

Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Τελειότητας, εφαρμογή στο
Κέντρο Ανάπτυξης Λογισμικού (SWC) της SIEMENS A.E.

Πατριάρχης Α. Ξεσπίκος
Διπλωμα Πληροφορικής Α1 / και Πληροφορικής Πανεπιστημίου Πατρών

Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα στη
Πολιτική Επιχειρήσεων

Τμήμα Οργάνωσης και Πολιτικής Επιχειρήσεων

Πανεπιστήμιο Πατρών

Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Τελειότητας, εφαρμογή στο Κέντρο Ανάπτυξης Λογισμικού (SWC) της SIEMENS A.E.



00135670

Παναγιώτης Ι. Σουκάκος
Δίπλωμα Μηχανικών Η/Υ και Πληροφορικής Πανεπιστημίου Πατρών

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	
ΑΡ. ΕΙΣ.	35670
COMP.	507422363
ΤΑΞΗ:	658 20
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ	

Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα στη
Διοίκηση Επιχειρήσεων

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

2000

Επισημαίνεται ότι η παρούσα προκήρυξη αφορά στην προμήθεια των υπηρεσιών που περιγράφονται στο άρθρο 1, παράγραφος 1 της Πράξης Νομοθετικού Περιεχομένου με αριθμό 10/2013 (ΦΕΚ 183/2013, Τεύχος Β').

ΑΦΙΕΡΩΣΗ

Στους γονείς μου

Επισημαίνεται ότι η παρούσα προκήρυξη αφορά στην προμήθεια των υπηρεσιών που περιγράφονται στο άρθρο 1, παράγραφος 1 της Πράξης Νομοθετικού Περιεχομένου με αριθμό 10/2013 (ΦΕΚ 183/2013, Τεύχος Β').

Η παρούσα προκήρυξη αφορά στην προμήθεια των υπηρεσιών που περιγράφονται στο άρθρο 1, παράγραφος 1 της Πράξης Νομοθετικού Περιεχομένου με αριθμό 10/2013 (ΦΕΚ 183/2013, Τεύχος Β').

ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

Ο προϋπολογισμός της παρούσας προκήρυξης ανέρχεται σε 1.000.000,00 (ένα εκατομμύριο ευρώ) με ΦΠΑ 21%.

ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

Ο προϋπολογισμός της παρούσας προκήρυξης ανέρχεται σε 1.000.000,00 (ένα εκατομμύριο ευρώ) με ΦΠΑ 21%.

« Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Τελειότητας, εφαρμογή των αρχών του μοντέλου στο Κέντρο Ανάπτυξης Λογισμικού (SWC) της SIEMENS A.E.»

Παναγιώτης Ι. Σουκάκος

Σημαντικοί όροι: Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Τελειότητας (EFQM model), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Αποτελέσματα όσον αφορά τους πελάτες, Αποτελέσματα όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό, Έρευνα Εσωτερικών Πελατών, Έρευνα Προσωπικού, Αυτοαξιολόγηση.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η εργασία αναφέρεται στην εφαρμογή των αρχών και των μεθόδων του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Τελειότητας στο Κέντρο Ανάπτυξης Λογισμικού της εταιρίας SIEMENS A.E., η οποία εδρεύει στην Ελλάδα και είναι θυγατρική της πολυεθνικής εταιρίας SIEMENS AG. Συγκεκριμένα, η εφαρμογή του μοντέλου στο τμήμα ξεκινάει με τα κριτήρια που αφορούν τους πελάτες και το προσωπικό, στα οποία επικεντρώνεται η εργασία. Η δομή της εργασίας καθώς και τα θέματα με τα οποία ασχολείται περιγράφονται, ανά κεφάλαιο, παρακάτω :

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Αναφορά στο Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Τελειότητας, τη σκοπιμότητα ενός τέτοιου μοντέλου και τη χρησιμότητα εφαρμογής των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον. Επίσης αναφέρονται τα κριτήρια του μοντέλου, η μέθοδος της αυτοαξιολόγησης που είναι η προτεινόμενη από το EFQM στρατηγική για τις επιχειρήσεις, καθώς και ο μηχανισμός RADAR ο οποίος υιοθετείται από το μοντέλο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Ιδιαίτερη αναφορά στα επιμέρους κριτήρια του μοντέλου που αφορούν τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ένας οργανισμός όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό (κριτήριο 7) και τους πελάτες του (κριτήριο 6). Περιγραφή των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών που υπάρχουν στο Κέντρο Ανάπτυξης Λογισμικού σχετικά με τα δύο αυτά κριτήρια.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Αναφορά στο Κέντρο Ανάπτυξης Λογισμικού (SoftWare Center) της SIEMENS A.E.. Περιγραφή του τμήματος, του οράματος και των στόχων του, των κύριων τομέων στους οποίους δραστηριοποιείται και τέλος της σημερινής του δομής. Επιπρόσθετα, αναφέρονται οι αρχές της SIEMENS, οι οποίες έρχονται σε αντιστοιχία με αυτές του EFQM, και διαμορφώνουν την κουλτούρα του τμήματος, επηρεάζοντας παράλληλα το πλαίσιο στο οποίο θα κινηθεί η εργασία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Έρευνα Προσωπικού στο Κέντρο Ανάπτυξης Λογισμικού. Οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή της έρευνας στο τμήμα. Στόχοι της έρευνας, σχεδιασμός της όλης διαδικασίας που ακολουθείται και παρουσίαση των επιμέρους σταδίων, από τον σχεδιασμό έως και την επανεξέταση και επαναξιολόγηση της όλης διαδικασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Έρευνα Εσωτερικών Πελατών στο Κέντρο Ανάπτυξης Λογισμικού. Στόχοι της έρευνας, ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του SWC που λήφθησαν υπόψη κατά το σχεδιασμό της έρευνας. Παρουσίαση των επιμέρους σταδίων, από τον σχεδιασμό έως και την επανεξέταση και επαναξιολόγηση της όλης διαδικασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Περαιτέρω ενέργειες και εφαρμογές προς την κατεύθυνση της επιχειρηματικής τελειότητας. Περιγραφική αναφορά στα αποτελέσματα των Ερευνών Προσωπικού και Εσωτερικών Πελατών. Εντοπισμός διορθωτικών ενεργειών και δράσεων όπως προέκυψαν από τα αποτελέσματα. Άλλες προτεινόμενες διορθωτικές ενέργειες και πρακτικές προς την κατεύθυνση της συνεχούς βελτίωσης του Κέντρου Ανάπτυξης Λογισμικού. Επισκόπηση της εργασίας.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Σελίδα

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	I
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ	II
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	III
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΕΙΚΟΝΩΝ	IV
1 ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ	1
1.1 Η εξέλιξη της Ποιότητας	1
1.2 Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διοίκηση Ποιότητας (EFQM).....	3
1.3 Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Τελειότητας (EFQM model).....	4
1.3.1 Αναγκαιότητα του μοντέλου.....	4
1.3.2 Περιγραφή του μοντέλου EFQM	5
1.3.3 Χρησιμότητα του μοντέλου	7
1.3.4 Ανανέωση του μοντέλου	7
1.3.5 Αυτοαξιολόγηση σύμφωνα με το μοντέλο EFQM	8
1.3.5.1 Τι είναι η αυτοαξιολόγηση.....	8
1.3.5.2 Χρησιμότητα της αυτοαξιολόγησης	8
1.3.5.3 Διαδικασία της Αυτοαξιολόγησης	9
1.3.5.4 Οφέλη της αυτοαξιολόγησης	10
1.3.6 Οι θεμελιώδεις αρχές της Αριστείας.....	12
1.3.7 Κριτήρια του μοντέλου EFQM	16
1.3.8 RADAR.....	17
1.3.8.1 Περιγραφή του μηχανισμού RADAR	18
1.3.8.2 Βήματα του RADAR.....	19
1.3.9 Benchmarking	21
1.3.9.1 Τι είναι	21
1.3.9.2 Οφέλη εφαρμογής benchmarking	22
2 ΚΡΙΤΗΡΙΑ 6 & 7 , ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΟΣΟΝ ΑΦΟΡΑ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΚΑΙ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	24
2.1 Κριτήριο 6 : Αποτελέσματα όσον αφορά τους Πελάτες	24
2.1.1 Κρίσιμα ερωτήματα.....	24
2.1.2 Κριτήριο 6 του μοντέλου EFQM : Αποτελέσματα όσον αφορά τους πελάτες	27
2.2 Κριτήριο 7 : Αποτελέσματα για το Ανθρώπινο Δυναμικό.....	31
2.2.1 Κρίσιμα ερωτήματα.....	31
2.2.2 Κριτήριο 7 του μοντέλου EFQM : αποτελέσματα όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό.....	35
3 ΚΕΝΤΡΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟΥ	40
3.1 Περιγραφή του Κέντρου Ανάπτυξης Λογισμικού.....	40
3.1.1 Πιστοποίηση κατά ISO 9001	40
3.1.2 Κύριοι τομείς δραστηριότητας.....	41

3.1.3 Δομή του SWC	42
Οι αρχές της SIEMENS	44

4 ΕΡΕΥΝΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ 48

4.1 Σκοπιμότητα της Έρευνας	48
4.2 Οφέλη από την Έρευνα Προσωπικού	50
4.3 Διαδικασία – Βήματα της Έρευνας	52
4.3.1 Προετοιμασία-Συντονισμός της Έρευνας (Βήμα 1)	56
4.3.1.1 Δομή του Ερωτηματολογίου	56
4.3.1.1.1 Τύποι ερωτήσεων	58
4.3.1.1.2 Κλίμακες ερωτήσεων πολλαπλών επιλογών	58
4.3.1.1.3 Αντιστοίχιση ενοτήτων και ερωτήσεων ικανοποίησης	59
4.3.1.2 Φύση μεταβλητών μέτρησης	60
4.3.2 Διανομή - Συμπλήρωση - Συλλογή των ερωτηματολογίων (Βήμα 2).....	60
4.3.3 Επεξεργασία και Ανάλυση των δεδομένων (Βήμα 3).....	61
4.3.3.1 Κωδικοποίηση.....	61
4.3.3.2 Ανάλυση	62
4.3.4 Παρουσίαση των αποτελεσμάτων στη διοίκηση (Βήμα 4).....	63
4.3.4.1 Ανταπόκριση (Μέρος 1ο).....	64
4.3.4.2 Δείκτης Ικανοποίησης (Μέρος 2ο).....	65
Επισκόπηση των απαιτούμενων δράσεων (Μέρος 3ο).....	66
4.3.4.4 Διαγράμματα μεμονωμένων ερωτήσεων (Μέρος 4ο).....	69
4.3.4.5 Συσχετίσεις με Δείκτες Ικανοποίησης (Μέρος 5ο).....	70
4.3.4.6 Σχεδιασμός διορθωτικών μέτρων (Μέρος 6ο).....	71
4.3.5 Παρουσίαση των αποτελεσμάτων στους συνεργάτες / Διάλογος για τα Αποτελέσματα (Βήματα 5 & 6)	72
4.3.6 Συμφωνία για δράσεις (Βήμα 7).....	75
4.3.7 Υλοποίηση των δράσεων (Βήμα 8).....	76
4.3.8 Έλεγχος της αποτελεσματικότητας των δράσεων (Βήμα 9).....	78
4.3.9 Επανεξέταση - Βελτίωση της όλης διαδικασίας (Βήμα 10).....	81

5 ΕΡΕΥΝΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ 84

5.1 Σκοπός της έρευνας	84
5.2 Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του τμήματος και της λειτουργίας του που πρέπει να ληφθούν υπόψη στην έρευνα.	85
5.3 Διαδικασία Έρευνας Εσωτερικών Πελατών - Βήματα	96
5.3.1 Σχεδιασμός της Έρευνας (βήμα 1)	96
5.3.2 Οργάνωση παρουσίασης της έρευνας και συζήτησης με τους εσωτερικούς πελάτες (βήμα 2)	98
5.3.3 Προετοιμασία του τελικού ερωτηματολογίου (βήμα 3)	100
5.3.3.1 Περιγραφή του ερωτηματολογίου	100
5.3.3.2 Φύση μεταβλητών μέτρησης	104
5.3.4 Διανομή των ερωτηματολογίων (βήμα 4).....	105
5.3.5 Συλλογή των ερωτηματολογίων, Ανάλυση και Επεξεργασία (βήμα 5)	105
5.3.5.1 Κωδικοποίηση.....	105
5.3.5.2 Ανάλυση	106
5.3.6 Οργάνωση παρουσίασης των αποτελεσμάτων (βήμα 6).....	107
5.3.6.1 Ανταπόκριση (Μέρος 1ο).....	109
5.3.6.2 Διαγράμματα μεμονωμένων ερωτήσεων (Μέρος 2ο).....	110
5.3.6.3 Επισκόπηση των απαιτούμενων δράσεων (Μέρος 3ο)	111
5.3.6.3.1 Ανακεφαλαίωση των ερωτήσεων	111
5.3.6.3.2 Ανάγκη λήψης διορθωτικών μέτρων	112
5.3.6.4 Συσχετίσεις με την καταληκτική ερώτηση (Μέρος 4ο)	113
5.3.6.5 Σχεδιασμός διορθωτικών μέτρων (Μέρος 5ο).....	114
5.3.7 Ανάπτυξη σχεδίων δράσης (βήμα 7)	115

5.3.8 Υλοποίηση και Παρακολούθηση των σχεδίων δράσης (βήμα 8)	116
5.3.9 Επανεξέταση της όλης διαδικασίας (βήμα 9)	118

6 ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΚΑΙ ΔΡΑΣΕΙΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΤΕΛΕΙΟΤΗΤΑΣ 120

6.1 Αποτελέσματα Ερευνών – Δράσεις	120
6.1.1 Έρευνα Προσωπικού	121
6.1.1.1 Αποτελέσματα	121
6.1.1.2 Δράσεις	123
6.1.2 Έρευνα Εσωτερικών Πελατών	127
6.1.2.1 Αποτελέσματα	127
6.1.2.2 Δράσεις	129
6.2 Άλλες προτεινόμενες διορθωτικές ενέργειες και μέθοδοι	131
6.2.1 Εφαρμογή «Συνεντεύξεων Εξόδου» [Κριτήριο 7 (People results)]	131
6.2.2 Διεξαγωγή των ερευνών μέσω Intranet. [Συνολικά (και τα 2 κριτήρια)]	132
6.2.3 Εφαρμογή Αυτοαξιολογήσεων [Συνολικά]	132
6.2.3.1 Περαιτέρω ενέργειες (μαζί με την εφαρμογή της αυτοαξιολόγησης)	133
6.2.4 Benchmarking [Συνολικά]	137
6.2.4.1 Μεθοδολογία benchmarking (σύμφωνη με το EFQM)	137
6.2.4.2 Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας του benchmarking	138
6.3 Επισκόπηση Εργασίας	139

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α	Ερωτηματολόγιο Έρευνας Προσωπικού
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β	Ερωτηματολόγιο Έρευνας Εσωτερικών Πελατών
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ	Παρουσίαση της Έρευνας Προσωπικού στους εργαζόμενους του SWC
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ	Παρουσίαση της Έρευνας Εσωτερικών Πελατών στους εσωτερικούς πελάτες του SWC
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ε	Μικρό ερωτηματολόγιο (satisfaction barometer)
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΣΤ	Περιγραφή των κριτηρίων του μοντέλου EFQM

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Επιθυμώ να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα της εργασίας αναπληρωτή καθηγητή κύριο Μποχώρη Γεώργιο για την πολύτιμη βοήθειά του και την καθοδήγηση που μου παρείχε κατά τη διάρκεια της όλης προσπάθειας.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τον πρόεδρο του μεταπτυχιακού προγράμματος καθηγητή κύριο Οικονόμου, καθώς και όλους τους διδάσκοντες καθηγητές του προγράμματος οι οποίοι μετέφεραν τις πολύτιμες γνώσεις και την εμπειρία τους στον υπογράφωντα και τους υπόλοιπους μεταπτυχιακούς φοιτητές.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους κάτωθι συνάδελφους και προϊστάμενους μου για τη βοήθεια και τη συμπαράσταση που μου παρείχαν, και τις χρήσιμες πληροφορίες που μου έδωσαν, βοηθώντας σημαντικά στην περάτωση της παρούσας εργασίας :

Μαρία Δεφίγγου, Τζοάννα Αικατερινίδη, Ιωάννη Ελευθεριάδη, Μάνο Ταζεδάκη, Jürgen Klunger, Kornelia Hauptman, Wilfried Bauer, Hermann Schlichting, Grace Chung, Klauss Pohler.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

	Σελίδα
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1 Κριτήρια του μοντέλου EFQM	16
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1 Διαφορές μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών πελατών	25
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2 Αποχωρήσεις	34
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1 Παρουσίαση των αποτελεσμάτων	63
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2 Πίνακας δράσης	77
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.3 Πίνακας παρακολούθησης δράσεων	80
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1 Παρουσίαση των αποτελεσμάτων	108

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

	Σελίδα
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.1 Σύγκριση ISO 9000 – μοντέλου EFQM	2
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.1 Δομή του SWC	44
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.1 Δείκτης ικανοποίησης	65
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.2 Συγκεντρωτικός πίνακας ανά ενότητες	66
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.3 Ενότητα II. Καινοτομίες-Δημιουργικότητα	67
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.4 Ανάγκη λήψης διορθωτικών μέτρων	68
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.5 Αποτελέσματα μεμονωμένων ερωτήσεων	69
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.1 Διαδικασία Ανάπτυξης Λογισμικού	90
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.2 Αποτελέσματα μεμονωμένων ερωτήσεων	110
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.3 Ανακεφαλαίωση ερωτήσεων	111
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.3 Ανάγκη λήψης διορθωτικών μέτρων	112

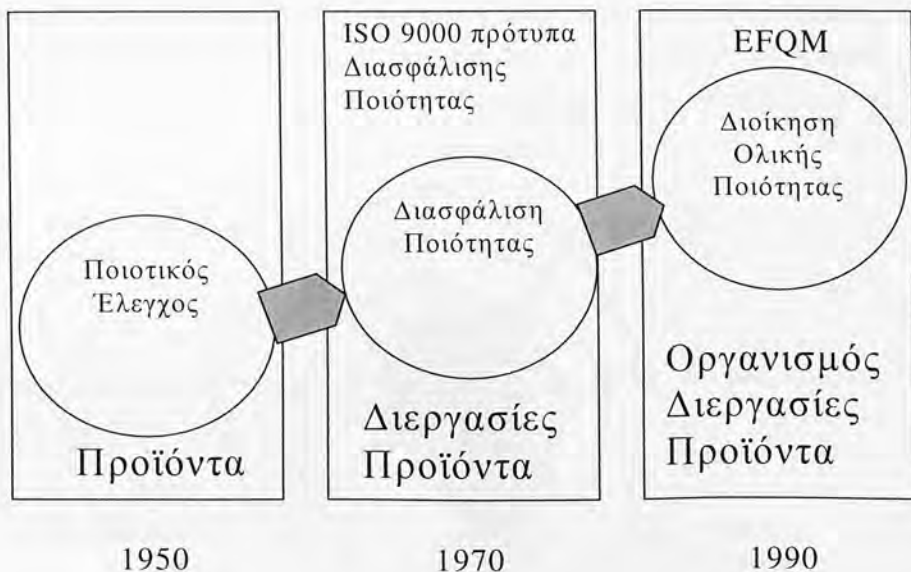
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΕΙΚΟΝΩΝ

	Σελίδα
ΕΙΚΟΝΑ 1.1 Η εξέλιξη της ποιότητας	1
ΕΙΚΟΝΑ 1.2 μοντέλο EFQM	6
ΕΙΚΟΝΑ 1.3 Μηχανισμός RADAR	17
ΕΙΚΟΝΑ 1.4 Συσχέτιση μεταξύ EFQM – PDCA* - CIP** – Radar	21
ΕΙΚΟΝΑ 4.1 Διαδικασία Έρευνας Προσωπικού	52
ΕΙΚΟΝΑ 4.2 Έγγραφο επισκόπησης	82
ΕΙΚΟΝΑ 5.1 Διαδικασία Έρευνας Εσωτερικών Πελατών	97
ΕΙΚΟΝΑ 6.1 WORKSHOP METHOD	133
ΕΙΚΟΝΑ 6.2 B.E.S.T.	134
ΕΙΚΟΝΑ 6.3 B.E.S.T.	135
ΕΙΚΟΝΑ 6.5 Ο κύκλος της διαδικασίας συνεχούς βελτίωσης	136
ΕΙΚΟΝΑ 6.6 Διαδικασία Benchmarking	137

1 ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ

1.1 Η εξέλιξη της Ποιότητας

Ο ρόλος της Ποιότητας στις επιχειρήσεις έχει αλλάξει σημαντικά από το 1950 όταν και πρωτοεμφανίστηκε σαν έννοια στον κόσμο των επιχειρήσεων. Τα θέματα της ποιότητας τότε περιορίζονταν απλά στην ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων



Εικόνα 1.1 Η εξέλιξη της ποιότητας

με αποτέλεσμα την εφαρμογή του ελέγχου ποιότητας για πρώτη φορά. Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 70 και μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του 80, η προσοχή επεκτάθηκε σε θέματα ποιότητας που αφορούσαν και τις διεργασίες, με τα

πρότυπα ISO και τις άλλες φιλοσοφίες διασφάλισης ποιότητας να αποκτούν ιδιαίτερη σημασία για τις επιχειρήσεις.

Από την δεκαετία του 90, μέχρι και σήμερα, παρουσιάστηκε μία ιδιαίτερη εξέλιξη στην ποιότητα και τη σημασία της για τις επιχειρήσεις, με αποτέλεσμα η προσέγγιση της ποιότητας να γίνει πιο ολοκληρωμένη, περιλαμβάνοντας όλο τον οργανισμό, τις διεργασίες, τα προϊόντα και τους πελάτες. Με άλλα λόγια μια ολοκληρωμένη προσέγγιση, την οποία και καλούμε Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management, TQM). Η εμφάνιση του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση Ποιότητας (European Foundation for Quality Management, EFQM), το οποίο ιδρύθηκε από ευρωπαϊκές επιχειρήσεις, ήταν η αναγκαία αντίδραση στην τάση για επικέντρωση στην Ολική Ποιότητα που είχε εμφανιστεί στη Αμερική (Malcolm Baldrige Award) και την Ασία (The Deming Award). Με άλλα λόγια οι



Διάγραμμα 1.1 Σύγκριση ISO 9000 – μοντέλου EFQM

Ευρωπαίοι συνειδητοποίησαν ότι δεν έπρεπε να μείνουν πίσω σε αυτή την κατεύθυνση.

Το διάγραμμα 1.1 δείχνει ότι το διεθνές πρότυπο διασφάλισης ISO 9000 καλύπτει μόνο το 30-40% του φάσματος που καλύπτει το μοντέλο EFQM. Είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι, πολλές από τις καλύτερα διασφαλισμένες σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9000 επιχειρήσεις έχουν βαθμολογηθεί σύμφωνα με τα κριτήρια του μοντέλου EFQM, ακόμα και με 250 βαθμούς (κλίμακα βαθμολογίας : 1-1000)⁴. Το μοντέλο EFQM είναι ουσιαστικά ένα ολοκληρωμένο εργαλείο διοίκησης το οποίο εξετάζει όλα τα θέματα που αφορούν έναν οργανισμό.

Τα οφέλη που προκύπτουν για την επιχείρηση είναι τα εξής :

- ✓ έχει στη διαθεσή της ένα εργαλείο το οποίο με ακρίβεια αντικατοπτρίζει την παρούσα κατάσταση και βοηθάει στην επικέντρωση διάθεσης των πόρων εκεί που είναι περισσότερο αναγκαίο, ενώ, χωρίς αυτό, οι πόροι αυτοί είναι διασκορπισμένοι.

- ✓ έχει στη διάθεσή της ένα εργαλείο με το οποίο μπορεί ολοκληρωμένα να παρακολουθεί τη διαδικασία συνεχούς βελτίωσης.

1.2 Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διοίκηση Ποιότητας (EFQM)

Το EFQM είναι ένας συλλογικός οργανισμός, μη κερδοσκοπικός, που ιδρύθηκε το 1988 από 14 πρωτοπόρες ευρωπαϊκές επιχειρήσεις με αποστολή να γίνει η κινητήρια δύναμη στην κατεύθυνση προς μία διαρκή επιχειρηματική τελειότητα στην Ευρώπη και με όραμα για έναν κόσμο στον οποίο οι Ευρωπαϊκοί οργανισμοί θα υπερέχουν και θα ξεχωρίζουν μεταξύ των ανταγωνιστών τους παγκοσμίως. Ο

στόχος του EFQM είναι να βελτιώσει τη θέση των ευρωπαϊκών οργανισμών στη παγκόσμια αγορά¹.

Αντικειμενικοί στόχοι του EFQM :

- Υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σαν στρατηγική για την επίτευξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων στην παγκόσμια αγορά.
- Εισαγωγή και θέσπιση μέτρων και μεθόδων για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας.

Τον Ιανουάριο του 1999 το EFQM αριθμούσε 750 μέλη, επιχειρήσεις και οργανισμούς από τις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες και από σχεδόν όλους τους τομείς δραστηριοτήτων. Εκτός του μοντέλου (EFQM model) και του βραβείου (EFQM award EQA) παρέχει και ένα πακέτο υπηρεσιών στα μέλη του, πάντα προς την κατεύθυνση της επιχειρηματικής τελειότητας και της συνεχούς βελτίωσης.

1.3 Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Τελειότητας (EFQM model)

1.3.1 Αναγκαιότητα του μοντέλου

Ανεξάρτητα από το μεγεθός τους, τον τομέα τους, τη δομή τους, την ηλικία και την ιστορία τους, για να είναι επιτυχημένοι οι οργανισμοί είναι αναγκαίο να καθιερώσουν ένα κατάλληλο σύστημα διοίκησης. Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο

Επιχειρηματικής Αριστείας είναι ένα πρακτικό εργαλείο το οποίο βοηθάει τους οργανισμούς να επιτύχουν το στόχο τους :

α) μετρώντας και προσδιορίζοντας το που βρίσκονται τώρα, σε ποιο σημείο της διαδρομής προς την επιχειρηματική αριστεία,

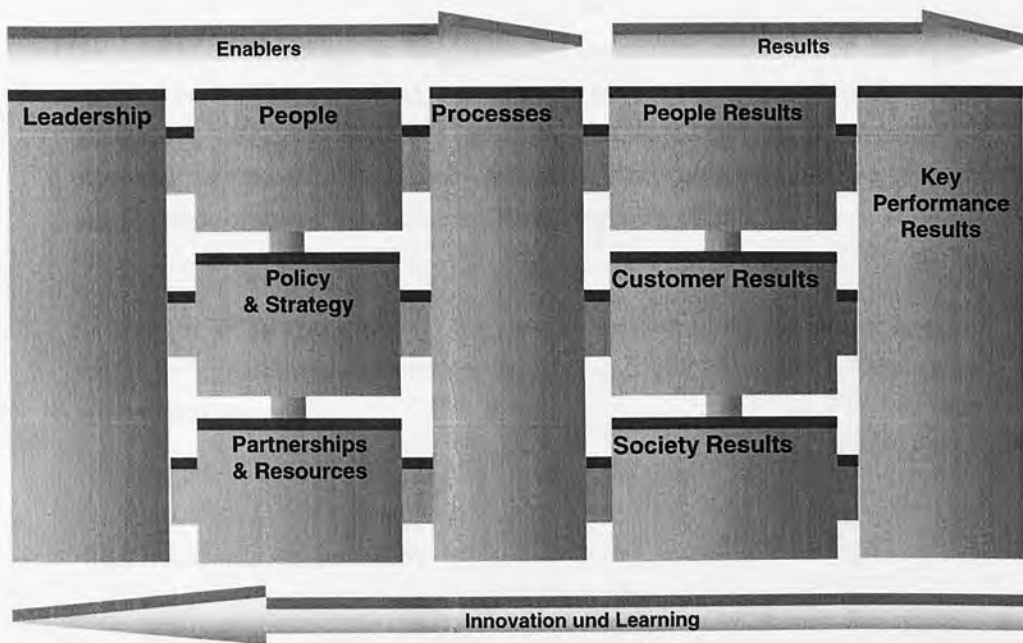
β) βοηθώντας τους στην κατανόηση των κενών και των αδυναμιών τους,

και γ) προωθώντας τις κατάλληλες λύσεις οι οποίες προκύπτουν από τη μελέτη των προηγούμενων.

1.3.2 Περιγραφή του μοντέλου EFQM

Το μοντέλο EFQM συνθέτει ένα πλαίσιο μη περιοριστικό, βασισμένο σε εννέα κριτήρια από τα οποία τα πέντε ορίζονται σαν προϋποθέσεις (Enablers) και τα υπόλοιπα τέσσερα σαν αποτελέσματα (Results)². Τα κριτήρια - προϋποθέσεις καλύπτουν το τι ένας οργανισμός κάνει. Τα κριτήρια – αποτελέσματα καλύπτουν το τι ένας οργανισμός επιτυγχάνει. Τα αποτελέσματα προκύπτουν από τις προϋποθέσεις. Το μοντέλο, στο οποίο λαμβάνεται υπόψη ότι υπάρχουν πολλές προσεγγίσεις για την επίτευξη διαρκούς επιχειρηματικής αριστείας σε όλες τις πλευρές της απόδοσης μιας επιχείρησης, βασίζεται στην παρακάτω αρχή³ :

«Άριστα αποτελέσματα όσον αφορά την Απόδοση, τους Πελάτες, το Ανθρώπινο Δυναμικό και την Κοινωνία επιτυγχάνονται μέσω Συνεργασιών, Πόρων και Διεργασιών»



Εικόνα 1.2 μοντέλο EFQM

Καθένα από τα κριτήρια του μοντέλου έχει έναν ορισμό που επεξηγεί τη σημασία και το περιεχόμενο του κριτηρίου σε ένα γενικό πλαίσιο. Για την περαιτέρω επεξήγηση του κάθε κριτηρίου υπάρχει ένα σύνολο από υποκριτήρια. Τα υποκριτήρια αυτά θέτουν ένα αριθμό από ερωτήματα τα οποία πρέπει να ληφθούν υπόψη για την αξιολόγηση ενός οργανισμού, όσον αφορά το συγκεκριμένο κριτήριο. Τα υποκριτήρια περιλαμβάνουν μία ή περισσότερες λίστες από ενδεχόμενα σημεία αναφοράς. Αυτά τα σημεία αναφοράς δεν είναι υποχρεωτικό να καλύπτονται όλα, ούτε και καλύπτουν τα πάντα, αλλά η καταγραφή τους έχει σαν σκοπό την περαιτέρω απλοποίηση του περιεχόμενου των υποκριτηρίων.

1.3.3 Χρησιμότητα του μοντέλου

Το μοντέλο EFQM μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να διαπιστωθεί η πρόοδος ενός οργανισμού στην πορεία προς την αριστεία και την τελειότητα. Συγκεκριμένες θεμελιώδεις αρχές και έννοιες διέπουν το μοντέλο EFQM. Οι συμπεριφορές, πρακτικές ή πρωτοβουλίες που βασίζονται σε αυτές τις έννοιες συχνά αναφέρονται, συνολικά, σαν Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM).

Το μοντέλο EFQM είναι ευέλικτο και η ευελιξία του αυτή συνίσταται στο ότι μπορεί με την ίδια ευκολία να εφαρμοστεί σε μεγάλες και μικρές, σε δημόσιου ή ιδιωτικού χαρακτήρα επιχειρήσεις.

1.3.4 Ανανέωση του μοντέλου

Το EFQM έχει δεσμευτεί να ερευνά και να ανανεώνει συνεχώς το μοντέλο με «καλές πρακτικές», μεθόδους που αναπτύσσονται από τις χιλιάδες των οργανισμών μέσα και έξω από την Ευρώπη. Με τον όρο «καλές πρακτικές» αναφέρονται οποιοσδήποτε πρακτικές και μεθόδους οι οποίες έχουν εφαρμοστεί σε κάποιον οργανισμό, και τα αποτελέσματά τους προς την κατεύθυνση της επιχειρηματικής τελειότητας είναι πολύ ικανοποιητικά. Αποτελεί καθήκον του EFQM να αναγνωρίζει τις καλές αυτές πρακτικές και να τις γνωστοποιεί στους ευρωπαϊκούς οργανισμούς. Με αυτόν τον τρόπο (best practice sharing) διασφαλίζεται ότι το μοντέλο θα παραμείνει δυναμικό και συμβατό με τις πλέον αποτελεσματικές πρακτικές διοίκησης των επιχειρήσεων.

1.3.5 Αυτοαξιολόγηση σύμφωνα με το μοντέλο EFQM

Η καθιέρωση της διαδικασίας αυτοαξιολόγησης (self-assessment) είναι η προτεινόμενη από το EFQM στρατηγική για τη βελτίωση της απόδοσης ενός οργανισμού. Αποτελεί πεποίθηση του EFQM ότι η αυτοαξιολόγηση, αν εφαρμόζεται σωστά και συστηματικά, βοηθά τους οργανισμούς να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά τους.

1.3.5.1 Τι είναι η αυτοαξιολόγηση

Η αυτοαξιολόγηση είναι μία περιεκτική, συστηματική και τακτική εξέταση και αξιολόγηση των δραστηριοτήτων και των αποτελεσμάτων ενός οργανισμού σε σχέση και σε αντιπαράθεση με το μοντέλο EFQM. Βοηθάει να διαπιστωθούν οι δυνάμεις του οργανισμού και οι τομείς που χρήζουν βελτίωσης. Επακόλουθο αυτής της διαδικασίας αξιολόγησης είναι η κατάστρωση σχεδίων βελτίωσης των οποίων η πρόοδος παρακολουθείται σε συνεχή βάση. Οι οργανισμοί εκτελούν αυτόν τον κύκλο, αξιολόγησης και θέσπισης διορθωτικών μέτρων, επαναλαμβανόμενα, και με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνουν τη συνεχή βελτίωση⁶.

1.3.5.2 Χρησιμότητα της αυτοαξιολόγησης

Η Αυτοαξιολόγηση σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας :

- Είναι ένα ουσιαστικό και περιεκτικό διαγνωστικό εργαλείο για τη διαχείριση των διεργασιών ενός οργανισμού και των αποτελεσμάτων τους.

- Οδηγεί στην επικέντρωση σε δραστηριότητες βελτίωσης που αφορούν εκείνες τις περιοχές, στις οποίες μετά από μελέτη των αλληλοεξαρτώμενων λειτουργιών του οργανισμού προκύπτει ότι υπάρχει μεγαλύτερη ανάγκη για δράση με τα μέγιστα αποτελέσματα.
- Αποτελεί ένα εργαλείο για την καταμέτρηση της προόδου που επιτυγχάνεται.
- Αυξάνει την συμμετοχή και τη παρακίνηση των εργαζομένων.

1.3.5.3 Διαδικασία της Αυτοαξιολόγησης

Ο οργανισμός που εφαρμόζει την αυτοαξιολόγηση, ερεύνα συστηματικά τις διεργασίες και τους παράγοντες από τους οποίους εξαρτάται η επιτυχία του. Λαμβάνει ερεθίσματα σχετικά με τα δυνατά σημεία του και τις δυνατότητες βελτίωσής του. Αφού ολοκληρωθεί και δομηθεί σαν μία καλά σχεδιασμένη διαδικασία, δίνει τη δυνατότητα να μετράται η απόδοση σε διάφορους τομείς οποτεδήποτε χρειαστεί. Με αυτόν τον τρόπο η αυτοαξιολόγηση χρησιμοποιείται για συνεχή έλεγχο της συνολικής απόδοσης.

Η αυτοαξιολόγηση δημιουργεί διαφάνεια και προσδιορίζει με σαφήνεια την θέση στην οποία βρίσκεται ένας οργανισμός σε μία δεδομένη στιγμή. Είναι έτσι ευκολότερο να καθορίζονται διακριτοί στόχοι και μέτρα και να ελέγχεται η αποτελεσματικότητά τους με μεγαλύτερη ακρίβεια. Η διαδικασία της αυτοαξιολόγησης επιτρέπει σε έναν οργανισμό να ανιχνεύσει με ακρίβεια τις δυνάμεις του και τα σημεία που χρήζουν βελτίωσης και καταλήγει σε καλά καθορισμένες ενέργειες βελτίωσης των οποίων η πρόοδος στη συνέχεια παρακολουθείται σε συνεχή βάση.

Το Ευρωπαϊκό μοντέλο επιχειρηματικής τελειότητας εφαρμόζεται σε έναν οργανισμό σαν ολοκληρωμένη οντότητα ή γίνεται η υπόθεση ότι, με την πάροδο του χρόνου, η αυτοαξιολόγηση θα εφαρμοστεί σε όλον τον οργανισμό. Ωστόσο η αυτοαξιολόγηση είναι δυνατόν να αρχίσει να εφαρμόζεται σε ένα τμήμα ή σε μία ξεχωριστή επιχειρηματική δραστηριότητα ενός οργανισμού. Η συγκεκριμένη διαδικασία που υιοθετείται επηρεάζεται από την κουλτούρα και τις δομές του οργανισμού όπως και από άλλους παράγοντες που έχουν να κάνουν με τις ιδιαιτερότητες που παρουσιάζει το συγκεκριμένο τμήμα.

1.3.5.4 Οφέλη της αυτοαξιολόγησης

Από την υιοθέτηση μίας διαδικασίας αυτοαξιολόγησης είναι δυνατό να προκύψουν μια σειρά από οφέλη σε ένα οργανισμό. Πιο συγκεκριμένα η αυτοαξιολόγηση παρέχει :

- ✓ Μία αυστηρά και καλά δομημένη προσέγγιση στη βελτίωση των επιχειρηματικών διεργασιών.
- ✓ Μία αξιολόγηση τεκμηριωμένη, βασισμένη σε στοιχεία και γεγονότα, και όχι σε υποκειμενικές κρίσεις.
- ✓ Ένα μέσο για την επίτευξη συνέπειας ως προς την κατεύθυνση και κοινής πεποίθησης ως προς το τι είναι αναγκαίο να γίνει μέσω μίας κοινής βάσης σκέψης όλων των μελών του οργανισμού.

- ✓ Ένα μέσο εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των εργαζομένων για το πως μπορούν να εφαρμόσουν, με αποτελεσματικό και κατανοητό τρόπο, τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.
- ✓ Ένα μέσο για την ολοκλήρωση διάφορων μεθόδων και πρωτοβουλιών σχετικών με τις επιχειρηματικές λειτουργίες.
- ✓ Ένα ισχυρό και αποτελεσματικό διαγνωστικό εργαλείο.
- ✓ Μία αντικειμενική αξιολόγηση με βάση μία ομάδα κριτηρίων η οποία είναι ευρέως αποδεκτή σε όλη την Ευρώπη.
- ✓ Ένα μέσο για τον έλεγχο και μέτρηση της προόδου κατά την πάροδο του χρόνου μέσω τακτικών αυτοαξιολογήσεων.
- ✓ Μία διαδικασία που προκαλεί και ενθαρρύνει ενέργειες βελτίωσης με επικέντρωση εκεί που οι ανάγκες είναι μεγαλύτερες.
- ✓ Μία μεθοδολογία που μπορεί να εφαρμοστεί σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού, από μεμονωμένα τμήματα μέχρι και στο σύνολο όλου του οργανισμού.
- ✓ Ένα μέσο δημιουργίας κλίματος ενθουσιασμού μεταξύ των εργαζομένων του οργανισμού και νέας ώθησης προς την επιδίωξη της επιχειρηματικής αριστείας.

- ✓ Ευκαιρίες για την προώθηση και τη γνωστοποίηση των καλύτερων πρακτικών ανάμεσα στους διάφορους τομείς του οργανισμού ή, ακόμη ευρύτερα, μεταξύ διαφορετικών οργανισμών όμοιων ή και διαφορετικών κλάδων.
- ✓ Ευκαιρίες αναγνώρισης της προόδου και του άριστου επιπέδου επιτευγμάτων μέσω επιβράβευσης.

Συμπερασματικά, η όλη διαδικασία της αυτοαξιολόγησης προσφέρει σε ένα οργανισμό την ευκαιρία να μάθει.

- Να μάθει τις δυνάμεις του και τα σημεία που χρήζουν βελτίωσης.
- Να μάθει τι σημαίνει Ολική Ποιότητα και ποια τα αποτελέσματα της εφαρμογής της στην πράξη.
- Να μάθει το πόσο προχώρησε ο Οργανισμός στην διαδρομή της Ποιότητας, πόσο ακόμη πρέπει να προχωρήσει και σε ποια θέση βρίσκεται σε σχέση με τους ανταγωνιστές του.

1.3.6 Οι θεμελιώδεις αρχές της Αριστείας

Υπάρχουν ορισμένες θεμελιώδεις αρχές που διέπουν το μοντέλο EFQM. Οι αρχές αυτές παρατείνονται στη συνέχεια, επισημαίνοντας ότι δεν έχει σημασία η σειρά με την οποία αναφέρονται και ότι είναι δυνατό να αλλάξουν καθώς οι οργανισμοί

αναπτύσσονται και βελτιώνονται διαμορφώνοντας συνεχώς ένα καινούργιο περιβάλλον και καινούργιες συνθήκες³.

1. Προσανατολισμός σε Αποτελέσματα (Results Orientation).

Η αριστεία εξαρτάται από την εξισορρόπηση και ικανοποίηση των αναγκών όλων των επωφελομένων του οργανισμού. Δηλαδή αυτών που αποτελούν τον οργανισμό και έρχονται σε οποιοδήποτε είδους επαφή με αυτόν (Προσωπικό, Πελάτες, Προμηθευτές, Μέτοχοι, Κοινωνικό σύνολο).

2. Επικέντρωση στον Πελάτη (Customer focus).

Ο πελάτης είναι ο τελικός αποδέκτης της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών. Η καταναλωτική πίστη, η συγκράτηση, και η αύξηση μεριδίων αγοράς βελτιστοποιούνται με την επικέντρωση στις ανάγκες των τωρινών και των δυνητικών πελατών.

3. Ηγεσία και Σταθερότητα στο Σκοπό (Leadership and Constancy of Purpose).

Η συμπεριφορά της ηγεσίας και των στελεχών ενός οργανισμού δημιουργεί μία σαφήνεια και ενότητα ως προς το σκοπό μέσα στον οργανισμό και ένα περιβάλλον στο οποίο ο οργανισμός και το προσωπικό του μπορούν να ξεχωρίσουν.

4. Διοίκηση βάση Διεργασιών και Γεγονότων (Management by Processes & Facts).

Οι οργανισμοί αποδίδουν αποτελεσματικότερα όταν όλες οι αλληλοσυνδεόμενες λειτουργίες τους είναι κατανοητές και διοικούνται με συστηματικό τρόπο και οι αποφάσεις που αφορούν τις τρέχουσες-καθημερινές λειτουργίες τους είναι καλά σχεδιασμένες. Βελτιώσεις γίνονται με χρήση αξιόπιστων πληροφοριών περιλαμβανομένων και των αντιλήψεων και προτάσεων όλων των επωφελούμενων του οργανισμού (stakeholders).

5. Ανάπτυξη και Εμπλοκή του Ανθρώπινου Δυναμικού (People development & involvement).

Το συνολικό δυναμικό του προσωπικού ενός οργανισμού απελευθερώνεται καλύτερα μέσω κοινών αξιών και κουλτούρας εμπιστοσύνης και ενδυνάμωσης που ενθαρρύνει την συμμετοχή όλων.

6. Συνεχής Μάθηση, Καινοτομία και Βελτίωση (Continuous Learning, Innovation & Improvement).

Η απόδοση του οργανισμού μεγιστοποιείται όταν βασίζεται στη διαχείριση της γνώσης και τη συμμετοχή όλων σε αυτή μέσω μίας κουλτούρας συνεχούς μάθησης, καινοτομίας και βελτίωσης.

7. Ανάπτυξη Συνεργασίας (Partnership Development).

Ένας οργανισμός λειτουργεί πιο αποτελεσματικά όταν διατηρεί σχέσεις αμοιβαίου συμφέροντος, στηριζόμενες στην εμπιστοσύνη, την ανταλλαγή γνώσης και τη στενή συνεργασία, με όλους τους συνεργάτες του.

8. Κοινωνική Υπευθυνότητα (Public Responsibility).

