

Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΡΙΣΤΕΙΑ ΣΤΙΣ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ.
Αίτηση συμμετοχής στον Ευρωπαϊκό Διαγωνισμό
«Αναγνώρισης στην Επιχειρηματική Αριστεία»
Η Περίπτωση της InfOTE

Διπλωματική Εργασία

ΤΟΥ

Γιώργου Γεωργιάδη

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Στον Γρηγόρη και την Ελένη,

τους γονείς μου, που για
μία ακόμη φορά έκαναν
τα πάντα για να με βοηθήσουν
στην προσπάθειά μου

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Γεώργιο Μποχώρη για την ανεκτίμητη βοήθειά του σε όλη τη διάρκεια της φοίτησής μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα, για την συμβολή του στην ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας αλλά και για το ότι εκτός από καθηγητής μου υπήρξε και δάσκαλός μου το διάστημα αυτό.

Θα ήθελα, επίσης, να ευχαριστήσω τα στελέχη της Διεύθυνσης Ποιότητας του ΟΤΕ και ειδικότερα τους κ.κ. Παναγιώτη Βοριά και Δημήτρη Ζαμάνη, με τους οποίους είχα την τύχη να συνεργαστώ και οι οποίοι μου παρείχαν αφειδώς πολύτιμες γνώσεις και στοιχεία, χωρίς τα οποία θα ήταν ανέφικτη η ολοκλήρωση μιας εργασίας αυτού του είδους.

Ακόμη, ευχαριστώ τους κ.κ. καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την πολύτιμη γνώση και καθοδήγηση που μας προσέφεραν.

Τέλος, ευχαριστώ τον θείο μου, Νικόλαο Δέλλιο και την οικογένειά του που με φιλοξένησαν για δύομισι χρόνια, παρέχοντάς μου ένα άριστο οικογενειακό περιβάλλον.

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η εργασία αυτή αφορά σε ένα ζήτημα που τα τελευταία χρόνια προσλαμβάνει όλο και περισσότερη σημασία για τις επιχειρήσεις και τους προσδίδει όλο και μεγαλύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Πρόκειται για την προσπάθεια εφαρμογής ενός μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας και δη, του μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM στην θυγατρική εταιρεία InfOTE του ομίλου επιχειρήσεων ΟΤΕ.

Το **πρώτο** κεφάλαιο της εργασίας είναι μια εισαγωγή στην έννοια της ποιότητας και μια ιστορική αναδρομή της εξέλιξης της νέας αυτής φιλοσοφίας διοίκησης επιχειρήσεων που έχει αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια.

Στο **δεύτερο** κεφάλαιο παρουσιάζεται το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (European Model for Business Excellence – EMBE) του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διαχείριση της Ποιότητας (European Foundation for Quality Management – EFQM), ένα μοντέλο που έχει σαν κύριο στόχο να βοηθήσει τις Ευρωπαϊκές επιχειρήσεις να βελτιώσουν την απόδοσή τους και συνεπώς την ανταγωνιστικότητά τους στην παγκόσμια αγορά. Περιγράφονται λεπτομερώς η φιλοσοφία του, οι βασικές του αρχές, τα κριτήρια και η βαρύτητά τους. Επίσης, ως μέτρο σύγκρισης, παρουσιάζονται και τα δύο σημαντικότερα μοντέλα επιχειρηματικής αριστείας στον κόσμο (το Ιαπωνικό βραβείο Deming Prize και το Αμερικανικό βραβείο Malcolm Baldrige) μαζί με τα αντίστοιχα βραβεία τους.

Το **τρίτο** κεφάλαιο είναι μια αναφορά στην έννοια της αυτοαξιολόγησης, μιας δυναμικής διαδικασίας που καθίσταται ολοένα και πιο απαραίτητη για μια εταιρεία που θέλει να αντεπεξέλθει στις πιέσεις του ανταγωνισμού στην παγκοσμιοποιημένη, πλέον, αγορά. Αναφέρεται ο ρόλος της στις σημερινές εταιρείες και τα οφέλη που μπορεί να επιφέρει η εφαρμογή της στην πορεία μιας εταιρείας προς την επιχειρηματική αριστεία. Η αναφορά στην αυτοαξιολόγηση γίνεται τόσο σε γενικά πλαίσια όσο και στα πλαίσια του μοντέλου του EFQM.

Στο **τέταρτο** κεφάλαιο παρουσιάζεται λεπτομερώς το βραβείο Επιχειρηματικής Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Διαχείρισης Ποιότητας, οι βαθμίδες του και ο τρόπος βαθμολόγησης μιας εταιρείας με βάση αυτό. Η επιλογή να παρουσιαστεί σε ξεχωριστό κεφάλαιο το συγκεκριμένο βραβείο έγινε διότι το Β' Μέρος της εργασίας (πρακτικό μέρος) αφορά στην αίτηση συμμετοχής της εταιρείας InfOTE στο επίπεδο «Αναγνώριση στην Επιχειρηματική Αριστεία» του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας (EQA).

Με το **πέμπτο** κεφάλαιο ολοκληρώνεται το Α' και θεωρητικό μέρος της εργασίας. Εκεί επιχειρείται μια σύγκριση μεταξύ των μοντέλων που παρουσιάστηκαν στο δεύτερο κεφάλαιο και των αντίστοιχων βραβείων. Η σύγκριση γίνεται με βάση τις κατηγορίες τους, το πλαίσιο των βασικών αρχών στις οποίες στηρίζονται και τα κριτήριά τους.

Οι λόγοι για τους οποίους αποφάσισε η InfOTE να συμμετάσχει στο επίπεδο «Αναγνώριση στην Επιχειρηματική Αριστεία» και τα αποτελέσματα στα οποία στοχεύει από την κίνηση αυτή, είναι το θέμα του **πρώτου** κεφαλαίου του Β' και πρακτικού μέρους της εργασίας. Στο ίδιο κεφάλαιο αναφέρονται οι εμπειρίες εταιρειών που συμμετείχαν στα βραβεία EQA και MBNQA ενώ γίνεται και μια σύντομη παρουσίαση της εταιρείας. Η σημασία της ποιότητας στις τηλεπικοινωνίες καθώς και το πώς αντιλαμβάνεται τη στρατηγική της σημασία ο όμιλος εταιρειών ΟΤΕ μέσα από το «Μοντέλο Επιχειρηματικής Δραστηριότητας» που έχει αναπτύξει, εξετάζονται στο **δεύτερο** κεφάλαιο.

Στο **τρίτο** κεφάλαιο παρουσιάζεται η δομή του έργου, οι πρώτες προσπάθειες για Αυτοαξιολόγηση στην εταιρεία καθώς και κάποιες αλλαγές που προέκυψαν στην πορεία αναφορικά τόσο με το πρόγραμμα του έργου όσο και με τη μορφή της έκθεσης Αυτοαξιολόγησης.

Στο **τέταρτο** κεφάλαιο αναλύονται τα διάφορα μέσα που χρησιμοποιήθηκαν για τη συλλογή στοιχείων στην προσπάθεια Αυτοαξιολόγησης και συμμετοχής στο πρόγραμμα αναγνώρισης. Τέλος, στο **πέμπτο** κεφάλαιο, αναφέρεται η τελική έκβαση του έργου καθώς και τα συμπεράσματα που προέκυψαν από αυτό

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΜΕΡΟΣ Α΄

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ – ΓΕΝΙΚΕΣ ΈΝΝΟΙΕΣ	1
1.1 Εισαγωγή	1
1.2 Γενικά	1
1.3 Αναγκαιότητα της εργασίας	2
1.4 Ιστορική Αναδρομή της Ποιότητας	4
1.5 Ορισμοί για την Ποιότητα	6
1.5.1 Έλεγχος Ποιότητας	6
1.5.2 Διασφάλιση Ποιότητας	6
1.5.3 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	7
1.5.4 Συνεχής Βελτίωση	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΜΟΝΤΕΛΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ	11
2.1 Εισαγωγή	11
2.2 Το Ιαπωνικό Βραβείο Deming Prize	12
2.2.1 Φιλοσοφία και κριτήρια του βραβείου	13
2.2.2 Διαδικασία συμμετοχής, αξιολόγηση και βαθμολόγηση	13
2.3 Το Αμερικανικό βραβείο Malcolm Baldrige	15
2.3.1 Φιλοσοφία του βραβείου	15
2.3.2 Κατηγορίες – Κριτήρια	16
2.3.3 Διαδικασία αξιολόγησης και βαθμολόγηση	17
2.4 Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM	19
2.4.1. Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διαχείριση της Ποιότητας (EFQM)	19
2.4.2. Το Μοντέλο EFQM	20
2.4.3. Οι 8 Βασικές Αρχές της Επιχειρηματικής Αριστείας	20
2.4.4. Η φιλοσοφία και η δυναμική του Μοντέλου	23
2.4.5. Τα κριτήρια του μοντέλου και η βαρύτητά τους	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	32
3.1 Εισαγωγή	32
3.2 Τι είναι	32
3.3 Η αξιολόγηση στα πλαίσια των απαιτήσεων της εταιρείας	34
3.3.1 Η Αυτοαξιολόγηση ως κομμάτι του Στρατηγικού Σχεδιασμού	35
3.3.2. Η Αυτοαξιολόγηση ως συστηματική δραστηριότητα της εταιρείας	36
3.3.3. Η Αυτοαξιολόγηση ως κομμάτι του κύκλου συνεχούς βελτίωσης Σχεδίασε-Κάνε-Έλεγγε-Δράσε (ΣΚΕΔ)	37
3.4 Η Αυτοαξιολόγηση σύμφωνα με το βραβείο EQA του EFQM	37
3.4.1 Η διαδικασία Αυτοαξιολόγησης του μοντέλου EQA	38
3.4.2 Οι προσεγγίσεις αυτοαξιολόγησης	40
3.4.3 Η επίδραση της Αυτοαξιολόγησης	45
3.5 Τα πλεονεκτήματα της Αυτοαξιολόγησης	47
3.6 Η λογική R.A.D.A.R.	48
3.6.1 Η Κάρτα R.A.D.A.R.	48
3.6.2 Η κάρτα Pathfinder.....	50
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΤΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΒΡΑΒΕΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	53
4.1 Εισαγωγή	53
4.2 Γενικά	53
4.3 Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (EQA)	54
4.4 Αναγνώριση στην Επιχειρηματική Αριστεία	56
4.5 Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία	57
4.6 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM) και του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας (EQA)	58

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΜΟΝΤΕΛΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΤΟΥΣ	62
5.1 Εισαγωγή	62
5.2 Γενικά	62
5.2.1 Το θεμελιώδες πλαίσιο των βραβείων	64
5.2.2 Τα κριτήρια των βραβείων	65
5.2.3 Η δομή και ο τρόπος βαθμολόγησης	67
5.3 Γιατί συμμετέχουν οι εταιρείες – πλεονεκτήματα	68
5.4 Κρίσεις και Επικρίσεις	69
5.5 Συμπεράσματα – Σχόλια	70

ΜΕΡΟΣ Β'

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ	73
1.1 Εισαγωγή (Σκοποί – Στόχοι – Προσδοκώμενα οφέλη)	73
1.2 Εμπειρίες των συμμετεχόντων στα βραβεία Ποιότητας.....	75
1.2.1 European Quality Award.....	75
1.2.2 Malcolm Baldrige National Quality Award.....	76
1.2.3 Δυσκολίες στην εφαρμογή του Μοντέλου και της Αυτό-αξιολόγησης.....	77
1.3 Περιγραφή της InfOTE.....	78
1.3.1 Ιστορία.....	78
1.3.2 Όραμα – Αποστολή – Αξίες.....	79
1.3.3 Κύριοι τομείς δραστηριότητας.....	80
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΙΣ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ	82
2.1 Γενικά.....	82
2.2 Η Ποιότητα και η Επιχειρηματική Αριστεία στην InfOTE.....	85
2.2.1 Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Δραστηριότητας της InfOTE.....	87
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΕΡΓΟΥ	91
3.1 Πρώτες Ενέργειες.....	92
3.2 Προετοιμασία Αυτοαξιολόγησης.....	93
3.2.1 Το πρόγραμμα της Αυτοαξιολόγησης.....	93
3.2.2 Επισκέψεις – Ενημέρωση – Ανάπτυξη Δέσμευσης Διευθυντών.....	95
3.2.3 Επικοινωνία του Προγράμματος Αυτοαξιολόγησης.....	97
3.3 Αλλαγές στο πρόγραμμα του έργου.....	99
3.4 Αλλαγές στη δομή και τη μορφή της έκθεσης Αυτοαξιολόγησης	100
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΈΚΘΕΣΗΣ	102
4.1 Το ερωτηματολόγιο.....	102
4.1.1 Το ερωτηματολόγιο ως μέθοδος Αυτοαξιολόγησης.....	102
4.1.2 Ανάπτυξη Ερωτηματολογίου.....	103
4.1.2.1 Δομή Ερωτηματολογίου.....	103
4.1.2.2 Τύπος – Κλίμακα – Φύση μεταβλητών των Ερωτήσεων.....	104
4.1.3 Διανομή – Συμπλήρωση – Συλλογή.....	104
4.2 Η Μεθοδολογία Matrix.....	105
4.3 Η Έντυπη φόρμα διευθυντών	109
4.4 Οι Συνεντεύξεις.....	111
4.5 Το Εγχειρίδιο απαιτήσεων ISO 9000.....	116
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΤΕΛΙΚΗ ΈΚΒΑΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	117

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

1Α – Κριτήρια του βραβείου Deming

1Β – Κριτήρια του βραβείου Malcolm Baldrige

1Γ – Κριτήρια του Ευρωπαϊκού Βραβείου Αριστείας EFQM

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2Α – Έντυπο Προσέγγισης Προ-Φόρμα

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2Β – Η Κάρτα R.A.D.A.R.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2Γ – Η Κάρτα Pathfinder

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3 – Η Διαδικασία Αναγνώρισης στην Επιχειρηματική Αριστεία

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4Α – Τετράφυλλο ενημερωτικό έντυπο για το μοντέλο EFQM

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4Β – Αίτηση συμμετοχής της InfOTE στον τοπικό αντιπρόσωπο

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4Γ – Η αναθεωρημένη μορφή έκθεσης Αυτοαξιολόγησης (Κριτήριο 4)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5Α – Το ερωτηματολόγιο για την InfOTE

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5Β – Παραδείγματα Μήτρας Υπο-Υποκριτηρίων

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5Γ – Έντυπη φόρμα Διευθυντών (παράδειγμα για το υποκριτήριο 4β)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5Δ – Χρονοδιάγραμμα Υλοποίησης Έργου στην InfOTE

ΣΧΗΜΑΤΑ

Σελ.

Α' Μέρος

1.1 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σχηματικά	7
1.2 Ο κύκλος Συνεχούς Βελτίωσης του Deming	8
1.3 Η εξέλιξη της ποιότητας σε έναν οργανισμό	9
2.1 Το πλαίσιο κριτηρίων του Βραβείου Malcolm Baldrige	17
2.2 Οι βασικές Αρχές Επιχειρηματικής αριστείας	21
2.3 Η φιλοσοφία του μοντέλου του EFQM	23
2.4 Η δυναμικότητα του μοντέλου	24
2.5 Τα κριτήρια του μοντέλου EFQM και η βαρύτητά τους	25
3.1 Η σχέση Αυτοαξιολόγησης – Στρατηγικού σχεδιασμού της εταιρείας	35
3.2 Η διαδικασία Αυτοαξιολόγησης σύμφωνα με το EFQM	39
3.3 Επιλογή προσέγγισης αυτοαξιολόγησης βάσει της Ακρίβειας της διαδικασίας και του τρόπου συλλογής στοιχείων	44
3.4 Χρήση των προσεγγίσεων αυτοαξιολόγησης	45
3.5 Περιθώρια βελτίωσης βάσει των κριτηρίων του EQA	46
3.6 Πρόθεση για συνέχιση της Αυτοαξιολόγησης από τις εταιρείες.....	47
4.1 Τα επίπεδα αναγνώρισης Επιχειρηματικής Αριστείας	58

Β' Μέρος

1.1 Ποσοστό βελτίωσης της απόδοσης των συμμετεχόντων στο MBNQA.....	76
1.2 Οργανόγραμμα Διοίκησης InfOTE.....	79
2.1 Διάγραμμα ανάπτυξης Μοντέλου Επιχειρηματικής Δραστηριότητας στην InfOTE....	85
4.1 Ένα απλό επιχειρησιακό μοντέλο για την κατανόηση της επιχείρησης.....	107

ΠΙΝΑΚΕΣ

Α' Μέρος

2.1 Βασικές Αρχές του MBNQA	18
3.1 Η σχέση ωριμότητας – απαιτούμενης προσπάθειας στην επιχειρηματική αριστεία ...	43
5.1 Νικητές των βραβείων Deming, MBNQA και EQA	63
5.2 Τα κριτήρια των βραβείων και η βαρύτητά τους	67

Β' Μέρος

1.1 Προσδιοριστικοί παράγοντες ικανοποίησης πελατών στην YELL.....	83
3.1 Η δομή της έκθεσης Αυτό-αξιολόγησης κατά τον EFQM.....	99

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ – ΓΕΝΙΚΕΣ ΈΝΝΟΙΕΣ

1.1 Εισαγωγή

Το πρώτο κεφάλαιο αποτελεί μια εισαγωγή στην παρούσα εργασία. Κατ' αρχήν αναφέρεται η ανάγκη που οδήγησε στη μελέτη του συγκεκριμένου θέματος καθώς και οι στόχοι της παρούσας εργασίας. Κατόπιν, παρατίθενται ιστορικά στοιχεία σχετικά με την εξέλιξη της ποιότητας μέχρι να αποκτήσει τη σημερινή της μορφή και αξία στον στρατηγικό σχεδιασμό μιας εταιρείας. Τέλος, αναφέρονται κάποιοι βασικοί ορισμοί της έννοιας της ποιότητας για την καλύτερη κατανόηση του περιεχομένου της εργασίας.

1.2 Γενικά

Στην αυγή της νέας χιλιετίας, στη νέα παγκοσμιοποιημένη οικονομία, πολλά έχουν αλλάξει στον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται την παρουσία τους στην βιομηχανία και γενικότερα στον επιχειρηματικό κόσμο. Η μεταστροφή της φιλοσοφίας των διοικήσεων των επιχειρήσεων και οργανισμών και η εστίαση τους σε στοιχεία τα οποία παλαιότερα θεωρούνταν δευτερεύοντα ή ακόμα και ασήμαντα (ανθρώπινο δυναμικό, περιβάλλον, κοινωνικό σύνολο), σηματοδοτεί τη νέα τάξη πραγμάτων στη διοίκηση των επιχειρήσεων.

Έχοντας σαν δεδομένο ότι ο ανταγωνισμός γίνεται ολοένα και πιο έντονος και οι πελάτες πιο απαιτητικοί, οι οργανισμοί πρέπει – ανεξάρτητα από το μέγεθος, τη δομή, την ωριμότητά τους ή τον τομέα που δραστηριοποιούνται - να εφαρμόσουν νέους τρόπους διοίκησης και να βρουν νέα μέσα για να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητά τους.

Τα τελευταία είκοσι χρόνια, αρκετές επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο, έχουν υποστεί μια ριζική μεταμόρφωση. Πολλές από τις αλλαγές έχουν πραγματοποιηθεί ως φυσικό επακόλουθο της φιλοσοφίας και πρακτικής των εννοιών και μεθόδων, οι οποίες σήμερα αποκαλούνται «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας». Οι επιτυχίες αυτών των εταιρειών έχουν αλλάξει δραματικά τον τρόπο με τον οποίο οι ίδιες αυτές εταιρείες καθώς και άλλες, αντιλαμβάνονται τις δύο έννοιες «Διοίκηση Επιχειρήσεων» και «Ποιότητα». Οι εταιρείες αυτές επανεξετάζουν τον τρόπο με τον οποίο είναι οργανωμένες, ποια τμήματα δραστηριοτήτων τους πρέπει να διοικήσουν οι ίδιες και ποια να αναθέσουν σε συνεργάτες τους και ακόμα σε ποιες αγορές και νέες δραστηριότητες πρέπει να ανταγωνιστούν.

1.3 Αναγκαιότητα της εργασίας

Ένας σημαντικός παράγοντας για τη διασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των σύγχρονων οργανισμών και επιχειρήσεων είναι η δυνατότητα να αξιολογούν με δικές τους δυνάμεις τα ισχυρά σημεία τους και τα σημεία προς βελτίωση τα οποία θα πρέπει να αποτελέσουν τη βάση για την εκκίνηση προσπαθειών προς την κατεύθυνση της ολικής ποιότητας. Η διοίκηση ολικής ποιότητας αποτελεί "όχημα" και αρωγό των επιχειρήσεων και των οργανισμών σε αυτή τους την πορεία προς την εξέλιξη. Η Ελλάδα, με την είσοδό της στην Ευρωπαϊκή Ένωση και στη ζώνη του Ευρώ έχει μπει στο «club των πρωταγωνιστών» στην Ευρώπη ενώ δεν θα ήταν υπερβολή να υποστηρίξουμε ότι έχει αναλάβει ηγετικό ρόλο στα Βαλκάνια. Η αλλαγή της «γραμμής πλεύσης» των Ελληνικών επιχειρήσεων προς μια κατεύθυνση που έχει δοκιμαστεί επιτυχώς σε άλλες χώρες της Ευρώπης και δη, η υιοθέτηση των αρχών της ποιότητας για την διατήρηση και ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των εταίρων ευρωπαϊκών ανταγωνιστών είναι κάτι παραπάνω από αναγκαία. Η αναγκαιότητα αυτή ενισχύεται τόσο από το γεγονός ότι η Ελλάδα, παρά την προαναφερθείσα θέση της στην Ευρώπη και τα Βαλκάνια, δεν έχει αναπτύξει ακόμα ένα δικό της εθνικό βραβείο ποιότητας κατά τα πρότυπα του Ευρωπαϊκού, όσο και από την έλλειψη προσανατολισμού

των Ελληνικών επιχειρήσεων σε ένα δομημένο σύστημα διοίκησης που εστιάζει στις ανάγκες όλων όσων τις περιβάλλουν και έχουν άμεσο ή έμμεσο συμφέρον από αυτές.

Η υιοθέτηση του μοντέλου του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διαχείριση της Ποιότητας EFQM αλλά και το ίδιο το ίδρυμα (Κεφάλαιο 2^ο), αποτέλεσαν για πολλές και μεγάλες ευρωπαϊκές επιχειρήσεις ιχνηλάτη αλλά και αρωγό των προσπαθειών τους για βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και των μακροχρόνιων αποτελεσμάτων τους. Αποτελεί, επίσης, πρότυπο ανάπτυξης εθνικών βραβείων σε πολλές χώρες της Ευρώπης ενώ προσεγγίζει σφαιρικά και σε μεγάλο ποσοστό τις ανάγκες μιας επιχείρησης, ακτινογραφώντας αρκετά λεπτομερώς τις λειτουργίες της. Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (European Quality Award – EQA) του EFQM και τα επίπεδά του (Κεφάλαιο 5^ο) δεν είναι παρά το επιστέγασμα των προσπαθειών και ένα κίνητρο για τις εταιρείες και τους ανθρώπους τους που μπαίνουν σε αυτόν τον ατέρμονα κύκλο της συνεχούς βελτίωσης.

Η προσπάθεια επίτευξης «Αναγνώρισης στην Επιχειρηματική Αριστεία» για την InfOTE και η σύνταξη της σχετικής αίτησης είναι ακριβώς ένα κίνητρο για τους εργαζομένους στην εταιρεία, ένα εφελθτήριο για όσους δεν έχουν ακόμα πειστεί για τα πλεονεκτήματα που μπορεί να έχει η ποιότητα για μια εταιρεία, τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο, η μεταστροφή της φιλοσοφίας λειτουργίας της εταιρείας προς κατευθύνσεις που, τελικά, υπαγορεύονται κατά κύριο λόγο από την αγορά άρα είναι επιτακτικές και δεν μπορεί κανείς να τις αγνοήσει. Εντάσσεται, όμως και στη γενικότερη στρατηγική του ομίλου για βελτίωση της ανταγωνιστικότητας εν όψει των απελευθερωμένων αγορών και παροχή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών από όλες τις εταιρείες του.

Επίσης, η διαδικασία της αυτοαξιολόγησης (κεφάλαιο 3^ο) πρέπει να προηγείται οποιασδήποτε προσπάθειας προκειμένου η εταιρεία να «φωτογραφίζει» από πολλές οπτικές γωνίες την υπάρχουσα κατάσταση. Στην παρούσα εργασία έχει γίνει το πρώτο βήμα για την διεξαγωγή αυτοαξιολόγησης. Με τη μέθοδο του ερωτηματολογίου επιχειρήθηκε όχι μόνο μια πρώτη προσέγγιση στην αυτοαξιολόγηση για την InfOTE, αλλά και μια εισαγωγή των εργαζομένων της

εταιρείας στη φιλοσοφία της Διοίκησης Ποιότητας και του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας (EMBE) του EFQM το οποίο θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως ο «πιλότος» της εταιρείας προς την Επιχειρηματική Αριστεία και την υιοθέτηση των Αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Αξίζει, τέλος, να σημειωθεί και η σημαντικότητα ύπαρξης ποιοτικών τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών για τον Ελληνικό Οργανισμό Τυποποίησης (ΕΛΟΤ) προκειμένου να μπορέσει να σχεδιάσει σωστά τις μελλοντικές υπηρεσίες του, οι οποίες θα βασίζονται και αυτές στις τηλεπικοινωνίες. Ο όμιλος εταιρειών ΟΤΕ, ως βασικός τηλεπικοινωνιακός φορέας στην Ελλάδα, αναμένεται να διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο στην υποστήριξη της προσπάθειας του ΕΛΟΤ για την ανάπτυξη και τη μεταστροφή της προαναφερθείσας φιλοσοφίας διοίκησης των Ελληνικών επιχειρήσεων προς την ποιότητα.

1.4 Ιστορική αναδρομή ποιότητας

Η ποιότητα αναφέρθηκε για πρώτη φορά από τον Αριστοτέλη, ο οποίος θεωρεί ότι είναι τα χαρακτηριστικά εκείνα που κάνουν τα υπάρχοντα αντικείμενα να διαφέρουν μεταξύ τους. Ο Γαλιλαίος την διαχωρίζει σε υποκειμενική και αντικειμενική ενώ έχουν αναφερθεί και πολλές άλλες απόψεις που διαφοροποιούν την έννοια και της προσδίδουν τη σημερινή της υπόσταση¹.

Οι πρώτες συστηματικές και μεθοδευμένες προσπάθειες διασφάλισης ποιότητας έγιναν κατά τη διάρκεια του Μεσαίωνα όταν οι διάφοροι τεχνίτες ήταν υπεύθυνοι για την παραγωγή και τον έλεγχο της ποιότητας των προϊόντων που πουλούσαν και η οποία στηρίζονταν στο μεράκι του κάθε τεχνίτη για τη δουλειά του. Στα μέσα του δεκάτου ογδόου αιώνα, εισήχθηκε η τυποποιημένη μαζική παραγωγή και η χρήση εναλλασσόμενων κομματιών από έναν Γάλλο κατασκευαστή όπλων. Λίγο αργότερα, την ιδέα έφερε στην Αμερική του εμφυλίου ένας Αμερικανός, ο οποίος στην προσπάθειά του να παράγει 10.000 κομμάτια, ανέπτυξε μεθόδους ελέγχου ποιότητας και παραγωγής σύμφωνα με

προδιαγραφές. Έτσι οδηγηθήκαμε στην βιομηχανική επανάσταση, όπου ο έλεγχος και η διασφάλιση ποιότητας ήταν πλέον ένα κρίσιμο μέρος της παραγωγικής διαδικασίας. Το 1887 ο W.C.Procter, της μετέπειτα πολυεθνικής εταιρείας Procter & Gamble, είπε ότι το πρώτο πράγμα που πρέπει να κάνουν στην εταιρεία είναι η παροχή ποιοτικών προϊόντων που θα ικανοποιούν τους πελάτες και θα τους κάνουν να τα ξαναγοράσουν. Εφ' όσον αυτό γίνει με μικρό κόστος και παραγωγικά θα υπάρχει και αντίστοιχο κέρδος. Έτσι λοιπόν εισάγονται για πρώτη φορά στην έννοια της ποιότητας και οι παράμετροι κόστος λειτουργίας και παραγωγικότητα εργασίας. Η πιο σημαντική παράμετρος για τη διαχρονική διατήρηση πελατών και επιτυχία της εταιρείας είναι η ποιότητα.

Στις αρχές του εικοστού αιώνα ο F.W. Taylor διαχώρισε τη σχεδιαστική με την εκτελεστική εργασία στη διαδικασία παραγωγής εισάγοντας την τμηματοποίηση και την εξειδίκευση της παραγωγής. Υπήρχαν πολλά ελαττωματικά προϊόντα, τα οποία απομακρύνονταν κατά τον έλεγχο από τους επιθεωρητές. Το μοτίβο έμεινε ίδιο μέχρι τα μέσα του εικοστού αιώνα οπότε οι Dr. J. Juran και Dr. E. Deming δίδαξαν στην Ιαπωνία τεχνικές ποιότητας κάνοντας πρώτη φορά λόγο για «συνεχή βελτίωση» και «ολική ποιότητα».

Η δεκαετία του 1980 ήταν μια περίοδος αξιοσημείωτης αλλαγής της γνώσης και της θεώρησης των καταναλωτών για την ποιότητα. Η αξία της αναγνωρίζονταν ολοένα και περισσότερο από τη διαφορά που παρουσίαζαν πλέον τα Ιαπωνικά με τα Αμερικανικά προϊόντα, ενώ η αντίληψη της αγοράς για την σημαντικότητα της ποιότητας ολοκληρώθηκε με την τραγωδία του “Challenger”. Ακολούθησε μια περίοδος περιορισμών ασφαλείας, ανάκλησης προϊόντων και ραγδαίας αύξησης ελέγχων αξιοπιστίας που οδήγησαν στην περαιτέρω εστίαση τόσο των επιχειρήσεων όσο και των καταναλωτών, στην διασφάλιση της ποιότητας.

Σήμερα, η διοίκηση – διαχείριση ποιότητας αναγνωρίζεται παγκοσμίως ως θέσφατο για την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων και βρίσκεται σε αλληλεξάρτηση και συμφωνία με τις επιχειρηματικές πρακτικές. Η έμφαση είναι πλέον στην πρόληψη των λαθών και στη συνεχή βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης.²

1.5 Ορισμοί

Σύμφωνα με τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (International Standardization Organization – ISO), ποιότητα είναι «Το σύνολο των χαρακτηριστικών και ιδιοτήτων ενός προϊόντος / υπηρεσίας, που αναφέρονται στη δυνατότητά τους να ικανοποιούν μια ρητή ή εννοούμενη ανάγκη του πελάτη»³. Επίσης, οι Evans and Lindsay αναφέρουν ότι ποιότητα είναι «όχι μόνο να ανταποκρίνεσαι αλλά και να ξεπερνάς τις ανάγκες του πελάτη», ενώ ο Crosby την ορίζει ως «καταλληλότητα για χρήση» (fitness for use).⁴

1.5.1 Έλεγχος Ποιότητας

Σύμφωνα με τον Ελληνικό Οργανισμό Τυποποίησης (ΕΛΟΤ), έλεγχος ποιότητας ονομάζεται το σύνολο των λειτουργικών τεχνικών διαδικασιών και μέρος της διαχείρισης ποιότητας που εφαρμόζονται και επιβεβαιώνουν ότι οι απαιτήσεις ποιότητας ενός προϊόντος / υπηρεσίας εκπληρώνονται. Ο έλεγχος ποιότητας βασίζεται στον εντοπισμό των αστοχιών και την ταξινόμηση, τον διαχωρισμό και τη διόρθωση των αιτιών τους, αφού έχει ολοκληρωθεί η παραγωγική διαδικασία του προϊόντος. Έτσι, ελέγχεται η παραγωγή για τυχόν μη συμμορφούμενα προϊόντα / υπηρεσίες, παρέχεται δυνατότητα πρόληψης των αιτιών από το να προκύψουν ξανά, αλλά δεν δίνεται η δυνατότητα να προληφθούν πιθανές αστοχίες από άλλες αιτίες⁵.

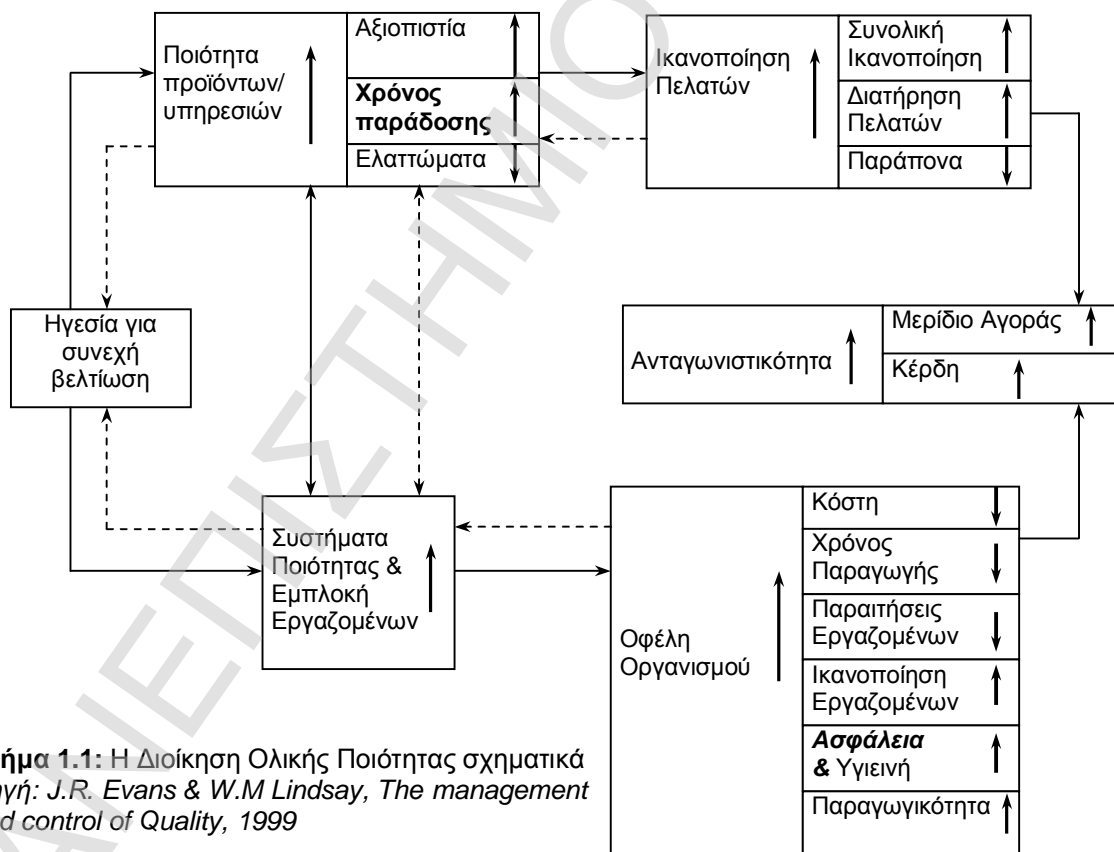
1.5.2 Διασφάλιση Ποιότητας

Διασφάλιση Ποιότητας, σύμφωνα και πάλι με τον ΕΛΟΤ, είναι το σύνολο των προγραμματισμένων και συστηματικών ενεργειών που εστιάζονται στη παροχή εμπιστοσύνης ότι ικανοποιούνται οι απαιτήσεις για την ποιότητα. Ένα Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας στοχεύει στην παροχή εμπιστοσύνης έναντι της πρόληψης ελαττωμάτων παρά του εντοπισμού αυτών. Τα πρότυπα που δίνουν τις οδηγίες για την ανάπτυξη Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας είναι αυτά

της σειράς ISO-9000. Ένα τέτοιο σύστημα διασφαλίζει μεν ότι η διαδικασία παραγωγής και το τελικό προϊόν θα είναι σύμφωνα με τις προδιαγραφές που έχουν τεθεί αλλά δεν λαμβάνει υπ' όψιν άλλους σημαντικούς παράγοντες της ποιότητας όπως το κόστος του παραγόμενου προϊόντος / υπηρεσίας, τη συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού, την καινοτομία ή τα οικονομικά αποτελέσματα και την ικανοποίηση όσων έχουν συμφέροντα από την επιχείρηση, κάτι που κάνει η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας⁶.

1.5.3 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια προσέγγιση προσανατολισμένη στην ποιότητα, η οποία εφαρμόζει στον οργανισμό μια σειρά τεχνικών διαχείρισης



Σχήμα 1.1: Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σχηματικά
 Πηγή: J.R. Evans & W.M Lindsay, *The management and control of Quality*, 1999

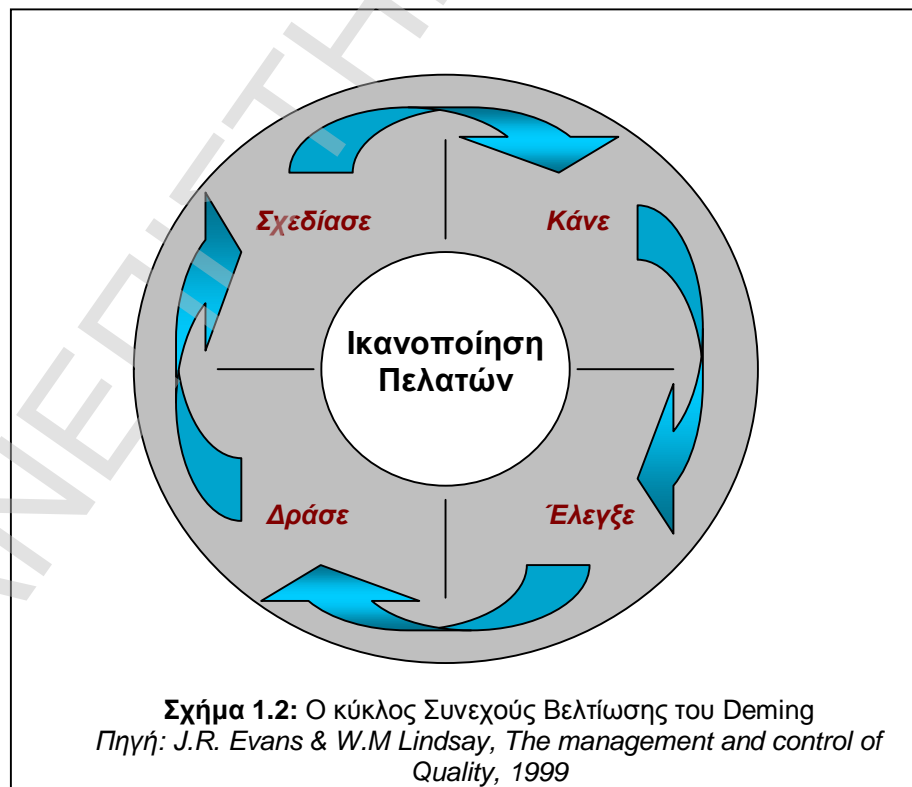
ποιότητας με απώτερο σκοπό την αύξηση της κερδοφορίας μέσω της ικανοποίησης των πελατών. Ο ορισμός αυτό είναι αρκετά γενικός. Η αύξηση της ικανοποίησης των πελατών περιλαμβάνει την συνεχή βελτίωση προϊόντων και υπηρεσιών ενώ η αύξηση της κερδοφορίας περιλαμβάνει, εκτός βέβαια από την

αύξηση των πωλήσεων, την αύξηση της αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού με το μικρότερο δυνατό κόστος. Το σχήμα 1.1 απεικονίζει αναλυτικότερα τον παραπάνω ορισμό.

1.5.4 Συνεχής Βελτίωση

Η έννοια της συνεχούς βελτίωσης για μια επιχείρηση αναπτύχθηκε μαζί με την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και αποτελεί μια φιλοσοφία η οποία δημιουργείται στην εταιρεία μετά από αρκετό χρονικό διάστημα τριβής της με τις αρχές της ποιότητας και ωρίμανσής της σε αντίστοιχα θέματα. Η φιλοσοφία της συνεχούς βελτίωσης έχει συνδεθεί άρρηκτα με τον «κύκλο του Deming» (Deming's Cycle) που απεικονίζεται στο σχήμα 1.2.

