



Επιχειρηματική Αριστεία



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
Πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ



ΕΙΣΑΓΩΓΗ

- Η **παγκοσμιοποίηση και ο έντονος ανταγωνισμός** που υφίστανται οι επιχειρήσεις σήμερα, τις έχει αναγκάσει να στρέψουν το ενδιαφέρον τους στην **ανάπτυξη κατάλληλων διοικητικών συστημάτων**, τα οποία προσανατολίζονται στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχουν. Η **ανάγκη για συνεχή βελτίωση** και για αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων απαιτεί τη **χρησιμοποίηση κατάλληλων μεθόδων για την αξιολόγηση της τρέχουσας κατάστασής** τους και την παρακολούθηση της προόδου τους σε τακτά χρονικά διαστήματα.
- Ο έντονος ανταγωνισμός, λοιπόν, και οι συνεχείς αλλαγές στις αγορές που δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις σήμερα, έχει αναγκάσει τις επιχειρήσεις να προσαρμόζουν διαρκώς τον τρόπο λειτουργίας τους. Αυτό απαιτεί, για όλες τις επιχειρήσεις ή τους οργανισμούς, ανεξαρτήτου **τομέα, μεγέθους ή δομής, την ύπαρξη ενός κατάλληλου διοικητικού συστήματος. Τα μοντέλα επιχειρηματικής αριστείας που εφαρμόζονται σε διάφορες χώρες από οργανισμούς και επιχειρήσεις παρέχουν ένα είδος κατευθυντήριων γραμμών για τον αποτελεσματικό τρόπο διοίκησης.** Ωστόσο, ο χρόνος, το κόστος και η γραφειοκρατία που απαιτείται για την υλοποίησή τους αποτρέπει την εφαρμογή τους από μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων και ιδιαίτερα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, οι οποίες αποτελούν και το μεγαλύτερο μέρος των περισσότερων αγορών. Ταυτόχρονα, ο *a-priori* καθορισμός της σημαντικότητας των παραγόντων εξασφάλισης της επιχειρηματικής αριστείας τα καθιστά μη αποτελεσματικά για τις ξεχωριστές ανάγκες κάθε επιχείρησης.
- Ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια ο διεθνής ανταγωνισμός δημιούργησε ένα πιο ασταθές περιβάλλον. **Οι πελάτες έγιναν πιο απαιτητικοί, ο ανταγωνισμός πιο έντονος και ο ρυθμός ανάπτυξης νέων τεχνολογιών αυξήθηκε σε μεγάλο βαθμό.** Σαν αποτέλεσμα, για να αντιμετωπίσουν οι οργανισμοί τις παραπάνω συνθήκες, υιοθέτησαν τις αρχές της **Διοίκησης Ολικής Ποιότητας** και μια σειρά από άλλες διαδικασίες όπως τη **Συγκριτική Αξιολόγηση (benchmarking)** και την αξιολόγηση της ίδιας της επιχείρησης πάνω στους τομείς της (**selfassessment**).