Το μακροχρόνιο συμφέρον ενός οργανισμού και του ανθρώπινου δυναμικού του εξυπηρετείται με τον καλύτερο τρόπο με την υιοθέτηση μίας ηθικής προσέγγισης και την υπέρβαση των κανονισμών και προσδοκιών της κοινωνίας.

1.3.7 Κριτήρια του μοντέλου EFQM

Τα κριτήρια που συνθέτουν το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας αναφέρονται στον πίνακα 1.1⁸. Μία αναλυτική περιγραφή των κριτηρίων αυτών γίνεται στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΣΤ.

Πίνακας 1.1 Κριτήρια του μοντέλου EFQM¹

Αριθμός	Τίτλος	Φύση κριτηρίου
1	Ηγεσία	Προϋποθέσεις (Enablers)
2	Στρατηγική και Σχεδιασμός	
3	Ανθρώπινο Δυναμικό	
4	Συνεργασίες και Πόροι	
5	Διεργασίες	
6	Αποτελέσματα όσον αφορά τους Πελάτες	Αποτελέσματα (Results)
7	Αποτελέσματα όσον αφορά το Ανθρώπινο Δυναμικό	
8	Αποτελέσματα όσον αφορά την Κοινωνία	
9	Κρίσιμα αποτελέσματα απόδοσης	

1.3.8 RADAR

Εκτός από την ικανοποίηση των κριτηρίων και υποκριτηρίων του μοντέλου EFQM, ο μηχανισμός RADAR πρέπει να διέπει όλον τον οργανισμό. Ο μηχανισμός αυτός, με λίγα λόγια, λειτουργεί ως εξής :

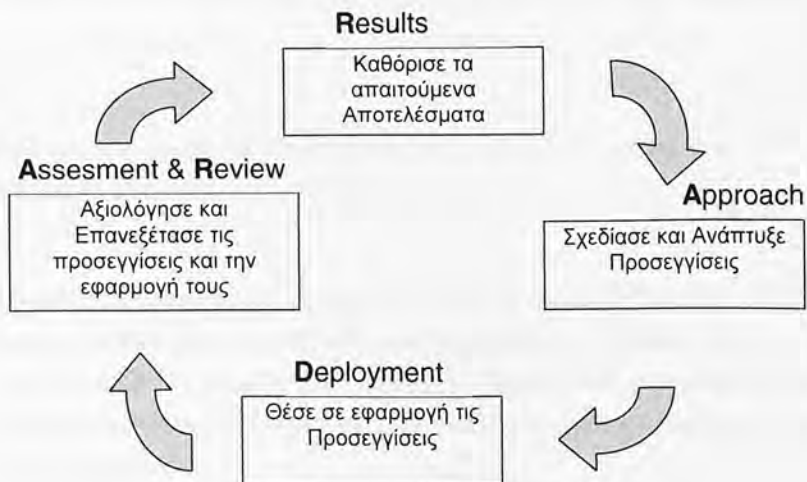
Results : αποτύπωση των αποτελεσμάτων (είμαστε αυτή τη στιγμή σε ένα δεδομένο σημείο, θέλουμε να φτάσουμε σε ένα συγκεκριμένο σημείο - στόχο).

Approach : ο,τιδήποτε κάνουμε να διέπεται από τη λογική της συνεχούς βελτίωσης.

Deployment : ο βαθμός εφαρμογής από όλο το προσωπικό και ομοιογένειας.

Assessment : μηχανισμοί που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση.

Review : πόσο συχνά επαναξιολογείται και ελέγχεται το όλο σκηνικό.



Εικόνα 1.3 Μηχανισμός RADAR

1.3.8.1 Περιγραφή του μηχανισμού RADAR

Στην καρδιά του μοντέλου EFQM βρίσκεται η λογική που είναι γνωστή σαν RADAR. Ο μηχανισμός αυτός αποτελείται από 4 βήματα: Αποτελέσματα, Προσέγγιση, Εφαρμογή, Αξιολόγηση και Επανεξέταση (Εικόνα 1.3). Η όλη λογική δηλώνει ότι ένας οργανισμός πρέπει να:

- Καθορίζει τα Αποτελέσματα στα οποία στοχεύει σαν μέρος του σχεδιασμού της στρατηγικής και των πολιτικών του. Τα αποτελέσματα αυτά καλύπτουν την απόδοση του οργανισμού, χρηματοοικονομική και λειτουργική, και τις αντιλήψεις των επωφελούμενων του οργανισμού (stakeholders).
- Σχεδιάζει και αναπτύσσει ένα ολοκληρωμένο σύνολο Προσεγγίσεων για την πραγματοποίηση των επιθυμητών αποτελεσμάτων σε βραχυπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο επίπεδο.
- Θέτει σε Εφαρμογή τις προσεγγίσεις με συστηματικό τρόπο έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η πλήρης υλοποίησή τους.
- Αξιολογεί και Επανεξετάζει τις προσεγγίσεις που ακολουθήθηκαν με βάση την παρακολούθηση και την ανάλυση των επιτευχθέντων αποτελεσμάτων και τις συνεχιζόμενες δραστηριότητες μάθησης. Βάση των προαναφερθέντων προσδιορίζει, θέτει προτεραιότητες, σχεδιάζει και υλοποιεί βελτιώσεις όπου κρίνεται αναγκαίο.

Όταν χρησιμοποιείται το μοντέλο EFQM σε έναν οργανισμό, σε μία αυτοαξιολόγηση για παράδειγμα, τα στοιχεία Προσέγγιση, Εφαρμογή, Αξιολόγηση και Επανεξέταση της λογικής RADAR πρέπει να εξετάζονται για κάθε υποκριτήριο

Προϋπόθεσης και το στοιχείο Αποτελέσματα για κάθε υποκριτήριο Αποτελέσματος. Πρέπει επίσης να επισημανθεί ότι σε μία αξιολόγηση με βάση το μοντέλο EFQM πρέπει να εξετάζεται η ύπαρξη αποδεικτικών στοιχείων που αφορούν την εφαρμογή RADAR.

1.3.8.2 Βήματα του RADAR

A. Προσέγγιση

Το στοιχείο αυτό καλύπτει το τι ένας οργανισμός σχεδιάζει να κάνει και ποιοι είναι οι λόγοι που το κάνει. Σε έναν άριστο οργανισμό η προσέγγιση θα έχει γερές βάσεις και θα είναι ξεκάθαρη, έχοντας μία σαφή λογική, καλά ορισμένες και ανεπτυγμένες διεργασίες και μία σαφή επικέντρωση στις ανάγκες των επωφελούμενων του οργανισμού (stakeholders), και θα είναι ολοκληρωμένη, υποστηρίζοντας τη στρατηγική και τις πολιτικές και συνδεδεμένη με άλλες προσεγγίσεις, όπου αυτό είναι χρήσιμο.

B. Εφαρμογή

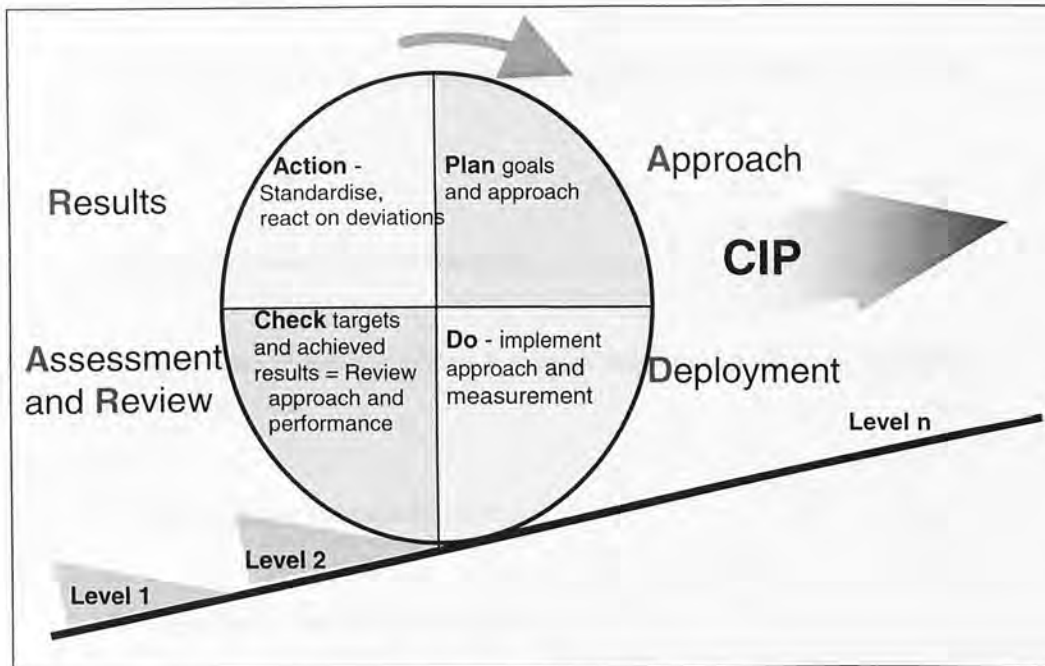
Το στοιχείο αυτό καλύπτει το τι ένας οργανισμός κάνει για την εφαρμογή της προσέγγισης. Σε έναν άριστο οργανισμό η προσέγγιση θα υλοποιείται σε σχετικές περιοχές, με συστηματικό τρόπο.

Γ. Αξιολόγηση και Επανεξέταση

Το στοιχείο αυτό καλύπτει το τι ένας οργανισμός κάνει για να αξιολογήσει και να επανεξετάσει την προσέγγιση και την εφαρμογή της. Σε έναν άριστο οργανισμό η προσέγγιση, και η εφαρμογή της, θα είναι αντικείμενο τακτικής παρακολούθησης, θα υπάρχουν δραστηριότητες εκμάθησής τους, και τα αποτελέσματα τους θα χρησιμοποιούνται για τον προσδιορισμό, τη θέσπιση προτεραιοτήτων, το σχεδιασμό και την υλοποίηση βελτιώσεων.

Δ. Αποτελέσματα

Το στοιχείο αυτό καλύπτει το τι ένας οργανισμός επιτυγχάνει. Σε έναν άριστο οργανισμό τα αποτελέσματα θα δείχνουν θετικές τάσεις και/ή συνεχή καλή απόδοση, οι στόχοι θα τίθενται στη σωστή κατεύθυνση και θα επιτυγχάνονται, η απόδοση θα είναι καλή σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό και θα έχει επιτευχθεί βάσει σωστών προσεγγίσεων. Επιπρόσθετα, το πεδίο που καλύπτουν τα αποτελέσματα θα περιλαμβάνει όλες τις σχετικές περιοχές.



Εικόνα 1.4 Συσχέτιση μεταξύ EFQM – PDCA* - CIP** – Radar (πηγή Infineon Technologies)

1.3.9 Benchmarking

1.3.9.1 Τι είναι

Benchmarking είναι η διαδικασία αναγνώρισης, κατανόησης, και προσαρμογής πρακτικών που ξεχωρίζουν και έχουν αναπτυχθεί από οργανισμούς οπουδήποτε στον κόσμο. Η διαδικασία αυτή πραγματοποιείται από ένα οργανισμό με σκοπό να βελτιώσει την απόδοσή του. Εκφράζοντάς το με έναν άλλο τρόπο θα λέγαμε ότι το benchmarking είναι η πρακτική του να διαθέτεις τη σεμνότητα να παραδεχθείς ότι κάποιος άλλος είναι καλύτερος σε κάποιο τομέα και την ευφυΐα να προσπαθήσεις

* PDCA: Deming cycle (Plan, Do, Check, Act) ** CIP: Continuous Improvement

και να μάθεις πως θα τον φτάσεις ή ακόμα και θα τον ξεπεράσεις σε αυτόν τον τομέα⁷.

1.3.9.2 Οφέλη εφαρμογής benchmarking

Τα σημαντικότερα οφέλη που είναι δυνατό να προκύψουν από τη διαδικασία του benchmarking είναι:

- ✓ Αύξηση κερδών / αποτελεσματικότητας.
- ✓ Επίσπευση και διαχείριση αλλαγής.
- ✓ Επίτευξη αλμάτων και καινοτομιών.
- ✓ Δημιουργία κλίματος επαγρύπνησης.
- ✓ Κατανόηση απόδοσης παγκοσμίου επιπέδου (world class).

1. European Foundation for Quality Management, "Introducing Excellence", *European Quality Publications Ltd.*, 1999. (Σελ.4)
2. European Foundation for Quality Management, Aspects of excellence, *European Quality Publications Ltd.*, 1998. (Σελ.5)
3. European Foundation for Quality Management, Eight Essentials of Excellence: the Fundamental Concepts and their Benefits, *European Quality Publications Ltd.*, 1999. (Σελ.13)
4. Dale B., "Excellence and total quality management: is there a difference?", *International Journal of Quality & Reliability Management*, (UK), Vol.17, No.3, pp.220-224, 2000. (Σελ.3)
5. Dahlgaard J.J., Kristensen K., Kanji G.K., Fundamentals of Total Quality Management, *Chapman & Hall Publishers*, London, UK, 1998.
6. Conti T., Organizational Self-Assesment, *Chapman & Hall Publishers*, London, UK, 1997. (Σελ.8)
7. The European Quality Promotion Policy European Commission DGIII – Industry, "Benchmarking: Introduction and main principles applied to company benchmarking", *Quality Series*, No.7, 1998. (Σελ.22)
8. European Foundation for Quality Management, The EFQM Excellence Model, *European Quality Publications Ltd.*, 1999. (Σελ.16)

2 ΚΡΙΤΗΡΙΑ 6 & 7 , ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΟΣΟΝ ΑΦΟΡΑ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΚΑΙ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

2.1 Κριτήριο 6 : Αποτελέσματα όσον αφορά τους Πελάτες

Ο πελάτης και η ικανοποίησή του αποτελεί το βασικό συστατικό μέρος για την επιτυχία μίας επιχείρησης. Τα αποτελέσματα όσον αφορά τους πελάτες πρέπει συνεπώς να μετρούνται και να εξετάζονται με συστηματικό τρόπο ώστε να γίνεται προσπάθεια βελτίωσης της ικανοποίησης των πελατών και διόρθωσης των σημείων που χρήζουν βελτίωσης στον τομέα αυτό ⁵.

2.1.1 Κρίσιμα ερωτήματα

Μια σειρά από κρίσιμα και σημαντικά ερωτήματα πρέπει να τεθούν αναφορικά με το κριτήριο των αποτελεσμάτων για τους πελάτες, προκειμένου να προσδιοριστεί η απόδοση μίας επιχείρησης, στον τομέα αυτό. Παρακάτω αναλύονται τα ερωτήματα αυτά συγκεκριμενοποιώντας τα για το τμήμα στο οποίο και αναφέρεται η εργασία, το Κέντρο Ανάπτυξης Λογισμικού της SIEMENS AE :

➤ Ποιοι είναι οι πελάτες του Κέντρου Ανάπτυξης Λογισμικού (SWC) :

Πελάτες του τμήματος είναι όλοι εκείνοι που λαμβάνουν τα προϊόντα, υποπροϊόντα και τις υπηρεσίες του. Τέτοιοι μπορεί να είναι εξωτερικές επιχειρήσεις, επιχειρήσεις που ανήκουν στην ίδια μητρική εταιρία (SIEMENS) με το Κέντρο Ανάπτυξης Λογισμικού, και εσωτερικοί πελάτες, όπως για παράδειγμα το τμήμα πωλήσεων στο οποίο παραδίδεται το λογισμικό που έχει αναπτυχθεί ή ένας συνάδελφος ο οποίος είναι ο επόμενος που επεξεργάζεται το προϊόν στην αλυσίδα της

παραγωγικής διαδικασίας έως ότου φτάσει στον τελικό πελάτη. Στον Πίνακα 2.1 φαίνονται οι κύριες διαφορές που στις περισσότερες περιπτώσεις υπάρχουν μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών πελατών.

Πίνακας 2.1 Διαφορές μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών πελατών ¹

Πελάτης	Εσωτερικός	Εξωτερικός
Συχνότητα	Υψηλή	Χαμηλή
Σχέση	Στενή	λιγότερο στενή
Χρονική κλίμακα	Μακροχρόνια	Βραχυχρόνια
Υπηρεσία	Πολύπλοκη	Απλή

Το Κέντρο Ανάπτυξης Λογισμικού έρχεται σε άμεση επαφή μόνο με εσωτερικούς πελάτες, δηλαδή, με άλλα τμήματα της SIEMENS. Με τους εξωτερικούς πελάτες της εταιρίας έρχεται σε επαφή κυρίως μέσω των τμημάτων πωλήσεων και εξυπηρέτησης πελατών (service) της SIEMENS.

➤ **Με ποιον τρόπο γνωρίζουμε αν οι πελάτες είναι ικανοποιημένοι ;**

Ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία αξιολόγησης της απόδοσης του τμήματος όσον αφορά την ικανοποίηση των πελατών είναι η έρευνα πελατών, μέσω της οποίας γίνονται κατανοητές οι κρίσιμες παράμετροι που επηρεάζουν την ικανοποίηση των πελατών έτσι ώστε στη συνέχεια να επικεντρωθούν εκεί οι προσπάθειες βελτίωσης. Μια τέτοια έρευνα αναπτύχθηκε στα πλαίσια της παρούσας εργασίας (Έρευνα Εσωτερικών Πελατών). Τα αποτελέσματα της έρευνας πελατών δίνουν τη δυνατότητα καταγραφής του επιπέδου της

ικανοποίησης των πελατών και ταυτόχρονα των αδύνατων σημείων της επιχείρησης, των σχετικών με τη συνιστώσα αυτή.

Το αρχικό πλαίσιο διενέργειάς της προβλέπει την επανάληψή της σε τακτά χρονικά διαστήματα (ετησίως). Με αυτό τον τρόπο το SWC έχει στη διάθεσή του ένα σημαντικό εργαλείο καταγραφής της βελτίωσης που επιτυγχάνει, όσον αφορά τα αποτελέσματα απέναντι στους πελάτες του. Επιπρόσθετα, θα αξιολογείται η αποτελεσματικότητα των διορθωτικών ενεργειών που έχουν αποφασιστεί προς αυτή την κατεύθυνση και έχουν προκύψει από την μελέτη των αποτελεσμάτων της αμέσως προηγούμενης, κάθε φορά, έρευνας.

Επίσης πληροφόρηση λαμβάνεται από τους εξωτερικούς πελάτες της εταιρίας μέσω Βαθμολογήσεων-Αποτιμήσεων και Κατατάξεων. Βαθμολόγηση-Αποτίμηση σημαίνει ότι ο πελάτης «βαθμολογεί»-«αποτιμά» τις επιδόσεις της εταιρίας όσον αφορά την ποιότητα, την αξιοπιστία, την εξυπηρέτηση και άλλα παρεμφερή μεγέθη, που είναι σημαντικά για τον ίδιο. Κατάταξη από την άλλη πλευρά είναι ουσιαστικά ένας πίνακας στον οποίο παρουσιάζεται η θέση που η εταιρία κατέχει σε σχέση με τους ανταγωνιστές της στην αγορά.⁴

Η αλματώδης αύξηση των πωλήσεων του τμήματος και παράλληλα τα θετικά μηνύματα που λαμβάνονται καθημερινά από τους πελάτες του αποτελούν θετικά δείγματα, τα οποία όμως δεν είναι από μόνα τους αρκετά για να δείξουν αν και σε ποιο βαθμό είναι ικανοποιημένοι οι πελάτες του SWC από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που τους προσφέρονται.

Προκειμένου να επιτευχθεί ένα επιθυμητό επίπεδο απόδοσης μίας επιχείρησης σχετικά με τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ως προς τους πελάτες της, χρειάζεται μεγάλη, συνεχής και ολοκληρωμένη προσπάθεια. Επιπλέον, ακόμη και όταν ένα τέτοιο επίπεδο επιτευχθεί οι προσπάθειές δεν πρέπει να σταματήσουν. Αντίθετα,

πρέπει να συνεχιστούν, με μεγαλύτερη ένταση, για τη διατήρηση και βελτίωση της θέσης της. Οι στόχοι πρέπει συνεχώς να επαναπροσδιορίζονται και να τείθονται όλο και πιο ψηλά. Με αυτό τον τρόπο, τη συνεχή βελτίωση, θα μπορέσει μία επιχείρηση να είναι πάντα ανταγωνιστική και να επιτύχει αποτελέσματα παγκοσμίου επιπέδου⁶.

Στο σημείο αυτό θα εξετασθεί αναλυτικότερα το κριτήριο 6 του μοντέλου EFQM που αφορά τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ένας οργανισμός σχετικά με τους πελάτες του.

2.1.2 Κριτήριο 6 του μοντέλου EFQM : Αποτελέσματα όσον αφορά τους πελάτες

Το κριτήριο αυτό εξετάζει τι αποτελέσματα επιτυγχάνει ο οργανισμός σχετικά με τους πελάτες του. Το περιεχόμενό του καλύπτεται από τα παρακάτω δύο υποκριτήρια που πρέπει να εξετασθούν².

α. Μετρήσεις αντίληψης

Αυτές οι μετρήσεις αφορούν την εντύπωση και την εικόνα που έχουν οι πελάτες για τον οργανισμό (οι οποίες προέρχονται, για παράδειγμα, από έρευνες πελατών, ομάδες εστίασης (focus groups), βαθμολογήσεις του κλάδου, παράπονα, και ευχαριστίες). Ανάλογα με τη φύση και το σκοπό του οργανισμού, οι μετρήσεις για την αντίληψη του πελάτη μπορεί να περιλαμβάνουν κάποια από τα σχετιζόμενα με τα παρακάτω :

- Συνολική εικόνα του οργανισμού
 - Προσβασιμότητα
 - Επικοινωνία
 - Ευελιξία
 - Προληπτική συμπεριφορά
 - Ανταπόκριση

- Προϊόντα και Υπηρεσίες
 - Ποιότητα
 - Αξία
 - Αξιοπιστία
 - Καινοτομικό σχεδιασμό
 - Παράδοση
 - Περιβαλλοντικό προφίλ

- Πωλήσεις και υποστήριξη μετά την πώληση
 - Ικανότητες και συμπεριφορά των εργαζομένων
 - Συμβουλές και υποστήριξη
 - Εγχειρίδια για τους πελάτες και τεχνική τεκμηρίωση
 - Χειρισμός παραπόνων
 - Εκπαίδευση των πελατών για το προϊόν

- Χρόνος ανταπόκρισης
 - Τεχνική υποστήριξη
 - Παροχή εγγυήσεων
- Καταναλωτική πίστη
 - Πρόθεση επαναγοράς
 - Διάθεση για αγορά άλλων προϊόντων και υπηρεσιών από τον οργανισμό
 - Διάθεση να προτείνουν τον οργανισμό σε τρίτους

β. Δείκτες Απόδοσης

Αυτές οι μετρήσεις είναι εσωτερικές και χρησιμοποιούνται από τον οργανισμό με σκοπό την παρακολούθηση, κατανόηση, πρόβλεψη και βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού και την πρόβλεψη της εντύπωσης που έχουν οι πελάτες του. Ανάλογα με τη φύση και το σκοπό του οργανισμού, οι δείκτες απόδοσης μπορεί να περιλαμβάνουν κάποια από τα σχετιζόμενα με τα παρακάτω :

- Γενική εικόνα
 - Αριθμός βραβείων και επαίνων
 - Άρθρα και δημοσιεύσεις στον τύπο
- Προϊόντα και υπηρεσίες

- Ανταγωνιστικότητα
 - Ποσοστά ελαττωματικών προϊόντων, λαθών και απορρίψεων
 - Παροχές εγγυήσεων
 - Παράπονα
 - Δείκτες logistics
 - Κύκλος ζωής προϊόντων
 - Καινοτομία στο σχεδιασμό
 - Χρόνος εισόδου των προϊόντων ή των υπηρεσιών στην αγορά
- Πωλήσεις και υποστήριξη μετά την πώληση
 - Ζήτηση για εκπαίδευση
 - Χειρισμός παραπόνων
 - Δείκτες ανταπόκρισης
- Καταναλωτική πίστη
 - Χρονική διάρκεια σχέσεων με τους πελάτες
 - Αποτελεσματικές συστάσεις
 - Συχνότητα και αξία παραγγελιών
 - Αξία διάρκειας ζωής (life time value)
 - Μεριδία αγοράς
 - Αριθμός παραπόνων και ευχαριστιών
 - Καινούργιες συμφωνίες / χαμένες συμφωνίες

- Διατήρηση ήδη υπαρχόντων Πελατών

2.2 Κριτήριο 7 : Αποτελέσματα για το Ανθρώπινο Δυναμικό

Η πιο σημαντική προϋπόθεση για την ικανοποίηση των πελατών και των άλλων επωφελούμενων ενός οργανισμού και την επιχειρηματική επιτυχία είναι οι ικανοποιημένοι και ταυτόχρονα ενεργοποιημένοι εργαζόμενοι. Δηλαδή εργαζόμενοι οι οποίοι δεν αρκούνται στα όσα, ικανοποιητικά, τους προσφέρει η εργασία τους αλλά προσπαθούν, ενσυνείδητα, να βελτιώσουν την απόδοση του οργανισμού συμμετέχοντας σε διάφορες κοινές προσπάθειες καθώς αναγνωρίζουν πως από την συνεχή βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού θα προκύψει άμεσα και η δική τους πρόοδος. Η προϋπόθεση αυτή αποκτά μεγαλύτερη βαρύτητα αν λάβουμε υπόψη μας ότι στην συγκεκριμένη περίπτωση του Κέντρου Ανάπτυξης Λογισμικού (SWC) το προσωπικό αποτελείται από άτομα υψηλού μορφωτικού επιπέδου, στο σύνολό τους, και ταυτόχρονα το παραγώμενο προϊόν (λογισμικό και υπηρεσίες υποστήριξης λογισμικού) εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον ανθρώπινο παράγοντα.

2.2.1 Κρίσιμα ερωτήματα

Μία σειρά από κρίσιμα και σημαντικά ερωτήματα πρέπει να τεθούν αναφορικά με το κριτήριο των αποτελεσμάτων για τους εργαζόμενους, έτσι ώστε να γίνει κατανοητό πως μπορεί να μετρηθεί η απόδοση μίας επιχείρησης, και πιο συγκεκριμένα του Κέντρου Ανάπτυξης Λογισμικού, σχετικά με το κριτήριο αυτό :

➤ **Με ποιο τρόπο γνωρίζουμε αν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι ;**

Η έρευνα προσωπικού είναι μία από τις πλέον αποτελεσματικές μεθόδους αξιολόγησης της απόδοσης του τμήματος όσον αφορά την ικανοποίηση των εργαζομένων. Μέσω μίας τέτοιας έρευνας εκτός από την αξιολόγηση επιτυγχάνεται και η κατανόηση, καταγραφή και μελέτη των κρίσιμων παραμέτρων, των σχετικών με την ικανοποίηση των εργαζομένων έτσι ώστε στη συνέχεια να γίνουν προσπάθειες βελτίωσης προς τις ανάλογες κατευθύνσεις. Μια τέτοια έρευνα αναπτύχθηκε στα πλαίσια της παρούσας εργασίας (Έρευνα Προσωπικού). Τα αποτελέσματα της έρευνας προσωπικού δίνουν τη δυνατότητα προσδιορισμού του επιπέδου της ικανοποίησης των εργαζομένων και των επιμέρους σημείων στα οποία θα πρέπει να εστιασθεί η προσοχή της επιχείρησης ώστε να βελτιώσει την απόδοσή της όσον αφορά τα αποτελέσματα για το προσωπικό.

Η συστηματική εφαρμογή της έρευνας ανά τακτά χρονικά διαστήματα (ετησίως), όπως προβλέπεται από το αρχικό πλαίσιο διενέργειάς της, δίνει τη δυνατότητα στο SWC να έχει στη διάθεσή του ένα χρήσιμο εργαλείο μέτρησης των αποτελεσμάτων που επιτυγχάνει απέναντι στους εργαζόμενους του. Παράλληλα, θα αξιολογείται η αποτελεσματικότητα των διορθωτικών ενεργειών που έχουν αποφασιστεί προς αυτή την κατεύθυνση και έχουν προκύψει από την μελέτη των αποτελεσμάτων της αμέσως προηγούμενης, κάθε φορά, έρευνας.

Επιπρόσθετοι δείκτες για την απόδοση μίας επιχείρησης όσον αφορά τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει απέναντι στους εργαζομένους της είναι ο αριθμός απουσιών λόγω αδιαθεσίας ανά εργαζόμενο, ο αριθμός εργατικών ατυχημάτων, ο αριθμός αποχωρήσεων ανά έτος κ.α.

- **Ποιοι είναι οι καθοριστικοί παράγοντες όσον αφορά την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού;**

Ένα σημαντικό ρόλο στην ικανοποίηση των εργαζομένων παίζει η έκταση και η ποιότητα της εκπαίδευσής τους από την εταιρία καθώς και η συστηματικότητα και συνέχεια της εκπαίδευσης αυτής. Ο τρόπος ανταμοιβής των προσπαθειών και της απόδοσής τους (σύστημα αμοιβών, μπόνους, άλλες παροχές κ.α.) είναι άλλος ένας καθοριστικός παράγοντας ικανοποίησης του προσωπικού³.

- **Υπάρχουν ιδιαιτερότητες όσον αφορά τους εργαζόμενους σε μία επιχείρηση που ασχολείται με την πληροφορική και γενικά τις νέες τεχνολογίες ;**

Η απώλεια στελεχων από τις επιχειρήσεις είναι ένα σοβαρό πρόβλημα το οποίο στην περίπτωση των επιχειρήσεων πληροφορικής και γενικά νέων τεχνολογιών έχει αποκτήσει πολύ μεγάλες διαστάσεις. Είναι χαρακτηριστικό πως ο ρυθμός αποχωρήσεων των εργαζομένων σε τέτοιου είδους επιχειρήσεις είναι αυτή τη στιγμή στην Αμερική 20%, έχοντας αυξητικές τάσεις. Σύμφωνα με μία έρευνα που διεξήχθη από τη συμβουλευτική εταιρία Hay Group, μεταξύ 172 επαγγελματιών πληροφορικής, οι οποίοι είχαν πρόσφατα παραιτηθεί από την εργασία τους, στη Φιλαδέλφεια των ΗΠΑ, ο πρωταρχικός λόγος της παραίτησής τους, ήταν η αδυναμία «να προαχθούν παρά μόνο σε θέσεις διοικητικές». Δηλαδή τα άτομα αυτά ήθελαν να εξελιχθούν, χωρίς όμως να πρέπει να αναλάβουν διοικητικές θέσεις, όπως ήθελαν οι επιχειρήσεις τους. Παράλληλα με την εξέλιξη, ένας άλλος σημαντικός παράγοντας στον οποίο δίνουν προσοχή οι εργαζόμενοι αυτής της κατηγορίας, σε ηλικίες κάτω των 30 ετών, είναι, σύμφωνα με την έρευνα, η ικανοποίηση από την εργασία.

Σαν συμπέρασμα από την έρευνα, προκύπτει ότι είναι απαραίτητο οι εταιρίες πληροφορικής να παρέχουν στους εργαζόμενους ξεκάθαρα σχέδια ανάπτυξης της εξέλιξής τους, τα οποία να μην έχουν ως απαραίτητη προϋπόθεση την ενασχόλησή τους με διοικητικά καθήκοντα. Επίσης προτείνει να αναπτύξουν μηχανισμούς εντοπισμού των προβληματισμών και προβλημάτων των εργαζομένων και ακόμη μηχανισμούς επίλυσης των προβλημάτων αυτών⁷.

Πίνακας 2.2 ΑΠΟΧΩΡΗΣΕΙΣ : Τα ποσοστά των εργαζομένων που θεώρησαν αυτούς τους παράγοντες ως πολύ σημαντικούς και βαρύνοντες στην αποφασή τους να αποχωρήσουν

	Στελέχη Πληροφορικής	Άλλοι εργαζόμενοι
Προαγωγή	87%	70%
Ικανοποίηση από την εργασία	85%	71%
Υποστήριξη από τη διοίκηση	67%	55%
Χρόνος αδειών και διακοπών	56%	43%
Κάλυψη εξόδων σπουδών που γίνονται παράλληλα με την εργασία	39%	16%
Πηγή : The Hay Group		

Στο σημείο αυτό θα εξετασθεί αναλυτικότερα το κριτήριο 7 του μοντέλου EFQM που αφορά τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ένας οργανισμός σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό του.

2.2.2 Κριτήριο 7 του μοντέλου EFQM : αποτελέσματα όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό

Το κριτήριο αυτό εξετάζει τι αποτελέσματα επιτυγχάνει ο οργανισμός σχετικά με το Ανθρώπινο Δυναμικό του. Το περιεχόμενό του καλύπτεται από τα παρακάτω δύο υποκριτήρια που πρέπει να εξετασθούν².

α. Μετρήσεις αντίληψης

Αυτές οι μετρήσεις αφορούν την εντύπωση και την εικόνα που έχει το προσωπικό για τον οργανισμό (οι οποίες προέρχονται, για παράδειγμα, από έρευνες προσωπικού, ομάδες εστίασης (focus groups), συνεντεύξεις, εκτιμήσεις). Οι μετρήσεις για την αντίληψη του προσωπικού μπορεί να περιλαμβάνουν κάποια από τα σχετιζόμενα με τα παρακάτω :

- ο Παρακίνηση – κίνητρα
 - Ανάπτυξη καριέρας
 - Επικοινωνία
 - Ενδυνάμωση
 - Ίσες ευκαιρίες
 - Εμπλοκή
 - Ηγεσία
 - Ευκαιρίες για μάθηση και για επιτεύγματα
 - Αναγνώριση

- Θέσπιση στόχων και εκτίμηση
- Οι αξίες, η αποστολή, το όραμα, η στρατηγική και οι πολιτικές του οργανισμού
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη

ο Ικανοποίηση

- Διοίκηση οργανισμού
- Συνθήκες εργασίας
- Διευκολύνσεις και υπηρεσίες
- Συνθήκες ασφάλειας και υγιεινής
- Ασφάλεια εργασίας
- Μισθοί και παροχές
- Ισότιμες σχέσεις
- Διαχείριση αλλαγής
- Η περιβαλλοντική πολιτική του οργανισμού και οι επιπτώσεις της
- Ο ρόλος του οργανισμού στο κοινωνικό σύνολο
- Περιβάλλον εργασίας

β. Δείκτες Απόδοσης

Αυτές οι μετρήσεις είναι εσωτερικές και χρησιμοποιούνται από τον οργανισμό με σκοπό την παρακολούθηση, κατανόηση, πρόβλεψη και βελτίωση της απόδοσης του προσωπικού του οργανισμού και την πρόβλεψη της εντύπωσης που έχει το προσωπικό. Ανάλογα με τη φύση και το σκοπό του οργανισμού, οι δείκτες απόδοσης μπορεί να περιλαμβάνουν κάποια από τα σχετιζόμενα με τα παρακάτω :

- Επιτεύγματα
 - Απαιτήσεις για δεξιότητες-ικανότητες σε σύγκριση με τις διαθέσιμες από το προσωπικό ικανότητες-δεξιότητες
 - Παραγωγικότητα
 - Λόγοι επιτυχίας εκπαίδευσης και ανάπτυξης για την εκπλήρωση των στόχων

- Παρακίνηση και Εμπλοκή
 - Συμμετοχή σε ομάδες βελτίωσης
 - Συμμετοχή σε σχήματα δημιουργίας προτάσεων
 - Επίπεδα εκπαίδευσης και ανάπτυξης
 - Μετρήσιμα οφέλη ομαδικής εργασίας
 - Αναγνώριση ατόμων και ομάδων
 - Ανταπόκριση στις έρευνες προσωπικού

- Ικανοποίηση
 - Επίπεδα απουσιών και ασθενειών
 - Επίπεδα ατυχημάτων
 - Παράπονα
 - Τάσεις προσλήψεων
 - Ταχύτητα εναλλαγής προσωπικού

- Απεργίες
 - Χρήση παροχών
 - Χρήση των παρεχόμενων από τον οργανισμό διευκολύνσεων (ψυχαγωγικών κλπ.)
- ο Υπηρεσίες που παρέχονται στους εργαζόμενους του οργανισμού
- Ακρίβεια της διοίκησης προσωπικού
 - Αποτελεσματικότητα επικοινωνίας
 - Ταχύτητα απόκρισης στα αιτήματα
 - Αξιολόγηση της εκπαίδευσης

1. Galloway, L., "Quality perceptions of internal and external customers: a case study", *The TQM magazine*, Vol.10, pp. 20-26, 1998. (Σελ.25)
2. European Foundation for Quality Management, The EFQM Excellence Model, *European Quality Publications Ltd.*, 1999. (Σελ.27, 35)
3. Newstrom J.W., Davis K., Organizational Behavior: Human Behavior at Work, *McGraw-Hill*, 10th edition, 1997. (Σελ.33)
4. Eklof J.A., Westlund A., "Customer satisfaction index and its role in quality management", *Total Quality Management*, (UK), pp.80-86, 1998. (Σελ.26)
5. Dodds W.B., "Managing customer value", *Mid American Journal of Business*, (USA), Vol.14, No.1, pp.13-23, 1999. (Σελ.24)
6. Gorst J., Kanji G., Wallace W., "Providing customer satisfaction", *Total Quality Management*, (UK), pp.100-104, 1998.(Σελ.27)
7. ΕΞΠΡΕΣ, 17.04.2000 (Σελ.34)

3 ΚΕΝΤΡΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟΥ

3.1 Περιγραφή του Κέντρου Ανάπτυξης Λογισμικού

Το Κέντρο Ανάπτυξης Λογισμικού (Software Center, SWC) ανήκει οργανικά στη Διεύθυνση Business Services (BSS) της εταιρίας SIEMENS A.E., η οποία είναι θυγατρική της γνωστής πολυεθνικής SIEMENS AG με έδρα τη Γερμανία. Το SWC ιδρύθηκε το 1990 με βασικό σκοπό την μεταφορά τεχνογνωσίας από τα Κεντρικά του Οίκου SIEMENS στην Ελλάδα και την παραγωγή λογισμικού, κυρίως τηλεπικοινωνιακού για τις ανάγκες του Ο.Τ.Ε.. Στόχος του είναι να γίνει ένα από τα σημαντικότερα Κέντρα Ανάπτυξης Λογισμικού του οίκου SIEMENS και το σημαντικότερο των Βαλκανίων, επεκτείνοντας τους τομείς δραστηριοτήτων του, και αναπτύσσοντας το εύρος της τεχνογνωσίας του και το ανθρώπινο δυναμικό του.

3.1.1 Πιστοποίηση κατά ISO 9001

Με βάση την συστηματική, αποδοτική και ποιοτική εργασία, και τις πιστοποιημένες κατά ISO (το SWC είναι πιστοποιημένο κατά ISO9001 από το 1996) διαδικασίες Ανάπτυξης, Παραγωγής και Ελέγχου λογισμικού το SWC έχει πετύχει να διευρύνει σημαντικά τις δραστηριοτητές και το μεγεθός του σε διάστημα 10 ετών. Ειδικότερα αξίζει να αναφερθεί ότι το 1990 το ανθρώπινο δυναμικό του δεν ξεπερνούσε τα 10 άτομα, ενώ σήμερα αριθμεί τα 120 με στόχο να φτάσει τα 150 στο τέλος του 2000. Στηριζόμενο στον συνεχή έλεγχο της ποιότητας λογισμικού, την συνεχή βελτίωση διαδικασιών, την υψηλή ποιότητα των έργων και την υψηλή τεχνογνωσία σε τεχνολογίες αιχμής ακολουθεί δυναμική πορεία στην εποχή της σύγκλισης της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών, παρέχοντας στους πελάτες του καινοτόμες λύσεις.

3.1.2 Κύριοι τομείς δραστηριότητας

Οι κύριοι άξονες των δραστηριοτήτων του SWC είναι, πέραν της ανάπτυξης υπηρεσιών δικτύου για αναλογικές σηματοδοσίες και για αναλογικούς συνδρομητές, ο σχεδιασμός και ανάπτυξη υπηρεσιών ISDN, INTELLIGENT NETWORKS, MOBILE NETWORKS, CCNC#7 και ACCESS NETWORKS πρωτοκόλλων.

Ειδικότερα οι 120 ειδικοί επιστήμονες (διπλωματούχοι μηχανικοί ή πτυχιούχοι θετικών επιστημών, κάτοχοι μεταπτυχιακών τίτλων) του τμήματος ασχολούνται με την ανάλυση των ιδιαιτεροτήτων των τηλεπικοινωνιακών δικτύων και των απαιτήσεων των Τηλεπικοινωνιακών Οργανισμών, εκπόνηση και έλεγχο λογισμικού καθώς και των χαρακτηριστικών του συστήματος από την σκοπιά του χρήστη.

Το Κέντρο Ανάπτυξης Λογισμικού χρησιμοποιεί για τον έλεγχο του λογισμικού δοκιμαστικά τηλεφωνικά κέντρα τύπου EWSD και D900, με δυνατότητα εξυπηρέτησης 1.000.000 κλήσεων ανά ώρα και συστήματα λογισμικού ISTS με δυνατότητα προσομοίωσης κλήσεων και δυσμενών συνθηκών δικτύων τηλεπικοινωνιών.

Το λογισμικό που αναπτύσσεται, προορίζεται όχι μόνο για τον ΟΤΕ, αλλά και για πολλούς Τηλεπικοινωνιακούς Οργανισμούς ανά τον Κόσμο, όπως Δανία, Ινδία, Γερμανία, Ιταλία, Ισπανία, Σαουδική Αραβία, Παραγουάη, Ουρουγουάη κ.α. Επίσης αναπτύσσεται λογισμικό για τις βασικές εκδόσεις λογισμικού των μεταγωγικών κέντρων EWSD και D900.

Οι εξαγωγές τηλεπικοινωνιακού λογισμικού από το Κέντρο Ανάπτυξης Λογισμικού προς τις χώρες, στις οποίες έχουν εγκατασταθεί Ψηφιακά Τηλεφωνικά Κέντρα EWSD και D900 της εταιρίας SIEMENS, υποδηλώνει την έκταση και το βάθος της μεταφοράς τεχνογνωσίας στην Ελλάδα από Έλληνες επιστήμονες, και μάλιστα σε τεχνολογίες αιχμής.

Τα τελευταία χρόνια το SWC επεκτείνει τις δραστηριότητές του, εκτός από τον τομέα των τηλεπικοινωνιών, και στους τομείς αμυντικών εφαρμογών καθώς και εφαρμογών επιχειρηματικών και χρηματοοικονομικών-τραπεζικών δραστηριοτήτων, πάντα όσον αφορά την Ανάπτυξη, την Παραγωγή και τον Έλεγχο λογισμικού καθώς επίσης και τη συνεχή υποστήριξη των πελατών του.

Παράλληλα το τμήμα έχει αναπτύξει δραστηριότητες σχετικές με την ανάπτυξη και αξιοποίηση Ευρωπαϊκών προγραμμάτων, στους τομείς των τηλεπικοινωνιών και της πληροφορικής, σε συνεργασία με Πανεπιστημιακά και άλλα επιστημονικά ιδρύματα, συμβάλλοντας έτσι στην ανάπτυξη πρωτοπόρων τεχνολογιών και τεχνογνωσίας αιχμής στην Ελλάδα. Συγχρόνως βοηθά έμπρακτα στη σύνδεση της εκπαίδευσης και της έρευνας με την παραγωγή και την αγορά.

