

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ  
 ΤΗΣ ΣΕ ΑΝΩΝΥΜΕΣ ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΑΚΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ  
 (ΑΧΕ) , ΑΝΩΝΥΜΕΣ ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΑΚΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ  
 ΠΑΡΟΧΗΣ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ (ΑΧΕΠΕΥ) ΚΑΙ  
 ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ  
 (ΕΠΕΥ)

Θρασύβουλος Α. Κικιδάς

Διπλωματούχος Μηχανολόγος Μηχανικός

BEng UWCC, MSc LUT



00140266

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	
ΑΡ.ΕΙΣ.	40266
COMP.	23522 ή 2266
ΤΑΞΗ	338.74 Κ1
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ	

Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα  
 στη Χρηματοοικονομική και Τραπεζική Διοικητική

Τμήμα Χρηματοοικονομικής και Τραπεζικής  
 Διοικητικής

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

«Η παρούσα διπλωματική εργασία, όπως κάθε προσπάθεια μελέτης και βελτίωσης των μεθόδων διεύθυνσης και της οργανωτικής δομής των Ανωνύμων Χρηματιστηριακών Εταιριών (ΑΧΕ), δεν μπορεί παρά να βρίσκεται στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος του Συνδέσμου Μελών Χρηματιστηρίου Αξιών (ΣΜΕΧΑ). Το δε ζήτημα της Ποιότητας θα πρέπει στο προσεχές μέλλον να απασχολήσει τις εταιρίες του κλάδου ως φυσική εξέλιξη των αρχών τις λειτουργίας τους σύμφωνα με τις οποίες ο πελάτης και η εξυπηρέτησή του υπήρξαν πάντοτε πρώτη προτεραιότητα.»

Παναγιώτης Βοΐλής  
Πρόεδρος Συνδέσμου Μελών Χρηματιστηρίου Αξιών (ΣΜΕΧΑ)  
Πρόεδρος & Διευθύνων Σύμβουλος «Π. & Α. Βοΐλής» ΑΧΕ

Επιθυμώ να εκφράσω τις ευχαριστίες μου προς τον Πρόεδρο και Διευθύνοντα Σύμβουλο της Π. & Α. Βοΐλης ΑΧΕ κ. Παναγιώτη Βοΐλη, τον Γενικό Διευθυντή κ. Γεώργιο Ζάχο, καθώς και τον Χρηματιστηριακό Εκπρόσωπο κ. Αναστάσιο Κυριάκη για την αμέριστη ηθική και υλική τους συμπαράσταση στην εκπόνηση της εργασίας αυτής.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω ιδιαίτερως τη μητέρα, τις δύο αδελφές μου καθώς και την αγαπημένη μου για την απεριόριστη υπομονή και γλυκύτητα με την οποία αντιμετωπίζουν αυτήν την παρατεταμένη ακαδημαϊκή μου «άνοιξη».

«...Προσδοκώ Ανάστασιν Νεκρών Και Ζωή Του Μέλλοντος Αιώνος...»

Θρασύβουλος Λ. Κικιδάς

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η εργασία αυτή μελετά το ζήτημα της ποιότητας στις επιχειρήσεις του τομέα των Χρηματοοικονομικών Υπηρεσιών Διεθνώς και ειδικότερα στον Τομέα των Ανωνύμων Χρηματιστηριακών Εταιριών (ΑΧΕ) στην Ελλάδα. Μία σειρά από ποιοτικές διαπιστώσεις τόσο για την ιστορία όσο και για το παρόν του κλάδου οδηγούν στο συμπέρασμα της αναγκαιότητας διαρθρωτικών αλλαγών στις επιχειρήσεις αυτές στην κατεύθυνση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Μελετάται το θέμα των προτύπων της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και των σχετικών βραβείων ποιότητας. Το ευρύτατα διαδεδομένα από αυτά εργαλείο της Επιχειρηματικής Αυτοαξιολόγησης αναλύεται διεξοδικά ως προς τη θεωρητική του βάση όσο και ως προς τα ωφελήματα της εφαρμογής του.

Αιτιολογείται η καταλληλότητά του για χρήση στον Τομέα των Ανωνύμων Χρηματιστηριακών Εταιριών (ΑΧΕ) στην Ελλάδα και αναπτύσσεται ένα πλήρες Ερωτηματολόγιο το οποίο είναι δυνατόν να αποτελέσει τη βάση της έναρξης της χρήσης της μεθόδου.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελ
	1
ΜΕΡΟΣ 1 <sup>ο</sup>	1
	3
Κεφάλαιο 1 <sup>ο</sup>	3
Παρ. 1.1	3
Παρ. 1.2	5
Κεφάλαιο 2 <sup>ο</sup>	7
Κεφάλαιο 3 <sup>ο</sup>	10
Παρ. 3.1	10
Παρ. 3.2	12
ΜΕΡΟΣ 2 <sup>ο</sup>	15
Κεφάλαιο 1 <sup>ο</sup>	15
Παρ. 1.1	15
Παρ. 1.2	16
Παρ. 1.3	17

Παρ. 1.4	Η ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΘΕΜΕΛΙΩΔΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΤΙΟΤΗΤΑΣ	19
Κεφάλαιο 2	ΠΡΟΤΥΠΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΟΣ (EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT - EFQM) ΓΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΡΤΙΟΤΗΤΑ (ΕΚΔΟΣΗ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ - 1999)	22
Παρ. 2.1	ΣΥΝΟΨΙΣ	22
Παρ. 2.2	ΔΟΜΗ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ ΠΡΟΤΥΠΟΥ	24
Παρ. 2.3	Η ΛΟΓΙΚΗ ΤΟΥ "RADAR"	24
Παρ. 2.4	Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΛΟΓΙΚΗΣ ΤΟΥ "RADAR"	27
Παρ. 2.5	ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΠΡΟΤΥΠΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΤΙΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΟΣ (EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT - EFQM) (ΕΚΔΟΣΗ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ)	28
Παρ. 2.5.1	Κριτήριο 1 <sup>ο</sup> : Ηγεσία	28
Παρ. 2.5.1.1	Ορισμός	28
Παρ. 2.5.1.2	Υποδιαιρέσεις Κριτηρίου	28
Παρ. 2.5.2	Κριτήριο 2 <sup>ο</sup> : Στρατηγική και Σχεδιασμός	29
Παρ. 2.5.2.1	Ορισμός	29
Παρ. 2.5.2.2	Υποδιαιρέσεις Κριτηρίου	29
Παρ. 2.5.3	Κριτήριο 3 <sup>ο</sup> : Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων	30
Παρ. 2.5.3.1	Ορισμός	30
Παρ. 2.5.3.2	Υποδιαιρέσεις Κριτηρίου	30
Παρ. 2.5.4	Κριτήριο 4 <sup>ο</sup> : Διαχείριση Πόρων	31
Παρ. 2.5.4.1	Ορισμός	31
Παρ. 2.5.4.2	Υποδιαιρέσεις Κριτηρίου	31
Παρ. 2.5.5	Κριτήριο 5 <sup>ο</sup> : Σύστημα Ποιότητας και	31

	Διαδικασίες	
Παρ. 2.5.5.1	Ορισμός	31
Παρ. 2.5.5.2	Υποδιαιρέσεις Κριτηρίου	31
Παρ. 2.5.6	Κριτήριο 6 <sup>ο</sup> : Ικανοποίηση Πελάτη	32
Παρ. 2.5.6.1	Ορισμός	32
Παρ. 2.5.6.2	Υποδιαιρέσεις Κριτηρίου	32
Παρ. 2.5.7	Κριτήριο 7 <sup>ο</sup> : Ικανοποίηση Εργαζομένων	33
Παρ. 2.5.7.1	Ορισμός	33
Παρ. 2.5.1.2	Υποδιαιρέσεις Κριτηρίου	33
Παρ. 2.5.8	Κριτήριο 8 <sup>ο</sup> : Επίδραση στην Κοινωνία	33
Παρ. 2.5.8.1	Ορισμός	33
Παρ. 2.5.8.2	Υποδιαιρέσεις Κριτηρίου	33
Παρ. 2.5.9	Κριτήριο 9 <sup>ο</sup> : Επιχειρηματικά Αποτελέσματα	33
Παρ. 2.5.9.1	Ορισμός	33
Παρ. 2.5.9.2	Υποδιαιρέσεις Κριτηρίου	34
Κεφάλαιο 3 <sup>ο</sup>	ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ [European Quality Award (EQA)] 1999 (ΕΚΔΟΣΗ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ)	35
Παρ. 3.1	ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ: ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ	35
Παρ. 3.2	ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	37
Παρ. 3.2.1	Προσέγγιση με χρήση ερωτηματολογίου	37
Παρ. 3.2.2	Προσέγγιση με χρήση πινάκων	38
Παρ. 3.2.3	Προσέγγιση με χρήση εργαστηρίων	38
Παρ. 3.2.4	Προσέγγιση με χρήση εντύπων - υποδειγμάτων	39

Παρ. 3.2.5	Προσέγγιση προσομοίωσης Βραβείων	40
Παρ. 3.3	ΕΠΙΛΟΓΗ ΒΕΛΤΙΣΤΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΓΙΑ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	40
Παρ. 3.3.1	Συνοπτική παρουσίαση των διαφορετικών προσεγγίσεων	40
Παρ. 3.3.2	Παραλλαγές Προσεγγίσεων Αυτοαξιολόγησης	42
Παρ. 3.3.3	Επιλογή των Κατάλληλων Αξιολογητών	43
Παρ. 3.3.4	Σχέση Μεταξύ Ωριμότητας – Δυσκολίας Εφαρμογής	44
Παρ. 3.3.5	Η Γνώση σε Σχέση με την Εντατικότητα της Προσέγγισης και τις Πληροφορίες	44
Παρ. 3.3.6	Επιλογή Βέλτιστης Προσέγγισης Αυτοαξιολόγησης για Συγκεκριμένη Επιχείρηση	46
Παρ. 3.4	Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗΣ	47
Παρ. 3.5	ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	51
Παρ. 3.6	ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	51
Παρ. 3.7	ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ, ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ, ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΩΝ ΔΡΑΣΗΣ	54
Παρ. 3.8	ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ – ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	64
ΜΕΡΟΣ 4 <sup>ο</sup>	Η ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΠΡΟΤΥΠΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ [European Quality Award (EQA)] 1999 ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΩΝ ΑΝΩΝΥΜΩΝ ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΑΚΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ (ΑΧΕ), ΤΩΝ ΑΝΩΝΥΜΩΝ ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΑΚΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΠΑΡΟΧΗΣ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ (ΑΧΕΠΕΥ), ΚΑΘΩΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΠΑΡΟΧΗΣ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ (ΕΠΕΥ).	66
Κεφάλαιο 1 <sup>ο</sup>	ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΤΟΜΕΑΣ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	66



Κεφάλαιο 2°	ΠΟΙΟΤΗΤΑ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΜΕΑΣ ΤΩΝ ΑΝΩΝΥΜΩΝ ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΑΚΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ (ΑΧΕ), ΤΩΝ ΑΝΩΝΥΜΩΝ ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΑΚΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΠΑΡΟΧΗΣ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ (ΑΧΕΠΕΥ), ΚΑΘΩΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΠΑΡΟΧΗΣ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ (ΕΠΕΥ) ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.	70
Παρ. 2.1	Ο ΤΟΜΕΑΣ ΤΩΝ ΑΝΩΝΥΜΩΝ ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΑΚΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ (ΑΧΕ), ΤΩΝ ΑΝΩΝΥΜΩΝ ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΑΚΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΠΑΡΟΧΗΣ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ (ΑΧΕΠΕΥ), ΚΑΘΩΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΠΑΡΟΧΗΣ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ (ΕΠΕΥ) ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.	70
Παρ. 2.1.1	Το Νομοθετικό Πλαίσιο Λειτουργίας των Ανωνύμων Χρηματιστηριακών Εταιριών (ΑΧΕ), των Ανωνύμων Χρηματιστηριακών Εταιριών Παροχής Επενδυτικών Υπηρεσιών (ΑΧΕΠΕΥ), καθώς και των Εταιριών Παροχής Επενδυτικών Υπηρεσιών (ΕΠΕΥ) στην Ελλάδα.	70
Παρ. 2.1.2	Συνοπτική Παρουσίαση του Τομέα των Ανωνύμων Χρηματιστηριακών Εταιριών (ΑΧΕ), των Ανωνύμων Χρηματιστηριακών Εταιριών Παροχής Επενδυτικών Υπηρεσιών (ΑΧΕΠΕΥ), καθώς και των Εταιριών Παροχής Επενδυτικών Υπηρεσιών (ΕΠΕΥ) στην Ελλάδα.	73
Παρ. 2.2	ΕΠΙΛΟΓΗ ΟΡΘΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΓΙΑ ΑΧΕ/ ΑΧΕΠΕΥ/ ΕΠΕΥ	75
Παρ. 2.3	ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΓΙΑ ΑΧΕ/ ΑΧΕΠΕΥ/ ΕΠΕΥ	77
Παρ. 2.3.1	Βασικές Κατευθύνσεις Υλοποίησης Επιχειρηματικής Αυτοαξιολόγησης για ΑΧΕ/ ΑΧΕΠΕΥ/ ΕΠΕΥ	77
Παρ. 2.4	ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	79
Παρ. 2.4.1	Εισαγωγή	79
Παρ. 2.4.2	Βαθμολόγηση	81
Παρ. 2.4.3	Μεθοδολογία Συμπλήρωσης του Ερωτηματολογίου	83

Παρ. 2.4.4	Συμπλήρωση του Ερωτηματολογίου - Υπόβαθρο της Απάντησης του Ερωτηματολογίου	83
Παρ. 2.4.5	Βασικές Κατευθύνσεις Ανάλυσης των Αποτελεσμάτων	88
ΜΕΡΟΣ 5 <sup>ο</sup>	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΜΕΛΕΤΗΣ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ	90
Κεφάλαιο 1 <sup>ο</sup>	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΜΕΛΕΤΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ	90
Παρ. 1.1	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΜΕΛΕΤΗΣ	90
Παρ. 1.2	ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι : ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ : ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗ	92

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

**ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ  
ΤΗΣ ΣΕ ΑΝΩΝΥΜΕΣ ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΑΚΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ  
(ΑΧΕ) , ΑΝΩΝΥΜΕΣ ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΑΚΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ  
ΠΑΡΟΧΗΣ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ (ΑΧΕΠΕΥ) ΚΑΙ  
ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ (ΕΠΕΥ)**

**ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Η επιχείρηση μπορεί να αξιολογηθεί από διαφορετικές απόψεις, σε σχέση με μία μεγάλη ποικιλία χαρακτηριστικών και αντικειμενικών σκοπών. Στα πλαίσια αυτής της εργασίας, η αξιολόγηση περιλαμβάνει μία ανάλυση της ικανότητας της επιχείρησης να φέρει εις πέρας την αποστολή της και επιτύχει τους τελικούς της στόχους, και ειδικότερα την ικανότητά της να διατηρεί και να βελτιώνει την ανταγωνιστικότητά της σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Ως μία συστηματική διαδικασία, η οποία διεξάγεται σε τακτά χρονικά διαστήματα, η αξιολόγηση έχει ως στόχο να προσδιορίσει τις αδυναμίες - τόσο σε διαδικασίες όσο και σε συστημικούς παράγοντες - οι οποίες μπορούν να εμποδίσουν την ανταγωνιστική ανάπτυξη της εταιρίας, ούτως ώστε να καταστεί δυνατό βελτιώσεις σε κρίσιμες ικανότητες να σχεδιαστούν παράλληλα με τις βελτιώσεις σε στόχους επιδόσεων.

Οι όροι αυτοαξιολόγηση (self-assessment) και αυτοδιάγνωση (self-diagnosis) δεν σημαίνουν ότι η επιχείρηση διεξάγει την αξιολόγηση χρησιμοποιώντας αποκλειστικά δικά της μέσα. Στην πραγματικότητα, οι επιχειρήσεις σπανίως είναι σε θέση να προσδιορίσουν τις αδυναμίες τους μόνες τους. Εκείνο το οποίο υποδηλώνουν οι προαναφερθέντες όροι είναι ότι η επιχείρηση αποτελεί το δρων υποκείμενο της αξιολόγησης. Η επιχείρηση, λοιπόν, θα χρησιμοποιήσει όλα τα εσωτερικά και εξωτερικά μέσα τα οποία θεωρεί απαραίτητα, αλλά δεν θα

μεταθέσει εκτός της επιχείρησης την ευθύνη μίας τόσο στενά συνδεδεμένης με τις βασικές της στρατηγικές αποφάσεις διαδικασίας.

Το σημείο αυτό απαιτεί περαιτέρω διευκρίνηση καθώς συνεχίζει να δημιουργεί σύγχυση. Η άποψη ότι οι αξιολογήσεις από τρίτους, όπως οι αξιολογήσεις για τα βραβεία ποιότητας, είναι περισσότερο αξιόπιστες από τις αυτοαξιολογήσεις επειδή η επιχείρηση εξετάζεται εξονυχιστικά από έναν ουδέτερο παρατηρητή, είναι ακριβής μόνο εάν η αυτοαξιολόγηση είναι ανεπαρκώς σχεδιασμένη, ή εάν η διεύθυνση δείχνει απροθυμία να ακούσει τα ευρήματα των συμβούλων τις υπηρεσίες των οποίων έχει μισθώσει προκειμένου να διερευνήσουν την πραγματική κατάσταση της επιχείρησης.

Αντιθέτως, με την αυτοαξιολόγηση η διεύθυνση είναι σε θέση να χρησιμοποιήσει τις υπηρεσίες εξωτερικών συνεργατών των οποίων οι δεξιότητες είναι κατά πολύ περισσότερο ανεπτυγμένες από εκείνες των συνήθως χρησιμοποιούμενων για τις αξιολογήσεις των βραβείων ποιότητας. Επιπλέον, δύναται να χρησιμοποιήσει τις υπηρεσίες αυτές για όσο χρόνο απαιτείται προκειμένου να συλλεχθούν, αναλυθούν και ερμηνευθούν οι σχετικές πληροφορίες, γιατί είναι προφανές ότι η ανάγνωση μίας έκθεσης ή μια τετραήμερη επιτόπου επίσκεψη μπορεί να επαρκούν ως αξιολόγηση για ένα βραβείο ποιότητας αλλά σίγουρα δεν παρέχουν μία αξιόπιστη διαγνωστική απεικόνιση των αδυναμιών της επιχείρησης.

Φυσικά, προκειμένου να διασφαλιστεί η αξιοπιστία, η διεύθυνση θα πρέπει να επιτρέψει την διεξαγωγή της αυτοαξιολόγησης κατά τρόπο απολύτως ανεξάρτητο. Ο κύριος ρόλος της διεύθυνσης είναι να «ακούσει» τους πελάτες, τους μετόχους, τις διαδικασίες και τους εργαζόμενους, σε κάθε επίπεδο.

## ΜΕΡΟΣ 1<sup>ο</sup>

### ΜΕΛΕΤΗ & ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΘΩΣ & ΤΩΝ ΚΥΡΙΩΝ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΑΥΤΗΣ - ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΕΘΟΔΟΥ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΩΣ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

### ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

#### 1.1 ΕΛΕΓΧΟΙ 1<sup>ΟΥ</sup>, 2<sup>ΟΥ</sup> ΚΑΙ 3<sup>ΟΥ</sup> ΕΠΙΠΕΔΟΥ

Έλεγχοι 1<sup>ου</sup> Επιπέδου ονομάζονται οι έλεγχοι οι οποίοι αφορούν την εξέταση και αντιπαραβολή πτυχών της λειτουργίας της επιχείρησης ως προς ένα συγκεκριμένο πρότυπο ή σύνολο απαιτήσεων. Οι έλεγχοι αυτοί διεξάγονται από προσωπικό και με μέσα της επιχείρησης (σπανιότερα χρησιμοποιείται εξωτερικός συνεργάτης), με εσωτερικό έλεγχο και επιθεώρηση.

Έλεγχοι 2<sup>ου</sup> Επιπέδου ονομάζονται οι έλεγχοι οι οποίοι αφορούν την εξέταση και αντιπαραβολή πτυχών της λειτουργίας της επιχείρησης ως προς ένα συγκεκριμένο πρότυπο ή σύνολο απαιτήσεων πελάτη (νυν ή μελλοντικού) της επιχείρησης ή προς ένα εθνικό ή διεθνές πρότυπο. Οι έλεγχοι αυτοί διεξάγονται από προσωπικό και με μέσα του πελάτη της επιχείρησης (σπανιότερα χρησιμοποιείται εξωτερικός συνεργάτης) με μεθοδολογία της επιλογής του πελάτη.

Έλεγχοι 3<sup>ου</sup> Επιπέδου ονομάζονται οι έλεγχοι οι οποίοι αφορούν την εξέταση και αντιπαραβολή πτυχών της λειτουργίας της επιχείρησης ως προς ένα συγκεκριμένο πρότυπο ή προς ένα εθνικό ή διεθνές πρότυπο. Οι έλεγχοι αυτοί διεξάγονται από προσωπικό και με μέσα οργανισμού ανεξάρτητου τόσο προς την

επιχείρηση όσο και προς τους πελάτες της (συχνά χρησιμοποιείται εξωτερικός συνεργάτης) με μεθοδολογία της επιλογής του οργανισμού. Τους ελέγχους 3<sup>ου</sup> Επιπέδου, συνήθως, ακολουθεί πιστοποίηση της επιχείρησης από τον οργανισμό ελέγχου.

Στους ελέγχους 1<sup>ου</sup> Επιπέδου περιλαμβάνονται οι πάσης φύσεως έλεγχοι της Διεύθυνσης, περιοδικοί ή έκτακτοι. Οι έλεγχοι αυτοί είναι δυνατόν να έχουν ως στόχο την ανίχνευση σφαλμάτων ή απόκλισης πτυχών της λειτουργίας της επιχείρησης από ένα συγκεκριμένο πρότυπο ή σύνολο απαιτήσεων. Τέτοιοι είναι οι έλεγχοι οι οποίοι διεξάγονται στα πλαίσια των δραστηριοτήτων της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου της επιχείρησης. Ειδικότερα σε ό,τι αφορά ζητήματα Ποιότητας, έλεγχοι αυτού του είδους είναι εκείνοι οι οποίοι αφορούν τα συστήματα ποιότητας της επιχείρησης και εξετάζουν, περιοδικά, τόσο τη λειτουργία όσο και την αποτελεσματικότητά τους.

Οι έλεγχοι 1<sup>ου</sup> Επιπέδου είναι δυνατόν, επίσης, να έχουν ως στόχο την βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης διατηρώντας ένα χαρακτήρα διαγνωστικό και ερμηνευτικό ως προς τα προβλήματά της. Χαρακτηριστικότερό παράδειγμα αποτελεί η Επιχειρηματική Αυτοαξιολόγηση.

Οι Έλεγχοι 2<sup>ου</sup> Επιπέδου ξεκίνησαν στις αρχές της δεκαετίας του '60 και εφαρμόστηκαν ευρύτατα έως και τα τέλη της δεκαετίας του '70. Μεγάλες επιχειρήσεις και οργανισμοί με δραστηριότητες, κυρίως, στους τομείς της άμυνας, αεροδιαστημικής, πυρηνικής ενέργειας ή ενέργειας εν γένει, και οι οποίοι αποδίδουν ιδιαίτερη σημασία στους προμηθευτές τους, προκειμένου να προσθέσουν στον κατάλογο των προμηθευτών τους μία νέα επιχείρηση προβαίνουν σε εκτεταμένους ελέγχους των συστημάτων ποιότητας. Τα θετικά αποτελέσματα των ελέγχων αυτών αποτελούν τις ελάχιστες εισαγωγικές προϋποθέσεις και κατά κανόνα η συνεργασία με

τις επιχειρήσεις αυτές γίνεται σε δοκιμαστική βάση μέχρις ότου η ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών κριθεί ως ικανοποιητική και η επιχείρηση αποκτήσει την ιδιότητα του «εγκεκριμένου προμηθευτή».

Η εξάπλωση των εθνικών ή διεθνών προτύπων, όπως BS 7850 ή ISO 9000 και η συνακόλουθη πιστοποίηση των επιχειρήσεων έχει περιορίσει δραστικά, στις μέρες μας, τέτοιου είδους ελέγχους.

Από τα γνωστότερα ίσως παραδείγματα Έλεγχων 3<sup>ου</sup> Επιπέδου είναι εκείνοι οι οποίοι αφορούν την οικονομική λειτουργία της επιχείρησης και διεξάγονται από Ορκωτούς Ελεγκτές. Ειδικότερα σε ό,τι αφορά ζητήματα Ποιότητας, έλεγχοι αυτού του είδους είναι εκείνοι οι οποίοι αφορούν συμμόρφωση των συστημάτων ποιότητας της επιχείρησης προς ένα εθνικό ή διεθνές πρότυπο, όπως BS 7850 ή ISO 9000 κ.ά. Εάν το αποτέλεσμα του ελέγχου είναι θετικό, ακολουθεί η πιστοποίηση της επιχείρησης από τον φορέα ελέγχου και πιστοποίησης.

Στην ίδια κατηγορία ελέγχων ανήκουν και εκείνοι την αξιολόγηση για απονομή εθνικών ή διεθνών βραβείων ποιότητας όπως το Βραβείο Deming (Deming Prize) (Ιαπωνία), το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige [Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)] (ΗΠΑ) ή το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας [European Quality Award (EQA)] τα οποία ξεκίνησαν στα τέλη της δεκαετίας του '80 και έτυχαν ευρύτερης απήχησης και αποδοχής στη δεκαετία του '90.

## 1.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Σύμφωνα με τον ορισμό του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Διοίκησης Ποιότητας (European Foundation for Quality Management - EFQM) η Επιχειρηματική Αυτοαξιολόγηση είναι μια πλήρης, συστηματική και τακτική επιθεώρηση των δραστηριοτήτων και

των αποτελεσμάτων μίας επιχείρησης χρησιμοποιώντας ως σημείο αναφοράς ένα πρότυπο επιχειρηματικής αρτιότητας.

Η διαδικασία της Επιχειρηματικής Αυτοαξιολόγησης (Oakland, John S., 1989), επιτρέπει στην επιχείρηση να διακρίνει καθαρά τα Ισχυρά Σημεία της καθώς και τα Πεδία Βελτίωσης (τους τομείς, δηλαδή, οι οποίοι επιδέχονται βελτιώσεις) και να οδηγηθεί σε σχεδιασμό των ενεργειών βελτίωσης των οποίων η πρόοδος, εν συνεχεία παρακολουθείται.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

### ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η χρήση της Επιχειρηματικής Αυτοαξιολόγησης προσφέρει, σύμφωνα και με τη σχετική βιβλιογραφία (Black, S.A., Crumley, H. C., 1997), (Dale, B. G. (Ed), 1994), (Gadd, K., Oakland, J. S., Porter, L. J., 1996), (Jackson, S., 1998), (Kaye, Michael M., Dyason, Marilyn D., 1999), (Shergold, K., Reed, D.M., 1996), (Steeple, M.M., 1995), (Taylor, Andrew, W., 1995), ένα ευρύ φάσμα ωφελημάτων, τα κυριότερα εκ των οποίων είναι:

- ✦ ακριβής και δομημένη προσέγγιση της επιχειρηματικής βελτίωσης
- ✦ αξιολόγηση βασισμένη σε τεκμηριωμένα στοιχεία και όχι σε προσωπικές αντιλήψεις
- ✦ μέσο επίτευξης συνοχής της διεύθυνσης και ομοφωνίας μεταξύ όλων του προσωπικού της επιχείρησης ως προς τις απαραίτητες ενέργειες βασισμένη σε κοινή εννοιολογική βάση
- ✦ μέσο εκπαίδευσης του προσωπικού της επιχείρησης στην εφαρμογή, με ουσιαστικό τρόπο, των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας
- ✦ μέσο ενσωμάτωσης διαφόρων πρωτοβουλιών ποιότητας στις συνήθεις επιχειρηματικές λειτουργίες
- ✦ δυνατό διαγνωστικό εργαλείο
- ✦ αντικειμενική αξιολόγηση με βάση ένα ευρύτερα αποδεκτό σύνολο κριτηρίων
- ✦ μέσο εκτίμησης της προόδου με περιοδική χρήση της Επιχειρηματικής Αυτοαξιολόγησης
- ✦ μέσο επιλογής κατάλληλων ενεργειών βελτίωσης εστιασμένων στα σημεία στα οποία είναι απαραίτητες
- ✦ μέσο δημιουργίας κλίματος ενθουσιασμού μεταξύ του προσωπικού, ανάμιξης του στη διαδικασία βελτίωσης και

παροχής νέας ώθησης στην επιδίωξη της επιχειρηματικής αρτιότητας

- ✦ δυνατότητες προώθησης και συμμετοχής σε διαδικασίες επιδίωξης της επιχειρηματικής αρτιότητας μεταξύ τμημάτων της επιχείρησης, ή σε ευρύτερη κλίμακα, μεταξύ ομοειδών, ή μη, επιχειρήσεων
- ✦ δυνατότητες αναγνώρισης τόσο της προόδου, όσο και εξαιρετικών επιτευγμάτων, μέσω εσωτερικών επιβραβεύσεων
- ✦ σύνδεσμο μεταξύ των όσων η επιχείρηση χρειάζεται να επιτύχει και τις μεθόδους με τις οποίες εφαρμόζει στρατηγικές και διαδικασίες για την επίτευξη των στόχων της
- ✦ μέσο συγκριτικής αξιολόγησης τόσο εσωτερικά (μεταξύ τμημάτων ή διευθύνσεων) όσο και με άλλες επιχειρήσεις (εφόσον χρησιμοποιούνται κοινά πρότυπα Επιχειρηματικής Αυτοαξιολόγησης)

Ένα από τα βασικά πλεονεκτήματα της Επιχειρηματικής Αυτοαξιολόγησης είναι, ότι ενώ αποτελεί εργαλείο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και αποδίδει (όπως είναι, άλλωστε, αναμενόμενο) το μέγιστο του δυναμικού της στα πλαίσια αυτής, είναι δυνατόν να λειτουργήσει και εκτός των πλαισίων ενός συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας προσφέροντας μεγάλο μέρος των ωφελημάτων της. Τούτο έχει ως αποτέλεσμα η διαδικασία της Επιχειρηματικής Αυτοαξιολόγησης να αποτελεί ρεαλιστική και αξιοποιήσιμη προοπτική ακόμη και για επιχειρήσεις οι οποίες είτε δεν έχουν ακόμη εγκαταστήσει ένα σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, είτε βρίσκονται στα πρώιμα στάδιά του, (Kaye, M., Anderson, R., 1999).

Οι εφαρμογές της Επιχειρηματικής Αυτοαξιολόγησης και των συνακόλουθων ωφελημάτων δεν περιορίζονται σε ένα μόνο τομέα επιχειρήσεων, όπως άλλωστε και η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και η Ποιότητα εν ευρεία έννοια. Οφέλη από την εφαρμογή της Επιχειρηματικής Αυτοαξιολόγησης καταγράφονται τόσο στη

βιομηχανία (Aly, Medhat A., 1997), (Henderson, J., McAdam, R., Neill, E.O., 1999), κ.ά., όσο και σε τομείς παροχής υπηρεσιών, όπως ο Τουρισμός (Camison, C., Flor, M., Cruz, S., Kuster, I., 1996). Επίσης στον ευρύτερο δημόσιο τομέα (Zaremba, D., Crew, T., 1995), καθώς και σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς όπως τα εκπαιδευτικά ιδρύματα κάθε βαθμίδας, ιδιαίτερος όμως εκείνα της ανώτατης εκπαίδευσης (Ellington, H., Ross, G., 1994).

Ιδιαίτερη περίπτωση όπου η χρήση του Πρότυπο Επιχειρηματικής Αριότητας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Διοίκησης Ποιότητας (European Foundation for Quality Management - EFQM) και της διαδικασίας της Αυτοαξιολόγησης είναι σε πανευρωπαϊκό επίπεδο ευρύτατη είναι ο τομέας της παροχής υπηρεσιών υγείας (Freer, J., Jackson, S., 1998), (Jackson, S., 1998), (Jackson, S., 1999a), (Jackson, S., 1999b), (Martinez-Conde, A. A., 1999), (Pitt, D. J., 1999), (Ruiz, U., Simon, J., Molina, P., Jimenez, J., Grandal, J., 1999).

Επίσης παρά τη σχετικά μικρή έκταση εφαρμογή της, ιδιαίτερος θετικά είναι τα αποτελέσματα της Αυτοαξιολόγησης σε μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, (European Foundation for Quality Management - EFQM, 1999g), (Hewitt, S., 1997), (Wilkes, N., Dale, B. G., 1998).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

### **ΠΡΟΤΥΠΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

#### 3.1 ΠΡΟΤΥΠΑ ΠΡΩΤΗΣ (1<sup>ΗΣ</sup>) ΚΑΙ ΔΕΥΤΕΡΗΣ (2<sup>ΗΣ</sup>) ΓΕΝΕΑΣ

Το Βραβείο Deming (Deming Application Prize - DAP) θα πρέπει να αναγνωρισθεί ως η πρώτη απόπειρα δημιουργίας δομημένου προτύπου διοίκησης ποιότητας (Conti, Tito, 1993). Παρουσιάστηκε το 1951 και έχει ακολουθήσει την πρόοδο του ζητήματος της ποιότητας στην Ιαπωνία, από ποιοτικό έλεγχο σε Έλεγχο Ολικής Ποιότητας (Total Quality Control - TQC) όπως είναι ο όρος ο οποίος εχρησιμοποιήτω στην Ιαπωνία μέχρι το 1996, οπότε και υιοθετήθηκε ο δυτικός όρος Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management - TQM). Ελάχιστα όμως ήταν γνωστά σχετικά με τις εξελίξεις αυτές στο Δυτικό κόσμο, τουλάχιστον μέχρις ότου κάνουν την εμφάνισή τους οι πρώτες μεταφράσεις των κριτηρίων του Βραβείου Deming (Deming Application Prize - DAP), προς τα τέλη του 1980.

