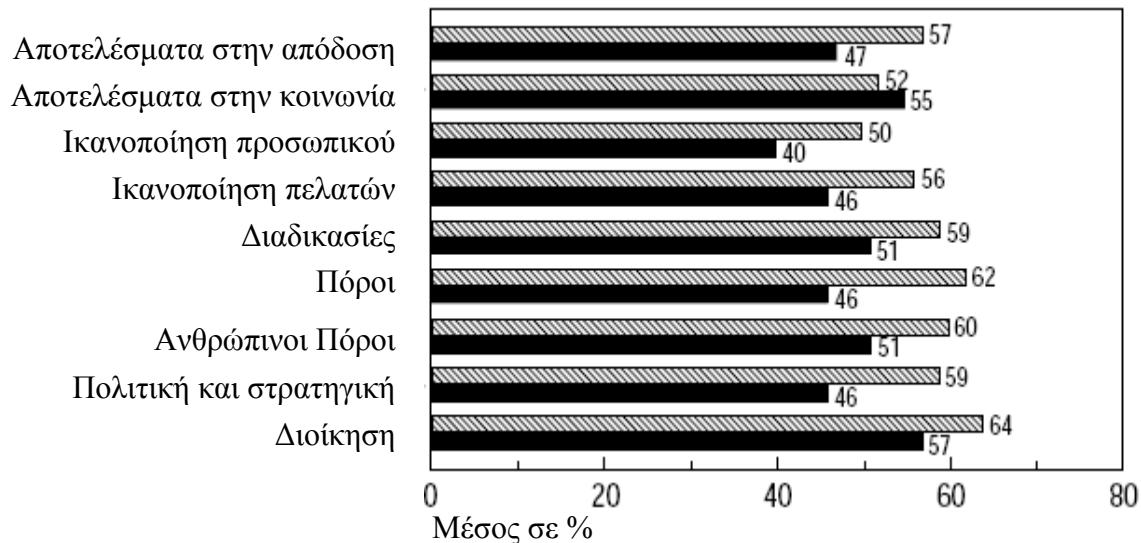
Στην Δανία το πρώτο βραβείο ποιότητας δόθηκε σε μια ιδιωτική επιχείρηση το 1993 ενώ το 1997 δημιουργήθηκε το βραβείο ποιότητας για το δημόσιο τομέα. Και τα δύο βραβεία είναι βασισμένα στον ίδιο σκοπό και στις ίδιες αρχές με το Ευρωπαϊκό βραβείο ποιότητας. Σύμφωνα με την έρευνα που έγινε το 1997 από 193 διευθυντές

αρμόδιους για την διαχείριση ποιότητας σε ιδιωτικές επιχειρήσεις προέκυψαν τα αποτελέσματα που αναφέρουμε παρακάτω.

Αποτελέσματα στον ιδιωτικό τομέα

Ο μέσος όρος των αποτελεσμάτων στις ιδιωτικές επιχειρήσεις για το έτος 1993 και το 1996 δίνονται στον πίνακα 1. Τα αποτελέσματα του 1996 εμφανίζονται ως διακεκομμένες ράβδοι και του 1993 ως πλήρεις ράβδοι. Παρατηρούμε ότι εκτός από το κριτήριο «Αποτελέσματα στην κοινωνία» υπήρχαν σημαντικές βελτιώσεις σε όλους τους τομείς. Οι πιο αξιοσημείωτες αλλαγές προέκυψαν στα αποτελέσματα της απόδοσης, στην ικανοποίηση του προσωπικού, στην ικανοποίηση των πελατών και στους πόρους. Η θετική αλλαγή στα αποτελέσματα της απόδοσης μπορεί εν μέρει να εξηγηθεί από τη θετική αλλαγή στη γενική οικονομία της Δανίας κατά τη διάρκεια των τριών ετών. Η αλλαγή στην ικανοποίηση του προσωπικού και την ικανοποίηση των πελατών παρουσιάζει μεγαλύτερο ενδιαφέρον επειδή αυτά τα αποτελέσματα μπορούν να θεωρηθούν προμήνυμα καλύτερων μελλοντικών αποτελεσμάτων στις επιχειρήσεις της Δανίας.

Πίνακας 1 :Μέσος όρος αποτελεσμάτων για το έτος 1993 και το 1996

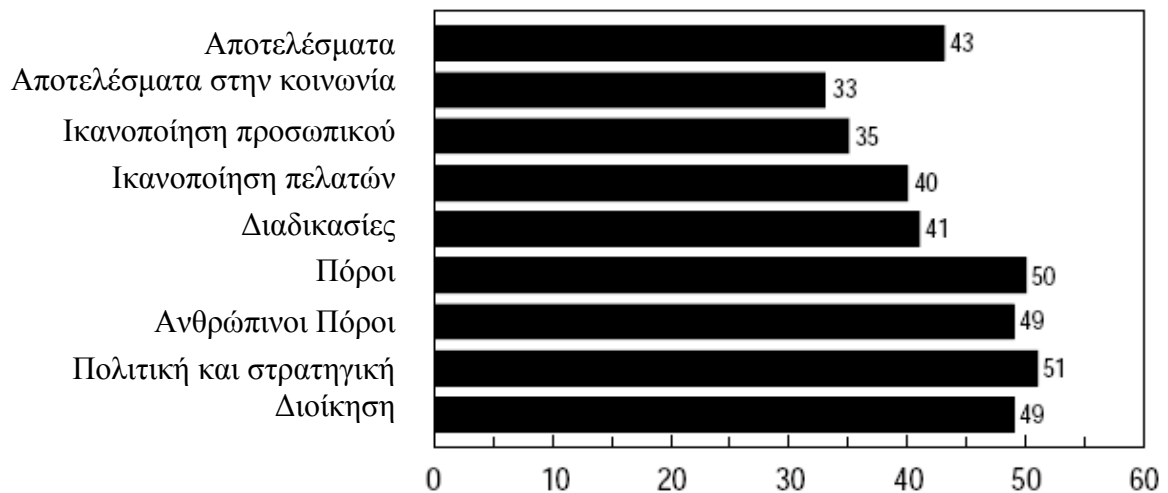


Αποτελέσματα στον δημόσιο τομέα

Όπως έχει αναφερθεί το μοντέλο για το βραβείο ποιότητας στο δημόσιο τομέα εισήχθη για πρώτη φορά το 1997 από το Υπουργείο Οικονομικών. Το κίνητρο για αυτό το βραβείο ήταν πολλαπλό με βασικούς στόχους την κατάργηση των περιττών διαδικασιών μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα και τη δημιουργία καλύτερου

εργασιακού περιβάλλοντος επικεντρωμένου στην ποιότητα και τη συνεχή βελτίωση. Η γενική εικόνα των αποτελεσμάτων(πίνακας 2) όπως προέκυψε από την έρευνα είναι ότι ο δημόσιος τομέας υπερτερεί στους «ενδυναμωτές» σε σχέση με τα αποτελέσματα. Πάντως γενικότερα επικρατεί μια τάση προς βελτίωση και αλλαγή που πιθανόν θα αποφέρει αποτελέσματα στο μέλλον.

Πίνακας 2 :Μέσος όρος αποτελεσμάτων στο δημόσιο τομέα για το έτος 1997



Συμπεράσματα

Τα αποτελέσματα αποδεικνύουν ότι οι ιδιωτικές επιχειρήσεις στην Δανία βελτιώθηκαν και στα εννέα κριτήρια με την εφαρμογή του μοντέλου από το 1993. Ακόμα τα αποτελέσματα για τους δημόσιους οργανισμούς το 1997 συμπίπτουν αρκετά με αυτά των ιδιωτικών επιχειρήσεων το 1993 όπου σύμφωνα με την έρευνα υπάρχουν αρκετοί λόγοι για να παρατηρηθεί και αντίστοιχη βελτίωση.

6. Έρευνα και ερωτηματολόγιο

6.1 Σκοποί και στόχοι της έρευνας

Η μελέτη μας αποσκοπεί στη διερεύνηση των οφελών, των διαδικασιών εφαρμογής και των δυσκολιών για τις επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα, έτσι όπως αυτά προέκυψαν από την πιστοποίησή τους με βάση το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας EFQM. Τα οφέλη αυτά, έτσι όπως καταδεικνύονται μέσα από την εφαρμογή του συγκεκριμένου μοντέλου, καθιστούν επιτακτική την ανάγκη για πραγματοποίηση σχετικών ερευνητικών μελετών, ούτως ώστε να δημιουργηθεί ένας γόνιμος προβληματισμός γύρω από το θέμα. Στη συνέχεια, με τη διαδικασία της μέτρησης, με τη συστηματική συγκέντρωση, την ποσοτικοποίηση και την ταξινόμηση των ευρημάτων μπορούν να συγκεντρωθούν εκείνες οι πληροφορίες που θα επιτρέπουν μια αντικειμενική αποτίμηση των αποτελεσμάτων της.

6.2 Πληθυσμός της έρευνας

Ο πληθυσμός, τον οποίο αφορά η παρούσα έρευνα είναι οι επιχειρήσεις εκείνες οι οποίες έχουν εφαρμόσει το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας EFQM και έχουν διακριθεί σε αυτό. Ο αριθμός των εταιρειών που συμμετείχαν στην έρευνα ανήλθε συνολικά στις 27. Από το αρχικό δείγμα αφαιρέθηκαν 5 επιχειρήσεις εξαιτίας ελλιπούς συμπλήρωσης των στοιχείων που τους ζητήθηκαν. Τελικά, το δείγμα μας περιορίστηκε στις 22 επιχειρήσεις.

6.3 Το εργαλείο της έρευνας

Είναι γνωστό πως η επιστημολογική σκοπιά του ερευνητή και οι μέθοδοι, καθώς και τα εργαλεία που χρησιμοποιεί, προσδιορίζονται, κυρίως, από το αντικείμενο της έρευνάς του, αλλά παράλληλα καθορίζουν τόσο το χαρακτήρα όσο και την ποιότητα των αποτελεσμάτων της έρευνας. Το εργαλείο που αποφασίσαμε να χρησιμοποιήσουμε για τη μέτρηση των ωφελειών αλλά και των δυσκολιών και της ικανοποίησης από την πιστοποίηση είναι το ερωτηματολόγιο.

Η επιλογή του συγκεκριμένου ερευνητικού εργαλείου οφείλεται σε δύο λόγους : Ο ένας είναι ότι μας παρέχει τη δυνατότητα πολυδιάστατης προσέγγισης στους επιμέρους τομείς της πιστοποίησης και άρα μας επιτρέπει να εξετάσουμε σφαιρικά την άποψη των ερωτώμενων για το μοντέλο EFQM. Ο δεύτερος λόγος είναι η ταχύτητα συμπλήρωσης και συλλογής δεδομένων, χάρη στην ευέλικτη δομή του. Με άλλα λόγια, το ερωτηματολόγιο είναι ένα εύχρηστο μέσο συλλογής πληροφοριών, με τη βοήθεια του οποίου μπορεί να ερωτηθεί μεγάλο δείγμα υποκειμένων με ποικιλία στη σύνθεσή του και από την άλλη, τα δεδομένα που συλλέγονται μπορούν να ταξινομηθούν, να επεξεργαστούν και να αξιοποιηθούν σχετικά εύκολα (Αθανασίου, 2000, Παπαναστασίου, 1996).

Στο πλαίσιο, λοιπόν, της ερευνητικής μας προσπάθειας, κατασκευάσαμε προσεκτικά ένα ερωτηματολόγιο που συμπληρώθηκε απευθείας από τον υπεύθυνο. Η εξεταστική αυτή δοκιμασία αποτελείται κυρίως από ερωτήσεις κλειστού τύπου, καθώς προσφέρονται καλύτερα για στατιστική ανάλυση και ανίχνευση, γίνονται εύκολα κατανοητές και είναι συγχρόνως εύκολες να απαντηθούν (Cl. Javeau, 2000). Ωστόσο, για πληρέστερη εικόνα των αποτελεσμάτων που θα προκύψουν από την έρευνα συμπεριλάβαμε στο εργαλείο μας και ορισμένες ερωτήσεις ανοιχτού τύπου.

6.4 Παρουσίαση και Ανάλυση Ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε και είχε τέτοια μορφή, ώστε ο ερωτώμενος να μπορεί να κατανοήσει (με ευκολία) τις ερωτήσεις και να μπορεί να απαντήσει με ακρίβεια, σαφήνεια και ταχύτητα σε αυτές. Παράλληλα, η κατάλληλη μορφή συντέλεσε ώστε να διευκολύνεται η παραπέρα μηχανογραφική/ στατιστική επεξεργασία των στοιχείων. Για τη φρασεολογία του ερωτηματολογίου λάβαμε υπόψη ότι οι ερωτώμενοι είναι όλοι γνώστες του αντικειμένου και των ορισμών της μελέτης μας, γεγονός που δεν θα τους έφερνε αντιμέτωπους με δυσκολίες τεχνικής μορφής. Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου προέκυψαν από τη διεθνή βιβλιογραφία, από τις περιπτώσιολογικές μελέτες εμπειριών οργανισμών που έχουν πιστοποιηθεί, από προγενέστερες έρευνες και έπειτα από συζήτηση με υπεύθυνους ποιότητας σε πιστοποιημένους οργανισμούς. Επίσης εξετάστηκαν τα υπο-κριτήρια του ίδιου του μοντέλου ιδίως όσον αφορά τα αποτελέσματα και τις δυσκολίες εφαρμογής.

1^η ενότητα : Στοιχεία της επιχείρησης και του υπεύθυνου συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου.

Η πρώτη ενότητα αφορά τα στοιχεία της οργάνωσης. Πιο συγκεκριμένα, ο ερωτώμενος καλείται να καταγράψει το όνομα της επιχείρησης, το ονοματεπώνυμο του, τη θέση του στην επιχείρηση, κάποιο τηλέφωνο επικοινωνίας και την ηλεκτρονική διεύθυνση του.

2η ενότητα : Γενικές πληροφορίες.

Η δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου, αποτελείται από ερωτήσεις οι οποίες αφορούν πληροφορίες για την εταιρεία αναφορικά με την πιστοποίηση.

Έτσι λοιπόν, στην 1η ερώτηση ζητείται η κατηγορία της εταιρείας με πέντε πιθανές απαντήσεις.

Στη 2η ερώτηση αυτής της ενότητας, ζητείται από τον ερωτώμενο να δηλώσει το χρονικό διάστημα που χρειάστηκε για να ολοκληρωθεί η πιστοποίηση.

Η 3η ερώτηση έχει δύο σκέλη και αναφέρεται στο αν είναι πιστοποιημένος ο οργανισμός σε κάποιο άλλο πρότυπο βελτίωσης ποιότητας και αν ναι, σε ποιο.

Η επόμενη ερώτηση που ακολουθεί, (η 4η της ενότητας), αναφέρεται στο επίπεδο επιχειρηματικής αριστείας που ανήκει η συγκεκριμένη οργάνωση. Ο ερωτώμενος καλείται να επιλέξει ένα από τα πέντε επίπεδα επιχειρηματικής αριστείας που υπάρχουν.

Οι ερωτήσεις 5 και 6 αποσκοπούν στο να μας πληροφορήσουν σχετικά με το αν το μοντέλο EFQM εφαρμόζεται σε ένα μόνο κομμάτι της επιχείρησης και αν ναι, αν θα επεκταθεί και σε κάποιο άλλο.

Τέλος, οι ερωτήσεις 7 και 8 επελέγησαν προκειμένου να μας δώσουν σαφείς πληροφορίες σχετικά με το αν η επιχείρηση θα συνεχίσει να εφαρμόζει το μοντέλο EFQM και σε αυτή την περίπτωση αν έχει σκοπό να προχωρήσει στο επόμενο στάδιο επιχειρηματικής αριστείας.

3η ενότητα : Κίνητρα για την πιστοποίηση

Η τρίτη αυτή η ενότητα του ερωτηματολογίου αναφέρεται στα κίνητρα που οδήγησαν την επιχείρηση στην πιστοποίηση με τη χρήση του μοντέλου EFQM. Τα κίνητρα έχουν ομαδοποιηθεί σε δύο βασικές υπό-ενότητες. Η πρώτη περιλαμβάνει τα κίνητρα που έχουν σχέση με τις ευκαιρίες βελτίωσης, ενώ η δεύτερη αναφέρεται στην οργάνωση και τη στρατηγική της επιχείρησης. Η πρώτη κατηγορία αποτελείται από δέκα ερωτήσεις ενώ η δεύτερη περιλαμβάνει εννέα.

Οι απαντήσεις δίνονται σε δεκαβάθμια κλίμακα (από 1 έως 10 όπου 1 καθόλου και 10 απόλυτα), ενώ στο τέλος κάθε υπό-ενότητας υπήρξε μια συνολική ερώτηση για τη σημαντικότητα της αντίστοιχης κατηγορίας. Τέλος, υπήρξε και η δυνατότητα να προστεθεί και κάποιο άλλο κίνητρο που δεν περιλαμβάνονταν στα παραπάνω.

4η ενότητα : Διαδικασίες πιστοποίησης από τον οργανισμό

Η τέταρτη ενότητα ερωτήσεων του ερωτηματολογίου, αναφέρεται στις διαδικασίες που απαιτήθηκαν για την πιστοποίηση. Η ενότητα αυτή αποτελείται από δύο μέρη. Στο πρώτο εξετάζουμε γενικά τη διαδικασία πιστοποίησης, ενώ στο δεύτερο μέρος αυτής της ενότητας εξετάζεται ο βαθμός δυσκολίας εφαρμογής των πέντε πρώτων κριτηρίων του μοντέλου EFQM (προϋποθέσεις).

Συγκεκριμένα στο πρώτο μέρος αυτής της ενότητας ο ερωτώμενος καλούνταν να απαντήσει σε εννέα ερωτήσεις σχετικά με την μεταφορά τεχνογνωσίας, πόσοι και ποιοι ενεπλάκησαν, αν χρησιμοποιήθηκε εξωτερικός σύμβουλος, αν η πιστοποίηση αφορούσε ολόκληρο τον οργανισμό, το κόστος της πιστοποίησης, τον τρόπο διάδοσης στο προσωπικό και για το αν και με ποιο τρόπο δημιουργήθηκε και χρησιμοποιήθηκε διαδικασία ανάδρασης από το προσωπικό.

Στο δεύτερο μέρος χρησιμοποιήθηκε δεκαβάθμια κλίμακα με διαβαθμίσεις 1=καθόλου έως 10=απόλυτα για να εξεταστεί ο βαθμός δυσκολίας για κάθε μία από τις προϋποθέσεις (enablers) του υπό εξέταση μοντέλου. Αναλυτικά, για την «ανώτατη διοίκηση» είχαμε πέντε ερωτήματα, για τους «ανθρώπινους πόρους» και την «πολιτική/στρατηγική» είχαμε εννέα για το καθένα, ενώ τέλος για τα κριτήρια «συνεργασίες/διαχείριση πόρων» και «ανάπτυξη/εφαρμογή διεργασιών» είχαμε επτά ερωτήματα για το καθένα. Για το κάθε κριτήριο επίσης εξετάσαμε τη συνολική δυσκολία, το βαθμό αναδιοργάνωσης και τα περιθώρια βελτίωσης που διαπιστώθηκαν κατά την εφαρμογή.

5η ενότητα : Οφέλη πιστοποίησης

Στην ενότητα αυτή συλλέγουμε πληροφορίες όσον αφορά τα οφέλη που προήλθαν από την πιστοποίηση. Οι απαντήσεις δίνονται στη γνωστή δεκαβάθμια κλίμακα, ανάλογα με τη βελτίωση που υπήρξε στην επιχείρηση μετά την πιστοποίηση. Συνολικά η ενότητα αυτή περιείχε εξήντα ερωτήσεις και δείκτες, ενώ δόθηκε η δυνατότητα στον ερωτώμενο να προσθέσει και να αξιολογήσει οποιοδήποτε όφελος δεν αναφέρθηκε. Συγκεκριμένα, η ενότητα αυτή περιλάμβανε πέντε σκέλη όπου τα τέσσερα πρώτα εξομοιώνονται με τα αποτελέσματα (results) του μοντέλου EFQM, ενώ το

τελευταίο αναφέρεται στη συνεχή βελτίωση, καινοτομία και τη μάθηση που προέρχεται από τη χρήση του μοντέλου.

6η ενότητα : Δυσκολίες που προέκυψαν από την εφαρμογή του μοντέλου

Στην 6^η ενότητα του ερωτηματολογίου αναφερόμαστε στις δυσκολίες που παρουσιάστηκαν κατά την εφαρμογή του μοντέλου EFQM. Η ενότητα αυτή περιείχε δέκα ερωτήσεις αξιολόγησης των δυσκολιών και μια συνολική ερώτηση στο τέλος για το βαθμό δυσκολίας της εφαρμογής. Όλες οι ερωτήσεις είχαν δεκαβάθμια κλίμακα αξιολόγησης από τον ερωτώμενο, ενώ υπήρχε και η δυνατότητα συμπλήρωσης πρόσθετων δυσκολιών σε περίπτωση που δεν αναφέρθηκαν από εμάς.

7η ενότητα : Λογική RADAR

Η ενότητα αυτή αποτελείται από ερωτήσεις σχετικά με την λογική RADAR και την εφαρμογή της. Αναλυτικά αποτελείται από δύο σκέλη, όπου στο πρώτο αναφερόμαστε στην ευκολία εφαρμογής της, ενώ στο δεύτερο στη βελτίωση που υπήρξε μετά την εφαρμογή της. Σε κάθε σκέλος αναφερόμαστε σε όλες τις φάσεις της λογικής (Results- Approaches- Deployment- Review & Assess) με τις απαντήσεις να δίνονται σε δεκαβάθμια κλίμακα. Τέλος, υπήρξαν και δύο ερωτήσεις για το βαθμό συνεισφοράς της λογικής στον προγραμματισμό και την αποτίμηση της βελτίωσης του οργανισμού, καθώς και για το βαθμό που βοήθησε η θεώρηση των πραγμάτων μέσω της λογικής RADAR.

8η ενότητα : Μέτρηση ικανοποίησης

Στην τελευταία ενότητα του ερωτηματολογίου μελετάμε την ικανοποίηση των επιχειρήσεων μέσα από τρεις υπό-ενότητες ερωτήσεων. Στις δύο πρώτες οι απαντήσεις δίνονται με δεκαβάθμια κλίμακα, ενώ στην τελευταία έχουμε ερωτήσεις ανοιχτού τύπου δίνοντας τη δυνατότητα στους ερωτώμενους να σχολιάσουν την όλη διαδικασία.

Συγκεκριμένα, στο πρώτο σκέλος ερωτήσεων αναφερόμαστε στην ικανοποίηση από την εφαρμογή του μοντέλου, ενώ στο δεύτερο σκέλος συλλέγουμε πληροφορίες για την ικανοποίηση κατά την διαδικασία της πιστοποίησης. Περιλαμβάνονται συνολικές ερωτήσεις ικανοποίησης για όλους τους τομείς του οργανισμού και για την παροχή των υπηρεσιών που έλαβε πριν και μετά την πιστοποίηση. Τέλος, ζητείται μέσω ανοιχτών ερωτήσεων ο σχολιασμός του σημείου που έχει φτάσει ο οργανισμός μετά από την πορεία προς την αριστεία, αν άξιζε η προσπάθεια και γιατί, και αν θα συνεχιστεί η προσπάθεια και να αναφερθεί ο λόγος.

6.5 Διαδικασία χορήγησης του ερωτηματολογίου και διεξαγωγή της έρευνας

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήσαμε για την έρευνά μας χορηγήθηκε στις επιχειρήσεις τον Απρίλιο του 2007.

Η συλλογή των ερωτηματολογίων για την έρευνα αυτή, αποφασίστηκε να γίνει με τη χρήση του διαδικτύου μέσω δύο εναλλακτικών τρόπων, ύστερα από επικοινωνία με την ΕΕΔΕ.

Για την πρώτη περίπτωση δημιουργήθηκε μια ιστοσελίδα με την βοήθεια του προγράμματος Dreamweaver, όπου μετά την εισαγωγή ονόματος χρήστη και κωδικού (τα οποία αποστέλλονταν στην ηλεκτρονική διεύθυνση του υπεύθυνου συμπλήρωσης) ο ερωτώμενος είχε πρόσβαση στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Τα αποτελέσματα αυτά αποστέλλονταν κωδικοποιημένα στην ηλεκτρονική διεύθυνση που δημιουργήθηκε για αυτό τον σκοπό. Ο δεύτερος τρόπος συμπλήρωσης ήταν μέσω φόρμας συμπλήρωσης που δημιουργήθηκε με τη χρήση του Microsoft Word.

Έτσι, μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και μετά από τηλεφωνική επικοινωνία ενημερώθηκαν όλες οι επιχειρήσεις που έχουν πιστοποιηθεί στον ελλαδικό χώρο για την έρευνα και το σκοπό της. Έπειτα τους εστάλη η ηλεκτρονική διεύθυνση που περιείχε το ερωτηματολόγιο ή μια φόρμα συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου ανάλογα με τον τρόπο που επιθυμούσαν να συμμετάσχουν στην έρευνα.

6.6 Μέθοδος στατιστικής ανάλυσης των ερευνητικών δεδομένων

Μετά τη συγκέντρωση των απαντημένων ερωτηματολογίων από τις επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνά μας του δείγματος, προχωρήσαμε στην ανάλυση περιεχομένου και την κατηγοριοποίηση των απαντήσεων σε καθεμία από τις κλειστές και ανοικτές ερωτήσεις των μεθοδολογικών εργαλείων της έρευνας. Ακολούθησε η κωδικοποίηση των απαντήσεων των υποκειμένων σε όλες τις ερωτήσεις –ανοικτές και κλειστές- και στη συνέχεια ορίστηκαν με συντομογραφικό τρόπο οι μεταβλητές της έρευνας και εισήχθησαν τα ερευνητικά δεδομένα σε Η/Υ. Η παραπάνω διαδικασία ολοκληρώθηκε με τον εκ των υστέρων έλεγχο της ακρίβειας εισαγωγής των στοιχείων για τον εντοπισμό τυχόν σφαλμάτων εισαγωγής και τη διόρθωσή τους.

Η στατιστική επεξεργασία και ανάλυση των ερευνητικών δεδομένων διενεργήθηκε με το στατιστικό πακέτο S.P.S.S. (Statistical Package for the Social Science).

Να αναφέρουμε σε αυτό το σημείο ότι λόγω του δειγματοληπτικού χαρακτήρα της έρευνας και ειδικότερα του μικρού μεγέθους του δείγματος, τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την έρευνα θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη με κάποια επιφύλαξη.

7. Στατιστική ανάλυση δεδομένων

7.1 Γενικές πληροφορίες επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα – περιγραφή δείγματος

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύουμε τις γενικές πληροφορίες για τις επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα, όπως προέκυψαν από την ανάλυση των απαντήσεων που λάβαμε από το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου. Η ανάλυση των αποτελεσμάτων έγινε μέσω του προγράμματος Microsoft Excel.

