

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ
ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Εντοπισμός ευκαιριών βελτίωσης στις αστικές
συγκοινωνίες με τη βοήθεια της διαδικασίας αναγνώρισης
για «δέσμευση στην επιχειρηματική αριστεία» του EFQM.
Η περίπτωση του ΟΑΣΑ.

Κωνσταντίνος Παναγιώτη Μαυροειδής
Πολιτικός μηχανικός ΕΜΠ

Επιβλέπων καθηγητής: Γεώργιος Μποχώρης.

Πειραιάς 2003

Αφιερώνεται στους τίμιους ανθρώπους
που ζουν και εργάζονται στο
λεκανοπέδιο Αττικής χρησιμοποιώντας
καθημερινά τις αστικές συγκοινωνίες.

ευχαριστίες,

θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου Γεώργιο Μποχώρη, καθώς και τους Ε. Παπαδημητρίου, Ι. Μανιάτη, Κ. Κόκκορη, Ι. Πετρόπουλο, το προσωπικό του ΟΑΣΑ την οικογένειά μου και τον Θεό για την καθοριστική συμβολή τους στην ολοκλήρωση αυτής της εργασίας.

Πίνακας Περιεχομένων

Περίληψη

Εισαγωγή

Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή.

1.1. Στόχος της εργασίας.	2
1.2. Η σημασία του θέματος.	2
1.3. Ο όμιλος ΟΑΣΑ.	5
1.4. Η εικόνα της αγοράς.	7
1.5. Εργαλεία διοίκησης σε οργανισμούς μεταφορών.	8
1.6. Βελτιώσεις ποιότητας στον ΟΑΣΑ.	9
1.7. Το μοντέλο αριστείας του EFQM.	11

Κεφάλαιο 2. Βιβλιογραφική ανασκόπηση.

2.1. Γενικά για την αυτοαξιολόγηση ως εργαλείο διοίκησης.	17
2.2. Η αυτοαξιολόγηση απέναντι στο μοντέλο του EFQM	18
2.3. Λοιπά μοντέλα αριστείας.	22
2.4. Διοίκηση και θέματα ποιότητας αστικών μεταφορικών συστημάτων.	25
2.5. Λοιπά θέματα διοίκησης ποιότητας.	27

Κεφάλαιο 3. Μεθοδολογία της έρευνας.

3.1. Η μεθοδολογία	29
3.1.1. Το κόστος συμμετοχής στην διαδικασία διεκδίκησης της αναγνώρισης.	29
3.1.2. Οι ωφέλειες από την συμμετοχή στην διαδικασία διεκδίκησης της αναγνώρισης.	34
3.1.3. Κόστη και ωφέλειες από την εφαρμογή της διαδικασίας στην Ελλάδα.	36
3.1.4. Προοπτικές εφαρμογής της διαδικασίας στον ΟΑΣΑ.	37
3.2. Τεκμηρίωση της καταλληλότητας της μεθοδολογίας.	39
3.2.1. Η προσέγγιση μέσω της βιβλιογραφίας.	39
3.2.2. Η προσέγγιση μέσω της εμπειρίας των άλλων οργανισμών.	41
3.2.3. Η προσέγγιση μέσω συνεντεύξεων στον ΟΑΣΑ.	41

Κεφάλαιο 4. Συνοπτική παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας.	
4.1.1 Εισαγωγή.	45
4.1.2 Το περιβάλλον λειτουργίας του οργανισμού σήμερα.	45
4.2. Οργανισμοί που αναγνωρίστηκαν για «δέσμευση στην επιχειρηματική αριστεία» στην Ελλάδα.	48
4.2.2. Η εφαρμογή της διεύθυνσης πληροφορικής του Υπουργείου Μεταφορών.	51
4.3. Δέσμευση για αριστεία στον Ο.Α.Σ.Α.	53
4.3.1. Εκτίμηση συντελεστών του κόστους.	53
4.3.2 Κόστη και ωφέλειες από μια επέκταση της διαδικασίας.	56
4.4. Αποτίμηση των αποτελεσμάτων	60
Κεφάλαιο 5. Συμπεράσματα – προτάσεις.	
5.1. Συμπεράσματα.	62
5.2. Θέματα για έρευνα	64

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α'.

Το κείμενο με τη μετάφραση των υποκριτηρίων που χρησιμοποιήθηκε.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β'.

Οι κάρτες βαθμολόγησης που χρησιμοποιήθηκαν.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ'.

Οι νόμοι που καθορίζουν την εσωτερική οργάνωση του ΟΑΣΑ και της ΕΘΕΛ.

Το οργανόγραμμα της ΟΑΣΑ ΑΕ.

Το οργανόγραμμα της ΕΘΕΛ ΑΕ.

Καρτα αξιολόγησης επιβατών ΗΛΠΑΠ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ.

Πίνακας αξιολόγησης ευκαιριών βελτίωσης από την διεύθυνση πληροφορικής του Υπ. Μετ.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ε.

Ονόματα και θέσεις ανθρώπων του ΟΑΣΑ με τους οποίους έγιναν συνεντεύξεις.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΣΤ'.

Οι οργανισμοί που συμμετείχαν στην έρευνα (από αυτούς που αναγνωρίστηκαν για την δέσμευσή τους στην επιχειρηματική αριστεία στην Ελλάδα το 2002.)

Περίληψη

Στην εργασία αυτή εξετάζεται η σκοπιμότητα διεκδίκησης του πρώτου επιπέδου αναγνώρισης του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας «δέσμευση στην επιχειρηματική αριστεία» από τον Οργανισμό Αστικών Συγκοινωνιών της Αθήνας. Η διαδικασία διεκδίκησης βοηθά στο να εντοπιστούν ευκαιρίες βελτίωσης στον οργανισμό και να εξοικειωθούν τα στελέχη του με τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Καταγράφονται στοιχεία εφαρμογής από τους πρώτους 18 οργανισμούς που αναγνωρίστηκαν στην Ελλάδα για δέσμευση στην επιχειρηματική αριστεία το 2002. Ρωτούνται για την διαδικασία και τα κριτήρια 13 στελέχη του ΟΑΣΑ και παρουσιάζονται οι απαντήσεις τους.

Abstract

This thesis examines the costs and benefits of applying for the first level of the European Quality Award i.e. recognition for “commitment to excellence”, as means for identifying improvement opportunities in the case of the Athens public transportation authority (OASA). Practical elements of the first cases of recognition on 18 other Greek companies who participated in 2002 are reported. The procedure and the criteria of the model are presented to 13 top executives of OASA and their answers are presented.

Πρόλογος

Ο Οργανισμός Αστικών Συγκοινωνιών της Αθήνας (ΟΑΣΑ) είναι ένας πολύ σημαντικός οργανισμός για την Αθήνα αλλά και ολόκληρη την Ελλάδα. Απασχολεί περίπου 10 χιλιάδες εργαζόμενους και στηρίζει με τις μεταφορικές του υπηρεσίες αποφασιστικά την λειτουργία της πρωτεύουσας. Οι υπηρεσίες του ΟΑΣΑ έχουν δεχτεί και επανάληψη αυστηρή κριτική τόσο για τα υλικά μέσα που χρησιμοποιούνται όσο και για τον σχεδιασμό, την αξιοπιστία τους και την συμπεριφορά του προσωπικού. Από την ποιότητα των υπηρεσιών του εξαρτάται η ποιότητα ζωής σχεδόν των μισών κατοίκων της χώρας, η λειτουργία των επιχειρήσεων της περιοχής, και η λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών συμπεριλαμβανομένης της κεντρικής κυβέρνησης. Ο χαρακτήρας κοινής ωφέλειας του οργανισμού και η συνδικαλιστική δράση των εργαζόμενων του, δημιουργεί μεγαλύτερο ενδιαφέρον στην ανάλυσή του

Η εργασία αυτή εξετάζει τη σκοπιμότητα μιας εφαρμογής της διαδικασίας αυτοαξιολόγησης του Ευρωπαϊκού Βραβείου Επιχειρηματικής Αριστείας (ΕΒΕΑ) στον ΟΑΣΑ, όπως απαιτείται από το πρώτο επίπεδο «Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία». Η αυτοαξιολόγηση ως εργαλείο διοίκησης έχει κερδίσει σημαντική αναγνώριση μέσα από αρκετές εφαρμογές. Έχουν αναπτυχθεί πολλά εθνικά μοντέλα «αριστείας» απέναντι στα οποία μπορεί να διεξαχθεί η αυτοαξιολόγηση. Το μοντέλο που οδηγεί στο Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας θεωρείται ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο για αυτό το σκοπό.

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή.

1.1. Στόχος της εργασίας

Το πρόβλημα που μελετούμε είναι κατά πόσο ένα εργαλείο όπως η αυτοαξιολόγηση κατά EFQM μπορεί να βοηθήσει έναν οργανισμό όπως ο ΟΑΣΑ να βρει και να υλοποιήσει ευκαιρίες βελτίωσης, χτυπώντας θύλακες κόστους και βελτιώνοντας την ικανοποίηση επιβατών και εργαζομένων.

Ο στόχος της εργασίας είναι να εξετάσει αν τα οφέλη που αποκομίζει ο οργανισμός από την διαδικασία διεκδίκησης της αναγνώρισής του για «δέσμευση στην επιχειρηματική αριστεία» είναι μεγαλύτερα από το κόστος που καλείται να αναλάβει.

1.2. Η σημασία του θέματος

Οι αστική συγκοινωνία, ως υπηρεσία μεταφοράς επιβατών, έχει πολλές ευαίσθητες ποιοτικές διαστάσεις όπως περιγράφεται στη συνέχεια. Επί πλέον, από την ποιότητα των συγκεκριμένων υπηρεσιών εξαρτάται ολόκληρη η λειτουργία της εκάστοτε πόλης.

Εφόσον ο ΟΑΣΑ λειτουργεί στην Αθήνα, είναι ένας τόσο σημαντικός οργανισμός όσο σημαντική πόλη είναι η Αθήνα. Ο ΟΑΣΑ στηρίζει την καθημερινή λειτουργία της πρωτεύουσας προσφέροντας υπηρεσίες σχεδόν στον μισό πληθυσμό της χώρας και στηρίζοντας τις μεγαλύτερες και τις περισσότερες επιχειρήσεις. Στην περιοχή ευθύνης του βρίσκονται επίσης τα περισσότερα από τα υπουργεία της κυβέρνησης.

Η υπηρεσίες ενός οργανισμού αστικών συγκοινωνιών, δυστυχώς, δεν είναι ποτέ αυτόνομες. Η ανάγκη του πελάτη - επιβάτη δεν ξεκινάει και τελειώνει σε στάσεις του δικτύου και έτσι το πακέτο υπηρεσιών που καταναλώνει συμπεριλαμβάνει:

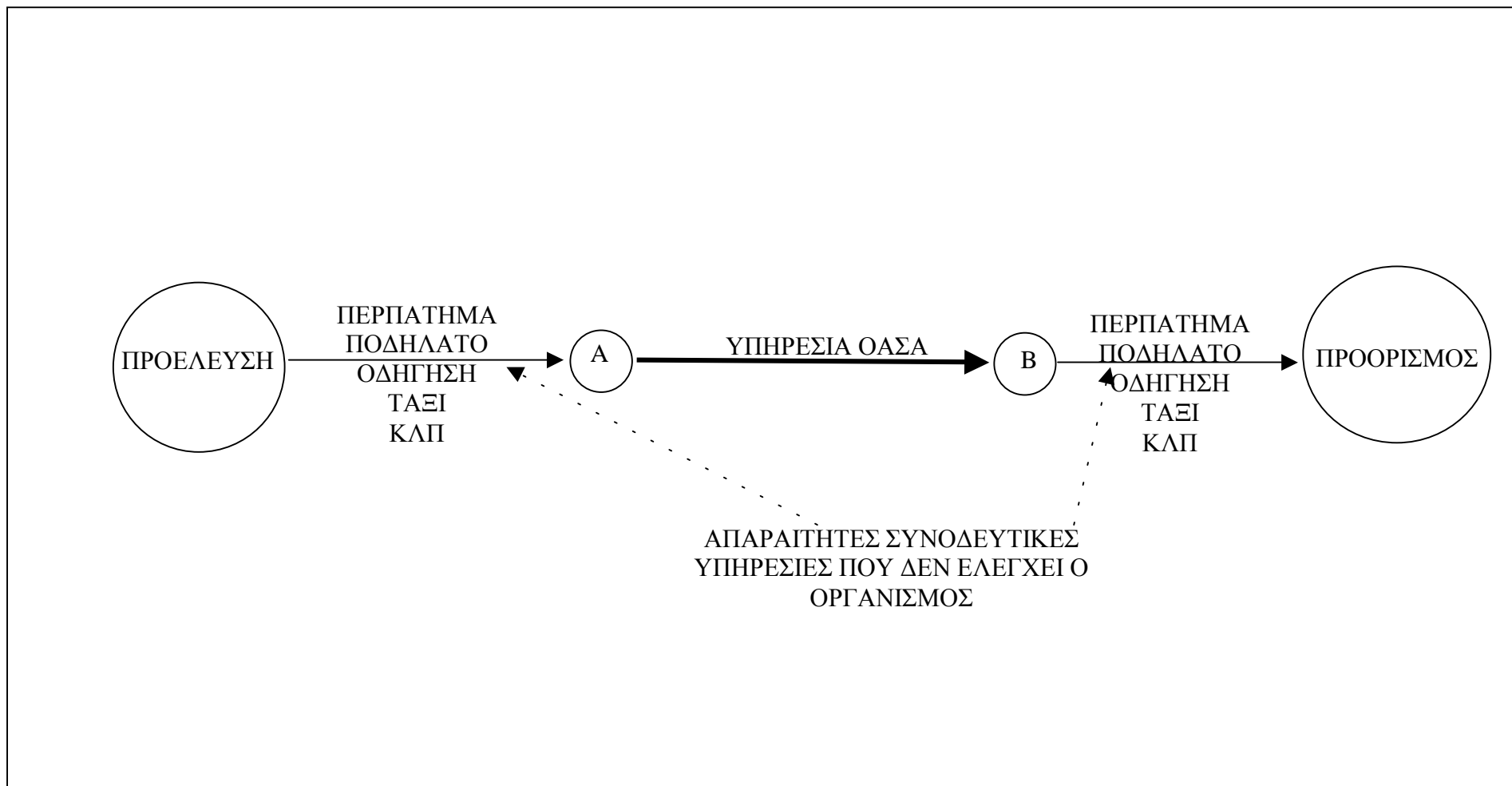
- α) πληροφόρηση για την κατάσταση του δικτύου εξυπηρέτησης,
- β) πιθανώς μικρή διαδρομή με ανεξάρτητο μεταφορικό μέσο όπως ι.χ. αυτοκίνητο, ταξί, ποδήλατο,

- γ) περπάτημα σε πεζοδρόμια του δήμου και τελικά
- δ) τις καθεαυτό υπηρεσίες του οργανισμού αστικών συγκοινωνιών. Επομένως, η βελτίωση της ποιότητας αυτών των υπηρεσιών σκοντάφτει σε μια σειρά από εξωγενής παράγοντες. (Marcario 2001)

Στις ανεπτυγμένες χώρες, η κουλτούρα σε θέματα χωροταξίας αλλά και κατασκευής απλών υποδομών (πεζοδρόμια, αποχετεύσεις ομβρίων κλπ) είναι σε ένα επίπεδο ώστε να μην επηρεάζει δυσμενώς την ποιότητα στις αστικές συγκοινωνίες. Στη χώρα μας όμως, ως μειονεκτήματα στο συνολικό πακέτο υπηρεσίας των αστικών συγκοινωνιών καταγράφονται τα πολύ προβληματικά πεζοδρόμια και οι πλημμυρισμένες διαβάσεις πεζών.

Ακόμα όμως και η ποιότητα των καθεαυτό υπηρεσιών του οργανισμού είναι ένα πολύ ευαίσθητο θέμα για τους εξής λόγους (Marcario 2001):

1. Κάθε οργανισμός αστικών συγκοινωνιών καλείται να αντιμετωπίσει θέματα αξιοπιστίας και διαθεσιμότητας μεγάλου όγκου μηχανολογικού εξοπλισμού. Ο εξοπλισμός εκτός του ότι έχει ανάγκη πειθαρχημένης συντήρησης για να είναι διαθέσιμος και να κρατάει χαμηλά το κόστος λειτουργίας, έρχεται σε πολύ κοντινή επαφή με χιλιάδες καταναλωτές. Τα οχήματα του οργανισμού κυκλοφορούν σε δρόμους με χιλιάδες πεζούς και ερασιτέχνες οδηγούς που χρησιμοποιούν τους ίδιους δρόμους.
2. Μεγάλο μέρος των υπηρεσιών στηρίζεται στο οδικό δίκτυο της πόλης που υποφέρει από κυκλοφοριακές συμφορήσεις, παράνομη στάθμευση που δυσχεραίνει την διέλευση των μεγάλων οχημάτων του οργανισμού. Εξάλλου έκτακτα γεγονότα που δεν μπορεί να γνωρίζει ο οργανισμός φορτίζουν το δίκτυο και γίνεται πολύ δύσκολο να σχεδιαστεί και να παραχθεί μια σταθερής ποιότητας υπηρεσία.



Σχ 1. Η υπηρεσία μετακίνησης όπως ζητείται από τους επιβάτες. Για την επιλογή των υπηρεσιών του ΟΑΣΑ ο επιβάτης λαμβάνει υπόψη την ποιότητα όλων των συνοδευτικών υπηρεσιών οι οποίες δεν ελέγχονται από αυτόν.

3. Οι άνθρωποι του οργανισμού έρχονται καθημερινά σε επαφή με τους επιβάτες και καθορίζουν με την συμπεριφορά τους την ποιότητα που αντιλαμβάνονται οι τελευταίοι. Η συμπεριφορά αυτή (από οδηγούς, εκδότες εισιτηρίων και ελεγκτές κλπ) δεν μπορεί εύκολα να ελεγχθεί γιατί οι εργαζόμενοι βρίσκονται υπό την πίεση της παραγωγής έργου, ενώ υπάρχουν και περιπτώσεις που κινδυνεύουν από επιθετικούς πελάτες σε ορισμένες περιοχές του δικτύου.

Στην Αθήνα η ποιότητα των καθεαυτό υπηρεσιών του ΟΑΣΑ αντιμετωπίζει και άλλα προβλήματα όπως το ότι για πολλά θέματα που αφορούν τον οργανισμό εμπλέκεται η κεντρική κυβέρνηση και απαιτούνται κοινές υπουργικές αποφάσεις, καθώς και το ότι οι Δήμοι του λεκανοπεδίου μπορούν να τροποποιούν παραμέτρους του οδικού δικτύου πάνω στο οποίο δραστηριοποιείται ο οργανισμός.

Ο ΟΑΣΑ μαζί με τις θυγατρικές του απασχολεί περίπου 10.000 εργαζόμενους και εξυπηρετεί καθημερινά πάνω από 2 εκατομμύρια μετακινήσεις, παράγοντας έργο άμεσου κόστους περίπου 1 εκ. ευρώ την ημέρα. Είναι μια Δημόσια Εταιρεία Κοινής Ωφέλειας η οποία δέχεται αυστηρή κριτική από την κοινή γνώμη για τις υπηρεσίες της, αλλά και για το μεγάλο όπως λέγεται κόστος των υπηρεσιών της. Η κριτική αυτή υπονομεύει το ηθικό των εργαζομένων και δυσκολεύει την προσπάθεια για βελτίωση.

Πως λοιπόν μπορεί η ηγεσία ενός τέτοιου οργανισμού να εντοπίζει νηφάλια και με τρόπο συστηματικό ευκαιρίες βελτίωσης του οργανισμού στα πολλαπλά επίπεδα που απαιτείται; Πώς θα μπορεί να ιεραρχεί και τελικά να μεθοδεύει αυτές τις ευκαιρίες βελτίωσης, ενδυναμώνοντας εμπνέοντας το προσωπικό να τις στηρίξει και να δημιουργήσει νέες;

1.3. Ο όμιλος ΟΑΣΑ

Ο Ο.Α.Σ.Α είναι ένας όμιλος επιχειρήσεων παροχής μεταφορικών υπηρεσιών που δραστηριοποιείται στην ευρύτερη περιοχή της Αθήνας. Ιδρύθηκε με το

νόμο 2669/98 και ανήκει αποκλειστικά στο Ελληνικό Δημόσιο. Οι εταιρείες που ανήκουν στον όμιλο είναι οι:

- Ο.Α.Σ.Α. Α.Ε. – υπεύθυνη από το νόμο για τον σχεδιασμό και την οργάνωση των δημοσίων συγκοινωνιών στο λεκανοπέδιο. Η εταιρεία αυτή έχει την αρμοδιότητα να συνάπτει συμβάσεις με Ε.Φ.Σ.Ε. (εκτελεστικούς φορείς συγκοινωνιακού έργου) οι οποίοι θα προσφέρουν τις υπηρεσίες τις οποίες έχει σχεδιάσει.
- Ε.ΘΕ.Λ. Α.Ε. – Ιδρύθηκε από τον Ο.Α.Σ.Α. κατ' επιταγή της παραγράφου 4 του άρθρου 1 του Νόμου 2175/93 στις 01-07-94. Είναι Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου κοινωφελούς χαρακτήρα, ανήκει στον ευρύτερο Δημόσιο Τομέα και διέπεται από τις διατάξεις των Νόμων περί Ανωνύμων Εταιρειών του Νόμου 2414/96 και του Νόμου 2669/98. Σκοπός της Ε.ΘΕ.Λ. Α.Ε. είναι η εκτέλεση και εκμετάλλευση του συγκοινωνιακού έργου με θερμικά λεωφορεία, στην περιοχή αρμοδιότητας του Ο.Α.Σ.Α. Η εταιρεία εξυπηρετεί 300 λεωφορειακές γραμμές και καθημερινά εκτελεί 13.500 δρομολόγια, μεταφέροντας 1.300.000 επιβάτες. Καλύπτει ετησίως ανάγκες 350 εκατομμυρίων αστικών μετακινήσεων και διανύει 100 εκατομμύρια χιλιόμετρα. Διαθέτει 7 ιδιόκτητα αμαξοστάσια και στόλο 1.800 οχημάτων, από τα οποία τα 750 είναι νέα λεωφορεία αντιρρυπαντικής τεχνολογίας. Η εταιρεία σήμερα απασχολεί συνολικά 6.000 εργαζόμενους
- ΗΛΠΑΠ ΑΕ – Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1970 με το Ν.Δ. 768 και λειτουργεί με τους κανόνες της ιδιωτικής οικονομίας, σύμφωνα με όσα ορίζονται στο Καταστατικό λειτουργίας της (Β.Δ. 335/8-5-1971) και το Νόμο 2190/20 "περί Ανωνύμων Εταιρειών" και είναι Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου. Μοναδικός μέτοχος της εταιρείας είναι ο Οργανισμός Αστικών Συγκοινωνιών Αθηνών (Ο.Α.Σ.Α.). Καλύπτει συνολικό δίκτυο 208 χιλιομέτρων με 21 γραμμές στην περιοχή Αθηνών-Πειραιώς, διανύοντας ετησίως 12 εκατομμύρια χιλιόμετρα, προσφέροντας 100 εκατομμύρια θέσεις επιβατών, μεταφέροντας 80 εκατομμύρια επιβάτες, περίπου το 20% του συνόλου των επιβατών που μεταφέρει το σύνολο των εταιρειών Αστικών Συγκοινωνιών της περιοχής Αθηνών-Πειραιώς (Ε.ΘΕ.Λ. - Η.Λ.Π.Α.Π - Η.Σ.Α.Π.). Ο

στόλος των ηλεκτροκίνητων λεωφορείων (τρόλεϊ) ανέρχεται σε 400 οχήματα. Η εταιρεία απασχολεί 1.800 εργαζόμενους

- ΗΣΑΠ ΑΕ – Η Η.Σ.Α.Π. Α.Ε. είναι Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου με την μορφή Ανωνύμου Εταιρείας και εποπτεύεται όπως και οι υπόλοιποι Εκτελεστικοί Φορείς Συγκοινωνιακού Έργου (ΕΦΣΕ) από τον Ο.Α.Σ.Α. του οποίου είναι θυγατρική εταιρεία σύμφωνα με το νόμο 2669/1998. Σήμερα οι ΗΣΑΠ έχουν στη διάθεσή τους 233 οχήματα που μεταφέρουν καθημερινά 400.000 επιβάτες διανύοντας κάθε φορά που εκτελούν το δρομολόγιο Πειραιά - Κηφισιά - Πειραιά 25,6 χιλιόμετρα. Οι Η.Σ.Α.Π. απασχολούν 1317 εργαζόμενους.

Το προσωπικό του οργανισμού μπορεί να χωριστεί σε διοικητικούς υπαλλήλους, τεχνικούς και οδηγούς. Δεν υπάρχει ενιαίος συνδικαλιστικός φορέας, ούτε για κάθε εταιρεία. Συνολικά υπάρχουν πάνω από 10 διαφορετικές συνδικαλιστικές οργανώσεις που εκφράζουν υποομάδες εργαζομένων, δηλ υπάρχει ένα συνδικάτο οδηγών ΕΘΕΛ, ένα άλλο τεχνικών ΕΘΕΛ κλπ. Σε πολλές περιπτώσεις εμφανίζονται διαφορές στις εργασιακές σχέσεις από εταιρεία σε εταιρεία.

1.4. Η εικόνα της αγοράς

Η αγορά στην οποία απευθύνεται ο οργανισμός φτάνει τις 7 εκατομμύρια μετακινήσεις (διαδρομές) ημερησίως, από τις οποίες ο οργανισμός εξυπηρετεί περίπου τις 2.3 εκατομμύρια (μερίδιο 32%).

Βασικοί ανταγωνιστές των υπηρεσιών του Ο.Α.Σ.Α. είναι

- η εξυπηρέτηση των μετακινούμενων με ιδιωτικά αυτοκίνητα και μηχανές.
- Η μετακίνηση με ταξί.
- Η μετακίνηση με ιδιωτικά λεωφορεία (κυρίως μεγάλων εταιρειών για το προσωπικό τους ή σχολικά λεωφορεία)

Τα ΚΤΕΛ νομού Αττικής και το Αττικό Μετρό θεωρούνται ότι συμπληρώνουν και δεν ανταγωνίζονται τις υπηρεσίες του ομίλου.

Σε πολλές περιπτώσεις βεβαίως οι καταναλωτές επιλέγουν τον συνδυασμό αυτών των υπηρεσιών με τις υπηρεσίες του ΟΑΣΑ.

Στην Αθήνα σήμερα κυκλοφορούν 2.000.000 ιδιωτικά αυτοκίνητα¹ το 30% των οποίων δεν υπήρχαν πριν 15 χρόνια. Ο δείκτης ιδιοκτησίας αυτοκινήτων είναι κοντά στον μέσο ευρωπαϊκό. Η διαρκώς αυξανόμενη κυκλοφορία των ιδιωτικών οχημάτων και των ταξί, έχει προκαλέσει μείωση της μέσης ταχύτητας των αστικών συγκοινωνιών κατά 23% και απώλεια 30 εκ. οχηματοχιλιομέτρων ετησίως².

1.5. Εργαλεία διοίκησης σε οργανισμούς μεταφορών

Τα δυο δημοφιλέστερα επιστημονικά εργαλεία που χρησιμοποιούνται διεθνώς σε τέτοιου είδους οργανισμούς είναι

- α. Benchmarking – Best practice manuals. (για κάθε είδους δείκτες) και
- β. έρευνες ικανοποίησης επιβατών.

Παράλληλα ορισμένοι οργανισμοί διατηρούν συστήματα συλλογής προτάσεων βελτίωσης από το προσωπικό. Τα εργαλεία αυτά καθώς και οι λοιπές πρακτικές διοίκησης των οργανισμών αστικών συγκοινωνιών, έχουν δύο μειονεκτήματα:

1. Είναι κυρίως τεχνικού χαρακτήρα. Στηρίζονται σε αριθμούς και προδιαγραφές λειτουργικών διαδικασιών και δεν καλύπτουν επαρκώς θέματα διοίκησης, όπως ηγεσία, ενδυνάμωση, συνεργασίες κλπ.
2. Βασίζονται σε κεκτημένα επίπεδα ποιότητας, τα οποία βελτιώνονται σταδιακά. Φροντίζουν οι λειτουργικές επιδόσεις να μην υποχωρήσουν κάτω από τα ζητούμενα επίπεδα και αξιοποιούν την υπάρχουσα κουλτούρα λειτουργίας και εξυπηρέτησης για να υλοποιήσουν μικρές αλλαγές προς το καλύτερο.

¹ Πηγή: ABC Automobile Business Consulting – Σύνδεσμος Εισαγωγέων Αντιπροσώπων Αυτοκινήτων

² Πηγή: Μελέτη Ανάπτυξης Μετρό (ΜΑΜ).

Η τεχνική προσέγγιση της διοίκησης όμως δεν είναι αρκετή. Ειδικά στην περίπτωση του ΟΑΣΑ αλλά και γενικά σε όλους τους οργανισμούς αστικών συγκοινωνιών χρειάζεται ένας συστηματικός τρόπος βελτίωσης που να καλύπτει όλο τον οργανισμό και να στηρίζει άλματα προς το καλύτερο παράλληλα με μικρές καθημερινές βελτιώσεις.

Η Διοίκηση ολικής ποιότητας σε σχέση με τις αστικές μεταφορές έχει απασχολήσει τους ερευνητές αλλά τα αποτελέσματα παραμένουν περιστασιακά: Στις ΗΠΑ τις προηγούμενες δεκαετίες οι ομοσπονδιακές αρχές (Federal Transit Administration FTA) υλοποίησαν, σε συνεργασία με τοπικούς οργανισμούς αστικών συγκοινωνιών, μια σειρά από έργα προσανατολισμένα στις αρχές του TQM όπως εστίαση στον πελάτη ενίσχυση και ανάμιξη προσωπικού, συστήματα προτάσεων για νεωτερισμούς, εκπαίδευση, μετρήσεις, υλοποίηση βελτιώσεων κλπ. Το 1995 δημοσιεύτηκε ένας οδηγός ο οποίος συγκέντρωσε και κωδικοποίησε όλη αυτή την δραστηριότητα (TRB, 1995).

Για να μπορέσει μια προσπάθεια για ποιότητα να έχει ένα σημαντικό αποτέλεσμα πρέπει να επηρεάσει την κουλτούρα του οργανισμού – να είναι συστημικού τύπου (Stahr 2001) Ωστόσο για να μπορέσει μια συστημική προσέγγιση να αποδώσει έχει ανάγκη από ένα πλαίσιο πάνω στο οποίο θα ενσαρκωθούν οι ενέργειές της. (Stahr 2001)

1.6. Βελτιώσεις ποιότητας στον ΟΑΣΑ

Τα τελευταία χρόνια έχουν υλοποιηθεί πλήθος δράσεων ποιότητας σε όλο τον όμιλο ΟΑΣΑ. Οι δράσεις αυτές είχαν συστημικό χαρακτήρα ως προς το Σύστημα Αστικών Συγκοινωνιών αλλά και ως προς τον ίδιο τον οργανισμό ως επιχείρηση και το αποτέλεσμά τους έχει όλες τις προοπτικές να είναι σημαντικό και διαρκές. Μπορούν να διακριθούν κυρίως οι εξής άξονες βελτιώσεων:

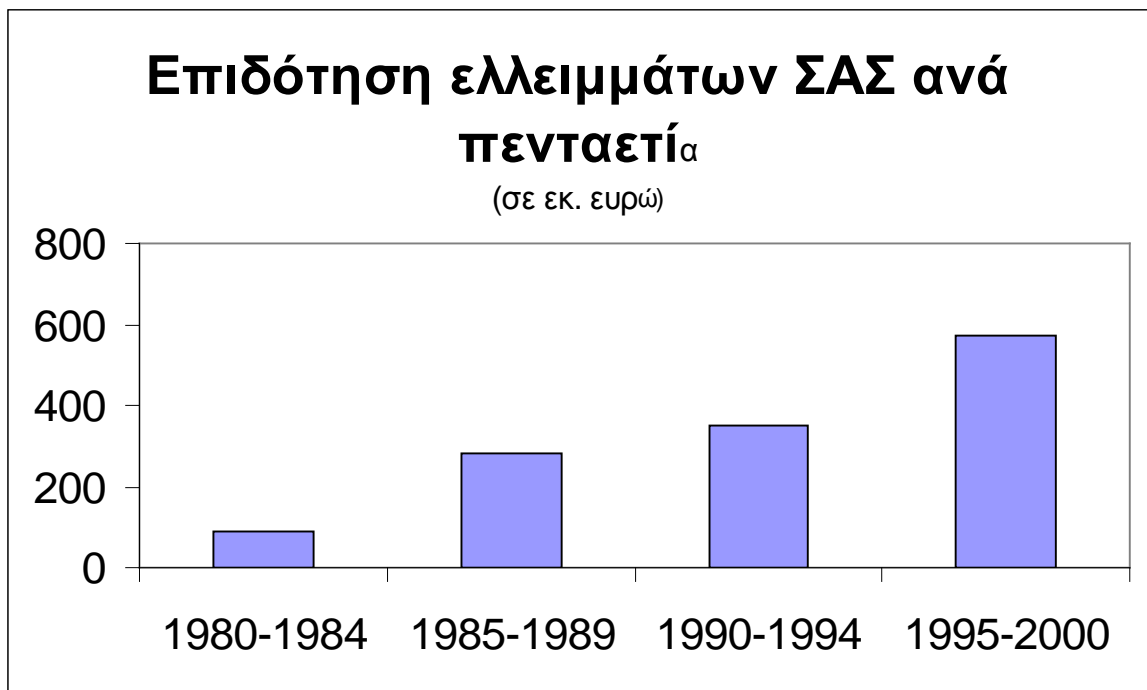
1. Εισαγωγή νέων τεχνολογιών στον σχεδιασμό των υπηρεσιών, το marketing και τις μετρήσεις.
2. Δρομολόγηση νέου τύπου οχημάτων,

3. Βελτιώσεις υποδομών σε στάσεις, λεοφορειόδρομους κλπ.