3.1.3 Δομή του SWC

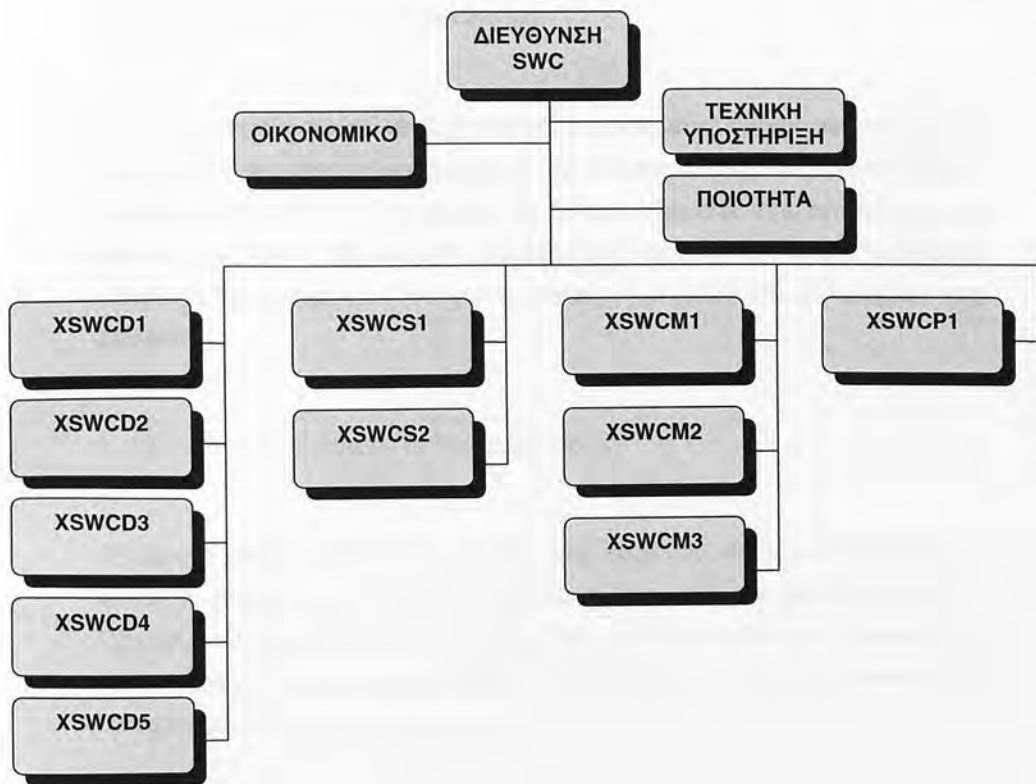
Στο Διάγραμμα 3.1 φαίνεται η δομή του SWC, με την ονοματολογία των υποτομημάτων να ακολουθεί την εξής λογική :

ΧSWCD : τμήμα που η κύρια δραστηριότητα του είναι η ανάπτυξη λογισμικού δικτύων σταθερής τηλεφωνίας.

XSWCS : τμήμα που η κύρια δραστηριότητα του είναι ο έλεγχος λογισμικού δικτύων σταθερής τηλεφωνίας.

XSWCM : τμήμα η κύρια δραστηριότητα του οποίου είναι η ανάπτυξη και ο έλεγχος λογισμικού δικτύων κινητής τηλεφωνίας.

XSWCP : τμήμα του οποίου η κύρια δραστηριότητα του είναι η διαχείριση έργων (project management) ανάπτυξης λογισμικού.



Διάγραμμα 3.1 Δομή του SWC

3.2 Οι αρχές της SIEMENS

Στο σημείο αυτό θα αναφερθούν οι αρχές της SIEMENS προκειμένου να υπάρχει μία σαφής εικόνα της κουλτούρας και του περιβάλλοντος της εταιρίας στα πλαίσια της οποίας εντάσσεται και το SWC. Η αναφορά αυτή είναι χρήσιμη καθώς αφενός η παρούσα εργασία, και ιδιαίτερα οι δύο έρευνες που έγιναν στα πλαίσια της, έπρεπε να λάβουν υπόψη τους τις παρακάτω αρχές και να κινηθούν σε ανάλογα πλαίσια, και αφετέρου είναι σημαντικό να γίνει κατανοητό ότι οι αρχές αυτές

έρχονται σε συμφωνία και αντιστοιχία με τις αρχές του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM model).

Οι αρχές οι οποίες πρέπει να διέπουν κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα των ανά τον κόσμο επιχειρήσεων και τμημάτων της εταιρίας SIEMENS παρουσιάζονται περιληπτικά παρακάτω. Οι αρχές αυτές έχουν καθοριστεί από τη διοίκηση της εταιρίας και έχουν διαμορφωθεί λαμβάνοντας υπόψη το διεθνές σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον και τις αντιλήψεις όλων των επωφελουμένων της SIEMENS.

1. «Οι πελάτες κατευθύνουν τις ενεργειές μας»

«Η ύψιστη προτεραιότητά είναι να παρέχουμε εξέχουσα αξία στους πελάτες μας, καθώς η επιτυχία μας εξαρτάται κατά κύριο λόγο από την ικανοποίησή τους. Προσφέρουμε λύσεις που επιτρέπουν και δίνουν τη δυνατότητα στους πελάτες μας να επιτύχουν τους αντικειμενικούς τους στόχους γρήγορα, εύκολα και αποτελεσματικά.»

2. «Οι καινοτομίες μας διαμορφώνουν το μέλλον»

«Κάνουμε πράξη τις νέες ιδέες, δημιουργώντας καινοτομικά προϊόντα και υπηρεσίες προς όφελος των πελατών μας. Ενθαρρύνουμε τους πειραματισμούς και τη φαντασία. Η δημιουργικότητά και η θέλησή μας να ρισκάρουμε μας δίνει τη δυνατότητα να δημιουργήσουμε ένα περιβάλλον στο οποίο οι ελπιδοφόρες ιδέες είναι δυνατό να μετατραπούν γρήγορα σε επιτυχείς λύσεις. Επιπρόσθετα προωθούμε την ανταλλαγή ιδεών και απόψεων μεταξύ μας.»

3. «Επιχειρηματική επιτυχία σημαίνει : ωφέλεια από τα κέρδη»

«Ο διεθνής ανταγωνισμός είναι το μέτρο σύγκρισής μας. Εργαζόμαστε για την επίτευξη κερδών και παράλληλα αγωνιζόμαστε για την κατάκτηση ηγετικής θέσης και τη σταθερή αύξηση της οικονομικής προστιθέμενης αξίας της εταιρίας. Αυτό μας δίνει την αναγκαία επιχειρηματική ελευθερία και μας καθιστά αξιόπιστους συνεργάτες. Με σκοπό να διασφαλίσουμε την οικονομική μας επιτυχία, βελτιστοποιούμε τον χρόνο, την ποιότητα και το κόστος σε όλες τις δραστηριότητές μας.»

4. «Η άριστη ηγεσία δημιουργεί εξαιρετικά αποτελέσματα»

«Τα στελέχη μας θέτουν σαφείς, φιλόδοξους, και ενθουσιώδεις στόχους. Αγωνιζόμαστε σε συνεχή βάση να υπερβούμε τους εαυτούς μας. Αν δεν το κάνουμε εμείς, θα το κάνουν άλλοι. Διοικώντας με βάση την εμπιστοσύνη, παρακινούμε το προσωπικό μας να παίρνει τις δικές του αποφάσεις. Επιδεικνύουμε θάρρος και σιγουριά οποτεδήποτε εισάγουμε αλλαγές. Τα στελέχη της SIEMENS δίνουν το παράδειγμα και δρουν σαν πρότυπα για τους άλλους σε οτιδήποτε κάνουν.»

5. «Η εκπαίδευση είναι το κλειδί για τη συνεχή βελτίωση»

«Συγκρίνομαστε πάντα με τον καλύτερο του κόσμου. Ο καθένας από εμάς προσπαθεί να εκπαιδευτεί και να μαθαίνει σε συνεχή βάση. Δεχόμαστε και συγχρόνως προσφέρουμε επαναπληροφόρηση, και μαθαίνουμε από τα λάθη μας. Είμαστε ταχύτεροι στην ανίχνευση νέων ευκαιριών, και προσαρμόζουμε τις λύσεις μας, την οργάνωσή μας, και τη συμπεριφορά μας κατάλληλα. Χτίζουμε ένα διεθνές

δίκτυο γνώσης στο οποίο ο καθένας μπορεί να συμμετέχει προσφέροντας και λαμβάνοντας γνώση.»

6. «Η συνεργασία μας δε γνωρίζει όρια»

«Είμαστε μία διεθνής εταιρία και χρησιμοποιούμε σαν πηγή τροφοδοσίας το παγκόσμιό μας δυναμικό. Το γεγονός αυτό μας καθιστά καλύτερους «παίκτες» στη διεθνή σκηνή. Όλες μας οι σκέψεις και πράξεις προέρχονται από αίσθημα υπευθυνότητας όταν πρόκειται για την επίτευξη των κοινών μας στόχων. Η συνεργασία μας χαρακτηρίζεται από εμπιστοσύνη, προσωπική ακεραιότητα, αμοιβαίο σεβασμό, και ανοικτή επικοινωνία.»

7. «Η κοινωνική υπευθυνότητα αποτελεί δέσμευσή μας»

«Η τεχνογνωσία και οι λύσεις που παρέχουμε συμβάλλουν στη δημιουργία ενός καλύτερου κόσμου. Είμαστε δεσμευμένοι να προστατεύσουμε το περιβάλλον μας. Αποτελούμε υπεύθυνες πολιτικές οντότητες σε όλες τις χώρες στις οποίες αναπτύσσουμε δραστηριότητα. Εξασφαλίζουμε το μέλλον των ανθρώπων μας μέσω συνεχούς εκπαίδευσης και επιμόρφωσης. Η ακεραιότητα οδηγεί τη συμπεριφορά μας προς τους συνεργάτες, τους συνεταίρους, τους μετόχους, και γενικά το κοινωνικό σύνολο. Οι διαφορετικές κουλτούρες εμπλουτίζουν την εταιρική μας οντότητα.»

4 ΕΡΕΥΝΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

4.1 Σκοπιμότητα της Έρευνας

Ο αντικειμενικός σκοπός της έρευνας προσωπικού μπορεί να περιγραφεί με τις ακόλουθες τρεις λέξεις: Αυτοαξιολόγηση – Κατανόηση – Βελτίωση. Πιο αναλυτικά, η έρευνα προσωπικού η οποία βρίσκεται σε εξέλιξη στο Κέντρο Ανάπτυξης Λογισμικού επιχειρεί πρώτα τη χαρτογράφηση των σημαντικών για την ικανοποίηση των εργαζομένων του τμήματος χαρακτηριστικών, και στη συνέχεια τη βελτίωση των χαρακτηριστικών αυτών. Παράλληλα η προσπάθεια που γίνεται, στηρίζει την επιτυχία της στις ακόλουθες τρεις συνιστώσες :

α. Αυτοαξιολόγηση σύμφωνα με το μοντέλο EFQM.

Επιχειρείται η αξιολόγηση του τμήματος σύμφωνα με τις αρχές του Ευρωπαϊκού μοντέλου επιχειρηματικής τελειότητας. Το ερωτηματολόγιο αποτελεί από μόνο του ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία αυτοαξιολόγησης. Αντικειμενικός σκοπός της έρευνας δεν είναι μόνο η αξιολόγηση του τμήματος σύμφωνα με το κριτήριο των αποτελεσμάτων όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό (κριτήριο 7, μοντέλο EFQM) αλλά επεκτείνεται στα περισσότερα από τα κριτήρια του Ευρωπαϊκού μοντέλου επιχειρηματικής τελειότητας που καλύπτουν το σύνολο των δραστηριοτήτων και διεργασιών μίας επιχείρησης. Η περιγραφή της δομής της έρευνας που γίνεται στη συνέχεια της εργασίας δίνει μία σαφή εικόνα για το πως το περιεχόμενο και τα θέματα με τα οποία καταπιάνεται το ερωτηματολόγιο, που δημιουργήθηκε και κατασκευάστηκε στα πλαίσια της παρούσας εργασίας, έρχονται σε πλήρη αντιστοιχία με το μοντέλο του EFQM και καλύπτουν μεγάλο μέρος των κριτηρίων του. Επιπρόσθετα όλη η διαδικασία της έρευνας προσωπικού, όπως σχεδιάστηκε στα πλαίσια της εργασίας, ακολουθεί τις αρχές και τις μεθόδους του μοντέλου EFQM.

β. Κατανόηση των εταιρικών αρχών και κουλτούρας.

Παράλληλα με την υιοθέτηση των αρχών και των κριτηρίων του Ευρωπαϊκού μοντέλου επιχειρηματικής τελειότητας επιχειρείται και επιτυγχάνεται σε μεγάλο βαθμό η σύγκλιση του ερωτηματολογίου με την κουλτούρα της SIEMENS η οποία και περιγράφεται από τις επτά αρχές που αναφέρθηκαν στο κεφάλαιο 2. Κάτι τέτοιο δεν ήταν δύσκολο καθώς οι αρχές της εταιρίας έρχονται σε συμφωνία με αυτές του EFQM.

γ. Συμμετοχή όλων των συνεργατών για τη δημιουργία βελτιώσεων.

Ένα βασικό σημείο στο οποίο πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα είναι η ενεργή συμμετοχή του προσωπικού στην όλη διαδικασία της έρευνας. Η συνολική προσπάθεια της έρευνας προωθεί την έμπρακτη συμμετοχή των συνεργατών του τμήματος παρακινώντας τους να συμμετάσχουν ενεργά, να καταθέσουν τις απόψεις τους, και να συνεργαστούν όλοι μαζί, ομαδικά, για την βελτίωση του Κέντρου Ανάπτυξης Λογισμικού. Συγχρόνως, η συμμετοχή του προσωπικού αποτελεί τον κύριο και καθοριστικό παράγοντα που θα κρίνει την επιτυχία του εγχειρήματος. Προς την κατεύθυνση αυτή έχουν γίνει συναντήσεις με τους συνεργάτες για την ενημέρωση τους σχετικά με τη σκοπιμότητα, τη σημασία και τη χρησιμότητα της όλης έρευνας (η παρουσίαση της έρευνας στους συνεργάτες, η οποία έγινε πριν το διανομή των ερωτηματολογίων περιλαμβάνεται στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ). Επιπρόσθετα, όπως θα δούμε και στη συνέχεια, έχουν προγραμματισθεί συναντήσεις με τους συνεργάτες για την παρουσίαση και συζήτηση των αποτελεσμάτων και την από κοινού συμφωνία για συγκεκριμένες δράσεις. Τις διορθωτικές ενέργειες και δράσεις βελτίωσης που προκύπτουν τις αναλαμβάνουν ειδικές ομάδες εργασίας οι οποίες και είναι υπεύθυνες για την περάτωση τους⁴.

4.2 Οφέλη από την Έρευνα Προσωπικού

Η έρευνα προσωπικού προάγει τη συνεχή βελτίωση των επιχειρηματικών διαδικασιών του SWC. Το κύριο όφελος από την όλη διαδικασία, το οποίο και αποτελεί το ζητούμενο, είναι η μελέτη και η κατανόηση του επίπεδου ικανοποίησης των συνεργατών του τμήματος και των χαρακτηριστικών που την επηρεάζουν. Η γνώση αυτή είναι απαραίτητη για την πορεία προς τη βελτίωση του τμήματος, καθώς, όπως έχει αναφερθεί και σε προηγούμενα σημεία, η φύση του τμήματος και ο τομέας στον οποίο δραστηριοποιείται καθιστά την ικανοποίηση του προσωπικού παράγοντα ζωτικής σημασίας, περισσότερο ίσως από κάθε άλλου είδους επιχείρηση, για την πρόοδο και την συνολική επιτυχία του τμήματος.

Παράλληλα, από την έρευνα προσωπικού είναι δυνατό να προκύψουν τα παρακάτω :

- ✓ αποτύπωση των απόψεων του προσωπικού για θέματα που καλύπτει το EFQM.
- ✓ αξιολόγηση και προαγωγή της σωστής και συνεπούς χρήσης των εργαλείων της διοίκησης.
- ✓ δυνατότητα σύγκρισης του SWC με άλλα τμήματα εντός και εκτός της εταιρίας και υιοθέτησης των καλύτερων πρακτικών.

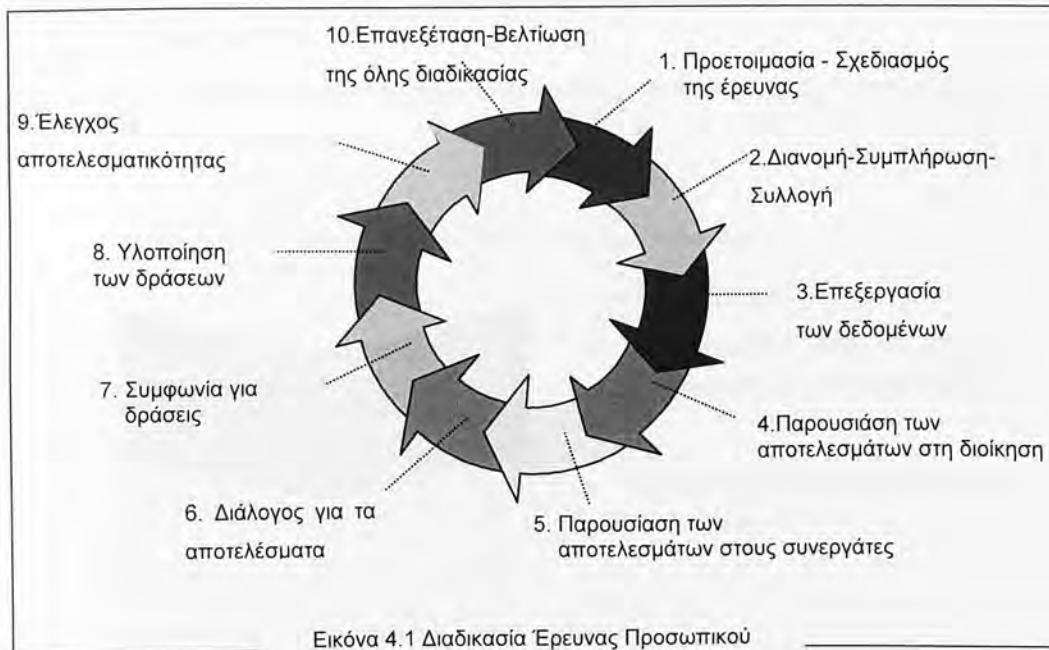
- ✓ προσδιορισμός των αδύνατων σημείων, των αιτιών τους και τρόπων επιλυσής τους.
- ✓ ανάπτυξη της εταιρικής κουλτούρας εμπλέκοντας ενεργά όλο το προσωπικό.

Μέσω της συμμετοχής του, ο καθένας ενθαρρύνεται :

- να δώσει πληροφόρηση, να εκφράσει τη γνώμη του και συμμετάσχει στην όλη διαδικασία.
- να συζητήσει τα αποτελέσματα με τη διοίκηση, και τους συναδέλφους του.

- να συμμετάσχει ενεργά στη συμφωνία και την υλοποίηση των διορθωτικών ενεργειών και βελτιώσεων.
- να δει και να αξιολογήσει τα αποτελέσματα.

4.3 Διαδικασία – Βήματα της Έρευνας



Η όλη διαδικασία της έρευνας ακολουθεί την αρχή:

Πληροφόρηση ⇒ Διάλογος ⇒ Δέσμευση ⇒ Επανατροφοδότηση

Η έρευνα προσωπικού έχει σχεδιαστεί έτσι ώστε να είναι μία διαδικασία επανατροφοδοτούμενη και αποτελείται από τα παρακάτω 10 βήματα (Εικόνα 4.1):

1. Προετοιμασία-Σχεδιασμός της Έρευνας.

Προετοιμασία – Σχεδιασμός της Έρευνας

Ο υπεύθυνος της έρευνας συμφωνεί με τη διοίκηση για :

- τους σκοπούς της έρευνας.
 - τη συνολική διαδικασία.
 - τη δομή του ερωτηματολογίου.
 - την εξασφάλιση ανωνυμίας των συμμετεχόντων.
- τον τρόπο ενημέρωσης του προσωπικού και παρακίνησής του να συμμετάσχει στην όλη διαδικασία.

2. Διανομή - Συμπλήρωση - Συλλογή των ερωτηματολογίων.


Διανομή – Συμπλήρωση – Συλλογή των ερωτηματολογίων

- ταχυδρομική έρευνα.
- το ερωτηματολόγιο είναι σε γραπτή μορφή (παρατίθεται στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ).
- η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι εθελοντική.

3. Επεξεργασία και Ανάλυση των δεδομένων.

Επεξεργασία και Ανάλυση των Δεδομένων

- στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων.
- εξασφάλιση ανωνυμίας.




**Παρουσίαση των αποτελεσμάτων
στη διοίκηση**

4. Παρουσίαση των αποτελεσμάτων στη διοίκηση.

- τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την ανάλυση γίνονται γνωστά στη διοίκηση.
- συζήτηση για τα αποτελέσματα,

σχεδιασμός παρουσίασης και περαιτέρω ενεργειών.



**Παρουσίαση των αποτελεσμάτων
 στους συνεργάτες**

5. Παρουσίαση των αποτελεσμάτων στους συνεργάτες.

- Πληροφόρηση του προσωπικού σχετικά με τα αποτελέσματα της έρευνας.



Διάλογος για τα Αποτελέσματα

6. Διάλογος για τα αποτελέσματα.

- τα αποτελέσματα συζητούνται ανοικτά.
- ο διάλογος οδηγεί σε συμφωνία για δράσεις.



Συμφωνία για δράσεις

7. Συμφωνία για δράσεις.

- συμφωνία για τους τομείς που χρήζουν βελτίωσης.
- σχεδιασμός διορθωτικών ενεργειών.



8. Υλοποίηση των δράσεων.

- επιμερισμός σε ομάδες εργασίας.
- καθορισμός χρονοδιαγράμματος και στόχων.



9. Έλεγχος αποτελεσματικότητας των δράσεων.

- συμπλήρωση μικρών ερωτηματολογίων (satisfaction barometers).
- συναντήσεις ανά τρίμηνο, έλεγχος προόδου.
- από την επόμενη έρευνα προσωπικού.

10. Επανεξέταση - Βελτίωση της όλης διαδικασίας.



- η όλη διαδικασία επανεξετάζεται και βελτιώνεται.
- προετοιμασία της επόμενης έρευνας.

Πιο αναλυτικά η όλη διαδικασία της έρευνας και των βημάτων που τη συνθέτουν, περιγράφονται παρακάτω :

4.3.1 Προετοιμασία-Συντονισμός της Έρευνας (Βήμα 1)

Οι κύριοι αντικειμενικοί σκοποί της έρευνας έχουν ήδη αναφερθεί στην αρχή της ενότητας. Η συνολική διαδικασία φαίνεται στην Εικόνα 4.1. Δόθηκε ιδιαίτερη σημασία στην ενεργή συμμετοχή όλων των συνεργατών σε όλες σχεδόν τις φάσεις της διαδικασίας⁴. Επίσης είναι φανερό ότι η όλη διαδικασία είναι επανατροφοδοτούμενη, δηλαδή, αφού ολοκληρωθεί, επανεξετάζεται και βελτιώνεται.

Η ενημέρωση του προσωπικού έγινε από τον υπογράφοτα μέσω μίας παρουσίασης και ανοικτής συζήτησης στην οποία πήραν μέρος όλοι οι συνεργάτες του τμήματος. Στην παρουσίαση αυτή, η οποία παρατίθεται στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ, έγινε ενημέρωση των συνεργατών σχετικά με τους στόχους της έρευνας, τη δομή της και τη σημασία της για όλο το τμήμα συνολικά και τον καθένα ξεχωριστά. Τονίστηκε ιδιαίτερα ότι ο κύριος παράγοντας για την επιτυχία της έρευνας, και κατ'επέκταση τη βελτίωση του τμήματος, είναι η ενεργή συμμετοχή τους. Επίσης τονίστηκε το γεγονός της ανωνυμίας της έρευνας, της παρουσίασης και ανοικτής συζήτησης των αποτελεσμάτων και της από κοινού συμφωνίας για τις περαιτέρω δράσεις.

4.3.1.1 Δομή του Ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τις παρακάτω 10 ενότητες :

- I. Προσανατολισμός στην ικανοποίηση του πελάτη (5 ερωτήσεις)
- II. Καινοτομίες – Δημιουργικότητα (5 ερωτήσεις)
- III. Ηγεσία – Διοίκηση (10 ερωτήσεις)
- IV. Εκπαίδευση (6 ερωτήσεις)
- V. Συνεργασία (7 ερωτήσεις)
- VI. Περιβάλλον – Συνθήκες εργασίας (7 ερωτήσεις)
- VII. Συνεισφορά στην επιτυχία της εταιρίας (5 ερωτήσεις)
- VIII. Προγράμματα και Εργαλεία της Διοίκησης (14 ερωτήσεις)
- IX. Κοινωνικό πρόσωπο της εταιρίας (4 ερωτήσεις)
- X. Καταληκτικές ερωτήσεις – Γενική ικανοποίηση του Προσωπικού (12 ερωτήσεις)

Συνολικά ερωτηματολόγιο αποτελείται από 75 ερωτήσεις, εκτός των ανοικτών ερωτήσεων που υπάρχουν στο τέλος κάθε ενότητας, και στο τέλος του ερωτηματολογίου.

Έγινε προσπάθεια να καλυφθούν όλα τα κριτήρια του Ευρωπαϊκού μοντέλου ποιότητας, τουλάχιστον όσα αφορούν το προσωπικό και για τα οποία το προσωπικό είναι σε θέση να εκφράσει τη γνώμη του. Ιδιαίτερη βαρύτητα δόθηκε βέβαια στο κριτήριο που αφορά την ικανοποίηση του προσωπικού και στις παραμέτρους που την επηρεάζουν. Παράλληλα η δομή και το περιεχόμενο του ερωτηματολογίου έρχεται σε αντιστοιχία και με τις αρχές της SIEMENS.

Ιδιαίτερη αναφορά πρέπει να γίνει και στην εξασφάλιση της ανωνυμίας των συμμετεχόντων, που αποτελεί ένα καθοριστικό παράγοντα σε τέτοιου είδους

έρευνες. Το ερωτηματολόγιο και η όλη διαδικασία της έρευνας έχουν σχεδιαστεί έτσι ώστε να είναι αδύνατος ο προσδιορισμός της ταυτότητας των συμμετεχόντων. Η τμηματοποίηση του δείγματος της έρευνας γίνεται ανά χρόνια προϋπηρεσίας και ανάλογα με τη θέση (διοικητική ή όχι) που κατέχει ο ερωτώμενος. Από τον συνδυασμό των παραπάνω η μέγιστη τμηματοποίηση που μπορεί να επιτευχθεί στο δείγμα είναι αυτή των 6 ατόμων. Το χαρακτηριστικό αυτό έχει τεθεί υπόψη των εργαζομένων και έχει γίνει αποδεκτό από το σωματείο τους.

4.3.1.1.1 Τύποι ερωτήσεων

Οι περισσότερες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου είναι τύπου πολλαπλών επιλογών. Η επιλογή αυτού του τύπου έγινε γιατί τέτοιες ερωτήσεις είναι εύκολο να απαντηθούν και δεν απαιτούν πολύ χρόνο. Επίσης ένας σημαντικός λόγος είναι η ευκολία ανάλυσης τέτοιου τύπου ερωτήσεων. Ένα σημαντικό πρόβλημα που παρουσιάζεται συχνά στις ερωτήσεις πολλαπλών επιλογών είναι η μη πλήρης κάλυψη όλων των θεμάτων. Γι αυτό το σκοπό, στο τέλος της κάθε ενότητας και επίσης στο τέλος του ερωτηματολογίου υπάρχουν ερωτήσεις ανοικτού τύπου. Τέλος, σε ορισμένα σημεία χρησιμοποιήθηκαν και διχοτομικές ερωτήσεις.

4.3.1.1.2 Κλίμακες ερωτήσεων πολλαπλών επιλογών

Επιλέχθηκε μία κλίμακα που κυμαίνεται μεταξύ 1 (καθόλου ικανοποιημένος) έως και 5 (πολύ ικανοποιημένος) για τις ερωτήσεις που αφορούν την ικανοποίηση του προσωπικού (Ενότητα Χ, Καταληκτικές ερωτήσεις – Γενική Ικανοποίηση Προσωπικού) οι περισσότερες των οποίων αναφέρονται σε μεγέθη για τα οποία έχουμε συγκριτικά στοιχεία από άλλα τμήματα της SIEMENS. Έτσι μπορούμε να συγκρίνουμε τα αποτελέσματα των ερωτήσεων αυτών και να βγάλουμε ανάλογα συμπεράσματα.

Για τις υπόλοιπες ερωτήσεις πολλαπλών επιλογών χρησιμοποιήσαμε μία κλίμακα Likert από 1 (Διαφωνώ απολύτως) έως και 5 (Συμφωνώ απολύτως), σύμφωνα με την οποία οι συνεργάτες του τμήματος καλούνται να εκφράσουν το βαθμό συμφωνίας τους με μία σειρά από προτάσεις - δηλώσεις³.

4.3.1.1.3 Αντιστοίχιση ενότητων και ερωτήσεων ικανοποίησης

Σε κάθε μία από τις ενότητες του ερωτηματολογίου (εκτός αυτής που αφορά τα εργαλεία της διοίκησης), αντιστοιχούν μία ή και περισσότερες ερωτήσεις που αφορούν το βαθμό της ικανοποίησης των εργαζομένων, σχετικά με το θέμα που πραγματεύεται η ενότητα. Οι ερωτήσεις αυτές ανήκουν στην τελευταία ενότητα του ερωτηματολογίου (X. Καταληκτικές Ερωτήσεις – Γενική Ικανοποίηση Προσωπικού).

Η αντιστοίχιση ενότητων και ερωτήσεων ικανοποίησης είναι η εξής:

- ❖ Ενότητα I.(Προσανατολισμός στην ικανοποίηση του πελάτη) – Ερώτηση X1
- ❖ Ενότητα II.(Καινοτομίες - Δημιουργικότητα) – Ερώτηση X2
- ❖ Ενότητα III.(Ηγεσία - Διοίκηση) – Ερωτήσεις X3 και X4
- ❖ Ενότητα IV.(Εκπαίδευση) – Ερώτηση X5
- ❖ Ενότητα V.(Συνεργασία) – Ερωτήσεις X6 και X7
- ❖ Ενότητα VI.(Περιβάλλον – Συνθήκες εργασίας) – Ερωτήσεις X8 και X9
- ❖ Ενότητα VII.(Συνεισφορά στην επιτυχία της εταιρίας) – Ερώτηση X10
- ❖ Ενότητα IX.(Κοινωνικό πρόσωπο της εταιρίας) – Ερώτηση X11
- ❖ Καταληκτική ερώτηση – Ερώτηση X12

4.3.1.2 Φύση μεταβλητών μέτρησης

Θεωρούμε ότι για όλες τις μεταβλητές που αφορούν τις ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής, είναι μεταβλητές διαστήματος. Δηλαδή υπάρχει ισότητα διαστήματος μεταξύ των τιμών που μπορεί να πάρει η μεταβλητή, αλλά δεν υπάρχει αντικειμενικός προσδιορισμός του μηδενός. Οι λεκτικές κλίμακες (π.χ. Κλίμακα Likert) είναι κλίμακες διαστήματος, αν η επιλογή των λέξεων εξασφαλίζει ισότητα διαστημάτων, κάτι που επιτυγχάνεται στο συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο.

4.3.2 Διανομή - Συμπλήρωση - Συλλογή των ερωτηματολογίων (Βήμα 2)

Η διανομή των ερωτηματολογίων γίνεται μέσω του εσωτερικού ταχυδρομείου της SIEMENS με τη βοήθεια της γραμματείας του τμήματος. Ο τρόπος αυτός αποφασίστηκε λόγω του ότι αρκετοί συνεργάτες βρίσκονται στο εξωτερικό κατά τη διάρκεια διεξαγωγής της έρευνας. Τα ερωτηματολόγια βρίσκονται μέσα σε ένα φάκελο μαζί με έναν επιπλέον φάκελο, κενό και με δακτυλογραφημένη τη διεύθυνση της γραμματείας του τμήματος, ο οποίος θα χρησιμεύσει για την ταχυδρόμηση των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων πίσω στο τμήμα.

Ο χρόνος που μεσολαβεί μεταξύ της διανομής και της συλλογής των ερωτηματολογίων είναι δύο εβδομάδες. Στο μέσο του χρόνου αυτού γίνεται μία υπενθύμιση στους εργαζόμενους για την προθεσμία συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων, μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail). Στην υπενθύμιση αυτή τονίζεται για μία ακόμη φορά η σπουδαιότητα της έρευνας προσωπικού και η

καθοριστική σημασία που έχει η συμμετοχή όλων των εργαζόμενων στην έρευνα αυτή. Τονίζεται επίσης η ανωνυμία και η ακεραιότητα της όλης διαδικασίας.

4.3.3 Επεξεργασία και Ανάλυση των δεδομένων (Βήμα 3)

Όπως αναφέρθηκε και στην περιγραφή του ερωτηματολογίου, οι κλίμακες που χρησιμοποιούνται για τις ερωτήσεις είναι κλίμακες διαστήματος. Συνεπώς είναι μετρικές και επιδέχονται όλους τους μαθηματικούς μετασχηματισμούς. Επίσης, είναι εξασφαλισμένη η ανωνυμία των συμμετεχόντων, όπως αναφέρθηκε και στην περιγραφή του ερωτηματολογίου. Συνεπώς είναι αδύνατος ο προσδιορισμός της ταυτότητας των ερωτώμενων από την επεξεργασία και ανάλυση των ερωτήσεων.

4.3.3.1 Κωδικοποίηση

Η κωδικοποίηση γίνεται ανάλογα με τον τύπο των μεταβλητών. Για τις κλειστές, αμοιβαία αποκλειόμενες ερωτήσεις, που είναι και οι περισσότερες, χρησιμοποιείται μία στήλη για την κωδικοποίηση τους (κωδικοποίηση με τα ψηφία 1 έως και 5, με 9 αν οι απαντήσεις δεν είναι έγκυρες). Για την κωδικοποίηση των ανοικτών ερωτήσεων χρειάζεται πρώτα να προσδιορισθεί ο αριθμός των πιθανών απαντήσεων και ανάλογα χρησιμοποιούνται μία ή περισσότερες στήλες για την κωδικοποίηση της κάθε μιας τους.

Ένα ερωτηματολόγιο θεωρείται έγκυρο και λαμβάνεται υπόψη στην περαιτέρω ανάλυση αν οι μη έγκυρες απαντήσεις του δεν ξεπερνούν τις 8 (ποσοστό περίπου 10% του συνόλου των ερωτήσεων). Ως μη έγκυρες θεωρούνται οι απαντήσεις που περιλαμβάνουν περισσότερες της μίας εναλλακτικές επιλογές.

4.3.3.2 Ανάλυση

Η ανάλυση αρχίζει με μονομεταβλητή έμφαση και στη συνέχεια γίνεται διμεταβλητή ανάλυση και πιο συγκεκριμένα ανάλυση συσχέτισης για την εύρεση των παραγόντων που επηρεάζουν περισσότερο την ικανοποίηση του προσωπικού. Μονομεταβλητή ανάλυση εφαρμόζεται στην κάθε ερώτηση και συνολικά για την κάθε ενότητα ερωτήσεων. Υπολογίζονται η κεντρική τάση (μέσος) και η διασπορά (μέση απόκλιση) των μεταβλητών. Τα μεγέθη αυτά χρησιμοποιούνται και για περαιτέρω ανάλυση και επεξεργασία, όπως θα δούμε στη συνέχεια (βήμα 4). Για την κάθε ερώτηση, ανά ενότητα, υπολογίζεται η συσχέτιση με την ερώτηση ή τις ερωτήσεις που εκφράζουν το βαθμό ικανοποίησης για την ενότητα αυτή. Επιπλέον για τις ερωτήσεις που εκφράζουν την ικανοποίηση του προσωπικού σχετικά με συγκεκριμένες ενότητες υπολογίζεται η συσχέτιση τους με την καταληκτική ερώτηση που εκφράζει τη συνολική ικανοποίηση του προσωπικού.

Επίσης γίνεται σύγκριση των αποτελεσμάτων με άλλα, ανάλογα αποτελέσματα άλλων τμημάτων της SIEMENS τα οποία και είναι διαθέσιμα, για όσα αποτελέσματα είναι βέβαια συγκρίσιμα.

Η ίδια ανάλυση γίνεται και τμηματοποιώντας το δείγμα, δηλαδή ανάλογα με :

- Τα χρόνια προϋπηρεσίας των ερωτώμενων.
- Το αν οι ερωτώμενοι έχουν διοικητικές υπευθυνότητες.

Οι υπευθυνότητες της διοίκησης όσον αφορά την έρευνα προσωπικού αφορούν κυρίως τα βήματα 6,7,8 και 9, της συνολικής διαδικασίας της έρευνας. Τα θέματα

που αφορούν τα 4 αυτά βήματα, είναι δυνατό να συζητηθούν σε μία ή περισσότερες συναντήσεις. Στη συνέχεια γίνεται αναλυτική περιγραφή των τεσσάρων αυτών βημάτων.

4.3.4 Παρουσίαση των αποτελεσμάτων στη διοίκηση (Βήμα 4)

Πίνακας 4.1 Παρουσίαση των αποτελεσμάτων

Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Μέρος 1ο: Ανταπόκριση

Μέρος 2ο: Δείκτες ικανοποίησης

Μέρος 3ο: Επισκόπηση των απαιτούμενων δράσεων
1. Ανακεφαλαίωση των ερωτήσεων
2. Ανάγκη λήψης διορθωτικών μέτρων

Μέρος 4ο: Διαγράμματα μεμονωμένων ερωτήσεων

Μέρος 5ο: Συσχετίσεις με δείκτες ικανοποίησης

Μέρος 6ο: Σχεδιασμός διορθωτικών μέτρων

Μετά τη συλλογή των ερωτηματολογίων και την επεξεργασία τους προκύπτουν κάποια αποτελέσματα ή γενικά πληροφορίες οι οποίες και δίνονται στη διοίκηση. Τα αποτελέσματα και γενικά οι εξόδοι της επεξεργασίας των δεδομένων δίνονται στη διοίκηση με τη μορφή:

- πινάκων, και σχεδιαγραμμάτων που περιέχουν τα αποτελέσματα της στατιστικής επεξεργασίας.
- αρχείων κειμένου με τις αναφορές για τα συμπεράσματα που έχουν προκύψει σε μορφή ανεπίσημων σημειώσεων.

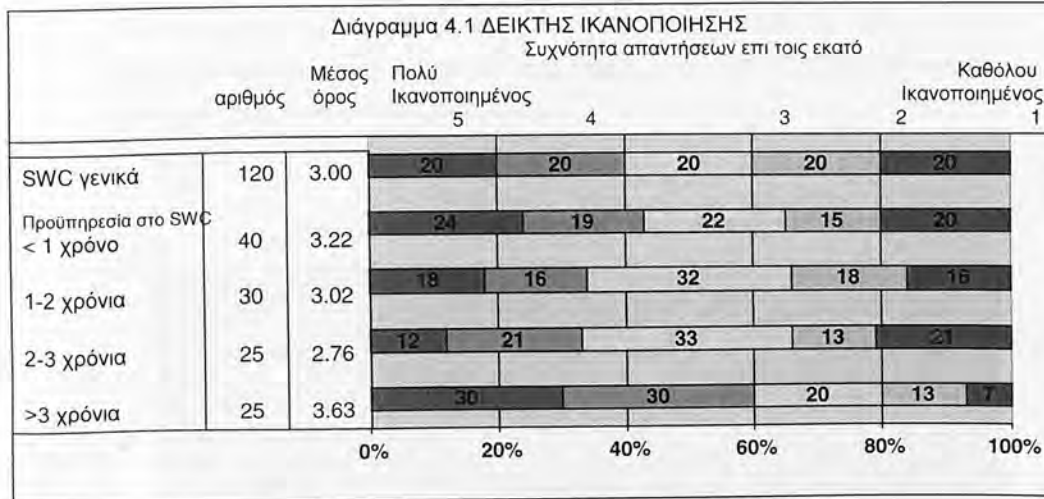
Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων αποτελείται από τις εισαγωγικές παρατηρήσεις και τις αναφορές των αποτελεσμάτων της επεξεργασίας, χωρισμένες σε 6 μέρη (πίνακας 4.1). Οι σημειώσεις της κάθε ενότητας περιέχουν αναλυτικές υποδείξεις και παρατηρήσεις για την κατανόηση των αποτελεσμάτων.

4.3.4.1 Ανταπόκριση (Μέρος 1ο)

Στο πρώτο μέρος της αναφοράς των αποτελεσμάτων υπάρχουν τα ποσοστά ανταπόκρισης των εργαζόμενων του τμήματος. Είναι δυνατό να γίνει και συγκριτική αναφορά με την ανταπόκριση σε άλλα τμήματα της SIEMENS. Επίσης τα ποσοστά ανταπόκρισης αναφέρονται και μετά την τμηματοποίηση του δείγματος, δηλαδή ανά χρόνια προϋπηρεσίας στο τμήμα ή ανάλογα με την θέση που έχουν (διοικητική ή όχι) τα άτομα στο τμήμα.

4.3.4.2 Δείκτης Ικανοποίησης (Μέρος 2ο)

Ο δείκτης ικανοποίησης δίνει μία εικόνα η οποία προκύπτει από μία βασική



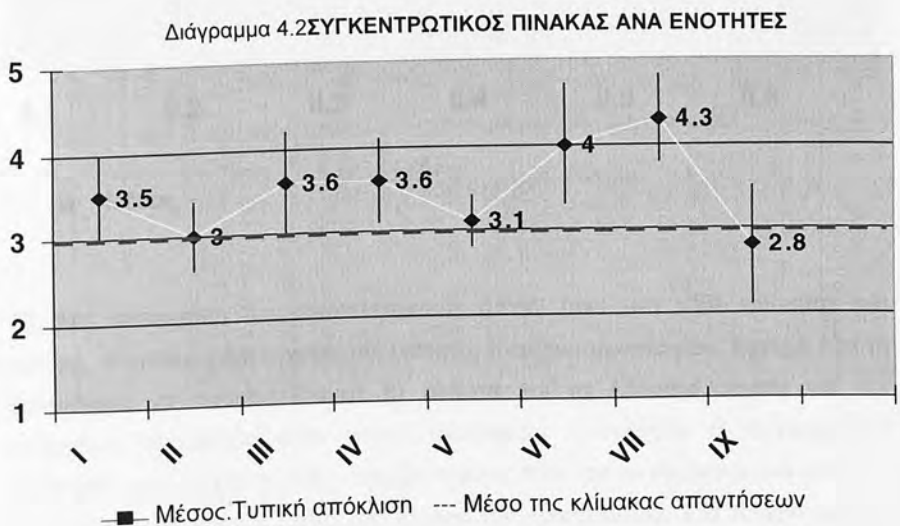
ανάλυση της ικανοποίησης των εργαζομένων του SWC και προκύπτει από την επεξεργασία των αποτελεσμάτων της ερώτησης 12 της ενότητας X του ερωτηματολογίου (Καταληκτικές Ερωτήσεις – Γενική Ικανοποίηση του Προσωπικού). Η γραφική αναπαράσταση του δείκτη μας δίνει τη δυνατότητα μίας γενικής εικόνας και σύγκρισης των αποτελεσμάτων του SWC με αντίστοιχα άλλων τμημάτων, καθώς και συγκριτικών αναπαραστάσεων που προκύπτουν από την τμηματοποίηση του δείγματος (π.χ. τμηματοποίηση ανά χρόνια προϋπηρεσίας, Διάγραμμα 4.1).

Επιπλέον οι δείκτες ικανοποίησης υπολογίζονται για την κάθε ενότητα του ερωτηματολογίου και τα αντίστοιχα αποτελέσματα παρουσιάζονται με παρόμοια γραφήματα όπως αυτό στο Διάγραμμα 4.1.

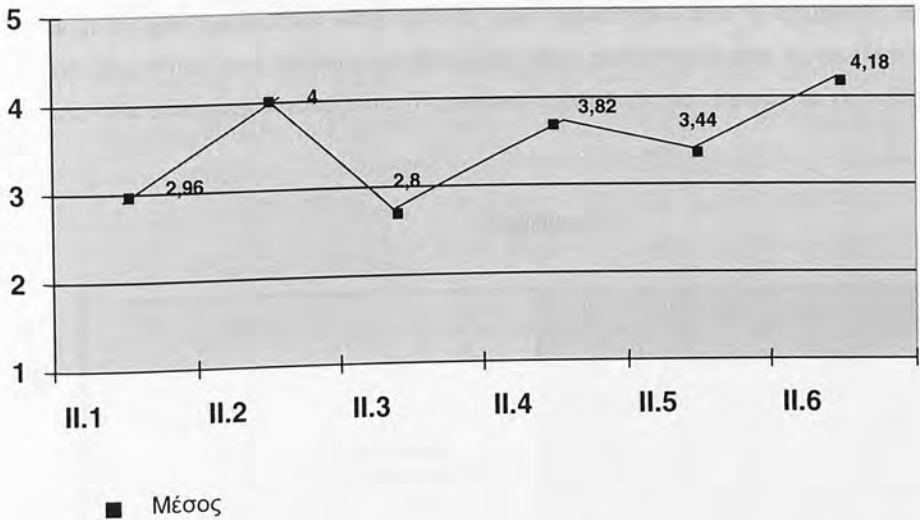
4.3.4.3 Επισκόπηση των απαιτούμενων δράσεων (Μέρος 3ο)

Το τρίτο μέρος αποτελείται από τα παρακάτω επιμέρους τμήματα :

1α. Τους μέσους όρους κάθε μίας ενότητας του ερωτηματολογίου. Με αυτό τον τρόπο έχουμε μία γενική εικόνα για τους τομείς στους οποίους βρισκόμαστε σε καλό ή άσχημο επίπεδο (Διάγραμμα 4.2).



