

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ (ΜΒΑ – ΤQΜ)

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΔΥΤΙΚΗ ΚΑΙ ΙΑΠΩΝΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ
ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΤΕΛΕΙΟΤΗΤΑ**

ΓΚΟΛΦΩ Ι. ΜΑΡΚΟΓΙΑΝΝΑΚΗ

Πτυχιούχος Δημόσιας Διοίκησης Παντείου Πανεπιστημίου

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2003

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Γεώργιο Μποχώρη για τις πολύτιμες συμβουλές, την καθοδήγηση και τη συμπαράστασή του, μέσα σε ένα άριστο φιλικό κλίμα συνεργασίας, καθ' όλη τη διάρκεια συγγραφής της παρούσας εργασίας. Επίσης τους καθηγητές μου στο πανεπιστήμιο Linköping της Σουηδίας, κ.κ. Jens J. Dahlgaard και Su Mi Park Dahlgaard για τη γνώση, και τη βοήθεια σε έντυπο πληροφοριακό υλικό, απαραίτητο για την εκπόνηση αυτής της εργασίας. Τέλος, ευχαριστώ τους κκ. Παναγιώτη Βοριά, προϊστάμενο της Διεύθυνσης Ποιότητας ΟΤΕ, και Δημήτριο Ζαμάνη, προϊστάμενο του τμήματος Σχεδιασμού Ολικής Διαχείρισης Ποιότητας ΟΤΕ, για την ευγενή υποστήριξή τους, με τη διάθεση περιοδικών σχετικών με την ποιότητα, για την ολοκλήρωση της εργασίας μου.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	I
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
1.1. ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΚΑΙ ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	1
1.2. Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗ ΔΥΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΙΑΠΩΝΙΑ	2
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΒΡΑΒΕΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	6
2.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	6
2.2. ΕΠΙΠΕΔΑ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ	8
2.2.1. ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΡΙΣΤΕΙΑ ("COMMITTED TO EXCELLENCE")	8
2.2.2. ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΡΙΣΤΕΙΑ ("RECOGNIZED FOR EXCELLENCE")	9
2.2.3. ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΒΡΑΒΕΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ("EUROPEAN QUALITY AWARD")	10
2.3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΤΕΛΕΙΟΤΗΤΑΣ EFQM11	
2.3.1. Η ΑΝΑΓΚΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ	11
2.3.2. ΟΙ ΘΕΜΕΛΙΩΔΕΙΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΗΣ ΤΕΛΕΙΟΤΗΤΑΣ	12
2.3.3. Η ΛΟΓΙΚΗ R.A.D.A.R.	14
2.3.3.1. Η ΚΑΡΤΑ RADAR	15
2.3.3.2. Η ΚΑΡΤΑ PATHFINDER	16
2.3.4. ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΚΑΙ Η ΒΑΡΥΤΗΤΑ ΤΟΥΣ	17
2.3.4.1. ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ	18
2.3.4.2. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	21
2.3.5. ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ	23
2.3.5.1. ΟΙ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΒΑΡΥΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΚΑΙ ΟΙ ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	23
2.3.5.2. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ	25

2.4. ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ-ΕΙΣΑΓΩΓΗ	26
2.4.1. Η ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΓΕΝΙΚΑ	27
2.4.1.1. ΟΡΟΛΟΓΙΑ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	27
2.4.1.2. ΟΡΙΣΜΟΣ	28
2.4.1.3. ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	29
2.4.1.4. ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΣ ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΣΤΟΧΟΙ	30
2.4.1.5. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ	31
2.4.1.6. Η ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΩΣ ΚΟΜΜΑΤΙ ΤΟΥ ΚΥΚΛΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΕ-ΚΑΝΕ-ΕΛΕΓΞΕ-ΔΡΑΣΕ (ΣΚΕΔ)	32
2.4.1.7. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	33
2.4.2. Η ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟ ΒΡΑΒΕΙΟ ΕΦΑ ΤΟΥ ΕΦQM	34
2.4.2.1. ΟΡΙΣΜΟΣ, ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΛΟΓΟΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ	34
2.4.2.2 ΣΤΑΔΙΑ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	35
2.4.2.3. ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	39
2.4.2.4. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΕΦQM	43
2.4.2.5. ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ	44
2.4.2.5.1. Η ΠΑΓΙΔΑ ΤΩΝ 300 ΒΑΘΜΩΝ	44
2.4.2.5.2. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΣΕ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	47
2.4.2.5.3. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΜΕ ΠΟΛΛΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (“MATRIX ORGANIZATIONS”)	47
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΦΑ	50
3.1. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	50
3.2. ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	56
3.3 ΕΜΠΕΙΡΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΑΠΟ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΕΦQM ΚΑΙ/Ή ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΟΥΣ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΓΙΑ ΤΟ ΕΥΡΩΠΑΙΚΟ ΒΡΑΒΕΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	58

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΑΝΤΙΠΑΡΑΘΕΣΗΣ ΤΩΝ ΘΕΩΡΗΤΙΚΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΕΜΠΕΙΡΙΩΝ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	105
4.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	105
4.2. ΑΝΤΙΠΑΡΑΘΕΣΗ ΘΕΩΡΗΤΙΚΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΜΠΕΙΡΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	105
4.3. ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ	135
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΜΟΝΤΕΛΟΥ DAHLGAARD ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΞΕΤΑΣΗ ΤΟΥ ΦΟΒΟΥ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΤΡΙΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ	141
5.1. ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΤΕΛΕΙΟΤΗΤΑΣ DAHLGAARD	141
5.2.1. ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΤΟΥ ΒΙΒΛΙΟΥ “DRIVING FEAR OUT OF THE WORKPLACE”, JOSSEY-BASS PUBLISHERS, 1991 ΤΩΝ KATHLEEN D. RYAN ΚΑΙ DANIEL K. OESTREICH	145
5.2.2. ΑΝΑΛΥΣΗ	160
5.3.1. ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΤΟΥ ΒΙΒΛΙΟΥ “PROFIT BEYOND MEASURE”, THE FREE PRESS, 2000 ΤΩΝ H. THOMAS JOHNSON ΚΑΙ ANDERS BRÖMS	165
5.3.2. ΑΝΑΛΥΣΗ	181
5.4. ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΔΥΟ ΒΙΒΛΙΩΝ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΚΤΑΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΤΕΛΕΙΟΤΗΤΑΣ	187
5.5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ: ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΤΕΛΕΙΟΤΗΤΑΣ	137
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΔΥΟ ΜΟΝΤΕΛΩΝ ΚΑΙ ΤΕΛΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	208
6.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	208
6.2. ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΟΝΤΕΛΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΤΕΛΕΙΟΤΗΤΑΣ	208
6.3. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΔΟΠ ΚΑΙ ΤΗΝ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΒΕΛΤΙΩΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	211
6.4. ΤΕΛΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΩΦΕΛΙΜΟΤΗΤΑ ΤΩΝ	

ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ	213
6.5. ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΑ ΘΕΜΑΤΑ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ	215
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	216

ΔΥΤΙΚΗ ΚΑΙ ΙΑΠΩΝΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΤΕΛΕΙΟΤΗΤΑ

Σημαντικοί όροι: αυτοαξιολόγηση, επιχειρηματική τελειότητα, μέτρηση, σύγκριση απόδοσης, διαρκής βελτίωση, ενδυνάμωση προσωπικού, ποιότητα στον άνθρωπο και τον οργανισμό.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Παρακολουθώντας την εξελικτική πορεία της ποιότητας διακρίνονται διαφορές στην αντιμετώπιση βασικών αρχών ανάμεσα στις χώρες της Δύσης και την Ιαπωνία. Το τελευταίο στάδιο στην εξέλιξή της είναι η επιχειρηματική τελειότητα, η οποία επιδιώκεται από τις εταιρείες στις μέρες μας ως απάντηση στον ισχυρό ανταγωνισμό και τις αυξημένες απαιτήσεις των πελατών. Σε αυτήν την εργασία επιχειρείται η παρουσίαση της δυτικής και ιαπωνικής σκέψης, και εξετάζεται η δυνατότητα συνδυασμού τους στην προσπάθεια για εύρυθμη λειτουργία των οργανισμών. Για την πραγματοποίηση του εγχειρήματος επιλέχθηκαν τα μοντέλα επιχειρηματικής τελειότητας EFQM και Dahlgaard. Η επιλογή των μοντέλων έγινε ώστε να μπορεί να υπάρξει αλληλοσυμπλήρωση στο περιεχόμενό τους και αυτός είναι και ο μόνος λόγος σύγκρισής τους. Το μοντέλο EFQM δημιουργήθηκε αρκετά χρόνια πριν από το μοντέλο Dahlgaard και έχει ήδη εφαρμοστεί σε αντίθεση με το δεύτερο, γεγονός που θα απέτρεπε τη σύγκριση για διαφορετικό λόγο.

Το πρώτο κεφάλαιο της εργασίας είναι εισαγωγικό. Αναφέρεται ο σκοπός και το αντικείμενο της ανάλυσης και παρουσιάζεται η διαφορετική προσέγγιση της Δύσης και της Ιαπωνίας στην ποιότητα και η συμβολή και των δύο στη διαμόρφωση των σημερινών αρχών.

Στο δεύτερο κεφάλαιο περιγράφεται το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας, το μοντέλο EFQM στο οποίο αυτό βασίζεται, και επεξηγείται η έννοια της αυτοαξιολόγησης και η σημασία της για τους οργανισμούς.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναπτύσσονται τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του βραβείου όπως αυτά περιγράφονται σε σχετικά άρθρα, και παρατίθενται εμπειρίες επιχειρήσεων από τη χρήση του μοντέλου και/ή τη συμμετοχή τους στη διαδικασία για το βραβείο.

Στο τέταρτο κεφάλαιο αντιπαραβάλλονται οι θεωρητικές υποθέσεις και οι εμπειρίες των επιχειρήσεων και προκύπτουν συμπεράσματα σχετικά με την ωφελιμότητα του βραβείου και τις τυχόν ελλείψεις του.

Στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται περιγραφή του μοντέλου επιχειρηματικής τελειότητας Dahlgaard (Park Dahlgaard Su Mi, Dahlgaard Jens J.) και αναζητούνται παραδείγματα εφαρμογής των εργαλείων και παραγόντων (4P) του με τη χρησιμοποίηση δύο βιβλίων, του “Driving fear out of the workplace”, Jossey-Bass Publishers, 1991 των Kathleen D. Ryan και Daniel K. Oestreich, και του “Profit Beyond Measure”, The Free Press, 2000, των H. Thomas Johnson και Anders Bröms. Σημειώνεται ότι πρόκειται για περιορισμένη έρευνα και γι’ αυτό το λόγο δεν αποκλείεται η ύπαρξη και άλλων εφαρμογών.

Το έκτο κεφάλαιο περιλαμβάνει τη σύγκριση των δύο μοντέλων και τα τελικά συμπεράσματα για την ωφελιμότητα του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας. Επίσης τον εντοπισμό των περιοχών που θα μπορούσαν να υπάρξουν βελτιώσεις, όπως αυτές προέκυψαν από τη σύγκριση των δύο μοντέλων αλλά και τα στοιχεία που εμφανίστηκαν ως μειονεκτήματα στα συμπεράσματα του τέταρτου κεφαλαίου, και την πρόταση μεθόδων για την πραγματοποίηση αυτών των βελτιώσεων με τη συμβολή του μοντέλου Dahlgaard.

Όπως προκύπτει τελικά από την παραπάνω ανάλυση, ο συνδυασμός των δύο μοντέλων παρέχει ένα πλαίσιο για τη δημιουργία ενός ποιοτικού οργανισμού, η λειτουργία του οποίου συνεπάγεται την ικανοποίηση του προσωπικού, των πελατών, των ενδιαφερομένων για τα οικονομικά αποτελέσματα, της κοινωνίας. Ο αρμονικός συνδυασμός της εξέχουσας πρακτικής στη διοίκηση του οργανισμού και την επίτευξη αριθμητικών αποτελεσμάτων (ικανοποίηση συμφεροντούχων), καθιστούν εφικτή την προσέγγιση της επιχειρηματικής τελειότητας και τη μακροχρόνια επιτυχία του οργανισμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1. ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΚΑΙ ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η επιχειρηματική τελειότητα είναι ένα θέμα που απασχολεί πολλές επιχειρήσεις στις μέρες μας. Αποτελεί το τελευταίο στάδιο στην εξελικτική πορεία της ποιότητας και είναι ταυτόσημη με την εύρυθμη λειτουργία της επιχειρήσεως και την ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τα τελευταία χρόνια έχουν αναπτυχθεί πολλά διαφορετικά μοντέλα επιχειρηματικής τελειότητας κυρίως στα πλαίσια εθνικών και τοπικών βραβείων. Η αυτοαξιολόγηση με βάση τα μοντέλα αυτά βοηθά στη συνολική θεώρηση των λειτουργιών και κατευθύνει τη βελτιωτική δράση. Οι νικήτριες εταιρείες αποτελούν πρότυπα προς μίμηση για τις υπόλοιπες. Και στη χώρα μας γίνονται προσπάθειες από εταιρείες για τη διάκρισή τους στο Ευρωπαϊκό Βραβείο ποιότητας, την κατάκτηση της επιχειρηματικής τελειότητας, και τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητάς τους έναντι των εταιρειών στις υπόλοιπες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Παρόλο που η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σαν φιλοσοφία διοίκησης έχει οδηγήσει σε σημαντικές βελτιώσεις σύμφωνα με μαρτυρίες των ίδιων των επιχειρήσεων, έχουν αναφερθεί και περιπτώσεις στις οποίες δεν επιτεύχθηκαν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα (Macleod, Baxter, 2001). Για το φαινόμενο αυτό έχουν δοθεί διαφορετικές εξηγήσεις ανάμεσα στις οποίες ήταν ότι η ποιότητα δεν είχε αναπτυχθεί οργανικά (Macleod, Baxter, 2001), είτε ότι δεν υπήρξε κατανόηση της σημασίας του ανθρώπινου παράγοντα (Park Dahlgaard, 2001). Ενώ η πρώτη εξήγηση αναφέρεται στην ύπαρξη μιας δομημένης προσέγγισης, η δεύτερη παραπέμπει σε βασική αρχή της ποιότητας που είναι σύμφωνη με την ιαπωνική σκέψη. Επιπλέον ειδικά για τα βραβεία ποιότητας έχει διατυπωθεί η ύπαρξη του κινδύνου επικέντρωσης στη διάκριση της εταιρείας και όχι στην αυτοαξιολόγηση για διαρκή βελτίωση (Conti, 2001).

Αντικείμενο της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση της δυτικής και ιαπωνικής προσέγγισης για την επίτευξη της επιχειρηματικής τελειότητας. Στις επόμενες

σελίδες θα παρουσιαστούν δύο μοντέλα επιχειρηματικής τελειότητας: το μοντέλο EFQM (Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας) και το μοντέλο Dahlgaard (Park Dahlgaard Su Mi, Dahlgaard Jens J). Το πρώτο έχει αναπτυχθεί από ευρωπαϊκό οργανισμό, ενώ το δεύτερο είναι σύμφωνο με τις αρχές του ιαπωνικού στυλ διοικήσεως. Λαμβάνοντας υπόψη τις διεθνείς εξελίξεις και την κριτική για τη ΔΟΠ, σκοπός της ανάλυσης είναι η εξέταση αρχικά κατά πόσο η συμμετοχή στη διαδικασία για το Ευρωπαϊκό βραβείο Ποιότητας μπορεί να αποδώσει οφέλη στην ανάπτυξη της ΔΟΠ και στις επιχειρήσεις γενικότερα, και στη συνέχεια τη σύγκριση των δύο μοντέλων και την αναζήτηση προτάσεων σχετικά με την καλύτερη πρακτική των επιχειρήσεων.

1.2. Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗ ΔΥΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΙΑΠΩΝΙΑ

Συγκρίνοντας τη σταδιακή εξέλιξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στην Ιαπωνία και τις ΗΠΑ, παρατηρούνται αξιοπρόσεχτες διαφορές (Park Dahlgaard, Hellgren, Bergman, 2001). Ο όρος εισήχθηκε για πρώτη φορά από τον A. V. Feigenbaum από τις Ηνωμένες Πολιτείες το δεύτερο μισό της δεκαετίας του 1980, ενώ υπήρχε ήδη ο ιαπωνικός όρος έλεγχος ποιότητας σε όλη την εταιρεία (“company wide quality control”). Παρόλο που η ποιότητα αποτελούσε προτεραιότητα των ανθρώπων στην Ιαπωνία τα πρώτα χρόνια μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, στις Ηνωμένες Πολιτείες εκδηλώθηκε έντονο ενδιαφέρον μόλις τη δεκαετία του '80. Μεγάλοι guru της ποιότητας, όπως ο Juran και ο Deming, ήταν πολίτες των Ηνωμένων Πολιτειών. Και οι δύο ταξίδεψαν στην Ιαπωνία όπου δίδαξαν τις αρχές της ποιότητας. Τρεις δεκαετίες αργότερα μανάτζερς από τις ΗΠΑ επιδίωξαν να ενημερωθούν για την καινούργια φιλοσοφία διοίκησης και στα μέσα του 1980 οι αρχές της ΔΟΠ δημοσιεύτηκαν (Besterfield, 2001). Οι Park Dahlgaard, Hellgren, Bergman αποκαλούν την περίοδο από τα μέσα του 1980 ως τις αρχές του 1990 «χρυσή περίοδο των συγγραμμάτων για την ποιότητα». Εκτός από κάποια άρθρα των πρωτεργατών όπως του Deming, του Juran, του Crosby, η πλειοψηφία των συγγραμμάτων για την ποιότητα δημοσιεύτηκαν αυτήν την περίοδο. Τα ίδια χρόνια άρχισαν να δημιουργούνται και τα πρώτα εθνικά βραβεία ποιότητας στις δυτικές χώρες όπως το Malcolm Baldrige National Quality

Award (MBNQA) το 1987, και το European Quality Award (EQA) το 1991 (το πρώτο βραβείο ποιότητας παγκόσμια ήταν το Deming Prize, το οποίο ανέπτυξαν και εγκαθίδρυσαν οι Ιάπωνες το 1951). Από τα μέσα του 1990 ως σήμερα παρατηρείται ευρεία εφαρμογή της ΔΟΠ και εξέλιξή της σε φιλοσοφία διοίκησης που καλύπτει όλες τις περιοχές κάθε επιχείρησης, με την εισαγωγή για πρώτη φορά από τον EFQM της έννοιας της επιχειρηματικής τελειότητας (“business excellence”) το 1997.

Ο χρόνος δεν είναι η μόνη διαφορά ανάμεσα στη δυτική και ιαπωνική προσέγγιση της ποιότητας. Η ιαπωνική θεώρηση της ποιότητας είναι μακροπρόθεσμη, προσανατολισμένη στις διαδικασίες, δίνεται έμφαση στις προϋποθέσεις, στην εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού, και οι αλλαγές εισάγονται σταδιακά («βελτίωση βήμα προς βήμα»). Αντίθετα, η δυτική θεώρηση είναι βραχυπρόθεσμη, προσανατολισμένη στα αποτελέσματα, δίνεται έμφαση στη μέτρηση, γίνονται προσπάθειες μόνο για προσωρινή κατάρτιση και εκπαίδευση, και οι αλλαγές εισάγονται με γρήγορο ρυθμό («καινοτομία»).

Οι διαφορές στην προσέγγιση της ποιότητας είναι εμφανείς στην αντιμετώπιση βασικών αρχών όπως ο προσανατολισμός στον πελάτη, τις διαδικασίες, τους ανθρώπους, τη διαρκή βελτίωση (Park Dahlgaard, Hellgren, Bergman, 2001).

Η ποιότητα στην Ιαπωνία γίνεται κατανοητή ως «εξάρτηση από τους ανθρώπους (πελάτες), και μέτρηση των αξιών με χρήματα με ένα ισορροπημένο τρόπο (παραδοσιακά σε μία διαδικασία ανταλλαγής)», όπως προκύπτει από τον ιαπωνικό όρο για την ποιότητα “hinshitsu”, και την επεξήγησή του από τους Park Dahlgaard Su Mi, Hellgren Bo, Bergman Bo. Με άλλα λόγια, η ποιότητα θεωρείται ότι σχετίζεται άμεσα με τους ανθρώπους ή τους πελάτες και δεν αποτελεί χωριστή από αυτούς αντικειμενική οντότητα. Ο Walter Shewart από τις Ηνωμένες Πολιτείες συμφώνησε ότι τα στοιχεία της διαίσθησης, κρίσης και εύρους γνώσεων των ανθρώπων είναι σημαντικά σε σχέση με την υποκειμενική πλευρά της ποιότητας, η οποία αναπτύσσεται στα προϊόντα και τις υπηρεσίες. Παρόλαυτα ασχολήθηκε αποκλειστικά με την αντικειμενική πλευρά της ποιότητας, η οποία αναφέρεται σε μετρήσιμα χαρακτηριστικά και παραμέτρους που δεν επηρεάζονται από το χρόνο και μπορούν να εκφραστούν ποσοτικά. Και αυτό γιατί θεώρησε ότι η υποκειμενική

πλευρά είναι δύσκολο να εξεταστεί, καθώς χαρακτηρίζεται από διαφοροποίηση, και δεν υπάρχει παγκόσμια αποδεκτή μέθοδος μέτρησης υποκειμενικών χαρακτηριστικών, όπως είναι για παράδειγμα οι αξίες. Οι Nonaka και Takeuchi, σημειώνουν οι Park Dahlgaard, Bergman, Hellgren, παρατηρούν ότι στις δυτικές χώρες δίνεται έμφαση στη «σαφή γνώση» που είναι αποτέλεσμα λογικών ικανοτήτων, ενώ στην Ιαπωνία στη γνώση που είναι αποτέλεσμα διαίσθησης και χρησιμοποιούν τις μεταφορές.

Η καινοτομία βασίζεται στις ιδιαίτερες ικανότητες και γνώσεις λίγων προσώπων, που μπορούν να οδηγήσουν σε τεχνολογικές ανακαλύψεις και σε ορατή γρήγορη αλλαγή. Η σταδιακή βελτίωση (“kaizen”), αντίθετα, προϋποθέτει την ύπαρξη μικρών αλλαγών στο πέρασμα του χρόνου ώστε να εξασφαλίζεται η τυποποίηση και επαναληψιμότητα των νέων γνώσεων, μεθόδων και απαιτούμενων ικανοτήτων. Στηρίζεται στην αλληλεπίδραση των ανθρώπων και των διαδικασιών και στη διαρκή προσπάθεια για την τελειοποίηση των εργασιών με χαμηλό κόστος. Το χαμηλό κόστος είναι δυνατό να επιτευχθεί, όταν επιπλέον περιορίζονται τα άχρηστα (“waste”). Αυτή η προσέγγιση ονομάστηκε “lean thinking” και εφαρμόστηκε στο σύστημα παραγωγής της Toyota. Ο προσανατολισμός στις διαδικασίες ήταν συνώνυμος με την εκπαίδευση και παρακίνηση εκείνων των προσώπων που βρίσκονται «ακριβώς εκεί που συμβαίνουν τα πράγματα». Η ποιότητα στις διαδικασίες σήμαινε την ποιότητα στους ανθρώπους που τις διαχειρίζονται. Επιπλέον γινόταν χρήση των 7 εργαλείων ποιότητας.

Όσον αφορά τέλος το ανθρώπινο δυναμικό, η έμφαση στη συμμετοχή και εκπαίδευση όλων ήταν μεγαλύτερη στην Ιαπωνία, και για οικονομικούς λόγους, σε σχέση με τις δυτικές χώρες. Τα συναισθήματα και η ηθική στην πρώτη περίπτωση, ο έλεγχος και η εξουσία στη δεύτερη περίπτωση, ήταν τα στοιχεία στα οποία βασίζονταν οι σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων των οργανισμών.

Η αλληλεπίδραση των δύο προσεγγίσεων και τα διδάγματα δυτικών συγγραφέων οδήγησαν στη σημερινή μορφή της φιλοσοφίας της ΔΟΠ. Θεμελιώδεις αρχές της είναι ο προσανατολισμός στους πελάτες, η διαρκής βελτίωση και η έμφαση στις διαδικασίες, η συμμετοχή του προσωπικού και η ομαδική εργασία (Evans, Lindsay, 2001). Επιδίωξη των οργανισμών θα πρέπει να είναι η ικανοποίηση τουλάχιστο των

προσδοκιών των πελατών και οι στρατηγικές αποφάσεις είναι προσανατολισμένες προς αυτή την κατεύθυνση. Με τον όρο πελάτες δεν εννοούνται μόνο οι αποδέκτες των τελικών προϊόντων και υπηρεσιών, αλλά και το προσωπικό και η κοινωνία. Ενθαρρύνεται η ομαδική εργασία και η συνεργασία κάθετα και οριζόντια στον οργανισμό. Το προσωπικό ενδυναμώνεται και επιβραβεύεται. Οι υπάλληλοι θα πρέπει να γνωρίζουν καλά το έργο τους ώστε να μπορούν να συνεισφέρουν στην εισαγωγή βελτιώσεων. Η διαρκής βελτίωση αποτελεί το θεμέλιο της διδασκαλίας των Deming και Juran και μέρος της φιλοσοφίας του ιαπωνικού στυλ διοικήσεως. Η βελτίωση προκύπτει με τη συνεργασία του προσωπικού και της διοικήσεως και αφορά τόσο τα ίδια τα προϊόντα όσο και τις διαδικασίες.

Ο όρος επιχειρηματική τελειότητα αναφέρεται στην «ολική μεθόδευση της εργασίας που έχει ως αποτέλεσμα την ισορροπημένη ικανοποίηση των συμφεροντούχων (πελατών, προσωπικού, κοινωνίας), και άρα την αύξηση της πιθανότητας μακροπρόθεσμης επιτυχίας της επιχείρησης» (Park Dahlgaard, Hellgren, Bergman, 2001). Εκτός από τη συνολική θεώρηση των λειτουργιών η εισαγωγή του όρου οδήγησε και στη μεγαλύτερη επικέντρωση στα μετρήσιμα στοιχεία σε ένα οργανισμό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΒΡΑΒΕΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

2.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός Διαχείρισης Ποιότητας (“European Foundation for Quality Management”) είναι μη κερδοσκοπικός και ιδρύθηκε από τους προέδρους 14 ηγετικών ευρωπαϊκών εταιρειώνⁱ τον Οκτώβριο του 1989 με αποστολή την ενίσχυση των προσπαθειών των μελών του στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) και την προώθηση της στην Ευρώπη. Σήμερα περιλαμβάνει ως μέλη περισσότερους από 800 ευρωπαϊκούς οργανισμούς. Το όραμά του είναι η επιχειρηματική τελειότητα των οργανισμών στην Ευρώπη (EFQM, “European Quality Award Brochure”, 2003). Ο όρος επιχειρηματική τελειότητα διευκρινίζεται από τον EFQM ως «η εξέχουσα πρακτική όχι μόνο στην επίτευξη αριθμητικών αποτελεσμάτων αλλά και στη διοίκηση ενός οργανισμού» (Wade, 2000).

Τον Οκτώβριο του 1991 δημιουργήθηκε από τον EFQM σε συνεργασία με τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Ποιότητας (EOQ) το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (EQA), το οποίο είναι βασισμένο στο Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Τελειότητας του EFQM (Gadd, 1995). Το 1996 το βραβείο επεκτάθηκε ώστε να περιλαμβάνει και οργανισμούς του δημόσιου τομέα. Το 1997 μπορούσαν να συμμετέχουν και λειτουργικές μονάδες όπως εργοστάσια, μονάδες ερευνών, λειτουργιών πωλήσεων και μάρκετινγκ. Το ίδιο έτος εισήχθησαν και οι κατηγορίες των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων, δηλαδή εκείνων με προσωπικό μικρότερο των 250 σε αριθμό υπαλλήλων (http://www.efqm.org/model_awards/eqa/pass_winners.htm).

Στα τέλη του 2001 εισήχθησαν τα επίπεδα αναγνώρισης της επιχειρηματικής αριστείας (EFQM, “EFQM Levels of Excellence, European Quality Award-2003, 2003), τα οποία βασίζονται επίσης στο Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής

ⁱ Ιδρυτικά μέλη EFQM: Avions Marcel Dassault-Breguet Aviation (France), Robert Bosch GmbH (Germany), British Telecommunications plc (UK), Bull SA (France), Ciba-Geigy AG (Switzerland), AB Electrolux (Sweden), Fiat Auto SpA (Italy), KLM NV (Netherlands), Nestle AG (Switzerland), Olivetti SpA (Italy), Philips (Netherlands), Renault (France), Sulzer (Switzerland), Volkswagen AG (Germany), (Kochan, 1991).

Τελειότητας του EFQM, καθώς και στις θεμελιώδεις έννοιες της τελειότητας. Τα επίπεδα δεν είναι παρά σχέδια αναγνώρισης (recognition schemes) των προσπαθειών για ποιότητα με σκοπό την ενθάρρυνση για ακόμη καλύτερα αποτελέσματα. Προάγουν την επικέντρωση στη μάθηση, την εκπαίδευση και τη συστηματική βελτίωση, και αποδεικνύουν την πρόοδο που έχει επιτευχθεί σε σημαντικούς τομείς, στο προσωπικό, τους πελάτες και τους προμηθευτές (EFQM, “Recognised for Excellence Information Brochure”, 2001).

Συγκεκριμένα το επίπεδο «Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία» (“Committed to Excellence”) αναγνωρίζει ότι ένας οργανισμός έχει ξεκινήσει την προσπάθεια για ποιότητα και βρίσκεται στο στάδιο της δέσμευσης. Η «Αναγνώριση στην Επιχειρηματική Αριστεία» (“Recognised for Excellence”) αντιπροσωπεύει την ύπαρξη μιας καλής διοίκησης για την επίτευξη της επιχειρηματικής τελειότητας. Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (“European Quality Award”) τέλος, αντιστοιχεί στην υψηλότερη επιβράβευση οργανισμών, οι οποίοι κατέχουν εξέχουσα θέση αναφορικά με τη λειτουργία τους σε πανευρωπαϊκό ή παγκόσμιο επίπεδο (http://www.efqm.org/new_website/levels/welcome.htm).

Στις επόμενες σελίδες θα περιγραφούν σύντομα τα δύο πρώτα επίπεδα της επιχειρηματικής αριστείας και στη συνέχεια πιο αναλυτικά τα τρίτο επίπεδο, δηλαδή το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας, που θα μας απασχολήσει σε ένα μεγάλο τμήμα της εργασίας.

2.2. ΕΠΠΕΔΑ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ



2.2.1. ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΡΙΣΤΕΙΑ (“COMMITTED TO EXCELLENCE”)

(EFQM magazine, special edition, “Aspects of Excellence. Featuring Prize Winners and Finalists in the 2001 European Quality Award”, 2001)

Πρόκειται για το χαμηλότερο επίπεδο, το οποίο είναι σχεδιασμένο για οργανισμούς ή επιχειρήσεις που βρίσκονται στο ξεκίνημα της πορείας τους προς την επιχειρηματική αριστεία. Η συμμετοχή στη διαδικασία για την απόκτηση του τίτλου εκτός από την επιβεβαίωση της προόδου σε τρίτους, με τη χρησιμοποίηση του ανάλογου εμβλήματος σε διαφημιστικές και εμπορικές προσπάθειες, δίνει επίσης τη δυνατότητα στον οργανισμό να κατανοήσει το τωρινό επίπεδό του και να θέσει προτεραιότητες βελτίωσης. Η εμπειρία από τη χρησιμοποίηση του μοντέλου EFQM, με απλουστευμένο τρόπο ώστε να είναι εφικτή, και η αξιολόγηση από έμπειρους αξιολογητές συμβάλλουν προς αυτήν την κατεύθυνση.

Πιο αναλυτικά η διαδικασία που ακολουθείται μπορεί να διαιρεθεί σε δύο στάδια: Στο πρώτο στάδιο οι αιτούμενοι πραγματοποιούν αυτοαξιολόγηση χρησιμοποιώντας ένα ερωτηματολόγιο, το οποίο βασίζεται στα εννέα κριτήρια του μοντέλου EFQM. Κατ’ αυτόν τον τρόπο οι οργανισμοί μπορούν να συγκρίνουν το επίπεδο στο οποίο βρίσκονται με αυτό των πρότυπων οργανισμών (role models), και να εντοπίσουν τα δυνατά σημεία και τις περιοχές που επιδέχονται βελτίωση. Στο δεύτερο στάδιο αποδεικνύεται ότι πράγματι οι αιτούμενοι οργανισμοί ανέπτυξαν και υλοποίησαν σχέδια βελτίωσης σύμφωνα με τα αποτελέσματα της αυτοαξιολόγησης που πραγματοποιήθηκε στο προηγούμενο στάδιο με βάση τα 9 κριτήρια. Το γεγονός αυτό επιβεβαιώνεται με μονοήμερη ή

διήμερη επίσκεψη αξιολογητών του EFQM καθώς επίσης και μέσα από συναντήσεις, συζητήσεις και επιθεωρήσεις των κατάλληλων εγγράφων.

2.2.2. ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΡΙΣΤΕΙΑ (“RECOGNIZED FOR EXCELLENCE”)

(EFQM magazine, special edition, “Aspects of Excellence. Featuring Prize Winners and Finalists in the 2001 European Quality Award”, 2001)

Έχει σχεδιαστεί για επιχειρήσεις ή οργανισμούς με εμπειρία στη χρήση του μοντέλου EFQM και βασίζεται και στα 32 υποκριτήρια (ολοκληρωμένο μοντέλο). Παρέχει αναγνώριση της καλής διοίκησης όπως επίσης και τα πλεονεκτήματα μιας δομημένης προσέγγισης για την αναγνώριση των δυνατών σημείων και των περιοχών που επιδέχονται βελτίωση στην επιχείρηση.

Η διαδικασία που ακολουθείται από τους υποψήφιους είναι παρόμοια με αυτή για το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας με τη διαφορά ότι η έκθεση αυτοαξιολόγησης που υποχρεούνται να ετοιμάσουν είναι μικρότερη σε έκταση (52 σελίδες) βασισμένη σε προκαθορισμένο σχήμα. Η αίτηση αυτή υποβάλλεται σε ομάδα 2-5 εκπαιδευμένων από τον EFQM αξιολογητών για μία επίσκεψη στις εγκαταστάσεις του οργανισμού (“site visit”) διάρκειας 2-4 ημερών. Οι αξιολογητές αξιολογούν την εταιρεία αρχικά ατομικά και στη συγκεντρώνονται για να συμφωνήσουν σε μία κοινή βαθμολογία και να προετοιμάσουν ερωτήσεις για το site visit. Η βαθμολόγηση γίνεται σύμφωνα με το σύστημα R.A.D.A.R και κυμαίνεται σε κλίμακα 0-1000 βαθμών. Μετά την πραγματοποίηση της επίσκεψης η βαθμολογία αναθεωρείται. Αν η εταιρεία συγκεντρώσει 400 βαθμούς αποκτά και τον τίτλο της «Αναγνώρισης στην Επιχειρηματική Αριστεία». Στην αντίθετη περίπτωση οι αξιολογητές κρίνουν αν η εταιρεία συγκεντρώνει αρκετά αποδεικτικά στοιχεία ώστε να της αποδοθεί ο τίτλος της «Δέσμευσης στην Επιχειρηματική Αριστεία».

2.2.3. ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΒΡΑΒΕΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (“EUROPEAN QUALITY AWARD”)

(EFQM magazine, special edition, “Aspects of Excellence. Featuring Prize Winners and Finalists in the 2001 European Quality Award”, 2001,

EFQM, EQA Information Brochure, “EFQM Levels of Excellence, European Quality Award”, 2001

EFQM, “Levels of Excellence, European Quality Award-2003”, 2003)

Είναι το υψηλότερο επίπεδο επιχειρηματικής αριστείας. Αποτελεί ένα αυστηρό και απαιτητικό διαγωνισμό, σχεδιασμένο για οργανισμούς ή επιχειρησιακές μονάδες, οι οποίοι θεωρούνται εθνικά ή ευρωπαϊκά πρότυπα οργανισμών και διαθέτουν πενταετές τουλάχιστον ιστορικό συνεχούς βελτίωσης. Οι συμμετέχοντες οργανισμοί έχουν διενεργήσει αυτοαξιολόγηση με βάση το μοντέλο EFQM περισσότερες από μία φορές και έχουν συγκεντρώσει τουλάχιστον 450 βαθμούς σε κλίμακα βαθμολογίας 0-1000.

Το EQA βασίζεται στο μοντέλο EFQM, το οποίο χρησιμοποιείται ως βάση και για άλλα εθνικά και τοπικά βραβεία ποιότητας.

Η διαδικασία συμμετοχής είναι η εξής. Οι υποψήφιοι συντάσσουν και υποβάλλουν στους αξιολογητές μία λεπτομερή έκθεση αυτοαξιολόγησης 75 σελίδων και μέσα σε ένα συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα με βάση το μοντέλο EFQM. Η ομάδα αξιολόγησης συγκροτείται από ανεξάρτητους αξιολογητές του βραβείου, οι οποίοι είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι. Συμμετέχουν στη διαδικασία εθελοντικά και χωρίς πληρωμή και είναι ανώτατα διοικητικά στελέχη προερχόμενα από διάφορες χώρες και βιομηχανίες. Ο αριθμός των αξιολογητών κυμαίνεται από 4-8 ανάλογα με το μέγεθος και την πολυπλοκότητα του οργανισμού. Εάν η έκθεση αυτοαξιολόγησης πετύχει βαθμολογία ανώτερη του ορίου που έχει θέσει η Επιτροπή Βραβείων, τότε η ομάδα των αξιολογητών θα επισκεφτεί τον οργανισμό για περισσότερο από μια εβδομάδα έτσι ώστε να επιβεβαιωθούν με ανεξάρτητες αποδείξεις όλα όσα αναφέρονται στην έκθεση και να επαληθευτεί η βαθμολογία. Η ίδια ομάδα μετά την πραγματοποίηση της επιτόπιας επίσκεψης συντάσσει ένα “feedback

report” το οποίο και καταθέτει σε ειδική επιτροπή, η οποία αποφασίζει και τα επίπεδα αναγνώρισης για τους υποψηφίους.

Οι συμμετέχοντες μπορούν να αναγνωριστούν ως

- «Φιναλίστ» (“Finalists”), το οποίο δηλώνει ένα υψηλό βαθμό τελειότητας στη διοίκηση ποιότητας και συστηματική επιδίωξη της συνεχούς βελτίωσης.
- «Βραβευμένοι Διαγωνιζόμενοι» (“Prize Winners”), δηλαδή οργανισμοί, οι οποίοι υπερέχουν σε κάποια βασική έννοια επιχειρηματικής τελειότητας. Τέτοιες βασικές έννοιες, οι οποίες τέθηκαν για το διαγωνισμό του 2003 είναι για παράδειγμα η ηγεσία και συνέπεια σκοπού, η επικέντρωση στον πελάτη, η ενσωματωμένη κοινωνική ευθύνη, η ανάπτυξη και ενδυνάμωση του προσωπικού, ο προσανατολισμός στα αποτελέσματα.
- «Νικητές βραβείου» (“Award winners”), είναι εξέχοντες οργανισμοί τιμώμενοι με την ανώτατη διάκριση και θεωρούμενοι ως πρότυποι (“role models”).

Για την καλύτερη κατανόηση του βραβείου ακολουθεί περιγραφή του μοντέλου EFQM, στο οποίο και βασίζεται, όπως επίσης και περιγραφή του όρου αυτοαξιολόγησης, που τόσο συχνά έχει αναφερθεί κατά την περιγραφή των επιπέδων αριστείας, τόσο γενικά όσο και στα πλαίσια του μοντέλου.

2.3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΤΕΛΕΙΟΤΗΤΑΣ EFQM

2.3.1. Η ΑΝΑΓΚΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ

Το μοντέλο αποτελεί την πρώτη πρόταση πρακτικής ποιότητας στην Ευρώπη που αναφέρεται σε όλες τις πτυχές της επιχειρηματικής δραστηριότητας (Clive Jeans, 2000). Διαιρείται σε προϋποθέσεις (enablers) και σε αποτελέσματα (results). Οι enablers αποτελούν τις δραστηριότητες της επιχείρησης προκειμένου να επιτευχθούν τα results. «Πιο συγκεκριμένα η «ικανοποίηση των πελατών», «η ικανοποίηση των ανθρώπων» και «η επίδραση στην κοινωνία» επιτυγχάνονται

μέσω της «ηγεσίας», «της πολιτικής και στρατηγικής», «της διοίκησης προσωπικού», «των πόρων» και των «διαδικασιών» και τελικά καθίσταται εφικτή η τελειότητα στα επιχειρηματικά αποτελέσματα» (Gadd, 1995).

Παρόλο που δημιουργήθηκε αρχικά στα πλαίσια των αιτήσεων για το βραβείο, όπως σημειώνει ο CEO του οργανισμού Alain de Dommartin, πολλοί οργανισμοί χρησιμοποιούσαν το μοντέλο για την αυτοαξιολόγησή τους και την ανάπτυξη προγραμμάτων βελτίωσης και ποιότητας (De Dommartin, 2000).

2.3.2. ΟΙ ΘΕΜΕΛΙΩΔΕΙΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΗΣ ΤΕΛΕΙΟΤΗΤΑΣ

(http://www.efqm.org/model_awards/model/excellence_model.htm)

Το μοντέλο βασίζεται στις παρακάτω έννοιες, οι οποίες όμως δεν είναι περιοριστικές αλλά αλλάζουν καθώς αναπτύσσεται ο οργανισμός:

- Προσανατολισμός στα αποτελέσματα.

Η τελειότητα εξαρτάται από την ικανοποίηση των υπαλλήλων, των πελατών, των προμηθευτών, της κοινωνίας και αυτών που ενδιαφέρονται για τη χρηματοοικονομική κατάσταση της εταιρείας, η ποία επέρχεται μέσα από τα αποτελέσματα που πραγματοποιεί η επιχείρηση.

- Επικέντρωση στον πελάτη.

Η επικέντρωση στις ανάγκες των πελατών είναι καθοριστική για την αφοσίωσή τους και τη διατήρηση του μεριδίου της αγοράς.

- Ηγεσία και σταθερότητα σκοπού.

Η δέσμευση της ηγεσίας με πράξεις για την επιδίωξη τελειότητας εμπνέει σαφήνεια και σταθερότητα σκοπού μέσα στον οργανισμό και δημιουργείται κατάλληλο κλίμα για την επίτευξή της.

- Διοίκηση με βάση τα δεδομένα και τις διαδικασίες.

Προϋπόθεση για την καλή λειτουργία του οργανισμού είναι η κατανόηση των επιμέρους διαδικασιών και η διοίκηση και ο σχεδιασμός βελτιώσεων με βάση αξιόπιστες πληροφορίες για τις αντιλήψεις των συμφεροντούχων.

- Ανάπτυξη και εμπλοκή ανθρώπινου δυναμικού.

Η αξιοποίηση του συνόλου του δυναμικού των υπαλλήλων επιτυγχάνεται με την ένδειξη εμπιστοσύνης και την ενδυνάμωσή τους για την ανάληψη πρωτοβουλιών.

- Συνεχής μάθηση, καινοτομία και βελτίωση.

Η δημιουργία μιας κουλτούρας που είναι σύμφωνη με τις αρχές της μάθησης, της καινοτομίας και της διαρκούς βελτίωσης, και η ανάπτυξη καναλιών ανταλλαγής γνώσεων συμβάλλουν στη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού.

- Δημιουργία συνεργασιών

Η ύπαρξη έμπιστων συνεργατών είναι χρήσιμη για την αμοιβαία ανταλλαγή γνώσεων και υποστήριξη της οργανωσιακής λειτουργίας και απόδοσης.

- Κοινωνική ευθύνη.

Οι μακροχρόνιοι στόχοι του οργανισμού επιτυγχάνονται καλύτερα όταν γίνονται σεβαστές οι αντιλήψεις και ρυθμίσεις της κοινωνίας.

2.3.3. Η ΛΟΓΙΚΗ R.A.D.A.R.

Αποτελεί «την καρδιά» του μοντέλου. Τα αρχικά R.A.D.A.R. αντιστοιχούν στα εξής στοιχεία:

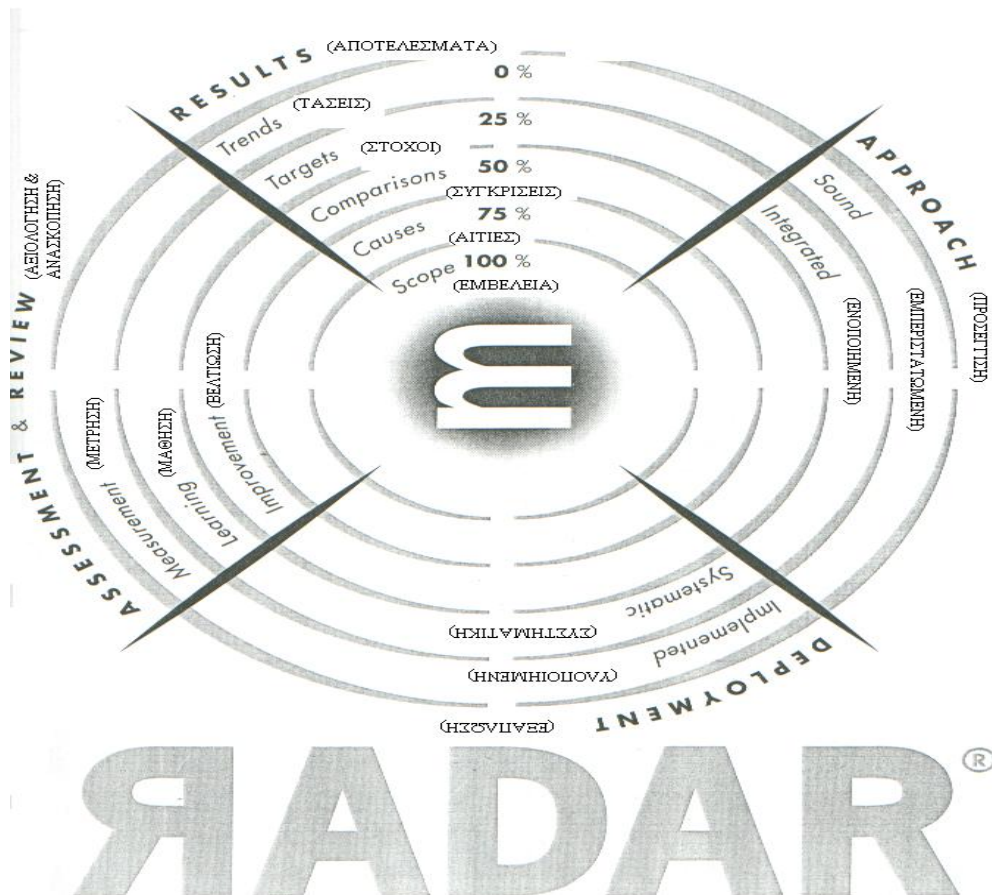
Results (Αποτελέσματα)

Approach (Προσέγγιση)

Deployment (Εξάπλωση)

Assessment (Αξιολόγηση)

Review (Ανασκόπηση)



ΛΟΓΙΚΗ R.A.D.A.R.

(Πηγή: EFQM, “The Excellence Model”, 1999)

Η λογική του μοντέλου προσομοιάζει με αυτή του κύκλου του Deming (“Plan-Do-Check-Act”) σύμφωνα με τον οποίο προηγείται ο σχεδιασμός δράσης, ακολουθεί η εφαρμογή του σχεδίου, η επιθεώρηση των αποτελεσμάτων της εφαρμογής και τέλος η ανασκόπηση για τη δημιουργία προτάσεων βελτίωσης.

Με βάση την απόφαση του οργανισμού να βαθμολογήσει ή όχι την αξιολόγηση, θα χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο εκτίμησης η κάρτα R.A.D.A.R. ή η κάρτα PATHFINDER αντίστοιχα.

2.3.3.1. Η ΚΑΡΤΑ R.A.D.A.R.

(EFQM, “The EFQM Excellence Model”, 1999

EFQM, “Assessor Scorebook”, 1999)

Χρησιμοποιείται και από τους αξιολογητές του EFQM κατά την αξιολόγηση των αιτήσεων. Τα στοιχεία «Αξιολόγηση» και «Ανασκόπηση» εφαρμόζονται για κάθε ένα υποκριτήριο της ομάδας των Προϋποθέσεων, ενώ το στοιχείο «Αποτελέσματα» για κάθε ένα κριτήριο της ομάδας των Αποτελεσμάτων.

- Η Προσέγγιση (“Approach”) αφορά τα σχέδια δράσης του οργανισμού και τους λόγους για τους οποίους επιλέγονται αυτά τα σχέδια. Η προσέγγιση κρίνεται ως προς το αν είναι εμπεριστατωμένη (“sound”) και ενοποιημένη (“integrated”). Εμπεριστατωμένη είναι η προσέγγιση, η οποία απευθύνεται σε όλες τις διαστάσεις του υποκριτηρίου, και περιλαμβάνει διαδικασίες, οι οποίες επικεντρώνονται στα συμφέροντα των εμπλεκόμενων. Ενοποιημένη είναι αντίστοιχα όταν ο βαθμός στον οποίο υποστηρίζει την πολιτική και στρατηγική αλλά και συνδέεται με άλλες προσεγγίσεις είναι ικανοποιητικός.
- Η εξάπλωση (“Deployment”) αναφέρεται στην εξάπλωση της προσέγγισης, δηλαδή όσων αναφέρονται στο σχέδιο δράσης. Εξετάζεται αν και κατά πόσο εφαρμόστηκε η προσέγγιση σε όλα τα σχετιζόμενα τμήματα και περιοχές του οργανισμού (“implemented”) και η εφαρμογή έγινε με συστηματικό και δομημένο τρόπο (“systematic”).

- Η αξιολόγηση και ανασκόπηση (“Assessment and Review”) δεν είναι παρά η επιθεώρηση των ενεργειών εφαρμογής της προσέγγισης και ο σχεδιασμός και η ιεράρχηση δράσης προς βελτίωση. Σε ένα οργανισμό του οποίου η λειτουργία θεωρείται ότι πλησιάζει την τελειότητα η επιθεώρηση θα είναι αντικείμενο μέτρησης (“measurement”), οι δραστηριότητες που σχετίζονται με επιμόρφωση, ενημέρωση της επιχείρησης όπως π.χ. “benchmarking”, αλλά και οι κάθε είδους έλεγχοι χρησιμοποιούνται για να προσδιοριστούν οι καλύτερες πρακτικές και ευκαιρίες βελτίωσης (“learning”), οι οποίες και πραγματοποιούνται (“improvement”).
- Τέλος, τα αποτελέσματα (“Results”) είναι ότι επιτεύχθηκε κατά τη λειτουργία του οργανισμού. Οι τάσεις (“trends”) συγκρίνουν δεδομένα αποτελεσμάτων κατά το πέρασμα του χρόνου. Μία θετική τάση δείχνει γενική βελτίωση στο χρόνο. Οι στόχοι (“targets”) αναφέρονται στους εσωτερικούς στόχους του οργανισμού. Οι συγκρίσεις (“comparisons”) αναφέρονται σε συγκρίσεις με εξωτερικούς οργανισμούς. Οι αιτίες (“causes”) αναφέρονται στο βαθμό που τα αποτελέσματα προκύπτουν ως η συνέπεια μίας ή πολλών συγκεκριμένων προσεγγίσεων. Η εμβέλεια (“scope”) δείχνει αν τα αποτελέσματα καλύπτουν τις σχετικές περιοχές.

2.3.3.2. Η ΚΑΡΤΑ PATHFINDER

(EFQM, “The EFQM Excellence Model”, 1999)

Χρησιμοποιείται από τους οργανισμούς εφόσον είναι επιθυμητή η διενέργεια αυτοαξιολόγησης χωρίς όμως και να υπάρχει βαθμολογία.

Στηρίζεται επίσης στη λογική RADAR που αναπτύχθηκε παραπάνω. Συγκεκριμένα περιλαμβάνει ερωτήσεις τόσο για τις προϋποθέσεις (“enablers”) όσο και για τα αποτελέσματα (“results”). Η χρήση της είναι απλή. Οι ερωτήσεις της κάρτας εφαρμόζονται σε κάθε κριτήριο ή υποκριτήριο από το αντίστοιχο κάθε φορά τμήμα των προϋποθέσεων ή των αποτελεσμάτων.

Οι απαντήσεις υποδεικνύουν πιθανές περιοχές βελτίωσης όπως επίσης και αποκαλύπτουν τα δυνατά σημεία της επιχείρησης. Για την ολοκλήρωση του σκοπού της αξιολόγησης ενδείκνυται η λήψη βελτιωτικών μέτρων στις περιοχές όπου διαπιστώθηκαν ελλείψεις.

2.3.4. ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΚΑΙ Η ΒΑΡΥΤΗΤΑ ΤΟΥΣ

(EFQM, “The EFQM Excellence Model”, 1999)

Το μοντέλο περιλαμβάνει 9 κριτήρια, από τα οποία τα 5 πρώτα ανήκουν στην ομάδα των προϋποθέσεων (enablers) και τα 4 τελευταία στην ομάδα των αποτελεσμάτων (results). Οι προϋποθέσεις αντιστοιχούν στις ενέργειες του οργανισμού για να επιτευχθούν τα αποτελέσματα. Κάθε κριτήριο αποτελείται από υποκριτήρια για τα οποία παρατίθενται επιπλέον σημεία για την καθοδήγηση του οργανισμού σε συγκεκριμένες κατευθύνσεις κατά την εφαρμογή του μοντέλου, αλλά και τη διευκόλυνση του αξιολογητή στην εργασία του. Παρόλαυτα σημειώνουμε ότι η λίστα των σημείων αυτών δεν είναι εξαντλητική αλλά ούτε και υποχρεωτική. Ανάλογα με το είδος και τις ανάγκες του οργανισμού ενδέχεται να υπάρχουν διαφοροποιήσεις. Σε κάθε κριτήριο αντιστοιχεί και ένας συντελεστής βαρύτητας ανάλογα με τη σημαντικότητά του για την πορεία προς την επιχειρηματική τελειότητα, όπως αυτοί τέθηκαν από τον EFQM. Τόσο οι προϋποθέσεις όσο και τα αποτελέσματα συγκεντρώνουν το 50% της βαθμολογίας ώστε συνολικά το άθροισμά τους να είναι το 100%. Τα κριτήρια και η βαρύτητά τους, παριστάνονται στο παρακάτω σχήμα. Στη συνέχεια ακολουθεί μια συνοπτική ανάλυση των κριτηρίων και των υποκριτηρίων τους.



ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΤΕΛΕΙΟΤΗΤΑΣ EFQM
(Πηγή: EFQM, “The EFQM Excellence Model”, 1999)

2.3.4.1. ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ

1. Ηγεσία (Συντελεστής Βαρύτητας:10%)



Εξετάζει πώς αναπτύσσονται και γίνονται πράξη η αποστολή, το όραμα και οι αξίες από τα ηγετικά στελέχη μέσα στον οργανισμό και πώς αυτά διασφαλίζουν με ενέργειές τους την υλοποίηση του συστήματος διοίκησης. (Κριτήριο 1)

Ειδικότερα εξετάζεται ο ρόλος της ηγεσίας

- στην ανάπτυξη της αποστολής, του οράματος και των αξιών εμπνέοντας την ανάπτυξη μιας κουλτούρας επιχειρηματικής αριστείας στον οργανισμό. (Υποκριτήριο 1)
- στην εξασφάλιση της ανάπτυξης, υλοποίησης και διαρκούς βελτίωσης του συστήματος διοίκησης. (Υποκριτήριο 2)
- στην προσωπική επαφή με τους πελάτες, εταίρους και αντιπροσώπους της κοινωνίας. (Υποκριτήριο 3)

- στην παρακίνηση, αναγνώριση και υποστήριξη των προσπαθειών του προσωπικού. (Υποκριτήριο 4)

2. Πολιτική και στρατηγική (Συντελεστής Βαρύτητας: 8%)



Εξετάζει πώς η στρατηγική του οργανισμού είναι προσανατολισμένη στις ανάγκες των συμφεροντούχων και

υποστηριζόμενη από πολιτικές, σχέδια και διεργασίες προωθεί την υλοποίηση του οράματος και της αποστολής του οργανισμού. (Κριτήριο 2)

Ειδικότερα εξετάζεται πώς η πολιτική και στρατηγική

- βασίζονται στις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες και προσδοκίες των συμφεροντούχων. (Υποκριτήριο 1)
- βασίζονται σε πληροφορίες αναφορικά με μετρήσεις απόδοσης, έρευνας, δραστηριότητες σχετικές με τη μάθηση και τη δημιουργικότητα. (Υποκριτήριο 2)
- αναπτύσσονται, ανασκοπούνται και ενημερώνονται. (Υποκριτήριο 3)
- εφαρμόζονται μέσα από ένα πλαίσιο βασικών διαδικασιών. (Υποκριτήριο 4)
- γνωστοποιούνται σε όλους μέσα στον οργανισμό και υλοποιούνται. (Υποκριτήριο 5)

3. Ανθρώπινο Δυναμικό (Συντελεστής Βαρύτητας: 9%)



Εξετάζει πώς διοικείται και σχεδιάζεται η ανάπτυξη και των γνώσεων κι δυνατοτήτων του προσωπικού σε ατομικό

και ομαδικό επίπεδο μέσα στον οργανισμό και η αξιοποίησή τους για την υποστήριξη της πολιτικής και στρατηγικής και την αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών. (Κριτήριο 3)

Ειδικότερα εξετάζεται πώς ο οργανισμός

- σχεδιάζει, διαχειρίζεται και βελτιώνει τους ανθρώπινους πόρους. (Υποκριτήριο 1)
- εντοπίζει, αναπτύσσει και διατηρεί τις γνώσεις και ικανότητες του προσωπικού. (Υποκριτήριο 2)
- ενδυναμώνει και υποστηρίζει την εμπλοκή του προσωπικού σε δραστηριότητες. (Υποκριτήριο 3)
- αναπτύσσει το διάλογο με τους υπαλλήλους. (Υποκριτήριο 4)
- επιβραβεύει, αναγνωρίζει και φροντίζει τους εργαζομένους. (υποκριτήριο 5).

4. Πόροι και συνεργασίες (Συντελεστής Βαρύτητας: 9%)



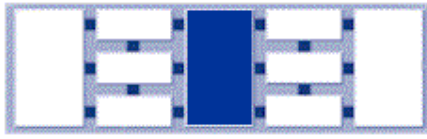
Εξετάζει πώς σχεδιάζονται και τη διαχειρίζονται οι πόροι και οι εξωτερικές συνεργασίες προκειμένου να υποστηριχτεί

η πολιτική και στρατηγική και να είναι αποτελεσματική η λειτουργία των διαδικασιών. (Κριτήριο 4)

Ειδικότερα εξετάζεται πώς γίνεται η διαχείριση

- των εξωτερικών συνεργασιών (Υποκριτήριο 1)
- των χρηματοοικονομικών (Υποκριτήριο 2)
- των κτιρίων, του εξοπλισμού και των υλικών (Υποκριτήριο 3)
- της τεχνολογίας (Υποκριτήριο 4)
- των γνώσεων και πληροφοριών (Υποκριτήριο 5)

5. Διαδικασίες (Συντελεστής Βαρύτητας: 14%)



Εξετάζει πώς σχεδιάζονται, διαχειρίζονται και βελτιώνονται οι διαδικασίες ώστε να υποστηρίζεται η πολιτική και στρατηγική και να δημιουργείται αυξανόμενη προστιθέμενη αξία για τους πελάτες και λοιπούς συμφεροντούχους. (Κριτήριο5)

Ειδικότερα εξετάζεται αν ο οργανισμός

- σχεδιάζει και διαχειρίζεται τις διαδικασίες με συστηματικό τρόπο. (Υποκριτήριο 1)
- βελτιώνει όταν είναι απαραίτητο τις διαδικασίες προκειμένου να ικανοποιηθούν οι πελάτες και γενικά οι συμφεροντούχοι. (Υποκριτήριο 2)
- σχεδιάζει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες σύμφωνα με τις ανάγκες και προσδοκίες των πελατών. (Υποκριτήριο 3)
- παράγει, παραδίδει τα προϊόντα και παρέχει υπηρεσίες ώστε οι πελάτες να μένουν ικανοποιημένοι. (Υποκριτήριο 4)
- διαχειρίζεται και προάγει τις σχέσεις του με πελάτες. (Υποκριτήριο 5)

2.3.4.2. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

6. Αποτελέσματα πελατών (Συντελεστής Βαρύτητας: 20%)



Αφορά στο τι πετυχαίνει ο οργανισμός σχετικά με τους εξωτερικούς πελάτες. Είναι το κριτήριο με το μεγαλύτερο συντελεστή βαρύτητας. (Κριτήριο 6)

Ειδικότερα περιλαμβάνει τα αποτελέσματα μετρήσεων που είναι σχετικά με:

- αντιλήψεις πελατών για τον οργανισμό όπως αυτά προκύπτουν για παράδειγμα από έρευνες πελατών, από ομάδες εστίασης, από επιδόσεις πωλητών, φιλοφρονήματα και παράπονα. (Υποκριτήριο 1)
- εσωτερική παρακολούθηση της απόδοσης του οργανισμού ώστε να προβλέπονται και οι αντιλήψεις των εξωτερικών πελατών. (Υποκριτήριο 2)

7. Αποτελέσματα προσωπικού (Συντελεστής Βαρύτητας: 9%)



Αφορά στο τι πετυχαίνει ο οργανισμός σχετικά με το προσωπικό του. (Κριτήριο 7)

Ειδικότερα περιλαμβάνει τα αποτελέσματα μετρήσεων που είναι σχετικά με:

- αντιλήψεις του προσωπικού για τον οργανισμό όπως αυτές προκύπτουν για παράδειγμα από έρευνες, ομάδες εστίασης, συνεντεύξεις, δομημένες αξιολογήσεις. (Υποκριτήριο 1)
- εσωτερική παρακολούθηση της απόδοσης του προσωπικού ώστε να προβλέπονται και οι αντιλήψεις του. (Υποκριτήριο 2)

8. Αποτελέσματα κοινωνικού συνόλου (Συντελεστής Βαρύτητας: 6%)



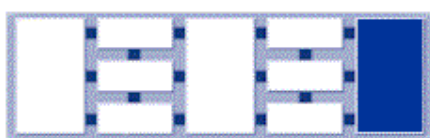
Αφορά στο τι πετυχαίνει ο οργανισμός σχετικά με το τοπικό, εθνικό και διεθνές κοινωνικό περιβάλλον του. Είναι το

κριτήριο με το μικρότερο συντελεστή βαρύτητας. (Κριτήριο 8)

Ειδικότερα περιλαμβάνει τα αποτελέσματα μετρήσεων που είναι σχετικά με:

- αντιλήψεις της κοινωνίας για τον οργανισμό όπως αυτές προκύπτουν για παράδειγμα από έρευνες, αναφορές, δημόσιες συγκεντρώσεις, δημόσιους αντιπροσώπους, κυβερνητικές αρχές. (Υποκριτήριο 1)
- εσωτερική παρακολούθηση της απόδοσης του οργανισμού με σκοπό τη βελτίωση και την πρόβλεψη των αντιλήψεων της κοινωνίας. (Υποκριτήριο 2)

9. Βασικά αποτελέσματα απόδοσης (Συντελεστής Βαρύτητας: 15%)



Αφορά στο τι πετυχαίνει ο οργανισμός σχετικά με τη σχεδιασμένη απόδοσή του. (Κριτήριο 9)

Ειδικότερα περιλαμβάνει τα αποτελέσματα μετρήσεων που είναι σχετικά με:

- την απόδοση της επιχείρησης σε βασικές περιοχές χρηματοοικονομικές ή μη όπως π.χ. είναι οι πωλήσεις και το μερίδιο αγοράς. (Υποκριτήριο 1)
- λειτουργικούς δείκτες που παρακολουθούν τα βασικά αποτελέσματα σχετικά με την απόδοση της επιχείρησης που περιγράφηκαν στο υποκριτήριο 1, με σκοπό την πρόβλεψη βελτιώσεων, όπως π.χ. ποσοστό ελαττωμάτων, στοιχεία ισολογισμού, βαθμός καινοτομίας, προσβασιμότητα στις πληροφορίες και γνώσεις. (Υποκριτήριο 2)

2.3.5. ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ:

2.3.5.1. ΟΙ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΒΑΡΥΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΚΑΙ ΟΙ ΑΝΤΙΑΛΗΨΕΙΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

(Eskildsen, Kristensen, Juhl, 2001)

Το έτος 2000 πραγματοποιήθηκε έρευνα σε επιχειρήσεις στη Δανία με σκοπό τη διαπίστωση αν πράγματι οι συντελεστές βαρύτητας/ σημαντικότητας που

δίνονται από το μοντέλο στα διάφορα κριτήρια συμπίπτουν και με τις αντιλήψεις των επιχειρήσεων. Η βαθύτερη αιτία της έρευνας στο συγκεκριμένο θέμα ήταν η απάντηση στο ερώτημα αν το μοντέλο μπορεί να χρησιμοποιηθεί πράγματι για τη σύγκριση μεταξύ των επιχειρήσεων, κάτι που είναι εφικτό εφόσον η βαθμολόγηση είναι ευρέως αποδεκτή.

Αποτελέσματα προηγούμενης έρευνας (Dahlgaard et al., 1998; DDKP, 2000) έδειξαν μη ευθυγράμμιση των επιχειρήσεων με τους συντελεστές είτε λόγω διαφωνίας είτε λόγω μη συμμόρφωσης στις αρχές της επιχειρηματικής αριστείας.

Στην παρούσα έρευνα αντικείμενο εξέτασης ήταν οι εξής τέσσερις μεταβλητές:

- A₁: οι συντελεστές βαρύτητας που είναι σύμφωνοι με τις αντιλήψεις των επιχειρήσεων διαφέρουν από αυτούς του μοντέλου.
- A₂: η κατανομή της βαθμολογίας συνολικά μεταξύ των προϋποθέσεων και των αποτελεσμάτων δεν είναι ίση.
- A₃: οι δανέζικες επιχειρήσεις βαθμολογούν όλους τους παράγοντες των προϋποθέσεων ισόβαθμα.
- A₄: για τις δανέζικες επιχειρήσεις τα «αποτελέσματα πελατών» και τα «αποτελέσματα προσωπικού» έχουν μεγαλύτερη βαρύτητα από τα «αποτελέσματα κοινωνικού συνόλου» και τα «βασικά αποτελέσματα απόδοσης».

Στην επιλογή των μεταβλητών συνέβαλλαν και οι παρακάτω διαπιστώσεις. Στην προαναφερθείσα έρευνα (Dahlgaard et al., 1998; DDKP, 2000) παρατηρήθηκε μία προτίμηση των επιχειρήσεων για μεγαλύτερη επικέντρωση στις προϋποθέσεις σε σχέση με τα αποτελέσματα. Αυτό δικαιολογείται και από την υπόθεση ότι η βελτίωση στα αποτελέσματα επέρχεται όταν προηγηθούν βελτιώσεις στις προϋποθέσεις (Conti, 1997). Επιπλέον αναφορικά με τις προϋποθέσεις σαν σύνολο και την μεταξύ τους βαθμολογία έχει αποδειχτεί η πολυπλοκότητα της μεταξύ τους συσχέτισης και η δυσκολία της διάκρισης κάποιων από αυτές ως πιο σημαντικών (Eskildsen et al., 2000). Τέλος, συνέπεια του ανταγωνισμού για το μερίδιο αγοράς αλλά και το

ανθρώπινο δυναμικό είναι το ολοένα αυξανόμενο ενδιαφέρον των επιχειρήσεων όχι μόνο για τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα αλλά και την ικανοποίηση των πελατών και του προσωπικού (Dahlgaard, et al., 1998; Kristensen and Juhl, 1999; Evans and Dean, 2000).

Για την παρούσα έρευνα έγινε χρήση ερωτηματολογίου. Η ανάλυση των αποτελεσμάτων έδειξε ότι δεν δίνουν όλες οι δανέζικες επιχειρήσεις την ίδια βαθμολογία στα κριτήρια με αυτή που προτείνει το μοντέλο. Αντίθετα θα ήταν περισσότερο σύμφωνες με μία κατανομή 700 βαθμών στις προϋποθέσεις και 300 βαθμών στα αποτελέσματα (σε αντίθεση με την ισόποση κατανομή των 500 βαθμών σύμφωνα με τον EFQM). Επιλέον επιβεβαιώθηκε η μεγαλύτερη έμφαση στα «αποτελέσματα πελατών» και τα «αποτελέσματα προσωπικού» σε σχέση με τα «αποτελέσματα κοινωνικού συνόλου» και τα «βασικά αποτελέσματα απόδοσης».

Οι ερευνητές Eskildsen, Kristensen και Juhl εκφράζουν την ανησυχία ότι αν μια τέτοια ασυμφωνία επιβεβαιωθεί και σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες θα πρέπει να επανασυζητηθούν οι συντελεστές βαρύτητας.

2.3.5.2. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

(http://www.efqm.org/model_awards/model/pub_vol_sec_ver.htm)

Το μοντέλο έχει σχεδιαστεί κατ' αυτόν τον τρόπο ώστε να είναι εφαρμόσιμο σε όλες τις επιχειρήσεις ή οργανισμούς όλων των κλάδων, στο δημόσιο ή ιδιωτικό τομέα.

Παρόλαυτα, ο δημόσιος τομέας παρουσιάζει κάποιες ιδιαιτερότητες σε σχέση με το μοντέλο. Συγκεκριμένα οι δημόσιοι οργανισμοί είναι επιφορτισμένοι με την ευθύνη να εκπληρώσουν στόχους, οι οποίοι έχουν τεθεί από την κυβέρνηση και είναι υπόλογοι για τις δραστηριότητές τους σε πολιτικούς συμφεροντούχους, όπως είναι οι υπουργοί και η βουλή. Οι μετρήσεις της ικανοποίησης των πελατών αφορούν πελάτες αλλά και ομάδες πελατών. Οι

πελάτες μπορεί να είναι ιδιώτες, ομάδες με κάποιο κοινό ενδιαφέρον ή η κοινωνία στο σύνολό της. Ακόμα και οι σχέσεις ανάμεσα στους οργανισμούς αυτούς και τους πελάτες μπορεί να είναι διαφορετικές, όπως συμβαίνει για παράδειγμα στην περίπτωση των μονοπωλίων, ή γενικότερα όταν οι υπηρεσίες που παρέχονται έχουν κάποια υποχρεωτική ή περιοριστική ιδιότητα. Η ανάδραση από τους πελάτες θεωρείται καθοριστικής σημασίας στην προσπάθεια προσέγγισης της επιχειρηματικής τελειότητας. Η πολιτική και η στρατηγική αναπτύσσεται σύμφωνα με τις ανάγκες των πελατών, των πολιτικών και της κοινωνίας. Οι διάφοροι περιορισμοί έχουν επίπτωση στην επιλογή των χειρισμών για την καλύτερη απόδοση του προσωπικού. Αλλά και η χρηματοοικονομική τους συμπεριφορά, λόγω χάρη η κατανομή πόρων για την παροχή των διαφόρων υπηρεσιών, ελέγχεται. Η διοίκηση επιδιώκει την καλύτερη δυνατή διαχείριση των προκαθορισμένων πόρων για την υποστήριξη της πολιτικής και στρατηγικής.

Με βάση τις παραπάνω ιδιαιτερότητες, και με σκοπό την ανάπτυξη διοίκησης επιχειρηματικής τελειότητας στους δημόσιους οργανισμούς και επιχειρήσεις, έχουν εισαχθεί, και αναφέρονται ειδικά σε αυτόν τον τομέα, κάποιες τροποποιήσεις στα κριτήρια.