Μέχρι το 1987, ημερομηνία παρουσίασης του Εθνικού Βραβείου Ποιότητας Malcolm Baldrige (Malcolm Baldrige National Quality Award - MBNQA), η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management - TQM) ήταν στη Δύση ένα μάλλον υποκειμενικά ζήτημα. Βεβαίως όλοι συμφωνούσαν στα βασικά συστατικά μία στρατηγικής ολικής ποιότητας, όπως για παράδειγμα συνεχής βελτίωση, εστίαση στον πελάτη, εμπλοκή ολόκληρου του προσωπικού, κλπ. Αλλά, πέραν αυτού του βασικού επιπέδου, κάθε επιχείρηση και κάθε σύμβουλος συνεπλήρωνε τον κατάλογο με διαφορετικά συστατικά, όπως διοίκηση διαδικασιών, διασφάλιση ποιότητας, ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων. Αν και η έννοια του Προτύπου Διοίκησης Ολικής Ποιότητας δεν είχε κάνει ακόμη την εμφάνισή της, οι, εν πολλοίς εμπειρικοί, κατάλογοι των επιχειρήσεων αντιπροσώπευαν την αντίληψή τους περί των κρίσιμων, για την επιτυχία της υλοποίησης της ολικής ποιότητας, παραγόντων.

Ο Tito Conti, 1996, πρότεινε τον όρο Πρότυπα Πρώτης (1<sup>ης</sup>) Γενεάς για αυτά τα εμπειρικά και εν πολλοίς μη δομημένα πρότυπα των πρώτων ημερών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management - TQM).

Η παρουσίαση του Εθνικού Βραβείου Ποιότητας Malcolm Baldrige (Malcolm Baldrige National Quality Award - MBNQA) το 1987 αποτελεί ορόσημο στην εξέλιξη των εννοιών της ολικής ποιότητας, όχι μόνον για τις ΗΠΑ αλλά για το δυτικό κόσμο γενικότερα. Ο κατάλογος των κατηγοριών και των αντικειμένων αξιολόγησης ήταν μια περιεκτική και πειστική περιγραφή των κρίσιμων παραγόντων μίας στρατηγική Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management - TQM). Η παρουσίαση το 1991 του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας (European Quality Award - EQA) το οποίο είχε το Εθνικού Βραβείου Ποιότητας Malcolm Baldrige (Malcolm Baldrige National Quality Award - MBNQA) ως αφετηρία, ήταν ένα ακόμη θετικό βήμα στην εξέλιξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management - TQM) σε ό,τι αφορά τόσο το περιεχόμενο (κριτήρια αξιολόγησης), όσο και τη μορφή. Ακόμη και από πλευράς γραφικής αναπαράστασης το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (European Quality Award - EQA) προσομοιάζει πρότυπο. Για τα πρότυπα των τριών βασικών βραβείων δηλαδή του Βραβείου Deming (Deming Application Prize - DAP), του Εθνικού Βραβείου Ποιότητας Malcolm Baldrige (Malcolm Baldrige National Quality Award - MBNQA) και του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας (European Quality Award - EQA) ο Tito Conti, 1996, πρότεινε τον όρο Πρότυπα Δεύτερης (2<sup>ης</sup>) Γενεάς. Η αιτιολογία την οποί δίνει είναι ότι τα πρότυπα αυτά εισάγουν σημαντικές εννοιολογικές προόδους και η δημιουργία τους (κατόπιν μακρών συσκέψεων μεγάλου αριθμού ειδικών στα αντίστοιχα κράτη) δικαιολογεί το χαρακτηρισμό «ανωτάτου επιπέδου» για την χρονική περίοδο των αρχών του 1990.

Κατά την εμφάνισή του το πρότυπο του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας (European Quality Award - EQA) συγκρινόμενο με αυτό του Εθνικού Βραβείου Ποιότητας Malcolm Baldrige (Malcolm Baldrige National Quality Award - MBNQA) παρουσιάζει μερικές σημαντικές εννοιολογικές διαφοροποιήσεις (Conti, Tito, 1997b). Στο πρότυπο του Εθνικού Βραβείου Ποιότητας Malcolm Baldrige (Malcolm Baldrige National Quality Award - MBNQA), κατά την ίδια χρονική περίοδο (1996) τα αποτελέσματα (με ελάχιστες εξαιρέσεις) είναι αναμεμειγμένα με τους παράγοντες οι οποίοι οδήγησαν στα αποτελέσματα αυτά, ενώ από το 1997 και εντεύθεν έχουν γίνει σημαντικές αλλαγές με σκοπό να ξεπεραστεί το πρόβλημα αυτό. Το πρότυπο του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας (European Quality Award - EQA), ευθύς εξαρχής διαχώριζε τα Αποτελέσματα από τις Δυνάμεις Επίτευξης.

Παρά τις διαφοροποιήσεις, όμως, σε επίπεδο προτύπου, τόσο το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige (Malcolm Baldrige National Quality Award - MBNQA) όσο και το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (European Quality Award - EQA) δεν απουσιάζουν διαφοροποιήσεις σε επίπεδο αξιολόγησης. Αντιθέτως, η διαδικασία αξιολόγησης του Εθνικού Βραβείου Ποιότητας Malcolm Baldrige (Malcolm Baldrige National Quality Award - MBNQA) απαρτιζόμενη από έκθεση αιτήσεως, αξιολόγηση από ομάδα αξιολογητών, επίσκεψη επί τόπου μετά την πρώτη επιλογή, τελική επιλογή της κριτικής επιτροπής, ενημέρωση των συμμετεχόντων, έχει de facto καθιερωθεί στα βραβεία δυτικού τύπου.

### 3.2 ΠΡΟΤΥΠΑ ΤΡΙΤΗΣ (3<sup>ΗΣ</sup>) ΓΕΝΕΑΣ

Το Πρότυπο Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Διοίκησης Ποιότητας (European Foundation for Quality Management - EFQM) για Επιχειρηματική Αριότητα (Έκδοση 1999) εξαιτίας μίας σειράς αλλαγών και διαφοροποιήσεων σε σχέση, κυρίως, με την έκδοση

του 1996 του ιδίου Προτύπου, χαρακτηρίζεται σύμφωνα με την κατηγοριοποίηση του Conti (Conti, Tito, 1996) ως Πρότυπο Τρίτης (3<sup>ης</sup>) Γενεάς.

Η αναγκαιότητα της ενσωμάτωσης των αρχών της ποιότητας στις αρχές της επιχείρησης και την διοικητική πρακτική επιβάλλει πρόσθετες προσπάθειες υπέρβασης των προτύπων ποιότητας, ακόμη και των προτύπων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Προκειμένου να γίνουν στρατηγικές, οι βελτιώσεις θα πρέπει να αφορούν το σύνολο της επιχείρησης και τους στρατηγικούς της στόχους. Το πρότυπο αναφοράς θα πρέπει, ως εκ τούτου, να είναι επιχειρηματικό πρότυπο το οποίο να ενσωματώνει τις αρχές της ποιότητας και να είναι ιδιαίτερος προσαρμοσμένο στη χρήση της Αυτοαξιολόγησης. Ο Conti (Conti, Tito, 1996) εισήγαγε τον όρο Πρότυπο Τρίτης (3<sup>ης</sup>) Γενεάς για τα πρότυπα εκείνα τα οποία προχωρούν από πρότυπα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας να γίνουν επιχειρηματικά πρότυπα.

Η πρώτη αναγκαία προϋπόθεση προκειμένου να χαρακτηριστεί ένα πρότυπο ως επιχειρηματικό είναι να εκφράζει σαφώς το σκοπό της επιχείρησης, δηλαδή την Αποστολή και τους Στόχους της (Conti, Tito, 1997a). Το πρότυπο το οποίο περιορίζει την προσοχή του στα αποτελέσματα είναι άσχετο προς τη στρατηγική. Η στρατηγική σημασία προσδίδεται στο πρότυπο από την ενσωμάτωση σε αυτό των στρατηγικών στόχων. Τα αποτελέσματα θα μελετηθούν κατά τη φάση της υλοποίησης και ειδικότερα κατά την Αυτοαξιολόγηση.

Η δεύτερη αναγκαία προϋπόθεση προκειμένου να χαρακτηριστεί ένα πρότυπο ως επιχειρηματικό είναι να αναδεικνύει τις διασυνδέσεις μεταξύ παραγόντων του συστήματος (όπως για παράδειγμα Ηγεσία, Στρατηγική και Σχεδιασμό, Πόρους, κλπ), διαδικασίες και αποτελέσματα. Αυτές οι διασυνδέσεις αιτίου-αποτελέσματος είναι γενικώς ιδιαίτερος περίπλοκες και δύσκολες να προσδιορισθούν. Το πρότυπο θα πρέπει να βοηθά τη διεύθυνση να προσδιορίσει της διασυνδέσεις αυτές

και συγκεκριμένα με διαγνωστικές αναλύσεις οι οποίες ξεκινώντας από τα αποτελέσματα θα αποπειρώνται να αποκαλύψουν τα αίτια. Θα πρέπει επίσης να λειτουργεί και προς την αντίθετη κατεύθυνση το οποίο είναι το σημαντικότερο από πλευράς λήψης αποφάσεων. Θα πρέπει, δηλαδή, να βοηθά τη διεύθυνση να αντιλαμβάνεται τις συνέπειες ως αποτελέσματα των ενεργειών οι οποίες έλαβαν χώρα σε επίπεδων παραγόντων του συστήματος ή διαδικασιών. Είναι δυνατόν έτσι το πρότυπο να αποτελέσει και διδακτικό εργαλείο, βοηθώντας στην υιοθέτηση μια κουλτούρας συνεχούς μάθησης.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς



## ΜΕΡΟΣ 2°

### ΠΡΟΤΥΠΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΟΣ (European Foundation for Quality Management - EFQM) ΓΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΡΤΙΟΤΗΤΑ (ΕΚΔΟΣΗ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ)

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1°

#### ΤΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΊΔΡΥΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΟΣ (EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT - EFQM) ΚΑΙ ΟΙ ΘΕΜΕΛΙΩΔΕΙΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΤΙΟΤΗΤΑΣ

##### 1.1 ΤΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΊΔΡΥΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΟΣ (EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT - EFQM) ΚΑΙ Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΤΗΡΗΣΙΜΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΤΙΟΤΗΤΑΣ

Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Διοίκησης Ποιότητας (European Foundation for Quality Management - EFQM) είναι ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός ο οποίος δημιουργήθηκε το 1988 από δεκατέσσερις (14) εξέχουσες ευρωπαϊκές επιχειρήσεις, «με Αποστολή να αποτελέσει την κινητήρια δύναμη για Διατηρήσιμη Επιχειρηματική Αριότητα στην Ευρώπη και έχοντας ως Όραμα ένα κόσμο στον οποίο οι Ευρωπαϊκές επιχειρήσεις διαπρέπουν» (EFQM)

Τον Ιανουάριο του 1999 το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Διοίκησης Ποιότητας (European Foundation for Quality Management - EFQM) αριθμούσε περισσότερα από επτακόσια πενήντα (750) μέλη από τις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες και τους περισσότερους τομείς δραστηριοτήτων. Πέραν της ιδιοκτησίας του Προτύπου Επιχειρηματικής Αριότητας και της διαχείρισης των Ευρωπαϊκών Βραβείων Ποιότητας (European Foundation for Quality Management - EFQM, 1999f), το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Διοίκησης Ποιότητας (European Foundation for Quality

Management – EFQM) παρέχει στα μέλη του ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών.

Η Επιχειρηματική Αριότητα ορίζεται ως «εξέχουσα πρακτική στη διοίκηση της επιχείρησης και την επίτευξη αποτελεσμάτων, όλα βασισμένα σε ένα σύνολο οκτώ (8) θεμελιωδών εννοιών» (European Foundation for Quality Management – EFQM, 1999c). Μέτρο της Επιχειρηματικής Αριότητας αποτελεί η ικανότητα επίτευξης και διατήρησης εξαιρετικών αποτελεσμάτων. Εάν η επίτευξη εξαιρετικών αποτελεσμάτων είναι ιδιαίτερα δύσκολη, η διατήρησή τους σε ένα περιβάλλον αυξανόμενου ανταγωνισμού, ταχύτατων τεχνολογικών εξελίξεων, μεταβαλλόμενων εργασιακών διαδικασιών και συχνών αλλαγών των οικονομικών, κοινωνικών και πελατειακών παραμέτρων είναι ακόμη περισσότερο δύσκολη.

## 1.2 ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΠΡΟΤΥΠΟΥ

Ανεξάρτητα από τον τομέα, το μέγεθος, τη δομή ή την ωριμότητα, προκειμένου να είναι επιτυχείς οι επιχειρήσεις χρειάζεται να εγκαταστήσουν το κατάλληλο σύστημα διοίκησης. Το Πρότυπο Επιχειρηματικής Αριότητας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Διοίκησης Ποιότητας (European Foundation for Quality Management – EFQM) αποτελεί ένα πρακτικό εργαλείο το οποίο βοηθά την επιχείρηση να μετρήσει σε ποιο σημείο της διαδρομής προς την επιχειρηματική αριότητα βρίσκεται, να αντιληφθεί τα κενά, και να ενεργοποιηθεί στην κατεύθυνση της εξεύρεσης λύσεων. Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Διοίκησης Ποιότητας (European Foundation for Quality Management – EFQM) δεσμεύεται να συνεχίσει την σχετική με το Πρότυπο έρευνα, καθώς και την αναβάθμισή του με βάση πληροφορίες και δεδομένα προερχόμενα από χιλιάδες επιχειρήσεις τόσο εντός όσο και εκτός Ευρώπης (European Foundation for Quality Management – EFQM, 1999a). Με τον τρόπο αυτό διασφαλίζεται ότι το Πρότυπο παραμένει δυναμικό και εναρμονισμένο με τις σύγχρονες απόψεις περί διοικητικής.

Επειδή όμως οι αλλαγές είναι δυνατόν να γίνονται σε ετήσια βάση θα πρέπει οι χρήστες του Προτύπου να είναι ιδιαίτερα προσεκτικοί στην έκδοση την οποία χρησιμοποιούν.

### 1.3 ΟΙ ΘΕΜΕΛΙΩΔΕΙΣ ΈΝΝΟΙΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΤΙΟΤΗΤΑΣ

Το Πρότυπο Επιχειρηματικής Αριότητας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Διοίκησης Ποιότητας (European Foundation for Quality Management – EFQM) είναι ένα μη κανονιστικό πλαίσιο το οποίο αναγνωρίζει ότι υπάρχουν πολλές προσεγγίσεις για την επίτευξη Διατηρήσιμης Επιχειρηματικής Αριότητας. Εντός αυτής της μη κανονιστικής προσέγγισης υπάρχουν κάποιες θεμελιώδεις έννοιες οι οποίες αποτελούν ακρογωνιαίους λίθους του Προτύπου (European Foundation for Quality Management – EFQM, 1999b).

Οι θεμελιώδεις, αυτές, έννοιες παρουσιάζονται στη συνέχεια. Η σειρά παρουσίασής τους δεν υποδηλώνει κάποιου είδους ιεράρχηση. Ο κατάλογος αποτελεί την πιο πρόσφατη καταγραφή από το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Διοίκησης Ποιότητας (European Foundation for Quality Management – EFQM) και δεν είναι πλήρης και οριστικός καθώς υπόκειται σε συνεχή αναθεώρηση παρακολουθώντας την εξέλιξη και πρόοδο των εξεχουσών επιχειρήσεων.

#### ✦ Προσανατολισμός προς τα Αποτελέσματα

Η Επιχειρηματική Αριότητα εξαρτάται από την εξισορρόπηση και ικανοποίηση των αναγκών όλων όσων έχουν συμφέροντα από τη λειτουργία της επιχείρησης (μεταξύ αυτών συγκαταλέγονται οι εργαζόμενοι, οι πελάτες, οι προμηθευτές, το κοινωνικό περιβάλλον εν γένει καθώς και όλοι όσοι έχουν οικονομικά συμφέροντα στην επιχείρηση - όπως μέτοχοι, χρηματοδότες, κλπ).

#### ✦ Εστίαση στον Πελάτη

Ο Πελάτης είναι ο τελικός κριτής της ποιότητας του προϊόντος ή της υπηρεσίας και η πίστη του πελάτη στην επιχείρηση, η διατήρηση του πελάτη και η αύξηση του μεριδίου της αγοράς βελτιστοποιούνται μέσω της εστίασης στις ανάγκες τόσο των νύν όσο και των εν δυνάμει πελατών.

#### ✘ Ηγεσία και Συνέπεια Επιδιώξεων

Η συμπεριφορά των ηγητόρων της επιχείρησης δημιουργεί διαύγεια και ενότητα επιδιώξεων εντός της επιχείρησης και ένα περιβάλλον στο οποίο η επιχείρηση και οι άνθρωποί της μπορούν να διαπρέψουν.

#### ✘ Διεύθυνση μέσω Διαδικασιών και Στοιχείων

Οι επιχειρήσεις αποδίδουν περισσότερο αποτελεσματικά όταν όλες οι αλληλοσυνδεόμενες δραστηριότητες κατανοούνται και διευθύνονται συστηματικά και οι αποφάσεις οι οποίες αφορούν παρούσες λειτουργίες και σχεδιαζόμενες βελτιώσεις λαμβάνονται χρησιμοποιώντας αξιόπιστη πληροφόρηση η οποία περιλαμβάνει τις αντιλήψεις των ενδιαφερομένων.

#### ✘ Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού και Εμπλοκή του στη Λειτουργία της Επιχείρησης

Το πλήρες δυναμικό των ανθρώπων μιας επιχείρησης απελευθερώνεται καλύτερα μέσω κοινών αξιών καθώς και μίας κουλτούρας εμπιστοσύνης και ενδυνάμωσης, η οποία ενθαρρύνει την εμπλοκή όλων.

#### ✘ Συνεχής Μάθηση, Ανανέωση και Βελτίωση

Η απόδοση της επιχείρησης μεγιστοποιείται όταν βασίζεται στη διαχείριση και αναλογική διανομή της γνώσης στα πλαίσια μίας κουλτούρας συνεχούς μάθησης, ανανέωσης και βελτίωσης.

#### ✘ Ανάπτυξη Συνεργασιών

Η επιχείρηση λειτουργεί αποτελεσματικότερα όταν έχει αμοιβαίως επωφελείς σχέσεις, βασιζόμενες στην εμπιστοσύνη, τη συμμετοχή στη γνώση και την συστράτευση με τους συνεργάτες της.

#### ✘ Δημόσια Υπευθυνότητα

Τα μακροπρόθεσμα συμφέροντα της επιχείρησης και των ανθρώπων της εξυπηρετούνται καλύτερα με την υιοθέτηση

μίας ηθικής προσέγγισης και με υπέρβαση των προσδοκιών και κανονισμών του κοινωνικού συνόλου εν γένει.

#### 1.4 Η ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΘΕΜΕΛΙΩΔΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΤΙΟΤΗΤΑΣ

Η Επιχειρηματική Αριότητα δεν αποτελεί απλά μία ακόμη θεωρία, είναι η επίτευξη απτών επιπέδων αποτελεσμάτων (σε τομείς-κλειδιά) τα οποία είναι τα καλύτερα στην κατηγορία τους και τα τεκμήρια τα οποία να παρέχουν ικανοποιητικά περιθώρια εμπιστοσύνης ότι τα αποτελέσματα αυτά είναι δυνατόν να διατηρηθούν.

Τα τεκμήρια τα οποία παρέχουν ικανοποιητικά περιθώρια εμπιστοσύνης ότι τα αποτελέσματα αυτά είναι δυνατόν να διατηρηθούν δεν περιορίζεται στα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα, τα οποία καταδεικνύουν την έκβαση των επιδόσεων του παρελθόντος. Τα τεκμήρια περιλαμβάνουν, επίσης, αποτελέσματα από άλλους παράγοντες έχοντες συμφέροντα από τη λειτουργία της επιχείρησης (μεταξύ αυτών συγκαταλέγονται οι εργαζόμενοι, οι πελάτες, οι προμηθευτές, το κοινωνικό περιβάλλον εν γένει καθώς και όλοι όσοι έχουν οικονομικά συμφέροντα στην επιχείρηση - όπως μέτοχοι, χρηματοδότες, κλπ), τα οποία λειτουργούν ως πρώιμοι δείκτες των μελλοντικών χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων.

Αυτοί οι πρώιμοι δείκτες περιλαμβάνουν μετρηθήσα αριότητα στην ικανοποίηση και διατήρηση πελατών, συμμετοχή των εργαζομένων και ικανοποίηση του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου.

Τα ικανοποιητικά περιθώρια εμπιστοσύνης ότι τα αποτελέσματα είναι δυνατόν να διατηρηθούν βασίζονται σε τεκμήρια ότι οι λειτουργίες και οι δραστηριότητες της επιχείρησης είναι ορθά θεμελιωμένες, υπόκεινται σε συνεχείς και συστηματικούς ελέγχους και υφίστανται διαρκώς βελτιώσεις.

Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Διοίκησης Ποιότητας (European Foundation for Quality Management - EFQM) έχει μεταξύ των στόχων του την προαγωγή της ύπαρξης και σημασίας των θεμελιωδών Εννοιών ως ουσιαστών για την επίτευξη της Επιχειρηματικής Αριότητας. Προκειμένου η επιχείρηση να μεγιστοποιήσει τα οφέλη από την υιοθέτηση του Προτύπου Επιχειρηματικής Αριότητας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Διοίκησης Ποιότητας (European Foundation for Quality Management - EFQM) απαιτείται, καταρχήν, να συζητήσει διεξοδικά εάν αποδέχεται τις έννοιες οι οποίες αποτελούν τα θεμέλια του Προτύπου. Είναι προφανές ότι εάν οι έννοιες αυτές δεν γίνουν πλήρως κατανοητές και αποδεκτές τότε η αναμενόμενη με την υιοθέτηση του Προτύπου πρόοδος θα είναι δύσκολη και άνευ ουσίας.

Στα πλαίσια των δραστηριοτήτων του και προκειμένου να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Διοίκησης Ποιότητας (European Foundation for Quality Management - EFQM) παρουσίασε, το 1991, το Πρότυπο Επιχειρηματικής Αριότητας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Διοίκησης Ποιότητας (European Foundation for Quality Management - EFQM). Το Πρότυπο αυτό, το οποίο είναι η εφαρμογή των θεμελιωδών Εννοιών εκπεφρασμένη με τη μορφή ενός δομημένου συστήματος διεύθυνσης, χρησιμοποιείται, πλέον, από δεκάδες χιλιάδες επιχειρήσεις και οργανισμούς, τόσο του ιδιωτικού όσο και του ευρύτερου δημόσιου τομέα, κερδοσκοπικού ή μη χαρακτήρα, σε ολόκληρη την Ευρώπη αλλά και πέρα από αυτήν.

Επιχειρήσεις, εκπαιδευτικά ιδρύματα κάθε βαθμίδας, οργανισμοί φροντίδας υγείας, αστυνομικές υπηρεσίες, οργανισμοί δημόσιας ωφέλειας, και δημόσιες υπηρεσίες και υπουργεία χρησιμοποιούν το Πρότυπο Επιχειρηματικής Αριότητας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Διοίκησης Ποιότητας (European Foundation for Quality Management - EFQM). Πέραν

όλων των άλλων ωφελημάτων από τη χρήση του το Πρότυπο εξασφαλίζει στους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις αυτές ένα κοινό εργαλείο και μία κοινή γλώσσα διεύθυνσης, συμβάλλοντας έτσι στη διάχυση των βέλτιστων πρακτικών και μεθόδων όχι μόνο μεταξύ διαφορετικών τομέων της οικονομίας αλλά και μεταξύ διαφορετικών κρατών.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

### ΠΡΟΤΥΠΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΟΣ (EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT - EFQM) ΓΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΡΤΙΟΤΗΤΑ (ΕΚΔΟΣΗ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ - 1999)

#### 2.1 ΣΥΝΟΨΙΣ

Το Πρότυπο Επιχειρηματικής Αριότητας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Διοίκησης Ποιότητας (European Foundation for Quality Management - EFQM) είναι ένα μη κανονιστικό πλαίσιο το οποίο βασίζεται σε εννέα (9) ενότητες οι οποίες καλούνται Κριτήρια. Τα μιν πέντε (5) από αυτά είναι ομαδοποιημένα σε Δυνάμεις Επίτευξης (Enablers) τα δε τέσσερα (4) είναι ομαδοποιημένα σε Αποτελέσματα (Results). Τα Κριτήρια - Δυνάμεις Επίτευξης καλύπτουν όλα όσα πράττει η επιχείρηση. Τα Κριτήρια - Αποτελέσματα καλύπτουν όλα όσα επιτυγχάνει η επιχείρηση. Οι Δυνάμεις Επίτευξης αποτελούν τα αίτια των Αποτελεσμάτων.

Το Πρότυπο Επιχειρηματικής Αριότητας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Διοίκησης Ποιότητας (European Foundation for Quality Management - EFQM), το οποίο αναγνωρίζει ότι υπάρχουν πολλές προσεγγίσεις για την επίτευξη Διατηρήσιμης Επιχειρηματικής Αριότητας σε όλες τις όψεις του έργου της επιχείρησης (Σχ. 1), βασίζεται στο συλλογισμό ότι:

Αριότητα σε ό,τι αφορά Επιχειρηματικά Αποτελέσματα, Ικανοποίηση Πελάτη, Ικανοποίηση Εργαζομένων, Επίδραση στην Κοινωνία επιτυγχάνονται μέσω Ηγεσίας η οποία καθοδηγεί Στρατηγική και Σχεδιασμό, Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων, Διαχείριση Πόρων και Σύστημα Ποιότητας και Διαδικασίες.



Προσανατολισμός  
προς τα Αποτελέσματα

Εστίαση επί των  
Πελατών

Υπευθυνότητα έναντι  
της Κοινωνίας

Ανάπτυξη Συνεργασιών

Ηγεσία & Σταθερότητα  
Στόχου

Διοίκηση βάσει  
Διαδικασιών και  
Στοιχείων

Διαρκής Εκπαίδευση,  
Βελτίωση και Πρωτοπορία

Ανάπτυξη Ανθρώπινου  
Δυναμικού  
και Συμμετοχή

Το Πρότυπο Επιχειρηματικής Αριότητας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Διοίκησης Ποιότητας (European Foundation for Quality Management - EFQM) παρουσιάζεται στο **Εχ. 2**. Τα βέλη τονίζουν ιδιαίτερα το δυναμικό χαρακτήρα του Προτύπου. Τα βέλη αυτά δείχνουν ότι η Γνώση και οι Μεταρρυθμίσεις βοηθούν τη βελτίωση των Δυνάμεων Επίτευξης οι οποίες με τη σειρά τους οδηγούν σε βελτιωμένα Αποτελέσματα.

## 2.2 ΔΟΜΗ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ ΠΡΟΤΥΠΟΥ

Τα εννέα (9) κουτιά του Προτύπου, όπως αυτά αποτυπώνονται στο **Εχ. 2**, αντιπροσωπεύουν τα Κριτήρια με βάση τα οποία αποτιμάται η πρόοδος της επιχείρησης στην επίτευξη της Επιχειρηματικής Αριότητας. Ο ορισμός καθενός από τα εννέα (9) Κριτήρια δίνει επιγραμματικά το περιεχόμενο του.

Για την περαιτέρω ανάπτυξη του περιεχομένου του Κριτηρίου αυτό υποστηρίζεται από μία σειρά από Υποδιαίρεσεις Κριτηρίων. Τα Υποδιαίρεσεις Κριτηρίων θέτουν μία σειρά από ζητήματα τα οποία θα πρέπει να μελετηθούν κατά τη διάρκεια της Επιχειρηματικής Αυτοαξιολόγησης.

## 2.3 Η λογική του «RADAR»

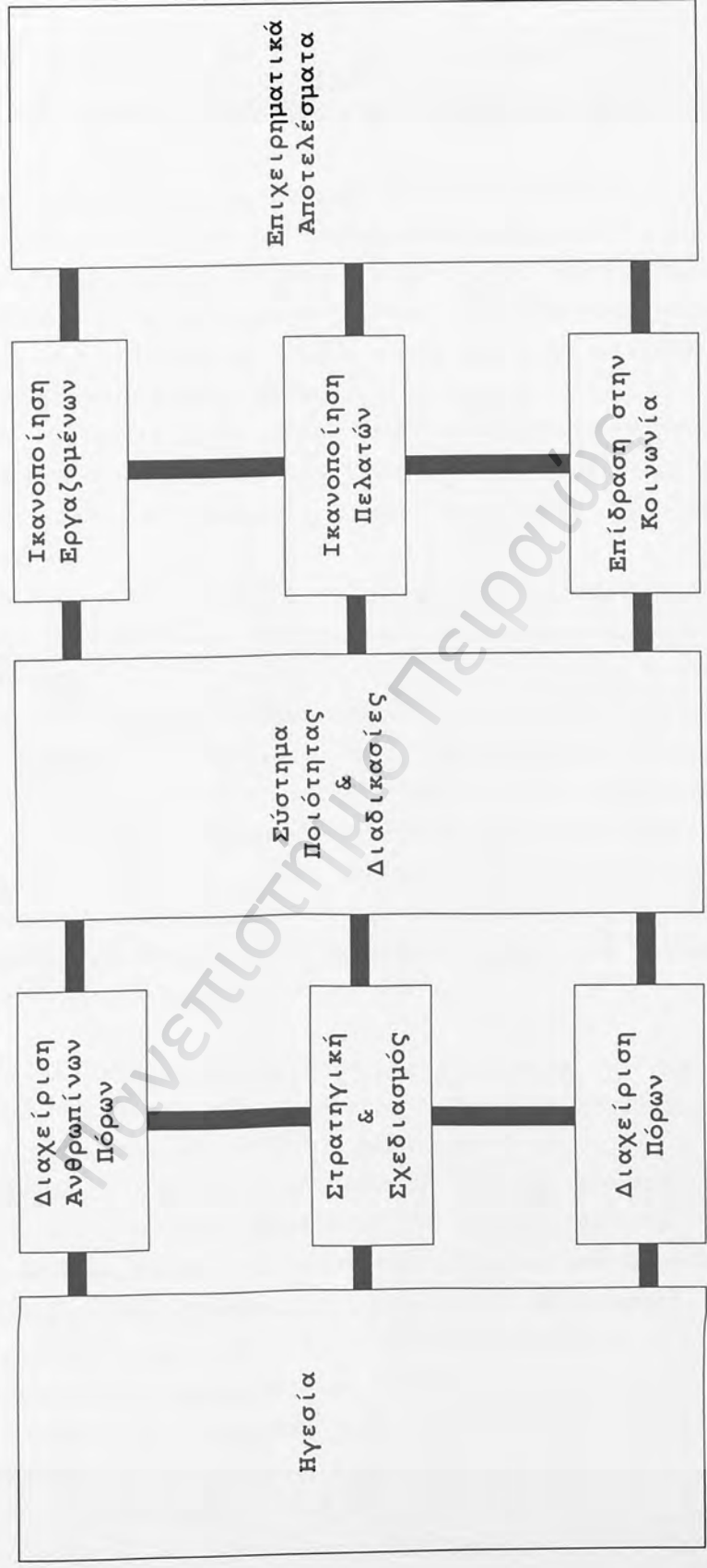
Στο κέντρο του Προτύπου Επιχειρηματικής Αριότητας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Διοίκησης Ποιότητας (European Foundation for Quality Management - EFQM) βρίσκεται η θεωρία η οποία είναι γνωστή ως RADAR.

Το ακρωνύμιο RADAR σχηματίζεται από τα αρχικά των λέξεων:

<b>Results</b>	Αποτελέσματα
<b>Approach</b>	Προσέγγιση
<b>Deployment</b>	Ανάπτυξη
<b>Assessment</b>	Αξιολόγηση
<b>Review</b>	Αναθεώρηση

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ



ΠΡΩΤΟΠΟΡΙΑ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Η θεωρία αυτή αναφέρει ότι η επιχείρηση απαιτείται:

- ⊕ Να αποφασίσει τα Αποτελέσματα (**Results**) στα οποία στοχεύει ως μέρος της διαδικασίας καθορισμού Στρατηγικής και Σχεδιασμού. Τα αποτελέσματα αυτά περιλαμβάνουν τις επιδόσεις της επιχείρησης, τόσο στο χρηματοοικονομικό όσο και στο λειτουργικό τομέα, καθώς και τις αντιλήψεις όλων των ενδιαφερομένων μερών.
- ⊕ Να σχεδιάσει και να εξελίξει ένα σύνολο Προσεγγίσεων (**Approach**) ικανών να οδηγήσουν στα απαιτούμενα Αποτελέσματα (**Results**), τόσο στο παρόν όσο και στο μέλλον.
- ⊕ Να Αναπτύξει (**Deploy**) τις Προσεγγίσεις (**Approach**) κατά συστηματικό τρόπο προκειμένου να διασφαλισθεί η πλήρης τήρηση.
- ⊕ Να Αξιολογήσει (**Assessment**) και εν συνεχεία να Αναθεωρήσει (**Review**) τις Προσεγγίσεις (**Approach**) βασιζόμενη στην παρακολούθηση και ανάλυση των Αποτελεσμάτων (**Results**) τα οποία έχουν επιτευχθεί καθώς επίσης και στις εν εξελίξει διαδικασίες απόκτησης γνώσεων. Θα πρέπει, τέλος, να διακρίνει, να καθορίσει προτεραιότητες, να σχεδιάσει και να υλοποιήσει βελτιώσεις, όπου αυτές απαιτούνται.