Σχ 2. Πηγή: Έκθεση πεπραγμένων Δ.Σ. ΟΑΣΑ 2001

Το χρηματοοικονομικό καθεστώς του οργανισμού έχει αρκετές ιδιαιτερότητες. Ο ΟΑΣΑ δημοσιεύει μόνιμα ζημιογόνα αποτελέσματα καθώς δεν του επιτρέπεται να ορίσει ελεύθερα την τιμή του εισιτηρίου. Παράλληλα υπάρχουν νομικά και άλλα κολλήματα στην άμεση καταβολή της διαφοράς μεταξύ κόστους και εισπραττόμενης αξίας από το κράτος. Η λύση που έχει δοθεί για την κάλυψη των ελλειμμάτων είναι ο δανεισμός και οι αυξήσεις μετοχικού κεφαλαίου. Κάτω από αυτές τις συνθήκες, η σκοπιμότητα της χρηματοδότησης βελτιωτικών ενεργειών είναι δύσκολο να αποδειχθεί. Για αρκετά χρόνια είχε οδηγηθεί σε στασιμότητα ο οργανισμός με περιορισμό των προσλήψεων προσωπικού και πάγωμα επενδύσεων. Τα τελευταία 2 χρόνια, αυτό έχει αλλάξει, χωρίς πάντως να έχει αλλάξει η χρηματοοικονομική κατάσταση του οργανισμού. Η πρόσφατη θετική διάθεση για επενδύσεις πιθανώς οφείλεται στην επερχόμενη διοργάνωση των ολυμπιακών αγώνων στην Αθήνα το 2004.



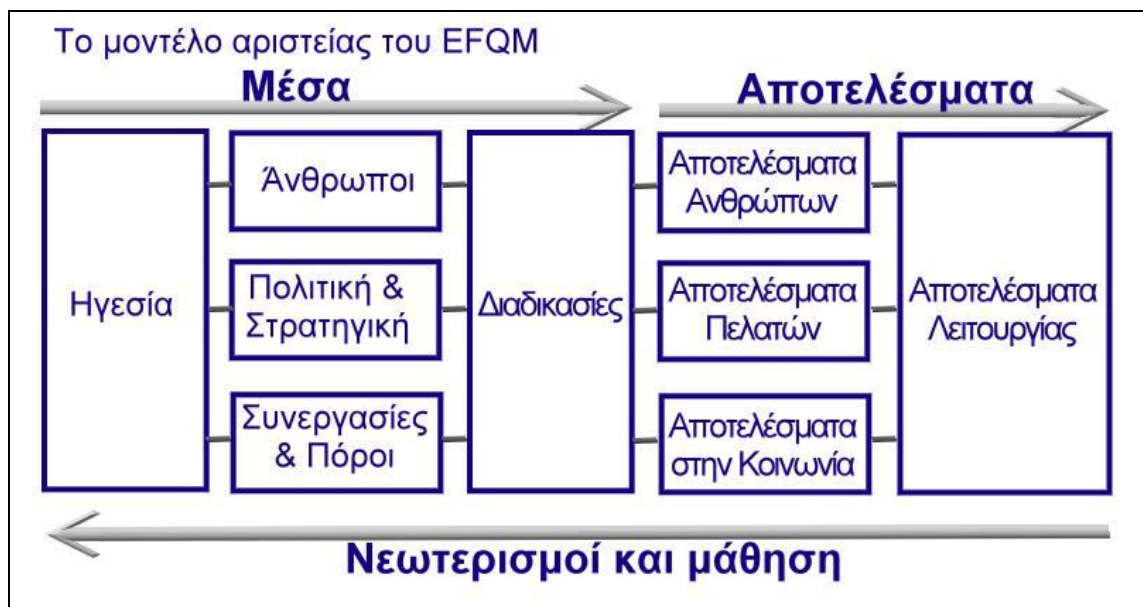
Σχ. 3 Πηγή: Έκθεση πεπραγμένων Δ.Σ. ΟΑΣΑ 2001

Το ιστορικό αυτό δείχνει 2 πράγματα. Πρώτον, ότι στον ΟΑΣΑ υπάρχουν δυνατότητες για εντοπισμό βελτιωτικών δράσεων πάνω στην ουσία των υπηρεσιών, οι οποίες όταν τους δίνεται η ευκαιρία υλοποιούνται. Δεύτερον, ότι υπάρχει η ανάγκη για ένα εξωτερικό πόλο υποκίνησης της γενικότερης βελτιωτικής ορμής. Οι ολυμπιακοί αγώνες ενδεχομένως παίζουν αυτό τον ρόλο σήμερα, θέτοντας σε δεύτερη μοίρα την απόδειξη της σκοπιμότητας σε επίπεδο κόστους – ωφελειών. Μετά την ολοκλήρωση των αγώνων όμως η έντονη κριτική απέναντι στα ελλείμματα είναι πιθανό να οδηγήσει τις υπηρεσίες του ομίλου σε υπονόμηση.

1.7. Το μοντέλο αριστείας του EFQM

Το μοντέλο αριστείας του EFQM είναι «ένα μη κανονιστικό πλαίσιο που αναγνωρίζει ότι υπάρχουν πολλές προσεγγίσεις στην επίτευξη διατηρήσιμης αριστείας.» (EFQM) Με την διατύπωση μη κανονιστικό αναγνωρίζει ότι δεν υπάρχει ένας μοναδικός δρόμος στην πορεία προς την αριστεία.

Το μοντέλο του EFQM βασίζεται σε εννέα κριτήρια, πέντε από τα οποία είναι «μέσα» (περιγράφουν πώς γίνονται τα πράγματα) και τέσσερα είναι «αποτελέσματα» (περιγράφουν τι επιτυγχάνεται από τα μέσα). Κάθε κριτήριο του μοντέλου έχει ορισμένα υποκριτήρια (συνολικά 32) και κάθε υποκριτήριο είναι εφοδιασμένο με πιο συγκεκριμένα θέματα τα οποία διευκολύνουν την βαθμολόγηση του οργανισμού, αλλά δίνουν παράλληλα και κατευθύνσεις, με βάση τις οποίες οι άνθρωποι του οργανισμού θα μπορέσουν να καταγράψουν ευκαιρίες βελτίωσης.



Σχ. 4. Το μοντέλο του EFQM με τα 9 βασικά κριτήρια.

(Προσαρμογή στα Ελληνικά) Πηγή: ΕΕΔΕ

Για την αξιολόγηση κάθε θέματος που θίγεται σε κάθε υποκριτήριο ακολουθείται ο οδηγός RADAR ο οποίος όπως λέγεται βρίσκεται στην καρδιά του μοντέλου. Η λογική RADAR (Results, Approach, Deployment, Assessment and Review) παραπέμπει ευθέως στους κύκλους ποιότητας Plan-Do-Check-Act και λέει ότι κάθε οργανισμός πρέπει να καθορίσει τα Αποτελέσματα για τα οποία στοχεύει, να σχεδιάσει και να αναπτύξει μια στιβαρή Προσέγγιση για να τα πετύχει, να Υλοποιήσει την προσέγγιση αυτή με ένα συστηματικό τρόπο, και να αξιολογήσει και να Αναθεωρήσει τις προσεγγίσεις κάνοντας τακτικές μετρήσεις οι οποίες προωθούν την μάθηση και οδηγούν σε βελτιωτικές δραστηριότητες όπου χρειάζεται.

Πιο συγκεκριμένα, για κάθε θέμα που θίγει το βραβείο πρέπει να διαπιστωθούν αποδεικτικά στοιχεία ότι υπάρχει σαφής προσέγγιση του οργανισμού που ανταποκρίνεται σε αυτό. Η προσέγγιση αυτή πρέπει να περιλαμβάνει όλες τις συγκεκριμένες διαδικασίες που θα καλύψουν το θέμα επαρκώς. Η προσέγγιση επίσης θα πρέπει να διαμορφώνεται σύμφωνα με τις ανάγκες των «συμφεροντούχων» (stakeholders). Πρόκειται για τους ανθρώπους οι οποίοι συνδέουν με τον οργανισμό τα συμφέροντά τους και έχουν κάτι να χάσουν από την κακή λειτουργία του ή την διακοπή της λειτουργίας του. Στην περίπτωση του ΟΑΣΑ, συμφεροντούχοι χαρακτηρίζονται οι εργαζόμενοι, οι επιβάτες, οι εξυπηρετούμενοι οργανισμοί, το κράτος κλπ.

Η προσέγγιση κάθε θέματος που θίγεται στο μοντέλο πρέπει επίσης να στηρίζει την στρατηγική και την πολιτική του οργανισμού, ενώ είναι αναγκαίο να συνδέεται με τις υπόλοιπες προσεγγίσεις που έχουν κάποια σχέση με αυτή.

Η υλοποίηση αυτής της προσέγγισης πρέπει επίσης να έχει κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Είναι απαραίτητο η υλοποίηση να γίνεται για όλα τα θέματα από όλους όσους είναι αρμόδιοι με οποιονδήποτε τρόπο. Αυτό σημαίνει ότι η βαθμολογία δεν εξαρτάται από το αν η υλοποίηση έχει επιτευχθεί από μια ομάδα πρωτοπόρων εργαζομένων αλλά κατά πόσο έχει επιτευχθεί από όλους σε όλα τα υποκαταστήματα και τμήματα του οργανισμού εφόσον τους αφορά. Η εφαρμογή της υλοποίησης θα πρέπει να είναι συστηματική. Πρέπει να υπάρχουν συγκεκριμένα όσο γίνεται πιο αδιαμφισβήτητα στοιχεία από τα οποία θα προκύπτει ότι τα επιτεύγματα δεν ήταν περιστασιακά και υλοποιούνται σε κάθε περίπτωση.

Τόσο η προσέγγιση όσο και η υλοποίησή της, για κάθε θέμα που θίγει το μοντέλο, πρέπει απαραίτητως να αποτιμούνται με συστηματικές μετρήσεις, μέσω συγκεκριμένων διαδικασιών για τις οποίες υπάρχουν αδιαμφισβήτητα στοιχεία.

Τα στοιχεία αυτά καθώς και όλα τα άλλα αποτελέσματα των διαδικασιών προσέγγισης και υλοποίησης πρέπει να χρησιμοποιούνται για μάθηση με συγκεκριμένες διαδικασίες για τις οποίες υπάρχουν αδιαμφισβήτητα στοιχεία. Η

μάθηση περιλαμβάνει τόσο το μοίρασμα των εμπειριών από μετρήσεις και διαπιστώσεις, όσο και τις νέες ευκαιρίες βελτίωσης όπως υλοποιήθηκαν ή πρόκειται να υλοποιηθούν.

Πρέπει τέλος να υπάρχουν αδιαμφισβήτητα στοιχεία που να αποδεικνύουν την ορθή λειτουργία διαδικασιών εντοπισμού, ιεράρχησης και υλοποίησης βελτιώσεων στηριζόμενων στα αποτελέσματα της μάθησης.

Με αυτά τα επιμέρους στοιχεία το μοντέλο αποτελεί ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο με βάση το οποίο μπορεί κάθε οργανισμός να αυτό-αξιολογηθεί και να εντοπίσει πεδία βελτίωσης.

Ωστόσο, για πολλούς οργανισμούς όπως ο ΟΑΣΑ που δεν έχουν ακόμα εξοικειωθεί με τον ορολογία και τις πρακτικές της διοίκησης ποιότητας, η προοπτική της ανάπτυξης ενός πλαισίου αυτοαξιολόγησης με βάση το πλήρες μοντέλο του EFQM δεν είναι πολύ ελκυστική. Το κόστος μιας γενικευμένης προσπάθειας αυτοαξιολόγησης σε χρήματα, χρόνο και ανθρώπινους πόρους δεν είναι αμελητέο. Για να βοηθήσει τους οργανισμούς που βρίσκονται στην αρχή της προσπάθειάς τους για αριστεία, το EFQM δημιούργησε τα **επίπεδα αναγνώρισης της επιχειρηματικής αριστείας**. Πρόκειται για 5 επίπεδα αναγνώρισης τα οποία απευθύνονται σε εταιρίες που βρίσκονται σε διαφορετικά στάδια της διαδρομής για αριστεία. Η αναγνώριση σε κάθε επίπεδο έχει διαφορετικές απαιτήσεις σε εταιρικούς πόρους και διαφορετική δυσκολία στο να αποκτηθεί.

Οι οργανισμοί που βρίσκονται στην αρχή της προσπάθειάς τους για αριστεία, μπορούν να διεκδικήσουν το πρώτο επίπεδο αναγνώρισης το οποίο ονομάζεται: «Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία». Η αναγνώριση αυτή οδηγεί τον οργανισμό να γνωρίσει το μοντέλο σε γενικές γραμμές και τελικά να έχει ένα άμεσο όφελος από τις βελτιώσεις τις οποίες θα πρέπει να υλοποιήσει.

Για το ζήτημα του συστηματικού εντοπισμού βελτιώσεων και υλοποίησής τους στον ΟΑΣΑ, φαίνεται ότι η διαδικασία της αναγνώρισης για δέσμευση στην επιχειρηματική αριστεία (πρώτο επίπεδο το μοντέλου) μπορεί να είναι σκόπιμη.

Πριν την εμφάνιση των επιπέδων αναγνώρισης του βραβείου, είχε δηλωθεί η πρόθεση υπουργείου για υιοθέτηση του μοντέλου του EFQM στην Αττικό Μετρό Εταιρεία Λειτουργίας ΑΕ (ΑΜΕΛ) και στον ΟΑΣΑ στο μέλλον όμως οι παρούσες συνθήκες στον οργανισμό χαρακτηρίζονται πρώιμες.

Στην εργασία αυτή δοκιμάζεται η μέθοδος διεκδίκησης του πρώτου επιπέδου του βραβείου, της αναγνώρισης για δέσμευση στην επιχειρηματική αριστεία. Στο πρώτο επίπεδο η αυτοαξιολόγηση δεν επιβάλλει την εμβάθυνση στα 32 υποκριτήρια του μοντέλου επιτρέποντας μια χαμηλού κόστους και εισαγωγικού χαρακτήρα προσέγγιση στις αρχές και τις αξίες του μοντέλου. Η διαδικασία όπως προβλέπεται από την ΕΕΔΕ, περιγράφεται στο κεφάλαιο 3.

Αναφορές κεφαλαίου

1. *Rosario Marcaro* **Upgrading Quality in urban mobility systems.** *Managing Service Quality* v.11n2 p. 93-98 2001
2. *Stahr, Henry*, **Developing a culture of quality within the United Kingdom healthcare system.** *International Journal of Health Care Quality Assurance; Volume 14 No. 4; 2001*

Κεφάλαιο 2

Ανασκόπηση της βιβλιογραφίας.

Οι αναφορές της εργασίας παραπέμπουν σε άρθρα τα οποία μπορούν να χωριστούν στις εξής κατηγορίες:

2.1. Γενικά για την αυτοαξιολόγηση ως εργαλείο διοίκησης.

Η αυτοαξιολόγηση σε έναν οργανισμό γίνεται πάντα ως προς ένα μοντέλο που περιγράφει μια ιδεατή κατάσταση. Στην βιβλιογραφία καταγράφονται πολλά θετικά σχόλια για την αυτοαξιολόγηση:

Στο άρθρο των Finn & Porter (1994) παρουσιάζεται η χρήση αυτοαξιολόγησης σε οργανισμούς της Βρετανίας. Ο Gadd (1995) παρουσιάζει την αυτοαξιολόγηση απέναντι σε μοντέλα αριστείας ως στρατηγικό εργαλείο για βελτίωση των διαδικασιών και του συστήματος διοίκησης. Ο Steeples (1995) καταγράφει τα προβλήματα από την σποραδική εφαρμογή δράσεων ποιότητας σε οργανισμούς και αναφέρει ότι πρέπει να γίνονται στα πλαίσια και σε συνέπεια ενός διαγνωστικού συστήματος. Παρουσιάζει τα πλεονεκτήματα μιας διαδικασίας αυτοαξιολόγησης ως απάντηση σε αυτό το πρόβλημα. Ο Breerton (1996) καταγράφει την αυτό-αξιολόγηση ως απαραίτητη για την επιχειρηματική αριστεία. Ο Reynolds (1999) Παρουσιάζει μια ενδιαφέρουσα άσκηση αυτοαξιολόγησης της ηγεσίας.

Ο Caldeira (2000) εισάγει ένα μοντέλο αυτοαξιολόγησης για τον τομέα των δομικών κατασκευών, με σκοπό να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να υιοθετήσουν αρχές της ΔΟΠ. Το μοντέλο που προτείνει έχει τις ρίζες του στο MBNQA. Στο άρθρο του van der Wiele et al (2000) αναφέρονται επίσης προτερήματα της αυτοαξιολόγησης. Ο Karapetrovic (2001) καταγράφει πως η διαδικασία αυτοαξιολόγησης εντοπίζει προτερήματα όπως και ευκαιρίες βελτίωσης ενώ «έχει την ικανότητα να ενσωματώνει τα συμπεράσματά της κατ' ευθείαν στη διαδικασία σχεδιασμού της δουλειάς.» Ωστόσο μειονεκτεί σε σχέση με τους εξωτερικούς ελέγχους (audits) ως προς την αντικειμενικότητα και την ανεξαρτησία των αποτιμήσεων. Σε άλλο άρθρο ο Karapetrovic (2002) εξετάζει την αποτελεσματικότητα των quality audits, κάνει συγκρίσεις με την αυτοαξιολόγηση, τονίζει τα πλεονεκτήματα που δίνει και προτείνει ένα υβριδικό

διοικητικό εργαλείο την self-audit ως έναν αποτελεσματικό συνδυασμό benchmarking, self-assessment και quality audit.

Η μάθηση είναι από τις συνοδευτικές ενέργειες που εδραιώνουν τα οφέλη της αυτοαξιολόγησης. Στο άρθρο των Coughlan et al (2001) παρουσιάζεται η λειτουργία των **μαθησιακών δικτύων** και εξετάζεται η κρισιμότητα της μάθησης για την βελτίωση των λειτουργιών. Περιγράφεται το Εθνικό Πρόγραμμα Ενεργητικής Μάθησης της Ιρλανδίας. Ρόλο κλειδί στην αποδοτική λειτουργία της προσέγγισης αποδείχθηκε ότι έπαιξε η αυτό-αξιολόγηση, ο ενεργητικός σχεδιασμός και η αξιολόγηση των σχεδίων και η αξιολόγηση – διύλιση της μάθησης

2.2. Η αυτοαξιολόγηση απέναντι στο μοντέλο του EFQM

Στο άρθρο του Helms (1995) γίνεται αναφορά στο πρώτο Ευρωπαϊκό φόρουμ αυτοαξιολόγησης της ποιότητας. Περιγράφει την χρήση των κριτηρίων του μοντέλου για τον **σκοπό της αυτοαξιολόγησης**.

Ο Shergold (1996) παρουσιάζει το μοντέλο αριστείας του EFQM και αναλύει πώς η αυτοαξιολόγηση που βασίζεται σε αυτό οδηγεί σε δραστικές βελτιώσεις σε όλους τους τομείς της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Ο Martensen (1998) εξετάζει το θέμα της ηγεσίας στους νεωτερισμούς. Προτείνει μια διαδικασία αυτοαξιολόγησης της ηγεσίας των νεωτερισμών
Στο άρθρο των Moeller et al. (2001) παρουσιάζεται η εμπειρία από την εφαρμογή της μεθόδου αυτοαξιολόγησης με βάση το μοντέλο αριστείας του EFQM σε Γερμανικές υπηρεσίες υγείας. Διαπιστώνεται ότι το μοντέλο είναι μεν «μια συστηματική προσέγγιση για διοίκηση ποιότητας ώστε να κερδισθούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα» ωστόσο χρειάζεται κάποια προσαρμογή ώστε να καλύψει καλύτερα τον χώρο της υγείας. Δηλώνουν ότι η **ορολογία** του EFQM μπορεί να αποτελέσει εμπόδιο σε αυτή την προσπάθεια.

Στο άρθρο των Eskildsen et al. εξετάζεται η σχετική βαρύτητα των κριτηρίων του μοντέλου αριστείας του EFQM. Παρουσιάζεται μια έρευνα που έγινε με 756

διευθύνοντες συμβούλους σε Δανέζικες εταιρίες και δείχνει ότι τα σχετικά βάρη των κριτηρίων έτσι όπως τα αντιλαμβάνονται τα στελέχη είναι διαφορετικά από τα αναφερόμενα στο μοντέλο. Ειδικότερα η βαρύτητα που δίνουν στα κριτήρια αποτελεσμάτων είναι μειωμένη. Με αφορμή αυτή την έρευνα θέτει το θέμα της αναθεώρησης του μοντέλου αριστείας μάλιστα βασισμένη σε ένα αυτόνομο μοντέλο οκτώ κριτηρίων.

Στο άρθρο των Dunn et al. (2001) καταγράφεται η δέσμευση για αριστεία σε έναν εθελοντικό οργανισμό. Στο άρθρο των Coleman et al (2001) διαπιστώνουν την ανάγκη για εκπαίδευση των αξιολογητών προκειμένου να βελτιωθεί η ακρίβεια της βαθμολογίας τους. Προτείνουν ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα (Frame of reference) το οποίο κατέγραψε βελτιώσεις στην ακρίβεια βαθμολόγησης των αξιολογητών που το είχαν παρακολουθήσει.

Ο Stahr (2001) παρουσιάζει την προσέγγιση για αυτοαξιολόγηση με χρήση του μοντέλου αριστείας από ένα τραστ νοσοκομείων στο Salford. Δείχνει ότι η λογική της αυτοαξιολόγησης είχε πολύ καλά αποτελέσματα ξεκινώντας πάνω από 220 έργα βελτίωσης. Ωστόσο κατέστη απαραίτητο να γίνουν κάποιες προσαρμογές πριν την εφαρμογή του μοντέλου κυρίως σε **θέματα ορολογίας**, ώστε να καλύπτει καλύτερα τον χώρο της υγείας.

Στο άρθρο των Prabhu et al. (2002) Καταγράφονται οι προσπάθειες για ποιότητα σε 119 δημόσιες υπηρεσίες στην Αγγλία. Σημειώνει ότι παρά τις ανεπτυγμένες πρακτικές σε θέματα HRM η ικανοποίηση των εργαζόμενων είναι σε χαμηλά επίπεδα. Σημειώνει την μικρή προτεραιότητα που δίνει ο δημόσιος τομέας στο μοντέλο EFQM και ισχυρίζεται ότι θα είχε θετικά αποτελέσματα η εφαρμογή του.

Στο άρθρο του Moore (1999) η αξιολόγηση με βάση το EFQM παρουσιάζεται ως συμπλήρωμα των πρακτικών διαπίστευσης (accreditation) στο χώρο της υγείας με στόχο την προσέγγιση της αριστείας. Στο άρθρο του, ο Lipovaz (1998) Παρουσιάζει τα αποτελέσματα μιας έρευνας γύρω από την ηγεσία σε Ελληνικές επιχειρήσεις. Για την έρευνα χρησιμοποιεί το κριτήριο ηγεσίας του μοντέλου αριστείας του EFQM και διαπιστώνει ότι οι Ελληνικές επιχειρήσεις έχουν

αδυναμίες σε αυτό τον τομέα. Οι αδυναμίες αυτές οφείλονται σ έλλειψη επικοινωνίας, ανεπάρκεια οργανωμένης και εντατικής εκπαίδευσης και μια μάλλον τυπική δέσμευση στην ολική ποιότητα με έμφαση στην κάλυψη των απαιτήσεων του συστήματος διασφάλισης ποιότητας. Ωστόσο καταγράφει συγκεκριμένες περιπτώσεις Ελληνικών επιχειρήσεων οι οποίες πετυχαίνουν βαθμολογία σε θέματα ηγεσίας άνω του 60% αποδεικνύοντας ότι δεν υπάρχει καμία ασυμβατότητα του μοντέλου με τις Ελληνικές συνθήκες.

Το άρθρο του Holland (2000) καταγράφει την χρήση του μοντέλου αριστείας του EFQM για την αυτό αξιολόγηση ενός τράστ Βρετανικών νοσοκομείων. Καταγράφει την ανάγκη για προσαρμογή του μοντέλου, και δείχνει την διαδικασία αυτοαξιολόγησης που ακολουθήθηκε.

Τα προβλήματα που κατέγραψε είναι

- α) ο κίνδυνος ανάλωσης της προσπάθειας σε λεπτομέρειες χάνοντας την αίσθηση του τι πραγματικά προσπαθούν να πετύχουν,
- β) Η δυσκολία να εντοπισθούν οι κατάλληλες μετρήσεις στα κριτήρια αποτελεσμάτων.

Τα θετικά που καταγράφηκαν είναι

- α) Αφού ξεκίνησε η διαδικασία έγινε ξεκάθαρη και απλούστερη καθώς προχωρούσε.
- β) Το περιεχόμενο της ήταν σχετικό
- γ) Η κάλυψη αδιαμφισβήτητη.
- δ) Δημιούργησε πολλές χρήσιμες συζητήσεις και έδωσε τη δυνατότητα σε διάφορες ομάδες να ερευνήσουν με λεπτομέρεια ορισμένα θέματα που σχετίζονται με τις υπηρεσίες τους.
- ε) Η όλη διαδικασία παρήγαγε μελετημένα σχέδια δράσης για τη συνέχεια.

Τελικά «το μοντέλο απεδείχθη ότι είναι ένα προσαρμοζόμενο πλαίσιο που υποστήριξε την ανάπτυξη ενός προσαρμοσμένου εργαλείου αξιολόγησης της κλινικής διοίκησης για το τραστ. Η διαδικασία οδήγησε σε ιδιοκτησία των σχεδίων δράσης σε επίπεδο υπηρεσιών και καλύτερη κατανόηση των θεμάτων 'αριστείας'» Στο μέλλον οι αξιολογήσεις αυτές θα γίνονται σε ετήσια βάση.

Ο Marchant (1997) Παρουσιάζει τους μέχρι τότε νικητές του Ευρωπαϊκού βραβείου.

Η αναφορά (Arkin 1999) καταγράφει, από την εμπειρία της πολυεθνικής εταιρείας UNILEVER, τον κίνδυνο να μετατραπεί η πορεία προς το βραβείο σε αυτοσκοπό και τελικά σε μια εντελώς αντιπαραγωγική θρησκεία μέσα στην εταιρεία. Ωστόσο αναφέρεται ότι η εταιρεία έχει στηρίξει την ανάπτυξή της στο μοντέλο του EFQM. Η αναφορά (Jones 1993) περιγράφει την εμπειρία της εταιρείας TNT καταγράφοντας ότι η διαδικασία διεκδίκησης του EQA τόνωσε πολλές βελτιώσεις στην εταιρεία αλλά και στην αγορά μεταφορών στην Βρετανία. Η αναφορά (Laatu, Takala 1999) στηρίζεται σε μια αντίστοιχη case study στο χώρο της υψηλής τεχνολογίας τονίζοντας το πόσο βελτιώθηκε το σύστημα μέτρησης ικανοποίησης πελατών μέσω της εναρμόνισης με τα κριτήρια του EQA. Η σύγκριση γίνεται με παλιότερες καταστάσεις και καταγράφεται ότι μέσω της αξιοποίησης των κριτηρίων εντοπίστηκαν νέοι τρόποι συλλογής περισσότερων στοιχείων γύρω από την ικανοποίηση των πελατών χωρίς επί πλέον έξοδα, πράγμα που έχει μεγάλη αξία για την εταιρεία.

Στο άρθρο τους οι Moeller et al (2000) Εξηγούν τις προσεγγίσεις και τα οφέλη που αποκόμισαν οργανισμοί από τον τομέα των υπηρεσιών υγείας στην Γερμανία χρησιμοποιώντας το μοντέλο αριστείας του EFQM. Ως σημαντικότερα αναφέρονται

- α) ο εντοπισμός χασμάτων μεταξύ προθέσεων, ενεργειών και αποτελεσμάτων και
- β) καλύτερη κατανόηση και δυνατότητα συγκέντρωσης των μελλοντικών προσπαθειών για βελτίωση και διοίκηση ολικής ποιότητας.

Οι Samuelsson et al. (2001) καταγράφουν τις εμπειρίες από 9 μεγάλους οργανισμούς που χρησιμοποίησαν το μοντέλο αριστείας του EFQM. Διαπιστώνει ότι πολλές προσεγγίσεις για αυτό-αξιολόγηση μπορεί να είναι κατάλληλες αρκεί να είναι προσαρμοσμένες στον οργανισμό, να χρησιμοποιούνται συστηματικά και να ενισχύουν την συμμετοχή.

Το άρθρο των Eskildsen et al (2000) ελέγχει και επιβεβαιώνει την σχέση αιτίας – αποτελέσματος μεταξύ των κριτηρίων μέσων του μοντέλου αριστείας του EFQM και της ικανοποίησης προσωπικού.

Το άρθρο των Nabitz et al. (2000) καταγράφει την προσπάθεια του κέντρου Jellinek στο Άμστερνταμ, όπου για αρκετά χρόνια (από το 1993) χρησιμοποιήθηκε το μοντέλο για την αυτό-αξιολόγηση, εντοπισμό και υλοποίηση βελτιώσεων. Στα συμπεράσματα καταγράφεται η εξαιρετική λειτουργία του μοντέλου ως διαγνωστικού εργαλείου. Επίσης «εστίασε τις σκέψεις και τις προσπάθειες των manager και των ομάδων μέσα στην εταιρεία, ενώ προηγουμένως ήταν δύσκολο να συγκεντρωθούν οι προσπάθειες σε κοινούς στόχους». Στο ίδιο άρθρο αναφέρεται ότι για να επιτευχθούν όλα αυτά χρειάστηκε προσαρμογή του βραβείου. «Πολλά υπό κριτήρια άλλαξαν ώστε να αντικατοπτριστεί ή συγκεκριμένη κατάσταση και γλώσσα μέσα στο κέντρο Jellinek.

Στο άρθρο των Oseo-Asare et al. (2002) με βάση έρευνα στον τομέα ανώτατης εκπαίδευσης στην Μεγάλη Βρετανία καταγράφουν τους εξής περιορισμούς: Το μοντέλο είναι πολύ κανονιστικό στην φιλοσοφία του αλλά όχι στις μεθόδους του – Απαιτεί πολύ χρόνο και πόρους – χρειάζεται γνώση και στρατηγική για την επιτυχημένη εφαρμογή του. – Υπάρχει ένας υψηλός βαθμός υποκειμενικότητας στην βαθμολόγηση των κριτηρίων :οι αποδείξεις δεν γίνεται να επαληθευτούν πάντα.

2.3. Λοιπά μοντέλα αριστείας. Η βράβευση ως απόδειξη υιοθέτησης της φιλοσοφίας του TQM.

Οι Pui-Mun Lee et al (2000) παρουσιάζουν μια μέθοδο για ανάπτυξη διαδικασιών αυτό-αξιολόγησης βασισμένη στο βραβείο ποιότητας της Σιγκαπούρης.

Ο Rahman (2001) χρησιμοποιεί το Εθνικό βραβείο ποιότητας της Αυστραλίας ως οδηγό για την εφαρμογή του TQM και ελέγχει την αξία από την εφαρμογή

συστημάτων ISO 9000 σε μικρομεσαίες εταιρείες της Αυστραλίας συγκρίνοντάς τις με εταιρείες χωρίς το ISO 9000. Διαπιστώνει ότι το ISO 9000 προσφέρει δραστική βελτίωση κυρίως ως προς το κριτήριο 5 – τις διαδικασίες.

Ο Tan (2002) συγκρίνει 16 Εθνικά βραβεία ποιότητας – αριστείας και καταγράφει την παγκόσμια τάση που εμφανίζεται σε επιχειρήσεις να ζητούν καθοδήγηση από αυτά στην προσπάθειά τους για ποιότητα.

Ο Tannock (2002) παρουσιάζει την πρόοδο τεσσάρων μικρομεσαίων επιχειρήσεων της Ταϊλάνδης οι οποίες προσπάθησαν να υλοποιήσουν προγράμματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας μέσω αυτοαξιολόγησης, με τη συνδρομή ενός διευκολυντή. Παρουσιάζει επιμέρους δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι μικρομεσαίες εταιρείες στην εφαρμογή έργων ποιότητας

Ο Ribeiro (1999) Καταγράφει το αποτέλεσμα μιας έρευνας στην Ισπανία σχετικά με την βαρύτητα που αποδίδουν στα κριτήρια, οκτώ διευθυντές ξενοδοχείων, και διαπιστώνει υπάρχει απόκλιση από την βαρύτητα που τους αποδίδεται στο μοντέλο του EFQM.