Ανάλυση αποτελεσμάτων

Οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα, σύμφωνα με τις κατηγορίες που τις διαχωρίζει η ΕΕΔΕ, παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 3: Κατηγοριοποίηση των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα

Κατηγορία επιχείρησης/ οργανισμού	Αριθμός επιχειρήσεων/ οργανισμών(αθροιστική συχνότητα N)	Ποσοστά(σχετική συχνότητα rf)
Μεγάλος Οργανισμός (>250 άτομα)	7	31,8%
Μικρομεσαία Επιχείρηση (<250 άτομα)	11	50%
Δημόσια Επιχείρηση	1	4,6%
Επιχειρησιακός τομέας(Ανεξάρτητος-Με αυτονομία)	2	9%
Λειτουργικό Τμήμα	1	4.6%

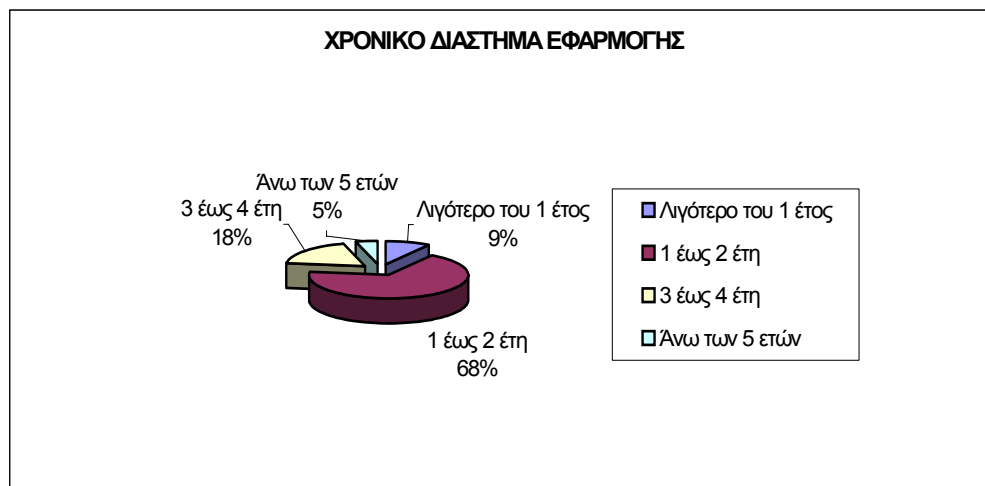
Όπως παρατηρούμε παραπάνω το μεγαλύτερο μέρος των επιχειρήσεων που συμμετέχει στην έρευνα ανήκει στην κατηγορία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (50%). Ακολουθούν με ποσοστό 31.8% οι εταιρείες που ανήκουν στην κατηγορία του μεγάλου οργανισμού, ενώ στην κατηγορία του επιχειρησιακού τομέα έχουμε ποσοστό συμμετοχής 9.1%. Τέλος, επιχειρήσεις που ανήκουν σε Δημόσια Επιχείρηση και Λειτουργικό Τμήμα καταλαμβάνουν ποσοστό 4.5% για κάθε τομέα.

Από τις απαντήσεις που λάβαμε για το χρονικό διάστημα της έναρξης των διαδικασιών πιστοποίησης έως την πιστοποίηση προκύπτει ο πίνακας 4 που παρουσιάζεται παρακάτω. Σημαντικό είναι ότι ο χρόνος αυτός δεν ερμηνεύεται απαραίτητα ως χρόνος πιστοποίησης, αφού μια επιχείρηση μπορεί να εφαρμόζει το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας χωρίς να ενδιαφέρεται για την άμεση πιστοποίηση.

Πίνακας 4: Χρονικό διάστημα έναρξης εφαρμογής μέχρι την πιστοποίηση

Χρονικό διάστημα	Αριθμός εταιρειών(αθροιστική συχνότητα N)	Ποσοστά(σχετική συχνότητα rf)
Λιγότερο του 1 έτος	2	9.1%
1 έως 2 έτη	15	68.2%
3 έως 4 έτη	4	18.2%
Άνω των 5 ετών	1	4.5%

Παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εταιρειών (68.2%) που πήραν μέρος στην έρευνα χρειάστηκε ένα έως δύο έτη για να εφαρμόσει το μοντέλο EFQM και να πιστοποιηθεί. Δύο εταιρείες πιστοποιήθηκαν σε λιγότερο από ένα έτος, ενώ τρία έως τέσσερα έτη ήταν το χρονικό διάστημα τεσσάρων εταιρειών. Τέλος, μία εταιρεία πιστοποιήθηκε μετά από 6 έτη εφαρμογής του μοντέλου EFQM. Στο γράφημα του σχήματος 4 που ακολουθεί παρουσιάζονται αναλυτικά τα παραπάνω αποτελέσματα.



Σχήμα 4: Χρονικό διάστημα εφαρμογής του μοντέλου έως την πιστοποίηση

Στο θέμα της εφαρμογής κάποιου άλλου συστήματος ποιότητας, εκτός του Μοντέλου EFQM, οι ερωτώμενοι μπορούσαν να επιλέξουν περισσότερες από μία απαντήσεις. Από τις 22 εταιρείες που συμμετείχαν στην έρευνα οι 19 έχουν πιστοποιηθεί σε κάποιο άλλο πρότυπο βελτίωσης ποιότητας με κυρίαρχο το πρότυπο διασφάλισης ποιότητας σειράς ISO 9000. Ποιο αναλυτικά τα αποτελέσματα για τις συγκεκριμένες εταιρείες παρουσιάζονται στον πίνακα 5.

Πίνακας 5: Συστήματα ποιότητας που έχουν εφαρμόσει οι επιχειρήσεις

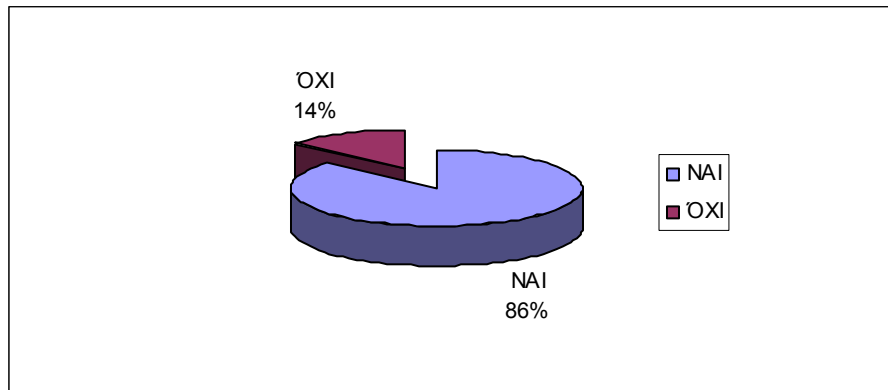
Συστήματα ποιότητας	Αριθμός επιχειρήσεων(αθροιστική συχνότητα N)
Πρότυπο διασφάλισης ποιότητας σειράς ISO 9000	16
Best Workplaces	2
HACCP	1
ISO 14001:2004	3
CAF	1
Άλλο	2

Όσον αφορά το επίπεδο της διάκρισης της επιχειρηματικής αριστείας για τις επιχειρήσεις που παίρνουν μέρος στην έρευνα οι περισσότερες επιχειρήσεις (17) έχουν αναγνωριστεί στο επίπεδο 1 «Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία». Ακόμα τέσσερις επιχειρήσεις ανήκουν στο επίπεδο 2 «Αναγνώριση για την Επιχειρηματική Αριστεία», ενώ μία επιχείρηση έχει αναγνωριστεί στο επίπεδο 5 «Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας».

Από τις 22 επιχειρήσεις οι έξι μόνο (ποσοστό 27,3%) εφάρμοσαν το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας σε ένα μόνο συγκεκριμένο κομμάτι τους. Από τις συγκεκριμένες επιχειρήσεις οι πέντε έχουν στόχο μελλοντικά να το επεκτείνουν σε όλα τα τμήματα.

Στην ερώτηση για μελλοντική εφαρμογή του μοντέλου EFQM δύο μόνο επιχειρήσεις απάντησαν αρνητικά. Οι υπόλοιπες είκοσι επιχειρήσεις (ποσοστό 91%) δήλωσαν ότι θα συνεχίσουν να εφαρμόζουν το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας, ενώ

οι δεκαεννέα από αυτές έχουν στόχο να προχωρήσουν και στο επόμενο επίπεδο επιχειρηματικής αριστείας(σχήμα 5).



Σχήμα 5: Πρόθεση για συνέχεια στο επόμενο στάδιο επιχειρηματικής αριστείας

7.2 Αξιοπιστία κλίμακας βάση του δείκτη αξιοπιστίας Cronbach's Alpha

Ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's Alpha μπορεί να γραφτεί ως μια συνάρτηση του αριθμού των ελεγχόμενων στοιχείων και ο μέσος όρος συσχέτισης μεταξύ των αντικειμένων.

Η έννοια της αξιοπιστίας αναφέρεται στην έκταση κατά την οποία ένα σύνολο μεταβλητών είναι συνεπές σε αυτό που σκοπεύει να μετρήσει.(Hair et al.,1995). Ο έλεγχος της αξιοπιστίας έγινε με τη χρήση του δείκτη Cronbach Alpha, ο οποίος μετράει τη συνοχή μεταξύ των μεταβλητών. Οι τιμές του δείκτη Cronbach Alpha κυμαίνονται από 0 έως 1, ενώ αξιόπιστες θεωρούνται τιμές από 0,7 και πάνω (Spector, 1992). Η Karathanasi (1995) αναφέρει πως το επίπεδο αποδοχής της τιμής του δείκτη εξαρτάται από το στάδιο της έρευνας και από τους αντικειμενικούς σκοπούς της.

Με τη χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS υπολογίζουμε το δείκτη αξιοπιστίας για όλες τις μεταβλητές που περιέχονται στο ερωτηματολόγιο αλλά και για κάθε ενότητα ξεχωριστά και προκύπτει ο πίνακας 6. Η κλίμακα χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό εσωτερικής συνέπειας με δείκτη Cronbach's $\alpha = 0.989 > 0.7$

Πίνακας6:Reliability Statistics

	Cronbach's Alpha
Μεταβλητές ερωτηματολογίου	0.98
Ευκαιρίες βελτίωσης	0.87
Δυσκολία εφαρμογής ανώτατης διοίκησης-ηγεσίας	0.86
Δυσκολία εφαρμογής στους ανθρώπινους πόρους	0.94
Δυσκολία εφαρμογής στην πολιτική και στρατηγική	0.93
Δυσκολία εφαρμογής σε συνεργασίες και διαχείριση πόρων	0.95
Δυσκολία εφαρμογής σε ανάπτυξη και εφαρμογή διεργασιών	0.92
Αποτελέσματα πελατών	0.96
Αποτελέσματα στο ανθρώπινο δυναμικό	0.95
Αποτελέσματα στην κοινωνία	0.94
Αποτελέσματα στην απόδοση του οργανισμού	0.91
Συνεχής Βελτίωση, Καινοτομία και Μάθηση	0.94
Δυσκολίες πιστοποίησης	0.92
Λογική RADAR(εφαρμογή)	0.89
Λογική RADAR(βελτίωση)	0.89
Μέτρηση ικανοποίησης από την εφαρμογή	0.91
Μέτρηση ικανοποίησης κατά την πιστοποίηση	0.93

7.3 Κίνητρα εφαρμογής και πιστοποίησης με χρήση του μοντέλου EFQM

Στους παρακάτω πίνακες παρουσιάζονται τα κίνητρα που οδήγησαν τις εταιρείες στη διαδικασία της πιστοποίησης, κατά φθίνουσα σειρά της μέσης τιμής σε κάθε απάντηση. Στον πίνακα 7 αναγράφονται η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση και αναφέρονται τα κίνητρα που προέρχονται από την πρόθεση των οργανισμών για ευκαιρίες βελτίωσης.

Πίνακας 7: Κίνητρα εφαρμογής EFQM σχετικά με ευκαιρίες βελτίωσης

Κίνητρα	μ	s
Εντοπισμός δυνατών και αδύνατων σημείων	8.95	1.13
Βελτίωση συγκεκριμένων διεργασιών που παρουσίαζαν αδυναμίες ή υστερούσαν σε απόδοση έναντι άλλων	7.77	2.20
Βελτίωση ποιότητας τελικών προϊόντων/ υπηρεσιών	7.41	2.22
Απαίτηση για ένα διαγνωστικό εργαλείο με το οποίο η εταιρία θα βελτιώσει την ανταγωνιστικότητα της	7.36	2.42
Βελτίωση εσωτερικής επικοινωνίας	7.23	2.41
Δημιουργία στρατηγικής ανάπτυξης του οργανισμού βασισμένη σε μια κοινή και πιστοποιημένη γλώσσα σε όλα τα τμήματα	6.77	1.69
Βελτίωση εξωτερικών σχέσεων/ επικοινωνίας	6.32	2.66
Δημιουργία σημείου αναφοράς για σύγκριση με άλλους οργανισμούς και υιοθέτησης επιτυχημένων πρακτικών	6.14	1.98
Πρόβλεψη μελλοντικής απαίτησης πελατών για νέα προϊόντα/ υπηρεσίες	5.55	2.36
Αναγνώριση και πρόσβαση σε νέες αγορές	5.27	2.47
Συνολική σημαντικότητα του κριτηρίου: Ευκαιρίες Βελτίωσης	8.14	1.98

Παρατηρούμε ότι η μέση τιμή όλων των απαντήσεων που αφορούν τα κίνητρα πιστοποίησης κυμαίνεται άνω του μέσου της κλίμακας. Η μεγαλύτερη τιμή (8,95) αφορά τον εντοπισμό των δυνατών και αδύνατων σημείων της επιχείρησης, ενώ ακολουθεί η βελτίωση των διεργασιών που παρουσιάζουν αδυναμίες, με μέση τιμή (7.77). Αντίθετα, η πρόβλεψη μελλοντικής απαίτησης πελατών για νέα προϊόντα/ υπηρεσίες και η αναγνώριση και πρόσβαση σε νέες αγορές έχουν τις μικρότερες τιμές με (5.55) και (5.27) αντίστοιχα. Στη ερώτηση αναφορικά με τη συνολική σημαντικότητα των

κριτηρίων που αφορούν την πρόθεση των οργανισμών για βελτίωση η μέση τιμή των απαντήσεων είναι (8,14).

Ακολουθεί το ιστόγραμμα με τις συχνότητες και τα ποσοστά επί τοις εκατό για την συνολική αξιολόγηση των κριτηρίων, όπως προέκυψε από τις απαντήσεις.



Σχήμα 6: Συνολική πρόθεση οργανισμών για βελτίωση επιλέγοντας το μοντέλο EFQM

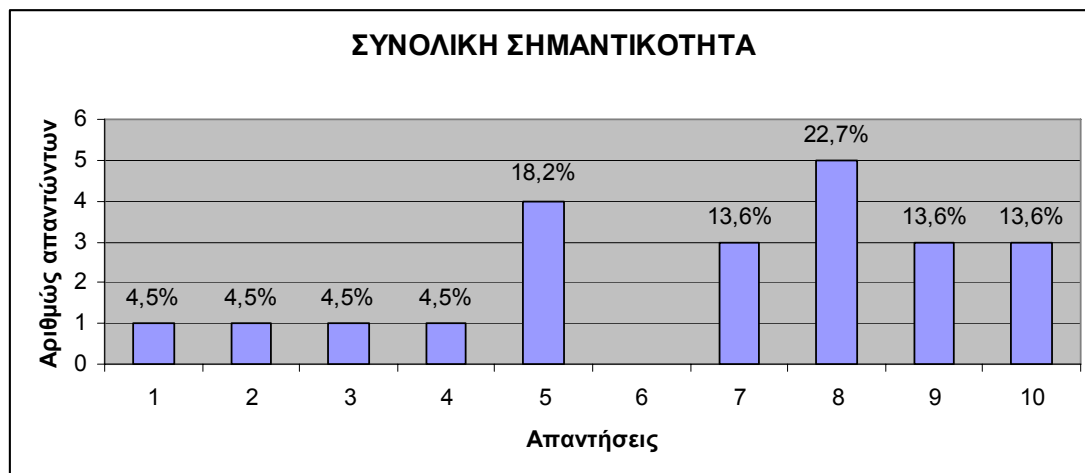
Στον πίνακα 8 αναφέρονται τα κίνητρα πιστοποίησης των οργανισμών που προέρχονται από υπόδειξη τρίτων ή την πρόθεση των οργανισμών για συγκεκριμένες στρατηγικές .

Πίνακας 8: Κίνητρα εφαρμογής EFQM σχετικά με οργάνωση/ στρατηγική

Κίνητρα	μ	s
Ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (προβολή)	6.55	2.72
Οργάνωση επιχείρησης με πολύ γρήγορη ανάπτυξη	6.41	2.79
Ανάπτυξη ενός πλαισίου για την εισαγωγή πρωτοβουλιών εταιρικής κοινωνικής ευθύνης	5.18	2.97
Μείωση ελαττωματικών προϊόντων/ παραπόνων πελατών	4.91	3.25
Προϋπόθεση ή πλεονέκτημα για συμμετοχή σε διαγωνισμούς	2.27	1.93
Μετά από υπόδειξη στρατηγικών συνεργατών	2.09	2.56
Μετά από απαίτηση πελατών	1.55	1.14
Μετά από απαίτηση προμηθευτών	1.32	0.78
Ένταξη σε επιδοτούμενο πρόγραμμα	1.23	0.75
Συνολική σημαντικότητα του κριτηρίου :Οργάνωσης-Στρατηγικής εταιρείας	6.73	2.62

Από το μέσο όρο των απαντήσεων παρατηρούμε ότι η ένταξη σε επιδοτούμενο πρόγραμμα δεν αποτελεί κίνητρο εφαρμογής του μοντέλου EFQM. Ακόμα οι εταιρείες δεν προχώρησαν στην πιστοποίηση μετά από απαίτηση των πελατών/ προμηθευτών ή για να αποκτήσουν κάποια προϋπόθεση/ πλεονέκτημα σε διαγωνισμούς. Το ίδιο ισχύει και για τις υποδείξεις συνεργατών. Σε αντίθεση η οργάνωση επιχειρήσεων με πολύ γρήγορη ανάπτυξη και η ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελεί κίνητρο για την εφαρμογή του μοντέλου και την πιστοποίηση.

Ακολουθεί το ιστόγραμμα με τις συχνότητες και τα ποσοστά επί τοις εκατό για την συνολική αξιολόγηση των παραπάνω κριτηρίων όπως προέκυψε από τις απαντήσεις των εταιριών.



Σχήμα 7 : Συνολική πρόθεση οργανισμών για υιοθέτηση συγκεκριμένων στρατηγικών επιλέγοντας το μοντέλο EFQM

Συμπεράσματα

Οι εταιρείες λοιπόν αναζητούν ένα εργαλείο και επιθυμούν κάποιο σημείο αναφοράς για να κατανοήσουν καλύτερα τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα και να εντοπίσουν τους τομείς που αντιμετωπίζουν πρόβλημα ή υστερούν σε σχέση με άλλους. Ενδιαφέρονται για τη βελτίωση της ποιότητας και της εσωτερικής επικοινωνίας και χρησιμοποιούν το μοντέλο ως διαγνωστικό εργαλείο για τα παραπάνω. Σε αντίθεση οι

εταιρείες δεν καθοδηγήθηκαν για την εφαρμογή του μοντέλου EFQM και δεν πιστοποιήθηκαν μετά από απαίτηση τρίτων ή στο πρόγραμμα κάποιας επιδότησης.

7.4 Διαδικασία εφαρμογής και πιστοποίησης με χρήση του μοντέλου EFQM

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύουμε τα πέντε πρώτα κριτήρια που αποτελούν τον τομέα των “Προϋποθέσεων” του μοντέλου και εξετάζουν τον τρόπο με τον οποίον ο οργανισμός προσεγγίζει και υλοποιεί τις βασικές του δραστηριότητες.

7.4.1 Ανώτατη διοίκηση – ηγεσία

Στον πίνακα 9 παρουσιάζεται η συμμετοχή της ηγεσίας και η δυσκολία που προέκυψε στην πιστοποίηση, κατά φθίνουσα σειρά της μέσης τιμής σε κάθε απάντηση. Επίσης, παρατίθενται και οι αντίστοιχες αποκλίσεις κάθε ερωτήματος.

Πίνακας 9 : Αποτελέσματα κριτηρίου «Ηγεσίας»

	ΑΝΩΤΑΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ - ΗΓΕΣΙΑ	μ	s
1	Ανάπτυξη οράματος, αποστολών και αξιών από τα υψηλόβαθμα στελέχη.	5.50	2.82
2	Τα ανώτερα στελέχη αναμιγνύονται προσωπικά για να διασφαλίσουν ότι το διοικητικό σύστημα της εταιρίας αναπτύσσεται, υλοποιείται και βελτιώνεται συνεχώς.	5.45	2.52
3	Ανάπτυξη της νέας κουλτούρας στο προσωπικό	5.32	2.92
4	Τα ανώτερα στελέχη δραστηριοποιούν συνεχώς, υποστηρίζουν και αναγνωρίζουν το έργο των ανθρώπων που εργάζονται στην εταιρία	4.91	2.56
5	Τα ανώτερα στελέχη συνάπτουν καλές σχέσεις με τους πελάτες και τους συνεργάτες της εταιρίας καθώς και τους αντιπροσώπους της κοινωνίας	4.05	2.66

Παρατηρούμε ότι τα υπό-κριτήρια που αναφέρονται στην ανώτατη διοίκηση έχουν εύρος μέσων τιμών από 4,05 έως και 5,50. Την υψηλότερη μέση τιμή, άρα και δυσκολία στην εφαρμογή έχουν τα υπό-κριτήρια που αναφέρονται στην ανάπτυξη του

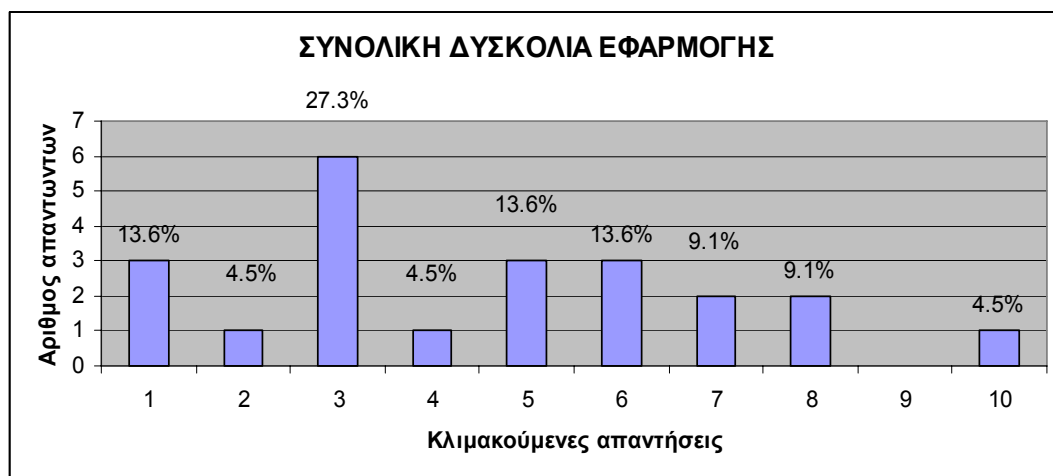
οράματος, των αποστολών και αξιών από τα υψηλόβαθμα στελέχη και στην προσωπική τους ανάμιξη για να διασφαλίσουν τα παραπάνω.

Στον παρακάτω πίνακα 10 ,υπάρχουν τα αποτελέσματα των απαντήσεων στη συνολική δυσκολία, το βαθμό προσαρμογής και τα περιθώρια βελτίωσης όσον αφορά το κριτήριο της ανώτατης διοίκησης.

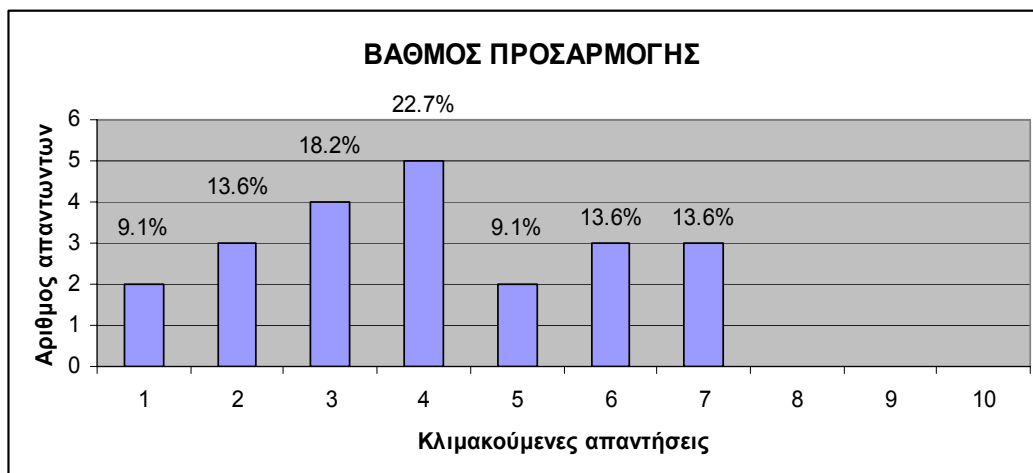
Πίνακας 10 : Γενικές ερωτήσεις κριτηρίου «Ηγεσίας»

		μ	s
1	Συνολική δυσκολία εφαρμογής του κριτηρίου Ανώτατη Διοίκηση - Ηγεσία	4.55	2.50
2	Σε ποιο βαθμό απαιτήθηκε προσαρμογή του τρόπου διοίκησης κατά την εφαρμογή του μοντέλου EFQM	4.05	1.89
3	Τι περιθώρια βελτίωσης διαπιστώσατε στο κριτήριο Ανώτατη Διοίκηση - Ηγεσία	4.50	2.48

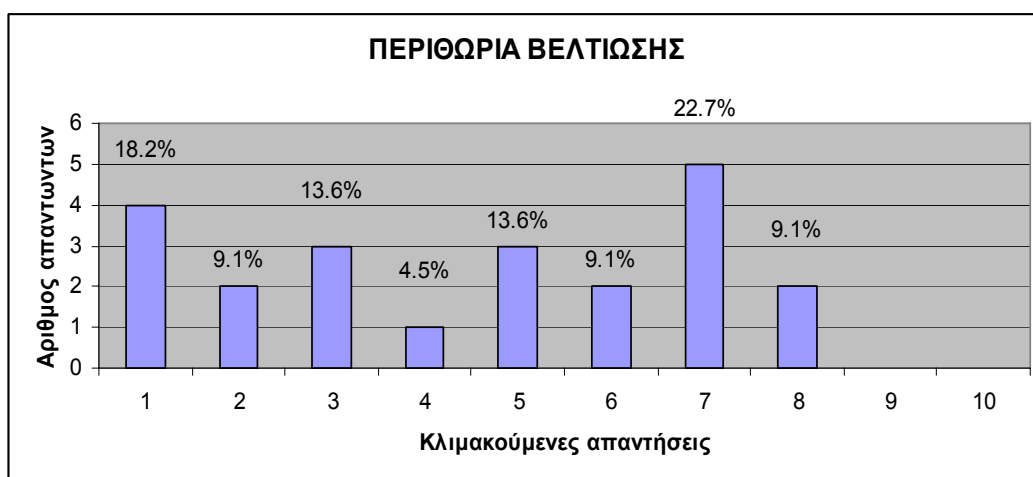
Χαρακτηριστικά είναι και τα ιστογράμματα που προκύπτουν από τις απαντήσεις των ερωτώμενων.



Σχήμα 8: Συνολική δυσκολία εφαρμογής του κριτηρίου Ανώτατη Διοίκηση- Ηγεσία.



Σχήμα 9: Βαθμός προσαρμογής του τρόπου διοίκησης.



Σχήμα 10: Περιθώρια βελτίωσης που διαπιστώσατε στο κριτήριο Ανώτατη Διοίκηση - Ηγεσία.

7.4.2 Ανθρώπινοι πόροι

Στον πίνακα 11 αναγράφονται η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση για καθεμία από τις μεταβλητές που αφορούν τους ανθρώπινους πόρους. Το εύρος των μέσων τιμών των απαντήσεων για το συγκεκριμένο κριτήριο κυμαίνεται από 4,50 έως και $\mu=5,73$. Με την υψηλότερη δυσκολία κατά την εφαρμογή εμφανίζονται η λειτουργία συστήματος

εκπαίδευσης και η δυσκολία προσδιορισμού των ικανοτήτων, οι ικανότητες και οι γνώσεις του ανθρώπινου δυναμικού.