Διάγραμμα 4.3 ΕΝΟΤΗΤΑ II. Καινοτομίες - Δημιουργικότητα



1β. Μία απεικόνιση των αποτελεσμάτων (μέσοι όροι) για κάθε ερώτηση ανά ομάδες, οι οποίες αντιστοιχούν στις ενότητες του ερωτηματολογίου. Έχουμε έτσι τη δυνατότητα να προσδιορίσουμε τα Δυνατά και τα Αδύνατα σημεία για την αντίστοιχη παράμετρο στην οποία αναφέρεται η ενότητα. Η συγκεκριμένη αναπαράσταση δείχνει τις αναγκαίες βελτιώσεις που πρέπει να γίνουν ανά ενότητα, όπως αυτές προκύπτουν από την πλευρά του εργαζόμενου. Στο Διάγραμμα 4.3 φαίνεται το αντίστοιχο γράφημα για την ενότητα II (Καινοτομίες – Δημιουργικότητα).

2. Για να απεικονιστεί γραφικά η ανάγκη λήψης διορθωτικών μέτρων ανά ενότητα, οι μέσοι όροι των δεικτών ικανοποίησης (που προκύπτουν από τις ερωτήσεις της ενότητας X) και των αναγκών για βελτιώσεις (που προκύπτουν από τις ερωτήσεις της κάθε ενότητας) συνδυάζονται. Η γραφική παράσταση που προκύπτει είναι έτσι

Διάγραμμα 4.4

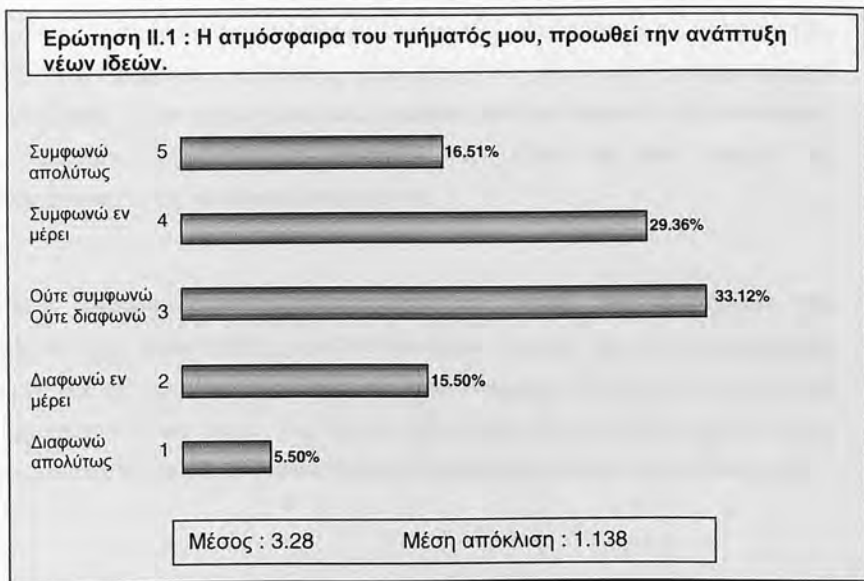


φτιαγμένη (Διάγραμμα 4.4), ώστε στο τεταρτημόριο που βρίσκεται κάτω και αριστερά να παρουσιάζονται τα θέματα εκείνα, για τα οποία υπάρχει η μεγαλύτερη ανάγκη βελτιώσεων.

4.3.4.4 Διαγράμματα μεμονωμένων ερωτήσεων (Μέρος 4ο)

Στο μέρος αυτό έχουμε μία αναλυτική παρουσίαση, για κάθε ερώτηση, των αντίστοιχων διαγραμμάτων, η οποία μας επιτρέπει μία λεπτομερή ανάλυση των προηγούμενως ομαδοποιημένων αποτελεσμάτων. Η γραφική παράσταση της κάθε ερώτησης παρέχει τη δυνατότητα εκ νέου, σύγκρισης – αντιπαράθεσης των αποτελεσμάτων του τμήματος με άλλα τμήματα, για όποιες ερωτήσεις είναι κοινές, και τμηματοποίηση των αποτελεσμάτων ανά χρόνια προϋπηρεσίας και/ή ανάλογα με τις διοικητικές υπευθυνότητες.

Διάγραμμα 4.5 Αποτελέσματα μεμονωμένων ερωτήσεων



4.3.4.5 Συσχετίσεις με Δείκτες Ικανοποίησης (Μέρος 5ο)

Στο μέρος αυτό παρουσιάζονται οι αλληλοσυσχετίσεις των ερωτήσεων της κάθε μίας ενότητας με τον δείκτη ικανοποίησης που προκύπτει για την ενότητα αυτή. Έτσι είναι δυνατό να προσδιορίσουμε ποια ειδικά σημεία επηρεάζουν τη γενική ικανοποίηση του προσωπικού σχετικά με ένα συγκεκριμένο θέμα. Στη συνέχεια μπορούμε να επικεντρώσουμε τις προσπάθειές στα ειδικά αυτά σημεία, αν έχει προκύψει ότι για τη συγκεκριμένη ενότητα υπάρχει ανάγκη βελτίωσης.

Οι ερωτήσεις που σχετίζονται με τα σημεία τα οποία και θα προκύψουν από την ανάλυση σαν πιο σημαντικά για την ικανοποίηση του προσωπικού ανά θεματική ενότητα, θα αποτελέσουν και τις ερωτήσεις του μικρού ερωτηματολογίου – βαρομέτρου ικανοποίησης (satisfaction barometer), ιδιαίτερα για τις ενότητες στις οποίες επικεντρώνουμε τις δράσεις βελτίωσης. Το μικρό αυτό ερωτηματολόγιο (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ε) θα μοιράζεται, ανά τρίμηνο, κατά τη διάρκεια της υλοποίησης των δράσεων (βήμα 7) και αποτελεί ένα μέσο για τον έλεγχο της αποτελεσματικότητας των δράσεων (βήμα 8).

Επιπλέον παρουσιάζονται οι αλληλοσυσχετίσεις μεταξύ των ερωτήσεων που εκφράζουν την ικανοποίηση του προσωπικού σχετικά με τις συγκεκριμένες ενότητες και της καταληκτικής ερώτησης που εκφράζει τη συνολική ικανοποίηση του προσωπικού. Με αυτόν τον τρόπο παίρνουμε μία καλή ιδέα σχετικά με το ποιες ενότητες επηρεάζουν περισσότερο τη γενική ικανοποίηση του προσωπικού.

4.3.4.6 Σχεδιασμός διορθωτικών μέτρων (Μέρος 6ο)

Με βάση τα παραπάνω αποτελέσματα που παρουσιάζονται στη διοίκηση, γίνεται μία πρώτη εκτίμηση των τομέων που χρήζουν βελτίωσης καθώς και εκείνων στους οποίους τα αποτελέσματα είναι ικανοποιητικά. Επιπλέον γίνεται και ένας πρώτος σχεδιασμός για τα διορθωτικά μέτρα που είναι αναγκαία να ληφθούν καθώς και των απαιτούμενων δράσεων. Οι εκτιμήσεις αυτές γίνονται με βάση το συνδυασμό όλων των παραπάνω αποτελεσμάτων που προέκυψαν από την επεξεργασία των ερωτηματολογίων. Σε καμία περίπτωση όμως δεν λαμβάνονται τελικές αποφάσεις σχετικά με τα παραπάνω, αφού αυτό θα γίνει και με τη συμμετοχή του προσωπικού. Γίνεται όμως μία προετοιμασία για τον τρόπο που θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα στο προσωπικό και για τον καθορισμό των σημείων εκείνων στα οποία θα δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα.

Η έρευνα προσωπικού δεν ολοκληρώνεται με την ανάλυση των δεδομένων και την παρουσίαση των αποτελεσμάτων στη διοίκηση. Το προσωπικό περιμένει και προσδοκά από τη διοίκηση να γίνει μία ανοικτή συζήτηση για τα αποτελέσματα και να καθοριστούν, από κοινού, οι απαιτούμενες δράσεις και διορθωτικές ενέργειες. Η επιτυχία της όλης έρευνας εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από την υπευθυνότητα των στελεχών που έχουν αναλάβει το όλο εγχείρημα, απέναντι στο προσωπικό. Η πλήρης και ουσιαστική ενημέρωση καθώς και η μετέπειτα ενεργός συμμετοχή του προσωπικού αποτελούν ίσως το πιο βασικό εχέγγυο για την επιτυχία όχι μόνο της παρούσας έρευνας αλλά και, πολύ περισσότερο, αυτών που θα ακολουθήσουν στο μέλλον¹.

Τα βήματα 5, 6 και 7 είναι δυνατό να γίνουν ταυτόχρονα. Δηλαδή, μετά την παρουσίαση των αποτελεσμάτων στους συνεργάτες, να γίνει και ο διάλογος για τα αποτελέσματα και στη συνέχεια να ακολουθήσει η συμφωνία για τις απαιτούμενες δράσεις. Αυτό εξαρτάται από την προετοιμασία που έχει γίνει από τη διοίκηση και

τα χρονικά περιθώρια για την υλοποίηση της έρευνας, και αποφασίζεται από τη διοίκηση. Εδώ θα αναφέρουμε τα βήματα 5 και 6 μαζί.

4.3.5 Παρουσίαση των αποτελεσμάτων στους συνεργάτες / Διάλογος για τα Αποτελέσματα (Βήματα 5 & 6)

Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων στους συνεργάτες-εργαζόμενους γίνεται με τη μορφή ανοικτής παρουσίασης, στην οποία είναι σημαντικό να συμμετέχουν και στελέχη της διοίκησης. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται κυρίως με σχεδιαγράμματα, τα οποία εύκολα μπορούν να γίνουν κατανοητά. Επίσης παρουσιάζονται κυρίως τα περιληπτικά αποτελέσματα καθώς και οι περιοχές στις οποίες υπάρχουν ανάγκες βελτίωσης.

Μετά την παρουσίαση των αποτελεσμάτων στο προσωπικό ακολουθεί ο διάλογος στον οποίο συμμετέχουν όλα τα μέλη του τμήματος, διοικητικά στελέχη και συνεργάτες – απλοί εργαζόμενοι. Η διαδικασία που ακολουθείται είναι η εξής :

- Αρχικά πρέπει να διοργανωθεί μία συνάντηση για ανοικτή συζήτηση των αποτελεσμάτων στην οποία πρέπει να παρουσιαστούν και να αιτιολογηθούν οι στόχοι και η περαιτέρω έκβαση της όλης διαδικασίας της έρευνας προσωπικού.

- Πριν από την παρουσίαση και την ερμηνεία των αποτελεσμάτων πρέπει να εξηγηθεί στους εργαζόμενους, ο τρόπος με τον οποίο έχει γίνει η προετοιμασία της παρουσίασης των συγκεκριμένων αποτελεσμάτων της έρευνας. Επίσης αναφέρεται ότι και τα όποια συμπληρωματικά στοιχεία - αποτελέσματα ζητηθούν βρίσκονται στη διαθεσή τους και μπορούν να συζητηθούν. Τέλος, πρέπει να εξηγηθεί ο τρόπος με τον οποίο μπορούν να εξετάσουν οι ίδιοι τα αποτελέσματα της έρευνας.

- Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων αρχίζει με την απεικόνιση της ανταπόκρισης που είχε η έρευνα. Με την ευκαιρία αυτή πρέπει να εκφραστούν ευχαριστίες προς τους εργαζόμενους για τη συμμετοχή τους, με τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων, στην όλη προσπάθεια. Ειδικά στην περίπτωση που η ανταπόκριση δεν είναι μεγάλη, πρέπει να παροτρυνθούν οι παρόντες στη συζήτηση εργαζόμενοι να συμμετάσχουν ενεργά και να εκφράσουν τη γνώμη τους για τα θέματα της έρευνας και για την ίδια την έρευνα.

- Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι αναπαραστάσεις των δεικτών ικανοποίησης. Πρέπει εδώ να δοθεί ο λόγος στους εργαζόμενους για να σχολιάσουν τα συγκεκριμένα αποτελέσματα, καθώς και τα αντίστοιχα των άλλων τμημάτων ή των ομάδων τμηματοποίησης. Ειδικά στην περίπτωση που οι δείκτες δεν είναι ικανοποιητικοί πρέπει να ζητηθεί η ενεργή συμμετοχή όλων των εργαζομένων και να δοθούν εγγυήσεις από την πλευρά της διοίκησης για παροχή των απαιτούμενων όρων, ώστε να γίνει μία συνολική προσπάθεια βελτίωσης.

- Μετά την παραπάνω εισαγωγή ακολουθεί η παρουσίαση και η συζήτηση για κάθε ενότητα του ερωτηματολογίου ξεχωριστά. Παρουσίαση και ερμηνεία του διαγράμματος που παρουσιάζει την ανάγκη λήψης διορθωτικών μέτρων. Γίνεται πρώτα μία αναφορά στα δυνατά σημεία, πριν περάσουμε και επικεντρωθούμε στα αδύνατα σημεία που χρήζουν βελτίωσης και διορθωτικών ενεργειών. Στη συνέχεια γίνεται συζήτηση με τους εργαζόμενους κατά πόσο αυτές οι απεικονίσεις των δυνατών και αδύνατων σημείων ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα.

- Συμπληρωματικά, γίνεται μία επισκόπηση των ερωτήσεων ανά ενότητα και των αποτελεσμάτων της ενότητας αυτής, και να συζητηθεί η ανάγκη άμεσης βελτίωσης κάποιων από αυτές.
- Για κάθε ενότητα πρέπει επίσης να αναφερθούν οι επιλεγμένες προτάσεις και ιδέες, που έχουν καταγραφεί από τους εργαζομένους στις ανοικτές ερωτήσεις που υπάρχουν στο τέλος της κάθε ενότητας, οι οποίες και είναι δυνατό να δώσουν ερεθίσματα για τον καθορισμό των διορθωτικών ενεργειών που θα καθοριστούν παρακάτω. Οι ιδέες αυτές συνήθως αποτελούν πολύ καλές λύσεις για τα προβλήματα που προκύπτουν, καθώς προέρχονται από τους εργαζομένους που αντιμετωπίζουν τα προβλήματα αυτά καθημερινά.
- Ακολουθεί μία πρώτη συμφωνία από κοινού με τους εργαζόμενους για τα θέματα που χρήζουν, άμεσα, βελτίωσης και είναι τα πιο κρίσιμα.
- Για τον πιο ακριβή καθορισμό των αναγκών για διορθωτικές ενέργειες παρατηρούμε και ερμηνεύουμε μία μία τις ερωτήσεις, και τα αποτελέσματά τους, για τις ενότητες που έχουμε εντοπίσει.
- Τελειώνοντας γίνεται μία παρουσίαση των εντυπωσιακά μεγάλων αποκλίσεων που έχουν προκύψει στα αποτελέσματα μεμονομένων ερωτήσεων σε σχέση με τα αποτελέσματα των ενοτήτων στις οποίες εντάσσονται. Ακολουθεί συζήτηση αναφορικά με τα αίτια των θετικών ή αρνητικών παρεκκλίσεων και με την ύπαρξη ανάγκης λήψης διορθωτικών ενεργειών.
- Αφού τελειώσει η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας πρέπει να δωθεί ο λόγος στους εργαζομένους να εκφράσουν τι θέλουν να συζητηθεί και να εξετασθεί επιπρόσθετα.

4.3.6 Συμφωνία για δράσεις (Βήμα 7)

Αφού έχει γίνει η ανάλυση και ο προσδιορισμός των σημείων που υπάρχει η ανάγκη λήψης διορθωτικών μέτρων, θέτονται ορισμένα ερωτήματα :

- Που βρίσκεται το μεγαλύτερο δυναμικό ; Τι μπορεί να διορθωθεί άμεσα ; Ποιες δράσεις μπορούν να συμφωνηθούν από κοινού και να υλοποιηθούν βραχυπρόθεσμα ;
- Σε ποια σημεία χρειάζονται δράσεις με πιο μακροπρόθεσμο ορίζοντα ;
- Εάν είναι γνωστές, από προηγούμενη εμπειρία ή και όχι, κάποιες δράσεις τις οποίες και θέλουμε να εφαρμόσουμε , τότε πρέπει αυτή την γνώση ή και εμπειρία σχετικά με τις συγκεκριμένες δράσεις να προταθεί προς συζήτηση με τους εργαζόμενους και να τη θέσουμε υπόψη τους. Επίσης πρέπει να θέσουμε υπόψη τους και να συζητήσουμε τις διορθωτικές ενέργειες που έχουν προκύψει από τη λεπτομερή ανάλυση των δεδομένων και τη συζήτηση των αποτελεσμάτων με τη διοίκηση (βήμα 4).
- Τι είδους υποστήριξη χρειάζεται (από την ανώτατη διοίκηση, από άλλα τμήματα κλπ) και τι πόροι είναι αναγκαίοι και από που πρέπει να διατεθούν ; Με ποιο τρόπο πρέπει να αναζητηθούν τα παραπάνω ;

- Όσον αφορά τη συμφωνία για τις απαραίτητες δράσεις είναι καλό να καθοριστούν και να προχωρήσουν προς υλοποίηση οι πιο σημαντικές, όπως αυτές θα έχουν συμφωνηθεί, και όχι όλες.

4.3.7 Υλοποίηση των δράσεων (Βήμα 8)

Μετά τη συμφωνία για δράσεις ακολουθεί ο σχεδιασμός της υλοποίησης των δράσεων. Η διαδικασία είναι η εξής :

Σχεδιασμός και θέσπιση συγκεκριμένων σχεδίων δράσης, ποιός θα είναι ο υπεύθυνος για το καθένα σχέδιο υλοποίησης και ποια η ομάδα που θα αναλάβει την υλοποίηση, διάρκεια της κάθε μίας δράσης, με ποιο τρόπο θα γίνεται η παρακολούθηση και μέτρηση των αποτελεσμάτων της. Ένα πλαίσιο για τον καθορισμό των παραπάνω σαν αυτό του πίνακα 4.2, που δημιουργήθηκε στα πλαίσια της εργασίας, μπορεί να χρησιμοποιηθεί.

Πίνακας δράσης

Νο.	Ημ/νια:	Ομάδα:
Θέμα / Πρόβλημα:		
Περιγραφή προβλήματος:		
Πιθανές αιτίες:		

Συμφωνηθείσες Δράσεις:	Υπεύθυνος για την υλοποίηση της δράσης:	Υλοποίηση δράσης μέχρι:	Τρέχον Ποσοστό Υλοποίησης:
•	•	•	•
•	•	•	•
•	•	•	•

SW C, Siemens AE

Πίνακας 4.2

- Είναι αναγκαίο για κάθε δράση να οριστεί ένας υπεύθυνος ο οποίος θα συντονίζει την υλοποίηση της δράσης και θα παίρνει αποφάσεις από κοινού με

τα άτομα της ομάδας δράσης, ο ορισμός των οποίων, όσων κατά περίπτωση είναι αναγκαία για τη σύνθεση της ομάδας της εκάστοτε δράσης, γίνεται σε εθελοντική βάση. Για την επιλογή τους τον πρώτο λόγο έχει ο υπεύθυνος της δράσης.

- Η υλοποίηση των δράσεων πρέπει να ελέγχεται σε τακτά χρονικά διαστήματα και να διαπιστώνεται η πρόοδος, η τήρηση του χρονοδιαγράμματος και η αποτελεσματικότητά τους. Έτσι διασφαλίζεται η τήρηση των συμφωνηθέντων και κατά ένα μεγάλο ποσοστό η επιτυχία του όλου εγχειρήματος.

4.3.8 Έλεγχος της αποτελεσματικότητας των δράσεων (Βήμα 9)

Κατά τη διάρκεια της υλοποίησης των δράσεων ο έλεγχος της αποτελεσματικότητάς τους αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την επιτυχία τους. Συνεπώς είναι απαραίτητη μία σαφής διαδικασία ελέγχου.

- Ο βαθμός υλοποίησης των συμφωνηθέντων δράσεων πρέπει τακτικά, π.χ. ανά τρίμηνο, να εξετάζεται και να συζητείται στις συναντήσεις της διοίκησης.
- Για την παρακολούθηση των δράσεων μπορεί να χρησιμοποιηθεί ο Πίνακας 4.3, ο οποίος σχεδιάστηκε στα πλαίσια της εργασίας έτσι ώστε να παρουσιάζεται μια εικόνα της προόδου των δράσεων, συγκρίνοντας την τρέχουσα κατάσταση με τα επιθυμητά αποτελέσματα – στόχους που έχουν τεθεί.
- Παράλληλα, και για τη γενική παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας των εν εξελίξη δράσεων, δημιουργήθηκε ένα μικρό ερωτηματολόγιο (satisfaction

barometer) το οποίο θα περιέχει 5 με 7 περίπου ερωτήσεις, επιλεγμένες κατάλληλα (αναφορά έγινε στο βήμα 4) για τις συγκεκριμένες δράσεις, και το οποίο καλείται να απαντήσει επιλεγμένο δείγμα του προσωπικού. Το μικρό αυτό ερωτηματολόγιο θα βρίσκεται στο Intranet του τμήματος, έτσι ώστε να είναι εύκολα και γρήγορα προσβάσιμο στους εργαζομένους. Παράλληλα η μικρή αυτή έρευνα αποτελεί πιλοτική εφαρμογή για τη μελλοντική διαξαγωγή της κύριας έρευνας μέσω του Intranet (ένα παράδειγμα του μικρού ερωτηματολογίου, με τη μορφή σελίδας του Intranet παρουσιάζεται στο παράρτημα Ε).

Λίστα Δράσεων : 2000/2001

Ημ/νια: __/__/200__

Στόχος μας: Βελτίωση των σημείων που χρήζουν βελτίωσης μέσω των δράσεων

Δράση	Υπεύθυνος	Υλοποίηση μέχρι	Ποσοστό Υλοποίησης σήμερα

4.3.9 Επανεξέταση - Βελτίωση της όλης διαδικασίας (Βήμα 10)

Αφού ολοκληρωθεί η όλη διαδικασία, γίνεται μία συνάντηση στην οποία παρουσιάζεται η πορεία της όλης προσπάθειας και τα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν. Στη συνάντηση αυτή συμμετέχουν όλα τα διοικητικά στελέχη του τμήματος, καθώς και εργαζόμενοι που συμμετείχαν ενεργά στην όλη διαδικασία. Ακολουθεί μία συζήτηση όπου ο καθένας καλείται να κρίνει την έρευνα, τη διαδικασία εφαρμογής της, τη σπουδαιότητα των αποτελεσμάτων και γενικά την όλη χρησιμότητά της. Οι παρατηρήσεις που αναφέρονται καταγράφονται από τον υπεύθυνο της έρευνας, καθώς επίσης και οι προτάσεις βελτίωσης. Μετά από συζήτηση και συμφωνία, προκύπτουν μία σειρά από διορθωτικές ενέργειες οι οποίες και καταγράφονται (εικόνα 4.2, Έγγραφο επισκόπησης).

Ο υπεύθυνος της έρευνας δεσμεύεται να υλοποιήσει τις ενέργειες αυτές (action items) με συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα. Με αυτό τον τρόπο διασφαλίζεται η συνεχής βελτίωση της όλης διαδικασίας.

To Participants and Notifications	Minutes of the Meeting			Received	
	Organizer	Phone			
	Moderator	Phone			
	Recorder	Phone			
Weekday	Date	from - to AM/PM	Location and Room		
Topics / Purpose of the meeting Επισκόπηση της έρευνας προσωπικού					
Signature			eMail address: @		
(Organizer)					
Participants			Notifications		
Department	Name	Site	Department	Name	Site
SWC	SOUKAKOS	ATHENS	SWC	XXXXXX	ATHENS
SWC	XXXXXXXXX	ATHENS			
Results				To do (who, when)	
				ACTION ITEMS	

Εικόνα 4.2 Έγγραφο επισκόπησης

1. Newstrom J.W., Davis K., Organizational Behavior: Human Behavior at Work, McGraw-Hill, 10th edition, 1997. (Σελ.71)
2. Carpinetti L.C.R., Santa F.C.A., and Concalves M.A., "Human resources and total quality management", *The TQM magazine*, Vol.10, No.2, pp.109-114, 1998.
3. Κουρεμένος Α.Γ., Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς – Μάρκετινγκ, (Σημειώσεις με βάση τις διαφάνειες των παραδόσεων), Πειραιάς 1996. (Σελ.59)
4. Silos I.M., "Employee involvement – a component of total quality management", *Production and Inventory Management Journal*, (USA), Vol.40, No.1, pp.56-66, 1999. (Σελ.49,56)
5. Appleby A., Jackson C., "The impact of Investors in People (IiP) on TQM and staff motivation in general practice", *International Journal of Health Care Quality Assurance*, (UK), Vol.13, No.2, pp.53-65, 2000.
6. Page R., Curry A., "TQM – a holistic view", *The TQM Magazine*, Vol.12, No.1, pp.11-18, 2000.

5 ΕΡΕΥΝΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

5.1 Σκοπός της έρευνας

Ο σκοπός της έρευνας εσωτερικών πελατών είναι η κατανόηση και εκτιμής του επιπέδου ικανοποίησης των εσωτερικών πελατών του SWC. Η έρευνα αυτή γίνεται γιατί αποτελεί πεποίθηση της διοίκησης του SWC, ότι προκειμένου να δημιουργηθεί μία επιτυχημένη κουλτούρα ολικής ποιότητας και να γίνει το SWC κέντρο ανάπτυξης λογισμικού παγκοσμίου επιπέδου, πρέπει να υπάρχει σαφής επικέντρωση στις ανάγκες των πελατών του.

Τα αποτελέσματα της έρευνας δίνουν τη δυνατότητα χαρτογράφησης του τρόπου με τον οποίο οι εργαζόμενοι του SWC βλέπουν και συμπεριφέρονται στους εσωτερικούς πελάτες και κατά πόσο οι ανάγκες τους έχουν γίνει πλήρως κατανοητές. Με αυτόν τον τρόπο το προσδιορίζονται με σαφήνεια οι ανάγκες των πελατών. Επίσης το ποσοστό εκπλήρωσης των αναγκών αυτών από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του SWC είναι δυνατό να μετρηθεί και να αξιολογηθεί. Έχοντας διαθέσιμες αυτές τις χρήσιμες πληροφορίες μπορεί να βελτιωθεί η ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών του SWC και να επιτευχθούν περισσότερα προς την κατεύθυνση των αποτελεσμάτων όσον αφορά τους πελάτες του τμήματος.

Η έρευνα εσωτερικών πελατών :

- ✓ Δίνει μία εικόνα για το επίπεδο ικανοποίησης των εσωτερικών πελατών.

- ✓ Προσδιορίζει τις αντιλήψεις των εσωτερικών πελατών όσον αφορά την ποιότητα.
- ✓ Βοηθάει στην κατανόηση των απαιτήσεων των πελατών και, κατά συνέπεια, στη βελτίωση των διαδικασιών του SWC.
- ✓ Μειώνει το κενό μεταξύ των προσδοκιών των εσωτερικών πελατών και της πραγματικής απόδοσης του SWC.
- ✓ Καλύπτει ένα μεγάλο μέρος του κριτηρίου 6 του μοντέλου EFQM (Αποτελέσματα όσον αφορά τους πελάτες)

5.2 Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του τμήματος και της λειτουργίας του που πρέπει να ληφθούν υπόψη στην έρευνα.

Πριν ξεκινήσει μία τέτοια έρευνα πρέπει να απαντηθούν ορισμένα βασικά ερωτήματα ώστε να εξασφαλισθεί ότι οι στόχοι της θα επιτευχθούν:

α. Ποιοι είναι οι εσωτερικοί πελάτες του SWC;

Το SWC δεν έχει, όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο εξωτερικούς πελάτες, δηλαδή δεν έρχεται σε άμεση επαφή με τις εταιρίες στις οποίες πωλείται το προϊόν που αναπτύσσει. Οι πελάτες του είναι άλλα τμήματα στην εταιρία SIEMENS τα οποία παραλαμβάνουν το λογισμικό ή τις άλλες υπηρεσίες του SWC και στη συνέχεια είτε το πωλούν στους τελικούς πελάτες είτε, με τη σειρά τους το

μεταβιβάζουν σε άλλα τμήματα της εταιρίας. Πιο συγκεκριμένα, οι εσωτερικοί πελάτες του SWC μπορεί να είναι κάποιοι από τους παρακάτω :

- Τμήματα πωλήσεων
- Τμήματα ανάπτυξης λογισμικού
- Τμήματα υποστήριξης πελατών (service)

Σε κάποιο από τα παραπάνω τμήματα, κάνοντας έναν ακόμη πιο λεπτομερή διαχωρισμό, το παραγόμενο προϊόν ή υπηρεσία είναι δυνατόν να το παραλαμβάνει κάποιος συνάδελφος με διαφορετικές, κατά περίπτωση, αρμοδιότητες και θέση. Δηλαδή ένα ακόμη επίπεδο διαχωρισμού των εσωτερικών πελατών του SWC είναι ανά θέση και αρμοδιότητες του ατόμου που έρχεται σε επαφή με το τμήμα, και τέτοιες είναι :

- Προϊστάμενος Διεύθυνσης (Head of department)
- Προϊστάμενος Τμήματος (Head of department unit)
- Επικεφαλής Ομάδας (Head of section)
- Συνεργάτης (Colleague)

β. Ποια τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που το SWC παρέχει στους εσωτερικούς του πελάτες;

Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που το SWC παρέχει είναι τα παρακάτω :

➤ Ανάλυση λογισμικού (software analysis)

Λαμβάνοντας από ένα τμήμα πωλήσεων μία απαίτηση υλοποίησης, η οποία έχει έρθει κατευθείαν από κάποιον εξωτερικό πελάτη, ή προέρχεται από ανάλυση της αγοράς από το μαρκετινγκ της εταιρίας, το SWC αναλαμβάνει την ανάλυση της απαίτησης αυτής και τη μελέτη της όσον αφορά το κόστος και το χρόνο υλοποίησης της. Σαν έξοδο παρέχει την καταγεγραμμένη λεπτομερώς ανάλυση της προτεινόμενης λύσης μαζί με τη μελέτη εφικτότητας και κόστους της λύσης αυτής (Business Opportunity document).

➤ Σχεδίαση λογισμικού (software design)

Η σχεδίαση του λογισμικού αποτελεί το επόμενο βήμα, μετά την ανάλυση. Σαν είσοδο λαμβάνεται η προτεινόμενη λύση που αφορά μια συγκεκριμένη απαίτηση υλοποίησης (Business Opportunity document). Γίνεται συγκεκριμένη μελέτη της λύσης και με βάση τις υπάρχουσες μεθόδους, εργαλεία και γλώσσες λογισμικού σχεδιάζεται η υλοποίηση της συγκεκριμένης λύσης. Η παραγόμενη έξοδος είναι η λεπτομερής καταγεγραμμένη σχεδίαση της λύσης όπου αναφέρονται οι συγκεκριμένες οδηγίες υλοποίησής της και τα συγκεκριμένα εργαλεία και γλώσσες προγραμματισμού με τη βοήθεια των οποίων θα γίνει η υλοποίηση αυτή (functional specification, design specification).

➤ Υλοποίηση λογισμικού (software implementation, coding)

Ονομάζεται και προγραμματισμός ή παραγωγή κώδικα λογισμικού. Σαν είσοδος λαμβάνεται η σχεδίαση του προς παραγωγή λογισμικού (functional specification, design specification) σύμφωνα με την οποία γράφεται ο κώδικας σε συγκεκριμένες γλώσσες προγραμματισμού και με τη βοήθεια συγκεκριμένων εργαλείων

λογισμικού. Το αποτέλεσμα της υλοποίησης είναι το πρόγραμμα λογισμικού μαζί με λεπτομερή σχόλια για τον τρόπο υλοποίησης και τη δομή του κώδικα λογισμικού.

➤ Έλεγχος λογισμικού (software testing)

Μετά την υλοποίηση του λογισμικού είναι απαραίτητο να γίνει εκτενής έλεγχος του παραγόμενου προϊόντος, πριν αυτό φτάσει στον πελάτη. Το βήμα αυτό είναι πολύ σημαντικό γιατί είναι ιδιαίτερα κρίσιμο το λογισμικό να φτάσει στον τελικό πελάτη (ο οποίος είναι συνήθως κάποιος μεγάλος τηλεπικοινωνιακός φορέας) χωρίς λάθη, τα οποία αν εμφανιστούν σε πραγματικό περιβάλλον λειτουργίας θα δημιουργηθούν σημαντικά προβλήματα. Γι αυτό το λόγο γίνεται εξαιρετικά λεπτομερής έλεγχος του παραγόμενου λογισμικού, κάτω από πραγματικές συνθήκες και για όλες τις πιθανές περιπτώσεις. Σαν είσοδος λαμβάνεται η καταγεγραμμένη περιγραφή του λογισμικού που πρέπει να ελεγχθεί και των απαιτούμενων ελέγχων (tests) που πρέπει να γίνουν (functional specification, test specification), καθώς και το προς έλεγχο λογισμικό. Από τον έλεγχο του λογισμικού προκύπτουν, κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αναφορές σφαλμάτων του κώδικα που εμφανίζονται (fault reports), οι οποίες και κλείνουν με την κατάλληλη διόρθωση του κώδικα, που γίνεται άμεσα (μέσω της διαδικασίας χειρισμού αναφορών σφαλμάτων). Το τελικό προϊόν που προκύπτει είναι το προς παράδοση λογισμικό, έτοιμο προς χρήση, μαζί με την καταγεγραμμένη περιγραφή των ελέγχων (tests) που έγιναν (test specification).

➤ Χειρισμός αναφορών σφαλμάτων (fault report treatment)

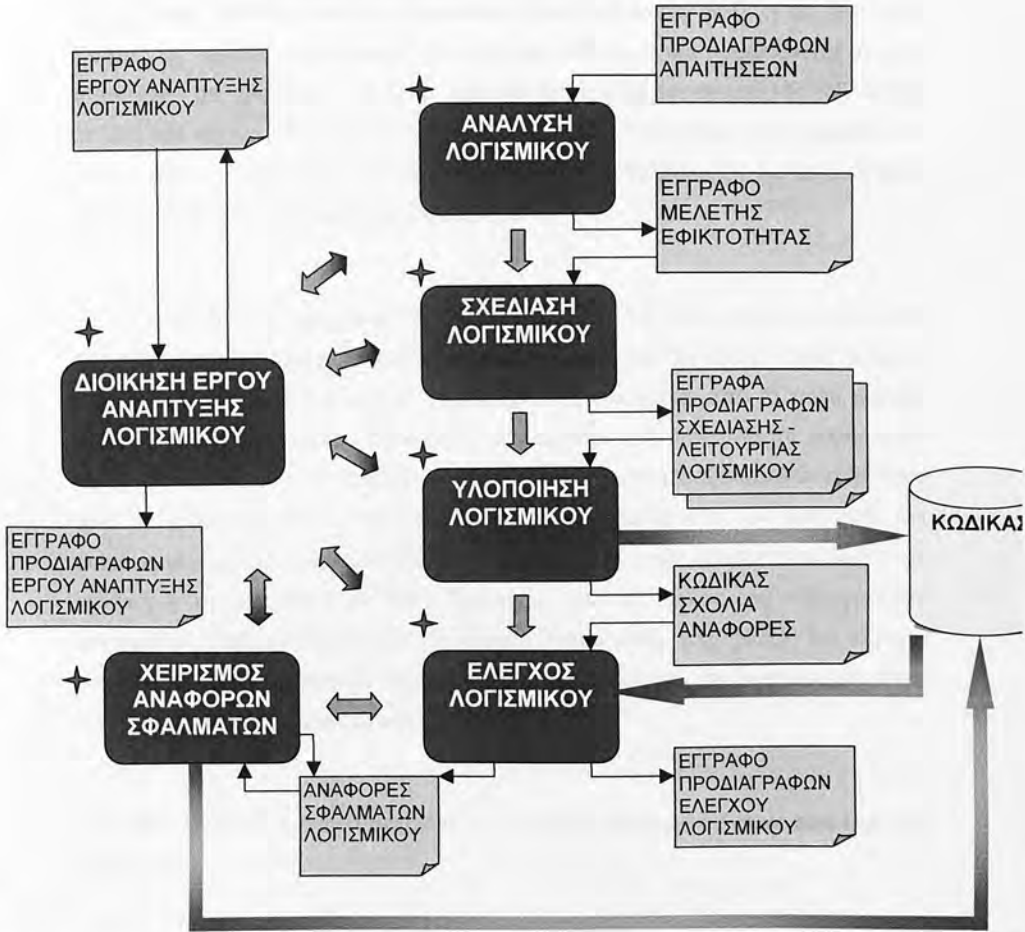
Οι αναφορές σφαλμάτων προέρχονται είτε από τους συναδέλφους που κάνουν τον έλεγχο του λογισμικού (μέσα στο SWC, ή σε άλλα τμήματα της SIEMENS), είτε από τους πελάτες (μέσω των τμημάτων υποστήριξης των πελατών, Service). Στην δεύτερη περίπτωση είναι και πιο κρίσιμη η άμεση και σωστή αντιμετώπισή τους,

χωρίς αυτό να σημαίνει ότι και στην πρώτη περίπτωση η κρισιμότητα είναι αμελητέα. Σαν είσοδο λαμβάνεται η αναφορά του σφάλματος (fault report) η οποία περιέχει μια περιγραφή του σφάλματος, τις συνθήκες στις οποίες εμφανίστηκε, την κρισιμότητα του σφάλματος, που συνδέεται άμεσα με την δοθείσα προθεσμία επίλυσης του, η οποία επίσης αναφέρεται. Σαν έξοδος παρέχεται μία διόρθωση του λογισμικού η οποία και εξουδετερώνει το συγκεκριμένο σφάλμα, μαζί με την καταγεγραμμένη περιγραφή της διόρθωσης και του κώδικα που δημιουργήθηκε για το σκοπό αυτό. Η διόρθωση αυτή ελέγχεται (μέσω του software testing) πριν παραδοθεί και εισαχθεί στον κυρίως κώδικα λογισμικού.

➤ Διοίκηση έργου ανάπτυξης λογισμικού (project management)

Αναλαμβάνεται η διοίκηση ενός ολόκληρου έργου (project) ανάπτυξης λογισμικού η οποία περιλαμβάνει τη διαχείριση και τον έλεγχο όλης της διαδικασίας ανάπτυξης λογισμικού, από την παραλαβή και συμφωνία για τις ειδικές απαιτήσεις του πελάτη προς υλοποίηση, μέχρι την παράδοση και εγκατάσταση του λογισμικού στον πελάτη. Σαν είσοδος λαμβάνονται οι συμφωνημένες απαιτήσεις προς υλοποίηση μαζί με τις σχετικές προθεσμίες και σαν έξοδος οι λεπτομερειακά καταγεγραμμένες λύσεις που επιλέχθηκαν για την ικανοποίηση της κάθε απαίτησης, οι μέθοδοι σχεδιασμού και υλοποίησης λογισμικού που εφαρμόστηκαν και η περιγραφή των παραδοτέων προγραμμάτων και του τρόπου χειρισμού τους (project specification, project handbook).

Διαδικασία Ανάπτυξης Λογισμικού



✦ SWC, άλλο τμήμα, ή SWC και άλλο τμήμα μαζί

Διάγραμμα 5.1

Σε αυτό το σημείο πρέπει να αναφερθεί ότι το SWC είναι δυνατό να αναλάβει περισσότερα από ένα από τα παραπάνω έργα-διαδικασίες μαζί, ή και όλα μαζί. Επίσης, σε πολλές περιπτώσεις αναλαμβάνει κάποιο ή και περισσότερα από τα παραπάνω σε συνεργασία με άλλα τμήματα ανάπτυξης λογισμικού της SIEMENS, σε όλο τον κόσμο. Μία τελευταία περίπτωση είναι να αναλάβει ένα κομμάτι από κάποιο από τα παραπάνω έργα (σαν μία μορφή υπεργολαβίας), ή και να αναθέσει, αντίστοιχα, κάποιο από αυτά σε άλλο τμήμα.

Σε κάθε περίπτωση είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι πολύ μεγάλο ρόλο στην επιτυχία των παραγόμενων προϊόντων είναι η άριστη συνεργασία με άλλα τμήματα της SIEMENS. Το ιδιαίτερο αυτό χαρακτηριστικό ενισχύεται από το πολύ μεγάλο μέγεθος του παραγόμενου προϊόντος (λογισμικού) που παραδίδεται τελικά στον πελάτη, το οποίο εκ των πραγμάτων απαιτεί συνεργασία μεταξύ πολλών τμημάτων από διαφορετικές χώρες. Καθιστά έτσι κρίσιμο παράγοντα την ποιότητα της επικοινωνίας μεταξύ των ατόμων των τμημάτων, η οποία γίνεται συνήθως στην αγγλική ή τη γερμανική γλώσσα. Επίσης ο μεγάλος όγκος του παραγόμενου λογισμικού καθιστά απαραίτητη την άριστη καταγραφή, τεκμηρίωση και τήρηση των απαραίτητων εγγράφων και πρωτοκόλλων, καθώς και την τυποποίηση όλων των παραπάνω περιγραφόμενων διαδικασιών.

γ. Ποιές είναι οι καταγεγραμμένες - τυπικές απαιτήσεις των εσωτερικών πελατών;

Οι καταγεγραμμένες και τυπικές απαιτήσεις των εσωτερικών πελατών του SWC είναι δηλωμένες στα έγγραφα που αναφέρθηκαν παραπάνω τα οποία και χρησιμοποιούνται σαν είσοδος σε κάθε διαδικασία. Επιπλέον αναφέρονται στα συμβόλαια που υπογράφει η διοίκηση του SWC με τα κατά περίπτωση συνεργαζόμενα τμήματα. Οι τυπικές απαιτήσεις είναι :

- Παράδοση των συμφωνηθέντων προϊόντων και υπηρεσιών χωρίς λάθη και σύμφωνα με τις προδιαγεγραμμένες απαιτήσεις.
- Τήρηση των συμφωνηθέντων προθεσμιών.
- Τήρηση του προϋπολογισθέντος κόστους παραγωγής.
- Πλήρης και κατανοητή περιγραφή και επεξήγηση των παραδοθέντων προϊόντων (documentation).
- Τήρηση των υπάρχουσων διαδικασιών κατά ISO, και ενημέρωση όλων των σχετικών αναφορών και εγγράφων. Πρέπει εδώ να σημειωθεί ότι όλα τα έγγραφα που χρησιμοποιούνται κατά την όλη διαδικασία ανάπτυξης λογισμικού, πάντα επανεξετάζονται (reviewed) πριν καταχωρηθούν επίσημα στην ηλεκτρονική βάση εγγράφων. Το ίδιο ισχύει βέβαια και για τον κώδικα των προγραμμάτων.