Οι Wikles et al (1998) Στηριζόμενοι σε μια μελέτη επτά μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην βορειοδυτική Αγγλία, διαπιστώνουν ότι είναι απαραίτητο, πριν την χρήση του μοντέλου, **μια απλοποιημένη εισαγωγή** στην χρήση του, παράλληλα με εκπαίδευση γύρω από τις αρχές και τις πρακτικές του TQM. Αντίστοιχα και κατά τη διάρκεια της προσπάθειας του οργανισμού για αριστεία χρειάζεται **διαρκής εκπαιδευτική υποστήριξη** στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Στο άρθρο των Tang et al. (1998) Χρησιμοποιούνται τα κριτήρια του βραβείου για να αξιολογήσει τον βαθμό υιοθέτησης πρακτικών διοίκησης ποιότητας σε διαφορετικούς εταιρείες παροχής υπηρεσιών και μάλιστα για να υποδείξει τα αδύνατά τους σημεία.

Στο άρθρο τους, οι **Singhal and Hendricks (1999)** αναγνωρίζουν ότι η κατάκτηση ενός εθνικού ή περιφερειακού βραβείου ποιότητας αποτελεί

απόδειξη την μέγιστης δυνατής υιοθέτησης της κουλτούρας της ΔΟΠ στους οργανισμούς. Το άρθρο αυτό είναι πολύ σημαντικό γιατί καταγράφει συστηματικά την σχέση της υιοθέτησης μιας φιλοσοφίας ΔΟΠ με απτά οικονομικά αποτελέσματα. Θεωρεί ένα χρονικό πλαίσιο αποτίμησης του οικονομικού αποτελέσματος της εφαρμογής ΔΟΠ στον οργανισμό ξεκινάει 6 χρόνια πριν την κατάκτηση του βραβείου (όταν θα πρέπει να έχει ξεκινήσει και η προσπάθεια για κατάκτηση του βραβείου και αναλαμβάνονται κόστη) και καταλήγει 4 χρόνια μετά, όταν τα οικονομικά αποτελέσματα της ΔΟΠ θα είναι πλέον ορατά. Εργάζεται με ένα δείγμα 600 εταιρειών νικητριών σε εθνικά ή περιφερειακά βραβεία ποιότητας που είναι επίσης γραμμένες σε κάποια χρηματαγορά. Οι εταιρείες αυτές ανήκαν σε 50 διαφορετικές κατηγορίες δραστηριότητας (με βάση τους; Κωδικούς SIC (Standard Industrial Classification)). Παρουσιάζει τις εξής συγκρίσεις (από τον χώρο των ΗΠΑ):

- α. **μεταβολή τιμής μετοχών** δείγματος ως προς τη μεταβολή του δείκτη S&P 500, τη μέση μεταβολή της τιμής όλων των μετοχών, τη μέση μεταβολή των τιμών των μετοχών του κλάδου, τη μέση μεταβολή των τιμών των μετοχών αντίστοιχου μεγέθους.
- β. **κερδοφορία, αύξηση πωλήσεων, και αποδοτικότητα** όπως καταγράφονται στις λογιστικές καταστάσεις κάθε εταιρείας του δείγματος ως προς άλλες εταιρείες ανάλογων κλάδων και μεγέθους. Σε όλες τις περιπτώσεις οι επιδόσεις των εταιρειών του δείγματος ήταν ίσες με των υπολοίπων για το διάστημα πρό της αξιολόγησης και σαφώς καλύτερες από των υπολοίπων για το διάστημα μετά από την αξιολόγηση.

Κατεγράφησαν επίσης διαφοροποιήσεις στις επιδόσεις των εταιρειών εντός του δείγματος ανάλογα με το αν πρόκειται για εταιρείες εντάσεως κεφαλαίου, ανάλογα με το μέγεθος και ανάλογα με την εστίαση τους σε ένα συγκεκριμένο τομέα δραστηριότητας. Για τις εταιρείες μικρής εντάσεως κεφαλαίου (λόγος κτήσεων, γηπέδων και εξοπλισμού προς αριθμό υπαλλήλων μικρότερος από \$25000) τα οφέλη για το διάστημα 4 χρόνων μετά την απόκτηση του βραβείου ήταν σημαντικότερα από τα οφέλη (σε αύξηση εσόδων, πωλήσεων, κτήσεων,

περιθώριο κέρδους, κέρδη προς πάγια) για τις εταιρίες μεγάλης εντάσεως κεφαλαίου.

Επίσης τα οφέλη ήταν μεγαλύτερα για τις μικρότερες εταιρείες από ότι για τις μεγαλύτερες στο διάστημα 4 ετών μετά την απόκτηση του βραβείου (μικρότερες χαρακτηρίζει τις εταιρείες με ενεργητικό μικρότερο από 500 εκ. δολάρια ΗΠΑ). Τέλος καταγράφει ότι οι εταιρίες που έχουν εστιασμένη δραστηριότητα ωφελήθηκαν περισσότερο από τις εταιρείες με διαφοροποιημένη δραστηριότητα.

(Martensen 1998) Αναφέρεται η χρήση της αυτοαξιολόγησης ως προς το Ευρωπαϊκό μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας σαν ένας τρόπος συστηματικού και ολιστικού δεσίματος των επί μέρους προϊόντων έρευνας τόσο σε ανάπτυξη προϊόντων όσο σε ηγεσία και νεωτερισμούς

Η αξία του μοντέλου διαπιστώνεται στην αναφορά (Eskildsen 2000) όπου επιβεβαιώνεται η σχέση αιτίας – αποτελέσματος μεταξύ των μέσων (enablers) και των αποτελεσμάτων στους εργαζόμενους (people results).

Άλλες αναφορές που χρησιμοποιούν το μοντέλο του EFQM για να αξιολογήσουν οργανισμούς είναι οι (Marchant), (Tang, Zair, 1998),

Η αναφορά (Conti 2001) καταγράφει τους κινδύνους που συνδέονται με την λανθασμένη αυτοαξιολόγηση ενώ αναφέρει την ανάγκη για κατανόηση των μοντέλων και κυρίως της λογικής της αυτοαξιολόγησης ώστε να γίνεται η βαθμολόγηση σωστά.

Η αναφορά (Soriano 1999) καταγράφει τα ευρήματα μιας έρευνας από τον χώρο των ξενοδοχειακών υπηρεσιών κατά την οποία εξετάστηκε η βαρύτητα που έχουν ορισμένα κριτήρια κατά τη γνώμη των διαχειριστών, και όπου βρέθηκε ότι οι σχέσεις με προμηθευτές και η διαχείριση πόρων να είναι σχετικά σημαντικότερη από θέματα ηγεσίας, στρατηγικής και προσωπικού.

2.4. Διοίκηση και θέματα ποιότητας αστικών μεταφορικών συστημάτων.

Η TCRP Report 8 (Transit Cooperative Research Project) του TRB (Transportation Research Board) (1995) αποτελεί έναν οδηγό εφαρμογής ΔΟΠ σε οργανισμούς αστικών συγκοινωνιών σε τρεις φάσεις (Θεμελίωση – Ορμή – Δέσμευση) και επιμέρους ενέργειες για την επιτυχή υλοποίηση κάθε φάσης. Ο οδηγός αυτός συγκεντρώνει την εμπειρία των προσπαθειών ποιότητας που έγιναν σε πολλούς οργανισμούς αστικών συγκοινωνιών σε πόλεις των ΗΠΑ.

Οι δράσεις αυτές στηρίχθηκαν σε επιμέρους αρχές της ΔΟΠ καθώς και στο εθνικό βραβείο MBNQA των ΗΠΑ. Ο οδηγός αυτός αν και δεν προσφέρει την δυνατότητα προσανατολισμού σε έναν οργανισμό για να βρει πόσο έχει προχωρήσει στο ταξίδι του προς την ποιότητα – όπως κάνουν τα μοντέλα αριστείας – προσφέρει μια άριστη γέφυρα της ορολογίας της ποιότητας με την καθημερινότητα ενός οργανισμού συγκοινωνιών. Επίσης δίνει πληθώρα πρακτικών συμβουλών για την εφαρμογή διαδικαστικών θεμάτων ποιότητας σε πραγματικές συνθήκες μέσα σε τέτοιους οργανισμούς όπως συμβουλές για την συγκρότηση ομάδων βελτίωσης, θέματα υποκίνησης και απομάκρυνσης του φόβου κλπ. Αναφέρει πολλά παραδείγματα από οργανισμούς που είχαν σχετικές εμπειρίες συμπεριλαμβανομένων απόψεων ανθρώπων: στελεχών, οδηγών, μηχανικών κλπ.

Στο άρθρο του, ο Osif (2000) θέτει ορισμένα θέματα οργάνωσης και ταξινόμησης των πληροφοριών που σχετίζονται με τις μεταφορές (για benchmarking ή ως assessment criteria), και συνδέει τα διάφορα σχέδια που έχουν υλοποιηθεί με τα αποτελέσματα που είχαν στην συγκοινωνιακή έρευνα της κάθε περιοχής.

Στο άρθρο του ο Marcario (2001) παρουσιάζει την διοικητική πολυπλοκότητα των αστικών συστημάτων μεταφορών (UMS) και προτείνει ένα μοντέλο εφαρμογής του TQM σε αυτά. Στο μοντέλο δείχνει ένα τμήμα το οποίο όπως λέει απουσιάζει στα περισσότερα από τα συστήματα, και περιλαμβάνει

α) μετρήσεις των επιδόσεων του συστήματος και

- β) αξιολόγηση της καταλληλότητας των ποιοτικών κριτηρίων και των δεικτών που χρησιμοποιούνται.

2.5. Λοιπά θέματα διοίκησης ποιότητας.

Στις αναφορές έχει περιληφθεί τέλος μια δημοσίευση των Dalrymple & Drew (2000) που δείχνει ότι το TQM και πιο συγκεκριμένα η φιλοσοφία της αριστείας όπως εκφράζεται με τα μοντέλα αριστείας (MBNQA, EQA κλπ) είναι ένα νέο πρότυπο διοίκησης που διαδέχεται και αντικαθιστά την θεωρία του Taylor (Scientific Management 1949) ακολουθώντας την θεωρία την μετατόπισης των προτύπων (paradigm shift) όπως διατυπώθηκε από τον Kuhn (The Structure of revolutions 1962).

Κεφάλαιο 3.

Μεθοδολογία της έρευνας.

3.1. Η μεθοδολογία

Η εργασία αυτή, όπως δηλώνεται στο πρώτο κεφάλαιο, έχει τον χαρακτήρα της μελέτης κόστους - ωφελειών. Επομένως, για την πλήρη επίτευξη του σκοπού της εργασίας χρειάζεται να υπολογίσουμε τα εξής:

- Το κόστος που θα κληθεί να αναλάβει ο οργανισμός από την συμμετοχή του στην διαδικασία διεκδίκησης της αναγνώρισης για δέσμευση στην επιχειρηματική αριστεία.
- Τα οφέλη που θα προκύψουν από την διαδικασία αυτή.

Για να μπορέσουν να συγκριθούν τόσο τα κόστη όσο και οι ωφέλειες, πρέπει να καταγραφούν με λογιστικούς όρους δηλαδή σε ευρώ. Αν και το μεγαλύτερο μέρος του κόστους που θα προκύψει από την διαδικασία θα είναι άμεσα καταβλητέο, δεν ισχύει το ίδιο και για τις ωφέλειες, οι οποίες θα καταγράφονται λογιστικά για ένα σημαντικό χρονικό διάστημα μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας. Ο χρονικός ορίζοντας με βάση τον οποίο θα γίνει η αποτίμηση είναι επομένως μια μεταβλητή που μπορεί να αλλοιώσει το αποτέλεσμα.

3.1.1. Το κόστος συμμετοχής στην διαδικασία διεκδίκησης της αναγνώρισης.

Το κόστος που συνεπάγεται η διαδικασία αποτελείται από:

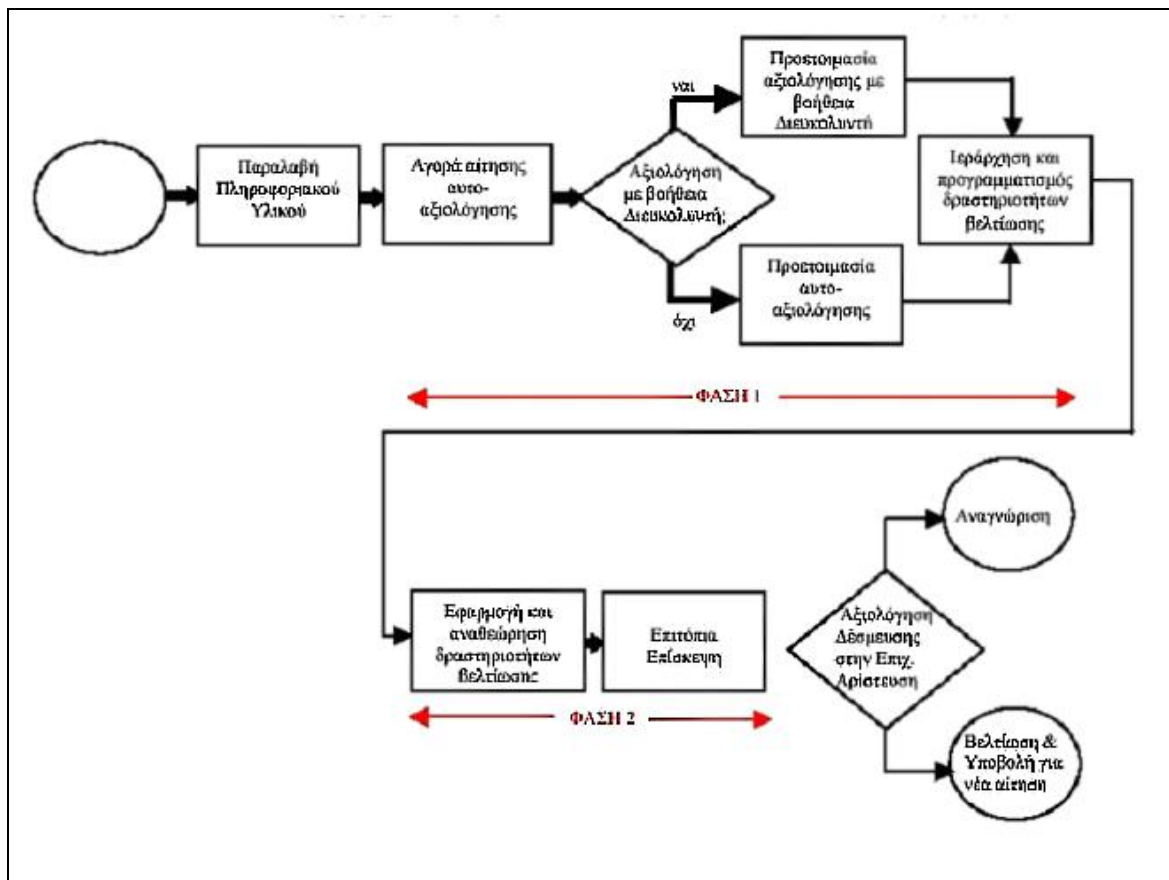
- Άμεσο κόστος αγοράς εντύπων και αίτησης που θα καταβληθεί στην ΕΕΔΕ.
- Κόστος συμβούλων (διευκολυντή) και site-visit (αξιολογητών)
- Κόστος σε χρόνο των ανθρώπων του οργανισμού που θα συμμετέχουν στην διαδικασία.
- Κόστος σε μειωμένη αποδοτικότητα διαδικασιών λόγω της αναστάτωσης που θα δημιουργηθεί.
- Κόστος ευκαιρίας από μη-συμμετοχή σε άλλες ενέργειες.

- Κόστος από μειωμένη απόδοση του οργανισμού λόγω χαμηλού ηθικού σε περίπτωση αποτυχίας της διαδικασίας.

Είναι προφανές ότι συντελεστές του κόστους δεν είναι εύκολο να υπολογιστούν αναλυτικά. Είναι δύσκολο να εκτιμηθεί εκ των προτέρων, για παράδειγμα, η επιβάρυνση στην αποδοτικότητα των παγίων διαδικασιών παραγωγής που θα δημιουργηθεί.

Για τον σκοπό αυτό έγινε μια έρευνα μεταξύ των 18 οργανισμών που συμμετείχαν στην διαδικασία αναγνώρισης για δέσμευση στην επιχειρηματική αριστεία στην Ελλάδα. Οι πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν από τους οργανισμούς αυτούς περιλαμβάνουν το σκεπτικό συμμετοχής τους στην διαδικασία καθώς και θέματα κόστους όπως τα αντιλαμβάνονται πλέον μετά την εφαρμογή.

Η διαδικασία αναγνώρισης του οργανισμού για δέσμευση στην επιχειρηματική αριστεία όπως έχει θεσπιστεί από το EFQM έχει ως εξής:



Σχ 5. Λογικό διάγραμμα της διαδικασίας αναγνώρισης για δέσμευση στην επιχειρηματική αριστεία³.

Αφού ο οργανισμός αποφασίσει ότι επιθυμεί να συμμετάσχει στην διεκδίκηση της αναγνώρισής του για δέσμευση στην επιχειρηματική αριστεία, παραλαμβάνει το πληροφοριακό υλικό και αγοράζει την αίτηση αυτοαξιολόγησης από την ΕΕΔΕ. Το υλικό αυτό περιλαμβάνει αναλυτικές πληροφορίες για την αυτοαξιολόγηση και τα βασικά κριτήρια του μοντέλου.

Στη συνέχεια ο οργανισμός πρέπει να αυτοαξιολογηθεί με βάση τα εννέα κριτήρια του μοντέλου. Η αυτοαξιολόγηση αυτή θα γίνει από μια ομάδα ανθρώπων του οργανισμού. Η δομή της αυτοαξιολόγησης βασίζεται στα 9 κριτήρια του μοντέλου και για την καλύτερη κατανόηση της, έχει αναπτυχθεί ένας αριθμός ερωτήσεων για κάθε κριτήριο. Είναι επίσης δυνατό ο οργανισμός να προσλάβει έναν διευκολυντή, ο οποίος έχει την σχετική εμπειρία και μπορεί να βοηθήσει τους ανθρώπους του οργανισμού να σχεδιάσουν και να ολοκληρώσουν την αυτοαξιολόγηση ταχύτερα. Κατά την αυτοαξιολόγηση

³ Πηγή: ΕΕΔΕ.

καταγράφονται τα ισχυρά σημεία του οργανισμού καθώς και οι τομείς που επιδέχονται βελτίωση.

Για τους τομείς που επιδέχονται βελτίωση ο οργανισμός μπορεί να υλοποιήσει έργα βελτίωσης. Τα έργα που θα προκύψουν μπορεί να είναι δεκάδες. Η διαδικασία απαιτεί να ιεραρχηθούν και να επιλεγθούν τρία τα οποία και θα υλοποιηθούν άμεσα. Η ιεράρχηση γίνεται με βάση την επίδραση στην απόδοση του οργανισμού καθώς και την συνεισφορά στην επίτευξη των στρατηγικών του στόχων. Για την υλοποίησή τους δημιουργείται ένα γραπτό σχέδιο δράσης το οποίο θα βοηθήσει τον οργανισμό να παρακολουθήσει την υλοποίηση των έργων βελτίωση αλλά είναι και απαραίτητο για την επικύρωση της αναγνώρισης. Με την καταγραφή του σχεδίου δράσης ολοκληρώνεται η πρώτη φάση της αναγνώρισης.

Στην δεύτερη φάση, υλοποιούνται οι δράσεις βελτίωσης με βάση το σχέδιο και καλείται ο αξιολογητής (validator) της ΕΕΔΕ για μια επί τόπου επίσκεψη. Η επίσκεψη αυτή γίνεται 6-7 μήνες μετά την ολοκλήρωση της αυτοαξιολόγησης. Στην καρδιά της επί τόπου επίσκεψης είναι η λογική RADAR. Κατά την επιτόπου επίσκεψη επιβεβαιώνεται εάν ακολουθήθηκε η διαδικασία.

Οι οργανισμοί που πετυχαίνουν την αναγνώριση λαμβάνουν μια βεβαίωση που λέει ότι είναι αναγνωρισμένοι για την Δέσμευσή τους στην Επιχειρηματική Αριστεία και έχουν την δυνατότητα να την επαναλάβουν ή να διεκδικήσουν την αναγνώριση για αριστεία, που αποτελεί το δεύτερο επίπεδο αναγνώρισης του EQA.

ID	Όνομα Δραστηριότητας	Διάρκεια	Jan 2003				Feb 2003				Mar 2003				Apr 2003				May 2003				Jun 2003				Jul 2003			
			1/5	1/12	1/19	1/26	2/2	2/9	2/16	2/23	3/2	3/9	3/16	3/23	3/30	4/6	4/13	4/20	4/27	5/4	5/11	5/18	5/25	6/1	6/8	6/15	6/22	6/29	7/6	7/13
1	Εναρξη - Παραλαβή πληροφοριακού υλικού	0w	◆																											
2	Αγορά αίτησης αυτοαξιολόγησης	1w	■																											
3	Απόφαση για την αξιοποίηση ενός διευκολυντή	0w	◆																											
4	Αυτοαξιολόγηση.	5w	■																											
5	Ιεράρχηση και προγραμματισμός δραστηριοτήτων βελτίωσης	1w	■																											
6	Εφαρμογή και αναθεώρηση δραστηριοτήτων βελτίωσης	18w	■																											
7	Επιτόπια επίσκεψη	1w	■																											
8	Αξιολόγηση δέσμευσης στην επιχειρηματική αριστεία	2w	■																											
9	Απόφαση για την αναγνώριση.	0w	◆																											

Σχ.6 Διάγραμμα Gant του έργου αναγνώρισης. Συνολική διάρκεια 6-7 μήνες.

3.1.2. Οι ωφέλειες από την συμμετοχή στην διαδικασία διεκδίκησης της αναγνώρισης.

Στο ενημερωτικό έντυπο της ΕΕΔΕ αναφέρεται ότι η διαδικασία:

- Προσφέρει μία ολοκληρωμένη ανάλυση του οργανισμού
- Επιτρέπει στους οργανισμούς να πληροφορηθούν τις προτεραιότητές τους και να εστιάσουν τις προσπάθειές τους σε δραστηριότητες βελτίωσης
- Προσφέρει ένα πρακτικό και εύχρηστο τρόπο για να κερδίσουν οι οργανισμοί περισσότερη εμπειρία και εξοικείωση με το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM και την τεχνική της Αυτοαξιολόγησης ως εργαλείο για τον προσδιορισμό των ευκαιριών προς βελτίωση.
- Προσφέρει την αφετηρία για το ταξίδι των οργανισμών προς την Επιχειρηματική Αριστεία και να προγραμματίσουν τις δραστηριότητες βελτίωσης που πρέπει να κάνουν
- Προσφέρει στους οργανισμούς την ευκαιρία να επικυρωθούν για τη δέσμευσή τους στην Επιχειρηματική Αριστεία από έναν ανεξάρτητο, εκπαιδευμένο και εξουσιοδοτημένο από την ΕΕΔΕ και το EFQM διευκολυντή.
- Αποδεικνύει στους τωρινούς και τους μελλοντικούς πελάτες ότι η αναγνώριση βασίζεται στη βελτίωση, προσφέροντας σαφή προοπτική.
- Προσφέρει μία κοινή γλώσσα για αποτελεσματικό διάλογο μεταξύ του οργανισμού και των άλλων επιτυχημένων και σωστά διοικούμενων οργανισμών που χρησιμοποιούν το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM και πιθανόν να οδηγηθούν σε περαιτέρω επιχειρηματικές ευκαιρίες.

Από καθαρά λογιστική σκοπιά, οι ωφέλειες στις οποίες στοχεύει η διαδικασία βλέπουμε ότι χωρίζονται σε αυτές που είναι άμεσες και σε αυτές που

καταγράφονται μετά από ένα χρονικό διάστημα. Πιο συγκεκριμένα, μια κωδικοποίηση των οικονομικών ωφελειών μπορεί να είναι η εξής:

A. Βραχυπρόθεσμες ωφέλειες.

- Μείωση κόστους ή βελτίωση της αξίας (αποδοτικότητας ή ποιότητας προϊόντος κλπ) για συγκεκριμένες διαδικασίες του οργανισμού. Αυτό προκύπτει από τις τρεις βελτιώσεις που απαιτεί η διαδικασία και μπορεί να περιλαμβάνει:
 1. Μειωμένα εργατικά.
 2. Μειωμένη κατανάλωση πρώτων υλών.
 3. Λιγότερες επισκευές εξοπλισμού.
 4. Μεγαλύτερη ποσότητα παραγόμενου προϊόντος κλπ

B. Μεσοπρόθεσμες ωφέλειες

- Μειώνει το κόστος επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων και κατ' επέκταση τα ποσοστά αστοχίας των οριζόντιων διαδικασιών θεσπίζοντας ένα ενιαίο σύστημα αξιών.
- Βελτιώνει την αποδοτικότητα της διαδικασίας αναγνώρισης, ιεράρχησης και υλοποίησης ευκαιριών βελτίωσης. Η διαδικασία αυτή υπάρχει με διάφορες μορφές σε όλα τα επίπεδα, είναι αποδέκτης σημαντικής χρηματοδότησης και φορέας προσδοκιών για βελτίωση τόσο του οργανισμού όσο και των ατομικών συνθηκών εργασίας των ανθρώπων.
- Αυξάνει την απόδοση όλων των διαδικασιών προσανατολίζοντας τις επιμέρους προσπάθειες γύρω από την πολιτική και την στρατηγική του οργανισμού.
- Αυξάνει την απόδοση όλων των διαδικασιών μέσω της κατανόησης των αναγκών μεγαλύτερης ικανοποίησης του προσωπικού.

3.1.3. Κόστη και ωφέλειες από την εφαρμογή της διαδικασίας στην Ελλάδα

Η δυσκολία στην αποτίμηση της σχέσης κόστους ωφέλειας μπορεί να αντιμετωπισθεί με την μελέτη αντίστοιχων περιπτώσεων που ακολούθησαν αντίστοιχη διαδικασία.

Η διαδικασία αυτή ακολουθήθηκε για πρώτη φορά το 2001 στην Ελλάδα, με επιτυχία σε 18 οργανισμούς οι οποίοι αναγνωρίστηκαν για την Δέσμευσή τους στην Επιχειρηματική αριστεία τον Μάρτιο του 2002.

Στα πλαίσια της εργασίας έγινε μια έρευνα μεταξύ αυτών των οργανισμών ώστε να καταγραφούν οι πρακτικές που ακολουθήθηκαν σε αυτή την πρώτη εφαρμογή, να αποτυπωθούν οι εντυπώσεις των στελεχών από την διαδικασία και τελικά να καταγραφεί η εκτίμηση της σκοπιμότητας του εγχειρήματος στην πράξη.

Οι αναγνωρισμένοι οργανισμοί ρωτήθηκαν για την ανάλυση της αυτοαξιολόγησης που διεξήγαγαν, τα κριτήρια ιεράρχησης των βελτιωτικών ενεργειών, την συνολική εικόνα που σχημάτισαν για την αξία της διαδικασίας και τέλος για το αν θεωρούν ότι η επίσημη αναγνώριση αποτελεί κρίσιμο παράγοντα που καθιστά σκόπιμη την διαδικασία.

Οι οργανισμοί, όπως φαίνεται και στο επόμενο κεφάλαιο, εκτιμούν ότι η διαδικασία αναγνώρισής τους, **είχε ένα θετικό αποτέλεσμα συνολικά**. Στην πράξη δηλαδή οι οργανισμοί που το εφάρμοσαν θεωρούν ότι είχαν τελικά όφελος. Υπάρχουν όμως 2 θέματα που πρέπει να σημειωθούν:

1. Η ΕΕΔΕ επιδότησε τα άμεσα κόστη αγοράς της αίτησης.
2. Ορισμένοι από τους οργανισμούς κατέβαλαν μεγαλύτερο κόστος. Αυτό συνέβη διότι είχαν ξεκινήσει την προσπάθειά τους για διεκδίκηση του πλήρους βραβείου αριστείας. Είχαν δηλαδή αναλάβει κόστη και εν μέρει υλοποιήσει ένα μεγαλύτερο έργο αναθεώρησης του διοικητικού τους συστήματος – οπότε δεν μπορεί η περίπτωση

τους να χρησιμοποιηθεί για αξιολόγηση της σκοπιμότητας του πρώτου επιπέδου.

3.1.3. Προοπτικές εφαρμογής της διαδικασίας στον ΟΑΣΑ. Εκτίμηση για κόστη και ωφέλειες

Για μια καλύτερη προσέγγιση του κόστους και των ωφελειών που θα προέκυπταν στον ΟΑΣΑ από την πιθανή εφαρμογή της διαδικασίας, έγινε μια αποτύπωση του ειδικού τρόπου λειτουργίας του ΟΑΣΑ ως εξής:

Σε ένα πρώτο στάδιο ερευνήθηκε το ειδικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται ο οργανισμός. Το περιβάλλον αυτό όχι μόνο μπορεί να αλλοιώνει τα κόστη και τις ωφέλειες της οποιασδήποτε ενέργειας, αλλά μπορεί να επηρεάζει καθοριστικά και τις διαδικασίες λήψης απόφασης για αλλαγή.

Ο ΟΑΣΑ δεν είναι ένας οποιοσδήποτε όμιλος νομικών προσώπων, αλλά διέπεται από μια σειρά ειδικών νόμων που τον υποχρεώνουν να ακολουθεί συγκεκριμένες διαδικασίες για κάθε ενέργεια. Οι διαδικασίες χαρακτηρίζουν την κουλτούρα του οργανισμού και μεταβάλλονται περισσότερο ή λιγότερο με κάθε μεταβολή της πολιτικής ηγεσίας του οργανισμού. Για να προσεγγιστεί η σημερινή κατάσταση έγιναν συνεντεύξεις με ανθρώπους από διάφορα τμήματα του οργανισμού (κατάλογος με ονόματα παρουσιάζεται σε παράρτημα), ενώ συγκεντρώθηκαν και οι νομοθετικές διατάξεις (προεδρικά διατάγματα – υπουργικές αποφάσεις) που αφορούν την λειτουργία του οργανισμού. Ο οργανισμός αποτελείται, όπως προαναφέρθηκε, από 4 εταιρείες. Η μία εταιρεία (ΟΑΣΑ ΑΕ) είναι υπεύθυνη για τον σχεδιασμό και την αξιολόγηση των υπηρεσιών ενώ οι άλλες τρεις έχουν τον ρόλο της παροχής συγκοινωνιακού έργου με την μορφή του ΕΦΣΕ (Εκτελεστικός Φορέας Συγκοινωνιακού Έργου). Στην διοίκηση του οργανισμού εμπλέκονται σε πολλές περιπτώσεις και τα υπουργεία Μεταφορών και Επικοινωνιών, Οικονομικών, Δημοσίων Έργων.

Στο επόμενο στάδιο ζητήθηκε από 13 υψηλόβαθμα στελέχη του ομίλου, να διαβάσουν τα κριτήρια και τα υποκριτήρια που περιλαμβάνει το μοντέλο, ανάλογα με την θέση τους και να απαντήσουν στις ερωτήσεις:

- α. κατά πόσο τα θέματα που τίγονται είναι σχετικά και σημαντικά για την λειτουργία του οργανισμού, και
- β. εάν τα θέματα που τίγονται μπορούν να αποτελέσουν οδηγό εντοπισμού βελτιωτικών ευκαιριών για τον οργανισμό.

Τα υποκριτήρια παρουσιάστηκαν μεταφρασμένα από το assessors scorebook όπως φαίνεται στο παράρτημα Α σε όλα τα στελέχη. Τα θέματα αυτά είναι που δίνουν τον προσανατολισμό για την αυτοαξιολόγηση και τον εντοπισμό ευκαιριών βελτίωσης. Όπως φαίνεται και στο κεφάλαιο 4 οι περισσότεροι από τους ερωτώμενους δήλωσαν ότι σημαντικές βελτιώσεις μπορούν να προκύψουν με βάση αυτό το πλαίσιο θεμάτων.

Παράλληλα, από 2 σημαντικά πρόσωπα στον οργανισμό ζητήθηκε να βαθμολογήσουν τον οργανισμό με βάση τις γνώσεις τους, σε όλα τα υποκριτήρια των κριτηρίων 1 και 2. Για τον σκοπό αυτό, χρησιμοποιήθηκαν οι κάρτες βαθμολόγησης του βραβείου μεταφρασμένες στα Ελληνικά. Χρησιμοποιήθηκε μία κάρτα για κάθε υποκριτήριο. Οι κάρτες που χρησιμοποιήθηκαν βρίσκονται στο παράρτημα Β.

Η μέθοδος, όπως περιγράφηκε προηγουμένα, δεν υποχρεώνει τον οργανισμό να εμβαθύνει στα υποκριτήρια του μοντέλου για αυτό το επίπεδο αναγνώρισης. Προβλέπει ωστόσο ερωτήσεις που καλύπτουν τα θέματα των υποκριτηρίων.

Η συνολική βαθμολογία για κάθε υποκριτήριο προέκυψε από την σταθμισμένη αξιολόγηση του κριτηρίου με βάση τον οδηγό RADAR. Με βάση αυτό τον οδηγό, πρέπει για κάθε υποκριτήριο να υπάρχει προσέγγιση, υλοποίηση της, αξιολόγηση και αναθεώρηση τόσο της προσέγγισης όσο και της υλοποίησης. Ο οδηγός RADAR υπάρχει μεταφρασμένος σε κάθε κάρτα βαθμολόγησης. (Παράρτημα Β)

Η βαθμολόγηση αυτή είναι εκτός της διαδικασίας του πρώτου επιπέδου αναγνώρισης. Χρειάστηκε να γίνει όμως για να διερευνηθεί κατά πόσο θα υπήρχε όφελος από αυτή την παρέκκλιση σε ένα πολύ μικρό αριθμό στελεχών της ανώτατης διοίκησης για δύο λόγους:

- α. Προσφέρει μια γνώση όσων πρόκειται να ακολουθήσουν στην πορεία του οργανισμού προς την αριστεία, με σκοπό να τους βοηθήσει στην ηγετική τους αποστολή.
- β. Βοηθά την αναζήτηση ευκαιριών βελτίωσης σε ένα κομμάτι του οργανισμού το οποίο ενδεχομένως να βρίσκεται σε ένα πιο ώριμο στάδιο της προσπάθειας για αριστεία, λόγω εμπειρίας και εκπαίδευσης των στελεχών που το απαρτίζουν.

3.2. Τεκμηρίωση καταλληλότητας της μεθοδολογίας

Η παρούσα εργασία ως μελέτη κόστους ωφελειών έχει ορισμένες αντικειμενικές δυσκολίες. Δεν κατέστη δυνατό να υπολογιστούν αναλυτικά λογιστικά μεγέθη που να αποδεικνύουν ότι η συμμετοχή στην υπό εξέταση διαδικασία είναι σκόπιμη και έτσι η εργασία περιορίστηκε σε προσεγγιστικές εκτιμήσεις.

3.2.1. Η προσέγγιση μέσω της βιβλιογραφίας

Η βιβλιογραφία συνηγορεί στο ότι η αυτοαξιολόγηση έναντι ενός μοντέλου αριστείας αποτελεί πολύ χρήσιμο διοικητικό εργαλείο για οργανισμούς από διαφορετικούς τομείς της οικονομίας (Gadd 1995; Shergold 1996; Brereton 1996; Van der Wiele et. al 2000; Karapetrovic 2001; Stahr 2001). Αν και δεν υπάρχει καταγεγραμμένη άλλη προσπάθεια ενός οργανισμού αστικών συγκοινωνιών να αξιολογήσει την λειτουργία του απέναντι στο μοντέλο αριστείας του EFQM, δεν υπάρχουν αρνητικές ενδείξεις για κάτι τέτοιο.

Παρά το ότι η φιλοσοφία της ΔΟΠ αποτελεί μια επανάσταση ως πρότυπο διοικητικής σκέψης (Dalrymple & Drew 2000), είναι αναγκαίο αυτή να υλοποιείται μετά από δέσμευση και χρόνο (Steeples 1995). Ειδικότερα, το μοντέλο του EFQM έχει αποδειχθεί ότι βοηθά στην καλύτερη κατανόηση από όλους της λειτουργίας του οργανισμού και της δικής τους αποστολής, καθώς και στην συγκέντρωση των προσπαθειών του οργανισμού γύρω από ένα κοινό σκοπό (Nabitz et al. 2000).

Η μεσοπρόθεσμη οικονομική σκοπιμότητα της ΔΟΠ έχει αποδειχθεί (Singhal & Hendricks 1999) με κύριο κριτήριο την απόκτηση ενός βραβείου ποιότητας και ένα χρονικό ορίζοντα 4ετίας.

Όπως καταγράφεται στην βιβλιογραφία, είναι αναγκαία μια προσαρμογή της ορολογίας του EQA στους όρους της αγοράς της συγκεκριμένης εταιρείας. (Holland 2000, Stahr 2001, Moeller et. al. 2001, Samuelsson et. al. 2001). Στην παρούσα εργασία, δεν ακολουθήθηκε ολόκληρη η διαδικασία αλλά απλά ανιχνεύτηκε η σκοπιμότητά της και η ορολογία δεν αποτέλεσε πρόβλημα.

Σε κάθε περίπτωση η λειτουργία ενός οργανισμού αστικών συγκοινωνιών είναι ένα σύνθετο ζήτημα το οποίο απαιτεί συστηματική προσέγγιση διοίκησης (Osif 2000, Marcario 2001). Το πρώτο επίπεδο αναγνώρισης του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας προσφέρει την δυνατότητα της αξιολόγησης με βάση ένα αξιόπιστο και συστηματικό μοντέλο χωρίς πολύ μεγάλο κόστος.

Στην βιβλιογραφία επίσης καταγράφονται ορισμένες σχετίζονται με την σχετική βαρύτητα των κριτηρίων. (Ribeiro 1999, Eskildsen 2001). Στην περίπτωση που εξετάζουμε, η σχετική βαρύτητα των κριτηρίων θα έχει σημασία κατά την ιεράρχηση των ευκαιριών βελτίωσης, οπότε και θα πρέπει να συνεκτιμηθεί ο αντίκτυπος της κάθε πιθανής βελτίωσης στην βαθμολογία του οργανισμού. Στα πλαίσια της εργασίας κάτι τέτοιο δεν μας επηρεάζει εφόσον δεν φτάνουμε μέχρι εκεί. Ακόμα και όταν τεθεί το θέμα αυτό πάντως, η ιεράρχηση των ευκαιριών βελτίωσης γίνεται και με βάση την στρατηγική του οργανισμού οπότε δίνεται από την ίδια την διαδικασία η δυνατότητα ευελιξίας στην επιλογή των δράσεων.

3.2.2. Η προσέγγιση μέσω της εμπειρίας των άλλων οργανισμών

Η καταγραφή της a posteriori αποτίμησης της σκοπιμότητας στους άλλους οργανισμούς που είχαν αυτή την εμπειρία στην Ελλάδα αποδεικνύει ότι

- παρά την μικρή εμβάθυνση της μεθόδου στα θέματα του βραβείου, οι συμμετέχοντες οργανισμοί γνώρισαν τις γενικές αρχές του και είχαν οφέλη που, κατά δήλωσή τους, δικαιολογούν το κόστος που ανέλαβαν.
- Υπάρχει συμβατότητα της διαδικασίας με το ελληνικό περιβάλλον τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα.

Η καταγραφή αυτή αν και γίνεται μερικούς μήνες μετά την αναγνώριση των οργανισμών καλύπτει σχεδόν το σύνολο του κόστους και μέρος των ωφελειών.

3.2.3. Η προσέγγιση μέσω συνεντεύξεων στον ΟΑΣΑ

Η προσέγγιση αυτή σκοπεύει στην αποτίμηση ορισμένων συντελεστών του κόστους οι οποίοι σχετίζονται με την διαφορετική φύση του οργανισμού.

Το ειδικό καθεστώς λειτουργίας των ΔΕΚΟ, δημιουργεί εύλογες αμφιβολίες για το αν ισχύουν σε αυτές όσα ισχύουν στις «κανονικές» εταιρείες. Παρά το γεγονός ότι υπάρχει ήδη η εμπειρία του ΟΤΕ και του υπουργείου Μεταφορών, οι οποίοι αναγνωρίστηκαν για δέσμευση στην επιχειρηματική αριστεία το 2002, ο ΟΑΣΑ παραμένει ένας οργανισμός με ιστορία αποτυχημένων μεταρρυθμίσεων.

Το σημαντικότερο κόστος σε έναν τέτοιο οργανισμό ενδεχομένως να βρίσκεται στην κατανόηση και αποδοχή ενός φαινομενικά άσχετου μοντέλου από τους

ανθρώπους του. Υπήρχε επίσης ο κίνδυνος η αυτοαξιολόγηση να μην οδηγήσει σε πρακτικές ευκαιρίες βελτίωσης.

Οι συνεντεύξεις με ανθρώπους του ΟΑΣΑ είχαν σαν σκοπό να αποδείξουν ότι τα θέματα του μοντέλου αντιμετωπίζονται ως σχετικά με τον οργανισμό από τα στελέχη του και το κόστος της αυτοαξιολόγησης και εφαρμογής βελτιώσεων μπορεί να φέρει ρεαλιστικές ευκαιρίες βελτίωσης μέσα στον οργανισμό.

Αναφορές κεφαλαίου

1. *Ken W. Gadd. **Business self-assessment. A strategic tool for building process robustness and achieving intergrated management.*** Business Process Re-engineering and management journal. Vol1. No3. pp66-85 1995.
3. *Kevin Shergold and Deborah M. Reed. **Striving for excellence: how self-assessment using the business excellence model can result in step improvements in all areas of business activities.*** The TQM magazine, v8n6 pp.48-52. 1996
4. *Brereton Malcolm, **Introducing self-assessment One of the keys to business excellence.*** Management services. V40n2: 22-23 Feb 1996
5. *van der Wiele, Ton; Dale, Barrie; Williams, Roger **Business improvement through quality management systems*** Management Decision; Volume 38 No. 1; 2000
6. *Karapetrovic Stanislav, Willborn Walter, **Audit and self-assessment in quality management: comparison and compatibility.*** Managerial Auditing Journal, 16/6 (2001)
7. *Stahr, Henry, **Developing a culture of quality within the United Kingdom healthcare system.*** International Journal of Health Care Quality Assurance; Volume 14 No. 4; 2001
8. *Dalrymple John, Drew Eileen, **Quality: On the threshold or the brink?*** Total Quality Management, v11n4-6: S697-S703 Jul 2000
9. *Soriano Domingo Ribeiro, **Total Quality management.*** Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly. V40n1: 54-59 Feb1999

10. *Nabitz Udo, Quaglia Giovanni, Wangen Paul, **EFQM's new excellence model.*** Quality Progress. V23n10:118-120 Oct 1999
11. *Singhal, V.R. and Hendricks, K.b. **The financial justification of TQM.*** Center for Quality of Management Journal. V8n1 pp3-16 1999
12. *Samuelsson, Peter; Nilsson, Lars-Erik, **Self-assessment practices in large organisations: Experiences from using the EFQM excellence model.*** *International Journal of Quality & Reliability Management; Volume 19 No. 1; 2002*
13. *Soriano Domingo Ribeiro, **Total Quality management.*** Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly. V40n1: 54-59 Feb1999
14. *Eskildsen, Jacob K; Kristensen, Kai; Juhl, Hans Jorn, **The criterion weights of the EFQM excellence model*** *International Journal of Quality & Reliability Management; Volume 18 No. 8; 2001*

Κεφάλαιο 4

Συνοπτική παρουσίαση των αποτελεσμάτων της
έρευνας.

4.1.1 Εισαγωγή.

Όπως περιγράφηκε στο κεφάλαιο 3, τα άμεσα κόστη που θα κληθεί να αναλάβει ο ΟΑΣΑ αν ακολουθήσει τη διαδικασία θα είναι μικρά σε σχέση με τις άλλες δαπάνες του οργανισμού. Το μεγαλύτερο μέρος του κόστους φαίνεται ότι θα βρίσκεται στη μείωση της αποδοτικότητας ορισμένων διαδικασιών παροχής υπηρεσίας, στη μειωμένη απόδοση ορισμένων ανθρώπων που πιθανώς δεν θα αποδεχθούν την διαδικασία και στο κόστος ευκαιρίας που πάντα υπάρχει – δηλαδή απώλεια άλλων ωφελειών που πιθανώς να είχαν αποκομιστεί από συμμετοχή σε πιο αποδοτικές δραστηριότητες. Παράλληλα, οι ωφέλειες που θα προκύψουν από τη διαδικασία, θα είναι τόσο βραχυπρόθεσμες όσο και μακροπρόθεσμες.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν και αποτελούν ενδείξεις για τη σχέση κόστους και ωφελειών που θα προκύψουν από την διαδικασία και οι οποίες συνολικά μπορούν να μας οδηγήσουν σε ορισμένα συμπεράσματα.

4.1.2 Το περιβάλλον λειτουργίας του οργανισμού σήμερα.

Ο αποτίμηση του κόστους και των ωφελειών μιας πιθανής συμμετοχής του ΟΑΣΑ στην διαδικασία αναγνώρισης για δέσμευση στην επιχειρηματική αριστεία, έγινε, όπως αναφέρεται στο κεφάλαιο 3, με μια σειρά από προσεγγίσεις των συντελεστών του κόστους και των ωφελειών.

Η πρώτη προσέγγιση αφορά το περιβάλλον λειτουργίας του οργανισμού και επιδίωξη ήταν να χαρτογραφηθούν τα τμήματα των εταιρειών του ομίλου όπως προβλέπονται από τους νόμους και όπως λειτουργούν σήμερα. Με βάση την αποτύπωση αυτή, θα αποσαφηνιστεί η βαρύτητα των διαφόρων συντελεστών κόστους.

Όπως προαναφέρθηκε ο ΟΑΣΑ είναι ένας όμιλος τεσσάρων επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών. Η μητρική εταιρεία είναι η ΟΑΣΑ Α.Ε. η οποία ανήκει στο κράτος και είναι μοναδικός μέτοχος των τριών θυγατρικών: ΕΘΕΛ ΑΕ, ΗΛΠΑΠ ΑΕ και ΗΣΑΠ ΑΕ.

Οι υπηρεσίες αστικών συγκοινωνιών στην Αθήνα έχουν περάσει από διάφορα στάδια τα τελευταία χρόνια, συμπεριλαμβανομένων προσπαθειών ιδιωτικοποίησης με μεταβίβαση της ιδιοκτησίας των λεωφορείων σε οδηγούς. Σήμερα, οι σημαντικότεροι νόμοι που διέπουν τη λειτουργία του ομίλου ΟΑΣΑ είναι:

- Ν.Δ. 768/1971 ίδρυση ΗΛΠΑΠ ως ανωνύμου εταιρείας.
- Β.Δ. 335/8-5-1971 Καταστατικό λειτουργίας ΗΛΠΑΠ
- Ν352/1976. Ίδρυση ΗΣΑΠ
- Νόμος 2175/93 ιδρύεται η Ανώνυμη Εταιρεία Οργανισμός Αστικών Συγκοινωνιών Αθηνών (Ο.Α.Σ.Α. Α.Ε.) και η Ε.Θ.Ε.Λ. Α.Ε. υπό την εποπτεία και τον έλεγχο του Υπουργείου Μεταφορών και Επικοινωνιών.
- Νόμοι περί ανωνύμων εταιρειών.
- Νόμος 2414/96 Τροποποίηση καταστατικού του Ο.Α.Σ.Α.
- **Νόμος 2669/98 – Ο.Α.Σ.Α.** – Όραμα και αποστολή Οργανισμού. Βασικοί κανόνες λειτουργίας. – Οι εταιρείες ΗΣΑΠ ΑΕ και ΗΛΠΑΠ ΑΕ αποτελούν πλέον θυγατρικές της ΟΑΣΑ ΑΕ.
- Υ.Α. 32218/3301 του Υπ. Μετ. Επ. – Υπηρεσιακός Οργανισμός Ο.Α.Σ.Α.
- Υ.Α. 496/25-10-99 του Υπ. Μετ. Επ. – Υπηρεσιακός Οργανισμός Ε.Θ.Ε.Λ. Α.Ε.

Η γενική προσέγγιση που προκύπτει από τους νόμους, λέει ότι ο ΟΑΣΑ είναι μία ανώνυμη εταιρεία κοινής ωφέλειας, υπεύθυνη για τον σχεδιασμό, την οργάνωση και την παροχή υπηρεσιών αστικής συγκοινωνίας στην περιοχή της Αθήνας. Για τον σκοπό αυτό καταγράφει τις ανάγκες μετακίνησης του πληθυσμού και συνάπτει συμβάσεις παροχής υπηρεσιών με εκτελεστικούς

φορείς συγκοινωνιακού έργου (ΕΦΣΕ). Με την λογική των ΕΦΣΕ λειτουργούν αυτή τη στιγμή οι τρεις θυγατρικές εταιρείες που ανήκουν στον όμιλο, ενώ θεωρητικά σε αυτό το σχήμα θα ενταχθεί και η εταιρεία ΑΜΕΛ που μεριμνά για την λειτουργία των γραμμών 2 και 3 του μετρό και όποια άλλη εταιρεία επιθυμεί να προσφέρει συγκοινωνιακό έργο στην περιοχή ευθύνης του ΟΑΣΑ (όπως στο μέλλον η εταιρεία λειτουργίας του τραμ). Η υλοποίηση αυτής της προσέγγισης δεν έχει ολοκληρωθεί ακόμη. Οι εκτελεστικοί φορείς δεν έχουν υπογράψει συμβάσεις εκτέλεσης έργου με τον ΟΑΣΑ, και αρκετά επί μέρους θέματα ροής πληροφοριών και συνεργασίας μεταξύ των εταιρειών βρίσκονται υπό εξέταση και βελτίωση.

Παράλληλα, μέσα σε κάθε εταιρεία το οργανόγραμμα και οι βασικές διαδικασίες διέπονται από κανονιστικές νομικές διατάξεις. Αυτό δίνει μια δυσκαμψία στην λειτουργία τους και περνάει το μήνυμα του συγκεντρωτισμού στο προσωπικό. Τα οργανογράμματα της ΟΑΣΑ ΑΕ και της ΕΘΕΛ ΑΕ βρίσκονται στο παράρτημα Γ.

Για την ολοκληρωμένη παροχή των υπηρεσιών του ο ΟΑΣΑ έχει ανάγκη υποστήριξης από την Τροχαία (Υπουργείο Δημόσιας Τάξης) ώστε να τηρούνται οι διατάξεις του κώδικα οδικής κυκλοφορίας που ευνοούν τα μέσα μαζικής μεταφοράς, όπως και να προστατεύεται η πορεία των οχημάτων του από την παράνομη στάθμευση.

Επίσης ο ΟΑΣΑ χρειάζεται την συνεργασία υπηρεσιών του ΥΠΕΧΩΔΕ ώστε να κατασκευάσει λεωφορειολωρίδες, ή ακόμα και αμαξοστάσια. Αναγκαία είναι η συνεργασία των Δήμων ώστε να δημιουργηθούν οι υποδομές που θα επιτρέχουν στους σταθμούς μετεπιβίβασης να λειτουργήσουν καλύτερα και οργανώσουν τα δευτερεύοντα συστήματα μεταφορών ώστε να υποστηρίζουν καλύτερα την λειτουργία του δικτύου

Ως επιχείρηση ο ΟΑΣΑ μπορεί να θεωρηθεί μεγάλη. Το ενεργητικό του αγγίζει τα 16.140.000 ευρώ. Επίσης μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι υψηλής εντάσεως κεφαλαίου καθώς ο λόγος των αναπόσβεστων ενοποιημένων ενσώματων ακινητοποιήσεων προς τον αριθμό των εργαζομένων είναι 63,574 ευρώ/άτομο

(με βάση τον ισολογισμό του 2001) Τα δύο αυτά γεγονότα με βάση την μελέτη των Singhal & Hendricks (1999) κατατάσσουν τον ΟΑΣΑ μεταξύ των οργανισμών που θα έχουν μειωμένα οφέλη για το πρώτο διάστημα μετά την αναγνώριση. Ωστόσο οι επιδόσεις του θα είναι καλύτερες από τον μέσο όρο της αγοράς.

Επίσης ο οργανισμός δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ότι έχει διαφοροποιημένη δραστηριότητα καθώς οι υπηρεσίες όλων των θυγατρικών του απευθύνονται στην ίδια αγορά και προσφέρονται με όμοιες διαδικασίες.

Το σύνολο των δαπανών έρευνας και ανάπτυξης του οργανισμού για το 2001, που είναι 403.265,95 € τοποθετεί το άμεσο κόστος από τη συμμετοχή στη διαδικασία σε μία τάξη μεγέθους του 0.4% των δαπανών αυτών.

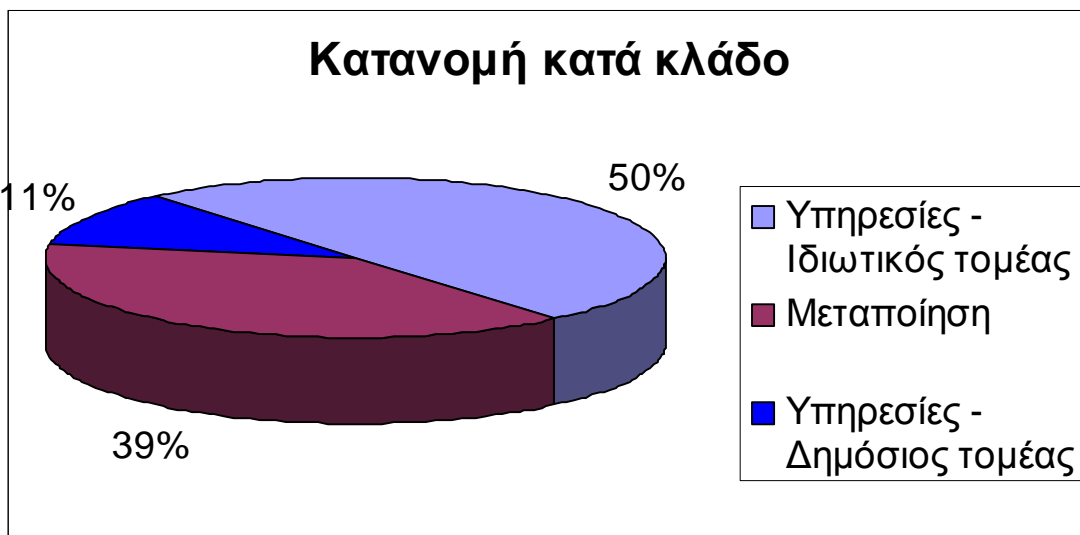
Ως συμπέρασμα της πρώτης προσέγγισης, βλέπουμε ότι έχουμε να κάνουμε με ένα μεγάλο οργανισμό, με σημαντικό αριθμό εργαζομένων αλλά και σημαντικό όγκο κεφαλαίων εν χρήσει, ο οποίος έχει μια σχετικά ομοιογενή λειτουργία μεταξύ των εταιρειών του. Η μείωση της αποδοτικότητας των διαδικασιών παραγωγής (κόστος πωλήσεων 2001 = 387 εκ. ευρώ), καθώς και η μειωμένη απόδοση προσώπων από την μη αποδοχή του μοντέλου αναδεικνύονται ως οι σημαντικότεροι συντελεστές κόστους. Ως προς τη σχετική βαρύτητα των ωφελειών, φαίνεται ότι μπορούν να υπάρξουν σημαντικές άμεσες ωφέλειες με μια κατάλληλη επιλογή των έργων βελτίωσης αλλά και σε ένα βάθος χρόνου από την παγίωση των βελτιώσεων και την ευρύτερη υιοθέτηση των αξιών του μοντέλου.

4.2. Οργανισμοί που αναγνωρίστηκαν για «δέσμευση στην επιχειρηματική αριστεία» στην Ελλάδα.

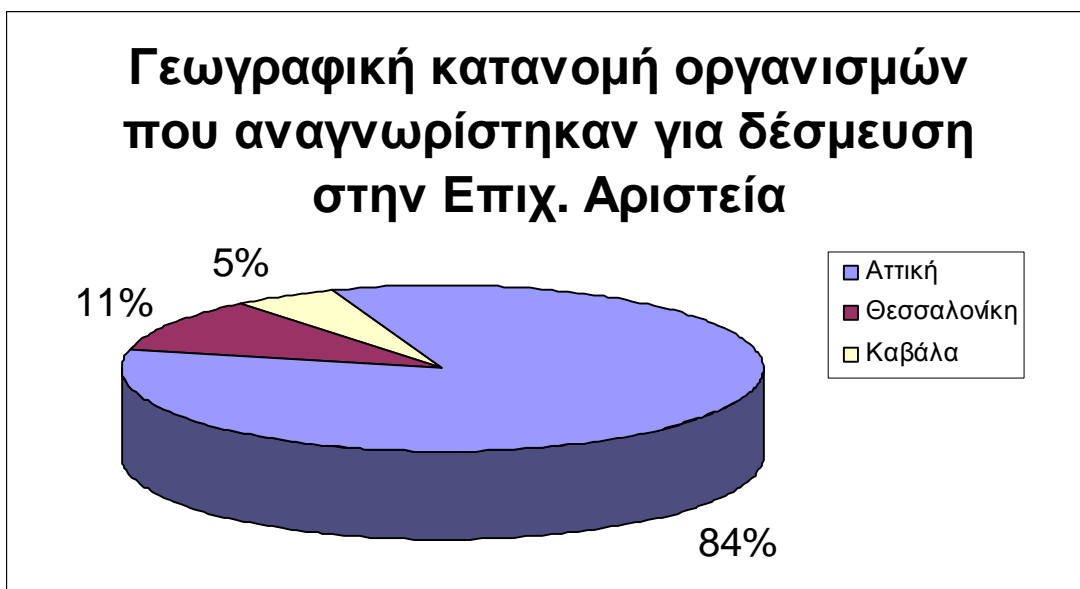
4.2.1. Γενικά χαρακτηριστικά.

Σημαντικά στοιχεία για το κόστος και τις ωφέλειες από την εφαρμογή της υπό εξέταση διαδικασίας, μπορούν να αντληθούν από τις περιπτώσεις εφαρμογής της που ήδη υπάρχουν στην Ελλάδα. Για το σκοπό αυτό έγινε στα πλαίσια της εργασίας μια έρευνα μεταξύ των εταιριών οι οποίες αναγνωρίστηκαν για «δέσμευση στην επιχειρηματική αριστεία» από το EFQM τον Μάρτιο του 2002.

Πρόκειται για 18 εταιρείες και οργανισμούς από διάφορους τομείς της οικονομικής δραστηριότητας. Απαντήσεις ελήφθησαν από τους 13.



Σχ. 7. Κατανομή συμμετεχόντων κατά κλάδο



Σχ. 8. Κατανομή συμμετεχόντων κατά γεωγραφική θέση

Τα στοιχεία των οργανισμών αυτών δημοσιεύονται στην επίσημη ιστοσελίδα του efqm (www.efqm.org).

Σκοπός της έρευνας ήταν να διαπιστωθεί

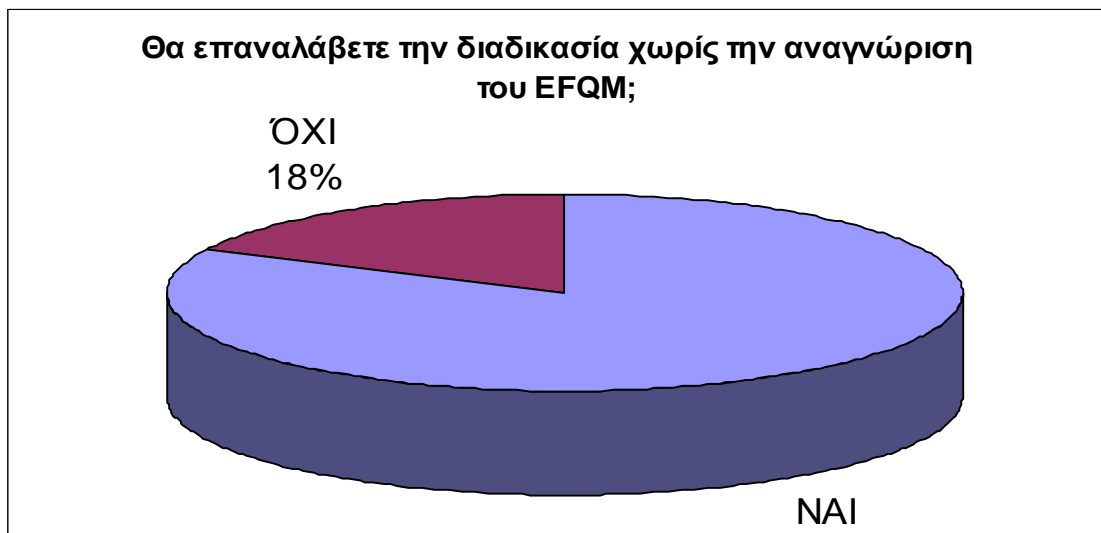
- α) εάν η διοίκηση των εταιρειών χαρακτηρίζει την εμπειρία σκόπιμη σε σχέση με το κόστος που είχε
- β) ποια ήταν τα κριτήρια ιεράρχησης των έργων βελτίωσης που εντοπίστηκαν γ) αν κατά τη διαδικασία αυτοαξιολόγησης έγινε χρήση των υποκριτηρίων του μοντέλου,
- δ) πόσο βάρυνε το επικοινωνιακό προνόμιο της αναγνώρισης του EFQM στην απόφαση για συμμετοχή στη διαδικασία, και εάν θεωρείται κρίσιμο συστατικό της διαδικασίας το οποίο την καθιστά σκόπιμη.

Από αυτή την έρευνα προέκυψε ότι:

- α. Για όλους τους συμμετέχοντες η διαδικασία αυτή ήταν σκόπιμη, αποτέλεσε μία χρήσιμη εμπειρία η οποία προσέφερε σημαντικά στον οργανισμό τόσο μέσω των συγκεκριμένων έργων όσο μέσω της επαφής των εργαζομένων με τις αξίες που το μοντέλο εκπροσωπεί.
- β. Σε κάθε περίπτωση κατεγράφησαν περισσότερες των τριών ευκαιρίες βελτίωσης. Τα κριτήρια ιεράρχησης των βελτιώσεων που χρησιμοποιήθηκαν ήταν η ευκολία υλοποίησης της βελτίωσης, η έκταση της επίδρασης στον οργανισμό και η συνεισφορά της στους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας.
- γ. Το σύνολο των συμμετεχόντων διενέργησαν μια διαδικασία αυτοαξιολόγησης που έλαβε υπόψη τα υποκριτήρια του μοντέλου προσαρμοσμένη στις ιδιαιτερότητες τους. Παρά το γεγονός ότι το πρώτο επίπεδο αναγνώρισης «δέσμευση για επιχειρηματική αριστεία» δεν το απαιτεί, η αυτοαξιολόγηση περιλαμβάνει διευκρινιστικές ερωτήσεις που καλύπτουν θέματα των υποκριτηρίων.
- δ. Τρεις από τους συμμετέχοντες δήλωσαν ότι η επίσημη αναγνώριση από το EFQM ως πλεονέκτημα που θα προβληθεί, αποτέλεσε έναν κρίσιμο παράγοντα που κατέστησε την διαδικασία σκόπιμη. Οι

εκπρόσωποι

των οργανισμών αυτών, δηλώνουν ότι βλέπουν θετικά την διεκδίκηση ενός μεγαλύτερου σκαλιού όπως αυτό της «αναγνώρισης για αριστεία» ενώ θεωρούν μικρό το ενδιαφέρον επανάληψης των διαδικασιών αν δεν στοχεύουν σε κάποιο είδος αναγνώρισης.



Σχ. 9. Απαντήσεις συμμετεχόντων για την αξία την αναγνώρισης του EFQM.

Οι υπόλοιποι εκπρόσωποι δήλωσαν ότι η διαδικασία αυτοαξιολόγησης και βελτιώσεων έχει εγκατασταθεί μόνιμα στους οργανισμούς τους και θα συνεχίσει ανεξαρτήτως αναγνώρισης από το EFQM αν και στο επόμενο διάστημα ορισμένοι από αυτούς θα επιδιώξουν την παραπέρα αναγνώρισή τους.

4.2.2. Η εφαρμογή της διεύθυνσης πληροφορικής του Υπουργείου Μεταφορών.

Η διεύθυνση πληροφορικής του υπουργείου μεταφορών επέλεξε να συμμετάσχει στο πρόγραμμα μετά από πρόταση της Ε.Ε.Δ.Ε. Η μεθοδολογία που ακολούθησε είναι χαρακτηριστική του μικρού συνολικού χρόνου που χρειάζεται για να ολοκληρωθεί το πρώτο στάδιο αναγνώρισης και για την αμεσότητα των αποτελεσμάτων.

Η διεύθυνση πληροφορικής του Υπουργείου Μεταφορών προσφέρει υπηρεσίες προς άλλες διευθύνσεις και ανεξάρτητες οργανικές μονάδες του Υπουργείου. Για τις ανάγκες της διαδικασίας διανεμήθηκε σε όλους τους λήπτες των υπηρεσιών ένα «ερωτηματολόγιο αξιολόγησης των παρεχομένων υπηρεσιών» Το ερωτηματολόγιο αυτό αποτελείται από 20 βασικές ερωτήσεις και βρίσκεται στο παράρτημα Δ.

Μετά την συλλογή των απαντήσεων οι άνθρωποι της διεύθυνσης πληροφορικής, χώρισαν απαντήσεις στις 20 ερωτήσεις αξιολόγησης με βάση τα αποτελέσματα που πήραν σε (Παράρτημα Δ.):

1. μη ικανοποιητική - απαιτούνται βελτιωτικές ενέργειες
2. ικανοποιητική αλλά χρειάζονται βελτιωτικές ενέργειες και
3. ικανοποιητική

Στη συνέχεια έγινε μια δεύτερη ταξινόμηση των 20 θεμάτων με βάση την ευκολία υλοποίησης βελτιωτικών δράσεων σε σχέση με αυτά.

Η διαδικασία απαιτεί την υλοποίηση τριών έργων βελτίωσης. Τα έργα αυτά επιλέχθηκαν σε σχέση με τα θέματα στα οποία η ποιότητα χαρακτηρίστηκε μη ικανοποιητική και για τα οποία η υλοποίηση βελτιωτικών δράσεων ήταν εύκολη. Τα έργα υλοποιήθηκαν εντός των επόμενων μηνών και η αναγνώριση ολοκληρώθηκε.

Παρά το γεγονός ότι η διαδικασία περιορίστηκε σε μία μόνο διεύθυνση του Υπουργείου, η επιτυχημένη ολοκλήρωσή της εντός του χρονοδιαγράμματος αποδεικνύει ότι οι δημόσιοι οργανισμοί δεν έχουν καμία ασυμβατότητα κουλτούρας ή γραφειοκρατικής δομής σε σχέση με όσα προβλέπει η διαδικασία.

Στα θετικά αποτελέσματα της διαδικασίας καταγράφονται:

- Καλύτερη κατανόηση της στάθμης ποιότητας των υπηρεσιών της διεύθυνσης πληροφορικής εντός του υπουργείου.

- Συγκεκριμένες βελτιώσεις στις διαδικασίες που επιλέχθηκαν.
- Καλύτερος συντονισμός των προσπαθειών των στελεχών της διεύθυνσης πληροφορικής με ένα πελατοκεντρικό προσανατολισμό.

Προφανώς η συμμετοχή μιας διεύθυνσης στη διαδικασία δεν είναι δυνατό να δημιουργήσει βελτιώσεις στο σύνολο του οργανισμού.

Εξάλλου και για την ίδια την διεύθυνση πληροφορικής τα θετικά αποτελέσματα που καταγράφηκαν ενδεχομένως και να αναστραφούν καθώς η καθημερινή συνεργασία με τις άλλες διευθύνσεις δημιουργεί την τάση για μια ενιαία κουλτούρα.

Όπως καταγράφηκε και στην βιβλιογραφική αναφορά 51 TCRP Report 8 για να υπάρξει μια μόνιμη πορεία προς το καλύτερο θα πρέπει να γίνει μια θεμελίωση της προσπάθειας με δέσμευση της ανώτατης διοίκησης, να ακολουθήσει μια φάση ορμής με βελτιωτικά έργα και γενικευμένη συμμετοχή σε διαδικασίες όπως αυτή του EFQM και στη συνέχεια να υπάρξει μια παγίωση των κεκτημένων μέσω προγραμματισμένων αυτό αξιολογήσεων με βάση ένα συστηματικό μοντέλο όπως αυτό του EFQM.

4.3. Δέσμευση για αριστεία στον Ο.Α.Σ.Α.

4.3.1. Εκτίμηση συντελεστών του κόστους.

Οι πιο κρίσιμοι συντελεστές του κόστους, στην περίπτωση συμμετοχής στη διαδικασία από τον ΟΑΣΑ, έχουν να κάνουν με το κατά πόσο η υλοποίηση της θα γίνει αποδεκτή από τους ανθρώπους του οργανισμού. Από την προθυμία των ανθρώπων εξαρτάται το κόστος σε μειωμένη αποδοτικότητα των διαδικασιών παραγωγής, προβλήματα επικοινωνίας, φόβο, απουσίες, μειωμένο ηθικό, απογοήτευση κλπ. Για να διαπιστωθεί λοιπόν η τάξη μεγέθους των συντελεστών αυτών έγινε μια έρευνα μεταξύ των ανθρώπων του οργανισμού.

Η έρευνα αυτή είχε δύο σκέλη. Το πρώτο περιέλαβε συνεντεύξεις με τα μόνιμα ανώτερα στελέχη των εταιρειών του ομίλου (γενικούς διευθυντές και διευθυντές) και το δεύτερο συνεντεύξεις με τον πρόεδρο και τους διευθύνοντες συμβούλους των εταιρειών του ομίλου.

Αρχικά έγινε καταγραφή των πρακτικών βελτίωσης που ακολουθούνται σε θέματα ηγεσίας, πολιτικής και στρατηγικής, διοίκησης ανθρώπινων πόρων, συνεργασιών και διαδικασιών.

Οι πρακτικές εντοπισμού ευκαιριών βελτίωσης που ακολουθούνται αυτή τη στιγμή είναι:

- α. Προτάσεις εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι του οργανισμού έχουν τη δυνατότητα να προτείνουν βελτιώσεις που αφορούν τη δουλειά τους οι οποίες εξετάζονται και σε ορισμένες περιπτώσεις δρομολογούνται.
- β. Συμμετοχή σε συνέδρια – παρακολούθηση τεχνολογικών εξελίξεων και άριστων πρακτικών από άλλους αντίστοιχους οργανισμούς.
- γ. Έρευνες ικανοποίησης επιβατών – συλλογή παραπόνων.

Οι πρακτικές αυτές δίνουν πράγματι ορισμένα αποτελέσματα αλλά έχουν 2 μειονεκτήματα :

- α. είναι τεχνικού κυρίως χαρακτήρα,
- β. δεν προσφέρουν την συστηματική παρακολούθηση που θεωρείται απαραίτητη για την αποδοτική προώθηση βελτιώσεων σε έναν οργανισμό αστικών συγκοινωνιών.

Συνολικά διεξήχθησαν 13 συνεντεύξεις για το πρώτο σκέλος. Στις συνεντεύξεις έγινε περιγραφή της απλουστευμένης μεθόδου αυτοαξιολόγησης και τους παρουσιάστηκαν τα κριτήρια και τα υποκριτήρια τους σε τίτλους. Κάθε συνέντευξη ήταν διάρκειας 10-15 λεπτών και δεν εμβάθυνε στην μέθοδο RADAR. Η συζήτηση κατέληγε σε 2 ερωτήσεις:

- α. είναι τα υποκριτήρια που θίγει το βραβείο σχετικά με τα θέματα του ομίλου ΟΑΣΑ; Θεωρείτε ότι αποτελούν ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο λειτουργίας του οργανισμού;
- β. Βλέποντας τα υποκριτήρια όπως θίγονται μπορείτε εύκολα να σκεφτείτε πεδία βελτίωσης για τον οργανισμό;

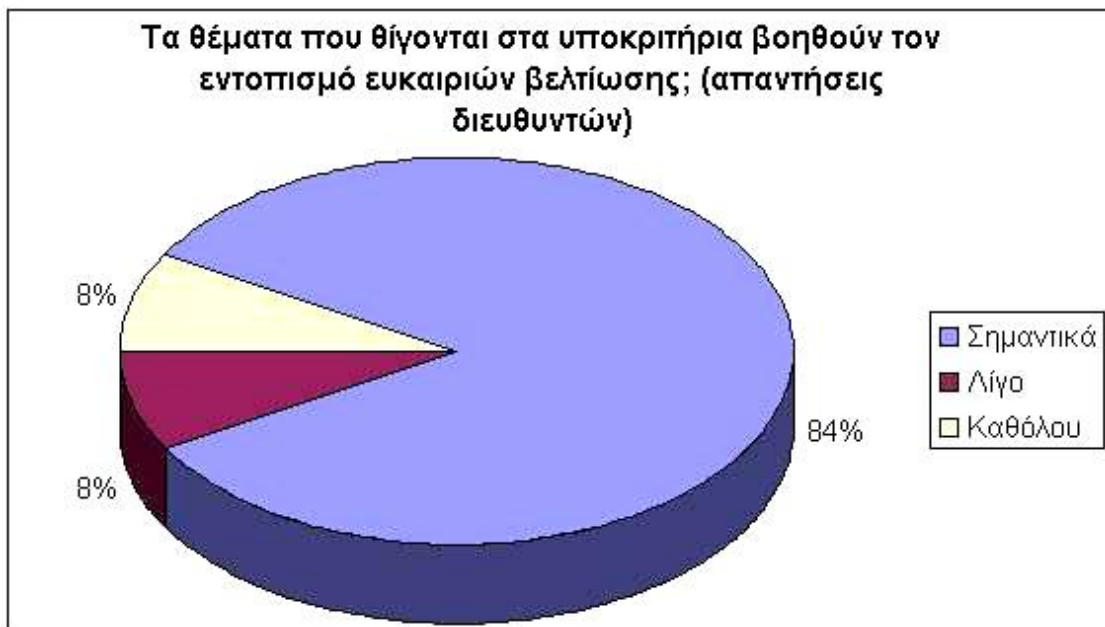
Το θέμα του εντοπισμού βελτιώσεων σε κάθε οργανισμό είναι πολύ σημαντικό. Κοινή διαπίστωση ήταν ότι οι δυνατότητες ελιγμών που υπάρχουν όταν μιλάμε για βελτιώσεις είναι περιορισμένες από το νομικό πλαίσιο στο οποίο λειτουργεί ο οργανισμός.



Σχ. 10. Απαντήσεις στελεχών ομίλου ΟΑΣΑ

Σε πολλές περιπτώσεις τα στελέχη που για να φτάσουν σε διευθυντικές θέσεις έχουν υπηρετήσει τον οργανισμό μερικές δεκαετίες, και έχουν ζήσει αρνητικές εμπειρίες σε σχέση με τον τρόπο σχεδιασμού και υλοποίησης αλλαγών. Σε ορισμένες περιπτώσεις υπήρχε απαισιοδοξία για την σκοπιμότητα επιδίωξης ακόμα και απλών βελτιώσεων η οποία πηγάζει από την αίσθηση ότι όλες οι αποφάσεις λαμβάνονται συγκεντρωτικά από τον υπουργό και τους διευθύνοντες συμβούλους.

Οι περισσότεροι από τους ερωτώμενους διευθυντές ωστόσο, βλέποντας τα θέματα που τίγονται στα κριτήρια του μοντέλου δέχθηκαν αμέσως ότι καλύπτουν πολλά κρίσιμα διοικητικά θέματα του οργανισμού, καθώς και ότι για ορισμένα από αυτά υπάρχει υστέρηση στις επιδόσεις του ομίλου τους και η διατύπωσή τους βοηθά στο να εντοπιστούν συγκεκριμένες άμεσα υλοποιήσιμες βελτιώσεις.



Σχ. 11. Απαντήσεις στελεχών ομίλου ΟΑΣΑ

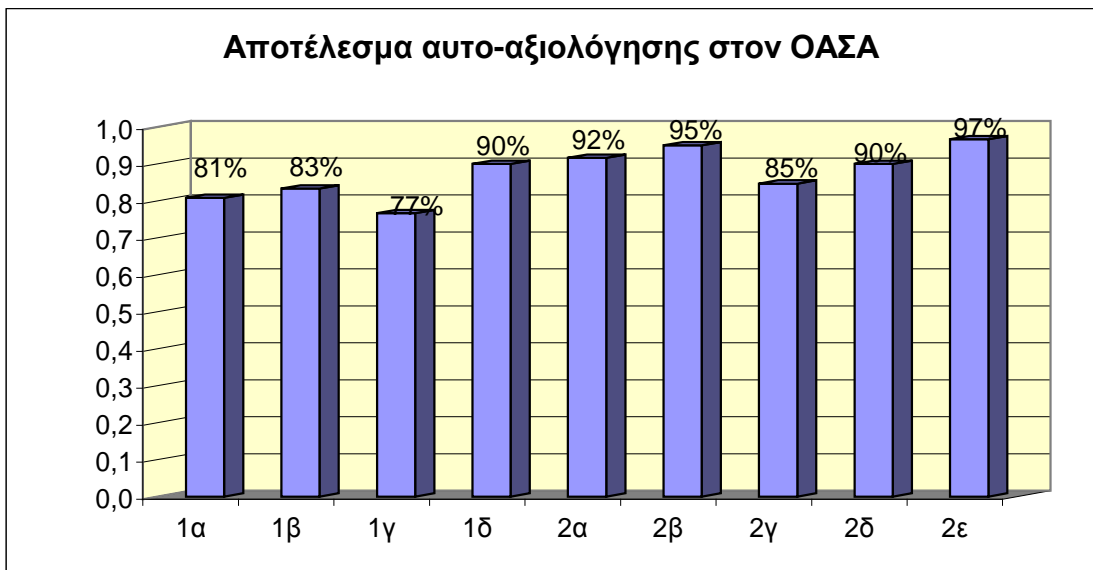
4.3.2 Κόστη και ωφέλειες από μια επέκταση της διαδικασίας.

Ο δεύτερος άξονας της έρευνας περιέλαβε την μερική υλοποίηση της διαδικασίας αυτοαξιολόγησης με ερωτήσεις προς τους διευθύνοντες συμβούλους του ομίλου για κάθε υποκριτήριο των κριτηρίων 1 και 2 χρησιμοποιώντας την μέθοδο RADAR. Το κομμάτι αυτό της έρευνας ξεφεύγει από τη διαδικασία διεκδίκησης του πρώτου επιπέδου αναγνώρισης. Ο σκοπός του είναι να ερευνηθεί κατά πόσο η εμπάθυση στην διαδικασία RADAR με χρήση των καρτών βαθμολόγησης για κάθε υποκριτήριο και για ένα περιορισμένο αριθμό ανώτατων στελεχών, θα μπορούσε να αποκαλύψει πιο συγκεκριμένες και ουσιαστικές ευκαιρίες βελτίωσης, δίνοντας παράλληλα μια εικόνα του μεγέθους της συνολικής προσπάθειας που περιλαμβάνεται στην πορεία για την αριστεία. Επίσης, λόγω εκπαίδευσης και κουλτούρας, ενδεχομένως τα ανώτατα στελέχη και το σχήμα της ανώτατης διοίκησης

γενικότερα να είναι πιο μπροστά στην πορεία του για αριστεία οπότε και με βάση το πρόγραμμα επιπέδων αριστείας του EFQM το επίπεδο αναγνώρισης που θα δώσει τα καλύτερα αποτελέσματα να είναι κάποιο από τα επόμενα.

Η αυτοαξιολόγηση όπως υλοποιήθηκε με τα συγκεκριμένα στελέχη έδωσε βαθμολογίες πολύ κοντά στο 100% πιθανότατα για δύο λόγους.

1. Ενδεχομένως υπάρχει φόβος για δυσφήμιση του οργανισμού ή και των ιδίων με βάση τα αποτελέσματα των ερωτήσεων.
2. Λόγω τις ατομικής υπερπροσπάθειας που καταβάλουν τα στελέχη αισθάνονται ότι σε κάθε θέμα κάνουν ότι μπορούν και αυτό δικαιολογεί υψηλή βαθμολογία.



Σχ. 12. Αποτελέσματα αυτο-αξιολόγησης

Έτσι ή αλλιώς, η αυτοαξιολόγηση αυτής της μορφής δεν έχει συγκρίσιμα αποτελέσματα με τις βαθμολογίες που γίνονται σε μεταγενέστερα επίπεδα αναγνώρισης. Αυτό που μπορεί να σημειωθεί είναι η σχετικά χαμηλότερη βαθμολογία που έδωσαν οι συμμετέχοντες σε ορισμένα κριτήρια.

Για παράδειγμα στο κριτήριο 1^α βλέπουμε ότι υπάρχει αναγνώριση από τους ηγέτες της αξίας του να λειτουργούν ως ζωντανά παραδείγματα η οποία όμως δεν υλοποιείται στον μέγιστο βαθμό ενδεχομένως λόγω πιεστικών καθημερινών υποχρεώσεων. Στο κριτήριο 1^γ, η σχετικά χαμηλότερη

βαθμολογία οφείλεται στην αδυναμία μέτρησης, και μάθησης πάνω στην εμπλοκή των ηγετών με τους εργαζόμενους, τους πελάτες και τους εκπροσώπους της κοινωνίας, παρά το γεγονός ότι η προσέγγιση και η υλοποίηση ενεργειών πάνω στο συγκεκριμένο θέμα κρίθηκε άριστη.

Οι υψηλές βαθμολογίες που δόθηκαν είναι επίσης ενδεικτικές την μικρής εξοικείωσης με το μοντέλο. Αυτό επαληθεύει την διαπίστωση που καταγράφεται και στην βιβλιογραφία ότι χρειάζεται μια εισαγωγή στις αρχές της ΔΟΠ και την λειτουργία του μοντέλου για την καλύτερη αξιοποίησή του.

Ένα συμπέρασμα που μπορεί να καταγραφεί είναι ότι τελικά η εμπάθυνση σε θέματα επόμενων επιπέδων αναγνώρισης μέσω των καρτών RADAR δεν φαίνεται να υπόσχεται ιδιαίτερα αποτελέσματα ακόμα και για περιορισμένη εφαρμογή σε ηγετικές ομάδες. Ένας ακόμα λόγος για αυτό μπορεί να είναι ότι τα ηγετικά στελέχη παρά την εντυπωσιακή εμπειρία και εκπαίδευσή τους, παραμένουν φορείς της κουλτούρας του οργανισμού μέσα στον οποίο εργάζονται, πράγμα που είναι και αναπόφευκτο εφόσον πρέπει να επικοινωνούν αποτελεσματικά και με τους υπόλοιπους συναδέλφους. Έτσι φαίνεται αναγκαία η μεθοδική συνδρομή εξωτερικών συμβούλων – αξιολογητών (σε μεταγενέστερα στάδια της προσπάθειας για αριστεία) οι οποίοι θα προσφέρουν μια πιο αντικειμενική οπτική γωνία που θα στηρίξει την διαδικασία αυτοαξιολόγησης.

Η βαθμολογία άνω του 80% στα κριτήρια 1 και 2, εφόσον δοθεί με τα κριτήρια του μοντέλου του EFQM, σημαίνει μεταξύ άλλων και τα εξής:

- Υπάρχουν αδιαμφισβήτητα στοιχεία για το ότι οι ηγέτες αναπτύσσουν την αποστολή, το όραμα και τις αξίες και είναι ζωντανά παραδείγματα μιας κουλτούρας Αριστείας.
- Υπάρχουν καλά ορισμένες, όλες οι διαδικασίες που χρειάζονται ώστε οι ηγέτες να αναπτύσσουν την αποστολή, το όραμα και τις αξίες και να είναι ζωντανά παραδείγματα μιας κουλτούρας Αριστείας.

- Οι ηγέτες αναπτύσσουν την αποστολή, το όραμα και τις αξίες και είναι ζωντανά παραδείγματα μιας κουλτούρας Αριστείας λαμβάνοντας υπόψη όλες τις ανάγκες των επιβατών, των εργαζομένων, των προμηθευτών, της κοινωνίας και του κράτους.
- Υπάρχουν αδιαμφισβήτητα στοιχεία που αποδεικνύουν ότι γίνονται συστηματικές μετρήσεις, με βάση συγκεκριμένες διαδικασίες, της αποτελεσματικότητας της προσέγγισης και της υλοποίησης των διαδικασιών με τις οποίες οι ηγέτες προσεγγίζουν τους πελάτες τους συνεργάτες και τους εκπροσώπους της κοινωνίας.
- Υπάρχουν αδιαμφισβήτητα στοιχεία που αποδεικνύουν ότι αξιοποιούνται σε συγκεκριμένες μαθησιακές διαδικασίες οι μετρήσεις της αποτελεσματικότητας της προσέγγισης και της υλοποίησης των διαδικασιών με τις οποίες οι ηγέτες προσεγγίζουν τους πελάτες τους συνεργάτες και τους εκπροσώπους της κοινωνίας.

Στην περίπτωση του ΟΑΣΑ είναι αδύνατον να συντρέχουν όλες αυτές οι προϋποθέσεις, εφόσον για ορισμένες από τις διαδικασίες οι οποίες αναφέρονται πιο πάνω απουσιάζουν εντελώς τα στοιχεία.

Παράλληλα έγινε μια σύντομη παρουσίαση όλου του πρώτου σκέλους του μοντέλου (κριτήρια και υποκριτήρια 1 έως 5) καθώς και αδρή περιγραφή της διαδικασίας αυτό-αξιολόγησης για το πρώτο επίπεδο της δέσμευση για επιχειρηματική αριστεία.

Τόσο η διαδικασία όσο και τα θέματα όπως τίθενται στα κριτήρια έγιναν αποδεκτά από τα στελέχη του ομίλου τα οποία και δήλωσαν ότι πιθανή εφαρμογή της διαδικασίας στον οργανισμό:

- α. Θα είχε το πλεονέκτημα του προσανατολισμού του σκεπτικού των εργαζομένων σε ένα κατάλληλο πλαίσιο αξιών σχετικό με το αντικείμενο.
- β. Θα έδινε την δυνατότητα να εντοπιστούν και να ξεκινήσουν συγκεκριμένα έργα βελτίωσης.

Η εμβάθυνση στα υποκριτήρια και την μέθοδο RADAR του βραβείου στα πλαίσια της αυτό αξιολόγησης μέσα σε μία ομάδα ανώτατων στελεχών δεν θα έχει σημαντικό κόστος σε χρόνο, ωστόσο και οι ωφέλειες που θα φέρει είναι περιορισμένες.

Το πρώτο επίπεδο αναγνώρισης για δέσμευση στην επιχειρηματική αριστεία όπως έχει σχεδιαστεί βοηθάει στην αποκόμιση ορισμένων άμεσων ωφελειών αλλά και στην εισαγωγή των ανθρώπων του οργανισμού στις αξίες του μοντέλου έτσι ώστε η εξειδίκευση στα επόμενα στάδια να είναι πιο αποδοτική.

4.4. Αποτίμηση των αποτελεσμάτων.

Τα αποτελέσματα που μπόρεσαν να συγκεντρωθούν προσφέρουν ορισμένες εκτιμήσεις για την σχέση μεταξύ του κόστους και των ωφελειών που θα προκύψουν από τη συμμετοχή του ΟΑΣΑ στη διαδικασία αναγνώρισης για δέσμευση στην επιχειρηματική αριστεία, χωρίς να αποτελούν απόδειξη της σκοπιμότητας μιας τέτοιας συμμετοχής.

Οι ενδείξεις αυτές είναι θετικές για την διαδικασία, εφόσον αυτή ακολουθηθεί όπως προδιαγράφεται από το EFQM.

Κεφάλαιο 5

Συμπεράσματα – Προτάσεις.

5.1. Συμπεράσματα

Είναι γνωστό ότι ο ΟΑΣΑ αντιμετωπίζει προβλήματα χρηματοδότησης. Οι υπηρεσίες του τιμολογούνται κάτω του κόστους και αυτό έχει δημιουργήσει ένα κλίμα μείωσης των δαπανών που απαγορεύει τον προγραμματισμό βελτιώσεων, αλλά και περιορίζει την ανάπτυξη του έργου γενικότερα (περιορισμοί προσλήψεων κλπ). Είναι χαρακτηριστικό ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα για τους οδηγούς της ΕΘΕΛ μέχρι και το 2001 είχαν ελάχιστη συμμετοχή παρά το ότι γινόντουσαν εκτός ωραρίου και με αμοιβή. Στον ΟΑΣΑ, όπως και σε κάθε οργανισμό ο οποίος δεν μπορεί να εισπράξει μεγαλύτερο τίμημα για μια υπηρεσία, δεν έχει οικονομική έννοια η βελτίωση της αξίας της υπηρεσίας.

Τα τελευταία 2 χρόνια, πιθανώς λόγω των ολυμπιακών αγώνων του 2004 και του γεγονότος ότι η εικόνα του ΟΑΣΑ θα συμπληρώσει την εικόνα της χώρας προς τους επισκέπτες, έχουν γίνει ορισμένες επενδύσεις που απέφεραν σημαντική βελτίωση των υπηρεσιών του οργανισμού και που απέδειξαν ότι υπάρχει μεταξύ των ανθρώπων του η τεχνογνωσία για σημαντικές βελτιώσεις στην παροχή υπηρεσιών αστικής συγκοινωνίας. Με την ολοκλήρωση των αγώνων όμως, υπάρχει ο κίνδυνος οι υπηρεσίες του οργανισμού να υποβαθμιστούν.

Υπάρχουν 2 λόγοι για τους οποίους η στρατηγική του ΟΑΣΑ πιθανώς θα πρέπει να συμπεριλάβει το μοντέλο του EFQM:

1. Ακόμα και σε καθεστώς αυστηρού περιορισμού των δαπανών, όταν μια επένδυση προσφέρει μεγαλύτερη μείωση κόστους από το κόστος εφαρμογής της, είναι λογικό να υλοποιείται.
2. Το μοντέλο του EFQM αξιολογεί την προσφορά κάθε οργανισμού προς την κοινωνία, το κράτος και το περιβάλλον μαζί με την προσφορά προς τους πελάτες και τους υπαλλήλους. Έτσι δίνεται η δυνατότητα για ένα σταθερό μέτρο αξιολόγησης των επιδόσεων του οργανισμού και της αποτελεσματικότητας της διοίκησής του, με σαφή ευαισθησία προς όλους τους συμφεροντούχους. Αυτός ενδεχομένως

είναι και ο λόγος που η αξιολόγηση των διοικητικών επιλογών με βάση τον αντίκτυπο στη βαθμολογία του μοντέλου αποτελεί σήμερα τον καλύτερο οδηγό σκοπιμότητας για τον ΟΑΣΑ.

Τα συμπεράσματα της εργασίας είναι τα εξής:

1. Η συμμετοχή του ΟΑΣΑ στην διαδικασία αναγνώρισης για δέσμευση στην επιχειρηματική αριστεία, φαίνεται ότι θα είναι ωφέλιμη για τον οργανισμό, παράλληλα με τις σημερινές μεθόδους αναζήτησης βελτιώσεων. Αυτό προκύπτει από δύο γεγονότα:
 - α. Οι σημερινές πρακτικές εντοπισμού, ιεράρχησης και μεθόδευσης ευκαιριών βελτίωσης στηρίζονται σε συστήματα προτάσεων προσωπικού, σύγκριση του οργανισμού ως προς άλλους και παρακολούθηση των τεχνολογικών εξελίξεων (μέσω συνεδρίων κλπ). Οι πρακτικές αυτές είναι κυρίως τεχνικού χαρακτήρα και δεν προσφέρουν την συστηματική προσέγγιση που καταγράφεται ως απαραίτητη στην βιβλιογραφία.
 - β. Το – μη κανονιστικό – πλαίσιο που περιγράφει το μοντέλο του EFQM αναγνωρίστηκε από τα στελέχη και την διοίκηση του οργανισμού ως i) σχετικό με το αντικείμενο του οργανισμού, ii) βοηθητικό στον εντοπισμό ευκαιριών βελτίωσης και iii) ωφέλιμο στον συντονισμό-οργάνωση της σκέψης για βελτίωση των στελεχών γύρω από ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο.
2. Με την υιοθέτηση του μοντέλου – μετά από μια προσαρμογή της ορολογίας του – ως βοηθήματος διοίκησης και την συμμετοχή του ομίλου στην πρώτη βαθμίδα επίσημης αναγνώρισης της δέσμευσης για επιχειρηματική αριστεία από το EFQM, ο ΟΑΣΑ θα αποκτήσει ένα συστηματικό εργαλείο για παραγωγή ευκαιριών βελτίωσης. Οι ωφέλειες που θα προκύψουν από την υπό εξέταση διαδικασία είναι διαφορετικές από αυτές που εντοπίζονται σήμερα και συμπληρωματικές.

Επίσης η αναζήτηση ωφελειών με αυτό τον τρόπο δεν είναι εκ φύσεως ασύμβατη με τις διαδικασίες αναζήτησης βελτιώσεων που λειτουργούν στον οργανισμό σήμερα.

3. Δεν φαίνεται σκόπιμο για τον οργανισμό να εμβαθύνει ακόμα σε μεθόδους αυτοαξιολόγησης που βρίσκονται στα μετέπειτα επίπεδα αριστείας του EFQM, όπως οι κάρτες βαθμολόγησης RADAR. Τα αποτελέσματα φαίνεται ότι θα προσέθεταν ελάχιστα πράγματα στο οπλοστάσιο ευκαιριών βελτίωσης ενώ αντίθετα θα καλλιεργούσαν τον φόβο και πιθανώς να γενίκευαν ένα κλίμα αντίδρασης για το μοντέλο.
4. Δεν είναι δυνατό σε αυτή τη φάση να υπολογιστεί με ακρίβεια η λογιστική σχέση κόστους – ωφελειών που θα αποδείξει αδιαμφισβήτητα την τελική σκοπιμότητα της πάγιας χρήσης ενός διοικητικού εργαλείου όπως το μοντέλο του EFQM, ωστόσο υπάρχουν σαφείς ενδείξεις ότι η συμμετοχή στην διεκδίκηση του πρώτου επιπέδου αναγνώρισης θα έχει ένα δικαιολογημένο κόστος.

5.2. Θέματα για έρευνα

1. Χρειάζεται να σχηματιστεί ένα προσαρμοσμένο μοντέλο αριστείας αστικών συγκοινωνιών βασισμένο στο μοντέλο αριστείας του EFQM το οποίο θα μπορέσει να χρησιμοποιηθεί από τον ΟΑΣΑ αλλά και άλλες ενδεχομένως εταιρείες αστικών συγκοινωνιών για εντοπισμό ευκαιριών βελτίωσης και διαρκή επιδίωξη της αριστείας. Ο οδηγός του TRB μπορεί να αποτελέσει πολύτιμο βοήθημα δίνοντας λεξιλόγιο και ολοκληρώνοντας την εικόνα των οργανισμών αστικών συγκοινωνιών ώστε η εξειδίκευση να μην αφήσει έξω πτυχές της λειτουργίας τους.
2. Χρειάζεται να μελετηθεί, από τους δημοσιευμένους ισολογισμούς, η πορεία των εταιρειών που συμμετείχαν στο πρόγραμμα επιπέδων

αναγνώρισης του EFQM για ένα χρονικό διάστημα 5 ετών μετά την αναγνώριση, ώστε να καταγραφούν οι κατηγορίες εταιρειών στις οποίες είναι πιο αποτελεσματικό το μοντέλο. Αντίστοιχη έρευνα μπορεί να γίνει και μεταξύ των εταιριών που αναγνωρίστηκαν λαμβάνοντας το EQA, το MBNQA και το Demming Price.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. *Arkin Anat*, **Excellent Adventure**. People-Management, v5n17: 40-43 Sep 1999
2. *Blurnier H., Director of Eurocontrol*. Center of excellence in air traffic management (ATM) training.
3. *Brereton Malcolm*, **Introducing self-assessment One of the keys to business excellence**. Management services. V40n2: 22-23 Feb 1996
4. *Coleman, Garry D; Koelling, C Patrick; Geller, E Scott*, **Training and scoring accuracy of organisational self-assessments** International Journal of Quality & Reliability Management; Volume 18 No. 5; 2001
5. *Conti Tito*, **Why most companies do not get the most out of their self-assessments**. Quality Progress.-Asq's-...- Quality Congress Proceedings. 229-238 2001
6. *Caldeira Edward* **Total quality self-assessment survey** Professional Builder. V65n11: 30 Sep 2000
7. *Dunn, Barbara; Mathews, Stephen*, **The pursuit of excellence is not optional in the voluntary sector, it is essential**. International Journal of Health Care Quality Assurance; Volume 14 No. 3; 2001
8. *Downey-Ennis, Kay; Harrington, Denis*, **In search of excellence in Irish health care**. *International Journal of Health Care Quality Assurance; Volume 15 No. 2; 2002*
9. *Dalrymple John, Drew Eileen*, **Quality: On the threshold or the brink?** Total Quality Management, v11n4-6: S697-S703 Jul 2000
10. *Deloukas A.*, **Organization, Monitoring and Efficiency of the Athens Urban Public Transport**. 2002
11. *Eskildsen, Jacob K; Kristensen, Kai; Juhl, Hans Jorn*, **The criterion weights of the EFQM excellence model** *International Journal of Quality & Reliability Management; Volume 18 No. 8; 2001*
12. *Eskildsen, Jacob K.*, **A causal model for employee satisfaction**. Total Quality Management. V11n8: 1081-1094 Dec 2000.
13. *Farrar Mel*, **Structuring Success: A case study in the use of EFQM excellence model in school improvement**. Total Quality Management v114-6: S691 – S696 Jul 2000
14. *Finn Mark, Porter Leslie J*, **TQM Self-Assessment in the UK** *TQM Magazine*, v6 n4, (1994)
15. *Galbreath Jeremy*, **Success in the relationship age: building quality relationship(assets for market value creation**. *The TQM Magazine* v14 n1 (2002)

16. *Goasdoue Joe*, **Is Quality taken for granted?** British journal of Administrative management. N23: 10-11 Jan/Feb 2001.
17. *Holland, Karen; Fennell, Sharon*, **Clinical governance is "ACE" - using the EFQM Excellence Model to support baseline assessment.** *International Journal of Health Care Quality Assurance; Volume 13 No. 4; 2000*
18. *Helms Marilyn M*, **The first European Forum on Quality Self-Assessment: The Use of Quality Award criteria and models for Self-Assessment Purposes.** *Quality proress v28 n5 May 1995*
19. *Jones Alan*, **Quality is a winning formula.** British journal of Administrative management. Sep/Oct 93 10-13 1993
20. *Ken W. Gadd*. **Business self-assessment. A strategic tool for building process robustness and achieving intergrated management.** Business Process Re-engineering and management journal. Vol1. No3. pp66-85 1995.
21. *Kevin Shergold and Deborah M. Reed*. **Striving for excellence: how self-assessment using the business excellence model can result in step improvements in all areas of business activities.** The TQM magazine, v8n6 pp.48-52. 1996
22. *Kay C. Tan*, **A comparative study of 16 national quality awards.** *The TQM Magazine v14 n3 (2002)*
23. *Karapetrovic Stanislav, Willborn Walter*, **Audit and self-assessment in quality management: comparison and compatibility.** *Managerial Auditing Journal, 16/6 (2001)*
24. *Karapetrovic, Stanislav; Willborn, Walter* **Self-audit of process performance** International Journal of Quality & Reliability Management; Volume 19 No. 1; 2002
25. *Laatu Marko, Takala Josu*. **Implementing Europeana Quality Award in a global high tech company.** International Journal of Technology Management. V17n7,8: 869.884 1999
26. *Lee, Pui-Mun; Quazi, Hesan A.*, **A methodology for developing a self-assessment tool to measure quality performance in organizations** International Journal of Quality & Reliability Management; Volume 18 No. 2; 2001
27. *Lipovaz D.*, **Leadersip performance in Greek enterprises using the EQA framework.** *The TQM Magazine, v10 n3 (1998)*
28. *Moeller, Johannes; Breinlinger-O'Reilly, Jochen; Elser, John*, **Quality management in German health care - the EFQM Excellence Model** *International Journal of Health Care Quality Assurance; Volume 13 No. 6; 2000*
29. *Moore J, Duncan Jr*, **Accreditation becomes a foreign affair.** Modern Healthcare. V29n46: 32-33+ Nov 1999
30. *Martensen Anne*, **Leadership for product development: A business excellence approach.** Total Quality Management. Jul 1998 v9n4/5: S172 S176 Jul 1998.

31. *Marchant Brian* **Successful TQM – Inside stories from European Quality Award Winners.**
32. *Moeller, Johannes; Sonntag, Anne Katharina,* **Evaluation of health services organisations - German experiences with the EFQM excellence approach in healthcare.** *The TQM Magazine*; Volume 13 No. 5; 2001
33. *Nabitz, U.W.; Walburg, J.A.,* **Addicted to quality - winning the Dutch Quality Award based on the EFQM Model.** *International Journal of Health Care Quality Assurance*; Volume 13 No. 6; 2000
34. *Nabitz Udo, Quaglia Giovanni, Wangen Paul,* **EFQM's new excellence model.** *Quality Progress*. V23n10:118-120 Oct 1999
35. *Nabitz, U.W., Klazinga, N.S.,* **EFQM approach and the Dutch Quality Award** *International Journal of Health Care Quality Assurance*; Volume 12 No. 2; 1999
36. *Osseo-Asare Ernest Jr and Longbottom David.* **The need for education and training in the use of the EFQM model for quality management in UK higher education institutions.** *Quality Assurance in Education*. v10 n1 (2002)
37. *Prabhu Vas, Robson Andrew, Michael ed.* **Business Excellence in the public sector – a comparison of two sub-groups with the “private” service sector.** *The TQM Magazine*, v14 n1 (2002)
38. **Quality management in German health care - the EFQM excellence model.** *Measuring Business Excellence*; Volume 5 No. 2; 2001
39. *Reynolds Keith,* **I am their leader, I must follow them!.** *Management Accounting* v77n11: 70-71 Dec 1999
40. *Russel Steve,* **ISO 9000:2000 and the EFQM Excellence model: Competition or cooperation?** *Total Quality Management*. V11n4-6: S657-665. Jul 2000.
41. *Rahman, Shams-ur* **A comparative study of TQM practice and organisational performance of SMEs with and without ISO 9000 certification** *International Journal of Quality and Reliability Management*; Volume 18 No. 1; 2001
42. *Stahr, Henry,* **Developing a culture of quality within the United Kingdom healthcare system.** *International Journal of Health Care Quality Assurance*; Volume 14 No. 4; 2001
43. *Samuelsson, Peter; Nilsson, Lars-Erik,* **Self-assessment practices in large organisations: Experiences from using the EFQM excellence model.** *International Journal of Quality & Reliability Management*; Volume 19 No. 1; 2002
44. *Scipioni, Antonio; Arena, Francesca; Villa, Mirco; Saccarola, Giovanni* **Integration of management systems** *Environmental Management and Health*; Volume 12 No. 2; 2001
45. *Train, Lynn; Williams, Christine,* **Evolution of quality management: British Benefit Enquiry Line.** *International Journal of Public Sector Management*; Volume 13 No. 6; 2000

46. *Soriano Domingo Ribeiro*, **Total Quality management**. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly. V40n1: 54-59 Feb1999
47. **Evaluating the operation of European Quality Award (EQA) model for self assessment**. Management Accounting London.:8 Apr. 1995
48. *Rosario Marcario* **Upgrading Quality in urban mobility systems**. Managing Service Quality v.11n2 p. 93-98 2001
49. *Singhal, V.R. and Hendricks, K.b.* **The financial justification of TQM**. Center for Quality of Management Journal. V8n1 pp3-16 1999
50. *Steeple Marion M* **The quality mirror: Reflecting on improvement** Managing Service Quality, v5 n2 (1995)
51. *TRB, TCRP Report 8.* **The Quality Journey. A TQM roadmap to public transportation**. NATIONAL ACADEMY PRESS Washington 1995
52. *TRB, TCRP Report 47.* **A handbook for measuring customer satisfaction and service quality**. NATIONAL ACADEMY PRESS Washington 1999
53. *Tang K H, Zairi M,* **Benchmarking quality implementation in a service context: A comparative analysis of financial services and institutions of higher education. Part III. Total Quality Management** v9 n8 (1998)
54. *van der Wiele, Ton; Dale, Barrie; Williams, Roger* **Business improvement through quality management systems** Management Decision; Volume 38 No. 1; 2000
55. *Van der Wiele, T. and Brown, A.* **Self-assessment practices in Europe and Australia**. International journal of Quality & Reliability Management. V16n3 pp 238-51 1999.
56. *Wilkes N., Dale B. G.,* **Attitudes to self-assessment and quality awards: A study in small and medium sized companies**. Total Quality Management. V9n8: 731-739 Dec 1998
57. *Zink, K.J. and Schmidt, A.* **Practice and implementation of self-assessment** International Journal of Quality Science. V3n2pp147-70 1998
58. *Fountain Mark* **The target assessment model as an international standard for self-assessment**. Total Quality Management v9n4/5
59. *van der Wiele A., Williams A.R.T., Dale B.G.* **ISO 9000 Series registration to total quality management: The transformation journey**. International Journal of Quality Science. v2n4 2000

ΆΛΛΕΣ ΠΗΓΕΣ

1. **ΕΕΔΕ**, ενημερωτικά φυλλάδια για το πρόγραμμα επιπέδων αναγνώρισης της αριστείας.
2. **ΑΤΤΙΚΟ ΜΕΤΡΟ**. Μελέτη Ανάπτυξης Μετρό.
3. **Ε.Κ.** Κανονισμοί λειτουργίας ΟΑΣΑ ΑΕ, ΕΘΕΛ ΑΕ.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α.

Το κείμενο με τη μετάφραση των υποκριτηρίων που χρησιμοποιήθηκε.

1. Ηγεσία. Πως οι ηγέτες αναπτύσσουν και διευκολύνουν την επίτευξη της αποστολής, και του οράματος, πώς αναπτύσσουν τις αξίες που απαιτούνται για την μακροχρόνια επιτυχία, πώς τις εφαρμόζουν μέσα από κατάλληλες ενέργειες και συμπεριφορές και πώς εμπλέκονται προσωπικά ώστε να είναι σίγουροι ότι το σύστημα διοίκησης του οργανισμού αναπτύσσεται και εφαρμόζεται.

1^α Οι ηγέτες αναπτύσσουν την αποστολή και το όραμα και τις αξίες και είναι ζωντανά παραδείγματα μιας κουλούρας αριστείας.

Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει:

- ανάπτυξη του οράματος και της αποστολής του οργανισμού.
- Ανάπτυξη και παραδειγματισμό για την ηθική, και τις αξίες που υποστηρίζουν την δημιουργία της εταιρικής κουλούρας.
- Αναθεώρηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας της δικής τους ηγεσίας και δράση για μελλοντικές απαιτήσεις ηγεσίας.
- Να είναι προσωπικά και ενεργά μπλεγμένοι σε βελτιωτικές δραστηριότητες.
- Να τονώνουν και να ενθαρρύνουν την ενδυνάμωση, τους νεωτερισμούς και την δημιουργικότητα πχ με αλλαγές της δομής του οργανισμού, χρηματοδότηση εκπαιδευτικών και βελτιωτικών δραστηριοτήτων.
- Να ενθαρρύνουν και να υποστηρίζουν και να ενεργούν με βάση τα ευρήματα των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων.
- Ιεράρχηση βελτιωτικών ενεργειών.
- Τόνωση και ενθάρρυνση της συνεργασίας μέσα στον οργανισμό.

1^β. Οι ηγέτες αναμιγνύονται προσωπικά στο να σιγουρεύονται ότι το διοικητικό σύστημα του οργανισμού αναπτύσσεται, εφαρμόζεται και συνεχώς βελτιώνεται.

Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει:

- Ευθυγράμμιση της δομής του οργανισμού ώστε να υποστηρίξει την υλοποίηση της πολιτικής και της στρατηγικής.
- Να σιγουρεύεται ότι ένα σύστημα για διοίκηση διαδικασιών αναπτύσσεται και εφαρμόζεται.
- Να σιγουρεύεται ότι μια διαδικασία για την ανάπτυξη υλοποίηση και ενημέρωση της πολιτικής και της στρατηγικής αναπτύσσεται και εφαρμόζεται.
- Να σιγουρεύονται ότι μια διαδικασία για την μέτρηση, αναθεώρηση και βελτίωση των αποτελεσμάτων κλειδιά αναπτύσσεται και εφαρμόζεται.
- Να 'σιγουρεύονται ότι μια διαδικασία ή διαδικασίες για την τόνωση, ανίχνευση, σχεδιασμό και εφαρμογή βελτιώσεων που διευκολύνουν προσεγγίσεις. πχ μέσω δημιουργικότητας, δραστηριοτήτων νεωτερισμών και εκπαίδευσης, αναπτύσσονται και εφαρμόζονται.

1^γ. Οι ηγέτες εμπλέκονται με πελάτες, συνεργάτες και εκπροσώπους της κοινωνίας.

Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει:

- κατανόηση και ανταπόκριση σε ανάγκες και προσδοκίες.
- Εγκαθίδρυση και συμμετοχή σε συνεργασίες.
- Δημιουργία και συμμετοχή σε κοινές δράσεις βελτίωσης.
- Αναγνώριση ατόμων και ομάδων εμπλεκόμενων για την συνεισφορά τους στη δουλειά (πίστη κλπ)
- Συμμετοχή σε επαγγελματικά σώματα, συνέδρια και σεμινάρια, ιδιαίτερος προωθώντας και υποστηρίζοντας την Αριστεία.
- Υποστήριξη και εμπλοκή σε δραστηριότητες που στοχεύουν στο να βελτιώσουν το περιβάλλον και την συνεισφορά του οργανισμού στην κοινωνία.

1^δ. Οι ηγέτες υποκινούν, στηρίζουν και αναγνωρίζουν τους ανθρώπους του οργανισμού.

Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει:

- Προσωπική επικοινωνία του οράματος, αποστολής, στόχων, αξιών, πολιτικής και στρατηγικής, και σχεδίων προς τους ανθρώπους.
- Να είναι προσιτοί, να ακούν ενεργά και να ανταποκρίνονται στους ανθρώπους.
- Να βοηθούν και να υποστηρίζουν τους ανθρώπους να πετύχουν τα σχέδιά τους και τους στόχους τους.
- Να ενθαρρύνουν και να δίνουν την δυνατότητα σε ανθρώπους να συμμετέχουν στις βελτιωτικές ενέργειες.
- Να αναγνωρίζουν τόσο τις ομαδικές όσο και τις ατομικές προσπάθειες σε όλα τα επίπεδα μέσα στον οργανισμό έγκαιρα και κατάλληλα.

2. Πολιτική και στρατηγική. Πώς υλοποιεί ο οργανισμός την αποστολή και το όραμά του μέσω μιας ξεκάθαρης στρατηγικής προσανατολισμένης στους εμπλεκόμενους, που υποστηρίζεται από σχετικές πολιτικές, σχέδια, στόχους και διαδικασίες.

2^α. Η πολιτική και η στρατηγική στηρίζονται στις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού

Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει:

- Συλλογή και κατανόηση πληροφοριών που καθορίζουν την αγορά και το τμήμα της στο οποίο θα λειτουργήσει ο οργανισμός τώρα και στο μέλλον.
- Κατανόηση και αναμονή των αναγκών και των προσδοκιών πελατών, εργαζομένων, συνεργατών, κοινωνίας και μετόχων ως κατάλληλες.
- Κατανόηση και αναμονή των εξελίξεων στην αγορά συμπεριλαμβανομένων των ενεργειών των ανταγωνιστών.

2^β. Η πολιτική και η στρατηγική στηρίζονται σε πληροφορίες από μετρήσεις επιδόσεων, έρευνα, μάθηση και δράσεις δημιουργικότητας.

Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει:

- Συλλογή και κατανόηση των στοιχείων εσωτερικών δεικτών λειτουργίας.
- Συλλογή και κατανόηση των στοιχείων από εκπαιδευτικές ενέργειες.
- Ανάλυση της λειτουργίας των ανταγωνιστών και των «καλύτερων στην κατηγορία τους» οργανισμών.
- Κατανόηση κοινωνικών, περιβαλλοντικών και νομικών θεμάτων.
- Αναγνώριση και κατανόηση οικονομικών και δημογραφικών δεικτών
- Κατανόηση της επίδρασης των νέων τεχνολογιών.
- Ανάλυση και αξιοποίηση των ιδεών των εμπλεκόμενων.

2^γ. Η πολιτική και η στρατηγική αναπτύσσονται, αναθεωρούνται και ενημερώνονται.

Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει:

- Ανάπτυξη πολιτικής και στρατηγικής σε συμφωνία με την αποστολή, το όραμα και τις αξίες του οργανισμού και βασισμένη στις ανάγκες και προσδοκίες των εμπλεκόμενων και πληροφορίες από μαθησιακές και νεωτεριστικές δράσεις
- Ισορρόπηση των αναγκών και των προσδοκιών των εμπλεκόμενων.
- Ισορρόπηση βραχυχρόνιων και μακροχρόνιων πιέσεων και απαιτήσεων.

- Ανάπτυξη εναλλακτικών σεναρίων και σχεδίων αντίδρασης απέναντι σε κινδύνους.
- Αναγνώριση των παρόντων και μελλοντικών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.
- Ευθυγράμμιση της πολιτικής και στρατηγικής του οργανισμού με την πολιτική και στρατηγική των συνεργατών.
- Κάλυψη των θεμελιωδών στοιχείων της Αριστείας στην πολιτική και στρατηγική.
- Εκτίμηση της σχετικότητας και της αποτελεσματικότητας της πολιτικής και στρατηγικής.
- Αναγνώριση των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας.
- Αναθεώρηση και ενημέρωση της πολιτικής και στρατηγικής.

2^δ. Η πολιτική και η στρατηγική αναπτύσσονται μέσω ενός πλαισίου διαδικασιών κλειδιά.

Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει:

- Αναγνώριση και σχεδιασμό του πλαισίου διαδικασιών κλειδιά που χρειάζεται για να υλοποιηθεί η πολιτική και η στρατηγική του οργανισμού.
- Θέσπιση με σαφήνεια υπευθύνων για κάθε διαδικασία κλειδιά.
- Καθορισμός των διαδικασιών κλειδιά συμπεριλαμβανομένης της αναγνώρισης των εμπλεκομένων.
- Αναθεώρηση της αποτελεσματικότητας του πλαισίου διαδικασιών κλειδιά στο να υλοποιούν την πολιτική και την στρατηγική.

2^ε. Η πολιτική και η στρατηγική επικοινωνούνται και εφαρμόζονται.

Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει:

- Επικοινωνία της πολιτικής και της στρατηγικής κατάλληλα.
- Αξιοποίηση της πολιτικής και της στρατηγικής ως βάση για ενέργειες σχεδιασμού και θέσπιση στόχων μέσα στον οργανισμό.
- Ευθυγράμμιση, ιεράρχηση, συμφωνία και επικοινωνία των σχεδίων και στόχων.
- Αποτίμηση της αντίληψης για την πολιτική και την στρατηγική.

3. Άνθρωποι. Πως οι άνθρωποι διαχειρίζονται, αναπτύσσονται, και απελευθερώνεται το πλήρες δυναμικό τους από τον οργανισμό. Σε ατομικό, ομαδικό και οργανωσιακό επίπεδο. Και πώς ο οργανισμός σχεδιάζει αυτές τις δραστηριότητες στηρίζοντας την πολιτική και στρατηγική του και την αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών του.

3^α. Οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν αντικείμενο διαχείρισης, σχεδιασμού και βελτίωσης.

Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει:

- Ανάπτυξη πολιτικών ανθρώπινων πόρων, στρατηγικών και πλάνων.
- Εμπλοκή εργαζομένων και των εκπροσώπων τους στην ανάπτυξη πολιτικών ανθρώπινων πόρων, στρατηγικών και σχεδίων.
- Ευθυγράμμιση των σχεδίων ανθρώπινων πόρων με την πολιτική και την στρατηγική, την οργανωτική δομή και το πλαίσιο διαδικασιών κλειδιά.
- Διαχείριση των προσλήψεων και της ανάπτυξης καριέρας.
- Διασφάλιση ότι υπάρχει δικαιοσύνη σε όλα τα θέματα της απασχόλησης συμπεριλαμβανομένων ίσων ευκαιριών.
- Αξιοποίηση ερευνών προσωπικού και άλλων τρόπων συλλογής απόψεων, ώστε να βελτιώνονται οι πολιτικές ανθρώπινων πόρων, οι στρατηγικές και α σχέδια.
- Αξιοποίηση νεωτεριστικής οργανωτικής μεθοδολογίας για να βελτιωθεί ο τρόπος δουλειάς πχ. Αναδόμηση της εφοδιαστικής αλυσίδας, εργασία μητρώων, ευέλικτη εργασία ομάδων, ομάδες υψηλής απόδοσης.

3^β. Οι ανθρώπινες γνώσεις και ικανότητες αναγνωρίζονται, αναπτύσσονται και διατηρούνται.

Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει:

- Αναγνώριση, ταξινόμηση και ταίριασμα των ικανοτήτων των ανθρώπων με τις ανάγκες του οργανισμού.
- Ανάπτυξη και χρήση σχεδίων εκπαίδευσης και ανάπτυξης ώστε να διασφαλίζεται ότι οι άνθρωποι θα ανταποκρίνονται στις σημερινές και μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού.
- Σχεδιασμός και προώθηση ατομικών, ομαδικών και οργανωσιακών ευκαιριών εκπαίδευσης
- Ανάπτυξη ανθρώπων μέσω εργασιακής εμπειρίας.

3^γ. Οι άνθρωποι εμπλέκονται και ενδυναμώνονται.

Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει:

- ενθάρρυνση και υποστήριξη ατομικών και ομαδικών συμμετοχών σε βελτιωτικές δραστηριότητες.

- Ενθάρρυνση και υποστήριξη της εμπλοκής των ανθρώπων μέσω εσωτερικών σεμιναρίων και τελετών.
- Προσφορά ευκαιριών που τονίζουν την εμπλοκή και στηρίζουν νεωτεριστική και δημιουργική συμπεριφορά.
- Ενίσχυση ανθρώπων ώστε να ενεργούν
- Ενθάρρυνση ανθρώπων ώστε να συνεργάζονται σε ομάδες.

3^δ. Ο οργανισμός και οι άνθρωποι είναι σε διάλογο.

Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει:

- αναγνώριση των αναγκών επικοινωνίας.
- Ανάπτυξη επικοινωνιών, πολιτικών, στρατηγικών και σχεδίων βασισμένα πάνω στις επικοινωνιακές ανάγκες.
- Ανάπτυξη και αξιοποίηση καναλιών επικοινωνίας από πάνω προς τα κάτω, από κάτω προς τα πάνω και οριζόντια.
- Κοινοποίηση άριστων πρακτικών και γνώσης.

3^ε. Οι άνθρωποι ανταμείβονται, αναγνωρίζονται και φροντίζονται.

Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει:

- Ευθυγράμμιση διαθεσιμότητας, αργίας και άλλων πτυχών της απασχόλησης με την πολιτική και την στρατηγική.
- Αναγνώριση των ανθρώπων ώστε να συντηρούν την ανάμιξη και την ενδυνάμωσή τους.
- Προώθηση της γνώσης και της εμπλοκής σε υγεία, ασφάλεια, το περιβάλλον και θέματα κοινωνικής ευθύνης.
- Καθορισμός επιπέδων προνομίων π.χ. συνταξιοδοτικά, περίθαλψη, φροντίδα παιδιών κλπ.
- Προώθηση κοινωνικών και πολιτιστικών δράσεων.
- Παροχή διευκολύνσεων και υπηρεσιών π.χ. ευέλικτο ωράριο, μετακίνηση κλπ.

4. Συνεργασίες και πηγές δυναμικού. Πώς ο οργανισμός σχεδιάζει και διαχειρίζεται τις εξωτερικές του συνεργασίες και τους εσωτερικούς του πόρους ώστε να στηρίζει την πολιτική και την στρατηγική και την αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών του.

4^α. Οι εξωτερικές συνεργασίες αποτελούν αντικείμενο διαχείρισης.

Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει:

- Αναγνώριση των συνεργατών – κλειδιά και των στρατηγικών ευκαιριών συνεργασίας σε σχέση με την πολιτική και την στρατηγική.
- Χτίσιμο σχέσεων συνεργασίας για δημιουργία και μεγιστοποίηση αξίας.
- Δημιουργία συνεργασιών που προσθέτουν αξία στην εφοδιαστική αλυσίδα.
- Διασφάλιση συμβατότητας κουλτούρας μεταξύ των συνεργατών και ανταλλαγή γνώσεων.
- Στήριξη αμοιβαίας ανάπτυξης
- Δημιουργία και υποστήριξη δημιουργικής και νεωτεριστικής σκέψης μέσα από τις συνεργασίες.
- Δημιουργία συνεργιών στις συνεργασίες για βελτίωση των διαδικασιών και για προσθήκη αξίας στην εφοδιαστική αλυσίδα των πελατών.

4^β. Τα χρηματοοικονομικά αποτελούν αντικείμενο διαχείρισης.

Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει:

- χρήση οικονομικών πόρων για στήριξη της πολιτικής και στρατηγικής.
- Ανάπτυξη και εφαρμογή χρηματοοικονομικών στρατηγικών και διαδικασιών.
- Εκτίμηση επενδύσεων σε υλικές και άυλες κτήσεις.
- Χρήση χρηματοοικονομικών μηχανισμών και παραμέτρων για να διασφαλιστεί μια αποδοτική και αποτελεσματική δομή χρηματοδότησης.
- Διαχείριση κινδύνων στους χρηματοοικονομικούς πόρους.

4^γ. Τα κτήρια, ο εξοπλισμός και τα υλικά αποτελούν αντικείμενο διαχείρισης.

Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει:

- Χρήση των κτήσεων για στήριξη της πολιτικής και στρατηγικής.
- Διαχείριση της συντήρησης και χρήσης των κτήσεων για να βελτιωθεί η λειτουργία σε ολόκληρο τον κύκλο ζωής της κτήσης.
- Διαχείριση της ασφάλειας των κτήσεων.

- Μέτρηση και διαχείριση των όποιων δυσμενών επιπτώσεων που έχουν οι κτήσεις του οργανισμού στην κοινωνία και τους εργαζόμενους (συμπεριλαμβανομένων θεμάτων ασφάλειας και υγιεινής)
- Βελτιστοποίηση υλικών αποθεμάτων.
- Βελτιστοποίηση κατανάλωσης συσκευών.
- Μείωση και ανακύκλωση απορριμμάτων.
- Διατήρηση παγκοσμίων μη-ανακυκλώσιμων πόρων.
- Μείωση της όποιας αρνητικής παγκόσμιας επίδρασης των προϊόντων και υπηρεσιών μας.

4^δ. Η τεχνολογία αποτελεί αντικείμενο διαχείρισης.

Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει:

- αναγνώριση και εκτίμηση εναλλακτικών και ανακουπτουσών τεχνολογιών εν όψει της πολιτικής και στρατηγικής και της επίδρασής τους στην δουλειά και την κοινωνία.
- Διαχείριση του τεχνολογικού **portfolio**.
- Αξιοποίηση τρέχουσας τεχνολογίας.
- Πλέξιμο τεχνολογιών για στήριξη βελτιώσεων.
- Αναγνώριση και αντικατάσταση παλαιών τεχνολογιών.

4^ε. Οι πληροφορίες και η γνώσεις αποτελούν αντικείμενο διαχείρισης.

Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει:

- συλλογή, δόμηση και διαχείριση πληροφοριών και γνώσης για στήριξη της πολιτικής και στρατηγικής.
- Παροχή κατάλληλης πρόσβασης σε εσωτερικούς και εξωτερικούς χρήστες σε κατάλληλες πληροφορίες και γνώση.
- Διασφάλιση και βελτίωση της εγκυρότητας, ακεραιότητας και ασφάλειας των πληροφοριών.
- Καλλιέργεια, ανάπτυξη και προστασία μοναδικής πνευματικής ιδιοκτησίας ώστε να μεγιστοποιηθεί η αξία στον πελάτη.
- Επιδίωξη αποδοτικής απόκτησης, αύξησης και χρήσης της τεχνολογίας.
- Δημιουργία νεωτεριστικής και δημιουργικής σκέψης μέσα στον οργανισμό με την χρήση σχετικών πληροφοριακών και γνωστικών πόρων.

5. **Διαδικασίες.** Πώς ο οργανισμός σχεδιάζει, διαχειρίζεται και βελτιώνει τις διαδικασίες του ώστε να στηρίζει την πολιτική και στρατηγική του και να ικανοποιεί πλήρως και να δημιουργεί όλο και μεγαλύτερη αξία για τους πελάτες και τους λοιπούς εμπλεκόμενους.

5^α. Οι διαδικασίες σχεδιάζονται και διαχειρίζονται συστηματικά

Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει:

- Σχεδιασμό των διαδικασιών του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένων των διαδικασιών κλειδιά που απαιτούνται για την υλοποίηση της πολιτικής και στρατηγικής.
- Εγκατάσταση του συστήματος διαχείρισης διαδικασιών που θα χρησιμοποιηθεί.
- Εφαρμογή συστήματος προδιαγραφών, για παράδειγμα το ISO 9000, περιβαλλοντικά συστήματα, συστήματα ασφάλειας και υγιεινής, στην διαχείριση διαδικασιών.
- Εφαρμογή μετρήσεων στις διαδικασίες και καθορισμός στόχων λειτουργίας.
- Επίλυση θεμάτων αλληλεπίδρασης εντός του οργανισμού και με εξωτερικούς συνεργάτες για αποτελεσματική διαχείριση καθημερινών διαδικασιών.

5^β. Οι διαδικασίες βελτιώνονται με βάση τις ανάγκες χρησιμοποιώντας νεωτερισμούς ώστε να καλύπτουν πλήρως και να δημιουργούν όλο και μεγαλύτερη αξία για τους πελάτες και τους λοιπούς εμπλεκόμενους.

Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει:

- Αναγνώριση και ιεράρχηση ευκαιριών για βελτίωση, και άλλες αλλαγές τόσο σταδιακές όσο και επαναστατικές.
- Αξιοποίηση αποτελεσμάτων λειτουργίας, καθώς και πληροφοριών από εκπαιδευτικές δραστηριότητες ώστε να τεθούν προτεραιότητες και στόχοι για βελτίωση και για βελτιωμένες μεθόδους λειτουργίας.
- Τόνωση και αποκάλυψη των δημιουργικών και νεωτεριστικών ταλέντων των υπαλλήλων, πελατών και συνεργατών σε σταδιακές και επαναστατικές βελτιώσεις.
- Ανακάλυψη και χρήση νέων σχεδίων διαδικασιών, λειτουργικών φιλοσοφιών και ικανής τεχνολογίας.
- Θέσπιση κατάλληλων μεθόδων για εφαρμογή των αλλαγών.
- Πιλοτική εφαρμογή και έλεγχος των νέων αλλαγμένων διαδικασιών.
- Επικοινωνία των αλλαγών σε όλους τους αρμόδιους εμπλεκόμενους.
- Διασφάλιση ότι οι άνθρωποι είναι εκπαιδευμένοι να λειτουργήσουν τις νέες διαδικασίες πριν την εφαρμογή τους.
- Διασφάλιση ότι οι αλλαγές στις διαδικασίες έχουν πετύχει τα προβλεπόμενα αποτελέσματα.

5^γ. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες αναπτύσσονται βασισμένα στις ανάγκες και προσδοκίες των πελατών.

Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει:

- Χρήση έρευνας αγοράς, ερωτηματολόγια σε πελάτες και άλλες μορφές πληροφόρησης για να καθορίσουμε τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών για προϊόντα και υπηρεσίες τώρα και στο μέλλον καθώς και τις εντυπώσεις τους για τα τρέχοντα προϊόντα και υπηρεσίες.
- Προσμονή και αναγνώριση βελτιώσεων που έχουν στόχο την ενίσχυση προϊόντων και υπηρεσιών σε σχέση με τις μελλοντικές ανάγκες και προσδοκίες του πελάτη.
- Σχεδιασμός και ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών που να απευθύνονται στις ανάγκες και προσδοκίες των πελατών
- Χρήση δημιουργικότητας και νεωτερισμών για ανάπτυξη ανταγωνιστικών προϊόντων και υπηρεσιών.
- Δημιουργία νέων προϊόντων με συνεργάτες.

5^δ. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες παράγονται, παρέχονται και υποστηρίζονται.

Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει:

- Παραγωγή ή απόκτηση προϊόντων και υπηρεσιών με βάση τα σχέδια και την ανάπτυξη.
- Επικοινωνία, **marketing** και πωλήσεις των προϊόντων και υπηρεσιών σε παρόντες και δυνητικούς πελάτες.
- Παροχή προϊόντων και υπηρεσιών σε πελάτες
- Υποστήριξη προϊόντων και υπηρεσιών όπου χρειάζεται.

5^ε. Οι σχέσεις με τους πελάτες αποτελούν αντικείμενο διαχείρισης και ενισχύονται.

Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει:

- Καθορισμό και ανταπόκριση στις καθημερινές ανάγκες επαφής των πελατών.
- Διαχείριση πληροφοριών που συλλέγονται από τις καθημερινές επαφές συμπεριλαμβανομένων των παραπόνων.
- Έγκαιρη ανάμιξη με τους πελάτες ώστε να συζητούνται και να ικανοποιούνται οι ανάγκες τους, οι προσδοκίες και ανησυχίες τους.
- **Follow up** στις πωλήσεις, με υποστήριξη και άλλες επαφές ώστε να καταγράφεται το επίπεδο ικανοποίησης με τα προϊόντα, τις υπηρεσίες, καθώς και άλλες διαδικασίες πωλήσεων και υποστήριξης.
- Χρήση τακτικών ερωτηματολογίων και άλλων μορφών δομημένης συλλογής πληροφορίας, και συλλογή πληροφοριών μέσω των καθημερινών επαφών με τους πελάτες ώστε να καταγράφονται και να ενισχύονται τα επίπεδα ικανοποίησης των πελατών.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β.

Οι κάρτες βαθμολόγησης που χρησιμοποιήθηκαν.

Ηγεσία

1^α Οι ηγέτες αναπτύσσουν την αποστολή, το όραμα και τις αξίες και είναι ζωντανά παραδείγματα μιας κουλτούρας Αριστείας.

<p>Προσέγγιση</p> <p>Σαφής</p> <ul style="list-style-type: none"> • Η προσέγγιση έχει μια σαφή λογική. • Η προσέγγιση περιλαμβάνει καλά ορισμένες, όλες τις διαδικασίες που χρειάζονται. • Η προσέγγιση διαμορφώνεται σύμφωνα με τις ανάγκες των συμφεροντούχων. <p>Ολοκληρωμένη</p> <ul style="list-style-type: none"> • Η προσέγγιση στηρίζει την πολιτική και την στρατηγική. • Η προσέγγιση συνδέεται με άλλες προσεγγίσεις. 	<p>Κανένα στοιχείο</p> <p>0%</p>	<p>Λίγα στοιχεία</p> <p>25%</p>	<p>Ορισμένα στοιχεία</p> <p>50%</p>	<p>Σαφή στοιχεία</p> <p>75%</p>	<p>Αδιαμφισβήτητα στοιχεία</p> <p>100%</p>
<p>Σύνολο:</p>	<p>0 5 10</p>	<p>15 20 25 30 35</p>	<p>40 45 50 55 60</p>	<p>65 70 75 80 85</p>	<p>90 95 100</p>
<p>Υλοποίηση</p> <p>Εφαρμοσμένη</p> <ul style="list-style-type: none"> • Η προσέγγιση εφαρμόζεται, εκεί και από όποιον πρέπει. <p>Συστηματική</p> <ul style="list-style-type: none"> • Η προσέγγιση εφαρμόζεται με συστηματικό τρόπο. 	<p>Κανένα στοιχείο</p> <p>0%</p> <p>Κανένα στοιχείο</p> <p>0%</p>	<p>Εφαρμόζεται στο ¼ των σχετικών τομέων και από το ¼ των αρμοδίων</p> <p>25%</p> <p>Λίγα στοιχεία</p> <p>25%</p>	<p>Εφαρμόζεται στο ½ των σχετικών τομέων και από το ½ των αρμοδίων</p> <p>50%</p> <p>Ορισμένα στοιχεία</p> <p>50%</p>	<p>Εφαρμόζεται στα ¾ των σχετικών τομέων και από τα ¾ των αρμοδίων</p> <p>75%</p> <p>Σαφή στοιχεία</p> <p>75%</p>	<p>Εφαρμόζεται σε όλους τους σχετικούς τομείς και από όλους τους αρμοδίους</p> <p>100%</p> <p>Αδιαμφισβήτητα στοιχεία</p> <p>100%</p>
<p>Έλεγχος και αναθεώρηση</p>	<p>0 5 10</p>	<p>15 20 25 30 35</p>	<p>40 45 50 55 60</p>	<p>65 70 75 80 85</p>	<p>90 95 100</p>
<p>Μετρήσεις</p> <ul style="list-style-type: none"> • Γίνονται συστηματικές μετρήσεις της αποτελεσματικότητας της προσέγγισης και της υλοποίησης <p>Μάθηση</p> <ul style="list-style-type: none"> • Χρησιμοποιούνται μαθησιακές δραστηριότητες ώστε να κοινοποιηθούν οι καλύτερες πρακτικές και βελτιωτικές ευκαιρίες <p>Βελτιώσεις</p> <ul style="list-style-type: none"> • Το αποτέλεσμα των μετρήσεων και της μάθησης χρησιμοποιείται στον εντοπισμό, ιεράρχηση, σχεδιασμό και εφαρμογή βελτιωτικών ενεργειών. 	<p>Κανένα στοιχείο</p> <p>0%</p> <p>Κανένα στοιχείο</p> <p>0%</p> <p>Κανένα στοιχείο</p> <p>0%</p>	<p>Λίγα στοιχεία</p> <p>25%</p> <p>Λίγα στοιχεία</p> <p>25%</p> <p>Λίγα στοιχεία</p> <p>25%</p>	<p>Ορισμένα στοιχεία</p> <p>50%</p> <p>Ορισμένα στοιχεία</p> <p>50%</p> <p>Ορισμένα στοιχεία</p> <p>50%</p>	<p>Σαφή στοιχεία</p> <p>75%</p> <p>Σαφή στοιχεία</p> <p>75%</p> <p>Σαφή στοιχεία</p> <p>75%</p>	<p>Αδιαμφισβήτητα στοιχεία</p> <p>100%</p> <p>Αδιαμφισβήτητα στοιχεία</p> <p>100%</p> <p>Αδιαμφισβήτητα στοιχεία</p> <p>100%</p>
<p>0 5 10</p>	<p>15 20 25 30 35</p>	<p>40 45 50 55 60</p>	<p>65 70 75 80 85</p>	<p>90 95 100</p>	<p>0 5 10</p>
<p>0 5 10</p>	<p>15 20 25 30 35</p>	<p>40 45 50 55 60</p>	<p>65 70 75 80 85</p>	<p>90 95 100</p>	<p>0 5 10</p>

Ηγεσία**1^β Οι ηγέτες εμπλέκονται προσωπικά για να βεβαιωθούν ότι το διοικητικό σύστημα αναπτύσσεται, εφαρμόζεται και συνεχώς βελτιώνεται**

Προσέγγιση Σαφής <ul style="list-style-type: none"> • Η προσέγγιση έχει μια σαφή λογική. • Η προσέγγιση περιλαμβάνει καλά ορισμένες, όλες τις επί μέρους διαδικασίες. • Η προσέγγιση διαμορφώνεται σύμφωνα με τις ανάγκες των συμφεροντούχων. Ολοκληρωμένη <ul style="list-style-type: none"> • Η προσέγγιση στηρίζει την πολιτική και την στρατηγική. • Η προσέγγιση συνδέεται με άλλες προσεγγίσεις. 	Κανένα στοιχείο 0%	Λίγα στοιχεία 25%	Ορισμένα στοιχεία 50%	Σαφή στοιχεία 75%	Αδιαμφισβήτητα στοιχεία 100%
Σύνολο:	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Υλοποίηση Εφαρμοσμένη <ul style="list-style-type: none"> • Η προσέγγιση εφαρμόζεται, εκεί και από όποιον πρέπει Συστηματική <ul style="list-style-type: none"> • Η προσέγγιση εφαρμόζεται με συστηματικό τρόπο. 	Κανένα στοιχείο 0%	Εφαρμόζεται στο ¼ των σχετικών τομέων και από το ¼ των αρμοδίων 25%	Εφαρμόζεται στο ½ των σχετικών τομέων και από το ½ των αρμοδίων 50%	Εφαρμόζεται στα ¾ των σχετικών τομέων και από τα ¾ των αρμοδίων 75%	Εφαρμόζεται σε όλους τους σχετικούς τομείς και από όλους τους αρμόδιους 100%
	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Έλεγχος και αναθεώρηση Μετρήσεις <ul style="list-style-type: none"> • Γίνονται συστηματικές μετρήσεις της αποτελεσματικότητας της προσέγγισης και της υλοποίησής Μάθηση <ul style="list-style-type: none"> • Χρησιμοποιούνται μαθησιακές δραστηριότητες ώστε να κοινοποιηθούν οι καλύτερες πρακτικές και βελτιωτικές ευκαιρίες Βελτιώσεις <ul style="list-style-type: none"> • Το αποτέλεσμα των μετρήσεων και της μάθησης χρησιμοποιείται στον εντοπισμό, ιεράρχηση, σχεδιασμό και εφαρμογή βελτιωτικών ενεργειών. 	Κανένα στοιχείο 0%	Λίγα στοιχεία 25%	Ορισμένα στοιχεία 50%	Σαφή στοιχεία 75%	Αδιαμφισβήτητα στοιχεία 100%
	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

Ηγεσία

1'. Οι ηγέτες εμπλέκονται με τους πελάτες τους συνεργάτες και τους αντιπροσώπους της κοινωνίας.

<p>Προσέγγιση</p> <p>Σαφής</p> <ul style="list-style-type: none"> • Η προσέγγιση έχει μια σαφή λογική. • Η προσέγγιση περιλαμβάνει καλά ορισμένες, όλες τις διαδικασίες που χρειάζονται. • Η προσέγγιση διαμορφώνεται σύμφωνα με τις ανάγκες των συμφεροντούχων. <p>Ολοκληρωμένη</p> <ul style="list-style-type: none"> • Η προσέγγιση στηρίζει την πολιτική και την στρατηγική. • Η προσέγγιση συνδέεται με άλλες προσεγγίσεις.. 	<p>Κανένα στοιχείο</p> <p>0%</p>	<p>Λίγα στοιχεία</p> <p>25%</p>	<p>Ορισμένα στοιχεία</p> <p>50%</p>	<p>Σαφή στοιχεία</p> <p>75%</p>	<p>Αδιαμφισβήτητα στοιχεία</p> <p>100%</p>
<p>Σύνολο:</p>	<p>0 5 10</p>	<p>15 20 25 30 35</p>	<p>40 45 50 55 60</p>	<p>65 70 75 80 85</p>	<p>90 95 100</p>
<p>Υλοποίηση</p> <p>Εφαρμοσμένη</p> <ul style="list-style-type: none"> • Η προσέγγιση εφαρμόζεται, εκεί και από όποιον πρέπει <p>Συστηματική</p> <ul style="list-style-type: none"> • Η προσέγγιση εφαρμόζεται με συστηματικό τρόπο. 	<p>Κανένα στοιχείο</p> <p>0%</p> <p>Κανένα στοιχείο</p> <p>0%</p>	<p>Εφαρμόζεται στο ¼ των σχετικών τομέων και από το ¼ των αρμοδίων</p> <p>25%</p> <p>Λίγα στοιχεία</p> <p>25%</p>	<p>Εφαρμόζεται στο ½ των σχετικών τομέων και από το ½ των αρμοδίων</p> <p>50%</p> <p>Ορισμένα στοιχεία</p> <p>50%</p>	<p>Εφαρμόζεται στα ¾ των σχετικών τομέων και από τα ¾ των αρμοδίων</p> <p>75%</p> <p>Σαφή στοιχεία</p> <p>75%</p>	<p>Εφαρμόζεται σε όλους τους σχετικούς τομείς και από όλους τους αρμοδίους</p> <p>100%</p> <p>Αδιαμφισβήτητα στοιχεία</p> <p>100%</p>
<p>Έλεγχος και αναθεώρηση</p>	<p>0 5 10</p>	<p>15 20 25 30 35</p>	<p>40 45 50 55 60</p>	<p>65 70 75 80 85</p>	<p>90 95 100</p>
<p>Μετρήσεις</p> <ul style="list-style-type: none"> • Γίνονται συστηματικές μετρήσεις της αποτελεσματικότητας της προσέγγισης και της υλοποίησης <p>Μάθηση</p> <ul style="list-style-type: none"> • Χρησιμοποιούνται μαθησιακές δραστηριότητες ώστε να κοινοποιηθούν οι καλύτερες πρακτικές και βελτιωτικές ευκαιρίες <p>Βελτιώσεις</p> <ul style="list-style-type: none"> • Το αποτέλεσμα των μετρήσεων και της μάθησης χρησιμοποιείται στον εντοπισμό, ιεράρχηση, σχεδιασμό και εφαρμογή βελτιωτικών ενεργειών. 	<p>Κανένα στοιχείο</p> <p>0%</p> <p>Κανένα στοιχείο</p> <p>0%</p> <p>Κανένα στοιχείο</p> <p>0%</p>	<p>Λίγα στοιχεία</p> <p>25%</p> <p>Λίγα στοιχεία</p> <p>25%</p> <p>Λίγα στοιχεία</p> <p>25%</p>	<p>Ορισμένα στοιχεία</p> <p>50%</p> <p>Ορισμένα στοιχεία</p> <p>50%</p> <p>Ορισμένα στοιχεία</p> <p>50%</p>	<p>Σαφή στοιχεία</p> <p>75%</p> <p>Σαφή στοιχεία</p> <p>75%</p> <p>Σαφή στοιχεία</p> <p>75%</p>	<p>Αδιαμφισβήτητα στοιχεία</p> <p>100%</p> <p>Αδιαμφισβήτητα στοιχεία</p> <p>100%</p> <p>Αδιαμφισβήτητα στοιχεία</p> <p>100%</p>
<p>0 5 10</p>	<p>15 20 25 30 35</p>	<p>40 45 50 55 60</p>	<p>65 70 75 80 85</p>	<p>90 95 100</p>	<p>0 5 10</p>
<p>0 5 10</p>	<p>15 20 25 30 35</p>	<p>40 45 50 55 60</p>	<p>65 70 75 80 85</p>	<p>90 95 100</p>	<p>0 5 10</p>

Ηγεσία

1^ο. Οι ηγέτες δίνουν κίνητρα, στηρίζουν, αναγνωρίζουν τους ανθρώπους του οργανισμού.

<p>Προσέγγιση</p> <p>Σαφής</p> <ul style="list-style-type: none"> • Η προσέγγιση έχει μια σαφή λογική. • Η προσέγγιση περιλαμβάνει καλά ορισμένες, όλες τις διαδικασίες που χρειάζονται. • Η προσέγγιση διαμορφώνεται σύμφωνα με τις ανάγκες των συμφεροντούχων. <p>Ολοκληρωμένη</p> <ul style="list-style-type: none"> • Η προσέγγιση στηρίζει την πολιτική και την στρατηγική. • Η προσέγγιση συνδέεται με άλλες προσεγγίσεις.. 	<p>Κανένα στοιχείο</p> <p>0%</p>	<p>Λίγα στοιχεία</p> <p>25%</p>	<p>Ορισμένα στοιχεία</p> <p>50%</p>	<p>Σαφή στοιχεία</p> <p>75%</p>	<p>Αδιαμφισβήτητα στοιχεία</p> <p>100%</p>
<p>Σύνολο:</p>	<p>0 5 10</p>	<p>15 20 25 30 35</p>	<p>40 45 50 55 60</p>	<p>65 70 75 80 85</p>	<p>90 95 100</p>
<p>Υλοποίηση</p> <p>Εφαρμοσμένη</p> <ul style="list-style-type: none"> • Η προσέγγιση εφαρμόζεται, εκεί και από όποιον πρέπει <p>Συστηματική</p> <ul style="list-style-type: none"> • Η προσέγγιση εφαρμόζεται με συστηματικό τρόπο. 	<p>Κανένα στοιχείο</p> <p>0%</p> <p>Κανένα στοιχείο</p> <p>0%</p>	<p>Εφαρμόζεται στο ¼ των σχετικών τομέων και από το ¼ των αρμοδίων</p> <p>25%</p> <p>Λίγα στοιχεία</p> <p>25%</p>	<p>Εφαρμόζεται στο ½ των σχετικών τομέων και από το ½ των αρμοδίων</p> <p>50%</p> <p>Ορισμένα στοιχεία</p> <p>50%</p>	<p>Εφαρμόζεται στα ¾ των σχετικών τομέων και από τα ¾ των αρμοδίων</p> <p>75%</p> <p>Σαφή στοιχεία</p> <p>75%</p>	<p>Εφαρμόζεται σε όλους τους σχετικούς τομείς και από όλους τους αρμοδίους</p> <p>100%</p> <p>Αδιαμφισβήτητα στοιχεία</p> <p>100%</p>
<p>Έλεγχος και αναθεώρηση</p>	<p>0 5 10</p>	<p>15 20 25 30 35</p>	<p>40 45 50 55 60</p>	<p>65 70 75 80 85</p>	<p>90 95 100</p>
<p>Μετρήσεις</p> <ul style="list-style-type: none"> • Γίνονται συστηματικές μετρήσεις της αποτελεσματικότητας της προσέγγισης και της υλοποίησης <p>Μάθηση</p> <ul style="list-style-type: none"> • Χρησιμοποιούνται μαθησιακές δραστηριότητες ώστε να κοινοποιηθούν οι καλύτερες πρακτικές και βελτιωτικές ευκαιρίες <p>Βελτιώσεις</p> <ul style="list-style-type: none"> • Το αποτέλεσμα των μετρήσεων και της μάθησης χρησιμοποιείται στον εντοπισμό, ιεράρχηση, σχεδιασμό και εφαρμογή βελτιωτικών ενεργειών. 	<p>Κανένα στοιχείο</p> <p>0%</p> <p>Κανένα στοιχείο</p> <p>0%</p> <p>Κανένα στοιχείο</p> <p>0%</p>	<p>Λίγα στοιχεία</p> <p>25%</p> <p>Λίγα στοιχεία</p> <p>25%</p> <p>Λίγα στοιχεία</p> <p>25%</p>	<p>Ορισμένα στοιχεία</p> <p>50%</p> <p>Ορισμένα στοιχεία</p> <p>50%</p> <p>Ορισμένα στοιχεία</p> <p>50%</p>	<p>Σαφή στοιχεία</p> <p>75%</p> <p>Σαφή στοιχεία</p> <p>75%</p> <p>Σαφή στοιχεία</p> <p>75%</p>	<p>Αδιαμφισβήτητα στοιχεία</p> <p>100%</p> <p>Αδιαμφισβήτητα στοιχεία</p> <p>100%</p> <p>Αδιαμφισβήτητα στοιχεία</p> <p>100%</p>
<p>0 5 10</p>	<p>15 20 25 30 35</p>	<p>40 45 50 55 60</p>	<p>65 70 75 80 85</p>	<p>90 95 100</p>	<p>0 5 10</p>
<p>0 5 10</p>	<p>15 20 25 30 35</p>	<p>40 45 50 55 60</p>	<p>65 70 75 80 85</p>	<p>90 95 100</p>	<p>0 5 10</p>

Πολιτική και στρατηγική
2^α. Η πολιτική και η στρατηγική βασίζεται στις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες και προσδοκίες των συμφεροντούχων.

<p>Προσέγγιση</p> <p>Σαφής</p> <ul style="list-style-type: none"> • Η προσέγγιση έχει μια σαφή λογική. • Η προσέγγιση περιλαμβάνει καλά ορισμένες, όλες τις διαδικασίες που χρειάζονται. • Η προσέγγιση διαμορφώνεται σύμφωνα με τις ανάγκες των συμφεροντούχων. <p>Ολοκληρωμένη</p> <ul style="list-style-type: none"> • Η προσέγγιση στηρίζει την πολιτική και την στρατηγική. • Η προσέγγιση συνδέεται με άλλες προσεγγίσεις.. 	<p>Κανένα στοιχείο</p> <p>0%</p>	<p>Λίγα στοιχεία</p> <p>25%</p>	<p>Ορισμένα στοιχεία</p> <p>50%</p>	<p>Σαφή στοιχεία</p> <p>75%</p>	<p>Αδιαμφισβήτητα στοιχεία</p> <p>100%</p>
<p>Σύνολο:</p>	<p>0 5 10</p>	<p>15 20 25 30 35</p>	<p>40 45 50 55 60</p>	<p>65 70 75 80 85</p>	<p>90 95 100</p>
<p>Υλοποίηση</p> <p>Εφαρμοσμένη</p> <ul style="list-style-type: none"> • Η προσέγγιση εφαρμόζεται, εκεί και από όποιον πρέπει <p>Συστηματική</p> <ul style="list-style-type: none"> • Η προσέγγιση εφαρμόζεται με συστηματικό τρόπο. 	<p>Κανένα στοιχείο</p> <p>0%</p> <p>Κανένα στοιχείο</p> <p>0%</p>	<p>Εφαρμόζεται στο ¼ των σχετικών τομέων και από το ¼ των αρμοδίων</p> <p>25%</p> <p>Λίγα στοιχεία</p> <p>25%</p>	<p>Εφαρμόζεται στο ½ των σχετικών τομέων και από το ½ των αρμοδίων</p> <p>50%</p> <p>Ορισμένα στοιχεία</p> <p>50%</p>	<p>Εφαρμόζεται στα ¾ των σχετικών τομέων και από τα ¾ των αρμοδίων</p> <p>75%</p> <p>Σαφή στοιχεία</p> <p>75%</p>	<p>Εφαρμόζεται σε όλους τους σχετικούς τομείς και από όλους τους αρμόδιους</p> <p>100%</p> <p>Αδιαμφισβήτητα στοιχεία</p> <p>100%</p>
<p>Έλεγχος και αναθεώρηση</p>	<p>0 5 10</p>	<p>15 20 25 30 35</p>	<p>40 45 50 55 60</p>	<p>65 70 75 80 85</p>	<p>90 95 100</p>
<p>Μετρήσεις</p> <ul style="list-style-type: none"> • Γίνονται συστηματικές μετρήσεις της αποτελεσματικότητας της προσέγγισης και της υλοποίησής <p>Μάθηση</p> <ul style="list-style-type: none"> • Χρησιμοποιούνται μαθησιακές δραστηριότητες ώστε να κοινοποιηθούν οι καλύτερες πρακτικές και βελτιωτικές ευκαιρίες <p>Βελτιώσεις</p> <ul style="list-style-type: none"> • Το αποτέλεσμα των μετρήσεων και της μάθησης χρησιμοποιείται στον εντοπισμό, ιεράρχηση, σχεδιασμό και εφαρμογή βελτιωτικών ενεργειών. 	<p>Κανένα στοιχείο</p> <p>0%</p> <p>Κανένα στοιχείο</p> <p>0%</p> <p>Κανένα στοιχείο</p> <p>0%</p>	<p>Λίγα στοιχεία</p> <p>25%</p> <p>Λίγα στοιχεία</p> <p>25%</p> <p>Λίγα στοιχεία</p> <p>25%</p>	<p>Ορισμένα στοιχεία</p> <p>50%</p> <p>Ορισμένα στοιχεία</p> <p>50%</p> <p>Ορισμένα στοιχεία</p> <p>50%</p>	<p>Σαφή στοιχεία</p> <p>75%</p> <p>Σαφή στοιχεία</p> <p>75%</p> <p>Σαφή στοιχεία</p> <p>75%</p>	<p>Αδιαμφισβήτητα στοιχεία</p> <p>100%</p> <p>Αδιαμφισβήτητα στοιχεία</p> <p>100%</p> <p>Αδιαμφισβήτητα στοιχεία</p> <p>100%</p>
<p>0 5 10</p>	<p>15 20 25 30 35</p>	<p>40 45 50 55 60</p>	<p>65 70 75 80 85</p>	<p>90 95 100</p>	<p>0 5 10</p>
<p>0 5 10</p>	<p>15 20 25 30 35</p>	<p>40 45 50 55 60</p>	<p>65 70 75 80 85</p>	<p>90 95 100</p>	<p>0 5 10</p>

Πολιτική και στρατηγική

2^β. Η πολιτική και η στρατηγική βασίζεται σε πληροφορίες από μετρήσεις λειτουργίας, έρευνα, μάθηση και δραστηριότητες σχετικές με δημιουργικότητα.

Προσέγγιση Σαφής <ul style="list-style-type: none"> • Η προσέγγιση έχει μια σαφή λογική. • Η προσέγγιση περιλαμβάνει καλά ορισμένες, όλες τις διαδικασίες που χρειάζονται. • Η προσέγγιση διαμορφώνεται σύμφωνα με τις ανάγκες των συμφεροντούχων. Ολοκληρωμένη <ul style="list-style-type: none"> • Η προσέγγιση στηρίζει την πολιτική και την στρατηγική. • Η προσέγγιση συνδέεται με άλλες προσεγγίσεις.. 	Κανένα στοιχείο	Λίγα στοιχεία	Ορισμένα στοιχεία	Σαφή στοιχεία	Αδιαμφισβήτητα στοιχεία
	0%	25%	50%	75%	100%
Σύνολο:	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Υλοποίηση Εφαρμοσμένη <ul style="list-style-type: none"> • Η προσέγγιση εφαρμόζεται, εκεί και από όποιον πρέπει Συστηματική <ul style="list-style-type: none"> • Η προσέγγιση εφαρμόζεται με συστηματικό τρόπο. 	Κανένα στοιχείο 0%	Εφαρμόζεται στο ¼ των σχετικών τομέων και από το ¼ των αρμοδίων 25%	Εφαρμόζεται στο ½ των σχετικών τομέων και από το ½ των αρμοδίων 50%	Εφαρμόζεται στα ¾ των σχετικών τομέων και από τα ¾ των αρμοδίων 75%	Εφαρμόζεται σε όλους τους σχετικούς τομείς και από όλους τους αρμόδιους 100%
	Κανένα στοιχείο 0%	Λίγα στοιχεία 25%	Ορισμένα στοιχεία 50%	Σαφή στοιχεία 75%	Αδιαμφισβήτητα στοιχεία 100%
Έλεγχος και αναθεώρηση Μετρήσεις <ul style="list-style-type: none"> • Γίνονται συστηματικές μετρήσεις της αποτελεσματικότητας της προσέγγισης και της υλοποίησής Μάθηση <ul style="list-style-type: none"> • Χρησιμοποιούνται μαθησιακές δραστηριότητες ώστε να κοινοποιηθούν οι καλύτερες πρακτικές και βελτιωτικές ευκαιρίες Βελτιώσεις <ul style="list-style-type: none"> • Το αποτέλεσμα των μετρήσεων και της μάθησης χρησιμοποιείται στον εντοπισμό, ιεράρχηση, σχεδιασμό και εφαρμογή βελτιωτικών ενεργειών. 	Κανένα στοιχείο 0%	Λίγα στοιχεία 25%	Ορισμένα στοιχεία 50%	Σαφή στοιχεία 75%	Αδιαμφισβήτητα στοιχεία 100%
Κανένα στοιχείο 0%	Λίγα στοιχεία 25%	Ορισμένα στοιχεία 50%	Σαφή στοιχεία 75%	Αδιαμφισβήτητα στοιχεία 100%	
Κανένα στοιχείο 0%	Λίγα στοιχεία 25%	Ορισμένα στοιχεία 50%	Σαφή στοιχεία 75%	Αδιαμφισβήτητα στοιχεία 100%	
0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100	
0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100	

Πολιτική και στρατηγική

2^η. Η πολιτική και η στρατηγική αναπτύσσονται, αναθεωρούνται και ενημερώνονται.

<p>Προσέγγιση</p> <p>Σαφής</p> <ul style="list-style-type: none"> • Η προσέγγιση έχει μια σαφή λογική. • Η προσέγγιση περιλαμβάνει καλά ορισμένες, όλες τις διαδικασίες που χρειάζονται. • Η προσέγγιση διαμορφώνεται σύμφωνα με τις ανάγκες των συμφεροντούχων. <p>Ολοκληρωμένη</p> <ul style="list-style-type: none"> • Η προσέγγιση στηρίζει την πολιτική και την στρατηγική. • Η προσέγγιση συνδέεται με άλλες προσεγγίσεις.. 	<p>Κανένα στοιχείο</p> <p>0%</p>	<p>Λίγα στοιχεία</p> <p>25%</p>	<p>Ορισμένα στοιχεία</p> <p>50%</p>	<p>Σαφή στοιχεία</p> <p>75%</p>	<p>Αδιαμφισβήτητα στοιχεία</p> <p>100%</p>
<p>Σύνολο:</p>	<p>0 5 10</p>	<p>15 20 25 30 35</p>	<p>40 45 50 55 60</p>	<p>65 70 75 80 85</p>	<p>90 95 100</p>
<p>Υλοποίηση</p> <p>Εφαρμοσμένη</p> <ul style="list-style-type: none"> • Η προσέγγιση εφαρμόζεται, εκεί και από όποιον πρέπει <p>Συστηματική</p> <ul style="list-style-type: none"> • Η προσέγγιση εφαρμόζεται με συστηματικό τρόπο. 	<p>Κανένα στοιχείο</p> <p>0%</p> <p>Κανένα στοιχείο</p> <p>0%</p>	<p>Εφαρμόζεται στο ¼ των σχετικών τομέων και από το ¼ των αρμοδίων</p> <p>25%</p> <p>Λίγα στοιχεία</p> <p>25%</p>	<p>Εφαρμόζεται στο ½ των σχετικών τομέων και από το ½ των αρμοδίων</p> <p>50%</p> <p>Ορισμένα στοιχεία</p> <p>50%</p>	<p>Εφαρμόζεται στα ¾ των σχετικών τομέων και από τα ¾ των αρμοδίων</p> <p>75%</p> <p>Σαφή στοιχεία</p> <p>75%</p>	<p>Εφαρμόζεται σε όλους τους σχετικούς τομείς και από όλους τους αρμοδίους</p> <p>100%</p> <p>Αδιαμφισβήτητα στοιχεία</p> <p>100%</p>
<p>Έλεγχος και αναθεώρηση</p>	<p>0 5 10</p>	<p>15 20 25 30 35</p>	<p>40 45 50 55 60</p>	<p>65 70 75 80 85</p>	<p>90 95 100</p>
<p>Μετρήσεις</p> <ul style="list-style-type: none"> • Γίνονται συστηματικές μετρήσεις της αποτελεσματικότητας της προσέγγισης και της υλοποίησης <p>Μάθηση</p> <ul style="list-style-type: none"> • Χρησιμοποιούνται μαθησιακές δραστηριότητες ώστε να κοινοποιηθούν οι καλύτερες πρακτικές και βελτιωτικές ευκαιρίες <p>Βελτιώσεις</p> <ul style="list-style-type: none"> • Το αποτέλεσμα των μετρήσεων και της μάθησης χρησιμοποιείται στον εντοπισμό, ιεράρχηση, σχεδιασμό και εφαρμογή βελτιωτικών ενεργειών. 	<p>Κανένα στοιχείο</p> <p>0%</p> <p>Κανένα στοιχείο</p> <p>0%</p> <p>Κανένα στοιχείο</p> <p>0%</p>	<p>Λίγα στοιχεία</p> <p>25%</p> <p>Λίγα στοιχεία</p> <p>25%</p> <p>Λίγα στοιχεία</p> <p>25%</p>	<p>Ορισμένα στοιχεία</p> <p>50%</p> <p>Ορισμένα στοιχεία</p> <p>50%</p> <p>Ορισμένα στοιχεία</p> <p>50%</p>	<p>Σαφή στοιχεία</p> <p>75%</p> <p>Σαφή στοιχεία</p> <p>75%</p> <p>Σαφή στοιχεία</p> <p>75%</p>	<p>Αδιαμφισβήτητα στοιχεία</p> <p>100%</p> <p>Αδιαμφισβήτητα στοιχεία</p> <p>100%</p> <p>Αδιαμφισβήτητα στοιχεία</p> <p>100%</p>
<p>0 5 10</p>	<p>15 20 25 30 35</p>	<p>40 45 50 55 60</p>	<p>65 70 75 80 85</p>	<p>90 95 100</p>	<p>0 5 10</p>
<p>0 5 10</p>	<p>15 20 25 30 35</p>	<p>40 45 50 55 60</p>	<p>65 70 75 80 85</p>	<p>90 95 100</p>	<p>0 5 10</p>

Πολιτική και στρατηγική

2^ο. Η πολιτική και η στρατηγική υλοποιούνται μέσω ενός πλαισίου διαδικασιών - κλειδιά.

<p>Προσέγγιση</p> <p>Σαφής</p> <ul style="list-style-type: none"> • Η προσέγγιση έχει μια σαφή λογική. • Η προσέγγιση περιλαμβάνει καλά ορισμένες, όλες τις διαδικασίες που χρειάζονται. • Η προσέγγιση διαμορφώνεται σύμφωνα με τις ανάγκες των συμφεροντούχων. <p>Ολοκληρωμένη</p> <ul style="list-style-type: none"> • Η προσέγγιση στηρίζει την πολιτική και την στρατηγική. • Η προσέγγιση συνδέεται με άλλες προσεγγίσεις.. 	<p>Κανένα στοιχείο</p> <p>0%</p>	<p>Λίγα στοιχεία</p> <p>25%</p>	<p>Ορισμένα στοιχεία</p> <p>50%</p>	<p>Σαφή στοιχεία</p> <p>75%</p>	<p>Αδιαμφισβήτητα στοιχεία</p> <p>100%</p>
<p>Σύνολο:</p>	<p>0 5 10</p>	<p>15 20 25 30 35</p>	<p>40 45 50 55 60</p>	<p>65 70 75 80 85</p>	<p>90 95 100</p>
<p>Υλοποίηση</p> <p>Εφαρμοσμένη</p> <ul style="list-style-type: none"> • Η προσέγγιση εφαρμόζεται, εκεί και από όποιον πρέπει <p>Συστηματική</p> <ul style="list-style-type: none"> • Η προσέγγιση εφαρμόζεται με συστηματικό τρόπο. 	<p>Κανένα στοιχείο</p> <p>0%</p> <p>Κανένα στοιχείο</p> <p>0%</p>	<p>Εφαρμόζεται στο ¼ των σχετικών τομέων και από το ¼ των αρμοδίων</p> <p>25%</p> <p>Λίγα στοιχεία</p> <p>25%</p>	<p>Εφαρμόζεται στο ½ των σχετικών τομέων και από το ½ των αρμοδίων</p> <p>50%</p> <p>Ορισμένα στοιχεία</p> <p>50%</p>	<p>Εφαρμόζεται στα ¾ των σχετικών τομέων και από τα ¾ των αρμοδίων</p> <p>75%</p> <p>Σαφή στοιχεία</p> <p>75%</p>	<p>Εφαρμόζεται σε όλους τους σχετικούς τομείς και από όλους τους αρμοδίους</p> <p>100%</p> <p>Αδιαμφισβήτητα στοιχεία</p> <p>100%</p>
<p>Έλεγχος και αναθεώρηση</p>	<p>0 5 10</p>	<p>15 20 25 30 35</p>	<p>40 45 50 55 60</p>	<p>65 70 75 80 85</p>	<p>90 95 100</p>
<p>Μετρήσεις</p> <ul style="list-style-type: none"> • Γίνονται συστηματικές μετρήσεις της αποτελεσματικότητας της προσέγγισης και της υλοποίησης <p>Μάθηση</p> <ul style="list-style-type: none"> • Χρησιμοποιούνται μαθησιακές δραστηριότητες ώστε να κοινοποιηθούν οι καλύτερες πρακτικές και βελτιωτικές ευκαιρίες <p>Βελτιώσεις</p> <ul style="list-style-type: none"> • Το αποτέλεσμα των μετρήσεων και της μάθησης χρησιμοποιείται στον εντοπισμό, ιεράρχηση, σχεδιασμό και εφαρμογή βελτιωτικών ενεργειών. 	<p>Κανένα στοιχείο</p> <p>0%</p> <p>Κανένα στοιχείο</p> <p>0%</p> <p>Κανένα στοιχείο</p> <p>0%</p>	<p>Λίγα στοιχεία</p> <p>25%</p> <p>Λίγα στοιχεία</p> <p>25%</p> <p>Λίγα στοιχεία</p> <p>25%</p>	<p>Ορισμένα στοιχεία</p> <p>50%</p> <p>Ορισμένα στοιχεία</p> <p>50%</p> <p>Ορισμένα στοιχεία</p> <p>50%</p>	<p>Σαφή στοιχεία</p> <p>75%</p> <p>Σαφή στοιχεία</p> <p>75%</p> <p>Σαφή στοιχεία</p> <p>75%</p>	<p>Αδιαμφισβήτητα στοιχεία</p> <p>100%</p> <p>Αδιαμφισβήτητα στοιχεία</p> <p>100%</p> <p>Αδιαμφισβήτητα στοιχεία</p> <p>100%</p>
<p>0 5 10</p>	<p>15 20 25 30 35</p>	<p>40 45 50 55 60</p>	<p>65 70 75 80 85</p>	<p>90 95 100</p>	<p>0 5 10</p>
<p>0 5 10</p>	<p>15 20 25 30 35</p>	<p>40 45 50 55 60</p>	<p>65 70 75 80 85</p>	<p>90 95 100</p>	<p>0 5 10</p>

Πολιτική και στρατηγική

2^ε. Η πολιτική και η στρατηγική επικοινωνούνται και εφαρμόζονται.