Όταν το Πρότυπο Επιχειρηματικής Αριότητας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Διοίκησης Ποιότητας (European Foundation for Quality Management - EFQM) χρησιμοποιείται για τη διεξαγωγή Επιχειρηματικής Αυτοαξιολόγησης, για κάθε Υπό-Κριτήριο των Δυνάμεων Επίτευξης (Enablers) θα πρέπει, από τα στοιχεία της θεωρίας RADAR, να μελετηθούν η Προσέγγιση (**Approach**), η Ανάπτυξη (**Deployment**), η Αξιολόγηση (**Assessment**) και η Αναθεώρηση (**Review**), ενώ για κάθε Υπό-Κριτήριο των Αποτελεσμάτων (**Results**), από τα στοιχεία της θεωρίας RADAR, θα πρέπει να μελετηθεί το στοιχείο των Αποτελεσμάτων (**Results**).

## 2.4 Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΛΟΓΙΚΗΣ ΤΟΥ «RADAR»

Τα στοιχεία της θεωρίας RADAR τα οποία θα πρέπει να μελετηθούν έχουν ως εξής.

### ✦ Αποτελέσματα (**Results**)

Το στοιχείο αυτό αφορά όλα όσα επιτυγχάνει η επιχείρηση. Σε μία επιχείρηση προχωρημένη στην πορεία της προς την Επιχειρηματική Αριότητα τα Αποτελέσματα (**Results**) θα επιδεικνύουν θετικές τάσεις και/ή διατηρούμενες καλές επιδόσεις, οι στόχοι θα πρέπει να είναι ορθά επιλεγμένοι και να επιτυγχάνονται ή να υπερβαίνονται, οι επιδόσεις θα πρέπει να είναι συγκρίσιμες με αυτές άλλων επιχειρήσεων και να έχουν προκληθεί από τις Προσεγγίσεις (**Approach**).

### ✦ Προσέγγιση (**Approach**)

Το στοιχείο αυτό αφορά όλα όσα η επιχείρηση σχεδιάζει καθώς και τους σχετικούς λόγους. Σε μία επιχείρηση προχωρημένη στην πορεία της προς την Επιχειρηματική Αριότητα η Προσέγγιση (**Approach**) θα είναι βάσιμη έχοντας διαυγή λογική ανάλυση, πλήρως προσδιορισμένες και ανεπτυγμένες διαδικασίες και ξεκάθαρη προσήλωση στις ανάγκες όλων των ενδιαφερομένων μερών και θα είναι πλήρως αφομοιωμένο, λειτουργώντας υποστηρικτικά ως προς την Πολιτική και τη Στρατηγική (Στρατηγική και Σχεδιασμό) και διασυνδεδεμένη με άλλες Προσεγγίσεις (**Approach**) όπου αυτό χρειάζεται.

### ✦ Ανάπτυξη (**Deployment**)

Το στοιχείο αυτό αφορά όλα όσα η επιχείρηση πράττει προκειμένου να Αναπτύξει (**Deploy**) την Προσέγγιση (**Approach**). Σε μία επιχείρηση προχωρημένη στην πορεία της προς την Επιχειρηματική Αριότητα η Προσέγγιση (**Approach**) θα τίθεται σε εφαρμογή σε σχετικούς τομείς κατά τρόπο συστηματικό

### ✦ Αξιολόγηση (**Assessment**) και Αναθεώρηση (**Review**)

✦ Το στοιχείο αυτό αφορά όλα όσα η επιχείρηση πράττει προκειμένου να Αξιολογήσει (**Assess**) και εν συνεχεία να Αναθεωρήσει (**Review**) τόσο την Προσέγγιση (**Approach**) όσο και την Ανάπτυξη (**Deployment**) της Προσέγγισης (**Approach**). Σε μία επιχείρηση προχωρημένη στην πορεία της προς την Επιχειρηματική Αριότητα η Προσέγγιση (**Approach**) αλλά και η Ανάπτυξη (**Deployment**) της θα υπόκεινται σε τακτική μέτρηση, θα λαμβάνουν χώρα δραστηριότητες μάθησης και τα αποτελέσματα και των δύο θα χρησιμοποιούνται για να διακρίνονται, να καθορίζονται προτεραιότητες, να σχεδιάζονται και να υλοποιούνται βελτιώσεις, όπου αυτές απαιτούνται.

## 2.5 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΠΡΟΤΥΠΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΤΙΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΟΣ (EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT - EFQM) (ΕΚΔΟΣΗ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ)

### 2.5.1 Κριτήριο 1<sup>ο</sup>: Ηγεσία

#### 2.5.1.1 Ορισμός

Οι μεθοδολογίες με τις οποίες οι Ηγέτες κάθε βαθμίδας αναπτύσσουν και προωθούν την επίτευξη της Αποστολής και την υλοποίηση του Οράματος της επιχείρησης, αναπτύσσουν τις αξίες οι οποίες αποτελούν προαπαιτούμενο μακροπρόθεσμης επιτυχίας και θέτουν τις αξίες αυτές σε εφαρμογή μέσω κατάλληλων ενεργειών και συμπεριφορών, καθώς επίσης και οι μεθοδολογίες με τις οποίες οι Ηγέτες κάθε βαθμίδας εμπλέκονται προσωπικά στη διασφάλιση της ανάπτυξης και εφαρμογής του συστήματος διοίκησης της επιχείρησης.

#### 2.4.1.2 Υποδιαιρέσεις Κριτηρίου

Το Κριτήριο της Ηγεσίας περιλαμβάνει τις εξής τέσσερις (4) Υποδιαιρέσεις Κριτηρίου:

- ⊕ Οι Ηγήτορες κάθε βαθμίδας αναπτύσσουν την Αποστολή και το Όραμα της επιχείρησης και αποτελούν υποδείγματα μίας κουλτούρας Επιχειρηματικής Αριότητας
- ⊕ Οι Ηγήτορες κάθε βαθμίδας εμπλέκονται προσωπικώς στη διασφάλιση της ανάπτυξης, εφαρμογής και συνεχούς βελτίωσης του συστήματος διοίκησης της επιχείρησης
- ⊕ Οι Ηγήτορες κάθε βαθμίδας εμπλέκονται προσωπικώς με πελάτες, συνεργάτες και εκπροσώπους του κοινωνικού περιβάλλοντος
- ⊕ Οι Ηγήτορες κάθε βαθμίδας παρέχουν κίνητρα, υποστήριξη και αναγνώριση στο Ανθρώπινο Δυναμικό

#### 2.5.2 Κριτήριο 2<sup>ο</sup>: Στρατηγική και Σχεδιασμός

##### 2.5.2.1 Ορισμός

Οι μεθοδολογίες με τις οποίες η επιχείρηση εκτελεί την Αποστολή της και υλοποιεί το Όραμά της μέσω αποσαφηνισμένης στρατηγικής εστιασμένης στα ενδιαφερόμενα μέρη, υποστηριζόμενη από σχετικές πολιτικές, σχεδιασμούς, αντικειμενικούς σκοπούς, στόχους και διαδικασίες.

##### 2.5.2.2 Υποδιαιρέσεις Κριτηρίου

Το Κριτήριο Στρατηγικής και Σχεδιασμού περιλαμβάνει τις εξής πέντε (5) Υποδιαιρέσεις Κριτηρίου:

- ⊕ Στρατηγική και Σχεδιασμός βασίζονται στις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες καθώς και τις προσδοκίες των ενδιαφερομένων μερών
- ⊕ Στρατηγική και Σχεδιασμός βασίζονται σε πληροφόρηση προερχόμενη από μετρήσεις επιδόσεων, έρευνα καθώς και δραστηριότητες σχετικές με μάθηση και δημιουργικότητα

- ✦ Στρατηγική και Σχεδιασμός ακολουθούν ένα κύκλο ανάπτυξης, κριτικής και αναθεώρησης
- ✦ Στρατηγική και Σχεδιασμός αναπτύσσονται μέσω ενός δικτύου ουσιαστών διαδικασιών
- ✦ Στρατηγική και Σχεδιασμός δημοσιοποιούνται και παρέχονται τα μέσα για την υλοποίησή τους

### 2.5.3 Κριτήριο 3<sup>ο</sup>: Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων

#### 2.5.3.1 Ορισμός

Οι μεθοδολογίες με τις οποίες η επιχείρηση διαχειρίζεται, αναπτύσσει και απελευθερώνει τη γνώση και το πλήρες δυναμικό των ανθρώπων της σε επίπεδο προσωπικό, σε επίπεδο ομάδων εργασίας και σε επίπεδο επιχείρησης και σχεδιάζει τις παραπάνω δραστηριότητες προκειμένου να υποστηρίξει την Στρατηγική και Σχεδιασμό καθώς και της αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών της.

#### 2.5.3.2 Υποδιαιρέσεις Κριτηρίου

Το Κριτήριο Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων περιλαμβάνει τις εξής πέντε (5) Υποδιαιρέσεις Κριτηρίου:

- ✦ Οι Ανθρώπινοι Πόροι σχεδιάζονται, αποτελούν αντικείμενο συστηματικής διαχείρισης και βελτιώνονται
- ✦ Οι γνώσεις και οι δεξιότητες των εργαζομένων προσδιορίζονται, αναπτύσσονται και συντηρούνται
- ✦ Οι εργαζόμενοι εμπλέκονται προσωπικά και τους διατίθενται οι αρμοδιότητες, οι εξουσίες και τα μέσα προκειμένου να πράξουν
- ✦ Υπάρχει συνεχής διάλογος μεταξύ εργαζομένων και επιχείρησης
- ✦ Οι εργαζόμενοι ανταμείβονται, οι προσπάθειές τους αναγνωρίζονται και οι ίδιοι τυγχάνουν γενικότερης φροντίδας



## 2.5.4 Κριτήριο 4<sup>ο</sup>: Διαχείριση Πόρων

### 2.5.4.1 Ορισμός

Οι μεθοδολογίες με τις οποίες η επιχείρηση σχεδιάζει και διαχειρίζεται τους πόρους της προκειμένου να υποστηρίξει την Στρατηγική και το Σχεδιασμό της καθώς και την αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών της.

### 2.5.4.2 Υποδιαιρέσεις Κριτηρίου

Το Κριτήριο Διαχείριση Πόρων περιλαμβάνει τις εξής τέσσερις (4) Υποδιαιρέσεις Κριτηρίου:

- ⊕ Οι Χρηματοοικονομικοί Πόροι, αποτελούν αντικείμενο συστηματικής διαχείρισης
- ⊕ Τα ακίνητα, ο εξοπλισμός και οι πρώτες ύλες, αποτελούν αντικείμενο συστηματικής διαχείρισης
- ⊕ Η τεχνολογία, αποτελούν αντικείμενο συστηματικής διαχείρισης
- ⊕ Η πληροφορία και η γνώση, αποτελούν αντικείμενο συστηματικής διαχείρισης

## 2.5.5 Κριτήριο 5<sup>ο</sup>: Σύστημα Ποιότητας και Διαδικασίες

### 2.5.5.1 Ορισμός

Οι μεθοδολογίες με τις οποίες η επιχείρηση σχεδιάζει, διαχειρίζεται και βελτιώνει τις διαδικασίες της προκειμένου να υποστηρίξει την Στρατηγική και το Σχεδιασμό της και να ικανοποιήσει πλήρως και να δημιουργήσει υπεραξίες τόσο για τους πελάτες όσο και για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.

### 2.5.5.2 Υποδιαιρέσεις Κριτηρίου

Το Κριτήριο Σύστημα Ποιότητας και Διαδικασίες περιλαμβάνει τις εξής επτά (7) Υποδιαιρέσεις Κριτηρίου:

- ⊕ Υπάρχει εγκατεστημένο, πλήρως κατανοητό και αποδεκτό από όλους τους ενδιαφερομένους, Σύστημα Ποιότητας για τον έλεγχο των Διαδικασιών.
- ⊕ Η αποτελεσματικότητα, κατανόηση και χρήση του συνόλου των μεθόδων του Συστήματος Ποιότητας, διασφαλίζεται μέσω τεκμηρίωσης και ελέγχου
- ⊕ Οι Διαδικασίες αποτελούν αντικείμενο συστηματικού σχεδιασμού και διαχείρισης
- ⊕ Οι Διαδικασίες βελτιώνονται, όπου και όταν απαιτείται, μέσω καινοτομιών και μεταρρυθμίσεων προκειμένου να ικανοποιήσουν πλήρως και να δημιουργήσουν υπεραξίες τόσο για τους πελάτες όσο και για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.
- ⊕ Τα Προϊόντα και οι Υπηρεσίες σχεδιάζονται και εξελίσσονται με βάση τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών
- ⊕ Τα Προϊόντα και οι Υπηρεσίες παράγονται, παραδίδονται και υποστηρίζονται
- ⊕ Οι σχέσεις με τους Πελάτες αποτελούν αντικείμενο συστηματικής διαχείρισης και περαιτέρω εμβάθυνσης

## 2.5.6 Κριτήριο 6<sup>ο</sup>: Ικανοποίησης Πελάτη

### 2.5.6.1 Ορισμός

Τα αποτελέσματα τα οποία η επιχείρηση επιτυγχάνει σε σχέση με τους Πελάτες της

### 2.5.6.2 Υποδιαίρεσεις Κριτηρίου

Το Κριτήριο Ικανοποίησης Πελάτη περιλαμβάνει τις εξής δύο (2) Υποδιαίρεσεις Κριτηρίου:

- ⊕ Μέτρα Αντίληψης
- ⊕ Δείκτες Επιδόσεων

## 2.5.7 Κριτήριο 7<sup>ο</sup>: Ικανοποίηση Εργαζομένων

### 2.5.7.1 Ορισμός

Τα αποτελέσματα τα οποία η επιχείρηση επιτυγχάνει σε σχέση με τους Εργαζόμενούς της

### 2.5.7.2 Υποδιαιρέσεις Κριτηρίου

Το Κριτήριο Ικανοποίησης Εργαζομένων περιλαμβάνει τις εξής δύο (2) Υποδιαιρέσεις Κριτηρίου:

- ⊕ Μέτρα Αντίληψης
- ⊕ Δείκτες Επιδόσεων

## 2.5.8 Κριτήριο 8<sup>ο</sup>: Επίδραση στην Κοινωνία

### 2.5.8.1 Ορισμός

Τα αποτελέσματα τα οποία η επιχείρηση επιτυγχάνει σε σχέση με την Κοινωνία

### 2.5.8.2 Υποδιαιρέσεις Κριτηρίου

Το Κριτήριο Επίδραση στην Κοινωνία περιλαμβάνει τις εξής δύο (2) Υποδιαιρέσεις Κριτηρίου:

- ⊕ Μέτρα Αντίληψης
- ⊕ Δείκτες Επιδόσεων

## 2.5.9 Κριτήριο 9<sup>ο</sup>: Επιχειρηματικά Αποτελέσματα

### 2.5.9.1 Ορισμός

Τα αποτελέσματα τα οποία η επιχείρηση επιτυγχάνει σε σχέση με τις σχεδιασθείσες επιδόσεις

#### 2.4.9.2 Υποδιαιρέσεις Κριτηρίου

Το Κριτήριο Επιχειρηματικά Αποτελέσματα περιλαμβάνει τις εξής δύο (2) Υποδιαιρέσεις Κριτηρίου:

- ⊕ Αποτελέσματα-Κλειδιά Επιδόσεων
- ⊕ Δείκτες-Κλειδιά Επιδόσεων

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

### ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ [EUROPEAN QUALITY AWARD (EQA)] 1999 (ΕΚΔΟΣΗ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ)

#### 3.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ: ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

Θα πρέπει να τονισθεί ευθύς εξαρχής ότι δεν υπάρχει μία και μοναδική «ορθή» μεθοδολογία διεξαγωγής Αυτοαξιολόγησης. Η κουλτούρα και η δομή της επιχείρησης, η θέση της στην πορεία προς την Επιχειρηματική Αριότητα αλλά και τα ζητούμενα από την Αυτοαξιολόγηση σφέλη επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό την επιλογή της μεθοδολογίας διεξαγωγής.

Υπάρχουν όμως μια σειρά από βήματα τα οποία, ακόμη και αν δεν ακολουθηθούν, είναι χρήσιμο να αποτελέσουν υλικό γενικότερου προβληματισμού όσων ασχολούνται με την οργάνωση της διαδικασίας Αυτοαξιολόγησης (European Foundation for Quality Management – EFQM, 1999d).. Τα βήματα αυτά είναι τα εξής:

- ⊕ Εξασφάλιση δέσμευσης για την Αυτοαξιολόγηση
  - ⊕ Εξασφάλιση δέσμευσης από τους ηγέτες για τη χρήση του Προτύπου Επιχειρηματικής Αριότητας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Διοίκησης Ποιότητας (European Foundation for Quality Management – EFQM)
  - ⊕ Εξασφάλιση συναίνεσης των διευθυντικών στελεχών μέσω κατανόησης
  - ⊕ Εκπαίδευση των διευθυντικών στελεχών στη χρήση του Προτύπου Επιχειρηματικής Αριότητας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Διοίκησης Ποιότητας (European Foundation for Quality Management – EFQM) ως κινητήριου μοχλού για δραστηριότητες συνεχούς βελτίωσης

- ⊕ Σχεδιασμός της Αυτοαξιολόγησης
  - ⊕ Επιλογή βέλτιστης προσέγγισης Αυτοαξιολόγησης
  - ⊕ Προσδιορισμός των Μονάδων της επιχείρησης (Τμήματα, Διευθύνσεις, Υποκαταστήματα, κλπ) τα οποία θα συμμετάσχουν στην Αυτοαξιολόγηση
  - ⊕ Επιλογή «προθύμων» Μονάδων στα οποία να εφαρμοσθεί δοκιμαστικά η διαδικασία Αυτοαξιολόγησης
  - ⊕ Καθορισμός των «ορίων» των Μονάδων
- ⊕ Συγκρότηση ομάδας (ή ομάδων) διεξαγωγής Αυτοαξιολόγησης και εκπαίδευσή τους
  - ⊕ Συγκρότηση ομάδας (ή ομάδων) διεξαγωγής Αυτοαξιολόγησης
  - ⊕ Επιλογή σχετικών εργαζομένων. Εκπαίδευση των άμεσα εμπλεκομένων εργαζομένων
  - ⊕ Μελέτη Περιπτώσεων Εργασίας (Case Studies) ως βάση της εκπαίδευσης
  - ⊕ Εντοπισμός ισχυρών σημείων και τομέων βελτίωσης στις Περιπτώσεις Εργασίας
- ⊕ Σχεδιασμός Επικοινωνιακής Πολιτικής Αυτοαξιολόγησης
  - ⊕ Καθορισμός επικοινωνιακού μηνύματος, μέσων και στόχων
  - ⊕ Υπογράμμιση του γεγονότος ότι η διαδικασία της Αυτοαξιολόγησης ενισχύει την εστίαση στην ευημερία του πελάτη και της επιχείρησης
- ⊕ Διεξαγωγή Αυτοαξιολόγησης
  - ⊕ Επιλογή βέλτιστης προσέγγισης Αυτοαξιολόγησης
- ⊕ Καθορισμός Σχεδίου Δράσης
  - ⊕ Συγχώνευση δεδομένων από τις Μονάδες της επιχείρησης, εάν αυτό κριθεί απαραίτητο
  - ⊕ Ανασκόπηση των ζητημάτων προς αντιμετώπιση
  - ⊕ Προσδιορισμός προτεραιοτήτων
  - ⊕ Εξασφάλιση συμφωνίας ως προς τις αρμοδιότητες και τα γεγονότα-σταθμούς
  - ⊕ Καθορισμός επικοινωνιακής πολιτικής για το σχέδιο

δράσης και τη στρατηγική διεύθυνση

- ⊕ Υλοποίηση Σχεδίου Δράσης
- ⊕ Συγκρότηση ομάδων βελτίωσης
- ⊕ Παροχή απαραίτητων πόρων
- ⊕ Επιθεώρηση Προόδου

Η προαναφερθείσα σειρά είναι δυνατόν να διατυπωθεί υπό μορφή διαγράμματος ροής όπως φαίνεται στο Σχ. \*.\*

### 3.2 ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Οι προσεγγίσεις της διαδικασίας Αυτοαξιολόγησης, οι περιγραφές των οποίων ακολουθούν, παρουσιάζουν μία σειρά από διαφοροποιήσεις στους εξής τομείς:

- ⊗ θέση της επιχείρησης στην πορεία προς την Επιχειρηματική Αριότητα
- ⊗ βαθμός και ένταση της προσπάθειας (εξειδικευμένες γνώσεις, ανθρωπόωρες, υλικά μέσα, κλπ)
- ⊗ προηγούμενη εμπειρία Αυτοαξιολόγησης
- ⊗ σκοπός Αυτοαξιολόγησης, χρήση των αποτελεσμάτων της

#### 3.2.1 Προσέγγιση με χρήση ερωτηματολογίου

Αυτό η προσέγγιση είναι μία από τις λιγότερο απαιτητικές από πλευράς βαθμού και έντασης της προσπάθειας (εξειδικευμένες γνώσεις, ανθρωπόωρες, υλικά μέσα, κλπ), υπό την προϋπόθεση, όμως, ότι χρησιμοποιείται ένα υπάρχον και δοκιμασμένο ερωτηματολόγιο. Είναι μία εξαιρετική προσέγγιση για τη συλλογή πληροφοριών σχετικών με τις αντιλήψεις των ανθρώπων εντός της επιχείρησης. Κάποιες επιχειρήσεις επιλέγουν να χρησιμοποιήσουν απλά ερωτηματολόγια των οποίων οι απαντήσεις περιορίζονται σε ναι/όχι, ως μία μέθοδο εκτεταμένης συλλογής δεδομένων τα οποία προορίζονται να λειτουργήσουν συμπληρωματικά προς

άλλες περισσότερο πολύπλοκες προσεγγίσεις Αυτοαξιολόγησης όπως εκείνη με χρήση εργαστηρίων. Ένα εκτεταμένο (ως προς των εύρος των συλλεγομένων στοιχείων) και πλήρες (ως προς την περιγραφική ικανότητα και τη σαφήνεια των απαντήσεων) ερωτηματολόγια είναι δυνατόν να λειτουργήσει αυτοτελώς δίνοντας ικανοποιητικότητας αποτελέσματα (λαμβάνομένου υπ' όψιν του βαθμού και έντασης της προσπάθειας).

### 3.2.2 Προσέγγιση με χρήση πινάκων

Η προσέγγιση αυτή εμπεριέχει τη δημιουργία ενός πίνακα συγκεκριμένων στόχων του οργανισμού στα πλαίσια του Προτύπου Αριότητας EFQM. Η μέθοδος βασίζεται συνήθως σε μια σειρά προτάσεων-στόχων και την αντίστοιχη βαθμολογία τους σε μια κλίμακα, πχ από το ένα (1) έως το δέκα (10). Παρά το γεγονός ότι κάθε οργανισμός είναι διαφορετικός και έχει διαφορετικά θέματα να αντιμετωπίσει, οι πίνακες αυτοί βοηθούν στην πρακτική κατανόηση των κριτηρίων ενώ παράλληλα προσφέρουν στις ομάδες ένα απλό και γρήγορο μέσο μέτρησης/παρακολούθηση της προόδου τους. Η προσέγγιση αυτή μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε κάθε επίπεδο ιεραρχίας της επιχείρησης, είτε από την Διοίκηση είτε από ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα της μονάδας (τιμήματος, διεύθυνσης, κλπ) η οποία διενεργεί την Αυτοαξιολόγηση.

### 3.2.3 Προσέγγιση με χρήση εργαστηρίων

Το πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι προϋποθέτει την ενεργό συμμετοχή της Διοίκησης της μονάδας η οποία διενεργεί την Αυτοαξιολόγηση. Η Διοίκηση είναι υπεύθυνη για τη συλλογή των δεδομένων και την παρουσίαση τους στους ομολόγους τους κατά την διάρκεια ενός εργαστηρίου, εξασφαλίζοντας ταυτόχρονα μία καταρχήν συμφωνία.

Η εμπειρία έχει δείξει ότι για την εφαρμογή αυτής της μεθόδου απαιτούνται δύο πλήρως εκπαιδευμένοι συντονιστές.



Υπό ιδανικές συνθήκες, ο ένας εξ αυτών πρέπει να προέρχεται από την υπό εξέταση μονάδα, και ο άλλος είτε από κάποιο άλλο τμήμα της επιχείρησης είτε από έναν εξωτερικό φορέα, μέλος, ενδεχομένως του ΕΦΟΜ.

Η μέθοδος αποτελείται από πέντε βήματα: εκπαίδευση, συλλογή στοιχείων, εργαστήριο βαθμολόγησης, εκπόνηση σχεδίων βελτίωσης και επιθεώρηση/ ανασκόπηση της διαδικασίας σε σύγκριση με τα σχέδια αυτά.

### 3.2.4 Προσέγγιση με χρήση εντύπων – υποδειγμάτων

Ένας τρόπος για να μειωθεί ο όγκος της εργασίας η οποία απαιτείται, σε σύγκριση με τη προσομοίωση Βραβείου, είναι η δημιουργία μιας ενότητας εντύπων – υποδειγμάτων, ένα για κάθε επί μέρους κριτήριο, δηλαδή 32 έντυπα συνολικά. Στην κορυφή της κάθε σελίδας αναγράφεται το κάθε επί μέρους κριτήριο και από κάτω οι τομείς στους οποίους αναφέρεται. Η υπόλοιπη σελίδα χωρίζεται σε τρία μέρη: «Ισχυρά Σημεία», «Περιθώρια Βελτίωσης» και «Αποδείξεις».

Η έκθεση Αυτοαξιολόγησης μπορεί να συνταχθεί από μεμονωμένα άτομα ή ομάδες από τους κόλπους της επιχείρησης και να εκτιμηθεί από εκπαιδευμένους αξιολογητές. Εναλλακτικά, η ίδια η ομάδα μπορεί να συμπεριλάβει και την εκτίμηση μεταξύ των αρμοδιοτήτων της. Προαιρετικά τα αποτελέσματα της εκτίμησης μπορούν να ελεγχθούν και από φορέα εκτός της επιχείρησης.

Σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις με πολλές μονάδες και τμήματα, μπορούν να συλλεγούν και να συνεκτιμηθούν τέτοια έντυπα – υποδείγματα αξιολόγησης και εν συνεχεία να γίνει μια συγκεντρωτική έκθεση η οποία να αφορά ολόκληρη την επιχείρηση. Βάσει αυτής της έκθεσης είναι δυνατόν να αναθεωρηθεί η στρατηγική της επιχείρησης εν γένει και να αναπτυχθεί συνολικός σχεδιασμός αναβάθμισης/βελτίωσης.

### 3.2.5 Προσέγγιση προσομοίωσης Βραβείων

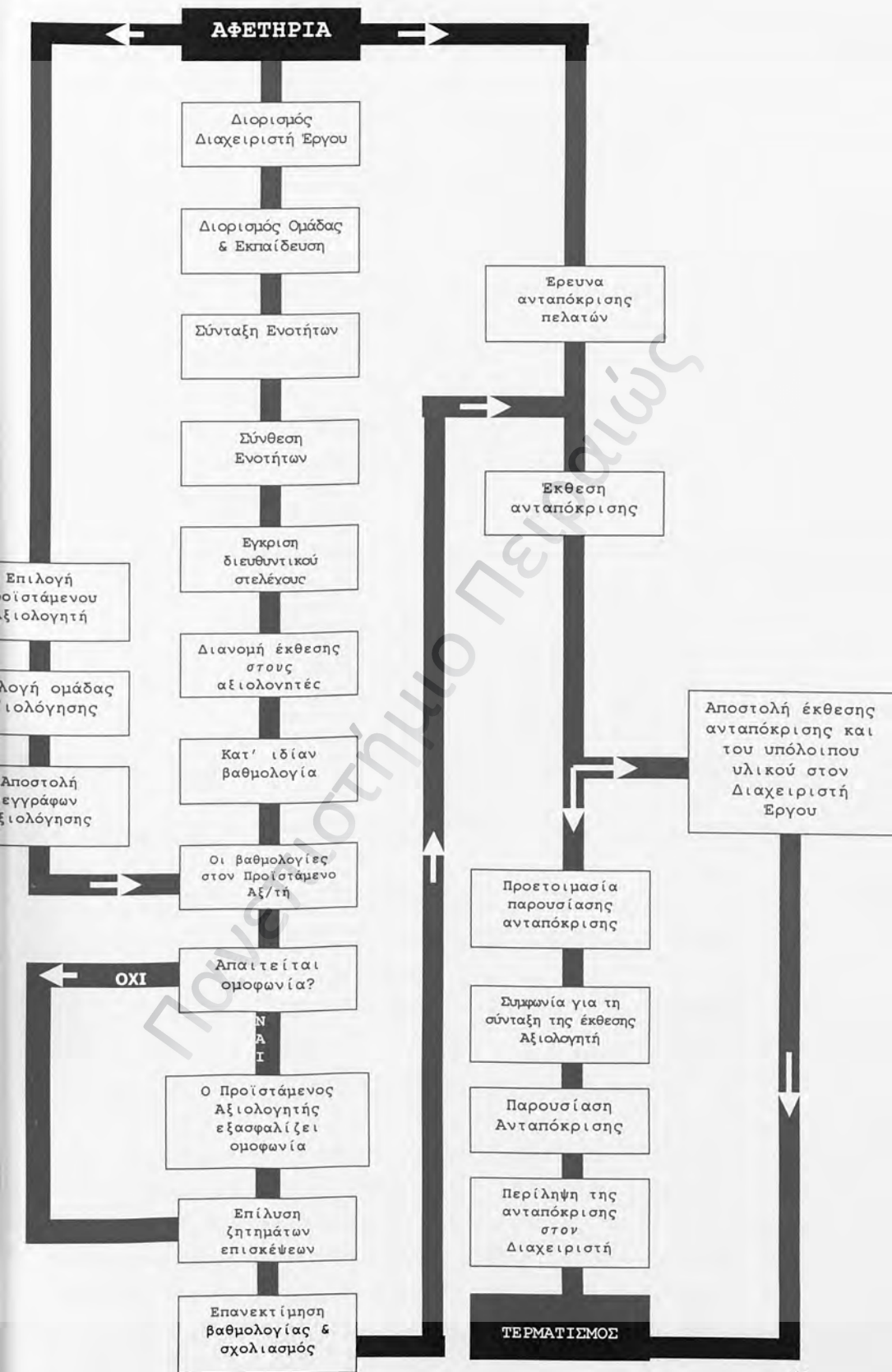
Αυτή η προσέγγιση είναι ουσιαστικά μία αναπαραγωγή της συμμετοχής στον διαγωνισμό για το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (European Quality Award - EQA) του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Διοίκησης Ποιότητας (European Foundation for Quality Management - EFQM) ή για το αντίστοιχο Εθνικό Βραβείο. Προϋποθέτει την σύνταξη μιας ολοκληρωμένης εισήγησης για την υπό εξέταση μονάδα (τμήμα, διεύθυνση, κλπ) ή και για ολόκληρο την επιχείρηση, βάσει των κανόνων τους οποίους ορίζει το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (European Quality Award - EQA) του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Διοίκησης Ποιότητας (European Foundation for Quality Management - EFQM). Η αξιολόγηση της εισήγησης αυτής γίνεται από εκπαιδευμένους αξιολογητές προερχόμενους είτε από κάποιο άλλο τμήμα της επιχείρησης, είτε από θυγατρική της επιχείρησης, είτε από εξωτερικό φορέα.

Η προσέγγιση αυτή είναι ιδιαίτερα περίπλοκη και εξαντλητική και μία τυπική υλοποίησή της περιλαμβάνει δεκαπέντε (15) στάδια (Σχ. 3).

### 3.3 ΕΠΙΛΟΓΗ ΒΕΛΤΙΣΤΗΣ ΠΡΟΣΕΡΓΙΣΗΣ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΓΙΑ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

#### 3.3.1 Συνοπτική παρουσίαση των διαφορετικών προσεγγίσεων

Στις ενότητες 3.2.1 έως 3.2.5 έγινε μια περιγραφή των πέντε (5) διαφορετικών προσεγγίσεων Αυτοαξιολόγησης. Όλες είναι απόλυτα αποδεκτές, όλες εφαρμόζονται αποτελεσματικά στις μέρες μας και δεν είναι δυνατόν να επιλεγεί μία εξ αυτών ως η καλύτερη. Η επιλογή της καταλληλότερης μεθόδου για κάθε επιχείρηση είναι συνάρτηση της κουλτούρας της και των στόχων τους οποίους θέτει.