2.4. ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ-ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται ένα αυξημένο ενδιαφέρον από τις επιχειρήσεις για την αυτοαξιολόγηση ιδίως μετά την εγκαθίδρυση δύο βραβείων ποιότητας, του Malcolm Baldrige Quality Award (MBNQA) το 1987 και του European Quality Award (EQA) το 1991, και των άλλων τοπικών και εθνικών βραβείων, των οποίων η δημιουργία ακολούθησε στη συνέχεια (Van der Wiele, Dale, Williams, Kolb, Luzon Moreno, Schmidt, Wallace, 1995). Η συμμετοχή σε παρόμοιους διαγωνισμούς εκφράζει την ανάγκη για τη βέλτιστη λειτουργία των διαδικασιών, προκειμένου να παρέχονται προϊόντα και υπηρεσίες σύμφωνα με τις προσδοκίες των πελατών, και να δημιουργείται κατ' αυτόν τον τρόπο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης έναντι των άλλων που ανήκουν στον ίδιο κλάδο. Η

εξέταση των δυνατών και αδύνατων σημείων της λειτουργίας της υποδεικνύει πιθανές βελτιώσεις για την επιβίωση και διάκρισή της. Στις επόμενες σελίδες θα επιχειρηθεί να περιγραφεί ο όρος αυτοαξιολόγηση γενικά, αλλά και πιο αναλυτικά μέσα στα πλαίσια του βραβείου EQA.

2.4.1. Η ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΓΕΝΙΚΑ

2.4.1.1. ΟΡΟΛΟΓΙΑ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Πριν προχωρήσουμε στον ορισμό της αυτοαξιολόγησης κρίνεται σκόπιμο να παρατεθούν οι ορισμοί μερικών από τους όρους που συναντώνται συχνότερα κατά την περιγραφή της:

Επιθεώρηση (“audit”) :

«Η διαδικασία ελέγχου συμμόρφωσης του οργανισμού με συγκεκριμένες διαδικασίες εγχειριδίων ή προτύπων» (Hillman, 1994).

Εκτίμηση (“appraisal”) :

«Η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης εργασίας κάποιου σε σχέση με το σχέδιο ανάπτυξης» (Hillman, 1994).

Βραβείο (“award”) :

«Χρηματική αμοιβή ή επιτιμητικός τίτλος ανάδειξης σε διαγωνισμό ανάμεσα στους άλλους συμμετέχοντες» (Hillman, 1994).

Αξιολόγηση (“assessment”):

❖ «Η διαδικασία εκτίμησης των διαδικασιών, επιτευγμάτων και βελτιώσεων σε ένα οργανισμό αναφορικά με κάποιο μοντέλο διαρκής βελτίωσης» (Hillman, 1994).

- ❖ «Το αρχικό σημείο μιας τακτικής στρατηγικής ή λειτουργικής διαδικασίας με την οποία η εταιρεία επιτυγχάνει διαρκή βελτίωση (ποιότητας)» (Zink, Schmidt, 1998).
- ❖ «Η ευρύτερη επιθεώρηση της προόδου όλων των δραστηριοτήτων της επιχείρησης ως προς κάποιο μοντέλο επιχειρηματικής τελειότητας με σκοπό τη διαρκή βελτίωση» (Van der Wiele, Dale, Williams, Kolb, Luzon Moreno, Schmidt, Wallace, 1995).

2.4.1.2. ΟΡΙΣΜΟΣ

Παρακολουθώντας εξελικτικά την πορεία της έννοιας του ελέγχου ποιότητας παρατηρείται η διεύρυνσή της από τον έλεγχο προϊόντων, στον έλεγχο των διαδικασιών και τελικά στον έλεγχο συστημάτων. Στην τελευταία μορφή του ελέγχου αναφέρεται και η αυτοαξιολόγηση (“self-assessment”). Αποτελεί μία διευρυμένη επιθεώρηση και εκτίμηση της προόδου όλων των λειτουργιών και των αποτελεσμάτων της επιχειρηματικής μονάδας. «Ο όρος αυτοαξιολόγηση χρησιμοποιείται όταν η αξιολόγηση πραγματοποιείται από πρόσωπα της ίδιας της επιχείρησης και όχι από τρίτους» (Zink, Schmidt, 1998).

Εδώ κρίνεται σκόπιμο να γίνει μία διευκρίνιση αναφορικά με την έννοια της αυτοαξιολόγησης και τη συμμετοχή πολλών επιχειρήσεων στις μέρες μας για την απόκτηση βραβείων ποιότητας όπως είναι το EQA και το MBNQA. Σύμφωνα με τον Tito Conti, μία τέτοια πρωτοβουλία εκτός από τη δυνατότητα σύγκρισης και την πιθανή απόκτηση κάποιου τίτλου ως επίσημη αναγνώριση της προσπάθειας για ποιότητα, φέρνει σε πρώτη επαφή τις επιχειρήσεις με την ιδέα της αυτοαξιολόγησης και της συνεχούς βελτίωσης (Conti, 1997). Παρολαυτά η συμμετοχή σε μια τέτοια διαδικασία, όπως συμβαίνει συχνά όπου υπάρχει επιβράβευση, εγκυμονεί κινδύνους παρέκκλισης από τον αρχικό στόχο της συνεχούς βελτίωσης, και επικέντρωσης στη συγκέντρωση υψηλής βαθμολογίας και τη διάκριση της εταιρείας. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό, είναι πιθανή και η συγκάλυψη ή ωραιοποίηση τυχόν ελλείψεων. Μία τέτοια πρακτική όμως ξεφεύγει από την έννοια και τους στόχους της

αυτοαξιολόγησης. Η αυτοαξιολόγηση δεν τελειώνει με την επιβράβευση σε κάποιο διαγωνισμό, παρόλο που μια τέτοια διαδικασία μπορεί να είναι η αφορμή για την έναρξη εφαρμογής της. Κατά τη διενέργειά της επιδιώκεται η επισήμανση των αδύνατων και δυνατών σημείων της εταιρείας και ο εντοπισμός των αιτιών, και η εφαρμογή της θεωρείται επιτυχής όταν απόρροια των εκτιμήσεών της είναι η πραγματοποίηση βελτιώσεων στην εταιρεία και τα αποτελέσματά της. Κάτι τέτοιο είναι εφικτό όταν λαμβάνονται υπόψη τα πορίσματά της στον στρατηγικό σχεδιασμό και η διαρκής βελτίωση έχει ενσωματωθεί στην επιχειρησιακή κουλτούρα(Conti, 2001).

2.4.1.3. ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

(G. Peter Hillman, 1994)

1. Μοντέλο, το οποίο αποτελεί πλαίσιο εκτίμησης της απόδοσης του οργανισμού (Εκτός από τα κριτήρια των μοντέλων EQA, MBNQA ή άλλων τοπικών βραβείων, χρησιμοποιούνται επίσης ως σημείο αναφοράς και ελέγχου και οι απαιτήσεις συστημάτων ποιότητας, όπως η σειρά ISO κλπ, είτε κριτήρια που θέτει η ίδια η επιχείρηση. Στην περίπτωση των προτύπων όμως η αυτοαξιολόγηση είναι περιορισμένη και ταυτίζεται με τον έλεγχο συμμορφώσεως με προδιαγραφές (Ton van der Wiele Dale, Roger Williams, Francois Klb, Dolores Moreno Luzon, Anderas Schmidt, Mike Wallace, 1995)).
2. Μέτρηση της απόδοσης σε σχέση με κάθε στοιχείο του μοντέλου.
3. Διοίκηση της διαδικασίας αυτοαξιολόγησης (Περιλαμβάνει την επιλογή του μοντέλου, την προετοιμασία και επικοινωνία του σχεδίου, τη διενέργεια της αξιολόγησης και τη λήψη διορθωτικών/ βελτιωτικών μέτρων αλλά και την αφοσίωση της ίδιας της διοίκησης για την πραγματοποίηση της αξιολόγησης).

2.4.1.4. ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΣ ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΣΤΟΧΟΙ

(Hillman, 1994; Zink, Schmidt, 1998; Van der Wiele, Dale, Williams, Kolb, Luzon Moreno, Schmidt, Wallace, 1995)

Αντικειμενικός σκοπός της αυτοαξιολόγησης είναι ο εντοπισμός των στοιχείων που επιδέχονται βελτίωση σε ένα οργανισμό και η λήψη των ανάλογων μέτρων προς αυτή την κατεύθυνση, καθώς επίσης και η διατήρηση εκείνων των στοιχείων, τα οποία ήδη αποδίδουν ικανοποιητικά.

Ως επιμέρους στόχοι ανάλογης προσπάθειας μπορούν να θεωρηθούν οι εξής:

- Η εκτίμηση του βαθμού διενέργειας προσπαθειών ποιότητας πριν την εφαρμογή της ΔΟΠ
- Η δημιουργία μιας βάσης προσανατολισμού στην εταιρεία
- Η σύγκριση των αποτελεσμάτων μεταξύ προηγούμενων και επόμενων αξιολογήσεων και ο προγραμματισμός βελτιώσεων σε λειτουργίες ή μονάδες/τμήματα της εταιρείας
- Η καλύτερη κατανόηση και μάθηση της ΔΟΠ και του μοντέλου από τη διοίκηση.

Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τους Van der Wiele, Dale, Williams, Kolb, Luzon Moreno, Schmidt, και Wallace εξήχθησαν χρήσιμα συμπεράσματα σχετικά με τους λόγους για τους οποίους οι επιχειρήσεις πραγματοποιούν αυτοαξιολόγηση. Συγκεκριμένα στις περισσότερες περιπτώσεις η αυτοαξιολόγηση ήταν επιλογή των ίδιων των επιχειρήσεων και όχι αποτέλεσμα υποχρεωτικών ρυθμίσεων της κυβέρνησης ή των επιχειρήσεων του κλάδου. Πιο αναλυτικά οι πλέον συνήθεις λόγοι ήταν οι εξής:

- Η επιδίωξη βελτίωσης
- Η επικέντρωση σε κάποιο μοντέλο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) με βάση και τα κριτήρια των MBNQA ή EQA
- Η καθοδήγηση της διαδικασίας βελτίωσης
- Δημιουργία κάποιου κινήτρου για βελτίωση
- Η διοίκηση των εργασιών

2.4.1.5. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

(Hillman, 1994; Zink, Schmidt, 1998; Van der Wiele, Dale, Williams, Kolb, Luzon Moreno, Schmidt, Wallace, 1995)

Η αυτοαξιολόγηση γίνεται περισσότερο κατανοητή και πραγματοποιείται με μεγαλύτερη επιτυχία όταν η πολιτική της επιχείρησης, η οποία περιλαμβάνει την αποστολή, το όραμα και τους στόχους, είναι σύμφωνη με τις αρχές της ΔΟΠ. Βασίζεται στη διαρκή βελτίωση, θεμελιώδες στοιχείο της φιλοσοφίας της ΔΟΠ, και προϋποθέτει τη δέσμευση της διοίκησης και την ενσωμάτωσή της στο στρατηγικό σχεδιασμό.

Πιο αναλυτικά η διαδικασία που ακολουθείται για την εφαρμογή της είναι η εξής: Αρχικά καταρτίζεται σχέδιο από τη διοίκηση στο οποίο περιγράφεται λεπτομερώς το χρονοδιάγραμμα και οι συνθήκες της αυτοαξιολόγησης (π.χ. μοντέλο που έχει επιλεγεί, πόροι, χρόνος εφαρμογής, επιθεωρήσεις, κλπ), το οποίο και ανακοινώνεται. Ακολουθεί η πραγματοποίηση μετρήσεων και η εξέταση-εκτίμηση των διαδικασιών, των αποτελεσμάτων της επιχείρησης και της απόδοσης της διοίκησης και του προσωπικού. Στη διαδικασία εμπλέκονται όλα τα σχετικά τμήματα αφού έχει προηγηθεί η κατάλληλη εκπαίδευση τους. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, στα οποία παρουσιάζονται τα δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης, ανακοινώνονται στο προσωπικό και λαμβάνονται υπόψη κατά την ανάπτυξη του στρατηγικού σχεδίου. Γίνεται ιεράρχηση προτεραιοτήτων για βελτίωση και προβλέπονται ενέργειες για τη διατήρηση των πλεονεκτημάτων της επιχείρησης. Προτεραιότητες τίθενται επειδή ενδέχεται οι προς βελτίωση περιοχές να είναι πολλές σε αριθμό ανάλογα και με τα κριτήρια του μοντέλου. Επιλέγονται εκείνες οι περιοχές που θεωρούνται περισσότερο κρίσιμες (vital few) και είναι σύμφωνες με την ανάπτυξη και τις δυνατότητες της επιχείρησης. Η ίδια διαδικασία επαναλαμβάνεται κάθε έτος και η διαρκής βελτίωση ενσωματώνεται στην κουλτούρα της επιχείρησης. Η μέθοδος αξιολόγησης και η πολιτική της εταιρείας τροποποιούνται διαρκώς με βάση τα αποτελέσματα των προηγούμενων αξιολογήσεων. Προκειμένου να ληφθούν επιπλέον ιδέες για τη

διαδικασία διαρκούς βελτίωσης κρίνεται σκόπιμη η πραγματοποίηση τακτικών αξιολογήσεων από τρίτους (αξιολογητές εκτός επιχείρησης).

Η αυτοαξιολόγηση δεν θα πρέπει να αντιμετωπίζεται από τη διοίκηση και το προσωπικό ως ένα ακόμα έλεγχο με σκοπό την απόδοση ευθυνών. Κάτι τέτοιο άλλωστε όχι μόνο δεν επιδιώκεται αλλά και αντενδείκνυται. Εξάλλου διερευνώνται όχι μόνο οι τυχόν ελλείψεις αλλά και τα πλεονεκτήματα της επιχείρησης. Η απόφαση για την πραγματοποίησή της θα πρέπει να λαμβάνεται με γνώμονα τη βελτίωση-λαμβάνοντας υπόψη την καταλληλότητα ή μη της δεδομένης χρονικής στιγμής- και με βάση αυτό το σκεπτικό να κρίνονται και τα αποτελέσματά της.

2.4.1.6. Η ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΩΣ ΚΟΜΜΑΤΙ ΤΟΥ ΚΥΚΛΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΕ-ΚΑΝΕ-ΕΛΕΓΞΕ-ΔΡΑΣΕ (ΣΚΕΔ)

(Conti, 2001)

Προκειμένου να εκπληρωθεί ο βασικός σκοπός της αξιολόγησης, που δεν είναι άλλος από τη διαρκή βελτίωση, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα αποτελέσματά της κατά τον στρατηγικό σχεδιασμό. Αν αυτό γίνει πράξη, τότε η αυτοαξιολόγηση μπορεί να θεωρηθεί ως ένα μέρος του κύκλου «Σχεδίασε-Κάνε-Ελεγξε-Δράσε» και συγκεκριμένα συμπεριλαμβάνεται στη φάση σχεδίασε. Πιο αναλυτικά τον πρώτο χρόνο αυτοαξιολόγησης ο κύκλος ξεκινάει από τη φάση «έλεγξε» κατά την οποία ελέγχεται η απόδοση της επιχείρησης με βάση τα κριτήρια κάποιου μοντέλου. Στη συνέχεια στην επόμενη φάση «δράσε» εξετάζονται τα αποτελέσματα της αυτοαξιολόγησης και λαμβάνονται σχετικές αποφάσεις. Ακολουθεί η φάση «σχεδίασε» που συμπίπτει με τις συνεδριάσεις για το σχεδιασμό βελτιώσεων με βάση και τα δεδομένα από τις προηγούμενες φάσεις. Τέλος, η φάση «κάνε» αποτελεί την πραγματοποίηση των βελτιώσεων που έχουν σχεδιαστεί. Ο ίδιος κύκλος θα επαναλαμβάνεται κάθε χρόνο αλλά θα ξεκινάει πλέον από τη φάση «σχεδίασε», στην οποία θα λαμβάνονται υπόψη τα δεδομένα της αυτοαξιολόγησης που πραγματοποιήθηκε κατά το προηγούμενο έτος.

2.4.1.7. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

(Hillman, 1994; Zink, Schmidt, 1998; Van der Wiele, Dale, Williams, Kolb, Luzon Moreno, Schmidt, Wallace, 1995)

Με τη διενέργεια μετρήσεων γίνεται αντιληπτό από όλους μέσα στον οργανισμό ποιοι στόχοι έχουν ήδη επιτευχθεί, ποιες λειτουργίες κρίνεται σκόπιμο να διατηρηθούν και ποιες επιδέχονται βελτίωση. Και αυτό συμβαίνει γιατί οι μετρήσεις στηρίζονται στα πραγματικά δεδομένα και φανερώνουν τις όποιες ανάγκες του οργανισμού, ενώ ταυτόχρονα επιτρέπουν και τη σύγκριση με άλλους επιτυχημένους οργανισμούς και τη μάθηση μέσα από αυτή τη σύγκριση. Παράλληλα καθιερώνεται μία κοινή θεώρηση της προόδου και της καλύτερης πρακτικής, αλλά και διευκολύνεται η προσπάθεια αξιολόγησης σε όλα τα τμήματα και τις διαφορετικές εγκαταστάσεις του οργανισμού. Η αξιολόγηση δίνει τη δυνατότητα στη διοίκηση να ενθαρρύνει το προσωπικό να αναλάβει πρωτοβουλίες προκειμένου να επιτευχθεί βελτίωση. Οι ίδιοι οι υπάλληλοι είναι σε θέση να δουν τα θετικά αποτελέσματα της εργασίας τους, γεγονός που αποτελεί επιπλέον κίνητρο για τη δραστηριοποίησή τους. Τέλος, αποτελεί ένα πρακτικό εργαλείο, το οποίο εντάσσει τη συνεχή βελτίωση στην καθημερινή εργασία και προωθεί την αφοσίωση όλων προς αυτήν την κατεύθυνση. Επιτυγχάνεται αναβάθμιση όχι μόνο των προϊόντων και υπηρεσιών, αλλά ολόκληρης της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τους Van der Wiele, Dale, Williams, Kolb, Moreno Luzon, Andreas Schmidt, και Milke Wallace αποδείχτηκε ότι οι περισσότερες από τις επιχειρήσεις που έλαβαν μέρος στην έρευνα, και που πραγματοποίησαν αυτοαξιολόγηση για πρώτη φορά, αντέδρασαν θετικά και εξακολούθησαν την προσπάθεια. Βελτιώσεις παρατηρήθηκαν κυρίως στη «διοίκηση διαδικασιών» και τα «επιχειρησιακά αποτελέσματα». Επίσης παρατηρήθηκε μία καλύτερη κατανόηση της φιλοσοφίας της ΔΟΠ από τη διοίκηση, μείωση των ελαττωμάτων και του κόστους ποιότητας όπως επίσης και των παραπόνων πελατών. Οι παράγοντες οι οποίοι είχαν τη μικρότερη βελτίωση ήταν η διατήρηση πελατών, ο δείκτης ροής των αποθεμάτων, η

παρουσία των υπαλλήλων, η προστασία της υγείας και ασφάλειας των εργαζομένων και ο δείκτης εργαζομένων.

2.4.2. Η ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟ ΒΡΑΒΕΙΟ EQA ΤΟΥ EFQM

2.4.2.1. ΟΡΙΣΜΟΣ, ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΛΟΓΟΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός για τη Διοίκηση Ποιότητας (EFQM) ορίζει την αυτοαξιολόγηση ως «μία κατανοητή, συστηματική και τακτική επιθεώρηση των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των αποτελεσμάτων ως προς ένα μοντέλο επιχειρηματικής τελειότητας. Η διαδικασία αυτοαξιολόγησης επιτρέπει τη διάκριση των δυνατών σημείων και των σημείων που επιδέχονται βελτίωση στον οργανισμό, και τελικά καταλήγει στο σχεδιασμό βελτιωτικής δράσης, η οποία παρακολουθείται για την πρόοδό της».

Το ευρωπαϊκό βραβείο ποιότητας (EQA), το οποίο βασίζεται στο μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας του οργανισμού, παρέχει ένα πλαίσιο μέτρησης της συνολικής απόδοσης του οργανισμού και ταυτόχρονα καθιστά δυνατή τη σύγκριση μεταξύ των επιχειρήσεων (Gadd, 1995).

Για να πραγματοποιηθεί αξιολόγηση θα πρέπει, σύμφωνα με τις πρακτικές οδηγίες του ίδιου οργανισμού, να υπάρχουν τα εξής στοιχεία (Zink, Schmidt, 1998):

- Όραμα
- Πολιτική προσανατολισμένη στις αρχές της ΔΟΠ

Στην πράξη άλλες επιχειρήσεις εφαρμόζουν το μοντέλο προκειμένου να εκπαιδευτούν τα στελέχη της διοίκησης στην υιοθέτηση αλλαγών, σε άλλες η εφαρμογή του είναι απλά πιλοτική, ενώ σε κάποιες έχει επίδραση στη διαμόρφωση της στρατηγικής τους (Black, Crumley, 1997).

2.4.2.2. ΣΤΑΔΙΑ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

(Gadd, 1995)

Οι οργανισμοί που έχουν υποβάλλει αίτηση και είναι υποψήφιοι για το βραβείο, ακολουθούν τα εξής στάδια:

- Συλλογή στοιχείων
- Αξιολόγηση
- Σχεδιασμός δράσης βελτίωσης

Αξίζει να σημειωθεί ότι στα στάδια αυτά μπορούν να συμμετέχει ένα οποιοδήποτε επίπεδο διοίκησης, ή, πολλά επίπεδα ανεξάρτητα, ή, πολλά επίπεδα μαζί.

Συλλογή στοιχείων

Έγγραφα:

Η αίτηση για το βραβείο αποτελείται από το πολύ 75 σελίδες, οι οποίες περιλαμβάνουν πληροφορίες για τα 9 κριτήρια. Αυτά τα έγγραφα είναι αντικείμενο αξιολόγησης έμπειρων αξιολογητών. Οι επιλαχούσες επιχειρήσεις στην τελική φάση δέχονται και επίσκεψη (“site visit”) στις εγκαταστάσεις τους από τους αξιολογητές για περαιτέρω αποδεικτικά στοιχεία σχετικά με όσα αναγράφονται στο κείμενο της αίτησης.

Προφόρμες και έντυπα εργασίας:

Καταρτίζονται από πολλές επιχειρήσεις ως βοηθητικά κατά τη συλλογή στοιχείων.

Ομάδες συζήτησης:

Δεν γίνεται επίσημη συλλογή στοιχείων για αξιολόγηση αλλά μια ομάδα αξιολογητών αναφέρει τις πληροφορίες /στοιχεία που με βάση την εμπειρία

τους μπορούν να εντοπίσουν στον οργανισμό την ίδια στιγμή που λαμβάνει χώρα και η αξιολόγηση.

Τεχνικές συλλογής στοιχείων:

Είναι για παράδειγμα οι επίσημες ή ανεπίσημες συνεντεύξεις με τη διοίκηση ή το προσωπικό, η συμπλήρωση ερωτηματολογίων, η εξέταση των εντύπων της εταιρείας, οι πληροφορίες και αντιλήψεις των ίδιων των αξιολογητών.

Αξιολόγηση

Οι προϋποθέσεις (“enablers”) αξιολογούνται με βάση το βαθμό τελειότητας της προσέγγισης και της εξάπλωσης, ενώ τα αποτελέσματα (“results”) με βάση το βαθμό τελειότητάς τους και το σκοπό τους.

Διαδικασία αξιολόγησης:

Ορίζεται μια ομάδα, η οποία αποτελείται από 5 έως 7 αξιολογητές και στην οποία παραδίδονται τα έντυπα των αιτήσεων. Μετά από χωριστή ατομική αξιολόγησή τους, οι αξιολογητές συγκεντρώνονται, ανταλλάσσουν απόψεις και τελικά συμφωνούν σε κοινή βαθμολόγηση κάθε μίας από τις αιτήσεις. Στη συνέχεια επιλέγονται οι επιχειρήσεις που συγκέντρωσαν την υψηλότερη βαθμολογία και πραγματοποιείται επί τόπου επίσκεψη στις εγκαταστάσεις τους για τη συλλογή περαιτέρω αποδεικτικών στοιχείων.

Σχεδιασμός δράσης βελτίωσης

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης σε κάποιες επιχειρήσεις γίνονται γνωστά μόνο στη διοίκηση ώστε να ληφθούν υπόψη στο στρατηγικό σχεδιασμό, ενώ σε άλλες γνωστοποιούνται σε όλο τον οργανισμό. Τα σχέδια βελτίωσης που καταρτίζονται στη συνέχεια άλλοτε αφορούν μεμονωμένες περιπτώσεις, είτε

αποτελούν μέρος της διαδικασίας βελτίωσης της ολικής ποιότητας, είτε ενσωματώνονται στο επιχειρηματικό σχέδιο.

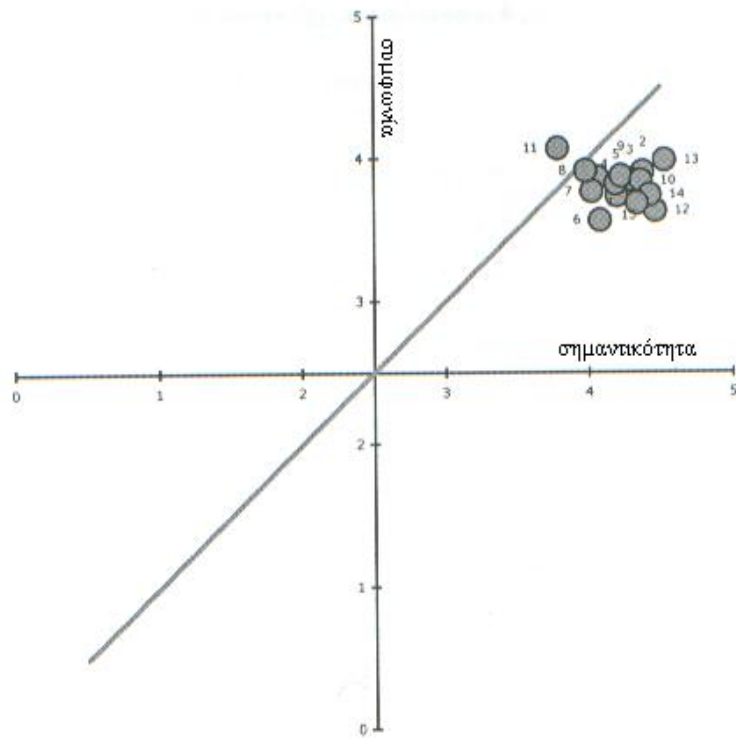
Ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δοθεί κατά την πραγματοποίηση των οποιονδήποτε βελτιώσεων. Και αυτό γιατί το μοντέλο επιχειρηματικής τελειότητας του EFQM προτείνει ένα μεγάλο εύρος παραγόντων για αξιολόγηση, και όπως είναι αναπόφευκτο στο τέλος μιας τέτοιας προσπάθειας θα προκύψουν πολλά σημεία προς βελτίωση. Ιδίως για τις μικρές επιχειρήσεις η λήψη πρωτοβουλιών για την κάλυψη όλων των ελλείψεων, λόγω ύπαρξης περιορισμένων πόρων και δυνατοτήτων, θα οδηγούσε στον αποπροσανατολισμό, τη σπατάλη και τελικά την αποτυχία. Η εφαρμογή του μοντέλου σε μία ή περισσότερες μονάδες ή σε όλη την επιχείρηση θα πρέπει να ανταποκρίνεται στις δυνατότητές της. Επιπλέον οι περιοχές προς βελτίωση κρίνεται σκόπιμο να ιεραρχούνται με βάση το στάδιο ανάπτυξης και τις ανάγκες της επιχείρησης, και την εναρμόνισή τους με το επιχειρηματικό σχέδιο και τους υπάρχοντες πόρους (Black, Crumley, 1997).

Πώς όμως είναι δυνατή η διάκριση των κύριων περιπτώσεων (“vital few”); Μία προτεινόμενη μέθοδος από τον Jens J. Dahlgaard, στην οποία συμφωνούν και άλλοι συγγραφείς, είναι η δημιουργία ερωτηματολογίου με βάση τα υποκριτήρια του μοντέλου. Κάθε δήλωση (“statement”) θα αξιολογείται με βάση το βαθμό συμφωνίας και σημαντικότητάς της σε κλίμακα Likert με διαβάθμιση 1-7ⁱⁱ. Τα αποτελέσματα της βαθμολόγησης των δηλώσεων παρουσιάζονται στη συνέχεια σε ένα «χάρτη ποιότητας» (“quality map”), ο οποίος είναι ένα διάγραμμα με οριζόντιο άξονα που να αντιστοιχεί σε μετρήσεις της σημαντικότητας και κάθετο άξονα που να αντιστοιχεί σε μετρήσεις συμφωνίας. Οι κύριες περιπτώσεις θα είναι οι δηλώσεις που παριστάνονται με σημεία κοντά ή πάνω στη διαγώνιο όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα (Dahlgaard, Park Dahlgaard, 2002; Eskildsen, Kanji, 1998).

Η διαδικασία αυτοαξιολόγησης ενδέχεται να προκαλέσει αντιδράσεις τόσο στη διοίκηση όσο και στο προσωπικό. Συγκεκριμένα είναι πιθανά συναισθήματα

ⁱⁱ Η εν λόγω κλίμακα χρησιμοποιείται και για τη μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη. Παράδειγμα ερωτηματολογίου με κλίμακα Likert περιγράφεται από τους Valerie A. Zeithaml, A Parasuraman και Leonard L. Berry στο βιβλίο τους “Delivering

φόβου για τις αλλαγές που συνεπάγεται η νέα φιλοσοφία διοίκησης, για το χειρισμό λεπτών θεμάτων όπως είναι οι προσδοκίες και αντιλήψεις των πελατών, και η ικανοποίηση του προσωπικού, για την επάρκεια των πόρων. Ο φόβος αυτός μπορεί να ερμηνευτεί πιο γενικά και ως φόβος για την ταχύτητα των αλλαγών σε σχέση με τις δυνατότητες της επιχείρησης. Μπορεί να αντιμετωπιστεί με εκπαίδευση των προσώπων της εταιρείας και με ιεράρχηση των αλλαγών με βάση το επιχειρηματικό σχέδιο. Αλλά και αντίστροφα είναι πιθανό να εκδηλωθούν ανησυχίες για την πραγματοποίηση βελτιώσεων στις υπόλοιπες περιοχές, οι οποίες δεν βρίσκονται στην αρχή των προτεραιοτήτων της επιχείρησης. Παρόλαυτα η επικέντρωση των προσπαθειών σε αυτές τις περιοχές, όπου δεν υπάρχει κάποιο σύστημα ποιότητας, θα σήμαινε τη μείωση των δυνατοτήτων για βελτίωση και αυτών και των πιο προσιτών περιοχών. Αντίθετα με την ιεράρχησή τους επιτυγχάνεται η σταδιακή βελτίωση και αυξάνονται οι δυνατότητες βελτίωσης και των λιγότερο προσιτών ή δευτερεύουσων σε αυτή τη φάση περιοχών. Για αυτό και απαιτείται η δέσμευση και αφοσίωση όλων στην αντιμετώπιση των κύριων περιπτώσεων (Black, S.A. ; Crumley, H.C. , 1997).



ΧΑΡΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

(Πηγή:Dahlgard, Park Dahlgard, “From defect reduction of waste and customer/stakeholder satisfaction (understanding the new TQM metrology)”, Total Quality Management, Vol.13, No 8, 2002, 1069-1085)

2.4.2.3. ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

(K.J. Zink, A.Schmidt, 1998)

Προσέγγιση αυτοαξιολόγησης με ανταλλαγή απόψεων σε ομάδες εργασίας (“A workshop approach to self-assessment”)

Μετά τη συλλογή στοιχείων από ομάδα διεύθυνσης πραγματοποιούνται συναντήσεις εργασίας όπου ανταλλάσσονται απόψεις επιδιώκοντας τη συμφωνία. Οι αξιολογητές ενδείκνυται να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι. Είναι επίσης προτιμητέο να προέρχεται μόνο ένας από τους αξιολογητές από το

τιμήμα που υφίσταται αξιολόγηση, ενώ ο δεύτερος αξιολογητής από κάποιο άλλο ουδέτερο τμήμα. Πιο αναλυτικά, σε αυτή τη μέθοδο αυτοξιολόγησης ακολουθούνται τα εξής στάδια: εκπαίδευση, συλλογή στοιχείων, βαθμολόγηση αξιολογητών, συμφωνία για λήψη μέτρων βελτίωσης και επιθεώρηση της προόδου ως προς τα σχέδια δράσης.

Προσέγγιση δημιουργίας προφόρμας (“A pro forma approach to self-assessment”)

Οι προφόρμες είναι κάρτες, στις οποίες αναγράφονται τα πλεονεκτήματα, οι περιοχές προς βελτίωση καθώς και αποδεικτικά στοιχεία. Συνήθως είναι τόσες στον αριθμό όσα είναι και τα κριτήρια του μοντέλου. Με βάση τα στοιχεία που παρουσιάζουν αναθεωρείται η στρατηγική της επιχείρησης και καταρτίζονται σχέδια βελτίωσης.

Προσέγγιση ερωτηματολογίου (“A questionnaire approach to self-assessment”)

Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο για τον εντοπισμό των πλεονεκτημάτων και περιοχών προς βελτίωση χρησιμοποιούνται ερωτηματολόγια με ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής ή απλά μονολεκτικής απάντησης (ναι/όχι).

Προσέγγιση με πίνακες (“A matrix approach to self-assessment”):

Μπορούν να χρησιμοποιηθούν είτε από τη διοίκηση είτε από το προσωπικό της μονάδας στην οποία διεξάγεται η αξιολόγηση. Η κατασκευή τους βασίζεται στη δομή του μοντέλου και η βαθμολόγηση κυμαίνεται στην κλίμακα 0-10.

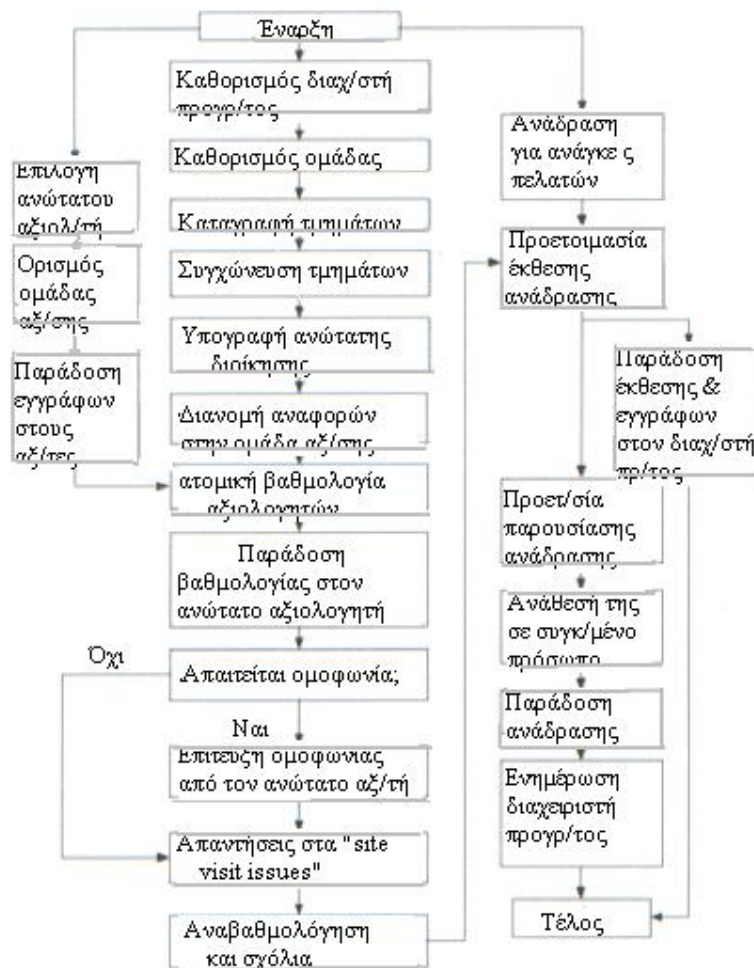
Οι πίνακες μπορούν να χρησιμοποιηθούν και από τα μέλη των ομάδων εργασίας, η οποία αναπτύχθηκε παραπάνω, με την προϋπόθεση ότι έχουν ενημερωθεί για τη χρήση των πινάκων και καταλήγουν σε συμφωνία στην βαθμολόγηση.

Προσέγγιση της ισότιμης συμμετοχής (“A peer involvement approach to self-assessment”)

Στην αξιολόγηση συμμετέχουν τόσο το προσωπικό της μονάδας που αξιολογείται, όσο και εκπαιδευμένοι αξιολογητές-μέλη της διοίκησης άλλης μονάδας. Το σχέδιο δράσης θα έχει περίπου ως εξής: αρχική αίτηση επιθεώρησης και ορισμός ομάδας, βαθμολόγηση από την ίδια τη μονάδα και σχεδιασμός, συλλογή στοιχείων με ερωτηματολόγια, συνάντηση αξιολογητών για σύγκριση απόψεων, συνεντεύξεις για επιπλέον στοιχεία, συμφωνία βαθμολόγησης, συζήτηση αποτελεσμάτων προκειμένου να υπάρξει ανάδραση με διοίκηση, και κατάρτιση σχεδίων δράσης, ως μέρος του επιχειρηματικού σχεδίου.

Προσέγγιση συμμετοχής για λήψη βραβείου (“An award simulation approach to self-assessment”)

Η διαδικασία αξιολόγησης περιγράφεται στο παρακάτω σχήμα:



ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΜΕ ΣΚΟΠΟ ΤΗ ΛΗΨΗ ΒΡΑΒΕΙΟΥ
 (Πηγή: Zink, Schmidt, "Practice and implementation of self-assessment",
 International Journal of Quality Science, Volume 3, Number 2, 1998, pp. 147-
 170)

Με την αυτοαξιολόγηση δεν πραγματοποιούνται μεμονωμένες μετρήσεις, αλλά αντίθετα επιτυγχάνεται η εφαρμογή διαδικασιών για διαρκή βελτίωση. Για την επιτυχή εφαρμογή της θα πρέπει να υπάρχει εμπλοκή της διοίκησης και του CEO, να έχει προηγηθεί εκπαίδευση των αξιολογητών αλλά και των υπαλλήλων που πρόκειται να πάρουν μέρος στην αξιολόγηση, η αξιολόγηση να

αρχίσει από το επίπεδο της διοίκησης, όπως επίσης και να έχει προκαθοριστεί πού και πώς πρόκειται να χρησιμοποιηθούν τα αποτελέσματα.

2.4.2.4. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ EFQM

Το μοντέλο επιχειρηματικής τελειότητας του EFQM αποτελείται από 9 κριτήρια, τα οποία αντιπροσωπεύουν εισροές (π.χ. όραμα ηγεσίας, πόροι, πληροφορίες, προσωπικό, προσδοκίες συμφεροντούχων), διαδικασίες (π.χ. διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, σχεδιασμός στρατηγικής, διοίκηση διαδικασιών), και εκροές (π.χ. ικανοποίηση πελατών, επίδραση στην κοινωνία, χρηματοοικονομικά αποτελέσματα). Περιλαμβάνει με άλλα λόγια διαφορετικές συνιστώσες όχι μόνο του εσωτερικού, αλλά και του εξωτερικού περιβάλλοντος. Οι τελευταίοι μάλιστα, ενώ είναι δύσκολο να ληφθούν υπόψη σε μεγάλο βαθμό από τη διοίκηση χωρίς την εφαρμογή ενός τέτοιου μοντέλου, επηρεάζουν σημαντικά τη λειτουργία και την ανταγωνιστικότητα, συνεπώς και την επιβίωση, της επιχείρησης. Τέτοιοι παράγοντες είναι για παράδειγμα οι προσδοκίες των πελατών, οι αντιδράσεις της κοινωνίας, οι νομοθετικές ή άλλες ρυθμίσεις. Το μοντέλο παρέχει μία συστηματική μέθοδο παρακολούθησης αυτών των παραγόντων και βελτιστοποίησης της λειτουργίας και απόδοσης της επιχείρησης (Black, Crumley, 1997).

Εκτός από το γεγονός ότι το μοντέλο εμπεριέχει τους κυριότερους παράγοντες για την επιχειρηματική αριστεία, εισάγει και την αυτοαξιολόγηση, η οποία αποτελεί και το σημαντικότερο πλεονέκτημα από την εφαρμογή του μοντέλου. Με την αυτοαξιολόγηση ενισχύεται η συμμετοχή όλων, η ομαδική εργασία, η διοίκηση των διαδικασιών, οι μετρήσεις, οι επιθεωρήσεις, ο σχεδιασμός στρατηγικής. Η αυτοαξιολόγηση είναι δυνατό να εφαρμοστεί σε διάφορα επίπεδα της επιχείρησης. Σταδιακά η επιχειρηματική αριστεία ενσωματώνεται στην κουλτούρα της επιχείρησης (Black, Crumley, 1997).

Τα πλεονεκτήματα από τη χρησιμοποίηση του συγκεκριμένου μοντέλου για τη διενέργεια αξιολόγησης μπορούν να συνοψιστούν στα εξής (Hillman, 1994; [http:// www.efqm.org/training/self_assessment/self_assessment.htm](http://www.efqm.org/training/self_assessment/self_assessment.htm)):

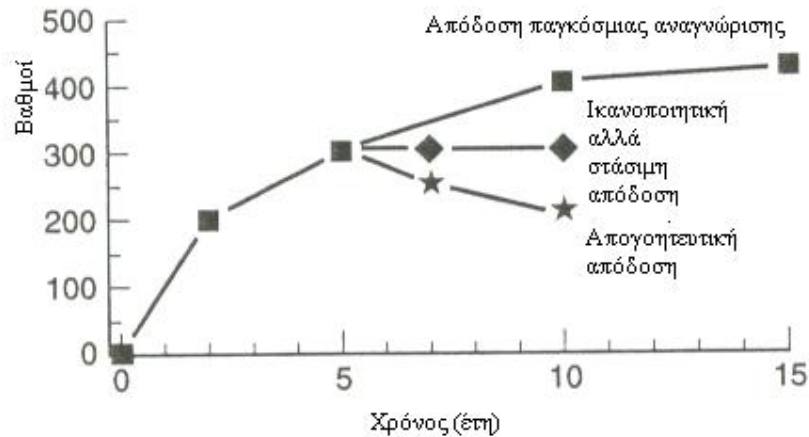
1. Σε αντίθεση με τα πρότυπα καλύπτει όλες τις πτυχές και κάθε μορφή επιχείρησης.
2. Διαπιστώνονται οι σχέσεις αιτίας-αποτελέσματος.
3. Χρησιμεύει ως διαγνωστικό εργαλείο της επιχειρησιακής «υγείας».
4. Εστιάζει στα μετρήσιμα αποτελέσματα και άρα στην ορατή βελτίωση.
5. Παρέχεται εκπαίδευση για τη χρήση του μοντέλου.
6. Επιτρέπει τη σύγκριση με άλλες επιχειρήσεις.
7. Η επαναλαμβανόμενη σε χρόνια βάση χρήση του μπορεί να αποδώσει αποτελέσματα σύγκρισης μέσα στην ίδια την επιχείρηση
8. Διευκολύνει την ανάπτυξη διαδικασιών ολικής βελτίωσης σε κάθε οργανισμό καθώς διαθέτει απλή σε κατανόηση μορφή και επικεντρώνεται στα αποτελέσματα.

2.4.2.5.ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ:

2.4.2.5.1. Η ΠΑΓΙΑΔΑ ΤΩΝ 300 ΒΑΘΜΩΝ

(David Longbottom, June 97)

Στις περισσότερες περιπτώσεις οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν το μοντέλο κατά τη διαδικασία αυτοαξιολόγησης τους επιτυγχάνουν πρόοδο μέσα στα πρώτα δύο χρόνια. Το σκορ που συγκεντρώνεται αρχικά είναι συνήθως 100 βαθμοί, ενώ χρειάζονται 3-5 χρόνια για να συγκεντρωθούν 300 βαθμοί. Το σημείο αυτό των 300 βαθμών θεωρείται κρίσιμο καθώς σε αρκετές επιχειρήσεις παρουσιάζεται εμπόδιο στην πρόοδό τους και μειώνεται η βαθμολογία τους όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα. Προκειμένου να αποφευχθεί αυτή η οπισθοχώρηση είναι απαραίτητη η δέσμευση και αφοσίωση της ανώτατης διοίκησης.



Η ΠΑΓΙΔΑ ΤΩΝ 300 ΒΑΘΜΩΝ ΣΤΗΝ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

(Η απόδοση παγκόσμιας αναγνώρισης αντιστοιχεί σε επίπεδο βράβευσης)

(Πηγή: Longbottom, “Self-assessment: The 300-point barrier”, Total Quality Management, Volume 8, Numbers 2&3, 1997, pp211-216)

Η παγίδα των 300 βαθμών, όπως την αποκαλούν, επιβεβαιώνεται σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε χρηματοοικονομικές υπηρεσίες στο Ηνωμένο Βασίλειο το 1997 από τον David Longbottom. Για την αποφυγή του κινδύνου και τη μακροχρόνια επιτυχία προτείνεται η επικέντρωση σε σημαντικούς παράγοντες. Παραθέτουμε εδώ τον πίνακα αυτούσιο. Διευκρινίζεται ότι στην πρώτη γραμμή αναγράφονται γνώμες των συμμετεχόντων στην έρευνα με βάση τις απαντήσεις τους σε ερωτηματολόγιο, στη δεύτερη σειρά αποτελέσματα που προέκυψαν από την έρευνα και στην τρίτη σειρά απόψεις μελετητών (βιβλιογραφία).

Ηγεσία	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Πολύ σημαντική ▪ Μη αποτελεσματική ▪ Κρίσιμη για την επιτυχία
Αποστολή και στρατηγική	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Σημαντική ▪ Μη ενσωματωμένη με το στρατηγικό σχεδιασμό ▪ Πρέπει να είναι δραστηριότητα υψηλού επιπέδου, ενσωματωμένη
Δομή οργανισμού	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Αβέβαιη ως προς την καλύτερη προσέγγιση ▪ Έμφαση στις λειτουργικές δομές και όχι στο τμήμα ποιότητας ▪ Έμφαση στις ομάδες/ απευθείας σύνδεση με τη στρατηγική/ λιγότερες βαθμίδες στην ιεραρχία
Ανθρώπινο δυναμικό (HR)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Θα πρέπει να υπάρχει συμφωνία στις πολιτικές HR και TQM ▪ Οι πολιτικές HR και TQM πολλές φορές βρίσκονται σε σύγκρουση ▪ Ανάγκη για αλλαγή της προσέγγισης σε πραγματική πρόοδο/ ανάγκη για μέτρηση και σύγκριση με τις καλύτερες πρακτικές
Διαδικασίες	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Σημαντικές ▪ Οι διαδικασίες είναι στενά ορισμένες και προσανατολισμένες σε λειτουργικά πλαίσια, πλαίσια μείωσης βραχυχρόνιου κόστους ▪ Ευρύς καθορισμός διαδικασιών, έμφαση στην ενδυνάμωση του προσωπικού, την πρόληψη, τη διαρκή βελτίωση, τις καλύτερες πρακτικές.
Μέτρηση απόδοσης	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Πολύ σημαντική ▪ Έμφαση στις χρηματοοικονομικές μετρήσεις, βραχυχρόνιος προσανατολισμός, προσέγγιση top-down ▪ Έμφαση στις ισορροπημένες μετρήσεις/ μακροχρόνιες.

«ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΓΚΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΙΜΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ»

(Πηγή: Longbottom, “Self-assessment: The 300-point barrier, Total Quality Management, June 97, Vol. 8, Issue 2/3, pS211, 6p)

2.4.2.5.2. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΣΕ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

(N. Wilkes, B. G. Dale, Dec 98)

Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε 7 μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ανεξάρτητες ή επιδοτούμενες με προσωπικό όχι περισσότερο από 250 υπαλλήλους και οι οποίες δεν ανήκουν στο δημόσιο τομέα) στα νοτιοδυτικά της Αγγλίας προέκυψαν τα εξής συμπεράσματα: Παρόλο που το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων είναι ολοένα αυξανόμενο, η πολυπλοκότητα στη διατύπωση και το πλήθος των σελίδων (υπερβολικό για αυτές) της υποβληθείσας αίτησης είναι ανασταλτικοί παράγοντες για την πραγματοποίηση παρόμοιας προσπάθειας. Επιπλέον οι έννοιες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της διαρκούς βελτίωσης συχνά δεν είναι γνωστές στις διοικήσεις των επιχειρήσεων και για αυτόν ακριβώς το λόγο δεν εφαρμόζονται. Αλλά και οι περιορισμένοι πόροι και οι ανάγκες για επιβίωση των επιχειρήσεων δεν αφήνουν πολλά περιθώρια για την ανάληψη πολλών πρωτοβουλιών βελτίωσης. Δεν υπάρχει αφοσίωση της διοίκησης προς αυτήν την κατεύθυνση καθώς μία στρατηγική ολικής βελτίωσης δεν μοιάζει σχετική με τις ανάγκες της επιχείρησης. Συνεπώς κρίνεται σκόπιμη η προσαρμογή του μοντέλου ή η δημιουργία ενός νέου που να καλύπτει τις ανάγκες αυτών των επιχειρήσεων από πρόσωπα που είναι γνώστες αυτών των αναγκών. Επιπλέον είναι απαραίτητη η ενημέρωση για τις αρχές και τα πλεονεκτήματα των αρχών της ΔΟΠ και της διαρκούς βελτίωσης όπως επίσης και η εκπαίδευση στην αυτοαξιολόγηση.

2.4.2.5.3. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΜΕ ΠΟΛΛΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ("MATRIX ORGANIZATIONS")

(M.R. Kruger, June 1997)

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η αυτοαξιολόγηση είναι ένα εργαλείο, το οποίο χρησιμοποιείται από τους οργανισμούς με σκοπό τη διαρκή βελτίωση. Κάτι

τέτοιο είναι εφικτό όταν υπάρχει δέσμευση από τη διοίκηση, και τα αποτελέσματα της αυτοαξιολόγησης ληφθούν υπόψη κατά την κατάρτιση σχεδίων δράσης. Σε οργανισμούς όμως με πολλά επίπεδα διοίκησης, όπως είναι για παράδειγμα οι πολυεθνικές εταιρείες, η δέσμευση της διοίκησης όλων των λειτουργιών και υποκαταστημάτων δεν είναι εύκολα πραγματοποιήσιμη. Οι υπάρχουσες επιλογές είναι τρεις. Η προσέγγιση από πάνω προς τα κάτω (“top-down approach”), σύμφωνα με την οποία η διοίκηση είναι υπεύθυνη για την αυτοαξιολόγηση και τα πλάνα δράσης. Υπάρχει έλεγχος των εργασιών αλλά ελλιπής ανάδραση από το προσωπικό. Η προσέγγιση του χαμηλότερου επιπέδου διοίκησης. Η τοπική διοίκηση διατηρεί τον έλεγχο, ο οποίος όμως ίσως δεν είναι επαρκής σε θέματα πολιτικής και στρατηγικής. Τα σχέδια δράσης είναι περισσότερο σύμφωνα με τις πραγματικές ανάγκες του οργανισμού καθώς η ανάδραση από το προσωπικό είναι μεγαλύτερη. Τέλος, η ενδιάμεση προσέγγιση σε σχέση με τις δύο προηγούμενες.

Παραθέτουμε εδώ την εμπειρία πολυεθνικής εταιρείας στις Ηνωμένες Πολιτείες όπως την περιγράφει ο ιδιοκτήτης της. Τα στάδια που ακολουθήθηκαν για την εμπλοκή όλων στην αυτοαξιολόγηση ήταν τα εξής:

Αρχικά απασχολούνταν ομάδες 50-60 ατόμων, οι οποίες είχαν σχηματιστεί με βάση γεωγραφικά κριτήρια, ή άλλα κριτήρια ομάδων πελατών. Η προσέγγιση που ακολουθούσαν ήταν αυτή της αίτησης για το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας. Η εταιρεία συμμετείχε στο διαγωνισμό για το βραβείο κάθε τρία χρόνια τουλάχιστον και γινόταν εσωτερική αυτοαξιολόγηση κάθε έτος με επικεφαλής δύο μανάτζερ από μία βοηθητική ομάδα με σκοπό την επιβεβαίωση ότι το σχέδιο βελτίωσης πράγματι εφαρμόζεται. Οι ομάδες και η άμεση διοίκησή τους είχαν την ευθύνη των αποτελεσμάτων της, και αυτό είχε ως συνέπεια την πραγματοποίηση συστηματικών βελτιώσεων. Σε κάποιες μονάδες, οι οποίες είχαν αρχίσει να διενεργούν αυτοαξιολόγηση από το 1993, παρουσιάστηκαν βελτιώσεις σε ποσοστό μεγαλύτερο του 30% μέσα σε 3 χρόνια. Παρ’ όλες τις βελτιώσεις όμως σε επίπεδο μονάδων, δεν συνέβαινε το ίδιο και σε επίπεδο οργανισμού, καθώς οι μονάδες δεν μπορούσαν να επηρεάσουν θέματα πολιτικής και στρατηγικής της εταιρείας.

Το 1995 η διαδικασία εισήχθη σε ακόμα υψηλότερα επίπεδα στον οργανισμό, και συγκεκριμένα σε γεωγραφικές περιοχές πωλήσεων, στις οποίες περιλαμβάνονται συνήθως από 4 έως 8 χώρες, και σε επιχειρηματικές γραμμές (“lines of business (Lobs)”), οι οποίες αναφέρονται στο σχεδιασμό, την ανάπτυξη και κατασκευή προϊόντων και υπηρεσιών για την εκμετάλλευση ευκαιριών σε στρατηγικές αγορές. Η διοίκηση σε αυτό το επίπεδο έχει την ευθύνη της περιγραφής των κοινών και μη κοινών σημείων της κάθε μονάδας, και της έγκυρης αξιολόγησης. Οι μονάδες που επηρεάζουν περισσότερο και διαθέτουν καλύτερα οργανωμένη στρατηγική και πολιτική, μοιράζονται τις καλές πρακτικές με τις άλλες μονάδες. Σε αυτό το επίπεδο οι δυσκολίες που παρουσιάστηκαν αφορούσαν περισσότερο την ανάδραση από χαμηλότερα επίπεδα και την ενσωμάτωση των πρωτοβουλιών στα ήδη υπάρχοντα προγράμματα των χαμηλότερων επιπέδων.

Τελικά, το 1996, διενεργούνταν αυτοαξιολόγηση σε πανευρωπαϊκό επίπεδο, δηλαδή σε 29 χώρες, οι οποίες και υπέβαλλαν αιτήσεις για το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας. Αποδείχτηκε ότι ήταν εφικτή η εφαρμογή ενός μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας σε όλη την εταιρεία, και ένα τέτοιο εγχείρημα ήταν ωφέλιμο γιατί έγιναν ορατές οι περιοχές του οργανισμού που ήταν ασύνδετες μεταξύ τους, ή επιδέχονταν βελτίωση. Προβλήματα παρουσιάστηκαν στην κατανομή ευθύνης για τα αποτελέσματα και την ανάπτυξη προγραμμάτων που θα αφορούν όλους.

Η προσέγγιση που ακολουθήθηκε, όπως ήδη περιγράφηκε, ήταν αυτή της σταδιακής εμπλοκής στην αξιολόγηση των επιπέδων του οργανισμού από κάτω προς τα πάνω. Χρειάστηκαν 3-4 χρόνια για την εφαρμογή της αυτοαξιολόγησης από ολόκληρο τον οργανισμό, αλλά υπολογίζεται ότι με αυτή τη μέθοδο πραγματοποιήθηκε μεγαλύτερη πρόοδος. Η απόδοση της εταιρείας σε σχέση με τις μετρήσεις έχει γίνει περισσότερο κατανοητή και υπάρχει επικοινωνία ιδεών και καλών πρακτικών σε όλα τα επίπεδα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΟΑ

3.1. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

1. Είναι ευρύτερο από τα πρότυπα πιστοποίησης
(Ghobadian, Woo, 1996)

Η ποιότητα στα προϊόντα και τις διαδικασίες μπορεί να εξασφαλίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις, τουλάχιστον όσον αφορά την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, αλλά και την επιβίωση και διάκρισή της στον κλάδο που ανήκει. Σε αντίθεση με τα πρότυπα συστημάτων διασφάλισης ποιότητας όπως είναι π.χ. αυτά της σειράς ISO 9000, τα οποία περιορίζονται στην επιθεώρηση των διεργασιών, το βραβείο περιλαμβάνει ευρύτερα θέματα. Το μοντέλο, στο οποίο βασίζεται το βραβείο, υποθέτει ότι τα αποτελέσματα είναι συνέπεια διαφόρων αλληλοσυσχετιζόμενων διαδικασιών και ενεργειών των υπαλλήλων και της διοίκησης. Περιλαμβάνει τα θεμελιώδη στοιχεία που συγκροτούν τη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), χωρίς όμως να υποδεικνύει συγκεκριμένες μεθόδους, εργαλεία, ή πρακτικές. Αναγνωρίζοντας ότι υπάρχει αιτιώδης σχέση ανάμεσα στις προϋποθέσεις και τα αποτελέσματα, δίνει έμφαση στην εμπλοκή της διοίκησης για τη δημιουργία των κατάλληλων δομών, όπως επίσης και στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και το σχεδιασμό, ώστε να επιτευχθούν οι επιθυμητοί στόχοι.

2. Καθιερώνει την πρακτική της αυτοαξιολόγησης και της μέτρησης
(Shergold, Reed, 1996)

Οι αιτούντες έχουν υποχρεωτικά διενεργήσει αυτοαξιολόγηση σύμφωνα με το μοντέλο EFQM. Η αυτοαξιολόγηση βασίζεται σε πραγματικά δεδομένα και όχι σε υποθέσεις. Τα δεδομένα αυτά είναι τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού

περιβάλλοντος. Συγκεκριμένα είναι τα κριτήρια του μοντέλου, οι εσωτερικές ικανότητες της επιχείρησης και η γνώση των συνθηκών που επικρατούν στην αγορά. Με τη διενέργεια περιοδικών αξιολογήσεων, καθίσταται δυνατή και η παρακολούθηση της προόδου της επιχειρήσεως.

3. Συμβάλλει στη δημιουργία μιας κουλτούρας διαρκούς βελτίωσης
(Shergold, Reed Deborah, 1996; Reed Debbie, 2002)

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

4. Προωθεί την ενσωμάτωση πρωτοβουλιών ποιότητας στις λειτουργίες της επιχείρησης
(Shergold, Reed, 1996)

Η φιλοσοφία του μοντέλου και τα στοιχεία που αυτό περιλαμβάνει είναι σύμφωνα με τις αρχές της ΔΟΠ. Η επιχείρηση εξωθείται στην ανάληψη πρωτοβουλιών για τη βελτίωση περιοχών, το οποίο έχει σαν αποτέλεσμα την ποιοτική λειτουργία της επιχείρησης και καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη.

5. Βοηθά στη συνολική θεώρηση των λειτουργιών και τμημάτων της επιχείρησης και όχι στις μεμονωμένες μετρήσεις.
(Steventon, 1994)

Τα αποτελέσματα είναι συνέπεια αλληλοσυσχετιζόμενων παραγόντων, γεγονός που αποτελεί τη φιλοσοφία του μοντέλου, και που ίσως δεν ήταν ορατό ή δεν εφαρμοζόταν από την επιχείρηση πριν από τη συμμετοχή στη διαδικασία του βραβείου (όπως π.χ. συνέβαινε στην εταιρεία D2D, βραβευμένη διαγωνιζόμενη το 1993, σύμφωνα με μαρτυρία του διευθυντή ποιότητας Dayvon Goodsell).

6. Η αξιολόγηση από έμπειρους αξιολογητές στα πλαίσια του ευρέως διαδεδομένου μοντέλου EFQM επιτρέπουν την εκτίμηση της προόδου της λειτουργίας της επιχείρησης από ένα αξιόπιστο οργανισμό.
(EFQM, “Levels of Excellence, European Quality Award”, 2003)

Οι συμμετέχοντες λαμβάνουν ανάδραση από τους αξιολογητές με τα δυνατά σημεία και τα σημεία προς βελτίωση της επιχείρησης. Οι αξιολογητές είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι, διενεργούν την αξιολόγηση εθελοντικά και είναι διευθυντικά στελέχη επιχειρήσεων προερχόμενα από διάφορες χώρες.

7. Η ευρεία χρήση του μοντέλου (περισσότεροι από 20000 οργανισμοί στην Ευρώπη), καθιστούν δυνατή τη σύγκριση με άλλους οργανισμούς και την εξαγωγή συμπερασμάτων για τη λειτουργία του συγκεκριμένου οργανισμού.
(EFQM, “Levels of Excellence, European Quality Award”, 2003)

Σε όλους τους υποψήφιους δίνεται φυλλάδιο με πρόσφατους συμμετέχοντες για τη διάδοση καλών πρακτικών. Οι νικητές του βραβείου θεωρούνται πρότυπα (“role models”) για τους άλλους οργανισμούς.

8. Οι νικητές του βραβείου αποκτούν εθνική και διεθνή καλή φήμη και αναγνώριση από την κοινωνία..

(EFQM, “Levels of Excellence, European Quality Award”, 2003)

Σε συνδυασμό με την τελετή βράβευσης πραγματοποιούνται δημοσιεύσεις σε τοπικές και εθνικές εφημερίδες, ενώ οι νικητές μπορούν να χρησιμοποιούν το σήμα αναγνώρισης από τον EFQM στις εμπορικές και διαφημιστικές τους δραστηριότητες.

9. Το μοντέλο, στο οποίο βασίζεται το βραβείο, χρησιμοποιείται ως πλαίσιο για τη λήψη στρατηγικών και λειτουργικών αποφάσεων

(Leonard, McAdam, 2002)

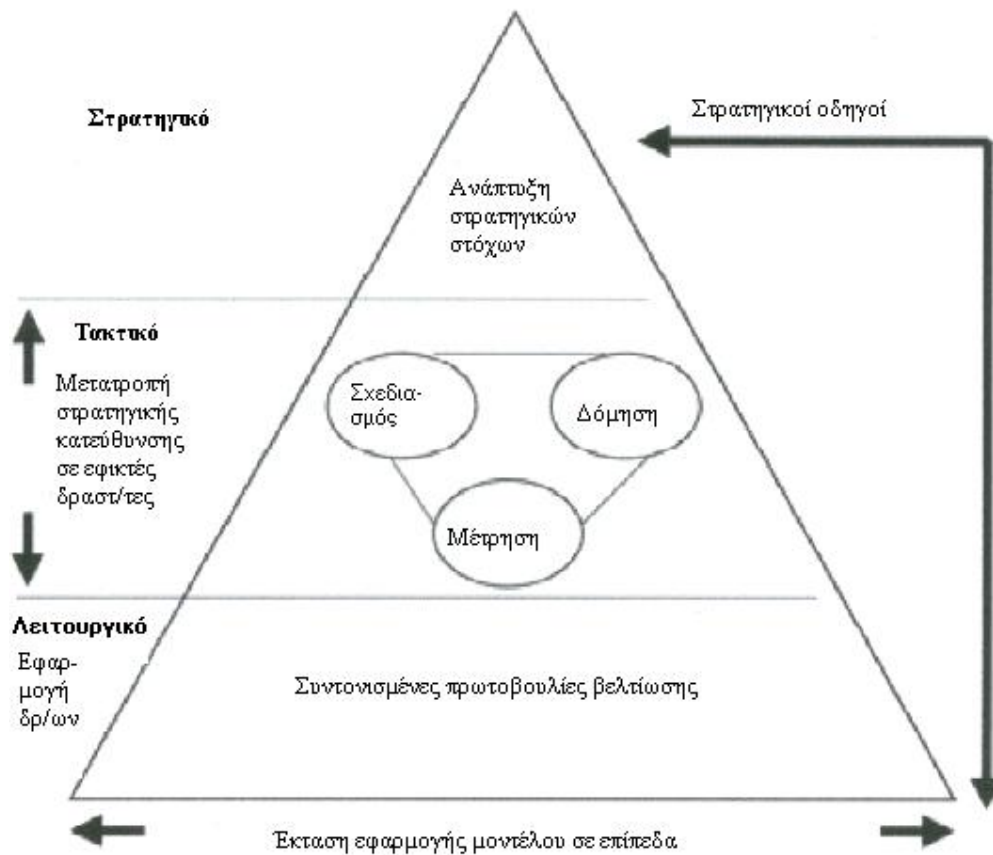
Σύμφωνα με τον EFQM «η σύγκριση των επιχειρηματικών αποτελεσμάτων θα πρέπει να προκαλέσει την ανάλυση και το σχεδιασμό για την επίτευξη βελτιώσεων» (EFQM 2001). Παρόλαυτα τα κριτήρια που αναφέρονται στην πολιτική και στρατηγική δεν ελέγχουν την αποτελεσματικότητα της στρατηγικής αλλά μόνο κατά πόσο μπορούν να ενσωματωθούν σ’ αυτήν πλευρές της ΔΟΠ.

Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε 19 επιλεγμένους οργανισμούς , οι οποίοι διέθεταν περισσότερους από 500 υπαλλήλους, είχαν αναπτύξει λειτουργικά και στρατηγικά σχέδια, και είχαν κάνει χρήση του μοντέλου (EFQM 2001) κατά τη συμμετοχή τους σε εθνικά βραβεία ποιότητας, αποδείχτηκε ότι είχαν χρησιμοποιήσει πράγματι το βραβείο ως πλαίσιο για τη λήψη στρατηγικών και λειτουργικών αποφάσεων. Σημειώνεται ότι η έρευνα βασίστηκε σε δεδομένα από συνεντεύξεις, συλλογή πληροφοριών για τους οργανισμούς και εθνογραφία (περισσότερο από 2 χρόνια).

Σύμφωνα με τα συμπεράσματα της έρευνας γινόταν χρήση του μοντέλου ως πλαίσιο για λειτουργικά ζητήματα. Για παράδειγμα η εισαγωγή μιας νέας δραστηριότητας όπως ήταν τα πρότυπα ISO9000 μπορούσε να ενσωματωθεί πάνω

στο πλαίσιο με βάση δεδομένες προτεραιότητες και βαθμολογία. Επιπλέον το μοντέλο ήταν η βάση των αξιολογήσεων και μετρήσεων των επιπτώσεων των αλλαγών στις δραστηριότητες της διοίκησης του οργανισμού. Η συμβολή του ήταν σημαντική στην ανεύρεση των αιτιών που οδήγησαν σε συγκεκριμένες επιπτώσεις. Τέλος, τα ήδη υπάρχοντα σχέδια ενσωματώνονταν στο μοντέλο, γεγονός που διευκόλυνε τη διενέργεια μετρήσεων.

Συγκεντρωτικά η χρήση του μοντέλου, όπως προκύπτει από τα συμπεράσματα της έρευνας, μπορεί να διαχωριστεί σε τρία επίπεδα, όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα:



ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΑ

(Πηγή: Leonard, McAdam, "The role of the business excellence model in operational and strategic decision making", Management Decision, Volume 40, Number 1, 2002, pp.17-25.)

Στο στρατηγικό επίπεδο το μοντέλο δεν μπορεί να υποστηριχτεί ότι έχει καθοδηγητικό ρόλο στη χάραξη στρατηγικής, αλλά η συμβολή του περιορίζεται στην τοποθέτηση των ήδη σχεδιασμένων πρωτοβουλιών στην οργανωσιακή διαδικασία και τον προσδιορισμό των επιπτώσεών τους.

Στο τακτικό επίπεδο αντίθετα, ο ρόλος του μοντέλου εκτείνεται σε τρεις παραμέτρους: στο σχεδιασμό, τη δομή και τη μέτρηση. Όσον αφορά τις πρώτες δύο παραμέτρους το μοντέλο παρέχει ένα πλαίσιο ευθυγράμμισης των πρωτοβουλιών βελτίωσης, ώστε η στρατηγική να μετατρέπεται σε εφικτούς στόχους και δραστηριότητες. Η μέτρηση αναφέρεται στις μετρήσεις και την αξιολόγηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Στο λειτουργικό επίπεδο τέλος, στο οποίο βρίσκεται εφαρμογή κατά κύριο λόγο το μοντέλο, οι πρωτοβουλίες εφαρμόζονται, και επιτυγχάνονται ή όχι τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Αποτελέσματα έρευνας σε 6 ευρωπαϊκές χώρες:

Το 1994 πραγματοποιήθηκε έρευνα σε 6 ευρωπαϊκές χώρες σχετικά με την αξιολόγηση με βάση το μοντέλο του EFQM (Shergold, Reed, 1996). Αντικείμενο της έρευνας ήταν συγκεκριμένα ο βαθμός που οι μέθοδοι αυτοαξιολόγησης ήταν γνωστές, ποια είναι τα ήδη αυτοαξιολόγησης που εφαρμόζονται στους οργανισμούς, και ποιοι είναι οι λόγοι επιτυχίας ή αποτυχίας των μεθόδων αυτών.

Κάποια από τα αποτελέσματα ήταν τα εξής:

- Το 76% των ερωτώμενων θεωρούσε ότι η αυτοαξιολόγηση προσδιορίζει ευκαιρίες για βελτίωση
- Το 75% θεωρούσε ότι η αυτοαξιολόγηση κατηύθυνε τη διαδικασία βελτίωσης
- Το 68% θεωρούσε ότι η αυτοαξιολόγηση αποτελούσε ένα νέο κίνητρο για τη διαδικασία βελτίωσης

- Το 62% χρησιμοποιούσε την αυτοαξιολόγηση ως μέσο για τη διοίκηση της επιχείρησης

3.2. ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

10. Ένα από τα βασικά εμπόδια για τη συμμετοχή στη διαδικασία για το βραβείο είναι ότι απαιτεί την αφιέρωση χρόνου και πόρων, και τη δέσμευση του προσωπικού και της διοίκησης.

(Bohoris, 1995; Ghobadian, Woo, 1996)

Η οικονομική επένδυση και η επένδυση χρόνου του προσωπικού και της διοίκησης για την προετοιμασία της έκθεσης και την ανάληψη πρωτοβουλιών ποιότητας δεν είναι εύκολα πραγματοποιήσιμες ιδίως από τια μικρές επιχειρήσεις. Επιπλέον άλλοι ανασταλτικοί παράγοντες μπορεί να είναι ο φόβος για τη αυτοαξιολόγηση, η έλλειψη εκπαιδευμένων αξιολογητών, η αβεβαιότητα για το πώς είναι δυνατή η ενσωμάτωση του βραβείου στα προϋπάρχοντα σχέδια της επιχείρησης, η έλλειψη της δέσμευσης για τη χρησιμοποίηση των αποτελεσμάτων της αυτοαξιολόγησης προς βελτίωση.

11. Σημαντική επίσης παρατήρηση είναι ότι οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν στη διαδικασία για το βραβείο ενδέχεται να εστιάσουν την προσοχή τους στην επιβράβευση και όχι στην αυτοαξιολόγηση και την προσπάθεια για βελτίωση.

(Ghobadian, Woo, 1996)

Συχνά η αυτοαξιολόγηση διενεργείται με αμυντική διάθεση από την πλευρά της επιχείρησης να παρουσιάσει τις δραστηριότητες στους διαφόρους τομείς έτσι ώστε να υπερτονίζονται τα δυνατά σημεία και να καλύπτονται οι τυχόν ελλείψεις. Η έκθεση αυτοαξιολόγησης σε αυτήν την περίπτωση ενδέχεται να παρεκκλίνει από την πραγματικότητα, γεγονός όμως που ίσως αποκαλυφθεί εν μέρει στην επιτόπια

επίσκεψη των αξιολογητών για τη συλλογή επιπλέον αντικειμενικών στοιχείων. Αλλά και το ίδιο το προσωπικό της επιχείρησης φοβούμενο για τυχόν δυσμενείς επιπτώσεις λόγω μη επαρκούς απόδοσης της εργασίας του είναι πιθανό να αποκρύψει ή να αλλοιώσει στοιχεία κατά την ενημέρωση της διοίκησης.

