

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Ευρωπαϊκό Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα
Στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Διπλωματική Εργασία
Μαριελίνα Ξ. Μπαρτσά

Αυτο-αξιολόγηση: Μία Επιχειρησιακή
Μαθησιακή Διαδικασία για Ενεργή Βελτίωση

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Ευρωπαϊκό Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα
Στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Διπλωματική Εργασία
Μαγδαληνή Κ. Μπερτσά

Αυτο-αξιολόγηση: Μία Επιχειρησιακή Μαθησιακή
Διαδικασία για Συνεχή Βελτίωση



0 0 1 3 0 5 7 0

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	
ΑΡ. ΕΣ.	30570
COMP.	433 ή 22359
ΤΑΞΙΝ.	658.406 ΜΠ.
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ	

Ιούνιος 1998

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	i
ΠΡΟΛΟΓΟΣ	iii
Κεφάλαιο 1	1
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
1.1 Ατομική και Συλλογική Μάθηση: Το Ανταγωνιστικό Επιχειρηματικό Όπλο	1
1.2 Αυτο-αξιολόγηση: Μία Αποτελεσματική Προσέγγιση για Οργανωσιακή Μάθηση	3
Κεφάλαιο 2	6
Η ΑΥΤΟ-ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΩΣ ΜΑΘΗΣΙΑΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ	6
2.1 Οργανωσιακή Μάθηση: Ένας Κρίσιμος Παράγοντας Επιχειρησιακής Επιτυχίας	6
2.1.1 ΟΙ ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ	6
2.1.2 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΔΟΜΗΜΕΝΩΝ 'ΜΟΝΤΕΛΩΝ' ΣΕ ΜΙΑ ΜΑΘΗΣΙΑΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ	7
2.1.3 Η ΑΥΤΟ-ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΩΣ ΣΤΟΙΧΕΙΟ ΤΗΣ ΜΑΘΗΣΙΑΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ	8
2.2 Το Προτεινόμενο Μοντέλο	8
2.3 Η Διαδικασία της Αυτο-αξιολόγησης	13
2.4 Η Σύνδεση της Αυτο-αξιολόγησης με την Οργανωσιακή Μάθηση	14
2.5 Η Εφαρμογή της Αυτο-αξιολόγησης	17
2.5.1 Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ	19
2.5.2 Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΗΣ ΕΙΔΙΚΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (WORKSHOP)	21
2.6 Η Συμμετοχή των Εργαζομένων στις Μαθησιακές Διαδικασίες	22
2.6.1 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΟΥΣ ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ	23
2.6.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΜΑΘΗΣΗ: ΣΥΝΔΕΣΗ ΘΕΩΡΙΑΣ ΚΑΙ ΠΡΑΞΗΣ	24
2.6.3 ΜΕΣΑΙΑ ΣΤΕΛΑΧΗ: Ο ΣΥΝΑΕΤΙΚΟΣ ΚΡΙΚΟΣ	24
2.7 Μαθησιακές Ιστορίες: Ένα Ακόμα Εργαλείο στην Υπηρεσία της Αυτο-αξιολόγησης	25
Κεφάλαιο 3	29
ΕΜΠΕΙΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΠΟ ΠΡΩΤΟΓΕΝΗ ΕΡΕΥΝΑ	29
3.1 Το Προφίλ της Επιχείρησης	29
3.2 Εφαρμογή της Μεθόδου του Ερωτηματολογίου και Οφέλη που Προέκυψαν	30
3.3 Εφαρμογή της Μεθόδου της Ειδικής Ομάδας Εργασίας και Οφέλη που Προέκυψαν	32
Κεφάλαιο 4	36
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ	36

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	39
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	43
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α.....	44
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ ΓΙΑ ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΕQA).....	44
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β.....	48
ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΤΗΣ ΑΥΤΟ-ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	48

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Πρόλογος

Η σημερινή επιχειρηματική πραγματικότητα απαιτεί από κάθε είδους επιχειρήσεις και οργανισμούς να αξιολογούνται όχι μόνο έναντι του ανταγωνισμού αλλά και των εαυτών τους, με στόχο την επίτευξη των καλύτερων δυνατών αποτελεσμάτων με το μικρότερο δυνατό κόστος. Για το λόγο αυτό, πολλά είναι τα ‘εργαλεία – μοντέλα’ τα οποία έχουν αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια με στόχο την αυτο-αξιολόγηση των επιχειρήσεων έναντι μιας σειράς κριτηρίων τα οποία αποτελούν κρίσιμα συστατικά επιτυχίας. Μεταξύ αυτών, το μοντέλο το οποίο προσφέρει το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας έχει καταφέρει, με ιδιαίτερη απήχηση και επιτυχία, να αποτελεί χρήσιμο σύμμαχο κάθε σύγχρονης επιχείρησης σε αυτή την προσπάθεια. Το γεγονός αυτό άλλωστε ενισχύεται από την εφαρμογή και υιοθέτησή του σε 34 χώρες ως σήμερα.

Με αφορμή την πιλοτική εφαρμογή μιας διαδικασίας αυτο-αξιολόγησης στην ελληνική επιχείρηση INTRAKOM, εξετάζεται στα πλαίσια αυτής της εργασίας πώς η αυτο-αξιολόγηση μπορεί να μετατραπεί σε μία σημαντική ευκαιρία για οργανωσιακή μάθηση, δίνοντας με αυτό το τρόπο μία επιπλέον χρησιμότητα και προστιθέμενη αξία στο μοντέλο του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας, το οποίο υποστηρίζει την αποτελεσματική διοίκηση των σύγχρονων επιχειρήσεων.

Αρωγοί σε αυτή μου την προσπάθεια υπήρξαν πολλοί. Ο επιβλέπων καθηγητής κ. Κ.Ν. Δερβιτσιώτης, οι καθηγητές κ.κ. Α. Κουρεμένος και Α. Λαγοδήμος, καθώς και τα στελέχη της INTRAKOM κ.κ. Γ. Ζούμπος, Σ. Βραχνάς και η κα. Ν. Βιτάνη. Φυσικά, η οικογένεια μου και όλοι όσοι μου στάθηκαν σε αυτή μου την προσπάθεια. Τους ευχαριστώ όλους.

Κεφάλαιο 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Ατομική και Συλλογική Μάθηση: Το Ανταγωνιστικό Επιχειρηματικό Όπλο

Από τη στιγμή της γέννησης του, ο άνθρωπος είναι φτιαγμένος να μαθαίνει. Δεν χρειάζεται κανείς να του μάθει να μιλάει ή να περπατάει και είναι εύκολα κατανοητό ότι ωθείται ακούραστα από την ίδια του τη φύση προς την εξερεύνηση και τον πειραματισμό. Η μάθηση συνεπώς αποτελεί μία πολύ βασική ανθρώπινη ικανότητα, μία ικανότητα την οποία όλοι κατέχουμε, και την οποία διατηρούμε για όλη μας τη ζωή.

Στις οικονομικές και κοινωνικές δομές που επικρατούν σήμερα, η γνώση αποτελεί τον πρωταρχικό πόρο στον οποίο γίνονται επενδύσεις όχι μόνο σε ατομικό αλλά και σε επιχειρηματικό επίπεδο. Οι παραδοσιακοί συντελεστές στην παραγωγή – τα κεφάλαια, η ακίνητη περιουσία, το εργατικό δυναμικό – δεν εξαλείφονται, έρχονται όμως τώρα σε δεύτερη θέση. Μπορούν να εξασφαλιστούν, και μάλιστα με ιδιαίτερη ευκολία, όταν προϋπάρχει η εξειδικευμένη και απαραίτητη γνώση. Για να γίνει περισσότερο γλαφυρή η τοποθέτηση αυτή αλλά και να τονιστεί η σπουδαιότητά της ο Nasserí αναφέρει: ‘Φανταστείτε μονάχα ότι τελειώς ξαφνικά μία επιχείρηση πλήττεται από κάποιο μικρόβιο γνώσης το οποίο σβήνει κάθε μορφής επιχειρηματική γνώση από τις μνήμες της, συμπεριλαμβανομένης και της μνήμης των εργαζομένων της. Η διαφορά που επέρχεται τότε μεταξύ της επιχειρηματικής αξίας που έχει η επιχείρηση πριν και μετά την επίδραση του μικροβίου αυτού, είναι η αξία που έχει η επιχείρηση σε διανοητικό κεφάλαιο (intellectual capital)’ (Nasserí, 1996).

Τι είναι όμως η μάθηση; Η πρώτη σκέψη που έρχεται κατά νου αφορά ‘στην ανάπτυξη γνώσης ή δεξιοτήτας’. Η ευρύτερη ερμηνεία περιλαμβάνει την απόκτηση γνώσης, παιδείας, πληροφόρησης, δεξιοτήτας αλλά και εμπειρίας. Είναι ένα φαινόμενο ζωντανό το οποίο αλλάζει διαρκώς και το οποίο εξαρτάται από την εύρυθμη και αποτελεσματική

λειτουργία όλων των στοιχείων ενός συστήματος το οποίο περιλαμβάνει ανθρώπους, εγκαταστάσεις, εξοπλισμό, μέσα, πόρους και συστήματα ελέγχου.

Σε οργανωσιακό επίπεδο η μάθηση αποτελεί θέμα ιδιαίτερου ενδιαφέροντος και έρευνας τα τελευταία χρόνια, προσελκύνοντας το ενδιαφέρον ερευνητών από διαφορετικές επιστήμες, όπως η ψυχολογία, η κοινωνιολογία, η διοίκηση και η οικονομία. Αποτελεί περίπλοκη διαδικασία καθώς κάθε επιχείρηση απαρτίζεται γενικά από ένα σύνολο διαφορετικών μεταξύ τους ανθρώπων οι οποίοι βρίσκονται συνεχώς σε κάποια διαδικασία μάθησης. Καθώς μάλιστα από τη φύση της η μάθηση δύσκολα περιορίζεται σε στεγανά και όρια, χαρακτηριζόμενη κατ' εξοχήν από πλουραλιστική αντίληψη, γίνεται σαφές ότι τα ακριβή χαρακτηριστικά ή η δομή ενός μαθησιακού οργανισμού δύσκολα προσδιορίζονται σε λεπτομέρεια. Ως συνέπεια αυτού, παρατηρείται οι επιχειρήσεις να μαθαίνουν με ένα πλήθος τρόπων οι οποίοι και προσαρμόζονται στις εκάστοτε ανάγκες, όπως και όποτε αυτές ανακύπτουν.

Κάθε ζωντανό σύστημα, ακριβώς όπως και κάθε άνθρωπος, εμπλέκεται συνεχώς σε διαδικασίες μάθησης, ενώ εύκολα γίνεται αντιληπτό ότι ακόμα και μία τυπική διαδικασία λήψης απόφασης σε επιχειρηματικό επίπεδο αποτελεί μία μαθησιακή διαδικασία. Αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι μέσω μιας τέτοιας διαδικασίας αναπτύσσεται ο τρόπος σκέψης και αντίληψης, οδηγώντας προς μία κοινή αντιμετώπιση και προς τη δημιουργία ενός κοινού νοητικού μοντέλου¹ και οράματος στα πλαίσια λειτουργίας της επιχείρησης.

Από τα παραπάνω, γίνεται σαφής ο κρίσιμος ρόλος της μάθησης στα πλαίσια λειτουργίας ενός οργανισμού, η ανάπτυξη της οποίας αποτελεί συνειδητή στρατηγική επιλογή. Η διαδικασία μάθησης μετατρέπεται ουσιαστικά σε βασικό ρυθμιστικό παράγοντα και αποτελεί το πλέον απαραίτητο συστατικό του στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης. Χτίζεται με αυτό τον τρόπο μία κοινή αντίληψη και ένα σαφές όραμα για όλους μέσα σε αυτή, με άξονα τη δημιουργική και αποφασιστική πορεία της προς τα εμπρός. Όπως άλλωστε έχει τονίσει και ο Ray Stata, επικεφαλής της Analog Devices: “Ο ρυθμός με τον οποίο τα άτομα και οι επιχειρήσεις μαθαίνουν, ίσως μετατραπεί στο μοναδικό αειφόρο συγκριτικό πλεονέκτημα που έχουν για ανάπτυξη.” (Steward, 1991)

¹ ‘Κοινά Νοητικά Μοντέλα’ είναι βαθιά ριζωμένες υποθέσεις, αντιλήψεις, γενικεύσεις, ακόμα και εικόνες, τις οποίες έχουμε και οι οποίες επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβανόμαστε τον κόσμο και τον τρόπο με τον οποίο πράττουμε (Senge, 1990b, p.9).

1.2 Αυτο-αξιολόγηση: Μία Αποτελεσματική Προσέγγιση για Οργανωσιακή Μάθηση

Κάθε επιχείρηση μαθαίνει με ένα πλήθος τρόπων και μεθόδων, τόσο βάσει σχεδιασμένων ενεργειών όσο και στα πλαίσια των καθημερινών πρακτικών της. Η αξιολόγηση της κατάστασης στην οποία αυτή βρίσκεται, με τη χρήση του κατάλληλου μοντέλου αξιολόγησης, μπορεί να μετατραπεί σε μία τέτοια ισχυρή οργανωσιακή μαθησιακή διαδικασία για όλους, δίνοντας ώθηση στην επιχείρηση για συνεχή βελτίωση.

Υπάρχουν τρεις κύριες προσεγγίσεις για την διενέργεια αξιολόγησης σε μία επιχείρηση (Conti, 1993; 1997).

- *Αξιολόγηση τρίτου τύπου* (third-party assessment) κατά την οποία η επιχείρηση αξιολογείται από φορέα ο οποίος είναι ανεξάρτητος τόσο προς αυτή όσο και προς τους πελάτες ή τους προμηθευτές της. Αξιολόγηση αυτής της κατηγορίας προκύπτει συνήθως από απαίτηση της αγοράς (market-driven) και σε αυτή την κατηγορία εμπίπτουν μεταξύ άλλων και οι αξιολογήσεις συμμόρφωσης κατά τα πρότυπα της σειράς ISO 9000.
- *Αξιολόγηση δεύτερου τύπου* (second-party assessment) κατά την οποία η επιχείρηση αξιολογείται από τον πελάτη της ώστε να υπάρξει επιβεβαίωση της ικανότητάς της να παράγει προϊόντα / υπηρεσίες σύμφωνα με τις απαιτήσεις και προδιαγραφές που έχουν συμφωνηθεί. Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται και οι αξιολογήσεις προμηθευτών από τις συνεργαζόμενες προς αυτή επιχειρήσεις.
- *Αξιολόγηση πρώτου τύπου* (first-party assessment) κατά την οποία η επιχείρηση με τη βοήθεια και την ενεργή συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης αξιολογεί την κατάσταση στην οποία βρίσκεται. Αποτελεί αναλυτική διαγνωστική μελέτη για την αποτύπωση της πραγματικότητας και διενεργείται κατά βάση από τους ίδιους τους ανθρώπους της επιχείρησης. Σε αυτή την κατηγορία εμπίπτει και η αυτο-αξιολόγηση, ως μία συστηματική επιχειρησιακή διαδικασία η οποία έχει ως στόχο της τη συνεχή βελτίωση της επιχείρησης.

Σ³ αυτή την εργασία εξετάζεται πώς ένα ευρέως χρησιμοποιούμενο διαγνωστικό εργαλείο, το *Ευρωπαϊκό Μοντέλο Εξααιρετικών Επιδόσεων (European Model for Business Excellence)* με τη βοήθεια του οποίου γίνεται η *αυτο-αξιολόγηση (self-assessment)* μίας επιχείρησης, μπορεί να μετατρέψει την αυτο-αξιολόγηση σε μία τέτοια επιχειρησιακή μαθησιακή διαδικασία.

Μέσω της αυτο-αξιολόγησης, κάθε επιχείρηση επιδιώκει μία ακριβή απεικόνιση της κατάστασής της στο πλαίσιο ενός συνόλου κριτηρίων, αποκτώντας έτσι την πολύτιμη δυνατότητα να μάθει που ακριβώς βρίσκεται. Τούτο προσφέρει σημαντικές ευκαιρίες για βελτιώσεις και δημιουργική πορεία. Στα πλαίσια αυτής της προσπάθειας θα μελετηθεί πώς η διαδικασία αυτο-αξιολόγησης μπορεί να μετατραπεί σε μοναδική ευκαιρία για οργανωσιακή μάθηση δίνοντας με αυτό το τρόπο μία επιπλέον χρησιμότητα και προστιθέμενη αξία σε αυτό το μοντέλο το οποίο υποστηρίζει την αποτελεσματική διοίκηση των σύγχρονων επιχειρήσεων.

Έχοντας ως κεντρικό στόχο τη συνεχή πορεία προς το καλύτερο, η αυτο-αξιολόγηση μπορεί, και πρέπει, να αντιμετωπιστεί ως μία ολοκληρωμένη μαθησιακή διαδικασία. Πέρα από όλα τα άλλα πλεονεκτήματα που προκύπτουν για μία επιχείρηση από την εφαρμογή της, διαφαίνεται σε αυτή την εργασία ένα ακόμα, το οποίο μάλιστα αποτελεί και το πλέον μόνιμο και επικερδές γι' αυτήν μακροπρόθεσμα: *μαθαίνει πώς να μαθαίνει* (Cohen and Levinthal, 1995). 'Οπλίζει' δηλαδή την επιχείρηση με ένα ακόμα χρήσιμο εργαλείο, καθιστώντας την περισσότερο ανταγωνιστική σε ιδιαίτερα δύσκολους και απαιτητικούς καιρούς.

Η ουσία του θέματος ωστόσο, δεν αφορά απλά στην τυπική δημιουργία μίας μαθησιακής διαδικασίας με αφορμή την αυτο-αξιολόγηση της επιχείρησης. Έχει ως στόχο της την υποστήριξη και αύξηση της ικανότητας της επιχείρησης να μαθαίνει συλλογικά και να καθίσταται περισσότερο ανταγωνιστική από την αυξημένη αποτελεσματικότητα μιας 'συλλογικής νοημοσύνης'.

Ακριβώς γι' αυτό, πέρα από τους μηχανισμούς ή τα μοντέλα που χρησιμοποιούνται στα πλαίσια οποιασδήποτε διαδικασίας μάθησης, εξέχουσα θέση κατέχει σε κάθε περίπτωση ο άνθρωπος παράγοντας. Ο άνθρωπος της επιχείρησης είναι ουσιαστικά ένας φορέας γνώσης ο οποίος καλείται να εφαρμόσει στη πράξη όλα όσα μαθαίνει. Έτσι, κάθε εργαζόμενος μετατρέπεται σ' ένα κρίσιμο συστατικό που καθορίζει το βαθμό

επιτυχίας του μαθησιακού οργανισμού, αποτελώντας μία πλούσια πηγή πληροφόρησης δίχως την οποία οποιαδήποτε προσπάθεια αυτο-αξιολόγησης κρίνεται ανεπαρκής.

Ενισχύοντας τις μελέτες που έχουν γίνει σε σχέση με το θέμα των μαθησιακών οργανισμών και της οργανωσιακής μάθησης, γίνεται στη συνέχεια μία συνοπτική παρουσίαση της φιλοσοφίας τους. Στη συνέχεια, το θέμα αναπτύσσεται σε σχέση με την αυτο-αξιολόγηση και διαφαίνεται πώς οι δύο αυτές διαδικασίες μπορούν να συνδράμουν στην επίτευξη του στόχου κάθε σύγχρονης και ανταγωνιστικής επιχείρησης που αφορά τη συνεχή βελτίωσή της.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Κεφάλαιο 2

Η ΑΥΤΟ-ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΩΣ ΜΑΘΗΣΙΑΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

2.1 Οργανωσιακή Μάθηση: Ένας Κρίσιμος Παράγοντας Επιχειρησιακής Επιτυχίας

2.1.1 Οι Μαθησιακοί Οργανισμοί

Η μάθηση αποτελεί μία διαρκής εξελικτική διαδικασία για κάθε άνθρωπο, απόλυτα συμβατή με τη φύση του. Αναγνωρίζοντας κάθε επιχείρηση ή οργανισμό ως ένα πολύπλοκο σύστημα ανθρώπων και διαδικασιών, γίνεται κατανοητό ότι και σε αυτό το επίπεδο συναντούμε μάθηση με οργανωσιακό χαρακτήρα και ύφους.

Η οργανωσιακή μάθηση είναι ασφαλώς πολυπλοκότερη και δυναμικότερη από ένα απλό άθροισμα ανθρώπων οι οποίοι αποκτούν γνώσεις σε προσωπικό επίπεδο. Το μέγεθος της πολυπλοκότητας αυξάνει κατά πολύ όταν προχωρούμε από το άτομο σε ένα σύνολο ανθρώπων που είναι διαφορετικοί μεταξύ τους. Αν και η ουσία της έννοιας της 'μάθησης' παραμένει ίδια και στις δύο περιπτώσεις, η μαθησιακή διαδικασία διαφοροποιείται όταν συμβαίνει σε επιχειρησιακό επίπεδο (Kim, 1993). Μία επιχείρηση μαθαίνει δια μέσου των ανθρώπων της και ακριβώς γι' αυτό, έμμεσα ή άμεσα, η μάθηση σε επιχειρησιακό επίπεδο επηρεάζεται από την ατομική μάθηση. Αν και η οργανωσιακή μάθηση δεν είναι συνώνυμη της ατομικής, μία επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να μάθει μόνο μέσω των εμπειριών και των πράξεων των ατόμων της (Argyris and Schön, 1978).

Ατομική μάθηση είναι η διαδικασία μέσω της οποίας οι αντλήψεις αλλάζουν με αποτέλεσμα στη συνέχεια οι αλλαγές αυτές να κωδικοποιούνται στα ατομικά νοητικά μοντέλα. Με αυτή τη διαδικασία, παρουσιάζονται επιπτώσεις και σε οργανωσιακό επίπεδο λόγω της επιρροής των ατομικών νοητικών μοντέλων στο συλλογικό νοητικό μοντέλο της επιχείρησης. Έτσι, ο κεντρικός άξονας της οργανωσιακής μάθησης

βρίσκεται στη διαδικασία με την οποία η ατομική μάθηση εισχωρεί στην οργανωσιακή δομή και μνήμη² (Kim,1993).

Σύμφωνα με τον C. Argyris, έναν από τους μεγάλους σύγχρονους επιστήμονες με σημαντικότερη συνεισφορά στη μελέτη της οργανωσιακής μάθησης και των μαθησιακών οργανισμών, το σημερινό σκληρό επιχειρηματικό περιβάλλον της δεκαετίας του '90, απαιτεί τη γνώση ως προϋπόθεση για την επιβίωση και την επιτυχία. Κάθε επιχείρηση για να είναι ανταγωνιστική θα πρέπει να έχει στο δυναμικό της καλά εκπαιδευμένα και ισχυρά ενδυναμωμένα άτομα, με δέσμευση έναντι της επιχείρησης και την επιτυχία της (Argyris,1991).

Όπως τονίζει ο P.Senge, 'Πίσω από επιτυχημένες πολιτικές, στρατηγικές και δομές υπάρχουν αποτελεσματικές μαθησιακές διαδικασίες'. Η διαμόρφωση αποτελεσματικών διαδικασιών μάθησης αποτελεί το κλειδί για το σχεδιασμό μαθησιακών οργανισμών μέσα στους οποίους πραγματοποιείται συνεχής μάθηση, ως αειφόρος πηγή για επίτευξη συγκριτικού πλεονεκτήματος. Παραθέτοντας έναν ορισμό, επεξηγεί μαθησιακούς οργανισμούς ως: 'τα μέρη εκείνα στα οποία οι άνθρωποι συνεχώς επεκτείνουν την ικανότητά τους να δημιουργούν αποτελέσματα τα οποία πραγματικά επιθυμούν, εκεί όπου γαλουχούνται νέα και διευρυμένα πρότυπα σκέψης, εκεί όπου η ομαδική φιλοδοξία αφήνεται να εκδηλωθεί, εκεί όπου οι άνθρωποι μαθαίνουν συνεχώς πώς να μαθαίνουν μαζί' (Senge,1990a).

2.1.2 Ο Ρόλος των Δομημένων 'Μοντέλων' σε μία Μαθησιακή Διαδικασία

Οι τρόποι απόκτησης νέας γνώσης και δημιουργίας μαθησιακών διαδικασιών στις επιχειρήσεις, μπορούν να ποικίλουν. Για το σκοπό αυτό, έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον η άποψη σύμφωνα με την οποία ένας ιδιαίτερα αποτελεσματικός τρόπος μεταφοράς γνώσης σε μια επιχείρηση είναι και η χρήση ενός δομημένου μοντέλου-πλαίσιου, το οποίο είναι ικανό να μεταφέρει οργανωμένη γνώση στο σύνολο της επιχείρησης και να επιλύσει τυχόν ασάφειες (Nonaka 1991, Brown and Deguid 1991).

Πολύ σημαντικό ρόλο στη μαθησιακή διαδικασία διαδραματίζει, μαζί με την ύπαρξη μοντέλων, και ο πειραματισμός υποβοηθώντας την πρακτική άσκηση και την

² Οργανωσιακή μνήμη είναι οποιαδήποτε μορφή γνώσης αποθηκεύεται σε μία επιχείρηση και η οποία μπορεί να ανακτηθεί, ώστε να ικανοποιηθούν παρούσες ή μελλοντικές ανάγκες της (Kim,1993; Huber,1991).

ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων. Αν και κανένα μοντέλο δεν έχει τη δυνατότητα πλήρους απεικόνισης της πραγματικότητας, μπορεί να αποτελέσει σημείο αναφοράς και πεδίο έκφρασης, ενισχύοντας με αυτό το τρόπο την ανταλλαγή απόψεων. Ενισχύεται έτσι η δημιουργία ενός κοινού νοητικού μοντέλου μέσα στην επιχείρηση, βοηθώντας έτσι στην ενδυνάμωση του οράματός της (DeGeus, 1988).

2.1.3 Η Αυτο-αξιολόγηση ως Στοιχείο της Μαθησιακής Διαδικασίας

Από διαφορετική οπτική, πολλοί είναι εκείνοι οι οποίοι θεωρούν την αξιολόγηση της επιχείρησης ως απαραίτητο στάδιο της μαθησιακής διαδικασίας. Μεταξύ αυτών, ο G.Huber αναφέρεται στην αυτο-αξιολόγηση της επιχείρησης ως στοιχείο που εμπλέκει πειραματισμό, συλλογή και επεξεργασία στοιχείων με την ουσιαστική κατανόησή τους, συμβάλλοντας με αυτό τον τρόπο στην οργανωσιακή μάθηση (Huber, 1991). Με διαφορετική προσέγγιση, οι Roth και Senge αναφέρονται στην αξιολόγηση ως συγκροτημένη δράση στα πλαίσια ενός μαθησιακού κύκλου, ώστε να γίνεται η καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των δεδομένων, συνεισφέροντας στις μαθησιακές εμπειρίες της επιχείρησης (Roth and Senge, 1995).

Έχοντας αυτά κατά νου, καθώς και τις προσεγγίσεις που γίνονται σε σχέση με την οργανωσιακή μάθηση - όπως η συλλογή και η διάχυση πληροφορίας και γνώσης και η σημαντικότητα της συμμετοχής των ατόμων της επιχείρησης σε κάθε επιχειρησιακή μαθησιακή διαδικασία - γίνεται στη συνέχεια η σύνθεση των θέσεων αυτών σε μία νέα, δομημένη, και ευρέως χρησιμοποιούμενη προσέγγιση αξιολόγησης των σύγχρονων επιχειρήσεων.

2.2 Το Προτεινόμενο Μοντέλο

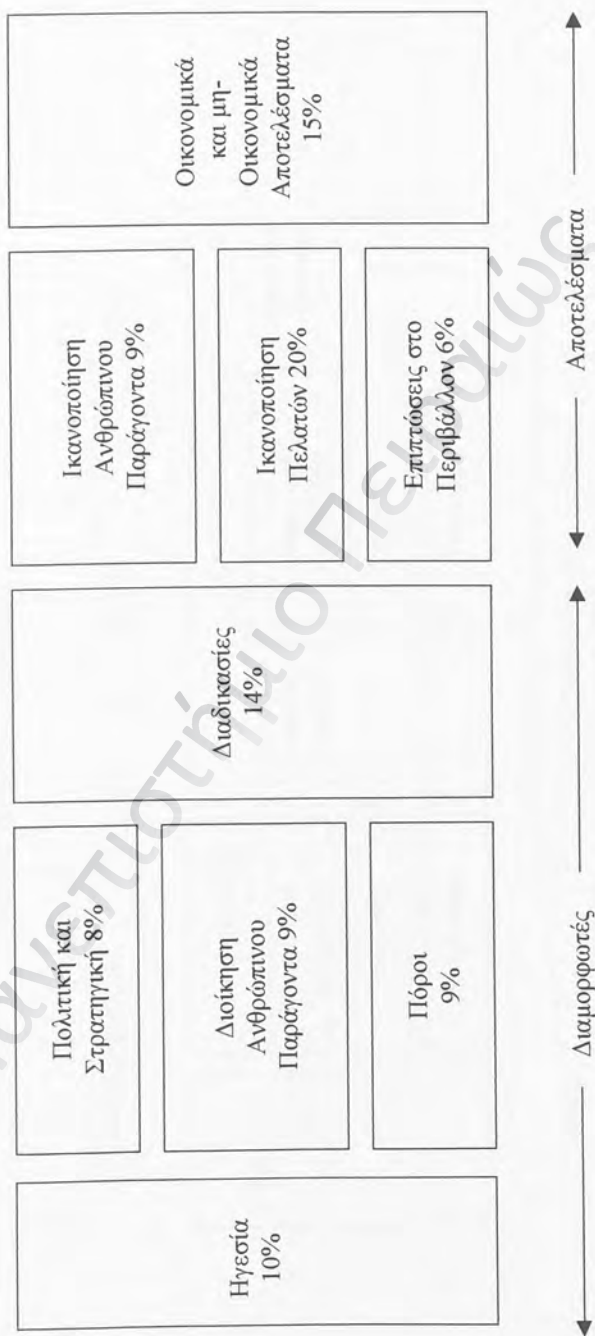
Το Μοντέλο για το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (ή Ευρωπαϊκό Μοντέλο Εξαιρετικών Επιδόσεων), διαγνωστικό εργαλείο αποδεκτό σε πανευρωπαϊκό και όχι μόνο επίπεδο, αποτελεί από το 1992 ένα μοντέλο με βάση το οποίο αξιολογείται μία επιχείρηση προκειμένου να βαθμολογηθεί για το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (Ε.Β.Π.). Περικλείει ένα δραστικά ευρύ πεδίο χαρακτηριστικών, τα οποία όλα αποτελούν συστατικά της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Υποβοηθούνται με αυτό τον τρόπο όλο και

περισσότερες επιχειρήσεις σε μία στροφή προς την υιοθέτηση αυτής της φιλοσοφίας, ως στρατηγική επιλογή της διοίκησης στο σύγχρονο και διαρκώς εντεινόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Το μοντέλο αυτό περιγράφει τους παράγοντες εκείνους που *διαμορφώνουν* και *παρέχουν αποτελέσματα* σε μια επιτυχημένη και ανταγωνιστική επιχείρηση.

Το σκεπτικό πάνω στο οποίο στηρίζεται το μοντέλο υποδηλώνει ότι *η Ικανοποίηση των Πελατών, η Ικανοποίηση των Εργαζομένων και οι Επιδόσεις στη Κοινωνία επιτυγχάνονται μέσω της Ηγεσίας, η οποία διευθίνει τη Πολιτική και Στρατηγική, τη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού, τη διοίκηση των Πόρων και των Διαδικασιών, οδηγώντας τελικά σε άριστα Επιχειρηματικά Αποτελέσματα* (EFQM, 1997a).

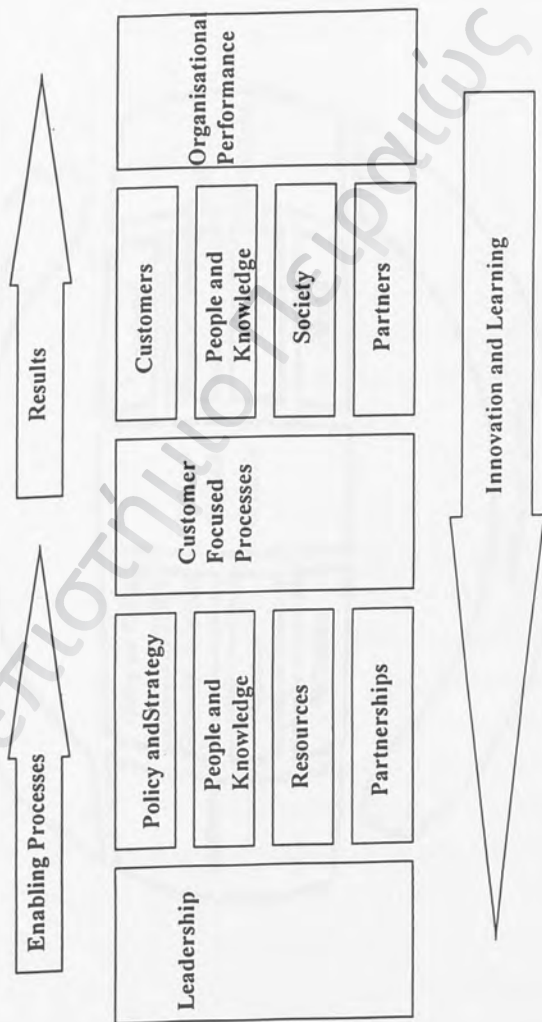
Όπως φαίνεται στην απεικόνιση του βραβείου στο Σχήμα 2.1 στην επόμενη σελίδα, αυτό απαρτίζεται από 9 βασικά κριτήρια τα οποία συνεισφέρουν, με συγκεκριμένη βαρύτητα το καθένα, στη διαμόρφωση της συνολικής εικόνας της επιχείρησης. Η διαμορφούμενη εικόνα συγκρίνεται έναντι της βέλτιστης δυνατής, η οποία ποσοτικοποιείται με τη βαθμολογία των 1000 βαθμών. Καθένα από τα κριτήρια υποδιαιρείται στη συνέχεια σε αριθμό υποκριτηρίων, ενώ ο τρόπος με τον οποίο αποδίδεται η βαθμολογία ακολουθεί μία μεθοδολογία η οποία παρουσιάζεται συνοπτικά στο Παράρτημα Α και προτείνεται ως μεθοδολογική προσέγγιση από το EFQM (European Foundation for Quality Management), φορέα υπό την αιγίδα του οποίου βρίσκεται η διαδικασία αξιολόγησης επιχειρήσεων και η βράβευσή τους (EFQM, 1997b).

Με αυτή τη χρησιμότητα, το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας - όπως και το αντίστοιχο Εθνικό Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige των Η.Π.Α. - έχει μετατραπεί επιτυχώς σε ένα λειτουργικό εργαλείο το οποίο βρίσκει εφαρμογές τόσο στις εσωτερικές εκπαιδευτικές ανάγκες των επιχειρήσεων σε θέματα ποιότητας, όσο και στις διαδικασίες ελέγχου και επιθεώρησης και αξιολόγησής τους (Conti, 1997). Τούτο χρησιμοποιείται συνολικά και επιτυχημένα ως *εργαλείο αυτο-αξιολόγησης* παρέχοντας στην επιχείρηση την πολύτιμη δυνατότητα να αξιολογήσει τις επιδόσεις της με βάση μια σειρά κριτηρίων, κοινά για όλες τις επιχειρήσεις, όπου και αν αυτές βρίσκονται και ανεξάρτητα από το τομέα στον οποίο δραστηριοποιούνται.

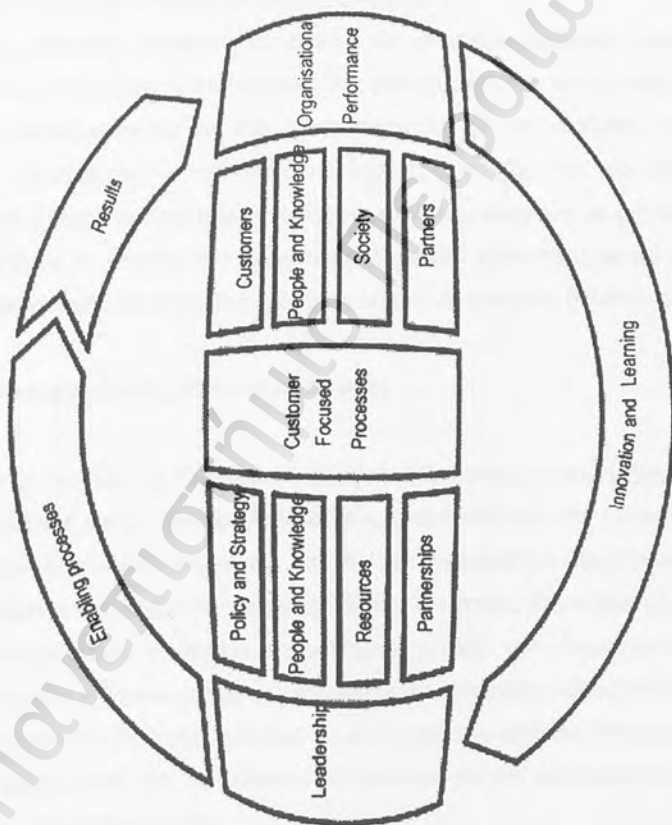


Σχήμα 2.1: Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (Πηγή: EFQM, 1997α)

New EFQM Model



Σχήμα 2.2: Αναμορφωμένο Μοντέλο Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας (Πηγή: EFQM, 1998)



Σχήμα 2.3: Αναμορφωμένο Μοντέλο Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας (Πηγή: EFQM, 1998)

Πρόσφατα κοινοποιήθηκε το προσχέδιο του αναμορφωμένου μοντέλου για το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας, το οποίο ωστόσο βρίσκεται ακόμα στο τελικό στάδιο της επεξεργασίας του από την αρμόδια ομάδα εργασίας η οποία έχει συσταθεί για το λόγο αυτό (EFQM,1998) ενώ αναμένεται να τεθεί σε εφαρμογή το έτος 2000 το νωρίτερο. Οι επικρατέστερες προτεινόμενες απεικονίσεις για το νέο αυτό μοντέλο παρουσιάζονται στα Σχήματα 2.2 και 2.3 των σελίδων 11 και 12. Για αποφυγή παρερμηνειών στην ακριβή απόδοση των χρησιμοποιούμενων όρων, η παρουσίαση του νέου μοντέλου παρατίθεται με την αγγλική ορολογία.

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να τονιστεί ότι στην αναμορφωμένη του έκδοση, το μοντέλο προσδίδει έμφαση στη σημασία της μάθησης και της καινοτομίας. Συνδέει με βρόγχο ανατροφοδότησης τα δύο αυτά συστατικά με τα υπόλοιπα κριτήρια του μοντέλου, θεωρώντας τα κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας για μία ανταγωνιστική επιχείρηση. Ενισχύεται έτσι η θέση αυτής της εργασίας, σύμφωνα με την οποία η αυτο-αξιολόγηση με τη βοήθεια του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας μπορεί πράγματι να αποτελέσει στοιχείο οργανωσιακής μάθησης ως μοχλός συνεχούς βελτίωσης.

2.3 Η Διαδικασία της Αυτο-αξιολόγησης

Με τη βοήθεια του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας, η επιχείρηση αξιολογείται στο σύνολό της και με ιδιαίτερη λεπτομέρεια, αντανακλώντας έτσι τη γενική αντίληψη που επικρατεί γι' αυτήν έναντι της εικόνας που χαρακτηρίζει μια επιχείρηση-ηγέτιδα στην εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Σημαντικά χαρακτηριστικά του μοντέλου είναι η ύπαρξη συσχετισμών μεταξύ των διαμορφωτών και των αποτελεσμάτων αλλά και μεταξύ των διαφορετικών κριτηρίων, καθώς και το γεγονός ότι τούτο αποτελεί ένα δυναμικό, ευέλικτο και προσαρμόσιμο μοντέλο. Ενισχύεται έτσι κατά πολύ η χρησιμότητά του ως διαγνωστικό εργαλείο για την επιχείρηση εκείνη που θα επιλέξει να το χρησιμοποιήσει.

Σύμφωνα με τον ορισμό που δίδεται από το EFQM, η αυτο-αξιολόγηση είναι μια επαναλαμβανόμενη, κατανοητή, συστηματική και σε μόνιμη βάση, ανασκόπηση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης και των αποτελεσμάτων της με αναφορά στο μοντέλο

του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας (EFQM,1997b). Η αυτο-αξιολόγηση αποτελεί μια διαδικασία διαγνωστικού χαρακτήρα αντίστοιχη με αυτή κατά την οποία ο γιατρός, αφού εξετάσει έναν ασθενή, καλείται να προσδιορίσει την αιτία από την οποία αυτός υποφέρει ώστε στη συνέχεια να τον θεραπεύσει (Zink *et al.*,1994).

Σαφώς και το σκεπτικό πίσω από μία επιχειρησιακή διάγνωση διαφέρει σε σχέση με αυτή ενός ασθενή. Στόχος στην περίπτωση της επιχείρησης είναι η συστηματική συλλογή και αξιοποίηση πληροφοριών που σχετίζονται με τη λειτουργία της. Η διαδικασία της αυτο-αξιολόγησης επιτρέπει στην επιχείρηση να διαχωρίζει αποτελεσματικά περιοχές όπου είναι ισχυρή καθώς και περιοχές στις οποίες επιδέχεται διοικητικές παρεμβάσεις για βελτίωση. Στη συνέχεια υπάρχει η δυνατότητα, μέσα από την αποτύπωση της κατάστασης, να σχεδιάζονται δράσεις για βελτίωση οι οποίες θα παρακολουθούνται ως προς την εξέλιξή τους. Αυτό θα πρέπει να γίνεται με τρόπο συστηματικό και με στενή παρακολούθηση της εξέλιξης των ενεργειών, ώστε να εξασφαλίζεται η αποτελεσματική εφαρμογή τους και να προκύπτει η μεγαλύτερη δυνατή προστιθέμενη αξία για όλους τους εμπλεκόμενους.

Είναι ωστόσο ιδιαίτερα σημαντικό να αποσαφηνιστεί ότι η αυτο-αξιολόγηση δεν είναι ένας ακόμα τρόπος διαχείρισης επιθεωρήσεων κάποιων συστημάτων διασφάλισης ποιότητας με στόχο την ανίχνευση μη-συμμορφώσεων. Στηρίζεται σε ευρύτερες αρχές οι οποίες υποστηρίζουν τη φιλοσοφία Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Περισσότερο από οτιδήποτε άλλο όμως, αποτελεί ένα ισχυρό διαγνωστικό εργαλείο ενσωματωμένο στις πρακτικές της επιχείρησης. Κύριος στόχος μιας τέτοιας διαδικασίας είναι η ανίχνευση των αιτιών που προκαλούν απόκλιση από τα αναμενόμενα για την επιχείρηση αποτελέσματα. Έτσι επισημαίνονται οι αδυναμίες και τα ισχυρά σημεία στις ακολουθούμενες διαδικασίες, ενώ παράλληλα εντοπίζονται ευκαιρίες για προσαρμογές και βελτιώσεις (Conti,1993).

2.4 Η Σύνδεση της Αυτο-αξιολόγησης με την Οργανωσιακή Μάθηση

Σε κάθε επιχείρηση που επιλέγει να υλοποιήσει την αυτο-αξιολόγηση, παρέχεται η δυνατότητα να ξεκινήσει μια διαρκή μαθησιακή διαδικασία. Η επιχείρηση μπαίνει σε μια συστηματική και μεθοδική αναζήτηση των ισχυρών της σημείων και των περιοχών στις

οποιες επιδέχεται βελτιώσεις. Επικεντρώνεται με αυτό το τρόπο στη συγκριτική αξιολόγηση επιδόσεων σε κρίσιμα για αυτή χαρακτηριστικά και διαδικασίες, ενώ συγχρόνως συστηματοποιεί την ενεργή συμμετοχή των ανθρώπων της, ώστε τα οφέλη τα οποία προκύπτουν μέσα από αυτή την προσπάθεια να επιφέρουν τη μέγιστη απόδοση. Η αυτο-αξιολόγηση εφαρμόζει και παρακολουθεί την εφαρμογή των αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην επιχείρηση και παρακολουθεί πόσο αυτή έχει προχωρήσει κατά μήκος της 'διαδρομής' προς την επιχειρηματική τελειότητα, πόσο ακόμα μπορεί να προχωρήσει και παρέχει τη δυνατότητα σύγκρισης έναντι άλλων επιχειρήσεων.

Σε ένα συνολικό ορισμό της αξιολόγησης, ευνοείται γενικά κάθε δραστηριότητα που γίνεται με στόχο τη σύγκριση μεταξύ της πραγματικότητας και του επιθυμητού, μέσω συλλογής και διάχυσης των πληροφοριών για ό,τι έχει γίνει μέχρι στιγμής (Huber, 1991). Δίχως την ύπαρξη κάποιας μορφής αξιολόγησης δυσχεραίνεται η μάθηση, καθώς δεν αποτυπώνονται ούτε οι επιτυχίες και οι αποτυχίες της επιχείρησης ούτε όμως και οι θετικές εμπειρίες που αποκομίζονται στη πορεία μέσω αυτών.

Στα πλαίσια λειτουργίας κάθε επιχειρησιακής μαθησιακής διαδικασίας όπως αυτής της αυτο-αξιολόγησης, εμπλέκεται πειραματισμός, ανάλυση και κυρίως θέληση για εξέταση τόσο των επιτυχιών όσο και των αποτυχιών. Άλλωστε, στο σύνολό της η μάθηση κατά την πλέον βασική μορφή της, είναι η διαδικασία διόρθωσης μέσω προσπάθειας και σφαλμάτων (Argyris and Schön, 1978).

Θεωρώντας το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας ως το μοντέλο εκείνο το οποίο μπορεί να στηρίξει τη μαθησιακή διαδικασία σε μία επιχείρηση, αντιλαμβάνεται κανείς εύκολα τον ενισχυτικό του ρόλο στις μαθησιακές διαδικασίες της. Για να γίνει περισσότερο εμφανές τούτο, γίνεται στη συνέχεια μία παραλληλία του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας με μια καθιερωμένη πλέον αντίληψη του P. Senge σχετικά με τους μαθησιακούς οργανισμούς.

Σύμφωνα λοιπόν με αυτή την αντίληψη, η καθοδήγηση μέσα σ' ένα μαθησιακό οργανισμό ξεκινά με την αρχή της 'δημιουργικής έντασης' (creative tension). Η δημιουργική ένταση προέρχεται από τη διαφορά που υπάρχει μεταξύ της ξεκάθαρης θέσης για τη χάραξη πορείας της επιχείρησης, δηλαδή από το 'όραμα' της, και της απεικόνιση της κατάστασης όπως αυτή έχει σήμερα. Το χάσμα μεταξύ αυτών των δύο

καταστάσεων δημιουργεί μία φυσιολογική ένταση. Η απεικόνιση αυτής της δημιουργικής έντασης παρουσιάζεται στο Σχήμα 2.4 (Senge 1990a, 1990b).

ΟΡΑΜΑ



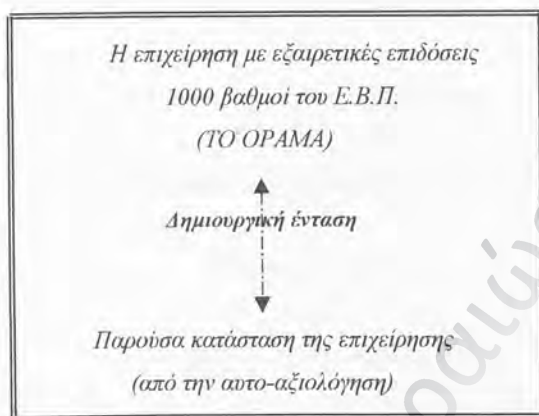
ΥΠΑΡΧΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

Σχήμα 2.4: Η αρχή της δημιουργικής έντασης

(Πηγή: P. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, 1990)

Η εκτόνωση αυτής της έντασης επιτυγχάνεται με δύο τρόπους: με ανύψωση του ωριμού επιπέδου της πραγματικότητας προς τη κατεύθυνση του οράματος, ή με αποδυνάμωση του οράματος ώστε αυτό να έρθει πιο κοντά στη πραγματικότητα. Άτομα, ομάδες και επιχειρήσεις που μαθαίνουν να εκμεταλλεύονται τη δημιουργική φύση αυτής της έντασης, μαθαίνουν πώς να χρησιμοποιούν την ενέργεια που δημιουργείται από αυτή τη δυναμική κατάσταση, διαμορφώνοντας μία πραγματικότητα πιο κοντά στο όραμά τους.

Θεωρώντας ότι η επιθυμητή αυτή μελλοντική κατάσταση βρίσκει ένα συμβολισμό στο μοντέλο και ότι η αυτο-αξιολόγηση αποτελεί την αποτύπωση της σημερινής κατάστασης, γίνεται αντιληπτός ο ενισχυτικός ρόλος της αυτο-αξιολόγησης στα πλαίσια λειτουργίας ενός σύγχρονου επιχειρησιακού μαθησιακού οργανισμού. Στο Σχήμα 2.5 παρουσιάζεται αυτός ακριβώς ο συμβολισμός, επιδεικνύοντας πώς η αυτο-αξιολόγηση μπορεί να επηρεάσει δυναμικά προς μία διαδικασία συνεχούς βελτίωσης ανατροφοδοτώντας την δημιουργική ένταση με θετικό ενέργεια προς όφελος της επιχείρησης.



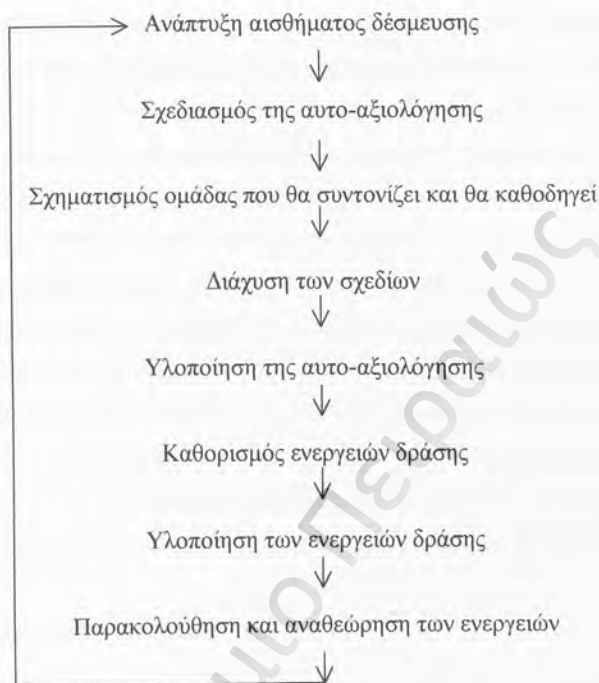
Σχήμα 2.5: Σύνδεση της αυτο-αξιολόγησης με το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (Ε.Β.Π.)

Άλλωστε, η αρχή της δημιουργικής έντασης επικεντρώνεται στη διαπίστωση ότι η ακριβής αποτύπωση της τρέχουσας κατάστασης είναι εξίσου σημαντική με μία ολοκληρωμένη εικόνα για το επιθυμητό μέλλον. Με αυτή τη λογική, η αυτο-αξιολόγηση μετατρέπεται σε αναπόσπαστο κρίκο της επιχειρησιακής μάθησης συνδέοντας το παρελθόν και το παρόν της επιχείρησης με το μέλλον της και το όραμα του οποίου την υλοποίηση έχει θέσει ως στόχο.

2.5 Η Εφαρμογή της Αυτο-αξιολόγησης

Η διαδικασία της αυτο-αξιολόγησης, το Μοντέλο του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας, η μαθησιακή διαδικασία και πάνω απ' όλα οι άνθρωποι που συμμετέχουν σ' αυτή, διαμορφώνουν μία δυναμική που μετατρέπει την αυτο-αξιολόγηση σε ολοκληρωμένη και ισχυρή διαδικασία οργανωσιακής μάθησης η οποία βρίσκει πρακτική εφαρμογή.

Ανεξάρτητα από την τελικά επιλεγόμενη μέθοδο εφαρμογής της διαδικασίας αυτο-αξιολόγησης, προτείνεται από το EFQM μία αρχική γενική ακολουθία βημάτων για την υλοποίησή της. Η ροή αυτή των βημάτων παρουσιάζεται στο Σχήμα 2.6 και αποτελεί ένα γενικό περίγραμμα πορείας.



Σχήμα 2.6: Τα βήματα της αυτο-αξιολόγησης (Πηγή: EFQM,1997b)

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την εργασία αυτή έχει η πλήρης συσχέτιση της πορείας αυτής με τον μαθησιακό κύκλο ‘OADI’ (από τα αρχικά των λέξεων observation, assessment, design, implementation) όπως αυτός προτείνεται από τους Roth και Senge (Roth and Senge,1995) και απεικονίζεται στο Σχήμα 2.7.



Σχήμα 2.7: Ο μαθησιακός κύκλος ‘OADI’

(Πηγή: Journal of Organizational Change Management – Special Issue on Organizational Learning, July 1995)

Σύμφωνα με τα παραπάνω βήματα, συναντούμε μία κοινή αντιμετώπιση μεταξύ της διαδικασίας αυτο-αξιολόγησης και της μαθησιακής διαδικασίας εν γένει. Το γεγονός αυτό ενισχύει απόλυτα την πεποίθηση ότι μία διαδικασία αυτο-αξιολόγησης μπορεί κάλλιστα να αποτελέσει μία ολοκληρωμένη μαθησιακή εμπειρία για την επιχείρηση εκείνη που θα επιλέξει να την υλοποιήσει.

Σε μία προσπάθεια συστηματικής προσέγγισης για την εφαρμογή της αυτο-αξιολόγησης στις επιχειρήσεις, προτείνονται από το EFQM, και έχουν υιοθετηθεί από εκατοντάδες επιτυχημένες επιχειρήσεις πανευρωπαϊκά, διάφορες τεχνικές και μέθοδοι οι οποίες υποστηρίζουν το σκοπό αυτό. Κάθε μία από αυτές διακρίνεται από τη φιλοσοφία της και έχει τους επιμέρους στόχους της. Στα πλαίσια αυτής της εργασίας θα εξεταστούν δύο από αυτές τις προσεγγίσεις και θα γίνει μία προσπάθεια αποτύπωσης της χρησιμότητάς τους ως τεχνικές αυτο-αξιολόγησης ικανές να ενισχύσουν και τη μαθησιακή διαδικασία της επιχείρησης η οποία επιλέγει να τις εφαρμόσει.

2.5.1 Η Μέθοδος του Ερωτηματολογίου

Η μέθοδος του ερωτηματολογίου αποτελεί μια προσέγγιση σχετικά απλή καθώς όλοι, λιγότερο ή περισσότερο, είναι εξοικειωμένοι με τη συμπλήρωση ερωτηματολογίων. Κατά την εφαρμογή του ο ερωτώμενος καλείται να απαντήσει σε μια σειρά ερωτημάτων σχετίζονται με τα κριτήρια του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας.

Ένα ερωτηματολόγιο το οποίο χρησιμοποιείται σε μια επιχείρηση ως εργαλείο αυτο-αξιολόγησης έχει πολλά πλεονεκτήματα τα οποία το υποστηρίζουν ως επιλεγόμενη προσέγγιση (EFQM, 1997b) :

- Είναι εύκολο και απλό στη χρήση
- Απαιτεί λίγους πόρους
- Εμπλέκει πολλούς εργαζόμενους
- Είναι καλός τρόπος ευαισθητοποίησης για θέματα ποιότητας
- Μπορεί να δώσει συμπεράσματα ανά ιεραρχικό επίπεδο ή/και διεύθυνση ανάλογα με τη διαχείριση και την ανάλυση των ερωτηματολογίων
- Επιτρέπει εύκολη απεικόνιση των αποτελεσμάτων

- Μπορεί να χρησιμοποιηθεί επαναληπτικά ως εργαλείο μέτρησης του ρυθμού βελτίωσης και υλοποίησης ενεργειών για βελτιώσεις
- Προσαρμόζεται στις ανάγκες και τους κώδικες επικοινωνίας της επιχείρησης
- Μπορεί να χρησιμοποιηθεί παράλληλα με μία ακόμα προσέγγιση ώστε να προκύψει μια πιο αξιόπιστη εικόνα για την επιχείρηση.

Βεβαίως, όπως οποιαδήποτε άλλη μέθοδος, έχει και κενά ή αδυναμίες, κυριότερες των οποίων είναι:

- Απαντά με 'τι' και όχι με 'γιατί' για ό,τι συμβαίνει στην επιχείρηση
- Απαιτεί συνολικά αρκετό χρόνο για την ολοκλήρωση της διαδικασίας
- Απαιτεί προσοχή στο χειρισμό των προσδοκιών που θα ανακύψουν από την ευρεία συμπλήρωσή του μέσα στην επιχείρηση
- Δεν παρέχει απόλυτα συγκρίσιμα αποτελέσματα για διεπιχειρησιακή χρήση.

Ένα ακόμα βασικό χαρακτηριστικό του, ευρύτερου χαρακτήρα αλλά αυξημένης κρισιμότητας, είναι η απαίτηση για προσαρμογή του περιεχομένου του ερωτηματολογίου στις ιδιαίτερες ανάγκες της επιχείρησης η οποία κάνει χρήση του. Πρέπει να δίδεται προσοχή από τη διοίκηση ώστε να υπάρχει πλήρη κατανόηση του στόχου και του περιεχομένου του, εναρμόνιση του με τους επικοινωνιακούς κώδικες της επιχείρησης και εκτενής αξιοποίηση των αποτελεσμάτων που θα προκύψουν.

Αποτελεί τη συνηθέστερη πρώτη προσέγγιση αυτο-αξιολόγησης για τις επιχειρήσεις λόγω της απλότητάς της ενώ ως μέθοδος αποτελεί πολύ καλή βάση ευαισθητοποίησης και ευρείας συμμετοχής του προσωπικού στη διαδικασία αυτο-αξιολόγησης.

Ακριβώς γι' αυτό, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μέσο αύξησης της κατανόησης στα πρώτα στάδια εισαγωγής της αυτο-αξιολόγησης στην επιχείρηση όπως και ενεργοποίησης μεγάλου αριθμού εργαζομένων, αφού είναι απλό και μπορεί να συμπληρωθεί εύκολα από πολλά άτομα μέσα στην επιχείρηση (Garvin, 1992). Συνεισφέρει έτσι στη μαθησιακή διαδικασία με ουσιαστικό αλλά συγχρόνως 'διακριτικό' τρόπο, δημιουργώντας στέρεη βάση για περαιτέρω εμπλοκή και ανάπτυξη των συμμετεχόντων προς την κατεύθυνση της συνεχούς βελτίωσης ως καθημερινή πρακτική μέσα στην επιχείρηση.

2.5.2 Η Μέθοδος της Ειδικής Ομάδας Εργασίας (Workshop)

Η προσέγγιση της Ειδικής Ομάδας Εργασίας απαιτεί την ενεργή συμμετοχή των στελεχών και των ανθρώπων της επιχείρησης που βρίσκονται ψηλά στην ιεραρχία, αφού ένας από τους επιμέρους στόχους του είναι και η ανάπτυξη προγράμματος ενεργειών τα οποία προκύπτουν μέσα από τα αποτελέσματα της αυτο-αξιολόγησης. Με αυτή τη μέθοδο, η ομάδα εργασίας αναλύει τη κατάσταση της επιχείρησης ανά υποκριτήριο και προκύπτει μια εκτενή λίστα ισχυρών σημείων και περιοχών για βελτίωση.

Τα κυριότερα πλεονεκτήματα που απορρέουν μέσα από τη χρήση αυτού του τρόπου διενέργειας της αυτο-αξιολόγησης (EFQM, 1997b) :

- Απαιτεί ενεργή συμμετοχή και άμεση εμπλοκή των στελεχών
- Επιτυγχάνει την ουσιαστική κατανόηση του μοντέλου από πολλά στελέχη της επιχείρησης, καλύτερα ίσως από οποιαδήποτε άλλη προσέγγιση
- Προσαρμόζεται στη φιλοσοφία και τις ανάγκες της επιχείρησης που επιλέγει να την εφαρμόσει
- Προκύπτει εκτενής λίστα ισχυρών σημείων και περιοχών για βελτίωση
- Προκύπτει λίστα προτεραιοτήτων για ενέργειες δράσης
- Η διεξαγωγή συζήτησης με στόχο τη συμφωνία βοηθούν στη χάραξη κοινής πορείας για μελλοντικές ενέργειες
- Ενισχύει την ομαδική εργασία.

Όπως όμως συμβαίνει σε οποιαδήποτε εφαρμογή τεχνικής ή μεθόδου εργασίας, υπάρχουν και τα αρνητικά σημεία στα οποία πρέπει να δοθεί η δέουσα σημασία:

- Απαιτείται άριστη προετοιμασία για την υλοποίηση της διαδικασίας
- Είναι δύσκολη η επίτευξη ρεαλιστικής βαθμολογίας
- Δύσκολα προσδιορίζεται ο βαθμός εφαρμογής όλων των δραστηριοτήτων της επιχείρησης που πρέπει να αξιολογηθούν στα πλαίσια του μοντέλου.

Με αυτή τη προσέγγιση, οι συμμετέχοντες καλούνται να προβούν σε αποκρυστάλλωση των αντιλήψεών τους για τη θέση την οποία κατέχει η επιχείρησή τους αλλά κυρίως να υπερβούν αυτές τις αντιλήψεις καταθέτοντας αντικειμενικές αποδείξεις. Μαθαίνουν συμμετέχοντας, θέτοντας προβληματισμούς, σκέψεις και πιθανές λύσεις μέσω της ουσιαστικής ενεργοποίησής τους. Βασικό χαρακτηριστικό αυτής της μεθόδου αυτο-αξιολόγησης είναι η ομαδική εργασία. Με διάλογο, ασυμφωνίες,

διαξιφισμούς και ανταλλαγή απόψεων, επιτυγχάνεται η δημιουργία κοινής θέσης έναντι της πραγματικότητας.

Κάθε μία από τις παραπάνω δύο μεθόδους επηρεάζει διαφορετικά την απεικόνιση της επιχειρηματικής πραγματικότητας και τις διαδικασίες της. Αμφότερες όμως έχουν κοινό τελικό σκοπό και στόχο, ενώ ταυτόχρονα ενισχύουν, με το τρόπο της η κάθε μία, τη συμμετοχή και τη μάθηση σε οργανωσιακό επίπεδο. Και οι δύο εμπλέκουν ενεργά και ουσιαστικά τα άτομα της επιχείρησης σε μία νέα πορεία στην οποία η συνεχής βελτίωση αποτελεί θέμα καθημερινής πρακτικής και ευθύνη όλων. Ακριβώς γι' αυτό, οφείλουμε σε αυτό το σημείο να αναφερθούμε στον κρίσιμο ρόλο που καλείται να διαδραματίσει ο εργαζόμενος στα πλαίσια της μαθησιακής διαδικασίας η οποία συντελείται με αφορμή την αυτο-αξιολόγηση της επιχείρησης, ώστε να προκύψει το μέγιστο δυνατό όφελος για όλους.

2.6 Η Συμμετοχή των Εργαζομένων στις Μαθησιακές Διαδικασίες

Σε μία οσοδήποτε ελπιδοφόρα προσπάθεια για δημιουργική πορεία ενός οργανισμού, η μη προσεκτική αντιμετώπιση οδηγεί σε αποτυχία. Η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό και η χρήση των κατάλληλων 'εργαλείων' είναι και σε αυτή την περίπτωση τα κρίσιμα συστατικά της επιτυχίας. Δίχως επικέντρωση στον παράγοντα άνθρωπο, οποιαδήποτε προσπάθεια, και πολύ περισσότερο μία μαθησιακή διαδικασία, είναι καταδικασμένη.

Στα πλαίσια λειτουργίας ενός μαθησιακού οργανισμού καθέννας έχει μία αναντικατάστατη συνεισφορά, καθώς κάθε επιχείρηση μαθαίνει δια μέσου των ανθρώπων της και γι' αυτό η ανάπτυξη και αξιοποίησή τους είναι ζωτικής σημασίας. Μία μη ανθρωποκεντρική αντίληψη της μαθησιακής διαδικασίας καταδικάζει την επιχείρηση να αποτύχει. Στη καρδιά ενός σύγχρονου μαθησιακού οργανισμού, η ουσιαστική παράμετρος δεν είναι τι η επιχείρηση ή οι άνθρωποί της γνωρίζουν (δηλ. το προϊόν της μάθησης) αλλά πώς αυτή και οι άνθρωποί της μαθαίνουν (δηλ. η διαδικασία της μάθησης) (McGill *et al.*, 1992). Καθώς σήμερα αυτή ακριβώς η διαδικασία γίνεται περισσότερο κρίσιμη για την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης, η επιτυχής διαχείρισή της αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα.

2.6.1 Ο Ρόλος της Ηγεσίας στους Μαθησιακούς Οργανισμούς

Η δημιουργία και η εξέλιξη ενός αποτελεσματικού μαθησιακού οργανισμού έχει ανάγκη από ηγέτες που θα αναπτύξουν τους ανθρώπους τους. Στόχος αυτής της προσπάθειας είναι να μπορούν να βλέπουν την επιχείρηση και την εργασία τους συστημικά, να αναπτύσσουν τις δεξιότητές τους, να τολμούν να πειραματίζονται και να θέτουν ερωτήματα. Μια τέτοια διαχείριση έχει ανάγκη από πέντε χαρακτηριστικά: ανοιχτή επικοινωνία, συστημική σκέψη, δημιουργικότητα, αποτελεσματικότητα και κατανόηση (McGill *et al.*, 1992).

Το παραδοσιακό μοντέλο διοίκησης κατά το οποίο 'οι ανώτεροι σκέπτονται και οι κατώτεροι πράττουν', αντικαθίσταται πλέον από την ουσιαστική συμμετοχή όλων, τόσο στη σκέψη όσο και στην πράξη. Η μάθηση απαιτεί ενεργή εμπλοκή. Αυτοί που καλούνται να μάθουν δεν είναι παθητικοί αποδέκτες αόριστης και 'αντικειμενικής' γνώσης την οποία καλούνται να λάβουν από κάποιον άλλο. Η κεντρική ιδέα της μάθησης είναι να γίνεται το άτομο μέρος της μαθησιακής διαδικασίας με ενεργή συμμετοχή και όχι με μόνο με θεωρητική γνώση.

Για να μάθει όμως κανείς απαιτείται κίνητρο. Όταν ο άνθρωπος έχει τη σωστή αντίληψη και το αίσθημα της δέσμευσης, η μάθηση ακολουθεί φυσιολογικά. Ακριβώς γι' αυτό, ο ρόλος των επιχειρήσεων είναι να δημιουργήσουν και να διαχειριστούν ένα τέτοιο επιχειρησιακό περιβάλλον. Όπως αναφέρει ο P.Senge, στα πλαίσια λειτουργίας ενός μαθησιακού οργανισμού βρίσκει απόλυτη εφαρμογή το παλιό όραμα περί επιτυχημένης ηγεσίας, όπως αυτό περιγράφεται από τον Lao Tsu: «Ο επιτυχημένος ηγέτης είναι αυτός για τον οποίο οι άνθρωποί του λένε: 'Τα καταφέραμε μόνοι μας'» (Senge, 1990a).

Στα πλαίσια αυτής της καθοδήγησης, η δημιουργία ενός κοινού και ευκρινούς οράματος είναι το συστατικό εκείνο το οποίο κρατά σωστά προσανατολισμένη την επιχείρηση και ενισχύει την παραγωγικότητα και δημιουργικότητά της. Η εξωτερικευση και η σύνδεση των ατομικών νοητικών μοντέλων που ο καθένας κατέχει, με το κοινό νοητικό μοντέλο που εκφράζει την επιχείρηση, ενισχύει τις δυνατότητές της επιτρέποντάς της να αναλάβει αποτελεσματική δράση (DeGeus, 1988).

2.6.2 Αποτελεσματική Μάθηση: Σύνδεση Θεωρίας και Πράξης

Το κλειδί όμως οποιαδήποτε μαθησιακής προσπάθειας είναι η σύνδεση όσων μαθαίνονται με την καθημερινή πρακτική και την ενασχόληση των εργαζομένων. Ο διαχωρισμός της γνώσης από την πράξη είναι αβάσιμος. Η αρχή της ‘μάθησης μέσω πρακτικής εφαρμογής’ αντικατοπτρίζει τη βέλτιστη ανάπτυξη της νέας γνώσης.

Εξειδικευμένη γνώση δίχως πρακτική εφαρμογή δεν παράγει συνεπώς κανένα όφελος. Μπορεί να αξιοποιηθεί μόνο αν λειτουργήσει στα πλαίσια μιας δραστηριότητας. Η πρακτική εφαρμογή μετατρέπει τη θεωρητική κατάρτιση σε γνώση, επιτρέποντας στην επιχείρηση να καθίσταται περισσότερο ικανή με τις δραστηριότητες αυτές τις οποίες πραγματεύεται ώστε να γίνει αποδοτική. Σύμφωνα άλλωστε με τεκμηριωμένη επιστημονική άποψη “Είναι ιδιαίτερα δύσκολο να αποκτήσει κανείς γνώση όντας παθητικός. Η ενεργή συμμετοχή είναι οπωσδήποτε πολυτιμότερη από μια απλή περιγραφή” (Brown and Deguid, 1991).

Κάθε μορφή ενεργής συμμετοχής και πειραματισμού κινείται προς την ίδια κατεύθυνση: από τη θεωρητική και αόριστη γνώση προς την ουσιαστική και σε βάθος κατανόηση. Είναι διαφορετικά πράγματα να γνωρίζουμε πώς συμβαίνει κάτι και γιατί αυτό συμβαίνει. “Γνωρίζω πώς” αποτελεί μερική γνώση που παραπέμπει σε συμπεριφορές, συγκεκριμένες πρακτικές και εφαρμογές. “Γνωρίζω γιατί” είναι πολύ πιο θεμελιώδες, καθώς επιτρέπει τη σύνδεση αιτίου με αποτέλεσμα, και αντιμετωπίζει με μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας απρόβλεπτες καταστάσεις που πιθανόν προκύψουν.

2.6.3 Μεσαία Στελέχη: Ο Συνδετικός Κρίκος

Ιδιαίτερη προσοχή ωστόσο θα πρέπει να δοθεί στα μεσαία στελέχη κάθε επιχείρησης που όπως αναφέρει κορυφαίος ερευνητής της Honda: ‘αποτελούν τους ρομαντικούς που βρίσκονται στην αναζήτηση του ιδανικού.’ Τα μεσαία στελέχη είναι αυτά τα οποία βρίσκονται στο σταυροδρόμι της επικοινωνίας ιεραρχικά, τόσο οριζόντια όσο και κάθετα. Λειτουργούν ως γέφυρα μεταξύ των θεωρητικών “υψηλά ισταμένων” και της χαοτικής πολλές φορές πραγματικότητας που επικρατεί στις “μπροστινές” θέσεις εργασίας. Ακροβατούν διαρκώς μεταξύ ‘τι είναι’ και ‘τι πρέπει να είναι’. Καλούνται δηλαδή να εναρμονίσουν τη πραγματικότητα με το όραμα της επιχείρησης με

επιρροή τέτοια που καθιστά στρατηγικής σημασίας το ρόλο και τη θέση τους μέσα σε αυτή. Αποτελούν το φορέα υλοποίησης του οράματος της ανώτατης διοίκησης, αναγεννώντας συνεχώς την επιχείρηση μετατρέποντας τα ευχολογία τους σε πράξη και παραγωγικά αποτελέσματα (Nonaka, 1988).

Αυτός ακριβώς ο διττός ρόλος τους, τους καθιστά ιδιαίτερα πολύτιμους στην αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών μάθησης. Η ιεραρχική θέση που κατέχουν τα μεσαία στελέχη της επιχείρησης τους παρέχει τη δυνατότητα επικοινωνίας τόσο προς τα πάνω όσο και προς τα κάτω. Μετατρέπονται έτσι σε φορείς ουσιαστικής πληροφόρησης και γνώσης. Επειδή όμως η διάχυση της πληροφόρησης και της νέας γνώσης είναι καθοριστικός παράγοντας επιτυχίας των μαθησιακών οργανισμών, θα πρέπει και στα πλαίσια της αυτο-αξιολόγησης τα στελέχη αυτά να εμπλακούν στη διαδικασία αυτή και να συνεισφέρουν πολύτιμα και ουσιαστικά με τις γνώσεις, απόψεις και εμπειρίες τους.

Διαφαίνεται λοιπόν πώς κάθε εργαζόμενος χωριστά, αλλά και το σύνολό τους ως δομημένο σύστημα, επιτελούν κρίσιμο ρόλο στα πλαίσια λειτουργίας ενός μαθησιακού οργανισμού. Ιδιαίτερη θέση κατέχει ασφαλώς η ηγετική ομάδα η οποία κατευθύνει το όραμα και την αποστολή ή το *raison d' être* της επιχείρησης. Ρόλο ίδιας κρισιμότητας ωστόσο καλείται να διαδραματίσει και κάθε εργαζόμενος χωριστά. Αυτός άλλωστε είναι τελικά που καλείται να υλοποιήσει τις ενέργειες που θα οδηγήσουν στην αποτελεσματική λειτουργία του μαθησιακού οργανισμού και στην υιοθέτηση φιλοσοφίας συνεχούς βελτίωσης σε κάθε δραστηριότητά τους.

2.7 Μαθησιακές Ιστορίες: Ένα ακόμα Εργαλείο στην Υπηρεσία της Αυτο-αξιολόγησης

Γεγονός είναι ότι οποιασδήποτε μορφής αξιολόγηση αποτελεί δυσάρεστο γεγονός σε οποιοδήποτε προσωπικό ή επιχειρησιακό επίπεδο και αν αυτή συμβαίνει. Είναι ωστόσο απαραίτητο στοιχείο προκειμένου να μετρηθούν τα αποτελέσματα των προσπαθειών και των ενεργειών που έχουν γίνει. Παρ' όλη την έλλειψη ενθουσιασμού

έναντι κάθε μορφής αξιολόγησης, ο άνθρωπος αντίθετα επιδεικνύει γενικά ιδιαίτερο ενδιαφέρον στο μοίρασμα απόψεων, ιδεών και εμπειριών (Roth and Kleiner, 1995).

Με βάση αυτά τα ανθρώπινα χαρακτηριστικά, έχει αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια ένα εναλλακτικό εργαλείο επιχειρησιακής αξιολόγησης: *οι μαθησιακές ιστορίες* (learning histories) (Senge *et al.*, 1994). Μία μαθησιακή ιστορία έχει σα στόχο της να συλλάβει την μαθησιακή εμπειρία των ανθρώπων της επιχείρησης μετατρέποντάς την σε μαθήματα για το σύνολο της επιχείρησης ώστε να υπάρξει δράση. Το εργαλείο αυτό – βασισμένο στην αρχαία πρακτική της προφορικής εξιστόρησης γεγονότων και μύθων – βοηθά στην ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης, στη μεταφορά γνώσης και στην αποτελεσματική επίλυση προβλημάτων (Roth, 1996).

Η κεντρική ιδέα πάνω στην οποία στηρίζονται οι μαθησιακές ιστορίες, είναι η συγκέντρωση κάποιων ανθρώπων της επιχείρησης με διαφορετικές προοπτικές έναντι μίας κατάστασης, στο σχηματισμό μίας ομάδας εργασίας. Στόχος είναι μέσα από την εξιστόρηση που θα γίνει βάσει της κατάστασης που επικρατεί και η οποία βρίσκεται υπό συζήτηση, να φανούν οι διαφωνίες και οι επιμέρους, κλασματικές εικόνες της πραγματικότητας ώστε να διαμορφωθεί τελικά μία κοινή και περισσότερο ολοκληρωμένη εικόνα της κατάστασης.

Για να γίνει αυτό αναπτύσσεται, συνήθως σε γραπτή μορφή, ένα κείμενο χωρισμένο σε δύο κάθετες στήλες. Στη δεξιά στήλη καταγράφεται η εξιστόρηση από πλευράς των συμμετεχόντων στη συζήτηση, των γεγονότων, των απόψεων και των προσωπικών αντιλήψεων επί του θέματος το οποίο αναλύεται. Στην αριστερή στήλη, υπάρχουν προτάσεις και ερωτήσεις οι οποίες διευκολύνουν τη ροή της εξιστόρησης η οποία γίνεται στη δεξιά στήλη (Σχήμα 2.8).

<p><i>Ερωτήσεις, σχόλια, επεξηγήσεις, που βοηθούν την ανάπτυξη και κατανόηση του περιεχομένου της δεξιάς στήλης</i></p>	<p><i>Καταγραφή των απόψεων των συμμετεχόντων στη διαδικασία δημιουργίας μαθησιακής ιστορίας</i></p>
---	--

Σχήμα 2.8 : Σχηματική απεικόνιση μίας μαθησιακής ιστορίας

Αποτέλεσμα αυτής της προσπάθειας είναι μία έκθεση-ανασκόπηση των σημαντικών γεγονότων και απόψεων σχετικά με την επιχείρηση, μέσα από τη φωνή των ανθρώπων που την απαρτίζουν. Τελικός στόχος είναι η διευκόλυνση της διαδικασίας αξιολόγησης της επιχείρησης και η μεταφορά γνώσης δια μέσου αυτής ώστε να αναπτύσσεται γενικότερα η γνώση στο σύνολο της επιχείρησης (Roth and Kleiner, 1996).

Η αξία μίας μαθησιακής ιστορίας δεν προέρχεται από αυτή καθ' αυτή την ανασκόπηση αλλά από όσα συμβαίνουν για την ανάπτυξη και μορφοποίησή της. Η συζήτηση που γίνεται, οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των ανθρώπων, η βαθύτερη κατανόηση, οι δράσεις οι οποίες προτείνονται, η σύνθεση αντίθετων απόψεων, αποτελούν την πολύτιμη εκροή του εγχειρήματος.

Πίσω από αυτή την ενδιαφέρουσα και ελπιδοφόρα διαδικασία, μπορεί κανείς να αποκρυπτογραφήσει ένα σύνολο χαρακτηριστικών τα οποία συναντώνται και στη διαδικασία αυτο-αξιολόγησης. Χρησιμοποιώντας το σκελετό ο οποίος προτείνεται για τις μαθησιακές ιστορίες, μπορεί να γίνει παραλληλισμός με τη διαδικασία της αυτο-αξιολόγησης.

Στην αριστερή στήλη σε αυτή την περίπτωση τοποθετούμε το ίδιο το Μοντέλο του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας και τα κριτήριά του, αντικαθιστώντας τις 'προτάσεις' και τα ερωτήματα τα οποία τίθενται προς συζήτηση, δίνοντας μία ολοκληρωμένη βάση για να ξεκινήσει γόνιμη συζήτηση και κρίση. Η δεξιά στήλη χτίζεται από τα στοιχεία της αυτο-αξιολόγησης όπως αυτά προκύπτουν μέσα από τη διαδικασία εφαρμογής της με την ανταλλαγή απόψεων η οποία γίνεται. Αναπτύσσεται έτσι μία 'μαθησιακή ιστορία' μοναδική για κάθε επιχείρηση και κάθε χρονική περίοδο, η οποία μπορεί να διαχειριστεί στη συνέχεια με τέτοιο τρόπο ώστε να αποτελέσει μαθησιακό εργαλείο για το σύνολο της επιχείρησης (Σχήμα 2.9). Η καταγραφή της εξιστόρησης μπορεί να βοηθήσει στη διάχυση αρχών Διοίκησης της Ποιότητας και στην ουσιαστική κατανόηση του μοντέλου συνολικά σε επίπεδο επιχείρησης. Με αυτό το τρόπο η αυτο-αξιολόγηση μπορεί να αποτελέσει εξαιρετική ευκαιρία για μάθηση σε πολλαπλά επίπεδα μέσα στην επιχείρηση συμβάλλοντας σημαντικά στην εδραίωση της ιδέας της συνεχούς βελτίωσης ως καθημερινό μέλημα όλων.

<i>Κριτήρια του Μοντέλου Για το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας</i>	<i>Πληροφορίες και δεδομένα τα οποία προκύπτουν από την αυτο- αξιολόγηση της επιχείρησης</i>
---	--

Σχήμα 2.9: Παραλλαγή της αυτο-αξιολόγησης με μορφή μαθησιακής ιστορίας

Για να φανεί και πρακτικά η μαθησιακή επιρροή που μπορεί να έχει η αυτο-αξιολόγηση μέσα σε μία επιχείρηση και στα άτομα τα οποία τη συνθέτουν, εξετάζεται στο επόμενο κεφάλαιο μία πρακτική εφαρμογή της σε ελληνική επιχείρηση. Γίνεται έτσι μία προσπάθεια αποτύπωσης της συνολικής μαθησιακής εμπειρίας αλλά και ο διαχωρισμός εκείνων των χαρακτηριστικών τα οποία παρατηρήθηκαν και τα οποία μπορούν να ενισχύσουν την μαθησιακή διαδικασία της αυτο-αξιολόγησης σε μία υγιή και ανταγωνιστική επιχείρηση.

Κεφάλαιο 3

ΕΜΠΕΙΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΠΟ ΠΡΩΤΟΓΕΝΗ ΕΡΕΥΝΑ

3.1 Το Προφίλ της Επιχείρησης

Η επιχείρηση στην οποία πραγματοποιήθηκε η πρακτική εφαρμογή των δύο μεθόδων αυτο-αξιολόγησης οι οποίες παρουσιάστηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο, είναι ελληνική εταιρία υψηλής τεχνολογίας με δραστηριότητες οι οποίες επικεντρώνονται στον τομέα των τηλεπικοινωνιών. Συγκαταλέγεται μεταξύ των κορυφαίων ελληνικών εταιριών και απασχολεί περί τους 1600 εργαζομένους.

Η εταιρία έχει απ' αρχής στενά συνδεδεμένη την πορεία της με τις έννοιες της ποιότητας, μεταξύ άλλων και λόγω των υψηλών απαιτήσεων και προδιαγραφών των προϊόντων που παράγει. Ευαισθητοποιημένη λοιπόν στη φιλοσοφία της ποιότητας, είχε πάντα δραστηριότητες επίτευξης υψηλότερων στόχων σε αυτό το πεδίο. Σε μια τέτοια προσπάθεια, μία συστηματική προσέγγιση που να αναδεικνύει ξεκάθαρα τα ισχυρά σημεία και τις ευκαιρίες για βελτίωση ήταν απαραίτητη.

Τα επίπεδα γνώσης και ευαισθητοποίησης σε θέματα ποιότητας και πέραν του επιπέδου του ελέγχου ή της διασφάλισης αυτής, καθώς και η γενικότερη θεώρηση και κουλτούρα της επιχείρησης στα θέματα αυτά επέτρεψε μία τέτοιου είδους δραστηριοποίηση. Πολύ περισσότερο μάλιστα όταν αυτό γίνεται σε μία εποχή κατά την οποία η επιχειρηματική πραγματικότητα σε παγκόσμιο επίπεδο γίνεται όλο και πιο ανταγωνιστική, μην επιτρέποντας τίποτα λιγότερο από τη απόλυτη προσηλωση στην έννοια της ποιότητας και την διαρκή αναζήτηση της επιχειρηματικής τελειότητας.

Με αυτό το σκεπτικό, η εταιρία αποφάσισε να αξιολογήσει εαυτόν χρησιμοποιώντας τα κριτήρια του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας. Η επιλογή του μοντέλου θεωρήθηκε ως η ιδανική ώστε να καλύπτεται το σύνολο των δραστηριοτήτων της εταιρίας, αλλά συγχρόνως να παρέχεται μια συγκριτική εικόνα έναντι ενός μοντέλου κοινά αποδεκτού και χρησιμοποιούμενο από τις περισσότερες εταιρίες υψηλών επιδόσεων στην Ευρώπη.

Στο πλαίσιο των δραστηριοτήτων συνεχούς βελτίωσης και αφοσίωσης στις αρχές της ποιότητας, η Διεύθυνση Διασφάλισης Ποιότητας πρότεινε στην Ανώτατη Διοίκηση και εξασφάλισε τη δέσμευση και υποστήριξη της για την υλοποίηση αυτο-αξιολόγησης στο σύνολο των δραστηριοτήτων και των τμημάτων της σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας.

Οι επιλεγθείσες προσεγγίσεις είναι αυτές του Ερωτηματολογίου και της Ειδικής Ομάδας Εργασίας. Η προσέγγιση είναι διπλή ώστε να διαφανούν τα πολλαπλά οφέλη από την εφαρμογή τους, καθώς και για να αποκομίσει η επιχείρηση την πλέον ολοκληρωμένη και άρτια εικόνα της έναντι των κριτηρίων του Μοντέλου. Η απόπειρα προσέγγισης του θέματος της αυτο-αξιολόγησης κινήθηκε σε πιλοτικό επίπεδο, καθώς μία ολοκληρωμένη προσπάθεια εφαρμογής, είναι από τη φύση της ιδιαίτερα χρονοβόρα και απαιτητική.

Δίχως να παραγνωρίζονται τα πολλαπλά οφέλη που προκύπτουν μέσα από αυτή τη διαδικασία σε πλήθος παραμέτρων που επηρεάζουν στρατηγικές επιλογές της επιχείρησης για την πορεία της προς το μέλλον, θα σταθούμε στα πλαίσια αυτής της εργασίας σε μία παράμετρο της αυτο-αξιολόγησης με ιδιαίτερη προστιθέμενη αξία για την επιχείρηση. Καταγράφονται λοιπόν στη συνέχεια τα οφέλη που προέκυψαν για την επιχείρηση μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας όσον αφορά μία διαφορετική διάσταση της αυτο-αξιολόγησης: την ικανότητά που αυτή έχει να αποτελεί μία μαθησιακή διαδικασία για συνεχή βελτίωση για την επιχείρηση.

3.2 Εφαρμογή της Μεθόδου του Ερωτηματολογίου και Οφέλη που Προέκυψαν

Η αρχική προσέγγιση της αυτο-αξιολόγησης στην επιχείρηση έγινε με τη μέθοδο του ερωτηματολογίου. Κύριο έναυσμα για αυτή την επιλογή αποτέλεσαν τα πλεονεκτήματα τα οποία αναφέρονται σχετικά με τη μέθοδο αυτή στο προηγούμενο κεφάλαιο.

Για λόγους ευκολότερης και αποτελεσματικότερης διαχείρισης των πληροφοριών που θα προέκυπταν, έγινε τμηματοποίηση των εργαζομένων της επιχείρησης σε τρία επίπεδα ιεραρχίας. Η κρισιμότητα της άποψης των στελεχών τα οποία αποτελούν τα δύο

ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα της τμηματοποίησης, επέβαλε το ερωτηματολόγιο να δοθεί προς συμπλήρωση στο σύνολό τους. Για το τρίτο επίπεδο, επιλέχτηκε ύστερα από κατάλληλη στατιστική επεξεργασία αξιόπιστο δείγμα εργαζομένων, στο οποίο και δόθηκε προς συμπλήρωση (Aczel,1996). Η τμηματοποίηση αυτή έδωσε δυνατότητα επεξεργασίας των στοιχείων τα οποία συλλέχτηκαν, τόσο ανά επίπεδο ιεραρχίας όσο και ανά διεύθυνση της επιχείρησης.

Η προσέγγιση της αυτο-αξιολόγησης με τη μέθοδο του ερωτηματολογίου έδωσε την ευκαιρία στους ανθρώπους της επιχείρησης να αποκτήσουν μία πρώτη, αρκετά σφαιρική εικόνα όλων εκείνων των χαρακτηριστικών που χρειάζονται σε μία επιτυχημένη επιχείρηση. Επέδρασε έτσι στη συνειδητοποίησή τους ως σημείο μόχλευσης για ευαισθητοποίηση και ενεργή ένδειξη ενδιαφέροντος. Η περιέργεια και η 'διέγερση' που προέκυψε από την διανομή του ερωτηματολογίου αποτελεί μία καλή αρχή και βάση για γόνιμη συνέχεια. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων επέδειξε θέληση για συμμετοχή και βοήθεια στην προσπάθεια που ξεκινούσε για μία πορεία προς τη συνεχή βελτίωση. Δημιουργήθηκε θετικό κλίμα και προέκυψε ζωηρό ενδιαφέρον για τη σκοπιμότητα και τους στόχους οι οποίοι μπορούν να υλοποιηθούν και με τη δική τους συνεισφορά σε αυτή την κατεύθυνση.

Υπάρχουν ωστόσο κρίσιμα στοιχεία στα οποία πρέπει να δοθεί βαρύτητα κατά τη διανομή και χρήση ενός τέτοιου ερωτηματολογίου. Σαφής επεξήγηση του στόχου και σκοπού, καθώς και ορθή διαχείριση των προσδοκιών που θα προκύψουν μετά την συμπλήρωσή του, αποτελούν παράγοντες που επηρεάζουν άμεσα την αποτελεσματικότητα της μεθόδου. Μία αποσπασματική ή μεμονωμένη απόπειρα ευαισθητοποίησης των ανθρώπων, δίχως προηγούμενη συστηματική ενημέρωση και δίχως συνέπεια και στρατηγική, θα επιφέρει τελικά απογοήτευση αλλά και άρνηση για συμμετοχή και μάθηση σε ενδεχόμενη αντίστοιχη προσπάθεια στο μέλλον.

Το ερωτηματολόγιο, χρησιμοποιούμενο στα πλαίσια μίας μαθησιακής διαδικασίας, μπορεί να αποτελέσει ένα αποτελεσματικό εργαλείο μάθησης. Όπως αναφέρει ο D.Garvin επεξηγώντας τη διαδικασία της μάθησης στις επιχειρήσεις, ένα ερωτηματολόγιο μπορεί επιτυχώς να χρησιμοποιηθεί για το πρώτο μαθησιακό βήμα: αυτό της αντίληψης. Αυτό καθίσταται εφικτό καθώς τα άτομα της επιχείρησης έχουν την ευκαιρία να εκτεθούν σε νέες ιδέες, να διευρύνουν τις γνώσεις τους και να

αναμορφώσουν σταδιακά τον τρόπο σκέψης τους (Garvin,1992). Αποτελεί έτσι την κατάλληλη προετοιμασία ώστε να ακολουθήσει η αφομοίωση της νέας γνώσης και η αλλαγή της συμπεριφοράς με τελικό αποτέλεσμα να υπάρξουν μετρήσιμα βελτιωμένες επιδόσεις.

Διαμορφώνεται με αυτό τον τρόπο μία βάση η οποία μπορεί, με τις κατάλληλες ενέργειες, να αποτελέσει τον κρίσιμο εκείνο παράγοντα που θα ωθήσει την επιχείρηση σε δραστηριότητες συνεχούς βελτίωσης ως αποτέλεσμα συνειδητής και συλλογικής προσπάθειας. Μέσω αυτών των δράσεων καλλιεργείται και εμπλουτίζεται η συλλογική οργανωσιακή μνήμη της επιχείρησης με αφομοίωση των χαρακτηριστικών εκείνων τα οποία συνδράμουν στην ενίσχυση αποτελεσματικής Διοίκησης Ποιότητας (Slater and Narver,1995; Huber,1991). Παρέχεται με αυτόν τον τρόπο η δυνατότητα να ξεκινήσει μία ολοκληρωμένη μαθησιακή διαδικασία η οποία με σταθερά βήματα επιδρά τελικά στη διαμόρφωση μίας κοινής επιχειρησιακής συνείδησης σε θέματα ποιότητας.

Το ερωτηματολόγιο το οποίο χρησιμοποιήθηκε για την αυτο-αξιολόγηση της επιχείρησης παρατίθεται στο τέλος της εργασίας στο Παράρτημα Β. Ο βασικός κορμός του περιεχομένου του προέκυψε από το μάθημα 'Diagnosing TQM by International Quality Prize Criteria and Benchmarking' (The Aarhus School of Business, Δανία, χειμερινό ακαδημαϊκό εξάμηνο 1995-96).

3.3 Εφαρμογή της Μεθόδου της Ειδικής Ομάδας Εργασίας και Οφέλη που Προέκυψαν

Πυρήνας της πιλοτικής Ειδικής Ομάδας Εργασίας η οποία συστάθηκε αποτέλεσε για την επιχείρηση μία ομάδα είκοσι ανώτερων και ανώτατων στελεχών από διάφορες διευθύνσεις της. Με μία διαδικασία δύο ημερών, έγινε ανάλυση της κατάστασης στην οποία βρίσκεται η επιχείρηση έναντι του προτεινόμενου μοντέλου. Καταγράφηκαν έτσι ισχυρά σημεία της επιχείρησης καθώς και πλήθος περιοχών προς βελτίωση.

Ιδιαίτερη αναφορά σ' αυτό το σημείο θα πρέπει να γίνει στη διαμορφούμενη 'ταυτότητα' της ομάδας εργασίας. Για λόγους αποτελεσματικότητας και ουσιαστικής αξιολόγησης της επιχείρησης, η σύνθεση της ομάδας οφείλει να καλύπτει διαφορετικές οπτικές και ερεθίσματα τα οποία συναντώνται μέσα στην επιχειρησιακή κοινότητα. Αυτό

επιτυγχάνεται με συμμετοχές στελεχών από διαφορετικές διευθύνσεις, οι οποίοι θα συνεισφέρουν στη συνολική προσπάθεια με τις δικές τους απόψεις σχετικά με την κατάσταση της επιχείρησης στην οποία ανήκουν. Είναι άλλωστε αποδεκτό ότι μία ομάδα ετερογενής ως προς τα χαρακτηριστικά της όσον αφορά χώρους εργασίας, τους προσανατολισμούς και τις συμπεριφορές, δυναμικά προσφέρει μέσα από τη συνεργασία μεγαλύτερο εύρος απόψεων και ιδεών (Nonaka, 1988). Το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό με την απαίτηση της μεθόδου για ενεργή συμμετοχή και ομαδική προσπάθεια, επιδρά στην ουσιαστική ευαισθητοποίηση και τη βαθύτερη γνώση του μοντέλου και των επιμέρους χαρακτηριστικών του. Η ενεργή συμμετοχή συνεισφέρει οπωσδήποτε πολυτιμότερα στην κατανόηση, αποδεικνύοντας σαφώς ότι η θεωρητική και μόνο προσέγγιση ενός θέματος δεν είναι ποτέ αρκετή (Garvin, 1992; Nonaka, 1988).

Ο ομαδικός χαρακτήρας της Ειδικής Ομάδας Εργασίας ενισχύει τη δημιουργία κοινής αντίληψης μέσω της ανταλλαγής απόψεων και διαλόγου, κάτι το οποίο αποτελεί χαρακτηριστικό και των μαθησιακών οργανισμών. Κάθε μαθησιακός οργανισμός χτίζεται πάνω στο διάλογο και την εμπειρία ενώ εμπλέκει πειραματισμούς, παρατήρηση, ανάλυση και θέληση για εξέταση τόσο των επιτυχιών όσο και των αποτυχιών (McGill *et al.*, 1992). Σε αυτό το πλαίσιο, ακόμα και πληροφόρηση η οποία βασίζεται σε ένστικτο ή μία γενική αντίληψη έχει τη θέση της κατά την ανάπτυξη μίας μαθησιακής διαδικασίας (Nonaka, 1988). Όλα αυτά τα δεδομένα συναντώνται κατά την υλοποίηση της αυτο-αξιολόγησης με τη μέθοδο της Ειδικής Ομάδας Εργασίας. Ανανεώνονται οι ιδέες και επιτυγχάνονται μεθοδικότερες και περισσότερο ολοκληρωμένες προσεγγίσεις οδηγώντας σε νέα γνώση. Τότε, αυτό που επέρχεται είναι αλλαγή νοοτροπίας και συμπεριφοράς με στόχο τη συνεχή βελτίωση μέσα σε ένα ζωντανό και συνεχώς ανατροφοδοτούμενο μαθησιακό οργανισμό.

Πολύ μεγάλο όφελος για την επιχείρηση και την συνεχή μάθηση αποτελεί το γεγονός ότι με την ενεργή συμμετοχή τους τα εμπλεκόμενα στελέχη γίνονται οι καλύτεροι φορείς της νέας γνώσης που αποκομίζουν μέσα από αυτή τη διαδικασία. Επιστρέφοντας στη θέση εργασίας τους και στα καθήκοντά τους μπορούν να γίνουν φορείς διάχυσης των εμπειριών που συλλέξανε, αλλά κυρίως να υιοθετήσουν τις αρχές του μοντέλου σαν κομμάτι της καθημερινής πρακτικής τους. Ξεκινά με αυτό τον τρόπο

μία εξελικτική πορεία η οποία έχει στόχο τη συνεχή βελτίωση με συλλογική προσπάθεια η οποία διαχέεται στην επιχείρηση, αγκαλιάζοντας στο τέλος το σύνολό της.

Ακριβώς λοιπόν επειδή τα δυνητικά οφέλη τα οποία προκύπτουν ύστερα από μία επιτυχημένη Ειδική Ομάδα Εργασίας είναι πολυσήμαντα για την επιχείρηση, ο σχεδιασμός και η υλοποίησή της πρέπει να γίνει με ιδιαίτερη προσοχή. Η διαδικασία στο σύνολό της είναι πολύ περισσότερο από μία διήμερη συνάθροιση στελεχών μιας επιχείρησης. Λόγω των αποφάσεων στρατηγικής σημασίας οι οποίες μπορούν και πρέπει τελικά να προκύψουν, η αποτελεσματική προεργασία αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της συνολικής προσπάθειας.

Αξίζει να σημειωθεί, ότι βαρύνουσα σημασία για την επιτυχία της μεθόδου έχει η συμμετοχή υψηλόβαθμων στελεχών της επιχείρησης στην προσπάθεια. Το γεγονός αυτό υποστηρίζεται από την ίδια τη φιλοσοφία της μεθόδου, σύμφωνα με την οποία εκροή της προσπάθειας αποτελεί η λήψη αποφάσεων στρατηγικής σημασίας για την πορεία της επιχείρησης. Για τη διασφάλιση λοιπόν υψηλού επιπέδου αποφάσεων, όχι μόνο η συμμετοχή αυτών των στελεχών είναι απαραίτητη, αλλά και η προηγούμενη έκθεσή τους στις αρχές και τη φιλοσοφία του μοντέλου ώστε να ληφθούν αποφάσεις υψηλής ποιότητας και αποτελεσματικότητας. Μία τέτοια προεργασία θα επιφέρει γνώση και κατάρτιση αλλά και θα αποδώσει συμπεράσματα υψηλής αξιοπιστίας για την ακριβέστερη δυνατή απεικόνιση της κατάστασης στην οποία βρίσκεται η επιχείρηση. Μονάχα αν είναι πλήρως κατανοητά οι ιδέες, η τεχνική και ο στόχος της Ειδικής Ομάδας Εργασίας μπορεί η προσέγγιση αυτή να θεωρηθεί ότι επιτυγχάνει το στόχο της αυτο-αξιολόγησης της επιχείρησης με αξιόπιστο τρόπο.

Η πιλοτική εφαρμογή της Ειδικής Ομάδας Εργασίας η οποία πραγματοποιήθηκε, ενισχύει όλα όσα αναφέρονται παραπάνω. Αξίζει να σταθούμε ιδιαίτερα σε κάποια σημεία τα οποία αν βελτιωθούν μπορούν να κάνουν τη μέθοδο περισσότερο αποδοτική και χρήσιμη. Η έγκαιρη εκπαίδευση των συμμετεχόντων και η έκθεσή τους στη μέθοδο πριν την πραγματοποίηση του εγχειρήματος, καθώς και η αποσαφήνιση προς αυτούς του στόχου της μεθόδου, αποτελούν στοιχεία δίχως τα οποία η προσπάθεια δεν καταφέρνει να επιτύχει το επιθυμητό και ικανό αποτέλεσμα. Χάνονται πολύτιμος χρόνος και σημαντική προσπάθεια. Στα πλαίσια του διημέρου, η προσπάθεια και η αξιοποίηση του χρόνου πρέπει να επικεντρωθούν σχεδόν αποκλειστικά στην ανεύρεση, μέσα από

συμφωνία, ισχυρών σημείων και κυρίως περιοχών για βελτίωση για την επιχείρηση. Ανάλωση πολυτίμου χρόνου για εκπαίδευση και μη ουσιαστικές διευκρινήσεις αποτελούν απώλεια πολύ μεγάλη για τον δεδομένο χρόνο επιβαρύνοντας άσκοπα το ήδη χρονικά περιορισμένο χρονοδιάγραμμα και αναστατώνοντας το περιβάλλον δίχως να επιτυγχάνεται ο στόχος. Επιπρόσθετα, πρέπει να επισημανθεί, ότι ο αναλυτικός σχεδιασμός του διήμερου και η προσήλωση στο στόχο της Ειδικής Ομάδας Εργασίας για εντοπισμό περιοχών για βελτίωση, αποτελούν απαραίτητα συστατικά για την επιτυχία. Η επιλογή είναι επίπονη, δαπανηρή και χρονοβόρα. Ωστόσο, με σωστή προετοιμασία η επιτυχία είναι σίγουρη και τα οφέλη πολλά για την επιχείρηση, τα στελέχη της, αλλά και το σύνολο των υπαλλήλων της, αφού μέσα από τη διαδικασία της αυτο-αξιολόγησης μπορεί να διαχέεται η νέα γνώση σε όλα τα επίπεδά της και το κέρδος να είναι τελικά πολυδιάστατο.

Με τις παραπάνω παρατηρήσεις γίνεται φανερό ότι κάθε μία από τις δύο μεθόδους αυτο-αξιολόγησης που εφαρμόστηκαν έχει δυνατότητες για προσφορά μάθησης. Η επιχείρηση εισέρχεται σε μία δημιουργική αναζήτηση βελτιώσεων η οποία ενισχύεται με τη μεθοδική επανάληψη της διαδικασίας ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Με ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων και συνειδητοποίηση της σημασίας της αυτο-αξιολόγησης, η συνεχής βελτίωση γίνεται τελικά καθημερινό μέλημα όλων. Σε αυτή την πορεία το μοντέλο προσφέρει το πλαίσιο καθοδήγησης μέσα από το οποίο όλοι μαθαίνουν. Γίνεται έτσι ένας συγκερασμός δυνάμεων σε μία συνιστώσα η οποία ενισχύει τη μάθηση αλλά και την ιδέα της συνεχούς βελτίωσης κάνοντας την επιχείρηση ιδιαίτερα ανταγωνιστική.

Κεφάλαιο 4

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ

Συνοψίζοντας τη βασική έννοια αυτής της εργασίας μπορούμε να πούμε ότι η οργανωσιακή μάθηση είναι η ικανότητα προσαρμογής και οι διαδικασίες αφομοίωσης νέων γνώσεων και δεξιοτήτων τις οποίες κατέχει μία επιχείρηση ώστε να διατηρήσει ή να βελτιώσει την απόδοσή της (Nevis et al., 1995). Για να το πετύχει αυτό, η σύγχρονη επιχείρηση χρησιμοποιεί πλήθος εργαλείων και μεθόδων σε μία διαρκή προσπάθεια για επιτυχή πορεία. Μεταξύ αυτών, η αυτο-αξιολόγηση μπορεί να λειτουργήσει αποφασιστικά στη μεθόδευση βελτιώσεων μέσα στην επιχείρηση, οδηγώντας την συγχρόνως σε πορεία διαρκούς μάθησης.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός κάθε επιχείρησης, σήμερα περισσότερο από ποτέ άλλοτε, πρέπει να εμπεριέχει την παράμετρο της συνεχούς μάθησης ως επιλογή στρατηγικής σημασίας. Μόνο μέσα από τη μάθηση μπορούν να αλλάξουν οι αντιλήψεις ώστε να υποβοηθηθεί η δημιουργία νέας επιχειρησιακής φιλοσοφίας. Σε αυτή την κατεύθυνση, η αυτο-αξιολόγηση έχει ουσιαστικές δυνατότητες να ωθήσει την επιχείρηση προς τον μετασχηματισμό της επιχειρησιακής κουλτούρας ενισχύοντας την δημιουργία νέων ιδεών. Οι καιροί μεταλλάσσονται με ραγδαίους ρυθμούς και μοναδικό όπλο για εξασφαλισμένη και αξιοπρεπή επιβίωση είναι η μάθηση και η αυτογνωσία.

Ο συνδυασμός μάθησης και αυτογνωσίας επιβάλλεται αφού πριν την πραγματοποίηση μίας αλλαγής, η μελέτη και η ουσιαστική γνώση του παρόντος είναι προϋπόθεση επιτυχίας. Δίχως την πλήρη επίγνωση της επικρατούσας αντίληψης των ανθρώπων καθώς και των οικονομικοτεχνικών και άλλων παραμέτρων, ο μετασχηματισμός σε κάτι νέο και καλύτερο καθίσταται υπόθεση δύσκολη και αβέβαιη ως προς την αποτελεσματική υλοποίησή της.

Βοηθώντας την απεικόνιση της πραγματικότητας όσον αφορά τα χαρακτηριστικά ποιότητας μίας επιχείρησης, το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας αποτελεί ένα ικανό μοντέλο ώστε να αποκρυσταλλωθεί η τρέχουσα εικόνα μίας επιχείρησης. Ξεκινώντας από αυτό το σημείο μπορεί να υπάρξει μία συνεχής πορεία βελτιώσεων και μάθησης,

επιτρέποντας δημιουργικούς επιχειρησιακούς μετασχηματισμούς. Με διάφορες προσεγγίσεις, ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες και τη φάση ωριμότητάς της, κάθε επιχείρηση μπορεί να βελτιώνεται εσαεί.

Καθώς ο στόχος κάθε σύγχρονης επιχείρησης είναι η ταχύτατη και αποτελεσματική προσαρμογή της στο διαρκώς εναλλασσόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, πολλές είναι εκείνες οι παράμετροι οι οποίες επηρεάζουν την επιτυχή εδραίωσή της στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Με αφορμή λοιπόν αυτή την εργασία πολλά ερωτήματα μπορούν να διατυπωθούν ώστε να ξεκαθαρίσει ακόμα περισσότερο η σύγχρονη επιχειρησιακή πραγματικότητα.

- ⇒ Ποια είναι εκείνα τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού μάντζερ τα οποία μπορούν να ενισχύσουν τη μάθηση σ' ένα σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον;
- ⇒ Ποια στοιχεία επιχειρησιακής κουλτούρας ενισχύουν την ανάπτυξη ενός μαθησιακού οργανισμού και την καλλιέργεια φιλοσοφίας συνεχούς βελτίωσης;
- ⇒ Ποιες δομές ιεραρχίας μπορούν να βοηθήσουν την αποτελεσματική και γρήγορη διάχυση νέας γνώσης και πληροφόρησης μέσα σε μία επιχείρηση;
- ⇒ Ποιος είναι ο ρόλος που καλούνται να διαδραματίσουν οι εργαζόμενοι σε αυτές τις επιχειρησιακές δομές;
- ⇒ Ποια μέσα μπορούν να βοηθήσουν τον μετασχηματισμό μιας επιχείρησης σε καλά δομημένο μαθησιακό οργανισμό;
- ⇒ Πώς μπορεί να μετρηθεί η αποτελεσματικότητα μιας διαδικασίας αυτο-αξιολόγησης;
- ⇒ Τι είδους ομάδες λειτουργούν αποδοτικότερα στα πλαίσια μιας επιχειρησιακής αυτο-αξιολόγησης;
- ⇒ Τι άλλες τεχνικές μπορούν να ενισχύσουν την αποτελεσματική διενέργεια μιας αυτο-αξιολόγησης;

Τα ερωτήματα αυτά δεν εκφράζουν παρά μόνο μερικούς από τους προβληματισμούς που ανακύπτουν κατά την ανάλυση της εργασίας αυτής. Η ενεργή συμμετοχή των ανθρώπων στις διαδικασίες μάθησης και επιχειρησιακής αξιολόγησης, καθιστούν το θέμα ανεξάντλητο και γεμάτο ενδιαφέρουσες παρατηρήσεις προς διερεύνηση. Κάθε επιχείρηση είναι μοναδική και ως τέτοια πρέπει να δρα. Η στείρα αντιγραφή πρακτικών,

όσο επιτυχημένες και αν αυτές θεωρούνται, δεν μπορεί να αποδώσει στο μέγιστο βαθμό. Χρειάζεται φαντασία, δημιουργικότητα, μεράκι και πάνω από όλα αγάπη για την επιχείρηση και τους ανθρώπους της. Δίχως αυτή την επένδυση ψυχής οποιαδήποτε προσπάθεια κρίνεται ελλιπής. Μονάχα όταν συνδυαστούν τα παραπάνω μπορεί να ισχυριστεί κανείς ότι πραγματικά βρίσκεται στην αναζήτηση της πορείας που οδηγεί στη συνεχή βελτίωση και την αναβάθμιση της ποιότητας σε όλους τους τομείς δραστηριοποίησης.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

- Aczel A. D., *Complete Business Statistics*, Third Edition, Irwin, Times Mirror Higher Education Group, 1996
- Argyris C. and Schön D.A., *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Reading, Addison-Wesley, 1978
- Argyris C., 'Teaching Smart People How to Learn', *Harvard Business Review*, May-June, 1991
- Brown J.S. and Duguid P., 'Organizational Learning and Communities of Practice Towards a Unified View of Working, Learning and Innovation', *Organisation Science*, Vol.2, No.1, 1991
- Cohen W. and Levinthal D., 'Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation', *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 128-152, 1990
- Conti T., *Organizational Self-Assessment*, Chapman & Hall, 1997
- Conti T., *Building Total Quality Management, A Guide for Management*, Chapman & Hall, 1993
- De Geus A., 'Planning as Learning', *Harvard Business Review*, March-April, pp. 70-74, 1988
- EFQM(1997a), *The European Quality Award Information Brochure 1997*
- EFQM(1997b), *Self-Assessment Guidelines for Companies 1997*
- EFQM(1998), Improving the Model, (www.efqm.org)
- Garvin D.A., 'Building a Learning Organisation', *Harvard Business Review*, July-Aug. 1993, pp. 78-91, 1993
- Huber G., 'Organisational Learning: The Contributing Processes and the Literatures', *Organisation Science*, 2(1), pp. 88-115, 1991
- INTRACOM, Company Profile, May 1997
- Kim D.H., 'Link between Individual and Organizational Learning', *The Sloan Management Review*, Autumn 1993
- Kleiner A. and Roth G., *The Learning Initiative at the AutoCo Epsilon Program, 1991-1994*, working paper 18.005, MIT Center for Organizational Learning, Cambridge, 1996

- Kleiner A. and Roth G., 'Learning about Organizational Learning – Creating a Learning History', The Society of Learning Organization, April 1995
(www.learning.mit.edu/res/wp/18001.html)
- McGill M., Slocum J. and Lei D., 'Management Practices in Learning Organisations', *Organisational Dynamics*, 42, Summer 1992, pp. 5-17
- Nasserit T., 'Knowledge Leverage: The Ultimate Advantage', *Knowledge Related Management Issues @BRINT web site*, @brint.com, 1996
- Nevis E.C., DiBella A.J. and Gould J.M., 'Understanding Organizations as Learning Systems', *The Sloan Management Review*, Winter 1995, pp. 73-85
- Nonaka I., 'Towards Middle-Up-Down Management: Accelerating Information Creation', *The Sloan Management Review*, Spring 1988, pp.9-18
- Nonaka I., 'The Knowledge – Creating Company', *Harvard Business Review*, Nov.- Dec. 1991
- Roth G., 'Learning Histories: Using Documentation to Assess and Facilitate Organizational Learning', The Society of Learning Organization, May 1996
(www.learning.mit.edu/res/wp/18004.html)
- Roth G.L. and Senge P.M., 'From Theory to Practice: Research Territory, Processes and Structure at the MIT Center for Organizational Learning', *Journal of Organizational Change Management – Special Issue on Organizational Learning*, July 1995
- Roth G.L. and Senge, P.M., 'From Theory to Practice: Research Territory, Processes and Structure at the MIT Center for Organizational Learning', *Journal of Organizational Change Management – Special Issue on Organizational Learning*, July 1995
- Senge P. M. (1990a), 'The Leader's New Work: Building Learning Organizations', *The Sloan Management Review*, Fall 1990
- Senge P.M. (1990b), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, New York, Doubleday
- Senge P.M. et al., *The Fifth Discipline Fieldbook*, Doubleday/Currency, 1994
- Slater S.F. and Narver J.C., 'Market Orientation and Learning Organisation', *Journal of Marketing*, Vol. 59, pp. 63-74, July 1995

Steward T.H., 'Brainpower', *Fortune*, 123, (3), pp.44-60, June 1991

Zink K. J. *et. al.*, 'Quality Assessment: Instruments for the Analysis of Quality Concepts based on EN 29000, the Malcolm Baldrige Award and the European Quality Award', *Total Quality Management*, Vol. 5, No. 5, 1994

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Πανεπιστήμιο Γεωραιώς

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

Μεθοδολογία Απόδοσης Βαθμολογίας
για τα Κριτήρια του
Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας (EQA)

Τα κριτήρια που αναφέρονται στην κατηγορία *Διαμορφωτές*, επικεντρώνονται στο πώς η επιχείρηση προσεγγίζει καθένα από αυτά. Απαιτείται έγκριτη πληροφόρηση σχετικά με την επιτυχή προσέγγιση σε καθένα χωριστά, όπως επίσης και στην εφαρμογή και την ανάπτυξη τους. Αυτό πρέπει να συμβαίνει τόσο οριζόντια (σε όλες τις περιοχές και τις δραστηριότητες) όσο και κάθετα (σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα) μέσα στην επιχείρηση, με την προϋπόθεση πάντα ότι αυτά στα οποία αναφέρεται το μοντέλο βρίσκουν εφαρμογή στην συγκεκριμένη επιχείρηση.

Τα κριτήρια που αναφέρονται στην κατηγορία *Αποτελέσματα*, επικεντρώνονται στο τι έχει επιτύχει και τι επιτυγχάνει η επιχείρηση για να προσεγγίζει καθένα από αυτά. Τα αποτελέσματα και οι τάσεις που προκύπτουν για αυτή την ομάδα των κριτηρίων, πρέπει να αναφέρονται σε σχέση με:

- Την απόδοση που επιτυγχάνει η επιχείρηση και
 - Τους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση.
- Επίσης, όπου είναι εφικτό θα πρέπει να υπάρχουν αναφορές:
- Στην απόδοση των ανταγωνιστών
 - Στην απόδοση των “επιχειρήσεων-ηγετών”.

Για την απόδοση βαθμολογίας, στους μεν Διαμορφωτές κάθε υποκριτήριο συνεισφέρει ισόβαρα στα δε Αποτελέσματα αυτό συμβαίνει μόνο στο κριτήριο που αναφέρεται στα Επιχειρηματικά Αποτελέσματα. Για τα υπόλοιπα τρία κριτήρια η απόδοση της βαθμολογίας γίνεται όπως περιγράφεται ακολούθως:

- i. Κριτήριο 6α: 75% του συνόλου των βαθμών που αποδίδονται στο κριτήριο 6*
Κριτήριο 6β: 25% του συνόλου των βαθμών που αποδίδονται στο κριτήριο 6*
- ii. Κριτήριο 7α: 75% του συνόλου των βαθμών που αποδίδονται στο κριτήριο 7**
Κριτήριο 7β: 25% του συνόλου των βαθμών που αποδίδονται στο κριτήριο 7**
- iii. Κριτήριο 8α: 25% του συνόλου των βαθμών που αποδίδονται στο κριτήριο 8***
Κριτήριο 8β: 75% του συνόλου των βαθμών που αποδίδονται στο κριτήριο 8***

(*) Ικανοποίηση Πελατών

(**) Ικανοποίηση Εργαζομένων

(***) Επιπτώσεις στο περιβάλλον

Έτσι, για καθένα από τα κριτήρια αποδίδεται βαθμολογία όπως αυτή αναφέρεται βάσει και των πινάκων που ακολουθούν (EFQM, 1997b).

Α. Διαμορφωτές

Ο αξιολογητής βαθμολογεί κάθε κριτήριο συνδυάζοντας τους εξής δύο παράγοντες:

1. Το βαθμό βέλτιστης προσέγγισης που γίνεται
2. Το βαθμό εφαρμογής της επιλεγμένης προσέγγισης

Προσέγγιση	Βαθμολογία	Εφαρμογή
Δεν υπάρχει ή δεν προσοδίδει προστιθέμενη αξία.	0%	Δεν έχει μεγάλη αποτελεσματικότητα στη χρήση.
Υπάρχουν κάποιες αποδείξεις για επιτυχή προσέγγιση και εγκατάσταση συστημάτων πρόληψης. Οι ενέργειες αυτές ανασκοπούνται μερικές φορές. Υπάρχουν κάποιες προσεγγίσεις οι οποίες είναι ενσωματωμένες στη πάγια τακτική της εταιρίας.	25%	Έχει εφαρμοστεί περίπου κατά το ένα τέταρτο των δυνατοτήτων, λαμβάνοντας υπόψη κάθε σχετική περιοχή εφαρμογής.
Υπάρχουν σαφείς αποδείξεις συστηματικής προσέγγισης με συστήματα πρόληψης. Οι δραστηριότητες ανασκοπούνται συστηματικά ως προς την αποτελεσματικότητά τους. Οι προσεγγίσεις είναι ενσωματωμένες στο σύστημα ως κομμάτι της πάγιας τακτικής της εταιρίας.	50%	Έχει εφαρμοστεί κατά το ήμισυ των δυνατοτήτων, λαμβάνοντας υπόψη κάθε σχετική περιοχή εφαρμογής.
Υπάρχουν σαφείς αποδείξεις συστηματικής προσέγγισης με συστήματα πρόληψης. Υπάρχουν σαφείς αποδείξεις ότι οι δραστηριότητες ανασκοπούνται και επαναπροσ-διορίζονται συστηματικά ως προς την αποτελεσματικότητά τους. Σωστή ενσωμάτωση της προσέγγισης στο σύστημα ως κομμάτι της πάγιας τακτικής της εταιρίας.	75%	Έχει εφαρμοστεί περίπου κατά τα τρία τέταρτα των δυνατοτήτων, λαμβάνοντας υπόψη κάθε σχετική περιοχή εφαρμογής.
Υπάρχουν σαφείς αποδείξεις συστηματικής προσέγγισης με συστήματα πρόληψης. Υπάρχουν σαφείς αποδείξεις ότι οι δραστηριότητες ανασκοπούνται και επαναπροσ-διορίζονται συστηματικά ως προς την αποτελεσματικότητά τους. Η προσέγγιση γίνεται σε όλες δραστηριότητες της εταιρίας. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μοντέλο για άλλες εταιρίες.	100%	Έχει εφαρμοστεί στο σύνολο των δυνατοτήτων, λαμβάνοντας υπόψη κάθε σχετική περιοχή εφαρμογής.

Β. Αποτελέσματα

Ο αξιολογητής βαθμολογεί κάθε κριτήριο συνδυάζοντας τους εξής δύο παράγοντες:

1. Το βαθμό βέλτιστης επιτυχίας (τελειότητα) των **αποτελεσμάτων**
2. Τα **πεδία εφαρμογής** των αποτελεσμάτων (συνολικότητα)

Προσέγγιση	Βαθμολογία	Εφαρμογή
Δεν υπάρχουν ή δεν χρησιμοποιούνται.	0%	Αποτελέσματα υπάρχουν για ελάχιστες περιοχές και δραστηριότητες
Μερικά αποτελέσματα έχουν θετικές τάσεις ή/και ικανοποιητική απόδοση. Γίνονται μερικές συγκρίσεις με στόχους που έχουν τεθεί.	25%	Αποτελέσματα υπάρχουν για μερικές περιοχές και δραστηριότητες
Πολλά αποτελέσματα δείχνουν ισχυρά θετικές τάσεις ή/και έχουν διατηρήσει καλή απόδοση τα τελευταία 3 χρόνια τουλάχιστον. Γίνονται αρκετές συγκρίσεις με στόχους που έχουν τεθεί. Υπάρχουν κάποιες συγκρίσεις με άλλες εταιρίες. Κάποια αποτελέσματα σχετίζονται με επιτυχημένες προσεγγίσεις που γίνονται.	50%	Αποτελέσματα υπάρχουν για πολλές περιοχές και δραστηριότητες
Τα περισσότερα αποτελέσματα δείχνουν ισχυρά θετικές τάσεις ή συνεχή άριστη απόδοση τα τελευταία 3 χρόνια τουλάχιστον. Γίνονται συγκρίσεις στις περισσότερες δραστηριότητες της εταιρίας με τους στόχους που έχουν τεθεί. Υπάρχουν αρκετές συγκρίσεις με άλλες εταιρίες. Αρκετά αποτελέσματα σχετίζονται με επιτυχημένες προσεγγίσεις που γίνονται.	75%	Αποτελέσματα υπάρχουν για τις περισσότερες περιοχές και δραστηριότητες
Ισχυρές θετικές τάσεις ή/και συνεχή άριστη απόδοση τα τελευταία 5 χρόνια τουλάχιστον. Συγκρίσεις με τους στόχους σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων. Αρκετές συγκρίσεις με άλλες εταιρίες σε διάφορους τομείς. 'Η επιτυχέστερη' εταιρία σε αρκετές περιπτώσεις δραστηριότητας. Τα αποτελέσματα σχετίζονται εμφανώς με τις επιτυχημένες προσεγγίσεις που γίνονται. Υπάρχουν θετικές ενδείξεις ότι η αρχηγική θέση στην αγορά θα διατηρηθεί.	100%	Αποτελέσματα υπάρχουν για όλες τις περιοχές και δραστηριότητες

*** Και στις δύο περιπτώσεις μπορεί να επιλεγεί κάποιος από τους παραπάνω βαθμούς αλλά και οποιοσδήποτε

ενδιάμεσος που θα αντιπροσωπεύει την κατάσταση που επικρατεί.

Στα πλαίσια της ΕΡΕΥΝΑΣ πραγματοποιήθηκε η συλλογή των δεδομένων με τη βοήθεια του ερωτηματολογίου που περιλαμβάνει 25 ερωτήσεις που αφορούν στην αυτο-αξιολόγηση των εκπαιδευτικών.

Συμπέρασμα: Οι εκπαιδευτικοί που συμμετείχαν στην έρευνα έχουν υψηλά επίπεδα αυτο-αξιολόγησης, καθώς οι περισσότερες απαντήσεις που δόθηκαν ήταν θετικές. Αυτό δείχνει ότι οι εκπαιδευτικοί έχουν υψηλή αυτο-αξιολόγηση και είναι ικανοποιημένοι με την εργασία τους.

Ερώτηση	Απάντηση	Ποσοστό
1. Οι άμεσοι εκπαιδευτικοί μου (οι μαθητές/οι γονείς/οι συναδελφoί μου) είναι ικανοποιημένοι με την εργασία μου.	1. Ποτέ 2. Σπάνια 3. Μερικά φορές 4. Συχνά 5. Πάντα	1. 2. 3. 4. 5.
2. Η δουλειά μου είναι ενδιαφέρουσα.	1. Ποτέ 2. Σπάνια 3. Μερικά φορές 4. Συχνά 5. Πάντα	1. 2. 3. 4. 5.
3. Η δουλειά μου είναι απαιτητική.	1. Ποτέ 2. Σπάνια 3. Μερικά φορές 4. Συχνά 5. Πάντα	1. 2. 3. 4. 5.
4. Η δουλειά μου είναι δημιουργική.	1. Ποτέ 2. Σπάνια 3. Μερικά φορές 4. Συχνά 5. Πάντα	1. 2. 3. 4. 5.
5. Η δουλειά μου είναι δύσκολη.	1. Ποτέ 2. Σπάνια 3. Μερικά φορές 4. Συχνά 5. Πάντα	1. 2. 3. 4. 5.
6. Η δουλειά μου είναι απαιτητική.	1. Ποτέ 2. Σπάνια 3. Μερικά φορές 4. Συχνά 5. Πάντα	1. 2. 3. 4. 5.
7. Η δουλειά μου είναι δημιουργική.	1. Ποτέ 2. Σπάνια 3. Μερικά φορές 4. Συχνά 5. Πάντα	1. 2. 3. 4. 5.
8. Η δουλειά μου είναι δύσκολη.	1. Ποτέ 2. Σπάνια 3. Μερικά φορές 4. Συχνά 5. Πάντα	1. 2. 3. 4. 5.
9. Η δουλειά μου είναι απαιτητική.	1. Ποτέ 2. Σπάνια 3. Μερικά φορές 4. Συχνά 5. Πάντα	1. 2. 3. 4. 5.
10. Η δουλειά μου είναι δημιουργική.	1. Ποτέ 2. Σπάνια 3. Μερικά φορές 4. Συχνά 5. Πάντα	1. 2. 3. 4. 5.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

Το Ερωτηματολόγιο της
Αυτο-αξιολόγησης

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΗΓΕΣΙΑ

Στο κριτήριο ΗΓΕΣΙΑ εντάσσονται ερωτήματα σχετικά με την ηγεσία της εταιρείας. Στον όρο ηγεσία εμπεριέχονται οι προσπάθειες των προϊσταμένων σχετικά με καθοδήγηση, κινητοποίηση, παρότρυνση, στοχοθεσία, κλπ.

Ορισμοί:

Διοίκηση: Οι εργαζόμενοι που έχουν διοικητικές ευθύνες (από βαθμό διευθυντή και άνω).

Διοίκηση ποιότητας: Όλες οι δραστηριότητες της εταιρείας που έχουν ως στόχο την εξασφάλιση συνεχούς ικανοποίησης του πελάτη μέσω της βελτίωσης στα προϊόντα και στις υπηρεσίες.

Συστηματικά: ενέργειες που γίνονται προγραμματισμένα, καταγεγραμμένα και ανά τακτά χρονικά διαστήματα, με την ενεργή συμμετοχή όσων εμπλέκονται.

	Βαθμός συμφωνίας				Δεν γνωρίζω
	Διαφωνώ απολύτως		Συμφωνώ απολύτως		
1 Οι άμεσα προϊστάμενοί σας εμπλέκονται προσωπικά σε όλες τις δραστηριότητες, για τη βελτίωση της ποιότητας, και το επιδεικνύουν με τη συμπεριφορά τους	1	2	3	4	Δ
2 Η διοίκηση διαχέει συστηματικά τους στόχους και την απόδοση της επιχείρησης σ' όλα τα επίπεδα της εταιρείας	1	2	3	4	Δ
3 Η διοίκηση ενθαρρύνει συστηματικά τους εργαζόμενους να κάνουν προτάσεις για βελτιώσεις στις διαδικασίες της εταιρείας	1	2	3	4	Δ
4 Η διοίκηση αφιερώνει σημαντικό μέρος του χρόνου της για τη βελτίωση της διοίκησης ποιότητας της εταιρείας χρησιμοποιώντας κάθε δυνατή πληροφόρηση	1	2	3	4	Δ
5 Η διοίκηση αναγνωρίζει συστηματικά τις ιδιαίτερες προσπάθειες από πλευράς των εργαζομένων για την επίτευξη στόχων	1	2	3	4	Δ
6 Η διοίκηση παρέχει ικανοποιητικούς πόρους για την εκπαίδευση των εργαζομένων της	1	2	3	4	Δ
7 Η διοίκηση αφιερώνει χρόνο στην ανάπτυξη και τη βελτίωση στενής συνεργασίας με:					
α) τους πελάτες της εταιρείας	1	2	3	4	Δ
β) τους προμηθευτές της εταιρείας	1	2	3	4	Δ
8 Η διοίκηση αφιερώνει χρόνο και πόρους για την αξιολόγηση και τη βελτίωση των μεθόδων της	1	2	3	4	Δ

ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Στο κριτήριο ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ εντάσσονται ερωτήματα σχετικά με την πολιτική και τη στρατηγική που ακολουθεί η εταιρεία, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο καθορίζονται.

Ορισμοί:

Πολιτική: Το σύνολο των αξιών και των κινήσεων που ακολουθεί η εταιρεία ώστε να επιτύχει επιχειρηματική υπεροχή.

Στρατηγική: σύνολο συντονισμένων ενεργειών και χειρισμών για την επίτευξη των στόχων.

Στόχος: Κάθε ποσοτικοποιημένο και σαφώς προσδιορισμένο αποτέλεσμα το οποίο τίθεται για υλοποίηση.

Σχέδιο: Σύνολο βημάτων βάσει των οποίων επιτυγχάνονται οι στόχοι που έχουν τεθεί.

		Βαθμός συμφωνίας				Δεν γνωρίζω
		Διαφωνώ απολύτως		Συμφωνώ απολύτως		
1	Η ικανοποίηση των πελατών, η αποδοτικότητα και οι ιδιαίτερες ικανότητες της εταιρείας αποτελούν τη βάση για τον προσδιορισμό της πολιτικής και της στρατηγικής της	1	2	3	4	Δ
2	Όταν η εταιρεία προσδιορίζει πολιτική και στρατηγική συλλέγει και αξιοποιεί πληροφορίες:	1	2	3	4	Δ
	α) από τους προμηθευτές της					
	β) από τους βασικούς ανταγωνιστές της και συγκρίνεται έναντι εταιριών που θεωρούνται πρωτοπόρες	1	2	3	4	Δ
3	Η διοίκηση εμπλέκει τους εργαζόμενους της στη διαδικασία της προετοιμασίας και του σχεδιασμού της πολιτικής και της στρατηγικής της εταιρείας	1	2	3	4	Δ
4	Η πολιτική και η στρατηγική που ακολουθεί η εταιρεία κοινοποιούνται σε όλους τους εργαζόμενους με τρόπο απλό και κατανοητό	1	2	3	4	Δ
5	Στηριζόμενοι στην πολιτική και τη στρατηγική που επιλέγησαν, η διοίκηση και οι εργαζόμενοι αποσαφηνίζουν τους στόχους και τα σχέδια για όλα τα τμήματα της εταιρείας	1	2	3	4	Δ
6	Η εταιρεία ανασκοπεί την πολιτική και τη στρατηγική της ανά τακτά χρονικά διαστήματα	1	2	3	4	Δ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Στο κριτήριο ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ εντάσσονται ερωτήματα σχετικά με το τρόπο που η εταιρεία διαχειρίζεται τις ανάγκες των εργαζομένων σχετικά με τα προγράμματα εκπαίδευσης, τα κίνητρα, την αξιολόγηση της απόδοσης, κ.ά.

Ορισμός:

Συστηματικά: ενέργειες που γίνονται προγραμματισμένα, καταγεγραμμένα και ανά τακτά χρονικά διαστήματα, με την ενεργή συμμετοχή όσων εμπλέκονται.

		Βαθμός συμφωνίας				Δεν γνωρίζω
		Διαφωνώ απολύτως		Συμφωνώ απολύτως		
1	Η εταιρεία βελτιώνει με συστηματικό τρόπο το τομέα διοίκησης ανθρώπινου παράγοντα σε όλα τα τμήματα και τις δραστηριότητές της	1	2	3	4	Δ
2	Η εταιρεία φροντίζει ώστε οι ενέργειές της σχετικά με τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού να συμφωνούν με την πολιτική και τη στρατηγική της	1	2	3	4	Δ
3	Η εταιρεία διασφαλίζει συνεχώς ότι οι εργαζόμενοί της λαμβάνουν την κατάλληλη εκπαίδευση για τη θέση εργασίας τους	1	2	3	4	Δ
4	Σε συνεργασία με τους εργαζόμενους, η εταιρεία προετοιμάζει προγράμματα εκπαίδευσης σύμφωνα με το περιεχόμενο των θέσεων εργασίας	1	2	3	4	Δ
5	Για τον προσδιορισμό των αναγκών εκπαίδευσης, η εταιρεία αξιολογεί συστηματικά τις ικανότητες και τις δεξιότητες των εργαζομένων	1	2	3	4	Δ
6	Σε συνεργασία με τους εργαζόμενους, η εταιρεία προσδιορίζει στόχους, θέματα στρατηγικού σχεδιασμού καθώς και βραχυπρόθεσμους στόχους απόδοσης	1	2	3	4	Δ
7	Η εταιρεία ακούει τις προτάσεις των εργαζομένων και φροντίζει ώστε να τις υλοποιεί, όταν είναι δυνατό	1	2	3	4	Δ
8	Η εταιρεία αξιολογεί συστηματικά την προσπάθεια των εργαζομένων σε σχέση με τους στόχους που έχουν τεθεί	1	2	3	4	Δ
9	Η εταιρεία αναγνωρίζει συστηματικά περιπτώσεις εξαιρετικής απόδοσης και αποδίδει επικριτική κριτική σε κάθε περίπτωση	1	2	3	4	Δ
10	Η εταιρεία ενθαρρύνει συστηματικά τους εργαζόμενους της να κάνουν προτάσεις και να προτείνουν λύσεις σε προβλήματα ποιότητας	1	2	3	4	Δ
11	Η εταιρεία ενημερώνει συστηματικά τους εργαζόμενους σχετικά με τους στόχους και τα σχέδια που υπάρχουν για το τμήμα στο οποίο απασχολούνται	1	2	3	4	Δ
12	Η εταιρεία ενημερώνει συστηματικά τους εργαζόμενους σχετικά με την οικονομική και ανταγωνιστική της θέση	1	2	3	4	Δ
13	Η εταιρεία έχει ένα καλά δομημένο σύστημα προσλήψεων ώστε να καλύπτονται οι στρατηγικοί και επιχειρηματικοί της στόχοι	1	2	3	4	Δ

ΠΟΡΟΙ

Στο κριτήριο ΠΟΡΟΙ εντάσσονται ερωτήματα σχετικά με τη διαχείριση, χρήση και συντήρηση των πόρων της επιχείρησης.

Ορισμοί:

Πόροι: Οικονομικοί, φυσικοί, ενεργειακοί, πρώτες ύλες, πληροφορίες.

Πληροφοριακό σύστημα: Ένα σύστημα, συνήθως μηχανογραφικό, που διασφαλίζει ότι όλες οι απαραίτητες πληροφορίες συλλέγονται, επεξεργάζονται και είναι διαθέσιμες εγκαίρως σε όσους τις χρειάζονται.

Διοίκηση ποιότητας: Όλες οι δραστηριότητες της εταιρείας που έχουν ως στόχο την εξασφάλιση συνεχούς ικανοποίησης του πελάτη μέσω της βελτίωσης στα προϊόντα και στις υπηρεσίες που αυτή προσφέρει.

Συστηματικά: ενέργειες που γίνονται προγραμματισμένα, καταγεγραμμένα και ανά τακτά χρονικά διαστήματα, με την ενεργή συμμετοχή όσων εμπλέκονται.

		Βαθμός συμφωνίας				Δεν γνωρίζω
		Διαφωνώ απολύτως		Συμφωνώ απολύτως		
1	Η εταιρεία έχει καταγεγραμμένους στόχους και διαδικασίες σχετικά με την διαχείριση των οικονομικών της πόρων	1	2	3	4	Δ
2	Η εταιρεία αναθεωρεί, εκσυγχρονίζει και βελτιώνει συστηματικά το πληροφοριακό της σύστημα πάνω στο οποίο στηρίζει τις διοικητικές αποφάσεις της	1	2	3	4	Δ
3	Πληροφορίες που απαιτούνται για τη μέτρηση και τη βελτίωση της διοίκησης ποιότητας της εταιρείας είναι διαθέσιμες σε όλους τους εμπλεκόμενους	1	2	3	4	Δ
4	Η εταιρεία σχεδιάζει συστηματικά βελτιώσεις για τον εξοπλισμό του χώρου παραγωγής και των τμημάτων υποστήριξης	1	2	3	4	Δ
5	Η εταιρεία προσπαθεί να ελαχιστοποιεί τις απώλειες πρώτων υλών ή άλλων πόρων	1	2	3	4	Δ
6	Ανά τακτά χρονικά διαστήματα η εταιρεία μετρά τις απώλειες πρώτων υλών στο χώρο παραγωγής	1	2	3	4	Δ
7	Η εταιρεία παρέχει στους εργαζόμενούς της τη δυνατότητα και την εκπαίδευση που απαιτείται για να χρησιμοποιήσουν την πλέον σύγχρονη και αρμόζουσα τεχνολογία	1	2	3	4	Δ
8	Πληροφορίες για σφάλματα και κόστη αξιοποιούνται με στόχο την επίτευξη βελτιώσεων	1	2	3	4	Δ
9	Η εταιρεία συνεργάζεται με τους προμηθευτές της ώστε να επιτύχουν κοινούς στόχους μέσα από διαδικασίες βελτίωσης της ποιότητας	1	2	3	4	Δ
10	Πληροφορίες και στοιχεία απ' όλα τα τμήματα της εταιρείας συλλέγονται και αναλύονται για την υποστήριξη εκθέσεων, αποφάσεων και σχεδιασμών	1	2	3	4	Δ

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

Στο κριτήριο ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ εντάσσονται ερωτήματα σχετικά με τις διεργασίες της εταιρείας. Διεργασία σημαίνει, κάθε έργο και κάθε δραστηριότητα της εταιρείας όπου η εισροή (είσοδος) μετατρέπεται σε εκροή (έξοδος) με τη μορφή προστιθέμενης αξίας στο προϊόν ή στην υπηρεσία. Έτσι διεργασία είναι η επεξεργασία πληροφοριών (εισροή) για να γραφτεί μία αναφορά (εκροή), η συλλογή στοιχείων για τη λήψη απόφασης, ο λειτουργικός έλεγχος, η συναρμολόγηση, κ.τ.λ.

Ορισμός:

Συστηματικά: ενέργειες που γίνονται προγραμματισμένα, καταγεγραμμένα και ανά τακτά χρονικά διαστήματα, με την ενεργή συμμετοχή όσων εμπλέκονται.

	Βαθμός συμφωνίας				Δεν γνωρίζω
	Διαφωνώ απολύτως		Συμφωνώ απολύτως		
1 Η διοίκηση έχει αναγνωρίσει ποιές διαδικασίες είναι σημαντικές για την επιτυχία της εταιρείας	1	2	3	4	Δ
2 Οι διαδικασίες εκείνες οι οποίες είναι σημαντικές για την επιτυχία της εταιρείας διευθύνονται συστηματικά με μεθόδους πρόληψης (όχι θεραπείας) και αποτελεσματικό σχεδιασμό	1	2	3	4	Δ
3 Η εταιρεία έχει σύστημα διασφάλισης ποιότητας που λειτουργεί ικανοποιητικά	1	2	3	4	Δ
4 Η εταιρεία αξιολογεί και βελτιώνει συστηματικά την απόδοση των σημαντικών διαδικασιών της	1	2	3	4	Δ
5 Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης των διαδικασιών και των μεθόδων εργασίας χρησιμοποιούνται για να τίθενται στόχοι για μελλοντικές βελτιώσεις	1	2	3	4	Δ
6 Η εταιρεία ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να κάνουν συγκεκριμένες προτάσεις για τη βελτίωση των διαδικασιών	1	2	3	4	Δ
7 Όλοι όσοι επηρεάζονται από αλλαγές στις διαδικασίες συμμετέχουν στη τελική διαμόρφωσή τους	1	2	3	4	Δ
8 Όλοι όσοι εμπλέκονται σε αλλαγές που γίνονται σε διαδικασίες εκπαιδεύονται πάντα ώστε να ανταπεξέρχονται επιτυχώς στις διαμορφούμενες ανάγκες	1	2	3	4	Δ
9 Η εταιρεία αξιολογεί με σχέση "κόστους-κέρδους" όλες τις αλλαγές των διεργασιών	1	2	3	4	Δ
10 Η εταιρεία καθορίζει σε συστηματική βάση ποιός έχει την ευθύνη για την υλοποίηση νέων διαδικασιών ή για αλλαγές στις υπάρχουσες διαδικασίες	1	2	3	4	Δ
11 Καταγράφονται στοιχεία για όλες τις σημαντικές διαδικασίες της εταιρείας	1	2	3	4	Δ
12 Ο σχεδιασμός των διαδικασιών αναθεωρείται και αξιολογείται συστηματικά σε σχέση με τις καλύτερες διεθνείς πρακτικές	1	2	3	4	Δ
13 Οι προμηθευτές της εταιρείας εφαρμόζουν συστήματα διασφάλισης ποιότητας	1	2	3	4	Δ

ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

Στο κριτήριο ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ εντάσσονται ερωτήματα σχετικά με την ικανότητα της εταιρείας να ικανοποιεί τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών της. "Πελάτες" για το κριτήριο αυτό θεωρούνται μόνο οι εξωτερικοί πελάτες.

Ορισμός:

Εξωτερικός πελάτης: Κάθε τελικός αποδέκτης των προϊόντων και των υπηρεσιών που παράγει η εταιρεία

	Βαθμός συμφωνίας				Δεν γνωρίζω
	Διαφωνώ απολύτως		Συμφωνώ απολύτως		
1 Η εταιρεία έχει προσδιορίσει τα χαρακτηριστικά εκείνα τα οποία είναι σημαντικά για την ικανοποίηση των πελατών της ώστε να βελτιώνει συνεχώς τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της	1	2	3	4	Δ
2 Τουλάχιστον μία φορά το χρόνο η εταιρεία συλλέγει πληροφορίες για την ικανοποίηση των πελατών της με χρήση ερωτηματολογίων και συνεντεύξεων	1	2	3	4	Δ
3 Το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών της εταιρείας έχει αυξηθεί σημαντικά τα τρία τελευταία χρόνια	1	2	3	4	Δ
4 Το σύνολο των εργαζομένων είναι ενήμερο για τους στόχους της εταιρείας όσον αφορά την ικανοποίηση των πελατών της	1	2	3	4	Δ
5 Η εταιρεία συγκρίνει συστηματικά το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών της	1	2	3	4	Δ
6 Τουλάχιστον μία φορά το χρόνο η εταιρεία συγκρίνει το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών της με αυτό των ανταγωνιστών της	1	2	3	4	Δ
7 Ο ρυθμός βελτίωσης της ικανοποίησης των πελατών της εταιρείας είναι καλύτερος απ' αυτόν των ανταγωνιστών	1	2	3	4	Δ
8 Το σύνολο των εργαζομένων γνωρίζει ότι είναι και δική του ευθύνη να καταβάλλει προσπάθεια για την αύξηση του επιπέδου ικανοποίησης των πελατών	1	2	3	4	Δ
9 Ο αριθμός των πελατών που έχουν διακόψει συνεργασία, προς όφελος των ανταγωνιστών, έχει μειωθεί σημαντικά τα τελευταία τρία χρόνια	1	2	3	4	Δ
10 Οι δαπάνες της εταιρείας σε εγγυήσεις και παράπονα έχουν μειωθεί σημαντικά τα τελευταία τρία χρόνια	1	2	3	4	Δ
11 Ο αριθμός των παραπόνων έχει μειωθεί σημαντικά τα τρία τελευταία χρόνια	1	2	3	4	Δ
12 Η εταιρεία συλλέγει και αναλύει συστηματικά όλα τα παράπονα των πελατών	1	2	3	4	Δ
13 Τουλάχιστον μία φορά το χρόνο η εταιρεία θέτει στόχους ικανοποίησης πελατών	1	2	3	4	Δ
14 Η εταιρεία δίνει ιδιαίτερη προσοχή στη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες της	1	2	3	4	Δ

ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Στο κριτήριο ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ εντάσσονται ερωτήματα σχετικά με την επιτυχία προσπάθειας της εταιρείας να ικανοποιεί τις ανάγκες και τις προσδοκίες των εργαζομένων.

	Βαθμός συμφωνίας				Διαφορώ απολύτως	Συμφωνώ απολύτως	Διαφορώ γνώρι
	1	2	3	4			
1	Η εταιρεία έχει προσδιορίσει τα χαρακτηριστικά εκείνα τα οποία είναι σημαντικά για την ικανοποίηση των εργαζομένων						
2	Τουλάχιστον μία φορά το χρόνο η εταιρεία συλλέγει πληροφορίες για τα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων με χρήση ερωτηματολογίων και συνεντεύξεων						
3	Η εταιρεία βελτιώνει τις συνθήκες εργασίας των εργαζομένων βάσει των πληροφοριών που συλλέγει σχετικά με την ικανοποίησή τους						
4	Η εταιρεία συγκρίνει συστηματικά το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων σε διαφορετικές διευθύνσεις						
5	Τα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων στην εταιρεία έχουν βελτιωθεί σημαντικά τα τρία τελευταία χρόνια						
6	Η εταιρεία συγκρίνει τα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων της με αυτά των ανταγωνιστών						
7	Η εταιρεία θεωρεί ευθύνη της την αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων						
8	Οι μεταβολές στο ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας, ως αποτέλεσμα απολύσεων, παραιτήσεων ή πλεονασμού, έχουν μειωθεί σημαντικά τα τελευταία τρία χρόνια						
9	Τουλάχιστον μία φορά το χρόνο η εταιρεία θέτει στόχους για τα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων σε αυτή						
10	Οι εργαζόμενοι ανταμοίβονται και προάγονται βάσει κατανοητού, προσυμφωνημένου και γνωστοποιημένου συστήματος αξιολόγησης						
11	Η δημιουργία υγιούς και ασφαλούς περιβάλλοντος εργασίας λαμβάνεται σαν παράμετρος στο σχεδιασμό και στη βελτίωση των δραστηριοτήτων της εταιρείας						

ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΗ ΚΟΙΝΩΝΙΑ

Στο κριτήριο ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΗ ΚΟΙΝΩΝΙΑ εντάσσονται ερωτήματα σχετικά με την αντίληψη της κοινωνίας για την εταιρεία (γενική εικόνα της εταιρείας). Με τον όρο αυτό εμπεριέχονται συνολικά οι απόψεις της κοινωνίας για την εταιρεία.

Ορισμός:

Κοινωνία: Η τοπική κοινωνία (δήμος, κοινότητα), το ευρύτερο περιβάλλον μέσα στο οποίο κινείται η εταιρεία καθώς και το γενικό κοινωνικό σύνολο.

	Βαθμός συμφωνίας				Δεν γνωρίζω
	Διαφωνώ απόλυτως		Συμφωνώ απόλυτως		
1 Η εταιρεία εργάζεται συστηματικά για την αύξηση της παραγωγικότητας με ταυτόχρονη μείωση στην κατανάλωση πόρων (π.χ. νερό, ενέργεια, πρώτες ύλες)	1	2	3	4	Δ
2 Οι δραστηριότητες της εταιρείας δεν προκαλούν καμμία ενόχληση στους γείτονες ή σε άλλους	1	2	3	4	Δ
3 Η εταιρεία εργάζεται συστηματικά (σύμφωνα με τα πρότυπα) για τη μείωση των επιπέδων μόλυνσης και θορύβου τα οποία μπορούν να βλάψουν το περιβάλλον	1	2	3	4	Δ
4 Η εταιρεία ενισχύει/υποστηρίζει τοπικές δραστηριότητες με χορηγίες σε πολιτιστικές ή άλλες κοινωνικές εκδηλώσεις, σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες, ομιλίες κ.ά.	1	2	3	4	Δ
5 Η εταιρεία έχει συνεισφέρει θετικά στην απασχόληση εργατικού δυναμικού στη περιοχή της	1	2	3	4	Δ
6 Η εταιρεία έχει κοινωνική επαφή με τους εργαζόμενους, τους προμηθευτές, τους μετόχους και τους πελάτες της	1	2	3	4	Δ
7 Η εταιρεία επηρεάζει τις συνεργαζόμενες εταιρίες σε θέματα διασφάλισης ποιότητας και συνεχών βελτιώσεων	1	2	3	4	Δ
8 Η εταιρεία κάνει συστηματικές ενέργειες για την προστασία του περιβάλλοντος	1	2	3	4	Δ
9 Υπάρχουν στοιχεία που δείχνουν ότι η τοπική κοινωνία είναι ικανοποιημένη από τη λειτουργία της εταιρείας κατά τα τρία τελευταία χρόνια	1	2	3	4	Δ
10 Η εταιρεία συμμετέχει ενεργά σε επαγγελματικές δραστηριότητες μέσω επιτροπών, ομάδων εργασίας και επαγγελματικών/εμπορικών ενώσεων	1	2	3	4	Δ

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΚΑΙ ΜΗ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Στο κριτήριο ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΚΑΙ ΜΗ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ εντάσσονται ερωτήματα σχετικά με την οικονομική κατάσταση και τα αποτελέσματα της εταιρείας.

Ορισμοί:

Οικονομικά αποτελέσματα: καθαρά κέρδη, αξία μετοχής, κόστος ανά μονάδα προϊόντος, πωλήσεις, αποθέματα, οικονομική ρευστότητα, δαπάνες κεφαλαίων, κ.τ.λ.

Μη-οικονομικά αποτελέσματα: μερίδιο αγοράς, ποσοστά ελλειψματικών προϊόντων, διακύμανση στα χαρακτηριστικά των προϊόντων, αποδοτικότητα, αποτελεσματικότητα, κόστη ποιότητας, κ.τ.λ.

	Βαθμός συμφωνίας				Δεν γνωρίζω
	Διαφωνώ απολύτως			Συμφωνώ απολύτως	
1 Όλοι μέσα στην εταιρεία ενημερώνονται συστηματικά για την γενική οικονομική εικόνα της επιχείρησης	1	2	3	4	Δ
2 Η οικονομική κατάσταση της εταιρείας έχει βελτιωθεί σημαντικά τα τρία τελευταία χρόνια	1	2	3	4	Δ
3 Το μερίδιο αγοράς της εταιρείας έχει αυξηθεί σημαντικά στις πιο σπουδαίες ομάδες αγορών στις οποίες στοχεύει η επιχείρηση κατά τα τρία τελευταία χρόνια	1	2	3	4	Δ
4 Ο αριθμός των αστοχιών στις κρίσιμες διαδικασίες της εταιρείας έχει μειωθεί σημαντικά κατά τα τρία τελευταία χρόνια	1	2	3	4	Δ
5 Ο χρόνος που απαιτείται για την παραγωγή προϊόντων στην εταιρεία έχει μειωθεί σημαντικά κατά τα τρία τελευταία χρόνια	1	2	3	4	Δ
6 Ο χρόνος παράδοσης προϊόντων που παράγονται στην εταιρεία έχει μειωθεί σημαντικά κατά τα τρία τελευταία χρόνια	1	2	3	4	Δ
7 Ο χρόνος ανάπτυξης νέων προϊόντων έχει μειωθεί σημαντικά κατά τα τρία τελευταία χρόνια	1	2	3	4	Δ
8 Το κόστος από παραγωγή ελλειψματικών προϊόντων έχει μειωθεί σημαντικά κατά τα τρία τελευταία χρόνια	1	2	3	4	Δ
9 Η ποιότητα των παραγομένων προϊόντων έχει αυξηθεί σημαντικά κατά τα τρία τελευταία χρόνια	1	2	3	4	Δ
10 Οικονομικοί και μη οικονομικοί δείκτες αξιολογούνται και ανασκοπούνται συστηματικά	1	2	3	4	Δ
11 Οικονομικοί και μη οικονομικοί δείκτες απόδοσης είναι εξίσου καλοί ή καλύτεροι απ' αυτούς των ανταγωνιστών	1	2	3	4	Δ
12 Οι επενδυτές έχουν εκφραστεί θετικά για τα οικονομικά αποτελέσματα της εταιρείας τα τρία τελευταία χρόνια	1	2	3	4	Δ