δ. Ποιες είναι οι άτυπες αλλά και ουσιαστικές απαιτήσεις των εσωτερικών πελατών ;

Οι άτυπες απαιτήσεις των εσωτερικών πελατών του SWC, οι οποίες όμως είναι εξίσου, και πολλές φορές περισσότερο, σημαντικές, προκύπτουν από τις ιδιαιτερότητες της όλης διαδικασίας ανάπτυξης λογισμικού που περιγράφηκε παραπάνω. Δηλαδή :

- η συνεργασία που απαιτείται μεταξύ περισσότερων του ενός τμημάτων για την παραγωγή και παράδοση του τελικού προϊόντος.
- το γεγονός ότι τα τμήματα αυτά εδρεύουν σε διαφορετικές χώρες σε όλο τον κόσμο, και συνεπώς οι εργαζόμενοί τους μιλούν διαφορετικές γλώσσες και έχουν διαφορετική κουλτούρα, συνήθειες και κώδικες συμπεριφοράς.
- τα τμήματα λειτουργούν τις περισσότερες φορές συνεργαζόμενα το ένα με το άλλο, αλλά ταυτόχρονα είναι και ανταγωνιστές.
- όλη η διαδικασία ανάπτυξης λογισμικού και η πολύπλοκη δομή που περιγράφηκε παραπάνω εποπτεύεται από τα κεντρικά γραφεία της SIEMENS.
- Οι τελικοί πελάτες στις περισσότερες των περιπτώσεων είναι γιγαντιαίοι τηλεπικοινωνιακοί ή άλλοι οργανισμοί οι οποίοι έχουν μεγάλες απαιτήσεις για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που αγοράζουν και ανάλογες αξιώσεις για συνεχή υποστήριξη και άμεση ανταπόκριση στις απαιτήσεις τους από την SIEMENS.
- Οι τομείς των τηλεπικοινωνιών και της πληροφορικής στους οποίους δραστηριοποιείται το τμήμα απαιτούν εγρήγορση, τεχνογνωσία και άμεση ανταπόκριση στις ολοένα αυξανόμενες και πολυπλοκότερες απαιτήσεις των πελατών, σε συνεχώς μειούμενο χρόνο.

Από τις παραπάνω αναφερθείσες ιδιαιτερότητες, προκύπτουν οι επιπρόσθετες άτυπες αλλά και ουσιαστικές απαιτήσεις των εσωτερικών πελατών του SWC :

- Άριστη συνεργασία.
- Υψηλή ποιότητα επικοινωνίας (προφορικής και γραπτής, αγγλική ή γερμανική γλώσσα).
- Άμεση ανταπόκριση σε έκτακτες αλλαγές των απαιτήσεων του πελάτη, σε λάθη που παρουσιάζονται στο σύστημα του πελάτη και γενικά σε κάθε έκτακτο συμβάν.
- Άριστη τεχνογνωσία, συνεχής παρακολούθηση των τεχνολογικών εξελίξεων και καινοτομιών.

ε. Ποιες είναι οι προσδοκίες των εσωτερικών πελατών του SWC, όσον αφορά τα χαρακτηριστικά των προϊόντων και των υπηρεσιών που τους παρέχει, με βάση κάποιες από τις παρακάτω συνιστώσες ;

Προσβασιμότητα	Επικοινωνία
Ευελιξία	Προληπτική συμπεριφορά
Ανταπόκριση	Ποιότητα
Αξία	Αξιοπιστία
Καινοτομικός σχεδιασμός	Παράδοση
Συνέπεια	Ακρίβεια
Χρησιμότητα	Πληρότητα

Περιβαλλοντικό προφίλ	Ικανότητες και συμπεριφορά των εργαζομένων
Συμβουλές και υποστήριξη	Χειρισμός παραπόνων
Εκπαίδευση των πελατών για το προϊόν	Χρόνος ανταπόκρισης
Παροχή εγγυήσεων	Πρόθεση επαναγοράς
Διάθεση για αγορά άλλων προϊόντων και υπηρεσιών από το SWC	Διάθεση να προτείνουν το SWC σε τρίτους

Όλες οι παραπάνω συνιστώσες είναι σημαντικές για την ικανοποίηση των αναγκών των εσωτερικών πελατών του SWC, άλλες περισσότερο και άλλες λιγότερο. Οι πιο σημαντικές συνιστώσες τις αναφέρθηκαν ήδη στην ανάλυση των προηγούμενων ερωτημάτων. Επιπλέον μέσω της έρευνας των εσωτερικών πελατών δίνεται η ευκαιρία να επαληθευτούν οι παραπάνω διατυπωμένες απόψεις περί σπουδαιότητας ορισμένων ιδιαίτερων χαρακτηριστικών καθώς επίσης να ανακαλυφθούν νέες διαστάσεις οι οποίες είναι πολύ σπουδαίες και δεν έχουν διαπιστωθεί ακόμη⁹.

ε. Ποια είναι η σπουδαιότητα των χαρακτηριστικών των συγκεκριμένων υπηρεσιών και προϊόντων που το SWC προσφέρει στους εσωτερικούς του πελάτες ;

Σε αυτή την περίπτωση, τα προς εξέταση χαρακτηριστικά – συνιστώσες των υπηρεσιών και των προϊόντων θα κατατάσσονται σε μία κλίμακα ως εξής :

- ο Πολύ σημαντική (Very important)

- ο Σημαντική (Important)
- ο Χωρίς ιδιαίτερη σημασία (Fairly unimportant)
- ο Ασήμαντη (Not important)

Με αυτό τον τρόπο είναι δυνατό να διαπιστωθεί το πόσο σημαντικά είναι κάποια χαρακτηριστικά για τους εσωτερικούς πελάτες του SWC, και να επικεντρωθούν οι προσπάθειες βελτίωσης σε αυτά. Παράλληλα, και σε συνδυασμό με τα αποτελέσματα της έρευνας, προσδιορίζεται καλύτερα ο βαθμός ικανοποίησης των εσωτερικών πελατών. Τέλος, η παραπάνω κατά κάποιο τρόπο κατάταξη κατά βαθμό σημαντικότητας των χαρακτηριστικών των υπηρεσιών και προϊόντων που το SWC προσφέρει, αποτελεί σημαντική γνώση όσον αφορά την κατανόηση των κρίσιμων διαδικασιών και τον προσδιορισμό των σημαντικών χαρακτηριστικών των προϊόντων και υπηρεσιών του τμήματος.

5.3 Διαδικασία Έρευνας Εσωτερικών Πελατών - Βήματα

Όπως φαίνεται και στην Εικόνα 5.1, η όλη διαδικασία της Έρευνας Εσωτερικών Πελατών, η οποία σχεδιάστηκε κατά την παρούσα εργασία, αποτελείται από τα παρακάτω βήματα :

5.3.1 Σχεδιασμός της Έρευνας (βήμα 1)

Η όλη διαδικασία της έρευνας ακολουθεί την αρχή:

1. Πληροφόρηση ⇨
2. Σχεδιασμός ⇨
3. Υλοποίηση ⇨
4. Επαναξιολόγηση και Επανεξέταση



Εικόνα 5.1 Διαδικασία Έρευνας Εσωτερικών Πελατών

Οι σκοποί της έρευνας αναφέρθηκαν ήδη, στην αρχή του κεφαλαίου. Ένα πολύ σημαντικό χαρακτηριστικό της είναι η ενεργή συμμετοχή των εσωτερικών πελατών, δηλαδή των συνεργαζόμενων τμημάτων στην σχεδίαση των ερωτηματολογίων και στην αξιολόγηση των

αποτελεσμάτων (βήματα 2 και 6). Επίσης είναι φανερό ότι έχει σχεδιαστεί έτσι ώστε να επανεξετάζεται και να βελτιώνεται συνεχώς.

5.3.2 Οργάνωση παρουσίασης της έρευνας και συζήτησης με τους εσωτερικούς πελάτες (βήμα 2)

Αφού έχει γίνει ο σχεδιασμός της έρευνας και έχει ετοιμαστεί ένα προσχέδιο του ερωτηματολογίου, οργανώνεται μία παρουσίαση του ερωτηματολογίου στους εσωτερικούς πελάτες με σκοπό την ενημέρωσή τους, και παράλληλα μία συζήτηση σχετικά με το περιεχόμενο και τη δομή του ερωτηματολογίου. Στην παρουσίαση αυτή, που έγινε από τον υπογράφωντα, (αντίγραφο της υπάρχει στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ) καλούνται να συμμετάσχουν εκπρόσωποι από όλα τα τμήματα με τα οποία συνεργάζεται το SWC.

Σκοπός της παρουσίασης είναι αφενός η ενημέρωση των εσωτερικών πελατών σχετικά με τη διεξαγωγή της έρευνας, αφετέρου η γνωστοποίηση των αντικειμενικών σκοπών της έρευνας και της σπουδαιότητάς της για το τμήμα. Παράλληλα η παρουσίαση αποτελεί και ένα μέσο παρακίνησης για την ενεργό συμμετοχή τους και την υποστήριξη της όλης προσπάθειας.

Ένας εξίσου σημαντικός στόχος όμως της παρουσίασης αυτής είναι να ζητηθεί η γνώμη τους όσον αφορά το περιεχόμενο, τη δομή και τον τρόπο διεξαγωγής της έρευνας. Στην ανοικτή συζήτηση, που ακολουθεί την παρουσίαση γίνεται προσπάθεια να διαπιστωθούν τα σημαντικά χαρακτηριστικά των υπηρεσιών και προϊόντων που το SWC προσφέρει, όπως τα αντιλαμβάνονται οι πελάτες, και να καλυφθούν από το ερωτηματολόγιο. Στη συνάντηση αυτή καλείται να λάβει μέρος ένα επιλεγμένο δείγμα εσωτερικών πελατών, κυρίως αυτών που κατέχουν θέσεις κλειδιά στα τμήματά τους και έρχονται σε συχνή επαφή με το SWC και άλλα τμήματα ανάπτυξης λογισμικού.

Δύο είναι τα σημαντικότερα θέματα τα οποία και αποτελούν το κύριο αντικείμενο της συζήτησης :

➤ Το πρώτο αφορά τη δομή και τον τύπο του ερωτηματολογίου. Το πρόβλημα που παρουσιάστηκε στην συγκεκριμένη έρευνα είναι ότι αυτή απευθύνεται σε περισσότερους του ενός τύπους εσωτερικών πελατών, διαφορετικών επιπέδων. Δηλαδή τον πληθυσμό της έρευνας αποτελούν και οι προϊστάμενοι των τμημάτων και τα ανώτερα και ανώτατα στελέχη αλλά και οι απλοί συνεργάτες. Η μία λύση που προτάθηκε είναι αυτή της προετοιμασίας περισσότερων του ενός ερωτηματολογίων, το καθένα από τα οποία θα απευθύνονταν στον κατάλληλο τύπο εσωτερικού πελάτη. Η δεύτερη ήταν η προετοιμασία ενός μόνο ερωτηματολογίου το οποίο θα ήταν έτσι διαμορφωμένο, ώστε να καλύπτει όλους τους τύπους των εσωτερικών πελατών.

➤ Το δεύτερο σημείο το οποίο αποτέλεσε αντικείμενο εκτεταμένης συζήτησης και εξέτασης αφορά το περιεχόμενο του ερωτηματολογίου, δηλαδή τα χαρακτηριστικά εκείνα και τις συνιστώσες που θα καλυφθούν από τις ερωτήσεις. Το προσχέδιο του ερωτηματολογίου είχε ήδη μοιραστεί στους συμμετέχοντες στη συζήτηση, αρκετό χρόνο πριν τη συνάντηση και συνεπώς το περιεχόμενό του τους ήταν γνωστό. Μετά από συζήτηση αρκετές από τις ερωτήσεις του προσχέδιου τροποποιήθηκαν, άλλες απορρίφθηκαν και τέλος αρκετές νέες προτάθηκαν και πολλές από αυτές προστέθηκαν στο ερωτηματολόγιο. Η κατάληξη της όλης προσπάθειας ήταν η δημιουργία ενός προτεινόμενου συνόλου ερωτήσεων οι οποίες ήταν κατάλληλες να ενσωματωθούν στο τελικό ερωτηματολόγιο. Παράλληλα πολλοί από τους συμμετέχοντες ανέφεραν τις δικές τους εμπειρίες από παρόμοιες έρευνες είτε από την πλευρά του ερευνητή είτε από την πλευρά του ερωτώμενου.

Πολλοί ήταν εκείνοι που εκφράστηκαν με κολακευτικά λόγια για την όλη προσπάθεια και μάλιστα ζήτησαν να χρησιμεύσει ως πιλοτική και να επεκταθεί η χρήση της σε όλα τα τμήματα ανάπτυξης λογισμικού της SIEMENS, στο μέλλον.

5.3.3 Προετοιμασία του τελικού ερωτηματολογίου (βήμα 3)

Τα αποτελέσματα της ανοικτής συζήτησης με τους εσωτερικούς πελάτες αποτελούν την κύρια πηγή πληροφοριών για το βήμα αυτό. Με βάση αυτά αποφασίστηκε να χρησιμοποιηθεί ένας ενιαίος τύπος ερωτηματολογίου για όλους τους τύπους των εσωτερικών πελατών. Σαν λύση στο πρόβλημα της πιθανής μη γνώσης από την πλευρά του ερωτώμενου του περιεχόμενου μίας ερώτησης προστίθεται στην κάθε ερώτηση μία εναλλακτική απάντηση η οποία δηλώνει ότι ο ερωτώμενος δεν είναι σε θέση να απαντήσει.

Στο σύνολο των επιλεχθέντων ερωτήσεων, που προέκυψαν από την ανοικτή συζήτηση, γίνεται μία επιπρόσθετη τελική επιλογή αυτών που αφορούν τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά με σκοπό τον περιορισμό του αριθμού των ερωτήσεων του τελικού ερωτηματολογίου. Ένα πολύ εκτεταμένο ερωτηματολόγιο χρειάζεται πολύ χρόνο για να συμπληρωθεί και συνεπώς έχει και μικρά ποσοστά ανταπόκρισης.

5.3.3.1 Περιγραφή του ερωτηματολογίου

Η γλώσσα που χρησιμοποιήθηκε για το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο, που σχεδιάστηκε και υλοποιήθηκε στα πλαίσια της παρούσας εργασίας, είναι η Αγγλική. Η επιλογή αυτή στηρίχθηκε στο γεγονός ότι η μεγάλη πλειονότητα των εσωτερικών

πελατών του SWC είναι διαφορετικής εθνικότητας και η επίσημη γλώσσα επικοινωνίας της εταιρίας είναι η Αγγλική.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τρεις ενότητες, οι οποίες είναι οι παρακάτω :

I. Γενικά θέματα (General issues)

Στην ενότητα αυτή, καλούνται οι ερωτώμενοι να βαθμολογήσουν τις προσφερόμενες από το SWC υπηρεσίες σχετικά με τα γενικά χαρακτηριστικά και τις συνιστώσες που ισχύουν για όλα τα τμήματα, και όχι μόνο για εκείνα που ασχολούνται με την ανάπτυξη λογισμικού. Δηλαδή οι ερωτήσεις αυτές μπορούν να χρησιμοποιηθούν για οποιοδήποτε τμήμα, ανεξάρτητα με το κύριο αντικείμενο απασχόλησής του. Τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τη συγκεκριμένη ενότητα για το SWC χρησιμοποιούνται και για τη σύγκρισή του με άλλα τμήματα της SIEMENS.

II. Θέματα που αφορούν το SWC ειδικά (SWC specific issues)

Στην ενότητα αυτή καλύπτονται ειδικά θέματα που καλύπτουν τις ιδιαιτερότητες που εμφανίζονται στη σχέση ενός τμήματος ανάπτυξης λογισμικού όπως είναι το SWC, με τους εσωτερικούς του πελάτες, και που αναφέρθηκαν σε προηγούμενο σημείο του παρόντος κεφαλαίου. Και εδώ καλούνται οι ερωτώμενοι να βαθμολογήσουν τις προσφερόμενες από το SWC υπηρεσίες σχετικά με τα ειδικά χαρακτηριστικά των συγκεκριμένων υπηρεσιών.

III. Σπουδαιότητα των θεμάτων που αφορούν το SWC ειδικά (Importance of SWC specific issues)

Στην τελευταία ενότητα οι ερωτώμενοι καλούνται να δηλώσουν το βαθμό σημαντικότητας που έχουν τα ειδικά χαρακτηριστικά των προσφερόμενων από το SWC υπηρεσιών και προϊόντων για τους ίδιους. Δηλαδή γίνεται μία αξιολόγηση των ειδικών συνιστωσών των προϊόντων και υπηρεσιών που το SWC προσφέρει, από την πλευρά του πελάτη.

Επίσης υπάρχουν δύο επιπρόσθετες ενότητες στις οποίες ζητούνται κάποιες συμπληρωματικές πληροφορίες. Στην πρώτη υπάρχουν τρεις ερωτήσεις ανοικτού τύπου στις οποίες ζητείται από τους ερωτώμενους να εκφράσουν ελεύθερα τη γνώμη τους σχετικά με επιπλέον ζητήματα που δεν καλύφθηκαν στις προηγούμενες τρεις ενότητες και που αφορούν τις προσφερόμενες από το SWC υπηρεσίες :

- Τι βρίσκουν καλό και νομίζουν ότι πρέπει να διατηρηθεί ως έχει.
- Τι πρέπει να βελτιωθεί.
- Επιπλέον σχόλια για το SWC.

Στην δεύτερη επιπρόσθετη ενότητα ζητούνται ορισμένες πληροφορίες δημογραφικού χαρακτήρα. Από τις πληροφορίες αυτές γίνει τμηματοποίηση του δείγματος των εσωτερικών πελατών ανάλογα με :

- το χρονικό διάστημα που συνεργάζονται με το SWC

- less than 1 year
- 1 to 3 years
- 3 to 5 years
- more than 5 years

- τη θέση που κατέχουν

- Head of department (Fachabteilungsleiter/in)
- Head of department unit (Abteilungsleiter)
- Head of section (Dienststellenleiter)
- Colleague (Mitarbeiter)

- το τμήμα που ανήκουν

Η πλειονότητα των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου είναι τύπου πολλαπλών επιλογών. Οι ερωτήσεις αυτού τύπου είναι εύκολο να απαντηθούν και δεν απαιτούν πολύ χρόνο. Επίσης ένας σημαντικός λόγος είναι ο λόγος επιλογής τους, εκτός από την ευκολία απάντησης, είναι η ευκολία ανάλυσης τέτοιου τύπου ερωτήσεων. Στο τέλος του ερωτηματολογίου υπάρχουν οι ερωτήσεις ανοικτού τύπου, προκειμένου να καλυφθεί το πρόβλημα που παρουσιάζεται συχνά στις ερωτήσεις πολλαπλών επιλογών και είναι η μη πλήρης κάλυψη όλων των θεμάτων.

Στις ενότητες I. και II. για τις ερωτήσεις χρησιμοποιήθηκε μία κλίμακα βαθμολόγησης που κυμαίνεται από 1 (Poor) έως και 5 (Excellent), σύμφωνα με την

οποία οι εσωτερικοί πελάτες του τμήματος καλούνται να αξιολογήσουν και να βαθμολογήσουν την απόδοση του SWC σχετικά με το περιγραφόμενο χαρακτηριστικό που αφορά τις υπηρεσίες που λαμβάνουν από το SWC. Σε κάθε ερώτηση υπάρχει και μία επιπλέον εναλλακτική επιλογή η οποία καλύπτει την περίπτωση που ο ερωτώμενος δεν είναι σε θέση να απαντήσει.

Στην ενότητα III, για την αξιολόγηση της σπουδαιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών χρησιμοποιήθηκε μία κλίμακα που κυμαίνεται από 1 (not important) έως και 4 (very important), σύμφωνα με την οποία οι πελάτες καλούνται να δηλώσουν πόσο σημαντική είναι η περιγραφόμενη συνιστώσα για τους ίδιους.

5.3.3.2 Φύση μεταβλητών μέτρησης

Θεωρούμε ότι όλες οι μεταβλητές που αφορούν τις ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής, είναι μεταβλητές διαστήματος. Δηλαδή υπάρχει ισότητα διαστήματος μεταξύ των τιμών που μπορεί να πάρει η μεταβλητή, αλλά δεν υπάρχει αντικειμενικός προσδιορισμός του μηδενός. Οι λεκτικές κλίμακες είναι κλίμακες διαστήματος, αν η επιλογή των λέξεων εξασφαλίζει ισότητα διαστημάτων, κάτι που επιτυγχάνεται στο συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο³.

Η ερώτηση I.13 αποτελεί την καταληκτική ερώτηση η οποία εκφράζει πως αξιολογούν οι εσωτερικοί πελάτες, συνολικά, την απόδοση του SWC όσον αφορά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που τους προσφέρει. Όπως θα δούμε και στην ανάλυση του ερωτηματολογίου που ακολουθεί παρακάτω, οι συσχετίσεις όλων των ερωτήσεων με τη συγκεκριμένη μπορούν να μας δώσουν χρήσιμα συμπεράσματα σχετικά με τη σπουδαιότητα ορισμένων χαρακτηριστικών των υπηρεσιών και προϊόντων του SWC.

5.3.4 Διανομή των ερωτηματολογίων (βήμα 4)

Η διαδικασία της διανομής των ερωτηματολογίων είναι ανάλογη αυτής που ακολουθήθηκε στην έρευνα προσωπικού (κεφάλαιο 4)

Ο χρόνος που μεσολαβεί μεταξύ της διανομής και της συλλογής των ερωτηματολογίων είναι τρεις εβδομάδες. Στο μέσο του χρόνου αυτού γίνεται μία υπενθύμιση στους εσωτερικούς πελάτες για την προθεσμία συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων, μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail). Στην υπενθύμιση αυτή τονίζεται για μία ακόμη φορά η σπουδαιότητα που έχει για το SWC η έρευνα και η καθοριστική σημασία που έχει η συμμετοχή τους. Τονίζεται επίσης ότι η βελτίωση του τμήματος θα έχει σαν πρώτη συνέπεια την καλύτερη ικανοποίηση των αναγκών τους.

5.3.5 Συλλογή των ερωτηματολογίων, Ανάλυση και Επεξεργασία (βήμα 5)

Τα ερωτηματολόγια συλλέγονται μέσω του εσωτερικού ταχυδρομείου της SIEMENS.

Όπως αναφέρθηκε και στην περιγραφή του ερωτηματολογίου, οι κλίμακες που χρησιμοποιούνται είναι κλίμακες διαστήματος. Συνεπώς είναι μετρικές και επιδέχονται όλους τους μαθηματικούς μετασχηματισμούς.

5.3.5.1 Κωδικοποίηση

Η κωδικοποίηση είναι ανάλογη με την αντίστοιχη που έγινε για το ερωτηματολόγιο της έρευνας προσωπικού (κεφάλαιο 4)

Ένα ερωτηματολόγιο θεωρείται έγκυρο και λαμβάνεται υπόψη στην περαιτέρω ανάλυση αν οι μη έγκυρες απαντήσεις του δεν ξεπερνούν τις 5 (ποσοστό περίπου 10% του συνόλου των ερωτήσεων). Ως μη έγκυρες θεωρούνται οι απαντήσεις που περιλαμβάνουν περισσότερες της μίας εναλλακτικές επιλογές καθώς και αυτές που είναι ασυμπλήρωτες.

5.3.5.2 Ανάλυση

Η ανάλυση αρχίζει με μονομεταβλητή έμφαση και στη συνέχεια γίνεται διμεταβλητή ανάλυση και πιο συγκεκριμένα ανάλυση συσχέτισης για την εύρεση των χαρακτηριστικών που επηρεάζουν περισσότερο την ικανοποίηση του εσωτερικού πελάτη. Μονομεταβλητή ανάλυση εφαρμόζεται στην κάθε μία ερώτηση του ερωτηματολογίου. Υπολογίζονται η κεντρική τάση (μέσος) και η διασπορά (μέση απόκλιση) των μεταβλητών. Τα μεγέθη αυτά χρησιμοποιούνται και για περαιτέρω ανάλυση και επεξεργασία, όπως θα δούμε στη συνέχεια. Για την κάθε ερώτηση, των ενοτήτων I και II, εκτός της καταληκτικής, υπολογίζεται η συσχέτιση με την καταληκτική ερώτηση.

Επίσης για την ενότητα I, γίνεται σύγκριση των αποτελεσμάτων με άλλα, αντίστοιχα αποτελέσματα άλλων τμημάτων της SIEMENS τα οποία και είναι διαθέσιμα, και βέβαια συγκρίσιμα.

Η ίδια ανάλυση γίνεται και τμηματοποιώντας το δείγμα, δηλαδή ανάλογα με :

- το χρονικό διάστημα που συνεργάζονται με το SWC
- τη θέση που κατέχουν

- το τμήμα που ανήκουν

Η τμηματοποίηση είναι απαραίτητη, ιδιαίτερα αυτή που γίνεται ανάλογα με τη θέση που κατέχουν, σε συνδυασμό με το τμήμα που ανήκουν, για την ανάλυση των αποτελεσμάτων που αφορούν τις ενότητες II. και III. Αυτό συμβαίνει γιατί όπως έχει αναφερθεί σε προηγούμενη ενότητα του κεφαλαίου αυτού, διαφέρει πολύ η σχέση που έχουν οι εσωτερικοί πελάτες με το SWC, ανάλογα με την παραπάνω τμηματοποίηση.

5.3.6 Οργάνωση παρουσίασης των αποτελεσμάτων (βήμα 6)

Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων αποτελείται ουσιαστικά από δύο σκέλη :

A.Παρουσίαση των αποτελεσμάτων στη διοίκηση του SWC

B.Παρουσίαση των αποτελεσμάτων στους εσωτερικούς πελάτες

A.Παρουσίαση των αποτελεσμάτων στη διοίκηση του SWC

Πίνακας 5.1 Παρουσίαση των αποτελεσμάτων

Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Μέρος 1ο: Ανταπόκριση

Μέρος 2ο: Διαγράμματα μεμονωμένων ερωτήσεων

Μέρος 3ο: Επισκόπηση των απαιτούμενων δράσεων
1. Ανακεφαλαίωση των ερωτήσεων
2. Ανάγκη λήψης διορθωτικών μέτρων

Μέρος 4ο: Συσχετίσεις με την καταληκτική ερώτηση

Μέρος 5ο: Σχεδιασμός διορθωτικών μέτρων

Μετά τη συλλογή των ερωτηματολογίων και την επεξεργασία τους προκύπτουν κάποια αποτελέσματα και πληροφορίες οι οποίες και δίνονται στη διοίκηση. Τα αποτελέσματα και γενικά οι εξόδοι της επεξεργασίας των δεδομένων δίνονται στη διοίκηση με τη μορφή:

- πινάκων, και σχεδιαγραμμάτων που περιέχουν τα αποτελέσματα της στατιστικής επεξεργασίας.
- αρχείων κειμένου με τις αναφορές για τα συμπεράσματα που έχουν προκύψει σε μορφή ανεπίσημων σημειώσεων.

Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων αποτελείται από τις εισαγωγικές παρατηρήσεις και τις αναφορές των αποτελεσμάτων της επεξεργασίας χωρισμένες σε 5 μέρη (εικόνα). Οι σημειώσεις της κάθε ενότητας περιέχουν αναλυτικές υποδείξεις και παρατηρήσεις για την κατανόηση των αποτελεσμάτων.

5.3.6.1 Αναπόκριση (Μέρος 1ο)

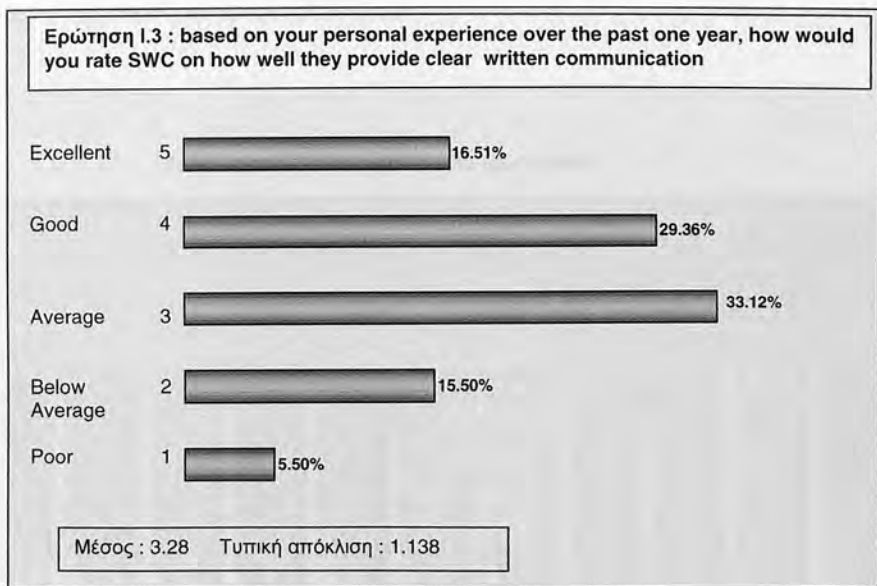
Σε αυτό το πρώτο μέρος της αναφοράς υπάρχουν τα ποσοστά ανταπόκρισης της έρευνας. Είναι δυνατό να γίνει και συγκριτική αναφορά με την ανταπόκριση αντίστοιχων ερευνών σε άλλα τμήματα της SIEMENS. Επίσης τα ποσοστά ανταπόκρισης αναφέρονται και μετά την τμηματοποίηση του δείγματος, δηλαδή ανάλογά με :

- το χρονικό διάστημα που συνεργάζονται με το SWC
- τη θέση που κατέχουν
- το τμήμα που ανήκουν

5.3.6.2 Διαγράμματα μεμονωμένων ερωτήσεων (Μέρος 2ο)

Στο δεύτερο μέρος παρουσιάζονται τα διαγράμματα που αντιστοιχούν σε κάθε μία

Διάγραμμα 5.2 Αποτελέσματα μεμονωμένων ερωτήσεων



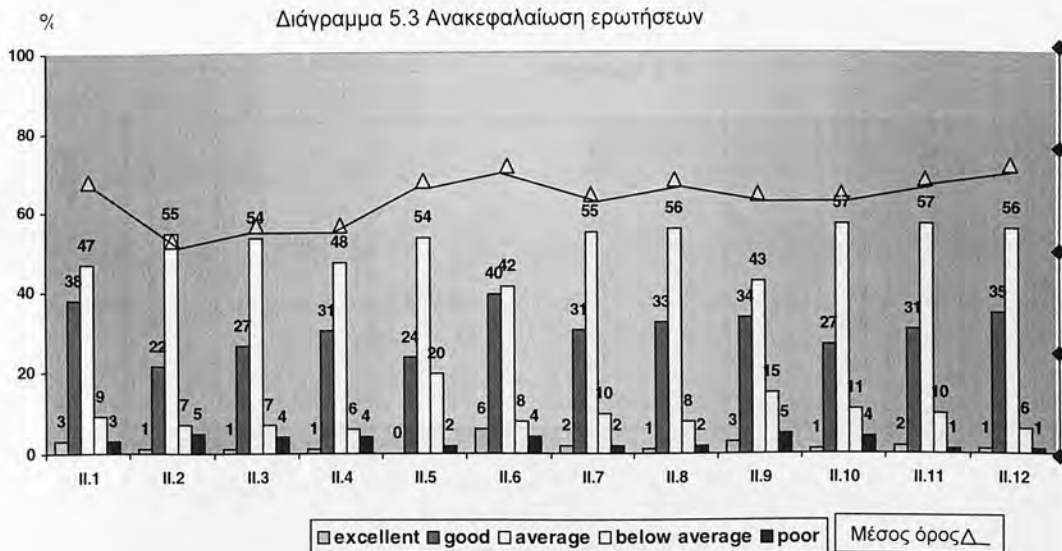
από τις ερωτήσεις, και στα οποία εκτός από το ποσοστό επί τοις εκατό που αντιστοιχεί στην κάθε μία εναλλακτική απάντηση, φαίνονται και τα αποτελέσματα της μονομεταβλητής ανάλυσης (Μέσος και Μέση απόκλιση) (Διάγραμμα 5.2).

Με βάση αυτού του είδους την απεικόνιση βγαίνουν χρήσιμα συμπεράσματα για τη συνολική εικόνα που έχουν οι πελάτες αναφορικά με το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό. Επιπρόσθετα, με τις τμηματοποιήσεις που μπορούν να γίνουν, απεικονίζονται οι διαφορές στην αντίληψη που έχουν οι εσωτερικοί πελάτες ανάλογα με τη θέση τους, το τμήμα που ανήκουν και το διάστημα που

συνεργάζονται με το SWC. Τέλος μπορεί να γίνει σύγκριση με τα αποτελέσματα άλλων τμημάτων, για τις ερωτήσεις της ενότητας Ι.

5.3.6.3 Επισκόπηση των απαιτούμενων δράσεων (Μέρος 3ο)

5.3.6.3.1 Ανακεφαλαίωση των ερωτήσεων



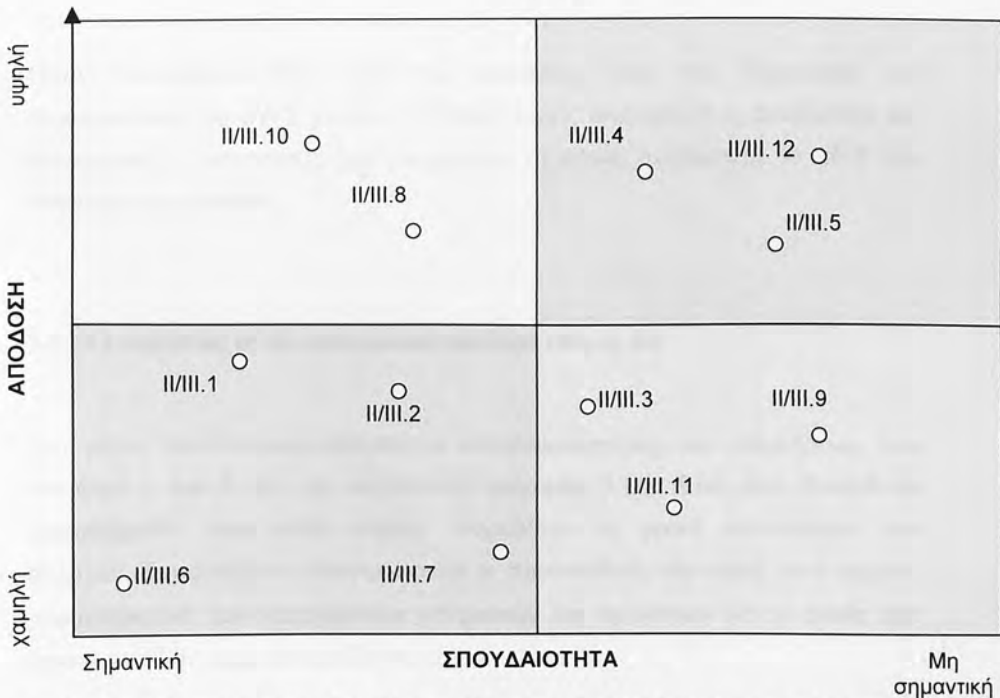
Εδώ παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των ερωτήσεων σε ένα συγκεντρωτικό σχεδιάγραμμα (Διάγραμμα 5.3) όπου απεικονίζονται τα ποσοστά επί τοις εκατό ανά εναλλακτική απάντηση και η μέσοι όροι των ερωτήσεων που απεικονίζουν ουσιαστικά τη βαθμολόγηση που έλαβε το SWC. Το σχεδιάγραμμα αυτό βοηθά να εντοπιστούν τα σημεία στα οποία η βαθμολόγηση είναι ικανοποιητική, καθώς και εκείνα όπου υπάρχει πρόβλημα. Χρήσιμα συμπεράσματα βγαίνουν και από τις

ανάλογες, με αυτές που περιγράφηκαν στο 2ο μέρος τμηματοποιήσεις και συγκρίσεις.

5.3.6.3.2 Ανάγκη λήψης διορθωτικών μέτρων

Μία πολύ χρήσιμη απεικόνιση της ανάγκης λήψης διορθωτικών μέτρων γίνεται με τη βοήθεια του Διαγράμματος 5.4. Το σχεδιάγραμμα αυτό προκύπτει

Διάγραμμα 5.4



συνδυάζοντας ανά ζεύγη τους μέσους όρους των ερωτήσεων των ενοτήτων II. (κάθετος άξονας, Y) και III. (οριζόντιος άξονας, X). Στον οριζόντιο άξονα

απεικονίζεται η σπουδαιότητα που κατά τη γνώμη των εσωτερικών πελατών έχει το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό που περιγράφει η ερώτηση, ενώ στον κάθετο απεικονίζεται η απόδοση που έχει το SWC σχετικά με το χαρακτηριστικό αυτό. Στο τεταρτημόριο που βρίσκεται αριστερά και κάτω παρουσιάζονται τα θέματα εκείνα για τα οποία υπάρχει μεγαλύτερη ανάγκη βελτίωσης. Επίσης, πολύ ενδιαφέρουσα και εξαιρετικά χρήσιμη είναι η παραπάνω μορφή απεικόνισης που προκύπτει, ανά περίπτωση, αν τμηματοποιήσουμε τα αποτελέσματα ανά είδος τμήματος, δηλαδή :

- τμήματα ανάπτυξης λογισμικού
- τμήματα πωλήσεων
- τμήματα υποστήριξης πελατών

Όπως αναφέρθηκε στην αρχή του κεφαλαίου κατά την περιγραφή των ιδιαιτεροτήτων του SWC, είναι σε πολλούς τομείς διαφορετική η συνεργασία και διαφορετικές οι απαιτήσεις των εσωτερικών πελατών, ανάλογα με το είδος του τμήματος που ανήκουν.

5.3.6.4 Συσχετίσεις με την καταληκτική ερώτηση (Μέρος 4ο)

Στο μέρος αυτό παρουσιάζονται οι αλληλοσυσχετίσεις των ερωτήσεων των ενόητων I. και II. με την καταληκτική ερώτηση (I.13). Έτσι είναι δυνατό να προσδιορισθεί ποια ειδικά σημεία επηρεάζουν τη γενική ικανοποίηση των πελατών. Στη συνέχεια επικεντρώνονται οι προσπάθειές στα ειδικά αυτά σημεία-χαρακτηριστικά των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων για τα οποία έχει προκύψει ότι υπάρχει ανάγκη βελτίωσης.

5.3.6.5 Σχεδιασμός διορθωτικών μέτρων (Μέρος 5ο)

Με βάση τα παραπάνω αποτελέσματα που παρουσιάζονται στη διοίκηση, γίνεται μία πρώτη εκτίμηση των τομέων που χρήζουν βελτίωσης καθώς και εκείνων στους οποίους τα αποτελέσματα είναι ικανοποιητικά. Επιπλέον γίνεται και ένας πρώτος σχεδιασμός για τα διορθωτικά μέτρα που είναι αναγκαία να ληφθούν καθώς και των απαιτούμενων δράσεων. Οι εκτιμήσεις αυτές γίνονται με βάση το συνδυασμό όλων των παραπάνω αποτελεσμάτων που προέκυψαν από την επεξεργασία των ερωτηματολογίων. Σε καμία περίπτωση όμως δεν λαμβάνονται τελικές αποφάσεις σχετικά με τα παραπάνω, αφού αυτό θα γίνει μετά την παρουσίαση και συζήτηση των αποτελεσμάτων με τους εσωτερικούς πελάτες. Είναι απαραίτητο, ωστόσο, να γίνει μία προετοιμασία για τον τρόπο που θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα στους εσωτερικούς πελάτες και για τον καθορισμό των σημείων εκείνων στα οποία θα δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα.

B. Παρουσίαση των αποτελεσμάτων στους εσωτερικούς πελάτες

Τα αποτελέσματα της έρευνας γίνονται γνωστά μέσω του Intranet της εταιρίας σε όλους τους εσωτερικούς πελάτες, σε περιληπτική μορφή. Παράλληλα όμως διοργανώνεται μία συνάντηση για την παρουσίαση και συζήτηση των αποτελεσμάτων της έρευνας. Στη συνάντηση αυτή είναι σημαντικό να λάβουν μέρος εκπρόσωποι όλων των τμημάτων που συμμετείχαν στην έρευνα, και ιδιαίτερα αυτών που δεν έχουν βαθμολογήσει με υψηλό βαθμό τις προσφερόμενες από το SWC υπηρεσίες και προϊόντα.

Κατά τη διάρκεια της συνάντησης παρουσιάζονται στους εσωτερικούς πελάτες τα αποτελέσματα της έρευνας με τη μορφή σχεδιαγραμμάτων που περιγράφουν τη γενική εικόνα του τμήματος. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι δεν πρέπει να παρουσιαστούν διαγράμματα που παρουσιάζουν τα αποτελέσματα ανά τμήμα, έτσι

ώστε να μη δωθεί ότι συγκεκριμένοι από τους συμμετέχοντες πρέπει να απολογηθούν για τα αποτελέσματα αυτά.

Στη συνέχεια αφού τονισθούν τα σημεία στα οποία τα αποτελέσματα του τμήματος είναι πολύ καλά, η συζήτηση επικεντρώνεται στα σημεία που χρήζουν βελτιώσεων. Στο σημείο αυτό γίνεται ανοικτή συζήτηση και παροτρύνονται οι εσωτερικοί πελάτες να εξηγήσουν γιατί στα σημεία αυτά η απόδοση του SWC δεν είναι καλή και ποιες βελτιώσεις χρειάζονται κατά τη γνώμη τους. Παράλληλα αναφέρονται οι προτάσεις βελτίωσης και οι παρατηρήσεις που έχουν καταγραφεί από τους συμμετέχοντες στην έρευνα και γίνεται συζήτηση σχετικά με τον τρόπο υλοποίησής τους.

Από την ανάλυση και επεξεργασία των αποτελεσμάτων της έρευνας (βήμα 4) καθώς και από την ανοικτή συζήτηση με τους εσωτερικούς πελάτες (βήμα 5) προκύπτουν μία σειρά από σημεία τα οποία και χρήζουν βελτίωσης.

5.3.7 Ανάπτυξη σχεδίων δράσης (βήμα 7)

Από το προηγούμενο βήμα προκύπτουν οι τομείς στους οποίους χρειάζονται να γίνουν διορθωτικές ενέργειες και βελτιώσεις προκειμένου οι εσωτερικοί πελάτες του SWC να λαμβάνουν καλύτερες υπηρεσίες και να βελτιωθεί η ικανοποίησή τους από αυτές. Επίσης σημαντικές είναι και οι προτάσεις δράσεων που έχουν γίνει και συζητηθεί με τους εσωτερικούς πελάτες, καθώς μπορούν είτε να χρησιμοποιηθούν αυτούσιες, είτε με κατάλληλη τροποποίηση, ανάλογα με τους προβληματισμούς που παρατίθενται στη συνέχεια.

Αφού έχει γίνει η ανάλυση και ο προσδιορισμός των σημείων που υπάρχει η ανάγκη λήψης διορθωτικών μέτρων, είναι ανάγκη να τεθούν ορισμένα ερωτήματα :

- Που βρίσκεται το μεγαλύτερο δυναμικό στο SWC ; Τι μπορεί να διορθωθεί άμεσα ; Ποιες δράσεις μπορούν να υλοποιηθούν βραχυπρόθεσμα ;
- Σε ποια σημεία χρειάζονται δράσεις με πιο μακροπρόθεσμο ορίζοντα ;
- Τι είδους υποστήριξη χρειάζεται (από την ανώτατη διοίκηση, από άλλα τμήματα κλπ) και τι πόροι είναι αναγκαίοι και από που πρέπει να διατεθούν ; Με ποιο τρόπο πρέπει να αναζητηθούν τα παραπάνω ;
- Όσον αφορά τον αριθμό των προς υλοποίηση δράσεων είναι καλό να καθοριστούν και να προχωρήσουν προς υλοποίηση οι πιο σημαντικές, όπως αυτές θα έχουν αξιολογηθεί, και όχι όλες. Αυτό καθορίζεται από το γεγονός ότι υπάρχουν περιορισμένοι πόροι οι οποίοι πρέπει να διατεθούν για τα σημεία αυτά που είναι κρίσιμα και χρήζουν άμεσης βελτίωσης.
- Είναι επίσης σημαντικό να προσδιοριστούν οι δράσεις οι οποίες βοηθούν περισσότερο και βρίσκονται σε συμφωνία με τη γενικότερη στρατηγική κατεύθυνση του τμήματος.