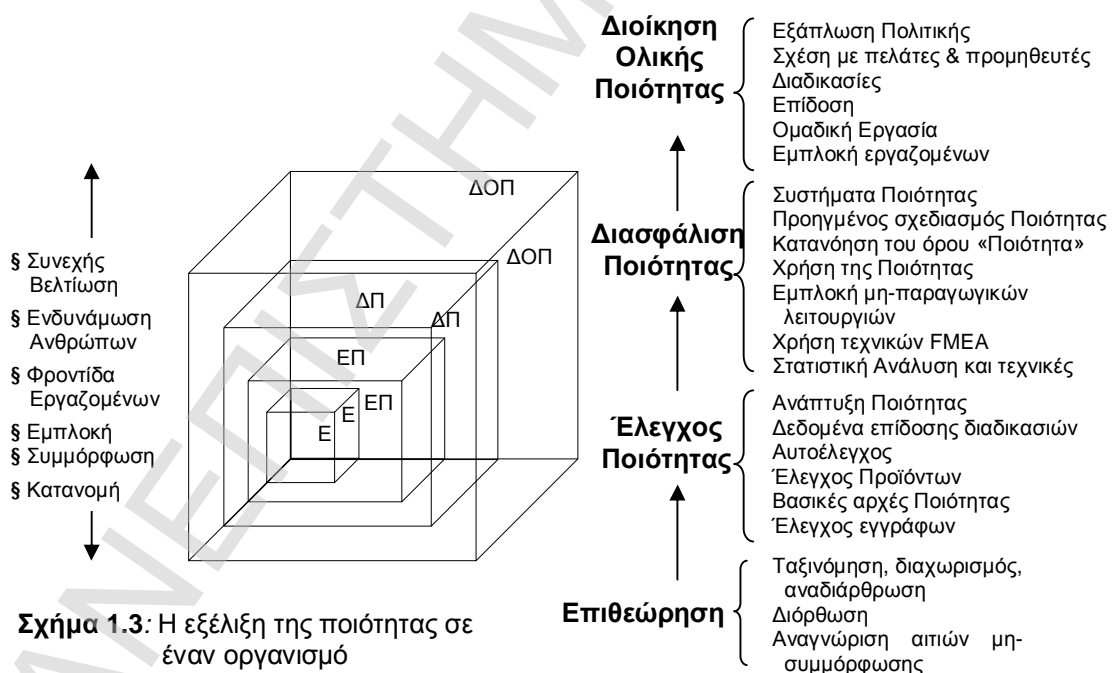
Ο κύκλος του Deming είναι, ουσιαστικά, μια μεθοδολογία βελτίωσης και αποτελείται από 4 στάδια: Σχεδιάσε, Κάνε, Έλεγξε, Δράσε. Είναι επίσης γνωστός και ως κύκλος PDCA από τις λέξεις Plan – Do – Check – Act. Το



στάδιο του σχεδιασμού περιλαμβάνει τη μελέτη της υπάρχουσας κατάστασης,

τη συλλογή στοιχείων και τον σχεδιασμό των βελτιωτικών δράσεων. Στις δραστηριότητές του συγκαταλέγονται ο καθορισμός των διαδικασιών, εισροών – εκροών – πελατών – προμηθευτών, κατανόηση των απαιτήσεων των πελατών, αναγνώριση των προβλημάτων, έλεγχος αιτιών, ανάπτυξη λύσεων. Κατόπιν η εταιρεία περνάει στο στάδιο της πιλοτικής εφαρμογής των βελτιωτικών δράσεων, π.χ. σε εργαστήρια, σε μικρές ομάδες καταναλωτών, εργαζομένων κλπ, προκειμένου να αξιολογηθεί η προτεινόμενη λύση και να παραχθούν κάποια δεδομένα. Στο επόμενο στάδιο (Έλεγχε), η εταιρεία, έχοντας συλλέξει τα απαραίτητα στοιχεία από το δεύτερο στάδιο, καθορίζει εάν και κατά πόσο το σχέδιο λειτουργεί σωστά και αποτελεσματικά και τι ελλείψεις υπάρχουν. Οι νέες λύσεις που προτείνονται αξιολογούνται επιστρέφοντας στο στάδιο «Κάνε».

Τέλος, στο στάδιο δράσης, το τελικό σχέδιο εφαρμόζεται πλήρως και οι βελτιωτικές ενέργειες τυποποιούνται και γίνονται μέρος της καθημερινής λειτουργίας. Στο σχήμα 1.3 παρουσιάζεται η εξέλιξη της ποιότητας σε έναν οργανισμό και οι πρακτικές που υιοθετεί στα διάφορα στάδια του ταξιδιού προς



την ποιότητα, από το πρώιμο στάδιο της απλής επιθεώρησης των προϊόντων και υπηρεσιών μέχρι την πλήρη αφομοίωση και κατανόηση της φιλοσοφίας της διοίκησης ολικής ποιότητας.

-
- ¹ Δ.Β. Ζαμάνης «Αναζήτηση Επιχειρηματικής Αριστείας – Εφαρμογή μοντέλου EFQM στον ΟΤΕ» Διπλωματική Εργασία, 2001
- ² J.R. Evans & W.M Lindsay, The management and control of Quality, 1999
- ³ Αθ. Λαγοδήμος, Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας, Σημειώσεις παραδόσεων, 2001
- ⁴ J.R. Evans & W.M Lindsay ο.π.
- ⁵ α. C.A.T. Engineers and Scientists, “Μεθοδολογία Αναβάθμισης – Νέες απαιτήσεις του Διεθνούς προτύπου ΕΛΟΤ EN ISO 9000:2000”, CMC International, 2000
β. International Standardization Organization, “Quality Management Systems – Fundamentals and Vocabulary”, European Committee for Standardization, 2000
- ⁶ α. C.A.T. Engineers and Scientists, “Μεθοδολογία Αναβάθμισης – Νέες απαιτήσεις του Διεθνούς προτύπου ΕΛΟΤ EN ISO 9000:2000”, CMC International, 2000
β. International Standardization Organization, “Quality Management Systems – Fundamentals and Vocabulary”, European Committee for Standardization, 2000

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΜΟΝΤΕΛΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ

2.1 Εισαγωγή

Η ικανοποίηση των τελικών πελατών της εταιρείας, η ικανοποίηση των εργαζομένων, τα αποτελέσματα της, η επίδραση της στο κοινωνικό σύνολο, καθώς και η διαχείριση του τρόπου λειτουργίας της, ο στρατηγικός σχεδιασμός της και η συμπεριφορά της ανώτατης διοίκησης, είναι θέματα που απασχολούν τις σύγχρονες επιχειρήσεις και καθορίζουν την επιτυχία τους.

Ανεξάρτητα από το μέγεθος, τη δομή, την ωριμότητά τους ή τον τομέα που δραστηριοποιούνται, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί τα τελευταία χρόνια θεωρούν απαραίτητο να υιοθετήσουν ένα σύστημα διοίκησης κατάλληλο ώστε να τους προσδώσει την απαιτούμενη ανταγωνιστικότητα και να τους ωθήσει προς την επίτευξη της καλύτερης δυνατής λύσης στα παραπάνω θέματα. Έτσι, πολλοί ειδικοί της ποιότητας καθώς και διάφοροι οργανισμοί, προσπάθησαν να αναπτύξουν Μοντέλα Επιχειρηματικής Αριστείας προκειμένου να δώσουν στις επιχειρήσεις μια κατευθυντήρια γραμμή αλλά και μια κοινή γλώσσα επικοινωνίας, καθώς η ποιότητα είναι μια έννοια αρκετά σχετική και υποκειμενική. Στην προσπάθεια αυτή συνέβαλαν και οι εξής παράγοντες¹:

α) Η σημασία της «ποιότητας» ως σημαντικού συντελεστή στην ανταγωνιστική υπεροχή, β) Η ουσιώδης συμβολή της συγκριτικής αξιολόγησης (benchmarking) και της αυτοαξιολόγησης (self-assessment) στην βελτίωση της απόδοσης και γ) Η επιτυχία του βραβείου Deming (Deming Prize) στην διάδοση μεθόδων ανάπτυξης και βελτίωσης της ποιότητας στην Ιαπωνία.

Στο κεφάλαιο αυτό εξετάζονται μερικά από τα βασικότερα Μοντέλα Ποιότητας που αναπτύχθηκαν τα τελευταία χρόνια, όπως το Ιαπωνικό βραβείο Deming

Prize, το Αμερικανικό Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) και το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM.

2.2 Το Ιαπωνικό Βραβείο Deming Prize

Οι Ιάπωνες ήταν οι πρώτοι που συνειδητοποίησαν τα πλεονεκτήματα της χρήσης μιας προσέγγισης ποιότητας για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και το 1951 το βραβείο Deming Prize, ήταν το πρώτο βραβείο ποιότητας που παρουσιάστηκε παγκοσμίως. Θεσμοθετήθηκε από την Ένωση Ιαπώνων Επιστημόνων και Μηχανικών και σκοπός του είναι να αναγνωρίσει εκείνους που αρίστευαν στον ποιοτικό έλεγχο, να τιμήσει την προσφορά του Dr.Deming στην Ιαπωνική οικονομία και να προωθηθεί περισσότερο τον ποιοτικό έλεγχο στην χώρα².

Το βραβείο έχει πέντε κατηγορίες: το Ατομικό Βραβείο (Deming Prize for Individuals – DPI), που αποτελεί και ιδιαιτερότητα αφού κανένα άλλο από τα μεγάλα βραβεία δεν περιέχει κατηγορία αναγνώρισης σε ατομικό επίπεδο για την προσφορά στο «κίνημα» της ποιότητας. Το Βραβείο Deming (Deming Application Prize – DP), το βραβείο Deming για μικρές επιχειρήσεις (Deming Application Prize for Small Companies – DAPSC), το Βραβείο Deming για Τμήματα επιχειρήσεων (Deming Application Prize for Divisions – DAPD) και το Βραβείο Ποιοτικού Ελέγχου Εργοστασίων (Quality Control Award for Factories – QCAF) το οποίο διατίθεται μόνο για κατασκευαστικές εταιρείες. Στη διεκδίκηση του βραβείου μπορούν, από το 1984, να συμμετέχουν επιχειρήσεις από όλο τον κόσμο με εξαίρεση τις κατηγορίες DPI και QCAF και απονέμεται στις επιχειρήσεις που επιδεικνύουν διακεκριμένη απόδοση και άριστη εφαρμογή του κύκλου συνεχούς βελτίωσης του Deming³. Ειδικότερα, αντικείμενα της αξιολόγησης είναι οι πολιτικές και δραστηριότητες διασφάλισης ποιότητας, η εφαρμογή πρακτικών ποιοτικού ελέγχου σε όλο το εύρος της εταιρείας και τα αποτελέσματα από την εφαρμογή στατιστικών τεχνικών, ποιοτικών ελέγχων και ανάλυσης διαδικασιών⁴.

2.2.1 Φιλοσοφία και κριτήρια του βραβείου

Η φιλοσοφία του εστιάζεται στην εφαρμογή ενός πλαισίου κανόνων και τεχνικών (ανάλυση διαδικασιών, στατιστικές μεθόδους, ποιοτικούς ελέγχους). Έτσι, η πλειοψηφία των κριτηρίων του περιορίζονται στην εφαρμογή αυτών των αρχών και τεχνικών. Η αποτελεσματικότητα και η απόδοση της εταιρείας αξιολογείται, εξεταζόμενη κάτω από τέσσερις οπτικές γωνίες: Σχεδιασμός, Εφαρμογή, Αποτελέσματα και Μελλοντικά Σχέδια⁵. Ειδικότερα, τα 10 κριτήρια του βραβείου Deming είναι⁶: 1.Πολιτικές, 2.Οργάνωση και Λειτουργίες, 3.Εκπαίδευση και Διάχυση γνώσης, 4.Συλλογή και χρήση πληροφοριών, 5.Ανάλυση, 6.Τυποποίηση, 7.Έλεγχος / Διαχείριση, 8.Διασφάλιση Ποιότητας, 9.Επιρροές, 10.Μελλοντικά Σχέδια. Τα κριτήρια αυτά υποδιαιρούνται σε 4 έως 10 υποκριτήρια (Παράρτημα 1Α)⁷. Η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης της εταιρείας περιλαμβάνει την αξιολόγηση της αίτησης και την επιτόπια αξιολόγηση (on-site). Όπως φαίνεται, τα κριτήρια του βραβείου Deming περικλείουν όλες τις επιχειρησιακές λειτουργίες και έτσι για να επιτύχει μια εταιρεία τη διάκριση αυτή θα πρέπει να επιδεικνύει αριστεία σε όλους τους τομείς της λειτουργίας της.

2.2.2 Διαδικασία συμμετοχής, αξιολόγηση και βαθμολόγηση

Οι εταιρείες που επιθυμούν να συμμετάσχουν στο διαγωνισμό για το βραβείο Deming πρέπει να καταθέσουν 30 αντίγραφα ενός κειμένου που να αναφέρει: Τις επιχειρησιακές πρακτικές ποιοτικού ελέγχου που εφαρμόζονται και αν είναι απαραίτητο τις αντίστοιχες πρακτικές των επιχειρησιακών μονάδων, τις δραστηριότητες της επιχείρησης ή της επιχειρηματικής μονάδας και ένα ενημερωτικό φυλλάδιο (prospectus) της εταιρείας. Η γραπτή αίτηση εξετάζεται κατόπιν από την Επιτροπή αίτησης για το βραβείο Deming, η οποία και καθορίζει εάν ο ποιοτικός έλεγχος και η διαχείριση ποιότητας εφαρμόζονται συστηματικά και αποτελεσματικά στην εταιρεία. Οι εταιρείες που θα προκριθούν υποδέχονται μια ομάδα αξιολογητών για επιτόπου αξιολόγηση. Η ομάδα αυτή εξετάζει την εταιρεία σε σχέση με την αίτηση και παράγει μια αναφορά στην

οποία δικαιολογεί την επίδοση με την οποία αξιολόγησε την εταιρεία καθώς και άλλα σχόλια και ευρήματα των αξιολογητών.

Η επιτόπου αξιολόγηση απαρτίζεται από τέσσερα μέρη⁸. Το πρώτο είναι μια *Παρουσίαση* της εταιρείας στην οποία τονίζονται τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά μεθόδων ποιοτικού ελέγχου που χρησιμοποιούνται. Το δεύτερο μέρος, η *Επιτόπου Εξέταση*, αποτελεί το κύριο μέρος της αξιολόγησης και η μέθοδος της είναι διαφορετική για κάθε περίπτωση και διαμορφώνεται από τους αξιολογητές. Το τρίτο μέρος περιλαμβάνει μια εκ βαθέων *Συνέντευξη με τα αρμόδια ανώτατα στελέχη*, ενώ η επιτόπου αξιολόγηση ολοκληρώνεται με το τέταρτο μέρος, την *Εξέταση Αναφοράς*. Το στοιχείο αυτό παρατηρείται μόνο στο βραβείο Deming και αφορά συζητήσεις των αξιολογητών με προμηθευτές, υπεργολάβους, διανομείς, και πελάτες της εταιρείας, οι οποίοι επιλέγονται από τους αξιολογητές.

Γενικά, για να κερδίσει μια εταιρεία στο διαγωνισμό αυτό θα πρέπει:

1. Να έχει θεμελιώσει ανταγωνιστικούς και πελατοκεντρικούς επιχειρηματικούς στόχους βασισμένους στην ηγεσία, σε επιχειρηματικές πρακτικές και τον τύπο της βιομηχανίας που δραστηριοποιείται.
2. Επιτυγχάνοντας τους στόχους και τις στρατηγικές, να εφαρμόζονται οι αρχές της ολικής ποιότητας.
3. Να πετυχαίνει εξέχοντα επιχειρηματικά αποτελέσματα σαν αποτέλεσμα εφαρμογής των αρχών της ΔΟΠ και με τον τρόπο που αναφέρεται στο 1.

Οι συμμετέχοντες βαθμολογούνται σε μια κλίμακα 0 – 1000 βαθμούς και για να κερδίσουν το βραβείο πρέπει να βαθμολογηθούν με μέσο όρο μεγαλύτερο από 700 βαθμούς στο πρώτο και τρίτο μέρος μαζί, για το δεύτερο και τέταρτο μέρος μαζί και κάθε επιχειρησιακή μονάδα να έχει συγκεντρώσει, κατ' ελάχιστο, 500 βαθμούς. Παρ' όλα αυτά, εάν μια εταιρεία κριθεί ότι συμπεριφέρεται κατά «κοινωνικά ανήθικο τρόπο», δεν λαμβάνει το βραβείο ανεξαρτήτως της βαθμολογίας που συγκεντρώσει. Τέλος, το βραβείο Deming δεν είναι ανταγωνιστικό, που σημαίνει ότι μπορεί να απονεμηθεί σε περισσότερες από μία εταιρείες που συγκεντρώνουν τις παραπάνω προϋποθέσεις.

2.3 Το Αμερικανικό βραβείο Malcolm Baldrige

Στις 20 Αυγούστου 1987, ο τότε πρόεδρος των ΗΠΑ Ρ. Ρήγκαν ενέκρινε και υπέγραψε την πράξη θέσπισης του εθνικού βραβείου Malcolm Baldrige (Malcolm Baldrige National Quality Act of 1987), με τη διαπίστωση ότι ο εξωτερικός ανταγωνισμός και ειδικά από την Ιαπωνία, είναι ιδιαίτερα απειλητικός και ότι η παραγωγικότητα της αμερικανικής οικονομίας και επιχειρήσεων βελτιώθηκαν πολύ λιγότερο σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Οι Αμερικανικές επιχειρήσεις ήταν πλέον πολύ ευάλωτες στον εξωτερικό ανταγωνισμό και χρειαζόταν να λάβουν κάποια μέτρα βελτίωσης της ανταγωνιστικότητάς τους. Ένα από αυτά, προτεινόμενο μάλιστα από τους οικονομικούς και επιχειρηματικούς συμβούλους της Αμερικανικής κυβέρνησης, ήταν η χρήση εργαλείων διαχείρισης ποιότητας. Έτσι θεσπίστηκε το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige (Malcolm Baldrige National Quality Award – MBNQA) προς τιμήν του Malcolm Baldrige υπουργού εμπορίου των ΗΠΑ από το 1981 ως το 1987, το οποίο και εξαπλώθηκε πολύ γρήγορα τόσο στις ΗΠΑ όσο και στον υπόλοιπο κόσμο και έγινε δημοφιλές στις εταιρείες που ήθελαν να αξιολογήσουν την πορεία τους προς την διοίκηση ολικής ποιότητας βάσει κάποιων κριτηρίων⁹.

2.3.1 Φιλοσοφία του βραβείου

Το MBNQA είναι ένα ετήσιο βραβείο που αποσκοπεί στο να:

- § Προάγει την ενημερότητα για την ποιότητα και την κατανόηση των απαιτήσεων επιχειρηματικής αριστείας.
- § Αναγνωρίζει τα επιτεύγματα των Αμερικανικών επιχειρήσεων και
- § Διαδίδει επιτυχημένες επιχειρηματικές στρατηγικές ποιότητας.

Το MBNQA προτάθηκε από την κυβέρνηση των ΗΠΑ σε μια περίοδο οξύτατου ανταγωνισμού για τις αμερικανικές επιχειρήσεις. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα να εστιάσει ολόκληρη τη φιλοσοφία του στην ικανοποίηση του πελάτη, την ανταγωνιστικότητα και στα επιχειρησιακά αποτελέσματα που επιτυγχάνονται.

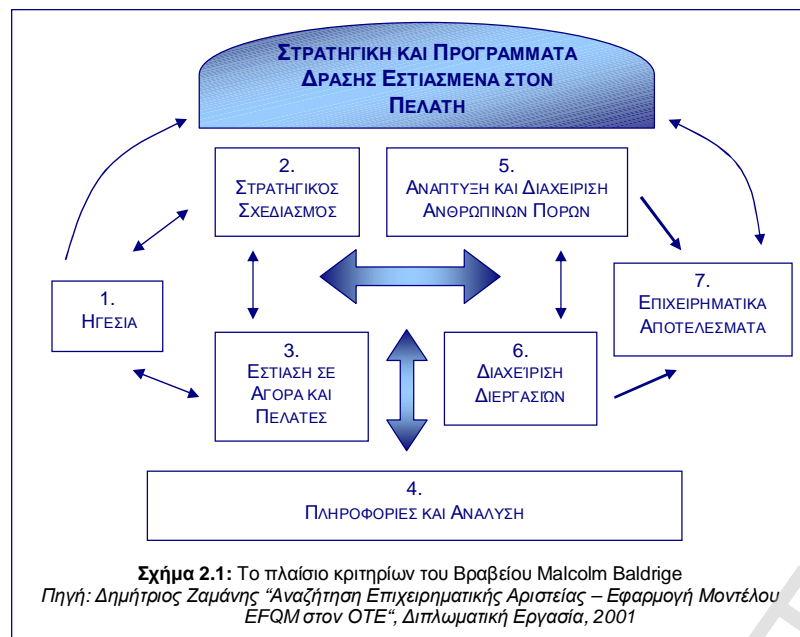
Το MBNQA θεωρεί ότι η ηγεσία αναλαμβάνει τις επιχειρησιακές δραστηριότητες (διαχείριση ανθρώπινων πόρων, πολιτική και στρατηγική, διαχείριση διαδικασιών, διαχείριση πόρων) με σκοπό την επίτευξη άριστων ποιοτικών αποτελεσμάτων και απόλυτη ικανοποίηση των πελατών. Το βραβείο κάνει 2 υποθέσεις: Κατ' αρχήν ότι η ηγεσία της ανώτατης διοίκησης είναι η βασική κινητήριος δύναμη του οργανισμού και κατά δεύτερον ότι ο βασικός στόχος της διαδικασίας ποιότητας είναι η παροχή συνεχώς βελτιωμένης ποιότητας και περισσότερης αξίας στους πελάτες.

2.3.2 Κατηγορίες – Κριτήρια

Στο βραβείο MBNQA μπορούν να συμμετάσχουν εταιρείες τριών κατηγοριών, Εταιρείες κατασκευαστικές και παροχής υπηρεσιών και οι θυγατρικές τους, Εκπαιδευτικά ιδρύματα, Υπηρεσίες Υγειονομικής Περίθαλψης. Το βραβείο περιλαμβάνει επτά κριτήρια τα οποία κατατάσσονται σε τέσσερις κατηγορίες: *Οδηγός, Σύστημα, Μέτρηση της προόδου και Στόχοι*. Τα επτά κριτήρια του βραβείου – τα οποία παρουσιάζονται αναλυτικά μαζί με την βαρύτητά και τα υποκριτήριά τους στο παράρτημα – είναι: Ηγεσία, Ανάλυση πληροφοριών, Στρατηγικός Σχεδιασμός, Ανάπτυξη και Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων, Διαχείριση Διεργασιών, Επιχειρησιακά Αποτελέσματα και ικανοποίηση Πελατών. Τα κριτήρια υποδιαιρούνται συνολικά σε εικοσιοκτώ (28) υποκριτήρια, κάθε ένα από τα οποία εστιάζεται σε μια κύρια απαίτηση του συστήματος ποιότητας και περιέχει ένα σετ από συγκεκριμένες περιοχές οι οποίες διευκρινίζουν τον τύπο και την ποσότητα της απαιτούμενης πληροφορίας.

Το πλαίσιο του βραβείου παρουσιάζεται στο σχήμα 2.1¹⁰ και δείχνει τη σχέση των τεσσάρων κατηγοριών με τα κριτήρια και τα υποκριτήρια και πως όλα αυτά αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Η κατηγορία «Σύστημα» περιλαμβάνει μια ομάδα διαδικασιών που μπορούν να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις των πελατών για ποιότητα και απόδοση. Περιλαμβάνει τέσσερα από τα επτά κριτήρια του βραβείου (Ηγεσία, Εστίαση σε αγορά και πελάτες, Ανάπτυξη και διαχείριση ανθρώπινων πόρων, διαχείριση διεργασιών). Το κριτήριο «πληροφορία και

ανάλυση» περιλαμβάνεται για να αποτρέψει την ενστικτώδη διοίκηση και να προτρέψει τη διοίκηση βάσει δεδομένων. Τα κριτήρια του βραβείου εμφανίζονται στο Παράρτημα 1B¹¹.



2.3.3 Διαδικασία αξιολόγησης και βαθμολόγηση

Η αξιολόγηση γίνεται με βάση τα επτά κριτήρια που αναφέρθηκαν παραπάνω, για τα οποία η εταιρεία παρέχει πληροφορίες σε μια γραπτή αίτηση. Οι αιτήσεις επιθεωρούνται και αξιολογούνται από μέλη του συμβουλίου αξιολογητών σε τέσσερα στάδια:

1. Επιθεώρηση. Κάθε αίτηση επιθεωρείται ξεχωριστά από τουλάχιστον πέντε αξιολογητές αναφορικά με τρεις διαστάσεις: Προσέγγιση, Ανάπτυξη και Αποτελέσματα. Οι αιτήσεις που δεν θα προκριθούν στο δεύτερο στάδιο θα λάβουν μια αναφορά βασισμένη στη γραπτή αναφορά της εταιρείας.

2. Ομόφωνη Βαθμολόγηση – οι αιτήσεις που προκρίθηκαν ανασκοπούνται, επαναξιολογούνται και αναβαθμολογούνται. Τα θέματα που προκύπτουν από το στάδιο αυτό βοηθούν στη σύνταξη του πλάνου για το τρίτο στάδιο.

3. Επιτόπου Αξιολόγηση. Πέντε έως οκτώ μέλη του συμβουλίου διενεργούν επί τόπου εξέταση για να επικυρώσουν τα στοιχεία της αίτησης και να διευκρινίσουν τα θέματα και τις ερωτήσεις που προέκυψαν στο προηγούμενο στάδιο.

4. Τελική αξιολόγηση. Οι αναφορές των αξιολογητών από το τρίτο στάδιο ανασκοπούνται από το NIST* και προτείνονται μέχρι δύο νικητές ανά κατηγορία. Η τελική απόφαση για το νικητή λαμβάνεται από τη Γραμματεία Εμπορίου και τον διευθυντή του NIST. Τελικά το βραβείο παραδίδεται από τον εκάστοτε πρόεδρο των ΗΠΑ¹².

Στα επτά αυτά κριτήρια κατανέμονται – με διαφορετική βαρύτητα – και οι 1.000 πόντοι της μέγιστης βαθμολογίας του βραβείου¹³. Κάθε χρόνο απονέμονται μέχρι δύο βραβεία σε κάθε κατηγορία. αρχών και αξιών¹⁴ οι οποίες αποτελούν και το θεμέλιο ενοποίησης των βασικών επιχειρηματικών απαιτήσεων μέσα σε ένα αποτελεσματο-κεντρικό πλαίσιο (πίνακας 2.1).

Πίνακας 2.1 Βασικές αρχές του MBNQA
Πηγή: www.baldrige.com/CORE.htm

1. Αριστεία ορισμένη από τον πελάτη	5. Ευελιξία	9. Δημόσια Ευθύνη
2. Οραματιζόμενη ηγεσία	6. Εστίαση στο μέλλον	10. Εστίαση στα αποτελέσματα και τη δημιουργία Αξίας
3. Οργανωσιακή & προσωπική Μάθηση	7. Διαχείριση Καινοτομίας	11. Συστημική προσέγγιση
4. Αξία στους Εργαζόμενους και τους Συνεργάτες	8. Διαχείριση δια των Αποτελεσμάτων	

Είναι επίσης σημαντικό να διευκρινιστούν ότι τα κριτήρια του MBNQA:

1. Εστιάζονται στις περιοχές – κλειδιά της επιχειρησιακής απόδοσης.
2. Δεν αποτελούν «οδηγίες εφαρμογής» ολικής ποιότητας.

* National Institute of Standards and Technology

3. Υποστηρίζουν τη διατήρηση της συνοχής των στόχων στα πλαίσια της επιχείρησης.
4. Επιτρέπουν διάγνωση βασισμένη στους στόχους¹⁵.

Τα κριτήρια του βραβείου χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις για την επίτευξη διάφορων στρατηγικών και μη στόχων, όπως βελτίωση της ταχύτητας και της ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών, ανάπτυξη συστημάτων λειτουργίας υψηλών αποδόσεων, δημιουργία κοινών οραμάτων και στρατηγικών, ευθυγράμμιση μέσω του σχεδιασμού και της μέτρησης, ανάπτυξη δέσμευσης των πελατών, βελτίωση οικονομικής απόδοσης κλπ.¹⁶

2.4 Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM.

Η Τρίτη παράγραφος αυτού του κεφαλαίου παρουσιάζει το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας που είναι και το κύριο αντικείμενο μελέτης της παρούσας εργασίας αλλά και το μοντέλο βάσει του οποίου έγινε η αυτοαξιολόγηση και συντάχθηκε η αίτηση συμμετοχής της InfOTE για το επίπεδο «Αναγνώριση στην Επιχειρηματική Αριστεία» του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας.

2.4.1. Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διαχείριση της Ποιότητας (EFQM)

Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διαχείριση της Ποιότητας (European Foundation for Quality Management - EFQM) ιδρύθηκε στις 15 Σεπτεμβρίου 1988 από τις 14 μεγαλύτερες εταιρείες της Ευρώπης (Bosch, British Telecom, Groupe Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestle, Olivetti, Phillips, Renault, Sulzer και Volkswagen). Είναι ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός με αποστολή “να παρακινεί και, όπου κρίνεται απαραίτητο, να υποστηρίζει τις Ευρωπαϊκές επιχειρήσεις και οργανισμούς στην αφομοίωση και εφαρμογή των αρχών της Ολικής Ποιότητας στην πορεία τους προς την επιχειρηματική τελειότητα καθώς και να βελτιώνει την ανταγωνιστικότητα των Ευρωπαϊκών επιχειρήσεων και

οργανισμών ανεξαρτήτως μεγέθους και εθνικότητας”. Όραμά του είναι “ένας κόσμος στον οποίο οι Ευρωπαϊκές Επιχειρήσεις θα υπερέχουν”. Οι πρόεδροι των ιδρυτικών μελών προσκάλεσαν και άλλους οργανισμούς να προσχωρήσουν στο EFQM και έτσι τον Ιανουάριο του 2000 ο οργανισμός αριθμούσε 800 μέλη από όλες τις χώρες της Ευρώπης και από όλα τα τμήματα της βιομηχανίας¹⁷.

2.4.2. Το Μοντέλο EFQM

Στην προσπάθειά του να βοηθήσει και να καθοδηγήσει τις Ευρωπαϊκές επιχειρήσεις προς την επιχειρηματική αριστεία, το EFQM θέσπισε, το 1991, το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM Excellence [Model](#)).

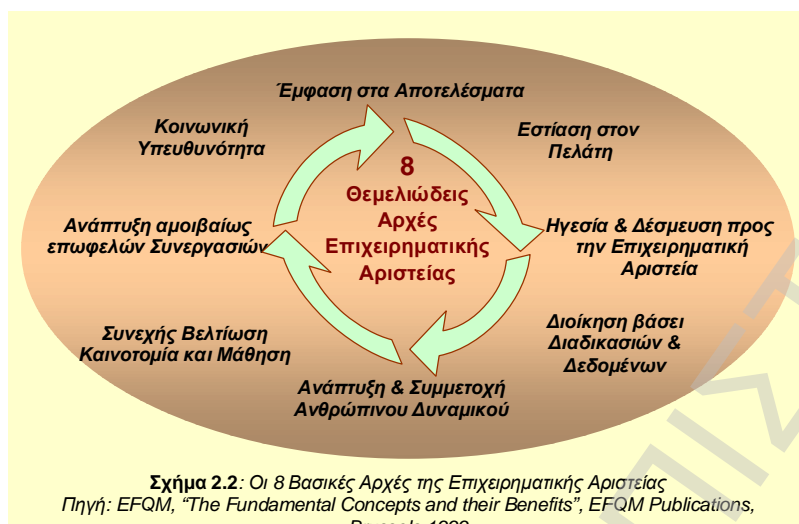
Διαγράφηκε: Model).

Το μοντέλο είναι ένα μη εντεταλμένο πλαίσιο που θεωρεί ότι υπάρχουν πολλές προσεγγίσεις για την επίτευξη επιχειρηματικής αριστείας. Είναι ένα πρακτικό εργαλείο που βοηθάει τις επιχειρήσεις να αναγνωρίσουν σε ποιο σημείο της πορείας τους προς την αριστεία βρίσκονται, να καταλάβουν τα λάθη τους και να αναλάβουν δράσεις για βελτίωση. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο προσέγγισης υπάρχουν οκτώ αρχές που υποστηρίζουν το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM. Οι συμπεριφορές και οι δραστηριότητες που βασίζονται σε αυτές τις αρχές αναφέρονται συχνά ως «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας» (ΔΟΠ). Έτσι, το μοντέλο παρέχει σε όσους οργανισμούς το χρησιμοποιούν, μια κοινή γλώσσα συνεννόησης σε διοικητικό επίπεδο, βοηθώντας ταυτόχρονα στη διάχυση των γνώσεων και των “σωστών μεθόδων” μεταξύ των οργανισμών – μελών του αλλά και διαφορετικών επιχειρηματικών τομέων στην Ευρώπη.

Αλλά τι εννοούμε όταν λέμε “Αριστεία”; Αριστεία, σύμφωνα με το EFQM, είναι η εξέχουσα πρακτική διοίκησης του οργανισμού και η επίτευξη αποτελεσμάτων, βασισμένα στις 8 βασικές αρχές της επιχειρηματικής αριστείας.

2.4.3. Οι 8 Βασικές Αρχές της Επιχειρηματικής Αριστείας

Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας είναι ένα γενικότερο πλαίσιο δράσης που επιδέχεται πολλών προσεγγίσεων στην πορεία ενός οργανισμού προς την αριστεία. Ωστόσο, υποστηρίζεται από μια λίστα από οκτώ βασικές αρχές¹⁸. Η λίστα αυτή δεν είναι εξαντλητική αφού οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί εξελίσσονται και βελτιώνονται συνεχώς ανεβάζοντας τον πήχη της απόδοσης και της αριστείας. Παρόλα αυτά, είναι απαραίτητη προϋπόθεση η δέσμευση της διοίκησης στην αποδοχή των αρχών αυτών προκειμένου ο οργανισμός να αριστεύσει επιχειρηματικά. Παρακάτω παρουσιάζονται και ερμηνεύονται οι οκτώ βασικές αρχές επιχειρηματικής αριστείας (σχήμα 2.2). Η σειρά παρουσιάσής τους είναι τυχαία χωρίς να υπάρχει πρόθεση ιεράρχησης αυτών.



Έμφαση στα αποτελέσματα. Η Επιχειρηματική Αριστεία εξαρτάται από την ικανοποίηση των εργαζομένων, των πελατών, των προμηθευτών, των μετόχων και της κοινωνίας γενικότερα.

Εστίαση στον πελάτη. Ο πελάτης θεωρείται ως ο τελικός και απώτερος κριτής των προϊόντων – υπηρεσιών. Η εστίαση στις ανάγκες τωρινών και δυνητικών

πελατών συντελεί στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών και κατά συνέπεια σε αφοσίωση και πίστη των πελατών και αυξήσεις των μεριδίων της αγοράς.

Ηγεσία & Δέσμευση προς την Επιχειρηματική Αριστεία. Τα ανώτατα στελέχη ενός οργανισμού δημιουργούν ξεκάθαρους στόχους και ένα εργασιακό περιβάλλον μέσα στο οποίο ο οργανισμός και οι άνθρωποί του μπορούν να προσεγγίσουν την τελειότητα, συντονίζοντας και εφαρμόζοντας συστηματικά όλες τις προσπάθειες του οργανισμού προς την αριστεία.

Διοίκηση βάσει Διαδικασιών & Δεδομένων. Οι εσωτερικές δραστηριότητες του οργανισμού είναι σαφείς και διαχειρίζονται συστηματικά υπό τη μορφή διαδικασιών. Κάθε απόφαση λαμβάνεται χρησιμοποιώντας αξιόπιστες πληροφορίες κατόπιν, ενώ δίνεται έμφαση στη συνέπεια των πραγματικών εκρμών των διαδικασιών με τις αναμενόμενες και τον έλεγχο των αποκλίσεων.

Ανάπτυξη και Συμμετοχή Ανθρώπινου Δυναμικού. Όλες οι δυνατότητες του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού απελευθερώνονται μέσω κοινών αξιών και μιας νοοτροπίας αμοιβαίας εμπιστοσύνης, ενδυνάμωσης και επικοινωνίας που παρακινεί όλους τους εργαζομένους να συμμετέχουν ενώ δίνει ευκαιρίες εξέλιξης στους εργαζομένους συμβάλλοντας στη διάχυση της γνώσης.

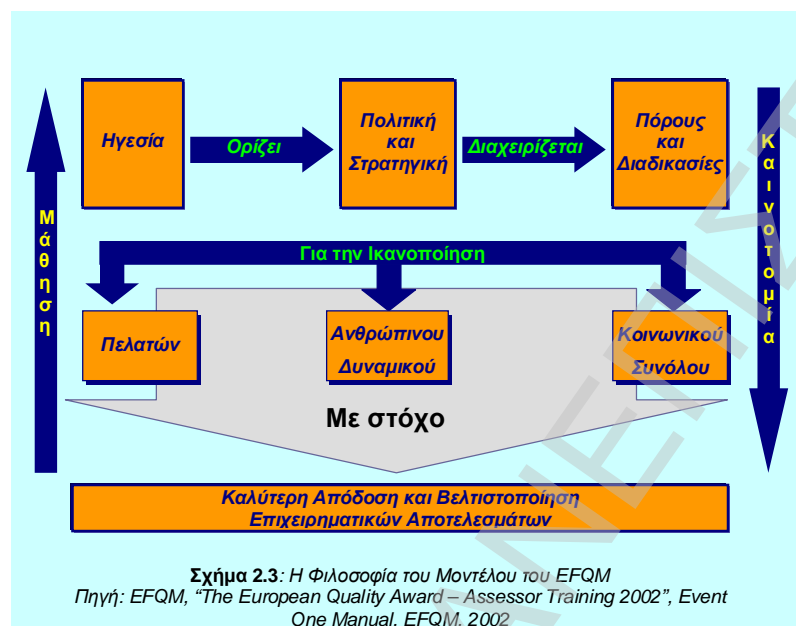
Συνεχής Βελτίωση Καινοτομία και Μάθηση. Διαχείριση και διάχυση της γνώσης μέσα σε μια κουλτούρα συνεχούς μάθησης, καινοτομίας, βελτίωσης και συγκριτικής αξιολόγησης με τους καλύτερους (benchmarking), έχει σαν συνέπεια τη μεγιστοποίηση της οργανωσιακής απόδοσης.

Ανάπτυξη αμοιβαίως επωφελών Συνεργασιών. Η ύπαρξη μακροχρόνιων, αμοιβαίως επωφελών σχέσεων με τους προμηθευτές, βασισμένες στην εμπιστοσύνη και τη συγχρονισμένη προσπάθεια προς κοινούς στόχους, συμβάλλει στην πιο αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού.

Κοινωνική Υπευθυνότητα. Η υιοθέτηση μιας ηθικής προσέγγισης από τον οργανισμό και τους εργαζομένους του και η προσπάθεια τους να ξεπερνούν τις απαιτήσεις και τους κανονισμούς της κοινωνίας που τους περιβάλλει.

2.4.4. Η φιλοσοφία και η δυναμική του Μοντέλου

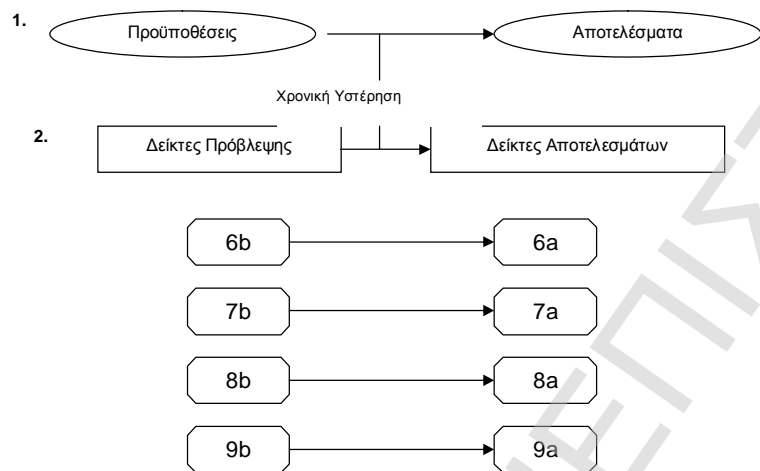
Η φιλοσοφία του μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας βασίζεται στο γεγονός ότι υπάρχουν πολλοί και διαφορετικοί τρόποι για να αριστεύσει επιχειρηματικά μια εταιρεία. Όπως παρουσιάζεται και στο σχήμα 2.3¹⁹, η ηγεσία, ορίζοντας την πολιτική και την στρατηγική της εταιρείας και διαχειριζόμενη τους πόρους και τις διαδικασίες της με γνώμονα την ικανοποίηση πελατών, εργαζομένων και κοινωνικού συνόλου, και με τη βοήθεια της καινοτομίας, οδηγεί τελικά την επιχείρηση σε βελτίωση των αποτελεσμάτων της σε σχέση με τους εμπλεκόμενους – ενδιαφερόμενους αλλά και τα οικονομικά αποτελέσματά της. Κατόπιν, ανασκοπείται η όλη προσπάθεια και βγαίνουν χρήσιμα



συμπεράσματα.