<p>Προσέγγιση</p> <p>Σαφής</p> <ul style="list-style-type: none"> • Η προσέγγιση έχει μια σαφή λογική. • Η προσέγγιση περιλαμβάνει καλά ορισμένες, όλες τις διαδικασίες που χρειάζονται. • Η προσέγγιση διαμορφώνεται σύμφωνα με τις ανάγκες των συμφεροντούχων. <p>Ολοκληρωμένη</p> <ul style="list-style-type: none"> • Η προσέγγιση στηρίζει την πολιτική και την στρατηγική. • Η προσέγγιση συνδέεται με άλλες προσεγγίσεις.. 	Κανένα στοιχείο 0%	Λίγα στοιχεία 25%	Ορισμένα στοιχεία 50%	Σαφή στοιχεία 75%	Αδιαμφισβήτητα στοιχεία 100%
Σύνολο:	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
<p>Υλοποίηση</p> <p>Εφαρμοσμένη</p> <ul style="list-style-type: none"> • Η προσέγγιση εφαρμόζεται, εκεί και από όποιον πρέπει <p>Συστηματική</p> <ul style="list-style-type: none"> • Η προσέγγιση εφαρμόζεται με συστηματικό τρόπο. 	Κανένα στοιχείο 0% Κανένα στοιχείο 0%	Εφαρμόζεται στο ¼ των σχετικών τομέων και από το ¼ των αρμοδίων 25% Λίγα στοιχεία 25%	Εφαρμόζεται στο ½ των σχετικών τομέων και από το ½ των αρμοδίων 50% Ορισμένα στοιχεία 50%	Εφαρμόζεται στα ¾ των σχετικών τομέων και από τα ¾ των αρμοδίων 75% Σαφή στοιχεία 75%	Εφαρμόζεται σε όλους τους σχετικούς τομείς και από όλους τους αρμοδίους 100% \Αδιαμφισβήτητα στοιχεία 100%
Έλεγχος και αναθεώρηση	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
<p>Μετρήσεις</p> <ul style="list-style-type: none"> • Γίνονται συστηματικές μετρήσεις της αποτελεσματικότητας της προσέγγισης και της υλοποίησης <p>Μάθηση</p> <ul style="list-style-type: none"> • Χρησιμοποιούνται μαθησιακές δραστηριότητες ώστε να κοινοποιηθούν οι καλύτερες πρακτικές και βελτιωτικές ευκαιρίες <p>Βελτιώσεις</p> <ul style="list-style-type: none"> • Το αποτέλεσμα των μετρήσεων και της μάθησης χρησιμοποιείται στον εντοπισμό, ιεράρχηση, σχεδιασμό και εφαρμογή βελτιωτικών ενεργειών. 	Κανένα στοιχείο 0% Κανένα στοιχείο 0% Κανένα στοιχείο 0%	Λίγα στοιχεία 25% Λίγα στοιχεία 25% Λίγα στοιχεία 25%	Ορισμένα στοιχεία 50% Ορισμένα στοιχεία 50% Ορισμένα στοιχεία 50%	Σαφή στοιχεία 75% Σαφή στοιχεία 75% Σαφή στοιχεία 75%	Αδιαμφισβήτητα στοιχεία 100% Αδιαμφισβήτητα στοιχεία 100% Αδιαμφισβήτητα στοιχεία 100%
0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100	
0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100	

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ.

Το οργανόγραμμα του ΟΑΣΑ.

Το οργανόγραμμα της ΕΘΕΛ.

Φόρμα αξιολόγησης υπηρεσιών ΗΛΠΑΠ.

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ

ΥΠΗΡΕΣΙΑ
ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗΣ

PROJECT
"ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ
ΓΕΡΑΝΟΦΟΡΩΝ"

PROJECT
"ΟΛΥΜΠΙΑΚΟΙ
ΑΓΩΝΕΣ"

PROJECT
"ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟ
Υ"

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ
ΣΥΓΚΟΙΝΩΝΙΑΚΟΥ
ΕΡΓΟΥ

ΤΜΗΜΑ
ΔΡΟΜΟΛΟΓΗΣΗΣ

ΤΜΗΜΑ
ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ
ΔΙΚΤΥΟΥ

ΤΜΗΜΑ
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ
ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΚΑΙ
ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΩΝ

ΤΜΗΜΑ
ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΕΡΓΩΝ
ΥΠΟΔΟΜΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΕΛΕΓΧΟΥ
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΣ

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ
ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

ΤΜΗΜΑ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ
ΣΧΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ
ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ

ΤΜΗΜΑ
ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ
ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΥ
ΘΥΓΑΤΡΙΚΩΝ ΚΑΙ
ΕΦΣΕ

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ
ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

ΤΜΗΜΑ
ΤΗΛΕΦΩΝΙΚΗΣ
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΣΗΣ
ΚΟΙΝΟΥ

ΤΜΗΜΑ
ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ
ΕΡΕΥΝΑΣ ΑΓΟΡΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΩΝ
ΣΧΕΣΕΩΝ

ΓΡΑΦΕΙΟ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ
ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΥΛΙΚΟΥ

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟ
ΜΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

ΤΜΗΜΑ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΑΙ
ΕΙΣΗΤΗΡΙΩΝ

ΤΜΗΜΑ
ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ ΚΑΙ
ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ
ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

ΤΜΗΜΑ
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ
ΜΕΡΙΜΝΑΣ ΚΑΙ
Π.Σ.Ε.Α.

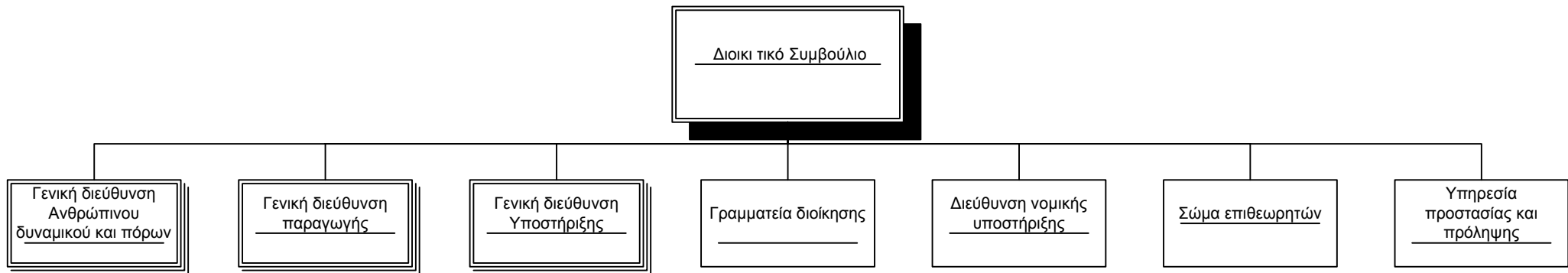
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ
ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ
ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

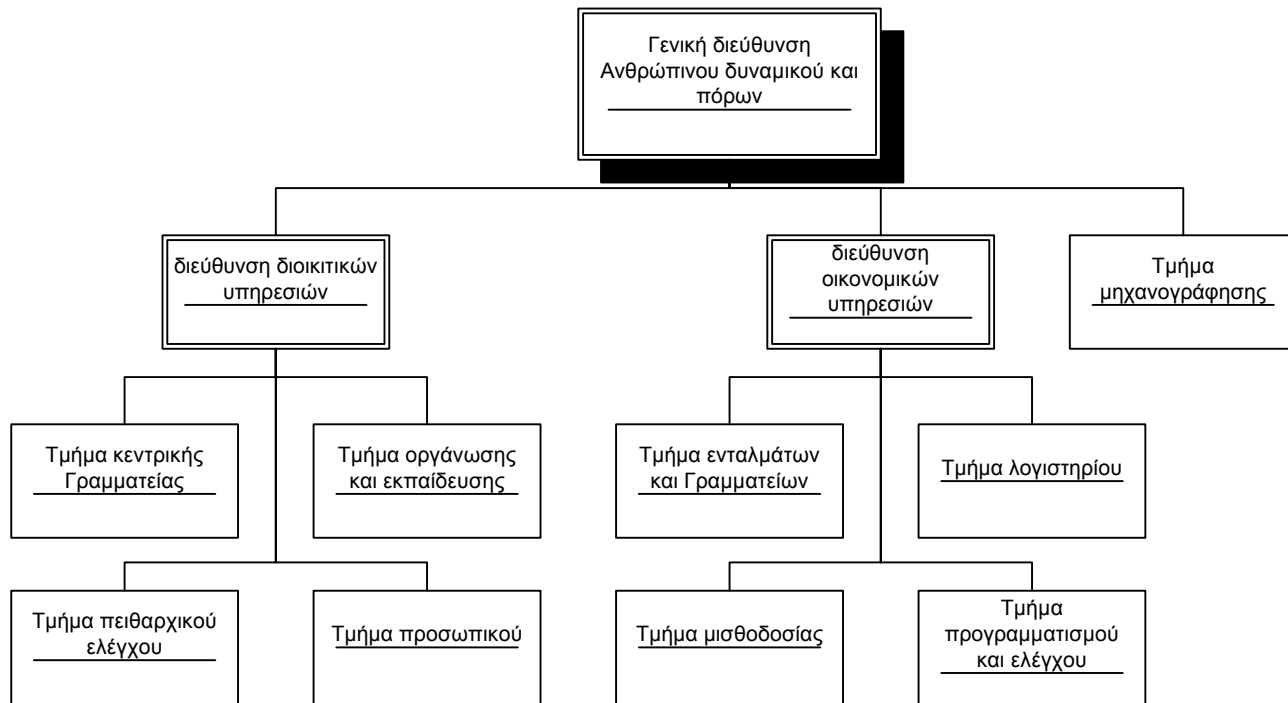
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

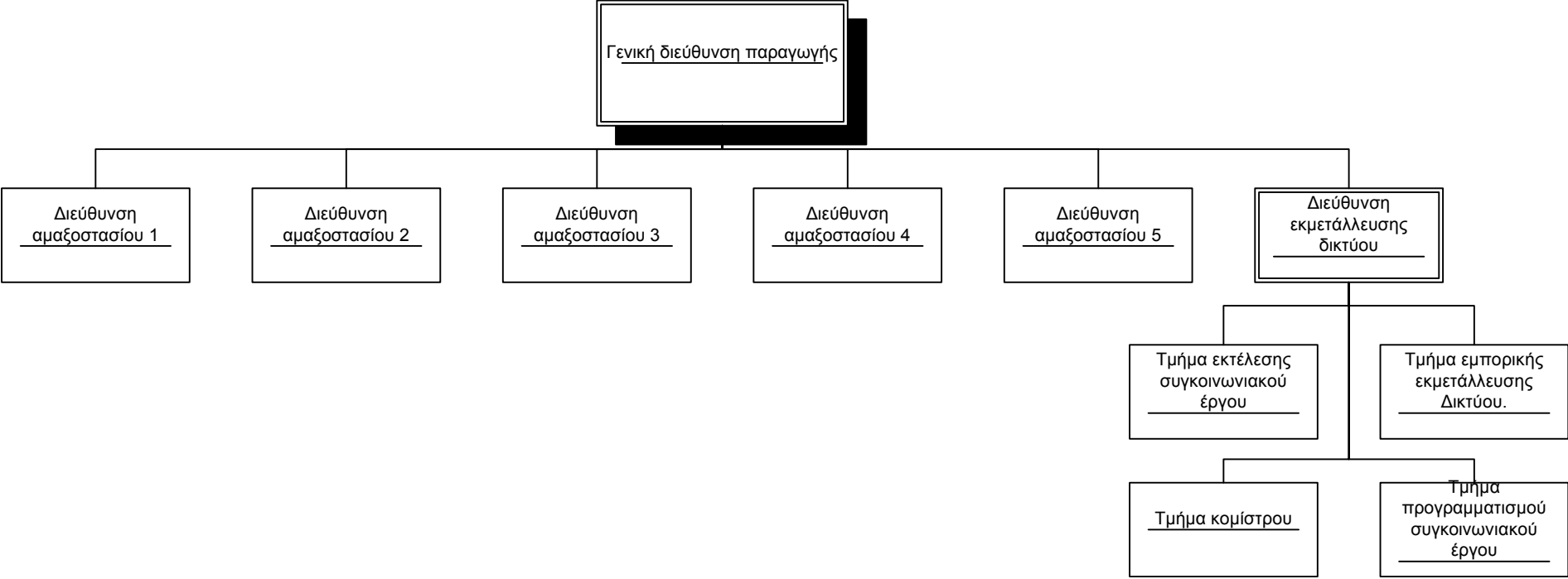
ΝΟΜΙΚΗ
ΥΠΗΡΕΣΙΑ

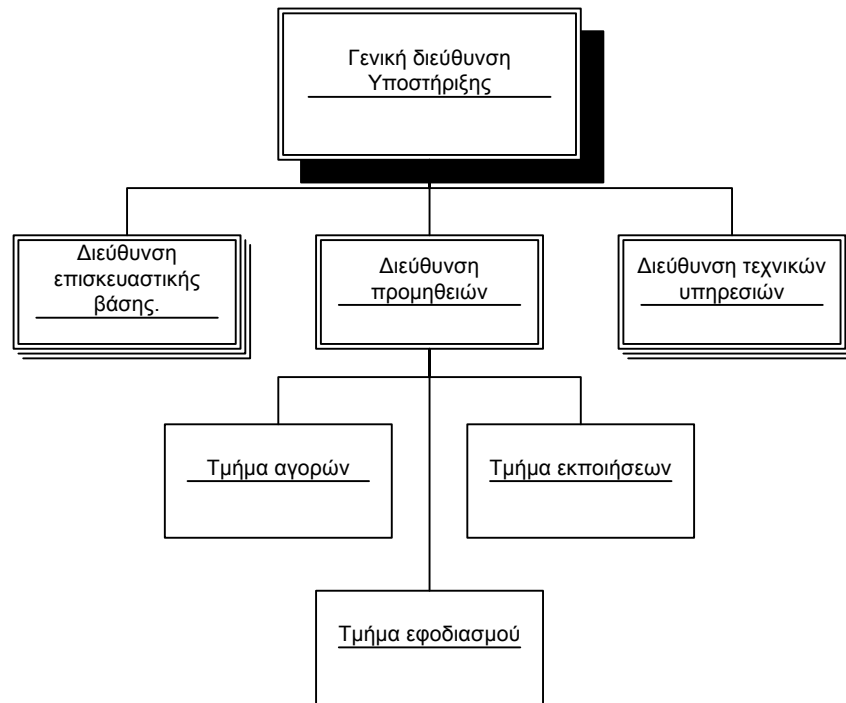
ΤΜΗΜΑ ΔΙΚΩΝ

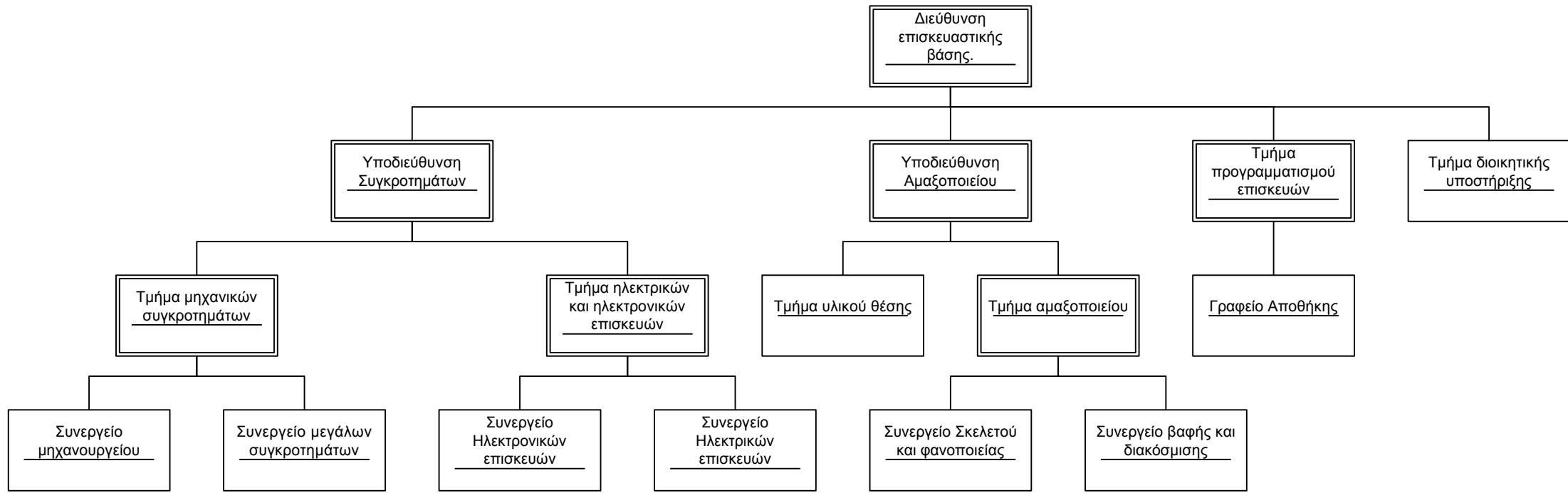
ΤΜΗΜΑ
ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ
ΠΑΡΟΧΗΣ ΝΟΜ
ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ

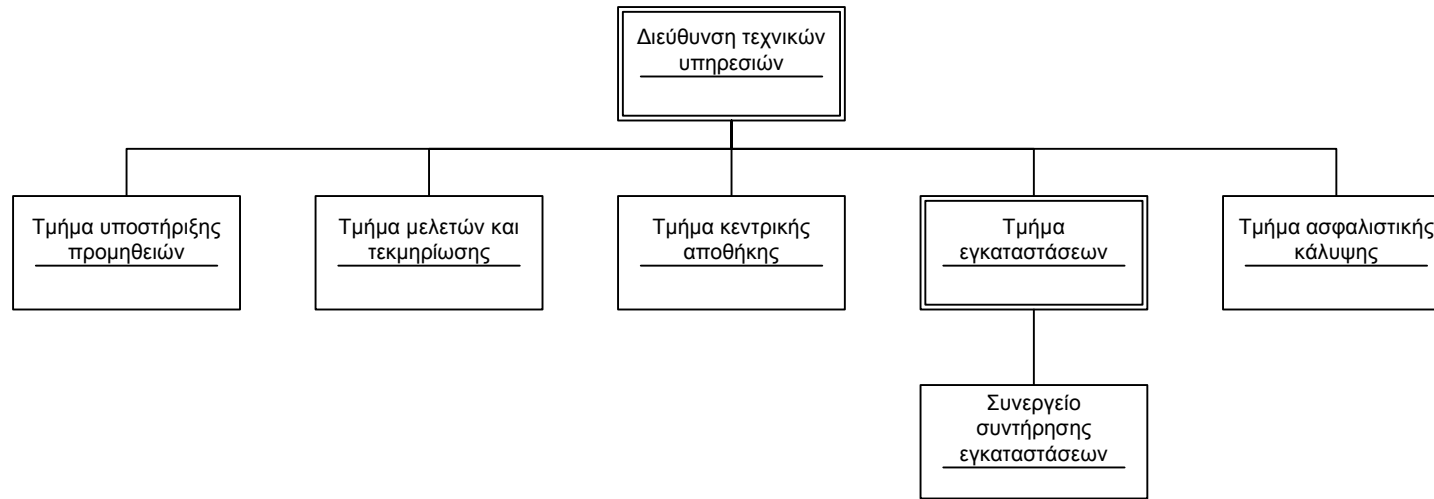












ΗΣΗ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΟΥ ΗΛΠΑΠ ΑΠΟ ΤΟ ΕΠΙΒΑΤ
ublic evaluation of trolley bus service

	ΑΡΕΤΗ EXCELLENT	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ VERY GOOD	ΠΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ SATISFACTORY	ΜΕ GC
πτητο οχήματος cleanness	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ς θέρμανσης - ψύξης ioning environment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
οδήγησης havior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
η - Συμπεριφορά οδηγών pearance - behavior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ρορά ελεγκτών s behavior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ρήση στο όχημα information	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ία Ακυρωτικών άπων of ticketing machines	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ς μεταφοράς assenger comfort	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(χρόνος σε λεπτά) min.	0-5	5-10	10-15	15-
εκτέλεσης ρίου (σε λεπτά) accuracy (minutes)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

.....
.....
.....

ΕΠΙΒΑΤΗ (PASSENGER'S INFO)

ΌΝΟΜΑΤΟ (FULL NAME):

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ (ADDRESS):

ΤΗΛΕΦΩΝΟ (TELEPHONE No):

*Η βελτίωση των απόψεών σας στο έντυπο αυτό σκοπό έχει
τη βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών μας προς το επιβατικό*

*Our comments and suggestions are highly valuable in our effort
to improve and upgrade our services to you.*



**ΕΚΤΡΟΚΙΝΗΤΑ ΛΕΩΦΟΡΕΙΑ ΔΕΝ ΡΥΠΑΙΝΟΥΝ ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
TROLLEY BUSES PROTECT ENVIRONMENT**



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ.

Ο πίνακας συγκριτικής αξιολόγησης των ευκαιριών βελτίωσης από την διεύθυνση πληροφορικής του Υπουργείου Μεταφορών.

Ερωτηματολόγιο αξιολόγησης των παρεχομένων υπηρεσιών της Δ/σης Οργάνωσης και Πληροφορικής προς τις άλλες Δ/σεις και ανεξάρτητες Οργανικές Μονάδες του Υπουργείου

(συμπληρώνεται από τους Προισταμένους Οργανικών Μονάδων του Υπ.Μ.Ε.-Γεν. Δ/σεων, Δ/σεων, Τμημάτων)

Στοιχεία αποδέκτη παρεχομένων υπηρεσιών

ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ :
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ :
ΤΜΗΜΑ :
ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ :

Παρακαλούμε, για κάθε ερώτηση που ακολουθεί, να τοποθετήσετε το σύμβολο Χ στη στήλη που αντιπροσωπεύει την απάντησή σας. Στο τέλος του ερωτηματολογίου μπορείτε να διατυπώσετε τις γενικότερες παρατηρήσεις/υποδείξεις σας σχετικά με τις υπηρεσίες που σας παρέχει η Δ/ση Οργάνωσης και Πληροφορικής.

1. Η Δ/ση Οργάνωσης και Πληροφορικής, ανταποκρίνεται σε αιτήματα σχετικά με :				
	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΜΕΡΙΚΩΣ	ΠΛΗΡΩΣ	ΔΕ ΓΝΩΡΙΖΩ
την απλούστευση διαδικασιών;				
την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών;				
τη διαμόρφωση συνθηκών εργασίας;				
την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού;				
τη γενικότερη ενημέρωση του προσωπικού;				
την εκπαίδευση του προσωπικού;				
την οικονομικότερη παροχή υπηρεσιών;				
τη μελέτη και τον ανασχεδιασμό της οργάνωσης της υπηρεσίας;				
την ανάπτυξη μηχανισμού παρακολούθησης-αξιολόγησης-μελέτης της απόδοσης της υπηρεσίας και της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών ;				

2. Η Δ/ση Οργάνωσης και Πληροφορικής, ανταποκρίνεται σε αιτήματα:				
	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΜΕΡΙΚΩΣ	ΠΛΗΡΩΣ	ΔΕ ΓΝΩΡΙΖΩ
συντήρησης εφαρμογών πληροφορικής;				
διαχείρισης εφαρμογών πληροφορικής;				
ανάπτυξης εφαρμογών πληροφορικής;				
σύνταξης προδιαγραφών;				
προμήθειας, εγκατάστασης και λειτουργίας εξοπλισμού;				

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ
Δ/ΝΣΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ
ΟΜΑΔΑ ΕΡΓΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

	προμήθειας, εγκατάστασης και λειτουργίας λογισμικού;				
	ανάπτυξης δικτύων;				
	διαχείρισης δικτύων;				
	συντήρησης δικτύων;				

3. Η Δ/ση Οργάνωσης και Πληροφορικής αξιοποιεί/προωθεί τις σύγχρονες τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών στο προσωπικό και την υπηρεσία σας γενικότερα,

	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΜΕΡΙΚΩΣ	ΠΛΗΡΩΣ	ΔΕ ΓΝΩΡΙΖΩ
με ενημέρωση;				
με εκπαίδευση;				
με τεχνική υποστήριξη;				

4α). Οι υπηρεσίες που παρέχει η Δ/ση Οργάνωσης και Πληροφορικής νομίζετε ότι μπορούν να βελτιωθούν με:

	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΜΕΡΙΚΩΣ	ΠΛΗΡΩΣ	ΔΕ ΓΝΩΡΙΖΩ
αλλαγή της οργανωτικής της δομής;				
ενίσχυση του επιστημονικού/ειδικευμένου προσωπικού της;				
με επέκταση/αναβάθμιση του μηχανογραφικού εξοπλισμού της;				

4β). Άλλες παρατηρήσεις/υποδείξεις για την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών :

Ημερομηνία ... / ... / 2002
Υπογραφή

	ΕΡΩΤΗΣΗ	ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΕΠΙ ΤΟΙΣ ΕΚΑΤΟ				ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ
		ΚΑΘΟΛΟΥ	ΜΕΡΙΚΩΣ	ΠΛΗΡΩΣ	ΔΕ ΓΝΩΡΙΖΩ	
1	Ανταπόκριση σε αιτήματα απλούστευσης διαδικασιών	5%	29%	34%	32%	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ
2	Ανταπόκριση σε αιτήματα ποιότητας παρεχομένων υπηρεσιών	11%	26%	26%	37%	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ
3	Ανταπόκριση σε αιτήματα διαμόρφωσης συνθηκών εργασίας	29%	13%	18%	39%	ΜΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ ΑΠΑΙΤΟΥΝΤΑΙ ΒΕΛΤΙΩΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ
4	Ανταπόκριση σε αιτήματα αξιοποίησης ανθρώπινου δυναμικού	26%	21%	11%	42%	ΜΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ ΑΠΑΙΤΟΥΝΤΑΙ ΒΕΛΤΙΩΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ
5	Ανταπόκριση σε αιτήματα γενικότερης ενημέρωσης προσωπικού	21%	26%	18%	34%	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ ΑΛΛΑ ΧΡΕΙΑΖΟΝΤΑΙ ΒΕΛΤΙΩΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ
6	Ανταπόκριση σε αιτήματα εκπαίδευσης προσωπικού	3%	37%	37%	24%	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ
7	Ανταπόκριση σε αιτήματα για οικονομικότερη παροχή υπηρεσιών	16%	21%	18%	45%	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ ΑΛΛΑ ΧΡΕΙΑΖΟΝΤΑΙ ΒΕΛΤΙΩΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ
8	Ανταπόκριση σε αιτήματα σχετικά με την οργάνωση της υπηρεσίας	13%	26%	8%	53%	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ ΑΛΛΑ ΧΡΕΙΑΖΟΝΤΑΙ ΒΕΛΤΙΩΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ
9	Ανταπόκριση σε αιτήματα ανάπτυξης μηχανισμού αξιολόγησης της απόδοσης μιας υπηρεσίας	21%	18%	13%	47%	ΜΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ ΑΠΑΙΤΟΥΝΤΑΙ ΒΕΛΤΙΩΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ
10	Ανταπόκριση σε αιτήματα συντήρησης εφαρμογών πληροφορικής	24%	11%	29%	37%	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ
11	Ανταπόκριση σε αιτήματα διαχείρισης εφαρμογών πληροφορικής	11%	26%	32%	32%	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ
12	Ανταπόκριση σε αιτήματα ανάπτυξης εφαρμογών πληροφορικής	16%	26%	18%	39%	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ ΑΛΛΑ ΧΡΕΙΑΖΟΝΤΑΙ ΒΕΛΤΙΩΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

13	Ανταπόκριση σε αιτήματα σύνταξης προδιαγραφών	3%	21%	26%	50%	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ
14	Ανταπόκριση σε αιτήματα προμήθειας, εγκατάστασης,λειτουργίας μηχανογραφικού εξοπλισμού	5%	32%	29%	34%	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ ΑΛΛΑ ΧΡΕΙΑΖΟΝΤΑΙ ΒΕΛΤΙΩΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ
15	Ανταπόκριση σε αιτήματα προμήθειας, εγκατάστασης,λειτουργίας λογισμικού	11%	26%	18%	45%	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ ΑΛΛΑ ΧΡΕΙΑΖΟΝΤΑΙ ΒΕΛΤΙΩΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ
16	Ανταπόκριση σε αιτήματα ανάπτυξης δικτύων	21%	21%	8%	50%	ΜΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ ΑΠΑΙΤΟΥΝΤΑΙ ΒΕΛΤΙΩΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ
17	Ανταπόκριση σε αιτήματα διαχείρισης δικτύων	16%	16%	8%	61%	ΜΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ ΑΠΑΙΤΟΥΝΤΑΙ ΒΕΛΤΙΩΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ
18	Ανταπόκριση σε αιτήματα συντήρησης δικτύων	16%	13%	13%	58%	ΜΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ ΑΠΑΙΤΟΥΝΤΑΙ ΒΕΛΤΙΩΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ
19	Οι σύγχρονες τεχνολογίες προωθούνται/αξιοποιούνται στις υπηρεσίες, με ενημέρωση	29%	37%	16%	18%	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ ΑΛΛΑ ΧΡΕΙΑΖΟΝΤΑΙ ΒΕΛΤΙΩΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ
20	Οι σύγχρονες τεχνολογίες προωθούνται/αξιοποιούνται στις υπηρεσίες, με εκπαίδευση	37%	34%	18%	11%	ΜΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ ΑΠΑΙΤΟΥΝΤΑΙ ΒΕΛΤΙΩΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ
21	Οι σύγχρονες τεχνολογίες προωθούνται/αξιοποιούνται στις υπηρεσίες, με τεχνική υποστήριξη	24%	26%	34%	16%	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ
	Η βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών μπορεί να επιτευχθεί με αλλαγή της οργανωτικής δομής της Δ/σης	5%	55%	11%	29%	
	Η βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών μπορεί να επιτευχθεί με ενίσχυση του επιστημονικού προσωπικού	0%	11%	74%	16%	
	Η βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών μπορεί να επιτευχθεί με αναβάθμιση του μηχανογραφικού εξοπλισμού	16%	13%	42%	29%	

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ε.

Ονόματα και θέσεις ανθρώπων του ΟΑΣΑ που συμμετείχαν με τους οποίους έγιναν συνεντεύξεις.

κ. Παπαδημητρίου	διευθύνων σύμβουλος ΟΑΣΑ
κ. Μανιάτης	Κοινός πρόεδρος όλων των εταιρειών
κ. Ιωάννης Πετρόπουλος	διευθύνων σύμβουλος ΗΛΠΑΠ
κ. Κωνσταντίνος Κόκκορης	διευθύνων σύμβουλος ΕΘΕΛ
κ. Παξινός	Διευθυντής εμπορικής εκμετάλλευσης και προμηθειών ΗΛΠΑΠ
κ. Σαλούρας	Διευθυντής οικονομικών υπηρεσιών ΗΛΠΑΠ
κ. Καλακώνας	Διευθυντής οργάνωσης και πληροφορικής ΗΛΠΑΠ
κ. Καραγιάννης	Διευθυντής διοικητικού και Ανάπτυξης Ανθρώπινων πόρων ΗΛΠΑΠ
κ. Καλατζίδης	Διευθυντής εκμετάλλευσης δικτύου ΗΛΠΑΠ
κ. Ανδρέας Σκρίμπιας	Γενικός διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού και πόρων ΕΘΕΛ
κ. Παντελής Σταύρου	Γενικός διευθυντής παραγωγής ΕΘΕΛ
κ. Νικόλαος Χατζησιδέρης	Γενικός διευθυντής υποστήριξης ΕΘΕΛ
κα. Ζώταλη	Διευθύντρια Ανθρώπινου Δυναμικού ΟΑΣΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΣΤ.

Οργανισμοί που συμμετείχαν στην έρευνα (από αυτούς που αναγνωρίστηκαν για την δέσμευσή τους στην επιχειρηματική αριστεία στην Ελλάδα το 2002).

Παράρτημα ΣΤ

Από τις εταιρείες που αναγνωρίστηκαν για δέσμευση στην επιχειρηματική αριστεία την Ελλάδα (σύνολο 18) απάντησαν οι ακόλουθες:

Εταιρεία	Πρόσωπο
1 Proton	George Papathanasiou - Φιδός Βασίλης - Σύμβουλος
ATHINEA M. Karamichalis S.A.	Konstantinos Karamichalis
Elinoil S.A.	George Tsounias - Οικονομικός διευθυντής
Hellenica	Dimitrios Maragkoulias - Διευθυντής εργοστασίου
International Airport of Athens	P. Paradimitriou - Υπεύθυνος ποιότητας
Metrolife - Emporiki	Vasileios Kollatos -συντ-δ/στής οργ
Ministry of Transportation & Communication	Pereoglou Dimitrios υπεύθυνος έργου αναγνώρισης
Norstar Enterprises Tourism & Trade S.A.	Evaggelia Samoili. Υπεύθυνη Διασφάλισης ποιότητας
Organotechniki	Elli Konousiadou - Τμήμα μελετών.
OTE	Dimitrios Zamanis. Τμήμα σχεδιασμού ολικής διαχείρισης ποιότητας.
Siemens S.A. (DI & P)	Manousos Tazedakis. Υπεύθυνος Διασφάλισης ποιότητας
Unilever Hellas / Algida	Miranda Xatziioannou - Business Excellence & Human Recourses Manager
Vodafone Panafon S.A.	Emmanuel Perakis - Business Excellence Manager