

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ
ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΕΡΦΟΜ ΣΤΟΝ
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΤΗΛΕΗΚΟΜΜΕΤΡΩΝ ΕΛΛΑΔΟΣ

ΧΡΗΣΤΟΠΟΥΛΟΣ Β. ΖΑΜΑΝΗΣ

2001



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

**ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ
ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΕΦQM ΣΤΟΝ
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ ΕΛΛΑΔΟΣ**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
Δημήτριος Β. Ζαράνης**

Επιβλ. Καθηγητής
Γεωργ. Μποχώρης

Αναζήτηση Επιχειρηματικής Αριστείας Εφαρμογή μοντέλου EFQM στον ΟΤΕ



00136674

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	
ΑΡ.ΕΙΣ.	36674
COMP.	210674 22560
ΤΑΞΙΝ.	38Α 2Α
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ	

Δημήτριος Β. Ζαμάνης
Πτυχίο Μηχανολόγου Μηχανικού
Πανεπιστημίου Birmingham (U.K.)

Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα
στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων
Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΜΕΡΟΣ Α'

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	1
Εισαγωγή στην Ποιότητα	1
1.1. Γενικά	1
1.2. Η σημασία της Ποιότητας	3
1.3. Στάδια Υλοποίησης Προγραμμάτων Ποιότητας	5
1.4. Ορισμοί Ποιότητας	6
1.4.1. Έλεγχος Ποιότητας	6
1.4.2. Διασφάλιση Ποιότητας (Quality Assurance)	6
1.4.3. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	9
Η ιστορία της Ποιότητας	9
2.1. Ιστορική Αναδρομή	9
2.2. Η Ικανοποίηση Εσωτερικού και Εξωτερικού Πελάτη	11
2.3. Η ανάπτυξη της Ποιότητας Διεθνώς	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	17
Τα πρότυπα της σειράς EN ISO 9000	17
3.1. Γενικά	17
3.2. Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας Προϊόντων και Υπηρεσιών	17
3.3. Συστήματα Διασφάλισης κατά ISO 9000	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	22
Επιχειρηματική Αριστεία	22
4.1. Η έννοια του Μοντέλου Ολικής Ποιότητας	24
4.2. Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM	28
4.2.1. Θεμελιώδεις Αρχές και πλεονεκτήματα	31
4.2.2. Κριτήρια και Βαθμολογία	34
4.2.3. Δείκτης Επιχειρηματικής Αριστείας	35
4.3. Business Scorecard (BSC)	37
4.4. MALCOLM BALDRIDGE	37
Αμερικανικό βραβείο Ποιότητας	37
4.5. Australian Quality Award (AQA)	40
Αυστραλιανό Βραβείο Ποιότητας	42
4.6. Kangi's Pyramid Model	42
4.6.1. Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας (ΚΠΕ)	

ΜΕΡΟΣ Β'

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α'

Εισαγωγή	45
2.1. Στόχοι	45

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Η Ποιότητα στις Τηλεπικοινωνίες	47
---------------------------------------	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3.1. Η Ανάγκη για Αλλαγή	52
3.2. Αναζήτηση για ένα "Μοντέλο"	53
3.3. Ενδιαφέρον των Επιχειρήσεων για Αυτο-αξιολόγηση	56
3.4. Ελεύθερος Πειραματισμός	58

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Προετοιμασία Αυτοαξιολόγησης	62
4.1. Ενημέρωση Των Στελεχών της Υπηρε. Μονάδας	63
4.2. Πιλοτική εφαρμογή Αυτο-αξιολόγησης	66
4.3. Βασικά στοιχεία της αυτο-αξιολόγησης	67
4.4. Επικοινωνώντας την ιδέα της αυτο-αξιολόγησης	70
4.5. Επιλογή εσωτερικών Αξιολογητών	71
4.6. Εκπαίδευση Αξιολογητών	72
4.7. Εκπαίδευση Τηλε-Περιφέρειας	75
4.7.1. Εκπαίδευση Στελεχών της Τηλε-Περιφέρειας	75
4.7.2. Εκπαίδευση ομάδων προσωπικού της Τηλε-Περιφέρειας	76

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΑΥΤΟ-ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	79
5.1. Συλλογή Δεδομένων	79
5.2. Αποτύπωση των Διαδικασιών	81
5.3. Αντίληψη των Εργαζομένων	83
5.4. Τεκμηρίωση Αξιολόγησης	86

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Αποτελέσματα Αυτο-αξιολόγησης	90
6.1. Διαδικασία τριών Φάσεων	90
6.2. Επικοινωνία των Αποτελεσμάτων	94
6.3. Προγράμματα Δράσης και Βελτίωσης	95
6.4. Συμπεράσματα	96

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α'
Κάρτα RADAR - Βαθμολόγησης

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β'
Οργανόγραμμα ΟΤΕ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ'
Αποτύπωση υφιστάμενης κατάστασης

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ'
Ερωτηματολόγιο Αυτο-αξιολόγησης

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ε1'
Γενικός Χάρτης Ελέγχου - Ερωτηματολογίων Αυτο-αξιολόγησης

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ε2'
Χάρτες Ελέγχου - Ερωτηματολογίων Αυτο-αξιολόγησης

Αναζήτηση Επιχειρηματικής Αριστείας Εφαρμογή μοντέλου EFQM στον ΟΤΕ

Η παρούσα εργασία αναφέρεται σε ένα αυξανόμενης σημασίας θέμα Διοίκησης των επιχειρήσεων, το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Διοίκησης της Ποιότητας (EFQM) και εφαρμογή του Μοντέλου στον Οργανισμό Τηλεπικοινωνιών της Ελλάδος.

Το πρώτο και δεύτερο κεφάλαιο του Α' θεωρητικού μέρους της εργασίας είναι μια επισκόπηση για τις αντιλήψεις που επικρατούσαν, την προτεραιότητα και σημασία που έδιναν οι διοικήσεις των επιχειρήσεων στην ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών και τους παράγοντες που διαμόρφωσαν την συγκεκριμένη συμπεριφορά. Στη συνέχεια, στο τρίτο κεφάλαιο ακολουθούν εν συντομία, τα πρότυπα της σειράς EN ISO 9000. Τι είναι και τι δεν είναι τα Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας του προτύπου 9001, και το σημαντικό ρόλο που παίζουν στη υλοποίηση της φιλοσοφίας της Ολικής Ποιότητας.

Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM, όπου εστιάζεται η συγκεκριμένη εργασία, είναι ένα στρατηγικό εργαλείο διοίκησης που δημιουργήθηκε από τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Διοίκησης της Ποιότητας (EFQM) με σκοπό να βοηθήσει τις Ευρωπαϊκές επιχειρήσεις να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητα τους στις εσωτερικές και διεθνείς αγορές. Στο τέταρτο κεφάλαιο περιγράφονται και επεξηγούνται οι αρχές, η φιλοσοφία, τα κριτήρια καθώς και οι διάφορες προσεγγίσεις Μοντέλων Επιχειρηματικής Αριστείας που έχουν αναπτυχθεί σε πολλές χώρες όπως Baldridge, European, Australian, και Pyramid (Kanji).

Οι λόγοι που οδήγησαν στην πιλοτική εισαγωγή του μοντέλου σε μία Τηλεπικοινωνιακή κυψέλη ή μονάδα του Οργανισμού Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος

είναι το θέμα του πρώτου κεφαλαίου του Β' πρακτικού μέρους της εργασίας . Η στροφή προς την Ποιότητα καθώς και η στρατηγική σημασία που αποκτά για τις Τηλεπικοινωνιακές επιχειρήσεις και τον ΟΤΕ, είναι οι ενότητες που εξετάζονται στο δεύτερο κεφάλαιο.

Η διάχυση των εννοιών του μοντέλου **Επιχειρηματικής Αριστείας** στο προσωπικό του Οργανισμού δεν είναι κάτι που γίνεται από τη μια στιγμή στην άλλη στη διάρκεια ενός προγράμματος. Η πρωτοπόρος προσπάθεια για την «κατάκτηση Επιχειρηματικής Αριστείας» σε μια Υπηρεσιακή Λειτουργία του ΟΤΕ, η οποία περιγράφεται στο τέταρτο κεφάλαιο, ξεκίνησε με τη δέσμευση και ενεργό δράση της Μονάδας του Οργανισμού, εμπλέκοντας στη συνέχεια τα επόμενα ιεραρχικά επίπεδα, κατεβαίνοντας διαδοχικά στο υπόλοιπο προσωπικό έτσι ώστε ολοένα και περισσότεροι εργαζόμενοι κατανοούσαν και συμμετείχαν στην προσπάθεια αλλαγής της νοοτροπίας με σκοπό να στραφούν όλες οι δραστηριότητες προς μια κατεύθυνση.

Το πέμπτο κεφάλαιο ασχολείται με την εφαρμογή του μοντέλου EFQM στην Τηλεπικοινωνιακή κυψέλη του ΟΤΕ. Οι κυριότερες φάσεις του έργου περιλαμβάνουν την βαθμολόγηση της Υπηρεσιακής Λειτουργίας με βάση

- «τις διαδικασίες» με αποτύπωση της υπάρχουσας κατάστασης,
- «τους εργαζομένους» με την συμπλήρωση ερωτηματολογίου σύμφωνα με τα κριτήρια και υποκριτήρια του Μοντέλου,

Η βελτίωση ξεκινά με την ανάλυση των αποτελεσμάτων της αυτοαξιολόγησης, την ανεύρεση δυνατών σημείων και αδύνατων περιοχών, θέματα που είναι το αντικείμενο του έκτου κεφαλαίου. Χρειάζεται όμως πολύς χρόνος για να στραφούν οι προσπάθειες όλων όσων εμπλέκονται με τον Οργανισμό προς την «κατάκτηση Επιχειρηματικής Αριστείας». Το πρόγραμμα «Πιλοτική Εφαρμογή του Μοντέλου του EFQM στη Τηλεπικοινωνιακή Περιφέρεια» είναι η αρχή μιας διαδρομής, μιας φιλοσοφίας συνεχούς μάθησης, καινοτομίας και βελτίωσης. Το μεγάλο πλεονέκτημα και τα συμπεράσματα που προκύπτουν για τον Οργανισμό είναι τα θέματα του τελευταίου κεφαλαίου της εργασίας.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Επιθυμώ να ευχαριστήσω θερμά τους κ. Νίκο Βιταντζάκη, Γενικό Διευθυντή του ΟΤΕ, κ. Παναγιώτη Βορριά, Διευθυντή Ποιότητας του ΟΤΕ για τους απαραίτητους πόρους και τις αναγκαίες προϋποθέσεις που μου διέθεσαν για την πραγματοποίηση της εργασίας αυτής καθώς επίσης και την ενεργό υποστήριξη και ουσιαστική συμπαράσταση τους όποτε την χρειαζόμουν κατά την διάρκεια της εργασίας. Επίσης θέλω να ευχαριστήσω θερμά τον καθηγητή του Πανεπιστημίου Πειραιά, κ. Γ. Μποχώρη, επιβλέποντα καθηγητή της εργασίας αυτής, για την κριτική αξιολόγηση ορισμένων από τις ιδέες που αναπτύσσονται στην εργασία και για την ουσιαστική συμβολή του στις διορθώσεις, αλλαγές και βελτιώσεις του τελικού κειμένου.

Ιανουάριος 2001

Δημήτριος Β. Ζαμάνης

ΜΕΡΟΣ Α'

ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ
ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΕΦQM ΣΤΟΝ
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ ΕΛΛΑΔΟΣ

Πανεπιστήμιο Πατρών

Εισαγωγή στη Ποιότητα

1.1 Γενικά

Στο πρώτο κεφάλαιο εξηγούνται οι λόγοι για τους οποίους η ποιότητα έχει αποκτήσει στρατηγική σημασία για την επιβίωση και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων και συνδέεται η έννοια της ποιότητας (συμμόρφωση των προϊόντων / υπηρεσιών με κάποια πρότυπα προδιαγραφών) με τα μοντέλα Ολικής Ποιότητας. Στο τέλος της εισαγωγής δίνονται κάποιοι ορισμοί για την αποσαφήνιση των εννοιών γύρω από την φιλοσοφία Ολικής Ποιότητας.

1.2. Η σημασία της Ποιότητας

Τα τελευταία χρόνια η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας στον τομέα των τηλεπικοινωνιών και της πληροφορικής, σε συνδυασμό με την εντατικοποίηση του ανταγωνισμού που αποκτά παγκόσμιο περιεχόμενο κατέστησε αναγκαία την προσαρμογή των στρατηγικών σχεδιασμών των επιχειρήσεων στα νέα δεδομένα. Έτσι, γίνεται όλο και πιο φανερό ότι οι επιχειρήσεις οι οποίες ευημερούν είναι οι επιχειρήσεις της μάθησης (learning organization), εκείνες οι οποίες έχουν μάθει να μεταβάλλονται. Να μεταβάλλονται γρήγορα, να μεταβάλλονται αποδοτικά και να μεταβάλλονται προς το καλύτερο. Η αποτελεσματική μεταβολή ήταν πάντοτε αναγκαία για την επιβίωση και την ανάπτυξη της επιχείρησης. Σήμερα η μεταβολή αυτή όχι μόνο χρειάζεται αλλά και συντελείται με όλο και πιο ταχύτερους ρυθμούς.

Ένας συντελεστής¹ πρωταρχικής σημασίας για την επιβίωση, την ανάπτυξη, την επιτυχία και την συνεχή βελτίωση της επιχείρησης στις σημερινές ανταγωνιστικές αγορές είναι η Ποιότητα. Αυτό βέβαια δεν είναι κάτι καινούργιο. Αντίστοιχες τάσεις θα μπορούσαν να αναγνωρισθούν και σε προηγούμενες δεκαετίες. Παρ' όλα αυτά μια καινούργια πρόκληση έχει αναδυθεί τα τελευταία χρόνια. Η ποιότητα δεν αφορά μόνο χαρακτηριστικά ή προδιαγραφές προϊόντων. Η αντίληψη για ποιότητα αγκαλιάζει τις εταιρίες παροχής υπηρεσιών, όλες τις διεργασίες μιας επιχείρησης ανεξαρτήτως κλάδου ή βιομηχανίας και ακόμη κάθε πεδίο ή λειτουργία των καθημερινών δραστηριοτήτων ενός οργανισμού.

Πολλοί ερευνητές και επαγγελματίες του κλάδου πιστεύουν ότι η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management -TQM) έχει γίνει προϋπόθεση κλειδί για την αποδοτικότητα μιας επιχείρησης παροχής υπηρεσιών ή προϊόντων. Και ακόμη περισσότερο, η φιλοσοφία TQM δεν περιορίζεται στις προαναφερόμενες επιχειρήσεις. Το TQM κερδίζει αυξανόμενη επιρροή σε δημόσιους οργανισμούς ή επιχειρήσεις κοινής ωφέλειας.

Επομένως, πολλές επιχειρήσεις αναγνωρίζουν² πραγματικά ότι η μελλοντική οικονομική τους επιτυχία θα απαιτεί δέσμευση στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Συνεπώς, αποφασίζουν να σχεδιάσουν και να αναπτύξουν προγράμματα Ποιότητας. Ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων³, στα πρώτα βήματα σχεδιασμού και υλοποίησης τέτοιων προγραμμάτων δεν ξέρουν το τι ακριβώς σημαίνει μια τέτοια απόφαση. Στην περίπτωση αυτή οι επιχειρήσεις βασίζονται στα Μοντέλα των Διεθνών Βραβείων Ποιότητας. Τα μοντέλα αυτά περιγράφουν τι είναι η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και ποιες πλευρές θα πρέπει να προσεχθούν όταν αξιολογείται το Σύστημα Διοίκησης ενός οργανισμού. Επομένως τα Μοντέλα των βραβείων μπορεί να χρησιμοποιηθούν σαν σημεία αναφοράς της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Δεν δείχνουν μεθόδους

υλοποίησης αλλά προσδιορίζουν τους στόχους τους οποίους ένας οργανισμός πρέπει να πετύχει.

1.3. Στάδια Υλοποίησης Προγραμμάτων Ποιότητας

Για πολλούς οργανισμούς το σημείο εκκίνησης στο ταξίδι της Ποιότητας είναι η πιστοποίηση των προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρει σύμφωνα με τα Πρότυπα EN ISO 9001 ή EN ISO 9002. Υπάρχουν αρκετοί παράγοντες⁴ οι οποίοι έχουν προκαλέσει σημαντική αύξηση πιστοποιήσεων σύμφωνα με τα πρότυπα της σειράς EN ISO 9000. Οι πιο σημαντικοί παράγοντες από την μια πλευρά είναι νομικές απαιτήσεις που αφορούν υποχρεώσεις προϊόντων που έχουν γίνει πιο δεσμευτικοί. Από την άλλη υπάρχουν δυνατές πιέσεις από την αγορά σε πολλές βιομηχανίες. Οι πιέσεις αυτές προέρχονται κυρίως από μεγάλες βιομηχανικές επιχειρήσεις οι οποίες απαιτούν όλοι οι άμεσοι προμηθευτές τους να είναι πιστοποιημένοι. Οι τελευταίοι με την σειρά τους περνούν τις απαιτήσεις αυτές στους δικούς τους προμηθευτές δημιουργώντας έτσι μια αλυσίδα πιστοποιημένων επιχειρήσεων.

Για αυτούς κυρίως τους λόγους υπολογίζεται ότι υπάρχουν σήμερα 50.000 έως 70.000 επιχειρήσεις⁵ στην Ευρώπη που έχουν πετύχει να πιστοποιηθούν με ένα από τα Πρότυπα της σειράς EN ISO 9000. Μερικές βέβαια από τις επιχειρήσεις αυτές δεν είχαν καν την επιλογή να πάνε προς πιστοποίηση ή όχι. Έπρεπε να ακολουθήσουν τις τάσεις της αγοράς ανεξάρτητα από τα πλεονεκτήματα που ήλπιζαν να καρπωθούν.

Είναι φανερό ότι η βάση των Συστημάτων Διαχείρισης της Ποιότητας συχνά είναι η πιστοποίηση με ένα σήμα συμμόρφωσης ISO. Ο στόχος όμως θα πρέπει να είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Είμαστε στην αρχή του ταξιδιού «Διοίκησης

Ολικής Ποιότητας» και αρχίζουμε να μαθαίνουμε τα μυστικά του κύκλου του Deming⁶ για τον Προγραμματισμό, την Υλοποίηση, τον Έλεγχο και την συνεχή Βελτίωση των διεργασιών μιας επιχείρησης. Η επιτυχία της προσπάθειας των επιχειρήσεων να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητα τους και να διαδραματίσουν κυρίαρχο ρόλο σε μια ολοένα και πιο δυναμική και απρόβλεπτη αγορά εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την επίτευξη αριστείας σε όλους τους τομείς δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

Η κατανόηση των αναγκών των πελατών της επιχείρησης και η συνεχής προσπάθεια για τη βελτίωση του βαθμού ικανοποίησης τους, η βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, η συνεχής ανάπτυξη του προσωπικού της επιχείρησης, η διοίκηση βασισμένη σε διαδικασίες και δεδομένα, η έμφαση σε μετρήσιμα αποτελέσματα, η δημόσια ευθύνη και η δέσμευση της ηγεσίας στην δημιουργία του κατάλληλου περιβάλλοντος αριστείας είναι μεταξύ των παραγόντων που καθορίζουν την επιχειρηματική αριστεία ενός οργανισμού. Επομένως για να επιτευχθεί επιχειρηματική αριστεία είναι αναγκαίο μια επιχείρηση να δίνει την κατάλληλη σημασία σε όλα τα θέματα που αναπτύσσει δραστηριότητες και όχι να εστιάζεται αποκλειστικά σε ένα ή δύο (χρηματο-οικονομικά) ζητήματα.

Πριν μιλήσουμε για Μοντέλα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και για να αποκτηθεί κοινή γλώσσα, είναι απαραίτητο αρχικά η αποσαφήνιση των εννοιών γύρω από την φιλοσοφία Ολικής Ποιότητας. Έτσι στη συνέχεια ακολουθούν κάποιοι ορισμοί για την αποσαφήνιση των εννοιών γύρω από την φιλοσοφία Ολικής Ποιότητας.

1.4. Ορισμοί Ποιότητας

Η Ποιότητα χρησιμοποιείται για πρώτη φορά από τον Αριστοτέλη⁷, ο οποίος πιστεύει ότι ποιότητα είναι οι ιδιότητες ή τα χαρακτηριστικά που κάνουν τα

υπάρχοντα (όντα, αντικείμενα, κλπ.) να διαφέρουν μεταξύ τους. Ο Γαλιλαίος⁸ μιλάει επίσης για αντικειμενική και υποκειμενική (άυλη) ποιότητα. Κατά τον Leibnitz⁹ δύο πράγματα είναι τελείως ίδια, όταν όλες οι ιδιότητες τους είναι ίδιες.

Σήμερα επιστήμονες διαφόρων ειδικοτήτων έχουν ασχοληθεί με την έννοια της ποιότητας σε μια προσπάθεια να την ορίσουν. Η ποιότητα σύμφωνα με το ορισμό που έχει συνταχθεί από το ISO (International Standardization Organization) είναι: «Το σύνολο των χαρακτηριστικών και ιδιοτήτων ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, που αναφέρονται στη δυνατότητα τους να ικανοποιούν μια εκφρασμένη ή συναγόμενη ανάγκη του πελάτη» (ISO 8402).

Με απλά λόγια ποιότητα είναι η καταλληλότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας για το σκοπό για τον οποίο προορίζεται, δηλαδή «fitness for use» (Crosby). Ένας άλλος ορισμός μας λέει ότι «Ποιότητα είναι το να ανταποκρίνεσαι ή ακόμα και να ξεπερνάς τις προσδοκίες του πελάτη»¹⁰. Τέλος ένας ακόμη απλούστερος ορισμός της ποιότητας είναι «κάθε δραστηριότητα που έχει σαν αποτέλεσμα την ικανοποίηση του πελάτη»¹¹.

Όμως, έννοιες όπως Έλεγχος Ποιότητας, Διασφάλιση Ποιότητας και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας προκαλούν περαιτέρω σύγχυση. Αποσαφήνιση μεταξύ των εννοιών αυτών ακολουθεί αμέσως παρακάτω.

1.4.1. Έλεγχος Ποιότητας

Το σύνολο των λειτουργικών τεχνικών διαδικασιών, που επιβεβαιώνουν την ποιότητα ενός προϊόντος ή υπηρεσίας βάσει συγκεκριμένων προδιαγραφών (ΕΛΟΤ). Ο έλεγχος ποιότητας βασίζεται σε επιθεωρήσεις του προϊόντος ή της υπηρεσίας μετά την παραγωγή και τις διορθωτικές ενέργειες σε περίπτωση

αστοχιών. Ο έλεγχος ποιότητας διασφαλίζει μεν τον εντοπισμό και καταγραφή απόκλισης του προϊόντος ή υπηρεσίας από συγκεκριμένες προδιαγραφές και την διόρθωση τους, αλλά δεν παρέχει την δυνατότητα προληπτικών ενεργειών. Η έννοια της διασφάλισης ποιότητας καλύπτει την αδυναμία αυτή.

1.4.2. Διασφάλιση Ποιότητας (Quality Assurance)

Διασφάλιση Ποιότητας είναι όλες οι προγραμματισμένες και συστηματικές ενέργειες που πρέπει να υλοποιηθούν (και να επιδειχθούν αν χρειαστεί) για την δημιουργία εμπιστοσύνης ότι μια οντότητα μπορεί να ικανοποιήσει συγκεκριμένες απαιτήσεις ποιότητας (ΕΛΟΤ 8402)

Τα πρότυπα¹² που προδιαγράφουν οδηγίες για την ανάπτυξη και εφαρμογή Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας ανεξάρτητα του είδους της επιχείρησης και των παραγόμενων προϊόντων είναι αυτά της σειράς ISO-9000. Ένα Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας διασφαλίζει μεν ότι το τελικό προϊόν θα είναι σύμφωνο με τις προδιαγραφές που θέτει ο πελάτης, αλλά δεν προϋποθέτει κατά ανάγκη ποιότητα με ταυτόχρονη μείωση κόστους, αξιοποίηση καινοτομιών ή συμμετοχή όλου του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Η Ολική Ποιότητα διασφαλίζει τις ανωτέρω προϋποθέσεις με μια ευρύτερη φιλοσοφία λειτουργίας της επιχείρησης και ειδικής νοοτροπίας του προσωπικού της.

1.4.3. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Το σύνολο των δραστηριοτήτων και μεθόδων που εφαρμόζει μια επιχείρηση με στόχο την αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη, την συνεχή βελτίωση ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών, την συμμετοχή και βελτίωση αποτελεσματικότητας

του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης με το μικρότερο δυνατό κόστος¹³. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας προϋποθέτει εφαρμογή και ενσωμάτωση των αρχών της σταδιακά σε όλα τα επίπεδα και όλες τις λειτουργίες μιας επιχείρησης. Η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας υλοποιείται μέσω προγραμμάτων σχεδιασμού ποιότητας, ελέγχων ποιότητας, διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας και βελτιώσεων ποιότητας.

Με βάση τους παραπάνω ορισμούς υπάρχει σαφής διάκριση μεταξύ των εννοιών Έλεγχος Ποιότητας, Διασφάλιση Ποιότητας και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Οι έννοιες δεν είναι αντίθετες, αλλά η μία περιλαμβάνει την άλλη ως συστατικό στοιχείο, όπως απεικονίζεται σχηματικά στο παρακάτω διάγραμμα.



Διάγραμμα 1. Διάκριση εννοιών Ποιότητας

-
- ¹ Κ. Δερβιτσιώτης, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Αθήνα 1997
 - ² J.E. Ross, Total Quality Management - Text, Cases and Readings, 1994
 - ³ Α. Σπανός, Ολική Ποιότητα, 1995
 - ⁴ The Economist Intelligence Unit, Making Quality Work: Lessons from Europe's Leading companies, October 1992
 - ⁵ Wolfgang Voß, Implementation of TQM based on a Certification to the ISO 9000 Series, Research Institute Technology and Work, University of Kaiserslautern, 1998
 - ⁶ W.E. Deming, Quality, Productivity and Competitive Position, Massachusetts Institute of Technology 1982
 - ⁷ ΟΤΕ - Δ/ΝΣΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ, QUALITY, Ιούλιος 1991
 - ⁸ ΟΤΕ ο.π.
 - ⁹ ΟΤΕ ο.π.
 - ¹⁰ J. R. Evans, W.M. Lindsay, The Management and control of Quality, 1996
 - ¹¹ Ν. Βιταντζάκης Γ.Δ/ντής, Αφιέρωμα: Η Ποιότητα στον ΟΤΕ, ECO-Q Περιοδικό Ποιότητας, Σεπτέμβριος 1999
 - ¹² L. Stebbing, Quality Assurance, 1993
 - ¹³ Α. Σπανός, ο.π.

Η ιστορία της Ποιότητας

2.1. Ιστορική Αναδρομή

Πριν από τη Βιομηχανική Επανάσταση, οι τεχνίτες ήταν οι βασικοί υπεύθυνοι για την ποιότητα των προϊόντων που οι ίδιοι παρήγαγαν. Η Βιομηχανική Επανάσταση και οι αλλαγές που έφερε μαζί της στη διαδικασία της παραγωγής είχε σαν αποτέλεσμα την κατάτμηση της εργασίας και περαιτέρω εξειδίκευση με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας. Με την μαζική παραγωγή, όμως ο εργαζόμενος έχασε τον έλεγχο πάνω στην ποιότητα του τελικού προϊόντος για το οποίο πρώτα ήταν υπεύθυνος αφού το παρήγαγε ο ίδιος.

Η εισαγωγή της έννοιας της Ποιότητας στις επιχειρήσεις και εφαρμογή κάποιων προγραμμάτων Ποιότητας δεν έγινε παρά στην αρχή της δεκαετίας του 1950. Η αρχή του «ποιοτικού ελέγχου» που θεσπίστηκε από τον Frederic Taylor¹ δημιούργησε μία νέα κατηγορία υπαλλήλων τους ειδικούς ελεγκτές του ποιοτικού τμήματος. Οι ελεγκτές ήταν υπεύθυνοι για τον έλεγχο και την ποιότητα του προϊόντος. Έπρεπε να αποφασίζουν σχετικά με το αν τα προϊόντα είχαν τα αποδεκτά ποιοτικά επίπεδα ώστε να μην προωθούνται στην αγορά ελαττωματικά προϊόντα.

Η επόμενη εξέλιξη και μέχρι το τέλος της δεκαετίας του 1970 ήταν ο λεγόμενος Στατιστικός έλεγχος. Ο έλεγχος αυτός συνίσταται σε χρήση στατιστικών μεθόδων με σκοπό τον αποτελεσματικότερο έλεγχο και την βελτίωση της ποιότητας των

προϊόντων και της παραγωγικής διαδικασίας. Η μέθοδος του στατιστικού ελέγχου ξεκινά από τη διαπίστωση ότι είναι πολύ δύσκολο και δαπανηρό να επιτευχθεί ολικός έλεγχος 100% της παραγωγής, και έτσι περιορίζεται στον δειγματοληπτικό έλεγχο προϊόντων από κάθε παρτίδα που κρίθηκε αναγκαία λόγω της μαζικής παραγωγής των προϊόντων από μηχανές που παράγουν σχεδόν όμοια προϊόντα. Η κάθε παρτίδα γίνεται αποδεκτή ή όχι με βάση τον αριθμό ελαττωματικών προϊόντων στο δείγμα, σε σχέση με το μέγεθος της παρτίδας και το μέσο αποδεκτό επίπεδο ποιότητας. Οι ειδικοί ήταν εξοπλισμένοι μόνο με μεθόδους Στατιστικού ελέγχου της Ποιότητας. Το βασικό μειονέκτημα του στατιστικού ελέγχου είναι ότι η έννοια της ποιότητας περιορίζεται μόνον στους ειδικούς του ποιοτικού ελέγχου και καθορίζεται σαν έλλειψη ελαττωμάτων.

Ο προσανατολισμός στη φιλοσοφία «Μηδέν Ελαττώματα»² εστιάζεται στον λεγόμενο «έλεγχο στην πηγή» που σημαίνει αναγνώριση προβλημάτων και επίλυση επί τόπου, στο σημείο που δημιουργήθηκαν από τους εργαζόμενους τους ίδιους. Η επιτυχία του «Μηδέν Ελαττώματα» συνίσταται στην αλλαγή της νοοτροπίας όλου του δυναμικού της επιχείρησης, στην εκχώρηση αρμοδιοτήτων από την διοίκηση προς τα κάτω, στην παρακίνηση και συμμετοχή των εργαζομένων. Παρά τις αδυναμίες της, το πλεονέκτημα της φιλοσοφία αυτής ήταν να παγιωθεί η πεποίθηση ότι όλοι οι εργαζόμενοι σε οποιοδήποτε επίπεδο της επιχείρησης, είναι υπεύθυνοι για την παρεχόμενη ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών. Πάνω στις αρχές αυτές στηρίχτηκε και η φιλοσοφία

Χρειάστηκαν περισσότερο από 30 χρόνια προσπάθειας για την βελτίωση των τεχνικών Ποιότητας³, την ανακάλυψη της αιτίας των ελαττωμάτων, την καθιέρωση του Ποιοτικού ελέγχου σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας, την εμπλοκή όλων ανεξαιρέτως των εργαζομένων, την συνεργασία και τον συντονισμό των προσπαθειών μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης σε έναν αγώνα κωπηλασίας. Με τις παραπάνω μεθόδους οι μεν καταναλωτές είδαν

εκπληκτικές βελτιώσεις στην Ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών, οι δε επιχειρήσεις σημαντική βελτίωση στην απόδοση και τα οικονομικά τους αποτελέσματα.

2.2. Η Ικανοποίηση Εσωτερικού και Εξωτερικού Πελάτη

Τα τελευταία χρόνια το αυξανόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον μεταξύ των επιχειρήσεων έβαλε στο κέντρο του ενδιαφέροντος της κάθε επιχείρησης την ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών του καταναλωτή. Η ευχέρεια του πελάτη να επιλέγει «για συγκρίσιμη τιμή την καλύτερη Ποιότητα»⁴ τον έκανε να υπαγορεύει ποια πρέπει να είναι τα ποιοτικά χαρακτηριστικά ή προδιαγραφές των προϊόντων. Από τη στιγμή που θα γίνουν γνωστές οι επιθυμίες του, το πρόβλημα για τις επιχειρήσεις είναι να προσδιορίσουν τις προδιαγραφές του προϊόντος και να εξασφαλιστεί ότι αυτό θα παραχθεί με απλό τρόπο, χαμηλό κόστος και κατά το δυνατό χωρίς ελαττώματα.

Στις αρχές της δεκαετίας του 1980, το ενδιαφέρον των καταναλωτών άρχισε να επεκτείνεται και προς την Ποιότητα των υπηρεσιών, ενώ το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων στρέφεται και προς την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της. Η παρεχόμενη Ποιότητα των υπηρεσιών, ο ανθρώπινος παράγοντας και η προσωπική Ποιότητα έγιναν βασικές έννοιες στον τομέα της ανάπτυξης της Ποιότητας. Σημεία εστίασης και βελτίωσης δεν είναι να παράγονται απλώς ποιοτικά προϊόντα ή να παρέχονται ποιοτικές υπηρεσίες για να ικανοποιούνται οι ανάγκες των πελατών, αλλά να ικανοποιούνται οι άνθρωποι που παράγουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, με μηχανισμούς την βελτίωση των ανθρώπινων σχέσεων, την επικοινωνία και την ομαδική εργασία, έτσι ώστε να δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

2.3. Η ανάπτυξη της ποιότητας διεθνώς

Το ενδιαφέρον για βελτίωση της ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών μεγαλώνει συνεχώς σε όλο τον κόσμο. Οι καταναλωτές και οι πελάτες γίνονται όλο και πιο απαιτητικοί. Οι καταστροφές, τα λάθη και οι αστοχίες που είναι αποτέλεσμα είτε της παραγωγικής διαδικασίας είτε του ανθρώπινου παράγοντα αυξάνουν τις απαιτήσεις για αυστηρότερους κανονισμούς και ελέγχους σε όλες τις επιχειρήσεις.

Οι εταιρίες ολοένα και περισσότερο αρχίζουν να αντιλαμβάνονται ότι είναι πλέον καιρός να εστιάσουν την προσοχή τους στην ικανοποίηση των απαιτήσεων του καταναλωτή που επιλέγουν σε συγκρίσιμη τιμή καλύτερη Ποιότητα.

Η μείωση της ανταγωνιστικότητας και οι απώλειες εσόδων που παρατηρήθηκε⁵ σε πολλές εταιρείες στην Αμερική, αποδόθηκε, εν μέρει, στην κατώτερη ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων ή των παρεχόμενων υπηρεσιών, και όπως πίστευαν αναλυτές και ειδικοί για πολύ καιρό ήταν συνέπεια του Ιαπωνικού θαύματος και ανταγωνισμού. Ο τελευταίος ισχυρισμός φαινόταν βάσιμος στην αρχή, συστηματικές μελέτες όμως και η καθημερινή εμπειρία τεκμηριώνουν ότι ο ανταγωνισμός με βάση το κόστος μετατρέπεται σταδιακά σε ανταγωνισμό με βάση την ποιότητα του προϊόντος ή των υπηρεσιών.

Όλα τα συμπεράσματα και οι μελέτες⁶ τείνουν στην διαπίστωση ότι οι καταναλωτές δείχνουν μία διαρκώς αυξανόμενη προθυμία να πληρώσουν περισσότερα για καλύτερη ποιότητα. Οι επιχειρήσεις που θα είναι σε θέση να πετύχουν να παρέχουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που ικανοποιούν τις απαιτήσεις των καταναλωτών, σίγουρα θα επιβιώσουν και θα ευδοκιμήσουν στο μέλλον. Μελέτες επίσης αποδεικνύουν ότι η προσφερόμενη ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών σε σχέση με αυτή των ανταγωνιστών έχει άμεση και θετική

επίδραση στην κατάκτηση μεριδίου της αγοράς και στην απόδοση των κεφαλαίων.

Σήμερα ο αυξανόμενος σε παγκόσμια κλίμακα ανταγωνισμός αλλά και η αυξανόμενη ευαισθησία των αγοραστών σε θέματα ποιότητας, έχει οδηγήσει σε μια γενική κίνηση ποιοτικής αφύπνισης. Επομένως, φαίνεται ότι η ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών είναι και θα είναι μακροπρόθεσμα ο πιο σημαντικός παράγοντας επιχειρηματικής επίδοσης.

Στην Ιαπωνία, η προσήλωση στην ποιότητα έχει αποδώσει εντυπωσιακά αποτελέσματα, όπως υπεροχή των προϊόντων στην αγορά, μεγάλη επιτυχία στις εξαγωγές και εξαιρετικά χαμηλά ποσοστά ελαττωματικών προϊόντων. Μερικά από τα προγράμματα⁷ που αναπτύχθηκαν εκεί κατά τις τρεις τελευταίες δεκαετίες και έγιναν αργότερα παγκοσμίως γνωστά, περιλαμβάνουν «κύκλους ποιότητας», «μηδέν ελαττώματα», κλπ.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση δεν υπερτερεί στο σύνολο της στην ποιότητα, το ενδιαφέρον όμως για ποιότητα αυξάνεται ραγδαία. Η βαθμολογία της «χειρότερης» χώρας της Ε.Ε βρίσκεται κάτω από το μισό της βαθμολογίας της Ιαπωνίας. Όμως, ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται ότι η επένδυση σε αυξανόμενη ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών τους, συνιστά μια από τις επικερδείς δραστηριότητες και με πολύ μικρότερο κόστος. Από πλευράς εναρμόνισης και διακίνησης προϊόντων ιδιαίτερη σημασία προσλαμβάνει η πιστοποίηση της ποιότητας και ιδιαίτερα η αμοιβαία αναγνώριση Συστημάτων Ποιότητας.

Οι παραδοσιακοί τρόποι Πιστοποίησης, όπως τα Σήματα και τα Πιστοποιητικά Ποιότητας προϊόντων είχαν αρχίσει να φθάνουν στα όρια των δυνατοτήτων τους. Η αναγνώριση του γεγονότος ότι η Ποιότητα του προϊόντος της επιχείρησης είναι

άμεσο αποτέλεσμα του σχεδιασμού και της εφαρμογής του συστήματος Ποιότητας, οδήγησε στην σκέψη ότι αντί να πιστοποιείται το δεδομένο προϊόν, θα ήταν προτιμότερο να αξιολογείται το Σύστημα Ποιότητας και να εκτιμάται η δυνατότητα της επιχείρησης να παράγει τέτοια προϊόντα.

Η ιδέα δεν ήταν ιδιαίτερα καινούργια. Ανάγεται στην μεθοδολογία και τον τρόπο σκέψης των μεγάλων αγοραστών, όπως τα Υπουργεία Αμύνης ή τους Οργανισμούς Τηλεπικοινωνιών, που κλείνουν συμβάσεις με τους προμηθευτές τους. Ο νεωτερισμός εστιαζόταν περισσότερο στο ότι, αντί ο αγοραστής να προβαίνει ο ίδιος στην αξιολόγηση του Συστήματος Ποιότητας του προμηθευτή του, πράγμα που απαιτεί ιδιαίτερη εξειδικευμένη γνώση και εμπειρία, το έργο αυτό ανατίθεται σε ένα τρίτο, ουδέτερο και αμερόληπτο οργανισμό, του οποίου τις υπηρεσίες μπορούν συγχρόνως να χρησιμοποιήσουν περισσότεροι από ένας αγοραστές.

Η Μεγ. Βρετανία εκπόνησε και εφάρμοσε⁸ σε ιδιαίτερα σημαντική έκταση Πρότυπα για το σκοπό αυτό. Το πρώτο πρότυπο αυτής της μορφής είναι το Βρετανικό Πρότυπο BS 5750 που δημοσιεύτηκαν για πρώτη φορά το 1979. Τα Πρότυπα αυτά υιοθετήθηκαν το 1987 από τον ISO, τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τυποποίησης, ως Διεθνή Πρότυπα «της σειράς ISO 9000».

Η «CEN» Ευρωπαϊκή Επιτροπή Τυποποίησης, επίσης υιοθέτησε⁹ τα Πρότυπα αυτά τον ίδιο χρόνο χωρίς καμία αλλαγή και κατά τον τρόπο αυτό όλες οι χώρες της Ε.Ε. (συμπεριλαμβανομένης και της Ελλάδας) έχουν ταυτόσημα Πρότυπα για την Πιστοποίηση Συστημάτων Ποιότητας, γνωστά ως «σειρά EN 29000». Τα πρότυπα αυτά αναφέρονται όχι μόνο στην Παραγωγή, αλλά και στον Σχεδιασμό και Ανάπτυξη των προϊόντων και υπηρεσιών, την Εγκατάσταση τους και την Εξυπηρέτηση μετά την Πώληση.

Αλλά δεν είναι μόνο η κατεύθυνση που παίρνει η ευρωπαϊκή τεχνική νομοθεσία, με πρωτοβουλία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, ο λόγος για τον οποίο η ιδέα της ποιότητας προσλαμβάνει πρωταρχική σημασία στην Ε.Ε. Οι ίδιοι οι managers των επιχειρήσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης βλέπουν το μέλλον στην ποιότητα. Έτσι το πρόβλημα άρχισε να γίνεται βασικό μέλημα της ηγεσίας της Κοινότητας και των πάρα πολύ μεγάλων επιχειρήσεων της και οδήγησε στην ίδρυση από τους Προέδρους των μεγαλύτερων από αυτές του European Foundation for Quality Management (EFQM) στο οποίο με χαρά επίσης βλέπουμε να αρχίζουν να συμμετέχουν Ελληνικές επιχειρήσεις.

Ειδικότερα, όσον αφορά στο θέμα των τηλεπικοινωνιών η Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Ε.) είναι σε συνεχή ευαισθητοποίηση τα τελευταία χρόνια και με μια σειρά οδηγιών¹⁰ της τότε Ευρωπαϊκής Κοινότητας θεσπίζει **ποιοτικές προδιαγραφές** για τις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα αλλά και **δείκτες** που απαιτούνται για τη μέτρηση των αποτελεσμάτων.

Στην Ελλάδα, τα τελευταία χρόνια μέσα από την πίεση της Ε.Ε. άρχισε να διαφαίνεται μία αυξημένη ευαισθητοποίηση σε θέματα ποιότητας. Ήδη, αρχίζουν να υιοθετούνται σταδιακά οι οδηγίες που επιφέρουν νέες ποιοτικές διαστάσεις και αντικαθιστούν τις παραδοσιακές νόρμες, τις τεχνικές προδιαγραφές και τα πρότυπα που ίσχυαν μέχρι σήμερα.