Η διαδικασία αυτή είναι δυναμική. Η δυναμική του μοντέλου εξηγείται ως εξής:

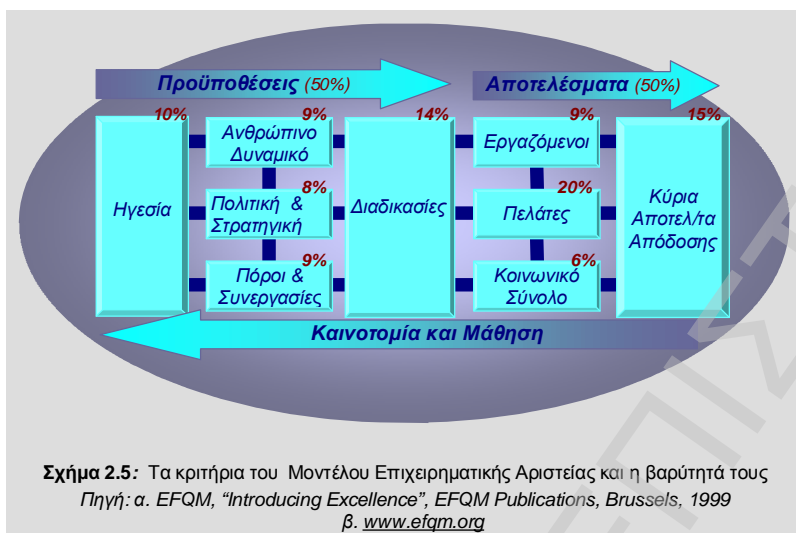
1. Η αυτοαξιολόγηση και η βελτίωση των αποτελεσμάτων δεν γίνεται μια φορά αλλά έχει τη μορφή ενός ατέρμονα κύκλου, χρησιμοποιώντας κάθε φορά σαν εφιαλτήριο την μάθηση και τα συμπεράσματα από την προηγούμενη ανασκόπησή της.
2. Ένα άλλο στοιχείο της δυναμικότητας είναι το ότι οι προϋποθέσεις προκαλούν τα αποτελέσματα. Αυτό συχνά αποκαλείται και σχέση “αιτίας – αποτελέσματος”.
3. Το τρίτο στοιχείο που καθιστά το μοντέλο δυναμικό είναι ότι κάποια από τα υποκριτήρια των κριτηρίων 6 – 9 περιέχουν δείκτες πρόβλεψης ενώ άλλα περιέχουν δείκτες αποτελεσμάτων. Οι δείκτες προβλέψεων χρησιμοποιούνται για την διαχείριση της στρατηγικής και των στόχων της εταιρείας προκειμένου να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα (σχήμα 2.4)²⁰



Σχήμα 2.4: Η δυναμικότητα του μοντέλου
 Πηγή: EFQM, “The European Quality Award – Assessor Training 2002”,
 Event One Manual, EFQM, 2002

2.4.5. Τα κριτήρια του μοντέλου και η βαρύτητά τους

Στα πλαίσια της παραπάνω φιλοσοφίας και παρά το γεγονός ότι κάθε οργανισμός είναι ξεχωριστός και μοναδικός, το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας παρέχει ένα γενικό πλαίσιο κριτηρίων, βάσει των οποίων μπορεί κάθε οργανισμός ή μέρος αυτού να αξιολογηθεί, σε σχέση με την πρόδοό του προς την επιχειρηματική αριστεία. Το μοντέλο στηρίζεται σ' ένα πλαίσιο από εννέα κριτήρια χωρισμένα σε δύο ομάδες²¹: Τα πέντε πρώτα κριτήρια του μοντέλου αποτελούν τις *Προϋποθέσεις (enablers)* ενώ τα τέσσερα τελευταία συνιστούν τα κριτήρια σχετικά με τα *Αποτελέσματα (results)*. Στην ομάδα των «Αποτελεσμάτων» εξετάζεται το τι έχει επιτύχει (ή πετυχαίνει) ο οργανισμός, ενώ στην ενότητα των «Προϋποθέσεων» εξετάζεται το τι κάνει ο οργανισμός



προκειμένου να επιτύχει τα αποτελέσματα αυτά (σχήμα 2.5). Το κάθε κριτήριο αποτελείται από έναν αριθμό υποκριτηρίων τα οποία δίνουν τις βασικές κατευθύνσεις για την αξιολόγηση του οργανισμού σε κάθε κριτήριο. Τέλος, κάτω από κάθε υποκριτήριο υπάρχει και μια λίστα σημείων για καθοδήγηση και καλύτερη κατανόηση του υποκριτηρίου. Η λίστα των σημείων αυτών δεν είναι

εξαντλητική και η χρήση τους δεν είναι υποχρεωτική αλλά εξαρτάται από το είδος του οργανισμού.

Παρακάτω παρουσιάζονται αναλυτικότερα τα εννέα κριτήρια του μοντέλου, ενώ τα υποκριτήρια που περιλαμβάνονται σε κάθε ένα αναφέρονται στο παράρτημα 1Γ.

Προϋποθέσεις: Τα 5 πρώτα κριτήρια του μοντέλου εξετάζουν το «πώς» ο οργανισμός προσεγγίζει και υλοποιεί τις βασικές του δραστηριότητες.



1. Ηγεσία. Το πρώτο κριτήριο, με βαρύτητα 10% στην συνολική βαθμολογία, εξετάζει τι κάνει η ηγεσία προς την κατεύθυνση της επιχειρηματικής αριστείας. Εξετάζει το εάν και κατά πόσο αναπτύσσεται και διευκολύνεται η μακροχρόνια επίτευξη της αποστολής, του οράματος και των αξιών του οργανισμού και πως, τα ανώτατα στελέχη, εφαρμόζουν αυτά μέσω κατάλληλων δραστηριοτήτων δρώντας ως πρότυπα για την επίτευξη μιας κουλτούρας αριστείας (υποκριτήριο 1). Επίσης, κατά πόσο τα ανώτατα στελέχη διαβεβαιώνουν προσωπικά ότι το σύστημα διοίκησης αναπτύσσεται και βελτιώνεται συνεχώς (υποκριτήριο 2). Τέλος εξετάζεται το εάν και κατά πόσο τα ανώτατα στελέχη ασχολούνται προσωπικά με τους πελάτες, τους προμηθευτές και τους εκπροσώπους του κοινωνικού περιβάλλοντος του οργανισμού (υποκριτήριο 3), καθώς και κατά πόσο παρακινούν και υποστηρίζουν τις προσπάθειες των ανθρώπων του οργανισμού (υποκριτήριο 4). Η ηγεσία, όμως, στα πλαίσια του μοντέλου, δεν περιορίζεται μόνο στο ρόλο των ανώτατων στελεχών. Αν θεωρήσουμε την ηγεσία ως την δυνατότητα παρακίνησης άλλων ανθρώπων με πρόθεση την υποστήριξη και συμμετοχή τους στην επίτευξη κοινών στόχων, όλοι οι εργαζόμενοι, ανεξαρτήτως θέσης, μπορούν να επιδείξουν στοιχεία ηγεσίας στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων και των δυνατοτήτων της θέσης τους.



2. Πολιτική & Στρατηγική. Το κριτήριο αυτό, με συντελεστή βαρύτητας 8%, αφορά στον τρόπο ανάπτυξης μιας μακροχρόνιας άποψης σχετικά με το «τι θέλει η

εταιρεία να είναι», δηλαδή τον καθορισμό του Οράματος, των Αξιών και της Αποστολής του οργανισμού, το πώς αυτά γίνονται πράξη καθώς και στην εφαρμογή υποστηρικτικών πολιτικών, πλάνων, στόχων και διαδικασιών προς την επιχειρηματική αριστεία. Αυτό έγκειται, ως επί το πλείστον, στο ρόλο των ηγετών που παρουσιάστηκαν προηγούμενα. Εξετάζεται το εάν και κατά πόσο η πολιτική και στρατηγική του οργανισμού εστιάζει στην ικανοποίηση των αναγκών και προσδοκιών όλων των εμπλεκόμενων (υποκριτήριο 1) και εάν βασίζεται σε πληροφορίες σχετικά με μετρήσεις απόδοσης, έρευνες, δημιουργικές και μαθησιακές δραστηριότητες (υποκριτήριο 2). Επίσης το αν και κατά πόσο η πολιτική και στρατηγική αναπτύσσονται, ανασκοπούνται, ανανεώνονται (υποκριτήριο 3), εφαρμόζονται μέσα από ένα πλαίσιο βασικών διαδικασιών (υποκριτήριο 4) και γνωστοποιούνται στα μέλη του οργανισμού (υποκριτήριο 5). Είναι σημαντικό, τα σχεδιασμένα επιχειρησιακά αποτελέσματα σχετικά με τους πελάτες, τους εργαζομένους, την κοινωνία αλλά και τα βασικά επιχειρησιακά αποτελέσματα (κριτήρια 6, 7, 8 και 9), να είναι σε συνάρτηση και άμεσα συνδεδεμένα με την στρατηγική της εταιρείας.



3. Ανθρώπινο Δυναμικό. Το τρίτο κριτήριο, έχει συντελεστή βαρύτητας 9% στο σύνολο του μοντέλου και αφορά στην διαχείριση της γνώσης και των δυνατοτήτων

των ανθρώπων του οργανισμού τόσο σε ατομικό όσο και σε και ομαδικό επίπεδο, καθώς και στο σχεδιασμό μαθησιακών δράσεων για την υποστήριξη της πολιτικής και στρατηγικής και για την αποδοτικότερη λειτουργία των διαδικασιών. Στα υποκριτήριά του εξετάζεται το πώς ο οργανισμός διαχειρίζεται και βελτιώνει τους ανθρώπινους πόρους που διαθέτει (υποκριτήριο 1). Αξιολογείται η εμπλοκή και ενδυνάμωση των εργαζομένων σε συνδυασμό με την ανάπτυξη γνώσεων και δυνατοτήτων, την επιβράβευση, την αναγνώριση και φροντίδα τους (υποκριτήρια 2, 3 και 5) καθώς και την ύπαρξη διαλόγου με τη διοίκηση (υποκριτήριο 4).



4. Πόροι & Συνεργασίες. Το κριτήριο 4 έχει βαρύτητα 9% και αναφέρεται στην διαχείριση των πόρων και των εξωτερικών συνεργασιών πάντα με γνώμονα την

υποστήριξη της πολιτικής και στρατηγικής και την αποδοτικότερη λειτουργία των διαδικασιών. Ο όρος «συνεργασίες» σημαίνει ότι υπάρχουν τουλάχιστον δύο εταιρείες που λειτουργούν μαζί για την επίτευξη ενός κοινού στόχου, σε σχέση, συνήθως, με κάποιον τελικό πελάτη. Με τον όρο «πόροι» εννοείται το κάθε λογής μέσον που έχει στη διάθεσή της η εταιρεία και μπορεί να το χρησιμοποιήσει για την επίτευξη των στόχων της. Στα υποκριτήριά του εξετάζεται το πώς βλέπει ο οργανισμός τη σχέση του με τους εξωτερικούς του συνεργάτες (υποκριτήριο 1) και πως διαχειρίζεται τα οικονομικά, τις πληροφορίες και τη γνώση, την τεχνολογία και τα κτίρια – εξοπλισμό – υλικά που έχει στη διάθεσή της (υποκριτήρια 2, 5, 4 και 3 αντίστοιχα).



5. Διαδικασίες. Το τελευταίο κριτήριο των προϋποθέσεων, με συντελεστή 14% έχει να κάνει με τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός σχεδιάζει, διαχειρίζεται και βελτιώνει τις διαδικασίες του με σκοπό τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας για τους πελάτες και τους άμεσα ενδιαφερόμενους και την υποστήριξη της πολιτικής και στρατηγικής του. Εδώ εξετάζεται το αν και κατά πόσο ο οργανισμός σχεδιάζει, διαχειρίζεται (υποκριτήριο 1) και βελτιώνει, όταν είναι απαραίτητο (υποκριτήριο 2), συστηματικά τις διαδικασίες του. Επίσης εξετάζεται εάν τα προϊόντα / υπηρεσίες σχεδιάζονται παράγονται, διατίθενται και υποστηρίζονται μετά την πώληση σύμφωνα με τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες των πελατών (υποκριτήρια 3 και 4) καθώς και το αν προάγονται και διαχειρίζονται οι σχέσεις του οργανισμού με τους πελάτες του (υποκριτήριο 5).

Αποτελέσματα: Στην ομάδα αυτή συμπεριλαμβάνονται τα κριτήρια σχετικά με το «τι» έχει πετύχει ο οργανισμός σαν αποτέλεσμα των προσεγγίσεών του στις βασικές του δραστηριότητες που εξετάστηκαν στην ομάδα «προϋποθέσεις».



6. Αποτελέσματα Πελατών. Το έκτο κριτήριο, έχει το μεγαλύτερο συντελεστή βαρύτητας (20%) και αφορά στο τι πετυχαίνει ο οργανισμός σε σχέση με τους εξωτερικούς του πελάτες. Περιλαμβάνει τα αποτελέσματα μετρήσεων σχετικά με την αντίληψη των πελατών για τον οργανισμό και τα προϊόντα-υπηρεσίες του

προερχόμενη είτε από προσωπικές εμπειρίες σε συναλλαγές με την εταιρεία, είτε με σύγκριση με άλλα προϊόντα και υπηρεσίες ανταγωνιστών είτε από τη φήμη που έχει διαμορφώσει η εταιρεία στην αγορά (υποκριτήριο 1). Επίσης περιλαμβάνει (υποκριτήριο 2) τα αποτελέσματα εσωτερικών μετρήσεων του οργανισμού – ποιότητα και διαθεσιμότητα προϊόντων και υπηρεσιών, ανταγωνιστικότητα, σχέση τιμής / αξίας – για την κατανόηση και πρόβλεψη των μελλοντικών αντιλήψεων των πελατών και της απόδοσης του οργανισμού στον τομέα αυτό.



7. Αποτελέσματα Εργαζομένων. Το κριτήριο 7 με συνολική βαρύτητα 9% στο μοντέλο, αναφέρεται στο τι πετυχαίνει ο οργανισμός σε σχέση με τους εργαζομένους του. Περιλαμβάνει τα αποτελέσματα μετρήσεων σχετικά με την αντίληψη των εργαζομένων για τον οργανισμό, από την προσωπική τους εμπειρία στην εργασία τους, από τη σύγκριση με άλλους εργοδότες και τη φήμη που έχει δημιουργήσει η εταιρεία σχετικά με τις συνθήκες εργασίας (υποκριτήριο 1).

Επίσης περιλαμβάνει τα αποτελέσματα εσωτερικών μετρήσεων του οργανισμού για την κατανόηση, πρόβλεψη και βελτίωση της μελλοντικής απόδοσης των εργαζομένων (υποκριτήριο 2), όπως το ποσοστό απουσιών, εμπλοκή των εργαζομένων, πληρότητα ικανοτήτων, ποσοστό «ανακύκλωσης» εργαζομένων.



8. Αποτελέσματα Κοινωνικού Συνόλου. Το κριτήριο 8 έχει τη μικρότερη συνολική βαρύτητα στο μοντέλο (6%) και αναφέρεται στο τι πετυχαίνει ο οργανισμός σε σχέση με το τοπικό, εθνικό και διεθνές κοινωνικό περιβάλλον του. Περιλαμβάνει τα αποτελέσματα μετρήσεων σχετικά με την αντίληψη της κοινωνίας για τον οργανισμό (υποκριτήριο 1) καθώς και τα αποτελέσματα εσωτερικών μετρήσεων του οργανισμού για την κατανόηση, πρόβλεψη και βελτίωση της μελλοντικής απόδοσης του σε σχέση με το κοινωνικό σύνολο που τον περιβάλλει (υποκριτήριο 2) όπως π.χ. διάφορα βραβεία που απένειμε η κοινωνία, την επίπτωση της εταιρείας στα ποσοστά ανεργίας, κινδύνους υγείας και ατυχήματα, οικολογικές επιπτώσεις της λειτουργίας.



9. Κύρια Αποτελέσματα Απόδοσης. Στο τελευταίο κριτήριο, με βαρύτητα 15%, εξετάζεται η συνολική απόδοση του οργανισμού σε σχέση με την προγραμματισμένη – αναμενόμενη (υποκριτήριο 1) όπως για παράδειγμα η οικονομική απόδοση, μερίδιο αγοράς και χρόνος εισαγωγής στην αγορά. Το δεύτερο υποκριτήριο (δείκτες απόδοσης) σχετίζεται με λειτουργικούς δείκτες σχεδιασμένους να εστιάζουν και να προβλέπουν τα αποτελέσματα όπως π.χ. ποσοστό και επίπεδο καινοτομίας, ποσοστά ελαττωματικών, απόδοση προμηθευτών, χρήση ενεργητικού, αξία πνευματικών δικαιωμάτων κλπ.

Τα υποκριτήρια των «Προϋποθέσεων» έχουν όλα την ίδια βαρύτητα μέσα στο κριτήριο. Για τα κριτήρια Έξι, Επτά και Οκτώ των αποτελεσμάτων, το πρώτο υποκριτήριο έχει συντελεστή βαρύτητας 75% ενώ το δεύτερο 25%. Τα δύο υποκριτήρια του Ένατου κριτηρίου έχουν και τα δύο συντελεστή βαρύτητας 50%. Τα κριτήρια και υποκριτήρια του μοντέλου εμφανίζονται στο Παράρτημα 1Γ.

Καινοτομία και δημιουργικότητα. Ο Peter Drucker αναφέρει: *“Μια επιχείρηση που δεν είναι καινοτομική, μοιραία γερνάει και παρακμάζει”*. Και όταν λέμε δημιουργικότητα δεν εννοούμε απλώς το ταλέντο κάποιων ανθρώπων να κάνουν κάτι διαφορετικό ή κάτι καινούργιο, αλλά και τους ήδη υπάρχοντες τρόπους να επιτελούνται οι καθημερινές λειτουργίες. Η δημιουργικότητα είναι μια μορφή αλλαγής και, αναπόφευκτα, οι άνθρωποι αντιδρούν σε κάθε μορφής αλλαγή. Το EFQM, λοιπόν, ορίζει την δημιουργικότητα ως: *«την ικανότητα να σκεφτεί κανείς μια νέα ιδέα»* (περιλαμβανομένης και της περίπτωσης να αναθεωρήσει μια παλιά) ενώ την καινοτομία ως την διαδικασία με την οποία η νέα αυτή ιδέα γίνεται πράξη²².

¹ α. A.Ghobadian, H.S. Woo, “Characteristics, benefits and shortcomings of four major quality awards”, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol.13, No.2, 1996, pp.10-44

β. G.P. Lezlo, “Quality Awards – recognition or model?”, *The TQM Magazine*, Vol.8, No.5, 1996

² www.deming.org/demingprize/demingprize.html

- ³ G.P. Lezlo, "Quality Awards – recognition or model?", The TQM Magazine, Vol.8, No.5, 1996
- ⁴ G.A. Bohoris, "A comparative assessment of some major quality awards", International Journal of Quality and Reliability Management Vol.12, No.9, 1995
- ⁵ G.P. Lezlo, ο.π.
- ⁶ G.A. Bohoris, ο.π.
- ⁷ A.Ghobadian, H.S. Woo, ο.π.
- ⁸ A.Ghobadian, H.S. Woo, ο.π.
- ⁹ G.P. Lezlo, ο.π.
- ¹⁰ Δημήτριος Ζαμάνης "Αναζήτηση Επιχειρηματικής Αριστείας – Εφαρμογή Μοντέλου EFQM στον ΟΤΕ", Διπλωματική Εργασία, 2001
- ¹¹ A.Ghobadian, H.S. Woo, ο.π.
- ¹² A.Ghobadian, H.S. Woo, ο.π.
- ¹³ α. G.A. Bohoris, ο.π.
β. www.quality.nist.gov
- ¹⁴ www.baldrige.com/CORE.HTM
- ¹⁵ www.baldrige.com/KEY.HTM
- ¹⁶ www.baldrige.com/PRODUCTS.HTM
- ¹⁷ EFQM, "The case for Joining", EFQM Publications, Brussels 1999
- ¹⁸ EFQM, "The Fundamental Concepts and their Benefits", EFQM Publications, Brussels 1999
- ¹⁹ α. EFQM, "The European Quality Award – Assessor Training 2002", Event One Manual, EFQM, 2002
β. ΟΤΕ Δ/ση Ποιότητας, εκπαιδευτικό CD-ROM, 2000
- ²⁰ EFQM, "The European Quality Award – Assessor Training 2002", Event One Manual, EFQM, 2002
- ²¹ α. EFQM, "Introducing Excellence", EFQM Publications, Brussels, 1999
β. www.efqm.org
- ²² www.efqm.org/ExcellenceOne

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Η ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

3.1 Εισαγωγή

Οι εταιρείες, στην προσπάθειά τους να επιβιώσουν και να δημιουργήσουν συγκριτικά πλεονεκτήματα σε σχέση με άλλες, προσαρμόζονται συνεχώς στις ανάγκες των πελατών και των άλλων συμφεροντούχων. Είναι απαραίτητο, πλέον, για αυτές να μπορούν να φωτογραφίζουν την παρούσα κατάσταση στο εσωτερικό τους από πολλές οπτικές γωνίες για μπορούν έτσι να δουν ποια όργανά τους πάσχουν και ποια «χαίρουν άκρας υγείας». Την ανάγκη αυτού του είδους ακτινογραφίας έρχεται να καλύψει η αυτοαξιολόγηση, που είναι και το θέμα του παρόντος κεφαλαίου.

3.2 Ορισμός

Η Αυτοαξιολόγηση είναι μια συστηματική διαδικασία, που διεξάγεται με στόχο να προσδιορίσει τις αδυναμίες των διαδικασιών και των συστημικών παραγόντων που μπορούν να εμποδίσουν την ανταγωνιστική ανάπτυξη μιας εταιρείας. Γίνεται με τέτοιο τρόπο, ώστε να δημιουργούνται οι κατάλληλες συνθήκες για τον σχεδιασμό βελτιωτικών δράσεων τόσο στην απόδοση της εταιρείας όσο και στους παράγοντες που την οδηγούν. Ο όρος «Αυτοαξιολόγηση», πρέπει να σημειωθεί, δεν σημαίνει ότι η εταιρεία κάνει την αξιολόγηση αποκλειστικά με δικές της πηγές και γνώσεις. Αυτό συμβαίνει σπάνια στην πράξη. Ο όρος «Αυτοαξιολόγηση» υποδηλώνει ότι η εταιρεία είναι το ενεργό στοιχείο της αξιολόγησης, έτσι ώστε αξιοποιώντας όλες τις εσωτερικές και εξωτερικές πηγές, να αποκτήσει την πληρέστερη δυνατή εικόνα της υπάρχουσας κατάστασης¹.

Ο αρχικός σκοπός της αυτοαξιολόγησης είναι να οδηγήσει τη διαδικασία συνεχούς βελτίωσης. Παρόλα αυτά πρέπει να γίνει από την αρχή κατανοητό ότι η αυτοαξιολόγηση δεν βελτιώνει από μόνη της τον οργανισμό, απλώς παρέχει μια εικόνα, μια “φωτογραφία” της κατάστασής του σε ένα συγκεκριμένο χρονικό σημείο, εκφρασμένη συνήθως σε όρους δυνατών σημείων, περιοχών προς βελτίωση και κάποιας βαθμολογίας. Και επειδή για μια εταιρεία είναι αδύνατον να εστιάσει και να καταβάλει προσπάθεια βελτίωσης όλων των περιοχών που προκύπτουν από την αυτοαξιολόγηση, προσανατολίζεται στην αναγνώριση των “λίγων και ζωτικών” (“vital few”) περιοχών προς βελτίωση. Όταν μια εταιρεία αναλαμβάνει μια τέτοια διαδικασία για πρώτη φορά συνήθως την εφαρμόζει πιλοτικά και σε επίπεδο λειτουργικής μονάδας προτού προχωρήσει στη εφαρμογή της σε επιχειρησιακό επίπεδο. Σε επιχειρήσεις και οργανισμούς με μακροχρόνια εμπειρία στην αυτοαξιολόγηση, η διαδικασία αρχίζει και εισάγεται πλέον και σε λειτουργικό επίπεδο / σε ομάδες έργου (work teams) με την λογική του ότι αν είναι να υιοθετηθεί σαν ένα εργαλείο ανάλυσης και βελτίωσης της εταιρείας, τότε, σε μακροχρόνιο ορίζοντα, πρέπει να διοχετευθεί και να υιοθετηθεί από όλα τα επίπεδα σε ολόκληρο τον οργανισμό².

Πρέπει, στο σημείο αυτό, να διαχωρίσουμε δύο έννοιες. Τα τελευταία χρόνια, η αυξημένη διάδοση και χρήση των μοντέλων ποιότητας και των κριτηρίων τους για αυτοαξιολόγηση, έχουν προκαλέσει σύγχυση. Πολλές εταιρείες θεωρούν ότι η αυτοαξιολόγηση γίνεται στα πλαίσια μιας αίτησης για κάποιο βραβείο και ακόμη χειρότερα, μόλις ολοκληρωθεί η αίτηση και βαθμολογηθεί η εταιρεία, κινούνται με γνώμονα τον επόμενο διαγωνισμό. Επίσης, πολλοί υπεύθυνοι τέτοιων προγραμμάτων δίνουν μεγάλη έμφαση στην επίτευξη υψηλής βαθμολογίας, ακόμη και αν αυτό συνεπάγεται «καλλωπιστικές προσαρμογές» και όχι στην εύρεση δυνατών και αδύνατων σημείων. Αυτός είναι ένας πολύ μεγάλος κίνδυνος για την εταιρεία. Η επιχείρηση πρέπει να ξεκινήσει την αυτοαξιολόγηση χωρίς κανένα έντυπο βαθμολογίας κατά νου ή ανά χείρας αλλά με απόλυτο προσανατολισμό στην εύρεση, κατ’ αρχήν, κενών στην απόδοση των αποτελεσμάτων σε όλους τους τομείς. Κατόπιν, θα πρέπει να ανιχνευθούν οι αιτίες που προκάλεσαν αυτά τα κενά στην απόδοση της επιχείρησης και να αναληφθούν βελτιωτικές δράσεις. Η αυτοαξιολόγηση βάσει των κριτηρίων ενός μοντέλου είναι ένα καλό ξεκίνημα, ειδικότερα για μια επιχείρηση που αρχίζει τη

διαδικασία της αυτοαξιολόγησης, αφού μπορεί να δημιουργήσει τις προϋποθέσεις για βελτιωτικές δράσεις και δημιουργική συγκριτική αξιολόγηση. Όμως δεν πρέπει να μείνει εκεί και, πολύ περισσότερο, μόνο στη βαθμολογία. Το μοντέλο και η μεθοδολογία της αυτοαξιολόγησης πρέπει, τελικά, να προσαρμοστούν στις ανάγκες της επιχείρησης και του κλάδου στον οποίο λειτουργεί, να καθοδηγείται από τις απαιτήσεις των πελατών της και να αποκτήσει συστηματικό χαρακτήρα. Η αυτοαξιολόγηση με βάση τα κριτήρια κάποιου μοντέλου είναι χρήσιμη για συγκριτική αξιολόγηση μεταξύ εταιρειών. Η διαδικασία θα πρέπει να είναι διαγνωστική, να ξεκινάει, δηλαδή, από τα συμπτώματα και να καταλήγει στις αιτίες, κάτι που την καθιστά αντίθετη με τη διαδικασία του ποιοτικού ελέγχου, αφού ο τελευταίος έχει σαν στόχο να ελέγξει αν το σύστημα και οι διαδικασίες αυτού λειτουργούν όπως έχει οριστεί³.

Η διαδικασία της αυτοαξιολόγησης, για να είναι επιτυχημένη, πρέπει να γίνεται με δομημένο τρόπο και να βασίζεται σε κάποια κριτήρια. Τα πιο διαδεδομένα κριτήρια, βάσει των οποίων μια εταιρεία κάνει αυτοαξιολόγηση, είναι κατά σειρά προτεραιότητας⁴:

1. Λίστες Απαιτήσεων (Συστημάτων ISO κλπ.)
2. Κριτήρια θεσπισμένα και σύμφωνα με τις ανάγκες της εταιρείας
3. Κριτήρια του βραβείου EQA
4. Κριτήρια MBNQA ή τοπικών βραβείων ποιότητας

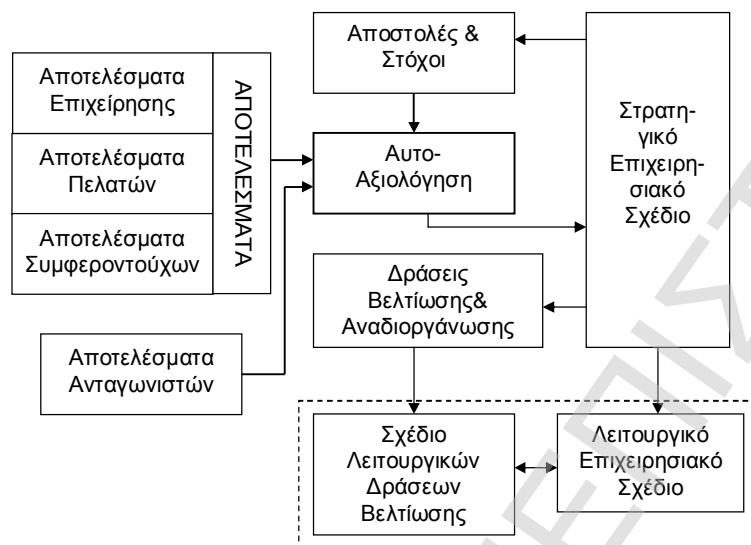
Θα προσεγγίσουμε την διαδικασία της αυτοαξιολόγησης γενικότερα, εντάσσοντάς την στα πλαίσια των απαιτήσεων μιας εταιρείας, αλλά και ειδικότερα στα πλαίσια των κριτηρίων του βραβείου EQA.

3.3 Η Αυτοαξιολόγηση στα πλαίσια των απαιτήσεων της εταιρείας

3.3.1 Η Αυτοαξιολόγηση ως κομμάτι του Στρατηγικού Σχεδιασμού

Για να πετύχει η αυτοαξιολόγηση και να επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα (ήτοι αναγνώριση δυνατών σημείων και περιοχών προς βελτίωση) θα πρέπει να γίνει αναπόσπαστο μέρος της διαδικασίας επιχειρηματικού σχεδιασμού. Μόνο έτσι θα απαλλαγθεί από κάθε κίνδυνο βαθμοθηρίας, ενώ θα προσδώσει και περισσότερη αξιοπιστία στην αξιολόγηση των βραβείων.

Ο τρόπος με τον οποίο η αυτοαξιολόγηση μπορεί να γίνει αναπόσπαστο κομμάτι του στρατηγικού σχεδιασμού της εταιρείας παριστάνεται στο σχήμα 3.1.



Σχήμα 3.1: Η σχέση μεταξύ Αυτοαξιολόγησης και Στρατηγικού Σχεδιασμού της εταιρείας
 Πηγή: Tito Conti, "Optimizing Self-Assessment" *Total Quality Management* Vol.8, 1997

Οι βασικές εισροές της διαδικασίας είναι το στρατηγικό σχέδιο (αποστολές και στόχοι), οι κρίσιμοι δείκτες της εταιρείας για τη συγκεκριμένη περίοδο

(αναφορικά με το σύνολο της επιχείρησης, τους πελάτες και τους συμφεροντούχους) και τέλος τα αποτελέσματα των ανταγωνιστών. Ο προσανατολισμός είναι στους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας και στα κενά απόδοσης αναφορικά και με τους ανταγωνιστές. Τα αποτελέσματα της αυτοαξιολόγησης “επιστρέφουν” ως εισροή στο στρατηγικό σχεδιασμό με τη μορφή προτάσεων βελτίωσης και αναδιοργάνωσης (re-engineering) και οδηγούν στην ανάληψη αντίστοιχων δράσεων. Αυτό θα έχει επίπτωση και στο λειτουργικό σχεδιασμό της εταιρείας με τη μορφή σχεδιασμού βελτιωτικών πλάνων⁵.

3.3.2 Η Αυτοαξιολόγηση ως συστηματική δραστηριότητα της εταιρείας

Όπως αναφέρθηκε και προηγούμενα, προκειμένου να είναι αποτελεσματική, η διαδικασία αυτοαξιολόγησης θα πρέπει να προσαρμόζεται σταδιακά στα πλαίσια της εταιρείας.

Η αυτοαξιολόγηση, σε οποιαδήποτε μορφή, έχει τρεις κύριες φάσεις:

1. **Συλλογή στοιχείων** με διάφορους τρόπους, όπως προ-φόρμες και worksheets, ομάδες συζητήσεων, επίσημες και ανεπίσημες συνεντεύξεις με το προσωπικό και τη διοίκηση, ερωτηματολόγια, μελέτη των εγγράφων της εταιρείας (εγχειρίδιο ποιότητας για το ISO κλπ) καθώς και έγγραφα αίτησης για κάποιο βραβείο στην περίπτωση που η εταιρεία συμμετέχει και σε κάποιον διαγωνισμό.
2. **Αξιολόγηση των στοιχείων** που συλλέχθηκαν, αναφορικά συνήθως είτε με κάποιο βραβείο, είτε με κάποιο μοντέλο, είτε με προτυπωμένες φόρμες εντοπισμού δυνατών και αδύνατων σημείων.
3. **Οι ενέργειες και τα πλάνα βελτίωσης** που προκύπτουν από την αξιολόγηση και οι οποίες μπορούν να αφομοιωθούν ξεχωριστά ως συγκεκριμένα έργα βελτίωσης, είτε ως μέρος της συνολικής βελτίωσης ποιότητας, είτε ως μέρος των επιχειρηματικού σχεδίου της εταιρείας.

Η τελευταία φάση δεν είναι απαραίτητα μέρος της αυτοαξιολόγησης αλλά το φυσικό επακόλουθο για έναν οργανισμό που προσπαθεί να βελτιώνεται

συνεχώς και δεν εντάσσει την αυτοαξιολόγηση απλώς στα πλαίσια της αίτησης για κάποιο βραβείο. Πρέπει να σημειωθεί ότι οι τρεις γενικές φάσεις της αυτοαξιολόγησης μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε οποιοδήποτε επίπεδο της οργανωτικής δομής ξεχωριστά αλλά και σε διαφορετικά επίπεδα ταυτόχρονα⁶.

3.3.3 Η Αυτοαξιολόγηση ως κομμάτι του κύκλου συνεχούς βελτίωσης Σχεδιάσε-Κάνε-Έλεγγε-Δράσε (ΣΚΕΔ)

Η αυτοαξιολόγηση μπορεί και πρέπει να είναι αναπόσπαστο κομμάτι του ετήσιου κύκλου σχεδιασμού, αλληλεπιδρώντας τόσο με τον στρατηγικό όσο και με το λειτουργικό σχεδιασμό. Όταν επιτυγχάνεται αυτή η αλληλεπίδραση, η αυτοαξιολόγηση γίνεται η φάση «Σχεδίασε» του κύκλου ΣΚΕΔ που ξεκινά με τον ετήσιο σχεδιασμό βελτίωσης και συνεχίζει με τη φάση «Κάνε» όπου και εφαρμόζονται οι σχεδιασμένες βελτιώσεις. Ακολουθεί η φάση «Έλεγγε» η οποία, με εξαίρεση τον πρώτο χρόνο που δεν υπάρχουν διαθέσιμα προηγούμενα στοιχεία, αναφέρεται στους στόχους βελτίωσης που τέθηκαν κατά τη διάρκεια του σταδίου «Σχεδίασε». Η φάση «Δράσε» ξεκινά με την εξέταση του αποτελέσματος της αυτοαξιολόγησης και τελειώνει με τις σχετικές αποφάσεις για την επόμενη εφαρμογή της. Ο σκοπός αυτή της φάσης είναι να καταγράψει, να σταθεροποιήσει και να επεκτείνει την πρόοδο, ενώ παράλληλα να επαναπροσδιορίσει τους στόχους και τις στρατηγικές για να προσφέρει μια βάση για την επόμενη φάση σχεδιασμού⁷.

3.4 Η Αυτοαξιολόγηση σύμφωνα με το βραβείο EQA του EFQM

Τα κριτήρια των βραβείων ποιότητας, όπως το EQA, χρησιμοποιούνται ολοένα και περισσότερο από τους οργανισμούς στη διαδικασία της αυτοαξιολόγησης προκειμένου αυτοί να μετρήσουν την υπάρχουσα αλλά και την ενδεχόμενη πρόδοό τους στη βελτίωση. Κάθε κριτήριο του βραβείου παρέχει ένα πλαίσιο συγκεκριμένων σημείων βάσει των οποίων αξιολογείται η απόδοση των εταιρειών. Αυτή η τυποποίηση παρέχει τη δυνατότητα σύγκρισης μεταξύ των

αξιολογούμενων εταιρειών σε κοινή βάση και την αναγνώριση των καλύτερων από αυτές.

Η Αυτοαξιολόγηση, σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Διαχείρισης Ποιότητας (EFQM), είναι μια περιεκτική, συστηματική και μεθοδική ανασκόπηση των δραστηριοτήτων και αποτελεσμάτων ενός οργανισμού. Γίνεται προκειμένου να κατανοήσει η εταιρεία τα δυνατά και τα αδύνατά της σημεία καθώς και τα σημεία εκείνα τα οποία χρειάζονται βελτίωση⁸. Θα μπορούσαμε να χαρακτηρίσουμε την Αυτοαξιολόγηση σαν μια προσπάθεια “αυτοκριτικής” της εταιρείας, ένα εργαλείο εστίασης και ελέγχου της εταιρικής ανάπτυξης στην πορεία της προς την επιχειρηματική αριστεία.

Ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός Ποιότητας, στα πλαίσια του μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας, τοποθετεί την αυτοαξιολόγηση στα αρχικά στάδια της προσπάθειας μιας εταιρείας για επιχειρηματική αριστεία. Ταυτόχρονα, παρέχει μια καλά δομημένη και σε συνάρτηση με το μοντέλο διαδικασία, προκειμένου μια εταιρεία να μπορέσει να χρησιμοποιήσει αποτελεσματικά την «πεπατημένη» και να έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα, την βαθμολόγηση βάσει των κριτηρίων του μοντέλου και την ανάδειξη των δυνατών σημείων και των περιοχών προς βελτίωση. Το τελευταίο είναι και το άμεσα ζητούμενο, εφόσον η εταιρεία αναζητάει ουσιαστικούς τρόπους για να βελτιώσει την απόδοσή της.

3.4.1 Η διαδικασία Αυτοαξιολόγησης του μοντέλου EQA

Η διαδικασία αυτοαξιολόγησης εξαρτάται από τη δομή και την κουλτούρα της εταιρείας, το βαθμό στον οποίο έχει κατανοήσει τις αρχές της ολικής ποιότητας καθώς και τι αποτέλεσμα αναμένεται από αυτήν. Άρα η προσέγγιση αυτοαξιολόγησης που θα ακολουθηθεί διαφοροποιείται από εταιρεία σε εταιρεία. Σύμφωνα με το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας του EFQM η διαδικασία αυτοαξιολόγησης ακολουθεί οκτώ βασικά βήματα (σχήμα 3.2):

Φάση 1η: *Ανάπτυξη Δέσμευσης για Αυτοαξιολόγηση:* Στην πρώτη φάση γίνεται προσπάθεια κατανόησης της ανάγκης για Αυτοαξιολόγηση από τα ανώτατα στελέχη.

Φάση 2η: *Προγραμματισμός Αυτοαξιολόγησης:* Στη δεύτερη φάση επιλέγεται η προσέγγιση, οι περιοχές πιλοτικής εφαρμογής και καθορίζονται τα όριά τους.

Φάση 3η: *Δημιουργία και Εκπαίδευση Ομάδων:* Εδώ γίνεται επιλογή και εκπαίδευση των ανθρώπων (πάνω σε μια μελέτη περίπτωσης – case study) και συντάσσονται οι ομάδες που θα λάβουν μέρος στην Αυτοαξιολόγηση.

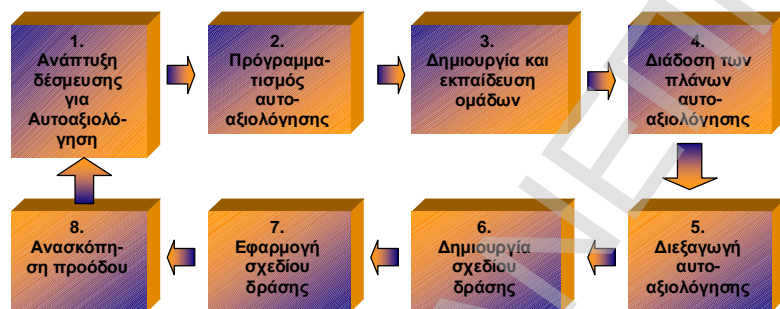
Φάση 4η: *Διάδοση Πλάνων Αυτοαξιολόγησης:* Καθορίζονται το μήνυμα, τα μέσα και οι παραλήπτες του. Δίνεται έμφαση στην εστίαση στον πελάτη και την εταιρεία.

Φάση 5η: *Διεξαγωγή Αυτοαξιολόγησης:* Αποτελεί το βασικό βήμα της Αυτοαξιολόγησης που γίνεται βάσει της επιλεχθείσας προσέγγισης (ενότητα 3.5)

Φάση 6η: *Δημιουργία Σχεδίου Δράσης:* Ανασκοπούνται οι περιοχές πιλοτικής εφαρμογής, προσδιορίζονται οι προτεραιότητες και συμφωνούνται οι αρμοδιότητες και τα σημεία αναφοράς. Η φάση αυτή είναι η πιο σημαντική στην διαδικασία της αυτοαξιολόγησης.

Φάση 7η: *Εφαρμογή Σχεδίου Δράσης:* Δημιουργούνται οι ομάδες βελτίωσης και τους παρέχονται τα κατάλληλα μέσα για την σωστή λειτουργία τους.

Φάση 8η: *Ανασκόπηση προόδου:* Αυτός είναι ο μηχανισμός ανατροφοδότησης της διαδικασίας Αυτοαξιολόγησης ο οποίος μας αποκαλύπτει την πρόοδο των εργασιών μας και την συνέπεια με τις προδιαγραφές και τα χρονοδιαγράμματα που έχουν τεθεί.



Σχήμα 3.2: Η Διαδικασία Αυτοαξιολόγησης σύμφωνα με το EFQM
 Πηγή: EFQM "A Practical Guide for Self-Assessment" Assessing for Excellence, 1999

3.4.2 Οι προσεγγίσεις αυτοαξιολόγησης

Κάθε οργανισμός είναι ξεχωριστός και μοναδικός. Έχει τις δικές του ανάγκες, δυνάμεις και αδυναμίες. Η διαδικασία αυτοαξιολόγησης και ο τρόπος με τον οποίο θα εφαρμοστεί δεν είναι ίδιος για κανέναν οργανισμό και κατά συνέπεια δεν υπάρχει «σωστός τρόπος» εκτέλεσης της. Η κουλτούρα και η δομή του κάθε οργανισμού επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο διενεργείται καθώς και τα αποτελέσματά της.

Οι προσεγγίσεις αυτοαξιολόγησης που μπορεί να υιοθετήσει ένας οργανισμός (σύμφωνα με το EFQM και το μοντέλο του) είναι:

- 1) Ερωτηματολόγιο
- 2) Διάγραμμα – Μήτρα (Matrix)
- 3) Workshop
- 4) Προ-φόρμα
- 5) Προσομοίωση Βραβείου

Θα προχωρήσουμε σε μια σύντομη αναφορά στις 5 προσεγγίσεις Αυτοαξιολόγησης⁹ καθώς και στα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που έχει η υιοθέτηση της καθεμιάς από τον οργανισμό.

Ερωτηματολόγιο

Αυτή η προσέγγιση είναι η πιο εύκολα και γρήγορα εφαρμόσιμη. Είναι μια πολύ καλή προσέγγιση για την συλλογή πληροφοριών αναφορικά με την αντίληψη των εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση. Ανάμεσα στα πλεονεκτήματα συγκαταλέγεται και το ότι οι ερωτήσεις που τίθενται μπορούν να προσαρμοστούν σε κάθε οργανισμό, η εμπλοκή πολλών εργαζομένων και η διευκόλυνση ομαδικών συζητήσεων πάνω στις ευκαιρίες για βελτίωση ενώ μειονέκτημα της μεθόδου αποτελεί το γεγονός ότι δεν προκύπτει λίστα δυνατών σημείων και περιοχών προς βελτίωση και το ότι η ποιότητα εξαρτάται από την ακρίβεια των ερωτήσεων που τίθενται.