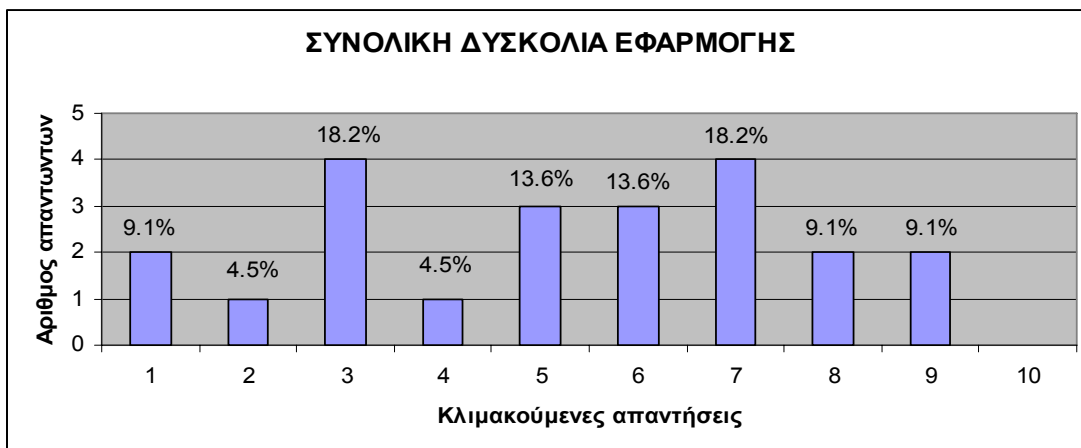
Πίνακας 11 : Αποτελέσματα κριτηρίου «Ανθρωπίνων πόρων»

ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ	μ	s
Λειτουργία συστήματος εκπαίδευσης και επιμόρφωσης	5.73	2.35
Οι ικανότητες και οι γνώσεις του ανθρώπινου δυναμικού αναγνωρίζονται, αναπτύσσονται και διατηρούνται	5.68	2.63
Αναπτύσσεται διάλογος μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων	5.41	2.89
Αναγνωρίζεται και επιβραβεύεται η προσπάθεια των εργαζομένων	5.32	2.64
Το προσωπικό υποστηρίζεται και ενδυναμώνεται για να συμμετέχει σε δραστηριότητες του οργανισμού	5.14	2.90
Δημιουργία περιγραφών και προδιαγραφών θέσεων εργασίας και συστήματος αξιολόγησης.	5.14	2.80
Λειτουργία συστήματος εξέλιξης προσωπικού και κινήτρων	5.14	2.32
Οι άνθρωποι πόροι προγραμματίζονται, διοικούνται και βελτιώνονται συνεχώς	5.00	2.41
Καθιέρωση εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας της εταιρείας	4.50	3.00

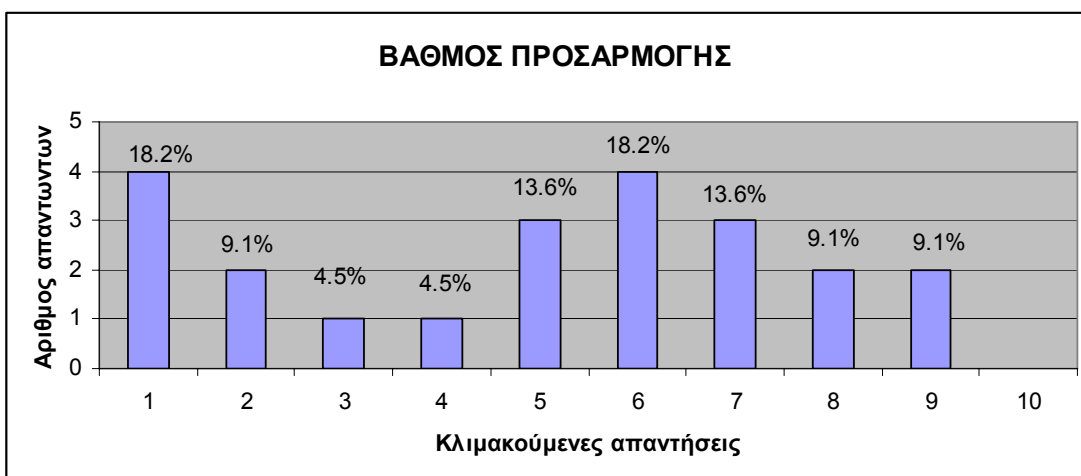
Πίνακας 12: Γενικές ερωτήσεις κριτηρίου «Ανθρωπίνων πόρων»

	μ	s
Συνολική δυσκολία εφαρμογής κριτηρίου Ανθρωπίνων Πόρων	5.23	2.45
Συνολικά σε ποιο βαθμό αναδιοργανώθηκε η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων του οργανισμού κατά την εφαρμογή του μοντέλου EFQM	4.95	2.70
Τι περιθώρια βελτίωσης διαπιστώσατε στο κριτήριο Ανθρώπινοι Πόροι	5.64	2.38

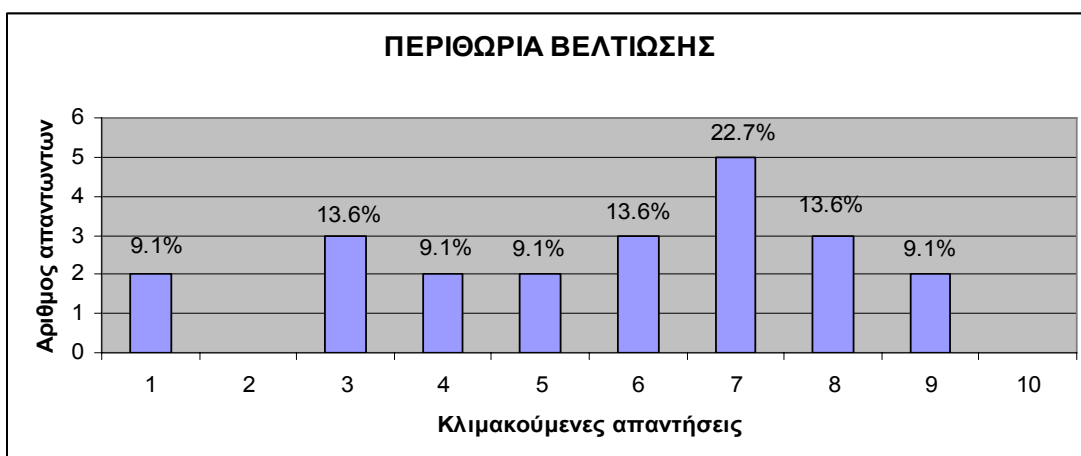
Τα ιστογράμματα που προκύπτουν από τις απαντήσεις των ερωτώμενων όσον αφορά τη συνολική δυσκολία εφαρμογής, το βαθμό αναδιοργάνωσης και το περιθώριο βελτίωσης στο κριτήριο «Ανθρωπίνων πόρων» παρουσιάζονται παρακάτω.



Σχήμα 11: Συνολική δυσκολία εφαρμογής του κριτηρίου Ανθρωπίνων πόρων



Σχήμα 12: Βαθμός αναδιοργάνωσης των Ανθρωπίνων πόρων



Σχήμα 13: Περιθώρια βελτίωσης που διαπιστώσατε στο κριτήριο Ανθρωπίνων πόρων

7.4.3 Πολιτική και στρατηγική

Ο ακόλουθος πίνακας παρουσιάζει τα υπό-κριτήρια της πολιτικής και στρατηγικής, βάσει των 22 επιχειρήσεων της έρευνας. Αναφέρει τις μεταβλητές του σχεδιασμού κατά φθίνουσα σειρά των μέσων τιμών τους και τις τυπικές αποκλίσεις τους.

Πίνακας 13: Αποτελέσματα κριτηρίου «Πολιτική και στρατηγική»

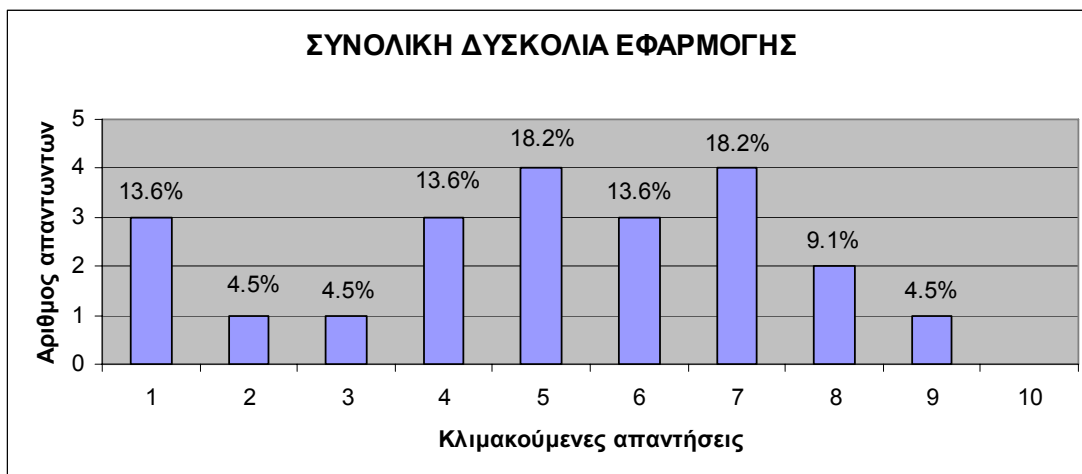
ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	μ	s
Οι στόχοι πρέπει να συμβαδίζουν με το όραμα να είναι ξεκάθαροι, ορατοί, αποδεκτοί από όλα τα επίπεδα διοίκησης να είναι μετρήσιμοι και να μπορούν να υλοποιηθούν (με τα μέσα και πηγές κεφαλαίων).	5.82	2.79
Η πολιτική και η στρατηγική βασίζονται σε πληροφορίες από τη μέτρηση της απόδοσης, την έρευνα και τις ενέργειες εκμάθησης.	5.68	2.36
Ικανοποίηση των αναγκών και προσδοκιών όλων των συμμετεχόντων στον οργανισμό.	5.36	2.01
Ανάπτυξη, ανασκόπηση και ανανέωση της πολιτικής και στρατηγικής	5.23	2.47
Διάδοση (επικοινωνία) της πολιτικής και στρατηγικής σε όλους μέσα στον οργανισμό	5.00	2.71
Εφαρμογή μέσω ενός πλαισίου βασικών διεργασιών	4.73	2.25
Καθιέρωση πολιτικών και πρωτοκόλλου διαδικασιών για την επίτευξη των στόχων	4.59	2.30
Οι στόχοι πρέπει να είναι συνεκτικοί (να μην αλληλοεξουδετερώνονται)	4.55	2.82
Καθιέρωση πλαισίου εταιρικής διακυβέρνησης (π.χ. Εσωτερικός έλεγχος) βάσει 3016/2002 Νόμου για την λειτουργία Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου για τις Ανώνυμες εισηγμένες εταιρείες στο Χρηματιστήριο.	3.32	3.08

Στον πίνακα 14 αναφέρεται η συνολική δυσκολία εφαρμογής του κριτηρίου πολιτικής και στρατηγικής μέσω του μοντέλου EFQM, ο βαθμός αναδιοργάνωσης και το περιθώριο βελτίωσης.

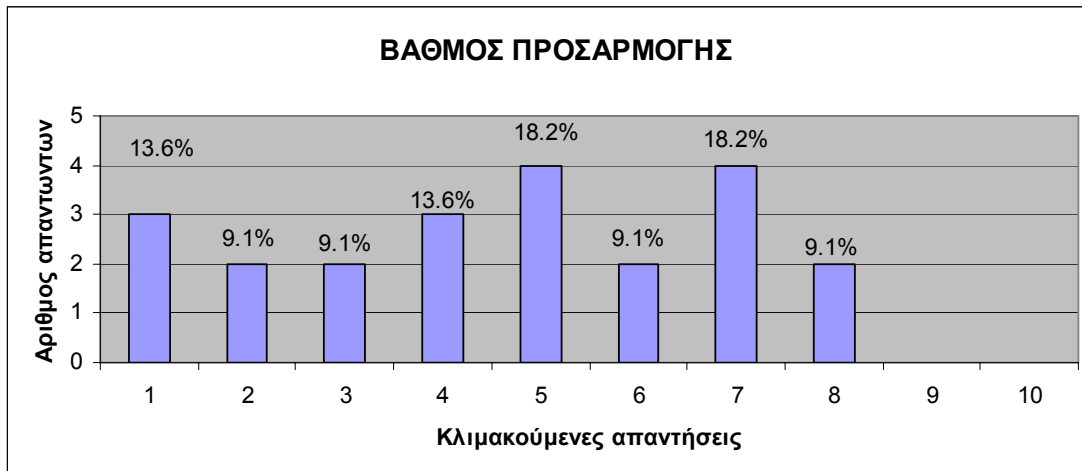
Πίνακας 14 : Γενικές ερωτήσεις κριτηρίου «Πολιτική και στρατηγική»

	μ	s
Συνολική δυσκολία εφαρμογής κριτηρίου Πολιτικής - Στρατηγικής	5.05	2.36
Συνολικά σε ποιο βαθμό αναδιοργανώθηκε η πολιτική και η στρατηγική του οργανισμού κατά την εφαρμογή του μοντέλου EFQM	4.59	2.28
Τι περιθώρια βελτίωσης διαπιστώσατε στο κριτήριο πολιτική & Στρατηγική	5.73	2.37

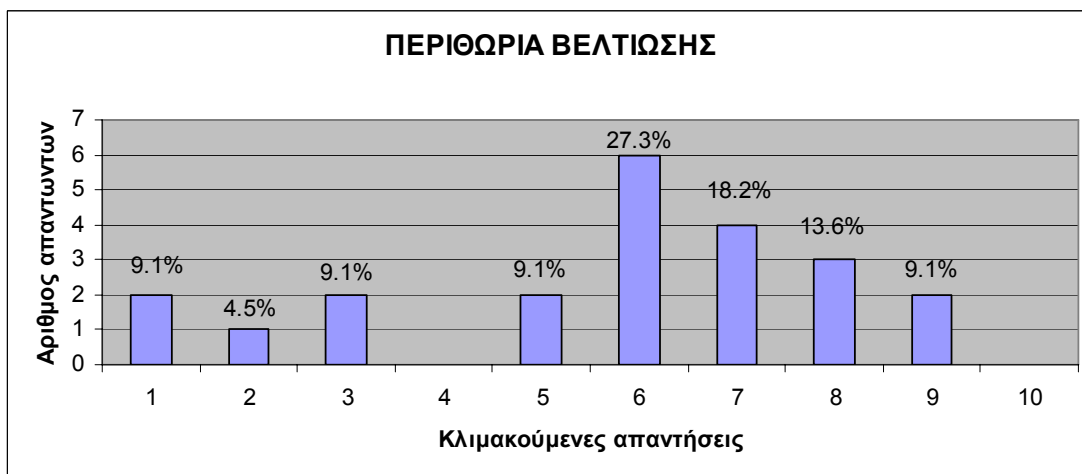
Όπως παρατηρούμε και από το σχήμα 14 στη συνολική δυσκολία εφαρμογής του κριτηρίου «Πολιτική και Στρατηγική» η μεγαλύτερη συχνότητα των απαντήσεων κινείται από την τιμή τέσσερα έως και επτά. Το ίδιο συμβαίνει και στις απαντήσεις της ερώτησης που αφορά το βαθμό της αναδιοργάνωσης του συγκεκριμένου κριτηρίου κατά την εφαρμογή του μοντέλου(σχήμα15). Ακόμα από το σχήμα 16 καταλήγουμε στο ότι σύμφωνα με την άποψη των εταιρειών υπάρχουν αρκετά περιθώρια βελτίωσης, αφού το μεγαλύτερο μέρος των απαντήσεων κυμαίνεται πάνω από το μέσο της κλίμακας.



Σχήμα 14: Συνολική δυσκολία εφαρμογής του κριτηρίου Πολιτική και στρατηγική



Σχήμα 15: Βαθμός αναδιοργάνωσης της Πολιτικής και στρατηγικής της εταιρίας



Σχήμα 16: Περιθώρια βελτίωσης που διαπιστώσατε στο κριτήριο Πολιτική και στρατηγική

7.4.4 Συνεργασίες και διαχείριση πόρων

Παρακάτω εμφανίζεται το σύνολο των μεταβλητών που αφορούν τις συνεργασίες και τη διαχείριση των πόρων σχετικά με το μοντέλο EFQM από τις ελληνικές επιχειρήσεις. Οι μεταβλητές αναλύονται κατά φθίνουσα σειρά των μέσων τιμών τους. Το εύρος των μέσων τιμών κυμάνθηκε από 5.05 έως $\mu=3.73$. Παρατηρούμε ότι στον τομέα αυτό οι εταιρείες συνάντησαν τη μεγαλύτερη δυσκολία στη συστηματική διαχείριση εξωτερικών συνεργασιών και στη διαχείριση των γνώσεων και των πληροφοριών.

Πίνακας 15 : Αποτελέσματα κριτηρίου «Συνεργασίες και διαχείριση πόρων»

ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΡΩΝ	μ	s
Συστηματική διαχείριση εξωτερικών συνεργασιών	5.05	2.72
Συστηματική διαχείριση των γνώσεων και των πληροφοριών	4.95	2.50
Συστηματική διαχείριση τεχνολογίας	4.45	2.61
Συστηματική διαχείριση των χρηματοοικονομικών στοιχείων	4.27	2.73
Χρήση αρχών κοστολόγησης	3.82	2.61
Χρήση εξωτερικών πηγών όπου απαιτείται (χρηματοδότηση υπεργολαβιών)	3.77	2.41
Συστηματική διαχείριση των κτιρίων και του εξοπλισμού	3.73	2.66

Πίνακας 16 : Γενικές ερωτήσεις κριτηρίου «Συνεργασίες και διαχείριση πόρων»

	μ	s
Συνολική δυσκολία εφαρμογής κριτηρίου Συνεργασίες και Πόροι	4.00	2.37
Συνολικά σε ποιο βαθμό αναδιοργανώθηκαν οι συνεργασίες και η διαχείριση των πόρων του οργανισμού κατά την εφαρμογή του μοντέλου EFQM	3.77	2.33
Τι περιθώρια βελτίωσης διαπιστώσατε στο κριτήριο Συνεργασίες και Διαχείριση Πόρων	4.68	2.59

7.4.5 Ανάπτυξη και εφαρμογή διεργασιών

Πίνακας 17 : Αποτελέσματα κριτηρίου «Ανάπτυξη και εφαρμογή διεργασιών»

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ	μ	s
Σχεδιασμός και υποστήριξη των διαδικασιών με συστηματικό τρόπο	5.05	2.79
Οι διαδικασίες θα βελτιώνονται, κάνοντας χρήση των καινοτομιών, με απώτερο σκοπό την πλήρη ικανοποίηση όλων των παραγόντων που αποτελούν το περιβάλλον της εταιρίας και ιδιαίτερα των πελατών της.	5.23	2.29
Σχεδιασμός των προϊόντων και των υπηρεσιών σύμφωνα με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πελατών	4.64	2.46
Παραγωγή προϊόντων και παροχή υπηρεσιών που ικανοποιούν τους πελάτες	5.32	2.30
Οι σχέσεις της εταιρίας με τους πελάτες διαχειρίζονται και βελτιώνονται διαρκώς	5.05	2.82
Χρήση εργαλείων - μεθόδων υποστήριξης διαδικασιών	5.77	2.37
Σχεδιασμός των προϊόντων και υπηρεσιών βάση του κύκλου Ζωής τους και μετά την πώληση.	4.27	2.53

Από τον πίνακα 18 παρατηρούμε ότι η δυσκολία εφαρμογής, οι αλλαγές που έγιναν και τα περιθώρια βελτίωσης στην ανάπτυξη και την εφαρμογή διεργασιών συσσωρεύουν απαντήσεις στο μέσο της κλίμακας.

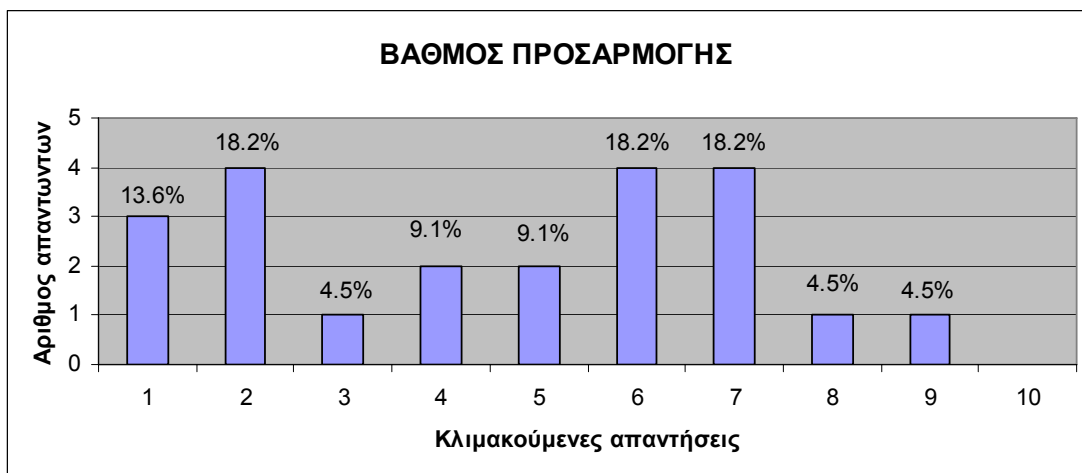
Πίνακας 18: Γενικές ερωτήσεις κριτηρίου «ανάπτυξη και εφαρμογή διεργασιών»

	μ	s
Συνολική δυσκολία εφαρμογής κριτηρίου Ανάπτυξη και Εφαρμογή διεργασιών	4.73	2.31
Συνολικά σε ποιο βαθμό έγιναν αλλαγές στην ανάπτυξη και εφαρμογή των διεργασιών κατά την εφαρμογή του μοντέλου EFQM	4.59	2.50
Τι περιθώρια βελτίωσης διαπιστώσατε στο κριτήριο Συνεργασίες και Διαχείριση Πόρων	5.05	2.61

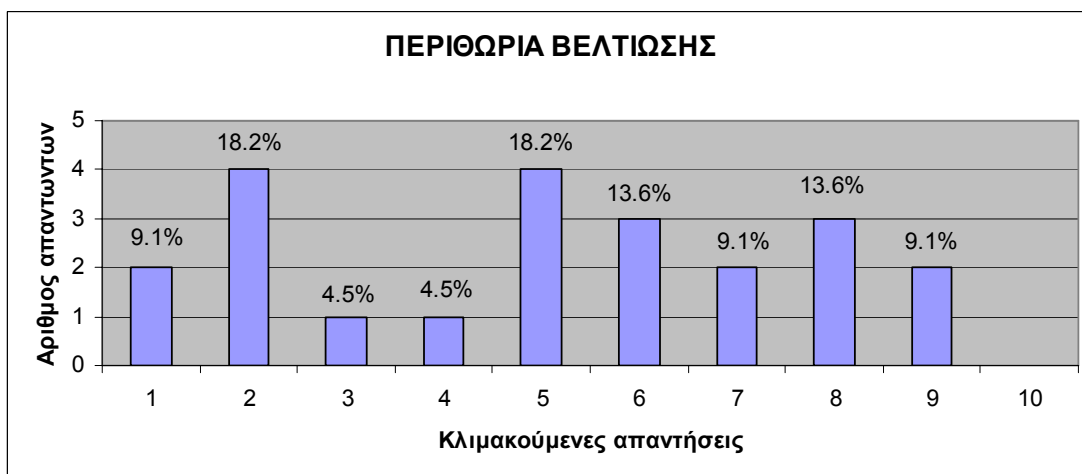
Τα ιστογράμματα των συγκεκριμένων ερωτήσεων με τα ποσοστά επί τοις εκατό για κάθε απάντηση παρουσιάζονται παρακάτω.



Σχήμα 17: Συνολική δυσκολία εφαρμογής του κριτηρίου ανάπτυξη και εφαρμογή διεργασιών



Σχήμα 18: Βαθμός αναδιοργάνωσης της ανάπτυξη και εφαρμογή διεργασιών



Σχήμα 19: Περιθώρια βελτίωσης που διαπιστώσατε στο κριτήριο ανάπτυξη και εφαρμογή διεργασιών

7.5 Οφέλη πιστοποίησης

Στο πέμπτο μέρος του ερωτηματολογίου εξετάζουμε τα τέσσερα τελευταία κριτήρια του μοντέλου EFQM όπου περιγράφεται ο τομέας των “Αποτελεσμάτων”, δηλαδή τα κριτήρια σχετικά με το τι έχει επιτύχει ο οργανισμός σαν αποτέλεσμα των προσεγγίσεών του στις βασικές του δραστηριότητες.

7.5.1 Αποτελέσματα πελατών

Στον πίνακα 19 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα για το βαθμό βελτίωσης στους πελάτες μετά από την πιστοποίηση της επιχείρησης στο μοντέλο EFQM. Οι μεταβλητές παρουσιάζονται κατά φθίνουσα σειρά της μέσης τιμής σε κάθε απάντηση, ενώ παρατίθενται και οι αντίστοιχες αποκλίσεις κάθε ερωτήματος. Επίσης στο τέλος του πίνακα υπάρχει μια συνολική ερώτηση αξιολόγησης της βελτίωσης για το κριτήριο.

Πίνακας 19: Αποτελέσματα πελατών

	Αποτελέσματα πελατών	μ	s
1	Βελτίωση του βαθμού ικανοποίησης πελατών (προσβασιμότητα, επικοινωνία, ευελιξία, ανάγκες-απαιτήσεις)	5.95	2.03
2	Βελτίωση στα προϊόντα και τις υπηρεσίες (ποιότητα, παράδοση, εικόνα οργανισμού)	5.23	2.56
3	Βελτίωση υποστήριξης μετά την πώληση (τεχνική υποστήριξη, παροχές εξασφάλισης και εγγύησης)	5.18	2.61
4	Βελτίωση αφοσίωσης πελατών (πρόθεση για νέα αγορά, προθυμία για αγορά άλλων προϊόντων ή παροχής άλλων υπηρεσιών, σύσταση του οργανισμού σε άλλους)	5.05	2.84
5	Μείωση ελαττωματικών προϊόντων ή επανάληψης λανθασμένων διεργασιών	4.50	2.24
6	Νέοι πελάτες	4.36	2.30
7	Ανάπτυξη νέων διαδικασιών πώλησης, χειρισμού επιστροφών και πληροφόρησης προϊόντων	4.18	2.58
8	Αύξηση πωλήσεων	4.14	2.23
	Συνολική βελτίωση απόδοσης του οργανισμού στα αποτελέσματα πελατών με τη χρήση του πλαισίου του EFQM	4.86	2.32

Το εύρος των μέσων τιμών των μεταβλητών που σχετίζονται με την απόδοση στους πελάτες ξεκινάει από $\mu=5.95$ και καταλήγει στη τιμή 4.14. Αναλυτικά, η

μεγαλύτερη βελτίωση παρουσιάζεται στη μεταβλητή που αναφέρεται στην ικανοποίηση των πελατών με μέση τιμή 5.95. Με μέση τιμή απαντήσεων $\mu=5.23$ υπάρχει βελτίωση στα προϊόντα και τις υπηρεσίες και σημαντική βελτίωση υπήρξε και στην υποστήριξη μετά την πώληση. Το ιστόγραμμα που αναφέρεται στην συχνότητα και στο ποσοστό επί τοις εκατό των απαντήσεων για την συνολική βελτίωση παρουσιάζεται στο σχήμα 20.



Σχήμα 20: Συνολική βελτίωση στα αποτελέσματα πελατών

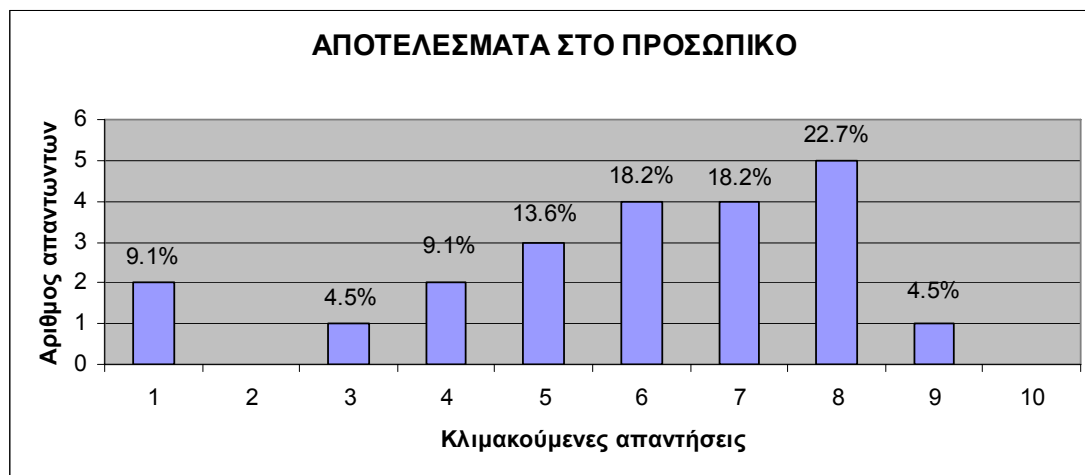
7.5.2 Αποτελέσματα στο προσωπικό

Παρακάτω εμφανίζονται οι μεταβλητές που εκφράζουν τα αποτελέσματα του προσωπικού αναφορικά με το Μοντέλο EFQM, βάσει των 22 επιχειρήσεων της έρευνας. Την μεγαλύτερη βελτίωση με μέση τιμή άνω του έξι έχει η βελτίωση επικοινωνίας μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, η αύξηση συμμετοχής εργαζομένων σε προτάσεις βελτίωσης και η βελτίωση του ηθικού των εργαζομένων/ υπερηφάνεια για την εργασία τους. Σημαντική βελτίωση επίσης παρουσιάζουν και οι μεταβλητές που αναφέρονται στη βελτίωση των σχέσεων του προσωπικού και στη βελτίωση γνώσεων και δεξιοτήτων των εργαζομένων. Η συνολική βελτίωση σύμφωνα με τις απαντήσεις για τα αποτελέσματα στο προσωπικό έχει μέση τιμή $\mu=5.86$.