5.3.8 Υλοποίηση και Παρακολούθηση των σχεδίων δράσης (βήμα 8)

Μετά τη συμφωνία για δράσεις ακολουθεί ο σχεδιασμός της υλοποίησης των δράσεων. Η διαδικασία είναι η εξής :

- Σχεδιασμός και θέσπιση συγκεκριμένων σχεδίων δράσης, καθορισμός ενός υπευθύνου για το κάθε σχέδιο υλοποίησης και μίας ομάδας⁸ που θα αναλάβει την υλοποίηση, ορισμός της διάρκειας της κάθε μίας δράσης, και τρόπων παρακολούθησης και μέτρησης των αποτελεσμάτων της. Ένα πλαίσιο για τον καθορισμό των παραπάνω σαν αυτό του Πίνακα 4.1 του προηγούμενου κεφαλαίου μπορεί να χρησιμοποιηθεί.
- Για κάθε δράση ορίζεται ένας υπεύθυνος, ο οποίος συντονίζει την υλοποίηση της δράσης και παίρνει αποφάσεις από κοινού με τα άτομά της ομάδας δράσης, ο ορισμός των οποίων, όσων κατά περίπτωση είναι αναγκαία για τη σύνθεση της ομάδας της εκάστοτε δράσης, γίνεται σε εθελοντική βάση.
- Η υλοποίηση των δράσεων πρέπει να ελέγχεται σε τακτά χρονικά διαστήματα και να διαπιστώνεται η πρόοδος, η τήρηση του χρονοδιαγράμματος και η αποτελεσματικότητά τους. Έτσι διασφαλίζεται η τήρηση των στόχων που έχουν οριστεί και κατά ένα μεγάλο ποσοστό η επιτυχία του όλου εγχειρήματος.
- Ο βαθμός της υλοποίησης των συμφωνηθέντων δράσεων πρέπει, ανά τακτά χρονικά διαστήματα, να εξετάζεται και να συζητείται στις συναντήσεις της διοίκησης.
- Για την παρακολούθηση των δράσεων μπορεί να χρησιμοποιηθεί ο αντίστοιχος πίνακας που χρησιμοποιείται και στην έρευνα προσωπικού (Πίνακας 4.2), με βάση τον οποίο δίνεται μια εικόνα της προόδου των δράσεων, συγκρίνοντας την τρέχουσα κατάσταση με τα επιθυμητά αποτελέσματα και στόχους που έχουν τεθεί.

5.3.9 Επανεξέταση της όλης διαδικασίας (βήμα 9)

Αφού ολοκληρωθεί η διαδικασία, γίνεται μία συνάντηση στην οποία παρουσιάζεται η πορεία της όλης προσπάθειας και τα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν. Στη συνάντηση αυτή συμμετέχουν όλα τα διοικητικά στελέχη του τμήματος, καθώς και οι εργαζόμενοι-μέλη των ομάδων που συμμετείχαν ενεργά στην όλη διαδικασία. Ο καθένας από τους συμμετέχοντες καλείται να κρίνει την έρευνα, τη διαδικασία εφαρμογής της, τη σπουδαιότητα των αποτελεσμάτων και γενικά την όλη χρησιμότητά της. Οι παρατηρήσεις που αναφέρονται καταγράφονται από τον υπεύθυνο της έρευνας, καθώς επίσης και οι προτάσεις βελτίωσης. Μετά από συζήτηση και συμφωνία, προκύπτουν μία σειρά από διορθωτικές ενέργειες οι οποίες και καταγράφονται (εικόνα 4.1, Έγγραφο επισκόπησης).

Ο υπεύθυνος της έρευνας δεσμεύεται να υλοποιήσει τις ενέργειες αυτές (action items) με συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα. Με αυτό τον τρόπο διασφαλίζεται η συνεχής βελτίωση της όλης διαδικασίας.

1. Galloway, L., "Quality perceptions of internal and external customers: a case study", *The TQM magazine*, Vol.10, pp. 20-26, 1998.
2. Kinnear, T.C. and Taylor, J.R., Marketing Research, An Applied Approach, McGraw-Hill, 5th edition, 1996.
3. Κουρεμένος Α.Γ., Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς – Μάρκετινγκ, (Σημειώσεις με βάση τις διαφάνειες των παραδόσεων), Πειραιάς 1996. (Σελ.104)
4. Swanson D., Esposito R.A., Jester J., "Managing quality for information technology", *Quality Digest*, (USA), Vol.19, No.3, pp.43-46, 1999.
5. Gorst J., Kanji G., Wallace W., "Providing customer satisfaction", *Total Quality Management*, (UK), pp.100-104, 1998.
6. Zultner R.E., "The Deming Way: Total Quality Management for Software", *Zultner & Company*, 1992.
7. Lebsanft K., Rheindt M., "Improvement of the development to increase customer satisfaction", *European Software Measurement Conference*, Antwerpen, 1998.
8. Silos I.M., "Employee involvement – a component of total quality management", *Production and Inventory Management Journal*, (USA), Vol.40, No.1, pp.56-66, 1999. (Σελ.117)
9. Parzinger M.J., Nath R., "A study of the relationships between total quality management implementation factors and software quality", *Total Quality Management*, (UK), Vol.11, No.3, pp.353-372, 2000.(Σελ.95)

6 ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΚΑΙ ΔΡΑΣΕΙΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΤΕΛΕΙΟΤΗΤΑΣ

Στο τελευταίο αυτό κεφάλαιο παρουσιάζονται μία σειρά από ενέργειες και μέθοδοι που θα βοηθήσουν το SWC να βελτιώσει την απόδοσή του και να πορευτεί προς την επιχειρηματική αριστεία. Οι προτάσεις αυτές, αφού γίνει η μελέτη χρησιμότητάς τους και η κατάλληλη προσαρμογή στις ιδιαιτερότητες του τμήματος, θα προχωρήσουν προς υλοποίηση. Η συνολική διαδικασία ανάπτυξης και εφαρμογής τους θα ολοκληρωθεί μέσω της σύστασης των κατάλληλων ομάδων εργασίας και με τρόπο ανάλογο αυτού που περιγράφηκε στα κεφάλαια 4 και 5. Η υλοποίηση πολλών από τις ενέργειες αυτές έχει καθοριστεί από τα αποτελέσματα των δύο ερευνών που αναπτύχθηκαν στην παρούσα εργασία και που περιγράφηκαν εκτενώς στα δύο προηγούμενα κεφάλαια. Τα αποτελέσματα αυτά θα καθορίσουν και την εφαρμογή άλλων, επιπρόσθετων ενεργειών. Ωστόσο πολλές από τις παρακάτω ενέργειες είναι απαραίτητες για τη συνεχή βελτίωση του τμήματος, ανεξάρτητα με την έκβαση των ερευνών, καθώς αναφέρονται σε ευρύτερες περιοχές από αυτές που καλύπτουν οι έρευνες προσωπικού και πελατών.

6.1 Αποτελέσματα Ερευνών – Δράσεις

Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων των δύο ερευνών οι οποίες αναπτύχθηκαν στα δύο προηγούμενα κεφάλαια της εργασίας θα περιορισθεί στην περιγραφική αναφορά των κύριων αποτελεσμάτων και στη συνέχεια των αντίστοιχων προτεινόμενων δράσεων. Η αναλυτική, ποσοτική και ποιοτική, παρουσίαση των αποτελεσμάτων δεν είναι δυνατή λόγω της πολιτικής που ακολουθεί το τμήμα να μη δημοσιεύει συγκεκριμένες έρευνες οι οποίες αφορούν εσωτερικά του θέματα.

6.1.1 Έρευνα Προσωπικού

6.1.1.1 Αποτελέσματα

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η απόδοση του SWC, όσον αφορά τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό του, είναι ιδιαίτερα καλή. Η ικανοποίηση των εργαζομένων για τα περισσότερα θέματα, τα οποία καλύπτει η έρευνα βρίσκεται σε πολύ καλό επίπεδο.

Η ανταπόκριση των εργαζομένων στην έρευνα ξεπέρασε το 85%, ποσοστό που είναι πολύ ικανοποιητικό λαμβάνοντας υπόψη και τα αντίστοιχα ποσοστά παρόμοιων ερευνών σε άλλα τμήματα. Επίσης οι εργαζόμενοι, σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν, πιστεύουν ότι το SWC παρουσιάζει πολύ καλά αποτελέσματα στους παρακάτω τομείς :

- Συνεργασία, τόσο εντός του τμήματος, όσο και με άλλα τμήματα της εταιρίας.
- Εκπαίδευση και περαιτέρω ανάπτυξη του προσωπικού
- Δημιουργικότητα και καινοτομίες, ανάπτυξη και υλοποίηση νέων ιδεών.
- Περιβάλλον εργασίας και συνθήκες εργασιακού χώρου.
- Επιχειρηματικότητα, επέκταση σε νέους τομείς δραστηριοτήτων.

Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου της έρευνας προσωπικού εντοπίστηκαν και τρεις τομείς οι οποίοι χρήζουν βελτίωσης και για τους οποίους υπάρχει ανάγκη λήψης συγκεκριμένων δράσεων. Οι τομείς αυτοί είναι :

1. Προσανατολισμός στην ικανοποίηση του πελάτη

Τα αποτελέσματα της έρευνας προσωπικού έδειξαν ότι είναι ελλιπής η ενημέρωση των εργαζομένων σχετικά με τους πελάτες του τμήματος. Δεν έχουν επίσημη ενημέρωση σχετικά με τους τελικούς πελάτες της εταιρίας, το επίπεδο της ικανοποίησης τους από τα προϊόντα που τους παρέχει η SIEMENS, και τη θέση που κατέχει η εταιρία στον τομέα των τηλεπικοινωνιών και της πληροφορικής σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Επίσης δεν τους είναι απολύτως σαφές ποιοι είναι οι εσωτερικοί πελάτες του SWC, ποια ακριβώς είναι η μορφή συνεργασίας του τμήματος με αυτούς, και με ποια κριτήρια κρίνουν την απόδοση του SWC συνολικά. Επιπρόσθετα θεωρούν ότι η έγκυρη πληροφόρησή τους σχετικά με τα παραπάνω θεματα είναι σημαντική και βοηθά στην καλύτερη απόδοση τους και στην κατανόηση των αποτελεσμάτων της δουλειάς τους.

2. Ευκαιρίες ανάπτυξης του προσωπικού και αξιολόγηση του από τη διοίκηση

Από την μελέτη των αποτελεσμάτων προέκυψε επίσης ότι δεν υπάρχει μία σαφής εικόνα στους εργαζόμενους σχετικά με τον τρόπο αξιολόγησης της απόδοσης τους και τα κριτήρια στα οποία η διοίκηση βασίζεται ώστε να αξιολογεί την εργασία τους και να προωθει ανάλογα την εργασιακή τους ανάπτυξη.

3. Κοινωνικό πρόσωπο του SWC

Τέλος, από την ανάλυση των αποτελεσμάτων προέκυψε ότι η γνώμη των εργαζομένων του τμήματος όσον αφορά την συνεισφορά του στο κοινωνικό σύνολο, ευρύτερα, δεν είναι ιδιαίτερα καλή. Κυρίως αυτό εντοπίζεται στη

συμμετοχή και τη συνεισφορά του SWC σε διάφορες κοινωνικές εκδηλώσεις, στην επιστήμη, σε πολιτιστικά δρώμενα και σε αθλητικές δραστηριότητες.

6.1.1.2 Δράσεις

Οι διορθωτικές ενέργειες και δράσεις που προτείνονται προς τις τρεις κατευθύνσεις, όπως αναφέρθηκαν παραπάνω, είναι :

1. Προσανατολισμός στην ικανοποίηση του πελάτη.

Συμμετοχή των εργαζομένων στην έρευνα ικανοποίησης των εσωτερικών πελατών του τμήματος. Παρουσίαση της έρευνας στους εργαζόμενους, και επεξήγηση του όρου «εσωτερικός πελάτης», της σκοπιμότητας της έρευνας και των αποτελεσμάτων της. Παρακίνηση των εργαζομένων να συμμετάσχουν ενεργά στην έρευνα και στη συγκρότηση των ομάδων οι οποίες θα ασχοληθούν με τις δράσεις που θα προκύψουν από τα αποτελέσματά της.

Επίσης θα δημιουργηθεί ενημερωτική ιστοσελίδα στο Intranet, η οποία θα πληροφορεί τους εργαζόμενους σχετικά με τις νέες συμφωνίες της SIEMENS με τους τελικούς πελάτες, τα νέα προϊόντα που προωθεί η εταιρία στην αγορά και την αποδοχή της οποίας τυγχάνουν από τους πελάτες (μερίδια αγοράς, μεταβολή πωλήσεων κλπ.). Για τη δημιουργία και την ενημέρωση της συγκεκριμένης ιστοσελίδας θα συσταθεί μία ομάδα η στελέχωση της οποίας θα γίνει σε εθελοντική βάση από τους ίδιους τους εργαζόμενους που θα εκδηλώσουν ενδιαφέρον, υπό την καθοδήγηση ενός στελέχους του τμήματος. Η ιστοσελίδα θα δημιουργηθεί σε συνεργασία με τα τμήματα πωλήσεων της εταιρίας, κυρίως αυτά της Ελλάδας και της Γερμανίας.

2. Ευκαιρίες ανάπτυξης του προσωπικού και αξιολόγηση του από τη διοίκηση.

Καθιέρωση του διαλόγου διοίκησης και εργαζομένων με τη βοήθεια μίας μεθόδου που εφαρμόζεται σε άλλα τμήματα της SIEMENS. Η μέθοδος αυτή ονομάζεται EFA-Dialogue και είναι ουσιαστικά ένας κατάλληλα δομημένος διάλογος μεταξύ του εργαζόμενου και του άμεσου προϊστάμενου του για θέματα που αφορούν την απόδοσή του, την εν γένει παρουσία του στο τμήμα, τους στόχους του και επιπρόσθετα θέματα που περιγράφονται αναλυτικά παρακάτω. Ο διάλογος καταλήγει σε μία συμφωνία μεταξύ των δύο συνδιαλεγόμενων πλευρών η οποία καταγράφεται σε ειδικό έντυπο. Η συνάντηση – διάλογος επαναλαμβάνεται ανά τακτά διαστήματα (συνήθως ανά εξάμηνο) και τα καταγεγραμμένα αποτελέσματα επανεξετάζονται και αναθεωρούνται κατά περίπτωση. Ο διάλογος αποτελείται από οκτώ θεματικά πεδία :

I. Τομέας ευθύνης του εργαζόμενου.

Μετά τον διάλογο γι αυτό το θέμα, ο προϊστάμενος και ο εργαζόμενος έχουν ξεκαθαρίσει τη φύση και το εύρος των υπευθυνοτήτων του εργαζόμενου κατά τη διάρκεια της εξεταζόμενης περιόδου.

II. Στόχοι και αποτελέσματα.

Ο σκοπός του πεδίου αυτού είναι να προκύψει μία ξεκάθαρη εικόνα και για τις δύο πλευρές σχετικά με τα αποτελέσματα που έχουν επιτευχθεί και τη, σχετική με τους στόχους, απόδοση του εργαζόμενου.

III. Μελλοντικοί στόχοι, υπευθυνότητες και συνεργασία.

Ο εργαζόμενος και ο άμεσος προϊστάμενος του συμφωνούν και καθορίζουν με σαφήνεια τη γενική κατεύθυνση και τις υπευθυνότητες που θα αναλάβει ο εργαζόμενος στο άμεσο μέλλον.

IV. Δεξιότητες εργαζόμενου.

Προσδιορισμός και καταγραφή των τομέων που ο εργαζόμενος έχει δείξει ιδιαίτερα καλές ικανότητες και αυτών στους οποίους οι ικανότητές του είναι αναγκαίο να αναπτυχθούν περισσότερο.

V. Περαιτέρω επαγγελματική ανάπτυξη του εργαζόμενου.

Σε αυτό το σημείο δίνεται η ευκαιρία στον εργαζόμενο να εκφράσει ανοικτά τις απόψεις του σχετικά με την ανάπτυξη της καριέρας του, και ιδιαίτερα την ενδεχόμενη επιθυμία του για αλλαγή θέσης ή αντικειμένου απασχόλησης.

VI. Εκτίμηση δυναμικού του εργαζόμενου.

Ο στόχος του πεδίου αυτού είναι να ξεκαθαριστεί στον εργαζόμενο ποια είναι η εκτίμηση από την πλευρά της διοίκησης για τις δυνατότητες που ο εργαζόμενος διαθέτει για περαιτέρω ανάπτυξη, στην τρέχουσα περίοδο.

VII. Σχέδια δράσης.

Οι δύο πλευρές συζητούν και καθορίζουν τα σχετικά με την ανάπτυξη του εργαζόμενου άμεσα σχέδια δράσης. Στόχος είναι να διασφαλιστεί ότι ο εργαζόμενος έχει ξεκάθαρη εικόνα των δυνατοτήτων επαγγελματικής του ανάπτυξης οι οποίες και βασίζονται στα συμπεράσματα που προέκυψαν προηγούμενα.

VIII. Άλλα σχόλια / διάφορες παρατηρήσεις.

Το πεδίο αυτό χρησιμοποιείται για την καταγραφή άλλων σχολίων σχετικών με την όλη συζήτηση και συμπληρωματικών στοιχείων.

3. Κοινωνικό πρόσωπο του SWC

Οι δράσεις που πρέπει να λάβουν χώρα στον τομέα αυτό αφορούν δεν είναι εύκολο να προδιαγραφούν, ιδίως στα στενά πλαίσια ενός τμήματος σαν το SWC. Είναι προτιμότερο και πιο εφικτό να καθοριστούν σε συνεργασία με το σύνολο της εταιρίας SIEMENS AE. Οι δράσεις αυτές θα αφορούν την εντονότερη συμμετοχή και συνεισφορά της εταιρίας σε διάφορες κοινωνικές εκδηλώσεις, στην επιστήμη, σε πολιτιστικά δρώμενα και σε αθλητικές δραστηριότητες.

6.1.2 Έρευνα Εσωτερικών Πελατών

6.1.2.1 Αποτελέσματα

Από την επεξεργασία και ανάλυση των ερωτηματολογίων της έρευνας προέκυψε ότι η απόδοση του SWC όσον αφορά τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει σχετικά με τους εσωτερικούς του πελάτες βρίσκεται σε ικανοποιητικό επίπεδο.

Η ανταπόκριση των ερωτώμενων στην έρευνα έφτασε το 55%, ποσοστό που είναι ικανοποιητικό λαμβάνοντας υπόψη και τα αντίστοιχα ποσοστά ερευνών εσωτερικών πελατών που έχουν πραγματοποιηθεί σε άλλα τμήματα, και του γεγονότος ότι μία τέτοια έρευνα εφαρμόστηκε για πρώτη φορά, ολοκληρωμένα, σε τμήμα ανάπτυξης λογισμικού. Το ποσοστό ανταπόκρισης έφτασε σε πολύ υψηλά επίπεδα όσον αφορά τους συμμετέχοντες που κατείχαν διοικητικές θέσεις (85%). Το SWC παρουσιάζει πολύ καλά αποτελέσματα στους παρακάτω τομείς, κατά τη γνώμη των εσωτερικών του πελατών :

- Συνεργασία.
- Επικοινωνία.
- Σχέση κόστους / απόδοσης.
- Καινοτομίες και δημιουργικότητα.

Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου της έρευνας εσωτερικών πελατών προέκυψαν δύο τομείς οι οποίοι χρήζουν βελτίωσης και υπάρχει ανάγκη ανάληψης συγκεκριμένων δράσεων.

Οι τομείς αυτοί είναι :

1. Ποιότητα και Αξιοπιστία των προσφερόμενων υπηρεσιών.

Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων, όπως αυτά καταγράφηκαν από τις απαντήσεις των εσωτερικών πελατών του SWC, προέκυψε ότι το σύνολο των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών παρουσιάζει, σε ορισμένες περιπτώσεις, μέτρια ποιότητα και η αξιοπιστία του δεν είναι αυτή ακριβώς που οι εσωτερικοί πελάτες προσδοκούν. Το πρόβλημα αυτό εντοπίστηκε κυρίως όσον αφορά την ποιότητα του λογισμικού και του ελέγχου που γίνεται σε αυτό και αφορά λάθη και μη ολοκληρωμένη λειτουργικότητα όπως έχει τουλάχιστον αυτή οριστεί από τον πελάτη. Επιπρόσθετα πρέπει να αναφερθεί ότι η σπουδαιότητα που προσδίδουν οι ερωτώμενοι στην ποιότητα και την αξιοπιστία του παραγόμενου προϊόντος είναι μεγάλη.

2. Άμεση ανταπόκριση σε επείγουσες απαιτήσεις των πελατών και σε ξαφνικές αλλαγές των απαιτήσεων τους.

Στον τομέα αυτό το SWC βαθμολογήθηκε αρκετά καλά, ωστόσο μετά από μία σχετική σύγκριση των αποτελεσμάτων με άλλα τμήματα της SIEMENS, έστω και διαφορετικού τομέα, προέκυψε ότι η απόδοση του τμήματος πρέπει να βελτιωθεί. Αυτό προέκυψε και από την πεποίθηση της διοίκησης ότι το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό έχει βαρύνουσα σημασία, για την εξέλιξη και ανάπτυξη του τμήματος, η οποία και προβλέπεται ότι στο μέλλον θα είναι ακόμη πιο σημαντική. Αυτό άλλωστε προέκυψε και από τον πολύ υψηλό βαθμό σπουδαιότητας που έδωσαν οι ερωτώμενοι στο συγκεκριμένο χαρακτηριστικό, ιδιαίτερα αυτοί που έχουν διοικητικές θέσεις.

Παράλληλα, και κατά τη διάρκεια της επεξεργασίας των αποτελεσμάτων της έρευνας διαπιστώθηκε ότι υπάρχει έλλειψη συγκριτικών αποτελεσμάτων όσον αφορά τις ιδιαίτερες συνιστώσες και χαρακτηριστικά των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών του SWC. Δηλαδή τα άλλα τμήματα της εταιρίας που ασχολούνται με την ανάπτυξη λογισμικού δεν έχουν μέχρι τώρα κάνει καμμία παρόμοια έρευνα, και έτσι τα αποτελέσματα που αφορούν ιδιαίτερες συνιστώσες ενός τμήματος ανάπτυξης λογισμικού δεν μπορούν να συγκριθούν και να προκύψει μία συγκριτική αξιολόγηση.

6.1.2.2 Δράσεις

Διορθωτικές ενέργειες και δράσεις που προτείνονται προς τις δύο παραπάνω περιγραφέντες κατευθύνσεις :

1 & 2. Ποιότητα και αξιοπιστία του προϊόντος και ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών.

Για τη βελτίωση της ποιότητας και της αξιοπιστίας των παραγόμενων από το SWC προϊόντων και υπηρεσιών είναι απαραίτητη η εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου συστήματος μέτρησης της ποιότητας του παραγόμενου λογισμικού και των συμπληρωματικών υπηρεσιών που σχετίζονται με αυτό, καθώς και ενός ολοκληρωμένου συστήματος παρακολούθησης και παραγωγής των κατάλληλων αναφορών για την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών και προϊόντων. Παράλληλα, το σύστημα αυτό θα συμβάλλει και στη βελτίωση της ανταπόκρισης των εργαζόμενων του SWC σε έκτακτες απαιτήσεις των πελατών και στις συνεχείς αλλαγές και τροποποιήσεις των αναγκών τους.

Η δράση που προτείνεται για τα συγκεκριμένα προβλήματα είναι η καθιέρωση του εργαλείου top^{six}, το οποίο έχει αναπτυχθεί από τη SIEMENS με σκοπό την

μέτρηση της ποιότητας λογισμικού και την υποστήριξη στην προσπάθεια συνεχούς βελτίωσης του προϊόντος και όλων των διαδικασιών παραγωγής και γρήγορης προσαρμογής τους στις απαιτήσεις του πελάτη.

Οι βελτιώσεις που επιτυγχάνονται στην ανάπτυξη λογισμικού πρέπει να είναι μετρήσιμες και συγκρίσιμες². Για να επιτευχθεί αυτό πρέπει να καθοριστούν τα κατάλληλα κριτήρια τα οποία είναι απαιτούμενα από διεργασίες, έργα και επιχειρήσεις. Τέτοια κριτήρια μπορούν να προκύψουν για παράδειγμα από αξιολογήσεις που βασίζονται στο EFQM model. Τα κριτήρια του top^{six} (customer satisfaction, quality, cycle time, productivity, process maturity, technology maturity) συνθέτουν μία αρμονική συλλογή από τους περισσότερο κρίσιμους παράγοντες που απαιτούνται για την επιτυχία μίας επιχείρησης ανάπτυξης λογισμικού. Τα κριτήρια ελέγχου του top^{six} τα οποία επικεντρώνουν στα προϊόντα και τις υπηρεσίες ανάπτυξης λογισμικού είναι μία «τεχνική προέκταση» αυτών που συνήθως χρησιμοποιούνται για επιχειρηματικές και οικονομικές διαδικασίες⁴.

Επίσης για το πρόβλημα της έλλειψης συγκριτικών αποτελεσμάτων όσον αφορά τις ιδιαίτερες συνιστώσες των προϊόντων και υπηρεσιών του SWC, προτείνεται η καθιέρωση μίας ενιαίας μορφής έρευνας εσωτερικών πελατών για όλα τα τμήματα ανάπτυξης λογισμικού της SIEMENS. Όπως έχει ήδη αναφερθεί στην εργασία, η παρουσίαση της έρευνας εσωτερικών πελατών του SWC προκάλεσε το ενδιαφέρον και άλλων τμημάτων, τα οποία ενδιαφέρονται να εφαρμόσουν μία παρόμοια διαδικασία. Έχει συμφωνηθεί ότι η έρευνα του SWC θα αποτελέσει την πιλοτική εφαρμογή για την καθιέρωση μίας ενιαίας μορφής έρευνας εσωτερικών πελατών. Μετά το πέρας της συγκεκριμένης έρευνας και αφού αξιολογηθούν τα αποτελέσματά της θα καθοριστεί ένα κοινό πλαίσιο το οποίο θα ακολουθούν όλα τα τμήματα ανάπτυξης λογισμικού. Με αυτό τον τρόπο θα υπάρχει η δυνατότητα σύγκρισης των αποτελεσμάτων του SWC με τα αντίστοιχα τμήματα ανάπτυξης λογισμικού της SIEMENS και συνεπώς η απόδοση του τμήματος θα μπορεί να μετρηθεί με περισσότερη ακρίβεια.

6.2 Άλλες προτεινόμενες διορθωτικές ενέργειες και μέθοδοι

Στη συνέχεια θα αναφερθούν εν συντομία μέθοδοι και περαιτέρω ενέργειες που προτείνονται προς εφαρμογή στο SWC, προς την κατεύθυνση της συνεχούς βελτίωσης και της επιχειρηματικής τελειότητας. Ορισμένες από αυτές τις ενέργειες αναφέρονται σε συγκεκριμένο κριτήριο, από τα δύο που εξετάστηκαν στην παρούσα εργασία, ενώ ορισμένες άλλες καλύπτουν το σύνολο των λειτουργιών του τμήματος, και σχετίζονται με όλα τα κριτήρια του EFQM model.

6.2.1 Εφαρμογή «Συνεντεύξεων Εξόδου» [Κριτήριο 7 (People results)]

Οι «Συνεντεύξεις Εξόδου» (Exit Interviews) είναι συνεντεύξεις οι οποίες γίνονται με τους συνεργάτες οι οποίοι αποχωρούν από την εταιρία οικειοθελώς (παραιτούνται). Ο σκοπός της εφαρμογής αυτής είναι να συλλεχθεί ποιοτική και δομημένη πληροφορία σχετική με τους λόγους οι οποίοι τους οδήγησαν σε παραίτηση. Έχοντας γνώση των παραπάνω, δίνεται η δυνατότητα να ανιχνευθούν διάφορα προβλήματα, αδύνατα σημεία και δυσάρεστες τάσεις, όσον αφορά το προσωπικό του τμήματος. Στη συνέχεια, με τη λήψη κατάλληλων μέτρων, είναι δυνατό να μειωθεί ο αριθμός των μη επιθυμητών παραιτήσεων των συνεργατών του SWC στο μέλλον.

Η «Συνέντευξη Εξόδου» αποτελεί «άριστη πρακτική» στην SIEMENS και συνεπώς είναι εφικτή η υιοθέτησή της από το SWC, και γρήγορα εφαρμόσιμη, με την κατάλληλη βοήθεια από άλλα τμήματα που ήδη την εφαρμόζουν.

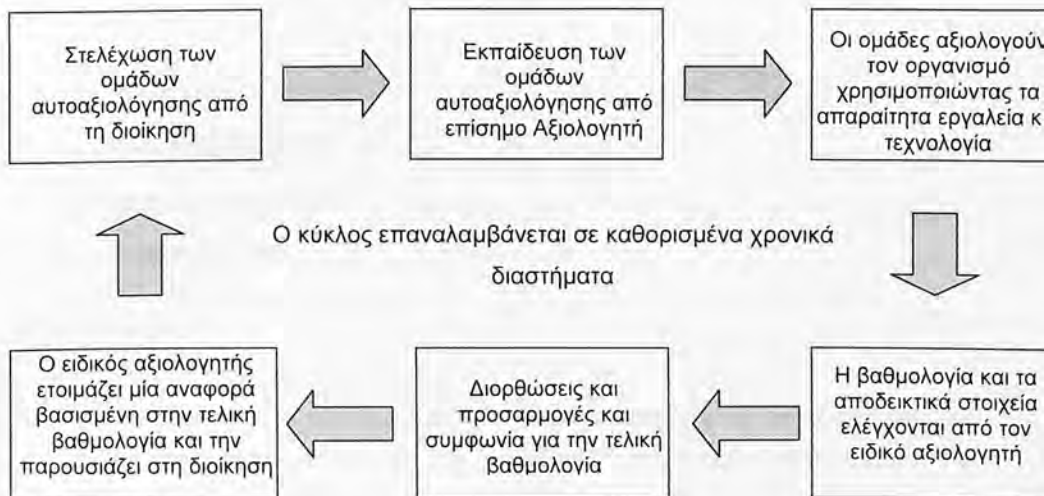
6.2.2 Διεξαγωγή των ερευνών μέσω Intranet. [Συνολικά (και τα 2 κριτήρια)]

Έχει ήδη προταθεί η διεξαγωγή των ερευνών μέσω του δικτύου της εταιρίας (Intranet). Παράλληλα, η πληροφόρηση των ενδιαφερομένων σχετικά με την πορεία και τα αποτελέσματα των ερευνών θα γίνεται μέσω Intranet. Η κατάλληλη υποδομή για την πραγματοποίηση των παραπάνω είναι ήδη διαθέσιμη στην εταιρία και επίσης ήδη έχουν γίνει οι πρώτες συζητήσεις με το αρμόδιο τμήμα της SIEMENS στη Γερμανία το οποίο μπορεί να υλοποιήσει και να υποστηρίξει την ενέργεια αυτή. Με αυτόν τον τρόπο θα επιτευχθεί μεγαλύτερη ανταπόκριση στις έρευνες, πιο άμεση ενημέρωση και επικοινωνία με το προσωπικό και τους εσωτερικούς πελάτες και εξοικονόμηση κόστους και χρόνου. Ήδη, σχεδιάζεται το μικρό ερωτηματολόγιο (satisfaction barometer) της έρευνας προσωπικού να υλοποιηθεί στο Intranet, σαν πιλοτική εφαρμογή (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ε).

6.2.3 Εφαρμογή Αυτοαξιολογήσεων [Συνολικά]

Η πρόθεση της διοίκησης του τμήματος, αλλά και στρατηγική απόφαση της εταιρίας διεθνώς είναι να κατευθυνθεί προς την συνεχή βελτίωση με οδηγό το ευρωπαϊκό μοντέλο επιχειρηματικής τελειότητας (EFQM model). Είναι λοιπόν απαραίτητο να εφαρμοστεί στο τμήμα και να καθιερωθεί η προτεινόμενη από το EFQM στρατηγική που είναι η διαδικασία της αυτοαξιολόγησης (self-assesment). Η διαδικασία της αυτοαξιολόγησης επιτρέπει σε έναν οργανισμό να ανακαλύψει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του καθώς και τους τομείς στους οποίους μπορούν να γίνουν βελτιώσεις η οποία ολοκληρώνεται με τον καθορισμό σχεδιασμένων δράσεων για την υλοποίηση των βελτιώσεων αυτών, των οποίων, στη συνέχεια, παρακολουθείται η πρόοδος⁸.

Μία περιληπτική περιγραφή μίας εκ των μεθόδων αυτοαξιολόγησης (WORKSHOP METHOD) η οποία και εφαρμόζεται σε άλλα τμήματα της SIEMENS,



Εικόνα 6.1 WORKSHOP METHOD

παρουσιάζεται γραφικά στην Εικόνα 6.1. Η μέθοδος αυτή αποτελεί πρόταση προς την κατεύθυνση της καθιέρωσης της διαδικασίας αυτοαξιολόγησης στο SWC.

6.2.3.1 Περαιτέρω ενέργειες (μαζί με την εφαρμογή της αυτοαξιολόγησης)

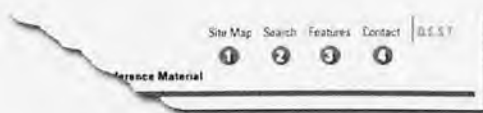
Χρήση του B.E.S.T.(Business Excellence Solutions Transfer), ενός συστήματος της SIEMENS Canada, για τη διευκόλυνση των αυτοαξιολογήσεων και την αύξηση της αποτελεσματικότητάς τους. Το B.E.S.T. είναι μία εφαρμογή λογισμικού στο intranet της εταιρίας (εικόνες A και B) και συμβάλλει, εκτός των άλλων, στην επικοινωνία

μεταξύ των τμημάτων της SIEMENS παγκοσμίως γνωστοποιώντας και τις καλύτερες πρακτικές που αναπτύσσονται. Με τη χρήση του συστήματος αυτού τα τμήματα της εταιρίας μπορούν να ανταλλάξουν γνώσεις για θέματα, όπως :

- Προσεγγίσεις
- Καλύτερες πρακτικές
- Τεχνικές αξιολόγησης
- Βαθμολογήσεις

Χρησιμοποιώντας το σύστημα B.E.S.T., το οποίο επιτρέπει την αλληλεπίδραση με το χρήστη (interactive tool), για την αυτοαξιολόγηση μπορούν να προκύψουν τα παρακάτω πλεονεκτήματα :

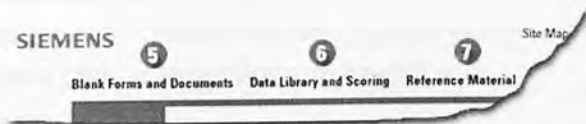
- ✓ Γνώση και κοινή χρήση των μεθόδων που χρησιμοποιούνται στα τμήματα της SIEMENS σε όλο τον κόσμο.



Εικόνα 6.2 B.E.S.T.

- ✓ Παροχή μίας ακριβούς και λογικής προσέγγισης για την επιχειρηματική βελτίωση.
- ✓ Αξιολογήσεις που βασίζονται σε γεγονότα και όχι σε υποκειμενικές αντιλήψεις.

- ✓ Παροχή των κατάλληλων μέσων για την εκπαίδευση των μελών των ομάδων



Εικόνα 6.3 B.E.S.T.

αυτοξιολόγησης.

- ✓ Παροχή συγκριτικών μεγεθών για τον καθορισμό στόχων και συγκρίσεων με άλλους, εξωτερικούς οργανισμούς.
- ✓ Γνώση και προώθηση των καλύτερων πρακτικών.

Με λίγα λόγια το σύστημα B.E.S.T. παρέχει ένα πολύτιμο εργαλείο με τη βοήθεια του οποίου οι επιχειρήσεις μπορούν να μάθουν τη διαδικασία της αυτοαξιολόγησης και να βελτιωθούν.

Η όλη διαδικασία της αυτοαξιολόγησης εντάσσεται σε μία συνολική προσπάθεια συνεχούς βελτίωσης όλων των διεργασιών και της γενικής απόδοσης του SWC. Η διαδικασία αυτή ακολουθεί την πορεία που φαίνεται στην Εικόνα 6.5 και ένα από τα βήματά της είναι η αυτοαξιολόγηση. Τη δομή αυτή άλλωστε ακολούθησαν και οι δύο έρευνες που περιγράφηκαν στην εργασία αυτή.

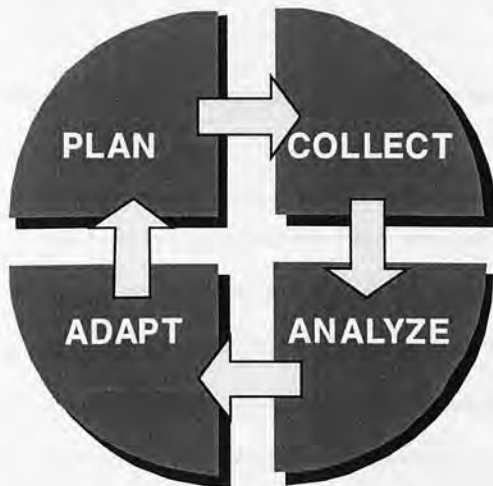


Εικόνα 6.5 Ο κύκλος της διαδικασίας συνεχούς βελτίωσης

6.2.4 Benchmarking [Συνολικά]

Ένας από τους τύπους του benchmarking είναι το εσωτερικό, (internal benchmarking), το οποίο γίνεται σε σχέση με άλλα τμήματα μέσα στον ίδιο οργανισμό. Στην περίπτωση του SWC αυτός είναι και ο προτεινόμενος τύπος, για την καταρχήν εφαρμογή του benchmarking. Πιο συγκεκριμένα προτείνεται η εφαρμογή της παρακάτω περιγραφόμενης διαδικασίας benchmarking σε σχέση με τα άλλα τμήματα ανάπτυξης λογισμικού που λειτουργούν σε όλο τον κόσμο και ανήκουν στη SIEMENS ή σε θυγατρικές της εταιρίες.

6.2.4.1 Μεθοδολογία benchmarking (σύμφωνη με το EFQM)



Προτείνεται ένα μοντέλο 4 φάσεων, που αποτελείται από τα παρακάτω βήματα ⁷:

- Σχεδιασμός(Plan)

Προετοιμασία της μελέτης benchmarking, επιλογή ομάδας, επιλογή συνεργατών, ανάλυση της διεργασίας.

- Συλλογή δεδομένων (Collect data)

Προετοιμασία και διαχείριση των ερωτήσεων, συλλογή αποτελεσμάτων, συνεχής παρακολούθηση με τους συνεργάτες.

- Ανάλυση (Analyze)

Ανάλυση κενών απόδοσης, ανίχνευση καλύτερων πρακτικών (best practices), μεθόδων και προϋποθέσεων.

- Προσαρμογή και βελτίωση (Adapt and improve)

Γνωστοποίηση των αποτελεσμάτων, δημιουργία σχεδίου βελτίωσης, εκτέλεση του σχεδίου.

6.2.4.2 Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας του benchmarking

- ✓ Μελέτη πάνω σε κατάλληλα αντικείμενα (τα περισσότερα σημαντικά, που αφορούν κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας του τμήματος).
- ✓ Δέσμευση ως προς την υλοποίηση των αποτελεσμάτων του benchmarking.
- ✓ Χρήση της κατάλληλης διαδικασίας benchmarking.
- ✓ Επαρκής γνώση της προς μελέτη διεργασίας.
- ✓ Επιλογή των κατάλληλων συνεργατών.
- ✓ Συμφωνία για κοινό κώδικα συμπεριφοράς.

- ✓ Έλεγχος προσαρμοστικότητας των πρακτικών και των προϋποθέσεων.
- ✓ Επαλήθευση των αποτελεσμάτων της υλοποίησης.

6.3 Επισκόπηση Εργασίας

Η παρούσα εργασία έλαβε χώρα στο πλαίσιο μίας ευρύτερης προσπάθειας που γίνεται στο Κέντρο Ανάπτυξης Λογισμικού με σκοπό τη σταδιακή εισαγωγή των αρχών του μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας (EFQM model) και στη συνέχεια την υιοθέτηση του μοντέλου σε όλο το εύρος των επιχειρηματικών λειτουργιών του τμήματος. Στα πλαίσια της εργασίας εστιάσθηκε η προσπάθεια στα κριτήρια που αφορούν τα αποτελέσματα όσον αφορά τους πελάτες και το προσωπικό. Σαν απολογισμό της όλης προσπάθειας που έγινε κατά τη διάρκεια της εργασίας από τον υπογράφο, αναφέρονται παρακάτω, περιληπτικά τα εξής:

- Ανάλυση ιδιοτήτων του τμήματος, όσον αφορά τα δύο κριτήρια του μοντέλου EFQM.
- Σχεδιασμός Έρευνας Προσωπικού και Έρευνας Εσωτερικών Πελατών.
- Παρουσίαση των ερευνών στη διοίκηση, το προσωπικό και τους εσωτερικούς πελάτες.
- Σχεδιασμός, κατασκευή των ερωτηματολογίων για τις δύο έρευνες.
- Διενέργεια των δύο ερευνών.
- Ανάλυση των αποτελεσμάτων.
- Παρουσίαση των αποτελεσμάτων στη διοίκηση, προτάσεις για δράσεις προς την κατεύθυνση της επιχειρηματικής τελειότητας.

1. Ahmed, P.K., "Benchmarking innovation best practice", *Benchmarking for Quality Management & Technology*, Vol.5 No.1, pp.45-58, 1998.
2. Zultner R.E., "The Deming Way: Total Quality Management for Software", *Zultner & Company*, 1992. (Σελ.130)
3. Lebsanft K., Rheindt M., "Improvement of the development to increase customer satisfaction", *European Software Measurement Conference*, Antwerpen, 1998.
4. Geck B., Gloger M., Jockusch St., Lebsanft K., Mehner Th., Paul P., Paulisch F., Rheindt M., Völker A., Weber N., "Software @Siemens:Best Practices for the Measurement and Management of Processes and Architectures", *Software Process Improvement*, Monte Carlo, 1998. (Σελ.130)
5. Parzinger M.J., Nath R., "A study of the relationships between total quality management implementation factors and software quality", *Total Quality Management*, (UK), Vol.11, No.3, pp.353-372, 2000.
6. Au G., Choi I., "Facilitating implementation of total quality management through information technology", *Information & Management*, (Netherlands), Vol.36, No.6, pp.287-300, 1999.
7. The European Quality Promotion Policy European Commission DGIII – Industry, "Benchmarking : Introduction and main principles applied to company benchmarking", *Quality Series*, No.7, 1998. (Σελ. 137)
8. Conti T., Organizational Self-Assesment, *Chapman & Hall Publishers*, London, UK, 1997. (Σελ.133)

Βιβλιογραφία

- 1.Ahmed, P.K., "Benchmarking innovation best practice", *Benchmarking for Quality Management & Technology*, Vol.5 No.1, pp.45-58, 1998. (1,6)
- 2.Anderson E., and Sullivan, M., "The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms", *Marketing Science*, Vol.12, pp.125-43, 1993. (2)
- 3.Appleby A., Jackson C., "The impact of Investors in People (IiP) on TQM and staff motivation in general practice", *International Journal of Health Care Quality Assurance*, (UK), Vol.13, No.2, pp.53-65, 2000. (4)
- 4.Au G., Choi I., "Facilitating implementation of total quality management through information technology", *Information & Management*, (Netherlands), Vol.36, No.6, pp.287-300, 1999. (6?)
- 5.Carpinetti L.C.R., Santa F.C.A., and Concalves M.A., "Human resources and total quality management", *The TQM magazine*, Vol.10, No.2, pp.109-114, 1998. (4)
- 6.Conti T., Organizational Self-Assessment, *Chapman & Hall Publishers*, London, UK, 1997. (1,6)
- 7.Dahlgaard J.J., Kristensen K., Kanji G.K., Fundamentals of Total Quality Management, *Chapman & Hall Publishers*, London, UK, 1998. (1,3,4)
- 8.Dale B., "Excellence and total quality management: is there a difference?", *International Journal of Quality & Reliability Management*, (UK), Vol.17, No.3, pp.220-224, 2000. (1)
- 9.Dodds W.B., "Managing customer value", *Mid American Journal of Business*, (USA), Vol.14, No.1, pp.13-23, 1999. (2,5)
- 10.Eklöf J.A., Westlund A., "Customer satisfaction index and its role in quality management", *Total Quality Management*, (UK), pp.80-86, 1998. (2)
- 11.Evans J. R., Production/Operations Management: Quality, Performance, and Value, *West Publishing Company*, 5th edition, 1997. (2,5)
- 12.Evans, J. R., and Lindsay, W. M., The Management and Control of Quality, *South-Eastern College Publishing Cincinnati, Ohio*, 4th edition, 1999.
- 13.European Foundation for Quality Management, Aspects of excellence, *European Quality Publications Ltd.*, 1998. (1,6)
- 14.European Foundation for Quality Management, Eight Essentials of Excellence: the Fundamental Concepts and their Benefits, *European Quality Publications Ltd.*, 1999. (1)

15. European Foundation for Quality Management, Introducing Excellence, *European Quality Publications Ltd.*, 1999. (1)
16. European Foundation for Quality Management, The EFQM Excellence Model, *European Quality Publications Ltd.*, 1999. (1)
17. Galloway, L., "Quality perceptions of internal and external customers: a case study", *The TQM magazine*, Vol.10, pp. 20-26, 1998. (2,5)
18. Geck B., Gloger M., Jockusch St., Lebsanft K., Mehner Th., Paul P., Paulisch F., Rheindt M., Völker A., Weber N., "Software @Siemens: Best Practices for the Measurement and Management of Processes and Architectures", *Software Process Improvement*, Monte Carlo, 1998. (6 (top six) 5)
19. Gorst J., Kanji G., Wallace W., "Providing customer satisfaction", *Total Quality Management*, (UK), pp.100-104, 1998. (2,5)
20. Hardjono, Have ten S., Have ten W.D., The European Way to Excellence, *European Quality Publications Ltd.*, London, UK, 1997. (2,4,5,6)
21. Kinnear, T.C. and Taylor, J.R., Marketing Research. An Applied Approach, *McGraw-Hill*, 5th edition, 1996. (4,5)
22. Κουρεμένος Α.Γ., Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς – Μάρκετινγκ, (Σημειώσεις με βάση τις διαφάνειες των παραδόσεων), Πειραιάς 1996. (4,5)
23. Lebsanft K., Rheindt M., "Improvement of the development to increase customer satisfaction", *European Software Measurement Conference*, Antwerpen, 1998. (6 (top six), 5)
24. Newstrom J.W., Davis K., Organizational Behavior: Human Behavior at Work, *McGraw-Hill*, 10th edition, 1997. (2,4)
25. Page R., Curry A., "TQM – a holistic view", *The TQM Magazine*, Vol.12, No.1, pp.11-18, 2000. (4)
26. Parzinger M.J., Nath R., "A study of the relationships between total quality management implementation factors and software quality", *Total Quality Management*, (UK), Vol.11, No.3, pp.353-372, 2000. (4,5,6)
27. Silos I.M., "Employee involvement – a component of total quality management", *Production and Inventory Management Journal*, (USA), Vol.40, No.1, pp.56-66, 1999. (4,5)

- 28.Swanson D., Esposito R.A., Jester J., "Managing quality for information technology", *Quality Digest*, (USA), Vol.19, No.3, pp.43-46, 1999. (5,6)
- 29.The European Quality Promotion Policy European Commission DGIII – Industry, "Benchmarking : Introduction and main principles applied to company benchmarking", *Quality Series*, No.7, 1998. (1,6)
- 30.Thiagarajan T., Zairi M., "An empirical analysis of critical factors of TQM", *Benchmarking for Quality Management & Technology*, Vol.5, No.4, pp.291-303, 1999.
- 31.Zultner R.E., "The Deming Way: Total Quality Management for Software", *Zultner & Company*, 1992. ((6 top six), 5)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

Ερωτηματολόγιο Έρευνας Προσωπικού

Έρευνα Προσωπικού Ερωτηματολόγιο

1. ΔΕΛΤΙΟ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΩΝ

Το παρόν ερωτηματολόγιο αφορά την αποτίμηση της υφάρμοξης των εργασιών που αναλαμβάνονται από το προσωπικό της Εταιρείας. Η έρευνα αυτή αποτελεί σημαντικό εργαλείο για την βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται στους πελάτες και την αύξηση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών. Η ανάλυση των αποτελεσμάτων θα βοηθήσει στην λήψη αποφάσεων για τη βελτιστοποίηση των εργασιών.