Διάγραμμα – Μήτρα

Ένα Διάγραμμα - Μήτρα αποτελείται από 10 «δυναμικά επιτεύγματα» (τι θα μπορούσε να κάνει ο οργανισμός) για κάθε ένα από τα 9 κριτήρια του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας, τα οποία βαθμολογούνται σε μια κλίμακα από 1 έως 10 (1 =το λιγότερο που θα μπορούσε να κάνει και 10 =Το καλύτερο που θα μπορούσε να κάνει). Αυτά τα διαγράμματα βοηθούν στην καλύτερη κατανόηση των κριτηρίων και μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε όλα τα επίπεδα μιας επιχείρησης. Πλεονεκτήματα της προσέγγισης είναι η απαίτηση για ελάχιστη εκπαίδευση για τη χρησιμοποίησή του, η εμπλοκή όλων των εργαζομένων στην Αυτοαξιολόγηση, η βοήθεια στις ομάδες να εκτιμήσουν την πρόοδο, τα προβλήματα και τα πιθανά επόμενα βήματα. Μειονέκτημα είναι το ότι από την προσέγγιση αυτή δεν προκύπτει λίστα δυνατών σημείων και περιοχών προς βελτίωση ενώ δεν μπορούν να γίνουν συγκρίσεις με υποψήφιους για το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας.

Workshop

Η προσέγγιση αυτή απαιτεί την εμπλοκή της διοικητικής ομάδας της μονάδας που εκτελεί την Αυτοαξιολόγηση. Είναι υπεύθυνοι για τη συλλογή στοιχείων και την παρουσίασή τους. Για τη διευκόλυνση της διαδικασίας συμμετέχουν και δυο εκπαιδευμένοι αξιολογητές, ένας εσωτερικός και ένας εξωτερικός. Υπάρχουν πέντε στάδια σε αυτή τη διαδικασία: Εκπαίδευση της διοικητικής ομάδας, Συλλογή στοιχείων, Παρουσίαση υποκριτηρίων και βαθμολογία τους, Συμφωνία για τις βελτιωτικές ενέργειες και Ανασκόπηση της προόδου. Πλεονεκτήματα της προσέγγισης είναι η κατανόηση του μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας από την ανώτατη διοίκηση και η δέσμευσή της σε αυτό καθώς και η δημιουργία κοινής άποψης μέσω της συζήτησης από τη διοικητική ομάδα για τα δυνατά σημεία και τις περιοχές προς βελτίωση. Μειονεκτήματα αποτελούν η απαίτηση ιδιαίτερης προετοιμασίας και εκπαίδευσης για τη χρήση της, η δυσκολία αξιολόγησης της ανάπτυξης των διεργασιών της επιχείρησης και ο κίνδυνος να δοθεί μη ρεαλιστική – υποκειμενική βαθμολογία.

Προ-φόρμα

Στην προσέγγιση αυτή δημιουργείται μια ομάδα από προ-φόρμες, μια για κάθε υποκριτήριο. Στο πάνω μέρος της σελίδας γράφεται η περιγραφή του υποκριτηρίου και στη συνέχεια οι περιοχές που πρέπει να εξεταστούν. Η υπόλοιπη σελίδα χωρίζεται σε τμήματα για τα δυνατά σημεία, τις περιοχές προς βελτίωση και τις αποδείξεις (Παράρτημα 2α). Οι προ-φόρμες μπορούν να ετοιμαστούν από άτομα, ομάδες και από εκπαιδευμένους αξιολογητές. Ιδιαίτερη προσοχή χρειάζεται στη συλλογή των στοιχείων που προκύπτουν μετά από λεπτομερείς συνεντεύξεις με το προσωπικό. Στους μεγάλους οργανισμούς που αποτελούνται από πολλές επιχειρησιακές μονάδες, η προ-φόρμα κάθε μονάδα μπορείς να αντιπαραβληθεί με αυτές των υπολοίπων μονάδων και να προκύψουν έτσι κοινά δυνατά σημεία και περιοχές προς βελτίωση. Πλεονέκτημα της προσέγγισης αποτελεί το ότι η διεργασία συλλογής των στοιχείων παρέχει αποδείξεις βασισμένες σε πραγματικά στοιχεία, προκύπτει λίστα δυνατών σημείων και περιοχών προς βελτίωση που οδηγούν σε βελτιωτικές ενέργειες και το ότι η προσέγγιση εμπλέκει εργαζόμενους από διαφορετικά επίπεδα και λειτουργίες στη διεργασία συλλογής των στοιχείων. Μειονέκτημα της αποτελεί το γεγονός ότι η συλλογή των προ-φορμών αντιπροσωπεύουν μια απλή περιληψη των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και πιθανόν να μην οδηγήσουν σε ακριβή αποτελέσματα.

Προσομοίωση της διαδικασίας υποψηφιότητας για το Βραβείο

Αυτή η προσέγγιση είναι το πρώτο βήμα για τη συμμετοχή ενός οργανισμού στο Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας. Περιλαμβάνει τη συγγραφή μιας πλήρους αναφοράς, αντίστοιχης με την αίτηση, σύμφωνα με τις οδηγίες του EFQM. Αφού ολοκληρωθεί αυτή η αναφορά, δυο ομάδες αξιολογητών, μια εσωτερική και μια εξωτερική, την αξιολογούν. Πλεονεκτήματα της προσέγγισης είναι το ότι παρέχει έναν λιτό και περιεκτικό τρόπο για την απεικόνιση της κουλτούρας ποιότητας και της απόδοσης της επιχείρησης, καθώς και μια λίστα δυνατών σημείων και περιοχών προς βελτίωση, ενώ αποτελεί και μία σημαντική ευκαιρία για εμπλοκή και επικοινωνία κατά τη διεργασία συλλογής δεδομένων. Επίσης είναι ένας απλός τρόπος σύγκρισης των διεργασιών και των αποτελεσμάτων τους μεταξύ

των μονάδων του οργανισμού ενώ καθιστά δυνατή και τη σύγκριση με υποψηφίους για το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας. Όταν υιοθετείται αυτή η προσέγγιση αυτοαξιολόγησης απαιτείται προσοχή στον κίνδυνο λιγότερης εμπλοκής από την διοικητική ομάδα και ανάθεση καθηκόντων σε άλλους και στον κίνδυνο συγκάλυψης των πραγματικών προβλημάτων.

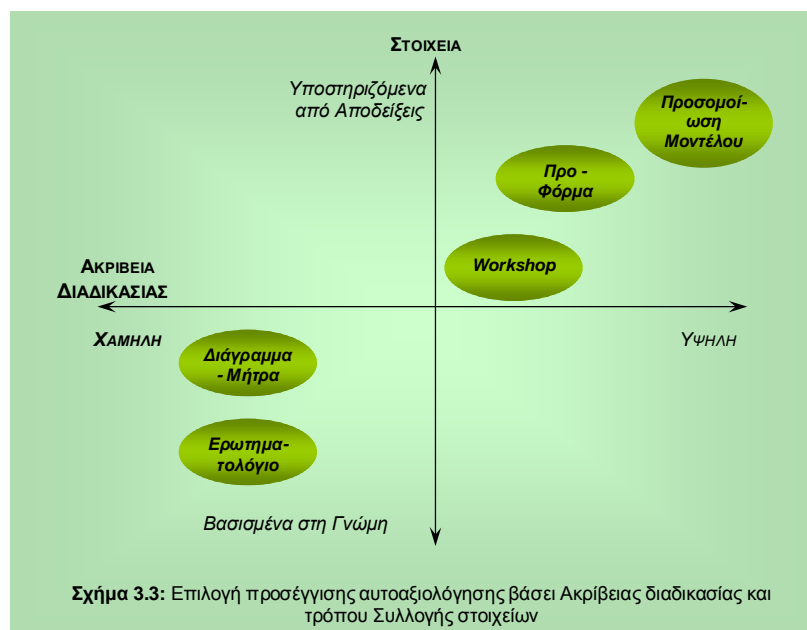
Τρία στοιχεία θα πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπ' όψιν στη διαδικασία της αυτοαξιολόγησης:

1. Η επιλογή της ομάδας των αξιολογητών που θα λάβουν μέρος και θα φέρουν εις πέρας το έργο και η οποία θα πρέπει να αποτελείται, στην πλειοψηφία της, από διευθυντές του οργανισμού.
2. Η σχέση ωριμότητας του οργανισμού απέναντι στην επιχειρηματική αριστεία με την προσπάθεια που θα καταβληθεί προς την κατεύθυνση αυτή και τους πόρους που προτίθεται να διαθέσει ο οργανισμός. Η σχέση αυτή φαίνεται στον πίνακα 3.1

Ωριμη επιχείρηση	Κατάλληλο ερωτηματολόγιο	Pro-forma που υποστηρίζεται από Ομάδα Στελεχών	Προσομοίωση βραβείου
Επιχείρηση που βρίσκεται στο δρόμο προς την επιχειρηματική αριστεία	Ερωτηματολόγιο και Workshop Matrix και Workshop	Pro-forma Workshop	Πιλοτική προσομοίωση βραβείου Pro-forma και Workshop
Επιχείρηση που βρίσκεται στα πρώτα στάδια της αριστείας	Αρχικό ερωτηματολόγιο Τυπικό matrix	Τυπικό ερωτηματολόγιο	Πολύ λεπτομερές ερωτηματολόγιο Προσαρμοσμένο Matrix
	Χαμηλή προσπάθεια	Μέτρια προσπάθεια	Υψηλή προσπάθεια

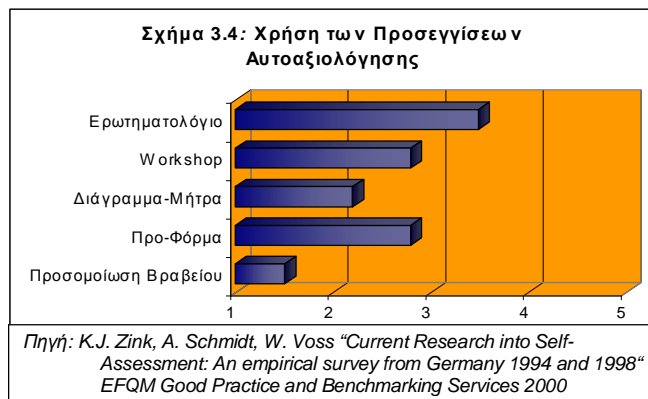
Πίνακας 3.1: Η σχέση ωριμότητας – απαιτούμενης προσπάθειας στην επιχειρηματική

3. Ο τρόπος συλλογής των στοιχείων σε σχέση και με την ευκαμψία / ακαμψία της κάθε προσέγγισης (σχήμα 3.3).



Η χρήση των προσεγγίσεων που χρησιμοποιούνται περισσότερο από τις εταιρείες για τη διαδικασία της αυτοαξιολόγησης, σύμφωνα με μια έρευνα σε 1.600 Ευρωπαϊκές επιχειρήσεις παρουσιάζονται στο σχήμα 3.4.

Το γεγονός ότι η προσέγγιση της προσομοίωσης του μοντέλου κατέχει την τελευταία θέση, δείχνει ότι οι άνθρωποι γνωρίζουν ότι η συμμετοχή στο βραβείο EQA δεν είναι αυτοσκοπός αλλά απλώς ένας σταθμός στην πορεία της εταιρείας για ποιότητα και επιχειρηματική αριστεία. Οφείλεται όμως και στο γεγονός ότι η προσομοίωση του βραβείου είναι μια προσέγγιση που απαιτεί μεγάλες επενδύσεις σε χρόνο, κεφάλαιο και προσπάθεια οπότε και δεν υιοθετείται εύκολα από επιχειρήσεις που έχουν μόλις αρχίσει τη διαδικασία της αυτοαξιολόγησης.



3.4.3 Η επίδραση της Αυτοαξιολόγησης

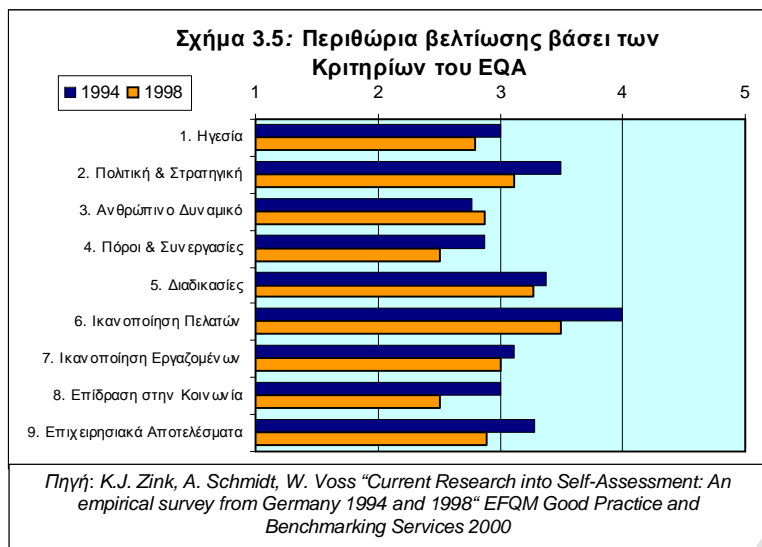
Το 1994 πραγματοποιήθηκε μια έρευνα, η οποία επαναλήφθηκε και το 1998, σχετικά με την συμπεριφορά των επιχειρήσεων απέναντι στην αυτοαξιολόγηση¹⁰. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι επιχειρήσεις εισήγαγαν την αυτοαξιολόγηση σε μεγάλο ποσοστό μολονότι πολλές την ταύτιζαν στην αρχή με την διαδικασία αίτησης για ένα πιστοποιητικό ISO. Οι τέσσερις βασικότεροι λόγοι για τους οποίους οι υπο μελέτη εταιρείες εισήγαγαν τη διαδικασία της αυτοαξιολόγησης ήταν:

- § Να αυξήσουν την γνώση των ανθρώπων της εταιρείας για την ποιότητα
- § Να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα των οικονομικών παραμέτρων
- § Να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν μια φιλοσοφία συνεχούς βελτίωσης
- § Να δημιουργήσουν νέες διόδους επικοινωνίας.

Αξίζει να αναφερθεί ότι ο λόγος: «Να κάνουν αίτηση για το βραβείο EQA» βρέθηκε στην 13^η θέση, πράγμα που ενισχύει το παραπάνω επιχείρημα ότι οι εταιρείες που χρησιμοποιούν την αυτοαξιολόγηση γνωρίζουν ότι είναι πολύ πιο ουσιώδες για αυτές να αναγνωρίσουν δυνατά και αδύνατα σημεία παρά να κάνουν μια αίτηση για το βραβείο.

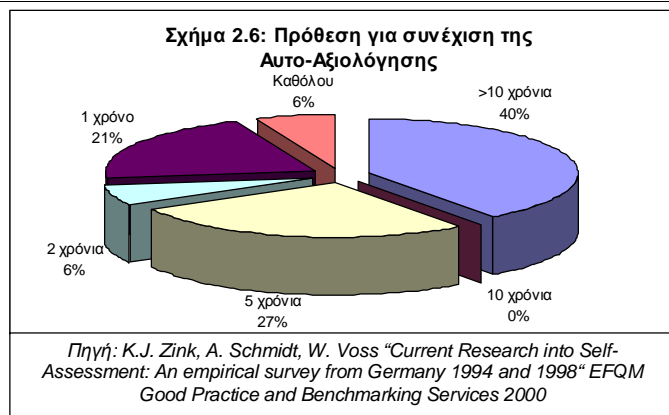
Η Αυτοαξιολόγηση, όπως και κάθε άλλη προσέγγιση, απαιτεί επενδύσεις σε χρόνο, χρήματα, εκπαίδευση και άλλους πόρους. Παρ' όλα αυτά οι εταιρείες

αναγνωρίζουν ότι η επενδύσεις αυτές αξίζουν να γίνουν βλέποντας τελικά τα αποτελέσματα. Όπως δείχνει και το σχήμα 3.5, ακόμη και μετά από τέσσερα χρόνια εφαρμογής της διαδικασίας αυτοαξιολόγησης, υπάρχουν ακόμα σημαντικά περιθώρια βελτίωσης, γεγονός που ενισχύει την εκτίμηση των επιχειρήσεων για την απόδοση της επένδυσής τους στην αυτοαξιολόγηση.



Παρ' όλα αυτά, η αυτοαξιολόγηση δεν επιφέρει βελτίωση μόνο στα πλαίσια των κριτηρίων του μοντέλου αλλά και στους υπόλοιπους τομείς επιχειρηματικών αποτελεσμάτων, με κύριο αυτόν του κόστους¹¹.

Όλα τα παραπάνω καθιστούν την αυτοαξιολόγηση ένα χρήσιμο και αποτελεσματικό εργαλείο για τον έλεγχο και την εστίαση στην επιχειρησιακή συνεχή βελτίωση. Παρ' όλο που, όπως αναφέρθηκε και προηγουμένα, απαιτεί σημαντικούς πόρους για να εφαρμοστεί, οι επιχειρήσεις όχι μόνο αναγνωρίζουν τα χρήσιμα αποτελέσματά του αλλά όλο και περισσότερο προτίθενται να συνεχίσουν να το εφαρμόζουν και να το εντάξουν στην "εργαλειοθήκη" της καθημερινής διαχείρισής τους. Σύμφωνα με την ίδια έρευνα, η πρόθεση των επιχειρήσεων να συνεχίσουν την αυτοαξιολόγηση στο άμεσο, έμμεσο και μακροπρόθεσμο μέλλον, φαίνεται στο σχήμα 3.6.



3.5 Τα πλεονεκτήματα της Αυτοαξιολόγησης

Τα πλεονεκτήματα από την διαδικασία της αυτοαξιολόγησης, σύμφωνα με τα κριτήρια του βραβείου EQA, μπορούν να χωριστούν σε τέσσερις κατηγορίες¹²:

§ *Επιχειρησιακά αποτελέσματα.* Εστιάζεται η προσοχή της διοίκησης τόσο στα οικονομικά όσο και σε άλλα κύρια αποτελέσματα του οργανισμού.

§ *Κουλτούρα.* Μέσα από τη διαδικασία συλλογής στοιχείων, αξιολόγησης και σχεδιασμού βελτιωτικών δράσεων, τα στελέχη αποκτούν σφαιρικότερη άποψη της εταιρείας τους.

§ *Διαδικασίες.* Συνδέοντας τις διαδικασίες με τα αποτελέσματα, η απόδοση και η λειτουργία των διαδικασιών γίνεται εμφανέστερη.

§ *Συγκριτική αξιολόγηση.* Παρέχει έναν κοινό παρονομαστή βάσει του οποίου μπορούν να γίνουν συγκρίσεις μεταξύ εταιρειών.

Συνοψίζοντας το κεφάλαιο, διαπιστώνουμε ότι μπορεί μεν το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας του EFQM και δη το βραβείο EQA να παρέχουν ένα κοινό πλαίσιο μέτρησης της απόδοσης μιας εταιρείας, ωστόσο η διαδικασία Αυτοαξιολόγησης αυτή καθ' αυτή είναι εκείνη που παρέχει τις ευκαιρίες για μάθηση και βελτίωση.

Η αυτοαξιολόγηση, όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, εφαρμόζεται από μια εταιρεία προκειμένου να αναγνωριστούν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της

σε σχέση με τους στόχους της. Η προσέγγιση που θα υιοθετηθεί εξαρτάται από τον αντικειμενικό σκοπό. Εάν ο σκοπός της εταιρείας είναι ένα βραβείο ή να συγκριθεί με άλλες εταιρείες, τότε η προσέγγιση θα εστιάζεται στη συλλογή βαθμών, αφήνοντας σε δεύτερη προτεραιότητα τη διαγνωστική μελέτη.

3.6 Η λογική R.A.D.A.R.

Ο βασικός σκοπός της διαδικασίας Αυτοαξιολόγησης, σύμφωνα με το μοντέλο EFQM, είναι να αναγνωρίσει τα δυνατά και αδύνατα σημεία ενός οργανισμού και να δημιουργήσει τις κατάλληλες συνθήκες για τη βελτίωση της απόδοσής του. Η λογική RADAR βρίσκεται στην καρδιά του μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας και είναι ένας τρόπος συνολικής αποτίμησης του οργανισμού. Συνίσταται από τα αρχικά των λέξεων *Results* (Αποτελέσματα), *Approach* (Προσέγγιση), *Deployment* (Εφαρμογή) και *Assessment and Review* (Αξιολόγηση και Ανασκόπηση)¹³.

Διαγράφηκε:

Στηρίζεται στη λογική του κύκλου συνεχούς βελτίωσης του Deming και στο ότι ένας οργανισμός πρέπει να καθορίζει σαφώς τα αποτελέσματα στα οποία στοχεύει, να σχεδιάζει και να αναπτύσσει ένα ενοποιημένο σύνολο προσεγγίσεων ώστε να πετυχαίνει τα στοχευόμενα αποτελέσματα, να εφαρμόζει τις προσεγγίσεις αυτές συστηματικά και να αποτιμά και να ανασκοπεί την αποτελεσματικότητά, τόσο των προσεγγίσεων όσο και της εφαρμογής τους, βασιζόμενος σε μετρήσεις και αναλαμβάνοντας δράσεις για τη βελτίωσή τους.

Διαγράφηκε: ¶
 Η λογική R.A.D.A.R.¶
 ¶
 Ο βασικός σκοπός της διαδικασίας αυτοαξιολόγησης είναι να αναγνωρίσει τα δυνατά και αδύνατα σημεία ενός οργανισμού και να δημιουργήσει τις κατάλληλες συνθήκες για τη βελτίωση της απόδοσής του. Η λογική RADAR βρίσκεται στην καρδιά του μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας, είναι ένας τρόπος συνολικής αποτίμησης του οργανισμού και συνίσταται από τα αρχικά των λέξεων¶

Διαγράφηκε: (σχήμα)

Διαγράφηκε: (σχήμα 8)

Το αν θα αποφασίσει ο οργανισμός να βαθμολογήσει ή όχι την αυτοαξιολόγηση είναι κάτι που πρέπει να εξεταστεί πολύ προσεκτικά και πάντα σε συνάρτηση με τον σκοπό για τον οποίο γίνεται η αυτοαξιολόγηση. Το EFQM παρέχει στους χρήστες του μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας δύο εργαλεία για την καλύτερη εφαρμογή της Αυτοαξιολόγησης, τις κάρτες “RADAR” και “Pathfinder”.

3.6.1 Η Κάρτα R.A.D.A.R.

Στην περίπτωση που η εταιρεία αποφασίσει να βαθμολογήσει την αυτοαξιολόγηση, μπορεί να χρησιμοποιήσει την κάρτα “**R.A.D.A.R.**” η οποία χρησιμοποιείται και από τους αξιολογητές του EFQM κατά την αξιολόγηση αιτήσεων για το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (EQA). Όταν η κάρτα RADAR χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας του EFQM, τα στοιχεία «Προσέγγιση», «Εφαρμογή» και «Αξιολόγηση και Ανασκόπηση» εφαρμόζονται για κάθε ένα υποκριτήριο της ομάδας των Προϋποθέσεων ενώ το στοιχείο «Αποτελέσματα», για κάθε ένα υποκριτήριο της ομάδας των Αποτελεσμάτων (Παράρτημα 2β).

Στα πλαίσια του μοντέλου, το στοιχείο «**Αποτελέσματα**» (*Results*) μετράει την υπεροχή του οργανισμού στα κριτήρια 6 έως 9 δηλαδή το τι πετυχαίνει σχετικά με την ικανοποίηση όλων των εμπλεκόμενων με αυτόν (πελατών, εργαζομένων, προμηθευτών, κοινωνικού συνόλου, μετόχων) καθώς και την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητά του. Η υπεροχή στα «Αποτελέσματα» εξαρτάται και βαθμολογείται βάσει των εξής πέντε παραμέτρων:

Τάσεις (*Trends*). Αν τα αποτελέσματα του οργανισμού βελτιώνονται διαχρονικά.

Στόχοι (*Targets*). Αν οι στόχοι είναι οι κατάλληλοι, κατά πόσο επιτυγχάνονται και αν είναι σύμφωνοι με τις τάσεις.

Συγκρίσεις (*Comparisons*). Αν και κατά πόσο γίνονται συγκρίσεις με άλλους οργανισμούς.

Αιτίες (*Causes*). Αν και κατά πόσο τα αποτελέσματα οφείλονται σε προσεγγίσεις που έχουν υιοθετηθεί βάσει των «Προϋποθέσεων».

Σκοπός (*Scope*). Αν και κατά πόσο τα αποτελέσματα αναφέρονται στις περιοχές για τις οποίες προορίζονται.

Στην περιοχή των Προϋποθέσεων, το στοιχείο «**Προσέγγιση**» (*Approach*) αναφέρεται στο σχέδιο δράσης του οργανισμού για κάθε υποκριτήριο και τους λόγους ανάπτυξης του συγκεκριμένου σχεδίου. Η αριστεία της προσέγγισης που υιοθετείται από τον οργανισμό μετράται βάσει δύο παραμέτρων:

Πλήρης (*Sound*). Αν και κατά πόσο η προσέγγιση σχετίζεται με τα στοιχεία του υποκρηπίου, είναι σαφής και περιλαμβάνει τις κατάλληλες διαδικασίες για εστίαση στις ανάγκες των ενδιαφερομένων.

Αλληλοσυσχετιζόμενη (*Integrated*). Αν και κατά πόσο η προσέγγιση υποστηρίζει την πολιτική και στρατηγική του οργανισμού και, όπου χρειάζεται, συνδέεται με άλλες προσεγγίσεις.

Το στοιχείο «**Εφαρμογή**» (*Deployment*) αφορά στην πρακτική εφαρμογή των όσων έχει αποφασίσει ο οργανισμός στα πλαίσια του σχεδίου δράσης και έχει αναφέρει στο στοιχείο της προσέγγισης. Η αριστεία της εφαρμογής μετράται βάσει του εάν και κατά πόσο η προσέγγιση **Εφαρμόζεται** (*Implemented*) στις κατάλληλες περιοχές και εάν εφαρμόζεται **Συστηματικά** (*Systematic*).

Τέλος, το στοιχείο «**Αξιολόγηση και Ανασκόπηση**» (*Assessment and Review*) αναφέρεται στο τι κάνει ο οργανισμός για να αξιολογήσει την καταλληλότητα της προσέγγισης και της εφαρμογής της. Οι τρεις παράμετροι που καθορίζουν την αριστεία του στοιχείου είναι:

Μέτρηση (*Measurement*). Αν και κατά πόσο η προσέγγιση, η εφαρμογή της και τα αποτελέσματά τους παρακολουθούνται τακτικά μέσω ενός συστήματος μετρήσεων.

Μάθηση (*Learning*). Αν και κατά πόσο χρησιμοποιούνται διαδικασίες μάθησης (πχ benchmarking) για την αναγνώριση και διάχυση των καλύτερων πρακτικών και των ευκαιριών βελτίωσης.

Βελτίωση (*Improvement*). Αν και κατά πόσο τα αποτελέσματα των μετρήσεων και των διαδικασιών μάθησης χρησιμοποιούνται για να αναγνωριστούν, να σχεδιαστούν και να εφαρμοστούν βελτιωτικές δραστηριότητες.

3.6.2 Η κάρτα Pathfinder

Στις περιπτώσεις που ο οργανισμός αποφασίσει να μην βαθμολογήσει την

αυτοαξιολόγηση και εστιάζει μόνο σε δυνατά και αδύνατα σημεία, τότε είναι χρήσιμη η κάρτα “Pathfinder”¹⁴. Είναι ένα εργαλείο υποστήριξης και βοήθειας της διαδικασίας αυτοαξιολόγησης στον εντοπισμό δυνατών σημείων και ευκαιριών βελτίωσης καθώς και στην ανάπτυξη βελτιωτικών σχεδίων δράσης. Εφαρμόζεται στο μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας του EFQM τόσο σε επίπεδο κριτηρίων όσο και υποκριτηρίων και βασίζεται στη λογική της κάρτας RADAR(Παράρτημα 2γ). Αρχικά επιλέγεται ένα κριτήριο ή υποκριτήριο και στη συνέχεια ασκούνται μια σειρά από ερωτήσεις από τον αντίστοιχο τομέα αποτελεσμάτων ή προϋποθέσεων. Με αυτόν τον τρόπο αναγνωρίζονται τα σημεία στα οποία υστερεί ο οργανισμός / επιχειρησιακή μονάδα και αναλαμβάνονται διορθωτικές δράσεις.

¹ Tito Conti, Αυτοαξιολόγηση Επιχειρήσεων και Οργανισμών, ECO-Q, 2001

² α) Δημήτρης Ζαμάνης “Αναζήτηση Επιχειρηματικής Αριστείας – Εφαρμογή Μοντέλου EFQM στον ΟΤΕ”, Διπλωματική Εργασία, 2001

β) ΟΤΕ – Διεύθυνση Ποιότητας, Εκπαιδευτικό CD-ROM, 1999

³ Tito Conti, ο.π.

⁴ K.J. Zink, A. Schmidt, W. Voss “*Current Research into Self-Assessment: An empirical survey from Germany 1994 and 1998*” EFQM Good Practice and Benchmarking Services 2000

⁵ Tito Conti, “*Optimizing Self-Assessment*” Total Quality Management Vol.8, 1997

⁶ α) K.W. Gadd “Business Self-Assessment. A strategic tool for building process robustness and achieving integrated management”, Business Process Re-engineering & Management Journal, Vol. 1, No. 3, 1995

β) L.J. Porter, K.W. Gadd, J.S. Oakland, “*Adding up to the right result*”, Self-Assessment, the magazine of continuous quality improvement, 1995

γ) Oakland, J.S., Total Quality Management, Butterworth Heinenmann, 1993

⁷ Tito Conti, Αυτοαξιολόγηση Επιχειρήσεων και Οργανισμών, ECO-Q, 2001

⁸ α) EFQM “*A Practical Guide for Self-Assessment*” Assessing for Excellence, 1999

β) P. Samuelson, L.E. Nilsson, “*Self-assessment practices in large organizations – Experiences from using the EFQM Excellence Model*”, International Journal of Quality and Reliability Management, Vol.19, No.1, 2002

⁹ EFQM, ο.π.

¹⁰ K.J. Zink, A. Schmidt, W. Voss, ο.π.

¹¹ K.J. Zink, A. Schmidt, W. Voss, ο.π.

¹² α) K.W. Gadd, ο.π.

β) K. Shergold, D.M.Reed, "Striving for Excellence: How Self-Assessment using the Business Excellence Model can result in all areas for business activities", The TQM Magazine, Vol.8, No.6, 1996

¹³ EFQM, ο.π.

¹⁴ EFQM, ο.π.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΤΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΒΡΑΒΕΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

4.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιάσουμε ξεχωριστά το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (European Quality Award – EQA), τα επίπεδά του και τους οργανισμούς οι οποίοι μπορούν να συμμετάσχουν σε αυτό. Όπως αναφέρθηκε και στον πρόλογο, το Ευρωπαϊκό Βραβείο επιλέχθηκε να παρουσιαστεί ξεχωριστά από τα υπόλοιπα βραβεία για να δοθεί μεγαλύτερη προσοχή και έμφαση σε αυτό μια και το πρακτικό μέρος αυτής της εργασίας αφορά την συμμετοχή μιας Ελληνικής εταιρείας στον διαγωνισμό για το δεύτερο επίπεδο του βραβείου (Αναγνώριση στην Επιχειρηματική Αριστεία).



4.2 Γενικά

Το EFQM τον Οκτώβριο του 1991, στα πλαίσια προγραμμάτων, εκδηλώσεων και δραστηριοτήτων του ιδρύματος που θα βοηθούσαν τους Ευρωπαϊκούς οργανισμούς στο “ταξίδι” τους προς τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, θέσπισε το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (European Quality Award - EQA). Λίγα χρόνια αργότερα θεσπίστηκαν τα αντίστοιχα Ευρωπαϊκά βραβεία για τους δημόσιους οργανισμούς (1995) και τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (1996). Το 2001 το ίδρυμα εισήγαγε τα πέντε επίπεδα αναγνώρισης της επιχειρηματικής αριστείας.

Διαγράφηκε: <sp>

Διαγράφηκε: τρία

Όπως είναι φυσικό, τα επίπεδα αναγνώρισης στηρίζονται στο Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM και στις οκτώ βασικές αρχές επιχειρηματικής αριστείας, ενώ μπορούν να συμμετέχουν όλοι οι ευρωπαϊκοί οργανισμοί και εταιρείες, σε οποιοδήποτε σημείο του ταξιδιού τους προς την ποιότητα και αν βρίσκονται¹.



4.3 Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (EQA)



Είναι το υψηλότερο επίπεδο αναγνώρισης επιχειρηματικής αριστείας. Το EQA είναι ένας αυστηρός και απαιτητικός διαγωνισμός, σχεδιασμένος για οργανισμούς ή οργανωσιακές μονάδες, που θεωρούνται εθνικά ή ευρωπαϊκά πρότυπα οργανισμών με ένα ιστορικό πενταετούς, τουλάχιστον, συνεχούς βελτίωσης σε όλους τους τομείς. Το EQA βασίζεται στο μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας του EFQM, το οποίο χρησιμοποιείται ως πρότυπο και για εθνικούς ή περιφερειακούς διαγωνισμούς. Όσοι οργανισμοί υιοθετούν το μοντέλο του EFQM σαν οδηγό στο ταξίδι τους προς την ποιότητα, θα πρέπει να είναι αναμφισβήτητα «δεσμευμένοι» στην επιχειρηματική αριστεία, την αυτοαξιολόγηση και την συνεχή βελτίωση και να το αποδεικνύουν.

Για να συμμετάσχει κάποιος οργανισμός στο διαγωνισμό του EQA θα πρέπει να συντάξει μια λεπτομερή αίτηση 75 σελίδων ακριβώς, βασισμένη στην αυτοαξιολόγηση, χρησιμοποιώντας το μοντέλο του EFQM, δείχνοντας έτσι το *π* έχει επιτύχει (ή πετυχαίνει) ο οργανισμός και *πώς*. Η αίτηση αυτή αξιολογείται και βαθμολογείται από έμπειρους αξιολογητές του EFQM. Οι αξιολογητές αυτοί είναι έμπειρα ανώτατα στελέχη από διαφορετικές βιομηχανίες και χώρες. Το μέγεθος της ομάδας ποικίλει από τρία έως οκτώ άτομα, αναλόγως του μεγέθους και της πολυπλοκότητας του υπό εξέταση οργανισμού και δεν μπορεί να περιλαμβάνει στελέχη που ανήκουν σε ανταγωνίστριες εταιρείες, εταιρείες του ίδιου κλάδου, ή εταιρείες που μπορεί να έχουν άμεσο ενδιαφέρον ή συμφέρον από την υπό αξιολόγηση εταιρεία. Εάν η έκθεση αυτοαξιολόγησης συγκεντρώσει βαθμολογία ανώτερη του ορίου που έχει θέση η αρμόδια

επιτροπή βραβείου του EFQM, τότε η ομάδα των αξιολογητών θα επισκεφθεί τον οργανισμό για 1 εβδομάδα, προκειμένου να ελέγξει τη συνέπεια της έκθεσης με την καθημερινή πρακτική που ακολουθείται στον οργανισμό και να επαληθεύσει τη βαθμολογία με ανεξάρτητες αποδείξεις.

Επειδή, όπως είναι λογικό, δεν είναι εφικτό ένας οργανισμός να μπορέσει να περιγράψει μέσα σε μόλις 75 σελίδες όλη την πορεία του προς την επιχειρηματική αριστεία, θα πρέπει, κατά τη διάρκεια της επίσκεψης, να επιτρέψει στους αξιολογητές ανοιχτή πρόσβαση σε όλες τις λειτουργίες του και γενικότερα να τους παρέχει οτιδήποτε ζητηθεί ως περαιτέρω απόδειξη αυτών που αναφέρονται στην αίτηση. Οι αξιολογητές, όμως, δεν έχουν δικαίωμα να πάρουν μαζί τους, ή να κάνουν αντίγραφα οποιωνδήποτε στοιχείων ζήτησαν ως περαιτέρω απόδειξη και δεν αναφέρονται στην αίτηση, για προφανείς λόγους εμπιστευτικότητας. Το αποτέλεσμα της επίσκεψης είναι μια λεπτομερής αναφορά (feedback report), η οποία επιθεωρείται από μια ειδική επιτροπή, η οποία εξετάζει τις αναφορές όλων των αιτούμενων οργανισμών / εταιρειών και αποφασίζει τα επίπεδα αναγνώρισης.

Κατόπιν, οι διαγωνιζόμενοι οργανισμοί βραβεύονται ως «Φιναλίστ» (Finalists), «Βραβευμένοι Διαγωνιζόμενοι» (Prize Winners) και ο «Νικητής του EQA» (European Quality Award Winner). Οι οργανισμοί που φτάνουν στους τελικούς του βραβείου αυτού («Φιναλίστ» και ψηλότερα) θεωρούνται πρότυπα οργανισμών (role models) για την Ευρωπαϊκή Επιχειρηματική Αριστεία.

Οι οργανισμοί που συμμετέχουν στο επίπεδο αυτό έχουν, συνήθως, τα ακόλουθα χαρακτηριστικά: Τα πιο σημαντικά τους αποτελέσματα βελτιώνονται για 3-5 χρόνια και σε ορισμένες περιπτώσεις, είναι τα καλύτερα στην κατηγορία τους. Η συστηματική βελτίωση είναι καθημερινή πρακτική και τρόπος ζωής στον οργανισμό για τουλάχιστον πέντε χρόνια, ενώ βρίσκονται σε εφαρμογή προγράμματα βελτιώσεων σε όλον τον οργανισμό. Τέλος, έχουν διενεργήσει αυτοαξιολόγηση πολλές φορές με βάση το μοντέλο του EFQM, εκ των οποίων τουλάχιστον τη μία με ανεξάρτητους αξιολογητές, και έχουν πετύχει βαθμολογία ίση ή μεγαλύτερη από 450.



4.4 Αναγνώριση στην Επιχειρηματική Αριστεία

Το δεύτερο επίπεδο επιχειρηματικής αριστείας είναι σχεδιασμένο για οργανισμούς ή οργανωσιακές μονάδες με εμπειρία στην αυτοαξιολόγηση με βάση το μοντέλο του EFQM. Βασίζεται στο σύνολο του μοντέλου και συμπεριλαμβάνει και τα 32 υποκριτήρια. Η έμφαση στο επίπεδο αυτό δίνεται στην αναγνώριση των επιτυχημένων προσπαθειών του οργανισμού για επίτευξη αριστείας. Προσφέρει στους συμμετέχοντες το πλεονέκτημα μιας δομημένης προσέγγισης για την αναγνώριση των δυνατών σημείων και των περιοχών που επιδέχονται βελτίωση στην εταιρεία.

Οι συμμετέχοντες ακολουθούν μια διαδικασία ίδια με αυτή του βραβείου EQA με τη διαφορά ότι καταθέτουν μια μικρότερη, σε έκταση, αίτηση (52 σελίδων) σε προκαθορισμένο σχήμα και διάταξη. Επίσης φιλοξενούν μια ομάδα δύο έως πέντε αξιολογητών του EFQM για μια επιτόπια αξιολόγηση τριών ημερών. Η ομάδα αυτή επιθεωρεί την αίτηση, η οποία και αξιολογείται για τα δυνατά σημεία του οργανισμού και τα σημεία προς βελτίωση ενώ κατόπιν βαθμολογείται σε κλίμακα 0 – 1000 βαθμούς με βάση το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM και το σύστημα αξιολόγησης R.A.D.A.R. Οι αξιολογητές της ομάδας αξιολογούν την εταιρεία στην αρχή ατομικά και κατόπιν συγκεντρώνονται, συζητούν τις αποκλίσεις στις βαθμολογίες και βγάζουν ένα «ομόφωνο αποτέλεσμα». Κατόπιν γίνεται η επιτόπια αξιολόγηση (site visit), ανεξαρτήτως αποτελέσματος από την ομόφωνη βαθμολογία, και παράγεται μια λεπτομερής αναφορά με συστάσεις για περαιτέρω βελτιώσεις, μαζί με ένα «βαθμολογικό προφίλ» το οποίο βοηθάει τους συμμετέχοντες να συγκριθούν με άλλους οργανισμούς. Εφόσον ο οργανισμός βαθμολογηθεί με περισσότερους από 400 βαθμούς λαμβάνει την αναγνώριση στην επιχειρηματική αριστεία. Εάν, όμως, μια αίτηση αποτύχει να συγκεντρώσει του 400 βαθμούς, η ομάδα των αξιολογητών θα πρέπει να μελετήσει το εάν ο οργανισμός έχει συγκεντρώσει αρκετά αποδεικτικά στοιχεία ώστε να αναγνωρισθεί στο προηγούμενο επίπεδο «Δέσμευσης στην Επιχειρηματική Αριστεία».

Οι οργανισμοί που πετυχαίνουν την «Αναγνώριση στην Επιχειρηματική

Αριστεία» θεωρούνται ως καλά διαχειριζόμενοι και ένα βήμα μακριά από το βραβείο EQA που είναι και το ανώτερο επίπεδο αναγνώρισης. Τέλος, έχουν το δικαίωμα να χρησιμοποιούν το σήμα της αναγνώρισης από τον EFQM σε όλες τις εμπορικές και διαφημιστικές τους δραστηριότητες². Στο σχήμα 4.1 παρουσιάζονται, σε μορφή διαγράμματος ροής, οι διαδικασίες για την «Αναγνώριση στην Επιχειρηματική Αριστεία»³.