¹ J. R. Evans, W.M. Lindsay, The Management and control of Quality, 1996

² J. R. Evans, W.M. Lindsay, ο.π.

³ G.K. Kanji, M. Asher, Total Quality Management A Systematic Approach, 1993

⁴ Κ. Δερβιτσιώτης, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Αθήνα 1997

⁵ G.K. Kanji, M. Asher, ο.π.

⁶ Α. Σπανός, Ολική Ποιότητα, 1995

⁷ Α. Σπανός, ο.π.

⁸ L. Stebbing, Quality Assurance, 1993

⁹ Κ. Βαλεοντής, Τυποποίηση και Ποιότητα στις Τηλεπικοινωνίες, ΤΗΛΕ, Διμηνιαίο Περιοδικό ΟΤΕ, Τεύχος Νο 39, 1999

¹⁰ Κ. Βαλεοντής, ο.π.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Τα πρότυπα της σειράς EN ISO 9000

3.1. Γενικά

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται, εν συντομία, τα πρότυπα της σειράς EN ISO 9000. Τι είναι και τι δεν είναι τα Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας του προτύπου 9001, και πως με σωστό χειρισμό, τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 μπορούν να παίξουν ένα σημαντικό ρόλο στη υλοποίηση της φιλοσοφίας της Ολικής Ποιότητας.

“ISO 9000 είναι σαν να περνάς τις εξετάσεις για δίπλωμα αυτοκινήτου. Αυτό σημαίνει ότι ξέρεις τους κανόνες ή τον Κώδικα Οδικής Κυκλοφορίας αλλά δεν σημαίνει ότι οδηγάς καλά, παντού και όλες τις ώρες»¹ Economist.

3.2. Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας Προϊόντων και Υπηρεσιών

Τα πρότυπα της σειράς είναι χωρίς αμφιβολία ένα από τα περισσότερο εξαπλωμένα και διαδεδομένα μοντέλα Ποιότητας. Εν τούτοις σε πολλές περιπτώσεις τα πρότυπα δεν έχουν κατανοηθεί πλήρως από πολλούς. Τα πρότυπα ποιότητας δεν αναφέρονται άμεσα στην ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών που προσφέρει μια εταιρεία. Συνεπώς, συμμόρφωση με τις απαιτήσεις των προτύπων δεν σημαίνει αυτόματα ότι τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες μιας επιχείρησης ικανοποιούν τη παραδοσιακή ιδέα περί ποιότητας που μπορεί να έχουν οι πελάτες της επιχείρησης αυτής. Αντί της ιδέας αυτής, τα πρότυπα καλύπτουν τις δομικές προϋποθέσεις ενός αποτελεσματικού συστήματος ποιότητας επιδεικνύοντας έτσι την ποιοτική ικανότητα της επιχείρησης.

Η αναγνώριση του γεγονότος ότι η Ποιότητα του προϊόντος της επιχείρησης είναι άμεσο αποτέλεσμα του σχεδιασμού και της εφαρμογής του συστήματος Ποιότητας, οδήγησε στην σκέψη ότι αντί να πιστοποιείται το δεδομένο προϊόν, θα ήταν προτιμότερο να αξιολογείται το Σύστημα Ποιότητας και να εκτιμάται η δυνατότητα της επιχείρησης να παράγει τέτοια προϊόντα. Πιστοποίηση επομένως, σύμφωνα με τα πρότυπα της σειράς EN ISO 9000, σημαίνει ότι ο αντίστοιχος οργανισμός είναι ικανός να παράγει προϊόντα ή υπηρεσίες οι οποίες συμμορφώνονται με προκαθορισμένες προδιαγραφές που μπορεί επίσης να ορίζουν ανεπαρκή ποιότητα.

Η ιδέα δεν ήταν ιδιαίτερα καινούργια. Ανάγεται στην μεθοδολογία² και τον τρόπο σκέψης των μεγάλων αγοραστών, όπως τα Υπουργεία Αμύνης (AQAP³ – Αμερικανικά Στρατιωτικά πρότυπα) ή τους Οργανισμούς Τηλεπικοινωνιών, που κλείνουν συμβάσεις με τους προμηθευτές τους. Ο νεωτερισμός εστιαζόταν περισσότερο στο ότι, αντί ο αγοραστής να προβαίνει ο ίδιος στην αξιολόγηση του Συστήματος Ποιότητας του προμηθευτή του, πράγμα που απαιτεί ιδιαίτερη εξειδικευμένη γνώση και εμπειρία, το έργο αυτό ανατίθεται σε ένα τρίτο, ουδέτερο και αμερόληπτο οργανισμό, του οποίου τις υπηρεσίες μπορούν συγχρόνως να χρησιμοποιήσουν περισσότεροι από ένας αγοραστές.

3.3. Συστήματα Διασφάλισης κατά ISO 9000

Η Μεγάλη Βρετανία εκπόνησε και εφάρμοσε σε ιδιαίτερα σημαντική έκταση Πρότυπα για το σκοπό αυτό. Το πρώτο πρότυπο αυτής της μορφής είναι το Βρετανικό Πρότυπο BS 5750 που δημοσιεύτηκαν για πρώτη φορά το 1979. Τα Πρότυπα αυτά υιοθετήθηκαν το 1987 από τον ISO, τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τυποποίησης, ως Διεθνή Πρότυπα «της σειράς ISO 9000».

Η «CEN» Ευρωπαϊκή Επιτροπή Τυποποίησης, επίσης υιοθέτησε⁴ τα Πρότυπα αυτά τον ίδιο χρόνο χωρίς καμία αλλαγή και κατά τον τρόπο αυτό όλες οι χώρες της Ε.Ε. (συμπεριλαμβανομένης και της Ελλάδας) έχουν ταυτόσημα Πρότυπα για την Πιστοποίηση Συστημάτων Ποιότητας, γνωστά ως «σειρά EN 29000». Τα πρότυπα αυτά αναφέρονται όχι μόνο στην Παραγωγή, αλλά και στον Σχεδιασμό και Ανάπτυξη των προϊόντων και υπηρεσιών, την Εγκατάσταση τους και την Εξυπηρέτηση μετά την Πώληση.

Η σειρά EN ISO 9000 καλύπτει όλα τα πρότυπα που αναπτύχθηκαν από την τεχνική επιτροπή ISO/TC 176, όπως π.χ. ISO 8402, ISO 9000 έως 9004 και ISO 10001 μέχρι 10020. Στη συνέχεια επειδή τα κύρια ενδιαφέροντα της εργασίας αυτής δεν εστιάζονται στα πρότυπα της οικογένειας ISO 9000, περιγράφονται απλώς τα στοιχεία ενός αποτελεσματικού συστήματος ποιότητας.

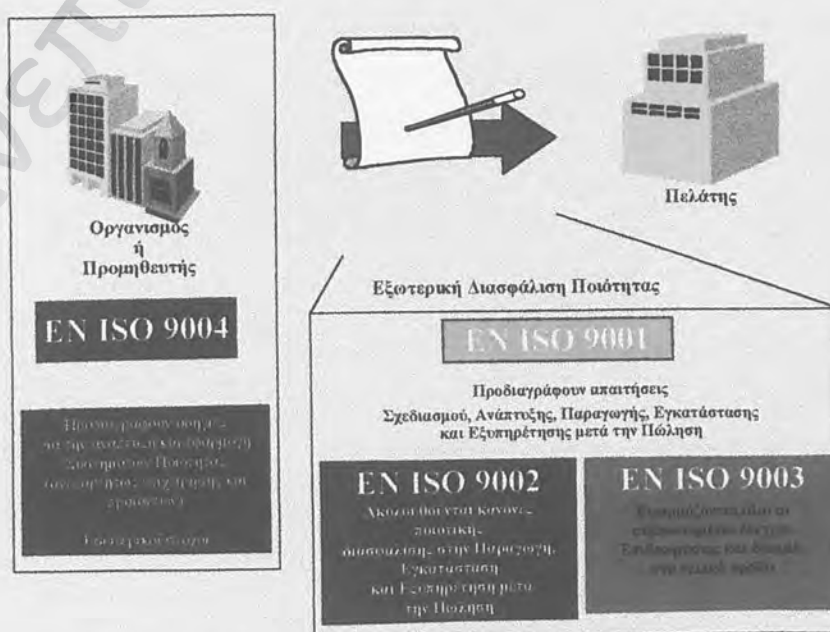
Για την πλήρη αντίληψη των αρχών ποιότητας, ένας οργανισμός πρέπει να συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9004. Το πρότυπο ISO 9004 είναι ένας οδηγός για να υποστηρίξει τις επιχειρήσεις όταν καθορίζουν το σύστημα ποιότητας. Το πρότυπο δεν έχει την πρόθεση να υπαγορεύσει την δομή του συστήματος μιας επιχείρησης, αλλά να επιδείξει μια ομάδα στοιχείων τα οποία εγγυώνται λειτουργικότητα και αποδοτικότητα. Το ISO 9004 αναπτύχθηκε μόνο για εσωτερική χρήση. Δεν εξασφαλίζει την εξωτερική διασφάλιση ποιότητας προϊόντων ή υπηρεσιών.

Τα πρότυπα ISO 9001 έως 9003 καλύπτουν ορισμένα στοιχεία διασφάλισης ποιότητας για εξωτερικούς σκοπούς αλλά δεν καλύπτουν όλα τα στοιχεία της ποιότητας όπως επεξηγούνται στο ISO 9004. Αντί αυτού, αναφέρονται μόνο σε εκείνα τα μέρη τα οποία μπορούν να πιστοποιηθούν ώστε να εκπληρωθούν υποχρεώσεις προς τους πελάτες ή κανονισμοί ως προς τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες (Διάγραμμα 2).

Τα πρότυπα διαφέρουν ως προς την εμβέλεια τους. Οι απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001 εφαρμόζονται στο Σχεδιασμό, Ανάπτυξη, Παραγωγή, Εγκατάσταση και Εξυπηρέτηση μετά την Πώληση. Το πρότυπο ISO 9003 είναι περιορισμένο στον έλεγχο, τις επιθεωρήσεις και τις δοκιμές στο τελικό προϊόν ή την υπηρεσία. Οι απαιτήσεις του ISO 9002 βρίσκονται ενδιάμεσα, δηλαδή ακολουθούνται κανόνες ποιοτικής διασφάλισης στην παραγωγή, εγκατάσταση και εξυπηρέτηση μετά την Πώληση.

Τυπικά, τα τρία πρότυπα είναι ίσης αξίας διότι η ανάπτυξη και εφαρμογή αυτών εξαρτώνται από την επιχείρηση και τις δραστηριότητες της. Βέβαια θα πρέπει να αναφερθεί ότι τα πρότυπα ISO 9001 μερικές φορές στην πράξη αποκαλούνται ως «top standard» λόγω της ολοκληρωτικής κάλυψης των απαιτήσεων διασφάλισης ποιότητας σε σχέση με τα άλλα πρότυπα.

Επιχειρήσεις που έχουν αναπτύξει και εφαρμόζουν τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 τείνουν να εστιάζονται σε αυτά για εξωτερικούς σκοπούς. Η δέσμευση τους ευθυγραμμίζεται καθαρά με την πιστοποίηση. Σπάνια υπάρχει ενδιαφέρον στο να ζήσουν τις απαιτήσεις ή τις αρχές των προτύπων ISO. Παρόλα αυτά, κατανοώντας τις απαιτήσεις και τις θεμελιώδεις αρχές των ISO μπορεί να είναι ένα σημαντικό βήμα για την υλοποίηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.



Διάγραμμα 2. Πρότυπα της σειράς ISO 9000

¹ The Economist Intelligence Unit, Making Quality Work: Lessons from Europe's Leading Companies, October 1992

² Α.Γ. Λαγοδήμος, Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας, Πανεπιστήμιο Πειραιώς – ΜΠΣ.ΔΟΠ. Διαφάνειες Παραδόσεων 1999

³ Κ. Ishikawa, Guide to quality control, Tokyo: Asian Productivity Organization, 1982

⁴ L. Stebbing, Quality Assurance: The Route to efficiency and competitiveness, 1993

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Επιχειρηματική Αριστεία - Excellence Model

Στο κεφάλαιο εισάγεται η έννοια του μοντέλου ποιότητας, που είναι ο δρόμος μιας επιχείρησης προς την Ολική Ποιότητα, περιγράφονται οι θεμελιώδεις αρχές και το Μοντέλο του EFQM, του ιδρύματος που έχει αναλάβει τη προώθηση και εγκαθίδρυση των αρχών της Ολικής Ποιότητας και Επιχειρηματικής Αριστείας στην Ευρώπη. Επίσης περιγράφονται ενδεικτικά και τα Μοντέλα Ολικής Ποιότητας που υποδεικνύουν οι σπουδαιότεροι θεσμοί αλλά και αυθεντίες του είδους.

4.1. Η έννοια του Μοντέλου Ολικής Ποιότητας

Η αναγνώριση των επιτυχιών των εργαζομένων, οι εκδηλώσεις υποστήριξης της ποιότητας, όπως οι ημερίδες και οι βραβεύσεις θεωρούνται από πολλές επιχειρήσεις απαραίτητες. Η κάθε επιχείρηση βέβαια διαχειρίζεται τα θέματα αυτά διαφορετικά όσον αφορά την επισημότητα, την βαρύτητα, την συχνότητα και την διάρκεια. Επιπρόσθετα, οι διαδικασίες που αναπτύσσει η επιχείρηση είναι προσαρμοσμένες στις δικές της αξίες, την πολιτική και την στρατηγική. Παρόλα αυτά όμως, ένα μοντέλο ποιότητας είναι ένας οδηγός, ένα πλαίσιο λειτουργίας που βοηθάει τη διοίκηση και το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης να προσαρμόσει, να συντονίσει και να ευθυγραμμίσει τις προσπάθειες τους σε κοινούς στόχους.

Μοντέλα Ολικής Ποιότητας αναπτύχθηκαν από πολλούς ειδικούς του είδους καθώς και Οργανισμούς με την υποστήριξη των επιχειρήσεων. Τα Μοντέλα που εξετάστηκαν στη εργασία αυτή είναι το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM, το Αμερικανικό βραβείο Ποιότητας National Malcolm Baldrige Award, Australian Business Excellence, και Pyramid Model του Kanji.

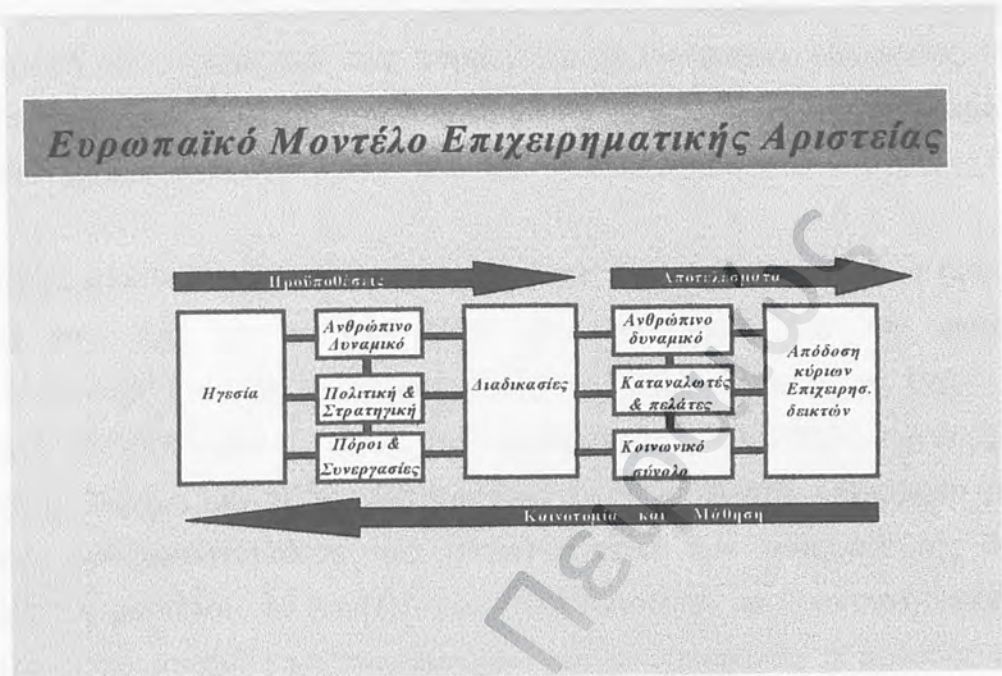
4.2. Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM

Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διαχείριση της Ποιότητας (European Foundation for Quality Management – EFQM) είναι ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός, ο οποίος δημιουργήθηκε το 1988 με ιδρυτικά μέλη 14 Πρόεδρους των μεγαλύτερων Ευρωπαϊκών Εταιρειών (Philips, Bull, Fiat, KLM, Electrolux, Volkswagen, Nestle, British Telecom, Olivetti, Dassault, Bosch, Ciba – Geigy, Renault, Sulzer¹) & την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, τον Σεπτέμβριο 1988.

Η Αποστολή του EFQM είναι «η προώθηση και εγκαθίδρυση των αρχών της Ολικής Ποιότητας και Επιχειρηματικής Αριστείας στην Ευρώπη και η υποστήριξη των μελών της, των Ευρωπαϊκών Εταιρειών, να κάνουν την Ποιότητα κύριο μέλημά τους αποκτώντας έτσι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και αριστεία».

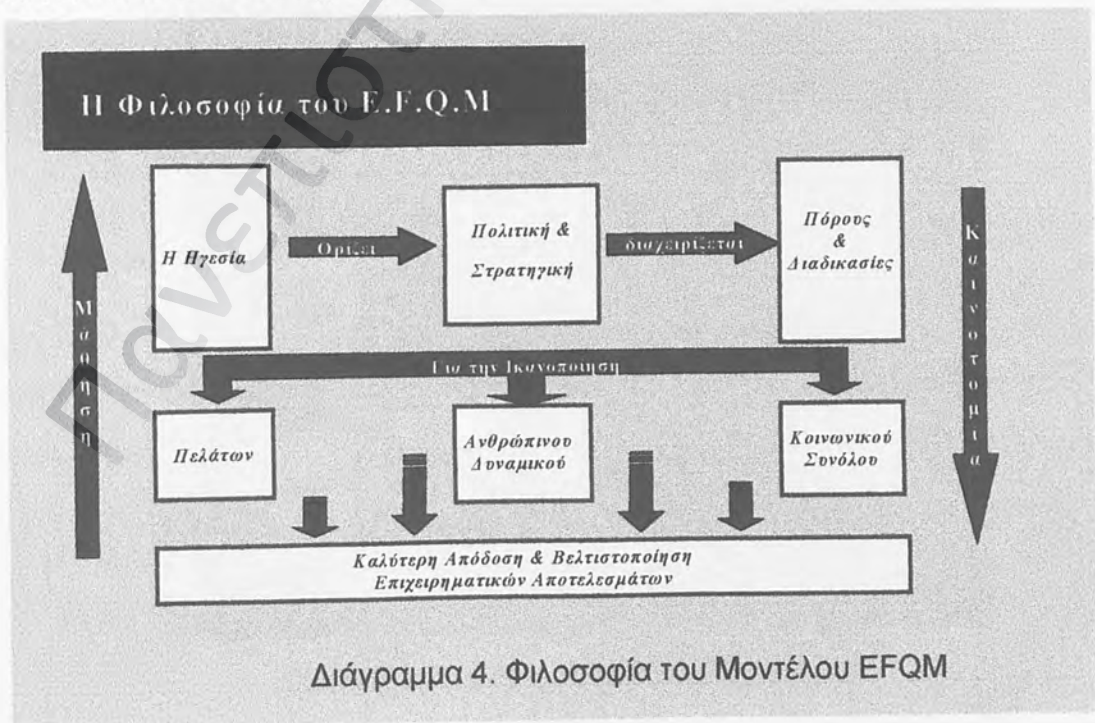
Τον Ιανουάριο 2000 τα μέλη του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος είχαν ξεπεράσει τον αριθμό 800 με συμμετοχές από όλες τις Ευρωπαϊκές χώρες καλύπτοντας όλα τα τμήματα και δραστηριότητες της βιομηχανίας.

Το μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM, ένα γενικό σύστημα¹ βασιζόμενο σε εννέα κριτήρια, Διάγραμμα 3, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση μιας εταιρείας ως προς την Επιχειρηματική Αριστεία, ανεξαρτήτως μεγέθους, βιομηχανίας ή χώρας λειτουργίας της επιχείρησης.



Διάγραμμα 3. Κριτήρια Μοντέλου EFQM

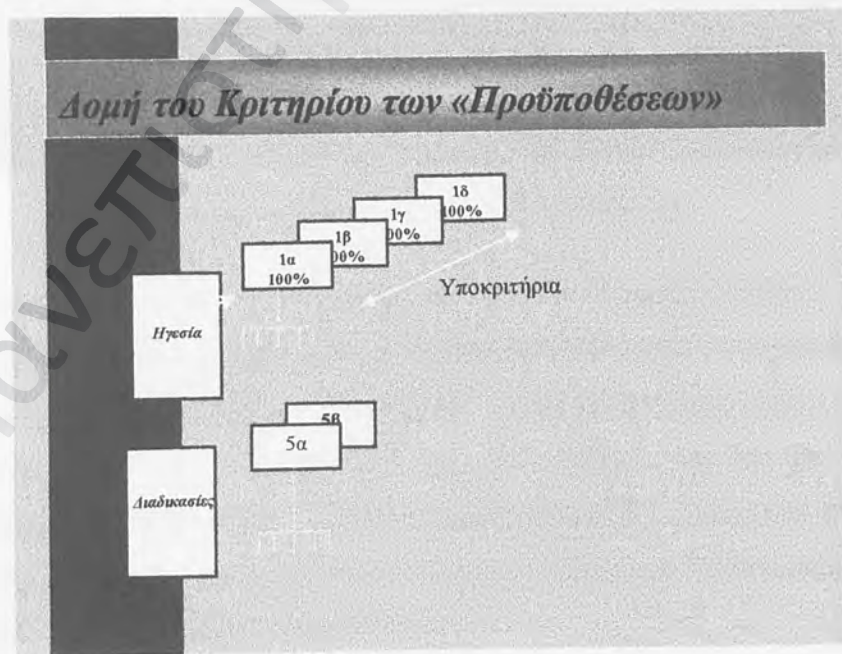
Το μοντέλο αναγνωρίζοντας ότι υπάρχουν πολλές προσεγγίσεις για την επίτευξη διατηρήσιμης αριστείας, βασίζεται στην παρακάτω φιλοσοφία η οποία και αποτυπώνεται στο Διάγραμμα 4:



Διάγραμμα 4. Φιλοσοφία του Μοντέλου EFQM

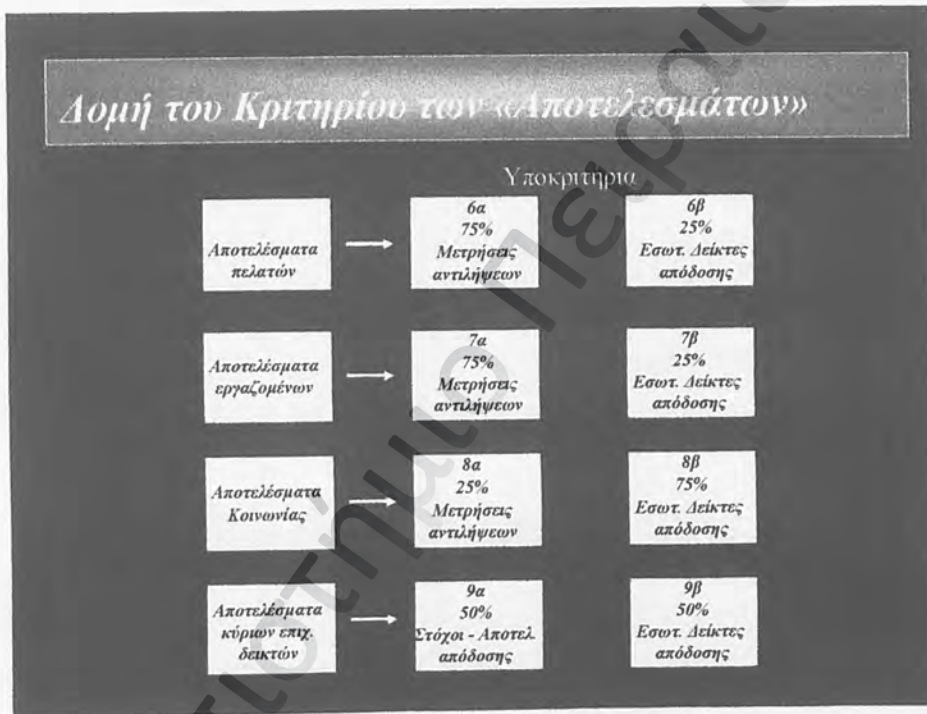
Η ικανοποίηση των πελατών, των εργαζομένων και του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου επιτυγχάνονται από την ηγεσία η οποία καθορίζει την πολιτική και στρατηγική και διαχειρίζεται τους πόρους και τις διαδικασίες οδηγώντας τελικά την επιχείρηση στην Αριστεία σε σχέση με την απόδοση και τα επιχειρηματικά αποτελέσματα.

Τα περιφερειακά βέλη του Διαγράμματος 3 και 4, δίνουν έμφαση στην δυναμική μορφή που έχει το μοντέλο. Μέσα από την φιλοσοφία του μοντέλου αναπτύσσονται συνεχώς η καινοτομία και η μάθηση που με τη σειρά τους βοηθούν να βελτιωθεί η ομάδα των κριτηρίων της αριστερής πλευράς του μοντέλου, δηλαδή των προϋποθέσεων που αναπτύσσει κάθε επιχείρηση για να επιτύχει την βελτιστοποίηση των αποτελεσμάτων των κριτηρίων της δεξιάς ομάδας του μοντέλου. Το μοντέλο του EFQM βασίζεται σε 9 κριτήρια, κάθε ένα από το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να αξιολογηθεί η πρόοδος και η εξέλιξη της επιχείρησης ως προς τον δρόμο της Αριστείας. Τα κριτήρια ομαδοποιούνται σε δύο κατηγορίες κριτηρίων: τις προϋποθέσεις και τα αποτελέσματα.



Διάγραμμα 5. Δομή των «Προϋποθέσεων»

Η ομάδα κριτηρίων που ανήκουν στην κατηγορία «**Προϋποθέσεις**» ασχολούνται με το «**πως**» η επιχείρηση προσεγγίζει και υλοποιεί τις κύριες δραστηριότητες της. Κάθε κριτήριο της κατηγορίας αυτής αναλύεται² σε έναν αριθμό από υπο-κριτήρια Διάγραμμα 5. Κάθε υπο-κριτήριο συμπληρώνεται από έναν κατάλογο περιοχών που απευθύνονται. Δεν υπάρχει απαίτηση για μια επιχείρηση να ανταποκριθεί σε όλα ή σε κάθε περιοχή του υπο-κριτηρίου, παρά μόνο σε αυτά που είναι σχετικά με την επιχείρηση.



Διάγραμμα 6. Δομή «Αποτελεσμάτων»

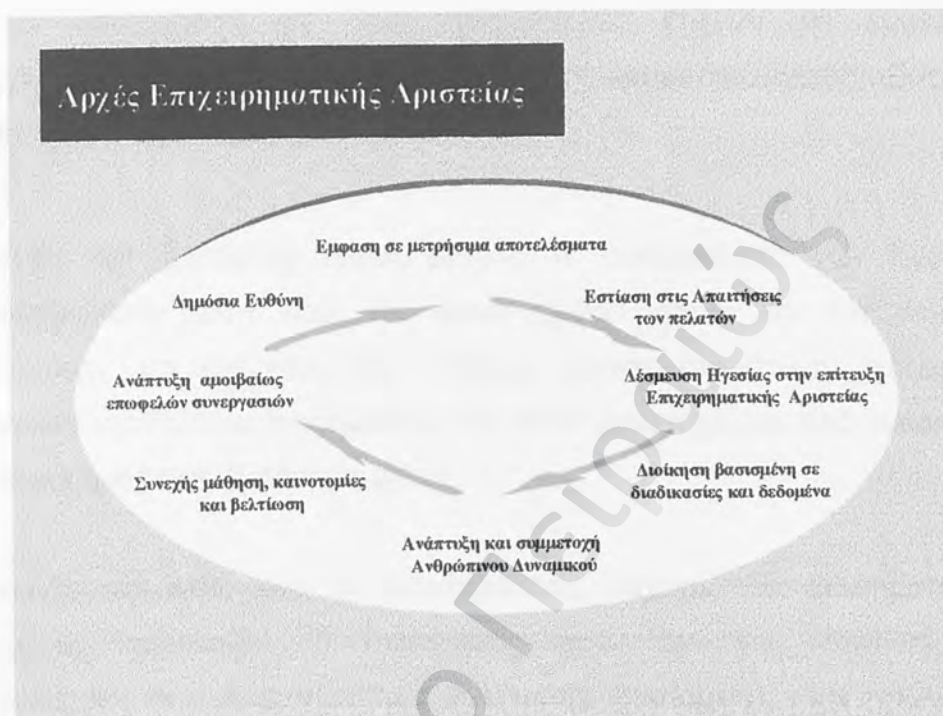
Τα κριτήρια που ανήκουν στην κατηγορία «**αποτελέσματα**» ασχολούνται με το «**τι**» η επιχείρηση έχει πετύχει ή πετυχαίνει ακολουθώντας το «**πως**» προσεγγίζει και υλοποιεί κάθε κριτήριο της κατηγορίας «**προϋποθέσεων**». Όλα τα κριτήρια της κατηγορίας αυτής, Διάγραμμα 6, θα πρέπει να έχουν εφαρμογή προμηθεύοντας πληροφορίες για την πραγματική επίδοση και τους στόχους της επιχείρησης και εάν είναι δυνατόν την απόδοση ανταγωνιστών και των «καλύτερων – best in class» επιχειρήσεων.

Στην καρδιά του μοντέλου³ βρίσκεται το RADAR. Τα στοιχεία του RADAR είναι **Results** (Αποτελέσματα), **Approach** (Προσέγγιση), **Deployment** (Υλοποίηση), **Assessment** (Αξιολόγηση) and **Review** (Ανασκόπηση). Τα στοιχεία της Προσέγγισης, Υλοποίησης, Αξιολόγησης και Ανασκόπησης χρησιμοποιούνται όταν αξιολογείται η ομάδα των κριτηρίων «προϋποθέσεις» (Πίνακας 4.1. – ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α), ενώ το στοιχείο Αποτελέσματα χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση της ομάδας κριτηρίων «αποτελέσματα» (Πίνακας 4.2 - ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α).

Η λογική RADAR στηρίζεται στο κύκλο του Deming. Η επιχείρηση χρειάζεται να καθορίζει τα αποτελέσματα (**Results**) που στοχεύει, να σχεδιάζει και να αναπτύσσει υγιείς προσεγγίσεις (**Approach**) για να πετύχει τα αποτελέσματα, να υλοποιεί (**Deploy**) τις προσεγγίσεις με συστηματικό τρόπο, να αξιολογεί (**Assess**) με τακτικές μετρήσεις και να αναθεωρεί (**Review**) την αποτελεσματικότητα των προσεγγίσεων έτσι ώστε μαθαίνει και βελτιώνεται.

4.2.1. Θεμελιώδεις αρχές και πλεονεκτήματα

Το μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM είναι ένα σύστημα αρχών το οποίο αναγνωρίζει ότι υπάρχουν πολλές προσεγγίσεις για να επιτευχθεί η Αριστεία. Παρόλο αυτά μέσα σε όλες τις προσεγγίσεις αυτές υπάρχουν μερικές βασικές αρχές οι οποίες υποστηρίζουν το μοντέλο EFQM. Συμπεριφορές, δραστηριότητες ή καινοτομίες που βασίζονται στις αρχές του μοντέλου EFQM αναφέρονται συνήθως ως φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Στο Διάγραμμα 7, απεικονίζονται οι θεμελιώδεις αρχές επιχειρηματικής Αριστείας, ενώ παρακάτω περιγράφονται οι αρχές με περισσότερες λεπτομέρειες χωρίς να υπάρχει ιεράρχηση των. Η επίτευξη Αριστείας χρειάζεται ολική δέσμευση από την διοίκηση και αποδοχή αυτών των αρχών. Οι αρχές δεν εξαντλούνται και σίγουρα αλλάζουν καθώς οι «καλύτεροι – best in class» αναπτύσσονται και βελτιώνονται.



Διάγραμμα 7. Θεμελιώδεις Αρχές Επιχειρηματικής Αριστείας

Εστίαση στον Πελάτη. Ο πελάτης είναι ο τελικός ρυθμιστής της ποιότητας του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Οι ανάγκες και οι απαιτήσεις του πελάτη ικανοποιούνται όταν κατανοούνται βαθιά. Η ικανοποίηση, η αφοσίωση και διατήρηση του πελάτη μετριέται και αναλύεται καθώς είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν την πίστη του πελάτη προς την επιχείρηση.

Σημαντικά πλεονεκτήματα της αρχής αυτής είναι η αύξηση του μεριδίου αγοράς, η κατανόηση να προσθέτουμε αξία στη υπηρεσία ή το προϊόν που αγοράσει ο πελάτης, η μείωση του κόστους συναλλαγών με τον πελάτη και η μακροπρόθεσμη επιτυχία της επιχείρησης.

«Αριστεία για εμάς είναι να βάζουμε το πελάτη στο κέντρο όλων των δραστηριοτήτων μας» (Bernard Fournier, πρώην Διευθύνων Σύμβουλος XEROX).

Συνεργασίες προμηθευτών. Ένας οργανισμός λειτουργεί πιο αποτελεσματικά όταν οι συνεργασίες με τους προμηθευτές κτίζεται με εμπιστοσύνη δημιουργώντας κατάλληλες συνθήκες βελτίωσης και επιπρόσθετης αξίας και για τους δύο, πελάτη και προμηθευτή.

Ανάπτυξη και Εμπλοκή εργαζομένων. Η δυναμικότητα των ανθρώπων απελευθερώνεται μέσα από μια κοινή ομάδα αξιών και μια κουλτούρα εμπιστοσύνης και ενδυνάμωσης. Υπάρχει ευρεία συμμετοχή, εμπλοκή και επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και αυτό υποστηρίζεται από ευκαιρίες για μάθηση και ανάπτυξη δραστηριοτήτων.

Διαδικασίες και δεδομένα. Οι δραστηριότητες διαχειρίζονται συστηματικά υπό την μορφή διαδικασιών. Οι διαδικασίες έχουν ιδιοκτήτες «owners», είναι κατανοητές και είναι δραστηριότητες βελτίωσης, βασισμένες στην πρόληψη και στην καθημερινή εργασία των εργαζομένων. Δεδομένα, μετρήσεις και πληροφόρηση είναι βασικά στοιχεία για τη διοίκηση.

Συνεχής βελτίωση και Καινοτομία. Υπάρχει μία κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης. Συνεχής μάθηση είναι η βάση για να γίνουμε καλύτεροι. Η πρωτότυπη σκέψη και καινοτομία ενθαρρύνεται. Συγκριτική αξιολόγηση με τους «καλύτερους» χρησιμοποιείται για να υποστηριχθεί η καινοτομία και η βελτίωση.

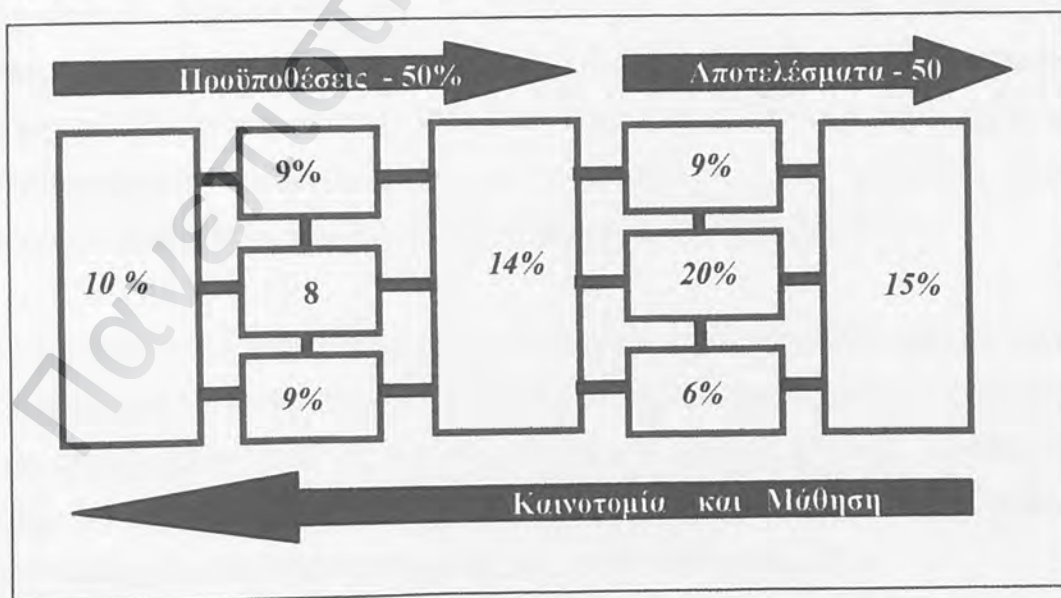
Ηγεσία και Συνέπεια. Οι Ηγέτες αναπτύσσουν την οργανωτική κουλτούρα. Διαχειρίζονται τους πόρους και οδηγούν τις προσπάθειες της επιχείρησης προς την Αριστεία. Ορίζουν την πολιτική και στρατηγική με έναν δομημένο και συστηματικό τρόπο αγκαλιάζοντας όλη την επιχείρηση και ευθυγραμμίζοντας όλες τις προσπάθειες προς μια κατεύθυνση. Η συμπεριφορά των εργαζομένων είναι συνεχής και σύμφωνη με τις αξίες της επιχείρησης, την πολιτική και της στρατηγική.

Κοινωνική ευθύνη. Η επιχείρηση και το προσωπικό υιοθετούν μια ηθική προσέγγιση και αγωνίζονται να υπερβούν τους κανονισμούς και τις νομικές απαιτήσεις.

Στροφή προς την αποτελεσματικότητα. Η επιβίωση, ανάπτυξη και επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται από την ισορρόπηση και ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών, προμηθευτών, εργαζομένων, οικονομικά ενδιαφερόντων - μετόχων καθώς και του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου.

4.2.2. Κριτήρια και βαθμολογία

Οι υποψήφιοι για το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (European Quality Award – EQA) θα πρέπει να πετύχουν το μέγιστο 1000 πόντους. Οι πόντοι αυτοί είναι κατανομημένοι στα 9 κριτήρια του μοντέλου, Διάγραμμα 8. Το κάθε κριτήριο έχει διαφορετικό συντελεστή ανάλογα με την βαρύτητα του, η οποία προκύπτει μετά από εκτεταμένη έρευνα και συμμετοχή μεγάλων επιχειρήσεων και ειδικών επιστημόνων του κλάδου.



Διάγραμμα 8. Συντελεστές Βαρύτητας κριτηρίων

Το κριτήριο «Ηγεσία», με μέγιστο βαθμολογίας 100 πόντους, εξετάζει τις Δραστηριότητες και τη Συμπεριφορά της Ηγεσίας με σκοπό την επίτευξη Επιχειρηματικής Αριστείας. Το μοντέλο και οι αξιολογητές εξετάζουν εάν τα ανώτατα στελέχη της επιχείρησης αναπτύσσουν την αποστολή, το όραμα, τις αξίες και δρουν ως πρότυπα για την επίτευξη κλίματος αριστείας. Αξιολογείται πως τα στελέχη επιβεβαιώνουν προσωπικά ότι το Σύστημα Διοίκησης του Οργανισμού αναπτύσσεται, εφαρμόζεται και συνεχώς βελτιώνεται, πως αναπτύσσουν σχέσεις με πελάτες, συνεργάτες και εκπροσώπους της κοινωνίας και εάν παρέχουν κίνητρα, υποστήριξη και αναγνώριση στο προσωπικό του Οργανισμού.

Το κριτήριο «Πολιτική και Στρατηγική» με μέγιστο βαθμολογίας 90 βαθμούς καλύπτει τον τρόπο καθορισμού του Οράματος, της Αποστολής και της Στρατηγικής κατεύθυνσης του Οργανισμού, τον τρόπο υλοποίησης τους καθώς και την ενσωμάτωση των βασικών αρχών της Επιχειρηματικής Αριστείας στην διάδοση, υλοποίηση, ανασκόπηση και βελτίωση της Πολιτικής και Στρατηγικής. Εξετάζεται εάν η Πολιτική και η Στρατηγική βασίζονται στις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες και προσδοκίες όλων των άμεσα εμπλεκόμενων στον Οργανισμό. Αξιολογείται εάν η Πολιτική και η Στρατηγική βασίζονται σε πληροφορίες από μετρήσεις απόδοσης, έρευνες, καθώς και σε μαθησιακές και δημιουργικές δραστηριότητες, καθώς επίσης πως η Πολιτική και η Στρατηγική αναπτύσσονται, ανασκοπούνται και ανανεώνονται μέσα από ένα πλαίσιο βασικών διαδικασιών και πως γνωστοποιούνται και εφαρμόζονται.

Το κριτήριο «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού» με μέγιστο 90 βαθμούς εξετάζει το πώς ένας Οργανισμός αναπτύσσει και διευρύνει τις γνώσεις και δυνατότητες των εργαζομένων τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο, καθώς και το πώς ο Οργανισμός σχεδιάζει τις δραστηριότητες αυτές, προκειμένου να υποστηρίξει την Πολιτική, την Στρατηγική και τις διαδικασίες του.

Το κριτήριο «Συνεργασίες και Πόροι» με 90 βαθμούς εξετάζει τη διαχείριση, αξιοποίηση και διατήρηση των πόρων (οικονομικών, κτιρίων, εξοπλισμού, υλικών, Τεχνολογίας, πληροφοριών και γνώσεων) καθώς και την ανάπτυξη συνεργασίας ως νέα μορφή σχέσης με τον προμηθευτή.

Το κριτήριο «διεργασίες» με μέγιστο βαθμολογίας 140 αξιολογεί τον τρόπο καταγραφής και διαχείρισης των διαδικασιών αναγνώρισης και κατανόησης των τωρινών και μελλοντικών αναγκών των πελατών, τη διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων και υπηρεσιών, και γενικά όλων των διαδικασιών που συνεισφέρουν προστιθέμενη αξία στις υπηρεσίες και τα προϊόντα της επιχείρησης .

Το κριτήριο «Αποτελέσματα Ικανοποίησης Πελατών» με βαθμολογία 200 πόντους εξετάζει τις αντιλήψεις των πελατών του Οργανισμού για τα προσφερόμενα προϊόντα και τις παρεχόμενες υπηρεσίες και το βαθμό στον οποίον ικανοποιούνται οι ανάγκες και επιθυμίες των πελατών.

Το κριτήριο « Αποτελέσματα Ικανοποίησης εργαζομένων» αξιολογεί με μέγιστο 90 βαθμούς τη γνώμη του προσωπικού για τον Οργανισμό και το βαθμό στον οποίο ο Οργανισμός ικανοποιεί τις ανάγκες και προσδοκίες των εργαζομένων του.

Το κριτήριο «Αποτελέσματα Ικανοποίησης κοινωνικού Συνόλου» με 60 βαθμούς κρίνει τις δραστηριότητες του Οργανισμού που έχουν επίδραση στην τοπική κοινότητα και το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο.

Το κριτήριο «επιχειρησιακά αποτελέσματα» αξιολογεί με 150 βαθμούς το μέγιστο τα αποτελέσματα της επιχείρησης σε επίπεδο συνολικής απόδοσης και τα συγκρίνει με την αναμενόμενη απόδοση καθώς και το βαθμό ικανοποίησης των αναγκών & προσδοκιών όλων των εχόντων ενδιαφέρον ή συμφέρον από την επιτυχή λειτουργία του Οργανισμού.

4.2.3. Δείκτης Επιχειρηματικής Αριστείας

Τα τελευταία χρόνια οι τεχνολογικές αλλαγές σε δραστηριότητες των επιχειρήσεων προτείνει μια μετατόπιση στις διεργασίες που λαμβάνουν χώρα σε μία επιχείρηση. Οι τιμές των μετοχών μεγάλων επιχειρήσεων έχουν διαβρωθεί σοβαρά και οι μέτοχοι απαιτούν από τις διοικήσεις να πάρουν επείγοντα μέτρα ώστε να επιτευχθεί κερδοφορία μέσα από ένα πνεύμα Επιχειρηματικής Αριστείας.

Ο δείκτης Επιχειρηματικής Αριστείας είναι ένα μέσο ταυτόχρονης μέτρησης της ικανοποίησης πελατών, εργαζομένων και μετοχών του οργανισμού. Ο δείκτης επίσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να μετρήσει πόσο καλά διάφορες περιοχές ενός οργανισμού αποδίδουν. Έχει διαμορφωθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτρέπει άμεση σύγκριση αυτών των επιχειρηματικών μονάδων σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές. Ο δείκτης επίσης επιτρέπει την μέτρηση μιας συγκεκριμένης μονάδας τον χρόνο.

Για την δημιουργία του δείκτη Επιχειρηματικής Αριστείας υπάρχουν διάφορες μεθοδολογίες. Μία από τις πιο γνωστές μεθοδολογίες⁴ που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις όταν ξεκινούν το ταξίδι προς την Επιχειρηματική Αριστεία είναι τα στοιχεία να συλλέγονται μέσω μιας ερευνάς χρησιμοποιώντας κατάλληλα ερωτηματολόγια. Τα ερωτηματολόγια είναι γραμμένα ειδικά για την επιχείρηση και διασφαλίζουν συγκεντρώνοντας όσο το δυνατό περισσότερα στοιχεία για την δημιουργία μιας «μεγάλης εικόνας» του οργανισμού.

Για την μέτρηση της διαδικασίας Επιχειρηματικής Αριστείας ένας αριθμός διαφορετικών ποιοτικών διαστάσεων της επιχείρησης μετρείται και αναλύεται για να παραχθεί ο τελικός δείκτης. Τα στοιχεία συγκεντρώνονται σε ένα τελικό υπολογισμό για να παρουσιάσουν έναν αριθμό ανάμεσα στο 0 και το 1000. Αυτός ο μοναδικός αριθμός παριστάνει μια βαθμολογία για την επιχείρηση που

κάνει την συγκριτική αξιολόγηση της Επιχειρηματικής Αριστείας ευκολότερη. Όπως προαναφέρθηκε οι διαστάσεις ή κριτήρια ποιότητας που χρησιμοποιούνται για την διεργασία μέτρησης είναι ηγεσία, ικανοποίηση πελάτη, διοίκηση με αντικειμενικά δεδομένα, μετρήσεις, ομαδική εργασία, συνεχής βελτίωση, κύκλοι συνεχούς βελτίωσης, πρόληψη, κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας.

Αποτελέσματα για κάθε μία διάσταση μπορούν να παρουσιαστούν ξεχωριστά. Το Διάγραμμα 5 «Δομή κριτηρίων Προϋποθέσεις», Διάγραμμα 6 «Δομή κριτηρίων Αποτελέσματα» και Διάγραμμα 8, δείχνουν πως κάθε διάσταση συνδέεται με τις υπόλοιπες. Ο δείκτης βέβαια μπορεί να παραχθεί χρησιμοποιώντας διάφορες μεθόδους από απλές μέχρι σύνθετες και πολύπλοκες.

Για τις απαιτήσεις του μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας σαν ένα κατάλληλο εργαλείο μέτρησης είναι αναγκαίο για το μοντέλο να παραδίδει αποτελέσματα με νόημα από πλευράς σχέσεως αιτιατού-αποτελέσματος και μια δομημένη προσέγγιση (εννοώντας ότι η ανάλυση θα βασίζεται σε κάποιο μοντέλο). Το μοντέλο που θα χρησιμοποιηθεί από μια επιχείρηση ή έναν Οργανισμό είναι απαραίτητο να έχει προκαθορισμένη δομή ώστε να είναι δυνατόν η ανάλυση αλληλεπιδράσεων και σχέσεως αιτιατού - αποτελέσματος. Επιπρόσθετα, η διεργασία Επιχειρηματικής Αριστείας βασίζεται στα συμπεράσματα ότι δείγματα πελατών θα αξιολογηθούν και το χρησιμοποιούμενο μοντέλο θα πρέπει να λαμβάνεται μόνο σαν μια απλούστευση αληθινών σχέσεων.

Για να επιτευχθεί Επιχειρηματική Αριστεία πολλές επιχειρήσεις έχουν υιοθετήσει το μοντέλο (Business Scorecard) για μέτρηση και βελτίωση διεργασιών.

4.3. Business Scorecard (BSC)

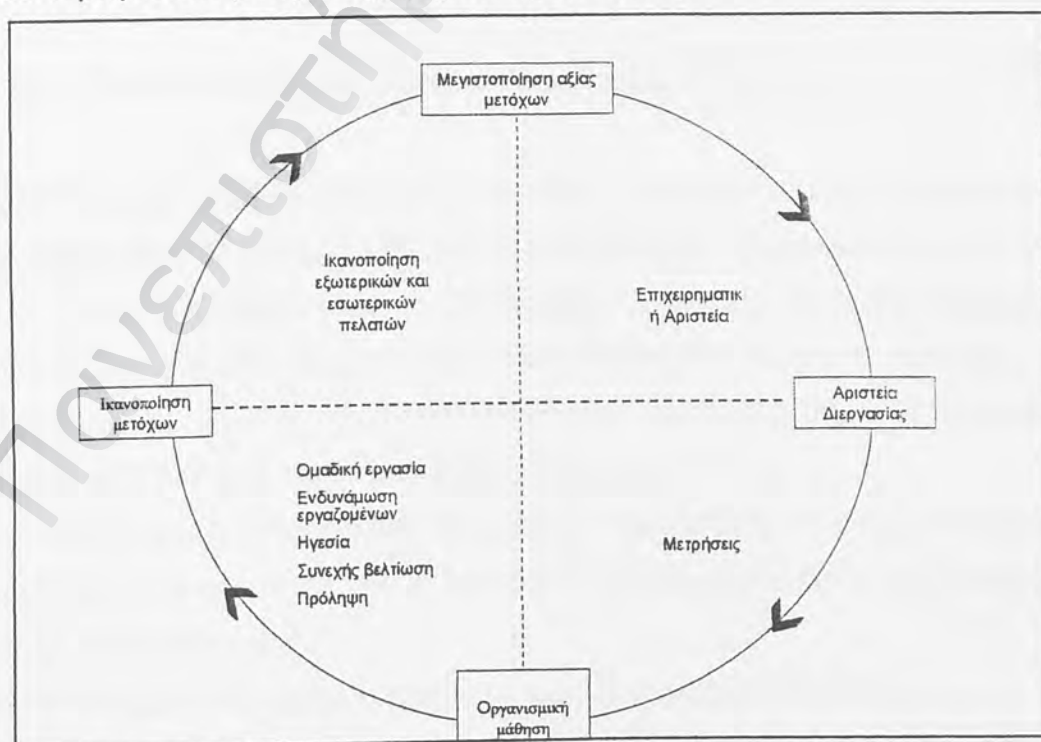
Για πολλές επιχειρήσεις⁵ για να παραμείνουν ηγέτης σε μια δυναμική και απροσδόκητη αγορά είναι αναγκαίο και απαραίτητο για αυτές να πετύχουν

Επιχειρηματική Αριστεία σε κλειδιά περιοχές της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις χρειάζονται να

- μεγιστοποιούν την αξία των μετοχών
- επιτυγχάνουν Αριστεία διεργασιών
- βελτιώνουν οργανωσιακή μάθηση
- ικανοποιούν τον μέτοχο.

Χρειάζεται επίσης να διασφαλίσουν ότι οι επιτεύξεις σε αυτές τις περιοχές ανατροφοδοτούν η μια την άλλη για να δημιουργήσουν ένα κύκλο συνεχούς βελτίωσης, Διάγραμμα 9, έτσι ώστε:

- Ικανοποιώντας τους πελάτες και τους μετόχους μέσω της αύξησης του μεριδίου αγοράς βοηθάει να αυξηθούν τα έσοδα
- Αυξημένα έσοδα βοηθούν να χρηματοδοτηθούν επενδύσεις σε διεργασίες και μάθηση
- Καλύτερες διεργασίες και μάθηση βοηθούν τους εργαζόμενους να ικανοποιήσουν πελάτες και μετόχους ώστε να δημιουργηθεί ένα κλίμα αυτοτροφοδοτούμενης Επιχειρηματικής Αριστείας.



Διάγραμμα 9. Κύκλος Συνεχούς Βελτίωσης «Balanced Scorecard»

Για να επιτευχθεί Επιχειρηματική Αριστεία είναι απαραίτητο να δοθεί ισοδύναμη βαρύτητα σ' όλες τις κρίσιμες περιοχές επιτυχίας της επιχείρησης αντί να συγκεντρωθούν αποκλειστικά όλες οι προσπάθειες και δυνάμεις στις οικονομικές επιτυχίες ή προοπτικές. Κάθε μια από τις κρίσιμες περιοχές επιτυχίας επίσης ορίζει έναν αριθμό από στόχους κλειδιά και καθορίζει μια συμφωνημένη ομάδα κριτηρίων μέτρησης για κάθε παράγοντα, έτσι ώστε ο καθένας στον οργανισμό μπορεί να δει με μια μάτια πως η «μεγάλη εικόνα» διαμορφώνεται και πως αλλαγές σε μια περιοχή επηρεάζουν επιτεύξεις σε άλλες.

Επομένως, για να επιτευχθεί η Επιχειρηματική Αριστεία οι εταιρείες πρέπει να επιδείξουν ότι υπερέχουν σε διάφορες περιοχές, η καθεμία από τις οποίες καλύπτεται από συμφωνημένα κριτήρια μέτρησης. Γενικά, η προσέγγιση (BSC) δεν περιγράφει ποια περιοχή πρέπει να χρησιμοποιηθεί ή πως θα μετρηθεί. Αυτές πρέπει να είναι μοναδικές σε κάθε εταιρεία και σε κάθε προσωπικό επίπεδο διοίκησης τα οποία πρέπει να αναπτυχθούν με κατάλληλους εμπειρογνώμονες.

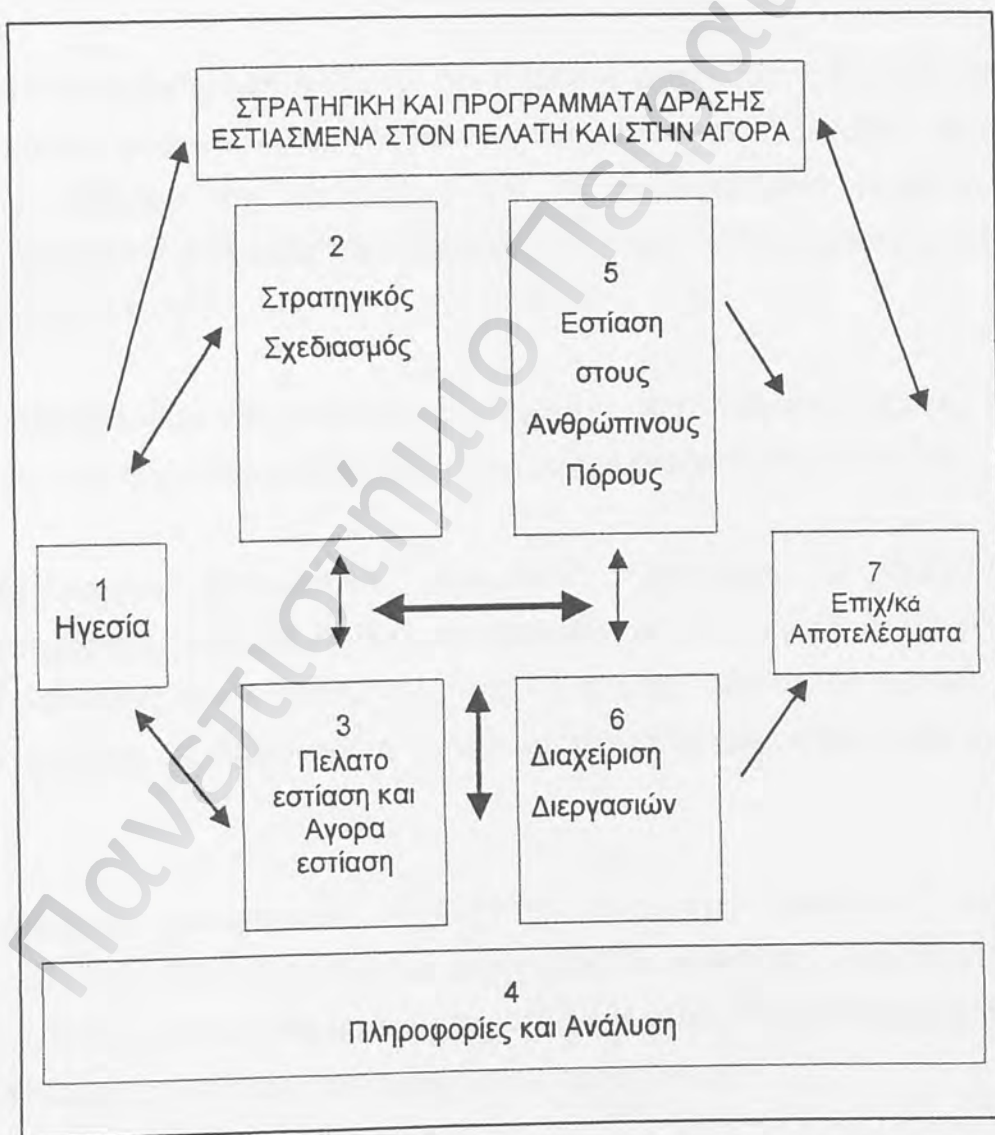
4.4. MALCOLM BALDRIDGE - Αμερικανικό Βραβείο Ποιότητας

Το πλέον έγκυρο βραβείο Ποιότητας στις ΗΠΑ, αλλά και ένα από το πιο έγκυρα στον κόσμο είναι το βραβείο MALCOLM BALDRIDGE. Το βραβείο BALDRIDGE (προς τιμήν του Αμερικάνου τ. Υπουργού Εμπορίου Malcolm Baldrige, φανατικού υποστηρικτή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας), έχει τρεις σκοπούς⁶:

- 1) να προωθήσει την ιδέα της ποιότητας και την στρατηγική σημασία που έχει η βελτίωση της ποιότητας στην Αμερικάνικη οικονομία,
- 2) να αναγνωρίσει επιχειρήσεις που έχουν φιλόδοξους στόχους Ποιότητας, εφαρμόζουν προγράμματα Ολικής Διοίκησης Ποιότητας και έχουν να επιδείξουν ποιοτικά επιτεύγματα και
- 3) να συνεισφέρει στην διάχυση πετυχημένων στρατηγικών ποιότητας.

Επιπρόσθετα οι επιχειρήσεις που πληρούν τα κριτήρια του βραβείου εφαρμόζουν συστήματα συγκριτικής αξιολόγησης (benchmarking), έχουν αναπτύξει επικοινωνία με τους πελάτες τους, έχουν προσανατολισμό προς σαφώς διατυπωμένους ποσοτικούς στόχους, και επενδύουν δυναμικά στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

Σε αναλογία με το Ευρωπαϊκό βραβείο Ποιότητας και το μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM, το βραβείο BALDRIDGE έχει 7 κριτήρια (Διάγραμμα 10).



Διάγραμμα 10. Πλαίσιο κριτηρίων Βραβείου BALDRIDGE

Ηγεσία. Εξετάζεται η συμμετοχή και οι δραστηριότητες που έχουν τα ανώτατα στελέχη στη ανάπτυξη, εφαρμογή και συνεχή βελτίωση του Συστήματος Διοίκησης του Οργανισμού, καθώς και η ανάπτυξη δραστηριοτήτων που έχουν επίδραση στην τοπική κοινότητα και το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο.

Στρατηγικός Σχεδιασμός. Αξιολογείται η ενσωμάτωση αρχών της ποιότητας ως συστατικό στοιχείο στην ανάπτυξη και υλοποίηση της Στρατηγικής της επιχείρησης.

Ικανοποίηση πελατών. Εξετάζεται ο τρόπος αναγνώρισης και κατανόησης των τωρινών και μελλοντικών αναγκών των πελατών και της αγοράς, οι αντιλήψεις των πελατών της επιχείρησης για τα προσφερόμενα προϊόντα και τις παρεχόμενες υπηρεσίες και ο βαθμός στον οποίο ικανοποιούνται οι ανάγκες και επιθυμίες τους.

Πληροφόρηση και Ανάλυση. Εξετάζεται η αποτελεσματικότητα της συλλογής και ανάλυσης πληροφοριών που οδηγούν στη βελτίωση της ποιότητας.

Αξιοποίηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Εξετάζονται οι διαδικασίες της επιχείρησης προκειμένου να αναπτυχθούν και να διευρυνθούν οι γνώσεις και δυνατότητες των εργαζομένων τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο, καθώς και ο βαθμός που η επιχείρηση ικανοποιεί τις ανάγκες και προσδοκίες τους.

Διοίκηση Διεργασιών. Αξιολογείται ο τρόπος διαχείρισης διαδικασιών ανάπτυξης νέων προϊόντων και υπηρεσιών, και γενικά όλων των υποστηρικτικών διαδικασιών που συνεισφέρουν προστιθέμενη αξία στην επιχείρηση καθώς και οι διαδικασίες ανάπτυξης συνεργασιών με προμηθευτές.

Και εδώ οι υποψήφιοι για το Αμερικάνικό Βραβείο Ποιότητας, όπως στο Ευρωπαϊκό βραβείο Ποιότητας, θα πρέπει να πετύχουν το μέγιστο 1000

βαθμούς. Οι βαθμοί αυτοί είναι κατανεμημένοι στα 7 κριτήρια του μοντέλου, Διάγραμμα 10.

4.5. Αυστραλιανό Βραβείο Ποιότητας – Australian Quality Award (AQA)

Το AQA, επίσης ένα μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας, παρουσιάστηκε το 1988. Δημιουργήθηκε για να βελτιώσει την αντίληψη περί ποιότητας στις Αυστραλιανές επιχειρήσεις. Καθώς το βραβείο⁷ αναγνωρίζει εξαιρετική απόδοση όσον αφορά την βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων, διεργασιών και υπηρεσιών, προσδίδει ένα ερέθισμα για μίμηση πετυχημένων στρατηγικών ποιότητας. Επισημαίνει ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι κρίσιμος παράγοντας για την παγκόσμια ανταγωνιστικότητα της Αυστραλίας. Το τωρινό μοντέλο⁸ παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 11.



Διάγραμμα 11. Αυστραλιανό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας

Στην αρχή, η απονομή του βραβείου γινόταν σε επιχειρήσεις για τις εξαιρετικές βελτιώσεις σε προϊόντα ή υπηρεσίες και για υποσχόμενα προγράμματα μέσα σε αυτό το πλαίσιο. Το μοντέλο αυτό εγκαταλείφθηκε το 1991 όταν καινούργιες τομές βραβείων παρουσιάστηκαν όπως «Μεγάλοι Οργανισμοί», «Θυγατρικές ή Μονάδες επιχειρήσεων» και «μικρές επιχειρήσεις». Το 1993 η κατηγορία «μεσαίες επιχειρήσεις» προστέθηκε. Στα επόμενα χρόνια το AQA μοντέλο συνεχώς βελτιωνότανε.

Το 1996 ειδικές οδηγίες δημιουργήθηκαν για το κλάδο υγείας, για επαγγελματίες και για Δημόσιες Υπηρεσίες. Ακόμη περισσότερο η εσωτερική αυτο-αξιολόγηση διαχωρίστηκε από την αίτηση για βραβείο. Αυτό έγινε ορατό με την έκδοση διαφορετικών πληροφοριακών φυλλαδίων για τους δύο προαναφερόμενους σκοπούς.

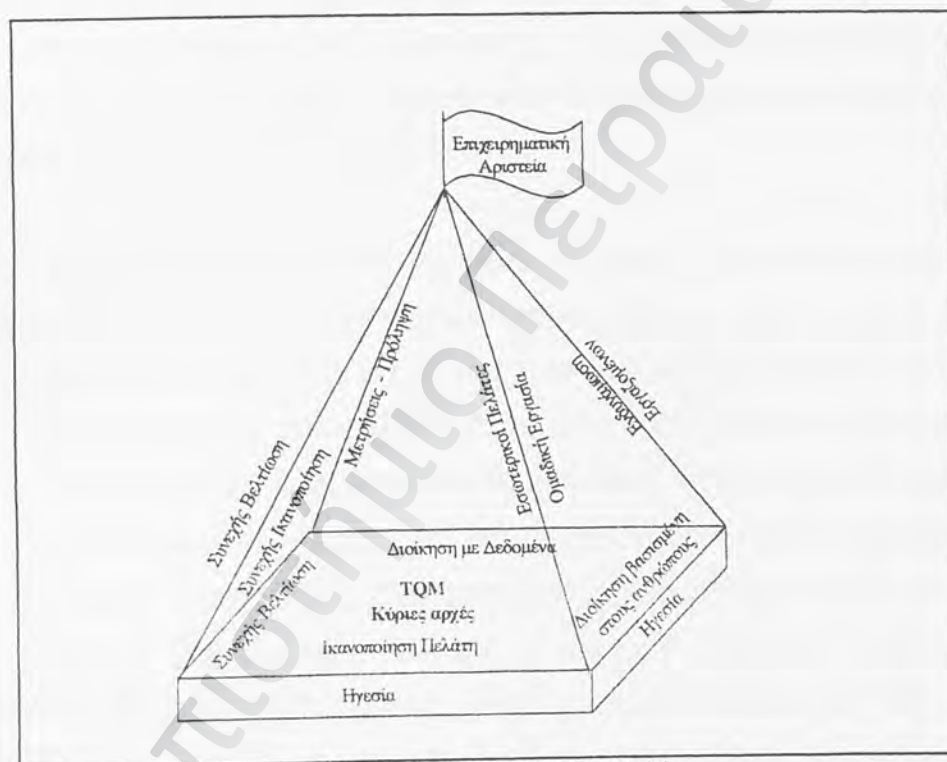
Σύμφωνα με το AQA ένας οργανισμός αξιολογείται από την άποψη 4 διαστάσεων:

- Η διάσταση «Προσέγγιση - Approach» αναφέρεται στις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για το σχεδιασμό και την ανάπτυξη υγιών προσεγγίσεων ώστε να καλύψουν τα κριτήρια αξιολόγησης.
- Η «Υλοποίηση - Deployment» ή «Ολοκλήρωση – Integration» αξιολογεί σε ποιο βαθμό οι ανωτέρω «προσεγγίσεις» εφαρμόζονται σε όλες τις σχετικές περιοχές.
- Τα «Αποτελέσματα - Results» ως διάσταση αξιολογούν την απόδοση του Οργανισμού σε αυτές τις προσεγγίσεις, και η διάσταση
- «Βελτιώσεις- Improvement» αναλύει τις μεθόδους του οργανισμού που επαυξάνουν την αποτελεσματικότητα των προσεγγίσεων.

Ένας υποψήφιος για το **Αυστραλιανό Βραβείο Ποιότητας** μπορεί να φθάσει να αποσπάσει από τους αξιολογητές 1000 βαθμούς το μέγιστο. Οι βαθμοί είναι κατανεμημένοι σε 7 κατηγορίες.

4.6. Kanji's Pyramid Model

Το μοντέλο πυραμίδας⁹ του Kanji αποτελείται από 4 κύριες και 8 θεμελιώδεις αρχές, όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 12. Το μοντέλο βασίζεται σε καλά τεκμηριωμένες θεωρίες και προσεγγίσεις κριτηρίων Επιχειρηματικής Αριστείας και χρησιμοποιεί έναν αριθμό από χρησιμοποιούμενες διαστάσεις Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Το μοντέλο χρησιμοποιεί σχέσεις αιτιατού -αποτελέσματος.



Διάγραμμα 12. Kanji's Pyramid Model

Η δομή του μοντέλου περιορίζεται στις ποιοτικές διαστάσεις και σχέσεις αιτιατού-αποτελέσματος που έχει βρεθεί να έχουν κρίσιμη σημασία για τους κύριους στόχους της Επιχειρηματικής Αριστείας. Το Διάγραμμα 12, δείχνει μια δομική παράσταση του μοντέλου πυραμίδας. Παρόλο που ο όρος «κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας» δεν έχει χρησιμοποιηθεί στο μοντέλο, ένα σύστημα διοίκησης ενός Οργανισμού πρέπει να οδηγείται από την ηγεσία μέσω κρίσιμων αρχών και θεμελιωδών εννοιών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας για να επιτευχθεί

Επιχειρηματική Αριστεία. Επιπρόσθετα τα βασικά στοιχεία του μοντέλου πυραμίδας του Kanji υποδεικνύουν ότι τα συστατικά του συνθέτουν αυτές τις κρίσιμες απαιτήσεις για την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας όπως έχουν περιγραφεί από διαπρεπείς επαγγελματίες της Ποιότητας όπως οι Juran, Deming, Crosby, Feigenbaum, Ishikawa & Taguchi.

Βέβαια, πολλές επιχειρήσεις δηλώνουν ότι θεωρούν τις κύριες αρχές και θεμελιώδεις έννοιες ως τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας. Εκτός αυτού, σύμφωνα με κάποιους ειδικούς Ποιότητας, τα περισσότερα μοντέλα όπως το Deming, European, Baldrige, Japanese είναι ενδεικτικά μοντέλα, ενώ το μοντέλο του Kanji είναι ένα μοντέλο βελτίωσης.

Για την μέτρηση Επιχειρηματικής Αριστείας, ο κύριος στόχος είναι να αναπτυχθεί ένα κατάλληλο μοντέλο το οποίο να δείχνει σχέσεις ανάμεσα στις διάφορες μεταβλητές που μεσολαβούν και τελικά Επιχειρηματικής Αριστεία. Μια κλίμακα μέτρησης πρέπει να αναπτυχθεί έτσι ώστε το μοντέλο να μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να προδιαγράψει τις ποιοτικές πρακτικές του Οργανισμού. Στη βάση αποτελεσμάτων ερευνών έχει βρεθεί ότι για πολλούς οργανισμούς τα επικρατέστερα εμπόδια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) προέρχονται από μέλη του Οργανισμού. Επίσης, υπάρχουν μοναδικοί λόγοι για την υλοποίηση της ΔΟΠ και υπάρχει μια ομάδα κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας που επηρεάζουν την απόδοση του Οργανισμού. Γενικά, οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας διαφέρουν σε βαθμό σημαντικότητας και η κουλτούρα του Οργανισμού επηρεάζει την διαδικασία υλοποίησης της ΔΟΠ.

Τα πλεονεκτήματα από την εφαρμογή του μοντέλου πυραμίδας δείχνουν ότι προσελκύει την προσοχή αυτών που παίρνουν αποφάσεις στις επιχειρήσεις σε περιοχές κλειδιά που χρειάζονται αποτελεσματικό έλεγχο, και τα οποία στην θεωρία διασφαλίζουν τον Οργανισμό με προτεραιότητες συνεχούς βελτίωσης και Επιχειρηματικής Αριστείας.

Βέβαια, εδώ θα πρέπει να επισημάνουμε ότι η συστηματική προσέγγιση καθορισμό των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας για την ολική Διοίκηση Ποιότητας ενός Οργανισμού δεν έχει προταθεί από τα αλλά μοντέλα Αριστεία.

4.6.1. Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας (ΚΠΕ)

Οι Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας είναι μερικές περιοχές κλειδιά για την επιχείρηση οι οποίες εάν χειρισθούν κατάλληλα θα βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης και την Επιχ. Αριστεία. Οι ΚΠΕ μπορούν να κατηγοριοποιηθούν βάση του βαθμού σημαντικότητας των. Οι Williams & Ramaprasad (1996) έχουν προτείνει ταξινόμηση των ΚΠΕ όπου οι παράγοντες έχουν ομαδοποιηθεί σε 4 κατηγορίες και οι οποίες υποδεικνύουν το συντελεστή βαρύτητας και σημαντικότητας.

Στην περίπτωση του μοντέλου πυραμίδας του Kanji η μέτρηση Επιχ. Αριστείας συμπεριλαμβάνει καθορισμό συντελεστών βαρύτητας για τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας. Ένα μοντέλο αφανών μεταβλητών των ΚΠΕ δημιουργείται, κατασκευάζεται και οι δυνάμεις αιτιωδών συνδέσεων μεταξύ αφανών μεταβλητών αναλύεται. Οι αφανείς μεταβλητές μετρούνται με τις επιδεικνυόμενες μεταβλητές, οι οποίες με την σειρά τους παριστάνουν μετρήσιμα στοιχεία στα ερωτηματολόγια.

¹ www.athenaconsulting.com/selfassess/whatsbem.htm, What is the Business Excellence Model, 1999

² Prof. Dr. Klauss J. Zink, The European Model for Business Excellence, Lectures at University of Kaiserslautern, 1999

³ EFQM, Assessor Training Modules, 1999

⁴ www.benchnet.com/selfassess/efqm/efqm.htm, EFQM Self Assesement, 1999

-
- ⁵ G.K. Kanji, Measurement of business Excellence, Total Quality Management, Vol 9, No 7, 1998
- ⁶ www.baldrige.com/, A systems Approach to Performance Management, January 1999
- ⁷ Wolfgang Voß, Implementation of TQM based on a certification to the ISO 9000 Series, Research Institute Technology and Work, University of Kaiserslautern, 1999
- ⁸ Prof. Dr. Klauss J. Zink, Australian Business Excellence Model, Lectures at University of Kaiserslautern, 1999
- ⁹ G.K. Kanji, M. Asher, Total Quality Management A Systematic Approach, 1995

ΜΕΡΟΣ Β'

**ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ
ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ
ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΕΦQM ΣΤΟΝ
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ ΕΛΛΑΔΟΣ**

Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

Εισαγωγή

Το δεύτερο μέρος της εργασίας επεκτείνεται στην πιλοτική εφαρμογή του μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM σε μία Τηλεπικοινωνιακή μονάδα ή κυψέλη του Οργανισμού Τηλεπικοινωνιών της Ελλάδος. Ο μελετητής ασχολήθηκε με το θέμα στην παρούσα εργασία από τον Σεπτέμβριο του 1999 έως τον Αύγουστο του 2000.

Οι στόχοι της πιλοτικής εργασίας αυτής στην Τηλεπικοινωνιακή μονάδα του ΟΤΕ ήταν να αξιολογηθούν:

- Η σχετικότητα του Μοντέλου Αριστείας με τις ανάγκες του Οργανισμού, δηλαδή πόσο κοντά είναι μία τηλεπικοινωνιακή μονάδα ή κυψέλη του οργανισμού στις αρχές του μοντέλου E.F.Q.M.
- Η αφοσίωση των ανωτάτων στελεχών της Τηλεπικοινωνιακής μονάδας στις αρχές της Επιχειρηματικής Αριστείας.
- Οι πολιτικές, οι τακτικές, τα συστήματα ανταμοιβών καθώς και άλλες διεργασίες ή λειτουργίες που αναπτύσσονται και εφαρμόζονται στην Τηλεπικοινωνιακή Μονάδα, εάν προσεγγίζουν την Επιχειρηματική Αριστεία και επομένως πρέπει να διατηρηθούν ή να βελτιωθούν.

Πέρα από τους προαναφερόμενους στόχους, οι κύριες δυνάμεις που οδήγησαν σε αυτή την εργασία είναι οι εξής:

- Αναζωογόνηση της διαδικασίας μέτρησης της απόδοσης μιας Τηλεπικοινωνιακής μονάδας του Οργανισμού μέσω της Αυτο-αξιολόγησης

- Ανάπτυξη μιας διαδικασίας αυτο-αξιολόγησης που θα λαμβάνει υπόψη της τις ιδιαιτερότητες, τις ανάγκες του Οργανισμού καθώς επίσης και τις δυναμικές αλλαγές της τηλεπικοινωνιακής βιομηχανίας.

Επίσης δημιουργείται η ελπίδα ότι ένα από τα αποτελέσματα της εργασίας θα είναι να παρακινηθούν μηχανισμοί «συνεχούς βελτίωσης» όσον αφορά της κύριες επιχειρησιακές διεργασίες (key business process) μιας Τηλεπικοινωνιακής μονάδας του Οργανισμού. Επιπρόσθετα, άλλες Υπηρεσιακές Μονάδες του Οργανισμού μπορεί να ενθαρρυνθούν από την προσπάθεια δημιουργίας κουλτούρας Επιχειρηματικής Αριστείας και να πειραματισθούν με το μοντέλο Αυτο-αξιολόγησης.

Αυτά είναι τα πλέον βασικά στοιχεία και τα οποία οδήγησαν στην εκπόνηση της εργασίας αυτής από τον μελετητή. Δεν είναι βέβαια ξεκάθαρο εάν η εργασία αυτή στο τέλος της θα άλλαζε κάτι ή θα συντελούσε κάπως στον τρόπο με τον οποίο ο Οργανισμός θα μετρούσε την απόδοση των Υπηρεσιακών μονάδων του. Παρ' όλα αυτά έχει δημιουργηθεί η εντύπωση ότι μία τέτοια εργασία Αυτο-αξιολόγησης θα ήταν ικανοποιητική για την Διεύθυνση Ποιότητας και για τον Οργανισμό Τηλεπικοινωνιών της Ελλάδος, στην προσπάθεια δημιουργίας κουλτούρας Επιχειρηματικής Αριστείας.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να ειπωθεί ότι οποιαδήποτε τροποποίηση ή προσαρμογή του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας στις ανάγκες της πιλοτικής εφαρμογής στην τηλεπικοινωνιακή κυψέλη του Οργανισμού δεν σημαίνει αρνητικότητα ή κριτική για τις συγκεκριμένες περιοχές του Μοντέλου.

Η Ποιότητα στις Τηλεπικοινωνίες

Οι καθημερινές και απροσδόκητες αλλαγές που συμβαίνουν στον κόσμο, η παγκοσμιοποίηση και η διεθνοποίηση της αγοράς, ο ανταγωνισμός και ο εκσυγχρονισμός κρατών και επιχειρήσεων, οι στρατηγικές συμμαχίες και οι εξαγορές, οι αλλαγές των στρατηγικών και των οργανώσεων των επιχειρήσεων, οι διαφοροποιήσεις των αναγκών και των απαιτήσεων των καταναλωτών, απαιτούν ταχύτατη ενημέρωση και πληροφόρηση, αξιοπιστία και αντικειμενικότητα, ασφάλεια και εκμηδενισμό της πιθανότητας λάθους μεταβίβασης και λήψης της πληροφορίας.

Οι τηλεπικοινωνίες, επομένως, έχουν το σημαντικότερο ρόλο στη διασφάλιση της Ποιότητας των παραπάνω προϋποθέσεων, προκειμένου οι αποφάσεις που θα ληφθούν από κάθε αρμόδιο φορέα όπως π.χ. Κυβέρνηση, Δημόσια Διοίκηση, Δημόσιοι οργανισμοί, επιχειρηματίες κ.λπ. να είναι ορθολογικές και να ανταποκρίνονται στις περιστάσεις των συγκεκριμένων χρονικών στιγμών.

Πριν μερικά χρόνια, η Ποιότητα στις τηλεπικοινωνίες ήταν σχεδόν άγνωστη. Η μέτρηση¹ της Ποιότητας γινόταν με δείκτες που μετρούσαν την ποσότητα των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών και διευκολύνσεων. Αργότερα προσδιορίστηκαν κάποιοι δείκτες Ποιότητας. Τα ευρωπαϊκά κράτη, όμως αδυνατούσαν να δώσουν πραγματικά στοιχεία. Οι δείκτες αυτοί βασίζονταν στην αποδοτικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στους πελάτες και στις μετρήσεις και εκτιμήσεις των εκδηλούμενων αντιδράσεων των πελατών.

Η μέτρηση της Ποιότητας στις παραδοσιακές μορφές τηλεπικοινωνιών διαφέρει αισθητά από αυτή των νέων υπηρεσιών. Σήμερα η τεχνολογία έχει εισάγει άμεσους τρόπους προσδιορισμού και μέτρησης της αποδοτικότητας

των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών. Η συνεκτίμηση, όμως των απαιτήσεων των χρηστών και καταναλωτών σήμερα, αποτελεί την βασική παράμετρο προσδιορισμού της στάθμης Ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών που γίνεται κυρίως μέσω έρευνας αγοράς.

Οι παράμετροι² που επηρεάζουν την στάθμη της Ποιότητας των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών είναι το καθεστώς της επιτόπιας αγοράς, ο τρόπος διοίκησης της επιχείρησης, η υφισταμένη τεχνολογία και ο επαγγελματισμός του προσωπικού. Επίσης άλλοι παράμετροι όπως η αξιοπιστία, ο χρόνος απόκρισης, η οικονομική κατάσταση του τηλεπικοινωνιακού οργανισμού, η ασφάλεια, η προσπελασιμότητα, η κουλτούρα των πελατών - καταναλωτών, οι απαιτήσεις των πελατών, η πρόβλεψη κίνησης και αναγκών, η συνέπεια, ο κύκλος ζωής τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών και το ρυθμιστικό περιβάλλον, επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την στάθμη της Ποιότητας των υπηρεσιών του τηλεπικοινωνιακού οργανισμού και το κύρος του. Παράμετροι όμως που δεν μπορούν όλοι να μετρηθούν και να εκτιμηθούν με την ίδια ευκολία και ακρίβεια, όπως π.χ. ο μέσος χρόνος εγκατάστασης Νέας Τηλεφωνικής Σύνδεσης, η συχνότητα παρουσίασης βλαβών για 100 Τηλεφωνικές Συνδέσεις, ή τα εκδηλούμενα παράπονα των πελατών για 100 Τηλεφωνικές Συνδέσεις

Έρευνα του Ο.Ο.Σ.Α³ για τις τηλεπικοινωνίες απέδειξε ότι λίγες μόνο χώρες μέλη του έχουν θεσμοθετημένες, πλήρεις μετρήσεις Ποιότητας, εκθέσεις των στατιστικών στοιχείων και ότι:

- οι περισσότεροι τηλεπικοινωνιακοί πελάτες δεν έχουν πραγματική γνώση του γεγονότος για το ποιος παρέχει την υψηλότερη Ποιότητα υπηρεσιών και
- ελάχιστοι γνωρίζουν ποια είναι τα νόμιμα δικαιώματα τους απέναντι μιας σοβαρής τηλεπικοινωνιακής βλάβης.

Η σύνθεση της Ποιότητας⁴ ενός Τηλεπικοινωνιακού Οργανισμού γίνεται από διαφορετικές ομάδες ποιοτικών χαρακτηριστικών, όπως π.χ. Ηγεσίας, Πολιτικής της Υπηρεσίας, Λειτουργίας, Προσωπικού, Επιβάρυνσης του Περιβάλλοντος, κ.λ.π. Οι σχέσεις και τα νούμερα των χαρακτηριστικών αυτών δεν μπορούν να προστεθούν φυσιολογικά μεταξύ τους γιατί τα καθαρά μεγέθη τους είναι διαφορετικά. Για παράδειγμα, δεν είναι δυνατόν να προστεθούν οι τηλεφωνικοί θάλαμοι ανά τετραγωνικό km με τις αρθείσες βλάβες εντός του πρώτου 24ωρου. Για τον λόγο αυτό, ερευνώνται συνεχώς αντικειμενικές μέθοδοι, που θα επιτρέπουν την συγκρισιμότητα των σχέσεων μεταξύ τους σε Εθνικό, Ευρωπαϊκό και σε Διεθνές επίπεδο και οι οποίες θα επιτρέπουν να τυποποιηθούν οι σχέσεις, πράγμα που θα εξαλείψει τις διαστάσεις των μεγεθών / αριθμών και θα ουδετεροποιεί τα αποτελέσματα των μετρήσεων.

Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι χώρες δεν συμφωνούν μεταξύ τους ούτε στον τρόπο προσδιορισμού, μέτρησης και έλεγχου της Ποιότητας, ούτε στο μέγεθος της σημασίας που πρέπει να δίνεται σε κάθε σχέση, με συνέπεια να είναι πρακτικά αδύνατο να καθορίσουμε τέτοιου είδους συγκριτικές μετρήσεις. Σε αυτό συμβάλλει συνήθως και ο διαφορετικός τεχνολογικός εξοπλισμός που χρησιμοποιούν οι Τηλεπικοινωνιακοί Οργανισμοί.

Τα τελευταία χρόνια Οργανισμοί⁵ όπως International Telecommunication Union (ITU), η CCITT, το European Telecommunication Standard Institute (ETSI) και ο European Telecommunication Network Operator (ETNO) έχουν καθορίσει ένα σύνολο δεικτών Ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών, παρά τις δυσκολίες κοινού τρόπου προσδιορισμού, μέτρησης και ελέγχου της από τις διάφορες χώρες.

Σήμερα η διαμόρφωση ανταγωνιστικών στρατηγικών που έχει συντελεσθεί από την πλευρά των Τηλεπικοινωνιακών Οργανισμών έχει επίκεντρο το πελάτη. Η πελατοκεντρική φύση των υπηρεσιών, δημιουργεί πρόσθετες υποχρεώσεις στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών και προϊόντων, καθώς είναι υποχρεωμένες να ανακαλύπτουν, να ικανοποιούν και να υπερκαλύπτουν

τις προσδοκίες των πελατών. Επομένως η λειτουργία Τηλεπικοινωνιακών Οργανισμών παροχής υπηρεσιών και προϊόντων, βασίζεται στην ισορροπία μεταξύ των προσδοκιών των πελατών και της αξιολόγησης των υπηρεσιών / προϊόντων που λαμβάνουν.

Στον ΟΤΕ μέχρι πρότινος υπήρχαν «εστίες Ποιότητας⁶» σε διαδικασίες, υπηρεσίες και προϊόντα που λειτουργούσαν κυρίως με ατομικές πρωτοβουλίες διαφόρων υπηρεσιακών παραγόντων, χωρίς όμως να υπάρχει μια Πολιτική Ποιότητας. Κάποιες σποραδικές εκπαιδεύσεις κάλυπταν θέματα «κουλτούρας» και «συμπεριφοράς» συνδεδεμένα με την φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Τα θεμέλια για Ποιότητα στήθηκαν το 1994 εξαιτίας της φιλοσοφίας «Στροφή προς τον Πελάτη». Το 1998 περισσότερο συστηματικά, ο Οργανισμός διαμορφώνοντας την ελληνική τηλεπικοινωνιακή αγορά και στα πλαίσια της επικείμενης απελευθέρωσης του κλάδου, στοχεύοντας στην εδραίωση τόσο της κυρίαρχης θέσης του στην Ελλάδα όσο και του ηγετικού του ρόλου ως κύριου τηλεπικοινωνιακού κόμβου στη ΝΑ Ευρώπη και προσφέροντας μια συνεχώς αυξανόμενη αξία στους πελάτες και στους μετόχους δημιούργησε την Διεύθυνση Ποιότητας.

Η Επιχειρησιακή Πολιτική Ποιότητας⁷ οροθετημένη στο όραμα του Οργανισμού εισήγαγε μια νέα επιχειρησιακή φιλοσοφία που στρέφεται σε τρεις κατευθύνσεις:

- Ικανοποίηση των πελατών
- Ποιοτική βελτίωση των λειτουργιών, διαδικασιών, υπηρεσιών και προϊόντων
- Ποιοτική αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού.

Οι ενέργειες που ξεκίνησε αμέσως η Διεύθυνση Ποιότητας για την υλοποίηση της Επιχειρησιακής Πολιτικής Ποιότητας είχαν ως στόχο:

- Στον προσδιορισμό και μέτρηση της Ποιότητας βασικών Υπηρεσιών και Λειτουργιών του Οργανισμού, που έχουν άμεση σχέση με την ικανοποίηση του πελάτη.
- Στην εφαρμογή Συστημάτων διασφάλισης Ποιότητας σε επιμέρους Υπηρεσίες, διεργασίες και προϊόντα και πιστοποίηση τους κατά ISO της σειράς 9000.

¹ ΟΤΕ - Δ/ΝΣΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ, QUALITY, Ιούλιος 1991

² ΟΤΕ - Δ/ΝΣΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ, ο.π.

³ US National Regulatory Research Institute, Telecommunication service quality, research paper, March 1996

⁴ OFTEL Telecommunications companies: comparable performance indicators, 1997

⁵ ITU-T Recommendation G.114, 1996

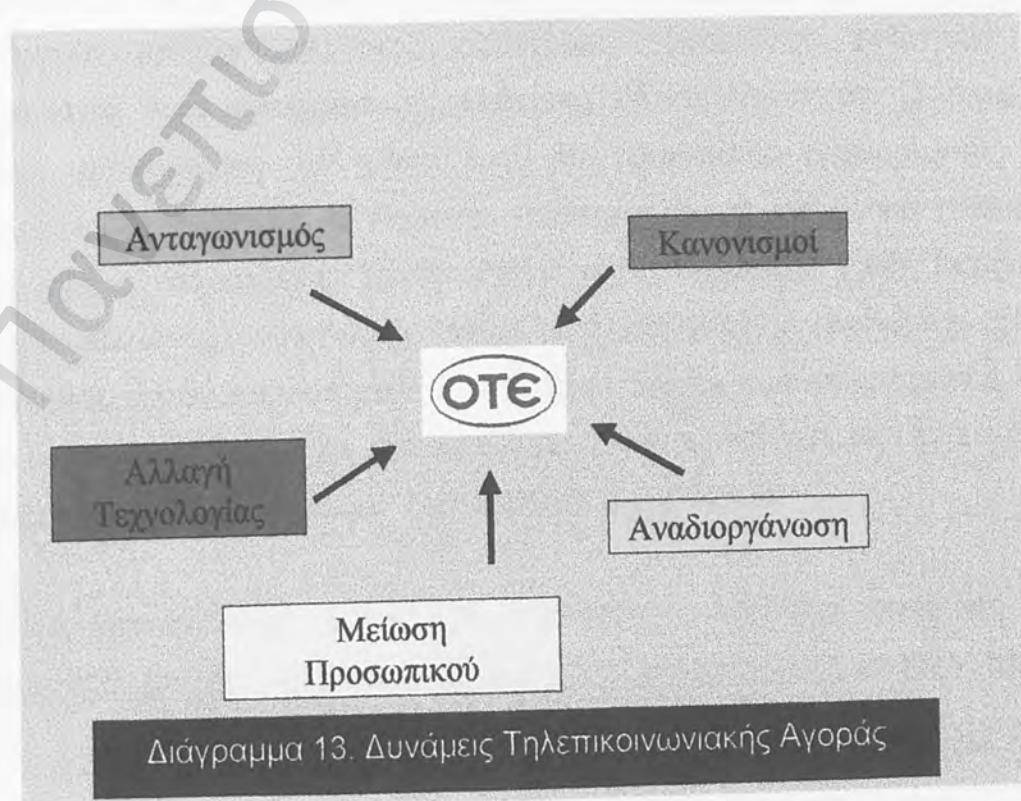
⁶ Ν. Βιταντζάκης, Ποιότητα και Επιχείρηση, «ΤΗΛΕ» ΔΙΜΗΝΙΑΙΟ ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ ΟΤΕ Νο 40, Δεκέμβριος 1999

⁷ ΟΤΕ - Δ/ΝΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ, Επιχειρησιακή Πολιτική Ποιότητας, Ενημερωτική Έκδοση ΟΤΕ, Νοέμβριος 1999

3.1. Η Ανάγκη Για Αλλαγή

Στην ανατολή της νέας χιλιετίας ο Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών της Ελλάδος, αντανakλώντας βέβαια και την τηλεπικοινωνιακή βιομηχανία, δονείται καθημερινά από μεγάλες αλλαγές. Οι αλλαγές αυτές είναι μεγάλης και μικρής κλίμακας οι οποίες προέρχονται από το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον της τηλεπικοινωνιακής βιομηχανίας. Μπορεί να είναι απρογραμμάτιστες αλλά επιβαλλόμενες αλλαγές ή προγραμματισμένες και αναμενόμενες αλλαγές. Όπως και είναι όμως, επηρεάζουν την δομή και την λειτουργία της επιχείρησης, τις στρατηγικές και τα σχέδια δράσεως που αναπτύσσει και εφαρμόζει και το ανθρώπινο δυναμικό που εργάζεται στον Οργανισμό.

Οι κυριότεροι παράγοντες και οι δυνάμεις¹ που χαρακτηρίζουν το σύγχρονο τηλεπικοινωνιακό περιβάλλον που φαίνονται στο Διάγραμμα 13, είναι η



απελευθέρωση της βιομηχανίας / αγοράς, η διαφοροποίηση των τιμών και της ποιότητας, ο έντονος ανταγωνισμός, η παγκοσμιοποίηση, οι νέες τεχνολογίες και υπηρεσίες, η διασυνδεσιμότητα, η τυποποίηση, η μείωση του προσωπικού και οι νομοθετικές διατάξεις.

3.2. Αναζήτηση για ένα «Μοντέλο»

Στο κατώφλι των αλλαγών αυτών, ολόένα και περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν νέες μεθόδους για να βελτιστοποιήσουν τις διαδικασίες και να ικανοποιήσουν τελικά τους πελάτες τους.

Τα πρότυπα της σειράς EN ISO 9000 είναι πιθανώς τα περισσότερο συνηθισμένα και γνώριμα πρότυπα ποιότητας στον επιχειρηματικό κόσμο. Εάν μια επιχείρηση θέλει να αναπτύξει εμπορικές δραστηριότητες με αντίστοιχες επιχειρήσεις, είναι σχεδόν αναγκαίο να έχει πετύχει να πιστοποιηθεί με τα προαναφερόμενα πρότυπα ποιότητας.

Ωστόσο η διαδικασία τεκμηρίωσης δεν έχει να κάνει μόνο με την συμμόρφωση σύμφωνα με τις απαιτήσεις του Προτύπου. Μερικές εταιρίες μπαίνουν στην διαδικασία πιστοποίησης σαν μια πρώτη προσπάθεια εκκίνησης και εξοικείωσης στην φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Οι εταιρίες² αυτές υποστηρίζουν ότι μέσα από την διαδικασία τεκμηρίωσης και πιστοποίησης σύμφωνα τα Πρότυπα Ποιότητας έχουν μια θετική επίδραση στην γραμμή παραγωγής. Σε ένα άρθρο της η εφημερίδα Daily Telegraph γράφει³ ότι «ένας αυξανόμενος αριθμός επιχειρήσεων υπερτονίζουν άμεσα και έμμεσα πλεονεκτήματα από την εφαρμογή αυτών των καινοτομιών ή από την εισαγωγή εσωτερικών προγραμμάτων για να βελτιώσουν το επίπεδο αποδοτικότητας και τον βαθμό ικανοποίησης του πελάτη».

Ο ΟΤΕ έχοντας θέσει ως στρατηγικό στόχο την σταδιακή οργάνωση των υπηρεσιών του με Συστήματα Ποιότητας προσανατολισμένα στην πλήρη

αναγνώριση, υιοθέτηση και εξυπηρέτηση των αναγκών των πελατών (εσωτερικών και εξωτερικών) σε πρώτη φάση ανάπτυξε και εφαρμόζει Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας στις Υπηρεσίες του⁴. Οι Υπηρεσιακές Λειτουργίες που έχουν πιστοποιηθεί κατά ΕΛΟΤ EN ISO της σειράς 9000 είναι οι παρακάτω:

- Πληροφοριοδοτικά Κέντρα (131), Αθήνας Θεσσαλονίκης, Πάτρας.
- Μονάδα Κοινόχρηστων Τηλεφώνων.
- Διεύθυνση Διαχείρισης Ειδικών Πελατών.
- Συγκρότημα Μεταφορικών Μέσων.
- Τηλεηχοπληροφόρησης (AUDIOTEX).
- Εργαστηρίου Διακρίβωσης Οργάνων.
- Τεχνικό Τμήμα Υποστήριξης Εμπορικής Λειτουργίας.

Μία από τις άλλες προσεγγίσεις, της Διεύθυνσης Ποιότητας του Οργανισμού Τηλεπικοινωνιών της Ελλάδος, στο ταξίδι της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η απόφαση της για την εκχώρηση στον μελετητή της πιλοτικής εφαρμογής ενός ολοκληρωμένου Συστήματος Ολικής Ποιότητας βάσει της μεθόδου Αυτο-αξιολόγησης σε μια Τηλεπικοινωνιακή μονάδα.

Η εκλεπτυσμένη αυτή μέθοδος μέτρησης της απόδοσης της επιχείρησης γίνεται ολοένα και περισσότερο δημοφιλή σε μεγάλες επιχειρήσεις του Ιδιωτικού τομέα, σε ΜΜΕ και ακόμη σε δημόσιους οργανισμούς και επιχειρήσεις κοινής ωφέλειας. Οι περισσότερες από αυτές τις επιχειρήσεις βέβαια έχουν ξεκινήσει, όπως και ο Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος, εφαρμόζοντας για αρχή προγράμματα της σειράς EN ISO 9000 σαν βάση προγραμμάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Στην συνέχεια η πλειοψηφία των επιχειρήσεων στην Ευρώπη προχωρούν σε Αυτο-αξιολόγηση χρησιμοποιώντας το μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM. Η ιδέα της αυτο-αξιολόγησης δεν είναι μόνο χρήσιμη για εταιρίες που έχουν πολλές δυνατότητες βελτίωσης δηλώνει το περιοδικό Accountancy⁵ και συνεχίζει «ακόμη και εταιρίες, ηγέτες στον κλάδο τους βρίσκουν ότι μπορούν να βελτιώσουν πράγματα».

Στο αυτό το σημείο θα πρέπει να τονισθεί και να κατανοηθεί ότι η μέθοδος της Αυτο-αξιολόγησης δεν είναι μια διαδικασία με προκαθορισμένο τέλος. Οι Financial Times σε ένα άρθρο τους επισημαίνουν⁶ ότι «η διαδικασία της αυτο-αξιολόγησης θα πρέπει να επαναλαμβάνεται και να επαναλαμβάνεται. Εάν η διαδικασία πραγματοποιηθεί μόνο μία φορά, προφανώς έχει χαθεί η ουσία». Χρήστες του μοντέλου EFQM όπως η Rank Xerox βλέπει την διαδικασία της Αυτο-αξιολόγησης ως ένα δυνατό εργαλείο για βελτίωση. Εν τούτοις υπάρχουν πολυάριθμες κριτικές για την μέθοδο της Αυτο-αξιολόγησης. Οι Financial Times γράφουν «όπως με μερικές άλλες προσεγγίσεις του management λίγοι οργανισμοί μπορούν να ποσοτικοποιήσουν το αποτέλεσμα ακολουθώντας το μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας, αν και οι περισσότεροι αισθάνονται ότι η Αυτο-αξιολόγηση είχε μια δραματική επίδραση κάνοντας τους να εστιασθούν περισσότερο σε αυτό που θέλει ο πελάτης.

Η αυτο-αξιολόγηση δεν είναι ένα εργαλείο για να επιτευχθούν ξαφνικές μεταλλαγές στην επικερδότητα μια επιχείρησης. Οι managers που θέλουν να θέσουν φιλόδοξους στόχους και να καρπωθούν μεγάλα αποτελέσματα ίσως σκεφθούν ότι η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας δεν παράγει αποτελέσματα αρκετά γρήγορα για αυτούς διότι οι στόχοι τους είναι βραχυπρόθεσμοι.

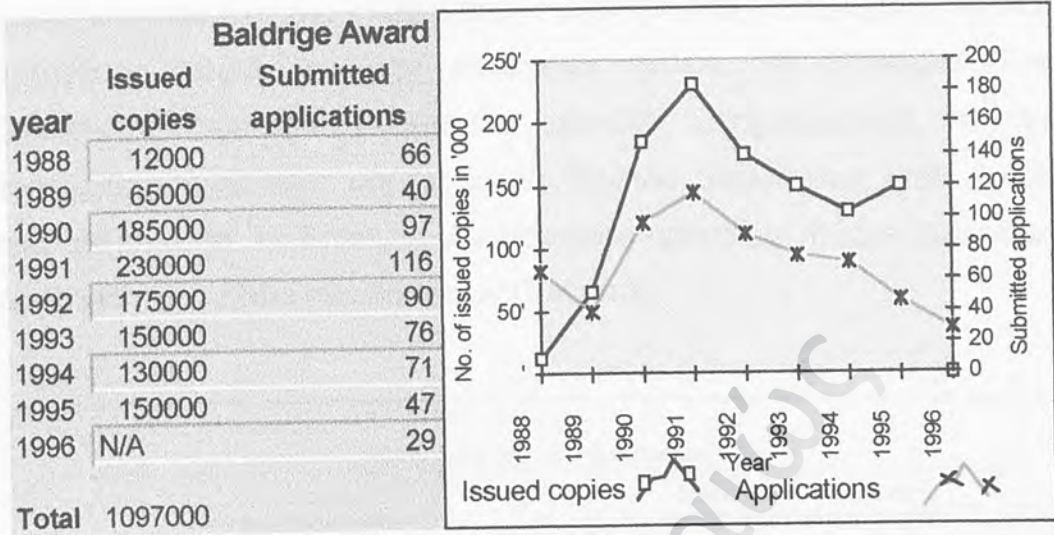
Ένα άλλο άρθρο των Financial Times πάνω στη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας συνοψίζει⁷ λέγοντας «ο καθορισμός κατάλληλων και ποιοτικών στόχων για τους managers και γενικότερα οι στόχοι της μεθόδου αυτο-αξιολόγησης και της συνεχούς βελτίωσης πρέπει να περιγραφούν σαν μια δύσκολη και χρονοβόρα διαδικασία που χρειάζεται υπομονή». Αυτά τα μη ελκυστικά χαρακτηριστικά όπως είναι φυσικό δεν έλκουν τον πολύ κόσμο των επιχειρήσεων. Ωστόσο φαίνεται ότι μόνο νικητές των βραβείων Αριστείας ξεκινούν να κατανοούν την σημασία της αυτο-αξιολόγησης. Καταλαβαίνουν ότι «η Αναζήτηση για Ποιότητα» είναι μια διεργασία συνεχούς βελτίωσης.

Ο Tito Coniti ένας από τους αρχιτέκτονες του Ευρωπαϊκού Μοντέλου λέει⁸ ότι «τα βραβεία Ποιότητας τείνουν να έχουν μεγάλη επιρροή στα Μοντέλα αυτο-αξιολόγησης. Θα ήταν επομένως πλεονέκτημα εάν ο ελεύθερος πειραματισμός από την πλευρά των επιχειρήσεων θα μπορούσε να προσφέρει προτάσεις για την συνεχή ανασκόπηση και βελτίωση των βραβείων». Ο ελεύθερος πειραματισμός με τα μοντέλα των βραβείων Ποιότητας από τις επιχειρήσεις θα πρέπει επομένως να ενθαρρύνεται και να τον βλέπουμε σαν ένα δημιουργικό ιστό.

3.3. Ενδιαφέρον των Επιχειρήσεων για Αξιολόγηση

Ο Kevin Shergold, διευθυντής των βραβείων στο British Quality Foundation, δηλώνει⁹ ότι το 1999 υπήρχαν μόνο 18 αιτήσεις υποψηφίων, αλλά ελπίζει ότι οι αιτήσεις θα διπλασιαστούν για το 2000. Πιστεύει ότι ο αριθμός αυτός κρύβει ένα μεγάλο αριθμό εταιριών που έχουν ξεκινήσει την διαδικασία αυτο-αξιολόγησης μονό και μόνο για να ανακαλύψουν τις διαστάσεις των καλύτερων ποιοτικά «best in class» επιχειρήσεων.

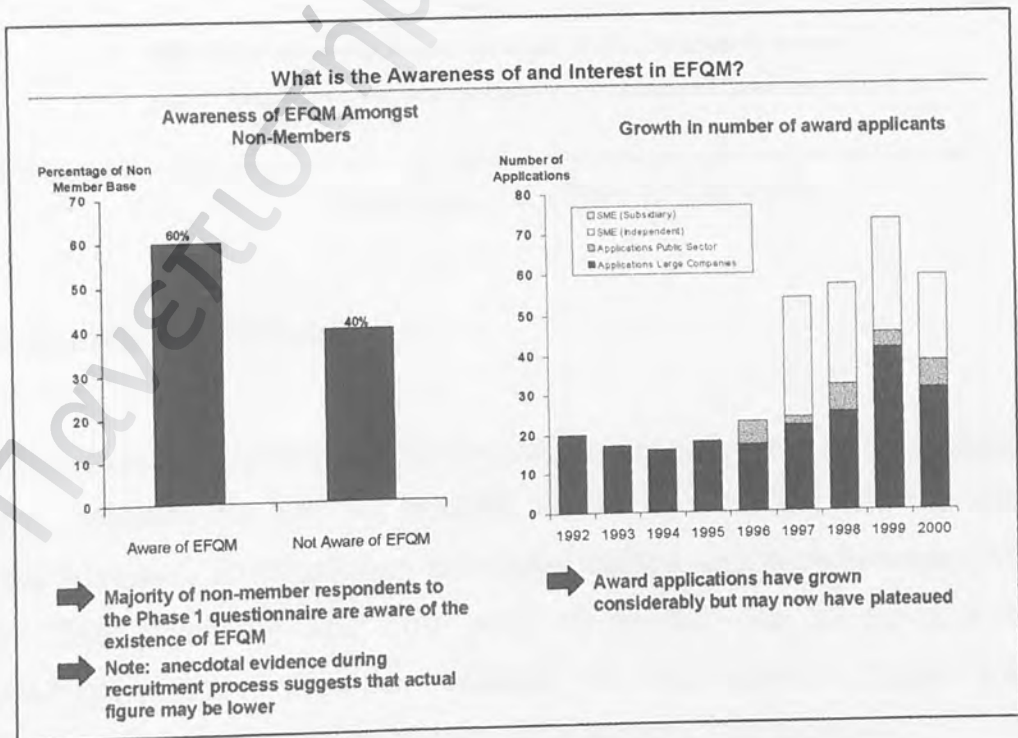
Τα ίδια ισχύουν και για το Αμερικάνικο βραβείο Malcolm Baldrige Award¹⁰ που έχει ένα μειωμένο αριθμό υποψηφίων αλλά ένα σχετικά μεγάλο αριθμό ζήτησης αιτήσεων, υποδεικνύοντας ένα μεγάλο ενδιαφέρον για αυτο-αξιολόγηση (Διάγραμμα 14). Από την σύσταση του μοντέλου το 1988 μέχρι σήμερα έχουν διανεμηθεί περισσότερο από 1.5 εκατομμύρια αντίγραφα. Αυτό δείχνει ένα μεγάλο ενδιαφέρον στο αντικείμενο της αυτο-αξιολόγησης, παρόλο που το ενδιαφέρον για συμμετοχή υποβολής υποψηφιότητας για βράβευση φθίνει.



Διάγραμμα 14. Τάσεις Εφαρμογής Baldrige Award

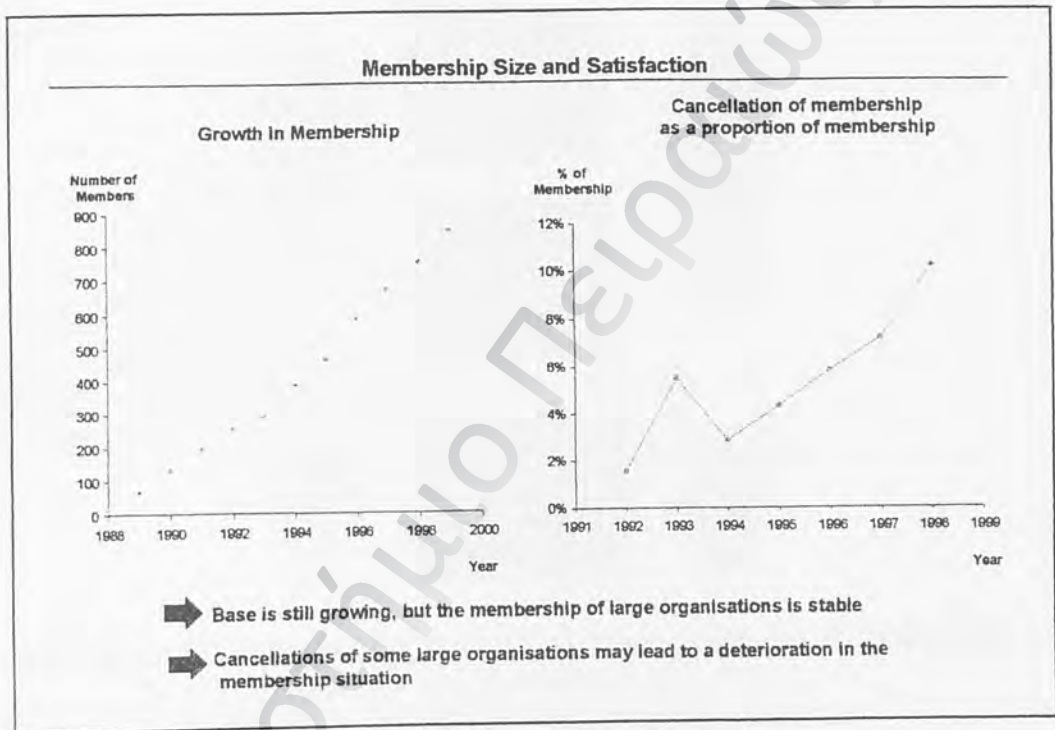
Πηγή: NIST

Το θέμα είναι περίπου το ίδιο και με το Ευρωπαϊκό βραβείο Ποιότητας (European Quality Award). (Διάγραμμα 15, και 16)



Διάγραμμα 15. (Πηγή EFQM 2000)

Ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις ενδιαφέρονται για τις αρχές της Αυτο-αξιολόγησης παρά για την εφαρμογή αυτών. Οι Financial Times δημοσιεύουν¹¹, ότι «το Ευρωπαϊκό μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας υποστηρίζεται ανάλαφρα και ελκύει 20 περίπου υποψηφίους κάθε χρόνο». Παρά την επιτυχία της διανομής του Μοντέλου Αριστείας υπάρχει αυξανόμενη αγωνία για την ευελιξία των βραβείων Ποιότητας.

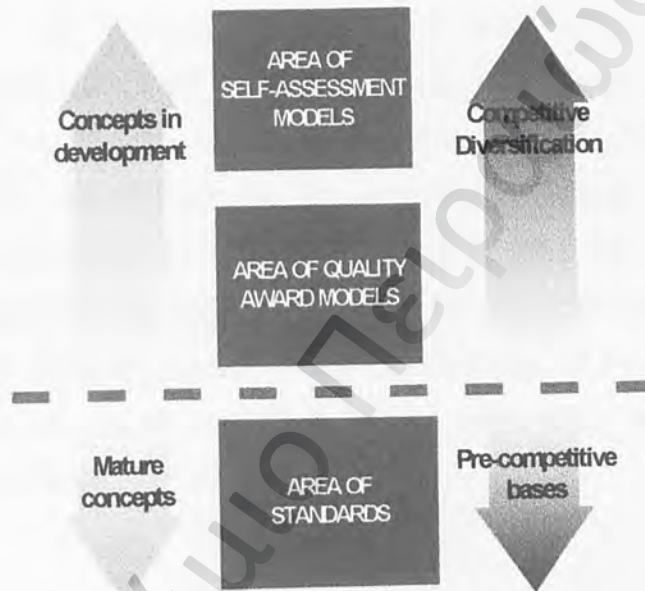


Διάγραμμα 16. (Πηγή EFQM 2000)

3.4. Ελεύθερος Πειραματισμός

Μερικοί ειδικοί υποστηρίζουν ότι τα κριτήρια των Μοντέλων αυτο-αξιολόγησης όπως προωθούνται από τα βραβεία Ποιότητας είναι περισσότερο στατικά παρά δυναμικά. Το επιχείρημα αυτό διατυπώθηκε ακόμη εντονότερα από τον Tito Conti ο οποίος λέει¹² ότι «εάν τα βραβεία και τα μοντέλα αυτο-αξιολόγησης που προωθούν θέλουμε να παραμείνουν ηχηρά και να πάλλονται θα πρέπει να είναι ανοιχτά για προτάσεις βελτιώσεων».

Στο ίδιο άρθρο του το 1995 που δημοσιεύτηκε από τις επίσημες εκδόσεις του Ευρωπαϊκού βραβείου Ποιότητας ο Conti υποστηρίζει ότι τα πρότυπα Ποιότητας όπως τα ISO 9000 ανήκουν στο κάτω μέρος του διαγράμματος, ενώ τα βραβεία βρίσκονται ενδιάμεσα, μεταξύ των προτύπων και της Αυτο-αξιολόγησης. Μόνο η αυτο-αξιολόγηση ανήκει στο πάνω τμήμα του



Διάγραμμα 17. Περιοχές δραστηριοποίησης των μοντέλων αξιολόγησης, βραβείων και προτύπων ποιότητας
Tito Conti the 1995 European Quality Award

Αυτή είναι η περιοχή, σύμφωνα με τον Conti « που κυριαρχεί ολική ελευθερία, όπου τα μοντέλα είναι σημεία αναφοράς ή εργασίας και εύκολα μπορούν να τροποποιηθούν». Επίσης ο Conti λει ότι «είναι αξιοσημείωτο ότι η κάθε περιοχή δεν είναι αυτόνομη σε σχέση με τις άλλες». Η ιδέα είναι ότι ο ελεύθερος πειραματισμός με τα μοντέλα αυτο-αξιολόγησης θα πρότειναν εκσυγχρονισμό στα βραβεία. Αυτό με τη σειρά του θα επηρέαζε τις αρχές πιστοποίησης.

Σαν αποτέλεσμα των αναζητήσεων αυτών και των καθημερινών αλλαγών της Τηλεπικοινωνιακής αγοράς θεωρήθηκε από τον μελετητή ότι το Μοντέλο

Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM ήταν κάπως αυστηρό και δύσκολο για τις ανάγκες και τους στόχους της πιλοτικής εφαρμογής του σε μια Τηλεπικοινωνιακή μονάδα του Οργανισμού Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος. Ενός Οργανισμού που σε πολλές περιπτώσεις σέρνει μαζί του το σύνδρομο του μονοπωλίου, την γραφειοκρατία τον συγκεντρωτισμό, την ατομία και τον δημόσιο εναγκαλισμό.

Ο Tito Conti λέει ότι το «το μοντέλο δεν είναι τίποτα άλλο παρά υποθέσεις χρησιμοποιούμενες σαν βάση, οι οποίες εύκολα μπορεί να τροποποιηθούν». Επομένως στην περίπτωση της πιλοτικής εφαρμογής του Μοντέλου σε μια μονάδα του ΟΤΕ θεωρήθηκε ότι θα έπρεπε για αρχή τουλάχιστον να τροποποιηθεί το μοντέλο Αυτο-αξιολόγησης έτσι ώστε να εστιάζεται στους στόχους, στην κουλτούρα και την γλώσσα του Οργανισμού. Ο Tito Conti συνεχίζοντας την επιχειρηματολογία του δηλώνει ότι «θα ήταν πλεονέκτημα εάν ο ελεύθερος πειραματισμός μπορούσε να προσφέρει προτάσεις για την αναθεώρηση ή την ανασκόπηση του μοντέλου».

¹ Russell Simpson, BT Northern Ireland. Prize Winner Large Businesses, Συνέδριο Νικητών Ευρωπαϊκών Βραβείων Ποιότητας, Αθήνα Απρίλιος 2000

² Wolfgang Voß, Implementation of TQM based on a Certification to the ISO 9000 Series, Research Institute Technology and Work, University of Kaiserslautern, 1998

³ Daily Telegraph, Tough world, tough standards, 28 Φεβρουαρίου 1996

⁴ Π. Βορριάς, Αφιέρωμα: Η ποιότητα στον ΟΤΕ. Επιχειρησιακή Πολιτική Ποιότητας, ECO-Q Περιοδικό Ποιότητας, Φεβρουάριος 2000 Τεύχος 20

⁵ Accountancy, Rivals Club Together, 1 Ιανουαρίου 1996

⁶ Financial Times, Management (The Growing Business), part 1, 12 Μαρτίου 1996

⁷ Financial Times, Management (The Growing Business), part 2, 12 Μαρτίου 1996

⁸ Tito Conti, Improving the model, Official Publication European Quality Award, 1995

⁹Kevin Shergold Report & Accounts 1999, Library, British Quality Foundation, quality-foundation.co.uk

¹⁰ NIST, United States Department of Commerce Technology Administration National Institute of Standards and Technology, Απρίλιος 1996

¹¹ Quality Link, European Foundation for Quality Management, Newsletter Volume 8 No 42 1998

¹² Tito Conti, ο.π.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Προετοιμασία Αυτοαξιολόγησης

Ανεξαρτήτως εάν η πρώτη αυτό-αξιολόγηση εφαρμόζεται πιλοτικά σε μια μικρή κυψέλη του Οργανισμού για αναζήτηση ή δημιουργία κουλτούρας Επιχειρηματικής Αριστείας ή εάν η Διεύθυνση Ποιότητας του Οργανισμού, μέσω του μελετητή, θέλει να δοκιμάσει ένα στρατηγικό εργαλείο μέτρησης της απόδοσης του, τα στελέχη της Υπηρεσιακής λειτουργίας έπρεπε να συμφωνήσουν στην αυτο-αξιολόγηση της μονάδας των.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθεί και να τονισθεί η υποστήριξη που δίδει η Ευρωπαϊκή Ένωση μέσω του Προγράμματος "Μεταποίηση - Υπηρεσίες" του Υπουργείου Ανάπτυξης, που επρόκειτο να χρηματοδοτηθεί από το Γ' Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης. Σε ότι αφορούσε τις Στρατηγικές και Κύριες δράσεις του Προγράμματος αυτού η πολιτική της Διεύθυνσης Ποιότητας του Οργανισμού Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος σε θέματα Ποιότητας, βρίσκονται σε πλήρη ταύτιση τόσο με τις σχετικές Κοινοτικές Οδηγίες όσο και με την ασκούμενη εθνική πολιτική. Σύμφωνα με τους ειδικούς στόχους του Προγράμματος "Μεταποίηση - Υπηρεσίες" του Υπουργείου Ανάπτυξης, προβλέπονται :

- Η περαιτέρω προώθηση στις επιχειρήσεις του στοιχείου "ποιότητα", με την ευρύτερη έννοια της επιχειρηματικής αριστείας σε όλο το φάσμα της λειτουργίας τους.
- Να δοθεί προτεραιότητα στην εισαγωγή και χρήση από τις επιχειρήσεις σύγχρονων "εργαλείων" αλλά και τεχνικών οργάνωσης και διαχείρισης τους, για την πιο αποτελεσματική λειτουργία τους και την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας.

- Η προώθηση της "κουλτούρας της Ποιότητας" σε όλο το φάσμα της οικονομίας.

4.1. Ενημέρωση Των Στελεχών της Υπηρεσιακής Μονάδας

Παρά βέβαια την σημαντική φραστική και οικονομική υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την ανάπτυξη και εφαρμογή προγραμμάτων Ποιότητας σε επιχειρήσεις και Οργανισμούς, ο ρόλος της ανώτατων στελεχών της Υπηρεσιακής Λειτουργίας στην διεργασία της αυτο-αξιολόγησης είναι το κεντρικό σημείο αυτών των δραστηριοτήτων. Ο ρόλος του μελετητή και στελέχους της Διεύθυνσης Ποιότητας του Οργανισμού Τηλεπικοινωνιών της Ελλάδος ήταν να κάνει ξεκάθαρο ότι η διεργασία της αυτο-αξιολόγησης και ακόμη περισσότερο η υλοποίηση των αποτελεσμάτων της αυτο-αξιολόγησης είναι καθήκοντα που χρειάζονται δέσμευση, υποστήριξη και ενεργό συμμετοχή από την πλευρά της Διοίκησης.

Στο σημείο αυτό θέματα που είναι γενικής και ειδικής σημασίας για κάποια Υπηρεσιακή Λειτουργία του Οργανισμού που ξεκινά να εισέλθει στη διαδικασία της αυτο-αξιολόγησης τονίσθηκαν στη Διοίκηση της μονάδας σε ημερίδα που οργάνωσε ο μελετητής με την υποστήριξη του προϊστάμενου της Διεύθυνσης Ποιότητας.

Τα γενικά θέματα ενημέρωσης προς την Διοίκηση της Υπηρεσιακής Λειτουργίας του Οργανισμού περιελάμβαναν συνοπτικά:

- Την παρουσίαση της μεθόδου αυτο-αξιολόγησης ως στρατηγικού εργαλείου, που εξυπηρετεί την Μονάδα ώστε να αναπτυχθεί ανταγωνιστικότητα. Ακόμη, πολύ σημαντικό ήταν το μήνυμα ότι ο κύριος στόχος δεν είναι να επιτευχθεί μια συγκεκριμένη βαθμολογία ή να αποκτηθεί ένα βραβείο Ποιότητας.

- Την έμφαση στην συνεχή, τακτική αυτό-αξιολόγηση η οποία δείχνει συστηματικά μια εικόνα δυνατών σημείων και περιοχών προς βελτίωση.
- Μοντέλα όπως το Ευρωπαϊκό μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας του E.F.Q.M., και το οποίο συνίσταται στην Υπηρεσιακή Λειτουργία του Οργανισμού που ξεκινάει για πρώτη φορά να αυτό-αξιολογηθεί, διότι εκτός της χρηματοδότησης από το Γ Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης, μπορεί ευκολότερα να συγκρίνει τα αποτελέσματα του με άλλες επιχειρήσεις.

Επίσης τονίσθηκε ότι πραγματικές και αληθινές λύσεις οι οποίες συμπεριλαμβάνουν μακροπρόθεσμη δέσμευση, από πλευράς της Διοίκησης, στην επίλυση περιοχών προς βελτίωση που προβάλλει η διεργασία της αυτο-αξιολόγησης, μπορούν μόνο να επιτευχθούν, όταν πιθανά προβλήματα και αντιθέσεις ορίζονται ανοιχτά και συζητούνται εκτεταμένα. Η αυτο-αξιολόγηση βασισμένη στο μοντέλο EFQM δημιουργεί μεγάλη διαφάνεια. Αυτό ίσως να έχει καθησυχαστικά και ανησυχητικά αποτελέσματα καθώς υποδηλώνει τις πιθανότητες για άμεση σύγκριση διαφορετικών λειτουργικών περιοχών. Επομένως θα πρέπει να αποφασιστεί πολύ νωρίς για το πως θα χρησιμοποιηθούν τα αποτελέσματα.

Τα θέματα ειδικής σημασίας που αναφέρθηκαν στο επικοινωνιακό πρόγραμμα προς την Διοίκηση της Υπηρεσιακής Λειτουργίας αφορούσαν περισσότερο αυτό καθαυτό το μοντέλο του EFQM όπως θεμελιώδεις αρχές του, πλεονεκτήματα και εφαρμογή του μοντέλου στην Υπηρεσιακή Λειτουργία του Οργανισμού, το επίκεντρο της αυτό-αξιολόγησης και θέματα εμπιστοσύνης και εχεμύθειας.

Το μοντέλο Αριστείας EFQM είναι ένα ανοιχτό σύστημα το οποίο περιέχει πολλές ποιοτικές απαιτήσεις. Επομένως η ποιότητα των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης εξαρτάται από την εμπειρία των αξιολογητών του μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας. Ο μελετητής και αξιολογητής όχι μόνο θα πρέπει να

ξέρει τα περιεχόμενα των κριτηρίων του μοντέλου αλλά επίσης και την διαδικασία της αυτό-αξιολόγησης όπως για παράδειγμα τον τύπο της συλλογής των στοιχείων. Συνεπώς, μια ποσοτική αξιολόγηση δεν θα πρέπει να είναι το επίκεντρο της αυτό-αξιολόγησης σε πρώτη φάση. Ο μελετητής θα πρέπει να αποφύγει βαθμολογίες. Η εστίαση θα πρέπει να είναι στην αναγνώριση ουσιαστών περιοχών που χρειάζονται βελτίωση και όχι σε βαθμούς.

Ένα πρόβλημα με την πρακτική εφαρμογή¹ του μοντέλου και το οποίο συχνά ξεχνιέται στις προκαταρκτικές φάσεις του σχεδιασμού είναι ότι το μοντέλο ή τα αποτελέσματα της βαθμολόγησης δημιουργούν διαφάνεια η οποία δεν υπήρχε στο παρελθόν και η οποία δεν εκτιμάται αναλόγως. Δεν είναι δυνατόν να παρουσιαστούν δυνατές περιοχές και σημεία προς βελτίωση εάν δεν υπάρχει μια κουλτούρα εμπιστοσύνης και εχεμύθειας στην Υπηρεσιακή Λειτουργία του Οργανισμού. Σε περίπτωση βαθμολόγησης στα αρχικά στάδια η αυτό-αξιολόγηση φθίνει σε ένα παιχνίδι μαγειρέματος με τα νούμερα χωρίς κανένα νόημα.

Επίσης για να αποφευχθούν περιπτώσεις σύγχυσης των στελεχών και εργαζομένων που θα συμμετέχουν στη πιλοτική εφαρμογή και να προληφθούν καταστάσεις αντίστασης είχαν προδιαγραφεί τα στάδια ή φάσεις της πιλοτικής εφαρμογής της αυτό-αξιολόγησης και η χρήση των αποτελεσμάτων αυτής.

4.2. Πιλοτική Εφαρμογή Αυτο-αξιολόγησης

Τα προηγούμενα προβλήματα, δημιούργησαν την ανάγκη της εφαρμογής της αυτό-αξιολόγησης πιλοτικά στην επιλεγμένη Υπηρεσιακή Λειτουργία. Η επιλογή της συγκεκριμένης περιοχής έγινε με τη βοήθεια και τις οδηγίες του μοντέλου

EFQM. Μια μονάδα, δηλαδή, του Οργανισμού αρκετά μεγάλη ώστε να επηρεάσει και τα 9 κριτήρια του μοντέλου.

Ο Οργανισμός οργανωτικά αποτελείται από 7 Γενικές Διευθύνσεις. Με τη σειρά τους οι Γενικές Δ/νσεις εμπεριέχουν τις Κεντρικές επιτελικές Διευθύνσεις ή μονάδες και τις περιφερειακές Διευθύνσεις όπως φαίνεται στο Οργανωτικό Σχήμα του παραρτήματος Α. Οι περιφερειακές Διευθύνσεις είναι ημιαυτόνομες γεωγραφικές μονάδες. Η Τηλεπικοινωνιακή Περιφέρεια είναι μια γεωγραφική Τηλεπικοινωνιακή κυψέλη του Οργανισμού. Στην επιλεγμένη Τηλεπικοινωνιακή Περιφέρεια (Τ.Π.) εφαρμογής του μοντέλου υπηρετούν 400 εργαζόμενοι. Η διάρκεια της πιλοτικής εφαρμογής στην Τ.Π. ορίσθηκε για 12 μήνες.

Σε αυτό το στάδιο της πιλοτικής εφαρμογής στην επιλεγμένη Τηλεπικοινωνιακή κυψέλη η πίστη και δέσμευση της Διοικητικής Ιεραρχίας στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ήταν και είναι πολύ σημαντικό θέμα. Ο ρόλος της Διοίκησης της Μονάδας είναι κλειδί για την αποδοχή του προγράμματος, για την υποστήριξη του σε τυχόν βραχυπρόθεσμες πιέσεις και άλλους πιο χειροπιαστούς και ορατούς προσανατολισμούς και αποτελέσματα.

Ο Περιφερειακός Διευθυντής της Τηλεπικοινωνιακής κυψέλης καθώς και κάποια στελέχη των διαμερισμάτων της Τηλεπικοινωνιακής Περιφέρειας είχαν προσωπική συμμετοχή και εμπλοκή σε προγράμματα με την φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Κάποιοι από τα στελέχη της Διοίκησης της ΤΠ είχαν παρακολουθήσει και σεμινάριο για τα Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας και ήταν εγγεγραμμένοι ως Επιθεωρητές Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας στα μητρώα Διεθνή Οίκου IRCA. Οι ίδιοι είχαν επίσης εκδηλώσει ενδιαφέρον στον μελετητή της Διεύθυνσης Ποιότητας στην αρχική περίοδο αναζήτησης του για την ανεύρεση Μονάδας του Οργανισμού με σκοπό την πιλοτική εφαρμογή του μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας.

Κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού της πιλοτικής εφαρμογής του μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας στην ΤΠ αναπτύχθηκε η ιδέα ότι θα μπορούσε η εφαρμογή να ασχοληθεί με ορισμένα κριτήρια του μοντέλου και στη συνέχεια με την πάροδο του χρόνου θα είναι δυνατόν να επεκταθεί το περιεχόμενο των δραστηριοτήτων. Από μια άποψη, κάποιος θα μπορούσε να ισχυριστεί ότι η προσέγγιση αυτή έχει θετικά σημάδια. Από την άλλη όμως παραβιάζει την βασική ιδέα της «Ολικής» Διαχείρισης και τις θεμελιώδεις αρχές της αξιολόγησης. Η γραμμική, προσθετική προσέγγιση αγνοεί πλήρως την αλληλεπίδραση και τις αντίστοιχες εξαρτήσεις των διαφορετικών στοιχείων του μοντέλου.

4.3. Βασικά στοιχεία της αυτο-αξιολόγησης

Μετά την απόφαση και δέσμευση της Διοίκησης της Υπηρεσιακής Λειτουργίας για την πιλοτική εφαρμογή αυτο-αξιολόγησης από τον μελετητή και στέλεχος της Διεύθυνσης Ποιότητας και την εξασφάλιση των αναγκαίων και βασικών προϋποθέσεων για την υλοποίηση, ένα πρόγραμμα έπρεπε να αναπτυχθεί. Το βάρος όλης της προσπάθειας του σχεδιασμού, της υλοποίησης και της παρακολούθησης του πιλοτικού προγράμματος αυτό-αξιολόγησης είχε ο μελετητής της Διεύθυνσης Ποιότητας. Εδώ, θα πρέπει να αναφερθεί βέβαια η υποστήριξη και η συνεχής ενθάρρυνση, από τον Διευθυντή Ποιότητας του Οργανισμού και τον προϊστάμενο του τμήματος Επιχειρησιακής Πολιτικής Ποιότητας της Διεύθυνσης Ποιότητας, παράγοντες που ήταν απαραίτητα για την εκκίνηση, την επιτυχή έκβαση και ολοκλήρωση του προγράμματος της αυτο-αξιολόγησης στην Υπηρεσιακή Λειτουργία του Οργανισμού.

Τα στοιχεία ή φάσεις του προγράμματος «πιλοτική εισαγωγή του Μοντέλου της Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM σε Τηλεπικοινωνιακή Περιφέρεια του ΟΤΕ» που σχεδιάστηκαν από τον μελετητή της Δ/σης Ποιότητας ήταν:

Φάση 1. Μελέτη της υφιστάμενης κατάστασης στην Υπηρεσιακή Λειτουργία για την αποτύπωση των ιδιοτήτων του χώρου της και των κυρίων προβλημάτων που υφίστανται και δυσχεραίνουν το έργο της και την επισήμανση όλων των διασυνδέσεων και αλληλεπιδράσεων με τις κεντρικές υπηρεσίες του Οργανισμού. Πιο αναλυτικά, για τη Φάση 1, θα έπρεπε να γίνουν οι κάτωθι ενέργειες:

- ανάλυση των δραστηριοτήτων της Υπηρεσιακής Λειτουργίας (Γραφεία Υποστήριξης, Τηλεπικοινωνιακά Εμπορικά Τμήματα, Τεχνικά Τμήματα Υποστήριξης Εμπορικής Λειτουργίας, Κέντρα Εξυπηρέτησης) με την χρήση του Υπηρεσιακού Οργανωτικού Καταστατικού
- καταγραφή των επικαλύψεων των δραστηριοτήτων τους εντός της Τηλεπικοινωνιακής Μονάδας
- καταγραφή των επικαλύψεων με άλλες οργανωτικές μονάδες που δεν ανήκουν στην Τηλεπικοινωνιακή Μονάδα
- προσδιορισμός του βαθμού εξάρτησης των δραστηριοτήτων σε περιπτώσεις επικαλύψεων δραστηριοτήτων από διάφορες οργανωτικές μονάδες εντός και εκτός της Τηλεπικοινωνιακής Μονάδας

Για την εκτέλεση των ανωτέρω ενεργειών έγινε ανάλυση των υπευθυνοτήτων της Τηλεπικοινωνιακής Μονάδας.

Φάση 2. Σύνταξη ερωτηματολογίων αυτοαξιολόγησης (self-assessment questionnaires), στηριζόμενα στο μοντέλο EFQM, αλλά λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες που θα έχουν ανιχνευτεί στην προηγούμενη ενέργεια, και πολλή περισσότερο την κουλτούρα και την διάλεκτο του Οργανισμού.

Φάση 3. Επαλήθευση των Ερωτηματολογίων Αυτοαξιολόγησης με προσωπικές συνεντεύξεις στελεχών της Τηλεπικοινωνιακής Μονάδας και διορθωτικές ενέργειες.

Φάση 4. Πιλοτική εφαρμογή των Ερωτηματολογίων σε ομάδες εργαζομένων της Τηλεπικοινωνιακής Μονάδας και διορθωτικές ενέργειες.

Φάση 5. Επιμόρφωση, Συμπλήρωση των Ερωτηματολογίων κατ' ελάχιστον 20% εργαζομένων στην Τηλεπικοινωνιακή Περιφέρεια, δηλαδή 80 ατόμων (αναλογικά κατανεμημένων ανά Τηλεπικοινωνιακό Διαμέρισμα και κατηγορία προσωπικού), στο μοντέλο του EFQM και σε ομάδες των 10-15 ατόμων με ελάχιστη διάρκεια 14 ωρών ανά ομάδα.

Φάση 6. Στατιστική επεξεργασία των αποτελεσμάτων συνολικά για την Τηλεπικοινωνιακή Περιφέρεια και παρουσίαση αυτών στα ανώτερα και ανώτατα στελέχη της Τηλεπικοινωνιακής Περιφέρειας.

Φάση 8. Ανεύρεση των Δυνατών Σημείων και Αδύναμων Σημείων. Βαθμολόγηση της Τηλεπικοινωνιακής Περιφέρειας ως προς το Μοντέλο EFQM

4.4. Επικοινωνώντας την ιδέα της αυτο-αξιολόγησης

Η υλοποίηση του προαναφερθέντος προγράμματος απαιτούσε ευρεία επικοινωνία της ιδέας της αυτο-αξιολόγησης. Έπρεπε να διασφαλιστεί ότι όσο το δυνατό περισσότερο αν όχι όλο το προσωπικό της Τηλεπικοινωνιακής Περιφέρειας του ΟΤΕ θα ενημερωνόταν για τις έννοιες και τις διαδικασίες της αυτο-αξιολόγησης.

Κυρίως βέβαια η προσπάθεια της επικοινωνίας στην αρχή εστιάστηκε στην Διοικητική Ιεραρχία της Τηλε-Περιφέρειας, Προϊστάμενος Περιφέρειας, Προϊστάμενοι Διαμερισμάτων, Προϊστάμενοι Γραφείων Υποστήριξης της Περιφέρειας και εκπρόσωποι εργαζόμενων. Αυτοί θα έπρεπε να καταλάβουν την προσέγγιση της αυτο-αξιολόγησης και τους στόχους που μπορεί να επιτευχθούν με την χρησιμοποίηση της. Εκτός αυτού, είναι σημαντικό η μεταφορά μιας πρώτης εικόνας της διαδικασίας αυτο-αξιολόγησης στα στελέχη της Διοίκησης της Τηλε-περιφέρειας για να αποφευχθούν ανασφάλειες και αρνήσεις. Τα περιεχόμενα αυτά έγιναν γνωστά σε μια σειρά συνεχών προγραμματισμένων συναντήσεων.

Ο σκοπός ήταν η παρουσίαση του Μοντέλου και των αρχών που το υποστηρίζουν, πλεονεκτήματα εφαρμογής του και περιπτώσεις εφαρμογής του Μοντέλου από άλλους, κυρίως Τηλεπικοινωνιακούς Οργανισμούς στην Ευρώπη έτσι ώστε να κατανοηθεί η ιδέα-έννοια της εφαρμογής αυτο-αξιολόγησης στις καθημερινές δραστηριότητες του ΟΤΕ και να αναπτυχθούν σχετικές ερωτήσεις.

Ο στόχος του Επικοινωνιακού προγράμματος ήταν η δέσμευση της τοπικής Διοίκησης της Περιφέρειας του ΟΤΕ και η συμμετοχή του στη διαδικασία αυτο-αξιολόγησης. Υλικό ενημέρωσης δόθηκε σ' όλους αυτούς που συμμετείχαν στην εκδήλωση Επικοινωνίας, καθώς και αφίσες που κατέγραφαν τις θεμελιώδεις Αρχές του Μοντέλου, δίνοντας την δυνατότητα στον κάθε Προϊστάμενο να μεταφέρει τις ίδιες πληροφορίες προς τα κάτω στο βασικό προσωπικό και τα στελέχη του. Ο κόσμος αποδέχεται ότι αυτού του είδους έννοιες αξιολόγησης είναι πραγματικά σημαντικές για τον Οργανισμό, εάν οι έννοιες αυτές επικοινωνούνται στη γραμμή παραγωγής και στις καθημερινές δραστηριότητες του Οργανισμού.

4.5. Επιλογή εσωτερικών Αξιολογητών

Προτού ξεκινήσει η διεργασία της αυτο-αξιολόγησης στην Τηλε-περιφέρεια ο μελετητής και ο προϊστάμενος του τμήματος Επιχειρησιακής Πολιτικής Ποιότητας της Διεύθυνσης Ποιότητας, ονομαζόμενοι εσωτερικοί αξιολογητές του μοντέλου Αριστείας του EFQM επιλέχθηκαν για να εκπαιδευτούν κατάλληλα και επίσημα σε μελέτη περίπτωσης (case study) Τηλεπικοινωνιακής Επιχείρησης από εκπαιδευτές του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος EFQM. Στόχος της εκπαίδευσης ήταν η δημιουργία εσωτερικών αξιολογητών του EFQM (EFQM in-house assessor's for training material) οι οποίοι θα έχουν την

- γνώση του μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM, των κριτηρίων και τις οδηγίες βαθμολόγησης χρησιμοποιώντας την μεθοδολογία του RADAR ώστε να αποκτήσουν τις ικανότητες να αξιολογήσουν τον Οργανισμό ή μονάδες του Οργανισμού.
- ικανότητα να μεταφράσουν και να προσαρμόσουν την επιλεγμένη μέθοδο της αξιολόγησης του EFQM και τα κριτήρια του μοντέλου, τα οποία στην αρχή ακούγονται θεωρητικά και αφηρημένα, στις ανάγκες του Οργανισμού.
- δημιουργικότητα και εμπειρία να βρίσκουν παραδείγματα για χρησιμοποίηση που σχετίζονται με υποστηρικτικές και παραγωγικές διαδικασίες του Οργανισμού.

Ο μελετητής πριν την εκπαίδευση των εσωτερικών αξιολογητών δημιούργησε ένα κατάλογο με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και ικανότητες. Στοιχεία, αναγκαία για έναν εσωτερικό αυριανό Αξιολογητή του μοντέλου Αριστείας EFQM, όπως τα παρακάτω:

- Ειδική γνώση και εμπειρία σε θέματα Management, και στοχοθεσίας του Οργανισμού
- Επιχειρηματικούς στόχους του Οργανισμού

- Ικανότητες σε Διαχείριση Διαδικασιών, Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας και Επιθεώρησης Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας.
- Προσωπικές ικανότητες σε κατανόηση, ευαισθησία, δυναμική επικοινωνία, εμπειρία σε ομαδική εργασία και εμπειρία σε επίλυση προβλημάτων.

Όλα τα ανωτέρω ποιοτικά στοιχεία έχουν να κάνουν με εμπειρία και επειδή εμπειρία μπορεί μόνο να αποκτηθεί με τον χρόνο, στελέχη με λιγότερο από 2 χρόνια προϋπηρεσία δεν ήταν κατάλληλοι για αυτό το καθήκον. Στην ίδια κατηγορία εμπίπτει και προσωπικό που μόλις είχε προσληφθεί στον Οργανισμό και παρότι είχαν προαναφερόμενα χαρακτηριστικά και ιδιότητες, δεν θα μπορούσαν να επιλεγθούν ως αυριανοί εσωτερικοί αξιολογητές λόγω της περιορισμένης γνώσης για τον Οργανισμό και περισσότερο από όλα, λόγω των περίπλοκων κοινωνικών σχέσεων στους χώρους εργασίας.

4.6. Εκπαίδευση Αξιολογητών

Συχνά υπάρχει η εντύπωση ότι ποσοτικά αποτελέσματα είναι περισσότερα σημαντικά στη διαδικασία της αυτό-αξιολόγησης διότι η διάταξη της αξιολόγησης παράγει μια βαθμολογία στο τέλος. Κατά την διάρκεια της εκπαίδευσης η εμπειρία που μετέφεραν οι εκπαιδευτές και επίσημοι αξιολογητές του EFQM ήταν ότι οι αυριανοί αξιολογητές και εμπλεκόμενα στελέχη μονάδων προς αξιολόγηση έχουν μια τάση να διαφωνούν για την βαθμολογία χωρίς να έχουν πραγματικά κατανοήσει το περιεχόμενο της αυτό-αξιολόγησης. Για τον παραπάνω λόγο, σε όλες τις σχετικές συναντήσεις ενημέρωσης και εκπαιδεύσεις περί αξιολόγησης, ο μελετητής ως στέλεχος της Δ/σης Ποιότητας έδινε έμφαση ότι στόχος της αυτό-αξιολόγησης είναι «η αρχή μιας διεργασίας συνεχούς βελτίωσης». Το περιεχόμενο επομένως και όχι η βαθμολογία είναι που ενδιαφέρει.

Η εκπαίδευση εσωτερικών αξιολογητών εστιάστηκε κυρίως στο περιεχόμενο των κριτηρίων του μοντέλου αξιολόγησης του EFQM. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, στόχος ήταν η κατανόηση της δομής του μοντέλου EFQM και των κριτηρίων του. Όλα τα κριτήρια της ομάδας των «προϋποθέσεων» και της ομάδας «αποτελεσμάτων» έπρεπε να κατανοηθούν από τους συμμετέχοντες στην εκπαίδευση. Περιορίζοντας την εκπαίδευση σε συγκεκριμένες απόψεις ή προσανατολισμούς δεν είναι κάτι που δίνει αξία από πλευράς πρακτικής εμπειρίας.

Η εκπαίδευση στην μελέτη περίπτωσης Τηλεπικοινωνιακής εταιρείας χρειαζόταν προετοιμασία από τους εκπαιδευόμενους. Η μελέτη περίπτωσης δόθηκε ένα μήνα περίπου πριν την προγραμματισμένη εκπαίδευση μαζί με ένα βιβλίο βαθμολόγησης και καταγραφής δυνατών σημείων, περιοχών που χρήζουν βελτίωση. Η εντατική εκπαίδευση 2 ημερών με τα στοιχεία του μοντέλου της κάρτας βαθμολόγησης RADAR και η παρουσίαση δυνατών σημείων και περιοχών προς βελτίωση της μελέτης από τους εκπαιδευόμενους μπορούσε να οδηγήσει στην δημιουργία αξιολογητών που θα κατανοούσαν καλά την διαδικασία βαθμολόγησης.

Η διαδικασία απαιτούσε ατομική προσπάθεια με περιόδους κοινοπραξίας ή ομαδικής εργασίας. Το Διάγραμμα 18, δείχνει το περιεχόμενο της εκπαίδευσης για την ομάδα των αξιολογητών.

Διάγραμμα 18**ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΩΝ - ΧΡΟΝΟΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ**

ΠΡΩΤΗ ΗΜΕΡΑ	
Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM και το σύστημα βαθμολόγησης	
Άσκηση θεματικών ομάδων στο μοντέλο κατανόησης	
Συζήτηση ολομέλειας για την άσκηση και την μεταβλητότητα	
Η διεργασία συναίνεσης	
Άσκηση θεματικών ομάδων - συναίνεση στη βαθμολογία	(Κριτήρια 5 και 6)
Συζήτηση ολομέλειας – συναίνεση στη βαθμολογία	
Εισαγωγή στην συναίνεση στη διατύπωση	
Άσκηση θεματικών ομάδων - συναίνεση στη διατύπωση	(Κριτήρια 4 και 9)
ΔΕΥΤΕΡΗ ΗΜΕΡΑ	
Συζήτηση ολομέλειας - συναίνεση στη διατύπωση	
Άσκηση θεματικών ομάδων -	(Κριτήρια 3 και 7)
Συζήτηση ολομέλειας - συναίνεση στη διατύπωση	
Άσκηση θεματικών ομάδων – ανάδραση	(Κριτήρια 1 και 2)
Συζήτηση ολομέλειας - ανάδραση	
Ανασκόπηση υλικών του EFQM – Αδειοδότηση	

4.7. Εκπαίδευση Τηλε-Περιφέρειας

Το μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας είναι σχεδιασμένο να χρησιμοποιείται από οποιοδήποτε Οργανισμό ανεξαρτήτως βιομηχανίας και μεγέθους. Όπως αναφέρθηκε σε πολλά σημεία περιέχει θεωρίες και ποιοτικές δηλώσεις οι οποίες

θα πρέπει να προσαρμοστούν και να διαμορφωθούν στα μέτρα του Οργανισμού που θα ήθελε να τα χρησιμοποιήσει είτε για αυτό-αξιολόγηση είτε για υποψηφιότητα των βραβείων Ποιότητας. Επομένως, τα εμπλεκόμενα στελέχη και προσωπικό της Τηλε-Περιφέρειας του Οργανισμού θα πρέπει να εκπαιδευτούν σχετικά ώστε να καταστούν ικανά να κατανοήσουν όσον το δυνατό περισσότερο το μοντέλο Ποιότητας.

4.7.1. Εκπαίδευση Στελεχών της Τηλε-Περιφέρειας

Η εκπαίδευση στελεχών, των παραγωγικών λειτουργικών μονάδων όπως η Τηλεπικοινωνιακή Περιφέρεια, με θέση ευθύνης συνήθως είναι ένα σημαντικό πρόβλημα. Το πρόβλημα εστιάζεται κυρίως στην έλλειψη χρόνου σε συνδυασμό με την απουσία αυτών των ανθρώπων από τις θέσεις τους. Από την άλλη πλευρά υπάρχει η κούραση και η έλλειψη επιθυμίας των στελεχών αυτών να παρακολουθήσουν εκπαίδευση διάρκειας. Λαμβάνοντας υπ' όψιν τους χρονικούς καθώς και τους άλλους ανθρώπινους περιορισμούς η εκπαίδευση των στελεχών της Τηλεπικοινωνιακής Περιφέρειας ορίστηκε να πραγματοποιηθεί εντατικά σε διάστημα 2 ημερών. Οι συμμετέχοντες θα παρακολουθούσαν την 1η μέρα θέματα που είχαν να κάνουν με την φιλοσοφία Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και το συνδεδετικό κρίκο με το όραμα του Οργανισμού, τα συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας της σειράς ISO 9000 και τον ρόλο τους στον Οργανισμό. Το μοντέλο Αριστείας του EFQM, τα κριτήρια του μοντέλου, η κάρτα βαθμολόγησης RADAR και η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου ήταν θέματα της 2ης μέρας.

4.7.2. Εκπαίδευση ομάδων προσωπικού της Τηλε-Περιφέρειας

Εκτός από τις ομάδες που αναφέρθηκαν, θα ήταν χρήσιμο σε ένα Οργανισμό όπως ο ΟΤΕ να εκπαιδεύσει μέρος του προσωπικού ή ολόκληρο το προσωπικό της Τηλεπικοινωνιακής Περιφέρειας στην φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και αυτό-αξιολόγησης.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και η Επιχειρησιακή Πολιτική Ποιότητας² του Οργανισμού θέλει τις προσπάθειες όλων των εμπλεκόμενων με τα συμφέροντα του Οργανισμού να στραφούν και να ευθυγραμμιστούν προς μια κατεύθυνση, το όραμα του Οργανισμού. Το προσωπικό, οι εργαζόμενοι για να στραφούν προς αυτήν την κατεύθυνση θα πρέπει να εκπαιδευτούν ώστε να διαμορφώσουν μια νέα «κουλτούρα Ποιότητας». Επομένως η εκπαίδευση του προσωπικού ήταν αναγκαία, διότι το προσωπικό για να διαμορφώσει μια νέα κουλτούρα πρέπει όχι μόνο να λαμβάνει γνώση, αλλά να συμμετέχει και να εμπλέκεται σε αυτές τις ασκήσεις. Στόχος της πιλοτικής εφαρμογής του Μοντέλου είναι η κουλτούρα της συνεχούς βελτίωσης και της Αριστείας των Υπηρεσιακών Λειτουργιών του Οργανισμού.

Οι οικονομικοί πόροι όμως και η διαθεσιμότητα χρόνου βάζουν πάντα και τους σχετικούς περιορισμούς στον κάθε μελετητή που θέλει να πραγματοποιήσει οποιαδήποτε σχέδια όπως ανωτέρω. Έτσι λοιπόν, κατά το ελάχιστον 20% εργαζόμενοι και στελέχη της Τηλε-Περιφέρειας, δηλαδή 80 άτομα, σε ομάδες των 10-15 ατόμων, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως στις φάσεις του έργου σχεδιάστηκε να παρακολουθήσει κάποια εκπαίδευση σχετικά με την αυτό-αξιολόγηση. Η εκπαίδευση θα έπρεπε να ήταν όσο το δυνατόν περισσότερο περιεκτική για όλες τις ομάδες.

Επομένως, ο μελετητής σχεδίασε το πρόγραμμα και το περιεχόμενο εκπαίδευσης για κάθε ομάδα, όπως φαίνεται στον Διάγραμμα 19 και 20.

Διάγραμμα 19
Πρόγραμμα εκπαίδευσης – ενημέρωσης – συμπλήρωσης
ερωτηματολογίων

Προϊστάμενοι Τηλε-Περιφέρειας και Τηλε-Διαμερισμάτων	2 ημέρες 19 - 20 Μαρτίου
Προϊστάμενοι και υπεύθυνοι θέσεων ευθύνης	2 ημέρες 21 - 22 Μαρτίου
Βασικό Προσωπικό της Τηλε-Περιφέρειας	Κύκλοι 2ήμερων Σεμιναρίων (σύνολο 5) α. 4 - 5 Απριλίου (1 Σεμινάριο) β. 18 - 21 Απριλίου (2 Σεμινάρια) γ. 1 - 2 Μαΐου (1 Σεμινάριο) δ. 15-16 Μαΐου (1 Σεμινάριο)

Διάγραμμα 20
Περιεχόμενο εκπαίδευσης στελεχών και Προσωπικού Τηλε-Περιφέρειας.

1η μέρα	Φιλοσοφία Διοίκησης Ολικής Ποιότητας Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας (ISO 9000)
2η μέρα	Μοντέλο Αριστείας EFQM - Πλεονεκτήματα εφαρμογής - Εμπειρία από άλλους Τηλε- Οργανισμούς Κριτήρια του μοντέλου, κάρτα

	βαθμολόγησης RADAR Συμπλήρωση ερωτηματολογίου
--	--

¹ K. Gadd, J.S. Oakland, L.J. Porter, Business Self-Assessment An Evaluation of current European Practice, THE EUROPEAN CENTRE FOR TOTAL QUALITY MANAGEMENT, Μάρτιος 1996

² ΟΤΕ – Δ/ΝΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ, Επιχειρησιακή Πολιτική Ποιότητας, Ενημερωτική Έκδοση ΟΤΕ, Νοέμβριος 1999

ΑΥΤΟ-ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Η αυτό-αξιολόγηση με τη στενή της έννοια, άρχισε εφόσον είχαν ολοκληρωθεί όλες οι δραστηριότητες προετοιμασίας όπως ο σχεδιασμός των φάσεων του έργου, η δημιουργία εσωτερικών αξιολογητών, η εκπαίδευση και η ενημέρωση όλων των εμπλεκομένων –εργαζομένων του Οργανισμού.

5.1 Συλλογή Δεδομένων

Η ποιότητα της αξιολόγησης εξαρτάται πάρα πολύ από την ποιότητα της μεθόδου. Η υποστήριξη και η δέσμευση της ηγεσίας επηρεάζεται με τη σειρά της από την γνώση των κριτηρίων και της μεθόδου αυτό-αξιολόγησης. Η γνώση και επομένως η αξιολόγηση εξαρτάται από το εάν η Διοίκηση της Τηλεπικοινωνιακής Μονάδας του Οργανισμού έχει επενδύσει αρκετό χρόνο καθ' όλη την διάρκεια της αξιολόγησης να κατανοήσει πραγματικά τις αρχές του μοντέλου αντί της απόκτησης μιας γενικής εικόνας.

Στην επιλεγμένη Τηλεπικοινωνιακή Περιφέρεια η μεθοδολογία αυτό-αξιολόγησης περιελάμβανε την συλλογή στοιχείων από ένα μείγμα που αποτελείτο από 2 φάσεις :

- την αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης ή «τις διαδικασίες»,
- τα ερωτηματολόγια του προσωπικού «πορεία προς την Αριστεία ή «τους εργαζόμενους» που συμπλήρωσαν στελέχη και εργαζόμενοι προς το τέλος της εκπαίδευσης των, για να καταγραφεί η στάση και η αντίληψη τους για τις

δραστηριότητες της Υπηρεσιακής Λειτουργίας του Οργανισμού για την πορεία προς την Αριστεία

Ο μελετητής ο οποίος ήταν υπεύθυνος για την συγκέντρωση των στοιχείων είχε σχεδιάσει όχι μόνο «τι» είδους στοιχεία χρειαζόταν αλλά και το «πως» θα τα συγκέντρωνε.

Η συλλογή στοιχείων επηρεάζει σημαντικούς ψυχολογικούς παράγοντες της αυτό-αξιολόγησης. Στόχος η αμερόληπτη αξιολόγηση της Τηλεπικοινωνιακής Περιφέρειας του Οργανισμού και η βελτίωση η οποία μπορεί να επιτευχθεί με υπαρκτά και διακριτά στοιχεία, βασισμένα στη φιλοσοφία του μοντέλου και όχι κατασκευασμένα. Τα στοιχεία αυτά μπορούσαν να αποκτηθούν από τον αντίστοιχο εργαζόμενο στην Τηλεπικοινωνιακή Περιφέρεια ή «προμηθευτής στοιχείων» εάν ξέρει «τι» θα γίνει μετά την συλλογή των στοιχείων και ποιες θα είναι οι συνέπειες από την συλλογή αυτών. Θέματα πληροφόρησης τα οποία τονίσθηκαν και στην σχετική εκπαίδευση (Διάγραμμα 20), όπου οι εργαζόμενοι έπρεπε να κατανοήσουν καλά ότι σκοπός της αυτό-αξιολόγησης δεν είναι η αυτό-επιβεβαίωση αλλά η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της Τηλεπ. Περιφέρειας μέσω της συνεχούς βελτίωσης.

Κατά την συλλογή των στοιχείων δόθηκε έμφαση ότι η αυτό-αξιολόγηση δεν είναι επιθεώρηση και αυτό έπρεπε να γίνει εμφανές στο προσωπικό που «προσφέρει» τα στοιχεία μέσω της δημιουργίας του κατάλληλου κλίματος. Σε πολλές περιπτώσεις τα στοιχεία βασίζονταν σε προσωπικές απόψεις. Δουλειά του μελετητή ήταν να απομονώσει την προσωπική εικόνα που είχε ο εργαζόμενος, από την εικόνα που δείχνουν τα δεδομένα της Τηλεπικοινωνιακής Περιφέρειας. Η αυτό-αξιολόγηση της Τηλεπικοινωνιακής Περιφέρειας δεν είναι η εικόνα της μονάδας όπως την βλέπει ο εργαζόμενος ή και μια ομάδα στη φάση «1» της αποτύπωσης της υφιστάμενης κατάστασης. Είναι η αντικειμενική εικόνα όπως

προκύπτει από στοιχεία για το τι κάνει η Υπηρεσιακή Λειτουργία της Τηλεπικοινωνιακής Περιφέρειας, γιατί το κάνει, που το κάνει τότε το κάνει, πως το κάνει και ποιος το κάνει. Όλα τα στοιχεία αυτά πάντα βέβαια σε σχέση με το μοντέλο αξιολόγησης του EFQM.

5.2. Αποτύπωση των διαδικασιών

Στη φάση της αποτύπωσης της υπάρχουσας κατάστασης, κάτι το οποίο δυσκόλεψε στην «συλλογή στοιχείων» ήταν η διαφορετική άποψη που είχαν σε πολλές περιπτώσεις μεταξύ τους οι προϊστάμενοι των Διαμερισμάτων δηλαδή τα υψηλά στελέχη της Τηλεπ. Περιφέρειας, τα μεσαία στελέχη ή και τους εκπροσώπους της βάσης του προσωπικού. Η αντιμετώπιση αυτών των δυσκολιών μετριάσθηκε με την δημιουργία ομάδων «προσφοράς» στοιχείων και την σχετική προετοιμασία τους που περιελάμβανε ενημέρωση και διανομή των εντύπων «καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης» (παράρτημα Γ) με συμπληρωμένη μόνο την "Α" στήλη. Η ενημέρωση και η διανομή των εντύπων έγινε "2" εβδομάδες πριν την προγραμματισμένη επίσκεψη για την συλλογή στοιχείων.

Οι σχετικές πληροφορίες για την συμπλήρωση των εντύπων αποκτήθηκαν μέσω ομαδικών συνεντεύξεων που είχαν διάρκεια 6 ημέρες. Επομένως μεσαία στελέχη από διαφορετικά Διαμερίσματα με ίδιες αρμοδιότητες π.χ. Τμηματάρχες, Τ.Ε καταστημάτων, μετά από την προαναφερόμενη ενημέρωση και διανομή των εντύπων, καθόταν στο ίδιο τραπέζι και αποσαφήνιζαν τις τυχόν διαφορετικές τους απόψεις σε ένα πλαίσιο δημιουργικής συζήτησης. Αυτή βέβαια η διεργασία της συγκέντρωσης των τμηματάρχων διευκρίνισης της υπάρχουσας λειτουργίας εμπορικών ή τεχνικών θεμάτων από μόνη της προσέφερε αξία στην Τηλεπικοινωνιακή Περιφέρεια. Τα στελέχη μπορούσαν να συμπληρώσουν

κάποια ενδεχομένως «κενά» που είχαν ή ακόμη μπορούσαν να αξιοποιήσουν «σύγκριση» των στοιχείων μεταξύ τους. Έτσι, διαφορετικές απαντήσεις στην ίδια ερώτηση από διαφορετικά πρόσωπα π.χ. για τον «προγραμματισμό και διαχείριση των πωλήσεων στην Τηλεπ. Περιφέρεια» μπορεί να σημαίνει είτε ότι η Τηλεπ. Περιφέρεια δεν «προγραμματίζει και διαχειρίζεται τις πωλήσεις» είτε ότι η διεργασία αυτή δεν έχει επικοινωνηθεί αρκετά αποτελεσματικά μέσα στην Τηλεπικοινωνιακή Περιφέρεια..

Τα στοιχεία που συλλέχθηκαν με τα έντυπα «καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης» είχαν σκοπό να αναλύσουν τις δραστηριότητες κάθε Διαμερίσματος της Τηλεπικοινωνιακής Μονάδας (στήλη 2) , να τις αντιστοιχίσουν με τις δραστηριότητες όπως είναι καταγεγραμμένες στην στήλη 1 από τα επίσημα Οργανογράμματα του Οργανισμού έτσι ώστε να καταγράψουν επικαλύψεις δραστηριοτήτων από Μονάδες εντός της Τηλεπικοινωνιακής Περιφέρειας (στήλη 3) από άλλες Μονάδες εκτός της Τηλεπικοινωνιακής Περιφέρειας (στήλη 4) και να προσδιορισθεί ο βαθμός εξάρτησης των δραστηριοτήτων σε περιπτώσεις επικαλύψεων από διάφορες Υπηρεσίες εντός ή εκτός της Τηλεπ. Περιφέρειας.

Οι άνθρωποι που «προσέφεραν» τα στοιχεία στην 1η φάση ήταν από όλα τα επίπεδα των εργαζομένων της Τηλεπ. Περιφέρειας. Εάν τα στοιχεία προέρχονταν μόνο από τους προϊστάμενους η προσέγγιση θα ήταν περισσότερο κάτι σαν επιθεώρηση παρά αυτό-αξιολόγηση. Μια πραγματικά «ολική» προσέγγιση αξιολόγησης θα πρέπει να απευθύνεται σε διαφορετικές ομάδες, διαφορετικών επιπέδων καλύπτοντας όλο τον Οργανισμό. Έτσι, στην συλλογή των στοιχείων ενεπλάκησαν οι υπεύθυνοι των γραφείων και των Τμημάτων Υποστήριξης, Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού, Χρημ/κων Θεμάτων, Τεχνικών και Εμπορικών θεμάτων.

Με αυτό τον τρόπο η Τηλεπικοινωνιακή Περιφέρεια θα μπορούσε να αποκτήσει μια υγιή βάση δεδομένων αυτό-αξιολόγησης.

5.3. Αντίληψη των Εργαζομένων

Η δεύτερη φάση συλλογής στοιχείων περιελάμβανε την σύνταξη ερωτηματολογίου αυτό-αξιολόγησης. Με τη χρήση των ερωτηματολογίων το προσωπικό της Τηλεπικοινωνιακής Περιφέρειας μπορούσε να δώσει μια πρώτη ένδειξη για τη θέση της Τηλεπικοινωνιακής περιφέρειας σε σχέση με την Επιχειρηματική Αριστεία. Τα ερωτηματολόγια από μόνα τους δεν μπορούν να αποκαλύψουν τα ακριβή προβλήματα και τα δυνατά σημεία της Τηλεπικοινωνιακής Περιφέρειας. Σε συνδυασμό όμως με τα έντυπα «Αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης» μπορούν να προσδιορίσουν τις περιοχές εκείνες δυνατές και αδύνατες όπου θα πρέπει να επικεντρωθούν οι προσπάθειες της Τηλεπικοινωνιακής Περιφέρειας.

Σημαντική απόφαση ήταν η επιλογή των ατόμων και των ομάδων που θα συμμετείχαν στην αξιολόγηση απαντώντας στα ερωτηματολόγια και συγκεντρώνοντας στοιχεία τεκμηρίωσης. Δεδομένου ότι στόχος ήταν η, όσο το δυνατόν, πιο ρεαλιστική και ολική προσέγγιση τα ερωτηματολόγια θα έπρεπε να απαντώνται από όλα τα άτομα εργαζόμενους στην Τηλεπικοινωνιακή Περιφέρεια. Από τα στελέχη που γνωρίζουν καλύτερα και συνολικά τις δραστηριότητες της Τηλεπικοινωνιακής Περιφέρειας και μπορούν να δώσουν πιο αξιόπιστες απαντήσεις σχετικά με το πόσο κοντά είναι η Τηλεπικοινωνιακή Περιφέρεια στο δρόμο της Επιχειρηματικής Αριστείας μέχρι το βασικό προσωπικό που ενώ είναι σαφές πως δε θα μπορούσαν να δώσουν αξιόπιστα στοιχεία για τα πολλά από τα κριτήρια του μοντέλου, αφού δεν έχουν πρόσβαση στις σχετικές πηγές, εντούτοις ενδιαφέρει η γνώμη τους για το πως βιώνουν την εργασία στην

Τηλεπικοινωνιακή Περιφέρεια του Οργανισμού τη στιγμή που γίνεται η αυτό-αξιολόγηση.

Μετά τη σύνταξη του ερωτηματολογίου από τον μελετητή ακολούθησε η πιλοτική εφαρμογή των ερωτηματολογίων. Το πιλοτικό ερωτηματολόγιο ζητήθηκε να διαβαστεί και να συμπληρωθεί από τον προϊστάμενο της Τηλεπικοινωνιακής Περιφέρειας και κάποια στελέχη της. Με αυτόν τον τρόπο ο μελετητής ήθελε να επαληθεύσει ότι τα ερωτηματολόγια ήταν εύκολα στην ανάγνωση, κατανοητά και απλά στην συμπλήρωση τους από δείγμα ανθρώπων της Τηλεπ. Περιφέρειας. Οι τυχόν διορθώσεις του πιλοτικού ερωτηματολογίου οδήγησε στα τελικά ερωτηματολόγια, Παράρτημα Δ.

Η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων έγινε κατά την διάρκεια διήμερων «workshops» εργαστηρίων αξιολόγησης. Τα «workshops» απευθυνόταν σε 2 κατηγορίες προσωπικού, τα στελέχη και το βασικό προσωπικό. Για την κάθε κατηγορία, όπως αναφέρθηκε στο κεφάλαιο 4, το πρόγραμμα περιείχε εκπαίδευση σε θέματα όπως αρχές της Επιχειρηματικής Αριστείας, ανάλυση των κριτηρίων του μοντέλου και επεξηγήσεις του τρόπου συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου. Τα ερωτηματολόγια που απευθυνόταν στα στελέχη της Τηλεπ. Περιφέρειας και στο βασικό προσωπικό καλύπτουν ερωτήσεις για όλα τα κριτήρια των δυνάμεων επίτευξης καθώς και τα κριτήρια των αποτελεσμάτων του Μοντέλου. Τα ερωτηματολόγια ήταν ανώνυμα. Αυτό όμως που ζητήθηκε ήταν να αναγράψει τι κατηγορία προσωπικού (Τεχνικό, Διοικητικό, Οικονομικό) και η προϋπηρεσία στον Οργανισμό (0-10 έτη, 10-20, 20-30). Το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε ερωτήσεις ή απόψεις σχετικά με διάφορα θέματα. Τα στελέχη και οι εργαζόμενοι έπρεπε να απαντήσουν ή να τοποθετήσουν ανάλογα με την ερώτηση, κυκλώνοντας τον αριθμό (από 5 έως 1) που εκφράζει καλύτερα την άποψη τους, και σε περίπτωση που δεν γνωρίζουν μια ερώτηση να κυκλώσουν

το 'Δε Γνωρίζω'. Οδηγία και παράδειγμα συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου υπήρχε στην πρώτη σελίδα του ερωτηματολογίου (Παράρτημα Δ).

Το πλεονέκτημα της χρησιμοποίησης των ανώνυμων ερωτηματολογίων για συλλογή στοιχείων είναι ότι στελέχη και εργαζόμενοι μπορούν ανοιχτά να εκφράσουν τις απόψεις τους χωρίς να έχουν τον φόβο οποιωνδήποτε κυρώσεων.

Στα «workshops» βέβαια δινόταν έμφαση με πολλά παραδείγματα στο να καταλάβουν οι εργαζόμενοι ότι κάθε ερώτηση αντιπροσωπεύει μια διαδικασία. Αυτό που ενδιαφέρει και θα έπρεπε να λάβουν υπόψη τους στην συμπλήρωση των ερωτηματολογίων είναι να υπάρχει υγιής προσέγγιση για την κάθε ερώτηση –διαδικασία, εφαρμογή, τακτική, μέτρηση και αναθεώρηση η οποία να οδηγεί σε βελτίωση. Έτσι π.χ. εάν ο συγκεκριμένος προϊστάμενος λειτουργούσε ως πρότυπο για κάποιον εργαζόμενο, μπορεί να σημαίνει είτε ότι ο προϊστάμενος λειτουργεί ως άτομο με τις αρχές της Αριστείας στο συγκεκριμένο θέμα είτε έχει θεσμοθετήσει και ακολουθεί διαδικασίες Αριστείας. Αυτό που θα πρέπει να προκριθεί είναι ότι ο Προϊστάμενος έχει θεσμοθετήσει και ακολουθεί, ως αναφορά την λειτουργία του ως πρότυπο στην Τηλε-Περιφέρεια, υγιείς προσεγγίσεις, τις οποίες υλοποιεί, μετράει τακτικά έτσι ώστε να τις αναβαθμίζει και να τις βελτιώνει.

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο κατάλληλου κλίματος λειτουργίας των «workshops» αξιολόγησης η ανώνυμη συμπλήρωση ερωτηματολογίων σπάνια οδηγεί σε ακατάλληλη κριτική. Οι περισσότερες ερωτήσεις που έγιναν ήταν αντικειμενικές και υγιείς περιεχόμενο τους. Αυτό οδηγεί στο συμπέρασμα ότι και το περιεχόμενο της βαθμολόγησης των ερωτηματολογίων θα ήταν αντικειμενικό και υγιές. Για να επιτευχθεί η αντικειμενική και υγιής συμπλήρωση του ερωτηματολογίου το διήμερο χωρίστηκε σε 9 ενότητες. Σε κάθε ενότητα υπήρχε η ανάλυση ενός κριτηρίου και των υπο-κριτηρίων του και στο τέλος η συμπλήρωση του σχετικού

τμήματος του ερωτηματολογίου. Έτσι επιτεύχθηκε η γνώση των περιεχομένων των κριτηρίων αποφεύχθηκε η εξάντληση των δυνάμεων στα πρώτα κριτήρια και τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου και επακόλουθη αδιαφορία για τα υπόλοιπα κριτήρια και γρήγορη συμπλήρωση των αντίστοιχων ερωτήσεων.

Ως αποτέλεσμα των ανωτέρω, η αξιολόγηση διακρίνεται από πληρότητα, αντιπροσωπευτικότητα των δειγμάτων, επαναληψιμότητα, ακρίβεια και αντικειμενικότητα. Η αξιολόγηση της Τηλεπικοινωνιακής Μονάδας του Οργανισμού από το προσωπικό της διενεργήθηκε στο διάστημα από 19 Μαρτίου 1999 έως και 16 Μαΐου 2000.