12. Μπορούν να σημειωθούν κάποιες ελλείψεις ως προς διαστάσεις που θα μπορούσε επιπλέον να περιλαμβάνει το μοντέλο στο οποίο βασίζεται το βραβείο, όπως π.χ. καινοτομία, στρατηγική τοποθέτηση, έρευνα και ανάπτυξη, μάρκετινγκ.
(Leonard, McAdam, 2002)

13. Το μοντέλο αναθεωρείται κάθε δύο χρόνια και, κατά συνέπεια, το διάστημα που μεσολαβεί ανάμεσα σε δύο αναθεωρήσεις το μοντέλο κατά τη χρήση του ίσως να μην καλύπτει απόλυτα όλες τις πτυχές της επιχειρηματικής δραστηριότητας με βάση και τις ανάγκες της αγοράς.
(Denis Leonard, Rodney McAdam, 2002)

14. Έχουν επίσης υποστηριχτεί κατηγορίες ότι η εφαρμογή του μοντέλου υποστηρίζει την ανάληψη περισσότερο πρωτοβουλιών ποιότητας από ότι δίνει έμφαση στα αποτελέσματα.
(Leonard, McAdam, 2002)

15. Τέλος, έχουν παρατηρηθεί και αποτυχείς προσπάθειες επιχειρήσεων που υιοθέτησαν το μοντέλο αλλά δεν σημείωσαν εμφανή πρόοδο.
(Leonard, McAdam, 2002)

Ακολουθούν εμπειρίες επιχειρήσεων που έχουν εφαρμόσει το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας EFQM στα πλαίσια της διαδικασίας για το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (EQA).

3.3. ΕΜΠΕΙΡΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΑΠΟ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΕΦQM ΚΑΙ / Ή ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΟΥΣ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΓΙΑ ΤΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΒΡΑΒΕΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Επίδραση του μοντέλου σε σημαντικούς τομείς

- 1) Επίδραση του μοντέλου στη συστηματοποίηση της εξάπλωσης της πολιτικής και στρατηγικής
(Zairi, 1999)

Η σημασία του στρατηγικού σχεδιασμού στην επίτευξη των επιθυμητών επιχειρηματικών αποτελεσμάτων είναι καθοριστική. Παρόλαυτα πολλά στρατηγικά σχέδια αποτυγχάνουν να εφαρμοστούν. Οι λόγοι αποτυχίας σύμφωνα με τον Babich (1995), όπως αναφέρει ο Zairi, είναι οι εξής: Δίνεται έμφαση και προηγούνται τα πλέον επείγοντα καθημερινά ζητήματα με συνέπεια να μένουν αχρησιμοποίητες καινοτόμες ιδέες. Το όραμα της επιχείρησης δεν έχει διατυπωθεί με σαφήνεια ή δεν είναι γνωστό σε όλο τον οργανισμό. Το όραμα της επιχείρησης είτε δεν συνδέεται άμεσα με τις δραστηριότητες του οργανισμού, είτε δεν εμπνέει αλλαγή, καινοτομία δημιουργικότητα. Τα δεδομένα και οι πληροφορίες από τους πελάτες, τους προμηθευτές, αναλύσεις των ικανοτήτων του οργανισμού, τεχνολογικές προβλέψεις, αναλύσεις αγοράς, αναλύσεις ανταγωνισμού ή άλλες πηγές δεν είναι επαρκείς. Τέλος, δεν γίνεται ανασκόπηση και αναθεώρηση των σχεδίων και βελτίωσή τους με βάση τις αλλαγές στα δεδομένα του περιβάλλοντος.

Ο Zairi συστήνει ως «μία από τις καλύτερες μεθόδους» για την ανάπτυξη αποτελεσματική πολιτικής και στρατηγικής τη χρήση των κριτηρίων του μοντέλου ΕΦQM για το βραβείο ΕQAⁱⁱⁱ. Ενδεικτικά παραθέτει τις πρακτικές για την ανάπτυξη πολιτικής και στρατηγικής επιχειρήσεων που είχαν λάβει τιμητικό τίτλο

ⁱⁱⁱ Τα κριτήρια αναφέρονται στο κεφάλαιο 2.

σε διαγωνισμούς για το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας, ανάμεσα στις οποίες ήταν και η Royal Mail.

Η αποστολή και οι αξίες της Royal Mail ήταν συνυφασμένες με την ολική ποιότητα. Η ανάπτυξη της πολιτικής και στρατηγικής προκειμένου να εφαρμοστούν και να επιτευχθούν αποτελέσματα γινόταν μέσα από τρεις διαδικασίες: τον καθορισμό στρατηγικής κατεύθυνσης, το σχεδιασμό, και τη μέτρηση/ αναθεώρηση της απόδοσης. Το όραμα καταρτιζόταν από διοικητική επιτροπή, και οι επιχειρηματικές μονάδες καθόριζαν τις ενέργειες για την επίτευξη των στόχων. Υπήρχε διαδικασία αναθεώρησης για κάθε μία από τις διαδικασίες. Ομάδες εργασίες από διαφορετικά τμήματα πραγματοποιούσαν συναντήσεις, επεξεργάζονταν στοιχεία του μοντέλου, ανέπτυσαν σχέδια βελτίωσης και παρακολουθούσαν την ανάδραση. Τέλος, όλες οι επιχειρηματικές μονάδες λειτουργούσαν σύμφωνα με καταγεγραμμένες διαδικασίες, οι οποίες και αναθεωρούνταν με βάση το στρατηγικό σχέδιο.

2) Περιβαλλοντική επίδραση μοντέλου (Westlund, 2001)

Ένα από τα χαρακτηριστικά του μοντέλου EFQM που το διαφοροποιεί από άλλα μοντέλα επιχειρηματικής αριστείας είναι η έμφαση στις επιπτώσεις της επιχειρηματικής δραστηριότητας στην κοινωνία (“society results”). Το κριτήριο αυτό περιλαμβάνει τί επιτυγχάνει η επιχείρηση και πώς αυτό γίνεται αντιληπτό από την κοινωνία σε θέματα σχετικά με την ποιότητα ζωής, το περιβάλλον, την προστασία των πολιτών. Τέτοιες δραστηριότητες μπορεί να είναι για παράδειγμα η υποστήριξη εκπαιδευτικών, αθλητικών, ή άλλων εκδηλώσεων της κοινωνίας στην οποία ανήκει, η συνετή διαχείριση των πόρων και η ελάττωση των αποβλήτων κλπ. Εκτός από το συγκεκριμένο κριτήριο, η προστασία του περιβάλλοντος θίγεται και σε άλλα κριτήρια όπως για παράδειγμα στο κριτήριο πολιτικής και στρατηγικής (πώς γίνεται η χρήση πληροφοριών που αφορούν την κοινωνία, το περιβάλλον, νομικά θέματα), στο κριτήριο των ανθρωπίνων πόρων (πώς προωθείται από τον οργανισμό η ενημέρωση και ανάμειξη σε θέματα υγείας, ασφάλειας,

περιβάλλοντος), στο κριτήριο των πόρων και συνεργασιών (πώς γίνεται η επιλογή των προμηθευτών και η διαχείριση των υλικών).

Ο Westlund υπογραμμίζει τη σημασία του κριτηρίου σχετικά με τις επιπτώσεις στην κοινωνία για την επιχειρηματική επιτυχία. Στηρίζει τη θέση του στην ευνοϊκή προδιάθεση του εργατικού δυναμικού να απασχοληθεί σε μία επιχείρηση που σέβεται την κοινωνία και το περιβάλλον, αλλά και των πελατών να προμηθευτούν προϊόντα ή να τους παρασχεθούν υπηρεσίες από μία τέτοια επιχείρηση. Τέλος, είναι δυνατή και η μείωση του κόστους με την υιοθέτηση νέων διαδικασιών φιλικών προς το περιβάλλον.

Αναφέρει ότι το 2001 υπήρχαν 10 σουηδικές εταιρείες, μερικές από τις οποίες ανήκουν στην κατηγορία των μεγαλύτερων πολυεθνικών, οι οποίες ήταν μέλη του EFQM και πραγματοποιούσαν μετρήσεις και ενδιαφέρονταν για την προσεκτική διαχείριση των περιβαλλοντικών θεμάτων. Παρόλαυτα δεν έχει εξακριβωθεί η ενσωμάτωση των δραστηριοτήτων για το περιβάλλον στις άλλες πρωτοβουλίες ποιότητας με βάση το μοντέλο. Ακολουθούν παραδείγματα από πρωτοβουλίες μερικών από αυτές.

Η αεροπορική εταιρεία SAS (Scandinavian Airlines) έχει αναπτύξει περιβαλλοντικό σύστημα διαχείρισης (“EMAS”), έχει πιστοποιηθεί με ISO 14000 και έχει υιοθετήσει το μοντέλο EFQM. Για τη μέτρηση των επιπτώσεων σε περιβαλλοντικά θέματα χρησιμοποιούνται διάφοροι δείκτες όπως αυτός της «περιβαλλοντικής παραγωγικότητας» με τον οποίο μετράται η αποτελεσματικότητα χειρισμού των περιβαλλοντικών θεμάτων, καθώς επίσης και άλλοι δείκτες, σε περιοχές όπως τις λειτουργίες πτήσης, τις λειτουργίες στις καμπίνες, στις λειτουργίες εδάφους, και για ειδικά θέματα όπως ο θόρυβος.

Η εταιρεία Electrolux, επίσης μέλος του EFQM, έχει αναπτύξει τέσσερις διαφορετικούς δείκτες μέτρησης των λειτουργιών που σχετίζονται με το περιβάλλον και καλύπτουν ολόκληρο τον κύκλο ζωής του προϊόντος. Πιο αναλυτικά ο δείκτης «πράσινου εύρους» (“green range”) εντοπίζει τα πλέον περιβαλλοντικά προϊόντα σε μια ομάδα προϊόντων και υπολογίζει την οικονομική τους απόδοση. Ο δείκτης «μέσος όρος στόλου» (“fleet average”) μετρά

σημαντικούς παράγοντες όπως τη χρήση ενέργειας και νερού και τη διαδικασία αποβλήτων. Ο «δείκτης ανακύκλωσης» (“recycling index”) αντιπαραβάλλει την αξία του προϊόντος που έχει ανακυκλωθεί με την τελευταία του υλική αξία. Ο δείκτης «μετρήσεων εγκατάστασης» («site measurements») μετράει διάφορες διαδικασίες παραγωγής, όπως δεδομένα αποβλήτων κλπ. Αναφέρεται ότι η εταιρεία επρόκειτο να συνδυάσει τη μέτρηση και διαχείριση των περιβαλλοντικών θεμάτων με τη διαχείριση άλλων επιχειρηματικών θεμάτων.

Η εταιρεία ABB τέλος, χρησιμοποιεί επίσης δείκτες λειτουργίας, τα αποτελέσματα των οποίων παραθέτει σε ετήσια περιβαλλοντική αναφορά. Οι δείκτες εισροών αναφέρονται σε θέματα κατανάλωσης ενέργειας και διαχείρισης υλικών και χημικών, ενώ οι δείκτες εκροών αναφέρονται σε θέματα δημιουργίας αποβλήτων. Γενικότερα γίνεται αξιολόγηση του κύκλου ζωής του προϊόντος.

Παρόμοιες πρωτοβουλίες λαμβάνονται από εταιρείες όπως οι: Ericsson, Volvo, Telia.

Αποτελέσματα ερευνών σχετικά με τη χρήση του μοντέλου

- 3) Έρευνα σε επιχειρήσεις στη βόρεια Ιρλανδία.
(Wilson, Kanji, 1998)

Για την πραγματοποίηση της έρευνας έγινε χρήση ερωτηματολογίου και υπήρξε ανταπόκριση 41 επιχειρήσεων, από τις οποίες οι 17 ανήκαν στον κλάδο κατασκευών, οι 14 σε υπηρεσίες ιδιωτικού τομέα και οι 10 σε υπηρεσίες δημόσιου τομέα.

Όπως προέκυψε από τις απαντήσεις, οι λόγοι για τη χρήση του μοντέλου ήταν η επιδίωξη διαρκούς βελτίωσης (37%), η εκτίμηση της προόδου με βάση διεθνώς αναγνωρισμένα κριτήρια (29%), η ανάπτυξη πολιτικής και στρατηγικής και η

συμμετοχή στη διαδικασία για το Βραβείο Ποιότητας Βορείου Ιρλανδίας (Northern Ireland Quality Award) (4%, 6%).

Ο αριθμός των σχετικών δραστηριοτήτων που είχαν ληφθεί από τις επιχειρήσεις κυμαινόταν, σε μια κλίμακα από λίγες ως πολλές, περίπου στη μέση. Οι δραστηριότητες που αναφέρθηκαν ήταν έλεγχος διαδικασιών στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις, εμπλοκή των προμηθευτών και πελατών στις μεγαλύτερες και μεσαίες επιχειρήσεις, ενδυνάμωση του προσωπικού και σχεδιασμός ποιότητας ανεξαρτήτως μεγέθους επιχειρήσεων. Αυτοαξιολόγηση διενεργούνταν κυρίως από επιχειρήσεις με αριθμό υπαλλήλων 10-19, 40-59, 1000-1999 και περισσότερους ή ίσους με 2000. Τα συνολικά αποτελέσματα έδειξαν ότι τα κριτήρια του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας (EQA) ήταν τα επικρατέστερα σε σχέση με αυτά των εθνικών/τοπικών βραβείων ή του Malcom Baldrige National Quality Award (MBNQA).

Επιδίωξη των επιχειρήσεων με λιγότερους από 750 υπαλλήλους με τη διενέργεια αυτοαξιολόγησης ήταν να υπάρξει κατανόηση των θεμάτων ποιότητας από το προσωπικό και να δημιουργηθούν οι προϋποθέσεις για διαρκή βελτίωση, και όχι τόσο η ανάπτυξη ή συνέχιση ενός εσωτερικού βραβείου ποιότητας. Στις επιχειρήσεις με περισσότερους από 750 υπαλλήλους η προώθηση της διαρκούς βελτίωσης αποτελούσε τον κυριότερο παράγοντα.

Όσον αφορά τις βελτιώσεις που παρατηρήθηκαν στις επιχειρήσεις από τη χρήση του μοντέλου, έγιναν περισσότερο ορατές σε θέματα κατανόησης των όρων και της σημασίας της ΔΟΠ, και λιγότερο σε αποτελέσματα όπως τα έσοδα από τις πωλήσεις. Στο δημόσιο τομέα παρουσιάστηκε επίσης βελτίωση, στα πλαίσια του EQA, της ηγεσίας, της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, της πολιτικής και στρατηγικής και της διαχείρισης των πόρων. Δεν συνέβαινε όμως το ίδιο και σε τεχνικά θέματα όπως ο χρόνος διανομής και παράδοσης, τα έσοδα από τις πωλήσεις και τα αποθέματα. Στον τομέα κατασκευών παρατηρήθηκε η χαμηλότερη βαθμολογία στα κριτήρια του EQA, παρόλαυτα ειδικά θέματα όπως ο χρόνος διανομής, τα λάθη και ελαττώματα, και την απόδοση από τις πωλήσεις βαθμολογήθηκαν υψηλότερα.

Συνολικά παρατηρήθηκε κάποια έστω μικρή βελτίωση σε όλες τις επιχειρήσεις ανεξαρτήτως μεγέθους. Πιο αναλυτικά μικρή βελτίωση με αυξητικές τάσεις όσο μεγαλύτερο ήταν το μέγεθος της επιχείρησης υπήρξαν σε θέματα ενδυνάμωσης και εργασιακής ζωής των υπαλλήλων, κατανόησης της σημασίας της ΔΟΠ, τεχνικά θέματα. Ικανοποιητική βελτίωση παρουσίασαν η διαχείριση του κόστους και των πελατών, το επίπεδο των εσόδων από τις πωλήσεις και του μεριδίου αγοράς.

4) Έρευνα σε εταιρείες στη Μεγάλη Βρετανία
(Longbottom, Gopal, 1998)

Στην έρευνα, η οποία ξεκίνησε το 1991 και ολοκληρώθηκε το 1997, συμμετείχαν 20 εταιρείες οικονομικών υπηρεσιών λιανικής. Η μέθοδος που ακολουθήθηκε ήταν η συμπλήρωση ερωτηματολογίων και οι απαντήσεις σε συνεντεύξεις. Οι μεγαλύτερες εταιρείες του τομέα βρίσκονταν στα πρώτα στάδια διενέργειας αυτοαξιολόγησης. Οι περισσότερες είτε διέθεταν κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό στην ομάδα αξιολόγησης είτε είχαν καλέσει εκπαιδευμένα άτομα (“facilitators”) για να υποστηρίξουν την ομάδα. Λίγο πριν τελειώσει η έρευνα, σε μία εταιρεία είχε ολοκληρωθεί εξωτερική αξιολόγηση.

Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων το 1994 είχε συγκεντρώσει λιγότερους από 200 βαθμούς, έχοντας εμπειρία 2-3 ετών στην αυτοαξιολόγηση, εξαιρουμένων 6 επιχειρήσεων με σκορ 200-300 βαθμούς και 2-5 χρόνια εμπειρίας. Μετά από σύγκριση των αποτελεσμάτων των 6 «ηγδικών» επιχειρήσεων με το 10% των καλύτερων αιτήσεων για το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας το 1994, αποδείχτηκε η επικέντρωση περισσότερο στην αναδόμηση των διαδικασιών και λιγότερο στην καλλιέργεια αφοσίωσης στην προσπάθεια και τη λειτουργία των ομάδων. Επίσης δεν διαφαινόταν να υπάρχει ενσωμάτωση της ποιότητας στο στρατηγικό σχεδιασμό. Όσον αφορά θέματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, όπως είναι οι προσλήψεις, η επιλογή, και οι προαγωγές, δεν ακολουθούνταν ενιαία πολιτική, με συνέπεια τη σύγκρουση στόχων και την έλλειψη ενότητας προσανατολισμού. Το 1997 πέντε εταιρείες αντιμετώπιζαν προβλήματα δέσμευσης του προσωπικού στην προσπάθεια και δεν συνέχισαν την αυτοαξιολόγηση. Οι υπόλοιπες 15 συνέχισαν

χωρίς όμως να έχουν κατορθώσει να προσεγγίσουν το σκορ των 300 βαθμών. Από τις ηγετικές 6 επιχειρήσεις, οι δύο ξεπέρασαν το σκορ των 300 βαθμών, δύο άλλες είχαν σταθερή βελτίωση και οι τελευταίες δύο δεν έδειξαν βελτίωση.

Καλύτερα ήταν τα επιχειρηματικά αποτελέσματα των 6 ηγετικών επιχειρήσεων όπως αποδείχτηκε μετά από σύγκρισή τους για την περίοδο 1991-1994 με το μέσο όρο του βιομηχανικού κλάδου (30-50% καλύτερα σε σχέση με το μερίδιο αγοράς, 25-28% καλύτερα σε σχέση με την κερδοφορία, 5-8% καλύτερα σε σχέση με την πραγματοποίηση κόστους). Εκτός όμως από τα οφέλη στα επιχειρηματικά αποτελέσματα η αυτοαξιολόγηση με το μοντέλο έχει και άλλα πλεονεκτήματα, όπως είναι η ευελιξία των κριτηρίων κατά την αντιστοίχησή τους στις δραστηριότητες της επιχείρησης.

Παρόλαυτα ενώ παρατηρείται πρόοδος μέχρι και το σκορ των 300 βαθμών χρειάζεται προσοχή για τη διατήρησή της καθώς σε αντίθετη περίπτωση είναι πιθανές και έχουν παρατηρηθεί διακυμάνσεις (παγίδα 300 βαθμών). Για να είναι επιτυχής η αυτοαξιολόγηση και να επιφέρει θετικές μεταβολές στον οργανισμό, θα πρέπει να διενεργείται με δέσμευση όλων, να έχει προηγηθεί προετοιμασία των απαιτήσεών της και τα αποτελέσματά της να λαμβάνονται υπόψη για τη διενέργεια βελτιώσεων.

Στις περισσότερες από τις εταιρείες που έλαβαν μέρος στην έρευνα δεν είχε προηγηθεί κατάλληλη προετοιμασία για την αυτοαξιολόγηση. Ως σύμβουλοι (“facilitators”) στην προσπάθεια είχαν οριστεί οι διευθυντές και το προσωπικό ποιότητας. Αυτό είχε σαν συνέπεια την απλή συμμετοχή άλλων τμημάτων στη διαδικασία χωρίς να είναι υπεύθυνοι (“owners”) για κάποια διαδικασία. Με άλλα λόγια η ποιότητα θεωρούνταν ως ξεχωριστή λειτουργία.

Επιπλέον δεν σημειώθηκαν συγκρίσεις αποτελεσμάτων (“benchmarking”) με σκοπό τη βελτίωση αλλά περισσότερο μετρήσεις για τον έλεγχο της επίτευξης ή όχι κάποιων στόχων. Τα αποτελέσματα της αυτοαξιολόγησης δεν φαίνεται να ενσωματώνονταν στο στρατηγικό σχεδιασμό, και η επικοινωνία και δράση διοχετεύονταν με μία προσέγγιση από πάνω προς τα κάτω (“top-down”).

Τέλος, παρόλο που οι εταιρείες πραγματοποιούσαν αυτοαξιολόγηση και καθοδηγούνταν με βάση την ποιότητα, ακόμα και στις 6 ηγετικές επιχειρήσεις υπήρξαν σοβαρά παράπονα πελατών, καθώς και ο σοβαρός ισχυρισμός της κακής διαχείρισης συντάξεων.

Οι ερευνητές καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η αυτοαξιολόγηση μπορεί να επιφέρει θετικά αποτελέσματα εφόσον όμως πραγματοποιηθεί με προσοχή και επιμονή. Χρειάζεται δέσμευση των ανθρώπων και αλλαγές στη λειτουργία της εταιρείας. Η θεώρησή της ως μιας απλής εφαρμογής ακόμη και αν οδηγήσει σε πρόοδο, αυτή θα είναι προσωρινή.

- 5) Έρευνα σε 50 «βιομηχανίες οικονομικών υπηρεσιών» στη Μεγάλη Βρετανία (Halsall, 2002)

Στα έργα του “Out of the crisis” (1982) και “The New Economics” (1994) ο Deming αναπτύσσει 14 σημεία μάνατζμεντ, τα οποία αποτελούν τη βάση της διδασκαλίας του, και επισημαίνει επίσης τα εμπόδια (“deadly diseases and obstacles”) έναντι της ποιοτικής μετατροπής που περιγράφεται από τα 14 σημεία. Ενώ κάποια από τα σημεία έχουν αποδειχτεί εμπειρικά, κάποια άλλα έχουν υποστηριχτεί βάσει λογικής τοποθέτησης χωρίς να έχει προηγηθεί εμπειρική έρευνα. Παρόλαυτα έχουν γίνει αποδεκτά ως αξιώματα καθώς είναι βασισμένα στην εμπειρία ενός guru ποιότητας.

Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (EQA) (1991) αναπτύχθηκε ως εξέλιξη του Malcolm Baldrige Quality Award (1987), το οποίο με τη σειρά του είχε επηρεαστεί από το Deming Prize (1951).

Η έρευνα που παρατίθεται εδώ έχει ως αντικείμενό της τη σύγκριση του μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας EFQM, στο οποίο βασίζεται το EQA, με τα εμπόδια που αναφέρει ο Deming και την εξέταση της αποτελεσματικότητάς του στην αντιμετώπισή τους. Βασίζεται στην υπόθεση ότι εφόσον τα 14 σημεία περιλαμβάνονται στο μοντέλο, τότε οι οργανισμοί που σημειώνουν πρόοδο στο

μοντέλο θα πρέπει να έχουν εξαλείψει ή μειώσει σε μεγάλο βαθμό τα εμπόδια που προαναφέρθηκαν.

Για τη διεξαγωγή της χρησιμοποιήθηκαν ερωτηματολόγια με ερωτήσεις σχετικά με τη χρήση και την εμπειρία των συμμετεχόντων στο μοντέλο EFQM καθώς επίσης και ερωτήσεις διερευνητικές για το αν είχε αναπτυχθεί μία κουλτούρα ποιότητας σύμφωνα με τη διδασκαλία του Deming. Τέλος, ζητούνταν η τελική βαθμολογία (σκορ) που είχε συγκεντρώσει ο οργανισμός σε αυτοαξιολόγηση και θεωρούνταν η πλέον αντιπροσωπευτική της εικόνας του.

Από τις 50 επιχειρήσεις που ανταποκρίθηκαν στην έρευνα, οι 18 διενεργούσαν αυτοαξιολόγηση με βάση το μοντέλο για περισσότερα από 4 χρόνια. Παρόλαυτα τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι οργανισμοί που χρησιμοποιούν το μοντέλο ως εργαλείο για τη βελτίωσή τους εξακολουθούν να αντιμετωπίζουν εμπόδια όπως αυτά που αναφέρει ο Deming. Επίσης προέκυψε ότι όσο αυξανόταν η εμπειρία των οργανισμών στη χρήση του μοντέλου τόσο αυξανόταν και το σκορ στην αυτοαξιολόγησή τους χωρίς όμως να μειώνονται απαραίτητα και τα εμπόδια. Αυτό ερμηνεύεται από τον αρθρογράφο είτε ως λανθασμένη βαθμολόγηση κατά την αυτοαξιολόγηση, είτε ως αδυναμία του μοντέλου να οδηγήσει στις επιθυμητές μετατροπές ποιότητας στην επιχείρηση.

6) Έρευνα σε οργανισμούς υγείας στη Γερμανία
(Moeller, Sonntag, 2001)

Οι υπηρεσίες υγείας είναι ένα θέμα εξαιρετικής σημασίας σε όλο τον κόσμο όχι μόνο για της επιπτώσεις τους στις οικονομίες των χωρών, αλλά, κυρίως, για την προστασία των πολιτών. Για να διασφαλιστεί η ποιότητα αυτών των υπηρεσιών παρατηρείται η εφαρμογή του μοντέλου EFQM από τις διοικήσεις νοσοκομείων σε σχεδόν όλες τις Ευρωπαϊκές χώρες και έχουν πραγματοποιηθεί αξιοσημείωτες βελτιώσεις (Arcelay et al., 1999; Jackson, 1999; Harr, 1998; Holma, 1998; Nabitz et al., 2000; Oydvin, 1998). Επισήμως η επικοινωνία των καλύτερων πρακτικών με

βάση το μοντέλο στον τομέα της υγείας γίνεται μέσω της Διεθνούς Ομάδας Τομέα Υγείας EFQM (“International EFQM Health Sector Group”).

Όλοι οι οργανισμοί υγείας στη Γερμανία υποχρεώνονται από το νόμο να εφαρμόζουν τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Κώδικας Κοινωνικού Νόμου V, Κεφάλαιο 9, Άρθρο 137).

Το 1999 πραγματοποιήθηκε έρευνα σε 17 οργανισμούς υγείας στη Γερμανία, οι οποίοι χρησιμοποιούσαν το μοντέλο EFQM προκειμένου να εξεταστεί η αποτελεσματικότητά του. Η πρωτοβουλία της έρευνας ανήκε σε μία εθνική Ομάδα Τομέα Υγείας EFQM, με το συντονισμό των πανεπιστημίων Heidelberg (Ιατρική Σχολή) και Bielefeld (Σχολή Δημόσιας Υγείας).

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας το μοντέλο είναι κατάλληλο για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Δεν είναι κυβερνητικό, ούτε καθοδηγείται από οικονομικούς παράγοντες και είναι αρκετά γενικό ώστε να καλύπτει όλα τα θέματα υγείας. Το σκορ βαθμολογίας αντιστοιχεί σε ένα επίπεδο-ένδειξη επιτυχία, και παρέχεται ανάδραση με τη μορφή αναφοράς. Παρόλαυτα η αξιολόγηση δεν οδηγεί σε εκτίμηση «επιτυχίας» (“pass”) ή «αποτυχίας» (“fail”), ούτε παρέχεται κάποιο έγγραφο πιστοποίησης ότι έχουν επιτευχθεί οι στόχοι. Το γεγονός ότι το μοντέλο σχεδιάστηκε για οργανισμούς στη βιομηχανία και η ορολογία που χρησιμοποιεί, το καθιστούν όχι τόσο συγκεκριμένο όσον αφορά τους ειδικότερους τομείς του κλάδου υγείας. Οι συγγραφείς (Moeller, Sonntag) προτείνουν την εκτίμηση του μοντέλου EFQM από τη διοίκηση με ιατρικά κριτήρια και το βοηθητικό έλεγχο και πιστοποίηση των συστημάτων ώστε να είναι δυνατή η τελειότητα στον κλάδο αυτό.

Εμπειρίες εταιρειών που δεν έχουν βραβευτεί με τιμητικό τίτλο ή δεν έχουν συμμετάσχει στη διαδικασία για το βραβείο

7) Μικρομεσαία εταιρεία παραγωγής χημικών προϊόντων
(Armitage, 2002)

Είναι εγκατεστημένη στα νότια του Cambridge, απασχολεί 300 άτομα και έχει αγοραστεί από μία πολυεθνική ελβετική εταιρεία, εξακολουθεί όμως να λειτουργεί ως αυτοδύναμη μονάδα. Έχει προχωρήσει στην υιοθέτηση πρωτοβουλιών ποιότητας από το 1994, και το 1999 συμμετείχε στη διαδικασία για το Βραβείο Τελειότητας Ανατολικής Αγγλίας EEE (East of England Excellence), το οποίο βασιζόταν στο μοντέλο επιχειρηματικής τελειότητας EFQM χωρίς να έχει πραγματοποιήσει προηγούμενα εσωτερική αυτοαξιολόγηση.

Μετά από έρευνα που έγινε μέσω συνεντεύξεων εξήχθησαν χρήσιμα συμπεράσματα για τη χρήση του μοντέλου EFQM από την εταιρεία. Το γεγονός ότι η εταιρεία είχε προβεί σε πρωτοβουλίες ποιότητας πριν από το εγχείρημα της χρησιμοποίησης του μοντέλου επέδρασε με θετικό τρόπο. Διευκόλυνε την κατανόησή του και μείωσε τις αντιδράσεις του προσωπικού.

Η ορολογία του μοντέλου ήταν περισσότερο κατανοητή και για τον πρόσθετο λόγο ότι η μικρομεσαία εταιρεία χημικών ήταν τμήμα πολυεθνικής επιχείρησης. Συνεπώς ήταν γνωστές οι διαδικασίες και η κουλτούρα των μεγάλων επιχειρήσεων.

Η χρήση του μοντέλου συνέβαλε στη δημιουργία ευρύτερης σκέψης μέσα στην ίδια την εταιρεία αλλά και έξω από αυτήν στον κλάδο βιομηχανίας, στον οποίο ανήκει. Οι συγκριτικές μετρήσεις (“benchmarking”) κόστους και χρήσης πόρων ήταν τώρα αντικείμενο θεώρησης σε ένα μεγαλύτερο σε έκταση από το ως τότε «κανονικό» περιβάλλον. Αναπτύχθηκε η κριτική των διαδικασιών λειτουργίας και των αποτελεσμάτων που αυτές απέδιδαν και προσδιορίστηκαν περιοχές προς βελτίωση.

8) Εταιρεία παροχής υπηρεσιών διασκέδασης
(Armitage, 2002)

Έχει την έδρα της βορειοανατολικά του Norfolk και παρέχει υπηρεσίες όπως πισίνες, κέντρα διασκέδασης, υποστηρικτικές λειτουργίες των τεχνών, και ένα μεγάλο θέατρο τοπικού θιάσου. Πριν την απόπειρα χρήσης του μοντέλου EFQM, είχε πιστοποιηθεί με ISO 9002, IiP, και QUEST.

Για τη διεξαγωγή συμπερασμάτων για την εμπειρία της εταιρείας από τη χρήση του μοντέλου, πραγματοποιήθηκε έρευνα μέσω συνεντεύξεων στα τμήματα διασκέδασης και τεχνών.

Η χρήση του μοντέλου είχε ως αποτέλεσμα και θετικές και αρνητικές αντιδράσεις, στο σύνολό της όμως η προσπάθεια θεωρείται ότι απέδωσε οφέλη. Πιο αναλυτικά, η ορολογία του μοντέλου δεν θεωρήθηκε πολύ βοηθητική για την αντιστοίχιση των δραστηριοτήτων της εταιρείας στα κριτήριά του. Επιπλέον ενώ γενικά ήταν θεμιτή η εφαρμογή του από τους περισσότερους στην εταιρεία, παρουσιάστηκαν δυσκολίες στην εξασφάλιση της δέσμευσης στην προσπάθεια μεμονωμένων προσώπων της διοίκησης. Απαιτήθηκε επίσης εκπαίδευση του προσωπικού για τη χρήση του μοντέλου, ενώ προτιμήθηκε η έμφαση και αναγνώριση κάποιων κρίσιμων στρατηγικών περιοχών αντί για τη διενέργεια πλήρους αυτοαξιολόγησης. Παρόλαυτα η εφαρμογή του θεωρήθηκε «φυσική συνέχεια» των προηγούμενων πρωτοβουλιών ποιότητας. Οι λειτουργίες της επιχείρησης μέσα από το πρίσμα των κριτηρίων κρίνονταν με πιο δομημένο τρόπο, και ταυτόχρονα δινόταν έμφαση στις μετρήσεις και τη σύγκριση. Κατανοήθηκαν σε μεγαλύτερο βάθος οι έννοιες και η φιλοσοφία της ποιότητας, δόθηκε έμφαση στην ποιότητα των υπηρεσιών και αναθεωρήθηκε η στρατηγική και πολιτική της εταιρείας.

9) Εταιρεία Servcom
(Leonard, 1997)

Πρόκειται για μεγάλη εταιρεία παροχής υπηρεσιών, της οποίας το πραγματικό όνομα δεν αποκαλύπτεται στο άρθρο^{iv}. Αντικείμενο των εργασιών της είναι η λιανική και χονδρική πώληση, και οι διανομές. Αποτελείται από πολλές επιχειρηματικές μονάδες και διαθέτει αναπτυγμένη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού. Παρόλο που η Servcom είχε ισχυρή θέση και μερίδιο στην αγορά, η αύξηση του ανταγωνισμού λόγω της εισαγωγής νέων εταιρειών και υποκατάστατων προϊόντων οδήγησε την εταιρεία το 1997 στην επανεκτίμηση του τρόπου λειτουργίας της και την επιδίωξη της διαρκούς βελτίωσης.

Για το σκοπό αυτό αποφασίστηκε η υιοθέτηση του μοντέλου EFQM, η οποία θα επέτρεπε όχι μόνο την εισαγωγή συστηματικής μεθοδολογίας για την πραγματοποίηση βελτιώσεων, αλλά και μιας άλλης φιλοσοφίας διοίκησης σύμφωνα με τις αρχές της ΔΟΠ. Οι βελτιώσεις δηλαδή θα λάμβαναν χώρα μέσα στα πλαίσια της γενικότερης επιδίωξης για ποιότητα και η όλη προσπάθεια θα είχε οργανωμένο και συστηματικό χαρακτήρα. Μέσω της διαρκούς βελτίωσης, απώτερος σκοπός ήταν όχι μόνο η επίτευξη βασικών χαρακτηριστικών που θα αναδείκνυαν την ποιότητα των υπηρεσιών της, αλλά και το προβάδισμα της εταιρείας έναντι των ανταγωνιστών της. Έτσι θα δημιουργούνταν και μία ακόμα καλύτερη εικόνα της εταιρείας ως προς τον τρόπο διοίκησής της και την αξιοπιστία της.

Επειδή η εταιρεία δεν είχε εμπειρία στη χρήση του μοντέλου, συνεργάστηκε με τη σχολή UBS (Ulster Business School). Με αυτή τη συνεργασία η διοίκηση διατηρούσε τον έλεγχο των εργασιών και δεν δημιουργούνταν λανθασμένη εντύπωση στο προσωπικό ότι κάποια κεντρική μονάδα ποιότητας θα «έφερνε την ποιότητα». Ταυτόχρονα παρέχονταν πολύτιμες συμβουλές, ειδικευμένη γνώση και εκπαίδευση.

^{iv} Οι πληροφορίες που παρατίθενται στο άρθρο, και μεταφέρθηκαν εδώ, έχουν προκύψει ύστερα από έρευνα παρακολούθησης και συνεντεύξεων των προσώπων που εμπλέκονταν στη διαδικασία αλλαγής.

Η εταιρεία επέλεξε να εισάγει τη σταδιακή εφαρμογή του μοντέλου από μονάδα σε μονάδα (“sub-unit by sub-unit approach”). Η μέθοδος αυτή, σύμφωνα και με αθρογραφία άλλων συγγραφέων (Doz and Thanheiser, Beer), έχει το πλεονέκτημα ότι βοηθά στη «φυσική» εισαγωγή των αλλαγών. Η επιτυχής εφαρμογή κάποιων αλλαγών σε μία μονάδα θα έχει ως συνέπεια τη θετική προδιάθεση από τη μονάδα για διατήρηση των διαφορετικών μεθόδων, και την εξάπλωσή της στον υπόλοιπο οργανισμό, εφόσον υπάρχει υποστήριξη της διοίκησης. Στην περίπτωση του μοντέλου και των εννοιών της ποιότητας και της διαρκούς βελτίωσης, μία τέτοια τακτική θα ενίσχυε τη διάθεση για συνεργασία του προσωπικού, καθώς θα αποδεικνύονταν κάποια αποτελέσματα και δεν θα θεωρούνταν ως μία ακόμη πρωτοβουλία. Αντίθετα θα αναπτύσσονταν μια διαφορετική κουλτούρα στη εταιρεία ξεκινώντας από τη βάση της και θα προωθούνταν η ομαδική εργασία χωρίς να έχει προηγηθεί κάποια υπόδειξη.

Διαφορετικά εργαλεία ποιότητας και τεχνικές εφαρμόστηκαν σε πέντε επιχειρηματικές μονάδες, ενώ ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε ιδίως σε δύο από αυτές, στη μία από τις οποίες εφαρμόστηκε η διαρκής βελτίωση και στην μικρότερη δεύτερη το μοντέλο EFQM.

Όσον αφορά το μοντέλο, αρχικά πραγματοποιήθηκαν κάποιες εισαγωγικές ασκήσεις, στη συνέχεια ακολούθησε εκπαίδευση στην αυτοαξιολόγηση με ομάδες εργασίας (“workshops”), και τέλος, η εφαρμογή του από την ομάδα διοίκησης. Σε κάθε μονάδα δημιουργήθηκε ομάδα συλλογής στοιχείων για τις «προϋποθέσεις» (“enablers”) αφού είχε προηγηθεί εκπαίδευσή τους. Έτσι υπήρξε εμπλοκή εργαζομένων από όλες τις μονάδες, ενημέρωσή τους και κατανόηση των εργασιών. Στη συνέχεια εντοπίστηκαν τα δυνατά σημεία και οι περιοχές προς βελτίωση, έγινε ιεράρχισή τους σε σχέση και με τις υπάρχουσες πολιτικές των μονάδων και καταρτίστηκε ένα σχέδιο δράσης. Η διοίκηση σε συνεργασία με τις ομάδες επρόκειτο να αρχίζουν να εφαρμόζουν τις αλλαγές στις σχετικές περιοχές για τη βελτίωσή τους.

Μετά από αυτήν την πρώτη προσέγγιση, σε συνεντεύξεις τους, οι σύμβουλοι-συνεργάτες εξέφρασαν την πλήρη ικανοποίησή τους για την έκβαση των εργασιών και τόνισαν τη σημασία του μοντέλου στον έλεγχο των εργασιών στο σύνολο της

επιχείρησης και το συντονισμό των εργασιών. Το προσωπικό των μονάδων παρόλο που αρχικά θεώρησε ότι υπήρχαν ήδη πολλά προγράμματα για την εισαγωγή «μιας ακόμη πρωτοβουλίας», δήλωσε ότι δεν αντιμετώπιζαν σοβαρά προβλήματα αλλά μπορούσαν να επιτελέσουν με άνεση το έργο τους. Τέλος, η διοίκηση υποστήριξε ότι το μοντέλο ήταν μία συστηματική μεθοδολογία για να «προχωρήσει μπροστά» η επιχείρηση και πρότειναν την ενασχόληση με αρχικά γρήγορα επιτεύξιμους στόχους ώστε να γίνουν ορατές κάποιες βελτιώσεις στο προσωπικό και να υπάρξει μεγαλύτερη προθυμία για την αντιμετώπιση δυσκολότερων θεμάτων, όπως αυτά έχουν προκύψει στις περιοχές προς βελτίωση και σύμφωνα με το σχέδιο που έχει εκπονηθεί.

Οι συγγραφείς του άρθρου καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι το μοντέλο αποτελεί «ένα χρήσιμο πλαίσιο για την εισαγωγή αλλαγών και την επίτευξη βελτιώσεων σε οργανισμούς, οι οποίοι αντιμετωπίζουν ένα διφορούμενο περιβάλλον».

Συνοψίζουν τη θετική δράση της σταδιακής αλλαγής στην Servcom στα εξής σημεία:

- Ευκολία στην εισαγωγή της ποιότητας
- Συνάθροιση εμπειριών
- Συμμετοχή όλων στην αλλαγή
- Προσδιορισμός περιοχών προς βελτίωση
- Ευθυγράμμιση και ιεράρχηση των πολιτικών των μονάδων
- Φυσική εισαγωγή της αλλαγής
- Δοκιμή νέων μεθόδων
- Μετάδοση ειδίκευσης
- Προσανατολισμός στον πελάτη
- Πραγματοποίηση βελτιώσεων
- Ενίσχυση του στρατηγικού πλαισίου
- Συνεργασία σε ομάδες

10) Πολυεθνική εταιρεία Royal Mail
(Maisey, Pupius, 1997)

Το 1988 άρχισε για πρώτη φορά να εφαρμόζεται επιχειρησιακή πολιτική ποιότητας στην εταιρεία. Αποστολή της εταιρείας ήταν «να αναγνωριστεί ως ο καλύτερος οργανισμός στον κόσμο στη διανομή κειμένων και πακέτων». Η στρατηγική που αναπτύχθηκε προς αυτήν την κατεύθυνση είχε την ονομασία “Customer first” και για την επιτυχή εφαρμογή της εκπαιδεύτηκαν περισσότερα από 12000 διευθυντικά στελέχη σε τεχνικές όπως π.χ. την αναγνώριση του ομαδικού σκοπού και των αποτελεσμάτων, τη χρήση διαδικασιών βελτίωσης ποιότητας, εργαλείων όπως η ανάλυση δύναμης πεδίου, διαγράμματα Iskikawa, ανάλυση Pareto, καταγιισμό ιδεών (“brainstorming”). Ακολούθησε εκπαίδευση του προσωπικού (100000 ταχυδρόμοι) και ενδυνάμωσή του για τη λήψη βελτιωτικών πρωτοβουλιών στο έργο τους. Σε επίπεδο οργανισμού πραγματοποιήθηκαν και άλλες ακόμη ενέργειες. Στο σύνολό της η προσπάθεια είχε σαν αποτέλεσμα την αύξηση της ποιότητας των υπηρεσιών για ταχυδρόμηση πρώτης τάξης από 75% το 1988 σε 93% το 1989.

Αφού έγιναν επισκέψεις, στα πλαίσια της ίδιας στρατηγικής, σε μονάδες στην Αγγλία, την Αμερική και την Ευρώπη για λόγους σύγκρισης (“benchmarking”) λήφθηκαν τα ακόλουθα μέτρα: Καταρτίστηκε καταστατικό ηγεσίας ώστε να υπάρχει ανάδραση για τη συμπεριφορά που αυτή επιδεικνύει από τις χαμηλότερες προς τις υψηλότερες βαθμίδες στην εταιρεία. Ταυτόχρονα αναπτύχθηκαν σχέσεις πελατών-προμηθευτών. Σε επίπεδο διαδικασιών εισήχθη η διαχείριση επιχειρηματικών διαδικασιών, ενώ άρχισε η διεξαγωγή αυτοαξιολόγησης με βάση το μοντέλο επιχειρηματικής τελειότητας EFQM. Για την Royal Mail η επιχειρηματική τελειότητα ταυτίζεται με «την επίτευξη ισορροπημένης ικανοποίησης των συμφεροντούχων (πελατών, προσωπικού, κοινωνικού συνόλου και κυβέρνησης) προκειμένου να αυξηθεί η πιθανότητα για μακροχρόνια επιτυχία». Η εταιρεία συμμετείχε στη διαδικασία για το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας το 1995. Επιπλέον κάθε τμήμα αξιολογείται για την επίδοσή του με βάση τα κριτήρια του ίδιου μοντέλου από ομάδα εσωτερικών αξιολογητών κάθε εξάμηνο. Τέλος, εφαρμόζεται η «τελειότητα μονάδας». Σύμφωνα με αυτήν, μία μονάδα, π.χ. τοπικό γραφείο διανομής ή λειτουργική μονάδα, ορίζεται ως ομάδα, η

οποία διαθέτει ανεξάρτητο ηγέτη, εκροές και έλεγχο συστημάτων, και διενεργεί αυτοαξιολόγηση με σκοπό τη βελτίωση. Για κάθε κριτήριο του μοντέλου αντιστοιχούν ερωτήσεις για τη μονάδα. Στον παρακάτω πίνακα περιγράφεται το μοντέλο «τελειότητας μονάδας»*.

EFQM	Τελειότητα μονάδας	Ορισμός
Ηγεσία	Ηγεσία	Πώς συμπεριφέρονται και τι κάνουν οι ηγέτες μονάδας .
Πολιτική & Στρατηγική	Σχεδιασμός	Πώς αναπτύσσονται και πώς εφαρμόζονται τα σχέδια
Διοίκηση Ανθρ. Πόρων	Διοίκηση Ανθρ. Πόρων	Πώς γίνονται οι προσλήψεις, η εκπαίδευση, η ανάπτυξη & ενδυνάμωση του προσωπικού
Πόροι	Πόροι	Πώς γίνεται η διαχείριση & χρήση των πόρων
Διαδικασίες	Διαδικασίες	Πώς περιγράφονται, μετρώνται και βελτιώνονται οι διαδικασίες ώστε να βελτιωθεί η μονάδα
Ικανοποίηση πελατών	Ικανοποίηση πελατών	Ανταποκρινόμαστε στις ανάγκες των πελατών; Είναι ικανοποιημένοι;
Ικανοποίηση προσωπικού	Ικανοποίηση προσωπικού	Είμαστε Ικανοποιημένοι ως υπάλληλοι; Ικανοποιούνται οι ανάγκες μας;
Επίδραση στην κοινωνία	Ικανοποίηση κοινωνίας	Ανταποκρινόμαστε στις ανάγκες της κοινωνίας;
Επιχειρηματικά αποτελέσματα	Αποτελέσματα μονάδας	Επιτυγχάνουμε τους στόχους μας;

ΠΙΝΑΚΑΣ MONTELOUY «ΤΕΛΕΙΟΤΗΤΑΣ ΜΟΝΑΔΑΣ»

(*Πηγή: P. Maisey, M.J. Pupius, “Achieving business excellence: A unit-based approach”, Total quality Management, June 1997, volume 8, Issue 2/3, pS67, 4p, 1 chart)

Σε διάστημα μίας δεκαετίας από την έναρξη της προσπάθειας για την επιχειρηματική τελειότητα (δηλαδή το 1997, που αποτελεί και τη χρονολογία συγγραφής του άρθρου), υπολογιζόταν ότι αυτή η δραστηριότητα θα είχε επεκταθεί στο 50% περίπου των μονάδων της εταιρείας.

Σκοπός της εταιρείας με αυτό το εγχείρημα ήταν να προκύψει κάποιο πλαίσιο προδιαγραφών για τις μονάδες, οι στόχοι, τα προγράμματα, οι πρωτοβουλίες για τις διαδικασίες και οι μετρήσεις να μπορούν να ενσωματωθούν στη λογική των μονάδων και των ομάδων, να υπάρξει ταύτιση προσωπικών στόχων και στόχων μονάδας, να προσδιοριστούν τυχόν κενά στην λειτουργία και την απόδοση ανάμεσα στα τμήματα, και τελικά, να προκύψουν ιδέες για τον επιχειρηματικό σχεδιασμό και τη διάδοση και διατήρηση καλών πρακτικών.

Η ανάδραση από την ως τότε εξάπλωση της «τελειότητας μονάδας» έδειξε ότι υπήρχε η πεποίθηση πως συνέβαλλε στη καλύτερη κατανόηση του έργου που έπρεπε να επιτευχθεί, όσον αφορά τη χρησιμότητα των ενεργειών, και τη βέλτιστη μέθοδο, η οποία θα έπρεπε να χρησιμοποιηθεί. Η καλύτερη κατανόηση αυτών των παραμέτρων οδήγησε σε βελτιώσεις στην επιχειρηματική λειτουργία.

11) Εταιρεία Unilever Home & Personal Care Europe (HPCE)

(Arkin, 1999)

Η πολυεθνική εταιρεία HPCE ιδρύθηκε το 1996 από τη συγχώνευση 14 αγγλο-ολλανδικών επιχειρηματικών μονάδων και παράγει είδη περιποίησης σώματος και καθαρισμού. Ως το 1996 οι πωλήσεις βρίσκονταν σε χαμηλό επίπεδο οπότε και αποφασίστηκε η εφαρμογή του μοντέλου EFQM. Στόχος ήταν η μέτρηση της προόδου και η δημιουργία μιας κουλτούρας διαρκούς βελτίωσης. Σύμφωνα με

μαρτυρία του αντιπροέδρου Jo Broux το 1999, οι τεχνικές αυτοαξιολόγησης του μοντέλου συνέβαλλαν καθοριστικά στην αξιοσημείωτη αύξηση των πωλήσεων και των εσόδων αυτά τα τρία χρόνια.

Μία από τις πρώτες πρωτοβουλίες ήταν η εκπόνηση έρευνας ικανοποίησης προσωπικού από το Διεθνές Ίδρυμα Ερευνών ISR (Interantional Survey Research). Από την έρευνα συγκεντρώθηκαν πληροφορίες όχι μόνο για την ικανοποίηση του προσωπικού, αλλά περισσότερο για άλλες πλευρές του μοντέλου, όπως για παράδειγμα αν οι υπάλληλοι διέθεταν επαρκείς πόρους και εξοπλισμό για την επίτευξη του έργου τους. Μετά τη διασταύρωση των αποτελεσμάτων στις εγκαταστάσεις στις διάφορες Ευρωπαϊκές χώρες τα συμπεράσματα που εξήχθησαν ήταν ότι παρόλο που η εταιρεία βρισκόταν πάνω από το βιομηχανικό μέσο όρο σε θέματα όπως η περιβαλλοντική ευαισθησία, σε άλλες περιοχές, όπως η εκπαίδευση και οι σχέσεις προϊσταμένων- υφισταμένων βρισκόταν κάτω από το μέσο όρο. Τα αποτελέσματα της έρευνας χρησιμοποιήθηκαν ως βάση για την πραγματοποίηση βελτιώσεων. Συγκεκριμένα αναπτύχθηκε ένα σύστημα μέτρησης των αποδόσεων, των δυνατοτήτων και των αναγκών εκπαίδευσης. Ταυτόχρονα δημιουργήθηκε εσωτερικό δίκτυο επικοινωνίας απόψεων και καλών πρακτικών ανάμεσα στη διοίκηση και το προσωπικό.

Στη δεύτερη έρευνα που ακολούθησε έγινε ορατή ακόμα κάποια δυσαρέσκεια ομάδων υπαλλήλων επειδή οι βελτιώσεις δεν ήταν εύκολο να επέλθουν σύντομα. Η ανακοίνωση όμως των αποτελεσμάτων της έρευνας στο προσωπικό σε όλες τις χώρες, με διαφορετικό κάθε φορά τρόπο, και η ενθάρρυνση των υπαλλήλων να υποδείξουν τις πειοχές που θα ήθελαν να δουν βελτιώσεις, καθώς επίσης και ο προσδιορισμός των αιτιών πίσω από κάποια χαμηλά αποτελέσματα σε ομάδες προσανατολισμού (“focus groups”), διατηρούσαν την προθυμία των εργαζομένων να συμμετέχουν στην έρευνα. Σύμφωνα με την τελευταία έρευνα προσοχή θα έπρεπε να δοθεί στην εκπαίδευση και σε θέματα επιβράβευσης και ισορροπίας εργασίας/ προσωπικής ζωής. Η διεύθυνση προσωπικού ανέλαβε να προχωρήσει σε βελτιωτικά μέτρα.

Εκτός από τη διεύθυνση προσωπικού το μοντέλο εφαρμόζεται με επιτυχία σε όλη την επιχείρηση. Παρόλο που εντοπίστηκαν επιπλέον σημαντικοί παράγοντες για

μία επιτυχημένη στρατηγική, όπως είναι οι συνεργασίες και οι σχέσεις με άλλους συμφεροντούχους αποφασίστηκε η διατήρηση της εφαρμογής του μοντέλου όπως είναι λόγω της εξοικείωσης του προσωπικού. Κάθε επιχειρηματική διαδικασία και κάθε μονάδα διαθέτει ομάδα αυτοαξιολόγησης, της οποίας τα μέλη αλλάζουν κάθε χρόνο. Παρόλαυτα παρέχεται στο προσωπικό ελευθερία δράσης ώστε να δίνεται περισσότερη έμφαση στα επιχειρηματικά αποτελέσματα και όχι μόνο στις απαιτήσεις του μοντέλου.

Ο Jo Broux έχει την πεποίθηση ότι το μοντέλο έχει ήδη επηρεάσει σημαντικά προς το καλύτερο τόσο τις συμπεριφορές των εργαζομένων όσο και τις επιχειρηματικές διαδικασίες, ιδίως όσον αφορά την καινοτομία.

12) Κοινότητα Υγείας Wakefield και Pontefract NHS Trust (Pitt, 1999)

Η εταιρεία εδρεύει στο Yorkshire, UK, ιδρύθηκε το 1993 μέσα από τη συγχώνευση τοπικών καταστημάτων περίθαλψης. Οι υπηρεσίες που παρέχει είναι ιατρικές και περιλαμβάνουν τους τομείς της διανοητικής υγείας, τη δυσκολία μάθησης, και παροχή ιατροδικαστικών υπηρεσιών. Χρηματοδοτείται πλέον από την GPFHs (General Practitioner Fundholders) και κατά συνέπεια, οι υπηρεσίες παρέχονται στους ασθενείς με την υπογραφή συμβολαίου με την GPFHs.

Η επιδίωξη της εταιρείας για την καλύτερη κατανόηση των αναγκών των πελατών και την ικανοποίηση των κεφαλαιούχων στην GPFHs (το ποσοστό τους ανερχόταν περίπου στο 100%) την οδήγησαν στην υιοθέτηση του μοντέλου EFQM, καθώς κρίθηκε ότι μπορεί να συνδυαστεί και με τα υπάρχοντα προγράμματα και αρχές ποιότητας. Μάλιστα, για την εφαρμογή του μοντέλου θεωρήθηκε περισσότερο κατάλληλη η εξάπλωσή του από την αρχή σε όλη την επιχείρηση και όχι η πιλοτική εφαρμογή σε μικρότερες π.χ. μονάδες. Αποφασίστηκε η ετήσια αυτοαξιολόγηση και συστήθηκε ομάδα αξιολόγησης.

Επιμέρους στόχοι της ομάδας αξιολόγησης ήταν να εντοπιστούν τα δυνατά και αδύνατα σημεία, να γίνει σύγκριση των αποτελεσμάτων με άλλες εταιρείες (“benchmarking”), να ενημερωθεί η διοίκηση για τα παραπάνω και να ενταχθεί η αυτοαξιολόγηση και οι ευκαιρίες βελτίωσης στο ετήσιο επιχειρηματικό σχέδιο.

Όλοι όσοι εκπαιδεύτηκαν στην αυτοαξιολόγηση με βάση το μοντέλο είναι τώρα επισήμως αναγνωρισμένοι αξιολογητές EFQM από τον Βρετανικό Οργανισμό Ποιότητας.

Ακολούθησε η κατάρτιση σχεδίου δράσης αυτοαξιολόγησης σύμφωνα με το οποίο ήταν απαραίτητο να συλλεχθούν δεδομένα από τις εξής πηγές: έγγραφα, συνεντεύξεις, ομάδες εστίασης, αιτήσεις για εθνικά και τοπικά βραβεία ποιότητας. Οι αξιολογητές θα βαθμολογούσαν ατομικά τα παραπάνω στοιχεία και στη συνέχεια θα συγκεντρώνονταν για να συμφωνήσουν σε μια κοινή βαθμολογία.

Τα αποτελέσματα της πρώτης αξιολόγησης τον Ιούνιο του 1996 δεν λήφθηκαν υπόψη από τη διοίκηση πριν από το την έναρξη του οικονομικού έτους, δηλαδή μήνες αργότερα, και αυτό είχε ως συνέπεια τη διενέργεια λιγότερων ίσως βελτιώσεων από όσες θα μπορούσαν να είχαν επιτευχθεί.

Η εμπειρία της Trust συνολικά από τη χρήση του μοντέλου ήταν παρόλαυτα θετική, και το 2002 είχε συμπληρώσει την τρίτη αξιολόγηση με βάση τα κριτήριά του. Το μοντέλο αποδείχτηκε χρήσιμο εργαλείο για την απεικόνιση των δραστηριοτήτων της εταιρείας και την πραγματοποίηση βελτιώσεων, εφόσον τα συμπεράσματα της αξιολόγησης ενσωματώνονται στο στρατηγικό σχεδιασμό. Μερικά από τα πλεονεκτήματα για την εταιρεία από αυτήν την προσπάθεια ήταν πιο συγκεκριμένα τα εξής: η δημιουργία μιας ετήσιας έρευνας προσωπικού που παρείχε ανάδραση σχετικά με το βαθμό εφαρμογής των αξιών και αρχών της Trust, η ευθυγράμμιση των προσωπικών αναγκών για ανάπτυξη με τις ανάγκες της εταιρείας και η εκπαίδευση μέσα στα πλαίσια των ετήσιων στόχων, η δημιουργία εκδηλώσεων για τη συμμετοχή των πελατών στον επιχειρηματικό σχεδιασμό, η καταγραφή των διαδικασιών και ο εντοπισμός περιοχών βελτίωσης για την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη και τη μείωση του κόστους.

Ο αρθρογράφος, αν και παραδέχεται τα πλεονεκτήματα που προσέφερε στην Trust το μοντέλο, σημειώνει κάποιες γενικότερες παρατηρήσεις για την καταλληλότητα των κριτηρίων του μοντέλου για υπηρεσίες υγείας. Αναφέρεται στο κατά πόσο αρμόζει για παράδειγμα να επιδιώκεται η ικανοποίηση των κοινωνικών αποτελεσμάτων του μοντέλου και η οργάνωση αθλητικών ή άλλων εκδηλώσεων με χρηματοδότηση από τους πολίτες για την ενίσχυση της περίθαλψης. Επιπλέον η Trust είχε ήδη προβεί στην υιοθέτηση άλλων μικρότερων πρωτοβουλιών και εργαλείων ποιότητας πριν να στραφεί στο μοντέλο. Εκφράζει λοιπόν αμφιβολία για την ευκολία επιτυχούς εφαρμογής του από επιχειρήσεις, οι οποίες δεν λειτουργούν τόσο αποδοτικά. Η έκδοση ειδικών οδηγιών για το δημόσιο τομέα το 1996 έκανε ισχυρότερη την πρακτικότητα εφαρμογής του.

13) Εταιρεία Texas Instruments Europe (TI Europe)
(Scarlsbrick, 1996)

Πρόκειται για μία εταιρεία υψηλής τεχνολογίας παροχής μεταποιητικών λειτουργιών σε 18 χώρες, και υπηρεσιών μάρκετινγκ ή κατασκευαστικών σε περισσότερες από 30 χώρες. Τέτοια προϊόντα και υπηρεσίες μπορεί να είναι για παράδειγμα ημιαγωγοί, ηλεκτρονικά συστήματα άμυνας, εργαλεία λογισμικού, εκτυπωτές, ηλεκτρονικές ατζέντες, καταναλωτικά ηλεκτρονικά προϊόντα, κατασκευαστικές υπηρεσίες, ηλεκτρονικοί έλεγχοι, μεταλλουργικά υλικά. Απασχολεί περισσότερα από 5,500 άτομα. Το 1994 ήταν το καλύτερο έτος για την επιχείρηση από πλευράς εσόδων (US\$ 10 δις συνολικά, Ευρώπη:\$2 δις). Εκτός όμως από τα έσοδα, εμφανής ήταν και η πρόοδος σε άλλους τομείς:στην ομαδική εργασία, την ποιότητα, την ικανοποίηση του πελάτη και τη μείωση του κόστους, όπως επιβεβαιώνει το 1996 ο πρόεδρος της εταιρείας John Scarlsbrick, και τονίζει ότι η τεχνολογική καινοτομία και υπεροχή δεν ήταν πλέον επαρκείς για την επιτυχία της.

Η ευαισθητοποίηση της εταιρείας σε θέματα ποιότητας, συνεχίζει, ξεκίνησε από τη δεκαετία του '80. Οι έννοιες που εισήγαγαν οι Juran και Crosby επηρέασαν όλα τα υποκαταστήματα. Δεν υπήρχε όμως κάποιο κοινό πλαίσιο επικοινωνίας μεταξύ των

υποκαταστημάτων. Στις 18 Ιουνίου 1993 πραγματοποιήθηκε συνάντηση όλων των διευθυντών των υποκαταστημάτων από όλες τις χώρες, η οποία ονομάστηκε “L’ Accord de Paris”, και στην οποία διαπιστώθηκε η προθυμία όλων, και αποφασίστηκε η δέσμευση για κατανάλωση χρόνου και πόρων για την επιχειρηματική τελειότητα. Σ’ αυτήν την κατεύθυνση θα βοηθούσε η χρήση του μοντέλου EFQM, και η εφαρμογή θα γινόταν αμέσως σε όλες τις χώρες και όχι σταδιακά. Πράγματι ακολούθησαν αυτοαξιολογήσεις και επισήμανση περιοχών προς βελτίωση.

Σε αντίθεση με τη σειρά ετών ανεπιτυχούς λειτουργίας της ΤΙ Europe λόγω μη ανταπόκρισης στις απαιτήσεις της αγοράς και των πελατών, η εταιρεία εμφάνιζε το 1996 (έτος συγγραφής του άρθρου) ενιαία οργάνωση και ήταν σε θέση να παρέχει εξαιρετική τεχνική υποστήριξη στους πελάτες. Αλλά και η μορφή της διοίκησης άλλαξε καθώς δημιουργήθηκε μία στρατηγική ευρωπαϊκή ηγεσία με την υποστήριξη 8 ομάδων καθοδήγησης ποιότητας.

Η χρήση του μοντέλου βοήθησε στην ύπαρξη ενός κοινού πλαισίου αναφοράς, κοινών σκοπών και παραμέτρων μέτρησης. Οδήγησε στην αύξηση των πωλήσεων, των εσόδων και του μεριδίου αγοράς, τη μείωση του κόστους διοίκησης, τη βελτίωση της παραγωγικότητας. Η εταιρεία προχώρησε επίσης και σε επενδύσεις για την επέκταση και αναβάθμιση των εγκαταστάσεών της ώστε να ανταποκριθεί καλύτερα στις απαιτήσεις των πελατών. Η μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών επιβεβαιωνόταν από τα αποτελέσματα των ερευνών (αύξηση του ποσοστού «ικανοποιημένων» από 71.8 το 1994 σε 79.4 το 1995).

14) Εταιρεία Nortel - εργοστάσιο Ulster (Macleod, Baxter, 2001)

Το 2001 είχε συμπληρώσει 38 χρόνια λειτουργίας στην κατασκευή και εξαγωγή (σε περίπου 60 χώρες το δεδομένο έτος) προϊόντων τηλεπικοινωνίας και πρόσβασης μετάδοσης. Το προσωπικό που απασχολούσε υπολογίζεται για το ίδιο έτος σε 1000 περίπου άτομα.

Η ποιότητα των προϊόντων θεωρούνταν απαραίτητη για την επιβίωση της εταιρείας στον κλάδο που ανήκει και γι' αυτό το λόγο είχαν γίνει κάποιες προσπάθειες βελτίωσης από το 1992-93 με τη χρησιμοποίηση κάποιων εργαλείων και τεχνικών επίλυσης προβλημάτων, την ομαδική εργασία και την εκπαίδευση, οι οποίες όμως απέτυχαν. Δύο χρόνια αργότερα (1996), όταν αποφασίστηκε να εφαρμοστεί το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας EFQM, αποδείχτηκε ότι η αποτυχία τους οφειλόταν στο γεγονός ότι δεν ήταν ενσωματωμένες στη στρατηγική της επιχείρησης και δεν εφαρμόζονταν με συστηματικό τρόπο. Η υιοθέτηση του μοντέλου είχε περισσότερο ορατά αποτελέσματα βελτίωσης και το 1997, το κατάστημα στην Monkstown κέρδισε το Βραβείο Ποιότητας Βόρειας Ιρλανδίας το 1997, και το Βραβείο Ποιότητας Ηνωμένου Βασιλείου το 1998.

Η εταιρεία χρησιμοποίησε το μοντέλο κυρίως ως οδηγό ώστε να δοθεί έμφαση σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού και στρατηγικής, και ειδικότερα στην ενδυνάμωση του προσωπικού και τη συμμετοχή του στο στρατηγικό σχεδιασμό. Αυτή ήταν εξάλλου και η περιοχή στην οποία υστερούσε προηγούμενα. Κάποιες από τις πρωτοβουλίες που πάρθηκαν ήταν για παράδειγμα οι συναντήσεις του CEO με όλα τα επίπεδα του προσωπικού τρεις φορές το χρόνο, στις οποίες προέκυπταν προτάσεις για βελτιώσεις στη λειτουργία της επιχείρησης. Πραγματοποιούνταν επίσης κάθε τέσσερις μήνες συναντήσεις με σκοπό τη διασφάλιση ότι οι όροι βαθμολόγησης με βάση το μοντέλο ήταν κατανοητοί από το σύνολο του προσωπικού. Σταδιακά βελτιώθηκε τόσο η λειτουργία όσο και το σκορ της εταιρείας. Επιπλέον εκτός από τις καθορισμένες συναντήσεις ο CEO (“chief Executive Officer”) αποδείκνυε τη διάθεσή του για επικοινωνία με την αισθητή παρουσία του στις εγκαταστάσεις, την ένδειξη προθυμίας να δίνει πληροφορίες για την εταιρεία και να απαντάει σε ερωτήσεις, ή να συγκαλεί συναντήσεις όταν προκύπτουν θέματα προς διευκρίνιση.

Προκειμένου να γίνει κατανοητή και πιστευτή η νέα οργανωσιακή κουλτούρα από το προσωπικό, έγιναν συμβολικές αλλαγές και στη διάταξη των γραφείων. Συγκεκριμένα τα γραφεία της ανώτατης διοίκησης μεταφέρθηκαν από τον ξεχωριστό χώρο που ήταν τοποθετημένα, μέσα στις εγκαταστάσεις και μόνο τρεις βαθμίδες κάτω από τα γραφεία της ανώτατης διοίκησης (πριν τις αλλαγές οι βαθμίδες ήταν τέσσερις). Για τον ίδιο λόγο είχε ενθαρρυνθεί το 30% του

προσωπικού να χρησιμοποιεί στο έργο του κάποιο στοιχείο σχετιζόμενο με τη στρατηγική.

Προσοχή δίνονταν επίσης και στην επιλογή και εκπαίδευση των ηγετών των ομάδων ώστε να υπάρχει επιτυχής επικοινωνία με το προσωπικό και ανάδραση. Αλλά και στους ίδιους τους υπαλλήλους, οι οποίοι είχαν επιδείξει εξαιρετικά αποτελέσματα ή είχαν εισάγει κάποια καινοτομία στο έργο που τους είχε ανατεθεί, ανεξάρτητα από το ήδη υψηλό ή χαμηλό μορφωτικό τους επίπεδο, τους δίνονταν ευκαιρίες για επιμέρους ειδίκευση και ανάδειξη των ικανοτήτων τους.

Τέλος, έγινε πιο έντονος ο προσανατολισμός των εργασιών στην ικανοποίηση του πελάτη μέσα από διάφορες πρωτοβουλίες όπως την αποκλειστική ανάθεση σε υπαλλήλους ως μοναδική υποχρέωσή τους την εκτέλεση παραγγελιών, και τη διενέργεια ερευνών.

15) Εταιρεία Beksa Steel Cord Manufacturing & Training Inc
(Parker, Coca-Stefaniak, Murphy, 1999)

Η Beska είναι μία εταιρεία, η οποία έχει την έδρα της στην Τουρκία και κατασκευάζει σχοινιά και καλώδια από ατσάλι. Είναι η συνένωση (“joint venture”) με ίσο μερίδιο κεφαλαίου της βελγικής εταιρείας Bekaert και της τουρκικής εταιρείας Sabancı Holding. Παρόλο που το 70% των πωλήσεών της, κυρίως στην αυτοκινητοβιομηχανία, είναι στην Τουρκία, διατηρεί πελάτες και στη Μέση Ανατολή, τη Βόρεια Αφρική και τα Βαλκάνια.

Το 1990 παρόλο που η παραγωγική ικανότητα της εταιρείας βρισκόταν σε εξαιρετικά υψηλό επίπεδο, διαφαινόταν κίνδυνος μείωσης του μεριδίου αγοράς της. Αποφασίστηκε η αναδιοργάνωσή της και η εφαρμογή ενός προγράμματος ποιότητας ώστε να αποκτήσει ηγετική θέση στον κλάδο της. Συγκεκριμένα επιλέχθηκε να αναπτυχθεί μία πολιτική σύμφωνη με τις αρχές της ΔΟΠ και να εφαρμοστεί το μοντέλο EFQM. Η νέα κουλτούρα θα βασιζόταν σε έννοιες και δραστηριότητες όπως η ενεργός συμμετοχή του προσωπικού, η ομαδική εργασία, η

συμφωνία στη λήψη αποφάσεων, η ταύτιση ατομικών και εταιρικών στόχων, η επικοινωνία.

Η συνολική εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ και της εφαρμογής του μοντέλου EFQM απέδωσαν το 1997 τα παρακάτω αποτελέσματα: Παρατηρήθηκαν 50% αύξηση στην ικανοποίηση των πελατών, αυξήσεις 60% στην ικανοποίηση και 73% στην εμπλοκή του προσωπικού. Μειώσεις επήλθαν στα ατυχήματα, τα ελαττωματικά, και την κατανάλωση ηλεκτρικής ενέργειας κατά 67%, 57% και 33% αντίστοιχα. Η συμμετοχή του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων και άλλων πρωτοβουλιών ήταν διαδεδομένη σε όλο τον οργανισμό.

Η εταιρεία απέκτησε πιστοποίηση με βάση το ISO 9002, αναδείχτηκε νικήτρια του βραβείου επιτυχημένου προμηθευτή το 1995, και φιναλίστ των εθνικών βραβείων ποιότητας το 1995 και 1996. Το 1997, υπήρξε νικήτρια του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας (EQA).

Σύμφωνα με μαρτυρία ανθρώπων της εταιρείας υπάρχει η πεποίθηση ότι η ΔΟΠ και το μοντέλο συνέβαλλαν καθοριστικά στη διενέργεια αλλαγών. Σημαντική προς αυτήν την κατεύθυνση ήταν επίσης και η ανάπτυξη και επικοινωνία ευκρινούς στρατηγικής και πολιτικής.

16) Εταιρεία Ίντρακομ

(Ζούμπος, Διευθυντής Ποιότητας Ίντρακομ, 1998,
<http://www.intracom.com>)

Ιδρύθηκε το 1997 και είναι η μεγαλύτερη εταιρεία παροχής τηλεπικοινωνιακών συστημάτων, πληροφοριακών συστημάτων, και συστημάτων άμυνας στην Ελλάδα. Κατέχει ηγετική θέση στις αγορές της Νότιας και Ανατολικής Ευρώπης και της Μέσης Ανατολής. Συνεργάζεται με περισσότερες από 50 χώρες σε όλο τον κόσμο.