Αρχές της Διοίκησης της Ολικής Ποιότητας

- Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) αναπτύχθηκε στην Ιαπωνία από το 1950 και εξαπλώθηκε αρκετά χρόνια αργότερα στην Αμερική και μόλις τη δεκαετία του 1980 στην Ευρώπη.
- Αποτελεί μια νέα ουσιαστικά φιλοσοφία διοίκησης που επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τη λειτουργία των επιχειρήσεων. **Η ΔΟΠ είναι μια διοικητική προσέγγιση, η οποία στοχεύει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της ικανότητας ενός οργανισμού να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών, με την ενεργό συμμετοχή όλων των εργαζομένων στις διαδικασίες βελτίωσης.**
- Αποσκοπεί στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας και της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης ως σύνολο. Αποτελεί μια ολοκληρωμένη προσπάθεια απομάκρυνσης από την παραδοσιακή επικέντρωση μόνο στην επιθεώρηση και τον έλεγχο με σκοπό την ανεύρεση και την εξάλειψη των αδυναμιών. Αντίθετα, αφορά την οργάνωση και τη δέσμευση ολόκληρου του οργανισμού για τη βελτίωση της ποιότητας σε κάθε τμήμα, κάθε δραστηριότητα, κάθε άτομο και κάθε επίπεδο.
- Ο Atkinson ορίζει την Ολική Ποιότητα σαν μια στρατηγική προσέγγιση στην παραγωγή των καλύτερων δυνατών προϊόντων και υπηρεσιών μέσω της **διαρκούς ανάπτυξης καινοτομιών** (Atkinson, 1990). Παρόμοια, ο Oakland ορίζει τη ΔΟΠ ως την κατανοητή προσέγγιση για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, της αποτελεσματικότητας και της ευελιξίας μέσω σχεδιασμού, οργάνωσης και κατανόησης κάθε δραστηριότητας και της συμμετοχής κάθε ατόμου σε κάθε επίπεδο (Oakland, 1994).



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
Πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ



ΜΟΝΤΕΛΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

- Καθορισμός των σχέσεων πελάτη - προμηθευτή.
- Δημιουργία ενός συστήματος διαχείρισης των διαδικασιών.
- Αλλαγή της κουλτούρας του οργανισμού σε κουλτούρα ΔΟΠ.
- Βελτίωση των επικοινωνιών σε όλο το εύρος του οργανισμού.
- Δέσμευση στην ποιότητα.



Η ΔΟΠ είναι ισχυρή μόνο όταν έχει γίνει αποδεκτή από όλα τα μέλη της επιχείρησης ή του οργανισμού. **Όλοι οι εργαζόμενοι, ανεξάρτητα από το επίπεδο που βρίσκονται στην ιεραρχία, είναι εξίσου υπεύθυνοι για το κοινό αποτέλεσμα και η εκπαίδευση στη φιλοσοφία της ΔΟΠ αφορά όμοια όλους τους εργαζομένους.** Η αποτελεσματική εφαρμογή της ΔΟΠ σε έναν οργανισμό εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το ανθρώπινο δυναμικό του.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



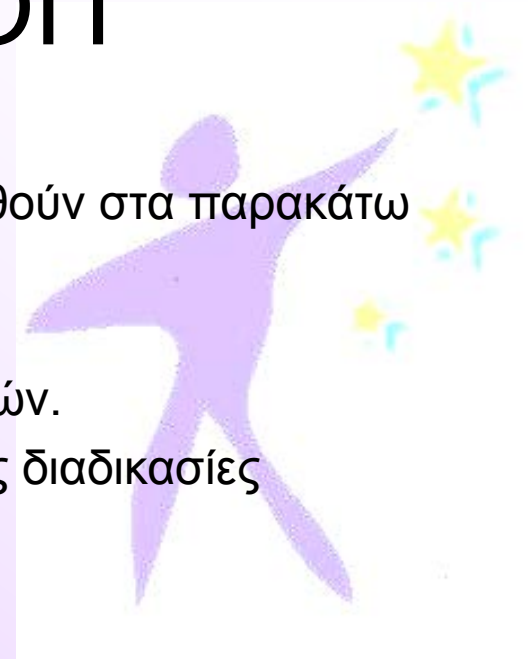
ΕΣΠΑ
2007-2013
Πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ



ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΔΟΠ

Οι βασικές αρχές της ΔΟΠ μπορούν να επικεντρωθούν στα παρακάτω σημεία:

- Πλήρη δέσμευση της ηγεσίας στην ποιότητα.
- Προσανατολισμός στην ικανοποίηση των πελατών.
- Ενεργός συμμετοχή όλων των εργαζομένων στις διαδικασίες βελτίωσης της ποιότητας.
- Επίτευξη στόχων μέσω ομαδικής εργασίας.
- Συνεχής βελτίωση όλων των διαδικασιών.
- Αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων και των εργαζομένων.
- Συνεργασία με τους προμηθευτές και τους πελάτες.
- Συνεχής εκπαίδευση όλων των εργαζομένων.
- Πρόληψη και όχι θεραπεία.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ



ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ

- Η συγκριτική αξιολόγηση επιδόσεων (**benchmarking**) είναι η διαδικασία σύγκρισης μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού σε σχέση με μία επιχείρηση που παρουσιάζει **ξεχωριστή απόδοση στην ανάπτυξή της ή με μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων του ίδιου ή συναφούς κλάδου**. Η σύγκριση αυτή μπορεί να αφορά την επιχείρηση ως σύνολο ή διακριτές λειτουργίες (ή τμήματα) εντός της επιχείρησης και γίνεται σε ένα μεγάλο αριθμό από μετρήσιμες παραμέτρους λειτουργίας. Υπάρχουν δύο βασικές κατηγορίες εφαρμογής
- Η σύγκριση μιας επιχείρησης με μία άλλη που παρουσιάζει εξαιρετικά αποτελέσματα στη γενική λειτουργία της ή σε συγκεκριμένους τομείς. Ο σκοπός αυτής της εφαρμογής είναι η υιοθέτηση πρακτικών ανάπτυξης σε συγκεκριμένους τομείς όπου η επιχείρηση μας υστερεί, π.χ. η ανάπτυξη σχέσεων με πελάτες και προμηθευτές, διαχείριση προσωπικού κ.α. . Η σύγκριση της απόδοσης με μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων σε συγκεκριμένους προκαθορισμένους δείκτες που καθορίζουν τη γενική και ειδικότερη εικόνα της λειτουργίας και ανάπτυξης της επιχείρησης.
- Ο σκοπός της εφαρμογής αυτής είναι ο εντοπισμός και η επισήμανση των δυνατών και αδύνατων σημείων της επιχείρησης σε τομείς όπως των χρηματοοικονομικών, της στρατηγικής, της διοίκησης και διαχείρισης πόρων και προσωπικού, της ποιότητας και ικανοποίησης των πελατών κ.α.

ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ

- Η συγκριτική αξιολόγηση δίνει τη δυνατότητα σε μια επιχείρηση να εντοπίσει τα δυνατά και αδύναμα σημεία της όσον αφορά την εσωτερική της λειτουργία, τη σχέση της με πελάτες και προμηθευτές, τις δυνατότητες ανάπτυξης και σημεία στα οποία απαιτούνται παρεμβάσεις. Οι παρεμβάσεις να είναι ανακατανομή προσωπικού, εφαρμογή άλλων μεθόδων, έως την απλή επισήμανση τομέων στους οποίους θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή.
- Η συγκριτική αξιολόγηση αφορά τη διαδικασία βελτίωσης των επιδόσεων μέσω συνεχούς καθορισμού, κατανόησης και προσαρμογής συγκεκριμένων πρακτικών και διαδικασιών, που εντοπίζονται εντός και εκτός των πλαισίων δραστηριότητας ενός οργανισμού.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
Πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΙΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

- Συγκριτική αξιολόγηση του ανταγωνιστή
- Εσωτερική συγκριτική αξιολόγηση
- Συγκριτική αξιολόγηση των διαδικασιών
- Γενικευμένη συγκριτική αξιολόγηση



