

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΕΘΝΙΚΑ ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Επιβλέπων καθηγητής: Γεώργιος Μποχώρης

Ακριβή Δ. Μοθωνιού

Πτυχιούχος Οικονομικής Επιστήμης Πανεπιστημίου Πειραιώς

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2005

*Αφιερώνεται στους ανθρώπους που είναι πάντα δίπλα μου και με βοηθούν να
κάνω τα όνειρά μου πραγματικότητα, στους αγαπημένους μου γονείς,
Δημήτρη και Ξανθή.*

ΕΘΝΙΚΑ ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Σημαντικοί όροι: αυτοαξιολόγηση, επιχειρηματική αριστεία, επιχειρηματική τελειότητα, μοντέλα επιχειρηματικής αριστείας, επίπεδα αναγνώρισης, βραβεία ποιότητας, αξιολόγηση, βαθμολόγηση, βράβευση, συστήματα μέτρησης απόδοσης, συνεχής βελτίωση.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Παρακολουθώντας την έντονη δραστηριότητα πολλών χωρών προς την υιοθέτηση εθνικών βραβείων ποιότητας και κυρίως στον ευρωπαϊκό χώρο όπου ανήκει η Ελλάδα, είναι έκδηλη η έλλειψη ενεργούς συμμετοχής της χώρας μας στις διεθνείς αυτές εξελίξεις. Η προώθηση της επιχειρηματικής αριστείας στην χώρα μας έχει καθυστερήσει αισθητά με αποτέλεσμα να είμαστε λιγότερο ανταγωνιστικοί και να μην είμαστε σε θέση να μπορούμε να ακολουθήσουμε τους ρυθμούς εξέλιξης και ανάπτυξης στον τομέα αυτό.

Σε αυτήν την εργασία επιχειρείται η παρουσίαση της υπάρχουσας κατάστασης στην Ελλάδα και στο εξωτερικό μέσω της παρουσίασης των μοντέλων επιχειρηματικής αριστείας που εφαρμόζονται στον κόσμο. Η σύγκριση των μοντέλων αυτών αλλά και των μεθοδεύσεων που έχουν υιοθετηθεί ανά χώρα, ενδεχομένως να αποτελέσει ένα μέρος του αναγκαίου υπόβαθρου για την δημιουργία και διαχείριση του Εθνικού Βραβείου Ποιότητας στη χώρα μας.

Στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας, το οποίο αποτελεί και την εισαγωγή της μελέτης, αναφέρονται ο σκοπός και το αντικείμενο της εργασίας. Παρουσιάζονται ακόμη, οι έννοιες της επιχειρηματικής αριστείας και της αυτοαξιολόγησης ως βασικά στοιχεία για την περαιτέρω διερεύνηση καθώς και η σημασία και η εξάπλωση των βραβείων.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύονται το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας και το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας του EFQM στο οποίο αυτό στηρίζεται.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής. Η διαδικασία του βραβείου, το πλαίσιο, η αξιολόγηση και η βράβευση αναλύονται επίσης στο τμήμα αυτό.

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται περιγραφή του ιαπωνικού μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας στο οποίο βασίζεται το βραβείο "Deming Prize".

Το πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζει την σύγχρονη αντίληψη για το θεσμό των βραβείων άλλοτε επικριτική και άλλοτε επιδοκιμαστική. Παράλληλα, παρατίθενται κάποιες κατευθυντήριες γραμμές για το σχεδιασμό και τη δημιουργία εθνικών βραβείων ποιότητας, ως αυτές ανευρίσκονται στην βιβλιογραφία.

Το παράρτημα της παρούσας εργασίας χωρίζεται σε δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος, παρουσιάζονται οι συγκεντρωτικοί πίνακες των εθνικών βραβείων ποιότητας ενώ στο δεύτερο σκιαγραφούνται οι προσπάθειες των χωρών σχετικά με την προώθηση της επιχειρηματικής αριστείας και τη δημιουργία εθνικών βραβείων ποιότητας. Επιπροσθέτως, επιχειρείται να γίνει μία ανάλυση του πλαισίου που ισχύει σήμερα, στις διάφορες χώρες. Δίνονται στοιχεία για το πλαίσιο και την απονομή των βραβείων καθώς και για τη δυνατότητα συμμετοχής και διάκρισης στους εθνικούς διαγωνισμούς.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

I.	ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	I
II.	ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ	II
III.	ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΧΗΜΑΤΩΝ	IV

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1	ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΚΑΙ ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	1
1.2	Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ	2
1.3	Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΑΥΤΟ-ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	2
1.4	Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΩΝ ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	4
1.5	Η ΕΞΑΠΛΩΣΗ ΤΩΝ ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	5
1.6	ΟΙ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΕΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	6

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΒΡΑΒΕΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

2.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	10
2.2	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΤΕΛΕΙΟΤΗΤΑΣ	11
2.2.1	ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ	11
2.2.2	ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ	13
2.2.3	ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΚΑΙ Η ΒΑΡΥΤΗΤΑ ΤΟΥΣ	15
2.3	Η ΣΧΕΣΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΕΦQM ΜΕ ΆΛΛΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	18
2.4	ΤΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	19
2.4.1	ΤΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΒΡΑΒΕΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	20
2.4.2	ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΡΙΣΤΕΙΑ (“RECOGNIZED FOR EXCELLENCE”)	22
2.4.3	ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΡΙΣΤΕΙΑ (“COMMITTED TO EXCELLENCE”)	23
2.4.4	ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ	23
2.4.5	ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ	25
2.5	Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ Η ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ ΕΦQM	26
2.5.1	Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	26
2.5.2	Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗΣ	27
2.5.3	Η ΛΟΓΙΚΗ R.A.D.A.R.	27
2.5.4	Η ΚΑΡΤΑ R.A.D.A.R.	28
2.6	ΆΛΛΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	30

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΜΕΡΙΚΑΝΙΚΟ ΒΡΑΒΕΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

3.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	32
3.2	ΟΙ ΟΡΟΙ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΣΤΟ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ	32
3.3	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΤΟΥ ΑΜΕΡΙΚΑΝΙΚΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	34
3.3.1	ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΞΙΕΣ ΚΑΙ ΑΡΧΕΣ	34
3.3.2	ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΚΑΙ ΟΙ ΒΑΡΥΤΗΤΕΣ ΤΟΥΣ	37
3.3.3	ΤΑ ΚΥΡΙΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ	43
3.4	Η ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ	44
3.5	Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ	45
3.6	ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗΣ	46
3.7	ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΟ ΒΡΑΒΕΙΟ	48

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΙΑΠΩΝΙΚΟ ΒΡΑΒΕΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

4.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	52
4.2	ΟΙ ΟΡΟΙ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΣΤΟ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ	52
4.3	ΟΙ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ	53
4.4	Η ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ	54
4.4.1	ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ	54
4.4.2	ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ ΚΑΙ Η ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΚΗ ΤΟΥΣ ΑΞΙΑ	55
4.5	Η ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ	57
4.6	Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ DEMING	58
4.7	ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗΣ	60

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΕΘΝΙΚΩΝ ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

5.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	64
5.2	ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ, ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΘΝΙΚΩΝ ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	66
5.3	ΟΜΟΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΤΩΝ ΕΘΝΙΚΩΝ ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	68
5.4	ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΩΝ ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	69
5.5	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	70

	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	74
--	--------------	----

	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α - ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΟΙ ΠΙΝΑΚΕΣ ΤΩΝ ΕΘΝΙΚΩΝ ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	83
--	---	----

	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β - ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΧΩΡΩΝ	158
--	------------------------------------	-----

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Γεώργιο Μποχώρη για τη συμπαράστασή του, τη καθοδήγησή του και τη στήριξη του, μέσα σε ένα άριστο κλίμα συνεργασίας, καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της παρούσας εργασίας.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1:	ΕΥΡΩΠΑΪΚΑ ΕΘΝΙΚΑ ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΠΟΥ ΒΑΣΙΖΟΝΤΑΙ ΣΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ ΤΟΥ ΕΦQM	30
ΠΙΝΑΚΑΣ 2:	ΠΟΛΙΤΕΙΑΚΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	49
ΠΙΝΑΚΑΣ 3:	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΙΤΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΟ ΑΜΕΡΙΚΑΝΙΚΟ ΒΡΑΒΕΙΟ	50
ΠΙΝΑΚΑΣ 4:	ΕΠΙΠΕΔΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ	61
ΠΙΝΑΚΑΣ 5:	ΟΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΜΟΝΑΔΙΚΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΚΑΤΑ ΤΟ ΒΡΑΒΕΙΟ DEMING	62
ΠΙΝΑΚΑΣ 6:	Η ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΜΟΝΑΔΙΚΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ DEMING	62
ΠΙΝΑΚΑΣ 7:	Η ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ DEMING	62
ΠΙΝΑΚΑΣ 8:	ΚΥΡΙΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΩΝ ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	70
ΠΙΝΑΚΑΣ 9:	ΤΑ ΕΘΝΙΚΑ ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	84
ΠΙΝΑΚΑΣ 10:	ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΑΙ Η ΑΠΟΝΟΜΗ ΤΩΝ ΕΘΝΙΚΩΝ ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	100
ΠΙΝΑΚΑΣ 11:	ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΚΑΙ ΒΡΑΒΕΥΣΗΣ ΣΤΑ ΕΘΝΙΚΑ ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	116
ΠΙΝΑΚΑΣ 12:	ΧΡΗΣΙΜΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΑ ΕΘΝΙΚΑ ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	133
ΠΙΝΑΚΑΣ 13:	ΝΙΚΗΤΕΣ ΤΩΝ ΒΡΑΒΕΙΩΝ	151
ΠΙΝΑΚΑΣ 14:	ΟΙ ΧΩΡΕΣ/ ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΠΟΥ ΔΙΑΘΕΤΟΥΝ ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	158
ΠΙΝΑΚΑΣ 15:	ΟΙ 12 ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΕΘΝΙΚΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ ΤΟΥ ΚΑΝΑΔΑ	160
ΠΙΝΑΚΑΣ 16:	ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΚΑΙ ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ ΤΗΣ ΑΥΣΤΡΑΛΙΑΣ	161
ΠΙΝΑΚΑΣ 17:	ΚΡΙΤΗΡΙΑ, ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΑ ΚΑΙ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΚΗ ΑΞΙΑ ΤΟΥ ΕΘΝΙΚΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΒΡΑΖΙΛΙΑΣ	174
ΠΙΝΑΚΑΣ 18:	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΚΑΙ ΒΡΑΒΕΥΣΗΣ ΤΟΥ ΕΘΝΙΚΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΓΑΛΛΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ 1992-2000	179
ΠΙΝΑΚΑΣ 19:	ΚΡΙΤΗΡΙΑ, ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΑ ΚΑΙ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΚΗ ΑΞΙΑ ΤΟΥ ΕΘΝΙΚΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΙΟΡΔΑΝΙΑΣ	201
ΠΙΝΑΚΑΣ 20:	ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΚΑΙ ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ ΤΟΥ ΚΑΝΑΔΑ	211
ΠΙΝΑΚΑΣ 21:	ΚΡΙΤΗΡΙΑ, ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΑ ΚΑΙ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΚΗ ΑΞΙΑ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΤΑΪΒΑΝ	216
ΠΙΝΑΚΑΣ 22:	ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΚΑΙ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΚΗ ΑΞΙΑ ΤΟΥ ΕΘΝΙΚΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΛΕΥΚΟΡΩΣΙΑΣ	222
ΠΙΝΑΚΑΣ 23:	ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΚΑΙ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΚΗ ΑΞΙΑ ΤΟΥ ΕΘΝΙΚΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ	

	ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΜΑΛΑΙΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ	225
ΠΙΝΑΚΑΣ 24:	ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΚΑΙ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΚΗ ΑΞΙΑ ΤΟΥ ΕΘΝΙΚΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΝΟΤΙΟΥ ΑΦΡΙΚΗΣ	236
ΠΙΝΑΚΑΣ 25:	ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΚΑΙ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΚΗ ΑΞΙΑ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ IIASA SHIBA	241
ΠΙΝΑΚΑΣ 26:	ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΚΑΙ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΚΗ ΑΞΙΑ ΤΟΥ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΟΥΓΓΑΡΙΑΣ	242
ΠΙΝΑΚΑΣ 27:	ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΩΝ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ ΓΙΑ ΤΑ ΒΡΑΒΕΙΑ ΤΗΣ ΟΥΓΓΑΡΙΑΣ ΚΑΤΑ ΠΕΡΙΟΧΗ	243
ΠΙΝΑΚΑΣ 28:	ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΟΥ ΕΘΝΙΚΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΡΟΥΜΑΝΙΑΣ	251
ΠΙΝΑΚΑΣ 29:	ΚΡΙΤΗΡΙΑ, ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΑ ΚΑΙ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΚΗ ΑΞΙΑ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΣΙΓΚΑΠΟΥΡΗΣ	255

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

ΣΧΗΜΑ 1:	ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΤΕΛΕΙΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΕΦQM	14
ΣΧΗΜΑ 2:	Η ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ ΤΗΣ ΛΟΓΙΚΗΣ RADAR	28
ΣΧΗΜΑ 3:	ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ MALCOLM BALDRIGE	37
ΣΧΗΜΑ 4:	ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ DEMING	55
ΣΧΗΜΑ 5:	Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ DEMING	59
ΣΧΗΜΑ 6:	ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΒΙΕΤNAM	170
ΣΧΗΜΑ 7:	Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΒΙΕΤNAM	171
ΣΧΗΜΑ 8:	ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ ΤΟΥ ΡΝQ	177
ΣΧΗΜΑ 9:	ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ MFQ 2000	183
ΣΧΗΜΑ 10:	Η ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΩΝ ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΤΗΣ ΙΑΠΩΝΙΑΣ	191
ΣΧΗΜΑ 11:	ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΙΑΠΩΝΙΑΣ	193
ΣΧΗΜΑ 12:	ΤΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΩΡΙΜΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΤΑ ΤΟ ΒΡΑΒΕΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΙΑΠΩΝΙΑΣ	194
ΣΧΗΜΑ 13:	ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ ΤΗΣ ΙΟΡΔΑΝΙΑΣ	201
ΣΧΗΜΑ 14:	ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ Q-MARK	205
ΣΧΗΜΑ 15:	ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΚΑΝΑΔΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΡΙΣΤΕΙΑ	210
ΣΧΗΜΑ 16:	ΤΑ ΒΡΑΒΕΙΑ ΤΟΥ ΚΑΝΑΔΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΡΙΣΤΕΙΑ	213
ΣΧΗΜΑ 17:	ΟΙ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΤΟΥ ΕΘΝΙΚΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΤΑΪΒΑΝ	215
ΣΧΗΜΑ 18:	ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΕΘΝΙΚΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΜΟΓΓΟΛΙΑΣ	228
ΣΧΗΜΑ 19:	ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ ΤΟΥ ΕΘΝΙΚΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ ΤΟΥ FNCCI	233
ΣΧΗΜΑ 20:	ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΗΣ ΟΥΓΓΑΡΙΑΣ	242
ΣΧΗΜΑ 21:	ΤΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗΣ ΤΟΥ UNQA	247
ΣΧΗΜΑ 22:	ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ SQA	257
ΣΧΗΜΑ 23:	Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ SQA	258
ΣΧΗΜΑ 24:	ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ SIQ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΡΙΣΤΕΙΑ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ	265

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΚΑΙ ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Το 1881, ο Λόρδος Κέλβιν σημείωνε *«όταν μπορείς να μετρήσεις αυτό στο οποίο αναφέρεσαι και να το εκφράσεις με αριθμούς, τότε γνωρίζεις κάτι για αυτό, όταν όμως δε μπορείς να το μετρήσεις, να το εκφράσεις με αριθμούς, τότε η γνώση σου για αυτό είναι ελλιπής και μη ικανοποιητική»* (Macleod & Baxter, 2001). Η μετάβαση από τα απλά συστήματα διοίκησης στην μέτρηση της απόδοσης με τη βοήθεια διαφόρων εργαλείων που αναπτύχθηκαν τις προηγούμενες δεκαετίες (π.χ. κάρτα ισοσταθμισμένης απόδοσης, κ.α.), έδωσε νέα πνοή στις επιχειρήσεις και συνέβαλε ουσιαστικά στην περαιτέρω εξέλιξη και ανάπτυξή τους. Ακολούθησε μια σημαντική αλλαγή ως προς τον τρόπο διοίκησης, ο οποίος άρχισε να έχει έναν πιο ολιστικό χαρακτήρα και να επιζητεί νέους τρόπους και διεξόδους στα υπάρχοντα προβλήματα.

Στο πλαίσιο αυτό και με την ουσιαστική αναγνώριση της σημασίας της ποιότητας και των ποιοτικών παραμέτρων (που αρχίζουν να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη πέρα από τις κλασσικές έως τότε παραμέτρους κόστους), ως σημαντικών στοιχείων συνεισφοράς στην όλη επιτυχία των οργανισμών, αναπτύσσονται ολιστικά μοντέλα διοίκησης και συστήματα/ μοντέλα επιχειρηματικής αριστείας.

Τα μοντέλα αυτά κυριαρχούν τις τελευταίες δεκαετίες σε παγκόσμιο επίπεδο και αποτελούν πλέον βάσεις αξιολόγησης, τόσο για επιχειρήσεις όσο και για κράτη. *«Στην αποτελεσματική εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας, η μέτρηση της απόδοσης που βασίζεται στην αυτό-αξιολόγηση, θεωρείται θεμελιώδης»* (Macleod & Baxter, 2001). Η διεύρυνση και η αποδοχή και αφομοίωση των μοντέλων αυτών σε διεθνή κλίμακα (π.χ. μοντέλο επιχειρηματικής τελειότητας του EFQM, μοντέλο του βραβείου Malcolm Baldrige κ.α.), καταδεικνύει την σπουδαιότητά τους και την αναγνώρισή τους ως μέσων για συνεχή και ουσιαστική βελτίωση.

Αντικείμενο της εργασίας αυτής είναι η παρουσίαση των τάσεων σε παγκόσμιο επίπεδο και των πρωτοβουλιών κάθε κράτους προς την κατεύθυνση και την επίτευξη της αριστείας. Ο σκοπός όμως, της εργασίας αυτής εκτείνεται πέρα από την απλή παρουσίαση δεδομένων και πληροφοριών για τα διάφορα βραβεία, στην διαχρονική αξία και τα οφέλη των χρησιμοποιούμενων μοντέλων ως συστημάτων μέτρησης απόδοσης και συνεχούς βελτίωσης.

1.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ

Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διοίκηση Ποιότητας (European Foundation for Quality Management), ορίζει την αριστεία ως εξής¹:

- Είναι η εξαιρετική πρακτική στη διοίκηση ενός οργανισμού και στην επίτευξη αποτελεσμάτων, τα οποία βασίζονται σε ένα σύνολο θεμελιωδών αρχών οι οποίες περιλαμβάνουν: τον προσανατολισμό στα αποτελέσματα, την εστίαση στους πελάτες, την ηγεσία και την συνέπεια στους στόχους, τη διοίκηση βάση διαδικασιών και γεγονότων, την εμπλοκή των εργαζομένων, τη συνεχή βελτίωση και την καινοτομία, τις αμοιβαίως ευεργετικές συνεργασίες, την εταιρική κοινωνική ευθύνη.

1.3 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΑΥΤΟ-ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Στο σημείο αυτό κρίνεται απαραίτητη μία αναφορά στην σημασία της αυτό-αξιολόγησης. Το βασικό εργαλείο για την εξέταση των διαφόρων υποψηφιοτήτων για τα βραβεία ποιότητας, αποτελεί η έκθεση αυτό-αξιολόγησης που υποβάλλει ο κάθε ενδιαφερόμενος οργανισμός. Η έκθεση αυτή είναι η απεικόνιση της κατάστασης που επικρατεί στον κάθε οργανισμό για μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Η ουσία της διαδικασίας όμως, έγκειται στο ότι η περίοδος που απαιτείται ως την τελική παρουσίαση και υποβολή των εκθέσεων αυτών, είναι εποικοδομητική και αποτελεί σημείο αναφοράς για μελλοντικές δράσεις.

¹ www.efqm.org/Portals/0/Glossary.pdf

Ο ορισμός της έννοιας (Dale & Ritchie, 2000) δίνεται ως εξής: «Αυτό-αξιολόγηση είναι μία κατανοητή, συστηματική και τακτική ανασκόπηση των δραστηριοτήτων και των αποτελεσμάτων ενός οργανισμού βάσει ενός μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας».

«Αυτό-Αξιολόγηση είναι η διεργασία με την οποία μία εταιρεία συστηματικά και σε τακτά χρονικά διαστήματα, ανασκοπεί η ίδια τις δραστηριότητές της, με σκοπό να εστιάσει, και στη συνέχεια να βελτιώσει εκείνες, από όπου θα προκύψουν οφέλη, στα πλαίσια των στρατηγικών της στόχων» (Περάκης, 2000).

Θα πρέπει να σημειωθεί ακόμα ότι πολλές επιχειρήσεις υιοθέτησαν την αυτό-αξιολόγηση χωρίς να συνειδητοποιήσουν την πολυπλοκότητα της διαδικασίας και τις απαιτούμενες αλλαγές που θα έπρεπε να συντελεστούν για την διασφάλιση της αποτελεσματικότητάς της, με αποτέλεσμα να μην επέλθουν τα αναμενόμενα οφέλη.

Η διαδικασία της αυτό-αξιολόγησης όπως είναι λογικό παρουσιάζει τόσο πλεονεκτήματα όσο και μειονεκτήματα (Dale & Ritchie, 2000). Μερικά από τα πλεονεκτημάτα της σε βραχυχρόνια βάση είναι, η διευκόλυνση για την διενέργεια συγκριτικής ανάλυσης, η ενθάρρυνση των εργαζομένων για ολική συμμετοχή, η αύξηση της γνώσης για τα θέματα ποιότητας κ.α. Σε μακροχρόνιο επίπεδο, παρατηρείται μείωση του κόστους και διατήρηση σε χαμηλά επίπεδα, βελτίωση των επιχειρηματικών αποτελεσμάτων, ισορρόπηση μεταξύ βραχυπροθέσμων και μακροπροθέσμων επενδύσεων κ.α.

Από την άλλη πλευρά, μερικά από τα μειονεκτήματα αφορούν στην έλλειψη δέσμευσης και ενθουσιασμού, στην κατανάλωση πολύτιμου χρόνου, στην έλλειψη πόρων (οικονομικών, εργατικού δυναμικού και χρόνου) κ.α. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να σχεδιάζουν για την αυτό-αξιολόγηση και όχι απλά να την υιοθετούν για να καλύψουν προσωρινά προβλήματα διότι μόνο με αυτόν τον τρόπο μεγιστοποιείται το κέρδος από την όλη διαδικασία (Ritchie & Dale, 2000, Ahmed & Young, & Dale, 2003). Επίσης, θα πρέπει να χρησιμοποιείται ως εργαλείο εξέτασης της επικρατούσας κατάστασης και να καθοδηγεί την

βελτίωση και όχι μόνο ως μέθοδος αντίδρασης στα παρουσιαζόμενα προβλήματα (Russell, 1999).

1.4 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΩΝ ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Το παγκόσμιο κίνημα για την ποιότητα και η εξάπλωσή του οφείλεται κυρίως στην ύπαρξη σημαντικών οργανισμών διεθνούς εμβέλειας όπως ο οργανισμός “American Society for Quality” (ASQ) στην Βόρεια Αμερική, ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ποιότητα (EOQ) στην Ευρώπη και ο Οργανισμός για την ποιότητα στην περιοχή του Ασιατικού Ειρηνικού (APQO), (Dedhia, 2001). Ο ASQ καλύπτει με την παρουσία του το μεγαλύτερο μέρος του κόσμου, με χιλιάδες μέλη σε δεκάδες χώρες. Αντίστοιχα ο EOQ αντιπροσωπεύει πάνω από 30 ευρωπαϊκές χώρες. Τέλος, ο APQO είναι ένας οργανισμός περιφερειακού χαρακτήρα ο οποίος λειτουργεί για τις χώρες του Ειρηνικού.

Υπό την γενικότερη αυτή προσπάθεια για την προώθηση της ποιότητας, δημιουργούνται και οι κυριότεροι οργανισμοί που εκπροσωπούν μερικά από τα πιο γνωστά βραβεία ποιότητας (National Institute for Science and Technology στις Ην. Πολιτείες Αμερικής, κ.λ.π.). Σύμφωνα με το Ινστιτούτο για την Διασφάλιση Ποιότητας (Institute of Quality Assurance) τα βραβεία ποιότητας ορίζονται ως έπαινοι οι οποίοι απονέμονται για κάποια συγκεκριμένη διάσταση απόδοσης σχετικής με την ποιότητα, την οποία επέδειξαν σε έναν οργανισμό, ο οποίος κανονικά δεν έχει καμία ευθύνη για την απόδοση του λήπτη. Πέρα όμως από την απλή ερμηνεία του όρου, υπάρχει μία βαθύτερη σημασία η οποία απομακρύνεται από τον καθαρά ανταγωνιστικό χαρακτήρα των βραβείων.

Ο κάθε ενδιαφερόμενος είναι σε θέση να επιλέξει τι θέλει να αποκομίσει με την συμμετοχή του σε έναν τέτοιο διαγωνισμό για την διεκδίκηση κάποιου βραβείου. Στο σημείο αυτό ακριβώς, ελλοχεύει και ο κίνδυνος του αποπροσανατολισμού από την ουσία της διαδικασίας. Όπως αναφέρεται στα επόμενα κεφάλαια, υπάρχουν τόσο πλεονεκτήματα όσο και μειονεκτήματα της συμμετοχής και διεκδίκησης ενός βραβείου. Η αλήθεια είναι όμως, ότι τα πιθανά εμπόδια μπορούν να ξεπεραστούν εφόσον υπάρχει προσανατολισμός σε ένα σημαντικό στόχο όπως είναι η συνεχής βελτίωση.

1.5 Η ΕΞΑΠΛΩΣΗ ΤΩΝ ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Τα τελευταία χρόνια παρατηρούμε την συνεχή υιοθέτηση και δημιουργία βραβείων ποιότητας, σε διεθνές επίπεδο, σε εθνικό ή τοπικό επίπεδο, σε περιφερειακό επίπεδο, ή ακόμα και από εμπορικά και επαγγελματικά σωματεία, καθώς και από μεγάλες εταιρίες. Μερικά από τα πιο γνωστά βραβεία ποιότητας αποτελούν το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (1992), το βραβείο ποιότητας Malcolm Baldrige (1987) και το βραβείο ποιότητας Deming (1951 και το οποίο από το 1984 προσφέρεται και σε διεθνή βάση).

Σε εθνική κλίμακα οι προσπάθειες πολλών κρατών κατευθύνθηκαν προς την δημιουργία βραβείων ποιότητας, με στόχο την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της χώρας τους. Η συμμετοχή και διάκριση στα εθνικά βραβεία είναι πλέον συνδυσασμένη με την τόνωση της παραγωγικότητας και την ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κάθε χώρας. Άξιο αναφοράς είναι το γεγονός ότι πολλές χώρες ακόμα και από αυτές που ανήκουν στην ομάδα των αναπτυσσόμενων χωρών αντιλήφθηκαν από νωρίς τη σημασία των βραβείων ποιότητας και τα συμπεριέλαβαν στο εθνικό στρατηγικό σχέδιο δράσης τους καθώς και στην πολιτική τους για την ποιότητα.

Παράλληλα, με την γοργή εμφάνιση των βραβείων ποιότητας στο παγκόσμιο χάρτη, δημιουργήθηκε και η ανάγκη για εξατομίκευση των κλάδων ή τομέων στους οποίους απευθύνονται. Όπως αναφέρεται (Loffler, 2001), η ανάγκη για επέκταση των βραβείων ποιότητας και στον δημόσιο τομέα άρχισε να γίνεται επιτακτική, ενώ τέτοιου είδους προγράμματα εφαρμόζονται ήδη σε αρκετές χώρες. Η δημιουργία όμως, βραβείων ποιότητας που να αφορούν στον δημόσιο τομέα και κυρίως ο σχεδιασμός τους επηρεάζεται από παράγοντες όπως, το επίπεδο της διοίκησης ποιότητας που ασκείται στον τομέα αυτό και το επίπεδο αναγνωρισιμότητας. Επίσης, υποστηρίζεται ότι η καθαρή αξία ενός βραβείου ποιότητας είναι μηδενική αν δεν επιτυγχάνονται θετικά αποτελέσματα σε μια χώρα.

1.6 ΟΙ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΕΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Στη χώρα μας, οι προσπάθειες για την ποιοτική βελτίωση του δημοσίου τομέα ουσιαστικά ξεκίνησαν το 1998 με την ανακήρυξη του συγκεκριμένου έτους, ως έτους ποιότητας από τον Πρωθυπουργό. Όπως αναφέρεται «...το γεγονός αυτό αποτέλεσε ένα ισχυρό μήνυμα προς όλες τις κατευθύνσεις και τους οργανισμούς σε πολλούς κλάδους για την ανάληψη δράσης προς αυτή την κατεύθυνση» (Δερβιτσιώτης, 1999).

Σήμερα, το Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Αθηνών (ΕΒΕΑ) και το Εθνικό Κέντρο Έρευνας και Τεχνολογικής Ανάπτυξης (ΕΚΕΤΑ) είναι μεταξύ των φορέων που απονέμουν βραβεία ποιότητας στην Ελλάδα. Το Επιμελητήριο στο πλαίσιο των εργασιών του διοργανώνει κάθε χρόνο τα «βραβεία Ε.Β.Ε.Α.», τα οποία απονέμει σε επιχειρήσεις για την δραστηριότητα που σημειώνουν σε διάφορους τομείς. Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν Συστήματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι μία από τις κατηγορίες των επιχειρήσεων που βραβεύονται στο διαγωνισμό αυτό.

Οι ενδιαφερόμενοι / υποψήφιοι υποχρεούνται να υποβάλλουν τα δικαιολογητικά τους και την αναφορά τους σχετικά² με την περιγραφή, τις γενικές πληροφορίες και τα στοιχεία των εταιριών τους, την περιγραφή την παραγωγικής τους διαδικασίας και των ερευνητικών τους δραστηριοτήτων, τις πιστοποιήσεις που διαθέτουν καθώς και τα σήματα ποιότητας / ασφάλειας των προϊόντων τους, κ.λ.π. Παράλληλα, στην αίτηση εμπεριέχεται μία έκθεση αυτοαξιολόγησης, η οποία συντάσσεται με γνώμονα το ευρωπαϊκό μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας του EFQM.

Επίσης, το ΕΚΕΤΑ σε συνεργασία με τη Διεύθυνση Σχεδιασμού και Ανάπτυξης (Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας), την Ερευνητική Μονάδα Αστικής και Περιφερειακής Καινοτομίας Α.Π.Θ. και το Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Θεσσαλονίκης, έχει αναλάβει την υλοποίηση του έργου «Θέσπιση Βραβείου Καινοτομικής και Επιχειρηματικής Αριστείας», στα πλαίσια του

² www.acci.gr

Περιφερειακού Προγράμματος Καινοτόμων Δράσεων της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας.

Βασική επιδίωξη του προγράμματος³ είναι η θέσπιση βραβείου καινοτομικής δραστηριότητας για τις επιχειρήσεις της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας στα πρότυπα του υποδείγματος επιχειρηματικής αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Διοίκησης της Ποιότητας. Παρ' όλο που η προσπάθεια ξεκίνησε σε πιλοτικό επίπεδο πολύ πρόσφατα, ήδη πραγματοποιήθηκε και η πρώτη βράβευση του διαγωνισμού.

Όσον αφορά στη δημιουργία εθνικών βραβείων ποιότητας αυτή έχει δρομολογηθεί στο στρατηγικό σχέδιο για την ποιότητα στην Ελλάδα για την περίοδο 2001-2006, σύμφωνα με το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ανταγωνιστικότητα», που διαχειρίζεται το Υπουργείο Ανάπτυξης. Στα μέτρα δράσης που περιλαμβάνονται στο πρόγραμμα αυτό και συγκεκριμένα στο μέτρο 3.2, το οποίο αφορά στην προώθηση της επιχειρηματικής αριστείας στις μεταποιητικές και τουριστικές επιχειρήσεις, αναφέρεται ότι «ως επιχειρηματική αριστεία ορίζεται το Μοντέλο λειτουργίας μιας επιχείρησης που οδηγεί σε ισόρροπη ικανοποίηση των αναγκών όλων των συνδεόμενων με την επιχειρηματικότητα παραγόντων (πελάτες, εργαζόμενοι προμηθευτές μέτοχοι, πολίτες), με στόχο την αύξηση της ανταγωνιστικότητας και την συνεχή πολύπλευρη βελτίωση της ποιότητας» (Τεχνικό Δελτίο Μέτρου 3.2).

Και συμπληρώνει «στην Ελλάδα απονέμονται βραβεία ποιότητας από διάφορους φορείς, τα οποία κατά κανόνα δεν στηρίζονται σε απόλυτα τεκμηριωμένα κριτήρια και διαδικασίες απονομής. Είναι άρα μεγάλη ανάγκη να καθιερωθεί ένα Εθνικό Βραβείο Ποιότητας υπό την αιγίδα του Υπουργείου Ανάπτυξης, το οποίο θα στηρίζεται στη δομή του Ευρωπαϊκού Βραβείου (Μοντέλο EFQM) αλλά θα ενσωματώνει τις ιδιαιτερότητες των Επιχειρήσεων-Οργανισμών της χώρας».

³ www.eves.gr/modules.php?name=News&file=article7sid=85

ΞΕΝΗ ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

1. Dale B.G., Ritchie L., “Self-assessment using the business excellence model: A study of practice and process”, International Journal of Production Economics, Volume 66, 2000, pp. 241-254.
2. Dale B.G., Ritchie L., “An analysis of self-assessment practices using the business excellence model”, Engineering Manufacture, Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Volume 214, Issue 7, Part B, 2000, pp. 593-693.
3. Dale B.G., Yang J.B., Ahmed A.M., “Self-assessment methodology: the route to Business Excellence”, The Quality Management Journal, Volume 10, Number 1, 2003, pp. 43-57.
4. Dedhia N.S., “Global perspectives on quality”, Total Quality Management, Volume 12, Number 6, 2001, pp. 657-668.
5. Dervitsiotis K., “Quality in Greece: past and present”, The TQM Magazine, Volume 11, Number 2, 1999, pp. 84-87.
6. Loffler E., “Quality Awards as a Public Sector Benchmarking Concept in OECD Member Countries: some Guidelines for Quality award organizers”, Public Administration & Development, Volume 21, Number 1, 2001, pp. 27-40.
7. Macleod A., Baxter L., “The Contribution of Business Excellence Models in Restoring Failed Improvement Initiatives”, European Management Journal, Volume 19, Number 4, 2001, pp. 392-403.
8. Russell S., “Business excellence: from outside in or inside out?”, Total Quality Management, Volume 10, Numbers 4&5, 1999, pp. 697-703.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

1. Περάκης Ε.Ν., «Η αυτό-αξιολόγηση ως εργαλείο συστηματικής και συνεχούς βελτίωσης», ECO-Q, Τεύχος 20, Φεβρουάριος-Μάρτιος 2000, σελ. 32-35.
2. Επιχειρησιακό πρόγραμμα «Ανταγωνιστικότητα», Συμπλήρωμα Προγραμματισμού Τεχνικό Δελτίο Μέτρου 3.2 (Πρωώθηση

επιχειρηματικής αριστείας: Προώθηση επιχειρηματικής αριστείας στις μεταποιητικές & τουριστικές επιχειρήσεις.), 2004.

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΙΣΤΟΧΩΡΟ

1. <http://www.efqm.org/Portals/0/Glossary.pdf>
2. <http://www.ypan.gr>
3. <http://www.antagonistikotita.gr>
4. <http://www.acci.gr>
5. <http://www.eves.gr/modules.php?name=News&file=article&sid=85>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΒΡΑΒΕΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα βραβεία διεθνούς εμβέλειας στον τομέα της ποιότητας. Μαζί με το αμερικάνικο και το ιαπωνικό βραβείο ποιότητας, αποτελούν την ύψιστη τιμή που μπορεί να αποδοθεί σε επιχειρήσεις και οργανισμούς σε ολόκληρο τον κόσμο.

Η αναγνώριση της διοίκησης ποιότητας ως σημαντικού παράγοντα προς την επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις, οδήγησε στην υιοθέτηση και εφαρμογή προγραμμάτων ποιότητας. Μέσω των προγραμμάτων αυτών, τα οφέλη ήταν πολλά μερικά εκ των οποίων ήταν, η αυξημένη αποτελεσματικότητα, η μείωση του κόστους και η μεγαλύτερη ικανοποίηση των ενδιαφερομένων μερών (πελατών, μετόχων, συνεργατών, εργαζόμενων). Στα πλαίσια αυτού του κλίματος, 14 από τους πιο επιφανείς οργανισμούς της Ευρώπης αποφάσισαν τον Οκτώβριο του 1989 να ιδρύσουν το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για την Διοίκηση της Ποιότητας (European Foundation for Quality Management – EFQM).

Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για την Διοίκηση Ποιότητας, που εδρεύει στις Βρυξέλλες, ιδρύθηκε με στόχο την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των Ευρωπαϊκών οργανισμών. Επιπροσθέτως, το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα διαθέτει σε 25 χώρες και περιοχές της Ευρώπης από έναν οργανισμό-συνεργάτη (NPO-National Partner Organization), ενώ αριθμεί πάνω από 750 ευρωπαϊκούς οργανισμούς- μέλη, οι οποίοι έχουν δεσμευτεί στην βελτίωση την αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας και στην επίτευξη της αριστείας.

Η αποστολή του Ευρωπαϊκού Ίδρυματος για την Διαχείριση της Ποιότητας⁴ είναι:

- Να αποτελεί την κινητήρια δύναμη για την διατήρηση της επιχειρηματικής αριστείας στην Ευρώπη.

⁴ http://www.efqm.org/human_resources/about.htm

Το όραμα του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για την Διαχείριση της Ποιότητας είναι:

- Ένας κόσμος στον οποίο οι οργανισμοί στην Ευρώπη αριστεύουν.

Τον Οκτώβριο του 1991 το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για την Διοίκηση Ποιότητας σε συνεργασία με τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Ποιότητας (European Organization for Quality - EOQ) δημιουργούν το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας. Το 1995 παρουσιάζεται το βραβείο για το δημόσιο τομέα ενώ το 1996 τα βραβεία για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και τις λειτουργικές μονάδες. Σήμερα το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για την Διοίκηση Ποιότητας, φέρει την ευθύνη της διαχείρισης του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας.

Ειδικότερα, το βραβείο διαδραματίζει ένα πολύ σημαντικό ρόλο στην προώθηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των ευρωπαϊκών οργανισμών, μέσω της αναγνώρισης της σημασίας της ποιότητας σε όλες τις εκφάνσεις των δραστηριοτήτων τους και της παρακίνησης για την επίτευξη βελτιώσεων στον τομέα αυτό, ως βάση για την κατάκτηση της επιχειρηματικής αριστείας.

Οι κατηγορίες των οργανισμών που μπορούν να συμμετέχουν στο διαγωνισμό του βραβείου είναι οι εξής:

- Ολόκληροι-μεγάλοι οργανισμοί με προσωπικό άνω των 250 ατόμων.
- Μικρομεσαίες επιχειρήσεις με προσωπικό κάτω των 250 ατόμων.
- Οι δημόσιες επιχειρήσεις
- Οι επιχειρησιακοί τομείς που είναι αυτόνομοι
- Λειτουργικά τμήματα

2.2 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΤΕΛΕΙΟΤΗΤΑΣ

2.2.1 ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ

Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας αποτελεί ένα γενικότερο πλαίσιο, το οποίο επιτρέπει στους οργανισμούς που το ακολουθούν, να κάνουν

τις απαραίτητες προσαρμογές ώστε να μπορεί να εφαρμοστεί αποτελεσματικά. Γενικότερα, θα λέγαμε ότι το μοντέλο στηρίζεται στις εξής αρχές⁵:

Προσανατολισμός στα αποτελέσματα: Οι οργανισμοί οι οποίοι στοχεύουν στην επιχειρηματική αριστεία, αφουγκράζονται τις ανάγκες των πελατών τους, των εργαζομένων τους, των συνεργατών τους, των μετόχων τους και του κοινωνικού συνόλου με στόχο την ικανοποίηση των ομάδων αυτών. Οι πληροφορίες που συλλέγονται είναι ιδιαίτερα χρήσιμες για τον καθορισμό, την εφαρμογή και την ανασκόπηση σχεδίων, στόχων και στρατηγικών πλάνων.

Εστίαση στον πελάτη: Η αριστεία δημιουργεί συνεχή αξία για τον πελάτη. Οι οργανισμοί οι οποίοι έχουν αντιληφθεί αυτή τη διάσταση, προσπαθούν να ικανοποιούν τις ανάγκες τόσο των πελατών τους όσο και των δυνητικών πελατών τους. Παρακολουθούν τις δραστηριότητες του ανταγωνισμού και κατανοούν ποιες θα είναι οι μελλοντικές προτιμήσεις των πελατών τους ώστε να είναι σε θέση να τις ικανοποιήσουν ή ακόμα και να τις υπερβούν.

Ηγεσία και συνέπεια στόχων: Οι ηγέτες που καθοδηγούν τους οργανισμούς στο δρόμο της επιχειρηματικής αριστείας, θέτουν αξίες, διαμορφώνουν κουλτούρα και εμπνέουν τους άλλους προς την κατεύθυνση αυτή. Συντονίζουν προσπάθειες, είναι παρόντες στις διαδικασίες και δείχνουν συνέπεια στόχων και δέσμευση στην αριστεία.

Διοίκηση βάσει διαδικασιών και δεδομένων: Οι διεργασίες που πραγματοποιούνται μέσα στον οργανισμό είναι μέρος ενός αποτελεσματικού συστήματος διοίκησης. Οι διαδικασίες αποτελούν τα μέσα για την υλοποίηση των στόχων και των στρατηγικών σχεδίων που έχουν διαμορφωθεί. Μέσα από τη διαδικασία της παρακολούθησης και της ανάλυσης των δεδομένων, αναγνωρίζονται οι κίνδυνοι και αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά οι όποιες αποκλίσεις.

Ανάπτυξη και εμπλοκή του ανθρώπινου δυναμικού: Η συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα στην επίτευξη της αριστείας είναι πολύτιμη. Οι

⁵ http://www.efqm.org/model_awards/model/excellence_model.htm

οργανισμοί που το αντιλαμβάνονται αυτό, προσπαθούν να ενδυναμώσουν το ανθρώπινο δυναμικό τους με διάφορες διαδικασίες. Επιπλέον, η εμπλοκή τους στις εξελίξεις τους κάνει συμμετόχους σε ένα κοινό και καθολικό τρόπο σκέψης.

Συνεχής μάθηση, καινοτομία και βελτίωση: Οι οργανισμοί βρίσκονται σε μια διαδικασία συνεχούς μάθησης τόσο από τις δικές τους δραστηριότητες, όσο και από αυτές των ανταγωνιστών τους. Η καινοτομία πηγάζει από την ύπαρξη μιας ατμόσφαιρας όπου όλες οι ιδέες εξετάζονται με συλλογικές διαδικασίες. Η βελτίωση έρχεται ως επιστέγασμα των προσπαθειών και της εφαρμογής των διαφόρων προγραμμάτων.

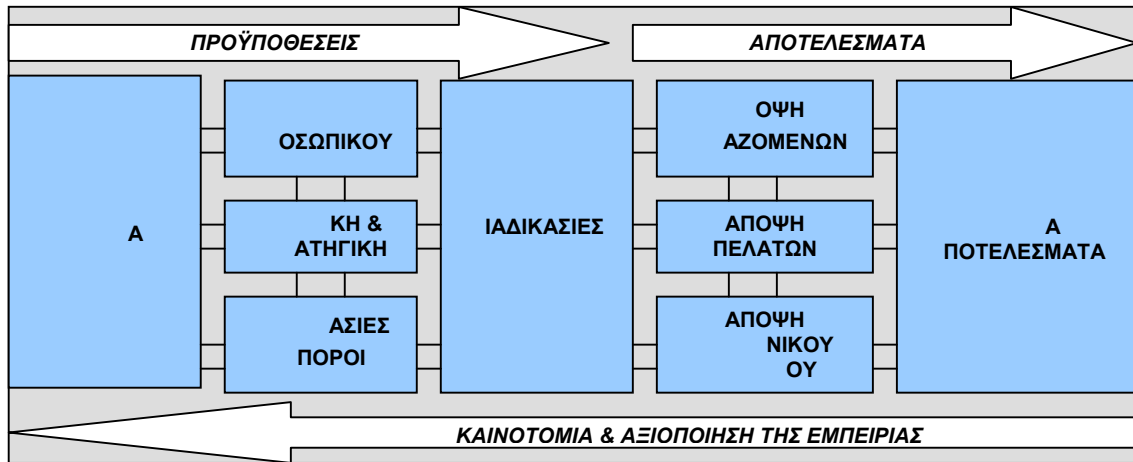
Ανάπτυξη συνεργασιών: Η ανάπτυξη μακροχρόνιων σχέσεων με τους προμηθευτές μέσα σε ένα κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και συνεργασίας, μόνο οφέλη μπορεί να αποδώσει και στις δύο πλευρές. Μέσα από την κοινή προσπάθεια και την διατύπωση κοινών στόχων και σχεδίων επιτυγχάνεται η αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού.

Εταιρική κοινωνική ευθύνη: Η αριστεία ως έννοια είναι η υπέρβαση του ελάχιστου ρυθμιστικού πλαισίου στο οποίο λειτουργεί ο οργανισμός και η προσπάθεια του οργανισμού να αφουγκραστεί και να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις του κοινωνικού συνόλου. Η οπτική για την εταιρική κοινωνική ευθύνη εκφράζεται μέσω των αξιών των οργανισμών που διαχέονται σε όλες τις εσωτερικές διεργασίες.

2.2.2 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ

Το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας είναι το πιο διαδεδομένο επιχειρησιακό πλαίσιο στην Ευρώπη και στηρίζεται στην έννοια της αξιολόγησης με βάση μία κλίμακα από 0-1000. Πολλοί μεγάλοι οργανισμοί όπως η Nokia, η Siemens, η Philips, η Unilever και άλλες εφαρμόζουν το μοντέλο και πραγματοποιούν σημαντικά επιχειρηματικά αποτελέσματα.

Το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας αποτελείται από 9 κριτήρια και 32 υποκριτήρια. Το παρακάτω σχεδιάγραμμα απεικονίζει τα κριτήρια του μοντέλου καθώς και τις σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ αυτών.



ΣΧΗΜΑ 1: ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΤΕΛΕΙΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΕΦQM

Όπως φαίνεται και από το Σχήμα 1, τα εννέα κριτήρια στο μοντέλο του EFQM αντιπροσωπεύουν τα κριτήρια βάσει των οποίων γίνεται η αξιολόγηση των οργανισμών, ώστε να διαπιστωθεί η πρόοδος που αυτοί πραγματοποιούν προς την αριστεία. Οι προϋποθέσεις ή διευκολυντές (Enablers) όπως έχει επικρατήσει να αποκαλούνται τα πέντε πρώτα κριτήρια, η Ηγεσία, η Πολιτική και Στρατηγική, η Διοίκηση Προσωπικού, οι Συνεργασίες και οι Πόροι και οι Διαδικασίες, αφορούν στο πως επιτυγχάνονται τα αποτελέσματα.

Τα κριτήρια που περιλαμβάνονται στα Αποτελέσματα (Results), δηλαδή οι κατηγορίες Άποψη Εργαζομένων, Άποψη Πελατών, Άποψη Κοινωνικού Συνόλου και Κρίσιμα Αποτελέσματα, ασχολούνται με το τι ο οργανισμός έχει πετύχει και επιτυγχάνει. Τα βέλη υποδεικνύουν την δυναμική του μοντέλου ενώ, αποκαλύπτουν ότι η καινοτομία και η αξιοποίηση της εμπειρίας βοηθούν στη βελτίωση των διευκολυντών οι οποίοι με τη σειρά τους οδηγούν σε καλύτερα αποτελέσματα. Σε κάθε κριτήριο αποδίδεται και μια βαρύτητα που εκφράζεται ως ποσοστό. Τα ποσοστά αυτά αντιπροσωπεύουν τη σχετική σημαντικότητα των κριτηρίων στο γενικότερο πλαίσιο του μοντέλου και παρουσιάζονται στο επόμενο τμήμα. Όπως αναφέρθηκε, το μοντέλο απαρτίζεται και από 32 υποκριτήρια τα οποία παρουσιάζονται στην ενότητα που ακολουθεί.

2.2.3 ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΚΑΙ Η ΒΑΡΥΤΗΤΑ ΤΟΥΣ

Ηγεσία: Στο κριτήριο αυτό εξετάζεται κατά πόσο οι ηγέτες συμβάλλουν στον καθορισμό και στην επίτευξη της αποστολής και του οράματος του οργανισμού, στην ανάπτυξη και τη διάχυση των αξιών που απαιτούνται για μακρόχρονη επιτυχία και πως αυτές εφαρμόζονται. Ολοκληρώνοντας, θα λέγαμε ότι εξετάζει και το βαθμό στον οποίο εμπλέκεται ο ηγέτης ώστε να διασφαλίσει ότι το σύστημα διοίκησης εφαρμόζεται κατάλληλα. Η βαρύτητα που δίνεται στο κριτήριο αυτό είναι 10%.

Ειδικότερα, στο κριτήριο αυτό εξετάζεται

- η ανάπτυξη της αποστολής, του οράματος, των αξιών και των κανόνων ηθικής από την ηγεσία, με τέτοιο τρόπο ώστε να καλλιεργείται μια κουλτούρα αριστείας στον οργανισμό (Υποκριτήριο 1).
- η εμπλοκή της ηγεσίας στην διασφάλιση ανάπτυξης, εφαρμογής και συνεχούς βελτίωσης του συστήματος διοίκησης του οργανισμού (Υποκριτήριο 2).
- η επαφή της ηγεσίας με τους πελάτες, τους συνεργάτες και τους αντιπροσώπους της κοινωνίας (Υποκριτήριο 3).
- Η αναγνώριση από την ηγεσία και η υποστήριξη της οργανωσιακής αλλαγής (Υποκριτήριο 4).

Πολιτική & στρατηγική: Στο πλαίσιο αυτό εξετάζεται κατά πόσο ο οργανισμός υλοποιεί την αποστολή και το όραμά του δια μέσου μιας στρατηγικής εστιασμένης στις ομάδες ενδιαφέροντος τις επιχείρησης (μέτοχοι, πελάτες, κ.λ.π.), αλλά και με την υποστήριξη άλλων σχετικών σχεδίων, αρχών, στόχων και διαδικασιών. Η βαρύτητα που δίνεται στο κριτήριο αυτό είναι 8%.

Ειδικότερα, στο κριτήριο αυτό εξετάζεται πως η πολιτική και η στρατηγική

- βασίζονται στις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες και προσδοκίες των συμφεροντούχων (Υποκριτήριο 1).

- Βασίζονται στις πληροφορίες που προκύπτουν από τις μετρήσεις απόδοσης, την έρευνα, την μάθηση και τις δραστηριότητες που σχετίζονται με το εξωτερικό περιβάλλον (Υποκριτήριο 2).
- αναπτύσσονται, ανασκοπούνται και ενημερώνονται (Υποκριτήριο 3).
- γνωστοποιούνται και διαχέονται διαμέσου ενός πλαισίου κύριων διαδικασιών (Υποκριτήριο 4).

Διοίκηση προσωπικού: Το κριτήριο αυτό αφορά στις μεθόδους με τις οποίες ο οργανισμός διαχειρίζεται, αναπτύσσει και διαχέει τη γνώση και τις δυνατότητες των ανθρώπων του, τόσο σε ατομικό ή ομαδικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο οργανισμού. Οι δραστηριότητες αυτές πραγματοποιούνται διότι συμβάλλουν στην υλοποίηση των στρατηγικών σχεδίων και στη αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών. Η βαρύτητα που δίνεται είναι 9%.

Ειδικότερα, στο κριτήριο αυτό εξετάζεται πως

- οι ανθρώπινοι πόροι σχεδιάζονται, διαχειρίζονται και βελτιώνονται (Υποκριτήριο 1).
- οι ικανότητες και η γνώση του προσωπικού αναγνωρίζονται, αναπτύσσονται και διατηρούνται. (Υποκριτήριο 2).
- οι ανθρώπινοι πόροι εμπλέκονται και ενδυναμώνονται (Υποκριτήριο 3).
- Υπάρχει διάλογος μεταξύ του προσωπικού και του οργανισμού (Υποκριτήριο 4).
- Το προσωπικό επιβραβεύεται, αναγνωρίζεται και προστατεύεται (Υποκριτήριο 5).

Συνεργασίες & πόροι: Το πώς ο κάθε οργανισμός σχεδιάζει και διαχειρίζεται τις εξωτερικές συνεργασίες του και τους πόρους του με στόχο την εξυπηρέτηση της πολιτικής και στρατηγικής και των διαδικασιών που ακολουθεί, εντάσσεται στο κριτήριο αυτό. Η βαρύτητα που δίνεται είναι 9%.

Στο κριτήριο αυτό εξετάζεται πως

- διαχειρίζονται οι εξωτερικές συνεργασίες (Υποκριτήριο 1).
- διαχειρίζονται τα χρηματοοικονομικά θέματα (Υποκριτήριο 2).

- διαχειρίζονται οι εγκαταστάσεις, ο εξοπλισμός και τα υλικά (Υποκριτήριο 3).
- διαχειρίζεται η τεχνολογία (Υποκριτήριο 4).
- διαχειρίζονται οι πληροφορίες και η γνώση (Υποκριτήριο 5).

Διαδικασίες: Στο κριτήριο αυτό εξετάζεται πως ο οργανισμός σχεδιάζει, διαχειρίζεται και βελτιώνει τις διαδικασίες του με απώτερο στόχο την ορθή εφαρμογή της πολιτικής και στρατηγικής του αλλά και την δημιουργία προστιθέμενης αξίας για τις ομάδες ενδιαφέροντος. Η βαρύτητα που δίνεται στο κριτήριο αυτό είναι 14%.

Ειδικότερα, στο κριτήριο αυτό εξετάζεται πως

- οι διαδικασίες σχεδιάζονται και διαχειρίζονται συστηματικά (Υποκριτήριο 1).
- οι διαδικασίες βελτιώνονται, μέσω της καινοτομίας και με σκοπό την πλήρη ικανοποίηση και την συνεχή δημιουργία αξίας για τους πελάτες και τους άλλους συμφεροντούχους (Υποκριτήριο 2).
- τα προϊόντα και οι υπηρεσίες σχεδιάζονται και αναπτύσσονται βάσει των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών (Υποκριτήριο 3).
- τα προϊόντα και οι υπηρεσίες παράγονται, παραδίδονται και παρέχονται (Υποκριτήριο 4).
- Διαχειρίζονται και προάγονται οι σχέσεις με τους πελάτες (Υποκριτήριο 5).

Αποψη πελατών: Πρόκειται στην ουσία για αποτελέσματα μετρήσεων που δηλώνουν τις προτιμήσεις των πελατών και τα οποία έχουν προκύψει από έρευνες πελατών, από τα επίπεδα των παραπόνων, από τις επιδόσεις των πωλητών, κ.λ.π. (Υποκριτήριο 1). Επίσης, το κριτήριο αυτό αφορά και σε εσωτερικά αποτελέσματα μετρήσεων που έχουν να κάνουν με την παρακολούθηση και τη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού αλλά και με την πρόβλεψη των προτιμήσεων των εξωτερικών πελατών (Υποκριτήριο 2). Η βαρύτητα που δίνεται είναι 20%.

Αποψη εργαζομένων: Το κριτήριο αυτό αφορά στο τι επιτυγχάνει ο οργανισμός σε σχέση με τους εργαζόμενους. Όπως και στο προηγούμενο

κριτήριο υπάρχουν εξωτερικά (Υποκριτήριο 1) και εσωτερικά (Υποκριτήριο 2) αποτελέσματα μετρήσεων. Η βαρύτητα που δίνεται στο κριτήριο αυτό είναι 9%.

Αποψη κοινωνικού συνόλου: Αφορά στα αποτελέσματα των μετρήσεων που αποτελούν τις απόψεις του κοινωνικού συνόλου για τον κάθε οργανισμού. Τα αποτελέσματα αυτά προκύπτουν από δραστηριότητες που έχουν να κάνουν με το κοινωνικό περιβάλλον της επιχείρησης (Υποκριτήριο 1). Επίσης, το κριτήριο αναφέρεται και στα αποτελέσματα των εσωτερικών μετρήσεων (Υποκριτήριο 2) της επιχείρησης που χρησιμοποιούνται για την παρακολούθηση και τη βελτίωση της απόδοσής της, καθώς και για την πρόβλεψη των επιθυμιών της κοινωνίας (σε τοπικό αλλά και σε ευρύτερο επίπεδο). Η βαρύτητα που δίνεται στο κριτήριο αυτό είναι 6%.

Κρίσιμα αποτελέσματα: Στο κριτήριο αυτό εξετάζονται τα επιτεύγματα του οργανισμού σε σχέση με την προγραμματισμένη απόδοση. Υπάρχουν τα αποτελέσματα των μετρήσεων που εξετάζουν την σχέση προγραμματισμένης και πραγματοποιηθείσας απόδοσης (Υποκριτήριο 1) και δείκτες απόδοσης που σχετίζονται με λειτουργικά στοιχεία (Υποκριτήριο 2), με σκοπό να παρακολουθούν και να βελτιώνουν τα αποτελέσματα. Η βαρύτητα που δίνεται στο κριτήριο αυτό είναι 15%.

2.3 Η ΣΧΕΣΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ EFQM ΜΕ ΑΛΛΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Στο τομέα της διοίκησης τα εργαλεία που έχουν στη διάθεσή τους οι μάνατζερ για να διευθύνουν αποτελεσματικότερα τις εταιρείες είναι πολλά και ποικίλλουν. Αν θα θέλαμε να βρούμε ποια μπορεί να είναι η σχέση των εργαλείων αυτών με το μοντέλο της επιχειρηματικής αριστείας θα λέγαμε ότι αυτό τα περικλείει στο πλαίσιο του. Για παράδειγμα, στο κριτήριο της ηγεσίας θα μπορούσαμε να εντάξουμε τις ηγετικές ικανότητες οι οποίες θεωρούνται ως ο σημαντικότερος παράγοντας για αποτελεσματική διοίκηση.

Επίσης, τα διάφορα πρότυπα όπως το ISO9000 και το ISO14000 θεωρούνται ως απαραίτητα στοιχεία για κάθε οργανισμό που αποβλέπει στην βελτίωσή του

μέσα από τον εμπλουτισμό των διαδικασιών του. Παράλληλα οι έρευνες που γίνονται για να διαπιστώσουμε τις απόψεις και τις προτιμήσεις είτε των πελατών, είτε των εργαζομένων είτε του κοινωνικού συνόλου ανάλογα με το τι επιδιώκουμε, έχει άμεση σχέση με τα αντίστοιχα κριτήρια του μοντέλου που αφορούν στις απόψεις των ομάδων αυτών.

Τέλος, ένα άλλο εργαλείο τη χρήση του οποίου συναντάμε με την εφαρμογή του μοντέλου είναι η κάρτα ισοσταθμισμένης απόδοσης (Balanced Scorecard). Στοιχεία του εργαλείου συναντάμε στα κριτήρια της ηγεσίας, της πολιτικής και στρατηγικής, των απόψεων των πελατών, των απόψεων των εργαζομένων καθώς και στα κρίσιμα αποτελέσματα.

2.4 ΤΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Στα τέλη του 2001 το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα θέσπισε τα επονομαζόμενα Επίπεδα Επιχειρηματικής Αριστείας, τα οποία αποτελούν ένα σχήμα αναγνώρισης συνεπές με τα ευρύτερα ευρωπαϊκά πρότυπα, τα οποία είναι εφαρμόσιμα σε οργανισμούς ή επιχειρησιακές μονάδες οργανισμών ασχέτως μεγέθους, τομέα ή επιπέδου ωριμότητας.

Οι Διακρίσεις αυτές⁶, που σχεδιάστηκαν από τον EFQM, είναι ειδικά προσαρμοσμένες στις ποικίλες εμπειρίες των κορυφαίων Ευρωπαϊκών οργανισμών αναφορικά με τη χρήση του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας και αφορούν σε όλες τις κατηγορίες των επιχειρήσεων, όπως μικρομεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις και δημόσιους οργανισμούς.

Τα επίπεδα Επιχειρηματικής Αριστείας όπως έχουν σχεδιαστεί είναι τα εξής:

- Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (European Quality Award-EQA)
- Αναγνώριση στην Επιχειρηματική Αριστεία (Recognized for Excellence)

⁶ www.efqm.org/model_awards/eqa/documents/EQA_2004_InformationBrochureDetailedVersinV3.pdf (European Quality Award Brochure, 2004), Ενημερωτικό Φυλλάδιο για τα Επίπεδα Αναγνώρισης της Επιχειρηματικής Αριστείας-ΕΕΔΕ 2004

- Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία (Committed to Excellence)

Ο διαγωνισμός για την απόκτηση του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας είναι μία διαδικασία απαιτητική, σχεδιασμένη για οργανισμούς ή μονάδες οργανισμών, που θεωρούνται ως εθνικά και ευρωπαϊκά πρότυπα. Το προφίλ ενός υποψηφίου για την συγκεκριμένη βαθμίδα συνθέτουν τα ακόλουθα στοιχεία προόδου:

- Τα πιο σημαντικά αποτελέσματα συνέχισαν να βελτιώνονται για 3-5 έτη και σε κάποιες περιπτώσεις είναι τα καλύτερα που επιτεύχθηκαν σε σύγκριση και με άλλους διαγωνιζόμενους.
- Η συστηματική βελτίωση υπήρξε τρόπος ζωής για τουλάχιστον 5 έτη.
- Υπάρχει ένας ικανοποιητικός αριθμός προγραμμάτων βελτίωσης που εφαρμόζονται.
- Έχει πραγματοποιηθεί αυτό-αξιολόγηση με βάση το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας του EFQM αρκετές φορές και τουλάχιστον μία με ανεξάρτητους Αξιολογητές όπου η βαθμολογία που συγκεντρώθηκε ήταν τουλάχιστον 450 βαθμοί.
- Οι πιο σημαντικές διαδικασίες είναι υπό έλεγχο και βελτιώνονται μέσω της συχνής ανασκόπησης και της συγκριτικής αξιολόγησης με τα δεδομένα του κλάδου στον οποίο ανήκει αλλά και ευρύτερα.

2.4.1 ΤΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΒΡΑΒΕΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας στηρίζεται στο μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας του EFQM, το οποίο χρησιμοποιείται με τη σειρά του ως σημείο αναφοράς για πολλά εθνικά και τοπικά βραβεία ποιότητας. Για την συμμετοχή στον διαγωνισμό αυτό απαιτείται η υποβολή μίας αναφοράς, έως 75 σελίδες, μέσα σε προκαθορισμένη χρονική περίοδο, η οποία αξιολογείται και βαθμολογείται από ομάδα αξιολογητών του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος. Η αξιολόγηση γίνεται βάση της έκδοσης του μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας για το 2003 που περιέχει 32 υποκριτήρια και τη λογική RADAR για την βαθμολόγηση.

Οι αξιολογητές είναι έμπειροι μάνατζερ, που μπορεί να προέρχονται από διαφορετικούς κλάδους ακόμα και χώρες. Η ομάδα αξιολόγησης μπορεί να απαρτίζεται από 4-8 άτομα ανάλογα με το μέγεθος και την πολυπλοκότητα της υπό εξέταση περίπτωσης. Στις περιπτώσεις όπου τα αποτελέσματα της αξιολόγησης είναι ιδιαίτερα θετικά, η ομάδα επισκέπτεται τον οργανισμό ή την επιχείρηση που συγκέντρωσε την υψηλή βαθμολογία για να εξακριβώσει αν όσα αναγράφονται στην έκθεση είναι αληθή και συντάσσει μία αναφορά βάση των πορισμάτων της. Η εταιρεία ή ο οργανισμός φέρει την υποχρέωση να επιτρέψει την είσοδο σε όλους τους χώρους όπου εκτελούνται οι σχετικές λειτουργίες. Η διαδικασία αυτή της επιτόπιας επίσκεψης μπορεί να διαρκέσει έως μία εβδομάδα.

Κατόπιν, συστήνεται μία εξεταστική επιτροπή η οποία ερευνά τις διάφορες αιτήσεις και ανακοινώνει τα επίπεδα αναγνώρισης για κάθε περίπτωση. Τα βραβεία/ διακρίσεις που δίνονται σε αυτό το επίπεδο επιχειρηματικής αριστείας είναι τα εξής:

- Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (EQA Winner)
- Ο Ευρωπαϊκός Έπαινος Ποιότητας (EQA Prize Winner)
- Ο Φιναλίστ του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας (EQA Finalist)

Νικητής του βραβείου (EQA Winner) είναι αυτός ο οργανισμός ο οποίος κρίνεται ως ο καλύτερος σε κάθε μία από τις κατηγορίες του βραβείου με την προϋπόθεση ότι ικανοποιούν και όλες τις απαιτήσεις της επιτροπής που τίθενται σε ετήσια βάση. Το βραβείο απονέμεται κάθε χρόνο. Η αναγνώριση προκύπτει για τους οργανισμούς οι οποίοι θα συγκεντρώσουν από περίπου 550 βαθμούς και πάνω κατά την βαθμολόγησή τους. Οι νικητές του βραβείου αποτελούν πρότυπα προς μίμηση στο χώρο της ποιότητας όσον αφορά στα αποτελέσματα που επιτυγχάνουν και τις μεθόδους που ακολουθούν.

Θα πρέπει να αναφερθεί ότι δεν υπάρχει κάθε χρόνο κάποιος νικητής του Βραβείου, διότι οι οργανισμοί που θα καταφέρουν να το αποκτήσουν θα πρέπει να είναι εξαιρετικοί. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα η τιμή να είναι ακόμα πιο ουσιαστική για τις επιχειρήσεις που πράγματι θα καταφέρουν να τους απονεμηθεί το Βραβείο. Εφόσον κάποιος κερδίσει το Ευρωπαϊκό Βραβείο

Ποιότητας μπορεί να χρησιμοποιεί το σήμα του νικητή του βραβείου για διαφημιστικούς και άλλους σκοπούς.

Οι έπαινοι (EQA Prize Winner) παρουσιάζονται ετησίως σε οργανισμούς οι οποίοι αριστεύουν υπηρετώντας την ιδέα και της βασικές αρχές της Αριστείας. Μετά την επιτυχή εφαρμογή το επίπεδο αυτό αναγνώρισης επεκτείνεται έτσι ώστε να καλύψει και τις ακόλουθες περιοχές:

- Ηγεσία και σταθερότητα σκοπού
- Εστίαση στον Πελάτη
- Εταιρική κοινωνική ευθύνη
- Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού και συμμετοχή αυτού
- Προσανατολισμός στα αποτελέσματα
- Διοίκηση μέσω των διαδικασιών και των γεγονότων
- Συνεχής μάθηση, καινοτομία και βελτίωση
- Ανάπτυξη συνεργασιών

Οι «Φιναλίστ» (EQA Finalist) του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας μπορεί να είναι περισσότεροι από ένας και ανακηρύσσονται με τον τίτλο αυτό για την προσφορά τους στη διοίκηση ποιότητας όσον αφορά στην επίτευξη ενός υψηλού βαθμού αριστείας ως πρωταρχικού παράγοντα για συνεχή βελτίωση.

2.4.2 ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΡΙΣΤΕΙΑ (“RECOGNIZED FOR EXCELLENCE”)

Στο επίπεδο αυτό που αποτελεί τη μεσαία βαθμίδα στην κατάταξη, οι οργανισμοί που αποκτούν τη διάκριση «Αναγνώριση στην Επιχειρηματική Αριστεία», είναι υποδείγματα καλώς διοικούμενων οργανισμών όσον αφορά στη πορεία τους προς την Επιχειρηματική Αριστεία. Η διαδικασία που θα πρέπει να ακολουθηθεί για την συμμετοχή στο πρόγραμμα αυτό από τον ενδιαφερόμενο, είναι παρόμοια με αυτή που ακολουθήθηκε στο πρόγραμμα για την ανάδειξη του νικητή του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας ως προς την υποβολή ενός εντύπου αυτοαξιολόγησης βάσει του μοντέλου του EFQM με την διαφορά ο όγκος της αναφοράς περιορίζεται στις 51 σελίδες.

Στη συνέχεια μια ομάδα αξιολογητών (2-5 άτομα) πραγματοποιεί επιτόπια επίσκεψη στον χώρο του αιτούντα για να διαπιστώσει αν τα στοιχεία της έκθεσης είναι αληθή ενώ τα πορίσματα της ομάδας συνοψίζονται σε μία αναφορά. Οι οργανισμοί που θα συγκεντρώσουν βαθμολογία μεγαλύτερη των 400 βαθμών, αποκτούν την πιστοποίηση. Η χρονική διάρκεια της διαδικασίας είναι 7 μήνες.

2.4.3 ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΡΙΣΤΕΙΑ (“COMMITTED TO EXCELLENCE”)

Το επίπεδο της «Δέσμευσης στην Επιχειρηματική Αριστεία», αφορά στους οργανισμούς που ξεκινούν το ταξίδι τους προς την αριστεία και βρίσκονται στο πρωταρχικό στάδιο της προσπάθειάς τους που είναι η δέσμευση προς την αριστεία. Η διαδικασία συμμετοχής στο πρόγραμμα αυτό ξεκινά με την υποβολή της έκθεσης αυτοαξιολόγησης της επιχείρησης ή της επιχειρησιακής μονάδας (σε 12 σελίδες υποβάλλεται το σχέδιο βελτίωσης), στο Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για την Διοίκηση Ποιότητας ή στους εξουσιοδοτημένους συνεργαζόμενους οργανισμούς. Παράλληλα, οι αιτούντες θα πρέπει να είναι σε θέση να αποδείξουν την επιτυχή εφαρμογή τουλάχιστον τριών προγραμμάτων βελτίωσης. Κατόπιν, πιστοποιείται και επίσημα η δέσμευση στην αριστεία του υποψήφιου οργανισμού από τον αξιολογητή. Η διάρκεια της διαδικασίας φτάνει τους 8-9 μήνες.

2.4.4 ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ

Τα κύρια πλεονεκτήματα που αποκτούν οι οργανισμοί ή οι επιχειρησιακές ομάδες που συμμετέχουν στα διάφορα επίπεδα επιχειρηματικής αριστείας μπορούν να συνοψιστούν στα ακόλουθα:

- Η αναγνώριση των εσωτερικών αδυναμιών και ο εντοπισμός των δυνατών σημείων του οργανισμού.
- Η βελτίωση των οικονομικών αποτελεσμάτων.
- Η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Η δυνατότητα σύγκρισης με ευρωπαϊκούς οργανισμούς.

- Η δέσμευση στη συνεχή βελτίωση και εξέλιξη.
- Η βελτίωση των διαδικασιών.
- Η υλοποίηση των στόχων.
- Η δημόσια αναγνώριση.