Η εταιρεία διαθέτει εμπειρία σε θέματα ποιότητας και ανασχεδιασμού επιχειρηματικών διαδικασιών. Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι έχει πιστοποιηθεί με

πρότυπα ποιότητας μεταξύ των οποίων είναι και το ISO 9001. Άρχισε να χρησιμοποιεί το μοντέλο EFQM μετά τα μέσα του 1996. Η πρώτη διαδικασία αυτοαξιολόγησης της επιχείρησης διήρκεσε τέσσερις μήνες και έγινε σύμφωνα με την προσέγγιση των ερωτηματολογίων. Συμμετείχαν εργαζόμενοι από τις 18 διευθύνσεις, ενώ τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν τα τρία επίπεδα της ιεραρχίας. Η προσέγγιση δεν απέδωσε τα επιθυμητά αποτελέσματα γιατί δεν αποκαλύπτονταν οι λόγοι για τους οποίους οι ερωτώμενοι επέλεξαν τις συγκεκριμένες απαντήσεις. Η προσέγγιση “workshop” θεωρήθηκε χρησιμότερη από αυτήν την άποψη. Πράγματι έγινε δυνατή η κατάρτιση ενός καταλόγου με τα δυνατά σημεία και τις περιοχές προς βελτίωση στην εταιρεία. Ακολούθησε η ανάπτυξη σχεδίων βελτίωσης. Το 1998 η εταιρεία συμμετείχε σε ένα πρόγραμμα ADAPT μαζί με τρεις σημαντικές ελληνικές βιομηχανίες, ένα ΚΕΚ και τον ΕΛΟΤ, στο οποίο γινόταν ανταλλαγή πρακτικών και προσεγγίσεων όσον αφορά τη χρησιμοποίηση του μοντέλου.

Ως άμεσα οφέλη από την εφαρμογή του μοντέλου αναγνωρίστηκαν: Η ύπαρξη μιας δομημένης προσέγγισης, η οποία βοηθά στην κατανόηση της κατάστασης που βρίσκεται η επιχείρηση, και τον προσδιορισμό των περιοχών που κρίνεται σκόπιμο να δοθεί μεγαλύτερη έμφαση. Η ύπαρξη ενός κοινού πλαισίου αναφοράς, το οποίο χρησιμεύει και για τη διενέργεια συγκρίσεων της απόδοσης μεταξύ προηγούμενου και επόμενου έτους στην ίδια την επιχείρηση, αλλά και ανάμεσα σε διαφορετικές επιχειρήσεις, και η δέσμευση για την επίτευξη κοινών στόχων. Με την τακτική αυτοαξιολόγηση επιβεβαιώνεται η αποτελεσματικότητα των διορθωτικών ενεργειών και διασφαλίζεται η συνεχής βελτίωση.

Εταιρείες που έχουν βραβευτεί με τιμητικό τίτλο κατά τη συμμετοχή τους στη διαδικασία για το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας

17) Εταιρεία Xerox

(<http://www.xerox.gr/sxet.htm>, Franz Sherer, 1995)

Η διεθνής πρωτοπορία της στον τεχνολογικό τομέα άρχισε με την ανακάλυψη της ξηρογραφίας και τα φωτοαντιγραφικά μηχανήματα. Ακολούθησε η εισαγωγή πολλών τεχνολογικών καινοτομιών όπως το πρώτο φαξ, η εκτύπωση με λέιζερ, η μαργαρίτα, το πρώτο έγχρωμο φωτοαντιγραφικό, το ποντίκι, και άλλες, πάντα με σκοπό τη διαχείριση των εγγράφων από την απλή εκτύπωση και αντιγραφή τους στη γρήγορη μεταφορά τους σε πολλούς αποδέκτες. Σήμερα αναλαμβάνει την υποστήριξη επιχειρήσεων μικρού μεγέθους ως και τους μεγαλύτερους και πιο σύνθετους οργανισμούς σε όλο τον κόσμο. Ο διευθύνων σύμβουλος της εταιρείας στη Γερμανία το 1995, Franz Sherer, περιγράφει την πορεία της Xerox και τη συμβολή των πρωτοβουλιών ποιότητας στην ανάδειξή της.

Η εταιρεία στα πρώτα της βήματα το 1950 ονομαζόταν Haloid, έδρευε σε ένα προάστιο του Rochester στη Νέα Υόρκη και είχε ως αντικείμενο εργασιών την προμήθεια χημικών σε μία επιχείρηση φωτογραφίας. Η εταιρεία αποδείχτηκε γρήγορα εξαιρετικά κερδοφόρα, λόγω κυρίως των τεχνολογικών ανακαλύψεων και του οράματος της διοίκησής της, και τη δεκαετία του 1970 υπολογίζεται ότι είχε συγκεντρώσει έσοδα 8 δις\$ και είχε πραγματοποιήσει κέρδη 600 εκατομ/ων \$. Προς το τέλος της δεκαετίας όμως αντιμετώπιζε προβλήματα και υπήρχε κίνδυνος να κλείσει. Τον Αύγουστο του 1980 άρχισαν να λαμβάνονται στη Xerox πρωτοβουλίες ποιότητας. Τον ίδιο χρόνο η Fuji Xerox ανακηρύχθηκε νικήτρια του βραβείου Deming, το 1989 η Xerox κέρδισε το βραβείο Baldrige, και το 1992, η Rank Xerox ήταν ανάμεσα στους πρώτους νικητές του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας.

Ο Sherer συστήνει την εισαγωγή της ποιότητας στις επιχειρήσεις και διευκρινίζει ότι νίκη ενός βραβείου θα πρέπει να είναι δευτερεύουσα έναντι της συνολικής

προσπάθειας για ποιότητα. Για να υπάρξουν πραγματικά οφέλη για την επιχείρηση μακροχρόνια θα πρέπει να υπάρχει ειλικρίνεια έναντι των επίσημων αξιολογητών, οι οποίοι τότε θα μπορούν να συνδράμουν στη βελτίωση με την παροχή χρήσιμης ανάδρασης για την κατάσταση της επιχείρησης. Για την επιτυχία της προσπάθειας συστήνει τη σύγκριση μεταξύ του προηγούμενου και του τρέχοντος έτους, την ιεράρχηση των πλέον κρίσιμων παραγόντων για βελτίωση, σύμφωνα και με τους στόχους της εταιρείας, και την επικοινωνία αυτών στο προσωπικό, καθώς επίσης και τη συμμετοχή του στην ιεράρχηση. Ο προσανατολισμός στον πελάτη είναι μεγάλης σημασίας και δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς την ενδυνάμωση και αφοσίωση του προσωπικού. Η πολιτική της εταιρείας είναι καταγεγραμμένες διαδικασίες γνωστές σε όλους τους εργαζομένους. Η εσωτερική αξιολόγηση κάθε έτος βοηθά στην καλύτερη γνώση της εικόνας της επιχείρησης. Για την επίτευξη νίκης σε κάποιο βραβείο ποιότητας θα πρέπει εκτός από τις παραπάνω ενέργειες να υπάρχει και ισχυρή θέληση και πίστη. Τέλος, είναι χρήσιμη και η σύγκριση με άλλες επιχειρήσεις (“benchmarking”) σε τομείς όπως το ανθρώπινο δυναμικό και το μάρκετινγκ, και η υιοθέτηση καλών πρακτικών.

18) Εταιρεία TNT (Thomas Nationwide Transport) UK

(Trevor Merriden, April 1999)

Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1946 από τον Ken Thomas με την ονομασία Thomas Nationwide Transport. Πενήντα χρόνια αργότερα (1996) περιήλθε με πώλησή της στην κατοχή της ολλανδικής ομάδας ταχυδρομείων Dutch PTT, η οποία είχε μόλις ιδιωτικοποιηθεί. Η Dutch PTT, εταιρεία διανομών και logistics (mail, express, logistics), μετονομάστηκε σε TPG (TNT Post Group). Έχει αναγραφεί στις λίστες τεσσάρων μεγάλων χρηματιστηρίων: του Άμστερνταμ, του Λονδίνου, της Νέας Υόρκης και της Φρανκφούρτης. Αποτελεί την εθνική ταχυδρομική υπηρεσία της Ολλανδίας και ισχυρίζεται ότι είναι ο μεγαλύτερος προμηθευτής παγκοσμίως διεθνούς επιχειρηματικής αλληλογραφίας. Το 1995 δέχτηκε βράβευση για τη συμμετοχή της στη διαδικασία για το EQA (European Quality Prize), ενώ το 1998 ανακηρύχτηκε νικήτρια του βραβείου. Το 1999 η εταιρεία διέθετε υποκαταστήματα

εκτός από την Ευρώπη και στην Ασία, Την Αυστραλία και τη Νέα Ζηλανδία, ενώ στόχος της ήταν η δημιουργία υποκαταστημάτων και στην Αμερική.

Στη στρατηγική της εταιρείας περιλαμβάνεται η διερεύνηση των αναγκών των πελατών και η διενέργεια βελτιώσεων για την κάλυψη αυτών των αναγκών με την πεποίθηση ότι έτσι θα επιτευχθεί επιχειρηματική επιτυχία. Για το σκοπό αυτό, δηλαδή τον προσδιορισμό των αναγκών των πελατών, πραγματοποιούνται έρευνες αγοράς. Τα αποτελέσματα των ερευνών εξετάζονται συστηματικά και με προσοχή, και γίνονται αλλαγές στις διαδικασίες για να ικανοποιηθούν οι ανάγκες των πελατών όπως αυτές εκφράζονται εκείνη τη δεδομένη στιγμή. Η εταιρεία πρόκειται να προβεί σε νέες μετατροπές όταν διαπιστωθεί ότι οι ανάγκες έχουν αλλάξει. Με τον τρόπο αυτό βρίσκεται μπροστά από τους βασικούς ανταγωνιστές της (Federal Express, DHL Worldwide, UPS), όπως επιβεβαιώνει το 1999 ο διευθυντής λειτουργιών Neil Jackson και επιβεβαιώνει ο συγγραφέας του άρθρου Trevor Merriden με παραδείγματα και παράθεση έρευνας σύγκρισης (benchmarking), στην οποία αποδεικνύεται η υπεροχή της TNT στους περισσότερους τομείς.

Οι έρευνες πελατών που οργανώθηκαν από την εταιρεία περιελάμβαναν την κατάταξη βασικών χαρακτηριστικών υπηρεσιών σύμφωνα με τη σημαντικότητά τους, και τη βαθμολόγηση της εταιρείας ως προς την ανταπόκρισή της σε αυτά. Επιπλέον ζητούσαν από τους πλάτες να συγκρίνουν την απόδοσή της εταιρείας και των ανταγωνιστών της σε καθορισμένες βασικές περιοχές. Με βάση τα αποτελέσματα γινόταν ανάλογη στοχοθεσία και κατανομή πόρων για το τρέχον έτος. Σε άλλη έρευνα διερευνήθηκαν οι λόγοι για την απομάκρυνση κάποιων πελατών με ερωτήσεις στους ίδιους. Τα συμπεράσματα ήταν εν μέρει η αφορμή για την εξέταση της λειτουργίας ενός μοντέλου βασισμένου σε δεδομένα οχτώ ετών, το οποίο θα μπορούσε να προβλέψει τη διατήρηση ή όχι συγκεκριμένων πελατών και να συστήσει στη δεύτερη περίπτωση την επίσκεψή τους από υπαλλήλους της TNT.

Το Βρετανικό περιοδικό “Which?” αναγνωρίζει την ικανότητα των υπαλλήλων της εταιρείας να απαντούν με ευγένεια και σαφήνεια στα τηλεφωνήματα των πελατών.

Μία άλλη πρωτοβουλία ποιότητας αποτελεί και η «Τέλεια Συναλλαγή» (“Perfect Transaction”). Σύμφωνα με αυτήν, τα χαρακτηριστικά των συναλλαγών, όπως είναι

για παράδειγμα ο χρόνος παράδοσης, οι όροι πληρωμής, κλπ μετρώνται μέσω έρευνας και καταρτίζονται σχέδια δράσης. Η τακτική αυτή έρχεται σε αντίθεση με τις συνήθειες τακτικές των άλλων επιχειρήσεων που λαμβάνουν υπόψη τους και θεωρούν σημαντικό αποκλειστικά τον παράγοντα χρόνο. Το ποσοστό «τέλειων συναλλαγών» έχει αυξηθεί από 57% το 1995 σε 87% το 1998.

Στην πολιτική της εταιρείας για την επιτυχία της εταιρείας θεωρείται επίσης σημαντικός παράγοντας και η ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών, δηλαδή του προσωπικού. Οι υπάλληλοι επιβραβεύονται με άμεση επικοινωνία για την επιτυχή διεκπεραίωση κάποιου έργου αλλά και ενθαρρύνονται για τη συνέχιση της προσπάθειας όταν τα αποτελέσματα δεν ήταν τα αναμενόμενα.

Τέλος, επιδιώκεται η εξυπηρέτηση των πελατών με τον ίδιο τρόπο σε όλα τα υποκαταστήματα σε οποιαδήποτε χώρα και αν αυτά εδρεύουν, και γι' αυτό το σκοπό έχουν καταρτιστεί αυστηρές οδηγίες πρακτικής.

19) Εταιρεία Ελαίς

Είναι επίσης τμήμα του Unilever group (μία από τις 20 μεγαλύτερες εταιρείες στον κόσμο), όπως και η εταιρεία HPCE που περιγράφηκε παραπάνω. Η Elais είναι γνωστή ως η πρώτη ελληνική εταιρεία που αναδείχτηκε νικήτρια του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας το 1999 (είχε αναδειχτεί «φιναλίστ» του ίδιου βραβείου το 1996). Ιδρύθηκε το 1920 στο Νέο Φάληρο. Το 1998 απασχολούσε 384 υπαλλήλους και είχε σημειώσει έσοδα 54 δις δρχ και κέρδη 8.5 δις δρχ. Έχει πιστοποιηθεί με ISO 9001 (1994) και με ISO 14001 (1996). Προϊόντα της είναι έλαια και μαγειρικά προϊόντα (<http://www.elais.gr>).

Μερικές από τις πρωτοβουλίες ποιότητας που λάμβαναν χώρα στην εταιρεία και την οδήγησαν στη βράβευση ήταν οι ακόλουθες.

- Κριτήριο ηγεσία: Υπήρχαν δομημένα συστήματα επικοινωνίας και λήψης αποφάσεων, στα οποία συμμετείχε το προσωπικό, και τα οποία μετέδιδαν τις πληροφορίες σε όλα τα επίπεδα της εταιρείας. Δίνονταν κίνητρα για τη

συμμετοχή του προσωπικού σε διαδικασίες διαρκούς βελτίωσης και παρέχονταν διαρκής εκπαίδευση σε θέματα ποιότητας (http://www.elais.gr/pages/vravefsi/igesia_eg.html).

- Κριτήριο πόροι και συνεργασίες: Εφαρμόστηκε οργανωμένο υποστηρικτικό σύστημα Η/Υ, με το οποίο μειώθηκε ο χρόνος ανταπόκρισης στις απαιτήσεις του προσωπικού. Ειδικό μοντέλο οδήγησε σε βελτιώσεις της απόδοσης της παραγωγής (http://www.elais.gr/pages/vravefsi/poroi_eg.html).
- Κριτήριο ανθρώπινο δυναμικό: Υπήρχε ειδικό πρόγραμμα με την ονομασία «ευκαιρία για βελτίωση», στο οποίο συμμετείχε το 80% των υπαλλήλων. Οι υπάλληλοι έκαναν προτάσεις για βελτιώσεις. Υπήρχε επίσης διαδικασία ετήσιας αναγνώρισης. Στη διαδικασία συμμετείχαν οι εργαζόμενοι και αναδείκνυαν ένα συνάδελφό τους ως άξιο για βράβευση. Οργανώνονταν έρευνες ικανοποίησης προσωπικού και γίνονταν συγκρίσεις με προηγούμενα έτη αλλά και με άλλες εταιρείες διαφορετικών χωρών. Οι ίδιοι οι υπάλληλοι επέλεγαν σε ποια σεμινάρια εκπαίδευσης θα συμμετείχαν.
(http://www.elais.gr/pages/vravefsi/dinamiko_eg.html)
- Κριτήριο πολιτική και στρατηγική: Διαμορφωνόταν στρατηγική για δέκα χρόνια, περιλαμβανομένων σχεδίων δράσης και πληροφοριών για πελάτες, υπαλλήλους προμηθευτές, την κοινωνία και άλλους συμφεροντούχους της εταιρείας. Η πολιτική και στρατηγική γινόταν γνωστή σε όλο το προσωπικό και αξιολογούνταν ετησίως με βάση το μοντέλο EFQM ώστε να προσδιορίζονται περιοχές προς βελτίωση. Καταρτίζονταν και εφαρμόζονταν νέα σχέδια σύμφωνα με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης.
(http://www.elais.gr/pages/vravefsi/polit_strat_eg.html)
- Κριτήριο διαδικασιών: Υπήρχε ειδικό σύστημα αναγνώρισης των διαδικασιών που ήταν απαραίτητες για να επιτευχθούν οι ετήσιοι επιχειρηματικοί στόχοι και εσωτερικό σύστημα διασφάλισης ποιότητας. Ιδιαίτερη έμφαση δίνονταν και στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και την αξιοποίηση καλών ιδεών.
(http://www.elais.gr/pages/vravefsi/diadikasies_eg.html)

Οι παραπάνω πρωτοβουλίες συνέβαλλαν στην μεγαλύτερη ικανοποίηση του προσωπικού και των πελατών. Η συμμετοχή των υπαλλήλων στην «ευκαιρία για βελτίωση», είχε ως συνέπεια τη μείωση του κόστους σε περισσότερα από 8 δις μέχρι εκείνη τη στιγμή. Η εταιρεία διατηρούσε την ηγετική θέση της ανάμεσα στις

άλλες εταιρείες στον ίδιο κλάδο. Οι δραστηριότητες της εταιρείας είναι φιλικές με το περιβάλλον και η εταιρεία δέχεται επισκέψεις περισσότερων από 2.500 μαθητών ετησίως. Τα αποτελέσματα της έρευνας για την ικανοποίηση της κοινωνίας ήταν θετικά.

(http://www.elais.gr/pages/vravefsi/ikan_ergaz_eg.html

http://www.elais.gr/pages/vravefsi/ikan_pelat_eg.html

http://www.elais.gr/pages/vravefsi/ikan_kinon_eg.html)

20) Εταιρεία Yellow Pages (British Telecom)

(Condron, 2000)

Πρόκειται για το Χρυσό Οδηγό (Yellow Pages) του οργανισμού τηλεπικοινωνιών της Αγγλίας British Telecom (BT), ο οποίος είναι εγκατεστημένος στο Reading. Αντικείμενο εργασιών του είναι η κατάρτιση, έκδοση και δημοσίευση τηλεφωνικών καταλόγων ιδιωτών και επαγγελματιών σε έντυπη μορφή και στο διαδίκτυο.

Η τοπική αγορά διαφημίσεων στην Αγγλία, της οποίας είναι μέρος και οι Yellow Pages (YP), το 1998, ήταν συνολικής αξίας \$2δισ και περιελάμβανε τοπικές ομάδες τύπου, εταιρείες ραδιοφώνου και εκδότριες εταιρείες καταλόγων. Το ποσοστό μεριδίου αγοράς των YP ήταν, το 1998, 20% και τα ετήσια έσοδά τους \$486 εκατομμύρια. Η εταιρεία στα πρώτα χρόνια λειτουργίας της δεν ήταν υπεύθυνη για τις πωλήσεις των καταλόγων αλλά μόνο για την παραγωγή και διανομή τους. Οι πωλήσεις αποτέλεσαν μέρος των εργασιών της από το 1966. Τη δεκαετία του 1980 ήταν έκδηλο το ενδιαφέρον της διοίκησης για την καλύτερη κατανόηση των αναγκών των πελατών και την ανταπόκριση στις απαιτήσεις, στα πλαίσια και του γενικότερου κλίματος αλλαγής στο οικονομικό περιβάλλον.

Το 1988 άρχισαν να οργανώνονται στην εταιρεία ομάδες εργασίας (“workshops”) για την εξοικείωση της διοίκησης αλλά και του προσωπικού με τις έννοιες, τα εργαλεία και τις τεχνικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Το 1993

πιστοποιήθηκε με ISO 9001 και το 1998 με ISO 14001 ([http:// www.european-quality.co.uk/aoe99_www/aoe_p12.html](http://www.european-quality.co.uk/aoe99_www/aoe_p12.html)).

Παρόλο που είχε ξεκινήσει να χρησιμοποιεί το μοντέλο EFQM από το 1993, δεν συμμετείχε στο διαγωνισμό για το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας πριν το 1997. Το 1999 βρισκόταν ανάμεσα στους νικητές του βραβείου. Ο διευθύνων σύμβουλος της YP, John Condron, σημειώνει ότι το μοντέλο βοηθά στη συνολική θεώρηση των εργασιών και την καλύτερη κατανόηση των μεθόδων των διαδικασιών, των αιτιών για την επιλογή συγκεκριμένων μεθόδων και του οφέλους που προκύπτει από αυτές. Η διαδικασία συμμετοχής για το βραβείο ποιότητας είχε ως αποτέλεσμα τη λήψη ανάδρασης χωρίς πρόσθετο κόστος από ανεξάρτητους αξιολογητές για την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας της εταιρείας, και τον προσδιορισμό δυνατών σημείων και περιοχών προς βελτίωση. Οι αξιολογητές για να εκτελέσουν το έργο τους έρχονται σε επαφή και με το προσωπικό, το οποίο κατά συνέπεια είναι ενήμερο του τι συμβαίνει στην επιχείρηση και συμμετέχει ενεργά στη διαδικασία. Επιπλέον, το μοντέλο και η διαδικασία για το βραβείο παρέχουν ένα πλαίσιο σύγκρισης των εταιρειών στην Ευρώπη και γνωστοποίησης καλών πρακτικών.

Επιδίωξη των YP είναι να παρέχεται ελευθερία στο προσωπικό ώστε να μπορεί να συνεισφέρει με το σύνολο των ικανοτήτων του στη λειτουργία της εταιρείας. Διενεργούνται επίσης έρευνες σχετικές με τις αντιλήψεις του προσωπικού για τη συμπεριφορά της διοίκησης. Ακολουθεί ανάλυση των αποτελεσμάτων και αναπτύσσονται σχέδια δράσης με τη συμμετοχή όλων των βαθμίδων. Τα σχέδια βελτίωσης είναι σε άμεση συσχέτιση και με τους στόχους της εταιρείας. Οι ετήσιοι στόχοι και τα σχέδια επίτευξής τους διανέμονται σε όλο το προσωπικό (από το 2000 είναι προσβάσιμα στο διαδίκτυο και δεν χρησιμοποιούνται πλέον φυλλάδια), ώστε να είναι ενήμερο και να έχει συνολική εικόνα των εργασιών στην εταιρεία. Τα μέλη της διοίκησης εκπαιδεύονται στην αξιολόγηση με βάση το μοντέλο για να διασφαλιστεί η πλήρης δέσμευσή τους στην προσπάθεια. Τα αποτελέσματα το 2000 έδειξαν ότι «οι YP είχαν θέσει νέα επίπεδα τελειότητας σε παραπάνω από 50% από τις περιοχές που είχαν μελετηθεί».

Ο John Cordon αποδίδει την επιτυχία των Yellow Pages το 1999 στις προσπάθειες του προσωπικού για διαρκή βελτίωση. Στα σχέδια της εταιρείας για το μέλλον ήταν

η κατάρτιση προγραμμάτων για την επιπλέον εξέλιξή της στους τομείς που αντιστοιχούν στα κριτήρια του μοντέλου και η πρόβλεψη των επιπτώσεών τους στα αποτελέσματα.

21) Εταιρεία Siemens Tele Industry (STI) SA

(EFQM, “Aspects of Excellence. Featuring Prize Winners and Finalists in the 2001 European Quality Award”, 2001)

Ιδρύθηκε το 1964 στη Θεσσαλονίκη ως ένωση (“joint venture”) της Siemens AG^v και της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος. Πρόκειται για κατασκευάστρια εταιρεία τεχνολογίας τηλεπικοινωνιών και ηλεκτρονικών συστημάτων. Το συνολικό εργατικό της δυναμικό το 2000 ήταν 238 άνθρωποι. Έχει πελάτες στην Ελλάδα και το εξωτερικό, ανάμεσα στους οποίους συγκαταλέγονται και ο Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος (ΟΤΕ), και το δίκτυο πελατών της Siemens AG.

Ως θυγατρική της πολυεθνικής εταιρείας Siemens AG, είναι και η STI προσανατολισμένη στην ποιότητα και την επιχειρηματική τελειότητα, και παραμένει ενήμερη των νέων μεθόδων διοίκησης και διαχείρισης των πόρων και των διαδικασιών. Το 2000 ήταν ανάμεσα στις 6 ελληνικές εταιρείες- και η μόνη εταιρεία σε αυτόν τον κλάδο στην Ελλάδα- που έχουν πιστοποιηθεί από τον Ελληνικό Οργανισμό Τυποποίησης (ΕΛΟΤ). Έχει επίσης πιστοποιηθεί από τον ίδιο οργανισμό και για την διοίκηση περιβαλλοντικών θεμάτων και έχει βραβευτεί για την ποιότητα των εργασιών της και από άλλους σημαντικούς ελληνικούς φορείς και έχει εισπράξει θετικά σχόλια από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Στη διαδικασία για το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας συμμετείχε τα έτη 1998, 1999, 2000 και 2001. Το τελευταίο έτος βραβεύτηκε με τον τίτλο «φιναλίστ».

Το περιβάλλον εργασίας στην STI είναι «οικογενειακό». Πεποίθηση της διοίκησης είναι ότι «ένα ικανοποιημένο προσωπικό είναι η καλύτερη εγγύηση για ικανοποιημένους πελάτες». Πρακτικές που συναντώνται στην εταιρεία είναι η

^v Οι εταιρείες Siemens AG PTD PA και Siemens Nederland N.V. αναδείχτηκαν «φιναλίστ» στο διαγωνισμό για το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας το 2002.

ομαδική εργασία, οι συναντήσεις (“meetings”), η οργάνωση κοινωνικών εκδηλώσεων και ταξιδιών. Οι παραπάνω δραστηριότητες έχουν οδηγήσει σε σημαντικές βελτιώσεις στις συνθήκες εργασίας, τη σχέση διοίκησης-προσωπικού, τα συμβόλαια, την εκπαίδευση, την αναγνώριση των υπαλλήλων, την επικοινωνία. Επιπλέον γίνονται έρευνες με τη συμπλήρωση ερωτηματολογίων από το προσωπικό, και τα αποτελέσματα λαμβάνονται υπόψη και τίθενται στόχοι για την ικανοποίησή του. Τα τελευταία αποτελέσματα έδειξαν εξαιρετική βελτίωση στην ικανοποίηση του προσωπικού σε θέματα επικοινωνίας και πληροφοριών (97%), και παραδείγματος από τους διευθυντές (81%).

Από τους ανθρώπους της εταιρείας υποστηρίζεται ότι η χρήση της Διοίκησης Ολικής ποιότητας (ΔΟΠ) και του μοντέλου EFQM έχουν συμβάλει σε μετρήσιμες βελτιώσεις στα αποτελέσματα. Έχει βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα των διαδικασιών με την εφαρμογή περιβαλλοντικών συστημάτων διοίκησης και συστημάτων διοίκησης ποιότητας. Προσδιορίζονται διορθωτικές ενέργειες στις περιοχές που κρίνεται αναγκαίο, όπως προκύπτει από τα συμπεράσματα των μετρήσεων. Οι ευκαιρίες της αγοράς γίνονται αντιληπτές από την οικονομική ομάδα της εταιρείας αυτό οφείλεται στην κατάλληλη εκπαίδευσή τους.

Όπως αποδείχτηκε από επιχειρηματικά αποτελέσματα το 75% των εσόδων της εταιρείας προέρχονται από ένα μοναδικό πελάτη, τον ΟΤΕ. Για το λόγο αυτό είναι απαραίτητη η διαρκής βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και η μείωση του κόστους.

22) Τράπεζα SEB AG

(EFQM, “Aspects of Excellence. Featuring Prize Winners and Finalists in the 2001 European Quality Award”, 2001)

Εδρεύει στην Φραγκφούρτη και είναι η έκτη σε μέγεθος ιδιωτική τράπεζα στη Γερμανία. Έχει 177 καταστήματα και ο αριθμός των υπαλλήλων που απασχολεί πλησιάζει τους 4000. Το 2000 αναγνωρίστηκε ως «φινάλιστ» του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας με την τότε ονομασία της, BfG Bank AG. Το ίδιο έτος

αγοράστηκε από τη Σουηδική τράπεζα SEB (Skandinaviska Enskilda Banken) και μετονομάστηκε σε SEB AG.

Η τράπεζα αντιμετώπισε την ανάγκη προσαρμογής της δομής, αλλά και της κουλτούρας της, ώστε να συμφωνεί με αυτή της νέας ιδιοκτήτριας εταιρείας. Συγκεκριμένα η αναδόμηση είχε ως στόχο την αύξηση των εσόδων, της μακροχρόνιας κερδοφορίας και τη μείωση του κόστους. Η κουλτούρα της θα έπρεπε να είναι συμβατή τουλάχιστον με τη σκανδιναβική ώστε να μπορεί να υπάρξει συνεργασία.

Οι αλλαγές είχαν συνέπειες τόσο στην αφοσίωση των πελατών όσο και του προσωπικού. Μετά την αναδόμηση της εταιρείας οι υπάλληλοι κλήθηκαν να ξανακάνουν αίτηση για τις θέσεις τους. Παρατηρήθηκε μείωση του προσωπικού κατά 17% και έγιναν για πρώτη φορά -ως τότε ήταν αντίθετο με την πολιτική της εταιρείας- προσωρινές προσλήψεις ειδικευμένων εργαζομένων από άλλες εταιρείες (downsizing). Παρόλη την αβεβαιότητα που προκάλεσε η αναδόμηση, ο δείκτης ικανοποίησης πελατών παρέμεινε σε ικανοποιητικά επίπεδα. Εκτός από τα εσωτερικά θέματα της τράπεζας, είχε παρατηρηθεί ότι πριν από την εισαγωγή στην αγορά των αυτόματων ταμιακών μηχανών (ATMs) μόνο το 25 % των πελατών αποδεικνυόταν κερδοφόρο. Η εισαγωγή των μηχανημάτων αύξησε το ποσοστό στα 50% της πελατειακής βάσης. Πρόκληση για την τράπεζα ήταν να αυξήσει την κερδοφορία της και να διατηρήσει το προσωπικό της. Η ηθική και αφοσίωση των εργαζομένων θεωρούνταν κρίσιμος παράγοντας για την ικανοποίηση των πελατών. Σχετικά με την πρόβλεψη των αναγκών του πελάτη, η διοίκηση έκρινε ότι ήταν ένα θέμα που θα έπρεπε να εξετάζεται με προσοχή. Στόχος της τράπεζας ήταν να επιτύχει να προπορεύεται των επιθυμιών, αλλά μόνο στο βαθμό που διαφαίνονται οι λιγότεροι κίνδυνοι.

Η SEB AG, σύμφωνα με μαρτυρία μελών της διοίκησης, είχε αναπτύξει μία κουλτούρα πειθαρχίας και συμμόρφωσης στις αρχές της ποιότητας. Η πολιτική ποιότητας βοήθησε στη μέτρηση των εσωτερικών εργασιών της τράπεζας και τη συσχέτιση αυτών με την ικανοποίηση των πελατών. Σε θέματα μείωσης κόστους και γενικότερης αναδόμησης αποδείχτηκαν χρήσιμα τα εργαλεία και οι τεχνικές της ποιότητας.

Η διευθύντρια ποιότητας κα Christiansen υποστήριξε ότι «η φιλική και αξιόπιστη εικόνα της τράπεζας δεν βοήθησε σημαντικά στην ανάπτυξη της τράπεζας», στο δεδομένο περιβάλλον που περιγράφηκε συνοπτικά παραπάνω. Η συμμετοχή για το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας συνέβαλλε στην καλύτερη κατανόηση των διαδικασιών και του τρόπου βελτίωσής τους, καθώς και στην αναζήτηση ανάδρασης από τις σωστές πηγές μετρήσεων. Χρήσιμες ήταν επίσης και οι πληροφορίες σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών και την αφοσίωση του προσωπικού, οι οποίες και χρησιμοποιούνταν για την εισαγωγή κατάλληλων διορθωτικών μέτρων. Το μοντέλο αποδείχτηκε χρήσιμο για την πραγματοποίηση βελτιώσεων γενικότερα, όπως για παράδειγμα με την ανάπτυξη δημιουργικής σκέψης, τον εντοπισμό των περιοχών που επιδέχονταν βελτίωση, την κατάρτιση στρατηγικών σχεδίων και την εφαρμογή τους. Τέλος, ήταν δυνατή η σύγκριση με άλλες εταιρείες, γεγονός που βοηθά στην αναγνώριση και εκτίμηση των ήδη επιτευγμάτων της εταιρείας, και τη λήψη ανάδρασης για το τι θα μπορούσε να γίνει επιπλέον.

- 23) Εταιρεία Oracle Support Services, Europe (OSS), Middle East and Africa, (EMEA) (EFQM, “Aspects of Excellence. Featuring Prize Winners and Finalists in the 2001 European Quality Award”, 2001)

Έχει την έδρα της στο Ηνωμένο Βασίλειο και είναι η δεύτερη μεγαλύτερη εταιρεία λογισμικού στον κόσμο. Οι υποστηρικτικές υπηρεσίες που παρέχει είναι λειτουργικές και τεχνικές. Οι άνθρωποι της εταιρείας είναι ιδιαίτερα υπερήφανοι για την παροχή υπηρεσιών διαδικτύου. Συνεργάζεται με περισσότερες από 140 χώρες, απασχολεί περισσότερους από 45000 υπαλλήλους και έχει περισσότερους από 100000 πελάτες, ανάμεσα στους οποίους περιλαμβάνονται μερικοί από τους μεγαλύτερους οργανισμούς. Το 2001 σημείωσε έσοδα \$2.2 δις, ενώ χάρις στα προγράμματα μείωσης κόστους βελτιώθηκε η αποτελεσματικότητά της και μειώθηκε το κόστος κατά 1 δις σε διάστημα ενός έτους.

Για να ανταποκριθεί στις ολοένα αυξανόμενες απαιτήσεις για την παροχή υπηρεσιών σε εφαρμογές προγραμμάτων η εταιρεία προχώρησε στην πρόσληψη και εκπαίδευση νέου προσωπικού. Το 1999 αποφασίστηκε η αναδιοργάνωσή της με τη χρησιμοποίηση του λογισμικού της. Στόχος ήταν η καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη μέσω της αποτελεσματικής και γρήγορης επικοινωνίας, και των προτάσεων λύσεων σε τεχνικά θέματα.

Η OSS έχει πιστοποιηθεί με ISO 9001. Το 1997 εισήγαγε ένα πρόγραμμα «ανταπόκρισης στις αλλαγές» γύρω από το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας EFQM, ώστε να υπάρξει «ισορροπία ανάμεσα στη σταθερότητα προσέγγισης, την καινοτομία, την αλλαγή και την ενδυνάμωση των ομάδων». Η αυτοαξιολόγηση με βάση το μοντέλο και η ανάδραση που λήφθηκε μετά από τη συμμετοχή της εταιρείας στη διαδικασία για το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας το 1999, οδήγησαν σε βελτιώσεις στον τρόπο λειτουργίας της.

Διευκολύνθηκε η εσωτερική επικοινωνία ομάδων υπαλλήλων σε όλη την Ευρώπη, όπως για παράδειγμα τα συμβούλια προϊόντων, με την πρόσβαση στο διαδίκτυο. Οι πληροφορίες για τα προϊόντα, την πολιτική και στρατηγική μπορούσαν να ελεγχθούν και να τροποποιηθούν με τη χρήση βάσεων δεδομένων. Σταδιακά το μοντέλο EFQM ενσωματώθηκε στην κουλτούρα της εταιρείας ώστε η σύνδεση των λειτουργιών και των κριτηρίων να θεωρείται αυτονόητη και να γίνεται πράξη η διαρκής βελτίωση.

Τελικά, όπως υποστήριξαν οι άνθρωποι της εταιρείας, η αίτηση για το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας είχε θετική επίδραση στην εισαγωγή αλλαγών στις διαδικασίες, την στρατηγική κατεύθυνση, τον προσανατολισμό στο προσωπικό και τους πελάτες. Ενώ το 1999 η εταιρεία παρείχε κυρίως υπηρεσίες κέντρου ανταποκρίσεως σε κλήσεις και έκανε χρήση συμβατικών βάσεων δεδομένων, το επόμενο έτος επεκτάθηκαν οι υπηρεσίες της με την εισαγωγή νέων προϊόντων, την αναδόμησή της, την αλλαγή του μοντέλου πωλήσεων και της στρατηγικής τιμών.

Το 2001 η εταιρεία ανακηρύχτηκε «φινάλιστ» του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας.

24) Κολλέγιο Kingshurst City Technology

(EFQM, “Aspects of Excellence. Featuring Prize Winners and Finalists in the 2001 European Quality Award”, 2001)

Είναι εγκατεστημένο στο Birmingham. Στόχος της δημιουργίας του ήταν να αποτελέσει πρότυπο σχολείου, και να εμφυσήσει τη διάθεση για μάθηση και δημιουργικότητα στις μη προνομιούχες περιοχές της πόλης. Πράγματι σύμφωνα με στατιστικά στοιχεία οι μαθητές του σχολείου έχουν εξαιρετικές επιδόσεις παρά τις δυσκολίες που κάποιοι από αυτούς αντιμετωπίζουν.

Η κουλτούρα που κυριαρχεί στο σχολείο είναι η έλλειψη φόβου απέναντι στην αλλαγή. Η υιοθέτηση του μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας EFQM, παρόλο που αρχικά είχαν αντιμετωπιστεί κάποιες αντιδράσεις είχε θετικές επιδράσεις στην ενίσχυση αυτής της κουλτούρας και στη λειτουργία του σχολείου γενικότερα. Μετά από τρία χρόνια εφαρμογής του μοντέλου, το Γραφείο για Πρότυπα στην Εκπαίδευση OFSTED (Office for Standards in Education), το οποίο ήταν ένας κυβερνητικός οργανισμός ελέγχου προτύπων σε σχολεία, ανέφερε στην έκθεσή του ότι το σχολείο παρείχε «πολλή καλή εκπαίδευση με κάποια άριστα χαρακτηριστικά» και παράλληλα βοηθούσε στην προσωπική ανάπτυξη των μαθητών με την ύπαρξη ευκαιριών και εκτός πανεπιστημίου. Αλλά και το προσωπικό του σχολείου ήταν ικανοποιημένο με την εργασία του και με τις πρωτοβουλίες της διοίκησης. Το 2001 το σχολείο ανακηρύχτηκε «φιναλίστ» του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας στο δημόσιο τομέα.

Τα επιτεύγματα του σχολείου αποδίδονται εν μέρει και στη συνεργασία του με πλήθος τοπικών, εθνικών και πολυεθνικών εταιρειών, όπως επίσης και επιχειρηματικών πάρκων. Οι συνεργασίες αυτές έφεραν σε επαφή τους μαθητές με τον επιχειρηματικό κόσμο και ενίσχυσαν τη δημιουργικότητά τους με τη συμμετοχή τους σε μικρές ανακαλύψεις.

Τα παιδιά ενθαρρύνονταν να έχουν σχετική ελευθερία δράσης. Ενδεικτικό της εμπιστοσύνης προς αυτά είναι το γεγονός ότι είχαν τη δυνατότητα να προσέλθουν νωρίτερα στο σχολείο και να ασχοληθούν με ότι επιθυμούν.

Το σχολείο χάρις στις συνεργασίες του με άλλους φορείς και τη χρήση του μοντέλου έχει βελτιώσει τον τρόπο λειτουργίας του. Παράδειγμα οφέλους από τη συνεργασία με επιχειρηματικούς φορείς αποτελεί η βελτίωση της διαχείρισης των εγγράφων του σχολείου μετά από συμβουλευτική παρέμβαση της εταιρείας Xerox.

25) Εταιρεία Maxi Coco-Mat

(EFQM, “Aspects of Excellence. Featuring Prize Winners and Finalists in the 2001 European Quality Award”, 2001)

Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1989 στην Αθήνα και μεταφέρθηκε το 1992 στην Ξάνθη. Το 2001 απασχολούσε 196 εργαζομένους, Έλληνες και αλλοδαπούς. Η εταιρεία παράγει οικολογικά στρώματα. Ο δείκτης των εσόδων της αυξήθηκε κατά 4000% σε διάστημα 10 ετών και έφτασε τα 8 εκατομμύρια Ευρώ το 2000. Το 2001 ανακηρύχθηκε «φιναλίστ» του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας στην κατηγορία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Επιδίωξη της εταιρείας δεν είναι μόνο η παραγωγή καλύτερων προϊόντων, αλλά και η ύπαρξη ενός «οικογενειακού» περιβάλλοντος στο οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να συμμετέχουν στη διαδικασία των αποφάσεων, να λαμβάνουν πρωτοβουλίες και να είναι υπερήφανοι για το έργο τους. Η έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα φανερόνταν μέσα από τις πρωτοβουλίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων, τις προαγωγές και επιβραβεύσεις, την παροχή ασφάλειας υγείας, την οργάνωση εκδηλώσεων, όπως παιχνίδια ποδοσφαίρου και άλλες δραστηριότητες. Οι παραπάνω πρωτοβουλίες περιλαμβάνονταν σε επίσημες διαδικασίες. Παρέχονταν ακόμα και διευκολύνσεις στα ωράρια και προβλέπεται χορήγηση έκτακτων αδειών απουσίας. Η απόδοση των εργαζομένων παρακολουθούνταν με δείκτες παραγωγικότητας.

Όλα τα υλικά κατασκευής των στρωμάτων είναι φιλικά με το περιβάλλον και οι διαδικασίες είναι σύμφωνες με τις προδιαγραφές των προτύπων ISO 9001:2000 και ISO 14001.

Η διοίκηση με παραχώρηση ελευθεριών στο προσωπικό, η συνύπαρξη διαφορετικών εθνικοτήτων, ο σεβασμός στο περιβάλλον, και οι συστηματικές διαδικασίες αποτελούν τα κύρια χαρακτηριστικά λειτουργίας της εταιρείας.

26) Εταιρεία Westel GSM

(EFQM, “Aspects of Excellence. Featuring Prize Winners and Finalists in the 2001 European Quality Award”, 2001)

Πρόκειται για ιδιωτική εταιρεία κινητής τηλεφωνίας, μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες στην Ουγγαρία. Στα πρώτα της βήματα, το 1993, διέθετε μόνο 20 υπαλλήλους. Το 2000 ο αριθμός των υπαλλήλων που απασχολούσε είχε αυξηθεί στους 1500 και είχε την προτίμηση 2 εκατομμυρίων πελατών (ο πληθυσμός της Ουγγαρίας είναι 10 εκατομμύρια).

Η επιτυχία της εταιρείας αποδίδεται στην τεχνολογική της εξέλιξη, την ηθική αντιμετώπιση των πελατών όσον αφορά τις τιμές, την οικονομική ανάπτυξη της ίδιας της Ουγγαρίας, την παροχή υπηρεσιών ακόμα και στις όχι τόσο αναπτυγμένες περιοχές, τη χρησιμοποίηση της ανάδρασης από τους πελάτες για την προσαρμογή των υπηρεσιών στις απαιτήσεις. Κάθε έξι μήνες γίνεται ανασκόπηση και αναθεώρηση της αποστολής και του οράματος της εταιρείας ώστε να συμφωνεί με τις αντιλήψεις των πελατών και της κοινωνίας.

Η Westel GSM ήταν η πρώτη εταιρεία στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών στην Ουγγαρία που πιστοποιήθηκε με ISO 9001. Ανακηρύχτηκε νικήτρια τοπικών και άλλων βραβείων ποιότητας και επιχειρηματικής απόδοσης, και το 2001 «βραβευμένη διαγωνιζόμενη» στο Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας.

Η αυτοαξιολόγηση για την Westel βοηθά στην εκτίμηση και βελτίωση των μεθόδων λειτουργίας με τη συλλογή δεδομένων από την καθημερινή εργασία και την ανάλυσή τους, αλλά και τη διενέργεια μετρήσεων και συγκρίσεων. Τα πλεονεκτήματα της αίτησης για το βραβείο, όπως εντοπίστηκαν από την εταιρεία, είναι η ανάδραση από τους ανεξάρτητους αξιολογητές, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε βελτιώσεις στις επιχειρήσεις, η περιγραφή της εταιρείας στην αίτηση, η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε εσωτερικές ή εξωτερικές επαφές, και η κινητοποίηση ολόκληρου του ανθρώπινου δυναμικού απέναντι στην πιθανή επιτυχία. Η ανάδραση που έλαβε η Westel από τους αξιολογητές οδήγησε στις ακόλουθες βελτιώσεις: Έγινε αναδόμηση των διαδικασιών και επαναπροσδιορισμός των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας (“key performance indicators”). Εφαρμόστηκε νέο σύστημα εκτίμησης της απόδοσης του προσωπικού, σύμφωνο με τη στρατηγική της εταιρείας. Αποφασίστηκε η πιλοτική εφαρμογή του Συστήματος Διοικήσεως Επίδοσης (“Balanced Scorecard”) και έγινε σχετική μελέτη. Τέλος, οργανώθηκαν περισσότερες μετρήσεις των αντιλήψεων της κοινωνίας καθώς επίσης και συγκρίσεις με υποκαταστήματα της Deutsche Telecom.

27) Εταιρεία Springfarm Architectural Mouldings Ltd. (SAM)

([http:// www.efqm.org/marketing/downloads/2002/SAM.doc](http://www.efqm.org/marketing/downloads/2002/SAM.doc))

Η εταιρεία βρίσκεται στη Βόρεια Ιρλανδία και ξεκίνησε να λειτουργεί πριν από λιγότερο 12 χρόνια ως μικρή εταιρεία επεξεργασίας υλικού μονώσεως και κατασκευών από γυαλί (“fibreboard”). Οι ιδρυτές της Διευθύνων Σύμβουλος Sam McCrea και η σύζυγός του Διευθύντρια επιχειρηματικής Τελειότητας Julienne, κατόρθωσαν να επεκτείνουν τις εργασίες της ώστε να βρίσκεται στη σημερινή της θέση, κύριο προμηθευτή αυτού του υλικού στην αγορά της Αγγλίας με μερίδιο 17%. Οι ίδιοι θεωρούν ότι βασικός παράγοντας της επιτυχίας της εταιρείας ήταν οι τεχνικές διοίκησης με την καθοδήγηση του μοντέλου επιχειρηματικής τελειότητας EFQM.

Προϊόντα παραγωγής της εταιρείας είναι κορνίζες, πλαίσια και καλύμματα για βιομηχανίες κατασκευής και βελτίωσης του χώρου σπιτιών από μεσαίας

πυκνότητας υλικού μονώσεως και κατασκευών από γυαλί. Ο χρόνος παράδοσης, η ποιότητα των φύλλων του υλικού και οι προσιτές τιμές είναι τα στοιχεία που συνιστούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της SAM. Το εργοστάσιο της εταιρείας στο Antrim χρησιμοποιεί υλικά φιλικά προς το περιβάλλον, και επιπλέον, το 40% της ενέργειας που χρησιμοποιείται προέρχεται από μετατροπή των αποβλήτων σε ενέργεια σε ειδικό γι' αυτό το σκοπό σταθμό.

Το 95% των προϊόντων της παραδίδεται στο εσωτερικό της Αγγλίας γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές της εταιρείας. Από το 1995 έως το 2002 ο αριθμός των υπαλλήλων της έχει αυξηθεί κατά 390%, ο δείκτης εσόδων έχει αυξηθεί κατά 454% και τα καθαρά έσοδα κατά 2700%. Το 2002 αναγνωρίστηκε από τον EFQM νικήτρια του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας ως μικρομεσαία επιχείρηση.

28) Εταιρεία Schindler SA

(<http://www.efqm.org/marketing/downloads/2002/SchindlerSA.doc>)

Πρόκειται για ισπανική εταιρεία, υποκατάστημα του γνωστού Schindler Group, τη δεύτερη μεγαλύτερη κατασκευάστρια εταιρεία ανελκυστήρων. Η Schindler Group έχει την έδρα της στο Ebikon, Lucerne της Ελβετίας από το 1874. Η θυγατρική Schindler άρχισε να λειτουργεί στην Zaragoza το 1988. Εδρεύει στη Μαδρίτη και έχει περισσότερους από 2350 υπαλλήλους σε όλη την Ισπανία. Διανέμει εξαρτήματα για συστήματα οδήγησης, μηχανήματα ελέγχου ταχύτητας και ταχύτητες ασφαλείας σε διαμερίσματα, κυβερνητικά γραφεία, εγκαταστάσεις δημόσιας μεταφοράς, ξενοδοχείων, καταστημάτων, νοσοκομείων, κλπ και οι ανταποκρίσεις των πελατών για τη χρήση των προϊόντων της είναι θετικές. Ολόκληρος ο οργανισμός της Schindler στην Ισπανία αποτελείται από δύο τοπικά καταστήματα, 26 επιχειρηματικές μονάδες, 40 πρακτορεία και 70 τεχνικά κέντρα βοήθειας.

Η εταιρεία αποδίδει την θετική και μεγάλη ανταπόκριση της ισπανικής αγοράς στην ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών της, τη διαρκή εκπαίδευση του προσωπικού και τη σταδιακή βελτίωση της εξυπηρέτησης του πελάτη. Δίνεται

έμφαση στην ασφάλεια και γι' αυτό το λόγο ο μέσος όρος ωρών εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο είναι 76 ώρες το έτος.

Χρησιμοποιεί το μοντέλο EFQM από το 1995 για τη διενέργεια εσωτερικών μετρήσεων και συγκρίσεων, και έχει επιτύχει αναγνώριση καλύτερης πρακτικής σε πολλές δραστηριότητες όπως την εξάπλωση της στρατηγικής, το σύστημα διοικήσεως επίδοσης (“Balanced Scorecard”), τις έρευνες εσωτερικών και εξωτερικών πελατών, τις ομάδες προσανατολισμού (“focus groups”). Το 2002 ήταν ανάμεσα στους «φιναλίστ» του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας.

29) Εταιρεία Dexia-Sofaxis

(<http://www.efqm.org/marketing/downloads/2002/DexiaSofaxis.doc>)

Ιδρύθηκε το 1982 στο Vasselay της Γαλλίας και λειτουργεί στην τοπική αγορά των ασφαλίσεων ομάδων, προσωπικού, και ιδιωτών. Από το 1992 έως το 2001 έχει αυξηθεί ο αριθμός των απασχολούμενων στην εταιρεία από 49 σε 360, ενώ πελάτες της για ασφάλιση αποτελούν το 60% των τοπικών αρχών και, σε όρους ασφαλιζομένων υπαλλήλων, το 33% της αγοράς. Πελάτες μπορεί να είναι για παράδειγμα δημαρχεία, τμήματα πυροσβεστικών υπηρεσιών, κέντρα διοίκησης και άλλοι δημόσιοι φορείς.

Οι ασφάλειες περιλαμβάνουν περιστατικά θανάτων, ασθένειας και ατυχημάτων εν ώρα εργασίας, και ο ρόλος της εταιρείας είναι η πρόβλεψη των κινδύνων και η κάλυψή τους. Η Dexia-Sofaxis διαφέρει από τις άλλες εταιρείες του κλάδου της στο γεγονός ότι προτείνει και προγράμματα για την ελάττωση των ασθενειών και απουσιών στο χώρο εργασίας. Η ίδια η εταιρεία είναι εγκατεστημένη σε ένα δάσος και οι υπάλληλοί της εργάζονται σε υγιεινό και ευχάριστο περιβάλλον.

Οι άνθρωποι της εταιρείας θεωρούν ότι η επιτυχία της είναι συνυφασμένη αφενός με τη διενέργεια μετρήσεων στα αποτελέσματα, και αφετέρου με τη σημασία που δίνεται στον ανθρώπινο παράγοντα. Το 2001 ήταν «φιναλίστ» σε επίπεδο

μικρομεσαίων επιχειρήσεων και το 2002 «βραβευμένη διαγωνιζόμενη» στο επίπεδο των μεγάλων επιχειρήσεων του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας.

30) Εταιρεία Customs and Tax Region Aarhus

([http://www.efqm.org/marketing/downloads/2002/CustomsandtaxRegionAarhus.do](http://www.efqm.org/marketing/downloads/2002/CustomsandtaxRegionAarhus.doc)

c)

Είναι ένα από τα 29 καταστήματα συλλογής φόρων και δασμών του δημόσιου στη Δανία. Απασχολεί 340 υπαλλήλους και έχει ως αποστολή τη διασφάλιση ότι οι πολίτες πληρώνουν τους φόρους που τους αναλογούν στο δημόσιο.

Επειδή ακριβώς υπάγεται στο δημόσιο τομέα δεν έχει ελευθερία καθορισμού του προϋπολογισμού της, των στόχων και των επιπέδων απασχόλησης. Σύμφωνα με το νόμο ο προϋπολογισμός και θέματα πόρων γενικότερα είναι αντικείμενο συζήτησης μιας τοπικής επιτροπής που αποτελείται από διοικητικά στελέχη και υπαλλήλους. Παρόλο που επιδιώκεται η γενική συμφωνία, η τελική απόφαση λαμβάνεται από τη διοίκηση. Το κατάστημα είναι επίσης υπόλογο στο κράτος για την επίτευξη κάποιων στόχων και η ανανέωση του συμβολαίου του εξαρτάται από την πραγματοποίηση αποτελεσμάτων.

Η χρήση του μοντέλου EFQM διευκολύνει τη συζήτηση στην επιτροπή με την ανάπτυξη ενός πνεύματος εμπιστοσύνης και συνεργασίας. Προωθείται ο διάλογος και δημιουργείται μια κουλτούρα σύμφωνα με την οποία τα λάθη θεωρούνται ως ευκαιρία για βελτίωση και δεν καταλογίζονται ευθύνες. Οι μετρήσεις που διενεργούνται στα πλαίσια του μοντέλου συμβάλλουν στον εντοπισμό των κρίσιμων στοιχείων για την ικανοποίηση των πελατών και του προσωπικού, την αποδοτικότητα των διαδικασιών και την αποτελεσματική χρήση των πόρων. Κατ' αυτόν τον τρόπο παρακολουθείται η αποτελεσματικότητα της συνολικής λειτουργίας και γίνονται εφικτά καλύτερα αποτελέσματα. Όσον αφορά, τέλος, τους στόχους, η διοίκηση της εταιρείας υποστηρίζει ότι χάρις στο μοντέλο έχουν επιτευχθεί καλύτερα επίπεδα αποτελεσματικότητας, προσανατολισμός στον πελάτη

και συμπεριφορά ανθρωπίνων πόρων προς όφελος των υπαλλήλων, των πελατών και άλλων συμφεροντούχων.

Ήταν «φινάλιστ» στο διαγωνισμό για το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας το 2000, και «βραβευμένη διαγωνιζόμενη» του ίδιου βραβείου το 2002.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΑΝΤΙΠΑΡΑΘΕΣΗΣ ΤΩΝ ΘΕΩΡΗΤΙΚΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΕΜΠΕΙΡΙΩΝ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

4.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα εξεταστεί κατά πόσο οι εμπειρίες των επιχειρήσεων σχετικά με τη χρήση του μοντέλου EFQM και του Βραβείου EQA είναι σύμφωνες με τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που έχουν υποστηριχθεί για το ίδιο θέμα από αρθρογράφους. Συγκεκριμένα θα παρατεθούν παραδείγματα από την επιχειρησιακή πραγματικότητα που θα αποδεικνύουν ή θα καταρρίπτουν αυτές τις υποθέσεις^{vi}. Στο τέλος του κεφαλαίου θα υπάρξουν συμπεράσματα από τη σύγκριση και τυχόν επιπλέον παρατηρήσεις.

4.2. ΑΝΤΙΠΑΡΑΘΕΣΗ ΘΕΩΡΗΤΙΚΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΜΠΕΙΡΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Πλεονεκτήματα:

1. Είναι ευρύτερο από τα πρότυπα πιστοποίησης

Το μοντέλο, στο οποίο βασίζεται η αξιολόγηση για το βραβείο, προϋποθέτει ότι εκτός από δομημένες και καταγεγραμμένες διαδικασίες υπάρχει και συνέργια του προσωπικού και της διοίκησης, η οποία εκδηλώνεται με την ανάπτυξη δραστηριοτήτων. Συνέπεια του συνδυασμού των δύο αυτών παραμέτρων είναι τα επιθυμητά επιχειρηματικά αποτελέσματα, που θα πρέπει να προσεγγίζουν την

^{vi} Όπου δεν υπάρχει
υπ παραδείγματα από εμπειρίες επιχειρήσεων αυτό θα δηλώνεται με αυτό το σύμβολο: (-).

επιχειρηματική τελειότητα, ή τουλάχιστον, να εμφανίζουν ορατή βελτίωση. Το μοντέλο εμπεριέχει τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αλλά δεν υποδεικνύει εργαλεία και τεχνικές. Οι δραστηριότητες που αναπτύσσονται κάθε φορά είναι σύμφωνες με το είδος και τους στόχους της επιχείρησης.

Τα αποτελέσματα των επιχειρήσεων που περιγράφηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο από τη χρήση του μοντέλου EFQM ήταν τα εξής:

- Σε έρευνα σε επιχειρήσεις στη βόρεια Ιρλανδία οι βελτιώσεις που παρατηρήθηκαν από τη χρήση του μοντέλου αφορούσαν περισσότερο θέματα κατανόησης των όρων και της σημασίας της ΔΟΠ, και λιγότερο σε αποτελέσματα όπως τα έσοδα από τις πωλήσεις. Συνολικά παρατηρήθηκε κάποια έστω μικρή βελτίωση σε όλες τις επιχειρήσεις ανεξαρτήτως μεγέθους. Πιο αναλυτικά μικρή βελτίωση με αυξητικές τάσεις όσο μεγαλύτερο ήταν το μέγεθος της επιχείρησης υπήρξαν σε θέματα ενδυνάμωσης και εργασιακής ζωής των υπαλλήλων, κατανόησης της σημασίας της ΔΟΠ, τεχνικά θέματα. Ικανοποιητική βελτίωση παρουσίασαν η διαχείριση του κόστους και των πελατών, το επίπεδο των εσόδων από τις πωλήσεις και του μεριδίου αγοράς. Στην έρευνα είχαν λάβει μέρος 41 επιχειρήσεις, από τις οποίες οι 17 ανήκαν στον κλάδο κατασκευών, οι 14 σε υπηρεσίες ιδιωτικού τομέα και οι 10 σε υπηρεσίες δημόσιου τομέα. Δεν διενεργούσαν όλες οι επιχειρήσεις αυτοαξιολόγηση, αλλά τα κριτήρια του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας (EQA) ήταν τα επικρατέστερα σε σχέση με αυτά των εθνικών/τοπικών βραβείων ή του Malcom Baldrige National Quality Award (MBNQA).
- Αντίστοιχη έρευνα πραγματοποιήθηκε σε 20 εταιρείες οικονομικών υπηρεσιών λιανικής στη Μεγάλη Βρετανία. Η έρευνα ξεκίνησε το 1991 και ολοκληρώθηκε το 1997. Στις περισσότερες από τις εταιρείες που έλαβαν μέρος στην έρευνα δεν είχε προηγηθεί κατάλληλη προετοιμασία για την αυτοαξιολόγηση. Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων το 1994 είχε συγκεντρώσει λιγότερους από 200 βαθμούς, έχοντας εμπειρία 2-3 ετών στην αυτοαξιολόγηση, εξαιρουμένων 6 επιχειρήσεων με σκορ 200-300 βαθμούς και 2-5 χρόνια εμπειρίας. Τα αποτελέσματα των 6 «ηγετικών» επιχειρήσεων την περίοδο 1991-94 από ήταν καλύτερα το μέσο όρο του βιομηχανικού κλάδου (30-50% καλύτερα σε σχέση με το μερίδιο αγοράς, 25-

28% καλύτερα σε σχέση με την κερδοφορία, 5-8% καλύτερα σε σχέση με την πραγματοποίηση κόστους). Κάποιες από τις ηγετικές επιχειρήσεις ως το 1997 αντιμετώπισαν την «παγίδα των 300 βαθμών» και η επίδοσή τους έμεινε σταθερή ή μειώθηκε. Μεγαλύτερη έμφαση είχε δοθεί στην αναδόμηση των διαδικασιών και λιγότερο στην καλλιέργεια αφοσίωσης στην προσπάθεια και τη λειτουργία των ομάδων. Επίσης δεν διαφαινόταν να υπάρχει ενσωμάτωση της ποιότητας στο στρατηγικό σχεδιασμό. Όσον αφορά θέματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, όπως είναι οι προσλήψεις, η επιλογή, και οι προαγωγές, δεν ακολουθούνταν ενιαία πολιτική, με συνέπεια τη σύγκρουση στόχων και την έλλειψη ενότητας προσανατολισμού.

- Σε έρευνα επίσης στη Μεγάλη Βρετανία αλλά αυτή τη φορά σε 50 «βιομηχανίες οικονομικών υπηρεσιών» αποδείχτηκε ότι οι οργανισμοί που χρησιμοποιούν το μοντέλο ως εργαλείο για τη βελτίωσή τους εξακολουθούν να αντιμετωπίζουν εμπόδια όπως αυτά που αναφέρει ο Deming. Από τις 50 επιχειρήσεις που ανταποκρίθηκαν στην έρευνα, οι 18 διενεργούσαν αυτοαξιολόγηση με βάση το μοντέλο για περισσότερα από 4 χρόνια. Όσο αυξανόταν η εμπειρία των οργανισμών στη χρήση του μοντέλου τόσο αυξανόταν και το σκορ στην αυτοαξιολόγησή τους χωρίς όμως να μειώνονται απαραίτητα και τα εμπόδια. Αυτό ερμηνεύεται από τον αρθρογράφο (Halsall) είτε ως λανθασμένη βαθμολόγηση κατά την αυτοαξιολόγηση, είτε ως αδυναμία του μοντέλου να οδηγήσει στις επιθυμητές μετατροπές ποιότητας στην επιχείρηση.
- Στην πολυεθνική εταιρεία Royal Mail η ανάδραση από την εξάπλωση της «τελειότητας μονάδας», μιας από τις κύριες πρωτοβουλίες ποιότητας της εταιρείας στα πλαίσια του μοντέλου, έδειξε ότι υπήρχε η πεποίθηση πως συνέβαλλε στη καλύτερη κατανόηση του έργου που έπρεπε να επιτευχθεί, όσον αφορά τη χρησιμότητα των ενεργειών, και τη βέλτιστη μέθοδο, η οποία θα έπρεπε να χρησιμοποιηθεί. Η καλύτερη κατανόηση αυτών των παραμέτρων οδήγησε σε βελτιώσεις στην επιχειρηματική λειτουργία.
- Ως το 1996 οι πωλήσεις της πολυεθνικής εταιρείας HPCE (Unilever Home & Personal Care Europe) βρίσκονταν σε χαμηλό επίπεδο οπότε και αποφασίστηκε η εφαρμογή του μοντέλου EFQM. Σύμφωνα με μαρτυρία του αντιπροέδρου Jo

Broux το 1999, οι τεχνικές αυτοαξιολόγησης του μοντέλου συνέβαλλαν καθοριστικά στην αξιοσημείωτη αύξηση των πωλήσεων και των εσόδων αυτά τα τρία χρόνια. Ο Jo Broux έχει την πεποίθηση ότι το μοντέλο έχει ήδη επηρεάσει σημαντικά προς το καλύτερο τόσο τις συμπεριφορές των εργαζομένων όσο και τις επιχειρηματικές διαδικασίες, ιδίως όσον αφορά την καινοτομία.

- Η χρήση του μοντέλου στην Texas Instruments Europe (TI Europe) οδήγησε στην αύξηση των πωλήσεων, των εσόδων και του μεριδίου αγοράς, τη μείωση του κόστους διοίκησης, τη βελτίωση της παραγωγικότητας. Η μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών επιβεβαιωνόταν από τα αποτελέσματα των ερευνών (αύξηση του ποσοστού «ικανοποιημένων» από 71.8 το 1994 σε 79.4 το 1995).
- Η εταιρεία Nortel - εργοστάσιο Ulster το 2001 είχε συμπληρώσει 38 χρόνια λειτουργίας και έκανε εξαγωγή των προϊόντων της σε περίπου 60 χώρες . Πρωτοβουλίες ποιότητας στην εν λόγω εταιρεία είχαν αρχίσει να λαμβάνονται από το 1993 και το 1996 εισήχθη η εφαρμογή του μοντέλου EFQM.
- Η Beska Steel Cord Manufacturing & Training Inc, συνένωση (“joint venture”) με ίσο μερίδιο κεφαλαίου της βελγικής εταιρείας Bekaert και της τουρκικής εταιρείας Sabanci Holding, διατηρεί πελάτες στην Τουρκία, τη Μέση Ανατολή, τη Βόρεια Αφρική και τα Βαλκάνια. Η συνολική εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ και της εφαρμογής του μοντέλου EFQM απέδωσαν το 1997 τα παρακάτω αποτελέσματα: Παρατηρήθηκαν 50% αύξηση στην ικανοποίηση των πελατών, αυξήσεις 60% στην ικανοποίηση και 73% στην εμπλοκή του προσωπικού. Μειώσεις επήλθαν στα ατυχήματα, τα ελαττωματικά, και την κατανάλωση ηλεκτρικής ενέργειας κατά 67%, 57% και 33% αντίστοιχα.
- Προς το τέλος της δεκαετίας του 70 η Xerox αντιμετώπιζε προβλήματα και υπήρχε κίνδυνος να κλείσει. Τον Αύγουστο του 1980 άρχισαν να λαμβάνονται στη Xerox πρωτοβουλίες ποιότητας. Σήμερα αναλαμβάνει την υποστήριξη επιχειρήσεων μικρού μεγέθους ως και τους μεγαλύτερους και πιο σύνθετους οργανισμούς σε όλο τον κόσμο.

- Η TNT UK το 1996 περιήλθε με πώλησή της στην κατοχή της ολλανδικής ομάδας ταχυδρομείων Dutch PTT, η οποία είχε μόλις ιδιωτικοποιηθεί. Η Dutch PTT, εταιρεία διανομών και logistics (mail, express, logistics), μετονομάστηκε σε TPG (TNT Post Group). Έχει αναγραφεί στις λίστες τεσσάρων μεγάλων χρηματιστηρίων: του Άμστερνταμ, του Λονδίνου, της Νέας Υόρκης και της Φρανκφούρτης. Αποτελεί την εθνική ταχυδρομική υπηρεσία της Ολλανδίας. Το 1998 ανακηρύχθηκε νικήτρια του βραβείου. Το 1999 η εταιρεία διέθετε υποκαταστήματα εκτός από την Ευρώπη και στην Ασία, την Αυστραλία και τη Νέα Ζηλανδία, ενώ στόχος της ήταν η δημιουργία υποκαταστημάτων και στην Αμερική.
- Η Ελαις το 1998 απασχολούσε 384 υπαλλήλους και είχε σημειώσει έσοδα 54 δις δρχ και κέρδη 8.5 δις δρχ. Οι πρωτοβουλίες στα πλαίσια του μοντέλου EFQM συνέβαλλαν στην μεγαλύτερη ικανοποίηση του προσωπικού και των πελατών. Η συμμετοχή των υπαλλήλων στην «ευκαιρία για βελτίωση», είχε ως συνέπεια τη μείωση του κόστους σε περισσότερα από 8 δις μέχρι εκείνη τη στιγμή. Η εταιρεία διατηρούσε την ηγετική θέση της ανάμεσα στις άλλες εταιρείες στον ίδιο κλάδο. Τα αποτελέσματα της έρευνας για την ικανοποίηση της κοινωνίας ήταν θετικά.
- Η Siemens Tele Industry SA είναι ελληνική εταιρεία, θυγατρική της πολυεθνικής εταιρείας Siemens AG. Διατηρεί πελάτες στην Ελλάδα και το εξωτερικό. Τα αποτελέσματα του 2001 έδειξαν εξαιρετική βελτίωση στην ικανοποίηση του προσωπικού σε θέματα επικοινωνίας και πληροφοριών (97%), και παραδείγματος από τους διευθυντές (81%). Από τους ανθρώπους της εταιρείας υποστηρίζεται ότι η χρήση της Διοίκησης Ολικής ποιότητας (ΔΟΠ) και του μοντέλου EFQM έχουν συμβάλει σε μετρήσιμες βελτιώσεις στα αποτελέσματα. Έχει βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα των διαδικασιών με την εφαρμογή περιβαλλοντικών συστημάτων διοίκησης και συστημάτων διοίκησης ποιότητας. Προσδιορίζονται διορθωτικές ενέργειες στις περιοχές που κρίνεται αναγκαίο, όπως προκύπτει από τα συμπεράσματα των μετρήσεων. Οι ευκαιρίες της αγοράς γίνονται αντιληπτές από την οικονομική ομάδα της εταιρείας αυτό οφείλεται στην κατάλληλη εκπαίδευσή τους. Όπως αποδείχτηκε από επιχειρηματικά αποτελέσματα το 75% των εσόδων της εταιρείας προέρχονται από ένα μοναδικό πελάτη, τον ΟΤΕ. Για

το λόγο αυτό είναι απαραίτητη η διαρκής βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και η μείωση του κόστους.

- Μετά από τρία χρόνια εφαρμογής του μοντέλου στο Κολλέγιο Kingshurst City Technology, το Γραφείο για Πρότυπα στην Εκπαίδευση OFSTED (Office for Standards in Education), το οποίο ήταν ένας κυβερνητικός οργανισμός ελέγχου προτύπων σε σχολεία, ανέφερε στην έκθεσή του ότι το σχολείο παρείχε «πολλή καλή εκπαίδευση με κάποια άριστα χαρακτηριστικά» και παράλληλα βοήθησε στην προσωπική ανάπτυξη των μαθητών με την ύπαρξη ευκαιριών και εκτός πανεπιστημίου. Το προσωπικό του σχολείου ήταν επίσης ικανοποιημένο με την εργασία του και με τις πρωτοβουλίες της διοίκησης.
- Η εταιρεία Maxi Coco-Mat ιδρύθηκε το 1989 στην Αθήνα και μεταφέρθηκε το 1992 στην Ξάνθη. Ο δείκτης των εσόδων της αυξήθηκε κατά 4000% σε διάστημα 10 ετών και έφτασε τα 8 εκατομμύρια Ευρώ το 2000.
- Η Westel GSM είναι ιδιωτική εταιρεία κινητής τηλεφωνίας, μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες στην Ουγγαρία. Στα πρώτα της βήματα, το 1993, διέθετε μόνο 20 υπαλλήλους. Το 2000 ο αριθμός των υπαλλήλων που απασχολούσε είχε αυξηθεί στους 1500 και είχε την προτίμηση 2 εκατομμυρίων πελατών (ο πληθυσμός της Ουγγαρίας είναι 10 εκατομμύρια).
- Η εταιρεία Springfarm Architectural Mouldings Ltd. (SAM) βρίσκεται στη Βόρεια Ιρλανδία και ξεκίνησε να λειτουργεί πριν από λιγότερο 12 χρόνια ως μικρή εταιρεία επεξεργασίας υλικού μονώσεως και κατασκευών από γυαλί (fibreboard). Οι ιδρυτές της Διευθύνων Σύμβουλος Sam McCrea και η σύζυγός του Διευθύντρια επιχειρηματικής Τελειότητας Julienne, κατόρθωσαν να επεκτείνουν τις εργασίες της ώστε να βρίσκεται στη σημερινή της θέση, κύριο προμηθευτή αυτού του υλικού στην αγορά της Αγγλίας με μερίδιο 17%. Οι ίδιοι θεωρούν ότι βασικός παράγοντας της επιτυχίας της εταιρείας ήταν οι τεχνικές διοίκησης με την καθοδήγηση του μοντέλου επιχειρηματικής τελειότητας EFQM. Από το 1995 έως το 2002 ο αριθμός των υπαλλήλων της έχει αυξηθεί κατά 390%, ο δείκτης εσόδων έχει αυξηθεί κατά 454% και τα καθαρά έσοδα κατά 2700%.