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ





ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

- Σήμερα πολλές επιχειρήσεις και οργανισμοί έχουν σαν στόχο να βελτιώσουν την απόδοσή τους κάνοντας χρήση διαφόρων μεθόδων για την επίτευξη του στόχου αυτού. Ακόμα κι αν μια επιχείρηση είναι επιτυχής σήμερα θα πρέπει πάντα να αναπτυχθεί και να πάει καλύτερα. **Η βελτίωση ή μη βελτίωση της απόδοσής της μακροπρόθεσμα είναι η διαφορά μεταξύ της επιτυχίας και της αποτυχίας για μια επιχείρηση.** Οι επιχειρήσεις που κατορθώνουν να βελτιώνονται συνεχώς θα είναι πιο ευέλικτες και ανταγωνιστικές από αυτές που είναι «κολλημένες» στο παρελθόν. Σε όλους τους οργανισμούς οι δραστηριότητες **ρύθμισης στόχου και στρατηγικού προγραμματισμού πρέπει να στοχεύουν στην απάντηση τριών θεμελιωδών ζητημάτων:**
 - • Πού είμαστε;
 - • Πού θέλουμε να πάμε;
 - • Πώς φθάνουμε εκεί;
- Κατά την προσπάθεια να απαντηθούν αυτές οι ερωτήσεις, οι επιχειρήσεις πρέπει να δημιουργήσουν μια εικόνα των δυνάμεων και των περιοχών τους όπου μπορούν να γίνουν βελτιώσεις. Η διαδικασία αυτή ονομάζεται συχνά **αυτοαξιολόγηση.** Οι επιχειρήσεις, λοιπόν, μπορούν να εφαρμόσουν και να χρησιμοποιήσουν την αυτοαξιολόγηση για να βελτιώσουν την απόδοση και να οδηγηθούν προς την επιχειρησιακή αριστεία. Η έννοια της αυτοαξιολόγησης μπορεί να εμφανιστεί σε μια επιχείρηση όταν εξετάζει τον εαυτό της σε ένα «καθρέφτη». Αυτό επιτρέπει στην επιχείρηση να προσδιορίσει και να καταλάβει σε ποιους τομείς της επιχείρησης μπορούν να γίνουν βελτιώσεις.



Η συγκέντρωση των δραστηριοτήτων αυτοαξιολόγησης στη βελτίωση της επιχείρησης απαιτεί τρεις πτυχές για να εξεταστεί:

- **Πρώτον**, πρέπει να υπάρξει ένας απλός αλλά λεπτομερής τρόπος που να δώσει προτεραιότητα στις ενέργειες που προσδιορίζουν την αξιολόγηση.
- **Δεύτερον**, η οργάνωση πρέπει να δημιουργήσει τις δυνατότητες για τους ανθρώπους να προγραμματίσουν, να χειριστούν και να εφαρμόσουν τις βελτιώσεις.
- **Τρίτον**, η συνέχιση των ενεργειών πρέπει να περιληφθεί στις κανονικές ρουτίνες αναθεώρησης.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



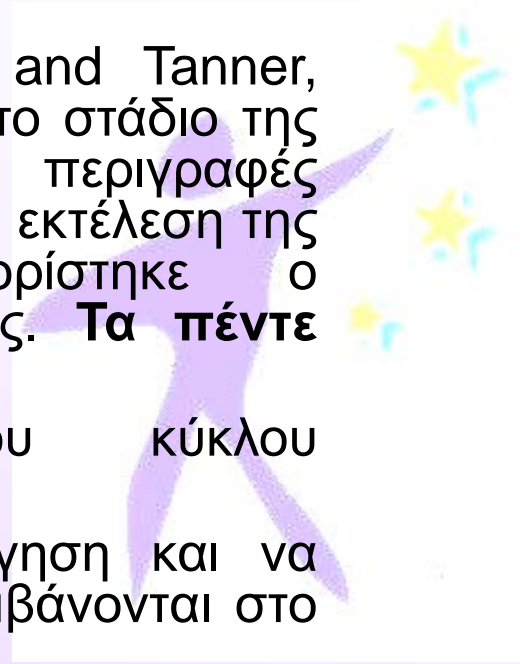
ΕΣΠΑ
2007-2013
Πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ





Διάφοροι συγγραφείς (EFQM, 1999; Porter and Tanner, 1997;) έχουν περιγράψει τις δραστηριότητες στο στάδιο της αυτοαξιολόγησης. Πολλές από αυτές τις περιγραφές περιλαμβάνουν 7-10 βήματα και εστιάζουν στην εκτέλεση της πραγματικής αξιολόγησης. Έτσι, καθορίστηκε ο πεντασυστατικός κύκλος της αυτοαξιολόγησης. **Τα πέντε συστατικά** είναι:

- Προγραμματισμός και εφαρμογή του κύκλου αυτοαξιολόγησης στην οργάνωση.
- Αξιολόγηση: Να διευθύνουν την αυτοαξιολόγηση και να δώσουν προτεραιότητα στις ενέργειες που λαμβάνονται στο πρόγραμμα δράσης.
- Βελτίωση της απόδοσης: Το σχέδιο εφαρμόζει τις ενέργειες για τη βελτίωση.
- Να μοιράσουν τη γνώση και την εμπειρία με άλλους, τόσο μέσα όσο και έξω από την επιχείρηση.
- Συνεχής ανάπτυξη και βελτίωση των διαδικασιών εργασίας.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

- Το βραβείο Deming δημιουργήθηκε το 1951 από το Σύλλογο των Ιαπώνων Επιστημόνων και Μηχανικών (Union of Japanese Scientists and Engineers - JUSE), σε αναγνώριση και εκτίμηση των επιτευγμάτων του W. Edwards Deming στο στατιστικό ποιοτικό έλεγχο. Το βραβείο του Deming έχει τρεις κατηγορίες:
 - » Το βραβείο Deming για την ατομική επίδοση στην ανάπτυξη ή την εφαρμογή στατιστικών τεχνικών και στατιστικών μεθόδων ελέγχου. Δίνεται στα άτομα ή τις ομάδες και σε εκείνους που έχουν συνεισφέρει σημαντικά στη μελέτη της ΔΟΠ, ή στις στατιστικές μεθόδους που χρησιμοποιούνται για τη ΔΟΠ, ή εκείνοι που έχουν συνεισφέρει σημαντικά στη διάδοση της ΔΟΠ, ευρύτερα.
 - » Το βραβείο Deming για μικρές επιχειρήσεις ή παραρτήματα επιχειρήσεων, για χώρες εντός και εκτός της Ιαπωνίας, οι οποίες διαχειρίζονται την επιχείρηση και στην οποία λειτουργούν αυτόνομα ή στις οργανώσεις ή τα τμήματα των οργανώσεων, που έχουν επιτύχει βελτίωση της απόδοσής τους μέσω της εφαρμογής της ΔΟΠ, σε ένα συγκεκριμένο έτος.
 - » • Το βραβείο Deming για εργοστάσια, τα οποία έχουν επιτύχει βελτίωση απόδοσης μέσω της εφαρμογής του ποιοτικού ελέγχου στην αναζήτηση της ΔΟΠ, σε ένα συγκεκριμένο έτος.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ



ΕΣΠΑ
2007-2013
Πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige

- Το Υπουργείο Εμπορίου των ΗΠΑ καθιέρωσε το 1987 το βραβείο ποιότητας Malcolm Baldrige (Malcolm Baldrige National Quality Award - MBNQA) θέλοντας να ηγηθεί μιας εθνικής προσπάθειας αναβάθμισης της ποιότητας των αμερικανικών προϊόντων και υπηρεσιών. Ο κύριος λόγος της θέσπισης του βραβείου αυτού, το οποίο μπορεί να θεωρηθεί ως η απάντηση των ΗΠΑ στην καθιέρωση του Ιαπωνικού βραβείου ποιότητας Deming, ήταν η μείωση του επιπέδου ποιότητας των αμερικανικών προϊόντων. Το βραβείο MBNQA αφορά, λοιπόν, την βελτίωση της Εθνικής Ανταγωνιστικότητας με την οικοδόμηση ενεργειών συνεργασιών εντός του ιδιωτικού τομέα και μεταξύ του ιδιωτικού τομέα και όλων των επιπέδων της Κυβέρνησης.