2. ΔΕΛΤΙΟ ΔΕΛΤΙΟ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΩΝ

Παρακαλούμε συμπληρώστε υπό τις παρακάτω ερωτήσεις:

- Το είδος των εργασιών που αναλαμβάνει το Π.Ε.Ε.
- Χρονικό διάστημα λειτουργίας
- Αριθμός εργαζομένων
- Εκπαίδευση
- Διάρθρωση
- Περιβάλλον-Συνθήκες εργασίας
- Συναρμογή των εργασιών της εταιρείας
- Συνεργασία και Εργασία της Διοίκησης
- Χαρακτήρας του εργαζομένου εργαζομένου
- Διευκολύνσεις εργαζομένου εργαζομένου εργαζομένου

3. ΔΕΛΤΙΟ ΔΕΛΤΙΟ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΩΝ

Το παρόν ερωτηματολόγιο αφορά την αποτίμηση της υφάρμοξης των εργασιών που αναλαμβάνονται από το προσωπικό της Εταιρείας. Η έρευνα αυτή αποτελεί σημαντικό εργαλείο για την βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται στους πελάτες και την αύξηση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών. Η ανάλυση των αποτελεσμάτων θα βοηθήσει στην λήψη αποφάσεων για τη βελτιστοποίηση των εργασιών.

SWC

Έρευνα Προσωπικού

Ερωτηματολόγιο

1. Σκοπός της έρευνας

Το ερωτηματολόγιο αυτό δημιουργήθηκε με σκοπό την αποτύπωση της γνώμης σας σχετικά με τα σημαντικότερα θέματα που επηρεάζουν το κοινό μας μέλλον, σαν Software Center. Καλύπτει συγκεκριμένες ενότητες οι οποίες προκύπτουν απ' τις αντίστοιχες αρχές της εταιρικής κουλτούρας της Siemens και παράλληλα συμμορφώνονται με τη φιλοσοφία του μοντέλου EFQM^{**}.

2. Δομή του ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τις παρακάτω ενότητες:

- Προσανατολισμός στην Ικανοποίηση του Πελάτη
- Καινοτομίες-Δημιουργικότητα
- Ηγεσία-Διοίκηση
- Εκπαίδευση
- Συνεργασία
- Περιβάλλον-Συνθήκες εργασίας
- Συνεισφορά στην επιτυχία της εταιρείας.
- Προγράμματα και Εργαλεία της Διοίκησης
- Κοινωνικό πρόσωπο της εταιρείας
- Καταληκτικές ερωτήσεις-Γενική Ικανοποίηση Προσωπικού

3. Σημείωση για τις ερωτήσεις

Οι ερωτήσεις ή προτάσεις που παρουσιάζονται ετοιμάστηκαν, έτσι ώστε να καλύπτουν τις σχετικές ενότητες θεματικά και παράλληλα να είναι εύκολο να απαντηθούν απλά, με το τσεκάρισμα της αντίστοιχης κουκίδας. Είναι φυσικό σε πολλές περιπτώσεις το τσεκάρισμα απλώς μιας απάντησης να μην καλύπτει πλήρως όλα όσα κάποιος πιστεύει. Για αυτό το λόγο, υπάρχει η δυνατότητα στο τέλος κάθε ενότητας να γράψετε τις δικές σας ιδέες και προτάσεις σχετικά με το

- Customer benefit
- Innovation
- Contribution to Business Success
- Leadership
- Learning
- Cooperation
- Corporate citizenship

^{**} European Foundation for Quality Management

θέμα που καλύπτει η ενότητα αυτή. Προσπαθείστε να απαντήσετε σε όσο περισσότερες ερωτήσεις μπορείτε, ακόμη και αν μερικές σας φαίνονται δύσκολες να απαντηθούν, λόγω της μη εξοικείωσή σας με το συγκεκριμένο θέμα.

ΘΥΜΗΘΕΙΤΕ: Δεν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις!
Η γνώμη σας μετράει!

4. Ανωνυμία

Τα ερωτηματολόγια παραμένουν σε κάθε περίπτωση ανώνυμα. Αφού επιστραφούν και γίνει η ανάλυσή τους, θα καταστραφούν.

5. Αποτελέσματα

Τα αποτελέσματα της έρευνας θα γίνουν γνωστά σε όλους και ακολούθως θα συζητηθούν στα πλαίσια όλου του τμήματος. Για τους τομείς που διαπιστωθεί ότι χρήζουν βελτίωσης, θα καθοριστούν οι κατάλληλες δράσεις και διορθωτικές ενέργειες, οι οποίες και θα ανατεθούν σε αντίστοιχες ομάδες εργασίας. Οι ομάδες αυτές θα στελεχωθούν από το προσωπικό του SWC και θα δουλέψουν συλλογικά και συνεργαζόμενες μεταξύ τους για την επίτευξη των στόχων που όλοι μαζί θα θέσουμε!

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου διαρκεί περίπου 30-40 λεπτά.

Παράκληση: συμπληρώστε τα χωρίς βιασύνη σε κάποια χρονική στιγμή της ημέρας που θα έχετε ησυχία και ηρεμία...

Παρακαλούμε, στείλτε τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια στη διεύθυνση

Εσωτερικό ταχ/μιο (Siemens):

BSS-SWC

SIEMENS HELLAS

(για το ερωτηματολόγιο)

Εξωτερικό ταχ/μιο:

SIEMENS AE

Αρτέμιδος 8

Παράδεισος Αμαρουσίου

151 25

ATHENS

GREECE

(SWC, για το ερωτηματολόγιο)

Για τυχόν απορίες-διευκρινίσεις επικοινωνήστε με τον:

ΣΟΥΚΑΚΟ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗ

Τηλ. +301.6864362 (εσωτ. 362)

e-mail: Panagiotis.Soukacos@siemens.gr

I. Προσανατολισμός στην ικανοποίηση του πελάτη

Παρακαλώ απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις που σχετίζονται με τους εσωτερικούς πελάτες. Προσπαθείστε να απαντήσετε, έστω και αν δεν έχετε άμεση επαφή με τους πελάτες.

	Ναι	Ναι ως ένα βαθμό	Μερικώς	Σε μικρό βαθμό	Όχι
1) Σας είναι γνωστό, πόσο ευχαριστημένοι είναι οι πελάτες με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που το SWC προσφέρει;	⑤	④	③	②	①
2) Το τμήμα σας ελέγχει τακτικά κατά πόσο η εργασία σας προσανατολίζεται προς την εξυπηρέτηση των αναγκών του πελάτη;	⑤	④	③	②	①
3) Σας είναι γνωστό εάν στο τμήμα σας έχουν γίνει ρυθμίσεις για την καλύτερη ικανοποίηση των πελατών σας τους τελευταίους 12 μήνες;	⑤	④	③	②	①
4) Στο τμήμα σας, ο πελάτης έχει ενεργή συμμετοχή στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη προϊόντων/υπηρεσιών;	⑤	④	③	②	①
5) Η ικανοποίηση του πελάτη έχει πρωταρχική σημασία στην εργασία σας;	⑤	④	③	②	①

ΙΔΕΕΣ/ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ:



II. Καινοτομίες - Δημιουργικότητα

	Συμφωνώ απολύτως	Συμφωνώ en μέρει	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ en μέρει	Διαφωνώ απολύτως
1) Η ατμόσφαιρα του τμήματός μου, προωθεί την ανάπτυξη νέων ιδεών	⑤	④	③	②	①
2) Προσωπικά, τους τελευταίους 12 μήνες έχω συνεισφέρει στη βελτίωση προϊόντων, υπηρεσιών ή διαδικασιών.	⑤	④	③	②	①
3) Νέες ιδέες εφαρμόζονται σχετικά γρήγορα στο τμήμα μου.	⑤	④	③	②	①
4) Τα άτομα στο τμήμα μου πρόθυμα παίρνουν ρίσκα προκειμένου να υλοποιήσουν νέες ιδέες.	⑤	④	③	②	①
5) Ο προϊστάμενος του τμήματός μου παροτρύνει προς την κατεύθυνση νέων ιδεών και εφαρμογών.	⑤	④	③	②	①

ΙΔΕΕΣ/ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ:



III. Ηγεσία/Διοίκηση

Οι παρακάτω ερωτήσεις αναφέρονται στον άμεσο προϊστάμενό σας, ο οποίος είναι υπεύθυνος για την εξέταση και ανάπτυξη της απόδοσής σας στην εργασία σας.

	Συμφωνώ απολύτως	Συμφωνώ en μέρει	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ en μέρει	Διαφωνώ απολύτως
1) Έχω την απαιτούμενη ελευθερία στη λήψη αποφάσεων, που με βοηθούν να φέρω σε πέρας τις εργασίες μου.	⑤	④	③	②	①
2) Ο άμεσος προϊστάμενός μου, μου μιλάει συστηματικά για την απόδοσή μου.	⑤	④	③	②	①
3) Ο άμεσος προϊστάμενός μου φανερά αναγνωρίζει την καλή απόδοση.	⑤	④	③	②	①
4) Ο άμεσος προϊστάμενός μου, διαθέτει πολύ χρόνο για εμένα.	⑤	④	③	②	①
5) Η συνεργασία μου με τον άμεσο προϊστάμενό μου χαρακτηρίζεται από ειλικρίνεια και αμοιβαία εμπιστοσύνη.	⑤	④	③	②	①
6) Μου είναι γνωστό πως αξιολογείται η προσωπική μου εργασιακή απόδοση.	⑤	④	③	②	①
7) Ο άμεσος προϊστάμενός μου, προωθεί τη συνεργασία με άλλα τμήματα ή/και ομάδες.	⑤	④	③	②	①
8) Η συμμετοχή μου σε διαδικασίες βελτίωσης αναγνωρίζεται και ενθαρρύνεται από τον προϊστάμενό μου.	⑤	④	③	②	①
9) Σαφείς στόχοι τείθονται για την εργασία μου και την προσωπική μου ανάπτυξη, μετά από συζήτηση και συμφωνία με τον άμεσο προϊστάμενό μου.	⑤	④	③	②	①
10) Ο άμεσος προϊστάμενός μου με στηρίζει στην εξέλιξη της καριέρας μου.	⑤	④	③	②	①

ΙΔΕΕΣ/ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ:



IV. Εκπαίδευση

	Συμφωνώ απολύτως	Συμφωνώ εν μέρει	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ εν μέρει	Διαφωνώ απολύτως
1) Η εργασία μου, μου προσφέρει τη δυνατότητα συνεχούς μάθησης.	⑤	④	③	②	①
2) Οι γνώσεις και οι ικανότητές μου επαρκούν για την εργασία που μου έχει ανατεθεί να κάνω.	⑤	④	③	②	①
3) Έχω τις ευκαιρίες που χρειάζομαι για να αποκτήσω τα απαιτούμενα για την εργασία μου προσόντα.	⑤	④	③	②	①
4) Από τις παρακάτω δυνατότητες εκπαίδευσης, ποιές έχετε χρησιμοποιήσει τους τελευταίους 12 μήνες; (Μαρκάρετε τα αντίστοιχα κουτάκια.)					
<input type="checkbox"/> Σεμινάρια	⑤	④	③	②	①
<input type="checkbox"/> Περίοδος εργασιακής εκπαίδευσης	⑤	④	③	②	①
<input type="checkbox"/> Εκμάθηση υπολογιστών	⑤	④	③	②	①
<input type="checkbox"/> Προσωπική μελέτη (π.χ. ειδική βιβλιογραφία)	⑤	④	③	②	①
<input type="checkbox"/> Άλλες	⑤	④	③	②	①
	Ναι	Ναι ως ένα βαθμό	Μερικώς	Σε μικρό βαθμό	Όχι
	⑤	④	③	②	①
	⑤	④	③	②	①
	⑤	④	③	②	①
	⑤	④	③	②	①
	⑤	④	③	②	①
	Συμφωνώ απολύτως	Συμφωνώ εν μέρει	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ εν μέρει	Διαφωνώ απολύτως
5) Το τμήμα μου διαχειρίζεται τα λάθη κατά τέτοιο τρόπο ώστε να μαθαίνει από αυτά.	⑤	④	③	②	①
6) Είναι σύνηθες στο τμήμα μου να ανταλλάσσει γνώσεις με άλλους συναδέλφους, ομάδες, τμήματα της εταιρείας στην Ελλάδα και στο εξωτερικό.	⑤	④	③	②	①

Και μπορείτε να χρησιμοποιήσετε-εφαρμόσετε τις γνώσεις που αποκτήσατε σε ικανοποιητικό βαθμό;

ΙΔΕΕΣ/ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ:



V. Συνεργασία**Συνεργασία ενδοτμηματικά**

	Συμφωνώ απολύτως	Συμφωνώ εν μέρει	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ εν μέρει	Διαφωνώ απολύτως
1) Η ατμόσφαιρα εργασίας στο τμήμα μου είναι καλή.	5	4	3	2	1
2) Μπορώ να βασιστώ στους συναδέλφους μου για την επίλυση ενός προβλήματος.	5	4	3	2	1
3) Στο τμήμα μου υπάρχουν διαμάχες/ανταγωνισμοί τις οποίες πρέπει να χειριστώ.	5	4	3	2	1
4) Οι συναντήσεις του τμήματός μου, είναι αρκετές.	5	4	3	2	1
5) Κατά τη γνώμη μου οι συναντήσεις αυτές είναι αποδοτικές.	5	4	3	2	1

Συνεργασία με άλλα τμήματα

	Ναι	Ναι ως ένα βαθμό	Μερικώς	Σε μικρό βαθμό	Όχι
6) Συνεργάζεστε στην καθημερινή σας εργασία με συναδέλφους σε άλλες χώρες;	5	4	3	2	1
Εάν ναι, είναι επιτυχής αυτή η διεθνής συνεργασία;	5	4	3	2	1

ΙΔΕΕΣ/ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ:

VI. Συνθήκες-Περιβάλλον εργασίας

	Συμφωνώ Απολύτως	Συμφωνώ Εν μέρει	Ούτε συμφωνώ ούτε Διαφωνώ	Διαφωνώ Εν μέρει	Διαφωνώ Απολύτως
1) Είμαι ευχαριστημένος με τις παροχές ασφάλειας και υγιεινής στο χώρο εργασίας μου.	⑤	④	③	②	①
2) Είμαι γενικά ευχαριστημένος με τις συνθήκες εργασίας στο χώρο που εργάζομαι (θόρυβος, φωτισμός, κλιματισμός κ.λ.π.);	⑤	④	③	②	①
3) Ο χώρος εργασίας μου παρέχει το βέλτιστο εξοπλισμό για την εργασία μου (υπολογιστές, γραφική ύλη, τεχνική υποστήριξη, κ.λ.π.);	⑤	④	③	②	①
4) Μέσω της προσωπικής μου δέσμευσης και προσπάθειας, μπορώ να επηρεάσω θετικά την αμοιβή μου.	⑤	④	③	②	①
5) Πιστεύω ότι ότι η εργασία μου θα είναι ασφαλής τα επόμενα χρόνια.	⑤	④	③	②	①
6) Γενικά, η εργασία μου, μου δίνει ευχαρίστηση.	⑤	④	③	②	①
7) Όταν μου δίνεται η ευκαιρία, προτείνω σε φίλους και γνωστούς μου να δουλέψουν στη Siemens.	⑤	④	③	②	①

ΙΔΕΕΣ/ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ:



VII. Συνεισφορά στην επιτυχία της εταιρίας – Επιχειρηματικότητα SWC

	Ναι	Ναι ως ένα βαθμό	Μερικώς	Σε μικρό βαθμό	Όχι
1) Ξέρετε σε ποια θέση βρίσκετε το SWC σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές του (π.χ. λειτουργικά αποτελέσματα, ποιότητα, θέση στην αγορά...);	⑤	④	③	②	①
	Συμφωνώ απολύτως	Συμφωνώ εν μέρει	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ εν μέρει	Διαφωνώ απολύτως
2) Τους τελευταίους 12 μήνες, το τμήμα μου έχει κάνει συγκεκριμένες ενέργειες για τη βελτίωση της επιχειρησιακής του απόδοσης.	⑤	④	③	②	①
3) Η επέκταση των τομέων δραστηριότητας του SWC κινείται προς την σωστή κατεύθυνση.	⑤	④	③	②	①
4) Οι τομείς ανάπτυξης του SWC, ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της σύγχρονης αγοράς και εξασφαλίζουν διαρκές πλεονέκτημα στο τμήμα και τους εργαζομένους του.	⑤	④	③	②	①
5) Ο ρυθμός ανάπτυξης του SWC είναι ο κατάλληλος και συνδυάζει, την παρακολούθηση των διεθνών εξελίξεων και την δυνατότητα ανταπόκρισης των εργαζομένων.	⑤	④	③	②	①

ΙΔΕΕΣ/ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ:



VIII. Προγράμματα και εργαλεία της Διοίκησης

Οι αρχές της εταιρείας, παρέχουν σαφή προσανατολισμό για τον τρόπο που σκεφτόμαστε και ενεργούμε.

Σας είναι αρκετά γνωστές οι αρχές της Siemens ώστε να μπορέσετε να απαντήσετε στις παρακάτω ερωτήσεις;

Ναι

Όχι

Εάν όχι, παρακαλώ παρακάμψτε τις ερωτήσεις 1-3

1) Μπορείτε να προσδιορίσετε τις αρχές της Siemens;

Ναι	Ναι ως ένα βαθμό	Μερικώς	Σε μικρό βαθμό	Όχι
⑤	④	③	②	①

2) Το τμήμα σας έχει εξετάσει το πώς οι αρχές της εταιρείας σχετίζονται με την καθημερινή σας εργασία;

⑤	④	③	②	①
---	---	---	---	---

3) Οι επαγγελματικές σας επαφές βασίζονται σε αυτές τις αρχές;

⑤	④	③	②	①
---	---	---	---	---

Συμφωνία στόχων

Η συμφωνία στόχων είναι μία γραπτή συμφωνία μεταξύ εργαζόμενου και διεθυντή και αφορά επιχειρησιακούς στόχους σε θέματα διαδικασιών όπως και στόχους σε θέματα συμπεριφοράς.

1) Έχετε ξεκαθαρίσει μαζί με τον προϊστάμενό σας τους στόχους καταγράφοντάς τους, τους τελευταίους 12 μήνες;

Ναι

Όχι

Εάν όχι παρακάμψτε τις ερωτήσεις 2 και 3

2) Οι στόχοι σας έχουν οριστεί έτσι ώστε να είναι ξεκάθαρη η συμβολή σας σε επίπεδο τμήματος και εταιρείας;

Ναι	Ναι ως ένα βαθμό	Μερικώς	Σε μικρό βαθμό	Όχι
⑤	④	③	②	①

3) Ο προϊστάμενός σας, σας προσφέρει ικανοποιητική υποστήριξη προκειμένου να επιτύχετε τους στόχους σας;

⑤	④	③	②	①
---	---	---	---	---

Διάλογος με τη Διοίκηση/Επανατροφοδότηση-feedback

Ο διάλογος με τη Διοίκηση, αποτελεί ένα ουσιαστικό κανάλι επικοινωνίας μέσα σε ένα τμήμα. Ο τελικός στόχος είναι η βελτίωση των σχέσεων συνεργασίας προς όλες τις καταευθύνσεις.

1) Έχει γίνει στο τμήμα σας συζήτηση με τη διοίκηση(με σκοπό την επανατροφοδότηση-feedback) τον τελευταίο χρόνο;

Ναι

Όχι

Εάν όχι, παραβλέψτε τις ερωτήσεις 2 και 3

2) Οι συμφωνίες που έγιναν κατά τη διάρκεια του διαλόγου με τη διοίκηση, έχουν υλοποιηθεί;

3) Η συνεργασία με τη διοίκηση έχει βελτιωθεί, σαν αποτέλεσμα της συζήτησης με τη διοίκηση;

Ναι	Ναι ως ένα βαθμό	Μερικώς	Σε μικρό βαθμό	Όχι
⑤	④	③	②	①
⑤	④	③	②	①

Ερωτηματολόγιο εργαζομένων

Εάν έχετε πάρει μέρος σε ερωτηματολόγιο εργαζομένων τα τελευταία 2 χρόνια, παρακαλώ συμπληρώστε κατά πόσο συμφωνείτε με τις προτάσεις 1- 4. Εάν όχι, παρακαλώ συμπληρώστε μόνο την 4.

	Συμφωνώ απολύτως	Συμφωνώ εν μέρει	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ εν μέρει	Διαφωνώ απολύτως
1) Τα αποτελέσματα του τελευταίου ερωτηματολογίου για τους εργαζόμενους, μου έγιναν γνωστά με αναλυτικό τρόπο.	⑤	④	③	②	①
2) Τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου για τους εργαζόμενους, οδήγησαν στη λήψη συγκεκριμένων μέτρων.	⑤	④	③	②	①
3) Αυτά τα μέτρα επέφεραν αξιοσημείωτες βελτιώσεις.	⑤	④	③	②	①
4) Κατά τη γνώμη μου τα ερωτηματολόγια προς τους εργαζόμενους πρέπει να γίνονται τακτικά.	⑤	④	③	②	①

Έχετε δυνατότητα χρήσης των παρακάτω μεθόδων επικοινωνίας; Εάν ναι, πόσο συχνά τις χρησιμοποιείτε;

	Πρόσβαση	Συχνότητα χρήσης				Ποτέ
		Πολύ συχνά	Συχνά	Μερικές φορές	Σπάνια	
a) PC Δικτύου	Ναι <input type="radio"/> Όχι <input type="radio"/> , Εάν ναι ⇨	⑤	④	③	②	①
b) E-mail	Ναι <input type="radio"/> Όχι <input type="radio"/> , Εάν ναι ⇨	⑤	④	③	②	①
c) Voice mail	Ναι <input type="radio"/> Όχι <input type="radio"/> , Εάν ναι ⇨	⑤	④	③	②	①
d) Intranet	Ναι <input type="radio"/> Όχι <input type="radio"/> , Εάν ναι ⇨	⑤	④	③	②	①
e) Internet	Ναι <input type="radio"/> Όχι <input type="radio"/> , Εάν ναι ⇨	⑤	④	③	②	①
f) Videoconference	Ναι <input type="radio"/> Όχι <input type="radio"/> , Εάν ναι ⇨	⑤	④	③	②	①

ΙΔΕΕΣ/ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ:



IX. Κοινωνικό πρόσωπο του SWC

	Συμφωνώ απολύτως	Συμφωνώ εν μέρει	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ εν μέρει	Διαφωνώ απολύτως
1) Κατά τη γνώμη μου το SWC συνεισφέρει και συμμετέχει αρκετά σε κοινωνικές εκδηλώσεις, επιστήμη, πολιτιστικά δρώμενα και αθλητικές δραστηριότητες.	⑤	④	③	②	①
2) Κατά τη γνώμη μου, όλοι οι εργαζόμενοι του SWC έχουν ίσες ευκαιρίες καριέρας και αναβάθμισης (ανεξαρτήτως φύλου, εθνικότητας κ.λ.π.).	⑤	④	③	②	①
3) Κατά τη γνώμη μου, το SWC προσφέρει τις απαραίτητες ευκαιρίες εκπαίδευσης και κατάρτισης, για ένα εγγυημένο επαγγελματικό μέλλον.	⑤	④	③	②	①
4) Κατά τη γνώμη μου το SWC κάνει αρκετά για να παρέχει ασφαλείς συνθήκες εργασίας.	⑤	④	③	②	①

ΙΔΕΕΣ/ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ:

Χ.Καταληκτικές ερωτήσεις- Γενική ικανοποίηση Προσωπικού

Στις παρακάτω ερωτήσεις, ζητείται να εκφράσετε το βαθμό της ικανοποίησής σας. Η κλίμακα διαβάθμισης της ικανοποίησης κυμαίνεται μεταξύ των "πολύ ικανοποιημένος" και "καθόλου ικανοποιημένος". Ενδιάμεσα υπάρχουν άλλες 3 διαβαθμίσεις οι οποίες αντιπροσωπεύουν τους ανάλογους βαθμούς ικανοποίησης μεταξύ των δύο άκρων. Τσεκάρετε τον αντίστοιχο κύκλο που περιγράφει καλύτερα το βαθμό ικανοποίησής σας.

	Πολύ ικανοποιημένος/η			Καθόλου ικανοποιημένος/η	
	☺		☹		☹
1) Πόσο ικανοποιημένος/η είστε, γενικά, από τον τρόπο με τον οποίο το τμήμα σας προσεγγίζει την ικανοποίηση του πελάτη;	5	4	3	2	1
2) Πόσο ικανοποιημένος/η είστε, γενικά, με τις ευκαιρίες που δίνονται μέσα στο τμήμα σας για την υλοποίηση νέων ιδεών;	5	4	3	2	1
3) Πόσο ικανοποιημένος/η είστε, γενικά, από τον τρόπο διοίκησης του άμεσου προϊσταμένου σας;	5	4	3	2	1
4) Πόσο ικανοποιημένος/η είστε, γενικά, από τον τρόπο διοίκησης του SWC;	5	4	3	2	1
5) Πόσο ικανοποιημένος/η είστε, γενικά, με τις δυνατότητες μάθησης/εκπαίδευσης και περαιτέρω ανάπτυξης που σας προσφέρονται;	5	4	3	2	1
6) Πόσο ικανοποιημένος/η είστε γενικά από τη συνεργασία στο τμήμα σας;	5	4	3	2	1
7) Πόσο ικανοποιημένος/η είστε γενικά από τη συνεργασία με συναδέλφους άλλων τμημάτων (εκτός SWC);	5	4	3	2	1
8) Πόσο ικανοποιημένος/η είστε γενικά από τις εργασιακές συνθήκες στο SWC ;	5	4	3	2	1
9) Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το SWC σαν εργοδότη ;	5	4	3	2	1
10) Πόσο ικανοποιημένος/η είστε γενικά, από την προσέγγιση που έχει το τμήμα σας απέναντι στην επιχειρηματική επιτυχία;	5	4	3	2	1
11) Πόσο ικανοποιημένος/η είστε, σε γενικό βαθμό, από το ρόλο της Siemens στο ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον;	5	4	3	2	1
12) Πόσο ικανοποιημένος/η είστε, συνολικά, από το SWC;	5	4	3	2	1

Η ΓΝΩΜΗ ΣΑΣ:

Βλέπω καλές ευκαιρίες για το SWC στο μέλλον, γιατί:

Blank text area for response.

Αυτό που βρίσκω καλό και πρέπει να διατηρηθεί ως έχει, είναι:

Blank text area for response.

Τι πρέπει να βελτιωθεί:

Blank text area for response.

Άλλες ιδέες:

Blank text area for response.

Προσωπικές ερωτήσεις

- Πόσο χρονικό διάστημα δουλεύετε στο SWC;
 - Λιγότερο από 1 χρόνο
 - 1-2 χρόνια
 - 2-3 χρόνια
 - Περισσότερο από 3 χρόνια
- Έχετε διοικητικές υπευθυνότητες;
 - Ναι
 - Όχι

Εαν ναι, ποια είναι η θέση σας ;

- Group Coordinator / Project Manager
- Senior Engineer
- άλλη

ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ ΣΑΣ !

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

Ερωτηματολόγιο Έρευνας Εσωτερικών Πελατών

Internal Customer Survey

1. Aims of this survey

In order to identify the strengths and weaknesses of our Department, we need your opinion and a written response concerning your interests, at any type or level, with our Department, based on your personal experience.

The main reasons for conducting this survey are:

- ✓ to understand your requirements and expectations
- ✓ to measure your satisfaction level
- ✓ to measure our actual performance

It is acknowledged that by doing so we can further improve the quality of our services, products and processes.

2. Notes on the questionnaire

The questionnaire consists of 3 sections:

- I - General issues
- II - SWC specific issues
- III - Importance of SWC specific issues

The first two sections request you to rate the SWC on a five scale rating (i.e. Excellent, Good Average, Below Average and Poor) in those two sections there is also the alternative answer 'do not in a position to judge' in case you have no personal experience for the specific issue that a question addresses.

In the third section you are asked to rate the importance you attach to certain aspects of services and products provided by SWC, on a four scale rating (i.e. Very Important, Important, Fairly Unimportant and Not important). This would enable us to focus our improvement efforts towards the aspects that are highly valued by you.

As a result, the questionnaire includes some short-answer questions where you are able to respond to SWC directly. Finally, some information about you is required at the end of the questionnaire.

SWC

Internal Customer Survey

1. Aim of this survey

In order to identify the strengths and weaknesses of our department, we need your opinion about certain aspects concerning your interface , of any type or level, with our department, based on your personal experience.

The main reasons for conducting this survey are :

- ✓ to understand your requirements and expectations
- ✓ to measure your satisfaction level
- ✓ to measure our actual performance

We are convinced that by doing so, we can further improve the quality of our services, products and processes.

2. Notes on the questionnaire

This questionnaire consists of 3 sections :

- I. **General issues**
- II. **SWC specific issues**
- III. **Importance of SWC specific issues**

The first two sections require you to rate the SWC on a five scale rating (i.e. Excellent, Good, Average, Below Average and Poor). In these two sections there is also the alternative answer 'I am not in a position to judge' in case you have no personal experience for the specific issue that a question addresses.

In the third section you are asked to rate the importance you attach to certain aspects of services and products provided by SWC, on a four scale rating (i.e. Very important, Important, Fairly Unimportant and Not important). This would enable us to focus our improvement efforts towards the aspects that are highly valued by you.

Additionally, the questionnaire includes some open-ended questions, where you are able to comment on SWC generally. Finally, some information about you is required at the end of the questionnaire.

Try to respond spontaneously, basing your choice of answer on your first impression. The assessment you provide is very important to us.

Notice:

All answers will be combined to form a pool of data. It will not be possible to trace data to a specific individual.

- Please answer all the questions. The questionnaire takes about 25 minutes to complete. We would like to thank you in advance for your time.

When you complete the questionnaire:

Please use the empty envelope you have received together with this questionnaire, and mail it back to **SWC, SIEMENS, GREECE**, until the **end of June**.

If you have any questions please contact :

Soukagos Panagiotis, XSWCD2,
e-mail : Panagiotis.Soukagos@siemens.gr
tel.: +301 6864362

General issues

(Please fill the circle which best reflects your opinion)

Based on your personal experience over the past one year,
how would you rate SWC on how well they :

	Excellent	Good	Average	Below Average	Poor	I am not in position to judge
1) Provide timely response to questions and requests	⑤	④	③	②	①	○
2) Meet due dates	⑤	④	③	②	①	○
3) Have spirit of cooperation	⑤	④	③	②	①	○
4) Have subject matter expertise	⑤	④	③	②	①	○
5) Provide clear written communication	⑤	④	③	②	①	○
6) Make themselves easier to work with	⑤	④	③	②	①	○
7) Provide clear verbal communication	⑤	④	③	②	①	○
8) Initiate and approve changes to improve the quality of their products/services	⑤	④	③	②	①	○
9) Understand customer needs	⑤	④	③	②	①	○
10) Follow-up service	⑤	④	③	②	①	○
11) Have been a strategic partner in meeting your goals	⑤	④	③	②	①	○
12) Keep customers informed or updated about problems and solutions	⑤	④	③	②	①	○
have performed in general :						
13) over the last one year	⑤	④	③	②	①	
14) as compared to 1 year ago	⑤	④	③	②	①	○

SWC specific issues

(Please fill the circle which best reflects your opinion)

Based on your personal experience over the past one year,
what is your overall perception of SWC as a strategic partner
on :

	Excellent	Good	Average	Below Average	Poor	I am not in a position to judge
1) responsiveness to your urgent requirements	⑤	④	③	②	①	○
2) responsiveness to ad hoc changes	⑤	④	③	②	①	○
3) willingness to help you when you need it	⑤	④	③	②	①	○
4) two-way communication effectiveness	⑤	④	③	②	①	○
5) flexibility to meet new and changed requirements	⑤	④	③	②	①	○

Please rate how well one or more of the following SWC
services, and subsequent products :

- a. Software Analysis
(Business Opportunity analysis, LM analysis...)
- b. Software Design
- c. Software Coding
- d. Software Testing
- e. Fault reports treatment
- f. Project management

meet your requirements on:

	Excellent	Good	Average	Below Average	Poor	I am not in a position to judge
6) quality	⑤	④	③	②	①	○
7) price / performance ratio	⑤	④	③	②	①	○
8) integrated approach	⑤	④	③	②	①	○
9) agreed time schedules	⑤	④	③	②	①	○

Please rate on how much you perceive the SWC's
services and products as :

	Excellent	Good	Average	Below Average	Poor	I am not in a position to judge
10) 'value adding'	⑤	④	③	②	①	○
11) innovative	⑤	④	③	②	①	○
12) reliable	⑤	④	③	②	①	○

Importance of SWC specific issues

This section considers the importance you attach to certain aspects of services and products provided by SWC. Based on your personal experience, please comment on how important are the issues that were addressed in the previous section. For each of the following statements please fill the circle which best reflects your opinion of the importance of each aspect :

SWC as a strategic partner should :

	Very important	Important	Fairly unimportant	Not important
1) respond to (my) urgent requirements	④	③	②	①
2) respond to ad hoc changes	④	③	②	①
3) be willing to provide help when I need it	④	③	②	①
4) have two-way communication effectiveness	④	③	②	①
5) have flexibility to meet new and changed requirements	④	③	②	①

The following SWC services, and subsequent products

a. Software Analysis (Business Opportunity analysis, LM analysis...)

b. Software Design

c. Software Coding

d. Software Testing

e. Fault reports treatment

f. Software Project management

should meet (my) requirements on:

	Very important	Important	Fairly unimportant	Not important
6) quality	④	③	②	①
7) price / performance ratio	④	③	②	①
8) integrated approach	④	③	②	①
9) agreed time schedules	④	③	②	①

SWC's services and products should be:

	Very important	Important	Fairly unimportant	Not important
10) 'value adding'	④	③	②	①
11) innovative	④	③	②	①
12) reliable	④	③	②	①

Your opinion about SWC:

What you find good and should be kept as it is:

1. The quality of the products is very good.

2. The service is very good.

3. The price is very good.

4. The delivery is very good.

5. The quality of the service is very good.

6. The quality of the products is very good.

7. The quality of the service is very good.

8. The quality of the products is very good.

9. The quality of the service is very good.

10. The quality of the products is very good.

What should be improved:

1. The quality of the products is very good.

2. The service is very good.

3. The price is very good.

4. The delivery is very good.

5. The quality of the service is very good.

6. The quality of the products is very good.

7. The quality of the service is very good.

8. The quality of the products is very good.

9. The quality of the service is very good.

10. The quality of the products is very good.

Further comments:

Thank you for your comments!

1. The quality of the products is very good.

2. The service is very good.

3. The price is very good.

4. The delivery is very good.

5. The quality of the service is very good.

6. The quality of the products is very good.

7. The quality of the service is very good.

8. The quality of the products is very good.

9. The quality of the service is very good.

10. The quality of the products is very good.

Demographic Information

Co-operation Length

How many years do you co-operate with SWC ?

- less than 1 year
- 1 to 3 years
- 3 to 5 years
- more than 5 years

Job Level

What is your Job Level ?

- Head of department (Fachabteilungsleiter/in)
- Head of department unit (Abteilungsleiter)
- Head of section (Dienststellenleiter)
- Colleague (Mitarbeiter)

Department

Please specify your department

- Dpt 1
- Dpt 2
- Dpt 3
- Other (please specify) : _____

Thank you for your response !

(please use the empty envelope you have received together with this questionnaire, and mail it back to
SWC, SIEMENS, GREECE)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ

Παρουσίαση της Έρευνας Προσωπικού στους
εργαζόμενους του SWC

SWC

Έρευνα
Προσωπικού

SWC Έρευνα Προσωπικού

Έρευνα Προσωπικού :
Αυτοαξιολόγηση-Κατανόηση-Βελτίωση



Αυτοαξιολόγηση σύμφωνα
με το μοντέλο EFQM



Κατανόηση των εταιρικών αρχών
και κουλτούρας



Συμμετοχή όλων των συνεργατών
για τη δημιουργία βελτιώσεων

Η έρευνα προσωπικού προάγει τη συνεχή βελτίωση των επιχειρηματικών μας διαδικασιών

Η έρευνα προσωπικού ...