Έχοντας, κάθε προσέγγιση, παρουσιαστεί σε προηγούμενες ενότητες, ο πίνακας ο οποίος ακολουθεί παρουσιάζει μερικούς παράγοντες οι οποίοι πρέπει να ληφθούν υπόψη πριν την υιοθέτηση της μιας ή της άλλης προσεγγίσεως.

Η ενότητα 3.3.2 αναγνωρίζει την ύπαρξη παραλλαγών των προσεγγίσεων οι οποίες παρουσιάστηκαν μέχρι τώρα, η ενότητα 3.3.3 περιγράφει την επιλογή των αξιολογητών, η ενότητα 3.3.4 παρουσιάζει μία οπτικοποίηση της σχέσης ωριμότητας – προσπάθειας, η ενότητα 3.3.5 συγκρίνει τις μεθόδους βάσει της έντασης της προσπάθειας και της ποιότητας των δεδομένων, συμπεριλαμβανομένου του εκπαιδευτικού δυναμικού της κάθε μεθόδου.

	Δυνατά Σημεία & Περιθώρια Βελτίωσης	Ακρίβεια Βαθμολόγησης	Γνώση Προτύπου	Επί τόπου παρουσία	Εκπαιδευμένοι αξιολογητές	Χρήση πόρων
<b>Ερωτηματολόγιο</b>	ΟΧΙ	ΧΑΜΗΛΗ	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΧΑΜΗΛΗ/ΜΕΣΗ
<b>Σχεδιάγραμμα</b>	ΟΧΙ	ΧΑΜΗΛΗ	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΧΑΜΗΛΗ/ΜΕΣΗ
<b>Εργαστήριο</b>	ΝΑΙ	ΜΕΣΗ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	ΜΕΣΗ
<b>Έντυπο</b>	ΝΑΙ	ΜΕΣΗ/ΥΨΗΛΗ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	ΜΕΣΗ
<b>Βραβείο</b>	ΝΑΙ	ΥΨΗΛΗ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΥΨΗΛΗ

### 3.3.2 Παραλλαγές Προσεγγίσεων Αυτοαξιολόγησης

Μία παραλλαγή η οποία χρησιμοποιείται από κάποιους επιχειρήσεις είναι η μέθοδος των ισοτίμων (peers). Στην διαδικασία Αυτοαξιολόγησης μίας μονάδας της επιχείρησης παίρνουν μέρος και υψηλόβαθμα διευθυντικά στελέχη από άλλες μονάδες οι οποίοι έχουν εκπαιδευτεί ως Αξιολογητές. Έτσι

υπάρχει το επιπλέον πλεονέκτημα της συμμετοχής υψηλόβαθμων διευθυντικών στελεχών στην διαδικασία γεγονός το οποίο τους επιτρέπει αφ' ενός μεν να επιδείξουν την δέσμευσή τους, αφ' ετέρου δε να διευκολύνουν την διάδοση της πρακτικής εντός της επιχείρησης. Σε μερικές επιχειρήσεις αυτού του είδους η συμμετοχή αποτελεί μέρος των καθηκόντων ενός διευθυντικού στελέχους. Περισσότερο ώριμες επιχειρήσεις προχωρούν σε μια περαιτέρω κίνηση απασχολώντας εκπαιδευμένους αξιολογητές από άλλες επιχειρήσεις. Συγκεφαλαιώνοντας, «ισότιμοι» (peers) είναι δυνατόν να είναι εσωτερικοί ή εξωτερικοί αξιολογητές, προμηθευτές και συνεργάτες, σε καμία περίπτωση, όμως, δεν μπορεί να μόνο άτομα από τον παραδοσιακό χώρο της διασφάλισης ποιότητας.

Άλλες παραλλαγές είναι οι εξής:

- I. ένας συνδυασμός ερωτηματολογίου ή σχεδιαγράμματος με μια πιο εντατική μέθοδο, για παράδειγμα στα πλαίσια ενός εργαστηρίου υψηλόβαθμων διευθυντικών στελεχών χρησιμοποιείται ένα ερωτηματολόγιο για την διερεύνηση απόψεων ως εργαλείο ελέγχου της ομάδας.
- II. μία ωριαία Αυτοαξιολόγηση με τον Διευθύνοντα Σύμβουλο ή συμμετοχή του ανώτατου κλιμακίου της επιχείρησης με κάτι τόσο απλό όσο η συμπλήρωση ενός ερωτηματολογίου.

### 3.3.3 Επιλογή των κατάλληλων αξιολογητών

Στις μεθόδους στις οποίες απαιτείται η συμμετοχή αξιολογητή είναι σημαντικό να επιλέγονται τα πλέον κατάλληλα πρόσωπα γι' αυτόν τον σκοπό. Έτσι θα εξασφαλιστεί και η αξιοπιστία της διαδικασίας προς όλες τις κατευθύνσεις και κυρίως μεταξύ των ανθρώπων οι οποίοι θα δεχθούν τις προτάσεις οι οποίες θα προκύψουν από την αξιολόγηση.

Είναι καλό να ληφθούν υπόψη τα εξής:

- ☞ οι αξιολογητές πρέπει να είναι αξιόπιστα πρόσωπα μέσα στον επιχείρηση
- ☞ δεν έχουν όλοι οι άνθρωποι τις ικανότητες τις οποίες απαιτεί το έργο του αξιολογητή
- ☞ η ικανότητα παρουσίασης των αποτελεσμάτων είναι σημαντική
- ☞ η ομάδα των αξιολογητών πρέπει να είναι κυρίως διευθυντικά στελέχη τμημάτων και όχι "επαγγελματίες" της διασφάλισης ποιότητας

### 3.3.4 Σχέση Μεταξύ Ωριμότητας - Δυσκολίας Εφαρμογής

Στην ενότητα 3.3 διατυπώθηκε η θέση ότι όλες οι προσεγγίσεις της Αυτοαξιολόγησης είναι εξίσου λειτουργικές. Η ειδοποιός διαφορά η οποία θα καθορίσει ποια από όλες είναι η ιδανικότερη για την κάθε επιχείρηση έχει να κάνει με την επαρκή γνώση του προτύπου, την κατανόηση της έννοιας της Επιχειρηματικής Αριότητας (Business Excellence) και τους πόρους οι οποίοι θα χρησιμοποιηθούν για την διεξαγωγή της Αυτοαξιολόγησης.

Το (Σχ. 4) συγκρίνει τις προσεγγίσεις ανάλογα με τη σχέση τους με την ωριμότητα (το σημείο στο ποίο βρίσκεται η επιχείρηση στην πορεία της προς την Επιχειρηματική Αριότητα) της επιχείρησης και τη δυσκολία εφαρμογής τους. Χωρίς να είναι απολύτως ακριβές, βοηθά τον αναγνώστη να έχει μια συνολική εικόνα.

### 3.3.5 Η γνώση σε σχέση με την εντατικότητα της προσέγγισης και τις πληροφορίες

Υπάρχει μία σχέση ανάμεσα στην εντατικότητα της προσέγγισης και της ποιότητας των στοιχείων τα οποία συλλέγονται, όπως φαίνεται στον σχεδιάγραμμα 10.3. Το σχεδιάγραμμα, χωρίς να είναι απολύτως ακριβές, βοηθά τον αναγνώστη να έχει μια συνολική εικόνα.

Ωριμότητα

Προσμοίωση  
Βραβείων

Έντυπα -  
Υποδείγματα

Εργαστήρια

Σχεδιάγραμμα

Ερωτηματολόγιο

Δυσκολία  
Εφαρμογής

Μεταξύ των σημαντικότερων πλεονεκτημάτων της Αυτοαξιολόγησης συγκαταλέγεται η εκπαιδευτική της αξία. Παρότι όλες οι προσεγγίσεις παρέχουν την ευκαιρία για απόκτηση γνώσης, είναι εύκολα κατανοητό ότι η εκπαιδευτική αξία της διαδικασίας είναι μεγαλύτερη στις πιο αναλυτικές προσεγγίσεις. Για παράδειγμα, η εκπαίδευση των Αξιολογητών δεν πρέπει να αντιμετωπιστεί μόνο ως ένα «αναγκαίο κακό» για την υποστήριξη της διαδικασίας αλλά ως μία σημαντική εκπαιδευτική ευκαιρία για τα πρόσωπα τα οποία έχουν επιλεγεί για αυτόν το ρόλο ο οποίος θα τους επιτρέψει και μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας, να ανταποκρίνονται καλύτερα στα καθημερινά διοικητικά τους καθήκοντα.

### 3.3.6 Επιλογή Βέλτιστης Προσέγγισης Αυτοαξιολόγησης για Συγκεκριμένη Επιχείρηση

Όπως έχει καταστεί ήδη σαφές δεν υπάρχει μία και μοναδική ορθή προσέγγιση Αυτοαξιολόγησης, αλλά όλες οι προαναφερθείσες προσεγγίσεις είναι έγκυρες και προσφέρονται προς χρήση. Οι βασικοί παράγοντες οι οποίοι καθορίζουν τη βέλτιστη προσέγγιση για συγκεκριμένη επιχείρηση είναι η κουλτούρα της επιχείρησης και το επιθυμητό αποτέλεσμα της διαδικασίας Αυτοαξιολόγησης. Διαφορετικές προσεγγίσεις έχουν διαφορετικά πλεονεκτήματα και συνακόλουθους κινδύνους.

Ο πίνακας ο οποίος ακολουθεί σκοπό έχει να βοηθήσει την επιλογή της βέλτιστης προσέγγισης για συγκεκριμένη επιχείρηση παρέχοντας μία σύνοψη των εναλλακτικών προσεγγίσεων Αυτοαξιολόγησης σε σχέση με την τρέχουσα γνώση της επιχείρησης (την ωριμότητά της εκπεφραζόμενη από τη θέση της επιχείρησης στην πορεία της προς την Επιχειρηματική Αριότητα), τους πόρους της και τη δέσμευσή της στο εγχείρημα.



<b>ΩΡΙΜΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ</b>	Εκτεταμένο - Εξειδικευμένο Ερωτηματολόγιο	Υποδείγματα υποστηριζόμενα από «Ισότιμους»	Προσομοίωση Βραβείων
<b>ΣΤΗΝ ΠΟΡΕΙΑ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΡΤΙΟΤΗΤΑ</b>	Ερωτηματολόγιο & Εργαστήριο * Πίνακες & Εργαστήριο	Υποδείγματα * Εργαστήριο	Δοκιμαστική Προσομοίωση Βραβείων * Υποδείγματα & Εργαστήριο
<b>ΕΚΚΙΝΩΝΤΑΣ ΤΗΝ ΠΟΡΕΙΑ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΡΤΙΟΤΗΤΑ</b>	Βασικό Ερωτηματολόγιο * Τυπικοί Πίνακες	Τυπικό Ερωτηματολόγιο *	Εξαιρετικά Λεπτομερές Ερωτηματολόγιο * Πίνακες Ειδικού Σκοπού
	<b>ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΕΝΗ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ</b>	<b>ΜΕΣΗ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ</b>	<b>ΕΝΤΟΝΗ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ</b>

### 3.4 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗΣ

Ο κύριος στόχος της Επιχειρηματικής Αυτοαξιολόγησης δεν είναι η επίτευξη αριθμητικής βαθμολογίας, αλλά να προσδιορίσει τα Ισχυρά Σημεία και τα Πεδία προς Βελτίωση της επιχείρησης και να βοηθήσει στη δημιουργία εκείνου του κλίματος το οποίο θα βοηθήσει στη βελτίωση των επιδόσεων της επιχείρησης. Επί του ζητήματος της αριθμητικής βαθμολόγησης έχουν εκφράσει ζωνές επιφυλάξεις μια σειρά από μελετητές όπως οι (Coleman, Garry D.; Koelling, C. Patrick, 1998), (Conti, Tito, 1994, 1995, 1997a), κ.ά, αλλά και το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Διοίκησης Ποιότητας (European Foundation for Quality Management - EFQM, 1999e και 1999h).

Η απόφαση σχετικά με το εάν θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί αριθμητική βαθμολόγηση ή όχι είναι ιδιαίτερα σημαντική και θα πρέπει να μελετηθεί αναλόγως και σε συνάρτηση τόσο με τους στόχους της διαδικασίας Αυτοαξιολόγησης όσο και με την

επικρατούσα επιχειρηματική κουλτούρα. Για παράδειγμα, σε πολλές επιχειρήσεις οι οποίες επιλέγουν να χρησιμοποιήσουν αριθμητική βαθμολόγηση τα αποτελέσματα παραμένουν αυστηρώς εμπιστευτικά (Wiele, van der, A, Williams, A.R.T., Dale, B. G., Carter, G., Kolb, F., Luzon, D. M., Schmidt, A., Wallace, M., 1995, 1996a, 1996b),. Ο λόγος είναι η αποφυγή του κινδύνου να επικρατήσει μια νοοτροπία «βαθμολογικού πίνακα». Μία τέτοια νοοτροπία τελικώς θα τιμωρούσε όσα τμήματα ή διευθύνσεις της επιχείρησης δεν πέτυχαν υψηλές βαθμολογίες αντί να τις ενθαρρύνει να αναπτύξουν σχέδια δράσης για την επίτευξη βελτιώσεων βάσει των προτεραιοτήτων τους.

Εάν η αριθμητική βαθμολογία είναι, τελικώς, μεταξύ των αποτελεσμάτων της διαδικασίας Αυτοαξιολόγησης τα οποία κρίνονται επιθυμητά τότε αυτή δεν θα πρέπει να τεθεί με όρους τιμών αποκοπής («περνάω-κόβομαι»). Αντιθέτως θα πρέπει με τη χρήση μίας όσο το δυνατόν ευρύτερης και αναλυτικότερης βαθμολογικής κλίμακας να λειτουργήσει ως διαγνωστικό εργαλείο καταδεικνύοντας τόσο τα Ισχυρά Σημεία όσο και τα Πεδία προς Βελτίωση της επιχείρησης, καθώς και ως δείκτης του σημείου στο οποίο βρίσκεται η επιχείρηση (κατά τη στιγμή της ολοκλήρωσης της διαδικασίας) στην πορεία της προς την Επιχειρηματική Αριότητα.

Στις περιπτώσεις κατά τις οποίες η επιχείρηση επιλέξει τη λύση της αριθμητικής βαθμολόγησης μπορεί είτε να αναπτύξει τη δική της διαδικασία ή να κάνει χρήση του πίνακα βαθμολόγησης RADAR (ο οποίος βρίσκεται στο κέντρο του Προτύπου Επιχειρηματικής Αριότητας και η λογική του έχει αναλυθεί εκτενώς) όπως χρησιμοποιείται από τους Αξιολογητές των αιτήσεων συμμετοχής στο Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (European Quality Award – EQA) του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Διοίκησης Ποιότητας (European Foundation for Quality Management – EFQM). Τούτο παρέχει το πρόσθετο πλεονέκτημα να επιτρέπει τη Συγκριτική Αξιολόγηση (Benchmarking) των

αποτελεσμάτων της επιχείρησης με εκείνα μερικών από τις καλύτερες ευρωπαϊκές επιχειρήσεις.

Εάν η επιχείρηση επιλέξει να μην χρησιμοποιήσει αριθμητική βαθμολόγηση και αντ' αυτής να επικεντρωθεί τόσο στα Ισχυρά Σημεία όσο και στα Πεδία προς Βελτίωση, τότε ενδεχομένως να κριθεί χρήσιμη η κάρτα «Ιχνηλάτης» («Pathfinder») η οποία έχει αναπτυχθεί από το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Διοίκησης Ποιότητας (European Foundation for Quality Management - EFQM, 1999d). Ο σκοπός της κάρτας «Ιχνηλάτης» («Pathfinder») είναι να βοηθήσει αφ' ενός μεν στον προσδιορισμό των Ισχυρών Σημείων και των Πεδίων προς Βελτίωση μέσω της Επιχειρηματικής Αυτοαξιολόγησης, αφ' ετέρου δε στην ανάπτυξη σχεδίων βελτίωσης. Δεν αποτελεί εργαλείο βαθμολόγησης αλλά μια σειρά ερωτήσεων σχεδιασμένων να απαντώνται ταχύτατα κατά τη διάρκεια της Αυτοαξιολόγησης. Το εργαλείο αυτό είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθεί τόσο σε επίπεδο Κριτηρίου όσο και σε επίπεδο Υπο-Κριτηρίου.

Η κάρτα «Ιχνηλάτης» («Pathfinder»), κυρίως, αντανακλά τη λογική του RADAR το οποίο βρίσκεται στο κέντρο του Προτύπου Επιχειρηματικής Αριότητας του Ευρωπαϊκού Ίδρυματος Διοίκησης Ποιότητας (European Foundation for Quality Management - EFQM) και το οποίο έχει αναλυθεί εκτενώς. Δεν αποτελεί έναν κανονιστικό κατάλογο αλλά παρέχει γενικές κατευθύνσεις προς τις επιχειρήσεις για τα βήματα τα οποία θα πρέπει να εκτιμήσει στην πορεία της προς την επιχειρηματική αριότητα.

Η χρήση του εργαλείου αυτού συνίσταται στην υποβολή μίας σειράς ερωτημάτων [από το αντίστοιχο τμήμα της κάρτας «Ιχνηλάτης» («Pathfinder») το οποίο αφορά είτε Δυνάμεις Επίτευξης είτε Αποτελέσματα] για κάθε Κριτήριο ή Υπό-Κριτήριο.

## ΚΑΡΤΑ «ΙΧΝΗΛΑΤΗΣ» («PATHFINDER»)

### ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Τα Αποτελέσματα:

- ⊕ καλύπτουν όλα τα σχετικά ενδιαφερόμενα μέρη;
- ⊕ δείχνουν μια βελτιούμενη τάση (ή διατηρούμενο υψηλό επίπεδο επιδόσεων);
- ⊕ έχουν στόχους; Εάν ναι, οι στόχοι αυτοί επιτυγχάνονται;
- ⊕ είναι συγκρίσιμα ή καλύτερα από αυτά των επιχειρήσεων του άμεσου ανταγωνισμού;
- ⊕ δείχνουν μία σχέση αιτίου και αποτελέσματος με τις προσεγγίσεις;

### ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ

#### Προσέγγιση

Είναι η Προσέγγιση:

- ⊕ ορθά βασισμένη;
- ⊕ εστιασμένη στις ανάγκες των ενδιαφερομένων μερών;
- ⊕ αρωγός της πολιτικής και της στρατηγικής;
- ⊕ διασυνδεδεμένη με άλλες σχετικές προσεγγίσεις;
- ⊕ διατηρήσιμη;
- ⊕ καινοτομική;
- ⊕ ευέλικτη;
- ⊕ μετρήσιμη;

#### Υλοποίηση

Είναι η Υλοποίηση της Προσέγγισης:

- ⊕ εφαρμοσμένη σε όλους τους σχετικούς τομείς της επιχείρησης;
- ⊕ εφαρμοσμένη στο μέγιστο των δυνατοτήτων;
- ⊕ επιτυχής ως προς τους στόχους;
- ⊕ συστηματική;

- ⊕ κατανοητή και αποδεκτή από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη;
- ⊕ μετρήσιμη;

#### Αξιολόγηση και Αναθεώρηση

Η Προσέγγιση και η Υλοποίηση της:

- ⊕ μετρώνται ως προς την αποτελεσματικότητά τους σε τακτά χρονικά διαστήματα;
- ⊕ παρέχουν ευκαιρίες αποκόμισης γνώσης;
- ⊕ είναι συγκρίσιμες ή καλύτερες από εκείνες των επιχειρήσεων του ανταγωνισμού ή των αποτελεσμάτων συγκριτικών αξιολογήσεων (benchmarking);
- ⊕ βελτιώνονται βάσει κριτηρίων επιδόσεων και αποκόμισης γνώσεων;

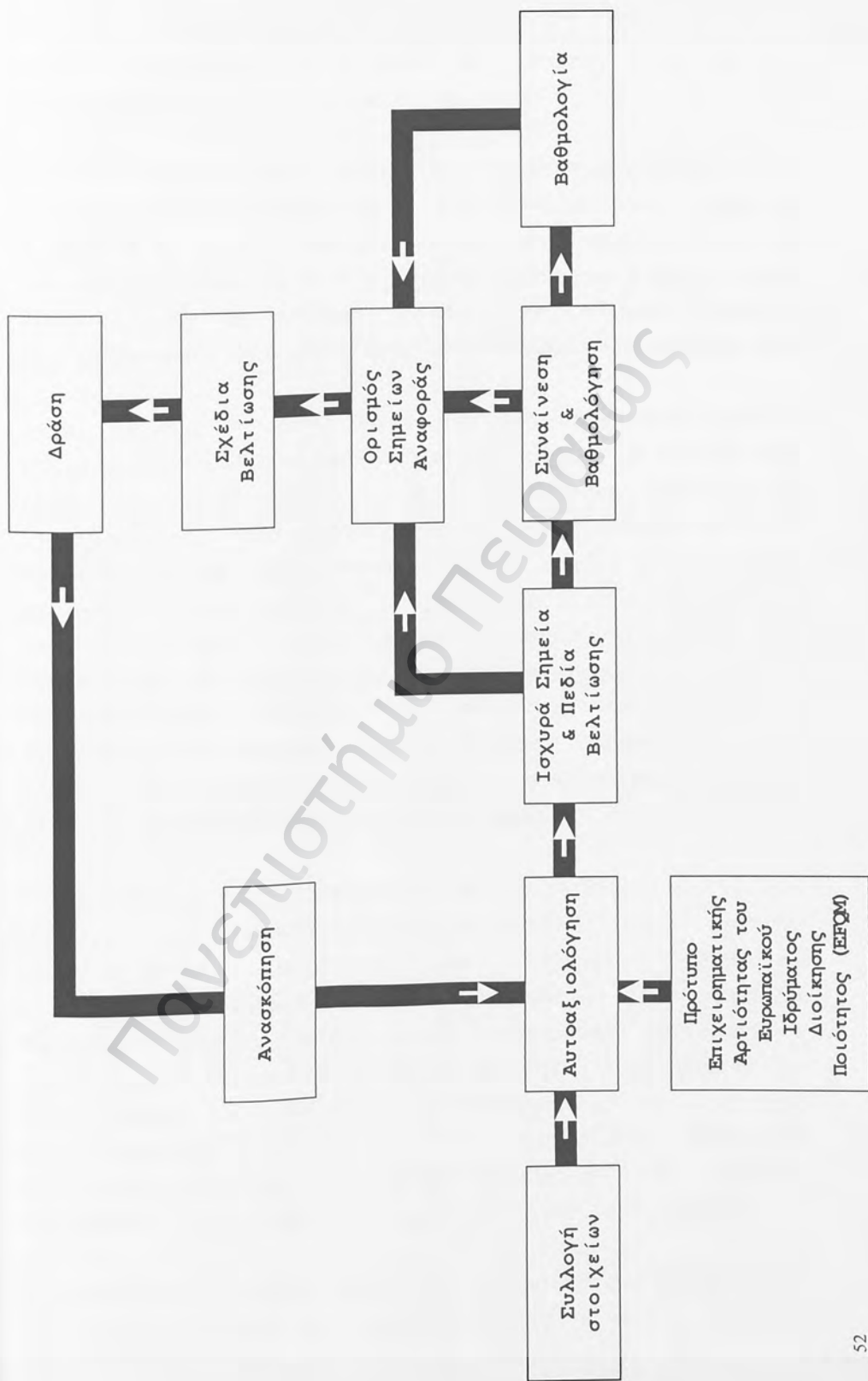
### 3.5 ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Το (Σχ. 5) παρέχει μία διαγραμματική απεικόνιση των διαφόρων τμημάτων της διαδικασίας Αυτοαξιολόγησης.

### 3.6 ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Όταν μία επιχείρηση αποφασίζει να εφαρμόσει για πρώτη φορά διαδικασία Αυτοαξιολόγησης, αυτό γίνεται σε μικρή κλίμακα, και συνήθως σε επίπεδο μονάδος (τμήματος, διεύθυνσης, κλπ). Καλόν είναι να προηγείται της εφαρμογής μία πιλοτική άσκηση.

Σ' έναν διαρκώς αυξανόμενο αριθμό επιχειρήσεων με πολύχρονη εμπειρία στην Αυτοαξιολόγηση, η διαδικασία πλέον εφαρμόζεται σε επίπεδο ομάδας εργασίας. Αυτές οι επιχειρήσεις πιστεύουν ότι, εάν το Πρότυπο Επιχειρηματικής Αριότητας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Διοίκησης Ποιότητας (European Foundation for Quality Management - EFQM) πρόκειται να υιοθετηθεί στα πλαίσια της διαχείρισης, ανάλυσης και βελτίωσης της απόδοσης της επιχείρησης, τότε



πρέπει να διαδοθεί και να υιοθετηθεί μακροπρόθεσμα από όλα τα κλιμάκια (τμήματα, διευθύνσεις, κλπ).

Αυτές οι επιχειρήσεις ενδέχεται να χρησιμοποιήσουν στις κεντρικές τους υπηρεσίες ή σε επιμέρους μονάδες (τμήματα, διευθύνσεις, κλπ), μία ή περισσότερες προσεγγίσεις οι οποίες περιγράφονται στις ενότητες 3.2.1 έως 3.2.5. Όταν, όμως, η Αυτοαξιολόγηση γίνεται σε επίπεδο ομάδας, αντιλαμβάνονται ότι χρειάζεται μια διαφορετική προσέγγιση.

Είναι αδύνατο να καθορίσουμε μία και μόνη προσέγγιση η οποία να είναι εξίσου αποτελεσματική για όλα τα επίπεδα και όλες τις επιχειρήσεις. Κάθε επιχείρηση οφείλει να χρησιμοποιήσει μία προσέγγιση η οποία καλύπτει τις απαιτήσεις της και ανταποκρίνεται στις συγκεκριμένες περιστάσεις τις οποίες αντιμετωπίζει τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Παρόλα αυτά, τα βήματα τα οποία ήδη αναφέρθηκαν εξακολουθούν να ισχύουν και παράγοντες όπως η υποστήριξη και η δέσμευση και συμμετοχή των υψηλόβαθμων διοικητικών στελεχών, είναι εξίσου σημαντικοί είτε πρόκειται για Αυτοαξιολόγηση σε επίπεδο κεντρικών υπηρεσιών είτε για Αυτοαξιολόγηση σε επίπεδο ομάδας.

Επίσης είναι, ίσως, απαραίτητο να απλοποιήσει κανείς την ορολογία η οποία χρησιμοποιείται στο Πρότυπο Επιχειρηματικής Αριότητας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Διοίκησης Ποιότητας (European Foundation for Quality Management - EFQM) ή ακόμα και να συμπεριλάβει συγκεκριμένα παραδείγματα θεμάτων προς αντιμετώπιση. Αυτό μπορεί να γίνει χωρίς να κινδυνεύσει η ακεραιότητα του Προτύπου Επιχειρηματικής Αριότητας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Διοίκησης Ποιότητας (European Foundation for Quality Management - EFQM) και των αρχών οι οποίες το διατρέχουν.

Ο κύριος στόχος των επιχειρήσεων οι οποίες έχουν εφαρμόσει την Αυτοαξιολόγηση σε επίπεδο ομάδας είναι η διαρκής

ενθάρρυνση και παρακίνηση για συνεχή βελτίωση και καλύτερη ομαδική εργασία.

Η εικόνα (Σχ. 6) η οποία ακολουθεί παρουσιάζει τις διαφορετικές προσεγγίσεις και πώς αυτές μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε διαφορετικά τμήματα και επίπεδα μίας επιχείρησης. Το βασικό είναι να επιλέγεται κάθε φορά η προσέγγιση η οποία εξυπηρετεί τους σκοπούς τους οποίους θέτει η ίδια η επιχείρηση όταν αποφασίζει να προχωρήσει σε Αυτοαξιολόγηση.

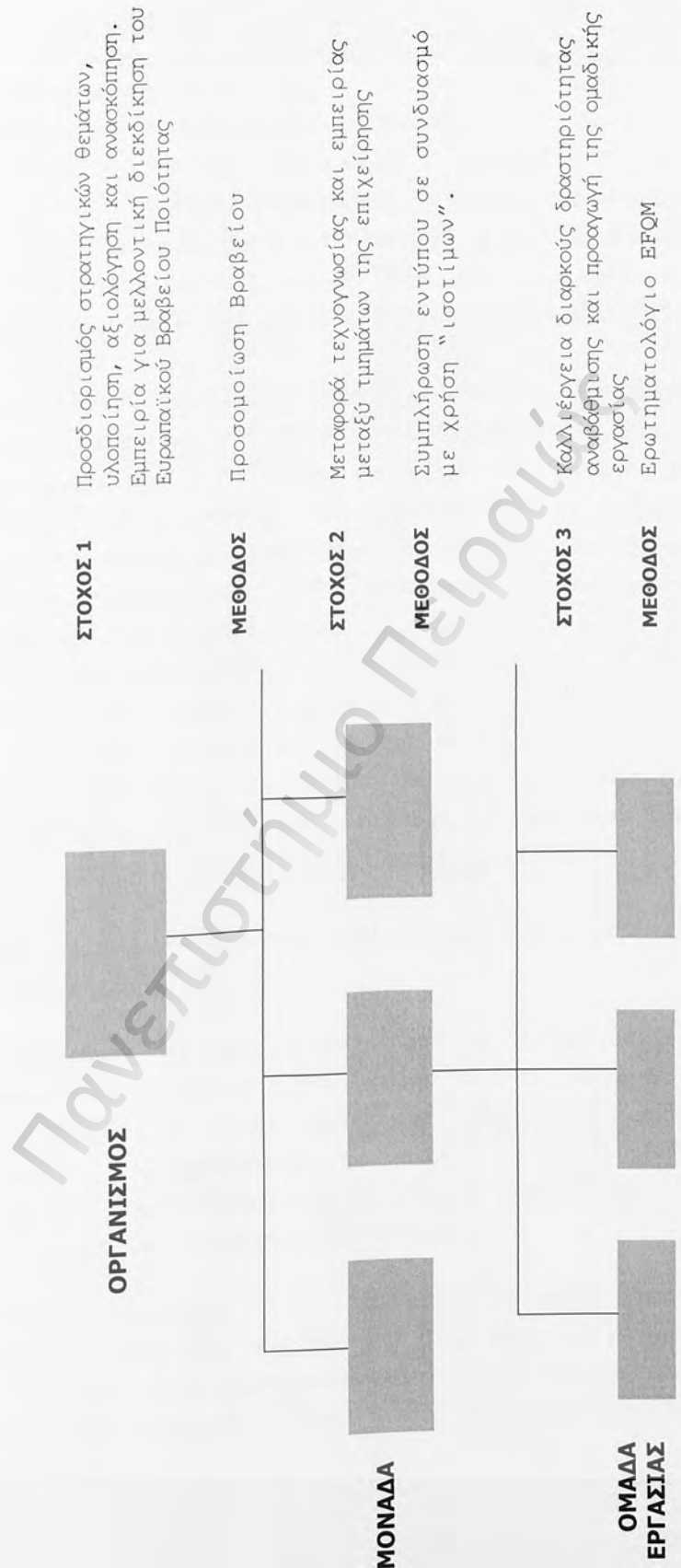
### 3.7 ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΗΣ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΤΩΝ ΣΧΕΔΙΩΝ ΔΡΑΣΗΣ

Ο βασικός στόχος της Αυτοαξιολόγησης είναι η διάγνωση και εν συνεχεία η βελτίωση. Όμως, η Αυτοαξιολόγηση από μόνη της δεν βελτιώνει την επιχείρηση.

Η Αυτοαξιολόγηση παρέχει μία «φωτογραφική» εκτίμηση της κατάστασης στην οποία βρίσκεται μία επιχείρηση μία συγκεκριμένη χρονική στιγμή, απεριθωμένων κυρίως τα Ισχυρά Σημεία, τα Πεδία Βελτίωσης και τη Βαθμολόγηση. Τίποτε όμως δεν πρόκειται να αλλάξει στην επιχείρηση ως αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας, εάν δεν υλοποιηθούν τα συμπεράσματά της.

Τα μέλη του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Διοίκησης Ποιότητας (European Foundation for Quality Management - EFQM) με εμπειρία στην Αυτοαξιολόγηση υποστηρίζουν ότι οι πιθανότητες επιτυχίας και της Αυτοαξιολόγησης και της υλοποίησης των αποτελεσμάτων, είναι μεγαλύτερες εάν τα υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη έχουν συμμετάσχει ενεργά στην διαδικασία και εάν έχουν κατανοήσει σε βάθος το Πρότυπο Επιχειρηματικής Αριότητας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Διοίκησης Ποιότητας (European Foundation for Quality Management - EFQM) και τη λογική του.





Οι περισσότερες επιχειρήσεις οι οποίες προχωρούν σε Αυτοαξιολόγηση ανακαλύπτουν, σύμφωνα με στοιχεία του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Διοίκησης Ποιότητας (European Foundation for Quality Management - EFQM), πάνω από εκατό (100) τομείς με περιθώρια βελτίωσης. Η αντιμετώπισή τους μπορεί να απαιτεί μια πολύ απλή και μικρής κλίμακας τροποποίηση ή ακόμα και μια βασική απόφαση στρατηγικής.