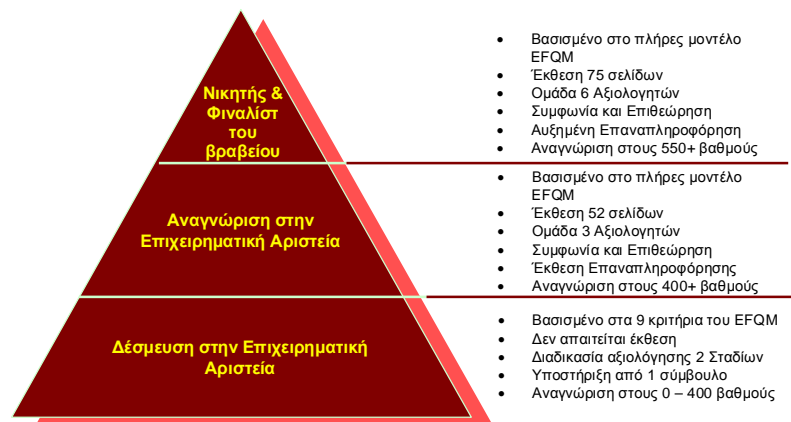


4.5 Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία

Το χαμηλότερο επίπεδο αναγνώρισης είναι σχεδιασμένο για οργανισμούς ή οργανωσιακές μονάδες που βρίσκονται στο ξεκίνημα της πορείας τους προς την Επιχειρηματική Αριστεία. Απώτερος σκοπός του είναι να κατανοήσουν οι υποψήφιοι οργανισμοί την σημερινή τους κατάσταση και απόδοση σε σχέση με την επιχειρηματική αριστεία και να θέσουν προτεραιότητες για βελτίωση. Η διαδικασία που ακολουθείται για την αναγνώριση στο επίπεδο αυτό, και η οποία μπορεί να γίνει οποιαδήποτε στιγμή μέσα στο έτος, είναι δύο φάσεων.

- § Στην πρώτη φάση οι υποψήφιοι διενεργούν μια συγκεκριμένη διαδικασία αυτοαξιολόγησης βασισμένη στα εννέα κριτήρια του μοντέλου και εκφρασμένη με ένα απλουστευμένο ερωτηματολόγιο. Έτσι ο οργανισμός αποκτά μια αντίληψη της θέσης και της κατάστασής του έναντι των πρότυπων οργανισμών (role models). Έτσι ο οργανισμός αποκτά μια σαφή εικόνα των περιοχών του που επιδέχονται βελτίωσης. Η εκροή αυτής της διαδικασίας έχει σαν αποτέλεσμα ο οργανισμός να αναγνωρίσει δυνατά σημεία και περιοχές προς βελτίωση.
- § Στη δεύτερη φάση ο οργανισμός θα πρέπει να αποδείξει ότι βάσει των εννέα κριτηρίων του μοντέλου και της αυτοαξιολόγησης αναπτύχθηκαν και εφαρμόστηκαν επιτυχώς σχέδια βελτίωσης. Η απόδειξη γίνεται με την μονοήμερη ή διήμερη επιτόπια επίσκεψη ενός επιθεωρητή του EFQM και μέσα από συναντήσεις, συζητήσεις και ανασκοπήσεις των κατάλληλων εγγράφων.

Σχηματικά, τα επίπεδα αριστείας και η ελάχιστη βαθμολογία που απαιτείται προκειμένου να επιτύχει ένας οργανισμός κάποιο από αυτά, παρουσιάζονται στο σχήμα 4.2. Σε κάθε επίπεδο του βραβείου οι συμμετέχοντες οργανισμοί δικαιούνται, εκτός από την έκθεση αναφοράς (feedback report), να ζητήσουν από τον επικεφαλής αξιολογητή, ανάλυση της σχετικής έκθεσης⁴.



Σχήμα 4.1: Τα επίπεδα Αναγνώρισης Επιχειρηματικής Αριστείας

4.6 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM) και του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας (EQA).

Διαγράφηκε: ¶

Τα οφέλη που προκύπτουν από την υιοθέτηση και εφαρμογή του μοντέλου και του βραβείου επιχειρηματικής αριστείας είναι πολλαπλά και σε διαφορετικά επίπεδα. Γενικά, τα σχήματα αναγνώρισης (Recognition Schemes) ενθαρρύνουν την περαιτέρω καταβολή προσπάθειας για συστηματική και συνεχή βελτίωση, εστιάζουν στην μάθηση και την εκπαίδευση ενώ αντικατοπτρίζουν την πρόοδο του οργανισμού αναφορικά με πελάτες, προμηθευτές και εργαζομένους⁵.

Το βασικότερο πλεονέκτημα από τη συμμετοχή στην αίτηση είναι η τελική έκθεση αναφοράς που γίνεται από έμπειρους managers – αξιολογητές. Έτσι

παρέχεται μια γενικότερη εκτίμηση του οργανισμού τόσο σε μικρο όσο και σε μακρο επίπεδο. Αναγνωρίζονται τα δυνατά σημεία της εταιρείας (αυτά που της προσδίδουν συγκριτικά πλεονεκτήματα) καθώς και οι περιοχές στις οποίες πρέπει να βελτιωθεί. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την αναγνώριση των περιοχών εκείνων στις οποίες πρέπει να διαχτετευτούν οι πηγές της εταιρείας και έτσι δημιουργείται ακόμη ένα κριτήριο κατανομής των πόρων της εταιρείας. Την σημαντικότητα της έκθεσης αναφοράς επισημαίνει και ο Anders Sørensen, Διευθυντής Ποιότητας της Hydro Aluminium Heat Transfer Tønder (HTT), που κατέκτησε την αναγνώριση στην επιχειρηματική αριστεία το 2001. Ο Anders Sørensen επισημαίνει ότι στην εταιρεία του εκπαιδεύουν οι ίδιοι δικούς τους αξιολογητές στο μοντέλο EFQM και το βραβείο EQA. Ο λόγος είναι γιατί έτσι μπορούν να ανασκοπούν συνεχώς την ηγεσία και τις διαδικασίες τους και έτσι να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους στους τομείς αυτούς. Τέλος, ένα ακόμη πλεονέκτημα της αναγνώρισης το οποίο προέκυψε για την HTT ήταν ότι αποτέλεσε σημαντική πηγή έμπνευσης και παρακίνησης για το προσωπικό της εταιρείας⁶.

Είναι γεγονός ότι με την υιοθέτηση και εφαρμογή των αρχών επιχειρηματικής αριστείας σύμφωνα με το μοντέλο του EFQM δημιουργείται μια κοινή γλώσσα συνεννόησης μεταξύ των ανθρώπων της εταιρείας και θεμελιώνεται ένα κοινό πλαίσιο ως προς τον τρόπο διοίκησης, λειτουργίας και βελτίωσης της. Το τελευταίο, σε συνδυασμό και με το ότι υπάρχει εμπλοκή περισσότερων ανθρώπων, βοηθάει στην ομαδικότητα και στην ενοποίηση των ποικίλων πρωτοβουλιών βελτίωσης σε ένα ενιαίο πλαίσιο μέσα στις εργασίες της εταιρείας.

Επίσης, με το μοντέλο του EFQM και τη συμμετοχή στο βραβείο EQA, διαδίδονται περισσότερο και πιο εύκολα οι “σωστές πρακτικές” που ακολουθεί η εταιρεία. Τέλος, δύο ακόμη οφέλη που προκύπτουν από την διαδικασία της αυτοαξιολόγησης, η οποία είναι απαραίτητη για τη συμμετοχή σε όλα τα επίπεδα αριστείας του βραβείου, είναι τόσο το ότι γίνεται πιο εύκολη η σύγκριση και η συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking) με άλλους οργανισμούς, όσο και το ότι αξιοποιείται καλύτερα το επιχειρηματικό σχέδιο και η στρατηγική του οργανισμού. Το βραβείο παρέχει πανευρωπαϊκή αναγνώριση σύμφωνα με

συνεπή πρότυπα, τοποθετεί τον οργανισμό ξεχωριστά από τους ανταγωνιστές και τον βοηθά στην παρακίνηση των εργαζομένων του.

Στα μειονεκτήματα της χρήσης του μοντέλου συγκαταλέγονται τρεις κίνδυνοι που ελλοχεύουν σε κάθε βήμα της προσπάθειας για επιχειρηματική αριστεία. Ο ένας είναι ο κίνδυνος απόλυτης προσήλωσης στο μοντέλο, η εμμονή στους αριθμούς και τις βαθμολογίες και τελικά η εμπλοκή σε έναν ατέρμονα που οδηγεί στο να πάψει να βλέπει πια κανείς το δάσος αλλά το δέντρο.

Ο δεύτερος σοβαρός κίνδυνος, που σχετίζεται με τον προηγούμενο, είναι η άκριτη πίστη στο μοντέλο και η δογματική αντιμετώπισή του ως πανάκεια για την επίλυση κάθε προβλήματος και κάθε προσπάθειας για αριστεία, χωρίς να γίνεται προσπάθεια εμβάθυνσης και προσαρμογής στις ανάγκες του οργανισμού. Το μοντέλο παρέχει ένα σύνολο εργαλείων και καλών πρακτικών, τα οποία αποτελούν την πυξίδα για έναν οργανισμό ώστε να μπορεί να βρει πιο εύκολα το δρόμο του προς την ολική ποιότητα. Το μοντέλο μπορεί να δώσει ιδέες, έμπνευση και να αποτελέσει εφαλτήριο για την ανάληψη δράσεων βελτίωσης και έναρξης νέων δραστηριοτήτων που θα βοηθήσουν στην ικανοποίηση των εμπλεκομένων με τον οργανισμό. Σε καμία περίπτωση, όμως, δεν αποτελεί μια φόρμουλα ή ένα καλούπι στο οποίο μπορεί να μπει ο οργανισμός και να αριστεύσει επιχειρηματικά.

Η τρίτη παγίδα είναι ότι οι εταιρείες που συναγωνίζονται για ένα βραβείο μπορεί να κάνουν ειδικές «κοσμητικές» ρυθμίσεις προκειμένου να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του μοντέλου και έτσι να χάσουν τον προσανατολισμό τους προς την βελτίωση της παραγωγικότητας και της πραγματικής αριστείας. Ας μην ξεχνάμε ότι ο σκοπός κάθε οργανισμού στην πορεία του προς την επιχειρηματική τελειότητα είναι η μακροχρόνια βελτίωση της παραγωγικότητας και η ανάπτυξη του και προς αυτήν την κατεύθυνση πρέπει να κινούνται όλες οι προσπάθειες του.

¹ EFQM “A life – step path to European Excellence”, EFQM Magazine – Special Edition,
European Quality Award Report, 2001
www.efqm.org

www.efqm.org/ExcellenceOne

² Ελληνική Εταιρεία Διοικήσεως Επιχειρήσεων "Επίπεδα Αναγνώρισης Επιχειρηματικής Αριστείας – Αναγνώριση στην Επιχειρηματική Αριστεία" Πληροφοριακό Έντυπο για την Αναγνώριση στην Επιχειρηματική Αριστεία, 2001

³ Ελληνική Εταιρεία Διοικήσεως Επιχειρήσεων, ο.π.

⁴ Ελληνική Εταιρεία Διοικήσεως Επιχειρήσεων, ο.π.

⁵ <http://web-1.efqm.org/excellenceone>, "EFQM Levels of Excellence", ExcellenceOne, 2002

⁶ <http://web-1.efqm.org/excellenceone>, "Heat Transfer makes cars in Europe cooler", ExcellenceOne, 2002

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΜΟΝΤΕΛΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΤΟΥΣ

5.1 Εισαγωγή

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάσαμε τρία από τα σημαντικότερα μοντέλα επιχειρηματικής αριστείας που εφαρμόζονται ανά τον κόσμο καθώς και τα αντίστοιχα βραβεία τους. Στα κεφάλαιο αυτό, θα επιχειρήσουμε μια σύγκριση μεταξύ αυτών για να δούμε τι ομοιότητες έχουν, σε ποια σημεία διαφέρουν και τελικά, πόσο ομοιογενής είναι η θεώρηση των όρων «ποιότητα» και «επιχειρηματική αριστεία» διεθνώς.

5.2 Γενικά

Πολλές είναι πλέον οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί που έχουν συνειδητοποιήσει ότι ο μόνος τρόπος για να επιβιώσουν και να ανταγωνιστούν με αξιώσεις στη διεθνή σκηνή είναι να «μεταμορφωθούν» σε επιχειρήσεις και οργανισμούς «Ολικής Διαχείρισης Ποιότητας», κάθε ένας με τον δικό του ξεχωριστό και μοναδικό τρόπο¹. Προς την κατεύθυνση αυτή κινούνται και τα τρία βραβεία ποιότητας που μελετήθηκαν στην παρούσα εργασία (Deming Prize, Malcolm Baldrige και European Quality Award), τα οποία αποτελούν τα κυριότερα βραβεία στην ήπειρό τους. Αξίζει να σημειωθεί ότι ενδεχόμενη κατάκτηση κάποιου από τα παραπάνω βραβεία αντιπροσωπεύει την ανώτατη αναγνώριση που μπορεί να αποσπάσει ένας οργανισμός. Οι νικητές των διαγωνισμών τυγχάνουν εθνικής και διεθνούς αναγνώρισης για την επίτευξη αριστείας στην ποιότητα.

Στον πίνακα 5.1 παρουσιάζονται κάποιοι από τους νικητές των βραβείων

Βραβείο	Δείγμα Νικητών
Deming	NEC Shizuoka, Florida Light and Power, Fuji Xerox, Toyota Motor Co.
MBNQA	AT&T Universal Card Services, IBM Rochester, Xerox Corp., Motorola, The Ritz-Carlton Hotel Company, L.L.C., Boeing Airlift and Tanker Programs
EQA	Rank Xerox, Milliken, Yellow Pages, TNT, Volvo Cars Gent, Nokia Mobile Phones Europe & Africa

Πίνακας 5.1: Νικητές των βραβείων Deming, MBNQA και EQA²

Πηγές: α. www.quality.nist.gov, β. www.baldrige.com

Οι ευρύτεροι στόχοι των βραβείων είναι να³:

- § Αναπτύξουν την ενημερότητα για την ποιότητα και το ενδιαφέρον για τη «διαχείριση ποιότητας» λόγω της σημαντικής συμβολής τους στην βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων.
- § Ενθαρρύνουν την συστηματική αυτοαξιολόγηση βάσει προκαθορισμένων κριτηρίων και των απαιτήσεων της αγοράς.
- § Προτρέψουν την συνεργασία μεταξύ των εταιρειών και σε ένα ευρύτερο πλαίσιο έξω-εμπορικών δραστηριοτήτων.
- § Ενθαρρύνουν την διάδοση πληροφοριών και γνώσης στρατηγικών ποιότητας.
- § Ενθαρρύνουν τις εταιρείες, ανεξαρτήτως μεγέθους, να ασπαστούν τη φιλοσοφία συνεχούς βελτίωσης.

Κάθε βραβείο βασίζεται σε ένα συγκεκριμένο μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας ή, γενικότερα, Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ). Τα βραβεία εστιάζουν σε ένα ευρύ φάσμα επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, συμπεριφορών και διαδικασιών που επηρεάζουν, η κάθε μια με τον δικό της τρόπο και ένταση, την ποιότητα του τελικού προϊόντος / υπηρεσίας, ανεξαρτήτου μορφής ή παραλήπτη αυτών. Τα μοντέλα στα οποία βασίζονται τα βραβεία αναγνωρίζουν, εμμέσως πλην σαφώς, ότι η ποιότητα του τελικού προϊόντος / υπηρεσίας είναι το τελικό αποτέλεσμα ενός συμπλέγματος προσπαθειών των εργαζομένων και αλληλεπιδρόντων διαδικασιών της εταιρείας. Τα εν λόγω μοντέλα παρέχουν επίσης και ένα χρήσιμο πλαίσιο αξιολόγησης βάσει του οποίου μπορούν οι εταιρείες να εκτιμήσουν τις

μεθόδους διαχείρισης ποιότητας που διαθέτουν, την ανάπτυξή τους και τα τελικά αποτελέσματα από αυτές.

Η σύγκριση που επιχειρείται στο κεφάλαιο αυτό εστιάζει σε τρία κύρια σημεία:

1. Στο θεμελιώδες πλαίσιο των βραβείων
2. Στα κριτήρια στα οποία στηρίζεται η αυτοαξιολόγηση τους
3. Στη δομή και τον τρόπο βαθμολόγησής τους

5.2.1 Το θεμελιώδες πλαίσιο των βραβείων

Το βραβείο Deming (στο εξής DP) δεν βασίζεται σε κάποιο θεμελιώδες πλαίσιο αρχών, δραστηριοτήτων, διαδικασιών και αποτελεσμάτων. Παρέχει απλώς μια λίστα από επιθυμητές ή καλές διοικητικές πρακτικές εστιασμένες στην ποιότητα. Εστιάζει κυρίως στις πολιτικές και τα σχέδια από αυτές, την εφαρμογή των σχεδίων, συλλογή ανάλυση και έλεγχο πληροφοριών, τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την εφαρμογή των πολιτικών και τα μελλοντικά σχέδια βελτίωσης. Το DP παρέχει συγκεκριμένα εργαλεία, τεχνικές και πρακτικές όπως για παράδειγμα SPC, κύκλους ποιότητας, ποιοτικό έλεγχο κλπ.

Το Ευρωπαϊκό και το Αμερικάνικο βραβείο ποιότητας (στο εξής EQA και MBNQA αντίστοιχα) προσπαθούν να “μοντελοποιήσουν” την έννοια της διαχείρισης ποιότητας, καθορίζοντας τα μέρη από τα οποία αυτή απαρτίζεται. Επιπρόσθετα και σε αντίθεση με το DP, θεωρούν ότι υπάρχει σχέση αιτιατού – αποτελέσματος μεταξύ των διαφορετικών συνιστωσών της ΔΟΠ.

Το MBNQA, όπως και το EQA, αναγνωρίζουν τον σημαντικότερο ρόλο της ανώτατης διοίκησης στη δημιουργία στόχων, αξιών και συστημάτων που είναι σύμφωνα με τις αρχές της ποιότητας. Η διαφορά τους έγκειται στο γεγονός ότι το MBNQA *υπονοεί* ότι η ηγεσία που ασκεί η ανώτατη διοίκηση και η εστίαση στον εξωτερικό πελάτη (με την έννοια της εξωστρέφειας του οργανισμού) είναι οι δύο βασικοί παράγοντες που υποστηρίζουν τις προσπάθειες για την προώθηση της ολικής ποιότητας. Αντίθετα το EQA δίνει *ρητά* έμφαση στον

παράγοντα «εξωτερικός πελάτης» (με την ίδια, ευρύτατη, έννοια) αφού περιλαμβάνει στοιχεία για την ικανοποίηση των πελατών (κριτήριο 6) αλλά και διαδικασίες συγκριτικής αξιολόγησης (στο στοιχείο «Μάθηση» της περιοχής «Αξιολόγηση και Ανασκόπηση» της κάρτας RADAR). Τα δύο αυτά βραβεία θεωρούν ότι τα επιθυμητά επίπεδα ποιότητας του προϊόντος / υπηρεσίας καθορίζονται κατά κύριο λόγο από τον πελάτη και ότι η προσπάθεια επίτευξης του στόχου της βελτίωσης της ποιότητας ενδυναμώνεται από την ικανοποίηση του.

Τα EQA και MBNQA βασίζονται σε μια συγκεκριμένη φιλοσοφία και ένα καθορισμένο πλαίσιο αξιών, αλλά δεν παρέχουν συγκεκριμένα εργαλεία ή συγκεκριμένες «συνταγές» για βελτίωση της ποιότητας. Οι αρχές των δύο αυτών βραβείων παρουσιάζονται συνοπτικά παρακάτω:

- § Όλοι στην εταιρεία είναι υπεύθυνοι για την ποιότητα.
- § Η ανώτατη διοίκηση ηγείται της προσπάθειας της εταιρείας για αριστεία.
- § Προγράμματα ποιότητας εστιασμένα στον πελάτη και το εξωτερικό περιβάλλον.
- § Υψηλός βαθμός συμμετοχής των εργαζομένων και ομαδική εργασία.
- § Εκπαίδευση σχεδιασμένη για να αναπτύξει το ανθρώπινο δυναμικό.
- § Έμφαση στη διοίκηση βάσει της πραγματικότητας παρά βάσει διαίσθησης.
- § Ξεκάθαρη κατανόηση των εσωτερικών διαδικασιών.
- § Διαχείριση των σχέσεων με τους προμηθευτές.

Η διαφορά των EQA και MBNQA με το DP στο σημείο αυτό, είναι ότι και το τρίτο ενστερνίζεται αυτές τις αξίες αλλά τις παρουσιάζει σαν μια λίστα σημείων που πρέπει να ακολουθηθούν κατά γράμμα, παρά ως θεμελιώδες πλαίσιο υποστήριξης του, όπως τα δύο πρώτα.

5.2.2 Τα κριτήρια των βραβείων

Εκ πρώτης όψεως, τα τρία βραβεία φαίνονται τελείως διαφορετικά αναφορικά με τα κριτήρια στα οποία βασίζεται η αξιολόγηση των υποψηφίων. Μια πιο προσεκτική, όμως, μελέτη των κατηγοριών και των στοιχείων που περιέχουν, αναδεικνύει κάποια κοινά στοιχεία, τα βασικότερα από τα οποία είναι:

- § Η διατύπωση πολιτικών ποιότητας
- § Η ανάθεση της ευθύνης για ποιότητα στην ανώτατη διοίκηση
- § Η σταθερή βελτίωση του επιπέδου κατανόησης των πολιτικών ποιότητας
- § Η διαχείριση διαδικασιών και ελέγχων ποιότητας
- § Η ανασκόπηση της προόδου των διαδικασιών βελτίωσης
- § Η εκχώρηση εξουσίας, η αναγνώριση και η ενδυνάμωση των ανθρώπων

Τα βραβεία όμως αυτά, δίνουν διαφορετική έμφαση στη βαρύτητα των αποτελεσμάτων. Το EQA δίνει ιδιαίτερη έμφαση στα αποτελέσματα και έχει τέσσερα κριτήρια για την αξιολόγησή τους. Επιπλέον, είναι το μόνο βραβείο που υπολογίζει ξεκάθαρα τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα. Το EQA και το MBNQA επίσης, υπολογίζουν και τον κοινωνικό αντίκτυπο, κάτι που δεν κάνει το DP. Γενικά, τα κριτήρια του DP εστιάζουν περισσότερο στην διασφάλιση ποιότητας προϊόντων / υπηρεσιών ενώ τα EQA και MBNQA έχουν μεγαλύτερη εμβέλεια και λιγότερο βάθος ανάλυσης. Το DP είναι πιο απαιτητικό όσον αφορά και στην έκταση του περιεχομένου των αιτήσεων. Μια αίτηση για το DP έχει κατά μέσο όρο έκταση 1.000 σελίδες σε αντίθεση με το EQA και το MBNQA που έχουν μέγιστο τις 75.

Μία ακόμη διαφορά μεταξύ των EQA και MBNQA με το DP, είναι και το ότι το τρίτο δεν είναι ανταγωνιστικό, αφού μπορούν να το κατακτήσουν περισσότεροι από ένας οργανισμοί σε μια χρονιά, εν αντιθέσει με τα δύο πρώτα, που μόνον ένας είναι ο νικητής του βραβείου για κάθε ετήσιο διαγωνισμό. Το DP επίσης είναι το μόνο που εξακριβώνει, επίσημα τουλάχιστον, την άποψη που έχουν διαμορφώσει οι πελάτες και οι προμηθευτές για τον αιτούμενο οργανισμό.

Τέλος, όπως φαίνεται και από τον πίνακα 5.2, ο οποίος παρουσιάζει συνοπτικά και σε παράθεση τα κριτήρια των τριών βραβείων, όλα τα κριτήρια του DP έχουν την ίδια βαρύτητα και οι αξιολογητές λαμβάνουν υπ' όψιν τη συνολική πρόοδο του οργανισμού, αντί να προσδίδουν κάποια βαθμολογία σε κάθε κριτήριο όπως γίνεται με τα άλλα βραβεία.

Ο πίνακας 5.2 συντάχθηκε για να γίνει πιο εύκολη η σύγκριση των κριτηρίων των τριών βραβείων μεταξύ τους.

Πίνακας 5.2: Τα κριτήρια των βραβείων και η βαρύτητά τους

	The Deming Prize	The European Quality Award	Malcolm Baldrige National Quality Award
1	Πολιτική	Ηγεσία (10)	Ηγεσία (9)
2	Ο Οργανισμός και η διοίκησή του	Πολιτική και Στρατηγική (9)	Πληροφορίες και ανάλυση (8)
3	Εκπαίδευση και Διάχυση γνώσης	Ανθρώπινο Δυναμικό (8)	Στρατηγικός Σχεδιασμός Ποιότητας (6)
4	Συλλογή, διάχυση και χρήση πληροφοριών στην ποιότητα	Πόροι και Συνεργασίες (9)	Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού (20)
5	Ανάλυση	Διαδικασίες (14)	Διαχείριση ποιότητας διεργασιών (14)
6	Τυποποίηση	Ικανοποίηση πελατών (20)	Αποτελέσματα ποιότητας και λειτουργίας (18)
7	Έλεγχος	Ικανοποίηση εργαζομένων (9)	Ικανοποίηση πελατών (30)
8	Διασφάλιση Ποιότητας	Αντίκτυπος στην κοινωνία (6)	
9	Αποτελέσματα	Αποτελέσματα εταιρείας (15)	
10	Σχεδιασμός για το μέλλον		

Σημείωση: Σε παρένθεση η βαρύτητα των κριτηρίων σε%

5.2.3 Η δομή και ο τρόπος βαθμολόγησης

Ξεκινώντας τη σύγκριση των βραβείων ως προς τη δομή και τον τρόπο βαθμολόγησής τους θα πρέπει να διευκρινίσουμε ότι με τον όρο «βαθμολόγηση» εννοείται η διαδικασία εντοπισμού δυνατών σημείων και περιοχών προς βελτίωση καθώς και οι επιτόπιες επισκέψεις και η διαδικασία απονομής συγκεκριμένης βαθμολογίας στην αίτηση. Επίσης, η αρχική βαθμολόγηση γίνεται λαμβάνοντας ως δεδομένο ότι αυτά που αναφέρονται στην αίτηση είναι αληθινά. Σε περίπτωση που λείπουν οι απαραίτητες

αποδείξεις που τεκμηριώνουν τα όσα γράφονται στην αίτηση, οι περιοχές στις οποίες εντοπίζεται η έλλειψη και επισημαίνονται ως «ζητήματα επιτόπιας επίσκεψης». Σε αυτήν, οι αξιολογητές θα ψάξουν για πραγματικές αποδείξεις και σε περίπτωση που εξακολουθούν να μην υπάρχουν, θα βαθμολογήσουν χαμηλά την εταιρεία στο στοιχείο αυτό. Η τελική βαθμολογία βγαίνει μετά την επιτόπια επίσκεψη.

Η βασική, όμως, διαφορά των βραβείων βρίσκεται στον τρόπο αξιολόγησης των αιτήσεων των εταιρειών που συμμετέχουν στους αντίστοιχους διαγωνισμούς και στη βαθμολόγησή τους. Το MBNQA βασίζεται σε τρεις διαστάσεις για τον καθορισμό της βαθμολογίας του αιτούντος, την *Προσέγγιση*, την *Εξάπλωση* και τα *Αποτελέσματα*. Το EQA βασίζεται σε πέντε διαστάσεις χωρισμένες σε δύο μέρη: Στις «Προϋποθέσεις», όπου περιλαμβάνονται οι διαστάσεις της *Προσέγγισης*, *Εξάπλωσης* και *Αξιολόγησης και Ανασκόπησης* και στα «Αποτελέσματα», όπου περιλαμβάνονται οι διαστάσεις *Αποτελέσματα* και *Εμβέλεια*. Οι ορισμοί των διαστάσεων αναφέρονται στο 3^ο κεφάλαιο, στην παράγραφο αναφορικά με την κάρτα και τη λογική RADAR. Επίσης στο παράρτημα 2B παρουσιάζεται η κάρτα βαθμολόγησης και το φύλλο σύνοψης βαθμολογίας που χρησιμοποιείται από τους αξιολογητές.

Τελικά, η βαθμολογία που αποδίδεται για κάθε κριτήριο των μοντέλων πολλαπλασιάζεται επί τον συντελεστή βαρύτητας και οι τελικές βαθμολογίες υπολογίζονται χρησιμοποιώντας αριθμητικούς μέσους. Στην περίπτωση του DP δεν υπάρχει ο πολλαπλασιασμός με τον συντελεστή βαρύτητας του κριτηρίου αφού όλα τα κριτήρια έχουν την ίδια βαρύτητα.

5.3 Γιατί συμμετέχουν οι εταιρείες – πλεονεκτήματα

Τα τελευταία χρόνια η «δημοσιότητα» των βραβείων αυξάνεται συνεχώς. Οι ανώτατες διευθύνσεις των οργανισμών στρέφουν το ενδιαφέρον τους ολοένα

και περισσότερο προς τα μοντέλα και τα βραβεία τους για πολλούς και διάφορους λόγους.

Ένας από τους βασικότερους, είναι η αυτοαξιολόγηση και οι περιοχές προς βελτίωση που προκύπτουν από αυτήν, όπως έχει αναφερθεί και σε προηγούμενο κεφάλαιο. Η κοινή γλώσσα συνεννόησης που αναπτύσσεται και η διάδοση των σωστών πρακτικών, είναι επίσης λόγοι και ταυτόχρονα πλεονεκτήματα που έχουν αναφερθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο. Δεν αποτελούν όμως τους μοναδικούς. Στη λίστα των κινήτρων για υιοθέτηση ενός από τα βραβεία και συμμετοχή στον αντίστοιχο διαγωνισμό, έρχεται να προστεθεί και η δημοσιότητα και η ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας ενός οργανισμού που κερδίζει κάποιο από τα βραβεία και αυτό διότι τα βραβεία αυτά έχουν γίνει, πλέον, σύμβολα άριστων, ποιοτικά, οργανισμών στα μάτια των πελατών. Επίσης, λόγω του ότι η προσπάθεια για ποιότητα και επιχειρηματική αριστεία είναι μακροχρόνια και απαιτεί τη συμμετοχή όλου του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας, η κατάκτηση ενός βραβείου αποτελεί μια σημαντική αναγνώριση και κίνητρο για τους εργαζομένους, σε όλες τις βαθμίδες, να συνεχίσουν την προσπάθειά τους. Τέλος, τα βραβεία βοηθούν τις εταιρείες να θεσπίσουν ένα πρότυπο, βάσει του οποίου μετρώνται οι μελλοντικές αποδόσεις τους.

5.4 Κρίσεις και Επικρίσεις

Εκτός από το «σύνδρομο της εξέτασης» το οποίο μελετήθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο και αφορά στην προσπάθεια βαθμοθηρίας, τα βραβεία έχουν ακόμη ένα σημαντικό μειονέκτημα. Ο χρόνος που μεσολαβεί μεταξύ της επιτόπιας εξέτασης και της αναφοράς αξιολόγησης (feedback report), είναι αρκετά μεγάλος, τόσο για να παράγει επίκαιρες βελτιωτικές δράσεις, όσο και για να καθυστερεί τις εταιρείες από την ανάληψη όποιων βελτιωτικών δράσεων. Το γεγονός ότι μια εταιρεία κέρδισε ένα από τα βραβεία, δεν της εξασφαλίζει και την οικονομική ευρωστία ούτε ότι θα συνεχίσουν να βελτιώνονται τα αποτελέσματά της. Οι “συνήγοροι” των

βραβείων υποστηρίζουν ότι αυτό οφείλεται στο ότι όλες οι εταιρείες είναι ευάλωτες στην οικονομική ύφεση, τις αλλαγές στις τεχνολογίες και της μόδας εν γένει. Παρ' όλα αυτά, οι εταιρείες που υιοθετούν τις αρχές και τη φιλοσοφία της ΔΟΠ, είναι πιο εύκολο να αντεπεξέλθουν στις δύσκολες καταστάσεις και να ξεπεράσουν την κρίση επειδή διαθέτουν ανώτερου επιπέδου ηγεσία, επιχειρηματικές διαδικασίες καθώς και καλύτερα εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό.

Ένα άλλο μειονέκτημα σχετίζεται με το μεγάλο μέγεθος της προσπάθειας που χρειάζεται για την προετοιμασία μιας αίτησης καθώς και η μεγάλη ποσότητα οικονομικών πόρων και χρόνου που απαιτούνται. Τέλος οι επικριτές των βραβείων τα κατηγορούν για⁴ το ότι:

- Παρουσιάζουν στατικότητα και έλλειψη δυναμικότητας
- Οι νικητές επιβραβεύονται μεταξύ τους και όχι από τους πελάτες
- Αποτυγχάνουν, τελικά, να προσδιορίσουν την έννοια «ποιότητα»
- Υποβοηθούν την εστίαση στην επιβράβευση παρά στην αυτό-εξέταση, τη μάθηση και τη βελτίωση
- Εκτρέπουν την ανώτατη διοίκηση από τη διαχείριση της εταιρείας

5.5 Συμπεράσματα – Σχόλια

Σε γενικές γραμμές κάθε βραβείο έχει τα δικά του ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Παρ' όλα αυτά όλα, τα βραβεία προσπαθούν να διαδώσουν πρακτικές διοίκησης ποιότητας. Δεν εστιάζουν μεμονωμένα στην τελειότητα του προϊόντος / υπηρεσίας ή σε παραδοσιακές τεχνικές ποιοτικού ελέγχου, αλλά θεωρούν ένα ευρύτερο φάσμα επιχειρηματικών πρακτικών και παραγόντων που επηρεάζουν την ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων / υπηρεσιών. Τα μοντέλα στα οποία βασίζονται και τα αντίστοιχα βραβεία, αναγνωρίζουν ότι η ποιότητα των τελικών προϊόντων / υπηρεσιών είναι το αποτέλεσμα αλληλένδετων διαδικασιών και προσπαθειών των εργαζομένων.

Ειδικότερα τα EQA και MBNQA προσπαθούν να εγκαταστήσουν μια σχέση αιτιατού – αποτελέσματος μεταξύ των διαδικασιών και των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από αυτές. Σε αντίθεση με το DP που προσανατολίζεται στην παροχή συγκεκριμένων εργαλείων για τη διασφάλιση της ποιότητας του τελικού προϊόντος, τα δύο προηγούμενα μοντέλα, θεωρώντας ότι το επίπεδο της ποιότητας των τελικών αποτελεσμάτων δεν είναι παρά το επιστέγασμα σύνθετων και αλληλένδετων διαδικασιών και ανασκοπώντας τακτικά τα κριτήριά τους, εστιάζουν στο να διατηρούν επίκαιρες αυτές τις διαδικασίες οι οποίες και παράγουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Ένας άλλος λόγος για τον οποίο τα μοντέλα και τα βραβεία τους ανασκοπούνται ανά τακτά χρονικά διαστήματα είναι διότι προσεγγίζουν τα θέματά τους σφαιρικά. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να υπάρχουν «ανταλλαγές» μεταξύ δύο αντιστρόφως ανάλογων διαστάσεων: της αντιληπτικότητας (comprehensiveness) των μοντέλων και της πολυπλοκότητάς (complexity) των. Αναμφίβολα, ένα μοντέλο σε στενά πλαίσια αποτυγχάνει να βοηθήσει ουσιαστικά τις εταιρείες ενώ, αντίθετα, ένα μοντέλο με ευρύτατα πλαίσια είναι δύσκολο να υιοθετηθεί και να γίνει κατανοητό από έναν οργανισμό. Άλλωστε, τι αξία έχει να προσπαθούν τα μοντέλα και τα βραβεία να διαδώσουν τη φιλοσοφία της συνεχούς βελτίωσης, αν τα ίδια δεν ανασκοπούν και δεν προσαρμόζουν συνεχώς το περιεχόμενό τους στις τρέχουσες συνθήκες.

¹ G.A. Bohoris, "A comparative assessment of some major quality awards", International Journal of Quality and Reliability Management Vol.12, No.9, 1995

² α. www.quality.nist.gov

β. www.baldrige.com

³ A.Ghobadian, H.S.Woo, "Characteristics, benefits and shortcomings of four major quality awards", International Journal of Quality and Reliability Management, Vol.13, No.2, 1996, pp 10-44

⁴ A.Ghobadian, H.S.Woo, ο.π.

Επίσης:

G.P. Lezlo, "Quality Awards – recognition or model?", The TQM Magazine, Vol.8, No.5, 1996, pp 14 – 18

D.Steventon, "Quality Awards – A means to an End or an End in Themselves?", The TQM Magazine, Vol.6, No.5, 1994, pp. 7 – 8

S. Crainer, "Are awards a real prize?", The Times, 24 February 1994

N.E. Rickard "Debate", Harvard Business Review, January-February 1992, pp 146-7

J.Carey, L.Therrien, R.Nett, "Managing for Quality – The prize and passion", Business Week,
25 October 1991, pp. 58 – 61

T. Conti, "Company Quality Assessments", Total Quality Magazine, June 1991

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ – ΣΚΟΠΟΙ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ

1.1 Εισαγωγή

Το δεύτερο μέρος της εργασίας ασχολείται με την πιλοτική εφαρμογή του μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM και της διαδικασίας Αυτοαξιολόγησης στην εταιρεία InfOTE (μέλος του ομίλου εταιρειών ΟΤΕ) και τη συμμετοχή της στο Ευρωπαϊκό διαγωνισμό για την «Αναγνώριση στην Επιχειρηματική Αριστεία». Ο μελετητής ασχολήθηκε με τον παρόν θέμα, ως μέλος της ομάδας του συγκεκριμένου έργου, από τον Ιούλιο του 2002 μέχρι και τον Δεκέμβριο του ίδιου έτους, οπότε και έληγε η προθεσμία υποβολής της ολοκληρωμένης έκθεσης Αυτοαξιολόγησης της InfOTE στον διαγωνισμό. Το συντονισμό της προσπάθειας για την υλοποίηση του έργου είχε αναλάβει η διεύθυνση ποιότητας του ΟΤΕ.

Η InfOTE ξεκίνησε την προσπάθεια για επιχειρηματική αριστεία υποκινούμενη από την ανάγκη της εταιρείας για:

- Μέτρηση της συνολικής απόδοσης και προσδιορισμό μελλοντικών δράσεων
- Αναγνώριση των καλύτερων πρακτικών και εδραίωσή τους
- Δημιουργία οράματος Αριστείας και κοινής γλώσσας στην υλοποίησή του
- Αποτελεσματική ανταπόκριση στις απαιτήσεις των πελατών.
- Αναβάθμιση των ενδομηματικών σχέσεων

Οι στόχοι του έργου για την InfOTE είναι:

- Η εγκατάσταση και αφομοίωση – ως μέρος της καθημερινής πρακτικής – της διαδικασίας Αυτοαξιολόγησης, ενός εργαλείου μέτρησης της συνολικής απόδοσης και προσδιορισμού μελλοντικών βελτιώσεων.

- ▶ Η δημιουργία οράματος Αριστείας και κοινής γλώσσας για την υλοποίησή του, απαγκιστρώνοντας, έτσι, την έννοια της ποιότητας από την απλή συμμόρφωση με τις απαιτήσεις των προτύπων συστημάτων διασφάλισης ποιότητας ISO.
- ▶ Η αξιολόγηση της εταιρείας σύμφωνα με το μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM ή συμμετοχή στον Ευρωπαϊκό διαγωνισμό για την «Αναγνώριση στην Επιχειρηματική Αριστεία» αποκτώντας διεθνή αναγνώριση.

Τέλος, η InfOTE προσδοκά, μακροχρόνια, να αποκομίσει τα εξής οφέλη από την εφαρμογή του μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM:

- Αύξηση της ανταγωνιστικότητας (καλύτερη ποιότητα με χαμηλότερο κόστος)
- Συνεχής βελτίωση της εξυπηρέτησης του πελάτη χωρίς αύξηση του κόστους
- Μείωση λαθών, επικαλύψεων εργασίας, εργασιακών τριβών, ζημιών και άχρηστου υλικού
- Ανάπτυξη ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού και ικανοποίηση του
- Ευελιξία

Γεννιέται η ελπίδα ότι η παρούσα εργασία θα αποτελέσει μια αρχή για την παρακίνηση μηχανισμών συνεχούς βελτίωσης στην InfOTE και τη μακροχρόνια δημιουργία κουλτούρας επιχειρηματικής τελειότητας και ολικής ποιότητας στην εταιρεία. Ανεξαρτήτως, όμως, του αποτελέσματος που θα επιφέρει, υπάρχει η εντύπωση ότι συμβάλλει στην κατανόηση των βασικών αρχών της επιχειρηματικής αριστείας και την θεώρησή τους από την οπτική γωνία μιας εταιρείας παροχής τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών.

Στο σημείο αυτό πρέπει να σημειωθεί ότι η τροποποίηση και προσαρμογή του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας στις ανάγκες της InfOTE, δεν συνεπάγεται απαραίτητα και κριτική για τις συγκεκριμένες περιοχές του μοντέλου, αλλά στοχεύει στην καλύτερη αφομοίωση και προσαρμογή του μοντέλου του EFQM στην δομή και την κουλτούρα της εταιρείας και της αγοράς στην οποία λειτουργεί.

1.2 Οι εμπειρίες των συμμετεχόντων

1.2.1 EQA

Πολλές από τις εταιρείες που συμμετείχαν σε μία από τις κατηγορίες του βραβείου (Μεγάλες εταιρείες, Μικρομεσαίες επιχειρήσεις, Δημόσιος τομέας) και σε κάποιο από τα επίπεδα αναγνώρισης, αναφέρουν τους λόγους που τους οδήγησαν στην συμμετοχή καθώς και τα οφέλη που απεκόμισαν από το διαγωνισμό.