... αποτυπώνει τις απόψεις του προσωπικού για θέματα που καλύπτει το EFQM



... αξιολογεί και προάγει τη σωστή και συνεπή χρήση των εργαλείων της διοίκησης

HR instruments



... δίνει τη δυνατότητα σύγκρισης του SWC με άλλα τμήματα εντός και εκτός της εταιρίας και υιοθέτησης των καλύτερων πρακτικών

Best Practice Sharing



... δίνει τη δυνατότητα προσδιορισμού των αδύνατων σημείων, των αιτιών τους και τρόπων επίλυσής τους

Critical Problem Areas

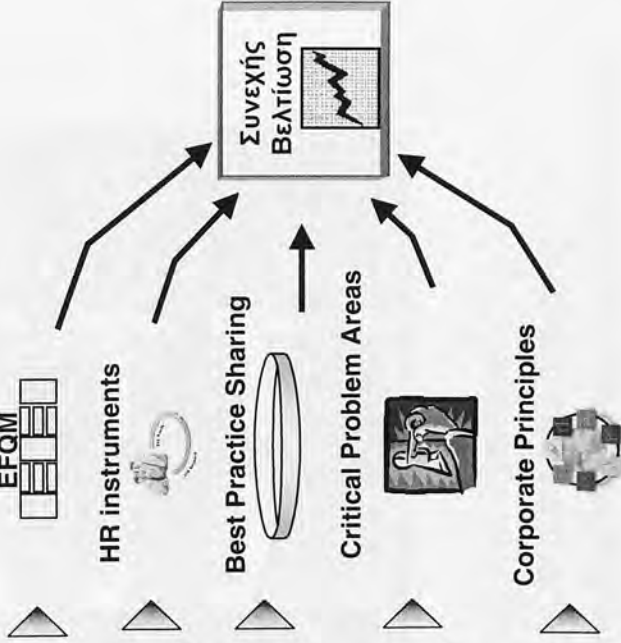


... προάγει την ανάπτυξη της εταιρικής κουλτούρας εμπλέκοντας ενεργά όλο το προσωπικό

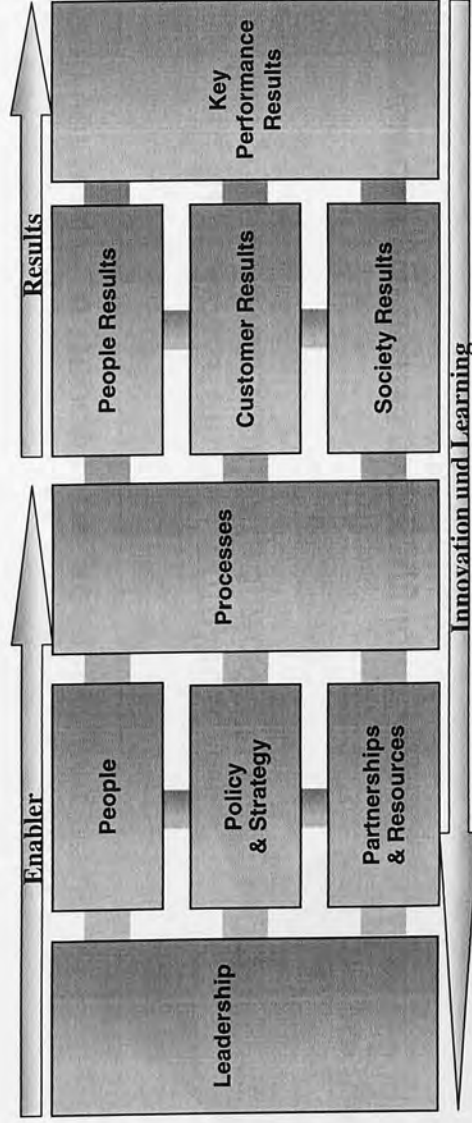
Corporate Principles



Συνεχής Βελτίωση



Υιοθέτηση των αρχών του μοντέλου EFQM



- ➔ Επανάληψη της έρευνας σε τακτά χρονικά διαστήματα
- ➔ Το ερωτηματολόγιο καλύπτει όλες τις παραπάνω περιοχές
- ➔ Όλοι οι συνεργάτες συμμετέχουν στη διαδικασία διαρκούς βελτίωσης

Κάθε συνεργάτης συμμετέχει και είναι συνυπεύθυνος για την ανάπτυξη της εταιρικής κουλτούρας

... δώσει πληροφόρηση, να εκφράσει τη γνώμη του (feedback)



... συζητήσει τα αποτελέσματα με τη διοίκηση, και τους συναδέλφους του

... συμμετάσχει ενεργά στη συμφωνία και την υλοποίηση των διορθωτικών ενεργειών και βελτιώσεων

... δει και να αξιολογήσει τα αποτελέσματα

Η έρευνα προσωπικού περιλαμβάνει
ένα ερωτηματολόγιο και μία καλά καθορισμένη διαδικασία

Το περιεχόμενο του
ερωτηματολογίου βασίζεται:

- ΣΤΙΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ Η διαδικασία ακολουθεί την αρχή:

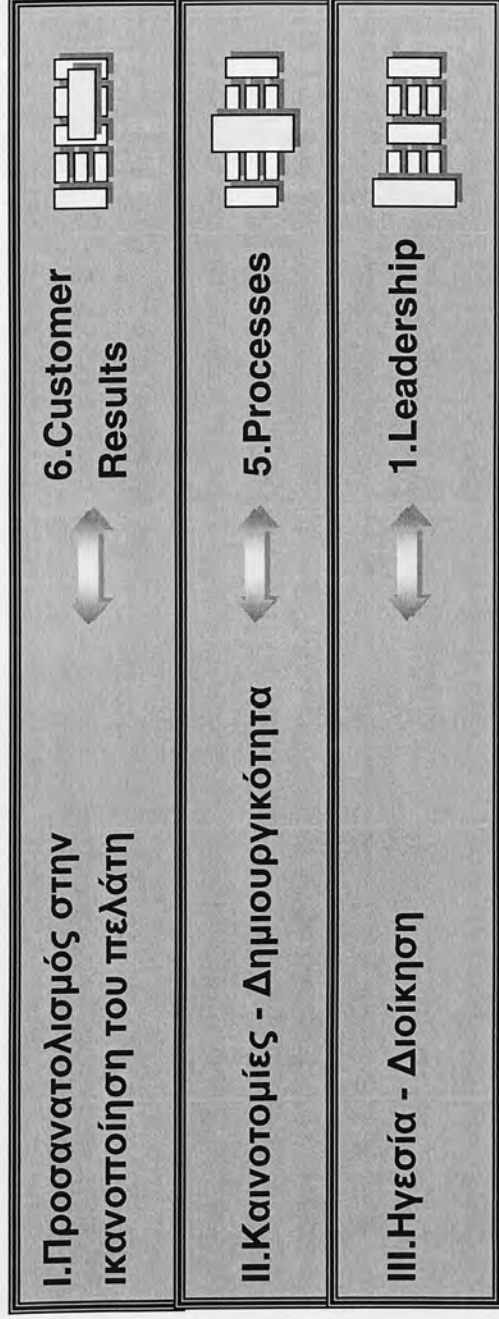
ΚΑΙ ΤΑΥΤΟΧΡΟΝΑ

- ΣΤΗ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ EFQM

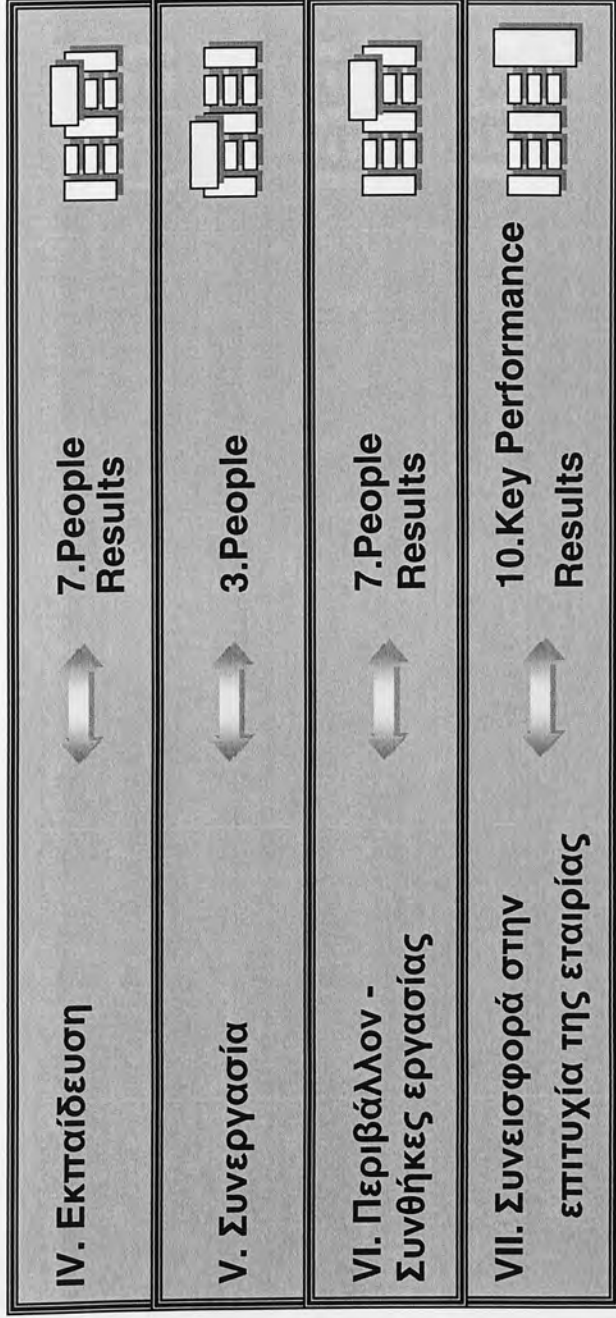


Δομή ερωτηματολογίου - Αντιστοιχία με το μοντέλο EFQM (1)

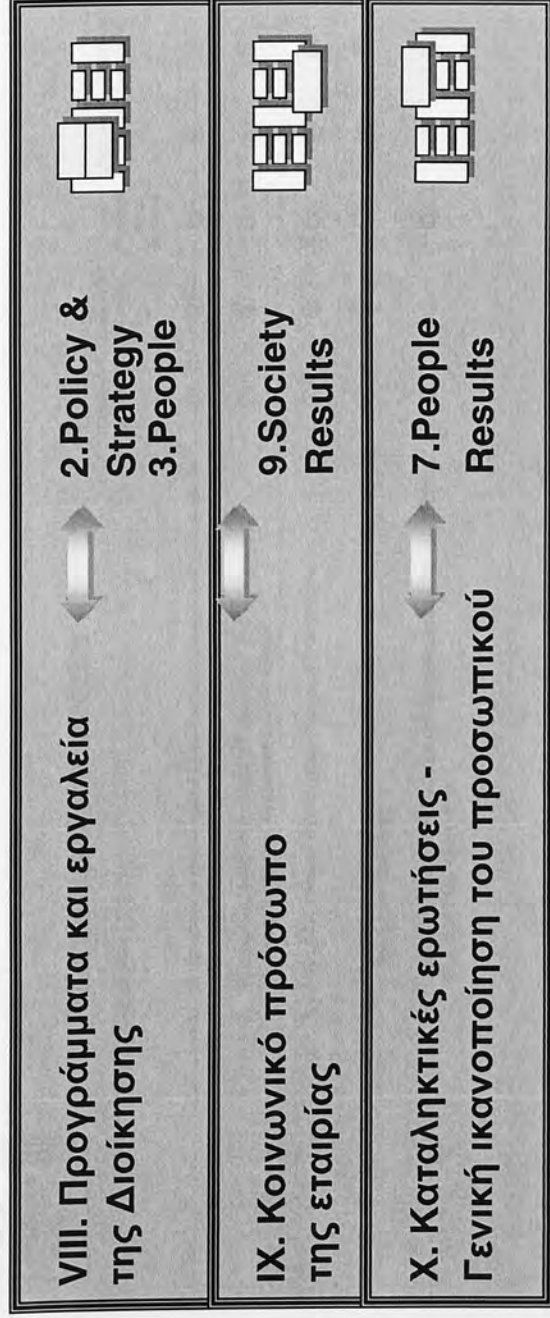
Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τις παρακάτω ενότητες :



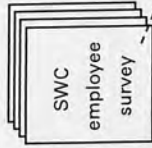
Δομή ερωτηματολογίου - Αντιστοιχία με το μοντέλο EFQM (2)



Δομή ερωτηματολογίου - Αντιστοιχία με το μοντέλο EFQM (3)



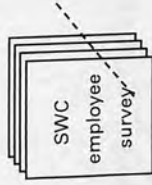
Παράδειγμα του ερωτηματολογίου (α)



Β. Καινοτομίες - Δημιουργικότητα

	Συμφωνώ απολύτως	Συμφωνώ εν μέρη	Ούτε σημαντικό ούτε διαφορικό	Διαφορικό εν μέρη	Διαφορικό απολύτως
1) Η ατμόσφαιρα του τμήματός μου, προωθεί την ανάπτυξη νέων ιδεών	1	2	3	4	5
2) Προσωπικά, τους τελευταίους 12 μήνες έχω συνεισφέρει στη βελτίωση προϊόντων, υπηρεσιών ή διαδικασιών.	1	2	3	4	5
3) Νέες ιδέες εφαρμόζονται σχετικά γρήγορα στο τμήμα μου.	1	2	3	4	5
4) Τα άτομα στο τμήμα μου πρόθυμα παίρνουν ρίσκα προκειμένου να υλοποιήσουν νέες ιδέες.	1	2	3	4	5
5) Ο προϊστάμενος του τμήματός μου παροτρύνει προς την κατεύθυνση νέων ιδεών και εφαρμογών.	1	2	3	4	5

Παράδειγμα του ερωτηματολογίου (β)



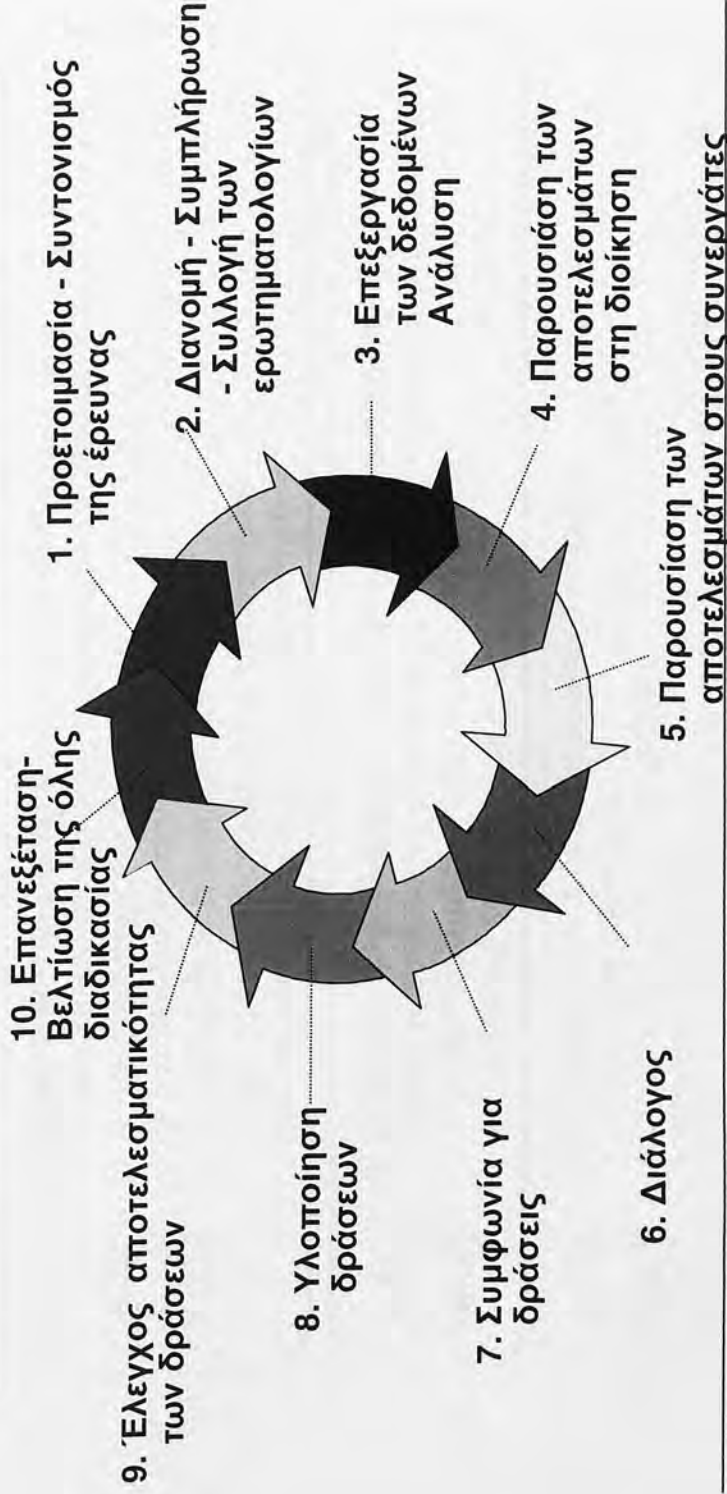
Διάλογος με τη Διοίκηση/Επανατροφοδότηση (feedback)

Ο διάλογος με τη Διοίκηση, αποτελεί ένα ουσιαστικό κανάλι επικοινωνίας. Ο τελικός στόχος είναι η βελτίωση των σχέσεων συνεργασίας προς όλες τις κατευθύνσεις.

- 1) Έχει γίνει στο τμήμα σας συζήτηση με τη διοίκηση(με σκοπό την επανατροφοδότηση-feedback) τον τελευταίο χρόνο;
 - Ναι
 - Όχι
 Εάν όχι, παραβλέψτε τις ερωτήσεις 2 και 3
- 2) Οι συμφωνίες που έγιναν κατά τη διάρκεια του διαλόγου με τη διοίκηση, έχουν υλοποιηθεί;
- 3) Η συνεργασία με τη διοίκηση έχει βελτιωθεί, σαν αποτέλεσμα της συζήτησης με τη διοίκηση;

Ναι	Ναι ως ένα βαθμό	Μερικώς	Σε μικρό βαθμό	Όχι
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤

Η έρευνα αποτελείται από τα παρακάτω 10 βήματα και ακολουθεί την αρχή (πληροφόρηση → διάλογος → δέσμευση → επανατροφοδότηση)



Η Έρευνα προσωπικού πραγματοποιείται στις ακόλουθες φάσεις (1)

1. Προετοιμασία-Συντονισμός της Έρευνας

- Ο υπεύθυνος της έρευνας συμφωνεί με τη διοίκηση για :
- τους σκοπούς της έρευνας
 - την όλη διαδικασία
 - τη δομή του ερωτηματολογίου
 - τον τρόπο ενημέρωσης του προσωπικού και ενημερώνει σχετικά και το προσωπικό



2. Διανομή - Συμπλήρωση - Συλλογή των ερωτηματολογίων

- όλοι οι συνεργάτες καλούνται να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο
- το ερωτηματολόγιο είναι σε γραπτή μορφή
- Εθελοντική και ανώνυμη συμμετοχή



3. Επεξεργασία των δεδομένων - Ανάλυση

- εξασφάλιση ανωνυμίας
- ομάδες εξαμελείς τουλάχιστον
- στατιστική ανάλυση



Η έρευνα προσωπικού πραγματοποιείται στις ακόλουθες φάσεις (2)



4. Παρουσίαση των αποτελεσμάτων στη διοίκηση

- τα αποτελέσματα που προκύπτουν γίνονται γνωστά στη διοίκηση
- πρώτη συζήτηση για τομείς που χρήζουν βελτίωσης



5. Παρουσίαση των αποτελεσμάτων στους συνεργάτες

- πληροφόρηση του προσωπικού σχετικά με τα αποτελέσματα της έρευνας



6. Διάλογος

- τα αποτελέσματα συζητούνται ανοικτά
- ο διάλογος οδηγεί σε συμφωνία για δράση



7. Συμφωνία για δράσεις

- συμφωνία για τους τομείς που χρήζουν βελτίωσης
- σχεδιασμός διορθωτικών ενεργειών

Η έρευνα προσωπικού πραγματοποιείται στις ακόλουθες φάσεις (2)



8. Υλοποίηση διορθωτικών ενεργειών

- επιμερισμός σε ομάδες εργασίας



9. Έλεγχος αποτελεσματικότητας των δράσεων

Η επιτυχία της υλοποίησης μετράται από:

- συμπλήρωση μικρών ερωτηματολογίων (mini-questionnaires)
 - συνεντεύξεις
- και από την επόμενη έρευνα προσωπικού



10. Επανεξέταση - Βελτίωση της όλης διαδικασίας

- η όλη διαδικασία επανεξετάζεται και βελτιώνεται
- προετοιμασία της επόμενης έρευνας

Ενεργή συμμετοχή όλων



Η επιτυχία της όλης διαδικασίας εξαρτάται άμεσα από την ενεργό συμμετοχή όλων των συνεργατών του SWC



Κάθε πρόταση ή/και παρατήρηση είναι ευπρόσδεκτη και συμβάλλει στη βελτίωση όχι μόνο της όλης διαδικασίας αλλά και, εν τέλει, του τμήματός μας



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ

Παρουσίαση της Έρευνας Εσωτερικών Πελατών στους
εσωτερικούς πελάτες του SWC

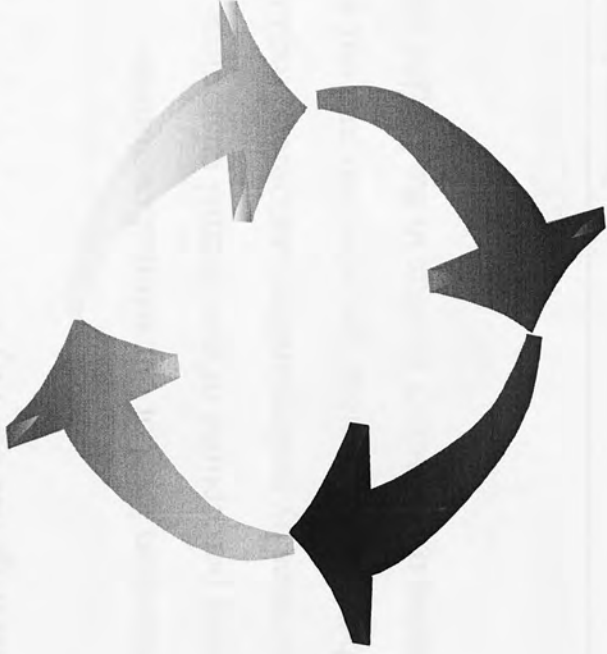
SWC

Internal Customer Survey



SWC

Internal Customer Survey



Why do we conduct the survey

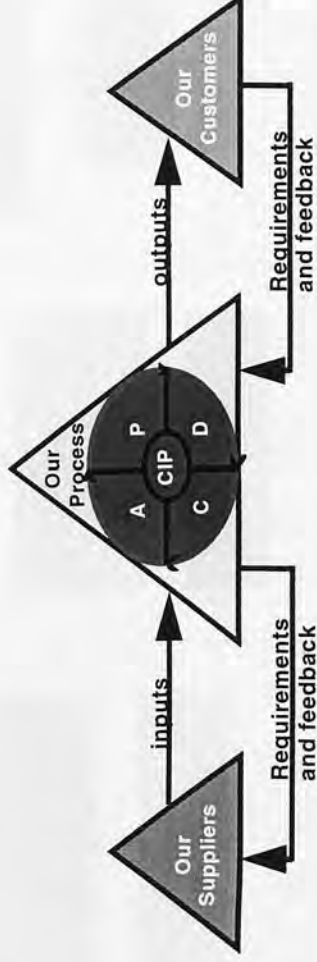
Reasons for conducting the survey :

- ▶ to estimate the satisfaction level of our internal customers
- ▶ to estimate the quality perceptions of our internal customers
- ▶ to improve our processes by understanding customers' requirements
- ▶ to reduce the gap between customers' expectations and our actual performance
- ▶ to address the criterion of Customer Results in the EFQM model

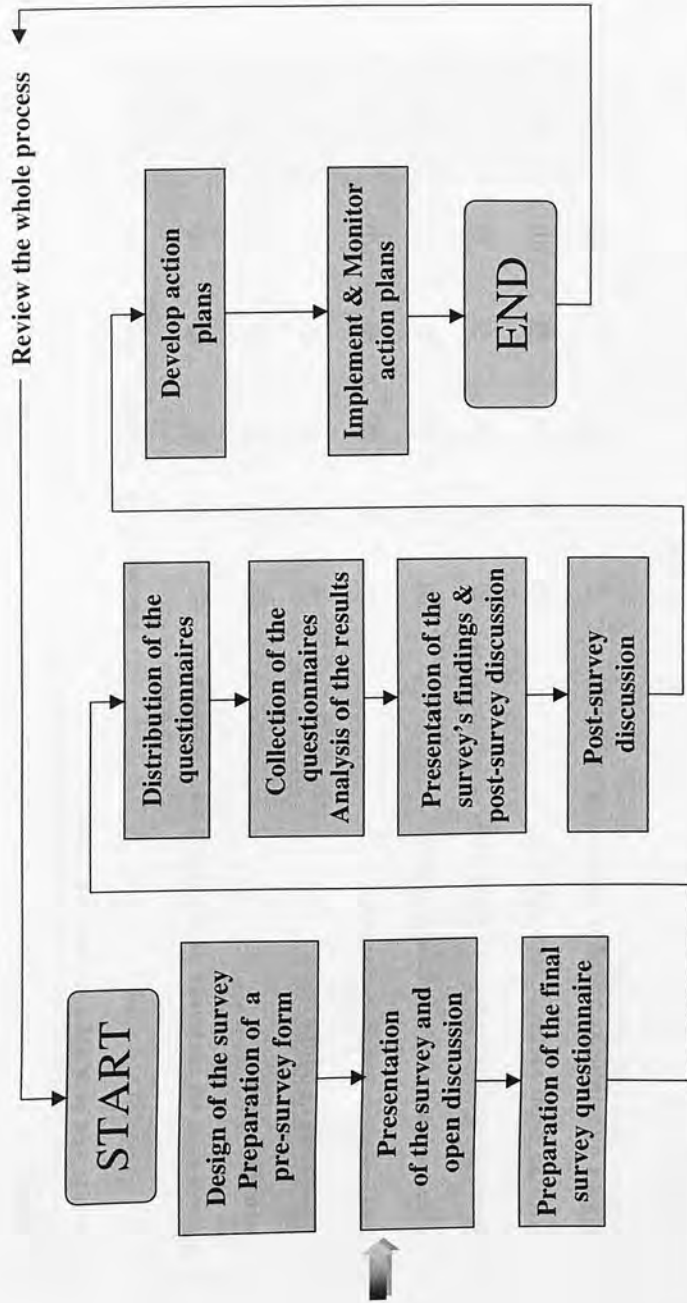
Customer - Internal & External

There are two types of customers, Internal and External :

- ▶ External customers purchase our products, financially supporting the organization
- ▶ Inside the company, employees pass on their work to other employees, who are their Internal customers . Each employee, therefore, is a customer of preceding employee; and each has customers, the people whom the employee passes on his or her work



Steps of SWC Internal Customer Survey



Example of the Employee Survey Questionnaire

General

Based on your personal experience over the past one year, how would you rate SWC on how well they :

	Excellent	Good	Average	Below Average	Poor	I am not in a position to judge
1) Provide timely response to questions and requests	5	4	3	2	1	0
2) Meet due dates	5	4	3	2	1	0
3) Have spirit of cooperation	5	4	3	2	1	0
4) Have subject matter expertise	5	4	3	2	1	0
5) Provide clear written communication	5	4	3	2	1	0
6) Make themselves easier to work with	5	4	3	2	1	0
7) Provide clear verbal communication	5	4	3	2	1	0
8) Initiate and approve changes to improve the quality of their products/services	5	4	3	2	1	0

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ε

Μικρό ερωτηματολόγιο (satisfaction barometer)

Κατατάξτε τις παρακάτω προτάσεις σύμφωνα με την αξιολόγηση που έχετε σχετικά με την ποιότητα των υπηρεσιών που σας προσφέρει η εταιρεία μας.

Ποσοστό	Πολύ καλή	Καλή	Μηδαμική	Κακή	Πολύ κακή
1.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ΕΠΙΣΤΡΟΦΗ

ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗ

	Συμφωνά απολύτως	Συμφωνά εν μέρει	Ούτε συμφωνά ούτε διαφωνά	Διαφωνά εν μέρει	Διαφωνά απολύτως
1) Έχω τις ευκαιρίες που χρειάζομαι για να αποκτήσω τα απαιτούμενα για την εργασία μου προϊόντα.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Σαφείς στόχοι τείθονται για την εργασία μου και την προσωπική μου ανάπτυξη, μετά από συζήτηση και συμφωνία με τον άμεσο προϊστάμενό μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Ο άμεσος προϊστάμενός μου, μου μιλάει συστηματικά για την απόδοσή μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) Μου είναι γνωστό πως αξιολογείται η προσωπική μου εργασιακή απόδοση.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) Μέσω της προσωπικής μου δέσμευσης και προσπάθειας, μπορώ να επηρεάσω θετικά την αμοιβή μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6) Οι στόχοι μου έχουν οριστεί έτσι ώστε να είναι ξεκάθαρη η συμβολή μου σε επίπεδο τμήματος και εταιρείας.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7) Μου είναι γνωστό, πόσο ευχαριστημένοι είναι οι πελάτες με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που το SWC προσφέρει.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ΑΠΟΣΤΟΛΗ

ΑΚΥΡΩΣΗ

Περιγραφή των κριτηρίων του μοντέλου EFQM

Ποιότητα

Παρέχει στους ενδιαφερόμετους Διακρίνειται στην επίτευξη της υφιστάμενης και επίτευξης νέων προορίων ως προς την ανταπόκριση για μακροχρόνια στόχους. Εξισορροπεί τους πόρους και την επένδυση σε ανθρώπινο και οικονομικό, και υφιστάμενα προγράμματα στα να διασφαλίζει τη βελτιστοποίηση οφέλους του οργανισμού προτεραιότητα και αποτελέσματα.

Υπερσυνείδηση

Τα κριτήρια (EFQM) εστιάζει σε παροχή προγράμματα προτεραιότητα που παρέχουν πληροφορίες και να είναι αποτελεσματική στη βάση τη διεύθυνση και οι άλλες πληροφορίες.

α. Αναπτύσσονται τα κριτήρια ως ένα κομμάτι της οργάνωσης και αποτελούν παράδειγμα για την προώθηση της αριστείας - ουσιαστικά.

β. Διακρίνεται προτεραιότητα σε να διασφαλιστεί ότι οι πληροφορίες που είναι απαραίτητα αναπτύσσονται, υφιστάμενα και συνεχώς βελτιώνονται.

γ. Διακρίνεται υφιστάμενα και αποτελεσματική σε διεύθυνση προτεραιότητα, όπως είναι υφιστάμενα προγράμματα, και υφιστάμενα προγράμματα και υφιστάμενα προγράμματα.

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΩΝ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΕΦQM

Ηγεσία (κριτήριο 1)

Ορισμός

Πως οι ηγέτες αναπτύσσουν και διευκολύνουν την επίτευξη της αποστολής και του οράματος, αναπτύσσουν τις αξίες που απαιτούνται για μακροχρόνια επιτυχία και τις υλοποιούν μέσω των κατάλληλων ενεργειών και συμπεριφορών, και εμπλέκονται προσωπικά στο να διασφαλιστεί ότι το διοικητικό σύστημα του οργανισμού αναπτύσσεται και υλοποιείται.

Υποκριτήρια

Το κριτήριο Ηγεσία καλύπτει τα παρακάτω τέσσερα υποκριτήρια που πρέπει να εξετασθούν και τα οποία αναφέρονται στο πως τα στελέχη και οι άλλοι επικεφαλείς :

α. Αναπτύσσουν την αποστολή, το όραμα και τις αξίες και αποτελούν παράδειγμα για την κουλτούρα της τελειότητας - αριστείας.

β. Εμπλέκονται προσωπικά στο να διασφαλιστεί ότι το διοικητικό σύστημα του οργανισμού αναπτύσσεται, υλοποιείται και συνεχώς βελτιώνεται.

γ. Συνεργάζονται, εμπλέκονται και έρχονται σε επαφή με πελάτες, προμηθευτές, άλλους εξωτερικούς οργανισμούς και γενικά με αντιπρόσωπους του κοινωνικού συνόλου.

δ. Παρακινούν, υποστηρίζουν, αναγνωρίζουν και εκτιμούν τις προσπάθειες και τις επιδόσεις του προσωπικού και όλων όσων έρχονται σε επαφή με τον οργανισμό, γενικότερα.

Στρατηγική και Σχεδιασμός (κριτήριο 2)

Ορισμός

Πως ο οργανισμός υλοποιεί την αποστολή και το όραμά του μέσω μίας ξεκάθαρης, προσανατολισμένης στους επωφελούμενους του οργανισμού (stakeholders) , στρατηγικής, υποστηριζόμενης από σχετικές πολιτικές, πλάνα, αντικειμενικούς στόχους και διεργασίες.

Υποκριτήρια

Το κριτήριο Στρατηγική και Σχεδιασμός καλύπτει τα παρακάτω πέντε υποκριτήρια που πρέπει να εξετασθούν και τα οποία αναφέρονται στο πως η Στρατηγική και ο Σχεδιασμός :

α. Βασίζονται στις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες και προσδοκίες των επωφελούμενων του οργανισμού (stakeholders).

β. Βασίζονται σε πληροφορίες που προέρχονται από δραστηριότητες μέτρησης απόδοσης, έρευνας, μάθησης και δημιουργικότητας.

γ. Αναπτύσσονται, επανεξετάζονται και ενημερώνονται

δ. Εφαρμόζονται μέσω ενός πλαισίου κρίσιμων διεργασιών

ε. Γίνονται γνωστές και υλοποιούνται

Ανθρώπινο Δυναμικό (κριτήριο 3)

Ορισμός

Πως ο οργανισμός διαχειρίζεται, αναπτύσσει και απελευθερώνει τη γνώση και το πλήρες δυναμικό των εργαζομένων του σε επίπεδο ατομικό, ομαδικό και επιχειρησιακό, σε όλο τον οργανισμό, και σχεδιάζει αυτές τις δραστηριότητες με σκοπό να υποστηρίξει τη στρατηγική και το σχεδιασμό του και την αποτελεσματική λειτουργία των διεργασιών του

Υποκριτήρια

Το κριτήριο Ανθρώπινο Δυναμικό καλύπτει τα παρακάτω πέντε υποκριτήρια που πρέπει να εξετασθούν και τα οποία αναφέρονται στο πως :

α. Οι πόροι του Ανθρώπινου Δυναμικού σχεδιάζονται, διαχειρίζονται και βελτιώνονται.

β. Οι γνώσεις και οι ικανότητες του Ανθρώπινου Δυναμικού αναγνωρίζονται, αναπτύσσονται και συντηρούνται.

γ. Το Ανθρώπινο Δυναμικό εμπλέκεται και ενδυναμώνεται.

δ. Υπάρχει διάλογος μεταξύ του οργανισμού και του Ανθρώπινου Δυναμικού του.

ε. Το Ανθρώπινο Δυναμικό επιβραβεύεται, αναγνωρίζεται και του παρέχεται φροντίδα.

Συνεργασίες και πόροι (κριτήριο 4)

Ορισμός

Πως ο οργανισμός σχεδιάζει και διαχειρίζεται τις εξωτερικές του συνεργασίες και τους εσωτερικούς του πόρους με σκοπό να υποστηρίξει τη στρατηγική και το σχεδιασμό του και την αποτελεσματική λειτουργία των διεργασιών του.

Υποκριτήρια

Το κριτήριο Συνεργασίες και Πόροι καλύπτει τα παρακάτω πέντε υποκριτήρια που πρέπει να εξετασθούν και τα οποία αναφέρονται στο πως διαχειρίζονται:

α. Οι εξωτερικές συνεργασίες.

β. Τα χρηματοοικονομικά.

γ. Τα κτίρια, ο εξοπλισμός και τα υλικά.

δ. Η τεχνολογία.

ε. Η πληροφορία και η γνώση.

Διεργασίες (κριτήριο 5)

Ορισμός

Πως ο οργανισμός σχεδιάζει, διαχειρίζεται και βελτιώνει τις διεργασίες του με σκοπό να υποστηρίξει τη στρατηγική και το σχεδιασμό και να ικανοποιήσει πλήρως, και να δημιουργήσει αυξανόμενη αξία για τους πελάτες και τους άλλους επωφελούμενους του οργανισμού.

Υποκριτήρια

Το κριτήριο Διεργασίες καλύπτει τα παρακάτω πέντε υποκριτήρια που πρέπει να εξετασθούν και τα οποία αναφέρονται στο πως :

α. Οι Διεργασίες σχεδιάζονται και διαχειρίζονται με συστηματικό τρόπο.

β. Οι διεργασίες βελτιώνονται, ανάλογα με τις ανάγκες, μέσω της καινοτομίας με σκοπό την πλήρη ικανοποίηση και τη δημιουργία αυξανόμενης αξίας για τους πελάτες και τους άλλους επωφελούμενους του οργανισμού.

γ. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες σχεδιάζονται και αναπτύσσονται με βάση τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών.

δ. Τα Προϊόντα και οι Υπηρεσίες παράγονται, διανέμονται και υποστηρίζονται.

ε. Οι σχέσεις με τους πελάτες διαχειρίζονται και αναπτύσσονται.

Αποτελέσματα όσον αφορά τους πελάτες (κριτήριο 6)

Ορισμός

Τι αποτελέσματα επιτυγχάνει ο οργανισμός σχετικά με τους εξωτερικούς του πελάτες.

Υποκριτήρια

Το κριτήριο Αποτελέσματα όσον αφορά τους Πελάτες καλύπτει τα παρακάτω δύο υποκριτήρια που πρέπει να εξετασθούν.

α. Μετρήσεις αντίληψης

Αυτές οι μετρήσεις αφορούν την εντύπωση και την εικόνα που έχουν οι πελάτες για τον οργανισμό (οι οποίες προέρχονται, για παράδειγμα, από έρευνες πελατών, ομάδες εστίασης (focus groups), βαθμολογήσεις του κλάδου, παράπονα, και ευχαριστίες). Ανάλογα με τη φύση και το σκοπό του οργανισμού, οι μετρήσεις για την αντίληψη του πελάτη μπορεί να περιλαμβάνουν κάποια από τα σχετιζόμενα με τα παρακάτω :

- ο Συνολική εικόνα του οργανισμού

- Προσβασιμότητα
- Επικοινωνία
- Ευελιξία
- Προληπτική συμπεριφορά
- Ανταπόκριση

- ο Προϊόντα και Υπηρεσίες

- Ποιότητα
- Αξία
- Αξιοπιστία
- Καινοτομικό σχεδιασμό
- Παράδοση
- Περιβαλλοντικό προφίλ

- Πωλήσεις και υποστήριξη μετά την πώληση
 - Ικανότητες και συμπεριφορά των εργαζομένων
 - Συμβουλές και υποστήριξη
 - Εγχειρίδια για τους πελάτες και τεχνική τεκμηρίωση
 - Χειρισμός παραπόνων
 - Εκπαίδευση των πελατών για το προϊόν
 - Χρόνος ανταπόκρισης
 - Τεχνική υποστήριξη
 - Παροχή εγγυήσεων

- Καταναλωτική πίστη
 - Πρόθεση επαναγοράς
 - Διάθεση για αγορά άλλων προϊόντων και υπηρεσιών από τον οργανισμό
 - Διάθεση να προτείνουν τον οργανισμό σε τρίτους

β. Δείκτες Απόδοσης

Αυτές οι μετρήσεις είναι εσωτερικές και χρησιμοποιούνται από τον οργανισμό με σκοπό την παρακολούθηση, κατανόηση, πρόβλεψη και βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού και την πρόβλεψη της εντύπωσης που έχουν οι πελάτες του. Ανάλογα με τη φύση και το σκοπό του οργανισμού, οι δείκτες απόδοσης μπορεί να περιλαμβάνουν κάποια από τα σχετιζόμενα με τα παρακάτω :

- Γενική εικόνα
 - Αριθμός βραβείων και επαίνων
 - Άρθρα και δημοσιεύσεις στον τύπο
- Προϊόντα και υπηρεσίες
 - Ανταγωνιστικότητα
 - Ποσοστά ελαττωματικών προϊόντων, λαθών και απορρίψεων
 - Παροχές εγγυήσεων
 - Παράπονα
 - Δείκτες logistics
 - Κύκλος ζωής προϊόντων
 - Καινοτομία στο σχεδιασμό
 - Χρόνος εισόδου των προϊόντων ή των υπηρεσιών στην αγορά
- Πωλήσεις και υποστήριξη μετά την πώληση
 - Ζήτηση για εκπαίδευση
 - Χειρισμός παραπόνων
 - Δείκτες ανταπόκρισης
- Καταναλωτική πίστη

- Χρονική διάρκεια σχέσεων με τους πελάτες
- Αποτελεσματικές συστάσεις
- Συχνότητα και αξία παραγγελιών
- Αξία διάρκειας ζωής (life time value)
- Μεριδία αγοράς
- Αριθμός παραπόνων και ευχαριστιών
- Καινούργιες συμφωνίες / χαμένες συμφωνίες
- Διατήρηση ήδη υπαρχόντων Πελατών

Αποτελέσματα όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό (κριτήριο 7)

Ορισμός

Τι αποτελέσματα επιτυγχάνει ο οργανισμός σχετικά με το Ανθρώπινο Δυναμικό του.

Υποκριτήρια

Το κριτήριο Αποτελέσματα όσον αφορά το Ανθρώπινο Δυναμικό καλύπτει τα παρακάτω δύο υποκριτήρια που πρέπει να εξετασθούν.

α. Μετρήσεις αντίληψης

Αυτές οι μετρήσεις αφορούν την εντύπωση και την εικόνα που έχει το προσωπικό για τον οργανισμό (οι οποίες προέρχονται, για παράδειγμα, από έρευνες προσωπικού, ομάδες εστίασης (focus groups), συνεντεύξεις, εκτιμήσεις). Οι μετρήσεις για την αντίληψη του προσωπικού μπορεί να περιλαμβάνουν κάποια από τα σχετιζόμενα με τα παρακάτω :

ο Παρακίνηση – κίνητρα

- Ανάπτυξη καριέρας
- Επικοινωνία
- Ενδυνάμωση
- Ίσες ευκαιρίες
- Εμπλοκή
- Ηγεσία
- Ευκαιρίες για μάθηση και για επιτεύγματα
- Αναγνώριση
- Θέσπιση στόχων και εκτίμηση
- Οι αξίες, η αποστολή, το όραμα, η στρατηγική και οι πολιτικές του οργανισμού
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη

ο Ικανοποίηση

- Διοίκηση οργανισμού
- Συνθήκες εργασίας
- Διευκολύνσεις και υπηρεσίες

- Συνθήκες ασφάλειας και υγιεινής
- Ασφάλεια εργασίας
- Μισθοί και παροχές
- Ισότιμες σχέσεις
- Διαχείριση αλλαγής
- Η περιβαλλοντική πολιτική του οργανισμού και οι επιπτώσεις της
- Ο ρόλος του οργανισμού στο κοινωνικό σύνολο
- Περιβάλλον εργασίας

β. Δείκτες Απόδοσης

Αυτές οι μετρήσεις είναι εσωτερικές και χρησιμοποιούνται από τον οργανισμό με σκοπό την παρακολούθηση, κατανόηση, πρόβλεψη και βελτίωση της απόδοσης του προσωπικού του οργανισμού και την πρόβλεψη της εντύπωσης που έχει το προσωπικό. Ανάλογα με τη φύση και το σκοπό του οργανισμού, οι δείκτες απόδοσης μπορεί να περιλαμβάνουν κάποια από τα σχετιζόμενα με τα παρακάτω :

- ο Επιτεύγματα
 - Απαιτήσεις για δεξιότητες-ικανότητες σε σύγκριση με τις διαθέσιμες από το προσωπικό ικανότητες-δεξιότητες
 - Παραγωγικότητα
 - Λόγοι επιτυχίας εκπαίδευσης και ανάπτυξης για την εκπλήρωση των στόχων
- ο Παρακίνηση και Εμπλοκή

- Συμμετοχή σε ομάδες βελτίωσης
- Συμμετοχή σε σχήματα δημιουργίας προτάσεων
- Επίπεδα εκπαίδευσης και ανάπτυξης
- Μετρήσιμα οφέλη ομαδικής εργασίας
- Αναγνώριση ατόμων και ομάδων
- Ανταπόκριση στις έρευνες προσωπικού

ο Ικανοποίηση

- Επίπεδα απουσιών και ασθενειών
- Επίπεδα ατυχημάτων
- Παράπονα
- Τάσεις προσλήψεων
- Ταχύτητα εναλλαγής προσωπικού
- Απεργίες
- Χρήση παροχών
- Χρήση των παρεχόμενων από τον οργανισμό διευκολύνσεων (ψυχαγωγικών κλπ.)

ο Υπηρεσίες που παρέχονται στους εργαζόμενους του οργανισμού

- Ακρίβεια της διοίκησης προσωπικού
- Αποτελεσματικότητα επικοινωνίας

- Ταχύτητα απόκρισης στα αιτήματα
- Αξιολόγηση της εκπαίδευσης

Αποτελέσματα όσον αφορά την κοινωνία (κριτήριο 8)

Ορισμός

Τι αποτελέσματα επιτυγχάνει ο οργανισμός σχετικά τις υποχρεώσεις του ως προς το τοπικό, εθνικό και διεθνές κοινωνικό σύνολο.

Υποκριτήρια

Το κριτήριο Αποτελέσματα όσον αφορά την Κοινωνία καλύπτει τα παρακάτω δύο υποκριτήρια που πρέπει να εξετασθούν.

α. Μετρήσεις αντίληψης

Αυτές οι μετρήσεις αφορούν την εντύπωση και την εικόνα που έχει το κοινωνικό σύνολο για τον οργανισμό (οι οποίες προέρχονται, για παράδειγμα, από έρευνες, αναφορές, δημόσιες συναντήσεις, κυβερνητικές αρχές). Ανάλογα με τη φύση και το σκοπό του οργανισμού οι μετρήσεις για την αντίληψη του κοινωνικού συνόλου μπορεί να περιλαμβάνουν κάποια από τα σχετιζόμενα με τα παρακάτω :

- Επίδοση ως υπεύθυνου πολίτη.
- Συμμετοχή στις τοπικές κοινωνίες στις οποίες δραστηριοποιείται.

- Δραστηριότητες για τη μείωση και την πρόληψη ενοχλήσεων και παρενεργειών από τις λειτουργίες του ή/και από τον κύκλο ζωής των προϊόντων του.
- Αναφορές σχετικές με δραστηριότητες που βοηθούν στη διατήρηση και στην μη σπατάλη πόρων.

β. Δείκτες Απόδοσης

Αυτές οι μετρήσεις είναι εσωτερικές και χρησιμοποιούνται από τον οργανισμό με σκοπό την παρακολούθηση, κατανόηση, πρόβλεψη και βελτίωση της απόδοσης του προσωπικού του οργανισμού και την αποτύπωση και κατανόηση της εντύπωσης που έχει το κοινωνικό σύνολο για τον οργανισμό.

Ανάλογα με τη φύση και το σκοπό του οργανισμού, οι δείκτες απόδοσης μπορεί να περιλαμβάνουν κάποια από τα σχετιζόμενα με αυτά που αναφέρθηκαν στο α. υποκρίτήριο και κάποια άλλα επιπλέον, όπως βράβεια και διακρίσεις, δημοσιεύματα στον τύπο κ.α.

Κρίσιμα αποτελέσματα απόδοσης (κριτήριο 9)

Ορισμός

Τι αποτελέσματα επιτυγχάνει ο οργανισμός σε σχέση με την προγραμματισμένη του απόδοση.

Υποκριτήρια

Το κριτήριο Αποτελέσματα Απόδοσης καλύπτει τα παρακάτω δύο υποκριτήρια που πρέπει να εξετασθούν.

α. Κρίσιμα Αποτελέσματα απόδοσης

Αυτές οι μετρήσεις αφορούν τα κρίσιμα αποτελέσματα που έχουν προγραμματισθεί από τον οργανισμό και τα οποία, ανάλογα με τη φύση και το σκοπό του οργανισμού μπορεί να περιλαμβάνουν κάποια από τα σχετιζόμενα με τα παρακάτω :

- Χρηματοοικονομικά μεγέθη των επιδόσεων του οργανισμού.
- Πρόσθετα μεγέθη σχετικά με τις επιδόσεις του οργανισμού.

β. Κρίσιμοι Δείκτες απόδοσης

Αυτές οι μετρήσεις είναι λειτουργικές και χρησιμοποιούνται από τον οργανισμό με σκοπό την παρακολούθηση, κατανόηση, πρόβλεψη και βελτίωση των κρίσιμων αποτελεσμάτων απόδοσής του. . Ανάλογα με τη φύση και το σκοπό του οργανισμού, οι δείκτες απόδοσης μπορεί να περιλαμβάνουν κάποια από τα παρακάτω :

- Διεργασίες
- Εξωτερικοί πόροι, συμπεριλαμβανομένων των συνεργασιών
- Χρηματοοικονομικά

- Κτίρια, Εξοπλισμός, και Υλικά
- Τεχνολογία
- Πληροφόρηση και Γνώση