- Η Dexia-Sofaxis ιδρύθηκε το 1982 στο Vasselay της Γαλλίας και λειτουργεί στην τοπική αγορά των ασφαλίσεων ομάδων, προσωπικού, και ιδιωτών. Από το 1992 έως το 2001 έχει αυξηθεί ο αριθμός των απασχολούμενων στην εταιρεία από 49 σε 360, ενώ πελάτες της για ασφάλιση αποτελούν το 60% των τοπικών αρχών και, σε όρους ασφαλιζομένων υπαλλήλων, το 33% της αγοράς. Οι άνθρωποι της εταιρείας θεωρούν ότι η επιτυχία της είναι συνυφασμένη αφενός με τη διενέργεια μετρήσεων στα αποτελέσματα, και αφετέρου με τη σημασία που δίνεται στον ανθρώπινο παράγοντα.

Οι δραστηριότητές τους, όσες από αυτές αναφέρονται για την επίτευξη αυτών των αποτελεσμάτων ήταν οι εξής:

- Σε έρευνα σε 41 επιχειρήσεις στη βόρεια Ιρλανδία, από τις οποίες οι 17 ανήκαν στον κλάδο κατασκευών, οι 14 σε υπηρεσίες ιδιωτικού τομέα και οι 10 σε υπηρεσίες δημόσιου τομέα, παρατηρήθηκε ότι ο αριθμός των σχετικών δραστηριοτήτων που είχαν ληφθεί από τις επιχειρήσεις κυμαινόταν, σε μια κλίμακα από λίγες ως πολλές, περίπου στη μέση. Οι δραστηριότητες που αναφέρθηκαν ήταν έλεγχος διαδικασιών στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις, εμπλοκή των προμηθευτών και πελατών στις μεγαλύτερες και μεσαίες επιχειρήσεις, ενδυνάμωση του προσωπικού και σχεδιασμός ποιότητας ανεξαρτήτως μεγέθους επιχειρήσεων. Αυτοαξιολόγηση διενεργούνταν κυρίως από επιχειρήσεις με αριθμό υπαλλήλων 10-19, 40-59, 1000-1999 και περισσότερους ή ίσους με 2000.
- Στην Royal Mail εφαρμόζεται η «τελειότητα μονάδας». Σύμφωνα με αυτήν, μία μονάδα, π.χ. τοπικό γραφείο διανομής ή λειτουργική μονάδα, ορίζεται ως ομάδα, η οποία διαθέτει ανεξάρτητο ηγέτη, εκροές και έλεγχο συστημάτων, και διενεργεί αυτοαξιολόγηση με σκοπό τη βελτίωση. Για κάθε κριτήριο του μοντέλου αντιστοιχούν ερωτήσεις για τη μονάδα.
- Μία από τις πρώτες πρωτοβουλίες στην εταιρεία Unilever Home & Personal Care Europe ήταν η εκπόνηση έρευνας ικανοποίησης προσωπικού από το Διεθνές ίδρυμα Ερευνών ISR (Interantional Survey Research). Από την έρευνα συγκεντρώθηκαν πληροφορίες όχι μόνο για την ικανοποίηση του προσωπικού, αλλά περισσότερο για άλλες πλευρές του μοντέλου, όπως για παράδειγμα αν οι

υπάλληλοι διέθεταν επαρκείς πόρους και εξοπλισμό για την επίτευξη του έργου τους. Ταυτόχρονα δημιουργήθηκε εσωτερικό δίκτυο επικοινωνίας απόψεων και καλών πρακτικών ανάμεσα στη διοίκηση και το προσωπικό. Εκτός από τη διεύθυνση προσωπικού το μοντέλο εφαρμόζεται με επιτυχία σε όλη την επιχείρηση. Γενικά παρέχεται στο προσωπικό ελευθερία δράσης ώστε να δίνεται περισσότερη έμφαση στα επιχειρηματικά αποτελέσματα και όχι μόνο στις απαιτήσεις του μοντέλου.

- Στην Κοινότητα Υγείας Wakefield και Pontefract NHS Trust μερικές από τις δραστηριότητες βελτίωσης που αναπτύχθηκαν στα πλαίσια του μοντέλου ήταν: η δημιουργία μιας ετήσιας έρευνας προσωπικού που παρείχε ανάδραση σχετικά με το βαθμό εφαρμογής των αξιών και αρχών της Trust, η ευθυγράμμιση των προσωπικών αναγκών για ανάπτυξη με τις ανάγκες της εταιρείας και η εκπαίδευση μέσα στα πλαίσια των ετήσιων στόχων, η δημιουργία εκδηλώσεων για τη συμμετοχή των πελατών στον επιχειρηματικό σχεδιασμό, η καταγραφή των διαδικασιών και ο εντοπισμός περιοχών βελτίωσης για την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη και τη μείωση του κόστους.
- Η εταιρεία Nortel - εργοστάσιο Ulster χρησιμοποίησε το μοντέλο κυρίως ως οδηγό ώστε να δοθεί έμφαση σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού και στρατηγικής, και ειδικότερα στην ενδυνάμωση του προσωπικού και τη συμμετοχή του στο στρατηγικό σχεδιασμό. Αυτή ήταν εξάλλου και η περιοχή στην οποία υστερούσε προηγούμενα. Κάποιες από τις πρωτοβουλίες που πάρθηκαν ήταν για παράδειγμα οι συναντήσεις του CEO με όλα τα επίπεδα του προσωπικού τρεις φορές το χρόνο, στις οποίες προέκυπταν προτάσεις για βελτιώσεις στη λειτουργία της επιχείρησης. Πραγματοποιούνταν επίσης κάθε τέσσερις μήνες συναντήσεις με σκοπό τη διασφάλιση ότι οι όροι βαθμολόγησης με βάση το μοντέλο ήταν κατανοητοί από το σύνολο του προσωπικού. Επιπλέον εκτός από τις καθορισμένες συναντήσεις ο CEO αποδείκνυε τη διάθεσή του για επικοινωνία με την αισθητή παρουσία του στις εγκαταστάσεις, την ένδειξη προθυμίας να δίνει πληροφορίες για την εταιρεία και να απαντάει σε ερωτήσεις, ή να συγκαλεί συναντήσεις όταν προκύπτουν θέματα προς διευκρίνιση. Προκειμένου να γίνει κατανοητή και πιστευτή η νέα οργανωσιακή κουλτούρα από το προσωπικό, έγιναν συμβολικές αλλαγές και στη διάταξη των γραφείων. Για τον ίδιο λόγο είχε

ενθαρρυνθεί το 30% του προσωπικού να χρησιμοποιεί στο έργο του κάποιο στοιχείο σχετιζόμενο με τη στρατηγική. Προσοχή δίνονταν επίσης και στην επιλογή και εκπαίδευση των ηγετών των ομάδων ώστε να υπάρχει επιτυχής επικοινωνία με το προσωπικό και ανάδραση. Αλλά και στους ίδιους τους υπαλλήλους, οι οποίοι είχαν επιδείξει εξαιρετικά αποτελέσματα ή είχαν εισάγει κάποια καινοτομία στο έργο που τους είχε ανατεθεί, ανεξάρτητα από το ήδη υψηλό ή χαμηλό μορφωτικό τους επίπεδο, τους δίνονταν ευκαιρίες για επιμέρους ειδίκευση και ανάδειξη των ικανοτήτων τους. Τέλος, έγινε πιο έντονος ο προσανατολισμός των εργασιών στην ικανοποίηση του πελάτη μέσα από διάφορες πρωτοβουλίες όπως την αποκλειστική ανάθεση σε υπαλλήλους ως μοναδική υποχρέωσή τους την εκτέλεση παραγγελιών, και τη διενέργεια ερευνών.

- Μερικές από τις δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα στην TNT UK είναι: Η διενέργεια ερευνών πελατών, και η στοχοθεσία και κατανομή πόρων για το τρέχον έτος με βάση τα αποτελέσματα. Συμπεράσματα άλλου είδους έρευνας ήταν εν μέρει η αφορμή για την εξέταση της λειτουργίας ενός μοντέλου βασισμένου σε δεδομένα οχτώ ετών, το οποίο θα μπορούσε να προβλέψει τη διατήρηση ή όχι συγκεκριμένων πελατών και να συστήσει στη δεύτερη περίπτωση την επίσκεψή τους από υπαλλήλους της TNT. Μία άλλη πρωτοβουλία ποιότητας αποτελεί και η «Τέλεια Συναλλαγή» (“Perfect Transaction”). Σύμφωνα με αυτήν, τα χαρακτηριστικά των συναλλαγών, όπως είναι για παράδειγμα ο χρόνος παράδοσης, οι όροι πληρωμής, κλπ μετρώνται μέσω έρευνας και καταρτίζονται σχέδια δράσης. Ο σαφής και ευγενικός τρόπος απάντησης των υπαλλήλων της εταιρείας στα τηλεφωνήματα των πελατών έγινε αντικείμενο παρατήρησης του περιοδικού “Which?”. Οι υπάλληλοι επιβραβεύονται με άμεση επικοινωνία για την επιτυχή διεκπεραίωση κάποιου έργου αλλά και ενθαρρύνονται για τη συνέχιση της προσπάθειας όταν τα αποτελέσματα δεν ήταν τα αναμενόμενα. Τέλος, επιδιώκεται η εξυπηρέτηση των πελατών με τον ίδιο τρόπο σε όλα τα υποκαταστήματα σε οποιαδήποτε χώρα και αν αυτά εδρεύουν, και γι’ αυτό το σκοπό έχουν καταρτιστεί αυστηρές οδηγίες πρακτικής.
- Μερικές από τις πρωτοβουλίες ποιότητας που λάμβαναν χώρα στην Elais και την οδήγησαν στη βράβευση ήταν οι ακόλουθες.

Κριτήριο ηγεσία: Υπήρχαν δομημένα συστήματα επικοινωνίας και λήψης αποφάσεων, στα οποία συμμετείχε το προσωπικό, και τα οποία μετέδιδαν τις πληροφορίες σε όλα τα επίπεδα της εταιρείας. Δίνονταν κίνητρα για τη συμμετοχή του προσωπικού σε διαδικασίες διαρκούς βελτίωσης και παρέχονταν διαρκής εκπαίδευση σε θέματα ποιότητας.

Κριτήριο πόροι και συνεργασίες: Εφαρμόστηκε οργανωμένο υποστηρικτικό σύστημα Η/Υ, με το οποίο μειώθηκε ο χρόνος ανταπόκρισης στις απαιτήσεις του προσωπικού. Ειδικό μοντέλο οδήγησε σε βελτιώσεις της απόδοσης της παραγωγής. Κριτήριο ανθρώπινο δυναμικό: Υπήρχε ειδικό πρόγραμμα με την ονομασία «ευκαιρία για βελτίωση», στο οποίο συμμετείχε το 80% των υπαλλήλων. Οι υπάλληλοι έκαναν προτάσεις για βελτιώσεις. Υπήρχε επίσης διαδικασία ετήσιας αναγνώρισης. Στη διαδικασία συμμετείχαν οι εργαζόμενοι και αναδείκνυαν ένα συνάδελφό τους ως άξιο για βράβευση. Οργανώνονταν έρευνες ικανοποίησης προσωπικού και γίνονταν συγκρίσεις με προηγούμενα έτη αλλά και με άλλες εταιρείες διαφορετικών χωρών. Οι ίδιοι οι υπάλληλοι επέλεγαν σε ποια σεμινάρια εκπαίδευσης θα συμμετείχαν.

Κριτήριο πολιτική και στρατηγική: Διαμορφωνόταν στρατηγική για δέκα χρόνια, περιλαμβανομένων σχεδίων δράσης και πληροφοριών για πελάτες, υπαλλήλους προμηθευτές, την κοινωνία και άλλους συμφεροντούχους της εταιρείας. Η πολιτική και στρατηγική γινόταν γνωστή σε όλο το προσωπικό και αξιολογούνταν ετησίως με βάση το μοντέλο EFQM ώστε να προσδιορίζονται περιοχές προς βελτίωση. Καταρτίζονταν και εφαρμόζονταν νέα σχέδια σύμφωνα με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης.

Κριτήριο διαδικασιών: Υπήρχε ειδικό σύστημα αναγνώρισης των διαδικασιών που ήταν απαραίτητες για να επιτευχθούν οι ετήσιοι επιχειρηματικοί στόχοι και εσωτερικό σύστημα διασφάλισης ποιότητας. Ιδιαίτερη έμφαση δίνονταν και στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και την αξιοποίηση καλών ιδεών.

Κριτήριο επίδρασης στην κοινωνία: Οι δραστηριότητες της εταιρείας είναι φιλικές με το περιβάλλον και η εταιρεία δέχεται επισκέψεις περισσότερων από 2.500 μαθητών ετησίως.

- Επιδίωξη των Yellow Pages είναι να παρέχεται ελευθερία στο προσωπικό ώστε να μπορεί να συνεισφέρει με το σύνολο των ικανοτήτων του στη λειτουργία της εταιρείας. Διενεργούνται επίσης έρευνες σχετικές με τις αντιλήψεις του

προσωπικού για τη συμπεριφορά της διοίκησης. Τα σχέδια βελτίωσης είναι σε άμεση συσχέτιση και με τους στόχους της εταιρείας. Ο John Cordon, διευθύνων σύμβουλος, απέδωσε την επιτυχία των Yellow Pages το 1999 στις προσπάθειες του προσωπικού για διαρκή βελτίωση. Στα σχέδια της εταιρείας για το μέλλον ήταν η κατάρτιση προγραμμάτων για την επιπλέον εξέλιξη της στους τομείς που αντιστοιχούν στα κριτήρια του μοντέλου και η πρόβλεψη των επιπτώσεών τους στα αποτελέσματα.

- Το περιβάλλον εργασίας στην STI είναι «οικογενειακό». Πεποίθηση της διοίκησης είναι ότι «ένα ικανοποιημένο προσωπικό είναι η καλύτερη εγγύηση για ικανοποιημένους πελάτες». Πρακτικές που συναντώνται στην εταιρεία είναι η ομαδική εργασία, οι συναντήσεις (meetings), η συμπλήρωση ερωτηματολογίων από το προσωπικό, η οργάνωση κοινωνικών εκδηλώσεων και ταξιδιών.
- Η εταιρεία Oracle Support Services, Europe (OSS), Middle East and Africa, (EMEA) έχει την έδρα της στο Ηνωμένο Βασίλειο και είναι η δεύτερη μεγαλύτερη εταιρεία λογισμικού στον κόσμο. Η αυτοαξιολόγηση με βάση το μοντέλο από το έτος 1997 και έπειτα, και η ανάδραση που λήφθηκε μετά από τη συμμετοχή της εταιρείας στη διαδικασία για το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας το 1999, οδήγησαν σε βελτιώσεις στον τρόπο λειτουργίας της. Διευκολύνθηκε η εσωτερική επικοινωνία ομάδων υπαλλήλων σε όλη την Ευρώπη, όπως για παράδειγμα τα συμβούλια προϊόντων, με την πρόσβαση στο διαδίκτυο. Οι πληροφορίες για τα προϊόντα, την πολιτική και στρατηγική μπορούσαν να ελεγχθούν και να τροποποιηθούν με τη χρήση βάσεων δεδομένων. Σταδιακά το μοντέλο EFQM ενσωματώθηκε στην κουλτούρα της εταιρείας ώστε η σύνδεση των λειτουργιών και των κριτηρίων να θεωρείται αυτονόητη και να γίνεται πράξη η διαρκής βελτίωση. Τελικά, όπως υποστήριξαν οι άνθρωποι της εταιρείας, η αίτηση για το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας είχε θετική επίδραση στην εισαγωγή αλλαγών στις διαδικασίες, την στρατηγική κατεύθυνση, τον προσανατολισμό στο προσωπικό και τους πελάτες. Ενώ το 1999 η εταιρεία παρείχε κυρίως υπηρεσίες κέντρου ανταποκρίσεως σε κλήσεις και έκανε χρήση συμβατικών βάσεων δεδομένων, το επόμενο έτος επεκτάθηκαν οι υπηρεσίες της με την εισαγωγή νέων προϊόντων, την αναδόμησή της, την αλλαγή του μοντέλου πωλήσεων και της στρατηγικής τιμών.

- Στο Κολλέγιο Kingshurst City Technology χάρις στις συνεργασίες με άλλους φορείς και τη χρήση του μοντέλου τα παιδιά ενθαρρύνονται να έχουν σχετική ελευθερία δράσης και έχει βελτιωθεί ο τρόπος λειτουργίας του.
- Τα κύρια χαρακτηριστικά λειτουργίας της εταιρείας Maxi Coco-Mat είναι η διοίκηση με παραχώρηση ελευθεριών στο προσωπικό, η συνύπαρξη διαφορετικών εθνικοτήτων, ο σεβασμός στο περιβάλλον, και οι συστηματικές διαδικασίες. Η έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα φανερώνεται μέσα από τις πρωτοβουλίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων, τις προαγωγές και επιβραβεύσεις, την παροχή ασφάλειας υγείας, την οργάνωση εκδηλώσεων, όπως παιχνίδια ποδοσφαίρου και άλλες δραστηριότητες. Οι παραπάνω πρωτοβουλίες περιλαμβάνονται σε επίσημες διαδικασίες. Παρέχονται ακόμα και διευκολύνσεις στα ωράρια και προβλέπεται χορήγηση έκτακτων αδειών απουσίας. Η απόδοση των εργαζομένων παρακολουθούνται με δείκτες παραγωγικότητας. Όλα τα υλικά κατασκευής των στρωμάτων είναι φιλικά με το περιβάλλον και οι διαδικασίες είναι σύμφωνες με τις προδιαγραφές των προτύπων ISO 9001:2000 και ISO 14001.
- Η Schindler SA είναι ισπανική εταιρεία, υποκατάστημα του γνωστού Schindler Group, τη δεύτερη μεγαλύτερη κατασκευάστρια εταιρεία ανελκυστήρων. Η θυγατρική Schindler άρχισε να λειτουργεί στην Zaragoza το 1988. Εδρεύει στη Μαδρίτη και έχει περισσότερους από 2350 υπαλλήλους σε όλη την Ισπανία. Η εταιρεία αποδίδει την θετική και μεγάλη ανταπόκριση της ισπανικής αγοράς στην ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών της, τη διαρκή εκπαίδευση του προσωπικού και τη σταδιακή βελτίωση της εξυπηρέτησης του πελάτη. Δίνεται έμφαση στην ασφάλεια και γι' αυτό το λόγο ο μέσος όρος ωρών εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο είναι 76 ώρες το έτος. Χρησιμοποιεί το μοντέλο EFQM από το 1995 για τη διενέργεια εσωτερικών μετρήσεων και συγκρίσεων, και έχει επιτύχει αναγνώριση καλύτερης πρακτικής σε πολλές δραστηριότητες όπως την εξάπλωση της στρατηγικής, το σύστημα διοικήσεως επίδοσης (Balanced Scorecard), τις έρευνες εσωτερικών και εξωτερικών πελατών, τις ομάδες προσανατολισμού (focus groups). Το 2002 ήταν ανάμεσα στους «φιναλίστ» του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας.

- Στην Customs and Tax Region Aarhus η χρήση του μοντέλου EFQM έχει διευκολύνει τη συζήτηση στην επιτροπή με την ανάπτυξη ενός πνεύματος εμπιστοσύνης και συνεργασίας. Προωθείται ο διάλογος και δημιουργείται μια κουλτούρα σύμφωνα με την οποία τα λάθη θεωρούνται ως ευκαιρία για βελτίωση και δεν καταλογίζονται ευθύνες. Οι μετρήσεις που διενεργούνται στα πλαίσια του μοντέλου συμβάλλουν στον εντοπισμό των κρίσιμων στοιχείων για την ικανοποίηση των πελατών και του προσωπικού, την αποδοτικότητα των διαδικασιών και την αποτελεσματική χρήση των πόρων. Κατ' αυτόν τον τρόπο παρακολουθείται η αποτελεσματικότητα της συνολικής λειτουργίας και γίνονται εφικτά καλύτερα αποτελέσματα. Όσον αφορά, τέλος, τους στόχους, η διοίκηση της εταιρείας υποστηρίζει ότι χάρις στο μοντέλο έχουν επιτευχθεί καλύτερα επίπεδα αποτελεσματικότητας, προσανατολισμός στον πελάτη και συμπεριφορά ανθρωπίνων πόρων προς όφελος των υπαλλήλων, των πελατών και άλλων συμφεροντούχων.

2. Καθιερώνει την πρακτική της αυτοαξιολόγησης και της μέτρησης

- Σε έρευνα στη Μεγάλη Βρετανία, η οποία ξεκίνησε το 1991 και ολοκληρώθηκε το 1997, συμμετείχαν 20 εταιρείες οικονομικών υπηρεσιών λιανικής. Δεν σημειώθηκαν συγκρίσεις αποτελεσμάτων (“benchmarking”) με σκοπό τη βελτίωση αλλά περισσότερο μετρήσεις για τον έλεγχο της επίτευξης ή όχι κάποιων στόχων. Στις περισσότερες από τις εταιρείες που έλαβαν μέρος στην έρευνα δεν είχε προηγηθεί κατάλληλη προετοιμασία για την αυτοαξιολόγηση και η ποιότητα θεωρούνταν ως ξεχωριστή λειτουργία.
- Από τους ανθρώπους της STI υποστηρίζεται ότι με τη χρήση της Διοίκησης Ολικής ποιότητας (ΔΟΠ) και του μοντέλου EFQM έχει βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα των διαδικασιών με την εφαρμογή περιβαλλοντικών συστημάτων διοίκησης και συστημάτων διοίκησης ποιότητας. Προσδιορίζονται διορθωτικές ενέργειες στις περιοχές που κρίνεται αναγκαίο, όπως προκύπτει από τα συμπεράσματα των μετρήσεων.

- Η αυτοαξιολόγηση για την Westel GSM βοηθά στην εκτίμηση και βελτίωση των μεθόδων λειτουργίας με τη συλλογή δεδομένων από την καθημερινή εργασία και την ανάλυσή τους, αλλά και τη διενέργεια μετρήσεων και συγκρίσεων.
- Οι άνθρωποι της Dexia-Sofaxis θεωρούν ότι η επιτυχία της είναι συνυφασμένη αφενός με τη διενέργεια μετρήσεων στα αποτελέσματα, και αφετέρου με τη σημασία που δίνεται στον ανθρώπινο παράγοντα. Το 2001 ήταν «φινάλιστ» σε επίπεδο μικρομεσαίων επιχειρήσεων και το 2002 «βραβευμένη διαγωνιζόμενη» στο επίπεδο των μεγάλων επιχειρήσεων του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας.
- Οι μετρήσεις που διενεργούνται στα πλαίσια του μοντέλου στην Customs and Tax Region Aarhus συμβάλλουν στον εντοπισμό των κρίσιμων στοιχείων για την ικανοποίηση των πελατών και του προσωπικού, την αποδοτικότητα των διαδικασιών και την αποτελεσματική χρήση των πόρων.

3. Συμβάλλει στη δημιουργία μιας κουλτούρας διαρκούς βελτίωσης

- Σε έρευνα στη Μεγάλη Βρετανία, η οποία ξεκίνησε το 1991 και ολοκληρώθηκε το 1997, συμμετείχαν 20 εταιρείες οικονομικών υπηρεσιών λιανικής. Τα αποτελέσματα της αυτοαξιολόγησης δεν φαίνεται να ενσωματώνονταν στο στρατηγικό σχεδιασμό, και η επικοινωνία και δράση διοχετεύονταν με μία προσέγγιση από πάνω προς τα κάτω (top-down). Στις περισσότερες από τις εταιρείες που έλαβαν μέρος στην έρευνα δεν είχε προηγηθεί κατάλληλη προετοιμασία για την αυτοαξιολόγηση και η ποιότητα θεωρούνταν ως ξεχωριστή λειτουργία.
- Σε μικρομεσαία εταιρεία παραγωγής χημικών προϊόντων με τη χρήση του μοντέλου αναπτύχθηκε η κριτική των διαδικασιών λειτουργίας και των αποτελεσμάτων που αυτές απέδιδαν και προσδιορίστηκαν περιοχές προς βελτίωση.

- Ο προσδιορισμός περιοχών προς βελτίωση διαφαινόταν μέσα από τη σταδιακές αλλαγές στη Servcom.
- Στην Κοινότητα Υγείας Wakefield και Pontefract NHS Trust μετά την αυτοαξιολόγηση ακολούθησε η κατάρτιση σχεδίου δράσης. Τα αποτελέσματα της πρώτης αξιολόγησης τον Ιούνιο του 1996 δεν λήφθηκαν υπόψη από τη διοίκηση πριν από το την έναρξη του οικονομικού έτους, δηλαδή μήνες αργότερα, και αυτό είχε ως συνέπεια τη διενέργεια λιγότερων ίσως βελτιώσεων από όσες θα μπορούσαν να είχαν επιτευχθεί. Το μοντέλο αποδείχτηκε χρήσιμο εργαλείο για την απεικόνιση των δραστηριοτήτων της εταιρείας και την πραγματοποίηση βελτιώσεων, εφόσον τα συμπεράσματα της αξιολόγησης ενσωματώνονται στο στρατηγικό σχεδιασμό.
- Σύμφωνα με μαρτυρία ανθρώπων της εταιρείας Beska υπάρχει η πεποίθηση ότι η ΔΟΠ και το μοντέλο συνέβαλλαν καθοριστικά στη διενέργεια αλλαγών. Σημαντική προς αυτήν την κατεύθυνση ήταν επίσης και η ανάπτυξη και επικοινωνία ευκρινούς στρατηγικής και πολιτικής.
- Ως άμεσα οφέλη από την εφαρμογή του μοντέλου στην Ίντρακομ αναγνωρίστηκαν: Η ύπαρξη μιας δομημένης προσέγγισης, η οποία βοηθά στην κατανόηση της κατάστασης που βρίσκεται η επιχείρηση, και τον προσδιορισμό των περιοχών που κρίνεται σκόπιμο να δοθεί μεγαλύτερη έμφαση. Με την τακτική αυτοαξιολόγηση επιβεβαιώνεται η αποτελεσματικότητα των διορθωτικών ενεργειών και διασφαλίζεται η συνεχής βελτίωση.
- Στις ΥΡ διενεργούνται έρευνες σχετικές με τις αντιλήψεις του προσωπικού για τη συμπεριφορά της διοίκησης. Ακολουθεί ανάλυση των αποτελεσμάτων και αναπτύσσονται σχέδια δράσης με τη συμμετοχή όλων των βαθμίδων. Τα σχέδια βελτίωσης είναι σε άμεση συσχέτιση και με τους στόχους της εταιρείας.
- Πρακτικές που συναντώνται στην STI είναι η ομαδική εργασία, οι συναντήσεις (meetings), η οργάνωση κοινωνικών εκδηλώσεων και ταξιδιών. Οι παραπάνω δραστηριότητες έχουν οδηγήσει σε σημαντικές βελτιώσεις στις συνθήκες εργασίας, τη σχέση διοίκησης-προσωπικού, τα συμβόλαια, την εκπαίδευση, την

αναγνώριση των υπαλλήλων, την επικοινωνία. Επιπλέον γίνονται έρευνες με τη συμπλήρωση ερωτηματολογίων από το προσωπικό, και τα αποτελέσματα λαμβάνονται υπόψη και τίθενται στόχοι για την ικανοποίησή του.

- Στην SEB AG οι πληροφορίες σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών και την αφοσίωση του προσωπικού, οι οποίες χρησιμοποιούνταν για την εισαγωγή κατάλληλων διορθωτικών μέτρων. Το μοντέλο αποδείχτηκε χρήσιμο για την πραγματοποίηση βελτιώσεων γενικότερα, όπως για παράδειγμα με την ανάπτυξη δημιουργικής σκέψης, τον εντοπισμό των περιοχών που επιδέχονταν βελτίωση, την κατάρτιση στρατηγικών σχεδίων και την εφαρμογή τους.
- Στην OSS το μοντέλο EFQM ενσωματώθηκε σταδιακά στην κουλτούρα της εταιρείας ώστε η σύνδεση των λειτουργιών και των κριτηρίων να θεωρείται αυτονόητη και να γίνεται πράξη η διαρκής βελτίωση.
- Η αυτοαξιολόγηση για την Westel GSM βοηθά στην εκτίμηση και βελτίωση των μεθόδων λειτουργίας με τη συλλογή δεδομένων από την καθημερινή εργασία και την ανάλυσή τους, αλλά και τη διενέργεια μετρήσεων και συγκρίσεων. Κάθε έξι μήνες γίνεται ανασκόπηση και αναθεώρηση της αποστολής και του οράματος της εταιρείας ώστε να συμφωνεί με τις αντιλήψεις των πελατών και της κοινωνίας.
- Οι μετρήσεις που διενεργούνται στα πλαίσια του μοντέλου στην Customs and Tax Region Aarhus συμβάλλουν στον εντοπισμό των κρίσιμων στοιχείων για την ικανοποίηση των πελατών και του προσωπικού, την αποδοτικότητα των διαδικασιών και την αποτελεσματική χρήση των πόρων. Κατ' αυτόν τον τρόπο παρακολουθείται η αποτελεσματικότητα της συνολικής λειτουργίας και γίνονται εφικτά καλύτερα αποτελέσματα.

4. Προωθεί την ενσωμάτωση πρωτοβουλιών ποιότητας στις λειτουργίες της επιχείρησης

- Ο Anders Westlund αναφέρει ότι το 2001 υπήρχαν 10 σουηδικές εταιρείες, μερικές από τις οποίες ανήκουν στην κατηγορία των μεγαλύτερων πολυεθνικών, οι οποίες ήταν μέλη του EFQM και πραγματοποιούσαν μετρήσεις και ενδιαφέρονταν για την προσεκτική διαχείριση των περιβαλλοντικών θεμάτων. Παρόλαυτα δεν έχει εξακριβωθεί η ενσωμάτωση των δραστηριοτήτων για το περιβάλλον στις άλλες πρωτοβουλίες ποιότητας με βάση το μοντέλο. Ακολουθούν παραδείγματα από πρωτοβουλίες μερικών από αυτών των εταιρειών.
- Η αεροπορική εταιρεία SAS (Scandinavian Airlines) έχει αναπτύξει περιβαλλοντικό σύστημα διαχείρισης (“EMAS”), έχει πιστοποιηθεί με ISO 14000 και έχει υιοθετήσει το μοντέλο EFQM. Για τη μέτρηση των επιπτώσεων σε περιβαλλοντικά θέματα χρησιμοποιούνται διάφοροι δείκτες όπως αυτός της «περιβαλλοντικής παραγωγικότητας» με τον οποίο μετράται η αποτελεσματικότητα χειρισμού των περιβαλλοντικών θεμάτων, καθώς επίσης και άλλοι δείκτες, σε περιοχές όπως τις λειτουργίες πτήσης, τις λειτουργίες στις καμπίνες, στις λειτουργίες εδάφους, και για ειδικά θέματα όπως ο θόρυβος.
- Η εταιρεία Electrolux, επίσης μέλος του EFQM, έχει αναπτύξει τέσσερις διαφορετικούς δείκτες μέτρησης των λειτουργιών που σχετίζονται με το περιβάλλον και καλύπτουν ολόκληρο τον κύκλο ζωής του προϊόντος. Πιο αναλυτικά ο δείκτης «πράσινου εύρους» (“green range”) εντοπίζει τα πλέον περιβαλλοντικά προϊόντα σε μια ομάδα προϊόντων και υπολογίζει την οικονομική τους απόδοση. Ο δείκτης «μέσος όρος στόλου» (“fleet average”) μετρά σημαντικούς παράγοντες όπως τη χρήση ενέργειας και νερού και τη διαδικασία αποβλήτων. Ο «δείκτης ανακύκλωσης» (“recycling index”) αντιπαραβάλλει την αξία του προϊόντος που έχει ανακυκλωθεί με την τελευταία του υλική αξία. Ο δείκτης «μετρήσεων εγκατάστασης» (“site measurements”) μετράει διάφορες διαδικασίες παραγωγής, όπως δεδομένα αποβλήτων κλπ. Αναφέρεται ότι η εταιρεία επρόκειτο να συνδυάσει τη μέτρηση και διαχείριση των περιβαλλοντικών θεμάτων με τη διαχείριση άλλων επιχειρηματικών θεμάτων.

- Η εταιρεία ABB τέλος, χρησιμοποιεί επίσης δείκτες λειτουργίας, τα αποτελέσματα των οποίων παραθέτει σε ετήσια περιβαλλοντική αναφορά. Οι δείκτες εισροών αναφέρονται σε θέματα κατανάλωσης ενέργειας και διαχείρισης υλικών και χημικών, ενώ οι δείκτες εκροών αναφέρονται σε θέματα δημιουργίας αποβλήτων. Γενικότερα γίνεται αξιολόγηση του κύκλου ζωής του προϊόντος.

- Παρόμοιες πρωτοβουλίες λαμβάνονται από εταιρείες όπως οι: Ericsson, Volvo, SKF, Perstorp, Telia.

- Στην Κοινότητα Υγείας Wakefield και Pontefract NHS Trust μερικές από τις δραστηριότητες βελτίωσης που αναπτύχθηκαν στα πλαίσια του μοντέλου ήταν: η δημιουργία μιας ετήσιας έρευνας προσωπικού που παρείχε ανάδραση σχετικά με το βαθμό εφαρμογής των αξιών και αρχών της Trust, η ευθυγράμμιση των προσωπικών αναγκών για ανάπτυξη με τις ανάγκες της εταιρείας και η εκπαίδευση μέσα στα πλαίσια των ετήσιων στόχων, η δημιουργία εκδηλώσεων για τη συμμετοχή των πελατών στον επιχειρηματικό σχεδιασμό, η καταγραφή των διαδικασιών και ο εντοπισμός περιοχών βελτίωσης για την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη και τη μείωση του κόστους.

- Η εταιρεία Nortel - εργοστάσιο Ulster χρησιμοποίησε το μοντέλο κυρίως ως οδηγό ώστε να δοθεί έμφαση σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού και στρατηγικής, και ειδικότερα στην ενδυνάμωση του προσωπικού και τη συμμετοχή του στο στρατηγικό σχεδιασμό. Αυτή ήταν εξάλλου και η περιοχή στην οποία υστερούσε προηγούμενα. Κάποιες από τις πρωτοβουλίες που πάρθηκαν ήταν για παράδειγμα οι συναντήσεις του CEO με όλα τα επίπεδα του προσωπικού τρεις φορές το χρόνο, στις οποίες προέκυπταν προτάσεις για βελτιώσεις στη λειτουργία της επιχείρησης. Πραγματοποιούνταν επίσης κάθε τέσσερις μήνες συναντήσεις με σκοπό τη διασφάλιση ότι οι όροι βαθμολόγησης με βάση το μοντέλο ήταν κατανοητοί από το σύνολο του προσωπικού. Επιπλέον εκτός από τις καθορισμένες συναντήσεις ο CEO αποδείκνυε τη διάθεσή του για επικοινωνία με την αισθητή παρουσία του στις εγκαταστάσεις, την ένδειξη προθυμίας να δίνει πληροφορίες για την εταιρεία και να απαντάει σε ερωτήσεις, ή να συγκαλεί συναντήσεις όταν προκύπτουν θέματα προς διευκρίνιση. Προκειμένου να γίνει

κατανοητή και πιστευτή η νέα οργανωσιακή κουλτούρα από το προσωπικό, έγιναν συμβολικές αλλαγές και στη διάταξη των γραφείων. Για τον ίδιο λόγο είχε ενθαρρυνθεί το 30% του προσωπικού να χρησιμοποιεί στο έργο του κάποιο στοιχείο σχετιζόμενο με τη στρατηγική. Προσοχή δίνονταν επίσης και στην επιλογή και εκπαίδευση των ηγετών των ομάδων ώστε να υπάρχει επιτυχής επικοινωνία με το προσωπικό και ανάδραση. Αλλά και στους ίδιους τους υπαλλήλους, οι οποίοι είχαν επιδείξει εξαιρετικά αποτελέσματα ή είχαν εισάγει κάποια καινοτομία στο έργο που τους είχε ανατεθεί, ανεξάρτητα από το ήδη υψηλό ή χαμηλό μορφωτικό τους επίπεδο, τους δίνονταν ευκαιρίες για επιμέρους ειδίκευση και ανάδειξη των ικανοτήτων τους. Τέλος, έγινε πιο έντονος ο προσανατολισμός των εργασιών στην ικανοποίηση του πελάτη μέσα από διάφορες πρωτοβουλίες όπως την αποκλειστική ανάθεση σε υπαλλήλους ως μοναδική υποχρέωσή τους την εκτέλεση παραγγελιών, και τη διενέργεια ερευνών.

- Μερικές από τις δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα στην TNT UK είναι: Η διενέργεια ερευνών πελατών, και η στοχοθεσία και κατανομή πόρων για το τρέχον έτος με βάση τα αποτελέσματα. Συμπεράσματα άλλου είδους έρευνας ήταν εν μέρει η αφορμή για την εξέταση της λειτουργίας ενός μοντέλου βασισμένου σε δεδομένα οχτώ ετών, το οποίο θα μπορούσε να προβλέψει τη διατήρηση ή όχι συγκεκριμένων πελατών και να συστήσει στη δεύτερη περίπτωση την επίσκεψή τους από υπαλλήλους της TNT. Μία άλλη πρωτοβουλία ποιότητας αποτελεί και η «Τέλεια Συναλλαγή» (“Perfect Transaction”). Σύμφωνα με αυτήν, τα χαρακτηριστικά των συναλλαγών, όπως είναι για παράδειγμα ο χρόνος παράδοσης, οι όροι πληρωμής, κλπ μετρώνται μέσω έρευνας και καταρτίζονται σχέδια δράσης. Ο σαφής και ευγενικός τρόπος απάντησης των υπαλλήλων της εταιρείας στα τηλεφωνήματα των πελατών έγινε αντικείμενο παρατήρησης του περιοδικού “Which?”. Οι υπάλληλοι επιβραβεύονται με άμεση επικοινωνία για την επιτυχή διεκπεραίωση κάποιου έργου αλλά και ενθαρρύνονται για τη συνέχιση της προσπάθειας όταν τα αποτελέσματα δεν ήταν τα αναμενόμενα. Τέλος, επιδιώκεται η εξυπηρέτηση των πελατών με τον ίδιο τρόπο σε όλα τα υποκαταστήματα σε οποιαδήποτε χώρα και αν αυτά εδρεύουν, και γι’ αυτό το σκοπό έχουν καταρτιστεί αυστηρές οδηγίες πρακτικής.

- Μερικές από τις πρωτοβουλίες ποιότητας που λάμβαναν χώρα στην Elais και την οδήγησαν στη βράβευση ήταν οι ακόλουθες.

Κριτήριο ηγεσία: Υπήρχαν δομημένα συστήματα επικοινωνίας και λήψης αποφάσεων, στα οποία συμμετείχε το προσωπικό, και τα οποία μετέδιδαν τις πληροφορίες σε όλα τα επίπεδα της εταιρείας. Δίνονταν κίνητρα για τη συμμετοχή του προσωπικού σε διαδικασίες διαρκούς βελτίωσης και παρέχονταν διαρκής εκπαίδευση σε θέματα ποιότητας.

Κριτήριο πόροι και συνεργασίες: Εφαρμόστηκε οργανωμένο υποστηρικτικό σύστημα H/Y, με το οποίο μειώθηκε ο χρόνος ανταπόκρισης στις απαιτήσεις του προσωπικού. Ειδικό μοντέλο οδήγησε σε βελτιώσεις της απόδοσης της παραγωγής. Κριτήριο ανθρώπινο δυναμικό: Υπήρχε ειδικό πρόγραμμα με την ονομασία «ευκαιρία για βελτίωση», στο οποίο συμμετείχε το 80% των υπαλλήλων. Οι υπάλληλοι έκαναν προτάσεις για βελτιώσεις. Υπήρχε επίσης διαδικασία ετήσιας αναγνώρισης. Στη διαδικασία συμμετείχαν οι εργαζόμενοι και αναδείκνυαν ένα συνάδελφό τους ως άξιο για βράβευση. Οργανώνονταν έρευνες ικανοποίησης προσωπικού και γίνονταν συγκρίσεις με προηγούμενα έτη αλλά και με άλλες εταιρείες διαφορετικών χωρών. Οι ίδιοι οι υπάλληλοι επέλεγαν σε ποια σεμινάρια εκπαίδευσης θα συμμετείχαν.

Κριτήριο πολιτική και στρατηγική: Διαμορφωνόταν στρατηγική για δέκα χρόνια, περιλαμβανομένων σχεδίων δράσης και πληροφοριών για πελάτες, υπαλλήλους προμηθευτές, την κοινωνία και άλλους συμφεροντούχους της εταιρείας. Η πολιτική και στρατηγική γινόταν γνωστή σε όλο το προσωπικό και αξιολογούνταν ετησίως με βάση το μοντέλο EFQM ώστε να προσδιορίζονται περιοχές προς βελτίωση. Καταρτίζονταν και εφαρμόζονταν νέα σχέδια σύμφωνα με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης.

Κριτήριο διαδικασιών: Υπήρχε ειδικό σύστημα αναγνώρισης των διαδικασιών που ήταν απαραίτητες για να επιτευχθούν οι ετήσιοι επιχειρηματικοί στόχοι και εσωτερικό σύστημα διασφάλισης ποιότητας. Ιδιαίτερη έμφαση δίνονταν και στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και την αξιοποίηση καλών ιδεών.

Κριτήριο επίδρασης στην κοινωνία: Οι δραστηριότητες της εταιρείας είναι φιλικές με το περιβάλλον και η εταιρεία δέχεται επισκέψεις περισσότερων από 2.500 μαθητών ετησίως.

- Επιδίωξη των ΥΡ είναι να παρέχεται ελευθερία στο προσωπικό ώστε να μπορεί να συνεισφέρει με το σύνολο των ικανοτήτων του στη λειτουργία της εταιρείας. Διενεργούνται επίσης έρευνες σχετικές με τις αντιλήψεις του προσωπικού για τη συμπεριφορά της διοίκησης. Ακολουθεί ανάλυση των αποτελεσμάτων και αναπτύσσονται σχέδια δράσης με τη συμμετοχή όλων των βαθμίδων. Τα σχέδια βελτίωσης είναι σε άμεση συσχέτιση και με τους στόχους της εταιρείας. Οι ετήσιοι στόχοι και τα σχέδια επίτευξής τους διανέμονται σε όλο το προσωπικό (από το 2000 είναι προσβάσιμα στο διαδίκτυο και δεν χρησιμοποιούνται πλέον φυλλάδια), ώστε να είναι ενήμερο και να έχει συνολική εικόνα των εργασιών στην εταιρεία. Τα μέλη της διοίκησης εκπαιδεύονται στην αξιολόγηση με βάση το μοντέλο για να διασφαλιστεί η πλήρης δέσμευσή τους στην προσπάθεια.
- Το περιβάλλον εργασίας στην STI είναι «οικογενειακό». Πεποίθηση της διοίκησης είναι ότι «ένα ικανοποιημένο προσωπικό είναι η καλύτερη εγγύηση για ικανοποιημένους πελάτες». Πρακτικές που συναντώνται στην εταιρεία είναι η ομαδική εργασία, οι συναντήσεις (“meetings”), η συμπλήρωση ερωτηματολογίων από το προσωπικό, η οργάνωση κοινωνικών εκδηλώσεων και ταξιδιών.
- Το Κολλέγιο Kingshurst City Technology συνεργάζεται με πλήθος τοπικών, εθνικών και πολυεθνικών εταιρειών, όπως επίσης και με επιχειρηματικά πάρκα. Οι συνεργασίες αυτές φέρνουν σε επαφή τους μαθητές με τον επιχειρηματικό κόσμο και ενισχύουν τη δημιουργικότητά τους με τη συμμετοχή τους σε μικρές ανακαλύψεις. Τα παιδιά ενθαρρύνονται να έχουν σχετική ελευθερία δράσης. Ενδεικτικό της εμπιστοσύνης προς αυτά είναι το γεγονός ότι είχαν τη δυνατότητα να προσέλθουν νωρίτερα στο σχολείο και να ασχοληθούν με ότι επιθυμούν.
- Τα κύρια χαρακτηριστικά λειτουργίας της εταιρείας Maxi Coco-Mat είναι η διοίκηση με παραχώρηση ελευθεριών στο προσωπικό, η συνύπαρξη διαφορετικών εθνικοτήτων, ο σεβασμός στο περιβάλλον, και οι συστηματικές διαδικασίες. Η έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα φανερώνεται μέσα από τις πρωτοβουλίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων, τις προαγωγές και επιβραβεύσεις, την παροχή ασφάλειας υγείας, την οργάνωση εκδηλώσεων, όπως παιχνίδια ποδοσφαίρου και άλλες δραστηριότητες. Οι παραπάνω πρωτοβουλίες περιλαμβάνονται σε επίσημες διαδικασίες. Παρέχονται ακόμα και διευκολύνσεις

στα ωράρια και προβλέπεται χορήγηση έκτακτων αδειών απουσίας. Η απόδοση των εργαζομένων παρακολουθούνται με δείκτες παραγωγικότητας.

- Στην Westel GSM έγινε αναδόμηση των διαδικασιών και επαναπροσδιορισμός των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας (“key performance indicators”). Εφαρμόστηκε νέο σύστημα εκτίμησης της απόδοσης του προσωπικού, σύμφωνο με τη στρατηγική της εταιρείας. Αποφασίστηκε η πιλοτική εφαρμογή του Συστήματος Διοικήσεως Επίδοσης (“Balanced Scorecard”) και έγινε σχετική μελέτη. Τέλος, οργανώθηκαν περισσότερες μετρήσεις των αντιλήψεων της κοινωνίας καθώς επίσης και συγκρίσεις με υποκαταστήματα της Deutsche Telecom.
- Η εταιρεία Schindler SA δίνει έμφαση στην ασφάλεια και γι’ αυτό το λόγο ο μέσος όρος ωρών εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο είναι 76 ώρες το έτος. Χρησιμοποιεί το μοντέλο EFQM από το 1995 για τη διενέργεια εσωτερικών μετρήσεων και συγκρίσεων, και έχει επιτύχει αναγνώριση καλύτερης πρακτικής σε πολλές δραστηριότητες όπως την εξάπλωση της στρατηγικής, το σύστημα διοικήσεως επίδοσης (“Balanced Scorecard”), τις έρευνες εσωτερικών και εξωτερικών πελατών, τις ομάδες προσανατολισμού (“focus groups”).
- Η Dexia-Sofaxis διαφέρει από τις άλλες εταιρείες του κλάδου της στο γεγονός ότι προτείνει και προγράμματα για την ελάττωση των ασθενειών και απουσιών στο χώρο εργασίας. Η ίδια η εταιρεία είναι εγκατεστημένη σε ένα δάσος και οι υπάλληλοί της εργάζονται σε υγιεινό και ευχάριστο περιβάλλον.
- Η χρήση του μοντέλου EFQM στην Customs and Tax Region Aarhus διευκολύνει τη συζήτηση στην επιτροπή με την ανάπτυξη ενός πνεύματος εμπιστοσύνης και συνεργασίας. Προωθείται ο διάλογος και δημιουργείται μια κουλτούρα σύμφωνα με την οποία τα λάθη θεωρούνται ως ευκαιρία για βελτίωση και δεν καταλογίζονται ευθύνες.

5. Βοηθά στη συνολική θεώρηση των λειτουργιών και τμημάτων της επιχείρησης και όχι στις μεμονωμένες μετρήσεις.

- Η χρήση του μοντέλου σε μικρομεσαία εταιρεία παραγωγής χημικών προϊόντων συνέβαλε στη δημιουργία ευρύτερης σκέψης μέσα στην ίδια την εταιρεία αλλά και έξω από αυτήν στον κλάδο βιομηχανίας, στον οποίο ανήκει. Οι συγκριτικές μετρήσεις (“benchmarking”) κόστους και χρήσης πόρων ήταν τώρα αντικείμενο θεώρησης σε ένα μεγαλύτερο σε έκταση από το ως τότε «κανονικό» περιβάλλον. Αναπτύχθηκε η κριτική των διαδικασιών λειτουργίας και των αποτελεσμάτων που αυτές απέδιδαν και προσδιορίστηκαν περιοχές προς βελτίωση.
- Σε συνεντεύξεις, οι σύμβουλοι-συνεργάτες της Servcom εξέφρασαν την πλήρη ικανοποίησή τους για την έκβαση των εργασιών και τόνισαν τη σημασία του μοντέλου στον έλεγχο των εργασιών στο σύνολο της επιχείρησης και το συντονισμό των εργασιών.
- Στην εταιρεία Texas Instruments Europe (TI Europe) η χρήση του μοντέλου βοήθησε στην ύπαρξη ενός κοινού πλαισίου αναφοράς, κοινών σκοπών και παραμέτρων μέτρησης.
- Το μοντέλο στην Ίντρακομ χρησίμευσε ως ένα κοινό πλαίσιο αναφοράς για τη διενέργεια συγκρίσεων της απόδοσης μεταξύ προηγούμενου και επόμενου έτους στην ίδια την επιχείρηση, αλλά και ανάμεσα σε διαφορετικές επιχειρήσεις, και βοήθησε στη δέσμευση για την επίτευξη κοινών στόχων.
- Ο διευθύνων σύμβουλος της YP, John Condron, σημειώνει ότι το μοντέλο βοηθά στη συνολική θεώρηση των εργασιών και την καλύτερη κατανόηση των μεθόδων των διαδικασιών, των αιτιών για την επιλογή συγκεκριμένων μεθόδων και του οφέλους που προκύπτει από αυτές.
- Στην STI οι ευκαιρίες της αγοράς γίνονται αντιληπτές από την οικονομική ομάδα της εταιρείας αυτό οφείλεται στην κατάλληλη εκπαίδευσή τους.

- Η συμμετοχή για το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας της Τράπεζας SEB AG συνέβαλλε στην καλύτερη κατανόηση των διαδικασιών και του τρόπου βελτίωσής τους, καθώς και στην αναζήτηση ανάδρασης από τις σωστές πηγές μετρήσεων.
6. Η αξιολόγηση από έμπειρους αξιολογητές στα πλαίσια του ευρέως διαδεδομένου μοντέλου EFQM επιτρέπουν την εκτίμηση της προόδου της λειτουργίας της επιχείρησης από ένα αξιόπιστο οργανισμό.
- Για να υπάρξουν πραγματικά οφέλη για την επιχείρηση μακροχρόνια, σημειώνει ο Sherer στηριζόμενος στην εμπειρία της Xerox, θα πρέπει να υπάρχει ειλικρίνεια έναντι των επίσημων αξιολογητών, οι οποίοι τότε θα μπορούν να συνδράμουν στη βελτίωση με την παροχή χρήσιμης ανάδρασης για την κατάσταση της επιχείρησης.
 - Η διαδικασία συμμετοχής για το βραβείο ποιότητας στον αγγλικό Χρυσό Οδηγό (YP) είχε ως αποτέλεσμα τη λήψη ανάδρασης χωρίς πρόσθετο κόστος από ανεξάρτητους αξιολογητές για την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας της εταιρείας, και τον προσδιορισμό δυνατών σημείων και περιοχών προς βελτίωση.
 - Η αυτοαξιολόγηση με βάση το μοντέλο και η ανάδραση που λήφθηκε μετά από τη συμμετοχή της Oracle Support Services(OSS) στη διαδικασία για το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας το 1999, οδήγησαν σε βελτιώσεις στον τρόπο λειτουργίας της. Διευκολύνθηκε η εσωτερική επικοινωνία ομάδων υπαλλήλων σε όλη την Ευρώπη, όπως για παράδειγμα τα συμβούλια προϊόντων, με την πρόσβαση στο διαδίκτυο. Οι πληροφορίες για τα προϊόντα, την πολιτική και στρατηγική μπορούσαν να ελεγχθούν και να τροποποιηθούν με τη χρήση βάσεων δεδομένων.
 - Τα πλεονεκτήματα της αίτησης για το βραβείο, όπως εντοπίστηκαν από την Westel GSM, είναι η ανάδραση από τους ανεξάρτητους αξιολογητές, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε βελτιώσεις στις επιχειρήσεις, η περιγραφή της εταιρείας

στην αίτηση, η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε εσωτερικές ή εξωτερικές επαφές, και η κινητοποίηση ολόκληρου του ανθρώπινου δυναμικού απέναντι στην πιθανή επιτυχία. Η ανάδραση που έλαβε η Westel από τους αξιολογητές οδήγησε στις ακόλουθες βελτιώσεις: Έγινε αναδόμηση των διαδικασιών και επαναπροσδιορισμός των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας (“key performance indicators”). Εφαρμόστηκε νέο σύστημα εκτίμησης της απόδοσης του προσωπικού, σύμφωνα με τη στρατηγική της εταιρείας. Αποφασίστηκε η πιλοτική εφαρμογή του Συστήματος Διοικήσεως Επίδοσης (“Balanced Scorecard”) και έγινε σχετική μελέτη. Τέλος, οργανώθηκαν περισσότερες μετρήσεις των αντιλήψεων της κοινωνίας καθώς επίσης και συγκρίσεις με υποκαταστήματα της Deutsche Telecom.

7. Η ευρεία χρήση του μοντέλου (περισσότεροι από 20000 οργανισμοί στην Ευρώπη), καθιστούν δυνατή τη σύγκριση με άλλους οργανισμούς και την εξαγωγή συμπερασμάτων για τη λειτουργία του συγκεκριμένου οργανισμού.
 - Οι συγκριτικές μετρήσεις (“benchmarking”) κόστους και χρήσης πόρων σε μικρομεσαία εταιρεία παραγωγής χημικών προϊόντων ήταν μετά την εισαγωγή της χρήσης του μοντέλου αντικείμενο θεώρησης σε ένα μεγαλύτερο σε έκταση από το ως τότε «κανονικό» περιβάλλον. Αναπτύχθηκε η κριτική των διαδικασιών λειτουργίας και των αποτελεσμάτων που αυτές απέδιδαν και προσδιορίστηκαν περιοχές προς βελτίωση.
 - Sherer, διευθύνων σύμβουλος της Xerox, θεωρεί χρήσιμη τη σύγκριση με άλλες επιχειρήσεις (“benchmarking”) σε τομείς όπως το ανθρώπινο δυναμικό και το μάρκετινγκ, και η υιοθέτηση καλών πρακτικών.
 - Το μοντέλο και η διαδικασία για το βραβείο παρέχουν, όπως υποστηρίζεται από τη διοίκηση των ΥΠ, ένα πλαίσιο σύγκρισης των εταιρειών στην Ευρώπη και γνωστοποίησης καλών πρακτικών.

- Στην SEB AG το μοντέλο διευκόλυνε τη σύγκριση με άλλες εταιρείες, και συνεπώς την αναγνώριση και εκτίμηση των ήδη επιτευγμάτων της εταιρείας, και τη λήψη ανάδρασης για το τι θα μπορούσε να γίνει επιπλέον.

8. Οι νικητές του βραβείου αποκτούν εθνική και διεθνή καλή φήμη και αναγνώριση από την κοινωνία.

(-)

9. Το μοντέλο, στο οποίο βασίζεται το βραβείο, χρησιμοποιείται ως πλαίσιο για τη λήψη στρατηγικών και λειτουργικών αποφάσεων

- Η αποστολή και οι αξίες της Royal Mail ήταν συνυφασμένες με την ολική ποιότητα. Η ανάπτυξη της πολιτικής και στρατηγικής προκειμένου να εφαρμοστούν και να επιτευχθούν αποτελέσματα γινόταν μέσα από τρεις διαδικασίες: τον καθορισμό στρατηγικής κατεύθυνσης, το σχεδιασμό, και τη μέτρηση/ αναθεώρηση της απόδοσης. Το όραμα καταρτιζόταν από διοικητική επιτροπή, και οι επιχειρηματικές μονάδες καθόριζαν τις ενέργειες για την επίτευξη των στόχων. Υπήρχε διαδικασία αναθεώρησης για κάθε μία από τις διαδικασίες. Ομάδες εργασίας από διαφορετικά τμήματα πραγματοποιούσαν συναντήσεις, επεξεργάζονταν στοιχεία του μοντέλου, ανέπτυσαν σχέδια βελτίωσης και παρακολουθούσαν την ανάδραση. Τέλος, όλες οι επιχειρηματικές μονάδες λειτουργούσαν σύμφωνα με καταγεγραμμένες διαδικασίες, οι οποίες και αναθεωρούνταν με βάση το στρατηγικό σχέδιο.

- Η εφαρμογή του μοντέλου σε εταιρεία παροχής υπηρεσιών διασκέδασης είχε ως αποτέλεσμα την καλύτερη κατανόηση των εννοιών και της φιλοσοφίας της ποιότητας. Δόθηκε έμφαση στην ποιότητα των υπηρεσιών και αναθεωρήθηκε η στρατηγική και πολιτική της εταιρείας.

- Σύμφωνα με μαρτυρία ανθρώπων της εταιρείας Beks Steel Cord Manufacturing & Training Inc υπάρχει η πεποίθηση ότι η ΔΟΠ και το μοντέλο συνέβαλλαν καθοριστικά στη διενέργεια αλλαγών. Σημαντική προς αυτήν την κατεύθυνση ήταν επίσης και η ανάπτυξη και επικοινωνία ευκρινούς στρατηγικής και πολιτικής.
- Στη στρατηγική της TNT UK περιλαμβάνεται η διερεύνηση των αναγκών των πελατών και η διενέργεια βελτιώσεων για την κάλυψη αυτών των αναγκών με την πεποίθηση ότι έτσι θα επιτευχθεί επιχειρηματική επιτυχία. Για το σκοπό αυτό, δηλαδή τον προσδιορισμό των αναγκών των πελατών, πραγματοποιούνται έρευνες αγοράς. Τα αποτελέσματα των ερευνών εξετάζονται συστηματικά και με προσοχή, και γίνονται αλλαγές στις διαδικασίες για να ικανοποιηθούν οι ανάγκες των πελατών όπως αυτές εκφράζονται εκείνη τη δεδομένη στιγμή. Η εταιρεία πραγματοποιεί νέες μετατροπές όταν διαπιστωθεί ότι οι ανάγκες έχουν αλλάξει.
- Το μοντέλο αποδείχτηκε χρήσιμο για την πραγματοποίηση βελτιώσεων στην SEB AG γενικότερα, όπως για παράδειγμα με την ανάπτυξη δημιουργικής σκέψης, τον εντοπισμό των περιοχών που επιδέχονταν βελτίωση, την κατάρτιση στρατηγικών σχεδίων και την εφαρμογή τους.
- Όπως υποστηρίχθηκε από ανθρώπους της Oracle Support Services(OSS), η αίτηση για το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας είχε θετική επίδραση στην εισαγωγή αλλαγών στις διαδικασίες, την στρατηγική κατεύθυνση, τον προσανατολισμό στο προσωπικό και τους πελάτες. Ενώ το 1999 η εταιρία παρείχε κυρίως υπηρεσίες κέντρου ανταποκρίσεως σε κλήσεις και έκανε χρήση συμβατικών βάσεων δεδομένων, το επόμενο έτος επεκτάθηκαν οι υπηρεσίες της με την εισαγωγή νέων προϊόντων, την αναδόμησή της, την αλλαγή του μοντέλου πωλήσεων και της στρατηγικής τιμών.
- Στην Westel GSM κάθε έξι μήνες γίνεται ανασκόπηση και αναθεώρηση της αποστολής και του οράματος της εταιρείας ώστε να συμφωνεί με τις αντιλήψεις των πελατών και της κοινωνίας.

Μειονεκτήματα:

10. Ένα από τα βασικά εμπόδια για τη συμμετοχή στη διαδικασία για το βραβείο είναι ότι απαιτεί την αφιέρωση χρόνου και πόρων, και τη δέσμευση του προσωπικού και της διοίκησης.
 - Σε έρευνα σε εταιρείες στη Μεγάλη Βρετανία, η οποία ξεκίνησε το 1991 και ολοκληρώθηκε το 1997, συμμετείχαν 20 εταιρείες οικονομικών υπηρεσιών λιανικής. Το 1997 πέντε εταιρείες αντιμετώπιζαν προβλήματα δέσμευσης του προσωπικού στην προσπάθεια και δεν συνέχισαν την αυτοαξιολόγηση.
 - Δυσκολίες στην εξασφάλιση της δέσμευσης στην προσπάθεια μεμονωμένων προσώπων της διοίκησης παρουσιάστηκαν και σε εταιρεία παροχής υπηρεσιών διασκέδασης.

11. Σημαντική επίσης παρατήρηση είναι ότι οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν στη διαδικασία για το βραβείο ενδέχεται να εστιάσουν την προσοχή τους στην επιβράβευση και όχι στην αυτοαξιολόγηση και την προσπάθεια για βελτίωση.
 - Ο Sherer, διευθύνων σύμβουλος της Xerox, συστήνει την εισαγωγή της ποιότητας στις επιχειρήσεις και διευκρινίζει ότι νίκη ενός βραβείου θα πρέπει να είναι δευτερεύουσα έναντι της συνολικής προσπάθειας για ποιότητα. Για να υπάρξουν πραγματικά οφέλη για την επιχείρηση μακροχρόνια θα πρέπει να υπάρχει ειλικρίνεια έναντι των επίσημων αξιολογητών, οι οποίοι τότε θα μπορούν να συνδράμουν στη βελτίωση με την παροχή χρήσιμης ανάδρασης για την κατάσταση της επιχείρησης.

12. Μπορούν να σημειωθούν κάποιες ελλείψεις ως προς διαστάσεις που θα μπορούσε επιπλέον να περιλαμβάνει το μοντέλο στο οποίο βασίζεται το βραβείο, όπως π.χ. καινοτομία, στρατηγική τοποθέτηση, έρευνα και ανάπτυξη, μάρκετινγκ.

- Στην Unilever Home & Personal Care Europe (HPCE) το μοντέλο εφαρμόζεται με επιτυχία σε όλη την επιχείρηση. Εντοπίστηκαν επιπλέον σημαντικοί παράγοντες για μία επιτυχημένη στρατηγική, όπως είναι οι συνεργασίες και οι σχέσεις με άλλους συμφεροντούχους αλλά αποφασίστηκε η διατήρηση της εφαρμογής του μοντέλου όπως είναι λόγω της εξοικείωσης του προσωπικού. Παρέχεται όμως ελευθερία δράσης στο προσωπικό ώστε να δίνεται περισσότερη έμφαση στα επιχειρηματικά αποτελέσματα και όχι μόνο στις απαιτήσεις του μοντέλου.

13. Το μοντέλο αναθεωρείται κάθε δύο χρόνια και, κατά συνέπεια, το διάστημα που μεσολαβεί ανάμεσα σε δύο αναθεωρήσεις το μοντέλο κατά τη χρήση του σως να μην καλύπτει απόλυτα όλες τις πτυχές της επιχειρηματικής δραστηριότητας με βάση και τις ανάγκες της αγοράς.

(-)

14. Έχουν επίσης υποστηριχτεί κατηγορίες ότι η εφαρμογή του μοντέλου υποστηρίζει την ανάληψη περισσότερο πρωτοβουλιών ποιότητας από ότι δίνει έμφαση στα αποτελέσματα.

- Σε έρευνα σε επιχειρήσεις στη βόρεια Ιρλανδία οι βελτιώσεις που παρατηρήθηκαν από τη χρήση του μοντέλου αφορούσαν περισσότερο θέματα κατανόησης των όρων και της σημασίας της ΔΟΠ, και λιγότερο σε αποτελέσματα όπως τα έσοδα από τις πωλήσεις. Συνολικά παρατηρήθηκε κάποια έστω μικρή βελτίωση σε όλες τις επιχειρήσεις ανεξαρτήτως μεγέθους.

15. Τέλος, έχουν παρατηρηθεί και αποτυχείς προσπάθειες επιχειρήσεων που υιοθέτησαν το μοντέλο αλλά δεν σημείωσαν εμφανή πρόοδο.

▪ Σε έρευνα στη Μεγάλη Βρετανία, η οποία ξεκίνησε το 1991 και ολοκληρώθηκε το 1997, συμμετείχαν 20 εταιρείες οικονομικών υπηρεσιών λιανικής. Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων το 1994 είχε συγκεντρώσει λιγότερους από 200 βαθμούς, έχοντας εμπειρία 2-3 ετών στην αυτοαξιολόγηση, εξαιρουμένων 6 επιχειρήσεων με σκορ 200-300 βαθμούς και 2-5 χρόνια εμπειρίας. Το 1997 από τις ηγετικές 6 επιχειρήσεις, οι δύο ξεπέρασαν το σκορ των 300 βαθμών, δύο άλλες είχαν σταθερή βελτίωση και οι τελευταίες δύο δεν έδειξαν βελτίωση. Παρόλο που οι εταιρείες πραγματοποιούσαν αυτοαξιολόγηση και καθοδηγούνταν με βάση την ποιότητα, ακόμα και στις 6 ηγετικές επιχειρήσεις υπήρξαν σοβαρά παράπονα πελατών, καθώς και ο σοβαρός ισχυρισμός της κακής διαχείρισης συντάξεων. Αυτό ίσως οφείλεται στο γεγονός ότι στις περισσότερες από τις εταιρείες που έλαβαν μέρος στην έρευνα δεν είχε προηγηθεί κατάλληλη προετοιμασία για την αυτοαξιολόγηση. Ως σύμβουλοι (“facilitators”) στην προσπάθεια είχαν οριστεί οι διευθυντές και το προσωπικό ποιότητας. Αυτό είχε σαν συνέπεια την απλή συμμετοχή άλλων τμημάτων στη διαδικασία χωρίς να είναι υπεύθυνοι (“owners”) για κάποια διαδικασία. Με άλλα λόγια η ποιότητα θεωρούνταν ως ξεχωριστή λειτουργία. Επιπλέον ενώ γενικά έχει παρατηρηθεί πρόοδος των επιχειρήσεων που διενεργούν αυτοαξιολόγηση μέχρι και το σκορ των 300 βαθμών, χρειάζεται προσοχή για τη διατήρησή της καθώς σε αντίθετη περίπτωση είναι πιθανές και έχουν παρατηρηθεί διακυμάνσεις (παγίδα 300 βαθμών). Για να είναι επιτυχής η αυτοαξιολόγηση και να επιφέρει θετικές μεταβολές στον οργανισμό, θα πρέπει να διενεργείται με δέσμευση όλων, να έχει προηγηθεί προετοιμασία των απαιτήσεών της και τα αποτελέσματά της να λαμβάνονται υπόψη για τη διενέργεια βελτιώσεων.

▪ Από τις 50 επιχειρήσεις οικονομικών υπηρεσιών που ανταποκρίθηκαν σε έρευνα στη Μεγάλη Βρετανία, οι 18 διενεργούσαν αυτοαξιολόγηση με βάση το μοντέλο για περισσότερα από 4 χρόνια. Παρόλαυτα τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν

ότι οι οργανισμοί που χρησιμοποιούν το μοντέλο ως εργαλείο για τη βελτίωσή τους εξακολουθούν να αντιμετωπίζουν εμπόδια όπως αυτά που αναφέρει ο Deming. Επίσης προέκυψε ότι όσο αυξανόταν η εμπειρία των οργανισμών στη χρήση του μοντέλου τόσο αυξανόταν και το σκορ στην αυτοαξιολόγησή τους χωρίς όμως να μειώνονται απαραίτητα και τα εμπόδια. Αυτό ερμηνεύεται από τον αρθρογράφο David N. Halsall είτε ως λανθασμένη βαθμολόγηση κατά την αυτοαξιολόγηση, είτε ως αδυναμία του μοντέλου να οδηγήσει στις επιθυμητές μετατροπές ποιότητας στην επιχείρηση.

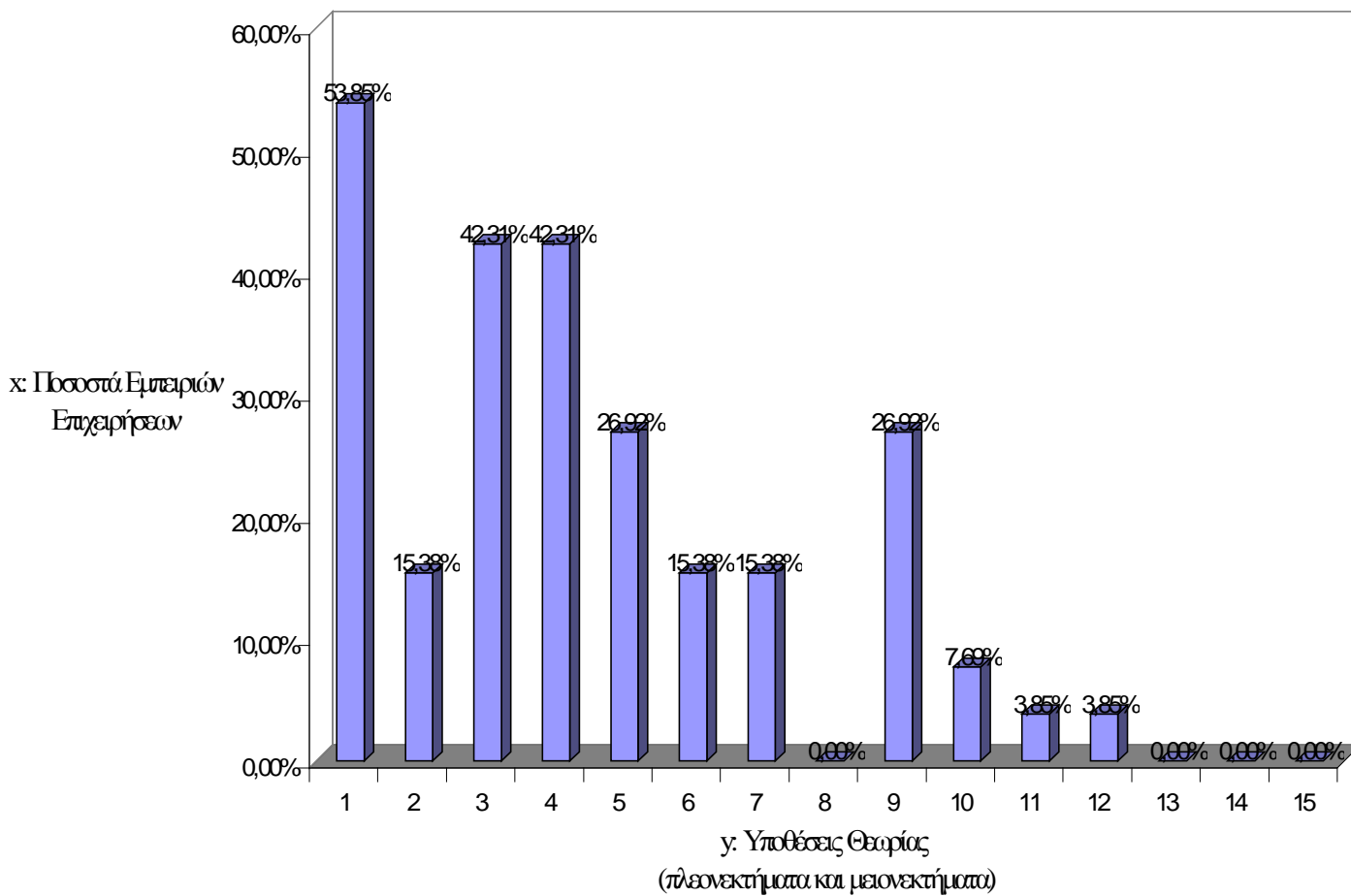
4.3. ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

Οι επιχειρήσεις, για τις οποίες συγκεντρώθηκαν στοιχεία από σχετική αρθρογραφία, προέρχονται από διαφορετικούς κλάδους δραστηριοτήτων και είναι συνολικά 26 στον αριθμό, με εξαίρεση τα συμπεράσματα των τεσσάρων ερευνών που παρουσιάστηκαν, όπως επίσης και τα στοιχεία των εταιρειών που αφορούσαν αποκλειστικά θέματα περιβάλλοντος. Δραστηριοποιούνται σε διάφορες χώρες, στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα, και διαφέρουν σε μέγεθος, από μικρομεσαίες ως μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες. Επειδή ακριβώς τα στοιχεία για τις επιχειρήσεις προέρχονται από αρθρογραφία, οι πληροφορίες δεν αφορούν πάντα τον ίδιο αριθμό και ποικιλία θεμάτων.