Πίνακας 20 : Αποτελέσματα στο προσωπικό

	Αποτελέσματα στο προσωπικό	μ	s
1	Βελτίωση επικοινωνίας μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων	6.59	2.28
2	Αύξηση συμμετοχής εργαζομένων σε προτάσεις βελτίωσης	6.55	2.13
3	Βελτίωση ηθικού εργαζομένων/υπερηφάνεια για την εργασία τους	6.05	2.48
4	Βελτίωση των σχέσεων του προσωπικού (σε όλα τα επίπεδα)	5.95	2.21
5	Βελτίωση γνώσεων και δεξιοτήτων των εργαζομένων	5.86	2.49
6	Βελτίωση αισθήματος ευθύνης για την εργασία	5.32	2.19
7	Αύξηση ικανοποίησης εργαζομένων (συνθήκες απασχόλησης, ευκολίες και εξυπηρετήσεις, ανταμοιβές)	5.18	2.08
8	Βελτίωση Συμπεριφοράς προσωπικού (επικοινωνία, αποδοτικότητα, παραγωγικότητα)	5.18	2.02
9	Μείωση συστηματικών απουσιών, αδικαιολόγητων καθυστερήσεων και εναλλαγών (turnover) των εργαζομένων.	4.09	2.52
	Συνολικά σε ποιο βαθμό βελτιώθηκαν τα αποτελέσματα στο προσωπικό του οργανισμού μετά την εφαρμογή του μοντέλου	5.86	2.21

Στο ιστόγραμμα που ακολουθεί παρουσιάζεται η συχνότητα και το ποσοστό επί τοις εκατό των απαντήσεων για τη συνολική βελτίωση στο προσωπικό(σχήμα 21). Παρατηρούμε ότι οι απαντήσεις συγκεντρώνονται στις τιμές πέντε έως και οχτώ.



Σχήμα 21: Συνολική βελτίωση στα αποτελέσματα προσωπικού

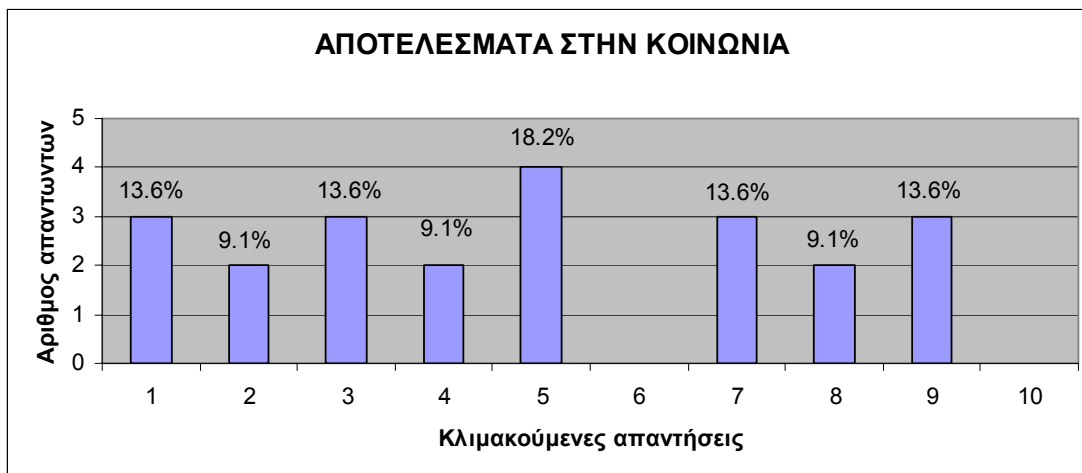
7.5.3 Αποτελέσματα στην κοινωνία

Ο ακόλουθος πίνακας παρουσιάζει τα υπό-κριτήρια των αποτελεσμάτων στην κοινωνία. Αναφέρει τις μεταβλητές κατά φθίνουσα σειρά των μέσων τιμών τους και τις τυπικές αποκλίσεις τους.

Πίνακας 21: Αποτελέσματα στην κοινωνία

	Αποτελέσματα στην κοινωνία	μ	s
1	Αύξηση εμπλοκής στην κοινωνία (π.χ. υποστήριξη στον αθλητισμό, φιλανθρωπίες, κατάρτιση, ηθική συμπεριφορά)	4.86	2.88
2	Συνεισφορά στη διατήρηση των φυσικών πόρων και τη βελτίωση του περιβάλλοντος (χρήση ανακυκλωμένων, μείωση ρύπανσης, ελαχιστοποίηση απόβλητων)	4.50	2.65
3	Μείωση ενοχλήσεων που προκαλούνται από την λειτουργία του οργανισμού (π.χ. θόρυβος και οσμές, εκπομπή ρύπων και τοξικών ουσιών)	4.18	2.72
	Συνολικά σε ποιο βαθμό βελτιώθηκαν τα αποτελέσματα του οργανισμού στην κοινωνία μετά την εφαρμογή του μοντέλου	4.91	2.74

Παρακάτω παρουσιάζεται το ιστόγραμμα για την συνολική βελτίωση στα αποτελέσματα της κοινωνίας. Το 45.5% των απαντήσεων κυμαίνεται από ένα έως και τέσσερα στην κλίμακα, ενώ το υπόλοιπο ποσοστό (54,5%) έχει βαθμολογήσει τη συνολική βελτίωση στην κοινωνία άνω του πέντε.



Σχήμα 22: Συνολική βελτίωση στα αποτελέσματα στην κοινωνία

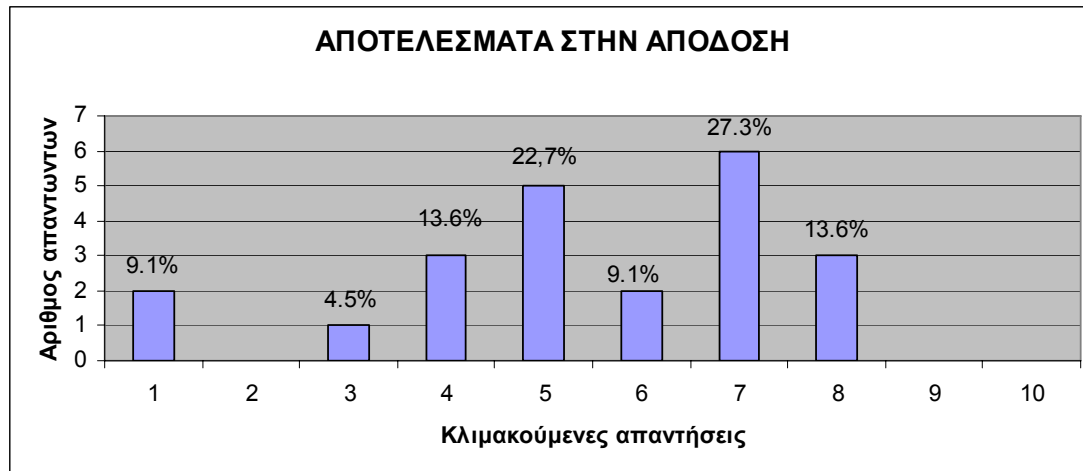
7.5.4 Αποτελέσματα στην απόδοση

Στον πίνακα 22 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα στην απόδοση του οργανισμού μετά την εφαρμογή του μοντέλου EFQM. Περιλαμβάνει τα αποτελέσματα κατά φθίνουσα σειρά των μέσων τιμών τους και τις τυπικές αποκλίσεις τους.

Πίνακας 22: Αποτελέσματα στην απόδοση του οργανισμού

	Αποτελέσματα στην απόδοση του οργανισμού	μ	s
1	Η φιλοσοφία της διαρκούς βελτίωσης ενδυνάμωσε την προσπάθεια επίτευξης των οργανωσιακών στόχων	6.41	2.30
2	Αύξηση υποκίνησης /Παροχή κινήτρων (motivation) και ικανοποίησης του προσωπικού	6.09	2.02
3	Αξία Πιστοποίησης	6.00	2.33
4	Βελτίωση προτεραιοτήτων των στόχων	5.95	2.03
5	Καλύτερη και πιο επικεντρωμένη πολιτική και στρατηγική	5.86	2.23
6	Ανάπτυξη ξεκάθαρων, περιεκτικών σχεδίων (plans) ενεργειών	5.27	2.69
7	Ξεκάθαρη και πιο επικεντρωμένη (focused) Ηγεσία	5.23	2.52
8	Ταχύτερη επίλυση τυχόν προβλημάτων που προκύπτουν	5.05	2.46
9	Αύξηση παραγωγικότητας	5.00	2.35
10	Πρόληψη αιτιών που ενδέχεται να δημιουργήσουν προβλήματα	5.00	2.39
11	Κατάργηση διαδικασιών και εργασιών που δεν αποδίδουν αξία στο τελικό προϊόν /υπηρεσία	4.73	2.57
12	Αύξηση απόδοσης μέσω χρήσης Συγκριτικής Αξιολόγησης (Benchmarking) με τον ανταγωνισμό	4.55	2.46
13	Ταχύτερη διείσδυση σε νέες αγορές	4.45	2.24
14	Αύξηση επενδύσεων στην καινοτομία	4.32	2.50
15	Αύξηση πωλήσεων	4.27	2.16
16	Δημιουργία νέων προϊόντων	4.18	1.99
17	Μείωση κόστους παραγωγής/ αποθήκευσης	4.14	2.34
18	Αύξηση του μεριδίου αγοράς	4.05	2.13
	Συνολικά σε ποιο βαθμό βελτιώθηκαν τα αποτελέσματα στην απόδοση του οργανισμού μετά την εφαρμογή του μοντέλου	5.45	2.04

Χαρακτηριστικό είναι το ιστόγραμμα (σχήμα 23) που περιέχει τη συχνότητα και το ποσοστό επί τοις εκατό των απαντήσεων για τη βελτίωση της απόδοσης συνολικά. Παρατηρούμε ότι το 72,7% των ερωτηθέντων έχει βαθμολογήσει τη βελτίωση στην απόδοση άνω του μέσου της κλίμακας.



Σχήμα 23: Συνολική βελτίωση στα αποτελέσματα της απόδοσης

7.6 Λογική RADAR

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με τη δυσκολία εφαρμογής, και τη βελτίωση από τη λογική RADAR, όπως προέκυψαν από την ανάλυση του έβδομου μέρους του ερωτηματολογίου.

7.6.1 Ευκολία στην εφαρμογή της λογικής RADAR

Στον πίνακα 23 αναγράφονται τα αποτελέσματα όπως προέκυψαν από την ανάλυση του ερωτηματολογίου για την διαδικασία της λογικής RADAR. Στο δεξιό μέρος του πίνακα αναφέρονται η μέση τιμή(μ) και η τυπική απόκλιση(s) για κάθε μεταβλητή.

Πίνακας 23: Λογική RADAR

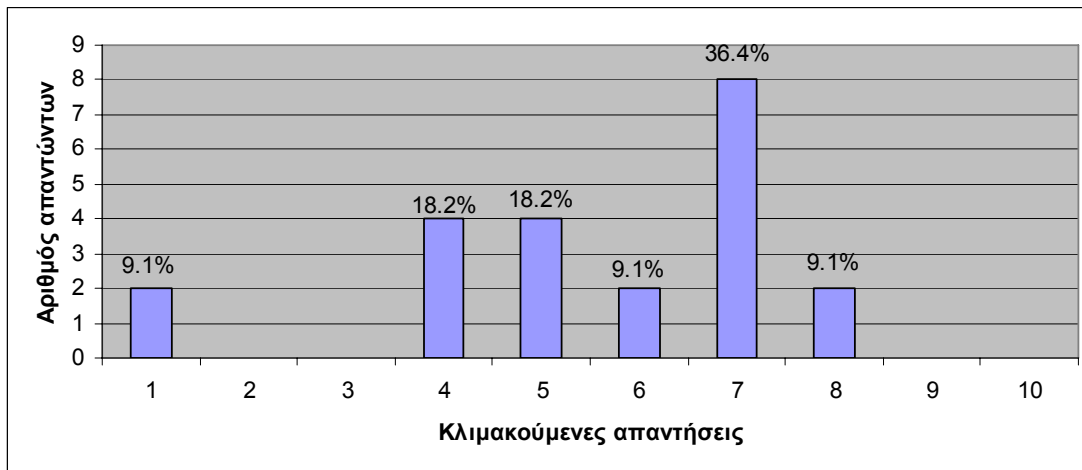
Διαδικασία λογικής RADAR	μ	s
Προσδιορισμός αποτελεσμάτων που στοχεύει σαν αναπόσπαστο κομμάτι της ανάπτυξης στρατηγικής και της πολιτικής (αποτελέσματα: απόδοση, αντίληψη εμπλεκομένων φορέων) - Results	5.68	2.63
Σχεδιασμός και ανάπτυξη ολοκληρωμένων προσεγγίσεων για επίτευξη των αποτελεσμάτων. - Approaches	5.32	2.50
Εφαρμογή των προσεγγίσεων με συστηματικό τρόπο για τη διασφάλιση της πλήρους εφαρμογής - Deployment	4.86	2.03
Αξιολόγηση και αναθεώρηση των προσεγγίσεων που ακολουθήθηκαν, βασισμένη στη παρακολούθηση και ανάλυση των αποτελεσμάτων και των διαρκών δραστηριοτήτων μάθησης. – Review & Assess	4.91	1.87

Στον πίνακα 24 που ακολουθεί περιέχονται η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση για δύο γενικές ερωτήσεις που αφορούν την λογική RADAR.

Πίνακας 24: Γενικές ερωτήσεις για λογική RADAR

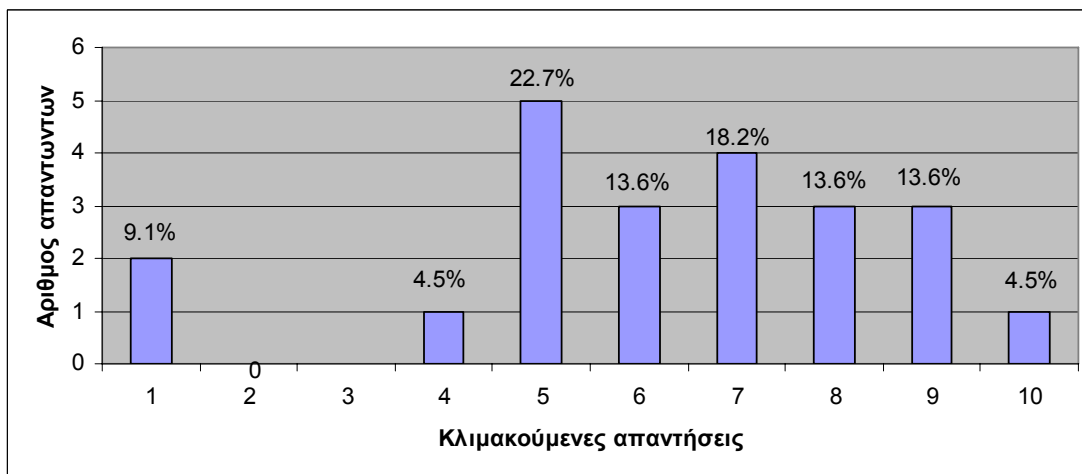
Μεταβλητές	μ	s
Κατά την Αξιολόγηση και Αναθεώρηση ποιος ήταν ο βαθμός δυσκολίας για τον Προσδιορισμό, προτεραιότητες, προγραμματισμό και εφαρμογή των βελτιώσεων εκεί που κρίθηκε απαραίτητο.	5.55	1.97
Σε ποιο βαθμό η λογική RADAR συνείσφερε σαν εργαλείο για τον προγραμματισμό και την αποτίμηση της βελτίωσης του οργανισμού	6.27	2.35

Το ιστόγραμμα που αναφέρεται στην συχνότητα και στο ποσοστό επί τοις εκατό των απαντήσεων του βαθμού δυσκολίας για τον προσδιορισμό, τις προτεραιότητες, τον προγραμματισμό και την εφαρμογή των βελτιώσεων παρουσιάζεται στο σχήμα 24. Το 45.5% των απαντήσεων κυμαίνεται από ένα έως και πέντε ενώ το υπόλοιπο 54.5% έχει επιλέξει άνω του έξι για το συγκεκριμένο βαθμό δυσκολίας.



Σχήμα 24: Βαθμός δυσκολίας

Χαρακτηριστικό είναι και το γράφημα που προκύπτει για το βαθμό συνεισφοράς της λογικής RADAR σαν εργαλείο για τον προγραμματισμό και την αποτίμηση της βελτίωσης του οργανισμού που παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα.(σχήμα 25). Όπως παρατηρούμε, το μεγαλύτερο μέρος των απαντήσεων που λάβαμε με ποσοστό 86.4% είναι άνω του πέντε.



Σχήμα 25: Βαθμός συνεισφοράς λογικής RADAR

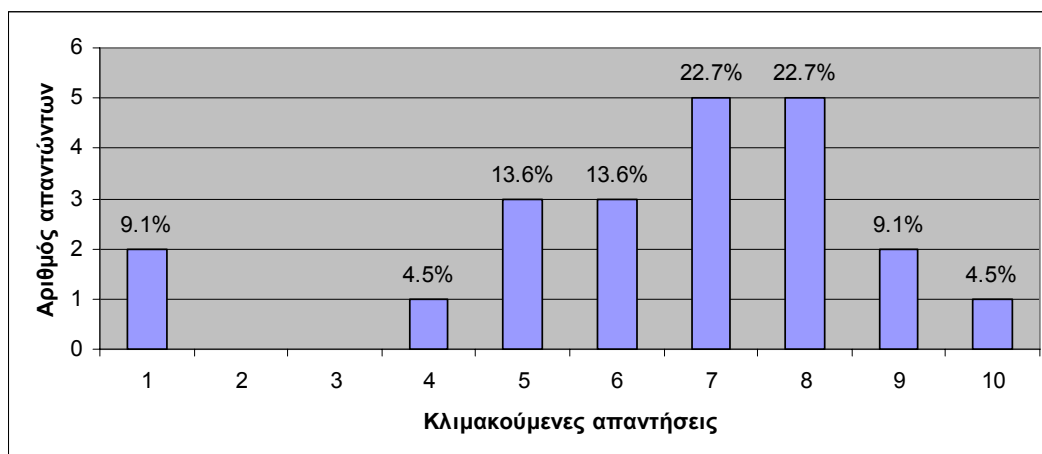
7.6.2 Βελτίωση κατά την εφαρμογή της λογικής RADAR

Στον πίνακα 25 αναφέρονται τα αποτελέσματα σχετικά με τη βελτίωση του οργανισμού για κάθε μια φάση της λογικής RADAR, όπως προέκυψαν από την ανάλυση των αποτελεσμάτων των επιχειρήσεων που πήραν μέρος στην έρευνα. Τέλος, υπάρχει και μια ερώτηση για τη ολική βελτίωση στην καλύτερη γνώση του οργανισμού από τους εμπλεκόμενους βάση της συγκεκριμένης λογικής. Η μέση τιμή για κάθε φάση της λογικής κυμαίνεται περίπου στο πέντε, ενώ στην ερώτηση για τη βοήθεια που παρέχει στη θεώρηση των πραγμάτων η μέση τιμή προκύπτει $\mu=6.45$.

Πίνακας 25: Βελτίωση στον οργανισμό κατά την εφαρμογή της λογικής RADAR

Βελτίωση στον οργανισμό	μ	s
Προσδιορισμός αποτελεσμάτων που στοχεύει σαν αναπόσπαστο κομμάτι της ανάπτυξης στρατηγικής και της πολιτικής (αποτελέσματα: απόδοση, αντίληψη εμπλεκόμενων φορέων) - Results	5.50	2.54
Σχεδιασμός και ανάπτυξη ολοκληρωμένων προσεγγίσεων για επίτευξη των αποτελεσμάτων. - Approaches	5.00	2.51
Εφαρμογή των προσεγγίσεων με συστηματικό τρόπο για τη διασφάλιση της πλήρους εφαρμογής - Deployment	5.27	2.49
Αξιολόγηση και αναθεώρηση των προσεγγίσεων που ακολουθήθηκαν, βασισμένη στη παρακολούθηση και ανάλυση των αποτελεσμάτων και των διαρκών δραστηριοτήτων μάθησης. - Review & Assess	5.05	1.91
Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι βοήθησε η θεώρηση των πραγμάτων μέσω της λογικής RADAR.	6.45	2.30

Στο σχήμα 26 παρουσιάζεται το γράφημα που περιέχει την συχνότητα και το ποσοστό επί τοις εκατό των απαντήσεων για τη βοήθεια που παρέχει η λογική RADAR στη θεώρηση των πραγμάτων στον οργανισμό. Το μεγαλύτερο ποσοστό των εταιρειών (86.4%) έχει απαντήσει άνω του πέντε.



Σχήμα 26: Αποτελέσματα εφαρμογής λογικής RADAR

7.7 Δυσκολίες που προέκυψαν κατά τη διαδικασία της πιστοποίησης

Στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζονται οι δυσκολίες και τα προβλήματα που προέκυψαν κατά τη διαδικασία πιστοποίησης. Στη δεξιά πλευρά σημειώνεται η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση για καθεμία από τις μεταβλητές. Ακόμα στο τέλος του πίνακα υπάρχει ο συνολικός βαθμός δυσκολίας της εφαρμογής του μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας.

Πίνακας 26: Δυσκολίες-προβλήματα κατά την εφαρμογή

	Δυσκολίες-προβλήματα κατά την εφαρμογή	μ	s
1	Δυσκολία υιοθέτησης των κατάλληλων δεικτών μέτρησης απόδοσης σε κάθε τμήμα.	5.32	2.82
2	Δυσκολία κατανόησης των κριτηρίων και μέτρησης τους	5.27	2.39
3	Δυσκολία προσαρμογής εργαζομένων στο νέο τρόπο λειτουργίας	4.86	2.68
4	Δυσκολία διαχείρισης δεδομένων (αποθήκευση, ανάλυση τους, επεξήγηση)	4.68	2.28
5	Δυσκολία αλλαγής του υπάρχοντος τρόπου λειτουργίας της εταιρίας/οργανισμού	4.64	2.79
6	Μεγάλος απαιτούμενος χρόνος εκπαίδευσης προσωπικού	4.55	2.20
7	Δυσκολία υιοθέτησης νέας κουλτούρας	4.27	2.64
8	Υψηλό κόστος εφαρμογής	3.27	1.80
9	Έλλειψη εμπιστοσύνης/ επιφυλακτικότητα από τους εργαζόμενους ως προς ομάδα αξιολόγησης	3.14	2.32
10	Η αξιολόγηση δημιούργησε αντιζηλίες μεταξύ των εργαζομένων	1.91	1.51
	Συνολικά ποιος ο βαθμός δυσκολίας της εφαρμογής του μοντέλου EFQM	4.91	2.20

Παρατηρούμε ότι η μεγαλύτερη δυσκολία παρουσιάζεται στην υιοθέτηση των κατάλληλων δεικτών μέτρησης απόδοσης σε κάθε τμήμα και στην δυσκολία κατανόησης των κριτηρίων και μέτρησης τους με μέση τιμή $\mu=5.32$ και τυπική απόκλιση 5.27 αντίστοιχα. Ακόμα με φθίνουσα ταξινόμηση βάσει των μέσων τιμών των απαντήσεων παρουσιάστηκαν οι παρακάτω δυσκολίες: δυσκολία προσαρμογής εργαζομένων στον νέο τρόπο λειτουργίας, δυσκολία διαχείρισης δεδομένων, δυσκολία αλλαγής του υπάρχοντος τρόπου λειτουργίας της εταιρίας, μεγάλος απαιτούμενος χρόνος εκπαίδευσης προσωπικού, δυσκολία υιοθέτησης νέας κουλτούρας. Ακολουθούν με μέση τιμή $\mu=3.27$ και $\mu=3.14$ το υψηλό κόστος εφαρμογής και η έλλειψη εμπιστοσύνης/ επιφυλακτικότητα

από τους εργαζόμενους ως προς την ομάδα αξιολόγησης. Τέλος, στην ερώτηση αν η αξιολόγηση δημιούργησε αντιζηλίες μεταξύ των εργαζομένων προκύπτει μέση τιμή $\mu=1.91$ που μας δείχνει ότι δεν δημιουργήθηκε τέτοιο θέμα κατά τις διαδικασίες.

Στο ιστόγραμμα του σχήματος 27 παρουσιάζονται η συχνότητα των απαντήσεων και το ποσοστό επί τοις εκατό αυτών για τη συνολική δυσκολία της εφαρμογής του μοντέλου.



Σχήμα27: Συνολική δυσκολία εφαρμογής

7.8 Μέτρηση ικανοποίησης

7.8.1 Μέτρηση ικανοποίησης από την εφαρμογή του μοντέλου EFQM

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που αφορούν τον βαθμό ικανοποίησης από την εφαρμογή του μοντέλου EFQM και από την πιστοποίηση. Οι μεταβλητές αναλύονται κατά φθίνουσα σειρά των μέσων τιμών τους, ενώ περιέχονται και οι τυπικές αποκλίσεις.

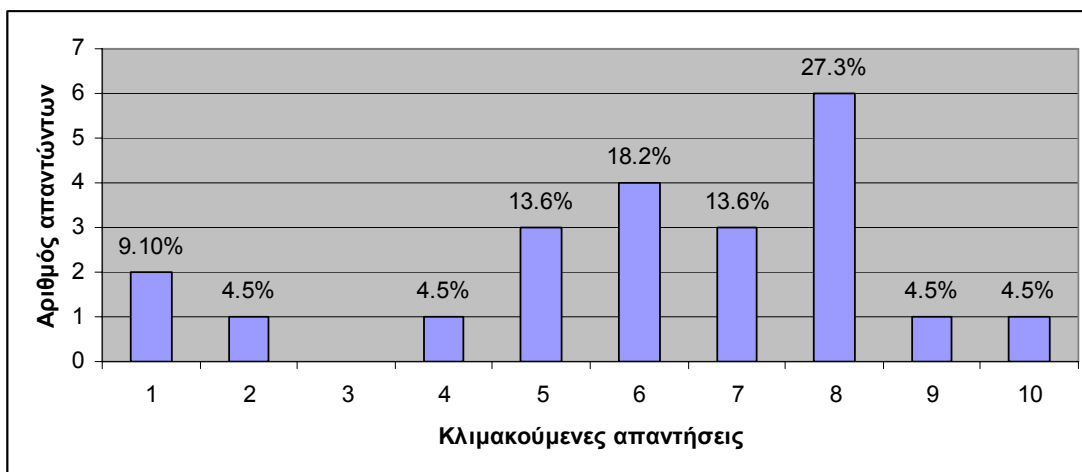
Πίνακας 27: Μέτρηση ικανοποίησης

Μέτρηση ικανοποίησης	μ	s
Σε ποιο βαθμό αποκτήθηκε πείρα προερχόμενη από την όλη εμπειρία της πιστοποίησης που βοηθάει στην ανάπτυξη του οργανισμού	7.23	1.38
Παρέχει την αφετηρία αλλά και την διαδρομή για το ταξίδι των οργανισμών προς την Επιχειρηματική Αριστεία και τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και τους παρέχει τη δυνατότητα να προγραμματίσουν τις δραστηριότητες βελτίωσης που πρέπει να διενεργήσουν.	7.23	2.25
Πρακτικός και εύχρηστος τρόπος για την απόκτηση επιπρόσθετης εμπειρίας και εξοικείωσης με το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας και την τεχνική της Αυτοαξιολόγησης ως εργαλείο για τον προσδιορισμό των ευκαιριών προς βελτίωση.	7.14	1.58
Δημιουργήθηκε κουλτούρα διαρκούς βελτίωσης;	6.68	2.10
Βελτιώθηκε η εσωτερική οργάνωση η αποτελεσματικότητα, βελτιώθηκαν και εμπλουτίστηκαν οι διαδικασίες	6.32	2.40
Προσφέρει Πανευρωπαϊκή Προβολή	6.23	2.74
Αποκτήστε πλεονέκτημα σε σχέση με άλλες εταιρίες του ίδιου κλάδου που δεν εφαρμόζουν το μοντέλο;	6.14	2.44
Δυνατότητα προβολής του μοντέλου στους πελάτες του οργανισμού.	5.68	2.68
Προσφέρει Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα με Πιστοποιημένη Δέσμευση στην συνεχή βελτίωση και συμβάλουν καθοριστικά στην βελτίωση των Οικονομικών Αποτελεσμάτων	5.55	2.39
Υλοποιήθηκαν οι βραχυπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι στόχοι.	5.36	2.28
Συνολικά, η εφαρμογή του μοντέλου είχε θετικά αποτελέσματα σε όλους τους τομείς του οργανισμού;	6.36	2.36

Από τον πίνακα 27 των απαντήσεων παρατηρούμε ότι οι ερωτήσεις σχετικά με τα θετικά αποτελέσματα της εμπειρίας που προέρχεται από την διαδικασία πιστοποίησης παρουσιάζουν αρκετά υψηλούς μέσους όρους. Προκύπτει ότι η εμπειρία της

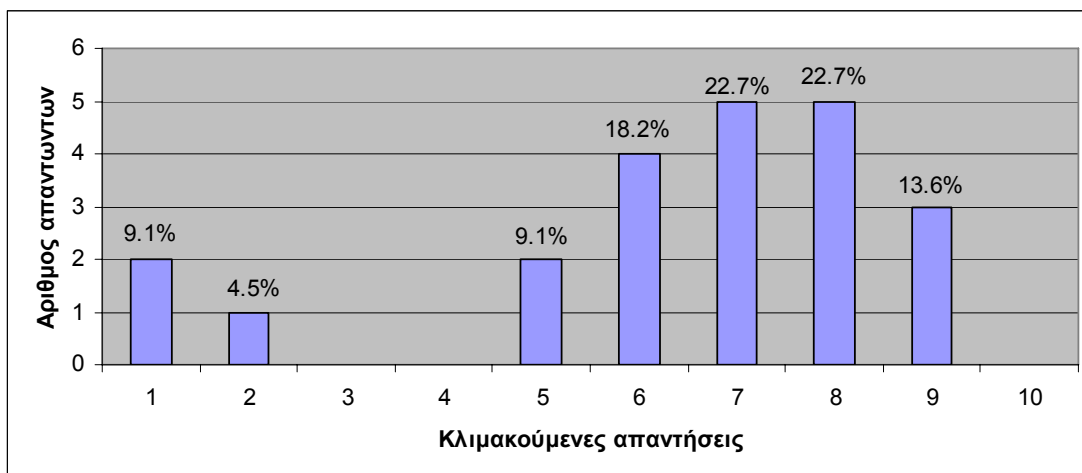
πιστοποίησης προσφέρει σημαντική βοήθεια στην μελλοντική ανάπτυξη του οργανισμού και παρέχει την αφετηρία, αλλά και τη διαδρομή για το ταξίδι των οργανισμών προς την Επιχειρηματική Αριστεία και τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και τους παρέχει τη δυνατότητα να προγραμματίσουν τις δραστηριότητες βελτίωσης που πρέπει να διενεργήσουν. Με μέσο όρο $\mu=6.7$ οι εταιρείες πιστεύουν ότι έχει δημιουργηθεί κουλτούρα διαρκούς βελτίωσης μέσα στον οργανισμό, ενώ αυξήθηκε η αποτελεσματικότητα και εμπλουτίστηκαν οι διαδικασίες.

Χαρακτηριστικό είναι το ιστόγραμμα του σχήματος 28 όπου παρουσιάζονται η συχνότητα των απαντήσεων και το ποσοστό επί τοις εκατό αυτών, κατά πόσο οι εταιρείες πιστεύουν ότι απόκτησαν πλεονέκτημα σε σχέση με άλλες εταιρείες του ίδιου κλάδου που δεν εφαρμόζουν το μοντέλο.



Σχήμα 28: Πλεονέκτημα σε σχέση με άλλες εταιρείες που δεν εφαρμόζουν το μοντέλο EFQM

Στο σχήμα 29 παρουσιάζονται η συχνότητα των απαντήσεων και το ποσοστό επί τοις εκατό για το αν η εφαρμογή του μοντέλου είχε θετικά αποτελέσματα σε όλους τους τομείς του οργανισμού. Το 86.4% έχει απαντήσει άνω του μέσου της κλίμακας, ενώ ένα ποσοστό απαντήσεων 13.6% αναφέρει ότι η εφαρμογή του μοντέλου δεν επηρέασε θετικά όλους τους τομείς του οργανισμού.



Σχήμα 29: Αποτελέσματα σε όλους τους τομείς του οργανισμού

7.8.2 Μέτρηση ικανοποίησης από τις υπηρεσίες που προσφέρει η ΕΕΔΕ

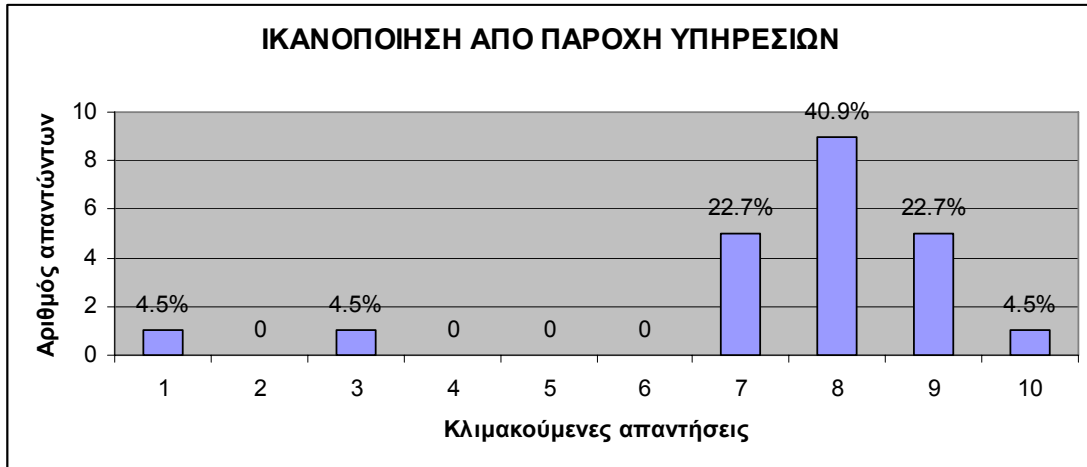
Στον πίνακα 28 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των απαντήσεων που αφορούν την ικανοποίηση από τις υπηρεσίες που προσφέρει η ΕΕΔΕ στις οργανώσεις. Στο δεξιό μέρος του πίνακα αναφέρεται ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση για καθεμία μεταβλητή. Αναφορικά με την ικανοποίηση των εταιρειών, το εύρος των μέσων τιμών είναι αρκετά μεγάλο με τιμές περίπου στο 7.

Πίνακας 28 : Μέτρηση ικανοποίησης από υπηρεσίες που προσφέρει η ΕΕΔΕ

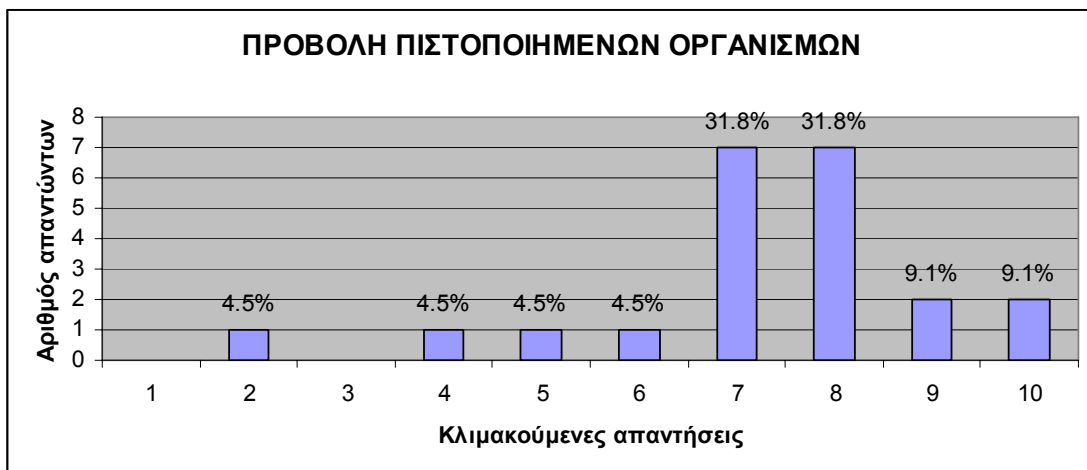
Μέτρηση ικανοποίησης	μ	s
Είστε ικανοποιημένοι από την ομάδα (Αυτο) Αξιολόγησης; (ικανότητες, γνώση, εμπειρία, αντικειμενικότητα).	6.77	2.35
Είστε ικανοποιημένοι από το υλικό και τις διευκρινίσεις που σας προσέφερε η ΕΕΔΕ για να ξεκινήσετε την διαδικασία;	7.64	1.87
Είστε ικανοποιημένοι από την προβολή του οργανισμού που προσφέρει η ΕΕΔΕ μετά την πιστοποίηση;	7.27	1.83
Δημιουργήθηκαν ευκαιρίες βελτίωσης και εντοπίστηκαν αδύνατα σημεία από την αναφορά που λάβατε μετά την πιστοποίηση;	7.00	1.77
Βαθμός ικανοποίησης από τον(ους) αξιολογητή(ες) του φορέα	7.45	2.30
Συνολικά σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένοι από την παροχή των υπηρεσιών που λάβατε πριν και μετά την πιστοποίηση	7.55	1.99

Χαρακτηριστικό είναι το γράφημα του βαθμού ικανοποίησης από την παροχή των υπηρεσιών πριν και μετά την πιστοποίηση και του γραφήματος της προβολής που

προσφέρει η ΕΕΔΕ μετά την πιστοποίηση. Στα δύο αυτά γραφήματα το 91% των απαντήσεων έχει βαθμολογηθεί άνω του πέντε.



Σχήμα 30: Ικανοποίηση από παροχή υπηρεσιών πριν και μετά την πιστοποίηση



Σχήμα 31: Ικανοποίηση από την προβολή μετά την πιστοποίηση

8. Κριτήριο T-test

8.1 Σχέση μεγέθους εταιρείας και δυσκολίας εφαρμογής μοντέλου με την εφαρμογή κριτηρίου T-test

Θα ελέγξουμε αν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στις εταιρίες με βάση τον αριθμό εργαζομένων ως προς το βαθμό δυσκολίας εφαρμογής του μοντέλου EFQM. Το δείγμα μας χωρίζεται σε δύο ομάδες –εταιρείες άνω των 250 ατόμων (μεγάλος οργανισμός) και εταιρείες κάτω των 250 ατόμων (μικρομεσαίες επιχειρήσεις).

Η μηδενική και εναλλακτική μας υπόθεση έχουν ως εξής:

H_0 : Δεν υπάρχει διαφορά στο βαθμό δυσκολίας ανάλογα των αριθμό των εργαζομένων

H_1 : Υπάρχει διαφορά στο βαθμό δυσκολίας ανάλογα των αριθμό των εργαζομένων

Έλεγχος κανονικότητας

Το μέγεθος του δείγματος μας είναι $22 < 50$ οπότε θα χρησιμοποιηθεί το στατιστικό κριτήριο Shapiro-Wilk για να ελεγχθεί η κανονικότητα.

Έλεγχος κανονικότητας

Αριθμός εργαζομένων		Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Συνολική δυσκολία	> 250	.145	10	.200(*)	.947	10	.628
	< 250	.149	12	.200(*)	.963	12	.829

* This is a lower bound of the true significance.

a Lilliefors Significance Correction

Το κριτήριο αυτό μας πληροφορεί ότι τα δύο επίπεδα της μεταβλητής «αριθμός εργαζομένων» δεν παρουσιάζουν πρόβλημα κανονικότητας καθώς στο επίπεδο 1=εταιρεία άνω 250 εργαζομένων προκύπτει $62,8\% > 5\%$ και στο δε επίπεδο 2= εταιρεία κάτω των 250 εργαζομένων προκύπτει $82,9\% > 5\%$.

Group Statistics

Αριθμός εργαζομένων		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Συνολική δυσκολία	> 250	10	6.10	2.669	.744
	< 250	12	4.08	1.832	.529

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
synolikh_diskolia	Equal variances assumed	1.948	.178	.398	20	.000
	Equal variances not assumed			.385	15.500	.000

Έλεγχος ομοιογένειας

H_0 : οι δύο ομάδες είναι ομοιογενείς

H_1 : Οι δύο ομάδες δεν είναι ομοιογενείς

Από το τεστ Levene το παρατηρούμενο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας είναι $sign.=17,8\%>5\%$, το οποίο σημαίνει ότι η μηδενική μας υπόθεση ισχύει.

Η ύπαρξη όμως ομοιογενείας είναι προϋπόθεση για το pooled-variance T-test και επομένως μας ενδιαφέρει η σειρά των τιμών που ξεκινά από αριστερά με την ένδειξη Equal variances assumed. Έτσι έχουμε $sign.=0.0005<0,005$ οπότε υπάρχει στατιστικώς σημαντική διαφορά ανάμεσα στις συγκρινόμενες ομάδες επιχειρήσεων. Ο μέσος όρος για τις εταιρίες με άνω των 250 εργαζομένων είναι μεγαλύτερος από τις μικρομεσαίες οπότε στις μεγαλύτερες εταιρίες είναι πιο δύσκολη η εφαρμογή του μοντέλου χωρίς όμως σημαντική διαφορά.

8.2 Δυσκολία εφαρμογής ανά δραστηριότητα επιχειρήσεων (παροχή υπηρεσιών- παραγωγή και εμπορία) με την εφαρμογή κριτηρίου T-test

Θα ελέγξουμε αν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στις εταιρίες με βάση την δραστηριότητά τους (παροχή υπηρεσιών- παραγωγή και εμπορία) ως προς το βαθμό δυσκολίας εφαρμογής του μοντέλου EFQM. Το δείγμα μας αποτελείται από δύο κατηγορίες – εταιρείες παροχής υπηρεσιών (S) και εταιρείες που ασχολούνται με παραγωγή και εμπορία (PT).

Η μηδενική και εναλλακτική μας υπόθεση έχουν ως εξής:

H_0 : Δεν υπάρχει διαφορά στο βαθμό δυσκολίας ανάλογα την δραστηριότητα της επιχείρησης

H_1 : Υπάρχει διαφορά στο βαθμό δυσκολίας ανάλογα την δραστηριότητα της επιχείρησης.

Κανονική κατανομή

Με τη βοήθεια του στατιστικού προγράμματος SPSS προκύπτει ο παρακάτω πίνακας όπου επειδή το μέγεθος δείγματος είναι $22 < 50$ οπότε θα χρησιμοποιηθεί το στατιστικό κριτήριο Shapiro-Wilk για να ελεγχθεί η κανονικότητα.

Έλεγχος κανονικότητας

Αντικείμενο εργασίας	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Δυσκολία S	.189	12	.200(*)	.913	12	.235
εφαρμογής PT	.197	10	.200(*)	.945	10	.609

* This is a lower bound of the true significance.

a Lilliefors Significance Correction

Το κριτήριο αυτό μας πληροφορεί ότι τα δύο επίπεδα της μεταβλητής «αριθμός εργαζομένων» δεν παρουσιάζουν πρόβλημα κανονικότητας καθώς στην κατηγορία 1 $23,5\% > 5\%$ και στη δε κατηγορία 2 προκύπτει $60,9\% > 5\%$

Group Statistics

	Αντικείμενο εργασίας	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Δυσκολία	S	12	5.9167	2.19331	.63315
εφαρμογής	PT	10	3.7000	1.56702	.49554

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Δυσκολία εφαρμογής	Equal variances assumed	.392	.539	2.673	20	.015
	Equal variances not assumed			2.757	19.610	.012

Έλεγχος ομοιογένειας

H₀: οι δύο ομάδες είναι ομοιογενείς

H₁: Οι δύο ομάδες δεν είναι ομοιογενείς

Από το τεστ Levene το παρατηρούμενο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας είναι $\text{sign.}=53,9\%>5\%$, το οποίο σημαίνει ότι η μηδενική μας υπόθεση ισχύει.

Η ύπαρξη όμως ομοιογενείας είναι προϋπόθεση για το pooled-variance T-test και επομένως μας ενδιαφέρει η σειρά των τιμών που ξεκινά από αριστερά με την ένδειξη Equal variances assumed. Έτσι έχουμε $\text{sign.}=0.015<0,005$ οπότε υπάρχει στατιστικώς σημαντική διαφορά ανάμεσα στις συγκρινόμενες ομάδες επιχειρήσεων.

Περισσότερη δυσκολία στην εφαρμογή του μοντέλου EFQM είχαμε στις επιχειρήσεις με δραστηριότητα στο τομέα παροχής υπηρεσιών.

8.3 Εφαρμογή κριτηρίου T-test στα αποτελέσματα της εφαρμογής του μοντέλου ανά κατηγορία αντικειμένου επιχείρησης

Θα ελέγξουμε αν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στις εταιρίες με βάση τον αριθμό εργαζομένων ως προς το βαθμό δυσκολίας εφαρμογής του μοντέλου EFQM. Ομοίως με παραπάνω το δείγμα μας χωρίζεται σε δύο κατηγορίες –εταιρείες παροχής υπηρεσιών (S) και εταιρείες που ασχολούνται με παραγωγή και εμπορία (PT).

Η μηδενική και εναλλακτική μας υπόθεση έχουν ως εξής:

H_0 : Δεν υπάρχει διαφορά στα αποτελέσματα ανάλογα την δραστηριότητα της επιχείρησης

H_1 : Υπάρχει διαφορά στα αποτελέσματα ανάλογα την δραστηριότητα της επιχείρησης

Κανονική κατανομή

Από το στατιστικό κριτήριο Shapiro-Wilk προκύπτει ότι δεν υπάρχει πρόβλημα κανονικής κατανομής.

Έλεγχος κανονικότητας

Αντικείμενο εργασίας	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Αποτελέσματα S	.268	12	.018	.841	12	.128
PT	.284	10	.022	.819	10	.224

a. Lilliefors Significance Correction

Group Statistics

Αντικείμενο εργασίας	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Αποτελέσματα S	12	6.3333	2.01509	.58171
PT	10	6.4000	2.83627	.89691

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Αποτελέσματα	Equal variances assumed	1.968	.176	-.064	20	.549
	Equal variances not assumed			-.062	15.867	.951

Έλεγχος ομοιογένειας

H_0 : οι δύο ομάδες είναι ομοιογενείς

H_1 : Οι δύο ομάδες δεν είναι ομοιογενείς

Παρατηρούμε ότι δεν υπάρχει στατιστικώς σημαντική διαφορά ($94.9\% > 0,005$) στα αποτελέσματα αναλόγως το αντικείμενο της επιχείρησης στα αποτελέσματα του οργανισμού μετά την χρήση του EFQM.

Από το τεστ Levene το παρατηρούμενο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας είναι $\text{sign.} = 17,6\% > 5\%$, το οποίο σημαίνει ότι η μηδενική μας υπόθεση ισχύει.

Η ύπαρξη όμως ομοιογενείας είναι προϋπόθεση για το pooled-variance T-test και επομένως μας ενδιαφέρει η σειρά των τιμών που ξεκινά από αριστερά με την ένδειξη Equal variances assumed. Έτσι έχουμε $\text{sign.} = 54.9 > 0,005$ οπότε δεν υπάρχει στατιστικώς σημαντική διαφορά ανάμεσα στις συγκρινόμενες ομάδες επιχειρήσεων.

9. Γραμμική διμεταβλητή συσχέτιση και παραδοχές

9.1 Σχέση βαθμού αναδιοργάνωσης με τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την εφαρμογή του EFQM

Για να προσδιορίσουμε την ένταση της σχέσης των μεταβλητών που αφορούν το βαθμό αναδιοργάνωσης και τα αποτελέσματα που εξετάζει το ευρωπαϊκό μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας εφαρμόζουμε τη μέθοδο της γραμμικής διμεταβλητής συσχέτισης με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος SPSS. Βάση του συντελεστή του Pearson (r) θα εξετάσουμε αν υπάρχει ισχυρή, μέτρια ή ασθενής συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών. Οι παραδοχές που πρέπει να ικανοποιούνται είναι της κανονικότητας σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5% και η παραδοχή της γραμμικότητας και της ομοσκεδαστικότητας.

Οι μεταβλητές και η κωδικοποίηση που θα χρησιμοποιήσουμε για αυτή τη μέθοδο στατιστικής ανάλυσης αναφέρονται στον παρακάτω πίνακα

Πίνακας 29: Κωδικοποίηση μεταβλητών

D17	Σε ποιο βαθμό απαιτήθηκε προσαρμογή του τρόπου διοίκησης κατά την εφαρμογή του μοντέλου EFQM
D29	Σε ποιο βαθμό αναδιοργανώθηκε η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων του οργανισμού κατά την εφαρμογή του μοντέλου EFQM
D41	Σε ποιο βαθμό αναδιοργανώθηκε η πολιτική και η στρατηγική του οργανισμού κατά την εφαρμογή του μοντέλου EFQM
D51	Σε ποιο βαθμό αναδιοργανώθηκαν οι συνεργασίες και η διαχείριση των πόρων του οργανισμού κατά την εφαρμογή του μοντέλου EFQM
D61	Σε ποιο βαθμό έγιναν αλλαγές στην ανάπτυξη και εφαρμογή των διεργασιών κατά την εφαρμογή του μοντέλου EFQM
E9	Συνολική βελτίωση απόδοσης του οργανισμού στα αποτελέσματα πελατών με τη χρήση του πλαισίου του EFQM
E22	Συνολικά σε ποιο βαθμό βελτιώθηκαν τα αποτελέσματα στο προσωπικό του οργανισμού μετά την εφαρμογή του μοντέλου
E29	Συνολικά σε ποιο βαθμό βελτιώθηκαν τα αποτελέσματα του οργανισμού στην κοινωνία μετά την εφαρμογή του μοντέλου
E52	Συνολικά σε ποιο βαθμό βελτιώθηκαν τα αποτελέσματα στην απόδοση του οργανισμού μετά την εφαρμογή του μοντέλου

9.1.1 Έλεγχος κανονικότητας

Σε περιπτώσεις μικρών δειγμάτων, όπως και σε αυτή που μελετάμε, τα πορίσματα των ερευνών αναφέρουν ότι για τον έλεγχο κανονικότητας ενδείκνυται η χρήση του στατιστικού κριτηρίου των Shapiro-Wilk. Με την εφαρμογή του προγράμματος SPSS προκύπτει ο πίνακας 30(έλεγχος κανονικότητας) όπου απεικονίζεται παρακάτω.

Όπως αναφέραμε εφόσον το δείγμα μας είναι μικρότερο του πενήντα για να εξετάσουμε την κανονικότητα χρησιμοποιούμε το δείκτη Shapiro-Wilk

Πίνακας 30:λεγχος κανονικότητας

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
D17	.177	22	.080	.940	22	.020
D29	.139	22	.200(*)	.937	22	.018
D41	.128	22	.200(*)	.948	22	.029
D51	.141	22	.200(*)	.923	22	.089
D61	.159	22	.157	.940	22	.051
E9	.219	22	.007	.917	22	.077
E22	.143	22	.200(*)	.936	22	.033
E29	.150	22	.200(*)	.935	22	.045
E52	.186	22	.065	.920	22	.084

* This is a lower bound of the true significance.

a Lilliefors Significance Correction

Παρατηρούμε ότι υπάρχει πρόβλημα κανονικότητας στα δεδομένα μας σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5% εφόσον έχουμε Sig. <5% σε κάποιες περιπτώσεις.

Εφόσον λοιπόν η παραδοχή της κανονικότητας δεν ικανοποιείται όπως θα επιθυμούσαμε, θα προχωρήσουμε σε ανάλυση συσχέτισης με τη βοήθεια του συντελεστή **ρ του Spearman**. Ο συντελεστής ρ του Spearman δεν είναι παρά ο συντελεστής του Pearson εφαρμοζόμενος σε ένα σύνολο τιμών που προκύπτουν από την ταξινόμηση των τιμών και των δύο μεταβλητών, ξεχωριστά, από τις μικρότερες προς τις μεγαλύτερες. Ο συντελεστής ρ του Spearman δεν απαιτεί καμία από τις παραδοχές της κατά Pearson Ανάλυσης Συσχέτισης και προτιμάται ιδιαίτερα όταν οι τιμές της μιας μεταβλητής είναι έντονα ασύμμετρες. (Howwit and Crammer,2003)

Εκτελώντας λοιπόν διμεταβλητή συσχέτιση μεταξύ των δεικτών του βαθμού αναδιοργάνωσης σε κάθε τομέα και των αποτελεσμάτων προκύπτει ο πίνακας 31.

Όπως ήταν αναμενόμενο υπήρξε θετική συσχέτιση μεταξύ του βαθμού αναδιοργάνωσης και των αποτελεσμάτων που εξετάζει το μοντέλο EFQM. Πολύ υψηλός βαθμός συσχέτισης παρατηρήθηκε μεταξύ του βαθμού αναδιοργάνωσης των ανθρωπίνων πόρων και των αποτελεσμάτων του προσωπικού ($\rho=0.825$) και επίσης η ίδια η σχέση είναι στατιστικώς σημαντική (sig(2-tailed) <0.05). Ακόμα υψηλή συσχέτιση παρουσιάζει ο βαθμός αναδιοργάνωσης στη πολιτική και στρατηγική ($\rho=0.797$) και στην ανάπτυξη και εφαρμογή διεργασιών ($\rho=0.764$) με τα αποτελέσματα του προσωπικού με sig(2-tailed) <0.05 . Παρατηρούμε επίσης ότι τα αποτελέσματα της απόδοσης της εταιρείας έχουν υψηλή συσχέτιση με το βαθμό αναδιοργάνωσης σε όλους τους τομείς εκτός της αναδιοργάνωσης στην ηγεσία όπου ο βαθμός συσχέτισης είναι σχετικά χαμηλός.

Πίνακας 31: Αποτελέσματα γραμμικής διμεταβλητής συσχέτισης

		D17	D29	D41	D51	D61
E9	Correlation Coefficient	.552	.645(**)	.691(**)	.633(**)	.646(**)
	Sig. (2-tailed)	.045	.001	.000	.002	.001
	N	22	22	22	22	22
E22	Correlation Coefficient	.453(*)	.825(**)	.797(**)	.663(**)	.764(**)
	Sig. (2-tailed)	.034	.000	.000	.001	.000
	N	22	22	22	22	22
E29	Correlation Coefficient	.247	.402	.404	.478(*)	.444(*)
	Sig. (2-tailed)	.267	.064	.062	.025	.038
	N	22	22	22	22	22
E52	Correlation Coefficient	.552	.677(**)	.710(**)	.655(**)	.662(**)
	Sig. (2-tailed)	.045	.005	.003	.001	.007
	N	22	22	22	22	22

Στη συνέχεια εφαρμόζουμε συσχέτιση μεταξύ των αποτελεσμάτων στην απόδοση της επιχείρησης μετά την εφαρμογή του μοντέλου EFQM με τα αποτελέσματα που υπήρχαν στους πελάτες , στο προσωπικό , και στην κοινωνία και παρατηρούμε την υψηλή συσχέτιση που παρουσιάζουν μεταξύ τους.(πίνακας 32)

Πίνακας 32: Συσχετίσεις

		E9	E22	E29	E52
E52	Correlation Coefficient	.644	.778	.715	1.000
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.
	N	22	22	22	22

Συμπερασματικά αναλύοντας τα αποτελέσματα που προέκυψαν με τη μέθοδο της γραμμικής διμεταβλητής συσχέτισης εξάγουμε το συμπέρασμα ότι ο βαθμός αναδιοργάνωσης λόγω του μοντέλου επηρεάζει με υψηλό βαθμό συσχέτισης τα αποτελέσματα του προσωπικού, των πελατών ,και της απόδοσης ενώ έχει ασθενή συσχέτιση με τα αποτελέσματα στην κοινωνία.

9.2 Σχέση εφαρμογής λογικής RADAR με τα αποτελέσματα του μοντέλου

Ομοίως με τα παραπάνω θα προσδιορίσουμε την ένταση της σχέσης της λογικής RADAR (μεταβλητή Z12) με τα θετικά αποτελέσματα του μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας συνολικά σε όλους τους τομείς του οργανισμού(μεταβλητή H11). Οι υποθέσεις που έχουμε είναι οι εξής:

H0 : Οι μεταβλητές H11 και Z12 **δεν** παρουσιάζουν γραμμική συσχέτιση

H1 : Οι μεταβλητές H11 και Z12 παρουσιάζουν γραμμική συσχέτιση

Εφαρμόζοντας τη μέθοδο της γραμμικής διμεταβλητής συσχέτισης με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος SPSS προκύπτει ο παρακάτω πίνακας.

Πίνακας 33: Συσχετίσεις

		Z12	H11
Z12	Pearson Correlation	1	.812(**)
	Sig. (1-tailed)		.000
	N	22	22
H11	Pearson Correlation	.812(**)	1
	Sig. (1-tailed)	.000	
	N	22	22

** Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Το παρατηρούμενο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας για μονή κατεύθυνση είναι 0,0005 και επομένως πολύ μικρότερο από εκείνο που θέσαμε ως όριο για να κρίνουμε τη μηδενική μας υπόθεση δηλαδή το 1%. Κατά συνέπεια **η μηδενική μας υπόθεση απορρίπτεται υπέρ της εναλλακτικής** και η συσχέτιση ($\rho=81.2\%$) που παρουσιάζουν οι μεταβλητές είναι υψηλή.

9.2.1 Έλεγχος της κανονικότητας

Από τον πίνακα 34 παρατηρούμε ότι καμία μεταβλητή δεν παρουσιάζει πρόβλημα κανονικότητας σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5%(Sign.(H11)= 23% και Sign.(Z12)= 10,2%)

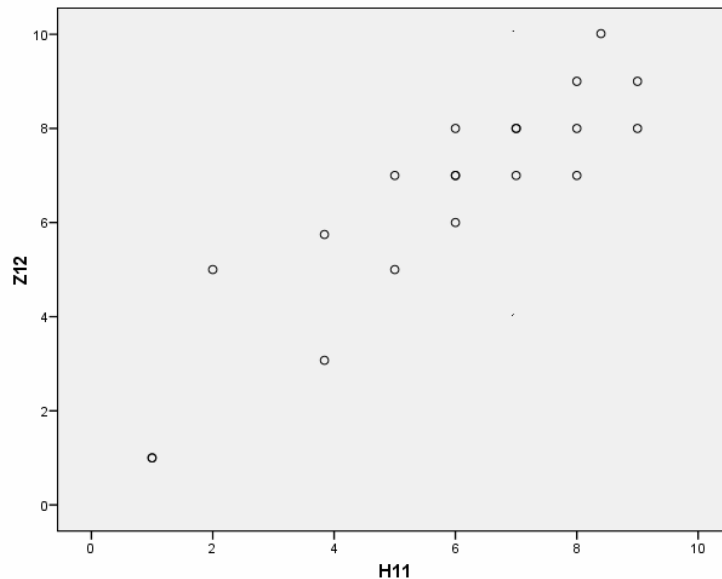
Πίνακας 34: Έλεγχος κανονικότητας

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Z12	.184	22	.050	.900	22	.230
H11	.212	22	.012	.841	22	.102

a. Lilliefors Significance Correction

9.2.2 Έλεγχος της Γραμμικότητας και της Ομοσκεδαστικότητας

Οι δύο αυτοί έλεγχοι θα πραγματοποιηθούν μέσω του γραφήματος της διασποράς (scatter plot) για όλα τα πιθανά ζευγάρια των μεταβλητών. Από το διάγραμμα διασποράς (scatter plot) παρατηρούμε ότι οι κουκίδες(dots) διατάσσονται προσεγγιστικά σε μια ευθύγραμμη τροχιά οπότε η παραδοχή της γραμμικότητας περίπου ικανοποιείται. Επίσης οι τιμές «μαζεύονται» ομοιόμορφα γύρω από την γραμμή παλινδρόμησης οπότε δεν διαπιστώνεται παραβίαση της ομοσκεδαστικότητας.



Σχήμα 32 : Διάγραμμα διασποράς

9.3 Σχέση συνεχούς βελτίωσης, καινοτομίας και μάθησης με τα αποτελέσματα του μοντέλου

Θα προσδιορίσουμε την ένταση της σχέσης του κριτηρίου συνεχούς βελτίωσης, καινοτομίας και μάθησης(μεταβλητή E160) με τα θετικά αποτελέσματα του μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας συνολικά σε όλους τους τομείς του οργανισμού(μεταβλητή H11). Οι υποθέσεις που έχουμε είναι οι εξής:

H0 : Οι μεταβλητές H11 και E60 **δεν** παρουσιάζουν γραμμική συσχέτιση

H1 : Οι μεταβλητές H11 και E60 παρουσιάζουν γραμμική συσχέτιση

Εφαρμόζοντας τη μέθοδο της γραμμικής διμεταβλητής συσχέτισης με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος SPSS προκύπτει ο πίνακας 35.

Πίνακας 35 : Συσχετίσεις

		E60	H11
E60	Pearson Correlation	1	.863(**)
	Sig. (2-tailed)		.006
	N	22	22
H11	Pearson Correlation	.863(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.006	
	N	22	22

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

Το παρατηρούμενο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας για μονή κατεύθυνση είναι 0,006 και επομένως πολύ μικρότερο από εκείνο που θέσαμε ως όριο για να κρίνουμε τη μηδενική μας υπόθεση δηλαδή το 1%. Κατά συνέπεια **η μηδενική μας υπόθεση απορρίπτεται υπέρ της εναλλακτικής** και η συσχέτιση ($\rho=86.3\%$) που παρουσιάζουν οι μεταβλητές είναι υψηλή.

9.3.1 Έλεγχος της κανονικότητας

Από τον πίνακα 36 παρατηρούμε ότι καμία μεταβλητή δεν παρουσιάζει πρόβλημα κανονικότητας σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5% (Sign.(H11)= 23% και Sign.(E60)= 15,2%) > 5%

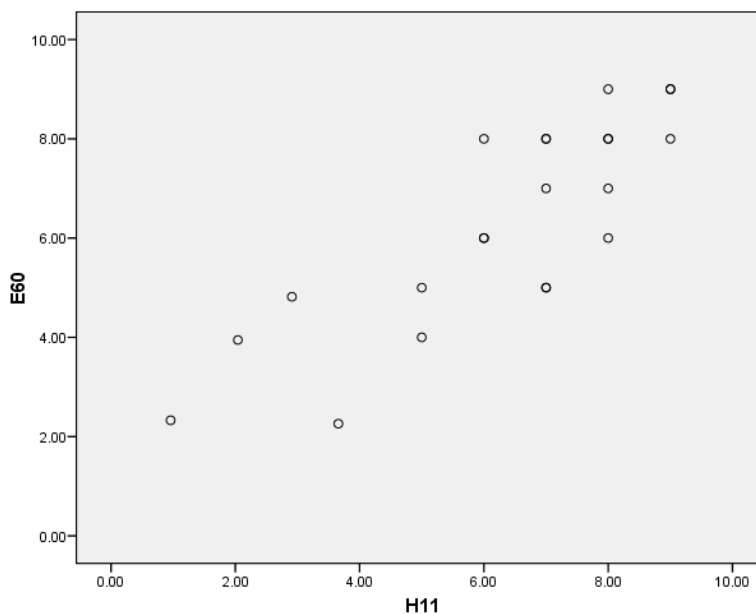
Πίνακας 36 : Έλεγχος κανονικότητας

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
H11	.212	22	.012	.841	22	.230
E60	.187	22	.043	.912	22	.152

a. Lilliefors Significance Correction

9.3.2 Έλεγχος της Γραμμικότητας και της Ομοσκεδαστικότητας

Από το διάγραμμα διασποράς που ακολουθεί (scatter plot) παρατηρούμε ότι οι κουκίδες(dots) διατάσσονται προσεγγιστικά σε μια ευθύγραμμη τροχιά οπότε η παραδοχή της γραμμικότητας περίπου ικανοποιείται. Επίσης οι τιμές «μαζεύονται» ομοιόμορφα γύρω από την γραμμή παλινδρόμησης οπότε δεν διαπιστώνεται παραβίαση της ομοσκεδαστικότητας.



Σχήμα 33 : Διάγραμμα διασποράς

10. Σχολιασμός επιχειρήσεων για την διαδικασία εφαρμογής του μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας

10.1 Περιγράψετε σε ποιο σημείο έχει φτάσει ο οργανισμός μετά την επιτυχή πορεία προς την Αριστεία.

Χαρακτηριστικές απαντήσεις που λάβαμε στην ανοιχτού τύπου ερώτηση αναφέρονται παρακάτω όπως ακριβώς τις διατύπωσαν οι υπεύθυνοι επιχειρηματικής αριστείας κάθε εταιρείας. Αξιοσημείωτο είναι ότι όλες οι επιχειρήσεις περιγράφουν θετικά την πορεία προς την αριστεία και τονίζουν συγκεκριμένα αποτελέσματα.

«Ήταν το εφалτήριο για να ενσωματώσουμε νέα managerial tools ενώ όλα τα σχέδια δουλεύονται με τη λογική RADAR την οποία χειρίζονται όλα τα τμήματα σε ικανοποιητικό βαθμό ,ώστε να ενσωματωθούν στο Σύστημα Διαχείρισης ποιότητας»

«Άριστη εξυπηρέτηση πελατών, βελτίωση της ικανοποίησης του πελάτη, βελτίωση του κόστους σε όλα τα σημεία, καλύτερη ενδο-εταιρική επικοινωνία και συλλογικότητα στη λήψη αποφάσεων.»

« Η όλη προσπάθεια προσέφερε στην εταιρεία και αποτιμάται θετικά»

«Η εταιρεία έχει βελτιώσει τα αποτελέσματα της σε πολλές περιοχές (προσωπικό, πελάτες, οικονομικά αποτελέσματα, συνεργασίες ,κ.τ.λ). Έχει πλέον δημιουργήσει όλους τους μηχανισμούς για τη συστηματική μέτρηση της αποτελεσματικότητας των δραστηριοτήτων της και για τη λήψη αποφάσεων βάσει στοιχείων»

«Η εταιρεία έχει τροποποιήσει και αναπτύξει εσωτερικό μοντέλο, προσαρμοσμένο στις ιδιαίτερες ανάγκες του οργανισμού»

«Ο οργανισμός έχει υποβάλλει αίτηση για το επόμενο στάδιο αναγνώρισης αριστείας και συνεχίζει να εφαρμόζει το μοντέλο λαμβάνοντας καθημερινά τα αποτελέσματα του»

« Η εταιρεία με την εφαρμογή του μοντέλου έχει προετοιμαστεί κατάλληλα για να ικανοποιήσει τους προμηθευτές της ,οι οποίοι λόγω ποικίλων παραγόντων έχουν πρόσφατα θεσπίσει την εφαρμογή αντίστοιχου μοντέλου»

«Συνεχίζουμε ετήσιες αυτοαξιολογήσεις και σταδιακά ετοιμαζόμαστε ώστε να περάσουμε στο επόμενο επίπεδο αναγνώρισης αριστείας»

«Συστηματοποίηση των εσωτερικών δραστηριοτήτων μέσα από διαδικασίες στοχοθεσίας, με σωστό καθορισμό αρμοδιοτήτων και χρονοδιαγράμματος ,αξιολόγησης και αναθεώρησης με βάση τα αποτελέσματα.»

10.2 Άξιζε τον κόπο όλη η προσπάθεια; Για ποιο λόγο;

Από την συγκεκριμένη ερώτηση ανοικτού τύπου οι απαντήσεις που λάβαμε ήταν όλες θετικές τονίζοντας τα οφέλη της εφαρμογής του μοντέλου ,ενώ οι ποιο χαρακτηριστικές παρατίθενται παρακάτω:

«Υπήρξαν συγκεκριμένα οφέλη στην εταιρεία. Το όραμα και οι αξίες της εταιρείας, οι διαδικασίες της εταιρείας και η μέτρηση της αντίληψης των πελατών είναι οι περιοχές με τα μεγαλύτερα θετικά αποτελέσματα από την εφαρμογή του μοντέλου.»

«Ήταν μια συνεχής πορεία στην «κοινωνία της ποιότητας» .Τα αποτελέσματα φαίνονται περισσότερο τώρα που το εργασιακό περιβάλλον γίνεται πιο ελκυστικό-παραγωγικό «εργαστήρι» με εξαιρετικά οφέλη για όλους τους εμπλεκόμενους.»

«Ναι, γιατί εντοπίσαμε περιοχές προς βελτίωση και οργανώσαμε πιο μεθοδικά της διαδικασίες της εταιρείας.»

«Η εταιρεία μέσω του μοντέλου οργανώθηκε καλύτερα και εντόπισε προβληματικά σημεία προς περαιτέρω βελτίωση»

«Ναι διότι η ανάπτυξη ήταν σημαντική»

«Έχουν ευθυγραμμιστεί όλες οι δραστηριότητες που οδηγούν στην επίτευξη των στόχων και πλέον σε όλα όσα πράττουμε λαμβάνουμε υπόψη τις ανάγκες όλων των συμμετεχόντων βελτιώνοντας έτσι τα αποτελέσματα σε όλους τους τομείς. Επίσης σε βάζει στην διαδικασία της αυτοαξιολόγησης και στη συστηματική εφαρμογή ενεργειών βελτίωσης.»

«Οι μονάδες του οργανισμού που χρησιμοποιήθηκε το μοντέλο έμαθαν για τη νέα κουλτούρα και προσπάθησαν να αποκωδικοποιήσουν την γνώση στις ανάγκες , έτσι ώστε να υιοθετήσουν την συνεχή βελτίωση της αποδοτικότητας και των αποτελεσμάτων τους.»

«Άξιζε για τους παρακάτω λόγους :εφαρμογή λογικής RADAR, κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης, ομαδικότητα, επικοινωνία top to bottom, bottom to top, καινοτομία»

« Η τακτική εφαρμογή αποτελεί εξαιρετικό διαγνωστικό εργαλείο αλλά η πιστοποίηση είναι το επιπλέον κίνητρο για ουσιαστική εφαρμογή του μοντέλου.»

«Η εμπλοκή μας με το μοντέλο ενδυνάμωσε το πνεύμα ομαδικότητας αλλά κυρίως βοήθησε να κατανοήσουμε και να εφαρμόσουμε καλύτερα σημαντικές έννοιες όπως όραμα ,στρατηγική και στόχοι. Αποτελεί μια εκπληκτική εμπειρία διαποτισμένη από φαντασία , δημιουργικότητα και ανθρωποκεντρισμό.»

10.3 Θα συνεχίσετε τις προσπάθειες για να παραμείνετε ή να βελτιώσετε το υπάρχον επίπεδο Αριστείας του οργανισμού; Για ποιο λόγο;

«Ναι, γιατί πάντα υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης. Άλλωστε το ταξίδι στην αριστεία δεν τελειώνει ποτέ.»

« Είμαστε ήδη σε εξέταση της αίτησης μας για το δεύτερο επίπεδο επιχειρηματικής αριστείας του μοντέλου διότι το συγκεκριμένο πρότυπο έχει τη δυνατότητα και ήδη έχει βελτιώσει τον οργανισμό και τις διαδικασίες του σε πολλά σημεία.»

«Ναι, για περισσότερες προοπτικές ανάπτυξης.»

« Ναι , γιατί όλη η φιλοσοφία του μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας βασίζεται στη συνεχή βελτίωση...»

«Για την εταιρική ,λειτουργική, ομαδική και προσωπική επιβεβαίωση»

« Ναι , αφού με την εφαρμογή του πάντα κάτι επιπλέον θα κερδίζουμε ως εταιρεία.»

« Ναι , θεωρούμε ότι τα πλεονεκτήματα είναι θετικά και αξίζουν τον κόπο.»

«Η εναρμόνιση της εταιρείας μας στις αρχές της διοίκησης Ποιότητας, ο πελατοκεντρικός προσανατολισμός της και η εφαρμογή ενός συμμετοχικού συστήματος διοίκησης οδηγούν στην απόφαση συνέχισης της εφαρμογής του μοντέλου και στην βελτίωση του επιπέδου αριστείας του οργανισμού»

« Ναι , διότι βελτιώθηκε σημαντικά η παρούσα κατάσταση του οργανισμού και η συνεχόμενες αλλαγές βάσει του μοντέλου οδηγούν στην υπεροχή μας σε σχέση με τους ανταγωνιστές .»

11. Συμπεράσματα

Οι εταιρείες που θέλουν να εισάγουν το EFQM με επιτυχία πρέπει να έχουν υπομονή . Είναι άλλωστε ευρέως αποδεκτό ότι χρειάζεται αρκετό χρόνο προκειμένου να εισαχθεί καθώς απαιτεί σημαντικές αλλαγές στην κουλτούρα και στον τρόπο σκέψης όσων συμμετέχουν. Αυτό σημαίνει ότι τα πλεονεκτήματα είναι μακροπρόθεσμα εμφανή και οι εταιρείες θα πρέπει να είναι ρεαλιστικές σχετικά με τα αναμενόμενα αποτελέσματα στα πρώιμα στάδια εφαρμογής. Αναμφισβήτητα όμως βελτιώνονται οι πιθανότητες λήψης σωστών αποφάσεων και εντοπίζονται σημεία που υστερούν προς βελτίωση.

Παρατηρούμε ότι η σωστή χρήση της λογικής RADAR επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό τα αποτελέσματα των οργανισμών αφού παρουσιάζουν υψηλή συσχέτιση μεταξύ τους. Οι περιοχές που απαιτούν βελτίωση εντοπίζονται , τίθενται στόχοι και ενδυναμώνεται σημαντικά η προσπάθεια επίτευξης αυτών.

Σημαντικό κίνητρο των επιχειρήσεων για την εφαρμογή του μοντέλου ήταν ο εντοπισμός των δυνατών και αδυνάτων σημείων ,η βελτίωση διεργασιών και η οργάνωση των επιχειρήσεων με γρήγορη ανάπτυξη . Τα θετικά αποτελέσματα του μοντέλου είναι αποδεκτά από όλες τις επιχειρήσεις ενώ μεγαλύτερη δυσκολία παρατηρήθηκε στο να τεθούν ξεκάθαροι στόχοι από όλα τα επίπεδα διοίκησης και να επιμορφωθεί το προσωπικό. Αξιόλογο όμως είναι το γεγονός ότι η εφαρμογή του μοντέλου επέφερε σημαντικές βελτιώσεις τόσο στη σχέση του προσωπικού με την διοίκηση όσο και στη συμμετοχή του με νέες προτάσεις για την επίτευξη των στόχων.

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ EFQM

Το μοντέλο επιχειρηματικής τελειότητας του EFQM αποτελείται από 9 κριτήρια, τα οποία αντιπροσωπεύουν εισροές, διαδικασίες, και εκροές. Περιλαμβάνει λοιπόν διαφορετικές συνιστώσες όχι μόνο του εσωτερικού, αλλά και του εξωτερικού περιβάλλοντος. Ιδιαίτερα οι συνιστώσες του εξωτερικού περιβάλλοντος, ενώ είναι δύσκολο να ληφθούν υπόψη σε μεγάλο βαθμό από τη διοίκηση χωρίς την εφαρμογή ενός τέτοιου μοντέλου, επηρεάζουν σημαντικά τη λειτουργία και την ανταγωνιστικότητα, συνεπώς και την επιβίωση, της επιχείρησης.

Το μοντέλο παρέχει μία συστηματική μέθοδο παρακολούθησης αυτών των παραγόντων και βελτιστοποίησης της λειτουργίας και απόδοσης της επιχείρησης. Εκτός από το γεγονός ότι το μοντέλο εμπεριέχει τους κυριότερους παράγοντες για την επιχειρηματική αριστεία, εισάγει και την αυτοαξιολόγηση, η οποία αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα από την εφαρμογή του μοντέλου. Με την αυτοαξιολόγηση ενισχύεται η συμμετοχή όλων, η ομαδική εργασία, η διοίκηση των διαδικασιών, οι μετρήσεις, οι επιθεωρήσεις, ο σχεδιασμός στρατηγικής. Σταδιακά η επιχειρηματική αριστεία ενσωματώνεται στην κουλτούρα της επιχείρησης.

Τα πλεονεκτήματα από τη χρησιμοποίηση του συγκεκριμένου μοντέλου για τη διενέργεια αξιολόγησης μπορούν να συνοψιστούν στα εξής:

- Σε αντίθεση με τα υπόλοιπα πρότυπα καλύπτει όλες τις πτυχές και κάθε μορφή επιχείρησης.
- Διαπιστώνονται οι σχέσεις αιτίας-αποτελέσματος.
- Χρησιμεύει ως διαγνωστικό εργαλείο της επιχειρησιακής «υγείας».
- Η απόδοση του οργανισμού μεγιστοποιείται όταν βασίζεται στη διαχείριση και διάδοση της γνώσης μέσα σε ένα περιβάλλον (κουλτούρα) συνεχούς μάθησης, καινοτομίας και βελτίωσης.
- Εστιάζει στα μετρήσιμα αποτελέσματα και άρα στην ορατή βελτίωση.
- Επιτρέπει τη σύγκριση με άλλες επιχειρήσεις.
- Η επαναλαμβανόμενη χρήση του μπορεί να αποδώσει αποτελέσματα σύγκρισης μέσα στην ίδια την επιχείρηση.

- Διευκολύνει την ανάπτυξη διαδικασιών ολικής βελτίωσης σε κάθε οργανισμό καθώς διαθέτει απλή σε κατανόηση μορφή και επικεντρώνεται στα αποτελέσματα.

Καταλήγουμε ότι το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας είναι ευρύτερο από τα πρότυπα πιστοποίησης. Η ποιότητα στα προϊόντα και τις διαδικασίες, που επιτυγχάνεται με την εφαρμογή του μοντέλου, μπορεί να εξασφαλίσει σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις.

Σε αντίθεση με τα πρότυπα συστημάτων διασφάλισης ποιότητας όπως είναι π.χ. αυτά της σειράς ISO 9000, τα οποία περιορίζονται στην επιθεώρηση των διεργασιών, το μοντέλο EFQM περιλαμβάνει ευρύτερα θέματα. Το μοντέλο, στο οποίο βασίζεται το βραβείο, υποθέτει ότι τα αποτελέσματα είναι συνέπεια διαφόρων αλληλοσχετιζόμενων διαδικασιών και ενεργειών των υπαλλήλων και της διοίκησης.

Περιλαμβάνει τα θεμελιώδη στοιχεία που συγκροτούν τη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), χωρίς όμως να υποδεικνύει συγκεκριμένες μεθόδους, εργαλεία, ή πρακτικές. Αναγνωρίζοντας ότι υπάρχει αιτιώδης σχέση ανάμεσα στις προϋποθέσεις και τα αποτελέσματα, δίνει έμφαση στην εμπλοκή της διοίκησης για τη δημιουργία των κατάλληλων δομών, όπως επίσης και στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και το σχεδιασμό, ώστε να επιτευχθούν οι επιθυμητοί στόχοι.

Καθιερώνει την πρακτική της αυτοαξιολόγησης και της μέτρησης. Οι αιτούντες έχουν υποχρεωτικά διενεργήσει αυτοαξιολόγηση σύμφωνα με το μοντέλο EFQM, η οποία βασίζεται σε πραγματικά δεδομένα και όχι σε υποθέσεις. Με τη διενέργεια περιοδικών αξιολογήσεων, καθίσταται δυνατή και η παρακολούθηση της προόδου της επιχείρησης.

Συμβάλλει στη δημιουργία μιας κουλτούρας διαρκούς βελτίωσης. Αποτέλεσμα μιας επιτυχούς αυτοαξιολόγησης είναι η κατάρτιση μακροχρόνιων σχεδίων δράσης και η δέσμευση του προσωπικού και της διοίκησης για την εφαρμογή αλλαγών και την επίτευξη βελτιώσεων. Οι στόχοι των σχεδίων δράσης θα πρέπει να συμβαδίζουν με τις προτεραιότητες της επιχείρησης. Οι ενέργειες εφαρμογής τους και οι επιπτώσεις τους θα πρέπει επίσης να επιθεωρούνται.

Προωθεί την ενσωμάτωση πρωτοβουλιών ποιότητας στις λειτουργίες της επιχείρησης. Η φιλοσοφία του μοντέλου και τα στοιχεία που αυτό περιλαμβάνει είναι σύμφωνα με τις αρχές της ΔΟΠ. Η επιχείρηση εξωθείται στην ανάληψη πρωτοβουλιών για τη βελτίωση περιοχών, το οποίο έχει σαν αποτέλεσμα την ποιοτική λειτουργία της επιχείρησης και καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη. Βοηθά στη συνολική θεώρηση των λειτουργιών και τμημάτων της επιχείρησης και όχι στις μεμονωμένες μετρήσεις. Τα αποτελέσματα είναι συνέπεια αλληλοσυσχετιζόμενων παραγόντων, γεγονός που αποτελεί τη φιλοσοφία του μοντέλου, και που ίσως δεν ήταν ορατό ή δεν εφαρμοζόταν από την επιχείρηση πριν από τη συμμετοχή στη διαδικασία του βραβείου.

Η αξιολόγηση από έμπειρους αξιολογητές στα πλαίσια του ευρέως διαδεδομένου μοντέλου EFQM επιτρέπουν την εκτίμηση της προόδου της λειτουργίας της επιχείρησης από ένα αξιόπιστο οργανισμό. Οι συμμετέχοντες λαμβάνουν ανάδραση από τους αξιολογητές με τα δυνατά σημεία και τα σημεία προς βελτίωση της επιχείρησης. Οι αξιολογητές είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι, διενεργούν την αξιολόγηση εθελοντικά και είναι διευθυντικά στελέχη επιχειρήσεων προερχόμενα από διάφορες χώρες.

Η ευρεία πια χρήση του μοντέλου (περισσότεροι από 20000 οργανισμοί στην Ευρώπη), καθιστά δυνατή τη σύγκριση με άλλους οργανισμούς και την εξαγωγή συμπερασμάτων για τη λειτουργία του συγκεκριμένου οργανισμού. Σε όλους τους υποψήφιους δίνεται φυλλάδιο με πρόσφατους συμμετέχοντες για τη διάδοση καλών πρακτικών. Οι νικητές του βραβείου θεωρούνται πρότυπα (“role models”) για τους άλλους οργανισμούς και αποκτούν εθνική και διεθνή καλή φήμη και αναγνώριση από την κοινωνία. Σε συνδυασμό με την τελετή βράβευσης πραγματοποιούνται δημοσιεύσεις σε τοπικές και εθνικές εφημερίδες, ενώ οι νικητές μπορούν να χρησιμοποιούν το σήμα αναγνώρισης από τον EFQM στις εμπορικές και διαφημιστικές τους δραστηριότητες.

Το μοντέλο, στο οποίο βασίζεται το βραβείο, χρησιμοποιείται ως πλαίσιο για τη λήψη στρατηγικών και λειτουργικών αποφάσεων. Σύμφωνα με τον EFQM «η σύγκριση των επιχειρηματικών αποτελεσμάτων θα πρέπει να προκαλέσει την ανάλυση και το σχεδιασμό για την επίτευξη βελτιώσεων». Παρ’ όλα αυτά τα κριτήρια που αναφέρονται στην πολιτική και στρατηγική δεν ελέγχουν την αποτελεσματικότητα της στρατηγικής αλλά μόνο κατά πόσο μπορούν να ενσωματωθούν σ’ αυτήν πλευρές της ΔΟΠ.

Στο στρατηγικό επίπεδο το μοντέλο δεν μπορεί να υποστηριχτεί ότι έχει καθοδηγητικό ρόλο στη χάραξη στρατηγικής, αλλά η συμβολή του περιορίζεται στην τοποθέτηση των ήδη σχεδιασμένων πρωτοβουλιών στην οργανωτική διαδικασία και τον προσδιορισμό των επιπτώσεών τους. Στο τακτικό επίπεδο αντίθετα, ο ρόλος του μοντέλου εκτείνεται σε τρεις παραμέτρους: στο σχεδιασμό, τη δομή και τη μέτρηση. Όσον αφορά τις πρώτες δύο παραμέτρους το μοντέλο παρέχει ένα πλαίσιο ευθυγράμμισης των πρωτοβουλιών βελτίωσης, ώστε η στρατηγική να μετατρέπεται σε εφικτούς στόχους και δραστηριότητες. Η μέτρηση αναφέρεται στις μετρήσεις και την αξιολόγηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Στο λειτουργικό επίπεδο τέλος, στο οποίο βρίσκεται εφαρμογή κατά κύριο λόγο το μοντέλο, οι πρωτοβουλίες εφαρμόζονται, με στόχο την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων.

Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM προσφέρει μια ξεχωριστή και αναγνωρισμένου κύρους αναγνώριση παγκοσμίως. Τα τρία επίπεδα του Μοντέλου δίνουν τη δυνατότητα Συγκριτικής Αξιολόγησης με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις στην Ευρώπη που εφαρμόζουν το ίδιο πλαίσιο ,μεταξύ των οποίων συγκαταλέγονται υποδειγματικές επιχειρήσεις. Τα επίπεδα αυτά, είναι ένας πρακτικός και εύχρηστος τρόπος για να αποκτήσουν οι οργανισμοί εμπειρία και εξοικείωση με το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας και την τεχνική της Αυτο-αξιολόγησης ως εργαλείο για τον προσδιορισμό και την σωστή διαχείριση των περιοχών προς βελτίωση. Προκειμένου όμως να διατηρείται ή να ενισχύεται η επιτυχημένη πορεία ενός οργανισμού, πρέπει να γίνεται συνεχής ανασκόπηση, πράγμα που επιτυγχάνεται από τα εννέα Κριτήρια Αξιολόγησης του Μοντέλου. Αυτά οδηγούν στην επιμέτρηση της ικανοποίησης των πελατών και την αναθεώρηση ή βελτίωση των προϋποθέσεων για αύξηση της ικανοποίησης. Αυτή η αναθεώρηση επιτυγχάνεται με τη χρήση της μεθόδου RADAR. Μέσω της αυτό-αξιολόγησης σε όλα τα κριτήρια καταγράφονται όλες οι λειτουργίες και εντοπίζονται τα ισχυρά και αδύνατα σημεία μιας υπηρεσίας.. Όσον αφορά τα βραβεία ποιότητας, λειτουργούν θετικά για το προφίλ της επιχείρησης, τόσο στην αγορά εργασίας, όσο και στον πελάτη, κατακτώντας έτσι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η αύξηση του ενδιαφέροντος από τις επιχειρήσεις για το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας, είναι πλέον εμφανής σε μεγάλο βαθμό και στην Ελλάδα. Η εισαγωγή τέτοιων

Μοντέλων ΔΟΠ αυξάνει τα standard ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων, δίνοντας άλλη διάσταση στην έννοια της ποιότητας.

Βιβλιογραφία

Διεθνείς συνεργασίες - European Foundation for Quality Management (EFQM),
Available from: <http://www.eede.gr/>

J.M. Juran, ed. Quality Control Handbook 1988, 4th ed., McGraw-Hill, New York

Crosby, P.B. (1979), *Quality Is Free*, McGraw-Hill, New York, NY

Feigenbaum, A.V. (1991), *Total Quality Control*, 3rd ed., McGraw-Hill, New York

Moeller, Johannes (2001) The EFQM Excellence Model, German experiences with the EFQM approach in health care, *International Journal in Health Care* 13 (1), pp. 45-49.

Γεωργίου Δ. Τσιότρα (1995) Βελτίωση Ποιότητας, Έκδοση Β. Αθήνα, Ε. Μπένου.

Dr Edward Sallis (1994) 12 Fresh Views on TQM, Belgium, European Foundation for Quality Management.

Τζωρτζάκης Κ. και Τζωρτζάκη Α. (2002) Οργάνωση και Διοίκηση, Έκδοση Β. Αθήνα, Rosili.

B.G.Dale, M.Zairi, A. Van der Wiele, A.R.T. Williams (2000) Quality is dead in Europe - long live excellence - true or false?, *Measuring Business Excellence Journal*, MCB UP Ltd 4 (3), pp 4-10.

EFQM (1999:1), “*Assessing for Excellence*”, European Foundation for Quality Management, Brussels, Belgium.

Porter, L.J. and Tanner, S.J. (1996), *Assessing Business Excellence – A guide to self-assessment*, Butterworth-Heinemann, Oxford, United Kingdom.

Povey, B. (1996), *Continuous Business Improvement: Linking the key improvement processes for your critical long-term success*, McGraw Hill, London, United Kingdom.

Hillman, P.G. (1994), “Making Self-assessment Successful”, *The TQM Magazine*, Vol. 6, No. 3, pp. 29-31.

Oakland, J. (1999), “Winning performance through business excellence”, *Credit Control*, Vol. 20, No. 7, pp. 23-31.

Reed, D.M. and Shergold, K. (1996), “Striving for excellence: how self-assessment using the Business Excellence Model can result in step improvements in all areas of business activities”, *The TQM Magazine*, Vol. 8, No.6, pp. 48-52.

LARS-ERIK NILSSON & PETER SAMUELSSON(2000) “Self-Assessment for Business Excellence in Large Organisations-*The EFQM Excellence Model* as a tool for continuous improvement”, Chalmers University of Technology

EFQM and EOQ, (1999), “Memorandum of understanding”, European Foundation for Quality Management and European Organization for Quality, March 17th 1999.

ETM (2000), “On excellence and perfection”, presentation material received from Ericsson Telecommunicatie, Rijen, The Netherlands.

Laszlo, G.P. (1999), “Implementing a quality management program – three Cs of success: commitment, culture, cost”, *The TQM Magazine*, Vol. 11, No. 4, pp. 231-237.

Pearson, R.D. and Wilson, P.F. (1995), *Performance-Based Assessment – External, Internal, and Self-Assessment Tools for Total Quality Management*, ASQC – Quality Press, Milwaukee, USA.

McAdam, R. (2000), “Three leafed clover?: TQM, organisational excellence and business improvement”, *The TQM Magazine*, Vol. 12, No. 5, pp. 314-320.

Άρθρο της κας Νέλλας Καναβάκη, Quality Assurance Manager του Ομίλου Μ. Γ. Μαμιδάκη που δημοσιεύτηκε στο δικτυακό χώρο <http://www.hotel-restaurant.gr/online/article.asp?returnPage=SECTION&group=2§ion=3&articleid=1109>

Αθανασίου, Λ. (2000): Μέθοδοι και τεχνικές έρευνας στις επιστήμες της αγωγής, Ιωάννινα

Παπαναστασίου, Κ. (1996): Μεθοδολογία επιστημονικής έρευνας, Λευκωσία

Claude Javeau(2000), Η έρευνα με ερωτηματολόγιο-Το εγχειρίδιο του καλού ερευνητή, Εκδότης: Τυπωθήτω

Howitt, D. And Crammer, D.(2003). A Guide to Computing Statistics with Spss.Release 11 for Windows.PEARSON Education Limited.

Joreskog, K. G. (1969). A General Approach to Confirmatory Maximum Likelihood Factor Analysis. In J. Hair et al., Multivariate Data Analysis with Readings, Prentice Hall, USA, 1995:687.

Hair, F., Anderson, R., Tatham, R., Black, W. (1995). Multivariate Data Analysis with Readings 4th Ed. London, Prentice-Hall International.

Spector, P.E (1992). Summated rating scale construction: An Introduction. Sage University Paper Series No 82, on Quantitative Applications in the Social Sciences, Beverly Hills CA: SAGE, p.34.

Karathanasi, V. (1995). Exploring elements of the cheese purchasing decision process through application of purchasing involvement methodology. The case of cheese products in Athens, Greece. PhD Thesis, Wye College, University of London, November. Σελίδα 48.

Βασίλης Δαφέρμος(2005), Κοινωνική στατιστική με το SPSS, Εκδότης: Ζήτη

University Computing Services (September 1996). Guide To The Design Of Questionnaires. The University of Leeds

Δικτυακοί χώροι

<http://www.efqm.org>

<http://www.urenio.org/benchmark/el/index.html>

<http://www.eede.gr/>

<http://www.quality-foundation.co.uk/>

<http://www.techpress.gr/?p=3977>

<http://www.cyta.com.cy/pr/newsletter/Archive2008/February/periaristias.html>

<http://www.aion.gr/site/el/travel-to-quality>

<http://www.cse-net.org/kb/files/309.pdf>

<http://www.bankofcyprus.com/main/main.aspx?id=4197>

www.piscinesideales.gr

<http://www.hotel-restaurant.gr/online/>

<http://www.urenio.org/k-clusters/bench.html>

<http://www.bqf.org.uk/>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

Γλωσσάριο

Αξία (value)

Ο όρος αξία αναφέρεται σε αξίες νομισματικές, ευημερίας, πολιτισμικές και ηθικές. Οι ηθικές αξίες είναι, λίγο πολύ, καθολικές, ενώ οι πολιτισμικές αξίες μπορεί να διαφέρουν μεταξύ οργανώσεων, όπως και μεταξύ χωρών. Οι πολιτισμικές αξίες τις οποίες ενστερνίζεται η οργάνωση πρέπει να συνδέονται με την αποστολή της. Αυτές μπορεί να διαφέρουν μεταξύ των μη κερδοσκοπικών οργανώσεων και των ιδιωτικών επιχειρήσεων.

Αξιολόγηση (evaluation)

Αξιολόγηση είναι η διαδικασία κατά την οποία εξετάζουμε αν οι ενέργειες τις οποίες κάναμε είχαν τα επιθυμητά αποτελέσματα και αν θα μπορούσαμε με άλλες ενέργειες να έχουμε καλύτερο αποτέλεσμα με μικρότερο κόστος.

Αποδοτικότητα (efficiency)

Αποδοτικότητα είναι η σχέση των εκροών με τις εισροές ή το κόστος. Ο όρος αποδοτικότητα είναι συνώνυμος της παραγωγικότητας. Η παραγωγικότητα μπορεί να μετρηθεί με τρόπους που λαμβάνουν υπόψη είτε την εισροή όλων των συντελεστών της παραγωγής (συνολική παραγωγικότητα των συντελεστών) ή ένα συγκεκριμένο συντελεστή (παραγωγικότητα εργασίας ή παραγωγικότητα κεφαλαίου).

Αποστολή (mission)

Αποστολή είναι ο τελικός λόγος ύπαρξης μιας οργάνωσης.

Επιπτώσεις των αποτελεσμάτων (outcomes)

Οι επιπτώσεις (ή οι επιδράσεις) που οι εκροές έχουν επί της κοινωνίας.

Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον Πελάτη/πολίτη (citizens/ customers results)

Τα αποτελέσματα πελατών/πολιτών ορίζονται σε σχέση με το τι επιτυγχάνει η οργάνωση για τους πελάτες/πολίτες της, όπως λ.χ. η ικανοποίηση αναγκών ή αιτημάτων. Στα στοιχεία μπορεί να περιλαμβάνονται η ικανοποίηση πελατών/πολιτών ή η προθυμία πληρωμής.

Αποτελεσματικότητα (effectiveness)

Αποτελεσματικότητα είναι η σχέση ανάμεσα στον στόχο που έχει τεθεί και στο αποτέλεσμα που επιτυγχάνεται.

Βέλτιστη Πρακτική (Best practice)

Βέλτιστη Πρακτική είναι η υψηλού επιπέδου αποδοτικότητα ή μέθοδοι ή προσεγγίσεις, που οδηγούν σε εξαιρετική επίδοση. Η βέλτιστη πρακτική είναι ένας σχετικός όρος που υποδηλώνει, ενίοτε, καινοτόμες ή ενδιαφέρουσες επιχειρησιακές πρακτικές, οι οποίες έχουν επισημανθεί μέσω της συγκριτικής αξιολόγησης. Μερικές φορές είναι προτιμότερο να γίνεται αναφορά απλώς για «καλή πρακτική», δεδομένου ότι δεν μπορεί κανείς να είναι ποτέ σίγουρος ποια πρακτική είναι η βέλτιστη.

Βραχυπρόθεσμος στόχος (short term goal)

Στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα, συνήθως μικρότερο από ένα έτος.

Δυνατά και Αδύνατα Σημεία, Ευκαιρίες και Απειλές (ΔΑΕΑ)- (Ανάλυση)-(SWOT analysis)

Η ανάλυση των δυνατών σημείων, των αδύνατων σημείων, των ευκαιριών (πιθανά πλεονεκτήματα) και απειλών (πιθανές δυσκολίες) μιας οργάνωσης.

Δείκτης (Indicator)

Δείκτης είναι το ενδεικτικό μέτρο κάποιου φαινομένου, δηλαδή οι δείκτες δεν μετρούν το φαινόμενο ως φαινόμενο, αλλά μόνον έμμεσα.

Δείκτης αντίληψης (perception indicator)

Δείκτης αντίληψης είναι το υποκειμενικό μέτρο που αναφέρεται σε κάποιο φαινόμενο, όπως, π.χ., η αντίληψη του πελάτη/πολίτη για την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

Διαδικασία (process)

Η διαδικασία ορίζεται ως το σύνολο των δραστηριοτήτων, με τις οποίες ένα σύνολο εισροών μετασχηματίζονται σε εκροές ή αποτελέσματα, προσθέτοντας έτσι αξία. Η φύση των διαδικασιών στις δημόσιες οργανώσεις μπορεί να ποικίλλουν σημαντικά, από σχετικά αφηρημένες δραστηριότητες, όπως λ.χ. είναι η στήριξη για την ανάπτυξη πολιτικής ή η ρύθμιση οικονομικών δραστηριοτήτων έως τις πολύ συγκεκριμένες δραστηριότητες της παροχής υπηρεσιών.

Διαδικασία συνεχούς βελτίωσης (continuous improvement process)

Η συμμετοχή όλων των μελών μιας οργάνωσης στην αδιάκοπη βελτίωση των επιχειρησιακών διαδικασιών όσον αφορά την ποιότητα, την οικονομία ή το χρόνο ολοκλήρωσης μιας διαδικασίας.

Δίκτυο (network)

Δίκτυο είναι κάθε άτυπη οργάνωση η οποία συνδέει ανθρώπους ή οργανώσεις που δεν έχουν μια τυπική ιεραρχική σχέση. Τα μέλη του δικτύου συχνά έχουν κοινές αξίες και κοινά συμφέροντα.

Διοίκηση αλλαγών (change management)

Η διοίκηση αλλαγών περιλαμβάνει τόσο τη δημιουργία των αναγκαίων αλλαγών σε μια οργάνωση όσο και την καθοδήγηση της δυναμικής των αλλαγών διά μέσου της οργάνωσης, της υλοποίησης και της υποστήριξης της αλλαγής.

Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (human resources management)

Η διοίκηση, ανάπτυξη και χρησιμοποίηση της γνώσης και όλων των δυνατοτήτων των υπαλλήλων μιας οργάνωσης, για να στηριχθεί η πολιτική και ο επιχειρησιακός σχεδιασμός, όπως επίσης και η αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών της.

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management)

Διοικητική φιλοσοφία επικεντρωμένη στον πελάτη η οποία προσπαθεί να βελτιώνει συνεχώς τις επιχειρησιακές διαδικασίες χρησιμοποιώντας αναλυτικά εργαλεία και ομαδική εργασία, με τη συμμετοχή όλων των υπαλλήλων. Υπάρχουν αρκετά μοντέλα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, από τα οποία συχνότερα χρησιμοποιούνται το EFQM, το Speyer, το Malcom Baldrige και το ISO 9000.

Εισροή (input)

Η εισροή είναι κάθε είδος πόρου που χρησιμοποιείται στην παραγωγή.

Εκροή (output)

Η εκροή είναι το άμεσο αποτέλεσμα της παραγωγής, που μπορεί να είναι αγαθά ή υπηρεσίες. Γίνεται διάκριση μεταξύ ενδιάμεσων και τελικών προϊόντων, σύμφωνα με την οποία τα πρώτα είναι προϊόντα που παραδίδονται από ένα τμήμα σε ένα άλλο μέσα στην οργάνωση, ενώ τα δεύτερα είναι εκροές που παραδίδονται σε κάποιον έξω από την οργάνωση.

Ενδυνάμωση (empowerment)

Ενδυνάμωση είναι η διαδικασία με την οποία παρέχεται μεγαλύτερη δυνατότητα επιρροής σε μια ομάδα ανθρώπων (π.χ. πολιτών ή υπαλλήλων) μέσω της συμμετοχής τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων ή μέσω της απόκτησης περισσότερης αυτονομίας, κ.λπ.

Επανασχεδιασμός επιχειρησιακής δραστηριότητας (business process re-engineering)

Συστηματική χαρτογράφηση και επανεξέταση της παραγωγής, της παροχής, της προβολής και άλλων επιχειρησιακών διαδικασιών της οργάνωσης με σκοπό τη βελτίωση της επίδοσής της.

Επιθεώρηση (audit)

Η επιθεώρηση είναι μια ανεξάρτητη λειτουργία αξιολόγησης κατά την οποία εξετάζονται και αξιολογούνται οι δραστηριότητες μιας οργάνωσης και τα αποτελέσματα της δράσης της. Οι πιο κοινές επιθεωρήσεις είναι οι εξής: οικονομικός έλεγχος, λειτουργικός έλεγχος, έλεγχος πληροφορικών-επικοινωνιακών συστημάτων, έλεγχος συμμόρφωσης και διοικητικός έλεγχος. Η ελεγκτική δραστηριότητα που αναπτύσσεται στο πλαίσιο μιας επιθεώρησης μπορεί να διακριθεί σε τρία επίπεδα:

- Εσωτερικός έλεγχος που διενεργείται από τη διοίκηση.
- Εσωτερική επιθεώρηση που διενεργείται από ανεξάρτητο σώμα της οργάνωσης. Μεταξύ άλλων, η εσωτερική επιθεώρηση οφείλει να ελέγξει την αποτελεσματικότητα της εσωτερικής διοίκησης των οργανώσεων.
- Εξωτερική επιθεώρηση, που διενεργείται από ανεξάρτητο σώμα εκτός της οργάνωσης.

Επιχειρησιακός στόχος (operational objective)

Η πιο συγκεκριμένη διατύπωση ενός στόχου στο επίπεδο της οργανωτικής μονάδας. Ένας επιχειρησιακός στόχος μπορεί να μετατραπεί αμέσως σε ένα σύνολο δραστηριοτήτων.

Ηγεσία (leadership)

Ηγεσία είναι ο τρόπος με τον οποίο οι ηγέτες προάγουν και διευκολύνουν την επίτευξη της αποστολής και την πραγμάτωση του οράματος, αναπτύσσουν αξίες απαραίτητες για την μακροπρόθεσμη επιτυχία και τις θέτουν σε εφαρμογή μέσω των κατάλληλων ενεργειών και συμπεριφορών, και συμμετέχουν προσωπικά στις διαδικασίες ανάπτυξης και εφαρμογής του διοικητικού συστήματος.

Κώδικας συμπεριφοράς (code of conduct)

Κανόνες και υποδείξεις για τη συμπεριφορά μιας επαγγελματικής ομάδας ή οργάνωσης. Οι κανόνες συμπεριφοράς μπορούν, επίσης, να διέπουν ιδιαίτερες δραστηριότητες, όπως η επιθεώρηση και η συγκριτική αξιολόγηση.

Μακροπρόθεσμη περίοδος (long term)

Η μακροπρόθεσμη περίοδος αναφέρεται συνήθως σε περιόδους πέντε έως δέκα ετών ή και μεγαλύτερες.

Μεσοπρόθεσμη περίοδος (medium term)

Η μεσοπρόθεσμη περίοδος αναφέρεται συνήθως σε περιόδους δύο έως πέντε ετών.

Μέτοχοι (stakeholders)

Μέτοχοι είναι εκείνοι που έχουν συμφέρον, ανεξάρτητα αν είναι οικονομικό ή άλλο, από τις δραστηριότητες της οργάνωσης. Μέτοχοι είναι, παραδείγματος χάριν, οι πελάτες/πολίτες, οι υπάλληλοι, το κοινό, οι υπηρεσίες ελέγχου, τα μέσα μαζικής επικοινωνίας, οι προμηθευτές, κ.λπ. Εντολείς, όπως η κυβέρνηση, που αντιπροσωπεύεται από εκλεγμένους (ή διορισμένους) ηγέτες, οι ανώτερες κυβερνητικές οργανώσεις, είναι επίσης μέτοχοι. Φυσικά, δεν είναι ίσοι όλοι οι μέτοχοι.

Οικονομία (economy)

Ο όρος οικονομία αναφέρεται στην εξοικονόμηση χρημάτων, αγοράζοντας πιο φτηνά κ.λπ., χωρίς να γίνεται αναφορά στις εκροές ή στους στόχους.

Όραμα (vision)

Το όραμα είναι το (ίσως) πραγματοποιήσιμο όνειρο σχετικά με το τι θέλει να κάνει μια οργάνωση και πού θέλει να φτάσει.

Παρακολούθηση των αποτελεσμάτων (follow-up)

Η παρακολούθηση των αποτελεσμάτων είναι η διαδικασία που ακολουθεί αυτής της αυτο-αξιολόγησης και των αλλαγών σε μία οργάνωση και έχει ως στόχο την μέτρηση

αυτής και την ανάληψη νέων πρωτοβουλιών και ίσως την προσαρμογή της στρατηγικής, της πολιτικής της οργάνωσης στις νέες συνθήκες.

Πελάτης/Πολίτης (customer/citizen)

Ο όρος πελάτης/πολίτης χρησιμοποιείται για να δοθεί έμφαση στην αμφίδρομη σχέση ανάμεσα στη δημόσια διοίκηση και στους πελάτες δημόσιων υπηρεσιών, αλλά και στα μέλη του γενικού πληθυσμού, που ως πολίτες και φορολογούμενοι έχουν εύλογο ενδιαφέρον για τις υπηρεσίες και τις εκροές του δημόσιου τομέα.

Ποιότητα (quality)

Η ποιότητα είναι χαρακτηριστικό του προϊόντος (αγαθού ή υπηρεσίας). Μπορεί να μετρηθεί άμεσα, ως συμμόρφωση προς κάποιο πρότυπο, ή έμμεσα, σύμφωνα με την εκτίμηση του πελάτη/πολίτη ή την γενική εντύπωση για αυτήν. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας εστιάζεται σε μεθόδους και διαδικασίες που θεωρείται ότι συντελούν στην προαγωγή της ποιότητας.

Πολιτική (policy)

Η δημόσια πολιτική είναι ο συνδυασμός στόχων και μέσων επίτευξής τους.

Στόχος (target)

Επίπεδο αποτελεσμάτων (εκροής, ποιότητας, αποδοτικότητας, κ.λπ.) που πρέπει να επιτευχθεί. Οι στόχοι τίθενται για σκοπούς και επιδιώξεις από τους εντολείς ή από την ίδια την οργάνωση.

Στρατηγική (strategy)

Στρατηγική είναι το πρόγραμμα δράσης για την επίτευξη των στόχων μιας οργάνωσης.

Στρατηγική συγκριτική αξιολόγηση (strategic benchmarking)

Η στρατηγική συγκριτική αξιολόγηση χρησιμοποιείται όταν οι οργανώσεις αναζητούν τρόπους βελτίωσης της συνολικής τους απόδοσης εξετάζοντας τις μακροπρόθεσμες στρατηγικές και τις γενικότερες προσεγγίσεις που έχουν συμβάλλει ώστε άλλες

οργανώσεις να επιτύχουν υψηλή αποδοτικότητα. Η στρατηγική συγκριτική αξιολόγηση συμπεριλαμβάνει συγκρίσεις των υψηλού επιπέδων επιδόσεων όπως λ.χ. των κύριων αρμοδιοτήτων, της ανάπτυξης νέων προϊόντων και υπηρεσιών, της αλλαγής στην ισορροπία άσκησης των δράσεων ή της βελτίωσης των ικανοτήτων διαχείρισης αλλαγών που συντελούνται στο περιβάλλον λειτουργίας τους.

Συγκριτικές επιδόσεις (benchmarking)

Δύο ή περισσότεροι συμμετέχοντες οι οποίοι διενεργούν συστηματικές συγκρίσεις των διαδικασιών ή και των αποτελεσμάτων των αντίστοιχων οργανώσεών τους για να κατανοήσουν ποιες είναι οι καλύτερες πρακτικές και να τις εφαρμόσουν με τον κατάλληλο τρόπο στις οργανώσεις τους.

Συγκριτική επίδοση διαδικασιών και αποτελεσμάτων (process and results benchmarking)

Η συγκριτική επίδοση των διαδικασιών συγκρίνει δραστηριότητες και διαδικασίες. Η συγκριτική επίδοση των αποτελεσμάτων συγκρίνει εκροές, αποτελέσματα και άλλους δείκτες αποτελεσματικότητας, όπως η ποιότητα, η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα κόστους. Σε αμφότερες τις περιπτώσεις, σκοπός είναι η βελτίωση ιδιαίτερα κρίσιμων διαδικασιών και λειτουργιών. Η συγκριτική επίδοση των διαδικασιών και η αντίστοιχη των αποτελεσμάτων αλληλοσυμπληρώνονται και, συνήθως, είναι αναγκαίες και οι δύο για να καταλήξουμε σε συμπεράσματα σχετικά με τη βέλτιστη πρακτική.

Συνεργασία (partnership)

Η συνεργασία με άλλο μέρος σε εμπορική ή μη εμπορική βάση για την επίτευξη κοινού σκοπού.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ II :

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΕΦQM ΣΤΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΧΩΡΟ

- Παρακαλώ απαντήστε όλες τις ερωτήσεις με τη σειρά που δίνονται καθώς κάποιες από αυτές σχετίζονται με τις προηγούμενες τους.
- Για κάθε ερώτηση θα πρέπει να δώσετε μία απάντηση. Οι περισσότερες ερωτήσεις έχουν στο τέλος τους επιπλέον χώρο, σε περίπτωση που θέλετε να προσθέσετε ή να σχολιάσετε κάτι.
- Αν συναντήσετε κάποια δυσκολία κατά την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, παρακαλώ ενημερώστε μας.
- Τα παρακάτω στοιχεία είναι απολύτως εμπιστευτικά και δεν πρόκειται να χρησιμοποιηθούν σε καμία άλλη περίπτωση πέρα από την συγκεκριμένη έρευνα.
- Παρακαλώ απαντήστε τις ερωτήσεις από τη θεώρηση του οργανισμού και όχι βάση προσωπικών σας απόψεων.
- Σας ευχαριστούμε για το χρόνο σας.

ΜΕΡΟΣ Α- ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Επωνυμία Εταιρείας/ Οργανισμού:

Υπεύθυνος Συμπλήρωσης ερωτηματολογίου:

Θέση στην Εταιρεία:

Τηλέφωνο επικοινωνίας:

Email:

ΜΕΡΟΣ Β- ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

Επιλέξτε σε ποια από τις παρακάτω κατηγορίες ανήκει η επιχείρηση/ οργανισμός	
1. Μεγάλος Οργανισμός (>250 άτομα)	☐
2. Μικρομεσαία Επιχείρηση (<250 άτομα)	☐
3. Δημόσια Επιχείρηση	☐
4. Επιχειρησιακός τομέας(Ανεξάρτητος-Με αυτονομία)	☐
5. Λειτουργικό Τμήμα	☐

Πότε ξεκίνησε η προσπάθεια	
Πότε έγινε η πιστοποίηση	

Είναι πιστοποιημένος ο οργανισμός σας σε κάποιο άλλο πρότυπο βελτίωσης ποιότητας	
ΝΑΙ	☐
ΟΧΙ	☐
Αν ΝΑΙ, σε ποιο;	
Πρότυπο διασφάλισης ποιότητας σειράς ISO 9000	☐
Best Workplaces	☐
Άλλο (παρακαλώ αναφέρατε)	

Σε ποιο επίπεδο επιχειρηματικής αριστείας έχετε διακριθεί;	
1. Επίπεδο 1 «Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία»	☐
2. Επίπεδο 2 «Αναγνώριση για την Επιχειρηματική Αριστεία»	☐
3. Επίπεδο 3 «Finalist Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας »	☐
4. Επίπεδο 4 «Ευρωπαϊκός Έπαινος Ποιότητας »	☐
5. Επίπεδο 5 «Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας »	☐

Εφαρμόσατε το πλαίσιο του EFQM σε ένα μόνο κομμάτι του οργανισμού σας;	
ΝΑΙ	☐
ΟΧΙ	☐
Αν ΝΑΙ, σκέφτεστε να το επεκτείνετε και σε κάποιο άλλο;	
ΝΑΙ	☐
ΟΧΙ	☐

Θα συνεχίσετε να εφαρμόζετε το μοντέλο EFQM;	
ΝΑΙ	☐
ΟΧΙ	☐

Αν ΝΑΙ, είναι στους μελλοντικούς στόχους του οργανισμού να προχωρήσει στο επόμενο επίπεδο επιχειρηματικής αριστείας;

ΝΑΙ

☐

ΟΧΙ

☐

Η κλίμακα που χρησιμοποιείται είναι από 1 έως 10 με 1 καθόλου και 10 απόλυτα.

ΜΕΡΟΣ Γ- ΚΙΝΗΤΡΑ ΠΟΥ ΟΔΗΓΗΣΑΝ ΣΤΗΝ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ

Δηλώστε σε ποιο βαθμό κάποιο από τα παρακάτω κίνητρα σας οδήγησε στην εφαρμογή του μοντέλου EFQM

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ

	Βαθμός
Βελτίωση ποιότητας τελικών προϊόντων/ υπηρεσιών	1
Βελτίωση εξωτερικών σχέσεων/ επικοινωνίας	1
Πρόβλεψη μελλοντικής απαίτησης πελατών για νέα προϊόντα/ υπηρεσίες	1
Αναγνώριση και πρόσβαση σε νέες αγορές	1
Εντοπισμός δυνατών και αδύνατων σημείων	1
Βελτίωση συγκεκριμένων διεργασιών που παρουσίαζαν αδυναμίες ή υστερούσαν σε απόδοση έναντι άλλων	1
Δημιουργία στρατηγικής ανάπτυξης του οργανισμού βασισμένη σε μια κοινή και πιστοποιημένη γλώσσα σε όλα τα τμήματα	1
Δημιουργία σημείου αναφοράς για σύγκριση με άλλους οργανισμούς και υιοθέτησης επιτυχημένων πρακτικών	1
Απαίτηση για ένα διαγνωστικό εργαλείο με το οποίο η εταιρία θα βελτιώσει την ανταγωνιστικότητα της	1
Βελτίωση εσωτερικής επικοινωνίας	1
Συνολική σημαντικότητα του κριτηρίου: Ευκαιρίες Βελτίωσης	1

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ – ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

	Βαθμός
Ένταξη σε επιδοτούμενο πρόγραμμα	1
Προϋπόθεση ή πλεονέκτημα για συμμετοχή σε διαγωνισμούς	1
Ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (προβολή)	1
Μετά από απαίτηση πελατών	1
Μετά από απαίτηση προμηθευτών	1
Μείωση ελαττωματικών προϊόντων/ παραπόνων πελατών	1
Οργάνωση επιχείρησης με πολύ γρήγορη ανάπτυξη	1
Μετά από υπόδειξη στρατηγικών συνεργατών	1
Ανάπτυξη ενός πλαισίου για την εισαγωγή πρωτοβουλιών εταιρικής κοινωνικής ευθύνης	1
Συνολική σημαντικότητα του κριτηρίου :Οργάνωσης-Στρατηγικής εταιρείας	1

Οποιοδήποτε άλλο λόγο που δεν αναφέρθηκε παραπάνω και θέλετε να τον επισημάνετε	
	Βαθμός
1.	1
2.	1

ΜΕΡΟΣ Δ- ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

	Βαθμός
Μεταφορά τεχνογνωσίας (know how) από τη διαδικασία της πιστοποίησης	1

Η πιστοποίηση αφορούσε στο σύνολο του οργανισμού;	
ΝΑΙ ☐	
ΟΧΙ ☐	
Πόσοι ενεπλάκησαν και ποιοι. Παρακαλώ περιγράψτε.	
Η προσπάθεια για την πιστοποίηση έγινε γνωστή σε ολόκληρο τον οργανισμό	
ΝΑΙ ☐	
ΟΧΙ ☐	
ΕΞΗΓΗΣΗ:	
Χρησιμοποιήθηκε συγκεκριμένος σύμβουλος για να βοηθήσει στην πορεία της πιστοποίησης	
ΝΑΙ ☐	
ΟΧΙ ☐	
Κόστος πιστοποίησης:	
Τρόπος διάδοσης στο προσωπικό. Παρακαλώ περιγράψτε.	
Διενεργήθηκε διαδικασία Ανάδρασης (feedback) από το προσωπικό;	
ΝΑΙ ☐	
ΟΧΙ ☐	
Αν ΝΑΙ, με ποιο τρόπο	
Ερωτηματολόγιο ☐	
Συνεντεύξεις ☐	
Άλλο (παρακαλώ αναφέρατε)	
Πώς αξιολογήθηκε η πληροφορία ανάδρασης; Παρακαλώ περιγράψτε.	

Αξιολογήστε σε ποιο βαθμό χρειάστηκε να καταβάλετε μεγαλύτερη προσπάθεια στα παρακάτω ζητήματα κατά την εφαρμογή του μοντέλου EFQM.

ΑΝΩΤΑΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ - ΗΓΕΣΙΑ	
	Βαθμός
Ανάπτυξη οράματος, αποστολών και αξιών από τα υψηλόβαθμα στελέχη.	1
Τα ανώτερα στελέχη αναμιγνύονται προσωπικά για να διασφαλίσουν ότι το διοικητικό σύστημα της εταιρίας αναπτύσσεται, υλοποιείται και βελτιώνεται συνεχώς.	1
Τα ανώτερα στελέχη συνάπτουν καλές σχέσεις με τους πελάτες και τους συνεργάτες της εταιρίας καθώς και τους αντιπροσώπους της κοινωνίας.	1
Τα ανώτερα στελέχη δραστηριοποιούν συνεχώς, υποστηρίζουν και αναγνωρίζουν το έργο των ανθρώπων που εργάζονται στην εταιρία.	1
Ανάπτυξη της νέας κουλτούρας στο προσωπικό	1
Συνολική δυσκολία εφαρμογής του κριτηρίου Ανώτατη Διοίκηση - Ηγεσία	1
Σε ποιο βαθμό απαιτήθηκε προσαρμογή του τρόπου διοίκησης κατά την εφαρμογή του μοντέλου EFQM	1
Τι περιθώρια βελτίωσης διαπιστώσατε στο κριτήριο Ανώτατη Διοίκηση - Ηγεσία	1

ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ	
	Βαθμός
Οι ανθρωπinoι πόροι προγραμματίζονται, διοικούνται και βελτιώνονται συνεχώς	1
Οι ικανότητες και οι γνώσεις του ανθρώπινου δυναμικού αναγνωρίζονται, αναπτύσσονται και διατηρούνται	1
Το προσωπικό υποστηρίζεται και ενδυναμώνεται για να συμμετέχει σε δραστηριότητες του οργανισμού	1
Αναπτύσσεται διάλογος μεταξύ της διοίκησης και των εργαζόμενων	1
Αναγνωρίζεται και επιβραβεύεται η προσπάθεια των εργαζομένων	1
Καθιέρωση εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας της εταιρείας	1
Δημιουργία περιγραφών και προδιαγραφών θέσεων εργασίας και συστήματος αξιολόγησης.	1
Λειτουργία συστήματος εξέλιξης προσωπικού και κινήτρων	1
Λειτουργία συστήματος εκπαίδευσης και επιμόρφωσης	1
Συνολική δυσκολία εφαρμογής κριτηρίου Ανθρώπινων Πόρων	1
Συνολικά σε ποιο βαθμό αναδιοργανώθηκε η διαχείριση των ανθρωπινων πόρων του οργανισμού κατά την εφαρμογή του μοντέλου EFQM	1
Τι περιθώρια βελτίωσης διαπιστώσατε στο κριτήριο Ανθρώπinoι Πόροι	1

ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	
	Βαθμός
Ικανοποίηση των αναγκών και προσδοκιών όλων των συμμετεχόντων στον οργανισμό.	1
Η πολιτική και η στρατηγική βασίζονται σε πληροφορίες από τη μέτρηση της απόδοσης, την έρευνα και τις ενέργειες εκμάθησης.	1
Ανάπτυξη, ανασκόπηση και ανανέωση της πολιτικής και στρατηγικής	1
Εφαρμογή μέσω ενός πλαισίου βασικών διεργασιών	1
Διάδοση (επικοινωνία) της πολιτικής και στρατηγικής σε όλους μέσα στον οργανισμό	1
Οι στόχοι πρέπει να συμβαδίζουν με το όραμα να είναι ξεκάθαροι, ορατοί, αποδεκτοί από όλα τα επίπεδα διοίκησης να είναι μετρήσιμοι και να μπορούν να υλοποιηθούν (με τα μέσα και πηγές κεφαλαίων).	1
Οι στόχοι πρέπει να είναι συνεκτικοί (να μην αλληλοεξουδετερώνονται)	1
Καθιέρωση πολιτικών και πρωτοκόλλου διαδικασιών για την επίτευξη των στόχων	1
Καθιέρωση πλαισίου εταιρικής διακυβέρνησης (π.χ. Εσωτερικός έλεγχος) βάσει 3016/2002 Νόμου για την λειτουργία Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου για τις Ανώνυμες εισηγμένες εταιρείες στο Χρηματιστήριο.	1
Συνολική δυσκολία εφαρμογής κριτηρίου Πολιτικής - Στρατηγικής	1
Συνολικά σε ποιο βαθμό αναδιοργανώθηκε η πολιτική και η στρατηγική του οργανισμού κατά την εφαρμογή του μοντέλου EFQM	1
Τι περιθώρια βελτίωσης διαπιστώσατε στο κριτήριο πολιτική & Στρατηγική	1

ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΡΩΝ	
	Βαθμός
Συστηματική διαχείριση εξωτερικών συνεργασιών	1
Συστηματική διαχείριση των χρηματοοικονομικών στοιχείων	1
Συστηματική διαχείριση των κτιρίων και του εξοπλισμού	1
Συστηματική διαχείριση τεχνολογίας	1
Συστηματική διαχείριση των γνώσεων και των πληροφοριών	1
Χρήση εξωτερικών πηγών όπου απαιτείται (χρηματοδότηση υπεργολαβιών)	1
Χρήση αρχών κοστολόγησης	1
Συνολική δυσκολία εφαρμογής κριτηρίου Συνεργασίες και Πόροι	1
Συνολικά σε ποιο βαθμό αναδιοργανώθηκαν οι συνεργασίες και η διαχείριση των πόρων του οργανισμού κατά την εφαρμογή του μοντέλου EFQM	1
Τι περιθώρια βελτίωσης διαπιστώσατε στο κριτήριο Συνεργασίες και Διαχείριση Πόρων	1

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ	
	Βαθμός
Σχεδιασμός και υποστήριξη των διαδικασιών με συστηματικό τρόπο	1
Οι διαδικασίες θα βελτιώνονται, κάνοντας χρήση των καινοτομιών, με απώτερο σκοπό την πλήρη ικανοποίηση όλων των παραγόντων που αποτελούν το περιβάλλον της εταιρίας και ιδιαίτερα των πελατών της.	1

Σχεδιασμός των προϊόντων και των υπηρεσιών σύμφωνα με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πελατών	1
Παραγωγή προϊόντων και παροχή υπηρεσιών που ικανοποιούν τους πελάτες	1
Οι σχέσεις της εταιρίας με τους πελάτες διαχειρίζονται και βελτιώνονται διαρκώς	1
Χρήση εργαλείων - μεθόδων υποστήριξης διαδικασιών	1
Σχεδιασμός των προϊόντων και υπηρεσιών βάση του κύκλου Ζωής τους και μετά την πώληση.	1
Συνολική δυσκολία εφαρμογής κριτηρίου Ανάπτυξη και Εφαρμογή διεργασιών	1
Συνολικά σε ποιο βαθμό έγιναν αλλαγές στην ανάπτυξη και εφαρμογή των διεργασιών κατά την εφαρμογή του μοντέλου EFQM	1
Τι περιθώρια βελτίωσης διαπιστώσατε στο κριτήριο Συνεργασίες και Διαχείριση Πόρων	1

ΜΕΡΟΣ Ε- ΟΦΕΛΗ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ

Δηλώστε σε ποιο βαθμό υπήρχε βελτίωση στους παρακάτω τομείς μετά την εφαρμογή του μοντέλου EFQM στον οργανισμό

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΕΛΑΤΩΝ του οργανισμού μετά την εφαρμογή του μοντέλου EFQM	
	Βαθμός
Βελτίωση του βαθμού ικανοποίησης πελατών (προσβασιμότητα, επικοινωνία, ευελιξία, ανάγκες-απαιτήσεις)	1
Βελτίωση στα προϊόντα και τις υπηρεσίες (ποιότητα, παράδοση, εικόνα οργανισμού)	1
Αύξηση πωλήσεων	1
Βελτίωση υποστήριξης μετά την πώληση (τεχνική υποστήριξη, παροχές εξασφάλισης και εγγύησης)	1
Βελτίωση αφοσίωσης πελατών (πρόθεση για νέα αγορά, προθυμία για αγορά άλλων προϊόντων ή παροχής άλλων υπηρεσιών, σύσταση του οργανισμού σε άλλους)	1
Μείωση ελαττωματικών προϊόντων ή επανάληψης λανθασμένων διεργασιών	1
Ανάπτυξη νέων διαδικασιών πώλησης, χειρισμού επιστροφών και πληροφόρησης προϊόντων	1
Νέοι πελάτες	1
Συνολική βελτίωση απόδοσης του οργανισμού στα αποτελέσματα πελατών με τη χρήση του πλαισίου του EFQM	1

Δείκτες Ικανοποίησης Πελατών		
	Πριν την Πιστοποίηση	Μετά την Πιστοποίηση
Αριθμός Παραπόνων (ποσοστό)		
Αριθμός ελαττωματικών προϊόντων ή υπηρεσιών εκτός προδιαγραφών (ποσοστό)		
Δείκτης Ικανοποίησης Πελάτη (αποτελέσματα από έρευνα)		

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ του οργανισμού μετά την εφαρμογή του μοντέλου EFQM	
	Βαθμός
Βελτίωση των σχέσεων του προσωπικού (σε όλα τα επίπεδα)	1
Βελτίωση επικοινωνίας μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων	1
Αύξηση ικανοποίησης εργαζομένων (συνθήκες απασχόλησης, ευκολίες και εξυπηρετήσεις, ανταμοιβές)	1
Βελτίωση γνώσεων και δεξιοτήτων των εργαζομένων	1
Βελτίωση ηθικού εργαζομένων/υπερηφάνεια για την εργασία τους	1
Αύξηση συμμετοχής εργαζομένων σε προτάσεις βελτίωσης	1
Μείωση συστηματικών απουσιών, αδικαιολόγητων καθυστερήσεων και εναλλαγών (turnover) των εργαζομένων.	1
Βελτίωση αισθήματος ευθύνης για την εργασία	1
Βελτίωση Συμπεριφοράς προσωπικού (επικοινωνία, αποδοτικότητα, παραγωγικότητα)	1
Συνολικά σε ποιο βαθμό βελτιώθηκαν τα αποτελέσματα στο προσωπικό του οργανισμού μετά την εφαρμογή του μοντέλου	1

Δείκτες Ικανοποίησης Προσωπικού		
	Πριν την Πιστοποίηση	Μετά την Πιστοποίηση
Ποσοστό Απουσιών		
Ταχύτητα Εξυπηρέτησης		
Δείκτης Ικανοποίησης Προσωπικού (αποτελέσματα από έρευνα)		

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ του οργανισμού με την εφαρμογή του μοντέλου EFQM	
	Βαθμός
Αύξηση εμπλοκής στην κοινωνία (π.χ. υποστήριξη στον αθλητισμό, φιλανθρωπίες, κατάρτιση, ηθική συμπεριφορά)	1
Συνεισφορά στη διατήρηση των φυσικών πόρων και τη βελτίωση του περιβάλλοντος (χρήση ανακυκλωμένων, μείωση ρύπανσης, ελαχιστοποίηση απόβλητων)	1
Μείωση ενοχλήσεων που προκαλούνται από την λειτουργία του οργανισμού (π.χ. θόρυβος και οσμές, εκπομπή ρύπων και τοξικών ουσιών)	1
Συνολικά σε ποιο βαθμό βελτιώθηκαν τα αποτελέσματα του οργανισμού στην κοινωνία μετά την εφαρμογή του μοντέλου	1

Δείκτες Αποτελεσμάτων στην Κοινωνία		
	Πριν την Πιστοποίηση	Μετά την Πιστοποίηση
Αριθμός ατυχημάτων		
Ποσοστό ανακυκλώσιμων προϊόντων		
Δείκτης Κοινωνικά Υπεύθυνου Εταιρικού Πολίτη (Corporate social responsibility - CSR)		
Ποσοστό χορηγιών επί των καθαρών κερδών		

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ του οργανισμού με την εφαρμογή του μοντέλου EFQM	
	Βαθμός
Αύξηση του μεριδίου αγοράς	1
Ταχύτερη διείσδυση σε νέες αγορές	1
Δημιουργία νέων προϊόντων	1
Αύξηση πωλήσεων	1
Μείωση κόστους παραγωγής/ αποθήκευσης	1
Αύξηση παραγωγικότητας	1
Αύξηση απόδοσης μέσω χρήσης Συγκριτικής Αξιολόγησης (Benchmarking) με τον ανταγωνισμό	1
Αύξηση επενδύσεων στην καινοτομία	1
Πρόληψη αιτιών που ενδέχεται να δημιουργήσουν προβλήματα	1
Ταχύτερη επίλυση τυχόν προβλημάτων που προκύπτουν	1
Κατάργηση διαδικασιών και εργασιών που δεν αποδίδουν αξία στο τελικό προϊόν /υπηρεσία	1
Ανάπτυξη ξεκάθαρων, περιεκτικών σχεδίων (plans) ενεργειών	1
Ξεκάθαρη και πιο επικεντρωμένη (focused) Ηγεσία	1
Καλύτερη και πιο επικεντρωμένη πολιτική και στρατηγική	1
Η φιλοσοφία της διαρκούς βελτίωσης ενδυνάμωσε την προσπάθεια επίτευξης των οργανωσιακών στόχων	1
Βελτίωση προτεραιοτήτων των στόχων	1
Αύξηση υποκίνησης (motivation) και ικανοποίησης του προσωπικού	1
Αξία Πιστοποίησης	1
Συνολικά σε ποιο βαθμό βελτιώθηκαν τα αποτελέσματα στην απόδοση του οργανισμού μετά την εφαρμογή του μοντέλου	1

Δείκτης Απόδοσης της Επένδυσης (Return On Investment – ROI) (Αξία που επήλθε από την Επιχειρησιακή Αριστεία προς κόστος επένδυσης)	
---	--

Δείκτες Αποτελεσμάτων Απόδοσης		
	Πριν την Πιστοποίηση	Μετά την Πιστοποίηση
Παραγωγικότητα (εξαγόμενη ποσότητα ως προϊόν ή υπηρεσία στον αριθμό του προσωπικού)		
Απόδοση Προμηθευτών		
Ρυθμός πωλήσεων ή Καθαρά κέρδη		

Συνεχής Βελτίωση, Καινοτομία και Μάθηση (Continuous Learning, Innovation & Improvement)	
	Βαθμός
Η απόδοση του οργανισμού μεγιστοποιείτε όταν βασίζεται στη διαχείριση και διάδοση της γνώσης μέσα σε ένα περιβάλλον (κουλτούρα) συνεχούς μάθησης, καινοτομίας και βελτίωσης	1
Η Επιχειρησιακή Αριστεία αποτελεί πρόκληση για την παρούσα κατάσταση (status quo) του οργανισμού διότι ενεργοποιεί τη διαδικασία της Οργανωσιακής Αλλαγής. Η Αλλαγή βασίζεται στο τρίπτυχο Συνεχής Βελτίωση, Καινοτομία και Μάθηση.	1
Σε ποιο βαθμό, στον δικό σας οργανισμό, ενεργοποιήθηκε η διαδικασία αλλαγής της παρούσας κατάστασης σε μια μελλοντική πιο αποδοτική.	1
Η καινοτομία και η Μάθηση βοηθούν στη βελτίωση των προϋποθέσεων (enablers) του μοντέλου οι οποίες στη συνέχεια οδηγούν σε βελτιωμένα αποτελέσματα (results).	1
Συνολική βελτίωση στο κριτήριο Συνεχής Βελτίωση, Καινοτομία και Μάθηση	1

Οποιοδήποτε άλλο αποτέλεσμα που δεν αναφέρθηκε παραπάνω και θέλετε να το επισημάνετε	
	Βαθμός
1.	1
2.	1

ΜΕΡΟΣ ΣΤ-ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΠΟΥ ΠΡΟΕΚΥΨΑΝ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ

Δηλώστε σε ποιο βαθμό παρουσιάστηκε κάποια από τις παρακάτω δυσκολίες κατά την εφαρμογή του μοντέλου EFQM επιχειρηματικής αριστείας	
	Βαθμός
Υψηλό κόστος εφαρμογής	1
Δυσκολία αλλαγής του υπάρχοντος τρόπου λειτουργίας της εταιρίας/οργανισμού	1
Μεγάλος απαιτούμενος χρόνος εκπαίδευσης προσωπικού	1
Δυσκολία προσαρμογής εργαζομένων στον νέο τρόπο λειτουργίας	1
Δυσκολία κατανόησης των κριτηρίων και μέτρησης τους	1
Δυσκολία υιοθέτησης των κατάλληλων δεικτών μέτρησης απόδοσης σε κάθε τμήμα.	1
Δυσκολία διαχείρισης δεδομένων (αποθήκευση, ανάλυση τους, επεξήγηση)	1
Έλλειψη εμπιστοσύνης/ επιφυλακτικότητα από τους εργαζόμενους ως προς ομάδα αξιολόγησης	1
Η αξιολόγηση δημιούργησε αντιζηλίες μεταξύ των εργαζομένων	1
Δυσκολία υιοθέτησης νέας κουλτούρας	1
Συνολικά ποιος ο βαθμός δυσκολίας της εφαρμογής του μοντέλου EFQM	1

Οποιοδήποτε άλλη δυσκολία που δεν αναφέρθηκε παραπάνω και θέλετε να την επισημάνετε	
	Βαθμός
1.	1
2.	1

ΜΕΡΟΣ Ζ-ΛΟΓΙΚΗ RADAR

Ποια φάση της λογικής RADAR ήταν πιο εύκολη στην εφαρμογή της.	
	Βαθμός
Προσδιορισμός αποτελεσμάτων που στοχεύει σαν αναπόσπαστο κομμάτι της ανάπτυξης στρατηγικής και της πολιτικής (αποτελέσματα: απόδοση, αντίληψη εμπλεκόμενων φορέων) - Results	1
Σχεδιασμός και ανάπτυξη ολοκληρωμένων προσεγγίσεων για επίτευξη των αποτελεσμάτων. - Approaches	1
Εφαρμογή των προσεγγίσεων με συστηματικό τρόπο για τη διασφάλιση της πλήρους εφαρμογής - Deployment	1
Αξιολόγηση και αναθεώρηση των προσεγγίσεων που ακολουθήθηκαν, βασισμένη στη παρακολούθηση και ανάλυση των αποτελεσμάτων και των διαρκών δραστηριοτήτων μάθησης. - Review & Assess	1
Κατά την Αξιολόγηση και Αναθεώρηση ποιος ήταν ο βαθμός δυσκολίας για τον Προσδιορισμό, προτεραιότητες, προγραμματισμό και εφαρμογή των βελτιώσεων εκεί που κρίθηκε απαραίτητο.	1
Σε ποιο βαθμό η λογική RADAR συνεισέφερε σαν εργαλείο για τον προγραμματισμό και την αποτίμηση της βελτίωσης του οργανισμού	1

Αναφέρατε κατά την εφαρμογή ποιες από τις παρακάτω φάσεις της λογικής RADAR υπήρξε μεγαλύτερη βελτίωση στον οργανισμό.	
	Βαθμός
Προσδιορισμός αποτελεσμάτων που στοχεύει σαν αναπόσπαστο κομμάτι της ανάπτυξης στρατηγικής και της πολιτικής (αποτελέσματα: απόδοση, αντίληψη εμπλεκομένων φορέων) - Results	1
Σχεδιασμός και ανάπτυξη ολοκληρωμένων προσεγγίσεων για επίτευξη των αποτελεσμάτων. - Approaches	1
Εφαρμογή των προσεγγίσεων με συστηματικό τρόπο για τη διασφάλιση της πλήρους εφαρμογής - Deployment	1
Αξιολόγηση και αναθεώρηση των προσεγγίσεων που ακολουθήθηκαν, βασισμένη στη παρακολούθηση και ανάλυση των αποτελεσμάτων και των διαρκών δραστηριοτήτων μάθησης. - Review & Assess	1
Κατά την Αξιολόγηση και Αναθεώρηση ποιος ήταν ο βαθμός δυσκολίας για τον Προσδιορισμό, προτεραιότητες, προγραμματισμό και εφαρμογή των βελτιώσεων εκεί που κρίθηκε απαραίτητο.	1
Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι βοήθησε η θεώρηση των πραγμάτων μέσω της λογικής RADAR.	1

ΜΕΡΟΣ Η- ΜΕΤΡΗΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

ΜΕΤΡΗΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΕΦQM	
	Βαθμός
Αποκτήστε πλεονέκτημα σε σχέση με άλλες εταιρίες του ίδιου κλάδου που δεν εφαρμόζουν το μοντέλο;	1
Σε ποιο βαθμό αποκτήσατε πείρα προερχόμενη από την όλη εμπειρία της πιστοποίησης που σας βοηθάει στην ανάπτυξη του οργανισμού;	1
Πρακτικός και εύχρηστος τρόπος για την απόκτηση επιπρόσθετης εμπειρίας και εξοικείωσης με το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας και την τεχνική της Αυτοαξιολόγησης ως εργαλείο για τον προσδιορισμό των ευκαιριών προς βελτίωση.	1
Παρέχει την αφετηρία αλλά και την διαδρομή για το ταξίδι των οργανισμών προς την Επιχειρηματική Αριστεία και τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και τους παρέχει τη δυνατότητα να προγραμματίσουν τις δραστηριότητες βελτίωσης που πρέπει να διενεργήσουν.	1
Δυνατότητα προβολής του μοντέλου στους πελάτες του οργανισμού.	1
Προσφέρει Πανευρωπαϊκή Προβολή	1
Βελτιώθηκε η εσωτερική οργάνωση η αποτελεσματικότητα, βελτιώθηκαν και εμπλουτίστηκαν οι διαδικασίες,	1
Υλοποιήθηκαν οι βραχυπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι στόχοι.	1
Προσφέρει Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα με Πιστοποιημένη Δέσμευση στην συνεχή βελτίωση και συμβάλουν καθοριστικά στην βελτίωση των Οικονομικών Αποτελεσμάτων	1
Δημιουργήθηκε κουλτούρα διαρκούς βελτίωσης;	1
Συνολικά, η εφαρμογή του μοντέλου είχε θετικά αποτελέσματα σε όλους τους τομείς του οργανισμού;	1

ΜΕΤΡΗΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	
	Βαθμός
Είστε ικανοποιημένοι από την ομάδα (Αυτο) Αξιολόγησης; (ικανότητες, γνώση, εμπειρία, αντικειμενικότητα).	1
Είστε ικανοποιημένοι από το υλικό και τις διευκρινίσεις που σας προσέφερε η ΕΕΔΕ για να ξεκινήσετε την διαδικασία;	1
Είστε ικανοποιημένοι από την προβολή του οργανισμού που προσφέρει η ΕΕΔΕ μετά την πιστοποίηση;	1
Δημιουργήθηκαν ευκαιρίες βελτίωσης και εντοπίστηκαν αδύνατα σημεία από την αναφορά που λάβατε μετά την πιστοποίηση;	1
Βαθμός ικανοποίησης από τον(ους) αξιολογητή(ες) του φορέα	1
Συνολικά σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένοι από την παροχή των υπηρεσιών που λάβατε πριν και μετά την πιστοποίηση	1

Συνοπτικά περιγράψτε σε ποιο σημείο έχει φτάσει ο οργανισμός μετά την επιτυχή πορεία προς την Αριστεία;

Άξιζε το κόπο όλη η προσπάθεια; Για ποιο λόγο;

Θα συνεχίσετε τις προσπάθειες για να παραμείνετε ή να βελτιώσετε το υπάρχον επίπεδο Αριστείας του οργανισμού σας; Για ποιο λόγο;