Στον τομέα των τηλεπικοινωνιών, ο Διευθύνων Σύμβουλος της Yell, θεωρεί την Αυτοαξιολόγηση και τη συμμετοχή στο βραβείο ως πολύ σημαντική ευκαιρία για να συγκρίνει μια εταιρεία την απόδοσή της με αυτή των ηγέτιδων στην αγορά. Υποστηρίζει ότι μια εταιρεία μπορεί να επωφεληθεί αυξάνοντας την δέσμευση των ανθρώπων της, καλλιεργώντας το ομαδικό πνεύμα, ενώ ταυτόχρονα βελτιώνει την κερδοφορία της και μειώνει το κόστος λειτουργίας της¹. Η BT Ignite του ομίλου British Telecom περιγράφει την διαδικασία «Αναγνώρισης στην Επιχειρηματική Αριστεία» ως μια διαδικασία που υποστηρίζει την αποστολή της εταιρείας και προσθέτει αξία στο εμπορικό σήμα (brand name) και τη φήμη της». Η BT Ignite πιστεύει ότι Αριστεία είναι η επιτυχία, ορισμένη από τους συμφεροντούχους (stakeholders) της (επενδυτές, πελάτες, εργαζομένους, συνεργάτες, κοινωνία) και όπως εκφράζεται μέσα από το *τι* κάνει η BT Ignite, *πώς* το κάνει και *τι* επιτυγχάνει². Για βελτίωση της εικόνας της εταιρείας, όμως, κάνει λόγο και ο εκπρόσωπος της DHL Πορτογαλίας, τόσο στα μάτια των πελατών όσο και των μελών και συνεργατών της³. Η μεγαλύτερη Ουγγρική εταιρεία παροχής υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας, Westel GSM, χρησιμοποιεί την Αυτοαξιολόγηση για να αξιολογεί και να βελτιώνει συστηματικά τις μεθόδους της, για να κάνει τη συλλογή, ανάλυση και σύγκριση δεδομένων καθημερινή πρακτική και για να μετράει την απόδοσή της και να θέτει στόχους μεθοδικά. Η ίδια εταιρεία αναγνωρίζει ως βασικά πλεονεκτήματα της Αυτοαξιολόγησης και της συμμετοχής στον Ευρωπαϊκό διαγωνισμό την έκθεση αναφοράς από τους έμπειρους αξιολογητές, τον επικοινωνιακό χαρακτήρα που έχει η πλήρης περιγραφή της εταιρείας μέσα από την έκθεση της έκθεσης

καθώς και το κίνητρο που αποτελεί για τους εργαζομένους η ενδεχόμενη κατάκτηση κάποιου βραβείου⁴.

Για την QMS (Γερμανική εταιρεία συμβούλων διοίκησης επιχειρήσεων), η συμμετοχή στο διαγωνισμό για το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας αποτέλεσε μέρος της στρατηγικής της προκειμένου να μπορεί να παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες πιο ολοκληρωμένα και πιο αποτελεσματικά, δίνοντας, ουσιαστικά, το παράδειγμα στους πελάτες της. Ο Διευθύνων Σύμβουλος της εξηγεί ότι παρόλο που η QMS πιστεύει στην Αυτοαξιολόγηση, δεν είναι δυνατόν να παρακινήσει κάποιος μια εταιρεία να υιοθετήσει το μοντέλο του EFQM εάν προηγουμένως δεν έχει ιδίαν πείρα αυτού⁵. Για την Γερμανική τράπεζα SEB, η υιοθέτηση της διαδικασίας Αυτοαξιολόγησης και η συμμετοχή στο βραβείο EQA επί τέσσερα χρόνια, βοήθησε στην συνολική κατανόηση της βελτίωσης διεργασιών και της λήψης των σωστών μηνυμάτων από την ανάδραση (feedback) από τις διάφορες μετρήσεις που έχουν εγκατασταθεί⁶.

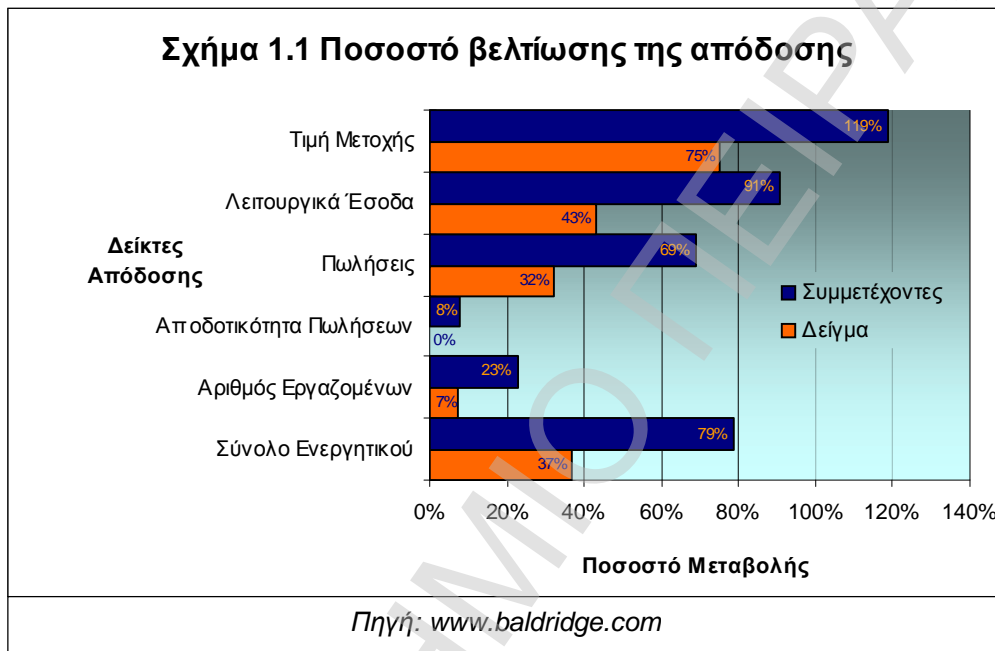
Η εταιρεία Milliken, διαμέσου του Γεν.Δ/ντή, της επιβεβαιώνει την βελτίωση κρίσιμων δεικτών όπως το μερίδιο της αγοράς, η ικανοποίηση των πελατών, τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα καθώς και το ότι οι εσωτερικές Αυτοαξιολογήσεις και η επίσκεψη εξωτερικών αξιολογητών του EFQM συνετέλεσαν στην εστίαση σε θέματα βελτίωσης πέραν της ποιότητας προϊόντων / υπηρεσιών⁷.

Παρ' όλα αυτά, όλες οι εταιρείες – πρότυπα αναγνωρίζουν ότι η επιτυχία σε κάποιο βραβείο δεν έχει καμία σημασία εάν δεν γίνεται με γνώμονα το συμφέρον των εμπλεκόμενων με την εταιρεία (stakeholders) και περισσότερο των πελατών οι οποίοι είναι και οι τελικοί αποδέκτες των προϊόντων / υπηρεσιών τους.

1.2.2 MBNQA

Σε πενταετή έρευνα που διεξήγαγαν οι Dr.Vinod Singhal και Dr. Kevin Hendricks σε 600 επιχειρήσεις – συμμετέχοντες στο βραβείο MBNQA διαπίστωσαν ότι στο σύνολό τους παρουσίαζαν σημαντικά βελτιωμένες

αποδόσεις στην αξία των κοινών μετοχών τους, στα λειτουργικά τους έσοδα, τις πωλήσεις, την απόδοση των πωλήσεων, την απασχόληση και την ανάπτυξη του ενεργητικού τους, σε σχέση με ένα δείγμα εταιρειών των ίδιων βιομηχανιών που δεν συμμετείχαν, όμως, στο αντίστοιχο βραβείο. Τα αποτελέσματα φαίνονται στο παρακάτω σχήμα.



Τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας έρχονται να επιβεβαιώσουν τους ισχυρισμούς του σχήματος 1.1 στο Α' Μέρος, ότι υπάρχει και σημαντικό οικονομικό όφελος από την αποτελεσματική υιοθέτηση των αρχών της επιχειρηματικής αριστείας κατανεμημένες στα διάφορα κριτήρια των βραβείων ποιότητας.

1.2.3 Δυσκολίες στην εφαρμογή του Μοντέλου και της Αυτοαξιολόγησης

Οι Johannes Moeller και Anne Katharina Sonntag⁸ σε έρευνα που έκαναν σε 80 εταιρείες, μελετώντας την πρόοδό τους στη χρήση του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας και της μεθοδολογίας Αυτοαξιολόγησης, επεσήμαναν ορισμένες δυσκολίες οι οποίες θα μπορούσαν να παρουσιαστούν σε κάθε είδους εταιρεία. Μία απ' αυτές αφορά στην έλλειψη διαθέσιμου χρόνου και αφοσιωμένου προσωπικού. Και τα δύο οφείλονται, κατά κύριο λόγο, στην ελλιπή εκπαίδευση στο μοντέλο και την επικοινωνία των πλεονεκτημάτων του,

πρόβλημα το οποίο διαπιστώθηκε ότι υπάρχει και στην InfOTE. Ένα άλλο πρόβλημα που διαπίστωσαν οι παραπάνω ερευνητές και υφίσταται και στην InfOTE είναι οι συχνές διακοπές των συναντήσεων των ομάδων εσωτερικών αξιολογητών από τηλεφωνήματα, κινητικότητα υπαλλήλων κλπ καθώς και θέματα εμπιστευτικότητας δεδομένων και πληροφοριών μεταξύ των τμημάτων αλλά και προσωπικές φιλοδοξίες και ανταγωνισμοί, αλλαγές στη σύνθεση των τμημάτων κυρίως με συμβασιούχους και εποχιακό προσωπικό και απροθυμία για οποιασδήποτε μορφής αλλαγή λόγω και του μέχρι πριν από 2 χρόνια δημόσιου και μονοπωλιακού χαρακτήρα που είχε η, τότε, διεύθυνση τηλεφωνικών καταλόγων.

Τέλος, άλλη μια δυσκολία είναι και η εκχώρηση πολλών αρμοδιοτήτων από την ανώτατη διοίκηση σε μια περίοδο όπου χρειάζεται περισσότερο από ποτέ η δέσμευση και η ενεργός συμμετοχή αυτής στην προσπάθεια της εταιρείας για επιχειρηματική αριστεία. Αυτό συντελεί στην πρόχειρη και επιφανειακή – κυρίως λόγω έλλειψης γνώσης και εμπειρίας – εφαρμογή κάποιων μεθόδων και τεχνικών, καταλήγοντας σε κοσμητικές ρυθμίσεις και διατρέχοντας τον κίνδυνο να γίνει η διαδικασία Αυτοαξιολόγησης «άσκηση δημιουργικής συγγραφής» παρά διαδικασία εντοπισμού σημείων προς βελτίωση.

1.3 Περιγραφή της InfOTE

1.3.1 Ιστορία

Η infOTE είναι θυγατρική εταιρεία – μέλος του ομίλου εταιρειών του ΟΤΕ, της μεγαλύτερης εταιρείας τηλεπικοινωνιών των Βαλκανίων και μιας από τις μεγαλύτερες στην Ευρώπη. Ιδρύθηκε τον Απρίλιο του 2001 μετά από απόσχιση του κλάδου Τηλεφωνικών Καταλόγων του ΟΤΕ και μεταφορά του αντικειμένου λειτουργίας τους, δίνοντας νέα ώθηση στην ήδη επιτυχημένη πορεία του Χρυσού Οδηγού και των Τηλεφωνικών καταλόγων. Η εταιρεία δραστηριοποιείται στον τομέα της Διαφήμισης / Προβολής και παροχής

Πληροφοριών και Συμβουλευτικών Υπηρεσιών με την έκδοση έντυπων και ηλεκτρονικών προϊόντων και υπηρεσιών.

Οι πρώτοι ονομαστικοί κατάλογοι εκδόθηκαν από τον ΟΤΕ το 1954 και το 1970 εκδόθηκε ο Χρυσός Οδηγός, ο πρώτος επαγγελματικός κατάλογος στην Ελλάδα, ο οποίος απέκτησε σημαντική θέση στα μέσα διαφήμισης εταιρειών και ελεύθερων επαγγελματιών. Σήμερα ο Χρυσός Οδηγός παραμένει ένα από τα πιο δημοφιλή, οικονομικά και αποτελεσματικά μέσα προβολής και πληροφόρησης.

1.3.2 Αποστολή – Όραμα – Αξίες

Η infOTE, ακολουθώντας τις εξελίξεις στον τομέα των τηλεπικοινωνιών, ξεκινάει τα πρώτα της βήματα εστιάζοντας στην αξιοποίηση των ικανοτήτων του προσωπικού, στην αποτελεσματική συνεργασία διοίκησης – διευθυντών – εργαζομένων και στην έγκαιρη εισαγωγή καινοτόμων ιδεών και νέων τεχνολογιών με στόχο την ικανοποίηση των συνεχώς μεταβαλλόμενων αναγκών των πελατών της εταιρείας στην Ελλάδα και στο εξωτερικό.

Όραμά της είναι ο μετασχηματισμός της δραστηριότητας προβολής και διαφήμισης των Εταιρειών/ Επαγγελματιών της Ελλάδας μέσω των Τηλεφωνικών / Επαγγελματικών καταλόγων του ΟΤΕ, σε εταιρεία παροχής πληροφοριών απαραίτητων και χρήσιμων στις ανθρώπινες δραστηριότητες. Στόχος της είναι να κατακτήσει και να διατηρήσει την κυρίαρχη θέση στην Ελληνική αγορά πληροφοριών και διαφήμισης και η επέκταση σε διεθνείς αγορές, παρέχοντας ολοκληρωμένες υπηρεσίες που να ικανοποιούν τις μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών της και της αγοράς. Αποστολή της είναι η παροχή σύγχρονων και ολοκληρωμένων υπηρεσιών πληροφόρησης για την ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών, με ανανέωση των υφισταμένων προϊόντων της εταιρείας και την παραγωγή νέων. Η επιδίωξη των στόχων και του οράματος της εταιρείας στηρίζεται στις παρακάτω αξίες: Ικανοποίηση των πελατών της εταιρείας, ικανοποίηση των εργαζομένων, συμμόρφωση με τους κανόνες της κοινωνίας, συμβολή στα κέρδη του ομίλου ΟΤΕ και συμμερισμό των αρχών και αξιών του, ανάπτυξη αμοιβαίως επωφελών σχέσεων με τους προμηθευτές.

1.3.3 Κύριοι τομείς δραστηριότητας

Σύμφωνα με το καταστατικό της εταιρείας, τα επιχειρηματικά αντικείμενα στα οποία δραστηριοποιείται η εταιρεία είναι:

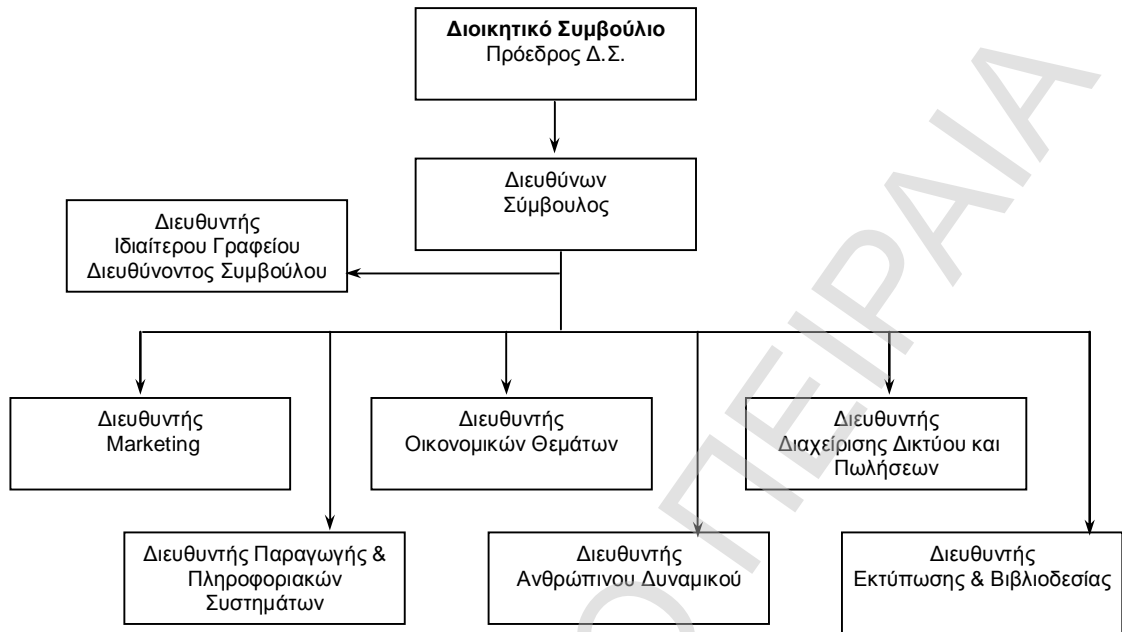
1. Προσφορά υπηρεσιών τηλεφωνικού καταλόγου μέσω διαφόρων μορφών παρουσίασης όπως έντυποι κατάλογοι, ηλεκτρονικά αρχεία, διαδίκτυο
2. Δημιουργία ειδικών προϊόντων καταλόγου για ομάδες πελατών / χρηστών
3. Πώληση προϊόντων προβολής χρηστών / πελατών
4. Δημιουργία σημείων τηλεπώλησης προϊόντων
5. Εκτύπωση πάσης φύσεως εντύπων, που αφορούν προϊόντα της εταιρείας ή και τρίτων.
6. Παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών σε τρίτους
7. Συνεργασία με αντίστοιχες εταιρείες του εξωτερικού ή του εσωτερικού για την παραγωγή από κοινού αντίστοιχων προϊόντων.

Το κύριο μέρος του κύκλου εργασιών της InfOTE δημιουργείται από την παροχή υπηρεσιών τηλεφωνικού καταλόγου και την πώληση προϊόντων προβολής χρηστών / πελατών, όπου εστιάζεται και η επιχειρηματική δραστηριότητα της.

Η δομή της εταιρείας μέχρι το επίπεδο των διευθυντών φαίνεται στο σχήμα 1.2. Ακολουθεί ένα πρότυπο οργάνωσης μεταξύ του παραδοσιακού ιεραρχικού μοντέλου οργάνωσης, μια και έχει 3 βαθμίδες διεύθυνσης (Διευθύνων Σύμβουλος, Γενικοί Διευθυντές, Προϊστάμενοι) και του διεργασιοκεντρικού μοντέλου οργάνωσης αφού πολλές από τις βασικές λειτουργίες της αντιμετωπίζονται ως διεργασίες και συμμετέχουν σε αυτές εργαζόμενοι από διάφορες διευθύνσεις. Η εταιρεία αποτελείται από το Διοικητικό Συμβούλιο, το Διευθύνοντα Σύμβουλο και 7 Γενικές Διευθύνσεις, συμπεριλαμβανομένου και του γραφείου του ιδιαιτέρου του Διευθύνοντος Συμβούλου. Σε αυτήν απασχολούνται συνολικά 410 υπάλληλοι* εκ των οποίων οι 230 είναι υπάλληλοι του ομίλου ΟΤΕ, 2 είναι υπάλληλοι της InfOTE και 178 είναι έκτακτοι υπάλληλοι μέσω εργολαβιών.

* Στοιχεία Μαρτίου 2002

Σχήμα 1.2 Οργανόγραμμα Διοίκησης InfOTE
(Πηγή: Ενημερωτικό φυλλάδιο InfOTE)



¹ EFQM, "A View from the Award Jury Chairman", EFQM Magazine – Aspects of Excellence special edition, 2001, pp.4-6

² EFQM, "BT Ignite – Enabling Europe's e-commerce network", EFQM Magazine – Aspects of Excellence special edition, 2001, pp.70-72

³ EFQM, "DHL Portugal – Thriving on team spirit", EFQM Magazine – Aspects of Excellence special edition, 2001, pp.8-13

⁴ EFQM "Westel GSM – One of Hungary's top businesses", EFQM Magazine– Special Edition, European Quality Award Report, 2001 pp.36-40

⁵ EFQM "QMS – Putting theory into practice", EFQM Magazine– Special Edition, European Quality Award Report, 2001 pp.67-69

⁶ EFQM "SEB AG– More than a bank", EFQM Magazine– Special Edition, European Quality Award Report, 2001 pp.28-33

⁷ D. Steventon, "Quality Awards – A Means to an End or an End in Themselves?", The TQM Magazine, Vol.6, No.5, 1994, pp.7 – 8

⁸ J. Moeller, A.K. Sonntag, "Evaluation of Health services organizations – German experiences with the EFQM Excellence approach in healthcare", The TQM Magazine, Vol.9, No.6, 1997 pp. 403-409

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΙΣ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ

2.1 Γενικά

Αναμφισβήτητα, τις τελευταίες δεκαετίες, ο πρωταγωνιστής τομέας στη σκηνή της Ευρωπαϊκής αλλά και της παγκόσμιας ανάπτυξης, είναι οι τηλεπικοινωνίες. Η νέα χιλιετία, όχι μόνο δεν θα επιφέρει μείωση του πρωταγωνιστικού ρόλου του, αλλά ο τομέας αυτός θα επεκταθεί περισσότερο με την ενσωμάτωση – συγχώνευση άλλων τομέων και θα αποτελέσει το νευρικό σύστημα της ήδη αναδυόμενης κοινωνίας της πληροφορίας.

Η εποχή μας χαρακτηρίζεται από μια ιδιαίτερη ευαισθησία στο θέμα της ποιότητας. Η σημερινή τηλεπικοινωνιακή αγορά απαιτεί προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας σε ανταγωνιστικές τιμές. Ο σημερινός πολίτης γίνεται ολοένα και πιο απαιτητικός σχετικά με τη βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρονται τόσο από τις δημόσιες όσο και από τις ιδιωτικές επιχειρήσεις. Καθημερινά οι νέες τεχνολογίες επιβάλλουν τους δικούς τους ρυθμούς στην εξέλιξη των υπηρεσιών και των τηλεπικοινωνιακών προϊόντων. Όμως, όσο και αν διευρύνεται ο κύκλος των προσφερόμενων παροχών, όσο μεγαλώνει το εύρος των πελατών της επιχείρησης, άλλο τόσο πρέπει να αυξάνει και η ποιότητα των προϊόντων / υπηρεσιών που διατίθενται¹. Η ανάγκη για ποιότητα γίνεται επιτακτική στα θέματα επικοινωνιών, αφού είναι γνωστό ότι επηρεάζουν την παραγωγική διαδικασία, τις ανθρώπινες σχέσεις και τελικά ολόκληρη τη λειτουργία της κοινωνίας. Η ταχύτητα και η ποιότητα είναι τα σημαντικότερα εργαλεία μιας εταιρείας τηλεπικοινωνιών και πρέπει, επομένως, να αποτελούν αντικείμενο συνεχούς βελτίωσης και αναπόσπαστο κομμάτι της δράσης της. Αυτό επιβάλλεται, αφενός για να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών του και αφετέρου, όσον

αφορά στη βελτίωση των προσφερομένων υπηρεσιών, για να ανταποκριθεί στον αυξανόμενο παγκόσμιο ανταγωνισμό. Θα μπορούσε, λοιπόν, κάποιος να αναρωτηθεί “τι εννοούμε με τον όρο «ποιότητα» στον τομέα των τηλεπικοινωνιών”. Με τον όρο «Ποιότητα Τηλεπικοινωνιών» νοείται γενικά η ικανότητα των τηλεπικοινωνιακών δικτύων και συστημάτων για την παροχή διευκολύνσεων και υπηρεσιών που ικανοποιούν τις απαιτήσεις των πελατών – συνδρομητών. Υπό την έννοια αυτή, η «Διασφάλιση Ποιότητας» των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών, είναι το σύνολο των δράσεων και δεσμεύσεων που αποσκοπούν στην παροχή υπηρεσιών που χαρακτηρίζονται από το βέλτιστο επιδόσεων και κόστους. Η ραγδαία ανάπτυξη των τηλεπικοινωνιών τα τελευταία χρόνια και οι προοπτικές για το απώτερο μέλλον στηρίζονται σε τέσσερις βάσεις:

- Ανάγκη του ανθρώπου για επικοινωνία.
- Ανάπτυξη και εφαρμογή τυποποιημένων συστημάτων νέων τεχνολογιών.
- Γνώση, μακρόχρονη εμπειρία και εκσυγχρονισμός των ανώτατων στελεχών.
- Απελευθέρωση / επαναρρύθμιση του τομέα και ο προκύπτων πλουραλισμός στην εκμετάλλευση δικτύων και την παροχή υπηρεσιών.

Παράλληλα αναπτύσσεται και ο τομέας της ποιότητας. Η ποιότητα στις τηλεπικοινωνίες δεν αποτελεί κάτι περισσότερο από τις τέσσερις προαναφερθείσες βάσεις, αλλά εστίαση αυτών στον άνθρωπο – χρήστη για την όσο το δυνατόν πληρέστερη κάλυψη των αναγκών του². Η ποιότητα ενός προϊόντος / υπηρεσίας, λοιπόν, καθορίζεται κατά βάση από τους πελάτες, οι οποίοι μέσω διάφορων καναλιών επικοινωνίας με την εταιρεία (έρευνες ικανοποίησης, δελτία παραπόνων, ακόμα και με την πρόθεση αγοράς και την καταναλωτική τους συμπεριφορά) γνωστοποιούν στην διοίκηση μιας εταιρείας τηλεπικοινωνιών τις δικές τους αντιλήψεις για το τι θεωρούν εκείνοι ποιοτικό. Κατά την ITU (International Telecommunications Union), ο βαθμός ικανοποίησης του χρήστη τηλεπικοινωνιακών προϊόντων / υπηρεσιών εκφράζεται από τις παρεχόμενες τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες αναφορικά με την ποιότητα εξυπηρέτησης³. Πέραν, δε, της έννοιας της ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας καθ’ αυτής, στις τηλεπικοινωνίες, η ποιότητα

περιλαμβάνει και τη διάσταση της ασφάλειας των δεδομένων που μεταφέρουν, της εχεμύθειας και της ελεγχόμενης πρόσβασης.

Για τη YELL, εταιρεία παροχής υπηρεσιών τηλεφωνικού καταλόγου, όπως η InfOTE, μέλος της British Telecom και κάτοχος του βραβείου EQA το 1999, θεωρεί τέσσερις καθοριστικές παραμέτρους της ποιότητας:

- ü Πλήρης ικανοποίηση των πελατών, εργαζομένων και συμφεροντούχων
- ü Απλοποίηση των διαδικασιών
- ü Αύξηση των εσόδων
- ü Ανάπτυξη του οργανισμού μέσω της εστίασης στην αυτοξιολόγηση βάσει του μοντέλου του EFQM

Όσον αφορά στην ικανοποίηση των πελατών - διαφημιζομένων, εντοπίζει τις ακόλουθες καθοριστικές παραμέτρους του πίνακα 1.1

Πίνακας 1.1 Προσδιοριστικοί παράγοντες ικανοποίησης πελατών στην YELL⁴

Πηγή: YELL, *Application for the 1999 European Quality Award, British Telecommunications plc 1999.*

1. Προστιθέμενη Αξία	5. Ακριβής εκτύπωση
2. Σωστή τοποθέτηση της διαφήμισης	6. Αποτελεσματική Διανομή
3. Όψη / Ποιότητα της διαφήμισης	7. Κατάλληλη ταξινόμηση πληροφοριών
4. Δημιουργία πωλήσεων	8. Ολική εξυπηρέτηση πελάτη

Στις επόμενες παραγράφους θα αναφερθούμε στο τι καθορίζει την ποιότητα για μερικές από τις διευθύνσεις του ΟΤΕ.

Για τη Διεύθυνση Λειτουργιών, η ποιότητα εξυπηρέτησης αυξάνεται, όσο αυξάνεται και η δυνατότητα του πελάτη να χρησιμοποιεί χωρίς πρόβλημα τις τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες και εξαρτάται από⁵ τη διατήρηση της υπηρεσίας χωρίς διακοπές κατά την εξέλιξή της, την αποκατάσταση της σύνδεσης χωρίς δυσχέρεια, την ποιότητα της σύνδεσης με αμφίπλευρη ανταπόκριση, χωρίς επιδράσεις που να δημιουργούν πρόβλημα στον σκοπό της επικοινωνίας και την ορθότητα της χρέωσης.

Για τη διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού η ποιότητα καθορίζεται από την εξασφάλιση για τον οργανισμό ανθρώπων με εσωτερική παρακίνηση, υψηλό αίσθημα ευθύνης, ικανότητα επίλυσης προβλημάτων και σεβασμό προς τον πελάτη. Επίσης, από την υποστήριξη των αλλαγών αλλά και την ανάπτυξη νέων συμπεριφορών και τεχνογνωσίας στους ανθρώπους μέσα από εκπαιδευτικές διαδικασίες.

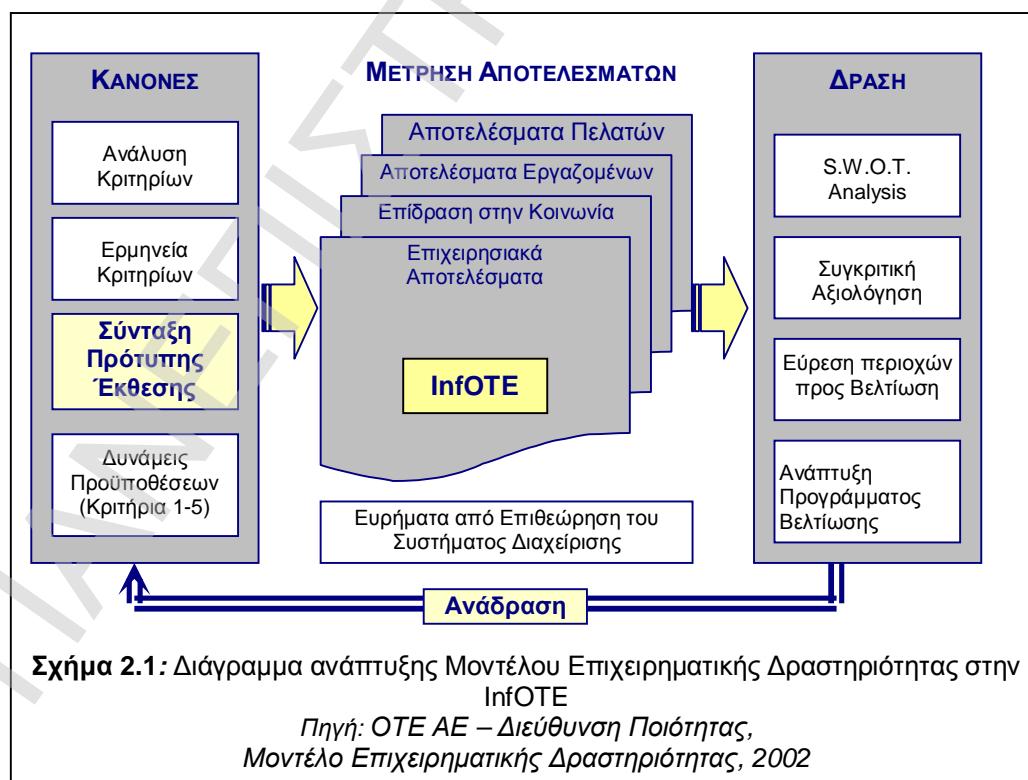
Γεγονός είναι ότι σήμερα, ο καθορισμός ποιοτικών μετρήσεων και μετρήσεων της αποτελεσματικότητας, στις διάφορες τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες, είναι πιο εύκολος, λόγω της ανάπτυξης της τεχνολογίας και του νέου τρόπου λειτουργίας των τηλεπικοινωνιακών δικτύων. Είναι, όμως και πιο πολύπλοκος αφού αναπτύσσονται συνεχώς νέες δυνατότητες παροχής υπηρεσιών οι οποίες δημιουργούν καινούργιες παραμέτρους ικανοποίησης των πελατών. Έτσι δημιουργούνται διαφορετικές αντιλήψεις σε σχέση με τι καθορίζει την ποιότητα των παρεχομένων τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών, τον τρόπο που πρέπει να μετράται και τη βαρύτητα της κάθε μέτρησης στη συνολική ικανοποίηση των πελατών. Παρ' όλα αυτά, τα τελευταία χρόνια διάφοροι διεθνείς οργανισμοί όπως το International Telecommunications Union (ITU), ο European Telecommunications Network Operator (ETNO) και το European Telecommunication Standard Institute (ETSI), έχουν καθορίσει ένα κοινά αποδεκτό τρόπο προσδιορισμού και μέτρησης της ποιότητας των παρεχομένων τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών.

Στο ολοένα και πιο ανταγωνιστικό περιβάλλον της απελευθερωμένης τηλεπικοινωνιακής αγοράς, η διασφάλιση της παροχής ποιοτικών υπηρεσιών αποκτά πρωταρχική σημασία και υλοποιείται με τη μακροχρόνια μελέτη και σχεδιασμό δράσεων πάνω στις περιοχές που η επιχείρηση υστερεί. Με δεδομένες τις αυξανόμενες ανάγκες για επικοινωνιακά δίκτυα υψηλών απαιτήσεων αλλά και τις ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις στους τομείς των τηλεπικοινωνιών και της πληροφορικής, η ποιότητα είναι μονόδρομος για τις τηλεπικοινωνιακές επιχειρήσεις.

2.2 Η Ποιότητα και η Επιχειρηματική Αριστεία στην InfOTE

Η προσπάθεια για επιχειρηματική αριστεία ξεκίνησε από την τηλεπικοινωνιακή περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας, πριν ακόμη αποσχιστεί η Διεύθυνση Τηλεφωνικών Καταλόγων και δημιουργηθεί η InfOTE. Ήταν η πρώτη προσπάθεια σε όλο τον οργανισμό η οποία επιβραβεύθηκε με την αναγνώριση στη «Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία».

Στην InfOTE, το «ταξίδι» προς την επιχειρηματική αριστεία, ξεκίνησε από την ίδρυσή της το 2000. Το μοντέλο του EFQM προτάθηκε από τη διεύθυνση ποιότητας του ΟΤΕ και υιοθετήθηκε από την InfOTE, ως το πλέον κατάλληλο από τα τρία αναφερθέντα στο Α' Μέρος μοντέλα, λόγω του ότι ταιριάζει καλύτερα στην επιχείρηση, διότι η InfOTE είναι μια Ευρωπαϊκή εταιρεία και διότι τα στελέχη της διεύθυνσης ποιότητας του ΟΤΕ, που ανέλαβε εξ' αρχής την υποστήριξη της προσπάθειας, έχουν ήδη αρκετά μεγάλη εμπειρία σε αυτό (ένα από τα στελέχη της διεύθυνσης είναι επίσημος αξιολογητής του EFQM). Το 2002, αποφασίστηκε η συμμετοχή της InfOTE στο Διαγωνισμό για την «Αναγνώριση στην Επιχειρηματική Αριστεία» και αφού πέρασε ένα διάστημα



μέχρι να μπορέσει η νεοσύστατη εταιρεία να λειτουργήσει ανεξάρτητα από τη μητρική. Η συμμετοχή στο διαγωνισμό εντάσσεται στα πλαίσια της προσπάθειας της εταιρείας για δημιουργία κουλτούρας ολικής ποιότητας και συνεχούς βελτίωσης βασισμένης σε πραγματικά στοιχεία τακτικών Αυτοαξιολογήσεων. Στο σχήμα 2.1⁶ φαίνονται τα πλαίσια μέσα στα οποία εντάσσεται η συμμετοχή στο διαγωνισμό καθώς και το γενικό σχέδιο ανάπτυξης του Μοντέλου Επιχειρηματικής Δραστηριότητας της InfOTE.

2.2.1 Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Δραστηριότητας της InfOTE

Η Επιχειρησιακή Πολιτική της InfOTE βρίσκεται σε άμεση σχέση με το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM, αφού το τελευταίο, αποτελεί το μέσο προσανατολισμού της εταιρείας στην ικανοποίηση του πελάτη και τη συνεχή βελτίωση των αποτελεσμάτων της, με στόχο την καλύτερη και αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση των καταναλωτών. Η εστίαση στη συνεχή βελτίωση των αποτελεσμάτων της εταιρείας γίνεται μέσα από τεκμηριωμένες προσεγγίσεις, που υλοποιούνται με συστηματικό τρόπο και είναι ευθυγραμμισμένες με την πολιτική και στρατηγική που χαράσσει η διοίκηση.

Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Δραστηριότητας αποτελεί τους “βασικούς και θεμελιώδεις κανόνες για τη διοίκηση και τη λειτουργία της InfOTE που στοχεύουν στη μακρόχρονη και συνεχή βελτίωση της επίδοσης μέσω διαδικασιών αξιολόγησης. Οι κανόνες αυτοί επικεντρώνουν την προσοχή τους στους πελάτες καλύπτοντας και τις ανάγκες των συμφεροντούχων”.

Όπως φαίνεται και από το σχήμα 2.1, το Μοντέλο Επιχειρηματικής Δραστηριότητας, που αναπτύχθηκε για την InfOTE βάσει της επιχειρησιακής της πολιτικής, στηρίζεται στις αρχές του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM και περιλαμβάνει τους άξονες δράσεις που έχει θεσπίσει η InfOTE καθώς και τους δείκτες μέτρησης των επιχειρησιακών αποτελεσμάτων. Δεν αποτελεί όμως απλώς πιστή αντιγραφή του Ευρωπαϊκού προτύπου, αλλά προσαρμογή αυτού στις ανάγκες της εταιρείας και αντικατοπτρίζει με απόλυτη ακρίβεια το πώς αντιλαμβάνεται η InfOTE την Επιχειρηματική Αριστεία.

Αναφέρεται σε όλες τις υπηρεσιακές λειτουργίες της InfOTE και αποσκοπεί στο να βοηθήσει στην αποκέντρωση των αρμοδιοτήτων και των έργων σε αυτή⁷.

Αναλυτικότερα οι αρχές στις οποίες στηρίζεται το μοντέλο της InfOTE είναι⁸:

Εστίαση στις απαιτήσεις των πελατών

Η InfOTE αναγνωρίζει ότι ο πελάτης είναι ο τελικός κριτής της προσφερόμενης ποιότητας προϊόντων / υπηρεσιών, επομένως, η επιχειρησιακή πολιτική της πρέπει να είναι σαφώς προσανατολισμένη στις ανάγκες τόσο των σημερινών όσο και των μελλοντικών πελατών με στόχο την διατήρηση και την αύξηση του μεριδίου αγοράς.

Έμφαση σε μετρήσιμα αποτελέσματα

Το μοντέλο της InfOTE είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με την εξισορρόπηση και ικανοποίηση των αναγκών όλων των άμεσα εμπλεκομένων με τις εργασίες του οργανισμού, βασισμένη σε μετρήσιμα αποτελέσματα και αφού πρώτα έχουν αποδοθεί στις ανάγκες αυτές ποιοτικά και ποσοτικά χαρακτηριστικά που επιδέχονται των παραπάνω μετρήσεων.

Διαδικασίες και Δεδομένα

Με βάση την προηγούμενη αρχή, η InfOTE θεωρεί ότι μπορεί να αποδώσει καλύτερα όταν τα δεδομένα, που εισάγει στο σύστημα μετρήσεων, προέρχονται από όλες τις πηγές πληροφοριών (πελάτες, προσωπικό, μέτοχοι, προμηθευτές κλπ). Καλύτερη απόδοση επιτυγχάνεται επίσης, όταν υπάρχει κατανόηση και συστηματική διαχείριση των δραστηριοτήτων που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους καθώς και όταν χρησιμοποιούνται αξιόπιστα δεδομένα στη λήψη αποφάσεων τόσο για τις τρέχουσες λειτουργίες, όσο και για την εισαγωγή βελτιώσεων.

Ανάπτυξη και Συμμετοχή του Ανθρώπινου Δυναμικού

Η μέγιστη απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού είναι συνάρτηση της ύπαρξης κοινών αξιών και κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων στην

εταιρεία, καθώς και του βαθμού ενδυνάμωσης και συμμετοχής όλων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και βελτιωτικών ενεργειών.

Συνεχής μάθηση, καινοτομίες και βελτίωση

Προκειμένου να επιτύχει τόσο τους μακροχρόνιους, όσο και τους βραχυχρόνιους στόχους της και να παραμείνει ανταγωνιστική, η InfOTE πρέπει να αξιοποιεί τις γνώσεις του προσωπικού και να του παρέχει πρόσβαση σε πληροφορίες που το αφορούν, για την άμεση και ορθή λήψη αποφάσεων, ενώ ταυτόχρονα θα πρέπει να ενθαρρύνεται και η εισαγωγή καινοτομικών ιδεών και προτάσεων.

Ανάπτυξη αμοιβαίως επωφελών συνεργασιών

Η εταιρεία λειτουργεί αποτελεσματικά, όταν και οι εξωτερικές σχέσεις της είναι βασισμένες στα αμοιβαία οφέλη, την εμπιστοσύνη, τη διάδοση της γνώσης και την εναρμόνιση των δραστηριοτήτων και των συμπεριφορών με τους συνεργάτες.

Δημόσια Ευθύνη

Η InfOTE επιθυμεί, με γνώμονα το μακροπρόθεσμο συμφέρον της, να συμμορφώνεται με τους κανονισμούς της πολιτείας, υιοθετώντας μια ευαισθητοποιημένη προσέγγιση για την ικανοποίηση των προσδοκιών της κοινωνίας στην οποία δραστηριοποιείται.

Διοίκηση μέσω Ομαδικής Εργασίας

Στην InfOTE λειτουργεί το «Συντονιστικό Επιχειρησιακό Συμβούλιο» που παρέχει τις κατευθυντήριες γραμμές λήψης αποφάσεων και τους άξονες στους οποίους θα κινείται η δραστηριότητα της εταιρείας. Το συμβούλιο αυτό αποτελεί τη βάση της ομαδικής εργασίας, η οποία πρέπει να υιοθετείται σε κάθε ενδοεπιχειρησιακή δραστηριότητα σε όλο το εταιρικό φάσμα και να πλαισιώνεται και υποστηρίζεται από κύκλους ποιότητας, εργαλεία ποιότητας και το μοντέλο επίλυσης προβλημάτων.

Διεργασίες υποστήριξης

Τέλος, θα πρέπει να υπάρχουν θεμελιωμένες και σε λειτουργία οι διεργασίες

εκπαίδευσης και αξιολόγησης επιχειρησιακών αποτελεσμάτων καθώς και ολοκληρωμένα συστήματα διαχείρισης ποιότητας (ISO 9001, 14001, BS 7799). Οι παραπάνω, αποτελούν τις διεργασίες υποστήριξης του Μοντέλου Επιχειρηματικής Δραστηριότητας στην InfOTE και είναι εξίσου απαραίτητες με κάθε άλλη αρχή του μοντέλου της εταιρείας.