Η αντιστοίχιση των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων με τις εμπειρίες των επιχειρήσεων για να διαπιστωθεί κατά πόσο αυτά τα δύο ταυτίζονται, που ήταν το αντικείμενο της παραπάνω ανάλυσης, είναι δυνατό να παρουσιαστεί και με τη μορφή ποσοστών όπως στο παρακάτω σχήμα και τον βοηθητικό πίνακα. Τα ποσοστά αφορούν μόνο τις 26 επιχειρήσεις, με τις εξαιρέσεις που αναφέραμε, σε αντίθεση με την ανάλυση-αντιστοίχιση του προηγούμενου μέρους, για πρακτικούς αριθμητικούς λόγους. Ο άξονας των x αντιστοιχεί στα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα (1-15) με τη σειρά που αυτά είχαν αναφερθεί στο θεωρητικό μέρος στο κεφάλαιο 3 αλλά και στην παραπάνω ανάλυση. Ειδικά για το πρώτο πλεονέκτημα επιλέχθηκε να αντιστοιχεί στις επιχειρήσεις που έχουν πραγματοποιήσει ορατά αποτελέσματα από τη χρήση του μοντέλου. Ο άξονας των

γ αντιστοιχεί στο ποσοστό των επιχειρήσεων που είχαν ανάλογες εμπειρίες με αυτά κατά την εφαρμογή του μοντέλου και/ ή τη συμμετοχή τους στη διαδικασία για το βραβείο ποιότητας.

Ανταπόκριση εμπειριών στη θεωρία



x	y
1	53,85%
2	15,38%
3	42,31%
4	42,31%
5	26,92%
6	15,38%
7	15,38%
8	00,00%
9	26,92%
10	07,69%
11	03,85%
12	03,85%
13	00,00%
14	00,00%
15	00,00%

Η γενική εμπειρία των επιχειρήσεων από τη χρήση του μοντέλου είναι θετική. Οι παράγοντες που αντιστοιχούν στα μειονεκτήματα (10-15) συγκεντρώνουν πολύ χαμηλά ποσοστά. Οι περιοχές, στις οποίες εμφανίζονται τα υψηλότερα ποσοστά και, άρα, υπάρχει η μεγαλύτερη ανταπόκριση με αναφορές από τις επιχειρήσεις, είναι τα αποτελέσματα από τη χρήση του μοντέλου, η δημιουργία μιας κουλτούρας διαρκούς βελτίωσης, η ανάληψη πρωτοβουλιών ποιότητας, η συνολική θεώρηση των λειτουργιών, και η χρησιμότητα του μοντέλου ως πλαισίου για τη λήψη στρατηγικών και λειτουργικών αποφάσεων (παράγοντες 1,3,4,5,9).

Όσον αφορά τον πρώτο παράγοντα, τα αποτελέσματα, αυτά αναφέρονται κυρίως σε βελτιώσεις στα κέρδη, το μερίδιο αγοράς, την ικανοποίηση πελατών και προσωπικού, την κατανόηση των επιχειρηματικών λειτουργιών και της ποιότητας, το σκορ στο ίδιο το μοντέλο. Σε 14 εταιρείες υπήρξαν μαρτυρίες με μετρήσιμα στοιχεία για την πρόοδό τους. Κάποιες από τις εταιρείες αυτές εφάρμοζαν το μοντέλο για 2-3 χρόνια, ενώ άλλες είχαν ως οδηγό των εργασιών τους την ποιότητα για μία δεκαετία περίπου. Οι εταιρείες ανήκαν στον ιδιωτικό τομέα ,εννέα πολυεθνικές, δύο μεγάλες εταιρείες, και δύο μικρομεσαίες, με εξαίρεση ένα δημόσιο κολλέγιο.

Αποτυχείς προσπάθειες επιχειρήσεων δεν σημειώθηκαν στο δείγμα των 26 επιχειρήσεων (παράγοντας 15). Αναφέρθηκαν όμως δυσκολίες στη δέσμευση της διοίκησης σε μία επιχείρηση (παράγοντας 10), και σε μία άλλη τονίστηκε ότι υπάρχουν και άλλα σημαντικά στοιχεία που δεν περιλαμβάνει το μοντέλο, και ότι το προσωπικό ενθαρρύνεται να εφαρμόζει το μοντέλο, αλλά και να λαμβάνει πρωτοβουλίες εστιάζοντας πρωτίστως στα επιχειρηματικά αποτελέσματα (παράγοντας 12).

Στη Xerox διευκρινίζεται ότι η βράβευση θα πρέπει να είναι δευτερεύουσα έναντι της συνολικής προσπάθειας για ποιότητα (παράγοντας 11) προκειμένου να υπάρξουν οφέλη (Sherer, 1995).

Αντιφατικά ήταν τα συμπεράσματα τριών ερευνών σχετικά με τα αποτελέσματα (παράγοντες 1, 15) από τη χρήση του μοντέλου (δεν περιλαμβάνονται στα στοιχεία του διαγράμματος). Οι έρευνες πραγματοποιήθηκαν οι δύο στη Μεγάλη Βρετανία και η τρίτη στην Ιρλανδία. Παρόλο που αναφέρθηκαν βελτιώσεις, αυτές είτε δεν ήταν πολλές, είτε αφορούσαν κυρίως θέματα κατανόησης της ΔΟΠ και όχι τόσο τα έσοδα και τις πωλήσεις (παράγοντας 14). Οι περισσότερες από τις εταιρείες που συμμετείχαν στις δύο από τις τρεις έρευνες δεν είχαν μεγάλη εμπειρία στην αυτοαξιολόγηση. Μάλιστα στη μία αναφέρθηκε ότι τα αποτελέσματα της αυτοαξιολόγησης δεν ενσωματώνονταν στο στρατηγικό σχεδιασμό. Στην τρίτη έρευνα αποδείχτηκε ότι όσο αυξανόταν η εμπειρία των επιχειρήσεων αυξανόταν και το σκορ αλλά χωρίς να μειώνονται απαραίτητα και τα εμπόδια που αναφέρει ο Deming. Το γεγονός αυτό ερμηνεύθηκε από τον David N. Halsall είτε ως λανθασμένη βαθμολόγηση κατά την αυτοαξιολόγηση, είτε ως αδυναμία του μοντέλου να οδηγήσει στις επιθυμητές μετατροπές ποιότητας (παράγοντας 15). Κάποιες από τις εταιρείες που συμμετείχαν στην ίδια έρευνα αντιμετώπισαν προβλήματα δέσμευσης του προσωπικού τους στη συνέχιση της προσπάθειας (παράγοντας 10).

Ειδικά για τον κλάδο υγείας το μοντέλο φαίνεται κατάλληλο για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και καλύπτει γενικά τα θέματα υγείας παρόλο που οι όροι διατύπωσής του ταιριάζουν περισσότερο στη βιομηχανία (εμπειρία κοινότητας Υγείας Wakefield και Pontefract NHS Trust, αποτελέσματα έρευνας σε

οργανισμούς υγείας στη Γερμανία). Προϋποθέσεις για την επιτυχή εφαρμογή του και τη δημιουργία οφέλους είναι η ενσωμάτωση των συμπερασμάτων της αυτοαξιολόγησης στο στρατηγικό σχεδιασμό. Η προσπάθεια φαίνεται να διευκολύνεται όταν έχουν ήδη δοκιμαστεί άλλες μικρότερες πρωτοβουλίες και εργαλεία ποιότητας, και όταν το μοντέλο εκτιμηθεί από τη διοίκηση με ιατρικά κριτήρια (Moeller, Sonntag, 2001; Pitt, 1999).

Η συμμετοχή ελληνικών εταιρειών στη διαδικασία για το βραβείο και η ανάδειξή τους με τίτλους είναι άξια προσοχής. Η πρώτη ελληνική εταιρεία νικήτρια του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας ήταν η Ελαΐς, τμήμα του Unilever group, το 1999, δηλαδή μόλις 7 χρόνια μετά την ανάδειξη των πρώτων νικητών EQA. Η ίδια εταιρεία όμως υπήρξε φιναλίστ του βραβείου το 1996. Το 2001 υπήρξε μεγαλύτερη εκπροσώπηση της χώρας μας στο διαγωνισμό με την ανακήρυξη ως «φιναλίστ» δύο εταιρειών, της Siemens Tele Industry (ένωση της Siemens AG και της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος), και της μικρομεσαίας Maxi-Coco-Mat. Η χρησιμοποίηση του μοντέλου έχει επεκταθεί. Μία από τις εταιρείες που χρησιμοποιούν το μοντέλο και αναφέρθηκε εδώ είναι και η Ίντρακομ. Είναι άξιο παρατήρησης ότι οι παραπάνω εταιρείες δεν είναι όλες θυγατρικές πολυεθνικών αλλά ούτε και όλες μεγάλου μεγέθους. Το γεγονός αυτό τονίζει τη χρησιμότητα του μοντέλου σε όλα τα είδη επιχειρήσεων, και αναδεικνύει την ικανότητα και ευρηματικότητα των Ελλήνων επιχειρηματιών και την έμφαση στην ποιότητα.

Συνοψίζοντας, δύο από τις κύριες επιδράσεις του μοντέλου είναι ότι παρέχει ένα πλαίσιο για τη συστηματική εξάπλωση της πολιτικής και στρατηγικής, και ενθαρρύνει την ανάπτυξη δραστηριοτήτων για την προστασία του περιβάλλοντος. Από το δείγμα των επιχειρήσεων και τα αποτελέσματα ερευνών συμπεραίνεται ότι η συμμετοχή στη διαδικασία για το βραβείο EQA και η χρήση του μοντέλου EFQM οδηγεί σε βελτιώσεις τόσο στις μικρότερες όσο και στις μεγαλύτερες εταιρείες ανεξαρτήτως κλάδου δραστηριότητας. Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που αναφέρονται από αρθρογράφους πιστοποιούνται από τις εμπειρίες των επιχειρήσεων. Επιπλέον τομείς, στους οποίους παρατηρήθηκαν βελτιώσεις είναι η ηγεσία, η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων (ενδυνάμωση υπαλλήλων, βελτίωση της εργασιακής τους ζωής), η διαχείριση των πόρων, η επικοινωνία, η εκπαίδευση (έρευνα στη Βόρεια Ιρλανδία, Wilson, Kanji, 1998,

Siemens Tele Industry SA, EFQM, 2001). Αναγνωρίστηκε επίσης η συμβολή του στην εισαγωγή αλλαγών και τη δοκιμή νέων μεθόδων (Servcom, Leonard, 1997), αλλά και γενικά στην καλύτερη κατανόηση του έργου που έπρεπε να επιτευχθεί (Royal Mail, Maisey, Pupius, 1997).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΜΟΝΤΕΛΟΥ DAHLGAARD ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΞΕΤΑΣΗ ΤΟΥ ΦΟΒΟΥ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΤΡΙΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

5.1. ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΤΕΛΕΙΟΤΗΤΑΣ DAHLGAARD

Το μοντέλο (Dahlgaard, Park Dahlgaard, 2002) βασίζεται σε ένα διαφορετικό ορισμό επιχειρηματικής τελειότητας, σύμφωνα με τον οποίο η τελειότητα επιτυγχάνεται με τα ακόλουθα 4 στοιχεία (4P):

- Άνθρωποι (“People”)
- Συνεργασίες (“Partnership”)
- Διαδικασίες εργασίας (“Processes of work”)
- Προϊόντα / υπηρεσίες (“Products/ service products”)

Κατ’ αυτόν τον τρόπο αναπτύσσεται η «ποιότητα στους ανθρώπους» και μπορεί να επιτευχθεί τελειότητα στον οργανισμό.

Πιο αναλυτικά, τα πρώτα δύο P σχετίζονται με τις βασικές αξίες (“core values”) και τις συναισθηματικές ικανότητες (“emotional competencies”), ενώ τα δύο τελευταία P σχετίζονται με τις διανοητικές ικανότητες (“intellectual competencies”). Με άλλα λόγια, για να αναπτυχθεί ποιότητα στους ανθρώπους, θα πρέπει να ικανοποιηθούν οι ανάγκες τους «με ένα ισορροπημένο τρόπο».

Οι βασικές αξίες (“core values”) ορίζονται ως «εκείνα τα πνευματικά/ ηθικά στοιχεία, τα οποία έχουν αποτελέσει κατευθυντήριες αρχές για την καθοδήγηση του ανθρώπου και έχουν αποδειχθεί ότι είναι παντοτινές αξίες ανεξαρτήτως εθνικών διαφορών ή διαφορών κουλτούρας» (Dahlgaard, Park Dahlgaard, 2002), όπως η εμπιστοσύνη, ο σεβασμός, η δικαιοσύνη, η αφοσίωση, κλπ. Είναι απαραίτητες για την ικανοποίηση των πνευματικών αναγκών του ανθρώπου (“spiritual needs”).

Οι βασικές ικανότητες (“core competencies”) περιλαμβάνουν τις συναισθηματικές και διανοητικές ικανότητες που είναι απαραίτητες για να ικανοποιηθούν οι

διανοητικές ανάγκες του ανθρώπου (“mental needs”) (π.χ. ανάγκη του ανήκειν, ανάγκη για δημιουργία σχέσεων, αναγνώριση, δημιουργικότητα, αυτοεκτίμηση, κλπ).

Οι συναισθηματικές ικανότητες μπορούν να διακριθούν περαιτέρω στις εξής κατηγορίες:

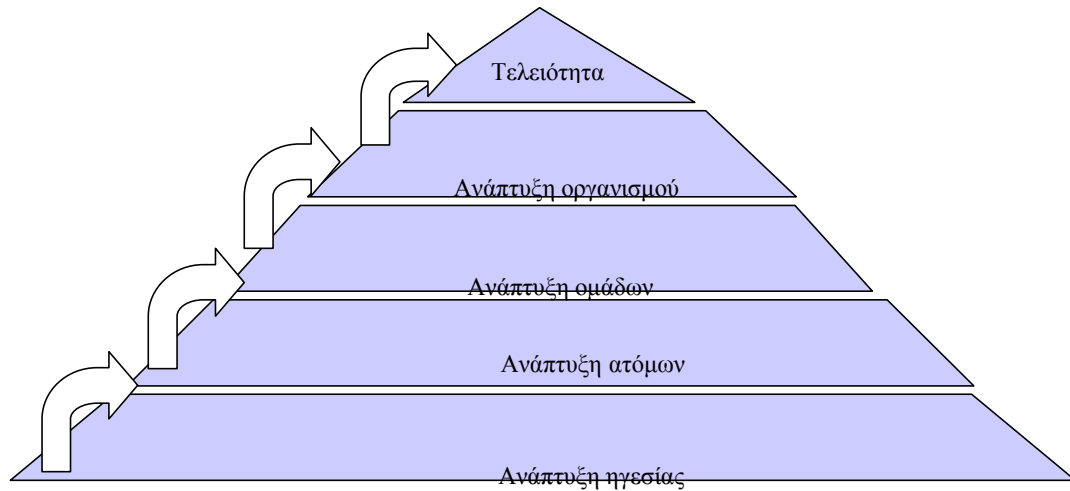
1. Αυτογνωσία (“self-awareness”): η γνώση των εσωτερικών συναισθημάτων, των προτιμήσεων, της διαίσθησης, των δυνατών και αδύνατων σημείων.
2. Αυτοσυγκράτηση (“self-regulation”): η ικανότητα ελέγχου των προσωπικών συναισθημάτων, ορμών, της αγωνίας, και των αλλαγών του περιβάλλοντος.
3. Παρακίνηση εαυτού (“self-motivation”): η ικανότητα παρακίνησης, θέσης προσωπικών στόχων και επίτευξής τους.
4. Ικανότητα του να είναι κάποιος εμφατικός (“emphatic”): η ικανότητα να γνωρίζει κάποιος τα συναισθήματα, τις ανάγκες και τις αγωνίες των άλλων.
5. Κοινωνικές ικανότητες (“social competencies”): η ικανότητα δημιουργίας σχέσεων και επηρεασμού των άλλων.

Οι διανοητικές ικανότητες περιλαμβάνουν «την ικανότητα για γνώση, λογική, ή ανώτερης χρήσης της ευφυΐας».

Η ποιότητα θα πρέπει να αναπτυχθεί στα ακόλουθα τρία επίπεδα:

1. Ατομικό επίπεδο
2. Ομαδικό επίπεδο
3. Οργανωσιακό επίπεδο

Έτσι η οργανωσιακή τελειότητα επιτυγχάνεται με τη συμβολή τεσσάρων παραγόντων: 1. Ηγεσία, 2. Ανάπτυξη ατόμων, 3. Ανάπτυξη ομάδων, 4. Ανάπτυξη οργανισμού, όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα:



ΕΠΙΠΕΔΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΤΕΛΕΙΟΤΗΤΑΣ

(Πηγή: Dahlgard, Park Dahlgard, “The Human Dimension- A Critical Success Factor in Quality Management”, 2002)

Οι συγγραφείς παρέχουν επίσης 7 εργαλεία για κάθε ένα από τους παραπάνω 4 παράγοντες, τα οποία θα μπορούσαν να εφαρμοστούν από τους ηγέτες στην προσπάθειά τους να επιτύχουν επιχειρηματική τελειότητα στον οργανισμό τους^{vii}.

Τα 7 εργαλεία για την ανάπτυξη ηγεσίας:

1. Να έχει βαθιά γνώση του συστήματος και των ανθρώπων
2. Να επικεντρώνεται στους ανθρώπους και να τους εμπνέει, και όχι μόνο να τους επιτηρεί
3. Να βασίζεται στην εμπιστοσύνη αντί για τον έλεγχο
4. Να αναπτύξει και να αποσαφηνίσει βασικές αξίες και κοινό όραμα αντί για τακτικές, χρονοδιαγράμματα και λεπτομερή βήματα
5. Να ρωτάει τους ανθρώπους τι και γιατί αντί για πότε και πως
6. Να σκέφτεται μακροπρόθεσμα και όχι βραχυπρόθεσμα
7. Να επιδιώκει την καινοτομία αντί για τη διατήρηση και την αποφυγή του ρίσκου

^{vii} Η χρήση του τρίτου προσώπου δηλώνει ακριβώς την παραίτηση προς τον ηγέτη να κάνει κάτι.

Τα 7 εργαλεία για την ανάπτυξη ατόμων (ανάπτυξη εαυτού: “self-development”):

1. Να αποσαφηνίσει ένα προσωπικό όραμα
2. Να βλέπει καθαρά την πραγματικότητα και να είναι δημιουργικός
3. Να είναι προνοητικός- να λαμβάνει πρωτοβουλίες και ευθύνες
4. Να επικεντρώνεται στις θετικές πλευρές και να μετατρέπει την καταστροφή σε επιτυχία
5. Να είναι εμφατικός όταν επικοινωνεί
6. Να δίνει προσοχή σε αυτό που συμβαίνει αυτή τη στιγμή
7. Να γνωρίζει τις αμυντικές του συνήθειες και να επιδιώκει τη μάθηση

Τα 7 εργαλεία για την ανάπτυξη ομάδων:

1. Να παρέχει ένα κοινό σκοπό σε όλα τα μέλη της ομάδας (να μοιράζονται το όραμα)
2. Να καταναίμει ρόλους και να μεταδώσει την αίσθηση μιας αποστολής (να μοιράζονται την ευθύνη)
3. Να εργάζονται όλοι με σεβασμό για τις μεταξύ τους διαφορές (οι διαφορές είναι πηγή συνέργιας)
4. Να έχει ικανότητες διαπροσωπικών σχέσεων: να προωθεί την ισορροπία στο διάλογο και τη συζήτηση (απαίτηση και υποστήριξη)
5. Να έχει ως πρότυπο την τακτική «κερδίζω-κερδίζω» (“win/win paradigm”) (σύγκριση και όχι ανταγωνισμός)
6. Να μπορούν να χειρίζονται όλοι τα 7 παλιά εργαλεία ποιότητας
7. Να μπορούν να χειρίζονται όλοι τα 7 νέα εργαλεία ποιότητας

Τα 7 εργαλεία για την ανάπτυξη οργανισμού:

1. Να αποσαφηνίσει τον επιχειρηματικό στόχο και σχέδιο
2. Να αναπτύξει το επιχειρηματικό σχέδιο (ανάπτυξη πολιτικής)
3. Να εφαρμόσει διατμηματική διοίκηση
4. Να παράσχει την αναγκαία εκπαίδευση και κατάρτιση
5. Να ενδυναμώνει και να παρακινεί το προσωπικό
6. Να εκτιμήσει την κατάσταση με βάση αποτελέσματα αυτοξιολόγησης
7. Να αναλάβει δράση με βάση τα αποτελέσματα της αυτοαξιολόγησης

5.2.1. ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΤΟΥ ΒΙΒΛΙΟΥ “DRIVING FEAR OUT OF THE WORKPLACE”, JOSSEY-BASS PUBLISHERS, 1991 ΤΩΝ KATHLEEN D. RYAN ΚΑΙ DANIEL K. OESTREICH

Φόβος: Ορισμός, πηγές και επιπτώσεις.

Ο φόβος ανάμεσα σε υφιστάμενους και προϊστάμενους, είναι πολύ συχνό φαινόμενο στους οργανισμούς. Χαρακτηρίζεται από την έλλειψη ελευθερίας των υφισταμένων να εκφράσουν ελεύθερα την άποψή τους, να παρουσιάσουν τα αποτελέσματα της εργασίας τους, ή, να ζητήσουν βοήθεια και καθοδήγηση στο έργο τους. Ειδικότερα, οι συγγραφείς ορίζουν το φόβο ως «το συναίσθημα απειλής από πιθανές επιπτώσεις της πρωτοβουλίας να μιλήσουν για εργασιακά θέματα».

Οι πιθανότερες πηγές του φόβου είναι η έλλειψη εμπιστοσύνης και η αποφυγή των επιπτώσεων. Επιπλέον πολλές φορές τα διευθυντικά στελέχη δημιουργούν ασυναίσθητα φόβο με τις αντιδράσεις και συμπεριφορές τους. Στην προσπάθειά τους να επιβλέψουν και να επιτύχουν τους στόχους του οργανισμού ξεχνούν τα συναισθήματα και τους φόβους των υπαλλήλων, τα οποία αντίθετα επηρεάζουν σημαντικά την απόδοσή τους. Όταν αυτά παραβλέπονται, δημιουργείται μια

απόσταση μεταξύ διοίκησης και ανθρώπινου δυναμικού που απομονώνει την εξουσία από τις λειτουργίες και κατά συνέπεια, οι υπάλληλοι δεν αναλαμβάνουν τις συνέπειες των πράξεών τους.

Ο φόβος πάντα επηρεάζει τα συναισθήματα των υπαλλήλων και αυτό έχει σαν αποτέλεσμα τη μείωση της παραγωγικότητας και της ποιότητας εργασίας. Όταν δεν υπάρχει συζήτηση των διαφόρων ζητημάτων στον οργανισμό μειώνεται η απόδοση των υπαλλήλων και δεν αξιοποιούνται ικανοποιητικά οι ικανότητές τους, ενώ οι ίδιοι οι υπάλληλοι νιώθουν δυσαρέσκεια ή θυμό και μερικές φορές αναγκάζονται να πουν ψέματα. Οι εργαζόμενοι δρουν ως «παίκτες ομάδας» ώστε να προστατευθούν. Δεν ασκούν κριτική στις αποφάσεις του αφεντικού με σκοπό να κερδίσουν την εύνοιά του. Μια άλλη αντίδραση στο φόβο είναι η παραποίηση πληροφοριών στην περίπτωση που όχι τόσο ικανοποιητικών αποτελεσμάτων, αλλά και η αποφυγή συζήτησης ζητημάτων που μπορούν να δημιουργήσουν σύγκρουση. Ο φόβος αναφοράς σε θέματα έχει επίπτωση όχι μόνο στο εσωτερικό του οργανισμού, αλλά και στην ικανοποίηση του πελάτη, καθώς μπορούν να ληφθούν λανθασμένες αποφάσεις βασισμένες σε ελλιπή ή λάθος πληροφόρηση.

Προσδιορισμός των «μη συζητήσιμων θεμάτων» και των λόγων που συμβαίνει αυτό.

Τα «μη συζητήσιμα θέματα» που προκύπτουν συχνότερα αφορούν: πρακτικές διοίκησης (περιλαμβανομένης της τεχνικής ικανότητας αλλά και της διαπροσωπικής επικοινωνίας και του στυλ ηγεσίας), απόδοση συναδέλφων, αποζημίωση και οφέλη, «ίσες ευκαιρίες εργαζομένων», αλλαγή, συστήματα προσωπικού (εκτός των μισθών), ατομικά συναισθήματα σχετικά με το έργο τους ή το περιβάλλον εργασίας, ανάδραση απόδοσης στους υπαλλήλους, κακά νέα, συγκρούσεις, προσωπικά προβλήματα, προτάσεις για βελτίωση, κα. Αυτά τα θέματα έχουν το χαρακτηριστικό ότι είναι προϊόν του φόβου και ταυτόχρονα δημιουργούν φόβο. Ο ρόλος της διοίκησης είναι ένα θέμα που τις περισσότερες φορές δεν συζητείται ανοιχτά, αλλά μπορεί να το συζητούν οι υπάλληλοι μεταξύ

τους. Τις περισσότερες φορές δεν εμπιστεύονται το αφεντικό τους και είναι έτοιμοι να αντιδράσουν σε αποφάσεις που λαμβάνονται από τη διοίκηση και τους αφορούν.

Οι υπάλληλοι που αντιμετωπίζουν δυσάρεστες καταστάσεις στο χώρο εργασίας της περισσότερες φορές αποφεύγουν να το αναφέρουν. Ο κύριος λόγος γι' αυτό είναι: ο φόβος για πιθανές συνέπειες, η πεποίθηση ότι η αναφορά του θέματος δεν θα άλλαζε την κατάσταση, η επιθυμία να αποφευχθεί η σύγκρουση, η αποφυγή δημιουργίας προβλημάτων σε άλλους, η υποστήριξη ότι δεν είναι μέρος της δουλειάς τους. Οι πιθανές συνέπειες του να μιλήσουν θα μπορούσαν να είναι ότι θα επηρεαστεί η καλή τους φήμη και αξιοπιστία, όπως επίσης και η διατάραξη της σχέσης τους με τη διοίκηση. Αυτό θα μπορούσε να έχει ως συνέπεια προσβολές μπροστά σε συναδέλφους, σταδιακές αλλαγές στις ευθύνες και τον ρόλο εργασίας τους, μετάθεση ή υποβιβασμό, ή ακόμα και απώλεια εργασίας. Σύμφωνα με έρευνες ο πραγματικός αριθμός των ανθρώπων που έχουν υποστεί αυτές τις συνέπειες είναι μικρός, και, την ίδια στιγμή, οι λόγοι πίσω από αυτές τις επιπτώσεις δείχνουν να είναι αληθινές αλλά δεν μπορούν εύκολα να αποδειχτούν. Παρόλαυτα υπάρχει ισχυρή πεποίθηση από τους υπαλλήλους ότι οι οργανισμοί υποστηρίζουν αυτό το στυλ διοίκησης.

Φόβος έναντι ποιότητας

Αυτή η κατάσταση έρχεται σε αντίθεση με την έννοια ενός ποιοτικού οργανισμού, στον οποίο τα προϊόντα και οι υπηρεσίες ικανοποιούν και ξεπερνούν τις προσδοκίες των πελατών. Καθένας χωριστά είναι ικανοποιημένος σε ένα τέτοιο οργανισμό, οι προϊστάμενοι και οι υφιστάμενοι συνεργάζονται για να επιτύχουν κοινούς στόχους, και η συνεισφορά των υπαλλήλων αναγνωρίζεται. Τα προβλήματα αναφέρονται και επιλύονται, και αντιμετωπίζονται ως ευκαιρία για βελτίωση και όχι ως λόγος για παρατήρηση προς τους υπαλλήλους. Οι σχέσεις διοίκησης – προσωπικού βασίζονται στην εμπιστοσύνη, το σεβασμό και τη συνεργασία.

Για να θεωρηθούν οι οργανωσιακοί στόχοι ως προσωπικοί στόχοι όλων μέσα στον οργανισμό, είναι σημαντικός ο ρόλος της ηγεσίας. Τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να μπορούν να αντιμετωπίσουν τα υπάρχοντα προβλήματα, να ενθαρρύνουν και να παρακινούν τους υπαλλήλους και να εμφυσούν την εμπιστοσύνη και τη συνεργασία.

Περισσότερο λεπτομερείς επιπτώσεις του φόβου

Οι επιπτώσεις του φόβου στο προσωπικό δεν είναι εύκολο να εντοπιστούν και να μετρηθούν και γι' αυτό το λόγο δεν αναγνωρίζονται και δεν συζητώνται από την ανώτερη διοίκηση. Παρόλαυτα οι επιπτώσεις του φόβου υπάρχουν και μπορούν να συνοψιστούν στις ακόλουθες κατηγορίες: αρνητικά συναισθήματα για τον οργανισμό (απώλεια εμπιστοσύνης ή περηφάνιας για τον οργανισμό, διπλωματική συμπεριφορά για να προστατεύσουν τον εαυτό τους και να επιτύχουν, αναζήτηση εναλλακτικής εργασίας σε άλλον οργανισμό, απώλεια αξιοπιστίας και σαμποτάζ των δραστηριοτήτων στον οργανισμό), αρνητικά αποτελέσματα απόδοσης: μείωση της ποιότητας ή της παραγωγικότητας (έλλειψη επιπλέον προσπάθειας, διενέργεια και συγκάλυψη λαθών, αναποτελεσματική επίλυση προβλημάτων λόγω ανεπαρκούς επικοινωνίας ανάμεσα στη διοίκηση και το προσωπικό, απώλεια δημιουργικότητας, παρακίνησης και ανάληψης ρίσκου), αρνητικά συναισθήματα για τον εαυτό τους: απώλεια αυτοσεβασμού, αρνητικά συναισθήματα γενικά όπως θυμός, αγανάκτηση, απογοήτευση και ένταση, θετικές επιπτώσεις (θεωρούνται να είναι περιορισμένες): η υποχρέωση ως κίνητρο για γρήγορη και αποτελεσματική εργασία. Σε γενικά πλαίσια όταν υπάρχει φόβος σεν αξιοποιούνται όλες οι δυνατότητες του ανθρώπινου δυναμικού και υπάρχει μείωση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας.

Πώς ο φόβος δημιουργείται και διατηρείται.

Η συμπεριφορά της διοίκησης είναι κρίσιμος παράγοντας για τη δημιουργία φόβου. Στις περισσότερες περιπτώσεις που υπάρχει φόβος σε ένα οργανισμό, αυτό οφείλεται σε απότομη ή διφορούμενη συμπεριφορά των διευθυντικών στελεχών. Απότομη συμπεριφορά υπάρχει όταν κάποιος είναι επιθετικός, παραβλέπει, φωνάζει ή απειλεί άλλους ανθρώπους. Μια τέτοια συμπεριφορά καταστρέφει την εμπιστοσύνη και προωθεί την απόρριψη. Αμφιλεγόμενη συμπεριφορά από τη διοίκηση σημαίνει ότι δεν ενθαρρύνεται το εργατικό δυναμικό να συμμετάσχει στη λήψη αποφάσεων, η επικοινωνία ανάμεσα σε διοίκηση και προσωπικό δεν είναι επαρκής, ακόμα και όταν γίνονται προτάσεις από το προσωπικό δεν υπάρχει μεγάλη ανταπόκριση σε αυτές, τα μηνύματα μπερδεύουν το προσωπικό, παρόλο που οι διευθυντές λαμβάνουν αποφάσεις για να προστατεύσουν τους εργαζομένους η πραγματική συμπεριφορά τους δεν είναι ευγενική, ή, υπάρχει μη ηθική καθοδήγηση του προσωπικού. Οι κανόνες μοιάζουν να μην είναι εύκολα αναγνωρίσιμοι και η εργασία γίνεται απρόβλεπτη. Τα συστήματα προσωπικού, στα οποία δεν υπάρχει δυναμική διοίκηση δημιουργούν φόβο. Όταν ένας συνάδελφος δεν αντιμετωπίζεται με τον δέοντα τρόπο, υπάρχει φόβος ότι αυτό μπορεί να συμβεί και σε άλλους. Μία τελευταία πηγή φόβου μπορεί να είναι η κουλτούρα του οργανισμού καθώς προδιαγράφει τα όρια διαπραγμάτευσης στο εργασιακό περιβάλλον.

Ο φόβος διατηρείται στον εργασιακό χώρο εξαιτίας της έλλειψης εμπιστοσύνης ανάμεσα στη διοίκηση και το προσωπικό. Κάθε πλευρά θεωρεί ότι η άλλη λειτουργεί σύμφωνα με τα ατομικά της ενδιαφέροντα. Οι συγγραφείς του βιβλίου περιγράφουν ένα κύκλο έλλειψης εμπιστοσύνης που περιλαμβάνει 7 βήματα: 1) ο διευθυντής κάνει αρνητικές υποθέσεις για ένα υπάλληλο, 2) ο διευθυντής αποκτά αμυντική συμπεριφορά απέναντι στον υπάλληλο, 3) ο υπάλληλος ερμηνεύει τη συμπεριφορά του διευθυντή ως κλειστή και επιθετική, 4) ο υπάλληλος πιστεύει ότι αυτή η συμπεριφορά είναι σημάδι έλλειψης εμπιστοσύνης και πιθανής χειραγώγησης, 5) ο υπάλληλος έχει αμυντική συμπεριφορά, 6) ο διευθυντής ερμηνεύει τη συμπεριφορά του υπάλληλου ως

επιθετική και κλειστή, 7) ο διευθυντής πιστεύει ότι αυτή η συμπεριφορά είναι ένδειξη έλλειψης εμπιστοσύνης και πιθανής χειραγώγησης.

Στρατηγικές για την εξάλειψη του φόβου:

1. «Να δημιουργείς σχέσεις χωρίς φόβο».

Οι άνθρωποι επιθυμούν να νιώθουν χρήσιμοι και επιτυχημένοι στο επάγγελμά τους και αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί όταν συνεισφέρουν στην επιτυχία των οργανωσιακών στόχων. Αυτό μπορεί να γίνει όταν οι σχέσεις βασίζονται σε βασικές συμπεριφορές όπως είναι η ανάληψη ευθύνης, η αναγνώριση και επιβράβευση της καλής εργασίας, η ανταλλαγή πληροφοριών, η υιοθέτηση ομαδικού πνεύματος, η συνεργασία σε σημαντικά ζητήματα, ο προσανατολισμός στις πλέον σημαντικές παραμέτρους, ο σεβασμός των δομών του οργανισμού, η ελευθερία έκφρασης αντίθεσης και η θετική σκέψη. Όταν υπάρχουν τέτοιες συμπεριφορές, μπορεί να καλλιεργηθεί εμπιστοσύνη.

Παρόλο που συνήθως υπάρχει εμπιστοσύνη ανάμεσα σε υπαλλήλους, είναι δύσκολο να αναπτυχθεί μια τέτοια σχέση ανάμεσα στη διοίκηση και το προσωπικό. Η εξήγηση γι' αυτό έγκειται στην μεγαλύτερη εξουσία που διαθέτουν οι διευθυντές και ο φόβος ότι το γεγονός αυτό μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τις ζωές των υπαλλήλων. Παρόλαυτα η αφοσίωση των υπαλλήλων είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική απόδοση των διευθυντών. Αν οι υπάλληλοι δεν είναι πιστοί, οι διευθυντές θα αντιμετωπίσουν επίσης σημαντικά προβλήματα στο εργασιακό τους περιβάλλον. Γι' αυτό είναι γεγονός ότι η καλή κατάσταση και απόδοση και των δύο είναι συνδεδεμένες.

Αν οι άνθρωποι του οργανισμού αναγνωρίζουν κάθε ρόλο και ειδικότητα και καταλάβουν την αλληλεξάρτηση μεταξύ τους για να επιτύχουν, τότε η

ιεραρχική εξουσία δεν είναι απαραίτητο ότι θα αλλάξει την ποιότητα των σχέσεων ανάμεσά τους. Εκτός από τις βασικές συμπεριφορές που αναφέρθηκαν παραπάνω, για τη δημιουργία εμπιστοσύνης απαιτείται επίσης η τάση να γίνονται θετικές αντί για αρνητικές υποθέσεις.

Παρόλαυτα αυτό το όραμα των σχέσεων μέσα σε ένα οργανισμό είναι δύσκολο και χρειάζεται χρόνο και προσπάθεια για να γίνει πραγματικότητα. Οι συγγραφείς του βιβλίου προτείνουν μία λίστα συμπεριφορών που οι μάνατζερς θα μπορούσαν να δοκιμάσουν να υιοθετήσουν ώστε να τους εμπιστεύονται: να ακούν ότι τους λένε, να δίνουν τη δυνατότητα σε άλλους ανθρώπους να εκφράσουν τη γνώμη τους σε συζητήσεις, να μιλούν για θέματα χωρίς φόβο, να πάρουν πρώτοι την πρωτοβουλία να μετατρέψουν το φόβο σε εμπιστοσύνη, να είναι έτοιμοι να εκμεταλλευτούν ευκαιρίες.

2. «Να αναγνωρίσεις την ύπαρξη του φόβου».

Στους περισσότερους οργανισμούς δεν είναι παραδεκτό ότι υπάρχει φόβος. Αυτό είναι βασικό βήμα πριν αναπτυχθούν και εφαρμοστούν οποιαδήποτε σχέδια. Το πρώτο πράγμα που πρέπει να γίνει είναι να συλλεχθούν πληροφορίες. Η ανώτατη διοίκηση θα πρέπει να έρθει σε επαφή με τη μεσαία διοίκηση και οι διευθυντές/ επιβλέποντες με το προσωπικό. Για να είναι επιτυχής αυτή η προσπάθεια θα πρέπει να ακολουθηθούν σταδιακά μικρά βήματα. Στην αρχή θα πρέπει να γίνουν συζητήσεις με γενικό τρόπο χωρίς να αναφερθεί ο ίδιος ο οργανισμός. Οι αντιδράσεις των ανθρώπων θα δείξουν αν και σε ποιες περιοχές υπάρχουν θέματα που προκαλούν φόβο. Οι διευθυντές θα πρέπει να εκμεταλλευτούν κατάλληλες ευκαιρίες και να βοηθήσουν τους ανθρώπους να εκφραστούν ελεύθερα. Θα πρέπει να δείξουν προθυμία μεταβολής της συμπεριφοράς τους, αν αυτή προκαλεί φόβο, και να πουν στο προσωπικό ότι αυτή είναι η πρόθεσή τους. Σε όλες τις περιπτώσεις θα πρέπει να τονιστεί ότι ο φόβος δεν είναι μόνο υπόθεση ατομικής συμπεριφοράς αλλά και ένα θέμα που έχει να κάνει με την ιεραρχία και με αρνητικές υποθέσεις. Είναι επίσης σημαντικό να αναγνωρίζονται τα πράγματα που πάνε καλά στον

οργανισμό μέχρι τώρα. Αν το προσωπικό εκφράσει άρνηση για την ύπαρξη φόβου θα πρέπει να ενθαρρυνθεί να εκτιμήσει μόνο του τις πληροφορίες που έχουν συλλεχθεί.

3. *«Να δίνεις σημασία στη διαπροσωπική καθοδήγηση».*

Συστήνεται, πριν ξεκινήσει η προσπάθεια για την εξάλειψη του φόβου, να μειωθεί η απότομη και αμφιλεγόμενη συμπεριφορά, που είναι και οι κυριότερες αιτίες του. Το «μοντέλο κλίμακας Gray» παρουσιάζεται γι' αυτό το σκοπό. Το μοντέλο αντιστοιχεί διαφορετικές συμπεριφορές σε διαφορετικές κατηγορίες, και τις κατατάσσει από χαμηλής έντασης σε υψηλής έντασης σε σχέση με το αν είναι φανερές ή αν υπονοούνται, αν είναι γενικές ή προσωπικές, αν είναι συχνές ή σπάνιες, αν λαμβάνουν χώρα σε προσωπικό επίπεδο ή μπροστά σε τρίτους. Η ανώτατη διοίκηση θα πρέπει να συζητήσει με τη μέση διοίκηση για τα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς που είναι θεμιτά στο χώρο εργασίας και να λάβει ανάδραση από το προσωπικό πάλι μέσω συζητήσεων για συμπεριφορές που έχουν παρουσιαστεί παλιότερα στον οργανισμό. Το «μοντέλο κλίμακας Grey» θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί σαν φόρμα για να ενθαρρυνθούν οι άνθρωποι του οργανισμού να μιλήσουν για θέματα που διαφορετικά ίσως να μην τολμούσαν.

4. *«Να εκτιμάς την κριτική: επιβράβευσε τον αγγελιοφόρο».*

Είναι σημαντικό οι διευθυντές να λαμβάνουν ανάδραση από τους υπαλλήλους ώστε να γίνονται βελτιώσεις όχι μόνο στις λειτουργίες αλλά και στις σχέσεις μέσα στον οργανισμό. Γι' αυτό το λόγο θα πρέπει οι διευθυντές να ενθαρρύνουν όσους δεν φέρνουν καλά νέα να αισθάνεται άνετα και να μιλήσουν. Θα πρέπει να εμπιστεύονται τις προθέσεις των αγγελιοφόρων και να θεωρούν τα νέα ως ευκαιρία για βελτίωση. Δεν θα πρέπει να δίνουν

μεγάλη σημασία στον τρόπο του αγγελιοφόρου, ακόμα και όταν αυτός δεν είναι ο ενδεδειγμένος, γιατί η ανακοίνωση κακών ειδήσεων προκαλεί πάντα αμηχανία και δεν είναι εύκολη. Αντίθετα θα πρέπει να προσπαθούν να ακούσουν προσεκτικά και να χειριστούν τη συζήτηση έτσι ώστε να μπορούν να καταλάβουν τις συνέπειες στο σύστημα του οργανισμού. Η επιβράβευση των αγγελιοφόρων είναι μία αποτελεσματική μέθοδος για να ενθαρρυνθούν οι υπάλληλοι να μιλήσουν. Παρόλαυτα η επιβράβευση δεν θα έπρεπε με κανένα τρόπο να είναι χρηματική. Η διοίκηση μέσω μετακίνησης μέσα στον οργανισμό (“management by walking”) είναι ένα στυλ βοηθητικό για τη συλλογή πληροφοριών. Όταν οι υπάλληλοι δεν δείχνουν να νιώθουν άνετα να κάνουν προτάσεις στους διευθυντές, κρίνεται σκόπιμη η πρόσληψη κάποιου εξωτερικού συμβούλου. Τελικά, οι διευθυντές αναμένεται να αναλάβουν δράση σύμφωνα με τις πληροφορίες και τις προτάσεις.

5. *«Να αποφεύγεις τη διαφορούμενη συμπεριφορά»*

«Όταν οι άνθρωποι δεν έχουν πρόσβαση σε αξιόπιστες πληροφορίες βασίζονται στον κύκλο της έλλειψης εμπιστοσύνης και προκύπτουν παρεξηγήσεις».

Η στρατηγική που προτείνεται για να αποφευχθούν τα διαφορούμενα μηνύματα είναι να προσκαλούνται οι άνθρωποι του οργανισμού να συζητήσουν, να γίνονται προσπάθειες ώστε να νιώθουν άνετα, ίσοι και σημαντικοί, να δίνεται προσοχή σε αυτά που λένε, να υπάρχει ανταπόκριση στις προτάσεις τους, να ενθαρρύνεται η συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων, και να αποφεύγεται να οδηγούνται σε ηθικά διλήμματα. Όταν κάποιος είναι ανοιχτός και σαφής μέσα σε ένα οργανισμό μέσα σε ένα οργανισμό, αυτό είναι ένδειξη αφέλειας ή έλλειψης άμυνας. Αυτή η πεποίθηση ενισχύεται όταν οι διευθυντές δεν καθιστούν σαφείς τις προθέσεις και τον τρόπο σκέψης τους, όταν αποκρύπτουν πληροφορίες χωρίς να εξηγούν το λόγο, και γενικά όταν η συμπεριφορά και οι αντιδράσεις τους είναι δύσκολο να προβλεφθούν. Από την άλλη πλευρά η ανοιχτή

συμπεριφορά των υπαλλήλων μπορεί να κερδιθεί αν οι διευθυντές είναι περισσότερο πρόθυμοι να δώσουν πληροφορίες όταν δεν πιστεύουν ότι υπάρχει σημαντικός λόγος που να τους αποτρέπει να το κάνουν, και εξηγούν τους λόγους που τους αποτρέπουν να μοιραστούν όλες τις πληροφορίες (π.χ. για να προστατεύσουν την ιδιωτική ζωή κάποιου προσώπου ή το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού), και το πιο σημαντικό από όλα, αν εμπιστεύονται τους υπαλλήλους. Μόνο όταν οι άνθρωποι γνωρίζουν πληροφορίες μπορούν να εργαστούν με τον πλέον αποδοτικό τρόπο και να είναι αφοσιωμένοι. Επίσης σημαντική είναι η ευγενική συμπεριφορά των διευθυντών, η ένδειξη ενδιαφέροντος για τους ανθρώπους του οργανισμού, η αναγνώριση της προσπάθειάς τους και η συζήτηση για τα συναισθήματα.

Μία καλή τεχνική για να νιώσουν άνετα οι άνθρωποι να μιλήσουν και να διασφαλιστεί ότι όλοι έχουν καταλάβει το ίδιο πράγμα είναι η «διαδικασία ελέγχου». Σύμφωνα με αυτήν οι διευθυντές θα πρέπει να σταματούν κατά τη διάρκεια ή στο τέλος των συζητήσεων και να δίνουν την ευκαιρία στους ανθρώπους να μιλήσουν για το πώς αισθάνονται ή για το τι πιστεύουν για όσα έχουν λεχθεί μέχρι αυτό το σημείο.

Είναι επίσης χρήσιμο στις συναντήσεις οι διευθυντές να απαντούν ερωτήσεις όπως «τι, πότε, πώς» ώστε να μπορούν να προβλέψουν πιθανές αμφιβολίες. Επιπλέον θα πρέπει να ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους να τους υποδείξουν αν τυχόν αυτά που ειπώθηκαν και όσα υπονοήθηκαν με τη γλώσσα του σώματος έδιναν αντίθετο μήνυμα. Σε αυτήν την περίπτωση οι διευθυντές ενδείκνυται να εξηγήσουν στο προσωπικό τη δυσκολία της κατάστασης και να ζητήσουν προτάσεις.

Τελικά, όταν το προσωπικό καθοδηγείται να προβεί σε κάποια κίνηση που είναι αντίθετη με τα πιστεύω τους και αυτό δεν μπορεί να αποφευχθεί, είναι απαραίτητο να ενημερώνεται τουλάχιστον για τη σοβαρότητα της κατάστασης και να υπάρχει σεβασμός και εκτίμηση για την κατανόηση που αυτό δείχνει. Μία τέτοια κατάσταση θα μπορούσε για παράδειγμα να είναι η απόκρυψη από πιθανούς πελάτες του γεγονότος ότι η εταιρεία αντιμετωπίζει

οικονομικά προβλήματα και γι' αυτό το λόγο δεν παρέχει κάποια ειδική υπηρεσία.

6. *«Να συζητώνται τα μη συζητήσιμα θέματα».*

Όταν υπάρχουν μη συζητήσιμα θέματα σε ένα οργανισμό αυτό σημαίνει ότι υπάρχει φόβος. Για να ξεπεραστεί ο φόβος και να μιλούν ελεύθερα οι άνθρωποι χρειάζεται χρόνος και προσπάθεια. Τα μη συζητήσιμα θέματα μπορούν να έχουν να κάνουν με αυτοσεβασμό, άγχος για την προσωπική εργασία, αισθήματα όπως θυμό ή αγανάκτηση και γι' αυτό θα πρέπει να αντιμετωπίζονται με λεπτό τρόπο ώστε οι άνθρωποι να μη νιώθουν ότι προσβάλλονται προσωπικά.

Μία πρώτη προσπάθεια για να συζητηθούν τέτοια θέματα θα μπορούσε να γίνει με ανεπίσημο τρόπο αναφέροντας ένα συγκεκριμένο θέμα, υποστηρίζοντας ότι μέχρι τώρα δεν έχει συζητηθεί, και ζητώντας γνώμες και προτάσεις. Κρίνεται σκόπιμο να μη γίνει αναφορά στο φόβο σαν αιτία. Μετά από αυτό το βήμα θα μπορούσε να οργανωθεί μία συνάντηση, στην οποία θα παρουσιάζονταν κοινά μη συζητήσιμα θέματα σε κατηγορίες. Μετά από τη σύντομη παρουσίαση οι άνθρωποι θα πρέπει να ενθαρρυνθούν να πουν αν έχουν παρόμοιες εμπειρίες στον οργανισμό και να οριστεί μία νέα συνάντηση. Στην επόμενη συνάντηση θα πρέπει να αναζητηθούν οι λόγοι γιατί αυτά τα θέματα δεν είχαν συζητηθεί, ακόμα και αν αυτοί αφορούν το προσωπικό στυλ ηγεσίας του διευθυντή. Μία πιο συστηματική προσέγγιση θα απαιτούσε τη βοήθεια εξωτερικού συμβούλου που θα έπαιρνε συνεντεύξεις από το προσωπικό και θα παρουσίαζε τις πληροφορίες σε πίνακα, που θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί ως σημείο αναφοράς και με τον τρόπο αυτό να προκύψουν και άλλα θέματα. Μία τεχνική (“Weyerhaeuser”) είναι να τεθεί ένας στόχος, να περιγραφεί η κατάσταση και να γίνουν προτάσεις για να επιτευχθεί ο στόχος. Θα πρέπει να γίνει διάκριση μεταξύ των θεμάτων που είναι εφικτό να αντιμετωπιστούν και αυτών που δείχνουν να είναι εκτός ελέγχου. Για τα πρώτα θα πρέπει να καταρτιστούν σχέδια

δράσης ορίζοντας χρόνο και τόπο. Αναμένεται ότι οι άνθρωποι του οργανισμού θα αρχίσουν να νιώθουν πιο άνετα και τα μη συζητήσιμα θέματα θα μειωθούν.

7. «Να συνεργάζεσαι στις αποφάσεις»

Όταν οι άνθρωποι δεν συμμετέχουν στις αποφάσεις νιώθουν ότι δεν είναι χρήσιμοι και αισθάνονται φόβο γιατί εξαρτώνται από αποφάσεις άλλων ανθρώπων. Ο φόβος μπορεί να περιοριστεί αν οι αποφάσεις λαμβάνονται με συνεργασία. Μία τέτοια προσέγγιση είναι επιπλέον ωφέλιμη και για το λόγο ότι οι υπάλληλοι γνωρίζουν όλες τις αναγκαίες πληροφορίες για να εκτελούν το έργο τους ακριβέστερα και με μεγαλύτερο ενθουσιασμό. Νιώθουν ότι τους δίνεται η ευκαιρία να είναι δημιουργικοί και να αναπτύξουν τις ικανότητές τους. Η εργασία θεωρείται προσωπικό τους έργο και οι στόχοι του οργανισμού προσωπικοί τους στόχοι.

Οι συγγραφείς παρουσιάζουν ένα απλό μοντέλο αποφάσεων με 5 μεθόδους. Στην πρώτη μέθοδο ο ηγέτης παίρνει την απόφαση μόνος του χωρίς κάποια συμβουλή. Στη δεύτερη μέθοδο λαμβάνει περιορισμένες συμβουλές από τα άτομα που συναντά αλλά όχι με συστηματικό τρόπο. Στην τρίτη μέθοδο ο ηγέτης ζητά τη γνώμη προσώπων με διαφορετικές ειδικότητες και εμπειρίες, τη γνώμη των οποίων θεωρεί πολύτιμη στο συγκεκριμένο θέμα. Αυτή η μέθοδος αναφέρεται ως συμμετοχική. Στη συνεργατική μέθοδο αποφάσεων (τέταρτη μέθοδος) μία ομάδα ανθρώπων λαμβάνει την απόφαση έτσι ώστε να υπάρχει συμφωνία όλων και καθένας χωριστά θα πράξει σύμφωνα με αυτήν. Ο ηγέτης συμμετέχει ως ισότιμο μέλος. Στην πέμπτη μέθοδο η απόφαση λαμβάνεται πάλι από μία ομάδα, χωρίς όμως αυτή να περιλαμβάνει κάποιο ηγέτη. Αυτός εμπλέκεται μόνο όταν η απόφαση δεν βρίσκεται στη σωστή πορεία δράσης ή όταν τα μέλη δεν γνωρίζουν κάποια σημαντική πληροφορία. Με τον όρο ηγέτης στο μοντέλο θεωρείται «το πρόσωπο που είναι υπεύθυνο για τη διασφάλιση ότι λήφθηκε απόφαση».

Για να επιλέξει ο διευθυντής μία από τις παραπάνω πέντε μεθόδους, θα πρέπει να αναλογιστεί ποια θα μπορούσε να είναι η πλέον κατάλληλη, ποια είναι τα οφέλη και οι απώλειες, ποια μέθοδο χρησιμοποιεί πιο συχνά, πώς θα αντιδρούσαν οι υπάλληλοι σε κάθε περίπτωση. Ο διευθυντής μπορεί επίσης να λάβει ανάδραση από τους τελευταίους για το στυλ διοίκησης που ακολουθεί είτε ευθέως ρωτώντας τους, είτε έμμεσα από συνεντεύξεις που θα γίνονταν από εξωτερικό σύμβουλο. Σε κάθε περίπτωση ο τρόπος που θα ζητήσει βοήθεια από το προσωπικό θα πρέπει να είναι υποδηλωτικός του είδους της ανάδρασης που ζητά και να ενθαρρύνει τους ανθρώπους να ανταποκριθούν.

Παρόλο που δεν υπάρχει σωστή και λάθος μέθοδος, όταν σκοπός είναι η μείωση του φόβου, προτείνεται η υιοθέτηση της συνεργατικής μεθόδου. Ακόμα και σε αυτή τη μέθοδο κρύβεται βέβαια ο κίνδυνος ότι τα ζητήματα θέσεων ιεραρχίας δεν θα λείψουν από τη λήψη απόφασης. Η ομάδα διατηρεί ατζέντα των θεμάτων που θα πρέπει να συζητηθούν, οι άνθρωποι εκφράζουν ελεύθερα τις ιδέες τους («καταιγισμός ιδεών») και ο ηγέτης ενθαρρύνει τα μέλη και κατευθύνει τη συζήτηση στα θέματα της ατζέντας. Περαιτέρω ζητήματα που προκύπτουν καταγράφονται ώστε να συζητηθούν σε άλλη συνάντηση που θα οργανωθεί. Όταν ο ηγέτης νιώθει την ανάγκη να πει κάτι χρησιμοποιώντας τη θέση ιεραρχίας του το δηλώνει. Για να αισθάνονται ακόμα πιο άνετα να μιλήσουν οι υπάλληλοι, συνίσταται ο συντονιστής να είναι διαφορετικό πρόσωπο από τον ηγέτη. Όταν δεν είναι εύκολο να επιτευχθεί συμφωνία, ως εναλλακτική λύση θα μπορούσαν να ψηφίσουν. Στις μεθόδους 1-3 συστήνεται να ανακοινώνονται οι αποφάσεις και ο χρόνος στον οποίο θα εφαρμοστούν, καθώς επίσης και οι λόγοι που οδήγησαν σε αυτές τις αποφάσεις. Η μέθοδος 5 είναι δυσκολότερο να λειτουργήσει απ' ό,τι η μέθοδος 4.

8. *«Να αποφεύγεις τη σκέψη του χειρότερου».*

Μερικές φορές, ιδίως όταν οι άνθρωποι φοβούνται να αντιμετωπίσουν την αλλαγή, είναι πιθανό να τους καταβάλλει η σκέψη του χειρότερου. Όσο μεγαλύτερη είναι η αλλαγή τόσο περισσότερες περιοχές μπορεί να επηρεάσει, όπως καθήκοντα, μεθόδους εργασίας, σχέσεις αναφοράς, πολιτικές, δομή, παραγωγικότητα, ικανοποίηση από την εργασία, κλπ. Η σκέψη του χειρότερου εμποδίζει τους ανθρώπους να σκεφτούν λογικά, να προβλέψουν γεγονότα, να δουν ποιες είναι οι πραγματικές επιλογές και να κάνουν σχέδια για το μέλλον. Αντίθετα οι άνθρωποι νιώθουν πανικό και η παραγωγικότητά τους μειώνεται. Για να αντιμετωπιστεί η σκέψη του χειρότερου και να βοηθηθούν οι υπάλληλοι, οι διευθυντές θα πρέπει να ακούν προσεκτικά, να ρωτούν τους ανθρώπους ποιο είναι το χειρότερο που πιστεύουν ότι θα μπορούσε να συμβεί, ποιο είναι το πιο πιθανό να συμβεί, και πώς θα μπορούσε ο υπάλληλος με τη βοήθεια του οργανισμού να επιτύχει το καλύτερο δυνατό. Παρόλαυτα αν η συζήτηση διαρκέσει περισσότερο από μια ώρα χωρίς ουσιαστική πρόοδο ο υπάλληλος θα πρέπει να βοηθηθεί από κάποιο ειδικό πρόγραμμα βοήθειας προσωπικού. Θα πρέπει επίσης να καταρτιστούν σχέδια δράσης για κάθε πιθανή περίπτωση.

Συμπέρασμα: Πώς αναπτύσσεται η ποιότητα σε ένα οργανισμό.

Για να μειωθεί ο φόβος σε ένα οργανισμό απαιτείται ισχυρή ηγεσία. Ο ηγέτης (π.χ. διευθυντής τμήματος) είναι αυτός που μπορεί να υποστηρίξει το προσωπικό να χρησιμοποιήσει το σύνολο του δυναμικού του και να κάνει το καλύτερο για τον εαυτό του και για τον οργανισμό. Για να επιτευχθεί αυτός ο στόχος ο ηγέτης θα πρέπει να είναι έτοιμος να προχωρήσει τόσο σε οργανωσιακές, όσο και σε ατομικές αλλαγές. Η χρήση των στρατηγικών που αναφέρθηκαν μπορεί να συνεισφέρει στη δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης στον οργανισμό όπου όλοι θα μοιράζονται το ίδιο όραμα, θα υπάρχει επαρκής και σαφής επικοινωνία, και συμφωνία τη λήψη αποφάσεων. Οι

αλλαγές που είναι αναγκαίες θα μπορούσαν να περιγραφούν σε γενικούς όρους ως ένα συνεργατικό προσωπικό στυλ ηγεσίας, με βάση το οποίο ο ηγέτης θα ζητά και θα αποδέχεται την κριτική όχι μόνο για θέματα του οργανισμού αλλά και για ζητήματα προσωπικής συμπεριφοράς. Με αυτόν τον τρόπο οι υπάλληλοι ως άτομα θα έχουν μεγαλύτερο αυτοσεβασμό, γιατί θα νιώθουν ότι είναι απαραίτητοι στον οργανισμό, θα συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, και οι ιδέες τους λαμβάνονται υπόψη. Έχουν μεγαλύτερο ενθουσιασμό να συνεισφέρουν σε ένα τέτοιο περιβάλλον εργασίας και μπορούν να είναι πιο δημιουργικοί και να προσφέρουν ποιοτικό έργο. Παρόλαυτα για είναι αφοσιωμένο το προσωπικό και να υπάρχει απόδοση στην εργασία, θα πρέπει να αναπτυχθούν ομάδες. Αυτό μπορεί να γίνει με την αποσαφήνιση των ατομικών ρόλων και ευθυνών μέσα στην ομάδα και την πρόσληψη εξωτερικού συντονιστή ή συμβούλου για τον έλεγχο των συζητήσεων, με τις ίδιες μεθόδους που έχουν ήδη αναλυθεί για τις σχέσεις προϊσταμένων – υφισταμένων, ώστε όλα τα θέματα να εκφράζονται ελεύθερα, να μη γίνονται αρνητικές υποθέσεις και να αναπτυχθεί η εμπιστοσύνη ανάμεσα στα μέλη της ομάδας.

Ακόμα και αν οι διευθυντές δεν κάνουν το πρώτο βήμα για να μειώσουν το φόβο, τα άτομα μόνα τους μπορούν να ελέγξουν το δικό τους κύκλο έλλειψης εμπιστοσύνης, να συζητήσουν με συναδέλφους τους και να λάβουν ανάδραση, να υιοθετήσουν τις στρατηγικές που αναφέρθηκαν με το αφεντικό τους, να συζητήσουν για αυτά που κάνουν μόνοι τους για να μειώσουν το φόβο, και για το όραμά τους για ένα ποιοτικό οργανισμό. Αν παρόλη την προσπάθεια δεν υπάρξει ανταπόκριση, θα πρέπει να βρουν το δικό τους τρόπο να διατηρήσουν τον αυτοσεβασμό τους και να νιώθουν άνετα χωρίς να αλλάξουν την κατάσταση ή τους άλλους.

Για να αναπτυχθεί ένας οργανισμός ποιότητας και να επιτευχθεί η τελειότητα απαιτούνται χρόνος και προσπάθεια. Όταν οι άνθρωποι μέσα στον οργανισμό συνειδητοποιήσουν και αναγνωρίσουν ότι υπάρχει φόβος, το πρώτο βήμα βελτίωσης έχει ήδη γίνει. Ένα διαφορετικό στυλ διοίκησης και καθοδήγησης μπορούν να μετατρέψουν το όραμα της συνεργασίας και της εμπιστοσύνης στις σχέσεις, και την ποιότητα στην εργασία σε πραγματικότητα.

5.2.2. ΑΝΑΛΥΣΗ

Το κύριο θέμα του βιβλίου, η εξάλειψη του φόβου από τον εργασιακό χώρο, αποτελεί ένα από τα σημεία της διδασκαλίας του W. Edward Deming, στα οποία ο φόβος περιγράφεται ως ένα σοβαρό εμπόδιο για την επίτευξη ποιότητας. Παρόλο που γενικά υπάρχει διστακτικότητα για τη συζήτηση οργανωσιακών θεμάτων, και η ύπαρξη του φόβου δεν γίνεται εύκολα παραδεκτή, είναι σε πολλές περιπτώσεις πραγματικότητα και μπορεί να έχει σοβαρές επιπτώσεις στους ανθρώπους (“people”) και τους συνεργάτες (“partners”), τα δύο πρώτα P του μοντέλου Dahlgaard, στις βασικές αξίες και τις συναισθηματικές ικανότητες. Σκοπός της ανάλυσης είναι να διερευνηθεί κατά πόσο σχετίζονται το βιβλίο και το μοντέλο, και να εντοπιστεί η εφαρμοσιμότητα κάποιων από τα εργαλεία του μοντέλου στην εξάλειψη του φόβου, και την ανάπτυξη ποιότητας στους ανθρώπους και τους συνεργάτες με την καθοδήγηση των συγγραφέων (εφαρμογή στρατηγικών).

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, για την ανάπτυξη ποιότητας στους ανθρώπους και τους συνεργάτες θα πρέπει να αναπτυχθούν βασικές αξίες και συναισθηματικές ικανότητες στα άτομα, τις ομάδες και το σύνολο του οργανισμού. Γι’ αυτό το σκοπό απαιτείται ισχυρή ηγεσία. Το μοντέλο τελειότητας προτείνει εργαλεία προς αυτή την κατεύθυνση.

Επίδραση φόβου στις βασικές αξίες και τις συναισθηματικές ικανότητες.

Η συμπεριφορά των διευθυντών θεωρείται η πιο κοινή πηγή φόβου. Στην προσπάθειά τους να επιβλέψουν, υιοθετούν πολλές φορές απότομες και διαφορούμενες συμπεριφορές.

Η απότομη συμπεριφορά χαρακτηρίζεται από επιθετικότητα, υψηλή ένταση της φωνής, παράβλεψη ή απειλή των ανθρώπων. Οι συνέπειες είναι έλλειψη

εμπιστοσύνης, και αντίθεση ή σαμποτάζ των διοικητικών αποφάσεων. Αυτό σημαίνει ότι κινδυνεύουν οι βασικές αξίες.

Οι διευθυντές συμπεριφέρονται με διαφορετικό τρόπο όταν ο σκοπός και οι πράξεις τους δίνουν διαφορετικά μηνύματα, που οδηγούν σε γενική σύγχυση και έλλειψη προβλεψιμότητας. Μερικά παραδείγματα διαφορετικής συμπεριφοράς και οι συνέπειές τους είναι τα ακόλουθα. Όταν οι υπάλληλοι αποκλείονται συνέχεια από τη λήψη αποφάσεων, ή δεν έχουν επαρκή επικοινωνία με τη διοίκηση, τότε δεν μπορούν να αναπτύξουν τις κοινωνικές τους ικανότητες ή να είναι εμφατικοί. Επιπλέον όταν δεν υπάρχει ανταπόκριση στις προτάσεις τους, μειώνονται τα κίνητρά τους (“self-motivation”) για νέες προτάσεις, ή για να θέσουν προσωπικούς στόχους από το γεγονός ότι δεν νιώθουν ότι η προσπάθειά τους αναγνωρίζεται ή λαμβάνεται υπόψη. Ακόμα και όταν λαμβάνεται δράση για την προστασία τους, η μη ευγενική συμπεριφορά των διευθυντών έχει ως αποτέλεσμα την απώλεια της αφοσίωσης των υπαλλήλων (βασική αξία: “core value”). Το ίδιο αποτέλεσμα προκύπτει όταν υπάρχει μη ηθική καθοδήγηση του προσωπικού, ιδίως όταν δεν δίνεται εξήγηση.

Εκτός από τη συμπεριφορά των διευθυντών, η ίδια η διαφορά στην ιεραρχία και άρα στην εξουσία συντελεί επίσης στην έλλειψη εμπιστοσύνης ανάμεσα σε προϊστάμενους και υφιστάμενους (βασική αξία: “core value”).

Τα μη συζητήσιμα θέματα επηρεάζουν αρνητικά τα συναισθήματα των υπαλλήλων όχι μόνο σχετικά με τον οργανισμό (απώλεια αφοσίωσης, εμπιστοσύνης, υπερηφάνειας), αλλά και σχετικά με τους εαυτούς τους. Χάνουν τον αυτοσεβασμό τους, για παράδειγμα όταν έχουν άγχος για την επίτευξη του έργου τους ή όταν είναι υποχρεωμένοι να ενεργήσουν αντίθετα με τα πιστεύω τους. Γενικά τα μη συζητήσιμα θέματα προκαλούν αρνητικά συναισθήματα όπως θυμό και αγανάκτηση. Με άλλα λόγια, οι άνθρωποι χάνουν την αυτοσυγκράτησή τους. Η ελλιπής επικοινωνία με τη διοίκηση και ο αποκλεισμός του προσωπικού από τη λήψη αποφάσεων οδηγούν στην μείωση κινήτρων των υπαλλήλων να θέτουν στόχους, να είναι δημιουργικοί, και να αναπτύσσουν τις κοινωνικές τους ικανότητες.

Οι αλλαγές δημιουργούν επίσης φόβο. Ανάλογα με την έκταση της αλλαγής, μπορεί να επηρεάσει τα καθήκοντα, τις μεθόδους εργασίας, τις σχέσεις αναφοράς σε πρόσωπα σε υψηλότερη θέση στην ιεραρχία, στην ικανοποίηση από την εργασία, κλπ. Οι εργαζόμενοι είναι πιθανό να καταβληθούν από σκέψεις του χειρότερου που μπορεί να συμβεί, το οποίο τους εμποδίζει από το να σκεφτούν λογικά και να σχεδιάσουν το μέλλον. Χάνουν την αυτοσυγκράτησή τους.

Πώς τα προτεινόμενα εργαλεία μπορούν να χρησιμοποιηθούν στις στρατηγικές που αναφέρθηκαν για την εξάλειψη του φόβου και την ανάπτυξη βασικών αξιών και συναισθηματικών ικανοτήτων.

Οι συγγραφείς προτείνουν κάποιες στρατηγικές για να μειωθεί ο φόβος. Οι διευθυντές είναι εκείνοι που θα πρέπει να κάνουν το πρώτο βήμα για να εφαρμοστούν αυτές οι στρατηγικές:

Πρώτα απ' όλα, η παρουσία του φόβου θα πρέπει να αναγνωριστεί. Μπορούν να γίνουν γενικές συζητήσεις, στις οποίες οι διευθυντές θα εντοπίσουν θέματα που πιθανόν προκαλούν φόβο από τις ίδιες τις αντιδράσεις των ανθρώπων (1^ο εργαλείο ηγεσίας: να έχει βαθιά γνώση του συστήματος και των ανθρώπων, 6^ο εργαλείο οργανισμού: να εκτιμήσει την κατάσταση με βάση τα αποτελέσματα της αυτοαξιολόγησης).

Μετά από αυτό το βήμα, θα πρέπει να ακολουθήσουν ειδικότερες συζητήσεις, πρώτα ανάμεσα στα στελέχη της διοίκησης στα διάφορα επίπεδα και στη συνέχεια ανάμεσα στους διευθυντές και τους υπαλλήλους. Το «μοντέλο κλίμακας Gray» είναι βοηθητικό ώστε να προσδιοριστούν συγκεκριμένες περιοχές προς βελτίωση. Οι διευθυντές θα πρέπει επίσης να επιβεβαιώσουν ότι αυτά που ειπώθηκαν έγιναν επίσης κατανοητά με τον ίδιο τρόπο από όλους («έλεγχος διαδικασίας»). Τα άτομα μπορούν να δουν καθαρά (2^ο εργαλείο ατόμων) και οι ομάδες μπορούν να αναπτύξουν τις ικανότητές τους στη συζήτηση και τη λήψη αποφάσεων και να έχουν ένα κοινό σκοπό (1^ο, 4^ο εργαλείο ομάδας).

Μετά από τη λήψη της απαραίτητης ανάδρασης με τις μεθόδους που αναφέρθηκαν, οι διευθυντές θα πρέπει να είναι πρόθυμοι να αλλάξουν τη συμπεριφορά και τις πρακτικές τους στον οργανισμό, ώστε να εφαρμοστούν στην πράξη οι προτάσεις και να μειωθεί ο φόβος (2^ο εργαλείο ηγεσίας: να επικεντρώνεται στους ανθρώπους και να τους εμπνεεί, και όχι μόνο να τους επιτηρεί, 7^ο εργαλείο οργανισμού: να αναλάβει δράση με βάση τα αποτελέσματα της αυτοαξιολόγησης). Η ανταπόκριση των διευθυντών θα αναγνωριστεί από το προσωπικό καθώς θα υπάρχει συμφωνία λόγων και πράξεων.

Είναι σημαντικό η καλή δουλειά να αναγνωρίζεται και να επιβραβεύεται. Με αυτόν τον τρόπο αυξάνονται η αφοσίωση, ο αυτοσεβασμός και τα κίνητρα των υπαλλήλων (5^ο εργαλείο οργανισμού: να ενδυναμώνει και να παρακινεί το προσωπικό).

Οι αγγελιοφόροι θα πρέπει να επιβραβεύονται, ώστε όλοι να νιώθουν ελευθερία να μιλήσουν (3^ο εργαλείο ηγεσίας: να βασίζεται στην εμπιστοσύνη αντί για τον έλεγχο). Οι διευθυντές ενημερώνονται για τη ροή εργασιών, τα προβλήματα εντοπίζονται νωρίς, και οι λύσεις είναι ευκολότερο να βρεθούν, ενώ μπορούν να γίνουν και βελτιώσεις (4^ο εργαλείο ατόμων: να επικεντρώνεται στις θετικές πλευρές και να μετατρέπει την καταστροφή σε επιτυχία). Μέσω των συζητήσεων μειώνεται η σκέψη για το χειρότερο, και οι υπάλληλοι επικεντρώνουν την προσοχή τους σε αυτό που γίνεται αυτή τη στιγμή (6^ο εργαλείο ατόμων).