Η αναγνώριση των εσωτερικών αδυναμιών καθώς και ο εντοπισμών των δυνατών σημείων του οργανισμού προκύπτουν από την πολύ σημαντική διαδικασία της αυτοαξιολόγησης. Το μοντέλο του EFQM δίνει τη δυνατότητα στους οργανισμούς να μάθουν πραγματικά το πόσο καλοί είναι. Όλα αυτά έχουν ως αποτέλεσμα την βελτίωση στην εσωτερική οργάνωση και στην αποτελεσματικότητα. Θα λέγαμε ότι η επαναπληροφόρηση που έχουν οι υποψήφιοι οργανισμοί με την έκθεση που συντάσσεται βάσει των πορισμάτων των αξιολογητών είναι πολύτιμο εργαλείο.

Ακόμη, οι θετικές συνέπειες από την εφαρμογή του μοντέλου είναι ορατές τόσο στους οικονομικούς παράγοντες (τιμή μετοχής, κέρδη κ.λ.π.), όσο και στους μη χρηματοοικονομικούς παράγοντες (χρόνος εισαγωγής στην αγορά κ.λ.π.). Παράλληλα, οι οργανισμοί αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων εταιρειών οι οποίες δεν συμμετέχουν στο πρόγραμμα. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να γίνει μία αναφορά στις κριτικές και τις αμφισβητήσεις που δέχονται μοντέλα όπως το συγκεκριμένο. Πολλοί επικριτές των μοντέλων ισχυρίζονται ότι δεν υπάρχει σχέση μεταξύ της επιχειρηματικής αριστείας και οικονομικής απόδοσης. Ο ισχυρισμός αυτός καταρρίπτεται σύμφωνα με μία πρόσφατη μελέτη (Hendricks & Singhal, 1999-2000), από την οποία προκύπτει ότι η αποτελεσματική εφαρμογή της επιχειρηματικής αριστείας οδηγεί σε δραματική βελτίωση της οικονομικής απόδοσης.

Επιπλέον, στα πλεονεκτήματα κατατάσσεται η ευκαιρία που δίνεται στους διακριθέντες να μπορούν να συγκριθούν με άλλους ευρωπαϊκούς οργανισμούς είναι συνέπεια της χρησιμοποίησης του μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας, το οποίο είναι ευρέως αποδεκτό και αναγνωρίσιμο. Σε συνδυασμό με την πραγματοποίηση προγραμμάτων βελτίωσης η δέσμευση στην συνεχή εξέλιξη είναι δεδομένη.

Αξιολόγηση όμως είναι και η προσφορά του προγράμματος στη βελτίωση των διαδικασιών. Οι διαδικασίες προσαρμόζονται βάσει των κριτηρίων του μοντέλου, εμπλουτίζονται και βελτιώνονται διαρκώς μέσα από τη διαδικασία της αυτοαξιολόγησης.

Η υλοποίηση τόσο των βραχυπρόθεσμων όσο και των μακροπρόθεσμων στόχων επιτυγχάνεται με μεγαλύτερη συνέπεια, με καλύτερο προγραμματισμό και την εύρεση και εφαρμογή των σωστών πρακτικών με τη βοήθεια του μοντέλου.

Τέλος, οι διακριθέντες αποκτούν δημόσια αναγνώριση με την αναφορά τους σε τοπικές και διεθνείς εφημερίδες, με τη δυνατότητα χρησιμοποίησης του λογότυπου διάκρισης και την απόκτηση του πιστοποιητικού από τον EFQM κ.λ.π.

2.4.5 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ

Τα κυριότερα μειονεκτήματα που σχετίζονται με τη διαδικασία του βραβείου αλλά και του μοντέλου αποτελούν ταυτόχρονα και κινδύνους για την ακεραιότητα του θεσμού. Το πρώτο μειονέκτημα σχετίζεται άμεσα με την χρήση του μοντέλου ως πανάκεια. Η απόλυτη πίστη στο μοντέλο και στις θετικές επιπτώσεις της εφαρμογής του, χωρίς περαιτέρω εμβάθυνση στις διαδικασίες του οργανισμού και πραγματική κατανόηση των όσων το μοντέλο εκπροσωπεί, είναι βέβαιο ότι θα επιφέρει τα αντίθετα από τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Απαιτείται συνειδητοποίηση από πλευράς οργανισμού για το τι θέλει να επιτύχει και ποιος είναι κατάλληλος δρόμος που θα τον οδηγήσει προς την κατεύθυνση αυτή.

Ο δεύτερος αρνητικός παράγοντας, που σχετίζεται και με την προηγούμενη αναφορά, είναι η αντιμετώπιση της βαθμολόγησης ως απaráβατου κανόνα. Πολλοί οργανισμοί κινδυνεύουν να απομακρυνθούν από την ουσία της διαδικασίας και να εμπλακούν σε πρακτικές βαθμοθηρίας (Lee, 2002, Conti, 2001).

Τέλος, ο τρίτος κίνδυνος που ελλοχεύει είναι η πρόθεση των οργανισμών να θυσιάσουν και να παραβλέψουν κάποιες διαδικασίες προκειμένου να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του μοντέλου, χάνοντας όμως τον αρχικό τους στόχο που είναι η επιχειρηματική αριστεία.

Όπως αναφέρεται (Steventon, 1994), σημασία δεν έχει η απόκτηση του βραβείου αλλά η διαδικασία της συμμετοχής, η οποία ωφελεί τις συμμετέχουσες επιχειρήσεις και οργανισμούς.

2.5 Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ Η ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ ΕΦQM

2.5.1 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η διαδικασία της αξιολόγησης ξεκινά με την εξέταση της έκθεσης αυτοαξιολόγησης που υποβάλλουν οι υποψήφιοι προς τους αρμόδιους φορείς. Ο ορισμός που δίνεται από το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για την Διοίκηση Ποιότητας είναι ότι «η αυτοαξιολόγηση είναι μια τακτική, κατανοητή και συστηματική επιθεώρηση των δραστηριοτήτων και των αποτελεσμάτων του οργανισμού, ως προς ένα μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας. Η αυτοαξιολόγηση επιτρέπει σε έναν οργανισμό να αναγνωρίσει τα δυνατά του σημεία και τα σημεία που επιδέχονται βελτίωση, διευκολύνοντας την ανάπτυξη και τον καθορισμό προτεραιοτήτων και οδηγώντας σε σχέδια βελτίωσης που παρακολουθούνται τακτικά».

Η εξέταση της έκθεσης συνοδεύεται όπως έχει αναφερθεί από επιτόπια επίσκεψη των αξιολογητών στο χώρο του υποψηφίου με σκοπό την εξακρίβωση των όσων υποστηρίζονται στην έκθεση. Η ομάδα των αξιολογητών αναγνωρίζει τα δυνατά σημεία, τις αδυναμίες και τις περιοχές προς βελτίωση του υποψηφίου οργανισμού. Σύμφωνα με τα παραπάνω θα δοθεί και η βαθμολογία η οποία κυμαίνεται από 0-1000 βαθμούς χρησιμοποιώντας το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας και τη λογική RADAR.

Όπως αναφέρεται (Shergold & Reed, 1996), η υιοθέτηση του μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας και η αυτό-αξιολόγηση παρέχουν:

- Μια δομημένη προσέγγιση για την οργανωσιακή βελτίωση,
- Μια αξιολόγηση που στηρίζεται στα γεγονότα,
- Ένα μέσον για να επιτευχθεί συνέπεια και δέσμευση,
- Έναν τρόπο για να μετατραπούν οι ποιοτικοί παράγοντες σε συνήθειες επιχειρηματικές λειτουργίες.

2.5.2 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗΣ

Για την διαδικασία της βαθμολόγησης τα πέντε κριτήρια που ανήκουν στους διευκολυντές (enablers) και τα τέσσερα κριτήρια που ανήκουν στα αποτελέσματα (results), θεωρούνται ισόβαθμα με 50% αξία για κάθε μέρος. Το γεγονός αυτό συνεπάγεται μια ισόρροπη σχέση μεταξύ των δύο κατηγοριών κριτηρίων στην διαδικασία του Βραβείου. Για κάθε ένα κριτήριο των διευκολυντών, τα ανάλογα υποκριτήρια έχουν ισοδύναμη αξία. Αυτό αλλάζει για τα κριτήρια 6, 7, και 8 που ανήκουν στα αποτελέσματα. Για παράδειγμα στο κριτήριο «Άποψη Πελατών» που αποτελείται από δύο υποκριτήρια, στο πρώτο αποδίδεται βαρύτητα 75% ενώ στο δεύτερο 25%. Το ίδιο συμβαίνει και με το κριτήριο «Άποψη Εργαζομένων» ενώ με το κριτήριο «Άποψη Κοινωνικού Συνόλου» οι βαρύτητες είναι 25% για το πρώτο υποκριτήριο και 75% για το δεύτερο αντίστοιχα. Τέλος, για το κριτήριο «Κρίσιμα Αποτελέσματα» ισχύει ότι ακριβώς και για τα κριτήρια των διευκολυντών.

2.5.3 Η ΛΟΓΙΚΗ R.A.D.A.R.

Οι αξιολογητές χρησιμοποιούν τη λογική RADAR⁷ για να κατανεύσουν βαθμούς σε κάθε κριτήριο του μοντέλου. Το ακρώνυμο RADAR προέρχεται από τις λέξεις **R**esults, **A**pproach, **D**eployment, **A**ssessment και **R**eview και αντιπροσωπεύει τις απαιτήσεις που θα πρέπει να υπάρχουν στα κριτήρια του μοντέλου. Η ιδέα αυτή πηγάζει από την αποφασιστικότητα της επιχείρησης, που θέλει να αριστεύσει:

⁷ www.efqm.org/model_awards/eqa/documents/EQA_2004_InformationBrochureDetailedVersinV3.pdf (European Quality Award Brochure, 2004).

- προσδιορίζοντας τα αποτελέσματα (results) που θέλει να επιτύχει ως μέρος της διαδικασίας της πολιτικής και της στρατηγικής της.
- σχεδιάζοντας και αναπτύσσοντας ένα σύνολο από σταθερές προσεγγίσεις (approach) ώστε να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα.
- μέσα από τη διαδικασία διάχυσης (deployment) των προσεγγίσεων ώστε η εφαρμογή αυτών να γίνεται με τον κατάλληλο τρόπο.
- παρακολουθώντας και αναλύοντας τα αποτελέσματα και τις διαδικασίες συνεχούς μάθησης και ολοκληρώνοντας με αυτό τον τρόπο την αξιολόγηση (assessment) και την ανασκόπηση (review) των προσεγγίσεων που ακολουθούνται.



ΣΧΗΜΑ 2: Η ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ ΤΗΣ ΛΟΓΙΚΗΣ RADAR

2.5.4 Η ΚΑΡΤΑ R.A.D.A.R.

Οι αξιολογητές βαθμολογούν⁸ τα κριτήρια των διευκολυντών με βάση την προσέγγιση, την εξάπλωση της προσέγγισης, την αξιολόγησή της και την ανασκόπησης της. Ο όρος «προσέγγιση» αφορά στους αντικειμενικούς στόχους και στην κατεύθυνση για κάθε υποκριτήριο, σε συνδυασμό με τον ορισμό και την ανάπτυξη των πιο αποτελεσματικών διαδικασιών για την επίτευξη των στόχων αυτών. Η προσέγγιση θα πρέπει να είναι ξεκάθαρη και να συνδέεται με την πολιτική και στρατηγική του οργανισμού.

⁸ EFQM “Assessor Scorebook”, 1999

Ο όρος «διάχυση» αναφέρεται στην μετατροπή της προσέγγισης από τη θεωρία στην πράξη. Η ανάπτυξη της προσέγγισης θα πρέπει να εφαρμόζεται συστηματικά και δομημένα. Επιπλέον, οι όροι «ανασκόπηση» και «αξιολόγηση» αφορούν στην μέτρηση και ανάλυση της προσέγγισης και στον τρόπο με τον οποίο αυτές υλοποιούνται ώστε να αναγνωριστούν, να σχεδιαστούν και να εφαρμοστούν βελτιώσεις.

Τα κριτήρια των αποτελεσμάτων μετρούν το επίπεδο αριστείας και την έκταση αυτών που ο οργανισμός προσφέρει σε όρους αξίας για τους μετόχους του, τους εργαζόμενούς του, τους συνεργάτες του, τους πελάτες του κ.λ.π., καθώς και την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά του. Τα επιτεύγματα μετρώνται με βάση τις απόψεις των ενδιαφερομένων μερών, τους στόχους του οργανισμού και τις συγκρίσεις με παράγοντες εκτός επιχείρησης. Τα στοιχεία «τάσεις», «στόχοι», «συγκρίσεις» και «αίτια», σχετίζονται το καθένα με το βαθμό βελτίωσης των αποτελεσμάτων που παρουσιάζονται.

Με τον όρο «τάσεις» αναφέρεται η διαδικασία συλλογής στοιχείων στο χρόνο τα οποία σχετίζονται με ποικίλες παραμέτρους που χρησιμοποιούνται για την μέτρηση των αποτελεσμάτων. Με τον όρο «στόχοι», αναφέρονται οι στόχοι που έχει θέσει ο εκάστοτε οργανισμός. Για κάθε τάση αποτελεσμάτων θα πρέπει να συγκεκριμενοποιείται ένας στόχος για κάποια χρονική στιγμή στο μέλλον.

Επίσης, με τον όρο «συγκρίσεις» αναφέρεται η διαδικασία σύγκρισης με άλλους οργανισμούς, με τον μέσο όρο του κλάδου κ.λ.π. Ακόμη, με τον όρο «αίτια» αναφέρεται το σημείο στο οποίο τα αποτελέσματα προκύπτουν ως συνέπεια μιας συγκεκριμένης προσέγγισης κάποιου διευκολυντή και αντιπροσωπεύει το τελικό σημείο στο οποίο θα πρέπει να γίνει κάποια κρίση για το βαθμό αριστείας των αποτελεσμάτων. Ο όρος «έκταση των αποτελεσμάτων» αναφέρεται στα σημεία τα οποία μπορούν τα αποτελέσματα να απευθυνθούν σε όλες τις σχετικές περιοχές του κριτηρίου.

Λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω οι αξιολογητές χρησιμοποιούν την κάρτα βαθμολόγησης RADAR για την κατανομή ποσοστών και για την συγκέντρωση μιας συνολικής βαθμολογίας. Τα ποσοστά που έχουν προκύψει μετατρέπονται

σε βαθμούς σύμφωνα με τις βαρύτητες που είναι δεδομένες για κάθε υποκριτήριο.

2.6 ΑΛΛΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ⁹

Στη διαδικασία του βραβείου απασχολούνται περίπου 230 αξιολογητές (Assessors) το χρόνο, ενώ ο αριθμός των αιτήσεων κυμαίνεται κατά έτος από 40 έως και 50 αιτήσεις. Συνήθως, από την διαδικασία του διαγωνισμού προκύπτουν 2-3 νικητές ενώ κατά κατηγορία δίνονται 3 έπαινοι. Επιπλέον, περίπου το 40% των αιτούντων αναγνωρίζεται.

Παρ' όλα αυτά θα πρέπει να σημειωθεί και η σημαντική αναγνώριση και αποδοχή του βραβείου από τον υπόλοιπο κόσμο. Ο αντίκτυπος του βραβείου ήταν τόσο μεγάλος σε διεθνές επίπεδο, ώστε κατάφερε να επιδράσει θετικά στην σκέψη και στη δράση πολλών χωρών που θέλησαν να μιμηθούν και να υιοθετήσουν το ευρωπαϊκό πρότυπο. Σήμερα, υπάρχουν τουλάχιστον 25 Εθνικά Βραβεία Ποιότητας μόνο στην Ευρώπη, τα οποία βασίζονται στο πρότυπο του EFQM. Ενδεικτικά, παρουσιάζονται οι ευρωπαϊκές χώρες οι οποίες έχουν υιοθετήσει το ευρωπαϊκό μοντέλο επιχειρηματικής τελειότητας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: ΕΥΡΩΠΑΪΚΑ ΕΘΝΙΚΑ ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΠΟΥ ΒΑΣΙΖΟΝΤΑΙ ΣΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ ΤΟΥ EFQM		
• Αυστρία	• Ουαλία	• Σλοβενία
• Βέλγιο	• Λετονία	• Ισπανία
• Τσεχία	• Βόρεια Ιρλανδία	• Σουηδία
• Δανία	• Νορβηγία	• Ελβετία
• Φιλανδία	• Πολωνία	• Ολλανδία
• Ιρλανδία	• Πορτογαλία	• Τουρκία
• Γερμανία	• Ρωσία	• Ηνωμένο Βασίλειο
• Ουγγαρία	• Ουκρανία	
• Ιταλία	• Σκοτία	

⁹ <http://www.unece.org/indust/sme/dd.pdf>

ΞΕΝΗ ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

1. Conti T., “Human and social implications of excellence models: are they really accepted by the business community?”, Managing Service Quality, Volume 12, Number 3, 2001, pp. 151-158.
2. European Quality Award Brochure, 2004
3. EFQM “Assessor Scorebook”, 1999
4. European Quality Award Brochure, 2004, Ενημερωτικό Φυλλάδιο για τα Επίπεδα Αναγνώρισης της Επιχειρηματικής Αριστείας-ΕΕΔΕ 2004
5. Hendricks K. B., Singhal V. R., “The impact of total quality management (TQM) on Financial Performance: Evidence from Quality Award Winners”,¹⁰.
6. Lee P.M., “Sustaining Business Excellence through a framework of best practices in TQM”, The TQM Magazine, Volume 15, Number 4, 2002, pp. 230-243.
7. Shergold K., Reed D.M., “Striving for excellence: How Self-Assessment using the Business Excellence Model can result in all areas for business activities”, The TQM Magazine, Volume 8, Number 6, 1996, pp. 48-52.
8. Steventon D., “Quality Awards- A means to an End or an End in Themselves?”, The TQM Magazine, Volume 6, Number 5, 1994, pp. 7-8.

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΙΣΤΟΧΩΡΟ

1. http://www.efqm.org/human_resources/about.htm
2. http://www.efqm.org/model_awards/model/excellence_model.htm
3. <http://www.unece.org/indust/sme/dd.pdf>
4. http://www.efqm.org/model_awards/downloads/keyabstract.pdf
5. [http://www.efqm.org/model_awards/eqa/documents/EQA 2004 InformationBrochureDetailedVersionV3.pdf](http://www.efqm.org/model_awards/eqa/documents/EQA_2004_InformationBrochureDetailedVersionV3.pdf)

¹⁰ http://www.efqm.org/model_awards/downloads/keyabstract.pdf

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΜΕΡΙΚΑΝΙΚΟ ΒΡΑΒΕΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το εθνικό βραβείο ποιότητας Malcolm Baldrige ιδρύθηκε σε μία περίοδο όπου, οι αμερικάνικες επιχειρήσεις αναζητούσαν μία διέξοδο από την στασιμότητα και επιθυμούσαν την εξάπλωση στη διεθνή αγορά. Την ανάγκη αυτή της επέκτασης των δραστηριοτήτων και της τόνωσης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, είχαν αντιληφθεί πολλοί εκπρόσωποι της κυβερνήσεως και του βιομηχανικού κόσμου. Παρ' όλα αυτά, οι επιχειρήσεις δεν μπορούσαν να κατανοήσουν πως ο επιδιωκόμενος στόχος ήταν δυνατό να επιτευχθεί μέσω της ποιότητας.

Υπό αυτό το κλίμα, το 1987 ξεκινά το πρόγραμμα για το βραβείο ποιότητας της χώρας, με πρωτοβουλία του Κογκρέσου. Σκοπός του βραβείου ήταν η αναγνώριση της προσφοράς κάποιων επιχειρήσεων ή οργανισμών στον τομέα της ποιότητας για τα αποτελέσματα που επιτύγχαναν καθώς και η διάχυση γνώσης για τη σπουδαιότητα της έννοιας της ποιότητας και της άριστης απόδοσης ως ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η ονομασία του βραβείου αποτελεί τιμητική αναγνώριση της συνεισφοράς ενός πολιτικού προσώπου, του Malcolm Baldrige, στην προώθηση της ποιότητας στη χώρα. Ο Malcolm Baldrige, ο οποίος διατέλεσε Υπουργός Εμπορίου από το 1981 ως το 1987, πίστευε ότι η διοίκηση ποιότητας θα συνέβαλε ουσιαστικά στην ευημερία και στην μακροχρόνια ισχυροποίηση της χώρας.

3.2 ΟΙ ΟΡΟΙ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΣΤΟ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ

Το βραβείο συμβάλλει στην διάχυση της γνώσης για την επίτευξη της άριστης απόδοσης και στην παροχή πληροφόρησης στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, για τις καλύτερες πρακτικές που εφαρμόστηκαν στο παρελθόν. Δικαίωμα συμμετοχής στο διαγωνισμό¹¹, έχουν όλες οι βιομηχανικές

¹¹ http://www.quality.nist.gov/PDF_files/2004_Business_Criteria.pdf (Brochure for 2004 Baldrige National Quality Program)

επιχειρήσεις, οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, οι μικρές επιχειρήσεις, τα εκπαιδευτικά ιδρύματα και οι οργανισμοί υπηρεσιών υγείας.

Ειδικότερα, στην κατηγορία των βιομηχανικών επιχειρήσεων μπορούν να συμμετέχουν οι εταιρείες ή κάποιες μονάδες οι οποίες παράγουν και πωλούν βιομηχανικά προϊόντα ή βιομηχανικές διαδικασίες, καθώς και οι παραγωγοί γεωργικών, μεταλλευτικών και κατασκευαστικών προϊόντων. Επίσης, οι εταιρείες ή οι μονάδες επιχειρήσεων που παρέχουν υπηρεσίες μπορούν να συμμετέχουν στην κατηγορία των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών. Όσον αφορά, στην κατηγορία των μικρών επιχειρήσεων, σ' αυτή μπορούν να συμμετέχουν εταιρείες ή μονάδες που ασχολούνται με την παραγωγή ή/ και την παροχή υπηρεσιών και έχουν προσωπικό κάτω από 500 άτομα. Και οι τρεις αυτές κατηγορίες αναφέρονται σε κερδοσκοπικούς και μόνο οργανισμούς ενώ οι δύο τελευταίες κατηγορίες του βραβείου αναφέρονται τόσο σε κερδοσκοπικούς όσο και σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς.

Επίσης, άλλος ένας περιορισμός που θα πρέπει να τηρηθεί ώστε η συμμετοχή να είναι έγκυρη, είναι το κριτήριο της τοποθεσίας. Αν κάποιος οργανισμός έχει εγκαταστάσεις εκτός Ηνωμένων Πολιτειών ή στηρίζεται στη βοήθεια της μητρικής εταιρείας, σε περίπτωση απαίτησης για επιτόπια επίσκεψη όλοι οι εμπλεκόμενοι, θα πρέπει να είναι άμεσα διαθέσιμοι στις Ηνωμένες Πολιτείες όπου γίνεται η διαδικασία της αξιολόγησης.

Ο μέγιστος αριθμός των βραβείων που μπορούν να απονεμηθούν κάθε χρόνο ανέρχεται σε τρία για κάθε μία από τις παραπάνω κατηγορίες επιχειρήσεων. Η συμμετοχή στο διαγωνισμό επικυρώνεται με την σύνταξη και υποβολή στον αρμόδιο φορέα, μιας έκθεσης αυτοαξιολόγησης από τον υποψήφιο οργανισμό βάσει των κριτηρίων που ισχύουν κατά περίπτωση.

3.3 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΤΟΥ ΑΜΕΡΙΚΑΝΙΚΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

3.3.1 ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΞΙΕΣ ΚΑΙ ΑΡΧΕΣ

Το βραβείο στηρίζεται σε ένα σύνολο αρχών¹² που διέπουν τις κατηγορίες των κριτηρίων του και οι οποίες είναι:

- Ηγεσία με όραμα.

Οι ηγέτες θα πρέπει να προσδιορίζουν τις κατευθύνσεις και να δίνουν έμφαση στους πελάτες, να θέτουν σαφείς, επιτεύξιμες αρχές και να έχουν μεγάλες προσδοκίες. Επιπλέον, οι αποφάσεις τους και οι πρακτικές τους θα πρέπει να ικανοποιούν τις απαιτήσεις των διαφόρων ομάδων που έχουν συμφέρον από την εξέλιξη του οργανισμού. Οι ηγέτες θα πρέπει να αποτελούν πρότυπα ηθικής συμπεριφοράς και ενεργής συμμετοχής στις διαδικασίες του σχεδιασμού, της επικοινωνίας, της ανάπτυξης νέων στελεχών, της ανασκόπησης της απόδοσης του οργανισμού και της αναγνώρισης του προσωπικού.

- Αριστεία καθοδηγούμενη από τον πελάτη.

Ο πελάτης αποτελεί τον βασικό κριτή της απόδοσης και της ποιότητας μιας επιχείρησης. Αν ο πελάτης θεωρεί ότι αυτό που προσφέρεται ικανοποιεί την ανάγκη του τότε θα ανταμείψει την επιχείρηση με την αγορά του προσφερόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας. Για αυτό το λόγο, η επιχείρηση θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη όλα τα χαρακτηριστικά στοιχεία των προϊόντων ή των υπηρεσιών της τα οποία συμβάλλουν στην δημιουργία αξίας για τον πελάτη. Εξαιτίας των παραπάνω θα λέγαμε ότι η καθοδηγούμενη αριστεία από τον πελάτη έχει στρατηγικό ρόλο για την διατήρηση, την αφοσίωση και την απόκτηση πελατών.

- Μάθηση σε ατομικό και οργανωσιακό επίπεδο.

¹² http://www.quality.nist.gov/PDF_files/2004_Business_Criteria.pdf (Brochure for 2004 Baldrige National Quality Program)

Η υιοθέτηση προσεγγίσεων για την μάθηση του προσωπικού και του οργανισμού συνολικά, είναι απαραίτητη για τις επιχειρήσεις που θέλουν να κάνουν την υπέρβαση. Η εκπαίδευση του οργανισμού αφορά στην γνώση της εφαρμογής τυχόν βελτιώσεων στις προσεγγίσεις που ακολουθούνται ή της προσαρμογής στις αλλαγές που επιτελούνται. Η εκπαίδευση του προσωπικού δίνει νέα πνοή και ώθηση για δημιουργικότητα και καινοτομία. Η μάθηση συμβάλλει όχι μόνο στην βελτίωση των προϊόντων ή των υπηρεσιών αλλά και στην ικανότητα του οργανισμού και των εργαζομένων να είναι αποτελεσματικοί, να είναι καινοτόμοι, να αποκρίνονται άμεσα στις εξελίξεις και να είναι ευπροσάρμοστοι.

- Εκτίμηση της αξίας του προσωπικού και των συνεργατών.

Οι σχέσεις του κάθε οργανισμού με το προσωπικό του και τους συνεργάτες του είναι καθοριστικές για την επίτευξη των στόχων του. Η εκτίμηση της αξίας του προσωπικού έρχεται μέσα από τις ευκαιρίες που δίνονται για ανάπτυξη, ικανοποίηση και ευημερία. Ο συμβατικός τρόπος αναγνώρισης της συμβολής του προσωπικού με χρηματικούς όρους δεν επαρκεί και νέοι τρόποι αναγνώρισης πρέπει να ακολουθούνται. Όσον αφορά στις συνεργασίες που αναπτύσσει, αυτές μπορούν να είναι από το εσωτερικό ή το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να υπάρχει κοινή προοπτική και να έχουν τεθεί μακροπρόθεσμοι στόχοι.

- Η προσαρμοστικότητα.

Για να επιτύχει μια επιχείρηση στο έντονα ανταγωνιστικό διεθνές περιβάλλον θα πρέπει να συγκεντρώνει τα χαρακτηριστικά της ευκαμψίας και της γρήγορης αλλαγής. Στην εποχή μας όπου ο χρόνος εισαγωγής των προϊόντων ή των υπηρεσιών στην αγορά έχει μειωθεί δραστικά, η ανάγκη της εύκολης προσαρμογής και της εγρήγορσης των επιχειρήσεων κρίνεται επιβεβλημένη.

- Προσανατολισμός στο μέλλον.

Η βιωσιμότητα ενός οργανισμού καθορίζεται τόσο από τα βραχυπρόθεσμα όσο και τα μακροπρόθεσμα σχέδιά του. Ο σχεδιασμός για το μέλλον, η ανάπτυξη των συνεργασιών και του προσωπικού, ο βαθμός καινοτομίας και η πρόβλεψη των κοινωνικών ευθυνών, περιέχονται στην αρχή του προσανατολισμού στο μέλλον. Η επίτευξή της όμως, προϋποθέτει την κατανόηση των παραγόντων και των μηχανισμών που επηρεάζουν την επιχείρηση και την αγορά, τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα.

- Διοίκηση για καινοτομία.

Η καινοτομία ορίζεται ως η κάθε σημαντική αλλαγή για την βελτίωση των διαδικασιών, των προϊόντων και των υπηρεσιών του οργανισμού και την δημιουργία μεγαλύτερης αξίας για τις διάφορες ομάδες ενδιαφέροντος (πελάτες, προσωπικό, μέτοχοι, συνεργάτες, κ.λ.π.). Ο τρόπος διοίκησης των επιχειρήσεων θα πρέπει να συμβάλλει στην ανάπτυξη του καινοτομικού πνεύματος σε όλες τις εκφάνσεις των δραστηριοτήτων τους.

- Διοίκηση βάσει γεγονότων.

Η διοίκηση θα πρέπει να ασκείται σύμφωνα με τα αποτελέσματα που προκύπτουν δηλαδή, τις μετρήσεις και την ανάλυση της απόδοσης που σημειώνονται σε διάφορους τομείς.

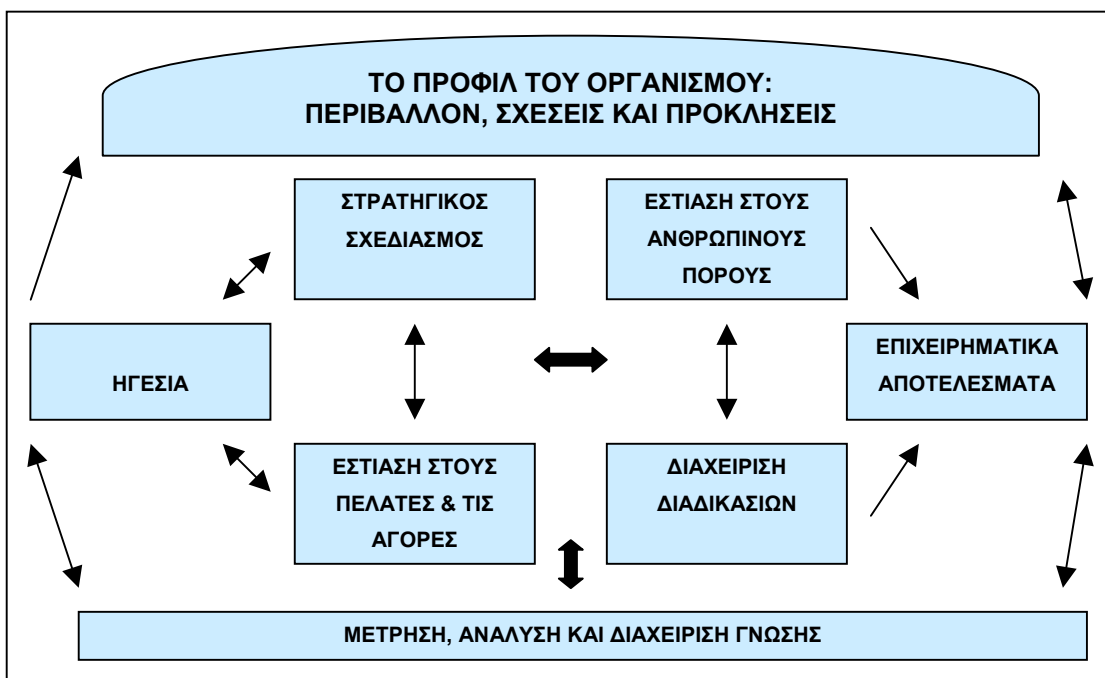
- Κοινωνική ευθύνη.

Ο τρόπος που κάθε οργανισμός διαχειρίζεται το θέμα της ευθύνης του απέναντι στο κοινωνικό σύνολο είναι πολύ σημαντικός. Η επιχείρηση δραστηριοποιείται και υφίσταται σε ένα περιβάλλον με κανόνες και νομικό πλαίσιο. Για την γρήγορη εξέλιξή της θα πρέπει όχι μόνο να συμμορφώνεται στις διατάξεις των νόμων αλλά και να ενεργεί προληπτικά προς όφελος του κοινωνικού περιβάλλοντος. Η προσφορά βοήθειας στην τοπική κοινωνία, η τήρηση των αρχών που η ίδια έχει θέσει και ο σεβασμός προς το περιβάλλον, αποτελούν σημαντικά στοιχεία για την δημιουργία καλών σχέσεων με την κοινωνία ευρύτερα.

- Συστημική οπτική.

Η οπτική των πραγμάτων ως σύστημα βοηθά στην καλύτερη κατανόησή τους. Ένας οργανισμός για να οδηγηθεί στην επιτυχία θα πρέπει να διοικείται με δομημένο τρόπο. Για παράδειγμα, οι ηγέτες πρέπει να καθορίζουν και να δίνουν έμφαση στις κατευθύνσεις και τους πελάτες. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της εξέτασης των αποτελεσμάτων. Τα μέτρα και οι δείκτες που χρησιμοποιούνται στις μετρήσεις μπορούν να μας οδηγήσουν στην χάραξη στρατηγικών. Οι στρατηγικές με τη σειρά τους συνδέονται και πραγματώνονται με τις διαδικασίες ενώ συσχετίζονται και οι υπάρχοντες πόροι ώστε να βελτιωθεί η απόδοση και να ικανοποιηθούν οι διάφορες απαιτήσεις.

3.3.2 ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΚΑΙ ΟΙ ΒΑΡΥΤΗΤΕΣ ΤΟΥΣ



ΣΧΗΜΑ 3: ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ MALCOLM BALDRIGE

Το προφίλ του οργανισμού

Πριν την παρουσίαση των κριτηρίων κρίνεται απαραίτητη μια εισαγωγική αναφορά. Το προφίλ του οργανισμού, ως στοιχείο που περιλαμβάνεται στο

μοντέλο του βραβείου, αν και δεν βαθμολογείται θεωρείται σημαντικό διότι αποτελεί τον πρόλογο της αυτό-αξιολόγησης. Επιπλέον, συμβάλλει στην αναγνώριση τυχόν κενών στην πληροφόρηση ενώ λαμβάνεται υπόψη κατά την διάρκεια της αξιολόγησης των αιτήσεων, ώστε να γίνει αντιληπτός ο σκοπός και ο ρόλος της υποψήφιας επιχείρησης στο διαγωνισμό του βραβείου.

Το προφίλ του οργανισμού, γίνεται κατανοητό μέσω της περιγραφής του επιχειρηματικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται ο οργανισμός και των σχέσεών του με τους πελάτες, τους προμηθευτές και άλλους συνεργάτες. Παράλληλα, γίνεται περιγραφή του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος του οργανισμού, του ισχύοντος συστήματος για την βελτίωση της απόδοσής του και των στρατηγικών προκλήσεων που αντιμετωπίζει.

1. Ηγεσία (120 βαθμοί).

Το κριτήριο της ηγεσίας αφορά στον τρόπο συμπεριφοράς, δράσης και συμμετοχής της ανώτερης διοίκησης στις διάφορες δραστηριότητες του οργανισμού. Περιλαμβάνεται ο τρόπος με τον οποίο καθορίζονται οι αρχές του οργανισμού, οι κατευθύνσεις και οι προσδοκίες για την απόδοση. Ακόμη, εξετάζονται το πώς επικοινωνεί η ηγεσία με το προσωπικό, πως γίνεται η ανασκόπηση της απόδοσης του οργανισμού και πως δημιουργείται ένα κλίμα κατάλληλο για υψηλή απόδοση. Στο κριτήριο της ηγεσίας περιλαμβάνονται ακόμη το σύστημα διακυβέρνησης του οργανισμού, οι υποχρεώσεις προς την κοινωνία και ο τρόπος με τον οποίο επιτυγχάνεται η δημιουργία καλής εικόνας μέσω των δραστηριοτήτων προσφοράς και ευκαιριών στη κοινωνία.

Γενικότερα τα παραπάνω στοιχεία εντάσσονται στα υποκριτήρια:

- Ηγεσία του οργανισμού (70 βαθμοί).
- Κοινωνική ευθύνη (50 βαθμοί).

2. Στρατηγικός σχεδιασμός (85 βαθμοί).

Περιγράφει πως ο οργανισμός καθορίζει τους στρατηγικούς αντικειμενικούς στόχους του και πως ενισχύει την ανταγωνιστική του θέση, την συνολική του

απόδοση και την μελλοντική του επιτυχία. Επίσης περιγράφει πως ο οργανισμός μετατρέπει τους στρατηγικούς του στόχους σε σχέδια δράσης. Ειδικότερα, εξετάζει πως ο οργανισμός:

- Αντιλαμβάνεται τις απαιτήσεις και τους κινδύνους των σημαντικών παραμέτρων (πελάτες, αγορά και λειτουργία) ως εισροές για την χάραξη στρατηγικών κατευθύνσεων.
- Βελτιστοποιεί την χρήση των πόρων, διασφαλίζει την διαθεσιμότητα εκπαιδευμένων υπαλλήλων και γεφυρώνει βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες απαιτήσεις οι οποίες μπορεί να απαιτούν δαπάνες κεφαλαίου, τεχνολογική ανάπτυξη ή απόκτηση τεχνολογίας και ανάπτυξη προμηθευτικών σχέσεων.
- Διασφαλίζει ότι η διάχυση θα είναι αποτελεσματική, δηλαδή ότι υπάρχουν μηχανισμοί για να γνωστοποιούνται οι απαιτήσεις και να επιτυγχάνεται ευθυγράμμιση σε τρία επίπεδα: 1) στον οργανισμό και το επίπεδο της διοίκησης, 2) στο επίπεδο των κύριων διαδικασιών και 3) σε επίπεδο μονάδας και ατομικής εργασίας.

Τα παραπάνω στοιχεία εντάσσονται στις εξής υποκατηγορίες του κριτηρίου:

- Ανάπτυξη της στρατηγικής (40 βαθμοί).
- Διάχυση ή εξάπλωση της στρατηγικής (45 βαθμοί).

Γενικότερα, όπως αναφέρεται (Ford & Evans, 2000), η υιοθέτηση μετρήσεων απόδοσης στην στρατηγική διοίκηση τυχάνει ευρείας υποστήριξης από την θεωρία. Η θέση που σχετίζεται περισσότερο και υποστηρίζει την υιοθέτηση τέτοιων πρακτικών, είναι αυτή που αναφέρεται στις μετρήσεις και στην αντικειμενικότητα των πληροφοριών που παρέχονται στους μάνατζερ, ώστε αυτοί να μπορούν να κρίνουν την απόδοση του οργανισμού τους σε σχέση με τους στρατηγικούς τους στόχους και να λαμβάνουν προειδοποιητικά μηνύματα για ανάληψη διορθωτικής δράσης.

3. Εστίαση στον πελάτη και την αγορά (85 βαθμοί).

Η κατηγορία αυτή εξετάζει πως ο οργανισμός αναζητεί να κατανοήσει τις απαιτήσεις και ανάγκες των πελατών του και της αγοράς με στόχο την

ευχαρίστηση των πελατών, την δημιουργία αφοσίωσης και την ικανοποίηση των προσδοκιών και αναγκών τους. Επίσης, εξετάζει τις διαδικασίες του οργανισμού για την ανάπτυξη σχέσεων με τους πελάτες και τον προσδιορισμό της ικανοποίησής τους με απώτερο σκοπό την απόκτηση νέων πελατών, την διατήρηση των υπαρχόντων και την δημιουργία νέων ευκαιριών στην αγορά.

Γενικότερα τα παραπάνω στοιχεία εντάσσονται στα υποκριτήρια:

- Γνώση των θεμάτων που σχετίζονται με τους πελάτες και την αγορά (40 βαθμοί).
- Οι σχέσεις με τους πελάτες και η ικανοποίηση των πελατών (45 βαθμοί).

4. Μέτρηση, ανάλυση και διαχείριση γνώσης (90 βαθμοί).

Η κατηγορία της μέτρησης, ανάλυσης και διαχείρισης της γνώσης εξετάζει πως ο οργανισμός επιλέγει, συγκεντρώνει, αναλύει, διαχειρίζεται και βελτιώνει τα δεδομένα του, τις πληροφορίες του και την τεχνογνωσία του. Ειδικότερα εξετάζει:

- Την επιλογή, διαχείριση και χρήση των δεδομένων και των πληροφοριών του οργανισμού για την μέτρηση και την ανάλυση της απόδοσής του ως υποστηρικτικές διαδικασίες στον οργανωσιακό σχεδιασμό και την βελτίωση της απόδοσης.
- Πως ο οργανισμός διασφαλίζει την ύπαρξη υψηλής ποιότητας, έγκαιρων χρονικά δεδομένων και πληροφοριών για όλες τις κατηγορίες των χρηστών (εργαζόμενοι, προμηθευτές και συνεργάτες, πελάτες) και πως υποστηρίζει και διαχειρίζεται την τεχνογνωσία του.

Τα παραπάνω στοιχεία εντάσσονται στις εξής υποκατηγορίες του κριτηρίου:

- Μέτρηση και ανάλυση της απόδοσης του οργανισμού (45 βαθμοί).
- Διαχείριση των πληροφοριών και της γνώσης (45 βαθμοί).

5. Εστίαση στους ανθρώπινους πόρους (85 βαθμοί).

Η κατηγορία αυτή αφορά στο πως τα συστήματα εργασίας του οργανισμού και η μάθηση και παρακίνηση του προσωπικού συμβάλλουν στην ανάπτυξη και την

χρησιμοποίηση των μέγιστων δυνατοτήτων τους, σε ευθυγράμμιση με τους στόχους του οργανισμού και τα σχέδια δράσης. Ακόμη, εξετάζονται οι προσπάθειες που καταβάλλει ο οργανισμός για τη δημιουργία και διατήρηση ενός εργασιακού περιβάλλοντος και υποστηρικτικού κλίματος, για το προσωπικό, το οποίο συμβάλλει στην άριστη απόδοση και στην ατομική και οργανωσιακή ανάπτυξη. Ειδικότερα, εξετάζεται:

- Το εργασιακό σύστημα του οργανισμού σχετικά με την αποζημίωση, την επαγγελματική εξέλιξη, την διοίκηση της απόδοσης του προσωπικού, την παρακίνηση, την αναγνώριση, την επικοινωνία και την πρόσληψη με στόχο την εμπλοκή και την ενθάρρυνση του προσωπικού, ώστε να συνεισφέρει αποτελεσματικά και στο μέγιστο των δυνατοτήτων του.
- Η εκπαίδευση, η μάθηση και η ενίσχυση της γνώσης και των ικανοτήτων πάνω στο αντικείμενο της εργασίας του εργατικού προσωπικού. Επίσης, εξετάζει τα συστήματα που εφαρμόζει ο οργανισμός για την παρακίνηση και την παροχή ευκαιριών για την ανάπτυξη καριέρας με σκοπό την κάλυψη των αναγκών του προσωπικού και ενός εργασιακού χώρου υψηλής απόδοσης.
- Το εργασιακό περιβάλλον του οργανισμού, το κλίμα υποστήριξης προς τους εργαζομένους και το πώς προσδιορίζεται η ικανοποίηση του προσωπικού, με σκοπό την ευημερία και την παρακίνηση όλων των εργαζομένων σε συνδυασμό με την αναγνώριση των ποικίλων αναγκών τους.

Τα παραπάνω στοιχεία εντάσσονται στις εξής υποκατηγορίες του κριτηρίου:

- Συστήματα εργασίας (35 βαθμοί).
- Παρακίνηση και εκπαίδευση του προσωπικού (25 βαθμοί).
- Ευημερία και ικανοποίηση του προσωπικού (25 βαθμοί).

6. Διαχείριση διαδικασιών (85 βαθμοί).

Στην κατηγορία αυτή εξετάζονται οι βασικές παράμετροι της διοίκησης των διαδικασιών του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένων των διαδικασιών που αφορούν στα προϊόντα, στις υπηρεσίες και στην επιχείρηση, για την δημιουργία αξίας για τον πελάτη και τον οργανισμό και των υποστηρικτικών διαδικασιών.

Ειδικότερα, εξετάζονται:

- Οι διαδικασίες που προσδίδουν αξία (50 βαθμοί).

Οι κύριες διαδικασίες για τα προϊόντα, τις υπηρεσίες και την επιχείρηση με σκοπό την δημιουργία αξίας για τους πελάτες και τις άλλες ομάδες ενδιαφερομένων και την βελτίωση της θέσης στην αγορά και της λειτουργικής απόδοσης.

- Οι υποστηρικτικές διαδικασίες με στόχο την βελτίωση της συνολικής λειτουργικής απόδοσης (35 βαθμοί).

7. Επιχειρησιακά αποτελέσματα (450 βαθμοί).

Η κατηγορία αυτή εξετάζει την απόδοση και βελτίωση του οργανισμού σε κύριους επιχειρηματικούς τομείς όπως, η ικανοποίηση των πελατών, η απόδοση των προϊόντων και των υπηρεσιών, η χρηματοοικονομική απόδοση, η απόδοση στην αγορά, τα σχετικά με τους ανθρώπινους πόρους αποτελέσματα, η λειτουργική απόδοση, η διακυβέρνηση και η κοινωνική ευθύνη. Επίσης, εξετάζονται τα επίπεδα απόδοσης που σχετίζονται με τα αντίστοιχα με των ανταγωνιστών.

Οι υποκατηγορίες του κριτηρίου αυτού είναι:

- Αποτελέσματα εστιασμένα στον πελάτη (75 βαθμοί).
- Αποτελέσματα σχετικά με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες (75 βαθμοί).
- Αποτελέσματα αγοράς και χρηματοοικονομικά αποτελέσματα (75 βαθμοί).
- Αποτελέσματα σχετικά με το προσωπικό (75 βαθμοί).
- Αποτελέσματα αποδοτικότητας του οργανισμού (75 βαθμοί).
- Αποτελέσματα σχετικά με την διακυβέρνηση και την κοινωνική ευθύνη (75 βαθμοί).

3.3.3 ΤΑ ΚΥΡΙΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ

Τα κύρια χαρακτηριστικά των κριτηρίων που παρουσιάστηκαν παραπάνω μπορούν να συνοψιστούν στα εξής¹³:

- τα κριτήρια εστιάζουν στα επιχειρησιακά αποτελέσματα.

Οι βασικές περιοχές της απόδοσης του οργανισμού, στις οποίες εστιάζουν τα κριτήρια είναι 1) τα αποτελέσματα σε σχέση με τους πελάτες, 2) τα αποτελέσματα σε σχέση με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, 3) τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα και τα αποτελέσματα της αγοράς, 4) τα αποτελέσματα σε σχέση με τους ανθρώπινους πόρους, 5) τα αποτελέσματα της απόδοσης του οργανισμού συμπεριλαμβανομένων βασικών εσωτερικών και λειτουργικών μέτρων απόδοσης και 6) αποτελέσματα διακυβέρνησης και κοινωνικής ευθύνης.

- τα κριτήρια είναι εύκολα στην προσαρμογή και δεν είναι περιγραφικά.

Τα κριτήρια δεν είναι περιγραφικά διότι, εστιάζουν στα αποτελέσματα και όχι στις διαδικασίες ή τη δομή του οργανισμού. Οι οργανισμοί ενθαρρύνονται να αναπτύσσουν προσεγγίσεις για την κάλυψη απαιτήσεων. Το γεγονός ότι οι απαιτήσεις δεν είναι περιγραφικές, συμβάλλει στην πραγματοποίηση αλλαγών και σημαντικών επιτευγμάτων. Επίσης, η επιλογή είτε της δομής του οργανισμού είτε των συστημάτων που εφαρμόζονται, εξαρτώνται από παράγοντες όπως, το είδος και το μέγεθος της επιχείρησης, το στάδιο ανάπτυξής της, οι σχέσεις της και οι δυνατότητες και οι υποχρεώσεις του προσωπικού. Παράλληλα, ο προσανατολισμός στις απαιτήσεις και όχι στις διαδικασίες βοηθά στην κατανόηση, επικοινωνία και ευθυγράμμιση.

- τα κριτήρια υποστηρίζουν μία συστημική προσέγγιση στην διατήρηση ευθυγράμμισης μεταξύ των στόχων του οργανισμού.

¹³ http://www.quality.nist.gov/PDF_files/2004_Business_Criteria.pdf (Brochure for 2004 Baldrige National Quality Program)

Η συστημική προσέγγιση για την ευθυγράμμιση των στόχων εντοπίζεται στη δομή των βασικών αρχών, του προφίλ του οργανισμού, των κριτηρίων και των συνδέσμων μεταξύ των υποκριτηρίων. Η ευθυγράμμιση των κριτηρίων γίνεται προφανώς μέσω των μέτρων που πηγάζουν από τις διαδικασίες και τη στρατηγική του οργανισμού. Τα μέτρα αυτά συνδέονται άμεσα με την αξία των πελατών και την συνολική απόδοση ενώ αποτελούν και εργαλεία που συμβάλλουν στην καλύτερη επικοινωνία.

- τα κριτήρια υποστηρίζουν την διάγνωση βάσει των στόχων.

Η αξιολόγηση είναι ουσιαστικό τμήμα του διαγνωστικού συστήματος του μοντέλου του βραβείου, το οποίο αποτελείται από τα κριτήρια και τις οδηγίες βαθμολόγησης. Επιπλέον, προσφέρει την δυνατότητα αναγνώρισης ευκαιριών και δυνατών σημείων, για βελτίωση βάση των απαιτήσεων που διατυπώνονται μέσω των κριτηρίων και υποκριτηρίων. Ο τρόπος αυτός διάγνωσης αποτελεί ένα πολύτιμο εργαλείο για τις επιχειρήσεις.

3.4 Η ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ¹⁴

Σήμερα, το εθνικό πρόγραμμα ποιότητας διαχειρίζεται το Εθνικό Ινστιτούτο για τα Πρότυπα και την Τεχνολογία (National Institute of Standards and Technology), το οποίο αποτελεί τμήμα του Υπουργείου Εμπορίου, σε συνεργασία με τον ιδιωτικό τομέα. Το Ινστιτούτο έχει αναλάβει την προώθηση και ανάπτυξη των μετρήσεων, των προτύπων και της τεχνολογίας με κύριους στόχους, την τόνωση της παραγωγικότητας, την διευκόλυνση του εμπορίου και την αναβάθμιση της ποιότητας ζωής.

Δύο ακόμη μέλη της διοίκησης του προγράμματος για το βραβείο, είναι ο οργανισμός «American Society for Quality, ASQ» και το Ίδρυμα για το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige (Foundation for the Malcolm Baldrige National Quality Award). Ο οργανισμός ASQ συμμετέχει στην διαχείριση του προγράμματος του βραβείου μέσω της διεξαγωγής της ανασκόπησης των

¹⁴ http://www.quality.nist.gov/PDF_files/2004_Business_Criteria.pdf (Brochure for 2004 Baldrige National Quality Program)

αιτήσεων που υποβάλλονται, της προετοιμασίας των εγγράφων του βραβείου, της προβολής και της επικοινωνίας του προγράμματος. Όσον αφορά στο Ίδρυμα για το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige, αυτό έχει ως κύρια αποστολή την εξεύρεση πόρων χρηματοδότησης για το πρόγραμμα του βραβείου.

Η διοικητική δομή του βραβείου εξαντλείται με το Συμβούλιο των Επιθεωρητών (Board of Overseers) και το Συμβούλιο των Εξεταστών (Board of Examiners). Το Συμβούλιο των Επιθεωρητών παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες στο Υπουργείο Εμπορίου για το εθνικό πρόγραμμα ποιότητας. Οι υποχρεώσεις του Συμβουλίου είναι να αξιολογεί όλες τις πλευρές του προγράμματος και να ελέγχει κατά πόσο το πρόγραμμα εξυπηρετεί τα εθνικά σχέδια. Ακόμη, το Συμβούλιο εισηγείται στην Γραμματεία Εμπορίου για βελτίωση ή αλλαγή πρακτικών που αποκλίνουν από το αρχικό σχέδιο.

Όσον αφορά στο Συμβούλιο των Εξεταστών, η κύρια αρμοδιότητά του είναι η αξιολόγηση των αιτήσεων για το βραβείο και η προετοιμασία των αναφορών επανατροφοδότησης που λαμβάνουν οι υποψήφιοι με σχόλια και συστάσεις για την βελτίωση τους. Τα μέλη του Συμβουλίου είναι εκπρόσωποι από διάφορους κλάδους με υψηλό μορφωτικό επίπεδο και εις βάθος γνώση του αντικειμένου.

3.5 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ¹⁵

Από της στιγμή που συγκεντρώνονται οι αιτήσεις όλων των υποψηφίων ξεκινά η διαδικασία για την ανάδειξη των καλύτερων επιχειρήσεων και οργανισμών. Τα στάδια από τα οποία περνούν οι αιτήσεις είναι τρία και ονομάζονται:

- Στάδιο 1: Ανεξάρτητη ανασκόπηση.

Το στάδιο αυτό βοηθά τους αξιολογητές στην αναγνώριση των πιο πιθανών υποψηφίων για την διεκδίκηση των βραβείων. Αρχικά, για κάθε υποψήφιο υπάρχει μια ομάδα αξιολογητών η οποία εξετάζει την έκθεση του υποψηφίου

¹⁵ http://www.quality.nist.gov/PDF_files/2004_Business_Criteria.pdf (Brochure for 2004 Baldrige National Quality Program)

όχι συλλογικά αλλά ατομικά. Ειδικότερα, το κάθε μέλος της ομάδας εξετάζει τα στοιχεία που έχει υποβάλλει ο υποψήφιος και καταλήγει σε μια βαθμολογία σύμφωνα με το σύστημα βαθμολόγησης που περιγράφεται στην επόμενη ενότητα. Κάποιοι οργανισμοί που βάσει της χαμηλής βαθμολογίας τους δεν θα καταφέρουν να περάσουν στο επόμενο στάδιο, λαμβάνουν αναφορές με σχόλια και συστάσεις για βελτίωση. Την τελική απόφαση για την επιλογή των αιτήσεων που θα συνεχίσουν στο επόμενο στάδιο φέρει η επιτροπή των κριτών.

- Στάδιο 2: Ομόφωνη ανασκόπηση.

Κατά το στάδιο αυτό τα μέλη της ομάδας των αξιολογητών συγκεντρώνονται για να σχολιάσουν τα αποτελέσματα του προηγούμενου σταδίου και να καταλήξουν ομόφωνα σε μια τελική βαθμολογία για τον υποψήφιο. Οι επικρατέστεροι θα προκριθούν στην επόμενη φάση της αξιολόγησης σύμφωνα και με τη γνώμη των κριτών, ενώ όσοι δεν τα καταφέρουν θα λάβουν μία αναφορά με σχόλια και συστάσεις για την απόδοσή τους.

- Στάδιο 3: Ανασκόπηση κατά την επιτόπια επίσκεψη.

Στο τρίτο και τελευταίο στάδιο, διενεργείται επιτόπια επίσκεψη στο χώρο του υποψηφίου με απώτερο σκοπό την επιβεβαίωση των στοιχείων που έχουν υποβληθεί και την εξάλειψη τυχόν παρανοήσεων ή παραλείψεων. Οι υποψήφιοι με την υψηλότερη βαθμολογία προτείνονται στην επιτροπή των κριτών, η οποία έχει και την ευθύνη για την τελική ανακοίνωση των νικητών.

3.6 ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η βαθμολόγηση¹⁶ των αιτήσεων για το βραβείο, γίνεται βάσει των επτά κριτηρίων που παρουσιάστηκαν παραπάνω με τη χρησιμοποίηση ποσοστών (το τελικό αποτέλεσμα κρίνεται σε μία κλίμακα από 0-1000 βαθμούς). Η αξιολόγηση γίνεται σύμφωνα με δύο διαστάσεις, της διαδικασίας και των αποτελεσμάτων.

¹⁶ http://www.quality.nist.gov/PDF_files/2004_Business_Criteria.pdf (Brochure for 2004 Baldrige National Quality Program)

- Διαδικασία.

Με τον όρο αυτό περιγράφονται οι μέθοδοι που χρησιμοποιεί και βελτιώνει ο κάθε οργανισμός, για την κάλυψη των απαιτήσεων που διατυπώνονται στα κριτήρια 1-6. Οι κύριοι παράγοντες βάσει των οποίων γίνεται η αποτίμηση της διαδικασίας είναι, 1) η προσέγγιση, 2) η εξάπλωση, 3) η μάθηση και η 4) ολοκλήρωση.

Η «προσέγγιση» αναφέρεται στις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για την ολοκλήρωση της διαδικασίας, στην καταλληλότητα των μεθόδων των απαιτήσεων των υποκριτηρίων, στην αποτελεσματικότητα της χρήσης των μεθόδων και στον βαθμό συστηματικότητάς της.

Η «εξάπλωση» αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο η προσέγγιση, εφαρμόζεται για τον καθορισμό σημαντικών κριτηρίων για τον κάθε οργανισμό, χρησιμοποιείται από όλες τις κατάλληλες μονάδες εργασίας και εφαρμόζεται με συνέπεια.

Με τον όρο «μάθηση» αναφερόμαστε στην προσπάθεια για τελειοποίηση της προσέγγιση μέσω της αποτίμησης και της βελτίωσης, για ενθάρρυνση της σημαντικής αλλαγής στην προσέγγιση μέσω της καινοτομίας και για συμμετοχή και άλλων διαδικασιών και μονάδων εργασίας στην τελειοποίηση και καινοτομία.

Η «ολοκλήρωση» αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο, η προσέγγιση είναι ευθυγραμμισμένη με τις ανάγκες του οργανισμού (που αναγνωρίζονται και σε άλλα υποκριτήρια), τα μέτρα, οι πληροφορίες και τα συστήματα βελτίωσης λειτουργούν συμπληρωματικά για τις διαδικασίες και τις μονάδες εργασίας και τα σχέδια, οι διαδικασίες, τα αποτελέσματα, η ανάλυση, η μάθηση και οι πράξεις εναρμονίζονται με τις διαδικασίες και τις μονάδες εργασίας για την υποστήριξη των ευρύτερων στόχων του οργανισμού.

- Αποτελέσματα.

Με τον όρο «αποτελέσματα» αναφέρονται οι εκροές του οργανισμού στην επίτευξη των απαιτήσεων που διατυπώνονται στα υποκριτήρια του κριτηρίου 7. Οι παράγοντες που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων είναι: 1) το τρέχον επίπεδο απόδοσης, 2) ο βαθμός διάχυσης και η τάση των βελτιώσεων στην απόδοση, 3) η απόδοση του οργανισμού σε σχέση με συγκριτικές ή απλές αναλύσεις και 4) η σχέση των αποτελεσμάτων των μετρήσεων με τις απαιτήσεις απόδοσης σε θέματα σχετικά με τους πελάτες, το προϊόν και την υπηρεσία, την αγορά, την διαδικασία και τα σχέδια δράσης (οι οποίες εντοπίζονται στην σκιαγράφιση του προφίλ του οργανισμού και στα υποκριτήρια για την διαδικασία).

3.7 ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΟ ΒΡΑΒΕΙΟ¹⁷

Η απήχηση του βραβείου από την ημέρα της ίδρυσής του έως και σήμερα υπήρξε μεγάλη και πολλές ήταν οι χώρες που ακολούθησαν το παράδειγμα των Ηνωμένων Πολιτειών δημιουργώντας τα δικά τους εθνικά βραβεία. Σε διεθνές επίπεδο σήμερα υπάρχουν 80 περίπου προγράμματα ποιότητας, πολλά από τα οποία έχουν επηρεαστεί από το πρόγραμμα των Ηνωμένων Πολιτειών.

Συγκεκριμένα, όσον αφορά σε περιφερειακό επίπεδο, μπορούμε να αναφέρουμε ότι ενώ μέχρι το 1991 υπήρχαν μόνο 10 ανάλογα προγράμματα ποιότητας σε πολιτείες και περιοχές της χώρας, σήμερα ο αριθμός αυτός έχει πενταπλασιαστεί. Μερικά από τα οφέλη των βραβείων ποιότητας για τις διάφορες πολιτείες παρουσιάζονται σε άρθρο του περιοδικού “Total Quality Management” (Fisher, Dauterine & Barfield, 2002). Όπως επισημαίνεται, με την αναγνώριση των προσπαθειών κάποιων επιχειρήσεων μέσω της βράβευσής τους, καλλιεργείται μία κουλτούρα, η οποία συντελεί στην προώθηση μιας αποδοτικής εμπορικά κοινότητας. Μερικές από τις πολιτείες οι οποίες έχουν δημιουργήσει εθνικά βραβεία ποιότητας, παρουσιάζονται στο σημείο αυτό.

¹⁷ www.nist.gov/public_affairs/factsheet/mbnqa.htm

ΠΙΝΑΚΑΣ 2: ΠΟΛΙΤΕΙΑΚΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ		
• Alabama Quality Award	• Iowa Recognition for Performance Excellence	• Nebraska Edgerton Quality Awards
• Arkansas Quality Award	• Kansas Award for Excellence	• North Carolina Awards for Excellence
• Arizona's Governor's Award for Quality	• Kentucky Award for Performance Excellence	• New Hampshire: Granite State Quality Award
• California Awards for Business Excellence	• Commonwealth of Kentucky Quality Award	• New Jersey Quality Achievement Award
• Colorado Performance Excellence Award	• Louisiana Quality Award	• New Mexico Quality Awards
• Connecticut Quality Improvement Award	• Massachusetts Performance Excellence Award	• New York: Governor's Award for Excellence
• Delaware Quality Award	• Maryland Quality Award	• Nevada Governor's Award for Performance Excellence
• Florida Quality Award	• Maine State Quality Award	• Ohio Award for Excellence
• Georgia Oglethorpe Award	• Michigan Quality Leadership Award	• Oklahoma Quality Award
• Hawaii State Award of Excellence	• Minnesota Quality Award	• Rhode Island Quality Award
• Idaho Quality Award	• Missouri Quality Award	• South Carolina's Governor's Quality Award
• Illinois: Lincoln Awards for Business Excellence	• Mississippi Quality Award	• Tennessee Quality Award
• Utah Quality Awards	• Vermont Program for Performance Excellence	• Texas Quality Award
• Virginia Senate Productivity and Quality Award	• Washington State Quality Award	• Wisconsin Forward Award

(ΠΗΓΗ: www.dhutton.com/awards/awards-state.html)

Επιπλέον, μέχρι σήμερα έχουν υποβληθεί περίπου 1000 αιτήσεις συμμετοχής στον διαγωνισμό του βραβείου. Κάποια στοιχεία για τον αριθμό των

συμμετοχών και των νικητών κατά έτος δίνονται ενδεικτικά, στον παρακάτω πίνακα για την περίοδο 2002-2004.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3: ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΙΤΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΟ ΑΜΕΡΙΚΑΝΙΚΟ ΒΡΑΒΕΙΟ							
		ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ/ΙΔΡΥΜΑΤΩΝ					
ΕΤΗ	ΣΤΟΙΧΕΙΑ	Βιομηχ.	Υπηρ.	Μικρές	Εκπαιδ.	Υγείας	Σύνολο
2004	Αιτήσεις	8	5	8	17	22	60
	Επιτόπιες Επισκέψεις	3	2	2	2	4	13
	Βραβεία	1	0	1	1	1	4
2003	Αιτήσεις	10	8	12	19	19	68
	Επιτόπιες Επισκέψεις	3	3	2	2	3	13
	Βραβεία	1	2	1	1	2	7
2002	Αιτήσεις	8	3	11	10	17	49
	Επιτόπιες Επισκέψεις	2	2	3	0	4	11
	Βραβεία	1	0	1	0	1	3

(ΠΗΓΗ: www.nist.gov/public_affairs/factsheet/nqa_appdata.htm)

ΞΕΝΗ ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

1. Ford M.W., Evans J.R., “Conceptual Foundations of Strategic Planning in the Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence”, Journal of Quality Management, Volume 7, Number 1, 2000, pp. 8-17.
2. Fisher C., Dauterine J., Barfield J., “Economic impacts of quality awards: Does offering an award bring returns to the state?”, Total Quality Management, Volume 12, Numbers 7&8, 2001, pp. 981-987.

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΙΣΤΟΧΩΡΟ

1. http://www.nist.gov/public_affairs/factsheet/mbnqa.htm
2. <http://www.dhutton.com/awards/awards-state.html>
3. http://www.nist.gov/public_affairs/factsheet/nqa_appdata.htm
4. http://www.quality.nist.gov/PDF_Files/2004_Business_Criteria.pdf
(Brochure for 2004 Baldrige National Quality Program).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΙΑΠΩΝΙΚΟ ΒΡΑΒΕΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το βραβείο Deming αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα βραβεία που υπάρχουν σε διεθνές επίπεδο για την αναγνώριση των προσπαθειών των επιχειρήσεων στην διοίκηση ολικής ποιότητας. Αφορμή για την ανάπτυξη του κινήματος ποιότητας στη χώρα στάθηκε η παρουσία μίας πολύ σημαντικής μορφής, του Dr. W. E. Deming (1900-1993), ο οποίος ήταν ένας από τους σπουδαιότερους επιστήμονες στο θέμα του ποιοτικού ελέγχου.

Το 1950 ο Dr. W. E. Deming επισκέπτεται τη χώρα ύστερα από πρόσκληση της Ένωσης των Επιστημόνων και Μηχανικών της Ιαπωνίας (Union of Japanese Scientists and Engineers, JUSE). Κατά τη διάρκεια του κύκλου των σεμιναρίων που παρέδωσε στη χώρα, κατάφερε να αφυπνίσει τον επιχειρηματικό κόσμο και να στρέψει το ενδιαφέρον των παραγόντων στον ποιοτικό έλεγχο. Ένα χρόνο αργότερα, θα ιδρυθεί το βραβείο Deming για την διοίκηση ολικής ποιότητας και προς τιμήν του θα πάρει το όνομά του.

4.2 ΟΙ ΟΡΟΙ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΣΤΟ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ

Δικαίωμα συμμετοχής στη διεκδίκηση του βραβείου έχουν όλοι οι οργανισμοί ανεξαρτήτως κλάδου. Οι υποψήφιοι μπορεί να είναι δημόσιοι ή ιδιωτικοί οργανισμοί, μεγάλοι ή μικροί, τοπικοί ή να εδρεύουν στο εξωτερικό. Επιπλέον, κάθε τμήμα επιχείρησης το οποίο είναι αυτοδιοικούμενο, έχει δικαίωμα συμμετοχής ως ξεχωριστή μονάδα. Ειδικότερα, όπως αναφέρεται στις προϋποθέσεις που πρέπει να πληρούν οι συμμετέχοντες (για το βραβείο εφαρμογής, μια συγκεκριμένη κατηγορία) για το βραβείο, ο υποψήφιος οργανισμός θα πρέπει¹⁸:

- Εφόσον μπορεί να είναι αυτοδιοικούμενο, να φέρει την ευθύνη και να έχει στην αρμοδιότητά του το προσωπικό του και τους υλικούς και χρηματικούς πόρους.

¹⁸ [http://www.saferpak.com/deming-articles/Application%20 Guide2004.pdf](http://www.saferpak.com/deming-articles/Application%20Guide2004.pdf) (The Guide for the Deming Application Prize 2004), www.deming.org/demingprize/demingapplication.html

- Να έχει την ευθύνη και την αρμοδιότητα για την εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου συστήματος ποιοτικής διασφάλισης.
- Να έχει την ευθύνη και την αρμοδιότητα για την μελλοντική του ανάπτυξη και τα κέρδη του.

Ως νικητές του βραβείου (δεν υπάρχει περιοριστικός αριθμός) διακρίνονται αυτοί οι οποίοι θα καταφέρουν να αποδείξουν ότι ακολουθούν αποτελεσματικές πρακτικές διοίκησης ολικής ποιότητας, οι οποίες συμφωνούν με τον τύπο των επιχειρήσεων, με τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται και τις αρχές διοίκησης που έχουν υιοθετήσει. Ειδικότερα για την αποδοχή ή όχι ενός οργανισμού ως νικητή εξετάζονται τα παρακάτω θέματα:

- Ο υποψήφιος οργανισμός θα πρέπει να έχει καθορίσει τους αντικειμενικούς του στόχους και την στρατηγική του με τέτοιο τρόπο ώστε να αντανakλούν τον τύπο του οργανισμού, τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται και τις αρχές διοίκησης, υπό την σωστή και σαφή καθοδήγηση της ηγεσίας.
- Η διοίκηση ολικής ποιότητας θα πρέπει να έχει εφαρμοστεί έτσι ώστε να έχουν επιτευχθεί οι επιχειρηματικοί στόχοι και οι στρατηγικές.
- Τα εξαιρετικά αποτελέσματα που θα έχει επιτύχει ο οργανισμός θα πρέπει να αφορούν στους αντικειμενικούς στόχους του και τις στρατηγικές του.

4.3 ΟΙ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ

Οι κατηγορίες του βραβείου Deming¹⁹, είναι το Βραβείο για τα άτομα (Deming Prize for Individuals), το Βραβείο Εφαρμογής (Deming Application Prize) και το Βραβείο ποιοτικού ελέγχου για τις λειτουργικές επιχειρηματικές μονάδες (Quality Control Award for Operations Business Units). Ειδικότερα, για κάθε μία περίπτωση:

- Το Βραβείο για τα άτομα, απονέμεται σε αυτούς οι οποίοι με το έργο τους συνέβαλλαν στην μελέτη της διοίκησης ολικής ποιότητας ή των

¹⁹ [http://www.saferpak.com/deming-articles/Application%20 Guide2004.pdf](http://www.saferpak.com/deming-articles/Application%20Guide2004.pdf) (*The Guide for the Deming Application Prize 2004*)

στατιστικών μεθόδων που χρησιμοποιούνται στη διοίκηση ολικής ποιότητας, ή σε αυτούς που βοήθησαν στην διάδοσή της.

- Το Βραβείο Εφαρμογής, αποδίδεται σε εταιρίες ή τμήματα τα οποία κατάφεραν να διακριθούν με την βελτίωση της απόδοσή τους μέσω της εφαρμογής της διοίκησης ολικής ποιότητας.
- Το Βραβείο ποιοτικού ελέγχου για τις λειτουργικές επιχειρηματικές μονάδες, απονέμεται στις λειτουργικές επιχειρηματικές μονάδες εταιρειών, οι οποίες κατάφεραν να διακριθούν για την βελτίωση στην απόδοσή τους μέσω της εφαρμογής της διοίκησης ποιότητας και του ποιοτικού ελέγχου.