5.5. Τεκμηρίωση Αξιολόγησης

Τα αποτελέσματα μετά την συλλογή στοιχείων από την αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης και την συμπλήρωση των ερωτηματολογίων έπρεπε να τεκμηριωθούν. Μεταξύ των άλλων η διαδικασία αυτή συμπεριλάμβανε τα εξής:

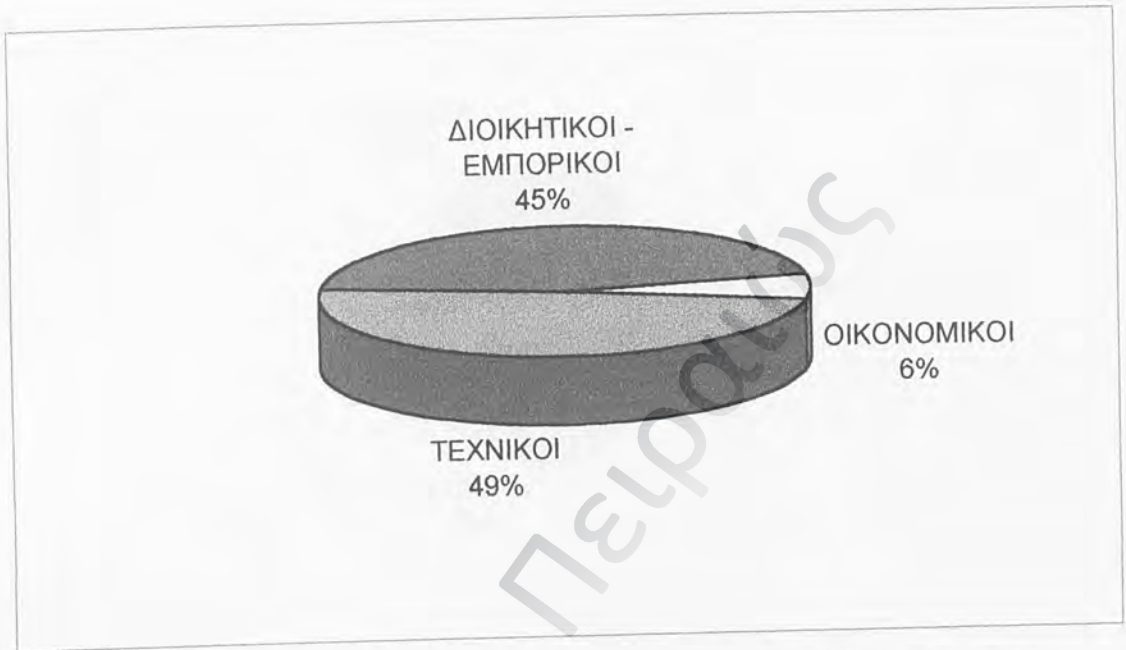
- Συγκέντρωση όλων των δεδομένων της Τηλεπικοινωνιακής Μονάδας.
- Στατιστική επεξεργασία των ερωτηματολογίων.
- Επιμερισμός των δεδομένων (στοιχείων) ανά κριτήριο. Κατά την κατανομή ο μελετητής έπρεπε να λάβει υπόψη της αμοιβαίες σχέσεις μεταξύ των κριτηρίων. Αυτό για να εξασφαλισθεί μια συνοχή και συμφωνία σχετιζόμενων και συνδεδεμένων στοιχείων.

Η τελική αναφορά θα έπρεπε να εξασφαλίζει δηλώσεις –καταθέσεις για κάθε κριτήριο. Στην πιλοτική εφαρμογή αξιολόγησης της Τηλεπικοινωνιακής Περιφέρειας δεν υπήρχε περιορισμός για το συνολικό μέγεθος της τελικής αναφοράς και των ορισμών για κάθε κριτήριο. Επιπρόσθετα όλες οι προτάσεις βελτιώσεων που έγιναν κατά την διάρκεια συλλογής των στοιχείων

καταγράφηκαν και προστέθηκαν στην τελική αναφορά. Η αναφορά βέβαια μετά την σύνταξη της από τον μελετητή θα έπρεπε να εγκριθεί από τους υπεύθυνους τμηματάρχες προϊστάμενους των εργαζομένων που προμήθευσαν τα στοιχεία και τους προϊστάμενους των Διαμερισμάτων της Τηλεπικοινωνιακής Περιφέρειας όπου έγινε η αξιολόγηση προτού περάσει στους αξιολογητές. Ο Διευθυντής της Τηλεπικοινωνιακής Περιφέρειας μαζί με τον Διευθυντή Ποιότητας επιβεβαίωσαν ότι η αναφορά έδινε μια ολοκληρωμένη και ακριβή περιγραφή της παρούσας κατάστασης μέσα στην Τηλεπικοινωνιακή Περιφέρεια. Τα τελευταία αναφερόμενα πρόσωπα βέβαια δεν βρέθηκαν ξαφνικά αντιμέτωποι με την αναφορά της αξιολόγησης, αλλά ήταν εμπλεκόμενοι σε όλη την διεργασία της αξιολόγησης και από πολύ νωρίς.

Η κατάρτιση της αναφοράς ξεκινάει από την καταγραφή της υπάρχουσας κατάστασης της Τηλεπικοινωνιακής Περιφέρειας της φάσης 1. Η δομή των εντύπων καταγραφής (παράρτημα Γ) και η διατύπωση των στοιχείων στα αρχικά στάδια βοήθησαν πολύ το σύνολο της εργασίας αργότερα. Όταν ήταν εφικτό, οι «προμηθευτές» στοιχείων ενθαρρύνονταν να προσκομίσουν κείμενα, όπως βασικές και ειδικές εγκυκλίους, που υποστηρίζουν τις προφορικές τους αναφορές ή άλλα σημαντικά σχετικά έγγραφα τεκμηρίωσης (στατιστικοί πίνακες, εντολές έναρξης και ολοκλήρωσης εργασιών, μελέτες βελτίωσης, παρουσιάσεις στόχων, αποδείξεις Πολιτικής και Στρατηγικής ενεργειών, επιτεύξεις στόχων).

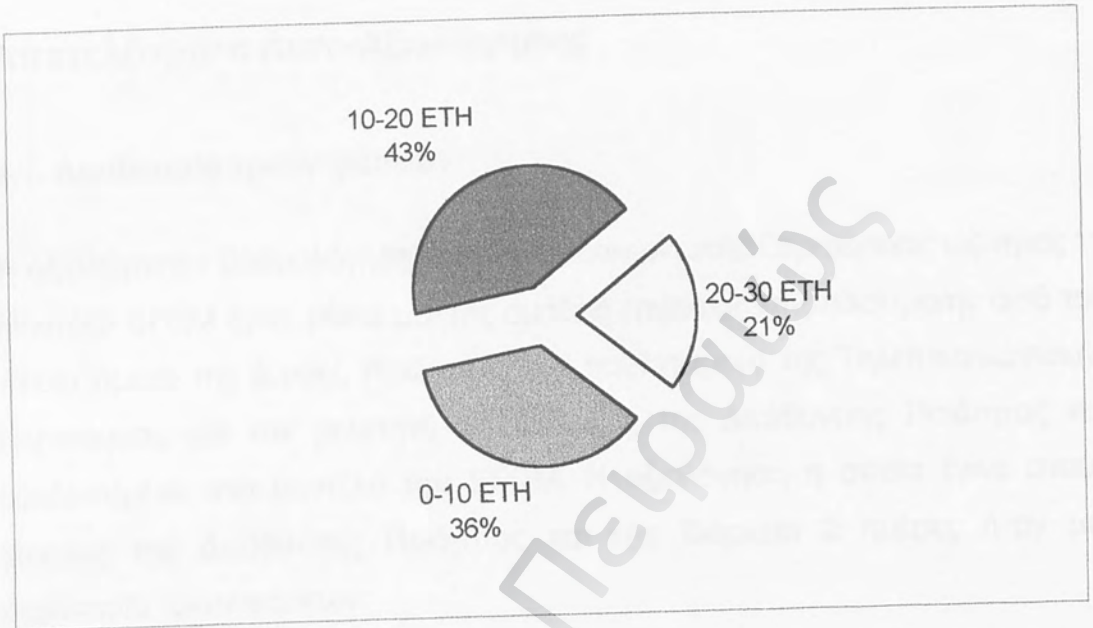
Τα αποτελέσματα και συμπεράσματα που προέκυψαν από την στατιστική επεξεργασία των ερωτηματολογίων που όπως προαναφέρθηκε συμπληρώθηκε από τις αντίστοιχες ομάδες των εκπαιδευθέντων στελεχών και εργαζομένων αποτελεί την συνέχεια της αναφοράς. Στα ερωτηματολόγια αξιολόγησης της Τηλε-Περιφέρειας απάντησαν και οι 80 επιλεγέντες εργαζόμενοι της Τηλε-Περιφέρειας, 39 τεχνικοί, 36 διοικητικοί - εμπορικοί και 5 οικονομικοί (Διάγραμμα 21).



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 21. Αξιολόγηση Υπηρ. Λειτουργίας από Προσωπικό Κατανομή ανά Ειδικότητα

Η κατανομή του προσωπικού ως προς τα χρόνια υπηρεσίας ήταν 29 άτομα με 0-10 έτη υπηρεσίας, 34 άτομα με 11-20 έτη υπηρεσίας, 17 άτομα με 21-30 έτη υπηρεσίας (Διάγραμμα 22). Εδώ θα πρέπει να αναφερθεί ότι όπως διαπιστώθηκε στη φάση επιλογής του δείγματος προσωπικού που θα συμμετείχε στην συμπλήρωση των ερωτηματολογίων, το προσωπικό όχι μόνο της Τηλε-Περιφέρειας αλλά γενικότερα του ΟΤΕ είναι μάλλον «γερασμένο υπηρεσιακά» αφού το 67% έχει πάνω από 20 χρόνια προϋπηρεσίας.

Η Στατιστική επεξεργασία των ερωτηματολογίων ανά έγινε Τηλεπικοινωνιακό Διαμέρισμα με την βοήθεια του λογισμικού πακέτου Microsoft Excel. Τα κυριότερα συμπεράσματα που προέκυψαν από την αξιολόγηση του προσωπικού φαίνονται αναλυτικότερα στους χάρτες ελέγχου στο Παράρτημα Ε1, Ε2.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 22. Αξιολόγηση Υπηρ. Λειτουργίας από Προσωπικό Κατανομή ως προς την Προϋπηρεσία

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Αποτελέσματα Αυτο-Αξιολόγησης

6.1. Διαδικασία τριών φάσεων

Η αξιολόγηση - βαθμολόγηση της Τηλεπικοινωνιακής Περιφέρειας ως προς το Μοντέλο EFQM έγινε μέσω μεικτής ομάδας εργασίας αποτελούμενης από τον προϊστάμενο της Δ.νσης Ποιότητας, τον προϊστάμενο της Τηλεπικοινωνιακής Περιφέρειας και τον μελετητή ως στέλεχος της Διεύθυνσης Ποιότητας και εξειδικευμένο στο μοντέλο του EFQM. Η αξιολόγηση η οποία έγινε στους χώρους της Διεύθυνσης Ποιότητας και είχε διάρκεια 2 ημέρες ήταν μια διαδικασία τριών φάσεων:

- Της τελικής αναφοράς του μελετητή, η οποία βασιζόμενη στα στοιχεία «φωνής των διαδικασιών» δηλαδή της αποτύπωσης της υπάρχουσας κατάστασης και της «φωνής των εργαζομένων» - των ερωτηματολογίων αξιολόγησης των εργαζομένων αναλύθηκε όσον αφορά το περιεχόμενο της ώστε να συζητηθούν τα προτεινόμενα, από τον μελετητή για κάθε ένα κριτήριο, δυνατά σημεία και περιοχές προς βελτίωση
- Της βαθμολόγησης από τους αξιολογητές, όπου ο καθένας ανεξάρτητα, και σύμφωνα με τα δυνατά σημεία και περιοχές προς βελτίωση καθόριζε μία βαθμολογία για κάθε υπο-κριτήριο, και
- Της διεργασίας ομοφωνίας όπου όλοι οι αξιολογητές συναντήθηκαν σε μία συζήτηση ολομέλειας για να βρεθεί μια συναίνεση στη βαθμολογία. Ο επικεφαλής αξιολόγησης της Τηλε-Περιφέρειας ήταν ο προϊστάμενος της Διευθυντής Ποιότητας. Για αρχή, όλοι οι αξιολογητές θα έπρεπε να συζητήσουν για τα δυνατά σημεία και τις περιοχές προς βελτίωση για κάθε υπο-κριτήριο. Στη συνέχεια ο καθένας αξιολογητής χρησιμοποιώντας το Διάγραμμα Βαθμολογίας 23 για τα κριτήρια «Προϋποθέσεις» ή το

Διάγραμμα Βαθμολογίας 24 για τα κριτήρια «αποτελέσματα» καθόριζε ένα βαθμό για κάθε υποκριτήριο.

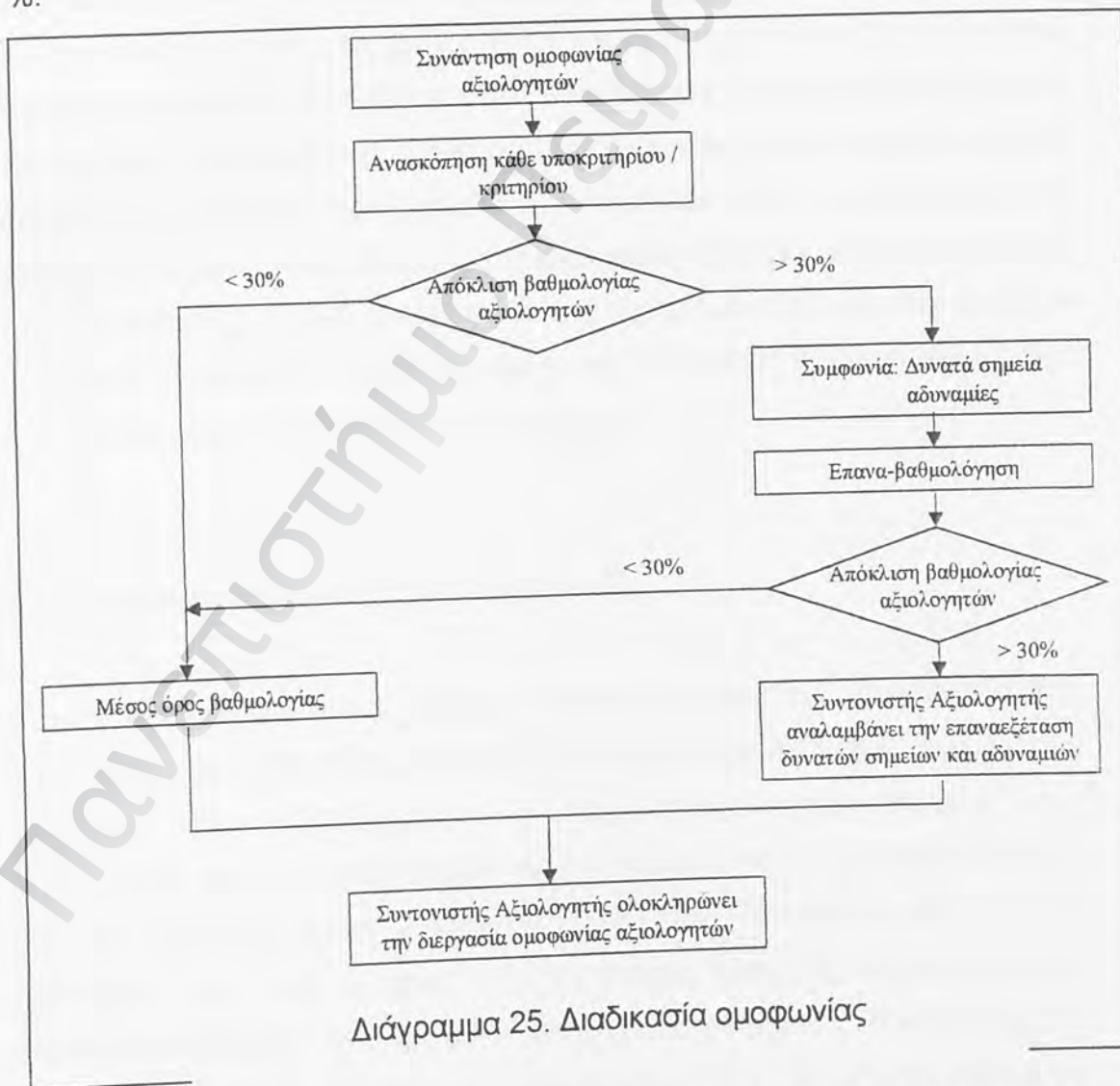
Διάγραμμα 23. Βαθμολογία «Προϋποθέσεων»			
Χρήση για τα κριτήρια «Προϋποθέσεις» ¹	Αριστεία Προσέγγισης	Εξάπλωση	Αξιολόγηση & Ανασκόπηση
0% υλικό χωρίς Ενδείξεις	0%	0%	
25% Μερικές ενδείξεις χωρίς λεπτομέρειες	25%	25%	
50% καθαρές ενδείξεις	50%	50%	
75% Σαφείς ενδείξεις με καλή λεπτομερή περιγραφή	75%	75%	
100% ενδείξεις σε σχέση με άλλες εταιρικές δραστηριότητες	100%	100%	

Διάγραμμα 24. Βαθμολογία «Αποτελεσμάτων»		
Χρήση με τα «Αποτελέσματα» ²	Αριστεία Αποτελεσμάτων	Εμβέλεια
0%	0%	
25%	25%	
50%	50%	
75%	75%	
100%	100%	

Συμφωνήθηκε ότι για να προκριθεί η διαδικασία βαθμολόγησης ενός υποκριτηρίου θα έπρεπε οι προσωπικές βαθμολογίες των αξιολογητών να είναι μέσα σε ένα εύρος βαθμών μικρότερο του 30%. Σε αντίθετη περίπτωση, δηλαδή βαθμολογίες των αξιολογητών σε ένα εύρος βαθμών μεγαλύτερο του 30% σημαίνει ότι θα έπρεπε να συζητηθούν ξανά τα δυνατά σημεία και

αδυναμίες του συγκεκριμένου υπο-κριτηρίου να βρεθεί μια συμφωνία και να γίνει επανα-βαθμολόγηση.

Το διάγραμμα ροής του Διαγράμματος 25, δείχνει την διαδικασία ομοφωνίας μεταξύ των αξιολογητών. Ο αριθμός των δυνατών σημείων και των περιοχών προς βελτίωση για κάθε υπο-κριτήριο έδωσε και την πρώτη γεύση για την αντίστοιχη βαθμολογία. Μεγάλος αριθμός δυνατών σημείων και μόνο ελάχιστες περιοχές προς βελτίωση σηματοδοτούσαν μια βαθμολογία πάνω από το 50%. Στην αντίθετη περίπτωση, η βαθμολογία ήταν κάτω από το 50%.



Διάγραμμα 25. Διαδικασία ομοφωνίας

Η εύρεση ομοφωνίας τερμάτισε (για την ώρα τουλάχιστον) την διεργασία της αξιολόγησης. Καθήκον του μελετητή ήταν να ετοιμάσει την τεκμηρίωση που

θα εξυπηρετούσε σαν αναφορά αξιολόγησης προς την Διοίκηση της Τηλε-Περιφέρειας.

6.2. Αναφορά ελέγχου

Ο αξιολογητής – μελετητής, ήταν ουδέτερο πρόσωπο και επιλέχθηκε με κριτήρια την γνώση του και την εμπειρία του να ενεργούν ως το τρίτο μέρος που αξιολογεί γεγονότα μετά από σχετική εκπαίδευση. Η εμπειρία του και η σχετική εκπαίδευση ως προς την αξιολόγηση τον έκανε να συμπεριφέρεται όχι σαν σύμβουλος που τα ξέρει όλα και επιβάλλει την θέληση του στην κάθε Διοίκηση που ξεκινάει το ταξίδι της αυτό-αξιολόγησης σύμφωνα με το μοντέλο του EFQM. Η αναφορά του μελετητή - αξιολογητή με την μορφή δυνατών σημείων και περιοχών προς βελτίωση αντανακλάει αυτή την φιλοσοφία. Το παράρτημα Ζ δίνει παραδείγματα της αναφοράς ελέγχου του μελετητή προς την Διοίκηση της Τηλε-Περιφέρειας με την μορφή ανεύρεσης των δυνατών σημείων και περιοχών προς βελτίωση, ενώ στο τέλος δίνει την αναλυτική βαθμολογία ανά υπο-κριτήριο και ανά κριτήριο.

6.3. Επικοινωνία των αποτελεσμάτων

Η πληροφόρηση του προσωπικού με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης στην Τηλε-Περιφέρεια εξαρτάται από την γνώση και την εμπειρία τους με την διεργασία της αξιολόγησης. Ο μηχανισμός πληροφόρησης των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης λόγω της πρώτης πιλοτικής εφαρμογής του μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας στην Τηλε-Περιφέρεια θα έπρεπε περιοριστεί μόνο στην Διοίκηση της. Ο σκοπός όμως της εργασίας αυτής, όσον αφορά δηλαδή την εφαρμογή του μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας ήταν «η προσπάθεια αλλαγής της νοοτροπίας» όλων όσων εμπλέκονται με την επιχείρηση, με σκοπό να στραφούν όλες οι δραστηριότητες προς μία κατεύθυνση με στόχους την ικανοποίηση των αναγκών και απαιτήσεων των

πελατών και τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών. Επομένως η πληροφόρηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης θα έπρεπε να είναι όσο τα δυνατόν εκτενέστερη και να απευθύνεται όχι μόνο προς αυτούς που είχαν εμπλακεί με τη διεργασία της αξιολόγησης αλλά και προς όλο το προσωπικό της Τηλε-Περιφέρειας.

Ο μελετητής οργάνωσε ημερίδες στην Τηλε-Περιφέρεια και στα Διαμερίσματα της Τηλε-Περιφέρειας όπου παρουσιάστηκαν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης. Κατά την διάρκεια της εισαγωγής της παρουσίασης εξηγήθηκαν πως τα στοιχεία «φωνή των εργαζομένων» και «φωνή των διαδικασιών» συγκεντρώθηκαν και αξιολογήθηκαν. Επιπρόσθετα οι στόχοι της εργασίας ήταν τέτοιοι ώστε οι συζητήσεις κατά την διάρκεια των παρουσιάσεων να μην εστιάζεται στην βαθμολογία που επιτεύχθηκε αλλά περισσότερο στα δυνατά σημεία και στις περιοχές προς βελτίωση που εντοπίστηκαν.

Εκτός βέβαια τις ημερίδες που είχαν σαν σκοπό την παρουσίαση των αποτελεσμάτων στους άμεσα εμπλεκόμενους της Τηλε-Περιφέρειας άλλες μορφές επικοινωνίας όπως τα περιοδικά της επιχείρησης, χρησιμοποιήθηκαν για να μεταφέρουν το μήνυμα της αξιολόγησης της Τηλε-Περιφέρειας με χρήση του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για την Διαχείριση της Ποιότητας.

6.4. Προγράμματα δράσης και βελτίωσης

Το Ευρωπαϊκό μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας που χρησιμοποιήθηκε για την αξιολόγηση της Τηλε-Περιφέρειας αποτελείται από 32 υπο-κριτήρια. Μέσα από τα 32 υπο-κριτήρια θα ήταν για αρχή δύσκολο να εντοπισθούν τουλάχιστον δύο περιοχές προς βελτίωση. Στην πιλοτική εφαρμογή αξιολόγησης της Τηλε-Περιφέρειας με το μοντέλου EFQM εντοπίστηκαν και προτάθηκαν αρκετές δεκάδες περιοχές προς βελτίωση. Θα ήταν τραγικό σφάλμα να ξεκινήσουν ταυτόχρονα προγράμματα δράσης και βελτίωσης για

όλες αυτές τις περιοχές. Όλες αυτές οι περιοχές θα έπρεπε να ιεραρχηθούν με κάποια αλγοριθμική φόρμουλα έτσι ώστε να δοθούν προτεραιότητες. Οι περιοχές βελτίωσης με τις υψηλότερες προτεραιότητες θα έπρεπε να συζητηθούν εκτενέστερα από την Διοίκηση της Τηλε-Περιφέρειας για την δημιουργία προγραμμάτων δράσης.

Η σχεδίαση του «μετά την αξιολόγηση τι», που όμως δεν συμπεριλαμβάνονται στους στόχους της εργασίας αυτής ήταν:

- Η ιεράρχηση των περιοχών προς βελτίωση, ο καθορισμός των περιοχών που απαιτούν βελτίωση, ζωτικών θεμάτων για άμεσες ενέργειες υλοποίησης σε επίπεδα Διαμερισμάτων και Περιφέρειας, η δημιουργία προγραμμάτων δράσης και ο προσδιορισμός των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας των.
- Επιλογή ενός θέματος προς βελτίωση σε επίπεδο Τηλε-Περιφέρειας και ενός θέματος προς βελτίωση ανά Διαμέρισμα.
- Επιμόρφωση των μελών των Κύκλων Ποιότητας της Τηλε-Περιφέρειας σε:
 - Τεχνικές Επίλυσης Προβλήματος
 - Εργαλεία Ποιότητας
 - Ομαδική Εργασία
- Επιμόρφωση των Επικεφαλής και των Συντονιστών των Κύκλων Ποιότητας σε θέματα Διοίκησης των Κύκλων Ποιότητας.
- Ανάθεση της επίλυσης ενός προβλήματος, που έχει καθορισθεί ανωτέρω ως άμεσου προτεραιότητας, σε κάθε Κύκλο Ποιότητας. Υποβοήθηση των Κύκλων Ποιότητας στο έργο τους από τα στελέχη της Διεύθυνσης Ποιότητας.
- Παρουσίαση των αποτελεσμάτων των Κύκλων Ποιότητας και των προτεινομένων λύσεων στα ανώτατα στελέχη της Τηλεπικοινωνιακής Περιφέρειας για λήψη αποφάσεων και υλοποίησή τους.

6.5. Συμπεράσματα

Το μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας δίνει μεγάλη σημασία στην συνεχή αξιολόγηση των διεργασιών ενός Οργανισμού και αναζήτηση εναλλακτικών και περισσότερο αποτελεσματικών προσεγγίσεων. Με άλλα λόγια όλες οι διεργασίες μιας επιχείρησης θα πρέπει να τακτικά να μετρούνται με στόχο την συνεχή βελτίωση.

Ο ΟΤΕ ανταποκρινόμενος στις απαιτήσεις των καιρών και στοχεύοντας πάντα στην εδραίωση τόσο της κυρίαρχης θέσης του στην Ελλάδα όσο και του ηγετικού του ρόλου ως κύριου τηλεπικοινωνιακού κόμβου στη ΝΑ Ευρώπη προσφέροντας μια συνεχώς αυξανόμενη αξία στους πελάτες και στους μετόχους έχει προσδώσει δεσπύζουσα θέση και σημασία στην αξιολόγηση των κύριων διεργασιών του με στόχο την συνεχή βελτίωση αυτών.

Η εφαρμογή πιλοτικά του μοντέλου του EFQM σε μια Τηλε-Περιφέρεια είχε σαν στόχο την αναζήτηση ενός στρατηγικού μηχανισμού που θα βοηθήσει τον Οργανισμό να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητα έτσι ώστε να φθάσει να αγγίξει το όραμα του, να γίνει δηλαδή μια επιχείρηση Αριστείας στην περιοχή δράσεως του. Να αγγίξει την Αριστεία με

- Την δέσμευση μιας Διοίκησης που έχει θέσει ως κύριο και κρίσιμο στόχο την ικανοποίηση των πελατών μέσω της συνεχούς βελτίωσης των διεργασιών της επιχείρησης
- Την συμμετοχή και εμπλοκή των στελεχών της Διοίκησης και όλων των εργαζομένων
- Τον σχεδιασμό και εφαρμογή τακτικών αξιολογήσεων, την επιλογή «owners» των διαδικασιών, την ενημέρωση και εκπαίδευση ομάδων εργαζομένων για δημιουργία κουλτούρας Επιχειρηματικής Αριστείας
- Την εξεύρεση δυνατών σημείων και περιοχών προς βελτίωση, την ιεράρχηση, εστίαση στην συνεχή βελτίωση κρίσιμων περιοχών μιας Υπηρεσιακής Λειτουργίας και ακόλουθη συγκριτική αξιολόγηση αυτών.

- Την παραγωγή αναφορών ανατροφοδότησης της αξιολόγησης των Υπηρεσιακών Λειτουργιών και επικοινωνίας των αποτελεσμάτων.

Η αξιολόγηση με το μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM μπορεί να γίνει ένα πανίσχυρο εργαλείο στα χέρια της Διοίκησης του Οργανισμού Τηλεπικοινωνιών της Ελλάδος. Με την βοήθεια του μοντέλου και της αξιολόγησης η Διοίκηση μπορεί να βρει μια ολιστική, συστηματική προσέγγιση για την συνεχή βελτίωση του Οργανισμού. Οι αρχές και τα κριτήρια του μοντέλου βοηθούν να υπερνικηθούν παραδοσιακές αδυναμίες ή μηχανισμοί βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας ενός Οργανισμού οι οποίοι εστιάζονται μόνο σε οικονομικά αποτελέσματα.

Παρόλα αυτά όμως δεν είναι εύκολο να εφαρμοστεί και να χρησιμοποιηθεί το εργαλείο της αξιολόγησης. Το όραμα ενός ολικού συστήματος Διοίκησης πίσω από την ιδέα της ολιστικής αξιολόγησης απαιτεί και την κατάλληλη κουλτούρα και συμπεριφορά τουλάχιστον από την πλευρά της Διοίκησης. Η αξιολόγηση μιας Υπηρεσιακής Λειτουργίας με την εφαρμογή του μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας δεν είναι ένα βραχυπρόθεσμο πρόγραμμα που θα βγάλει άμεσα κάποιο αποτέλεσμα. Είναι πρώτα από όλα μια προσπάθεια αλλαγής της νοοτροπίας όλων όσων εμπλέκονται με την επιχείρηση, με σκοπό να στραφούν όλες οι δραστηριότητες προς μια κατεύθυνση. Μια κατεύθυνση που έχει σαν στόχο την εδραίωση της κυρίαρχης θέσης του Οργανισμού που θα επιτευχθεί μέσα από την ικανότητα της επιχείρησης να διατηρήσει ικανοποιημένους τους πελάτες με την συνεχή βελτίωση των διεργασιών και την αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού του. Αυτές οι θεμελιώδεις αρχές, φυσικά δεν είναι εύκολο να ενστερνισθούν από την μια στιγμή στην άλλη. Ειδικά σε έναν Οργανισμό που κουβαλάει στο σήμερα μια βαριά κληρονομιά από το παρελθόν, τον κρατικό εναγκαλισμό και έναν μονοπωλιακό χαρακτήρα.

Η Αριστεία του Οργανισμού Τηλεπικοινωνιών της Ελλάδος θα είναι μια δύσκολη μακροπρόθεσμη διεργασία η οποία όμως θα επιτευχθεί με την

παράλληλη ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού (Διοίκησης, στελεχών, εργαζομένων) και του μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας.

¹ EFQM Assessor Training Modules, Radar Scoring Matrix: Enablers, EFQM 1999

² EFQM Assessor Training Modules, Radar Scoring Matrix: Results, EFQM 1999

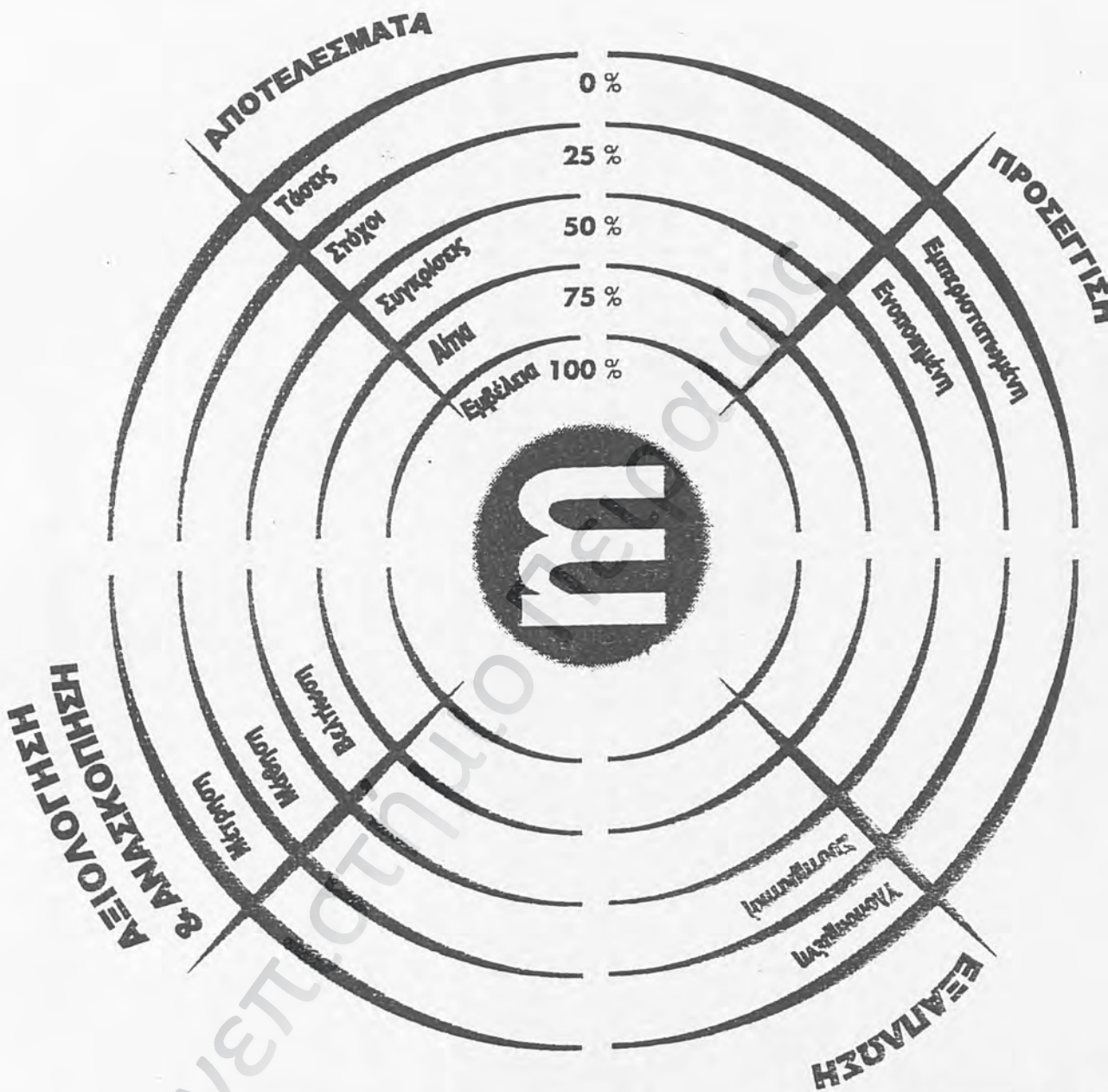
ΠΑΡΑΡΤΗΣΗ
Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ **A**

**ΚΑΡΤΑ RADAR
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗΣ**



Β RADAR®

ΔΥΝΑΜΙΚΑ

Στοιχεία	Προσέγγιση	0%					25%					50%					75%					100%							
		Βαθμός					Καθόλου ενόχλητος ή ανέχεται ενόχλητος					Καθόλου ενόχλητος ή ανέχεται ενόχλητος					Ευάρετος					Σοφός ενόχλητος					Σοφισμένος ενόχλητος		
Ιδιοχαρακτηριστικά Επιπτώσεις από την: <ul style="list-style-type: none"> • η προσέγγιση έχει σφαιρική ακριβεία • υπάρχουν ποιοι ορισμένες επιπτώσεις • η προσέγγιση ενοχλεί τους ανάγκες των συμφορολογούντων 	Βαθμός	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100								
Ενοποιημένη: <ul style="list-style-type: none"> • η προσέγγιση υποστηρίζει την ποιότητα και ασφαλή • η προσέγγιση συνδέεται με άλλες προσεγγίσεις, κατά περίπτωση 	Καθόλου ενόχλητος ή ανέχεται ενόχλητος	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100							
Σύνολο	Βαθμός	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100							
Στοιχεία	Εξέλιξη	0%					25%					50%					75%					100%							
Ιδιοχαρακτηριστικά Υλοποίηση: <ul style="list-style-type: none"> • η προσέγγιση έχει υλοποιηθεί 	Βαθμός	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100							
Συστηματική: <ul style="list-style-type: none"> • η προσέγγιση έχει εδραιωθεί με δομημένο τρόπο 	Καθόλου ενόχλητος ή ανέχεται ενόχλητος	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100							
Σύνολο	Βαθμός	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100							
Στοιχεία	Βαθμός	0%					25%					50%					75%					100%							
Ιδιοχαρακτηριστικά Μέτρηση: <ul style="list-style-type: none"> • διεξάγεται τακτικά μέτρηση της αποτελεσματικότητας της προσέγγισης και της εξέλιξής της 	Βαθμός	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100							
Μέτρηση: <ul style="list-style-type: none"> • χρησιμοποιούνται δραστηριότητες μέτρησης για τον προσδιορισμό και συμπεριφορά των καλύτερων πρακτικών και των ευκαιριών βελτίωσης 	Καθόλου ενόχλητος ή ανέχεται ενόχλητος	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100							
Βελτίωση: <ul style="list-style-type: none"> • οι έργοι από τις μετρήσεις και τη δοκιμή αναλύονται και χρησιμοποιούνται για τον προσδιορισμό, την προτεραιοποίηση, το σχεδιασμό και την υλοποίηση των βελτιστώσεων 	Καθόλου ενόχλητος ή ανέχεται ενόχλητος	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100							
Σύνολο	Βαθμός	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100							
Σύνολο	Βαθμός	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100							

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ **B**

ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΜΟΡΦΗ
ΟΤΕ

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ **Γ**

ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

Πανεπιστήμιο Πειραιώς



ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ
ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ
ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.

ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ

Ε.ΔΙΠΟΙ 800-1/0

ΕΝΤΥΠΟ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

Σελ. 1 από 4

ΓΡΑΦΕΙΟ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΑΝΘΡΩΠ. ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

ΓΡΑΦΕΙΟ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΧΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ

ΓΡΑΦΕΙΟ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ

ΓΡΑΦΕΙΟ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ

ΓΡΑΦΕΙΟ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Α/Α	ΚΥΡΙΕΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΕΣ	ΑΝΑΛΥΣΗ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑΣ ΣΕ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	ΕΞΑΡΤΗΣΕΙΣ ΑΠΟ ΆΛΛΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ ΤΗΣ ΤΗΛΕΠ. ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ.	ΕΞΑΡΤΗΣΕΙΣ ΑΠΟ ΆΛΛΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ ΤΗΣ ΤΗΛΕΠ. ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ
1.	<p>Προσδιορισμός των στόχων της Τηλεπ. Περιφέρειας.</p> <p>Κατανομή των στόχων στα Τηλεπ. Διαμερίσματα.</p> <p>Παροχή Οδηγιών στα Τηλεπ. Διαμερίσματα για περαιτέρω κατανομή των στόχων</p>	<p>Α. Ανάλυση ιστορικών δεδομένων καθώς και προβλεπόμενων μελλοντικών εξελίξεων.</p> <p>Μορφοποίηση εισήγησης στόχων Περιφέρειας.</p> <p>Εγκριση από Περιφερειάρχη σε συνεργασία με Διαμερισματάρχες.</p> <p>Αποστολή σχεδίου στόχων σε Κεντρικές Υπηρεσίες.</p> <p>Β. Λήψη στόχων από Κεντρικές Υπηρεσίες.</p> <p>Εισήγηση κατανομής των στόχων στα Τηλεπ. Διαμερίσματα με χρήση ιστορικών στατιστικών στοιχείων υλοποίησης στόχων.</p> <p>Εγκριση της κατανομής από Περιφερειάρχη σε συνεργασία με Διαμερισματάρχες.</p> <p>Γ. Παροχή ιστορικών στατιστικών στοιχείων στα Διαμερίσματα για τις επιμέρους μονάδες τους και συγγραφή οδηγιών, όπου απαιτείται, για την υλοποίηση των στόχων.</p>	ΕΞΑΡΤΗΣΕΙΣ ΑΠΟ ΆΛΛΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ ΤΗΣ ΤΗΛΕΠ. ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ.	ΕΞΑΡΤΗΣΕΙΣ ΑΠΟ ΆΛΛΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ ΤΗΣ ΤΗΛΕΠ. ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ
			Περιφερειάρχης Διαμερισματάρχες	
			Περιφερειάρχης Διαμερισματάρχες	Δ/νση Επιχειρησιακού Σχεδιασμού Δ/νση Επιχειρησιακού Σχεδιασμού
			Περιφερειάρχης Διαμερισματάρχες	
2.	<p>Συμβολή στη διαμόρφωση των γενικότερων στόχων του Οργανισμού, στην κατάρτιση αναπτυξιακών προγραμμάτων τηλεπ/κών υπηρεσιών και στη διαδικασία εκπόνησης συντονισμένων πανελλαδικών</p>	<p>Όποτε ζητηθούν προτάσεις από τις Κεντρικές Υπηρεσίες.</p>		



ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ
ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ
ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.

ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ε.ΔΙΠΟΙ 800-1/0

Σελ. 1 από 4

ΕΝΤΥΠΟ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ

ΓΡΑΦΕΙΟ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΑΝΘΡΩΠ. ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

ΓΡΑΦΕΙΟ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΧΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ

ΓΡΑΦΕΙΟ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ

ΓΡΑΦΕΙΟ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ

ΓΡΑΦΕΙΟ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Α/Α	ΚΥΡΙΕΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΕΣ	ΕΞΑΡΤΗΣΕΙΣ ΑΠΟ ΑΛΛΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ ΤΗΣ ΤΗΛΕΠ. ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ.	ΕΞΑΡΤΗΣΕΙΣ ΑΠΟ ΑΛΛΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ ΕΚΤΟΣ ΤΗΛΕΠ. ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ
1.	<p>Παροχή γενικών κατευθύνσεων των Τηλεπ. Διαμερισμάτων για θέματα εμπορικής λειτουργίας και εκμετάλλευσης</p>	<p>ΑΝΑΛΥΣΗ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑΣ ΣΕ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ</p> <p>Δεν ανιχνεύθηκαν δραστηριότητες που να αναφέρονται στη συγκεκριμένη υπευθυνότητα.</p>	
2.	<p>Συντονισμός των Τηλεπ. Διαμερισμάτων για θέματα εμπορικής λειτουργίας και εκμετάλλευσης</p>	<p>Δεν ανιχνεύθηκαν δραστηριότητες που να αναφέρονται στη συγκεκριμένη υπευθυνότητα.</p>	
3.	<p>Επιτοπία των Τηλεπ. Διαμερισμάτων για θέματα εμπορικής λειτουργίας και εκμετάλλευσης</p>	<p>Δεν ανιχνεύθηκαν δραστηριότητες που να αναφέρονται στη συγκεκριμένη υπευθυνότητα.</p>	
4.	<p>Ελεγχος των Τηλεπ. Διαμερισμάτων για θέματα εμπορικής λειτουργίας και εκμετάλλευσης</p>	<p>Δεν ανιχνεύθηκαν δραστηριότητες που να αναφέρονται στη συγκεκριμένη υπευθυνότητα.</p>	
5.	<p>Φροντίδα υποστήριξης των Τηλεπ. Διαμερισμάτων για θέματα εμπορικής λειτουργίας και εκμετάλλευσης</p>	<p>Δεν ανιχνεύθηκαν δραστηριότητες που να αναφέρονται στη συγκεκριμένη υπευθυνότητα.</p>	



ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ
ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ
ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.
ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΕΝΤΥΠΟ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

Ε.ΔΙΠΟΙ 800-1/0

Σελ. 1 από 4

ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ

ΓΡΑΦΕΙΟ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΑΝΘΡΩΠ. ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

ΓΡΑΦΕΙΟ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΧΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ

ΓΡΑΦΕΙΟ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ

ΓΡΑΦΕΙΟ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ

ΓΡΑΦΕΙΟ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

ΕΞΑΡΤΗΣΕΙΣ ΑΠΟ ΑΛΛΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ ΤΗΣ ΤΗΛΕΠ. ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ.	ΕΞΑΡΤΗΣΕΙΣ ΑΠΟ ΑΛΛΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ ΤΗΣ ΤΗΛΕΠ. ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ
Διαμερισματάρχες	ΑΝΑΛΥΣΗ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑΣ ΣΕ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ
Διαμερισματάρχες	Ο Περιφερειάρχης σε συνεργασία με τους Διαμερισματάρχες διαμορφώνουν τους στόχους της Περιφέρειας για κάθε έτος.
Ανίστοιχα Γραφεία Υποστήριξης Τηλεπ. Διαμερισμάτων	Οι συγκεκριμένοι στόχοι επιμερίζονται ανά Τηλεπ. Διαμέρισμα από τον Περιφερειάρχη και τους Διαμερισματάρχες. Σε μηνιαία βάση γίνεται λήψη στοιχείων (τηλεφωνικά ή έγγραφα), από κάθε Τηλεπ. Διαμέρισμα για την πρόοδο των εργασιών.
Δ/ση Κατασκευών Δ/ση Συντήρησης Δ/ση Συντονισμού και Ελέγχου	Επεξεργασία και κοινοποίηση των στοιχείων στις αρμόδιες Κεντρικές Υπηρεσίες.
Γεν. Δ/ση Τηλεπ/κού Συστήματος	Δεν εκπονείται βασικό σχέδιο τηλεφωνίας. Τυχόν τροποποιήσεις αιτούνται στις Κεντρικές Υπηρεσίες.
	<p>1. Παροχή γενικών κατευθύνσεων στα Τηλεπ. Διαμερίσματα σ' ότι αφορά στο έργο δημιουργίας της αναγκαίας τηλεπ/κής υποδομής. Συντονισμός-Επιπείλα-Φροντίδα Υποστήριξης των Τηλεπ. Διαμερισμάτων σ' ότι αφορά στο έργο δημιουργίας της αναγκαίας τηλεπ/κής υποδομής.</p> <p>2. Εκπόνηση του Βασικού Σχεδίου Τηλεφωνίας</p>



ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ
ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ
ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.

ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΕΝΤΥΠΟ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

Ε.ΔΙΠΟΙ 800-1/0

Σελ. 1 από 5

ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ

ΓΡΑΦΕΙΟ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΑΝΘΡΩΠ. ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

ΓΡΑΦΕΙΟ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΧΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ

ΓΡΑΦΕΙΟ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ

ΓΡΑΦΕΙΟ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

	ΕΞΑΡΤΗΣΕΙΣ ΑΠΟ ΑΛΛΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ ΤΗΣ ΤΗΛΕΠ. ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ.	ΕΞΑΡΤΗΣΕΙΣ ΑΠΟ ΑΛΛΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ ΕΚΤΟΣ ΤΗΛΕΠ. ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ
Α/Α		Γενική Δ/ση Χρηματικών Θεμάτων
1.	ΚΥΡΙΕΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΕΣ	ΑΝΑΛΥΣΗ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑΣ ΣΕ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ
	Παροχή γενικών κατευθύνσεων των Τηλεπ. Διαμερισμάτων σε ότι αφορά στη χρηματική λειτουργία	Λήψη αλληλογραφίας από Κεντρικές Υπηρεσίες απευθείας ή με ανακοίνωση Μελέτη και διευκρίνιση ασαφειών Κατασκευή υποδειγμάτων (εντύπων), σε όσα απαιτείται Εκδοση ερμηνευτικών, όπου χρειάζεται Αποστολή των ανωτέρω σε υφιστάμενες Υπηρεσιακές Λειτουργίες
2.	Συντονισμός και επιπτεία των Τηλεπ. Διαμερισμάτων σε ότι αφορά στη χρηματική λειτουργία	Δεν ανιχνεύθησαν δραστηριότητες που να αναφέρονται στη συγκεκριμένη υπευθυνότητα
3.	Ελεγχος των Τηλεπ. Διαμερισμάτων σε ότι αφορά στη χρηματική λειτουργία	Εκτελεί σποραδικούς ελέγχους, όποτε κριθεί ανάγκη με απόφαση του Περιφερειάρχη. Δεν συντάσσονται εκθέσεις για τους ελέγχους αυτούς.
4.	Φροντίδα υποστήριξης των Τηλεπ. Διαμερισμάτων σε ότι αφορά στη χρηματική λειτουργία	Υποβολή των έργων των Διαμερισμάτων (συνήθως τηλεφωνική)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Το ακόλουθο ερωτηματολόγιο απαντάται ανώνυμα, ωστόσο παρακαλούμε να συμπληρώσετε τις κάτωθι ερωτήσεις που θα χρησιμοποιηθούν για στατιστική επεξεργασία και ανάλυση των απαντήσεων.

<u>Διαμέρισμα:</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
<u>Γραφείο Υποστήριξης σε:</u>	Περιφέρεια	<input type="checkbox"/>	Διαμέρισμα	<input type="checkbox"/>		
<u>Προϋπηρεσία στον Οργανισμό:</u>	0-10 έτη	<input type="checkbox"/>	10-20 έτη	<input type="checkbox"/>	20-30 έτη	<input type="checkbox"/>
<u>Ειδικότητα:</u>	Διοικητικός	<input type="checkbox"/>	Οικονομικός	<input type="checkbox"/>	Τεχνικός	<input type="checkbox"/>

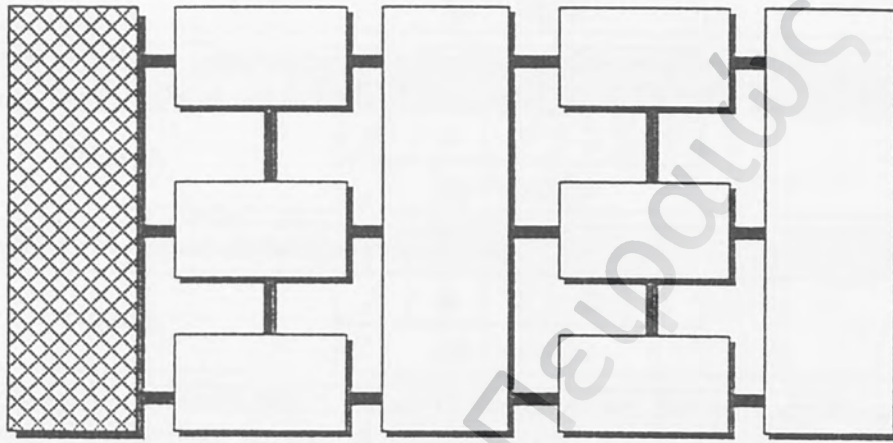
ΟΔΗΓΙΑ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Το ακόλουθο ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει ερωτήσεις ή απόψεις σχετικά με διάφορα θέματα. Παρακαλούμε απαντήστε ή τοποθετηθείτε ανάλογα με την ερώτηση ή έκφραση, κυκλώνοντας τον αριθμό (από 5 έως 1) που εκφράζει καλύτερα την άποψη σας, σε περίπτωση που δεν γνωρίζετε μια ερώτηση κυκλώστε το 'Δε Γνωρίζω'.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ:

		ΕΡΩΤΗΣΗ					
1.1	Τα ανώτατα στελέχη της εταιρείας σας έχουν προσωπική επικοινωνία με πελάτες και προμηθευτές για την αντιμετώπιση και επίλυση θεμάτων τους.						
	ΠΑΝΤΑ	5	3	2	1	ΠΟΤΕ	
		Δε Γνωρίζω					
ΑΠΟΨΗ Α						ΑΠΟΨΗ Β	
		ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ					
		5	4	3	2	1	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
			100%				
			75%				
			50%				
			25%				
			0%				

□ ΗΓΕΣΙΑ



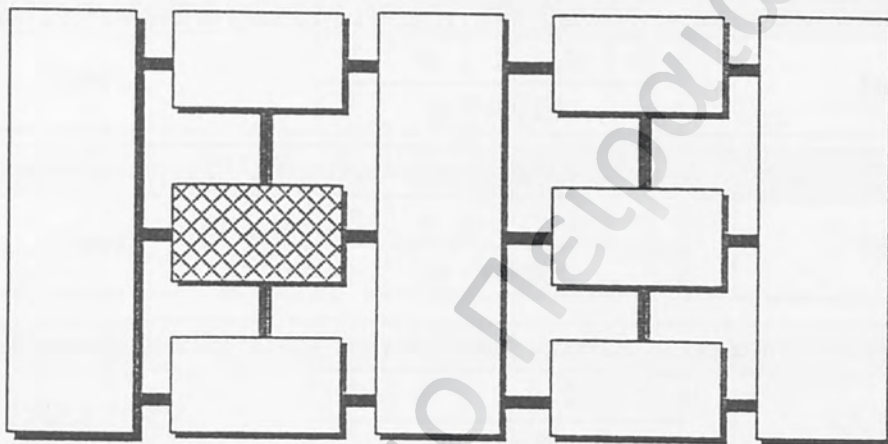
Παρακαλούμε περιμένετε οδηγίες από τον συντονιστή.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΗΓΕΣΙΑ

1.1	<i>Είσατε ενημέρωτοι για το όραμα και την αποστολή του Οργανισμού;</i>						ΚΑΘΟΛΟΥ
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	5	4	3	2	1	
1.2	<i>Ενεργεί η Διοίκηση του Οργανισμού ως πρότυπο για τα υπόλοιπα μέλη του Οργανισμού;</i>						ΠΟΤΕ
	ΠΑΝΤΑ	5	4	3	2	1	
1.3	<i>Η εκπαίδευση – ενημέρωση που σας παρέχετε σας βοηθάει να ανταπεξέρχεστε στις ανάγκες των αρμοδιοτήτων-καθηκόντων σας;</i>						ΠΟΤΕ
	ΠΑΝΤΑ	5	4	3	2	1	
1.4	<i>Είναι εφικτή η επικοινωνία με τον Προϊστάμενό σας;</i>						ΠΟΤΕ
	ΠΑΝΤΑ	5	4	3	2	1	
1.5	<i>Σας παρέχεται η αναγκαία βοήθεια, από τον Προϊστάμενό σας, έτσι ώστε να είστε σε θέση να ανταπεξέλθετε στις ανάγκες των αρμοδιοτήτων σας;</i>						ΠΟΤΕ
	ΠΑΝΤΑ	5	4	3	2	1	
1.6	<i>Κατανοεί ο Προϊστάμενος σας τις ανάγκες, όπως απορρέουν από τις αρμοδιότητες σας;</i>						ΠΟΤΕ
	ΠΑΝΤΑ	5	4	3	2	1	
1.7	<i>Δίνει ο Προϊστάμενός σας τις καλύτερες δυνατές λύσεις στα προβλήματα που του αναφέρονται;</i>						ΠΟΤΕ
	ΠΑΝΤΑ	5	4	3	2	1	
1.8	<i>Επιδιώκει η Διοίκηση τη συνεχή βελτίωση του Οργανισμού;</i>						ΣΠΑΝΙΩΣ
	ΔΙΑΡΚΩΣ	5	4	3	2	1	
1.9	<i>Σε ποιό βαθμό η Διοίκηση συμμετέχει ενεργά στη διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης;</i>						ΚΑΘΟΛΟΥ
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	5	4	3	2	1	
1.10	<i>Είναι η λειτουργία της Διοίκησης αποτελεσματική για την υλοποίηση των στόχων του Οργανισμού;</i>						ΠΟΤΕ
	ΠΑΝΤΑ	5	4	3	2	1	
1.11	<i>Βελτιώνεται η αποτελεσματικότητα της λειτουργίας της Διοίκησης του Οργανισμού συνεχώς;</i>						ΚΑΘΟΛΟΥ
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	5	4	3	2	1	

ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ



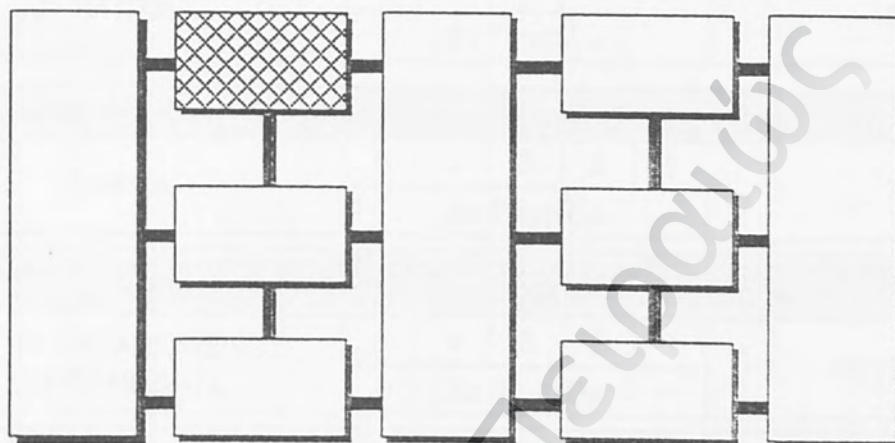
Παρακαλούμε περιμένετε οδηγίες από τον συντονιστή.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

2.1	Σε ποιο βαθμό η Πολιτική και Στρατηγική του Οργανισμού βασίζεται σε στοιχεία που απορρέουν από την εμπειρία των προηγούμενων ετών;						ΚΑΘΟΛΟΥ
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	5	4	3	2	1	
2.2	Κατά τη χάραξη της Πολιτικής και Στρατηγικής του Οργανισμού, χρησιμοποιούνται στοιχεία από Α) την εξυπηρέτηση-ικανοποίηση πελατών;						ΠΟΤΕ
	ΠΑΝΤΑ	5	4	3	2	1	
2.3	Β) την συνεχή παρακολούθηση των νέων προϊόντων των Προμηθευτών;						ΠΟΤΕ
	ΠΑΝΤΑ	5	4	3	2	1	
2.4	Γ) τη σύγκριση με άλλους ανταγωνιστικούς Οργανισμούς;						ΠΟΤΕ
	ΠΑΝΤΑ	5	4	3	2	1	
2.5	Βασίζεται η χάραξη Πολιτικής και Στρατηγικής του Οργανισμού σε ρεαλιστικούς στόχους;						ΚΑΘΟΛΟΥ
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	5	4	3	2	1	
2.6	Ακολουθούν οι δραστηριότητες του Οργανισμού τις αποφάσεις που έχουν ληφθεί στα σχετικά θέματα;						ΠΟΤΕ
	ΠΑΝΤΑ	5	4	3	2	1	
2.7	Αναπροσαρμόζεται η Πολιτική και Στρατηγική του Οργανισμού ανάλογα με το σύγχρονο τηλεπικοινωνιακό περιβάλλον, τους ανταγωνιστές, τις απαιτήσεις των πελατών κ.λ.π.;						ΠΟΤΕ
	ΠΑΝΤΑ	5	4	3	2	1	
2.8	Υπάρχουν μηχανισμοί ανασκόπησης και αξιολόγησης της Πολιτικής και Στρατηγικής του Οργανισμού;						ΠΟΤΕ
	ΠΑΝΤΑ	5	4	3	2	1	
2.9	Εξυπηρετεί η Πολιτική και Στρατηγική του Οργανισμού τις ανάγκες και τις επιδιώξεις του;						ΠΟΤΕ
	ΠΑΝΤΑ	5	4	3	2	1	
2.10	Η Πολιτική και Στρατηγική του Οργανισμού αναγνωρίζει και αξιοποιεί τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματά του;						ΚΑΘΟΛΟΥ
	ΑΠΟΛΥΤΑ	5	4	3	2	1	

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ



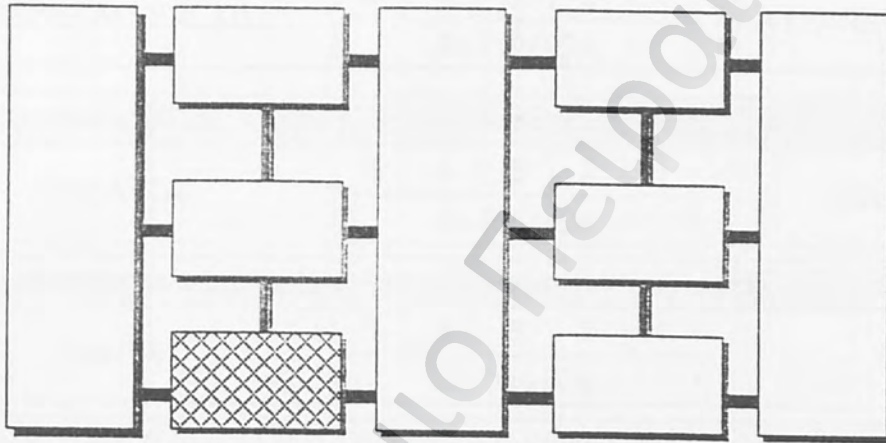
Παρακαλούμε περιμένετε οδηγίες από τον συντονιστή.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

3.1	Γίνεται η στελέχωση του Οργανισμού σύμφωνα με συγκεκριμένη Πολιτική προσλήψεων;						ΠΟΤΕ
	ΠΑΝΤΑ	5	4	3	2	1	
3.2	Υπάρχει ίση μεταχείριση των εργαζομένων του Οργανισμού;						ΠΟΤΕ
	ΠΑΝΤΑ	5	4	3	2	1	
3.3	Αξιοποιούνται οι ικανότητες των εργαζομένων του Οργανισμού για την επίτευξη των στόχων του;						ΠΟΤΕ
	ΠΑΝΤΑ	5	4	3	2	1	
3.4	Υπάρχει μηχανισμός αναγνώρισης των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων της Τηλεπ-Περιφέρειάς σας;						ΑΝΥΠΑΡΚΤΟΣ
	ΑΡΤΙΑ ΟΡΓΑΝΩΜΕΝΟΣ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΣ	5	4	3	2	1	
3.5	Η εκπαίδευση που παρέχεται είναι:						ΕΛΛΕΙΠΗΣ
	ΑΡΙΣΤΗ	5	4	3	2	1	
3.6	Αξιοποιείται το προσωπικό που εκπαιδεύτηκε στο αντικείμενο της εκπαίδευσής του, προκειμένου να υπάρχει συνεχής βελτίωση;						ΠΟΤΕ
	ΠΑΝΤΑ	5	4	3	2	1	
3.7	Γίνεται χρήση της εμπειρίας σας στον προσδιορισμό των προγραμμάτων δράσης και στον καθορισμό δεικτών του κάθε Τμήματος του Οργανισμού;						ΚΑΘΟΛΟΥ
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	5	4	3	2	1	
3.8	Ενθαρρύνεται η συμμετοχή των υπαλλήλων στη διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης των υπηρεσιών του Οργανισμού;						ΠΟΤΕ
	ΠΑΝΤΑ	5	4	3	2	1	
3.9	Η επικοινωνία και η συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων του Οργανισμού είναι:						ΑΝΥΠΑΡΚΤΗ
	ΑΡΙΣΤΗ	5	4	3	2	1	

□ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΠΟΡΟΙ

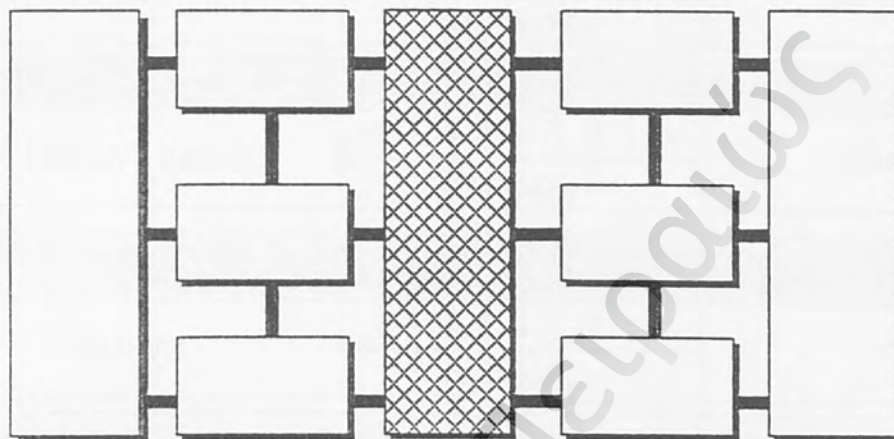


Παρακαλούμε περιμένετε οδηγίες από τον συντονιστή.

ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΠΟΡΟΙ

4.1	Σε ποιο βαθμό επιδιώκεται η συνεχής βελτίωση των σχέσεων σας με τις Υπηρεσιακές Λειτουργίες που σας προμηθεύουν υλικά: (Εσωτερικοί Προμηθευτές);						ΚΑΘΟΛΟΥ
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	5	4	3	2	1	
4.2	Ο τρόπος παραγγελίας και παραλαβής των υλικών από τους Εσωτερικούς Προμηθευτές είναι:						ΑΝΕΠΑΡΚΕΣ
	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΣ	5	4	3	2	1	
4.3	Ο αριθμός των ελαττωματικών υλικών:						ΑΥΞΑΝΕΤΑΙ ΣΥΝΕΧΩΣ
	ΜΕΙΩΝΕΤΑΙ ΣΥΝΕΧΩΣ	5	4	3	2	1	
4.4	Εξυπηρετούν οι επενδύσεις τους στόχους του Οργανισμού;						ΚΑΘΟΛΟΥ
	ΑΠΟΛΥΤΑ	5	4	3	2	1	
4.5	Γίνεται προσπάθεια για τη συνεχή βελτίωση των οικονομικών πόρων του Οργανισμού;						ΠΟΤΕ
	ΠΑΝΤΑ	5	4	3	2	1	
4.6	Γίνεται ορθολογική αξιοποίηση των οικονομικών πόρων της Τηλεπ. Περιφέρειας;						ΚΑΘΟΛΟΥ
	ΑΞΙΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΠΛΗΡΩΣ	5	4	3	2	1	
4.7	Σε ποιο βαθμό γίνονται προσπάθειες συνεχούς βελτίωσης της μεθόδου συλλογής στοιχείων και πληροφοριών που αφορούν τη διαχείριση των οικονομικών πόρων της Τηλεπ. Περιφέρειας;						ΚΑΘΟΛΟΥ
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	5	4	3	2	1	
4.8	Ικανοποιεί ο εξοπλισμός (όπως κέντρα, δίκτυα, τερματικός εξοπλισμός, κτίρια κ.λ.π.) τις ανάγκες των δραστηριοτήτων της Τηλεπ. Περιφέρειας;						ΚΑΘΟΛΟΥ
	ΑΠΟΛΥΤΑ	5	4	3	2	1	
4.9	Οι μηχανισμοί για τη συνεχή αναβάθμιση και βελτίωση του εξοπλισμού, προκειμένου να ικανοποιούνται αποτελεσματικότερα οι ανάγκες των δραστηριοτήτων του Οργανισμού είναι:						ΑΝΥΠΑΡΚΤΟΙ
	ΑΡΤΙΑ ΟΡΓΑΝΩΜΕΝΟΙ	5	4	3	2	1	
4.10	Έχουν οι Υπηρεσιακές Λειτουργίες όλους τους απαραίτητους πόρους και εξοπλισμό προκειμένου να ανταποκριθούν στις ανάγκες των δραστηριοτήτων τους;						ΠΟΤΕ
	ΠΑΝΤΑ	5	4	3	2	1	

□ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ



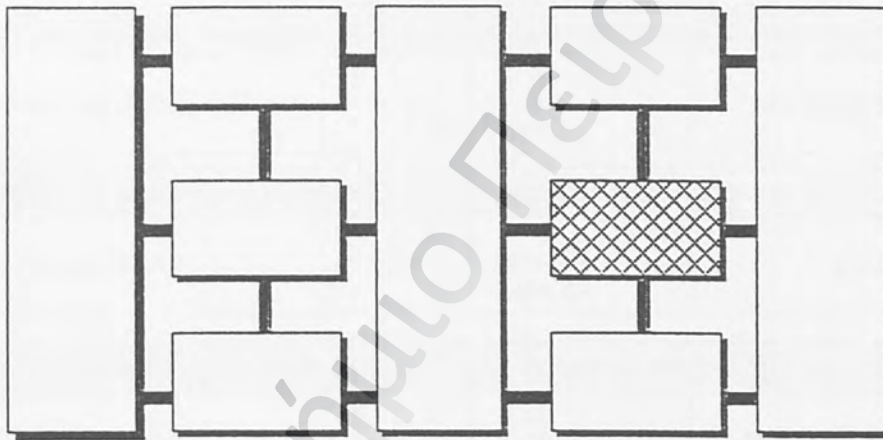
Παρακαλούμε περιμένετε οδηγίες από τον συντονιστή.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

5.1	Πόσο ανεπτυγμένο είναι στον Οργανισμό το σύστημα ελέγχου των διαδικασιών του;						ΚΑΘΟΛΟΥ
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	5	4	3	2	1	
5.2	Είναι τα καθήκοντα κάθε θέσης εργασίας διατυπωμένα και γνωστά σε κάθε υπάλληλο του Οργανισμού;						ΠΟΤΕ
	ΠΑΝΤΑ	5	4	3	2	1	
5.3	Υπάρχουν στον Οργανισμό λεπτομερώς καταγεγραμμένες διαδικασίες λειτουργίας;						ΚΑΘΟΛΟΥ
	ΣΕ ΜΕΓΑΛΟ ΒΑΘΜΟ	5	4	3	2	1	
5.4	Ενθαρρύνονται οι προτάσεις των εργαζομένων για βελτίωση ή και αλλαγή των διαδικασιών λειτουργίας του Οργανισμού;						ΠΟΤΕ
	ΠΑΝΤΑ	5	4	3	2	1	
5.5	Ο μηχανισμός βελτίωσης ή και αλλαγής των διαδικασιών λειτουργίας του Οργανισμού είναι:						ΑΝΥΠΑΡΚΤΟΣ
	ΑΡΤΙΑ ΟΡΓΑΝΩΜΕΝΟΣ	5	4	3	2	1	
5.6	Ο μηχανισμός καταγραφής και επεξεργασίας των απαιτήσεων των πελατών του Οργανισμού είναι:						ΑΝΥΠΑΡΚΤΟΣ
	ΑΡΤΙΑ ΟΡΓΑΝΩΜΕΝΟΣ	5	4	3	2	1	
5.7	Χρησιμοποιούνται οι απαιτήσεις των πελατών, όπως καταγράφονται, για το σχεδιασμό των νέων προσφερομένων προϊόντων και υπηρεσιών;						ΚΑΘΟΛΟΥ
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	5	4	3	2	1	
5.8	Οι μηχανισμοί κατανόησης των αναγκών και προσδοκιών των πελατών του Οργανισμού είναι:						ΑΝΥΠΑΡΚΤΟΙ
	ΑΡΤΙΑ ΟΡΓΑΝΩΜΕΝΟΙ	5	4	3	2	1	
5.9	Οι μηχανισμοί ανάπτυξης των νέων προϊόντων και υπηρεσιών είναι:						ΑΝΥΠΑΡΚΤΟΙ
	ΑΡΤΙΑ ΟΡΓΑΝΩΜΕΝΟΙ	5	4	3	2	1	
5.10	Συμβαδίζουν τα νέα προϊόντα και υπηρεσίες που αναπτύσσονται με τις τάσεις της αγοράς;						ΠΟΤΕ
	ΠΑΝΤΑ	5	4	3	2	1	
5.11	Οι μηχανισμοί υποστήριξης των προϊόντων και υπηρεσιών μετά την διάθεσή τους είναι:						ΑΝΥΠΑΡΚΤΟΙ
	ΑΡΤΙΑ ΟΡΓΑΝΩΜΕΝΟΙ	5	4	3	2	1	

□ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ

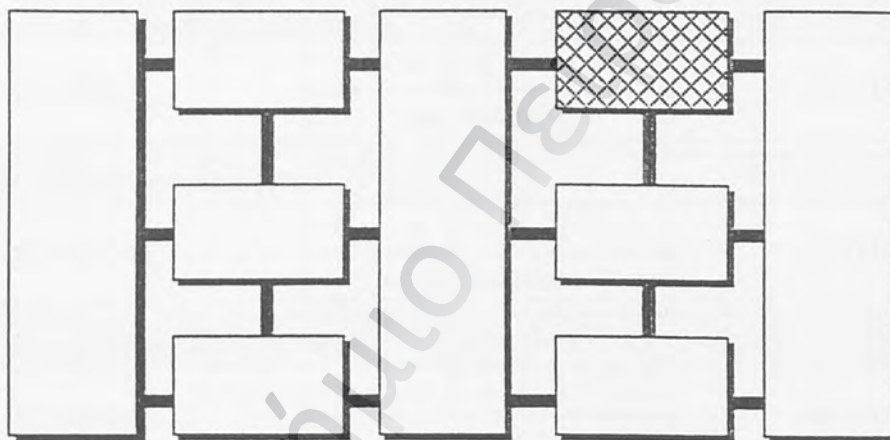


Παρακαλούμε περιμένετε οδηγίες από τον συντονιστή.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ

6.1	<i>Σε ποίο βαθμό οι πελάτες της Τηλεπ. Περιφέρειας γνωρίζουν όλο το φάσμα των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρει ο Οργανισμός;</i>						ΚΑΘΟΛΟΥ
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	5	4	3	2	1	
6.2	<i>Οι μηχανισμοί συγκέντρωσης αιτημάτων / παραπόνων των πελατών είναι:</i>						ΑΝΥΠΑΡΚΤΟΙ
	ΑΡΤΙΑ ΟΡΓΑΝΩΜΕΝΟΙ	5	4	3	2	1	
6.3	<i>Οι μηχανισμοί επίλυσης των προβλημάτων / παραπόνων που αφορούν την ικανοποίηση των πελατών είναι:</i>						ΑΝΥΠΑΡΚΤΟΙ
	ΑΡΤΙΑ ΟΡΓΑΝΩΜΕΝΟΙ	5	4	3	2	1	
6.4	<i>Η ικανοποίηση των πελατών αναφορικά με τα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες:</i>						ΜΕΙΩΝΕΤΑΙ ΣΥΝΕΧΩΣ
	ΑΥΞΑΝΕΤΑΙ ΣΥΝΕΧΩΣ	5	4	3	2	1	
6.5	<i>Σε ποίο βαθμό υπάρχουν ανεπτυγμένοι δείκτες μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών:</i>						ΚΑΘΟΛΟΥ
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	5	4	3	2	1	
6.6	<i>Οι πελάτες της Τηλεπ. Περιφέρειας (πλην της σταθερής τηλεφωνίας):</i>						ΜΕΙΩΝΟΝΤΑΙ ΣΥΝΕΧΩΣ
	ΑΥΞΑΝΟΝΤΑΙ ΣΥΝΕΧΩΣ	5	4	3	2	1	
6.7	<i>Ο αριθμός των αιτημάτων / παραπόνων:</i>						ΑΥΞΑΝΕΤΑΙ ΣΥΝΕΧΩΣ
	ΜΕΙΩΝΕΤΑΙ ΣΥΝΕΧΩΣ	5	4	3	2	1	
6.8	<i>Γίνεται σύγκριση των αποτελεσμάτων των μελετών ικανοποίησης των πελατών με αντίστοιχες μελέτες άλλων Τηλεπ. Περιφερειών (-εσωτερικό Benchmarking):</i>						ΠΟΤΕ
	ΠΑΝΤΑ	5	4	3	2	1	
6.9	<i>Επιδιώκεται η συνεχής βελτίωση των σχέσεων με τους πελάτες:</i>						ΣΠΑΝΙΩΣ
	ΣΥΝΕΧΩΣ	5	4	3	2	1	
6.10	<i>Επιτυγχάνεται η συνεχής βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών:</i>						ΚΑΘΟΛΟΥ
	ΑΠΟΛΥΤΑ	5	4	3	2	1	

□ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

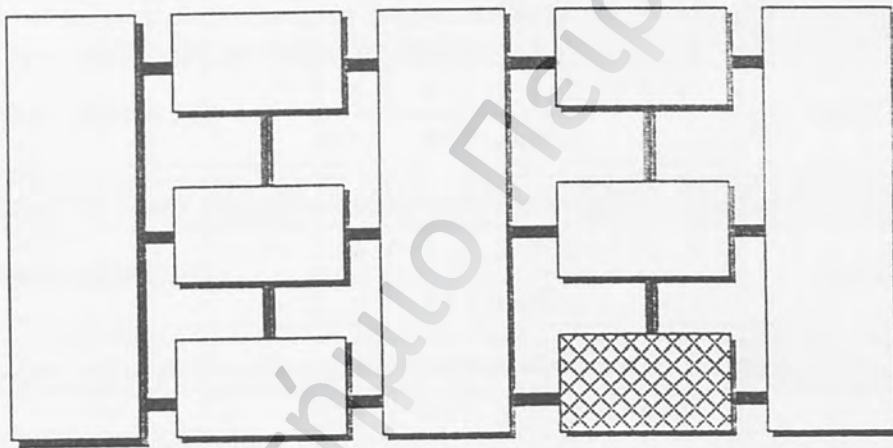


Παρακαλούμε περιμένετε οδηγίες από τον συντονιστή.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

7.1	Η Πολιτική του Οργανισμού για την ικανοποίηση των εργαζομένων είναι:						ΑΝΥΠΑΡΚΤΗ
	ΡΕΑΛΙΣΤΙΚΗ	5	4	3	2	1	
7.2	Ο τρόπος συγκέντρωσης πληροφοριών σχετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων είναι:						ΑΝΥΠΑΡΚΤΟΣ
	ΑΡΤΙΑ ΟΡΓΑΝΩΜΕΝΟΣ	5	4	3	2	1	
7.3	Σε ποιο βαθμό υπάρχουν ανεπτυγμένοι δείκτες μετρήσεις της ικανοποίησης των εργαζομένων:						ΚΑΘΟΛΟΥ
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	5	4	3	2	1	
7.4	Η μέριμνα του Οργανισμού για θέματα: α) υγιεινής - ασφάλειας είναι:						ΑΝΥΠΑΡΚΤΗ
	ΕΠΑΡΚΗΣ	5	4	3	2	1	
7.5	β) κοινωνικών παροχών είναι:						ΑΝΥΠΑΡΚΤΗ
	ΕΠΑΡΚΗΣ	5	4	3	2	1	
7.6	γ) επικοινωνίας είναι:						ΑΝΥΠΑΡΚΤΗ
	ΕΠΑΡΚΗΣ	5	4	3	2	1	
7.7	δ) προοπτικής καριέρας είναι:						ΑΝΥΠΑΡΚΤΗ
	ΕΠΑΡΚΗΣ	5	4	3	2	1	
7.8	Η ικανοποίηση των εργαζομένων του Οργανισμού:						ΜΕΙΩΝΕΤΑΙ ΣΥΝΕΧΩΣ
	ΑΥΞΑΝΕΤΑΙ ΣΥΝΕΧΩΣ	5	4	3	2	1	
7.10	Γίνεται σύγκριση των αποτελεσμάτων των μελετών ικανοποίησης των εργαζομένων με αντίστοιχες μελέτες άλλων Τηλεπ. Περιφερειών (-εσωτερικό Benchmarking):						ΠΟΤΕ
	ΠΑΝΤΑ	5	4	3	2	1	
7.11	Επιδιώκεται η συνεχής βελτίωση της ικανοποίησης των εργαζομένων του Οργανισμού:						ΚΑΘΟΛΟΥ
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	5	4	3	2	1	

□ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΠΙΔΡΑΣΗΣ ΣΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ

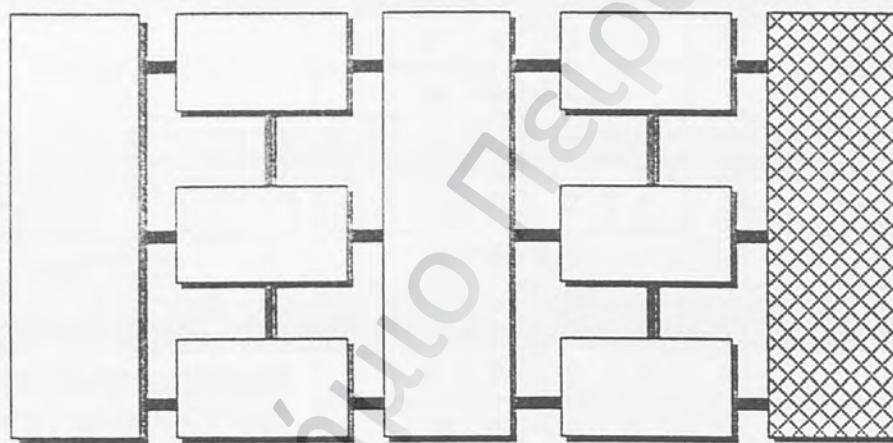


Παρακαλούμε περιμένετε οδηγίες από τον συντονιστή.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΠΙΔΡΑΣΗΣ ΣΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ

8.1	Επιδιώκει ο Οργανισμός την καλύτερη διαχείριση των πόρων, όπως ηλεκτρική ενέργεια και πρώτες ύλες;						ΚΑΘΟΛΟΥ
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	5	4	3	2	1	
8.2	Εγκυμονεί μία ή περισσότερες δραστηριότητες του Οργανισμού κινδύνους για την κοινωνία και το περιβάλλον;						ΠΟΛΥ ΣΥΧΝΑ
	ΔΕΝ ΥΠΑΡΧΕΙ ΚΑΝΕΝΑΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ	5	4	3	2	1	
8.3	Η παρουσία της Τηλεπ. Περιφέρειας σε θέματα ενημέρωσης του κοινού σε θέματα προσφοράς προς το κοινωνικό σύνολο είναι:						ΑΝΥΠΑΡΚΤΗ
	ΠΟΛΥ ΕΜΦΑΝΗΣ	5	4	3	2	1	
8.4	Η παρουσία της Τηλεπ. Περιφέρειας σε θέματα πολιτιστικού χαρακτήρα όπως χορηγίες και δωρεές σε πολιτιστικές εκδηλώσεις, καλλιτεχνικές, αθλητικές είναι:						ΑΝΥΠΑΡΚΤΗ
	ΠΟΛΥ ΕΜΦΑΝΗΣ	5	4	3	2	1	
8.5	Η συνεισφορά της Τηλεπ. Περιφέρειας στη μείωση της τοπικής ανεργίας είναι:						ΑΝΥΠΑΡΚΤΗ
	ΠΟΛΥ ΕΜΦΑΝΗΣ	5	4	3	2	1	
8.6	Οι μηχανισμοί σχεδιασμού των δραστηριοτήτων που τίθενται στις ερωτήσεις 8.3, 8.4 και 8.5 είναι:						ΑΝΥΠΑΡΚΤΟΙ
	ΑΡΤΙΑ ΟΡΓΑΝΩΜΕΝΟΙ	5	4	3	2	1	
8.7	Σε ποιο βαθμό υπάρχει αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της κοινωνικής συνεισφοράς του Οργανισμού;						ΚΑΘΟΛΟΥ
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	5	4	3	2	1	
8.8	Έχει επιφέρει η κοινωνική συνεισφορά της Τηλεπ. Περιφέρειας την αναγνώριση και επιβράβευση των προσπαθειών από το κοινωνικό σύνολο;						ΑΝΥΠΑΡΚΤΗ
	ΕΠΑΡΚΗΣ	5	4	3	2	1	
8.9	Γίνονται προσπάθειες για την συνεχή βελτίωση και αναβάθμιση της κοινωνικής συνεισφοράς της Τηλεπ. Περιφέρειας;						ΣΠΑΝΙΩΣ
	ΣΥΝΕΧΩΣ	5	4	3	2	1	

□ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΒΑΣΙΚΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ



Παρακαλούμε περιμένετε οδηγίες από τον συντονιστή.

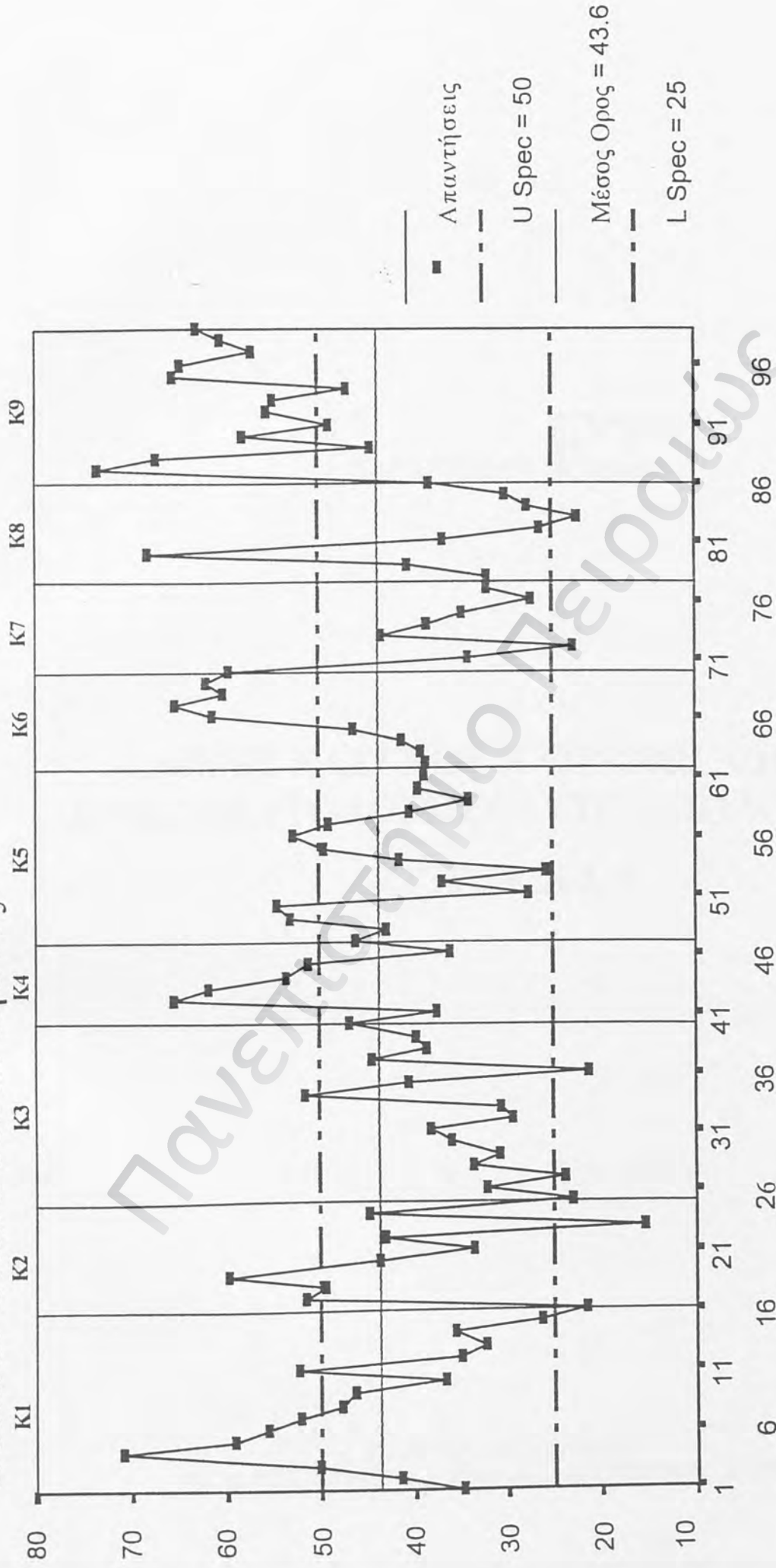
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΒΑΣΙΚΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ

9.1	Μετράει η Τηλεπ. Περιφέρεια την απόδοση της λειτουργίας της ως προς τον Κύκλο Εργασιών (Κύκλος Εργασιών ανά Τηλεφωνική Συνδέσεων, Αριθμός Τηλεφωνικών Συνδέσεων, Αριθμός Τηλεφωνικών Συνδέσεων ανά εργαζόμενο, Συντελεστή Εκμετάλλευσης Αι.ηλεφωνικών Κέντρων κ.λπ.);						ΚΑΘΟΛΟΥ
	ΣΥΝΕΧΩΣ	5	4	3	2	1	
9.2	Γίνονται μετρήσεις της αποδοτικότητας της κάθε λειτουργίας της Τηλεπ. Περιφέρειας (Εσοδα (Ε)- Δαπάνες (Δ) δια Επενδεδυμένο Κεφάλαιο (I));						ΚΑΘΟΛΟΥ
	ΣΥΝΕΧΩΣ	5	4	3	2	1	
9.3	Γίνονται μετρήσεις της αποδοτικότητας των εσωτερικών προμηθευτών της Τηλεπ. αναφορικά με τα έσοδα που χάνονται από καθυστερήσεις παραδόσεων υλικών, ελαττωματικών υλικών κ.λπ.;						ΚΑΘΟΛΟΥ
	ΤΑΚΤΙΚΑ	5	4	3	2	1	
9.4	Πιστεύετε ότι οι αναλύσεις των ενδείξεων και των μετρήσεων της λειτουργίας του Οργανισμού:						ΕΙΝΑΙ ΑΝΥΠΑΡΚΤΕΣ
	ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΓΙΑ ΤΗ ΛΗΨΗ ΒΕΛΤΙΩΤΙΚΩΝ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ	5	4	3	2	1	
9.5	Πιστεύετε ότι οι μηχανισμοί μέτρησης της παραγωγικότητας του Οργανισμού:						ΕΙΝΑΙ ΑΝΥΠΑΡΚΤΟΙ
	ΔΙΝΟΥΝ ΣΑΦΕΙΣ ΕΝΔΕΙΞΕΙΣ ΤΗΣ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	5	4	3	2	1	
9.6	Η μέτρηση της δυναμικότητας του Οργανισμού αναφορικά με το μερίδιο αγοράς που κατέχει είναι:						ΑΝΥΠΑΡΚΤΗ
	ΤΑΚΤΙΚΗ	5	4	3	2	1	
9.7	Πιστεύετε ότι οι μηχανισμοί μέτρησης της αποδοτικότητας των εσωτερικών λειτουργιών του Οργανισμού, όπως χρόνος αποκατάστασης βλαβών, επίλυσης προβλημάτων;						ΕΙΝΑΙ ΑΝΥΠΑΡΚΤΟΙ
	ΔΙΝΟΥΝ ΣΑΦΕΙΣ ΕΝΔΕΙΞΕΙΣ ΤΗΣ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	5	4	3	2	1	
9.8	Αναφέρονται οι μετρήσεις που γίνονται για τον προσδιορισμό της λειτουργίας του Οργανισμού σε κάθε τμήμα ξεχωριστά;						ΠΟΤΕ
	ΠΑΝΤΑ	5	4	3	2	1	
9.9	Οι οικονομικοί δείκτες του Οργανισμού έχουν:						ΑΡΝΗΤΙΚΗ-ΚΑΘΟΔΙΚΗ ΠΟΡΕΙΑ
	ΘΕΤΙΚΗ-ΑΝΟΔΙΚΗ ΠΟΡΕΙΑ	5	4	3	2	1	
9.10	Η παραγωγικότητα του Οργανισμού:						ΜΕΙΩΝΕΤΑΙ
	ΑΥΞΑΝΕΤΑΙ	5	4	3	2	1	

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ **E1**

ΓΕΝΙΚΟΣ ΧΑΡΤΗΣ ΕΛΕΓΧΟΥ (CONTROL CHART)
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Control Chart: Απαντήσεις



Max: 73,3% Ερώτηση 1 Κριτηρίου 9

Min: 15,3% Ερώτηση 7 Κριτηρίου 2

32 Ερωτήσεις > 50

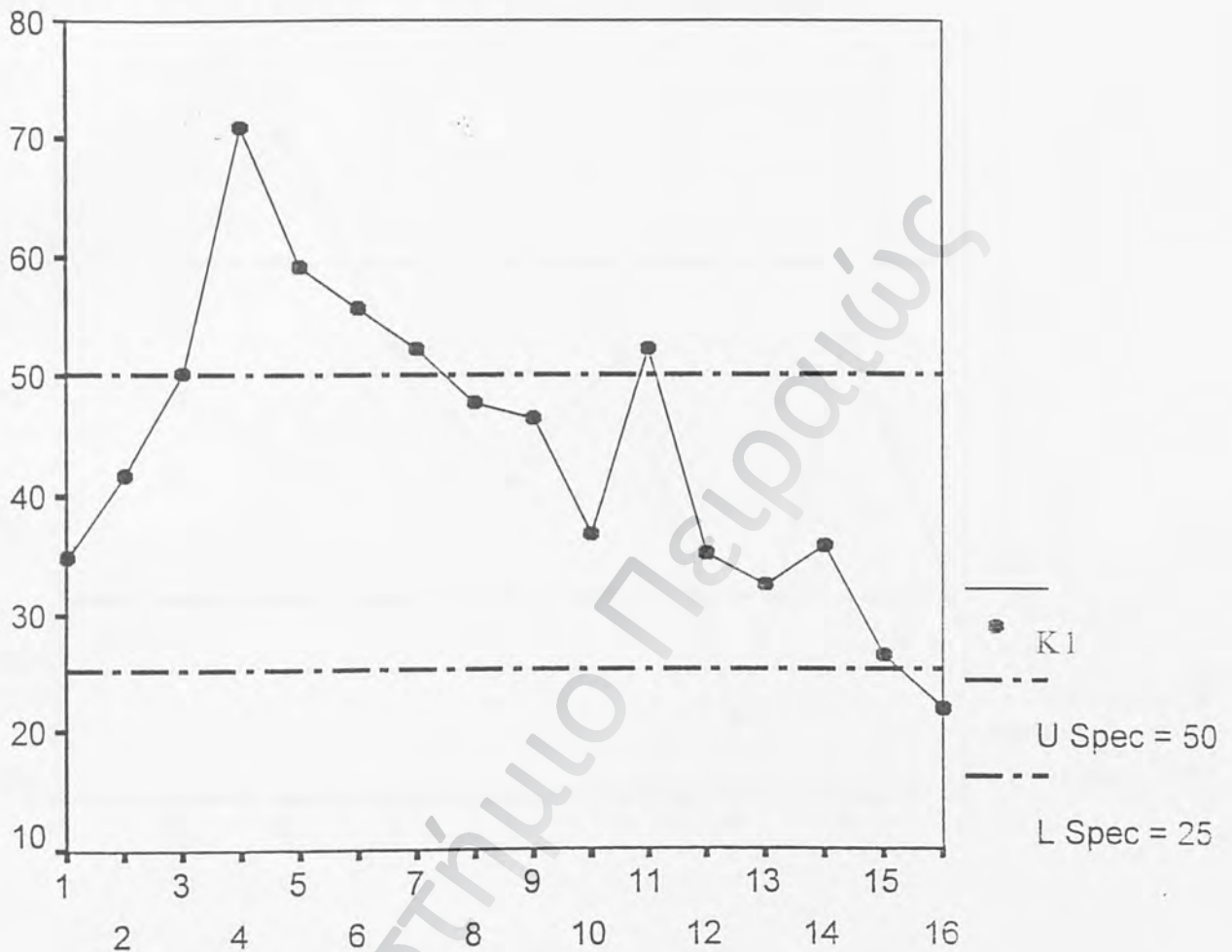
7 Ερωτήσεις < 25

60 Ερωτήσεις ανάμεσα στο 50% & 25%

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ **E2**

**ΧΑΡΤΕΣ ΕΛΕΓΧΟΥ (CONTROL CHART)
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ
ΚΡΙΤΗΡΙΑ 1-9**

Control Chart:K1



Μαx: 70,8% - Ερώτηση 4

Είναι εφικτή η επικοινωνία με τον Προϊστάμενό σας ;

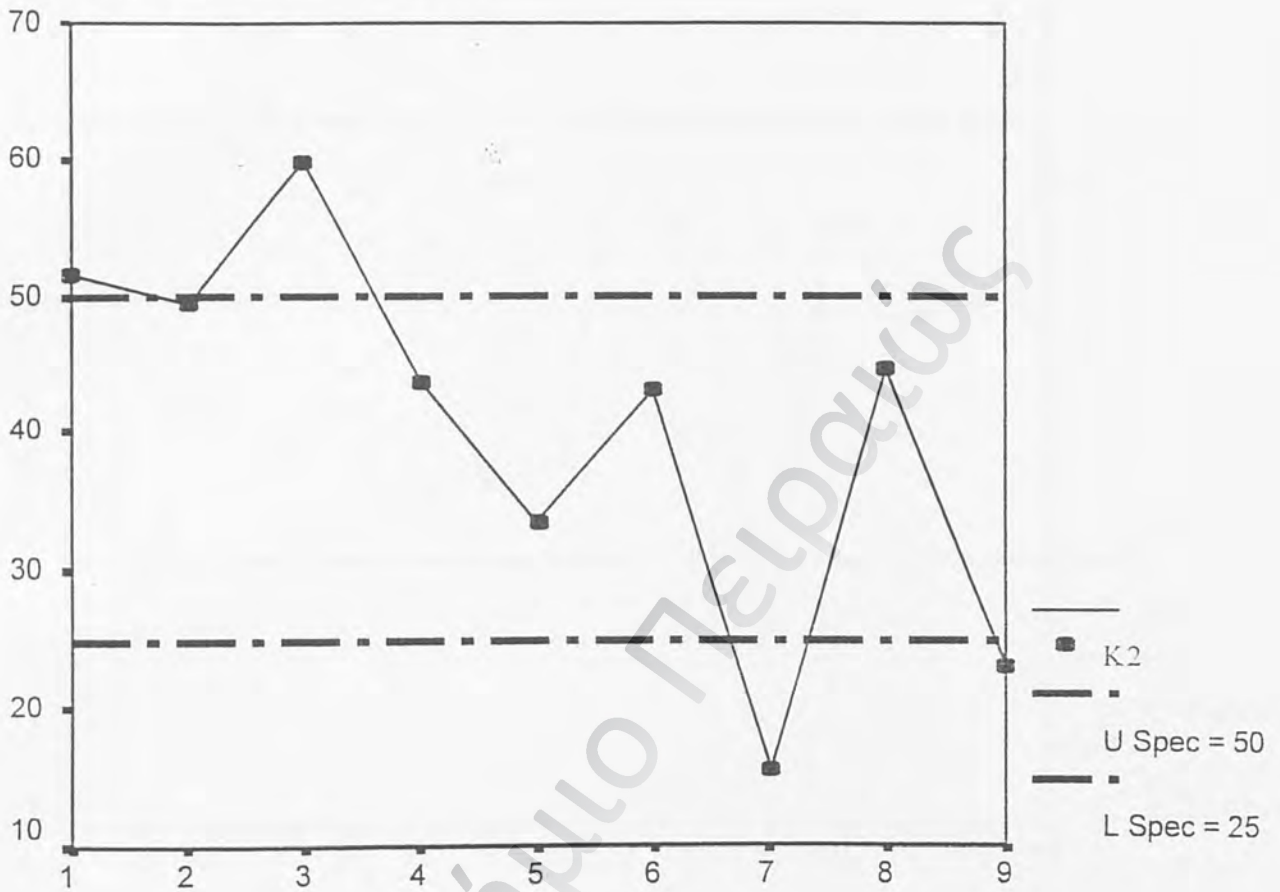
Μίν: 21,6% - Ερώτηση 16

Υπάρχει δίκαιη επιβράβευση των προσπαθειών και της επίτευξης των στόχων των εργαζομένων του Οργανισμού;

6 Ερωτήσεις >50

1 Ερώτηση <25

Control Chart: K2



Μακ: 59.8% Ερώτηση 3

Εξυπηρετούν οι Στόχοι και τα Προγράμματα τις ανάγκες και τις επιδιώξεις της Τηλεπ. Περιφέρειας;

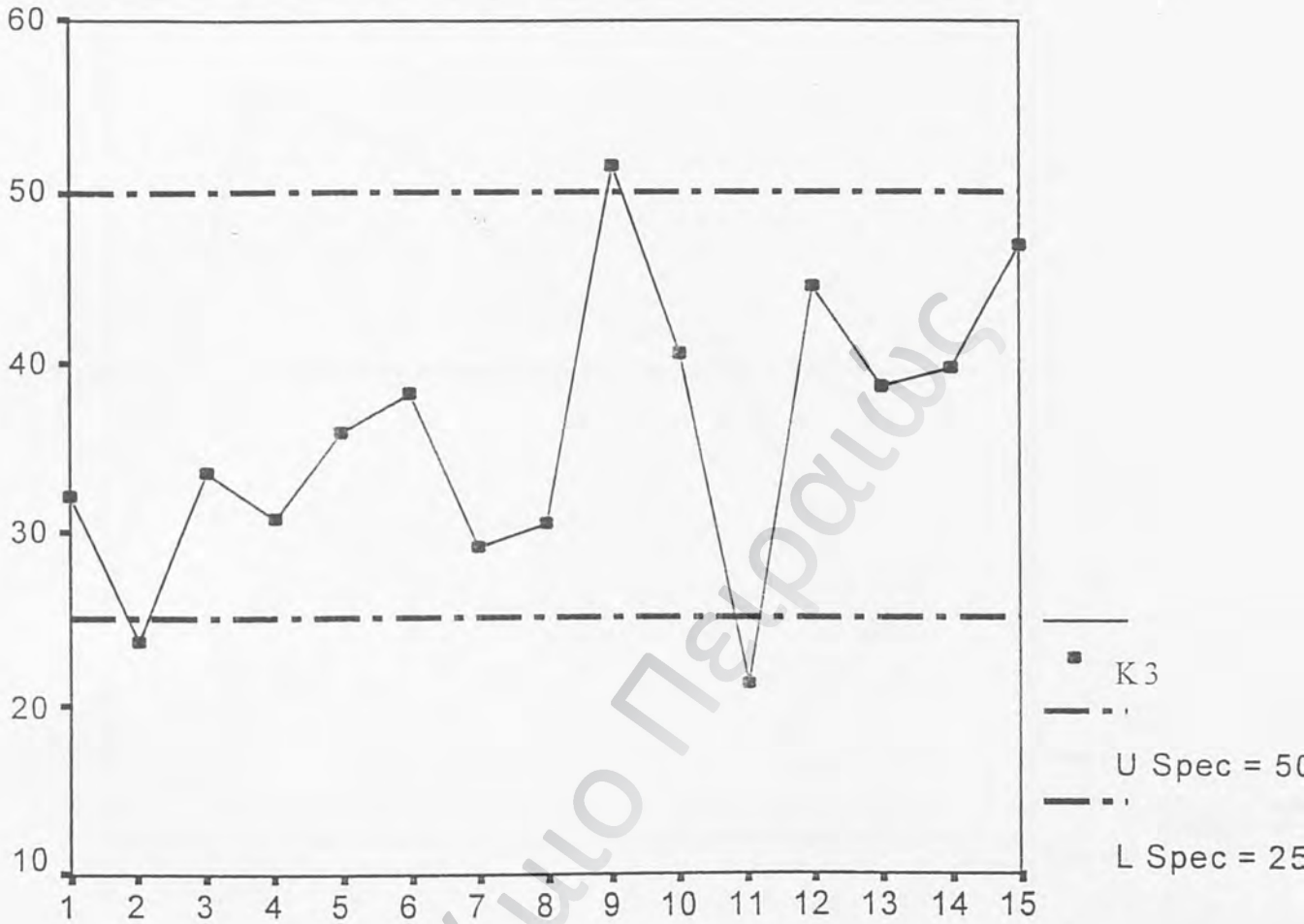
Μίν: 15.3% Ερώτηση 7

Σε ποιο βαθμό υπάρχει συμμετοχή εργαζομένων από όλα τα επίπεδα στη λήψη αποφάσεων;

2 Ερωτήσεις >50

2 Ερωτήσεις <25

Control Chart: K3



Max: 51.5%, Ερώτηση 9

Η επικοινωνία και η συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων είναι άριστη;

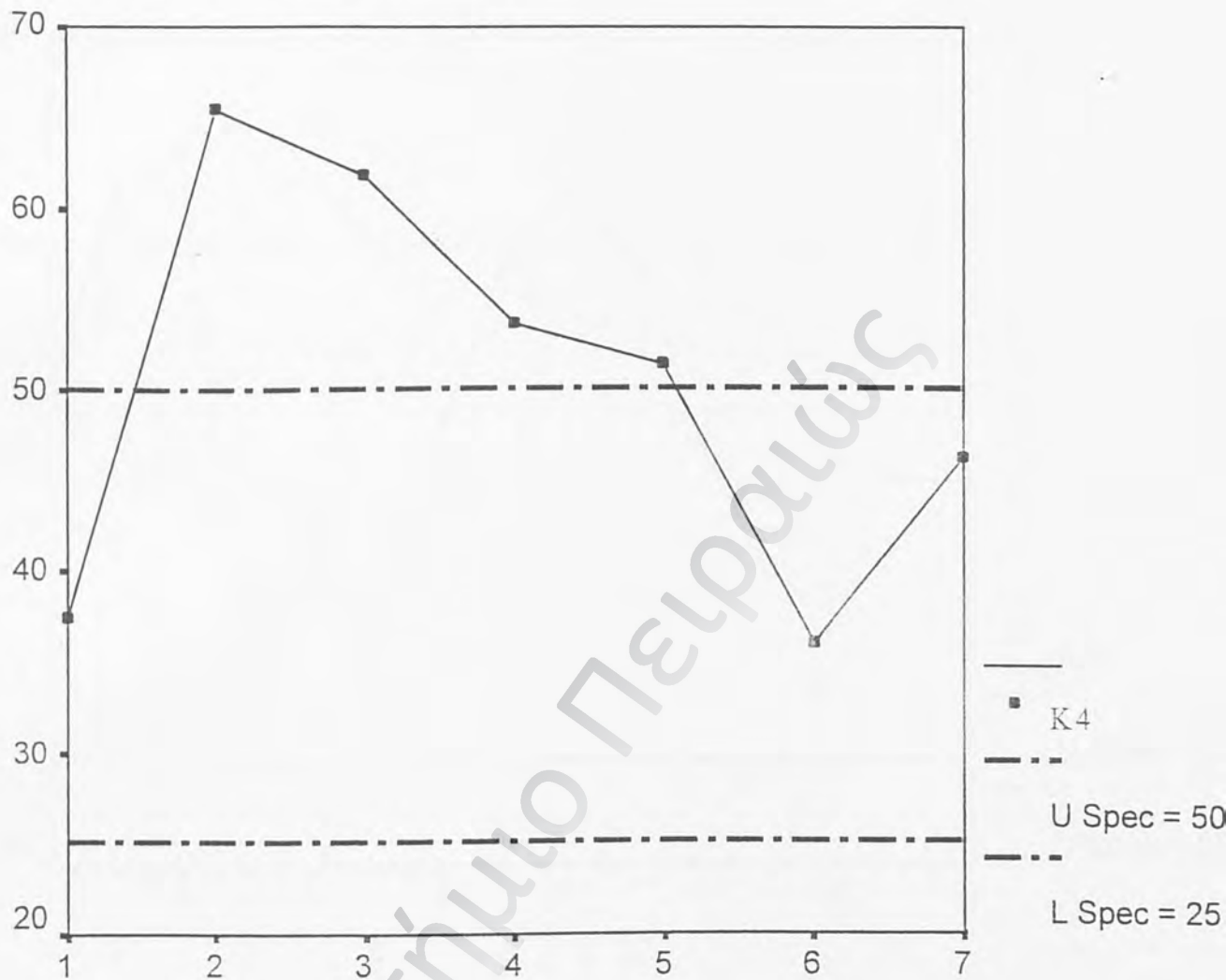
Min: 21.2%, Ερώτηση 11

Το Σύστημα Αξιολόγησης της Απόδοσης του Προσωπικού είναι άριστο;

1 Ερώτηση >50

2 Ερωτήσεις <25

Control Chart: K4



Max: 65,5%, Ερώτηση 2

Ο αριθμός των ελαττωματικών υλικών που σας διατίθενται μειώνεται συνεχώς;

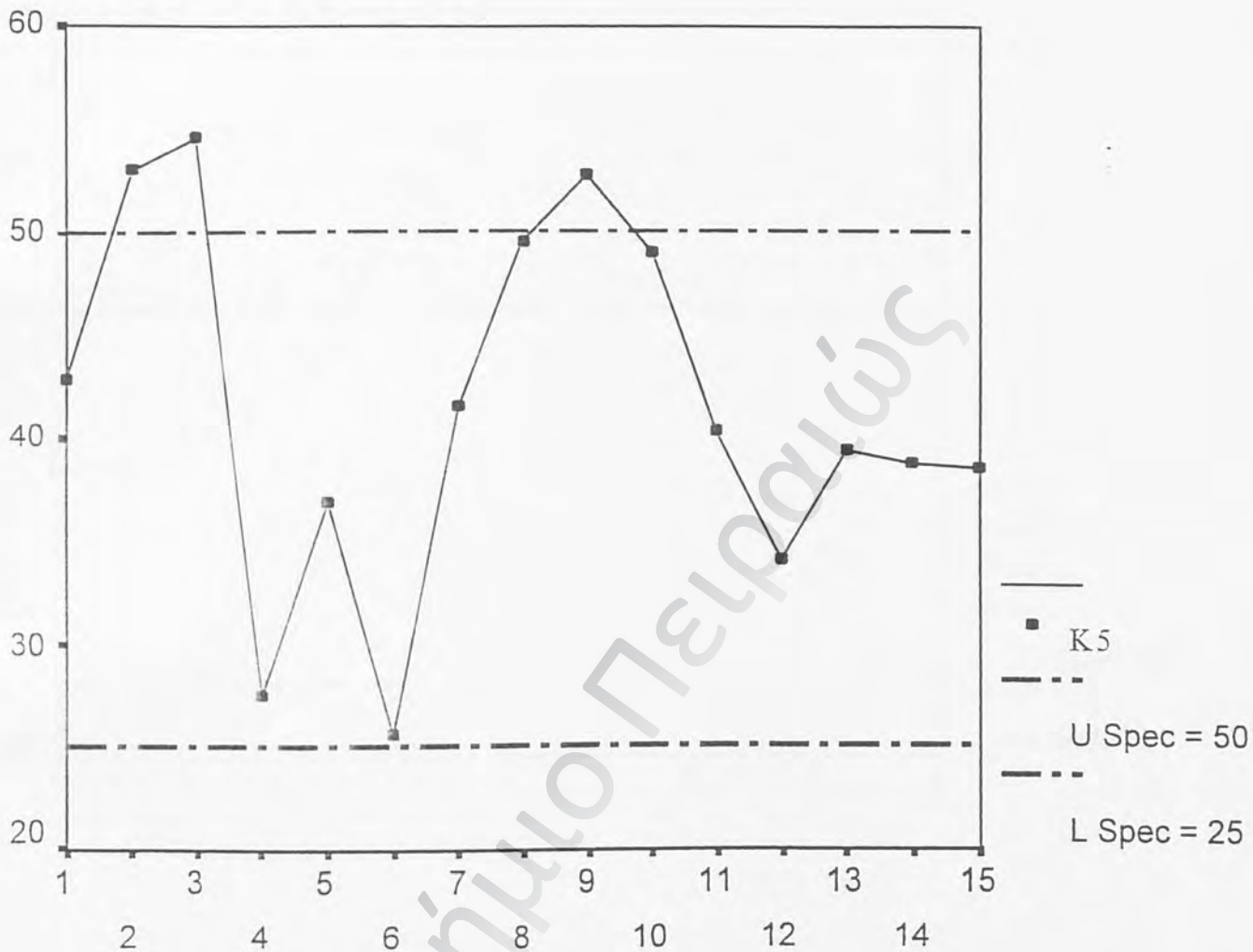
Min: 36%, Ερώτηση 6

Η ενημέρωσή σας σχετικά με τις νέες τεχνολογίες είναι άριστη;

4 Ερωτήσεις >50

0 Ερωτήσεις <25

Control Chart: K5



Μία: 54.6%, Ερώτηση 6

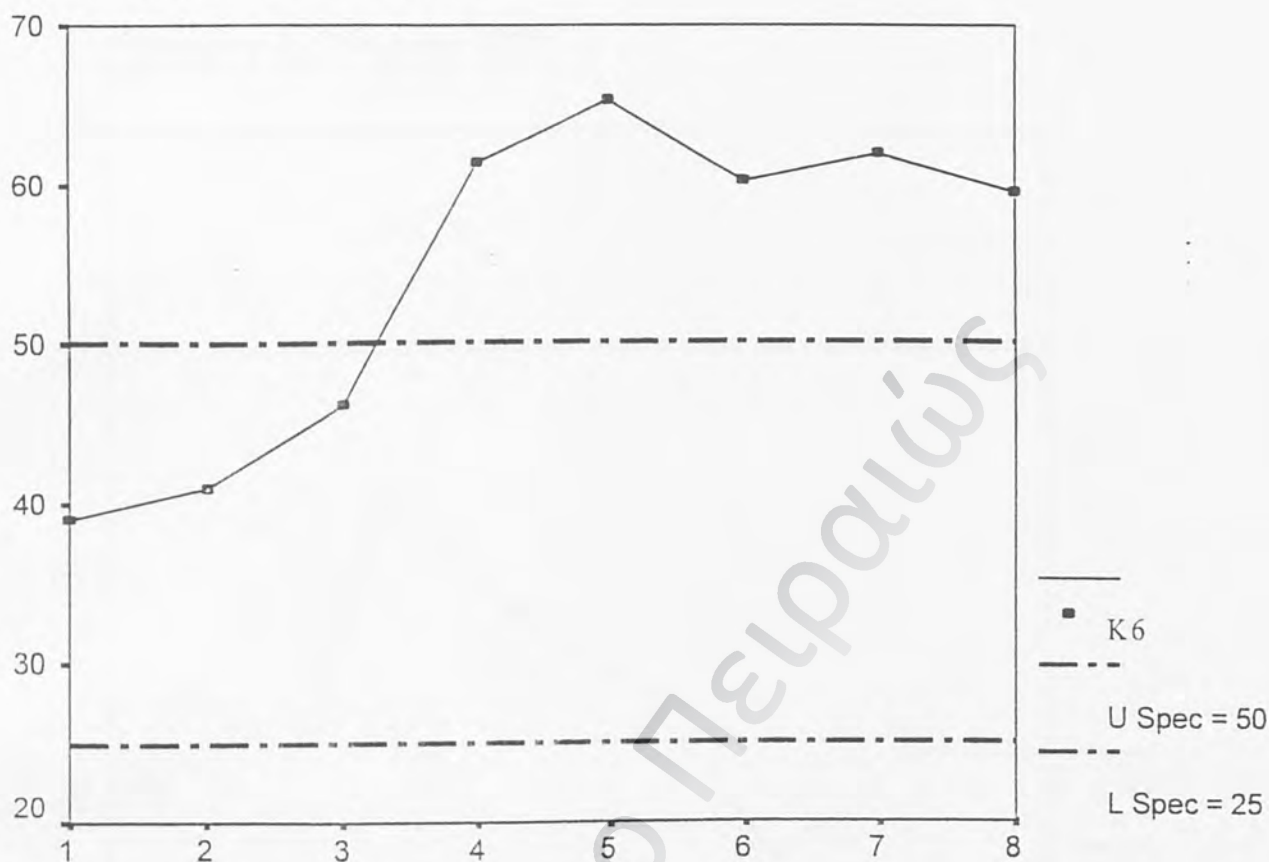
Υπάρχουν στον Οργανισμό λεπτομερώς καταγεγραμμένες διαδικασίες λειτουργίας;

Μία: 25.6%, Ερώτηση 6

Ο μηχανισμός καταγραφής και επεξεργασίας των απαιτήσεων των πελατών της Περιφέρειας είναι άρτια οργανωμένος;

3 Ερωτήσεις >50
0 Ερωτήσεις <25

Control Chart: Κ 6



Μακ: 65,3% - Ερώτηση 5

Οι πελάτες του Τηλεπ. Διαμερίσματος (πλήν της σταθερής τηλεφωνίας) αυξάνονται συνεχώς;

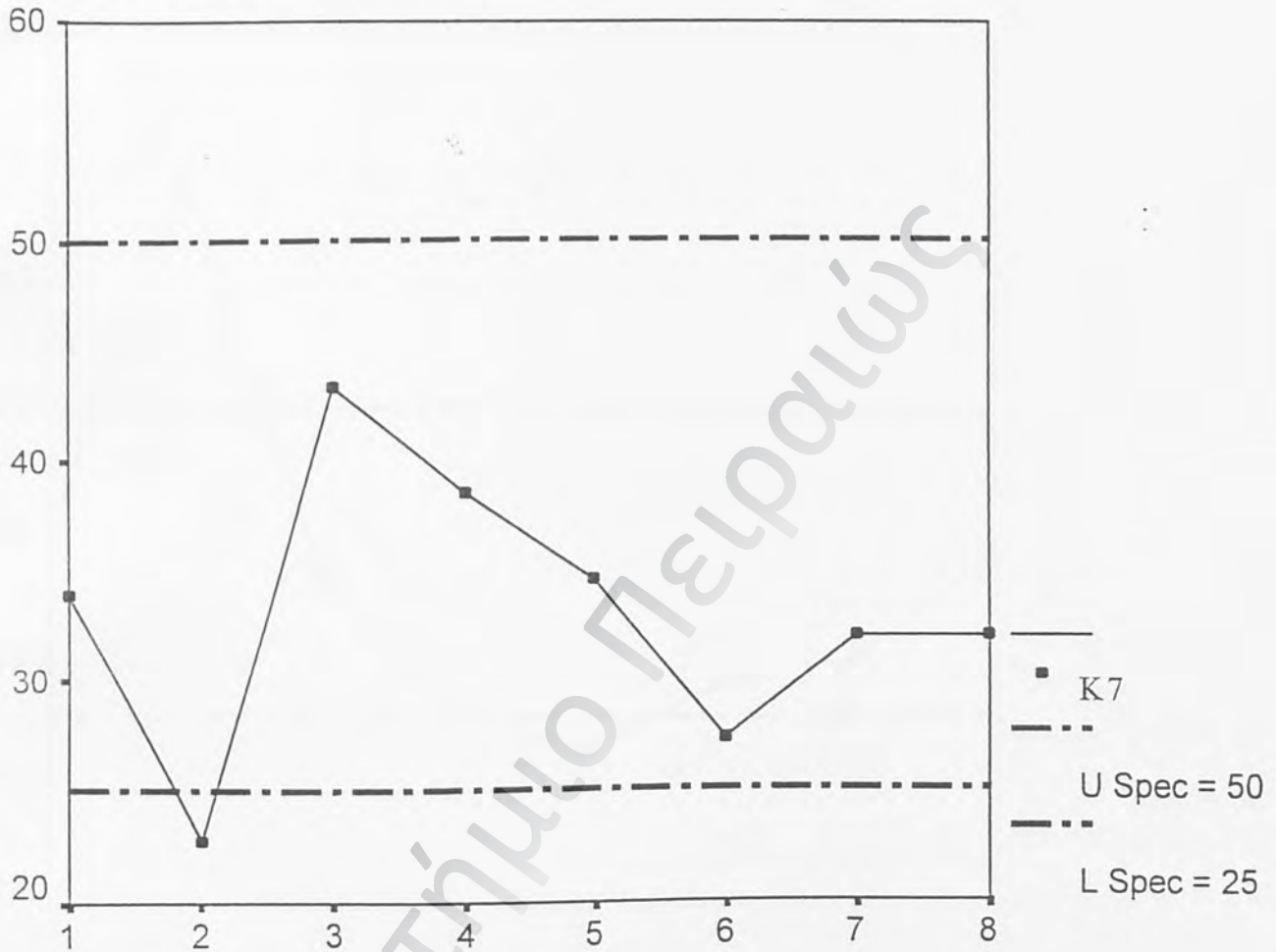
Μικ: 37% - Ερώτηση

Σε ποίο βαθμό οι πελάτες του Διαμερίσματος γνωρίζουν όλο το φάσμα των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρει ο Οργανισμός;

5 Ερωτήσεις >50

0 Ερωτήσεις <25

Control Chart: K7



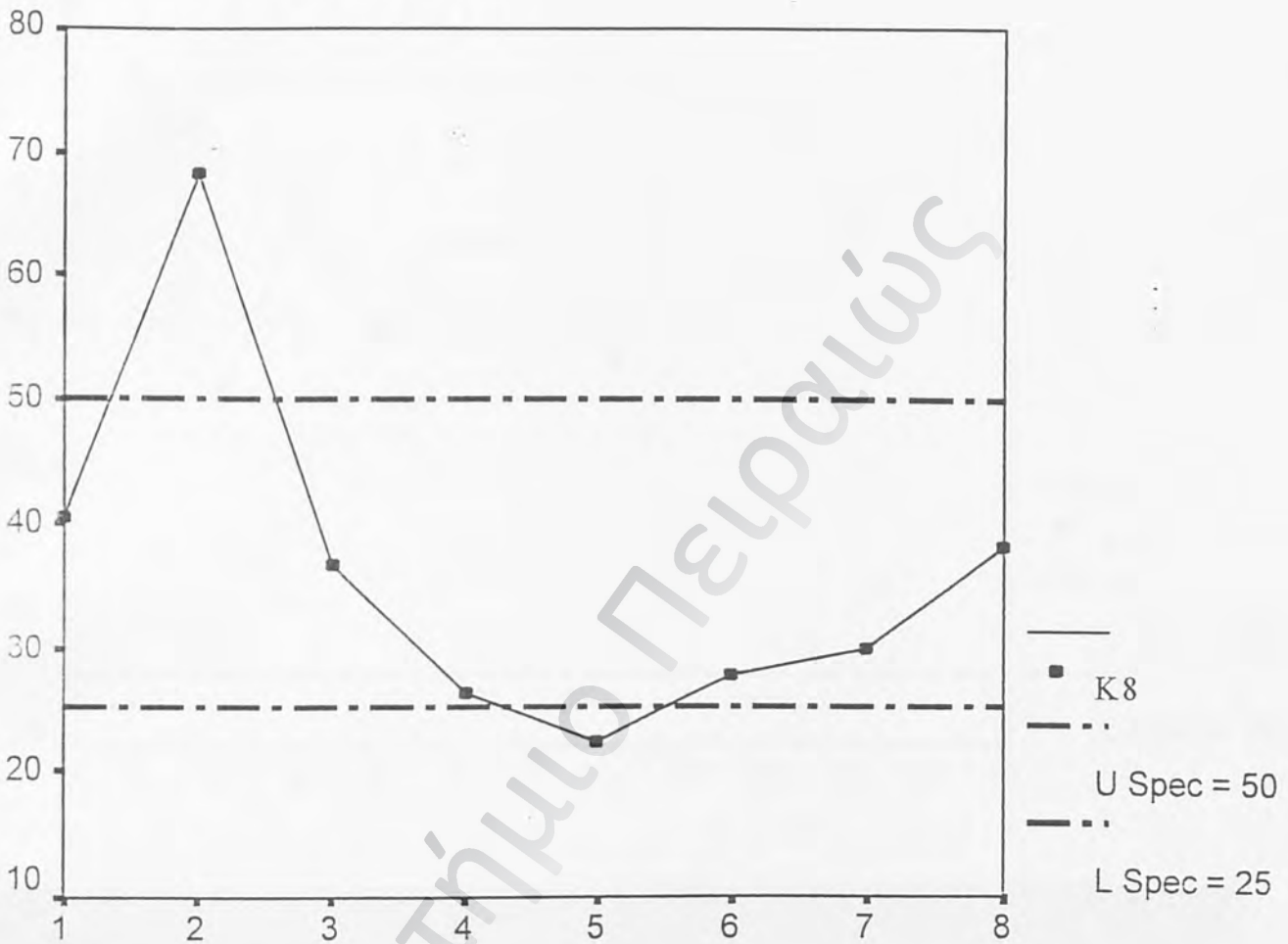
Max: 43.4% - Ερώτηση 3

Πιστεύετε ότι η μέριμνα του Οργανισμού για θέματα υγιεινής - ασφάλειας είναι επαρκής;

Min: 21.8% - Ερώτηση 2

Πιστεύετε ότι ο τρόπος συγκέντρωσης πληροφοριών σχετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων είναι άρτια οργανωμένος;

Control Chart: K 8



Μακ: 68.1% (Δεγ. Υπόψη Κινδύνου: Ερώτηση 2)

Εγκυμονεί μία ή περισσότερες δραστηριότητες του Οργανισμού κινδύνους για την κοινωνία και το περιβάλλον;

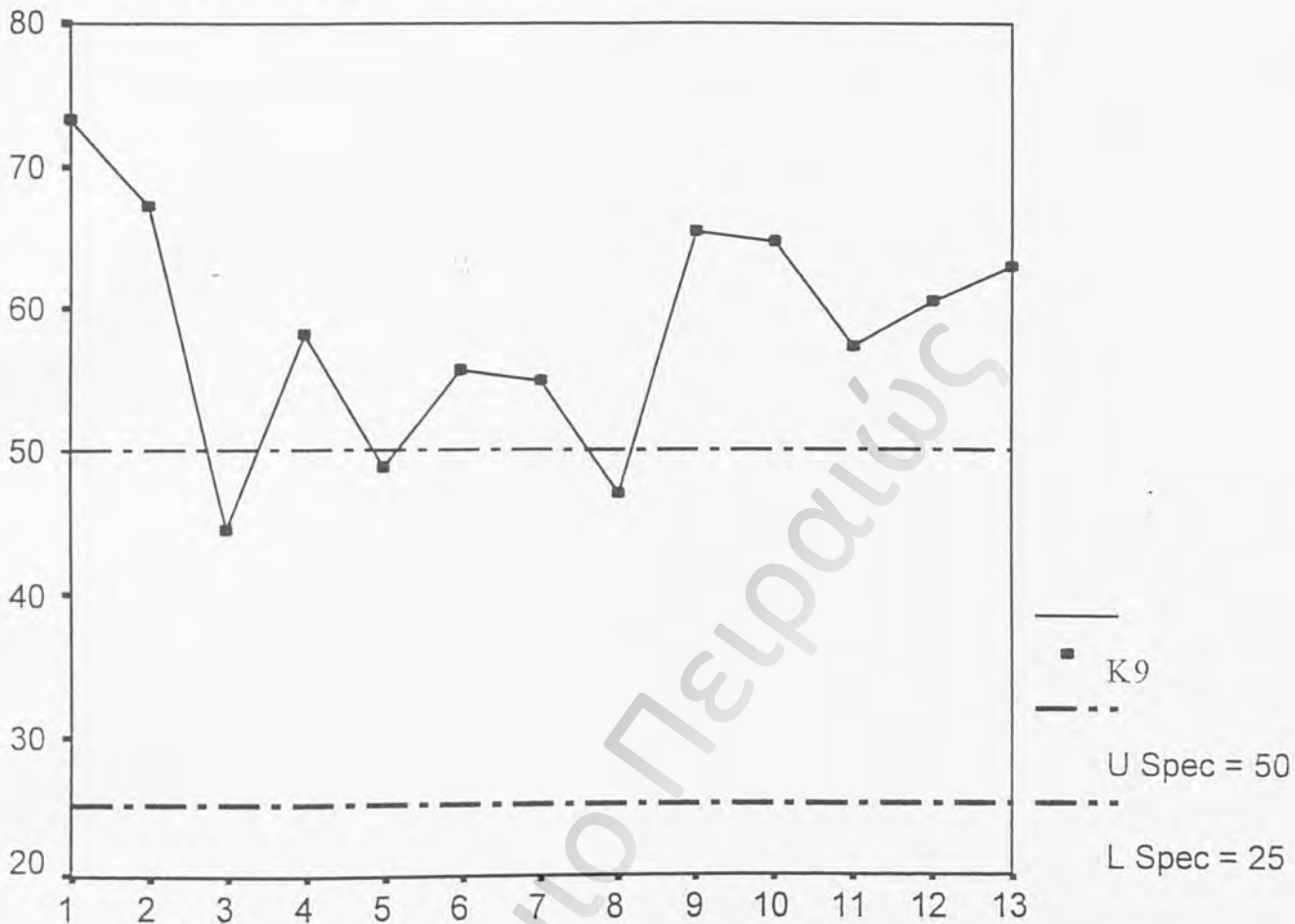
Μακ: 22.3% (Ερώτηση 5)

Η συνεισφορά του Τηλεπ. Διαμερίσματος στη μείωση της τοπικής ανεργίας είναι πολύ εμφανής;

1 Ερώτηση >50

1 Ερώτηση <25

Control Chart: K9



Μακρ: 73.3% , Ερώτηση 1

Μετράει η Υπηρεσία σας την απόδοση της λειτουργίας της ως προς τον Κύκλο Εργασιών (Κύκλος Εργασιών ανά Τηλεφωνική Συνδέσεων, Αριθμός Τηλεφωνικών Συνδέσεων, Αριθμός Τηλεφωνικών Συνδέσεων ανά εργαζόμενο, Συντελεστή Εκμετάλλευσης Τηλεφωνικών Κέντρων κ.λ.π.);

Μικρ: 44.4% , Ερώτηση 3

Γίνονται μετρήσεις της αποδοτικότητας των εσωτερικών προμηθευτών της Τηλεπ. Περιφέρειας αναφορικά με τα έσοδα που χάνονται από καθυστερήσεις παραδόσεων υλικών, ελαττωματικών υλικών κ.λ.π.;

10 Ερωτήσεις >50
0 Ερωτήσεις <25