Η απότομη και αμφιλεγόμενη συμπεριφορά των διευθυντών θα πρέπει να μειωθεί. Οι διευθυντές θα πρέπει να σέβονται την οργανωσιακή δομή (δικαιοσύνη). Θα πρέπει να ακούν τους υπαλλήλους, να τους ρωτούν για συμπεριφορές ή πράξεις που τους δημιούργησαν φόβο ή συνετέλεσαν στη μείωση της παραγωγικότητάς τους, να προσπαθούν για την ελεύθερη έκφραση τυχόν αντίθετων απόψεων, να μοιράζονται πληροφορίες και να λαμβάνουν υπόψη και να εφαρμόζουν καλές προτάσεις, και να αποφεύγουν να θέτουν το προσωπικό σε ηθικά διλήμματα (1^ο, 2^ο, 3^ο, 5^ο εργαλείο ηγεσίας: να έχει βαθιά γνώση του συστήματος και των ανθρώπων, να επικεντρώνεται στους ανθρώπους και να τους εμπνεεί, και όχι μόνο να τους επιτηρεί, να βασίζεται στην εμπιστοσύνη αντί για τον έλεγχο, να ρωτάει τους ανθρώπους τι και γιατί αντί για πότε και πώς, 3^ο εργαλείο ατόμων: να

είναι προνοητικός- να λαμβάνει πρωτοβουλίες και ευθύνες). Οι υπάλληλοι μπορούν, με αυτές τις μεθόδους να αναπτύξουν τις κοινωνικές τους ικανότητες (5^ο εργαλείο ατόμων: να είναι εμφαντικός όταν επικοινωνεί). Θα πρέπει να δημιουργηθεί μία θετική, ανοιχτή ατμόσφαιρα , όπου οι διευθυντές θα καθιστούν σαφείς τις προθέσεις τους και τον τρόπο σκέψης τους, θα ανταλλάσσουν πληροφορίες και θα εξηγούν το λόγο όταν δεν μπορεί να γίνει αυτό, θα εμπιστεύονται τους υπαλλήλους και θα κάνουν θετικές αντί για αρνητικές υποθέσεις.

Το όραμα του οργανισμού το μοιράζονται όλοι μέσα σε αυτόν, και αναπτύσσονται βασικές αξίες όπως η εμπιστοσύνη, η ειλικρίνεια, η αφοσίωση κλπ (4^ο εργαλείο ηγεσίας: να αναπτύξει και να αποσαφηνίσει βασικές αξίες και κοινό όραμα αντί για τακτικές, χρονοδιαγράμματα και λεπτομερή βήματα). Επιπλέον εξελίσσονται οι κοινωνικές ικανότητες των εργαζομένων και είναι δυνατή η ανάπτυξη ομάδων με καταναμημένους ρόλους και κοινό όραμα (2^ο εργαλείο ομάδας).

Συμπέρασμα: Συνεισφορά προτεινόμενων εργαλείων και στρατηγικών για την επίτευξη τελειότητας.

Με τη χρήση των παραπάνω στρατηγικών και εργαλείων, μπορεί να επιτευχθεί τελειότητα στους ανθρώπους και τους συνεργάτες του οργανισμού. Οι συνεργάτες μπορεί να είναι οι εσωτερικοί και εξωτερικοί πελάτες του οργανισμού, οι προμηθευτές, ή άλλοι οργανισμοί που σχετίζονται με αυτόν. Οι εσωτερικοί πελάτες είναι άνθρωποι μέσα στον οργανισμό που παραλαμβάνουν το αποτέλεσμα της προηγούμενης λειτουργίας. Ο φόβος επιδρά στην εργασία και τα συναισθήματα των ανθρώπων, και τελικά στο αποτέλεσμα που λαμβάνουν οι πελάτες.

Όταν οι ηγέτες δημιουργούν ένα κλίμα εμπιστοσύνης και παρακινούν το προσωπικό να πάρει πρωτοβουλίες, ο φόβος μπορεί να μειωθεί, να βελτιωθεί η λειτουργία του οργανισμού και να υπάρξει μεγαλύτερη ικανοποίηση των

πελατών. Η παρακίνηση σύμφωνα με την Teresa Amabile (Amabile M. Teresa, 1998) είναι ένα από τα τρία στοιχεία της δημιουργικότητας. Τα άλλα δύο, η ειδικευση και η δημιουργική σκέψη, παρέχουν τις αναγκαίες ικανότητες στους ανθρώπους. Παρόλαυτα είναι «η παρακίνηση αυτή που καθορίζει αυτό που κάνουν πράγματι οι άνθρωποι». Η εμπιστοσύνη είναι επίσης κρίσιμη (Dave Nagy, 2002) ώστε οι άνθρωποι να ανταλλάσσουν ελεύθερα πληροφορίες και να συνεργάζονται αποτελεσματικά. Σε έναν οργανισμό που λειτουργεί όπως περιγράφηκε νωρίτερα, όπου δηλαδή υπάρχει κοινό όραμα, και γίνονται πραγματικότητα η επικοινωνία, η εμπιστοσύνη και η παρακίνηση, τα άτομα μπορούν να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους, να είναι δημιουργικοί και να συνεισφέρουν ενεργά στην επιτυχία του οργανισμού. Όπου υπάρχει εμπιστοσύνη και όχι φόβος, μπορούν επίσης να δημιουργηθούν ποιοτικές ομάδες. Αν οι ομάδες λειτουργούν αποτελεσματικά, μπορεί να υπάρξει ικανοποίηση των πελατών, και να επιτευχθούν οι οργανωσιακοί στόχοι. Η τελειότητα δεν είναι πια μακριά!

5.3.1. ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΤΟΥ ΒΙΒΛΙΟΥ “PROFIT BEYOND MEASURE”, THE FREE PRESS, 2000 ΤΩΝ Η. THOMAS JOHNSON ΚΑΙ ANDERS BRÖMS

«Διοίκηση με μέθοδο» (“*management by means*”) έναντι «διοίκησης με βάση τα αποτελέσματα» (“*management by results*”).

Στο βιβλίο περιγράφονται δύο διαφορετικά στυλ διοίκησης: η «διοίκηση με μέθοδο» και η «διοίκηση με βάση τα αποτελέσματα». Οι αρχές τους περιγράφονται με λεπτομέρεια μέσα από τα παραγωγικά συστήματα των εταιρειών Ford, Toyota και Scania.

Στη «διοίκηση με μέθοδο» οι διευθυντές επικεντρώνονται στα μικρά συγκεκριμένα στοιχεία (“*particulars*”), στον τρόπο με τον οποίο οργανώνεται η εργασία, ενώ στη διοίκηση με βάση τα αποτελέσματα οι διευθυντές επικεντρώνονται σε χρηματοοικονομικούς στόχους. Στην πρώτη περίπτωση η τάξη διατηρείται με φυσικό τρόπο. Στη δεύτερη περίπτωση η τάξη επιβάλλεται.

Η «διοίκηση με μέθοδο» περιγράφεται από τους συγγραφείς ως «μία φυσική μέθοδο διοίκησης». Αυτό υποστηρίζεται από το γεγονός ότι τα αποτελέσματα προκύπτουν με τη δημιουργία ενδεδειγμένων σχέσεων και όχι με την επιβολή σχεδίων και ελέγχων. Οι ποσοτικές μέθοδοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν μόνο για να περιγράψουν την κατάσταση ενός φυσικού συστήματος. Οι αρχές της φύσης («οργανισμός εαυτού, αλληλεξάρτηση, διαφοροποίηση») μοιάζουν να αντιστοιχούν με τις αρχές της διοίκησης με μέθοδο. Με τον όρο οργανισμός εαυτού (“self-organisation”) εννοείται η μοναδικότητα της οντότητας. Αυτό στη διοίκηση με μέθοδο επιτυγχάνεται με τη διαρκή ανάδραση ανάμεσα στους εργατές. Αλληλεπίδραση υπάρχει με τη διαρκή ροή των εργασιών και κατά συνέπεια με τις αλληλοσυνδεόμενες σχέσεις, και η διαφοροποίηση γίνεται με την παροχή ελευθερίας στους εργαζομένους να ακολουθήσουν διαφορετικά βήματα.

Ενώ η «διοίκηση με βάση τα αποτελέσματα» επικεντρώνεται σε ποσοτικά αποτελέσματα και ανάπτυξη χωρίς όριο, η «διοίκηση με μέθοδο» επικεντρώνεται στην ανάπτυξη σχέσεων. Η ποσοτική σκέψη δεν επιτρέπει τη θεώρηση άλλων διαστάσεων που θα μπορούσαν να υπάρχουν χωρίς να έχουν επιβληθεί. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να εξηγήσει ένα μηχανικό σύστημα, δηλαδή ένα σύστημα στο οποίο λαμβάνουν χώρα μόνο ποσοτικές αλληλεπιδράσεις. Όμως μπορεί να περιγράψει μόνο τα εξωτερικά χαρακτηριστικά ενός φυσικού συστήματος. Και αυτό γιατί ένα φυσικό σύστημα περιλαμβάνει περισσότερα από ένα ποσοτικό άθροισμα συνεισφορών στοιχείων. Περιέχει επίσης ποιοτικές αρχές πάνω στις οποίες δημιουργούνται σχέσεις. Οι εκροές ενός τέτοιου συστήματος παράγονται μέσω σχέσεων ανάμεσα στα μέρη (στοιχεία), και όχι από τα ίδια τα στοιχεία. Ένα άλλο θέμα σχετικά με τη διοίκηση με βάση τα αποτελέσματα είναι ότι τα ηθικά θέματα παραβλέπονται και δεν ασκείται κριτική στα μέσα εφόσον επιτυγχάνονται αποτελέσματα.

Τη δεκαετία 1940 οι διευθυντές ξεκίνησαν να σχεδιάζουν και να ελέγχουν τις δραστηριότητες εργασιών χρησιμοποιώντας λογιστικά δεδομένα και τη δεκαετία 1950 εισήχθη ο όρος «χρηματοοικονομική διοίκηση» (“management accounting”). Η λογιστική σημαίνει η τήρηση βιβλίων και η αναφορά οικονομικών δεδομένων. Η εξάπλωση της χρήσης της «χρηματοοικονομικής

διοίκησης» οδήγησε σε περιορισμό της σκέψης που δεν επέτρεπε την κατανόηση του πώς είναι οργανωμένη η επιχείρηση. Οι διευθυντές επικεντρώνονταν σε οικονομικά αποτελέσματα και λάμβαναν αποφάσεις βασισμένοι σε αυτά, παραβλέποντας τα προϊόντα, τις τεχνολογίες και τους πελάτες της εταιρείας.

Η θυσία των συγκεκριμένων στοιχείων (“particulars”) στη διοίκηση με βάση τα αποτελέσματα οδήγησε σε ένα «φαύλο κύκλο». Οι συνέπειες δεν αναγνωρίζονται εύκολα. Οι αποφάσεις λαμβάνονται για να επιτευχθούν αποτελέσματα έχουν ως αποτέλεσμα βραχυπρόθεσμη επιτυχία αλλά δημιουργούν μακροπρόθεσμο κόστος, το οποίο μειώνει τις βραχυπρόθεσμες βελτιώσεις. Το καθαρό μακροπρόθεσμο αποτέλεσμα είναι αυξημένη διαφοροποίηση ή έλλειψη σταθερότητας. Τέτοιες αποφάσεις είναι για παράδειγμα έξοδα για έρευνα και ανάπτυξη, αποθήκες, μείωση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων του προσωπικού, κλπ. Οι προσπάθειες να ελεγχθεί η διαφοροποίηση με την αύξηση της παραγωγής συντελούν σε ακόμα μεγαλύτερη διαφοροποίηση. «Από τα εκατομμύρια των εταιρειών που υπήρχαν από το 1900, μόνο πολύ λίγες πέτυχαν να έχουν ανάπτυξη χωρίς διακοπή για δύο δεκαετίες, ενώ οι περισσότερες απότυχαν σε λιγότερο από 5 χρόνια». Σε αντίθεση οι φυσικές λειτουργίες δημιουργούν ελεγχόμενη διαφοροποίηση και κυκλικές αλλαγές. Η Toyota έχει λειτουργικά κέρδη από το 1960. Άλλες εταιρείες που λειτουργούν με αρχές φυσικών συστημάτων είναι: οι Southwest Airlines (ΗΠΑ), η Hewlett Paskard (παγκόσμια πρωτοπόρος στα ηλεκτρονικά και την τεχνολογία επιχειρήσεων), η Mayekawa (γιαπωνέζικη μικρομεσαία κατασκευάστρια εταιρεία βιομηχανικού εξοπλισμού ψύξης).

Συνοψίζοντας, κάποια από τα χαρακτηριστικά στοιχεία που διαφοροποιούν τη «διοίκηση με βάση τα αποτελέσματα» από τη «διοίκηση με μέθοδο» είναι τα ακόλουθα. Τα μέσα (“means”) δεν οδηγούν μόνο σε αποτελέσματα αλλά είναι εξίσου σημαντικά με τα αποτελέσματα. Κάθε μέρος συνεισφέρει και την ίδια στιγμή αντανακλά το σύνολο. Σε όρους εργασίας αυτό σημαίνει ότι ο σκοπός κάθε εργαζόμενου είναι να ικανοποιήσει τον πελάτη όπως και το σύνολο του οργανισμού. Δεν υπάρχει ανάγκη για την τήρηση και ανταλλαγή τόσων πληροφοριών για οικονομικά αποτελέσματα («εργοστάσια πληροφοριών»). Τα οικονομικά στοιχεία χρησιμοποιούνται σε συνδυασμό με τις φυσικές αρχές και όχι ως ένδειξη επίτευξης ή όχι των στόχων. Το κέρδος είναι αναγκαίο για την

επιβίωση της επιχείρησης αλλά δεν είναι ο μοναδικός σκοπός ύπαρξής της. Τελικά, η μέτρηση των οικονομικών αποτελεσμάτων μπορεί να περιγράψει τα εξωτερικά χαρακτηριστικά της εταιρείας αλλά όχι τις σχέσεις που επιβεβαιώνουν τα ικανοποιητικά αποτελέσματα. Επομένως μπορεί να υποστηριχθεί ότι στη διοίκηση με μέθοδο επιτυγχάνεται «κέρδος χωρίς μέτρηση».

Αυτό που χρειάζεται για να στραφούν οι επιχειρήσεις από τη «διοίκηση με βάση τα αποτελέσματα», που εφαρμόζουν οι περισσότερες, στη «διοίκηση με μέθοδο» είναι διαφορετική σκέψη.

Περιγραφή του συστήματος παραγωγής της Ford.

Μέχρι το 1920 οι εργάτες στη Ford έκαναν επαναλαμβανόμενες εργασίες όσο πιο γρήγορα μπορούν, ώστε να υπάρχει διαρκής ροή στην παραγωγή. Με αυτόν τον τρόπο δεν υπήρχε ανάγκη για περαιτέρω έλεγχο, σε κάθε σημείο καταναλώνονταν μόνο οι πόροι που απαιτούνταν για να προχωρήσει η παραγωγή στο επόμενο στάδιο, οι εισροές και οι εκροές ήταν ομογενείς («μαζική παραγωγή»). Οι πληροφορίες που αφορούσαν την εργασία δεν ήταν γνωστές από τους διευθυντές και το εργατικό δυναμικό, αλλά πήγαζαν από το πρόγραμμα των εγκαταστάσεων. Αυτή η μέθοδος οργάνωσης της εργασίας οδήγησε σε οικονομίες κλίμακας και αυτό σημαίνει ότι «το κόστος ανά μονάδα μειωνόταν καθώς η ταχύτητα και η ένταση των εκροών αυξανόταν».

Μετά το Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο υπήρχε ζήτηση των πελατών για ποικιλία προϊόντων σε χαμηλές τιμές. Μέχρι το 1950 στη Ford κατασκευάζονταν δύο ή περισσότερες ποικιλίες στο ίδιο εργοστάσιο. Προέκυψαν λοιπόν προβλήματα από το χρόνο αλλαγής από τη μία στην άλλη ποικιλία. Για να μειωθεί ο χρόνος που σπαταλούνταν εισήχθη η παραγωγή τεμαχίων ποικιλίας (“batch-producing varieties”). Τα συστατικά στοιχεία από κάθε λειτουργία αποστέλλονταν στις αποθήκες, από τις οποίες μεταφέρονταν στα τελικά τμήματα συγκέντρωσης ή σε εγκαταστάσεις. Η παραγωγή ελέγχονταν και προγραμματιζόταν από ανθρώπους, οι οποίοι είχαν προσληφθεί ακριβώς για αυτό το λόγο. Ο σκοπός ήταν να

επισπευτεί η παραγωγή, να αυξηθούν οι εκροές και να μειωθεί το ανά μονάδα κόστος.

«Toyota: παραγωγή σύμφωνα με την παραγγελία»

Οι διευθυντές στην Toyota αφού παρακολούθησαν το σύστημα παραγωγής της Ford, αποφάσισαν να εφαρμόσουν όσα είδαν με διαφορετικό τρόπο. Η παραγωγή στην Toyota σχεδιάστηκε με ένα τρόπο ώστε οι εργάτες να εργάζονται σε μία παραγγελία τη φορά και να τους δίνεται η ευκαιρία να σχεδιάζουν και να έχουν τον έλεγχο των βημάτων τους. Με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται η ποικιλία. Παρακινούνταν να υπηρετούν όχι μόνο τους εξωτερικούς αλλά και τους εσωτερικούς πελάτες. Με τον όρο εσωτερικοί πελάτες εννοούνται όλοι οι παραλήπτες της εκροής του προηγούμενου βήματος κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας. Επιδίωξη ήταν να αποφεύγονται τα άχρηστα (“waste”) και η σπατάλη και όχι να περιορίζονται. Όλες οι απαιτούμενες πληροφορίες για τις εργασίες βρίσκονταν στην ίδια την εργασία.

Αν συγκριθούν τα δύο παραγωγικά συστήματα, θα παρατηρηθεί ότι το κόστος που προκύπτει στη Ford στην Toyota αποφεύγεται. Για παράδειγμα το κόστος για αποθήκευση και για ελεγκτές/ επιθεωρητές. Επιπρόσθετα οι εργάτες στη Ford δεν λαμβάνουν ανάδραση από τους συναδέλφους τους της επόμενης λειτουργίας όπως στην Toyota. Αυτό σημαίνει ότι τα λάθη και τα ελαττώματα δεν μπορούν να αποφευχθούν και πρέπει να διορθωθούν αργότερα. Άρα η μεγαλύτερη διαφορά ανάμεσα στα δύο συστήματα στις δύο εταιρείες είναι ότι στη Ford η αποδοτικότητα της παραγωγής εξαρτάται από το μέγεθος και την ταχύτητα των μηχανών, ενώ στην Toyota από την ικανότητα, την υπευθυνότητα και το κατά πόσο είναι ενήμεροι οι άνθρωποι. Το παραγωγικό σύστημα της Ford μπορεί να οριστεί ως σύμφωνο με τις αρχές της «διοίκησης με βάση τα αποτελέσματα». Σε αντίθεση στην Toyota αναγνωρίζονται οι αρχές της «διοίκησης με μέθοδο».

Τα τελευταία είκοσι χρόνια η Toyota έχει επιτύχει να είναι η πρώτη στην επίτευξη υψηλής ποιότητας και χαμηλού κόστους στην αυτοκινητοβιομηχανία. Οι

πρακτικές της επιχείρησης είναι υπεύθυνες για τα ικανοποιητικά αυτά αποτελέσματα, και αυτές βασίζονται σε μία ισορροπημένη, διαρκή ροή εργασιών χωρίς τη χρήση περίπλοκων συστημάτων πληροφοριών ή την περιορισμένη επικέντρωση σε οικονομικά αποτελέσματα (πρακτικές «διοίκησης με βλάβη τα αποτελέσματα»). Η γρήγορη αλλαγή επιτρέπεται επίσης στη διαρκή ροή.

Για την καλύτερη κατανόηση των πρακτικών της Toyota θεωρείται σκόπιμο να περιγραφεί το σύστημα παραγωγής σε ένα από τα τμήματα της επιχείρησης (Toyota Motor Manufacturing – Kentucky).

Η πρώτη εντύπωση στο TMMK είναι μία αίσθηση ησυχίας, καθαριότητας και τάξης. Έχει εφαρμοστεί το «σύστημα ευαισθητοποίησης andor» (“andor sensor system”). Σύμφωνα με αυτό το σύστημα τα φώτα και οι μουσικοί ήχοι είναι σημάδια που χρησιμοποιούν τα μέλη της ομάδας για να καθορίσουν την ώρα, τον τόπο και τις συνθήκες κάποιου προβλήματος που παρουσιάστηκε στο εποπτεύον προσωπικό. Ενώ το πρόβλημα λύνεται από κάποιο μέλος της ομάδας ή τους εποπτεύοντες η ροή των εργασιών συνεχίζεται. Όταν δεν μπορεί να βρεθεί λύση μέσα σε λιγότερο από ένα λεπτό η εργασία σταματά στον επηρεαζόμενο σταθμό αλλά όχι σε όλο το συγκρότημα. Έτσι η επιδιόρθωση περιορίζεται στο ελάχιστο. Η ποικιλία αντιμετωπίζεται σαν ευκαιρία για παραπάνω αποτελεσματικότητα. Η μεταποίηση υλικών, η χρήση μηχανών (“machining”) και η συναρμολόγηση λαμβάνουν χώρα στο ίδιο εργοστάσιο ώστε οι πληροφορίες να μεταφέρονται φυσικά. Δεν είναι αναγκαίο ειδικό «εργοστάσιο πληροφοριών» (δηλαδή κάποιο σύστημα υπολογιστή που να συνδέει την εργασία σε διαφορετικά καταστήματα και χώρους αποθήκευσης). Η μόνη πληροφορία που βρίσκεται έξω από την παραγωγική διαδικασία είναι ο εξωτερικός πελάτης. Βασικό χαρακτηριστικό στο TMMK είναι ότι η πληροφορία παραγγελίας του πελάτη χρησιμοποιείται για τον μετασχηματισμό του υλικού μέσα στο εργοστάσιο. Με άλλα λόγια η παραγωγή ξεκινά αφού έχει παραληφθεί παραγγελία από εξωτερικό πελάτη, και σε όλο το εργοστάσιο οι πληροφορίες που έρχονται από τους εσωτερικούς κι εξωτερικούς πελάτες είναι αυτές που κατευθύνει τη ροή και επεξεργασία των υλικών από εργάτη σε εργάτη. Κατ’ αυτόν τον τρόπο ο χρόνος ανάμεσα στην παραγγελία από τον πελάτη και την παράδοση (lead time) επιμηκύνεται αλλά η ποικιλία στο προϊόν μπορεί να διαχειριστεί καλύτερα. Οι εργάτες σε κάθε σταθμό μπορούν να

εκτελούν διαφορετικό έργο, κάτι που έρχεται σε αντίθεση με πρακτικές άλλων επιχειρήσεων, στις οποίες επιζητείται να μειώνεται η διαφοροποίηση που χειρίζεται κάθε εργάτης.

Στην Toyota στόχος είναι να αποφεύγεται η πολυπλοκότητα, και η αποτελεσματικότητα επιδιώκεται με την επικέντρωση στα συγκεκριμένα στοιχεία (“particulars”) κάθε λεπτό και στον τρόπο με τον οποίο οι εργάτες αντιμετωπίζουν την κάθε παραγγελία. Η αποδοτικότητα που προέρχεται από την αύξηση της εκροής σε ακόμα μικρότερο χρονικό διάστημα, ώστε να μειώνεται το κόστος σημαίνει πιθανότατα ότι θυσιάζεται η ποιότητα.

Με περισσότερες λεπτομέρειες, οι πρακτικές που χρησιμοποιούνται στο παραγωγικό σύστημα της Toyota είναι οι ακόλουθες. Ο ρυθμός με τον οποίο κινείται η ροή των εργασιών ανάμεσα σε κάθε μέρος του συστήματος ονομάζεται “tact time”. Ένας καλά εκπαιδευμένος εργαζόμενος μπορεί να συμπληρώσει τα αναγκαία βήματα εργασίας μέσα σε αυτό το χρόνο. Ο χρόνος αυτός δεν αλλάζει παρά μόνο για χάρη αλλαγών προσαρμογής στη ζήτηση της αγοράς.

Για να διασφαλιστεί η συνεχής ροή η εργασία τυποποιείται σε κάθε σταθμό εργασίας στο συγκρότημα. Τα μέλη της ομάδας (εργάτες) και οι επιβλέποντες μηχανικοί συνεργάζονται για να σχεδιάσουν τα πρότυπα (“standards”) της εργασίας (βήματα και χρόνοι). Δίνεται έμφαση στη σειρά ακολουθίας, την ασφάλεια, την ποιότητα με βάση τις απαιτήσεις του πελάτη, την παραγωγικότητα και το κόστος. Τα πρότυπα βοηθούν τους εργάτες να αναγνωρίσουν κάθε τι μη κανονικό και να διορθώνουν τα λάθη.

Για να ελαττωθεί η μονοτονία και να διασφαλιστεί ότι όλοι έχουν καταλάβει και λειτουργούν σύμφωνα με τα πρότυπα, τα μέλη της ομάδας εργάζονται σε διαφορετικό σταθμό κάθε δύο ώρες. Εκπαιδεύονται επίσης για να μειώνουν το άγχος και να αποφεύγουν τα ατυχήματα.

Οι “jidoca” είναι μηχανές που σταματούν όταν προκύψει κάτι μη κανονικό στη διαδικασία είτε αυτόματα είτε από κάποιον εργάτη. Αυτή η πρακτική έχει το

πλεονέκτημα ότι διαφυλάσσεται η ποιότητα και ταυτόχρονα διατηρεί το ενδιαφέρον των εργαζομένων και αυξάνει την κατανόηση του συστήματος.

Μία άλλη πρακτική είναι η “just in time”, σύμφωνα με την οποία οι εργάτες προμηθεύονται με τον ακριβή αριθμό και τα είδη των αντικειμένων που χρειάζονται.

Δεν ξεκινούν να κάνουν οτιδήποτε πριν λάβουν μία κάρτα, την ονομαζόμενη kanban, από τον επόμενο σταθμό που να ζητάει συγκεκριμένα υλικά ή μέρη. Με αυτήν την πρακτική παράγεται μόνο ότι ζητάει ο πελάτης τη στιγμή που το ζητάει.

Μία τελευταία πρακτική είναι η “heijunka”. Η παραγωγή συγχρονίζεται έτσι ώστε οι ποικιλίες να προκύπτουν όσο το δυνατόν πιο ομαλά. Διαφορετικές ποικιλίες προϊόντων παράγονται από την ίδια γραμμή (για παράδειγμα αν ένα προϊόν έχει τις ποικιλίες Α και Β, τότε το πρόγραμμα παραγωγής θα είναι ΑΒΑΒ...και όχι ΑΑΑ...,ΒΒΒ...). Με αυτόν τον τρόπο δεν είναι αναγκαίο να διατηρούνται διαφορετικοί σταθμοί για κάθε ποικιλία προϊόντος, αλλά αντίθετα όλοι οι εργάτες έχουν είναι εξοικειωμένοι για την κατασκευή κάθε ποικιλίας, και σε περίπτωση ακύρωσης η παραγωγή δεν σταματάει αλλά συνεχίζει με την κατασκευή της άλλης ποικιλίας. Για την εναλλαγή ανάμεσα σε διαφορετικές ποικιλίες απαιτείται ταχύτητα. Η ταχύτητα είναι ικανοποιητική όταν υπάρχει εμπειρία.

Το παραγωγικό σύστημα της Toyota είναι όμοιο με ένα φυσικό σύστημα. Μία διαφορετική σκέψη έχει αναπτυχθεί μέσα σε αυτό το σύστημα. Υπάρχει διαρκής ροή παραγωγής σύμφωνα με τις παραγγελίες των πελατών, αλλά παρόλαυτα οι εργάτες μπορούν να σταματήσουν όταν εντοπίσουν λάθη για να τα διορθώσουν και να αποφευχθεί το κόστος της επιδιόρθωσης. Η “jidoka” και η τυποποιημένη εργασία βοηθούν τους εργάτες να αντιμετωπίσουν τα λάθηόταν προκύπτουν, ακριβώς όπως ένας ζωντανός οργανισμός αντιδρά στο περιβάλλον. Οι “kanbans” επίσης συνδέουν τους εργάτες και διευκολύνουν τη ροή των πληροφοριών από τον επόμενο σταθμό στον προηγούμενο, όπως λειτουργεί το νευρικό σύστημα σε ένα ζωντανό οργανισμό. Η διαρκής ροή δημιουργεί αλληλοσυσχέτιση ανάμεσα

στα μέρη που δημιουργούν ποικιλία και ποιότητα και αυτή η ροή κατευθύνεται από μόνη της όπως σε ένα φυσικό οργανισμό.

Το παραγωγικό σύστημα της Toyota προωθεί την αποφυγή και όχι τη μείωση των αχρήστων. Την ίδια στιγμή εφαρμόζεται “kaizen”. Αυτό σημαίνει ότι οι εργάτες έχουν την ευκαιρία να συμμετέχουν στο σχεδιασμό των βημάτων εργασίας για να βελτιώσουν τα πρότυπα εργασίας σε κάθε διαδικασία.

Τα αποτελέσματα στην Toyota είναι ενσωματωμένα στις ειδικές λειτουργίες της εταιρείας. Η ανταλλαγή πληροφοριών ανάμεσα στους σταθμούς εργασίας βοηθά καθένα στον οργανισμό να είναι ενήμερος των προβλημάτων που προκύπτουν και του τρόπου για την επίλυσή τους. Κάθε εργάτης είναι εξοικειωμένος με όλες τις εργασίες και είναι ικανός να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των πελατών και να συνεισφέρει στη δημιουργία ποικιλίας στη διαδικασία και στη διατήρηση της ποιότητας των αποτελεσμάτων. Οι εργασίες στην Toyota, σε αντίθεση με άλλες εταιρείες, είναι απομωνομένες από την επιρροή οικονομικών πληροφοριών. Στην εταιρεία επικρατεί η αντίληψη ότι οι μόνοι παράγοντες που μπορούν να συνεισφέρουν σε ικανοποιητικά αποτελέσματα (σχεδιασμένος αριθμός και είδος οχημάτων) είναι τα υλικά, το ανθρώπινο δυναμικό και η εφαρμογή των παραπάνω πρακτικών. Οι οικονομικές πληροφορίες δεν επηρεάζουν την εκροή. Η διοίκηση παρόλαυτα λαμβάνει μηνιαία αναφορά από το οικονομικό τμήμα σχετικά με τα άχρηστα- που προκύπτουν σπάνια-, τις προμήθειες και τις υπερωρίες, ώστε να μπορούν να προβλεφθούν οι μακροχρόνιες τάσεις και να μην ενημερωθούν για το κόστος. Στην παραγωγική διαδικασία δίνεται έμφαση στο ρυθμό των εργασιών. Η ασφάλεια και η ποιότητα είναι σημαντικότερα από την ταχύτητα και την ποσότητα της εκροής.

Scania: «Σχεδιασμός σύμφωνα με την παραγγελία».

Η Scania είναι σουηδική κατασκευάστρια εταιρεία φορτηγών, λεωφορείων και μηχανών diesel. Μετά το 1950 η εταιρεία αντιμετώπισε, όπως όλες οι εταιρείες

αυτήν την περίοδο, την πρόκληση παραγωγής ποικιλίας προϊόντων με χαμηλό κόστος. Η Scania είχε επίσης στόχο την εξαγωγή φορτηγών στο εξωτερικό.

Το πρωτότυπο σύστημα σχεδιασμού της, γνωστό ως τμηματοποίηση (“modularization”), είναι η βασική αιτία για την επίτευξη σταθερής κερδοφορίας για μακρύτερη περίοδο από κάθε άλλη κατασκευάστρια φορτηγών στον κόσμο. Το σύστημα βασίζεται στην κατασκευή λεωφορείων και φορτηγών με τη χρησιμοποίηση ενός περιορισμένου αριθμού συστατικών στοιχείων και ένα μέγιστο αριθμό κοινών μερών. Αυτό επιτυγχάνεται με την κατασκευή τυποποιημένων μερών (“modules”), τα οποία μπορούν να εναλλαχθούν (έχουν σχεδιαστεί κοινές επιφάνειες ανάμεσά τους) και να διατηρήσουν την ίδια σειρά στοιχείων. Αυτή η διαδικασία ακολουθείται από ολοένα και μικρότερα μέρη στο σύστημα. Διαφορετικές εκδοχές οποιαδήποτε μηχανής ή άλλης δομής κατασκευάζονται με σχετική ευκολία και χαμηλό κόστος. Ο σχεδιασμός των φορτηγών γίνεται κάθε φορά έτσι ώστε να ανταποκρίνεται στις συγκεκριμένες ανάγκες κάθε πελάτη. Αυτό σημαίνει ότι δεν ξεκινά πριν από την παραγγελία του πελάτη.

Το 1950, μετά από έρευνες σχετικά με τις περιβαλλοντικές συνθήκες παγκόσμια, σχεδιάστηκαν λεπτομερείς προδιαγραφές για τα μέρη, και καθορίστηκαν τα βέλτιστα μεγέθη και αριθμοί, ώστε τα φορτηγά να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πελατών σε όλο τον κόσμο. Στόχος της εταιρείας μέχρι τώρα, είναι να βρίσκεται μπροστά από τους πελάτες, για να μπορεί να ικανοποιήσει νέες ανάγκες.

Οι αρχές του παραγωγικού συστήματος στη Scania είναι όμοιες με αυτές ενός φυσικού συστήματος. Η εταιρεία διατηρεί αμοιβαία αλληλεπίδραση με τους πελάτες της. Κάθε πρόσωπο στον οργανισμό συνδέει την εργασία του με την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών. Η ανώτατη διοίκηση έχει οικειότητα με τις εργασίες και επιπλέον τα στελέχη οδηγούν προσωπικά τα προϊόντα της εταιρείας για να διαπιστώσουν «την οπτική γωνία του πελάτη». Οι άνθρωποι στη Scania θεωρούν ότι η σχέση τους με τους πελάτες τους προσφέρει αμοιβαία πλεονεκτήματα. Είναι μακροχρόνιος στόχος της εταιρείας να μένουν

ικανοποιημένοι οι πελάτες με οτιδήποτε αφορά τη χρήση του φορτηγού, και το οποίο μπορεί να κάνει την εργασία τους πιο ευχάριστη και κερδοφόρα.

Τα πλεονεκτήματα ενός τέτοιου συστήματος είναι, σύμφωνα με τους συγγραφείς, ότι η Scania χρησιμοποιεί λιγότερα μέρη από τους ανταγωνιστές της στην κατασκευαστική διαδικασία, και επιπλέον αποφεύγει παρά μειώνει τα άχρηστα. Η τμηματοποίηση οδηγεί και σε μείωση του κόστους. Ο αριθμός των διαφορετικών μερών που είναι απαραίτητα για να παραχθεί μια δεδομένη ποικιλία είναι μικρότερος, και η διαδικασία παραγωγής είναι απλούστερη. Απαιτείται λιγότερη αποθήκευση και διευκολύνονται οι υπηρεσίες μεά την πώληση. Η μαζική παραγωγή και η ποικιλία συνδυάζονται.

Το παραγωγικό σύστημα της Scania διαφέρει από αυτό των εταιρειών που μετρούν τα αποτελέσματά τους χρησιμοποιώντας τη μέθοδο “Activity Based Costing”. Σύμφωνα με αυτά τα συστήματα η μαζική παραγωγή όμοιων και όχι μοναδικών προϊόντων κατασκευάζονται έτσι, ώστε να μειώνεται το κόστος. Παρόλαυτα στη Scania θεωρείται σημαντικό η κατασκευή να ανταποκρίνεται στις ανάγκες κάθε πελάτη και, κατά συνέπεια, επιδιώκεται η ποικιλία. Η αποδοτικότητα στην κατασκευή μετριέται μέσω ενός δείκτη έντασης (“density index”). Οι τιμές αυτού του δείκτη κυμαίνονται από 0 έως 1, όπου τα 0 και 1 αντιπροσωπεύουν ομοιομορφία και ποικιλία μερών αντίστοιχα. Μία ένταση τιμής 1 είναι η πλέον προτιμητέα γιατί δείχνει ότι «η ανάγκη κάθε πελάτη κατασκευάζεται με το ίδιο σχέδιο».

Τα αποτελέσματα σχετικά με τις οικονομίες κλίμακας και το κόστος στη Scania είναι αντικείμενο αμφισβήτησης. Η μείωση του κόστους πηγάζει από μία συνεχή ροή εργασιών, όπως επίσης και από μειώσεις που αναφέρθηκαν παραπάνω στη λειτουργία διανομής και στις υπηρεσίες μετά την πώληση.

Αν συγκριθεί το σύστημα παραγωγής της Scania με αυτό της αγοράς της Βόρειας Αμερικής, παρατηρούνται εμφανείς διαφορές στην αντιμετώπιση των πελατών. Η αφοσίωση της εταιρείας (παραγωγή σύμφωνη με τις ανάγκες κάθε πελάτη, υπηρεσίες μετά την πώληση, εξαρτημένα προϊόντα) στους πελάτες συμβάλλει στην ανάπτυξη μακροχρόνιων συναλλαγών και όχι συμφωνίας για μία φορά. Από

την άλλη πλευρά στη βιομηχανία φορτηγών της Βορείου Αμερικής χρησιμοποιούνται μέρη από διαφορετικούς προμηθευτές. Αυτή η τακτική παρόλο που σημαίνει μείωση του κόστους, μπορεί να προκαλέσει προβλήματα στην επισκευή και συντήρηση. Σύμφωνα με εκτιμήσεις της ίδιας της επιχείρησης, «η ανάπτυξη των προϊόντων από τους ανταγωνιστές κοστίζει κατά μέσο όρο 1.3 δις Σουηδικές Κορώνες (SEK) το χρόνο, περίπου δηλαδή τα διπλάσια από τα 0.7 δις SEK που ξοδεύει για τον ίδιο λόγο η Scania».

Μετά από τις πωλήσεις μετοχών της στα χρηματιστήρια της Στοκχόλμης και της Νέας Υόρκης προς το τέλος του 1996, υπήρξαν πιέσεις προς την εταιρεία για αλλαγή του συστήματος παραγωγής της ώστε να συμφωνεί περισσότερο με τις αρχές της διοίκησης με βάση τα αποτελέσματα. Ο λόγος αυτής της αντίδρασης ήταν η μείωση των ετήσιων κερδών της εταιρείας σε περίπου το μισό από τα κέρδη του 1995. Ο παράγοντας όμως που δεν είχε ληφθεί υπόψη ήταν ότι η εταιρεία είχε εισάγει το 1996 ένα διαφορετικό μοντέλο φορτηγού. Η Scania υπολογίζεται να έχει επιτύχει εξαιρετικά οικονομικά αποτελέσματα για μεγαλύτερη χρονική περίοδο από κάθε άλλη εταιρεία στον ίδιο τομέα.

Τα παραγωγικά συστήματα της Scania και της Toyota ακολουθούν μερικές από τις αρχές της διοίκησης με μέθοδο.

Τα συστήματα διοίκησης τόσο της Scania όσο και της Toyota επικεντρώνονται σε πρακτικές που καιθοδηγούν στην κατανάλωση των λιγότερων πόρων που απαιτούνται για την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη κάθε φορά. Αυτά τα συστήματα κάνουν εφικτή την ύπαρξη ποικιλίας με χαμηλό κόστος χωρίς να θυσιαστεί η ποιότητα.

Η Toyota και η Scania λειτουργούν ακολουθώντας μεθόδους παρόμοιες με αυτές με τις οποίες γίνονται οι εργασίες στη φύση. Και οι δύο εταιρείες αντλούν πληροφορίες από την ίδια την εργασία. Κάθε εργάτης μπορεί να αναγνωρίσει τη μη κανονικότητα και να τη διορθώσει, ή, να προβλέψει αν τα αποτελέσματα θα είναι ικανοποιητικά. Αυτή η πληροφορία- και όχι οι οικονομικοί υπολογισμοί και

στόχοι- καθοδηγούν, ελέγχουν και εκτιμούν τις διαδικασίες. Τα οικονομικά στοιχεία, τα οποία προκύπτουν από οικονομικά συστήματα, είναι χρήσιμα για την περιγραφή της οικονομικής κατάστασης της εταιρείας και για να δώσουν πληροφορίες για τα έσοδα, την κερδοφορία και το κόστος. Αυτά δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν όμως για να ελεγχθούν οι εργασίες.

*Ανάλυση «κερδοφορίας γραμμής παραγωγής» (“order-line-profitability analysis”):
«Εκτίμηση με βάση την παραγγελία».*

Ο φυσικός τρόπος σκέψης είναι δύσκολο να γίνει αποδεκτός από τους διευθυντές στις μέρες μας. Η διοίκηση της εργασίας με τη δημιουργία σχέσεων ανάμεσα σε εργαζόμενους και πελάτες και με τη συνεχή ροή εργασιών μοιάζουν να είναι απλά συμπτωματικές. Παρόλαυτα η εκτίμηση με βάση την παραγγελία μπορεί να εφαρμοστεί με τη βοήθεια της ανάλυσης κερδοφορίας γραμμής παραγωγής.

Στην ανάλυση κερδοφορίας γραμμής παραγωγής, οι πληροφορίες για το κόστος προέρχονται από τη γραμμή παραγωγής. Η γραμμή παραγωγής, για τους σκοπούς της ανάλυσης, αναφέρεται σε ένα ολοκληρωμένο προϊόν. Αυτό σημαίνει ότι το κέρδος υπολογίζεται για κάθε προϊόν που παραγγέλλεται. Ειδικότερα για να υπολογιστεί η κερδοφορία, αφαιρούνται τα άμεσα και έμμεσα κόστη από τα έσοδα.

Για να βελτιωθεί η κερδοφορία θα πρέπει να βελτιωθούν η συμπεριφορά και οι πρακτικές της διοίκησης. Με την εφαρμογή της «ανάλυσης κερδοφορίας γραμμής παραγγελίας» συλλέγονται περισσότερες πληροφορίες από αυτές που συλλέγονται με τα οικονομικά συστήματα. Τέτοιες πληροφορίες μπορούν να περιλαμβάνουν τον προσδιορισμό πελάτη, τον προσδιορισμό προϊόντος ή υπηρεσίας, την ποσότητα που πωλήθηκε, τα έσοδα που εισπράχθηκαν, τα άμεσα και έμμεσα κόστη. Η ιδέα της «ανάλυσης κερδοφορίας γραμμής παραγωγής» ήταν του δημιουργού του “Activity Based Costing”, Sten Drakenberg, μαζί με τον Anders Bröms. Εκτός από τους παρονομαστές όγκου όπως είναι οι άμεσες ώρες εργασίας ή ώρες μηχανήσπου λαμβάνονταν υπόψη και στο “Activity Based

Costing”, επιπλέον υπολογίζονται παρονομαστές ανεξάρτητοι του όγου – παρονομαστές ευαισθησίας όπως η εγκαθίδρυση μηχανών και μερών- για να υπολογιστεί το έμμεσο κόστος. Αντίθετα με τη μέθοδο “Activity Based Costing”, το έμμεσο κόστος δεν υπολογίζεται χωριστά από τα προϊόντα, τους πελάτες ή άλλα «αντικείμενα ανεξάρτητα κόστους», αλλά μόνο στις γραμμές παραγγελίας.

Οι κατηγορίες των γραμμών παραγγελίας καθορίζονται ώστε να καθοριστεί το κόστος ανεξάρτητων αντικειμένων κόστους. Αυτή η μέθοδος μειώνει πιθανά υπολογιστικά λάθη. Η διαδικασία ξεκινά με τον προσδιορισμό του έμμεσου κόστους για ένα από τρεις βασικούς σκοπούς: την υποστήριξη του όγκου της επιχείρησης, τη διατήρηση υπαρχόντων δομών (συστημάτων) που είναι απαραίτητα για την καθοδήγηση της εργασίας στο σχεδιασμό, τις λειτουργίες, τη διοίκηση και τα “logistics”, και την επιπλέον εργασία που προκαλείται από νέα προϊόντα ή υπηρεσίες. Με αυτόν τον τρόπο, το κόστος είναι γνωστό για κάθε πελάτη χωριστά και το κόστος και η κερδοφορία υπολογίζονται μαζί στη γραμμή παραγγελίας.

Η επιχείρηση θεωρείται όπως ένα φυσικό σύστημα που αλληλεπιδρά με το περιβάλλον του. Σε αντιστοιχία το κόστος είναι αναγκαίο για να εκπληρώσει αυτούς τους σκοπούς και να επιτευχθούν μακροχρόνια κέρδη. Οι πληροφορίες στην ανάλυση γραμμής παραγγελίας βοηθούν να γίνει κατανοητό πώς οι αποφάσεις για τον οργανισμό επηρεάζουν τις συνθήκες στο μοναδικό μέρος που συναντώνται τα έσοδα και τα κόστη μαζί, τη γραμμή παραγγελίας. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης δείχνουν τη συνολική κερδοφορία για κάθε μέλος κατηγορίας (π.χ. πελάτη) αντίθετα με το «κατά συνθήκη» “Activity Based Costing”. Εξετάζονται οι σχέσεις ανάμεσα σε πελάτες και ατομικές παραγγελίες πελατών στη γραμμή παραγγελίας. Αντί για να απορρίπτονται οι πελάτες με μη κερδοφορές γραμμές παραγγελιών, είναι δυνατό με αυτά τα δεδομένα να αναγνωριστούν οι συνθήκες με τις οποίες οι πελάτες θα είχαν κερδοφορές παραγγελίες. Οι αλληλεπιδράσεις ανάμεσα σε κόστος και έσοδα παρουσιάζονται με μεγαλύτερη σαφήνεια. Η προσοχή της διοίκησης προσανατολίζεται να επικεντρωθεί στην πραγματική εργασία «που ενώνει τις ανάγκες των πελατών με τις ικανότητες της επιχείρησης».

Συμπεράσματα: η φιλοσοφία της «διοίκησης με μέθοδο», η διάκριση αρχών, τα μαθήματα από την εφαρμογή της στην Toyota και τη Scania.

Συνοψίζοντας, σύμφωνα με τη διοίκηση με μέθοδο, μια επιχείρηση θα πρέπει να «εκπληρώνει τις ανάγκες κάθε πελάτη και ταυτόχρονα να αναπτύσσει τις ικανότητες των ανθρώπων της με την προσεκτική παρακολούθηση κάθε συγκεκριμένου στοιχείου κάθε λεπτό (“minute particular”)-κάθε πράξης, κάθε απόφασης σχεδιασμού, και κάθε παραγγελίας». Η φιλοσοφία της είναι σύμφωνη με τις αρχές της φύσης. Για να λειτουργήσει «φυσικά» μία επιχείρηση αυτό δεν είναι εφικτό μόνο με την εφαρμογή μερικών απομονωμένων τεχνικών, όπως αυτές που περιγράφηκαν προηγουμένα. Είναι απαραίτητο ότι υιοθετούνται και η αρχές της διοίκησης με μέθοδο.

Υπάρχουν τρεις αρχές σε ένα φυσικό σύστημα που μπορούν να εφαρμοστούν και σε οργανισμούς: 1) «οργανισμός εαυτού» (“self-organisation”): η διατήρηση της μοναδικής οντότητας του οργανισμού. Στους οργανισμούς αυτό θα μπορούσε να εφαρμοστεί με την προώθηση της τυποποίησης. Με αυτό τον τρόπο η εργασία καταγράφεται, οι εργάτες καταλαβαίνουν καλά τις διαδικασίες, μπορούν να αναγνωρίσουν κάθε τι μη κανονικό και να το διορθώσουν. Μπορούν να εκτιμήσουν την εργασία τους και να εγκαθιδρύσουν χρόνους εκτέλεσής της (“tact times”). Παρόλαυτα αυτό μπορεί να γίνει μόνο αν οι εργάτες είναι ενήμεροι των αναγκών των πελατών και των διαδικασιών της εταιρείας και γνωρίζουν πώς να εκτελέσουν το σχεδιασμό, την παραγωγή, και τις διαδικασίες αποθήκευσης και διανομής. Είναι επίσης απαραίτητο ανεξάρτητα με τη θέση τους στον οργανισμό, να επισκέπτονται συχνά τους πελάτες και να λαμβάνουν ανάδραση σχετικά με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της εταιρείας. 2) «Αλληλεξαρτηση»: κάθε τι στο σύμπαν συνδέεται με ένα δίκτυο σχέσεων. Αυτό στον οργανισμό γίνεται με τη διαρκή ροή εργασιών που συνδέει την εργασία με την ικανοποίηση των πελατών μέσα από μια ελεύθερη ανταλλαγή πληροφοριών. 3) «Διαφοροποίηση»: είναι αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης μοναδικών οντοτήτων. Η διαρκής ροή εργασιών μπορεί να συνδέσει τους πελάτες με τους εργαζόμενους με ένα τρόπο ώστε η εργασία να μετατρέπεται η ίδια σε πληροφορία. Η διαφοροποίηση

επιτυγχάνεται με χαμηλό κόστος και η μακροχρόνια κερδοφορία γίνεται πραγματικότητα.

Για να εφαρμοστούν οι παραπάνω αρχές και πρακτικές απαιτείται ένας διαφορετικός τρόπος σκέψης. Οι οργανισμοί θα πρέπει να θεωρούνται ως χώροι, στους οποίους αναπτύσσονται σχέσεις και θα πρέπει να δίνεται έμφαση στην κατανόηση αυτών των σχέσεων αντί για να επικεντρώνεται η προσπάθεια σε ποσοτικές μετρήσεις. Οι διευθυντές θα πρέπει να παρατηρούν αυτοπροσώπως την εργασία και να βλέπουν τι λάθη προκύπτουν. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει όχι μόνο να δίνουν προσοχή στις εργασίες τους αλλά και να βρίσκουν τρόπους να βελτιώσουν τις μεθόδους και να ικανοποιούν τους εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες.

Μερικά από τα μαθήματα που προέκυψαν είναι τα εξής. Όταν υπάρχει διαρκής ροή εργασιών η ζήτηση κάθε καινούργιου πελάτη ικανοποιείται με τους ελάχιστους πόρους. «Τα έσοδα παρέχουν ενέργεια για να ικανοποιηθούν οι ανάγκες των πελατών και το κόστος χρησιμοποιεί αυτήν την ενέργεια για να ικανοποιηθούν οι ανάγκες των πελατών». Η κερδοφορία υπολογίζεται καλύτερα με τη χρησιμοποίηση της αν'αλυσης γραμμής παραγγελίας όπου «συναντώνται ο πελάτης και η εταιρεία». Ο δείκτης έντασης συγκρίνει διαφορετικά προϊόντα ως προς τα κοινά τους μέρη.

Για να εκτιμηθεί αν ένας οργανισμός εφαρμόζει τις αρχές της διοίκησης με μέθοδο (MBM) ή τις αρχές της διοίκησης με βάση τα αποτελέσματα (MBR), είναι εύκολο να αναγνωριστούν χαρακτηριστικές ενέργειες.

ΦΡΑΣΕΙΣ ΠΟΥ ΚΑΘΟΡΙΖΟΥΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΤΗΣ ΠΑΛΙΑΣ ΚΑΙ ΝΕΑΣ ΚΟΣΜΟΘΕΩΡΙΑΣ		
ΜΗΧΑΝΙΚΕΣ (ΜΒΡ)	ΠΡΑΞΕΙΣ	ΦΥΣΙΚΕΣ ΠΡΑΞΕΙΣ (ΜΒΜ)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Απομάκρυνε τους περιορισμούς για ανάπτυξη ▪ Ακολούθησε οικονομικούς κανόνες ▪ Χρησιμοποίησε την εκροή για να μειώσεις το κόστος ▪ Να πείθεις και να πωλείς ▪ Να εργάζεσαι για την κλίμακα και το μέγεθος ▪ Αύξησε την ταχύτητα της εργασίας ▪ Ειδίκευσε τις διαδικασίες ▪ Χρησιμοποίησε πλήρως τους πόρους ▪ Το άτομο είναι η αιτία – να αποδίδεις ευθύνες 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Αγκάλιασε τους περιορισμούς δημιουργικά ▪ Ακολούθησε πρακτικές όπως συμβαίνουν στην πραγματική ζωή ▪ Να παρέχεις εκροή όπως χρειάζεται, στην ώρα που χρειάζεται ▪ Να επιτύχεις αφοσίωση του πελάτη ▪ Να εργάζεσαι για την προσαρμοστικότητα ▪ Άλλαξε τον τρόπο εργασίας ▪ Αύξησε την προσπάθεια για διαρκή ροή ▪ Να έχεις έτοιμους τους πόρους που δεν χρησιμοποιούνται ▪ Η αμοιβαία αλληλεπίδραση είναι η αιτία: να αντανακλάται

(Πηγή: Johnson, Bröms, “Profit Beyond Measure”, The Free Press, 2000.)

5.3.2. ΑΝΑΛΥΣΗ

Η «διοίκηση με μέθοδο» είναι ένας φυσικός τρόπος διοίκησης του οργανισμού, σύμφωνα με τον οποίο οι εργασίες εξαρτώνται από τις σχέσεις και μόνο οι πληροφορίες από τους πελάτες δεν προέρχονται από το ίδιο το σύστημα. Αυτή η φιλοσοφία είναι ακριβώς αντίθετη με τη «διοίκηση με βάση τα αποτελέσματα», όπου η παραγγελία επιβάλλεται εξωτερικά σύμφωνα με τις μετρήσεις που έχουν γίνει. Αυτές οι δύο διαφορετικές φιλοσοφίες έχουν επίπτωση στον τρόπο με τον οποίο οργανώνονται οι διαδικασίες και γενικά η παραγωγή. Στο βιβλίο παρουσιάζονται τα παραγωγικά συστήματα τριών εταιρειών. Η Ford (αμερικάνικη εταιρεία) λειτουργεί σύμφωνα με τη φιλοσοφία της διοίκησης με βάση τα αποτελέσματα. Η μέθοδοι λειτουργίας των Toyota (ιαπωνική εταιρεία)

και Scania (σουηδική εταιρεία) είναι περισσότερο σύμφωνη με τη διοίκηση με μέθοδο.

Πρέπει να σημειωθεί εδώ ότι το παραγωγικό σύστημα της Toyota ονομάστηκε αργότερα (1986) “Lean Production” και “Lean thinking”. Είχε ως στόχο τη μείωση των αχρήστων (“muda”). Η Toyota εφαρμόζει τις αρχές του ελέγχου ποιότητας από την αρχή της δεκαετίας του ’50 (ο όρος διοίκηση ολικής ποιότητας (ΔΟΠ) εμφανίστηκε στη δεκαετία του ’80). Η “Lean Production” μπορεί να θεωρηθεί ως ένα εργαλείο που είναι σύμφωνο με τις αρχές της ΔΟΠ. «Δεν ήταν ένα παραδοσιακό σύστημα διασφάλισης ποιότητας όπως η σειρά ISO 9000. Ήταν πρώτα απ’ όλα ένα σύστημα που βασιζόταν στον άνθρωπο όπου το προσωπικό εμπλέκεται σε δραστηριότητες διαρκούς βελτίωσης, και το θεμέλιο του συστήματος ήταν η ηγεσία και η ενδυνάμωση μέσω της εκπαίδευσης και κατάρτισης» (Dahlgaard, Park Dahlgaard, 2001).

Στο περιοδικό “Business Week” (Donna Terek, 2001) παρουσιάζονται στατιστικά στοιχεία για τα λειτουργικά αποτελέσματα της Ford. Παρόλο που η εταιρεία έχει επιτύχει μείωση στον μέσο όρο των προβλημάτων στα νέα οχήματα από 105 το 1980 σε μόνο 23 το 2000, η Toyota υπερέχει ακόμα σε όρους κόστους και ποιότητας. Υπολογίζεται ότι η διαφορά σχετίζεται περισσότερο με τη διαδικασία σχεδιασμού και τα υλικά που χρησιμοποιούνται. «Οι άνθρωποι στη Ford δανείζονται στρατηγικές που ανακαλύφθηκαν από τους Ιάπωνες... Φέρνουν προμηθευτές στη διαδικασία σχεδιασμού και τους φέρονται σαν συνεργάτες» (Munro Sandy, Πρόεδρος της Munro & Associates Inc., σύμβουλος κατασκευών).

Τα διαφορετικά παραγωγικά συστήματα στις τρεις εταιρείες θα αναλυθούν ώστε να αναγνωριστούν πιθανές εφαρμογές στο μοντέλο επιχειρηματικής τελειότητας Dahlgaard. Η περιγραφή των φιλοσοφιών διοίκησης και τα παραγωγικά συστήματα δίνουν χρήσιμα παραδείγματα και στα τέσσερα P. Ειδικά για τα δύο τελευταία P: διαδικασία εργασίας (“process of work”) και προϊόντα/ υπηρεσίες (“products/ service products”), είναι απαραίτητη η υπενθύμιση, ότι θα πρέπει να ικανοποιηθούν οι διανοητικές ικανότητες των ανθρώπων για να αναπτυχθεί η ποιότητα σε αυτούς τους παράγοντες.

Η ανάπτυξη των βασικών αξιών και ικανοτήτων μέσα από τη φιλοσοφία και τις αρχές της διοίκησης με μέθοδο και την ανάλυση κερδοφορίας γραμμής παραγωγής, η πρακτική εφαρμογή των προτεινόμενων εργαλείων και η επίδρασή της.

Στη «διοίκηση με μέθοδο» οι εργασίες βασίζονται στις σχέσεις και όχι στα σχέδια και τους ελέγχους (3^ο κριτήριο ηγεσίας: να βασίζεται στην εμπιστοσύνη αντί για τον έλεγχο). Αυτές οι σχέσεις δημιουργούνται με τη συνεχή ανάδραση ανάμεσα στους εργαζόμενους. Κατ' αυτόν τον τρόπο αναπτύσσονται και οι κοινωνικές ικανότητες των εργαζομένων. Η διαφοροποίηση επιτυγχάνεται με την παροχή ελευθερίας στους εργαζομένους να ακολουθούν διαφορετικά βήματα. Αυτό σημαίνει ότι οι ηγέτες «βασίζονται στην εμπιστοσύνη αντί για τον έλεγχο» (3^ο κριτήριο ηγεσίας) και αναζητούν την καινοτομία (7^ο κριτήριο ηγεσίας). Τα άτομα αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και υπευθυνότητες (3^ο κριτήριο ατόμων), και ενδυναμώνονται και παρακινούνται προς αυτήν την κατεύθυνση (5^ο εργαλείο οργανισμού). Κάθε μέρος θα πρέπει να ικανοποιεί τόσο τους εσωτερικούς όσο και τους εξωτερικούς πελάτες. Αυτό είναι ένα κοινό όραμα για όλους μέσα στον οργανισμό (4^ο εργαλείο ηγεσίας, 1^ο και 2^ο εργαλείο ομάδας). Οι πληροφορίες ανταλλάσσονται ανάμεσα στη διοίκηση και το εργατικό δυναμικό (3^ο, 4^ο κριτήριο ηγεσίας: να βασίζεται στην εμπιστοσύνη αντί για τον έλεγχο, να αναπτύξει κοινό όραμα αντί για τακτικές, χρονοδιαγράμματα και λεπτομερή βήματα). Το κέρδος είναι απαραίτητο για την επιβίωση της επιχείρησης αλλά δεν είναι ο μόνος λόγος ύπαρξής της (4^ο κριτήριο ηγεσίας: βασικές αξίες).

Στην Toyota εφαρμόζονται οι περισσότερες από τις αρχές της «διοίκησης με μέθοδο». Δίνεται η ευκαιρία στους εργαζόμενους να επιτύχουν διαφοροποίηση στην παραγωγή με το σχεδιασμό των βημάτων τους (3ο, 7ο κριτήριο ηγεσίας: εμπιστοσύνη, καινοτομία, 2^ο εργαλείο ατόμων: να βλέπει καθαρά την πραγματικότητα και να είναι δημιουργικός, 5^ο εργαλείο οργανισμού: ενδυνάμωση, παρακίνηση ανθρώπων). Όλοι οι υπάλληλοι παρακινούνται να υπηρετούν τους εξωτερικούς και εσωτερικούς πελάτες (4^ο κριτήριο ηγεσίας: ανάπτυξη κοινού οράματος, αξιών, 1^ο εργαλείο ομάδας: κοινός σκοπός). Όλες οι πληροφορίες επικοινωνούνται και βρίσκονται μέσα στην ίδια την εργασία. Η

μόνη εξωτερική πληροφορία προέρχεται από τους πελάτες. Η γνώση των πληροφοριών και της καλής γνώσης του συστήματος επιτρέπει στους εργαζόμενους να αναγνωρίζουν κάθε τι μη κανονικό και να διορθώνουν τα λάθη. Με αυτόν τον τρόπο αποφεύγονται και τα άχρηστα (3^ο εργαλείο ατόμων: να βλέπει καθαρά την πραγματικότητα, 2^ο, 3^ο εργαλείο ομάδας: κατανομή ρόλων, συνεργασία με σεβασμό στις διαφορές του άλλου, 4^ο εργαλείο οργανισμού: παροχή εκπαίδευσης και κατάρτισης).

Ειδικότερα οι τακτικές που εφαρμόζονται στην Toyota είναι οι ακόλουθες: Ο χρόνος “tact time” είναι ένας ρυθμός ταχύτητας που προϋποθέτει την κατάλληλη εκπαίδευση και εμπειρία του εργαζομένου για να εφαρμοστεί με αποδοτικό τρόπο (ανάπτυξη διανοητικών ικανοτήτων, 4^ο εργαλείο οργανισμού). Η εργασία τυποποιείται. Αυτό γίνεται με τη συνεργασία στο σχεδιασμό των μελών ομάδας και των επιβλεπόντων μηχανικών. Απαιτούνται διανοητικές ικανότητες (2^ο, 3^ο εργαλείο ηγεσίας: να επικεντρώνεται στους ανθρώπους και να τους εμπνέει, όχι μόνο να τους επιτηρεί, να βασίζεται στην εμπιστοσύνη αντί για τον έλεγχο, 3^ο εργαλείο ομάδας: να εργάζονται όλοι με σεβασμό για τις μεταξύ τους διαφορές, 3^ο, 5^ο εργαλείο οργανισμού: να εφαρμόσει διατμηματική διοίκηση, να ενδυναμώνει και να παρακινεί το προσωπικό). Τα μέλη της ομάδας εργάζονται σε διαφορετικούς σταθμούς κάθε δύο ώρες. Με αυτόν τον τρόπο εξελίσσονται οι διανοητικές ικανότητες του προσωπικού και καθένας χωριστά καταλαβαίνει πώς λειτουργεί ολόκληρο το σύστημα. Επιπλέον εφαρμόζονται πρακτικές που θεωρούνται καινοτόμες (7^ο κριτήριο ηγεσίας: καινοτομία). Σε κάθε σταθμό η παραγωγή ξεκινάει αφού έχει παραληφθεί η κάρτα “kanban” για ζήτηση συγκεκριμένων υλικών ή μερών από τον επόμενο σταθμό. Οι ποικιλίες προκύπτουν ομαλά (“heijunka”). Στην “heijunka” είναι απαραίτητη η ανάπτυξη των διανοητικών ικανοτήτων, ώστε να γίνεται η αλλαγή ποικιλίας στη σωστή στιγμή. Οι εργασίες είναι απομονωμένες από τις οικονομικές πληροφορίες (3^ο, 7^ο κριτήριο ηγεσίας: εμπιστοσύμη αντί για έλεγχο, καινοτομία). Δίνεται έμφαση στην τάξη, την ασφάλεια, την ποιότητα, την παραγωγικότητα και το κόστος (1^ο εργαλείο ομάδας: κοινός σκοπός, 4^ο εργαλείο ηγεσίας: κοινό όραμα). Οι εργασίες βασίζονται στην ικανότητα και την υπευθυνότητα των ανθρώπων.

Στη Scania εφαρμόζεται ένα μοναδικό σύστημα σχεδιασμού: η «τμηματοποίηση», η οποία συνδυάζει τη μαζική παραγωγή και τη δημιουργία ποικιλίας. Οι διανοητικές ικανότητες έχουν ως αποτέλεσμα την καινοτομία (7ο εργαλείο ηγεσίας). Υπάρχει κοινός σκοπός και όραμα και όλοι στην εταιρεία πρέπει να συνδέουν την εργασία τους με την ικανοποίηση του πελάτη (4^ο εργαλείο ηγεσίας, 1^ο εργαλείο ομάδας). Είναι χαρακτηριστικό ότι οι διευθυντές δοκιμάζουν (οδηγούν) οι ίδιοι τα προϊόντα (φορτηγά) για να μπορούν να καταλάβουν την οπτική γωνία του πελάτη. Η ικανοποίηση των πελατών με ότι αφορά τη χρήση του φορτηγού αποτελεί μακροχρόνιο στόχο της εταιρείας (5^ο εργαλείο οργανισμού: αποσαφήνιση οργανωσιακού στόχου).

Η «ανάλυση κερδοφορίας γραμμής παραγγελιών» βοηθά στην κατανόηση της επίδρασης των αποφάσεων στις συνθήκες της γραμμής παραγγελίας, το μόνο σημείο όπου συναντώνται το κόστος και τα έσοδα. Η γραμμή παραγγελίας θεωρείται ότι είναι ένα ολοκληρωμένο προϊόν. Δείχνει τη συνολική κερδοφορία για κάθε επιλεγμένη κατηγορία (π.χ. πελάτες) (1^ο εργαλείο ηγεσίας: να έχει βαθιά γνώση του συστήματος).

Πώς η διοίκηση με βάση τα αποτελέσματα εμποδίζει την ανάπτυξη των διανοητικών ικανοτήτων του εργατικού δυναμικού και την ανάπτυξη εμπιστοσύνης.

Στη διοίκηση με βάση τα αποτελέσματα πραγματοποιείται βραχυπρόθεσμη επιτυχία, αλλά το μακροχρόνιο κόστος που δημιουργείται μειώνει τις βραχυπρόθεσμες βελτιώσεις. Τέτοιες αποφάσεις μπορεί να είναι οι ακόλουθες: τα έξοδα για έρευνα και ανάπτυξη, η κατασκευή πολλών αποθηκευτικών χώρων, η μείωση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Αυτές οι αποφάσεις είναι αντίθετες με το 6^ο εργαλείο ηγεσίας (να σκέφτεται ο ηγέτης μακροπρόθεσμα και όχι βραχυπρόθεσμα). Ειδικά η απόφαση για την εκπαίδευση έρχεται σε αντίθεση με το 4^ο εργαλείο οργανισμού (παροχή απαραίτητης εκπαίδευσης και κατάρτισης) και παρεμποδίζει την ανάπτυξη των διανοητικών ικανοτήτων του προσωπικού.

Στη Ford, όπου ακολουθούνται οι περισσότερες από τις αρχές της διοίκησης με βάση τα αποτελέσματα, η διοίκηση και το προσωπικό δεν γνωρίζουν πληροφορίες. Υπάρχουν ειδικά πρόσωπα, τα οποία είναι υπεύθυνα ειδικά για τον έλεγχο και τον προγραμματισμό των εργασιών. Κάτι, που είναι αντίθετο με το 3^ο κριτήριο ηγεσίας (να βασίζεται ο ηγέτης στην εμπιστοσύνη αντί για τον έλεγχο) και στο 1^ο κριτήριο ηγεσίας (να γνωρίζει καλά το σύστημα και τους ανθρώπους). Η παραγωγή βασίζεται περισσότερο στο μέγεθος και την ταχύτητα των μηχανών. Τα αποτελέσματα της εταιρείας παρουσιάζουν αυξημένο κόστος και λιγότερη ποιότητα σε σύγκριση με την Toyota (Terek Donna, 2001).

Συμπεράσματα: σημασία της ανάπτυξης σχέσεων για την επίτευξη επιχειρηματικής τελειότητας.

Τα διαφορετικά συστήματα παραγωγής των τριών εταιρειών που περιγράφηκαν παραπάνω, έδειξαν ότι το εργατικό δυναμικό είναι πολύτιμη πηγή στρατηγικού πλεονεκτήματος (Η Toyota για παράδειγμα διατηρεί την καλύτερη ποιότητα προϊόντων στον κλάδο της για χρόνια) (Johnson, Bröms, 2000). Γι' αυτό τα προγράμματα εκπαίδευσης δεν θα πρέπει να θεωρούνται ως πηγή κόστους που θα πρέπει να μειωθεί. Η επιτυχία των Toyota και Scania, των οποίων οι εργασίες βασίζονται στην υπευθυνότητα και ικανότητα του προσωπικού και σε καινοτόμες μεθόδους παραγωγής, ενισχύουν την πεποίθηση ότι η ανάπτυξη των διανοητικών ικανοτήτων είναι σημαντική για να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού. Παρόλαυτα δεν είναι επαρκείς για να προσεγγιστεί η τελειότητα. Σύμφωνα και με τις αρχές της «διοίκησης με μέθοδο» είναι απαραίτητες επίσης και οι σχέσεις ανάμεσα στους ανθρώπους του οργανισμού (“people”) και τους συνεργάτες (“partners”). Συγκεκριμένα η ανάπτυξη σχέσεων οδηγεί σε φυσικό τρόπο λειτουργίας, όπου οι μετρήσεις χρησιμοποιούνται μόνο για να περιγράψουν την κατάσταση των εργασιών και να δώσουν πληροφορίες για μακροχρόνιες τάσεις.

5.4. ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΔΥΟ ΒΙΒΛΙΩΝ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΚΤΑΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΤΕΛΕΙΟΤΗΤΑΣ

Η εφαρμογή των εργαλείων του προτεινόμενου μοντέλου για την επίτευξη επιχειρηματικής τελειότητας όπως βρέθηκαν στα δύο βιβλία μπορεί να συνοψιστεί όπως παρακάτω. Πρόκειται για λίγα μόνο παραδείγματα που θα μπορούσαν να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις. Είναι δυνατό να βρεθούν και περισσότερες εφαρμογές. Στο τέλος κάθε υποκατηγορίας εργαλείων γίνονται σχόλια ώστε να γίνει διάκριση ανάμεσα στις διαφορετικές οπτικές γωνίες των δύο βιβλίων, του “Profit beyond measure” και του “Driving fear out of the workplace”. Ακολουθεί μία σύνθεση της σύγκρισης των βιβλίων και του μοντέλου, όπως επίσης και συμπεράσματα για το πώς μπορεί να επιτευχθεί επιχειρηματική αριστεία^{viii}.

Τα 7 εργαλεία για την ανάπτυξη ηγεσίας:

1. Να έχει βαθιά επίγνωση του συστήματος και των ανθρώπων

Γίνονται γενικές συζητήσεις, στις οποίες δίνεται η ευκαιρία στους διευθυντές να εντοπίσουν πιθανά θέματα που δημιουργούν φόβο μέσα από τις αντιδράσεις των εργαζομένων (“Driving fear out of the workplace”).

Οι διευθυντές ακούν τους εργαζομένους, τους ρωτούν για συμπεριφορές ή πράξεις που ενισχύουν το φόβο ή παρεμποδίζουν την παραγωγικότητα, τους ενθαρρύνουν να εκφράσουν αντίθεση. Ανταλλάσσουν πληροφορίες και λαμβάνουν υπόψη τους και εφαρμόζουν καλές προτάσεις (“Driving fear out of the workplace”).

Οι εργασίες στηρίζονται στις σχέσεις και όχι στα σχέδια και τους ελέγχους (διοίκηση με βάση τη μέθοδο (management by means)). Οι σχέσεις αυτές

^{viii} Διευκρινίζεται ότι όπου υπάρχει το σύμβολο (-) σημαίνει ότι δεν βρέθηκαν εφαρμογές στα συγκεκριμένα δύο βιβλία.

αναπτύσσονται με τη συνεχή ανάδραση ανάμεσα στους εργαζομένους (“Profit beyond measure”).

Η ανάλυση της κερδοφορίας της γραμμής παραγγελίας (order line profitability analysis) βοηθά στην κατανόηση του πώς οι αποφάσεις επηρεάζουν τις συνθήκες στο μοναδικό μέρος που συναντώνται το κόστος και τα έσοδα, την γραμμή παραγγελίας. Η γραμμή παραγγελίας θεωρείται ότι είναι ένα ολοκληρωμένο προϊόν. Παρουσιάζεται η συνολική κερδοφορία για κάθε επιλεγμένη κατηγορία (π.χ. πελάτες) (“Profit beyond measure”).