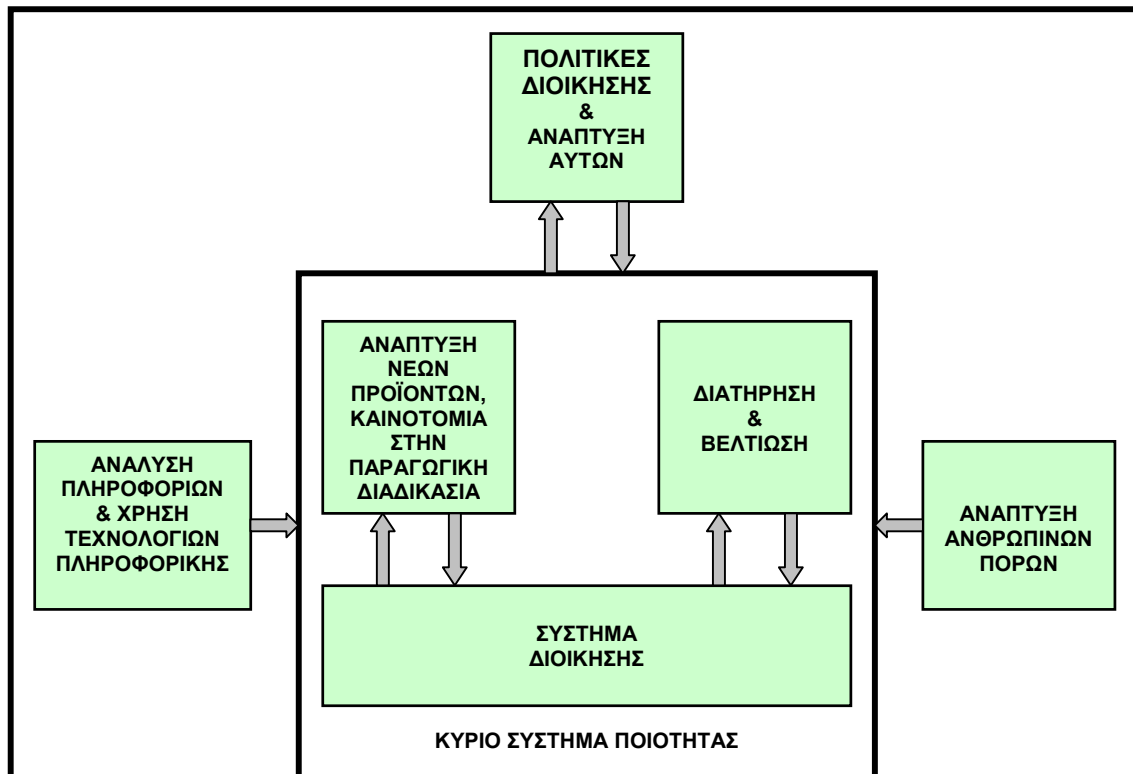
Εκτός των κύριων κατηγοριών του βραβείου, υπάρχει και ένα ακόμη βραβείο το οποίο απονέμεται για το καλύτερο συγγραφικό έργο στη μελέτη της διοίκησης ολικής ποιότητας ή των στατιστικών μεθόδων που χρησιμοποιούνται στη διοίκησης ολικής ποιότητας (Nikkei QC Literature Prize). Οι υποψηφιότητες του βραβείου εξετάζονται από την Επιτροπή και βραβεύονται οι νικητές σε ετήσια βάση.

4.4 Η ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

4.4.1 ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ

Οι κύριες κατηγορίες του βραβείου καθώς και οι μεταξύ τους σχέσεις προβάλλονται στο σχήμα που ακολουθεί²⁰. Όπως προκύπτει και από την εξέταση του σχήματος, υπάρχει ένα κύριο σύστημα ποιότητας στο οποίο ενσωματώνονται τρία από τα κριτήρια του μοντέλου. Επίσης, το σύστημα διοίκησης αλληλεπιδρά με τα άλλα δύο κριτήρια του βασικού συστήματος ποιότητας. Παρατηρούμε ακόμη ότι, υπάρχει αμφίδρομη σχέση μεταξύ του συστήματος ποιότητας και των πολιτικών διοίκησης και της ανάπτυξης αυτών. Τέλος, τα κριτήρια που αφορούν στην ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων και την ανάλυση και χρήση των πληροφοριών, επηρεάζουν το κύριο σύστημα ποιότητας.

²⁰ [http://www.saferpak.com/deming-articles/Application%20 Guide2004.pdf](http://www.saferpak.com/deming-articles/Application%20Guide2004.pdf) (The Guide for the Deming Application Prize 2004)



ΣΧΗΜΑ 4: ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ DEMING²¹

4.4.2 ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ ΚΑΙ Η ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΚΗ ΤΟΥΣ ΑΞΙΑ

Στο σημείο αυτό παρουσιάζονται τα κριτήρια, τα υποκριτήρια και οι βαθμολογικές αξίες αυτών.

1. Πολιτικές διοίκησης και ανάπτυξη αυτών σύμφωνα με τη διοίκηση ποιότητας (20 βαθμοί).

Α. Υπό σαφείς πολιτικές διοίκησης οι οποίες αντικατοπτρίζουν τις αρχές διοίκησης, τον κλάδο, την επιχείρηση, το αντικείμενο και το επιχειρηματικό περιβάλλον, η εταιρία έχει καθιερώσει στρατηγικές και στόχους προσανατολισμένους στην ποιότητα και στον πελάτη (10 βαθμοί).

²¹ [http://www.saferpak.com/deming-articles/Application%20 Guide2004.pdf](http://www.saferpak.com/deming-articles/Application%20Guide2004.pdf) (The Guide for the Deming Application Prize 2004)

B. Οι πολιτικές διοίκησης διαχέονται στον οργανισμό και εφαρμόζονται με ενοποιημένο τρόπο (10 βαθμοί).

2. Ανάπτυξη νέων προϊόντων και/ ή καινοτομία στην παραγωγική διαδικασία (20 βαθμοί).

A. Η εταιρία αναπτύσσει νέα προϊόντα (συμπεριλαμβάνων και υπηρεσιών) ή καινοτομεί στις παραγωγικές διαδικασίες (10 βαθμοί).

B. Νέα προϊόντα χρειάζονται για να καλύψουν τις ανάγκες των πελατών. Στην περίπτωση που υπάρχει καινοτομία στην παραγωγική διαδικασία, θα πρέπει να συμβάλλει σημαντικά στην αποτελεσματικότητα της διοίκησης του οργανισμού (10 βαθμοί).

3. Διατήρηση και βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος και την λειτουργική ποιότητα (20 βαθμοί).

A. Διαχείριση της καθημερινής εργασίας. Διαμέσου της προτυποποίησης και της εκπαίδευσης, η εταιρία δεν αντιμετωπίζει προβλήματα στην καθημερινή εργασία και οι σημαντικές λειτουργίες σε κάθε τμήμα έχουν σταθεροποιηθεί (10 βαθμοί).

B. Συνεχής βελτίωση. Η εταιρία πραγματοποιεί βελτιώσεις στην ποιότητα και σε άλλους τομείς της επιχείρησης με ένα σχεδιασμένο και συνεχή τρόπο. Έχει καταφέρει να μειώσει τα παράπονα και τα προβλήματα ελαττωματικότητας στην αγορά ή στις διαδοχικές διαδικασίες και να τα διατηρήσει σε χαμηλά επίπεδα. Ο δείκτης ικανοποίησης των πελατών έχει βελτιωθεί. (10 βαθμοί).

4. Υιοθέτηση συστημάτων για την διαχείριση της ποιότητας, της ποσότητας, της παράδοσης, του κόστους, της ασφάλειας, του περιβάλλοντος, κ.λ.π. (10 βαθμοί).

Η εταιρία έχει υιοθετήσει τα απαραίτητα συστήματα (μερικά εκ των οποίων διατυπώθηκαν παραπάνω) και τα χρησιμοποιεί αποτελεσματικά.

5. Η συλλογή και ανάλυση των πληροφοριών που σχετίζονται με την ποιότητα και η χρήση των τεχνολογικών πληροφοριών (15 βαθμοί).

Η εταιρία συλλέγει πληροφορίες σχετικές με την ποιότητα από την αγορά και το εσωτερικό της με ένα οργανωμένο τρόπο και τις χρησιμοποιεί αποτελεσματικά. Με την βοήθεια της χρήσης στατιστικών μεθόδων και της τεχνολογίας πληροφορικής, η πληροφόρηση χρησιμοποιείται αποτελεσματικά για την ανάπτυξη νέων προϊόντων και την διατήρηση και βελτίωση των ποιοτικών λειτουργιών.

6. Ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων (15 βαθμοί).

Η εταιρία εκπαιδεύει και αναπτύσσει τους ανθρώπινους πόρους της κατά σχεδιασμένο τρόπο ο οποίος συμβάλλει στην διατήρηση και βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των ποιοτικών λειτουργιών.

4.5 Η ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ

Η Επιτροπή του Βραβείου (Deming Prize Committee) έχει αναλάβει την διαδικασία της εξέτασης των αιτήσεων συμμετοχής και της βράβευσης. Τις διοικητικές ευθύνες της Επιτροπής²², διαχειρίζεται η Γραμματεία της Ένωσης των Επιστημόνων και Μηχανικών της Ιαπωνίας. Η Επιτροπή δέχεται την βοήθεια πέντε υπό- επιτροπών στην διαδικασία της αξιολόγησης οι οποίες είναι:

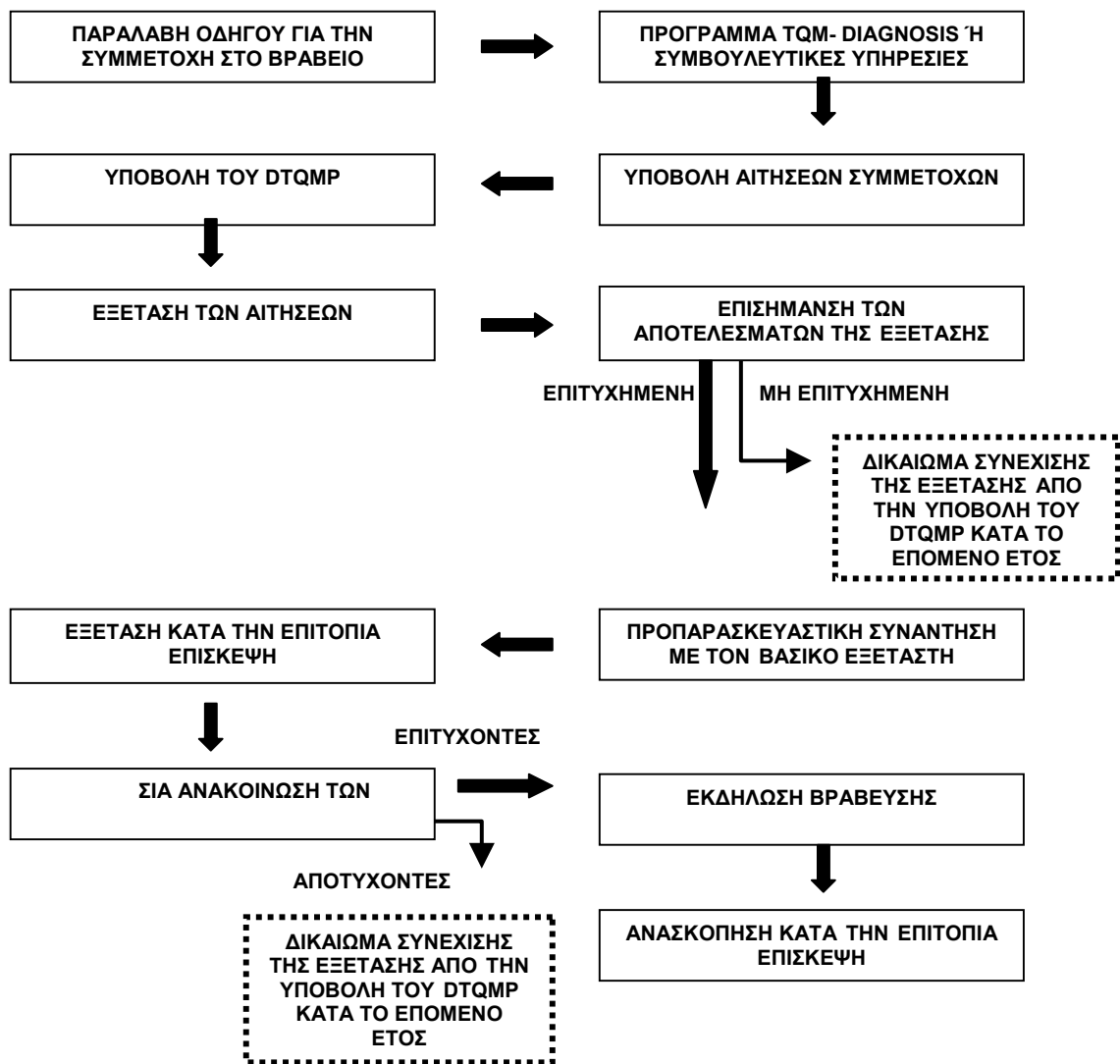
- η αρμόδια Υπό- Επιτροπή του βραβείου για τα άτομα (The Deming Prize for Individual Subcommittee), η οποία εξετάζει και επιλέγει τους υποψήφιους για το βραβείο της συγκεκριμένης κατηγορίας.
- η αρμόδια Υπό- Επιτροπή του βραβείου εφαρμογής (The Deming Application Prize Subcommittee), η οποία εξετάζει και επιλέγει τους υποψήφιους για το βραβείο της συγκεκριμένης κατηγορίας, το Μετάλλιο Ποιότητας της Ιαπωνίας και το Βραβείο ποιοτικού ελέγχου για τις λειτουργικές επιχειρηματικές μονάδες.

²² www.saferpak.com/deming_prize_art1.htm

- η αρμόδια Υπό- Επιτροπή του βραβείου Nikkei QC Literature (Nikkei QC Literature Prize Subcommittee), η οποία εξετάζει και επιλέγει τους υποψήφιους για το βραβείο της συγκεκριμένης κατηγορίας.
- η Υπό- Επιτροπή για την διόρθωση του συστήματος (System Amendment Subcommittee), η οποία διενεργεί ανασκόπηση των συστημάτων και των κανονισμών που αφορούν στο βραβείο και προτείνει τις απαραίτητες διορθώσεις στην Επιτροπή.
- η Υπό- Επιτροπή για την συνολική προσαρμογή (Total Adjustment Subcommittee), η οποία συγχρονίζει τις διάφορες δραστηριότητες που σχετίζονται με το βραβείο και εισηγείται στην Επιτροπή για την βελτίωση τόσο της διαδικασίας εξέτασης όσο και της διαδικασίας του βραβείου.

4.6 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ DEMING

Η διαδικασία από το στάδιο της υποβολής της αιτήσεως έως την βράβευση παρουσιάζεται στο ακόλουθο διάγραμμα ροής.



ΣΧΗΜΑ 5: Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ DEMING²³

Όπως είναι προφανές από το παραπάνω διάγραμμα ροής, η διαδικασία ξεκινά με την παραλαβή του οδηγού για το βραβείο και την συμμετοχή των ενδιαφερομένων στο προκαταρκτικό στάδιο του προγράμματος «TQM Diagnosis». Οι εταιρίες μπορούν να συμμετάσχουν στο πρόγραμμα αυτό, το οποίο συμβάλλει στην περαιτέρω προώθηση της διοίκησης ολικής ποιότητας των οργανισμών. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι επιχειρήσεις που ακολουθούν το πρόγραμμα αυτό δεν μπορούν να συμμετάσχουν την ίδια χρονιά και στο διαγωνισμό του βραβείου.

²³ [http://www.saferpak.com/deming-articles/Application%20 Guide2004.pdf](http://www.saferpak.com/deming-articles/Application%20Guide2004.pdf) (The Guide for the Deming Application Prize 2004)

Ακολουθεί η συμπλήρωση των αιτήσεων συμμετοχής και η υποβολή τους, μαζί με τα απαραίτητα έγγραφα που περιγράφουν τις πρακτικές διοίκησης ολικής ποιότητας που εφαρμόζουν (Description of TQM Practices, DTQMP). Στην περίπτωση που κάποιος υποψήφιος έχουν συμμετάσχει στο πρόγραμμα «TQM Diagnosis» ή έχουν δεχτεί συμβουλευτικές υπηρεσίες, η αρμόδια υπό- επιτροπή διενεργεί την εξέταση των εγγράφων.

Όταν κάποιος υποψήφιος περάσει την εξέταση αυτή προχωράει στο στάδιο της επιτόπιας εξέτασης. Η Επιτροπή αποφασίζει ποια θα είναι η ομάδα των εξεταστών που θα διενεργήσει την επιτόπια επίσκεψη και τις σχετικές λεπτομέρειες. Κατά την επίσκεψη στο χώρο του υποψηφίου, οι εξεταστές διενεργούν μια σειρά από διαδικασίες. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της επίσκεψης οι υποψήφιοι που θεωρούνται ότι έχουν τα απαραίτητα προσόντα, βραβεύονται με το Βραβείο Εφαρμογής Deming.

Οι εταιρίες που ανακηρύσσονται νικήτριες του διαγωνισμού συντάσσουν και υποβάλλουν μια αναφορά, με τις πρακτικές διοίκησης ολικής ποιότητας που ακολούθησαν στη συνάντηση των νικητών του βραβείου και μετά την πάροδο περίπου δύο ημερών βραβεύονται σε επίσημη τελετή. Στην περίπτωση που κάποιες εταιρείες δεν καταφέρουν να διακριθούν, αναγνωρίζονται ως υποψήφιοι σε κατάσταση «συνεχούς εξέτασης». Η συνεχής εξέταση αφορά στην δυνατότητα εξέτασης των συγκεκριμένων επιχειρήσεων στα επόμενα τρία χρόνια για δύο μόνο φορές. Αν σε μια από αυτές τις διαδικασίες εξέτασης προκύψει ότι υπήρξε σημαντική βελτίωση και ότι το ελάχιστο (βαθμολογικά) επίπεδο πρόκρισης ξεπεράστηκε, η εταιρία αναγνωρίζεται ως επιτυχούσα.

Τέλος, οι επιχειρήσεις που έχουν διακριθεί παρακαλούνται να υποβάλλουν μια αναφορά με τις πρακτικές διοίκησης ολικής ποιότητας που ακολουθούν, τρία χρόνια μετά την βράβευσή τους.

4.7 ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗΣ

Όπως αναφέρθηκε, το κάθε κριτήριο περιλαμβάνει κάποια υποκριτήρια και βαθμολογικές αξίες τα οποία θεωρούνται ως υποδειγματικά. Τα κριτήρια

αξιολόγησης αποτελούνται από τα στοιχεία, «βασικές κατηγορίες», «μοναδικές δραστηριότητες» και «ρόλοι της ηγεσίας». Στην κατηγορία των «βασικών κατηγοριών» περιλαμβάνονται τα κριτήρια αξιολόγησης, που παρουσιάστηκαν στην ενότητα 4.4.2.

Η ανασκόπηση των κριτηρίων και υποκριτηρίων του μοντέλου του βραβείου όπως δηλώνονται στα στοιχεία που υποβάλλουν οι υποψήφιοι επιχειρήσεις στις αιτήσεις τους, γίνεται βάσει τεσσάρων διαστάσεων:

- της αποτελεσματικότητας (όσον αφορά στην επίτευξη των στόχων),
- της συνέπειας (όσον αφορά σε όλον τον οργανισμό),
- της διάρκειας (με βάση την βραχυπρόθεσμη και την μακροπρόθεσμη οπτική),
- της πληρότητας (μέσω της εφαρμογής στο τμήμα που εμπλέκεται).

Ακολουθεί η βαθμολόγηση των κριτηρίων και υποκριτηρίων του μοντέλου σύμφωνα με τα στοιχεία που έχουν επισημανθεί στις αιτήσεις, βάσει των παρακάτω επιπέδων²⁴.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4: ΕΠΙΠΕΔΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ			
Επίπεδα	Δραστηριότητες που εφαρμόζονται	Βαθμοί	
		Υποκριτήρια με μέγιστη αξία 10 βαθμών	Υποκριτήρια με μέγιστη αξία 15 βαθμών
1	Καμία δραστηριότητα	0	0
2	Ανώτερο επίπεδο δραστηριοτήτων	3	4-5
3	Καλό επίπεδο δραστηριοτήτων	6	9
4	Άριστο επίπεδο δραστηριοτήτων	8	12
5	Εξαιρετικό επίπεδο δραστηριοτήτων	10	15

Κατά την διαδικασία αυτή συσχετίζονται και τα υποκριτήρια με τις τέσσερις διαστάσεις.

²⁴ [http://www.saferpak.com/deming-articles/Application%20 Guide2004.pdf](http://www.saferpak.com/deming-articles/Application%20Guide2004.pdf) (The Guide for the Deming Application Prize 2004)

Όσον αφορά στις «μοναδικές δραστηριότητες» αυτές σχετίζονται με τις βασικές και σχετικές με την ποιότητα δραστηριότητες της επιχείρησης, που συμβάλλουν στην ανάπτυξή της. Η κάθε υποψήφια εταιρία θα πρέπει να έχει τουλάχιστον μία μοναδική δραστηριότητα. Η αξιολόγηση των δραστηριοτήτων αυτών γίνονται όχι βάσει της συμμόρφωσής τους στα κριτήρια αλλά στην απόδοση. Η αξιολόγηση γίνεται βάσει τριών διαστάσεων (πίνακας 5), ενώ η βαθμολόγηση σύμφωνα με την κλίμακα 1-5 (πίνακας 6). Εφόσον όλοι οι βαθμοί αθροιστούν, μια συνολική βαθμολογία προκύπτει σύμφωνα με την αντίστοιχη κλίμακα 1-5 (πίνακας 7). Ακολουθεί η παρουσίαση των διαστάσεων και των υπόλοιπων στοιχείων.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5: ΟΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΜΟΝΑΔΙΚΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΚΑΤΑ ΤΟ ΒΡΑΒΕΙΟ DEMING	
Αποτελεσματικότητα	Εκλαμβάνεται ως μία οργανωμένη δραστηριότητα, η οποία συμβάλλει στην βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού και της περαιτέρω ανάπτυξής του.
Ικανότητα αναπαραγωγής	Το αντικείμενο της αξιολόγησης δεν είναι τα νέα προϊόντα ή οι υπηρεσίες και οι τεχνολογίες, αλλά η μέθοδος διοίκησης που οδήγησε στην ανάπτυξη. Αυτή η μέθοδος θα πρέπει να καθιερωθεί ως σύστημα έτσι ώστε να είναι δυνατή η πραγματοποίηση παρόμοιων αποτελεσμάτων, όταν αυτή εφαρμοστεί σε παρόμοιες συνθήκες.
Καινοτομικότητα	Θα πρέπει να είναι καινοτομική και να συμβάλλει στην διοικητική ανάπτυξη σε ένα δεδομένο τομέα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6: Η ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΜΟΝΑΔΙΚΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ DEMING	
1 βαθμός	Δεν υπάρχει
2 βαθμοί	Με δυσκολία υπάρχει
3 βαθμοί	Κατά κάποιο τρόπο υπάρχει
4 βαθμοί	Υπάρχει
5 βαθμοί	Υπάρχει σε μεγάλο βαθμό

ΠΙΝΑΚΑΣ 7: Η ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ DEMING	
1 βαθμός	Όχι κάποια αξιοσημείωτη δραστηριότητα
2 βαθμοί	Η δραστηριότητα μπορεί να αναζητηθεί κάπου αλλού
3 βαθμοί	Καλή δραστηριότητα, αλλά όχι άριστη
4 βαθμοί	Άριστη δραστηριότητα που αφορά σε ένα στοιχείο της βασικής τεχνολογίας

5 βαθμοί	Εξαιρετική δραστηριότητα, μπορεί να είναι το σημείο αναφοράς για άλλους οργανισμούς
----------	---

Όσον αφορά στον «ρόλο της ηγεσίας», αυτός αποκαλύπτεται μέσω ενός συστήματος ερωτήσεων και απαντήσεων με ανεπίσημο χαρακτήρα. Η τελική βαθμολογία προσδιορίζεται σύμφωνα με μια κλίμακα 100 βαθμών βάσει των αποτελεσμάτων της εξέτασης για όλα τα στοιχεία που αναφέρθηκαν στην ενότητα αυτή.

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΙΣΤΟΧΩΡΟ

1. <http://www.deming.org/demingprize/demingapplication.html>
2. http://www.saferpak.com/deming_prize_art1.htm
3. [http://www.saferpak.com/deming-artcles/Application%20 Guide2004.pdf](http://www.saferpak.com/deming-artcles/Application%20Guide2004.pdf)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΤΑ ΕΘΝΙΚΑ ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ- ΚΡΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα τελευταία χρόνια υπάρχει μία σύγχυση μεταξύ κάποιων βασικών όρων της ποιότητας, όπως είναι η διοίκηση ολικής ποιότητας, η επιχειρηματική αριστεία, η αριστεία κ.λ.π. Όπως αναφέρουν στα άρθρα τους πολλοί ακαδημαϊκοί (Dale, Zairi, Van der Wiele & Williams 2000), η αλλαγή των όρων έχει συντελεστεί από τους οργανισμούς-εκπροσώπους των βραβείων με αποτέλεσμα οι επικριτές του θεσμού να αμφισβητούν τη φιλοσοφία της διοίκησης ολικής ποιότητας και να την διαχωρίζουν από την έννοια της επιχειρηματικής αριστείας. Σύμφωνα με την άποψη πολλών μελετητών θα πρέπει να υπάρξει αποσαφήνιση των όρων ώστε να μην υπάρχουν παρανοήσεις και περαιτέρω αρνητικές συνέπειες (Adebanjo 2001, Dale 2000).

Υποκείμενα κριτικής όμως είναι και τα μοντέλα αριστείας κυρίως για την αποτελεσματικότητά τους και τα οφέλη που αποφέρουν στους οργανισμούς που τα υιοθετούν. Οι λόγοι αποτυχίας από την εφαρμογή των μοντέλων αριστείας συνοψίζονται στην έλλειψη δομημένης προσέγγισης και στην ανορθόδοξη ευθυγράμμιση του στρατηγικού σχεδιασμού, της συνεχούς βελτίωσης και της μεταφοράς γνώσης (Hermel & Pujol, 2003).

Από διάφορες έρευνες όμως προκύπτει ότι τα μοντέλα αυτά έχουν ευεργετικά οφέλη για τους οργανισμούς που τα υιοθετούν και ειδικότερα, σε οικονομικό επίπεδο (Przasnyski & Tai, 2002, Reed, Lemak & Mero, 2000). Επιπλέον, τα μοντέλα αυτά συμβάλλουν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που οδηγεί στην διαφοροποίηση στην απόδοση (Stading & Vokurka, 2003).

Πολλοί μελετητές έχουν ασχοληθεί με το πλαίσιο των μοντέλων επιχειρηματικής τελειότητας και την συσχέτιση των κριτηρίων τους με την θεωρία. Τα κριτήρια των διαφόρων βραβείων ποιότητας, παρέχουν το πλαίσιο για την εξερεύνηση της υπάρχουσας σχέσης μεταξύ των δραστηριοτήτων του κάθε οργανισμού και

των αποτελεσμάτων που επιτυγχάνονται, καθώς και για την επιδίωξη της συνεχούς βελτίωσης.

Επιπλέον, όπως αναφέρεται «τα κριτήρια των εθνικών βραβείων ποιότητας στοχεύουν στην παροχή αμερόληπτων βάσεων για σύγκριση της προόδου που σημειώνεται, στην εφαρμογή των πρακτικών διοίκησης ολικής ποιότητας σε διάφορους οργανισμούς. Τέτοιου είδους κριτήρια ποικίλλουν στις διάφορες χώρες και εξελίσσονται με το πέρασμα του χρόνου, εφόσον η διοίκηση ολικής ποιότητας δεν αποτελείται μόνο από ένα σύνολο ποιοτικών τεχνικών και εργαλείων, αλλά και από μεθόδους διοίκησης, οι οποίες μεταβάλλονται εξαιτίας των πολιτιστικών διαφορών και της προόδου. Η εφαρμογή συγκεκριμένων μεθόδων διοίκησης ολικής ποιότητας σε κάθε επιχείρηση εξαρτάται από το επιχειρηματικό περιβάλλον και την οργανωσιακή κουλτούρα» (Laszlo, 1996).

Οι κυβερνήσεις των διαφόρων κρατών διαδραματίζουν πλέον πολύ σημαντικό ρόλο, στην προώθηση και ενθάρρυνση των οργανισμών να υιοθετούν πρακτικές διοίκησης ολικής ποιότητας (Lee, 2002). Τα διάφορα βραβεία ποιότητας που έχουν αναπτυχθεί και καθιερωθεί στις χώρες προέλευσής τους, προωθούν την διάχυση της γνώσης για την ποιότητα, αναγνωρίζουν τα επιτεύγματα των επιχειρήσεων και παρέχουν μια βάση αποτελεσματικών πρακτικών.

Τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την συμμετοχή και την διαδικασία διάκρισης στα βραβεία ποιότητας, αφορούν στην δημοσιότητα που αποκτούν οι διακριθέντες οργανισμοί, στην τόνωση και ενίσχυση του ηθικού των εργαζομένων της κάθε επιχείρησης, καθώς και στην αύξηση του θετικού κλίματος αντιμετώπισης από τους προμηθευτές, τους συνεργάτες και τους πελάτες τους. Επίσης, δίνεται η ευκαιρία για βελτίωση μέσα από διαδικασίες ανασκόπησης και αποτίμησης, που πραγματοποιούνται στα πλαίσια των διαγωνισμών των βραβείων.

Σε εθνική βάση, η ύπαρξη βραβείων ποιότητας συντελεί και προωθεί στην ενεργοποίηση του ενδιαφέροντος για την ποιότητα, στους διάφορους κλάδους της οικονομίας και στην κοινή γνώμη. Μία ακόμη θετική συνέπεια της

υιοθέτησης εθνικών βραβείων είναι, η διάχυση των αποτελεσματικών πρακτικών και η ενίσχυση του κλίματος συνεργασίας για τις επιχειρήσεις (Lee, 2002, Zairi 1999).

5.2 ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ, ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΘΝΙΚΩΝ ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Στο άρθρο που τιτλοφορείται “A detailed trends analysis of national quality awards world-wide” (Tan & Lim 2000), απαριθμούνται οι λόγοι για τους οποίους παρουσιάζονται διαφοροποιήσεις στα κριτήρια των βραβείων ποιότητας. Οι παράγοντες αυτοί είναι:

- Η επιρροή των διεθνώς αναγνωρισμένων εθνικών βραβείων ποιότητας.
- Οι διαφοροποιήσεις στην εταιρική κουλτούρα και στο κοινωνικό περιβάλλον.
- Η δομή της αγοράς.
- Η επίδραση των σημαντικότερων μορφών της ποιότητας.
- Η συνεργασία.
- Η εμφάνιση περισσότερων μικρομεσαίων επιχειρήσεων.
- Τα περιφερειακά σχέδια.
- Τα στάδια προόδου στις δραστηριότητες διοίκησης της ποιότητας.

Επίσης αναφέρουν τους παράγοντες που επηρεάζουν στην δημιουργία των εθνικών βραβείων ποιότητας:

- Το νομικό καθεστώς της χώρας.
- Η επιρροή των αιτούντων.
- Η γνώση για την ποιότητα.
- Ο ρόλος των οργανισμών προώθησης της ποιότητας.

Τέλος, παρουσιάζονται οι διαστάσεις που επιδρούν αρνητικά στην ανάπτυξη των εθνικών βραβείων ποιότητας:

- Η δύσκολη εξέταση και η υπερβολική προετοιμασία.
- Η πεποίθηση ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν μικρότερες πιθανότητες να κερδίσουν κάποιο βραβείο.
- Η πεποίθηση ότι συγκεκριμένες φόρμες της διοίκησης ολικής ποιότητας θα πρέπει να εφαρμοστούν.

- Οι αιτούντες που αρέσκονται στην ιδέα της βράβευσης, αλλά δεν βελτιώνουν την απόδοσή τους.
- Η αύξηση του επιπέδου των απαιτήσεων για την πραγματογνωμοσύνη των συμβούλων.
- Η δημοσίευση λανθασμένων πληροφοριών σχετικά με τη διαδικασία των βραβείων.
- Οι αρνητικές επισημάνσεις από τους ειδήμονες της ποιότητας.

Επίσης στο άρθρο “Factors affecting the development of national quality awards” (Tan, Khoo, Wong & Mehta, 2003), προτείνονται οι κύριες κατευθυντήριες γραμμές για την δημιουργία εθνικών βραβείων ποιότητας, οι οποίες είναι:

- Η συνεργασία, η υποστήριξη και η δέσμευση τόσο από τον δημόσιο όσο και από τον ιδιωτικό τομέα.
- Η δημιουργία ενός οργανισμού αρμόδιου για τη διοίκηση του εθνικού βραβείου ποιότητας.
- Ο καθορισμός των κατηγοριών/ κριτηρίων του βραβείου.
- Ο καθορισμός του αριθμού των βραβείων που απονέμονται σε ετήσια βάση.
- Η επιλογή, η πρόσληψη και η εκπαίδευση των εξεταστών και των κριτών.
- Ο σχεδιασμός και η διενέργεια της διαδικασίας αξιολόγησης.
- Η διανομή των αναφορών επανατροφοδότησης.
- Η συνεχής ανασκόπηση και βελτίωση του μοντέλου και της φιλοσοφίας του εθνικού βραβείου ποιότητας.
- Η προώθηση της πρακτικής της αυτό-αξιολόγησης.
- Η διαδικασία αξιολόγησης.
- Η παροχή μιας βάσης αναφοράς των καλύτερων πρακτικών ολικής ποιότητας.

5.3 ΟΜΟΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΤΩΝ ΕΘΝΙΚΩΝ ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Στην παρουσίαση των βραβείων ποιότητας που ακολουθεί, περιλαμβάνεται ένας μεγάλος κατάλογος χωρών με ποικίλα χαρακτηριστικά. Αν θα θέλαμε να προσδιορίσουμε κάποια κοινά στοιχεία για τα βραβεία αυτά, θα μπορούσαμε να αναφερθούμε αρχικά στο κύριο λόγο δημιουργίας τους, την αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Σε όλες τις περιπτώσεις των χωρών που μελετήθηκαν, οι προσπάθειες κατευθύνθηκαν προς την τόνωση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και την διεκδίκηση μίας καλύτερης θέσης σε επίπεδο διεθνούς ανταγωνισμού.

Επίσης, πολλές ομοιότητες μπορούν να εντοπιστούν στην εξέταση των πλαισίων των εθνικών αυτών προγραμμάτων. Τα κριτήρια που αποτελούν τη βάση αξιολόγησης αυτών των μοντέλων, αλληλοκαλύπτονται σε πολλές περιπτώσεις, ενώ η διαδικασία των βραβείων για την πλειοψηφία των χωρών που εξετάζονται είναι η ίδια.

Ομοιότητες όμως παρουσιάζει και η διαδικασία αξιολόγησης, με την εξέταση των αιτήσεων συμμετοχής από ομάδες κριτών και αξιολογητών. Τα στάδια που αναγνωρίζονται ως κοινά περιλαμβάνουν: 1) την εξέταση των αιτήσεων από μεμονωμένους αξιολογητές, 2) την ομόφωνη ανακοίνωση της βαθμολογίας από το σύνολο των υπεύθυνων αξιολογητών, 3) την ανασκόπηση κατά την επιτόπια επίσκεψη στο χώρο του υποψηφίου και 4) την απονομή των βραβείων σε αυτούς που επέδειξαν τα καλύτερα αποτελέσματα στα κριτήρια/ κατηγορίες των μοντέλων (Cauchik Miguel, 2001).

Διαφοροποιήσεις εντοπίζονται κυρίως στα επίπεδα βράβευσης/αναγνώρισης και στην βαρύτητα η οποία αποδίδεται στα κριτήρια των μοντέλων επιχειρηματικής αριστείας. «Το κάθε βραβείο έχει τα δικά του μοναδικά χαρακτηριστικά. Παρ' όλα αυτά, όλα προσπαθούν να διαδώσουν πρακτικές διοίκησης ποιότητας. Μοιράζονται ένα σύνολο από θεμελιώδεις φιλοσοφίες. Σ' αυτές περιλαμβάνονται: η αποδοχή της ευθύνης για την ποιότητα από τη διοίκηση, ο προσανατολισμός στον πελάτη, ο υψηλός βαθμός συμμετοχής των εργαζομένων, η ανοικτή και αποτελεσματική επικοινωνία, η διοίκηση βάσει

γεγονότων και ο στρατηγικός σχεδιασμός για την ποιότητα» (Ghobadian & Woo, 1996).






5.4 ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΩΝ ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Όπως αναφέρεται (Tan & Khoo 2003), σε μία προσπάθεια σύγκρισης της δυτικής και ιαπωνικής προσέγγισης, (σύγκριση των βραβείων ποιότητας Malcolm Baldrige, Japan Quality Award και Deming Prize), προκύπτει ότι το αμερικάνικο πρότυπο προωθεί στο πλαίσió του την σπουδαιότητα της καλλιέργειας μιας κουλτούρας, που προσφέρει επιχειρηματικές ευκαιρίες και ευνοεί τις νέες τεχνολογίες, ενώ αποδέχεται πλήρως την διαφορετικότητα στο εργατικό δυναμικό, γεγονός που συνεπάγεται τη δημιουργία ανταγωνιστικού κλίματος και την επίτευξη αποτελεσμάτων. Η φιλοσοφία των άλλων δύο βραβείων, εστιάζει στην λήψη αποφάσεων από κοινού, ευθυγραμμίζοντας το ανθρώπινο δυναμικό με τις διαδικασίες και δημιουργώντας διαδικασίες συνεργασίας με τους προμηθευτές ώστε να επιτυγχάνεται υψηλό επίπεδο ποιότητας.

Αντίστοιχα, σε μία προσπάθεια σύγκρισης του αμερικανικού και του καναδικού προτύπου, το Ινστιτούτο Ποιότητας του Καναδά (National Quality Institute), αναφέρει ότι οι κύριες διαφορές των δύο πλαισίων εντοπίζονται στην προσέγγιση που έχει υιοθετήσει η κάθε πλευρά. Το πλαίσιο του βραβείου ποιότητας του Καναδά, εστιάζει πιο πολύ στις προσεγγίσεις και τις μεθόδους σε σχέση με το πλαίσιο του αμερικανικού προτύπου, το οποίο εστιάζει περισσότερο στα αποτελέσματα. Θα πρέπει να επισημανθεί ότι στα κριτήρια του καναδικού μοντέλου περιλαμβάνεται η κατηγορία «Οργανωσιακά αποτελέσματα», γεγονός που υποδεικνύει την σπουδαιότητα των αποτελεσμάτων για το μοντέλο. Παρ' όλα αυτά, θα λέγαμε ότι το πρότυπο του Καναδά δίνει έμφαση στην διαδικασία.

Όσον αφορά στο αμερικάνικο και το ευρωπαϊκό πρότυπο, αυτά ομοιάζουν καθώς δίνουν έμφαση στα αποτελέσματα. Παρ' όλα αυτά το αμερικάνικο πρότυπο εστιάζει περισσότερο στην ικανοποίηση των πελατών ώστε να

επιτευχθεί ανταγωνιστικότητα ενώ το ευρωπαϊκό πρότυπο περιλαμβάνει και προσεγγίσεις όπως η άποψη του προσωπικού και η εικόνα του οργανισμού στην κοινωνία (Bohoris, 1995). Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται τα κύρια χαρακτηριστικά των πέντε σημαντικότερων βραβείων ποιότητας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 8: ΚΥΡΙΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΩΝ ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ		
ΧΩΡΕΣ	ΕΘΝΙΚΑ ΒΡΑΒΕΙΑ	ΕΜΦΑΣΗ
 Αυστραλία	ABEA	<ul style="list-style-type: none"> • Στην ολιστική φύση του μοντέλου. Εστίαση στις διαδικασίες και τα συστήματα.
 Ευρώπη	EQA	<ul style="list-style-type: none"> • Στα αποτελέσματα του οργανισμού. Εστίαση στη διαχείριση πόρων, στην ικανοποίηση του προσωπικού, και στον αντίκτυπο που έχουν στην κοινωνία οι δραστηριότητες του οργανισμού.
 Ην. Πολ. Αμερικής	MBNQA	<ul style="list-style-type: none"> • Στα αποτελέσματα. Εστίαση στον πελάτη και στην αγορά.
 Ιαπωνία	DP	<ul style="list-style-type: none"> • Στην εξέταση του ποιοτικού ελέγχου σε μία βάση που εκτείνεται σε ολόκληρο τον οργανισμό.
 Καναδάς	CAE	<ul style="list-style-type: none"> • Στην διαδικασία. Εστίαση στις προσεγγίσεις και τις μεθόδους.

5.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στην παρούσα εργασία πραγματοποιείται μία προσπάθεια συγκέντρωσης πολλών και πολύτιμων πληροφοριών για τον θεσμό των εθνικών βραβείων ποιότητας. Η ταχεία εξάπλωση και η υιοθέτηση αυτών των βραβείων από διάφορα κράτη, έχουν κάνει επιτακτική την ανάγκη της άμεσης λήψης δράσης

από τη χώρα μας στο θέμα αυτό. Θα πρέπει να επισημάνουμε για μία ακόμη φορά ότι ο θεσμός των εθνικών βραβείων ποιότητας δεν στοχεύει στην στείρα ανάδειξη κάποιων επιχειρήσεων και οργανισμών, ως υποδειγματικών με βάση το βαθμολογικό αποτέλεσμα που συγκέντρωσαν, αλλά στην ανάδειξη αυτών που σημείωσαν ουσιαστική βελτίωση στις λειτουργίες τους και που υπηρετούν ευλαβικά τις αξίες της επιχειρηματικής αριστείας. Άλλωστε τα μοντέλα των διαφόρων βραβείων ποιότητας στην πραγματικότητα αποτελούν συστήματα μέτρησης απόδοσης και συνεχούς βελτίωσης.

Αν και υπάρχουν σημαντικές καθυστερήσεις στη δημιουργία εθνικού βραβείου ποιότητας στη χώρα μας, η αφύπνιση του κοινωνικού τομέα έχει συντελεστεί και ευελπιστούμε ότι τα σχέδια του επιχειρησιακού προγράμματος «Ανταγωνιστικότητα» του Υπουργείου Ανάπτυξης, θα γίνουν σύντομα πράξη όσον αφορά στην προώθηση της επιχειρηματικής αριστείας στη χώρα μας.

Μέσα από το παρόν κεφάλαιο δόθηκαν κατευθυντήριες γραμμές για την δημιουργία ενός τέτοιου βραβείου, αλλά σε καμιά περίπτωση οι κανόνες αυτοί δεν αποτελούν πανάκεια. Απαιτείται βαθιά γνώση του ποιοι είμαστε, που στοχεύουμε και ποιες είναι οι δυνατότητες που έχουμε, ώστε να κάνουμε λόγο για ουσιαστική αλλαγή.

Τα αναμενόμενα οφέλη από την θέσπιση του βραβείου είναι η αναγνώριση και ενθάρρυνση των προσπαθειών των επιχειρήσεων, η διάχυση της γνώσης και των αποτελεσματικών πρακτικών, η καλλιέργεια μιας κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης, η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας κ.α. Επομένως, βασικές προτεραιότητες της χώρας θα πρέπει να είναι η δημιουργία ενός αξιόπιστου θεσμού, η ενδυνάμωση της έννοιας της ποιότητας, η βιωσιμότητα του θεσμού, οι μηχανισμοί διαρκούς βελτίωσης, οι αναγκαίοι πόροι, η διαρκής επιμόρφωση κ.α.

Συμπερασματικά, θα λέγαμε ότι τα αναμενόμενα οφέλη από τη δημιουργία ενός εθνικού βραβείου ποιότητας στην χώρα μας είναι πολλά αλλά θα πρέπει να είμαστε προσεκτικοί όσον αφορά στην εφαρμογή του σχεδίου. Η ενσωμάτωση του ευρωπαϊκού μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας στο ελληνικό βραβείο

ποιότητας ως βάσης αξιολόγησης, θα πρέπει να συντελεστεί εφόσον γίνουν οι απαραίτητες τροποποιήσεις ώστε να είναι συμβατή με την ελληνική πραγματικότητα. Ένα θέμα που προσφέρεται για περαιτέρω διερεύνηση είναι πως ακριβώς μπορεί να γίνει αυτή η ενσωμάτωση ώστε τελικά, να αποφέρει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα.

ΞΕΝΗ ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

1. Adebajo D., "TQM and Business Excellence: is there really a conflict?", Measuring Business Excellence, Volume 5, Number 3, 2001, pp. 37-40.
2. Bohoris G.A., "A comparative assessment of some major quality awards", International Journal of Quality and Reliability, Volume 12, Number 9, 1995, pp. 30-43.
3. Cauchik Miguel P.A., "Comparing the Brazilian national quality award with some of the major prizes", The TQM Magazine, Volume 13, Number 4, 2001, pp. 260-272.
4. Dale B.G., Zairi M., Van Wiele A., Williams A.R.T., "Quality is dead in Europe-long live excellence", Measuring Business Excellence, Volume 4, Number 3, 2000, pp. 4-10.
5. Ghobadian A., Woo H.S., "Characteristics, benefits and shortcomings of four major quality awards", International Journal of Quality and Reliability, Volume 13, Number 2, 1996, pp. 10-44.
6. Hermel P., Ramis-Pujol J., "An evolution of excellence: some main trends", The TQM Magazine, Volume 14, Number 3, 2002, pp. 142-149.
7. Khoo H.H, Tan K.C, "Managing for Quality in the USA and Japan: differences between the MBNQA, DP and JQA", The TQM Magazine, Volume 15, Number 1, 2003, pp. 14-24.
8. Laszlo G.P., "Quality awards- recognition or model?", The TQM Magazine, Volume 8, Number 5, 1996, pp. 14-18.
9. Lee P.M., "Sustaining Business Excellence through a framework of best practices in TQM", The TQM Magazine, Volume 15, Number 4, 2002, pp. 230-243.

10. Przasnyski Z.H., Tai L.S., "Stock performance of Malcolm Baldrige National Quality Award winning companies", Total Quality Management, Volume 13, Number 4, 2002, pp. 475-488.
11. Reed R., Lemak D.J., Mero N.P., "Total Quality Management and sustainable competitive advantage", Journal of Quality Management, Number 5, 2000, pp. 5-26.
12. Stading G.L., Vokurka R.J., "Building quality strategy content using the process from national and international quality awards", TQM & Business Excellence, Volume 14, Number 8, October 2003, pp. 931-946.
13. Tan K.C., Lim C.S., "A detailed trend analysis of national quality awards world-wide", Total Quality Management, Volume 11, Number 8, 2000, pp. 1065-1080.
14. Tan K.C., Wong M.F., Mehta T., Khoo H.H., "Factors affecting the development of national quality awards", Measuring Business Excellence, Volume 7, Number 3, 2003, pp. 37-45.
15. Zairi M., "Managing excellence: leadership", The TQM Magazine, Volume 11, Number 4, 1999, pp. 215-220.
16. Zairi M., "Managing excellence: policy and strategy", The TQM Magazine, Volume 11, Number 2, 1999, pp. 74-79.

ΞΕΝΗ ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

1. Adebajo D., "TQM and Business Excellence: is there really a conflict?", Measuring Business Excellence, Volume 5, Number 3, 2001, pp. 37-40.
2. Bohoris G.A., "A comparative assessment of some major quality awards", International Journal of Quality and Reliability, Volume 12, Number 9, 1995, pp. 30-43.
3. Buccelli D.O., "Excellence in Brazil:10 years of national quality award", Quality Congress, Annual Quality Congress Proceedings, 2001.
4. Cauchik Miguel P.A., "Comparing the Brazilian national quality award with some of the major prizes", The TQM Magazine, Volume 13, Number 4, 2001, pp. 260-272.
5. Cauchik Miguel P.A., Morini C., Pires S.R.I., "An application case of the Brazilian National Quality Award", The TQM Magazine, Volume 16, Number 3, 2004, pp. 186-193.
6. Conti T., "Human and social implications of excellence models: are they really accepted by the business community?", Managing Service Quality, Volume 12, Number 3, 2002, pp. 151-158.
7. Dale B.G., Zairi M., Van Wiele A., Williams A.R.T., "Quality is dead in Europe-long live excellence", Measuring Business Excellence, Volume 4, Number 3, 2000, pp. 4-10.
8. Dale B. G., Ritchie L., "Self-assessment using the business excellence model: A study of practice and process", International Journal of Production Economics, Volume 66, 2000, pp. 241-254.
9. Dale B. G., Ritchie L., "An analysis of self-assessment practices using the business excellence model", Engineering Manufacture, Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Volume 214, Issue 7, Part B, 2000, pp. 593-693.
10. Dale B. G., Yang J. B., Ahmed A. M., "Self-assessment methodology: the route to Business Excellence", The Quality Management Journal, Volume 10, Number 1, 2003, pp. 43-57.
11. Dedhia N.S., "Global perspectives on quality", Total Quality Management, Volume 12, Number 6, 2001, pp. 657-668.

12. Dervitsiotis K., "Quality in Greece: past and present", The TQM Magazine, Volume 11, Number 2, 1999, pp. 84-87.
13. Djerdjouri M., "National quality and business excellence awards in a developing country: the Fiji National Quality Award", The TQM Magazine, Volume 16, Number 2, 2004, pp. 120-124.
14. Eriksson H., "Organizational value of participating in a quality award process: a Swedish study", The TQM Magazine, Volume 16, Number 2, 2004, pp. 78-92.
15. Fisher C., Dauterine J., Barfield J., "Economic impacts of quality awards: Does offering an award bring returns to the state?", Total Quality Management, Volume 12, Numbers 7&8, 2001, pp. 981-987.
16. Ford M.W., Evans J.R., "Conceptual Foundations of Strategic Planning in the Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence", Journal of Quality Management, Volume 7, Number 1, 2000, pp. 8-17.
17. Funk V., "Annual Quality Awards Listing", Quality Progress, Volume 37, Number 8, August 2004, pp. 54-57.
18. Ghobadian A., Woo H.S., "Characteristics, benefits and shortcomings of four major quality awards", International Journal of Quality and Reliability, Volume 13, Number 2, 1996, pp. 10-44.
19. Harrington H.J., "Performance Improvement: The Best of the Best", Quality Digest, November 2000.
20. Hendricks K.B., Singhal V.R., "The impact of total quality management (TQM) on Financial Performance: Evidence from Quality Award Winners", EFQM.
21. Hermel P., Ramis-Pujol J., "An evolution of excellence: some main trends", The TQM Magazine, Volume 14, Number 3, 2002, pp. 142-149.
22. Houston D.J., McKean J.K., "Quality management in New Zealand: A critical review", Total Quality Management, Volume 13, Number 6, 2002, pp. 749-758.
23. Lee P.M., "Sustaining Business Excellence through a framework of best practices in TQM", The TQM Magazine, Volume 15, Number 4, 2002, pp. 230-243.
24. Loffler E., "Quality Awards as a Public Sector Benchmarking Concept in OECD Member Countries: some Guidelines for Quality award

- organizers”, Public Administration & Development, Volume 21, Number 1, 2001, pp. 27-40.
25. Macleod A., Baxter L., “The Contribution of Business Excellence Models in Restoring Failed Improvement Initiatives”, European Management Journal, Volume 19, Number 4, 2001, pp. 392-403.
26. Przasnyski Z.H., Tai L.S., “Stock performance of Malcolm Baldrige National Quality Award winning companies”, Total Quality Management, Volume 13, Number 4, 2002, pp. 475-488.
27. Reed R., Lemak D.J., Mero N.P., “Total Quality Management and sustainable competitive advantage”, Journal of Quality Management, Number 5, 2000, pp. 5-26.
28. Russell S., “Business excellence: from outside in or inside out?”, Total Quality Management, Volume 10, Numbers 4&5, 1999, pp. 697-703.
29. Shergold K., Reed D.M., “Striving for excellence: How Self-Assessment using the Business Excellence Model can result in all areas for business activities”, The TQM Magazine, Volume 8, Number 6, 1996, pp. 48-52.
30. Stading G.L., Vokurka R.J., “Building quality strategy content using the process from national and international quality awards”, TQM & Business Excellence, Volume 14, Number 8, October 2003, pp. 931-946.
31. Stading G.L., Vokurka R.J., Brazeal J., “A comparative analysis of national and regional quality awards”, Quality Progress, Volume 33, Issue 8, August 2000, pp. 41-49.
32. Steventon D., “Quality Awards- A means to an End or an End in Themselves?”, The TQM Magazine, Volume 6, Number 5, 1994, pp. 7-8.
33. Su C.T., Li S.C., Su C.H., “An empirical study of the Taiwan National Quality Award causal model”, TQM & Business Excellence, Volume 14, Number 8, October 2003, pp. 875-893.
34. Laszlo G.P., “Quality awards- recognition or model?”, The TQM Magazine, Volume 8, Number 5, 1996, pp. 14-18.
35. Tan K.C., Khoo H.H., “Managing for Quality in the USA and Japan: differences between the MBNQA, DP and JQA”, The TQM Magazine, Volume 15, Number 1, 2003, pp. 14-24.
36. Tan K.C., “A comparative study of 16 national quality awards”, The TQM Magazine, Volume 14, Number 3, 2002, pp. 165-171.

37. Tan K.C., Khoo H.H., "Indian society, total quality and the Rajiv Gandhi National Quality Award", Journal of Management Development, Volume 21, Number 6, 2002, pp. 417-426.
38. Tan K.C., Khoo H.H., "Nine Approaches to Organizational Excellence", Journal of Organizational Excellence, Volume 22, Number 1, 2002, pp. 53-65.
39. Tan K.C., Lim C.S., "A detailed trend analysis of national quality awards world-wide", Total Quality Management, Volume 11, Number 8, 2000, pp. 1065-1080.
40. Tan K.C., Wong M.F., Mehta T., Khoo H.H., "Factors affecting the development of national quality awards", Measuring Business Excellence, Volume 7, Number 3, 2003, pp. 37-45.
41. Tan K.C., Puay S. H., Goh T. N., Xie M., "A comparative study of nine national quality awards", The TQM Magazine, Volume 10, Issue 1, 1998, pp. 30-36.
42. Zairi M., "Managing excellence: leadership", The TQM Magazine, Volume 11, Number 4, 1999, pp. 215-220.
43. Zairi M., "Managing excellence: policy and strategy", The TQM Magazine, Volume 11, Number 2, 1999, pp. 74-79.
44. European Quality Award Brochure, 2004
45. EFQM "Assessor Scorebook", 1999
46. Brochure for 2004 Baldrige National Quality Program.
47. The Guide for the Deming Application Prize 2004.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

1. Περάκης Ε.Ν., «Η αυτό-αξιολόγηση ως εργαλείο συστηματικής και συνεχούς βελτίωσης», ECO-Q, Τεύχος 20, Φεβρουάριος-Μάρτιος 2000, σελ. 32-35.
2. Επιχειρησιακό πρόγραμμα «Ανταγωνιστικότητα», Συμπλήρωμα Προγραμματισμού, Τεχνικό Δελτίο Μέτρου 3.2 (Πρώθηση επιχειρηματικής αριστείας: Πρώθηση επιχειρηματικής αριστείας στις μεταποιητικές & τουριστικές επιχειρήσεις.), 2004.

3. European Quality Award Brochure, 2004, Ενημερωτικό Φυλλάδιο για τα Επίπεδα Αναγνώρισης της Επιχειρηματικής Αριστείας-ΕΕΔΕ 2004.

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΙΣΤΟΧΩΡΟ

1. <http://www.premiocalidad.com.ar>
2. <http://www.sai-global.com/awards>
3. <http://www.oevq.at>
4. <http://www.vck.be>
5. <http://www.tcvn.gov.vn/en/index.php?p=sections&sid=56>
6. <http://www.cforc.org>
7. <http://www.fpnq.org.br>
8. <http://www.mfq-fc.asso.fr>
9. <http://www.ludwig-erhard-preis.org>
10. <http://www.cfl.dk>
11. <http://www.calidadtotal.org>
12. <http://www.esprix.ch>
13. <http://www.ejk.info>
14. <http://www.efqm.org>
15. <http://www.quality-foundation.co.uk>
16. <http://www.nist.gov>
17. <http://www.jqac.com>
18. <http://www.deming.org>
19. http://www.bis.org.in/other/rqnqa_geninfo.htm
20. <http://www.jusbp.org>
21. <http://www.eiqa.com>
22. http://www.stjornvisi.is/excellence_iceland.htm
23. <http://www.aec.es>
24. http://www.civil-service.gov.il/english/e_1.htm
25. <http://www.apqi.it>
26. <http://www.ngi.ca>
27. <http://www.ccalidad.org>
28. <http://www.ksa.or.kr/eng/major/convention.htm>
29. <http://site.cicr.interdesa.com/generalinformation.shtml>

30. <http://www.nc.cubaindustria.cu/premios/objetivos.htm>
31. <http://www.lka.lv>
32. <http://www.gosstandart.gov.by>
33. <http://www.mampu.gov.my/mampu/bi/program/qawards/awards.htm>
34. <http://www.economia-premios.gob.mx/calidad/intranetpnc.asp>
35. http://www.owc.org.mn/npdc/news_eg.htm
36. <http://www.msd.gov.bn>
37. <http://www.nzbef.org.nz>
38. <http://www.fncci.org>
39. <http://www.saef.co.za>
40. <http://www.dqg.org>
41. <http://www.ink.nl>
42. <http://www.wqc.org.uk>
43. <http://ww.mik.hu/index2.htm>
44. <http://www.quality.kiev.ua>
45. http://www.cnc.gub.uy/cr_premio.htm
46. http://www.cdi.org.pe/premio_presentacion.htm
47. <http://www.pnj.pl>
48. <http://www.ipq.pt>
49. <http://www.fundatiajuran.ro>
50. <http://www.vniis.ru>
51. <http://www.spring.gov.sg>
52. <http://www.qualityscotland.co.uk>
53. <http://www.nisk.sk/ssk/sskweb.nsf/?Open>
54. <http://www.mirs.si>
55. <http://www.siq.se>
56. <http://www.nsf.ac.lk/slsi>
57. <http://www.tqa.or.th/en/about/index.php>
58. <http://www.kalder.org>
59. <http://www.czechmade.cz>
60. <http://www.laatukeskus.fi>
61. <http://www.pqa.org.ph>
62. <http://www.fntc.ac.fj>
63. <http://www.chilecalidad.cl/index.php>

64. <http://www.hkma.org.hk/qa/front.htm>
65. <http://www.fundibq.com>
66. <http://www.unece.org/indust/dme/kl.pdf>
67. <http://www.unece.org/indust/sme/nrpdf.pdf>
68. <http://www.unece.org/indust/sme/sk.pdf>
69. <http://www.unece.org/indust/sme/gqw.pdf>
70. <http://www.unece.org/indust/sme/eqa.pdf>
71. <http://www.unece.org/indust/sme/Belarus.pdf>
72. <http://www.unece.org/indust/sme/ks.pdf>
73. <http://www.unece.org/indust/sme/ll.pdf>
74. <http://www.unece.org/indust/sme/dd.pdf>
75. <http://www.unece.org/indust/sme/pz.pdf>
76. http://www.apo_tokyo.org/00ebooks/02.GlobalComp/07.assi.global.pdf
(Report of the Symposium on Quality and Business Excellence Awards, Nadi, Fiji, 17-20 September 2001).
77. http://www.apo_tokyo.org/00e-books/02.GlobalComp/02.calingo.global.pdf (Report of the Symposium on Quality and Business Excellence Awards, Nadi, Fiji, 17-20 September 2001).
78. http://www.apo_tokyo.org/00e-books/02.GlobalComp/04.seckin.global.pdf (Report of the Symposium on Quality and Business Excellence Awards, Nadi, Fiji, 17-20 September 2001).
79. http://www.apo_tokyo.org/00e-books/02.GlobalComp/03.vogel.global.pdf
(Report of the Symposium on Quality and Business Excellence Awards, Nadi, Fiji, 17-20 September 2001).
80. http://www.apo_tokyo.org/00e-books/02.GlobalComp/16.chung.global.pdf (Report of the Symposium on Quality and Business Excellence Awards, Nadi, Fiji, 17-20 September 2001).
81. <http://www.apo-tokyo.org/00e-books/02.GlobalComp/08.ueda.global.pdf>
(Report of the Symposium on Quality and Business Excellence Awards, Nadi, Fiji, 17-20 September 2001).

82. <http://www.apo-tokyo.org/00e-books/02.GlobalComp/06.sutanto.global.pdf> (Report of the Symposium on Quality and Business Excellence Awards, Nadi, Fiji, 17-20 September 2001).
83. <http://www.apo-tokyo.org/00e-books/02.GlobalComp/09.hamid.global.pdf> (Report of the Symposium on Quality and Business Excellence Awards, Nadi, Fiji, 17-20 September 2001).
84. <http://www.apo-tokyo.org/00e-books/02.GlobalComp/10.nurmaa.global.pdf> (Report of the Symposium on Quality and Business Excellence Awards, Nadi, Fiji, 17-20 September 2001)
85. <http://www.apo-tokyo.org/00e-books/02.GlobalComp/11.joshi.global.pdf> (Report of the Symposium on Quality and Business Excellence Awards, Nadi, Fiji, 17-20 September 2001)
86. <http://www.apo-tokyo.org/00e-books/02.GlobalComp/13.lim.global.pdf> (Report of the Symposium on Quality and Business Excellence Awards, Nadi, Fiji, 17-20 September 2001).
87. <http://www.apo-tokyo.org/00e-books/02.GlobalComp/14.meewaddana.global.pdf> (Report of the Symposium on Quality and Business Excellence Awards, Nadi, Fiji, 17-20 September 2001).
88. <http://www.apo-tokyo.org/00e-books/02.GlobalComp/15.tangsanga.global.pdf> (Report of the Symposium on Quality and Business Excellence Awards, Nadi, Fiji, 17-20 September 2001).
89. <http://www.apo-tokyo.org/00e-books/02.GlobalComp/12.sayco.global.pdf> (Report of the Symposium on Quality and Business Excellence Awards, Nadi, Fiji, 17-20 September 2001).
90. <http://www.apo-tokyo.org/00e-books/02.GlobalComp/05.singh.global.pdf> (Report of the Symposium on Quality and Business Excellence Awards, Nadi, Fiji, 17-20 September 2001).
91. http://www.efqm.org/human_resources/about.htm
92. http://www.efqm.org/model_awards/model/excellence_model.htm
93. http://www.nist.gov/public_affairs/factsheet/mbnqa.htm





94. <http://www.deming.org/demingprize/demingapplication.html>
95. http://www.saferpak.com/deming_prize_art1.htm
96. http://www.saferpak.com/deming-articles/Application%20_Guide2004.pdf
(The Guide for The Deming Application Prize)
97. http://www.efqm.org/model_awards/eqa/documents/EQA2004Information_BrochureDetailedVersionV3.pdf
98. http://www.quality.nist.gov/PDF_files/2005_Business_Criteria.pdf

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α - ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΟΙ ΠΙΝΑΚΕΣ ΤΩΝ ΕΘΝΙΚΩΝ ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι πίνακες που ακολουθούν, αφορούν στην παρουσίαση των εθνικών βραβείων ποιότητας που υπάρχουν σε παγκόσμια κλίμακα. Παράλληλα, παρουσιάζεται ένα σύνολο χωρών για τις οποίες δεν υπάρχει περαιτέρω ανάλυση στο παράρτημα της παρούσας εργασίας, λόγω έλλειψης πληροφοριών. Οι λόγοι έλλειψης αυτών των στοιχείων οφείλονται είτε σε δυσκολίες που σχετίζονται με την μετάφραση των δεδομένων (εφόσον πρόκειται για εθνικά βραβεία ποιότητας), είτε στη μη ύπαρξη δυνατότητας άντλησης δεδομένων από διάφορες πηγές (αρθρογραφία, διαδίκτυο). Παρ' όλα αυτά κρίνεται σκόπιμη η αναφορά τους εφόσον τα εντοπίσαμε στην αρθρογραφία (Tan, 2002). Θα πρέπει ακόμη να σημειωθεί ότι επιχειρήσαμε να έχουμε επικοινωνία με κάποια από τα ιδρύματα των βραβείων των ευρωπαϊκών χωρών, χωρίς όμως να έχουμε τα αναμενόμενα αποτελέσματα.






Επιπλέον, για το σχεδιασμό, την επιλογή των πληροφοριών και την τελική μορφή των πινάκων επηρεαστήκαμε από την υπάρχουσα αρθρογραφία στο θέμα αυτό (Stading, Vokurka & Brazeal, 2000, Tan, Puay, Goh & Xie, 1998, Funk, 2004).

ΠΙΝΑΚΑΣ 9: ΤΑ ΕΘΝΙΚΑ ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ			
ΧΩΡΕΣ / ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΑΡΜΟΔΙΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ	ΕΤΟΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ
 Αίγυπτος	Egyptian National Quality Award	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.
 Αργεντινή	Argentina National Quality Award	Foundation for the National Quality Award	1994
 Αρούμπα	Aruba's 'Star of Quality'	Aruba Quality Foundation	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.
Ασιατικός Ειρηνικός	International Asia Pacific Quality Award	Asia Pacific Quality Organization, Hurd Foundation	1999
 Αυστραλία	Australian Business Excellence Award	Australian Quality Council, SAI Global	1988






ΠΙΝΑΚΑΣ 9: ΤΑ ΕΘΝΙΚΑ ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΧΩΡΕΣ / ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΑΡΜΟΔΙΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ	ΕΤΟΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ
 Αυστρία	Austrian Quality Award	Austrian Foundation for Quality Management	1996
 Βέλγιο	Belgian Quality Award	Belgian Centre for Quality Management	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.
 Βιετνάμ	Vietnam Quality Award	Ministry of Science, Technology and Environment, Directorate for Standards and Quality	1995
 Βόρεια Ιρλανδία	Northern Ireland Quality Award	Centre for Competitiveness	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.
 Βραζιλία	Brazil National Quality Award	Foundation for the National Quality Award, (FPNQ)	1992



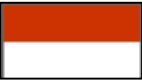


ΠΙΝΑΚΑΣ 9: ΤΑ ΕΘΝΙΚΑ ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΧΩΡΕΣ / ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΑΡΜΟΔΙΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ	ΕΤΟΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ
 Γαλλία	French Quality Award (Prix Francais de ta Qualite)	French Quality Movement	1992
 Γερμανία	German National Quality Award, Ludwig Erhard Prize	German Society for Quality, VDI The Association of Engineers	1997
 Δανία	Danish Quality Prize	Danish Quality Prize Committee	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.
 Εκουαδόρ	Ecuador National Quality Award	Corporación Ecuatoriana de Calidad Total (Ecuador's Corporation of Total Quality)	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.
 Ελβετία	Swiss Quality Award	Swiss Association for Promotion of Quality, ESPRIX	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.






ΠΙΝΑΚΑΣ 9: ΤΑ ΕΘΝΙΚΑ ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΧΩΡΕΣ / ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΑΡΜΟΔΙΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ	ΕΤΟΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ
 Εσθονία	Estonian Quality Award	Estonian Centre for Excellence	2001
 Ευρώπη	European Quality Award	EFQM	1991
 Ην. Βασίλειο	UK Business Excellence Awards	British Quality Foundation	1994
 Ην. Πολ. Αμερικής	Malcolm Baldrige National Quality Award	National Institute of Standards and Technology	1987
 Ιαπωνία (1)	Japan Quality Award	Japan Productivity Center for Socio- Economic Development	1996

ΠΙΝΑΚΑΣ 9: ΤΑ ΕΘΝΙΚΑ ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΧΩΡΕΣ / ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΑΡΜΟΔΙΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ	ΕΤΟΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ
 Ιαπωνία (2)	Deming Prize	Union of Japanese Scientists and Engineers, JUSE	1951
 Ινδία	Rajiv Gandhi National Quality Award	Bureau of Indian Standards	1991
 Ινδονησία	Indonesian National Productivity Award	Directorate of Manpower Productivity Development	1994
 Ιορδανία	King Abdullah II Award for Excellence	Industrial Development Directorate and the Jordan United States Business Partnership	1999
 Ιρλανδία (1)	Q Mark Irish National Quality Award	Excellence Ireland	1982

ΠΙΝΑΚΑΣ 9: ΤΑ ΕΘΝΙΚΑ ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΧΩΡΕΣ / ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΑΡΜΟΔΙΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ	ΕΤΟΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ
 Ιρλανδία (2)	Irish Business Excellence Award	Excellence Ireland	1992
 Ισλανδία	Icelandic Quality Award	Excellence Iceland	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.
 Ισπανία	Prince Felipe Industrial Quality Award	Spanish Association for Quality	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.
 Ισραήλ	Yitzhak Rabin National Award for Quality and Excellence in Public Service	Government of Israel	1996
 Ιταλία	Italian Quality Award (Premio Qualita Italia)	Italian Association for Quality, (Associazione Premio Qualita Italia)	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.






ΠΙΝΑΚΑΣ 9: ΤΑ ΕΘΝΙΚΑ ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΧΩΡΕΣ / ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΑΡΜΟΔΙΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ	ΕΤΟΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ
 Καναδάς	Canada Awards for Excellence	National Quality Institute	1984
 Κίνα (Ταϊβάν)	Taiwan National Quality Award	Ministry of Economic Affairs	1990
 Κίνα (Σανγκάι)	Shangai Quality Management Award	Shangai Academy for Quality Management	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.
 Κολομβία	Colombia National Quality Prize	Corporation Calidad	1993
 Κορέα	Korean National Quality Grand Prize	Korean Standards Association	1994

ΠΙΝΑΚΑΣ 9: ΤΑ ΕΘΝΙΚΑ ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΧΩΡΕΣ / ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΑΡΜΟΔΙΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ	ΕΤΟΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ
 Κόστα Ρίκα	Costa Rica Excellence Award	Costa Rican Chamber of Industries	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.
 Κούβα	Cuban National Quality Award	Ministry of Economy and Planning	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.
 Λετονία	Latvian Quality Award	Latvian Association for Quality	1997
 Λευκορωσία	Governmental Prize of the Republic of Belarus	Council of Ministers (Gosstandart) of the Republic of Belarus	1998
 Μαλαισία	Prime Minister's Quality Award	MAMPU	1990


ΠΙΝΑΚΑΣ 9: ΤΑ ΕΘΝΙΚΑ ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΧΩΡΕΣ / ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΑΡΜΟΔΙΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ	ΕΤΟΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ
 Μαυρίκιος	Mauritius National Quality Award	Mauritius Export Processing Zone Association (MEPZA)	1994
 Μαρόκο	Moroccan National Quality Award	Moroccan Association for Quality	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.
 Μεξικό	Mexican National Quality Award	Mexican Quality Foundation FUNDAMECA	1990
 Μογγολία	National Productivity Award	National Productivity and Development Center	1999
 Μπρούνεϊ	Civil Service Excellence Award	Management Services Division Brunei Darussalam	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.






ΠΙΝΑΚΑΣ 9: ΤΑ ΕΘΝΙΚΑ ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΧΩΡΕΣ / ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΑΡΜΟΔΙΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ	ΕΤΟΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ
 Νέα Ζηλανδία	New Zealand Business Excellence Award	New Zealand Business Excellence Foundation	2000
 Νεπάλ	Federation of Nepalese Chambers of Commerce & Industry National Excellence Award	Federation of Nepalese Chambers of Commerce & Industry, FNCCI	2001
 Νότια Αφρική	South African Excellence Award	South African Excellence Foundation (SAEF)	1997
 Νορβηγία	Norwegian Quality Award	Excellence Norway, Forum for Leadership and Quality	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.
 Ντουμπάι	Dubai Quality Award	Dubai Quality Award Secretariat	1994

ΠΙΝΑΚΑΣ 9: ΤΑ ΕΘΝΙΚΑ ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΧΩΡΕΣ / ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΑΡΜΟΔΙΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ	ΕΤΟΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ
 Ολλανδία	The Dutch Quality Prize	Dutch Institute for Quality (INK)	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.
 Ουαλία	Wales Quality Award	Wales Quality Centre	1994
 Ουγγαρία	Hungarian Quality Award	Hungarian Quality Development Centre for Industry and Trade	1996
 Ουκρανία	Ukrainian Quality Award	Ukrainian Association for Quality, UAQ	1996
 Ουρουγουάη	Premio Nacional de Calidad (National Quality Award)	El Comité Nacional de Calidad (National Quality Award Committee)	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.






ΠΙΝΑΚΑΣ 9: ΤΑ ΕΘΝΙΚΑ ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΧΩΡΕΣ / ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΑΡΜΟΔΙΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ	ΕΤΟΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ
 Παραγουάη	Premio Nacional a la Calidad y la Excelencia en Gestión	Fundación Premio Nacional a la Calidad y Excelencia	1999
 Περού	Premio Nacional a la Calidad (National Quality Award)	Comité de Gestión de la Calidad	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.
 Πολωνία	Polish Quality Award	Polish Chamber of Commerce, Polish Center for Testing & Certification and Club Polish Forum ISO 9000	1994
 Πορτογαλία	Portuguese Quality Award (Portuguese's Premio do Excellencia)	Portuguese Institute for Quality	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.
 Ρουμανία	"J. M. Juran" Romanian Quality Award	J. M. Juran Foundation	2000

ΠΙΝΑΚΑΣ 9: ΤΑ ΕΘΝΙΚΑ ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ


ΧΩΡΕΣ / ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΑΡΜΟΔΙΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ	ΕΤΟΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ
 Ρωσία	Russian National Quality Award	Government of the Russian Federation	1996
 Σιγκαπούρη	Singapore Quality Award	Singapore Standards, Productivity and Innovation Board	1994
 Σκοτία	Quality Scotland Business Awards	Quality Scotland	1994
 Σλοβακία	National Quality Award of the Slovak Republic	Office for Standardisation, Metrology and Testing	2000
 Σλοβενία	The Slovenian Business Excellence Prize	Metrology Institute of Republic of Slovenia (MIRS), Ministry of Education, Science and Sport	1998

ΠΙΝΑΚΑΣ 9: ΤΑ ΕΘΝΙΚΑ ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΧΩΡΕΣ / ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΑΡΜΟΔΙΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ	ΕΤΟΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ
 Σουηδία	Swedish Quality Award	Swedish Institute for Quality, SIQ	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.
 Σρι Λάνκα	Sri Lanka National Quality Award	Sri Lanka Standards Institute, (SLSI) and	1995
 Ταϊλάνδη	Thailand Quality Award	Thailand Productivity Institute	2000
 Τουρκία	Kalder- National Quality Award	Turkish Society for Quality	1993
 Τσεχία	Czech Republic National Quality Award	Czech Quality Award Association	2001

ΠΙΝΑΚΑΣ 9: ΤΑ ΕΘΝΙΚΑ ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΧΩΡΕΣ / ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΑΡΜΟΔΙΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ	ΕΤΟΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ
 Φιλανδία	Finish Quality Award	Centre for Excellence	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.
 Φιλιππίνες	Philippine Quality Award	Productivity and Development Center, Development Academy of the Philippines	1997
 Φίτζι	Fiji Quality Awards	Fiji National Training Council, Fiji Quality Awards Secretariat	1995
 Χιλή	Chile National Quality Award	CNPC	1996
 Χονγκ Κονγκ	Hong Kong Management Association Quality Award	Hong Kong Management Association	1991

ΠΙΝΑΚΑΣ 9: ΤΑ ΕΘΝΙΚΑ ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ			
ΧΩΡΕΣ / ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΑΡΜΟΔΙΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ	ΕΤΟΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ
	Iberoamerican Quality Award	FUNDIBEQ	2000






ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ:

- 1) Η ένδειξη «δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες», αναφέρεται κυρίως, σε προβλήματα μετάφρασης που παρουσιάστηκαν κατά την αναζήτηση ορισμένων στοιχείων και σε ελλιπή στοιχεία παρουσίασης των βραβείων στις ηλεκτρονικές τους διευθύνσεις.



ΠΙΝΑΚΑΣ 10: ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΑΙ Η ΑΠΟΝΟΜΗ ΤΩΝ ΕΘΝΙΚΩΝ ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΧΩΡΕΣ / ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΑΠΟΝΟΜΗ	ΦΟΡΕΑΣ / ΠΡΟΣΩΠΟ ΠΟΥ ΤΑ ΑΠΟΝΕΜΕΙ
 Αίγυπτος	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.
 Αργεντινή	Έχει διαμορφώσει εθνικά κριτήρια	Κάθε χρόνο	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.
 Αρούμπα	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.
Ασιατικός Ειρηνικός	Χρησιμοποιεί τα κριτήρια του βραβείου Malcolm Baldrige	Κάθε χρόνο	Hurd Foundation
 Αυστραλία	Έχει διαμορφώσει εθνικά κριτήρια	Κάθε χρόνο	Australian Quality Council


ΠΙΝΑΚΑΣ 10: ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΑΙ Η ΑΠΟΝΟΜΗ ΤΩΝ ΕΘΝΙΚΩΝ ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΧΩΡΕΣ / ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΑΠΟΝΟΜΗ	ΦΟΡΕΑΣ / ΠΡΟΣΩΠΟ ΠΟΥ ΤΑ ΑΠΟΝΕΜΕΙ
 Αυστρία	Χρησιμοποιεί τα κριτήρια του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας	Κάθε χρόνο	Austrian Foundation for Quality Management
 Βέλγιο	Χρησιμοποιεί τα κριτήρια του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας	Δύο φορές το χρόνο	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.
 Βιετνάμ	Χρησιμοποιεί τα κριτήρια του βραβείου Malcolm Baldrige	Κάθε χρόνο	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.
 Βόρεια Ιρλανδία	Χρησιμοποιεί τα κριτήρια του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας	Κάθε χρόνο	Centre for Competitiveness
 Βραζιλία	Έχει διαμορφώσει εθνικά κριτήρια	Κάθε χρόνο	Ο Πρόεδρος της Βραζιλίας



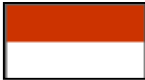


ΠΙΝΑΚΑΣ 10: ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΑΙ Η ΑΠΟΝΟΜΗ ΤΩΝ ΕΘΝΙΚΩΝ ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΧΩΡΕΣ / ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΑΠΟΝΟΜΗ	ΦΟΡΕΑΣ / ΠΡΟΣΩΠΟ ΠΟΥ ΤΑ ΑΠΟΝΕΜΕΙ
 Γαλλία	Έχει διαμορφώσει εθνικά κριτήρια	Κάθε χρόνο	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.
 Γερμανία	Χρησιμοποιεί τα κριτήρια του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας	Κάθε χρόνο	German EFQM Center
 Δανία	Χρησιμοποιεί τα κριτήρια του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.
 Εκουαδόρ	Χρησιμοποιεί τα κριτήρια του βραβείου Malcolm Baldrige	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.
 Ελβετία	Χρησιμοποιεί τα κριτήρια του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας	Κάθε χρόνο	Swiss Association for Promotion of Quality, ESPRIX


ΠΙΝΑΚΑΣ 10: ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΑΙ Η ΑΠΟΝΟΜΗ ΤΩΝ ΕΘΝΙΚΩΝ ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΧΩΡΕΣ / ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΑΠΟΝΟΜΗ	ΦΟΡΕΑΣ / ΠΡΟΣΩΠΟ ΠΟΥ ΤΑ ΑΠΟΝΕΜΕΙ
 Εσθονία	Χρησιμοποιεί τα κριτήρια του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας	Κάθε χρόνο	Ministry of Economic Affairs and Communications
 Ευρώπη	Κριτήρια βάσει του μοντέλου EFQM	Κάθε χρόνο	Το Ίδρυμα για την Διοίκηση της Ποιότητας
 Ην. Βασίλειο	Χρησιμοποιεί τα κριτήρια του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας	Κάθε χρόνο	British Quality Foundation
 Ην. Πολ. Αμερικής	Έχει διαμορφώσει εθνικά κριτήρια	Κάθε χρόνο	Ο Πρόεδρος των Ηνωμένων Πολιτειών
 Ιαπωνία (1)	Έχει διαμορφώσει εθνικά κριτήρια ενώ έχει επηρεαστεί από τα κριτήρια του βραβείου Malcolm Baldrige	Κάθε χρόνο	Η Επιτροπή του βραβείου

ΠΙΝΑΚΑΣ 10: ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΑΙ Η ΑΠΟΝΟΜΗ ΤΩΝ ΕΘΝΙΚΩΝ ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΧΩΡΕΣ / ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΑΠΟΝΟΜΗ	ΦΟΡΕΑΣ / ΠΡΟΣΩΠΟ ΠΟΥ ΤΑ ΑΠΟΝΕΜΕΙ
 Ιαπωνία (2)	Έχει διαμορφώσει δικά του κριτήρια	Κάθε χρόνο	Η Επιτροπή του βραβείου
 Ινδία	Έχει επηρεαστεί από τα κριτήρια του βραβείου Malcolm Baldrige, Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας και του βραβείου Deming	Κάθε χρόνο	Bureau of Indian Standards
 Ινδονησία	Έχει διαμορφώσει εθνικά κριτήρια	Κάθε δύο χρόνια	Ο Πρόεδρος της Δημοκρατίας της Ινδονησίας
 Ιορδανία	Έχει διαμορφώσει εθνικά κριτήρια	Κάθε δύο χρόνια	Η Επιτροπή του βραβείου με την σύμφωνη γνώμη του Βασιλιά
 Ιρλανδία (1)	Έχει διαμορφώσει εθνικά κριτήρια	Κάθε χρόνο	Excellence Ireland






ΠΙΝΑΚΑΣ 10: ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΑΙ Η ΑΠΟΝΟΜΗ ΤΩΝ ΕΘΝΙΚΩΝ ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΧΩΡΕΣ / ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΑΠΟΝΟΜΗ	ΦΟΡΕΑΣ / ΠΡΟΣΩΠΟ ΠΟΥ ΤΑ ΑΠΟΝΕΜΕΙ
 Ιρλανδία (2)	Χρησιμοποιεί τα κριτήρια του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας	Κάθε χρόνο	Excellence Ireland
 Ισλανδία	Χρησιμοποιεί τα κριτήρια του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας	Κάθε χρόνο	Excellence Iceland
 Ισπανία	Χρησιμοποιεί τα κριτήρια του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας	Κάθε χρόνο	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.
 Ισραήλ	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.
 Ιταλία	Χρησιμοποιεί τα κριτήρια του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας	Κάθε χρόνο	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.



ΠΙΝΑΚΑΣ 10: ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΑΙ Η ΑΠΟΝΟΜΗ ΤΩΝ ΕΘΝΙΚΩΝ ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΧΩΡΕΣ / ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΑΠΟΝΟΜΗ	ΦΟΡΕΑΣ / ΠΡΟΣΩΠΟ ΠΟΥ ΤΑ ΑΠΟΝΕΜΕΙ
 Καναδάς	Έχει διαμορφώσει εθνικά κριτήρια	Κάθε χρόνο	National Quality Institute
 Κίνα (Ταϊβάν)	Έχει διαμορφώσει εθνικά κριτήρια	Κάθε χρόνο	Executive Yuan National Quality Award Review Board
 Κίνα (Σανγκάι)	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.
 Κολομβία	Έχει διαμορφώσει εθνικά κριτήρια	Κάθε χρόνο	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.
 Κορέα	Έχει διαμορφώσει εθνικά κριτήρια	Κάθε χρόνο	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.

ΠΙΝΑΚΑΣ 10: ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΑΙ Η ΑΠΟΝΟΜΗ ΤΩΝ ΕΘΝΙΚΩΝ ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΧΩΡΕΣ / ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΑΠΟΝΟΜΗ	ΦΟΡΕΑΣ / ΠΡΟΣΩΠΟ ΠΟΥ ΤΑ ΑΠΟΝΕΜΕΙ
 Κόστα Ρίκα	Έχει διαμορφώσει εθνικά κριτήρια	Κάθε χρόνο	Costa Rican Chamber of Industries
 Κούβα	Έχει επηρεαστεί από τα κριτήρια του βραβείου Malcolm Baldrige και του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.
 Λετονία	Χρησιμοποιεί τα κριτήρια του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας	Κάθε χρόνο	Ο Πρωθυπουργός της Δημοκρατίας της Λετονίας
 Λευκορωσία	Χρησιμοποιεί τα κριτήρια του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας	Κάθε χρόνο	Ο Πρωθυπουργός της Λευκορωσίας
 Μαλαισία	Έχει διαμορφώσει εθνικά κριτήρια	Κάθε χρόνο	Η Επιτροπή του βραβείου


ΠΙΝΑΚΑΣ 10: ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΑΙ Η ΑΠΟΝΟΜΗ ΤΩΝ ΕΘΝΙΚΩΝ ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΧΩΡΕΣ / ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΑΠΟΝΟΜΗ	ΦΟΡΕΑΣ / ΠΡΟΣΩΠΟ ΠΟΥ ΤΑ ΑΠΟΝΕΜΕΙ
 Μαυρίκιος	Χρησιμοποιεί τα κριτήρια του βραβείου Malcolm Baldrige	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.
 Μαρόκο	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.
 Μεξικό	Έχει διαμορφώσει εθνικά κριτήρια	Κάθε χρόνο	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.
 Μογγολία	Έχει διαμορφώσει εθνικά κριτήρια	Κάθε χρόνο	Ο Πρόεδρος της Μογγολίας
 Μπρούνεϊ	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.


ΠΙΝΑΚΑΣ 10: ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΑΙ Η ΑΠΟΝΟΜΗ ΤΩΝ ΕΘΝΙΚΩΝ ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΧΩΡΕΣ / ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΑΠΟΝΟΜΗ	ΦΟΡΕΑΣ / ΠΡΟΣΩΠΟ ΠΟΥ ΤΑ ΑΠΟΝΕΜΕΙ
 Νέα Ζηλανδία	Χρησιμοποιεί τα κριτήρια του βραβείου Malcolm Baldrige	Κάθε χρόνο	New Zealand Business Excellence Foundation
 Νεπάλ	Έχει διαμορφώσει εθνικά κριτήρια	Κάθε χρόνο	Η Επιτροπή του βραβείου
 Νότια Αφρική	Έχει διαμορφώσει εθνικά κριτήρια	Κάθε χρόνο	Η Επιτροπή του βραβείου
 Νορβηγία	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.
 Ντουμπάι	Χρησιμοποιεί τα κριτήρια του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας	Κάθε χρόνο	Dubai Quality Award Secretariat (with the presence of the Crown Prince of Dubai)





ΠΙΝΑΚΑΣ 10: ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΑΙ Η ΑΠΟΝΟΜΗ ΤΩΝ ΕΘΝΙΚΩΝ ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΧΩΡΕΣ / ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΑΠΟΝΟΜΗ	ΦΟΡΕΑΣ / ΠΡΟΣΩΠΟ ΠΟΥ ΤΑ ΑΠΟΝΕΜΕΙ
 Ολλανδία	Χρησιμοποιεί τα κριτήρια του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.
 Ουαλία	Χρησιμοποιεί τα κριτήρια του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας	Κάθε χρόνο	Η Επιτροπή του βραβείου
 Ουγγαρία	Χρησιμοποιεί τα κριτήρια του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας	Κάθε χρόνο	Hungarian Quality Development Centre for Industry and Trade
 Ουκρανία	Χρησιμοποιεί τα κριτήρια του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας	Κάθε χρόνο	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.
 Ουρουγουάη	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.


ΠΙΝΑΚΑΣ 10: ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΑΙ Η ΑΠΟΝΟΜΗ ΤΩΝ ΕΘΝΙΚΩΝ ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΧΩΡΕΣ / ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΑΠΟΝΟΜΗ	ΦΟΡΕΑΣ / ΠΡΟΣΩΠΟ ΠΟΥ ΤΑ ΑΠΟΝΕΜΕΙ
 Παραγουάη	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.
 Περού	Έχει επηρεαστεί από τα κριτήρια του βραβείου Malcolm Baldrige	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.
 Πολωνία	Χρησιμοποιεί τα κριτήρια του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας	Κάθε χρόνο	Polish Center for Testing & Certification
 Πορτογαλία	Χρησιμοποιεί τα κριτήρια του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.
 Ρουμανία	Χρησιμοποιεί τα κριτήρια του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας	Κάθε χρόνο	Ο Πρόεδρος της Ρουμανίας και ο Πρόεδρος του Ιδρύματος J. M. Juran

ΠΙΝΑΚΑΣ 10: ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΑΙ Η ΑΠΟΝΟΜΗ ΤΩΝ ΕΘΝΙΚΩΝ ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΧΩΡΕΣ / ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΑΠΟΝΟΜΗ	ΦΟΡΕΑΣ / ΠΡΟΣΩΠΟ ΠΟΥ ΤΑ ΑΠΟΝΕΜΕΙ
 Ρωσία	Χρησιμοποιεί τα κριτήρια του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας	Κάθε χρόνο	The Chairman or Deputy Chairman of the Government of the Russian Federation
 Σιγκαπούρη	Έχει διαμορφώσει εθνικά κριτήρια	Κάθε χρόνο	SQA Governing Council
 Σκοτία	Χρησιμοποιεί τα κριτήρια του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας	Κάθε χρόνο	Quality Scotland
 Σλοβακία	Χρησιμοποιεί τα κριτήρια του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας	Κάθε χρόνο	Ο Πρόεδρος της Δημοκρατίας της Σλοβακίας
 Σλοβενία	Χρησιμοποιεί τα κριτήρια του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας	Κάθε χρόνο	Ο Πρωθυπουργός της Σλοβενίας


ΠΙΝΑΚΑΣ 10: ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΑΙ Η ΑΠΟΝΟΜΗ ΤΩΝ ΕΘΝΙΚΩΝ ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΧΩΡΕΣ / ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΑΠΟΝΟΜΗ	ΦΟΡΕΑΣ / ΠΡΟΣΩΠΟ ΠΟΥ ΤΑ ΑΠΟΝΕΜΕΙ
 Σουηδία	Χρησιμοποιεί τα κριτήρια του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας ή του βραβείου Malcolm Baldrige ή του μοντέλου SIQ	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.
 Σρι Λάνκα	Χρησιμοποιεί τα κριτήρια του βραβείου Malcolm Baldrige	Κάθε χρόνο	Ο Πρόεδρος της Δημοκρατίας της Σρι Λάνκα
 Ταϊλάνδη	Χρησιμοποιεί τα κριτήρια του βραβείου Malcolm Baldrige	Κάθε χρόνο	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.
 Τουρκία	Χρησιμοποιεί τα κριτήρια του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας	Κάθε χρόνο	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.
 Τσεχία	Χρησιμοποιεί τα κριτήρια του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας	Κάθε χρόνο	Ο Πρωθυπουργός της Τσεχίας

ΠΙΝΑΚΑΣ 10: ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΑΙ Η ΑΠΟΝΟΜΗ ΤΩΝ ΕΘΝΙΚΩΝ ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΧΩΡΕΣ / ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΑΠΟΝΟΜΗ	ΦΟΡΕΑΣ / ΠΡΟΣΩΠΟ ΠΟΥ ΤΑ ΑΠΟΝΕΜΕΙ
 Φιλανδία	Χρησιμοποιεί τα κριτήρια του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.
 Φιλιππίνες	Χρησιμοποιεί τα κριτήρια του βραβείου Malcolm Baldrige ενώ έχει επηρεαστεί και από το Βραβείο Επιχειρηματικής Αριστείας της Αυστραλίας	Κάθε χρόνο	Productivity and Development Center
 Φίτζι	Χρησιμοποιεί τα κριτήρια του Βραβείου Επιχειρηματικής Αριστείας της Αυστραλίας	Κάθε χρόνο	Fiji Quality Awards Secretariat
 Χιλή	Έχει διαμορφώσει εθνικά κριτήρια	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.
 Χονγκ Κονγκ	Χρησιμοποιεί τα κριτήρια του βραβείου Malcolm Baldrige	Κάθε χρόνο	Hong Kong Management Association





ΠΙΝΑΚΑΣ 10: ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΑΙ Η ΑΠΟΝΟΜΗ ΤΩΝ ΕΘΝΙΚΩΝ ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΧΩΡΕΣ / ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΑΠΟΝΟΜΗ	ΦΟΡΕΑΣ / ΠΡΟΣΩΠΟ ΠΟΥ ΤΑ ΑΠΟΝΕΜΕΙ
	Έχει επηρεαστεί από τα κριτήρια του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας	Κάθε χρόνο	FUNDIBEQ






ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ:

- 1) Η ένδειξη «δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες», αναφέρεται κυρίως, σε προβλήματα μετάφρασης που παρουσιάστηκαν κατά την αναζήτηση ορισμένων στοιχείων και σε ελλιπή στοιχεία παρουσίασης των βραβείων στις ηλεκτρονικές τους διευθύνσεις.






ΠΙΝΑΚΑΣ 11: ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΚΑΙ ΒΡΑΒΕΥΣΗΣ ΣΤΑ ΕΘΝΙΚΑ ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΧΩΡΕΣ / ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΟΥ ΜΠΟΡΟΥΝ ΝΑ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΥΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΑΝΑ ΕΤΟΣ
 Αίγυπτος	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.
 Αργεντινή	1) Large business, 2) Medium business, 3) Small business	Μέχρι 2 βραβεία σε κάθε κατηγορία.
 Αρούμπα	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.
Ασιατικός Ειρηνικός	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.	Υπάρχουν 3 επίπεδα αναγνώρισης.
 Αυστραλία	1) Private, 2) Public, 3) Not-for-profit, 4) Small and medium enterprises.	Υπάρχουν 5 επίπεδα αναγνώρισης για κάθε κατηγορία επιχειρήσεων, ενώ δεν υπάρχει κάποιος περιορισμός για τον αριθμό των βραβείων ανά έτος.






ΠΙΝΑΚΑΣ 11: ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΚΑΙ ΒΡΑΒΕΥΣΗΣ ΣΤΑ ΕΘΝΙΚΑ ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΧΩΡΕΣ / ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΟΥ ΜΠΟΡΟΥΝ ΝΑ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΥΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΑΝΑ ΕΤΟΣ
 Αυστρία	1) Large enterprises, 2) Small and medium-sized enterprises, 3) Non-Profit Organizations, 4) Corporate departments or divisions; subsidiaries with limited autonomy.	Υπάρχουν 3 επίπεδα αναγνώρισης για κάθε κατηγορία επιχειρήσεων.
 Βέλγιο	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.
 Βιετνάμ	1) Large production business, 2) Small and medium-sized production business, 3) Large services business, 4) Small and medium-sized services business.	1 βραβείο για κάθε κατηγορία.
 Βόρεια Ιρλανδία	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.
 Βραζιλία	1) Large companies, 2) Mid-sized companies, 3) Not for profit organizations, 4) Small organizations, 5) Federal, state, provincial governmental organizations.	Συνήθως 1 βραβείο για κάθε κατηγορία.





ΠΙΝΑΚΑΣ 11: ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΚΑΙ ΒΡΑΒΕΥΣΗΣ ΣΤΑ ΕΘΝΙΚΑ ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΧΩΡΕΣ / ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΟΥ ΜΠΟΡΟΥΝ ΝΑ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΥΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΑΝΑ ΕΤΟΣ
 Γαλλία	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.
 Γερμανία	No sector specific categories.	Υπάρχουν 3 επίπεδα αναγνώρισης για κάθε κατηγορία επιχειρήσεων.
 Δανία	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.
 Εκουαδόρ	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.
 Ελβετία	No sector specific categories.	Υπάρχουν 3 επίπεδα αναγνώρισης για κάθε κατηγορία επιχειρήσεων.






ΠΙΝΑΚΑΣ 11: ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΚΑΙ ΒΡΑΒΕΥΣΗΣ ΣΤΑ ΕΘΝΙΚΑ ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΧΩΡΕΣ / ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΟΥ ΜΠΟΡΟΥΝ ΝΑ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΥΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΑΝΑ ΕΤΟΣ
 Εσθονία	1) SME' s, 2) Large organizations.	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.
 Ευρώπη	1) Large organizations with greater than 250 employees, 2) SME's with less than 250 employees, 3) Public organizations, 4) Autonomous business units, 5) Operational units.	Υπάρχουν 3 επίπεδα αναγνώρισης για κάθε κατηγορία επιχειρήσεων.
 Ην. Βασίλειο	1) Large organizations with greater than 250 employees, 2) SME's with less than 250 employees, 3) Public organizations, 4) Autonomous business units, 5) Operational units.	Υπάρχουν 3 επίπεδα αναγνώρισης για κάθε κατηγορία επιχειρήσεων.
 Ην. Πολ. Αμερικής	1) Manufacturing enterprises, 2) Service enterprises, 3) Small business, 4) Education, 5) Health care organizations.	3 βραβεία σε κάθε κατηγορία.
 Ιαπωνία (1)	1) Manufacturing enterprises, 2) Service enterprises, 3) Small and medium enterprises.	2 βραβεία σε κάθε κατηγορία.



ΠΙΝΑΚΑΣ 11: ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΚΑΙ ΒΡΑΒΕΥΣΗΣ ΣΤΑ ΕΘΝΙΚΑ ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΧΩΡΕΣ / ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΟΥ ΜΠΟΡΟΥΝ ΝΑ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΥΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΑΝΑ ΕΤΟΣ
 Ιαπωνία (2)	Companies or divisions of companies regardless of the types of industries.	Δεν υπάρχει περιοριστικός αριθμός.
 Ινδία	1) Large scale manufacturing organizations, 2) Small scale manufacturing organizations, 3) Service sector organizations.	4 βραβεία.
 Ινδονησία	1) Small enterprises, 2) Medium enterprises.	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.
 Ιορδανία	1) Large manufacturing organizations or their sub-units, 2) Large service organizations or their sub-units, 3) Small or medium size manufacturing organizations (less than or equal to 50 employees), 4) Small or medium size service organizations (less than or equal to 100 employees), 5) Agriculture and agricultural marketing organizations.	1 βραβείο για κάθε κατηγορία.






ΠΙΝΑΚΑΣ 11: ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΚΑΙ ΒΡΑΒΕΥΣΗΣ ΣΤΑ ΕΘΝΙΚΑ ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΧΩΡΕΣ / ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΟΥ ΜΠΟΡΟΥΝ ΝΑ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΥΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΑΝΑ ΕΤΟΣ
 Ιρλανδία (1)	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.
 Ιρλανδία (2)	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.
 Ισλανδία	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.
 Ισπανία	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.
 Ισραήλ	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.






ΠΙΝΑΚΑΣ 11: ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΚΑΙ ΒΡΑΒΕΥΣΗΣ ΣΤΑ ΕΘΝΙΚΑ ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΧΩΡΕΣ / ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΟΥ ΜΠΟΡΟΥΝ ΝΑ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΥΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΑΝΑ ΕΤΟΣ
 Ιταλία	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.
 Καναδάς	1) Private, 2) Public, 3) Not-for-profit sector organizations.	Υπάρχουν 3 επίπεδα αναγνώρισης για κάθε κατηγορία επιχειρήσεων.
 Κίνα (Ταϊβάν)	1) Corporations, 2) Mid-and-small businesses, 3) Organizations.	Μέχρι 8 βραβεία.
 Κίνα (Σανγκάι)	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.
 Κολομβία	1) Manufacturing organizations, 2) Service organizations, 3) Public organizations.	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.



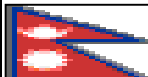


ΠΙΝΑΚΑΣ 11: ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΚΑΙ ΒΡΑΒΕΥΣΗΣ ΣΤΑ ΕΘΝΙΚΑ ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΧΩΡΕΣ / ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΟΥ ΜΠΟΡΟΥΝ ΝΑ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΥΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΑΝΑ ΕΤΟΣ
 Κορέα	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.
 Κόστα Ρίκα	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.
 Κούβα	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.
 Λετονία	1) Large companies (with more than 250 employees), 2) Small-medium companies, 3) Public sector companies.	1 βραβείο.
 Λευκορωσία	1) Producers of non-food household products, 2) Producers of food and agricultural products, 3) Producers of manufacturing and technical products, 4) Service providers, 5) Producers of services.	Η Επιτροπή αποφασίζει κάθε χρόνο πόσα βραβεία θα απονεμηθούν σε κάθε κατηγορία.



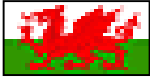


ΠΙΝΑΚΑΣ 11: ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΚΑΙ ΒΡΑΒΕΥΣΗΣ ΣΤΑ ΕΘΝΙΚΑ ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΧΩΡΕΣ / ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΟΥ ΜΠΟΡΟΥΝ ΝΑ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΥΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΑΝΑ ΕΤΟΣ
 Μαλαισία	Private sector.	1 βραβείο.
 Μαυρίκιος	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.
 Μαρόκο	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.
 Μεξικό	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.
 Μογγολία	1) Manufacturing organizations, 2) Service organizations, 3) Small businesses.	2 βραβεία σε κάθε κατηγορία.






ΠΙΝΑΚΑΣ 11: ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΚΑΙ ΒΡΑΒΕΥΣΗΣ ΣΤΑ ΕΘΝΙΚΑ ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΧΩΡΕΣ / ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΟΥ ΜΠΟΡΟΥΝ ΝΑ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΥΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΑΝΑ ΕΤΟΣ
 Μπρούνιϊ	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.
 Νέα Ζηλανδία	1) Companies, 2) Government-owned organizations or agencies, state-owned enterprises and local government bodies.	Υπάρχουν 4 επίπεδα αναγνώρισης για κάθε κατηγορία του βραβείου.
 Νεπάλ	1) Large business, 2) Medium business, 3) Small business.	Υπάρχουν 4 επίπεδα αναγνώρισης για κάθε κατηγορία του βραβείου.
 Νότια Αφρική	1) Business sector, 2) Small and medium size enterprises sector, 3) Public service sector, 4) Local government sector.	Υπάρχουν 3 επίπεδα αναγνώρισης για κάθε κατηγορία του βραβείου εκτός της δεύτερης κατηγορίας όπου υπάρχει ένα μόνο επίπεδο αναγνώρισης.
 Νορβηγία	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.





ΠΙΝΑΚΑΣ 11: ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΚΑΙ ΒΡΑΒΕΥΣΗΣ ΣΤΑ ΕΘΝΙΚΑ ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΧΩΡΕΣ / ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΟΥ ΜΠΟΡΟΥΝ ΝΑ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΥΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΑΝΑ ΕΤΟΣ
 Ντουμπάι	1) Private enterprises (in different sectors of the economy), 2) Small and medium sized organizations, 3) Divisions.	Δεν υπάρχει περιοριστικός αριθμός.
 Ολλανδία	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.
 Ουαλία	1) Large organizations with greater than 250 employees, 2) SME's with less than 250 employees, 3) Public organizations, 4) Autonomous business units, 5) Operational units.	Υπάρχουν 3 επίπεδα αναγνώρισης για κάθε κατηγορία επιχειρήσεων.
 Ουγγαρία	1) Small organizations, 2) Medium organizations, 3) Large organizations, 4) Service organizations.	1 βράβειο για κάθε κατηγορία.
 Ουκρανία	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.	Υπάρχουν 3 επίπεδα αναγνώρισης για κάθε κατηγορία επιχειρήσεων.




ΠΙΝΑΚΑΣ 11: ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΚΑΙ ΒΡΑΒΕΥΣΗΣ ΣΤΑ ΕΘΝΙΚΑ ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΧΩΡΕΣ / ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΟΥ ΜΠΟΡΟΥΝ ΝΑ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΥΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΑΝΑ ΕΤΟΣ
 Ουρουγουάη	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.
 Παραγουάη	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.
 Περού	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.
 Πολωνία	Manufacturing and service organizations: 1) Large organizations, 2) Small / medium enterprises, 3) Public organizations.	Υπάρχουν 3 επίπεδα αναγνώρισης για κάθε κατηγορία επιχειρήσεων.
 Πορτογαλία	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.





ΠΙΝΑΚΑΣ 11: ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΚΑΙ ΒΡΑΒΕΥΣΗΣ ΣΤΑ ΕΘΝΙΚΑ ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΧΩΡΕΣ / ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΟΥ ΜΠΟΡΟΥΝ ΝΑ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΥΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΑΝΑ ΕΤΟΣ
 Ρουμανία	1) Industrial, 2) Service, 3) Public both for large companies and SMEs.	Υπάρχουν 3 επίπεδα αναγνώρισης για κάθε κατηγορία του βραβείου.
 Ρωσία	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.	Μέχρι 12 βραβεία.
 Σιγκαπούρη	1) Public organizations, 2) Private organizations, 3) Subsidiary companies.	3 βραβεία.
 Σκοτία	Enterprises in the private sector: 1) with greater than 250 employees, 2) with less than 250 employees. Enterprises in the public sector: 1) with greater than 250 employees, 2) with less than 250 employees.	4-5 βραβεία.






ΠΙΝΑΚΑΣ 11: ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΚΑΙ ΒΡΑΒΕΥΣΗΣ ΣΤΑ ΕΘΝΙΚΑ ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ


ΧΩΡΕΣ / ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΟΥ ΜΠΟΡΟΥΝ ΝΑ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΥΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΑΝΑ ΕΤΟΣ
 Σλοβακία	1) State administration organizations, 2) Public administration bodies, 3) Small and medium-sized organizations producing products and providing services (by number of employees), 4) Large organizations products and providing services (by number of employees).	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.
 Σλοβενία	Enterprises in the manufacturing sector: 1) with 250 or less employees, 2) with more than 250 employees. Enterprises in the services sector: 1) with 250 or less employees, 2) with more than 250 employees.	4 βραβεία.
 Σουηδία	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.

ΠΙΝΑΚΑΣ 11: ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΚΑΙ ΒΡΑΒΕΥΣΗΣ ΣΤΑ ΕΘΝΙΚΑ ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΧΩΡΕΣ / ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΟΥ ΜΠΟΡΟΥΝ ΝΑ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΥΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΑΝΑ ΕΤΟΣ
 Σρι Λάνκα	1) Small manufacturing organizations with less (than 50 full time employees), 2) Small service organizations (with less than 50 full time employees), 3) Medium manufacturing organizations (from 50 to 250 full time employees), 4) Medium service organizations (from 50 to 250 full time employees), 5) Large manufacturing organizations (with more than 250 full time employees), 6) Large service organizations (with more than 250 full time employees).	6 βραβεία
 Ταϊλάνδη	No sector specific categories.	Δεν υπάρχει περιοριστικός αριθμός.
 Τουρκία	1) Large enterprises, 2) Small-medium enterprises, 3) Public sector enterprises.	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.
 Τσεχία	1) Companies with up to 250 employees, 2) Companies with over 250 employees.	Υπάρχουν 2 επίπεδα αναγνώρισης για κάθε κατηγορία του βραβείου.

ΠΙΝΑΚΑΣ 11: ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΚΑΙ ΒΡΑΒΕΥΣΗΣ ΣΤΑ ΕΘΝΙΚΑ ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΧΩΡΕΣ / ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΟΥ ΜΠΟΡΟΥΝ ΝΑ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΥΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΑΝΑ ΕΤΟΣ
 Φιλανδία	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.
 Φιλιππίνες	1) Private sector (manufacturing, service, small and agriculture enterprises), 2) Public sector (national line agencies, government-owned or controlled corporations, local government units).	Υπάρχουν 3 επίπεδα αναγνώρισης.
 Φίτζι	1) Fully autonomous enterprise, 2) Subsidiaries and Divisions, 3) Small business (with up to 50 employees).	Υπάρχουν 4 επίπεδα αναγνώρισης.
 Χιλή	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.
 Χονγκ Κονγκ	1) Companies from all fields of industries and businesses, 2) Subunit of business entities.	Υπάρχουν 3 επίπεδα αναγνώρισης.

ΠΙΝΑΚΑΣ 11: ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΚΑΙ ΒΡΑΒΕΥΣΗΣ ΣΤΑ ΕΘΝΙΚΑ ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ		
ΧΩΡΕΣ / ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΟΥ ΜΠΟΡΟΥΝ ΝΑ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΥΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΑΝΑ ΕΤΟΣ
	1) Private organizations (Large, medium-sized, small), 2) Public organizations (Large, medium-sized, small).	Μέχρι 6 βραβεία.





ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ:

- 1) Η ένδειξη «δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες», αναφέρεται κυρίως, σε προβλήματα μετάφρασης που παρουσιάστηκαν κατά την αναζήτηση ορισμένων στοιχείων και σε ελλιπή στοιχεία παρουσίασης των βραβείων στις ηλεκτρονικές τους διευθύνσεις.





ΠΙΝΑΚΑΣ 12: ΧΡΗΣΙΜΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΑ ΕΘΝΙΚΑ ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΧΩΡΕΣ / ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ
 Αίγυπτος	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.
 Αργεντινή	Fundacion Premio Nacional a la Calidad, Av. Leandro N. Alem 693 4º piso - (C1001AAB) Buenos Aires, República Argentina.	www.premiocalidad.com.ar
 Αρούμπα	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.
Ασιατικός Ειρηνικός	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.
 Αυστραλία	Head Office, SAI Global Ltd, GPO Box 5420, SYDNEY NSW 2001.	www.sai-global.com/awards

ΠΙΝΑΚΑΣ 12: ΧΡΗΣΙΜΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΑ ΕΘΝΙΚΑ ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΧΩΡΕΣ / ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ
 Αυστρία	Austrian Foundation for Quality Management, Gonzagagasse 1/24, 1010 Vienna, Austria, .	www.oevq.at
 Βέλγιο	VCK v.z.w., Keizerstraat 20-22, 2000 Antwerpen, E-mail: geirnaert@vck.be	www.vck.be
 Βιετνάμ	Directorate for Standards and Quality (STAMEQ), Planning and Cooperation Department, 08 Hoang Quoc Viet, Cau Giay, Ha Noi, Vietnam	www.tcvn.gov.vn/en/index.php?p=sections&sid=56
 Βόρεια Ιρλανδία	Centre for Competitiveness, The Innovation Centre, Northern Ireland Science Park, Titanic Quarter, Queen's Road, Belfast, BT3 9DT, E-mail: compete@cforc.org	www.cforc.org

ΠΙΝΑΚΑΣ 12: ΧΡΗΣΙΜΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΑ ΕΘΝΙΚΑ ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΧΩΡΕΣ / ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ
 Βραζιλία	FPNQ, Rua Geraldo Flausino Gomes, 61 - 11º Andar - Conjunto 111, Brooklin Novo - CEP 04575-060 - São Paulo/SP - BRASIL, E-mail: gerencia.tecnica@fpnq.org.br.	www.fpnq.org.br
 Γαλλία	MFQ, Franche-Comté c/o CRCI, Valparc - 25043 Besançon cedex, E-mail: gpointelin@franche-comte.cci.fr.	www.mfq-fc.asso.fr
 Γερμανία	Ludwig-Erhard-Preis c/o DGQ, August-Schanz-Straße 21A, 60433 Frankfurt am Main, E-Mail: dec@dgq.de	www.ludwig-erhard-preis.org
 Δανία	Center for Ledelse, Olof Palmes Allé 25 B, 8200 Århus N., E-mail: Info@cfl.dk	www.cfl.dk


ΠΙΝΑΚΑΣ 12: ΧΡΗΣΙΜΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΑ ΕΘΝΙΚΑ ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΧΩΡΕΣ / ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ
 Εκουαδόρ	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.	www.calidadtotal.org
 Ελβετία	ESPRIX, Schweizer Qualitätspreis für Business Excellence, Postfach 100, 8070 Zürich, E-Mail: info@esprix.ch	www.esprix.ch
 Εσθονία	Estonian Centre for Excellence Liivalaia 13/15, 10118 Tallinn, Estonia, E-mail: ejk@eas.ee	www.ejk.info
 Ευρώπη	EFQM, Brussels Representative Office, Avenue des Pleiades 15, 1200 Brussels, Belgium.	www.efqm.org
 Ην. Βασίλειο	British Quality Foundation, 32-34 Great Peter Street, London, SW1P 2QX.	www.quality-foundation.co.uk

ΠΙΝΑΚΑΣ 12: ΧΡΗΣΙΜΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΑ ΕΘΝΙΚΑ ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΧΩΡΕΣ / ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ
 Ην. Πολ. Αμερικής	NIST, 100 Bureau Drive, Stop 3460, Gaithersburg, MD 20899-3460, E-mail: inquiries@nist.gov.	www.nist.gov
 Ιαπωνία (1)	Υπάρχει πρόβλημα μετάφρασης	www.igac.com
 Ιαπωνία (2)	The W. Edwards Deming Institute, PO Box 59511, Potomac, MD 20859-9511, E-mail: staff@deming.org	www.deming.org
 Ινδία	BUREAU OF INDIAN STANDARDS, Manak Bhavan, 9 Bahadur Shah Zafar Marg, New Delhi 11000, E-mail: msd@bis.org.in	www.bis.org.in/other/rqngqa_geninfo.htm
 Ινδονησία	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.

ΠΙΝΑΚΑΣ 12: ΧΡΗΣΙΜΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΑ ΕΘΝΙΚΑ ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΧΩΡΕΣ / ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ
 Ιορδανία	King Abdullah II Award for Excellence Program, Industrial Development Directorate (IDD), Ministry of Industry & Trade, P.O.Box 2019 Amman 11181 Jordan.	www.iusbp.org
 Ιρλανδία (1)	EIQA House, 9 Appian Way, Dublin 6, E-mail: info@eiqa.com	www.eiqa.com
 Ιρλανδία (2)	EIQA House, 9 Appian Way, Dublin 6, E-mail: info@eiqa.com .	www.eiqa.com
 Ισλανδία	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.	www.stjornvisi.is/excellence_iceland.htm






ΠΙΝΑΚΑΣ 12: ΧΡΗΣΙΜΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΑ ΕΘΝΙΚΑ ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΧΩΡΕΣ / ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ
 Ισπανία	AEC, C/ Claudio Coello, 92 28006 Madrid C.I.F. G28210029.	www.aec.es
 Ισραήλ	Civil Service Commission, Kiryat Ben- Gurion, 3 Kaplan Street, Jerusalem 91340.	www.civil-service.gov.il/english/e_1.htm
 Ιταλία	Italian Association for Quality, Piazza del Pozzetto, 9, 56127 Pisa, E-mail: premioqi@tin.it .	www.apqi.it
 Καναδάς	National Quality Institute 2275 Lake Shore Blvd. West, Suite 307, Toronto, ON M8V 3Y3, E-mail: awards@nqi.ca .	www.nqi.ca
 Κίνα (Ταϊβάν)	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.





ΠΙΝΑΚΑΣ 12: ΧΡΗΣΙΜΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΑ ΕΘΝΙΚΑ ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΧΩΡΕΣ / ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ
 Κίνα (Σανγκάι)	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.
 Κολομβία	Corporación Calidad, Bogotá: Carrera 20 No. 90-40.	www.ccalidad.org
 Κορέα	Korea Technology Center, 701-7, Yeoksam-Dong, Kangnam-Gu, Seoul 135-513, Korea	www.ksa.or.kr/eng/major/convention.htm
 Κόστα Ρίκα	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.	http://site.cicr.interdesa.com/generalinformation.shtml
 Κούβα	nc@ncnorma.cu	www.nc.cubaindustria.cu/premios/objetivos.htm

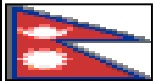



ΠΙΝΑΚΑΣ 12: ΧΡΗΣΙΜΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΑ ΕΘΝΙΚΑ ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΧΩΡΕΣ / ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ
 Λετονία	Latvian Association for Quality, Kr. Valdemara Str. 157, E-mail: lka@delfi.lv.	www.lka.lv
 Λευκορωσία	Council of Ministers (Gosstandart) of the Republic of Belarus, 93 Starovilensky tr., 220053 Minsk, E-mail: belst@belgim.belpak.minsk.by	www.gosstandart.gov.by
 Μαλαισία	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.	www.mamru.gov.my/mamru/bi/program/qawards/awards.htm
 Μαυρίκιος	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.
 Μαρόκο	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.

ΠΙΝΑΚΑΣ 12: ΧΡΗΣΙΜΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΑ ΕΘΝΙΚΑ ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΧΩΡΕΣ / ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ
 Μεξικό	Premio Nacional de Calidad Av. Insurgentes Sur No. 1971, torre III, piso 3, Col. Guadalupe Inn, C.P. 01020, México, D.F.	www.economia-premios.gob.mx/calidad/intranetpnc.asp
 Μογγολία	Central Cultural Palace, 1st floor, Room 103, Sukhbaatar Sq-3, Ulaanbaatar-11, Mongolia, E-mail: npdc-mon@mongol.net.	www.owc.org.mn/npdc/news_eg.htm
 Μπρούνεϊ	Management Services Department Block C, Audit Department, Petroleum's Unit and Management Services, Departments's Building Jalan Menteri Besar, Bandar Seri Begawan BB3910, Negara Brunei Darussalam.	www.msd.gov.bn
 Νέα Ζηλανδία	New Zealand Business Excellence Foundation, PO Box 331 658 Takapuna, Auckland, Email: info@nzbef.org.nz.	www.nzbef.org.nz

ΠΙΝΑΚΑΣ 12: ΧΡΗΣΙΜΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΑ ΕΘΝΙΚΑ ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΧΩΡΕΣ / ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ
 Νεπάλ	Federation of Nepalese Chambers of Commerce & Industry, Pachali Shahid Shukra FNCCI Milan Marg, Teku P.O.Box 269, Kathmandu.	<p align="center">www.fncci.org</p>
 Νότια Αφρική	SAEF, P.O. Box 173, Persequor Park 0020, SOUTH AFRICA	<p align="center">www.saef.co.za</p>
 Νορβηγία	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.
 Ντουμπάι	30 Emarat Atrium, Sheikh Zayed Road, P.O. Box 92 Dubai, E-mail ID: info@dgg.org	<p align="center">www.dgg.org</p>




ΠΙΝΑΚΑΣ 12: ΧΡΗΣΙΜΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΑ ΕΘΝΙΚΑ ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΧΩΡΕΣ / ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ
 Ολλανδία	Postbus 2083, 5300 CB ZALTBOMMEL, E-mail: ink@ink.nl	www.ink.nl
 Ουαλία	Wales Quality Centre Ltd, QED Centre - Treforest Estate Pontypridd, Mid Glamorgan, SOUTH WALES, CF37 5XD Wales, E- mail: ann@walesqualitycentre.org.uk	www.wqc.org.uk
 Ουγγαρία	Minőségfejlesztési Központ - IMFA, 1063 Budapest Munkácsy Mihály u. 16.	www.mik.hu/index2.htm
 Ουκρανία	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.	www.quality.kiev.ua





ΠΙΝΑΚΑΣ 12: ΧΡΗΣΙΜΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΑ ΕΘΝΙΚΑ ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΧΩΡΕΣ / ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ
 Ουρουγουάη	COMITE NACIONAL DE CALIDAD, Andes 1365 P.6 esc. 401	www.cnc.gub.uy/cr_premio.htm
 Παραγουάη	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.
 Περού	Los Laureles 365 San Isidro Email: cdi@sni.org.pe.	www.cdi.org.pe/premio_presentacion.htm
 Πολωνία	00-074 WASZAWA, ul. Trębacka 4 pokój 329, E-mail: sekretariat - pnj@kig.pl	www.pnj.pl
 Πορτογαλία	Rua António Gião, 2, 2829-513 CAPARICA, E-Mail: ipq@mail.ipq.pt	www.ipq.pt

ΠΙΝΑΚΑΣ 12: ΧΡΗΣΙΜΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΑ ΕΘΝΙΚΑ ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΧΩΡΕΣ / ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ
 Ρουμανία	Str. General Berthelot nr. 24, Sector 1, Bucuresti, Email: renar@infopartners.ro	www.fundatiajuran.ro
 Ρωσία	Δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.	www.vniis.ru
 Σιγκαπούρη	SPRING Singapore 2 Bukit Merah Central Singapore 159835 Email: bec@spring	www.spring.gov.sg
 Σκωτία	Quality Scotland, 11 Abercromby Place, Edinburgh, EH3 6LB.	www.qualityscotland.co.uk
 Σλοβακία	SSQ Secretariat, Ing. Janka Kerešová, Dolné Rudiny 3,010 01 Žilina, E-mail: ssk@ssk.sk	www.nisk.sk/ssk/sskweb.nsf/?Open





ΠΙΝΑΚΑΣ 12: ΧΡΗΣΙΜΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΑ ΕΘΝΙΚΑ ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΧΩΡΕΣ / ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ
 Σλοβενία	Metrology Institute of the Republic of Slovenia, Kotnikova ulica 38, SI-1000 Ljubljana, E-mail: mirs@gov.si	www.mirs.si
 Σουηδία	Fabriksgatan 10, 412 50 Göteborg, E-post: siq@siq.se	www.siq.se
 Σρι Λάνκα	Director (Marketing & Promotion) Sri Lanka Standards Institution, No. 17, Victoria Place, Elvitigala Mawatha, Colombo 08, E-mail : dmp@slsi.sl.lk	www.nsf.ac.lk/slsi
 Ταϊλάνδη	Secretariat Office of Thailand Quality Award, Thailand Productivity Institute, 12–15th Floor, Yakult Building, 1025 Phaholyothin Road, Bangkok 10400, E-mail: tqa@ftpi.or.th	www.tqa.or.th/en/about/index.php

ΠΙΝΑΚΑΣ 12: ΧΡΗΣΙΜΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΑ ΕΘΝΙΚΑ ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ



ΧΩΡΕΣ / ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ
 Τουρκία	KalDer - Turkish Society for Quality, Centrum İş Merkezi. Aydınevler Sanayi Caddesi No:3 34854, Küçükyalı, Maltepe, İstanbul, E-mail: kalder@kalder.org	www.kalder.org
 Τσεχία	Czech Quality Award Association, Drahobejlova 1452/54, 190 00 Praha 9, E-mail: czechmade@czechmade.cz	www.czechmade.cz
 Φιλανδία	Laatukeskus Excellence Finland, Purotie 1, 00380 Helsinki, E-mail: info@laatukeskus.fi	www.laatukeskus.fi
 Φιλιππίνες	Department of Trade and Industry - Center for Industrial Competitiveness, 2/F, Trade and Industry Building, 361 Sen. Gil Puyat Avenue, Makati City, E-mail Address: info@pqa.org.ph	www.pqa.org.ph

ΠΙΝΑΚΑΣ 12: ΧΡΗΣΙΜΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΑ ΕΘΝΙΚΑ ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΧΩΡΕΣ / ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ
 Φίτζι	Training House Lot 1 Beaumont Road, Narere PO Box 6890, Nasinu, E-mail: info@tpaf.ac.fj	www.fntc.ac.fj
 Χιλή	Nueva York 9, piso 12, Santiago	www.chilecalidad.cl/index.php
 Χονγκ Κονγκ	HKMA Quality Award Secretariat The Hong Kong Management Association, Top Floor Unit M, Phase III Kaiser Estate, 11 Hok Yuen Street, Hunghom, Kowloon, E-mail: qualityaward@hkma.org.hk	www.hkma.org.hk/qa/front.htm
	Paseo del Rey, 30 28008 Madrid, Spain, E-mail: premio@fundibeq.org	www.fundibq.com

ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ:

- 1) Η ένδειξη «δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες», αναφέρεται κυρίως, σε προβλήματα μετάφρασης που παρουσιάστηκαν κατά την αναζήτηση ορισμένων στοιχείων και σε ελλιπή στοιχεία παρουσίασης των βραβείων στις ηλεκτρονικές τους διευθύνσεις.

ΠΙΝΑΚΑΣ 13: ΝΙΚΗΤΕΣ ΤΩΝ ΒΡΑΒΕΙΩΝ	
ΧΩΡΕΣ / ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΝΙΚΗΤΕΣ ΓΙΑ ΤΟ 2004
 Αργεντινή	<ol style="list-style-type: none"> 1) Nextel Communications Argentina S.A., 2) Grupo Educativo Marnn, 3) Volkswagen Argentina S.A.- Centro Ind. Cordoba
 Αυστραλία	<p>Excellence Medal:</p> <p style="text-align: center;">The City of Nedlands,</p> <p>Silver Award:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) The City of Wodonga, 2) LeasePlan Australia Limited, 3) The City of Nedlands, <p>Bronze Award:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Baulkham Hills Shire Council, 2) The Salisbury High School, 3) TAFE NSW - Hunter Institute, <p>Finalist Award:</p> <p style="text-align: center;">BizEd Services Pty Ltd.</p>




ΠΙΝΑΚΑΣ 13: ΝΙΚΗΤΕΣ ΤΩΝ ΒΡΑΒΕΙΩΝ

ΧΩΡΕΣ / ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΝΙΚΗΤΕΣ ΓΙΑ ΤΟ 2004
 Αυστρία	1) Keba AG, 2) BW Hotel Kaiserhof, 3) One GmbH (Jurypreis).
 Βραζιλία	Premium: Belgo Juiz de Fora (MG), Finalists: 1) CPFL - Companhia Paulista de Força e Luz (SP), 2) SENAI (SC), 3) SESI (BA).
 Ελβετία	ESPRIX Preis 2004: SUVA, Finalists: 1) Innova Versicherungen AG, Gümligen, 2) Chocolats Halba, Wallisellen 3) Ospedale Regionale di Locarno, La Carità 4) Ringier Print Adligenswil AG 5) Suva.



ΠΙΝΑΚΑΣ 13: ΝΙΚΗΤΕΣ ΤΩΝ ΒΡΑΒΕΙΩΝ

ΧΩΡΕΣ / ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΝΙΚΗΤΕΣ ΓΙΑ ΤΟ 2004
 Ευρώπη	Award Winners: <ol style="list-style-type: none"> 1) Yell, 2) Kocaeli Chamber of Industry, Prize Winners: <ol style="list-style-type: none"> 1) Siemens AG Power Transmission and Distribution, 2) TNT Post Group Information Systems, 3) Systems Development Centre South West GmbH, 4) Colegio Ursulinas, 5) EMAR Satis Sonrasi Musteri Hizmetleri AS, 6) SKF Turk Sanayi ve Ticaret Ltd.STI, 7) Fonderie del Montello SpA, 8) Hunziker and Co, 9) Schindlerhof Kalus Kobjoll GmbH Finalists: <ol style="list-style-type: none"> 1) Knorr-Bremse Systems for Commercial Vehicle, 2) Solvay Pharma, 3) TNT Express, 4) T-Systems Multimedia Solutions GmbH, 5) Lauaxeta Ikastola Sociedad Cooperativa.
 Ην. Βασίλειο	<ol style="list-style-type: none"> 1) Siemens Automation & Drives United Utilities, 2) Facilities and Property Services Ltd.

ΠΙΝΑΚΑΣ 13: ΝΙΚΗΤΕΣ ΤΩΝ ΒΡΑΒΕΙΩΝ

ΧΩΡΕΣ / ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΝΙΚΗΤΕΣ ΓΙΑ ΤΟ 2004
 Ην. Πολ. Αμερικής	<ol style="list-style-type: none"> 1) The Bama Companies, Tulsa, Okla. (manufacturing category), 2) Texas Nameplate Company, Inc., Dallas, Texas (small business category), 3) Kenneth W. Monfort College of Business, Greeley, Colo. (education category), 4) Robert Wood Johnson University Hospital Hamilton, Hamilton, N.J. (health care category).
 Ιαπωνία (2)	Deming Application Prize Winners: <ol style="list-style-type: none"> 1) CCC Polyolefins Company Limited (Thailand), 2) Indo Gulf Fertilisers Limited (India), 3) Lucas-TVS Limited (India), 4) Siam Mitsui PTA Company Limited (Thailand), 5) SRF Limited, Industrial Synthetics Business (India), 6) Thai Ceramic Company Ltd. (Thailand).
 Ιρλανδία (1)	Winners: <ol style="list-style-type: none"> 1) Roche's Pharmacy (Foundation Mark), 2) GlaxoSmithKline (Q-Mark - Manufacturing), 3) Musgrave Foodservices - Ballymun (Q-Mark - Service).

ΠΙΝΑΚΑΣ 13: ΝΙΚΗΤΕΣ ΤΩΝ ΒΡΑΒΕΙΩΝ

ΧΩΡΕΣ / ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΝΙΚΗΤΕΣ ΓΙΑ ΤΟ 2004
 Ιρλανδία (2)	Winners: <ol style="list-style-type: none"> 1) Shannon Development (Index of Excellence), 2) BWG Foods Group Ltd. (Committed to Excellence), 3) VHI Healthcare (Recognition of Excellence).
 Καναδάς	<ol style="list-style-type: none"> 1) Polywheels Manufacturing Ltd. (Quality- Gold Trophy), 2) DaimlerChrysler Canada and the Canadian Auto Workers (Healthy Workplace-Gold Trophy), 3) Formation Construction Engineering Maritime Forces Atlantic (Quality-Silver Level), 4) Region of Peel (Quality-Silver Level), 5) Calian Technology (Quality-Silver Level), 6) Henry Hudson Sr. Public School (Education Award-Silver Level), 7) R. H. King Academy - Toronto District School Board (Education Award-Silver Level), 8) Strus & Associates Inc.(Small Business Quality-Silver Level), 9) M&M Meat Shops Ltd. (Small Business Healthy Workplace-Bronze Level), 10)Print Audit (Small Business Quality-Bronze Level).

ΠΙΝΑΚΑΣ 13: ΝΙΚΗΤΕΣ ΤΩΝ ΒΡΑΒΕΙΩΝ

ΧΩΡΕΣ / ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΝΙΚΗΤΕΣ ΓΙΑ ΤΟ 2004
 Νέα Ζηλανδία	Achievement Awards: 1) Accident Compensation Corporation, 2) Vero Insurance New Zealand, Commendation Awards: Hutt City Council, Progress Award: Hamilton City Council.
 Περού	BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ.
 Σιγκαπούρη	1) Central Provident Fund Board, 2) National Library Board, 3) Qian Hu Corporation Ltd.
 Σρι Λάνκα	Winner (Manufacturing – Large): 1) Royal Fernwood Porcelain Ltd, Winner (Education - Medium): 2) Colombo International Nautical & Engineering College, Winner (Service – Small): 3) TNT International Express, Merit Certificate (Education - Large): 4) Vocational Training Authority of Sri Lanka.

ΠΙΝΑΚΑΣ 13: ΝΙΚΗΤΕΣ ΤΩΝ ΒΡΑΒΕΙΩΝ	
ΧΩΡΕΣ / ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΝΙΚΗΤΕΣ ΓΙΑ ΤΟ 2004
 Χονγκ Κονγκ	OVERALL WINNER: CLP Power Hong Kong Limited, CERTIFICATE OF EXCELLENCE: 1) Hongkong Post, 2) MTR Corporation Limited, CERTIFICATE OF MERIT: 1) Amoy Food Ltd, 2) CITIC Ka Wah Bank Limited, 3) Techtronic Industries Co Ltd.
	Large private organization: FAGOR ELECTRODOMESTICOS, S. COOP. – Negocio de Cocción (Spain), Medium-sized private organization: POLITENO INDUSTRIA E COMERCIO S.A. (Brasil), Medium-sized public organization: CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL N° 5 DIANA LAURA RIOJAS DE COLOSIO (Mexico).

ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ:

1) Οι νικητές για το 2004 των άλλων χωρών δεν αναφέρονται κυρίως για 3 λόγους, είτε διότι δεν έχει γίνει κάποια επίσημη ανακοίνωση στις ηλεκτρονικές τους σελίδες, είτε γιατί δεν έχει πραγματοποιηθεί ακόμη η τελετή βράβευσης, είτε γιατί υπήρξε πρόβλημα μετάφρασης των στοιχείων.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β – ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΧΩΡΩΝ

Στο τμήμα αυτό της εργασίας παρουσιάζονται αναλυτικότερα τα βραβεία ποιότητας ή βραβεία επιχειρηματικής αριστείας των κατωτέρω χωρών και περιοχών.

ΠΙΝΑΚΑΣ 14: ΟΙ ΧΩΡΕΣ/ ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΠΟΥ ΔΙΑΘΕΤΟΥΝ ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ				
• Αυστραλία	• Ιαπωνία	• Λετονία	• Ουκρανία	• Ταϊλάνδη
• Αυστρία	• Ινδία	• Λευκορωσία	• Πολωνία	• Τουρκία
• Βέλγιο	• Ινδονησία	• Μαλαισία	• Ρουμανία	• Τσεχία
• Βιετνάμ	• Ιορδανία	• Μογγολία	• Ρωσία	• Φιλανδία
• Βραζιλία	• Ιρλανδία	• Ν. Ζηλανδία	• Σιγκαπούρη	• Φιλιππίνες
• Γαλλία	• Ισλανδία	• Νεπάλ	• Σκοτία	• Φίτζι
• Γερμανία	• Καναδάς	• Ν. Αφρική	• Σλοβακία	• Χονγκ-Κονγκ
• Ελβετία	• Κίνα (Ταϊβάν)	• Ντουμπάϊ	• Σλοβενία	• Ασιατικός Ειρηνικός
• Εσθονία	• Κορέα	• Ουαλία	• Σουηδία	• Λατινική Αμερική
• Ηνωμένο Βασίλειο	• Κόστα Ρίκα	• Ουγγαρία	• Σρι Λάνκα	

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι ο κατάλογος των χωρών δεν είναι εξαντλητικός και επομένως, υπάρχουν και άλλα βραβεία ποιότητας, για τα οποία όμως, δεν ήταν εφικτή η συλλογή στοιχείων, όπως έχει αναφερθεί και σε άλλα σημεία της παρούσας εργασίας.

1. ΑΥΣΤΡΑΛΙΑ²⁵



1.1 ΛΙΓΑ ΛΟΓΙΑ ΓΙΑ ΤΟ ΒΡΑΒΕΙΟ

Τα Βραβεία Ποιότητας της Αυστραλίας παρουσιάστηκαν για πρώτη φορά το 1988, με πρωτοβουλία του Συμβουλίου Ποιότητας της Αυστραλίας (Australian Quality Council). Η ανάγκη για ανάληψη δράσης σχετικά με την τόνωση της ανταγωνιστικότητας της χώρας, έγινε αισθητή από τις αρχές του 1980 όταν εμφανίστηκαν οι πρώτες δυσκολίες σε διεθνές επίπεδο. Στο πλαίσιο αυτό των εξελίξεων, σχηματίστηκε το Συμβούλιο Ποιότητας της Αυστραλίας με σκοπό τη διάχυση γνώσης για τη διοίκηση ποιότητας στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς.

Τα βραβεία βασίστηκαν στα κριτήρια των διεθνών βραβείων ποιότητας και αναπτύχθηκαν με την πολύτιμη συμβολή πολλών επιχειρήσεων της χώρας. Τα κριτήρια αυτά, που αποτελούν το πλαίσιο αξιολόγησης των εθνικών βραβείων, ανανεώνονται σε ετήσια βάση, ώστε να είναι συμβατά με τα αντίστοιχα κριτήρια των εθνικών διαγωνισμών των άλλων χωρών για την ποιότητα, αλλά και να είναι πάντα σύγχρονα.

Σήμερα τα βραβεία έχουν μετονομαστεί σε Βραβεία για την Επιχειρηματική Αριστεία (Australian Business Excellence Awards), ενώ το πλαίσιο για την επιχειρηματική αριστεία (Australian Business Excellence Framework) συνεχίζει να αποτελεί το σημείο αναφοράς τους. Τα κύρια στοιχεία του πλαισίου είναι οι 12 βασικές αρχές, οι 7 κατηγορίες κριτηρίων και τα 22 υποκριτήρια τα οποία παρουσιάζονται στο σημείο αυτό, στους πίνακες 15 και 16.

²⁵ http://www.apo_tokyo.org/00e-books/02.GlobalComp/03.vogel.global.pdf, <http://www.sai-global.com>

**ΠΙΝΑΚΑΣ 15: ΟΙ 12 ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ
ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΕΘΝΙΚΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ ΤΟΥ ΚΑΝΑΔΑ**

1. Σαφής κατεύθυνση	Η σαφής κατεύθυνση βοηθά στην συνεκτικότητα του οργανισμού καθώς και στην εστίαση των προσπαθειών προς την επίτευξη των στόχων.
2. Κοινά αποδεκτά σχέδια	Τα σχέδια που αποτελούν προϊόν συνεργασίας και ομοφωνίας μετατρέπουν την κατεύθυνση του οργανισμού σε δράσεις.
3. Εστίαση στον πελάτη	Η κατανόηση της αξίας των πελατών, τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα επηρεάζει την κατεύθυνση την στρατηγική και τις δράσεις του οργανισμού.
4. Βελτίωση διαδικασιών	Για να υπάρξει βελτίωση του αποτελέσματος θα πρέπει να έχει προηγηθεί βελτίωση στο σύστημα και στις σχετιζόμενες διαδικασίες.
5. Εμπλοκή του προσωπικού	Οι ικανότητες και η συμμετοχή των εργαζομένων αποτελούν ουσιαστικό παράγοντα για τη δυναμική του οργανισμού.
6. Συνεχής μάθηση	Η συνεχής μάθηση αποτελεί το κλειδί για την συνεχή βελτίωση και καινοτομία.
7. Συστημική σκέψη	Όλοι λειτουργούμε σε ένα σύστημα και τα αποτελέσματα μπορούν να βελτιωθούν μέσω της εργασίας στο σύστημα αυτό.
8. Αποτελεσματική χρήση των δεδομένων	Η αποτελεσματική χρήση των δεδομένων και των γνώσεων οδηγούν σε βελτιωμένες αποφάσεις.
9. Κατανόηση της μεταβλητότητας	Όλα τα συστήματα παρουσιάζουν μεταβλητότητα. Η πιθανή απόκλιση επηρεάζει την προβλεψιμότητα και την απόδοση.

10. Επίδραση στην κοινότητα	Οι οργανισμοί προσφέρουν με το έργο τους στην κοινωνία για ένα ασφαλές και καθαρό περιβάλλον.
11. Αξία των ομάδων ενδιαφέροντος	Η βιωσιμότητα των οργανισμών εξαρτάται από την ικανότητα τους να ικανοποιούν τις απαιτήσεις των ενδιαφερομένων ομάδων (πελάτες, μέτοχοι, εργαζόμενοι κ.λ.π.).
12. Υποδειγματική ηγεσία	Η ανώτερη ηγεσία θα πρέπει να επικοινωνεί τις αρχές αυτές και να φροντίζει για την ύπαρξη ενός περιβάλλοντος ιδανικού για την ανάπτυξή τους.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 16: ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΚΑΙ ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ ΤΗΣ ΑΥΣΤΡΑΛΙΑΣ**

1. Ηγεσία	1.1 Στρατηγική κατεύθυνση. 1.2 Οργανωσιακή κουλτούρα. 1.3 Ηγεσία σε όλον τον οργανισμό. 1.4 Περιβαλλοντική και κοινοτική συνεισφορά.
2. Στρατηγική και σχεδιασμός	2.1 Κατανόηση του επιχειρηματικού προγράμματος. 2.2 Η διαδικασία σχεδιασμού. 2.3 Ανάπτυξη και εφαρμογή των πόρων.
3. Γνώση και πληροφόρηση	3.1 Συλλογή και μετάφραση των δεδομένων και των πληροφοριών. 3.2 Ενσωμάτωση και χρήση της γνώσης στη λήψη αποφάσεων. 3.3 Δημιουργία και διαχείριση γνώσης.
4. Προσωπικό	4.1 Εμπλοκή και δέσμευση. 4.2 Αποτελεσματικότητα και ανάπτυξη. 4.3 Υγεία, ασφάλεια και ευημερία.
5. Εστίαση στον πελάτη και την αγορά	5.1 Γνώση για τους πελάτες και τις αγορές. 5.2 Διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες. 5.3 Άποψη για την αξία των πελατών.

6. Καινοτομία, ποιότητα και βελτίωση	6.1 Καινοτομική διαδικασία. 6.2 Διαδικασίες που αφορούν στις προμήθειες και τις συνεργασίες. 6.3 Διαχείριση και βελτίωση διαδικασιών. 6.4 Ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών.
7. Επιτυχία και βιωσιμότητα	7.1 Δείκτες επιτυχίας. 7.2 Δείκτες βιωσιμότητας.

Η αποτίμηση του πλαισίου γίνεται βάσει τεσσάρων διαστάσεων, της προσέγγισης (Approach), της διάχυσης (Deployment), των αποτελεσμάτων (Results) και της βελτίωσης (Improvement). Το ακρώνυμο ADRI συμβολίζει ακριβώς αυτή την μεθοδολογία αποτίμησης των κριτηρίων του πλαισίου. Η διάσταση της προσέγγισης μπορεί να μεταφραστεί σε σκέψη και σχεδιασμό, ενώ η διάσταση της διάχυσης μεταφράζεται ως η εφαρμογή και εκτέλεση της προσέγγισης. Ακόμη τα αποτελέσματα παρακολουθούνται και αξιολογούνται βάσει της μεθοδολογίας αυτής. Όσον αφορά στην τέταρτη διάσταση, η βελτίωση μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω της μάθησης και υιοθέτησης νέων πρακτικών. Θα λέγαμε λοιπόν ότι με τις τέσσερις αυτές παραμέτρους προσπαθούμε να ελέγξουμε κατά πόσο αυτά που επιλέχθηκαν, ακολουθήθηκαν και επιτεύχθηκαν ήταν τα κατάλληλα και συνέβαλαν στην εξέλιξη του οργανισμού. Η βαθμολογική κλίμακα που χρησιμοποιείται είναι 0-1000.

1.2 Η ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ

Την κύρια ευθύνη της διαχείρισης των βραβείων φέρει το Συμβούλιο Ποιότητας της Αυστραλίας σε συνδυασμό με μία γραμματεία που αποκαλείται Ομάδα Διαχείρισης των Βραβείων. Η ομάδα αυτή με τη σειρά της ελέγχει και καθοδηγεί τους αξιολογητές και τους κριτές των βραβείων. Τέλος, η χρηματοδότηση του θεσμού δεν προέρχεται από την κυβέρνηση αλλά από τις εισφορές των συμμετεχόντων και από τις δραστηριότητες του Συμβουλίου.

1.3 ΤΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗΣ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ

Ο διαχωρισμός των υποψηφίων στα διάφορα επίπεδα αναγνώρισης γίνεται βάσει των εισηγήσεων της ομάδας των αξιολογητών και της απόφασης της ομάδας των κριτών. Οι διακρίσεις απονέμονται στους οργανισμούς οι οποίοι, όχι μόνο κατάφεραν να συγκεντρώσουν την καλύτερη βαθμολογία, αλλά και που απέδειξαν, την καταλληλότητά τους ώστε να αποτελούν σημείο αναφοράς για τις άλλες επιχειρήσεις, την υποστήριξη τους στις 12 αρχές της επιχειρηματικής αριστείας, καθώς και την συνολική βελτίωση των οργανισμών τους μέσα από το πλαίσιο του βραβείου.

Οι διακρίσεις που είναι σε θέση να κερδίσει ένας οργανισμός ανάλογα με το βαθμολογικό του αποτέλεσμα είναι:

- Το Μετάλλιο Αριστείας (Excellence Medal), το οποίο αποδίδεται κάθε χρόνο σε έναν και μόνο υποψήφιο. Η διάκριση αυτή αποτελεί την ύψιστη του διαγωνισμού.
- Το Χρυσό Βραβείο (Gold Award), το οποίο απονέμεται σε όσους ικανοποιούν τις απαιτήσεις των κατωτέρων επιπέδων διάκρισης και επιδεικνύουν σημαντική απόδοση σε τουλάχιστον πέντε κατηγορίες κριτηρίων. Επιπλέον, θα πρέπει να έχουν βαθμολογηθεί με τουλάχιστον 50% για κάθε υποκριτήριο. Η συνολική βαθμολογία των νικητών της διάκρισης θα πρέπει να υπερβαίνει τους 650 βαθμούς.
- Το Αργυρό Βραβείο (Silver Award), κερδίζουν οι οργανισμοί που θα συγκεντρώσουν βαθμολογία μεταξύ 601-650 βαθμών. Οι υποψήφιοι για αυτή τη διάκριση, θα πρέπει να είναι σε θέση να αποδείξουν ότι, ικανοποιούν τις απαιτήσεις των κατωτέρων επιπέδων διάκρισης και παράλληλα, ότι έχουν μια οπτική για τη διοίκηση η οποία αντανακλά τις αρχές του πλαισίου του βραβείου.
- Το Χάλκινο Βραβείο (Bronze Award), αποκτούν οι υποψήφιοι οι οποίοι αποδεικνύουν ότι οι προσεγγίσεις τους και η διάχυση αυτών, είναι σαφώς καθορισμένες και σχεδιασμένες ενώ είναι υποκείμενες και σε διαδικασίες ανασκόπησης, μέσω των οποίων διαφαίνεται η πρόοδος που

συντελείται. Η βαθμολογία των υποψηφίων του επιπέδου αυτού κυμαίνεται από 501-600 βαθμούς.

- Το Βραβείο του Φιναλίστ (Finalist Award), κερδίζουν οι υποψήφιοι που συγκεντρώνουν 400-500 βαθμούς. Επιπλέον, θα πρέπει να έχουν καλά δομημένες προσεγγίσεις σε όλες τις κατηγορίες των κριτηρίων με άμεση διάχυση αυτών και συναφή αποτελέσματα.

Παράλληλα, υπάρχει ένα ακόμη βραβείο το οποίο, από το 1988 όπου άρχισε να ισχύει και μέχρι σήμερα, έχει απονεμηθεί σε δύο μόνο οργανισμούς. Ο Έπαινος για την Επιχειρηματική Αριστεία όπως ονομάζεται, αποτελεί το εξέχων βραβείο της Αυστραλίας. Το επίπεδο απόδοσης των οργανισμών αυτών που διακρίνονται θα πρέπει να είναι εξαιρετικό ώστε δικαίως να αποκαλούνται από τους καλύτερους οργανισμούς σε παγκόσμιο επίπεδο. Πέραν των ανωτέρω βραβείων, χορηγούνται ακόμη βραβεία και για κάθε κατηγορία κριτηρίων (Βραβείο για την Ηγεσία, κ.λ.π.).

Οι συμμετέχοντες οργανισμοί μπορεί να ανήκουν σε οποιοδήποτε κλάδο και να είναι οποιουδήποτε μεγέθους. Για τη χρονιά που διανύουμε (2004) οι οργανισμοί θα διακριθούν στον ιδιωτικό τομέα, στο δημόσιο τομέα, στον μη-κερδοσκοπικό και στον κλάδο των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων (με ετήσιο κύκλο εργασιών έως 5 εκατομμύρια δολάρια).

1.4 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Αν θα θέλαμε να χωρίσουμε την διαδικασία του διαγωνισμού σε στάδια αυτά θα ήταν, το στάδιο της αίτησης, το στάδιο της ανεξάρτητης και ομόφωνης αξιολόγησης και το στάδιο της αξιολόγησης κατά την επιτόπια επίσκεψη. Στο πρώτο στάδιο οι συμμετέχοντες ετοιμάζουν και υποβάλλουν τις εκθέσεις αυτοαξιολόγησής τους, βάσει του πλαισίου των βραβείων στην αρμόδια γραμματεία. Η γραμματεία με τη σειρά της, κατά το δεύτερο στάδιο, διορίζει για κάθε συμμετέχοντα μια ομάδα αξιολογητών, η οποία μελετάει σε ατομικό επίπεδο αρχικά την αίτηση και έκθεσή του οργανισμού που έχει αναλάβει. Όταν

ολοκληρωθεί η διαδικασία της ατομικής εξέτασης, συγκεντρώνεται η ομάδα των αξιολογητών για να συμφωνήσει σε μια βαθμολογία και να σχεδιάσει τις επισκέψεις που ακολουθούν στο επόμενο στάδιο. Στο τελευταίο στάδιο πραγματοποιούνται οι επιτόπιες επισκέψεις στο χώρο του οργανισμού όπου γίνεται και η εξακρίβωση των στοιχείων που ισχυρίζεται ο υποψήφιος. Τα τελικά αποτελέσματα καταγράφονται και σχολιάζονται από την ομάδα των κριτών, η οποία έχει και την τελική ευθύνη για την κατάταξη των υποψηφίων στα διάφορα επίπεδα αναγνώρισης. Οι υποψήφιοι στο τέλος της διαδικασίας, λαμβάνουν μία αναφορά επανατροφοδότησης με προτάσεις και συστάσεις.

2. ΑΥΣΤΡΙΑ²⁶



Το 1987, παρουσιάζεται στην Αυστρία ο Εθνικός Έπαινος για την Πιστοποίηση Ποιότητας (National Prize for Certified Quality), με σκοπό την προώθηση της βιομηχανίας της χώρας, προς την κατεύθυνση της δημιουργίας προϊόντων ανταγωνιστικής ποιότητας. Η διάκριση αυτή όμως θεωρήθηκε περισσότερο ως έπαινος για την ποιότητα προϊόντων, παρά έπαινος για την ποιότητα με την έννοια της επιχειρηματικής αριστείας.

Το 1995 ακολούθησε η ίδρυση του Αυστριακού Ιδρύματος για την Διοίκηση της Ποιότητας (Austrian Foundation for Quality Management, AFQM), ως ανεξάρτητου μη κερδοσκοπικού οργανισμού. Αποστολή του Ιδρύματος είναι η αναζωογόνηση της οικονομίας της χώρας, ενώ πρωτεύων στόχος του είναι η καθοδήγηση τόσο των κερδοσκοπικών όσο και των μη κερδοσκοπικών οργανισμών προς την επιχειρηματική αριστεία.

²⁶ <http://www.oevq.at>

Το Αυστριακό Ίδρυμα για την Διοίκηση της Ποιότητας είναι συνεργαζόμενος οργανισμός (national partner), με το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για την Διοίκηση της Ποιότητας (European Foundation for Quality Management). Επιπλέον, διαχειρίζεται και παρουσιάζει το Αυστριακό Βραβείο Ποιότητας (Austrian Quality Award).

Το Αυστριακό Βραβείο Ποιότητας, που ισχύει από το 1996, απονέμεται σε οργανισμούς εντός της χώρας για την εξέλιξη που σημειώνουν στην πορεία τους προς την επιχειρηματική αριστεία και την τήρηση των αρχών της. Το μοντέλο για το βραβείο αυτό είναι το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας που παρουσιάζεται από το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για την Διοίκηση της Ποιότητας.

Το Αυστριακό Βραβείο Ποιότητας παρουσιάζεται στις εξής κατηγορίες:

- Εταιρείες με περισσότερους από 250 εργαζόμενους.
- Μικρές και μικρομεσαίες επιχειρήσεις με λιγότερους από 250 εργαζόμενους.
- Μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί.
- Επιχειρησιακά τμήματα ή τομείς (ανεξάρτητοι, με αυτονομία).

Η αξιολόγηση του βραβείου γίνεται βάση του μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας του AFQM και της λογικής RADAR. Το μοντέλο AFQM είναι ισοδύναμο του μοντέλου του EFQM, παρ' όλο που το πρώτο απευθύνεται σε αυστριακούς οργανισμούς. Τα υποκριτήρια έχουν επίσης συμπυκνωθεί και μειωθεί έτσι ώστε να είναι εφικτή η σύγκριση με τα διεθνή δεδομένα. Το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας αποτελεί από τη μια πλευρά, τη βάση για την αξιολόγηση του εθνικού βραβείου, ενώ από την άλλη είναι ένα πλαίσιο για τη διενέργεια αυτοαξιολόγησης.

Τα κριτήρια του μοντέλου του AFQM είναι τα εξής:

- Ηγεσία.
- Πολιτική και στρατηγική.
- Ανθρώπινο δυναμικό.

- Συνεργασίες και πόροι.
- Διαδικασίες.
- Αποτελέσματα που αφορούν στους πελάτες.
- Αποτελέσματα που αφορούν στους εργαζόμενους.
- Επίδραση στην κοινωνία.
- Αποτελέσματα απόδοσης.

3. ΒΕΛΓΙΟ²⁷



Τα δύο βασικά ιδρύματα που διαχειρίζονται τα θέματα ποιότητας στη χώρα, είναι το Βελγικό Ίδρυμα για την Διοίκηση της Ποιότητας (Belgian Association for Total Quality Management) και το Ίδρυμα Flemish για την Διοίκηση της Ποιότητας (Belgian Centre for Quality Management).

Το Βελγικό Ίδρυμα για την Διοίκηση της Ποιότητας είναι ο επίσημος αντιπρόσωπος της χώρας στον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Ποιότητας (European Organization for Quality) ενώ το Ίδρυμα Flemish διοργανώνει τα βραβεία ποιότητας και είναι εθνικός συνέταιρος του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για την Διοίκηση της Ποιότητας. Σκοπός του Ιδρύματος Flemish είναι, η παρακίνηση των επιχειρήσεων προς την κατεύθυνση της ανάπτυξης με γνώμονα την διοίκηση ολικής ποιότητας. Οι διακρίσεις που δίνονται από το Ίδρυμα στον τομέα της ποιότητας, είναι το ετήσιο βραβείο για τον καλύτερο μάνατζερ ποιότητας, το βραβείο ποιότητας για τις καλύτερες επιχειρήσεις και το K2, όπως ονομάζεται, το οποίο αποτελεί αναγνώριση για τις άριστες επιχειρήσεις. Ως βάση αξιολόγησης για τα βραβεία χρησιμοποιείται το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας του EFQM.

²⁷ <http://www.vck.be>

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να δώσουμε κάποια στοιχεία για τις δύο σημαντικότερες διακρίσεις, το Βραβείο Ποιότητας και το πρόγραμμα K2. Το Βραβείο Ποιότητας απονέμεται δύο φορές το χρόνο σε επίσημη τελετή όπου συγκεντρώνονται οι σημαντικότεροι φορείς του επιχειρηματικού κόσμου της χώρας και αποτελεί την μεγαλύτερη τιμή για της επιχειρήσεις. Με το βραβείο αυτό επιδιώκεται η εστίαση του ενδιαφέροντος των υποψηφίων στην συνεχή βελτίωση και εξέλιξη ενώ ταυτόχρονα αποτελεί και το πρώτο βήμα για την ευρωπαϊκή αναγνώριση.

Το πρόγραμμα K2 που έχει πάρει την ονομασία του από την δεύτερη υψηλότερη κορυφή στον κόσμο (η οποία αποκαλείται και Όρος Γκόντγουιν-Όστεν από τον Άγγλο τοπογράφο), συμβολίζει το δύσκολο και μακρύ δρόμο προς της επιχειρηματική αριστεία. Πρόκειται για μία βάση στην οποία συναντώνται όλες οι επιχειρήσεις που επιδιώκουν να φτάσουν στην κορυφή. Επιπλέον, υπάρχει η δυνατότητα της ανταλλαγής γνώσεων και εμπειριών καθώς και της εφαρμογής συγκριτικής ανάλυσης. Την αφετηρία του προγράμματος αποτελεί το ευρωπαϊκό μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας. Ακολουθούν τρία στάδια στην διαδρομή προς την κορυφή τα οποία αποτελούν ταυτόχρονα και επίπεδα διάκρισης:

- K2γ για τους αρχάριους,
- K2β για τους προχωρημένους
- K2α για τις καλύτερες επιχειρήσεις.

Τέλος, στη διεκδίκηση του τίτλου μπορούν να πάρουν μέρος εταιρείες και οργανισμοί, μικροί και μεγάλοι, κερδοσκοπικοί και μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί, καθώς και κυβερνητικά ιδρύματα.

4. BIETNAM²⁸



4.1 Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ

Το Βραβείο Ποιότητας του Βιετνάμ (Vietnam Quality Award), ιδρύθηκε το 1996 από το αρμόδιο τμήμα του Υπουργείου Επιστήμης, Τεχνολογίας και Περιβάλλοντος (MOSTE). Η δραστηριότητα αυτή ήταν μέρος ενός δεκαετούς προγράμματος για την παραγωγικότητα και την ποιότητα στη χώρα.

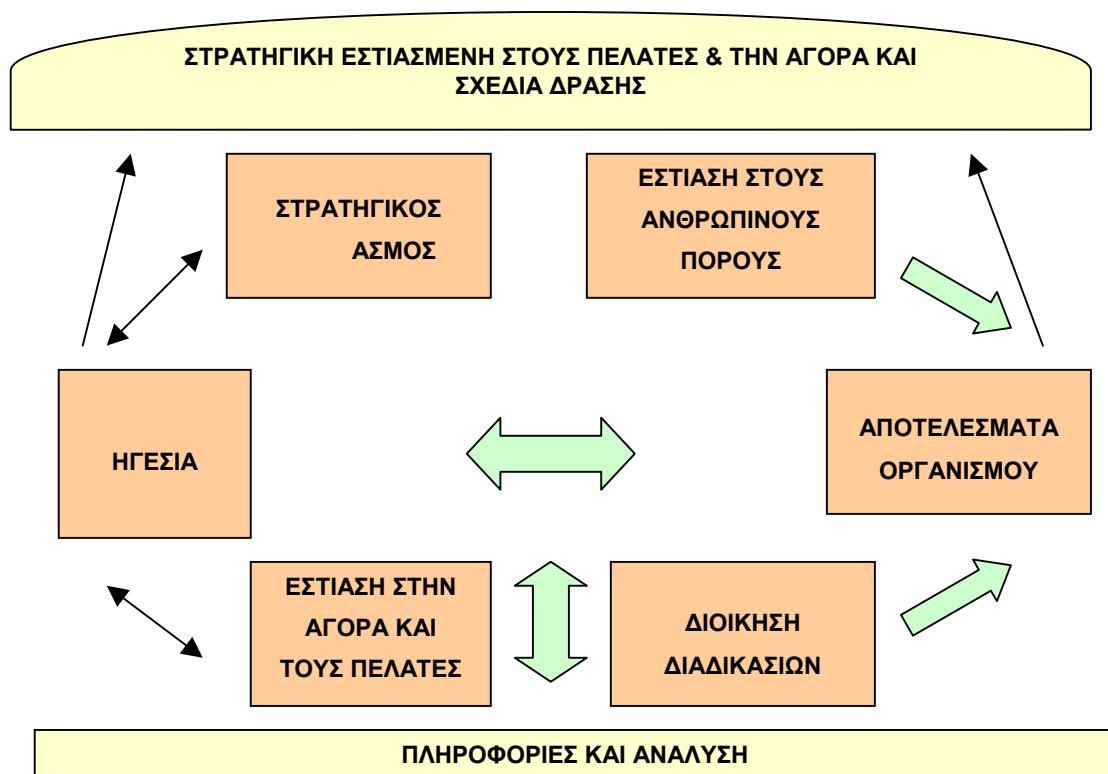
Το Βραβείο σήμερα, απονέμεται σε οργανισμούς που λειτουργούν στο Βιετνάμ και οι οποίοι συμβάλλουν και με τη δική τους επιχειρηματική επιτυχία στην προώθηση και την ανάπτυξη της οικονομίας και της κοινωνίας. Στόχος του Βραβείου είναι η ώθηση των οργανισμών προς την κατεύθυνση της ποιοτικής αναβάθμισης των διαδικασιών τους, ώστε να παράγουν προϊόντα ή να προσφέρουν υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, τόσο στις εγχώριες όσο και στις διεθνείς αγορές.

Τα τελευταία χρόνια, το Βραβείο έχει δεχθεί κάποιες αλλαγές ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί στις εξελίξεις στη χώρα, αλλά και να αποτελεί μία κατανοητή βάση και για τις χώρες που βρίσκονται στη γύρω περιοχή.

4.2 ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ

Το Βραβείο Ποιότητας του Βιετνάμ είναι σχεδιασμένο σύμφωνα με το Αμερικάνικο Βραβείο Ποιότητας (Malcolm Baldrige National Quality Award) και έχει υιοθετήσει τις βασικές αξίες, τα κριτήρια και την κατανομή της βαθμολογίας του δεύτερου.

²⁸ <http://www.tcvn.gov.vn/en/index.php?p=sections&sid=56>, <http://www.apo.tokyo.org/00e-books/02.GlobalComp/16.chung.global.pdf>



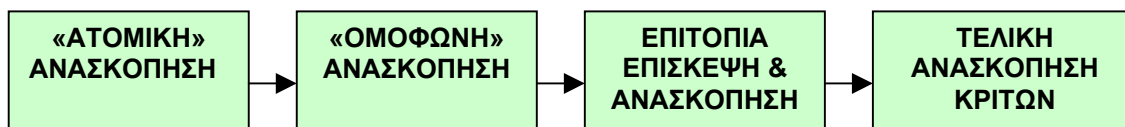
ΣΧΗΜΑ 6: ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΒΙΕΤΝΑΜ

Το 2001 τα κριτήρια του Βραβείου ήταν αυτά του Αμερικανικού Βραβείου Ποιότητας για το 2001. Οι 7 κατηγορίες του βραβείου και οι βαθμολογικές τους αξίες είναι:

- Ηγεσία (120 βαθμοί)
- Στρατηγικός σχεδιασμός (85 βαθμοί)
- Εστίαση στον πελάτη και την αγορά (85 βαθμοί)
- Πληροφορίες και ανάλυση (90 βαθμοί)
- Εστίαση στους ανθρώπινους πόρους (85 βαθμοί)
- Διοίκηση διαδικασιών (85 βαθμοί)
- Αποτελέσματα οργανισμού (450 βαθμοί)

4.3 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η διαδικασία αξιολόγησης του βραβείου περιλαμβάνει τα ίδια ακριβώς στάδια με το αμερικάνικο βραβείο ποιότητας. Τα στάδια απεικονίζονται στο σχήμα 7.



ΣΧΗΜΑ 7: Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΒΙΕΤΝΑΜ

Οι κατηγορίες του βραβείου για το 2001 ήταν τέσσερις:

- Μεγάλες κατασκευαστικές επιχειρήσεις
- Μεσαίου μεγέθους και μικρές επιχειρήσεις
- Μεγάλου μεγέθους, παροχής υπηρεσιών
- Μεσαίου και μικρού μεγέθους, παροχής υπηρεσιών.

5. ΒΡΑΖΙΛΙΑ²⁹



5.1 ΛΙΓΑ ΛΟΓΙΑ ΓΙΑ ΤΟ FPNQ

Τον Οκτώβριο του 1991 ιδρύθηκε το Ίδρυμα για το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας (Fundacao para o Premio Nacional da Qualidade, FPNQ), ένα ιδιωτικό και μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα ίδρυμα, με την συμβολή 39 οργανισμών (δημόσιων και ιδιωτικών), για την διαχείριση του Εθνικού Βραβείου Ποιότητας (PNQ) και όλων των σχετιζόμενων διαδικασιών με το Βραβείο (Miguel, Morini & Pires, 2004). Το ίδρυμα είχε και την ευθύνη για την εκπροσώπηση του Βραβείου σε διεθνείς εκδηλώσεις (Buccelli, 2001). Η εμπειρία που αποκτήθηκε αυτά τα 12 χρόνια λειτουργίας του θεσμού, έδωσε το έναυσμα για την δημιουργία πολιτειακών, τοπικών και άλλων βραβείων. Τα κυριότερα βραβεία που σχηματίστηκαν είναι: το Βραβείο Ποιότητας του Ρίο, (Rio Quality Award), το

²⁹ <http://www.fpnq.org.br>

Ομοσπονδιακό Κυβερνητικό Βραβείο Ποιότητας (Federal Government Quality Award), το Βραβείο Ποιότητας για την Γεωργία (Agricultural Quality Award), κ.α.

5.2 Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ

Ο πρώτος κύκλος για το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας έλαβε χώρα το 1992 και τα κριτήρια που υιοθετήθηκαν ήταν αυτά του αμερικανικού βραβείου ποιότητας (Malcolm Baldrige National Quality Award). Ο κύριος λόγος που επιλέχθηκε το αμερικάνικο μοντέλο ήταν ότι περιελάμβανε ένα σύνολο κατανοητών κριτηρίων χωρίς να περιγράφει συγκεκριμένες μεθόδους διοίκησης. Το 1994 και το 1995 αρχίζουν να αναπτύσσονται σχέσεις με το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διοίκηση Ποιότητας, με το Σουηδικό Ινστιτούτο για την Ποιότητα (Swedish Institute for Quality) και το αντίστοιχο γαλλικό ίδρυμα με σκοπό την καλύτερη πληροφόρηση. Το 1999 ο FPNQ συμμετείχε στην ετήσια συνάντηση του Συμβουλίου για την Παγκόσμια Ποιότητα (Global Quality Council), εκπροσωπώντας την Λατινική Αμερική. Η εμπειρία από αυτήν την συμμετοχή ήταν πολύτιμη, διότι δόθηκε η ευκαιρία να συγκεντρωθούν πληροφορίες για τις τάσεις και τα νέα πρότυπα στη διοίκηση, τα οποία εφαρμόζονταν στις αναπτυσσόμενες χώρες. Από το 1995 ως σήμερα, αρκετές ήταν οι φορές που τα κριτήρια του Βραβείου τροποποιήθηκαν. Στα τέλη του 2000 βάσει της αποκτηθείσας εμπειρίας το FPNQ παρουσίασε τα ανανεωμένα και με στοιχεία καινοτομικά, κριτήρια του μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας της Βραζιλίας.

5.3 ΤΟ ΕΘΝΙΚΟ ΒΡΑΒΕΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΒΡΑΖΙΛΙΑΣ

Το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας της Βραζιλίας, είναι μία ετήσια διαδικασία αναγνώρισης της επιχειρηματικής αριστείας των οργανισμών που εδρεύουν στη χώρα. Το Βραβείο δίνει το έναυσμα για την προώθηση μιας βαθύτερης αντίληψης των απαιτήσεων για την αριστεία, την ανταγωνιστικότητα και την βελτίωση. Επιπλέον, παρέχει ευρεία ενημέρωση για τις καλύτερες πρακτικές και διαχέει τη γνώση αυτή. Τα κριτήρια του Βραβείου αποτελούν ένα συστημικό μοντέλο διοίκησης, το οποίο είναι βασισμένο σε ένα σύνολο αρχών. Σήμερα το

Βραβείο αποτελείται από 8 κριτήρια και 27 υποκριτήρια (πίνακας 3). Για να συμμετάσχει ένας οργανισμός στη διαδικασία του Βραβείου θα πρέπει να υποβάλλει εκτός των άλλων και πληροφορίες σχετικά με τις πρακτικές που ακολουθεί και τα σχέδια που εφαρμόζει σε μία αναφορά.

Το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας της Βραζιλίας χωρίζεται σε 5 κατηγορίες:

- Μεγάλοι οργανισμοί με προσωπικό άνω των 500 ατόμων.
- Μεσαίου Μεγέθους οργανισμοί με προσωπικό από 51 έως 500 άτομα.
- Μικροί και πολύ μικροί οργανισμοί που έχουν υπό την επίβλεψή τους 50 άτομα ή και λιγότερα.
- Ομοσπονδιακοί, πολιτειακοί και δημοτικοί κυβερνητικοί οργανισμοί.
- Μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί.

5.4 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η διαδικασία αξιολόγησης του Βραβείου διενεργείται σε τρία στάδια από το Συμβούλιο των Εξεταστών. Στο πρώτο στάδιο, που ονομάζεται «ατομική ανασκόπηση» (individual review), η έκθεση που υποβάλλεται για την συμμετοχή στο διαγωνισμό, αξιολογείται ξεχωριστά από κάθε μέλος της ομάδας των εξεταστών (μέχρι 10 άτομα). Όταν ολοκληρωθεί η φάση αυτή τα αποτελέσματα της ανασκόπησης αποστέλλονται στους κριτές για εξέταση. Οι κριτές βάσει της βαθμολογίας του υποψηφίου και των κατηγοριών του Βραβείου, καθορίζουν ποιοι περνούν στην επόμενη διαδικασία ανασκόπησης.

Στο δεύτερο στάδιο, που ονομάζεται στάδιο της «ομόφωνης ανασκόπησης» (consensus review), οι αναφορές των υποψηφίων ελέγχονται από μια μικρότερη ομάδα εξεταστών, οι οποίοι καθορίζουν ομόφωνα τη βαθμολογία για κάθε ένα από τα 27 υποκριτήρια του μοντέλου. Εφόσον έχουν προκύψει αποτελέσματα, αυτά στέλνονται στους κριτές. Οι κριτές βάσει της βαθμολογίας του υποψηφίου και των κατηγοριών του Βραβείου, καθορίζουν ποιοι περνούν στη διαδικασία της επιτόπιας επίσκεψης.

Στο τρίτο και τελευταίο στάδιο, που περιλαμβάνει επιτόπιες επισκέψεις στους επιλεγμένους υποψηφίους (site visits), κύριος στόχος είναι η διαλεύκανση κάποιων στοιχείων που δεν έγιναν σαφή στις αιτήσεις-δηλώσεις συμμετοχής των υποψηφίων. Μετά την πραγματοποίηση μιας τέτοιας επίσκεψης οι εξεταστές συντάσσουν έκθεση στην οποία αναφέρουν τα σπουδαιότερα συμπεράσματα της επίσκεψης και την τελική βαθμολογία, τα οποία και αποστέλλουν προς τους κριτές για την τελευταία ανασκόπηση και διατύπωση προτάσεων προς τους αποδέκτες του Βραβείου.

ΠΙΝΑΚΑΣ 17: ΚΡΙΤΗΡΙΑ, ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΑ ΚΑΙ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΚΗ ΑΞΙΑ ΤΟΥ ΕΘΝΙΚΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΒΡΑΖΙΛΙΑΣ	
ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΚΑΙ ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΒΑΘΜΟΙ
1. Ηγεσία	100
1.1 Σύστημα ηγεσίας	30
1.2 Κουλτούρα αριστείας	40
1.3 Ανασκόπηση της απόδοσης του οργανισμού	30
2. Στρατηγική και Πολιτική	90
2.1 Ανάπτυξη στρατηγικής	30
2.2 Διάχυση στρατηγικής	30
2.3 Σχεδιασμός μέτρησης απόδοσης	30
3. Πελάτες	60
3.1 Εικόνα και γνώση της αγοράς	30
3.2 Σχέση με τους πελάτες	30
4. Κοινωνία	60
4.1 Κοινωνική και περιβαλλοντική ευθύνη	30
4.2 Ηθική και κοινωνική ανάπτυξη	30
5. Πληροφορίες και Γνώση	60
5.1 Διαχείριση των πληροφοριών του οργανισμού	20
5.2 Διαχείριση συγκριτικών πληροφοριών	20
5.3 Διαχείριση της τεχνογνωσίας	20
6. Ανθρώπινο Δυναμικό	90

6.1 Συστήματα εργασίας	30
6.2 Εκπαίδευση και ανάπτυξη	30
6.3 Ποιότητα ζωής	30
7. Διαδικασίες	90
7.1 Διαχείριση των παραγωγικών διαδικασιών	30
7.2 Διαχείριση των υποστηρικτικών διαδικασιών	20
7.3 Διαχείριση των προμηθευτικών διαδικασιών	20
7.4 Οικονομική και χρηματοοικονομική διαχείριση	20
8. Αποτελέσματα	450
8.1 Αποτελέσματα πελατών και αγορών	100
8.2 Οικονομικά και χρηματοοικονομικά αποτελέσματα	100
8.3 Αποτελέσματα ανθρώπινου δυναμικού	60
8.4 Αποτελέσματα προμηθευτών	30
8.5 Αποτελέσματα παραγωγικών διαδικασιών	80
8.6 Αποτελέσματα σε σχέση με την κοινωνία	30
8.7 Αποτελέσματα του οργανισμού και των υποστηρικτικών διαδικασιών	50
ΣΥΝΟΛΙΚΟΙ ΒΑΘΜΟΙ	1000

5.5 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ ΤΟΥ PNQ

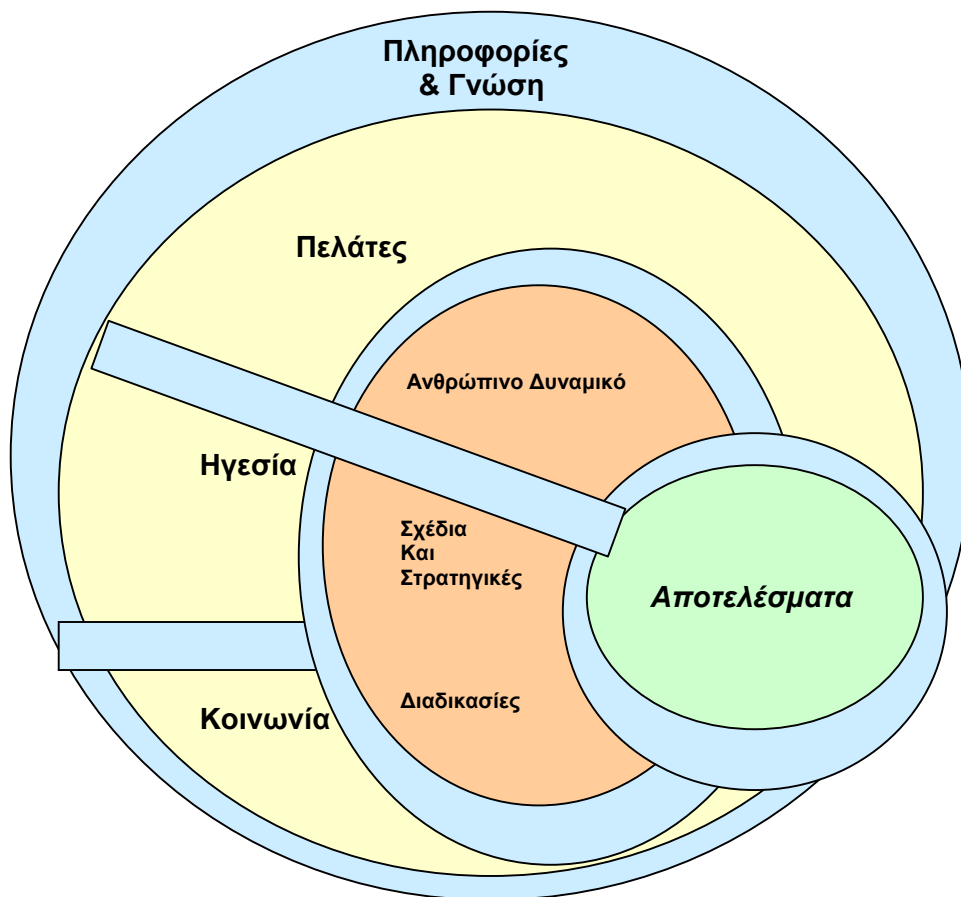
Το μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας του PNQ αποτελεί ένα ευέλικτο και πολύτιμο πλαίσιο αξιολόγησης. Επίσης, χρησιμοποιείται σε διαδικασίες αυτοαξιολόγησης. Όπως έχει αναφερθεί, απαιτείται η υποβολή μιας έκθεσης αυτοαξιολόγησης από τους ενδιαφερομένους οργανισμούς για τη συμμετοχή τους στη διαδικασία του Βραβείου. Η σχηματική απεικόνιση του μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας (σχήμα 8), είναι μια αναπαράσταση ενός μοντέλου που προβάλλει τις σχέσεις που έχει ένας οργανισμός με το οργανωσιακό και τεχνολογικό περιβάλλον στο οποίο κινείται και λειτουργεί, καθώς και τις σχέσεις του με το εξωτερικό περιβάλλον.

Το πλαίσιο του μοντέλου υπονοεί ότι η ικανότητα μιας επιχείρησης να επιβιώνει και να επιτυγχάνει οφείλεται στον βαθμό ικανοποίησης των **πελατών** της. Επιπλέον, για να μπορέσει να εξασφαλίσει την μακροχρόνια επιβίωσή της θα

πρέπει να αντιλαμβάνεται και να ικανοποιεί τις ανάγκες του **κοινωνικού συνόλου** με το οποίο σχετίζεται. Όσον αφορά στις δραστηριότητες και τις αποφάσεις της **ηγεσίας** της επιχείρησης, αυτές θα πρέπει να κατευθύνονται προς την επιχειρηματική τελειότητα μέσω της υιοθέτησης αξιών και του καθορισμού οράματος και αποστολής.

Παράλληλα, οι **στρατηγικές** του οργανισμού **και** τα **σχέδιά** του που καθορίζονται από τη διοίκηση, πρέπει να είναι ικανά να εφαρμοστούν και να διοχετευτούν σε όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Τα τέσσερα αυτά κριτήρια που περιγράφηκαν, συμβολίζουν το στάδιο του σχεδιασμού στον κύκλο Σχεδιάζω- Εφαρμόζω- Ελέγχω- Δρω (Plan-Do-Check-Act, PDCA).

Στο δεύτερο στάδιο του κύκλου PDCA αρχίζει η εφαρμογή. Ακολουθεί το στάδιο του ελέγχου όπου τα **αποτελέσματα** της απόδοσης του οργανισμού χρησιμοποιούνται για να γίνουν συγκριτικές αναλύσεις να διαπιστωθούν τάσεις κ.α. Έπειτα τα στοιχεία που προκύπτουν με τη μορφή **πληροφοριών και γνώσης** διαχέονται σε όλο τον οργανισμό, ώστε να ληφθούν οι απαραίτητες ενέργειες και να ολοκληρωθεί ο κύκλος με το τελευταίο στάδιο της δράσης.



ΣΧΗΜΑ 8: ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ ΤΟΥ ΠΝΩ

6. ΓΑΛΛΙΑ³⁰



6.1 ΛΙΓΑ ΛΟΓΙΑ ΓΙΑ ΤΟ ΒΡΑΒΕΙΟ

Το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας της Γαλλίας (1992), το οποίο διαχειρίζεται το ίδρυμα “French Quality Movement”, αποτελεί για τις επιχειρήσεις σημείο αναφοράς για το μεταξύ τους ανταγωνισμό και κλειδί εισόδου για τη διοίκηση

³⁰ www.unece.org/indust/sme/pz.pdf

ποιότητας. Ακόμη, είναι ένα σημαντικό εργαλείο για τις επιχειρήσεις εφόσον δίνει τη δυνατότητα υπολογισμού των επιδόσεων σε θέματα ποιότητας. Ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά του βραβείου είναι, ότι απευθύνεται σε όλες τις επιχειρήσεις και σε όλους τους τομείς δραστηριοτήτων, που διαθέτουν προσωπικό κάτω των 500 ατόμων. Παράλληλα, βασίζεται σε ένα σύστημα αναφοράς το οποίο είναι σύντομο, κατανοητό, πλήρες όσον αφορά σε θέματα ολικής ποιότητας και το οποίο επιτρέπει την αυτό-αξιολόγηση, ενώ έχει επηρεαστεί από τα διεθνή μοντέλα Malcolm Baldrige και EFQM.

Αυτό το σύστημα αναφοράς είναι προσιτό σε όλους και στηρίζεται σε ένα σύντομο ερωτηματολόγιο 30 ερωτήσεων (υποκριτήρια) και σε 9 θεματικές ενότητες οι οποίες είναι κοινές σε όλα τα βραβεία παγκοσμίως. Επιπλέον, έχει δοκιμαστεί σε πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις και είναι συμβατό με πρότυπα όπως το ISO9000).

Οι βραβευθέντες του διαγωνισμού πέραν της ικανότητας τους να λειτουργούν σωστά το σύστημα ποιότητας στις επιχειρήσεις τους πρέπει να επιδεικνύουν:

- συνοχή και συνέπεια μεταξύ των στόχων ποιότητας και των στόχων του οργανισμού,
- την ενσωμάτωση στο σύστημα, της ικανοποίησης των πελατών ως πολιτικής των επιχειρήσεων,
- ολική συμμετοχή και εμπλοκή του προσωπικού στις διάφορες δραστηριότητες των επιχειρήσεων,
- συνεχή βελτίωση ως πολιτική ποιότητας.

Κάποια στοιχεία που προβάλλουν το βαθμό συμμετοχής και βράβευσης των επιχειρήσεων στο διαγωνισμό του γαλλικού βραβείου και τους αντίστοιχους διαγωνισμούς σε περιφερειακό επίπεδο, παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί.

ΠΙΝΑΚΑΣ 18: ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΚΑΙ ΒΡΑΒΕΥΣΗΣ ΤΟΥ ΕΘΝΙΚΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΓΑΛΛΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ 1992-2000									
	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Αριθμός περιφερειακών βραβείων	21	19	19	19	21	19	19	18	18
Αριθμός των βραβευθέντων σε περιφερειακό επίπεδο	56	59	60	64	81	64	76	76	-
Αριθμός των υποψηφίων σε εθνικό επίπεδο		35	36	47	41	46	39	42	47
Μέσος όρος βαθμολογίας των υποψηφίων σε εθνικό επίπεδο		450	487	492	566	583	585	612	573

6.2 ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ

Το μοντέλο του βραβείου (MFQ model) αποτελείται από 9 κατηγορίες κριτηρίων οι οποίες διαχωρίζονται σε δύο ομάδες τους «παράγοντες» (κριτήρια 1-5) και τα «αποτελέσματα» (κριτήρια 6-9). Οι κατηγορίες των κριτηρίων, τα υποκριτήρια αυτών και οι βαθμολογικές τους αξίες, παρουσιάζονται στο τμήμα αυτό.

Δέσμευση της ηγεσίας (120 βαθμοί)

Ειδικότερα, στο κριτήριο αυτό εξετάζεται πώς:

- η διεύθυνση και η ομάδα της εφαρμόζουν το Σχέδιο Ποιότητας της επιχείρησης (Υποκριτήριο 1),

- η διεύθυνση και η ομάδα της δίνουν το παράδειγμα με τις εσωτερικές και εξωτερικές τους δράσεις (Υποκριτήριο 2),
- η διεύθυνση και η ομάδα της αξιολογούν τις προσπάθειες και τις επιτυχίες στον τομέα της ποιότητας σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο (Υποκριτήριο 3).

Στρατηγική και στόχοι ποιότητας (80 βαθμοί)

Ειδικότερα, στο κριτήριο αυτό εξετάζεται πώς:

- η στρατηγική της επιχείρησης ενσωματώνει την πολιτική ποιότητας (Υποκριτήριο 1),
- η πολιτική ποιότητας εφαρμόζεται στους στόχους όλων των λειτουργιών της επιχείρησης (Υποκριτήριο 2),
- η επιχείρηση βελτιώνει τη στρατηγική της και τα σχέδια δράσης της (Υποκριτήριο 3).

Διαχείριση προσωπικού (100 βαθμοί)

Ειδικότερα, εξετάζεται πώς:

- ενημερώνεται το προσωπικό για τη στρατηγική της επιχείρησης, για το σχέδιο ποιότητας και τα αποτελέσματά του (Υποκριτήριο 1),
- καταρτίζεται το προσωπικό για να συμμετάσχει στο Σχέδιο και για να ικανοποιήσει τους στόχους ποιότητας (Υποκριτήριο 2),
- η επιχείρηση επιδοκιμάζει την εμπλοκή/ συμμετοχή του προσωπικού στην εφαρμογή των δράσεων ποιότητας (Υποκριτήριο 3),
- μπορεί το προσωπικό να προτείνει δράσεις για βελτίωση της ποιότητας (Υποκριτήριο 4).

Διαχείριση πόρων (70 βαθμοί)

Ειδικότερα, εξετάζεται πώς:

- η επιχείρηση διαχειρίζεται τους οικονομικούς της πόρους (Υποκριτήριο 1),
- η επιχείρηση διαχειρίζεται τους πληροφοριακούς της πόρους (Υποκριτήριο 2),
- η επιχείρηση συνδέει τους συνεργάτες της με το Σχέδιο Ποιότητας (Υποκριτήριο 3),
- η επιχείρηση διαχειρίζεται τους υπόλοιπους πόρους της (Υποκριτήριο 4).

Διαδικασίες (330 βαθμοί)

Ειδικότερα, εξετάζεται πώς:

- η επιχείρηση εντοπίζει και αναγνωρίζει τις διαδικασίες- κλειδιά (Υποκριτήριο 1),
- η επιχείρηση ακούει τους πελάτες της (Υποκριτήριο 2),
- η επιχείρηση λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες των πελατών (Υποκριτήριο 3),
- η επιχείρηση οργανώνεται ώστε να καινοτομήσει (Υποκριτήριο 4),
- μαθαίνει η επιχείρηση για τις επιδόσεις των ανταγωνιστών της ή για άλλα σχήματα που προσφέρουν παρόμοια προϊόντα ή υπηρεσίες (Υποκριτήριο 5),
- η επιχείρηση υπολογίζει την ποιότητα των προϊόντων της ή/ και των υπηρεσιών της (Υποκριτήριο 6),
- η επιχείρηση επιλέγει και χρησιμοποιεί τους δείκτες/ ενδείξεις για τη βελτίωση ποιότητας (Υποκριτήριο 7),
- η επιχείρηση καθοδηγεί τις δράσεις βελτίωσης για την ποιότητα (Υποκριτήριο 8),
- η επιχείρηση διαχειρίζεται τις υπόλοιπες εσωτερικές διαδικασίες (Υποκριτήριο 9).

Ικανοποίηση πελατών (110 βαθμοί)

Ειδικότερα, εξετάζεται ποια είναι τα αποτελέσματα:

- των υπολογισμών που πραγματοποιούνται στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης για το βαθμό ικανοποίησης των πελατών (Υποκριτήριο 1),
- των υπολογισμών που πραγματοποιούνται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και επιτρέπουν στην ίδια να αξιολογήσει την ικανοποίηση των πελατών της (Υποκριτήριο 2).

Ικανοποίηση προσωπικού (70 βαθμοί)

Ειδικότερα, εξετάζεται ποια είναι τα αποτελέσματα:

- των υπολογισμών που πραγματοποιούνται για την ικανοποίηση του προσωπικού απ' ευθείας σε αυτό (Υποκριτήριο 1),
- των έμμεσων υπολογισμών που πραγματοποιούνται και επιτρέπουν στην επιχείρηση να αξιολογήσει την ικανοποίηση και τη συμμετοχή του προσωπικού της (Υποκριτήριο 2).

Ένταξη στην ζωή της επιχείρησης (30 βαθμοί)

Ειδικότερα, εξετάζεται:

- ποιες είναι οι δράσεις και τα αποτελέσματα που δείχνουν ότι η επιχείρηση ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τις προσδοκίες της κοινότητας στην οποία ασκεί τις δραστηριότητές της.

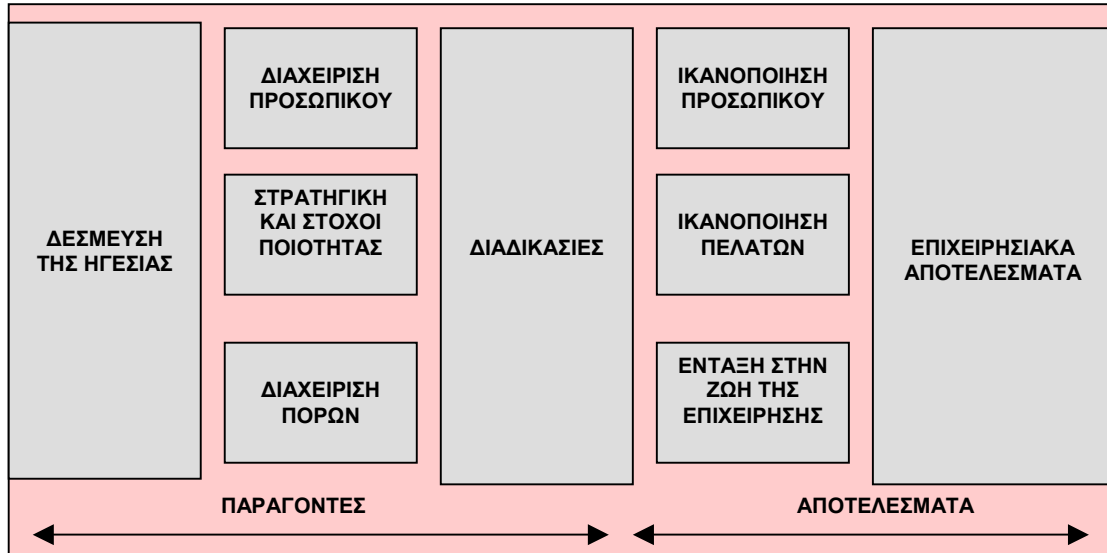
Επιχειρησιακά αποτελέσματα (90 βαθμοί)

Ειδικότερα, εξετάζεται ποια είναι τα αποτελέσματα:

- της επιχείρησης όσον αφορά στη συνολική επίδοση (Υποκριτήριο 1),
- της επιχείρησης που έχουν υπολογιστεί από τους λειτουργικούς δείκτες (Υποκριτήριο 2).

Για το 2000 (έτος στο οποίο αναφέρονται και τα στοιχεία της παρουσίασης του μοντέλου), η μέγιστη συνολική βαθμολογία των «παραγόντων» ήταν 700

βαθμοί ενώ των «αποτελεσμάτων» 300 βαθμοί. Ως πρώτο συμπέρασμα εξάγεται η εστίαση του μοντέλου στους «παράγοντες». Ακολουθεί η σχηματική απεικόνιση του μοντέλου MFQ 2000.



ΣΧΗΜΑ 9: ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ MFQ 2000

6.3 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η διαδικασία αξιολόγησης που ακολουθείται στο βραβείο είναι παρόμοια με αυτή των διεθνών προτύπων. Η διαδικασία αυτή, περιλαμβάνει την εξέταση των εκθέσεων αυτό-αξιολόγησης που καταθέτουν οι οργανισμοί με βάση το πλαίσιο των 30 υποκριτηρίων που παρουσιάστηκαν στην προηγούμενη ενότητα. Το αποτέλεσμα κρίνεται από την τελική βαθμολογία που συγκεντρώνει ο κάθε υποψήφιος οργανισμός σε μια κλίμακα 0-1000.

6.4 ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗΣ

Το σύστημα βαθμολόγησης που ακολουθείται για τα κριτήρια 1-5 βασίζεται σε δύο διαστάσεις:

- την προσέγγιση ποιότητας (approche qualite)
- την εξάπλωση της προσέγγισης (deployment)

Η προσέγγιση ποιότητας προσδιορίζεται με βάσει τις έννοιες της «ύπαρξης» (existence) και της «μεθόδου» (methode). Η πρώτη έννοια αναφέρεται στο ότι υπάρχει μια απάντηση που δηλώνει ότι η ερώτηση έχει ληφθεί υπόψη κι ότι έχει ξεκινήσει η διαδικασία. Η έννοια αυτή βαθμολογείται με 10 πόντους. Επιπλέον, η δεύτερη έννοια αναφέρεται στο ότι υπάρχει μια μέθοδος και τα εργαλεία που απαντούν στην ερώτηση και επιτρέπουν την εφαρμογή της, 1) μέσω δυναμικής επαναδραστηριοποίησης (10 βαθμοί), 2) μέσω της αντίθετης προσέγγισης (15 βαθμοί) και 3) μέσω της διαδικασίας συνεχούς βελτίωσης (15 βαθμοί).

Όσον αφορά στην εξάπλωση της προσέγγισης, αυτή προσδιορίζεται με βάσει τις έννοιες της «συστηματικής εφαρμογής» και του «προτύπου». Η πρώτη έννοια αναφέρεται στο ότι η μέθοδος και τα εργαλεία: 1) εφαρμόζονται σε όλους τους τομείς στους οποίους αναφέρεται η ερώτηση (25 βαθμοί), 2) εφαρμόζονται τόσο συχνά για όσο κρίνεται απαραίτητο (10 βαθμοί). Η δεύτερη έννοια αναφέρεται στο ότι η μέθοδος, τα εργαλεία, οι εφαρμογές και τα αποτελέσματα θα πρέπει να γνωστοποιούνται και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και βαθμολογείται με 15 βαθμούς.

Ακολούθως, για τα κριτήρια 6-9 η βαθμολόγηση γίνεται βάσει των εξής διαστάσεων:

- της «ύπαρξης» (existence), που αναφέρεται στο γεγονός ότι υπάρχουν αποτελέσματα που έχουν υπολογιστεί για τους τομείς που ενδιαφέρουν (20 βαθμοί).
- της συστηματικότητας (systematisme), που αναφέρεται στο γεγονός ότι τα υπολογισμένα αποτελέσματα σε μία περίοδο 3 χρόνων δείχνουν τις τάσεις και επιτρέπουν τις συγκρίσεις με τους σκοπούς που έχουν τεθεί (50 βαθμοί).
- του παραδείγματος (exemplarite), που αναφέρεται στο γεγονός ότι τα αποτελέσματα δείχνουν καλές επιδόσεις όσον αφορά στους στόχους, τον ανταγωνισμό και την αγορά (30 βαθμοί).

6.5 ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΟ ΒΡΑΒΕΙΟ

Από την στιγμή της δημιουργίας του, το Γαλλικού Βραβείου Ποιότητας σημείωσε τεράστια επιτυχία. Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι υπάρχουν πάνω από 300 υποψήφιοι ανά έτος σε περιφερειακό επίπεδο και πάνω από 40 αντίστοιχα σε εθνικό επίπεδο. Η πλειοψηφία των οργανισμών που συμμετείχαν στο διαγωνισμό κατόρθωσαν να φτάσουν μέχρι το στάδιο της επιτόπιας επίσκεψης. Επιπλέον, η φύση της δραστηριότητας των υποψηφίων εκτείνεται πέρα από τον βιομηχανικό τομέα, στον τομέα των υπηρεσιών και της διοίκησης συμπεριλαμβανομένων και των τομέων της υγείας και της εκπαίδευσης. Επίσης, ο μέσος όρος του επιπέδου των υποψηφίων αυξάνεται κάθε χρόνο.

Μεταξύ των λόγων που μπορούν να δικαιολογήσουν τα θετικά αποτελέσματα που προκύπτουν από το Βραβείο με το πέρασμα των χρόνων, ξεχωρίζουν οι εξής:

- Το σύστημα αναφοράς που εφαρμόζεται για την αξιολόγηση είναι εύκολο. Είναι κάτι μεταξύ πιστοποιητικού (ISO9000) και των παραδοσιακών συστημάτων αναφοράς.
- Προσφέρονται περισσότερες ευκαιρίες στους υποψηφίους προς όφελος της προσέγγισης που προτείνεται σε δύο επίπεδα: περιφερειακό και εθνικό.
- Υπάρχει εμπειρία από τη διοργάνωση του Περιφερειακού Βραβείου από το 1987.
- Ο διαγωνισμός είναι ανοιχτός σε ΜΜΕ.
- Το Υπουργείο Βιομηχανίας και το MFQ σύστησαν και υποστήριξαν από κοινού το Βραβείο.
- Τυχαίνει υποστήριξης και από τις μεγάλες επιχειρήσεις.
- Οι βραβευμένοι έχουν τη δυνατότητα να συμμετάσχουν στο Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας για ΜΜΕ.

7. ΓΕΡΜΑΝΙΑ³¹



Οι δραστηριότητες σχετικά με την προώθηση της ποιότητας στην Γερμανία ξεκίνησαν με την ίδρυση του Οργανισμού για την Ποιότητα (German Society for Quality) και του Ινστιτούτου Προτύπων (German Standards Institute). Το 1985 τα δύο αυτά ιδρύματα αποφασίζουν να δημιουργήσουν τον Οργανισμό Πιστοποίησης για τα Συστήματα Διοίκησης, (German Association for Certification of Management Systems). Αρκετά χρόνια αργότερα το 1997, ο Οργανισμός των Μηχανολόγων (VDI The Association of Engineers), οι κύριοι οργανισμοί βιομηχανίας και εμπορίου της χώρας και ο Οργανισμός για την Ποιότητα, δημιουργούν το Εθνικό Βραβείο της Γερμανίας που ονομάστηκε Ludwig Erhard Prize, από τον σημαντικό πολιτικό Ludwig Erhard.

Το 1999 ιδρύεται το Γερμανικό Κέντρο του EFQM το οποίο φέρει την ευθύνη της απονομής του βραβείου. Το βραβείο απονέμεται κάθε χρόνο στις επιχειρήσεις που έχουν να επιδείξουν σημαντικά αποτελέσματα στην πορεία τους προς την επιχειρηματική αριστεία. Το μοντέλο στο οποίο βασίζεται το βραβείο, είναι το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας του EFQM και η διαδικασία του βραβείου είναι παρόμοια με αυτήν του ευρωπαϊκού μοντέλου με τις εξής διαφοροποιήσεις:

- Το Γερμανικό Βραβείο έχει τρεις κατηγορίες σύμφωνα με τον αριθμό των εργαζομένων (1-100 άτομα, 101-500 άτομα και περισσότερα από 500 άτομα) ενώ δεν υπάρχουν συγκεκριμένες κατηγορίες κατά τομέα.
- Οι συναντήσεις που γίνονται για την κατάληξη σε κοινώς αποδεκτά αποτελέσματα, είναι αποκεντρωμένες και μη επιτηρούμενες.
- Ο χρονικός προγραμματισμός είναι διαφορετικός, καθώς η διαδικασία αρχίζει αργότερα από αυτήν του EFQM.

³¹ www.dgq.de, www.unece.org/indust/sme/gqw.pdf

Ολοκληρώνοντας την παρουσίαση του Γερμανικού Βραβείου Ποιότητας είναι σκόπιμο να αναφέρουμε ότι τόσο η διαδικασία αξιολόγησης όσο και το σύστημα βαθμολόγησης που εφαρμόζονται είναι απόλυτα συμβατά με το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας.

8. ΕΛΒΕΤΙΑ³²



Το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας της Ελβετίας (Swiss Quality Award) διαχειρίζεται ο Οργανισμός για την Προώθηση της Ποιότητας στην Ελβετία (Swiss Association for Promotion of Quality). Το βραβείο στηρίζεται στο ευρωπαϊκό μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας και χρησιμοποιεί το σύστημα αξιολόγησης του για την ανάδειξη των νικητών του διαγωνισμού. Τα κριτήρια και οι βαρύτητές τους ισχύουν και για το Ελβετικό μοντέλο.

9. ΕΣΘΟΝΙΑ³³



Η οικονομική ανάπτυξη είναι ένας από τους βασικότερους επιδιωκόμενους στόχους κάθε χώρας. Στο πλαίσιο των προσπαθειών της Εσθονίας για οικονομική ανάπτυξη μέσω της προώθησης της ποιότητας, καθιερώθηκε το εθνικό βραβείο ποιότητας της Εσθονίας (Estonian Quality Award). Το βραβείο εφαρμόστηκε πιλοτικά για πρώτη φορά το 2000/2001 και δεν υπήρχαν νικητές. Από το 2002 διαμορφώνονται και οι κατηγορίες του βραβείου.

³² www.esprix.ch

³³ www.ejk.info, www.unece.org/indust/sme/eqa.pdf

Η εμφάνιση του βραβείου όμως, δεν ήταν μια ανεξάρτητη πρωτοβουλία αλλά επακόλουθο μιας σειράς ενεργειών που δρομολογήθηκαν από τις αρχές της δεκαετίας του 90. Το κίνημα της ποιότητας στη χώρα ξεκίνησε το 1991, με την ίδρυση του Οργανισμού για την Ποιότητα στην Εσθονία και με σκοπό την ενίσχυση των επιχειρήσεων και τη διάχυση γνώσης στο τομέα της διοίκησης ποιότητας. Μετέπειτα, το 2002 δημιουργείται και το Κέντρο για την Αριστεία στην Εσθονία (Estonian Centre for Excellence) με στόχο την προώθηση της επιχειρηματικής αριστείας και της ανταγωνιστικότητας της χώρας. Οι κύριες δραστηριότητες του Κέντρου περιλαμβάνουν το Βραβείο Ποιότητας της χώρας, την ενημέρωση σχετικά με τις καλύτερες πρακτικές σε επιχειρήσεις, την δημιουργία βάσης δεδομένων, τις έρευνες συγκριτικής αξιολόγησης, την ανάπτυξη των επιπέδων αναγνώρισης κ.α.

Η πιλοτική εφαρμογή του βραβείου συνοδεύτηκε από την επιτυχή συνεργασία των ενδιαφερομένων πλευρών, δηλαδή του Υπουργείου Οικονομικών Σχέσεων και Επικοινωνιών, το οποίο παρείχε χρηματοδότηση, του Οργανισμού για την Ποιότητα της χώρας, το οποίο παρείχε την τεχνογνωσία και τους ειδικούς συμβούλους και των οργανισμών «Επιχείρηση Εσθονία» και «Κέντρο για την Αριστεία», τα οποία ήταν υπεύθυνα για την διοίκηση του σχεδίου.

Αξίζει να σημειωθεί ότι το μοντέλο του Βραβείου Ποιότητας της Εσθονίας στηρίζεται στο μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση Ποιότητας. Επιπλέον, ακολουθείται το σύστημα αξιολόγησης του Ευρωπαϊκού Βραβείου για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις.

Όσον αφορά στις κατηγορίες των επιχειρήσεων που λαμβάνουν μέρος, για το 2004 οι κατηγορίες ήταν δύο και περιελάμβαναν τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και τους μεγάλους οργανισμούς. Για το 2005 προβλέπεται οι κατηγορίες να είναι τρεις και να αναφέρονται σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις, σε μεγάλους οργανισμούς και σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς του δημοσίου τομέα.

Αν θα θέλαμε να εξετάσουμε συνολικά την εξέλιξη του βραβείου κατά την περίοδο 2001-2004, θα λέγαμε ότι κάθε χρόνο οι αλλαγές στον αριθμό των κατηγοριών του βραβείου ήταν πολλές. Το 2001 όπως αναφέρθηκε δεν υπήρξε κάποιος νικητής, ενώ το 2002 υπήρχε μόνο μια κατηγορία για το βραβείο. Την επόμενη χρονιά της διενέργειας του διαγωνισμού, οι κατηγορίες ήταν τρεις και περιελάμβαναν τις μικρές επιχειρήσεις, τις μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις και τους μεγάλους οργανισμούς. Το 2004 οι κατηγορίες μειώθηκαν σε δύο και χωρίς να αναδεικνύεται κάποιος «γενικός» νικητής.

Τέλος, άλλα βραβεία ποιότητας που απονέμονται στο πλαίσιο των δραστηριοτήτων για την ποιότητα και που μπορούμε να αναφέρουμε είναι:

- Το Βραβείο Ποιότητας για τα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα του Ταλίν (από το 2002).
- Το Βραβείο Ποιότητας για τα Ελεύθερα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (από το 2003).
- Το Βραβείο Ποιότητας για τον Δημόσιο Τομέα (από το 2003).
- Η Αναγνώριση για τον Τουρισμό (από το 2004).

10. ΗΝΩΜΕΝΟ ΒΑΣΙΛΕΙΟ³⁴



Το Βραβείο Επιχειρηματικής Αριστείας του Ην. Βασιλείου (UK Business Excellence Awards) εμφανίστηκε το 1994 στο πλαίσιο δράσης του Βρετανικού Ιδρύματος για την Ποιότητα (British Quality Foundation), το οποίο έχει και την ευθύνη για τη διαχείριση του βραβείου. Πρόκειται για έναν μη κερδοσκοπικό οργανισμό, ο οποίος λειτουργεί με έναν ικανοποιητικό αριθμό μελών και απευθύνεται σε ιδιωτικούς, δημόσιους αλλά και εθελοντικούς οργανισμούς. Το Βρετανικό Ίδρυμα για την Ποιότητα ιδρύθηκε το 1993 και αποτελεί το

³⁴ www.quality-foundation.co.uk

μεγαλύτερο ευρωπαϊκό οργανισμό με μέλη που συμβάλλει στην προώθηση της αριστείας.

Σκοπός του βραβείου είναι η ενδυνάμωση των επιχειρήσεων και η προβολή και καθιέρωση προτύπων, ώστε να είναι εφικτός ο προσδιορισμός των στόχων και ο καθορισμός των αποτελεσμάτων. Πέρα από τις διακρίσεις που ισοδυναμούν με τα επίπεδα επιχειρηματικής αριστείας του βραβείου, κάθε χρόνο, δίνονται και τέσσερα βραβεία για να τιμήσουν την επίδοση των οργανισμών στους τομείς της ηγεσίας, της ικανοποίησης του προσωπικού, της ικανοποίησης των πελατών και της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

Το Βραβείο Επιχειρηματικής Αριστείας του Ην. Βασιλείου στηρίζεται στο ευρωπαϊκό μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας υιοθετώντας τις κατηγορίες κριτηρίων, την διαδικασία αξιολόγησης και τα επίπεδα αναγνώρισής του (επίπεδα επιχειρηματικής αριστείας).

11. ΙΑΠΩΝΙΑ³⁵



11.1 ΛΙΓΑ ΛΟΓΙΑ ΓΙΑ ΤΟ ΒΡΑΒΕΙΟ

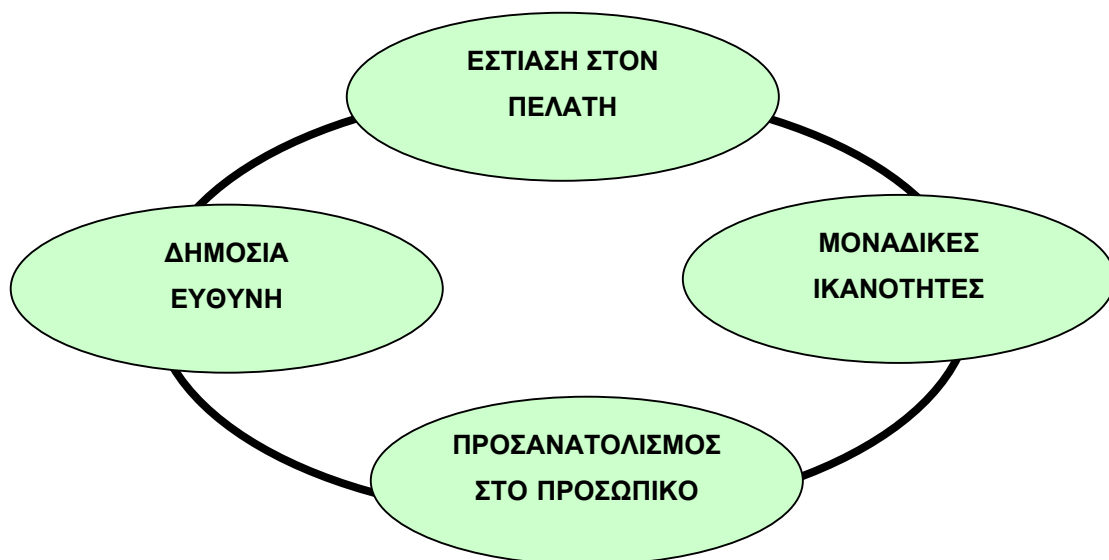
Ακολουθώντας το Αμερικάνικο Βραβείο Ποιότητας ως πρότυπο, το 1995, το Κέντρο Παραγωγικότητας της Ιαπωνίας για την Κοινωνικό-Οικονομική Ανάπτυξη παρουσίασε το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας (Japan Quality Award) με σκοπό την διάχυση μιας κουλτούρας ποιότητας στον επιχειρηματικό κόσμο της χώρας. Οι οργανισμοί που θα κέρδιζαν τα βραβεία θα έπρεπε να επιδείξουν εξαιρετικά αποτελέσματα και να εφαρμόσουν υποδειγματικές πρακτικές διοίκησης.

³⁵ www.apo-tokyo.org/00e-books/02.GlobalComp/08.ueda.global.pdf, www.jqac.com

Το 1996 ο ίδιος οργανισμός ιδρύει το Συμβούλιο Ποιότητας της Ιαπωνίας, με σκοπό την ανάθεση της προώθησης της διοίκησης ποιότητας στις επιχειρήσεις της χώρας. Την περίοδο 1996-2000 δήλωσαν συμμετοχή για τη διεκδίκηση του βραβείου 63 επιχειρήσεις εκ των οποίων μόλις εννέα κατάφεραν να αποσπάσουν το βραβείο.

11.2 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΙΑΠΩΝΙΑΣ

Το μοντέλο του βραβείου αποτελείται από τέσσερα κύρια στοιχεία τα οποία υποδηλώνουν και την φιλοσοφία του βραβείου, από ένα σύνολο βασικών αξιών και από το πλαίσιο που παρουσιάζει τις κατηγορίες των κριτηρίων του βραβείου. Το βασικό σκεπτικό του βραβείου παρουσιάζεται στο σχήμα που ακολουθεί.



ΣΧΗΜΑ 10: Η ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΩΝ ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΤΗΣ ΙΑΠΩΝΙΑΣ

Αναλύοντας το σκεπτικό στο οποίο στηρίζεται το βραβείο θα λέγαμε ότι σε αυτό αποτυπώνεται ένα σύστημα αξιών και πρακτικών, το οποίο στοχεύει στην δημιουργία ενός άριστου συστήματος διοίκησης. Η εστίαση στον πελάτη είναι από τις βασικότερες αξίες που θα πρέπει να υιοθετεί κάθε επιχείρηση. Η επιτυχία, όσον αφορά στο στοιχείο αυτό, μετράται σύμφωνα με το βαθμό δημιουργίας αξίας για τον πελάτη.

Επίσης, οι μοναδικές ικανότητες συμβάλλουν στον καθορισμό ευκαίμων στόχων και στην αποτελεσματικότητα του όλου συστήματος της επιχείρησης. Οι όποιες πληροφορίες συλλέγονται θα πρέπει να μεταφράζονται κατά τον επωφελέστερο για την επιχείρηση τρόπο.

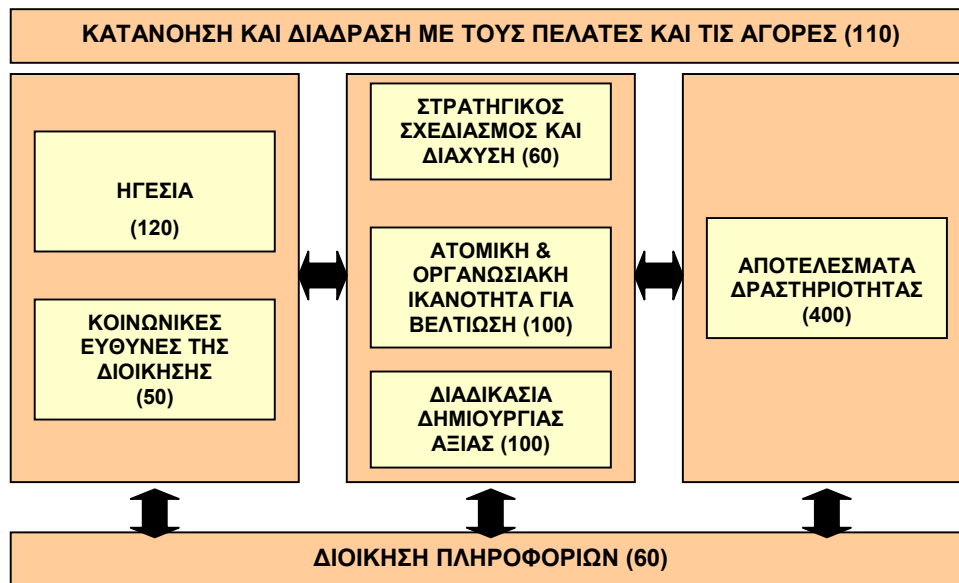
Ο προσανατολισμός στο προσωπικό θεωρείται κυρίαρχο στοιχείο καθώς, η επιτυχία ενός οργανισμού οφείλεται κατά ένα πολύ μεγάλο μέρος στους εργαζομένους του. Το προσωπικό θα πρέπει να ενθαρρύνεται από τη διοίκηση να συμμετέχει και να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, ενώ θα πρέπει συγχρόνως να εκπαιδεύεται.

Ολοκληρώνοντας την περιγραφή των στοιχείων του συστήματος του βραβείου αναφερόμαστε στο στοιχείο της ευθύνης προς την κοινωνία. Οι οργανισμοί θα πρέπει να συμβάλλουν στην ανάπτυξη και την στήριξη των κοινοτήτων στις οποίες δραστηριοποιούνται και να δημιουργούν δίαυλους επικοινωνίας με του τοπικούς φορείς και παράγοντες.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, το βραβείο βασίζεται σε ένα σύνολο αρχών και σε κάποιες κατηγορίες κριτηρίων που συνιστούν το πλαίσιο του συστήματος του βραβείου. Οι βασικές αξίες του βραβείου είναι:

1. Η προσανατολισμένη ποιότητα στον πελάτη.
2. Η ηγεσία.
3. Ο προσανατολισμός στις διαδικασίες.
4. Η δημιουργία γνώσης.
5. Η ευστροφία.
6. Η συνεργασία.
7. Η τιμιότητα.

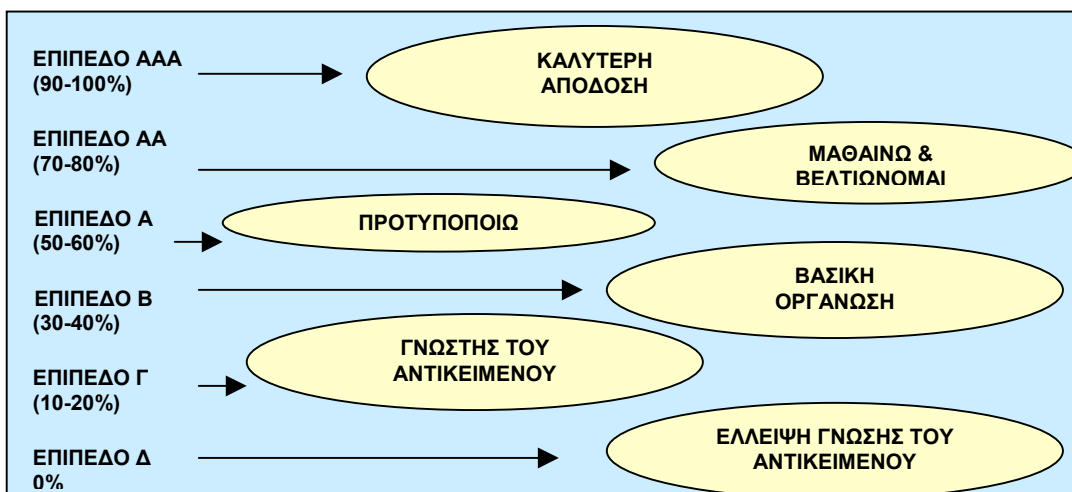
Το πλαίσιο του βραβείου με τις κατηγορίες των κριτηρίων και τις βαθμολογικούς βαρύτητες παρουσιάζονται στο σχήμα που ακολουθεί.



ΣΧΗΜΑ 11: ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΙΑΠΩΝΙΑΣ

11.3 ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗΣ

Το βραβείο ακολουθεί ένα σύστημα βαθμολόγησης το οποίο στηρίζεται στην ιδέα των επιπέδων ωριμότητας των οργανισμών και υποδηλώνει το επίπεδο των στόχων που θέτονται προς επίτευξη. Υπάρχουν τρεις διαστάσεις αποτίμησης, η προσέγγιση, η διάχυση και τα αποτελέσματα. Επιπλέον, οι κατευθυντήριες γραμμές για την βαθμολόγηση υποδεικνύουν έξι επίπεδα όρων διοίκησης, τα οποία πηγάζουν από το μοντέλο των επιπέδων ωριμότητας. Τα επίπεδα παρουσιάζονται στο παρακάτω σχήμα.



ΣΧΗΜΑ 12: ΤΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΩΡΙΜΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΤΑ ΤΟ ΒΡΑΒΕΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΙΑΠΩΝΙΑΣ

Ένας οργανισμός που έχει χαμηλό επίπεδο ωριμότητας δεν έχει σαφείς στόχους. Αντίθετα ένας ώριμος οργανισμός έχει μεγάλη ικανότητα στην διοίκηση. Οι κατευθυντήριες γραμμές για την βαθμολόγηση του Βραβείου Ποιότητας της Ιαπωνίας, υποδεικνύουν το επίπεδο στο οποίο θα πρέπει να στοχεύει η κάθε επιχείρηση στα πλαίσια της προσπάθειάς της για βελτίωση. Η θεωρία των επιπέδων ωριμότητας πηγάζει από τις αρχές της διοίκησης ποιότητας.

Οι κατηγορίες των επιχειρήσεων που μπορούν να λάβουν μέρος μπορεί να ανήκουν στον βιομηχανικό κλάδο, των κλάδο των υπηρεσιών ή στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις. Κάθε χρόνο το βραβείο απονέμεται σε έξι το πολύ επιχειρήσεις.

11.4 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Ακόμη, η διαδικασία ανασκόπησης των αιτήσεων των υποψήφιων περιλαμβάνει τρία στάδια τα οποία είναι η «ατομική ανασκόπηση» (η οποία πραγματοποιείται από έναν αξιολογητή), η «ομόφωνη βαθμολόγηση» (η οποία αφορά στο τελικό αποτέλεσμα των αξιολογητών) και η «επιτόπια επίσκεψη» (η οποία

περιλαμβάνει την επίσκεψη στο χώρο του υποψηφίου για την εξακρίβωση των στοιχείων που δηλώνονται στις αιτήσεις συμμετοχής).

12. ΙΝΔΙΑ³⁶



Το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας Rajiv Gandhi δημιουργήθηκε το 1999 με πρωτοβουλία του Γραφείου για τα Ινδικά Πρότυπα (Bureau of Indian Standards). Η ονομασία του βραβείου προέρχεται από τον τελευταίο Πρωθυπουργό της χώρας Rajiv Gandhi, ο οποίος συνέβαλε στην προώθηση της ποιότητας. Σκοπός του βραβείου ήταν η προτροπή των επιχειρήσεων της χώρας προς την αριστεία μέσω της εφαρμογής αποτελεσματικών μεθόδων και πρακτικών, που εφαρμόζονταν σε άλλες ανεπτυγμένες χώρες (Tan & Khoo, 2002). Επιπλέον, θα αναγνωριζόταν η σημαντική συνεισφορά κάποιων οργανισμών που λειτουργούσαν με γνώμονα την ποιότητα.

Το βραβείο επηρεάστηκε από τα διεθνή μοντέλα (αμερικάνικο, ιαπωνικό, ευρωπαϊκό) στην διαμόρφωση των κριτηρίων και τον καθορισμό της διαδικασίας αξιολόγησης και βαθμολόγησης. Τα κριτήρια του διαγωνισμού βάσει των οποίων αξιολογούνται οι μεγάλοι οργανισμοί είναι:

- Η ηγεσία
- Οι πολιτικές, οι αντικειμενικοί στόχοι και οι στρατηγικές
- Η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων
- Οι πόροι
- Οι διαδικασίες
- Τα αποτελέσματα που εστιάζουν στον πελάτη
- Η ικανοποίηση των εργαζομένων
- Η επίδραση στο περιβάλλον και την κοινωνία

³⁶ www.bis.org.in/other/rgnqa_geninfo.htm

- Τα επιχειρηματικά αποτελέσματα

Τα αντίστοιχα κριτήρια για τους μικρούς οργανισμούς είναι:

- Η ηγεσία
- Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων
- Οι διαδικασίες
- Τα αποτελέσματα που εστιάζουν στον πελάτη
- Η επίδραση στο περιβάλλον και την κοινωνία
- Τα επιχειρηματικά αποτελέσματα

Η απονομή του βραβείου γίνεται σε ετήσια βάση ενώ τα βραβεία που δίνονται είναι τέσσερα και αποδίδονται σε έναν παραγωγικό οργανισμό μεγάλου μεγέθους, σε ένα παραγωγικό οργανισμό μικρού μεγέθους, σε έναν οργανισμό παροχής υπηρεσιών και στον καλύτερο οργανισμό όλων, αντίστοιχα. Ακόμη, δίνονται επτά πιστοποιητικά κατά κατηγορία οργανισμών (μικροί, μεγάλοι παραγωγικοί οργανισμοί) και βιομηχανικό κλάδο (μεταλλουργικός κλάδος, κλάδος κλωστοϋφαντουργίας κ.α.) και άλλα πέντε πιστοποιητικά, το καθένα για μεγάλου μεγέθους και μικρού μεγέθους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών των ακόλουθων κλάδων:

- Χρηματοοικονομικός
- Υγείας
- Πληροφορικής
- Των αναγκαίων αγαθών
- Λοιποί κλάδοι.

Οι προϋποθέσεις συμμετοχής στον διαγωνισμό για τους υποψηφίους συνοψίζονται στην λειτουργία και δραστηριοποίηση των οργανισμών στην Ινδία, στην συσχέτιση των οργανισμών με μια μονάδα ή εργοστάσιο που λειτουργεί στη χώρα, στην μη ύπαρξη ποινικών κυρώσεων για ανεπάρκεια προϊόντων η υπηρεσιών και στην συμμετοχή οργανισμών που δεν παράγουν καπνό ή υδατικά διαλύματα που είναι επιβλαβή. Σημαντική αναφορά για τα κριτήρια του βραβείου και πώς αυτά επηρεάζονται από τα πολιτιστικά χαρακτηριστικά και τη

φιλοσοφία που διέπει τη χώρα, γίνεται από τους Kay C. Tan & Hsien H. Khoo (2002). Επιπλέον, οι νικητές του διαγωνισμού δεν μπορούν να διεκδικήσουν κάποιο βραβείο πριν την πάροδο τριών ετών από την πρώτη βράβευσή τους.

13. ΙΝΔΟΝΗΣΙΑ³⁷



13.1 ΛΙΓΑ ΛΟΓΙΑ ΓΙΑ ΤΟ ΒΡΑΒΕΙΟ

Η περίοδος που προηγήθηκε της οικονομικής κρίσης του 1997, αποτέλεσε σημαντικό σταθμό στην εξέλιξη της βιομηχανίας της Ινδονησίας. Αρκεί να αναφερθεί ότι ο βιομηχανικός κλάδος κατάφερε να ξεπεράσει τον αγροτικό τομέα σε παραγωγική δυναμικότητα. Η τόνωση αυτή της βιομηχανίας της χώρας θα μπορούσε να συνεχίσει να υφίσταται μόνο αν υπήρχε η δυνατότητα ανάδειξης των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων των επιχειρήσεων, μέσω της αύξησης της παραγωγικότητας και της στροφής προς την ποιότητα.

Θα πρέπει να αναφερθεί ακόμη ότι πολλές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ινδονησία ανήκουν στην κατηγορία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και επομένως, το ενδιαφέρον εστιάστηκε στην ενίσχυση τους. Στο πλαίσιο αυτό των εξελίξεων, το 1994 παρουσιάζεται το Βραβείο Παραγωγικότητας της Ινδονησίας με σκοπό την διάχυση γνώσης στις επιχειρήσεις, την αύξηση της παραγωγικότητας και τη βράβευση των επιχειρήσεων που επιτυγχάνουν σημαντικά αποτελέσματα. Τα βραβεία αποτελούνται από δύο διακρίσεις που τιτλοφορούνται «Paramakarya» και «Sidhakarya».

³⁷ www.apo-tokyo.org/00e-books/02.GlobalComp/06.sutanto.global.pdf

Η πρώτη διάκριση αφορά στο βραβείο παραγωγικότητας με το οποίο οι επαρχιακοί κυβερνήτες βραβεύουν τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και απονέμεται κάθε δύο χρόνια. Η δεύτερη διάκριση αφορά στο εθνικό βραβείο το οποίο απονέμει ο Πρόεδρος της Δημοκρατίας της Ινδονησίας κάθε δύο χρόνια. Μέρος στον διαγωνισμό των βραβείων μπορούν να λάβουν μόνο ανεξάρτητες μικρές ή μεσαίες επιχειρήσεις.

Το μοντέλο των βραβείων αποτελείται από κάποιες κατηγορίες κριτηρίων οι οποίες με τη σειρά τους σχηματίζουν τρία βασικά στοιχεία, «τον οδηγό», το «σύστημα» και τα «αποτελέσματα». Στο πρώτο στοιχείο ανήκει το κριτήριο της ηγεσίας ενώ στο «σύστημα» ανήκουν τα κριτήρια που αναφέρονται στις σχετιζόμενες διαδικασίες με το μάρκετινγκ, τους ανθρώπινους πόρους, την παραγωγή και τα χρηματοοικονομικά. Τα αποτελέσματα περιλαμβάνουν τα αποτελέσματα σχετικά με την απόδοση του οργανισμού και τους δείκτες απόδοσης που αφορούν στην παραγωγικότητα, την ικανοποίηση των πελατών, την ικανοποίηση των εργαζομένων και την χρηματοοικονομική απόδοση.

Την διοικητική δομή του βραβείου συνιστούν, η ομάδα των αξιολογητών, η ομάδα των κριτών και η γραμματεία. Σε εθνικό επίπεδο το Υπουργείο Εργασίας σύμφωνα με τις υποδείξεις του Εθνικού Συμβουλίου Παραγωγικότητας και τον εθνικό οργανισμό παραγωγικότητας της Ινδονησίας ορίζει τα μέλη κάθε ομάδας ενώ σε επαρχιακό επίπεδο, ο κάθε τοπικός κυβερνήτης φέρει την υποχρέωση αυτή.

13.2 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η διαδικασία της αξιολόγησης των υποψήφιων επιχειρήσεων περιλαμβάνει τρία στάδια. Το πρώτο αφορά σε μια πρώτη επιλογή των υποψηφίων και την επιβεβαίωση της νόμιμης συμμετοχής τους. Επίσης οι συμμετέχοντες καλούνται να συμπληρώσουν τα στοιχεία που δίνουν το στίγμα της επιχείρησης, τις διαδικασίες της και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει. Στη συνέχεια η ομάδα των αξιολογητών αποφασίζει την μικρότερη βαθμολογία που θα πρέπει να

συγκεντρώσει κάθε επιχείρηση, για να μπορεί να διαγωνιστεί και να περάσει στην διαδικασία της επιτόπιας ανασκόπησης.

Κατά το δεύτερο στάδιο, εφαρμόζοντας κάποια συγκεκριμένη μεθοδολογία αξιολόγησης, αποτιμώνται τα στοιχεία που έχουν συλλεχθεί μέχρι του σημείου αυτού. Οι τελικές βαθμολογίες των υποψηφίων καθορίζονται. Στο τρίτο και τελευταίο στάδιο γίνεται η τελική επιλογή των υποψηφίων από την ομάδα των κριτών, αφού έχουν προηγηθεί οι επισκέψεις στους επικρατέστερους υποψηφίους.

14. ΙΟΡΔΑΝΙΑ³⁸



14.1 ΛΙΓΑ ΛΟΓΙΑ ΓΙΑ ΤΟ ΒΡΑΒΕΙΟ

Το Βραβείο Αριστείας του Βασιλιά Αμπντουλάχ (King Abdullah II Award for Excellence), αποτελεί το εθνικό βραβείο ποιότητας της Ιορδανίας. Ο πρώτος κύκλος του διαγωνισμού πραγματοποιήθηκε την περίοδο 1999-2000 με 45 συμμετοχές, ενώ την περίοδο 2001-2002 οι συμμετοχές ανήλθαν στις 27. Το βραβείο εγκαινιάστηκε από την Επιχειρηματική Συνεργασία Ιορδανίας και Ηνωμένων Πολιτειών (Jordan-United States Business Partnership, JUSBP), η οποία και υποστηρίζει το θεσμό. Το βραβείο δημιουργήθηκε για να ενισχύσει τις εταιρείες της χώρας και να δώσει νέα πνοή στην ανταγωνιστικότητα σε διεθνές επίπεδο. Στους νικητές απονέμεται το έπαθλο του Βραβείου Αριστείας (King Abdullah II Award for Excellence Trophy) για την εξαιρετική τους απόδοση.

Ο διαγωνισμός πραγματοποιείται κάθε δύο χρόνια και μπορούν να λάβουν μέρος οι εξής κατηγορίες οργανισμών:

³⁸ www.jusbp.org

- Μεγάλοι παραγωγικοί οργανισμοί ή μονάδες αυτών.
- Μεγάλοι οργανισμοί παροχής υπηρεσιών ή μονάδες αυτών.
- Μικροί ή μεσαίου μεγέθους παραγωγικοί οργανισμοί με προσωπικό 50 ή και λιγότερων ατόμων.
- Μικροί ή μεσαίου μεγέθους οργανισμοί παροχής υπηρεσιών με προσωπικό 100 ή και λιγότερων ατόμων.
- Αγροτικοί οργανισμοί.

14.2 Η ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΙΟΡΔΑΝΙΑΣ

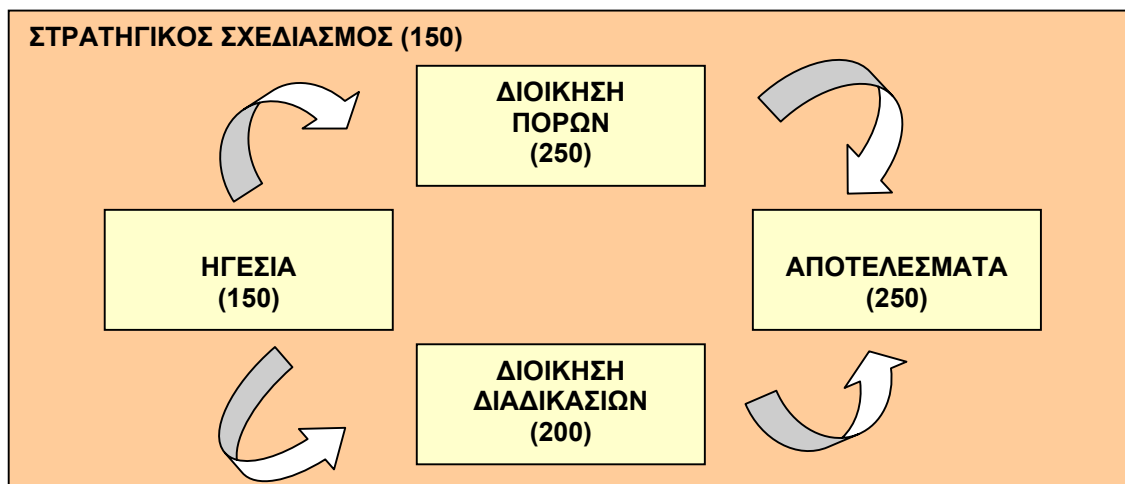
Τα τρία αρμόδια όργανα για την διαχείριση του βραβείου είναι η Ανώτερη Διοικητική Επιτροπή, το Συμβούλιο των Εξεταστών και το Διοικητικό Σώμα. Η Ανώτερη Διοικητική Επιτροπή αποτελεί την ανώτερη αρχή, απαρτίζεται από 13 μέλη και διοικείται από τον Πρωθυπουργό. Ο ρόλος της Επιτροπής εντοπίζεται στον καθορισμό και την εφαρμογή των πολιτικών δράσης του βραβείου, καθώς και στην έγκριση των κριτηρίων, των διαδικασιών, του προγράμματος και του προϋπολογισμού του διαγωνισμού.

Το Συμβούλιο των Εξεταστών είναι αρμόδιο για την αξιολόγηση των αιτήσεων των υποψήφιων οργανισμών. Το Συμβούλιο αποτελούν άτομα από διαφορετικούς κλάδους, τα οποία είναι κατάλληλα καταρτισμένα ώστε να μπορούν να αντεπεξέλθουν στις απαιτήσεις της διαδικασίας. Τέλος, το Διοικητικό Σώμα αποτελεί η Διεύθυνση Βιομηχανικής Ανάπτυξης του Υπουργείου Βιομηχανίας και Εμπορίου. Η Διεύθυνση αναπτύσσει και διαχειρίζεται το βραβείο σε συνδυασμό με την Επιχειρηματική Συνεργασία Ιορδανίας και Ηνωμένων Πολιτειών.

14.3 ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΙΟΡΔΑΝΙΑΣ

Το βραβείο περιέχει πέντε κατηγορίες κριτηρίων οι οποίες είναι, η ηγεσία, η διοίκηση πόρων, η διοίκηση διαδικασιών και τα αποτελέσματα και 33 υποκριτήρια. Στο παρακάτω σχήμα απεικονίζεται η σχέση μεταξύ των κριτηρίων

ενώ δίνονται και οι βαρύτητές τους. Η παράθεση των υποκριτηρίων γίνεται στον πίνακα που ακολουθεί.



ΣΧΗΜΑ 13: ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ ΤΗΣ ΙΟΡΔΑΝΙΑΣ

ΠΙΝΑΚΑΣ 19: ΚΡΙΤΗΡΙΑ, ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΑ ΚΑΙ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΚΗ ΑΞΙΑ ΤΟΥ ΕΘΝΙΚΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΙΟΡΔΑΝΙΑΣ	
ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΚΑΙ ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΒΑΘΜΟΙ
1. Ηγεσία	150
1.1 Το όραμα του οργανισμού	15
1.2 Ανασκόπηση της απόδοσης του οργανισμού σχετικά με την ηγεσία	20
1.3 Επιλογή και καταλληλότητα ηγεσίας	20
1.4 Εκπαίδευση ηγεσίας	20
1.5 Υποστήριξη ηγεσίας	15
1.6 Υποστήριξη των καινοτόμων και δημιουργικών δραστηριοτήτων	15
1.7 Γενικά υποκριτήρια	45
2. Στρατηγικός σχεδιασμός	150
2.1 Αποστολή	10
2.2 Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος	15
2.3 Αντικειμενικοί στόχοι	15
2.4 Στρατηγικές	15
2.5 Σχέδια δράσης	25
2.6 Επίβλεψη και έλεγχος	25
2.7 Γενικά υποκριτήρια	45

3. Διοίκηση πόρων	250
3.1 Ανθρώπινοι πόροι	90
3.2 Πληροφοριακοί πόροι	20
3.3 Χρηματοοικονομικοί πόροι	40
3.4 Υλικοί πόροι	20
3.5 Τεχνολογικοί πόροι	20
3.6 Γενικά υποκριτήρια	60
4. Διοίκηση διαδικασιών	200
4.1 Δομή του οργανισμού και συντονισμός	25
4.2 Σύστημα διοίκησης ποιότητας	55
4.3 Διοίκηση περιβάλλοντος	20
4.4 Διοίκηση των σχέσεων με τους πελάτες	40
4.5 Γενικά υποκριτήρια	60
5. Αποτελέσματα απόδοσης του οργανισμού	250
5.1 Ικανοποίηση πελατών	30
5.2 Ικανοποίηση εργαζομένων	20
5.3 Ποιότητα προϊόντος/ υπηρεσίας (Λειτουργική απόδοση)	30
5.4 Απόδοση προμηθευτών	20
5.5 Επίδραση στην τοπική οικονομία	15
5.6 Επίδραση στην τοπική κοινωνία	15
5.7 Χρηματοοικονομικά αποτελέσματα	60
5.8 Γενικά υποκριτήρια	60
ΣΥΝΟΛΙΚΟΙ ΒΑΘΜΟΙ	1000

14.4 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η διαδικασία αξιολόγησης αποτελείται από τα τέσσερα στάδια τα οποία είναι η «ατομική ανασκόπηση», η «ομόφωνη ανασκόπηση», η ανασκόπηση κατά την επιτόπια επίσκεψη και η τελική επιλογή. Στο πρώτο στάδιο, οι αιτήσεις αξιολογούνται από ομάδα αξιολογητών οι οποίοι μελετούν και βαθμολογούν ο καθένας ξεχωριστά τις αιτήσεις και καταγράφουν τις παρατηρήσεις τους. Μετά την ολοκλήρωση της ατομικής αυτής διαδικασίας, οι αξιολογητές συγκεντρώνονται και συζητούν τα αποτελέσματα των εργασιών τους.

Στο δεύτερο στάδιο, οι αξιολογητές συναντιούνται μετά την πάροδο κάποιου διαστήματος για να συμφωνήσουν σε ένα τελικό αποτέλεσμα για τη βαθμολόγηση του υποψηφίου, ώστε να προχωρήσουν στην επιλογή αυτών που θα περάσουν στην επόμενη φάση του διαγωνισμού.

Στο τρίτο στάδιο της διαδικασίας, που πραγματοποιείται περίπου ένα μήνα μετά οι υποψήφιοι που έχουν επιλεγεί από τους αξιολογητές, καλούνται να αποδεχθούν το αίτημα για επιτόπια επίσκεψη. Βάσει αυτής τη επίσκεψης στο χώρο του υποψηφίου, δίνεται η δυνατότητα εξακρίβωσης των στοιχείων που έχουν δηλωθεί. Οι αξιολογητές μετά το τέλος, της διαδικασίας συντάσσουν μια αναφορά με τις παρατηρήσεις τους σε σχέση πάντα και με τη βαθμολογία που έχουν αποδώσει στον κάθε υποψήφιο. Η τελική επιλογή ανήκει στους ανώτερους αξιολογητές, οι οποίοι θα αποφασίσουν σε ποια κατηγορία του βραβείου μπορούν να λάβουν μέρος οι συμμετέχοντες στο διαγωνισμό.

15. ΙΡΛΑΝΔΙΑ³⁹



Ο EIQA (Excellence Ireland Quality Association) ιδρύθηκε το 1969 με το όνομα Ιρλανδικός Οργανισμός για την Ποιότητα (Irish Quality Association). Οι δραστηριότητες του οργανισμού αφορούν στην προώθηση προγραμμάτων όπως Υγιεινή και Ασφάλεια Τροφίμων, Εταιρική Ευημερία και Ποιότητα και Επιχειρηματική Αριστεία, σε ιδιωτικούς, δημόσιους και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς.

Το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας του EFQM αποτέλεσε από τις αρχές του 1992 το πλαίσιο για την διαδικασία αξιολόγησης του Ιρλανδικού Βραβείου Επιχειρηματικής Αριστείας (Irish Business Excellence Award). Πέραν αυτού, ο

³⁹ www.eiqa.com

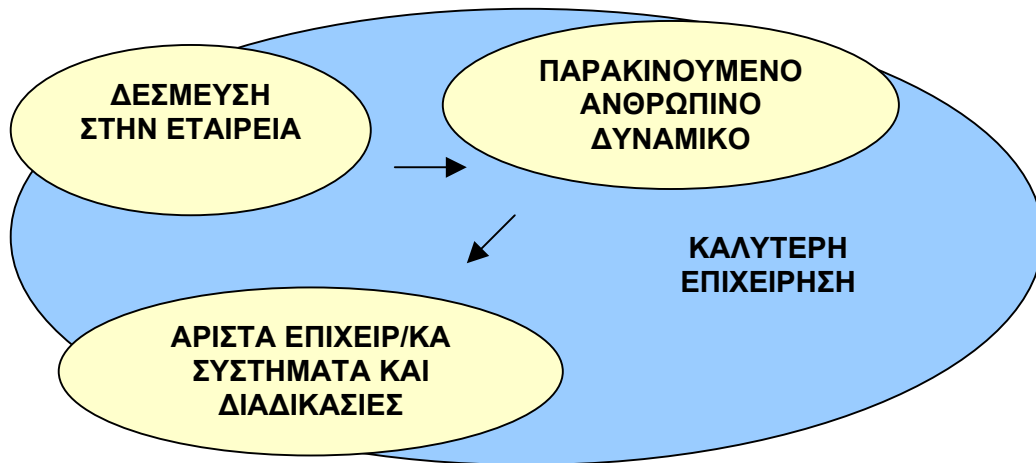
ΕΙQA προσφέρει και το Βραβείο Q-Mark το οποίο εστιάζει στην συνεχή βελτίωση και την ικανοποίηση των πελατών. Το Βραβείο Q-Mark δημιουργήθηκε το 1982 και αποτελεί το Εθνικό Σύμβολο Ποιότητας.

Συμπληρωματικά, στην Βόρεια Ιρλανδία προσφέρεται ακόμη ένα Βραβείο Ποιότητας, το οποίο απονέμεται σε περιφερειακό επίπεδο από το Κέντρο για την Ανταγωνιστικότητα (Centre for Competitiveness). Το Βραβείο αυτό αποσκοπεί στην ενίσχυση και παροχή βοήθειας προς τις τοπικές επιχειρήσεις και ακολουθεί κι αυτό το μοντέλο του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας για την διαδικασία αξιολόγησης των υποψηφίων. Ακόμη, το Κέντρο για την Ανταγωνιστικότητα έχει διαμορφώσει μια δομή επτά επιπέδων, την οποία ονομάζει δομή βελτίωσης. Η πορεία προς το ανώτερο επίπεδο μπορεί να είναι επιτυχής, μόνο εφόσον χρησιμοποιούνται εργαλεία βελτίωσης και εφαρμόζονται ανάλογες τεχνικές. Τα επτά αυτά βήματα προς την επιχειρηματική αριστεία είναι:

- Η ευρωπαϊκή δέσμευση στην αριστεία,
- Η χάλκινη αναγνώριση,
- Η αργυρή αναγνώριση,
- Η χρυσή αναγνώριση,
- Το ευρωπαϊκό επίτευγμα στην αριστεία,
- Τα περιφερειακά και εθνικά βραβεία,
- Τα ευρωπαϊκά βραβεία.

Στο σημείο αυτό κρίνεται αναγκαία η λεπτομερής παρουσίαση του Βραβείου Q-Mark και ακολουθεί η περιγραφή του μοντέλου που χρησιμοποιείται από το Βραβείο καθώς και η αναφορά των επιπέδων διάκρισής του.

15.1 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ Q-MARK



ΣΧΗΜΑ 14: ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ Q-MARK

Δέσμευση στην εταιρεία (200 βαθμοί)

Το μοντέλο του βραβείου αποτελείται από τέσσερα μέρη. Το πρώτο στοιχείο είναι η «Δέσμευση στην εταιρεία». Στο μέρος αυτό οι οργανισμοί ενθαρύνονται να εστιάσουν το ενδιαφέρον τους τόσο στις ανάγκες των πελατών τους, όσο και στις ανάγκες των δυνητικών πελατών. Για να είναι εφικτή η ικανοποίηση αυτού του στόχου, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι συνεπείς ως προς τα σχέδια που έχουν αποφασίσει να ακολουθήσουν, να ενθαρρύνουν την συμμετοχή και να επιζητούν την δέσμευση όλων για την επίτευξη του καλύτερου αποτελέσματος.

Παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού (150 βαθμοί)

Το δεύτερο στοιχείο σχετίζεται με την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού. Εδώ η έμφαση δίνεται στην ποιότητα υπηρεσιών. Το προσωπικό του οργανισμού που παρακινείται να συμμετέχει στις διαδικασίες και να ενδιαφέρεται για την προσφορά υψηλού επιπέδου υπηρεσιών στους πελάτες, αποτελεί ένα πολύ σημαντικό εφόδιο για την επιχείρηση.

Αριστα επιχειρηματικά συστήματα και διαδικασίες (450 βαθμοί)

Η παροχή υπηρεσιών στους πελάτες δεν είναι μια εύκολη και απλή διαδικασία. Απαιτείται συντονισμός, πλήρης κατανόηση του περιεχομένου των δραστηριοτήτων, αναγνώριση των αλληλεπιδράσεων μεταξύ αυτών και σωστή διαχείριση. Στα πλαίσια του μοντέλου Q-Mark, δίνονται οι κατευθύνσεις για το πώς μπορεί να επιτευχθεί ο στόχος αποτελεσματικά.

Καλύτερη Επιχείρηση (200 βαθμοί)

Για να είναι δυνατή η συνεχής ανοδική πορεία μιας επιχείρησης θα πρέπει να υπάρχουν σαφείς διαδικασίες και κατάλληλοι μηχανισμοί. Αυτοί οι παράγοντες αναβαθμίζονται διαρκώς μέσα από προγράμματα βελτίωσης που εφαρμόζει ο κάθε οργανισμός. Το μοντέλο κρίνει βάσει πραγματικών αποτελεσμάτων απόδοσης για τις διαδικασίες, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες.

Η βαθμολογική κλίμακα του μοντέλου είναι από 0-1000 ενώ για κάθε στοιχείο απαιτείται να συγκεντρώνεται τουλάχιστον το 30% της βαθμολογίας. Τέλος, για να λάβει κάποια επιχείρηση την επικύρωση θα πρέπει να συγκεντρώσει από 500 βαθμούς και άνω. Η επικύρωση δίνεται για ένα χρόνο.

16. ΙΣΛΑΝΔΙΑ⁴⁰



Το 1986 ιδρύεται στη χώρα ο Οργανισμός για την Ποιότητα (Icelandic Association for Quality), ενώ το 2001 μετονομάζεται σε «Excellence Iceland». Πρόκειται για έναν μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα οργανισμό, ο οποίος συμβάλλει με τις δραστηριότητές του στην προώθηση της διοίκησης ποιότητας και στη βελτίωση της απόδοσης των μελών της. Επιπλέον, αποτελεί τον

⁴⁰ www.stjornvisi.is/excellence_iceland.htm

επίσημο αντιπρόσωπο της χώρας στον Ευρωπαϊκό Οργανισμό για την Ποιότητα καθώς και στο Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για την Διοίκηση Ποιότητας.

Ο οργανισμός αυτός έχει την ευθύνη της διαχείρισης των βραβείων ποιότητας της χώρας, τα οποία απονέμονται σε οργανισμούς που έχουν να επιδείξουν σημαντικά αποτελέσματα προόδου. Το βραβείο στηρίζεται στο μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας του Ευρωπαϊκού Ίδρυματος για την Διοίκηση Ποιότητας.

17. ΚΑΝΑΔΑΣ⁴¹

17.1 ΛΙΓΑ ΛΟΓΙΑ ΓΙΑ ΤΑ ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ



Τα βραβεία του Καναδά για την Αριστεία (Canada Awards for Excellence, CAE) αποτελούν από τα σημαντικότερα διεθνή βραβεία και αρκετές είναι οι χώρες οι οποίες στην προσπάθειά τους να δημιουργήσουν τα δικά τους εθνικά βραβεία επηρεάστηκαν από αυτά. Από το 1984, έτος το οποίο καθιερώθηκε το βραβείο ως ετήσιος θεσμός, ως τις μέρες μας, το βραβείο έχει αποδοθεί σε πάνω από 200 οργανισμούς του Καναδά σύμφωνα με το Εθνικό Ινστιτούτο Ποιότητας της χώρας (National Quality Institute).

Το Εθνικό Ινστιτούτο Ποιότητας είναι ένας ανεξάρτητος και μη κερδοσκοπικός οργανισμός, ο οποίος είναι υπεύθυνος για την διαχείριση και διοίκηση των βραβείων του Καναδά. Το Ινστιτούτο έχει αναπτύξει πολλά προγράμματα για την παροχή γνώσεων και βοήθειας στους οργανισμούς της χώρας όσον αφορά στην πορεία προς την αριστεία. Μερικές από τις υπηρεσίες που προσφέρει είναι

⁴¹ www.nqi.ca/caeawards/default.aspx

η «καθοδηγούμενη διαδρομή προς την αριστεία», το πρόγραμμα για την εξέλιξη προς την αριστεία, τα Βραβεία της χώρας για την Αριστεία, συμβουλές στρατηγικής για τη διοίκηση αλλαγών κ.α.

Τα βραβεία αναγνωρίζουν την αριστεία στην απόδοση σε δύο κατηγορίες, οι οποίες είναι η Ποιότητα και το Υγιές Εργασιακό Περιβάλλον. Για το 2004 έχει δρομολογηθεί η καθιέρωση δύο ακόμη βραβείων, του βραβείου ποιότητας για τις μικρές επιχειρήσεις/ βραβείο υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος για μικρούς οργανισμούς και το βραβείο για την Αριστεία στην Εκπαίδευση.

Οι οργανισμοί οι οποίοι ενδιαφέρονται να διακριθούν στον τομέα της ποιότητας, θα πρέπει να ικανοποιήσουν την προσδοκία για εξαιρετικά αποτελέσματα σε όλους τους τομείς που καλύπτονται από τις κατηγορίες των κριτηρίων του διαγωνισμού. Οι ιδιωτικοί οργανισμοί (με προσωπικό άνω των 100 ατόμων) αξιολογούνται βάσει του Πλαισίου του Καναδά για την Επιχειρηματική Αριστεία (Canadian Framework for Business Excellence), ενώ οι δημόσιοι οργανισμοί κρίνονται βάσει των Κριτηρίων Ποιότητας του Καναδά για την Αριστεία στο Δημόσιο Τομέα (Canadian Quality Criteria for Public Sector Excellence). Τα κριτήρια για τους δημόσιους οργανισμούς είναι η ηγεσία, ο σχεδιασμός, η εστίαση στους πολίτες/ πελάτες, η εστίαση στο προσωπικό, η διοίκηση διαδικασιών, η εστίαση στους προμηθευτές/ συνεργάτες και η απόδοση του οργανισμού.

Όσον αφορά στη διεκδίκηση του βραβείου για ένα Υγιές Εργασιακό Περιβάλλον, οι υποψήφιοι κρίνονται σύμφωνα με τα Κριτήρια για το Υγιές Εργασιακό Περιβάλλον (Canadian Healthy Workplace Criteria). Για να διακριθεί κάποιος οργανισμός με αυτό το βραβείο θα πρέπει να αποδείξει ότι οι υγιείς και καλές εργασιακές συνθήκες είναι μέρος της κουλτούρας του και της στρατηγικής του. τα βασικά κριτήρια του βραβείου είναι:

- Η ηγεσία,
- Ο σχεδιασμός,
- Η εστίαση στο προσωπικό,

- Η διοίκηση διαδικασιών,
- Τα αποτελέσματα.

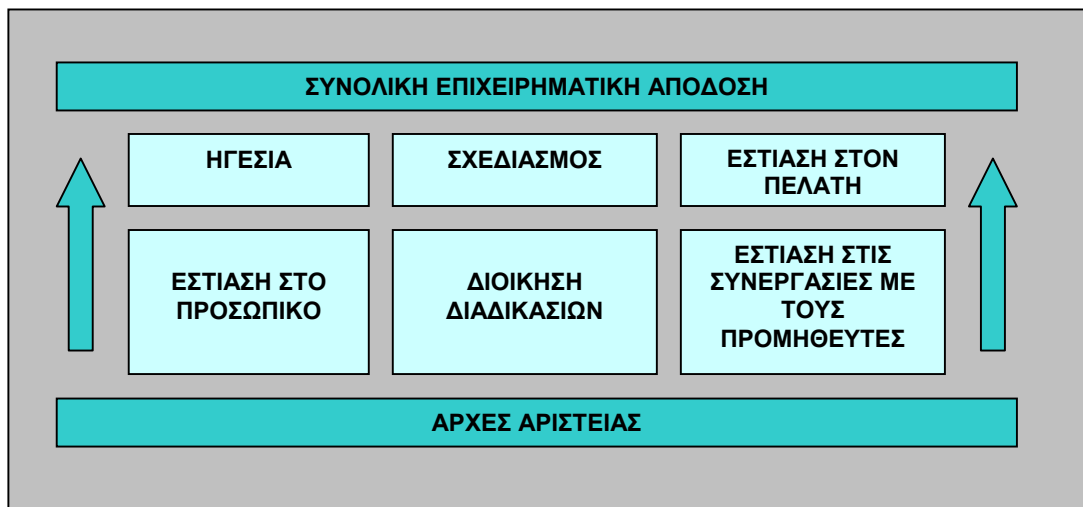
Επιπλέον, για τις νέες κατηγορίες του βραβείου αντιστοιχούν και διαφορετικά κριτήρια αξιολόγησης. Αρχικά, για την κατηγορία των μικρών επιχειρήσεων η αξιολόγηση θα γίνεται βάσει κριτηρίων τα οποία θα αναφέρονται είτε στα κριτήρια ποιότητας είτε στα κριτήρια για το υγιές εργασιακό περιβάλλον. Ενώ για το βραβείο στον τομέα της εκπαίδευσης, τα κριτήρια που θα τεθούν είναι αυτά που χρησιμοποιούνται για τον δημόσιο τομέα.

17.2 ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΚΑΝΑΔΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΡΙΣΤΕΙΑ

Όπως αναφέρθηκε ήδη, για την ανάδειξη κάποιου ιδιωτικού οργανισμού ως νικητή στην κατηγορία της ποιότητας θα πρέπει να ικανοποιούνται τα κριτήρια του Πλαισίου του Καναδά για την Επιχειρηματική Αριστεία. Στο τμήμα αυτό θα παρουσιάσουμε γραφικά το πλαίσιο αυτό και θα παραθέσουμε το μοντέλο αξιολόγησης του βραβείου. Παράλληλα, κρίνεται σκόπιμο να αναφερθούν οι βασικές αρχές σύμφωνα με τις οποίες έχει διαμορφωθεί το μοντέλο του βραβείου. Οι αρχές αυτές είναι:

- **Ηγεσία μέσω της εμπλοκής:** η αρχή αυτή αναφέρεται στην ανάγκη της εμπλοκής της ηγεσίας της επιχείρησης στην καθιέρωση συνέπειας και προσήλωσης στον στόχο και την κατεύθυνση του οργανισμού, καθώς και στήριξη των αλλαγών μέσω της επικοινωνίας με όλα τα επίπεδα.
- **Κύρια εστίαση στους ενδιαφερόμενους/ πελάτες και στην αγορά:** η κατανόηση των αναγκών και επιθυμιών των πελατών σύμφωνα με αυτήν την αρχή είναι το κλειδί για επίτευξη των στόχων.
- **Συνεργασία και ομαδικότητα:** το καλό κλίμα συνεργασίας και η ομαδική προσπάθεια μπορούν να έχουν μόνο θετικά αποτελέσματα για όλους.
- **Διοίκηση διαδικασιών βάσει πρόληψης:** μια μέθοδος πρόληψης κρίνεται απαραίτητη ώστε να μην χρειάζεται να γίνονται διορθώσεις κατά τη διάρκεια εκτέλεσης των διαδικασιών.

- **Εμπεριστατωμένη προσέγγιση στην λήψη αποφάσεων:** οι αποφάσεις θα πρέπει να είναι αποτέλεσμα αναλύσεων, συγκρίσεων και μετρήσιμων στοιχείων ώστε να είναι οι κατάλληλες για κάθε περίπτωση.
- **Συνεχής μάθηση και εμπλοκή των εργαζομένων:** η ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων καθώς και η συμμετοχή τους στις διάφορες δραστηριότητες και αποφάσεις αποτελεί σημαντική συμβολή στην πορεία προς την αριστεία.
- **Εστίαση στην συνεχή βελτίωση και στην καινοτομική σκέψη:** η βελτίωση αποτελεί μια ατέρμονη διαδικασία η οποία μπορεί να επιτευχθεί μέσω των καινοτομικών ιδεών.
- **Εκπλήρωση των υποχρεώσεων προς όλες τις ομάδες ενδιαφερομένων και την κοινωνία:** ο κάθε οργανισμός ως μέλος της κοινωνίας θα πρέπει να τηρεί τις υποχρεώσεις του προς το κοινωνικό σύνολο αλλά και όσους σχετίζονται με την επιχείρηση (συνεργάτες, μέτοχοι, πελάτες, εργαζόμενοι, κ.λ.π.).



ΣΧΗΜΑ 15: ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΚΑΝΑΔΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΡΙΣΤΕΙΑ

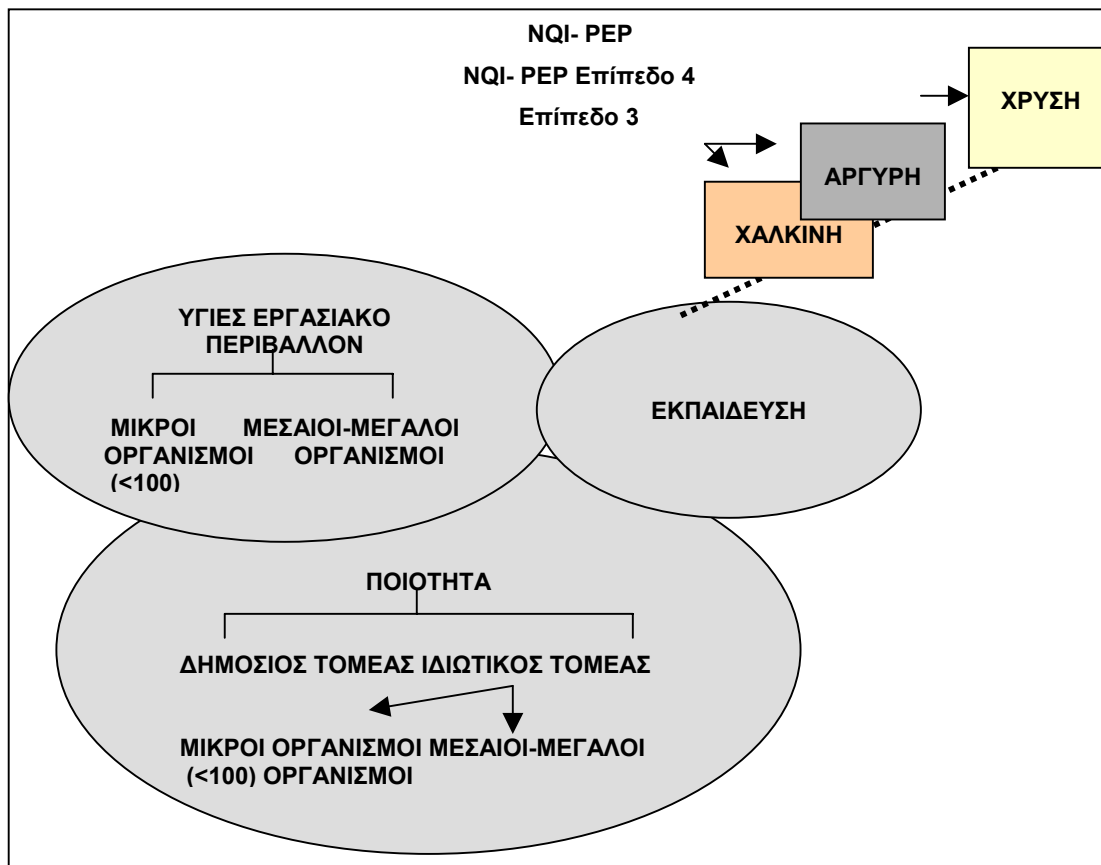
Όπως διαφαίνεται και από το παραπάνω σχήμα οι κατηγορίες των κριτηρίων είναι συμβατές με τα κριτήρια των άλλων διεθνών μοντέλων. Ένα σημείο διαφοροποίησης από τα υπόλοιπα βραβεία αποτελεί η κατηγοριοποίηση των

κριτηρίων και υποκριτηρίων. Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται το μοντέλο αξιολόγησης του βραβείου.

ΠΙΝΑΚΑΣ 20: ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΚΑΙ ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ ΤΟΥ ΚΑΝΑΔΑ
ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΚΑΙ ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΑ
1. Ηγεσία
1.1 Στρατηγική κατεύθυνση
1.2 Εμπλοκή της ηγεσίας
1.3 Συνεχής βελτίωση
2. Σχεδιασμός
2.1 Ανάπτυξη σχεδίου
2.2 Εφαρμογή σχεδίου και ανασκόπηση
2.3 Συνεχής βελτίωση
3. Εστίαση στον πελάτη
3.1 Γνώση για τους πελάτες, την αγορά και το προϊόν
3.2 Διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες
3.3 Συνεχής βελτίωση
4. Εστίαση στο προσωπικό
4.1 Σχεδιασμός για τους ανθρώπινους πόρους
4.2 Συμμετοχικό περιβάλλον
4.3 Συνεχής μάθηση
4.4 Ικανοποίηση προσωπικού και ευημερία
4.5 Συνεχής βελτίωση
5. Διοίκηση διαδικασιών
5.1 Ανάπτυξη διαδικασιών
5.2 Έλεγχος διαδικασιών
5.3 Βελτίωση διαδικασιών
5.4 Συνεχής βελτίωση
6. Εστίαση στους προμηθευτές/ συνεργάτες
6.1 Συνεργασία
6.2 Διοίκηση προμηθειών/ συνεργασιών

6.3 Συνεχής βελτίωση
7. Συνολική επιχειρηματική απόδοση
7.1 Εστίαση στους πελάτες
7.2 Εστίαση στο προσωπικό
7.3 Διοίκηση διαδικασιών
7.4 Συνεργασίες
7.5 Ευθύνη προς την κοινωνία
7.6 Εστίαση στους ιδιοκτήτες/ μετόχους

Επιπροσθέτως, τα επίπεδα αναγνώρισης του βραβείου είναι όμοια με αυτά που ισχύουν στο αμερικάνικο πρότυπο (χρυσή, αργυρή και χάλκινη αναγνώριση). Συγκεντρωτικά, οι κατηγορίες του βραβείου για την Αριστεία και οι οργανισμοί που μπορούν να συμμετάσχουν παρουσιάζονται στο σχήμα που ακολουθεί. Στην απεικόνιση του βραβείου παρατηρούμε τα ανώτερα επίπεδα (Επίπεδο 3 και Επίπεδο 4) του προγράμματος εξέλιξης προς την αριστεία, το οποίο βοηθάει τους οργανισμούς που συμμετέχουν, να μεταβούν ομαλά στις απαιτήσεις του διαγωνισμού. Αν κάποιος οργανισμός βρίσκεται στο Επίπεδο 3 είναι σε θέση να διεκδικήσει είτε την «χάλκινη» είτε την «αργυρή» αναγνώριση του βραβείου, ενώ αν βρίσκεται στο επίπεδο 4 μπορεί να διεκδικήσει τη «χρυσή» αναγνώριση. Τέλος, η διαδικασία αξιολόγησης είναι παρόμοια με αυτές που ακολουθούνται από τα άλλα διεθνή πρότυπα.



ΣΧΗΜΑ 16: ΤΑ ΒΡΑΒΕΙΑ ΤΟΥ ΚΑΝΑΔΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΡΙΣΤΕΙΑ

18. ΚΙΝΑ (ΤΑΪΒΑΝ)⁴²



18.1 ΛΙΓΑ ΛΟΓΙΑ ΓΙΑ ΤΟ ΒΡΑΒΕΙΟ

Στις αρχές τις δεκαετίας του 90 οι συνθήκες που επικρατούσαν στην χώρα, είχαν οδηγήσει σε άνοδο του κόστους για τις επιχειρήσεις και στη χειροτέρευση της ανταγωνιστικότητάς τους. Όπως αναφέρεται (Su, Li & Su, 2003), την

⁴² <http://nqa.csd.org.tw/eng/home.asp>

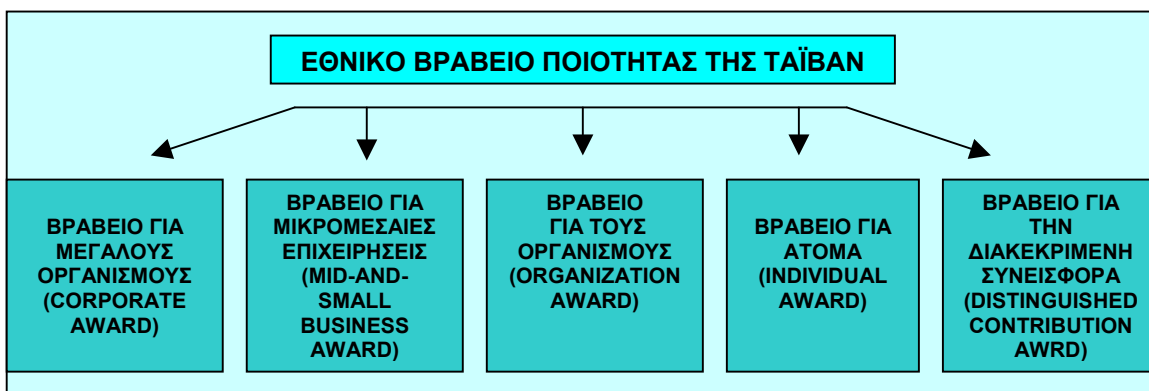
περίοδο εκείνη οι επιχειρήσεις επηρεάστηκαν από σημαντικές αλλαγές των οικονομικών συνθηκών που επικρατούσαν, όπως η αποτίμηση του συναλλάγματος, οι αυξήσεις στα εργατικά κόστη και η αυξημένη συνειδητοποίηση για την προστασία του περιβάλλοντος. Η κυβέρνηση προσπάθησε να λάβει κάποια μέτρα και να κατευθύνει τις επιχειρήσεις προς την ποιότητα με στόχο την τόνωση και την αναζωογόνηση του επιχειρηματικού κόσμου. Οι εξελίξεις οδήγησαν στην καθιέρωση του Εθνικού Βραβείου Ποιότητας της Ταϊβάν (Taiwan National Quality Award), το 1990, από το Υπουργείο Οικονομικών Σχέσεων, μέσω του οποίου δινόταν η ευκαιρία για εστίαση στην ποιότητα.

Σήμερα το βραβείο αποτελεί την ύψιστη τιμή για τις επιχειρήσεις στον τομέα της ποιότητας. Ο μέγιστος αριθμός των βραβείων που μπορούν να αποδοθούν κάθε χρόνο είναι οκτώ και η διανομή αυτών γίνεται από το Συμβούλιο. Σκοπός του βραβείου είναι να ενθαρρύνει όλους τους οργανισμούς να εφαρμόζουν αποτελεσματικά τον ποιοτικό έλεγχο. Συγκεκριμένα στοχεύει στην επιδοκίμασία των προσπαθειών ατόμων ή ομάδων να εφαρμόσουν τον ποιοτικό έλεγχο, στον καθορισμό κοινά αποδεκτών προτύπων, στην ενίσχυση της έννοιας της ποιότητας και στην διαμόρφωση μιας εξαιρετικής εικόνας για τους οργανισμούς.

18.2 ΟΙ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ

Το Βραβείο διαχωρίζεται σε πέντε κατηγορίες (όπως διαφαίνεται και στο σχήμα 16):

- Στο βραβείο για τους μεγάλους οργανισμούς,
- Στο βραβείο για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις,
- Στο βραβείο για τους οργανισμούς,
- Στο βραβείο που απονέμεται σε άτομα
- Στο βραβείο για την σημαντική συνεισφορά.



ΣΧΗΜΑ 17: ΟΙ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΤΟΥ ΕΘΝΙΚΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΤΑΪΒΑΝ

Το βραβείο για τους μεγάλους οργανισμούς απονέμεται σε αυτούς που επιτυγχάνουν σημαντικά αποτελέσματα μέσω του ποιοτικού ελέγχου. Οι νικητές στον διαγωνισμό λαμβάνουν πιστοποιητικά βράβευσης. Οι συμμετέχοντες στην διαδικασία αυτή θα πρέπει να μην αποτελούν κυβερνητικά πρακτορεία ενώ παράλληλα θα πρέπει να είναι εγγεγραμμένοι σε κάποιο σωματείο που να αποδεικνύει την κατηγορία στην οποία ανήκουν.

Το βραβείο που αφορά στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις απονέμεται σε άτομα ή οργανισμούς οι οποίοι επιτυγχάνουν σημαντικά αποτελέσματα μέσω του ποιοτικού ελέγχου ενώ οι νικητές λαμβάνουν τιμητικά πιστοποιητικά. Τα βασικά προσόντα των υποψηφίων του διαγωνισμού συνοψίζονται στα εξής στοιχεία:

- να μην αποτελούν κυβερνητικά πρακτορεία
- να είναι εγγεγραμμένοι
- να ικανοποιούν το πρότυπο που έχει ορισθεί από την κυβέρνηση για τις μικρομεσαίες, δηλαδή:
 1. αν πρόκειται για εταιρείες που ανήκουν στους κλάδους των κατασκευών, της παραγωγής, της εξόρυξης και έχουν προσωπικό κάτω από 200 άτομα ή το πραγματικό εισόδημα είναι κάτω από NT\$ 80.000.000.
 2. αν πρόκειται για εταιρείες που ανήκουν σε άλλους κλάδους και ο αριθμός του προσωπικού δεν υπερβαίνει τα 50 άτομα ή τα έσοδα του προηγούμενου έτους είναι κάτω από NT\$ 100.000.000.

Επιπλέον επιχειρήσεις που έχουν βραβευτεί δεν μπορούν να συμμετάσχουν για μια ακόμη φορά, πριν την πάροδο πέντε ετών και ο κάθε οργανισμός μπορεί να διαγωνίζεται κάθε χρόνο σε μια μόνο κατηγορία.

Η τρίτη κατηγορία του Εθνικού Βραβείου Ποιότητας της Ταϊβάν αναφέρεται σε οργανισμούς οι οποίοι διακρίνονται για τα σημαντικά αποτελέσματα που επιτυγχάνουν μέσω του ποιοτικού ελέγχου. Οι απαιτήσεις που θα πρέπει να ικανοποιούν οι υποψήφιοι του διαγωνισμού που είναι εκπαιδευτικά ιδρύματα ή ιατρικές ομάδες ή εκπρόσωποι του νομικού τομέα ή του κοινωνικού τομέα θα πρέπει να έχουν νομική κατοχύρωση για τη συμμετοχή τους. Οι περιορισμοί που υπάρχουν είναι οι ίδιοι με αυτούς που επιβάλλονται στους υποψηφίους της προηγούμενης κατηγορίας.

Η διαδικασία αξιολόγησης για τις τρεις αυτές κατηγορίες βραβείων είναι κοινή και αποτελείται από τρία στάδια. Το πρώτο στάδιο αναφέρεται ως «ανασκόπηση πρώτου γύρου» και περιλαμβάνει την αξιολόγηση των στοιχείων που έχει καταθέσει η επιχείρηση (έκθεση αυτοαξιολόγησης, κ.α.) βάσει ενός αριθμού κριτηρίων σε μια κλίμακα από 0-1000 βαθμούς. Τα κριτήρια αυτά παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 21: ΚΡΙΤΗΡΙΑ, ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΑ ΚΑΙ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΚΗ ΑΞΙΑ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΤΑΪΒΑΝ	
ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΚΑΙ ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΒΑΘΜΟΙ
1. Αρχή λειτουργίας και κατεύθυνσης	150
1.1 Εφαρμογή των αξιών και των πιστεύω	
1.2 Η αποστολή του οργανισμού και ο στόχος	
1.3 Ανώτερο επίπεδο ηγεσίας	
1.4 Εστίαση στον ποιοτικό έλεγχο	
1.5 Κοινωνική ευθύνη	
2. Καινοτομία και στρατηγική διοίκηση	110
2.1 Δημιουργία νέων αξιών	
2.2 Λειτουργικό μοντέλο και στρατηγικός σχεδιασμός	
2.3 Εκτέλεση στρατηγικής και βελτιώσεις	

3. Πελάτες και εξάπλωση αγορών	110
3.1 Επινοητικά προϊόντα (υπηρεσίες)	
3.2 Διαχείριση πληροφοριών σχετικά με τους πελάτες και τις αγορές	
3.3 Διαχείριση πελατειακών σχέσεων	
4. Διαχείριση ανθρώπινων πόρων και γνώσης	110
4.1 Σχεδιασμός για το ανθρώπινο δυναμικό	
4.2 Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού	
4.3 Χρησιμοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού	
4.4 Διαχείριση των σχέσεων με τους εργαζόμενους	
4.5 Διαχείριση γνώσης	
5. Στρατηγική των πληροφοριών, πρακτική και διοίκηση	110
5.1 Στρατηγικός σχεδιασμός των πληροφοριών	
5.2 Χρήση του διαδικτύου	
5.3 Χρήση των πληροφοριών	
6. Διοίκηση διαδικασιών	110
6.1 Διοίκηση παραγωγικής διαδικασίας	
6.2 Διαχείριση υποστηρικτικών λειτουργιών	
6.3 Διοίκηση σχέσεων του οργανισμού	
7. Λειτουργικά αποτελέσματα	300
7.1 Ικανοποίηση πελατών	
7.2 Επιτεύγματα της εξάπλωσης των αγορών	
7.3 Χρηματοοικονομικά επιτεύγματα	
7.4 Επιτεύγματα σχετικά με την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού	
7.5 Επιτεύγματα της διαχείρισης πληροφοριών	
7.6 Επιτεύγματα της διοίκησης διαδικασιών	
7.7 Επιτεύγματα καινοτομίας και ανταγωνιστικότητας	
7.8 Ανάδραση από την κοινωνία (βραβεία ποιότητας)	
ΣΥΝΟΛΙΚΟΙ ΒΑΘΜΟΙ	1000

Οι οργανισμοί οι οποίοι θα συγκεντρώσουν βαθμολογία ίση ή μεγαλύτερη των 750 βαθμών στο πρώτο στάδιο και είναι ανάμεσα στους έξι καλύτερους, περνούν στο δεύτερο στάδιο της «ανασκόπησης του δεύτερου γύρου». Στην

δεύτερη αυτή ανασκόπηση γίνεται η επίσκεψη στις επικρατέστερες επιχειρήσεις με σκοπό την εξακρίβωση της εφαρμογής του ποιοτικού ελέγχου. Οι υποψήφιοι οργανισμοί που θα έχουν την ευκαιρία να λάβουν μέρος στην τελευταία διαδικασία ανασκόπησης θα πρέπει να ικανοποιούν τις εξής προϋποθέσεις:

- Να έχουν συγκεντρώσει στο δεύτερο στάδιο βαθμολογία ίση ή μεγαλύτερη από 800 βαθμούς και να είναι μεταξύ των τριών καλύτερων υποψηφίων
- Να μην έχει παραβεί νόμους ή να του έχουν επιβληθεί κυρώσεις σχετικά με θέματα φορολογίας, περιβαλλοντικής προστασίας, διεθνούς εμπορίου, ασφαλείας, παραπόνων πελατών και σχέσεων με τους εργαζομένους για τα τρία προηγούμενα έτη.

Κατά το τρίτο στάδιο της τελικής ανασκόπησης προκύπτουν οι νικητές των βραβείων με απόφαση του Συμβουλίου και έγκριση από την διοικητική αρχή.

Επιπροσθέτως, το βραβείο που απονέμεται σε άτομα, αφορά στην σημαντική συνεισφορά των ατόμων στους τομείς της έρευνας, της προώθησης και της πρακτικής του ποιοτικού ελέγχου. Οι υποψήφιοι θα πρέπει να είναι πολίτες της χώρας και στην περίπτωση που έχουν βραβευτεί δεν έχουν δικαίωμα συμμετοχής πριν την πάροδο πέντε ετών.

Τέλος, το βραβείο για την σημαντική συνεισφορά απονέμεται σε άτομα που έχουν προσφέρει με το έργο τους (είτε μέσω της παροχής υποστήριξης για τα βραβεία είτε μέσω της προώθησης των βραβείων) στα Εθνικά Βραβεία για την Αριστεία.

19. ΚΟΡΕΑ⁴³



Την μεγαλύτερη διάκριση που μπορεί να απονεμηθεί σε μια επιχείρηση στην Κορέα αποτελεί το Προεδρικό Βραβείο (Presidential Award). Στις κατηγορίες του Βραβείου περιλαμβάνεται και ο Μέγας Εθνικός Έπαινος για την Ποιότητα στην Κορέα (Korean National Quality Grand Prize) ή το Μέγα Βραβείο για την Ποιότητα στην Κορέα όπως ονομάζεται, το οποίο ιδρύθηκε το 1994 και απονέμεται στην επιχείρηση η οποία επιδεικνύει δέσμευση στην διοίκηση ποιότητας για τρία τουλάχιστον συνεχόμενα έτη. Ακόμη, υπάρχει ο τίτλος «Master of Quality Award», ο οποίος αποδίδεται από το 1991 στους οργανισμούς που ξεχωρίζουν για την αφοσίωσή τους στην βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και την αποδοχή τους από τους συναδέλφους τους. Άλλοι τίτλοι που μπορούν να αποδοθούν είναι το Βραβείο Διοίκησης Περιβάλλοντος, το Εθνικό Βραβείο Διοίκησης Ποιότητας, το Βραβείο Καινοτομίας 6 Sigma, το Βραβείο Καινοτομίας Υπηρεσιών κ.α. Τα βραβεία αποδίδονται στους νικητές από τον Οργανισμό Προτύπων της Κορέας (Korean Standards Association).

Οι κατηγορίες κριτηρίων για το Μέγα Βραβείο Ποιότητας είναι, η ηγεσία, ο στρατηγικός σχεδιασμός, η ικανοποίηση των πελατών, οι πληροφορίες και η ανάλυση, η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, η διοίκηση διαδικασιών και τα επιχειρηματικά αποτελέσματα. οι αντίστοιχες κατηγορίες για το Εθνικό Βραβείο Διοίκησης Ποιότητας είναι η ηγεσία, ο στρατηγικός σχεδιασμός, η εστίαση στον πελάτη, οι πληροφορίες και η ανάλυση και η διοίκηση διαδικασιών.

⁴³ www.ksa.or.kr/eng/major/convention.htm

20. ΚΟΣΤΑ ΡΙΚΑ⁴⁴



Το Βραβείο Αριστείας της Κόστα Ρίκα (Costa Rica Excellence Award), είναι αποτέλεσμα της συνδυασμένης προσπάθειας των βιομηχανικών επιμελητηρίων της χώρας και των επιχειρήσεων Baxter, Firestone και Intel (Tan & Khoo, 2002). Η διαδικασία του προγράμματος του βραβείου αναζητεί βελτιώσεις στο παραγωγικό σύστημα της χώρας μέσω της αναγνώρισης των καλύτερων επιχειρήσεων (first class companies) και της προώθησης της συνεχούς βελτίωσης.

Οι κατηγορίες που εξετάζονται και αξιολογούνται για την διεκδίκηση του βραβείου είναι:

- Η ηγεσία και ο στρατηγικός σχεδιασμός.
- Οι ανθρώπινοι πόροι.
- Τα συστήματα ποιότητας και οι διαδικασίες.
- Η καινοτομία και η τεχνολογία.
- Η διαχείριση του περιβάλλοντος.

Η διαδικασία του βραβείου ξεκινά με την διάχυση πληροφοριών για το γεγονός, με την διανομή εντύπων αυτό-αξιολόγησης στους ενδιαφερόμενους και την παροχή ενός χρονοδιαγράμματος για την όλη διαδικασία. Στη συνέχεια, εφόσον έχουν συμπληρωθεί οι φόρμες αυτό-αξιολόγησης, παραδίνονται στο βιομηχανικό επιμελητήριο της χώρας, μαζί με μία αναφορά που περιέχει τα αποτελέσματα και σκιαγραφεί την εικόνα του οργανισμού. Στο σημείο αυτό, αρχίζει η διαδικασία της επιτόπιας επίσκεψης, κατά την οποία οι υποψήφιοι ελέγχονται για τα στοιχεία που έχουν δηλώσει στις αιτήσεις / αναφορές τους. Ακολουθούν παρουσιάσεις από προηγούμενους διακριθέντες του διαγωνισμού.

⁴⁴ <http://site.cicr.interdesa.com/generalinformation.shtml>

Τέλος, διανέμονται σε όλους τους υποψήφιους αναφορές αποτίμησης και γίνεται ανάλυση των ευκαιριών. Οι νικητές που θα αναδειχθούν από αυτήν τη διαδικασία φέρουν την υποχρέωση να πραγματοποιήσουν ανοικτές προς το ευρύ κοινό εκδηλώσεις στις εγκαταστάσεις τους.

21. ΛΕΤΟΝΙΑ⁴⁵



Το Εθνικό Βραβείο της Λετονίας παρουσιάστηκε για πρώτη φορά το 1997 από τον Λετονικό Οργανισμό για την Ποιότητα (Latvian Association for Quality). Οι κατηγορίες του βραβείου περιλαμβάνουν δύο ομάδες επιχειρήσεων. Τις μεγάλες επιχειρήσεις με προσωπικό άνω των 250 ατόμων και τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Ένα ακόμη βραβείο αποδίδεται στον δημόσιο τομέα.

Ο νικητής του βραβείου καθορίζεται από τη διαδικασία αξιολόγησης της αιτήσεως του και την εξακρίβωση των στοιχείων που αναφέρονται σε αυτήν. Η αξιολόγηση γίνεται βάσει του μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για την Διοίκηση Ποιότητας.

⁴⁵ www.lka.lv

22. ΛΕΥΚΟΡΩΣΙΑ⁴⁶



Το εθνικό βραβείο ποιότητας της Λευκορωσίας ιδρύθηκε το Νοέμβριο του 1998 από το Συμβούλιο των υπουργών της Δημοκρατίας της Λευκορωσίας και απονεμήθηκε για πρώτη φορά το 1999. Ο νικητής του διαγωνισμού του βραβείου λαμβάνει την τιμητική διάκριση η οποία ονομάζεται «Κυβερνητικός Έπαινος της Δημοκρατίας της Λευκορωσίας» και αποδίδεται για επιτεύγματα στον τομέα της ποιότητας.

22.1 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Το μοντέλο του βραβείου στηρίζεται στα κριτήρια του Ευρωπαϊκού βραβείου ποιότητας. Τα κριτήρια του μοντέλου της Λευκορωσίας παρουσιάζονται στο πίνακα που παρατίθεται παρακάτω.

ΠΙΝΑΚΑΣ 22: ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΚΑΙ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΚΗ ΑΞΙΑ ΤΟΥ ΕΘΝΙΚΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΛΕΥΚΟΡΩΣΙΑΣ	
ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΒΑΘΜΟΙ
1. Ο ρόλος των ηγετών στην διοίκηση της ποιότητας	100
2. Ο ρόλος του προσωπικού στις δραστηριότητες διοίκησης ποιότητας	90
3. Ανάπτυξη συνεργασιών και αποτελεσματική χρήση των πόρων	110
4. Ο προοδευτικός χαρακτήρας των μεθόδων διοίκησης ποιότητας, αποτελεσματικότητα της λειτουργίας του συστήματος ποιότητας	150
5. Ικανοποίηση πελατών σε σχέση με την ποιότητα των	

⁴⁶ www.unece.org/indust/sme/Belarus.pdf

προϊόντων, των εργασιών και των υπηρεσιών	140
6. Ανταγωνιστική ικανότητα των προϊόντων, των εργασιών και των υπηρεσιών και εξαγωγική δυνατότητα	150
7. Η επίδραση της επιχείρησης στη κοινωνία. Ικανοποίηση προσωπικού.	150
8. Κύρια αποτελέσματα των δραστηριοτήτων του οργανισμού	140
ΣΥΝΟΛΙΚΟΙ ΒΑΘΜΟΙ	1000

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι τα τέσσερα πρώτα κριτήρια συνιστούν την ομάδα των στοιχείων που πρέπει να επιτευχθούν και δεν είναι βαθμολογικά ισοδύναμα με την ομάδα των υπόλοιπων κριτηρίων που συνιστούν την ομάδα των αποτελεσμάτων. Αυτό σημαίνει ότι η βαρύτητα δίνεται στα αποτελέσματα.

Όσον αφορά στην διοικητική δομή του βραβείου, αυτήν συνιστούν το Συμβούλιο των υπουργών της Δημοκρατίας της Λευκορωσίας και η Επιτροπή του Βραβείου. Η Επιτροπή επιλέγει τους υποψηφίους και αποφασίζει για την απονομή του βραβείου. Επιπλέον, διευθύνει τις ομάδες των ειδικών που διενεργούν τις αξιολογήσεις και την Γραμματεία του Βραβείου.

Τέλος, οι δραστηριότητες που βραβεύονται μπορεί να αφορούν, στην παραγωγή οικιακών προϊόντων, στην παραγωγή τροφίμων και αγροτικών προϊόντων, στην παραγωγή αγαθών για παραγωγή και τεχνική χρήση (εξαιρούνται τα όπλα και η τεχνολογία αμύνης) και στην παροχή υπηρεσιών ανάλογα με τον αριθμό του προσωπικού:

- Πάνω από 5.000 άτομα
- Από 1.000-5.000 άτομα
- Από 500-1000 άτομα
- Από 100-500 άτομα
- Μέχρι 100 άτομα.

23. ΜΑΛΑΙΣΙΑ⁴⁷



Το εθνικό βραβείο της Μαλαισίας παρουσιάστηκε το 1990 στα πλαίσια της προσπάθειας της κυβέρνησης της χώρας για την διαμόρφωση και εφαρμογή στρατηγικών και πολιτικών, οι οποίες θα συνέβαλαν στην τόνωση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων. Το βραβείο αποτελείται από δύο κατηγορίες, Βραβείο Ποιότητας του Πρωθυπουργού (Prime Minister's Quality Award) και Βραβείο για την Αριστεία στη Διοίκηση Ποιότητας (Quality Management Excellence Award), το οποίο αποτελεί και μια από τις κατηγορίες του Βραβείο Βιομηχανικής Αριστείας. Το Βραβείο Ποιότητας του Πρωθυπουργού (Prime Minister's Quality Award) διοικείται από την Μονάδα Σχεδιασμού Διοίκησης και Εκσυγχρονισμού (MAMPU) και εφαρμόζεται από την ίδια μονάδα, από τον Εθνικό Οργανισμό Παραγωγικότητας (National Productivity Corporation, NPC) και το Υπουργείο Γης και Ανάπτυξης.

23.1 ΤΟ ΒΡΑΒΕΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΠΡΩΘΥΠΟΥΡΓΟΥ (Prime Minister's Quality Award)

Το βραβείο αυτό απευθύνεται σε επιχειρήσεις και οργανισμούς τόσο του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα όσο και του οικονομικό-κοινωνικού τομέα. Οι κατηγορίες των κριτηρίων του βραβείου παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

Οι έξι πρώτες κατηγορίες κριτηρίων ανήκουν στους «διευκολυντές», δηλαδή, στην ομάδα των παραγόντων που αποτελούν τις προσεγγίσεις των οργανισμών για την κατεύθυνση προς την αριστεία ενώ οι δύο τελευταίες κατηγορίες αποτελούν τα αποτελέσματα απόδοσης των οργανισμών.

⁴⁷ www.apo-tokyo.org/00e-books/02.GlobalComp/09.hamid.global.pdf,
www.mampu.gov.my/mampu/bi/program/qawards/awards.htm

Συμμετοχή στο βραβείο αυτό μπορούν να δηλώσουν όλοι οι οργανισμοί οι οποίοι είναι καταγεγραμμένοι από την Πράξη των Επιχειρήσεων της Μαλαισίας του 1965. Η συμβολή των υποψήφιων οργανισμών στην ανάπτυξη και την ενδυνάμωση της οικονομίας της χώρας κρίνεται ως απαραίτητη προϋπόθεση για την συμμετοχή στο διαγωνισμό.

ΠΙΝΑΚΑΣ 23: ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΚΑΙ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΚΗ ΑΞΙΑ ΤΟΥ ΕΘΝΙΚΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΜΑΛΑΙΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ	
ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ	ΒΑΘΜΟΙ
1. Ηγεσία ανώτερης διοίκησης και διοίκηση ποιότητας	200
2. Χρησιμοποίηση των δεδομένων ποιότητας και πληροφορίες	100
3. Διοίκηση ανθρώπινων πόρων	150
4. Εστίαση στον πελάτη	150
5. Ποιοτική διασφάλιση των εξωτερικών προμηθευτών	50
6. Διοίκηση διαδικασιών	100
7. Ποιοτικά και λειτουργικά/ επιχειρηματικά αποτελέσματα	200
8. Εταιρική ευθύνη	50
ΣΥΝΟΛΙΚΟΙ ΒΑΘΜΟΙ	1000

23.1.1 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η αποδοχή των αιτήσεων συμμετοχής αρχίζει κάθε χρόνο τον Ιούνιο. Την ίδια περίοδο έχουμε την «ατομική αξιολόγηση», δηλαδή, το στάδιο της εξέτασης των εκθέσεων που υποβάλλουν οι υποψήφιοι οργανισμοί. Στους δύο μήνες που ακολουθούν, διεκπεραιώνεται η διαδικασία της επίσκεψης στους συμμετέχοντες οργανισμούς για την εξακρίβωση των στοιχείων που έχουν υποβάλλει οι επιχειρήσεις. Μετά την ολοκλήρωση των δύο αυτών φάσεων αποφασίζονται οι επικρατέστεροι οργανισμοί για την διεκδίκηση των βραβείων. Η τελική έγκριση

των νικητών των βραβείων γίνεται από το Συμβούλιο που έχει ορισθεί και η διαδικασία ολοκληρώνεται με την απονομή του βραβείου.

23.2 ΤΟ ΒΡΑΒΕΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΡΙΣΤΕΙΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (Quality Management Excellence Award)

Το Βραβείο Βιομηχανικής Αριστείας (Industry Excellence Award), παρουσιάστηκε για πρώτη φορά το 1990. Το βραβείο αυτό αποτελείται από τέσσερις κατηγορίες οι οποίες είναι Βραβείο για την Αριστεία στη Διοίκηση Ποιότητας (Quality Management Excellence Award), Βραβείο για την Αριστεία σε Προϊόντα, Βραβείο για την Αριστεία στις Εξαγωγές (Εμπόριο) και Βραβείο για την Αριστεία στις Εξαγωγές (Υπηρεσίες).

Οι οργανισμοί που ενδιαφέρονται να συμμετάσχουν στο Βραβείο για την Αριστεία στη Διοίκηση Ποιότητας, διαγωνίζονται στις εξής κατηγορίες κριτηρίων:

- Ηγεσία ανώτερης διοίκησης και διοίκηση ποιότητας
- Χρησιμοποίηση των δεδομένων ποιότητας και πληροφορίες
- Διοίκηση ανθρώπινων πόρων
- Εστίαση στον πελάτη
- Ποιοτική διασφάλιση των εξωτερικών προμηθευτών
- Διοίκηση διαδικασιών
- Ποιοτικά και λειτουργικά/ επιχειρηματικά αποτελέσματα

Υποψηφιότητα για το Βραβείο αυτό μπορούν να θέσουν οργανισμοί οι οποίοι ανήκουν σε κάποια από τις παρακάτω κατηγορίες:

- Μικρές τοπικές επιχειρήσεις που σημειώνουν ετήσιο κύκλο εργασιών όχι πάνω από 10 εκατομμύρια RM.
- Μεσαίου μεγέθους τοπικές επιχειρήσεις με ετήσιο κύκλο εργασιών μεταξύ 10 και 25 εκατομμύρια RM.
- Τοπικές επιχειρήσεις με ετήσιο κύκλο εργασιών μεταξύ 25 και 100 εκατομμύρια RM.

- Τοπικές επιχειρήσεις με ετήσιο κύκλο εργασιών που να υπερβαίνει τα 100 εκατομμύρια RM και ξένων συμφερόντων επιχειρήσεις.

23.2.1 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η υποβολή της αίτησης συμμετοχής στον αρμόδιο φορέα για κάθε κατηγορία βραβείων αποτελεί την πρώτη φάση της διαδικασίας. Ακολουθεί η εξέταση των στοιχείων από τους αξιολογητές κατά τα στάδια της «ατομικής» και «ομόφωνης» ανασκόπησης. Οι υποψήφιοι που περνούν στην επόμενη φάση του διαγωνισμού καλούνται να αποδείξουν την γνησιότητα των στοιχείων που αναφέρουν στις αιτήσεις συμμετοχής τους, κατά το στάδιο της επιτόπιας επίσκεψης, η οποία διεξάγεται από ομάδα αξιολογητών. Μια τελευταία ανασκόπηση λαμβάνει χώρα, υπό την ορισθείσα τεχνική επιτροπή και οι επικρατέστεροι υποψήφιοι προτείνονται στο αρμόδιο Συμβούλιο. Η τελική έγκριση των νικητών των βραβείων ακολουθείται από την απονομή του βραβείου.

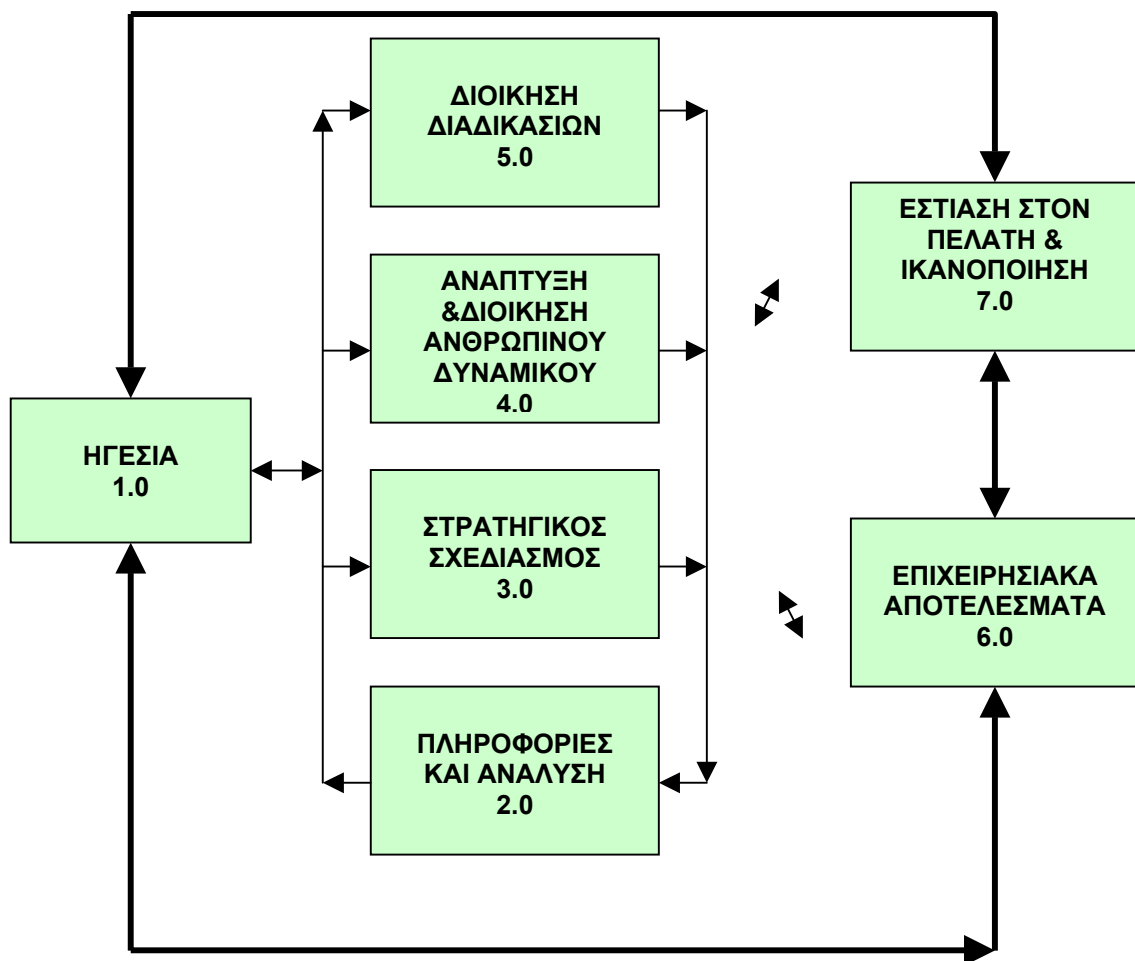
24. ΜΟΓΓΟΛΙΑ⁴⁸



Η ιστορία του Βραβείου Παραγωγικότητας της χώρας αρχίζει το 1999 όπου και παρουσιάζεται για πρώτη φορά. Λίγα χρόνια πριν, το 1992 κάνει την εμφάνισή του το Κίνημα για την Παραγωγικότητα της χώρας ενώ την ίδια χρονιά ιδρύεται και ο εθνικός οργανισμός παραγωγικότητας της Μογγολίας. Το βραβείο δημιουργήθηκε με σκοπό την ενίσχυση της παραγωγικότητας και την υιοθέτηση αποτελεσματικών διεθνών πρακτικών που θα συνέβαλαν στην τόνωση της ανταγωνιστικότητας.

⁴⁸ www.apo-tokyo.org/00e-books/02.GlobalComp/10.nurmaa.global.pdf

Το μοντέλο του Εθνικού Βραβείου Παραγωγικότητας έχει διαμορφωθεί σύμφωνα με τα πρότυπα της Αμερικής, της Ευρώπης, της Ιαπωνίας και της Αυστραλίας. Οι βασικές αρχές τις οποίες στηρίζεται το μοντέλο είναι, η εστίαση στον πελάτη, η ηγεσία, η συνεχής βελτίωση, η εμπλοκή και ανάπτυξη του προσωπικού, η επιμονή στην εφαρμογή, η ποιότητα στο σχεδιασμό, η σαφής και κοινή αποστολή, η διοίκηση βάσει γεγονότων, η συνεργασία, η εταιρική ευθύνη και κοινωνικοποίηση και η οργάνωση του εργασιακού χώρου. Τα κριτήρια του βραβείου απεικονίζονται στο παρακάτω σχήμα.



ΣΧΗΜΑ 18: ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΕΘΝΙΚΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΜΟΓΓΟΛΙΑΣ

Τα κριτήρια αυτά αποτελούν το πλαίσιο με το οποίο γίνεται η αξιολόγηση των υποψηφιοτήτων. Η μέθοδος βαθμολόγησης στηρίζεται σε ένα σύστημα τριών στοιχείων, το οποίο αποτελούν η προσέγγιση, η διάχυση και τα αποτελέσματα.

Η προσέγγιση είναι ο τρόπος με τον οποίο ο οργανισμός εφαρμόζει την διοίκηση ολικής παραγωγικότητας και ποιότητας. Η διάχυση δείχνει το βαθμό αποτελεσματικής εφαρμογής των μεθόδων της επιχείρησης σε κάθε τομέα ενώ τα αποτελέσματα, αφορούν στα πραγματικά αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν σε σχέση με την κάθε κατηγορία κριτηρίων.

Την ευθύνη της διοργάνωσης του βραβείου έχει το γραφείο του Προέδρου το οποίο αποτελείται από δύο επιτροπές, την εκτελεστική επιτροπή και την επιτροπή αξιολόγησης. Και οι δύο επιτροπές αποτελούνται από 10 μέλη τα οποία προέρχονται από διαφορετικούς κλάδους και τομείς. Ο εθνικός οργανισμός παραγωγικότητας της χώρας, που ονομάζεται Εθνικό Κέντρο Παραγωγικότητας και Ανάπτυξης, λειτουργεί ως γραμματεία για τη διαδικασία του διαγωνισμού.

Τέλος, οι κατηγορίες που μπορούν να συμμετέχουν στο βραβείο θα πρέπει να είναι:

- Παραγωγικές επιχειρήσεις ή μονάδες, οι οποίες παράγουν προϊόντα ή περιέχουν διαδικασίες παραγωγής συμπεριλαμβανομένων και της γεωργίας, της εξόρυξης και της κατασκευής παραγωγικών υλικών.
- Εταιρείες παροχής υπηρεσιών ή μονάδες αυτών
- Μικρές επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν λιγότερους από 40 εργαζόμενους και μπορούν να ανήκουν σε οποιαδήποτε από τις δύο παραπάνω κατηγορίες.

25. ΝΕΑ ΖΗΛΑΝΔΙΑ⁴⁹



25.1 Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΩΝ ΒΡΑΒΕΙΩΝ

Το 1990 αποτέλεσε μία σημαντική χρονιά για την εξέλιξη των θεμάτων ποιότητας στη χώρα. Πολλοί από τους επιχειρηματίες επιζητούσαν την δημιουργία ενός προγράμματος βραβείου ποιότητας σύμφωνα με τα διεθνή μοντέλα, το οποίο θα είχε οφέλη για τους εξαγωγείς (πίστευαν ότι αύξηση των εξαγωγών θα προκαλούσε οικονομική ανάκαμψη). Το 1992 ιδρύεται το Ίδρυμα για τα Εθνικά Βραβεία της χώρας, έχοντας ως μέλη 40 από τους πιο επιφανείς οργανισμούς (Houston & McKean, 2002).

Την περίοδο 1993-1996 υπήρχε ένα και μόνο βραβείο για την αναγνώριση της προσπάθειας των οργανισμών που η απόδοσή τους ήταν η καλύτερη στο κόσμο. Το 1997 προστέθηκαν δύο ακόμη βραβεία τα οποία αποτέλεσαν τις κατώτερες βαθμίδες διάκρισης του προηγούμενου βραβείου. Οι διακρίσεις αυτές ήταν το Achievement Award-Silver Level και το Commendation Award-Bronze Level. Δύο χρόνια αργότερα θα προστεθεί ένα ακόμη βραβείο (Progress Award) για τους οργανισμούς που σημείωναν σημαντική πρόοδο με την ανάληψη δράσεων προς την επίτευξη της επιχειρηματικής αριστείας. Από το 2000 όλα τα βραβεία εντάσσονται στα Βραβεία Επιχειρηματικής Αριστείας της χώρας, όπως μετονομάζονται.

25.2 ΤΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΔΙΑΚΡΙΣΗΣ ΤΩΝ ΒΡΑΒΕΙΩΝ

Τα βραβεία αποτελούνται από 4 επίπεδα διάκρισης τα οποία είναι:

New Zealand Business Excellence Award-Gold

⁴⁹ www.nzbef.org.nz

Την διάκριση αυτή κερδίζουν οργανισμοί που επιτυγχάνουν την αριστεία μέσω της εξαιρετικής απόδοσής τους. Παράλληλα, αποτελεί την ύψιστη τιμή για τους οργανισμούς οι οποίοι μετά την απόκτηση του βραβείου αυτού συγκαταλέγονται στις καλύτερες επιχειρήσεις του κόσμου.

New Zealand Business Excellence Award- Silver

Οι επιχειρήσεις που λαμβάνουν την τιμητική αυτή διάκριση βρίσκονται πολύ κοντά στο να επιτύχουν το άριστο. Υπάρχουν θετικά στοιχεία (αποτελέσματα, τάσεις) για σημαντικές παραμέτρους των επιχειρήσεων.

New Zealand Business Excellence Award- Bronze

Σ' αυτό το επίπεδο βρίσκονται εταιρείες οι οποίες κρίνεται απαραίτητο να εφαρμόσουν βελτιωτικά προγράμματα σε πολλά πεδία και βάσει της προόδου που σημειώνουν μπορούν να διεκδικήσουν τον τίτλο αυτό.

New Zealand Business Excellence Progress Award

Αποτελεί τιμητική διάκριση για οργανισμούς που βρίσκονται στο αρχικό στάδιο της πορείας προς την επιχειρηματική αριστεία.

Σήμερα, το ίδρυμα που φέρει την ευθύνη για τα Βραβεία Επιχειρηματικής Αριστείας στη Νέα Ζηλανδία ονομάζεται New Zealand Business Excellence Foundation. Τα κριτήρια του αμερικάνικου μοντέλου Malcolm Baldrige αποτελούν τη βάση αξιολόγησης για τα βραβεία Επιχειρηματικής Αριστείας της χώρας.

26. ΝΕΠΑΛ⁵⁰



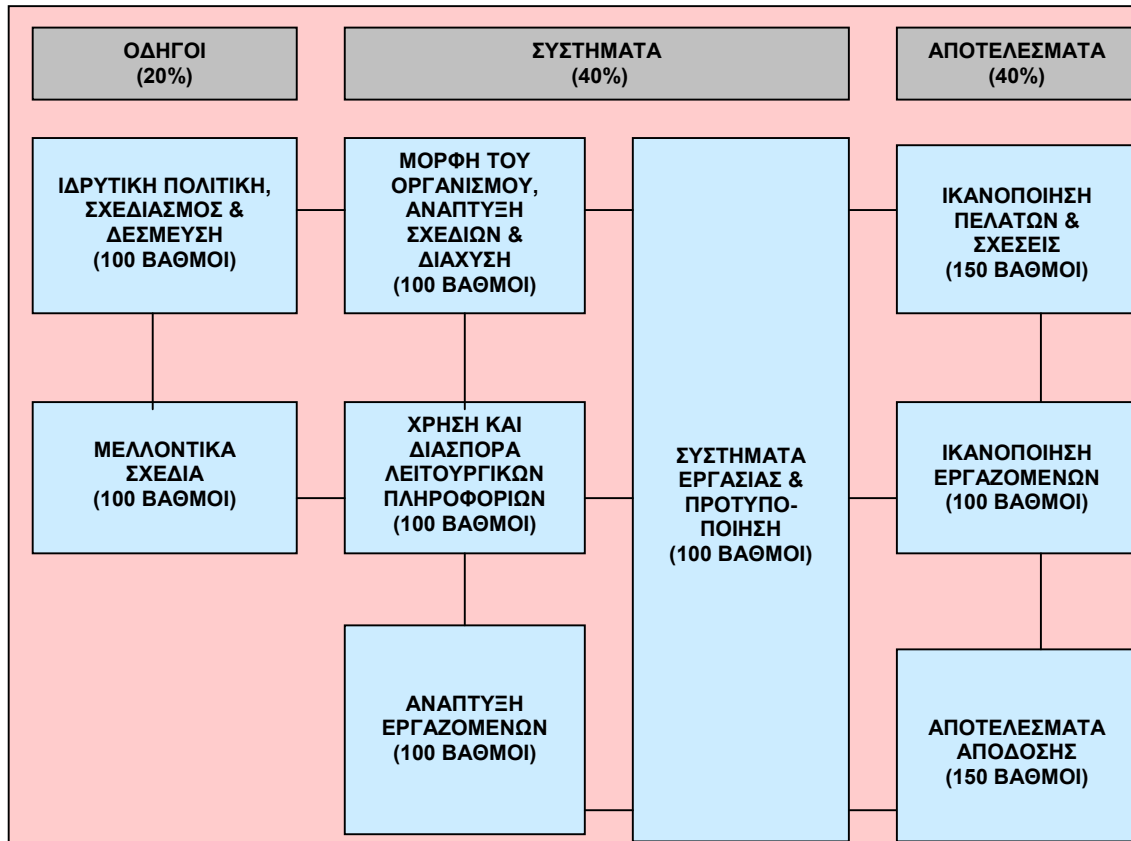
Μερικά χρόνια πριν την δημιουργία του εθνικού βραβείου ποιότητας της χώρας, άρχισαν να γίνονται σημαντικές προσπάθειες για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων σε διεθνές επίπεδο. Το Νεπάλ θέλοντας να αντεπεξέλθει στο έντονο κλίμα ανταγωνισμού, καθόρισε κάποιους άξονες στρατηγικής οι οποίοι θα συνέβαλαν στην τόνωση της βιομηχανικής δραστηριότητας της χώρας. Παράλληλα, προσπάθειες καταβάλλονταν και για την ενίσχυση της παραγωγικότητας της χώρας.

Στο πλαίσιο αυτό δράσης, το 2001 αποφασίζεται η θέσπιση του εθνικού Βραβείου Αριστείας της Ομοσπονδίας των Εμπορικών και Οικονομικών Επιμελητηρίων του Νεπάλ (Federation of Nepalese Chambers of Commerce & Industry, FNCCI). Η Ομοσπονδία σήμερα εκπροσωπεί όλο τον ιδιωτικό τομέα της χώρας και αποτελείται από 402 οργανισμούς δημόσιους και ιδιωτικούς, 81 τοπικά και δημοτικά επιμελητήρια, 47 συνδέσμους κατά τομέα και 9 εθνικά επιμελητήρια.

26.1 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΝΕΠΑΛ

Το μοντέλο του βραβείου περιλαμβάνει 9 κατηγορίες κριτηρίων βάσει των οποίων γίνεται και η αξιολόγηση των συμμετεχόντων στη διαδικασία του διαγωνισμού. Τα κριτήρια έχουν διαμορφωθεί βάσει των αντίστοιχων κριτηρίων που περιλαμβάνονται στο αμερικάνικο και στο ιαπωνικό βραβείο ποιότητας και παρουσιάζονται στο σχήμα που ακολουθεί.

⁵⁰ www.apo-tokyo.org/00e-books/02.GlobalComp/11.joshi.global.pdf, www.fncci.org



ΣΧΗΜΑ 19: ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ ΤΟΥ ΕΘΝΙΚΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ ΤΟΥ FNCCI

Τα κριτήρια του μοντέλου χωρίζονται σε τρεις ομάδες. Στην πρώτη ομάδα που ονομάζεται «οδηγός» περιλαμβάνονται τα κριτήρια 1 και 9. Στην δεύτερη ομάδα που ονομάζεται «συστήματα», ανήκουν τα κριτήρια 2, 3, 4 και 5, ενώ στην τρίτη ομάδα που ονομάζεται «αποτελέσματα», ανήκουν τα κριτήρια 6, 7 και 8. Οι δύο πρώτες ομάδες σχετίζονται με το πώς επιτυγχάνονται τα αποτελέσματα, ενώ η τρίτη ομάδα με το τι επιτυγχάνεται ή έχει επιτευχθεί. Επιπλέον στο σχήμα φαίνονται και οι μέγιστοι βαθμοί που μπορούν να κατανεμηθούν σε κάθε κατηγορία. Όπως είναι προφανές η κλίμακα αξιολόγησης που χρησιμοποιείται είναι από 0-1000.

Τα επίπεδα αναγνώρισης του διαγωνισμού αποτελούν το βραβείο, οι έπαινοι, ο τιμητικός τίτλος για την επίτευξη σημαντικού αποτελέσματος και ο τιμητικός τίτλος για την δέσμευση στην διοίκηση ολικής ποιότητας. Οι κατηγορίες των οργανισμών που μπορούν να λάβουν μέρος μπορεί να ανήκουν στους

μεγάλους ή τους μεσαίους ή τους μικρούς οργανισμούς ανάλογα με τον αριθμό του προσωπικού και τις ετήσιες πωλήσεις.

Η διαδικασία αξιολόγησης ακολουθεί τα πρότυπα των περισσότερων βραβείων με τα στάδια της «ατομικής ανασκόπησης», της «ομόφωνης ανασκόπησης» και της «ανασκόπησης κατά την επιτόπια επίσκεψη».

26.2 Η ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ

Η Ομοσπονδία των Εμπορικών και Οικονομικών Επιμελητηρίων του Νεπάλ (FNCCI), στο πλαίσιο των εργασιών της δημιούργησε την Επιτροπή Παραγωγικότητας και Προώθησης της Ποιότητας (Productivity and Quality Promotion Committee, PQPC). Η Επιτροπή ξεκίνησε τις δραστηριότητες της το καλοκαίρι του 1999 και είχε ως στόχο την διάχυση γνώσης και την παρακίνηση των επιχειρήσεων να στραφούν στην ποιότητα και την βελτίωση.

Ως όργανο, η Επιτροπή ευθύνεται για την περιοδική ανασκόπησης των στόχων, των κριτηρίων και των λοιπών δεδομένων του βραβείου. Επίσης, καθορίζει τη διαδικασία αξιολόγησης, τις επισκέψεις που γίνονται στους υποψηφίους για το βραβείο στα πλαίσια του διαγωνισμού και διοργανώνει συναντήσεις με τους αξιολογητές. Η Ομοσπονδία με τη σειρά της επιλέγει τους αξιολογητές από τα μέλη που συστήνουν την Επιτροπή, καθορίζει το κόστος συμμετοχής στο διαγωνισμό και εξευρίσκει πόρους για το πρόγραμμα του βραβείου.

27. ΝΟΤΙΑ ΑΦΡΙΚΗ⁵¹



27.1 ΛΙΓΑ ΛΟΓΙΑ ΓΙΑ ΤΟ ΒΡΑΒΕΙΟ

Το Ίδρυμα για την Αριστεία της Νοτίου Αφρικής εμφανίστηκε το 1997 ως μη κερδοσκοπικός οργανισμός ενώ άρχισε να λειτουργεί επίσημα το 1998. Επίσης, αποτελεί ένα από τα μέλη του Παγκόσμιου Συμβουλίου για την Επιχειρηματική Αριστεία (τα άλλα μέλη του συμβουλίου είναι το εθνικό πρόγραμμα ποιότητας του Αμερικανικού Ινστιτούτου για τα Πρότυπα και την Τεχνολογία, ένα τμήμα του Διεθνούς Φορέα Προτύπων της Αυστραλίας, η Ομοσπονδία της Βιομηχανίας της Ινδίας, το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για την Διοίκηση Ποιότητας, η Επιτροπή του Βραβείου Ποιότητας της Ιαπωνίας, η Γραμματεία του Βραβείου Ποιότητας της Σιγκαπούρης και ο οργανισμός που εκπροσωπεί τις χώρες της Λατινικής Αμερικής).

Το Ίδρυμα για την Αριστεία της Νοτίου Αφρικής διαχειρίζεται τα θέματα που αφορούν στην διεξαγωγή του διαγωνισμού των βραβείων. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι σημαντικό ρόλο στην δημιουργία του ιδρύματος και την ανάπτυξη του μοντέλου αριστείας της χώρας διαδραμάτισε το Ινστιτούτο Ποιότητας της Νοτίου Αφρικής (South African Quality Institute).

27.2 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ ΤΗΣ ΝΟΤΙΑΣ ΑΦΡΙΚΗΣ

Το έντονα ανταγωνιστικό κλίμα που κυριαρχεί στις παγκόσμιες αγορές σε συνδυασμό με την χαμηλή κατάταξη της Νοτίου Αφρικής όσον αφορά τον τομέα αυτό προκάλεσε έντονες συζητήσεις στο εσωτερικό και αποτέλεσε το κίνητρο για την επιδίωξη της αριστείας. Μέσα στα πλαίσια των δραστηριοτήτων του

⁵¹ www.saef.co.za

ιδρύματος παρουσιάζεται το 1997 το μοντέλο αριστείας της Νοτίου Αφρικής (South African Excellence Model, SAEM).

Το μοντέλο αυτό δέχτηκε έντονες επιρροές από τα διεθνή μοντέλα, της Ευρώπης και της Αμερικής και περιλαμβάνει κάποιες βασικές αρχές στις οποίες βασίζονται οι 11 κατηγορίες κριτηρίων που περιέχει. Οι βασικές αυτές αρχές κάνουν λόγο για εστίαση στα αποτελέσματα και τους πελάτες, για ηγεσία και συνέπεια στόχων, για διοίκηση βάσει γεγονότων και διαδικασιών, για εμπλοκή και ανάπτυξη του προσωπικού, για συνεχή μάθηση, καινοτομία και βελτίωση, για ανάπτυξη συνεργασιών και κοινωνική υπευθυνότητα. Οι κατηγορίες των κριτηρίων παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 24: ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΚΑΙ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΚΗ ΑΞΙΑ ΤΟΥ ΕΘΝΙΚΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΝΟΤΙΟΥ ΑΦΡΙΚΗΣ	
ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ	ΒΑΘΜΟΙ
1. Ηγεσία	100
2. Στρατηγική και Πολιτική	70
3. Εστίαση στον Πελάτη και τις Αγορές	60
4. Διοίκηση Προσωπικού	90
5. Διοίκηση Πόρων και Πληροφοριών	60
6. Διαδικασίες	120
7. Επίδραση στην Κοινωνία	60
8. Ικανοποίηση Πελατών	170
9. Ικανοποίηση Προσωπικού	90
10. Απόδοση Προμηθευτών και Συνεργασιών	30
11. Αποτελέσματα Οργανισμού	150
ΣΥΝΟΛΙΚΟΙ ΒΑΘΜΟΙ	1000

Η λογική που εφαρμόζεται για την βαθμολόγηση ομοιάζει με αυτήν του μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας του EFQM. Τα έξι πρώτα κριτήρια αποτελούν τους διευκολυντές ενώ τα υπόλοιπα πέντε κριτήρια κατατάσσονται στα αποτελέσματα.

Οι κατηγορίες των επιχειρήσεων που περιλαμβάνονται στα βραβεία ανήκουν στον εμπορικό τομέα, στον τομέα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, στον τομέα παροχής υπηρεσιών του δημόσιου τομέα καθώς και στους τοπικούς κυβερνητικούς τομείς.

Με τον όρο επιχειρήσεις του εμπορικού τομέα περιγράφονται όλες οι ιδιωτικές και δημόσιες επιχειρήσεις, οι εταιρείες κατοχής μετοχών οι οποίες απασχολούν πλήρως περισσότερους από 200 εργαζόμενους. Επίσης θυγατρικές εταιρείες, μονάδες εταιρειών κατοχής μετοχών ή μονάδες θυγατρικών εταιρειών οι οποίες λειτουργούν ως δεξαμενές κόστους, όπως είναι τα εργοστάσια, τα ερευνητικά τμήματα και τα τμήματα υπηρεσιών κ.α.

Όσον αφορά στην διαδικασία αξιολόγησης, τα στάδια εξέτασης κάθε υποψηφιότητας είναι η εξέταση από ομάδα αξιολογητών της έκθεσης αυτοαξιολόγησης του υποψήφιου οργανισμού, η ομόφωνη έκβαση σε μια βαθμολογία που αντιπροσωπεύει την επιχείρηση, η διαδικασία της επιτόπιας επίσκεψης για τους καλύτερους υποψηφίους και η τελική ανάδειξη των νικητών των βραβείων από την επιτροπή των κριτών.

27.3 ΤΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΔΙΑΚΡΙΣΗΣ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ

Οι διακρίσεις που μπορεί να λάβει ένας οργανισμός που συμμετέχει στη διαδικασία του βραβείου διαφοροποιούνται σύμφωνα με την συνολική βαθμολογία του κάθε υποψήφιου οργανισμού και την πρόοδο που σημειώνει. Οι βαθμίδες του βραβείου περιλαμβάνουν:

- Το *Βραβείο Αριστείας* το οποίο απονέμεται σε οργανισμούς που συγκέντρωσαν βαθμολογία τουλάχιστον 500 βαθμών και η υψηλή βαθμολογία οφείλεται στην πολύ καλή τους απόδοση σε όλες τις κατηγορίες των κριτηρίων,.
- Τον *Έπαινο Αριστείας* που απονέμεται στους καλύτερους υποψηφίους του κάθε τομέα.
- Το *Πιστοποιητικό Αριστείας* που απονέμεται στους καλύτερους υποψηφίους του κάθε τομέα.

Τέλος, υπάρχει και η διάκριση των *Φιναλίστ* η οποία απονέμεται από μια επιτροπή κριτών, στους νικητές των βραβείων με την καλύτερη επίδοση. Η επιτροπή αυτή μπορεί να απονείμει ένα ή περισσότερα πιστοποιητικά «Αναγνώρισης για την Αριστεία» στους φιναλίστ σε κάθε τομέα και επίπεδο διάκρισης.

28. ΝΤΟΥΜΠΑΙ⁵²



Το εθνικό βραβείο ποιότητας δημιουργήθηκε το 1994 με απώτερο σκοπό την εξάπλωση του κινήματος της ποιότητας και τη ενίσχυση της οικονομίας. Το αρμόδιο όργανο που διαχειρίζεται το βραβείο και διεξάγει το διαγωνισμό είναι η Γραμματεία για το Βραβείο Ποιότητας της χώρας (Dubai Quality Award Secretariat) ενώ το όργανο που βοήθησε στην ανάπτυξη του βραβείου ήταν η Ανώτατη Επιτροπή για το Βραβείο Ποιότητας (Dubai Quality Award Supreme Committee).

⁵² www.dqg.org

Οι προσπάθειες που πραγματοποιούνται για την ώθηση των επιχειρήσεων και των οργανισμών στην διοίκηση ποιότητας, είναι πολλές και συνοψίζονται στο εθνικό βραβείο ποιότητας (Dubai Quality Award), στο Πρόγραμμα Εκτίμησης της Ποιότητας (Dubai Quality Appreciation Program) και στο Πρόγραμμα για την Κυβερνητική Αριστεία (Dubai Program for Government Excellence). Η Γραμματεία για το Βραβείο Ποιότητας της χώρας διαρκώς προσπαθεί να εναρμονίσει τις διαδικασίες του βραβείου με τα διεθνή πρότυπα άλλων βραβείων ώστε να είναι εφικτή η σύγκριση μεταξύ οργανισμών σε διεθνές επίπεδο.

Οι ενδιαφερόμενοι οργανισμοί διεκδικούν δύο βραβεία, το Βραβείο Ποιότητας για Ιδιωτικές Επιχειρήσεις σε διάφορους κλάδους της οικονομίας (Dubai Quality Award For Private Enterprises) και το Πρόγραμμα Εκτίμησης για Μικρούς και Μεσαίου Μεγέθους Οργανισμούς (Dubai Quality Appreciation Program). Στην δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνονται οργανισμοί οι οποίοι, απασχολούν πλήρως 20-50 εργαζόμενους ή κάνουν τα πρώτα τους βήματα προς την επιχειρηματική αριστεία.

Το μοντέλο του βραβείου στηρίζεται στο ευρωπαϊκό μοντέλο για την επιχειρηματική αριστεία. Τα κύρια στοιχεία του είναι οι εργαζόμενοι, οι διαδικασίες και τα αποτελέσματα. Η πλήρης ανάπτυξη του μοντέλου όμως, αφορά στα εννέα κριτήρια του ευρωπαϊκού προτύπου και με τις ίδιες βαρύτητες κατά κριτήριο.

29. ΟΥΑΛΙΑ⁵³



Το Κέντρο Ποιότητας της Ουαλίας (Wales Quality Centre) ιδρύθηκε το 1988 με σκοπό την προώθηση της συνεχούς βελτίωσης ως τρόπου λειτουργίας των επιχειρήσεων της χώρας και με την ευθύνη της διαχείρισης του Βραβείου Ποιότητας της χώρας. Πρόκειται για έναν μη κερδοσκοπικό οργανισμό που λειτουργεί με τη συνδρομή μελών και αποτελεί εθνικό συνέταιρο του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για την Διοίκηση Ποιότητας. Τα μέλη του Κέντρου Ποιότητας απαρτίζουν ιδιωτικοί και δημόσιοι οργανισμοί από όλους τους κλάδους της οικονομίας της χώρας.

Το Βραβείο Ποιότητας της Ουαλίας χρησιμοποιεί το ευρωπαϊκό μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας ως υπόδειγμα για την αξιολόγηση των επιχειρήσεων και την ανάδειξη των νικητών του διαγωνισμού. Τα επίπεδα αναγνώρισης και οι προϋποθέσεις συμμετοχής είναι ίδια με αυτά που ισχύουν και για το ευρωπαϊκό βραβείο.

30. ΟΥΓΓΑΡΙΑ⁵⁴



Το Εθνικό Βραβείο της Ουγγαρίας ιδρύθηκε το 1996 υπό την εποπτεία του Πρωθυπουργού της χώρας. Το βραβείο αυτό υπήρξε η αιτία για την δημιουργία ακόμη δύο βραβείων το 2002, του Βραβείου Ποιότητας για την Δημόσια

⁵³ www.wqc.org.uk

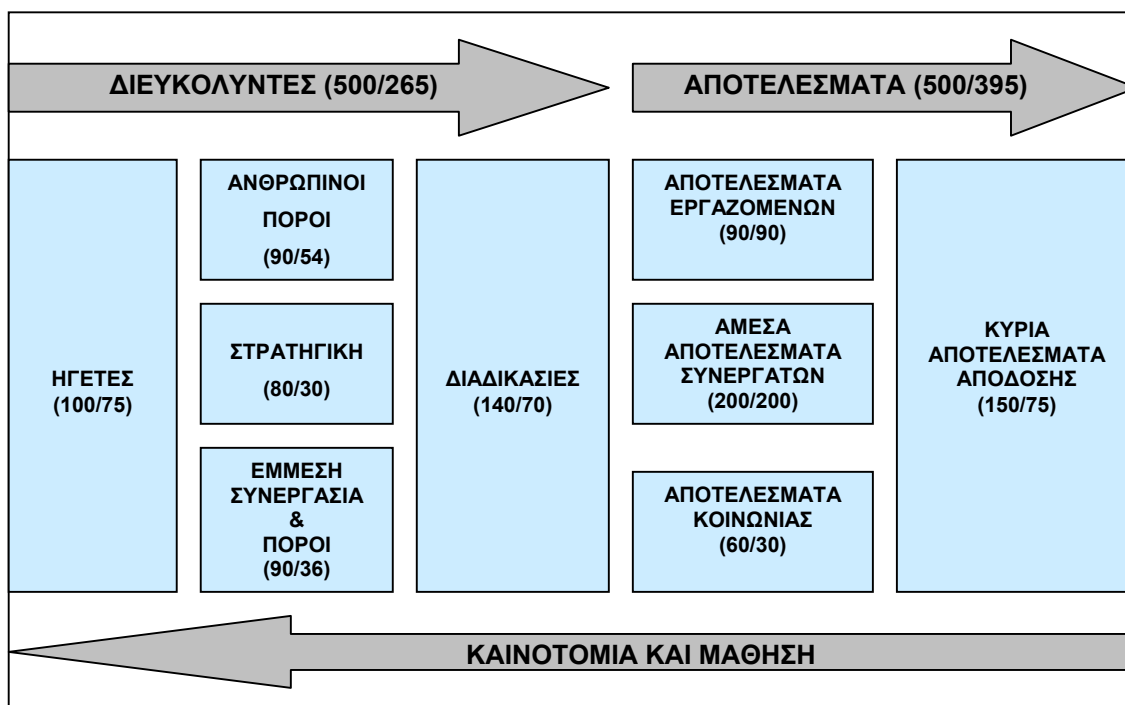
⁵⁴ www.unece.org/indust/sme/ks.pdf

Εκπαίδευση το οποίο ιδρύθηκε από το Υπουργείο Παιδείας και του Περιφερειακού Βραβείου Ποιότητας, το οποίο καθιερώθηκε ύστερα από πρωτοβουλία του Εμπορικού Επιμελητηρίου, του Υπουργείου Οικονομικών και Εμπορίου και του Κέντρου Ανάπτυξης Ποιότητας της Ουγγαρίας.

Η διαδικασία ανάπτυξης των βραβείων ποιότητας της Ουγγαρίας ξεκίνησε το 1987 με το πρόγραμμα διοίκησης ολικής ποιότητας Shiba (από τον καθηγητή Shiba). Το 1989 έχουμε την δημιουργία του πρώτου βραβείου σε εθνικό επίπεδο, του IIASA Shiba Award. Το βραβείο αυτό βασίστηκε στο ιαπωνικό μοντέλο του βραβείου Deming και περιλαμβάνει σήμερα οκτώ κατηγορίες κριτηρίων οι οποίες παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 25: ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΚΑΙ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΚΗ ΑΞΙΑ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ IIASA SHIBA	
ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΒΑΘΜΟΙ
1. Στόχος	6
2. Διαδικασία	12
3. Μέθοδοι	20
4. Αποτελέσματα	12
5. Ηγεσία	20
6. Εκπαίδευση και εσωτερικές αλλαγές	10
7. Επίδραση στην κοινωνία και τον οργανισμό	12
8. Μέλλον, σχέδιο βελτίωσης	8
ΣΥΝΟΛΙΚΟΙ ΒΑΘΜΟΙ	100

Το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας της Ουγγαρίας που ακολούθησε το 1996 στηρίχθηκε στο Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας του EFQM και έως σήμερα χρησιμοποιεί το μοντέλο αυτό για την διαδικασία αξιολόγησης και βαθμολόγησης. Όσον αφορά στα βραβεία που προέκυψαν το 2002, το πλαίσιό τους, οι κατηγορίες των κριτηρίων τους και οι μέγιστες βαθμολογικές τους αξίες παρουσιάζονται στο σχήμα και στον πίνακα που ακολουθούν.



ΣΧΗΜΑ 20: ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΗΣ ΟΥΓΓΑΡΙΑΣ

ΠΙΝΑΚΑΣ 26: ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΚΑΙ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΚΗ ΑΞΙΑ ΤΟΥ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΟΥΓΓΑΡΙΑΣ	
ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΒΑΘΜΟΙ
1. Ηγεσία	120
2. Πολιτική και στρατηγική	80
3. Ανθρώπινο δυναμικό	120
4. Συνεργασίες και πόροι	90
5. Διαδικασίες	140
6. Αποτελέσματα που αφορούν στους πελάτες	180
7. Αποτελέσματα που αφορούν στους εργαζόμενους	90
8. Επίδραση στην κοινωνία	30
9. Αποτελέσματα απόδοσης	150
ΣΥΝΟΛΙΚΟΙ ΒΑΘΜΟΙ	1000

Επιπροσθέτως, η κατανομή των υποψηφίων οργανισμών κατά αριθμό εργαζομένων συνολικά για τα Βραβεία της Ουγγαρίας και σύμφωνα με το Κέντρο Ανάπτυξης Ποιότητας της χώρας είναι ως εξής:

- Το 18% αφορά σε μεγάλους οργανισμούς οι οποίοι έχουν προσωπικό άνω των 1000 ατόμων.
- Το 39% αφορά σε μικρούς οργανισμούς οι οποίοι έχουν προσωπικό κάτω των 250 ατόμων.
- Το 43% αφορά σε μεσαίου μεγέθους οργανισμούς οι οποίοι έχουν προσωπικό μεταξύ 250 και 1000 ατόμων.

Επιπλέον, η κατανομή των υποψηφίων για τα Βραβεία της Ουγγαρίας κατά περιοχή για την περίοδο 1996-2003 και πάλι σύμφωνα με το Κέντρο Ανάπτυξης Ποιότητας της χώρας ήταν:

ΠΙΝΑΚΑΣ 27: ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΩΝ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ ΓΙΑ ΤΑ ΒΡΑΒΕΙΑ ΤΗΣ ΟΥΓΓΑΡΙΑΣ ΚΑΤΑ ΠΕΡΙΟΧΗ		
ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΥΠΟΨΗΦΙΟΙ	ΝΙΚΗΤΕΣ
ΒΟΥΔΑΠΕΣΤΗ	31%	25%
ΔΥΤΙΚΗ ΟΥΓΓΑΡΙΑ	17%	29%
ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ ΟΥΓΓΑΡΙΑ	52%	46%

Το Βραβείο Ποιότητας της Ουγγαρίας περιλαμβάνει τις κατηγορίες των μικρών, μεσαίων και μεγάλων επιχειρήσεων καθώς και τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. Η βαθμολογία που θα συγκεντρώσει κάποιος υποψήφιος θα πρέπει να είναι ίση ή μεγαλύτερη των 425 βαθμών ώστε να μπορεί να διεκδικήσει το βραβείο. Όπως αναφέρθηκε το βραβείο χρησιμοποιεί την μέθοδο αξιολόγησης του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας. Ο αριθμός των μελών της ομάδας των αξιολογητών μπορεί να είναι από 4 έως 6 άτομα ενώ ο συνολικός αριθμός των αξιολογητών φτάνει τα 45 άτομα.

31. ΟΥΚΡΑΝΙΑ⁵⁵



31.1 ΛΙΓΑ ΛΟΓΙΑ ΓΙΑ ΤΟ ΒΡΑΒΕΙΟ

Μέσα στο ευρύτερο ανταγωνιστικό περιβάλλον που υπάρχει και στην προσπάθεια για την τόνωση των επιχειρήσεων στη χώρα, ο Οργανισμός για την Ποιότητα (Ukrainian Association for Quality, UAQ), προχώρησε στην ίδρυση ενός εθνικού βραβείου ποιότητας. Η πρωτοβουλία αυτή ενεργοποιήθηκε από την προτροπή του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για την Διοίκηση Ποιότητας, όταν αυτό θέλησε να περιλάβει στην διαδικασία υποψηφιότητας του βραβείου για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, τέσσερις εταιρείες που λειτουργούσαν στη χώρα. Ανταποκρινόμενος στην πρόκληση αυτή, ο Οργανισμός για την Ποιότητα στην Ουκρανία, δημιούργησε την περίοδο 1996-1997 το πρώτο εθνικό βραβείο για μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Το μοντέλο αξιολόγησης που χρησιμοποιήθηκε ήταν αυτό του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για την Διοίκηση Ποιότητας.

Τα τελευταία οκτώ χρόνια όπου υπάρχει το βραβείο πολλά ήταν τα οφέλη για τις επιχειρήσεις της χώρας. Η εμπειρία που αποκτήθηκε τόσο για τη διαδικασία αξιολόγησης όσο και για τα στοιχεία που έπρεπε να προσαρμοστούν και να εμπλουτιστούν σχετικά με τις διαδικασίες του βραβείου, οδήγησαν τις επιχειρήσεις στη βελτίωση της απόδοσής τους. Σήμερα το εθνικό βραβείο ποιότητας της Ουκρανίας αποτελεί μια πολύ σημαντική ευκαιρία για τις επιχειρήσεις που ενδιαφέρονται να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητά τους. Από το 2003 ισχύουν και τα επίπεδα διάκρισης για το βραβείο.

⁵⁵ www.unece.org/indust/sme/kl.pdf

31.2 ΤΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΔΙΑΚΡΙΣΗΣ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΟΥΚΡΑΝΙΑΣ

Στα πλαίσια του εθνικού βραβείου ποιότητας (Ukrainian National Quality Award, UNQA) οι τιμητικές διακρίσεις που μπορούν να λάβουν οι επιχειρήσεις είναι οι εξής:

Εθνικό Βραβείο Ουκρανίας «Για την καλύτερη ποιότητα»

Οι επιχειρήσεις που μπορούν να κερδίσουν αυτή τη διάκριση χρησιμοποιούν το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας του EFQM και διεξάγουν την διαδικασία της αυτοαξιολόγησης για την συνεχή βελτίωσή των δραστηριοτήτων τους. Επιπλέον, εφαρμόζουν προγράμματα βελτίωσης, τα οποία παρακολουθούν και στα οποία επεμβαίνουν διορθωτικά όταν υπάρχει απόκλιση από το στόχο. Αξίζει να αναφερθεί ότι η μέτρηση και η ανάλυση έχουν καθοριστικό ρόλο στις διαδικασίες αυτών των επιχειρήσεων. Συνήθως τα αποτελέσματα των επιχειρήσεων δείχνουν να διαμορφώνονται θετικές τάσεις για αυτές σε πάρα πολλούς τομείς δραστηριοτήτων για τουλάχιστον τρία συναπτά έτη. Το ίδιο θετικά παρουσιάζονται και τα αποτελέσματα των συγκριτικών αναλύσεων.

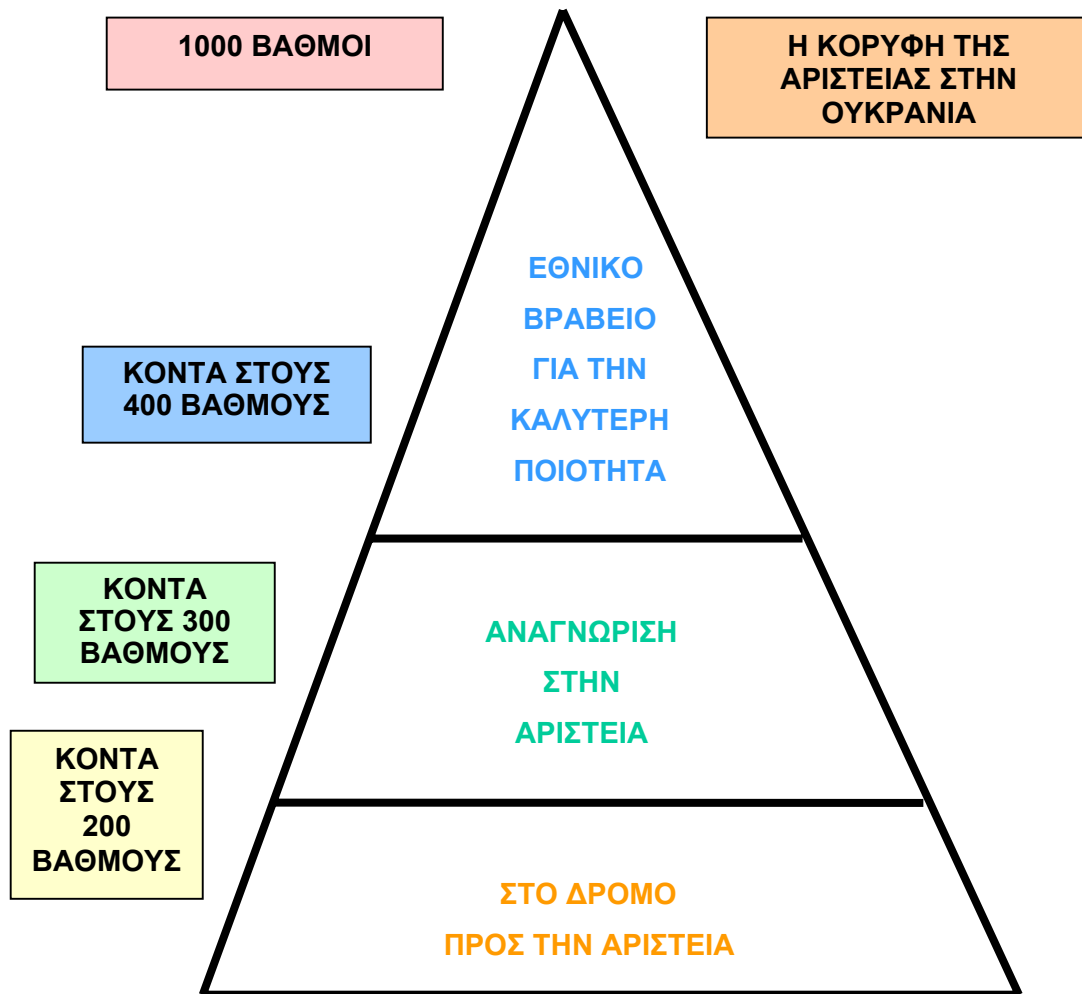
Οι προϋποθέσεις συμμετοχής για τις επιχειρήσεις συνοψίζονται στην υποβολή μιας έκθεσης αυτοαξιολόγησης, 75 σελίδων περίπου, βάσει του μοντέλου αξιολόγησης του EFQM. Επίσης, η επιχείρηση αναλαμβάνει και την υποχρέωση της αποδοχής του αιτήματος της επιτόπιας επίσκεψης (3-4 αξιολογητές) αν αυτό κριθεί απαραίτητο. Ο θεσμός που λαμβάνει τις αιτήσεις και φέρει την ευθύνη για τα αποτελέσματα είναι η Κεντρική Επιτροπή του Βραβείου UNQA (Central Award Committee). Οι καλύτερες επιχειρήσεις κάθε επιπέδου λαμβάνουν την διάκριση «Laureate of the Ukrainian National Quality Award». Ακολούθως οι καλύτερες επιχειρήσεις που ανήκουν στην προηγούμενη ομάδα (Laureates), λαμβάνουν τη διάκριση «Winner of the National Quality Award». Στους νικητές αυτής της κατηγορίας απονέμονται μετάλλιο και δίπλωμα «Για την καλύτερη ποιότητα».

Αναγνώριση στην Αριστεία στην Ουκρανία

Το προφίλ των υποψηφίων αυτής της κατηγορίας προβάλλεται στις επιχειρήσεις οι οποίες ενώ σημειώνουν σημαντικά αποτελέσματα, δεν είναι έτοιμες ακόμη να συμμετάσχουν στο διαγωνισμό για το Εθνικό Βραβείο της Ουκρανίας «για την καλύτερη ποιότητα». Οι επιχειρήσεις αυτές παρουσιάζουν θετικά αποτελέσματα για κάποια χρόνια, εφαρμόζουν προγράμματα βελτίωσης, έχουν διαδικασίες παρακολούθησης και μέτρησης των δραστηριοτήτων τους αλλά δεν είναι σε θέση να διεκδικήσουν το εθνικό βραβείο. Οι προϋποθέσεις συμμετοχής και για αυτή την κατηγορία συνοψίζονται στην υποβολή μιας έκθεσης αυτοαξιολόγησης, 51 σελίδων περίπου, βάσει του μοντέλου αξιολόγησης του EFQM. Όπως και στην προηγούμενη περίπτωση η επιχείρηση αναλαμβάνει και την υποχρέωση της αποδοχής του αιτήματος της επιτόπιας επίσκεψης (από ομάδα 2-3 αξιολογητών) όπου αυτό κριθεί απαραίτητο.

Στο δρόμο για την Αριστεία στην Ουκρανία

Οι επιχειρήσεις που λαμβάνουν την διάκριση αυτή συμμετέχουν πρώτη φορά στη διαδικασία της αξιολόγησης από τρίτους. Τα αποτελέσματά τους δείχνουν ότι είναι σε θέση να συνεχίσουν την επιτυχή τους πορεία προς την αριστεία. Στις προϋποθέσεις συμμετοχής περιλαμβάνονται ως βασικές υποχρεώσεις η υποβολή μιας έκθεσης αυτοαξιολόγησης, 35 σελίδων περίπου, βάσει του μοντέλου αξιολόγησης του EFQM και η αποδοχή του αιτήματος της επιτόπιας επίσκεψης (από 1-2 αξιολογητές) όπου αυτό κριθεί απαραίτητο.



ΣΧΗΜΑ 21: ΤΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗΣ ΤΟΥ UNQA

32. ΠΟΛΩΝΙΑ⁵⁶



Η νέα τάξη πραγμάτων που διαμορφώθηκε έπειτα από την στροφή της χώρας στον καπιταλισμό και την εστίαση στις αγορές, οδήγησε στην υιοθέτηση νέων προσεγγίσεων και στην ανάληψη δράσης για την τόνωση της

⁵⁶ www.pnj.pl

ανταγωνιστικότητας της χώρας. Μέσα στο πλαίσιο αυτών των εξελίξεων, δημιουργήθηκε το 1994 το Βραβείο Ποιότητας της Πολωνίας με πρωτοβουλία τριών οργάνων, του Εμπορικού Επιμελητηρίου, του Κέντρου Ελέγχου και του Ιδρύματος «Teraz Polska» της χώρας.

Το βραβείο βασίστηκε στο μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας του EFQM, αλλά με μικρές αλλαγές όσον αφορά στις βαρύτητες των κριτηρίων. Η κατανομή της μέγιστης βαθμολογίας για κάθε κριτήριο ήταν:

- Ηγεσία (15%)
- Πολιτική και στρατηγική (10%)
- Διοίκηση προσωπικού (8%)
- Διοίκηση πόρων (5%)
- Διοίκηση διαδικασιών (12%)
- Ικανοποίηση πελατών (20%)
- Ικανοποίηση εργαζομένων (9%)
- Αποτελέσματα στην κοινωνία (6%)
- Κύρια αποτελέσματα απόδοσης (15%)

Οι κατηγορίες του βραβείου που καθιερώθηκαν αφορούσαν οργανισμούς και άτομα. Για την συμμετοχή στην κατηγορία των οργανισμών απαιτείται ως σήμερα, η εκπλήρωση κάποιων προϋποθέσεων. Ο υποψήφιος οργανισμός θα πρέπει να έχει κερδοσκοπικό χαρακτήρα, να έχει ιδρυθεί στην Πολωνία, να δραστηριοποιείται στη χώρα τουλάχιστον τα τέσσερα προηγούμενα έτη και να πληρώνει τους φόρους. Στην ευρεία αυτή κατηγορία των οργανισμών εντάσσονται οι μεγάλοι και μικρομεσαίοι οργανισμοί καθώς και οι δημόσιοι οργανισμοί από το 2001. Τα επίπεδα αναγνώρισης για κάθε υποκατηγορία των οργανισμών είναι τα ακόλουθα:

- Νικητής του βραβείου: νικητής ανακηρύσσεται ο υποψήφιος οργανισμός που κατάφερε να επιτύχει εξαιρετικά αποτελέσματα και να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις των διαφόρων κατηγοριών ενδιαφερομένων μέσω της εφαρμογής της διοίκησης ποιότητας.

- Βραβείο για τον δεύτερο καλύτερο: το βραβείο αυτό απονέμεται στον δεύτερο καλύτερο είτε μεγάλο είτε μικρομεσαίο είτε δημόσιο οργανισμό.
- Φιναλίστ: ο τίτλος αυτός απονέμεται στους οργανισμούς που κατάφεραν να προχωρήσουν μέχρι το τελευταίο στάδιο της διαδικασίας του βραβείου.

Όσον αφορά στην κατηγορία του βραβείου που αποδίδεται σε άτομα, αυτή αναφέρεται σε σημαντικούς επιστήμονες, οι οποίοι με το έργο τους συνεισφέρουν στην προβολή και προώθηση της διοίκησης ολικής ποιότητας στη χώρα.

Η διαδικασία ανάδειξης του νικητή ομοιάζει με αυτήν που ακολουθείται από το πολωνικό διαγωνισμό. Τον Απρίλιο κάθε έτους η Γραμματεία του βραβείου κάνει μια αρχική επιλογή από τους συμμετέχοντες και εισηγείται στην ομάδα των ειδικών για τους υποψήφιους που έχει επιλέξει. Τον επόμενο μήνα κάθε έτους εφόσον οι ειδικοί συστήσουν ομάδα και συμφωνήσουν με την ομάδα των κριτών για την βαθμολογία των υποψηφίων αποφασίζουν ποιοι θα είναι αυτοί που θα περάσουν στην διαδικασία της επιτόπιας επίσκεψης. Οι επισκέψεις που γίνονται την περίοδο Ιουνίου-Αυγούστου κάθε χρόνο βοηθούν τους ειδικούς να καταλήξουν στις τελικές βαθμολογίες των επικρατέστερων υποψηφίων. Ενώ τον Σεπτέμβριο εγκρίνονται οι υποψηφιότητες που έχει προτείνει η ομάδα των ειδικών.

Θα πρέπει να αναφερθεί ότι το 1998 δημιουργήθηκε και το πρώτο Περιφερειακό Βραβείο Ποιότητας στη χώρα το οποίο κινήθηκε στα πλαίσια του Εθνικού Βραβείου της χώρας αλλά με μικρές μόνο διαφοροποιήσεις στην κατανομή βαθμολογιών. Σήμερα υπάρχουν 13 Περιφερειακά Βραβεία Ποιότητας στη χώρα.

33. ΡΟΥΜΑΝΙΑ⁵⁷



33.1 ΛΙΓΑ ΛΟΓΙΑ ΓΙΑ ΤΟ ΒΡΑΒΕΙΟ

Η εμφάνιση του Ιδρύματος J.M. Juran για το Βραβείο Ποιότητας της Ρουμανίας το 1999 αποτέλεσε σταθμό για την προώθηση θεμάτων ποιότητας στις επιχειρήσεις της χώρας. Τα ίδρυμα δημιουργήθηκε με τη συμβολή έντεκα μη κυβερνητικών οργανισμών και στόχος του ήταν η δημιουργία ενός εθνικού βραβείου ποιότητας. Ο στόχος τελικά πραγματοποιήθηκε ένα χρόνο αργότερα με την αφορμή της συμμετοχής της χώρας σε ένα πρόγραμμα για την κατανόηση της διοίκησης ποιότητας μέσω της τεχνικής υποστήριξης.

Η δημιουργία του βραβείου ήταν αποτέλεσμα μιας προσπάθειας που συντελέστηκε με πολλά στάδια. Αρχικά, έγινε μια προσεκτική μελέτη των υπάρχοντων μοντέλων βραβείων ποιότητας και ακολούθησε η συλλογή πληροφοριών από τις επιχειρήσεις της χώρας. Η σπουδαιότητα του θεσμού θα στηριζόταν στην σχεδιαζόμενη στρατηγική, στα κριτήρια και τη μέθοδο κατανομής της βαθμολογίας του μοντέλου, καθώς και στον καθορισμό συγκεκριμένων διαδικασιών. Αφού υπήρξε ευρεία ενημέρωση και εκπαίδευση σε όλους τους εμπλεκόμενους στη διαδικασία, στη συνέχεια ορίστηκαν οι αξίες, η αποστολή και η πολιτική του βραβείου. Ακολούθησαν επανέλεγχοι για το πλαίσιο του βραβείου και το πρόγραμμα τελικά ολοκληρώθηκε με την επίσημη ανακοίνωση του βραβείου το 2000. Το βραβείο στηρίχθηκε στο μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας του EFQM για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Στα τέσσερα χρόνια ζωής του θεσμού υπήρξαν συνολικά 41 υποψήφιοι οργανισμοί που υπέβαλλαν αιτήσεις.

⁵⁷ www.unece.org/indust/sme/nrpdf.pdf

33.2 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Τα κριτήρια του μοντέλου και η μέγιστη βαθμολογική τους αξία είναι:

1. Ηγεσία (10%)
2. Στρατηγική και Σχεδιασμός (8%)
3. Διοίκηση Προσωπικού (9%)
4. Πόροι (9%)
5. Συστήματα Ποιότητας και Διαδικασίες (14%)
6. Ικανοποίηση Πελατών (20%)
7. Ικανοποίηση Προσωπικού (9%)
8. Ο Αντίκτυπος στην Κοινωνία (6%)
9. Επιχειρησιακά Αποτελέσματα (15%)

Όσον αφορά στα υποκριτήρια του μοντέλου θα πρέπει να αναφερθεί ότι στο κριτήριο 8 δεν περιλαμβάνονται υποκριτήρια. Τα υποκριτήρια του μοντέλου είναι τα εξής:

ΠΙΝΑΚΑΣ 28: ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΟΥ ΕΘΝΙΚΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΡΟΥΜΑΝΙΑΣ
ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΑ
1.α Η διοικητική ομάδα και όλοι οι άλλοι ηγέτες είναι δεσμευμένοι στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
1.β Η διοικητική ομάδα και όλοι οι άλλοι ηγέτες οδηγούν τον οργανισμό προς την βελτίωση
2.α Πως ο οργανισμός σχηματίζει τη στρατηγική του και τα σχέδια βάσει των σχετικών και κατανοητών πληροφοριών
2.β Πως ο οργανισμός επικοινωνεί και εφαρμόζει τη στρατηγική και τα σχέδιά του
2.γ Πως ο οργανισμός ενημερώνει και βελτιώνει τη στρατηγική και τα σχέδιά του
3.α Πως ο οργανισμός αναπτύσσει και επανεξετάζει τα σχέδια του σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό
3.β Πως ο οργανισμός διασφαλίζει την εμπλοκή και την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού

4.α Πως ο οργανισμός διαχειρίζεται τους οικονομικούς πόρους
4.β Πως ο οργανισμός διαχειρίζεται τους πληροφοριακούς πόρους
4.α Πως ο οργανισμός διαχειρίζεται τους προμηθευτές και τα υλικά
4.β Πως ο οργανισμός διαχειρίζεται άλλους πόρους
5.α Πως ο οργανισμός εστιάζει στους πελάτες
5.β Πως ο οργανισμός διαχειρίζεται το σύστημα ποιότητας
5.γ Πως ο οργανισμός διαχειρίζεται τις κύριες διαδικασίες του για την παραγωγή προϊόντων και την παροχή υπηρεσιών
5.δ Πως ο οργανισμός διαχειρίζεται τη διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης
6.α Οι απόψεις των πελατών για τα προϊόντα, τις υπηρεσίες και τις σχέσεις με τον οργανισμό
6.β Πρόσθετες μετρήσεις σε σχέση με την ικανοποίηση των πελατών του οργανισμού
7.α Οι απόψεις του ανθρώπινου δυναμικού για τον οργανισμό
7.β Πρόσθετες μετρήσεις σε σχέση με την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού
9.α Αποτελέσματα των οικονομικών μετρήσεων για την απόδοση του οργανισμού
9.β Πρόσθετα αποτελέσματα μετρήσεων για την απόδοση του οργανισμού

Το βραβείο απευθύνεται σε δημόσιες επιχειρήσεις (στον εκπαιδευτικό τομέα, στον τομέα υγείας και στον τομέα της δημόσιας διοίκησης), σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών καθώς και σε παραγωγικές επιχειρήσεις.

33.3 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η διαδικασία ξεκινά με την υποβολή μιας έκθεσης αυτοαξιολόγησης (75 σελίδων περίπου). Η αξιολόγηση της κάθε έκθεσης γίνεται από έναν αξιολογητή ενώ η τελική βαθμολογία αποφασίζεται στην συνάντηση των αξιολογητών. Όσοι οργανισμοί συγκεντρώσουν βαθμολογία γύρω στους 700 βαθμούς περνούν αυτόματα στο επόμενο στάδιο της επιτόπιας επίσκεψης. Μετά το τέλος της διαδικασίας κάθε υποψήφιος οργανισμός λαμβάνει μια αναφορά 40 σελίδων με παρατηρήσεις και προτάσεις.

34. ΡΩΣΙΑ⁵⁸



34.1 ΛΙΓΑ ΛΟΓΙΑ ΓΙΑ ΤΟ ΒΡΑΒΕΙΟ

Το κλίμα αβεβαιότητας στα αγορές και η ανησυχία για την δυνατότητα των επιχειρήσεων να ανταπεξέλθουν στο έντονο κλίμα ανταγωνισμού οδήγησαν και την χώρα αυτή να προσανατολιστεί σε θέματα ποιότητας. Επιπλέον, η πληθώρα των μοντέλων ποιότητας και των βραβείων που ίσχυαν μέχρι τότε έδειχναν την αναγκαιότητα της ανάληψης δράσης από τη χώρα. Βάσει αυτών των δεδομένων το 1992 ο οργανισμός Gosstandart πρωτοπορεί με την παρουσίαση του ρωσικού βραβείου ποιότητας. Το 1996 και μετά από πολύχρονη προσπάθεια η Κυβέρνηση της Ομοσπονδίας της Ρωσίας παρουσιάζει τα Βραβεία Ποιότητας, τα οποία απονέμονται έως σήμερα σε ετήσια βάση στις επιχειρήσεις που σημειώνουν πολύ σημαντικά αποτελέσματα σχετικά με την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών και την υιοθέτηση αποτελεσματικών μεθόδων. Ο μέγιστος αριθμός των βραβείων που μπορούν να δοθούν σε ένα χρόνο είναι μέχρι δώδεκα. Την ευθύνη για τη διαδικασία του διαγωνισμού έχει το Συμβούλιο της Κυβέρνηση της Ομοσπονδίας της Ρωσίας για τα Βραβεία Ποιότητας.

34.2 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Το μοντέλο του βραβείου είναι στα πρότυπα του μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας του EFQM. Η βασική διαφορά των δύο μοντέλων έγκειται στο ότι στο ρώσικο μοντέλο η βαρύτητα των διευκολυντών είναι υψηλότερη σε σύγκριση με το ευρωπαϊκό μοντέλο. Τα κριτήρια του μοντέλου και βαρύτητες αυτών είναι:

- Ηγετικός ρόλος της διοίκησης (10% ή 100 βαθμοί).

⁵⁸ <http://www.gosstandart.gov.by>

- Στρατηγική και πολιτική ποιότητας του οργανισμού (10% ή 100 βαθμοί).
- Προσωπικό (12% ή 120 βαθμοί).
- Συνεργασία και πόροι (10% ή 100 βαθμοί).
- Διαδικασίες που ακολουθούνται σε έναν οργανισμό (13% ή 130 βαθμοί).
- Ικανοποίηση πελατών με την ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών (18% ή 180 βαθμοί).
- Ικανοποίηση προσωπικού (9% ή 90 βαθμοί).
- Η επίδραση της επιχείρησης στην κοινωνία (6% ή 60 βαθμοί).
- Αποτελέσματα από τις δραστηριότητες του οργανισμού (12% ή 120 βαθμοί).

35. ΣΙΓΚΑΠΟΥΡΗ⁵⁹



35.1 ΛΙΓΑ ΛΟΓΙΑ ΓΙΑ ΤΟ ΒΡΑΒΕΙΟ

Το Βραβείο Ποιότητας της Σιγκαπούρης παρουσιάστηκε το 1994 στα πλαίσια της υποστήριξης της εθνικής στρατηγικής για την δημιουργία ανταγωνιστικών επιχειρήσεων. Το βραβείο αυτό όπως και όλα τα εθνικά βραβεία που δημιουργήθηκαν αποτελεί την ύψιστη τιμή για τις επιχειρήσεις της χώρας. Το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας του βραβείου στηρίζεται σε πρακτικές που μπορούν να ανεβρεθούν σε διεθνή μοντέλα όπως στο Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας, στο Αμερικάνικο Βραβείο Ποιότητας και στο Βραβείο Επιχειρηματικής Αριστείας της Αυστραλίας.

⁵⁹ www.apo-tokyo.org/00e-books/02.GlobalComp/13.lim.global.pdf, www.spring.gov.sg

35.2 ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

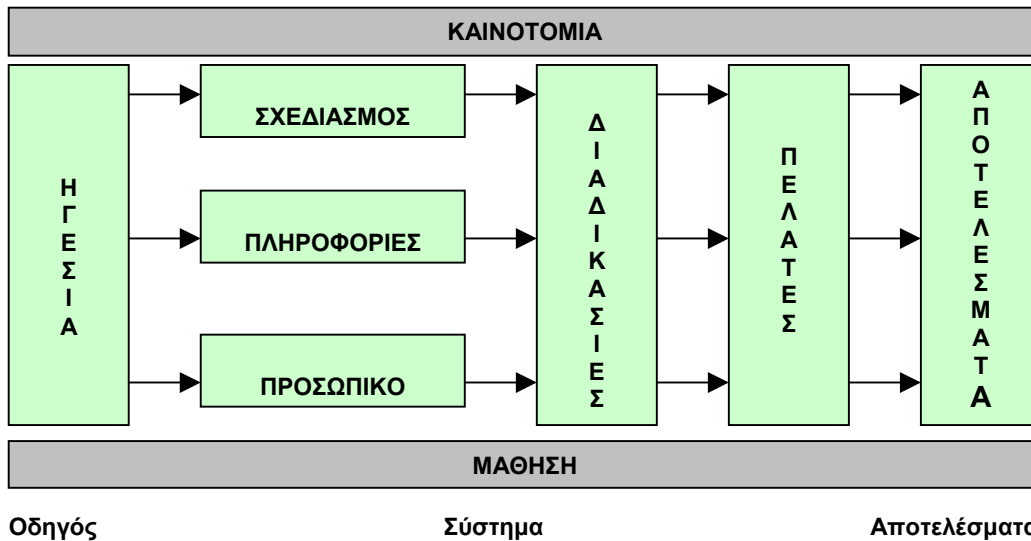
Τα κριτήρια, τα υποκριτήρια και οι βαρύτητες του κάθε στοιχείου του βραβείου παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί, ενώ οι βασικές αρχές σύμφωνα με τις οποίες έχουν διαμορφωθεί τα κριτήρια του βραβείου είναι οι εξής:

1. Ηγεσία με όραμα
2. Ποιότητα καθοδηγούμενη από τον πελάτη
3. Εστίαση στην καινοτομία
4. Οργανωσιακή και ατομική μάθηση
5. Εκτίμηση στους συνεργάτες και το προσωπικό
6. Ευστροφία
7. Σύστημα καθοδηγούμενο με βάση τη γνώση
8. Κοινωνική ευθύνη
9. Προσανατολισμός στα αποτελέσματα
10. Τα συστήματα ως οπτική

ΠΙΝΑΚΑΣ 29: ΚΡΙΤΗΡΙΑ, ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΑ ΚΑΙ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΚΗ ΑΞΙΑ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΣΙΓΚΑΠΟΥΡΗΣ	
ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΒΑΘΜΟΙ
1. Ηγεσία	120
1.1 Ηγεσία της ανώτατης διοίκησης	50
1.2 Οργανωσιακή Κουλτούρα	50
1.3 Ευθύνη προς την κοινότητα και το περιβάλλον	20
2. Σχεδιασμός	80
2.1 Ανάπτυξη και διάχυση της στρατηγικής	80
3. Πληροφορίες	80
3.1 Διαχείριση των πληροφοριών	55
3.2 Σύγκριση και συγκριτική ανάλυση	25
4. Ανθρώπινο Δυναμικό	110
4.1 Σχεδιασμός των ανθρώπινων πόρων	20

4.2 Συμμετοχή και δέσμευση εργαζομένων	20
4.3 Εκπαίδευση, μάθηση και ανάπτυξη εργαζομένων	30
4.4 Ικανοποίηση και υγεία των εργαζομένων	20
4.5 Αναγνώριση και απόδοση εργαζομένων	20
5. Διαδικασίες	100
5.1 Διαδικασία καινοτομίας	40
5.2 Διαχείριση διαδικασιών και βελτίωση	40
5.3 Προμηθευτικές και συνεργατικές διαδικασίες	20
6. Πελάτες	110
6.1 Απαιτήσεις πελατών	40
6.2 Σχέσεις με τους πελάτες	40
6.3 Ικανοποίηση πελατών	30
7. Αποτελέσματα	400
7.1 Αποτελέσματα πελατών	140
7.2 Χρηματοοικονομικά αποτελέσματα και αποτελέσματα αγορών	90
7.3 Αποτελέσματα εργαζομένων	80
7.4 Λειτουργικά αποτελέσματα	90
ΣΥΝΟΛΙΚΟΙ ΒΑΘΜΟΙ	1000

Στο σχήμα 22 παρουσιάζεται το πλαίσιο του βραβείου για το οποίο θα πρέπει να αναφερθούν τα εξής. Τα τρία βασικά στοιχεία του πλαισίου είναι ο «οδηγός», το «σύστημα» και τα «αποτελέσματα». Ο «οδηγός» εστιάζει στην ηγεσία και συγκεκριμένα στο καθορισμό κατευθύνσεων και στην ανεύρεση μελλοντικών ευκαιριών για τον οργανισμό. Το «σύστημα» αποτελεί ένα σύνολο καλά καθορισμένων διαδικασιών για την κάλυψη των απαιτήσεων απόδοσης του οργανισμού.

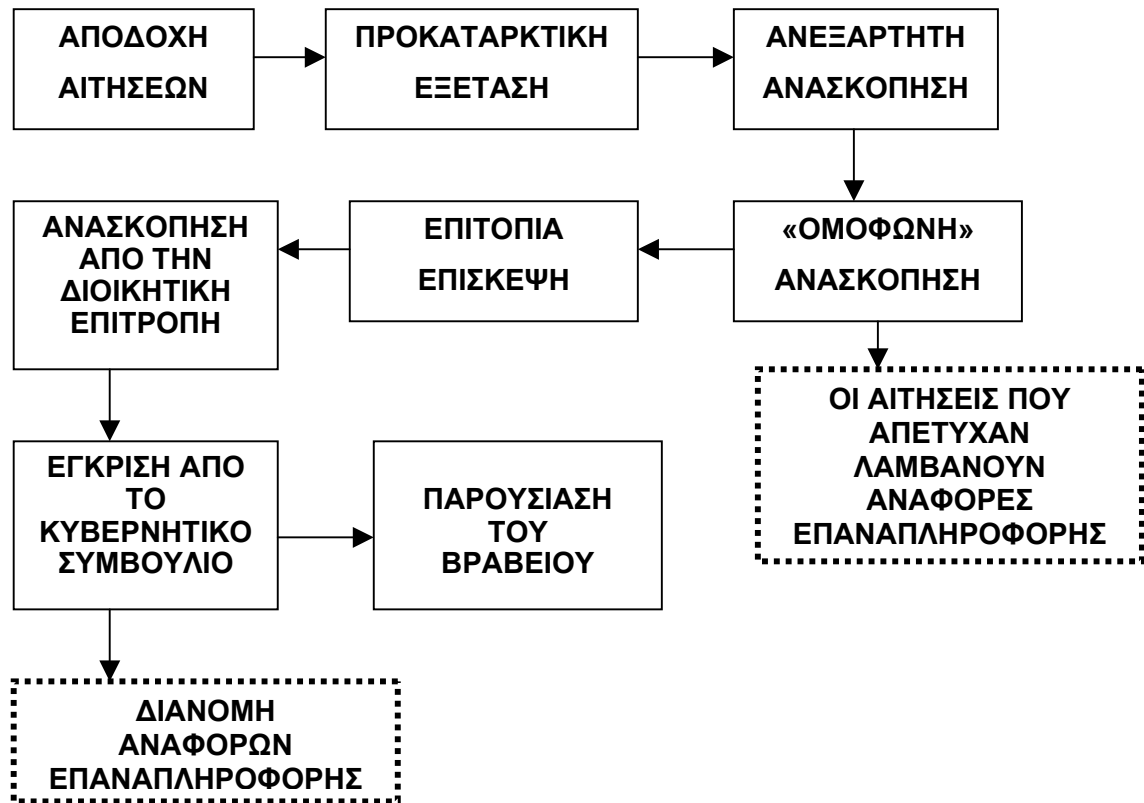


ΣΧΗΜΑ 22: ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ SQA

Τέλος, τα αποτελέσματα τα οποία αφορούν στην απόδοση της επιχείρησης και στα διαρκή οφέλη για τον πελάτη. Παράλληλα, οι διαστάσεις της μάθησης και της καινοτομίας περικλείουν το μοντέλο και με την εφαρμογή τους εξασφαλίζουν καλύτερα αποτελέσματα.

35.3 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η διαδικασία αξιολόγησης του βραβείου μπορεί να απεικονιστεί στο παρακάτω διάγραμμα ροής.



ΣΧΗΜΑ 23: Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ SQA

Οι κατηγορίες των επιχειρήσεων που μπορούν να λάβουν μέρος στο διαγωνισμό του βραβείου είναι όλοι οι δημόσιοι και ιδιωτικοί οργανισμοί οι οποίοι λειτουργούν στη χώρα με την εξαίρεση των εμπορικών συνεταιρισμών και επαγγελματικών σωματείων. Συμμετοχή μπορούν να δηλώσουν και θυγατρικές εταιρείες οι οποίες όμως θα πρέπει να πληρούν κάποιες προϋποθέσεις.

36. ΣΚΟΤΙΑ⁶⁰



Το 1994 παρουσιάζονται για πρώτη φορά τα Βραβεία Επιχειρηματικής Αριστείας της Σκοτίας (Quality Scotland Business Awards) από τον εθνικό οργανισμό για την Ποιότητα (Quality Scotland). Από τότε και μέχρι σήμερα τα βραβεία απονέμονται σε τέσσερις κατηγορίες επιχειρήσεων, οι οποίες είναι:

- Επιχειρήσεις ιδιωτικού τομέα με προσωπικό άνω των 250 εργαζομένων.
- Επιχειρήσεις ιδιωτικού τομέα με προσωπικό κάτω των 250 εργαζομένων.
- Επιχειρήσεις δημόσιου τομέα με προσωπικό άνω των 250 εργαζομένων.
- Επιχειρήσεις δημόσιου τομέα με προσωπικό κάτω των 250 εργαζομένων.

Ο οργανισμός για την Ποιότητα (Quality Scotland) ιδρύθηκε το 1991 και ήταν μια πρωτοβουλία επιχειρήσεων οι οποίες θέλησαν να προωθήσουν την κουλτούρα της ποιότητας στη χώρα. Αποτελεί έναν ανεξάρτητο και μη κερδοσκοπικό οργανισμό ο οποίος θέτει ως αποστολή του την αφομοίωση της επιχειρηματικής αριστείας ως παράγοντα που χαρακτηρίζει το επίπεδο υπεροχής της χώρας.

Τα βραβεία αυτά όπως και τα περισσότερα που προέρχονται από ευρωπαϊκές χώρες στηρίζονται στο μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας του Ευρωπαϊκού Οργανισμού για την Διοίκηση Ποιότητας.

⁶⁰ www.qualityscotland.co.uk

37. ΣΛΟΒΑΚΙΑ⁶¹



Το Εθνικό Βραβείο της Δημοκρατίας της Σλοβακίας παρουσιάστηκε για πρώτη φορά το 2000 στα πλαίσια του Εθνικού Προγράμματος Ποιότητας της χώρας. Το Βραβείο βασίζεται στο μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας του EFQM. Ο διαγωνισμός αυτός αποτελεί ένα πολύτιμο μοντέλο διοίκησης για τις επιχειρήσεις που λειτουργούν στη χώρα και τους εγγυάται σημαντικά αποτελέσματα στις τοπικές και διεθνείς αγορές.

37.1 Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ

Το πρώτο βραβείο ποιότητας στην χώρα δημιουργήθηκε το 1994 με την ονομασία «Βραβείο της Δημοκρατίας της Σλοβακίας για την Ποιότητα», το οποίο επηρεάστηκε από το ευρωπαϊκό μοντέλο. Παρ' όλα αυτά η έμφαση του βραβείου ήταν στο πρότυπο EN ISO 9001/2. Το ίδρυμα που είχε αναλάβει την διαχείριση του βραβείου ήταν ο αντίστοιχος Οργανισμός Ποιότητας της χώρας.

Οι κατηγορίες του βραβείου που ίσχυαν την περίοδο 1994-1999 ήταν δύο ενώ η κάθε κατηγορία περιελάμβανε τρία επίπεδα:

1. Οργανισμοί παραγωγής προϊόντων:

Οι οργανισμοί αυτοί χωρίζονταν σε μεγάλους με προσωπικό άνω των 501 ατόμων, σε μεσαίου μεγέθους οργανισμούς με προσωπικό μεταξύ 201 και 500 ατόμων και σε μικρού μεγέθους οργανισμούς με προσωπικό μέχρι 200 άτομα.

2. Οργανισμοί παροχής υπηρεσιών

⁶¹ www.unece.org/indust/sme/sk.pdf

Ο διαχωρισμός γινόταν κι εδώ βάση του μεγέθους του οργανισμού, σε μεγάλες με περισσότερους από 250 υπαλλήλους, μεσαίες με προσωπικό μεταξύ 51 και 250 ατόμων και μικρές επιχειρήσεις με προσωπικό μέχρι 50 άτομα.

Η διαδικασία της εξέτασης της αίτησης του υποψηφίου στηριζόταν στον ενδελεχή έλεγχο των στοιχείων που υποστήριζε στην έκθεση αυτοαξιολόγησής του. Όπου κρινόταν απαραίτητο ακολουθούσε και η διαδικασία της επιτόπιας επίσκεψης. Η βαθμολογική κλίμακα του διαγωνισμού ήταν από 0-100 και η Εξεταστική Επιτροπή αποφάσιζε το νικητή βάσει της βαθμολογίας που συγκέντρωνε.

Το 1998 εγκρίνεται το Εθνικό Πρόγραμμα Ποιότητας για την χρονική περίοδο ως το 2003 ενώ το 2000, όπως έχει αναφερθεί, έχουμε την ανακήρυξη του Εθνικού Βραβείου Ποιότητας της χώρας. Το Εθνικό Πρόγραμμα Ποιότητας μέχρι το 2003 είχε ως κύριο στόχο την ενεργοποίηση του επιχειρηματικού κόσμου σε θέματα ποιότητας. Το 2001 οι αρμοδιότητες σχετικά με το πρόγραμμα παραχωρούνται στον Οργανισμό για την Τυποποίηση, Μετρολογία και Έλεγχο όπου η αλλαγή αυτή θα δώσει νέα πνοή στο πρόγραμμα. Στα πλαίσια των προσαρμογών της περιόδου έχουμε και την διαφοροποίηση των κατηγοριών του διαγωνισμού. Οι κατηγορίες αυξάνονται σε τέσσερις και είναι οι εξής:

- 1. Οργανισμοί πολιτειακής διοίκησης ανεξαρτήτως μεγέθους*
- 2. Σωματεία δημόσιας διοίκησης ανεξαρτήτως μεγέθους*
- 3. Μικρού και μεσαίου μεγέθους οργανισμοί που παράγουν προϊόντα ή παρέχουν υπηρεσίες (ανάλογα με τον αριθμό των εργαζομένων).*

Στην κατηγορία αυτή έχουμε δύο υποκατηγορίες. Στην πρώτη εντάσσονται οι οργανισμοί που παράγουν προϊόντα και έχουν προσωπικό μέχρι 250

άτομα ενώ στη δεύτερη περιλαμβάνονται οι οργανισμοί που παρέχουν υπηρεσίες και έχουν προσωπικό μέχρι 50 άτομα.

4. *Μεγάλου μεγέθους οργανισμοί που παράγουν προϊόντα ή παρέχουν υπηρεσίες (ανάλογα με τον αριθμό των εργαζομένων).*

Ο διαχωρισμός σε υποκατηγορίες είναι ο ίδιος με αυτόν που εφαρμόστηκε στην προηγούμενη κατηγορία με τη διαφορά ότι στο πρώτο υποκριτήριο ο αριθμός των εργαζομένων είναι πάνω από 250 άτομα και στο δεύτερο πάνω από 51 άτομα.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι για τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις το μοντέλο αξιολόγησης περιέχει 9 κριτήρια και 21 υποκριτήρια. Η λογική RADAR χρησιμοποιείται για την βαθμολόγηση όλων των τύπων επιχειρήσεων όπως γίνεται και στο ευρωπαϊκό μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας.

Ολοκληρώνοντας την παρουσίαση του Εθνικού Βραβείου Ποιότητας της Δημοκρατίας της Σλοβακίας θα λέγαμε ότι πρόκειται για ένα χρήσιμο εργαλείο διοίκησης προσανατολισμένο στα αποτελέσματα και το οποίο καθορίζει προτεραιότητες. Βοηθά ακόμη στην τόνωση της ανταγωνιστικότητας και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων της χώρας.

38. ΣΛΟΒΕΝΙΑ⁶²



Μετά την ανεξαρτητοποίηση της χώρας, οι επιχειρήσεις της Σλοβενίας ήρθαν αντιμέτωπες με τις ανταγωνιστικές συνθήκες που ίσχυαν στις αγορές και

⁶² www.unece.org/indust/sme/ll.pdf

συνειδητοποιήσαν ότι θα πρέπει να βρουν τρόπους για να ανταποκριθούν στα νέα δεδομένα. Την περίοδο 1993-1994 αρχίζει να εφαρμόζεται το Εθνικό Πρόγραμμα Ποιότητας μέσα στις δραστηριότητες του οποίου περιλαμβάνονταν και η δημιουργία ενός εθνικού βραβείου για την ποιότητα. Δύο χρόνια αργότερα ξεκινά η πρώτη διαδικασία αξιολόγησης με σημείο αναφοράς το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για την Διοίκηση Ποιότητας. Το πιλοτικό αυτό πρόγραμμα διαδέχθηκαν δύο ακόμα το 1997 και το 1998 αντίστοιχα. Η προσοχή όλων είχε πλέον στραφεί προς την διαδικασία θεσμοθέτησης του Έπαινου για την Επιχειρηματική Αριστεία της Σλοβενίας (The Slovenian Business Excellence Prize).

Μετά την δημιουργία του βραβείου (1998) το Συμβούλιο της Δημοκρατίας της Σλοβενίας για τον Έπαινο (Republic of Slovenia Business Excellence Prize Board), προσελήφθη από την Κυβέρνηση της Σλοβενίας. Το Συμβούλιο αποτελεί την ύψιστη αρχή που ορίζει την διαδικασία του βραβείου, ενώ τη διαχείρισή του έχει αναλάβει το Ινστιτούτο Μετρολογίας της Δημοκρατίας της Σλοβενίας (Metrology Institute of the Republic of Slovenia, MIRS), το οποίο είναι ένα όργανο του Υπουργείου Παιδείας, Επιστήμης και Αθλητισμού.

Ο Έπαινος για την Επιχειρηματική Αριστεία της Σλοβενίας αποτελεί τη μεγαλύτερη διάκριση που μπορεί να λάβει ένας οργανισμός για τα αποτελέσματα που πέτυχε στο ταξίδι προς την επιχειρηματική αριστεία. Τόσο τα κριτήρια του μοντέλου όσο και η διαδικασία του βραβείου είναι παρόμοια με τα ανάλογα στοιχεία του μοντέλου του EFQM.

Οι Έπαινοι που μπορούν να δοθούν κάθε χρόνο είναι τέσσερις και αφορούν σε περιπτώσεις που περιλαμβάνονται στις κάτωθι κατηγορίες:

- Επιχείρηση του παραγωγικού κλάδου με προσωπικό 250 ατόμων ή λιγότερων.
- Επιχείρηση του παραγωγικού κλάδου με προσωπικό περισσότερα από 250 άτομα.
- Επιχείρηση του κλάδου παροχής υπηρεσιών με προσωπικό 250 ατόμων ή λιγότερων.

- Επιχείρηση του κλάδου παροχής υπηρεσιών με προσωπικό περισσότερα από 250 άτομα.

39. ΣΟΥΗΔΙΑ⁶³



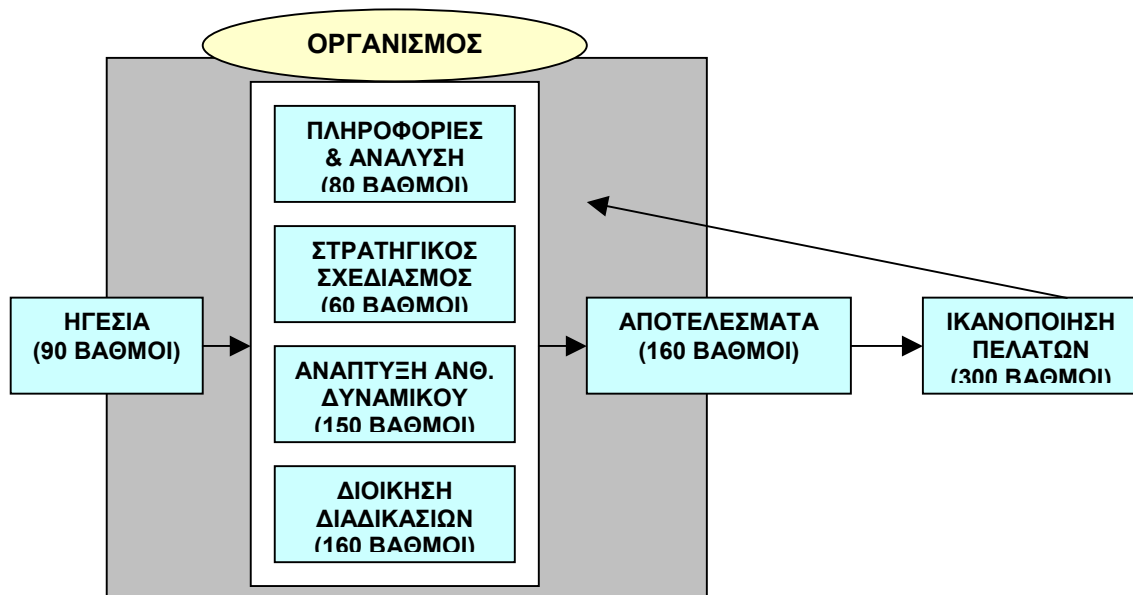
Το Βραβείο Ποιότητας της Σουηδίας διαχειρίζεται το Ινστιτούτο για την Ποιότητα στη χώρα (Swedish Institute for Quality, SIQ). Οι υποψήφιοι μπορούν να επιλέξουν αν θα χρησιμοποιήσουν το Μοντέλο του SIQ για την άριστη απόδοση, ή μεταξύ του αμερικάνικου μοντέλου Malcolm Baldrige και του αντίστοιχου ευρωπαϊκού του EFQM. Η επιλογή αυτή δίνεται στους υποψηφίους ως απόδειξη ότι σημασία έχει η μεθοδολογία και όχι το εργαλείο το οποίο χρησιμοποιείται. Το μοντέλο του SIQ «για την αριστεία στην απόδοση», όπως ονομάζεται, διέπεται από 13 βασικές αξίες, 7 κατηγορίες κριτηρίων και 27 υποκριτήρια (Ericksson, 2004). Το πλαίσιο του μοντέλου παρουσιάζεται στο ακόλουθο σχήμα.

Οι κύριες αξίες του σουηδικού μοντέλου κάνουν λόγο:

- για εστίαση στον πελάτη,
- για δέσμευση της ηγεσίας,
- για ολική συμμετοχή,
- για ανάπτυξη ικανοτήτων,
- για μακροπρόθεσμη προοπτική,
- για κοινωνική ευθύνη,
- για εστίαση στις διαδικασίες,
- για πρόληψη,
- για συνεχή βελτίωση,

⁶³ www.siq.se

- για μάθηση από τους άλλους,
- για πιο γρήγορη ανταπόκριση στις εξελίξεις,
- για διοίκηση βάσει γεγονότων
- για διάδραση.



ΣΧΗΜΑ 24: ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ SIQ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΡΙΣΤΕΙΑ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ

40. ΣΡΙ ΛΑΝΚΑ⁶⁴



Το Ίδρυμα της Σρι Λάνκα για τα Πρότυπα (Sri Lanka Standards Institute, SLSI), αποτελεί το αρμόδιο εθνικό όργανο της χώρας. Το SLSI προωθεί την ποιότητα του έθνους μέσω δραστηριοτήτων και προτάσεων προς τους οργανισμούς για την απόκτηση πιστοποιητικών και διαπιστεύσεων σχετικά με τα πρότυπα και την ποιοτική βελτίωση. Βασικός συνεργάτης του ιδρύματος στην διαδικασία του

⁶⁴ www.apo-tokyo.org/00e-books/02.GlobalComp/14.meewaddana.global.pdf

βραβείου είναι το Εθνικό Ίδρυμα για την Διοίκηση Επιχειρήσεων (National Institute of Business Management) και το οποίο αποτελεί τον εθνικό οργανισμό παραγωγικότητας.

Το 1995 το SLSI ανέλαβε την πρωτοβουλία της εφαρμογής ενός προγράμματος για τη δημιουργία εθνικών βραβείων ποιότητας. Η διεθνής πρακτική υποδεικνυε την νέα τάξη πραγμάτων καθώς τα κυρίαρχα μοντέλα Malcolm Baldrige, EFQM και Deming είχαν αρχίσει να υιοθετούνται από πολλές χώρες. Τα κριτήρια του βραβείου διαμορφώθηκαν σύμφωνα με επτά βασικές αρχές της διοίκησης και οι οποίες αποτελούν τις κατηγορίες του βραβείου. Κάθε κατηγορία περιλαμβάνει και έναν αριθμό υποκριτηρίων. Σήμερα το μοντέλο του βραβείου απαρτίζεται από 7 κριτήρια και 19 υποκριτήρια. Τα στοιχεία αυτά που χρησιμοποιούνται είναι τα ίδια με αυτά που περιγράφονται στο αμερικάνικο μοντέλο Malcolm Baldrige.

Τα βραβεία που δίνονται αφορούν σε 6 ομάδες οργανισμών:

1. Μικρές επιχειρήσεις του βιομηχανικού τομέα με προσωπικό λιγότερο από 50 εργαζόμενους πλήρους απασχόλησης.
2. Μεσαίες επιχειρήσεις του βιομηχανικού τομέα με προσωπικό από 50 έως 250 εργαζόμενους πλήρους απασχόλησης.
3. Μεγάλες επιχειρήσεις του βιομηχανικού τομέα με προσωπικό άνω των 250 εργαζόμενων πλήρους απασχόλησης.
4. Μικρές επιχειρήσεις του τομέα παροχής υπηρεσιών με προσωπικό λιγότερο από 50 εργαζόμενους πλήρους απασχόλησης.
5. Μεσαίες επιχειρήσεις του τομέα παροχής υπηρεσιών με προσωπικό από 50 έως 250 εργαζόμενους πλήρους απασχόλησης.
6. Μεγάλες επιχειρήσεις του τομέα παροχής υπηρεσιών με προσωπικό άνω των 250 εργαζόμενων πλήρους απασχόλησης.

Με τον όρο «επιχειρήσεις του βιομηχανικού τομέα» περιγράφονται οι εταιρείες ή οι θυγατρικές τους, οι οποίες παράγουν και πωλούν βιομηχανικά προϊόντα ή βιομηχανικές διαδικασίες. Ακόμη, περιλαμβάνονται εταιρείες οι οποίες

παράγουν αγροτικά ή κατασκευαστικά προϊόντα. Με τον όρο «επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών» περιγράφονται οι εταιρείες ή οι θυγατρικές τους, οι οποίες πωλούν υπηρεσίες. Στις υπηρεσίες περιλαμβάνονται τόσο ο τομέας της υγείας όσο και ο τομέας της εκπαίδευσης. Για όλες τις κατηγορίες οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν μπορεί να είναι δημόσιου, ιδιωτικού ή ξένου συμφέροντος αλλά θα πρέπει σε κάθε περίπτωση να λειτουργούν και να επιτυγχάνουν αποτελέσματα στη χώρα.

Η αξιολόγηση των αιτήσεων γίνεται από έμπειρους και κατάλληλα εκπαιδευμένους αξιολογητές. Η διαδικασία αυτή αποτελείται από τα στάδια της «ατομικής ανασκόπησης» όπου μια πενταμελής επιτροπή ελέγχει και εκτιμά την αίτηση, της «ανασκόπησης κατά την επιτόπια επίσκεψη» όταν η βαθμολογία που θα συγκεντρώσει ο υποψήφιος είναι η απαραίτητη (από 400 βαθμούς και άνω) και της «ανασκόπησης των προτάσεων των κριτών». Τα στοιχεία αξιολόγησης του βραβείου καθώς και οι βαρύτητές τους είναι τα ίδια με αυτά που περιλαμβάνονται στο μοντέλο Malcolm Baldrige.

41. ΤΑΪΛΑΝΔΗ⁶⁵



Το Βραβείο Ποιότητας της Ταϊλάνδης (Thailand Quality Award), παρουσιάστηκε στα πλαίσια της προσπάθειας της χώρας για τη δημιουργία μιας στρατηγικής η οποία θα συνέβαλε στην τόνωση της παραγωγικότητας. Σύμφωνα με το Διεθνές Ινστιτούτο για την Διοικητική Ανάπτυξη (International Institute for Management Development) την περίοδο 1997-2001, η διεθνής ανταγωνιστικότητα της Ταϊλάνδης χειροτέρευσε. Τα αποτελέσματα ήταν αρνητικά λόγω και της επίδρασης της οικονομικής κρίσης που κυριάρχησε στην Ασία την περίοδο

⁶⁵ www.apo-tokyo.org/00e-books/02.GlobalComp/15.tangsanga.global.pdf

1997-1998 σε συνδυασμό με τις αλλαγές που υπήρξαν σε διεθνές επίπεδο με την ανακάλυψη νέων τεχνολογιών και την απελευθέρωση του εμπορίου.

Στο γενικότερο αυτό πλαίσιο, δημιουργήθηκε η ανάγκη για χάραξη στρατηγικής πολιτικής για την παραγωγικότητα. Το στρατηγικό σχέδιο για την παραγωγικότητα της χώρας εγκρίθηκε το 2000, και περιελάμβανε επτά βασικούς άξονες. Ένας από αυτούς έκανε λόγο για την παροχή κινήτρων στις επιχειρήσεις ώστε να συμμετάσχουν στο σχέδιο. Ως συνέπεια αυτού, δημιουργήθηκε το Βραβείο Ποιότητας της Ταϊλάνδης.

Το Βραβείο Ποιότητας της Ταϊλάνδης αποτελεί την μεγαλύτερη διάκριση που μπορεί να λάβει ένας οργανισμός που δραστηριοποιείται στη χώρα. Υπεύθυνο για το βραβείο είναι το Ινστιτούτο Παραγωγικότητας της Ταϊλάνδης και το οποίο τελεί χρέη γραμματείας για τα υπόλοιπα πέντε όργανα που συνιστούν την διοικητική δομή του βραβείου (Εθνική Επιτροπή, Εκτελεστική Επιτροπή, Συμβούλιο Αξιολογητών, Τεχνική υπό-Επιτροπή και υπό-Επιτροπή Προώθησης και Χρηματοδότησης).

Θα πρέπει να αναφερθεί ότι το βραβείο χρησιμοποιεί το μοντέλο του Αμερικανικού Βραβείου Ποιότητας για την αξιολόγηση και την βαθμολόγηση των υποψηφίων επιχειρήσεων και οργανισμών. Όσον αφορά στα επίπεδα διάκρισης το βραβείο περιλαμβάνει δύο επίπεδα, τα οποία αποκαλούνται Βραβείο Ποιότητας της Ταϊλάνδης και Κλάση Ποιότητας της Ταϊλάνδης. Το πρώτο βραβείο απονέμεται στους υποψηφίους οι οποίοι συγκεντρώνουν βαθμολογία ίση ή και μεγαλύτερη από 650 βαθμούς ενώ η δεύτερη διάκριση απονέμεται σε όσους καταφέρουν να συγκεντρώσουν βαθμολογία μικρότερη από 650 βαθμούς αλλά όχι κάτω από 350 βαθμούς.

42. ΤΟΥΡΚΙΑ⁶⁶



Τα Βραβεία Ποιότητας της Τουρκίας οργανώνονται από τον οργανισμό KalDer σε συνεργασία με τον Tusiad. Η αξιολόγηση του βραβείου στηρίζεται στο ευρωπαϊκό μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας και διεξάγεται από μια ομάδα αξιολογητών που εκπαιδεύονται πάνω στο μοντέλο. Την διαχείριση του βραβείου έχει ο οργανισμός KalDer από το 1993 και έχει συμβάλει σε σημαντικό βαθμό στην εξέλιξη και στην προώθηση της διοίκησης ολικής ποιότητας στη χώρα. Οι κατηγορίες των βραβείων αφορούν μεγάλες και μικρομεσαίες επιχειρήσεις καθώς και φορείς του δημοσίου τομέα.

43. ΤΣΕΧΙΑ⁶⁷



Η ευρωπαϊκή πολιτική για την είσοδο μιας χώρας στην ομάδα των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, επιβάλλει εκτός των άλλων την αύξηση της αποτελεσματικότητας, της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας της υποψήφιας χώρας. Στο πλαίσιο αυτό η Τσεχία θέλοντας να ενταχθεί στην Ευρωπαϊκή Ένωση σχεδίασε την Εθνική της Πολιτική Ποιότητας με προσανατολισμό στην διοίκηση ποιότητας. Το 2001 αποφασίζεται η ίδρυση του Εθνικού Βραβείου Ποιότητας της Τσεχίας (Czech Republic National Quality Award). Το βραβείο αποτελεί μέρος της εθνικής πολιτικής για την υποστήριξη της ποιότητας και απονέμεται κάθε χρόνο από τον Πρωθυπουργό της χώρας.

⁶⁶ www.kalder.org

⁶⁷ www.czechmade.cz

Από το 1995 ως το 2003 βραβεύτηκαν 19 εταιρείες με το εθνικό βραβείο ενώ άλλες 16 έλαβαν την διάκριση του Φιναλίστ του διαγωνισμού. Το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας της Τσεχίας είναι απόλυτα συμβατό με το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας καθώς ακολουθεί το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας του EFQM και εφαρμόζει το σύστημα αξιολόγησής του.

Το Βραβείο έχει δύο κατηγορίες οι οποίες κατανέμονται σύμφωνα με τον αριθμό των εργαζομένων των υποψήφιων επιχειρήσεων. Η πρώτη κατηγορία αφορά στις επιχειρήσεις οι οποίες έχουν λιγότερους από 250 εργαζόμενους, ενώ η δεύτερη στις επιχειρήσεις που έχουν περισσότερους από 250 εργαζόμενους. Το βραβείο διαχειρίζεται ο Οργανισμός Ποιότητας του Βραβείου της χώρας (Czech Quality Award Association), ο οποίος δημιούργησε το πρόγραμμα «Αξιολόγηση της Απόδοσης των Οργανισμών». Το πρόγραμμα αυτό είναι συμβατό με τα επίπεδα επιχειρηματικής αριστείας του EFQM και έχει δύο επίπεδα. Το πρώτο επίπεδο περιλαμβάνει το βραβείο «Δέσμευση στην Αριστεία» και αφορά στις επιχειρήσεις που κάνουν τα πρώτα τους βήματα προς την αριστεία. Το δεύτερο επίπεδο ονομάζεται «Αναγνώριση για την Αριστεία» και έχει σχεδιαστεί για την βράβευση των επιχειρήσεων που ασχολούνται με την επιχειρηματική αριστεία ένα χρονικό διάστημα ικανό για να επιτύχουν σωστή διοίκηση.

44. ΦΙΛΑΝΔΙΑ⁶⁸



Το εθνικό Βραβείο Ποιότητας της Φιλανδίας (Finish Quality Award), διαχειρίζεται ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός ο CEF (Centre for Excellence), ο οποίος προωθεί την επιχειρηματική αριστεία και την διοίκηση ολικής ποιότητας στη χώρα. Επίσης, αντιπροσωπεύει τη Φιλανδία στον Ευρωπαϊκό Οργανισμό για την Ποιότητα. Το βραβείο στηρίζεται στα κριτήρια του μοντέλου του EFQM.

⁶⁸ www.laatukeskus.fi.

45. ΦΙΛΙΠΠΙΝΕΣ⁶⁹



45.1 ΛΙΓΑ ΛΟΓΙΑ ΓΙΑ ΤΟ ΒΡΑΒΕΙΟ

Το Βραβείο Ποιότητας των Φιλιππίνων (Philippine Quality Award, PQA) αποτελεί την σημαντικότερη διάκριση που μπορεί να λάβει ένας οργανισμός που δραστηριοποιείται στη χώρα. Στα πλαίσια του προγράμματος δράσης για την παραγωγικότητα, το βραβείο έδωσε ώθηση στις επιχειρήσεις προς την επίτευξη εξαιρετικών αποτελεσμάτων. Το βραβείο δημιουργήθηκε με στόχο την ενίσχυση της οικονομικής δραστηριότητας της χώρας και την παροχή ενός αποτελεσματικού συστήματος βελτίωσης της ποιότητας.

Το βραβείο ενσωματώνει στα στοιχεία του την εμπειρία των διεθνών βραβείων και χρησιμοποιεί τις βασικές αρχές, τα κριτήρια και το σύστημα βαθμολόγησης του Αμερικανικού Βραβείου. Παράλληλα, τα επίπεδα αναγνώρισης-διάκρισης του βραβείου είναι επηρεασμένα από το Βραβείο Ποιότητας της Αυστραλίας.

45.2 Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ

Το πρόγραμμα δράσης για την τόνωση της παραγωγικότητας της χώρας (National Action Agenda for Productivity) έπαιξε καθοριστικό ρόλο στην καθιέρωση του Εθνικού Βραβείου Ποιότητας. Με τις δραστηριότητές του κατάφερε να προσανατολίσει τον επιχειρηματικό κόσμο της χώρας προς την ποιότητα και τη συνεχή βελτίωση. Στις 3 Οκτωβρίου του 1997 υπογράφηκε η διάταξη για την ίδρυση του Βραβείου. Παρακολουθώντας τις διεθνείς εξελίξεις και την καθιέρωση εθνικών βραβείων από πολλές χώρες ο στόχος πλέον ήταν η διεθνής ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων. Μέσα στην ατμόσφαιρα αυτή αποφασίστηκε το 2001 να δημιουργηθεί αρμόδιο ίδρυμα για τα βραβεία.

⁶⁹ www.apo-tokyo.org/00e-books/02.GlobalComp/12.sayco.global.pdf

Τα βραβεία απευθύνονται :

1. Σε επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα:
 - Μικρές και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις (εταιρείες που ορίζονται κάτω από την Magna Carta για μικρής και μεσαίας κλίμακας επιχειρήσεις που ασχολούνται με τον βιομηχανικό κλάδο ή τον κλάδο παροχής υπηρεσιών με προσωπικό όχι άνω των 200 εργαζομένων πλήρους απασχόλησης)
 - Μεγάλες επιχειρήσεις (βιομηχανικές επιχειρήσεις ή θυγατρικές αυτών, επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, παραγωγοί αγροτικών προϊόντων, άλλοι κλάδοι).
2. Σε επιχειρήσεις του δημόσιου τομέα (τμήματα, γραφεία ή πρακτορεία, επιχειρήσεις κρατικής ιδιοκτησίας και ελέγχου ή θυγατρικές, Κρατικά πανεπιστήμια και κολέγια, νοσοκομεία, τοπικές κυβερνητικές ομάδες, λοιπά κυβερνητικά πρακτορεία).

Τα επίπεδα διάκρισης του βραβείου είναι τα εξής:

- *Το Βραβείο Ποιότητας των Φιλιππίνων για την Άριστη Απόδοση (Philippine Quality Award for Performance Excellence)*

Η διάκριση αυτή απονέμεται στις επιχειρήσεις που είχαν την υψηλότερη απόδοση.

- *Αναγνώριση για την Υπεροχή στην Διοίκηση Ποιότητας (Recognition for Mastery in Quality Management)*

Οι οργανισμοί οι οποίοι μπορούν να διεκδικήσουν τον τίτλο θα πρέπει να επιδείξουν εξαιρετικά αποτελέσματα, τα οποία να είναι απόλυτα συμβατά με το σύστημα διοίκησης που εφαρμόζουν, και να υιοθετούν πρακτικές οι οποίες αποτελούν παράδειγμα προς μίμηση για τις άλλες επιχειρήσεις.

- *Αναγνώριση για την Εμπειρία στην Διοίκηση Ποιότητας (Recognition for Proficiency in Quality Management)*

Οι οργανισμοί οι οποίοι μπορούν να διεκδικήσουν την διάκριση αυτή θα πρέπει να επιδείξουν σημαντική πρόοδο όσον αφορά στην δημιουργία ξεκάθαρων διαδικασιών και να είναι σε θέση να δικαιολογήσουν με έγγραφα τις διαδικασίες και τις προσεγγίσεις που εφαρμόζουν.

- *Αναγνώριση για την Δέσμευση στην Διοίκηση Ποιότητας (Recognition for Commitment to Quality Management)*

Οι οργανισμοί οι οποίοι μπορούν να διεκδικήσουν τον τίτλο θα πρέπει να επιδείξουν δείγματα σοβαρής δέσμευσης στην βελτίωση για την επίτευξη ποιοτικής αριστείας.

46. ΦΙΤΖΙ⁷⁰



46.1 ΛΙΓΑ ΛΟΓΙΑ ΓΙΑ ΤΑ ΒΡΑΒΕΙΑ

Τα εθνικά βραβεία ποιότητας (Fiji Quality Awards), εμφανίστηκαν το 1995 στα πλαίσια μιας διάσκεψης (Round Table Conference) που διοργανώθηκε από τον Οργανισμό Παραγωγικότητας της Ασίας (Asian Productivity Organization) με στόχο την καθιέρωση πρακτικών που θα συνέβαλαν στην ανάπτυξη της χώρας (Djerdjourı, 2004). Την ευθύνη για την διοίκηση του βραβείου σήμερα έχει η Γραμματεία για τα Βραβεία Ποιότητας ενώ στις διάφορες δραστηριότητές συμμετέχει και το Εθνικό Συμβούλιο Εκπαίδευσης (Fiji National Training Council).

⁷⁰ www.apo-tokyo.org/00e-books/02.GlobalComp/05.singh.global.pdf

Το πλαίσιο των βραβείων στηρίζεται στα Βραβεία Ποιότητας της Αυστραλίας εφόσον αυτά θεωρήθηκαν ως το αντιπροσωπευτικότερο υπόδειγμα για εφαρμογή. Οι αρχές, στις οποίες ενσωματώνεται η φιλοσοφία των βραβείων, αναφέρονται στα οφέλη της ηγεσίας, στην καθιέρωση της κοινωνικής και περιβαλλοντικής υπευθυνότητας, στον καθορισμό δομημένων προσεγγίσεων για την επίτευξη στόχων, στη διοίκηση βάσει γεγονότων, στην ενδυνάμωση των εργαζομένων, στον κεντρικό ρόλο που κατέχουν οι πελάτες σε όλες τις διαδικασίες, στη σημασία των συνεργασιών, στην σπουδαιότητα της ποιότητας που απορρέει από καλά σχεδιασμένες διαδικασίες, στην τυποποίηση ως μέρος της διοίκησης διαδικασιών, στην έμφαση στη συνεχή βελτίωση και στην σημασία της καινοτομίας.

46.2 ΤΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΔΙΑΚΡΙΣΗΣ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Τα βραβεία αναπτύσσονται σε τέσσερα επίπεδα τα οποία παρουσιάζονται στο σημείο αυτό.

Βραβείο Ποιότητας Προέδρου (President's Quality Award): Οι οργανισμοί που αποκτούν την διάκριση αυτή αποτελούν παραδείγματα προς μίμηση τόσο σε τοπικό όσο και σε διεθνές επίπεδο. Επιπλέον, για να κερδίσει κάποιος οργανισμός τη διάκριση αυτή θα πρέπει πρώτα να έχει αποκτήσει τον Έπαινο Ποιότητα.

Έπαινος Ποιότητας (Fiji Quality Prize): Οι οργανισμοί αυτοί είναι από τους καλύτερους στη χώρα και άμεσα συγκρίσιμοι με οργανισμούς της Αυστραλίας αλλά δεν έχουν καταφέρει ακόμα να καλύψουν άριστα τις απαιτήσεις του βραβείου.

Επίτευγμα στην Επιχειρηματική Αριστεία Μέσω της Διοίκησης Ποιότητας (Achievement in Business Excellence Through Quality Management): Η απόδοση των διακριθέντων επιχειρήσεων αυτής της κατηγορίας δεν είναι η πλέον υποδειγματική αλλά υπάρχουν πολλά περιθώρια εξέλιξης για τους

οργανισμούς που θα εφαρμόσουν προγράμματα βελτίωσης. Σύμφωνα με τα δεδομένα αναμένεται ότι οι νικητές αυτής της διάκρισης θα μπορούν να διεκδικήσουν τον προηγούμενο τίτλο σε δύο χρόνια.

Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία Μέσω της Διοίκησης Ποιότητας (Commitment to Business Excellence Through Quality Management): Οι οργανισμοί αυτοί δεν έχουν να επιδείξουν σημαντικά αποτελέσματα αλλά τα στοιχεία αποδεικνύουν ότι οι δραστηριότητές τους προς την επίτευξη της αριστείας έχουν δρομολογηθεί και προβλέπεται να σημειώσουν σημαντική βελτίωση.

46.3 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Τα κριτήρια αξιολόγησης των βραβείων αποτελούνται από επτά κατηγορίες κριτηρίων και 22 υποκριτήρια. Τα κύρια στοιχεία της αξιολόγησης συνοψίζονται σε τέσσερις διαστάσεις, την προσέγγιση, την διάχυση, τα αποτελέσματα και την βελτίωση, ενώ ταυτόχρονα συνιστούν ένα απλό σύστημα αξιολόγησης. Με τον όρο προσέγγιση περιγράφονται οι στρατηγικές, τα σχέδια, οι διαδικασίες και η υποδομή που διαθέτουν οι οργανισμοί. Με τον όρο διάχυση αναφέρεται η πραγματική εφαρμογή των διαφόρων δραστηριοτήτων. Με τον όρο αποτελέσματα περιγράφονται οι μετρήσεις που σχετίζονται με τις προσεγγίσεις που ακολουθούνται ενώ με τον όρο βελτίωση περιγράφονται η ανασκόπηση και η βελτίωση των προσεγγίσεων και του τρόπου διάχυσης.

Συμμετοχή στο διαγωνισμό των βραβείων μπορούν να δηλώσουν εταιρείες με νομική υπόσταση ή που λειτουργούν ως φυσικά πρόσωπα, στην χώρα, καθώς και κυβερνητικά τμήματα και τοπικά κυβερνητικά όργανα. Επίσης, μπορούν να λάβουν μέρος πλήρως αυτόνομες επιχειρήσεις με προσωπικό πλήρους απασχόλησης της τάξεως των 100 ατόμων και άνω οι οποίες εφαρμόζουν μια σειράς διοικητικών πρακτικών που υποδηλώνουν το σκοπό λειτουργία τους. Συμπληρωματικά, μέρος μπορούν να λάβουν και θυγατρικές εταιρείες ή τμήματα οργανισμών.

Στα πλαίσια της προσπάθειας της κυβέρνησης για την στήριξη των μικρών επιχειρήσεων, δημιουργήθηκε ένα ανάλογο βραβείο ποιότητας. Οι εταιρείες που μπορούν να λάβουν μέρος στο βραβείο θα πρέπει να απασχολούν λιγότερους από 50 εργαζόμενους πλήρους απασχόλησης. Οι εταιρείες θα πρέπει να είναι πλήρως αυτόνομες επιχειρήσεις οι οποίες εφαρμόζουν διοικητικές πρακτικές που υποδηλώνουν το σκοπό λειτουργία τους.

47. ΧΟΝΓΚ-ΚΟΝΓΚ⁷¹



Στο Χονγκ-Κονγκ υπάρχουν δύο είδη βραβείων που αναφέρονται στο τομέα της ποιότητας και αποτελούν μεγάλη τιμή για τις επιχειρήσεις που καταφέρνουν να τα κερδίσουν. Το πρώτο ανήκει σε ένα σύνολο βραβείων που ονομάζονται «Βραβεία για την Βιομηχανία του Χονγκ-Κονγκ» (Hong Kong Awards for Industry), ενώ το δεύτερο ονομάζεται «Βραβείο Ποιότητας της Εταιρίας Διοίκησης Επιχειρήσεων του Χονγκ-Κονγκ» (Hong Kong Management Association Quality Award).

Το πρώτο βραβείο διοργανώνεται από το Τμήμα Εμπορίου και Βιομηχανίας του Χονγκ-Κονγκ και έχει ως στόχο την διάκριση των επιχειρήσεων που ακολουθούν αποτελεσματικές πρακτικές διοίκησης στις διαδικασίες παραγωγής προϊόντων υψηλής ποιότητας. Το βραβείο αυτό ποιότητας αποτελεί μία μόνο από τις κατηγορίες των «Βραβείων για την Βιομηχανία του Χονγκ-Κονγκ». Οι άλλες κατηγορίες των βραβείων αναφέρονται στην παραγωγικότητα, στην περιβαλλοντική απόδοση, στα τεχνολογικά επιτεύγματα, στον σχεδιασμό εξοπλισμού και μηχανημάτων, στο εξαγωγικό μάρκετινγκ καθώς και στο σχεδιασμό προϊόντων για τον πελάτη. Το βραβείο για την ποιότητα

⁷¹ www.hkma.org.hk/qa/front.htm

παρουσιάστηκε το 1990 ενώ τα πρώτα βραβεία του Χονγκ-Κονγκ δημιουργήθηκαν το 1989. για τις κατηγορίες του σχεδιασμού εξοπλισμού και μηχανημάτων και του σχεδιασμού προϊόντων για τον πελάτη.

Συμμετοχή στο διαγωνισμό για το βραβείο ποιότητας μπορούν να λάβουν όλες οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο Χονγκ-Κονγκ και οι οποίες παρήγαν τα προϊόντα τους μερικώς ή εξ ολοκλήρου στο Χονγκ-Κονγκ, ένα έτος πριν από την ημερομηνία λήξης της δήλωσης συμμετοχής στο διαγωνισμό. Οι υποψήφιοι του διαγωνισμού θα πρέπει να προσκομίσουν ένα πιστοποιητικό το οποίο θα καλύπτει την παραπάνω απαίτηση. Επιπλέον, απαγορεύεται η συμμετοχή στο διαγωνισμό προσώπων που εργάζονται για τον διοργανωτή των βραβείων ή μελών της Κριτικής Επιτροπής. Η τελική απόφαση για την κατηγορία στην οποία θα διαγωνιστούν οι συμμετέχοντες εξαρτάται και από την γνώμη του διοργανωτή. Όσον αφορά στα κριτήρια στα οποία διαγωνίζονται οι υποψήφιοι αυτά είναι:

- Η ποιότητα των προϊόντων της εταιρείας, σε σχέση με την καταλληλότητα ως προς το σκοπό για τον οποίο δημιουργήθηκαν, σε σχέση με την συνέπεια ως προς την απόδοση, σε σχέση με την συσκευασία, την εμφάνιση, την πρόληψη για την προστασία του περιβάλλοντος και την ασφάλεια.
- Η κουλτούρα της επιχείρησης ως προς την ποιότητα και ο βαθμός στον οποίο το σύστημα διοίκησης ποιότητας που εφαρμόζεται στον σχεδιασμό, στην παραγωγή και τον έλεγχο περιορίζει την απομάκρυνση υλικών που κρίνονται ως απορριπτά και τις καθυστερήσεις κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας και της μετέπειτα καταγραφής των παραπόνων των καταναλωτών αντίστοιχα.
- Ο βαθμός στον οποίο η επιχείρηση παρουσιάζει καινοτομίες κάθε χρόνο.

Τα επίπεδα διάκρισης των βραβείων αποτελούν οι τίτλοι:

- Βραβεία για την Βιομηχανία του Χονγκ-Κονγκ: Μέγα Βραβείο Ποιότητας, το οποίο απονέμεται στον ικανότερο υποψήφιο οργανισμό.

- Βραβεία για την Βιομηχανία του Χονγκ-Κονγκ: Βραβείο Ποιότητας, το οποίο μπορεί να απονεμηθεί σε παραπάνω από έναν υποψήφιο.
- Βραβεία για την Βιομηχανία του Χονγκ-Κονγκ: Τιμητικό Πιστοποιητικό Ποιότητας, το οποίο μπορεί να απονεμηθεί σε παραπάνω από έναν υποψήφιο.

Το δεύτερο βραβείο ποιότητας ονομάζεται Βραβείο Ποιότητας της Εταιρίας Διοίκησης Επιχειρήσεων του Χονγκ-Κονγκ». Πρόκειται για ένα βραβείο που διοργανώνεται από την Εταιρία Διοίκησης Επιχειρήσεων του Χονγκ-Κονγκ, ένα μη κερδοσκοπικό οργανισμό ο οποίος αποσκοπεί στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας των τοπικών επιχειρήσεων μέσω της διοίκησης ποιότητας. Το βραβείο αυτό δημιουργήθηκε το 1991 για την αναγνώριση της προσπάθειας των επιχειρήσεων που επιτυγχάνουν εξαιρετικά αποτελέσματα. Ακόμη, το μοντέλο στο οποίο βασίζεται το βραβείο είναι αυτό του αμερικάνικου βραβείου ποιότητας.

48. ΒΡΑΒΕΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΧΗ ΤΟΥ ΑΣΙΑΤΙΚΟΥ ΕΙΡΗΝΙΚΟΥ



Το Διεθνές Βραβείο Ποιότητας του Ασιατικού Ειρηνικού (International Asia Pacific Quality Award), ιδρύθηκε από τον αντίστοιχο Οργανισμό για την Ποιότητα (Asia Pacific Quality Organization) και το Ίδρυμα Χέρντ (Hurd Foundation).

Ο Οργανισμός Ποιότητας του Ασιατικού Ειρηνικού είναι παρεμφερής με τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό για την Ποιότητα, εφόσον συγκεντρώνει μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, που ασχολούνται με την ποιότητα, από τα διάφορα κράτη της περιοχής του Ειρηνικού και του Ινδικού ωκεανού. Περισσότερες από τριάντα είναι οι χώρες, οι οποίες είναι μέλη του οργανισμού.

Μερικές από αυτές είναι η Σιγκαπούρη, η Σρι Λάνκα, η Νέα Ζηλανδία, η Κίνα, η Ινδία, το Μεξικό, οι Φιλιππίνες, η Μαλαισία, η Αυστραλία και οι Ηνωμένες Πολιτείες. Η έδρα του οργανισμού βρίσκεται στη Μανίλα των Φιλιππίνων.

Όσον αφορά στο Ίδρυμα Χέρντ, αυτό δημιουργήθηκε με πρωτοβουλία του Οργανισμού Ποιότητας του Ασιατικού Ειρηνικού προς τιμήν ενός πρώην προέδρου του αμερικανικού ιδρύματος για την ποιότητα (American Society for Quality) με σκοπό την αναγνώριση της συνεισφοράς του και των δραστηριοτήτων του στην Αυστραλία, τη Νέα Ζηλανδία και τις Φιλιππίνες στον τομέα της ποιότητας. Το ίδρυμα ανέλαβε ως κύριες δραστηριότητες την διαχείριση των βραβείων του Οργανισμού Ποιότητας του Ασιατικού Ειρηνικού και τα προγράμματα υποτροφιών.

Στις αρχές του 1999, το Ίδρυμα αποφάσισε να διεξάγει ένα διαγωνισμό, ο οποίος θα αναδείκνυε τους καλύτερους οργανισμούς στον τομέα της ποιότητας στην περιοχή. Βασική προϋπόθεση για τη συμμετοχή ενός οργανισμού ήταν η επιτυχής συμμετοχή του στον διαγωνισμό της χώρας του για την διεκδίκηση του εθνικού βραβείου ποιότητας. Επίσης, η υποψηφιότητα του κάθε οργανισμού θα έπρεπε να τεθεί από την αρμόδια επιτροπή του εθνικού βραβείου της χώρας του ώστε να επιβεβαιώνεται ότι αποτελεί την εθνική επιλογή για τη συμμετοχή στο διαγωνισμό. Οι κατηγορίες του βραβείου περιλαμβάνουν τους μικρούς οργανισμούς παροχής υπηρεσιών, τους μικρούς βιομηχανικούς οργανισμούς και τους μεγάλους οργανισμούς.

Το Ίδρυμα Χέρντ εξαιτίας των πολλών και ποικίλων δραστηριοτήτων του αποφάσισε ότι η βοήθεια ενός ακόμη οργάνου ήταν απαραίτητη για την σωστή διεξαγωγή των θεμάτων του βραβείου. Στο πλαίσιο αυτό, συνεργάζεται με την Διεθνή Ακαδημία για την Ποιότητα (International Academy for Quality, IAQ). Η συμμαχία αυτή των δύο οργάνων έδωσε νέα πνοή στη δημιουργία του βραβείου. Η ομάδα που μελετούσε τον καθορισμό του πλαισίου του βραβείου έκρινε ότι το καταλληλότερο πρότυπο προς υιοθέτηση αποτελούσε το αμερικάνικο βραβείο ποιότητας. Τα κριτήρια του αμερικανικού βραβείου

υιοθετήθηκαν και ομάδες αξιολογητών συστήθηκαν για τον σκοπό της αξιολόγησης του βραβείου ενώ οι εθνικές επιτροπές των βραβείων θα έφεραν την ευθύνη της διεξαγωγής των επισκέψεων στους υποψήφιους οργανισμούς κατά την τελική φάση της αξιολόγησης.

Η διαφοροποίηση που υπήρξε με το αμερικανικό πρότυπο ήταν ο διαχωρισμός του βραβείου σε τρία επίπεδα. Οι τρεις αυτές βαθμίδες ονομάστηκαν:

- Επίπεδο 1- Αναγνώριση για την υψηλή ποιότητα
- Επίπεδο 2- Βραβείο για την εξαιρετική ποιότητα
- Επίπεδο 3- Βραβείο για τον καλύτερο της κατηγορίας του.

Το βραβείο αυτό περιλαμβάνει τέσσερις ηπείρους και περισσότερο από το 70% του πληθυσμού του πλανήτη. Όπως αναφέρεται (Harrington, 2000) σε συνδυασμό και με το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας μπορούμε να έχουμε μια πλήρη εικόνα των πραγματικά καλύτερων επιχειρήσεων σε παγκόσμιο επίπεδο.

49. ΒΡΑΒΕΙΟ ΓΙΑ ΤΙΣ ΧΩΡΕΣ ΤΗΣ ΛΑΤΙΝΙΚΗΣ ΑΜΕΡΙΚΗΣ, ΤΗΝ ΙΣΠΑΝΙΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΠΟΡΤΟΓΑΛΙΑ⁷²



Το βραβείο το οποίο αφορά στις χώρες της Λατινικής Αμερικής και στην Ισπανία και ονομάζεται «Iberoamerican Quality Award» δημιουργήθηκε το 1999. Το πλαίσιο του μοντέλου είναι επηρεασμένο από το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας. Οι κατηγορίες των κριτηρίων του βραβείου και οι βαρύτητές τους είναι οι εξής:

- Ηγεσία (140 βαθμοί)
- Πολιτική και στρατηγική (100 βαθμοί)

⁷² www.fundibeq.org

- Διοίκηση προσωπικού (140 βαθμοί)
- Πόροι και συνεργασίες (100 βαθμοί)
- Πελάτες (120 βαθμοί)
- Αποτελέσματα πελατών (110 βαθμοί)
- Αποτελέσματα διοίκησης προσωπικού (90 βαθμοί)
- Αποτελέσματα κοινωνίας (90 βαθμοί)
- Συνολικά αποτελέσματα (110 βαθμοί)

Σύμφωνα με το πλαίσιο του βραβείου, τα παραπάνω κριτήρια χωρίζονται σε δύο κατηγορίες κριτηρίων. Τα πέντε πρώτα κριτήρια αποτελούν τους διευκολυντές της διαδικασίας ενώ τα τέσσερα επόμενα τα αποτελέσματά τους. Ο κύκλος ολοκληρώνεται μέσω της καινοτομίας και της συνεχούς βελτίωσης. Από τα αποτελέσματα που συγκεντρώνονται και αναλύονται ανακαλύπτονται αδυναμίες και παραλείψεις οι οποίες οδηγούνται στον περιορισμό ή και την εξάλειψή τους.

Το βραβείο χρησιμοποιεί την αξιολόγηση ως ένα πολύ σημαντικό εργαλείο για την ανάδειξη των πραγματικά καλύτερων επιχειρήσεων. Η λογική RADAR που είναι γνωστή από το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας χρησιμοποιείται για την κατανομή βαθμών και την επιλογή των νικητών. Παρ' όλα αυτά όπως έγινε κατανοητό και από την παρουσίαση των κατηγοριών του βραβείου, υπάρχουν κάποιες διαφοροποιήσεις. Για παράδειγμα, δεν υπάρχει ξεχωριστή κατηγορία κριτηρίου η οποία να αναφέρεται στις διαδικασίες. Επιπλέον, παρατηρούμε ότι δίνεται περισσότερη βαρύτητα στους διευκολυντές σε σχέση με τα αποτελέσματα.

Οι χώρες οι οποίες συνεργάζονται με το ίδρυμα του βραβείου είναι:

- Η Αργεντινή,
- Η Βραζιλία,
- Η Χιλή,
- Η Κολομβία,
- Η Κούβα,

- Η Ισπανία,
- Το Μεξικό,
- Η Παραγουάη,
- Το Περού,
- Η Πορτογαλία,
- Η Ουρουγουάη.

Δυστυχώς, η ιδιαιτερότητα της γλώσσας που χρησιμοποιείται για την παρουσίαση των στοιχείων του βραβείου, δεν μας επέτρεψε να έχουμε πρόσβαση σε περισσότερες πληροφορίες.

ΞΕΝΗ ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

1. Buccelli D.O., “Excellence in Brazil:10 years of national quality award”, Quality Congress, Annual Quality Congress Proceedings, 2001.
2. Cauchik Miguel P.A., Morini C., Pires S.R.I., “An application case of the Brazilian National Quality Award”, The TQM Magazine, Volume 16, Number 3, 2004, pp. 186-193.
3. Djerdjouri M., “National quality and business excellence awards in a developing country: the Fiji National Quality Award”, The TQM Magazine, Volume 16, Number 2, 2004, pp. 120-124.
4. Eriksson H., “Organizational value of participating in a quality award process: a Swedish study”, The TQM Magazine, Volume 16, Number 2, 2004, pp. 78-92.
5. Funk V., “Annual Quality Awards Listing”, Quality Progress, Volume 37, Number 8, August 2004, pp. 54-57.
6. Harrington H.J., “Performance Improvement: The Best of the Best”, Quality Digest, November 2000.
7. Houston D.J., McKean J.K., “Quality management in New Zealand: A critical review”, Total Quality Management, Volume 13, Number 6, 2002, pp. 749-758.

8. Stading G.L., Vokurka R.J., Brazeal J., "A comparative analysis of national and regional quality awards", Quality Progress, Volume 33, Issue 8, August 2000, pp. 41-49.
9. Su C.T., Li S.C., Su C.H., "An empirical study of the Taiwan National Quality Award causal model", TQM & Business Excellence, Volume 14, Number 8, October 2003, pp. 875-893.
10. Tan K.C., Puay S.H., Goh T.N., Xie M., "A comparative study of nine national quality awards", The TQM Magazine, Volume 10, Issue 1, 1998, pp. 30-36.
11. Tan K.C., Khoo H.H., "Indian society, total quality and the Rajiv Gandhi National Quality Award", Journal of Management Development, Volume 21, Number 6, 2002, pp. 417-426.
12. Tan K.C., Khoo H.H., "Nine Approaches to Organizational Excellence", Journal of Organizational Excellence, Volume 22, Number 1, 2002, pp. 53-65.

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΙΣΤΟΧΩΡΟ

1. [http:// www.premiocalidad.com.ar](http://www.premiocalidad.com.ar)
2. [http:// www.sai-global.com/awards](http://www.sai-global.com/awards)
3. [http:// www.oevq.at](http://www.oevq.at)
4. [http:// www.vck.be](http://www.vck.be)
5. [http:// www.tcvn.gov.vn/en/index.php?p=sections&sid=56](http://www.tcvn.gov.vn/en/index.php?p=sections&sid=56)
6. [http:// www.cforc.org](http://www.cforc.org)
7. [http:// www.fpnq.org.br](http://www.fpnq.org.br)
8. [http:// www.mfq-fc.asso.fr](http://www.mfq-fc.asso.fr)
9. [http:// www.ludwig-erhard-preis.org](http://www.ludwig-erhard-preis.org)
10. [http:// www.cfl.dk](http://www.cfl.dk)
11. [http:// www.calidadtotal.org](http://www.calidadtotal.org)
12. [http:// www.esprix.ch](http://www.esprix.ch)
13. [http:// www.ejk.info](http://www.ejk.info)
14. [http:// www.efqm.org](http://www.efqm.org)
15. [http:// www.quality-foundation.co.uk](http://www.quality-foundation.co.uk)

16. [http:// www.nist.gov](http://www.nist.gov)
17. [http:// www.jqac.com](http://www.jqac.com)
18. [http:// www.deming.org](http://www.deming.org)
19. [http:// www.bis.org.in/other/rgnqa_geninfo.htm](http://www.bis.org.in/other/rgnqa_geninfo.htm)
20. [http:// www.jusbp.org](http://www.jusbp.org)
21. [http:// www.eiqa.com](http://www.eiqa.com)
22. [http:// www.stjornvisi.is/excellence_iceland.htm](http://www.stjornvisi.is/excellence_iceland.htm)
23. [http:// www.aec.es](http://www.aec.es)
24. [http:// www.civil-service.gov.il/english/e_1.htm](http://www.civil-service.gov.il/english/e_1.htm)
25. [http:// www.apqi.it](http://www.apqi.it)
26. [http:// www.nqi.ca](http://www.nqi.ca)
27. [http:// www.ccalidad.org](http://www.ccalidad.org)
28. [http:// www.ksa.or.kr/eng/major/convention.htm](http://www.ksa.or.kr/eng/major/convention.htm)
29. [http:// site.cicr.interdesa.com/generalinformation.shtml](http://site.cicr.interdesa.com/generalinformation.shtml)
30. [http:// www.nc.cubaindustria.cu/premios/objetivos.htm](http://www.nc.cubaindustria.cu/premios/objetivos.htm)
31. [http:// www.lka.lv](http://www.lka.lv)
32. [http:// www.gosstandart.gov.by](http://www.gosstandart.gov.by)
33. [http:// www.mampu.gov.my/mampu/bi/program/qawards/awards.htm](http://www.mampu.gov.my/mampu/bi/program/qawards/awards.htm)
34. [http:// www.economia-premios.gob.mx/calidad/intranetpnc.asp](http://www.economia-premios.gob.mx/calidad/intranetpnc.asp)
35. [http:// www.owc.org.mn/npdc/news_eg.htm](http://www.owc.org.mn/npdc/news_eg.htm)
36. [http:// www.msd.gov.bn](http://www.msd.gov.bn)
37. [http:// www.nzbef.org.nz](http://www.nzbef.org.nz)
38. [http:// www.fncci.org](http://www.fncci.org)
39. [http:// www.saef.co.za](http://www.saef.co.za)
40. [http:// www.dqg.org](http://www.dqg.org)
41. [http:// www.ink.nl](http://www.ink.nl)
42. [http:// www.wqc.org.uk](http://www.wqc.org.uk)
43. [http:// www.mik.hu/index2.htm](http://www.mik.hu/index2.htm)
44. [http:// www.quality.kiev.ua](http://www.quality.kiev.ua)
45. [http:// www.cnc.gub.uy/cr_premio.htm](http://www.cnc.gub.uy/cr_premio.htm)
46. [http:// www.cdi.org.pe/premio_presentacion.htm](http://www.cdi.org.pe/premio_presentacion.htm)
47. [http:// www.pnj.pl](http://www.pnj.pl)

48. [http:// www.ipq.pt](http://www.ipq.pt)
49. [http:// www.fundatiajuran.ro](http://www.fundatiajuran.ro)
50. [http:// www.vniis.ru](http://www.vniis.ru)
51. [http:// www.spring.gov.sg](http://www.spring.gov.sg)
52. [http:// www.qualityscotland.co.uk](http://www.qualityscotland.co.uk)
53. [http:// www.nisk.sk/ssk/sskweb.nsf/?Open](http://www.nisk.sk/ssk/sskweb.nsf/?Open)
54. [http:// www.mirs.si](http://www.mirs.si)
55. [http:// www.siq.se](http://www.siq.se)
56. [http:// www.nsf.ac.lk/slsi](http://www.nsf.ac.lk/slsi)
57. [http:// www.tqa.or.th/en/about/index.php](http://www.tqa.or.th/en/about/index.php)
58. [http:// www.kalder.org](http://www.kalder.org)
59. [http:// www.czechmade.cz](http://www.czechmade.cz)
60. [http:// www.laatukeskus.fi](http://www.laatukeskus.fi)
61. [http:// www.pqa.org.ph](http://www.pqa.org.ph)
62. [http:// www.fntc.ac.fj](http://www.fntc.ac.fj)
63. [http:// www.chilecalidad.cl/index.php](http://www.chilecalidad.cl/index.php)
64. [http:// www.hkma.org.hk/qa/front.htm](http://www.hkma.org.hk/qa/front.htm)
65. [http:// www.fundibq.com](http://www.fundibq.com)
66. [http:// www.unece.org/indust/dme/kl.pdf](http://www.unece.org/indust/dme/kl.pdf)
67. [http:// www.unece.org/indust/sme/nrpdf.pdf](http://www.unece.org/indust/sme/nrpdf.pdf)
68. [http:// www.unece.org/indust/sme/sk.pdf](http://www.unece.org/indust/sme/sk.pdf)
69. [http:// www.unece.org/indust/sme/gqw.pdf](http://www.unece.org/indust/sme/gqw.pdf)
70. [http:// www.unece.org/indust/sme/eqa.pdf](http://www.unece.org/indust/sme/eqa.pdf)
71. [http:// www.unece.org/indust/sme/Belarus.pdf](http://www.unece.org/indust/sme/Belarus.pdf)
72. [http:// www.unece.org/indust/sme/ks.pdf](http://www.unece.org/indust/sme/ks.pdf)
73. [http:// www.unece.org/indust/sme/ll.pdf](http://www.unece.org/indust/sme/ll.pdf)
74. [http:// www.unece.org/indust/sme/dd.pdf](http://www.unece.org/indust/sme/dd.pdf)
75. [http:// www.unece.org/indust/sme/pz.pdf](http://www.unece.org/indust/sme/pz.pdf)
76. [http:// www.apo_tokyo.org/00ebooks/02.GlobalComp/07.assi.global.pdf](http://www.apo_tokyo.org/00ebooks/02.GlobalComp/07.assi.global.pdf)
(Report of the Symposium on Quality and Business Excellence Awards, Nadi, Fiji, 17-20 September 2001).

77. http://www.apo_tokyo.org/00e-books/02.GlobalComp/02.calingo.global.pdf (Report of the Symposium on Quality and Business Excellence Awards, Nadi, Fiji, 17-20 September 2001).
78. http://www.apo_tokyo.org/00e-books/02.GlobalComp/04.seckin.global.pdf (Report of the Symposium on Quality and Business Excellence Awards, Nadi, Fiji, 17-20 September 2001).
79. http://www.apo_tokyo.org/00e-books/02.GlobalComp/03.vogel.global.pdf (Report of the Symposium on Quality and Business Excellence Awards, Nadi, Fiji, 17-20 September 2001).
80. http://www.apo_tokyo.org/00e-books/02.GlobalComp/16.chung.global.pdf (Report of the Symposium on Quality and Business Excellence Awards, Nadi, Fiji, 17-20 September 2001).
81. <http://www.apo-tokyo.org/00e-books/02.GlobalComp/08.ueda.global.pdf> (Report of the Symposium on Quality and Business Excellence Awards, Nadi, Fiji, 17-20 September 2001).
82. <http://www.apo-tokyo.org/00e-books/02.GlobalComp/06.sutanto.global.pdf> (Report of the Symposium on Quality and Business Excellence Awards, Nadi, Fiji, 17-20 September 2001).
83. <http://www.apo-tokyo.org/00e-books/02.GlobalComp/09.hamid.global.pdf> (Report of the Symposium on Quality and Business Excellence Awards, Nadi, Fiji, 17-20 September 2001).
84. <http://www.apo-tokyo.org/00e-books/02.GlobalComp/10.nurmaa.global.pdf> (Report of the Symposium on Quality and Business Excellence Awards, Nadi, Fiji, 17-20 September 2001)

85. [http:// www.apo-tokyo.org/00e-books/02.GlobalComp/11.joshi.global.pdf](http://www.apo-tokyo.org/00e-books/02.GlobalComp/11.joshi.global.pdf)
(Report of the Symposium on Quality and Business Excellence Awards, Nadi, Fiji, 17-20 September 2001)
86. [http:// www.apo-tokyo.org/00e-books/02.GlobalComp/13.lim.global.pdf](http://www.apo-tokyo.org/00e-books/02.GlobalComp/13.lim.global.pdf)
(Report of the Symposium on Quality and Business Excellence Awards, Nadi, Fiji, 17-20 September 2001).
87. [http:// www.apo-tokyo.org/00e-books/02.GlobalComp/14.meewaddana.global.pdf](http://www.apo-tokyo.org/00e-books/02.GlobalComp/14.meewaddana.global.pdf) (Report of the Symposium on Quality and Business Excellence Awards, Nadi, Fiji, 17-20 September 2001).
88. [http:// www.apo-tokyo.org/00e-books/02.GlobalComp/15.tangsanga.global.pdf](http://www.apo-tokyo.org/00e-books/02.GlobalComp/15.tangsanga.global.pdf) (Report of the Symposium on Quality and Business Excellence Awards, Nadi, Fiji, 17-20 September 2001).
89. [http:// www.apo-tokyo.org/00e-books/02.GlobalComp/12.sayco.global.pdf](http://www.apo-tokyo.org/00e-books/02.GlobalComp/12.sayco.global.pdf)
(Report of the Symposium on Quality and Business Excellence Awards, Nadi, Fiji, 17-20 September 2001).
90. [http:// www.apo-tokyo.org/00e-books/02.GlobalComp/05.singh.global.pdf](http://www.apo-tokyo.org/00e-books/02.GlobalComp/05.singh.global.pdf)
(Report of the Symposium on Quality and Business Excellence Awards, Nadi, Fiji, 17-20 September 2001).