Οι επιχειρήσεις δεν είναι δυνατόν να έχουν τους πόρους ή και το δυναμικό να αντιμετωπίσουν ταυτόχρονα όλες αυτές τις προκλήσεις. Θα ήταν άλλωστε μη ρεαλιστικό να επιχειρήσουν κάτι τέτοιο. Μάλιστα, σε κάποιες περιπτώσεις η υλοποίηση ορισμένων προτάσεων οι οποίες προκύπτουν από την Αυτοαξιολόγηση θα ήταν ασύμβατη με τη φύση του επιχειρήσεως. Για παράδειγμα, μια εταιρεία συμβούλων με τριάντα άτομα προσωπικό η οποία βαθμολογείται με 0% στον κοινωνικό τομέα, μπορεί να θεωρεί πιο σημαντικούς άλλους τομείς και όχι αυτούς οι οποίοι αναφέρονται στο όγδοο κριτήριο. Αντιθέτως, μια εταιρεία χημικών ή ένας σταθμός πυρηνικής ενέργειας θα αντιμετώπιζε αυτήν την μηδενική βαθμολογία ως μια μεγάλη ευκαιρία για βελτίωση.

Συνεπώς ένα βασικό βήμα της διαδικασίας είναι να επιλεγούν οι «κρίσιμοι τομείς».

Είναι αδύνατον να περιγραφούν τόσο ο «απόλυτος τρόπος» καθορισμού αυτών των κρίσιμων τομέων όσο και η σύνδεση των αποτελεσμάτων με τον επιχειρηματικό σχεδιασμό της επιχείρησης. Η ομαδοποίηση των ευκαιριών συχνά βοηθά και υπάρχουν κι άλλοι παράγοντες οι οποίοι μπορούν να ληφθούν υπ' όψιν κατά την ιεράρχηση των στόχων.

Το διάγραμμα ροής (Σχ. 7) και τα σχόλια τα οποία ακολουθούν παρουσιάζουν κάποιους από αυτούς τους παράγοντες και τον τρόπο με τον οποίο συμμετέχουν στην σχέση Αυτοαξιολόγησης και εφαρμογής των σχεδίων αναβάθμισης τα οποία συνεπάγεται.

**Διενέργεια  
Αυτοαξιολόγησης**

Βλέπε διαφορετικές προσεγγίσεις  
Αυτοαξιολόγησης

**Αντιπαραβολή των  
προσδιορισθέντων  
Ισχυρών Σημείων &  
των Πεδίων Βελτίωσης**

Διασφάλιση της πλήρους εννοίας των  
αντικειμένων κατά την αντιπαραβολή.  
Διασφάλιση ταχύτατης αντιπαραβολής με  
χρήση πλήρων προτάσεων (όχι βασικών  
σημείων). Μελέτη του ενδεχομένου της  
ομαδοποίησης αντικειμένων

**Προσδιορισμός των  
κριτηρίων για την  
ιεράρχηση και  
ιεράρχηση**

Όραμα και Αποστολή της επιχείρησης.  
Τρέχουσες Προτεραιότητες και  
Στρατηγικά Σχέδια.  
Βασικές Διαδικασίες της επιχείρησης.  
Βασικοί παράγοντες επιτυχίας.  
Βασικά θέματα τα οποία προκύπτουν από  
την Αυτοαξιολόγηση.  
Ανάλυση SWOT. Μορφή Συνολικής  
Βαθμολογίας  
Ιεράρχηση με βάση την Επιρροή και την  
Ευκολία Αλλαγής.

**Μελέτη των στρατηγικών  
για τα αποτελέσματα**  
- Θέματα διοίκησης  
αλλαγής  
- Μορφή παρουσίασης των  
δεδομένων

Ιστογράμματα, Διαγράμματα «Αράχνη»,  
Συγκρίσεις Ευρωπαϊκού Βραβείου  
Ποιότητας (European Quality Awards -  
EQA)

**Συμφωνία για τις  
απαραίτητες ενέργειες,  
την διαδικασία και το  
χρονοδιάγραμμα εφαρμογής**

Καταμερισμός Πόρων.  
Επανακαθορισμός των σχεδίων.  
Λήψη απόφασης σχετικά με τα απαιτούμενα  
αποτελέσματα και μετρήσεις  
Συμφωνία για την υπό εξέλιξη ανασκόπηση  
Συμφωνία για τις καταληκτικές ημερομηνίες  
Συμφωνία για τον συντονισμό και την  
επικοινωνία.

**Τακτική επιθεώρηση της  
προόδου ώστε να  
διασφαλισθεί η  
καταλληλότητα των  
προτεραιοτήτων**

Διασφάλιση ότι ο προγραμματισμός των  
ενεργειών είναι δυναμικός, ευέλικτος  
και ανταποκρίνεται στις εξωτερικές  
αλλαγές που επηρεάζουν την

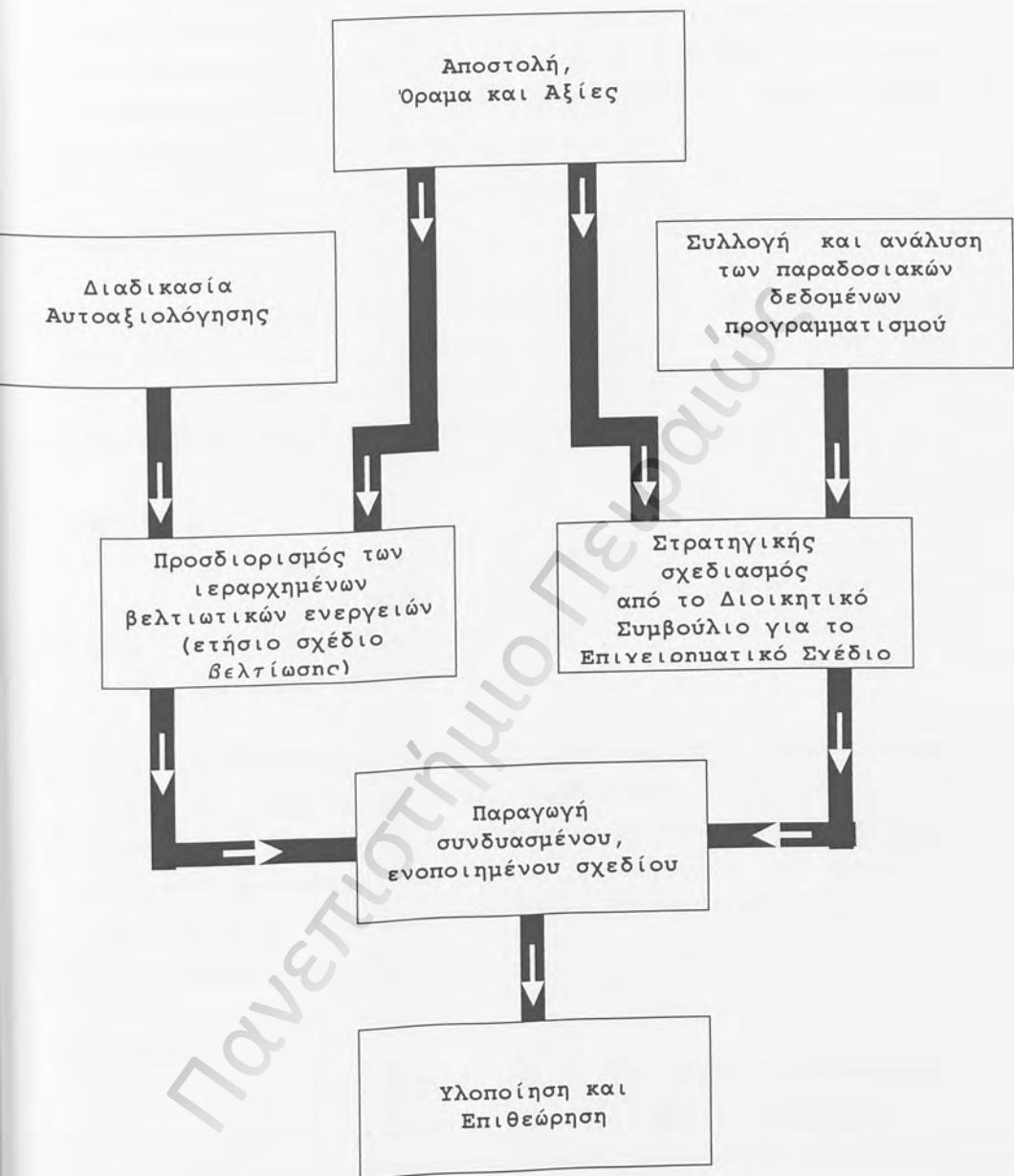
Στοιχεία προερχόμενα από το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Διοίκησης Ποιότητας (European Foundation for Quality Management – EFQM) υποδεικνύουν ότι οι προτάσεις οι οποίες προκύπτουν από την Αυτοαξιολόγηση, έχουν πολύ μεγαλύτερες πιθανότητες να υλοποιηθούν εφόσον ιεραρχηθούν αρχικά και κατόπιν ενταχθούν στο επιχειρηματικό σχεδιασμό του επιχείρησης.

Ο τρόπος με τον οποίο θα γίνει αυτή η ένταξη διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση και έχει σχέση με τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση διαχειρίζεται αυτήν την διαδικασία και με την εμπειρία την οποία έχει στην Αυτοαξιολόγηση.

Αυτή η σύνδεση, η ένταξη, εξετάζεται και ομαλοποιείται διαρκώς. Τα τέσσερα (4) στάδια των οποίων η περιγραφή ακολουθεί εντοπίστηκαν από μία ομάδα εργασίας του Ευρωπαϊκού Ίδρυματος Διοίκησης Ποιότητας (European Foundation for Quality Management – EFQM) με εμπειρία στην Αυτοαξιολόγηση στην προσπάθειά τους να προχωρήσουν την σκέψη τους ένα βήμα μακρύτερα. Προφανώς, δεν είναι απαραίτητο να περάσει μία επιχείρηση από όλα τα στάδια. Για παράδειγμα, μία επιχείρηση μπορεί να επιχειρήσει να εντάξει κατευθείαν την Αυτοαξιολόγηση στο επιχειρηματικό σχεδιασμό του στα στάδια 3 και 4.

## ΣΤΑΔΙΟ 1

Σε αυτό το στάδιο (Σχ. 8) εκπονούνται ένα επιχειρηματικό σχέδιο και ένα πρόγραμμα δράσης βάσει των αποτελεσμάτων της Αυτοαξιολόγησης. Το επιχειρηματικό σχέδιο μελετά «παραδοσιακά» δεδομένα και πληροφορίες επιχειρηματικού σχεδιασμού όπως προϋπολογισμούς πωλήσεων, έρευνα αγοράς και ανάλυση ανταγωνισμού, πολιτικές, κοινωνικές και οικονομικές τάσεις, προηγούμενες οικονομικές αποδόσεις, οικονομικούς προϋπολογισμούς, τεχνολογική ανάπτυξη, κεφαλαιουχικές επενδύσεις, στρατηγικά σχέδια και ούτω καθεξής.



Από την Αυτοαξιολόγηση προκύπτει μια σειρά προτάσεων για κάθε ένα από τα κριτήρια του Προτύπου Επιχειρηματικής Αριότητας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Διοίκησης Ποιότητας (European Foundation for Quality Management – EFQM) με βάση τα Ισχυρά Σημεία και τα Πεδία Βελτίωσης.

## **ΣΤΑΔΙΟ2**

Σε αυτό το στάδιο (Σχ. 9) αξιοποιούνται τόσο «παραδοσιακά» στοιχεία όσο και στοιχεία τα οποία έχουν συλλεγεί κατά την Αυτοαξιολόγηση, με σκοπό την εκπόνηση ενός συνδυασμένου επιχειρηματικού σχεδίου και σχεδίου βελτίωσης.

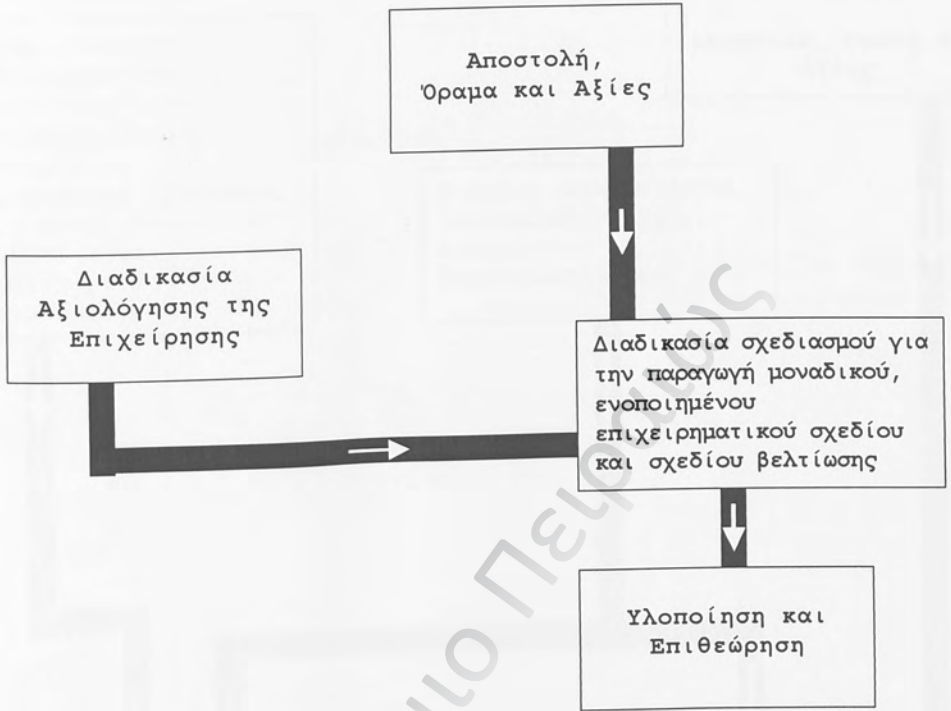
## **ΣΤΑΔΙΟ 3**

Στο τρίτο στάδιο (Σχ. 10) μελετώνται και συνδυάζονται τα στοιχεία τα οποία συγκεντρώθηκαν και αναλύθηκαν ξεχωριστά κατά την Αυτοαξιολόγηση και την εκπόνηση του επιχειρηματικού σχεδίου.

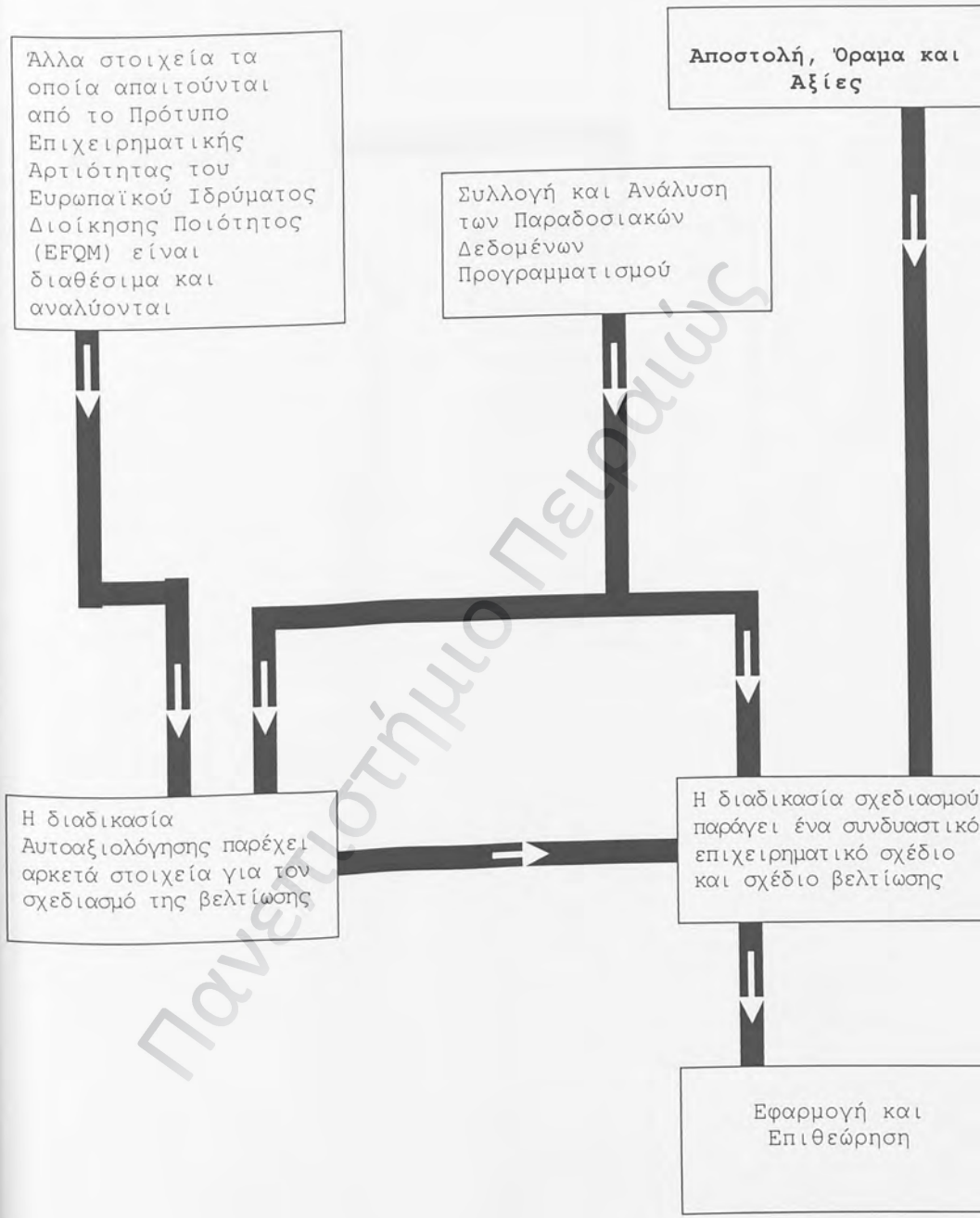
Αυτά τα συνδυασμένα στοιχεία περιλαμβάνουν «παραδοσιακά» δεδομένα επιχειρηματικού σχεδιασμού, δεδομένα και πληροφορίες τα οποία απαιτούνται για την Αυτοαξιολόγηση, συμπεριλαμβανομένων δεδομένων Συγκριτικών Αξιολογήσεων (Benchmarking) σχετικών τόσο με τα Αποτελέσματα όσο και με τις Δυνάμεις Επίτευξης.

## **ΣΤΑΔΙΟ 4**

Στο τελικό αυτό στάδιο (Σχ. 11) ενσωματώνεται στην Αυτοαξιολόγηση η αναθεώρηση και βελτίωση της Αποστολής και του Οράματος της επιχείρησης καθώς και ο τρόπος διεξαγωγής αυτής της αναθεώρησης.



Πανεπιστήμιο Πειραιώς





Διαδικασία  
Αξιολόγησης  
Επιχειρηματικής  
Αριότητας

Η διαδικασία  
σχεδιασμού παράγει  
μοναδικό,  
συνδυασμένο  
επιχειρηματικό  
σχέδιο και σχέδιο  
βελτίωσης

Υλοποίηση και  
Επιθεώρηση

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Ολοκληρώνοντας την περιγραφή των τεσσάρων (4) σταδίων συνιστάται ιδιαίτέρως οι επιχειρήσεις οι οποίες προχωρούν σε Αυτοαξιολόγηση να διασφαλίζουν ότι τα στελέχη τα οποία ασχολούνται με τη διαδικασία του επιχειρηματικού σχεδιασμού έχουν λάβει την απαραίτητη κατάρτιση και κατανοούν το Πρότυπο Επιχειρηματικής Αριότητας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Διοίκησης Ποιότητας (European Foundation for Quality Management - EFQM). Για πολλές επιχειρήσεις η διασύνδεση των αποτελεσμάτων της Επιχειρηματικής Αυτοαξιολόγησης με τη διαδικασία επιχειρηματικού σχεδιασμού καθώς και η ενσωμάτωση των θεμελιωδών Εννοιών και των εννέα (9) Κριτηρίων του Προτύπου Επιχειρηματικής Αριότητας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Διοίκησης Ποιότητας (European Foundation for Quality Management - EFQM) στη διαδικασία επιχειρηματικού σχεδιασμού αποτελούν σημαντική αλλαγή. Θα είναι πολύ μεγαλύτερες οι πιθανότητες επιτυχίας αν τα στελέχη τα οποία ήδη ασχολούνται με τη διαδικασία του επιχειρηματικού σχεδιασμού έχουν λάβει την απαραίτητη κατάρτιση και κατανοούν το Πρότυπο Επιχειρηματικής Αριότητας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Διοίκησης Ποιότητας (European Foundation for Quality Management - EFQM).

### 3.6 ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ - ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

☞ Η έγκαιρη και σαφής έκθεση των αποτελεσμάτων της Αυτοαξιολόγησης είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία της προσπάθειας. Για παράδειγμα, οι φτωχές διατυπώσεις και οι ελλιπείς σημειώσεις δεν πρόκειται να είναι κατανοητές ακόμα και σε σύντομο χρόνο από την ολοκλήρωση της διαδικασίας.

☞ Με την έγκαιρη ιεράρχηση των προτεραιοτήτων κερδίζεται η μέγιστη κινητοποίηση αμέσως μετά την Αυτοαξιολόγηση και αποφεύγεται η ταχεία απώλεια του ηθικού εξαιτίας της εντύπωσης ότι υπάρχουν πολλά θέματα προς διευθέτηση.

- ☞ Η χρήση εργαλείων όπως η ανάλυση ΔΑΕΑ (Δυνάμεις, Αδυναμίες, Ευκαιρίες και Απειλές) (SWOT Analysis) καθώς και της ανάλυσης Σημαντικής ή μη Επίδρασης και Ευκολίας Αλλαγής (High/Low Impact & Ease of Change), βοηθά τον εντοπισμό των τομέων οι οποίοι αφενός έχουν περιθώρια βελτίωσης και αφετέρου είναι σημαντικοί για την επιβίωση του επιχείρησης. Οι τεχνικές αυτού του είδους θα φωτίσουν και τους «δυνατούς» τομείς του επιχείρησης, αυτούς, δηλαδή, που η επιχείρηση πρέπει να διατηρήσει ή και αναπτύξει περαιτέρω.
- ☞ Οποιαδήποτε σχέδια βελτίωσης δεν πρέπει να εκπονούνται εν κενώ αλλά λαμβάνοντας υπόψη τις προτεραιότητες του επιχείρησης και εξωτερικούς παράγοντες οι οποίοι μπορεί να τα επηρεάσουν.
- ☞ Τα σχέδια δράσης και η εκτέλεσή τους πρέπει να είναι συντονισμένα και να είναι σαφείς οι αρμοδιότητες και τα όρια ευθύνης των προσώπων τα οποία αναλάβουν την υλοποίησή τους. Τα σχέδια αυτά πρέπει να αναγνωριστούν και να ενταχθούν στο κύκλο επιχειρηματικού σχεδιασμού της επιχείρησης.
- ☞ Όπως συμβαίνει με κάθε άλλη δραστηριότητα, η πρόοδος της υλοποίησης των ενεργειών βελτίωσης θα πρέπει να εξετάζεται σε τακτά χρονικά διαστήματα και η όλη διαδικασία διασύνδεσης της Επιχειρηματικής Αυτοαξιολόγησης με τη διαδικασία επιχειρηματικού σχεδιασμού θα πρέπει επίσης να εξετάζεται και να βελτιώνεται έως την επόμενη Αυτοαξιολόγηση

## ΜΕΡΟΣ 4<sup>ο</sup>

### Η ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΠΡΟΤΥΠΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ [European Quality Award (ΕQA)] 1999 ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΩΝ ΑΝΩΝΥΜΩΝ ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΑΚΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ (ΑΧΕ), ΤΩΝ ΑΝΩΝΥΜΩΝ ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΑΚΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΠΑΡΟΧΗΣ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ (ΑΧΕΠΕΥ), ΚΑΘΩΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΠΑΡΟΧΗΣ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ (ΕΠΕΥ)

## Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>

### Ποιότητα και Τομέας Χρηματοοικονομικών Υπηρεσιών

Ο Τομέας των Χρηματοοικονομικών Υπηρεσιών (πλην πιστωτικών ιδρυμάτων) σε διεθνές επίπεδο παρουσιάζεται να έχει ελάχιστη σχέση με το ζήτημα της Ποιότητας. Τούτο αφορά τόσο την εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας όσο και την πιστοποίηση σύμφωνα με κάποιο από τα συστήματα ποιότητας (π.χ. ISO 9000) όπου ο συνολικός αριθμός των πιστοποιημένων επιχειρήσεων παραμένει ιδιαιτέρως χαμηλός (McDonald, J., 1995), (Longo, C. R. J., Cox, M. A. A., 1997), ειδικά συγκρινόμενος με άλλους τομείς παροχής υπηρεσιών όπως για παράδειγμα ο τομέας παροχής υπηρεσιών υγείας,

Σε ό,τι αφορά τα παραπάνω θα πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπ' όψιν οι διαφορές τις οποίες παρουσιάζει ο Τομέας των Χρηματοοικονομικών Υπηρεσιών σε σχέση τόσο με άλλους Τομείς Παροχής Υπηρεσιών όσο και κυρίως με τον Βιομηχανικό Τομέα από όπου ξεκίνησαν και εφαρμόζονται σήμερα ευρύτατα οι αρχές της Ποιότητας.

Υπάρχει διαφορετικό περιβάλλον εξωτερικό αλλά και εσωτερικό μεταξύ του Τομέα των Χρηματοοικονομικών Υπηρεσιών και του Βιομηχανικού Τομέα (Troy K., Schein L., 1995). Οι διαφορές μεταξύ διευθυντικών στελεχών και επιβλεπόντων, μεταξύ επιβλεπόντων και εργατών καθώς και μεταξύ διευθυντικών στελεχών και εργατών είναι μεγάλες στο Βιομηχανικό Τομέα. Οι προαναφερθέντες είναι μέλη διαφορετικών ομάδων και η καλή επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ τους είναι απαραίτητο να επιτευχθεί πριν την έναρξη οποιουδήποτε προγράμματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Στον Τομέα των Χρηματοοικονομικών Υπηρεσιών Διευθυντικά στελέχη και προσωπικό συνδέονται πολύ περισσότερο. Οι περιγραφές των θέσεων συχνά αναπτύσσονται με το πραγματιστικό ενδεχόμενο το μέλος του προσωπικού να γίνει διευθυντικό στέλεχος ως φυσιολογική εξέλιξη της σταδιοδρομίας του στην επιχείρηση. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τα μέλη του προσωπικού να αισθάνονται πολύ πλησιέστερα στη διεύθυνση από ό,τι στο Βιομηχανικό Τομέα.

Επιπλέον στην παραγωγική διαδικασία του Βιομηχανικού Τομέα οι πρώτες ύλες και το τελικό προϊόν παρακολουθούνται και ελέγχονται. Αυτό επιτρέπει πλήρη ποιοτικό έλεγχο του προϊόντος πολύ πριν ο πελάτης αποκτήσει πρόσβαση σε αυτό. Στον Τομέα των Χρηματοοικονομικών Υπηρεσιών ο βαθμός ανυπαρξίας υλικής υπόστασης της παρεχόμενης υπηρεσίας καθώς και η έντονη πρόσωπο με πρόσωπο επαφή του προσωπικού της επιχείρησης με τον πελάτη κατά τη διάρκεια της διαδικασίας, καθιστούν αδύνατο τον έλεγχο της ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας πριν αποκτήσει πρόσβαση σε αυτήν και είναι σε θέση να την κρίνει ο πελάτης. Έτσι έχει διατυπωθεί η άποψη (Longo C. R. J., Cox, M., A.) ότι η κύρια πρώτη ύλη στον Τομέα των Χρηματοοικονομικών Υπηρεσιών είναι ο πελάτης και οι κυριότεροι πόροι είναι οι άνθρωποι.

Ένα ακόμη πεδίο στο οποίο παρουσιάζονται διαφορές είναι εκείνο της χρήσης στατιστικών μεθόδων για τον ποιοτικό

έλεγχου των προϊόντων στο Βιομηχανικό Τομέα. Στα παραγόμενα προϊόντα είναι δυνατόν να επιβληθεί ένα επίπεδο στατιστικής ανοχής. . Στον Τομέα των Χρηματοοικονομικών Υπηρεσιών, όμως, οι χρηματικές συναλλαγές καθώς και οι συναλλαγές επί αξιών οφείλουν να είναι απόλυτες. Αυτό σημαίνει ότι κανένα σφάλμα δεν γίνεται αποδεκτό από τον πελάτη και όλες οι συναλλαγές πρέπει να είναι 100% ακριβείς.

Τέλος μια θεμελιώδης διαφορά είναι ότι ο πελάτης είναι συνήθως τόσο ο προμηθευτής όσο και ο αγοραστής της Χρηματοοικονομικής υπηρεσίας. Ένα προφανές παράδειγμα είναι αυτό μιας χρηματοοικονομικής συναλλαγής όπου ο πελάτης καταθέτει χρήματα και μία εντολή αγοράς μετοχών στη ένα άκρο του συστήματος και γίνονται όλες οι απαραίτητες ενέργειες προκειμένου να πιστωθεί ο λογαριασμός του πελάτη με τις παραγγελθείσες μετοχές στο άλλο άκρο του συστήματος.

Βασικό παράγοντα διαφοροποίησης, επίσης, αποτελεί το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις του Τομέα των Χρηματοοικονομικών Υπηρεσιών δραστηριοποιούνται σε ένα θεμελιώδες περιβάλλον όπου τα προϊόντα και οι τεχνολογίες αλλάζουν διαρκώς και συχνά έχουν πολύ σύντομη διάρκεια ζωής. Τούτο σημαίνει ότι η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να αναζητά σε συνεχή βάση νέες ιδέες και δυνατότητες.

Ένα σημείο το οποίο αποτελεί έναν σημαντικό επιπλέον λόγο εκδήλωσης επιφυλακτικότητας για την υιοθέτηση από τις επιχειρήσεις του Τομέα των Χρηματοοικονομικών Υπηρεσιών των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι το ακόλουθο. Η φιλοσοφία της βασίζεται στη συνεχή και χωρίς τέλος βελτίωση η οποία επιφέρει αργές αλλά αποτελεσματικές αλλαγές. Στον Τομέα των Χρηματοοικονομικών Υπηρεσιών, όμως, το σκληρό και απρόβλεπτο περιβάλλον ενισχύει την ανάγκη για την περιστασιακή εφαρμογή δραστικών αλλαγών προκειμένου να αντιμετωπισθούν βραχυχρόνιες απαιτήσεις της αγοράς. Αυτή η διαφοροποίηση μεταξύ της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής

Ποιότητας και της πρακτικής των επιχειρήσεων του Τομέα των Χρηματοοικονομικών Υπηρεσιών προβάλλει ως ασυμβίβαστη και ανυπέρβλητη.

Η λύση βρίσκεται, ίσως, στην προσέγγιση της λειτουργίας της επιχείρησης σε δύο επίπεδα καθώς τα οφέλη από την εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι πολλά και σημαντικά για όλα τα τμήματα και δραστηριότητες των προαναφερθέντων επιχειρήσεων. Σε ένα γενικό, λοιπόν, βασικό επίπεδο το σύνολο της επιχείρησης λειτουργεί με βάση της αρχές αυτές. Σε ένα δεύτερο, περιορισμένο ως προς την έκταση και το βάθος, επίπεδο επιτρέπεται σε κάποια τμήματα να λειτουργούν υπό καθεστώς μεγαλύτερης ελευθερίας κινήσεων προκειμένου να είναι σε θέση να ανταποκριθούν κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο στις βραχυχρόνιες απαιτήσεις της αγοράς (Wilkinson, A., McCabe, D., Knights, D., 1995).

Πανεπιστήμιο Πατρών

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

### ΠΟΙΟΤΗΤΑ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΜΕΑΣ ΤΩΝ ΑΝΩΝΥΜΩΝ ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΑΚΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ (ΑΧΕ), ΤΩΝ ΑΝΩΝΥΜΩΝ ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΑΚΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΠΑΡΟΧΗΣ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ (ΑΧΕΠΕΥ), ΚΑΘΩΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΠΑΡΟΧΗΣ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ (ΕΠΕΥ) ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

2.1 Ο ΤΟΜΕΑΣ ΤΩΝ ΑΝΩΝΥΜΩΝ ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΑΚΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ  
(ΑΧΕ), ΤΩΝ ΑΝΩΝΥΜΩΝ ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΑΚΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ  
ΠΑΡΟΧΗΣ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ (ΑΧΕΠΕΥ), ΚΑΘΩΣ  
ΚΑΙ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΠΑΡΟΧΗΣ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ  
(ΕΠΕΥ) ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

2.1.1 Το Νομοθετικό Πλαίσιο Λειτουργίας των Ανωνύμων  
Χρηματιστηριακών Εταιριών (ΑΧΕ), των Ανωνύμων  
Χρηματιστηριακών Εταιριών Παροχής Επενδυτικών  
Υπηρεσιών (ΑΧΕΠΕΥ), καθώς και των Εταιριών Παροχής  
Επενδυτικών Υπηρεσιών (ΕΠΕΥ) στην Ελλάδα

Η οργανωμένη παροχή επενδυτικών υπηρεσιών στην Ελλάδα θεσμοθετήθηκε με τον ν. 2396/96 ο οποίος εναρμόνισε το ελληνικό δίκαιο με την οδηγία 93/22/ΕΟΚ (L 141/11.6.93), την επονομαζόμενη και Investment Services Directive - ISD. Στόχος της οδηγίας αυτής ήταν να δοθεί «ένα Ευρωπαϊκό διαβατήριο στην παροχή ορισμένων επενδυτικών υπηρεσιών με βάση την αμοιβαία αναγνώριση των αδειών λειτουργίας του Κράτους-Μέλους καταγωγής». Ως επενδυτικές υπηρεσίες θεωρούνται μεταξύ άλλων:

- ⊕ η μεσιτεία (broking) στην αγοραπωλησία χρεογράφων
- ⊕ οι πράξεις για ίδιο λογαριασμό
- ⊕ η διαμεσολάβηση στην εμπορία τίτλων με σκοπό το κέρδος
- ⊕ η διαχείριση χαρτοφυλακίου



- ✦ η παροχή υπηρεσιών αναδόχου εκδόσεων (underwriting services)
- ✦ η παροχή υπηρεσιών συμβούλου
- ✦ η διαχείριση χαρτοφυλακίου πελατών
- ✦ η παροχή πιστώσεων ή δανείων σε πελάτες για τη διενέργεια συναλλαγών σε τίτλους

Προκειμένου να διευκρινισθούν οι δραστηριότητες των τριών κατηγοριών επιχειρήσεων οι οποίες αποτελούν αντικείμενο της παρούσης μελέτης, ακολουθεί μία σύντομη περιγραφή τους.

#### Ανώνυμες Χρηματιστηριακές Εταιρίες - ΑΧΕ

Είναι μέλη του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών και ορισμένες εξ αυτών και του Χρηματιστηρίου Παραγώγων Αθηνών και διαθέτουν τις σχετικές άδειες να διενεργούν συναλλαγές σε αυτά. Έχουν ως κύρια δραστηριότητα την εκτέλεση χρηματιστηριακών συναλλαγών επί μετοχών ή και Συμβολαίων Μελλοντικής Εκπλήρωσης για λογαριασμό των πελατών τους. Επίσης, παρέχουν συμβουλευτικές υπηρεσίες στους πελάτες τους και, εφόσον διαθέτουν τα προβλεπόμενα εκ του νόμου κεφάλαια, παρέχουν υπηρεσίες αναδόχου εκδόσεων (underwriting services).

#### Εταιρίες Παροχής Επενδυτικών Υπηρεσιών - ΕΠΕΥ

Δραστηριοποιούνται κυρίως στην παροχή υπηρεσιών διαχείρισης χαρτοφυλακίου και στην παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών. Επίσης, εφόσον διαθέτουν τα προβλεπόμενα εκ του νόμου κεφάλαια, παρέχουν υπηρεσίες αναδόχου εκδόσεων (underwriting services). Δεν είναι μέλη του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών ή του Χρηματιστηρίου Παραγώγων Αθηνών και δεν διαθέτουν τις σχετικές άδειες να διενεργούν συναλλαγές σε αυτά. Έτσι τις εντολές αγοράς ή πώλησης μετοχών ή Συμβολαίων Μελλοντικής Εκπλήρωσης για λογαριασμό των πελατών τους τις διαβιβάζουν για εκτέλεση στις Ανώνυμες Χρηματιστηριακές Εταιρίες (ΑΧΕ) με τις οποίες συνεργάζονται. Σύμφωνα με το νόμο Εταιρίες Παροχής

Επενδυτικών Υπηρεσιών (ΕΠΕΥ) είναι και όλες οι Τράπεζες και όλες οι Ανώνυμες Χρηματιστηριακές Εταιρίες (ΑΧΕ).

### Ανώνυμες Χρηματιστηριακές Εταιρίες Παροχής Επενδυτικών Υπηρεσιών (ΑΧΕΠΕΥ)

Συνδυάζουν τις δραστηριότητες τόσο των Ανωνύμων Χρηματιστηριακών Εταιριών (ΑΧΕ), όσο και των Εταιριών Παροχής Επενδυτικών Υπηρεσιών (ΕΠΕΥ). Είναι μέλη του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών και ορισμένες εξ αυτών και του Χρηματιστηρίου Παραγώγων Αθηνών και διαθέτουν τις σχετικές άδειες να διενεργούν συναλλαγές σε αυτά. Έτσι δραστηριοποιούνται στην εκτέλεση χρηματιστηριακών συναλλαγών επί μετοχών ή και Συμβολαίων Μελλοντικής Εκπλήρωσης για λογαριασμό των πελατών τους. Επίσης, παρέχουν συμβουλευτικές υπηρεσίες στους πελάτες τους και, εφόσον διαθέτουν τα προβλεπόμενα εκ του νόμου κεφάλαια, παρέχουν υπηρεσίες αναδόχου εκδόσεων (underwriting services). Ακόμη δραστηριοποιούνται στην παροχή υπηρεσιών διαχείρισης χαρτοφυλακίου.

Το μετοχικό κεφάλαιο καθώς και οι λοιπές προϋποθέσεις οι οποίες απαιτούνται προκειμένου να καταταγεί σε μία από τις παραπάνω κατηγορίες μία επιχείρηση και να προσφέρει τις ανάλογες υπηρεσίες καθορίζονται από το νόμο. Σύμφωνα με το άρθρο 4 του ν. 2396/96, η καθ' οιονδήποτε τρόπο κατ' επάγγελμα παροχή κυρίων επενδυτικών υπηρεσιών στην Ελλάδα επιτρέπεται μόνον στις ΕΠΕΥ (πλην εξαιρέσεων οι οποίες ρητώς ορίζονται στο σχετικό νόμο).

Την εποπτεία επί των ΕΠΕΥ ασκεί η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς η οποία είναι μία ανεξάρτητη εποπτική αρχή υπαγόμενη στο Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας. Στην έννοια της Εποπτείας περιλαμβάνονται ιδίως ο έλεγχος της φερεγγυότητας, της ρευστότητας, της κεφαλαιακής επάρκειας και της συγκέντρωσης κινδύνων των ΕΠΕΥ, η τήρηση του Κώδικα Δεοντολογίας και της ειδικής συμμετοχής σε ΕΠΕΥ. Η επιτροπή Κεφαλαιαγοράς

είναι, επίσης, αρμόδια για την αποδοχή και παροχή γνωστοποιήσεων οι οποίες αφορούν ΕΠΕΥ πλην πιστωτικών ιδρυμάτων.

Οι ΕΠΕΥ οι οποίες εδρεύουν στην Ελλάδα και έχουν πάρει άδεια λειτουργίας από την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς επιτρέπεται να ιδρύσουν υποκαταστήματα και ειδικά γραφεία εφόσον γνωστοποιήσουν την πρόθεσή τους αυτή στην Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς και τηρηθούν οι λοιπές τυπικές διαδικασίες.

Βεβαίως το νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο το οποίο διέπει τη λειτουργία των Ανωύμων Χρηματιστηριακών Εταιριών (ΑΧΕ), των Εταιριών Παροχής Επενδυτικών υπηρεσιών (ΕΠΕΥ) και Ανωύμων Χρηματιστηριακών Εταιριών Παροχής Επενδυτικών Υπηρεσιών (ΑΧΕΠΕΥ) δεν εξαντλείται στα προαναφερθέντα. Συμπληρώνεται από ένα πλήθος νόμων και κανονιστικών διατάξεων οι οποίες αφορούν τη λειτουργία τους, με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις του κλάδου να συγκαταλέγονται μεταξύ των αυστηρότερα και πληρέστερα ελεγχόμενων και εποπτευόμενων στην Ελλάδα.

#### 2.1.2 Συνοπτική Παρουσίαση του Τομέα των Ανωύμων Χρηματιστηριακών Εταιριών (ΑΧΕ), των Εταιριών Παροχής Επενδυτικών Υπηρεσιών (ΕΠΕΥ), καθώς και των Ανωύμων Χρηματιστηριακών Εταιριών Παροχής Επενδυτικών Υπηρεσιών (ΑΧΕΠΕΥ) στην Ελλάδα

Ο Τομέας των Ανωύμων Χρηματιστηριακών Εταιριών (ΑΧΕ), των Ανωύμων Χρηματιστηριακών Εταιριών Παροχής Επενδυτικών Υπηρεσιών (ΑΧΕΠΕΥ) παρουσιάζει την κατά την πενταετία 1995-2000 ραγδαία ανάπτυξη. Σύμφωνα με στοιχεία του Συνδέσμου Μελών Χρηματιστηρίου Αξιών (ΣΜΕΧΑ) των μελών του υπερβαίνει το 50%. Μόνο κατά το τελευταίο έτος η αύξηση του αριθμού των μελών του ΣΜΕΧΑ υπερβαίνει το 20% με το συνολικό αριθμό των εταιριών μελών του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών να φθάνει το Μάιο του 2000 τις ογδόντα δύο (82).

Ακόμη μεγαλύτερο ρυθμό αύξησης παρουσίασε στο ίδιο χρονικό διάστημα ο κύκλος εργασιών των επιχειρήσεων αυτών εκτοξεύθηκε από λιγότερα από πενήντα (50) δισεκατομμύρια ημερησίως σε περισσότερα από τετρακόσια πενήντα (450) δισεκατομμύρια κατά το δεύτερο εξάμηνο του 1999.

Από πλευράς προσωπικού η πλειοψηφία των Ανωτύμων Χρηματοπιστηριακών Εταιριών (ΑΧΕ) και των Ανωτύμων Χρηματοπιστηριακών Εταιριών Παροχής Επενδυτικών Υπηρεσιών (ΑΧΕΠΕΥ) απασχολεί από πενήντα (50) έως εβδομήντα (70) άτομα, με εξαίρεση τις εταιρίες οι οποίες είναι μέλη τραπεζικών ομίλων και οι οποίες απασχολούν τριψήφιο αριθμό εργαζομένων.

Σε ό,τι αφορά το ιδιοκτησιακό τους καθεστώς το οποίο σε σημαντικό βαθμό επηρεάζει και την προσέγγιση σε σχέση με τον τρόπο διοίκησή τους θα πρέπει να σημειωθούν τα εξής. Οι μεγάλη πλειοψηφία των επιχειρήσεων είναι ως προς το ιδιοκτησιακό τους καθεστώς οικογενειακές/προσωπικές. Οι ιστορικότερες από αυτές βρίσκονται ήδη στη δεύτερη γενεά ή ακόμη και στην Τρίτη γενεά των ιδιοκτητών, ενώ άλλες ανήκουν σε στελέχη των προηγούμενων τα οποία αποφάσισαν, είτε κατά μόνας είτε σε ολιγάριθμες ομάδες, να συστήσουν τις δικές τους επιχειρήσεις.

Τα όσα αναφέρονται στην προηγούμενη παράγραφο έχουν σαν αποτέλεσμα η διεύθυνση των επιχειρήσεων αυτών να είναι προσωποκεντρική και συντηρητική με περιορισμένη χρήση σύγχρονων διοικητικών μεθοδολογιών. Θα πρέπει εδώ να σημειωθεί ότι η επιτυχημένη πορεία των περισσότερων από τις επιχειρήσεις αυτές, πορεία η οποία όπως και οι ίδιες οι επιχειρήσεις, άλλωστε, παρουσιάζει πολλές ομοιότητες με εκείνη των ναυτιλιακών εταιριών, βασίζεται στις ικανότητες, τη δυναμικότητα και την επιμονή των ιδιοκτητών/διευθυνόντων.

Παρακολουθώντας, όμως, τις εξελίξεις στον Τομέα των Ανωνύμων Χρηματιστηριακών Εταιριών (ΑΧΕ), των Ανωνύμων Χρηματιστηριακών Εταιριών Παροχής Επενδυτικών Υπηρεσιών (ΑΧΕΠΕΥ), την αύξηση του κύκλου εργασιών και την συνακόλουθη αύξηση του μεγέθους των επιχειρήσεων, τον αυξανόμενο ανταγωνισμό και τις τεχνολογικές και άλλες προκλήσεις του μέλλοντος, επιδεικνύουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τις σύγχρονες επιστημονικές μεθόδους οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων και μεταξύ αυτών και για το ζήτημα της Ποιότητας.

Θα πρέπει εδώ να τονισθεί ότι θλιβερή διαπίστωση αποτελεί το γεγονός ότι παρά τόσο τις προθέσεις της διοίκησης όσο και τις φιλότιμες προσπάθειες του ολιγάριθμου αλλά ικανού και φιλόπουνου προσωπικού του Συνδέσμου Μελών Χρηματιστηρίου Αξιών (ΣΜΕΧΑ) τα διαθέσιμα στοιχεία για τα μέλη του είναι εξαιρετικά περιορισμένα.

## 2.2 ΕΠΙΛΟΓΗ ΟΡΘΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΓΙΑ ΑΧΕ/ ΑΧΕΠΕΥ/ ΕΠΕΥ

Όπως έχει καταστεί ήδη σαφές δεν υπάρχει μία και μοναδική ορθή προσέγγιση Αυτοαξιολόγησης, αλλά όλες οι προαναφερθείσες προσεγγίσεις είναι έγκυρες και προσφέρονται προς χρήση. Διαφορετικές προσεγγίσεις έχουν διαφορετικά πλεονεκτήματα και συνακόλουθους κινδύνους. Οι βασικοί παράγοντες οι οποίοι καθορίζουν τη βέλτιστη προσέγγιση για συγκεκριμένη επιχείρηση είναι η κουλτούρα της επιχείρησης, το επιθυμητό αποτέλεσμα της διαδικασίας Αυτοαξιολόγησης, η ωριμότητα της επιχείρησης εκπεφραζόμενη από τη θέση της επιχείρησης στην πορεία της προς την Επιχειρηματική Αριότητα, τους πόρους τους οποίους έχει αποφασίσει να διαθέσει και τη δέσμευσή της στο εγχείρημα.

Οι Ανώνυμες Χρηματιστηριακές Εταιρίες (ΑΧΕ) και οι Ανώνυμες Χρηματιστηριακές Εταιρίες Παροχής Επενδυτικών Υπηρεσιών (ΑΧΕΠΕΥ):

- 🔗 βρίσκονται στην έναρξη της πορείας τους προς την Επιχειρηματική Αριότητα
- 🔗 έχουν βασική γνώση του Προτύπου Επιχειρηματικής Αριότητας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Διοίκησης Ποιότητας (European Foundation for Quality Management - EFQM)
- 🔗 δεν έχουν προηγούμενη εμπειρία Επιχειρηματικής Αυτοαξιολόγησης
- 🔗 έχουν περιορισμένους διαθέσιμους πόρους

Ως εκ τούτου σύμφωνα και με την ανάλυση η οποία έχει προηγηθεί η προσέγγιση η οποία κρίνεται ως η βέλτιστη για τις Ανώνυμες Χρηματιστηριακές Εταιρίες (ΑΧΕ) και τις Ανώνυμες Χρηματιστηριακές Εταιρίες Παροχής Επενδυτικών Υπηρεσιών (ΑΧΕΠΕΥ) είναι αυτή του Ερωτηματολογίου.

Η επιλογή αυτή παρουσιάζει τα εξής Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα:

#### Πλεονεκτήματα

- 🔗 Εύκολη και εύχρηστη - βασική εκπαίδευση επιπέδου γενικής ενημέρωσης επαρκεί προκειμένου να ξεκινήσει η διαδικασία
- 🔗 Είναι δυνατόν άμεσα και εύκολα να εμπλέξει μεγάλο μέρος του προσωπικού της επιχείρησης
- 🔗 Τα ερωτήματα τα οποία περιλαμβάνονται στο Ερωτηματολόγιο είναι δυνατόν να προσαρμοσθούν στις δραστηριότητες και τις ανάγκες της επιχείρησης
- 🔗 Επιτρέπει στην επιχείρηση να συλλέξει στοιχεία τα οποία είναι δυνατόν να κατανεμηθούν ανά λειτουργία ή διοικητικό επίπεδο
- 🔗 Είναι δυνατόν (σε μεταγενέστερο χρόνο και αφού αποκτηθεί η σχετική εμπειρία) να συνδυαστεί με την προσέγγιση με χρήση εργαστηρίων προκειμένου να εφοδιάσει την ομάδα των

διευθυντικών στελεχών με μία περισσότερο ισορροπημένη αντίληψη

- 🔗 Είναι δυνατόν να συμβάλει στον ανά ομάδες διάλογο με αντικείμενο τις δυνατότητες βελτίωσης

### Μειονεκτήματα

- 🔗 Δεν παράγεται ένας κατάλογος Ισχυρών Σημείων και Πεδίων Βελτίωσης
- 🔗 Η ακρίβεια των συλλεγομένων στοιχείων εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από την ποιότητα των ερωτημάτων
- 🔗 Υπέρμετρη χρήση Ερωτηματολογίων εντός μίας επιχείρησης είναι δυνατόν να οδηγήσει σε χαμηλό ποσοστό συμπληρωμένων Ερωτηματολογίων. Υπάρχει η αναγκαιότητα καθορισμού ελάχιστου ποσοστού επιστροφών.
- 🔗 Ευρεία διανομή των Ερωτηματολογίων είναι δυνατόν να καλλιεργήσει υπερβολικές προσδοκίες οι οποίες εάν δεν επαληθευθούν είναι δυνατόν να λειτουργήσουν ως αντικίνητρα.
- 🔗 Τα Ερωτηματολόγια παρέχουν πληροφορίες σχετικές με τις απόψεις των απαντώντων, και όχι σχετικές με τους λόγους οι οποίοι οδήγησαν στο σχηματισμό των απόψεων αυτών.
- 🔗 Δεν επιτρέπει συγκρίσεις με βαθμολογίες συμμετεχόντων στο Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (European Quality Award - EQA) του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Διοίκησης Ποιότητας (European Foundation for Quality Management - EFQM)

## 2.3 ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΓΙΑ ΑΧΕ/ ΑΧΕΠΕΥ/ ΕΠΕΥ

### 2.3.1 Βασικές Κατευθύνσεις Υλοποίησης Επιχειρηματικής Αυτοαξιολόγησης για ΑΧΕ/ ΑΧΕΠΕΥ/ ΕΠΕΥ

Με εκπεφρασμένο το επί της αρχής ενδιαφέρον του Συνδέσμου Μελών του Χρηματιστηρίου Αξιών (ΣΜΕΧΑ) η υλοποίηση θα ήταν δυνατόν να ακολουθήσει την εξής πορεία.

Δημιουργία από το Σύνδεσμο Μελών του Χρηματιστηρίου Αξιών (ΣΜΕΧΑ) ομάδας εργασίας η οποία θα μελετήσει το ζήτημα της ποιότητας γενικότερα και θα αποφασίσει τις απαραίτητες ενέργειες και τη σειρά προτεραιότητός τους. Η ομάδα αυτή θα είναι υπεύθυνη για την οργάνωση συντόμων ενημερωτικών παρουσιάσεων σχετικών με το Πρότυπο Επιχειρηματικής Αριότητας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Διοίκησης Ποιότητας (European Foundation for Quality Management - EFQM) και την Επιχειρηματική Αυτοαξιολόγηση για τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη των μελών του.

Έχοντας εξασφαλίσει το ενδιαφέρον και τη συναίνεση σε ανώτατο επίπεδο, θα οργανωθούν εκτενέστερα σεμινάρια για τα διευθυντικά στελέχη του συνόλου των μελών του σχετικά τόσο με το Πρότυπο Επιχειρηματικής Αριότητας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Διοίκησης Ποιότητας (European Foundation for Quality Management - EFQM) και την μεθοδολογία υλοποίησης της Επιχειρηματικής Αυτοαξιολόγησης με χρήση της προσέγγισης Ερωτηματολογίου. Με την εμπειρία των σεμιναρίων αυτών και το Ερωτηματολόγιο το οποίο θα διανεμηθεί και θα αναλυθεί, τα στελέχη θα επιστρέψουν στις επιχειρήσεις τους προκειμένου να ενημερώσουν και τα λοιπά διευθυντικά στελέχη και έχοντας εξασφαλίσει το ενδιαφέρον και τη συναίνεσή τους να ξεκινήσουν την υλοποίηση της διαδικασίας της Επιχειρηματικής Αυτοαξιολόγησης.

Λόγω ελλείψεως σχετικής πείρας, ενδεχομένως, θα ήταν χρήσιμη κατ' αρχήν μία δοκιμαστική εφαρμογή της διαδικασίας σε μικρές ομάδες του προσωπικού. Γενικότερα, προκειμένου να διευκολυνθεί η διαχείριση του όλου εγχειρήματος, συνιστάται η υλοποίηση της διαδικασίας Αυτοαξιολόγησης σε επίπεδο επιχειρηματικής μονάδας (τμήματος, διεύθυνσης, κλπ). Μία τέτοια επιλογή πέραν των άλλων προφανών ωφελημάτων θα διευκόλυνε την εξαγωγή συμπερασμάτων και τον καθορισμό Ισχυρών Σημείων και Πεδίων Βελτίωσης.



## 2.4 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

### 2.4.1 Εισαγωγή

Τα Ερωτηματολόγιο αυτό συντάχθηκε προκειμένου να χρησιμοποιηθεί και να αποβεί ωφέλιμο σε Ανώνυμες Χρηματιστηριακές Εταιρίες (ΑΧΕ) και Ανώνυμες Χρηματιστηριακές Εταιρίες Παροχής Επενδυτικών Υπηρεσιών (ΑΧΕΠΕΥ). Βάση του αποτέλεσε το σχετικό Ερωτηματολόγιο του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Διοίκησης Ποιότητας (European Foundation for Quality Management - EFQM) για μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (με προσωπικό έως 200 άτομα) (European Foundation for Quality Management - EFQM, 1999e). Το Ερωτηματολόγιο αυτό είναι παρόμοιο με το ευρύτατα χρησιμοποιούμενο Ερωτηματολόγιο του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Διοίκησης Ποιότητας (European Foundation for Quality Management - EFQM) αλλά έχει τροποποιηθεί προκειμένου να ανταποκρίνεται περισσότερο στις ανάγκες των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων (με προσωπικό έως 200 άτομα) καθώς και σε τμήματα και διευθύνσεις μεγάλων εταιριών.

Το Ερωτηματολόγιο προσεγγίζει την επιχειρηματική αρτιότητα ως μια ευρύτερη έννοια και δεν περιορίζεται να εξετάσει τα συστήματα διοίκησης ποιότητας, όπως το ISO 9000, τα οποία ούτως ή άλλως δεν υφίστανται στις Ανώνυμες Χρηματιστηριακές Εταιρίες (ΑΧΕ) και Ανώνυμες Χρηματιστηριακές Εταιρίες Παροχής Επενδυτικών Υπηρεσιών (ΑΧΕΠΕΥ), αλλά εξετάζει επίσης ζητήματα όπως η επιχειρηματική αποτελεσματικότητα των διαδικασιών, τα επιτεύγματα της συνεχούς βελτίωσης των προϊόντων και των υπηρεσιών, καθώς και τη αξιοποίηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού για την επίτευξη των στόχων.

Το Ερωτηματολόγιο αποτελείται από πενήντα (50) ερωτήσεις της ίδιας βαρύτητας επί του τελικού αποτελέσματος. Όπως

είναι κατανοητό οι απαντήσεις σε ένα τέτοιο αριθμό ερωτήσεων δεν είναι δυνατόν να παράσχουν την πλήρη εικόνα των επιτευγμάτων και των δυνατοτήτων της επιχείρησης. Είναι δυνατόν, όμως, να αποτελέσει μία ιδιαίτερος χρήσιμη αφετηρία και δείκτη συνακόλουθων δραστηριοτήτων. Το Ερωτηματολόγιο αυτό βασίζεται στο Πρότυπο Επιχειρηματικής Αριότητας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Διοίκησης Ποιότητας (European Foundation for Quality Management - EFQM) το οποίο όπως έχει ήδη αναλυθεί προσδίδει διαφορετικούς συντελεστές βαρύτητας σε καθένα από τα Κριτήρια τα οποία το αποτελούν. Προκειμένου, λοιπόν, αυτές οι διαφορές να αντανακλώνται στο Ερωτηματολόγιο ο αριθμός των ισοβαρών ερωτήσεων τις οποίες περιέχει το τμήμα κάθε κριτηρίου είναι ανάλογος της βαρύτητάς του. Ως εκ τούτου τα τμήματα τα οποία αφορούν την Ικανοποίηση Πελατών, Συστήματα Ποιότητας και Διαδικασίες, καθώς και Επιχειρηματικά Αποτελέσματα έχουν περισσότερες ερωτήσεις από όσες έχει, π.χ., το τμήμα το οποίο αφορά την Επίδραση στην Κοινωνία.

Η ύπαρξη πενήντα (50) ισοβαρών ερωτήσεων βοηθά επίσης τους διευθύνοντες να προσδιορίσουν τα σημεία στα οποία θα έχουν την σημαντικότερη επίδραση οι προσπάθειες βελτίωσης. Αυτό συμβαίνει διότι ο τομέας κάθε ερώτησης για τον οποίο επιλέγεται να υπάρξουν ενέργειες βελτίωσης θα έχει ίση επίδραση στη συνολική βελτίωση καθώς και στη βαθμολογία της επιχείρησης. Θα πρέπει, όμως, να τονισθεί ιδιαίτερος εδώ ότι κάθε επιχείρηση έχει της δικές της προτεραιότητες σε ό,τι αφορά τους τομείς βελτίωσης και οι προτεραιότητες αυτές δεν επηρεάζονται, κατ' ανάγκη, από την επίδρασή τους στη συνολική βαθμολογία.

Το Ερωτηματολόγιο αυτό είναι δυνατόν να απαντηθεί κατά πολλούς τρόπους:

☞ από ένα πρόσωπο προκειμένου να βοηθήσει στην κατανόηση του Προτύπου Επιχειρηματικής Αριότητας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Διοίκησης Ποιότητας (European Foundation for

Quality Management – EFQM) και να παράξει μία προσωπική αξιολόγηση της επιχείρησης

☞ από μία ομάδα προσώπων και στη συνέχεια να αντιπαραβληθούν οι απαντήσεις προκειμένου να προσδιορισθεί τόσο η μέση βαθμολογία όσο και οι τομείς μέγιστης απόκλισης των απόψεων.

☞ Ως μία ομαδική άσκηση όπου τα Ισχυρά Σημεία καθώς και οι Τομείς Βελτίωσης αποτελούν αντικείμενο διαλόγου πριν πραγματοποιηθεί μία ομαδική βαθμολόγηση της Επιχείρησης. Καθώς και συνδυασμούς και παραλλαγές των παραπάνω.

#### 2.4.2 Βαθμολόγηση

Κάθε μία από τις πενήντα (50) ερωτήσεις του Ερωτηματολογίου συμβάλλει κατά το ίδιο ποσοστό στο τελικό αποτέλεσμα. Προκειμένου να καταστεί η αυτοαξιολόγηση ρεαλιστική και αποτελεσματική επελέγη η λύση των τεσσάρων (4) εναλλακτικών απαντήσεων σε κάθε ερώτηση. Ενδεχομένως θα ήταν χρήσιμο να απαντηθεί το ερωτηματολόγιο κατ' ιδίαν από διάφορα στελέχη της εταιρίας πριν καταλήξουν σε συναινετική άποψη. Ακολουθεί ο ορισμός των τεσσάρων (4) εναλλακτικών απαντήσεων Α, Β, Γ και Δ. Η συχνή αναφορά στους ορισμούς αυτούς κατά τη διάρκεια απάντησης του ερωτηματολογίου συνιστάται ανεπιφυλάκτως ιδιαίτερα κατά τα πρώιμα στάδια εφαρμογής της αυτοαξιολόγησης.

**Απάντηση Επίτευγμα****Σχόλια**

- Δ Δεν έχει ξεκινήσει Ελάχιστα συμβαίνουν σχετικά με το ζήτημα αυτό, ίσως κάποιες καλές ιδέες, οι οποίες, όμως, δεν έχουν προχωρήσει πέραν του να αποτελούν «ευσεβείς πόθους»
- Γ Μερική πρόοδος
- ☞ Κάποιες αποδείξεις ότι κάτι πράγματι συμβαίνει σχετικά με το ζήτημα αυτό
  - ☞ Τυχαίες και σποραδικές επιθεωρήσεις οι οποίες οδηγούν σε βελτιώσεις και εμπλουτισμό
  - ☞ «Νησίδες» επιτυχούς υλοποίησης ή αποτελεσμάτων
- Β Σημαντική πρόοδος
- ☞ Σαφείς αποδείξεις ότι υπάρχει φροντίδα για το ζήτημα αυτό
  - ☞ Τακτικές και προγραμματισμένες επιθεωρήσεις οι οποίες οδηγούν σε βελτιώσεις και εμπλουτισμό
  - ☞ Ορισμένοι προβληματισμοί ότι η υλοποίηση δεν είναι γενικευμένη ή δεν αξιοποιείται πλήρως το δυναμικό της
- Α Επιδεύχθη πλήρως
- ☞ Αξιοσημείωτη προσέγγιση ή αποτέλεσμα γενικευμένης υλοποίησης
  - ☞ Λύση - πρότυπο ή προσέγγιση - πρότυπο και είναι δύσκολο να οραματισθεί σημαντικές βελτιώσεις

Σημείωση: Η ύπαρξη τεσσάρων (4), μόνο, απαντήσεων σε κάθε ερώτηση αποτελεί συνειδητή επιλογή καθώς ενθαρρύνει την ταχύτερη απάντηση του ερωτηματολογίου εξαιτίας της μεγάλης διαφοράς μεταξύ κάθε απαντήσεως - επιπέδου. Βεβαίως, δεν υπάρχει καμία απολύτως αντίρρηση ο έμπειρος συμμετέχων να απαντήσει στο όριο μεταξύ δύο απαντήσεων-επιπέδων ή ακόμη και να δημιουργήσουν τη δική τους συνεχή κλίμακα από ένα (1) έως εκατό (100) τις εκατό(%).

#### 2.4.3 Μεθοδολογία Συμπλήρωσης του Ερωτηματολογίου

- I. Καθορισμός συμμετεχόντων (ατόμων ή ομάδων) οι οποίοι θα συμπληρώσουν το Ερωτηματολόγιο (Βαθμολογητές)
- II. Ο Βαθμολογητής συμπληρώνει το Δελτίο Βαθμολογητού ορίζοντας το τμήμα της επιχείρησης το οποίο αφορά το Ερωτηματολόγιο.
- III. Ο Βαθμολογητής μελετά τον ορισμό του Συστήματος Βαθμολόγησης συμπεριλαμβανομένων και των εννοιών της «Προσέγγισης» και της «Βαθμολόγησης».
- IV. Ο Βαθμολογητής μελετά τη σχετική παράγραφο η οποία προηγείται εκάστου εκ των εννέα (9) κριτηρίων (Ηγεσία, Στρατηγική και Σχεδιασμός, κλπ) και κατόπιν απαντά, κατά σειρά, κάθε μία από τις ερωτήσεις.
- V. Οι βαθμολογίες κάθε τμήματος του Ερωτηματολογίου μεταφέρονται στις σχετικές φόρμες.
- VI. Καθορίζονται αντικείμενα βελτίωσης και προετοιμάζονται σχέδια βελτίωσης.

#### 2.4.4 Συμπλήρωση του Ερωτηματολογίου - Υπόβαθρο της Απάντησης του Ερωτηματολογίου

Η απάντηση του Ερωτηματολογίου είναι πιθανόν να αποτελέσει μια ιδιαίτερη απαιτητική δραστηριότητα για τις περισσότερες

επιχειρήσεις και αυτό δεν οφείλεται στην πολυπλοκότητα του Ερωτηματολογίου. Το πρόβλημα βρίσκεται στην πλήρη κατανόηση του νοήματος κάθε ερωτήσεως και εν συνεχεία στον ειλικρινή και ρεαλιστικό προσδιορισμό της πλέον κατάλληλης απάντησης για τη συγκεκριμένη επιχείρηση. Ο απαντών θα θελήσει, όπως είναι άλλωστε φυσικό να παρουσιάσει την καλύτερη δυνατή εικόνα και είναι, πολύ συχνά, δύσκολο να είναι αντικειμενικός έναντι μίας επιχείρησης για την οποία είναι υπερήφανος και στην καθημερινή λειτουργία της οποίας εμπλέκεται. Η προτροπή, πάντως, είναι να καταβληθεί κάθε δυνατή προσπάθεια για όσο το δυνατόν μεγαλύτερη αντικειμενικότητα. Η ειλικρινής απάντηση του Ερωτηματολογίου θα αποκαλύψει πεδία μελλοντικών δυνατοτήτων αλλά θα προσφέρει και αναγνώριση για επιτεύγματα του παρελθόντος.

Ο σκοπός του Ερωτηματολογίου αυτού είναι να βοηθήσει την αξιολόγηση της παρούσας κατάστασης της επιχείρησης στους τομείς τους οποίους αφορούν οι πενήντα (50) ερωτήσεις. Κάθε ερώτηση είναι ίσης σημασίας και συμβάλλει το ίδιο στο τελικό αποτέλεσμα. Κάθε μία από τις ερωτήσεις ζητά από τον απαντώντα να αξιολογήσει την αποτελεσματικότητα της επιχείρησής του στην ικανοποίηση των απαιτήσεων της ερώτησης.

Η χρησιμότητα των προαναφερθέντων προσπαθειών κρίνεται σε δύο επίπεδα, αφ' ενός μεν την πληρότητα και την επιχειρηματική αποτελεσματικότητα της προσέγγισης, αφ' ετέρου δε, το βαθμό στον οποίο η προσέγγιση αυτή υλοποιείται συγκρινόμενη με την πλήρη εφαρμογή της.

Μία πλήρης και αποτελεσματική προσέγγιση παρουσιάζει κάποια ή όλα από τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- ☞ είναι συστηματική (αποτελείται από μία σειρά προγραμματισμένων γεγονότων αντί μιας συλλογής περιστασιακών ενεργειών)
- ☞ η εφαρμογή της αποτελεί συνήθη πρακτική (αποτελεί φυσικό και θεμελιώδες τμήμα της επιχειρηματικής λειτουργίας)
- ☞ υποβάλλεται σε τακτικούς και αποτελεσματικούς κύκλους επιθεώρησης και αξιολόγησης με σκοπό τον εμπλουτισμό και την προώθηση
- ☞ η αποτελεσματικότητά της αξιολογείται κατά συνήθεια με βάση πραγματικά στοιχεία
- ☞ βασίζεται στην πρόληψη παρά στην αντίδραση

Μία ορθή υλοποίηση ή ανάπτυξη σημαίνει ότι η προσέγγιση έχει εφαρμοσθεί:

- ☞ Σε όλους τους σχετικούς τομείς συμπεριλαμβανομένων των υποστηρικτικών δραστηριοτήτων, των προμηθευτών και των πελατών αναλόγως των απαιτήσεων.
- ☞ Σε όλα τα προϊόντα και υπηρεσίες αναλόγως των απαιτήσεων.
- ☞ Εξίσου σε όλα τα επίπεδα των απασχολουμένων στην επιχείρηση αναλόγως των απαιτήσεων.
- ☞ Δραστήρια και εξαντλώντας τα όρια της δυναμικότητάς της στους τομείς τους οποίους απαιτείται

Το Ερωτηματολόγιο αναζητά επίσης αρτιότητα αποτελεσμάτων της επιχείρησης καθώς και ύπαρξη ορθών μεθόδων και δραστηριοτήτων. Η αρτιότητα των αποτελεσμάτων ορίζεται ως η επίδειξη ανοδικών τάσεων, το υψηλό επίπεδο ανταγωνιστικότητας σε σχέση με τον ανταγωνισμό γενικά ή τις καλύτερες των επιχειρήσεων στον υπό εξέταση τομέα, και η θετική επίδραση των αποτελεσμάτων στο σύνολο των τομέων της επιχείρησης με τις οποίες σχετίζονται.

Οι αρχές και οι πεποιθήσεις επάνω στις οποίες βασίστηκε το Ερωτηματολόγιο είναι εκείνες του Προτύπου Επιχειρηματικής

Αριότητας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Διοίκησης Ποιότητας (European Foundation for Quality Management – EFQM) όπως παρουσιασθεί, αναλυθεί και εμπλουτισθεί έχοντας ως σημείο εστίασης του ενδιαφέροντος τις Ανώνυμες Χρηματιστηριακές Εταιρίες (ΑΧΕ) και Ανώνυμες Χρηματιστηριακές Εταιρίες Παροχής Επενδυτικών Υπηρεσιών (ΑΧΕΠΕΥ), και συνοψίζονται επιγραμματικά στα εξής:

- ☞ Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις επικεντρώνονται στην κατανόηση και ικανοποίηση του πελάτη
- ☞ Όλες οι προσεγγίσεις και οι μέθοδοι θα πρέπει να υπόκεινται σε τακτικούς κύκλους επιθεώρησης και βελτίωσης και τα συμπεράσματα αυτών να υλοποιούνται (αυτό αφορά τόσο τις επιχειρηματικές και υποστηρικτικές διαδικασίες όσο και τις κύριες διαδικασίες παροχής υπηρεσιών)
- ☞ Τα υψηλόβαθμα διευθυντικά στελέχη οφείλουν να διοικούν μέσω του προσωπικού τους παραδείγματος και κατά τρόπο ο οποίος να υποστηρίζει συνεχώς την αναζήτηση της επιχειρηματικής αριότητας.
- ☞ Οι επιδόσεις όλων των διαδικασιών θα πρέπει σε τακτά χρονικά διαστήματα να μετρώνται και να γίνονται γνωστές
- ☞ Η επιχείρηση θα πρέπει να διαχειρίζεται τη δραστηριότητά της βασιζόμενη σε πραγματικά στοιχεία και όχι σε προσωπικές απόψεις. Τα πραγματικά στοιχεία και τα αποτελέσματα θα πρέπει να ενημερώνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα και να είναι εύκολα διαθέσιμα
- ☞ Καλό επικοινωνιακό κλίμα θα πρέπει να επικρατεί μεταξύ όλων των βαθμίδων της επιχειρηματικής ιεραρχίας
- ☞ Η συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking) (\*) βασικών διαδικασιών ή επιδόσεων είναι θεμελιώδους σημασίας
- ☞ Η έννοια του «εσωτερικού πελάτη» θα πρέπει να είναι εμφανής, έτσι ώστε κάθε εργαζόμενος να αντιμετωπίζει τους άμεσους συνεργάτες και αποδέκτες του προϊόντος της εργασίας του ως πελάτες



- ☞ Η ομαδική εργασία θα πρέπει να είναι ο συνηθής τρόπος επίτευξης βελτιώσεων
- ☞ Θα πρέπει να υπάρχει αναγνώριση των προσπαθειών βελτίωσης
- ☞ Η συνεχής βελτίωση με την εμπλοκή όλων στη διαδικασία της αλλαγής θα πρέπει να είναι στοιχείο της καθημερινότητας της επιχείρησης
- ☞ Οι προμηθευτές και λοιποί εκτός επιχείρησης συνεργάτες και οι σχέσεις με αυτούς έχουν ιδιαίτερη σημασία για την επιχείρηση

Η εμπειρία του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Διοίκησης Ποιότητας (European Foundation for Quality Management - EFQM) δείχνει ότι οι επιχειρήσεις διεθνούς εμβέλειας εμφανίζουν στις βαθμολογίες τους κυρίως Β, με Α σε κάποιους τομείς και σπανιότερα Γ. Ακόμη και πολύ καλές επιχειρήσεις, εκείνες, για παράδειγμα, οι οποίες κατά γενική ομολογία έχουν προχωρήσει ιδιαίτέρως στην πορεία τους προς την επιχειρηματική αρτιότητα πολύ συχνά αποδίδουν στον εαυτό τους βαθμολογίες επιπέδου Β ή ακόμη και Γ.

Επιχειρήσεις οι οποίες έχουν μόλις λάβει πιστοποίηση για το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας είναι δυνατόν ακόμη να αποδίδουν στον εαυτό τους βαθμολογίες επιπέδου Γ ή ακόμη και Δ. Το Βραβηματολόγιο αυτό είναι βασισμένο σε ένα απαιτητικό Πρότυπο Επιχειρηματικής Αρτιότητας με ένα σύστημα βαθμολόγησης το οποίο ως στόχο έχει τη διάγνωση και την βοήθεια στην εξεύρεση λύσεων. Τα παραπάνω θα πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπ' όψιν από τις επιχειρήσεις οι οποίες θα το χρησιμοποιήσουν στη διαδικασία αυτοαξιολόγησής τους και δεν θα πρέπει να εκπλαγούν αρνητικά διαπιστώνοντας χαμηλή συνολική βαθμολογία. Η ανταγωνιστική προσέγγιση της Αυτοαξιολόγησης όπως πολύ συχνά είναι αυτή των Βραβείων Ποιότητας λειτουργεί ως εμπόδιο για την πλήρη αξιοποίηση των πολλαπλών και σημαντικών ωφελημάτων της.

(\*) Συγκριτική Αξιολόγηση (Benchmarking) είναι η δραστηριότητα της σύγκρισης μία συγκεκριμένης επιχειρηματικής διαδικασίας ή αποτελέσματος μιας επιχείρησης με τα αντίστοιχα άλλων επιχειρήσεων. Είναι δυνατόν, συνεπώς, να αποτελέσει τη βάση για τεθούν στόχοι και να αποφασιστούν οι προτεραιότητες στις ενέργειες βελτίωσης των διαδικασιών καθώς και για την ποσοτικοποίηση των δυνατοτήτων για βελτιώσεις.

#### 2.4.5 Βασικές Κατευθύνσεις Ανάλυσης των Αποτελεσμάτων

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, ένα ουσιώδες χαρακτηριστικό του παρόντος Ερωτηματολογίου είναι ότι καθένα από τα ερωτήματα συμβάλλει εξίσου στο τελικό αποτέλεσμα της επιχείρησης, συνεπώς η κατανομή των μαρκαρισμένων στηλών παρέχει μία σύντομη επιθεώρηση των τρεχόντων «Ισχυρών Σημείων» και «Πεδίων προς Βελτίωση» της επιχείρησης. Δεδομένου ότι καθένα από τα ερωτήματα έχει την ίδια βαρύτητα, τα ερωτήματα και οι αντίστοιχοι τομείς οι οποίοι έχουν τα ελάχιστα των αποτελεσμάτων είναι υποψήφιοι για ανάληψη δράσης για τη βελτίωσή τους. Θα πρέπει, όμως, εδώ να τονισθεί ότι η τελική επιλογή σχετικά με την ανάληψη δράσης για βελτίωση θα πρέπει να βασιστεί σε μία σειρά από παράγοντες, από τους οποίους σημαντικότερος είναι οι επιχειρηματικές προτεραιότητες. Ο βασικός στόχος του Ερωτηματολογίου αυτού είναι η διάγνωση και επιτυγχάνεται μέσω του σχηματισμού μίας όσο το δυνατόν πληρέστερης εικόνας της τρέχουσας κατάστασης της επιχείρησης.

Εάν το πλήθος των συμμετεχόντων είναι μεγάλο η διασπορά των απαντήσεών τους θα καταδείξει που παρουσιάζονται οι μεγαλύτερες διαφορές αντιλήψεων. Οι όποιες μεγάλες διαφορές θα πρέπει να μελετηθούν και τα αίτιά τους να εξευρεθούν και να κατανοηθούν.

Ακολουθεί ένα σύνολο εντύπων τα οποία σκοπό έχουν να διευκολύνουν το έργο της βαθμολόγησης. Το σκεπτικό στο οποίο βασίζονται τα έντυπα αυτά είναι ότι η επιλογή (Δ) αντιστοιχεί σε 0%, η επιλογή (Γ) αντιστοιχεί σε 33%, η επιλογή (Β) αντιστοιχεί σε 67%, η επιλογή (Α) αντιστοιχεί σε 100%. Δεδομένου ότι καθένα από τα ερωτήματα συμβάλλει εξίσου στο τελικό αποτέλεσμα, η βαθμολογία κάθε τμήματος του Ερωτηματολογίου προκύπτει απλώς ως ο μέσος όρος, δηλαδή προσθέτοντας τα ποσοστά κάθε ερωτήματος και εν συνεχεία διαιρώντας με τον συνολικό αριθμό των ερωτήσεων.

Θα πρέπει να είναι συνεχής η υπόμνηση ότι σύμφωνα με στοιχεία του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Διοίκησης Ποιότητας (European Foundation for Quality Management - EFQM) (\*) και υπό τη βασική προϋπόθεση οι απαντήσεις ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα, οι περισσότερες επιχειρήσεις συγκεντρώνουν συνολική βαθμολογία στην περιοχή του 20%. Σύμφωνα με τα προαναφερθέντα στοιχεία οι επιχειρήσεις οι οποίες έχουν διανύσει αρκετή απόσταση στην πορεία τους προς την Επιχειρηματική Αριότητα συγκεντρώνουν συνολική βαθμολογία στην περιοχή του 50%, ενώ διεθνούς επιπέδου επιχειρήσεις συγκεντρώνουν συνολική βαθμολογία στην περιοχή του 75%.

Δυστυχώς σχετικά στοιχεία τα οποία να αφορούν ελληνικές επιχειρήσεις δεν είναι διαθέσιμα.

## ΜΕΡΟΣ 5<sup>ο</sup>

### **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΜΕΛΕΤΗΣ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ**

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

### **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΜΕΛΕΤΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ**

#### 1.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΜΕΛΕΤΗΣ

Κατά την εκπόνηση της παρούσας μελέτης έγιναν μία σειρά από παρατηρήσεις οι οποίες αφορούν το αντικείμενό της.

Ο Τομέας των Χρηματοοικονομικών Υπηρεσιών (πλην πιστωτικών ιδρυμάτων) σε διεθνές επίπεδο παρουσιάζεται να έχει ελάχιστη σχέση με το ζήτημα της Ποιότητας. Τούτο αφορά τόσο την εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας γενικώς, όσο και την πιστοποίηση σύμφωνα με κάποιο από τα συστήματα ποιότητας (π.χ. ISO 9000) όπου ο συνολικός αριθμός των πιστοποιημένων επιχειρήσεων παραμένει ιδιαίτερος χαμηλός. Αλλά και από πλευράς επιστημονικών και ερευνητικών δραστηριοτήτων το ενδιαφέρον εμφανίζεται περιορισμένο με ελάχιστες σχετικές δημοσιεύσεις.

Ο Τομέας των Ανωνύμων Χρηματιστηριακών Εταιριών (ΑΧΕ), των Εταιριών Παροχής Επενδυτικών Υπηρεσιών (ΕΠΕΥ), καθώς και των Ανωνύμων Χρηματιστηριακών Εταιριών Παροχής Επενδυτικών Υπηρεσιών (ΑΧΕΠΕΥ) στην Ελλάδα πέραν των όσων ισχύουν διεθνώς, αντιμετωπίζει επιπλέον προβλήματα τα οποία έχουν σχέση με την ιστορία του τομέα αυτού στην Ελλάδα. Ως εκ τούτου οι επιχειρήσεις αυτές εμφανίζονται, λόγω και της ραγδαίας ανάπτυξης των εργασιών τους, να διερευνούν μία σειρά από διαρθρωτικές αλλαγές επιδεικνύοντας ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τις σύγχρονες επιστημονικές μεθόδους

οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων και μεταξύ αυτών και για το ζήτημα της Ποιότητας.

Η διαδικασία της Επιχειρηματικής Αυτοαξιολόγησης αποτελεί μία αποτελεσματικότερη μέθοδο διαπίστωσης της παρούσας κατάστασης μίας επιχείρησης, διάγνωσης τόσο των Ισχυρών Σημείων της, όσο και των Πεδίων Βελτίωσης, και υποστήριξης των συνακόλουθων ενεργειών βελτίωσης.

Ένα από τα βασικά πλεονεκτήματα της Επιχειρηματικής Αυτοαξιολόγησης είναι ότι ενώ αποτελεί εργαλείο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και αποδίδει (όπως είναι, άλλωστε, αναμενόμενο) το μέγιστο του δυναμικού της στα πλαίσια αυτής, είναι δυνατόν να λειτουργήσει και εκτός των πλαισίων ενός συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας προσφέροντας μεγάλο μέρος των ωφελημάτων της. Τούτο έχει ως αποτέλεσμα η διαδικασία της Επιχειρηματικής Αυτοαξιολόγησης να αποτελεί ρεαλιστική και αξιοποιήσιμη προοπτική ακόμη και για επιχειρήσεις οι οποίες είτε δεν έχουν ακόμη εγκαταστήσει ένα σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, είτε βρίσκονται στα πρώιμα στάδιά του [όπως είναι οι επιχειρήσεις του Τομέα των Ανωνύμων Χρηματιστηριακών Εταιριών (ΑΧΕ), των Εταιριών Παροχής Επενδυτικών Υπηρεσιών (ΕΠΕΥ), καθώς και των Ανωνύμων Χρηματιστηριακών Εταιριών Παροχής Επενδυτικών Υπηρεσιών (ΑΧΕΠΕΥ) στην Ελλάδα].

Ως εκ τούτου μελετήθηκαν μία σειράς ζητημάτων τα οποία αφορούν την επιλογή της βέλτιστης προσέγγισης Αυτοαξιολόγησης καθώς και της υλοποίησής της, με βάση τις αρχές του Προτύπου Επιχειρηματικής Αριότητας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Διοίκησης Ποιότητας (European Foundation for Quality Management - EFQM) και την προερχόμενη από την εφαρμογή του εμπειρία. Επελέγη η προσέγγιση του Ερωτηματολογίου και εξελίχθηκε ένα Ερωτηματολόγιο για χρήση από τις επιχειρήσεις του Τομέα των

Ανωνύμων Χρηματιστηριακών Εταιριών (ΑΧΕ), των Εταιριών Παροχής Επενδυτικών Υπηρεσιών (ΕΠΕΥ), καθώς και των Ανωνύμων Χρηματιστηριακών Εταιριών Παροχής Επενδυτικών Υπηρεσιών (ΑΧΕΠΕΥ) στην Ελλάδα.

Το μεγαλύτερο μέρος της παρούσας μελέτης θα ήταν δυνατόν να αποτελέσει υλικό εκπαιδευτικών σεμιναρίων για διευθυντικά στελέχη τα οποία, εν συνεχεία, θα μεταφέρουν τη γνώση αυτή στην επιχείρησή τους και θα αναλάβουν την οργανωτική ευθύνη της διαδικασίας Επιχειρηματικής Αυτοαξιολόγησης.

## 1.2 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΈΡΕΥΝΑ

Η ολοκλήρωση της εκπόνησης της παρούσας μελέτης οδηγεί σε μία σειρά από προτάσεις οι οποίες αφορούν το αντικείμενό της.

Θα πρέπει να εκπονηθεί και να υλοποιηθεί ένα εκτεταμένο πρόγραμμα συλλογής στοιχείων σχετικών με τις επιχειρήσεις του Τομέα των Ανωνύμων Χρηματιστηριακών Εταιριών (ΑΧΕ), των Εταιριών Παροχής Επενδυτικών Υπηρεσιών (ΕΠΕΥ), καθώς και των Ανωνύμων Χρηματιστηριακών Εταιριών Παροχής Επενδυτικών Υπηρεσιών (ΑΧΕΠΕΥ) στην Ελλάδα. Η προέλευση των στοιχείων αυτών είναι τόσο οι ίδιες οι επιχειρήσεις, όσο και οι πελάτες τους. Μία πανελλαδικής κλίμακας έρευνα ικανοποίησης πελατών (customer satisfaction survey), η οποία, σημειωτέον, δεν έχει γίνει ποτέ στο παρελθόν, θα πρέπει να περιλαμβάνεται στις πρώτες προτεραιότητες. Τα συλλεγόμενα στοιχεία θα ήταν δυνατόν να χρησιμοποιηθούν τόσο για τη διεξαγωγή συγκριτικών αξιολογήσεων, όσο και για την οργάνωση και προγραμματισμό μελλοντικών ενεργειών και δράσεων.

Επίσης θα ήταν δυνατόν να ξεκινήσει, ακόμη και σε πειραματικό επίπεδο, η υλοποίηση διαδικασίας Αυτοαξιολόγησης με τη χρήση του εξελιχθέντος

Ερωτηματολογίου. Τα αποτελέσματα μίας τέτοιας εφαρμογής θα είναι ιδιαίτερα χρήσιμα τόσο για τις ίδιες τις επιχειρήσεις όσο και για τη διαδικασία της Αυτοαξιολόγησης η οποία θα τροποποιηθεί, θα εμπλουτισθεί και θα προσαρμοσθεί αναλόγως, προκειμένου να καταστεί αποτελεσματικότερη.

Όλα τα παραπάνω θα μπορούσαν να αποτελέσουν αντικείμενο ακαδημαϊκής έρευνας με άμεσης χρησιμότητας και εφαρμογής αποτελέσματα, είτε ανεξάρτητα είτε εν παραλλήλω με τους άμεσα ενδιαφερόμενους.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Aly, Medhat A., (1997), «Is Self-Assessment (as Powerful Tool for Total Quality Management Implementation) Suitable for Middle East Context? The Experience of a Petrochemical Global Company», Total Quality Management, Vol. 8, NO 2, pp 54-59 (6), (Carfax Publishing Ltd)
2. Black, S.A., Crumley, H. C., (1997), «Self-Assessment: What's in it for us?», Total Quality Management, Vol. 8, NO 2, pp 90-93 (4), (Carfax Publishing Ltd)
3. Blazey, Mark L., (1998), «Insights into Organizational Self-Assessments», Quality Progress, Vol. 31, No. 10, pp 47-52 (6)
4. Camison, C., Flor, M., Cruz, S., Kuster, I., (1996), «Quality Practices and Perceptions of Valencian Hospitality enterprises: an Empirical Analysis», International Journal of Quality & Reliability Management, vol. 13, no. 7, pp. 79-92 (14)
5. Coleman, Garry D.; Koelling, C. Patrick, (1998), «Estimating the Consistency of Third-Party Evaluator Scoring of Organizational Self-Assessments», Quality Management Journal, Vol. 5, No. 3, pp 31-53 (23)
6. Conti, Tito, (1993), «Building Total Quality: a Guide to Management», Chapman & Hall, London
7. Conti, Tito, (1994), «Time for a critical review on quality self assessment», Proceedings of the First European Forum on Quality Self-Assessment, Berne, EOQ
8. Conti, Tito, (1995), «TQM, the key to customer-driven integrated business management» Proceedings of the 39<sup>th</sup> Annual EOQ Congress, Berlin
9. Conti, Tito, (1996), «TQM models or business models? Model driven or objective/result-driven self-assessment?» Proceedings of the 40<sup>th</sup> Annual EOQ Congress, Berlin



10. Conti, Tito, (1997a), «Organizational Self-Assessment», Chapman & Hall, London
11. Conti, Tito, (1997b), «Optimizing Self-Assessment», Total Quality Management, Vol. 8, NOS 2&3, S5-S15 (Carfax Publishing Ltd)
12. Dale, B. G. (Ed), (1994), «Managing Quality», 2<sup>nd</sup> Edition, Prentice Hall, Herts
13. Ellington, H., Ross, G., (1994), «Evaluating Teaching Quality Throughout a University a Practical Scheme Based on Self-Assessed», Quality Assurance in Education, vol. 2, no. 2, pp. 4-9 (6)
14. European Foundation for Quality Management - EFQM, (1999a), "Introducing Excellence"
15. European Foundation for Quality Management - EFQM, (1999b), "Eight Essentials of Excellence - The Fundamental Concepts & Their Benefits"
16. European Foundation for Quality Management - EFQM, (1999c), "The EFQM Excellence Model"
17. European Foundation for Quality Management - EFQM, (1999d), "Assessing for Excellence - A Practical Guide for Self-Assessment"
18. European Foundation for Quality Management - EFQM, (1999e), "Determining Excellence - A Questionnaire Approach (For Small & Medium Enterprises)"
19. European Foundation for Quality Management - EFQM, (1999f), "The European Quality Award (Information Brochure)"
20. European Foundation for Quality Management - EFQM, (1999g), "Small & Medium Enterprises (Application Brochure)"
21. European Foundation for Quality Management - EFQM, (1999h), "Assessor Scorebook (1999 EFQM Excellence Model)"

22. Freer, J., Jackson, S., (1998), «Using the Business Excellence Model to Effectively Manage Change Within Clinical Support Services», Health Manpower Management, vol. 24, no. 2, pp. 76-81 (6)
23. Gadd, K., Oakland, J. S., Porter, L. J., (1996), «Business Self Assessment: An Evaluation of Current European Practice», The European Centre for Total Quality Management
24. Henderson, J., McAdam, R., Neill, E.O., (1999), «Energizing the Business - Creating Business Excellence in a Service Based Electrical Utility», Managing Service Quality, vol. 9, no 6, pp. 38-39 (2)
25. Hewitt, S., (1997), «Business Excellence: Does It Work for Small Companies», The TQM Magazine, vol. 9, no. 1, pp. 76-82 (7)
26. Hillman, P. G., (1994), «Making Self-Assessment Successful», The TQM Magazine, vol. 6, no. 3, pp. 29-31 (3)
27. Jackson, S., (1998), «Organizational Effectiveness Within National Health Service (NHS) Trusts», International Journal of Health Care Quality Assurance, vol. 11, no 7, pp. 216-221 (6)
28. Jackson, S., (1999a), «Achieving a Culture of Continuous Improvement by Adopting the Principles of Self-Assessment and Business Excellence», International Journal of Health Care Quality Assurance, vol. 12, no 2, pp. 5-6 (2)
29. Jackson, S., (1999b), «Exploring the Possible Reasons Why the UK Government Commended the EFQM Excellence Model as the Framework for Delivering Governance in the New NHS», International Journal of Health Care Quality Assurance, vol. 12, no 6, pp. 24-25 (2)
30. Kaye, M., Anderson, R., (1999), «Continuous Improvement: The Ten Essential Criteria», International Journal of Quality & Reliability Management, vol. 6, no. 5, pp. 48-50 (3)

31. Kaye, Michael M., Dyason, Marilyn D., (1999), «Achieving a Competitive Focus Through Self-Assessment», Total Quality Management, Vol. 10, NO 3, pp 373-390 (18), (Carfax Publishing Ltd)
32. Martinez-Conde, A. A., (1999), «Self-Assessment of All the Health Centres of a Public Health Service through the European Model of Total Quality Management», International Journal of Health Care Quality Assurance, vol. 12, no. 2, pp. 5-6 (2)
33. McDonald, J., (1995), «Quality and the Financial Service Sector», Managing Service Quality, vol. 5, no. 1, pp. 43-46 (4)
34. Oakland, John S., (1989), (1993), «Total Quality Management: The route to improving performance», Butterworth-Heinemann, Oxford
35. Pitt, D. J., (1999), «Improving Performance Through Self-Assessment», International Journal of Health Care Quality Assurance, Vol. 12, No. 2, pp 4-5 (2), MCB University Press
36. Ruiz, U., Simon, J., Molina, P., Jimenez, J., Grandal, J., (1999), «A Two-Level Integrated Approach to Self-Assessment in Healthcare Organizations», International Journal of Health Care Quality Assurance, vol. 12, no 4, pp. 13-14 (2)
37. Shergold, K., Reed, D.M., (1996), «Striving for Excellence: How Self Assessment using the Business Excellence Model Can Result In Step Improvements In All Areas of Business Activities», The TQM Magazine, vol. 8, no. 6, pp. 48-52 (5)
38. Longo, C. R. J., Cox, M. A. A., (1997), «Total Quality Management in Financial Services: Beyond the Fashion the Reality Has to Take Off», Total Quality Management, Vol. 8, NO 6, pp. 323-333 (11), (Carfax Publishing Ltd)
39. Steeples, M.M., (1995), «The Quality Mirror: Reflecting on Improvement», Managing Service Quality, vol. 5, no 2, pp. 38-43 (6)

40. Taylor, Andrew, W., (1995), «Total Quality Management and the Need for Organizational Self-Assessment: Some Empirical Evidence», Total Quality Management, Vol. 6, NO 1, pp 3-12 (Carfax Publishing Ltd)
41. Troy K., Schein L., (1995), "The Quality Culture: Manufacturing versus Services», Managing Service Quality, vol. 5, no. 3, pp. 45-47 (3)
42. Wiele, van der, A, Williams, A.R.T., Dale, B. G., Carter, G., Kolb, F., Luzon, D. M., Schmidt, A., Wallace, M., (1995), «State of the Art Study on Self-Assessment», The TQM Magazine, vol. 7, no. 4, pp. 13-17 (5)
43. Wiele, van der, A, Williams, A.R.T., Dale, B. G., Carter, G., Kolb, F., Luzon, D. M., Schmidt, A., Wallace, M., (1996a), «Self-Assessment: A Study of Progress in Europe's Leading Organizations in Quality Management Practices», International Journal of Quality & Reliability Management, vol. 13, no. 1, pp. 84-104 (21)
44. Wiele, van der, A, Williams, A.R.T., Dale, B. G., Carter, G., Kolb, F., Luzon, D. M., Schmidt, A., Wallace, M., (1996b), «Quality Management Self-Assessment: An Examination in European Business», Journal of General Management, Vol. 22, No. 1
45. Wilkes, N., Dale, B. G., (1998), «Attitudes to Self-Assessment and Quality Awards: A Study in small and Medium Sized Companies», Total Quality Management, Vol. 9, NO 8, pp 731-739 (9), (Carfax Publishing Ltd)
46. Wilkinson, A., McCabe, D., Knights, D., (1995), «What is Happening in "Quality" in the Financial Services?», The TQM Magazine, vol. 7, no. 4, pp. 9-12 (4)
47. Zaremba, D., Crew, T., (1995), «Increasing Involvement In Self-Assessment: the Royal Mail Approach», The TQM Magazine, vol. 7, no. 2, pp. 29-32 (4)

ΠΑΡΑΤΗΜΑ Ι

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## ΗΓΕΣΙΑ

Το τμήμα αυτό του Ερωτηματολογίου διερευνά τις δραστηριότητες και τη συμπεριφορά όλων των ηγητόρων (διευθυντικών στελεχών) της επιχείρησης. Αξιολογείται ο ρόλος των ανώτερων διευθυντικών στελεχών<sup>(\*)</sup> στη δημιουργία αξιών σχετικών με την Ποιότητα οι οποίες διακρίνονται για τη σαφήνειά τους, καθώς επίσης την ικανότητά των στελεχών αυτών να ηγούνται και να υποστηρίζουν την υλοποίηση των προαναφερθέντων αξιών εντός της επιχείρησης. Δίδεται πολύ μεγαλύτερη έμφαση στην προσωπική εμπλοκή και τις ενέργειες των στελεχών παρά στις προφορικές ή γραπτές δηλώσεις τους. Διερευνάται επίσης πώς οι σχετικές με την Ποιότητα αξίες προβάλλονται και ενισχύονται από όλα τα διευθυντικά στελέχη καθώς και τους προϊσταμένους και τον τρόπο με τον οποίο οι ίδιοι αναμιγνύονται ενεργώς στις συναλλαγές με πελάτες, προμηθευτές καθώς και εκτός επιχείρησης συνεργάτες (όπως ιδιοκτήτες/ διευθύνοντες Ανώνυμων Εταιριών Λήψης και Διαβίβασης Εντολών - ΑΕΛΔΕ).

(\*) ο όρος αυτός χρησιμοποιείται για τον Πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου/ Διευθύνοντα Σύμβουλο καθώς και για όσους αναφέρονται απ' ευθείας σε αυτόν

1. Είναι όλα τα Ανώτερα Διευθυντικά Στελέχη προσωπικώς και εμφανώς αναμεμιγμένα στη δημιουργία και προώθηση μίας στρατηγικής θέσης για τη διοίκηση και την κουλτούρα της επιχείρησης (συμπεριλαμβανομένων των αξιών και των προτεραιοτήτων οι οποίες αφορούν την Ποιότητα); 

--	--	--	--
2. Τα Ανώτερα Διευθυντικά Στελέχη υποστηρίζουν, με τις ενέργειες και το προσωπικό τους παράδειγμα, τις αξίες της επιχείρησής, δίνουν ιδιαίτερη έμφαση σε αυτές και είναι οι αξίες αυτές ευρύτερα αποδεκτές και εφαρμοζόμενες στο σύνολο της επιχείρησης; 

--	--	--	--
3. Είναι όλα τα Διευθυντικά Στελέχη προσωπικώς αναμεμιγμένα στην έγκαιρη αναγνώριση των προσπαθειών οι οποίες καταβάλλονται από πρόσωπα και ομάδες οι οποίες επιτυγχάνουν βελτιώσεις; 

--	--	--	--
4. Κάνουν όλα τα Ανώτερα Διευθυντικά Στελέχη ενέργειες προκειμένου να συναντηθούν με πελάτες, προμηθευτές και άλλους εκτός επιχείρησης συνεργάτες (όπως ιδιοκτήτες/διευθύνοντες Ανωνύμων Εταιριών Λήψης και Διαβίβασης Εντολών - ΑΕΛΔΕ) και είναι οι ίδιοι προσωπικώς αναμεμιγμένοι σε πρωτοβουλίες βελτίωσης με τους προαναφερθέντες; 

--	--	--	--
5. Φροντίζουν όλα τα Ανώτερα Διευθυντικά Στελέχη να διαθέτουν χρόνο προκειμένου να συνεργάζονται με το προσωπικό για βελτιώσεις συμπεριλαμβανομένων και εκείνων οι οποίες αφορούν την προσωπική τους συμπεριφορά; 

--	--	--	--

## 1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Το τμήμα αυτό του Ερωτηματολογίου εξετάζει πως η επιχείρηση ενσωματώνει τους στόχους καθώς και αξίες οι οποίες σχετίζονται με την Ποιότητα στη γενικότερη δραστηριότητα στρατηγικής και σχεδιασμού.

Αξιολογείται εάν και κατά πόσον η στρατηγική και ο σχεδιασμός βασίζονται σε αξιόπιστα γεγονότα και στοιχεία και εάν και κατά πόσο το γενικότερο σχέδιο πλαισιώνεται από πραγματιστικά και εφαρμόσιμα σχέδια στο επιχειρησιακό επίπεδο. Αξιολογείται επίσης εάν και κατά πόσο η προοπτική των αλλαγών στηρίζεται και σε άλλους παράγοντες πέραν της εμπνεύσεως του Προέδρου του Διοικητικού Συμβουλίου/ Διευθύνοντος Συμβούλου.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς



1. Οι στρατηγικοί στόχοι και οι αξίες (όπως ίσως περιλαμβάνονται στη Δήλωση Αποστολής της επιχείρησης) υποστηρίζονται πλήρως από πολιτικές, σχέδια, αντικειμενικούς σκοπούς και διάθεση απαραίτητων πόρων;

--	--	--	--

2. Χρησιμοποιεί σε τακτά χρονικά διαστήματα η επιχείρηση κατάλληλα επιλεγμένα στοιχεία στο στρατηγικό της σχεδιασμό καθώς και στις καθημερινές της λειτουργίες και περιλαμβάνουν τα στοιχεία αυτά τις επιδόσεις εσωτερικών διαδικασιών, τις επιδόσεις των προμηθευτών, τις επιδόσεις εκτός επιχείρησης συνεργατών (όπως Ανώνυμες Εταιρίες Λήψης και Διαβίβασης Εντολών - ΑΕΛΔΕ), τις απαιτήσεις και την ικανοποίηση των πελατών, καθώς και στοιχεία προερχόμενα από τον ανταγωνισμό και συγκριτικές αξιολογήσεις (benchmarking) (\*);

--	--	--	--

3. Διασφαλίζει η επιχείρηση ότι οι γενικοί στρατηγικοί στόχοι και σχέδια είναι εφικτά, εφαρμόσιμα και ευρύτερα αποδεκτά και υλοποιούνται αυτά με τη μορφή πραγματιστικών στόχων και σχεδίων στα χαμηλότερα επίπεδα καθώς και σε επίπεδο καθημερινής λειτουργίας;

--	--	--	--

4. Είναι το μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού σε θέση να αναφέρει του στόχους της εταιρίας οι οποίοι είναι σχετικοί με το αντικείμενό του και είναι οι ίδιοι εξοικειωμένοι με τα σχέδια για την επίτευξη των στόχων αυτών στους τομείς τους;

--	--	--	--

5. Υπάρχουν τα αποδεικτικά στοιχεία ότι η επιχείρηση έχει την ικανότητα να διακρίνει πότε πρέπει να γίνουν αλλαγές στη στρατηγική, τις πολιτικές, τις αγορές και τα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες ακόμη και αν ο Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου/ Διευθύνων Σύμβουλος επρόκειτο να αναχωρήσει;

--	--	--	--	--

(\*) Συγκριτική Αξιολόγηση (Benchmarking) είναι η δραστηριότητα της σύγκρισης μία συγκεκριμένη επιχειρηματικής διαδικασίας ή αποτελέσματος μιας επιχείρησης με τα αντίστοιχα άλλων επιχειρήσεων. Είναι δυνατόν, συνεπώς, να αποτελέσει τη βάση για τεθούν στόχοι και να αποφασιστούν οι προτεραιότητες στις ενέργειες βελτίωσης των διαδικασιών καθώς και για την ποσοτικοποίηση των δυνατοτήτων για βελτιώσεις.

1. Έχει η επιχείρηση αξιόπιστη μεθοδολογία προκειμένου να διασφαλισθεί ότι το προσωπικό το οποίο προσλαμβάνεται είναι σε θέση να αναπτυχθεί παράλληλα με την επιχείρηση και να ικανοποιήσει τις μακροπρόθεσμες ανάγκες της;

--	--	--	--

2. Έχει η επιχείρηση διαδικασία (την οποία να αποδέχεται και να σέβεται το προσωπικό) για τακτικές αποτιμήσεις των εργαζομένων, η οποία να περιλαμβάνει τον προσδιορισμό και την πρόοδο στην επίτευξη των προσωπικών επιδιώξεων και στόχων, καθώς και των αναγκών εκπαίδευσης και κατάρτισης;

--	--	--	--

3. Έχει η επιχείρηση διαδικασία η οποία να εμπλέκει όλους τους εργαζομένους (τόσο ως πρόσωπα, όσο και μέσω ομάδων) στην επίτευξη βελτιώσεων, και παραχωρούνται με ταχείς ρυθμούς στα στελέχη αρμοδιότητες καθώς και οι απαραίτητοι πόροι για την πλήρη και επιτυχημένη άσκηση των αρμοδιοτήτων αυτών για την επίτευξη αλλαγών και την ανάληψη δράσης;

--	--	--	--

4. Έχει επιτευχθεί καλό επικοινωνιακό κλίμα εντός της επιχείρησης και συμφωνούν οι εργαζόμενοι ότι αφενός μεν είναι πλήρως ενημερωμένοι, αφετέρου δε οι απόψεις τους κρίνονται ιδιαίτερα χρήσιμες και λαμβάνονται σοβαρά υπόψη;

--	--	--	--

5. Αναγνωρίζονται, αξιολογούνται και ανταμείβονται εξίσου με άλλους παράγοντες (όπως για παράδειγμα προμήθειες, χρόνος προϋπηρεσίας, ευελιξία απασχόλησης, προσόντα) οι προσπάθειες των εργαζομένων για την επίτευξη βελτιώσεων;

--	--	--	--

### 3. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΡΩΝ

Το τμήμα αυτό του Ερωτηματολογίου εξετάζει πως ευθυγραμμίζονται με την εφαρμογή των αξιών της επιχείρησης σχετικά με την Ποιότητα καθώς και με τη γενικότερη στρατηγική της, οι ουσιαστικοί πόροι της όπως χρηματοοικονομικοί πόροι, πληροφορίες (συμπεριλαμβανομένης της Πληροφορικής), προμηθευτές και πρώτες ύλες (σε επίπεδο ηλεκτρομηχανολογικού εξοπλισμού, λογισμικού και αναλώσιμων), εκτός επιχείρησης συνεργάτες (όπως Ανώνυμες Εταιρίες Λήψης και Διαβίβασης Εντολών - ΑΕΛΔΕ), πάγια και νέες τεχνολογίες. Αξιολογείται, επίσης, εάν και κατά πόσον η διαχείριση των ουσιαστικών αυτών πόρων γίνεται κατά τρόπο αποτελεσματικό και συνεχώς βελτιούμενο.

1. Έχει η επιχείρηση προσέγγιση η οποία διασφαλίζει ότι ο καταμερισμός και η χρήση των χρηματοοικονομικών πόρων της αντανακλά και δρα υποστηρικτικά προς τους στρατηγικούς της στόχους, επιδιώξεις, και αξίες σχετικές με την Ποιότητα και μία προσέγγιση η οποία διασφαλίζει την διαρκή επιτυχία της επιχείρησης; 

--	--	--	--
2. Διασφαλίζει η επιχείρηση ότι όλες οι σχετικές πληροφορίες, συμπεριλαμβανομένων στοιχείων σχετικών με επιδόσεις διαδικασιών, προμηθευτές, εκτός επιχείρησης συνεργάτες (όπως Ανώνυμες Εταιρίες Λήψης και Διαβίβασης Εντολών - ΑΕΛΔΕ) (συμπεριλαμβανομένων και των επιδόσεών τους), πελάτες (συμπεριλαμβανομένων και στοιχείων σχετικών με την ικανοποίηση πελατών) καθώς και αποτελέσματα συγκριτικών αξιολογήσεων (benchmarking), είναι ελεύθερα, ταχύτατα διαθέσιμα και ευκόλως αξιοποιήσιμα από το αντίστοιχα διαβαθμισμένο προσωπικό (συμπεριλαμβανομένων προμηθευτών, εκτός επιχείρησης συνεργατών ή ακόμη και πελατών) όπου και όπως αυτό απαιτείται και επιτρέπεται; 

--	--	--	--
3. Έχει η επιχείρηση μία ενεργητική προσέγγιση σχετικά τόσο με τους προμηθευτές όσο και με τους εκτός επιχείρησης συνεργάτες η οποία δεν περιορίζεται στην επιλογή, έγκριση και παρακολούθηση της απόδοσής τους, αλλά επεκτείνεται στην επίτευξη συμφωνιών για τον προσδιορισμό μελλοντικών βελτιώσεων και εκμετάλλευσης δυνατοτήτων από κοινού ανάπτυξης νέων προϊόντων και υπηρεσιών; 

--	--	--	--

4. Είναι τα πάγια (κτίρια, εγκαταστάσεις, ηλεκτρομηχανολογικός εξοπλισμός) αντικείμενα αποτελεσματικής διαχείρισης και συνεχούς βελτίωσης προς όφελος της επιχείρησης και της εμβάθυνσης και εμπλουτισμό των στρατηγικών στόχων και επιδιώξεων καθώς και της προστασίας των πόρων της επιχείρησης;

--	--	--	--

5. Υπάρχει μία επαναλαμβανόμενη μεθοδολογία προκειμένου να διασφαλιστεί ότι εναλλακτικές και νέες τεχνολογίες αναπτύσσονται και υλοποιούνται, και υπάρχει πλήρης αξιοποίηση της νομοθεσίας περί πνευματικής ιδιοκτησίας ούτως ώστε να αποκτηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε ότι αφορά προϊόντα και υπηρεσίες;

--	--	--	--

#### 4. ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

Το τμήμα αυτό του Ερωτηματολογίου εξετάζει τους τρόπους με τους οποίους η επιχείρηση μαθαίνει και κατανοεί τους πελάτες της και μετατρέπει τόσο τις παρούσες όσο και τις μελλοντικές ανάγκες τους σε προϊόντα και υπηρεσίες τα οποία χαίρουν της εκτιμήσεώς τους.

Το τμήμα αυτό του Ερωτηματολογίου μελετά, επίσης, τις απαιτήσεις για έλεγχο των διαδικασιών της επιχείρησης οι οποίες περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων, την παροχή ουσιωδών προϊόντων και υπηρεσιών, τις σχέσεις της επιχείρησης με πελάτες, προμηθευτές και συνεργάτες εκτός επιχείρησης, τις επιχειρηματικές και υποστηρικτικές λειτουργίες (όπως λογιστική, έκδοση τιμολογίων, κλπ). Το Σύστημα Ποιότητας για τον έλεγχο των διαδικασιών περιλαμβάνει, μεταξύ άλλων, ζητήματα όπως η τεκμηρίωση και ο έλεγχος προκειμένου να επιβεβαιωθεί ότι οι διαδικασίες είναι αποτελεσματικές, κατανοητές και χρησιμοποιούμενες και οι όποιες απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες υλοποιούνται. Οι παραπάνω απαιτήσεις αφορούν τόσο τις επιχειρηματικές και υποστηρικτικές λειτουργίες, όσο και τις διαδικασίες οι οποίες σχετίζονται με τα κύρια προϊόντα και υπηρεσίες.

Το τμήμα αυτό του Ερωτηματολογίου, αν και παρουσιάζει σημαντικές ομοιότητες με τις κύριες απαιτήσεις του ISO 9000 είναι δυνατόν να απαντηθεί από τη συντριπτική πλειοψηφία των Ανωνύμων Χρηματιστηριακών Εταιριών (ΑΧΕ), των Ανωνύμων Χρηματιστηριακών Εταιριών Παροχής Επενδυτικών Υπηρεσιών (ΑΧΕΠΕΥ) και των Εταιριών Παροχής Επενδυτικών Υπηρεσιών (ΕΠΕΥ) οι οποίες δεν έχουν πιστοποιηθεί. Τα περισσότερα από τα ζητήματα αυτά αποτελούν αντικείμενο είτε του

Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας της επιχείρησης, είτε άλλων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων όπως το Marketing.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς



1. Υπάρχει μια αξιόπιστη μεθοδολογία για την κατανόηση της αγοράς, των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών καθώς και των αλλαγών στην αγορά;

--	--	--	--

2. Υπάρχει ένα πλήρες σύστημα για τη διασφάλιση της μετατροπής των απαιτήσεων των πελατών σε νέα προϊόντα και υπηρεσίες;

--	--	--	--

3. Έχει η επιχείρηση ένα σύστημα προκειμένου να διασφαλίσει ότι όλες οι δραστηριότητές οι οποίες αφορούν την παροχή των υπηρεσιών ελέγχονται προκειμένου να διαπιστωθεί εάν βρίσκονται σε ένα προκαθορισμένο επίπεδο;

--	--	--	--

4. Υπάρχει συνεχής βελτίωση των διαδικασιών βασισμένη στον προσδιορισμό δυνατοτήτων και αναγκών μέσω ανάλυσης στοιχείων πελατών, επιχειρησιακών στοιχείων και αποτελεσμάτων συγκριτικών αξιολογήσεων (benchmarking);

--	--	--	--

5. Υπάρχει μία πλήρης και επαναλαμβανόμενη μεθοδολογία, είτε μέσω ελέγχου, είτε με άλλο τρόπο, για την αξιολόγηση της υλοποίησης και της αποτελεσματικότητας όλων των τμημάτων της επιχείρησης;

--	--	--	--

6. Διασφαλίζει η επιχείρηση ότι οι έλεγχοι και τα αποτελέσματά τους χρησιμοποιούνται πάντοτε για βελτίωση μέσω λύσεων βασισμένων στη λογική αιτίου - αποτελέσματος (αντί πρόχειρων και περιστασιακών λύσεων) προλαμβάνοντας με τον τρόπο αυτό την επανεμφάνιση των προβλημάτων;

--	--	--	--

7. Τεκμηριώνονται, ελέγχονται και υπόκεινται σε συνεχή βελτίωση οι υποστηρικτικές (back-office) δραστηριότητες (όπως για παράδειγμα εκκαθάριση, λογιστήριο, γραμματεία) τουλάχιστον στο ίδιο επίπεδο τις κύριες δραστηριότητες παροχής υπηρεσιών; υπάρχει πλήρης αξιοποίηση της νομοθεσίας περί πνευματικής ιδιοκτησίας ούτως ώστε να αποκτηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε ότι αφορά προϊόντα και υπηρεσίες;

--	--	--	--

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## 5. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

Το τμήμα αυτό του Ερωτηματολογίου εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση προσδιορίζει τις διάφορες ομάδες των πελατών της και τους χωρίζει σε τμήματα. Αξιολογεί τους διάφορους εκτιμητές και αποτελέσματα τα οποία τα οποία αποκαλύπτουν το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών. Αναζητά τόσο τις πραγματικές αντιλήψεις των πελατών όπως αυτές είναι δυνατόν να καταγραφούν για παράδειγμα μέσα από έρευνες αγοράς, όσο και τους διάφορους εκτιμητές και αποτελέσματα τα οποία είτε είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθούν για την πρόβλεψη τάσεων, είτε επηρεάζουν τα ίδια το βαθμό ικανοποίησης των πελατών, όπως για παράδειγμα επίπεδα παραπόνων, καθυστερημένη παροχή υπηρεσιών, λανθασμένη παροχή υπηρεσιών, ακύρωση εντολών, κλπ. Τα μέσα πρόβλεψης αυτά είναι δυνατόν να θεωρηθούν ως δείκτες οι οποίοι προηγούνται και οι οποίοι μετρώνται τακτικά εντός της επιχείρησης, ενώ οι πραγματικές αντιλήψεις των πελατών έπονται αποτελώντας πραγματικό μέτρο της ικανοποίησης των πελατών. Ο μοναδικός τρόπος συλλογής των πραγματικών αντιλήψεων των πελατών είναι η προσέγγιση των ίδιων των πελατών. Το τμήμα αυτό του Ερωτηματολογίου εξετάζει, επίσης, εάν και κατά πόσον η επιχείρηση μελετά μόνο τα δικά της επίπεδα και τάσεις ή εάν τα συγκρίνει με αποτελέσματα συγκριτικών αξιολογήσεων (benchmarking) οι οποίες αφορούν τις επιδόσεις ανταγωνιστικών ή άλλων επιχειρήσεων. Όπου απαιτούνται τάσεις και επίπεδα αυτά, ιδεωδώς, θα πρέπει να αναφέρονται σε μία περίοδο τουλάχιστον τριών (3) ετών.

1. Αξιολογεί η επιχείρηση τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες μέσω σχετικών εκτιμητών οι οποίοι είναι δυνατόν να προβλέψουν ή να επηρεάσουν τις σχέσεις με τους πελάτες όπως για παράδειγμα έγκαιρες και έγκυρες απαντήσεις, «χαμένοι» (προς ανταγωνιστικές επιχειρήσεις) πελάτες, «κερδισμένοι» (από ανταγωνιστικές επιχειρήσεις) πελάτες, οι οποίοι, κατ' ουσία, πρόβλεπουν τις ευδεχόμενες τάσεις της ικανοποίησης των πελατών;

--	--	--	--

2. Έχει η επιχείρηση μία ακριβή και πραγματιστική γενική εποπτεία του συνολικού επιπέδου τόσο των παραπόνων όσο και των επαινετικών σχολίων (γραπτών και προφορικών) όπως αυτά συγκεντρώνονται από όλα τα τμήματα και τους τομείς της επιχείρησης;

--	--	--	--

3. Δείχνουν οι εκτιμητές των ερωτημάτων (1) και (2) μια βελτιούμενη τάση (ή διατηρούμενο υψηλό επίπεδο επιδόσεων);

--	--	--	--

4. Είναι δυνατόν να καταδειχτεί ότι οι δείκτες πρόβλεψης της ικανοποίησης των πελατών είναι συγκρίσιμοι ή καλύτεροι από αυτούς των επιχειρήσεων του άμεσου ανταγωνισμού;

--	--	--	--

5. Αναθέτει σε τακτά χρονικά διαστήματα η επιχείρηση τη διενέργεια έρευνας αγοράς προκειμένου να προσδιορίσει το επίπεδο της ικανοποίησής των πελατών της σε σχέση με τα

--	--	--	--

προϊόντα και τις υπηρεσίες της;

6. Χωρίζονται τα αποτελέσματα της ικανοποίησης των πελατών σε τομείς προκειμένου να καταστούν εμφανείς οι αντιλήψεις διαφόρων ομάδων και τύπων πελατών (συμπεριλαμβανομένων των «απολεσθέντων» και εν δυνάμει πελατών);

--	--	--	--

7. Δείχνουν τα αποτελέσματα αυτά της ικανοποίησης πελατών μία βελτιούμενη τάση (ή διατηρούμενο υψηλό επίπεδο επιδόσεων);

--	--	--	--

8. Υπάρχουν τα στοιχεία εκείνα τα οποία να καταδεικνύουν ότι τα αποτελέσματα της ικανοποίησης των πελατών είναι συγκρίσιμα ή καλύτερα από αυτά των επιχειρήσεων του άμεσου ανταγωνισμού;

--	--	--	--

9. Έχει η επιχείρηση μια μεθοδολογία για τον επαναλαμβανόμενο καθορισμό στόχων και επιδιώξεων για βελτίωση των δεικτών πρόβλεψης καθώς και των εκτιμητών αντίληψης της ικανοποίησης των πελατών;

--	--	--	--

## 7. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Το τμήμα αυτό του Ερωτηματολογίου εξετάζει τις τάσεις και τα επίπεδα ικανοποίησης του συνόλου των εργαζομένων στην επιχείρηση. Αναζητά τόσο τις πραγματικές αντιλήψεις των εργαζομένων όπως αυτές είναι δυνατόν να καταγραφούν για παράδειγμα μέσα από έρευνες αγοράς, όσο και τους διάφορους εκτιμητές και αποτελέσματα τα οποία είτε είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθούν για την πρόβλεψη τάσεων, είτε επηρεάζουν τα ίδια το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων. Αναζητά εάν και κατά πόσον τα αποτελέσματα γίνονται γνωστά και οδηγούν σε ανάληψη δράσης από πλευράς της επιχείρησης και εάν και κατά πόσον τα αποτελέσματα αυτά συγκρίνονται με εκείνα άλλων επιχειρήσεων. Όπως και στο προηγούμενο τμήμα του Ερωτηματολογίου τα μέσα πρόβλεψης αυτά είναι δυνατόν να θεωρηθούν ως δείκτες οι οποίοι προηγούνται και οι οποίοι μετρώνται τακτικά εντός της επιχείρησης, ενώ οι πραγματικές αντιλήψεις των εργαζομένων έπονται αποτελώντας πραγματικό μέτρο της ικανοποίησης τους. Ο μοναδικός τρόπος συλλογής των πραγματικών αντιλήψεων των εργαζομένων είναι η προσέγγιση των ίδιων των εργαζομένων. Θα πρέπει, ίσως, να τονισθεί εδώ ότι η επιχείρηση θα πρέπει να καταφέρει να τεκμηριώσει τη σχέση μεταξύ των αποτελεσμάτων τα οποία μετρώνται και της ικανοποίησης των εργαζομένων.

Το σκεπτικό πίσω από το τμήμα αυτό του Ερωτηματολογίου είναι ότι η επιχείρηση πρόκειται να επιτύχει μόνο στο βαθμό στον οποίο παρέχει κίνητρα προς το σύνολο του προσωπικού και καταφέρνει να διατηρήσει υψηλό αίσθημα ευθύνης του.

Όπου απαιτούνται τάσεις και επίπεδα, αυτά, ιδεωδώς, θα πρέπει να αναφέρονται σε μία περίοδο τουλάχιστον τριών (3) ετών.

1. Γίνονται τακτικές μετρήσεις σχετικών εκτιμητών οι οποίοι είναι δυνατόν να προβλέψουν ή να επηρεάσουν την ικανοποίηση και το ηθικό των εργαζομένων όπως για παράδειγμα τάση για παρατεταμένη ή/και αδικαιολόγητη απουσία, αδιαθεσία, κύκλος εργασιών ανά εργαζόμενο, πρόωρη αποχώρηση, επίπεδα εκπαίδευσης και κατάρτισης, εσωτερικές προαγωγές, επίπεδα αναγνώρισης, έκφραση δυσαρέσκειας;

--	--	--	--

2. Συλλέγονται τακτικά (μέσω ερωτηματολογίων, συνεντεύξεων, κλπ) στοιχεία τα οποία αφορούν τις αντιλήψεις του προσωπικού σχετικά με μία σειρά από ζητήματα όπως το περιβάλλον εργασίας, υγιεινή, ασφάλεια, επικοινωνία, προοπτικές εξέλιξης, αμοιβές, αξιολόγηση, αναγνώριση, κατάρτιση και εκπαίδευση καθώς και ο συνολικός βαθμός ικανοποίησης;

--	--	--	--

3. Γίνονται συγκρίσεις των συλλεγομένων στοιχείων τόσο των δεικτών πρόβλεψης όσο και των απόψεων των εργαζομένων με εκείνα άλλων επιχειρήσεων ανταγωνιστικών ή μη;

--	--	--	--

4. Χρησιμοποιούνται από την επιχείρηση για την ανάληψη σχετικής δράσης και γνωστοποιούνται στο προσωπικό τα συλλεγόμενα στοιχεία τόσο των δεικτών πρόβλεψης όσο και των απόψεων των εργαζομένων;

--	--	--	--

5. Δείχνουν τα συλλεγόμενα στοιχεία (κυρίως εκείνα τα οποία αφορούν τις απόψεις των εργαζομένων) μια γενικώς βελτιούμενη τάση (ή διατηρούμενο υψηλό επίπεδο επιδόσεων) και είναι δυνατόν να καταδειχτεί ότι είναι συγκρίσιμα ή καλύτερα από εκείνα των επιχειρήσεων του ανταγωνισμού ή των αποτελεσμάτων συγκριτικών αξιολογήσεων (benchmarking);

--	--	--	--

Πανεπιστήμιο Πειραιώς



## 8. ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΣΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ

Το τμήμα αυτό του Ερωτηματολογίου εξετάζει τις ενέργειες της επιχείρησης οι οποίες επιδρούν τόσο στο άμεσο όσο και στο ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον. Σε ό,τι αφορά τις Ανώνυμες Χρηματιστηριακές Εταιρίες (ΑΧΕ), τις Ανώνυμες Χρηματιστηριακές Εταιρίες Παροχής Επενδυτικών Υπηρεσιών (ΑΧΕΠΕΥ) και τις Εταιρίες Παροχής Επενδυτικών Υπηρεσιών (ΕΠΕΥ) διερευνάται η έμμεση επίδραση της επιχείρησης στο κοινωνικό περιβάλλον μέσω δωρεών και δραστηριοτήτων κοινωνικού χαρακτήρα, εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων, προαγωγής των τοπικών ενδιαφερόντων (κυρίως μέσω των υποκαταστημάτων και των ειδικών γραφείων) καθώς επίσης και αναλαμβάνοντας πρωτοβουλίες σε ό,τι αφορά επαγγελματικές δραστηριότητες μέσω επιτροπών, ομάδων εργασίας και επαγγελματικών/ κλαδικών συνδέσμων (όπως ο Σύνδεσμος Μελών Χρηματιστηρίου Αθηνών - ΣΜΕΧΑ).

Το ζήτημα της κοινωνικής αποδοχής και της διασφάλισης θετικής δημόσιας εικόνας θα πρέπει να αποτελέσει αντικείμενο σοβαρού προβληματισμού για το σύνολο του επιχειρηματικού κόσμου μηδέ των εταιριών του κλάδου εξαιρουμένων.

1. Υπάρχουν αποδεικτικά στοιχεία ότι η επιχείρηση συνέβαλλε θετικά τόσο στο άμεσο όσο και στο ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον της, μέσω δωρεών και δραστηριοτήτων κοινωνικού χαρακτήρα, εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων, προαγωγής των τοπικών ενδιαφερόντων (κυρίως μέσω των υποκαταστημάτων και των ειδικών γραφείων) καθώς επίσης και αναλαμβάνοντας πρωτοβουλίες σε ό,τι αφορά επαγγελματικές δραστηριότητες μέσω επιτροπών, ομάδων εργασίας και επαγγελματικών/ κλαδικών συνδέσμων (όπως ο Σύνδεσμος Μελών Χρηματιστηρίου Αθηνών - ΣΜΕΧΑ);

--	--	--	--

2. Δείχνουν οι δραστηριότητες στους παραπάνω τομείς μια γενικώς βελτιούμενη τάση (ή διατηρούμενο υψηλό επίπεδο επιδόσεων) και είναι δυνατόν να καταδειχτεί ότι είναι συγκρίσιμα ή καλύτερα από εκείνα επιχειρήσεων του ιδίου κλάδου ή της ίδιας γεωγραφικής περιοχής;

--	--	--	--

## 9. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Το τμήμα αυτό του Ερωτηματολογίου εξετάζει τα συνολικά λειτουργικά αποτελέσματα της επιχείρησης. Καταρχήν αξιολογεί τους ουσιώδεις συνολικούς δείκτες επιδόσεων όπως παραγωγικότητα, κέρδη, αποδοτικότητα κεφαλαίων, μερίδιο αγοράς, κέρδη επί του συνολικού κύκλου εργασιών, κλπ. Κατόπιν αξιολογεί τα κριτήρια και τις επιδόσεις των βασικών δραστηριοτήτων (διαδικασιών) οι οποίες συνεισφέρουν άμεσα στην παραγωγή υπηρεσιών όπως απόδοση, χρόνοι διεργασιών, ποσοστό σφαλμάτων, κλπ. Τέλος αξιολογεί τις επιδόσεις των υποστηρικτικών και επιχειρησιακών διαδικασιών οι οποίες συνεισφέρουν στη συνολική αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης όπως πληροφορική, ασφάλεια, λογιστήριο, διοικητικές υπηρεσίες, γραμματεία, κλπ.

Το τμήμα αυτό του Ερωτηματολογίου εξετάζει, επίσης, ένα και κατά πόσον αποτελέσματα και τάσεις αντιπαραβάλλονται με αποτελέσματα συγκριτικών αξιολογήσεων (benchmarking).

Αποτελέσματα και τάσεις θα πρέπει, ιδεωδώς, να αναφέρονται σε περίοδο τουλάχιστον τριών (3) ετών.

1. Δείχνουν οι ουσιώδεις συνολικοί χρηματοοικονομικοί και μη δείκτες επιδόσεων της επιχείρησης (όπως παραγωγικότητα, κέρδη, αποδοτικότητα κεφαλαίων, μερίδιο αγοράς, κέρδη επί του συνολικού κύκλου εργασιών, κλπ) μια γενικώς βελτιούμενη τάση (ή διατηρούμενο υψηλό επίπεδο επιδόσεων); 

--	--	--	--
2. Είναι οι ουσιώδεις συνολικοί χρηματοοικονομικοί και μη δείκτες επιδόσεων της επιχείρησης συγκρίσιμοι ή καλύτεροι από εκείνους των επιχειρήσεων του άμεσου ανταγωνισμού ή των αποτελεσμάτων συγκριτικών αξιολογήσεων (benchmarking); 

--	--	--	--
3. Κατανέμονται τα προαναφερθέντα αποτελέσματα μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης, μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της αγοράς καθώς και μεταξύ των διαφορετικών υπηρεσιών προκειμένου να διαφανούν οι αποκλίσεις; 

--	--	--	--
4. Μετρώνται και καθίστανται ως εκ τούτου γνωστά τα κριτήρια και οι επιδόσεις των βασικών δραστηριοτήτων (διαδικασιών) οι οποίες συνεισφέρουν άμεσα στην παραγωγή υπηρεσιών; 

--	--	--	--
5. Δείχνουν τα κριτήρια και οι επιδόσεις των βασικών δραστηριοτήτων (διαδικασιών) οι οποίες συνεισφέρουν άμεσα στην παραγωγή υπηρεσιών μια γενικώς βελτιούμενη τάση (ή διατηρούμενο υψηλό επίπεδο επιδόσεων); 

--	--	--	--

6. Είναι τα κριτήρια και οι επιδόσεις των βασικών δραστηριοτήτων (διαδικασιών) οι οποίες συνεισφέρουν άμεσα στην παραγωγή υπηρεσιών συγκρίσιμες ή καλύτερες από εκείνες των επιχειρήσεων του άμεσου ανταγωνισμού ή των αποτελεσμάτων συγκριτικών αξιολογήσεων (benchmarking);
- |  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
7. Δείχνουν οι επιδόσεις των υποστηρικτικών και επιχειρησιακών διαδικασιών οι οποίες συνεισφέρουν στη συνολική αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης μια γενικώς βελτιούμενη τάση (ή διατηρούμενο υψηλό επίπεδο επιδόσεων);
- |  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  |  |  |
|--|--|--|--|

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ

ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗ

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ

Δ Γ Β Α

Ηγεσία

Αριθμός απαντήσεων (a)

Συντελεστής (b)

Τιμή [(a)\*(b)]  +  +  +  =Σύνολο

Σύνολο ÷ 5  % Βαθμολογία

Στρατηγική & Σχεδιασμός

Αριθμός απαντήσεων (a)

Συντελεστής (b)

Τιμή [(a)\*(b)]  +  +  +  =Σύνολο

Σύνολο ÷ 5  % Βαθμολογία

Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων

Αριθμός απαντήσεων (a)

Συντελεστής (b)

Τιμή [(a)\*(b)]  +  +  +  =Σύνολο

Σύνολο ÷ 5  % Βαθμολογία

**ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ** (Συνέχεια)

Δ                      Γ                      Β                      Α

**Διαχείριση Πόρων**

Αριθμός απαντήσεων (a)  Δ     Γ     Β     Α

Συντελεστής (b)  0     33     67     100

Τιμή [(a) \* (b)]  +  +  +  =Σύνολο

Σύνολο ÷ 5  % Βαθμολογία

**Σύστημα Ποιότητας & Διαδικασίες**

Αριθμός απαντήσεων (a)  Δ     Γ     Β     Α

Συντελεστής (b)  0     33     67     100

Τιμή [(a) \* (b)]  +  +  +  =Σύνολο

Σύνολο ÷ 7  % Βαθμολογία

Πανεπιστήμιο Πειραιώς



**ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ**

	Δ	Γ	Β	Α
<b>Ικανοποίηση Πελατών</b>				
Αριθμός απαντήσεων (a)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Συντελεστής (b)	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="33"/>	<input type="text" value="67"/>	<input type="text" value="100"/>
Τιμή [(a)*(b)]	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+
	<input type="text"/>		<input type="text"/>	+
	<input type="text"/>		<input type="text"/>	=Σύνολο
Σύνολο ÷ 9	<input type="text"/>	% Βαθμολογία		

<b>Ικανοποίηση Εργαζομένων</b>				
Αριθμός απαντήσεων (a)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Συντελεστής (b)	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="33"/>	<input type="text" value="67"/>	<input type="text" value="100"/>
Τιμή [(a)*(b)]	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+
	<input type="text"/>		<input type="text"/>	+
	<input type="text"/>		<input type="text"/>	=Σύνολο
Σύνολο ÷ 5	<input type="text"/>	% Βαθμολογία		

<b>Επίδραση στην Κοινωνία</b>				
Αριθμός απαντήσεων (a)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Συντελεστής (b)	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="33"/>	<input type="text" value="67"/>	<input type="text" value="100"/>
Τιμή [(a)*(b)]	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+
	<input type="text"/>		<input type="text"/>	+
	<input type="text"/>		<input type="text"/>	=Σύνολο
Σύνολο ÷ 2	<input type="text"/>	% Βαθμολογία		

**ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ** (Συνέχεια)

	Δ	Γ	Β	Α				
<b>Επιχειρηματικά Αποτελέσματα</b>								
Αριθμός απαντήσεων (a)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
Συντελεστής (b)	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="33"/>	<input type="text" value="67"/>	<input type="text" value="100"/>				
Τιμή [(a) * (b)]	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	=Σύνολο
Σύνολο ÷ 7	<input type="text"/>	% Βαθμολογία						

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

# Η ΚΑΤΑΤΟΜΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Καταγράψατε των αριθμό των σχετικών απαντήσεων	Δ	Γ	Β	Α	%
Ηγεσία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Στρατηγική & Σχεδιασμός	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Διαχείριση Πόρων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Σύστημα Ποιότητας & Διαδικασίες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ικανοποίηση Πελατών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ικανοποίηση Εργαζομένων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Επίδραση στην Κοινωνία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Επιχειρηματικά Αποτελέσματα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<hr/>					
Συνολικός Αριθμός Απαντήσεων (a)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Συντελεστής (b)	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="33"/>	<input type="text" value="67"/>	<input type="text" value="100"/>	
Τιμή [(a)*(b)]	<input type="text"/>	+ <input type="text"/>	+ <input type="text"/>	+ <input type="text"/>	=Σύνολο
Σύνολο ÷ 50	<input type="text"/>	% Βαθμολογία της Επιχείρησης			