Σχόλια:

Στο βιβλίο “Driving fear out of the workplace” δίνεται έμφαση στα συναισθήματα των εργαζομένων σε ένα οργανισμό. Ο στόχος είναι να εξαφανιστεί ο φόβος. Με την ανοιχτή συζήτηση ικανοποιούνται οι πνευματικές και διανοητικές ανάγκες των ανθρώπων. Οι ηγέτες είναι αυτοί που παίρνουν πρώτοι την πρωτοβουλία να ξεκινήσουν αυτές τις συζητήσεις και βοηθούν τους υπαλλήλους να νιώσουν ελευθερία να μιλήσουν. Με αυτό τον τρόπο υπάλληλοι και ηγέτες αναπτύσσουν τις κοινωνικές τους ικανότητες και αποκτούν μεγαλύτερη αυτογνωσία (συναισθηματικές ικανότητες). Αυτές είναι σχετικές με τα δύο πρώτα Ρ του μοντέλου: άνθρωποι (“people”) και συνεργασίες (“partnerships”). Δίνεται επίσης η ευκαιρία στους ηγέτες να αποκτήσουν καλύτερη γνώση των ανθρώπων και των εργασιών.

Το δεύτερο βιβλίο επικεντρώνεται στο πώς είναι οργανωμένα τα παραγωγικά συστήματα (δύο τελευταία Ρ του μοντέλου: διαδικασίες (“processes”) και συνεργασίες (“partnerships”) όταν είναι απαραίτητες οι διανοητικές ικανότητες. Παρόλαυτα για τη λειτουργία τους είναι σημαντικές και οι συναισθηματικές ικανότητες και οι βασικές αξίες (“people, partnerships”). Και αυτό είναι γεγονός γιατί αποδεικνύεται ότι οι εταιρείες είναι περισσότερο επιτυχημένες όταν λειτουργούν με ένα φυσικό τρόπο. Αυτός ο φυσικός τρόπος περιλαμβάνει επίσης την ανάπτυξη ισχυρών σχέσεων ανάμεσα στους ανθρώπους του οργανισμού. Με τη συνεχή ανάδραση οι διευθυντές και οι υπάλληλοι γνωρίζουν όλες τις

απαραίτητες πληροφορίες και γνωρίζουν πώς λειτουργεί το σύστημα. Η ανάλυση κερδοφορίας γραμμής παραγγελίας βελτιώνει την κατανόηση του συστήματος, επειδή δείχνει την επίδραση που έχουν σε αυτό οι αποφάσεις.

2. Να επικεντρώνεται στους ανθρώπους και να τους εμπνέει, και όχι μόνο να τους επιτηρεί

Αφού λάβουν την απαραίτητη ανάδραση, οι διευθυντές είναι πρόθυμοι να αλλάξουν τη συμπεριφορά και τις πρακτικές τους στον οργανισμό, ώστε να εφαρμόσουν προτάσεις και να μειώσουν το φόβο (“Driving fear out of the workplace”).

Οι διευθυντές ακούν το προσωπικό, τους ρωτούν για συμπεριφορές ή πράξεις που αυξάνουν το φόβο ή μειώνουν την παραγωγικότητα, δέχονται την έκφραση αντίθεσης και την ενθαρρύνουν, μοιράζονται τις πληροφορίες, λαμβάνουν υπόψη και εφαρμόζουν καλές προτάσεις, και αποφεύγουν να βάζουν τους υπαλλήλους σε ηθικά διλήμματα (“Driving fear out of the workplace”).

Η εργασία τυποποιείται με τη συνεργασία στο σχεδιασμό των μελών των ομάδων και των επιβλεπόντων μηχανικών (“Profit Beyond Measure”).

Σχόλια:

Στο βιβλίο “Driving fear out of the workplace” οι ηγέτες ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους να μιλήσουν και να κάνουν προτάσεις, και εφαρμόζουν αυτές τις προτάσεις. Με αυτόν τον τρόπο εμπνέουν το προσωπικό να είναι δημιουργικό, ιδίως εφόσον οι υπάλληλοι βλέπουν ότι πράγματι οι προτάσεις τους λαμβάνονται υπόψη. Πάλι αυτές οι μέθοδοι σχετίζονται με τα δύο πρώτα P (άνθρωποι: “people”, συνεργασίες: “partnerships”).

Στο βιβλίο “Profit Beyond Measure” οι μέθοδοι που προτείνονται έχουν να κάνουν περισσότερο με τα προϊόντα και τις διαδικασίες (δύο τελευταία P). Οι επιβλέποντες μηχανικοί εμπνέουν τους ανθρώπους αντί απλά να τους επιτηρούν. Συνεργάζονται με τα μέλη της ομάδας για να τυποποιήσουν τη διαδικασία σχεδιασμού. Οι διανοητικές ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού αναπτύσσονται μέσα από τη συνεργασία.

3. Να βασίζεται στην εμπιστοσύνη αντί για τον έλεγχο

Οι αγγελιοφόροι επιβραβεύονται, ώστε όλοι να νιώθουν ελευθερία να μιλήσουν. Οι διευθυντές ακούν τους εργαζομένους, τους ρωτούν για συμπεριφορές ή πράξεις που ενισχύουν το φόβο ή παρεμποδίζουν την παραγωγικότητα, τους ενθαρρύνουν να εκφράσουν αντίθεση. Ανταλλάσσουν πληροφορίες και λαμβάνουν υπόψη τους και εφαρμόζουν καλές προτάσεις (“Driving fear out of the workplace”).

Ανταλλάσσονται οι πληροφορίες ανάμεσα στη διοίκηση και το ανθρώπινο δυναμικό (“Profit Beyond Measure”).

Η εργασία τυποποιείται με τη συνεργασία στο σχεδιασμό των μελών των ομάδων και των επιβλεπόντων μηχανικών (“Profit Beyond Measure”).

Οι εργασίες είναι απομονωμένες από τις οικονομικές πληροφορίες (“Profit Beyond Measure”).

Σχόλια:

Και στα δύο βιβλία η ανταλλαγή πληροφοριών ανάμεσα στη διοίκηση και το προσωπικό δείχνει ότι υπάρχει μεγαλύτερη εμπιστοσύνη απ’ ότι έλεγχοι (αυτή η στρατηγική αναφέρεται περισσότερο στα πρώτα δύο P). Στο βιβλίο “Profit Beyond Measure” η εμπιστοσύνη εκφράζεται επίσης και με τη συνεργασία των επιβλεπόντων και των υφιστάμενων για την τυποποίηση της εργασίας και τη διαχείριση των εργασιών με φυσικό τρόπο, χωρίς τη χρησιμοποίηση μέτρησης.

4. Να αναπτύξει και να αποσαφηνίσει βασικές αξίες και κοινό όραμα αντί για τακτικές, χρονοδιαγράμματα και λεπτομερή βήματα

Δημιουργείται μια ανοιχτή ατμόσφαιρα, στην οποία οι διευθυντές αποσαφηνίζουν τις προθέσεις και τον τρόπο σκέψης τους, ανταλλάσσουν πληροφορίες και εξηγούν τους λόγους όταν δεν μπορούν να το κάνουν αυτό, εμπιστεύονται τους υπαλλήλους και κάνουν θετικές αντί για αρνητικές υποθέσεις. Αναπτύσσεται κοινό όραμα του οργανισμού και αξίες όπως εμπιστοσύνη, ειλικρίνεια, αφοσίωση, κλπ (“Driving fear out of the workplace”).

Κοινό όραμα στον οργανισμό είναι η ικανοποίηση των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών. Είναι χαρακτηριστικό ότι οι διευθυντές δοκιμάζουν οι ίδιοι τα προϊόντα της εταιρείας για να καταλάβουν την οπτική γωνία των πελατών. (“Profit Beyond Measure”).

Οι πληροφορίες ανταλλάσσονται ανάμεσα στη διοίκηση και το ανθρώπινο δυναμικό (“Profit Beyond Measure”).

Το κέρδος είναι αναγκαίο για την επιβίωση της εταιρείας αλλά δεν είναι ο μοναδικός λόγος ύπαρξής της (“Profit Beyond Measure”).

Όλοι οι υπάλληλοι παρακινούνται για να υπηρετήσουν τους εξωτερικούς και εσωτερικούς πελάτες (“Profit Beyond Measure”).

Δίνεται έμφαση στην τάξη, την ασφάλεια, την ποιότητα, την παραγωγικότητα και το κόστος (“Profit Beyond Measure”).

Σχόλια:

Και στα δύο βιβλία δίνονται παραδείγματα για το πώς να αναπτυχθούν αξίες μέσα στον οργανισμό (πρώτα δύο P). Η ανταλλαγή πληροφοριών είναι κοινή στρατηγική, ενώ στο βιβλίο “Profit Beyond Measure” προτείνεται επιπλέον να ενισχυθεί η πεποίθηση ότι το κέρδος δεν είναι ο μόνος σκοπός. Τα οικονομικά στοιχεία, σύμφωνα με τη διοίκηση με μέθοδο, χρησιμοποιούνται σε συνδυασμό με τις φυσικές αρχές και όχι ως ένδειξη επίτευξης ή όχι των στόχων. Το ίδιο

βιβλίο περιέχει επίσης συμπεράσματα κοινού οράματος στην παραγωγή, όπως είναι η ασφάλεια, η ποιότητα, η παραγωγικότητα, και το κόστος, η επικέντρωση στην ικανοποίηση του πελάτη (τελευταία τρία P).

5. Να ρωτάει τους ανθρώπους τι και γιατί αντί για πότε και πώς

Οι διευθυντές ακούν το προσωπικό, τους ρωτούν για συμπεριφορές ή πράξεις που αυξάνουν το φόβο ή μειώνουν την παραγωγικότητα, δέχονται την έκφραση αντίθεσης και την ενθαρρύνουν, μοιράζονται τις πληροφορίες, λαμβάνουν υπόψη και εφαρμόζουν καλές προτάσεις, και αποφεύγουν να βάζουν τους υπαλλήλους σε ηθικά διλήμματα (“Driving fear out of the workplace”).

Σχόλια:

Στο βιβλίο οι ηγέτες ενθαρρύνουν το προσωπικό να μιλήσουν για οποιοδήποτε θέμα τους αφορά και να εξηγήσουν ποιο είναι το πρόβλημα. Δεν ενδιαφέρονται μόνο για το πώς εκτελούνται οι εργασίες και πότε, αλλά και για το πώς νιώθουν οι άνθρωποι και πώς πιστεύουν ότι θα ήταν καλύτερα τα πράγματα. Αυτή η στρατηγική σχετίζεται περισσότερο με τις συναισθηματικές ικανότητες, και άρα με τα πρώτα δύο P.

6. Να σκέφτεται μακροπρόθεσμα και όχι βραχυπρόθεσμα

Εφαρμόζονται προγράμματα εκπαίδευσης για το προσωπικό (“Profit Beyond Measure”).

Σχόλια:

Αναφέρεται στο βιβλίο, ότι οι περικοπές στα εκπαιδευτικά προγράμματα οδηγούν σε βραχυχρόνια μείωση του κόστους, αλλά παρεμποδίζεται η μακροχρόνια επιτυχία της επιχείρησης. Η εκπαίδευση βοηθά στην ανάπτυξη των διανοητικών ικανοτήτων του εργατικού δυναμικού (τελευταία δύο P).

7. Να επιδιώκει την καινοτομία αντί για τη διατήρηση και την αποφυγή του ρίσκου

Δίνεται η ευκαιρία στους εργαζομένους να επιτύχουν διαφοροποίηση στην παραγωγή με το σχεδιασμό των προσωπικών σημάτων τους (“Profit Beyond Measure”).

Κάθε σταθμός εργασιών ξεκινά να παράγει μόνο αφού έχει παραληφθεί η κάρτα “kanban” ζήτησης συγκεκριμένων υλικών ή μερών από τον επόμενο σταθμό (“Profit Beyond Measure”).

Οι ποικιλίες προκύπτουν ομαλά (“heijunka”) (“Profit Beyond Measure”).

Οι εργασίες είναι απομονωμένες από τις οικονομικές πληροφορίες (“Profit Beyond Measure”).

Η τμηματοποίηση (“modularization”) είναι ένα μοναδικό σύστημα σχεδιασμού που συνδυάζει τη μαζική παραγωγή και την ποικιλία (“Profit Beyond Measure”).

Σχόλια:

Εκτός από το ότι δίνεται η ευκαιρία στο ανθρώπινο δυναμικό να εισάγει καινοτομίες στη διαδικασία σχεδιασμού των διαδικασιών, περιγράφονται επίσης καινοτόμες μέθοδοι οργάνωσης της παραγωγής (τελευταία δύο P).

Τα 7 εργαλεία για την ανάπτυξη ατόμων (ανάπτυξη εαυτού: self-development):

1. Να αποσαφηνίσει ένα προσωπικό όραμα

Κάθε μέρος πρέπει να ικανοποιήσει τους εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες. Αυτό είναι κοινό όραμα για όλους μέσα στον οργανισμό (“Profit Beyond Measure”).

Σχόλια:

Παράδειγμα προσωπικού οράματος αποτελεί η πεποίθηση ότι όλοι στον οργανισμό πρέπει να συνδέουν τηνεργασία τους με την ικανοποίηση των πελατών. Αυτό σχετίζεται με τα προϊόντα (“products”), τις υπηρεσίες (“service products”) και τις συνεργασίες (“partnerships”). Το προσωπικό όραμα μπορεί να αναπτυχθεί με την ανάπτυξη βασικών αξιών.

2. Να βλέπει καθαρά την πραγματικότητα και να είναι δημιουργικός

Οι διευθυντές επιβεβαιώνουν ότι αυτά που ειπώθηκαν, έχουν επίσης κατανοηθεί με τον ίδιο τρόπο από όλους («έλεγχος διαδικασίας») (“Driving fear out of the workplace”).

Κάθε μέρος πρέπει να ικανοποιήσει τους εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες. Αυτό είναι κοινό όραμα για όλους μέσα στον οργανισμό (“Profit Beyond Measure”).

Δίνεται η δυνατότητα στους εργατές να επιτύχουν διαφοροποίηση στην παραγωγή με το σχεδιασμό των βημάτων που ακολουθούν. Αυτό έχει ως προϋπόθεση ότι γνωρίζουν καλά το σύστημα (“Profit Beyond Measure”).

Σχόλια:

Ενώ η προτεινόμενη τεχνική στο βιβλίο “Driving fear out of the workplace” σχετίζεται περισσότερο με την αμοιβαία κατανόηση και την ανάπτυξη κοινωνικών ικανοτήτων (πρώτα δύο P), στο βιβλίο “Profit Beyond Measure” δίνεται περισσότερη έμφαση στη βελτίωση των διαδικασιών (τελευταία δύο P), το οποίο αποτελεί και το κύριο θέμα του βιβλίου. Η κατανόηση των αναγκών παρόλαυτα σχετίζεται με το δεύτερο P (συνεργασίες).

3. Να είναι προνοητικός- να λαμβάνει πρωτοβουλίες και ευθύνες

Οι διευθυντές λαμβάνουν υπόψη και εφαρμόζουν καλές προτάσεις (“Driving fear out of the workplace”).

Τα άχρηστα αποφεύγονται, γιατί όλοι στον οργανισμό είναι ικανοί να αναγνωρίζουν κάθε τι μη κανονικό και να διορθώνουν τα λάθη (“Profit Beyond Measure”).

Σχόλια:

Και πάλι το βιβλίο “Driving fear out of the workplace” επικεντρώνεται στους ανθρώπους, ενώ το βιβλίο “Profit Beyond Measure” επικεντρώνεται στις διαδικασίες. Αυτό που είναι κοινό, είναι ο στόχος να ικανοποιηθούν οι πελάτες (συνεργάτες). Με τον όρο πελάτες εννοούνται και οι εσωτερικοί πελάτες (όσοι λαμβάνουν την εκροή του προηγούμενου σταθμού εργασίας ή άλλου τμήματος ή προσώπου μέσα στον οργανισμό) και στις δύο περιπτώσεις. Ειδικότερα τα άτομα στην πρώτη περίπτωση παρακινούνται από τους ηγέτες να κάνουν προτάσεις και παρακινούνται από τον εαυτό τους (“self-motivation”) να κάνουν προτάσεις για βελτίωση καθώς βλέπουν ότι αυτές λαμβάνονται υπόψη. Στη δεύτερη περίπτωση οι υπάλληλοι έχουν πολύ καλή γνώση του συστήματος και (ανάπτυξη

διανοητικών ικανοτήτων) και ενδυναμώνονται να παίρνουν πρωτοβουλίες και να διορθώνουν λάθη.

4. Να επικεντρώνεται στις θετικές πλευρές και να μετατρέπει την καταστροφή σε επιτυχία

Οι διευθυντές πληροφορούνται για τη ροή των εργασιών, τα προβλήματα αναγνωρίζονται σε πρώιμο στάδιο, βρίσκονται εύκολα λύσεις και γίνονται βελτιώσεις (“Driving fear out of the workplace”).

Σχόλια:

Τα δύο βιβλία ακολουθούν διαφορετική προσέγγιση στη διαχείριση των αχρήστων. Στο “Driving fear out of the workplace” οι υπάλληλοι ενθαρρύνονται να μιλούν ανοιχτά και να αναφέρουν τα προβλήματα νωρίς ώστε να είναι ευκολότερη η επίλυσή τους και να παράγονται λιγότερα άχρηστα. Στο “Profit Beyond Measure” τα άχρηστα αποφεύγονται και δεν μειώνονται. Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν πολύ καλά το σύστημα και λύνουν τα προβλήματα το λεπτό που αυτά εντοπίζονται. Γι’ αυτό το λόγο δεν δίνεται παράδειγμα στο παραπάνω εργαλείο.

5. Να είναι εμφατικός όταν επικοινωνεί

Οι υπάλληλοι μέσα από συζητήσεις με συναδέλφους τους και με τη διοίκηση μπορούν να αναπτύξουν τις κοινωνικές τους ικανότητες (“Driving fear out of the workplace”).

Σχόλια:

Το “Driving fear out of the workplace” είναι το μόνο βιβλίο από τα δύο που υποδεικνύει τρόπους για το πώς θα πρέπει να γίνονται οι συζητήσεις ανάμεσα στους ανθρώπους του οργανισμού, ώστε να ξεπεραστούν τα εμπόδια της ιεραρχίας και να αναπτυχθούν οι κοινωνικές ικανότητες. Στο “Profit Beyond Measure” αναφέρεται ότι είναι αναγκαίο να αναπτυχθούν σχέσεις, ώστε να υπάρχει ανάδραση ανάμεσα στους ανθρώπους του οργανισμού και η ροή εργασιών να είναι συνεχής και φυσική. Παρόλαυτα δεν εξηγείται με λεπτομέρεια πώς αυτές οι σχέσεις, που βασίζονται στην εμπιστοσύνη, μπορούν να αναπτυχθούν. Αυτός είναι ο λόγος που δεν υπάρχει παράδειγμα από αυτό το βιβλίο σε αυτό το εργαλείο.

6. Να δίνει προσοχή σε αυτό που συμβαίνει αυτή τη στιγμή

Μέσω των συζητήσεων περιορίζεται η σκέψη του χειρότερου, και οι υπάλληλοι δίνουν προσοχή σε αυτό που συμβαίνει αυτή τη στιγμή (“Driving fear out of the workplace”).

Σχόλια:

Και πάλι ο λόγος για τον οποίο υπάρχει εφαρμογή μόνο από το ένα βιβλίο είναι ότι αυτό το βιβλίο επικεντρώνεται περισσότερο στις συναισθηματικές ικανότητες και παρέχει λεπτομερέστερη ανάλυση στο θέμα. Αυτό που προτείνεται είναι οι ηγέτες μέσω των συζητήσεων να βοηθούν τους υπαλλήλους να διατηρούν την αυτοσυγκράτησή τους. Έτσι θα μπορούν να δίνουν προσοχή σε αυτό που πράγματι συμβαίνει αντί να σκέφτονται το χειρότερο (πρώτο P: People).

7. Να γνωρίζει τις αμυντικές του συνήθειες και να επιδιώκει τη μάθηση

(-)

Τα 7 εργαλεία για την ανάπτυξη ομάδων:

1. Να παρέχει ένα κοινό σκοπό σε όλα τα μέλη της ομάδας (να μοιράζονται το όραμα)

Γίνονται συζητήσεις ανάμεσα στα στελέχη της διοίκησης στα διάφορα επίπεδα και ανάμεσα σε διευθυντές και υπαλλήλους. Το μοντέλο κλίμακας Gray μπορεί να είναι βοηθητικό για να προσδιοριστούν από τους ίδιους τους υπαλλήλους περιοχές προς βελτίωση (“Driving fear out of the workplace”).

Όλοι οι υπάλληλοι παρακινούνται για να υπηρετήσουν τους εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες (“Profit Beyond Measure”).

Δίνεται έμφαση στην ασφάλεια, την ποιότητα, την παραγωγικότητα και το κόστος (“Profit Beyond Measure”).

Είναι κοινός σκοπός και όραμα ότι όλοι στην εταιρεία πρέπει να συνδέουν την εργασία με την ικανοποίηση του πελάτη (“Profit Beyond Measure”).

Σχόλια:

Στο “Driving fear out of the workplace” ο κοινός σκοπός των ομάδων είναι να εξαφανίσουν το φόβο, ενώ στο “Profit Beyond Measure” είναι ένα κοινό όραμα, όπως η ασφάλεια ή η ικανοποίηση του πελάτη (“partners”, “processes”, “products”).

2. Να καταναίμει ρόλους και να μεταδώσει την αίσθηση μιας αποστολής (να μοιράζονται την ευθύνη)

Τα άχρηστα αποφεύγονται γιατί όλοι μέσα στον οργανισμό είναι ικανοί να αναγνωρίσουν κάθε τι μη κανονικό και να διορθώσουν τα λάθη (“Profit Beyond Measure”).

Σχόλια:

Είναι αποστολή καθένα στον οργανισμό να αποφεύγει τα άχρηστα. Αυτό έχει ως προϋπόθεση την ανάπτυξη των διανοητικών ικανοτήτων των υπαλλήλων (εκπαίδευση, καλή γνώση του συστήματος).

3. Να εργάζονται όλοι με σεβασμό για τις μεταξύ τους διαφορές (οι διαφορές είναι πηγή συνέργιας)

Τα άχρηστα αποφεύγονται γιατί όλοι μέσα στον οργανισμό είναι ικανοί να αναγνωρίσουν κάθε τι μη κανονικό και να διορθώσουν τα λάθη (“Profit Beyond Measure”).

Η εργασία τυποποιείται. Αυτό γίνεται με τη συνεργασία στο σχεδιασμό των μελών της ομάδας και των επιβλεπόντων μηχανικών (“Profit Beyond Measure”).

Σχόλια:

Η ομαδική εργασία και ο σεβασμός στις διαφορές είναι αναγκαία στοιχεία για να βελτιωθεί ο σχεδιασμός διαδικασιών και η ροή εργασιών στο παραγωγικό

σύστημα (πρώτο P: people). Στο βιβλίο προτείνεται η συζήτηση για θέματα συμπεριφοράς, ιδίως όταν συγκεκριμένες συμπεριφορές έχουν αρνητική επίδραση στην απόδοση των υπαλλήλων.

4. Να έχει ικανότητες διαπροσωπικών σχέσεων: να προωθεί την ισορροπία στο διάλογο και τη συζήτηση (απαίτηση και υποστήριξη)

Υπονοείται ότι αποτελεί προϋπόθεση για την ανάπτυξη συζητήσεων και την εξάλειψη του φόβου (“Driving fear out of the workplace”).

Σχόλια:

Με τη συζήτηση αναπτύσσονται οι κοινωνικές ικανότητες και υπάρχει επικέντρωση στους ανθρώπους.

5. Να έχει ως πρότυπο την τακτική «κερδίζω-κερδίζω» (“win/win paradigm”) (σύγκριση και όχι ανταγωνισμός)

(-)

6. Να μπορούν να χειρίζονται όλοι τα 7 παλιά εργαλεία ποιότητας

(-)

7. Να μπορούν να χειρίζονται όλοι τα 7 νέα εργαλεία ποιότητας

(-)

Τα 7 εργαλεία για την ανάπτυξη οργανισμού:

1. Να αποσαφηνίσει τον επιχειρηματικό στόχο και σχέδιο

Είναι μακροπρόθεσμος στόχος ότι οι πελάτες μένουν ικανοποιημένοι με όλες τις πτυχές του προϊόντος και με τις υπηρεσίες μετά την πώληση (“Profit Beyond Measure”).

Σχόλια:

Πρόκειται για παράδειγμα επιχειρηματικού στόχου που σχετίζεται με τα προϊόντα και τις συνεργασίες. Το βιβλίο “Driving fear out of the workplace” ασχολείται περισσότερο με τα συναισθήματα στο χώρο εργασίας και γι’ αυτό δεν παρέχει κάποιο παράδειγμα εδώ.

2. Να αναπτύξει το επιχειρηματικό σχέδιο (ανάπτυξη πολιτικής)

(-)

3. Να εφαρμόσει διατμηματική διοίκηση

Η εργασία τυποποιείται με τη συνεργασία των μελών της ομάδας των εργαζομένων και των επιβλεπόντων μηχανικών.

Σχόλια:

Αναπτύσσονται οι διανοητικές ικανότητες των υπαλλήλων με τη συνεργασία (διαδικασία). Δεν υπάρχει παράδειγμα του άλλου βιβλίου, καθώς αυτό δεν επικεντρώνεται στον τρόπο οργάνωσης του συστήματος παραγωγής.

4. Να παράσχει την αναγκαία εκπαίδευση και κατάρτιση

Τα άχρηστα αποφεύγονται γιατί όλοι μέσα στον οργανισμό είναι ικανοί να αναγνωρίσουν κάθε τι μη κανονικό και να διορθώσουν τα λάθη (“Profit Beyond Measure”).

Ο χρόνος “tact time” είναι ένας ρυθμός ταχύτητας που έχει ως προϋπόθεση την κατάλληλη εκπαίδευση και εμπειρία του εργαζομένου για να εφαρμοστεί (“Profit Beyond Measure”).

Σχόλια:

Οι διανοητικές ικανότητες αναπτύσσονται περισσότερο με την εκπαίδευση και κατάρτιση.

5. Να ενδυναμώνει και να παρακινεί το προσωπικό

Η καλή δουλειά αναγνωρίζεται και επιβραβεύεται. Κατ' αυτόν τον τρόπο αυξάνονται ο αυτοσεβασμός, η αφοσίωση και η παρακίνηση εαυτού (self-motivation) των υπαλλήλων (“Driving fear out of the workplace”).

Τα άτομα παίρνουν πρωτοβουλίες και αναλαμβάνουν την ευθύνη, και ενδυναμώνονται και παρακινούνται προς αυτήν την κατεύθυνση (διόρθωση λαθών) Η εργασία τυποποιείται με τη συνεργασία στο σχεδιασμό από τα μέλη της ομάδας και τους επιβλέποντες μηχανικούς (“Profit Beyond Measure”).

Σχόλια:

Παρόλο που στο “Driving fear out of the workplace” υπάρχουν προτάσεις μόνο για μεθόδους παρακίνησης των ατόμων, αφού κύριο θέμα του είναι τα συναισθήματα (πρώτα δύο P), στο “Profit Beyond Measure” υπάρχουν προτάσεις και για την ενδυνάμωση, αφού ασχολείται και με την οργάνωση των εργασιών (διαδικασίες, προϊόντα).

6. Να εκτιμήσει την κατάσταση με βάση αποτελέσματα αυτοξιολόγησης

Γίνονται γενικές συζητήσεις, κατά τη διάρκεια των οποίων οι διευθυντές έχουν τη δυνατότητα να εντοπίσουν θέματα που πιθανόν δημιουργούν φόβο από τις αντιδράσεις του προσωπικού (“Driving fear out of the workplace”).

Σχόλια:

Επικεντρώνεται στα συναισθήματα των ανθρώπων.

7. Να αναλάβει δράση με βάση τα αποτελέσματα της αυτοαξιολόγησης

Μετά τη λήψη ανάδρασης οι διευθυντές είναι πρόθυμοι να αλλάξουν τη συμπεριφορά τους και τις πρακτικές τους στον οργανισμό, ώστε να εφαρμοστούν οι προτάσεις του προσωπικού και να μειωθεί ο φόβος (“Driving fear out of the workplace”).

Σχόλια:

Επικεντρώνεται στα συναισθήματα των ανθρώπων.

Σύγκριση-σύνθεση

Συνοψίζοντας, τα δύο βιβλία είναι συμπληρωματικά στην εφαρμογή του μοντέλου. Ενώ το “Driving fear out of the workplace” επικεντρώνεται περισσότερο στους ανθρώπους (“People”) και τις συνεργασίες (“Partnership”), τα δύο πρώτα P του μοντέλου, το “Profit beyond measure” ασχολείται με τις συνεργασίες (“Partnership”), τις διαδικασίες (“Processes”) και τα προϊόντα (“Products”) (τα τρία τελευταία P του μοντέλου).

Αυτό που είναι κοινό στα δύο βιβλία είναι η συνειδητοποίηση ότι για να είναι επιτυχημένος ένας οργανισμός θα πρέπει να αναπτυχθεί εμπιστοσύνη και να υπάρχει παρακίνηση των εργαζομένων να κάνουν το μέγιστο δυνατό για τον οργανισμό (“People”). Στο “Profit beyond measure” έχει υποστηριχθεί ότι τα αποτελέσματα είναι καλύτερα όταν υπάρχει συνεχής ροή εργασιών και αυτό επιτυγχάνεται φυσικά με την ανάπτυξη σχέσεων και την ανταλλαγή πληροφοριών ανάμεσα σε εργαζομένους και επιθεωρητές αλλά και στους εργαζομένους μεταξύ τους. Αυτό αποδεικνύεται από την επιτυχία, σε υψηλή ποιότητα και χαμηλό κόστος, των αυτοκινητοβιομηχανιών Toyota και Scania, οι οποίες εφαρμόζουν

αυτή τη φιλοσοφία στα συστήματα παραγωγής τους. Στο βιβλίο, δίνεται επίσης μια περιληπτική περιγραφή του συστήματος παραγωγής της Ford, το οποίο, σε αντίθεση με τις προηγούμενες εταιρείες, βασίζεται περισσότερο στη μέτρηση. Η Ford δεν έχει επιτύχει τόσο υψηλό επίπεδο ποιότητας και το σύστημά της παράγει περισσότερα άχρηστα. Παρόλαυτα δεν εξηγείται στο βιβλίο πώς θα μπορούσαν να αναπτυχθούν καλές σχέσεις. Αυτό είναι κάτι που περιγράφεται στο “Driving fear out of the workplace”. Εδώ δίνεται έμφαση στα συναισθήματα. Προτείνονται στρατηγικές, με τις οποίες μπορεί να μειωθεί ο φόβος και να αναπτυχθεί εμπιστοσύνη. Με αυτές τις μεθόδους αναπτύσσονται οι κοινωνικές ικανότητες (social competencies) των ανθρώπων του οργανισμού.

Παρόλο που υπάρχει συμφωνία ανάμεσα στα δύο βιβλία ότι για την επιτυχία ενός οργανισμού θα πρέπει να υπάρχει παρακίνηση του προσωπικού, η έννοια της παρακίνησης περιγράφεται από διαφορετικές οπτικές γωνίες. Στο “Driving fear out of the workplace” οι άνθρωποι παρακινούνται να εκφράσουν ελεύθερα τη γνώμη ή την αντίθεσή τους, και να εισηγούνται προτάσεις στη διοίκηση. Αντίθετα στο “Profit beyond measure” η παρακίνηση σχετίζεται περισσότερο με τις εργασίες. Το προσωπικό παρακινείται να γνωρίζει καλά το σύστημα παραγωγής και ενδυναμώνεται να λαμβάνει πρωτοβουλίες για να διορθώνει λάθη ή να σχεδιάζει μόνο του τα βήματα που θα ακολουθήσει στην εργασία του (“Processes”).

Αναφέρεται επίσης ότι όταν υπάρχει φόβος, αυτό μπορεί να έχει δυσμενή επίπτωση στην ικανοποίηση του πελάτη, καθώς μπορούν να ληφθούν εσφαλμένες αποφάσεις βασιζόμενες σε όχι σαφείς ή λάθος πληροφορίες (“Driving fear out of the workplace”). Η ικανοποίηση του πελάτη είναι ένας στόχος που περιγράφεται επίσης στο “Profit beyond measure”. Η εργασία όλων θα πρέπει να συνδέεται με την ικανοποίηση του πελάτη (“Partners”).

Το “Profit beyond measure” δίνει επίσης χρήσιμα παραδείγματα για το πώς μπορεί να αναπτυχθεί ποιότητα στα προϊόντα και τις διαδικασίες μέσα από την περιγραφή συστημάτων παραγωγής. Επιπλέον αναφέρει πόσο σημαντική είναι η εκπαίδευση και κατάρτιση για την ανάπτυξη των διανοητικών ικανοτήτων (intellectual competencies) και τη μακροχρόνια επιτυχία του οργανισμού. Η

εκπαίδευση και οι ικανότητες είναι απαραίτητες ώστε οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν καλά τι να κάνουν σε διαφορετικές καταστάσεις, να γνωρίζουν το σύστημα και να λαμβάνουν πρωτοβουλίες.

Και τα δύο βιβλία μαζί παρέχουν ένα νέο τρόπο σκέψης και διοίκησης των οργανισμών, ο οποίος δίνει παραδείγματα χρήσιμων εφαρμογών στο μοντέλο τελειότητας των Su Mi Park Dahlgaard και Jens J. Dahlgaard.

Παρόλαυτα κάποιες πλευρές παρουσιάζονται διαφορετικά ανάμεσα στα δύο βιβλία και το μοντέλο. Στο “Profit beyond measure” παρουσιάζεται ως βέλτιστος ένας φυσικός τρόπος διοίκησης του οργανισμού, όπου τα αποτελέσματα προκύπτουν με την ανάπτυξη κατάλληλων σχέσεων και όχι με την επιβολή σχεδίων και ελέγχων. Αυτό μεταφράζεται με την παροχή ελευθερίας στο προσωπικό να λαμβάνει πρωτοβουλίες. Προϊστάμενοι και υφιστάμενοι ανταλλάσσουν πληροφορίες, σέβονται τις όποιες διαφορές και συνεργάζονται στο σχεδιασμό των διαδικασιών. Οι εργαζόμενοι είναι υπεύθυνοι για τις πράξεις τους, διορθώνουν μόνοι τους λάθη και αποφεύγουν αντί να μειώνουν τα άχρηστα (waste). Από την άλλη πλευρά στο “Driving fear out of the workplace” οι ηγέτες παίρνουν τις πρωτοβουλίες ώστε να βελτιωθούν οι σχέσεις, εκείνοι είναι αυτοί που ενθαρρύνουν τους εργαζομένους να κάνουν προτάσεις και να ανταλλάσσουν πληροφορίες. Οι διαφορές είναι θέμα ανοιχτής συζήτησης. Το στυλ ηγεσίας που προτείνεται είναι το συνεργατικό (collaborative style). Το μοντέλο προτείνει την ανάπτυξη της ποιότητας αρχικά στην ηγεσία και στη συνέχεια σταδιακά στα άτομα, τις ομάδες και τελικά τον οργανισμό.

5.5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ: ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΤΕΛΕΙΟΤΗΤΑΣ

Αυτά που προτείνουν τα δύο βιβλία και το μοντέλο μπορούν να συνδυαστούν για να επιτευχθεί τελειότητα. Οι στρατηγικές και τα εργαλεία που παρουσιάστηκαν είναι συμπληρωματικά μεταξύ τους και δίνουν έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην επιτυχία του οργανισμού. Τα εξαιρετικά αποτελέσματα της Toyota και της Scania το αποδεικνύουν. Παρόλαυτα για την

αξιοποίηση του συνόλου του δυναμικού των εργαζομένων απαιτούνται μικρά σταδιακά βήματα.

Η συνεργασία ανάμεσα σε προϊστάμενους και υφιστάμενους, και η φυσική, διαρκής ροή εργασιών, χρειάζονται χρόνο και προσπάθεια για να γίνουν πραγματικότητα. Ισχυρή ηγεσία είναι απαραίτητη τουλάχιστον στην αρχή, ώστε να ενθαρρύνεται ο διάλογος και να αναπτυχθεί κλίμα εμπιστοσύνης. Ταυτόχρονα με τη βελτίωση των σχέσεων (συναισθηματικές ικανότητες), οι ηγέτες θα πρέπει να δώσουν την ευκαιρία στο προσωπικό να καλλιεργήσει τις διανοητικές ικανότητες και κλίσεις του. Αυτό μπορεί να γίνει με τη βοήθεια προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης, και με τη διαρκή αλλαγή θέσεων εργασίας στον οργανισμό (on the job training). Κατ' αυτόν τον τρόπο αναπτύσσεται ποιότητα στα άτομα, και αυτό που χρειάζεται επιπλέον, είναι η παρακίνηση και ενδυνάμωση αυτών των ατόμων να λαμβάνουν πρωτοβουλίες και να προτείνουν καινοτόμες ιδέες για διαρκή βελτίωση. Οι εργασίες μπορούν σ' αυτό το στάδιο να στηρίζονται περισσότερο στην εμπιστοσύνη και λιγότερο στον έλεγχο. Για να λειτουργήσει όμως στο σύνολό του ένας οργανισμός θα πρέπει να υπάρχει και ένα κοινό όραμα, αξίες, όπως επίσης και πνεύμα συνεργασίας. Οι άνθρωποι του οργανισμού θα πρέπει να μάθουν να εργάζονται σε ομάδες και να έχουν ένα κοινό σκοπό. Η ύπαρξη καλών σχέσεων και η καλλιέργεια βασικών αξιών παρέχουν εξαιρετική βοήθεια προς αυτήν την κατεύθυνση. Οι οργανωσιακοί στόχοι μπορούν να είναι και προσωπικοί στόχοι. Η επιχειρηματική τελειότητα είναι τώρα πραγματοποιήσιμη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΔΥΟ ΜΟΝΤΕΛΩΝ ΚΑΙ ΤΕΛΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

6.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο όρος επιχειρηματική τελειότητα χρησιμοποιείται ευρέως τα τελευταία χρόνια για να υποδηλώσει την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού και την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών, σε βαθμό που να τον καθιστά εξέχων στον κλάδο που δραστηριοποιείται. Για την επίτευξή της έχουν διατυπωθεί πολλά μοντέλα και έχουν δημιουργηθεί τοπικά εθνικά και άλλα βραβεία. Σε αυτήν την εργασία παρουσιάστηκαν το μοντέλο EFQM (European Foundation for Quality Management) και το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (EQA), και το μοντέλο επιχειρηματικής τελειότητας Dahlgaard (Dahlgaard, Park Dahlgaard).

6.2. ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΟΝΤΕΛΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΤΕΛΕΙΟΤΗΤΑΣ

Συγκρίνοντας τα δύο μοντέλα παρατηρούμε ότι παρόλο που η δομή τους είναι διαφορετική, έχουν κοινά σημεία. Τα κριτήριά τους είναι γενικά, έχουν τη μορφή κατευθυντήριων γραμμών, και μπορούν να έχουν διαφορετικές εφαρμογές ανάλογα με τον τύπο επιχειρήσεως. Και στα δύο μοντέλα υπάρχουν τα στοιχεία του ανθρώπινου παράγοντα, των συνεργασιών, των διαδικασιών, της ηγεσίας. Το στοιχείο προϊόντα/ υπηρεσίες στο μοντέλο Dahlgaard μπορούν να θεωρηθούν ότι είναι μέρος των αποτελεσμάτων του μοντέλου EFQM. Στα εργαλεία ανάπτυξης ομάδων αναφέρεται η ανάγκη για την ύπαρξη κοινού οράματος και αποστολής (μέρος της πολιτικής και στρατηγικής του μοντέλου EFQM). Η καινοτομία και η μάθηση επιδιώκονται επίσης και από τα δύο μοντέλα. Παρόλαυτα το μοντέλο EFQM είναι ευρύτερο γιατί περιλαμβάνει επιπλέον τη διαχείριση των πόρων, τις επιπτώσεις στους πελάτες και το κοινωνικό σύνολο.

Και τα δύο είναι βασισμένα στη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) και κατά συνέπεια ο ανθρώπινος παράγοντας περιλαμβάνεται στα κριτήρια

και των δύο. Στο μοντέλο Dahlgaard ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί το βασικό άξονα ανάπτυξης των κριτηρίων του. Επιδιώκεται η ικανοποίηση των πνευματικών (“spiritual needs”) και των διανοητικών αναγκών (“mental needs”) του προσωπικού με την ανάπτυξη των συναισθηματικών και διανοητικών ικανοτήτων τους και την καλλιέργεια βασικών αξιών στον οργανισμό (“core values”). Η ανάπτυξη ποιότητας πρώτα στον άνθρωπο θεωρείται απαραίτητη προϋπόθεση για την επίτευξη ποιότητας σε ολόκληρο τον οργανισμό. Αυτό παρουσιάζεται σχηματικά με την πυραμίδα, στη βάση της οποίας βρίσκεται η ηγεσία, ακολουθεί η ανάπτυξη των ατόμων, των ομάδων, του οργανισμού και καταλήγει στην επιχειρηματική τελειότητα (κορυφή). Τα βοηθητικά εργαλεία που παρέχονται για τη μετάβαση από το ένα στάδιο στο άλλο επικεντρώνονται στην ανάπτυξη καλών σχέσεων ανάμεσα στους ανθρώπους του οργανισμού, την ενίσχυση της ελευθερίας του προσωπικού για τη λήψη πρωτοβουλιών, και την εξέλιξη των ικανοτήτων του με την εκπαίδευσή του. Στο μοντέλο EFQM αντίστοιχα, ο ανθρώπινος παράγοντας αντιπροσωπεύεται στις προϋποθέσεις από το ανθρώπινο δυναμικό (συντελεστής βαρύτητας 9%) και στα αποτελέσματα με τον όρο αποτελέσματα προσωπικού (συντελεστής βαρύτητας 9%). Δίνεται έμφαση στην παρακίνηση, αναγνώριση των προσπαθειών του, την ικανοποίησή του από τις συνθήκες εργασίας. Ο συντελεστής βαρύτητας που δίνεται στον ανθρώπινο παράγοντα δεν είναι μικρός, αλλά είναι μικρότερος κατά το ήμισυ σε σχέση με το συντελεστή που δίνεται στα επιχειρηματικά αποτελέσματα. Παρόλο που αποτελεί σημαντικό στοιχείο, δεν αποτελεί τον πυρήνα του μοντέλου, όπως συμβαίνει στο μοντέλο Dahlgaard.

Ο παράγοντας ηγεσία στο μοντέλο Dahlgaard έχει καθοριστική σημασία. Είναι ο παράγοντας που πρέπει να προϋπάρχει και να είναι ισχυρός ώστε να εξελιχθεί σε κινητήρια δύναμη ανάπτυξης των ατόμων, των ομάδων, και τελικά του οργανισμού ώστε να επιτευχθεί η τελειότητα. Η ηγεσία είναι αυτή που εμπνέει στο προσωπικό όραμα και στόχους. Ο ρόλος της εστιάζεται κυρίως στην πλήρη αξιοποίηση των ικανοτήτων του προσωπικού. Αυτό επιδιώκεται με την παροχή εκπαίδευσης και ελευθερίας δράσης, την ένδειξη εμπιστοσύνης. Και στο μοντέλο EFQM εξετάζεται ο ρόλος της ηγεσίας στην ανάπτυξη οράματος, αποστολής και αξιών, την παρακίνηση, αναγνώριση και υποστήριξη των προσπαθειών του προσωπικού. Επιπρόσθετα η ηγεσία είναι υπεύθυνη και για την ανάπτυξη και βελτίωση του συστήματος διοίκησης, την προσωπική επαφή με τους πελάτες, εταίρους και

αντιπροσώπους της κοινωνίας. Η ηγεσία είναι μία από τις προϋποθέσεις για την επίτευξη των αποτελεσμάτων. Ο συντελεστής βαρύτητάς της είναι ο υψηλότερος των προϋποθέσεων (10%), αν και με πολύ μικρή διαφορά (1% έως 2%).

Το θέμα των διαδικασιών αντιμετωπίζεται με διαφορετικό τρόπο από τα δύο μοντέλα. Στο μοντέλο Dahlgaard επιδιώκεται η ανάπτυξη βασικών αξιών και κοινού οράματος, και όχι τακτικών χρονοδιαγραμμάτων και λεπτομερών βημάτων. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να γνωρίζουν πολύ καλά το σύστημα ώστε να μπορούν οι ίδιοι να σχεδιάσουν τα βήματα στην εργασία τους ή να κάνουν τις οποιεσδήποτε αλλαγές. Στο μοντέλο EFQM οι διαδικασίες σχεδιάζονται σύμφωνα με τις ανάγκες και προσδοκίες των πελατών και είναι καταγεγραμμένες για να διασφαλιστεί η επαναληψιμότητά τους. Παρόλο που το προσωπικό σύμφωνα με τα κριτήρια του μοντέλου συμμετέχει στο σχεδιασμό της πολιτικής και στρατηγικής ανθρωπίνων πόρων, και γενικά επιδιώκεται η καινοτομία, δεν υπάρχει κάποιο κριτήριο που να επιτάσσει τη συμμετοχή του προσωπικού στο σχεδιασμό των διαδικασιών γενικά. Αυτό αφήνεται στην επιλογή των επιχειρήσεων.

Από την άλλη πλευρά, το θέμα της ικανοποίησης του πελάτη, σημαντικό για την επιχειρηματική επιτυχία, δεν διατυπώνεται με εμφανή τρόπο στο μοντέλο Dahlgaard. Υπονοείται μέσα από τις έννοιες των συνεργασιών και της ανάπτυξης αξιών, οράματος και αποστολής. Στο σημείο αυτό η προσέγγιση του μοντέλου EFQM είναι πιο συστηματική. Παρέχονται σαφείς οδηγίες για τις περιοχές που θα πρέπει να δοθεί προσοχή και πώς μπορεί να γίνει αυτό.

Και τα δύο μοντέλα προάγουν την αυτοαξιολόγηση ως μέσο για την εκτίμηση της υπάρχουσας κατάστασης και τη δράση για βελτίωση. Το μοντέλο EFQM μάλιστα έχει αποδειχτεί ότι μπορεί να αποτελέσει βοηθητικό πλαίσιο αναφοράς για τη διενέργεια αυτοαξιολόγησης. Το μοντέλο Dahlgaard αντίθετα, ενώ τοποθετεί την αυτοαξιολόγηση ως ένα από τα εργαλεία για την ανάπτυξη του οργανισμού, δεν παρέχει κάποιο πλαίσιο για την πραγματοποίηση αυτοαξιολόγησης.

Τα δύο μοντέλα δεν είναι δυνατό να συγκριθούν ως προς τη αποτελεσματικότητά τους. Το μοντέλο EFQM έχει δημιουργηθεί από τον διεθνώς αναγνωρισμένο οργανισμό EFQM (European Foundation for Quality Management) και έχει

εφαρμοστεί από πολλές εταιρείες σε διαφορετικές χώρες. Το μοντέλο Dahlgaard αντίθετα, δεν έχει εφαρμοστεί από εταιρείες και δεν έχει δοκιμαστεί η αποτελεσματικότητά του. Σε προηγούμενο κεφάλαιο αναζητήθηκαν εφαρμογές για τα εργαλεία που αυτό προτείνει και δόθηκαν κάποια παραδείγματα. Τα παραγωγικά συστήματα των Toyota (ιαπωνική εταιρεία) και Scania (σουηδική εταιρεία) φαίνονται συμβατά με τη φιλοσοφία του μοντέλου (βλ. αντιστοίχιση κριτηρίων του μοντέλου με το βιβλίο “Profit Beyond Measure” στο κεφάλαιο 5). Στα συστήματα αυτά δίνεται έμφαση στην αξιοποίηση των δυνατοτήτων του ανθρώπινου παράγοντα. Οι μετρήσεις θεωρούνται στοιχεία βοηθητικά μεν για την απεικόνιση της κατάστασης της εταιρείας αλλά όχι και για τη διαμόρφωσή της. Η ανάπτυξη σχέσεων και η επικοινωνία είναι η βάση της «διοίκησης με μέθοδο» (“management by means”), η οποία ακολουθείται από τις δύο αυτές εταιρείες, τα συστήματα των οποίων είναι διαμετρικά αντίθετα με της Ford (αμερικάνικη εταιρεία).

Οι ίδιοι οι Su Mi Park και Jens J. Dahlgaard, σε άρθρο τους (2002) εκφράζουν την επιφυλακτικότητά τους σε σχέση με τα συμπεράσματα των μετρήσεων που γίνονται συνήθως με τη χρήση ερωτηματολογίων. Και αυτό γιατί, όπως υποστηρίζουν, μπορούν να είναι παραπλανητικά αν δεν κατανοηθεί το περιεχόμενό τους ορθά και δεν ελεγχθούν, και εκφράζουν αμφιβολία για την αξιοπιστία της χρησιμοποίησης των «στατιστικών συνδυασμών του παρελθόντος για την εκτίμηση προγραμμάτων του μέλλοντος».

6.3. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΔΟΠ ΚΑΙ ΤΗΝ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΒΕΛΤΙΩΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Οι Alasdair Maclead και Lynne Baxter σε άρθρο τους (2001) παραθέτουν συμπεράσματα ερευνών σχετικά με την αποτελεσματικότητα πρωτοβουλιών ΔΟΠ.

Το 80% των πρωτοβουλιών οδηγείται σε αποτυχία σε σχέση με τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα (Whyte and Witcher, 1992; Kearney, 1992). Δηλαδή ενώ πραγματοποιούνται βελτιώσεις αυτές δεν έχουν την έκταση που είχε επιδιωχθεί.

Σύμφωνα με μια άλλη έρευνα (Binney, 1992), τα προγράμματα ολικής ποιότητας που επιβάλλονται από εξωτερική πηγή στον οργανισμό και δεν λειτουργούν. Η ολική ποιότητα βρίσκει εφαρμογή και αποδίδει αποτελέσματα όταν αναπτύσσεται οργανικά και όχι μέσω προγραμμάτων.

Ο Fountain (1998) υποστήριξε ότι «η πλειοψηφία της αρθρογραφίας στην αυτοαξιολόγηση π.χ. Porter και Tanner (1996) και van der Wiele (1995) αποδεικνύει ότι δεν υπάρχει άριστο πλαίσιο, παρά μόνο αυτό που είναι κατάλληλο», και εξέφρασε αμφιβολία για το αν πράγματι έχει σημασία ποιο μοντέλο χρησιμοποιείται.

Οι Stone και Banks (1996) εξέτασαν τη συμβολή των μοντέλων EFQM και Baldridge στην καθοδήγηση μιας νέας πρακτικής διοίκησης. Στην έρευνα έλαβαν μέρος 45 εταιρείες στη Μεγάλη Βρετανία. Αποδείχτηκε ότι τα μοντέλα δεν παρείχαν εγγυήσεις για καλύτερη πρακτική ή βελτιώσεις. Ο προσανατολισμός όμως των εταιρειών γινόταν πελατοκεντρικός και όχι χρηματοοικονομικός. Επιπλέον τα μοντέλα οδηγούσαν σε πρωτοβουλίες διαρκούς βελτίωσης και υποδεικνύουν τις περιοχές προς βελτίωση.

Οι Maclead και Baxter (2001) υποστηρίζουν ότι οι πρωτοβουλίες ολικής ποιότητας που αναφέρονται στην αρθρογραφία ως αποτυχημένες, στην πραγματικότητα πρόκειται για προσπάθειες που δεν έγιναν με συστηματικό τρόπο, γι' αυτό και ενώ επέφεραν κάποιες βελτιώσεις δεν επέφεραν τις επιδιωκόμενες σε έκταση βελτιώσεις. Αποδεικνύουν με τρία παραδείγματα εταιρειών ότι η χρήση μοντέλων ποιότητας μπορεί να βοηθήσει στην επίτευξη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων, ακόμα και όταν έχουν προηγηθεί «αποτυχημένες» προσπάθειες. Συμφωνούν και αποδεικνύουν ότι ανεξάρτητα από το πλαίσιο που θα επιλεγεί θα προκύψουν οφέλη.

Ο David Steventon σε άρθρο του (1994) σχετικά με τα βραβεία ποιότητας, υποστηρίζει ότι παρόλες τις επικρίσεις για το θεσμό των βραβείων, ότι δηλαδή προωθούν τη γραφειοκρατία και αποτελούν μέτρηση της επιτυχίας επίτευξης ενός στόχου χωρίς να οδηγούν σε αύξηση της κερδοφορίας και των πελατών, παραδείγματα επιχειρήσεων, τα οποία και παραθέτει, αποδεικνύουν ότι δεν είναι η καθαυτή βράβευση όσο η συμμετοχή στη διαδικασία που αποφέρει οφέλη στην εταιρεία.

6.4. ΤΕΛΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΩΦΕΛΙΜΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ

Η εξέταση των εμπειριών των επιχειρήσεων από τη χρήση του μοντέλου EFQM ενισχύει τη θέση του Steventon, τουλάχιστον για το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας που εξετάστηκε εδώ, ότι πράγματι η συμμετοχή στη διαδικασία για τη βράβευση οδηγεί σε βελτιώσεις στις εταιρείες. Μάλιστα το δείγμα των εταιρειών αποτελούνταν από εταιρείες διαφορετικών κλάδων. Η πλειοψηφία των εταιρειών ανηκε στις μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες, αλλά περιλαμβάνονταν και μη πολυεθνικές και μικρομεσαίες εταιρείες. Απαραίτητη προϋπόθεση για τα οφέλη από την αυτοαξιολόγηση, που είναι και το μεγαλύτερο πλεονέκτημα από τη συμμετοχή σε μια τέτοια διαδικασία, είναι η ακριβής και σαφής παρουσίαση των στοιχείων και της κατάστασης της εταιρείας.

Εκτός όμως από τη συμβολή της στον προσδιορισμό περιοχών προς βελτίωση, η αυτοαξιολόγηση συστηματοποιεί και κατευθύνει τις πρωτοβουλίες ποιότητας. Η ποιότητα ενσωματώνεται στις καθημερινές εργασίες της επιχείρησης και δεν αποτελεί χωριστή αρμοδιότητα κάποιου συγκεκριμένου τμήματος. Η καλύτερη εφαρμογή της ΔΟΠ όταν εφαρμόζεται κάποιο μοντέλο ποιότητας αποδεικνύεται άλλωστε και από την έρευνα των Alasdair και Baxter (2001).

Οι δημιουργοί και των δύο μοντέλων που αναπτύχθηκαν σε αυτήν την εργασία αναγνωρίζουν ότι η αυτοαξιολόγηση αποτελεί το καλύτερο μέσο για την απεικόνιση της κατάστασης της εταιρείας (διαδικασία αυτοαξιολόγησης με βάση

το μοντέλο EFQM στα πλαίσια του βραβείου EQA, εργαλείο 7 στον παράγοντα οργανισμό στο μοντέλο Dahlgaard). Οι Su Mi Park Dahlgaard και Jens J. Dahlgaard θεωρούν την αυτοαξιολόγηση με τη διαγνωστική μέθοδο του Conti ως την πλέον αξιόπιστη (Dahlgaard Park Su Mi, Dahlgaard Jens J., 2002). Το μοντέλο EFQM παρέχει ένα συγκροτημένο πλαίσιο για τη διενέργεια αυτοαξιολόγησης και έχει δοκιμαστεί σε εταιρείες διαφορετικών χωρών. Παρόλαυτα αν αποδεχτούμε ότι το μοντέλο EFQM αντιπροσωπεύει τη «δυτική σκέψη», και καθώς έχουν αναφερθεί «αποτυχίες» κάποιων εταιρειών να επιτύχουν επιθυμητούς στόχους στην ποιότητα, το μοντέλο Dahlgaard, το οποίο είναι περισσότερο συμβατό με το ιαπωνικό στυλ διοίκησης, μπορεί να παράσχει ιδέες για τη συνεργασία της δυτικής και ιαπωνικής σκέψης στην προσπάθεια για επίτευξη ποιότητας.

Συγκεκριμένα εντοπίστηκε δυσκολία σε εταιρείες στην εξασφάλιση δέσμευσης και αφοσίωσης στην προσπάθεια. Η υιοθέτηση και εφαρμογή της φιλοσοφίας και των εργαλείων του μοντέλου Dahlgaard θα μπορούσαν να βοηθήσουν στη δημιουργία ισχυρής και αφοσιωμένης ηγεσίας, και να ενισχύσουν τη διάθεση του προσωπικού για συμμετοχή στην προσπάθεια και τελικά την αφοσίωσή του. Οι Su Mi Park Dahlgaard και Jens J. Dahlgaard σε άρθρο τους (2002) ορίζουν την υψηλή προσωπική αφοσίωση ως «την κατάσταση στην οποία ένα πρόσωπο έχει παρακινηθεί πλήρως να αφοσιωθεί σε κάποια συγκεκριμένη εργασία ή οργανισμό». Η ενεργός συμμετοχή του προσωπικού, η ενθάρρυνση για καινοτομία και η ανάπτυξη καλών σχέσεων ανάμεσα στους ανθρώπους του οργανισμού ανεξαρτήτως θέσεως ιεραρχίας είναι στοιχεία που μπορούν να συμβάλλουν στην «οργανική ανάπτυξη της ποιότητας» που αναφέρει ο Binney (1992). Σε έρευνα (Eskildsen, Kristensen, Juhl, 2001) εξάλλου, η οποία είχε περιγραφεί αναλυτικά στο δεύτερο κεφάλαιο, είχε εκφραστεί η προτίμηση των δανέζικων εταιρειών που συμμετείχαν για μεγαλύτερη επικέντρωση στις προϋποθέσεις και είχαν αμφισβητηθεί οι συντελεστές βαρύτητας του μοντέλου EFQM.

Όσον αφορά τέλος, τα συμπεράσματα των διαφόρων ερευνών και της ίδιας της αυτοαξιολόγησης, αν ληφθούν υπόψη αφενός οι αμφιβολίες που διατυπώθηκαν από τους Su Mi Park και Jens J. Dahlgaard, και αφετέρου το νέο στυλ «διοίκησης

με μέθοδο» (“management by means”) που ακολούθησαν η Toyota και η Scania, αυτά θα πρέπει να εξετάζονται με κριτική σκέψη και να ελέγχονται. Οι μετρήσεις και οι αριθμοί είναι πάντα χρήσιμοι για την απεικόνιση της κατάστασης της εταιρείας και τη διατύπωση σε κατανοητούς όρους και επικοινωνία κάποιων συμπερασμάτων. Ο οργανισμός όμως διοικείται και αναπτύσσεται και λειτουργεί και εξελίσσεται μέσα από πραγματικές δραστηριότητες που έχουν ως πηγή το ανθρώπινο δυναμικό. Οι οποιοσδήποτε λοιπόν βελτιώσεις και η ανάπτυξη στρατηγικής θα πρέπει να γίνονται με συνεργασία και με προσανατολισμό στις ικανότητες των ανθρώπων του οργανισμού.

6.5. ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΑ ΘΕΜΑΤΑ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

Το θέμα της επιχειρηματικής τελειότητας είναι ευρύ και περιλαμβάνει και άλλες διαστάσεις εκτός από αυτές που αναπτύχθηκαν εδώ. Μερικά από τα ζητήματα που θα μπορούσαν επιπλέον να εξεταστούν είναι τα εξής:

- Σύγκριση υπαρχόντων μοντέλων επιχειρηματικής τελειότητας ως προς την αποτελεσματικότητά τους.
- Μοντέλα επιχειρηματικής τελειότητας και μικρομεσαίες επιχειρήσεις (έρευνα και προτάσεις για βελτιώσεις).
- Μοντέλα επιχειρηματικής τελειότητας και δημόσιος τομέας.
- Εξάπλωση μοντέλου EFQM στην Ελλάδα και εκτίμηση της αποτελεσματικότητάς του.
- Επίδραση εφαρμογής των μοντέλων επιχειρηματικής τελειότητας στην εξάπλωση των αρχών της ΔΟΠ.
- Αναζήτηση της πλέον ικανοποιητικής μεθόδου για την ενσωμάτωση των αποτελεσμάτων της αυτοαξιολόγησης (δηλ. των προτάσεων για βελτιώσεις) στο στρατηγικό σχεδιασμό.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ:

1. **Conti Tito**, «Αυτοαξιολόγηση Επιχειρήσεων & Οργανισμών, Η πορεία προς την Επιχειρηματική Τελειοποίηση», Περιοδικό Ποιότητας ECO-Q, Α' Έκδοση 2001

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ:

2. **Besterfield Dale H.**, “*Quality control*”, Prentice Hall, 2001
3. **Evans James R.**, “*The Management and Control of Quality*”, South Western Thomson Learning, 2001
4. **Johnson Thomas H., Bröms Anders**, “*Profit beyond Measure*”, The Free Press, 2000
5. **Ryan Kathleen D., Oestreich Daniel K.**, “*Driving Fear Out of the Workplace*”, Jossey Bass Publishers, 1991

ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ:

6. **Ζούμπος Γ.Α.**, «Η εφαρμογή του Ευρωπαϊκού Μοντέλου για «Business Excellence» στην INTRAKOM», Περιοδικό ΤΗΛΕ, No 36, Οκτώβριος 1998

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ:

7. **Amabile Teresa M.**, “*How to kill Creativity*”, **Harvard Business Review**, September – October 1998, pp. 77-87

8. **Arkin Anat**, "*Excellent Adventure*", **People Management**, volume 5, Issue 17, 09/02/99, p41, 3p, 2c
9. **Armitage A.M.D.**, "*The implementation and application of the business excellence model in SMEs*", **Managerial Auditing Journal**, Volume 17, Number ½, 2002, pp. 26-35
10. **Black S.A., Crumley H. C.**, "*Self-assessment: What's in it for us?*", **Total Quality Management**, Volume 8, Issue 2/3, June 97, pS90, 4p.
11. **Bohoris G. A.**, "*A comparative assessment of some major quality awards*", **International Journal of Quality and Reliability Management**, Volume 12, Number 9, 1995, pp.30-43
12. **Condron John**, "*The Yellow Way*", **Quality World**, Volume 26, Issue 8, September 2000
13. **Conti Tito**, "*Optimising self-assessment*", **Total Quality Management**, Volume 8, Issue 2/3, June 97, pS5, 11p, 6 diagrams
14. **Dahlgaard Jens J., Park Dahlgaard Su Mi**, "*The Human Dimension- A critical Success Factor in Quality Management*", 2002
15. **Dahlgaard Jens J., Park Dahlgaard Su Mi**, "*Lean production, six sigma quality, TQM and company culture – a critical review*", 2002 (previously published in Best on Quality, vol. 12, ASQ, 2001)
16. **Dahlgaard Jens J. & Park Dahlgaard Su Mi**, "*From defect reduction of waste and customer/ stakeholder satisfaction (understanding the new TQM metrology)*", **Total Quality Management**, Volume 13, No. 8, 2002, p1069-1085
17. **De Dommartin Alain**, "*Moving the excellence model*", **Quality World**, Volume 26, Issue 5, May 2000, pp.12-13

18. **EFQM**, “*Recognised for Excellence Information Brochure*”, Version 5, 2001
19. **EFQM magazine**, special edition, “*Aspects of Excellence. Featuring Prize Winners and Finalists in the 2001 European Quality Award*”, 2001
20. **EFQM**, EQA Information Brochure, “*EFQM Levels of Excellence, European Quality Award*”, 2001
21. **EFQM**, “*Levels of Excellence, European Quality Award-2003*”, 2003
22. **EFQM**, “*The EFQM Excellence Model*”, 1999
23. **EFQM**, “*Assessor Scorebook*”, 1999
24. **EFQM magazine**, “*Shareholder vs stakeholder value*”, Volume 1, Number 1, 2001, pp 18-21
25. **Eskildsen Jacob k., Kristensen Kai, Juhl Hans Jorn**, “*The criterion weights of the EFQM excellence model*”, **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol 18, Number 8, 2001, pp. 783-795
26. **Eskildsen Jacob K., Kanji Gopal K.**, “*Identifying the vital few using the European Foundation for quality management model*”, **Total Quality Management**, Volume 9, Issue 4/5, July 98, pS92, 3p
27. **Gadd Ken W.**, “*Business self-assessment. A strategic tool for building process robustness and achieving integrated management*”, **Business Process Reengineering & Management Journal**, Volume 01, Number 3, 1995, pp. 66-85
28. **Ghobadian Abby, Woo Hong Seng**, “*Characteristics, benefits and shortcomings of four major quality awards*”, **International Journal of Quality**, Volume 13, Number 2, 1996, pp. 10-44

- 39.Halsall David N.**, “*Comparison of the 14 deadly diseases and the business excellence model*”, **Total Quality Management**, Volume 13, Issue 2, March 2002, p255, 9p, 1 chart, 1 diagram, 1 graph
- 30.Hillman G. Peter**, “*Making self-assessment successful*”, **The TQM Magazine**, Volume 06, Number 3, 1994, pp. 29-31
- 31.Jeans Clive**, “*Death by a 1,000 initiatives*”, **Quality World**, Volume 26, Issue 5, May 2000, pp.24-25
- 32.Kochan Anna**, “*EFQM Targets Senior Managers*”, **Quality**, August 1991, pp. 18-19
- 33.Kruger M.R.**, “*Benefiting from self-assessment in a matrix organization*”, **Total Quality Management**, Volume8, Issue 2/3, June
- 34.Longbottom David**, “*Self-assessment: The 300-point barrier*”, **Total Quality Management**, Volume 8, Issue 2/3, June 97pS211, 6p,1 chart, 4 graphs
- 35.Leonard Denis, McAdam Rodney**, “*The role of the business excellence model in operational and strategic decision making*”, **Management Decision**, Volume 40, Number 1, 2002, pp. 17-25
- 36.Leonard Denis**, “*Co-ordinating change through continuous improvement*”, **The TQM Magazine**, Volume 9, Number 6, 1997, pp. 403-409
- 37.Longbottom David, Gopal K.**, “*Self-assessment: Game over?*”, **Total Quality Management**, Volume 9, Issue 4/5, July 1998, ps156, 4p,1
- 38.Macleod Alasdair, Baxter Lynne**, “*The Contribution of Business Excellence Models in Restoring Failed Improvement Initiatives*”, **European Management Journal**, Volume 19, Number 4, August 2001, pp.392-403
- 39.Maisey P., Pupius M.J.**, “*Achieving business excellence: A unit-based approach*”, **Total Quality Management**, volume 8, Issue 2/3, June 1997, pS67, 4p, 1 chart

- 40. Merriden Trevor**, “*Measured for Success*”, **Management Review**, American Management Association (AMA), Volume 88, No4, April 1999, pp.27-32
- 41. Moeller Johannes, Sonntag Anne Katharina**, “*Evaluation of health services organisations – German experiences with the EFQM excellence approach in healthcare*”, **The TQM Magazine**, Volume 13, Number 5, 2001, pp. 361-367
- 42. Moreno, Schmidt Andreas, Wallace Mike**, “*State-of-the-art study on self-assessment*”, **The TQM Magazine**, Volume 07, Number 4, 1995, pp.13-17
- 43. Nagy Dave**, “*Trust: The Foyndation of a Quality Team*”, **Competitive**, volume 11, Number 1, ASQ, Summer 2002, pp. 15-16
- 44. Park Dahlgaard Su Mi, Bergman Bo, Hellgren Bo**, “*Reflections on TQM, Part I: A Historical perspective*”, *Part II: The Evaluation of Core Principles*”, **The Best on Quality**, vol. 12, ASQ, 2001, pp 280-334
- 45. Parker Cathy, Coca-Stefaniak Andrés, Murphy John**, “*Learning from the quality winners*”, **Qualityworld**, Volume 25, Issue 1, pp. 10-28
- 46. Pitt David J.**, “*Improving performance through self-assessment*”, **International Journal of Health Care Quality Assurance**, Volume 12, Number 2, 1999, pp.45-54
- 47. Reed Debbie**, “*A dose of excellence*”, **Quality World**, Volume 28, Issue 8, August 2002, pp. 30-32
- 48. Scarisbrick John**, “*Texas Instruments Europe-winner of the European Quality Award 1995*”, **Managing Service Quality**, Volume 6, Number 4, 1996, pp. 11-13
- 49. Sherer Franz**, “*Winning the European quality award- a Xerox perspective*”, **Managing Service Quality**, Volume 05, Number 2, 1995, pp. 28-32

- 50. Shergold Kevin, Reed Deborah M.**, “*Striving for excellence: how self-assessment using the Business Excellence Model can result in step improvements in all areas of business activities*”, **The TQM Magazine**, Volume 8, Number 6, 1996, pp. 48-52
- 51. Steventon David**, “*Quality Awards- a means to an End or an End Themselves?*”, **The TQM Magazine**, Volume 06, Number 5, 1994, pp 7-8
- 52. Terek Donna**, “*Cruising for Quality*”, **Business Weeek**, September 3, 2001, pp. 59-60
- 53. Van Der Wiele Ton, Dale Barrie, Williams Roger, Kolb Francois, Luzon Dolores Zink K.J., Schmidt A.**, “*Practice and implementation of self-assessment*”, **International Journal of Quality Science**, Volume 3, Number 2, 1998, pp. 147-170
- 54. Wade Jim**, “*Excellence, the journey starts here*”, **Quality World**, Volume 26, Issue 5, May 2000, pp.20-21
- 55. Westlund Anders H.**, “*Measuring environmental impact on society in the EFQM system*”, **Total Quality Management**, Volume 12, Issue 1, January 2001, p125, 11p, 5 diagrams
- 56. Wilkes N., Dale B. G.**, “*Attitudes to self-assessment and quality awards: A study in small and medium-sized companies*”, **Total Quality Management**, Volume 9, Issue 8, Dec 98, p731, 9p
- 57. Wilson George, Kanji Gopal K.**, “*The impact of the European Quality Award model on organisational performance*”, **Total Quality Management**, Volume 9, Issue 4/5, July 98, pS231, 4p
- 58. Zairi Mohamed**, “*Managing Excellence: policy and strategy*”, **The TQM Magazine**, Volume 11, Number 2, 1999, pp.74-79

INTERNET SITES

- 59.<http://www.efqm.org/levels/downloads/informationEFQMEuropeanQualityAwardBrochureWebVersion.pdf>
- 60.http://www.efqm.org/model_awards/eqa/history_pass_winners.htm
- 61.http://www.efqm.org/new_website/levels/welcome.htm
- 62.http://www.efqm.org/model_awards/model/excellence_model.htm
- 63.http://www.efqm.org/model_awards/model/pub_vol_sec_ver.htm
- 64.http://www.efqm.org/training/self_assessment/self_assessment.htm
- 65.<http://www.xerox.gr/sxet.htm>
- 66.<http://www.efqm.org/marketing/downloads/2002/SAM.doc>
- 67.<http://www.efqm.org/marketing/downloads/2002/SchindlerSA.doc>
- 68.<http://www.efqm.org/marketing/downloads/2002/DexiaSofaxis.doc>
- 69.<http://www.efqm.org/marketing/downloads/2002/CustomsandtaxRegionAarhus.doc>
- 70.http://www.european-quality.co.uk/aoe99_www/aoe_p12.html
- 71.<http://www.elais.gr>
- 72.http://www.elais.gr/elais/dhtml/home/newspr_analyt_eg.html
- 73.http://www.elais.gr/pages/vravefsi/poroi_eg.html

74.[http: // www.elais.gr/pages/vravefsi/igesia_eg.html](http://www.elais.gr/pages/vravefsi/igesia_eg.html)

75.[http: // www.elais.gr/pages/vravefsi/dinamiko_eg.html](http://www.elais.gr/pages/vravefsi/dinamiko_eg.html)

76.[http: // www.elais.gr/pages/vravefsi/polit_strat_eg.htm](http://www.elais.gr/pages/vravefsi/polit_strat_eg.htm)

77.[http: // www.elais.gr/pages/vravefsi/diadikasies_eg.html](http://www.elais.gr/pages/vravefsi/diadikasies_eg.html)

78.[http: // www.elais.gr/pages/vravefsiikan_ergaz_eg.html](http://www.elais.gr/pages/vravefsiikan_ergaz_eg.html)

79.[http: // www.elais.gr/pages/vavefsi/ikan_pelat_eg.html](http://www.elais.gr/pages/vavefsi/ikan_pelat_eg.html)