Λόγω, όμως, του ότι η InfOTE και η πλειοψηφία των εργαζομένων σε αυτή, προέρχονται από έναν δημόσιο και μονοπωλιακό οργανισμό, η αλλαγή της κουλτούρας και η εισαγωγή νέων ιδεών και μεθόδων, πολλές φορές εκ διαμέτρου αντιθέτων με την ισχύουσα νοοτροπία (Αυτοαξιολόγηση, παρακολούθηση απόδοσης, εντοπισμός σημείων προς βελτίωση, βελτιωτικές ενέργειες κλπ), θα ήταν εξαιρετικά δύσκολη, ίσως και ακατόρθωτη αν επιχειρούνταν άμεσα η εισαγωγή τους. Και αυτό διότι αρκετές έννοιες της επιχειρηματικής αριστείας (πχ αξιολόγηση), ακόμη και στο άκουσμά τους, προκαλούν σύγχυση, ασάφεια και ανασφάλεια για κάποιον που δεν γνωρίζει τη φιλοσοφία του μοντέλου. Έπρεπε, λοιπόν, όλη η προσπάθεια και οι έννοιες αυτές, να «βαφτιστούν» με ονόματα απλά και όρους που χρησιμοποιούνται καθημερινά από τους εργαζομένους της εταιρείας, πλην όμως, που να ξεχωρίζουν από τις υπόλοιπες λειτουργίες της εταιρείας. Η εμπειρία των στελεχών της διεύθυνσης ποιότητας βοήθησε και στο σημείο αυτό, αφού υιοθετήθηκε η ορολογία που χρησιμοποίησε και ο ΟΤΕ στην πρώτη του προσπάθεια στην Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας.

¹ ΟΤΕ ΑΕ, “ΟΤΕ: Ο κόσμος της Ποιότητας”, Τηλέ Νο. 36, εκδ. ΟΤΕ

² Γ. Αργυρόπουλος “Τηλεπικοινωνίες και Ποιότητα”, Τηλε Νο. 36 εκδ. ΟΤΕ

³ www.itu.int/home/

⁴ YELL, *Application for the 1999 European Quality Award, British Telecommunications plc 1999.*

⁵ Α. Γρεβενίτης “Ο ΟΤΕ αντιμετωπίζοντας την ποιότητα προς το 2000”, Τηλε Νο. 36, εκδ. ΟΤΕ

⁶ ΟΤΕ ΑΕ – Διεύθυνση Ποιότητας, Μοντέλο Επιχειρηματικής Δραστηριότητας, 2002

⁷ ΟΤΕ ΑΕ – Διεύθυνση Ποιότητας, ο.π.

⁸ ΟΤΕ ΑΕ – Διεύθυνση Ποιότητας, ο.π

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΈΡΓΟΥ

Στο πρώτο κεφάλαιο αναφέρθηκαν οι μακροχρόνιοι και βραχυχρόνιοι στόχοι του έργου καθώς και τα οφέλη που αναμένει η InfOTE να αποκομίσει από αυτό. Βασική παράμετρος και προϋπόθεση για την επίτευξη τόσο των βραχυχρόνιων όσο και των μακροχρόνιων στόχων της εταιρείας, είναι ο σχεδιασμός του όλου εγχειρήματος και ο προσδιορισμός των κομβικών του σημείων ώστε να μπορεί να ελέγχεται η πρόοδος του.

Προτού περιγραφεί το έργο, είναι σημαντικό να αναφερθεί η υποστήριξη της Αυτοαξιολόγησης στις εταιρείες από την Ευρωπαϊκή Ένωση μέσω της χρηματοδότησης του προγράμματος “Μεταποίηση – Υπηρεσίες”, από το Γ’ Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης. Αναφορικά με τις Στρατηγικές και τις Κύριες δράσεις του Προγράμματος, η πολιτική ποιότητας του ΟΤΕ ταυτίζονταν σε πολύ μεγάλο βαθμό με τις αντίστοιχες οδηγίες της Κοινότητας, αλλά και με τις οδηγίες του τοπικού φορέα και την ασκούμενη από αυτόν εθνική πολιτική ποιότητας. Ειδικότερα, σύμφωνα με το Υπουργείο Ανάπτυξης, οι ειδικοί στόχοι του Προγράμματος “Μεταποίηση – Υπηρεσίες” προβλέπουν:

- § Την προώθηση, σε όλο το φάσμα της οικονομίας και της λειτουργίας των επιχειρήσεων, της έννοιας και της κουλτούρας ποιότητας, με την ευρύτερη έννοια της επιχειρηματικής αριστείας.
- § Ανάθεση προτεραιότητας στην εισαγωγή, αφομοίωση και χρήση «εργαλείων» και τεχνικών οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων για την αποτελεσματικότερη λειτουργία τους και την βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς τους έναντι των επιχειρήσεων εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης.

3.1 Οι πρώτες ενέργειες

Το έργο (project) σύνταξης της έκθεσης Αυτοαξιολόγησης του προγράμματος “Αναγνώριση Επιχειρηματικής Αριστείας” στην InfOTE ξεκίνησε με την 1η συνάντηση της ομάδας έργου (project team). Η ομάδα απαρτιζόταν από 3 άτομα – 1 στέλεχος του τμήματος ποιότητας του ΟΤΕ και 2 εξωτερικούς συνεργάτες, μεταξύ των οποίων και ο μελετητής. Στην συνάντηση αυτή, μέσα από διαπροσωπική επαφή και συζήτηση των μελών της ομάδας, ορίστηκε κατ’ αρχήν το αρχικό χρονοδιάγραμμα του έργου, διάρκειας 82 ημερών και το γενικό πλάνο υλοποίησής του και καθορίστηκαν τα στάδια και η μεθοδολογία υλοποίησης. Το αρχικό πρόγραμμα καταγράφηκε σε Gantt chart (Παράρτημα 5Δ) περιλαμβάνοντας σε αρκετά αναλυτικό βαθμό τα στάδια υλοποίησης, τις προτεραιότητες τους καθώς και τις αλληλοσυνδέσεις μεταξύ αυτών. Πρέπει να σημειωθεί ότι το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης ήταν αρκετά πειστικό λόγω της προθεσμίας υποβολής της έκθεσης που είχε θέση ο τοπικός αντιπρόσωπος του EFQM. Ο διαθέσιμος χρόνος για την ολοκλήρωση της έκθεσης ήταν αρχικά 78 ημέρες (02 / 07 – 16 / 09 2002). Παρ’ όλα αυτά υπολογίστηκε σε κάθε στάδιο, ένα μικρό περιθώριο απόκλισης από κάθε ημερομηνία-στόχο, με τέτοιο τρόπο ώστε ακόμη και σε περίπτωση απόκλισης να αναπληρωθεί η καθυστερούμενη φάση από κάποια άλλη δραστηριότητα και να μην υπάρξει καθυστέρηση στην υλοποίηση του έργου. Επίσης καθορίστηκαν οι αρμοδιότητες του κάθε μέλους της ομάδας και οι απαιτήσεις από αυτά.

Η βασική εκροή της πρώτης συνάντησης, όμως, ήταν η ανάπτυξη της μεθοδολογίας matrix η οποία περιγράφεται στην επόμενη ενότητα του κεφαλαίου.

Η συνάντηση ολοκληρώθηκε με την ενημέρωση του διευθυντή ποιότητας για το χρονοδιάγραμμα και το γενικό πλάνο υλοποίησης ο οποίος και το ενέκρινε. Μοιράστηκαν τα απαραίτητα έντυπα, έγγραφα και στοιχεία στα μέλη της ομάδας, με βασικότερο την έκθεση για το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας της YELL, μεγάλης εταιρείας παροχής υπηρεσιών καταλόγου και επαγγελματικών

πληροφοριών και κάτοχο του βραβείου EQA για το 1999, η οποία θα αποτελέσει σημείο αναφοράς της έκθεσης του οργανισμού.

3.2 Προετοιμασία Αυτοαξιολόγησης

Αφού ολοκληρώθηκε η μελέτη της έκθεσης της εταιρείας προτύπου και συμπληρώθηκαν οι μήτρες για κάθε κριτήριο, και αφού πλέον ξέραμε τι πληροφορίες χρειαζόμαστε, προχωρήσαμε στη συλλογή αυτών των πληροφοριών, αφού πρώτα ενημερώθηκαν οι άνθρωποι της εταιρείας, σε όλα τα επίπεδα, σχετικά με το πρόγραμμα το μοντέλο και την Αυτοαξιολόγηση. Τα στοιχεία αυτά θα έπρεπε να μας τα διαθέσουν τα αρμόδια τμήματα μέσω των διευθυντών και υποδιευθυντών τους. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι πληροφορίες που συλλέξαμε από κάθε διεύθυνση δεν αφορούσαν αποκλειστικά ένα κριτήριο ή υποκριτήριο αλλά εφάπτονταν σε διάφορα κριτήρια του μοντέλου ενώ σε αρκετές περιπτώσεις κάποια πληροφορία αφορούσε σε περισσότερα από δύο κριτήρια / υποκριτήρια αυτού. Η συλλογή των στοιχείων έγινε σε συνεργασία με τον υπεύθυνο του έργου για λογαριασμό της InfOTE, ο οποίος λειτούργησε και ως «σύνδεσμος» μεταξύ της διεύθυνσης ποιότητας του ΟΤΕ και των διευθύνσεων της InfOTE.

3.2.1 Το Πρόγραμμα της Αυτοαξιολόγησης

Η συμμετοχή στο πρόγραμμα «Αναγνώριση στην Επιχειρηματική Αριστεία», ήταν μια πρωτοβουλία του Διευθύνοντα Συμβούλου της InfOTE, ο οποίος γνώριζε για το μοντέλο του EFQM και το βραβείο EQA από προηγούμενη ενημέρωση που είχε γίνει από την Διεύθυνση Ποιότητας στα πλαίσια της πιλοτικής εισαγωγής του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας σε Τηλεπικοινωνιακή Περιφέρεια του ΟΤΕ. Τα στάδια της Αυτοαξιολόγησης για την InfOTE περιελάμβαναν:

Στάδιο 1: Ανάπτυξη δέσμευσης για Αυτοαξιολόγηση. Ενημέρωση των ανώτατων στελεχών σχετικά με την έννοια της Αυτοαξιολόγησης, τη

μεθοδολογία της, την αναγκαιότητα εφαρμογής της στην εταιρεία και τα οφέλη από την υιοθέτησή της ως καθημερινή πρακτική. Στα πλαίσια αυτά οργανώθηκαν προσωπικές συνεντεύξεις με τα ανώτατα στελέχη για την παρουσίαση της Αυτοαξιολόγησης μαζί με τις έννοιες της επιχειρηματικής αριστείας, του μοντέλου EFQM, του βραβείου EQA και τη συμμετοχή της InfOTE στο δεύτερο επίπεδο αυτού.

Στάδιο 2: Σχεδιασμός Αυτοαξιολόγησης. Προσαρμοσμένη στις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες της InfOTE, με πρότυπο τη διαδικασία Αυτοαξιολόγησης του EFQM. Η μέθοδος Αυτοαξιολόγησης για την InfOTE επιλέχθηκε αναφορικά με τον πίνακα 3.1 του Α' μέρους. Δεδομένου του ότι η εταιρεία βρισκόταν στα πρώτα στάδια επιχειρηματικής αριστείας και ήταν διατεθειμένη να καταβάλει προσπάθεια άνω του μετρίου, αποφασίστηκε να γίνει η Αυτοαξιολόγηση με ένα σχετικά λεπτομερές ερωτηματολόγιο υποστηριζόμενο από συνεντεύξεις με τους διευθυντές πρώτης γραμμής της εταιρείας, σε συνδυασμό με τη μεθοδολογία matrix που αναπτύχθηκε. Η εφαρμογή της θα γινόταν σε όλη την εταιρεία. Ο βασικός σκοπός της Αυτοαξιολόγησης για την InfOTE δεν ήταν η συμμετοχή και απόκτηση της αναγνώρισης στην επιχειρηματική αριστεία, αλλά η αφομοίωση της Αυτοαξιολόγησης από την εταιρεία ως μέρος της καθημερινής πρακτικής.

Στάδιο 3: Ανάπτυξη ερωτηματολογίου Αυτοαξιολόγησης, μήτρας υπο-υποκριτηρίων και έντυπη φόρμας διευθυντών (ενότητες 4.1, 4.2, και 4.3).

Στάδιο 4: Επικοινωνία Αυτοαξιολόγησης. Ομαδικές παρουσιάσεις στους εργαζομένους σχετικά με την έννοια της Αυτοαξιολόγησης και το πλάνο εφαρμογής στην InfOTE, μαζί με αυτές της επιχειρηματικής αριστείας, του βραβείου EQA, τη συμμετοχή της InfOTE στο δεύτερο επίπεδο αυτού και τη σημαντικότητα αυτής της προσπάθειας.

Στάδιο 5: Προσωπικές Συνεντεύξεις με ανώτατα στελέχη. Συλλογή των απαραίτητων στοιχείων για την – το δυνατό αρτιότερη – συμπλήρωση της μήτρας υπο-υποκριτηρίων.

Στάδιο 6: Διανομή Ερωτηματολογίου σε όλους τους ανθρώπους της εταιρείας, συμπεριλαμβανομένων των διευθυντών πρώτης και δεύτερης γραμμής και των εργαζομένων.

Στάδιο 7: Στατιστική επεξεργασία ερωτηματολογίων και συμπλήρωση της μήτρας υπο-υποκριτηρίων

Στάδιο 8: Εξαγωγή συμπερασμάτων, αναγνώριση δυνατών σημείων και ανεύρεση περιοχών προς βελτίωση. Βαθμολόγηση της InfOTE ως προς το μοντέλο EFQM.

3.2.2 Επισκέψεις – Ενημέρωση – Ανάπτυξη Δέσμευσης Διευθυντών

Το πρώτο βήμα για την εισαγωγή της Αυτοαξιολόγησης στην InfOTE, ήταν η ανάπτυξη δέσμευσης των ανώτατων στελεχών στη διαδικασία. Οι Γενικοί Διευθυντές έπρεπε να κατανοήσουν την σημασία και τη σημαντικότητα που έχει η συγκεκριμένη διαδικασία για κάθε εταιρεία και ειδικότερα για την InfOTE, ώστε να μπορέσουν να την υιοθετήσουν, να την υποστηρίξουν και να τη μεταδώσουν και στους υπόλοιπους διευθυντές και εργαζομένους.

Δεδομένου του ότι οι περισσότεροι από τους Γενικούς Διευθυντές δεν είχαν γνώση της διαδικασίας και του μοντέλου γενικότερα, σχεδιάστηκε και οργανώθηκε ενημέρωση των Γενικών Διευθυντών των Τμημάτων της εταιρείας σχετικά με την Αυτοαξιολόγηση και το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας του EFQM.

Κανονίστηκαν, λοιπόν αρχικά συναντήσεις με τους Γενικούς Διευθυντές στα γραφεία τους. Στο σημείο αυτό συναντήθηκε και η πρώτη δυσκολία, αφού οι περισσότεροι διευθυντές, λόγω της περιόδου διακοπών (τέλη Ιουλίου – αρχές Αυγούστου), έλλειπαν για μεγάλα χρονικά διαστήματα από τις θέσεις τους. Η δυσκολία αυτή ήταν αναμενόμενη, όμως, αναγκαστήκαμε να συναντήσουμε τους αρμόδιους διευθυντές με διαφορετική χρονική σειρά από αυτή που είχε

προγραμματιστεί. Αυτό δυσχέρανε τη συγκομιδή στοιχείων ως προς το ότι υπήρχαν σημεία στα οποία οι διευθύνσεις αλληλεπιδρούσαν ή συνεργάζονταν και ορισμένες φορές η λήψη συγκεκριμένων πληροφοριών από κάποια διεύθυνση ήταν προϋπόθεση για τη διενέργεια της συνάντησης και τη λήψη πληροφοριών από κάποια άλλη. Ο στόχος των συναντήσεων αυτών ήταν διπτός κυρίως για εξοικονόμηση χρόνου. Στο πρώτο μισό μέρος της συνάντησης έγινε μια πρώτη γενική ενημέρωση των Διευθυντών στην οποία τονίζονταν:

- § Η έννοια της επιχειρηματικής αριστείας ως προϋπόθεση για την ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας και την αποτελεσματικότερη λειτουργία της εταιρείας.
- § Το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας του EFQM ως μέσο σύγκρισης της εταιρείας καθώς και σχετικά με την προσπάθεια συμμετοχής της InfOTE στο πρόγραμμα για την «Αναγνώριση στην Επιχειρηματική Αριστεία» και τα οφέλη που αναμένονται από αυτή.
- § Το γεγονός ότι εισηγητής της όλης προσπάθειας για την υιοθέτηση της Αυτοαξιολόγησης και τη συμμετοχή στο πρόγραμμα για την «Αναγνώριση στην Επιχειρηματική Αριστεία» ήταν ο Διευθύνων Σύμβουλος της InfOTE. Αυτό ήταν και ένα πολύ σημαντικό στοιχείο προκειμένου να αποσπαστεί από νωρίς η προσοχή των Διευθυντών.
- § Η υποστήριξη του προγράμματος από την Ευρωπαϊκή Ένωση.

Για τις ανάγκες της ενημέρωσης, συντάχθηκε ένα πολύ περιεκτικό δίφυλλο ενημερωτικό φυλλάδιο το οποίο περιέγραφε συνοπτικά την αναγκαιότητα, το σκοπό, τις 8 βασικές αρχές και τη χρησιμότητα του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας. Το δίφυλλο αυτό παρατίθεται στο παράρτημα 4Α. Ο σκοπός της πρώτης αυτής ενημέρωσης των Γενικών Διευθυντών, ήταν να κινηθεί το ενδιαφέρον τους για την Αυτοαξιολόγηση και να δημιουργηθεί θετική προδιάθεση προς αυτήν ενόψει της ολοκληρωμένης παρουσίασης του προγράμματος.

Το δεύτερο μισό της συνάντησης αφιερώνονταν στην συζήτηση σχετικά με τις απαιτήσεις της έκθεσης και στη συμβολή του εκάστοτε τμήματος αναφορικά

με την παροχή πληροφοριών και στοιχείων για τη σύνταξη αυτής. Ταυτόχρονα συλλέγονταν, φυσικά, όσες από τις πληροφορίες ήταν διαθέσιμες άμεσα. Γενικά, καταβάλλονταν προσπάθεια από το μέλος της ομάδας που διενεργούσε τη συνέντευξη, να αποκομίσει το δυνατόν περισσότερα στοιχεία για την έκθεση, χωρίς όμως να παραβλέπονται οι ελάχιστες απαιτήσεις για την πληροφορία. Δεν έλειψαν οι φορές που το μέλος της ομάδας απέκλεισε πληροφορίες που δίνονταν – κρατώντας απλώς ένα υπόμνημα – λόγω της ασάφειας ή έλλειψης που παρουσίαζαν, με την προϋπόθεση, πάντα, να συγκεντρωθούν περισσότερα στοιχεία και να παρατεθούν ολοκληρωμένα. Αναλυτικότερα στοιχεία σχετικά με τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων με τους Διευθυντές πρώτης γραμμής παρατίθενται στη ενότητα 4.3.

Πριν ξεκινήσει τις προγραμματισμένες συναντήσεις της με τους αρμόδιους Διευθυντές, η ομάδα συναντήθηκε με τον υπεύθυνο του έργου, όπου συζητήθηκαν και αναλύθηκαν οι απαιτούμενες πληροφορίες, τόσο συνολικά όσο και αναφορικά με κάθε Διεύθυνση. Με τον τρόπο αυτό ξεκαθαρίσαμε εκτός από το *“τι πληροφορίες ζητάμε”* και το *“από ποιόν μπορούμε να τις πάρουμε”*. Στη συνέχεια έγινε μια ανασκόπηση και επαληθεύτηκαν οι ημερομηνίες και ώρες των συναντήσεων με τους αρμόδιους διευθυντές.

Τελειώνοντας την υπό-ενότητα αυτή, πρέπει να τονιστεί ότι οι περισσότεροι διευθυντές, πριν την πρώτη συνάντηση με την ομάδα, δεν γνώριζαν τον σκοπό της επίσκεψης της, ενώ πολύ λίγοι ήταν εκείνοι που είχαν έστω και την ελάχιστη γνώση σχετικά με την Αυτοαξιολόγηση, το μοντέλο ή το βραβείο. Η μόνο πληροφόρηση που είχαν, ήταν ότι επρόκειτο να συναντηθούν με κάποια από τα στελέχη της Διεύθυνσης Ποιότητας του ΟΤΕ.

3.2.3 Επικοινωνία του Προγράμματος Αυτοαξιολόγησης

Η υλοποίηση της Αυτοαξιολόγησης και του προγράμματος αναγνώρισης στην επιχειρηματική αριστεία προϋπέθετε την ενημέρωση, αν ήταν δυνατόν, όλων των εργαζομένων στην InfOTE, τόσο γιατί η ένταξη της Αυτοαξιολόγησης στην

καθημερινή πρακτική και την ετήσια ατζέντα της εταιρείας αποτελεί μακροχρόνιο στόχο, όσο και γιατί οι άνθρωποι θα έπρεπε, λαμβάνοντας το ερωτηματολόγιο και παρέχοντας πληροφορίες στην ομάδα, να γνωρίζουν γιατί το συμπληρώνουν, τι τους ρωτάνε τα μέλη της ομάδας και τι προσπαθεί να κάνει η εταιρεία. Επίσης, είναι γνωστό ότι όσο πιο πολλές πληροφορίες δίνονται στους εργαζομένους σχετικά με τις δραστηριότητες και τις πρακτικές της εταιρείας, τόσο μεγαλύτερη δέσμευση προς την εταιρεία αναπτύσσεται από αυτούς με αποτέλεσμα να γίνονται πιο αποτελεσματικοί και αποδοτικοί.

Η παρουσίαση του προγράμματος γινόταν σε ομάδες υποδιευθυντών και εργαζομένων 10 – 15 ατόμων και δεν διαρκούσε περισσότερο από 45 – 50 λεπτά. Σε όλους τους παρευρισκόμενους μοιράζονταν το ίδιο ενημερωτικό δίφυλλο που είχε δοθεί και στις πρώτες συναντήσεις με τους Διευθυντές. Η παρουσίαση εστίαζε στα ακόλουθα σημεία προκειμένου να δείξει τη σημαντικότητα του έργου και να αποσπάσει την προσοχή και την εμπιστοσύνη των ακροατών:

Αρχικά τονίζονταν ότι το έργο ξεκίνησε έπειτα από πρωτοβουλία του Διευθύνοντος Συμβούλου της InfOTE στα πλαίσια της δραστηριοποίησης της για επίτευξη του στρατηγικού στόχου διατήρησης της ηγετικής θέσης της στην Ελληνική αγορά και επέκτασής της σε διεθνείς αγορές. Επίσης, ότι το πρόγραμμα εντάσσεται στο Γ' Κοινωνικό Πλαίσιο Στήριξης και στα πλαίσια ενός πανευρωπαϊκού οργανισμού παγκόσμιας αποδοχής, του EFQM.

Κατόπιν γινόταν μια σύντομη παρουσίαση του EFQM και του μοντέλου του καθώς και μια περιληπτική ανάλυση των κριτηρίων του, ενώ αναφέρονταν το γεγονός ότι εστιάζει σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων της εταιρείας (πελάτες, διαδικασίες, ανθρώπινο δυναμικό, κοινωνία κλπ). Ακολούθως, αναφέρονταν η σχέση του με το πιστοποιητικό της σειράς ISO 9000. Αυτό κρίθηκε απαραίτητο να συμπεριληφθεί στην παρουσίαση, διότι τα περισσότερα στελέχη αλλά και οι εργαζόμενοι, συνέδεαν την ποιότητα με τα πρότυπα συστήματα διασφάλισης ποιότητας ISO 9000. Κατόπιν, αναφέρονταν τα υπόλοιπα βραβεία ποιότητας που υπάρχουν παγκοσμίως

ενώ ακολουθούσε η αναφορά στα πλεονεκτήματα από την κατάθεση της έκθεσης και κυρίως η ανεξάρτητη αξιολόγηση και η αναγνώριση δυνατών και αδύνατων σημείων καθώς και τα πλεονεκτήματα από την απόκτηση του πιστοποιητικού «Αναγνώριση στην Επιχειρηματική Αριστεία».

Επιπρόσθετα και λόγω της σχετικής δυσπιστίας ως προς το μοντέλο και γενικότερα του ρόλου της ομάδας στην InfOTE, διευκρινίζονταν ότι σκοπός της Διεύθυνσης Ποιότητας του ΟΤΕ και των απεσταλμένων στελεχών της στην εταιρεία, δεν είναι να υποδείξει στους ανθρώπους της InfOTE πώς να εργάζονται, αλλά να συλλέξει στοιχεία από τις διάφορες διευθύνσεις και με βάση την τεχνογνωσία που διαθέτει στον συγκεκριμένο τομέα, να συντάξει την έκθεση για λογαριασμό της InfOTE, ώστε να τη βοηθήσει να ξεπεράσει τους 400 βαθμούς και να αναγνωριστεί στην επιχειρηματική αριστεία.

Μετά την παρουσίαση ακολουθούσε συζήτηση όπου διευκρινίζονταν τυχόν απορίες, ενώ ταυτόχρονα συλλέγαμε προφορικά κάποιες πρώτες – κυρίως αναγνωριστικές – απαντήσεις σχετικά με τα στοιχεία που ζητούσαμε ώστε να είμαστε σε θέση να γνωρίζουμε νωρίτερα πού βρισκόμαστε και να μεθοδεύσουμε καλύτερα την μετέπειτα πορεία μας. Από τις συζητήσεις αυτές βγήκαν χρήσιμα συμπεράσματα κυρίως σχετικά με το επίπεδο πληροφόρησης των ανθρώπων της InfOTE για την Αυτοαξιολόγηση, το μοντέλο EFQM και το βραβείο EQA.

3.3 Αλλαγές στο Πρόγραμμα

Κατά τη διάρκεια συλλογής των στοιχείων, ο αντιπρόσωπος του EFQM στην Ελλάδα – ήτοι η Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ) – έστειλε συμπληρωματικές οδηγίες για τη σύνταξη και την υποβολή της έκθεσης από τις εταιρείες. Από τις οδηγίες αυτές διαπιστώθηκαν σημαντικές αλλαγές, κυρίως στη δομή της έκθεσης. Οι αλλαγές αυτές παρουσιάζονται αναλυτικότερα στην ενότητα 3.4.

Επίσης, διαπιστώθηκε ότι υπήρχαν δύο προθεσμίες που έπρεπε να τηρηθούν: Η μία ήταν η προθεσμία υποβολής της έκθεσης Αυτοαξιολόγησης της εταιρείας και η καταβολή της προκαταβολής στην ΕΕΔΕ, η οποία έληγε στις 16 Σεπτεμβρίου 2002 και παρουσιάζεται στο παράρτημα 4B. Η έκθεση Αυτοαξιολόγησης περιλαμβάνει γενικά στοιχεία της υποψήφιας εταιρείας (ονομασία, όνομα ανώτατου στελέχους, διεύθυνση κύριων εγκαταστάσεων κλπ), Μέγεθος, συνολικό αριθμό εργαζομένων και έναν κωδικό βιομηχανικής καταχώρησης σύμφωνα με τον οποίο οι εταιρείες χωρίζονται σε μεγάλες βιομηχανικές κατηγορίες. Επίσης, ζητείται από την εταιρεία να περιγράψει σύντομα τις κύριες δραστηριότητές της, τη σχέση της με τη μητρική της εταιρεία (εφόσον είναι μέλος κάποιου ομίλου επιχειρήσεων). Ακόμη, ζητείται να προσδιοριστεί αν η επιχείρηση επιθυμεί να αναγνωριστεί στο πρόγραμμα «Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία», εάν η βαθμολογία της δεν είναι επαρκής για την Αναγνώριση της στην Επιχειρηματική Αριστεία. Στο τέλος της έκθεσης προσδιορίζονται τα στοιχεία της κατηγοριοποίησης των επιχειρήσεων που επιθυμούν να συμμετάσχουν αναφορικά με το μέγεθός τους, τον τύπο τους και τον τομέα στον οποίο δραστηριοποιούνται (ιδιωτικό – δημόσιο). Η άλλη προθεσμία αφορούσε στην υποβολή της έκθεσης αξιολόγησης 51 σελίδων της εταιρείας και έληγε στις 15 Δεκεμβρίου 2002.

Δεδομένης της αρχικής εντύπωσης ότι η προθεσμία υποβολής της έκθεσης Αυτοαξιολόγησης έληγε στις 16 Δεκεμβρίου 2002, προέκυψε αρκετά σημαντικός χρόνος προετοιμασίας για την Αυτοαξιολόγηση και την σύνταξη της σχετικής έκθεσης. Κατά συνέπεια αναπροσαρμόστηκε και το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης του έργου και συντάχθηκε ένα καινούργιο το οποίο απεικονίστηκε, όπως και το αρχικό, σε ένα Gantt chart (Παράρτημα 5Δ).

3.4 Αλλαγές στη δομή και τη μορφή της έκθεσης

Ταυτόχρονα με την αλλαγή στις προθεσμίες, από τις συμπληρωματικές οδηγίες διαπιστώθηκαν και αλλαγές στη δομή της έκθεσης. Οι αλλαγές αυτές

προστέθηκαν στις δυσκολίες που αντιμετώπισε η ομάδα, αφού η έκθεση συντάσσονταν αρχικά με τη μορφή ελεύθερου κειμένου, σύμφωνα με την έκθεση της εταιρείας – πρότυπο και τη δομή της έκθεσης Αυτοαξιολόγησης που ισχύει για το βραβείο EQA. Η νέα μορφή της έκθεσης εστιάζεται στις διαδικασίες που ακολουθούνται για την υλοποίηση των προσεγγίσεων και στην περιληπτική, πλην όμως διεξοδική, ανάλυσή τους. Σύμφωνα με τις νέες οδηγίες, η έκθεση Αυτοαξιολόγησης θα έπρεπε να έχει την δομή που παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα ενώ η απαιτούμενη δομή των σελίδων σχετικά με τις περιλήψεις των κριτηρίων τα υποκριτήρια και τα παραδείγματα βελτιώσεων παρουσιάζεται στο παράρτημα 4Γ:

Πληροφορία	Σελίδες
Περίληψη των βασικών επιχειρησιακών πληροφοριών και δεδομένων	2
Περίληψη κάθε κριτηρίου (5 σελίδες για προϋποθέσεις και 1 για αποτελέσματα)	6
Πληροφορίες για τα υποκριτήρια (1 σελίδα για κάθε υποκριτήριο)	32
Οργανωτικό Διάγραμμα	1
Παραρτήματα	≤ 4
Παραδείγματα από τις 3 βελτιωτικές ενέργειες που έχουν υλοποιηθεί σαν αποτέλεσμα της Αυτοαξιολόγησης	6
Λεξιλόγιο όρων επιπρόσθετα από τις 51 σελίδες	1
Σύνολο	51+1

Πίνακας 3.1: Η δομή της έκθεσης Αυτοαξιολόγησης κατά τον EFQM

Πηγή: Ελληνική Εταιρεία Διοικήσεως Επιχειρήσεων "Επίπεδα Αναγνώρισης Επιχειρηματικής Αριστείας – Αναγνώριση στην Επιχειρηματική Αριστεία" Πληροφοριακό Έντυπο για την Αναγνώριση στην Επιχειρηματική Αριστεία, 2001

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΈΚΘΕΣΗΣ

4.1 Το ερωτηματολόγιο

4.1.1 Το ερωτηματολόγιο ως μέθοδος Αυτοαξιολόγησης

Η χρησιμοποίηση ερωτηματολογίου είναι μια αρκετά διαδεδομένη προσέγγιση για την διενέργεια Αυτοαξιολόγησης σε μια εταιρεία, ενώ προτείνεται και από το EFQM. Είναι η λιγότερο χρονοβόρα από τις προσεγγίσεις που προτείνει το EFQM και η πιο οικονομική για την εταιρεία. Απαιτεί ελάχιστη εκπαίδευση, αφού οι οδηγίες για τη συμπλήρωσή του καταλαμβάνουν έκταση το πολύ δύο σελίδων, μπορεί εύκολα να συμπληρωθεί από μεγάλο αριθμό εργαζομένων και προσαρμόζεται στις ανάγκες της επιχείρησης με μια απλή τροποποίηση των ερωτήσεων. Τα αποτελέσματά του κωδικοποιούνται και κατηγοριοποιούνται εύκολα και με ποικίλους τρόπους. Τέλος, μπορεί να χρησιμοποιηθεί και ως οδηγός για συζητήσεις ομάδων που γίνονται προκειμένου να αναπτυχθούν ευκαιρίες βελτίωσης.

Το βασικό μειονέκτημα της μεθόδου είναι ότι δεν δημιουργεί λίστα δυνατών σημείων και περιοχών προς βελτίωση. Επίσης, η ακρίβειά του εξαρτάται από τις ερωτήσεις και το πώς θα εκληφθούν από τους ερωτηθέντες. Επίσης δύσκολος είναι και ο προσδιορισμός του αποδεκτού ποσοστού απόκρισης, ενώ η εκτεταμένη χρήση του μπορεί να δημιουργήσει προσδοκίες που αν δεν εκπληρωθούν μειώνουν την παρακίνηση του προσωπικού. Τέλος το ερωτηματολόγιο απαντάει στην ερώτηση «τι σκέφτονται οι άνθρωποι αλλά όχι το γιατί».

4.1.2 Ανάπτυξη Ερωτηματολογίου

4.1.2.1 Δομή Ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο χωρίστηκε σε εννιά μέρη, όσα και τα κριτήρια του μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας. Περιελάμβανε συνολικά 91 ερωτήσεις κατανεμημένες στα 9 κριτήρια του μοντέλου. Οι περιορισμοί που τέθηκαν ήταν ότι για κάθε κριτήριο ο ελάχιστος αριθμός ερωτήσεων που μπορούσε να περιλαμβάνει ήταν οκτώ και ο μέγιστος δώδεκα. Έτσι εξασφαλίστηκε ότι οι ερωτήσεις θα καλύπτουν όλες τις κύριες περιοχές ενώ ταυτόχρονα δεν θα υπάρχουν επικαλύψεις μεταξύ των ερωτήσεων. Πράγματι, ο αριθμός των ερωτήσεων που περιελάμβαναν τα κριτήρια κυμάνθηκε από 9 έως 11. Επίσης, το ερωτηματολόγιο δεν θα έπρεπε να ξεπερνά σε έκταση τη μία σελίδα Α4.

Οι ερωτήσεις που αναπτύχθηκαν, επιδιώχθηκε να καλύπτουν και τα 32 υποκριτήρια του μοντέλου, ανάλογα πάντα και με τη σημαντικότητα του καθενός για μια εταιρεία παροχής υπηρεσιών τηλεφωνικού καταλόγου. Έτσι ορισμένα υποκριτήρια καλύφθηκαν με περισσότερες ερωτήσεις αφού κρίθηκαν ότι αντιπροσωπεύουν σημαντικότερες περιοχές της συγκεκριμένης επιχείρησης. Παραδείγματος χάριν, υπήρξαν λίγες ερωτήσεις αναφορικά με τις επιπτώσεις της εταιρείας στο φυσικό περιβάλλον αφού οι δραστηριότητες της εταιρείας δεν το επηρεάζουν σημαντικά.

Ιδιαίτερη μνεία πρέπει να γίνει και στην εξασφάλιση της ανωνυμίας των συμμετεχόντων, κάτι που αποτέλεσε τόσο δέσμευση για τον μελετητή και τα μέλη της ομάδας, όσο και απαραίτητη προϋπόθεση για την εξασφάλιση απαντήσεων απαλλαγμένων από φόβο και μεροληψία. Το ερωτηματολόγιο και οι αρχικές πληροφορίες για την μετέπειτα ανάλυση και τμηματοποίηση των αποτελεσμάτων, σχεδιάστηκαν με τέτοιο τρόπο, ώστε να καθίσταται αδύνατος ο προσδιορισμός της ταυτότητας των ερωτηθέντων. Η κατηγοριοποίηση του δείγματος γίνεται κατά δεκαετία προϋπηρεσίας και ανάλογα με το είδος της θέσης που κατέχει (Διοικητική ή Άλλη). Από τον παραπάνω συνδυασμό δεν μπορεί να προσδιοριστεί ο άνθρωπος που συμπληρώνει το ερωτηματολόγιο.

Το χαρακτηριστικό αυτό γνωστοποιήθηκε στους εργαζομένους κατά τη διάρκεια των συναντήσεων επικοινωνίας της Αυτοαξιολόγησης και του μοντέλου EFQM και έγινε αποδεκτό από το σωματείο τους.

Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε αρχικά εξ ολοκλήρου από τον μελετητή. Μετά την αρχική του μορφή, αναθεωρήθηκε σε συνεργασία με στέλεχος του τμήματος σχεδιασμού και ανάπτυξης ποιότητας του ΟΤΕ, ώστε να προσαρμοστεί και να γραφτεί στη «γλώσσα» της InfOTE, χρησιμοποιώντας ορολογία που ήταν πιο προσιτή και κατανοητή στο προσωπικό της, υπό εξέταση, εταιρείας.

4.1.2.2 Τύπος – Κλίμακα – Φύση μεταβλητών των Ερωτήσεων

Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου είναι τύπου πολλαπλών επιλογών. Η συγκεκριμένη επιλογή έγινε διότι η απάντηση των ερωτήσεων αυτού του τύπου είναι εύκολη και σύντομη αλλά και γιατί η επεξεργασία και ανάλυσή τους δεν είναι απαιτητική σε χρόνο και πόρους.

Για την ανάπτυξη του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήσαμε μια κλίμακα Likert από 1 (απόλυτη διαφωνία) έως 5 (απόλυτη συμφωνία) σύμφωνα με την οποία οι ερωτηθέντες καλούνται να εκφράσουν το βαθμό συμφωνίας τους με μια σειρά από προτάσεις – δηλώσεις. Πάνω στην ίδια κλίμακα είχε αναπτυχθεί και το ερωτηματολόγιο πιλοτικής εφαρμογής της Αυτοαξιολόγησης στην Τηλεπικοινωνιακή περιφέρεια του ΟΤΕ, σε σχετική έρευνα πριν από 2 χρόνια.

Τέλος, θεωρήθηκε ότι οι μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν είναι μεταβλητές διαστήματος. Δηλαδή, τα διαστήματα μεταξύ των τιμών που μπορεί να πάρει μια μεταβλητή είναι ίσα και δεν υπάρχει αντικειμενικός προσδιορισμός του μηδενός (Δε γνωρίζω).

4.1.3 Διανομή – Συμπλήρωση – Συλλογή

Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε σε όλο το προσωπικό της εταιρείας, συμπεριλαμβανομένων των διευθυντών, υποδιευθυντών και των εργαζομένων. Επιλέχθηκε να μοιραστεί σε όλο το προσωπικό και όχι σε

δείγμα αυτού κυρίως διότι πιστεύεται ότι κάτι τέτοιο θα επέφερε αρνητική παρακίνηση σε όσους δεν θα ήταν αποδέκτες του. Η διανομή των ερωτηματολογίων γινόταν ονομαστικά μέσω της εσωτερικής αλληλογραφίας και με την υποστήριξη της γραμματείας του ιδιαίτερου γραφείου του διευθύνοντος συμβούλου. Στον φάκελο που αποστέλλονταν σε κάθε διευθυντή, υποδιευθυντή ή εργαζόμενο, περικλείονταν το ερωτηματολόγιο και ένας κενός φάκελος με διεύθυνση αποστολής αυτή της γραμματείας του ιδιαίτερου γραφείου του διευθύνοντος συμβούλου, για την αποστολή των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων.

Το χρονικό περιθώριο που δόθηκε για την απάντηση των ερωτηματολογίων ήταν 15 ημέρες. Κατά τη διάστημα αυτό αποστάλθηκε e-mail σε όλους τους συμμετέχοντες υπενθυμίζοντας την προθεσμία υποβολής των ερωτηματολογίων και τονίζοντας τη σημαντικότητα του όλου εγχειρήματος και της συμμετοχή όλων των εργαζομένων σε αυτό. Ειδικότερα για τους διευθυντές και υποδιευθυντές, στο συμπληρωματικό e-mail αναφέρονταν και η προθεσμία για την έντυπη φόρμα διευθυντών, η οποία έληγε μαζί με την προθεσμία για τα ερωτηματολόγια.

4.2 Η Μεθοδολογία Matrix

Όπως αναφέρθηκε και στην παράγραφο για τα κριτήρια και τη βαρύτητά τους, κάθε υποκριτήριο του μοντέλου “μπορεί να” περιλαμβάνει κάποια στοιχεία που να επηρεάζουν την βαθμολογία του. Στη μεθοδολογία που αναπτύχθηκε ονομάσαμε αυτά τα στοιχεία «*υπο-υποκριτήρια*».

Για να μεθοδεύσουμε καλύτερα τη μελέτη της έκθεσης της YELL και τη σύνταξη της έκθεσης της InfOTE αναπτύχθηκε μια μήτρα σύμφωνα με την κάρτα RADAR και τα υπο-υποκριτήρια του μοντέλου. Η μήτρα αυτή παρουσιάζεται αναλυτικά στο παράρτημα 5B. Η μήτρα έχει δύο μορφές, μία για την περιοχή των αποτελεσμάτων του βραβείου (παράρτημα 5B1) και μια για την περιοχή των προϋποθέσεων (παράρτημα 5B2). Στον οριζόντιο άξονά της παρατίθενται τα στοιχεία της κάρτας RADAR βάσει των οποίων

βαθμολογείται η κάθε εταιρεία, δηλαδή Αποτελέσματα και Ανασκόπηση για το τμήμα των αποτελεσμάτων (Results) και Προσέγγιση (Approach) – Υλοποίηση (Deployment)– Αξιολόγηση και Ανασκόπηση (Assessment and Review) για το τμήμα των προϋποθέσεων (Enablers). Στον κάθετο άξονα παρατίθενται τα υπο-υποκριτήρια του μοντέλου χωρισμένα στα αντίστοιχα υποκριτήρια για κάθε κριτήριο.