ΣΤΟΧΟΙ ΒΡΑΒΕΙΟΥ

Οι στόχοι του βραβείου είναι:

- » • Η προώθηση των αμερικανικών επιχειρήσεων, ώστε να βελτιώσουν την ποιότητα και την παραγωγικότητά τους, ως μέσο αναγνώρισης και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της αύξησης των κερδών.
- » • Η αναγνώριση των επιτευγμάτων των επιχειρήσεων, οι οποίες βελτιώνουν την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών τους και η υιοθέτηση των πρακτικών τους από άλλες επιχειρήσεις
- » • Η δημιουργία οδηγιών και κριτηρίων, τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τους οργανισμούς για την αξιολόγηση των δικών τους προσπαθειών βελτίωσης.
- » • Η παροχή βοήθειας προς τις υπόλοιπες αμερικανικές επιχειρήσεις, για τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων / υπηρεσιών τους.
- » • Η προβολή και προώθηση των αρχών της ΔΟΠ.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
Πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ



ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΒΡΑΒΕΙΟΥ

Υπάρχουν επτά ξεχωριστές κατηγορίες βραβείων, σύμφωνα με τις οποίες διαγωνίζονται οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί:

- » Επιχειρήσεις
- » Βιομηχανίες
- » Εταιρίες παροχής υπηρεσιών
- » Μικρομεσαίες επιχειρήσεις (λιγότεροι από 500 υπάλληλοι)
- » Νοσηλευτικά ιδρύματα
- » Εκπαιδευτικά ιδρύματα
- » Μέχρι δύο επιχειρήσεις και οργανισμοί μπορούν να κερδίσουν το βραβείο σε κάθε μία από τις κατηγορίες κάθε χρόνο.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
Πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ





Σχήμα 3.1: Το μοντέλο του βραβείου ποιότητας Malcolm Baldrige (NIST, 2004)

ΕΥΡΩΠΑΙΚΟ ΒΡΑΒΕΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα, για τη Διοίκηση της Ποιότητας (European Foundation for Quality Management - EFQM), ιδρύθηκε το 1988 από τις δεκατέσσερις πιο επιφανείς επιχειρήσεις της Δυτικής Ευρώπης, όταν πολλές από τις σημαντικότερες επιχειρήσεις της Ευρώπης συνειδητοποίησαν ότι ο μόνος τρόπος επιβίωσης τους ήταν ο μεγαλύτερος προσανατολισμός στην ποιότητα και την ικανοποίηση των πελατών.

Στα πλαίσια αυτά, το EFQM με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Οργάνωσης για την Ποιότητα (European Organization for Quality - EOQ) και την Ευρωπαϊκή Ένωση ανέπτυξε και εποπτεύει από το 1991 και μετά το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (European Quality Award - EQA), το οποίο αποτελεί ένα πρότυπο αυτοαξιολόγησης των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων και οργανισμών.

Ο στόχος του EQA είναι να ενισχυθεί η θέση των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων στην παγκόσμια αγορά με την αποδοχή της ποιότητας ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και με την τόνωση και την ενίσχυση της ανάπτυξης των δραστηριοτήτων βελτίωσης της ποιότητας (Bohoris, 1995). Για την εφαρμογή του βραβείου στις ευρωπαϊκές χώρες έχει καθοριστεί ένας εθνικός εκπρόσωπος, τον οποίο για την Ελλάδα αντιπροσωπεύει η Ελληνική Εταιρία Διοίκησης Επιχειρήσεων –ΕΕΛΔΕ. Σήμερα, το ίδρυμα αριθμεί περισσότερες από 800 εταιρίες μέλη, μεταξύ των οποίων συγκαταλέγονται μεγάλες πολυεθνικές εταιρίες και σημαντικές εθνικές εταιρίες, καθώς και ερευνητικά ινστιτούτα γνωστών ευρωπαϊκών πανεπιστημίων.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
Πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ



ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

- » Το EQA αποτελείται από δύο τμήματα: τον Ευρωπαϊκό Έπαινο για την Ποιότητα (European Quality Prize), το οποίο απονέμεται σε επιχειρήσεις που αριστεύουν σε πρακτικές διαχείρισης της ποιότητας, ικανοποιώντας τις απαιτήσεις των κριτηρίων του βραβείου, τα οποία παρουσιάζονται στον πίνακα 3.4 και το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας, το οποίο απονέμεται στον καλύτερο από αυτούς τους οργανισμούς ή επιχειρήσεις. Οι κατηγορίες στις οποίες μπορούν να διαγωνιστούν οι επιχειρήσεις και οργανισμοί αφορούν:
 - » μεγάλες επιχειρήσεις και τμήματα επιχειρήσεων,
 - » λειτουργικές μονάδες επιχειρήσεων,
 - » μικρομεσαίες επιχειρήσεις
 - » δημόσιους οργανισμούς

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΥΡΩΠΑΙΚΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ



Πίνακας 3.4: Τα κριτήρια του Ευρωπαϊκού βραβείου ποιότητας (EFQM, 2004)

<p>1. Ηγεσία - πώς η ηγεσία αναπτύσσει και διευκολύνει την επίτευξη της αποστολής και του οράματος, δημιουργεί τις αξίες που απαιτούνται για μακροπρόθεσμη επιτυχία και τις εφαρμόζει μέσω κατάλληλων ενεργειών και συμπεριφοράς και κατά πόσο συμμετέχει ενεργά για τη διασφάλιση ότι το σύστημα διοίκησης του οργανισμού αναπτύσσεται και εφαρμόζεται.</p>	<p>1.a - Η ηγεσία αναπτύσσει την αποστολή, το όραμα και τις αξίες και είναι παράδειγμα προς μίμηση προάγοντας μια κουλτούρα τελειότητας. 1.b - Η ηγεσία συμμετέχει ενεργά για τη διασφάλιση ότι το σύστημα διοίκησης του οργανισμού αναπτύσσεται, εφαρμόζεται και βελτιώνεται συνεχώς. 1.c- Η ηγεσία σχετίζεται με τους πελάτες, τους συνεργάτες και αντιπροσώπους της κοινωνίας. 1.d - Η ηγεσία προωθεί μια κουλτούρα τελειότητας στο προσωπικό του οργανισμού. 1.e - Η ηγεσία αναγνωρίζει και προσπαθεί για την αλλαγή στον οργανισμό.</p>
<p>2. Πολιτική και στρατηγική - πώς ο οργανισμός εφαρμόζει την αποστολή και το όραμα του βάσει των αναγκών των εμπλεκόμενων με τον οργανισμό και την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται. Επίσης, πώς η στρατηγική και η πολιτική υποστηρίζονται με τη βοήθεια κατάλληλων πολιτικών, σχεδίων, στόχων και διαδικασιών.</p>	<p>2.a - Η πολιτική και η στρατηγική βασίζονται στις ανάγκες και τις προσδοκίες των εμπλεκόμενων με τον οργανισμό (τωρινών και δυνητικών) 2.b- Η πολιτική και η στρατηγική βασίζονται σε πληροφορίες από τη μέτρηση της απόδοσης, την έρευνα και τις ενέργειες εκμάθησης. 2.c - Η πολιτική και η στρατηγική αναπτύσσονται, αναθεωρούνται και βελτιώνονται. 2.d - Η πολιτική και η στρατηγική μεταδίδονται και εφαρμόζονται μέσω κατάλληλων διαδικασιών.</p>



3. Ανθρώπινο δυναμικό - πως ο οργανισμός διαχειρίζεται, αναπτύσσει και εκμεταλλεύεται τη γνώση και τις δυνατότητες του ανθρώπινου δυναμικού του, σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο και πως προάγει την ισότητα, τη συμμετοχή και την ανάληψη πρωτοβουλιών από το ανθρώπινο δυναμικό. Επίσης, εξετάζει το σύστημα επικοινωνίας, αναγνώρισης και ανταμοιβής και πως αυτά παρακινούν το προσωπικό και το δεσμεύουν ώστε να χρησιμοποιεί τις ικανότητες και τις γνώσεις του για το καλό του οργανισμού.

4. Συνεργάτες και πόροι - πως ο οργανισμός σχεδιάζει και διαχειρίζεται τους εξωτερικούς του συνεργάτες, τους προμηθευτές και τους διαθέσιμους πόρους ώστε να υποστηρίξει την πολιτική και τη στρατηγική και την αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών του. Επίσης, εξετάζει κατά πόσο ο σχεδιασμός αυτός λαμβάνει υπόψη τις σταθμισμένες, τωρινές και μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού, της κοινωνίας και του περιβάλλοντος.

5. Διαδικασίες - πως ο οργανισμός σχεδιάζει, διαχειρίζεται και βελτιώνει τις διαδικασίες του ώστε να ικανοποιήσει πλήρως τους πελάτες του

και εφαρμόζονται μέσω κατάλληλων διαδικασιών.

3.a - Οι πόροι του ανθρώπινου δυναμικού σχεδιάζονται, διαχειρίζονται και βελτιώνονται.

3.b - Οι γνώσεις και οι ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού αναγνωρίζονται, αναπτύσσονται και διατηρούνται.

3.c - Το ανθρώπινο δυναμικό συμμετέχει και αναλαμβάνει ευθύνες.

3.d - Το ανθρώπινο δυναμικό έχει διάλογο με τον οργανισμό.

3.e - Οι προσπάθειες του ανθρώπινου δυναμικού αναγνωρίζονται και ανταμείβονται.

4.a - Υπάρχει σύστημα διαχείρισης των εξωτερικών συνεργατών.

4.b-Υπάρχει σύστημα διαχείρισης των οικονομικών.

4.c-Υπάρχει σύστημα διαχείρισης των εγκαταστάσεων, του εξοπλισμού και των υλικών

4.d - Υπάρχει σύστημα διαχείρισης της τεχνολογίας

4.e - Υπάρχει σύστημα διαχείρισης των πληροφοριών και γνώσεων.

5.a-Υπάρχει συστηματικός σχεδιασμός και διαχείριση των διαδικασιών.

5.b - Οι διαδικασίες βελτιώνονται όποτε



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ



ΕΣΠΑ
2007-2013
Πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



6. **Αποτελέσματα πελατών** - αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο οργανισμός σε σχέση με τους πελάτες του.

7. **Αποτελέσματα ανθρώπινου δυναμικού** - αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο οργανισμός σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό του.

8. **Κοινωνικά αποτελέσματα** - αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο οργανισμός σε σχέση με την κοινωνία.

9. **Κρίσιμα αποτελέσματα** - αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο οργανισμός σε σχέση με σημαντικά στοιχεία για την πολιτική και τη στρατηγική του.

6.a-Μέτρηση της αντίληψης (π.χ. ικανοποίηση πελατών, καταναλωτική πίστη)

6.b-Δείκτες απόδοσης (π.χ. αριθμός παραπόνων, πλήθος ελαττωματικών)

7.a - Μέτρηση της αντίληψης (π.χ. ικανοποίηση ανθρώπινου δυναμικού)

7.b - Δείκτες απόδοσης (π.χ. ποσοστό απουσιών, παρατηρήσεων, ταχύτητα εξυπηρέτησης)

8.a - Μέτρηση της αντίληψης (π.χ. ηθική συμπεριφορά, παροχές φιλανθρωπίας, χορηγίες)

8.b - Δείκτες απόδοσης (π.χ. πλήθος ατυχημάτων, ποσοστό ανακυκλώσιμων προϊόντων)

9.a - Κρίσιμα αποτελέσματα αποδοτικότητας (π.χ. πωλήσεις, περιθώριο κέρδους)

9.b - Κρίσιμοι δείκτες αποδοτικότητας (π.χ. παραγωγικότητα, απόδοση προμηθευτών)