Στη συνέχεια μελετήθηκε η έκθεση της YELL και εντοπίστηκαν τα στοιχεία αναφορικά με κάθε υπο-υποκριτήριο και με τις απαιτήσεις της κάρτας RADAR. Έγινε, ουσιαστικά, μια αξιολόγηση της έκθεσης με την διαδικασία και τη μεθοδολογία που θα ακολουθούσε κάποιος επίσημος αξιολογητής του EFQM. Η διαφορά ήταν ότι η αξιολόγηση ήταν κατ' αρχήν πιο μεθοδευμένη και χωρισμένη σε πολύ μικρά κομμάτια εύκολα να συμπληρωθούν. Μια δεύτερη διαφορά είναι ότι δεν δόθηκε βαθμολογία στα κριτήρια και δεν εντοπίστηκαν δυνατά, αδύνατα σημεία και περιοχές προς βελτίωση επειδή, όπως είναι προφανές, η μελέτη γινόταν για λόγους συγκριτικούς και μαθησιακούς και όχι για λόγους αξιολόγησης.

Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί ότι πέραν των υπο-υποκριτηρίων για τα οποία παρέχονταν σαφείς αποδείξεις για τα στοιχεία της κάρτας RADAR, υπήρχαν κάποια, για τα οποία δεν εντοπίστηκαν καθόλου αποδείξεις ενώ για άλλα υπήρχε απλώς επιγραμματική αναφορά. Η επιγραμματική παράθεση στοιχείων για κάποια υπο-υποκριτήρια είναι συνήθης πρακτική για μια έκθεση κυρίως για τρεις λόγους:

α) Για λόγους οικονομίας χώρου. Λόγω του ότι η έκθεση δεν πρέπει να ξεπερνάει τις 75 σελίδες για το βραβείο EQA και τις 51 για την Αναγνώριση στην Επιχειρηματική Αριστεία, είναι προφανές ότι μια εταιρεία δεν μπορεί να απεικονίσει μέσα σε τόσο λίγες σελίδες όλη την επιχειρηματική της πρακτική, οπότε κάποια στοιχεία αναφέρονται επιγραμματικά, με την προϋπόθεση ότι υπάρχουν οι κατάλληλες αποδείξεις σε περίπτωση που ζητηθούν από τους αξιολογητές.

β) Για λόγους στρατηγικής. Όταν μια εταιρεία έχει πολύ καλά στοιχεία και αποδείξεις για κάποιο υπο-υποκριτήριο, μπορεί να τις παραλείψει εσκεμμένα

για να οδηγήσει έτσι τους αξιολογητές να ζητήσουν αποδείξεις για το συγκεκριμένο στοιχείο κερδίζοντας έτσι χώρο και χρόνο για να καλύψει, ενδεχόμενα, κάποιο υπο-υποκριτήριο στο οποίο δεν έχει τόσο σαφείς αποδείξεις.

γ) Για λόγους ανταγωνισμού. Είναι λογικό οι υπό αξιολόγηση εταιρείες να μην διατίθενται να παραθέσουν κάποια απόρρητα στοιχεία τους. Έτσι, αφήνοντας τα αντίστοιχα υπο-υποκριτήρια για “επιτόπια επίσκεψη” (site visit) και δεδομένου του ότι οι αξιολογητές στην επιτόπια επίσκεψη δεν δικαιούνται να αποσπάσουν στοιχεία που τους παρέχονται ως επιπρόσθετες αποδείξεις κατόπιν απαίτησής τους, οι εταιρείες διασφαλίζουν ότι τα απόρρητα αυτά στοιχεία δεν θα διαρρεύσουν στους ανταγωνιστές. Όσον αφορά στο γεγονός ότι για κάποια από αυτά δεν υπήρχαν καθόλου αποδείξεις, όπως αναφέρθηκε στην παράγραφο για τα κριτήρια και τη βαρύτητά τους, τα υπο-υποκριτήρια δεν είναι υποχρεωτικά ούτε εξαντλητικά και η χρήση τους εξαρτάται από το είδος της εταιρείας. Με τον τρόπο αυτό συμπληρώθηκε η μήτρα των υπο-υποκριτηρίων αναφορικά με τις απαιτήσεις της κάρτας RADAR και για όσα από αυτά υπήρχαν διαθέσιμα στοιχεία.

Η μέθοδος αυτή μας τροφοδότησε με στοιχεία για τις διαδικασίες που ακολουθεί μια εταιρεία - πρότυπο παροχής υπηρεσιών καταλόγου και επαγγελματικών πληροφοριών. Η ομάδα εξήγαγε χρήσιμα συμπεράσματα για το ποιες θεωρεί βασικές διεργασίες (core processes) η εταιρεία πρότυπο, τι προσεγγίσεις ακολουθεί προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της, πώς συνδέει τους μακροχρόνιους στόχους με την στρατηγική της, πώς αντιμετωπίζει τους πελάτες, τους εργαζομένους της και πώς αντιλαμβάνεται τη θέση της στο κοινωνικό σύνολο. Επίσης, από τα αποτελέσματα της YELL μπόρεσε η ομάδα να υιοθετήσει χρήσιμες μετρήσεις για την InfOTE αναφορικά με τα 4 τελευταία κριτήρια του μοντέλου EFQM.

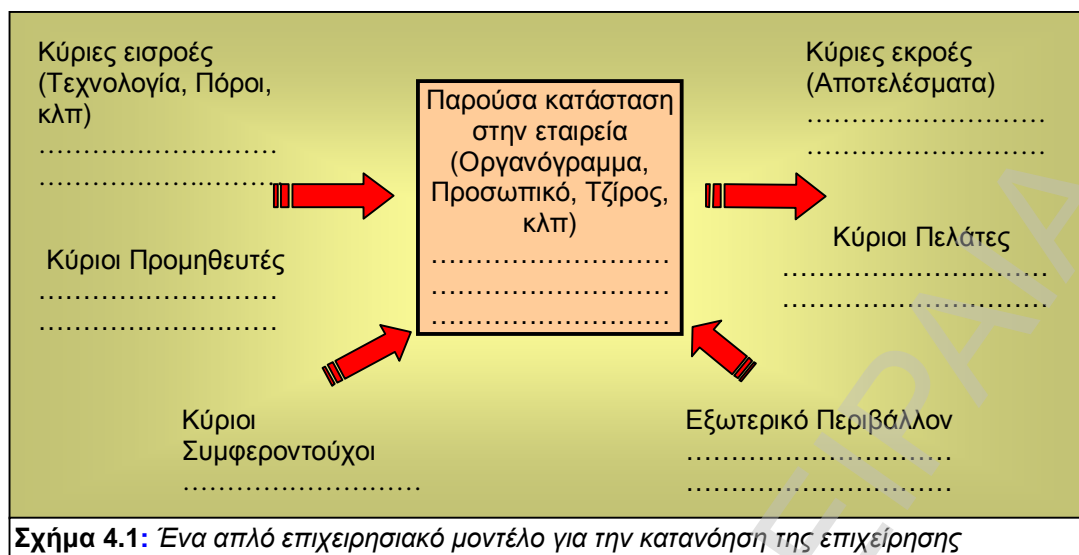
Επιπρόσθετα έγινε μια συγκριτική αξιολόγηση, περισσότερο τυπική, αφού η YELL ήταν ήδη κάτοχος του βραβείου EQA ενώ η InfOTE βρίσκονταν στα αρχικά στάδια της προσπάθειας για επιχειρηματική αριστεία, οπότε η διαφορές των δύο εταιρειών ήταν πολύ μεγάλες. Παρ’ όλα αυτά, όπως έδειξε

η σύγκριση, υπήρχαν σημεία στα οποία η InfOTE υπερτερούσε, όπως για παράδειγμα το γεγονός ότι ήταν η πρώτη εταιρεία στην Ευρώπη που εφήρμοσε την «όξινή διεργασία» στη διαδικασία προμηθειών της.

Τέλος η μεθοδολογία matrix μας βοήθησε στη συγγραφή της έκθεσης και στην αξιολόγηση και επιλογή των σημείων τα οποία θα αναφέρονταν εκτενώς και αυτών που θα παραλείπονταν ή θα αναφέρονταν επιγραμματικά με σκοπό να παρασχεθούν περισσότερες πληροφορίες στην επιτόπια επίσκεψη.

Επίσης, η ανάπτυξη της συγκεκριμένης μεθόδου βοήθησε την ομάδα έργου να μεθοδεύσει και να συγκεντρώσει ευκολότερα, γρηγορότερα και πιο αξιόπιστα τα απαραίτητα στοιχεία ενώ ταυτόχρονα μπορούσε να τα κατατάσσει στα αντίστοιχα υποκριτήρια εξοικονομώντας έτσι πολύτιμο χρόνο. Η ολοκλήρωση της μελέτης της έκθεσης της YELL υπολογίστηκε να ολοκληρωθεί σε διάστημα δύο εβδομάδων. Η ομάδα θα έπρεπε να έχει συμπληρώσει τις αντίστοιχες μήτρες με στοιχεία της έκθεσης της YELL. Κατόπιν θα ακολουθούσε η συλλογή στοιχείων από την InfOTE και η καταγραφή τους σε αντίστοιχες μήτρες ώστε να εντοπιστούν τα κενά και να συγκριθούν με τις αντίστοιχες μήτρες της YELL, δημιουργώντας έτσι μια τροποποιημένη διαδικασία συγκριτικής αξιολόγησης (benchmarking).

Παράλληλα με την μήτρα που αναπτύχθηκε για την ταξινόμηση των πληροφοριών στα αντίστοιχα κριτήρια και υποκριτήρια, χρησιμοποιήθηκε και ένα απλούστερο επιχειρησιακό μοντέλο για την κατανόηση της λειτουργίας της εταιρείας, το οποίο βοήθησε στην διαπίστωση και καταγραφή των βασικότερων στοιχείων λειτουργίας της εταιρείας (Παρούσα κατάσταση στην επιχείρηση, εισροές και εκροές συστήματος, κύριοι προμηθευτές, πελάτες, συμφεροντούχοι και ανταγωνιστές – σχήμα 4.1). Τα κενά στο σχήμα αυτό συμπληρώνονταν σταδιακά ενώ προχωρούσε το έργο. Το σχήμα συνέβαλε στην κατανόηση της λειτουργίας των τμημάτων και της αλληλεπίδρασης μεταξύ τους βοηθώντας έτσι την ομάδα να αποσαφηνίσει ακόμα περισσότερο τις απαιτήσεις της για πληροφορίες από τους διευθυντές, ενώ ταυτόχρονα παρέχονταν στην εταιρεία μια πολύ απλή, πλην όμως, χρήσιμη διόπτρα για την αναγνώριση των βασικών επιχειρηματικών της παραμέτρων.



4.3 Η Έντυπη Φόρμα Διευθυντών

Όπως αναφέρθηκε και προηγούμενα, μια από τις σημαντικότερες δυσκολίες που συναντήσαμε ήταν η έλλειψη, από πλευράς στελεχών, πληροφόρησης και κατανόησης για το επιχειρηματικό μοντέλο αριστείας και τα πλεονεκτήματά του. Προκειμένου να αναπτυχθεί μια κοινή γλώσσα συνεννόησης και να συλλεχθούν οι απαραίτητες πληροφορίες, έπρεπε να βρούμε έναν κατανοητό και ευανάγνωστο τρόπο για να «μεταφράσουμε», σε ορολογία κατανοητή για τους ανθρώπους τις InfOTE, τις απαιτήσεις του μοντέλου για να μπορέσουμε να ζητήσουμε τα στοιχεία για τις σχετικές απαιτήσεις των υποκριτηρίων από τους διευθυντές και υποδιευθυντές.

Η μήτρα που αναπτύξαμε για την καταγραφή και ταξινόμηση των στοιχείων κρίθηκε αρκετά περίπλοκη για να διανεμηθεί και να συμπληρωθεί απ' ευθείας από τους διευθυντές, λόγω της σοβαρής πιθανότητας να δημιουργήσει μεγαλύτερη σύγχυση και κατά συνέπεια έλλειψη δέσμευσης και απόδοση ήσσονος σημασίας στην Αυτοαξιολόγηση. Έτσι υιοθετήσαμε μια «διπλή» προσέγγιση βάσει της οποίας θα ζητούσαμε από τους διευθυντές και υποδιευθυντές τα απαραίτητα στοιχεία. Τα δύο στοιχεία της προσέγγισης ήταν:

1. Τα διαγράμματα συσχέτισης των υποκριτηρίων του μοντέλου τα οποία

χρησιμοποιήσαμε για να φτιάξουμε, αναφορικά με κάθε κριτήριο, ένα σχήμα κατανοητό σε ένα ανοιχτό φύλλο εργασίας, το οποίο μοιράσαμε στους διευθυντές και υποδιευθυντές της εταιρείας προκειμένου να το συμπληρώσουν και να συλλέξουμε τα απαραίτητα στοιχεία (παράρτημα).

2. Συντάξαμε τις απαιτήσεις κάθε κριτηρίου και υποκριτηρίου σε ένα απλό κείμενο με κενά στα σημεία όπου χρειαζόμασταν την πληροφορία προκειμένου οι διευθυντές να το διαβάσουν πιο εύκολα και να συμπληρώσουν όσο περισσότερα κενά ήταν δυνατόν.

Στην αρχή χρησιμοποιήθηκε η πρώτη προσέγγιση, κυρίως για λόγους διακριτικότητας, με την προοπτική, όσα σημεία του σχήματος δεν είναι κατανοητά ή δεν παρέχουν την απαιτούμενη πληροφορία, να μοιράζεται το έντυπο κείμενο ώστε να αποσαφηνίζονται οι απαιτήσεις μας. Στην πορεία του έργου, όμως, και λόγω δυσκολιών κατανόησης, αναγκαστήκαμε να συμπτύξουμε τις δύο παραπάνω προσεγγίσεις και να συμπεριλάβουμε τα διαγράμματα συσχέτισης στο έντυπο κείμενο με τα κενά διαστήματα, το οποίο παρατίθεται στην τελική του μορφή στο παράρτημα 5Γ.

Η έντυπη φόρμα διευθυντών καταρτίστηκε έπειτα από σύνδεση της αίτησης της εταιρείας αναφοράς, των κριτηρίων και υποκριτηρίων του μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας του EFQM και εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων σχετικά με τις πρακτικές και τη μεθοδολογία που ακολουθεί η εταιρεία αναφορά. Η μελέτη της αίτησης για την εξαγωγή του ερωτηματολογίου ξεκίνησε από το κριτήριο 9 και ακολούθησαν τα κριτήρια 6, 7, 8 για την περιοχή των αποτελεσμάτων, ενώ για την περιοχή των προϋποθέσεων η μελέτη ξεκίνησε από τα κριτήρια 3, 4 και 5 και ακολούθησαν τα κριτήρια 2 και 1. Η σειρά μελέτης των κριτηρίων επιλέχθηκε με βάση την περιεκτικότητά τους σε στοιχεία και τις συνδέσεις μεταξύ τους. Τα κριτήρια 3, 4 και 5 αφορούν τομείς της επιχείρησης σχετικά αυτόνομους ενώ τα κριτήρια 2 και 1 που αφορούν την πολιτική και στρατηγική και την ηγεσία μελετήθηκαν τελευταία διότι καλύπτουν όλο το φάσμα και αναφέρονται σε όλη την επιχείρηση. Η έντυπη φόρμα διευθυντών συλλέχθηκε συμπληρωμένη από τους διευθυντές ταυτόχρονα με την συλλογή των ερωτηματολογίων.

4.4 Οι Συνεντεύξεις

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενη ενότητα, οι συναντήσεις με τους διευθυντές πρώτης γραμμής ήταν περισσότερο αναγνωριστικού χαρακτήρα και δεν είχαν χρονικό περιορισμό. Ήταν περισσότερο ανοιχτές συζητήσεις με απώτερο σκοπό, βέβαια, την άντληση το δυνατόν περισσότερων πληροφοριών μέσα στα πλαίσια των απαιτήσεων του μοντέλου. Παρ' όλα αυτά υπήρξαν φορές που η συζήτηση επεκτάθηκε και σε άλλα θέματα που δεν αφορούσαν το μοντέλο αυτό καθ' αυτό, συνετέλεσαν όμως στην σφαιρικότερη αντίληψη της εταιρικής λειτουργίας. Στο τέλος της συζήτησης αφήνονταν η έντυπη φόρμα των διευθυντών και επισημαίνονταν ότι θα ακολουθήσει και ένα ερωτηματολόγιο σχετικό με την Αυτοαξιολόγηση, με την παράκληση να συμπληρωθούν αμφότερα και να ταχυδρομηθούν στη γραμματεία του ιδιαίτερου γραφείου του διευθύνοντος συμβούλου της εταιρείας.

Ιδιαίτερο Γραφείο του Διευθύνοντος Συμβούλου

Ξεκινώντας την αναζήτηση πληροφοριών και στοιχείων που θα εντάσσαμε στην έκθεση, ζητήσαμε από τη διεύθυνση της InfOTE και συγκεκριμένα από τον διευθυντή του ιδιαίτερου γραφείου του διευθύνοντος συμβούλου να μας διαθέσει κάποια γενικά στοιχεία σχετικά με την εταιρεία, το όραμα και την αποστολή της, τους ανθρώπους της, τα προϊόντα της, κάποιο ιστορικό και γενικά κάποια στοιχεία τα οποία θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν στις δύο εισαγωγικές σελίδες της έκθεσης. Η συγκεκριμένη διεύθυνση, όπως φαίνεται και από το οργανόγραμμα της εταιρείας, βρίσκεται ακριβώς κάτω από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο και σε άμεση επαφή με αυτόν, έχει συντονιστικό ρόλο ενώ συμμετέχει στον καθορισμό των στρατηγικών στόχων της InfOTE, παρακολουθεί και ενημερώνει τον Διευθύνοντα Σύμβουλο για την πορεία υλοποίησης του στρατηγικού σχεδιασμού και τη ροή του προγράμματος παραγωγής της εταιρείας. Έτσι, κρίθηκε η πλέον αρμόδια για την παροχή των παραπάνω πληροφοριών. Ο αρμόδιος διευθυντής μας διέθεσε, το επίσημο έντυπο της εταιρείας σχετικά με το όραμα, την αποστολή και τις αξίες της InfOTE καθώς και το επιχειρηματικό σχέδιο (business plan) της εταιρείας για

την τρέχουσα πενταετία. Στο εγχειρίδιο αυτό περιλαμβάνονταν οι βασικές στρατηγικές αλλά και οι συμπληρωματικές τοποθετήσεις της εταιρείας σε συνδυασμό με τα πλεονεκτήματα μετεξέλιξης της από μονάδα τηλεφωνικών καταλόγων σε εταιρεία.

Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η δεύτερη συνάντηση ήταν με τον διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού, ο οποίος ήταν ενημερωμένος σε κάποιο βαθμό σχετικά με το EFQM και την έννοια της ποιότητας έξω από τα όρια των συστημάτων διασφάλισης. Η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού ασχολείται με θέματα του προσωπικού της εταιρείας, θέματα εργατικής νομοθεσίας, τις συνδικαλιστικές οργανώσεις ενώ διεκπεραιώνει όλα τα θέματα διοικητικής μέριμνας καθώς και αυτά που αφορούν στην ασφάλεια των κτιριακών εγκαταστάσεων και των εργαζομένων καθώς και της υγιεινής τους. Από τη συνάντηση συλλέξαμε στοιχεία σχετικά με την ανάπτυξη, διαχείριση, αναγνώριση και φροντίδα του προσωπικού, την εμπλοκή και εκπαίδευση των εργαζομένων, την επικοινωνία του οργανισμού με αυτούς, τις συνδικαλιστικές οργανώσεις καθώς και τις σχέσεις και αλληλεπιδράσεις της Διεύθυνσης με άλλες Διευθύνσεις της εταιρείας. Το βασικότερο στοιχείο που πήραμε ήταν το έντυπο “*en πρώτοις*” το οποίο δίνεται σε κάθε εργαζόμενο που προσλαμβάνεται στην InfOTE και περιλαμβάνει περιληπτικά όλα όσα πρέπει να γνωρίζει για την εταιρεία, την ιστορία της, τη δομή και τα τμήματά της, το όραμα και την αποστολή της, τις αξίες, τα προϊόντα της κ.α. Μαζί με το έντυπο “*en πρώτοις*” συλλέξαμε και κάποια άλλα γενικά στοιχεία τα οποία και λάβαμε επίσης υπ’ όψιν κατά την συγγραφή της έκθεσης κυρίως στο κομμάτι της κάρτας RADAR που αφορά στην υλοποίηση των προσεγγίσεων.

Διεύθυνση Προμηθειών

Η Διεύθυνση Προμηθειών είναι υπεύθυνη για την προμήθεια υλικών, έργων και υπηρεσιών της εταιρείας, διενεργώντας διαγωνισμούς προμηθειών και καταρτίζοντας τις συμβάσεις με τους προμηθευτές. Είναι επίσης υπεύθυνη για την παραλαβή και τον τελικό έλεγχο των υλικών, έργων και υπηρεσιών

καθώς και για τη διαχείριση των αποθηκών. Τα στοιχεία που αντλήσαμε σχετικά με την έκθεση από τον Διευθυντή Προμηθειών στην πρώτη συνάντηση, αφορούσαν στην καινοτομία που εισήγαγε η InfOTE πανελλαδικά, αφού ήταν η πρώτη εταιρεία που εισήγαγε την «όξινη διαδικασία», η οποία αφορά στην διενέργεια πλειοδοτικών ή μειοδοτικών – κατά περίπτωση – διαγωνισμών μέσω διαδικτύου. Όσον αφορά στον Γενικό Κανονισμό Προμηθειών, ο αρμόδιος διευθυντής μας παρέπεμψε στις σχετικές οδηγίες του εγχειριδίου διασφάλισης ποιότητας.

Διεύθυνση Παραγωγής και Πληροφοριακών συστημάτων

Η διεύθυνση παραγωγής και πληροφοριακών συστημάτων είναι υπεύθυνη για τα έργα ανάπτυξης δικτυακού και τερματικού εξοπλισμού ενώ συμμετέχει και στην ετήσια έκδοση του προγράμματος παραγωγής των έντυπων και ηλεκτρονικών προϊόντων. Οι λίγες πληροφορίες που λάβαμε από τη συνάντηση αυτή αφορούσαν κυρίως στην ασφάλεια των πληροφοριακών συστημάτων της εταιρείας.

Διεύθυνση Marketing

Η Διεύθυνση Marketing της εταιρείας ασχολείται με την κατάρτιση της εμπορικής και τιμολογιακής πολιτικής της εταιρείας σε συνεργασία με τις άλλες διευθύνσεις. Με βάση τα αποτελέσματα από τις έρευνες αγοράς που διενεργεί, καθορίζει τις στρατηγικές προβολής και προωθεί όλα τα θέματα δημοσίων σχέσεων της εταιρείας. Η συνάντηση με τον Διευθυντή Marketing ήταν αρκετά περιεκτική. Κατ' αρχήν έγινε μια πιο λεπτομερής περιγραφή του μοντέλου και το μέλος της ομάδας που έκανε την παρουσίαση μπήκε σε περισσότερες λεπτομέρειες σχετικά με το μοντέλο και την Αυτοαξιολόγηση αφού ο συγκεκριμένος διευθυντής φαινόταν να αντιλαμβάνεται την έννοια της επιχειρηματικής αριστείας και να μπορεί να παρέχει αρκετές πληροφορίες από την πρώτη συνάντηση. Πράγματι, ο αρμόδιος διευθυντής μας παρέιχε στοιχεία σχετικά με το πώς αναπτύσσεται η εμπορική πολιτική και στρατηγική, από πού αντλούνται οι σχετικές πληροφορίες καθώς και πως επικοινωνείται στο σύνολο της εταιρείας. Επίσης, αναφέρθηκε στην ύπαρξη στοιχείων

συγκριτικής αξιολόγησης καθώς και ανταγωνιστών (πχ Τοπικοί οδηγοί, Bell-Atlantic) από πρόσφατες απόπειρες διείσδυσης τους στην Ελληνική αγορά. Τέλος μας πληροφόρησε σχετικά με την διενέργεια ερευνών αγοράς αλλά και άλλες μετρήσεις ικανοποίησης των πελατών καθώς και το τι βελτιώσεις προτίθεται να εισάγει το τμήμα στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών.

Διεύθυνση Οικονομικών Θεμάτων

Στη διεύθυνση οικονομικών θεμάτων συναντήθηκε η μεγαλύτερη δυσκολία, τόσο λόγω του ότι η “γλώσσα συνεννόησης” δεν ήταν πολύ κοινή, όσο και στο ότι η διεύθυνση, την συγκεκριμένη περίοδο, βρισκόταν εν τω μέσω της κατάρτισης του προϋπολογισμού για τη νέα χρονιά. Έτσι, δεν υπήρχε ο απαιτούμενος χρόνος και διάθεση για την ενασχόληση με κάποιο ζήτημα πέραν του συγκεκριμένου. Επίσης, λόγω του ότι η InfOTE είχε μόλις μερικούς μήνες επίσημης λειτουργίας ως ανεξάρτητη εταιρεία, δεν υπήρχαν στοιχεία του Ισολογισμού, παρά μόνο για το πρώτο και προβλέψεις για το δεύτερο εξάμηνο του 2002. Παρ’ όλα αυτά, ο αρμόδιος διευθυντής μας έδωσε πληροφορίες σχετικά με την τιμολόγηση των πελατών, για την αντιμετώπιση της χρονικής υστέρησης μεταξύ παραγγελίας και έκδοσης τηλεφωνικού καταλόγου, για την παρακολούθηση των αποκλίσεων του προϋπολογισμού καθώς και για τον μηχανισμό ελέγχου των εξόδων βάσει του προϋπολογισμού.

Διεύθυνση Διαχείρισης Δικτύου και Πωλήσεων

Η διεύθυνση διαχείρισης δικτύου και πωλήσεων ασχολείται κυρίως με πανελλαδική την παρακολούθηση των πωλήσεων της εταιρείας και τη διαμόρφωση των όρων συνεργασίας με τους πελάτες. Οι αρχικές πληροφορίες που λάβαμε από τη συγκεκριμένη διεύθυνση ήταν πολύ λίγες και αφορούσαν κυρίως σε θέματα διαδικασιών υποστήριξης μετά την πώληση, κατάρτισης συμβάσεων και πωλήσεων μέσω διαδικτύου.

Διεύθυνση Εργοστασίου εκτύπωσης

Με την επίσκεψη στο εργοστάσιο εκτύπωσης ολοκληρώθηκε ο πρώτος κύκλος επισκέψεων και συλλογής αρχικών στοιχείων από τις διευθύνσεις. Λόγω του ότι το εργοστάσιο εκτύπωσης είναι αρκετά μακριά από τα κτίρια που στεγάζονται οι υπόλοιπες διευθύνσεις της εταιρείας, αποφασίσθηκε η επίσκεψη και ενημέρωση των στελεχών και του προσωπικού να γίνει ξεχωριστά από τις υπόλοιπες διευθύνσεις. Δυστυχώς, όμως η περίοδος των διακοπών στάθηκε για ακόμη μια φορά εμπόδιο στην προσπάθεια της ομάδας αφού το εργοστάσιο τη συγκεκριμένη περίοδο βρισκόταν εκτός παραγωγικής λειτουργίας και πραγματοποιούσε την ετήσια προγραμματισμένη συντήρηση των μηχανημάτων του. Έτσι λοιπόν η συνάντηση και η ενημέρωση έγινε στους διευθυντές πρώτης και δεύτερης γραμμής. Από τη συνάντηση αντλήθηκαν στοιχεία σχετικά με την παραγωγή, τη διαχείριση των μηχανών και του εξοπλισμού, την περιβαλλοντική πολιτική της μονάδας και ειδικότερα τη διαχείριση των αποβλήτων, ανακυκλώσιμων α' υλών (χαρτιού και τσίγκου), τη διαχείριση ενέργειας, τη διαδικασία απομάκρυνσης μη ανακυκλώσιμων υλικών, την ασφάλεια του κτιρίου, τα αντίστοιχα πιστοποιητικά ποιότητας που έχει λάβει η διεύθυνση κ.α.

Κατά την παρουσίαση του μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας και του έργου σύνταξης της έκθεσης για την «αναγνώριση στην επιχειρηματική αριστεία στην InfOTE» στα στελέχη της Διεύθυνσης Εκτύπωσης στο εργοστάσιο παραγωγής, παρατηρήθηκαν ορισμένοι ενδοιασμοί των στελεχών ως προς τη σκοπιμότητα και τον πραγματικό ρόλο της διαδικασίας Αυτοαξιολόγησης και του βραβείου, οι οποίες, ενώ αντιμετωπίστηκαν με αυτοπεποίθηση και διπλωματία, προβλημάτισαν τα μέλη της ομάδας, μιας και η συνάντηση αυτή ήταν η πρώτη που γινόταν ενώπιον των στελεχών πρώτης και δεύτερης βαθμίδας μιας διεύθυνσης. Οι ενδοιασμοί είχαν να κάνουν με το ότι τα στελέχη θεώρησαν το μοντέλο ως ένα μηχανισμό ελέγχου και διαχωρισμού των εταιρειών σε ομάδες συμφερόντων, ενώ ερμήνευσαν το ρόλο των ανθρώπων της ομάδας ως ελεγκτές απεσταλμένους από τη γενική διεύθυνση και έτσι προσπάθησαν να παρουσιάσουν μόνο την θετική πλευρά της μονάδας παραλείποντας πολλά βασικά σημεία αναφορικά με αδυναμίες σε σημεία –

κλειδιά για το εργοστάσιο. Παρ' όλα αυτά, όταν ζητήθηκαν τα απαραίτητα στοιχεία για την συγγραφή του αντίστοιχου κεφαλαίου, λίγα από αυτά ήταν διαθέσιμα και αφορούσαν κυρίως σε πρωτογενείς στατιστικές μετρήσεις οι οποίες είχαν απλώς συλλεχθεί και στερούνταν επεξεργασίας και αξιολόγησης. Στο σημείο αυτό η ομάδα βρέθηκε αντιμέτωπη με ένα πολύ «δημοφιλές» πρόβλημα: Τα στελέχη και γενικώς οι άνθρωποι της εταιρείας γνώριζαν, κατά κύριο λόγο, εμπειρικά τα δυνατά και αδύνατα σημεία της μονάδας χωρίς όμως αυτά να έχουν καταγραφεί ποτέ. Έλλειπε, ουσιαστικά, η διαδικασία «Μέτρηση – Αξιολόγηση μετρήσεων – Αναγνώριση δυνατών και αδύνατων σημείων – Ανάλυση βελτιωτικών δράσεων».

Το πρώτο συμπέρασμα από τις πρώτες συναντήσεις με τους Διευθυντές της InfOTE αλλά και από την ενημέρωση των υπολοίπων εργαζομένων, διαπιστώθηκε ότι η πλειοψηφία αυτών είχαν ελάχιστη ή καθόλου πληροφόρηση και γνώση σχετικά με το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας, ενώ ταύτιζαν την έννοια της ποιότητας με τα πρότυπα συστήματα ISO 9000. Χαρακτηριστικό ήταν το γεγονός ότι όταν έγινε η ενημέρωση σχετικά με το έργο, πολλά στελέχη το θεώρησαν αρχικά ως ένα «σεμινάριο ISO» - όπως χαρακτηριστικά ανέφερε κάποιο στέλεχος – και ήρθαν στην αίθουσα προδιατεθειμένοι ανάλογα.

4.5 Το Εγχειρίδιο του Πρότυπου Συστήματος ISO 9000

Επίσης σημαντική πηγή άντλησης πληροφοριών ήταν και το εγχειρίδιο ποιότητας και οι αντίστοιχες καταγεγραμμένες διαδικασίες για τις απαιτήσεις του ISO 9000. Στο εγχειρίδιο αυτό μας παρέπεμψαν σχεδόν όλοι οι διευθυντές στις πρώτες συνεντεύξεις προκειμένου να αντλήσουμε συμπληρωματικά πιο αναλυτικές πληροφορίες σχετικά με διάφορες διεργασίες της εταιρείας. Για παράδειγμα, τα στοιχεία σχεδιασμού, διαχείρισης, ανάπτυξης, εκπαίδευσης, αναγνώρισης και φροντίδας του προσωπικού τα συλλέξαμε από την διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού και τις αντίστοιχες καταγεγραμμένες διαδικασίες για τις απαιτήσεις του ISO. Τη διαδικασία διενέργειας και παρακολούθησης προμηθειών καθώς και τις

προϋποθέσεις σύναψης συμβάσεων προμήθειας για το κριτήριο 4α τις συλλέξαμε επίσης από το εγχειρίδιο διασφάλισης ποιότητας.

Συμπερασματικά και αναφορικά με τη συνολική συλλογή πληροφοριών, ήταν προτιμότερο για την ομάδα να έχει στη διάθεσή της το δυνατόν περισσότερα στοιχεία, έστω και περιττά πολλές φορές, από το να είναι τα στοιχεία αυτά λιγοστά και να αναφέρονται λακωνικά στις διεργασίες που αντιπροσωπεύουν. Στην πρώτη περίπτωση, υπήρχε το περιθώριο της επιλογής και του αποκλεισμού των περιττών ή άσχετων στοιχείων με την έκθεση ενώ στην δεύτερη θα έπρεπε να γίνουν συμπληρωματικές επαφές με τους αρμόδιους για διευκρινήσεις και υπό την προϋπόθεση ότι υπήρχαν περισσότερες πληροφορίες για το συγκεκριμένο ζήτημα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΤΕΛΙΚΗ ΈΚΒΑΣΗ ΕΡΓΟΥ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Περί τα τέλη Σεπτεμβρίου και κατά τη διάρκεια συλλογής στοιχείων και κατανομής τους στα αντίστοιχα κριτήρια, παρατηρήθηκε πρόβλημα στην επικοινωνία της διεύθυνσης ποιότητας του ΟΤΕ με τον σύνδεσμο της στην InfOTE και διαχειριστή του έργου (project manager). Το γεγονός αυτό δημιούργησε ερωτήματα στην ομάδα σύνταξης της διεύθυνσης ποιότητας για τις αιτίες του προβλήματος αλλά και για την εξέλιξη του έργου. Είναι προφανές ότι το πρόβλημα αυτό καθυστέρησε κατά πολύ τις προσπάθειες συλλογής στοιχείων μειώνοντας τον ζήλο και τον ενθουσιασμό της ομάδας και προκαλώντας ποικίλα ερωτήματα για την τελική κατάληξη του έργου.

Ερωτήματα επίσης προκάλεσε και το εξής: Κάθε χρόνο η Ελληνική Εταιρεία Διοικήσεως Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ) διοργανώνει, σε συνεργασία με το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διαχείριση Ποιότητας (EFQM), εκπαιδευτικά σεμινάρια για αξιολογητές του Βραβείου EQA στα διάφορα επίπεδά του. Παρά το ότι εστάλη ειδοποίηση με πληροφορίες για την σχετική εκπαίδευση και τις ημερομηνίες διεξαγωγής της στον σύνδεσμο με την InfOTE, ούτε το στέλεχος της διεύθυνσης ποιότητας, που είναι και επίσημος αξιολογητής του EFQM, ούτε κανένα άλλο από τα μέλη της ομάδας ειδοποιήθηκαν για τις ημερομηνίες διεξαγωγής της εκπαίδευσης. Το αποτέλεσμα ήταν να χαθεί πολύτιμη γνώση αφού κανένα από τα μέλη της ομάδας δεν μπόρεσε να παρακολουθήσει τα σεμινάρια. Συνέπεια των παραπάνω ήταν η ομάδα να αποπροσανατολιστεί από τον απώτερο στόχο της, την ολοκλήρωση της Αυτοαξιολόγησης και τη σύνταξη της επίσημης έκθεσης αξιολόγησης για τον διαγωνισμό.

Παρ' όλα αυτά, η ομάδα συνέχισε τις προσπάθειες επαφών και συνεργασίας με τον σύνδεσμο, αφού αρχικός στόχος και βασική της προτεραιότητα ήταν η ολοκλήρωση του έργου και όχι φυσικά η ενασχόληση με τις όποιες

αντιρρήσεις σε μεμονωμένες, μάλιστα, περιπτώσεις οι οποίες ήταν και λίγο – πολύ αναμενόμενες. Στο στόχο αυτό έμεινε εστιασμένη για περίπου δύο μήνες ακόμα (Σεπτέμβριος – Νοέμβριος 2002). Δυστυχώς όμως η Αυτοαξιολόγηση είναι μια διαδικασία που απαιτεί αρκετό διαθέσιμο χρόνο και τα χρονικά περιθώρια μέχρι τη λήξη της προθεσμίας υποβολής της έκθεσης είχαν συρρικνωθεί σε τέτοιο βαθμό που οποιαδήποτε πλέον προσπάθεια δεν θα απέφερε κανένα αποτέλεσμα. Αιτία φυσικά ήταν η απώλεια πολύτιμου χρόνου κατά τη διάρκεια των τελευταίων δύο μηνών από την έλλειψη διάθεσης για συνεργασία και την έλλειψη δέσμευσης στην κουλτούρα της ποιότητας.

Στο τελευταίο συνέβαλε αρνητικά και το γεγονός ότι η ενημέρωση για τη συμμετοχή στο πρόγραμμα αναγνώρισης, η εκπαίδευση σχετικά με την Αυτοαξιολόγηση και η πρώτη προσπάθεια ανάπτυξης κουλτούρας ποιότητας στην InfOTE, συνέπεσαν με την περίοδο των καλοκαιρινών διακοπών. Έτσι, δεν πραγματοποιήθηκαν με την προγραμματισμένη και προμελετημένη χρονική ακολουθία, αλλά ούτε και σε όλους τους εργαζομένους με αποτέλεσμα να δημιουργηθεί μεγάλο επικοινωνιακός «θόρυβος» μεταξύ των εργαζομένων. Το τελευταίο ατόνησε αρκετά την προσπάθεια και το όραμα του έργου αλλά και την συνολική εικόνα του εγχειρήματος στους εργαζομένους.

Από τα παραπάνω γεγονότα, όμως, εξήχθησαν και χρήσιμα συμπεράσματα, όπως το ότι το πνεύμα ομαδικότητας δεν είναι ιδιαίτερα ανεπτυγμένο ιδιαίτερα στα παλαιότερα στελέχη της εταιρείας που προϋπήρχαν και από όταν η εταιρεία λειτουργούσε ως Διεύθυνση Τηλεφωνικών Καταλόγων της μητρικής εταιρείας. Επίσης, το ότι δεν έχουν γίνει ακόμη αντιληπτά τα πλεονεκτήματα της συνεργασίας, της συντονισμένης προσπάθειας επίτευξης κοινών στόχων και της διάχυσης της γνώσης και της πληροφορίας, αλλά υπάρχει σε σημαντικό βαθμό μυστικοπάθεια και επιδίωξη συγκέντρωσης πληροφοριών και αρμοδιοτήτων με στόχο την ισχυροποίηση της υπάρχουσας θέσης. Αυτό, βέβαια, είναι και συνέπεια των προηγούμενων χρόνων, όταν η εταιρεία λειτουργούσε ως διεύθυνση ενός δημοσίου οργανισμού και ήταν δομημένη με κάθετο ιεραρχικό τρόπο.

Παρ' όλες όμως τις δυσκολίες που συναντήθηκαν και παρά την απρόσμενα δυσάρεστη τελική έκβαση του έργου, η προσπάθεια ανάπτυξης κουλτούρας επιχειρηματικής αριστείας στην InfOTE πρέπει να συνεχιστεί, αφού είναι μια εταιρεία που έχει αρκετά θετικά σημεία στα οποία μπορεί να βασιστεί και να υιοθετήσει επιχειρηματικές πρακτικές που όχι μόνο θα τη βοηθήσουν να αποκτήσει σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονέκτημα εν όψει των παγκοσμιοποιημένων πλέον αγορών αλλά και να τα διατηρήσει. Το σημαντικότερο εμπόδιο για την InfOTE είναι ότι δεν διαθέτει κουλτούρα επιχειρηματικής αριστείας και ολικής ποιότητας. Αυτό είναι, ως ένα μεγάλο βαθμό, αποτέλεσμα του, επί σειρά ετών, μονοπωλιακού καθεστώτος λειτουργίας της ως Διεύθυνση Τηλεφωνικών Καταλόγων του ΟΤΕ. Μετά την απόσχιση και την ίδρυση της θυγατρικής εταιρείας του ομίλου, παράλληλα και με την πρόσληψη νέων ανθρώπων αλλά και τον ξέφρενο ρυθμό εξέλιξης της τεχνολογίας των τελευταίων ετών, δημιουργήθηκαν νέες προοπτικές για την εταιρεία στις ήδη υπάρχουσες αλλά και στις αναδυόμενες αγορές. Το γεγονός ότι προέρχεται από την μεγαλύτερη εταιρεία τηλεπικοινωνιών των Βαλκανίων και είναι μέλος του ομίλου ΟΤΕ, της προσδίδει ακόμη μια ισχυρή βάση αλλά και τη σιγουριά της αντιμετώπισης των καταστάσεων από θέση ισχύος.

Το μόνο που απομένει στην InfOTE είναι να κινηθεί μεθοδικά και γρήγορα ώστε αυτές οι προοπτικές να μην μείνουν απλώς προοπτικές, αλλά να εξελιχθούν σε σύγχρονες και συνεχώς ανανεώσιμες πρακτικές, που θα της προσδίδουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, θα αναπτύσσουν και θα εξελίσσουν τη γνώση και την εμπειρία των ανθρώπων της, συμβάλλοντας τελικά στην ολοκλήρωση και την ανάπτυξη της προς όλες τις κατευθύνσεις και προς όφελος όχι μόνο της ίδιας αλλά και του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου.