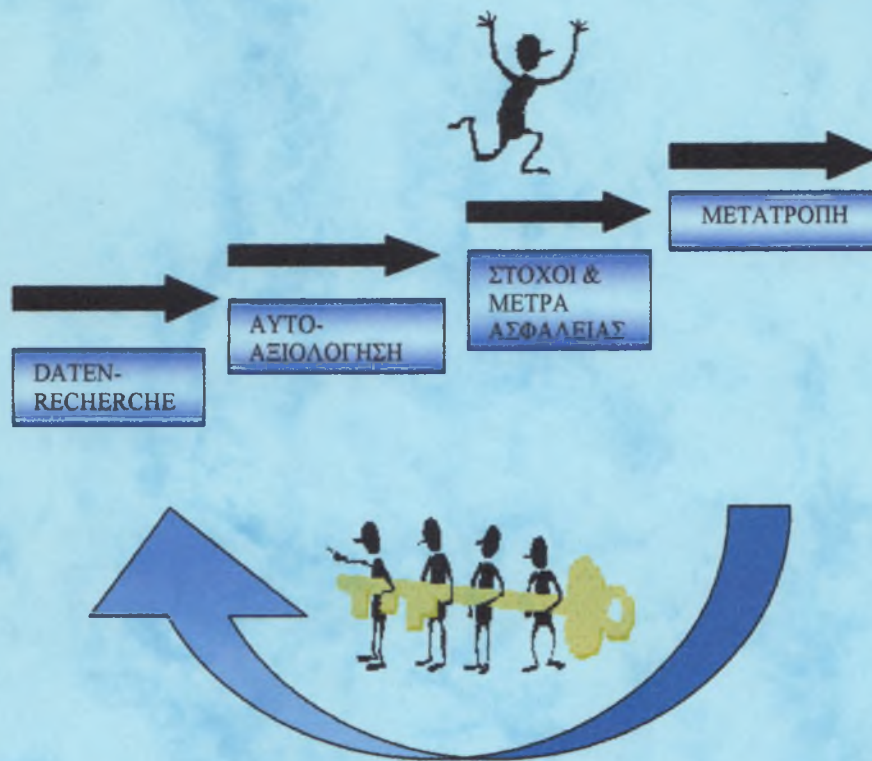


ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ  
ΤΟΜΕΑΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ



ΔΙΔΑΚΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

« Ανάπτυξη και εφαρμογή μιας μεθόδου αυτοαξιολόγησης επιχειρήσεων με βάση το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας »

Επιμέλεια : Μανωλάκη Χριστίνα

Επιβλέπων: Μιμή Φωτεινή

Επιτροπή : Αυμερόπουλος Γεώργιος  
Μπακούρος Ιωάννης

ΒΟΛΟΣ 2004



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**  
**ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗΣ & ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ**  
**ΕΙΔΙΚΗ ΣΥΛΛΟΓΗ «ΓΚΡΙΖΑ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ»**

Αριθ. Εισ.: 2727/1

Ημερ. Εισ.: 16-03-2004

Δωρεά:

Ταξιδετικός Κωδικός: ΠΤ - MMB

2004

MAN



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ



004000072454

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Στην παρούσα σελίδα, μου δίνεται η δυνατότητα να ευχαριστήσω όλα εκείνα τα μέλη της ακαδημαϊκής κοινότητας του τμήματος Μηχανολόγων Μηχανικών Βιομηχανίας, καθηγητές, συναδέλφους και φίλους που με βοήθησαν και μου συμπαραστάθηκαν για την επίτευξη του τελικού στόχου, της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας.

Η διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στο εργαστήριο Οργάνωσης Παραγωγής και Βιομηχανικής Διοίκησης του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.

Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτρια της διπλωματικής μου εργασίας κ. Φωτεινή Μιμή, για την καθοδήγηση και για τις πολύτιμες συμβουλές που μου πρόσφερε καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας.

Επίσης θέλω να ευχαριστήσω και τις επιχειρήσεις ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ Α.Ε. και ΓΝΩΜΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ Α.Ε. που μου αφιέρωσαν λίγο από τον πολύτιμο χρόνο τους και με βοήθησαν να ολοκληρώσω τη διπλωματική μου εργασία.

Για την ηθική και αμέριστη συμπαράσταση που μου πρόσφερε, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον συνάδελφο και φίλο μου κ. Χρήστο Τσεντερίδη.

Κλείνοντας, θέλω να εκφράσω ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένειά μου, η οποία καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου, αν και βρισκόταν μακριά σε μια άλλη χώρα, μου συμπαραστάθηκε και με στήριξε ηθικά, ψυχικά και υλικά.

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή .....	1
----------------	---

## Κεφάλαιο 1 : ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

1.1 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας .....	2
1.1.1 Ιστορική αναδρομή .....	12
1.1.2 Συστήματα διαχείρισης ποιότητας .....	22
1.2 Βραβεία .....	25
1.2.1 Deming Application Prize .....	26
1.2.2 Malcolm Baldrige National Quality Award .....	27
1.2.3 European Quality Award .....	29

## Κεφάλαιο 2 : ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΟ EFQM

2.1. Εισαγωγή .....	32
2.2. Το σχέδιο θεμελίωσης της Επιχειρηματικής Αριστείας ( EFQM ) .....	33
2.2.1 Έμφαση στα αποτελέσματα .....	34
2.2.2 Πελατοκεντρική αντίληψη .....	34
2.2.3 Ηγεσία και σταθερότητα του οράματος .....	34
2.2.4 Διοίκηση μέσω διαδικασιών και γεγονότων .....	34
2.2.5 Ανάπτυξη και συμμετοχή των εργαζομένων .....	35
2.2.6 Συνεχή μάθηση, καινοτομία και βελτίωση .....	35
2.2.7 Ανάπτυξη των συνεργατών .....	35
2.2.8 Κοινωνική θέση .....	35
2.3. Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας .....	35
2.3.1 Η εσωτερική δομή του μοντέλου .....	40
2.3.2 Η λογική του RADAR .....	40
2.3.3 Η εφαρμογή της λογικής RADAR .....	42
2.3.4 Αυτό-αξιολόγηση .....	43
2.3.5 Μειονεκτήματα και πλεονεκτήματα του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας .....	58

### **Κεφάλαιο 3 : ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ**

3.1.	Ο ρόλος του ερωτηματολογίου στα πλαίσια μιας ολοκληρωμένης Επιχειρηματικής Αριστείας .....	50
3.2.	Σκοπός της διπλωματικής .....	51
3.3.	Σύντομη παρουσίαση των εταιριών .....	52

### **Κεφάλαιο 4 : ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΚΑΙ**

#### **ΠΡΟΣΑΡΜΟΤΗ ΤΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΤΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ**

4.1.	Χαρακτηριστικά του μοντέλου .....	56
4.2.	Κριτήρια και Υποκριτήρια του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας .....	57
4.3.	Προσαρμογή του Μοντέλου .....	74
4.4.	Επιλογή κριτηρίων .....	74
4.5.	Υπολογισμός Κριτηρίων .....	75

### **Κεφάλαιο 5 : ΕΦΑΡΜΟΤΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

5.1.	Τρόπος αξιολόγησης των αποτελεσμάτων .....	78
5.2.	Ευρήματα ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ Α.Ε .....	79
5.3.	Ευρήματα ανά κριτήριο .....	79
5.3.1	Αποτελέσματα .....	80
5.3.1.1.	Επιχειρησιακά Αποτελέσματα .....	80
5.3.1.2.	Άποψη Εργαζομένων .....	81
5.3.1.3.	Άποψη Πελατών .....	83
5.3.2.	Προϋποθέσεις .....	84
5.3.2.1.	Διαδικασίες .....	84
5.3.2.2.	Συνεργασίες & Πόροι .....	86
5.3.2.3.	Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού .....	87
5.3.2.4.	Σχεδιασμός & Στρατηγική .....	91
5.3.2.5.	Διοίκηση .....	94
5.4.	Ευρήματα ΓΝΩΜΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ Α.Ε. ....	97
5.5.	Αποτελέσματα .....	97
5.5.1.	Επιχειρηματικά Αποτελέσματα .....	97
5.5.2.	Άποψη Εργαζομένων .....	98

5.5.3.	Άποψη πελατών .....	99
5.6.	Προϋποθέσεις .....	100
5.6.1.	Διαδικασίες .....	100
5.6.2.	Συνεργασίες & Πόροι .....	101
5.6.3.	Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού .....	103
5.6.4.	Σχεδιασμός & Στρατηγική .....	107
5.6.5.	Διοίκηση .....	110

## **Κεφάλαιο 6 : ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ**

6.1.	Προτάσεις για την ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ Α.Ε. και την ΓΝΩΜΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ Α.Ε. ....	115
6.1.1	Διοίκηση .....	115
6.1.2.	Σχεδιασμός & Στρατηγική .....	118
6.1.3.	Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού .....	121
6.1.4.	Συνεργασίες & Πόροι .....	124
6.1.5.	Διαδικασίες .....	126
6.1.6.	Άποψη Πελατών .....	127
6.1.7.	Άποψη Εργαζομένων .....	129

## **Κεφάλαιο 7 : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....**

## **Κεφάλαιο 8 : ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....**

## **Κεφάλαιο 9 : ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ .....**

### **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1. ....**

Ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν στο ερωτηματολόγιο

### **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2. ....**

Αποτελέσματα Ερωτηματολογίων Διοίκησης

### **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3. ....**

Αποτελέσματα Ερωτηματολογίων Σχεδιασμός & Στρατηγική

### **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4. ....**

Αποτελέσματα Ερωτηματολογίων Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

### **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5. ....**

Αποτελέσματα Ερωτηματολογίων Συνεργασίες & Πόροι

### **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 6. ....**

Αποτελέσματα Ερωτηματολογίων Διαδικασίες	
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 7. ....	<b>188</b>
Αποτελέσματα Ερωτηματολογίων Άποψη Πελατών	
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 8. ....	<b>193</b>
Αποτελέσματα Ερωτηματολογίων Άποψη Εργαζομένων	
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 9. ....	<b>198</b>
Αποτελέσματα Ερωτηματολογίων Επιχειρησιακά Αποτελέσματα	

## **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Κατά την διάρκεια της δεκαετίας του '80, εταιρείες των Ηνωμένων Πολιτειών, με δυναμισμό και συχνά επιτυχημένα, αποδέχονταν την πρόκληση του ξένου ανταγωνισμού. Προκειμένου να ανταποκριθεί σε αυτή την πρόκληση και αναγνωρίζοντας τον κρίσιμο ρόλο της ποιότητας στην απόκτηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ιδρύθηκε το 1988 το ΕΘΝΙΚΟ ΒΡΑΒΕΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ MALCOLM BALDRIGE. Τα εσωτερικά κριτήρια μπορούν να χρησιμοποιηθούν από οποιονδήποτε οργανισμό επιθυμεί να αξιολογήσει τις προσπάθειες για τη βελτίωση της ποιότητας με την προοπτική να αυξήσει την παραγωγικότητα και την ανταγωνιστικότητά του.

Την ίδια περίπου περίοδο, και Ευρώπη βρέθηκε υπό την πίεση κυρίως Ασιατών ανταγωνιστών, οι οποίοι, σε αντίθεση με τα προηγούμενα χρόνια, πρόσφεραν τώρα υψηλής ποιότητας αγαθά σε επιθετικές τιμές. Επιδιώκοντας να ανταποκριθούν σε αυτήν την πρόκληση, 14 επικεφαλής ευρωπαϊκές εταιρείες πήραν την πρωτοβουλία να σχηματίσουν το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Διοίκησης Ποιότητας – ( EUROPEAN FOUNDATION OF QUALITY MANAGEMENT – EFQM ) προκειμένου να επανακτήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Ο στόχος του ιδρύματος ήταν να σχηματίσει ένα μοντέλο επαγγελματικής τελειότητας κομμένο και ραμμένο στα μέτρα του Ευρωπαϊκού επιχειρηματικού πνεύματος: το Ευρωπαϊκό Μοντέλο για την Ολική Διοίκηση Ποιότητας, με βάση το οποίο οι εταιρείες θα μπορούσαν να αξιολογήσουν την απόδοσή τους, να προσδιορίσουν τα υπέρ και τα κατά τους και να λάβουν μέτρα προκειμένου να βελτιώσουν τα αποτελέσματά τους.

Ο σκοπός αυτής της διπλωματικής είναι να εντοπίσουμε τα δυνατά και αδύνατα σημεία των επιχειρήσεων που δέχτηκαν να συμμετάσχουν, με τη μέθοδο αυτό-αξιολόγησης σε μορφή ερωτηματολογίων.

Αρχικά γίνεται μια ιστορική περιγραφή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, στην συνέχεια δίνονται κάποιες γενικές πληροφορίες για το EFQM. Έπειτα παρουσιάζεται το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας όπως είναι και ακολουθεί το προσαρμοσμένο μοντέλο για τις ανάγκες των επιχειρήσεων. Τέλος παρουσιάζονται τα αδύνατα σημεία τους με κάποιες πιθανές προτάσεις προς βελτίωσή τους. Οι επιχειρήσεις στις οποίες θα εφαρμοστή η μέθοδο αυτό-αξιολόγησης είναι οι ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ Α.Ε. και ΓΝΩΜΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ Α.Ε..



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

### **1.1 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας**

Η πορεία των ελληνικών επιχειρήσεων υπό το πρίσμα των παγκοσμίων προκλήσεων, προϋποθέτει τη διατύπωση ενός ανταγωνιστικού πλαισίου, το οποίο θα απαντά σε βασικές παραμέτρους που αφορούν σε θέματα αποστολής, επιλογής στρατηγικής, επιλογής οργανωτικού προτύπου και επιλογής κατάλληλων λειτουργιών και διαδικασιών. Ήδη, τα τελευταία χρόνια, η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και η ραγδαία εξέλιξη των νέων τεχνολογιών, έχουν επιφέρει σημαντικές αλλαγές τόσο στον τρόπο λειτουργίας των Ελληνικών επιχειρήσεων, όσο και στην ίδια τη φύση της εργασίας. Οι αλλαγές αυτές αναπόφευκτα επηρεάζουν τον άνθρωπο ως εργαζόμενο, ως καταναλωτή, ως πολίτη σε τέτοιο βαθμό που σήμερα η διοίκηση να βρίσκεται αντιμέτωπη με μια σειρά προβλημάτων που αφορούν στις αυξημένες απαιτήσεις που δημιουργούν οι νέες συνθήκες, ώστε να αντεπεξέλθει στις προκλήσεις και τις προσκλήσεις της νέας εποχής που ανατέλλει.

Οι νέες συνθήκες που διαμορφώθηκαν τις τελευταίες δεκαετίες στην παγκόσμια οικονομία επέβαλαν την προσαρμογή των επιχειρήσεων σε νέα δεδομένα που έχουν ένα κοινό συστατικό, αυτό της ποιότητας. Η ποιότητα σήμερα ως έννοια έχει ξεφύγει πλέον από την παραδοσιακή της μορφή και το καθαρά τεχνοκρατικό της περιεχόμενο, από έναν μηχανισμό ελέγχου και μιας ακόμη περιφερειακής λειτουργίας της επιχείρησης.

Στην προσπάθεια καθορισμού των παραγόντων εκείνων που θα επιτρέπουν στις Ελληνικές επιχειρήσεις να είναι ελκυστικές η «Ποιότητα» έχει αποτελέσει και συνεχίζει να αποτελεί καταλυτικό παράγοντα αναφοράς. Παράλληλα αποτελεί βασικό εργαλείο στη διοίκηση ως ένα δομημένο σύστημα αξιών, αρχών, προτύπων και μεθόδων δράσης που εξασφαλίζει την πλήρη αξιοποίηση του ανθρωπίνου δυναμικού την ικανοποίηση των πελατών – μετόχων – κοινωνικού συνόλου, αλλά και τη βελτιστοποίηση της απόδοσης των επιχειρήσεων. Αυτό που έχει σημασία βέβαια είναι ότι η ποιότητα δεν αποτελεί ένα μεταφυσικό φαινόμενο αλλά έχει μετρήσιμα και πρακτικά χαρακτηριστικά τα οποία θα πρέπει να αποτελούν το πεδίο διερεύνησης και διαρκούς βελτίωσης από την πλευρά των επιχειρήσεων.

Μια τέτοια προσέγγιση επιχειρείται με την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ).

Η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) αναπτύχθηκε από τον Deming στη δεκαετία του '50. Υιοθετήθηκε από τους Ιαπωνικούς οργανισμούς και αυτή τη στιγμή είναι από τις βασικότερες διοικητικές τεχνικές στην Ιαπωνία, κατά μεγάλο ποσοστό υπεύθυνη για τον μετασχηματισμό της ποιότητας των Ιαπωνικών προϊόντων και για τη φήμη τους. Υπάρχουν δύο διακριτές διαστάσεις στη φιλοσοφία της :

- διοίκηση ποιότητας (quality management) στο κύκλο ζωής του προϊόντος / υπηρεσίας
- δέσμευση και εμπλοκή, στα προγράμματα διασφάλισης και ελέγχου της ποιότητας, από ολόκληρο τον οργανισμό

Η ΔΟΠ αποτελεί ένα ολοκληρωμένο διοικητικό σύστημα με στρατηγικές προοπτικές και έχει ως μοναδικό του στόχο την ικανοποίηση του πελάτη και τη συνεχή βελτίωση των επιχειρησιακών και παραγωγικών διαδικασιών του οργανισμού. Για την ικανοποίηση του πελάτη η ΔΟΠ διαθέτει τεχνικές με την εφαρμογή των οποίων αποσπούν τις ανάγκες που έχει ο πελάτης, άλλες με τις οποίες μεταφράζονται οι ανάγκες σε προδιαγραφές που πρέπει να πληρεί η διαδικασία παραγωγής και το προϊόν, έχει τεχνικές που ελέγχουν τη διαδικασία και το προϊόν για να διασφαλίσουν ότι είναι μέσα στις προδιαγραφές και τέλος διαθέτει τεχνικές για την έγκαιρη παράδοση του προϊόντος και την εξυπηρέτηση / υποστήριξη του πελάτη.

Στα πλαίσια του συστήματος της ΔΟΠ εμπλέκονται όλοι οι εργαζόμενοι, από τον κατώτερο ως τα ανώτερα διοικητικά στελέχη. Η βελτίωση της ποιότητας των διαδικασιών απαιτεί εμπλοκή όλων, από την ανώτατη διοίκηση ως τον τελευταίο εργαζόμενο, διαφορετικά αποτελεί μεμονωμένες προσπάθειες επίλυσης κάποιων προβλημάτων και θα αποτύχει. Για την επίτευξη του στόχου του και την επίλυση προβλημάτων η ΔΟΠ έχει να επιδείξει ποσοτικές μεθόδους και εργαλεία.

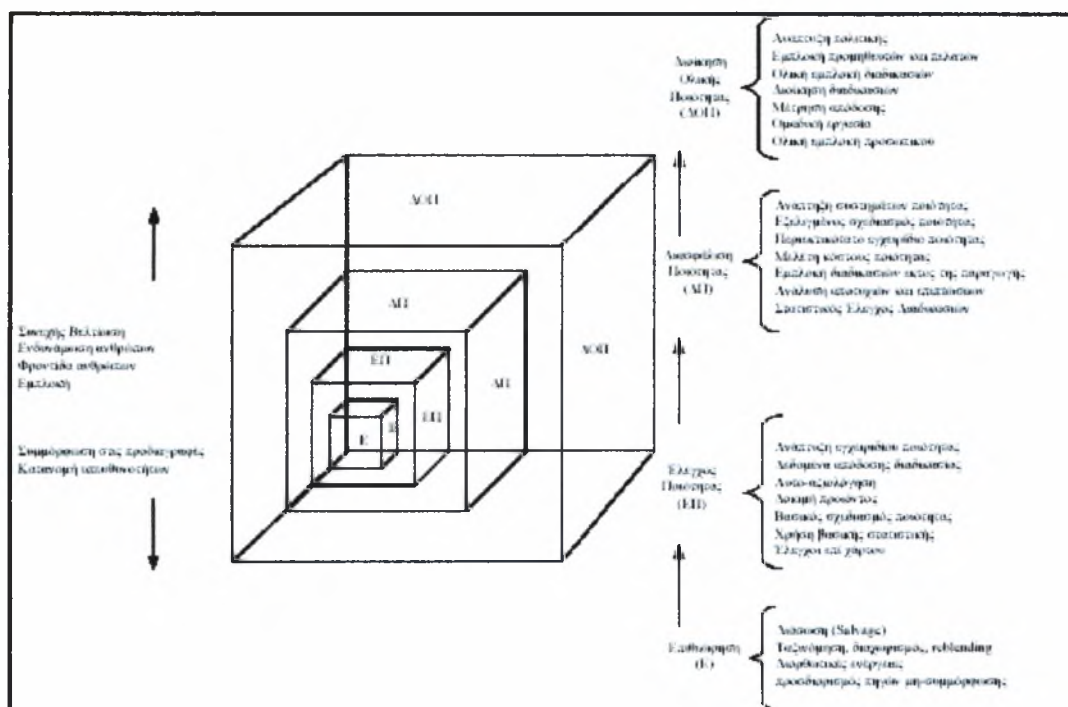
Αποτελέσματα της εφαρμογής ενός συστήματος ΔΟΠ είναι διαδικασίες χωρίς λάθη οι οποίες παραδίδουν προϊόντα και υπηρεσίες τα οποία ικανοποιούν τις απαιτήσεις των πελατών, παραδίδονται έγκαιρα, σε ανταγωνιστική τιμή. Για να εκπληρωθεί ο στόχος πρέπει το σύστημα να υιοθετηθεί από όλες τις λειτουργίες ενός οργανισμού. Από τις πωλήσεις και το μάρκετινγκ, την παραγωγή και τις υπηρεσίες.

Τα συστατικά για την επιτυχία της εφαρμογής της ΔΟΠ είναι:

- ⦿ αποτελεσματική εκπαίδευση,
- ⦿ αποτελεσματική εφαρμογή και
- ⦿ εμπλοκή της ανώτερης διοίκησης και δέσμευση της για τη τήρηση των αρχών και των στόχων της ΔΟΠ

Η διοίκηση της ποιότητας είναι η συνολική διοικητική λειτουργία η οποία προσδιορίζει και εφαρμόζει την πολιτική της ποιότητας, από τις ενέργειες της επιθεώρησης στον έλεγχο ποιότητας, τη διασφάλιση ποιότητας και στην διοίκηση ολικής ποιότητας.

Από το 1970 η διοίκηση της ποιότητας έχει εξελιχθεί πολύ γρήγορα. Στο σχήμα 1 παρατηρούμε τέσσερα διακριτά στάδια στην εξέλιξη της διοίκησης της ποιότητας.



Σχήμα 1. Εξελικτική πορεία Διοίκησης Ποιότητας

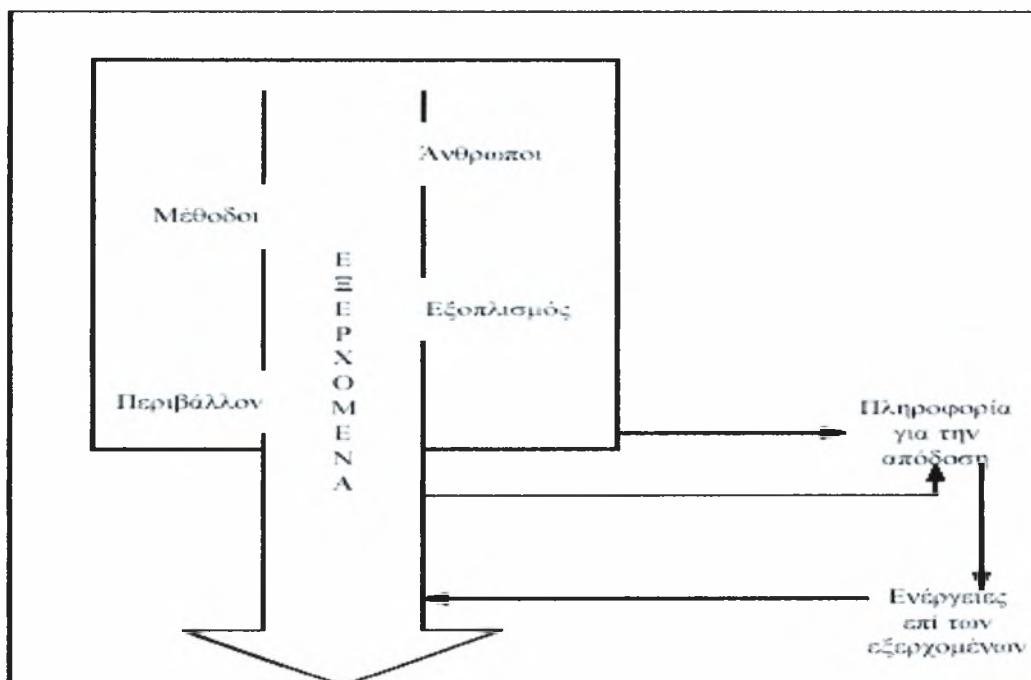
Η επιθεώρηση (Inspection) περιλαμβάνει ενέργειες όπως μέτρηση, εξέταση, δοκιμή, ενός ή περισσότερων χαρακτηριστικών ενός (τελικού) προϊόντος ή υπηρεσίας και σύγκριση τους με καθορισμένες προδιαγραφές για τον προσδιορισμό της ποιότητας του τελικού προϊόντος (conformity). Τα συστήματα αυτά ήταν της λογικής

ότι οι ενέργειες λάμβαναν χώρα μετά τη δημιουργία των ελαττωματικών, χωρίς καθόλου ενέργειες πρόληψης και δεν ενέπλεκαν καθόλου προμηθευτές ή πελάτες.

Ο έλεγχος ποιότητας είναι όλες οι λειτουργικές (operational) και τεχνικές ενέργειες που χρησιμοποιούνται για εκπλήρωση των προδιαγραφών ποιότητας. Η εξέλιξη που επήλθε με τον έλεγχο ποιότητας είναι στη χρήση ποιο εξελιγμένων μεθόδων και εργαλείων. Τα συστήματα αυτά περιλαμβάνουν κάποια υποτυπώδη παρακολούθηση των δεδομένων των διαδικασιών και οδηγούν σε λιγότερα ενδεχόμενα ύπαρξης ελαττωματικών αποτελεσμάτων.

Ο έλεγχος ποιότητας χρησιμοποιεί μεν πιο εξελιγμένες τεχνικές από την επιθεώρηση, διενεργείται όμως στο προϊόν μετά την κατασκευή του και εντοπίζει τα ελαττώματα σ' αυτό. Το προϊόν προφανώς επιδιορθώνεται όμως αυτό περιέχει όχι μόνο την καταβολή του κόστους κατασκευής αλλά και επιδιόρθωσης.

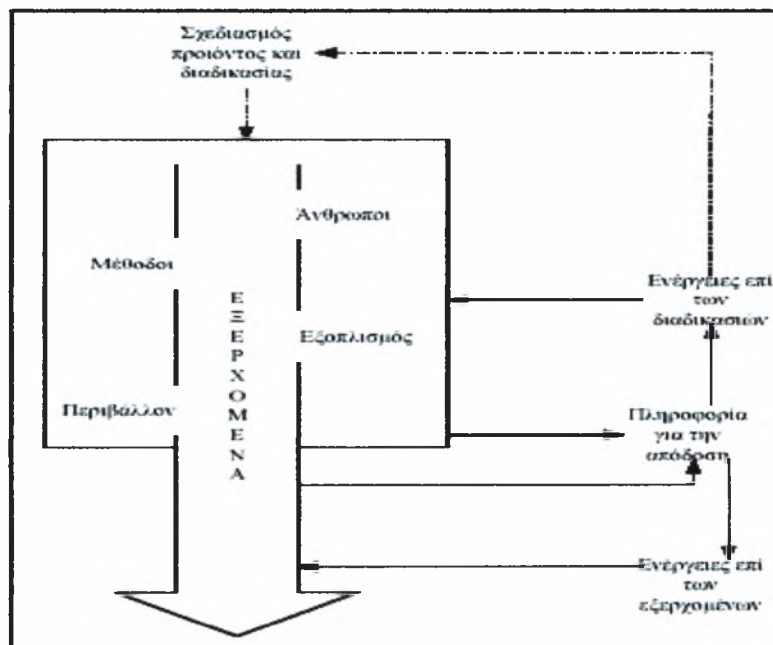
Η επιθεώρηση και ο έλεγχος ποιότητας ανήκουν στα συστήματα τα οποία είναι βασισμένα στη ανίχνευση (detection) των προβλημάτων. Στα συστήματα αυτά όλες οι ενέργειες πραγματοποιούνται μετά την εμφάνιση κάποιου γεγονότος. Τα συστήματα ανίχνευσης αναπτύσσονται σε περιβάλλοντα στα οποία δίνεται έμφαση στην επιδιόρθωση των ελαττωμάτων και όχι στην πρόληψη της εμφάνισής τους. Δεν προωθούν το ομαδικό πνεύμα, τη συνεργασία, και το καλό εργασιακό κλίμα. Το σύστημα ανίχνευσης ελαττωματικών παρουσιάζεται στο σχήμα 2 :



Σχήμα 2. Σύστημα που στηρίζεται στην ανίχνευση ελαττωμάτων

Η διασφάλιση ποιότητας (ΔΠ) περιλαμβάνει όλες τις προγραμματισμένες (planned) και συστηματικές (systematic) ενέργειες που είναι απαραίτητες για να παρέχουν την αναγκαία εμπιστοσύνη ότι ένα προϊόν ή υπηρεσία θα ικανοποιεί συγκεκριμένες προδιαγραφές ποιότητας. Η έννοια της ποιότητας πλέον έχει μεταβεί στο στάδιο της πρόληψης των προβλημάτων στην πηγή, δηλαδή στη διαδικασία. Δεν φτάνει απλώς να βρίσκουμε κάποιο ελαττωματικό προϊόν ή υπηρεσία μετά την κατασκευή τους, διότι αυτό περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες και το κόστος της διόρθωσής του, είναι απαραίτητο να προλαμβάνουμε τα προβλήματα πριν δημιουργηθούν έτσι μόνο μπορεί να επιτευχθεί η συνεχή βελτίωση. Τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας περιλαμβάνουν την χρήση συγκεκριμένων εργαλείων του ελέγχου ποιότητας, του στατιστικού ελέγχου διαδικασιών, για την πρόληψη και περιορισμό των πηγών που μπορεί να προκαλέσουν απόκλιση των προϊόντων από τις προκαθορισμένες προδιαγραφές.

Η ΔΠ είναι ένα σύστημα που βασίζεται στην πρόληψη (σχήμα 3) διότι δίνει έμφαση στον σχεδιασμό του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Οι ενέργειες εστιάζονται στην πηγή έτσι τα μη-συμμορφούμενα προϊόντα διορθώνονται αμέσως μόλις παραχθούν σε όποιο στάδιο γίνουν αντιληπτά. Η εναλλαγή από τη αντίληψη στην πρόληψη απαιτεί όχι μόνο την χρήση εργαλείων και μεθοδολογιών αλλά την ανάπτυξη μιας νέας λειτουργικής φιλοσοφίας με την αλλαγή στο τρόπο διοίκησης και στον τρόπο σκέψης. Η εναλλαγή οδηγεί στο επόμενο επίπεδο της ΔΟΠ.

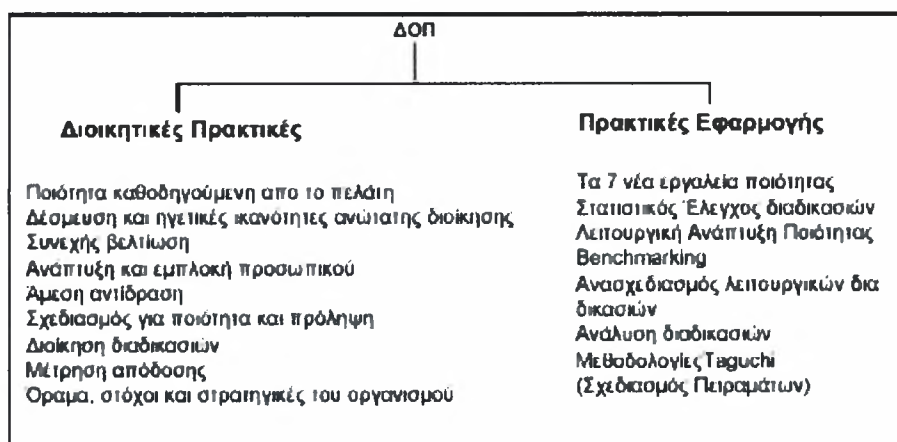


Σχήμα 3. Σύστημα που στηρίζεται στην ανίχνευση ελαττωμάτων

Το τέταρτο και υψηλότερο επίπεδο στην εξέλιξη της διοίκησης της ποιότητας είναι η ΔΟΠ. Είναι η διοικητική φιλοσοφία μέσω της οποίας οι ανάγκες και οι προσδοκίες των πελατών και της κοινωνίας και οι προσδοκίες του οργανισμού ικανοποιούνται με το πιο αποτελεσματικό τρόπο και με το λιγότερο κόστος μεγιστοποιώντας τις δυνατότητες όλων των εργαζομένων με ένα συνεχιζόμενο τρόπο για βελτίωση. Η ΔΟΠ απαιτεί τις αρχές της διοίκησης της ποιότητας να εφαρμόζονται σε όλα τα τμήματα και σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Η βελτίωση είναι η αρχή που τηρείται σε συνεχιζόμενη βάση με ολική εμπλοκή. Η ΔΟΠ συνοδεύεται από εξελιγμένες (advanced) διοικητικές πρακτικές και εργαλεία και με αυξημένη έμφαση στον άνθρωπο. Η ΔΟΠ εκτείνεται πέρα από τον οργανισμό και περιλαμβάνει τις σχέσεις πελατών-προμηθευτών. Επίσης περιλαμβάνει την επίτευξη της ποιότητας με τη μείωση του κόστους που το περιβάλλει, αξιοποίηση καινοτομιών ή ολική συμμετοχή του προσωπικού και των λειτουργιών της επιχείρησης στην προσπάθεια.

Η ΔΟΠ απαιτεί ότι αρχές της διοίκησης ποιότητας πρέπει να εφαρμόζονται σε κάθε τμήμα και επίπεδο του οργανισμού. Είναι στην ευθύνη του οργανισμού να υιοθετήσει την ιδέα της βελτίωσης σε συνεχή βάση από τον καθένα που συμμετέχει μέσα σ' αυτόν. Τα συστατικά της ΔΟΠ μπορούν να παρουσιαστούν από δύο προοπτικές. Από τη μία υπάρχει ένα σύνολο διοικητικών πρακτικών μέσω των οποίων η ΔΟΠ εισάγεται (introduced) και διατηρείται μέσα στον οργανισμό. Από την άλλη υπάρχει ένα σύνολο συγκεκριμένων μεθοδολογιών, τεχνικών και εργαλείων τα οποία θέτουν σε λειτουργία τις διοικητικές πρακτικές.

Στο σχήμα 4 παρουσιάζονται συγκεντρωμένα οι διοικητικές πρακτικές της ΔΟΠ καθώς και τα τεχνικά αλλά και διοικητικά εργαλεία για την επίτευξη των βασικών στόχων της διοικητικής μεθοδολογίας της ΔΟΠ.



**Σχήμα 4.** Τα συστατικά της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Για να είναι δυνατό να συμβούν τα παραπάνω οι ερευνητές της ΔΟΠ δημιούργησαν μία σειρά θεωριών και τεχνικών εργαλείων στα οποία περιλαμβάνονται οι έννοιες :

- Εστίαση στον πελάτη (customer focus): Ο πελάτης είναι η κεντρική έννοια στην διοικητική θεωρία της ΔΟΠ, είναι αυτός που θα αξιολογήσει την αξία των εργασιών του οργανισμού. Όλες οι προσπάθειες των οργανισμών γίνονται για την άντληση των αναγκών του και την ικανοποίηση των αναγκών αυτών. Η ΔΟΠ κατηγοριοποιεί τον πελάτη σε εσωτερικό (internal) και εξωτερικό (external).

- Ικανοποίηση του πελάτη (customer satisfaction): Στο παραδοσιακό περιβάλλον ο εργαζόμενος διεξάγει την εργασία με σκοπό να πετύχει τις προδιαγραφές. Στο περιβάλλον ΔΟΠ ο εργαζόμενος εργάζεται για να ικανοποίησει τον πελάτη. Αντιμετωπίζει τον εργαζόμενο στο επόμενο στάδιο της παραγωγικής αλυσίδας ως πελάτη του και του “παραδίδει” το προϊόν ή την υπηρεσία σίγουρος ότι καλύπτει τις ανάγκες του.

- Ολική συμμετοχή (Total participation): Ο εργαζόμενος πλέον δεν περιμένει να του πουν τι ακριβώς να κάνει και πως να το κάνει, είναι ο ίδιος αξιολογημένος και εξειδικευμένος να κάνει την εργασία που του ανατίθεται. Μπορεί επίσης να προτείνει βελτιωμένους τρόπους για την διεξαγωγή της.

- Συνεχής βελτίωση (continuous improvement): Η έννοια αυτή περιλαμβάνει τη χρήση των τεχνικών εργαλείων της ΔΟΠ για να φτάσει η επιχείρηση το επιθυμητό επίπεδο ποιότητας, να διατηρήσει αυτό το επίπεδο αλλά και να βελτιώνεται συνεχώς φτάνοντας σε πολύ υψηλά επίπεδα ποιότητας μέχρι την τελειότητα.

- Ευρύ φάσμα εφαρμοσιμότητας (wide range of applicability): Οι θεωρίες και τα εργαλεία της ΔΟΠ μπορούν να εφαρμοστούν σε ατομικό επίπεδο και σε παντός είδους και μεγέθους επιχειρήσεις (κατασκευές, τράπεζες, νοσοκομεία, εκπαίδευση, κυβερνητικές διαδικασίες) καθώς και σε ένα ευρύ φάσμα διαδικασιών.

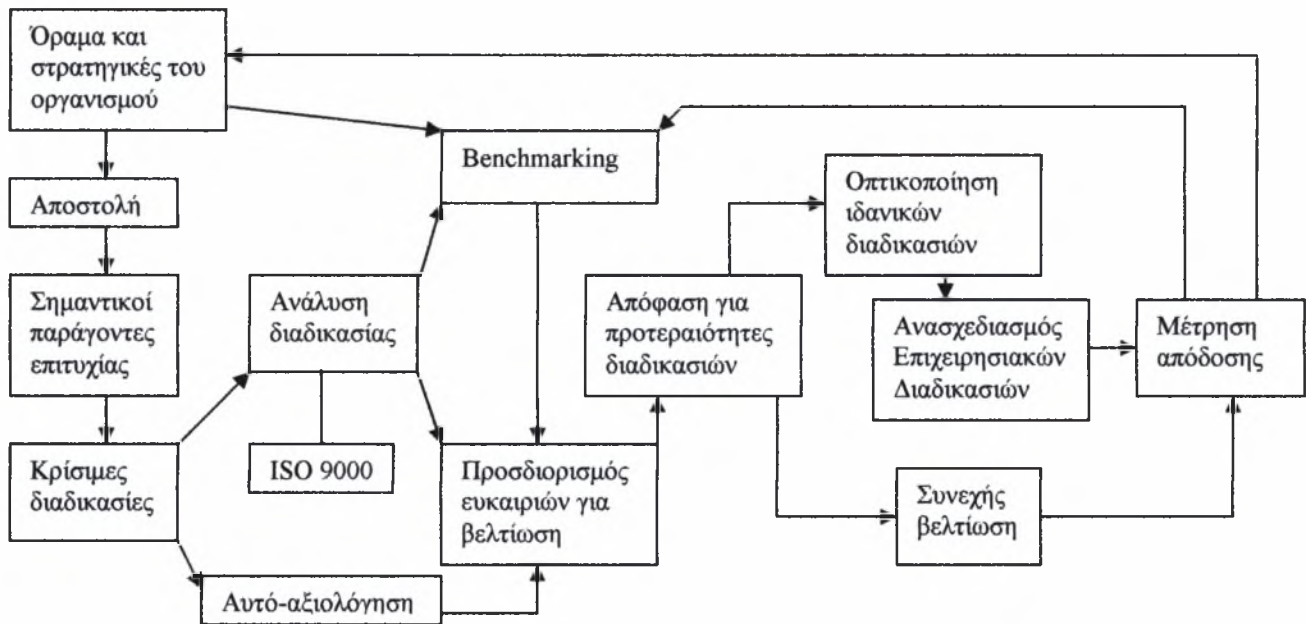
- Παραγωγικότητα: Σημαίνει ότι το προϊόν ή η υπηρεσία θα παραδοθούν εγκαίρως και η εργασιακοί πόροι θα χρησιμοποιηθούν (utilized) πλήρως.

- Καινοτομία (Innovation): Είναι πολύ σημαντική η προώθηση νέων ιδεών στην αγορά. Στα πλαίσια της ΔΟΠ καινοτομία σημαίνει ότι ο οργανισμός εναλλάσσει τα προϊόντα του ανάλογα με τις ανάγκες των πελατών και τις εξελίξεις.

- Επίλυση προβλημάτων (problem solving): Με την παραδοσιακή προσέγγιση μόνο η διοίκηση του οργανισμού έχει την δικαιοδοσία να λύνει προβλήματα, να αποδίδει ευθύνες. Στα πλαίσια της ΔΟΠ η επίλυση των προβλημάτων είναι υπόθεση

του καθενός. Όταν ο εργαζόμενος προσδιορίσει ένα πρόβλημα είναι εξουσιοδοτημένος και ικανός να συλλέξει τα δεδομένα, να τα αναλύσει και να επιλύσει το πρόβλημα.

Ο συνδυασμός των διοικητικών πρακτικών και των τεχνικών εργαλείων της ΔΟΠ θα αποτελέσουν ένα πλαίσιο οι κανόνες του οποίου θα πρέπει να διοχετευτούν σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού για τη σωστή εφαρμογή του. Ένα τέτοιο πλαίσιο παρουσιάζεται και στο σχήμα 5 από τον Oakland.



**Σχήμα 5.** Πλαίσιο εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον οργανισμό

Η δέσμευση για την επίτευξη της ΔΟΠ δημιουργεί το όραμα τους στόχους και της στρατηγικές του οργανισμού που τίθενται πλέον σε νέα βάση και προοπτική. Τα επίπεδα αναφοράς (reference) της αποστολής είναι αποτέλεσμα οριοθέτησης στα πλαίσια του ανταγωνισμού (benchmarks). Τα συστατικά της αποστολής μαζί με τα benchmarks συγκλίνουν σε ένα σημαντικό συμπέρασμα: για την επίτευξη οποιοδήποτε στόχου θεμελιώδη σημασία έχει η αναγνώριση των κρίσιμων διαδικασιών. Αυτές είναι ορισμένες επιχειρησιακές και παραγωγικές διαδικασίες οι οποίες εμπεριέχουν κάποιες μεταβλητές, από τις οποίες εξαρτάται η ποιότητα συγκεκριμένων προϊόντων ή υπηρεσιών εσωτερικά ή του οργανισμού. Εάν οι μεταβλητές είναι εκτός ελέγχου τότε είναι πολύ δύσκολο να επανέλθουν στα αποδεκτά όρια συνέπειας. Ο προσδιορισμός των κρίσιμων διαδικασιών δημιουργεί δύο επιπρόσθετα καθήκοντα:



- Πρώτα την ανάλυση διαδικασιών με την οποία προσδιορίζεται το επίπεδο ποιότητας κάποιας διαδικασίας. Τα στάδια επίτευξης της αφορούν στην ανάπτυξη ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας (π. χ. Της σειράς ISO 9000). Στο σημείο αυτό τα δεδομένα που παράγονται αποτελούν χρήσιμη πληροφορία για την ικανότητα (capability) της διαδικασίας και τα ευρήματα της ικανότητας χρησιμοποιούν ως benchmarks για το έλεγχο του επιπέδου ποιότητας από τα αρχικά benchmarks.
- Δεύτερο καθήκον είναι η αυτό-αξιολόγηση με την οποία υπολογίζεται (assess) η εμπλοκή του προσωπικού εάν αυτοί εξακολουθούν να είναι συνεπής (conform) με τις προδιαγραφές (standards) του προγράμματος ΔΟΠ.

Τα δεδομένα με την ανάλυση διαδικασιών τα benchmarks και την αυτό-αξιολόγηση μας παρέχουν τις πηγές των ευκαιριών για βελτίωση μέσα στον οργανισμό. Η ΔΟΠ είναι μία ατέρμονη διαδικασία με στόχο την διατήρηση της ποιότητας σε υψηλά επίπεδα και τη συνεχή βελτίωση της μέχρι το τελικό στάδιο των “μηδέν λαθών”.

Ο κύριος σκοπός των οργανισμών για την ένταξη προγραμμάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) είναι η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας τους. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να είναι πιο παραγωγικές από τον ανταγωνισμό. Να παρέχουν δηλαδή ελκυστικά προϊόντα και / ή υπηρεσίες στους πελάτες.

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω η συνεχή βελτίωση είναι μια από τις θεμελιώδεις αρχές της ΔΟΠ. Για την επίτευξη της βελτίωσης της ποιότητας πρέπει να χρησιμοποιηθούν κάποια εργαλεία βελτίωσης των διαδικασιών. Ενώ υπάρχουν πάρα πολλά σε αριθμό, αυτά που χρησιμοποιούνται ευρέως και αποτελούν μία διαδοχή στα πράγματα που εξετάζουν είναι επτά . Τα εργαλεία αυτά είναι:

1. Διάγραμμα Συγγένειας
2. Διάγραμμα Συσχετίσεων
3. Διάγραμμα Μήτρας
4. Διάγραμμα Βέλους
5. Διάγραμμα Απόφασης Προγράμματος Διαδικασιών
6. Συστηματικό Διάγραμμα
7. Διαχείριση δεδομένων διαγράμματος μήτρας

Η ανάπτυξη ενός συνόλου κατάλληλων τεχνικών και εργαλείων, είναι απαραίτητη για τη σωστή εξέταση και διαχείριση του συστήματος ποιότητας. Η

επιτυχής χρήση των εργαλείων αυτών, τα οποία εντάσσονται στην επιχειρησιακή και παραγωγική διαδικασία συντονίζει και δίνει ώθηση στη βελτίωση της ποιότητας.

ΕΡΓΑΛΕΙΟ	ΣΚΟΠΟΣ	ΕΠΕΞΗΓΗΣΗ	ΣΧΟΛΙΑ
Διάγραμμα Συγγένειας	Οργάνωση μεγάλων ποσοτήτων δεδομένων σε ομάδες σύμφωνα με κάποια μορφή συγγένειας. Η ομαδοποίηση προσδίδει δομή σε ένα μεγάλο και πολύπλοκο θέμα, τμηματοποιεί το θέμα σε κατηγορίες και επιφέρει τον προσδιορισμό του προβλήματος.	Χρησιμοποιείται όταν δεν γνωρίζουμε ποιο είναι το πρόβλημα. Τα υπόλοιπα εργαλεία που φαίνονται στον πίνακα χρησιμοποιούνται για να μεταβούμε από μια γενική ιδέα του προβλήματος σε ένα πλήρες πλάνο λύσης.	Οργανώνει μια γενική ιδέα - αντίληψη για το πρόβλημα  Τα διαγράμματα συγγένειας βοηθούν στην αναγνώριση του προβλήματος
Διάγραμμα Συσχετίσεων	Σκοπός του είναι η αναγνώριση, η κατανόηση και η απλοποίηση σύνθετων σχέσεων αιτίου-αποτελέσματος σε ένα πολύπλοκο πρόβλημα, καθορίζοντας έτσι τους σημαντικούς παράγοντες για την επίλυση του.	Χρησιμοποιείται για να διαπιστώσουμε ποιοι παράγοντες συνδέονται με ένα πρόβλημα. Πιο συγκεκριμένα, το διάγραμμα συσχέτισεων χρησιμοποιείται για να διακρίνουμε αλληλεπιδράσεις και υποπροβλήματα και μας βοηθά να τα προσδιορίσουμε και να τα συνδέσουμε υπό το πρίσμα της σχέσης αιτίου-αποτελέσματος.	Καθορίζει τα αίτια και τα αποτελέσματα των υποπροβλημάτων μιας γενικότερης κατάστασης.
Συστηματικό Διάγραμμα	Σκοπός του είναι η ανάπτυξη μιας ακολουθίας βημάτων, τα οποία εξαρτώνται το ένα από το άλλο και έτσι συνθέτουν την επίλυση του προβλήματος.	Χρησιμοποιείται για να αποσυνθέσουμε τον τελικό στόχο σε μικρότερους μέχρι να φτάσουμε σε ειδικές ενέργειες.	Οργανώνουν την επίλυση του προβλήματος. Είναι μια γραφική ιεραρχική αναπαράσταση των απαιτούμενων βημάτων προς εκπλήρωση ενός στόχου ή μιας εργασίας (διάγραμμα δέντρου).
Διάγραμμα Μήτρας	Σκοπός του είναι η αποσαφήνιση των σχέσεων μεταξύ αποτελεσμάτων και αιτιών ή μεταξύ σκοπών και μεθόδων και να δείξει τη σημασία κάθε σχέσης.	Ταξινομεί τις ενέργειες κατά προτεραιότητα. Με τη χρήση του διαγράμματος μήτρας βελτιώνεται η αποτελεσματικότητα του συστήματος αξιολόγησης της ποιότητας, ενδυναμώνεται το σύστημα διασφάλισης ποιότητας συνδέοντας επίπεδα ποιότητας με διαφορετικές λειτουργίες ελέγχου και ανιχνεύονται τα αίτια μη συμμορφώσεων στη παραγωγική διαδικασία.	Οργανώνουμε δηλαδή συστηματικά τις πληροφορίες, σε μορφή πινάκων, έτσι ώστε να μπορούν να συγκριθούν με βάση κάποια χαρακτηριστικά, τα οποία θα μας βοηθήσουν να κάνουμε συγκρίσεις ή επιλογές.
Διάγραμμα Απόφασης Προγράμματος Διαδικασιών	Βοηθάει στην εστίαση των πιθανών διαδοχών οι οποίες θα μας οδηγήσουν στην επίλυση του προβλήματος.	Χρησιμοποιείται για το σχεδιασμό καινούργιων ή ανανεωμένων ενεργειών οι οποίες είναι πολύπλοκες.	Καθορίζει ποιες διαδικασίες πρέπει να χρησιμοποιηθούν με βάση διαδοχικά γεγονότα και πιθανές επιπτώσεις

Διάγραμμα Βέλους	Χρησιμοποιείται για την ανάπτυξη του καλύτερου προγραμματισμού έργων και των κατάλληλων ελέγχων για την επίτευξη των στόχων του έργου	Μαζί με τα διαγράμματα βέλους παρέχουν τη δυνατότητα άμεσης ανάλυσης του χρονικού προγραμματισμού των διαδικασιών και της διαδοχικής ροής των αποτελεσμάτων τους	Δείχνει, οπτικοποιημένα τον απαιτούμενο χρόνο για την επίλυση ενός προβλήματος και ποιες εργασίες μπορούν να γίνουν παράλληλα
Ανάλυση δεδομένων διαγράμματος μήτρας.	Σκοπός είναι η ποσοτικοποίηση των δεδομένων του διαγράμματος μήτρας.		Χρησιμοποιούνται μεθοδολογίες ανάλυσης δεδομένων.

### 1.1.1 Ιστορική αναδρομή των « γκουρού της ποιότητας » ( *Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum, Ishikawa, Taguchi, Imai* )

Η ποιότητα με το πέρασ των χρόνων γίνεται ολοένα και πιο σημαντικός παράγοντας στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς, όσο και στην προσωπική ζωή του κάθε ανθρώπου.

Οι άνθρωποι που προτείνουν και διδάσκουν τρόπους για τη βελτίωση της ποιότητας είναι λοιπόν εξίσου σημαντικοί με την ποιότητα. Οι βελτιώσεις στην παραγωγικότητα και η μείωση του κόστους παραγωγής με διάφορες τεχνικές μεθόδους είναι ο κύριος στόχος των ανθρώπων αυτών, που αποκαλούνται και « γκουρού της ποιότητας ».

Ένας γκουρού της ποιότητας είναι ένα σοφό και καλό άτομο, και έχει επιπλέον την ικανότητα να είναι ένας δάσκαλος. Είναι αυτός που έχει το χάρισμα να αντιλαμβάνεται την έννοια της ποιότητας και να την προσεγγίζει μέσα σε μια επιχείρηση και ενδεχομένως και στη ζωή γενικά ώστε να επιφέρει μια σημαντική και μόνιμη αλλαγή.

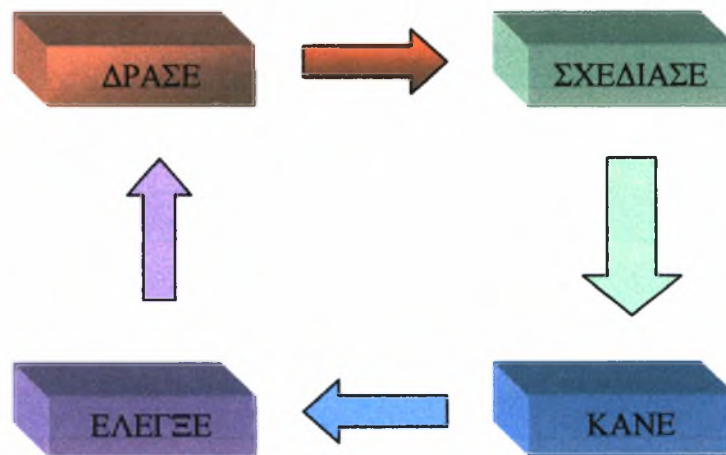
Σκοπός των γκουρού της ποιότητας ήταν η ανάπτυξη της φιλοσοφίας τους και τα εργαλεία της ποιότητας, που περιλαμβάνουν :

- Τεχνικά εργαλεία για να ελέγξουν το βιομηχανικό σχέδιο και την κατασκευή ενός προϊόντος
- Διοικητικά εργαλεία για την επίτευξη της ποιότητας
- Τις έννοιες της ευρείας και συνολικής ποιότητας μιας επιχείρησης

Υπάρχουν τρεις « σχολές » της ποιότητας που είναι η Αμερικάνικη με τους William Edwards Deming, Joseph Juran κ.α. , η Ευρωπαϊκή με τους Phillip Crosby, Armand Feigenbaum, David Garvin κ.α. , και η Ιαπωνική με τους Kaoru Ishikawa, Genichi Taguchi, Masaki Imai κ.α. Θα αναφερθούμε εν συνεχεία στους παραπάνω γκουρού της ποιότητας ξεχωριστά.

Ο William Edwards Deming εργάστηκε από το 1928 έως το 1939 στο Αμερικάνικο Υπουργείο Γεωργίας ως μαθηματικός φυσικός, όπου και παρατηρούσε τις στατιστικές θεωρίες του Walter Stewhart. Έτσι και στράφηκε το ενδιαφέρον του προς τις στατιστικές θεωρίες και αναλύσεις. Η αρχική δουλειά του εκτιμήθηκε από την αμερικάνικη βιομηχανία όπλων. Δυστυχώς ή ευτυχώς όμως για τον E. Deming τα αποτελέσματα του 2<sup>ου</sup> παγκοσμίου πόλεμου δεν επέτρεψαν την παρουσία θεωριών που θα βελτίωναν την ποιότητα. Έτσι ο E. Deming στράφηκε προς την Ιαπωνία. Οι Ιάπωνες ακούγοντας τις θεωρίες του περί στατιστικού ελέγχου των διεργασιών με μεγάλο ενδιαφέρον, αποφάσισαν να εφαρμόσουν τις ιδέες και τις θεωρίες του E. Deming. Έτσι η Ιαπωνία κατάφερε να κάνει ένα πολύ μεγάλο βήμα προς τη βελτίωση της ποιότητας και απέδειξε ότι οι διοικητικές αρχές και οι τεχνικές του E. Deming ήταν αυτές που συντέλεσαν στο βιομηχανικό θαύμα της Ιαπωνίας.

Στο σχήμα 6 φαίνεται ο τρόπος σκέψης των θεωριών του E. Deming για το μάνατζμεντ (κύκλος ΣΚΕΔ – Σχεδιάσε, Κάνε, Έλεγξε, Δράσε ) :



Σχήμα 6. ΣΚΕΔ

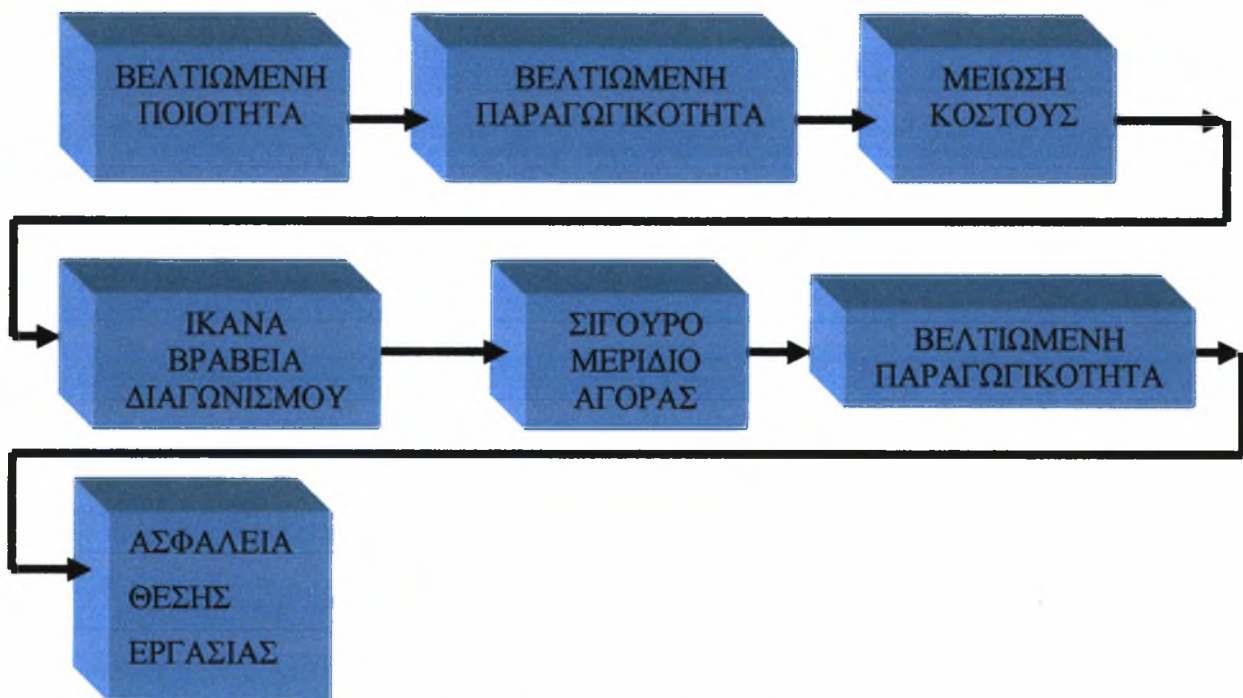
Ο E. Deming στο σενάριο που έκανε στην Αμερική έλεγε πως είναι απαραίτητη η συνολική αλλαγή του μάνατζμεντ. Ιδιαίτερα η αλλαγή της διοίκησης,

επειδή ανάλογα με τις αρχικές του θεωρήσεις η διοίκηση είχε το 85 % της ευθύνης και ο εργαζόμενος το 15 %. Τελικά το ποσοστό αυτό διαμορφώθηκε με βάση τις θεωρίες του σε 94 % ευθύνης της διοίκησης και 6 % του εργαζομένου.

Γι' αυτό το λόγο δημιούργησε τα 14 σημεία για το μάνατζμεντ για να βοηθήσει σ' αυτήν την αλλαγή.

Τα 14 σημεία του E. Deming είναι η βάση για την επίσης γνωστή αλυσίδα αντίδρασης του E. Deming, η οποία τελικά εξασφαλίζει την ασφάλεια των θέσεων εργασίας και του κέρδους της επιχείρησης λόγω της υπάρχουσας ποιότητας.

Η αναφερθείσα αλυσίδα αντίδρασης παρουσιάζεται στο σχήμα 7 :



Σχήμα 7. Η αλυσίδα αντίδρασης του E. Deming

Στη συνέχεια θα παρουσιαστούν τα 14 σημεία του E. Deming.

1. Ακολουθείτε συνεχώς το στόχο, για βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών.

Αυτό σημαίνει :

- ότι το μάνατζμεντ επιφορτίζεται με την υποχρέωση να προγραμματίζει το σήμερα και το αύριο και να προσφέρει μια συντονισμένη και οργανωμένη προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων ποιότητας που τίθενται για το αύριο
- απαλλαγή από τη κοντόφθαλμη οπτική και την αποτελεσματική χρήση του προγραμματισμού ποιότητας

- καινοτομία, έρευνα και εκπαίδευση, συνεχή βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών, και συντήρηση του εξοπλισμού και της παραγωγικής μονάδας

2. Ζήστε σύμφωνα με την καινούργια φιλοσοφία, μην επιτρέπετε τα λάθη.

Η φιλοσοφία της ποιότητας :

- γίνεται τμήμα του ιστού του οργανισμού
- ανάγεται σε ένα είδος θρησκείας ( που προκαλεί μια γοητεία σε όλους τους εργαζόμενους )

Στην ουσία δηλαδή έχουμε ένα μετασχηματισμό του μάνατζμεντ, και έτσι η διαχωριστική γραμμή μεταξύ εργαζομένων και μάνατζερ γίνεται λιγότερη ευδιάκριτη.

3. Μην εξαρτιόσαστε από την τελική επιθεώρηση για την επίτευξη της ποιότητας.

Δεν είναι πια όλο κι όλο το μάνατζμεντ ποιότητας, μια και

- η επιθεώρηση κοστίζει ( όχι μόνο λόγω των μισθών της ομάδας επιθεώρησης, αλλά και λόγω της μη πρόληψης ).
- η επιθεώρηση δεν κάνει τίποτα για να αποτρέψει την εμφάνιση του ελαττώματος ξανά και ξανά

Ο E. Deming λέει ότι « η ποιότητα δεν πηγάζει από την επιθεώρηση, αλλά από τη βελτίωση της διεργασίας ».

4. Σταματήστε να επιλέγεται τους προμηθευτές σας σύμφωνα με τις τιμές. Αντιθέτως χαμηλώστε το γενικό κόστος δουλεύοντας μόνο με έναν προμηθευτή και απαιτείστε από αυτόν στατιστικές αποδείξεις ποιότητας.

Μια και η πρακτική αυτή :

- είναι βασικό πρόβλημα της κοντόφθαλμης προσέγγισης
- δημιουργεί πολύ περισσότερους προμηθευτές απ' όσο χρειάζεται ( και ως εκ τούτου οι σχέσεις μεταξύ του οργανισμού γίνονται τεταμένες )
- αναπόφευκτα οδηγεί μέσα στο σύστημα παραγωγής ελαττωματικά προϊόντα

5. *Βελτιώστε συνεχώς τα σχέδια, την παραγωγή και το σύστημα υπηρεσιών.*

Ο E.Deming είπε ότι « η ποιότητα πρέπει να ενσωματωθεί ήδη από τη φάση της σχεδίασης ».

6. *Εκπαιδεύστε όλους τους συνεργάτες στον χώρο εργασίας.*

Η εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων στις αρχές και τις πρακτικές του μάνατζμεντ της ποιότητας :

- δίνει στους εργαζόμενους την αυτοπεποίθηση να πειραματίζονται έχοντας γνώση των διεργασιών τις οποίες ελέγχουν
- πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της εργασιακής δεοντολογίας και να είναι συστηματική.

7. *Προσαρμόστε τον τρόπο διοίκησης στο καινούργιο μάνατζμεντ της ποιότητας.*

Η δημιουργία πραγματικού πνεύματος ηγεσίας, ιδίως αυτό-καθοδήγησης, είναι πρωταρχική αιτία της νοοτροπίας της ποιότητας.

8. *Απομακρύνετε το φόβο που τυχόν υπάρχει, για να μπορούν όλοι να εργάζονται αποτελεσματικά για την επιχείρηση.*

Η νοοτροπία της επίρριψης ευθυνών πρέπει να δώσει τη θέση της στη νοοτροπία της επίλυσης των προβλημάτων. Αυτό σημαίνει ότι οι προτάσεις για βελτιώσεις πρέπει να αντιμετωπίζονται με θετικό πνεύμα.

Αντίθετα οι εδραιωμένες γραφειοκρατίες, αντιμετωπίζουν αρνητικά όσους « σκέπτονται ανεξάρτητα ».

9. *Απομακρύνετε και εξαφανίστε τον εγωισμό που υπάρχει σε κάθε τομέα, δηλαδή να επιτύχετε να υπάρχει συνεργασία μεταξύ όλων των τομέων.*

Πρέπει να καταργηθούν, εάν στέκονται εμπόδιο στην ουσιαστική βελτίωση της ποιότητας.

### Χαρακτηριστικό παράδειγμα :

Η φάση του σχεδιασμού ενός προϊόντος, όπου οι μηχανικοί, το μάρκετινγκ και η παραγωγή ανταγωνίζονται για τον έλεγχο πάνω στο νέο προϊόν.

#### *10. Αποκλείστε τη χρήση των σλόγκαν, των αφισών και των παραινέσεων.*

Σλόγκαν που αντικατοπτρίζουν ιδανικές καταστάσεις οι οποίες δεν έχουν καμία σχέση με την πραγματική κατάσταση από πλευράς ποιότητας πρέπει να αποφεύγονται.

- π.χ. « μηδέν ελαττώματα », (χαρακτηρίζεται από αγέρωχο ύφος).
- Αλλά « πώς να τα καταφέρει κάποιος την πρώτη φορά, τη στιγμή που το υλικό που του έρχεται είναι σε λάθος διαστάσεις, σε λάθος χρώμα ή έχει κάποιο άλλο ελάττωμα; ».

Παρόμοια, οι αριθμητικοί στόχοι πρέπει να στηρίζονται σε καλές διεργασίες, καλό εξοπλισμό και εκπαίδευση. Το να τίθενται εξωπραγματικοί στόχοι θα αποθαρρύνει τους εργαζόμενους, και δε θα τους παρακινήσει να εργαστούν σκληρότερα.

#### *11. Αποφύγετε την ποσότητα και δώστε βάρος και έμφαση στην ποιότητα.*

Η εφαρμογή ποσοτικών μέτρων στην εργασία έχει αποδεδειγμένα προκαλέσει αμηχανία στο προσωπικό, δεδομένου ότι στα κριτήρια απόδοσης δε λαμβάνεται υπόψη η προσπάθεια.

Αυτό αποθαρρύνει το προσωπικό και δημιουργεί φραγμούς στις βελτιώσεις.

#### *12. Απομακρύνετε τα σημάδια που μπορούν να συναντήσουν οι συνεργάτες και να χάσουν τη χαρά και την υπερηφάνεια για την εργασία τους.*

Τα στελέχη που κυνηγούν τους αριθμούς παραγωγής και όχι την παραγόμενη ποιότητα αποτελούν βασικό εμπόδιο για την ανάπτυξη αισθήματος υπερηφάνειας του εργαζομένου.

- Τα ατομικά συστήματα κινήτρων
- Η σύγκρουση και η έλλειψη κατανόησης μεταξύ διαφορετικών τμημάτων
- Η έλλειψη εκπαίδευσης



- Η υπερβολικά συχνή αλλαγή των κανόνων
- Η συμπεριφορά των επιστατών

είναι μερικοί παράγοντες που εμποδίζουν τον εργαζόμενο να αναπτύξει υπερηφάνεια για τη δουλειά του.

*13. Καθιερώστε ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης για τον καθένα.*

- Οι βελτιώσεις στην ποιότητα οδηγούν το προσωπικό στην απόκτηση νέων προσόντων, νέων τρόπων εκτέλεσης της εργασίας τους.
- Η εκπαίδευση και επανεκπαίδευση πρέπει να αντιμετωπίζεται, *όχι ως δαπάνη αλλά ως επένδυση* στο μέλλον του οργανισμού.
- Καθώς εξελίσσονται οι θέσεις εργασίας, προκύπτει ένα νέο, πιο ορθολογικό περιβάλλον εργασίας.
- Οι άνθρωποι πρέπει να εκπαιδευτούν και επιμορφωθούν ώστε να ταιριάζουν σε αυτές τις νέες θέσεις εργασίας.

*14. Φροντίστε, ότι όλοι που εργάζονται στην επιχείρηση, εργάζονται για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας.*

Η ανάληψη της δράση που θα επιφέρει το μετασχηματισμό :

- Δεν είναι κάτι που θα συμβεί σήμερα ή αύριο.
- Απαιτεί δέσμευση των κορυφαίων διευθυντικών στελεχών και μακροπρόθεσμο προσανατολισμό.
- Η πρωτοβουλία για την δρομολόγηση των 14 αυτών σημείων πρέπει να έρθει από την κορυφή.

Ο E. Deming συνιστά τη χρήση του κύκλου PDCA ως καθολικού μέσου για τη βελτίωση της ποιότητας.

Αρχικά ονομαζόταν κύκλος Stewhart και στη συνέχεια έγινε γνωστός ως κύκλος Deming αφού επιδείχθηκε τη δεκαετία του 1950 σε πολλούς Ιάπωνες μάνατζερ και μηχανικούς.

Ο Δρ. Joseph Juran ακολουθούσε από το 1924 μια καριέρα ως μηχανικός, στέλεχος επιχειρήσεων, σύμβουλος μανάτζμεντ, καθηγητής πανεπιστημίου κ.α. Διάσημος έγινε με το *Εγχειρίδιο του Ελέγχου Ποιότητας* το 1951.

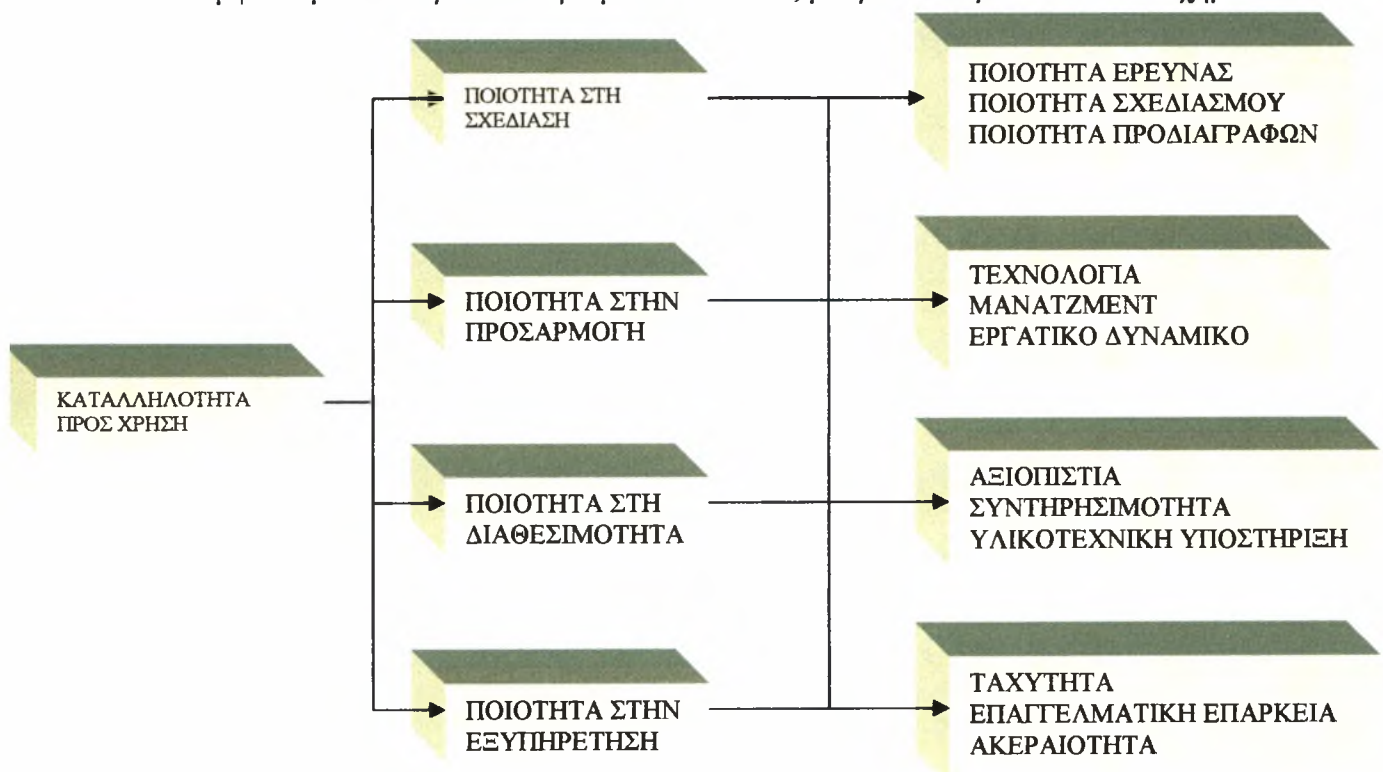
Στις αρχές της δεκαετίας του '50 προσκλήθηκε στην Ιαπωνία ( όπως και ο E. Deming ) από την Ένωση Ιαπόνων Επιστημόνων και Μηχανικών, για να πραγματοποιήσει διάφορα σεμινάρια σε μεσαία και ανώτατα στελέχη επιχειρήσεων.

Οι βασικές αρχές του Juran εστιάζονται στο σχεδιασμό, στα οργανωτικά θέματα, στη σημασία της δημιουργίας χρήσιμης αλλαγής και της πρόληψης δυσμενούς αλλαγής, και στην ευθύνη της διοίκησης για την οργάνωση της κατάλληλης δομής με σκοπό την επίτευξη της ποιότητας. Ο προσανατολισμός του είναι στον πελάτη.

Ο J. Juran ορίζει την ποιότητα ως καταλληλότητα προς χρήση, που απαιτεί:

- ποιότητα στο σχεδιασμό
- ποιότητα στην προσαρμογή
- ποιότητα στην διαθεσιμότητα
- ποιότητα στην κατάλληλη εξυπηρέτηση μετά την πώληση

Σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό του J. Juran, μπορεί να παρουσιαστεί το σχήμα 8:



Σχήμα 8. Η ποιότητα ως καταλληλότητα προς τη χρήση

Ο Crosby υπήρξε σύμβουλος στο μάνατζμεντ, επιθεωρητής, αντιπρόεδρος και κατόπιν διευθυντής ποιότητας στην ITT, συγγραφέας βιβλίων, επίσης και πρόεδρος της Phillip Crosby Associates και διευθυντής του Crosby's Quality College στη Φλόριντα. Η διασημότητά του ήρθε από τη διδασκαλία του για το μάνατζμεντ. Υπήρξε διδάσκων σε στελέχη επιχειρήσεων και έγινε γενικότερα γνωστός με τις ιδέες του που λένε :

- ◆ Μηδέν ελαττωματικά
- ◆ Κάνε το σωστά από την αρχή

Η προσέγγιση του Crosby είναι μάνατζμεντ ποιότητας « από πάνω προς τα κάτω », με εκπαίδευση όλου του προσωπικού στην ποιότητα, ανεξάρτητα από τη θέση του στην επιχείρηση.

Ο Crosby διατύπωσε τέσσερα απαραίτητες αρχές της ποιότητας. Οι αρχές αυτές αναγράφονται παρακάτω :

- ◆ Η ποιότητα θα πρέπει να συμμορφώνεται στις απαιτήσεις.
- ◆ Το σύστημα επίτευξης της ποιότητας είναι η πρόληψη και όχι η υπόθεση.
- ◆ Ο στόχος της αποδοτικότητας είναι τα μηδέν ελαττωματικά.
- ◆ Το μέτρο της ποιότητας είναι η τιμή της μη συμμόρφωσης.

Ο Armand Feigenbaum όρισε την έννοια ότι η διοίκηση ολικής ποιότητας είναι ένα αποτελεσματικό σύστημα για την ολοκλήρωση της εφεύρεσης της ποιότητας της πρόληψης της ποιότητας σε διάφορες ομάδες σε μια επιχείρηση. Όλα αυτά, για την πραγματοποίηση της παραγωγής και της εξυπηρέτησης σε οικονομικό επίπεδο και επιτρέποντας την προσφορά υπηρεσιών στους πελάτες.

Ήταν ο θεμελιωτής της διοίκησης ολικής ποιότητας. Η πρώτη έκδοση του βιβλίου περί διοίκησης ολικής ποιότητας πραγματοποιήθηκε κατά τη διάρκεια που ήταν ακόμα υποψήφιος διδάκτωρ στο MIT.

Το βιβλίο του περιείχε έννοιες όπως :

- Βασικοί κανόνες
- Πρακτική και διεύθυνση

- Ⓢ Προσπάθειες για να φύγει κανείς από το βασικό ενδιαφέρον και να καταφύγει σε τεχνικές μεθόδους του ποιοτικού ελέγχου
- Ⓢ Ποιοτικό έλεγχο ως μέθοδος των επιχειρήσεων

Ο Armand Feigenbaum επιχειρηματολόγησε για μια συστηματική και ολική προσέγγιση της ποιότητας. Η άποψή του ήταν η επίτευξη της ποιότητας στα αρχικά στάδια, αντί να προσπαθεί να επιτευχθεί και τη διάρκεια της παραγωγής.

Του καθηγητή Ishikawa του είχε απονεμηθεί το βραβείο Deming, το βραβείο Τύπου Nihon Keazai, το βιομηχανικό βραβείο τυποποίησης για αυτά που έγραφε περί ποιοτικού ελέγχου και το βραβείο επιχορήγησης το 1971 από την αμερικανική κοινωνία για τον ποιοτικό έλεγχο και για το πρόγραμμα εκπαίδευσής του για τον ποιοτικό έλεγχο. Η ιδέα του ήταν να εκπαιδευτούν όλοι οι άνθρωποι που εργάζονται σε εργοστάσια σε όλη τη χώρα. Αυτό όμως δεν ήταν εφικτό. Οπότε η τελική του ιδέα ήταν να εκπαιδευτούν οι υπεύθυνοι και οι επιστάτες των εργοστασίων ή αρχικά οι επιτόπου ηγέτες.

Ο Taguchi στα μέσα της δεκαετίας του '50, και συγκεκριμένα 1954-1955, επισπύτηκε το ινδικό στατιστικό ίδρυμα όπου συνάντησε τον καθηγητή Walter Steward.

Το 1960 του απονεμήθηκε το βραβείο εφαρμογής του Deming, το 1951, 1953 και 1984 του απονεμήθηκαν τα βραβεία Deming για τη βιβλιογραφία του στην ποιότητα και επίσης το 1986 του απονεμήθηκε το μετάλλιο Willard F. Rockwell από το διεθνές ίδρυμα τεχνολογίας.

Ο Masaki Imai είναι ο πρόεδρος του Cambridge Corporation, μιας διεθνούς εταιρίας συμβούλων μάνατζμεντ και στρατολόγησης στελεχών, με έδρα το Τόκιο, η οποία ιδρύθηκε το 1962.

Ο Imai, τις φιλοσοφίες του μάνατζμεντ, τις θεωρίες και τα εργαλεία που έγιναν με τον καιρό δημοφιλή στην Ιαπωνία, τα συνένωσε σε μια και μόνη έννοια – το Kaizen.

Στο περιβάλλον εργασίας, το Kaizen σημαίνει διαρκή διαδικασία βελτίωσης που εμπλέκει όλους. Γενικότερα όμως, η φιλοσοφία του Kaizen υποστηρίζει τη

συνεχιζόμενη βελτίωση, όχι μόνο στην επαγγελματική ζωή, αλλά και στην προσωπική την οικογενειακή και την κοινωνική.

Το είδος της «βελτίωσης» που υποδηλώνει το Kaizen είναι η σταθερή και βαθμιαία βελτίωση, όσο μικρή και αν είναι αυτή, που θα λαμβάνει χώρα συνεχώς, σε κάθε διαδικασία, εμπλέκοντας τον καθένα από όλες τις τάξεις της διοίκησης και του εργατικού δυναμικού. Όταν επιτυγχάνεται ένα νέο πρότυπο, η διοίκηση θα πρέπει να καταστήσει βέβαιο ότι αυτό θα διατηρηθεί και ότι υπάρχουν οι συνθήκες που διασφαλίζουν την πραγματοποίηση ακόμα υψηλότερων προτύπων.

Η βελτίωση του Kaizen είναι εξ ορισμού μια μακροπρόθεσμη και μακρόχρονη βελτίωση, το αποτέλεσμα μιας ομαδικής προσπάθειας, είναι προσανατολισμένη στη διεργασία και στην πραγματικότητα, απαιτεί μικρή επένδυση, μεγάλη όμως προσπάθεια για τη διατήρησή της.

Οι προσπάθειες του Kaizen είναι απαραίτητες για να διατηρήσουν και να πραγματοποιήσουν νέα επίπεδα τελειότητας. Υπάρχει η αίσθηση του επείγοντος στο Kaizen, μια αυξανόμενη προσπάθεια για αλλαγή. Δεν υπάρχει περιθώριο για επανάπαυση ή υπερβολική αυτοπεποίθηση. Τα πάντα θεωρούνται ατελή και, επομένως, γίνονται αντικείμενο για περαιτέρω πιθανές αλλαγές. Την ίδια στιγμή, η τελειότητα θεωρείται ουτοπία, που μόλις και μετά βίας είναι δυνατόν να επιτευχθεί, πράγμα που σημαίνει ότι οι προσπάθειες για περαιτέρω βελτίωση δε θα πρέπει να σταματήσουν ποτέ.

### ***1.1.2 Συστήματα διαχείρισης ποιότητας σύμφωνα με το DIN EN ISO 9000 ff***

Οι οργανισμοί – βιομηχανικοί, εμπορικοί ή κρατικοί – προμηθεύουν προϊόντα που έχουν σκοπό να ικανοποιούν τις ανάγκες ή και τις απαιτήσεις των πελατών. Ο αυξημένος παγκόσμιος ανταγωνισμός έχει οδηγήσει σε όλο και περισσότερες απαιτητικές προσδοκίες του πελάτη σε σχέση με την ποιότητα. Οι οργανισμοί / προμηθευτές προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικοί και να διατηρήσουν καλές οικονομικές επιδόσεις, είναι αναγκαίο να χρησιμοποιούν ολοένα και περισσότερο αποτελεσματικά και αποδοτικά συστήματα. Τέτοια συστήματα θα πρέπει να έχουν ως αποτέλεσμα τις συνεχείς βελτιώσεις στην ποιότητα και την αυξημένη ικανοποίηση των πελατών του οργανισμού και των άλλων ενδιαφερόμενων μερών ( εργαζόμενοι, ιδιοκτήτες, προμηθευτές, κοινωνία ).

Οι απαιτήσεις του πελάτη συχνά ενσωματώνονται στις « προδιαγραφές ». Εντούτοις, οι προδιαγραφές αυτές από μόνες τους ενδέχεται να μην εγγυώνται ότι οι απαιτήσεις του πελάτη θα ικανοποιούνται πλήρως, σε περίπτωση που παρουσιάζονται κάποιες ατέλειες στο οργανωτικό σύστημα για την προμήθεια και υποστήριξη του προϊόντος. Κατά συνέπεια ο προβληματισμός αυτός έχει οδηγήσει στην ανάπτυξη προτύπων και κατευθυντήριων οδηγιών για το σύστημα που αναφέρεται στη ποιότητα, τα οποία συμπληρώνουν τις σχετικές με το προϊόν απαιτήσεις που δίδονται στις τεχνικές προδιαγραφές. Τα Διεθνή Πρότυπα της σειράς ISO 9000 έχουν σκοπό να παράγουν ένα γενικό πυρήνα προτύπων, που μπορούν να εφαρμοστούν σε ένα ευρύ φάσμα της βιομηχανίας και των οικονομικών τομέων.

Το σύστημα διαχείρισης ενός οργανισμού επηρεάζεται από τους στόχους του οργανισμού, από τα προϊόντα του και από τις ειδικές γι' αυτόν πρακτικές και, ως εκ τούτου, τα συστήματα για την ποιότητα ποικίλουν από οργανισμό σε οργανισμό. Μείζον στόχος της διαχείρισης της ποιότητας είναι να βελτιώνει τα συστήματα και τις διεργασίες, ούτως ώστε να επιτυγχάνεται συνεχή βελτίωση της ποιότητας.

Τα Διεθνή Πρότυπα της σειράς ISO 9000 περιγράφουν ποια στοιχεία θα πρέπει να περιλαμβάνονται στα συστήματα για την ποιότητα, όχι όμως τον τρόπο με τον οποίο ένας συγκεκριμένος οργανισμός εφαρμόζει τα στοιχεία αυτά. Ο σκοπός αυτών των Διεθνών Προτύπων δεν είναι να επιβάλλει ομοιομορφία στα συστήματα για την ποιότητα, διότι οι ανάγκες των οργανισμών ποικίλουν. Ο σχεδιασμός και η υλοποίηση ενός συστήματος για την ποιότητα πρέπει απαραίτητα να επηρεάζονται από τους ιδιαίτερους στόχους, τα προϊόντα, τις διεργασίες και τις ειδικές πρακτικές του οργανισμού αυτού.

Όταν σε μια επιχείρηση κατανοηθεί ότι η διαχείριση ποιότητας είναι καθήκον, τότε κάθε δραστηριότητα στην επιχείρηση είναι ποιοτικά σπουδαία. Η ποιότητα των προϊόντων και των κατορθωμάτων είναι τα αποτελέσματα της ποιοτικής εργασίας όλων των δραστηριοτήτων, τα οποία είναι σημαντικά για την πραγματοποίησή τους. Έτσι για την ασφάλεια της ποιότητας χρησιμεύει το σύστημα διαχείρισης ποιότητας, η οποία είναι μια συνεχή αποτελεσματική διαδικασία με κυρίαρχο στόχο την εκπλήρωση επιθυμιών των πελατών. Προχωρημένες επιχειρήσεις το είχαν συνειδητοποιήσει από νωρίτερα και όρισαν στην επιχείρησή τους ρυθμίσεις για τη διασφάλιση των ποιοτικών απαιτήσεων. Έτσι στην πάροδο του χρόνου δημιουργήθηκε παγκοσμίως μια μεγάλη γκάμα από σειρές προτύπων και οδηγιές, οι οποίες είναι δύσκολο να συγκριθούν μεταξύ τους. Γι' αυτό το λόγο το 1987 στο Genf

συγγράφηκε από τη Dachorganisation ISO ένα ενιαίο κείμενο της οικογένειας ISO 9000 την οποία η Γερμανία την παρέλαβε ως τη σειρά προτύπων DIN EN ISO 9000 ff. Αυτή η σειρά προτύπων περιλαμβάνει τις σειρές προτύπων DIN EN ISO 9000 έως 9004. Το EN σημαίνει ότι η σειρά αυτή ισχύει και στην Ευρώπη αλλά και στη Γερμανία ως DIN.

Η πρόταση που χαρακτηρίζει αυτή τη σειρά προτύπων είναι η εξής :

« Δείξε μου, ότι ο πελάτης μπορεί να εμπιστευτεί την επιχείρησή σου ».

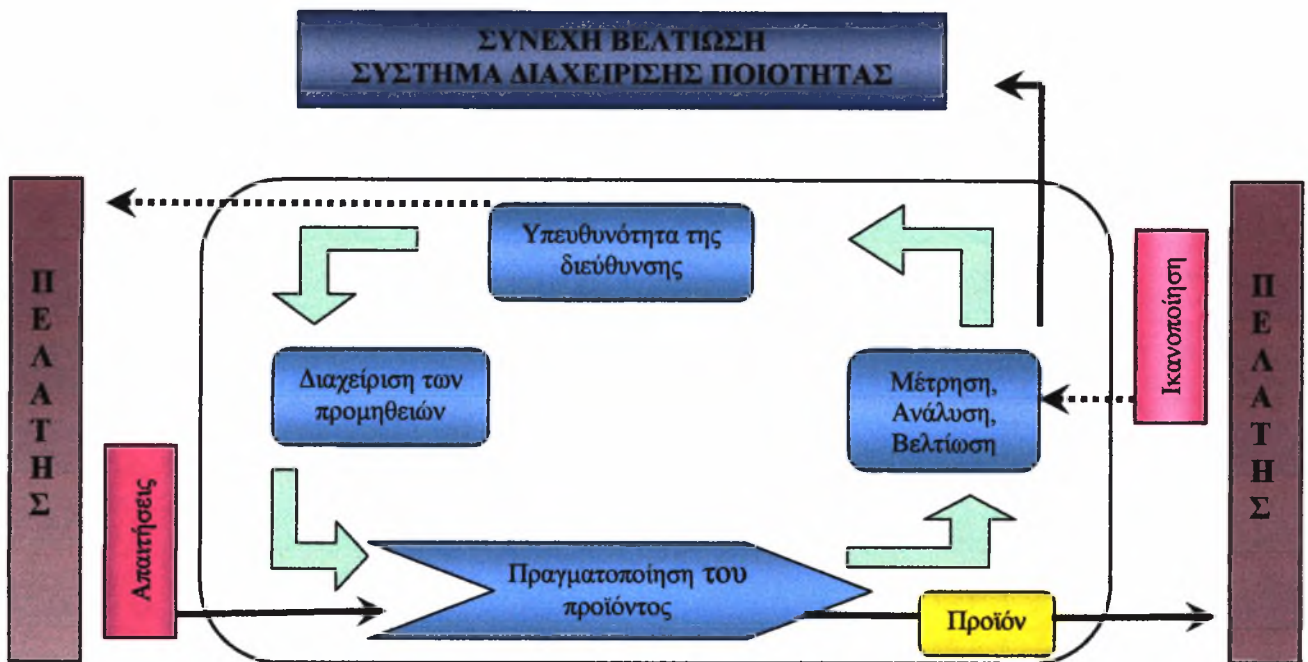
Μερικούς από τους λόγους για την εισαγωγή ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας είναι :

- Βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των παροχών υπηρεσιών
- Ελαχιστοποίηση του κόστους π.χ. κόστος από λάθη, από επανεπεξεργασία.
- Αύξηση της έμπνευσης των εργαζομένων
- Βελτιωμένη ολοκλήρωση από νέους εργαζομένους
- Πλεονεκτήματα από μάρκετινγκ

Επιχειρήσεις οι οποίες εισήγαγαν ένα σύστημα διαχείρισης ποιότητας σύμφωνα με το DIN EN ISO 9001 μπόρεσαν να πιστοποιηθούν από ανεξάρτητους κρατικούς οργανισμούς που ονομάζονται πιστοποιητές ( TUV. ).

Η αποτελεσματικότητα του εφαρμοζόμενου συστήματος διαχείρισης ποιότητας επιθεωρείται. Η επιθεώρηση είναι μια συστηματική και ανεξάρτητη εξέταση, για να εξακριβωθεί εάν οι λειτουργίες και τα αποτελέσματα τους για την ποιότητα αντιστοιχούν με τα προγραμματισμένα σχέδια και εάν αυτά τα σχέδια είναι αποτελεσματικά και κατάλληλα για να φτάσουν τους τελικούς στόχους.

Η χρήση της επιθεώρησης είναι αναγκαία διότι βοηθάει στο να ελαχιστοποιηθούν τα λάθη, στο να καταργηθούν τα λάθη και στο να βρεθούν τα κατάλληλα μέτρα για την προφύλαξη των λαθών. Στο σχήμα 10 που ακολουθεί φαίνεται η διαδικασία βελτίωσης ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας :



Σχήμα 10. Διαδικασία ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας

## 1.2 Βραβεία επιχειρηματικής αριστείας

Σήμερα, οι περισσότεροι διευθυντές αναγνωρίζουν ότι η ποιότητα πρέπει να εστιάσει στους συνδέσμους μεταξύ των λειτουργιών της σε ολόκληρες οργανώσεις.. Αυτό είναι μια αρχή της διοίκησης ολικής ποιότητας ( TQM ).

Η διοίκηση ολικής ποιότητας είναι μια διοικητική έννοια που στρέφει τις συλλογικές προσπάθειες όλων των διευθυντών και των υπαλλήλων στην ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών με συνεχή βελτίωση των διαδικασιών, των διοικητικών διαδικασιών και των προϊόντων. Η διοίκηση ολικής ποιότητας συνδυάζει τον ποιοτικό έλεγχο, τη διασφάλιση ποιότητας και τη βελτίωση της ποιότητας και υπερβαίνει την παραδοσιακή ικανοποίηση των πελατών με την κάλυψη των αναγκών των εσωτερικών πελατών, των προμηθευτών και άλλων συμμετοχών.

Εξ αιτίας της δημοτικότητας της διοίκησης ολικής ποιότητας, έχουν σχεδιαστεί πολλά ευρέως αποδεκτά πρότυπα που προωθούν και που βελτιώνουν την ποιότητα. Οι οργανώσεις θεωρούν ότι πρέπει να εφαρμόσουν δύο ή περισσότερα πρότυπα για να παραδώσουν τα ποιοτικά προϊόντα ή την υπηρεσία στους πελάτες



τους. Ένα πρότυπο για την προώθηση και τη βελτίωση της ποιότητας είναι τα αποκαλούμενα ποιοτικά βραβεία.

Παρουσιάζονται στις επιχειρήσεις και τις οργανώσεις που καταδεικνύουν την τελειότητα στη διαχείριση της ποιότητας ως θεμελιώδη διαδικασία τους για τη συνεχή βελτίωση. Αυτά τα βραβεία δημιουργήθηκαν για να προωθήσουν και να εκτιμήσουν εκείνες τις επιχειρήσεις και οργανώσεις.

Το 1951 η Ιαπωνική ένωση των επιστημόνων και των μηχανικών ( JUSE ) απένειμε για πρώτη φορά το αποκαλούμενο βραβείο Deming. Αυτό το βραβείο δημιουργήθηκε για να απονέμει τις επιχειρήσεις και την οργάνωση με μια υψηλή εκτίμηση της ποιότητας. Αυτή ήταν η πρώτη φορά που απονεμήθηκε ένα ποιοτικό βραβείο. Οι Η.Π.Α. και η Ευρώπη ακολούθησαν το παράδειγμα της Ιαπωνίας. Σήμερα υπάρχουν πολλά διαφορετικά ποιοτικά βραβεία, τα οποία παρά τις συμφωνίες στ ουσιαστικά σημεία, είναι πολύ συχνά διαφορετικά σε σχέση με τις μεθόδους αξιολόγησής τους.

### **1.2.1 Deming Application Prize**

Το Deming Prize είναι το παλαιότερο βραβείο απονομής για επιχειρήσεις και οργανώσεις, το οποίο βασίζεται στη συνειδητοποίηση της ποιότητας. Το βραβείο ιδρύθηκε το 1951 από την Ιαπωνική ένωση των επιστημόνων και των μηχανικών ( JUSE ). Ως αναγνώριση των υπηρεσιών του W. Edwards Deming στην Ιαπωνική



οικονομία, δόθηκε το όνομά του στο βραβείο. Το βραβείο αυτό είναι μια λεωφόρος για τη διάδοση της γνώσης των επιτυχών μεθόδων για τη βελτίωση. Ο σκοπός του είναι να επιβραβεύσει τις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν συνεχώς τον επιχειρησιακό ποιοτικό έλεγχο ( CWQC ) βασισμένο στο στατιστικό ποιοτικό έλεγχο. Η απόκτηση του βραβείου δηλώνει ότι μια επιχείρηση έχει φτάσει σε ορισμένα ποιοτικά πρότυπα.

Το βραβείο έχει διάφορες κατηγορίες, όπως :

- Deming Prize for Individuals  
( κατηγορία συμπεριλαμβανομένων των ατόμων )
- Deming Application Prize

- for Companies ( για διάφορες επιχειρήσεις )
- for Small Companies ( για μικρές επιχειρήσεις )
- for Division ( για τμήματα μιας μεγάλης επιχείρησης )
- for Overseas Companies ( σε εξωτερικά εργοστάσια )
- Quality Control Awards for Factories ( σε επιχειρήσεις )
- Japan Quality Medal  
( από το 1969 σε επιχειρήσεις οι οποίες είχαν βραβευθεί τουλάχιστον πριν 5 χρόνια με το Deming Prize και οι οποίες συνεχίζουν να βελτιώνονται )

Τα κριτήρια στα οποία εξετάζονται οι υποψήφιοι αποτελούνται από δέκα σημαντικές κατηγορίες :

1. πολιτική και στόχοι
2. οργάνωση και λειτουργία
3. εκπαίδευση και διάδοση
4. συνέλευση και διάδοση των πληροφοριών
5. ανάλυση
6. τυποποίηση
7. έλεγχος
8. διασφάλιση ποιότητας
9. αποτελέσματα
10. μελλοντικά σχέδια

Το βραβείο με το οποίο βραβεύονται οι επιχειρήσεις φαίνεται στην εικόνα. Είναι ένα μοντέλο με το προφίλ του Dr. Deming με επιγραφή « Η σωστή ποιότητα και η ισότητα αποτελούν τη βάση της συνεργασίας, της ευπορίας και την ειρήνη ».

### **1.2.2 The Malcolm Baldrige National Quality Awards ( MBNQA )**

Στις 20/08/1987, ο πρόεδρος Reagan υπέγραψε το νόμο βελτίωσης της εθνικής του Malcolm Baldrige, που καθιερώνει ένα ετήσιο εθνικό ποιοτικό βραβείο. Ο σκοπός του βραβείου είναι να προωθηθεί η ποιοτική συνειδητοποίηση, να

αναγνωριστούν τα ποιοτικά επιτεύγματα των αμερικανικών επιχειρήσεων και να κοινοποιηθούν οι επιτυχείς ποιοτικές στρατηγικές. Το πρόγραμμα βραβείων ρυθμίζεται από το εθνικό ίδρυμα προτύπων και τεχνολογίας. Το βραβείο ονομάστηκε από τον Malcolm Baldrige ο οποίος ήταν ο γραμματέας του εμπορίου από το 1981. Η διευθυντική τελειότητά του συνέλαβε στη μακροπρόθεσμη βελτίωση της αποδοτικότητας και τις αποτελεσματικότητας της κυβέρνησης.

Το Malcolm Baldrige National Quality Award αναγνωρίζει τις αμερικάνικες επιχειρήσεις που υπερέχουν στο ποιοτικό επίτευγμα και την ποιοτική διαχείριση. Το βραβείο προάγει :

- Ⓞ Συνειδητοποίηση της ποιότητας ως αυξανόμενο σημαντικό στοιχείο στην ανταγωνιστικότητα
- Ⓞ Κατανόηση των απαιτήσεων για την ποιοτική τελειότητα
- Ⓞ Διανομή των πληροφοριών για τις επιτυχείς ποιοτικές στρατηγικές και για τα οφέλη που απορρέουν από την εφαρμογή αυτών των στρατηγικών

Υπάρχουν τρεις κατηγορίες επιλεξιμότητας του βραβείου :

- Ⓞ Κατασκευαστικές επιχειρήσεις
- Ⓞ Επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών
- Ⓞ Μικρές επιχειρήσεις

Μέχρι δύο βραβεία μπορούν να δοθούν σε κάθε κατηγορία κάθε έτος. Εκτός από την κοινοποίηση της παραλαβής του βραβείου, οι παραλήπτες αναμένονται για να μοιραστούν τις πληροφορίες με άλλες αμερικανικές οργανώσεις για τις επιτυχείς ποιοτικές στρατηγικές τους.

Οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν στη διαδικασία βραβείων, υποβάλλουν τις αιτήσεις, που περιλαμβάνουν την ολοκλήρωση της εξέτασης βραβείων. Η εξέταση βραβείων είναι βασισμένη στα κριτήρια ποιότητας – τελειότητας που δημιουργούνται μέσω της δημόσιας / ιδιωτικής συνεργασίας. Η εξέταση βραβείων σχεδιάζεται όχι μόνο για να χρησιμεύσει ως μια αξιόπιστη βάση για τα βραβεία, αλλά και για να επιτρέψει μια διάγνωση της γενικής ποιότητας διαχείρισης – applications. Το μοντέλο φαίνεται παρακάτω:



### 1.2.3 European Quality Award (Ευρωπαϊκό βραβείο Ποιότητας)

Το Ευρωπαϊκό βραβείο ποιότητας δημιουργήθηκε το 1992 από τον, σ' εκείνο τον καιρό αντιπρόεδρο της Ευρωπαϊκής επιτροπής, Martin Bangemann, και απονέμεται από το EFQM κάθε χρόνο. Η Ευρωπαϊκή επιτροπή και η Ευρωπαϊκή οργάνωση για την ποιότητα είναι μαζί με το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διοίκηση Ποιότητας (EFQM) σπόνσορες του βραβείου. Το Ευρωπαϊκό βραβείο ποιότητας είναι ένας αυστηρός και απαιτητικός διαγωνισμός σχεδιασμένος για οργανισμούς και επιχειρησιακές μονάδες που αντιμετωπίζονται ως εθνικοί και Ευρωπαϊκοί role models, με μια πεντάχρονη ιστορία συνεχής βελτίωσης.

Βασίζεται στο EFQM Excellence Model (Κεφάλαιο 2.) που χρησιμοποιείται επίσης ως η βάση για πολλά εθνικά και τοπικά βραβεία ποιότητας σε όλη την Ευρώπη.

Οι χρήστες του EFQM Excellence Model είναι πέρα από κάθε αμφισβήτηση δεσμευμένη στην επιχειρηματική αριστεία, αυτό-αξιολόγηση και συνεχής βελτίωση.

Η συμμετοχή στο Ευρωπαϊκό βραβείο ποιότητας απαιτεί τη δημιουργία μιας λεπτομερούς έκθεσης αυτό-αξιολόγησης πέρα των 75 σελίδων και μέσα σε ένα συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα, το οποίο αξιολογείται και βαθμολογείται από μια ομάδα αξιολογητών του EFQM. Αυτοί οι εκπαιδευμένοι αξιολογητές του EFQM είναι έμπειροι μάντζερ από μια γκάμα βιομηχανιών και χωρών. Το μέγεθος της ομάδας ποικίλει από 3 σε 8 άτομα, γεγονός που εξαρτάται από το μέγεθος και την πολυπλοκότητα των οργανισμών.

Εάν η έκθεση πετύχει μια βαθμολογία μεγαλύτερη από το όριο που έχει θέση η επιτροπή των βραβείων, η ομάδα των αξιολογητών θα επισκεφτεί τον οργανισμό περίπου για μια εβδομάδα. Θα απαιτείται από τους υποψηφίους να παρέχουν στην ομάδα των αξιολογητών ανοιχτή πρόσβαση σε όλες τις περιοχές των λειτουργιών τους. Η ομάδα θα επισκεφτεί τον οργανισμό με σκοπό να ταιριάζει την περιγραφή στην έκθεση αυτό-αξιολόγησης με τα ανεξάρτητα ντοκουμέντα, να επαληθεύσει τη βαθμολογία δια μέσω όλων των κριτηρίων και να παράγει μια λεπτομερείς έκθεση αποτελεσμάτων.

Από αυτό, μια ειδική επιτροπή επιθεωρεί τις εκθέσεις του κάθε αιτούμενου και αποφασίζονται τα επίπεδα αναγνώρισης.

Οι στόχοι του Ευρωπαϊκού βραβείου ποιότητας είναι :

- Να βρίσκεται σε κυρίαρχη θέση το μάντζμεντ ολικής ποιότητας
- Να προκαλεί τους ανθρώπους και τις επιχειρήσεις να δημιουργούν εργασίες, οι οποίες ως κύριο στόχο να έχουν τη βελτίωση της ποιότητας
- Να παρουσιάζονται τα επιτυχής αποτελέσματα μιας επιχείρησης

Τέλος το Ευρωπαϊκό βραβείο για μια ποιοτική επιχείρηση θα βοηθήσει αρκετά στη προώθηση της αλλαγής της τοποθέτησης και του πολιτισμού. Ως καταλληλότερο βασικό μοντέλο για το European Quality Award αποδείχτηκε ότι είναι το Αμερικάνικο μοντέλο διοίκησης ολικής ποιότητας ( TQM – Modell ) του Baldige Award.

Οι λόγοι για την επιλογή αυτού του μοντέλου είναι οι εξής :  
ο πρώτος λόγος είναι ότι έχει παγκόσμιες εμπειρίες σε μια δυτική χώρα και

ο δεύτερος είναι ότι αυτό το μοντέλο έχει χρησιμοποιηθεί ως βάση και από άλλα Ευρωπαϊκά μοντέλα όπως π.χ. το British Quality Award, το Swedish Quality Award, το Finnish Quality Award και το Irish Quality Award.

Η απονομή του European Quality Award δίνεται σ' αυτόν που χρησιμοποιεί επιτυχώς τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, και το European Quality Prize δίνεται σε όλους τους υποψήφιους οι οποίοι έχουν καταφέρει να δημιουργήσουν ένα σύστημα για τη βελτίωση ποιότητας το οποίο βασίζεται σε μια συνειδητοποιημένη ποιότητα.

Μέτρο σύγκρισης και των δύο βραβείων είναι τα κριτήρια του μοντέλου της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, λέγεται ότι προϋπόθεση για κατάκτηση ενός από τα δύο βραβεία, είναι να μπορέσουν οι υποψήφιοι να αποδείξουν ότι με τη χρήση της διαχείρισης ποιότητας στην επιχείρησή τους, έχουν εκπληρώσει τις επιθυμίες των πελατών, των εργαζομένων και άλλων οι οποίοι ενδιαφέρονται για την επιχείρηση.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : *Το μοντέλο του EFQM*

### 2.1 *Εισαγωγή*

Όλο και περισσότερο, οι οργανισμοί στην Ευρώπη δέχονται ότι η διοίκηση ποιότητας αποτελεί έναν τρόπο διαχείρισης των δραστηριοτήτων έτσι ώστε να κερδίζουν σε αποδοτικότητα, αποτελεσματικότητα και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, εξασφαλίζοντας όρους μακροπρόθεσμης επιτυχίας και ικανοποιώντας τις ανάγκες των πελατών, των εργαζομένων, των οικονομικών εταίρων και των άλλων μετόχων των οργανισμών αλλά και της κοινότητας γενικότερα.

Η υλοποίηση των προγραμμάτων της διοίκησης ποιότητας μπορεί να αποφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα όπως η αυξημένη αποδοτικότητα, το μειωμένο κόστος και η μεγαλύτερη ικανοποίηση, στοιχεία που οδηγούν στην καλύτερη απόδοση του οργανισμού.

Αναγνωρίζοντας την ευκαιρία που παρέχεται, το έτος 1988 δεκατέσσερις κορυφαίες Ευρωπαϊκές εταιρίες πήραν την πρωτοβουλία της ίδρυσης του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη διοίκηση ποιότητας ( European Foundation for Quality Management – EFQM ).

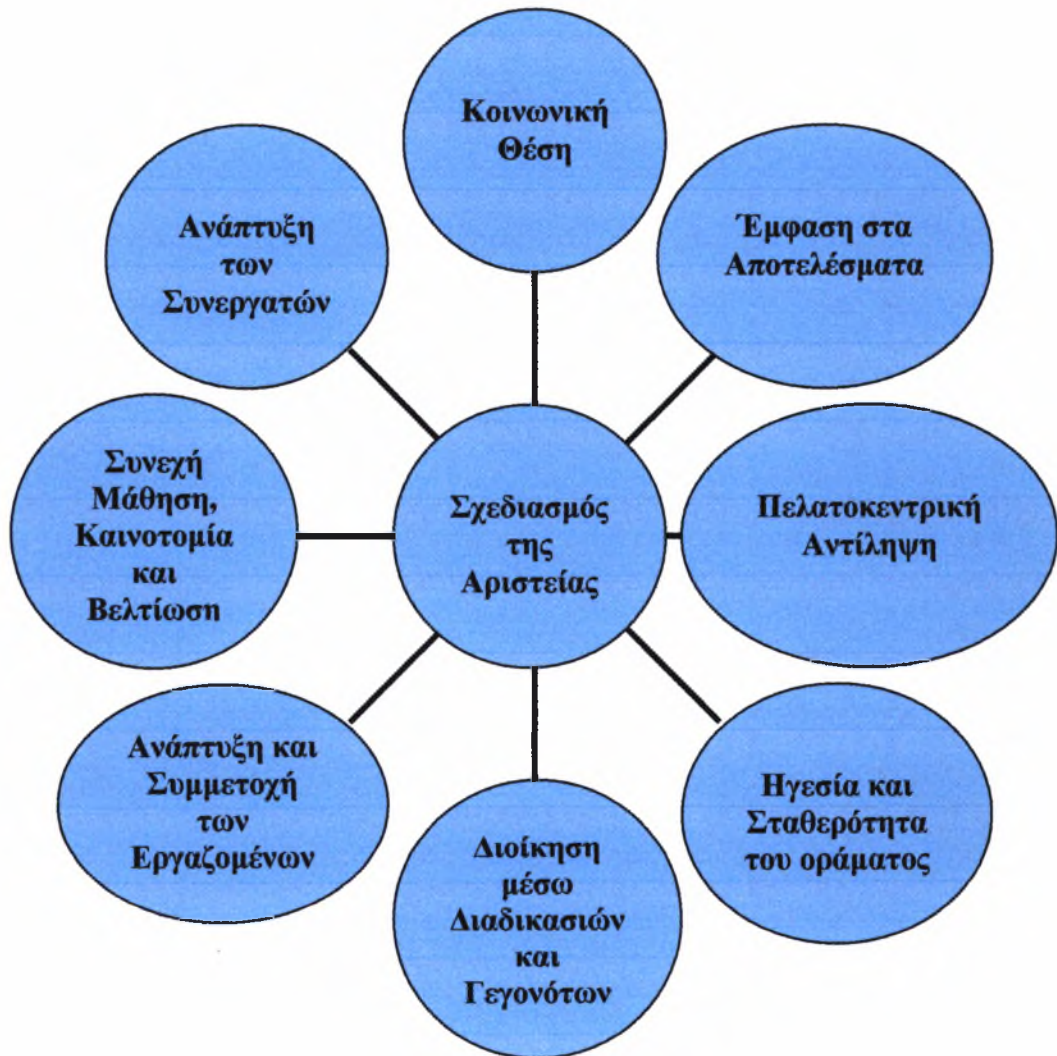
Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη διοίκηση ποιότητας παίζει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη της αποτελεσματικότητας και της απόδοσης της επιχειρηματικής αριστείας σε όλους τους τομείς των δραστηριοτήτων και της παρακίνησης και της βοήθειας της ανάπτυξης της ποιοτικής βελτίωσης ως βάση για τα επιτεύγματά του αναφορικά με την επιχειρηματική αριστεία.

Το EFQM είναι ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός και τα μέλη του ξεπερνούν τις 9000 Ευρωπαϊκές επιχειρήσεις, από τις οποίες όλες έχουν δεσμευτεί για τη βελτίωση της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας και την επίτευξη της επιχειρηματικής αριστείας.

Το EFQM υποστηρίζεται από ένα δίκτυο 19 Εθνικών Εκπροσώπων Οργανισμών ( NPO ) σε όλη την Ευρώπη. Η αποστολή του είναι « να είναι η κυρίαρχη δύναμη για επιχειρηματική αριστεία με διάρκεια στην Ευρώπη ». Το όραμά του είναι « ένας κόσμος στον οποίο οι Ευρωπαϊκοί οργανισμοί υπερέχουν ».

## 2.2 Το σχέδιο θεμελίωσης της Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM)

Το μοντέλο της Επιχειρηματικής Αριστείας αποτελεί ένα μοντέλο που αναγνωρίζει ότι υπάρχουν πολλές προσεγγίσεις προκειμένου να πετύχει κανείς την αριστεία. Στα πλαίσια αυτής της μη περιγραφικής προσέγγισης υπάρχουν κάποια κύρια σημεία που χαρακτηρίζουν το Ευρωπαϊκό Μοντέλο της Επιχειρηματικής Αριστείας. Ο σχεδιασμός θεμελίωσης αυτού του μοντέλου φαίνεται στο σχήμα 6, όπου στη συνέχεια θα γίνει και λεπτομερή αναφορά για κάθε μια θεμελίωση του μοντέλου.



Σχήμα 11. Η θεμελίωση της επιχειρηματικής Αριστείας



### **2.2.1 Έμφαση στα αποτελέσματα**

Επιχειρηματική Αριστεία σημαίνει εξισορρόπηση και αποδεδειγμένη ικανοποίηση των αναγκών όλων των ενδιαφερομένων. Οι ενδιαφερόμενοι αυτοί αποτελούνται από :

- Τους συνεργάτες
- Τους πελάτες
- Τους προμηθευτές
- Γενικά από το κοινωνικό σύνολο
- Τους μετόχους – χρηματοδότες της επιχείρησης

### **2.2.2 Πελατοκεντρική αντίληψη**

Ο πελάτης είναι ο τελικός κριτής του προϊόντος. Η ποιότητα εξυπηρέτησης, η σταθερή συνεργασία και τα μερίδια αγοράς αυξάνονται όταν είναι σαφής ο προσανατολισμός του οργανισμού προς τις ανάγκες του υπάρχοντος αλλά και του πιθανού πελάτη.

### **2.2.3 Ηγεσία και σταθερότητα του οράματος**

Η συμπεριφορά των ηγετών του οργανισμού ορίζει το περιεχόμενο και την υφή των στόχων τους και δημιουργεί το περιβάλλον μέσα στο οποίο ο οργανισμός και οι άνθρωποι του μπορούν να αριστεύσουν.

### **2.2.4 Διοίκηση μέσω διαδικασιών και γεγονότων**

Οι οργανισμοί είναι πιο αποτελεσματικοί όταν όλες οι εσωτερικές τους δραστηριότητες είναι σαφείς και διοικούνται συστηματικά. Οι αλλαγές και οι προγραμματισμένες βελτιώσεις γίνονται χρησιμοποιώντας αξιόπιστες πληροφορίες και δεδομένα που περιλαμβάνουν τις αντιλήψεις όλων των ενδιαφερομένων.

### **2.2.5 Ανάπτυξη και συμμετοχή των εργαζομένων**

Το 100 % των δυνατοτήτων των ανθρώπων του οργανισμού απελευθερώνεται μέσω της διάχυσης των αξιών και μιας νοοτροπίας εμπιστοσύνης και ανάθεσης αρμοδιοτήτων, η οποία ενθαρρύνει τη συμμετοχή όλων.

### **2.2.6 Συνεχή μάθηση, καινοτομία και βελτίωση**

Η απόδοση του οργανισμού αυξάνεται όταν στηρίζεται στη συστηματική αξιοποίηση και στη διάχυση των γνώσεων σ' ένα κλίμα συνεχούς εκπαίδευσης, βελτίωσης των διαδικασιών και ενίσχυσης της καινοτομίας.

### **2.2.7 Ανάπτυξη των συνεργατών**

Ένας οργανισμός λειτουργεί πιο αποτελεσματικά όταν έχει καλές σχέσεις, χτισμένες στην εμπιστοσύνη, την ανταλλαγή γνώσεων και την ταύτιση νοοτροπίας με τους συνεργάτες του.

### **2.2.8 Κοινωνική θέση**

Τα μακροπρόθεσμα συμφέροντα του οργανισμού και των ανθρώπων του, εξυπηρετούνται καλύτερα όταν υιοθετεί ηθική συμπεριφορά, όταν υπερβαίνει τις προσδοκίες της κοινότητας στην οποία ανήκει, και όταν συνεισφέρει στο κοινωνικό έργο και στην προστασία του περιβάλλοντος.

## **2.3 Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας**

Το 1991 το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη διοίκηση της ποιότητας καθιέρωσε το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας ( E.Q.A. ) για μεγάλες επιχειρήσεις, με την υποστήριξη του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Ποιότητας ( E.O.Q. ) και της Ευρωπαϊκής

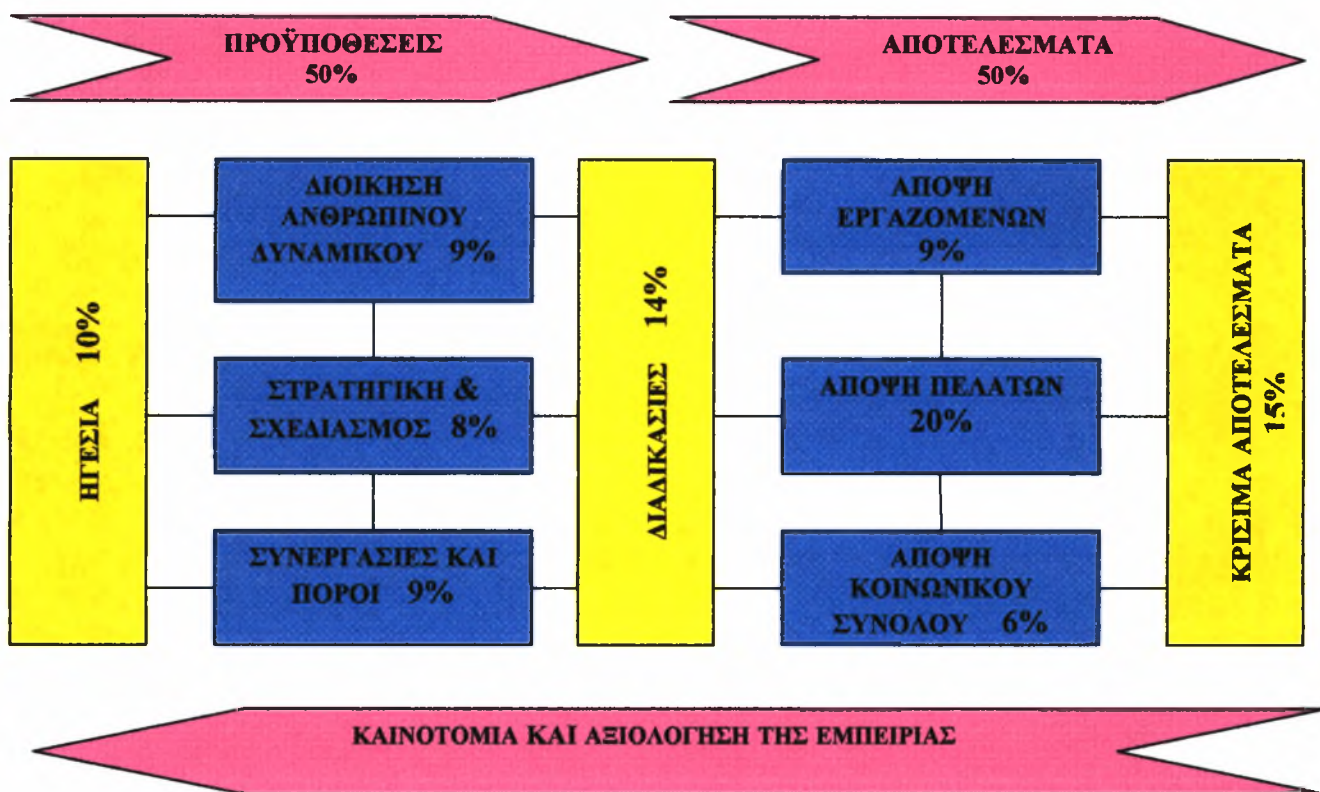
Επιτροπής. Αντίστοιχα βραβεία για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και τους δημόσιους οργανισμούς καθιερώθηκαν το 1996.

Στόχος των βραβείων είναι η επιβράβευση εκείνων των επιχειρήσεων, οι οποίες παρουσιάζουν εξαιρετικά υψηλή επιχειρηματική απόδοση και επιδεικνύουν σημαντικά επιχειρηματικά επιτεύγματα, χρησιμοποιώντας ως βάση αξιολόγησης το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας.

Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας, βάση του οποίου αξιολογείται μια επιχείρηση, περιλαμβάνει ένα ευρύ πεδίο χαρακτηριστικών τα οποία αποτελούν συστατικά της Διοίκησης Ποιότητας. Το σκεπτικό επάνω στο οποίο στηρίζεται το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας υποδηλώνει ότι η ικανοποίηση των πελατών, η ικανοποίηση των εργαζομένων και οι επιδράσεις στην κοινωνία επιτυγχάνονται μέσω της ηγεσίας η οποία διευθύνει την πολιτική και στρατηγική, τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, τη διοίκηση των πόρων και των διαδικασιών οδηγώντας τελικά σε άριστα επιχειρηματικά αποτελέσματα.

Το μοντέλο αποτελείται από 9 βασικά κριτήρια τα οποία συνεισφέρουν, με συγκεκριμένη βαρύτητα το καθένα, στη διαμόρφωση μιας συνολικής εικόνας για την επιχείρηση έναντι του βέλτιστου αποτελέσματος, το οποίο ποσοτικοποιείται με την απόδοση 1000 βαθμών. Τα βασικά κριτήρια του μοντέλου υποδιαιρούνται στη συνέχεια σε υποκριτήρια, βάσει των οποίων αξιολογείται η επιχείρηση. Είναι ωστόσο κρίσιμο να επισημανθεί ότι κάθε επιχείρηση οφείλει να προσαρμόσει το μοντέλο στις ιδιαίτερες ανάγκες της. Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο αποδείχτηκε ότι είναι ένα αποτελεσματικό εργαλείο αξιολόγησης επιχειρήσεων το οποίο μπορεί να εφαρμοστεί τόσο στις εσωτερικές εκπαιδευτικές ανάγκες σε θέματα ποιότητας των επιχειρήσεων όσο και στις διαδικασίες ελέγχου και επιθεώρησης.

Πρόσθετα παρέχει τη δυνατότητα σύγκρισης μεταξύ εταιριών δημιουργώντας μια βάση για ανίχνευση και συγκριτική αξιολόγηση διαφόρων λειτουργικών περιοχών ( Benchmarking ) ενώ αποτελεί μέσο για μέτρηση των επιδόσεων που επιτυγχάνει η επιχείρηση έναντι των κριτηρίων και των υποκριτηρίων του. Έτσι κατά τη διάρκεια της εν λόγω εφαρμογής υπήρξε η δυνατότητα λήψης ποσοτικοποιημένων στοιχείων, ικανά να υποστηρίξουν την αξιοποίηση των αποτελεσμάτων στα οποία κατέληξε η διαδικασία της αυτό-αξιολόγησης. Έτσι προσδιορίστηκαν οι περιοχές στις οποίες δόθηκαν προτεραιότητες για δράση και τέθηκαν στόχοι για ενέργειες βελτίωσης. Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας φαίνεται στο σχήμα 1. που ακολουθεί :



**Σχήμα 1.** Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας

Μέσω της αυτό-αξιολόγησης ή μέσω μιας αίτησης για ένα από τα βραβεία ποιότητας, μπορούν οι οργανισμοί / επιχειρήσεις με τη βοήθεια αυτού του μοντέλου να δουν σε πιο σημείο του δρόμου προς την αριστεία βρίσκονται. Επίσης βοηθάει στο να εντοπιστούν τα κενά τους σημεία και να βρεθούν πιθανές λύσεις.

Τα βέλη που φαίνονται στο μοντέλο τονίζουν τη δυναμικότητά του και δείχνουν ότι η καινοτομία και η αξιολόγηση της εμπειρίας βελτιώνουν τις προϋποθέσεις όπου με τη σειρά του βελτιώνονται τα αποτελέσματα.

Οι τρεις κλώνες που φαίνονται στο σχήμα 1 χαρακτηρίζουν τα θεμέλια του μοντέλου. Τα ενδιάμεσα κουτιά δείχνουν με ποιο τρόπο μπορούν να μετατραπούν.

Το βασικό νόημα του μοντέλου είναι ότι η ευχαρίστηση του πελάτη, η ευχαρίστηση των εργαζομένων και η επίδραση στην κοινωνία επιτυγχάνονται μέσω της ηγεσίας με τη βοήθεια της πολιτικής – στρατηγικής, τον προσανατολισμό των εργαζομένων και με τη διοίκηση των πόρων, τα οποία βέβαια προσδιορίζουν την επιχείρηση στην αριστεία με τη βοήθεια των κατάλληλων επιχειρηματικών διαδικασιών.

Όπως αναφερθήκαμε λίγο παραπάνω, το μοντέλο χωρίστηκε σε δύο μέρη τα οποία είναι οι προϋποθέσεις και τα αποτελέσματα. Το καθένα από αυτά έχουν συντελεστή βαρύτητας 50 %. Αυτό είναι ένα από τα θεμέλια του μοντέλου της διοίκησης ολικής ποιότητας, ότι δηλαδή δεν είναι αρκετό να μπορεί κανείς να διαχειρίζεται μόνο τα αποτελέσματα αλλά θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει και τις προϋποθέσεις. Γι' αυτό το λόγο και τα δύο μέρη έχουν συντελεστή βαρύτητας 50 %.

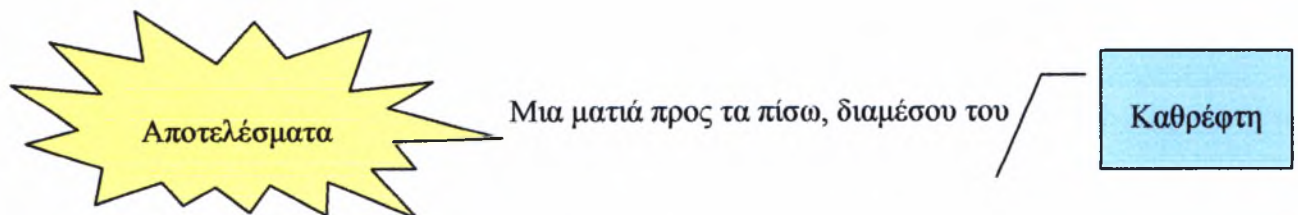
Με τον όρο αποτελέσματα ορίζεται το τι έχει και θέλει ακόμα να αποκτήσει η επιχείρηση, και με τον όρο προϋποθέσεις ορίζεται ο τρόπος και η απόφαση που θα λάβει για να επεξεργαστεί τα αποτελέσματα.

### Κριτήρια των προϋποθέσεων :

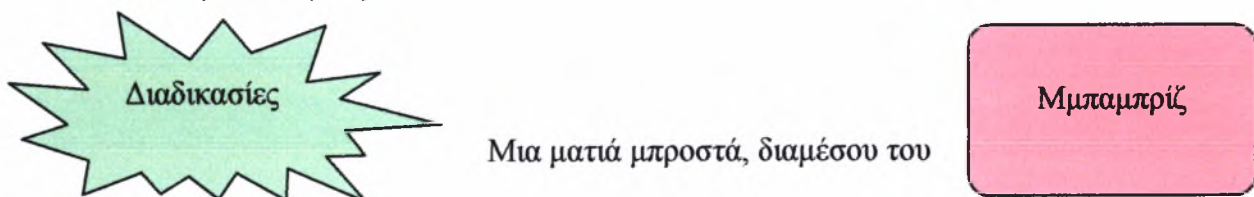
Πρέπει να τονίσουμε τη διαφορά που έχουν οι προϋποθέσεις και τα αποτελέσματα.

Από μόνα τους τα αποτελέσματα δίνουν πληροφορίες από το παρελθόν και μόνο με την εφαρμογή των διαδικασιών έχουμε πληροφορίες για το μέλλον. Για παράδειγμα, κανένας οδηγός δεν θα ερχόταν στην ιδέα να οδηγούσε κοιτάζοντας μόνο τον καθρέφτη για πίσω. Η ματιά μπροστά είναι αναντικατάστατη.

Οι επιχειρήσεις που προσανατολίζονται στα αποτελέσματα, κατευθύνονται με τον καθρέφτη που δείχνει πίσω. Μόνο όμως οι επιχειρήσεις που ρίχνουν μια ματιά στο παμπρίζ, δηλαδή στις προϋποθέσεις, μπορούν να σχεδιάσουν το τι τους προφυλάσσετε στο μέλλον.



Τα αποτελέσματα δίνουν πληροφορίες από το παρελθόν : επιχειρησιακά αποτελέσματα, κέρδος, και άλλα..



**Σχήμα 2.** Η ματιά προς τα μπροστά δεν μπορεί να αντικατασταθεί από την ματιά προς τα πίσω.

Οι διαδικασίες δίνουν πληροφορίες για το μέλλον : ανταγωνιστικότητα, βελτιώσεις, ικανοποίηση συνεργατών, θέσεις εργασίας, και άλλα.

Ακριβώς γι' αυτό το λόγο το στήριγμα με το κριτήριο *Διαδικασίες* έχει 14% συντελεστή βαρύτητας. Στο κριτήριο αυτό συμπεριλαμβάνονται όλες οι ερωτήσεις οι οποίες έχουν σχέση με τις διαδικασίες. Ασφαλώς οι διαδικασίες δε μπορούν να πραγματοποιηθούν από μόνες τους αλλά χρειάζονται ανθρώπινο δυναμικό του οποίου ο συντελεστής βαρύτητας είναι το 9%.

Το κριτήριο *Συνεργασίες και Πόροι* έχουν επίσης συντελεστή βαρύτητας 9% και είναι ολοφάνερη η σπουδαιότητά του για την επιχείρηση.

Το κριτήριο *Πολιτική και Στρατηγική* με συντελεστή βαρύτητας 8% μπορεί να χαρακτηριστεί ως η συμπεριφορά της ηγεσίας αφού και η πολιτική και η στρατηγική διαμορφώνεται μέσω της ηγεσίας.

Η ηγεσία είναι η δεύτερη μεγαλύτερη προϋπόθεση με συντελεστή βαρύτητας 10%. Το κριτήριο αυτό υποδηλώνει πόσο σημαντική είναι η ηγεσία για τον προσανατολισμό της επιχείρησης.

### **Κριτήρια των αποτελεσμάτων :**

Ο κυρίαρχος στόχος της επιχείρησης είναι να πετύχουν τα αποτελέσματα τα οποία έχουν συντελεστή βαρύτητας το 15% του συνολικού μοντέλου.

Αυτό που κάνει εντύπωση είναι ότι το κριτήριο με τους πελάτες έχει 20%. Ο λόγος είναι ότι η ευχαρίστηση των πελατών είναι το καταλληλότερο εργαλείο για να πετύχει κανείς τα αποτελέσματα. Εδώ με την έννοια ευχαρίστηση των πελατών δεν εννοούμε ότι ο πελάτης είναι μόνο ευχαριστημένος με το προϊόν αλλά με την εξυπηρέτηση και την ατμόσφαιρα της επιχείρησης.

Η ευχαρίστηση όμως των πελατών έχει άμεση σχέση με τη στάση του εργαζομένου απέναντι στον πελάτη, όπου αυτό έχει ένα συντελεστή βαρύτητας 9 %.

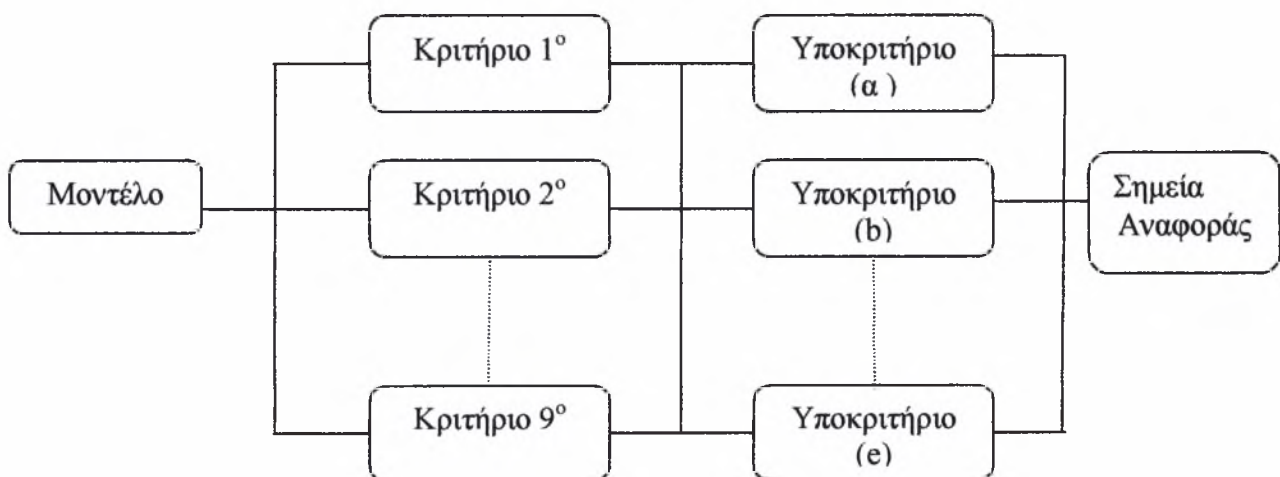
Στη σημερινή εποχή δε συμφέρει σε μια επιχείρηση, η οποία παράγει καλό προϊόν, να αγνοεί την κοινωνία. Μια επιχείρηση η οποία δεν έχει καλή φήμη όσο αφορά την προστασία του περιβάλλοντος, θα της είναι πιο δύσκολο να πουλάει τα προϊόντα της απ' ότι μια επιχείρηση που έχει εξίσου καλό προϊόν και καλή φήμη για

την προστασία του περιβάλλοντος. Γι' αυτό το λόγο τα αποτελέσματα τα οποία έχουν σχέση με την κοινωνία έχουν συντελεστή βαρύτητας 8 %.

Τέλος θα εξεταστούν στα αποτελέσματα κατά πόσο είναι σημαντικό και κατά πόσο αυτά έχουν σχέση με τη διοίκηση ολικής ποιότητας.

### 2.3.1 Η εσωτερική δομή του μοντέλου

Μια επιχείρηση μπορεί με τη βοήθεια των εννέα κριτηρίων του μοντέλου να πραγματοποιήσει ένα βήμα προς την κατεύθυνση της αριστείας. Για κάθε ένα από τα κριτήρια υπάρχει ένας ορισμός ο οποίος εξηγεί το νόημα του κριτηρίου. Για την καλύτερη επεξήγηση των κριτηρίων, κάθε κριτήριο αποτελείται από μια σειρά υποκριτηρίων, τα οποία με τη σειρά τους αποτελούνται από μια σειρά ερωτήσεων οι οποίες θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την αξιολόγηση. Πίσω από κάθε υποκριτήριο συμπεριλαμβάνονται σημεία αναφοράς. Τα σημεία αυτά δεν είναι υποχρεωτικό να υπάρχουν, αλλά εάν υπάρχουν βοηθούν στην καλύτερη κατανόηση του αντίστοιχου υποκριτηρίου. Τα παραπάνω φαίνονται και σχηματικά στο σχήμα 3 που ακολουθεί :



Σχήμα 3. Το μοντέλο

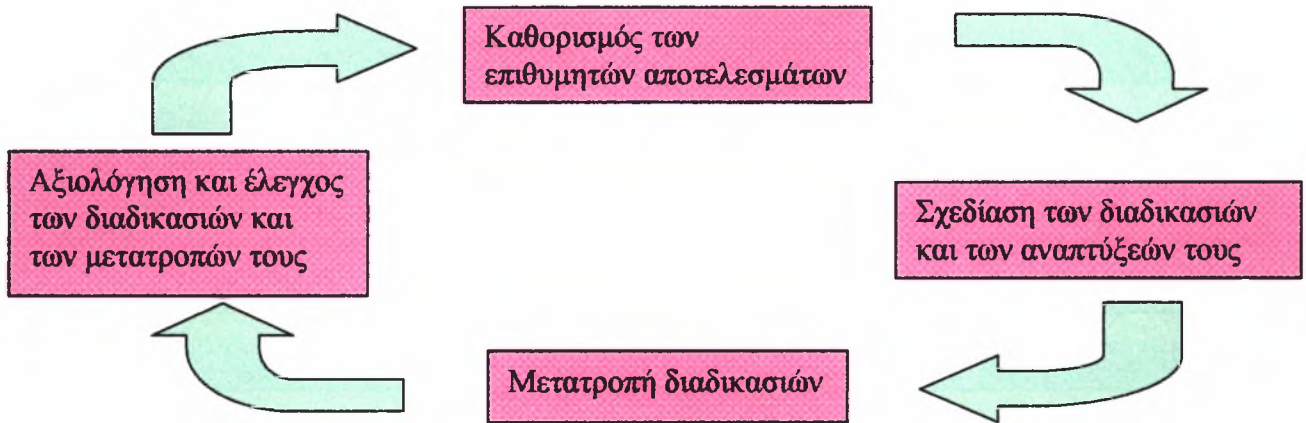
### 2.3.2 Η λογική του RADAR

Κάθε ένα από τα κριτήρια του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας είναι διαιρεμένο σε υποκριτήρια. Η αξιολόγηση των υποκριτηρίων

ακολουθεί την αρχή του RADAR. Η αξιολόγηση αυτή δημιουργήθηκε σύμφωνα με τη λογική του κύκλου ΣΚΕΔ ( Σχεδίασε – Κάνε – Έλεγε – Δράσε ) που σχεδιάστηκε από τον αμερικανό Dr. W. E. Deming. Ο κύκλος αυτός ξεκινάει με την ετήσια συνεδρίαση σχεδιασμού βελτίωσης ένα αναπόσπαστο τμήμα του επιχειρηματικού σχεδίου της εταιρείας και συνεχίζει με τη φάση « κάνε » όταν οι σχεδιασμένες βελτιώσεις τίθενται σε εφαρμογή. Η διευθυντική φάση « Δράσε », ξεκινά με την εξέταση του αποτελέσματος της αυτό-αξιολόγησης και τελειώνει με τις σχετικές αποφάσεις. Όταν τα δεδομένα από την προηγούμενη φάση « Σχεδίασε » δεν είναι διαθέσιμα, η φάση « Έλεγε » θα αναφερθεί φυσιολογικά στους στόχους βελτίωσης που τέθηκαν κατά τη διάρκεια του προηγούμενου σταδίου « Σχεδίασε » καθώς αξιολογούνται οι διάφορες κατηγορίες του μοντέλου. Η λέξη RADAR αποτελείται από τα παρακάτω στοιχεία :

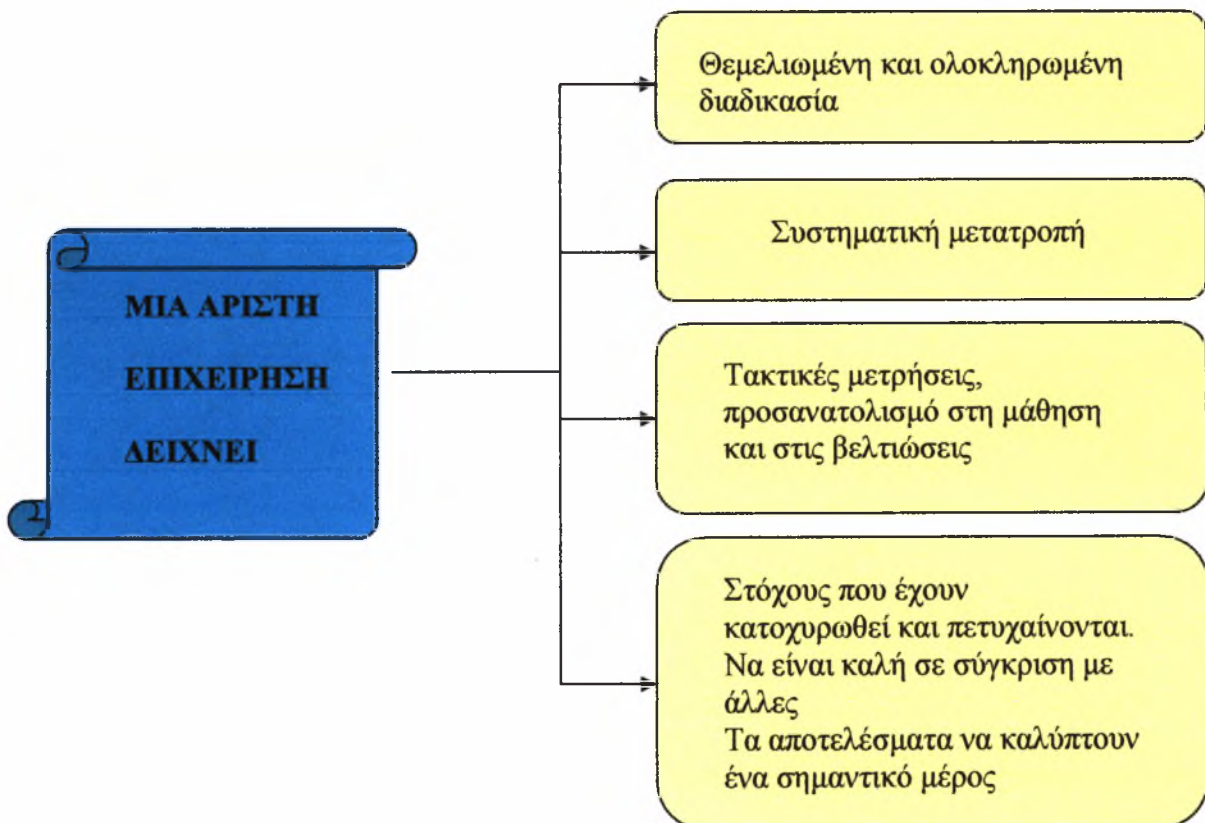
- Results ( Αποτελέσματα ) :  
Η επιχείρηση θα πρέπει να κατοχυρώσει τα αποτελέσματά της, τα οποία θα πετύχουν με τη βοήθεια της πολιτικής και της στρατηγικής. Γι' αυτό θα πρέπει να λάβουν υπόψη τους εργαζομένους, τους πελάτες και τους προμηθευτές.
- Approach ( Διαδικασία ) :  
Κατοχύρωση στρατηγικών σχεδίων και ανάπτυξης, για να πετύχουν τα αποτελέσματα.
- Deployment ( Εφαρμογή ) :  
Συστηματική μετατροπή των σχεδιασμένων διαδικασιών.
- Assessment ( Αξιολόγηση ) και Review ( Επανεξέταση )  
Αξιολόγηση και γνωμοδότηση των εφαρμοζόμενων μέτρων ασφαλείας. Τα μέτρα ασφαλείας ελέγχονται με ακρίβεια..





Σε περίπτωση που χρησιμοποιηθεί το μοντέλο στα πλαίσια της αυτό-αξιολόγησης σε μια επιχείρηση, τότε θα πρέπει να επεξεργαστούν τα στοιχεία « Διαδικασίες », « Εφαρμογή », « Αξιολόγηση » και « Έλεγχος » για κάθε κριτήριο που ανήκει στις προϋποθέσεις, και το στοιχείο « Αποτελέσματα » για κάθε κριτήριο που ανήκει στα αποτελέσματα.

### 2.3.3 Η εφαρμογή της λογικής RADAR



Η διαδικασία εμπεριέχει το τι έχει σκοπό να κάνει η επιχείρηση και για ποιους λόγους. Μια άριστη επιχείρηση διαθέτει μια θεμελιώδης διαδικασία η οποία είναι αιτιολογημένη, καλά ορισμένη και με διαμορφωμένες διαδικασίες και επίσης με μια σαφή διοργάνωση για τις ανάγκες των ενδιαφερομένων. Τέλος η διαδικασία θα είναι ολοκληρωμένη, που σημαίνει ότι υποστηρίζει την πολιτική – στρατηγική και είναι συνδεδεμένη με άλλους τρόπους διαδικασιών.

Η εφαρμογή τώρα εμπεριέχει το τι κάνει μια επιχείρηση για τη εφαρμογή της διαδικασίας. Σε μια άριστη επιχείρηση οι διαδικασίες εισάγονται με έναν συστηματικό τρόπο σε όλες τις σπουδαίες περιοχές.

Έπειτα η αξιολόγηση και ο έλεγχος εμπεριέχουν το τι κάνει μια επιχείρηση για να αξιολογήσει και να ελέγξει τη διαδικασία και τη εφαρμογή της διαδικασίας. Σε μια άριστη επιχείρηση θα αποτελεί αυτό ένα μέσω για τη συνεχή μέτρηση, θα γίνονται δραστηριότητες οι οποίες υποστηρίζουν τη μάθηση και τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τις μετρήσεις και τις διαδικασίες, χρησιμοποιούνται για να βρεθούν, να σχεδιαστούν και να ισαχθούν οι βελτιώσεις.

Τέλος τα αποτελέσματα εμπεριέχουν το τι έχει κατορθώσει μια επιχείρηση. Σε μια άριστη επιχείρηση καθοδηγούν αυτά τα αποτελέσματα σε καλές επιδόσεις για ένα μεγάλο διάστημα. Η επιχείρηση έχει πετύχει τους στόχους της, η απόδοσή της είναι καλή σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις και τα αποτελέσματα καλύπτουν επιπλέον κομμάτι των σπουδαίων περιοχών (σημεία).

#### **2.3.4 Αυτό-Αξιολόγηση**

Η αυτό-αξιολόγηση σχετίζεται με μια ανάλυση της ικανότητας της οργάνωσης να επιτύχει στις αποστολές και στους στόχους της, συγκεκριμένα, της ικανότητάς της να διατηρήσει και να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητά της σε ένα εναλλασσόμενο σενάριο. Μια συστηματική διαδικασία, που διεξάγεται με σειρά διαλειμμάτων, η αξιολόγηση στοχεύει στο να προσδιορίσει τις αδυναμίες – στις διαδικασίες όπως και στους συστημικούς παράγοντες – που μπορούν να εμποδίσουν την ανταγωνιστική ανάπτυξη μιας εταιρίας, ώστε οι βελτιώσεις στις κριτικές ικανότητες να μπορούν να σχεδιαστούν ταυτόχρονα με τις βελτιώσεις στους σκοπούς της απόδοσης.

Οι όροι « αυτό-αξιολόγηση » και « αυτό-διάγνωση » δε σημαίνουν ότι η εταιρία κάνει την αξιολόγηση ολοκληρωτικά με τις δικές της πηγές – στην πραγματικότητα, οι οργανώσεις είναι σπάνια ικανές να προσδιορίσουν τις αδυναμίες

τους από μόνες τους. Υποδηλώνουν ότι η εταιρία είναι το ενεργό στοιχείο της αξιολόγησης. Θα αξιοποιήσει όλες τις εξωτερικές και τις εσωτερικές πηγές που θεωρεί απαραίτητες, αλλά δε θα λειτουργήσει με υπευθυνότητα για μια διαδικασία που είναι τόσο στενά συνδεδεμένη με τις στρατηγικές αποφάσεις – κλειδιά.

Η άποψη ότι οι τρίτου βαθμού αξιολογήσεις, όπως είναι οι αξιολογήσεις των βραβείων ποιότητας, είναι περισσότερο αξιόπιστες από τις αυτό-αξιολογήσεις, επειδή η εταιρία εξετάζεται προσεκτικά από έναν ανεξάρτητο παρατηρητή, είναι αλήθεια μόνο εφόσον η αυτό-αξιολόγηση είναι φτωχά σχεδιασμένη, ή εφόσον η διεύθυνση δεν επιθυμεί να ακούσει τα πορίσματα των συμβούλων που πλήρωσε για να ερευνήσει την αληθινή κατάσταση της εταιρίας. Σε οποιαδήποτε άλλη περίπτωση ισχύει το αντίθετο : στην αυτό-αξιολόγηση, η διοίκηση μπορεί να χρησιμοποιήσει τις υπηρεσίες των εξωτερικών πηγών των οποίων η εξειδίκευση είναι κατά πολύ σπουδαιότερη απ' ότι είναι γενικά διαθέσιμο στις αξιολογήσεις για τα βραβεία. Επιπλέον, μπορεί να εξασφαλίσει αυτές τις πηγές για όσο χρονικό διάστημα χρειάζεται για να συγκεντρώσει, να αναλύσει και να ερμηνεύσει τις πληροφορίες ( η ανάγνωση μιας αναφοράς και η διεξαγωγή μιας τριήμερης ή τετραήμερης επίσκεψης σε μια τοποθεσία μπορεί να είναι μια αποδοτική αξιολόγηση για ένα βραβείο, αλλά σίγουρα δε μπορεί να παρέχει μια αξιόπιστη διαγνωστική εικόνα των αδυναμιών της εταιρίας).

Πολλές εταιρίες ανταγωνίζονται για ένα βραβείο ποιότητας, άλλες σχεδιάζουν να ασχοληθούν με αυτό στο μέλλον, επιπλέον άλλες αποδέχονται αυτό που τους έχει λεχθεί, ότι δηλαδή μπορούν να αξιολογήσουν τους εαυτούς τους αξιόπιστα χρησιμοποιώντας τα κριτήρια αξιολόγησης που έχουν υιοθετηθεί από τα βραβεία. Παρ' όλα αυτά πρέπει να είναι ενήμερες για τους κινδύνους, προκειμένου να τους αποφύγουν και να επιβεβαιώσουν ότι τα βραβεία διατηρούν το ρόλο και το πρεστίτζ το οποίο αξίζουν. Οι δύο κίνδυνοι είναι :

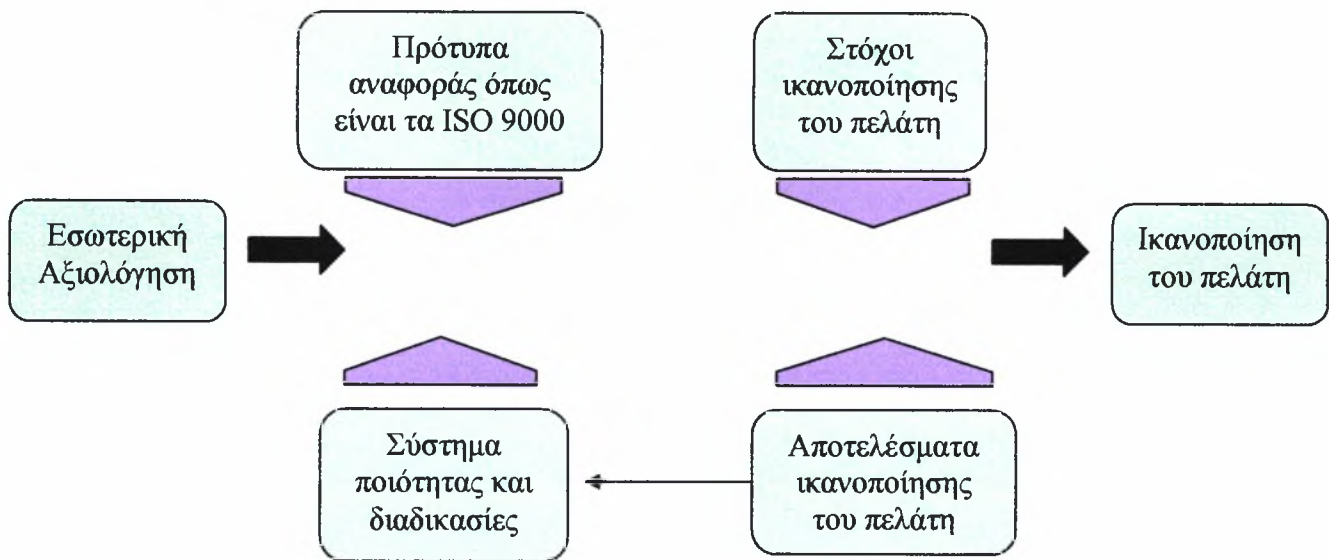
- ☉ Ο πρώτος κίνδυνος είναι η έμμονη ιδέα με τους αριθμούς όπως π.χ. « το σκορ της εταιρίας μου συγκρίθηκε με το καλύτερο σε ποιότητα », « το σκορ ενός συλλογικού καταμερισμού συγκρίθηκε με ένα κάποιου άλλου ». Πολλές εταιρίες κυριεύονται ανελέητα από το παιχνίδι των αριθμών.
- ☉ Ο δεύτερος κίνδυνος είναι ότι οι εταιρίες που συναγωνίζονται για ένα βραβείο μπορεί να κάνουν ειδικές ρυθμίσεις προκειμένου να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του μοντέλου περισσότερο παρά να εισάγουν μακροπρόθεσμα μέτρα πραγματικής ουσίας.

Όλες οι αξιολογήσεις πρέπει να έχουν ως αναφορά τα μοντέλα. Η κύρια πρόκληση που τίθεται από τη συνολική προσέγγιση στην αξιολόγηση της εταιρίας, είναι να οριστεί ένα κατάλληλο μοντέλο. Η αξιολόγηση θα είναι σημαντική μόνο εάν το μοντέλο είναι σημαντικό.

Οι διμερείς έλεγχοι ή οι πιστοποιήσεις του συστήματος ποιότητας, είναι σημαντικοί παράγοντες εφόσον απλά θεωρηθούν ως η ελάχιστη προεισαγωγική προϋπόθεση, η συνθήκη εισαγωγής. Μόνο όταν η συνθήκη για εισαγωγή έχει επιβεβαιωθεί από τα καλά αποτελέσματα και τις ικανοποιητικές προμήθειες θα ανέλθει στις κλίμακες των εγκεκριμένων προμηθευτών της οργάνωσης. Τα αποτελέσματα επομένως, είναι η πραγματική εξέταση των ελέγχων, που θα έχουν πάντα ένα δεδομένο όριο αβεβαιότητας, γιατί βασίζονται στη συμμόρφωση με ένα μοντέλο και στην κρίση του ακροατή.

Η φύση των αξιολογήσεων εξαρτάται από τις ανάγκες της εταιρίας. Εάν ο κύριος στόχος της εταιρίας είναι να προσδιορίσει τις αδυναμίες της προκειμένου να βελτιώσει την απόδοσή της, τότε η αξιολόγηση θα πρέπει να είναι αυστηρά διαγνωστική θα είναι μια « βελτιωμένης προέλευσης αξιολόγηση » όπως διευκρινίζεται στο σχέδιο.

Η αξιολόγηση ξεκινά με τα αποτελέσματα και μετά επεκτείνεται στις διαδικασίες και στο σύστημα της επιχείρησης.



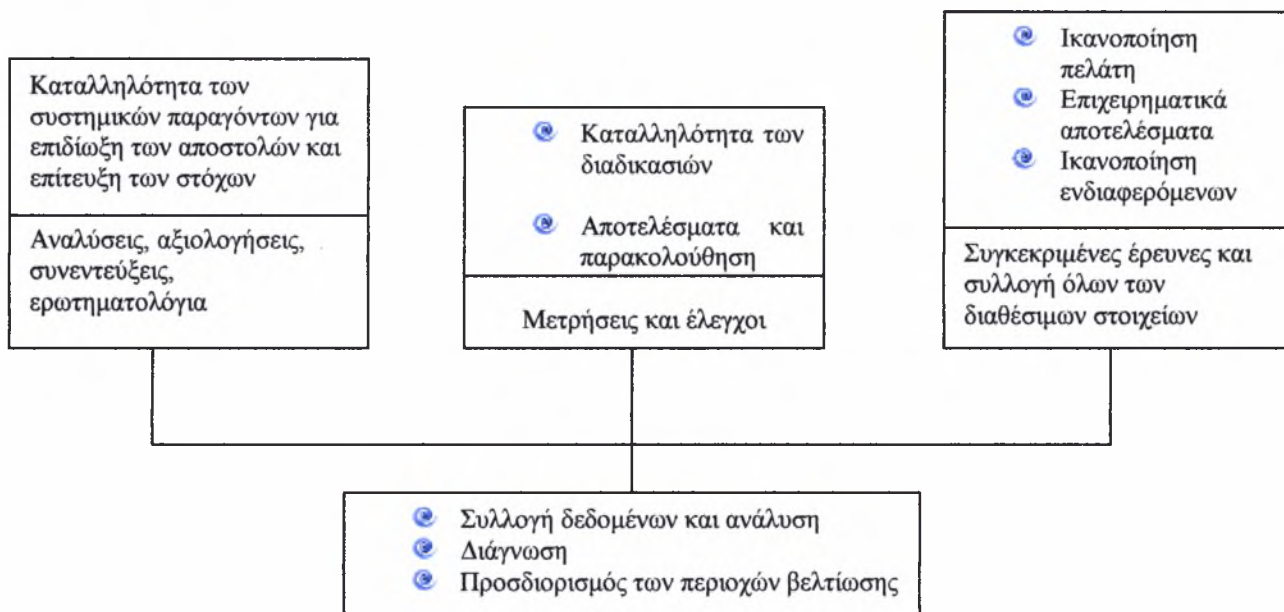
**Σχήμα 4.** Ικανοποίηση του πελάτη: αξιολόγηση των λανθασμένων εκτιμήσεων ανάμεσα στα αποτελέσματα και στους στόχους και, στη συνέχεια, αξιολόγηση των διαδικασιών και του συστήματος ποιότητας.

Όσο αφορά στις αξιολογήσεις βραβείων, το διαγνωστικό στοιχείο είναι πλεονάζον, γιατί ο σκοπός αυτών των αξιολογήσεων είναι να κρίνει την τελειοποίηση με το να προσδιορίζει τα δυνατά και αδύνατα σημεία της, όχι τις βαθύτερες αιτίες. Το να επισημανθούν οι αιτίες είναι δουλειά της επιχείρησης. Εάν όμως η επιχείρηση χρησιμοποιεί την προσέγγιση που υιοθετείται από τα βραβεία για την αυτο-αξιολογήσή της, το διαγνωστικό στοιχείο δε θα έχει την τάση να ανακλύσει.

Η θέση της αξιολόγησης που στοχεύει στη βελτίωση είναι διαφορετική. Ο σκοπός δεν είναι να δώσει μια βαθμολογία αλλά να προσδιορίσει τους παράγοντες και τις διαδικασίες που απαιτούν δράση προκειμένου να βελτιώσουν την απόδοση της επιχείρησης και να προωθήσουν τον ανταγωνισμό. Στην περίπτωση αυτή τα αποτελέσματα δεν αποτελούν έναν καθοριστικό παράγοντα, όπως συμβαίνει με τα βραβεία. Ο ρόλος του μοντέλου στην περίπτωση των βραβείων ποιότητας είναι να τονίσει την τελειότητα και να διακρίνει σωστά σε ένα περισσότερο ανεβασμένο επίπεδο. Στην περίπτωση της αυτό-αξιολόγησης ο σκοπός της είναι να βοηθήσει την επιχείρηση να μεγαλώσει και στη συνέχεια να βελτιώσει την απόδοσή της. Επομένως, το μοντέλο της αυτό-αξιολόγησης απαιτεί ιδιαίτερως προσεκτική ανάλυση.

Όπως έχουμε αναφέρει, η αυτό-αξιολόγηση μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να ελέγξει το κατά πόσο η επιχείρηση αποδίδει όσο αναμένεται, σε συμφωνία προς ένα μοντέλο ή ένα σύνολο κανόνων, ή μπορεί να είναι ένα εργαλείο για βελτίωση.

Για την αυτό-αξιολόγηση που προσανατολίζεται στη βελτίωση, το μοντέλο παίρνει τη μορφή που παρουσιάζεται στο σχήμα 5. το οποίο ακολουθεί :



**Σχήμα 5.** Αυτό-αξιολόγηση

Οι « μετρήσεις » είναι αξιολογήσεις, κρίσεις που έγιναν από ειδικούς, πορίσματα συνεντεύξεων ή ερωτηματολογίων, και σχετίζονται με κριτήρια ή μοντέλα συμπεριφοράς που πρέπει να οριστούν όσο γίνεται πιο ξεκάθαρα.

Οι « μετρήσεις » εισάγονται κατά τη διάρκεια της αυτό-αξιολόγησης και όχι κατά τη διάρκεια της συνηθισμένης εφαρμογής, διότι η αξιόπιστη αξιολόγηση των συστημικών παραγόντων είναι μια δαπάνη στην οποία οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να αντεπεξέλθουν για περισσότερο από ένα χρόνο. Αλλά και επειδή εξαιτίας της λεπτής φύσης κάποιων σχετικών διαδικασιών ( ερωτηματολόγια και συνεντεύξεις ), για παράδειγμα εάν αυτές πραγματοποιούνταν με μεγαλύτερη συχνότητα θα προκαλούσαν διάλυση ή ενόχληση και θα μείωναν την αξιοπιστία της αυτό-αξιολόγησης.

Ο ειδικός σκοπός της αυτό-αξιολόγησης είναι να προσδιορίσει τις διαδικασίες « κλειδί » σε σχέση με τις προτεραιότητες στη δεξιά πλευρά του μοντέλου. Και μετά να συγκεντρώσει όλα τα διαθέσιμα δεδομένα σε αυτές τις διαδικασίες και να κάνει οποιεσδήποτε μετρήσεις που λείπουν. Εάν η διοίκηση διαδικασιών είναι ανεπαρκής, ειδικά βήματα πρέπει να γίνουν για να συγκεντρωθούν τα απαραίτητα δεδομένα. Πάνω από όλα, αυτή η ανεπάρκεια θα καταγραφεί σαν ένα από τα περισσότερο

σοβαρά ελαττώματα που βρέθηκαν από την αυτό-αξιολόγηση, για τα οποία θα πρέπει να ληφθούν άμεσα επανορθωτικά μέτρα. Εν συνεχεία, χρόνο με το χρόνο, καθώς η πραγματογνωμοσύνη στον έλεγχο των διαδικασιών αναπτύσσεται, άλλες διαδικασίες μπορούν να συμπεριληφθούν, παρόλο που ο νόμος του Pareto που λέει ότι : « μελετήστε τα λίγα που έχουν σημαντικό αντίκτυπο στα αποτελέσματα και αγνοήστε τα πολλά με τη μικρή σημασία » , δε θα έπρεπε να ξεχαστεί.

Από τη στιγμή που οι κύριες διαδικασίες έχουν επιλεγεί, η εταιρία θα αξιολογήσει τις μετρήσεις που παρέχονται από τους πιο ουσιαστικούς δείκτες, ειδικότερα τους τελικούς δείκτες, που θα έπρεπε να είναι άμεσα συσχετισμένοι με τα αποτελέσματα. Τέλος, η ευθυγράμμιση των μέτρων διαδικασίας με τα αποτελέσματα των μετρήσεων ( επιχειρηματικά αποτελέσματα, ικανοποίηση του πελάτη κ.λ.π.) είναι ένα από τα κύρια κριτήρια αξιολόγησης διαδικασίας.

### ***2.3.5 Μειονεκτήματα και πλεονεκτήματα του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας***

Ένα από τα σημαντικότερα μειονεκτήματα του Ευρωπαϊκού μοντέλου ποιότητας είναι η περιπλοκότητά του και η γλώσσα του. Μόνο μεγάλες ενώσεις επιχειρήσεων με επαγγελματική διοίκηση μπορούν να συμμετέχουν σ' αυτό. Βέβαια μέσω των μοντέλων των εθνικών βραβείων και μέσω των ειδικών μοντέλων που ιδρύθηκαν π.χ. για μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, μπόρεσαν τελικά να εξαφανίσουν αυτό το μειονέκτημα.

Ένα δεύτερο μειονέκτημα είναι ίσως επειδή το μοντέλο αυτό δεν είναι παγκοσμίως κατανοητό όπως τα διεθνείς πρότυπα ( ISO ). Είναι περισσότερο ένα εργαλείο για το Top-Management και είναι απαραίτητη η επικοινωνία.

Τα πλεονεκτήματα του Ευρωπαϊκού μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας είναι ότι η διοίκηση ολικής ποιότητας ορίστηκε και κατοχυρώθηκε από έμπειρες επιχειρήσεις, οπότε το μοντέλο έχει πιστοποιηθεί κατά κάποιο τρόπο.

Επίσης χρησιμοποιείται το μοντέλο και ως οδηγό για τη διοίκηση ολικής ποιότητας. Η λογική του μοντέλου, δηλαδή η αποδοχή της αποτελεσματικής σχέσης μεταξύ των διαδικασιών της διοίκησης και των αποτελεσμάτων, υποστηρίζεται από μια κυκλική διαδικασία.

Από τις δυνάμεις / αδυναμίες που έχουν βρεθεί, καθορίζονται προτεραιότητες για τη συνεχή διαδικασία βελτίωσης, των οποίων τα μέτρα ασφαλείας για τα αποτελέσματα ελέγχονται για την αποτελεσματικότητά τους.

Το μοντέλο υποστηρίζει τη μάθηση και τη διαδικασία καλυτέρευσης της διοίκησης. Έτσι μπορούμε να πούμε ότι οδηγεί στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Η αυτό-αξιολόγηση έχει στην ουσία την ίδια χρησιμότητα όπως και η ανάλυση διαδικασιών στο ISO. Αποτελεί και μια ομοιότητα στην έμπνευση της διαχείρισης η οποία φέρνει στην επιφάνεια και μοιράζει τη γνώση. Γι' αυτό το λόγο αξίζει τον κόπο να γίνει η αυτό-αξιολόγηση, ακόμη και αν δε θέλει η επιχείρηση να κάνει αίτηση για το βραβείο.

Επίσης είναι δυνατόν να ελεγχθούν συγκεκριμένα κριτήρια του μοντέλου και να γίνουν οι αντίστοιχες βελτιώσεις. Για παράδειγμα θα μπορούσαν να ελεγχθούν τα κριτήρια Ανθρώπινου Δυναμικού και Ικανοποίηση των Πελατών ή μόνο το κριτήριο των Διαδικασιών.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ**

### **3.1 Ο ρόλος του ερωτηματολογίου στα πλαίσια μιας ολοκληρωμένης επιχειρηματικής αριστείας**

Στην σημερινή εποχή τα ερωτηματολόγια μπορούν να χαρακτηριστούν ως ενδιαφέροντα και αποτελεσματικά εργαλεία για την ανάπτυξη μιας οργάνωσης / επιχείρησης. Παρ' όλο που από πολλούς δεν φαίνεται η χρήση του ερωτηματολογίου σημαντική, αυτή μπορεί να φέρει έναν καινούριο αέρα μέσα στην επιχείρηση. Ίσως αυτό να συμβαίνει για τον λόγο ότι τα ερωτηματολόγια δίνουν περισσότερη βάση στην ευχαρίστηση των συνεργατών. Η ευχαρίστηση των συνεργατών αναγνωρίζεται ως προτεραιότητα για την ποιότητα των διαδικασιών στην επιχείρηση.

Το ερωτηματολόγιο είναι ένας πολύ καλός προμηθευτής στοιχείων, γι' αυτό τον λόγο χρησιμοποιείται και σε πολλά Controlling – Εργαλεία όπως παραδείγματος χάρη σε σχέση με την ποιότητα της Ηγεσίας. Επίσης και τα ολοκληρωμένα συστήματα διαχείρισης όπως είναι το EFQM – Model θεωρούν ότι το κριτήριο που αναφέρεται στην ευχαρίστηση των συνεργατών καθοδηγεί στην επιτυχία της επιχείρησης.

Πέρα από αυτό, το ερωτηματολόγιο μπορεί να παίζει περίπου τον ίδιο ρόλο με αυτόν της αυτό-αξιολόγησης. Εάν η ευχαρίστηση των συνεργατών μπορέσει και γίνει ένα ολοκληρωμένο κομμάτι των στρατηγικών στόχων, τότε μόνο θα μπορέσουν και τα άλλα κριτήρια που έχουν σχέση με την βελτίωση να βοηθήσουν στο να πετύχει η επιχείρηση τα επιθυμητά αποτελέσματά της.

Αυτό όμως που δεν πρέπει να ξεχνάμε είναι ότι για να πετύχει η επιχείρηση τους στόχους της εκτός του ότι χρειάζεται ένα μοντέλο το οποίο θα την καθοδηγήσει στην αριστεία, θα πρέπει να έχει και ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης. Με τον όρο Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης εννοούμε ένα σύστημα το οποίο θα είναι υπεύθυνο για την Δημιουργία, την Καθοδήγηση και την Ανάπτυξη μιας επιχείρησης.

## 3.2 Σκοπός της διπλωματικής

Ο σκοπός αυτής της διπλωματικής που έχει ως τίτλο « Ανάπτυξη και εφαρμογή μιας μεθόδου αυτό-αξιολόγησης επιχειρήσεων με βάση το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας », είναι να δείξει το τι μπορεί να προσφέρει μια τέτοια αυτό-αξιολόγηση μιας επιχείρησης με την μορφή του ερωτηματολογίου.

Μ' αυτόν τον τρόπο θα μπορέσουμε να εντοπίσουμε τα δυνατά και αδύνατα σημεία της, σε τι θα πρέπει να δώσει περισσότερο σημασία και σε τι λιγότερο καθώς και πολλά διάφορα.

Πριν όμως αναφερθούμε στις επιχειρήσεις στις οποίες εφαρμόστηκε η μέθοδος αυτό-αξιολόγησης με τη μορφή ερωτηματολογίου, θα περιγράψουμε βήμα-βήμα την διαδικασία της αυτό-αξιολόγησης.

- Απόφαση για συμμετοχή στην διαδικασία – αριστείας
- Οργανώνεται μια ομάδα, των οποίων τα μέλη που την αποτελούν είναι υπεύθυνα στους αντίστοιχους τομείς της επιχείρησης.
- Έκθεση, στην οποία καταγράφονται οι απαντήσεις των αντίστοιχων ερωτήσεων που προκύπτουν από τα κριτήρια του μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας.
- Επιθεώρηση της έκθεσης από μια ειδική επιτροπή.
- Αποφάσεις – Αποτελέσματα.
- Παρουσίαση των αποφάσεων στην επιχείρηση.

Η παραπάνω αναφερόμενη διαδικασία είναι αυτή που ακολουθείται συνήθως. Σ' αυτήν την διπλωματική ακολουθήσαμε έναν άλλο τρόπο αξιολόγησης, ο οποίος αποτελείται από την χρήση του ερωτηματολογίου.

Ο σκοπός μας, μέσω του ερωτηματολογίου είναι να μπορέσουμε να βγάλουμε κάποια σημαντικά και αποτελεσματικά συμπεράσματα για την επιχείρηση, τα οποία βέβαια θα βοηθήσουν να προχωρήσει η επιχείρηση προς τον στόχο της.

### 3.3 Σύντομη παρουσίαση των εταιριών

Οι εταιρίες στις οποίες εφαρμόστηκε η αυτό-αξιολόγηση σε μορφή ερωτηματολογίου είναι οι :

- ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ Α.Ε. και
- ΓΝΩΜΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ Α.Ε.

#### A) ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ Α.Ε. :

Η ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ Σύμβουλοι Ανάπτυξης και Τεχνολογίας Α.Ε., ιδρύθηκε το 1990 στηριζόμενη στην εμπειρία και το επιστημονικό υπόβαθρο των ιδρυτικών της στελεχών, δραστηριοποιούμενα στην υλοποίηση έργων υψηλής τεχνολογικής εξειδίκευσης και καινοτομικότητας.

Σήμερα χαρακτηρίζεται από την προσφορά ευρείας γκάμας υπηρεσιών και από τον έντονο προσανατολισμό της σε έργα τεχνολογίας και καινοτομίας. Παρέχει ολοκληρωμένες υπηρεσίες συμβουλευτικές υποστήριξης σε φορείς του Δημόσιου και του Ιδιωτικού Τομέα σε θέματα οικονομικής, περιφερειακής και τεχνολογικής ανάπτυξης σε εθνικό και διεθνές επίπεδο, με επέκταση των επιχειρηματικών της δραστηριοτήτων στο Βέλγιο, τη Βουλγαρία, την Τουρκία, τη Δημοκρατία της Τσεχίας και την Αμερική.

Η ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ Α.Ε. είναι η μεγαλύτερη εταιρία στην Β. Ελλάδα και μια από τις μεγαλύτερες στην Ελλάδα, τόσο σε στελεχιακό δυναμικό όσο και ως προς τον κύκλο εργασιών, ενώ από πλευράς εισαγωγής συναλλάγματος για αμοιβές υπηρεσιών συμβούλου εκτός Ελλάδος, είναι μια από τις τρεις κορυφαίες εταιρίες του κλάδου, πανελληνίως.

Η ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ Α.Ε. απασχολεί εκατό περίπου εξειδικευμένα στελέχη – συμβούλους, οι οποίοι προσεγγίζουν άμεσα τους περισσότερους από εβδομήντα πελάτες δημόσιου χαρακτήρα και διακόσιες ιδιωτικές επιχειρήσεις – πελάτες, τόσο στο εσωτερικό της ελληνικής επικράτειας όσο και το εξωτερικό.

Η ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ Α.Ε. εφαρμόζει Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας στο σύνολο των προσφερόμενων από την εταιρία υπηρεσιών σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001, πιστοποίηση που της απονεμήθηκε τον Ιούνιο 2001.

Οι στρατηγικοί στόχοι της εταιρίας είναι :

- **Ενίσχυση της θέσης της ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ Α.Ε. στην ελληνική αγορά** με επέκταση τόσο των γεωγραφικών ορίων όσο και του εύρους των προσφερόμενων από την εταιρεία υπηρεσιών.
- **Ανάπτυξη και προώθηση νέων υπηρεσιών / προϊόντων** καθώς και εφαρμογή καινοτομικών προσεγγίσεων και νέων μεθοδολογιών με σκοπό την αντιμετώπιση των μελλοντικών προκλήσεων και την ενίσχυση της καινοτομικότητας και δυναμικότητας της ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ Α.Ε.
- **Δυναμική προώθηση στις αγορές του εξωτερικού** στις οποίες ήδη έχει παρουσία η ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ Α.Ε., με στόχο τη μονιμοποίηση αυτής της παρουσίας και την εκμετάλλευση των ευκαιριών ανάπτυξης που παρουσιάζονται τα αμέσως προσεχή χρόνια.
- **Εδραίωση της δυνατότητας προσφοράς όλου του φάσματος των υπηρεσιών και προϊόντων που παρέχονται ήδη στην Ελλάδα και στο εξωτερικό.**
- **Βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ Α.Ε.** σε όλες τις δραστηριότητές της.
- **Ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των ανθρωπίνων πόρων της ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ Α.Ε.** με την παροχή όλων των ευκαιριών και κινήτρων για τη μεγιστοποίηση των δυνατοτήτων τους.
- **Διατήρηση του επιπέδου γνώσης της ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ Α.Ε. σε αντιστοιχία με τις τεχνολογικές και επιστημονικές εξελίξεις,** με στόχο την συνεχή προσφορά υπηρεσιών πάντα στην αιχμή της γνώσης και της τεχνολογίας.

Τους οποίους στόχους για να τους πετύχει θα χρησιμοποιήσει τα ακόλουθα μέσα :

- **Ανθρώπινο δυναμικό** υψηλής επιστημονικής και τεχνολογικής εξειδίκευσης του οποίου η προσωπική ανάπτυξη συνάδει με την ανάπτυξη και επίτευξη των στόχων της ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ Α.Ε.
- **Διαδικασίες** που βασίζονται στο τρίπτυχο : « Καινοτομικότητα, Ευελιξία, Υψηλή προστιθέμενη αξία ».
- **Βάση Γνώσης** που συνεχώς εμπλουτίζεται και ενισχύεται ενσωματώνοντας όλες τις σύγχρονες εξελίξεις.
- **Τεχνολογία** στην υπηρεσία της επιχειρηματικής ανάπτυξης.

Τέλος το όραμά της είναι το παρακάτω :

Η εδραίωση της ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ Α.Ε. ως δυναμικής, ευέλικτης και καινοτόμου εταιρίας, η οποία είναι σε θέση να ενσωματώνει τις νέες εξελίξεις στην τεχνολογία και τα συστήματα διοίκησης και να τις μετατρέπει σε προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής προστιθέμενης αξίας για τους πελάτες της.

**Β) ΓΝΩΜΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ Α.Ε. :**

Η ΓΝΩΜΩΝ Πληροφορική μέλος του ομίλου εταιριών « ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ Α.Ε. - Σύμβουλοι Ανάπτυξης και Τεχνολογίας », ιδρύθηκε το 1994 με τομέα δραστηριότητας την παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών πληροφορικής.

Η επιχειρηματική δραστηριότητα της εταιρίας επικεντρώνεται στην ανάπτυξη τεχνολογικά προηγμένων εφαρμογών και ολοκληρωμένων λύσεων (systems integration & turnkey solutions), στους χώρους των επιχειρησιακών συστημάτων (ERP), ηλεκτρονικού επιχειρείν (eBusiness) και ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (eGovernment), παράλληλα με την παροχή υπηρεσιών συμβούλου σε θέματα τεχνολογίας και πληροφορικής.

Συνοπτικά οι τομείς δραστηριότητας της εταιρίας είναι οι εξής :

- Συμβουλευτικές Υπηρεσίες ( IT Consulting )
- Επιχειρησιακά Συστήματα ( Business Systems )
- Ηλεκτρονικό Επιχειρείν και Πολυμέσα ( E-Business & Multimedia )

Η ΓΝΩΜΩΝ Πληροφορική, από την πρώτη στιγμή της λειτουργίας της, θεώρησε το υψηλού επιπέδου Ανθρώπινο Δυναμικό ως την καλύτερη επένδυση που θα μπορούσε να κάνει με στόχο την επιτυχία. Η πραγματικότητα απέδειξε ότι αυτή της η επιλογή ήταν απόλυτα επιτυχημένη. Η συνεχώς ανοδική πορεία της εταιρίας επιβάλλει όχι μόνο την διατήρηση αυτού του υψηλού επιπέδου στελεχών, αλλά και την προσπάθεια για προσέλκυση νέων, αναλόγου επιπέδου, στελεχών. Η εταιρία προσφέρει ένα ανταγωνιστικό πακέτο παροχών σε ένα σύγχρονο περιβάλλον εργασίας, ενώ παράλληλα δεσμεύεται να συνεχίσει να ακολουθεί Πολιτική Ίσων Ευκαιριών προς όλους τους υπαλλήλους της, ως προς την μισθοδοσία και την πολιτική προαγωγών, αποφεύγοντας οποιαδήποτε διάκριση εξαιτίας του φύλλου, της φυλής, του χρώματος ή κάποιας σωματικής ανικανότητας.

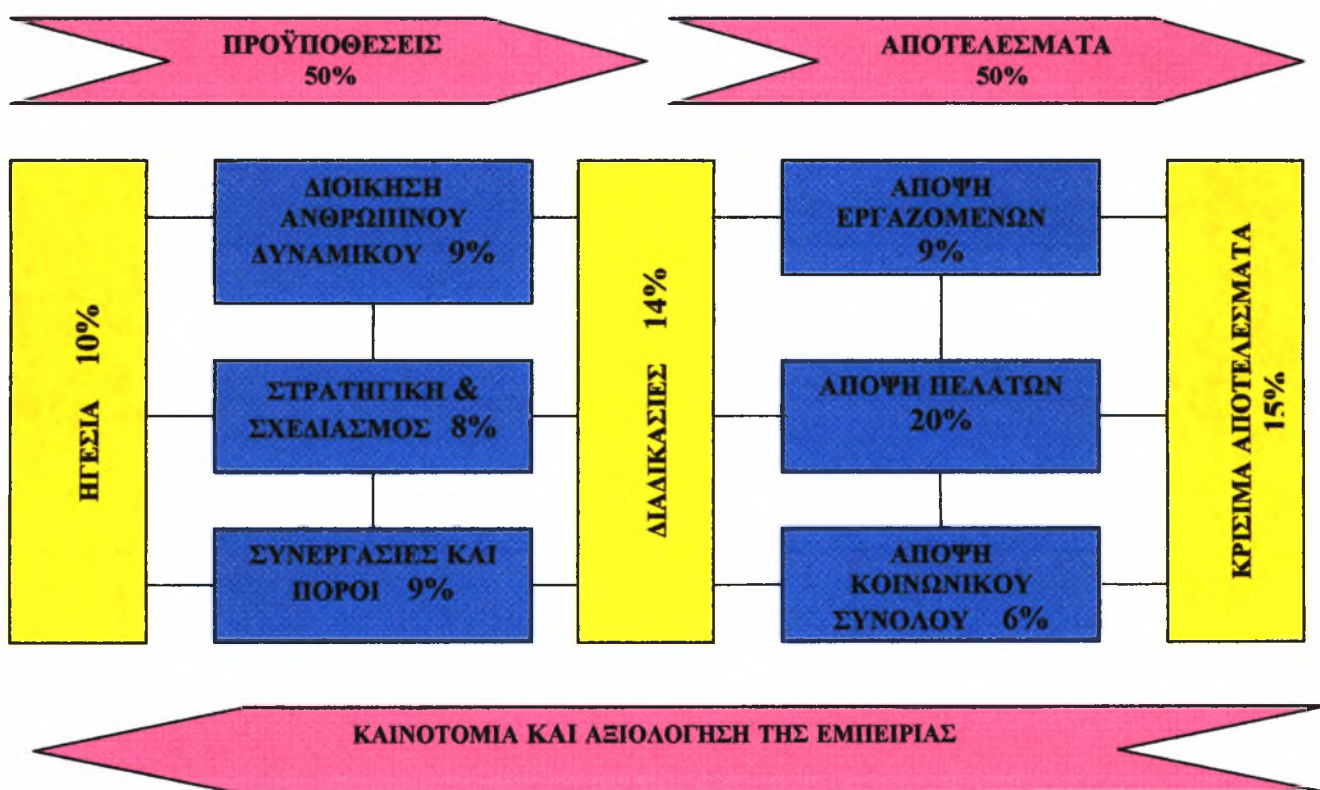
## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : Αναλυτική παρουσίαση του μοντέλου και προσαρμογή του πλαισίου της διπλωματικής

### 4.1 Χαρακτηριστικά του μοντέλου

Τα βασικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν το μοντέλο είναι τα ακόλουθα:

- I. Επιβάλλει “ καινοτομία ” με αποτέλεσμα την έντονη διαφοροποίηση και τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας του οργανισμού.
- II. Επιβάλλει καθορισμό συγκεκριμένης στρατηγικής και αξιολόγησή της για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.
- III. Είναι ανθρωποκεντρικό και πελατοκεντρικό.
- IV. Βοηθάει στην επικοινωνία μεταξύ όλων των τμημάτων της επιχείρησης.
- V. Το μοντέλο όπως ακολουθεί, είναι προσαρμόσιμο στις ανάγκες όποιας επιχείρησης.

Επίσης η διαγραμματική απεικόνιση του μοντέλου είναι η ακόλουθη:



Σχήμα 1. Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας

Καθένα από τα εννέα στοιχεία που αναφέρονται στο μοντέλο, αποτελεί ένα κριτήριο βάσει του οποίου ο οργανισμός καλείται να αυτό-αξιολογήσει την πορεία του προς την επιχείρηση.

## **4.2 Κριτήρια και Υποκριτήρια Του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας**

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

**Ορισμός :** Ο τρόπος με τον οποίο τα στελέχη αναπτύσσουν και διευκολύνουν την επίτευξη ενός σκοπού και ενός οράματος δημιουργούν απαραίτητες αξίες για την επίτευξη μακρόχρονης επιτυχίας και εφαρμόζουν τα παραπάνω σε σχέση με τις κατάλληλες ενέργειες και την κατάλληλη συμπεριφορά. Επιπλέον αναμειγνύονται προσωπικά στο να διασφαλίσουν ότι το σύστημα διοίκησης αναπτύσσεται και εφαρμόζεται αποτελεσματικά.

#### Υποκριτήρια :

1a) Ορισμός : Τα στελέχη επεξεργάζονται το όραμα, την αποστολή και τις αξίες και αποτελούν πρότυπα για μια κουλτούρα της αριστείας.

#### Σημεία αναφοράς :

- ☉ Επεξεργασία του οράματος και των αποστολών της επιχείρησης
- ☉ Ηθική και αξίες επεξεργάζονται και εφαρμόζονται, τα οποία δημιουργούν και υποστηρίζουν την κουλτούρα της επιχείρησης
- ☉ Έλεγχος και βελτίωση της αποτελεσματικότητας της συμπεριφοράς των στελεχών και αντίδραση στις μελλοντικές απαιτήσεις των στελεχών
- ☉ Προσωπική και ενεργή συμμετοχή στις διαδικασίες βελτίωσης
- ☉ Εξέγερση και υποστήριξη της καινοτομίας, της δημιουργικότητας και της προσωπικής ευθύνης π.χ. μέσω αλλαγής των σχεδίων της επιχείρησης, μέσω των διαθέσιμων τρόπων για διαδικασίες μάθησης και μέτρα βελτίωσης
- ☉ Υποστήριξη των διαδικασιών μάθησης και επίδρασης στα αποτελέσματα
- ☉ Προτεραιότητες στα μέτρα βελτίωσης
- ☉ Ενθάρρυνση για συνεργασία στην επιχείρηση



1b) Ορισμός : Τα στελέχη φροντίζουν μέσω της προσωπικής τους συμμετοχής για την ανάπτυξη, επιτήρηση και συνεχή βελτίωση του συστήματος της διοίκησης της επιχείρησης.

Σημεία αναφοράς :

- ⊙ Κατάλληλο χτίσιμο της βάσης της επιχείρησης, ώστε να πραγματοποιηθούν και να υποστηριχτούν τα σχέδια και η στρατηγική της
- ⊙ Πρέπει να σιγουρευτεί ότι μια διαδικασία για τη διοίκηση των διαδικασιών επεξεργάζεται και εισάγεται
- ⊙ Πρέπει να σιγουρευτεί ότι μια διαδικασία για την επεξεργασία, τη μετατροπή και την επικαιρότητα των σχεδίων και της στρατηγικής εισάγονται
- ⊙ Πρέπει να σιγουρευτεί ότι μια διαδικασία μέτρησης, ελέγχου και βελτίωσης των σπουδαιότερων αποτελεσμάτων επεξεργάζονται και εισάγονται
- ⊙ Πρέπει να σιγουρευτεί ότι μια ή περισσότερες διαδικασίες επεξεργάζονται και εισάγονται, οι οποίες διεγείρουν, σχεδιάζουν και εισάγουν τις βελτιώσεις στον τρόπο των διαδικασιών

1c) Ορισμός : Τα στελέχη αγωνίζονται για τους πελάτες, τους συνεργάτες και τους αντιπροσώπους της επιχείρησης

Σημεία αναφοράς :

- ⊙ Να κατανοηθούν κι να εκπληρώσουν τις επιθυμίες και τις απαιτήσεις τους
- ⊙ Δημιουργία συνεταιρικής σχέσης και συμμετοχή σ' αυτήν
- ⊙ Κοινή απόφαση για τα μέτρα βελτίωσης
- ⊙ Συμμετοχή στα σεμινάρια, στις συσκέψεις και ειδικότερα υποστήριξη στην ιδέα της αριστείας

1d) Ορισμός : Τα στελέχη ενθαρρύνουν και υποστηρίζουν τους συνεργάτες της επιχείρησης και αναγνωρίζουν τις επιδόσεις τους

Σημεία αναφοράς :

- ⊙ Προσωπική επικοινωνία με το όραμα, την αποστολή, της αξίες, το σχέδιο και τη στρατηγική των στόχων της επιχείρησης
- ⊙ Εύκολη πρόσβαση και επικοινωνία των στελεχών για τους συνεργάτες

- ⦿ Πρέπει να βοηθούν και να υποστηρίζουν τους συνεργάτες ώστε να πραγματοποιηθούν τα σχέδιά τους και να πετύχουν τους στόχους τους
- ⦿ Να ενθαρρύνουν και να εξουσιοδοτούν τους συνεργάτες να συμμετέχουν στις βελτιώσεις
- ⦿ Αναγνώριση των προσπαθειών της ομάδας και των ατόμων σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης

## **Κριτήριο 2<sup>ο</sup> : Πολιτική και Στρατηγική**

**Ορισμός :** Ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση εφαρμόζει τον σκοπό και το όραμα σε σχέση με μια ξεκάθαρη επικεντρωμένη στρατηγική πελατών, συνεργατών, προμηθευτών, η οποία υποστηρίζεται από σχετικές πολιτικές, πλάνα, στόχους και διαδικασίες.

### Υποκριτήρια :

2a) Ορισμός : Ο σχεδιασμός και η στρατηγική στηρίζονται στις παρούσες και μελλοντικές επιθυμίες και απαιτήσεις των ενδιαφερόμενων.

### Σημεία αναφοράς :

- ⦿ Να λαμβάνουν υπόψη τις επιθυμίες και τις απαιτήσεις των πελατών, των συνεργατών, των συνεταιίρων και της κοινωνίας.
- ⦿ Να λαμβάνουν υπόψη και να κατανοούν την ανταγωνιστικότητα που υπάρχει στην αγορά
- ⦿ Να ενημερώνονται για την αγορά στην οποία η επιχείρηση θέλει στο παρόν και στο μέλλον να εισβάλει

2b) Ορισμός : Σχέδιο και στρατηγική στηρίζονται στις πληροφορίες που παίρνουν από τις μετρήσεις εργασιών, από τις έρευνες στην αγορά καθώς και από τις διεργασίες μάθησης.

### Σημεία αναφοράς :

- ⦿ Κατανόηση των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης
- ⦿ Ανάλυση των επιδόσεων από τους ανταγωνιστές και από τις καλύτερες επιχειρήσεις

- ⦿ Κατανόηση της σπουδαιότητας των σημείων της κοινωνίας, του περιβάλλοντος και των νομικών
- ⦿ Κατανόηση των οικονομικών και δημοκρατικών ενδείξεων
- ⦿ Κατανόηση των επιδράσεων των νέων τεχνολογιών
- ⦿ Ανάλυση και μεταχείριση των ιδεών των ενδιαφερομένων

2c) Ορισμός : Τα σχέδια και η στρατηγική αναπτύσσονται, ελέγχονται και ενεργοποιούνται.

Σημεία αναφοράς :

- ⦿ Ο σχεδιασμός και η στρατηγική συμβαδίζουν με το όραμα, την αποστολή και τις αξίες της επιχείρησης. Οι επιθυμίες και οι απαιτήσεις των ενδιαφερομένων πρέπει να λαμβάνεται υπόψη.
- ⦿ Ανάπτυξη σεναρίων και σχεδίων στην περίπτωση ανάγκης και για την κάλυψη ρίσκων
- ⦿ Αναγνώριση τωρινών και μελλοντικών πλεονεκτημάτων του ανταγωνισμού
- ⦿ Ο σχεδιασμός και η στρατηγική της επιχείρησης θα πρέπει να συμφωνούν με αυτά των συνεταίρων
- ⦿ Η βάση των σχεδίων της αριστείας θα πρέπει να συμπεριλαμβάνεται στο σχεδιασμό και στη στρατηγική της επιχείρησης
- ⦿ Έλεγχος σημαντικότητας των σχεδίων και της στρατηγικής
- ⦿ Έλεγχος κατά πόσο είναι σημαντικός και πραγματοποιήσιμος ο σχεδιασμός και η στρατηγική
- ⦿ Αναγνώριση των κρίσιμων παραγόντων για την επιτυχία

2d) Ορισμός : Ο σχεδιασμός και η στρατηγική μετατρέπονται μέσω ενός δια-δικτύου από διαδικασίες – κλειδιών.

Σημεία αναφοράς :

- ⦿ Αναγνώριση και επεξεργασία των δια-δικτύων από διαδικασίες – κλειδιά, οι οποίες χρειάζονται για να πραγματοποιηθεί ο σχεδιασμός και η στρατηγική της επιχείρησης
- ⦿ Οι διαδικασίες – κλειδιά θα πρέπει να προσδιορίζονται σύμφωνα με τους ενδιαφερόμενους

- ☉ Να ελεγχθεί κατά πόσο πραγματοποιείται ο σχεδιασμός και η στρατηγική της επιχείρησης με το δια-δίκτυο των διαδικασιών – κλειδιά

2ε) Ορισμός : Ο σχεδιασμός και η στρατηγική συνδέονται και εισάγονται.

Σημεία αναφοράς :

- ☉ Ο σχεδιασμός και η στρατηγική χρησιμοποιείται ως βάση για μέτρα ασφάλειας σχεδίων και για τον καθορισμό των στόχων σε όλη την επιχείρηση
- ☉ Έλεγχος του υποσυνείδητου του σχεδιασμού και της στρατηγικής
- ☉ Στα σχέδια και στους στόχους θέτονται προτεραιότητες, συμβιβασμοί και επικοινωνίες

**Κριτήριο 3<sup>ο</sup> : Ανθρώπινο Δυναμικό**

**Ορισμός :** Ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση χειρίζεται, αναπτύσσει και μεταβιβάζει / κατανέμει τη γνώση και τη δυνατότητα του προσωπικού – σε ένα άτομο, ομαδικά και σε εταιρικό επίπεδο – και σχεδιάζει αυτές τις δραστηριότητες με στόχο την υποστήριξη της στρατηγικής και της πολιτικής της επιχείρησης για την αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών.

Υποκριτήρια :

3α) Ορισμός : Σχέδια για τους συνεργάτες σχεδιάζονται, διαχειρίζονται και βελτιώνονται

Σημεία αναφοράς :

- ☉ Αναπτύσσεται η πολιτική, η στρατηγική και τα σχέδια για το προσωπικό
- ☉ Συμμετοχή των συνεργατών και των αντιπροσώπων τους στην ανάπτυξη της πολιτικής, της στρατηγικής και των σχεδίων του προσωπικού
- ☉ Συμφωνία μεταξύ των σχεδίων του προσωπικού με το σχεδιασμό και τη στρατηγική της επιχείρησης και επίσης με το δίκτυο των διαδικασιών-κλειδιά
- ☉ Διαχείριση ανάπτυξης της καριέρας στην επιχείρηση
- ☉ Να δίνονται ευκαιρίες και να υπάρχει ίδια αντιμετώπιση σε όλες τις λειτουργίες στην επιχείρηση

- ⦿ Χρησιμοποίηση των ερωτηματολογίων στους συνεργάτες, ώστε να βελτιωθεί η πολιτική, η στρατηγική και τα σχέδια για το προσωπικό
- ⦿ Χρησιμοποίηση διαφορετικών μεθόδων στην επιχείρηση για τη βελτίωση του τρόπου εργασίας

3b) Ορισμός : Η γνώση και η αρμοδιότητα των συνεργατών εξακριβώνονται και διατηρούνται.

Σημεία αναφοράς :

- ⦿ Η γνώση και η αρμοδιότητα των συνεργατών εξακριβώνονται και προσαρμόζονται στις επιθυμίες της επιχείρησης
- ⦿ Εισαγωγή της εκπαίδευσης και σχέδια ανάπτυξης για να σιγουρευτούν ότι οι συνεργάτες είναι ικανοί να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις για την πιστοποίηση
- ⦿ Να δηλώνονται ευκαιρίες σε άτομα αλλά και σε ομάδες και στην επιχείρηση για εκπαίδευση
- ⦿ Μετεκπαίδευση των συνεργατών με εργασιακές εμπειρίες
- ⦿ Δημιουργία ικανότητας για συνεργασία
- ⦿ Οι στόχοι των ομάδων να προσαρμόζονται μ' αυτά της επιχείρησης
- ⦿ Έλεγχος των στόχων των ομάδων
- ⦿ Αξιολόγηση των συνεργατών και προσφορά βοήθειας για βελτίωση στις λειτουργίες τους

3c) Ορισμός : Οι συνεργάτες συμμετέχουν στις εργασίες και εξουσιοδοτούνται.

Σημεία αναφοράς :

- ⦿ Υποστήριξη και ενθάρρυνση στους συνεργάτες, για συμμετοχή στις διαδικασίες βελτίωσης
- ⦿ Υποστήριξη και ενθάρρυνση στους συνεργάτες για συμμετοχή σε διαλέξεις
- ⦿ Να υπάρχουν ευκαιρίες οι οποίες θα προκαλούν καινοτομία
- ⦿ Πρόκληση για συνεργασία
- ⦿ Εξουσιοδότηση συνεργατών

3d) Ορισμός : Οι συνεργάτες και η επιχείρηση επικοινωνούν μεταξύ τους ( κάνουν ένα διάλογο ).

Σημεία αναφοράς :

- ⦿ Αναγνώριση της επικοινωνίας
- ⦿ Ανάπτυξη της πολιτικής, της στρατηγικής και των σχεδίων με βάση την επικοινωνία
- ⦿ Δημιουργία και εκμετάλλευση των διεργασιών οι οποίες επιτρέπουν την επικοινωνία

3e) Ορισμός : Επιβράβευση, αναγνώριση και φροντίδα στους συνεργάτες.

Σημεία αναφοράς :

- ⦿ Αναγνώριση στους πελάτες
- ⦿ Υποστήριξη για το υποσυνείδητο και το ενδιαφέρον για την υγεία, την ασφάλεια, το περιβάλλον και για κοινωνική ευθύνη
- ⦿ Υποστήριξη των κοινωνικών δραστηριοτήτων
- ⦿ Ρύθμιση και παροχή υπηρεσιών για διαθεσιμότητα π.χ. ευέλικτες ώρες εργασίας

**Κριτήριο 4<sup>ο</sup> : Πηγές Δυναμικού**

**Ορισμός :** Ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση σχεδιάζει και χειρίζεται τους εξωτερικούς συνεργάτες της και τις εσωτερικές πηγές δυναμικού, με στόχο την υποστήριξη της Στρατηγικής και Πολιτικής της επιχείρησης και την αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών.

Υποκριτήρια :

4a) Ορισμός : Διαχείριση εξωτερικών συνεταιίρων.

Σημεία αναφοράς :

- ⦿ Αναγνώριση ευκαιριών και σχέσεις – κλειδιά για μια στρατηγική σχέση συνεταιίρων
- ⦿ Δημιουργία συνεταιρικής σχέσης

- ⦿ Δημιουργία καλών σχέσεων με τους προμηθευτές
- ⦿ Αμοιβαία υποστήριξη στα σχέδια ανάπτυξης
- ⦿ Στόχος η συνεργασία, για τη βελτίωση των διαδικασιών

4b) Ορισμός : Διαχείριση των οικονομικών.

Σημεία αναφοράς :

- ⦿ Εισαγωγή οικονομικών σχεδίων για την υποστήριξη του σχεδιασμού και της στρατηγικής
- ⦿ Ανάπτυξη και εισαγωγή στρατηγικών διαδικασιών για την οικονομία
- ⦿ Επένδυση σε υλικά και μη, και σε περιουσίες
- ⦿ Διαχείριση των ρίσκων που υπάρχουν στην οικονομία

4c) Ορισμός : Διαχείριση των κτιρίων, της οργάνωσης και των υλικών.

Σημεία αναφοράς :

- ⦿ Χρησιμοποίηση της περιουσίας για την υποστήριξη του σχεδιασμού και της στρατηγικής
- ⦿ Διαχείριση της ασφάλειας της περιουσίας
- ⦿ Ελάττωση και ανακύκλωση των απορριμμάτων
- ⦿ Ελάττωση της χρησιμοποίησης βλαβερών ουσιών

4d) Ορισμός : Διαχείριση της τεχνολογίας.

Σημεία αναφοράς :

- ⦿ Χρησιμοποίηση των παρόντων τεχνολογιών
- ⦿ Εισαγωγή σπουδαίας τεχνολογίας στην επιχείρηση
- ⦿ Χρησιμοποίηση τεχνολογίας για την υποστήριξη των βελτιώσεων
- ⦿ Αντικατάσταση παλιών μηχανημάτων

4e) Ορισμός : Διαχείριση πληροφοριών και γνώσης.

Σημεία αναφοράς :

- ☉ Υποστήριξη του σχεδιασμού και της στρατηγικής της επιχείρησης μέσω των πληροφοριών και της γνώσης
- ☉ Πρόσβαση σε πληροφορίες από εσωτερικούς και εξωτερικούς ενδιαφερόμενους
- ☉ Προσπάθεια για την απόκτηση και τη χρησιμοποίηση της γνώσης

**Κριτήριο 5<sup>ο</sup> : Διαδικασίες**

**Ορισμός :** Είναι ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση σχεδιάζει, χειρίζεται και βελτιώνει τις διαδικασίες της με στόχο την πλήρη υποστήριξη και ικανοποίηση της Στρατηγικής και της Πολιτικής, και παράγει προστιθέμενη αξία για τους πελάτες και όσους έχουν σχέση με την επιχείρηση.

Υποκριτήρια :

5a) Ορισμός : Συστηματική διαμόρφωση και διαχείριση των διαδικασιών.

Σημεία αναφοράς :

- ☉ Διαμόρφωση των διαδικασιών στην επιχείρηση, οι οποίες είναι απαραίτητες για την πραγματοποίηση του σχεδιασμού και της στρατηγικής
- ☉ Καθορισμός της συστηματικής διαχείρισης διαδικασιών, το οποίο θα χρησιμοποιεί
- ☉ Στα πλαίσια της διαχείρισης των διαδικασιών να χρησιμοποιούν σειρές προτύπων π.χ. για τη διαχείριση ποιότητας τα πρότυπα ISO 9000, διαχείριση περιβάλλοντος, διαχείριση υγιεινής και ασφάλειας

5b) Ορισμός : Βελτίωση διαδικασιών για την ικανοποίηση των πελατών και άλλων ενδιαφερόμενων και η αναβάθμιση των αξιών.

Σημεία αναφοράς :

- ☉ Αναγνώριση των ευκαιριών βελτίωσης και άλλων αλλαγών
- ☉ Ανακάλυψη και εισαγωγή νέων τεχνολογιών και διαδικασιών



- Ⓢ Κατάλληλοι μέθοδοι για την εισαγωγή αλλαγών
- Ⓢ Έλεγχος για την εισαγωγή των νέων διαδικασιών στην επιχείρηση
- Ⓢ Ενημέρωση σε όλους για τις αλλαγές που έχουν γίνει στις διαδικασίες
- Ⓢ Εκπαίδευση των συνεργατών πριν εισαχθούν οι νέες διαδικασίες στην επιχείρηση

5c) Ορισμός : Ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη των προϊόντων και των λειτουργιών γίνονται σύμφωνα με τις επιθυμίες και τις απαιτήσεις των πελατών..

Σημεία αναφοράς :

- Ⓢ Η χρησιμοποίηση της έρευνας στην αγορά και τα ερωτηματολόγια στους πελάτες, για να καθοριστούν οι επιθυμίες και οι απαιτήσεις των πελατών τους
- Ⓢ Ανάπτυξη νέων προϊόντων και εξυπηρέτηση για την εκπλήρωση των επιθυμιών και των απαιτήσεων των πελατών
- Ⓢ Ανάπτυξη νέων προϊόντων σε συνεργασία με τους συνεταιίρους

5d) Ορισμός : Δημιουργούνται, προσφέρονται και διατηρούνται νέα προϊόντα και εξυπηρετήσεις.

Σημεία αναφοράς :

- Ⓢ Διαφήμιση και πώληση των νέων προϊόντων και τις εξυπηρέτησης στους πελάτες
- Ⓢ Διανομή των προϊόντων τους στους πελάτες
- Ⓢ Κατάλληλη διατήρηση των προϊόντων

5e) Ορισμός : Διατήρηση και εμπάθυνση των σχέσεων με τους πελάτες.

Σημεία αναφοράς :

- Ⓢ Ενημέρωση και εκπλήρωση των επιθυμιών του πελάτη στους συνεργάτες
- Ⓢ Επεξεργασία των διαμαρτυριών του πελάτη
- Ⓢ Συνεργασία με τους πελάτες για καλύτερη κατανόηση εκπλήρωση των επιθυμιών, των απαιτήσεων και των στενοχώριων τους

## **Κριτήριο 6<sup>ο</sup> : Αποτελέσματα Πελατών**

**Ορισμός :** Τι κατορθώνει η επιχείρηση σε σχέση με τους εξωτερικούς πελάτες της.

Υποκριτήρια :

6α) Ορισμός : Μέτρηση αντίληψης από τη μεριά του πελάτη.

Αυτά τα αποτελέσματα μέτρησης δείχνουν κατά πόσο οι πελάτες αντιλαμβάνονται την επιχείρηση ( π.χ. με τα ερωτηματολόγια, την αξιολόγηση των προμηθευτών των πελατών, την αναγνώριση και τα παράπονα )

Σημεία αναφοράς :

Συνολική εικόνα :

- ☉ Επικοινωνία
- ☉ Ευελιξία
- ☉ Ικανότητα αντίδρασης
- ☉ Διαθεσιμότητα

Προϊόντα και Εξυπηρέτηση :

- ☉ Ποιότητα
- ☉ Αξιοπιστία
- ☉ Διανομή
- ☉ Αλλαγές στο Design
- ☉ Φιλικός στο περιβάλλον

Εξυπηρέτηση πωλήσεων και πελατών :

- ☉ Ικανότητα και συμπεριφορά των συνεργατών
- ☉ Συμβουλή και υποστήριξη
- ☉ Μεταχείριση των παραπόνων
- ☉ Εκπαίδευση για το προϊόν
- ☉ Τεχνολογική υποστήριξη
- ☉ Εγγύηση

Στάση των πελατών :

- ☉ Σύσταση της επιχείρησης
- ☉ Αγορά διαφορετικών προϊόντων από την επιχείρηση
- ☉ Συνεχή αγορά από την επιχείρηση

6b) Ορισμός : Δείκτες απόδοσης.

Εδώ έχει να κάνει με τα αποτελέσματα μέτρησης που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να παρακολουθεί, να αναλύει, να σχεδιάζει και να βελτιώνει τις επιδόσεις.

Σημεία αναφοράς :

Συνολική εικόνα :

- ☉ Δημοσίευση άρθρου στην εφημερίδα
- ☉ Αριθμός των βραβείων

Προϊόντα και Εξυπηρέτηση :

- ☉ Ανταγωνιστικότητα
- ☉ Εγγύηση
- ☉ Παράπονα
- ☉ Κύκλος ζωής προϊόντων
- ☉ Αλλαγές στο Design

Εξυπηρέτηση πωλήσεων και πελατών :

- ☉ Μεταχείριση παραπόνων
- ☉ Πληροφορίες για την εκπαίδευση

Στάση :

- ☉ Διάρκεια των σχέσεων
- ☉ Αποτελεσματική σύσταση
- ☉ Δεσμό με τους πελάτες
- ☉ Πολλές / καλές παραγγελίες
- ☉ Καινούργια και / ή χαμένη εργασία

## Κριτήριο 7<sup>ο</sup> : Αποτελέσματα Ανθρώπινου Δυναμικού

**Ορισμός :** Τι κατορθώνει η επιχείρηση σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό της.

Υποκριτήρια :

7a) Ορισμός : Μέτρηση αντίληψης από τη πλευρά των συνεργατών.

Εδώ έχει να κάνει με τα αποτελέσματα μέτρησης τα οποία δείχνουν πως οι συνεργάτες αντιλαμβάνονται της επιχείρηση ( π.χ. με τη βοήθεια ερωτηματολογίων, συνεντεύξεων και συζητήσεων )

Σημεία αναφοράς :

Ενθάρρυνση :

- ⊙ Επικοινωνία
- ⊙ Ανάπτυξη καριέρας
- ⊙ Ευκαιρίες
- ⊙ Συμμετοχή
- ⊙ Ηγεσία
- ⊙ Ευκαιρίες για μάθηση
- ⊙ Αναγνώριση
- ⊙ Αξίες, αποστολές, όραμα, σχεδιασμός, και στρατηγική της επιχείρησης
- ⊙ Εκπαίδευση και μετεκπαίδευση

Ικανοποίηση :

- ⊙ Διαχείριση της επιχείρησης
- ⊙ Ασφάλεια εργασίας
- ⊙ Ασφάλεια στο χώρο εργασίας
- ⊙ Διαχείριση αλλαγών
- ⊙ Ο ρόλος της επιχείρησης στην κοινότητα και στην κοινωνία
- ⊙ Το κλίμα της επιχείρησης
- ⊙ Η συναδελφικότητα

7b) Ορισμός : Δείκτες απόδοσης.

Εδώ έχει να κάνει με τα αποτελέσματα μέτρησης μέσα στην επιχείρηση. Αποτελέσματα που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να ελέγχει, να αναλύει, να σχεδιάζει, να βελτιώνει και να προβλέπει κατά πόσο οι συνεργάτες αντιλαμβάνονται τις εργασίες.

Σημεία αναφοράς :

Πετυχημένες λειτουργίες :

- ☉ Παραγωγικότητα
- ☉ Ποσοστό επιτυχίας από την εκπαίδευση και τη μετεκπαίδευση

Ενθάρρυνση και συμμετοχή :

- ☉ Συνεργασία στις ομάδες βελτίωσης
- ☉ Συμμετοχή μέσω προτάσεων
- ☉ Επίπεδο της εκπαίδευσης και της μετεκπαίδευσης
- ☉ Συνεργασία
- ☉ Αναγνώριση

Ικανοποίηση :

- ☉ Επίπεδο απουσιών ( λόγω αρρώστιας ή γενικά )
- ☉ Αριθμός ατυχημάτων
- ☉ Παράπονα
- ☉ Απεργίες

Εξυπηρέτηση για τους συνεργάτες της επιχείρησης :

- ☉ Σωστή μεταχείριση των συνεργατών
- ☉ Αποδοτική επικοινωνία

**Κριτήριο 8<sup>ο</sup> : Κοινωνικά Αποτελέσματα**

**Ορισμός :** Τι κατορθώνει η επιχείρηση σε σχέση με την κοινωνία ( τοπική, εθνική διεθνή ).

## Υποκριτήρια

8a) Ορισμός : Μέτρηση αντίληψης από τη πλευρά της κοινωνίας.

Εδώ έχει να κάνει κατά πόσο η κοινωνία αντιλαμβάνεται την επιχείρηση μέσω των ερωτηματολογίων, των άρθρων και άλλα.

### Σημεία αναφοράς :

Συμπεριφορά ενός συνειδητοποιημένου συνεργάτη :

- ☉ Ενημέρωση πληροφοριών οι οποίες είναι χρήσιμες για την κοινωνία
- ☉ Σχέσεις με την εξουσία
- ☉ Ηθική συμπεριφορά

Συμμετοχή στην τοπική κοινότητα :

- ☉ Συμμετοχή στην εκπαίδευση – μετεκπαίδευση
- ☉ Υποστήριξη του αθλήματος των εργασιών στον ελεύθερο χρόνο
- ☉ Εθελοντικές λειτουργίες και φιλανθρωπικές πράξεις

Μέτρα ασφάλειας για την αποφυγή, παρενόχληση και καταστροφές στην παραγωγή προϊόντων :

- ☉ Ατυχήματα και ρίσκα υγείας
- ☉ Ενοχλήσεις όμως φασαρία και οσμές
- ☉ Ρύπανση του περιβάλλοντος

Πληροφορίες για τα μέτρα ασφάλειας τα οποία βοηθούν στην προφύλαξη και στη διατήρηση των αποτελεσμάτων :

- ☉ Επιλογές για τον τρόπο διανομής
- ☉ Ελαχιστοποίηση και αποφυγή απορριμμάτων και συσκευασίας
- ☉ Κατανάλωση ενέργειας π.χ. νερό, ρεύμα κ.λ.π.

8b) Ορισμός : Δείκτες απόδοσης.

Εδώ έχει να κάνει με τα αποτελέσματα μέτρησης τα οποία χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να ελέγχει, να αναλύει, να σχεδιάζει, να βελτιώνει και να προβλέπει τις επιδόσεις και πως η κοινωνία αντιλαμβάνεται αυτές τις επιδόσεις.

Σημεία αναφοράς :

- Ⓒ Ανταπόκριση στα Μ.Μ.Ε.
- Ⓒ Συνεργασία με την εξουσία για θέματα όπως η πιστοποίηση, εισαγωγή / εξαγωγή, σχέδια και η άδεια για το προϊόν
- Ⓒ Απόκτηση παρασήμου και βραβείων

**Κριτήριο 9<sup>ο</sup> : Κύρια Αποτελέσματα Απόδοσης**

**Ορισμός :** Τι κατορθώνει η επιχείρηση σε σχέση με την προγραμματισμένη απόδοσή της.

Υποκριτήρια :

9a) Ορισμός : Αποτελέσματα βασικής απόδοσης.

Εδώ έχει να κάνει με τα αποτελέσματα, τα οποία είχε προσχεδιάσει η επιχείρηση και τα οποία σύμφωνα των αιτίων και των στόχων μπορεί να είναι :

Οικονομικά αποτελέσματα συμπεριλαμβανομένου :

- Ⓒ Μετοχές
- Ⓒ Τοκομερίδια
- Ⓒ Ακαθάριστες αποδοχές
- Ⓒ Κέρδη
- Ⓒ Προϋπολογισμοί

Μη οικονομικά αποτελέσματα συμπεριλαμβανομένου :

- Ⓒ Μερίδιο αγοράς
- Ⓒ Χρόνος παραγωγής μέχρι την εισαγωγή του στην αγορά

- Ⓞ Ποσοστό επιτυχίας

9b) Ορισμός : Δείκτες βασικής απόδοσης.

Εδώ έχει να κάνει με τα αποτελέσματα, τα οποία χρησιμοποιούνται για να ελεγχθούν, να αναλυθούν, να σχεδιαστούν και να βελτιωθούν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα των επιδόσεων της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τις αιτίες και τους στόχους της επιχείρησης και των διαδικασιών μπορούν να συμπεριλαμβάνονται τα εξής :

Διαδικασίες :

- Ⓞ Επιδόσεις
- Ⓞ Μετατροπή
- Ⓞ Αξιολογήσεις
- Ⓞ Αλλαγές
- Ⓞ Βελτιώσεις
- Ⓞ Παραγωγικότητα
- Ⓞ Χρόνος παραγωγής των προϊόντων μέχρι την εισαγωγή του στην αγορά
- Ⓞ Ποσοστό λάθους

Σημαντικά αποτελέσματα συμπεριλαμβανομένου των συνεταιίρων :

- Ⓞ Η απόδοση των προμηθευτών
- Ⓞ Τιμή κόστους των προμηθευτών
- Ⓞ Αξιολόγηση συνεταιρισμών

Οικονομικά :

- Ⓞ Θέση ισολογισμού

Κτίρια, οργάνωση και υλικά :

- Ⓞ Ποσοστό αποτυχίας
- Ⓞ Κατανάλωση εφοδιασμού

Τεχνολογία :

- Ⓞ Αλλαγές



- ⦿ Πατέντες
- ⦿ Άδειες
- ⦿ Αξία των πνευματικών ιδιοκτητών

Πληροφορίες και γνώση :

- ⦿ Προσβασιμότητα
- ⦿ Ακεραιότητα
- ⦿ Σημαντικότητα
- ⦿ Ενημέρωση της γνώσης και η εφαρμογή της
- ⦿ Αξία ενός διανοητικού κεφαλαίου

Σύμφωνα τώρα με τα κριτήρια και με τη βοήθεια των υποκριτηρίων και των σημείων αναφοράς μπορέσαμε να φτιάξουμε ένα ερωτηματολόγιο, το οποίο βέβαια εφαρμόστηκε στην επιχείρηση. Δηλαδή το ερωτηματολόγιο γράφτηκε έτσι ώστε να καλύπτει αυτή τη συγκεκριμένη επιχείρηση. Προφανώς θα υπάρχουν πολλά ερωτηματολόγια με μικρή διαφορά σε κάποιες ερωτήσεις και αυτό επειδή υπάρχουν διάφορες επιχειρήσεις

#### **4.3 Προσαρμογή του Μοντέλου**

Σκοπός της μελέτης είναι ο εντοπισμός των δυνατών και αδύνατων σημείων βασιζόμενοι σε κριτήρια του μοντέλου που επιλέχθηκε, και όχι η προετοιμασία της για υποψηφιότητα προς βράβευση από τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Ποιότητας. Χρησιμοποιώντας το μοντέλο σε όλη του την ανάπτυξη και λαμβάνοντας υπόψιν όλα τα κριτήρια, δεν θα εξυπηρετούσε. Για το λόγο αυτό θα ακολουθήσει προσαρμογή του μοντέλου στις ανάγκες των επιχειρήσεων.

#### **4.4 Επιλογή Κριτηρίων**

##### **Προϋποθέσεις:**

##### **1. Ηγεσία:**

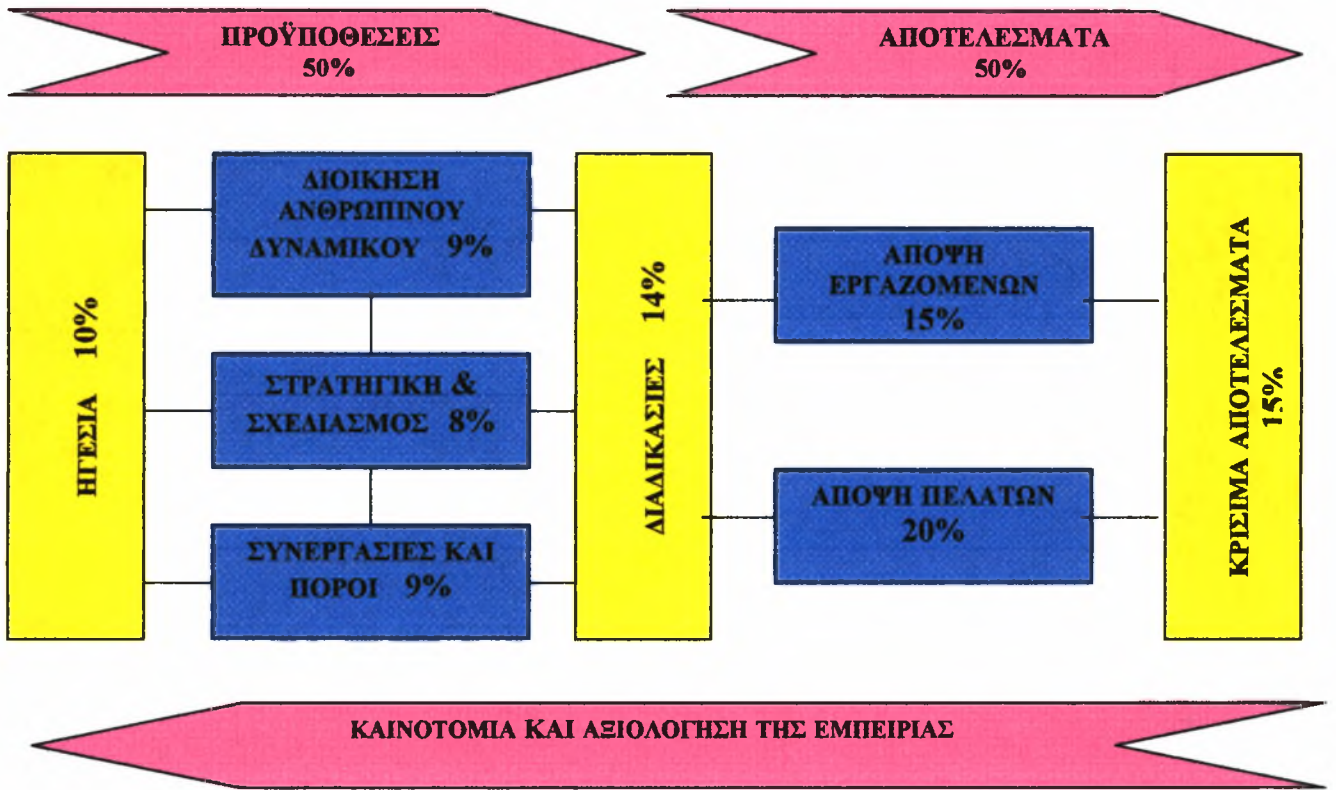
Καθώς η Ηγεσία αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, θα μελετηθεί.

2. **Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού:**  
Θεωρείται ως σημαντική δύναμη επίτευξης, και θα μελετηθεί.
3. **Στρατηγική και Σχεδιασμός:**  
Θεωρούνται σημαντική για την επίτευξη των στόχων οπότε θα μελετηθεί.
4. **Συνεργασίες και Πόροι:**  
Είναι επίσης σημαντικά για τις επιχειρήσεις και θα μελετηθεί.
5. **Διαδικασίες:**  
Είναι σημαντικό για την επίδοση της επιχείρησης.

### **Αποτέλεσμα:**

6. **Άποψη εργαζομένων:** Καθώς η επιχείρησης είναι εντάσεως ανθρώπινου δυναμικού, θεωρείται ως εξαιρετικής σημασίας κριτήριο – αποτέλεσμα και θα μελετηθεί.
7. **Άποψη πελατών:**  
Καθώς η άποψη των πελατών κρίνεται ως το σημαντικότερο εκ των αποτελεσμάτων – κριτηρίων θα μελετηθεί.
8. **Άποψη κοινωνικού συνόλου:**  
Η εταιρίες δραστηριοποιούνται στον κλάδο των υπηρεσιών, και δεν θεωρείται σκόπιμη η αξιολόγηση του προφίλ της τουλάχιστον σε θέματα επιβάρυνσης του περιβάλλοντος με τις εργασίες της. Οπότε δεν θα μελετηθεί.
9. **Επιχειρησιακά αποτελέσματα:**  
Τα επιχειρησιακά αποτελέσματα θα εξεταστούν, καθώς κρίνονται ως καθοριστικός παράγοντας ( αποτέλεσμα ) του μοντέλου και βασικό κριτήριο εξέτασης της πορείας της διεύθυνσης.

Το προσαρμοσμένο μοντέλο είναι:



Για κάθε μια ερώτηση, οι απαντήσεις που δόθηκαν σε %, πολλαπλασιάζονται με το βαθμό που αντιστοιχεί στην κάθε κατηγορία απαντήσεων (1, 2, 3, 4, 5, 6).

**ΚΡΙΤΗΡΙΟ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

**Υποκριτήριο:**

**1a**

score  
απαντήσεων

ερώτηση 1.  
ερώτηση 2.  
ερώτηση 3.  
ερώτηση 4.  
ερώτηση 5.  
ερώτηση 6.  
ερώτηση 7.


**1b**

score  
απαντήσεων

ερώτηση 1.  
ερώτηση 2.  
ερώτηση 3.  
ερώτηση 4.  
ερώτηση 5.


**1c**

score  
απαντήσεων

ερώτηση 1.  
ερώτηση 2.  
ερώτηση 3.  
ερώτηση 4.


**1d**

score  
απαντήσεων

ερώτηση 1.  
ερώτηση 2.  
ερώτηση 3.  
ερώτηση 4.  
ερώτηση 5.


Μετά υπολογίζεται ο μέσος όρος ανά υποκριτήριο, δηλαδή αθροίζουμε τα score των ερωτήσεων και διαιρούμε δια τον αριθμό των ερωτήσεων.

**SCORE  
ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟΥ**

--

--

--

--

Μετά αθροίζουμε τα score των υποκριτηρίων και το άθροισμα δίνει το score του κριτηρίου.

**ΑΘΡΟΙΣΜΑ Μ.Ο.  
ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ**

A
---

Το ίδιο πραγματοποιείται για όλα τα κριτήρια.

**ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΣΥΝΟΛΙΚΗΣ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ**

Πολλαπλασιάζουμε το score κάθε κριτηρίου με το % συμμετοχής του στην τελική βαθμολογία.

ΚΡΙΤΗΡΙΑ	SCORE	ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΣΤΗΝ ΤΕΛΙΚΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	ΒΑΘΜΟΙ
1. ΔΙΟΙΚΗΣΗ	A	X 0,1	
2. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	B	X 0,08	
3. ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ	C	X 0,09	
4. ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ & ΠΟΡΟΙ	D	X 0,09	
5. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	E	X 0,14	
6. ΑΠΟΨΗ ΠΕΛΑΤΩΝ	F	X 0,2	
7. ΑΠΟΨΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	G	X 0,15	
8. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	H	X 0,15	
		<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>: ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

### 5.1. Τρόπος αξιολόγησης των αποτελεσμάτων

Για την ανάλυση των αποτελεσμάτων χρησιμοποιείται το πρόγραμμα EXCEL.

Οι επιλεγθείσες απαντήσεις σε κάθε μία ερώτηση μετατρέπονται σε ποσοστό επί τοις % του συνόλου των απαντήσεων, και βαθμολογούνται ως εξής:

ΚΑΘΟΛΟΥ	1
ΠΟΛΥ ΛΙΓΟ	2
ΛΙΓΟ	3
ΜΕΤΡΙΑ	4
ΠΟΛΥ	5
ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	6

Με βάση τη παραπάνω μέθοδο βαθμολόγησης,

- Οι απαντήσεις ανάγονται σε επί τοις % ποσοστό του συνόλου των απαντήσεων στην κάθε ερώτηση
- αθροίζονται οι βαθμοί από τις απαντήσεις σε κάθε ερώτηση
- υπολογίζεται ο μέσος όρος ανά υποκριτήριο, ο οποίος ακολούθως
- χρησιμοποιείται, για να υπολογισθεί η βαθμολογία του κριτηρίου, και τέλος υπολογίζεται ανάλογα με το ειδικό βάρος κάθε κριτηρίου Προϋπόθεσης ή Αποτελέσματος η συνολική βαθμολογία.

Θεωρούμε ότι μια ικανοποιητική βαθμολογία είναι αυτή που βρίσκεται πάνω από το 70%.

## 5.2. ΕΥΡΗΜΑΤΑ ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ

Η συνολική βαθμολογία για την ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ που προκύπτει από την έρευνα και το μοντέλο είναι 67,47/100

Η βαθμολογία προκύπτει ως εξής:

**ΑΘΡΟΙΣΜΑ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ \* ΠΟΣΟΣΤΟ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΣΤΗΝ ΤΕΛΙΚΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ**

<b>ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ</b> = 1. ΗΓΕΣΙΑ	(71,5)*0,1	= 7,15
2. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	(60,7)*0,08	= 4,86
3. ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ	(60,3)*0,09	= 5,43
4. ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ & ΠΟΡΟΙ	(74,5)*0,09	= 6,71
5. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	(64,7)*0,14	= 9,06
	<b>ΑΘΡΟΙΣΜΑ</b>	<b>= 33,21</b>
<b>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ</b> = 6. ΑΠΟΨΗ ΠΕΛΑΤΩΝ	(73,3)*0,2	= 14,66
7. ΑΠΟΨΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	(70,3)*0,15	= 10,55
8. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛ.	(60,3)*0,15	= 9,05
	<b>ΑΘΡΟΙΣΜΑ</b>	<b>= 34,26</b>
	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>= 67,47</b>

## 5.3. ΕΥΡΗΜΑΤΑ ΑΝΑ ΚΡΙΤΗΡΙΟ

Θα εξετάσουμε τα αποτελέσματα ανά κριτήριο ξεκινώντας από τα αποτελέσματα και μετά με τις προϋποθέσεις. Έτσι θα οδηγηθούμε συμπερασματικά στις αιτίες εμφάνισης κάποιων μη επιθυμητών ευρημάτων.

Στην ανάλυση των αποτελεσμάτων, θα εξετασθούν κυρίως οι ερωτήσεις οι οποίες πέτυχαν τη χαμηλότερη βαθμολογία, ώστε να γίνουν και οι ανάλογες προτάσεις βελτίωσης των παραγόντων.

Επίσης θέλω να επισημάνω ότι τα αποτελέσματα που πήραμε από το ερωτηματολόγιο μπορεί να μην αντιπροσωπεύουν επ' ακριβώς την επιχείρηση, είναι

αλλά αυτά που μπορέσαμε να βγάλουμε από το ερωτηματολόγιο. Ακόμη και οι προτάσεις που θα δοθούν στην συνέχεια ίσως να μην καταφέρουν να επιλύσουν τα προβλήματα.

### 5.3.1. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ:

#### 5.3.1.1. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Η βαθμολογία του κριτηρίου ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ανήλθε σε 60,3 / 100.

Λαμβάνοντας υπ' όψιν τα αποτελέσματα της έρευνας, εντοπίζουμε ότι σε σύνολο 6 ερωτήσεων σχετικών με την άποψη εργαζομένων, υστέρηση παρουσιάζεται σε 4 ερωτήσεις, οι οποίες είναι: 3, 4, 5, 6.

#### ΕΡΩΤΗΣΗ 3.: ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ: 61,3 / 100

Η απόδοση των οικονομικών δεικτών θεωρείται ικανοποιητική για την εταιρία;

Ενδεικτικά, και με πρόθεση να γίνει κατανοητός ο τρόπος που υπολογίζεται το ποσοστό για την ερώτηση αυτή, θα ακολουθήσει παράθεση των υπολογισμών. Ο ίδιος τρόπος υπολογισμού, ακολουθήθηκε για όλες τις ερωτήσεις. Τρόπος υπολογισμού:

	ΟΙ ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΕΧΟΥΝ ΑΝΑΧΘΕΙ ΣΕ ΕΠΙ ΤΟΙΣ (%) ΠΟΣΟΣΤΟ						
Βαθμολογία	Καθόλου	Πολύ λίγο	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	Κατά πόσο είναι σημαντικό
	14%	0%	0%	71%	14%	0%	88,17 %
368 ή 61,3	14*1=14	0*2=0	0*3=0	71*4=284	14*5=70	0*6=0	
	<b>ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ = 14+284+70 = 368 ή 368/6 = 61,3</b>						

Το ποσό 368 είναι το ποσό από τα 600, το οποίο αναλογεί στο 61,3 από τα 100.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 4.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (52,96 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 91,67/100)**

Εκτός από τους οικονομικούς δείκτες απόδοσης χρησιμοποιούνται και άλλοι δείκτες για τη μέτρηση της απόδοσης της εταιρίας όπως: α) Δείκτες απόδοσης διεργασιών, β) Δείκτες που αξιολογούν την απόδοση των συνεργασιών, γ) Δείκτες που αξιολογούν το επίπεδο επίτευξης των στόχων, δ) Δείκτες που αξιολογούν την επίδοση των τμημάτων της εταιρίας;

**ΕΡΩΤΗΣΗ 5.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (54,38 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 86,12/100)**

Η απόδοση των παραπάνω δεικτών θεωρείται ικανοποιητική για την εταιρία: α) Δείκτες απόδοσης διεργασιών, β) Δείκτες που αξιολογούν την απόδοση των συνεργασιών, γ) Δείκτες που αξιολογούν το επίπεδο επίτευξης των στόχων, δ) Δείκτες που αξιολογούν την επίδοση των τμημάτων της εταιρίας;

**ΕΡΩΤΗΣΗ 6.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (51,29 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 83,33/100)**

Οι παρακάτω δείκτες αξιολογούνται παράλληλα με τους οικονομικούς δείκτες για την αξιολόγηση της απόδοσης της εταιρίας: α) Δείκτες απόδοσης διεργασιών, β) Δείκτες που αξιολογούν την απόδοση των συνεργασιών, γ) Δείκτες που αξιολογούν το επίπεδο επίτευξης των στόχων, δ) Δείκτες που αξιολογούν την επίδοση των τμημάτων της εταιρίας;

#### 5.3.1.2. ΑΠΟΨΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Η βαθμολογία του κριτηρίου ΑΠΟΨΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ανήλθε σε 71,5 / 100, μια καλή βαθμολογία.

Λαμβάνοντας υπ' όψιν τα αποτελέσματα της έρευνας, εντοπίζουμε ότι σε σύνολο 15 ερωτήσεων σχετικών με την άποψη εργαζομένων, υστέρηση παρουσιάζεται σε 8 ερωτήσεις, οι οποίες είναι: 1, 2, 3, 9, 10, 13, 14, 15.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 1.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (54,38 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 80,17/100)**

Η καλή εργασία ανταμείβεται με επιβράβευση και με εξέλιξη της θέσης στην εταιρία;



Σύμφωνα με τα αποτελέσματα που πήραμε από την έρευνα, στην ερώτηση αυτή που έχει σχέση με την επιβράβευση της καλής εργασίας, βλέπουμε ότι θεωρείται πολύ σημαντική αυτή η κίνηση αλλά δεν εκπληρώνεται στην επιχείρηση.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 2.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (52,8 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 81/100)**

Στους εργαζόμενους προσφέρονται αρκετές ευκαιρίες βελτίωσης της θέσης τους στην εταιρία;

Οι ευκαιρίες βελτίωσης της θέσης στην επιχείρηση βλέπουμε ότι θεωρείται πολύ σημαντική αλλά και αυτή έχει συγκεντρώσει ένα χαμηλό ποσοστό.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 3.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (57,67 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 72,83/100)**

Παρέχονται ίσες ευκαιρίες και αντιμετωπίζονται εξίσου δίκαια όλοι οι εργαζόμενοι από τη διεύθυνση;

Επίσης και σ' αυτήν την ερώτηση φαίνεται από τα αποτελέσματά μας ότι εκπληρώνεται ελάχιστα και θεωρείται βέβαια σημαντικό αλλά όχι και τόσο όσο τα προηγούμενα.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 9: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (57,83 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 75/100)**

Σχεδιάζονται και προωθούνται ευκαιρίες για ατομική και ομαδική μάθηση;

Βλέπουμε από το ποσοστό που έχει συγκεντρώσει αυτή η ερώτηση ότι είναι σημαντικό οι εργαζόμενοι να εκπαιδεύονται έτσι ώστε να μπορούν να ανταποκρίνονται στις εργασίες που τους αναθέτουν.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 10: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (54,17 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 75/100)**

Οι ατομικοί και ομαδικοί στόχοι επανεξετάζονται και επαναπροσδιορίζονται;

Η επιχείρηση θα πρέπει να επανεξετάζει και να επαναπροσδιορίζει τους ατομικούς και ομαδικούς στόχους στην επιχείρηση. Ο λόγος για τον οποίο πρέπει να γίνεται είναι για να γνωρίζει εάν αυτοί οι στόχοι ταυτίζονται με τους στόχους της επιχείρησης.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 13.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (64 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 74/100)**

Έχουν αναπτυχθεί και χρησιμοποιούνται επικοινωνιακοί διάυλοι, τόσο από τη διοίκηση προς τους εργαζόμενους όσο και αντίστροφα;

Εδώ παρατηρούμε ότι η εκπλήρωση με την σημαντικότητα δεν απέχουν και πολύ, που δείχνει ότι γίνονται προσπάθειες όσο αφορά την επικοινωνία μεταξύ τους.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 14.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (66,67 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 78/100)**

Ενθαρρύνεται και υποστηρίζεται η ατομική και ομαδική συμμετοχή σε ενέργειες βελτίωσης του τρόπου εργασίας;

Επίσης και σε αυτήν την ερώτηση βλέπουμε ότι γίνεται προσπάθεια να ενθαρρύνεται και υποστηρίζεται η συμμετοχή σε ενέργειες βελτίωσης.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 15.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (61,50 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 75/100)**

Η εταιρία γνωρίζει το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων της;

Η ικανοποίηση των εργαζομένων θεωρείται σημαντικό οπότε σύμφωνα με τα αποτελέσματά μας θα πρέπει να δοθεί περισσότερη βάση.

### 5.3.1.3. ΑΠΟΨΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

Η βαθμολογία του κριτηρίου ΑΠΟΨΗ ΠΕΛΑΤΩΝ ανήλθε σε 73,3 / 100, μια ικανοποιητική βαθμολογία.

Λαμβάνοντας υπ' όψιν τα αποτελέσματα της έρευνας, εντοπίζουμε ότι σε σύνολο 13 ερωτήσεων σχετικών με την άποψη πελατών, υστέρηση παρουσιάζεται σε 5 ερωτήσεις, οι οποίες είναι: 1, 5, 6, 7, 13.

➤ Οι ερωτήσεις 1., 5., 6. και 13. έχουν το ίδιο σχόλιο:

**ΕΡΩΤΗΣΗ 1.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (54,38 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 86,12/100)**

Η εταιρία διατηρεί συνεχή επαφή με τους πελάτες για την κάλυψη των αναγκών τους;

**ΕΡΩΤΗΣΗ 5.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (52,83 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 90,50/100)**

Η εταιρία λειτουργεί με τέτοιο τρόπο ώστε να προλαμβάνει τις ανάγκες των πελατών της;

**ΕΡΩΤΗΣΗ 6.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (69,17 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 92,83/100)**

Οι πελάτες δηλώνουν ικανοποιημένοι από τις υπηρεσίες και τα προϊόντα της εταιρίας;

**ΕΡΩΤΗΣΗ 13.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (66 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 85,67/100)**

Το ποσοστό των σταθερών πελατών της εταιρίας θεωρείται μεγάλο;

Στις παραπάνω ερωτήσεις που έχουν σχέση με την ικανοποίηση του πελάτη και γενικά για τον πελάτη βλέπουμε ότι το ποσοστό σημαντικότητας είναι πολύ μεγάλο αντίθετα το ποσοστό εκπλήρωσης είναι πολύ χαμηλό.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 7.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (66,67 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 92,83/100)**

Οι πελάτες δηλώνουν ότι η σχέση τιμής / αξίας των προϊόντων και υπηρεσιών της εταιρίας είναι ικανοποιητική;

Πρέπει να εξεταστεί εάν η τιμή αντιπροσωπεύει την αξία των υπηρεσιών.

### **5.3.2. ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ:**

#### **5.3.2.1. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ**

Η βαθμολογία του κριτηρίου ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ανήλθε σε 64,7 / 100.

Λαμβάνοντας υπ' όψιν τα αποτελέσματα της έρευνας, εντοπίζουμε ότι σε σύνολο 14 ερωτήσεων σχετικών με την άποψη πελατών, υστέρηση παρουσιάζεται σε 8 ερωτήσεις, οι οποίες είναι: 1, 4, 8, 9, 10, 12, 13, 14.

➤ Οι ερωτήσεις 1. και 4. έχουν το ίδιο σχόλιο:

**ΕΡΩΤΗΣΗ 1.:** ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (64,50 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 88,17/100)

Η επιχείρηση έχει ορίσει ποιες είναι οι διεργασίες αιχμής οι οποίες είναι κρίσιμες για την υλοποίηση της πολιτικής και στρατηγικής της;

**ΕΡΩΤΗΣΗ 4.:** ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (66,17 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 88,17/100)

Η απόδοση των κρίσιμων διεργασιών μετράται και παρακολουθείται συστηματικά;

Πρέπει να δοθεί περισσότερο προσοχή στις κύριες διεργασίες οι οποίες είναι κρίσιμες για την υλοποίηση της πολιτικής και στρατηγικής της.

➤ Οι ερωτήσεις 8., 9., 10. , 12, 13. και 14. έχουν το ίδιο σχόλιο:

**ΕΡΩΤΗΣΗ 8.:** ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (57,17 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 90,5/100)

Οι αλλαγές στις διαδικασίες παρακολουθούνται και αξιολογούνται συστηματικά προκειμένου να διαπιστωθεί ότι αποφέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα;

**ΕΡΩΤΗΣΗ 9.:** ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (47 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 90,5/100)

Η εταιρία εφαρμόζει συστηματικές μεθόδους για την έρευνα των απαιτήσεων των πελατών της και των τάσεων στην αγορά;

**ΕΡΩΤΗΣΗ 10.:** ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (64,17 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 85,67/100)

Η εταιρία εφαρμόζει συστηματικές μεθόδους για την έρευνα της ικανοποίησης των πελατών;

**ΕΡΩΤΗΣΗ 12.:** ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (35 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 88,17 / 100)

Η συνεργασία με τους πελάτες οδηγεί συχνά σε επανασχεδιασμό των εσωτερικών διαδικασιών της εταιρίας ώστε να βελτιώνονται οι προσφερόμενες υπηρεσίες και τα προσφερόμενα προϊόντα;

**ΕΡΩΤΗΣΗ 13.:** ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (37,78 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 85,67 / 100)

Η εταιρία εφαρμόζει συστηματικές μεθόδους για την καταγραφή και διαχείριση των παραπόνων των πελατών;

**ΕΡΩΤΗΣΗ 14.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (41,67 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 88,17 / 100)**

Η εταιρία αξιολογεί τα παράπονα των πελατών της με σκοπό τη βελτίωση των υπηρεσιών και προϊόντων που προσφέρει;

Παρατηρούμε ότι σε όλες τις παραπάνω ερωτήσεις η διαφορά μεταξύ της σημαντικότητας και της εκπλήρωσης είναι πολύ μεγάλος αλλά εκεί που πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή είναι στις έρευνες που γίνονται για την ικανοποίηση των πελατών και στην παρακολούθηση των διαδικασιών.

### 5.3.2.2. ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ & ΠΟΡΟΙ

Η βαθμολογία του κριτηρίου ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ & ΠΟΡΟΙ ανήλθε σε 74,5 / 100, μια ικανοποιητική βαθμολογία.

Λαμβάνοντας υπ' όψιν τα αποτελέσματα της έρευνας, εντοπίζουμε ότι σε σύνολο 14 ερωτήσεων σχετικών με την άποψη πελατών, υστέρηση παρουσιάζεται σε 5 ερωτήσεις, οι οποίες είναι: 7, 8, 11, 12, 14.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 7.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (69,50 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 87,50 / 100)**

Οι επενδύσεις σε υλικό, σε εκπαίδευση και σε εξοπλισμό αξιολογούνται συστηματικά;

Εδώ βλέπουμε ότι η αξιολόγηση των επενδύσεων σε υλικό και σε εκπαίδευση θεωρείται σημαντικό αλλά εκπληρώνεται ελάχιστα.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 8.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (65 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 87,5 / 100)**

Γίνεται ανάλυση και αξιολόγηση των οικονομικών κινδύνων;

Όσο αφορά τα οικονομικά είναι πολύ σημαντικά να αναλύονται τακτικά και να αξιολογούνται ανάλογα.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 11.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (48,17 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 79,17 / 100)**

Η εταιρία παίρνει επαρκή μέτρα για την ανακύκλωση των απορριμμάτων;

Η ανακύκλωση των απορριμμάτων θεωρείται σημαντικό αλλά και εδώ εκπληρώνεται ελάχιστα.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 12.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (69,83 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 89,58 / 100)**

Κάθε εργαζόμενος έχει πρόσβαση στις πληροφορίες που χρειάζεται για να διεκπεραιώνει τις εργασίες του;

Επειδή είναι και θεωρείται σημαντικό οι εργαζόμενοι να έχουν πρόσβαση στις πληροφορίες θα πρέπει η επιχείρηση να δώσει περισσότερη προσοχή σ' αυτό το θέμα.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 14.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (61 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 89,58 / 100)**

Η διαχείριση των πληροφοριών σχεδιάζεται και υλοποιείται με στόχο τη βελτίωση των υπηρεσιών και προϊόντων της εταιρίας προς τους πελάτες;

Η συνεχή επαφή με τους πελάτες θα μπορούσε να δώσει πολλές πληροφορίες οι οποίες θα βοηθούσαν την επιχείρηση σε σημαντικό βαθμό.

### 5.3.2.3. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η βαθμολογία του κριτηρίου ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ ανήλθε σε 60,3 / 100.

Λαμβάνοντας υπ' όψιν τα αποτελέσματα της έρευνας, εντοπίζουμε ότι σε σύνολο 22 ερωτήσεων σχετικών με την άποψη πελατών, υστέρηση παρουσιάζεται σε 18 ερωτήσεις, οι οποίες είναι: 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 16, 18, 19, 20, 21, 22.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 1.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (47,83 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 88,17 / 100)**

Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν ενεργά στην ανάπτυξη της πολιτικής διοίκησης του προσωπικού;

Η συμμετοχή των εργαζόμενων στην ανάπτυξη της πολιτικής διοίκησης του προσωπικού θεωρείται πάρα πολύ σημαντικό αλλά αντίθετα εκπληρώνεται πάρα πολύ λίγο.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 2.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (59,33 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 83,33 / 100)**

Η πολιτική διοίκηση του προσωπικού ευθυγραμμίζεται με την πολιτική και τη στρατηγική της επιχείρησης καθώς και με την οργανωτική δομή και το πλαίσιο των διεργασιών αιχμής;

Όπως βλέπουμε είναι σημαντικό η πολιτική-στρατηγική και οργανωτική δομή της επιχείρησης, να συμβαδίζουν με την πολιτική διοίκηση του προσωπικού, όμως στην περίπτωση μας γίνεται ελάχιστα.

➤ Οι ερωτήσεις 3. και 4. έχουν το ίδιο σχόλιο:

**ΕΡΩΤΗΣΗ 3.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (54,33 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 83,33 / 100)**

Χρησιμοποιούνται μέθοδοι επαρκούς ενημέρωσης, σχετικά με τις απόψεις των εργαζομένων σε θέματα που άπτονται της εσωτερικής οργάνωσης (το περιβάλλον εργασίας, η υγεία και ασφάλειά τους στο χώρο εργασίας τους και η επαγγελματική τους εξέλιξη);

**ΕΡΩΤΗΣΗ 4.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (38,17 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 73,83 / 100)**

Χρησιμοποιούνται ερωτηματολόγια και άλλες μορφές ανατροφοδότησης της διοίκησης με σκοπό τη βελτίωση της πολιτικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού;

Όπως βλέπουμε και από τα αποτελέσματα τα στελέχη της επιχείρησης θα πρέπει να ενδιαφέρονται για την ικανοποίηση και ευχαρίστηση των εργαζόμενων στον χώρο εργασίας. Όχι μόνο για το καλό των εργαζόμενων αλλά και για το καλό της επιχείρησης, διότι ευχαριστημένοι εργαζόμενοι αποδίδουν καλύτερα.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 6.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (59,5 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 90,5 / 100)**

Σχεδιάζονται και προωθούνται ευκαιρίες για ατομική και ομαδική μάθηση;

Παρ' όλο που θεωρείται τόσο σημαντικό να προωθούνται ευκαιρίες για ατομική και ομαδική μάθηση δεν εκπληρώνονται στην επιχείρηση.

➤ Οι ερωτήσεις 7. και 16. έχουν το ίδιο σχόλιο:

**ΕΡΩΤΗΣΗ 7.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (61,33 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 90,5 / 100)**

Οι γνώσεις και οι δεξιότητες των εργαζομένων αναγνωρίζονται και αξιοποιούνται σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχείρησης;

**ΕΡΩΤΗΣΗ 16.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (68,5 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 90,5 / 100)**

Οι εργαζόμενοι τοποθετούνται σε θέσεις εργασίας ανάλογα με τις ικανότητές τους;

Σε σχέση με το πόσο σημαντικό είναι να αναγνωρίζονται και να αξιοποιούνται κατάλληλα οι γνώσεις και οι δεξιότητες των εργαζομένων, εκπληρώνεται ελάχιστα.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 8.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (66 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 90,5 / 100)**

Προωθείται και υποστηρίζεται το κλίμα ομαδικής συνεργασίας στην επιχείρηση;

Και σε αυτήν την περίπτωση θεωρείται η ομαδική εργασία πάρα πολύ σημαντικό αλλά εκπληρώνεται ελάχιστα.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 9.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (55,17 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 90,5 / 100)**

Οι ατομικοί και ομαδικοί στόχοι ευθυγραμμίζονται με τους στόχους της διοίκησης;

Είναι πολύ σημαντικό οι ατομικοί-ομαδικοί στόχοι να συμβαδίζουν με τους στόχους της διοίκησης για να έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 10.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (52 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 90,5 / 100)**

Οι ατομικοί και ομαδικοί στόχοι επανεξετάζονται και επαναπροσδιορίζονται;

Επίσης είναι σημαντικό να επανεξετάζονται και να επαναπροσδιορίζονται οι ατομικοί-ομαδικοί στόχοι, για να έχει η επιχείρηση μια εικόνα των πραγμάτων.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 11.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (68,5 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 90,5 / 100)**

Οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να συνεισφέρουν στη δημιουργία και βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών;

Πρέπει να δοθεί προσοχή, όσο αφορά στην ενθάρρυνση των εργαζομένων στις ενέργειες βελτίωσης, εφόσον θεωρείται και σημαντικό.



➤ Οι ερωτήσεις 13. και 14. έχουν το ίδιο σχόλιο:

**ΕΡΩΤΗΣΗ 13.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (38,17 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 90,5 / 100)**

Στην περίπτωση θετικής εκτίμησης οι προτάσεις βελτίωσης ανταμείβονται;

**ΕΡΩΤΗΣΗ 14.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (62,5 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 90,5 / 100)**

Στους εργαζόμενους προσφέρονται ευκαιρίες για συμμετοχή, δημιουργική συμπεριφορά και καινοτομία;

Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στο θέμα όσο αφορά την ανταμοιβή των καλών προτάσεων, διότι θεωρείται πάρα πολύ σημαντικό αλλά εκπληρώνεται πάρα πολύ λίγο.

➤ Οι ερωτήσεις 18. και 19. έχουν το ίδιο σχόλιο:

**ΕΡΩΤΗΣΗ 18.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (66,17 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 90,5 / 100)**

Τα κανάλια επικοινωνίας μέσα στην επιχείρηση αναπτύσσονται και λειτουργούν τόσο από τη διοίκηση προς τους εργαζόμενους όσο και αντίστροφα;

**ΕΡΩΤΗΣΗ 19.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (47,83 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 90,5 / 100)**

Η πολιτική και η στρατηγική αναπτύσσονται λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες επικοινωνίας μέσα στην επιχείρηση;

Για να μπορέσει η επιχείρηση να λειτουργήσει σωστά θα πρέπει να υπάρχει επικοινωνία. Δεν αρκεί η επικοινωνία μεταξύ των στελεχών αλλά επικοινωνία μεταξύ όλων των εργαζομένων και των στελεχών.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 20.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (59,17 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 90,5 / 100)**

Τα θέματα εργασιακών σχέσεων εναρμονίζονται με την πολιτική και τη στρατηγική της επιχείρησης;

Οι εργασιακές σχέσεις είναι σημαντικές να συμπεριλαμβάνονται μέσα στην πολιτική και τη στρατηγική της επιχείρησης.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 21.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (35,67 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 90,5 / 100)**

Η ικανοποίηση των εργαζομένων μετράται και αναλύεται από την επιχείρηση;

Πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στην ικανοποίηση του εργαζόμενου. Βλέπουμε ότι θεωρείται πάρα πολύ σημαντικό αλλά εκπληρώνεται ελάχιστα.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 22.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (68,83 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 90,5 / 100)**

Οι εργαζόμενοι ενημερώνονται σχετικά με τους στόχους της εργασίας τους;

Πρέπει να γίνονται σωστές ενημερώσεις σε όλους τους εργαζόμενους της επιχείρησης σχετικά με τους στόχους της εργασίας του καθενός.

#### 5.3.2.4. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η βαθμολογία του κριτηρίου ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ανήλθε σε 60,7 / 100.

Λαμβάνοντας υπ' όψιν τα αποτελέσματα της έρευνας, εντοπίζουμε ότι σε σύνολο 16 ερωτήσεων σχετικών με την άποψη πελατών, υστέρηση παρουσιάζεται σε 14 ερωτήσεις, οι οποίες είναι: 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 2.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (51,33 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 87 / 100)**

Στην επιχείρηση εφαρμόζονται μέθοδοι για την παρακολούθηση και ανάλυση των τάσεων στην αγορά, την τεχνολογία και τις επιδόσεις των ανταγωνιστών;

Πρέπει η επιχείρηση να ενημερώνεται για τις επιδόσεις των ανταγωνιστών για να μπορεί και αυτή να λειτουργήσει ανάλογα.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 3.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (56,83 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 88,83 / 100)**

Οι ανάγκες και οι προσδοκίες όλων των ενδιαφερόμενων μερών, πελατών, συνεργατών και προμηθευτών της επιχείρησης καταγράφονται, κατανοούνται και λαμβάνονται υπόψη κατά τη χάραξη της πολιτικής της επιχείρησης;

➤ Οι ερωτήσεις 4. και 5. έχουν το ίδιο σχόλιο:

**ΕΡΩΤΗΣΗ 4.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (62,33 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 87 / 100)**

Στην επιχείρηση εφαρμόζονται συγκεκριμένες μέθοδοι για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας των διεργασιών καθώς και την ανάλυση των αποτελεσμάτων;

**ΕΡΩΤΗΣΗ 5.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (55 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 83,33 / 100)**

Με σκοπό τη χάραξη της στρατηγικής και πολιτικής της η επιχείρηση αξιοποιεί τα αποτελέσματα της ανάλυσης των επιδόσεων των ανταγωνιστών της;

Στην επιχείρηση είναι απαραίτητο να γίνεται έρευνα για την πορεία της επιχείρησης.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 6.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (62,33 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 81,5 / 100)**

Για τη χάραξη της στρατηγικής και πολιτικής της επιχείρησης λαμβάνονται υπόψη γενικότεροι δείκτες της οικονομίας και πιθανών κοινωνικών αλλαγών στην κοινωνία;

**ΕΡΩΤΗΣΗ 8.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (66 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 81,5 / 100)**

Στην επιχείρηση τίθενται και είναι σαφείς οι προτεραιότητες σχετικά με τους στόχους που έχουν τεθεί και τα σχέδια για την επίτευξή τους;

Στην επιχείρηση θα πρέπει να είναι σαφείς οι προτεραιότητες σχετικά με τους στόχους της επιχείρησης.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 9.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (60,5 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 76 / 100)**

Υπάρχουν εναλλακτικά σενάρια και σχέδια για την περίπτωση <<έκτακτων περιστάσεων>> όσον αφορά την πορεία της επιχείρησης;

Εδώ φαίνεται ότι η σημαντικότητα και η εκπλήρωση δεν έχουν και τόση μεγάλη διαφορά μεταξύ τους.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 10.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (67,83 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 83,33 / 100)**

Επιδιώκονται και αναγνωρίζονται παρόντα και μελλοντικά στρατηγικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης στην αγορά;

Θεωρείται πολύ σημαντικό να αναγνωρίζονται στρατηγικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης στην αγορά και φαίνεται ότι από το ποσοστό της εκπλήρωσης ότι γίνεται και προσπάθεια.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 11.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (60,5 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 88,83 / 100)**

Οι διεργασίες αιχμής (κύριες διεργασίες), οι οποίες συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και στην αποτελεσματική εφαρμογή της πολιτικής της αναγνωρίζονται και ταυτοποιούνται;

Θα πρέπει να γίνονται έρευνες για τις κύριες διεργασίες, οι οποίες συμβάλλουν στην επίτευξη.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 12.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (64,83 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 79,67 / 100)**

Οι ευθύνες και οι αρμοδιότητες των εργαζομένων όσον αφορά τις διεργασίες αιχμής είναι καθορισμένες;

Στην επιχείρηση ο κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να γνωρίζει ποιες είναι οι ευθύνες και οι αρμοδιότητές τους στον χώρο εργασίας τους.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 13.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (55,67 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 76 / 100)**

Εξετάζεται τακτικά η αποτελεσματικότητα των διεργασιών αιχμής σχετικά με την υλοποίηση της πολιτικής και της στρατηγικής της επιχείρησης και την επίτευξη των στόχων;

Θα πρέπει να εξετάζονται τα αποτελέσματα των διεργασιών αιχμής σχετικά με την υλοποίηση της πολιτικής και της στρατηγικής της επιχείρησης και την επίτευξη των στόχων.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 14.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (64,17 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 84,33 / 100)**

Η πολιτική και η στρατηγική της επιχείρησης αποτελούν τη βάση για τη θέσπιση των προς επίτευξη στόχων σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης;

Πρέπει να γίνονται σαφείς στην επιχείρηση ποιοι είναι οι στόχοι της και ποια σχέδια και στρατηγική θα πρέπει να ακολουθήσουν για την επίτευξή τους.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 15.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (42,17 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 85,17 / 100)**

Η επιχείρηση εξετάζει και αναλύει τον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι συνειδητοποιούν την πολιτική και τη στρατηγική της;

Τα στελέχη της επιχείρησης είναι σημαντικό να ενδιαφέρονται εάν η πολιτική και η στρατηγική της επιχείρησης έχει γίνει αντιληπτή από όλους.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 16.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (63 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 88,83 / 100)**

Η αποτελεσματικότητα της πολιτικής και της στρατηγικής της επιχείρησης εξετάζεται και αναλύεται τακτικά;

Η αποτελεσματικότητα της πολιτικής και της στρατηγικής της επιχείρησης θα πρέπει να εξετάζονται και να αναλύονται τακτικά.

#### 5.3.2.5. ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Η βαθμολογία του κριτηρίου ΔΙΟΙΚΗΣΗ ανήλθε σε 71,5 / 100, μια ικανοποιητική βαθμολογία.

Λαμβάνοντας υπ' όψιν τα αποτελέσματα της έρευνας, εντοπίζουμε ότι σε σύνολο 21 ερωτήσεων σχετικών με την άποψη πελατών, υστέρηση παρουσιάζεται σε 9 ερωτήσεις, οι οποίες είναι: 3, 7, 8, 9, 11, 12, 14, 19, 21.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 3.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (60,5 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 94,5 / 100)**

Η ανώτατη διοίκηση χρησιμοποιεί για την ανάπτυξη στρατηγικού σχεδίου συγκεκριμένους μεθόδους και εργαλεία;

Θεωρείται πάρα πολύ σημαντικό η ανώτατη διοίκηση να χρησιμοποιεί συγκεκριμένους μεθόδους και εργαλεία για την ανάπτυξη στρατηγικού σχεδίου, αλλά τα αποτελέσματά μας δείχνουν ότι εκπληρώνεται ελάχιστα.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 7.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (67,83 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 96,33 / 100)**

Οι στόχοι αυτοί είναι εφικτοί, αποδεκτοί και είναι δυνατόν να αναπτυχθούν σε αντικειμενικά χαμηλότερους στόχους και χρονοδιαγράμματα;

Επίσης είναι πολύ σημαντικό οι στόχοι να είναι ρεαλιστικοί σε συνάρτηση με το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 8.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (69,67 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 92,67 / 100)**

Η ανώτατη διοίκηση προσαρμόζει την οργανωτική δομή της επιχείρησης, έτσι ώστε αυτή να υποστηρίζει την εφαρμογή της πολιτικής και την επίτευξη των στρατηγικών στόχων;

Είναι σημαντικό να δοθεί βαρύτητα στην οργανωτική δομή της επιχείρησης ώστε αυτή να υποστηρίζει την εφαρμογή της πολιτικής και την επίτευξη των στρατηγικών στόχων.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 9.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (56,83 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 96,33 / 100)**

Η ανώτατη διοίκηση δίνει κίνητρα και υποστηρίζει τη συνεργασία μέσα στην επιχείρηση;

Πρέπει να δοθεί πάρα πολύ προσοχή εάν η διοίκηση δίνει κίνητρα και υποστηρίζει τη συνεργασία μέσα στην επιχείρηση.

➤ Οι ερωτήσεις 11. και 12. έχουν το ίδιο σχόλιο:

**ΕΡΩΤΗΣΗ 11.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (62,33 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 84,33 / 100)**

Η ανώτατη διοίκηση αναπτύσσει και εφαρμόζει μεθόδους για την ανάπτυξη, την εφαρμογή και την ανανέωση των πολιτικών και της στρατηγικής της επιχείρησης;

**ΕΡΩΤΗΣΗ 12.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (58,67 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 94,5 / 100)**

Η ανώτατη διοίκηση αναπτύσσει και εφαρμόζει διαδικασίες για την επαναξιολόγηση και βελτίωση των στόχων που θέτει;

Είναι απαραίτητο να γίνονται αλλαγές στην στρατηγική-πολιτική της επιχείρησης, διότι τίποτα δεν μένει στάσιμο.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 14.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (58,67 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 77,67 / 100)**

Η ανώτατη διοίκηση προωθεί από κοινού ενέργειες βελτίωσης με τους πελάτες και προμηθευτές ή συνεργάτες;

Η συμμετοχή των πελατών για ενέργειες βελτίωσης θα ήταν πολύ χρήσιμο για την ανάπτυξη της επιχείρησης.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 19.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (64,17 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 88 / 100)**

Η ανώτατη διοίκηση παρέχει κίνητρα και υποστήριξη τους εργαζόμενους, στην προσπάθειά τους να επιτύχουν τους στόχους τους;

Η επένδυση στην εκπαίδευση των εργαζομένων θα ήταν πολύ αποτελεσματικό για την επιχείρηση.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 21.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (67,83 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 89,5 / 100)**

Η ανώτατη διοίκηση αναγνωρίζει άμεσα και δίνει την αναμενόμενη σημασία τόσο στις ατομικές όσο και στις ομαδικές προσπάθειες των εργαζομένων;

Είναι και θεωρείται πολύ σημαντικό να υπάρχουν κίνητρα, διότι οι εργαζόμενοι έτσι αποδίδουν καλύτερα στις εργασίες τους.



#### 5.4. ΕΥΡΗΜΑΤΑ ΓΝΩΜΩΝ

Η συνολική βαθμολογία για την ΓΝΩΜΩΝ που προκύπτει από την έρευνα και το μοντέλο είναι 64,36/100

Η βαθμολογία προκύπτει ως εξής:

**ΑΘΡΟΙΣΜΑ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ \* ΠΟΣΟΣΤΟ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΣΤΗΝ ΤΕΛΙΚΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ**

<b>ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ</b> = 1. ΗΓΕΣΙΑ	(52)*0,1 = 5,2
2. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	(39,2)*0,08 = 3,14
3. ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ	(57,3)*0,09 = 5,16
4. ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ & ΠΟΡΟΙ	(77,5)*0,09 = 6,98
6. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	(62,8)*0,14 = 8,79
<b>ΑΘΡΟΙΣΜΑ</b>	<b>= 29,27</b>

<b>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ</b> = 6. ΑΠΟΨΗ ΠΕΛΑΤΩΝ	(79,7)*0,2 = 15,94
7. ΑΠΟΨΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	(74)*0,15 = 11,1
8. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛ.	(50)*0,15 = 7,5
<b>ΑΘΡΟΙΣΜΑ</b>	<b>= 34,54</b>

---

**ΣΥΝΟΛΟ = 63,81**

#### 5.5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ:

##### 5.5.1. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Η βαθμολογία του κριτηρίου ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ανήλθε σε 50 / 100

Λαμβάνοντας υπ' όψιν τα αποτελέσματα της έρευνας, εντοπίζουμε ότι σε σύνολο 6 ερωτήσεων σχετικών με την άποψη πελατών, υστέρηση παρουσιάζεται σε 5 ερωτήσεις, οι οποίες είναι: 1, 2, 3, 4, 6.



**ΕΡΩΤΗΣΗ 1.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (50 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 83,33 / 100)**

Οι οικονομικοί δείκτες που χρησιμοποιούνται θεωρούνται ενδεικτικοί για τη μέτρηση των αποτελεσμάτων και της απόδοσης της εταιρίας;

**ΕΡΩΤΗΣΗ 2.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (33,33 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 83,33 / 100)**

Η συχνότητα με την οποία αξιολογούνται οι οικονομικοί δείκτες είναι ικανοποιητική;

**ΕΡΩΤΗΣΗ 3.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (66,67 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 83,33 / 100)**

Η απόδοση των οικονομικών δεικτών θεωρείται ικανοποιητική για την εταιρία;

**ΕΡΩΤΗΣΗ 4.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (37,5 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 70,8 / 100)**

Εκτός από τους οικονομικούς δείκτες απόδοσης χρησιμοποιούνται και άλλοι δείκτες για τη μέτρηση της απόδοσης της εταιρίας όπως: α) Δείκτες απόδοσης διεργασιών, β) Δείκτες που αξιολογούν την απόδοση των συνεργασιών, γ) Δείκτες που αξιολογούν το επίπεδο επίτευξης των στόχων, δ) Δείκτες που αξιολογούν την επίδοση των τμημάτων της εταιρίας;

**ΕΡΩΤΗΣΗ 6.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (37,5 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 79,16 / 100)**

Οι παρακάτω δείκτες αξιολογούνται παράλληλα με τους οικονομικούς δείκτες για την αξιολόγηση της απόδοσης της εταιρίας: α) Δείκτες απόδοσης διεργασιών, β) Δείκτες που αξιολογούν την απόδοση των συνεργασιών, γ) Δείκτες που αξιολογούν το επίπεδο επίτευξης των στόχων, δ) Δείκτες που αξιολογούν την επίδοση των τμημάτων της εταιρίας;

#### **5.5.2. ΑΠΟΨΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

Η βαθμολογία του κριτηρίου ΑΠΟΨΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ανήλθε σε 74 / 100, μια ικανοποιητική βαθμολογία.

Λαμβάνοντας υπ' όψιν τα αποτελέσματα της έρευνας, εντοπίζουμε ότι σε σύνολο 15 ερωτήσεων σχετικών με την άποψη πελατών, υστέρηση παρουσιάζεται σε 3 ερωτήσεις, οι οποίες είναι: 9, 10, 14.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 9.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (66,67 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 86,67 / 100)**

Σχεδιάζονται και προωθούνται ευκαιρίες για ατομική και ομαδική μάθηση;

Βλέπουμε από το ποσοστό που έχει συγκεντρώσει αυτή η ερώτηση ότι είναι σημαντικό οι εργαζόμενοι να εκπαιδεύονται έτσι ώστε να μπορούν να ανταποκρίνονται στις εργασίες που τους αναθέτουν.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 10.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (63,33 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 83,33 / 100)**

Οι ατομικοί και ομαδικοί στόχοι επανεξετάζονται και επαναπροσδιορίζονται;

Η επιχείρηση θα πρέπει να επανεξετάζει και να επαναπροσδιορίζει τους ατομικούς και ομαδικούς στόχους στην επιχείρηση. Ο λόγος για τον οποίο πρέπει να γίνεται είναι για να γνωρίζει εάν αυτοί οι στόχοι ταυτίζονται με τους στόχους της επιχείρησης.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 14.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (63,33 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 86,67 / 100)**

Ενθαρρύνεται και υποστηρίζεται η ατομική και ομαδική συμμετοχή σε ενέργειες βελτίωσης του τρόπου εργασίας;

Θεωρείται πολύ σημαντικό να δίνονται ευκαιρίες στους εργαζόμενους να εκφράζουν τις απόψεις τους, μπορεί να αποτελέσει πολύ χρήσιμο για την επιχείρηση.

### 5.5.3. ΑΠΟΨΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

Η βαθμολογία του κριτηρίου ΑΠΟΨΗ ΠΕΛΑΤΩΝ ανήλθε σε 79,7 / 100, μια ικανοποιητική βαθμολογία.

Λαμβάνοντας υπ' όψιν τα αποτελέσματα της έρευνας, εντοπίζουμε ότι σε σύνολο 13 ερωτήσεων σχετικών με την άποψη πελατών, υστέρηση παρουσιάζεται σε 3 ερωτήσεις, οι οποίες είναι: 1, 5, 13.

➤ Οι ερωτήσεις 1., 5. και 13. έχουν το ίδιο σχόλιο:

**ΕΡΩΤΗΣΗ 1.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (66,67 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 83,33 / 100)**

Η εταιρία διατηρεί συνεχή επαφή με τους πελάτες για την κάλυψη των αναγκών τους;

**ΕΡΩΤΗΣΗ 5.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (66,67 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 83,33 / 100)**

Η εταιρία λειτουργεί με τέτοιο τρόπο ώστε να προλαμβάνει τις ανάγκες των πελατών της;

**ΕΡΩΤΗΣΗ 13.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (66,67 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 100 / 100)**

Το ποσοστό των σταθερών πελατών της εταιρίας θεωρείται μεγάλο;

Στις παραπάνω ερωτήσεις που έχουν σχέση με την ικανοποίηση του πελάτη και γενικά για τον πελάτη βλέπουμε ότι το ποσοστό σημαντικότητας είναι μεγάλο αντίθετα το ποσοστό εκπλήρωσης είναι χαμηλό.

## **5.6. ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ:**

### **5.6.1. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ**

Η βαθμολογία του κριτηρίου ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ανήλθε σε 62,8 / 100, μια ικανοποιητική βαθμολογία.

Λαμβάνοντας υπ' όψιν τα αποτελέσματα της έρευνας, εντοπίζουμε ότι σε σύνολο 14 ερωτήσεων σχετικών με την άποψη πελατών, υστέρηση παρουσιάζεται σε 5 ερωτήσεις, οι οποίες είναι: 6, 9, 10, 11, 12.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 6.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (50 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 100 / 100)**

Οι εργαζόμενοι παροτρύνονται και υποστηρίζονται προκειμένου να προσφέρουν ιδέες και προτάσεις βελτίωσης;

Βλέπουμε ότι είναι πάρα πολύ σημαντικό αλλά δεν εκπληρώνεται όσο θα έπρεπε.

➤ Οι ερωτήσεις 9., και 10. έχουν το ίδιο σχόλιο:

**ΕΡΩΤΗΣΗ 9.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (33,33 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 83,33 / 100)**

Η εταιρία εφαρμόζει συστηματικές μεθόδους για την έρευνα των απαιτήσεων των πελατών της και των τάσεων στην αγορά;

**ΕΡΩΤΗΣΗ 10.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (16,67 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 83,33 / 100)**

Η εταιρία εφαρμόζει συστηματικές μεθόδους για την έρευνα της ικανοποίησης των πελατών;

Σε και τις δυο ερωτήσεις το ποσοστό σημαντικότητας είναι πολύ μεγαλύτερο από αυτό της εκπλήρωσης, αλλά εκεί που πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη σημασία είναι στην έρευνα για την ικανοποίηση των πελατών.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 11.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (66,67 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 83,33 / 100)**

Η εταιρία υποστηρίζει ενεργά τη στενή συνεργασία με τους πελάτες της;

Θεωρείται σημαντικό να υπάρχει μια συνεχή επαφή με τους πελάτες. Μ' αυτόν των τρόπο μπορεί να ενημερωθεί άμεσα για τις ανάγκες και επιθυμίες του πελάτη.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 12.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (50 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 83,33 / 100)**

Η συνεργασία με τους πελάτες οδηγεί συχνά σε επανασχεδιασμό των εσωτερικών διαδικασιών της εταιρίας ώστε να βελτιώνονται οι προσφερόμενες υπηρεσίες και τα προσφερόμενα προϊόντα;

## 5.6.2. ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ & ΠΟΡΟΙ

Η βαθμολογία του κριτηρίου ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ & ΠΟΡΟΙ ανήλθε σε 66,7 / 100, μια ικανοποιητική βαθμολογία.

Λαμβάνοντας υπ' όψιν τα αποτελέσματα της έρευνας, εντοπίζουμε ότι σε σύνολο 13 ερωτήσεων σχετικών με την άποψη πελατών, υστέρηση παρουσιάζεται σε 5 ερωτήσεις, οι οποίες είναι: 3, 4, 6, 7, 12.

➤ Οι ερωτήσεις 3., και 4. έχουν το ίδιο σχόλιο:

**ΕΡΩΤΗΣΗ 3.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (66,67 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 100 / 100)**

Οι συνεργασίες της εταιρίας με άλλες εταιρίες ευθυγραμμίζονται με τους στόχους της;

**ΕΡΩΤΗΣΗ 4.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (66,67 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 100 / 100)**

Οι συνεργασίες χρησιμοποιούνται για να συνδυάσουν τα πλεονεκτήματα της εταιρίας με αυτά άλλων για τη μέγιστη δυνατή καλύτερευση των λειτουργιών της εταιρίας;

Είναι και θεωρείται πάρα πολύ σημαντικό οι συνεργασίες της επιχείρησης με άλλες εταιρίες να συμβαδίζουν με τους στόχους της, αλλά το ποσοστό της εκπλήρωσης είναι χαμηλό.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 6.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (66,67 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 100 / 100)**

Η υλοποίηση της πολιτικής και επίτευξη των στόχων υποστηρίζεται οικονομικά με τη διάθεση όλων των απαραίτητων πόρων από την εταιρία;

Η επιχείρηση θα πρέπει να επενδύει στην εκπαίδευση των εργαζόμενων και στον τεχνολογικό εξοπλισμό εάν χρειαστεί.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 7.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (66,67 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 100 / 100)**

Οι επενδύσεις σε υλικό, σε εκπαίδευση και σε εξοπλισμό αξιολογούνται συστηματικά;

Οι επενδύσεις που γίνονται από την επιχείρηση θα πρέπει και να αξιολογούνται π.χ. μέσω των ερωτηματολογίων.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 12.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (66,67 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 100 / 100)**

Κάθε εργαζόμενος έχει πρόσβαση στις πληροφορίες που χρειάζεται για να διεκπεραιώνει τις εργασίες του;

Είναι πολύ σημαντικό οι εργαζόμενοι να έχουν πρόσβαση στις πληροφορίες για να μπορέσουν να εκπληρώσουν τις εργασίες τους.

### 5.6.3. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η βαθμολογία του κριτηρίου ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ ανήλθε σε 57,3 / 100.

Λαμβάνοντας υπ' όψιν τα αποτελέσματα της έρευνας, εντοπίζουμε ότι σε σύνολο 22 ερωτήσεων σχετικών με την άποψη πελατών, υστέρηση παρουσιάζεται σε 20 ερωτήσεις, οι οποίες είναι: 1, 2, 3, 6 έως την 22.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 1.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (33,33 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 66,67 / 100)**

Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν ενεργά στην ανάπτυξη της πολιτικής διοίκησης του προσωπικού;

Δεν θεωρείται και τόσο σημαντικό η συμμετοχή των εργαζόμενων στην ανάπτυξη της πολιτικής διοίκησης του προσωπικού, γι' αυτό και το ποσοστό εκπλήρωσης είναι χαμηλό.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 2.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (50 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 83,33 / 100)**

Η πολιτική διοίκησης του προσωπικού ευθυγραμμίζεται με την πολιτική και τη στρατηγική της επιχείρησης καθώς και με την οργανωτική δομή και το πλαίσιο των διεργασιών αιχμής;

Είναι σημαντικό η πολιτική-στρατηγική και οργανωτική δομή της επιχείρησης, να συμβαδίζει με την πολιτική διοίκηση του προσωπικού, αλλά δεν εκπληρώνεται όσο θα έπρεπε.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 3.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (66,67 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 66,67 / 100)**

Χρησιμοποιούνται μέθοδοι επαρκούς ενημέρωσης, σχετικά με τις απόψεις των εργαζομένων σε θέματα που άπτονται της εσωτερικής οργάνωσης (το περιβάλλον εργασίας, η υγεία και ασφάλειά τους στο χώρο εργασίας τους και η επαγγελματική τους εξέλιξη);

Εδώ βλέπουμε ότι όσο σημαντικό θεωρείται τόσο εκπληρώνεται.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 6.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (66,67 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 83,33 / 100)**

Σχεδιάζονται και προωθούνται ευκαιρίες για ατομική και ομαδική μάθηση;

Θεωρείται πολύ σημαντικό η επιχείρηση να αναπτύσσεται και να επενδύει στην ατομική ή ομαδική εκπαίδευση, αλλά βλέπουμε ότι δεν εκπληρώνεται αρκετά.

➤ Οι ερωτήσεις 7., και 16. έχουν το ίδιο σχόλιο:

**ΕΡΩΤΗΣΗ 7.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (66,67 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 83,33 / 100)**

Οι γνώσεις και οι δεξιότητες των εργαζομένων αναγνωρίζονται και αξιοποιούνται σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχείρησης;

**ΕΡΩΤΗΣΗ 16.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (66,67 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 83,33 / 100)**

Οι εργαζόμενοι τοποθετούνται σε θέσεις εργασίας ανάλογα με τις ικανότητές τους;

Σε σχέση με το πόσο σημαντικό είναι να αναγνωρίζονται και να αξιοποιούνται κατάλληλα οι γνώσεις και οι δεξιότητες των εργαζομένων, εκπληρώνεται ελάχιστα.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 8.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (66,67 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 83,33 / 100)**

Προωθείται και υποστηρίζεται το κλίμα ομαδικής συνεργασίας στην επιχείρηση;

Και σε αυτήν την περίπτωση θεωρείται η ομαδική εργασία πάρα πολύ σημαντικό αλλά εκπληρώνεται ελάχιστα.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 9.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (66,67 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 83,33 / 100)**

Οι ατομικοί και ομαδικοί στόχοι ευθυγραμμίζονται με τους στόχους της διοίκησης;

Είναι πολύ σημαντικό οι ατομικοί-ομαδικοί στόχοι να συμβαδίζουν με τους στόχους της διοίκησης για να έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 10.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (50 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 83,33 / 100)**

Οι ατομικοί και ομαδικοί στόχοι επανεξετάζονται και επαναπροσδιορίζονται;

Είναι σημαντικό να επανεξετάζονται και να επαναπροσδιορίζονται οι ατομικοί-ομαδικοί στόχοι, για να έχει η επιχείρηση μια εικόνα των πραγμάτων, αλλά στην περίπτωση μας εκπληρώνεται ελάχιστα.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 11.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (66,67 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 83,33 / 100)**

Οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να συνεισφέρουν στη δημιουργία και βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών;

Πρέπει να δοθεί προσοχή, όσο αφορά στην ενθάρρυνση των εργαζομένων στις ενέργειες βελτίωσης, εφόσον θεωρείται και σημαντικό.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 12.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (66,67 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 83,33 / 100)**

Οι προτάσεις βελτίωσης εκτιμούνται και ελέγχονται;

➤ Οι ερωτήσεις 13., 14., και 15. έχουν το ίδιο σχόλιο:

**ΕΡΩΤΗΣΗ 13.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (16,67 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 83,33 / 100)**

Στην περίπτωση θετικής εκτίμησης οι προτάσεις βελτίωσης ανταμείβονται;

**ΕΡΩΤΗΣΗ 14.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (33,33 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 83,33 / 100)**

Στους εργαζόμενους προσφέρονται ευκαιρίες για συμμετοχή, δημιουργική συμπεριφορά και καινοτομία;

**ΕΡΩΤΗΣΗ 15.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (66,67 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 83,33 / 100)**

Οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται για την αποτελεσματική άσκηση των εργασιών τους;

Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στο θέμα όσο αφορά την ανταμοιβή των καλών προτάσεων, διότι θεωρείται πάρα πολύ σημαντικό αλλά εκπληρώνεται πάρα πολύ λίγο.

➤ Οι ερωτήσεις 17., 18., και 19. έχουν το ίδιο σχόλιο:



**ΕΡΩΤΗΣΗ 17.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (66,67 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 83,33 / 100)**

Οι εσωτερικές ανάγκες επικοινωνίας στην επιχείρηση εντοπίζονται και αναγνωρίζονται;

**ΕΡΩΤΗΣΗ 18.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (50 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 83,33 / 100)**

Τα κανάλια επικοινωνίας μέσα στην επιχείρηση αναπτύσσονται και λειτουργούν τόσο από τη διοίκηση προς τους εργαζόμενους όσο και αντίστροφα;

**ΕΡΩΤΗΣΗ 19.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (50 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 83,33 / 100)**

Η πολιτική και η στρατηγική αναπτύσσονται λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες επικοινωνίας μέσα στην επιχείρηση;

Η επικοινωνία μέσα στην επιχείρηση θεωρείται πάρα πολύ σημαντικό αλλά εκπληρώνεται πάρα πολύ λίγο.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 20.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (33,33 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 66,67 / 100)**

Τα θέματα εργασιακών σχέσεων εναρμονίζονται με την πολιτική και τη στρατηγική της επιχείρησης;

Βλέπουμε ότι δεν θεωρείται και τόσο σημαντικό αλλά θα πρέπει να δοθεί προσοχή.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 21.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (66,67 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 83,33 / 100)**

Η ικανοποίηση των εργαζομένων μετράται και αναλύεται από την επιχείρηση;

Πρέπει να δοθεί προσοχή στην ικανοποίηση του εργαζομένου. Βλέπουμε ότι θεωρείται πάρα πολύ σημαντικό αλλά εκπληρώνεται ελάχιστα.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 22.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (66,67 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 83,33 / 100)**

Οι εργαζόμενοι ενημερώνονται σχετικά με τους στόχους της εργασίας τους

Πρέπει να γίνονται σωστές ενημερώσεις σε όλους τους εργαζόμενους της επιχείρησης σχετικά με τους στόχους της εργασίας του καθενός.

#### 5.6.4. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η βαθμολογία του κριτηρίου ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ανήλθε σε 39,2 / 100.

Λαμβάνοντας υπ' όψιν τα αποτελέσματα της έρευνας, εντοπίζουμε ότι σε σύνολο 16 ερωτήσεων σχετικών με την άποψη πελατών, υστέρηση παρουσιάζεται σε όλα.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 1.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (66,67 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 83,33 / 100)**

Πληροφορίες σχετικά με την πορεία και την επίδοση της επιχείρησης στην αγορά καθώς και την αποτελεσματικότητα των τμημάτων της είναι γνωστές στους ενδιαφερόμενους εργαζόμενους;

Η πορεία και η επίδοση που έχει η επιχείρηση στην αγορά θα πρέπει να ανακοινώνεται στην επιχείρηση.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 2.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (16,67 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 83,33 / 100)**

Στην επιχείρηση εφαρμόζονται μέθοδοι για την παρακολούθηση και ανάλυση των τάσεων στην αγορά, την τεχνολογία και τις επιδόσεις των ανταγωνιστών;

Είναι πολύ σημαντικό η επιχείρηση να ενημερώνεται για τις επιδόσεις των ανταγωνιστών για να μπορεί και αυτή να λειτουργήσει ανάλογα, στην περίπτωσή μας εκπληρώνεται πάρα πολύ λίγο.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 3.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (50 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 83,33 / 100)**

Οι ανάγκες και οι προσδοκίες όλων των ενδιαφερόμενων μερών, πελατών, συνεργατών και προμηθευτών της επιχείρησης καταγράφονται, κατανοούνται και λαμβάνονται υπόψη κατά τη χάραξη της πολιτικής της επιχείρησης;

➤ Οι ερωτήσεις 4. και 5. έχουν το ίδιο σχόλιο:

**ΕΡΩΤΗΣΗ 4.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (50 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 83,33 / 100)**

Στην επιχείρηση εφαρμόζονται συγκεκριμένες μέθοδοι για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας των διεργασιών καθώς και την ανάλυση των αποτελεσμάτων;

**ΕΡΩΤΗΣΗ 5.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (33,33 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 83,33 / 100)**

Με σκοπό τη χάραξη της στρατηγικής και πολιτικής της η επιχείρηση αξιοποιεί τα αποτελέσματα της ανάλυσης των επιδόσεων των ανταγωνιστών της;

Στην επιχείρηση είναι απαραίτητο να γίνεται έρευνα για την πορεία της επιχείρησης.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 6.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (16,67 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 83,33 / 100)**

Για τη χάραξη της στρατηγικής και πολιτικής της επιχείρησης λαμβάνονται υπόψη γενικότεροι δείκτες της οικονομίας και πιθανών κοινωνικών αλλαγών στην κοινωνία;

**ΕΡΩΤΗΣΗ 7.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (33,33 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 83,33 / 100)**

Η πολιτική και η στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση είναι σύμφωνες με το όραμα και τις αξίες που έχουν τεθεί;

Εδώ βλέπουμε ότι παρ' όλο που θεωρείται σημαντικό η πολιτική και η στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση να είναι σύμφωνες με το όραμα και τις αξίες που έχουν τεθεί, δεν εκπληρώνεται.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 8.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (33,33 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 83,33 / 100)**

Στην επιχείρηση τίθενται και είναι σαφείς οι προτεραιότητες σχετικά με τους στόχους που έχουν τεθεί και τα σχέδια για την επίτευξή τους;

Θεωρείται πολύ σημαντικό οι προτεραιότητες σχετικά με τους στόχους της επιχείρησης να είναι σαφείς σε όλους τους εργαζόμενους αλλά βλέπουμε ότι δεν εκπληρώνεται.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 9.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (50 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 83,33 / 100)**

Υπάρχουν εναλλακτικά σενάρια και σχέδια για την περίπτωση <<έκτακτων περιστασεων>> όσον αφορά την πορεία της επιχείρησης;

Είναι πολύ σημαντικό σε μια επιχείρηση να υπάρχουν εναλλακτικά σενάρια και σχέδια για την περίπτωση <<έκτακτων περιστασεων>>.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 10.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (50 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 83,33 / 100)**

Επιδιώκονται και αναγνωρίζονται παρόντα και μελλοντικά στρατηγικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης στην αγορά;

Παρ' όλο που θεωρείται σημαντικό να αναγνωρίζονται τα στρατηγικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης στην αγορά βλέπουμε εδώ ότι αυτό δεν εκπληρώνεται όσο θα έπρεπε.

➤ Οι ερωτήσεις 11. και 12. έχουν το ίδιο σχόλιο:

**ΕΡΩΤΗΣΗ 11.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (33,33 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 66,67 / 100)**

Οι διεργασίες αιχμής (κύριες διεργασίες), οι οποίες συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και στην αποτελεσματική εφαρμογή της πολιτικής της αναγνωρίζονται και ταυτοποιούνται;

**ΕΡΩΤΗΣΗ 12.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (33,33 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 66,67 / 100)**

Οι ευθύνες και οι αρμοδιότητες των εργαζομένων όσον αφορά τις διεργασίες αιχμής είναι καθορισμένες;

Δεν θεωρείται τόσο σημαντικό αλλά θα έπρεπε να εκπληρώνεται λίγο περισσότερο.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 13.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (16,67 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 66,67 / 100)**

Εξετάζεται τακτικά η αποτελεσματικότητα των διεργασιών αιχμής σχετικά με την υλοποίηση της πολιτικής και της στρατηγικής της επιχείρησης και την επίτευξη των στόχων;

Θα πρέπει να εξετάζονται τα αποτελέσματα των διεργασιών αιχμής σχετικά με την υλοποίηση της πολιτικής και της στρατηγικής της επιχείρησης και την επίτευξη των στόχων.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 14.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (33,33 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 83,33 / 100)**

Η πολιτική και η στρατηγική της επιχείρησης αποτελούν τη βάση για τη θέσπιση των προς επίτευξη στόχων σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης;

Θεωρείται σημαντικό να γίνονται σαφείς στην επιχείρηση ποιοι είναι οι στόχοι της και ποια σχέδια και στρατηγική θα πρέπει να ακολουθήσουν για την επίτευξή τους.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 15.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (50 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 83,33 / 100)**

Η επιχείρηση εξετάζει και αναλύει τον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι συνειδητοποιούν την πολιτική και τη στρατηγική της;

Θεωρείται σημαντικό τα στελέχη της επιχείρησης να ενδιαφέρονται εάν η πολιτική και η στρατηγική της επιχείρησης έχει γίνει αντιληπτή από όλους.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 16.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (50 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 83,33 / 100)**

Η αποτελεσματικότητα της πολιτικής και της στρατηγικής της επιχείρησης εξετάζεται και αναλύεται τακτικά;

Η αποτελεσματικότητα της πολιτικής και της στρατηγικής της επιχείρησης θα πρέπει να εξετάζονται και να αναλύονται τακτικά.

### 5.6.5 ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Η βαθμολογία του κριτηρίου ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ανήλθε σε 52 / 100.

Λαμβάνοντας υπ' όψιν τα αποτελέσματα της έρευνας, εντοπίζουμε ότι σε σύνολο 21 ερωτήσεων σχετικών με την άποψη πελατών, υστέρηση παρουσιάζεται σε 20 ερωτήσεις, οι οποίες είναι: 1 έως 17 και 19 έως 21.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 1.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (66,67 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 83,33 / 100)**

Η ανώτατη διοίκηση αναπτύσσει και κοινοποιεί στους εργαζόμενους τις αξίες (αρχές) και την αποστολή της εταιρείας;

Είναι σημαντικό η ανώτατη διοίκηση να αναπτύσσει και να κοινοποιεί στους εργαζόμενους τις αξίες (αρχές) και την αποστολή της εταιρείας.

➤ Οι ερωτήσεις 2. και 5. έχουν το ίδιο σχόλιο:

**ΕΡΩΤΗΣΗ 2.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (66,67 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 83,33 / 100)**

Τα ηγετικά στελέχη ενεργούν ως υπόδειγμα ως προς τις αξίες της εταιρείας για τους εργαζόμενους;

**ΕΡΩΤΗΣΗ 5.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (33,33 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 83,33 / 100)**

Τα ηγετικά στελέχη της επιχείρησης εμπλέκονται προσωπικά και πρωτοστατούν στη δημιουργία και τη διάδοση της εταιρικής πολιτικής καθώς και σε ενέργειες βελτίωσης;

Η παρουσία και η προσπάθεια των ηγετικών στελεχών πρέπει να γίνονται αισθητές στην επιχείρηση, έτσι ώστε να ενεργούν ως υπόδειγμα.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 3.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (33,33 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 83,33 / 100)**

Η ανώτατη διοίκηση χρησιμοποιεί για την ανάπτυξη στρατηγικού σχεδίου συγκεκριμένες μεθόδους και εργαλεία;

Θεωρείται σημαντικό η ανώτατη διοίκηση να χρησιμοποιεί συγκεκριμένους μεθόδους και εργαλεία για την ανάπτυξη στρατηγικού σχεδίου, αλλά στην περίπτωσή μας δεν εκπληρώνεται.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 4.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (66,67 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 83,33 / 100)**

Υπάρχει κοινή αντίληψη μεταξύ των μελών της διοίκησης για τη στρατηγική της εταιρείας;

Στην ερώτηση αυτή η επιχείρηση μπορεί να επιτύχει αν και μόνο αν υπάρχουν κοινές αντιλήψεις μεταξύ των μελών της διοίκησης για την στρατηγική της επιχείρησης.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 6.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (50 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 83,33 / 100)**

Η ανώτατη διοίκηση της εταιρείας θέτει στα στελέχη της συγκεκριμένους στόχους προς επίτευξη;

Σε σχέση με το ότι θεωρείται σημαντικό εκπληρώνεται ελάχιστα.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 7.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (66,67 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 83,33 / 100)**

Οι στόχοι αυτοί είναι εφικτοί, αποδεκτοί και είναι δυνατόν να αναπτυχθούν σε αντικειμενικά χαμηλότερους στόχους και χρονοδιαγράμματα;

Οι στόχοι πρέπει να είναι ρεαλιστικοί σε συνάρτηση με το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 8.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (33,33 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 66,67 / 100)**

Η ανώτατη διοίκηση προσαρμόζει την οργανωτική δομή της επιχείρησης, έτσι ώστε αυτή να υποστηρίζει την εφαρμογή της πολιτικής και την επίτευξη των στρατηγικών στόχων;

Δεν θεωρείται και τόσο σημαντικό αλλά θα πρέπει να εκπληρώνεται λίγο περισσότερο απ' ό τι γίνεται τώρα.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 9.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (50 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 83,33 / 100)**

Η ανώτατη διοίκηση δίνει κίνητρα και υποστηρίζει τη συνεργασία μέσα στην επιχείρηση;

Παρ' όλο που θεωρείται σημαντικό δεν εκπληρώνεται.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 10.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (66,67 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 83,33 / 100)**

Η ανώτατη διοίκηση ενθαρρύνει και υποστηρίζει τη δημιουργικότητα και την καινοτομία μέσα από διάφορες ενέργειες;

Η ανώτατη διοίκηση θα πρέπει να ενθαρρύνει και να υποστηρίζει τη δημιουργικότητα και την καινοτομία μέσα από διάφορες ενέργειες.

➤ Οι ερωτήσεις 11. και 12. έχουν το ίδιο σχόλιο:

**ΕΡΩΤΗΣΗ 11.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (16,67 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 83,33 / 100)**

Η ανώτατη διοίκηση αναπτύσσει και εφαρμόζει μεθόδους για την ανάπτυξη, την εφαρμογή και την ανανέωση των πολιτικών και της στρατηγικής της επιχείρησης;

**ΕΡΩΤΗΣΗ 12.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (33,33 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 83,33 / 100)**

Η ανώτατη διοίκηση αναπτύσσει και εφαρμόζει διαδικασίες για την επαναξιολόγηση και βελτίωση των στόχων που θέτει;

Είναι απαραίτητο να γίνονται αλλαγές στην στρατηγική-πολιτική της επιχείρησης, διότι τίποτα δεν μένει στάσιμο.

► Οι ερωτήσεις 13. και 17. έχουν το ίδιο σχόλιο:

**ΕΡΩΤΗΣΗ 13.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (66,67 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 66,67 / 100)**

Η ανώτατη διοίκηση αναγνωρίζει, κατανοεί και ανταποκρίνεται στις ανάγκες των συνεργατών, πελατών ή προμηθευτών της;

**ΕΡΩΤΗΣΗ 17.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (66,67 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 66,67 / 100)**

Η αποστολή, το όραμα, οι αξίες, η πολιτική και οι στόχοι της επιχείρησης μεταδίδονται προσωπικά από την ανώτατη διοίκηση στους εργαζόμενους της επιχείρησης;

Εδώ βλέπουμε ότι όσο σημαντικό είναι τόσο εκπληρώνεται.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 14.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (50 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 83,33 / 100)**

Η ανώτατη διοίκηση προωθεί από κοινού ενέργειες βελτίωσης με τους πελάτες και προμηθευτές ή συνεργάτες;

Θεωρείται σημαντική η συμμετοχή των πελατών για ενέργειες βελτίωσης αλλά δεν εκπληρώνεται.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 15.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (16,67 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 66,67 / 100)**

Η ανώτατη διοίκηση συμμετέχει σε εκδηλώσεις οι οποίες στοχεύουν στο γενικότερο καλό και στην προσφορά της επιχείρησης στο κοινωνικό σύνολο;

Περισσότερη συμμετοχή σε εκδηλώσεις οι οποίες στοχεύουν στο γενικότερο καλό και στην προσφορά της επιχείρησης στο κοινωνικό σύνολο.



**ΕΡΩΤΗΣΗ 16.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (66,67 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 83,33 / 100)**

Η ανώτατη διοίκηση διαχειρίζεται αποτελεσματικά τους φυσικούς πόρους της επιχείρησης (γη, κτίρια και μηχανολογικό εξοπλισμό) και διαρκώς μεριμνά για τη βελτίωση και αναβάθμισή τους;

Πρέπει να δοθεί περισσότερη προσοχή στην διαχείριση των φυσικών πόρων τις επιχείρησης.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 19.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (66,67 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 83,33 / 100)**

Η ανώτατη διοίκηση παρέχει κίνητρα και υποστήριξη στους εργαζόμενους, στην προσπάθειά τους να επιτύχουν στους στόχους τους;

Θεωρείται σημαντική η επένδυση στην εκπαίδευση των εργαζομένων αλλά δεν εκπληρώνεται.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 20.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (66,67 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 83,33 / 100)**

Η ανώτατη διοίκηση δίνει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να συμμετέχουν σε ενέργειες βελτίωσης στους τομείς των δραστηριοτήτων τους;

Δίνοντας ευκαιρίες στους εργαζόμενους να εκφράζουν τις απόψεις τους, μπορεί να αποτελέσει πολύ χρήσιμο για την επιχείρηση.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 21.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (66,67 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: ( 83,33 / 100)**

Η ανώτατη διοίκηση αναγνωρίζει άμεσα και δίνει την αναμενόμενη σημασία τόσο στις ατομικές όσο και στις ομαδικές προσπάθειες των εργαζομένων;

Όταν υπάρχουν κίνητρα οι εργαζόμενοι αποδίδουν καλύτερα στις εργασίες τους.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>: ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ**

### **6.1. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ Α.Ε. ΚΑΙ ΤΗΝ ΓΝΩΜΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ Α.Ε.**

Οι προτάσεις που θα ακολουθήσουν θα αναφέρονται στις σημαντικότερες, κατά την γνώμη μου, ερωτήσεις που έχουν συμπληρώσει χαμηλή βαθμολογία. Η σειρά των ερωτήσεων που θα ακολουθήσει θα είναι πρώτα από τις προϋποθέσεις και στην συνέχεια τα αποτελέσματα.

#### **6.1.1. ΔΙΟΙΚΗΣΗ:**

##### **ΕΡΩΤΗΣΗ 1.: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: (66,67 / 100) / ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ: (83,33 / 100) ( ΓΙΑ ΤΗΝ ΓΝΩΜΩΝ )**

Η ανώτατη διοίκηση αναπτύσσει και κοινοποιεί στους εργαζόμενους τις αξίες (αρχές) και την αποστολή της εταιρείας;

Οι στόχοι και τα σχέδια επίτευξής τους θα πρέπει να ανακοινώνονται σε κάθε τμήμα από τους προϊστάμενους. Επίσης μπορούν τα αποτελέσματα να στέλνονται ταχυδρομικός στην οικία των εργαζόμενων. Δεν αρκεί σε μια επιχείρηση να γνωρίζει μόνο η διοίκηση τους στόχους της επιχείρησης, αλλά θα πρέπει να πληροφορούνται όλοι οι οποίοι εργάζονται σ' αυτήν. Έτσι μπορούν να συμμετάσχουν και οι εργαζόμενοι σε τυχόν προτάσεις βελτίωσης, βέβαια αφού δοθούν κίνητρα.

##### **ΕΡΩΤΗΣΗ 3.: ( ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ ) (60,5 / 94,5)**

Η ανώτατη διοίκηση χρησιμοποιεί για την ανάπτυξη στρατηγικού σχεδίου συγκεκριμένες μεθόδους και εργαλεία;

Σ' αυτήν την περίπτωση η χρησιμοποίηση του Benchmarking, η αξιοποίηση των προτάσεων και τα σχόλια των πελατών όσο και των εργαζόμενων θα ήταν μια καλή βοήθεια για την ανάπτυξη στρατηγικού σχεδίου.

Οι προτάσεις και τα σχόλια μπορούν να προκύψουν από τα ερωτηματολόγια που θα έχουν συμπληρωθεί από τους πελάτες και τους εργαζόμενους, π.χ. τα αποτελέσματα για την ικανοποίηση των πελατών και των εργαζομένων μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την βελτίωση της στρατηγικής.

Επίσης σημαντικά αποτελέσματα μπορούν να προκύψουν από τις μηνιαίες συναντήσεις με τους πελάτες, όπου θα αναφέρονται οι ανάγκες και οι επιθυμίες τους.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 4.: ( ΓΙΑ ΤΗΝ ΓΝΩΜΩΝ ) (66,67 / 83,33)**

Υπάρχει κοινή αντίληψη μεταξύ των μελών της διοίκησης για τη στρατηγική της εταιρείας;

Οι στόχοι που θα τεθούν στα στελέχη θα πρέπει να είναι δυνατόν να μπορούν να επιτευχθούν. Δηλαδή θα πρέπει πρώτα η ανώτατη διοίκηση να εξετάσει τις δυνάμεις του καθενός, με την βοήθεια του ερωτηματολογίου ή μιας συνέντευξης, έτσι ώστε να χρησιμοποιηθεί ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα εάν χρειαστεί. Οι στόχοι δηλαδή θα πρέπει να είναι ρεαλιστικοί όσο αφορά την επίτευξή τους.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 7.: ( ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ ) (67,83 / 96,33)**

**(ΓΙΑ ΤΗΝ ΓΝΩΜΩΝ) (66,67 / 83,33)**

Οι στόχοι αυτοί είναι εφικτοί, αποδεκτοί και είναι δυνατόν να αναπτυχθούν σε αντικειμενικά χαμηλότερους στόχους και χρονοδιαγράμματα;

Οι στόχοι που θα τεθούν στα στελέχη θα πρέπει να είναι δυνατόν να μπορούν να επιτευχθούν. Δηλαδή θα πρέπει πρώτα η ανώτατη διοίκηση να εξετάσει τις δυνάμεις του καθενός, αυτό μπορεί να γίνει με την βοήθεια του ερωτηματολογίου ή μιας συνέντευξης, έτσι ώστε να χρησιμοποιηθεί ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα εάν χρειαστεί. Οι στόχοι δηλαδή θα πρέπει να είναι ρεαλιστικοί όσο αφορά την επίτευξή τους.

➤ Οι ερωτήσεις 9. (της ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ) και η 10. (της ΓΝΩΜΩΝ) έχουν την ίδια πρόταση:

**ΕΡΩΤΗΣΗ 9.: ( ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ ) (56,83 / 96,33)**

**(ΓΙΑ ΤΗΝ ΓΝΩΜΩΝ) (50 / 83,33)**

Η ανώτατη διοίκηση δίνει κίνητρα και υποστηρίζει τη συνεργασία μέσα στην επιχείρηση;

**ΕΡΩΤΗΣΗ 10.: ( ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ ) (72,33 / 94,5)**

**(ΓΙΑ ΤΗΝ ΓΝΩΜΩΝ) (66,67 / 83,33)**

Η ανώτατη διοίκηση ενθαρρύνει και υποστηρίζει τη δημιουργικότητα και την καινοτομία μέσα από διάφορες ενέργειες;

Σ' αυτήν την περίπτωση πρέπει να επιβραβεύονται οι ομάδες με την καλύτερη απόδοση εργασίας. Η επιβράβευση αυτή μπορεί να είναι είτε μια καλύτερη αμοιβή είτε προώθηση της θέσης εργασίας ή ακόμη και με εκτίμηση.

➤ Οι ερωτήσεις 12. και 14. (της ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ) έχουν την ίδια πρόταση:

**ΕΡΩΤΗΣΗ 12.: ( ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ ) (58,67 / 94,5)**

Η ανώτατη διοίκηση αναπτύσσει και εφαρμόζει διαδικασίες για την επαναξιολόγηση και βελτίωση των στόχων που θέτει;

**ΕΡΩΤΗΣΗ 14.: ( ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ ) (58,67 / 77,67)**

Η ανώτατη διοίκηση προωθεί από κοινού ενέργειες βελτίωσης με τους πελάτες και προμηθευτές ή συνεργάτες;

Για να μπορεί η ανώτατη διοίκηση να επαναξιολογεί και να βελτιώνει τους στόχους της θα πρέπει να γίνονται συναντήσεις ανά εξάμηνο, στις οποίες θα αναλύονται τα αποτελέσματα των μετρήσεων. Τα αποτελέσματα αυτά θα προκύψουν από τα ερωτηματολόγια που θα έχουν μοιραστεί στους πελάτες. Τα ερωτηματολόγια αυτά θα αναφέρονται επίσης στην ικανοποίηση των πελατών.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 20.: ( ΓΙΑ ΤΗΝ ΓΝΩΜΩΝ ) (66,67 / 83,33)**

Η ανώτατη διοίκηση δίνει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να συμμετέχουν σε ενέργειες βελτίωσης στους τομείς των δραστηριοτήτων τους;

Να δίνονται κίνητρα όπως π.χ. 1) για κάθε καλή ιδέα και πρόταση που θα έχει ως αποτέλεσμα την βελτίωση να επιβραβευτεί είτε με α) αμοιβή, β) κέρασμα δείπνου, γ) δώρο συλλεκτικής αξίας και δ) εκτίμηση.

Όσο αφορά τώρα την εξέλιξη της θέσης θα πρέπει να υπάρχουν στην εταιρία εκπαιδευτικά προγράμματα. Αυτά τα προγράμματα δεν θα είναι τυχαία. Η επιχείρηση με την χρήση ερωτηματολογίου στους εργαζόμενους μπορεί να μάθει ποιες είναι οι

αδυναμίες, οι ανάγκες και οι επιθυμίες τους. Οπότε σύμφωνα με τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου θα δημιουργηθούν εκπαιδευτικά προγράμματα τα οποία θα ωφελήσουν τους εργαζόμενους με το που θα μεταφερθούν σε μια καλύτερη πληρωμένη θέση εργασίας.

#### 6.1.2. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ:

- Οι ερωτήσεις 2. και 5.(της ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ και της ΓΝΩΜΩΝ) έχουν την ίδια πρόταση:

**ΕΡΩΤΗΣΗ 2.: ( ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ) (51,33 / 87)**

**(ΓΙΑ ΤΗΝ ΓΝΩΜΩΝ ) (16,67/ 83,33)**

Στην επιχείρηση εφαρμόζονται μέθοδοι για την παρακολούθηση και ανάλυση των τάσεων στην αγορά, την τεχνολογία και τις επιδόσεις των ανταγωνιστών;

**ΕΡΩΤΗΣΗ 5.: ( ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ) (55 / 83,33)**

**(ΓΙΑ ΤΗΝ ΓΝΩΜΩΝ ) (33,33 / 83,33)**

Με σκοπό τη χάραξη της στρατηγικής και πολιτικής της η επιχείρηση αξιοποιεί τα αποτελέσματα της ανάλυσης των επιδόσεων των ανταγωνιστών της;

Η διοίκηση θα ήταν καλό να περνούσε από μια εκπαίδευση στο Benchmarking. Με την βοήθεια του Benchmarking, θα της δοθεί η δυνατότητα να βελτιωθεί, δίνοντάς της έτσι την δυνατότητα, να ποσοτικοποιήσει τις υπάρχουσες διαφορές απόδοσης, να τεκμηριώσει γιατί αυτές οι διαφορές υπάρχουν και να αναγνωρίσει τα βήματα εκείνα που πρέπει να υιοθετήσει, έτσι ώστε να προλάβει και να ξεπεράσει τους καλύτερους από τους ανταγωνιστές της.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 3.: ( ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ) (56,83 / 88,83)**

**(ΓΙΑ ΤΗΝ ΓΝΩΜΩΝ ) (50 / 83,33)**

Οι ανάγκες και οι προσδοκίες όλων των ενδιαφερόμενων μερών, πελατών, συνεργατών και προμηθευτών της επιχείρησης καταγράφονται, κατανοούνται και λαμβάνονται υπόψη κατά τη χάραξη της πολιτικής της επιχείρησης;

Η επιχείρηση κατά την χάραξη της πολιτικής της επιχείρησης, θα πρέπει να λάβει υπ' όψιν της τους πελάτες. Δηλαδή να γίνονται μηνιαίες συναντήσεις με τους πελάτες, στις οποίες θα συζητούνται οι ανάγκες και οι επιθυμίες τους, να υπάρχει τηλεφωνική επικοινωνία μια φορά τον μήνα με τους πελάτες, όπου μέσω αυτού του τηλεφωνήματος θα ενημερώνονται για την ικανοποίησή τους ή των αναγκών τους και να διανέμονται ερωτηματολόγια στους πελάτες, τα οποία θα είναι γραμμένα έτσι ώστε να μπορούν να παίρνουν πληροφορίες για τις ανάγκες, τα σχόλια και τα παράπονά τους.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 4.: ( ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ) (62,33 / 87)**

**(ΓΙΑ ΤΗΝ ΓΝΩΜΩΝ ) (50 / 83,33)**

Στην επιχείρηση εφαρμόζονται συγκεκριμένες μέθοδοι για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας των διεργασιών καθώς και την ανάλυση των αποτελεσμάτων;

Για την μέτρηση της αποτελεσματικότητας των διεργασιών και την ανάλυση των αποτελεσμάτων θα πρέπει να γίνονται συναντήσεις ανά εξάμηνο, στις οποίες θα αναλύονται τα αποτελέσματα των μετρήσεων. Τα αποτελέσματα αυτά θα προκύψουν από τα ερωτηματολόγια που θα έχουν μοιραστεί στους πελάτες. Επίσης αυτά τα ερωτηματολόγια θα αναφέρονται και στην ικανοποίηση των πελατών.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 8.: ( ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ) (66 / 81,5)**

**(ΓΙΑ ΤΗΝ ΓΝΩΜΩΝ ) (33,33 / 83,33)**

Στην επιχείρηση τίθενται και είναι σαφείς οι προτεραιότητες σχετικά με τους στόχους που έχουν τεθεί και τα σχέδια για την επίτευξή τους;

Οι στόχοι και τα σχέδια επίτευξής τους θα πρέπει να ανακοινώνονται σε κάθε τμήμα από τους προϊστάμενους. Δεν αρκεί σε μια επιχείρηση να γνωρίζει μόνο η διοίκηση τους στόχους της επιχείρησης, αλλά θα πρέπει να πληροφορούνται όλοι οι οποίοι εργάζονται σ' αυτήν. Έτσι μπορούν να συμμετάσχουν και οι εργαζόμενοι σε τυχόν προτάσεις βελτίωσης, βέβαια αφού δοθούν κίνητρα.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 12.: ( ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ) (64,83 / 79,67)**

**(ΓΙΑ ΤΗΝ ΓΝΩΜΩΝ) (33,33 / 66,67)**

Οι ευθύνες και οι αρμοδιότητες των εργαζομένων όσον αφορά τις διεργασίες αιχμής είναι καθορισμένες;

Εφόσον γίνουν πρώτα σαφείς, μέσα από τα ερωτηματολόγια ( φτιαγμένο γι' αυτόν τον σκοπό ), οι δυνάμεις-αδυναμίες και οι ανάγκες των εργαζόμενων, μπορούν να αξιοποιηθούν και να καθοριστούν οι ευθύνες και οι αρμοδιότητές τους. Επίσης σε περίπτωση που θα χρειαστεί μπορούν οι εργαζόμενοι να εκπαιδευτούν γι' αυτήν την θέση εργασίας, π.χ. εάν χρειαστεί γνώση Η/Υ.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 13.: ( ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ) (55,67 / 76)**

**(ΓΙΑ ΤΗΝ ΓΝΩΜΩΝ) (16,67 / 66,67)**

Εξετάζεται τακτικά η αποτελεσματικότητα των διεργασιών αιχμής σχετικά με την υλοποίηση της πολιτικής και της στρατηγικής της επιχείρησης και την επίτευξη των στόχων;

Δυο τρόποι οι οποίοι θα μπορούσαν να βοηθήσουν στην εξέταση της αποτελεσματικότητας των διεργασιών αιχμής σχετικά με την υλοποίηση της πολιτικής, της στρατηγικής και της επίτευξης των στόχων είναι να διανέμονται ερωτηματολόγια στους πελάτες τα οποία θα αναφέρονται στην ικανοποίηση των πελατών, και να δημιουργούνται ετήσιες συναντήσεις της διοίκησης με τους προϊστάμενους των τμημάτων. Στην συνάντηση αυτή θα μπορούν να εξεταστούν και να αναλυθούν εάν η πολιτική και η στρατηγική που επιλέχτηκε είχαν τα επιθυμητά ή όχι αποτελέσματα. Τα αποτελέσματα αυτά θα έχουν προκύψει από το ερωτηματολόγιο.

➤ Οι ερωτήσεις 14. και 16. (της ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ και της ΓΝΩΜΩΝ) και η 7. (της ΓΝΩΜΩΝ) έχουν την ίδια πρόταση:

**ΕΡΩΤΗΣΗ 7.: ( ΓΙΑ ΤΗΝ ΓΝΩΜΩΝ) (33,33 / 66,67)**

Η πολιτική και η στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση είναι σύμφωνες με το όραμα και τις αξίες που έχουν τεθεί;

**ΕΡΩΤΗΣΗ 14.: ( ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ) (64,17 / 84,33)**

**(ΓΙΑ ΤΗΝ ΓΝΩΜΩΝ ) (33,33 / 83,33)**

Η πολιτική και η στρατηγική της επιχείρησης αποτελούν τη βάση για τη θέσπιση των προς επίτευξη στόχων σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης;

**ΕΡΩΤΗΣΗ 16.: ( ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ) (63 / 88,83)**

**(ΓΙΑ ΤΗΝ ΓΝΩΜΩΝ ) (50 / 83,33)**

Η αποτελεσματικότητα της πολιτικής και της στρατηγικής της επιχείρησης εξετάζεται και αναλύεται τακτικά;

Σ' αυτήν την περίπτωση θα βοηθούσε πολύ μια ετήσια συνάντηση της διοίκησης, στην οποία θα καθορίζονται από κοινού η στρατηγική και η πολιτική, όπως επίσης θα πρέπει να είναι σαφείς ποιο είναι το όραμα και οι αξίες της επιχείρησης. Τέλος η πολιτική και η στρατηγική που θα συμφωνηθούν θα πρέπει να ακολουθούν το όραμα και τις αξίες.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 15.: ( ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ) (42,12 / 85,17)**

**(ΓΙΑ ΤΗΝ ΓΝΩΜΩΝ ) (50 / 83,33)**

Η επιχείρηση εξετάζει και αναλύει τον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι συνειδητοποιούν την πολιτική και τη στρατηγική της;

Ένας τρόπος για να μάθει η επιχείρηση εάν η πολιτική και η στρατηγική της έχει γίνει κατανοητός είναι να διανεμηθούν ερωτηματολόγια στους εργαζόμενους τα οποία θα αναφέρονται στην πολιτική και την στρατηγική της επιχείρησης.

### **6.1.3. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ:**

➤ Οι ερωτήσεις 1. και 2. (της ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ και της ΓΝΩΜΩΝ) έχουν την ίδια πρόταση:

**ΕΡΩΤΗΣΗ 1.: ( ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ) (47,83 / 88,17)**

**(ΓΙΑ ΤΗΝ ΓΝΩΜΩΝ ) (33,33 / 66,67)**

Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν ενεργά στην ανάπτυξη της πολιτικής διοίκησης του προσωπικού;



**ΕΡΩΤΗΣΗ 2.: ( ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ) (59,33 / 83,33)**

**(ΓΙΑ ΤΗΝ ΓΝΩΜΩΝ) (50 / 83,33)**

Η πολιτική διοίκηση του προσωπικού ευθυγραμμίζεται με την πολιτική και τη στρατηγική της επιχείρησης καθώς και με την οργανωτική δομή και το πλαίσιο των διεργασιών αιχμής;

Είναι πολύ σημαντική η συμμετοχή των εργαζόμενων στην ανάπτυξη της πολιτικής διοίκησης του προσωπικού. Μια ετήσια συνάντηση της διοίκησης με τους εργαζόμενους θα είχε ικανοποιητικά αποτελέσματα. Όσο οι εργαζόμενοι τόσο και η διοίκηση θα οφειλόταν πολύ από αυτήν την συνάντηση, διότι ο εργαζόμενος θα ήταν ικανοποιημένος με την θέση και τις συνθήκες εργασίας, με αποτέλεσμα την καλή απόδοσή τους το οποίο συνεπάγεται ικανοποιημένη διοίκηση.

➤ Οι ερωτήσεις 3.,18. και 21. (της ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ και της ΓΝΩΜΩΝ) έχουν την ίδια πρόταση:

**ΕΡΩΤΗΣΗ 3.: ( ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ) (54,33 / 83,33)**

**(ΓΙΑ ΤΗΝ ΓΝΩΜΩΝ) (66,67 / 66,67)**

Χρησιμοποιούνται μέθοδοι επαρκούς ενημέρωσης, σχετικά με τις απόψεις των εργαζομένων σε θέματα που άπτονται της εσωτερικής οργάνωσης (το περιβάλλον εργασίας, η υγεία και ασφάλειά τους στο χώρο εργασίας τους και η επαγγελματική τους εξέλιξη);

**ΕΡΩΤΗΣΗ 18.: ( ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ) (66,17 / 90,5)**

**(ΓΙΑ ΤΗΝ ΓΝΩΜΩΝ) (50 / 83,33)**

Τα κανάλια επικοινωνίας μέσα στην επιχείρηση αναπτύσσονται και λειτουργούν τόσο από τη διοίκηση προς τους εργαζόμενους όσο και αντίστροφα;

**ΕΡΩΤΗΣΗ 21.: ( ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ) (35,67 / 90,5)**

**(ΓΙΑ ΤΗΝ ΓΝΩΜΩΝ) (66,67 / 83,33)**

Η ικανοποίηση των εργαζομένων μετράται και αναλύεται από την επιχείρηση;

Η διοίκηση θα πρέπει να αφιερώνει χρόνο για τους εργαζόμενους τουλάχιστον μια φορά τον μήνα. Δηλαδή να μπορεί να τους επισκέπτεται στην θέση εργασίας τους και

να δείχνει ενδιαφέρον για τις συνθήκες εργασίας τους. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα την καλύτερη διάθεση του εργαζομένου που συνεπάγεται καλύτερη απόδοση των εργασιών του, επίσης θα πρέπει να υπάρχει μια ηλεκτρονική διεύθυνση στην επιχείρηση στην οποία οι εργαζόμενοι θα μπορούν να εκφράζουν τα παράπονα, τα σχόλια και τις προτάσεις τους, είτε ανώνυμα είτε όχι. Τέλος καλά αποτελέσματα θα είχαν και οι εξαμηνιαίες συναντήσεις, οι οποίες ως κίνητρο θα μπορούσε να είναι κάποια επιβράβευση π.χ. οικονομικού, ηθικού και κοινωνικού περιεχομένου.

- Οι ερωτήσεις 7. και 16. (της ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ και της ΓΝΩΜΩΝ) έχουν την ίδια πρόταση:

**ΕΡΩΤΗΣΗ 7.: ( ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ) (61,33 / 90,5)**

**(ΓΙΑ ΤΗΝ ΓΝΩΜΩΝ) (66,67 / 83,33)**

Οι γνώσεις και οι δεξιότητες των εργαζομένων αναγνωρίζονται και αξιοποιούνται σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχείρησης;

**ΕΡΩΤΗΣΗ 16.: ( ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ) (68,5 / 90,5)**

**(ΓΙΑ ΤΗΝ ΓΝΩΜΩΝ) (66,67 / 83,33)**

Οι εργαζόμενοι τοποθετούνται σε θέσεις εργασίας ανάλογα με τις ικανότητές τους;

Με την βοήθεια των ερωτηματολογίων η επιχείρηση θα μπορεί να λάβει κάποιες πληροφορίες για τους εργαζόμενους όσο αφορά τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους, οι οποίες στην συνέχεια θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν κατάλληλα με τις ανάγκες της επιχείρησης.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 8.: ( ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ) (66 / 90,5)**

**(ΓΙΑ ΤΗΝ ΓΝΩΜΩΝ) (66,67 / 83,33)**

Πρωθείται και υποστηρίζεται το κλίμα ομαδικής συνεργασίας στην επιχείρηση;

Η ομαδική εργασία στην επιχείρηση είναι πολύ σημαντική διότι επιφέρει πολύ καλά αποτελέσματα. Ο λόγος για τον οποίο οι ομαδικές εργασίες επιφέρουν καλύτερα αποτελέσματα οφείλεται στο ότι είναι πολλά άτομα που ασχολούνται με την ίδια εργασία, άρα υπάρχουν περισσότερες απόψεις για το ίδιο θέμα. Γι' αυτό τον λόγο οι εργασίες που δίνονται στους εργαζόμενους να είναι ομαδικές.

- Οι ερωτήσεις 11. και 13. (της ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ και της ΓΝΩΜΩΝ) και η 12. (της ΓΝΩΜΩΝ) έχουν την ίδια πρόταση:

**ΕΡΩΤΗΣΗ 11.: ( ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ) (68,5 / 90,5)**

**(ΓΙΑ ΤΗΝ ΓΝΩΜΩΝ ) (66,67 / 83,33)**

Οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να συνεισφέρουν στη δημιουργία και βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών;

**ΕΡΩΤΗΣΗ 12.: ( ΓΙΑ ΤΗΝ ΓΝΩΜΩΝ ) (66,67 / 83,33)**

Οι προτάσεις βελτίωσης εκτιμούνται και ελέγχονται;

**ΕΡΩΤΗΣΗ 13.: ( ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ) (38,17 / 90,5)**

**(ΓΙΑ ΤΗΝ ΓΝΩΜΩΝ ) (16,67 / 83,33)**

Στην περίπτωση θετικής εκτίμησης οι προτάσεις βελτίωσης ανταμείβονται;

Έχει παρατηρηθεί ότι ο εργαζόμενος συνεισφέρει στη δημιουργία και στη βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών εάν υπάρχουν κάποια κίνητρα. Κίνητρο μπορεί να είναι μια επιβράβευση η οποία μπορεί να είναι σε μορφή μιας γιορτής, μπορεί να είναι ένα χρηματικό ποσό και μπορεί να είναι ένα δώρο π.χ. ένα αντικείμενο που αντιπροσωπεύει την επιχείρηση, όπως είναι το αστέρι της Mercedes.

#### **6.1.4. ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ & ΠΟΡΟΙ:**

- Οι ερωτήσεις 3. και 4. (της ΓΝΩΜΩΝ) έχουν την ίδια πρόταση:

**ΕΡΩΤΗΣΗ 3.: ( ΓΙΑ ΤΗΝ ΓΝΩΜΩΝ ) (66,67 / 100)**

Οι συνεργασίες της εταιρίας με άλλες εταιρίες ευθυγραμμίζονται με τους στόχους της;

**ΕΡΩΤΗΣΗ 4.: ( ΓΙΑ ΤΗΝ ΓΝΩΜΩΝ ) (66,67 / 100)**

Οι συνεργασίες χρησιμοποιούνται για να συνδυάσουν τα πλεονεκτήματα της εταιρείας με αυτά άλλων για τη μέγιστη δυνατή καλύτερευση των λειτουργιών της εταιρείας;

Πριν γίνουν καθετί συνεργασίες με κάποια άλλη επιχείρηση θα πρέπει πρώτα να ερευνηθεί η επιχείρηση αυτή μέσω ερωτηματολογίου ή συνάντησης της επιχείρησης, με σκοπό την εξέτασή της εάν αυτή η συνεργασία θα επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα της επιχείρησης ή όχι. Το ερωτηματολόγιο θα απευθύνεται στις επιθυμίες και στους στόχους της επιχείρησης. Σε περίπτωση που αυτοί οι στόχοι και οι επιθυμίες της άλλης επιχείρησης είναι ίδιες με την επιχείρηση τότε μπορεί να γίνει η συνεργασία.

➤ Η ερώτηση 7. (της ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ και της ΓΝΩΜΩΝ) έχουν την ίδια πρόταση:

**ΕΡΩΤΗΣΗ 7.: ( ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ ) (84,17 / 89,58)**

**(ΓΙΑ ΤΗΝ ΓΝΩΜΩΝ ) (66,67 / 100)**

Οι επενδύσεις σε υλικό, σε εκπαίδευση και σε εξοπλισμό αξιολογούνται συστηματικά;

Οι επενδύσεις που γίνονται σε εκπαιδύσεις, υλικά και σε εξοπλισμό θα πρέπει πριν επενδυθούν να ερευνηθούν όπως π.χ. να διανέμονται ερωτηματολόγια στους εργαζόμενους τα οποία θα αναφέρονται στις ανάγκες τους, στις αδυναμίες τους να εκπληρώσουν τις εργασίες τους και στις συνθήκες εργασίας, επίσης μπορούν να γίνουν τμηματικές συναντήσεις στις οποίες οι εργαζόμενοι μπορούν να εκφράσουν ελεύθερα τις ανάγκες τους, εάν δηλαδή είναι ικανοποιημένοι από τις συνθήκες εργασίας που υπάρχουν και τις επιθυμίες τους.

Το κίνητρο αυτών, είναι οι καλύτερες συνθήκες εργασίας όπως επίσης και η τόνωση του ηθικού, που προκύπτει από το ενδιαφέρον που δείχνουν οι ανώτεροι για τους εργαζόμενους.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 14.: ( ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ ) (61 / 89,58)**

Η διαχείριση των πληροφοριών σχεδιάζεται και υλοποιείται με στόχο τη βελτίωση των υπηρεσιών και προϊόντων της εταιρίας προς τους πελάτες;

Θα ήταν πολύ αποτελεσματικό εάν γινότουσαν μηνιαίες συναντήσεις με τους πελάτες, στις οποίες θα συζητιούνται οι ανάγκες και οι επιθυμίες τους, να υπήρχε τηλεφωνική επικοινωνία μια φορά τον μήνα με τους πελάτες, όπου μέσω αυτού του

τηλεφωνήματος θα ενημερωνόντουσαν για την ικανοποίησή τους ή των αναγκών τους, να διανέμονται ερωτηματολόγια στους πελάτες, τα οποία θα είναι γραμμένα έτσι ώστε να μπορούν να παίρνουν πληροφορίες για τις ανάγκες, τα σχόλια και τα παράπονά τους.

#### **6.1.5. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ**

##### **ΕΡΩΤΗΣΗ 1.: ( ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ ) (64,5 / 88,17)**

Η επιχείρηση έχει ορίσει ποιες είναι οι διεργασίες αιχμής οι οποίες είναι κρίσιμες για την υλοποίηση της πολιτικής και στρατηγικής της;

Η διοίκηση θα ήταν καλό να περνούσε από μια εκπαίδευση στο Benchmarking. Με την βοήθεια του Benchmarking, θα της δοθεί η δυνατότητα να βελτιωθεί, δίνοντάς της έτσι την δυνατότητα να ποσοτικοποιήσει τις υπάρχουσες διαφορές απόδοσης, να τεκμηριώσει γιατί αυτές οι διαφορές υπάρχουν και να αναγνωρίσει τα βήματα εκείνα που πρέπει να υιοθετήσει, έτσι ώστε να προλάβει και να ξεπεράσει τους καλύτερους από τους ανταγωνιστές της.

➤ Οι ερωτήσεις 4. και 8. (της ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ) έχουν την ίδια πρόταση:

##### **ΕΡΩΤΗΣΗ 4.: ( ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ ) (64,17 / 88,17)**

Η απόδοση των κρίσιμων διεργασιών μετράται και παρακολουθείται συστηματικά;

##### **ΕΡΩΤΗΣΗ 8.: ( ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ ) (57,17 / 90,5)**

Οι αλλαγές στις διαδικασίες παρακολουθούνται και αξιολογούνται συστηματικά προκειμένου να διαπιστωθεί ότι αποφέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα;

Για να μπορεί η επιχείρηση να παρακολουθεί τις αποδόσεις των κρίσιμων διεργασιών θα πρέπει να δημιουργούνται μηνιαίες συνελεύσεις, στις οποίες θα συμμετέχουν η ανώτατη διοίκηση και οι προϊστάμενοι των τμημάτων. Στις συνελεύσεις αυτές θα συζητούνται τα αποτελέσματα που θα έχουν προκύψει από τις αλλαγές διεργασιών. Επίσης τα αποτελέσματα που θα συζητούνται στις συνελεύσεις θα είναι αυτά που θα

έχουν καταγραφεί μετά από ελέγχους που θα έχουν γίνει από τους προϊστάμενους του τμήματος, κάθε μήνα. Δηλαδή εάν η απόδοση ήταν επιθυμητή ή όχι.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 6.: ( ΓΙΑ ΤΗΝ ΓΝΩΜΩΝ )**

**(50 / 100)**

Οι εργαζόμενοι παροτρύνονται και υποστηρίζονται προκειμένου να προσφέρουν ιδέες και προτάσεις βελτίωσης;

Να δίνονται κίνητρα όπως π.χ. 1) για κάθε καλή ιδέα και πρόταση που θα έχει ως αποτέλεσμα την βελτίωση να επιβραβευτεί είτε με α) αμοιβή, β) κέρασμα δείπνου, γ) δώρο συλλεκτικής αξίας και δ) εκτίμηση.

➤ Η ερώτηση 9. (της ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ και της ΓΝΩΜΩΝ) έχουν την ίδια πρόταση:

**ΕΡΩΤΗΣΗ 9.: ( ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ )**

**(47 / 90,5)**

**(ΓΙΑ ΤΗΝ ΓΝΩΜΩΝ )**

**(33,33 / 83,33)**

Η εταιρία εφαρμόζει συστηματικές μεθόδους για την έρευνα των απαιτήσεων των πελατών της και των τάσεων στην αγορά;

Όσο αφορά των τάσεων στην αγορά η διοίκηση θα πρέπει να εκπαιδευτεί στο Benchmarking. Οι έρευνες που πρέπει να γίνονται για τις απαιτήσεις των πελατών είναι οι μηνιαίες συναντήσεις με τους πελάτες, στις οποίες θα συζητούνται οι ανάγκες και οι επιθυμίες τους, η τηλεφωνική επικοινωνία μια φορά τον μήνα με τους πελάτες, όπου θα ενδιαφέρονται για την ικανοποίησή τους ή των αναγκών τους, και να διανέμονται ερωτηματολόγια στους πελάτες, τα οποία θα είναι γραμμένα έτσι ώστε να μπορούν να παίρνουν πληροφορίες για τις ανάγκες, τα σχόλια και τα παράπονά τους.

**6.1.6. ΑΠΟΨΗ ΠΕΛΑΤΩΝ:**

➤ Η ερώτηση 1. (της ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ και της ΓΝΩΜΩΝ) έχουν την ίδια πρόταση:

**ΕΡΩΤΗΣΗ 1.: ( ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ) (67,33 / 85,67)**

**(ΓΙΑ ΤΗΝ ΓΝΩΜΩΝ )**

**(66,67 / 83,33)**

Η εταιρία διατηρεί συνεχή επαφή με τους πελάτες για την κάλυψη των αναγκών τους; Θα πρέπει να γίνονται μηνιαίες συναντήσεις με τους πελάτες, στις οποίες θα συζητούνται οι ανάγκες και οι επιθυμίες τους, να υπάρχει τηλεφωνική επικοινωνία μια φορά τον μήνα με τους πελάτες, όπου θα ενδιαφέρονται για την ικανοποίησή τους ή των αναγκών τους, και να διανέμονται ερωτηματολόγια στους πελάτες, τα οποία θα είναι γραμμένα έτσι ώστε να μπορούν να παίρνουν πληροφορίες για τις ανάγκες, τα σχόλια και τα παράπονά τους.

- Η ερώτηση 5. (της ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ και της ΓΝΩΜΩΝ) και η 6. (της ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ) έχουν την ίδια πρόταση:

**ΕΡΩΤΗΣΗ 5.: ( ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ)**

**(52,83 / 90,5)**

**(ΓΙΑ ΤΗΝ ΓΝΩΜΩΝ )**

**(66,67 / 83,33)**

Η εταιρία λειτουργεί με τέτοιο τρόπο ώστε να προλαμβάνει τις ανάγκες των πελατών της;

**ΕΡΩΤΗΣΗ 6.: ( ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ ) (69,17 / 92,83)**

Οι πελάτες δηλώνουν ικανοποιημένοι από τις υπηρεσίες και τα προϊόντα της εταιρίας;

Θα πρέπει να γίνονται μηνιαίες συναντήσεις με τους πελάτες, στις οποίες θα συζητούνται οι ανάγκες και οι επιθυμίες τους, να υπάρχει τηλεφωνική επικοινωνία μια φορά τον μήνα με τους πελάτες, όπου θα ενδιαφέρονται για την ικανοποίησή τους ή των αναγκών τους, και να διανέμονται ερωτηματολόγια στους πελάτες, τα οποία θα είναι γραμμένα έτσι ώστε να μπορούν να παίρνουν πληροφορίες για τις ανάγκες, τα σχόλια και τα παράπονά τους. Επίσης να γίνονται επισκέψεις του μάνατζερ της επιχείρησης στους πελάτες. Αυτή η κίνηση εκφράζει ενδιαφέρον, αφοσίωση και εκτίμηση προς τους πελάτες. Συμπέρασμα αυτών είναι η καλή σχέση μεταξύ της επιχείρησης και των πελατών.

- Η ερώτηση 13. (της ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ και της ΓΝΩΜΩΝ) έχουν την ίδια πρόταση:

**ΕΡΩΤΗΣΗ 13.: ( ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ)****(66 / 85,67)****(ΓΙΑ ΤΗΝ ΓΝΩΜΩΝ )****(66,67 / 100)**

Το ποσοστό των σταθερών πελατών της εταιρίας θεωρείται μεγάλο;

Θα πρέπει να γίνονται μηνιαίες συναντήσεις με τους πελάτες, στις οποίες θα συζητούνται οι ανάγκες και οι επιθυμίες τους, να υπάρχει τηλεφωνική επικοινωνία μια φορά τον μήνα με τους πελάτες, όπου θα ενδιαφέρονται για την ικανοποίησή τους ή των αναγκών τους, και να διανέμονται ερωτηματολόγια στους πελάτες, τα οποία θα είναι γραμμένα έτσι ώστε να μπορούν να παίρνουν πληροφορίες για τις ανάγκες, τα σχόλια και τα παράπονά τους. Επίσης να γίνονται επισκέψεις του μάνατζερ της επιχείρησης στους πελάτες. Αυτή η κίνηση εκφράζει ενδιαφέρον, αφοσίωση και εκτίμηση προς τους πελάτες. Συμπέρασμα αυτών είναι η καλή σχέση μεταξύ της επιχείρησης και των πελατών. Τέλος η αποστολή των ευχετήριων καρτών στις γιορτές δείχνει ότι εκτός από την σχέση επιχείρηση – πελάτη υπάρχει και μια άλλη σχέση πιο στενή (φιλική).

**6.1.7. ΑΠΟΨΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ:****ΕΡΩΤΗΣΗ 1.: ( ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ )****(62 / 80,17)**

Η καλή εργασία ανταμείβεται με επιβράβευση και με εξέλιξη της θέσης στην εταιρία;

Έχει παρατηρηθεί ότι ο εργαζόμενος συνεισφέρει στη δημιουργία και στη βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών εάν υπάρχουν κάποια κίνητρα. Κίνητρο μπορεί να είναι μια επιβράβευση η οποία μπορεί να είναι σε μορφή μιας γιορτής, μπορεί να είναι ένα χρηματικό ποσό και μπορεί να είναι ένα δώρο π.χ. ένα αντικείμενο που αντιπροσωπεύει την επιχείρηση, όπως είναι το αστέρι της Mercedes.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 2.: ( ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ )****(52,83 / 81)**

Στους εργαζόμενους προσφέρονται αρκετές ευκαιρίες βελτίωσης της θέσης τους στην εταιρία;

Μια ευκαιρία που μπορεί να δοθεί στους εργαζόμενους είναι αυτή η προώθηση της εκπαίδευσης στην επιχείρηση μέσω των ειδικών ερωτηματολογίων για τους εργαζόμενους με κίνητρο βέβαια μια καλύτερη θέση εργασίας με καλύτερο μισθό.



Επίσης να δημιουργηθεί μια ετήσια συνάντηση που θα μπορούν να εκφράζουν οι εργαζόμενοι τις προτάσεις τους, οι οποίες θα λαμβάνονται σοβαρά υπ' όψιν από την διοίκηση. Κίνητρο για τους εργαζόμενους να συμμετάσχουν σ' αυτήν την συνάντηση θα είναι η απόκτηση καλών σχέσεων με την διοίκηση που είναι υπέρ τους.

- Η ερώτηση 10. (της ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ και της ΓΝΩΜΩΝ) έχουν την ίδια πρόταση:

**ΕΡΩΤΗΣΗ 10.: ( ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ ) (54,17 / 75,83)**  
**(ΓΙΑ ΤΗΝ ΓΝΩΜΩΝ ) (66,67 / 83,33)**

Οι ατομικοί και ομαδικοί στόχοι επανεξετάζονται και επαναπροσδιορίζονται;

Η επανεξέταση και ο επαναπροσδιορισμός των ατομικών – ομαδικών στόχων μπορεί να γίνει με την χρήση ερωτηματολογίου το οποίο θα είναι έτσι γραμμένο ώστε να μπορούν να δουν αν οι στόχοι εργασίας που δόθηκαν είναι πραγματοποιήσιμη από τις ομάδες ή των ατόμων. Δηλαδή εάν έχουν τις δυνατότητες να τις πετύχουν. Σε περίπτωση που τα αποτελέσματα είναι αρνητικά θα πρέπει η επιχείρηση να φροντίσει για την εκπαίδευση αυτών των ατόμων – ομάδων, για να συμπληρωθούν τα κενά που υπάρχουν για την επίτευξη των στόχων.

- Η ερωτήσεις 13. (της ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ) και η 14. (της ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ και της ΓΝΩΜΩΝ) έχουν την ίδια πρόταση:

**ΕΡΩΤΗΣΗ 13.: ( ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ ) (64 / 74)**

Έχουν αναπτυχθεί και χρησιμοποιούνται επικοινωνιακοί διάλογοι, τόσο από τη διοίκηση προς τους εργαζόμενους όσο και αντίστροφα;

**ΕΡΩΤΗΣΗ 14.: ( ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ ) (66,67 / 78)**  
**(ΓΙΑ ΤΗΝ ΓΝΩΜΩΝ ) (63,33 / 86,67)**

Ενθαρρύνεται και υποστηρίζεται η ατομική και ομαδική συμμετοχή σε ενέργειες βελτίωσης του τρόπου εργασίας;

Η διοίκηση θα πρέπει να αφιερώνει χρόνο για τους εργαζόμενους τουλάχιστον μια φορά τον μήνα. Δηλαδή να μπορεί να τους επισκέπτεται στην θέση εργασίας τους και

να δείχνει ενδιαφέρον για τις συνθήκες εργασίας τους. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα την καλύτερη διάθεση του εργαζομένου που συνεπάγεται καλύτερη απόδοση των εργασιών του, επίσης θα πρέπει να υπάρχει μια ηλεκτρονική διεύθυνση στην επιχείρηση στην οποία οι εργαζόμενοι θα μπορούν να εκφράζουν τα παράπονα, τα σχόλια και τις προτάσεις τους, είτε ανώνυμα είτε όχι. Τέλος, καλά αποτελέσματα θα είχαν και οι εξαμηνιαίες συναντήσεις, οι οποίες ως κίνητρο θα μπορούσε να είναι κάποια επιβράβευση π.χ. οικονομικού, ηθικού και κοινωνικού περιεχομένου.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στα σημερινά ανταγωνιστικά περιβάλλοντα, οι εταιρίες χρειάζονται εργαλεία που θα μπορέσουν να τις βοηθήσουν να αξιολογήσουν της αδυναμίες τους και να σχεδιάσουν βελτιώσεις. Το ευρωπαϊκό μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας είναι ένα εν δυνάμει δυνατό εργαλείο γι' αυτόν τον σκοπό.

Σ' αυτήν την διπλωματική επιλέχτηκε το παραπάνω μοντέλο για τον εντοπισμό των δυνατών και αδύνατων σημείων των δυο επιχειρήσεων. Με βάση τα κριτήρια του προσαρμοσμένου μοντέλου δημιουργήθηκε το κατάλληλο ερωτηματολόγιο το οποίο και απαντήθηκε από συγκεκριμένους εργαζόμενους και διευθυντές των επιχειρήσεων.

Σύμφωνα με τα διαγράμματα που έχουν προκύψει από τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων, για την ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ βλέπουμε ότι θα πρέπει να δώσουν περισσότερες ευκαιρίες και κίνητρα στους εργαζόμενους για να συμμετέχουν στις διαδικασίες βελτίωσης, για να συμμετέχουν στην ανάπτυξη της πολιτικής διοίκησης του προσωπικού και για να εκφράζουν τις ιδέες και τις απόψεις τους.

Επίσης θα πρέπει να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους για ομαδικές εργασίες, οι οποίες θα επιφέρουν στην επιχείρηση πολύ καλύτερα αποτελέσματα, διότι θα γίνονται διάλογοι και θα υπάρχουν πολλές απόψεις για ένα θέμα.

Ακόμη θα πρέπει να δοθεί περισσότερη βαρύτητα στην ικανοποίηση του εργαζόμενου, εάν δηλαδή αυτός είναι ευχαριστημένος με τις υπάρχουσες συνθήκες εργασίας. Διότι από έναν ευχαριστημένο εργαζόμενο έχουμε και την καλύτερη απόδοσή του.

Τέλος όσο αφορά τώρα τις σχέσεις εκτός της επιχείρησης, δηλαδή οι σχέσεις με τους πελάτες θα πρέπει η επιχείρηση να δημιουργήσει στενότερες επαφές μαζί τους, διότι έτσι θα μπορεί να μάθει άμεσα ποιες είναι οι επιθυμίες τους, οι ανάγκες τους και ίσως να διατυπωθούν προτάσεις από τους πελάτες προς την επιχείρηση, τις οποίες θα μπορέσει η επιχείρηση να τις χρησιμοποιήσει στο σχέδιο της στρατηγικής ή της πολιτικής της.

Τα διαγράμματα που προέκυψαν για την ΓΝΩΜΩΝ μας δείχνουν ότι τα στελέχη της θα πρέπει να εμπλέκονται προσωπικά και να πρωτοστατούν στην δημιουργία και την διάδοση της εταιρικής πολιτικής καθώς και σε ενέργειες βελτίωσης.

Επίσης θα πρέπει να δοθεί προσοχή στην οργανωτική δομή η οποία θα προσαρμόζεται με την εφαρμογή της πολιτικής και με την επίτευξη των στρατηγικών στόχων.

Ακόμη πρέπει να δοθεί βάση στην συνεργασία μέσα στην επιχείρηση και να ανανεώνονται η στρατηγική και η πολιτική της, οι οποίες βέβαια να είναι σύμφωνες με το όραμα και τις αξίες που θα έχουν τεθεί.

Στην συνέχεια οι στόχοι και η αποτελεσματικότητα των διεργασιών θα πρέπει να εξετάζονται. Όπως αναφέρθηκε στην ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ έτσι και στην ΓΝΩΜΩΝ θα πρέπει οι εργαζόμενοι να συμμετέχουν στην ανάπτυξη της πολιτικής διοίκησης του προσωπικού, να ανταμείβονται οι αποτελεσματικές προτάσεις βελτίωσης και να δίνονται ευκαιρίες στους εργαζόμενους να εκφράζουν τις απόψεις τους.

Επίσης η επιχείρηση να επενδύει στην εκπαίδευση των εργαζομένων της για την επίτευξη των στόχων της.

Τέλος και η ΓΝΩΜΩΝ θα πρέπει να αποκτήσει στενότερες επαφές με τους πελάτες της για να εντοπίζει τις επιθυμίες και τις ανάγκες τους.

Αξιοσημείωτο είναι ότι παρ' όλο που η μέθοδος των ερωτηματολογίων υποτιμάται ή δεν είναι ευχάριστη ή ακόμη και χρονοβόρα μπορούμε να πούμε ότι με την βοήθειά τους μπορούν να εντοπιστούν τα κενά, οι αδυναμίες και οι δυνάμεις που υπάρχουν σε μια επιχείρηση με επιτυχία.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:**

### **ΒΙΒΛΙΑ:**

1. Gerd F. Kamiske ( 1994 ), Die hohe Schule des Total Quality Management, Springer-Verlag.
2. Bernd Strass ( 1995 ), Qualitätsmanagement und Zertifizierung ( Von DIN ISO 9000 zum TQM ), Gabler.
3. Christian Malorny ( 1996 ), TQM umsetzen ( Der Weg zur Business Excellence ), Schaeffer-Poeschel Verlag Stuttgart.
4. EFQM: Selbstbewertung ( 1997 )
5. The European Quality Award, Alpine Electronics Suisse ( AES ), Fallstudie.
6. Hans-Ulrich Frehr ( 1993 ), Total Quality Management ( Unternehmensweite Qualitätsverbesserung ), Car Hanser Verlag Muenchen Wien.
7. Masaaki Imai ( 1994 ), KAIZEN (Der Schluessel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb ), Verlag Ullstein GmbH.
8. Tito Conti ( 2001 ), Αυτοαξιολόγηση Επιχειρήσεων και οργανισμών, ECO-Q Εκδόσεις Management.
9. Ν. Λογοθέτης ( 1992 ), Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Εκδόσεις TQM HELLAS INTERBOOKS.
10. Π. Φαναριώτη ( 2001 ), Αρχές οργανώσεως και διοικήσεως επιχειρήσεων, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης.

### **ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ:**

1. [www.deming.de/efqm/modellgrund-1.html](http://www.deming.de/efqm/modellgrund-1.html)
2. [www.deming.de/deming/deming2.html](http://www.deming.de/deming/deming2.html)
3. [www.deming.de/iso9000/iso\\_tqm.html](http://www.deming.de/iso9000/iso_tqm.html)
4. [www.deming.de/efqm/modellgrund-3.html](http://www.deming.de/efqm/modellgrund-3.html)
5. [home.t-online.de/home/Michael.Bechtel/qn1-o16.html](http://home.t-online.de/home/Michael.Bechtel/qn1-o16.html)
6. [www.beracon.de/leistung\\_linjs/frageb\\_leistung\\_efqm.html](http://www.beracon.de/leistung_linjs/frageb_leistung_efqm.html)
7. [www.4managers.de/lo-inhalte/asp/EFQM.asp?framew=ves](http://www.4managers.de/lo-inhalte/asp/EFQM.asp?framew=ves)
8. [www.tqm-online.de/efqm-mod.htm](http://www.tqm-online.de/efqm-mod.htm)

9. [www.tqu.de](http://www.tqu.de)
10. [www.eede.gr](http://www.eede.gr)
11. [www.anker-tqm.ch/deutsch/iso\\_tqm/ISO%202000%20Modell.gif](http://www.anker-tqm.ch/deutsch/iso_tqm/ISO%202000%20Modell.gif)
12. [www.regjo.de/wirtschaft/qm/qm/qm-4.html](http://www.regjo.de/wirtschaft/qm/qm/qm-4.html)
13. [www.elais.gr/pagew/profile/piotita.html](http://www.elais.gr/pagew/profile/piotita.html)
14. [www.drkrausweb.de/akt2001/akt112.htm](http://www.drkrausweb.de/akt2001/akt112.htm)
15. [www.skywalker.gr/dash/iso7.htm](http://www.skywalker.gr/dash/iso7.htm)
16. [www.elot.gr/adapt/page3.htm](http://www.elot.gr/adapt/page3.htm)

## **ΠΑΡΑΤΗΜΑ 1.**

- Ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν στο ερωτηματολόγιο

## ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΘΗΚΑΝ ΣΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

### ΚΡΙΤΗΡΙΟ 1 :     ***ΔΙΟΙΚΗΣΗ***

Η μορφή του ερωτηματολογίου που δόθηκε στις επιχειρήσεις για να συμπληρωθούν ήταν η ακόλουθη:

	Καθόλου	Πολύ λίγο	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	Κατά πόσο το θεωρείτε σημαντικό
Ερωτήσεις							

Υπήρχαν έξι κατηγορίες απαντήσεων και επιπλέον υπήρχε ακόμη μια στήλη στην οποία θα απαντούσαν κατά πόσο αυτό που θα αναφερόταν στην ερώτηση θα το θεωρούσαν σημαντικό να υπήρχε στην επιχείρηση ή όχι.

#### **A) Υποκριτήριο**

1. Η ανώτατη διοίκηση αναπτύσσει και κοινοποιεί στους εργαζόμενους τις αξίες (αρχές) και την αποστολή της εταιρείας;
2. Τα ηγετικά στελέχη ενεργούν ως υπόδειγμα ως προς τις αξίες της εταιρείας για τους εργαζόμενους;
3. Η ανώτατη διοίκηση χρησιμοποιεί για την ανάπτυξη στρατηγικού σχεδίου συγκεκριμένες μεθόδους και εργαλεία;
4. Υπάρχει κοινή αντίληψη μεταξύ των μελών της διοίκησης για τη στρατηγική της εταιρείας;
5. Τα ηγετικά στελέχη της επιχείρησης εμπλέκονται προσωπικά και πρωτοστατούν στη δημιουργία και τη διάδοση της εταιρικής πολιτικής καθώς και σε ενέργειες



βελτίωσης;

6. Η ανώτατη διοίκηση της εταιρείας θέτει στα στελέχη της συγκεκριμένους στόχους προς επίτευξη;
7. Οι στόχοι αυτοί είναι εφικτοί, αποδεκτοί και είναι δυνατόν να αναπτυχθούν σε αντικειμενικά χαμηλότερους στόχους και χρονοδιαγράμματα;

### **B) Υποκριτήριο**

8. Η ανώτατη διοίκηση προσαρμόζει την οργανωτική δομή της επιχείρησης, έτσι ώστε αυτή να υποστηρίζει την εφαρμογή της πολιτικής και την επίτευξη των στρατηγικών στόχων;
9. Η ανώτατη διοίκηση δίνει κίνητρα και υποστηρίζει τη συνεργασία μέσα στην επιχείρηση;
10. Η ανώτατη διοίκηση ενθαρρύνει και υποστηρίζει τη δημιουργικότητα και την καινοτομία μέσα από διάφορες ενέργειες;
11. Η ανώτατη διοίκηση αναπτύσσει και εφαρμόζει μεθόδους για την ανάπτυξη, την εφαρμογή και την ανανέωση των πολιτικών και της στρατηγικής της επιχείρησης;
12. Η ανώτατη διοίκηση αναπτύσσει και εφαρμόζει διαδικασίες για την επαναξιολόγηση και βελτίωση των στόχων που θέτει;

### **Γ) Υποκριτήριο**

13. Η ανώτατη διοίκηση αναγνωρίζει, κατανοεί και ανταποκρίνεται στις ανάγκες των συνεργατών, πελατών ή προμηθευτών της;
14. Η ανώτατη διοίκηση προωθεί από κοινού ενέργειες βελτίωσης με τους πελάτες και προμηθευτές ή συνεργάτες;

15. Η ανώτατη διοίκηση συμμετέχει σε εκδηλώσεις οι οποίες στοχεύουν στο γενικότερο καλό και στην προσφορά της επιχείρησης στο κοινωνικό σύνολο;
16. Η ανώτατη διοίκηση διαχειρίζεται αποτελεσματικά τους φυσικούς πόρους της επιχείρησης (γη, κτίρια και μηχανολογικό εξοπλισμό) και διαρκώς μεριμνά για τη βελτίωση και αναβάθμισή τους;

#### **Δ) Υποκριτήριο**

17. Η αποστολή, το όραμα, οι αξίες, η πολιτική και οι στόχοι της επιχείρησης μεταδίδονται προσωπικά από την ανώτατη διοίκηση στους εργαζόμενους της επιχείρησης;
18. Η ανώτατη διοίκηση είναι προσιτή σε όλους τους εργαζόμενους, ακούει και ανταποκρίνεται στις ανάγκες τους;
19. Η ανώτατη διοίκηση παρέχει κίνητρα και υποστήριξη στους εργαζόμενους, στην προσπάθειά τους να επιτύχουν στους στόχους τους;
20. Η ανώτατη διοίκηση δίνει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να συμμετέχουν σε ενέργειες βελτίωσης στους τομείς των δραστηριοτήτων τους;
21. Η ανώτατη διοίκηση αναγνωρίζει άμεσα και δίνει την αναμενόμενη σημασία τόσο στις ατομικές όσο και στις ομαδικές προσπάθειες των εργαζομένων;

#### **ΚΡΙΤΗΡΙΟ 2 :      *ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ***

#### **Α) Υποκριτήριο**

1. Πληροφορίες σχετικά με την πορεία και την επίδοση της επιχείρησης στην αγορά καθώς και την αποτελεσματικότητα των τμημάτων της είναι γνωστές στους ενδιαφερόμενους εργαζόμενους;

2. Στην επιχείρηση εφαρμόζονται μέθοδοι για την παρακολούθηση και ανάλυση των τάσεων στην αγορά, την τεχνολογία και τις επιδόσεις των ανταγωνιστών;
3. Οι ανάγκες και οι προσδοκίες όλων των ενδιαφερόμενων μερών, πελατών, συνεργατών και προμηθευτών της επιχείρησης καταγράφονται, κατανοούνται και λαμβάνονται υπόψη κατά τη χάραξη της πολιτικής της επιχείρησης;

#### **B) Υποκριτήριο**

4. Στην επιχείρηση εφαρμόζονται συγκεκριμένες μέθοδοι για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας των διεργασιών καθώς και την ανάλυση των αποτελεσμάτων;
5. Με σκοπό τη χάραξη της στρατηγικής και πολιτικής της η επιχείρηση αξιοποιεί τα αποτελέσματα της ανάλυσης των επιδόσεων των ανταγωνιστών της;
6. Για τη χάραξη της στρατηγικής και πολιτικής της επιχείρησης λαμβάνονται υπόψη γενικότεροι δείκτες της οικονομίας και πιθανών κοινωνικών αλλαγών στην κοινωνία;

#### **Γ) Υποκριτήριο**

7. Η πολιτική και η στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση είναι σύμφωνες με το όραμα και τις αξίες που έχουν τεθεί;
8. Στην επιχείρηση τίθενται και είναι σαφείς οι προτεραιότητες σχετικά με τους στόχους που έχουν τεθεί και τα σχέδια για την επίτευξή τους;
9. Υπάρχουν εναλλακτικά σενάρια και σχέδια για την περίπτωση <<έκτακτων περιστάσεων>> όσον αφορά την πορεία της επιχείρησης;
10. Επιδιώκονται και αναγνωρίζονται παρόντα και μελλοντικά στρατηγικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης στην αγορά;

#### **Δ) Υποκριτήριο**

11. Οι διεργασίες αιχμής (κύριες διεργασίες), οι οποίες συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και στην αποτελεσματική εφαρμογή της πολιτικής της αναγνωρίζονται και ταυτοποιούνται;
12. Οι ευθύνες και οι αρμοδιότητες των εργαζομένων όσον αφορά τις διεργασίες αιχμής είναι καθορισμένες;
13. Εξετάζεται τακτικά η αποτελεσματικότητα των διεργασιών αιχμής σχετικά με την υλοποίηση της πολιτικής και της στρατηγικής της επιχείρησης και την επίτευξη των στόχων;

#### **Ε) Υποκριτήριο**

14. Η πολιτική και η στρατηγική της επιχείρησης αποτελούν τη βάση για τη θέσπιση των προς επίτευξη στόχων σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης;
15. Η επιχείρηση εξετάζει και αναλύει τον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι συνειδητοποιούν την πολιτική και τη στρατηγική της;
16. Η αποτελεσματικότητα της πολιτικής και της στρατηγικής της επιχείρησης εξετάζεται και αναλύεται τακτικά;

### **ΚΡΙΤΗΡΙΟ 3 :      *ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ***

#### **Α) Υποκριτήριο**

1. Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν ενεργά στην ανάπτυξη της πολιτικής διοίκησης του προσωπικού;
2. Η πολιτική διοίκησης του προσωπικού ευθυγραμμίζεται με την πολιτική και τη

στρατηγική της επιχείρησης καθώς και με την οργανωτική δομή και το πλαίσιο των διεργασιών αιχμής;

3. Χρησιμοποιούνται μέθοδοι επαρκούς ενημέρωσης, σχετικά με τις απόψεις των εργαζομένων σε θέματα που άπτονται της εσωτερικής οργάνωσης (το περιβάλλον εργασίας, η υγεία και ασφάλειά τους στο χώρο εργασίας τους και η επαγγελματική τους εξέλιξη);
4. Χρησιμοποιούνται ερωτηματολόγια και άλλες μορφές ανατροφοδότησης της διοίκησης με σκοπό τη βελτίωση της πολιτικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού;
5. Παρέχονται ίσες ευκαιρίες και αντιμετωπίζονται εξίσου δίκαια όλοι οι εργαζόμενοι από τη διοίκηση;

## **B) Υποκριτήριο**

6. Σχεδιάζονται και προωθούνται ευκαιρίες για ατομική και ομαδική μάθηση;
7. Οι γνώσεις και οι δεξιότητες των εργαζομένων αναγνωρίζονται και αξιοποιούνται σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχείρησης;
8. Προωθείται και υποστηρίζεται το κλίμα ομαδικής συνεργασίας στην επιχείρηση;
9. Οι ατομικοί και ομαδικοί στόχοι ευθυγραμμίζονται με τους στόχους της διοίκησης;
10. Οι ατομικοί και ομαδικοί στόχοι επανεξετάζονται και επαναπροσδιορίζονται;
11. Οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να συνεισφέρουν στη δημιουργία και βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών;
12. Οι προτάσεις βελτίωσης εκτιμούνται και ελέγχονται;
13. Στην περίπτωση θετικής εκτίμησης οι προτάσεις βελτίωσης ανταμείβονται;

### **Γ) Υποκριτήριο**

14. Στους εργαζόμενους προσφέρονται ευκαιρίες για συμμετοχή, δημιουργική συμπεριφορά και καινοτομία;
15. Οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται για την αποτελεσματική άσκηση των εργασιών τους;
16. Οι εργαζόμενοι τοποθετούνται σε θέσεις εργασίας ανάλογα με τις ικανότητές τους;

### **Δ) Υποκριτήριο**

17. Οι εσωτερικές ανάγκες επικοινωνίας στην επιχείρηση εντοπίζονται και αναγνωρίζονται;
18. Τα κανάλια επικοινωνίας μέσα στην επιχείρηση αναπτύσσονται και λειτουργούν τόσο από τη διοίκηση προς τους εργαζόμενους όσο και αντίστροφα;
19. Η πολιτική και η στρατηγική αναπτύσσονται λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες επικοινωνίας μέσα στην επιχείρηση;

### **Ε) Υποκριτήριο**

20. Τα θέματα εργασιακών σχέσεων εναρμονίζονται με την πολιτική και τη στρατηγική της επιχείρησης;
21. Η ικανοποίηση των εργαζομένων μετράται και αναλύεται από την επιχείρηση;
22. Οι εργαζόμενοι ενημερώνονται σχετικά με τους στόχους της εργασίας τους;

#### **ΚΡΙΤΗΡΙΟ 4 :      *ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ & ΠΟΡΟΙ***

##### **A) Υποκριτήριο**

1. Η εταιρεία δημιουργεί στρατηγικές συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις ή οργανισμούς για την είσοδό της σε νέες αγορές ή την προώθηση των υπηρεσιών και προϊόντων της;
2. Επιδιώκονται συνεργασίες με πανεπιστήμια και ερευνητικούς οργανισμούς;
3. Οι συνεργασίες της εταιρίας με άλλες εταιρίες ευθυγραμμίζονται με τους στόχους της;
4. Οι συνεργασίες χρησιμοποιούνται για να συνδυάσουν τα πλεονεκτήματα της εταιρίας με αυτά άλλων για τη μέγιστη δυνατή καλύτερευση των λειτουργιών της εταιρίας;

##### **B) Υποκριτήριο**

5. Η εταιρεία διαχειρίζεται τα οικονομικά της και ελέγχει τις κρίσιμες παραμέτρους με συστηματικό και αποτελεσματικό τρόπο;
6. Η υλοποίηση της πολιτικής και επίτευξη των στόχων υποστηρίζεται οικονομικά με τη διάθεση όλων των απαραίτητων πόρων από την εταιρία;
7. Οι επενδύσεις σε υλικό, σε εκπαίδευση και σε εξοπλισμό αξιολογούνται συστηματικά;
8. Γίνεται ανάλυση και αξιολόγηση των οικονομικών κινδύνων;
9. Η διαχείριση των οικονομικών κινδύνων είναι αποτελεσματική;

##### **Γ) Υποκριτήριο**

10. Η εταιρία εκμεταλλεύεται αποδοτικά τις εγκαταστάσεις της και τον εξοπλισμό της;

11. Η εταιρία παίρνει επαρκή μέτρα για την ανακύκλωση των απορριμμάτων;

#### **Δ) Υποκριτήριο**

12. Οι διαδικασίες εσωτερικής επικοινωνίας διασφαλίζουν την ακρίβεια και την επικαιρότητα των πληροφοριών που μεταδίδονται μέσα στην εταιρία;

13. Η διαχείριση των πληροφοριών σχεδιάζεται και υλοποιείται με στόχο τη βελτίωση των υπηρεσιών και προϊόντων της εταιρίας προς τους πελάτες;

#### **ΚΡΙΤΗΡΙΟ 5:      ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ**

##### **A) Υποκριτήριο**

1. Η επιχείρηση έχει ορίσει ποιες είναι οι διεργασίες αιχμής οι οποίες είναι κρίσιμες για την υλοποίηση της πολιτικής και στρατηγικής της;

2. Η εταιρία σχεδιάζει τις κρίσιμες διεργασίες της με γνώμονα την επίτευξη των στόχων και την υλοποίηση της πολιτικής και στρατηγικής της;

3. Η διαχείριση των κρίσιμων διεργασιών στο πλαίσιο του συστήματος ποιότητας που εφαρμόζει θεωρείται ικανοποιητική;

4. Η απόδοση των κρίσιμων διεργασιών μετράται και παρακολουθείται συστηματικά;

##### **B) Υποκριτήριο**

5. Η διαχείριση των διεργασιών και διαδικασιών ευνοεί τον εντοπισμό δυνατοτήτων βελτίωσης και τον καθορισμό προτεραιοτήτων για την εισαγωγή ανάλογων μέτρων;



6. Οι εργαζόμενοι παροτρύνονται και υποστηρίζονται προκειμένου να προσφέρουν ιδέες και προτάσεις βελτίωσης;
7. Εισάγονται και εφαρμόζονται αλλαγές με σκοπό τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών στην εταιρία;
8. Οι αλλαγές στις διαδικασίες παρακολουθούνται και αξιολογούνται συστηματικά προκειμένου να διαπιστωθεί ότι αποφέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα;

### **Γ) Υποκριτήριο**

9. Η εταιρία εφαρμόζει συστηματικές μεθόδους για την έρευνα των απαιτήσεων των πελατών της και των τάσεων στην αγορά;
10. Η εταιρία εφαρμόζει συστηματικές μεθόδους για την έρευνα της ικανοποίησης των πελατών;

### **Δ) Υποκριτήριο**

11. Η εταιρία υποστηρίζει ενεργά τη στενή συνεργασία με τους πελάτες της;
12. Η συνεργασία με τους πελάτες οδηγεί συχνά σε επανασχεδιασμό των εσωτερικών διαδικασιών της εταιρίας ώστε να βελτιώνονται οι προσφερόμενες υπηρεσίες και τα προσφερόμενα προϊόντα;
13. Η εταιρία εφαρμόζει συστηματικές μεθόδους για την καταγραφή και διαχείριση των παραπόνων των πελατών;
14. Η εταιρία αξιολογεί τα παράπονα των πελατών της με σκοπό τη βελτίωση των υπηρεσιών και προϊόντων που προσφέρει;

## **ΚΡΙΤΗΡΙΟ 6 :      *ΑΠΟΨΗ ΠΕΛΑΤΩΝ***

### **A) Υποκριτήριο**

1. Η εταιρία διατηρεί συνεχή επαφή με τους πελάτες για την κάλυψη των αναγκών τους;
2. Η εταιρία ανταποκρίνεται άμεσα στις ανάγκες των πελατών της;
3. Η εταιρία είναι ευέλικτη στην εξυπηρέτηση των αναγκών των πελατών;
4. Οι πελάτες μπορούν να επικοινωνήσουν χωρίς δυσκολίες με την εταιρία;
5. Η εταιρία λειτουργεί με τέτοιο τρόπο ώστε να προλαμβάνει τις ανάγκες των πελατών της;
6. Οι πελάτες δηλώνουν ικανοποιημένοι από τις υπηρεσίες και τα προϊόντα της εταιρίας;
7. Οι πελάτες δηλώνουν ότι η σχέση τιμής / αξίας των προϊόντων και υπηρεσιών της εταιρίας είναι ικανοποιητική;
8. Οι πελάτες δηλώνουν ότι η εταιρία προσφέρει τις υπηρεσίες της εντός του χρόνου που είχε υποσχεθεί;

## **B) Υποκριτήριο**

9. Οι πελάτες δηλώνουν ικανοποιημένοι από τη συμπεριφορά των εργαζομένων της εταιρίας;
10. Οι πελάτες δηλώνουν ικανοποιημένοι από τις γνώσεις και τις δεξιότητες των εργαζομένων της εταιρίας;
11. Έχουν θεσπιστεί διαδικασίες διαχείρισης των παραπόνων των πελατών και έχουν κοινοποιηθεί στους εργαζομένους της εταιρίας;

12. Οι πελάτες δηλώνουν ότι θα σύστηναν ανεπιφύλακτα τις υπηρεσίες και τα προϊόντα της εταιρίας σε κάποιον άλλο;

13. Το ποσοστό των σταθερών πελατών της εταιρίας θεωρείται μεγάλο;

### **ΚΡΙΤΗΡΙΟ 7 :      *ΑΠΟΨΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ***

#### **A) Υποκριτήριο**

1. Η καλή εργασία ανταμείβεται με επιβράβευση και με εξέλιξη της θέσης στην εταιρία;
2. Στους εργαζόμενους προσφέρονται αρκετές ευκαιρίες βελτίωσης της θέσης τους στην εταιρία;
3. Παρέχονται ίσες ευκαιρίες και αντιμετωπίζονται εξίσου δίκαια όλοι οι εργαζόμενοι από τη διεύθυνση;
4. Οι εργαζόμενοι έχουν εμπιστοσύνη στην ηγεσία της εταιρίας;
5. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι συμβάλλουν στην επίτευξη της αποστολής και επιτυχίας της εταιρίας;
6. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η θέση εργασίας τους είναι ασφαλής και σίγουρη;
7. Υπάρχουν ικανοποιητικές διαδικασίες διαχείρισης αλλαγών στην εργασία;
8. Η θέση της εταιρίας στην κοινωνία ικανοποιεί τους εργαζόμενους;

#### **B) Υποκριτήριο**

9. Σχεδιάζονται και προωθούνται ευκαιρίες για ατομική και ομαδική μάθηση;

10. Οι ατομικοί και ομαδικοί στόχοι επανεξετάζονται και επαναπροσδιορίζονται;
11. Οι εργασιακές συνθήκες και οι εγκαταστάσεις είναι ικανοποιητικές;
12. Οι συνθήκες ασφάλειας και υγιεινής είναι ικανοποιητικές;
13. Έχουν αναπτυχθεί και χρησιμοποιούνται επικοινωνιακοί διάυλοι, τόσο από τη διώκιση προς τους εργαζόμενους όσο και αντίστροφα;
14. Ενθαρρύνεται και υποστηρίζεται η ατομική και ομαδική συμμετοχή σε ενέργειες βελτίωσης του τρόπου εργασίας;
15. Η εταιρία γνωρίζει το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων της;

**ΚΡΙΤΗΡΙΟ 8 :      *ΚΥΡΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ***

**A) Υποκριτήριο**

1. Οι οικονομικοί δείκτες που χρησιμοποιούνται θεωρούνται ενδεικτικοί για τη μέτρηση των αποτελεσμάτων και της απόδοσης της εταιρίας;
2. Η συχνότητα με την οποία αξιολογούνται οι οικονομικοί δείκτες είναι ικανοποιητική;
3. Η απόδοση των οικονομικών δεικτών θεωρείται ικανοποιητική για την εταιρία;

**B) Υποκριτήριο**

4. Εκτός από τους οικονομικούς δείκτες απόδοσης χρησιμοποιούνται και άλλοι δείκτες για τη μέτρηση της απόδοσης της εταιρίας όπως:
  - α) Δείκτες απόδοσης διεργασιών
  - β) Δείκτες που αξιολογούν την απόδοση των συνεργασιών
  - γ) Δείκτες που αξιολογούν το επίπεδο επίτευξης των στόχων

δ) Δείκτες που αξιολογούν την επίδοση των τμημάτων της εταιρίας

5. Η απόδοση των παραπάνω δεικτών θεωρείται ικανοποιητική για την εταιρία:

α) Δείκτες επίδοσης διεργασιών

β) Δείκτες που αξιολογούν την απόδοση των συνεργασιών

γ) Δείκτες που αξιολογούν το επίπεδο επίτευξης των στόχων

δ) Δείκτες που αξιολογούν την επίδοση των τμημάτων της εταιρίας

6. Οι παρακάτω δείκτες αξιολογούνται παράλληλα με τους οικονομικούς δείκτες για την αξιολόγηση της απόδοσης της εταιρίας:

α) Δείκτες επίδοσης διεργασιών

β) Δείκτες που αξιολογούν την απόδοση των συνεργασιών

γ) Δείκτες που αξιολογούν το επίπεδο επίτευξης των στόχων

δ) Δείκτες που αξιολογούν την επίδοση των τμημάτων της εταιρίας

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2.**

### **ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

- ☉ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ
- ☉ ΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΑΡΑΣΤΑΣΕΙΣ
  - a) ΕΚΠΛΗΡΩΣΗ – ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ
  - b) ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**ΚΡΙΤΗΡΙΟ 1 : ΔΙΟΙΚΗΣΗ (Για την ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ Α.Ε.)**

**ΟΡΟΣΜΟΣ:** Ο τρόπος με τον οποίο τα στελέχη αναπτύσσουν και διασφαλίζουν την επίτευξη ενός σκοπού και ενός ορόσημου, δημιουργούν αναφορές, ελέγχουν και εφαρμόζουν τα παρακάτω σε σχέση με τις καθήκοντες ενέργειες και το κατάλληλο φέρον. Επαξίως αναπτύσσονται προσωπικά στο να διασφαλίζουν σε το σύνολο διοίκησης, αναπτύσσονται και εφαρμόζουν αποτελεσματικά.

	ΚΑΤΑ ΠΟΣΟ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΓΙΑ ΣΑΣ										
	Καθόλου Αίγιο (1)	Πολύ Αίγιο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πάρα πολύ ΑΠΑΝΤΗ ΣΕΩΝ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗ ΣΕΩΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ			
<b>ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ:</b> Α) Υποκρίτηριο											
1. Η ανώτατη διοίκηση αναπτύσσει και κοινοποιεί στους εργαζόμενους τις αξίες (αρχές) και την αποστολή της εταιρείας.	0%	11%	33%	22%	11%	15%	459	71,50			
2. Τα ηγμένα στελέχη ενεργούν ως υπόδειγμα ως προς τις αξίες της εταιρείας για τους εργαζόμενους.	0%	0%	11%	22%	11%	50%	512	83,33			
3. Η ανώτατη διοίκηση χρησιμοποιεί για την ανάπτυξη στρατηγικού σχεδίου συγκεκριμένες μεθόδους και εργαλεία.	11%	22%	60%	8%	11%	6%	363	60,50			
4. Υπάρχει κοινή αντίληψη μεταξύ των μελών της διοίκησης για τη στρατηγική της εταιρείας.	0%	11%	0%	33%	33%	11%	451	75,17			
5. Τα ηγμένα στελέχη της επιχείρησης εμπλέκονται προσωπικά και προσωπικών στη δημιουργία και τη διαδραματίζονται της εταιρείας πολιτικής καθώς και σε ενέργειες βελτιστοποίησης.	0%	0%	0%	13%	22%	22%	484	80,67			
6. Η ανώτατη διοίκηση της εταιρείας θέτει στα στελέχη της συγκεκριμένους στόχους τους επίτευξη.	0%	11%	33%	44%	11%	11%	445	74,17			
7. Οι στόχοι αυτοί είναι σαφείς, αποδοτικοί και είναι δυνατόν να αναπτυχθούν σε αντικειμενικά μετρήσιμους στόχους και ποσοδοδείγματα.	0%	11%	22%	60%	8%	11%	407	67,83			

**Μ.Ο. ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ | 442 | 73,60**

	ΚΑΤΑ ΠΟΣΟ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΓΙΑ ΣΑΣ										
	Καθόλου Αίγιο (1)	Πολύ Αίγιο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πάρα πολύ ΑΠΑΝΤΗ ΣΕΩΝ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗ ΣΕΩΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ			
<b>ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ:</b> Β) Υποκρίτηριο											
8. Η ανώτατη διοίκηση χρησιμοποιεί την οργανωτική δομή της επιχείρησης έτσι ώστε αυτή να υποστηρίξει την εφαρμογή της πολιτικής και την επίτευξη των στρατηγικών στόχων.	0%	11%	11%	44%	11%	22%	418	69,67			
9. Η ανώτατη διοίκηση είναι κίνητρα και υποστηρίζει τη συνεργασία μέσα στην επιχείρηση.	11%	22%	60%	13%	0%	6%	341	56,83			
10. Η ανώτατη διοίκηση ενθαρρύνει και υποστηρίζει τη δημιουργικότητα και την καινοτομία μέσω απόδοσης ενέργειες.	0%	11%	11%	11%	67%	0%	434	72,33			
11. Η ανώτατη διοίκηση αναπτύσσει και εφαρμόζει μεθόδους για την ανάπτυξη, την εφαρμογή και την αναζωογόνηση των πολιτικών και της στρατηγικής της επιχείρησης.	0%	11%	33%	22%	33%	0%	374	62,33			
12. Η ανώτατη διοίκηση αναπτύσσει και εφαρμόζει διαδικασίες για την παρακολούθηση και βελτιστοποίηση των στόχων που θέτει.	0%	11%	33%	44%	11%	0%	352	58,67			

**Μ.Ο. ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ | 384 | 63,97**

	ΚΑΤΑ ΠΟΣΟ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΓΙΑ ΣΑΣ										
	Καθόλου Αίγιο (1)	Πολύ Αίγιο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πάρα πολύ ΑΠΑΝΤΗ ΣΕΩΝ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗ ΣΕΩΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ			
11%	0%	0%	11%	33%	44%	8%	578	96,33			
11	0	0	0	15	26	48	484	80,67			
0%	0%	0%	0%	22%	78%	0%	578	96,33			
0%	0%	0%	0%	33%	67%	0%	567	94,50			
0%	0%	0%	0%	16%	40%	44%	589	98,17			
0%	0%	0%	0%	33%	67%	0%	567	94,50			
0%	0%	0%	0%	33%	67%	0%	567	94,50			
0%	0%	0%	0%	22%	78%	0%	578	96,33			

**Μ.Ο. ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ | 561 | 93,57**

	ΚΑΤΑ ΠΟΣΟ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΓΙΑ ΣΑΣ										
	Καθόλου Αίγιο (1)	Πολύ Αίγιο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πάρα πολύ ΑΠΑΝΤΗ ΣΕΩΝ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗ ΣΕΩΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ			
0%	0%	0%	0%	44%	56%	0%	556	92,67			
0%	0%	0%	0%	22%	78%	0%	578	96,33			
0%	0%	0%	0%	33%	67%	0%	567	94,50			
0%	0%	0%	0%	16%	40%	44%	589	98,17			
0%	0%	0%	0%	33%	67%	0%	567	94,50			
0%	0%	0%	0%	22%	78%	0%	578	96,33			
0%	0%	0%	0%	44%	56%	0%	556	92,67			
0%	0%	0%	0%	33%	67%	0%	567	94,50			
0%	0%	0%	0%	16%	40%	44%	589	98,17			

**Μ.Ο. ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ | 555 | 92,47**

ΚΑΤΑ ΠΟΣΟ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΓΙΑ ΣΑΣ							
Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πάρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
0%	0%	0%	0%	44%	56%	556	92,67
0%	0%	0%	56%	22%	22%	466	77,67
0%	0%	0%	22%	33%	44%	487	81,17
0%	0%	0%	0%	44%	56%	556	92,67

Μ.Ο. ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 516 86,04

ΚΑΤΑ ΠΟΣΟ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΓΙΑ ΣΑΣ							
Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πάρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
0%	0%	0%	0%	67%	33%	533	88,83
0%	0%	0%	33%	22%	44%	506	84,33
0%	0%	0%	11%	44%	44%	528	88,00
0%	0%	0%	22%	22%	56%	534	89,00
0%	0%	0%	0%	33%	67%	537	89,50

Μ.Ο. ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 528 87,93

ΣΥΝΟΛΟ Μ.Ο. ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ 540 90,00

ΚΑΤΑ ΠΟΣΟ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΓΙΑ ΣΑΣ							
Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πάρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
0%	0%	22%	22%	33%	22%	451	75,17
11%	11%	11%	44%	22%	0%	352	58,67
0%	11%	11%	11%	56%	11%	445	74,17
0%	0%	0%	11%	44%	44%	528	88,00

Μ.Ο. ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 444 74,00

ΚΑΤΑ ΠΟΣΟ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΓΙΑ ΣΑΣ							
Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πάρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
0%	0%	0%	33%	44%	22%	484	80,67
0%	0%	0%	22%	56%	22%	500	83,33
0%	0%	44%	33%	11%	11%	385	64,17
11%	0%	0%	11%	56%	22%	467	77,83
0%	22%	11%	11%	44%	11%	407	67,83

Μ.Ο. ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 449 74,77

ΣΥΝΟΛΟ Μ.Ο. ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ 429 71,58



**ΚΡΙΤΗΡΙΟ 1 : ΔΙΟΙΚΗΣΗ (ΓΥΝΩΜΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ Α.Ε.)**

**ΟΡΙΣΜΟΣ :** Ο τρόπος με τον οποίο τα στελέχη αναπτύσσουν και διασφαλίζουν την επίτευξη ενός σκοπού και ενός οράματος, δημιουργούν αναβαθμισμένες υπηρεσίες και εφαρμόζουν τα παραπάνω σε σύστημα με τις κατάλληλες ενέργειες και το κατάλληλο μέγεθος. Εκτελούν αναμενόμενα προσδοκώμενα στο να διασφαλίσουν ότι το σύστημα διακρίνεται, ανεπτυχθεί και αποτελεσματικά.

ΚΑΤΑ ΠΟΣΟ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΓΙΑ ΣΑΣ									
Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πέρα πολύ ΑΠΑΝΤΗΣ ΕΦΩΝ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗΣ ΕΦΩΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ		
0%	0%	0%	0%	100%	0%	500	500	83,33	
0%	0%	0%	0%	100%	0%	500	500	83,33	
0%	0%	0%	0%	100%	0%	500	500	83,33	
0%	0%	0%	0%	100%	0%	500	500	83,33	
0%	0%	0%	0%	100%	0%	500	500	83,33	
0%	0%	0%	0%	100%	0%	500	500	83,33	
0%	0%	0%	0%	100%	0%	500	500	83,33	
0%	0%	0%	0%	100%	0%	500	500	83,33	
0%	0%	0%	0%	100%	0%	500	500	83,33	

Μ.Ο. ΥΠΟΚΡΗΤΗΡΙΩΝ **500** ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ **83,33**

Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πέρα πολύ ΑΠΑΝΤΗΣ ΕΦΩΝ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗΣ ΕΦΩΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
0%	0%	0%	100%	0%	0%	400	66,67
0%	0%	0%	100%	0%	0%	400	66,67
0%	100%	0%	0%	0%	0%	200	33,33
0%	0%	0%	100%	0%	0%	400	66,67
0%	0%	0%	0%	0%	100%	200	33,33
0%	0%	0%	0%	0%	100%	300	50,00
0%	0%	0%	100%	0%	0%	400	66,67
0%	0%	0%	0%	0%	100%	200	33,33
0%	0%	0%	0%	0%	100%	400	66,67

Μ.Ο. ΥΠΟΚΡΗΤΗΡΙΩΝ **329** ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ **54,76**

ΚΑΤΑ ΠΟΣΟ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΓΙΑ ΣΑΣ									
Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πέρα πολύ ΑΠΑΝΤΗΣ ΕΦΩΝ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗΣ ΕΦΩΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ		
0%	0%	0%	100%	0%	0%	400	66,67		
0%	0%	0%	0%	100%	0%	500	83,33		
0%	0%	0%	0%	100%	0%	500	83,33		
0%	0%	0%	0%	100%	0%	500	83,33		
0%	0%	0%	0%	100%	0%	500	83,33		
0%	0%	0%	0%	100%	0%	500	83,33		
0%	0%	0%	0%	100%	0%	500	83,33		
0%	0%	0%	0%	100%	0%	500	83,33		
0%	0%	0%	0%	100%	0%	500	83,33		

Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πέρα πολύ ΑΠΑΝΤΗΣ ΕΦΩΝ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗΣ ΕΦΩΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
0%	100%	0%	0%	0%	0%	200	33,33
0%	0%	100%	0%	0%	0%	300	50,00
0%	100%	0%	0%	0%	0%	200	33,33
100%	0%	0%	0%	0%	0%	100	16,67
0%	100%	0%	0%	0%	0%	200	33,33

Μ.Ο. ΥΠΟΚΡΗΤΗΡΙΩΝ **480** ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ **80,00**

Μ.Ο. ΥΠΟΚΡΗΤΗΡΙΩΝ **700** ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ **33,33**

ΚΑΤΑ ΠΟΣΟ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΓΙΑ ΣΑΣ							
Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πάρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗΣ ΕΩΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
0%	0%	0%	100%	0%	0%	400	66,67
0%	0%	0%	0%	100%	0%	500	83,33
0%	0%	0%	100%	0%	0%	400	66,67
0%	0%	0%	0%	100%	0%	500	83,33

Μ.Ο.ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 450

ΚΑΤΑ ΠΟΣΟ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΓΙΑ ΣΑΣ							
Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πάρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗΣ ΕΩΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
0%	0%	0%	100%	0%	0%	400	66,67
0%	0%	0%	0%	100%	0%	500	83,33
0%	0%	0%	0%	100%	0%	500	83,33
0%	0%	0%	0%	100%	0%	500	83,33

Μ.Ο.ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 480

ΣΥΝΟΛΟ Μ.Ο. ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ 478

79,58

ΚΑΤΑ ΠΟΣΟ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΓΙΑ ΣΑΣ							
Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πάρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗΣ ΕΩΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
0%	0%	0%	100%	0%	0%	400	66,67
0%	0%	100%	0%	0%	0%	300	50,00
100%	0%	0%	0%	0%	0%	100	16,67
0%	0%	0%	100%	0%	0%	400	66,67

Μ.Ο.ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 300

ΚΑΤΑ ΠΟΣΟ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΓΙΑ ΣΑΣ							
Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πάρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗΣ ΕΩΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
0%	0%	0%	100%	0%	0%	400	66,67
0%	0%	0%	0%	100%	0%	500	83,33
0%	0%	0%	100%	0%	0%	400	66,67
0%	0%	0%	100%	0%	0%	400	66,67

Μ.Ο.ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 420

ΣΥΝΟΛΟ Μ.Ο. ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ 312

52,02

**Γ) Υποκρίτηριο**

13. Η ανώτατη διοίκηση αναγνωρίζει, κατανοεί και ανταποκρίνεται στις ανάγκες των συνεργατών, πελατών ή προμηθευτών της.

14. Η ανώτατη διοίκηση προωθεί από κοινού ενέργειες βελτίωσης με τους πελάτες και προμηθευτές ή συνεργάτες.

15. Η ανώτατη διοίκηση συμμετέχει σε εκδηλώσεις οι οποίες στοχεύουν στο γενικότερο καλό και στην προσφορά της επιχείρησης στο κοινωνικό σύνολο.

16. Η ανώτατη διοίκηση διαχειρίζεται αποτελεσματικά τους φυσικούς πόρους της επιχείρησης (γη, κτίρια και μηχανολογικό εξοπλισμό) και διαρκώς μεριμνά για τη βελτίωση και αναβάθμιση τους.

**Δ) Υποκρίτηριο**

17. Η αποστολή, το όραμα, οι αξίες, η πολιτική και οι στόχοι της επιχείρησης μεταδίδονται προσπορικά από την ανώτατη διοίκηση στους εργαζόμενους της επιχείρησης.

18. Η ανώτατη διοίκηση είναι προσητή σε όλους τους εργαζόμενους, ακόμα και ανταποκρίνεται στις ανάγκες τους.

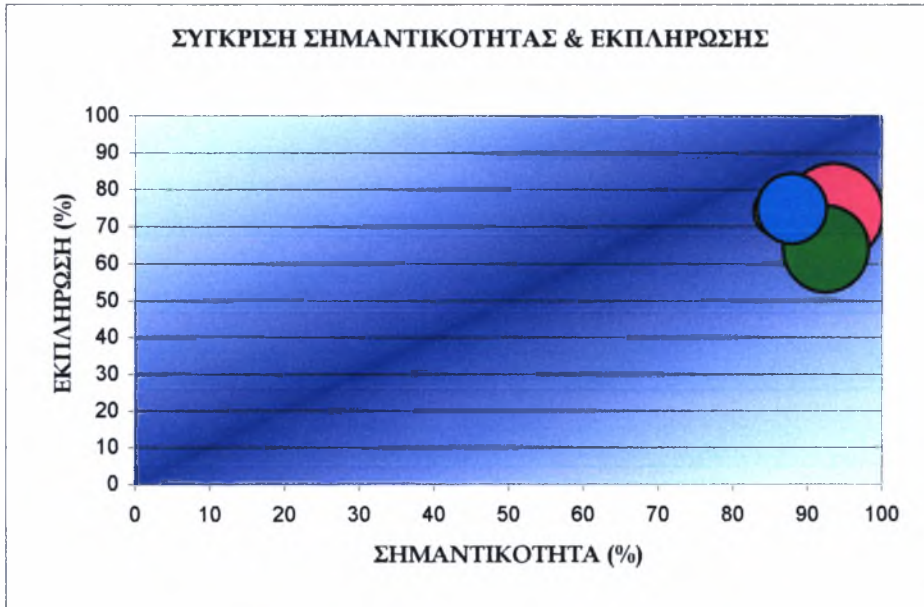
19. Η ανώτατη διοίκηση παρέχει κίνητρα και υποστήριξη στους εργαζόμενους, στην προσπάθειά τους να επιτύχουν στους στόχους τους.

20. Η ανώτατη διοίκηση δίνει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να συμμετέχουν ενεργώς βελτίωσης στους τομείς των δραστηριοτήτων τους.

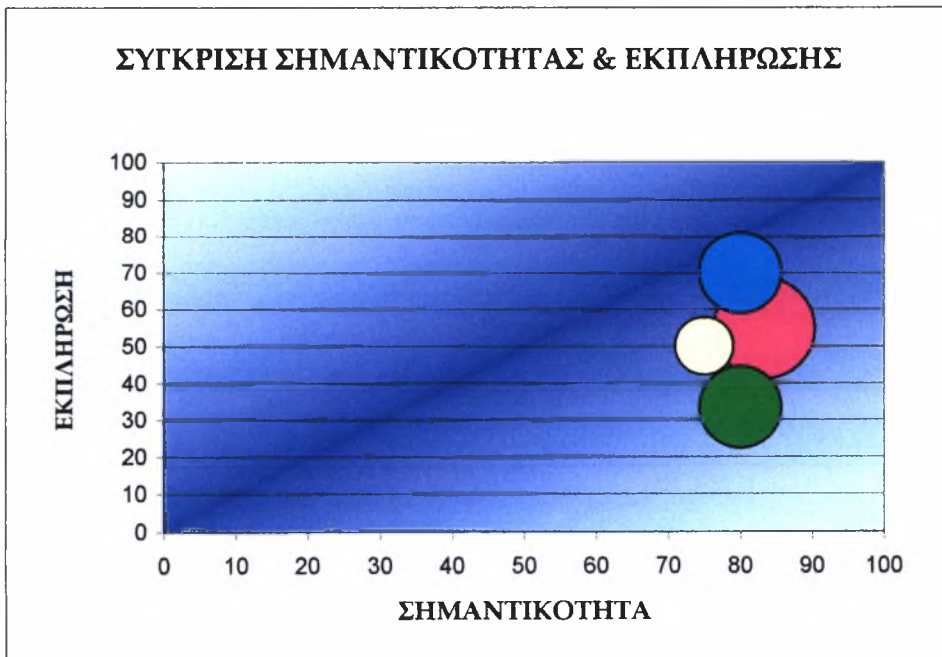
21. Η ανώτατη διοίκηση αναγνωρίζει άμεσα και δίνει την αναμενόμενη σημασία τόσο στις ατομικές και στις ομαδικές προσπάθειες των εργαζόμενων.

**ΚΡΙΤΗΡΙΟ 1.: ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

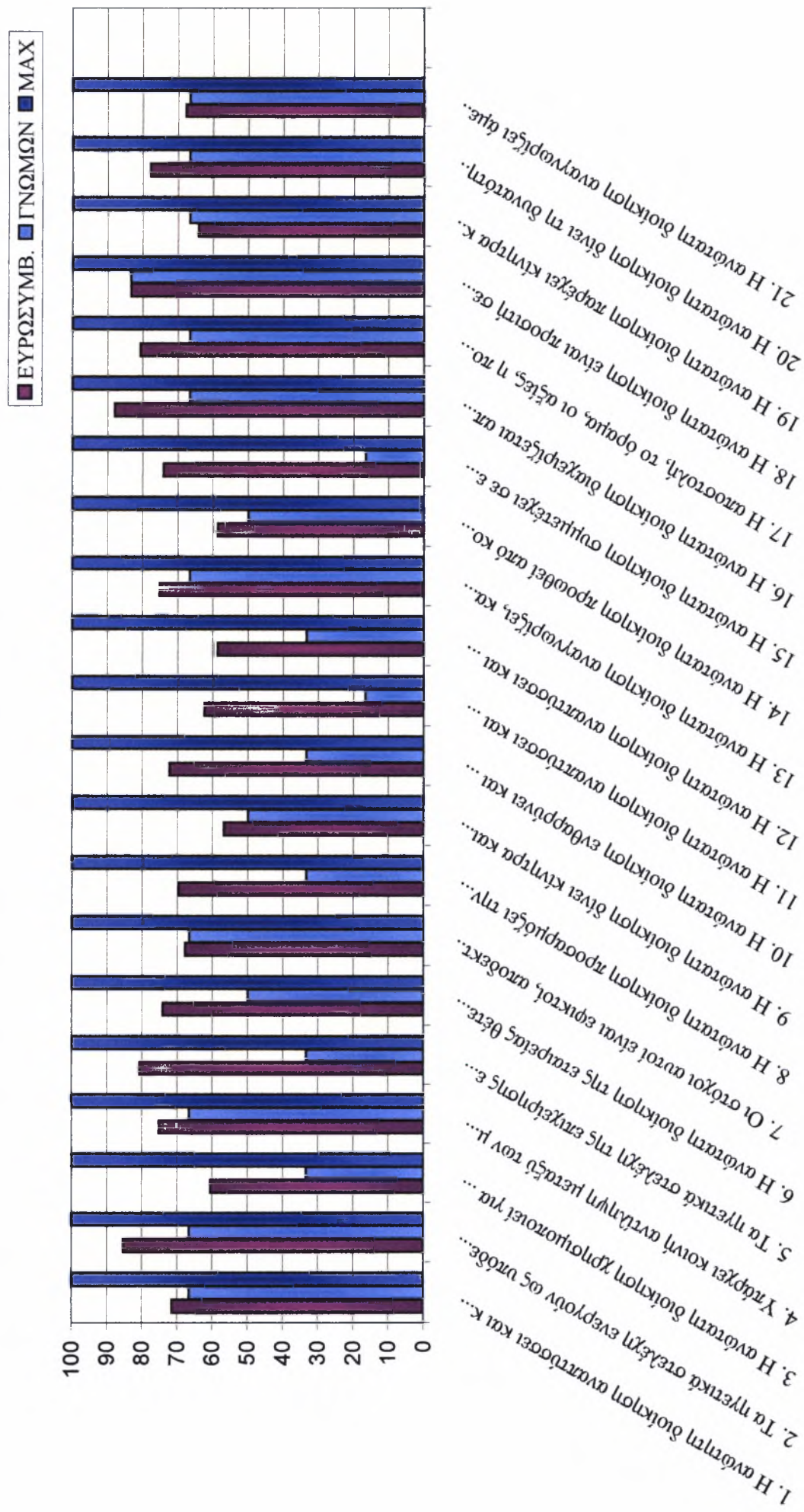
**ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ Α.Ε.**



**ΓΝΩΜΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ Α.Ε.**



**ΚΡΙΤΗΡΙΟ 1.: Τα στελέχη αναπτύσσουν και διευκολύνουν την επίτευξη ενός σκοπού και ενός οράματος. Επιπλέον αναμειγνύονται προσωπικά στο να διασφαλίσουν ότι το σύστημα διοίκησης αναπτύσσεται και εφαρμόζεται αποτελεσματικά.**



### **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3.**

#### **ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

- ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ
- ΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΑΡΑΣΤΑΣΕΙΣ
  - a) ΕΚΠΛΗΡΩΣΗ – ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ
  - b) ΔΙΑΣΠΟΡΑ ΑΠΟΨΕΩΝ
  - c) ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**ΚΡΙΤΗΡΙΟ 2. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ( Για την ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ Α.Ε. )**

**ΟΡΙΣΜΟΣ :** Ο πρόπος με τον οποίο η επιχείρηση εφαρμόζει τον σκοπό και το όραμα σε σχέση με μια ξεκάθαρη επικεντρωμένη στρατηγική πελατών, συνεργατών, προμηθευτών, προμηθευτών, η οποία υποστηρίζεται από σχετικές πολιτικές, πλάνα στόχων και διαδικασίες.

	ΚΑΤΑ ΠΟΣΟ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΓΙΑ ΣΑΣ																
	Καθόλου (1)	Πολύ Λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πάρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗ ΣΕΩΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ	Καθόλου (1)	Πολύ Λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πάρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗ ΣΕΩΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ	
<b>ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ :</b>																	
<b>Α) Υποκρίτηριο</b>																	
1. Πληροφορίες σχετικά με την πορεία και την επίδοση της επιχείρησης στην αγορά καθώς και την αποτελεσματικότητα των τμημάτων της είναι γνωστές στους ενδιαφερόμενους εργαζόμενους.	0%	11%	11%	22%	56%	0%	423	70,50	0%	0	33	88	280	0	478	79,67	
2. Στην επιχείρηση εφαρμόζονται μέθοδοι για την παρακολούθηση και ανάλυση των τάσεων στην αγορά, την τεχνολογία και τις επιδόσεις των ανταγωνιστών.	11%	22%	33%	11%	22%	0%	308	51,33	0%	0	99	44	110	0	522	87,00	
3. Οι ανάγκες και οι προσδοκίες όλων των ενδιαφερόμενων μερών, πελατών, συνεργατών και προμηθευτών της επιχείρησης καταγράφονται, κατανοούνται και λαμβάνονται υπόψη κατά τη χάραξη της πολιτικής της επιχείρησης.	0%	22%	44%	11%	11%	11%	341	56,83	0%	0	132	44	55	66	533	88,83	

Μ.Ο ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 357 59,56

Μ.Ο ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 511 85,17

	ΚΑΤΑ ΠΟΣΟ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΓΙΑ ΣΑΣ															
	Καθόλου (1)	Πολύ Λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πάρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗ ΣΕΩΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ	Καθόλου (1)	Πολύ Λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πάρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗ ΣΕΩΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
<b>ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ :</b>																
<b>Β) Υποκρίτηριο</b>																
4. Στην επιχείρηση εφαρμόζονται συγκεκριμένες μέθοδοι για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας των διαργιστών καθώς και την ανάλυση των αποτελεσμάτων.	11%	0%	22%	33%	33%	0%	374	62,33	0%	0	66	132	165	0	522	87,00
5. Με σκοπό τη χάραξη της στρατηγικής και πολιτικής της η επιχείρηση αξιοποιεί τα αποτελέσματα της ανάλυσης των επιδόσεων των ανταγωνιστών της.	11%	22%	11%	33%	22%	0%	330	55,00	0%	0	33	132	110	0	500	83,33
6. Για τη χάραξη της στρατηγικής και πολιτικής της επιχείρησης λαμβάνονται υπόψη γενικότεροι δείκτες της οικονομίας και πιθανών κοινωνικών αλλαγών στην κοινωνία.	0%	22%	0%	55%	22%	0%	374	62,33	0%	0	0	220	110	0	489	81,50

Μ.Ο ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 359 59,89

Μ.Ο ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 504 83,94

Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πέρα από (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗ ΣΥΣΤΗ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
<b>Γ) Υποκρίτηριο</b>							
0%	0%	11%	33%	56%	0%	44%	74,17
0	0	33	132	280	0		
0%	11%	11%	44%	33%	0%	39%	66,00
0	22	33	176	165	0		
0%	22%	22%	33%	11%	11%	36%	60,50
0	44	66	132	55	66		
0%	0%	22%	44%	33%	0%	40%	67,83
0	0	66	176	165	0		

**Μ.Ο. ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 403 67,13**

Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πέρα από (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗ ΣΥΣΤΗ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
<b>Α) Υποκρίτηριο</b>							
0%	22%	22%	22%	33%	0%	36%	60,50
0	44	66	88	165	0		
0%	11%	11%	50%	22%	0%	38%	64,83
0	22	33	224	110	0		
0%	22%	22%	50%	0%	0%	33%	55,67
0	44	66	224	0	0		

**Μ.Ο. ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 362 60,33**

Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πέρα από (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗ ΣΥΣΤΗ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
<b>Ε) Υποκρίτηριο</b>							
0%	22%	11%	22%	44%	0%	38%	64,17
0	44	33	88	220	0		
33%	0%	44%	22%	0%	0%	25%	42,17
33	0	132	88	0	0		
0%	11%	11%	67%	11%	0%	37%	63,00
0	22	33	258	55	0		

**Μ.Ο. ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 339 56,44**

**ΣΥΝΟΛΟ Μ.Ο. ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ 364 60,67**

Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πέρα από (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗ ΣΥΣΤΗ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
0%	0%	0%	11%	56%	33%	52%	87,00
0	0	0	44	280	198		
0%	0%	0%	22%	67%	11%	48%	81,50
0	0	0	88	335	66		
0%	0%	0%	44%	56%	0%	45%	76,00
0	0	0	176	280	0		
0%	0%	0%	22%	56%	22%	50%	81,33
0	0	0	88	280	132		

**Μ.Ο. ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 492 81,96**

Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πέρα από (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗ ΣΥΣΤΗ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
0%	0%	0%	0%	67%	33%	53%	88,83
0	0	0	0	335	198		
0%	0%	0%	33%	56%	11%	47%	79,67
0	0	0	132	280	66		
0%	0%	0%	44%	56%	0%	45%	76,00
0	0	0	176	280	0		

**Μ.Ο. ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 489 81,50**

Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πέρα από (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗ ΣΥΣΤΗ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
0%	0%	0%	22%	44%	33%	50%	84,33
0	0	0	88	220	198		
0%	0%	0%	0%	89%	11%	51%	85,17
0	0	0	0	445	66		
0%	0%	0%	0%	67%	33%	53%	88,83
0	0	0	0	335	198		

**Μ.Ο. ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 517 86,11**

**ΣΥΝΟΛΟ Μ.Ο. ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ 502 83,74**

**ΚΡΙΤΗΡΙΟ 2. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ( ΓΝΩΜΩΝ ΠΑΗΡΟΦΟΡΙΚΗ Α.Ε. )**

**ΟΡΕΜΟΣ :** Ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση εφαρμόζει τον σκοπό και το όραμα σε σχέση με μια ξεκάθαρη επικεντρωμένη στρατηγική πελατών, συνεργατών, συνεργατών, προμηθευτών, η οποία υλοποιείται από σχετικές πολιτικές, πράξεις, στόχους και διαδικασίες.

Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πέρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗ ΣΕΩΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
<b>ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ :</b>							
<b>A) Υποκριτήριο</b>							
0%	0%	0%	100%	0%	0%	400	66,67
0	0	0	400	0	0		
100%	0%	0%	0%	0%	0%	100	16,67
100	0	0	0	0	0		
0%	0%	100%	0%	0%	0%	300	50,00
0	0	300	0	0	0		

**Μ.Ο ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 267 44,44**

Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πέρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗ ΣΕΩΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
<b>Β) Υποκριτήριο</b>							
0%	0%	100%	0%	0%	0%	300	50,00
0	0	300	0	0	0		
0%	100%	0%	0%	0%	0%	200	33,33
0	200	0	0	0	0		
100%	0%	0%	0%	0%	0%	100	16,67
100	0	0	0	0	0		

**Μ.Ο ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 200 33,33**

Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πέρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗ ΣΕΩΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
0%	0%	0%	0%	100%	0%	500	83,33
0	0	0	0	500	0		
0%	0%	0%	0%	100%	0%	500	83,33
0	0	0	0	500	0		
0%	0%	0%	0%	100%	0%	500	83,33
0	0	0	0	500	0		

**Μ.Ο ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 500 83,33**

Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πέρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗ ΣΕΩΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
0%	0%	0%	0%	100%	0%	500	83,33
0	0	0	0	500	0		
0%	0%	0%	0%	100%	0%	500	83,33
0	0	0	0	500	0		
0%	0%	0%	0%	100%	0%	500	83,33
0	0	0	0	500	0		

**Μ.Ο ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 500 83,33**



ΚΑΤΑ ΠΟΣΟ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΓΙΑ ΣΑΣ							
Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πέρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΘ ΣΕΩΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
0%	0%	0%	100%	0%	0%	400	66,67
0%	0%	0%	0%	100%	0%	500	83,33
0%	0%	0%	0%	100%	0%	500	83,33
0%	0%	0%	0%	100%	0%	500	83,33

Μ.Ο. ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 475 79,17

ΚΑΤΑ ΠΟΣΟ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΓΙΑ ΣΑΣ							
Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πέρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΘ ΣΕΩΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
0%	0%	0%	100%	0%	0%	400	66,67
0%	0%	0%	100%	0%	0%	400	66,67
0%	0%	0%	100%	0%	0%	400	66,67

Μ.Ο. ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 400 66,67

ΚΑΤΑ ΠΟΣΟ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΓΙΑ ΣΑΣ							
Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πέρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΘ ΣΕΩΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
0%	0%	0%	0%	100%	0%	500	83,33
0%	0%	0%	0%	100%	0%	500	83,33
0%	0%	0%	0%	100%	0%	500	83,33

Μ.Ο. ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 500 83,33

ΣΥΝΟΛΟ Μ.Ο. ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ 475 79,17

Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πέρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΘ ΣΕΩΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
0%	100%	0%	0%	0%	0%	200	33,33
0%	100%	0%	0%	0%	0%	200	33,33
0%	0%	100%	0%	0%	0%	300	50,00
0%	0%	0%	100%	0%	0%	400	66,67

Μ.Ο. ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 275 45,83

Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πέρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΘ ΣΕΩΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
0%	100%	0%	0%	0%	0%	200	33,33
0%	100%	0%	0%	0%	0%	200	33,33
100%	0%	0%	0%	0%	0%	100	16,67

Μ.Ο. ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 167 27,78

Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πέρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΘ ΣΕΩΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
0%	100%	0%	0%	0%	0%	200	33,33
0%	0%	100%	0%	0%	0%	300	50,00
0%	0%	100%	0%	0%	0%	300	50,00

Μ.Ο. ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 267 44,44

ΣΥΝΟΛΟ Μ.Ο. ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ 235 39,17

Γ) Υποκρίτηριο

7. Η πολιτική και η στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση είναι σύμφωνα με το όραμα και τις αξίες που έχουν τεθεί.
8. Στην επιχείρηση τίθενται και είναι σαφείς οι προτεραιότητες σχετικά με τους στόχους που έχουν τεθεί και τα σχέδια για την επίτευξή τους.
9. Υπάρχουν αναλυτικά ανάμεσα και σχέδια για την επίτευξη <<κρυφών περιτάσεων>> όσον αφορά την ποιότητα της επιχείρησης.
10. Επιδιώκονται και αναγνωρίζονται επιόντα και μελλοντικά στρατηγικά κλινοκεκρήματα της επιχείρησης στην αγορά.

Δ) Υποκρίτηριο

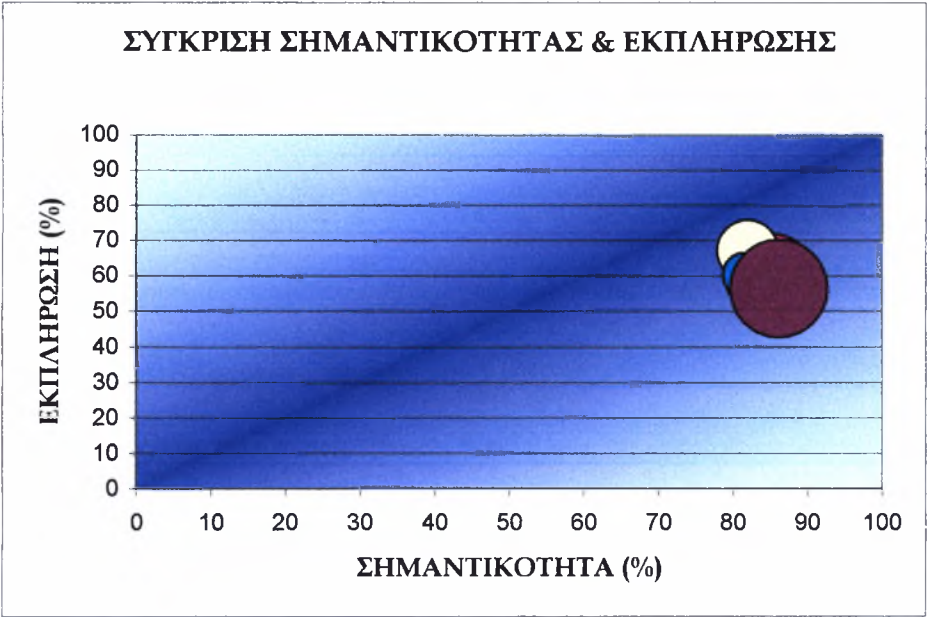
11. Οι διεργασίες αμψής (κέρως διεργασίες), οι οποίες συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και στην αποτελεσματική εφαρμογή της πολιτικής της αναγνωρίζονται και υποστηρίζονται.
12. Οι ενδones και οι αρμοδιότητες των εργαζόμενων όσον αφορά τις διεργασίες αμψής είναι καθορισμένες.
13. Εξορίζεται τακτικά η αποτελεσματικότητα των διεργασιών αμψής σχετικά με την υλοποίηση της πολιτικής και της στρατηγικής της επιχείρησης και την επίτευξη των στόχων.

Ε) Υποκρίτηριο

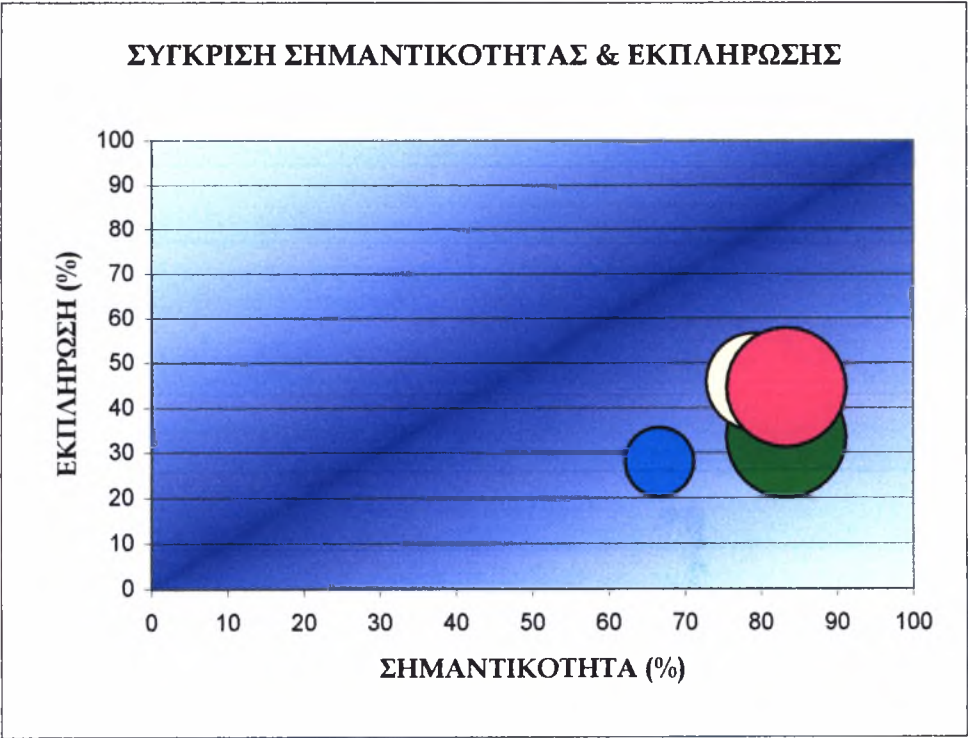
14. Η πολιτική και η στρατηγική της επιχείρησης αποτελούν τη βάση για τη θέσπιση των προς επίτευξη στόχων σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης.
15. Η επιχείρηση εξετάζει και αναλύει τον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι συνειδητοποιούν την πολιτική και τη στρατηγική της.
16. Η αποτελεσματικότητα της πολιτικής και της στρατηγικής της επιχείρησης εξετάζεται και αναλύεται τακτικά.

**ΚΡΙΤΗΡΙΟ 2.: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

**ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ Α.Ε.**

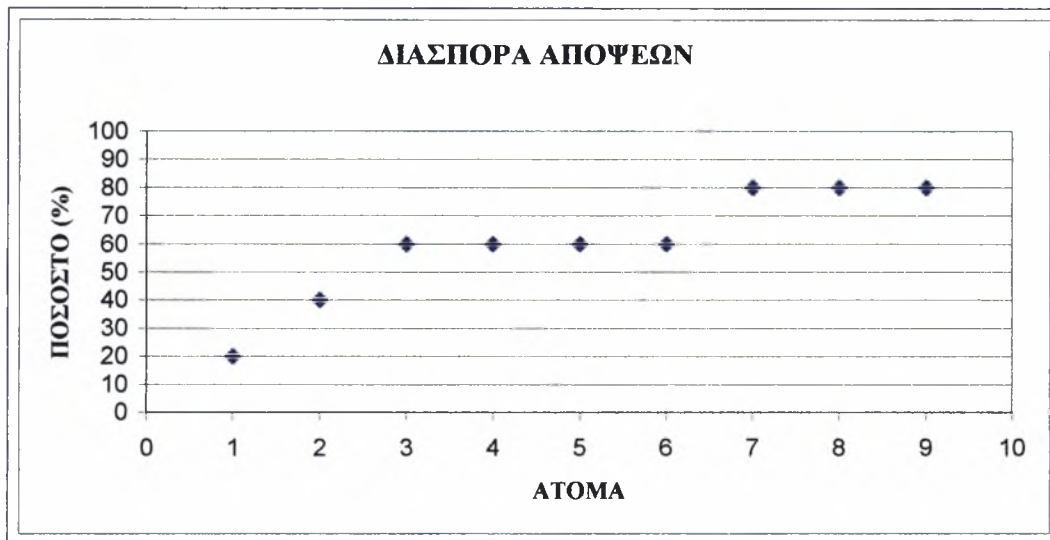


**ΓΝΩΜΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ Α.Ε.**

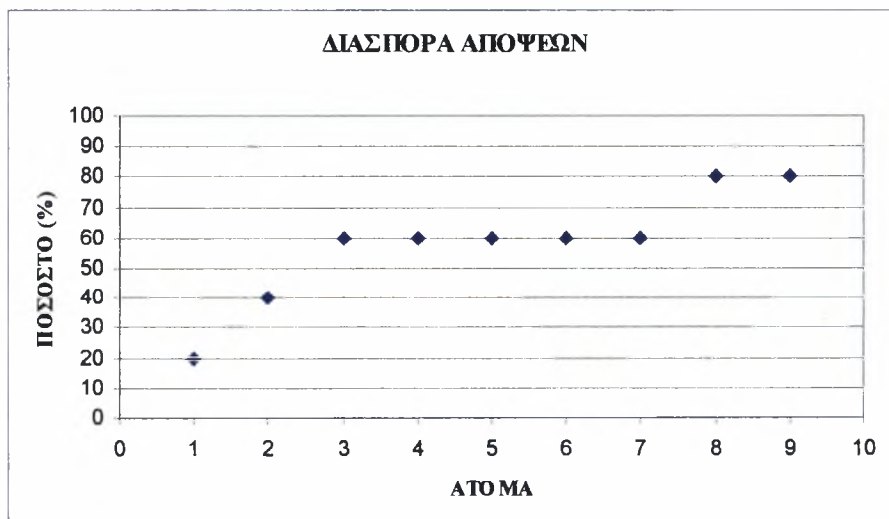


**ΕΡΩΤΗΣΗ 8.:****ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ: 66 / 100**

Στην επιχείρηση τίθενται και είναι σαφείς οι προτεραιότητες σχετικά με τους στόχους που έχουν τεθεί και τα σχέδια για την επίτευξή τους;

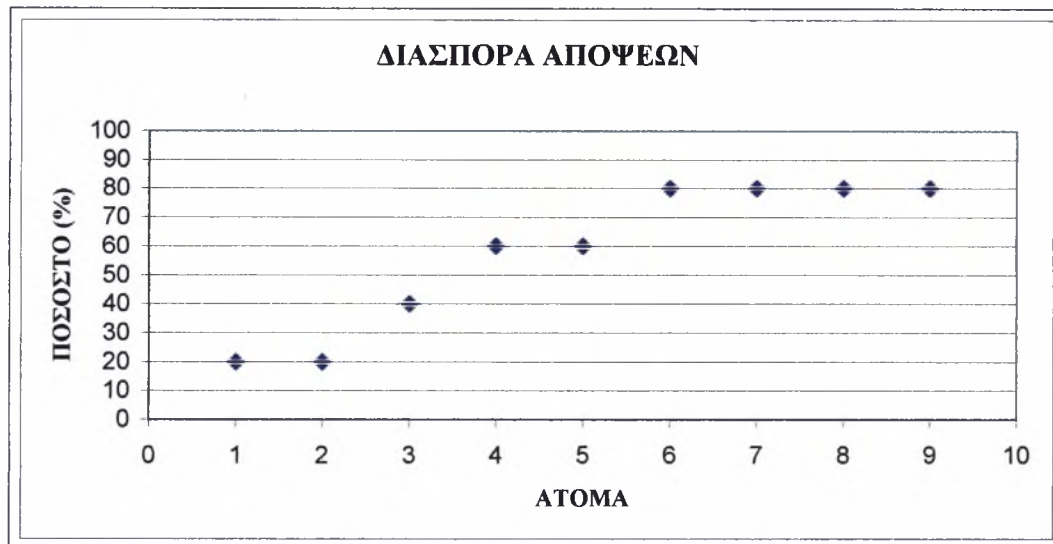
**ΕΡΩΤΗΣΗ 12.:****ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ: 64,8 / 100**

Οι ευθύνες και οι αρμοδιότητες των εργαζομένων όσον αφορά τις διεργασίες αιχμής είναι καθορισμένες;

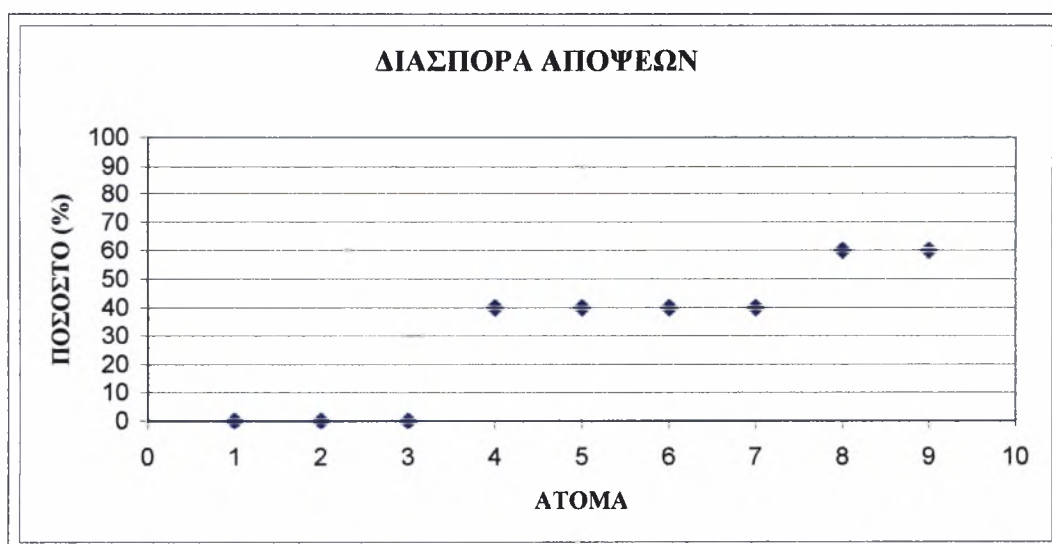


**ΕΡΩΤΗΣΗ 14.:****ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ: 64,2 / 100**

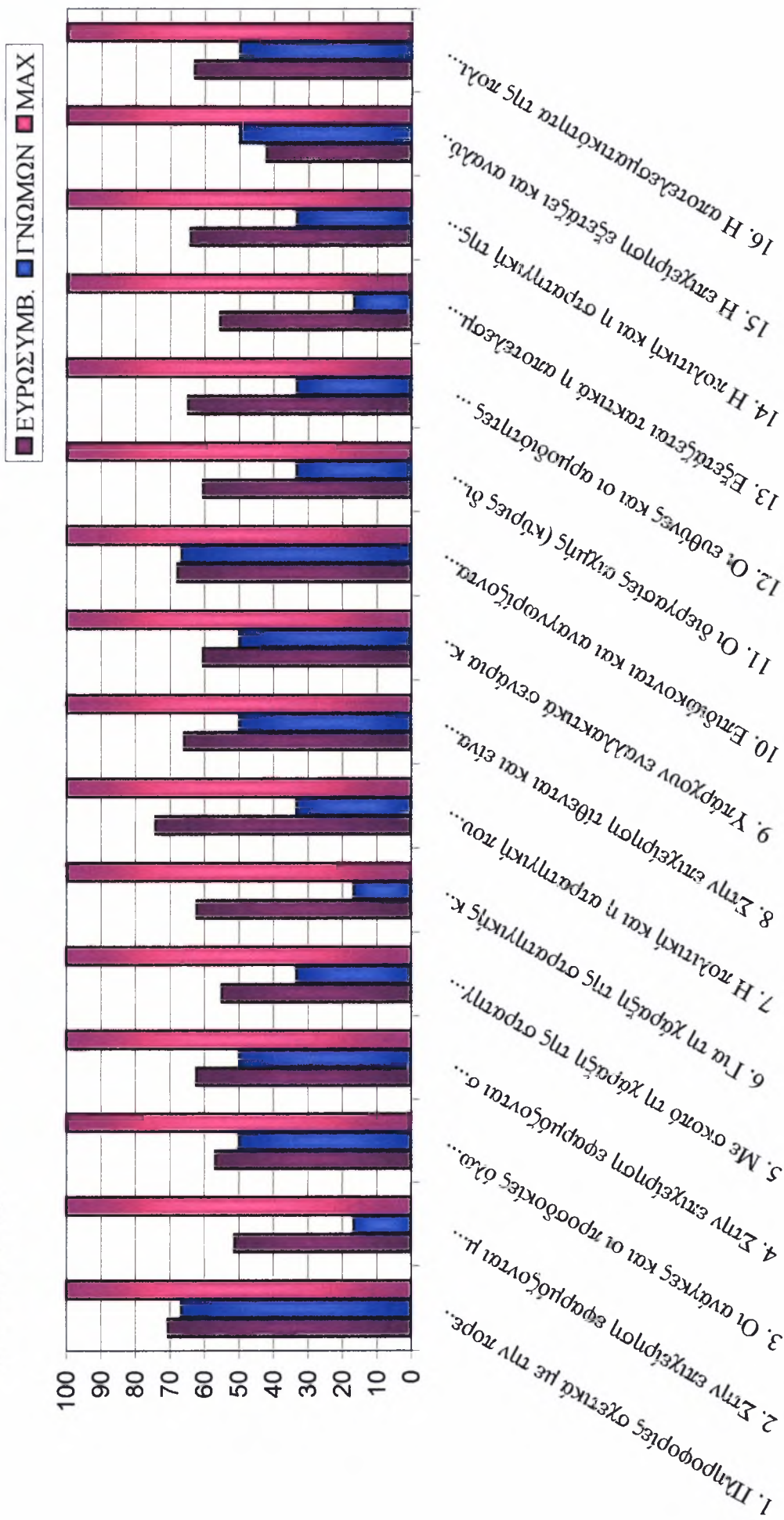
Η πολιτική και η στρατηγική της επιχείρησης αποτελούν τη βάση για τη θέσπιση των προς επίτευξη στόχων σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης;

**ΕΡΩΤΗΣΗ 15.:****ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ: 42,2 / 100**

Η επιχείρηση εξετάζει και αναλύει τον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι συνειδητοποιούν την πολιτική και τη στρατηγική της;



**ΚΡΙΤΗΡΙΟ 2.: Η επιχείρηση εφαρμόζει τον σκοπό και το όραμα σε σχέση με μια ξεκάθαρη επικεντρωμένη στρατηγική πελατών, συνεργατών, προμηθευτών, η οποία υποστηρίζεται από σχετικές πολιτικές, πλάνα, στόχους και διαδικασίες.**



## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4.**

### **ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

- ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ
- ΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΑΡΑΣΤΑΣΕΙΣ
  - a) ΕΚΠΛΗΡΩΣΗ – ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ
  - b) ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**ΚΡΙΤΗΡΙΟ 3. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΔΥΝΑΜΙΚΩΝ (Για την ΕΥΡΩΣΥΝΒΟΥΛΟΙ Α.Ε.)**

**ΟΡΕΣΜΟΣ :** Ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση χειρίζεται, αναπτύσσει και μεταβιβάζει - εκπονεί την γνώση και την δυνατότητα του προσωπικού σε ατομικό, ομαδικό και σε εταιρικό επίπεδο-, και σχεδιάζει της δραστηριότητες με στόχο την βελτιστοποίηση της αποδοτικότητας και τη ποιότητα της επιχείρησης για την αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών.

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ :	ΚΑΤΑ ΠΟΣΟ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΓΙΑ ΣΑΣ							ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
	Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πέρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗ ΣΕΩΝ	
<b>A) Υποκρίτηριο</b>								
1. Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν ενεργά στην ανάπτυξη της πολιτικής διοίκησης του οργανισμού.	1,4%	38	129	29%	0%	0%	29%	88,17
2. Η πολιτική διοίκησης του οργανισμού ενδιαφερόμεται με την πολιτική και τη στρατηγική της επιχείρησης καθώς και με την οργανωτική δομή και το πλαίσιο των διεργασιών αυτής.	0%	38	0	57%	14%	0%	0%	83,33
3. Χρησιμοποιούνται μέθοδοι εαγωγούς ενημέρωσης, σχετικά με τις ανάγκες των εργαζομένων σε θέματα που άπτονται της εσωτερικής οργάνωσης (το κεφάλαιον εργασίας, η υγεία και ασφάλειά τους, στο χώρο εργασίας τους και η επεξεργαστική τους εξέλιξη).	1,4%	38	42	42%	14%	0%	0%	54,33
4. Χρησιμοποιούνται εργασιολογία και άλλες μορφές αναπροσαρμογής της διοίκησης με σκοπό τη βελτίωση της πολιτικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.	1,4%	38	129	0%	0%	0%	0%	38,17
5. Παρέχονται ίσες ευκαιρίες και αντιμετωπίζονται έξι διαφορετικά όλοι οι εργαζόμενοι από τη διοίκηση.	1,4%	0	0	11%	3%	23%	43%	76,33

**Μ.Ο. ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 331 55,20**

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ :	ΚΑΤΑ ΠΟΣΟ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΓΙΑ ΣΑΣ							ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
	Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πέρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗ ΣΕΩΝ	
<b>B) Υποκρίτηριο</b>								
6. Σχεδιάζονται και προωθούνται ευκαιρίες για ατομική και ομαδική μάθηση.	0%	14%	29%	43%	14%	0%	0%	59,50
7. Οι γνώσεις και οι δεξιότητες των εργαζομένων αναγνωρίζονται και αξιοποιούνται σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχείρησης.	1,4%	28	0	17%	70	8,4	14%	61,33
8. Προωθείται και υλοποιείται το κλίμα ομαδικής συνεργασίας στην επιχείρηση.	0%	14%	42	17%	20	8,4	36%	66,00
9. Οι ατομικοί και ομαδικοί στόχοι επιθυσιάζονται με τους στόχους της διοίκησης.	0%	29%	29%	29%	14%	0%	0%	51,17
10. Οι ατομικοί και ομαδικοί στόχοι επανεξετάζονται και επαναπροσαρμόζονται.	1,4%	14%	42	57%	0%	0%	0%	59,00
11. Οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται να συνεισφέρουν στη δημιουργία και βελτίωση των διαδικασιών και των υπηρεσιών.	0%	28	42	14%	57%	0%	0%	68,50
12. Οι προτάσεις βελτίωσης εκτιμώνται και ελέγχονται.	0%	14%	0%	14%	71%	0%	0%	73,17
13. Στην περίπτωση θετικής εκτίμησης οι προτάσεις βελτίωσης ανταμείβονται.	43%	14%	14%	29%	0%	0%	0%	38,17

**Μ.Ο. ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 355 59,23**

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ :	ΚΑΤΑ ΠΟΣΟ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΓΙΑ ΣΑΣ							ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
	Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πέρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗ ΣΕΩΝ	
0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
0%	0%	0%	0%	71%	29%	0%	0%	88,17
0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	83,33
0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	83,33
0%	0%	0%	57%	43%	0%	0%	0%	73,83
0%	0%	0%	0%	57%	43%	0%	0%	90,50

**Μ.Ο. ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 503 83,83**

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ :	ΚΑΤΑ ΠΟΣΟ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΓΙΑ ΣΑΣ							ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
	Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πέρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗ ΣΕΩΝ	
0%	0%	0%	0%	57%	43%	0%	0%	90,50
0%	0%	0%	0%	57%	43%	0%	0%	90,50
0%	0%	0%	0%	57%	43%	0%	0%	90,50
0%	0%	0%	0%	57%	43%	0%	0%	90,50
0%	0%	0%	0%	57%	43%	0%	0%	90,50
0%	0%	0%	0%	57%	43%	0%	0%	90,50
0%	0%	0%	0%	57%	43%	0%	0%	90,50

**Μ.Ο. ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 543 90,50**

ΚΑΤΑ ΠΟΣΟ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΓΙΑ ΣΑΣ							
Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πάρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗΣ ΕΞΕΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
0%	0%	0%	0%	57%	43%	543	90,50
0	0	0	0	285	258		
0%	0%	0%	0%	57%	43%	543	90,50
0	0	0	0	285	258		
0%	0%	0%	0%	57%	43%	543	90,50
0	0	0	0	285	258		

Μ.Ο. ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 543 90,50

ΚΑΤΑ ΠΟΣΟ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΓΙΑ ΣΑΣ							
Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πάρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗΣ ΕΞΕΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
0%	0%	0%	0%	57%	43%	543	90,50
0	0	0	0	285	258		
0%	0%	0%	0%	57%	43%	543	90,50
0	0	0	0	285	258		
0%	0%	0%	0%	57%	43%	543	90,50
0	0	0	0	285	258		

Μ.Ο. ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 543 90,50

ΚΑΤΑ ΠΟΣΟ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΓΙΑ ΣΑΣ							
Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πάρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗΣ ΕΞΕΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
0%	0%	0%	0%	57%	43%	543	90,50
0	0	0	0	285	258		
0%	0%	0%	0%	57%	43%	543	90,50
0	0	0	0	285	258		
0%	0%	0%	0%	57%	43%	543	90,50
0	0	0	0	285	258		

Μ.Ο. ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 543 90,50

ΣΥΝΟΛΟ Μ.Ο. ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ 535 89,17

Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πάρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗΣ ΕΞΕΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
0%	29%	0%	43%	29%	0%	375	62,50
0	58	0	172	145	0		
0%	14%	0%	29%	57%	0%	429	71,50
0	28	0	116	285	0		
14%	0%	14%	14%	43%	14%	411	68,50
14	0	42	56	215	84		

Μ.Ο. ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 405 67,50

Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πάρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗΣ ΕΞΕΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
0%	0%	0%	29%	57%	14%	485	80,83
0	0	0	116	285	84		
14%	0%	14%	14%	57%	0%	397	66,17
14	0	42	56	285	0		
14%	14%	43%	29%	0%	0%	287	47,83
14	28	129	116	0	0		

Μ.Ο. ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 390 64,94

Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πάρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗΣ ΕΞΕΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
14%	14%	14%	14%	43%	0%	355	59,17
14	28	42	56	215	0		
43%	14%	29%	14%	0%	0%	214	35,67
43	28	87	56	0	0		
0%	0%	29%	43%	14%	14%	413	68,83
0	0	87	172	70	84		

Μ.Ο. ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 327 54,56

ΣΥΝΟΛΟ Μ.Ο. ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ 362 60,29

Γ) Υποκρίτήριο

- 14. Στους εργαζόμενους προσφέρονται ευκαιρίες για συμμετοχή, δημιουργική συμπεριφορά και καινοτομία.
- 15. Οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται για την αποτελεσματική έκδοση των εργασιών τους.
- 16. Οι εργαζόμενοι τοποθετούνται σε θέσεις εργασίας ανάλογα με τις ικανότητές τους.

Δ) Υποκρίτήριο

- 17. Οι εσωτερικές ανήλικες επισκονοκίας στην επιχείρηση εντοπίζονται και αναγνωρίζονται.
- 18. Τα κανάλια επισκονοκίας μέσα στην επιχείρηση αναπτύσσονται και λειτουργούν τόσο από τη διοίκηση προς τους εργαζόμενους όσο και αντίστροφα.
- 19. Η πολιτική και η στρατηγική αναπτύσσονται λαμβάνοντας υπόψη τις ανήλικες επισκονοκίας μέσα στην επιχείρηση.

Ε) Υποκρίτήριο

- 20. Τα θέματα εργασιακών σχέσεων αναρμονίζονται με την πολιτική και τη στρατηγική της επιχείρησης.
- 21. Η καινοτομία των εργαζόμενων μετράται και αναλύεται από την επιχείρηση.
- 22. Οι εργαζόμενοι ενημερώνονται σχετικά με τους στόχους της εργασίας τους.



**ΚΕΝΤΡΙΟ Δ. ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΔΥΝΑΜΙΚΩΝ ( ΓΝΩΜΩΝ ΠΑΗΦΟΦΟΡΙΚΗ Α.Ε. )**

**ΠΡΟΣΧΕΔΙΟ :** Ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση χειρίζεται, αναπτύσσει και μεταβιβάζει - κανονίσει την γνώση και την δυνατότητα του προσωπικού σε εταιρικό επίπεδο, και συμβάλλει της δραστηριότητες με στόχο την υιοθέτηση της στρατηγικής και της πολιτικής της επιχείρησης για την αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών.

Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πέρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗ ΣΕΩΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
<b>ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ :</b>							
<b>Α) Υποκρίτηριο</b>							
0%	100%	0%	0%	0%	0%	200	33,33
0	300	0	0	0	0	0	0
0%	0%	100%	0%	0%	0%	300	50,00
0	0	300	0	0	0	0	0
0%	0%	0%	100%	0%	0%	400	66,67
0	0	0	400	0	0	0	0
0%	0%	0%	0%	100%	0%	500	83,33
0	0	0	0	500	0	0	0
0%	0%	0%	0%	0%	100%	500	83,33
0	0	0	0	500	0	0	0

**Μ.Ο. ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ | 460 | 76,67**

Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πέρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗ ΣΕΩΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
<b>ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ :</b>							
<b>Β) Υποκρίτηριο</b>							
0%	0%	0%	100%	0%	0%	400	66,67
0	0	0	400	0	0	0	0
0%	0%	0%	100%	0%	0%	400	66,67
0	0	0	400	0	0	0	0
0%	0%	0%	100%	0%	0%	400	66,67
0	0	0	400	0	0	0	0
0%	0%	100%	0%	0%	0%	300	50,00
0	0	300	0	0	0	0	0
0%	0%	0%	100%	0%	0%	300	50,00
0	0	300	0	0	0	0	0
0%	0%	0%	100%	0%	0%	400	66,67
0	0	0	400	0	0	0	0
100%	0%	0%	0%	0%	0%	400	66,67
100	0	0	0	0	0	100	16,67

**Μ.Ο. ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ | 318 | 56,15**

ΚΑΤΑ ΠΟΣΟ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΓΙΑ ΣΑΣ							
Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πέρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
0%	0%	0%	0%	100%	0%	500	83,33
0	0	0	0	500	0	500	83,33
0%	0%	0%	0%	100%	0%	500	83,33
0	0	0	0	500	0	500	83,33

Μ.Ο.ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 500 83,33

ΚΑΤΑ ΠΟΣΟ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΓΙΑ ΣΑΣ							
Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πέρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
0%	0%	0%	0%	100%	0%	500	83,33
0	0	0	0	500	0	500	83,33
0%	0%	0%	0%	100%	0%	500	83,33
0	0	0	0	500	0	500	83,33

Μ.Ο.ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 500 83,33

ΚΑΤΑ ΠΟΣΟ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΓΙΑ ΣΑΣ							
Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πέρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
0%	0%	0%	100%	0%	0%	400	66,67
0	0	0	400	0	0	400	66,67
0%	0%	0%	0%	100%	0%	500	83,33
0	0	0	0	500	0	500	83,33

Μ.Ο.ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 467 77,78

ΣΥΝΟΛΟ Μ.Ο. ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ 485 80,89

Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πέρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
0%	100%	0%	0%	0%	0%	200	33,33
0	200	0	0	0	0	200	33,33
0%	0%	0%	100%	0%	0%	400	66,67
0	0	0	400	0	0	400	66,67

Μ.Ο.ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 333 55,56

Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πέρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
0%	0%	0%	100%	0%	0%	400	66,67
0	0	0	400	0	0	400	66,67
0%	0%	100%	0%	0%	0%	300	50,00
0	0	300	0	0	0	300	50,00

Μ.Ο.ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 333 55,56

Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πέρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
0%	100%	0%	0%	0%	0%	200	33,33
0	200	0	0	0	0	200	33,33
0%	0%	0%	100%	0%	0%	400	66,67
0	0	0	400	0	0	400	66,67

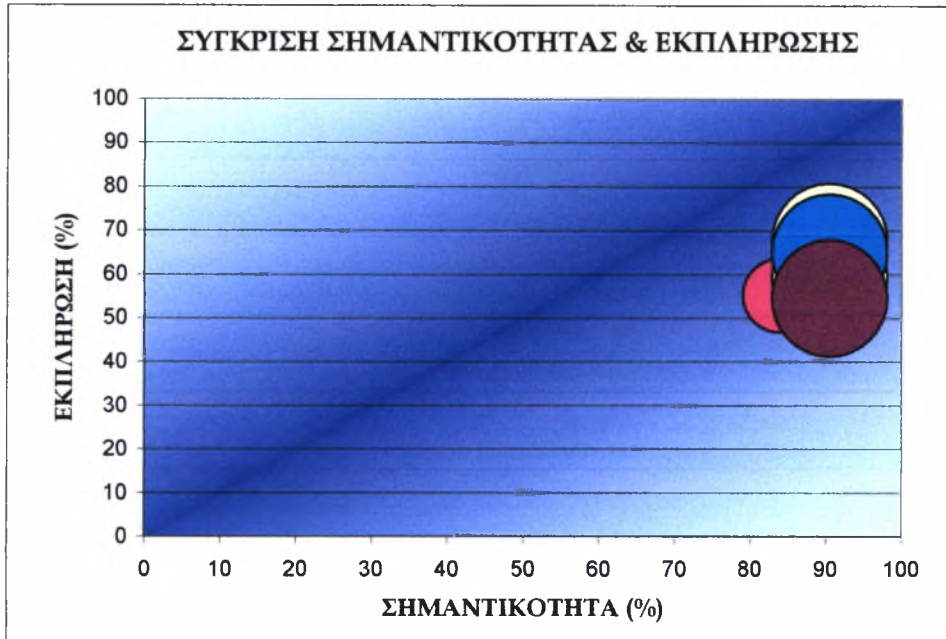
Μ.Ο.ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 333 55,56

ΣΥΝΟΛΟ Μ.Ο. ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ 344 57,25

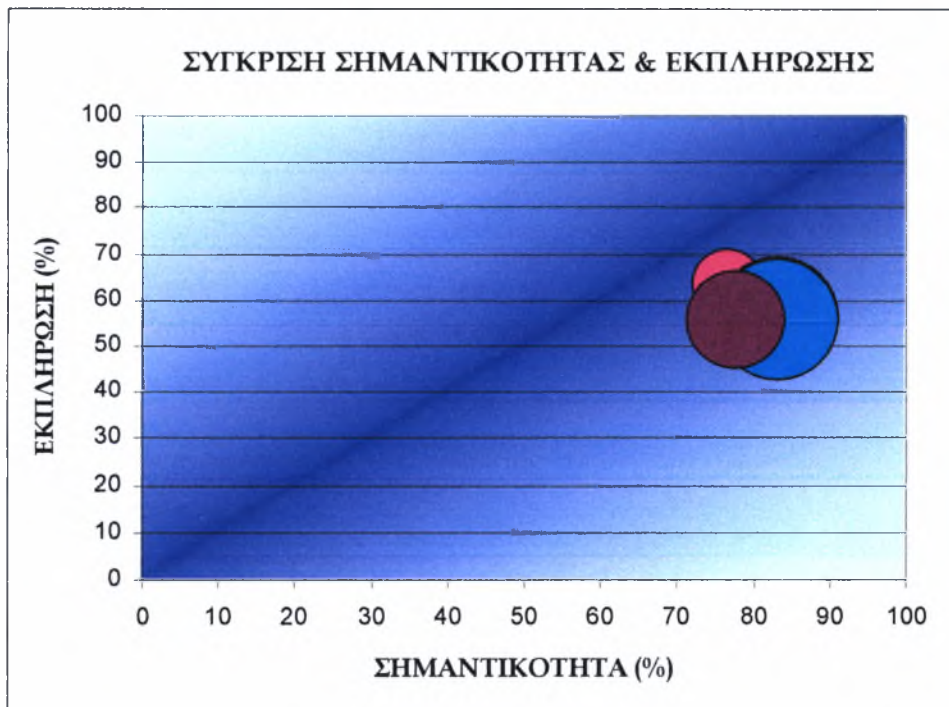
**ΚΡΙΤΗΡΙΟ 3.:**

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

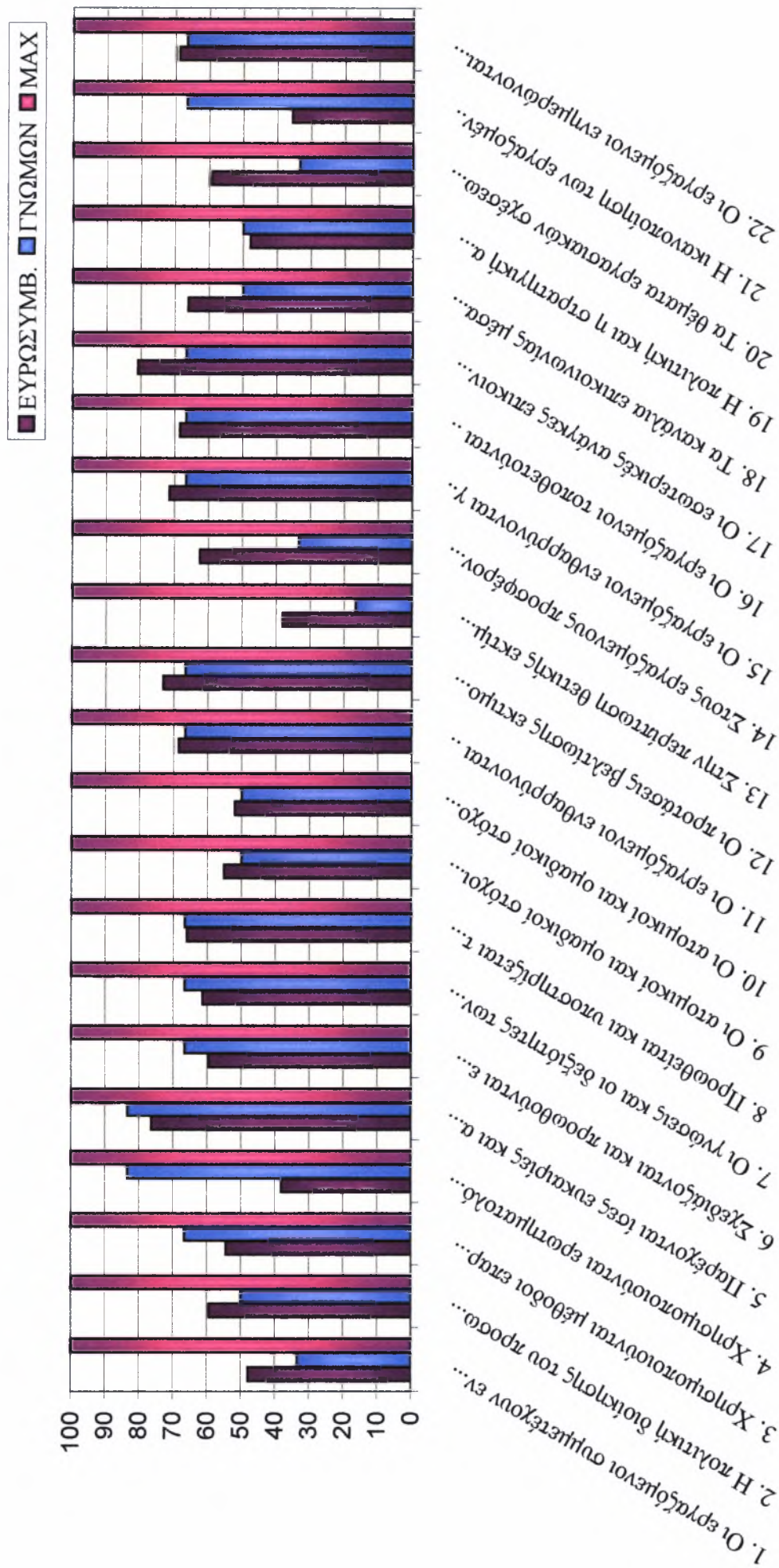
**ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ Α.Ε.**



**ΓΝΩΜΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ Α.Ε.**



**ΚΡΙΤΗΡΙΟ 3.: Η επιχείρηση χειρίζεται, αναπτύσσει και μεταβιβάζει τη γνώση και τη δυνατότητα του προσωπικού και σχεδιάζει αυτές τις δραστηριότητες με στόχ την υποστήριξη της στρατηγικής και της πολιτικής της επιχείρησης.**



## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5.**

### **ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ & ΠΟΡΟΙ**

- ☉ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ
- ☉ ΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΑΡΑΣΤΑΣΕΙΣ
  - a) ΕΚΠΛΗΡΩΣΗ – ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ
  - b) ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**ΚΡΙΤΗΡΙΟ 4. ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΠΟΡΟΙ ΠΙΝΗΣ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (Για την ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ Δ.Ε.)**

**ΟΡΕΜΟΣ :** Ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση σχεδιάζει και χειρίζεται τους εξωτερικούς συνεργάτες της και τις εσωτερικές πηγές δυναμικού, με στόχο την υποστήριξη της στρατηγικής και πολιτικής της επιχείρησης και την αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών.

	ΚΑΤΑ ΠΟΣΟ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΓΙΑ ΣΑΣ						Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗ ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
	Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πάρα πολύ (6)	
<b>ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ :</b>							
<b>A) Υποκριτήριο</b>							
1. Η εταιρεία δημιουργεί στρατηγικές συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις ή οργανισμούς για την εισαγωγή νέων προϊόντων ή την προσθήκη των υπηρεσιών και προϊόντων της.	0%	0%	0%	0%	63%	38%	543
	0	0	0	0	315	228	90,50
2. Επιδίδονται συνεργασίες με πανεπιστήμια και ερευνητικούς οργανισμούς.	0%	0%	0%	0%	63%	38%	543
	0	0	0	0	315	228	90,50
3. Οι συνεργασίες της εταιρείας με άλλες εταιρείες ενθαρρύνονται με τους στόχους της.	0%	0%	0%	13%	75%	13%	505
	0	0	0	52	375	78	84,17
4. Οι συνεργασίες χρησιμοποιούνται για να συνδύσουν τα πλεονεκτήματα της εταιρείας με αυτά άλλων για τη μέγιστη δυνατή καλύτερη των λειτουργιών της εταιρείας.	0%	0%	0%	0%	75%	25%	525
	0	0	0	0	375	150	87,50

**Μ.Ο ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 529 88,17**

	ΚΑΤΑ ΠΟΣΟ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΓΙΑ ΣΑΣ						Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗ ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
	Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πάρα πολύ (6)	
<b>B) Υποκριτήριο</b>							
5. Η εταιρεία διαχειρίζεται τα οικονομικά της και ελέγχει τις κρίσιμες παραμέτρους με συστηματικό και αποτελεσματικό τρόπο.	0%	0%	0%	38%	63%	0%	467
	0	0	0	152	315	0	77,83
6. Η υλοποίηση της πολιτικής και επίτευξη των στόχων υποστηρίζεται οικονομικά με τη διάθεση όλων των απαραίτητων πόρων από την εταιρεία.	0%	0%	0%	50%	38%	13%	468
	0	0	0	200	190	78	78,00
7. Οι επενδύσεις σε υλικό, σε εκπαίδευση και σε εξοπλισμό αξιολογούνται συστηματικά.	0%	25%	0%	13%	63%	0%	417
	0	50	0	52	315	0	69,50
8. Γίνονται ανάλυση και αξιολόγηση των οικονομικών κινδύνων.	13%	0%	0%	63%	25%	0%	390
	13	0	0	252	115	0	65,00
9. Η διαχείριση των οικονομικών κινδύνων είναι αποτελεσματική.	0%	0%	0%	50%	50%	0%	450
	0	0	0	200	250	0	75,00

**Μ.Ο ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 438 73,07**

	ΚΑΤΑ ΠΟΣΟ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΓΙΑ ΣΑΣ						Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗ ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
	Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πάρα πολύ (6)	
	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	62,5%	37,5%	537,5
	0,0	0,0	0,0	0,0	312,5	225,0	89,58
	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	590,0
	0,0	0,0	0,0	0,0	250,0	300,0	91,67
	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	62,5%	37,5%	537,5
	0,0	0,0	0,0	0,0	312,5	225,0	89,58
	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	550,0
	0,0	0,0	0,0	0,0	250,0	300,0	91,67

**Μ.Ο ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 543,8 90,63**

	ΚΑΤΑ ΠΟΣΟ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΓΙΑ ΣΑΣ						Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗ ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
	Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πάρα πολύ (6)	
	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	62,5%	37,5%	537,5
	0,0	0,0	0,0	0,0	312,5	225,0	89,58
	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	62,5%	37,5%	537,5
	0,0	0,0	0,0	0,0	312,5	225,0	89,58
	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	75,0%	25,0%	525,0
	0,0	0,0	0,0	0,0	375,0	150,0	87,50
	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	75,0%	25,0%	525,0
	0,0	0,0	0,0	0,0	375,0	150,0	87,50

**Μ.Ο ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 530,0 86,33**

ΚΑΤΑ ΠΟΣΟ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΓΙΑ ΣΑΣ						
Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πάρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗ ΣΕΩΝ ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	
0,0	0,0	0,0	0,0	250,0	300,0	550,0
0,0%	0,0%	0,0%	25,0%	50,0%	25,0%	
0,0	0,0	0,0	75,0	250,0	150,0	475,0

Μ.Ο ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 512,5 85,42

ΚΑΤΑ ΠΟΣΟ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΓΙΑ ΣΑΣ						
Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πάρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗ ΣΕΩΝ ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
0,0%	0,0%	0,0%	0%	62,5%	37,5%	
0,0	0,0	0,0	0,0	312,5	225,0	537,5
0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	62,5%	37,5%	
0,0	0,0	0,0	0,0	312,5	225,0	537,5

Μ.Ο ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 537,5 89,58

ΣΥΝΟΛΟ Μ.Ο. ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ 530,9 88,49

Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πάρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗ ΣΕΩΝ ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
0%	0%	0%	0%	75%	25%	
0	0	0	0	375	150	525
38%	13%	0%	25%	25%	0%	
38	26	0	100	125	0	289

Μ.Ο ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 407 67,83

Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πάρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗ ΣΕΩΝ ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
13%	13%	0%	13%	50%	13%	
13	26	0	52	250	78	419
0%	13%	0%	25%	50%	13%	
0	26	0	100	250	78	454
0%	25%	13%	38%	25%	0%	
0	50	39	152	125	0	366

Μ.Ο ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 413 68,83

ΣΥΝΟΛΟ Μ.Ο. ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ 447 74,48

**Γ) Υποκρίτηριο**

10. Η εταιρία εκμεταλλεύεται υποδοτικά τις εργαταστάσεις της και τον εξοπλισμό της.  
11. Η εταιρία παίρνει επαρκή μέτρα για την ανακύκλωση των απορριμμάτων.

**Α) Υποκρίτηριο**

12. Κάθε εργαζόμενος έχει πρόσβαση στις πληροφορίες που χρειάζεται για να διακρίνει τις εργασίες του.  
13. Οι διαδικασίες εσωτερικής επικοινωνίας διασφαλίζουν την ακρίβεια και την επικαιρότητα των πληροφοριών που μεταδίδονται μέσα στην εταιρία.  
14. Η διαχείριση των πληροφοριών σχεδιάζεται και υλοποιείται με στόχο τη βελτίωση των υπηρεσιών και προϊόντων της εταιρίας προς τους πελάτες.

**ΚΡΙΤΗΡΙΟ 4. ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΠΟΡΟΔΗΤΗΣ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ( ΓΝΩΜΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ Α.Ε. )**

**ΟΡΙΣΜΟΣ :** Ο φάσος με τον οποίο η επιχείρηση σχεδιάζει και χειρίζεται τους εξωτερικούς συνεργασίες της και τις εσωτερικές συνεργασίες της, με στόχο την υιοθέτηση της στρατηγικής και πολιτικής της επιχείρησης και την αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών.

Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πάρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
<b>ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ :</b>							
<b>A) Υποκρίτηριο</b>							
0%	0%	0%	0%	100%	0%	500	83,33
0	0	0	0	500	0		
0%	0%	0%	0%	100%	0%	500	83,33
0	0	0	0	500	0		
0%	0%	0%	100%	0%	0%	400	66,67
0	0	0	400	0	0		
0%	0%	0%	100%	0%	0%	400	66,67
0	0	0	400	0	0		

**Μ.Ο ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 450 75,00**

Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πάρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
<b>B) Υποκρίτηριο</b>							
0%	0%	0%	0%	100%	0%	500	83,33
0	0	0	0	500	0		
0%	0%	0%	100%	0%	0%	400	66,67
0	0	0	400	0	0		
0%	0%	0%	100%	0%	0%	400	66,67
0	0	0	400	0	0		
0%	0%	0%	0%	100%	0%	500	83,33
0	0	0	0	500	0		

**Μ.Ο ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 460 76,67**

Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πάρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
0%	0%	0%	0%	0%	100%	600	100,00
0	0	0	0	0	600		
0%	0%	0%	0%	0%	100%	600	100,00
0	0	0	0	0	600		
0%	0%	0%	0%	0%	100%	600	100,00
0	0	0	0	0	600		

**Μ.Ο ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 600,0 100,00**

Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πάρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
0%	0%	0%	0%	0%	100%	600	100,00
0	0	0	0	0	600		
0%	0%	0%	0%	0%	100%	600	100,00
0	0	0	0	0	600		
0%	0%	0%	0%	0%	100%	600	100,00
0	0	0	0	0	600		

**Μ.Ο ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 600,0 100,00**



	Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πάρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗ ΣΕΩΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
<b>Γ) Υποκρίτηριο</b>								
10. Η εταιρία εκμεταλλεύεται αποδοτικά τις εγκαταστάσεις της και τον εξοπλισμό της.	0%	0%	0%	0%	100%	0%	500	83,33
11. Η εταιρία παίρνει επαρκή μέτρα για την ανακύκλωση των απορριμμάτων.	0%	0%	0%	0%	100%	0%	500	83,33

**Μ.Ο ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 500**

**83,33**

	Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πάρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗ ΣΕΩΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
<b>Δ) Υποκρίτηριο</b>								
12. Οι διαδικασίες εσωτερικής επικοινωνίας διασφαλίζουν την ακρίβεια και την επακρίβεια των πληροφοριών που μεταδίδονται μέσα στην εταιρία.	0%	0%	0%	100%	0%	0%	400	66,67
13. Η διαχείριση των πληροφοριών σχεδιάζεται και υλοποιείται με στόχο τη βελτίωση των υπηρεσιών και προϊόντων της εταιρίας προς τους πελάτες.	0%	0%	0%	0%	100%	0%	500	83,33

**Μ.Ο ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 450**

**75,00**

**ΣΥΝΟΛΟ Μ.Ο. ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 465**

**77,50**

<b>ΚΑΤΑ ΠΟΣΟ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΓΙΑ ΣΑΣ</b>								
Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πάρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗ ΣΕΩΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ	
0%	0%	0%	0%	0%	100%	600	100,00	
0%	0%	0%	0%	0%	100%	600	100,00	
0%	0%	0%	0%	0%	600	600	100,00	

**Μ.Ο ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 600,0**

**100,00**

<b>ΚΑΤΑ ΠΟΣΟ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΓΙΑ ΣΑΣ</b>								
Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πάρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗ ΣΕΩΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ	
0%	0%	0%	0%	0%	100%	600	100,00	
0%	0%	0%	0%	0%	100%	600	100,00	
0%	0%	0%	0%	0%	600	600	100,00	

**Μ.Ο ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 600,0**

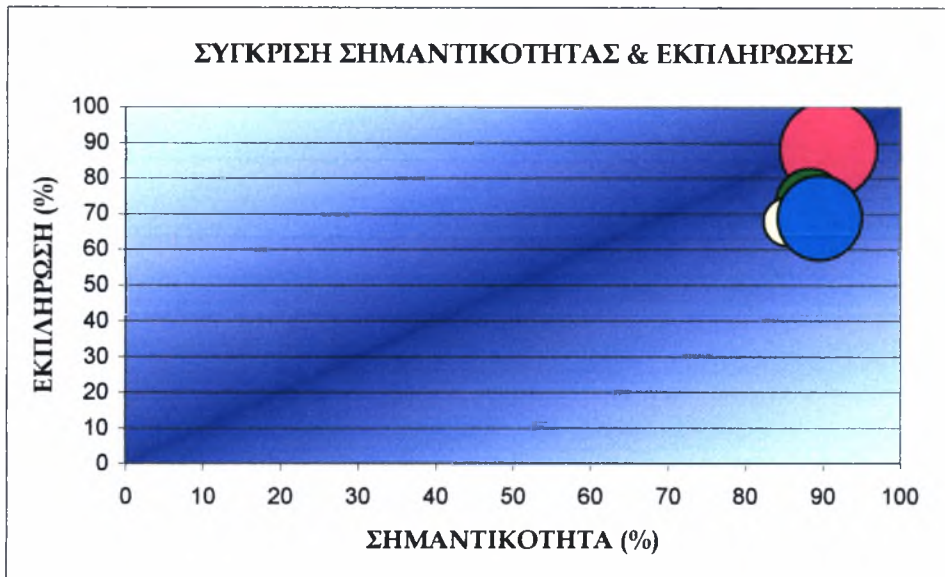
**100,00**

**ΣΥΝΟΛΟ Μ.Ο. ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 600,0**

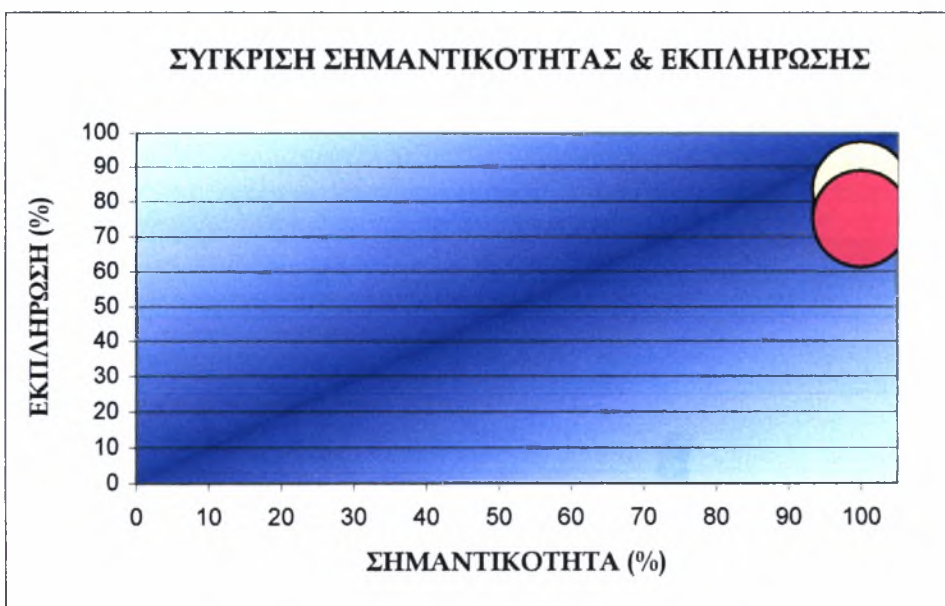
**100,00**

**ΚΡΙΤΗΡΙΟ 4.: ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ & ΠΟΡΟΙ**

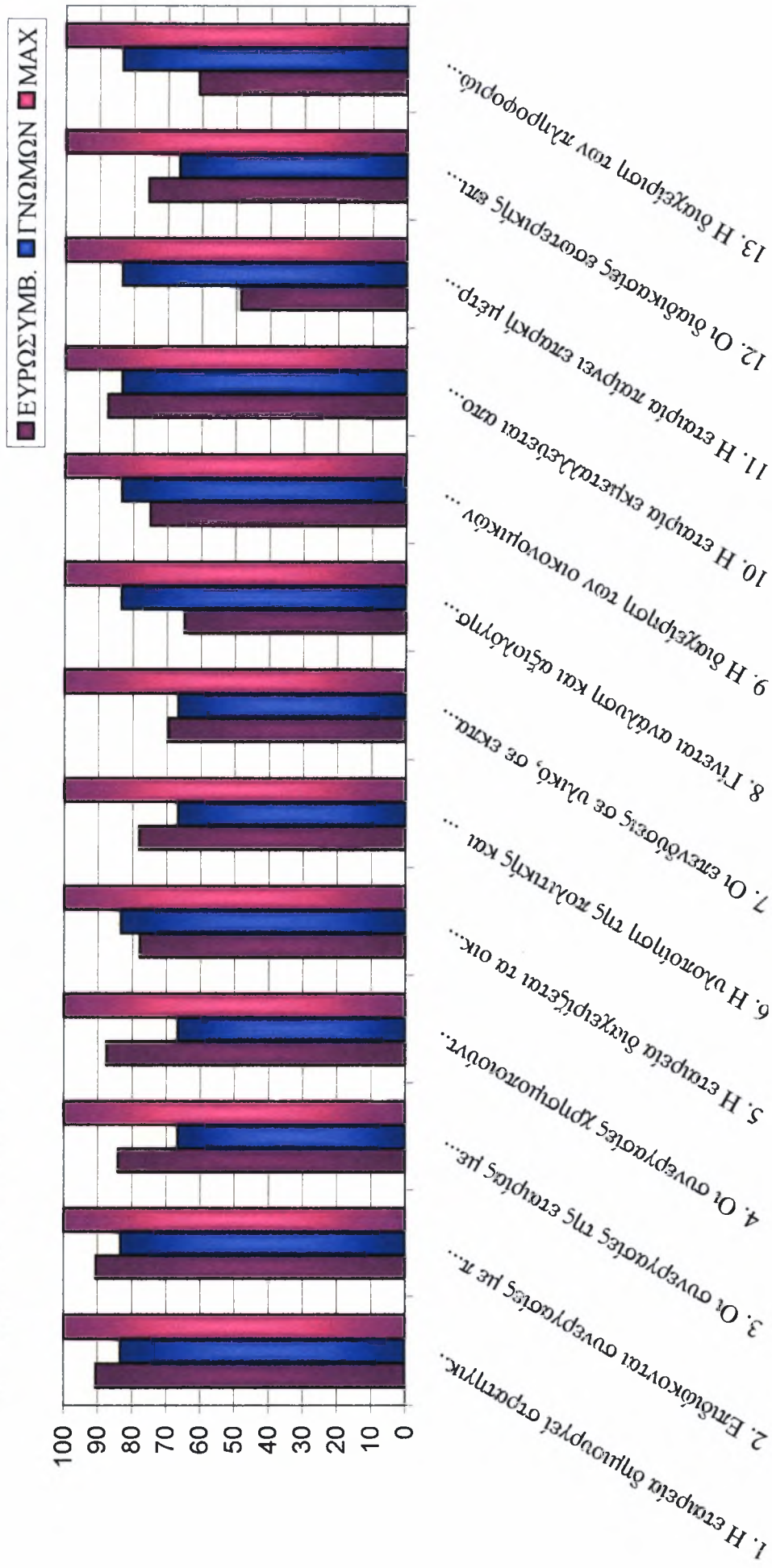
**ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ Α.Ε.**



**ΓΝΩΜΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ Α.Ε.**



**ΚΡΙΤΗΡΙΟ 4.: Η επιχείρηση σχεδιάζει και χειρίζεται τος εξωτερικούς συνεργάτες της και τις εσωτερικές πηγές δυναμικού, με στόχο την υποστήριξη της στρατηγικής και πολιτικής της επιχείρησης και την αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών.**



## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 6.**

### **ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ**

- ☉ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ
- ☉ ΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΑΡΑΣΤΑΣΕΙΣ
  - a) ΕΚΠΛΗΡΩΣΗ – ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ
  - b) ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**ΚΡΙΤΗΡΙΟ 5 : ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ (Για την ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ Α.Ε.)**

**ΟΡΕΜΟΣ :** Είναι ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση σχεδιάζει, χειρίζεται και βελτιώνει τις διαδικασίες της , με στόχο την πλήρη υιοθέτηση και ικανοποίηση της στρατηγικής και της πολιτικής, και παράγει προστιθέμενη αξία για τους πελάτες και όσους έχουν σχέση με την επιχείρηση.

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ :	Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πέρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
1. Η επιχείρηση έχει ορίσει ποιες είναι οι διεργασίες αιχμής οι οποίες είναι κρίσιμες για την υλοποίηση της πολιτικής και στρατηγικής της.	0%	14%	42	43%	29%	0%	387	64,50
2. Η εταιρία σχεδιάζει τις κρίσιμες διεργασίες της με γνώμονα την επίτευξη του στόχου και την υλοποίηση της πολιτικής και στρατηγικής της.	0%	14%	0	29%	57%	0%	429	71,50
3. Η διαχείριση των κρίσιμων διεργασιών στο πλαίσιο του συστήματος ποιότητας που εφαρμόζει θεωρείται ικανοποιητική.	0	0	42	228	70	84	424	70,67
4. Η απόδοση των κρίσιμων διεργασιών μετράται και παρακολουθείται συστηματικά.	0%	0%	87	29%	14%	0%	385	64,17

**Μ.Ο ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 406 67,71**

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ :	Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πέρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
5. Η διαχείριση των διεργασιών και διαδικασιών εννοεί τον εντοπισμό δυνατοτήτων βελτίωσης και τον καθορισμό προτεραιοτήτων για την εισαγωγή αλλαγών μέτρων.	0%	0%	0	57%	43%	0%	443	73,83
6. Οι εργαζόμενοι παροτρύνονται και υποστηρίζονται προκειμένου να προφέρουν ιδέες και προτάσεις βελτίωσης.	0	0	0	172	285	0	457	76,17
7. Εισάγονται και εφαρμόζονται αλλαγές με σκοπό τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών στην εταιρία.	0%	0%	0	43%	57%	0%	457	76,17
8. Οι αλλαγές στις διαδικασίες παρακολουθούνται και διαπιστώνεται συστηματικά προκειμένου να διαπιστωθεί ότι αποφέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.	0%	14%	43%	29%	14%	0%	343	57,17

**Μ.Ο ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 425 70,83**

ΚΑΤΑ ΠΟΣΟ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΓΙΑ ΣΑΣ								
Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πέρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ	
0%	0%	0%	0%	71%	29%	529	88,17	
0	0	0	0	355	174			
0%	0%	0%	0%	71%	29%	529	88,17	
0	0	0	0	355	174			
0%	0%	0%	0%	71%	29%	529	88,17	
0	0	0	0	355	174			

**Μ.Ο ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 529 88,17**

ΚΑΤΑ ΠΟΣΟ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΓΙΑ ΣΑΣ								
Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πέρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ	
0%	0%	0%	0%	71%	29%	529	88,17	
0	0	0	0	355	174			
0%	0%	0%	0%	57%	43%	543	90,50	
0	0	0	0	285	258			
0%	0%	0%	0%	57%	43%	543	90,50	
0	0	0	0	285	258			
0%	0%	0%	0%	57%	43%	543	90,50	
0	0	0	0	285	258			

**Μ.Ο ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 540 89,92**

ΚΑΤΑ ΠΟΣΟ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΓΙΑ ΣΑΣ							
Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πέρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗ ΣΕΩΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
0%	0%	0%	0%	57%	43%	543	90,50
0	0	0	0	285	258		
0%	0%	0%	0%	86%	14%	514	85,67
0	0	0	0	430	84		

Μ.Ο. ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 529 88,08

ΚΑΤΑ ΠΟΣΟ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΓΙΑ ΣΑΣ							
Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πέρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗ ΣΕΩΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
0%	0%	0%	0%	86%	14%	514	85,67
0	0	0	0	430	84		
0%	0%	0%	0%	71%	29%	529	88,17
0	0	0	0	355	174		
0%	0%	0%	0%	86%	14%	514	85,67
0	0	0	0	430	84		
0%	0%	0%	0%	71%	29%	529	88,17
0	0	0	0	355	174		

Μ.Ο. ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 522 86,92

ΣΥΝΟΛΟ Μ.Ο. ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ 530 88,27

	Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πέρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗΣ ΕΩΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
9. Η εταιρία εφαρμόζει συστηματικές μεθόδους για την έρευνα των απαιτήσεων των πελατών της και των τάσεων στην αγορά.	0%	57%	14%	14%	0%	282	47,00	
	0	114	42	56	0			
10. Η εταιρία εφαρμόζει συστηματικές μεθόδους για την έρευνα της ικανοποίησης των πελατών.	0%	14%	29%	29%	14%	385	64,17	
	0	28	87	116	84			

Μ.Ο. ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 334 55,58

	Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πέρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗΣ ΕΩΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
11. Η εταιρία υποστηρίζει ενεργά τη στενή συνεργασία με τους πελάτες της.	0%	0%	0%	14%	57%	29%	515	57,22
	0	0	0	56	285	174		
12. Η συνεργασία με τους πελάτες οδηγεί συχνά σε επανασχεδιασμό αν εσωτερικών διαδικασιών της εταιρίας ώστε να βελτιώνονται οι προσφερόμενες υπηρεσίες και τα προσφερόμενα προϊόντα.	14%	0%	43%	43%	0%	0%	315	35,00
	14	0	129	172	0	0		
13. Η εταιρία εφαρμόζει συστηματικές μεθόδους για την καταγραφή και διαχείριση των παραπόνων των πελατών.	14%	14%	0%	57%	14%	0%	340	37,78
	14	28	0	228	70	0		
14. Η εταιρία αξιολογεί τα παράπονα των πελατών της με σκοπό τη βελτίωση των υπηρεσιών και προϊόντων που προσφέρει.	0%	29%	0%	43%	29%	0%	375	41,67
	0	58	0	172	145	0		

Μ.Ο. ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 386 42,92

ΣΥΝΟΛΟ Μ.Ο. ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ 388 43,08

**ΚΡΙΤΗΡΙΟ 5: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ( ΓΝΩΜΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ Α.Ε. )**

**ΠΡΟΒΛΕΨΗ :** Είναι ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση σχεδιάζει, χωρίζεται και βελτιώνει τις διαδικασίες της , με στόχο την πλήρη υιοσίτηξη και ικανοποίηση της στρατηγικής και της πολιτικής, και παράγει προστιθέμενη αξία για τους πελάτες και όσους έχουν σχέση με την επιχείρηση.

ΚΑΤΑ ΠΟΣΟ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΓΙΑ ΣΑΣ							
Καθόλου (1)	Λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πάρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗ ΣΕΩΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
0%	0%	0%	0%	0%	100%	600	100,00
0%	0%	0%	0%	0%	100%	600	100,00
0%	0%	0%	0%	0%	100%	600	100,00
0%	0%	0%	0%	0%	100%	600	100,00

Καθόλου (1)	Λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πάρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗ ΣΕΩΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
0%	0%	0%	0%	100%	0%	500	83,33
0%	0%	0%	0%	100%	0%	500	83,33
0%	0%	0%	0%	100%	0%	500	83,33
0%	0%	0%	0%	100%	0%	500	83,33

**Μ.Ο. ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 500 83,33**

ΚΑΤΑ ΠΟΣΟ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΓΙΑ ΣΑΣ							
Καθόλου (1)	Λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πάρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗ ΣΕΩΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
0%	0%	0%	0%	0%	100%	600	100,00
0%	0%	0%	0%	0%	100%	600	100,00
0%	0%	0%	0%	0%	100%	600	100,00
0%	0%	0%	0%	0%	100%	600	100,00

Καθόλου (1)	Λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πάρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗ ΣΕΩΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
0%	0%	0%	0%	100%	0%	500	83,33
0%	0%	100%	0%	0%	0%	300	50,00
0%	0%	0%	0%	100%	0%	500	83,33
0%	0%	0%	0%	100%	0%	500	83,33

**Μ.Ο. ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 433 72,22**

**Μ.Ο. ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 600 100,00**

ΚΑΤΑ ΠΟΣΟ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΓΙΑ ΣΑΣ							
Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πάρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗ ΣΕΩΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
0%	0%	0%	0%	100%	0%	500	83,33
0%	0%	0%	0%	100%	0%	500	83,33

Μ.Ο. ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 500 83,33

ΚΑΤΑ ΠΟΣΟ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΓΙΑ ΣΑΣ							
Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πάρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗ ΣΕΩΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
0%	0%	0%	0%	100%	0%	500	83,33
0%	0%	0%	0%	100%	0%	500	83,33
0%	0%	0%	0%	100%	0%	500	83,33

Μ.Ο. ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 500 83,33

ΣΥΝΟΛΟ Μ.Ο. ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ 550 91,67

Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πάρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗ ΣΕΩΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
0%	100%	0%	0%	0%	0%	200	33,33
100%	0%	0%	0%	0%	0%	100	16,67

Μ.Ο. ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 150 25,00

Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πάρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗ ΣΕΩΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
0%	0%	0%	100%	0%	0%	400	66,67
0%	0%	100%	0%	0%	0%	300	50,00
0%	0%	0%	0%	100%	0%	500	83,33
0%	0%	0%	0%	100%	0%	500	83,33

Μ.Ο. ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 425 70,83

ΣΥΝΟΛΟ Μ.Ο. ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ 377 62,85

**Γ) Υποκριτήριο**

9. Η εταιρία εφαρμόζει συστηματικές μεθόδους για την έρευνα των απαιτήσεων των πελατών της και των τάσεων στην αγορά.

10. Η εταιρία εφαρμόζει συστηματικές μεθόδους για την έρευνα της ικανοποίησης των πελατών.

**Δ) Υποκριτήριο**

11. Η εταιρία υποστηρίζει ενεργά τη στενή συνεργασία με τους πελάτες της.

12. Η συνεργασία με τους πελάτες οδηγεί συχνά σε επανασχεδιασμό των εσωτερικών διαδικασιών της εταιρίας ώστε να βελτιώνονται οι προσφερόμενες υπηρεσίες και τα προσφερόμενα προϊόντα.

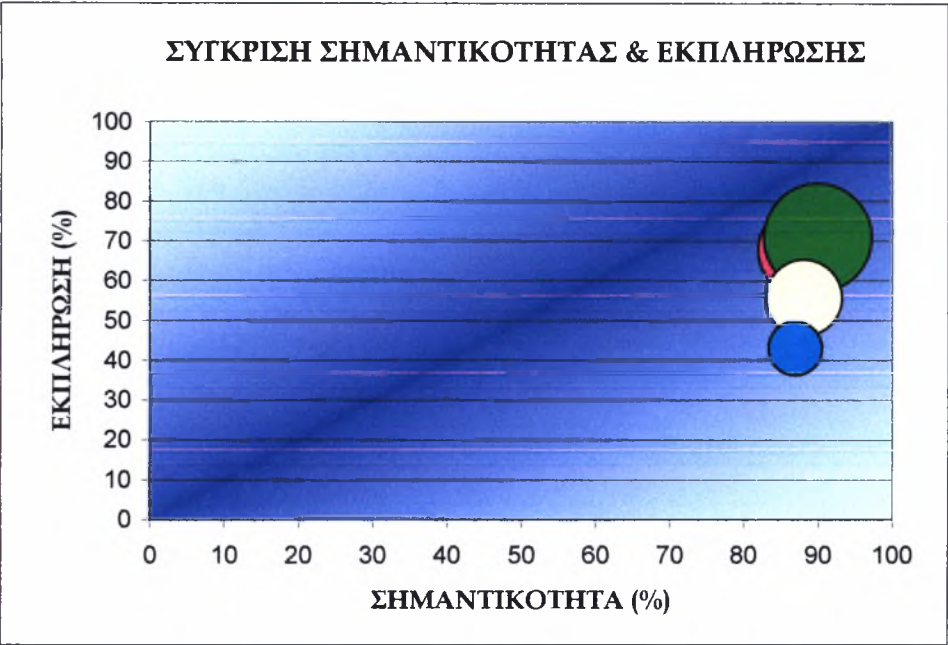
13. Η εταιρία εφαρμόζει συστηματικές μεθόδους για την καταγραφή και διαχείριση των παραπόνων των πελατών.

14. Η εταιρία αξιολογεί τα παράπονα των πελατών της με σκοπό τη βελτίωση των υπηρεσιών και προϊόντων που προσφέρει.

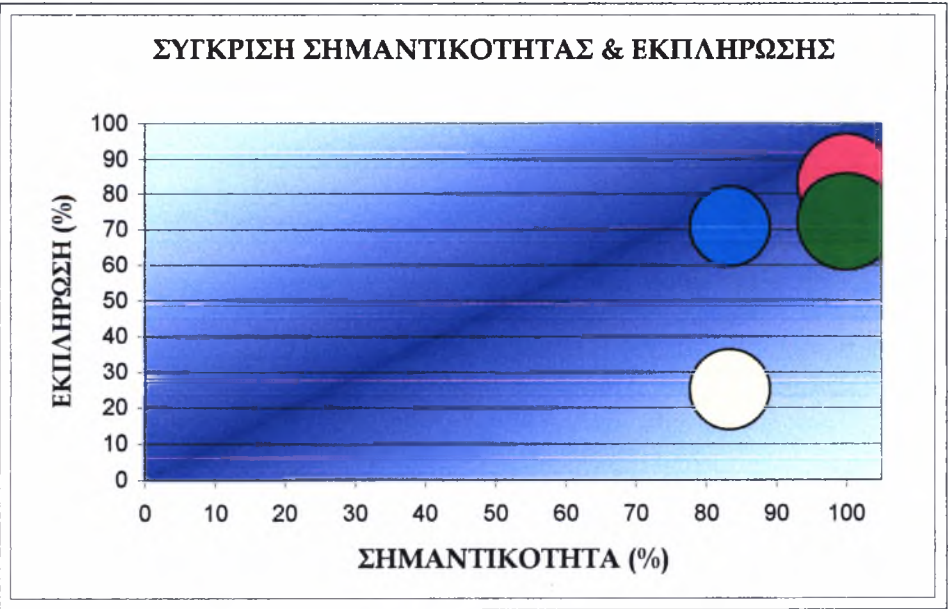


**ΚΡΙΤΗΡΙΟ 5.: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ**

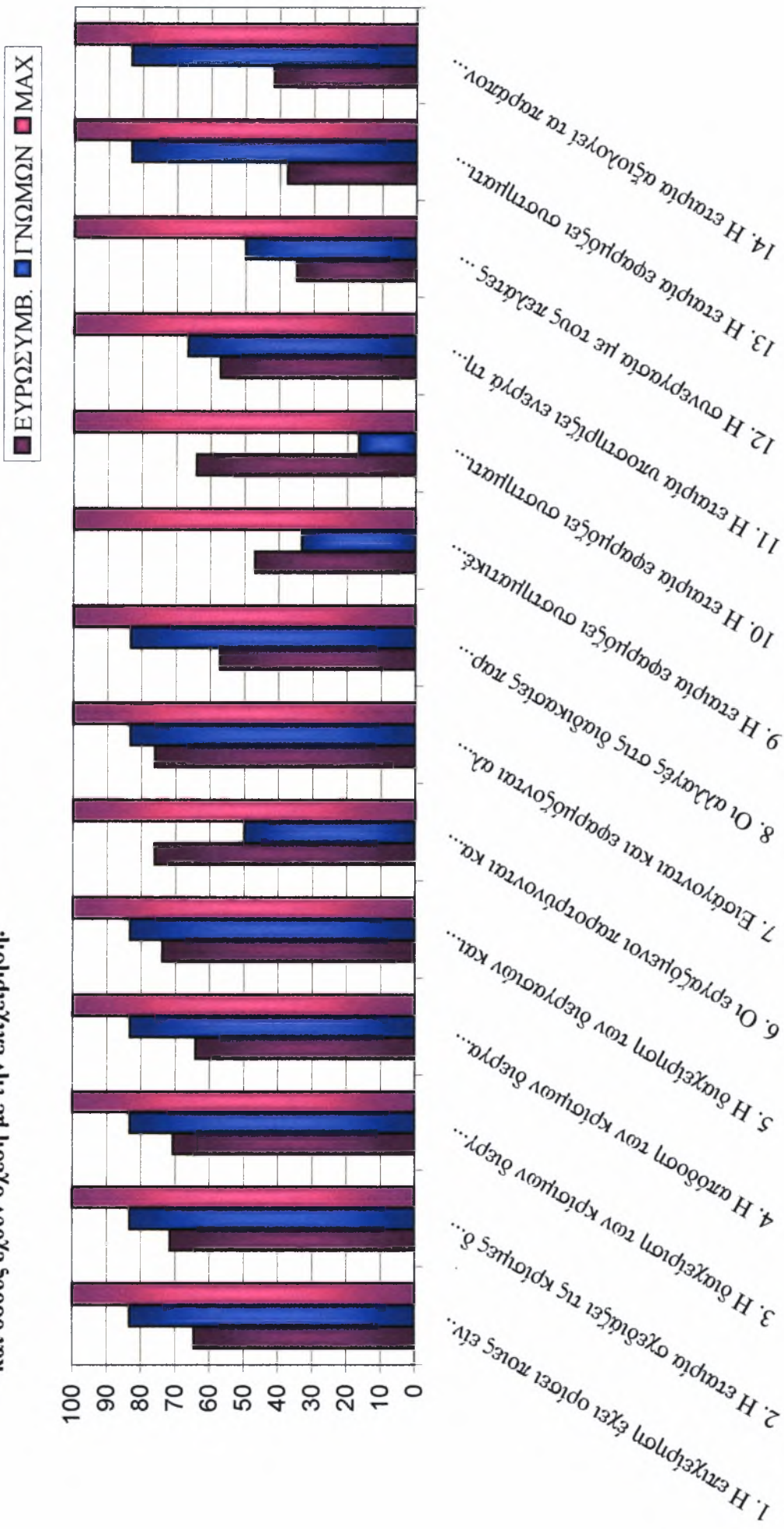
**ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ Α.Ε.**



**ΓΝΩΜΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ Α.Ε.**



**ΚΡΙΤΗΡΙΟ 5.: Η επιχείρηση σχεδιάζει, χειρίζεται και βελτιώνει τις διαδικασίες της με στόχο την πλήρη υιοστήριξη και ικανοποίηση της στρατηγικής και της πολιτικής και παράγει προστιθέμενη αξία για τους πελάτες και όσους έχουν σχέση με την επιχείρηση.**



## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 7.**

### **ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ ΑΠΟΨΗ ΠΕΛΑΤΩΝ**

- ☉ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ
- ☉ ΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΑΡΑΣΤΑΣΕΙΣ
  - a) ΕΚΠΛΗΡΩΣΗ – ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ
  - b) ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**ΚΡΙΤΗΡΙΟ 6.1. ΔΙΟΡΘΗ ΙΣΟΛΟΓΙΣΤΩΝ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΗΝ ΓΝΩΜΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ( ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ Δ.Ε. )**

**ΟΡΕΜΟΣ :** Τ1 καταβάλλει η εξαγωγή σε σχέση με τους εξωτερικούς πελάτες της

ΕΡΩΤΗΣΗ :	Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πέρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗΣ ΕΩΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
<b>Α) Υποκρίτηριο</b>								
1. Η εταιρία διατηρεί συνεχή επαφή με τους πελάτες για την κάλυψη των αναγκών τους.	0%	0%	29%	43%	29%	0%	404	67,33
2. Η εταιρία ανταποκρίνεται άμεσα στις ανάγκες των πελατών της.	0%	0%	0%	29%	57%	14%	485	80,83
3. Η εταιρία είναι ενέλεκτη στην εξυπηρέτηση των αναγκών των πελατών.	0%	0%	0%	14%	29%	57%	543	90,50
4. Οι πελάτες μπορούν να επικοινωνήσουν χωρίς δυσκολίες με την εταιρία.	0%	0%	0%	0%	43%	57%	557	92,83
5. Η εταιρία λειτουργεί με τέτοιο τρόπο ώστε να προλαμβάνει τις ανάγκες των πελατών της.	0%	29%	29%	43%	0%	0%	317	52,83
6. Οι πελάτες δηλώνουν ικανοποιημένοι από τις υπηρεσίες και τα προϊόντα της εταιρίας.	0%	0%	14%	57%	29%	0%	415	69,17
7. Οι πελάτες δηλώνουν ότι η σχέση τιμής / αξίας των προϊόντων και υπηρεσιών της εταιρίας είναι ικανοποιητική.	0%	0%	0%	100%	0%	0%	400	66,67
8. Οι πελάτες δηλώνουν ότι η εταιρία προσφέρει τις υπηρεσίες της γύρω του χρόνου που είχε υποσχεθεί.	0%	0%	0%	71%	29%	0%	429	71,50

**Μ.Ο. ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 444 73,96**

ΕΡΩΤΗΣΗ :	Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πέρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗΣ ΕΩΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
<b>Β) Υποκρίτηριο</b>								
9. Οι πελάτες δηλώνουν ικανοποιημένοι από τη συμπεριφορά των εργαζομένων της εταιρίας.	0%	0%	0%	29%	57%	14%	485	80,83
10. Οι πελάτες δηλώνουν ικανοποιημένοι από τις γνώσεις και τις δεξιότητες των εργαζομένων της εταιρίας.	0%	0%	0%	57%	43%	0%	443	73,83
11. Έχουν θεσπιστεί διαδικασίες διεξαγωγής των εργασιών των πελατών και έχουν κοινοποιηθεί στους εργαζομένους της εταιρίας.	0%	14%	0%	43%	29%	14%	429	71,50
12. Οι πελάτες δηλώνουν ότι θα σύστηναν ανεπιφύλακτα τις υπηρεσίες και τα προϊόντα της εταιρίας σε κάποιον άλλο.	0%	0%	0%	71%	29%	0%	429	71,50
13. Το ποσοστό των σταθερών πελατών της εταιρίας θεωρείται μεγάλο.	0%	14%	0%	71%	0%	14%	396	66,00

**Μ.Ο. ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 436 72,73**

**ΣΥΝΟΛΟ Μ.Ο. ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ 440 73,35**

ΚΑΤΑ ΠΟΣΟ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΓΙΑ ΣΑΣ							
Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πέρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗΣ ΕΩΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
0%	0%	0%	0%	86%	14%	514	85,67
0%	0%	0%	0%	43%	57%	557	92,83
0%	0%	0%	0%	21%	34%	557	92,83
0%	0%	0%	0%	21%	34%	557	92,83
0%	0%	0%	0%	57%	43%	543	90,50
0%	0%	0%	0%	21%	34%	557	92,83
0%	0%	0%	0%	21%	34%	557	92,83
0%	0%	0%	0%	21%	34%	557	92,83

**Μ.Ο. ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 545 90,75**

ΚΑΤΑ ΠΟΣΟ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΓΙΑ ΣΑΣ							
Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πέρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗΣ ΕΩΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
0%	0%	0%	0%	86%	14%	514	85,67
0%	0%	0%	0%	43%	57%	557	92,83
0%	0%	0%	0%	21%	34%	557	92,83
0%	0%	0%	0%	21%	34%	557	92,83
0%	0%	0%	0%	86%	14%	514	85,67
0%	0%	0%	0%	71%	29%	529	88,17
0%	0%	0%	0%	86%	14%	514	85,67

**Μ.Ο. ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 526 87,60**

**ΣΥΝΟΛΟ Μ.Ο. ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ 535 89,18**

**ΚΡΙΤΗΡΙΟ 6 : ΔΙΟΨΗ ΠΕΛΑΤΩΝ ΕΥΥΦΩΝΑ ΜΕ ΤΗΝ ΓΝΩΜΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ (ΓΝΩΜΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ Α.Ε.)**

**ΟΡΙΣΜΟΣ :** Τι καταβάλλεται ή επιβαρύνεται σε σχέση με τους εξωτερικούς πελάτες της

ΕΡΩΤΗΣΗΣ :	ΚΑΤΑ ΠΟΣΟ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΓΙΑ ΣΑΣ							
	Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πέρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗΣ ΕΓΩΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
<b>A) Υποκρίτηριο</b>								
1. Η εταιρία διατηρεί συνεχή επαφή με τους πελάτες για την κάλυψη των αναγκών τους.	0%	0%	0%	100%	0%	0%	400	66,67
2. Η εταιρία ανταποκρίνεται άμεσα στις ανάγκες των πελατών της.	0%	0%	0%	0%	500	0	500	83,33
3. Η εταιρία είναι ευέλικτη στην εξυπηρέτηση των αναγκών των πελατών.	0%	0%	0%	0%	500	0	500	83,33
4. Οι πελάτες μπορούν να επικοινωνήσουν χωρίς δυσκολίες με την εταιρία.	0%	0%	0%	0%	500	0	500	83,33
5. Η εταιρία λειτουργεί με τέτοιο τρόπο ώστε να προλαμβάνει τις ανάγκες των πελατών της.	0%	0%	0%	100%	0%	0%	400	66,67
6. Οι πελάτες δηλώνουν ικανοποιημένοι από τις υπηρεσίες και τα προϊόντα της εταιρίας.	0%	0%	0%	0%	500	0	500	83,33
7. Οι πελάτες δηλώνουν ότι η σχέση τιμής / αξίας των προϊόντων και υπηρεσιών της εταιρίας είναι ικανοποιητική.	0%	0%	0%	0%	500	0	500	83,33
8. Οι πελάτες δηλώνουν ότι η εταιρία προσφέρει τις υπηρεσίες της εντός του χρόνου που είχε υποσχεθεί.	0%	0%	0%	0%	500	0	500	83,33

**Μ.Ο.ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 475 79,17**

ΕΡΩΤΗΣΗΣ :	ΚΑΤΑ ΠΟΣΟ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΓΙΑ ΣΑΣ							
	Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πέρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗΣ ΕΓΩΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
<b>B) Υποκρίτηριο</b>								
9. Οι πελάτες δηλώνουν ικανοποιημένοι από τη συμπεριφορά των εργαζομένων της εταιρίας.	0%	0%	0%	0%	100%	0%	500	83,33
10. Οι πελάτες δηλώνουν ικανοποιημένοι από τις γνώσεις και τις δεξιότητες των εργαζομένων της εταιρίας.	0%	0%	0%	0%	500	0	500	83,33
11. Έχουν θεσπιστεί διαδικασίες διαχείρισης των παραπόνων των πελατών και έχουν κοινοποιηθεί στους εργαζομένους της εταιρίας.	0%	0%	0%	0%	500	0	500	83,33
12. Οι πελάτες δηλώνουν ότι θα σύστηναν ανεπιφύλακτα τις υπηρεσίες και τα προϊόντα της εταιρίας σε κάποιον άλλο.	0%	0%	0%	0%	500	0	500	83,33
13. Το ποσοστό των σταθερών πελατών της εταιρίας θεωρείται μεγάλο.	0%	0%	0%	100%	0%	0%	400	66,67

**Μ.Ο.ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 480 80,00**

**ΣΥΝΟΛΟ Μ.Ο. ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ 478 79,58**

Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πέρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗΣ ΕΓΩΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
0%	0%	0%	0%	100%	0%	500	83,33
0%	0%	0%	0%	100%	0%	500	83,33
0%	0%	0%	0%	500	0	500	83,33
0%	0%	0%	0%	100%	0%	500	83,33
0%	0%	0%	0%	100%	0%	500	83,33
0%	0%	0%	0%	500	0	500	83,33
0%	0%	0%	0%	100%	0%	500	83,33
0%	0%	0%	0%	500	0	500	83,33

**Μ.Ο.ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 500 83,33**

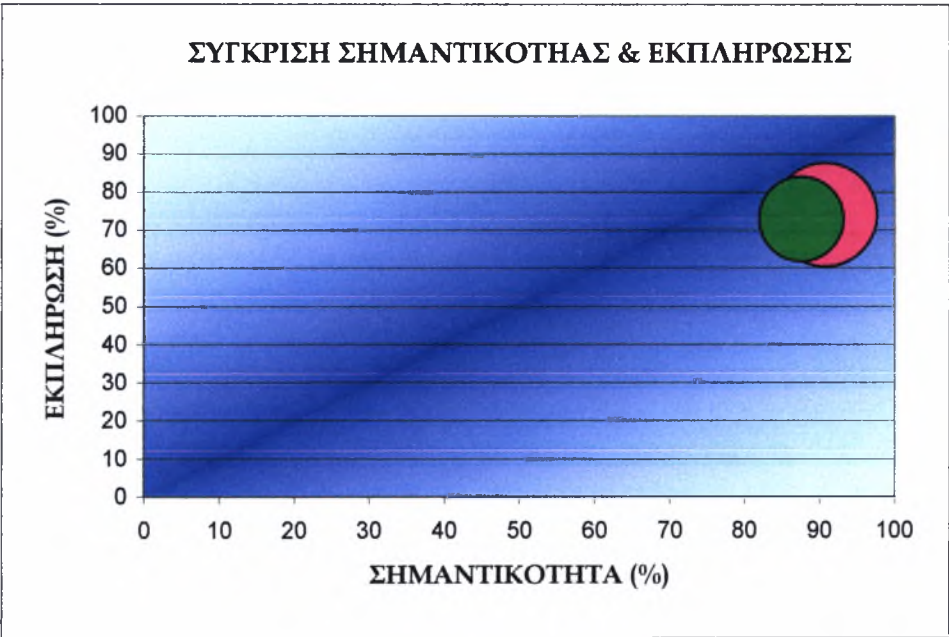
Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πέρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗΣ ΕΓΩΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
0%	0%	0%	0%	0%	100%	600	100,00
0%	0%	0%	0%	0%	600	600	100,00
0%	0%	0%	0%	0%	600	600	100,00
0%	0%	0%	0%	0%	600	600	100,00
0%	0%	0%	0%	0%	600	600	100,00
0%	0%	0%	0%	0%	600	600	100,00
0%	0%	0%	0%	0%	600	600	100,00
0%	0%	0%	0%	0%	600	600	100,00

**Μ.Ο.ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 600 100,00**

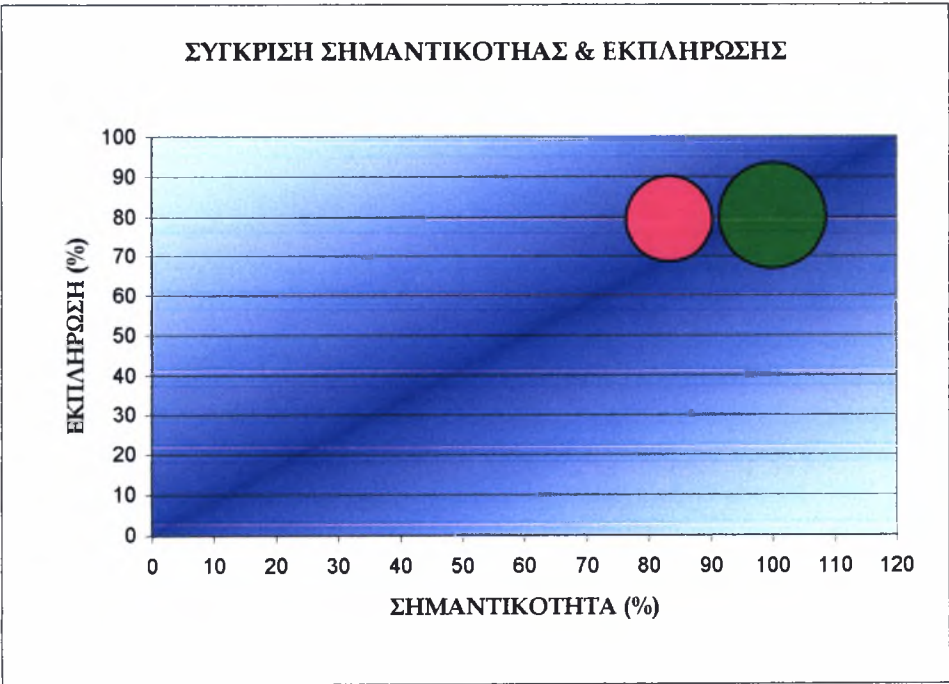
**ΣΥΝΟΛΟ Μ.Ο. ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ 550 91,67**

**ΚΡΙΤΗΡΙΟ 6.: ΑΠΟΨΗ ΠΕΛΑΤΩΝ**

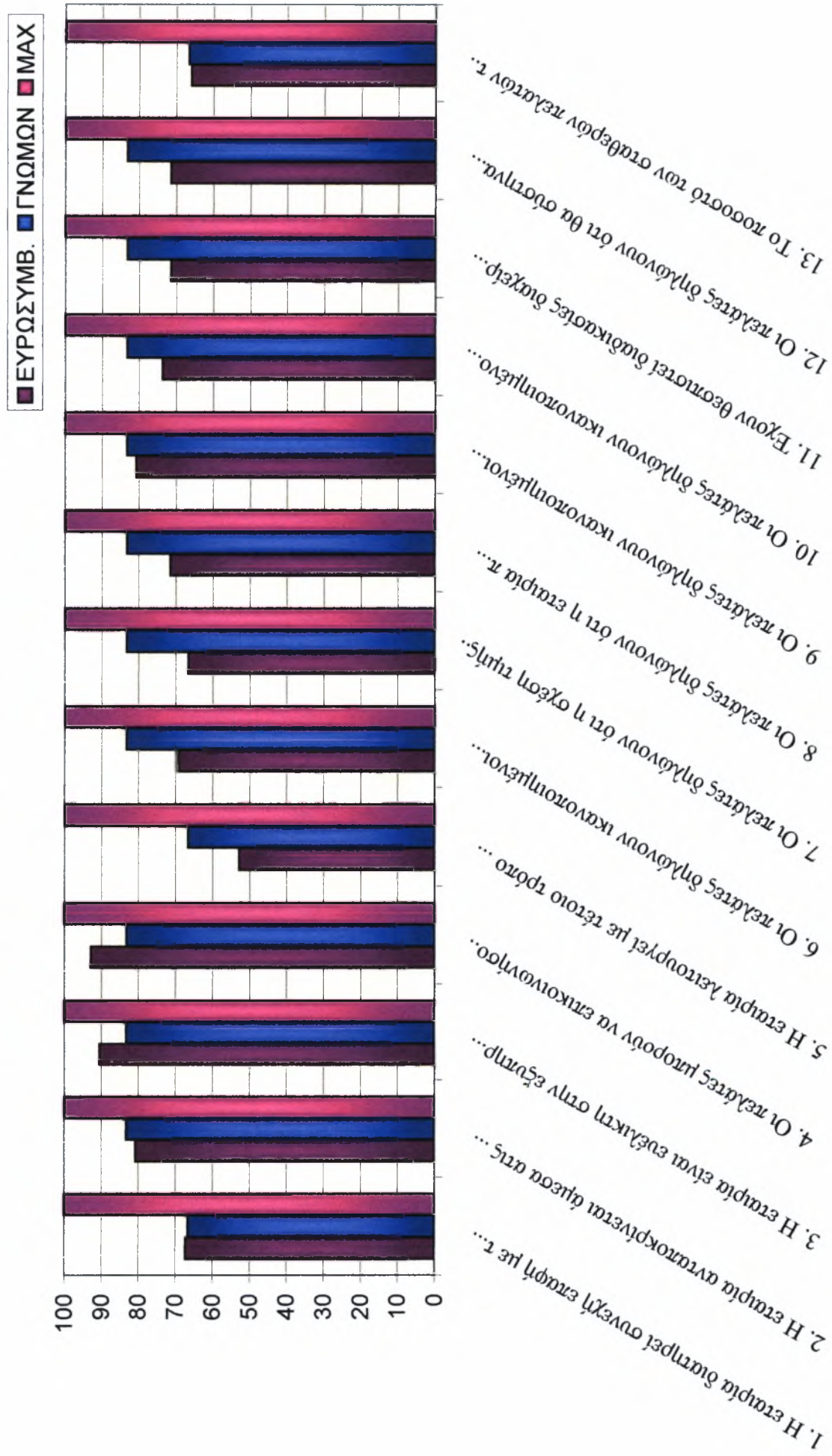
**ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ Α.Ε.**



**ΓΝΩΜΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ Α.Ε.**



ΚΡΙΤΗΡΙΟ 6.: Τι κατορθώνει η επιχείρηση σε σχέση με τους εξωτερικούς πελάτες της.



## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 8.**

### **ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ *ΑΠΟΨΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ***

- ☉ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ
- ☉ ΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΑΡΑΣΤΑΣΕΙΣ
  - a) ΕΚΠΛΗΡΩΣΗ – ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ
  - b) ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



**ΚΡΙΤΗΡΙΟ 7. ΑΠΟΨΗ ΠΡΟΤΙΘΕΜΕΝΟΝ (Για την ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ Α.Ε.)**

**ΟΡΥΣΜΟΣ :** Το κριτήριο να επιλεγεί σε σχέση με το αριθμητικό δυναμικό της:

ΕΡΩΤΗΣΗΣ :	ΚΑΤΑ ΒΑΘΟ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΓΙΑ ΣΑΣ						
	Καθόλου Λίγο (1)	Πολύ Λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πάρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗΣ ΕΔΩΝ
<b>A) Υποκρίτηριο</b>							
1. Η καλή εργασία ανταμείβεται με επιβράβευση και με εξέλιξη της θέσης στην εταιρεία.	8%	8%	0%	75%	0%	8%	372
2. Στους εργαζόμενους προσφέρονται αρκετές ευκαιρίες βελτίωσης της θέσης τους στην εταιρεία.	8%	25%	17%	42%	8%	0%	317
3. Παρέχονται ίσες ευκαιρίες και αντιμετωπίζονται με τον ίδιο τρόπο όλοι οι εργαζόμενοι από τη διοίκηση.	8%	34%	51%	16%	8%	0%	346
4. Οι εργαζόμενοι έχουν εμπλοκή στην ηγεσία της εταιρείας.	0%	0%	24%	100%	12%	2%	501
5. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι συμβάλλουν στην επιτυχία της εταιρείας και επιτυχία της εταιρείας τους είναι υπεύθυνη και επίσημη.	0%	0%	8%	42%	25%	25%	467
6. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η θέση εργασίας τους είναι υπεύθυνη και επίσημη.	0%	0%	0%	50%	33%	17%	467
7. Υπάρχουν ικανοποιητικές διαδικασίες διαχείρισης αλλαγών στην εταιρεία.	0%	0%	25%	17%	58%	0%	433
8. Η θέση της εταιρείας στην κοινωνία ικανοποιεί τους εργαζόμενους.	0%	0%	8%	25%	33%	33%	487
							<b>70,63</b>

**Μ.Ο ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 424 70,63**

ΕΡΩΤΗΣΗΣ :	ΚΑΤΑ ΒΑΘΟ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΓΙΑ ΣΑΣ						
	Καθόλου Λίγο (1)	Πολύ Λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πάρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗΣ ΕΔΩΝ
<b>B) Υποκρίτηριο</b>							
9. Σχεδιάζονται και προωθούνται εκστρατείες για ατομική και ομαδική μάθηση.	8%	25%	8%	33%	17%	8%	347
10. Οι ατομικοί και ομαδικοί στόχοι επανεξετάζονται και επανεκτιμούνται.	17%	16%	7%	12%	8%	0%	325
11. Οι εργασιακές συνθήκες και οι εργασιακές είναι ικανοποιητικές.	0%	0%	0%	32%	12%	40%	559
12. Οι συνθήκες ασφαλείας και υγιεινής είναι ικανοποιητικές.	0%	0%	0%	32%	12%	40%	559
13. Έχουν αναπτυχθεί και χρησιμοποιούνται επικοινωνιακοί διάλογοι, τόσο από τη διοίκηση προς τους εργαζόμενους όσο και αντίστροφα.	8%	17%	0%	33%	42%	0%	384
14. Ενθαρρύνεται και υποστηρίζεται η ατομική και ομαδική συμμετοχή σε ενέργειες βελτίωσης του τρόπου εργασίας.	8%	17%	0%	25%	42%	8%	400
15. Η εταιρεία γνωρίζει το βαθμό ικανοποίησης των εργαζόμενων της.	8%	8%	25%	42%	0%	17%	369
							<b>70,97</b>

**Μ.Ο ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 420 70,97**

**ΣΥΝΟΛΟ Μ.Ο. ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ 422 70,35**

Καθόλου Λίγο (1)	Πολύ Λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πάρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗΣ ΕΔΩΝ	
						ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
8%	8%	0%	8%	25%	50%	481	80,17
8%	8%	0%	0%	42%	42%	486	81,00
8%	17%	0%	8%	33%	33%	437	72,83
8%	8%	0%	8%	33%	42%	473	78,83
8%	0%	0%	0%	58%	33%	496	82,67
0%	8%	0%	17%	58%	17%	476	79,33
8%	17%	0%	0%	50%	25%	442	73,67
0%	17%	0%	17%	50%	17%	454	75,67
						<b>468</b>	<b>78,02</b>

**Μ.Ο ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 468 78,02**

Καθόλου Λίγο (1)	Πολύ Λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πάρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗΣ ΕΔΩΝ	
						ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
8%	17%	0%	0%	42%	33%	450	75,00
8%	34%	0%	0%	210%	33%	455	75,83
0%	0%	0%	17%	58%	25%	508	84,67
0%	0%	0%	8%	50%	42%	534	89,00
8%	8%	0%	17%	50%	17%	444	74,00
8%	0%	0%	17%	58%	17%	468	78,00
8%	17%	0%	0%	42%	33%	450	75,00
						<b>473</b>	<b>78,79</b>

**Μ.Ο ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 473 78,79**

**ΣΥΝΟΛΟ Μ.Ο. ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ 470 78,40**

**ΚΡΙΤΗΡΙΟ 7 : ΔΙΟΤΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ (ΣΥΝΟΜΩΝ ΠΑΡΗΦΟΡΙΚΗ Α.Ε.)**

**ΟΡΓΑΝΟΣ :** Το κριτήριο η επιλογή σε σχέση με το αριθμωτικό δυναμικό της.

Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πάρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
<b>ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ :</b>							
<b>A) Υποκρίτηριο</b>							
0%	0%	0%	60%	40%	0%	440	73,33
0	0	0	240	200	0		
0%	0%	0%	80%	20%	0%	420	70,00
0	0	0	320	100	0		
0%	0%	0%	0%	100%	0%	420	83,33
0	0	0	0	500	0	500	83,33
0%	0%	0%	20%	80%	0%	420	70,00
0	0	0	160	300	0	460	76,67

**Μ.Ο. ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 450**

**555**

**92,50**

Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πάρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
<b>B) Υποκρίτηριο</b>							
0%	0%	0%	100%	0%	0%	400	66,67
0	0	0	320	0	0		
0%	0%	40%	40%	20%	0%	380	63,33
0	0	120	160	100	0	500	83,33
0%	0%	0%	0%	100%	0%	500	83,33
0	0	0	0	500	0	500	83,33
0%	0%	0%	0%	100%	0%	440	73,33
0%	0%	20%	80%	0%	0%	380	63,33
0	0	60	320	0	0	460	76,67

**Μ.Ο. ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 437**

**517**

**86,19**

Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πάρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
0%	0%	0%	0%	0%	100%	600	100,00
0	0	0	0	0	600		
0%	0%	0%	0%	20%	80%	580	96,67
0	0	0	0	100	480	560	93,33
0%	0%	0%	0%	20%	80%	580	96,67
0	0	0	0	100	480	480	80,00
0%	0%	0%	0%	160	240	480	80,00
0%	0%	0%	0%	40%	60%	480	80,00
0	0	0	0	160	240	480	80,00

**Μ.Ο. ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 555**

**517**

**86,19**

Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πάρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
0%	0%	0%	0%	80%	20%	520	86,67
0	0	0	0	400	120	500	83,33
0%	0%	0%	0%	80%	20%	520	86,67
0	0	0	0	400	120	520	86,67
0%	0%	0%	0%	80%	20%	520	86,67
0	0	0	0	400	120	520	86,67
0%	0%	0%	0%	80%	20%	520	86,67
0	0	0	0	400	120	520	86,67
0%	0%	0%	0%	80%	20%	520	86,67
0	0	0	0	400	120	520	86,67

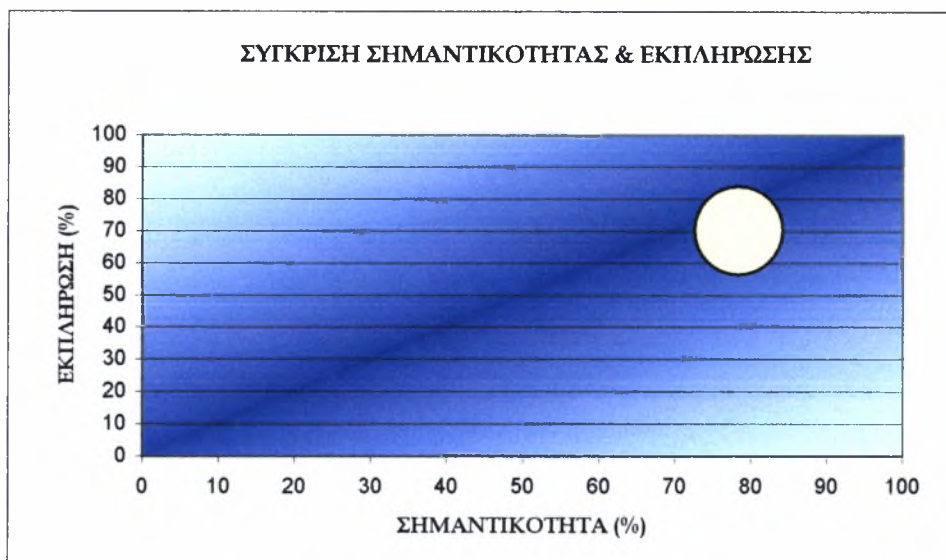
**Μ.Ο. ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 517**

**536**

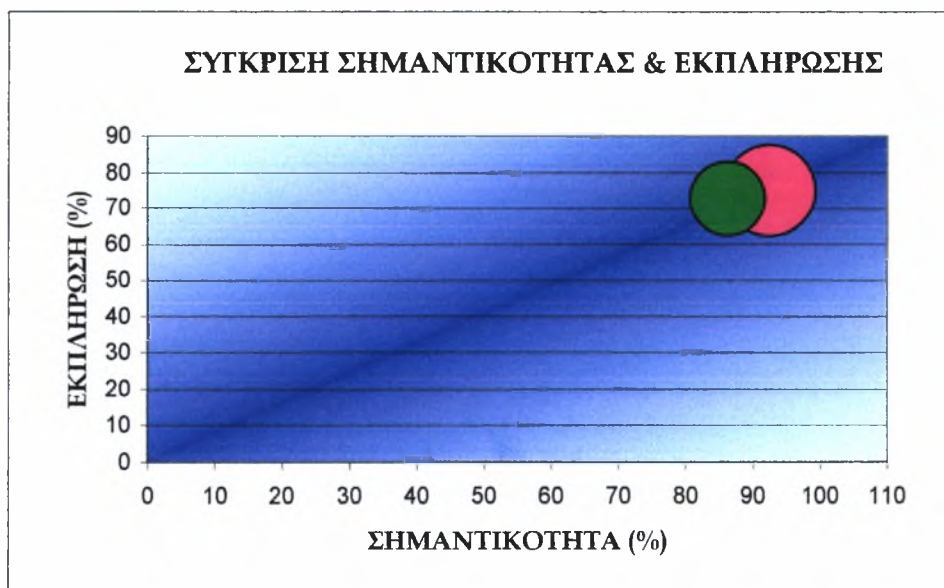
**89,35**

**ΚΡΙΤΗΡΙΟ 7.: ΑΠΟΨΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

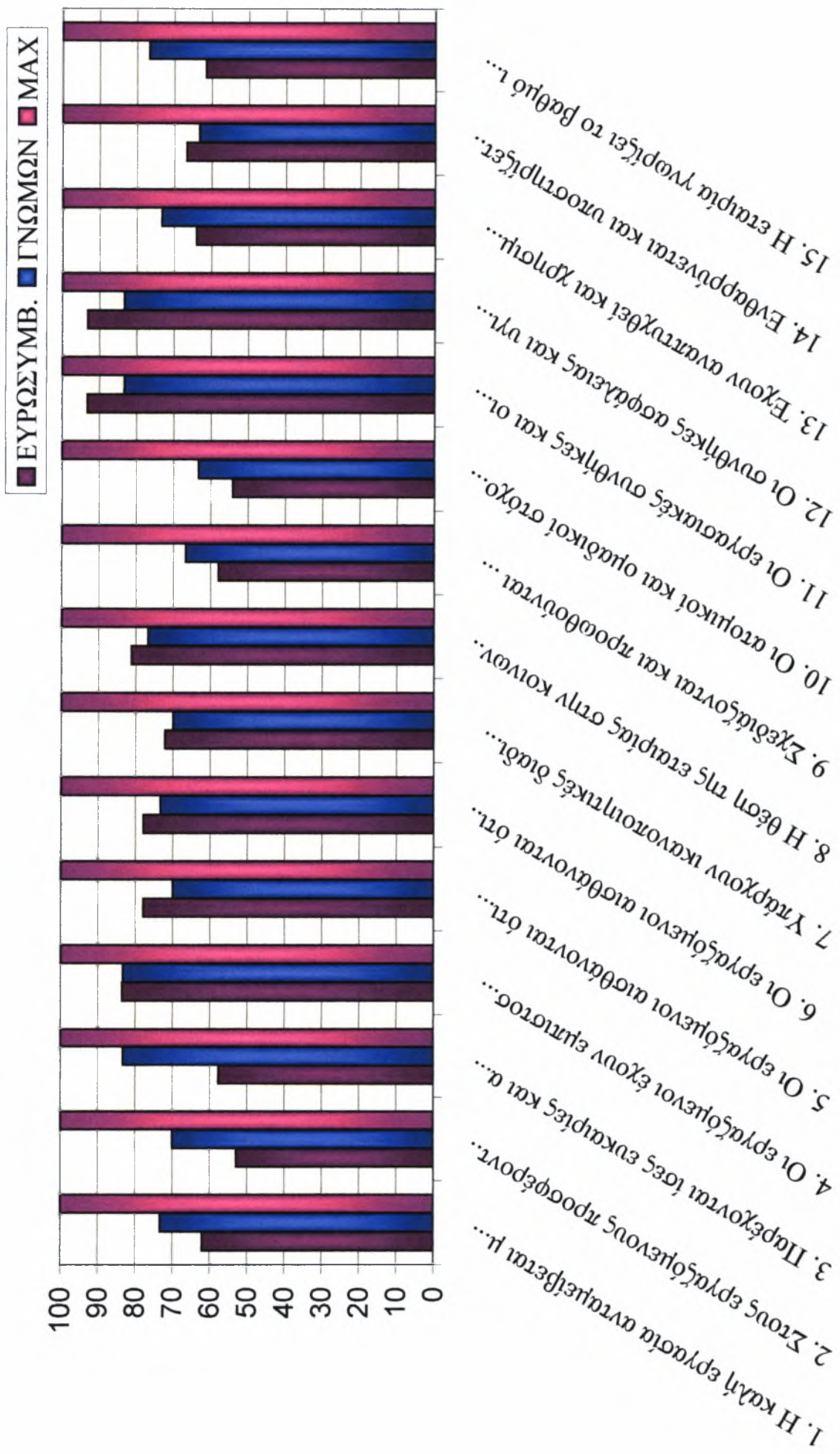
**ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ Α.Ε.**



**ΓΝΩΜΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ Α.Ε.**



ΚΡΙΤΗΡΙΟ 7.: Τι κατορθώνει η επιχείρηση σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό της.



## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 9.**

### **ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ *ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΑ* *ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ***

- ☉ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ
- ☉ ΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΑΡΑΣΤΑΣΕΙΣ
  - a) ΕΚΠΛΗΡΩΣΗ – ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ
  - b) ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**ΚΡΙΤΗΡΙΟ 8 : ΚΥΡΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΔΙΔΟΣΗΣ ( Για την ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ Α.Ε. )**

**ΟΡΙΣΜΟΣ :** Πι καταβάλλει η επένδυση σε σχέση με την προγραμματισμένη απόδοσή της.

ΕΡΩΤΗΣΗΣ :	Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πάρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗ ΣΕΩΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
<b>Α) Υποκρίτηριο</b>								
<b>1.</b> Οι οικονομικοί δείκτες που χρησιμοποιούνται θεωρούνται ενδεικτικοί για τη μέτρηση των αποτελεσμάτων και της απόδοσης της εταιρίας;	14%	0%	0%	14%	71%	0%	425	70,83
<b>2.</b> Η συχνότητα με την οποία αξιολογούνται οι οικονομικοί δείκτες είναι ικανοποιητική;	14%	0%	0%	56%	35%	0%	425	70,83
<b>3.</b> Η απόδοση των οικονομικών δεικτών θεωρείται ικανοποιητική για την εταιρία;	14%	0%	0%	71%	14%	0%	368	61,33

**Μ.Ο ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 406 67,67**

Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πάρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗ ΣΕΩΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
0%	0%	0%	0%	71%	29%	529	88,17
0	0	0	0	355	174		
0%	0%	0%	0%	71%	29%		
0	0	0	0	355	174		
0%	0%	0%	0%	71%	29%		
0	0	0	0	355	174		

**Μ.Ο ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 529 88,17**

ΚΑΤΑ ΠΟΣΟ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΓΙΑ ΣΑΣ							
Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πάρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗ ΣΕΩΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
<b>Β) Υποκρίτηριο</b>							
4. Εκτός από τους οικονομικούς δείκτες απόδοσης χρησιμοποιούνται και άλλοι δείκτες για τη μέτρηση της απόδοσης της εταιρίας όπως:							
50%	0%	0%	33%	17%	0%	267	44,50
50	0	0	132	85	0		
17%	17%	33%	17%	17%	0%	303	50,50
17	34	99	68	85	0		
17%	17%	17%	33%	17%	0%	319	53,17
17	34	51	132	85	0		
17%	0%	0%	50%	33%	0%	382	63,67
17	0	0	200	165	0		
5. Η απόδοση των παραπάνω δεικτών θεωρείται ικανοποιητική για την εταιρία:							
25%	0%	0%	75%	0%	0%	325	54,17
25	0	0	300	0	0		
0%	40%	20%	40%	0%	0%	300	50,00
0	80	60	160	0	0		
0%	20%	20%	60%	0%	0%	340	56,67
0	40	60	240	0	0		
0%	20%	20%	60%	0%	0%	340	56,67
0	40	60	240	0	0		
6. Οι παρακάτω δείκτες αξιολογούνται παράλληλα με τους οικονομικούς δείκτες για την αξιολόγηση της απόδοσης της εταιρίας:							
67%	0%	0%	33%	0%	0%	199	33,17
67	0	0	132	0	0		
67%	0%	33%	0%	0%	0%	166	27,67
67	0	99	0	0	0		
0%	0%	0%	67%	33%	0%	433	72,17
0	0	0	268	165	0		
0%	0%	0%	67%	33%	0%	433	72,17
0	0	0	268	165	0		

Μ.Ο ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 317 52,88

ΣΥΝΟΛΟ Μ.Ο. ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ 362 60,27

ΚΑΤΑ ΠΟΣΟ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΓΙΑ ΣΑΣ							
Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πάρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗ ΣΕΩΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
0%	0%	0%	0%	71%	29%	529	88,17
0	0	0	0	355	174		
0%	0%	0%	0%	29%	71%	571	95,17
0	0	0	0	145	426		
0%	0%	0%	0%	71%	29%	529	88,17
0	0	0	0	355	174		
0%	0%	0%	0%	14%	42%	571	95,17
0	0	0	0	145	426		
0%	0%	0%	0%	100%	0%	500	83,33
0	0	0	0	500	0		
0%	0%	0%	0%	83%	17%	517	86,17
0	0	0	0	415	102		
0%	0%	0%	0%	83%	17%	517	86,17
0	0	0	0	415	102		
0%	0%	0%	0%	67%	33%	533	88,83
0	0	0	0	335	198		
0%	0%	0%	0%	100%	0%	500	83,33
0	0	0	0	500	0		
0%	0%	0%	0%	100%	0%	500	83,33
0	0	0	0	500	0		
0%	0%	0%	0%	100%	0%	500	83,33
0	0	0	0	500	0		

Μ.Ο ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 522 87,04

ΣΥΝΟΛΟ Μ.Ο. ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ 526 87,60

**ΚΡΙΤΗΡΙΟ 8 : ΚΥΡΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΔΙΟΔΟΣΗΣ ( ΓΝΩΜΩΝ ΠΑΡΗΓΟΡΦΙΚΗ Α.Ε. )**

**ΟΡΥΓΜΟΣ :** Το κριτήριο είναι η επιμέτρηση σε σχέση με την προγραμματισμένη απόδοσή της.

ΕΡΩΤΗΣΗΣ :	Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πάρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗ ΣΕΩΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
<b>A) Υποκριτήριο</b>								
<b>1.</b> Οι οικονομικοί δείκτες που χρησιμοποιούνται θεωρούνται ενδεικτικοί για τη μέτρηση των αποτελεσμάτων και της απόδοσης της εταιρίας.	0%	0	100%	0%	0%	0%	300	50,00
<b>2.</b> Η συχνότητα με την οποία αξιολογούνται οι οικονομικοί δείκτες είναι ικανοποιητική.	0%	200	0%	0%	0%	0%	200	33,33
<b>3.</b> Η απόδοση των οικονομικών δεικτών θεωρείται ικανοποιητική για την εταιρία.	0	0	0	400	0	0	400	66,67

**Μ.Ο ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ | 300 | 50,00**

Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πάρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗ ΣΕΩΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
0%	0%	0%	0%	100%	0%	500	83,33
0	0	0	0	500	0	500	83,33
0%	0%	0%	0%	100%	0%	500	83,33
0	0	0	0	500	0	500	83,33
0%	0%	0%	0%	100%	0%	500	83,33
0	0	0	0	500	0	500	83,33

**Μ.Ο ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ | 500 | 83,33**



ΚΑΤΑ ΠΟΣΟ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΓΙΑ ΣΑΣ							
Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πάρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗ ΣΕΩΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
<b>Β) Υποκριτήριο</b>							
4. Εκτός από τους οικονομικούς δείκτες απόδοσης χρησιμοποιούνται και άλλοι δείκτες για τη μέτρηση της απόδοσης της εταιρίας όπως:							
100%	0%	0%	0%	0%	0%	100	16,67
100%	0	0	0	0	0		
0%	0%	100%	0%	0%	0%	300	50,00
0	0	300	0	0	0		
0%	0%	0%	100%	0%	0%	400	66,67
0	0	0	400	0	0		
100%	0%	0%	0%	0%	0%	100	16,67
100	0	0	0	0	0		
5. Η απόδοση των παραπάνω δεικτών θεωρείται ικανοποιητική για την εταιρία:							
0%	0%	0%	100%	0%	0%	400	66,67
0	0	0	400	0	0		
0%	0%	0%	0%	100%	0%	500	83,33
0	0	0	0	500	0		
0%	0%	0%	0%	100%	0%	500	83,33
0	0	0	0	500	0		
0%	0%	0%	100%	0%	0%	400	66,67
0	0	0	400	0	0		
6. Οι παρακάτω δείκτες αξιολογούνται παράλληλα με τους οικονομικούς δείκτες για την αξιολόγηση της απόδοσης της εταιρίας:							
100%	0%	0%	0%	0%	0%	100	16,67
100	0	0	0	0	0		
0%	0%	100%	0%	0%	0%	300	50,00
0	0	300	0	0	0		
0%	0%	0%	100%	0%	0%	400	66,67
0	0	0	400	0	0		
100%	0%	0%	0%	0%	0%	100	16,67
100	0	0	0	0	0		

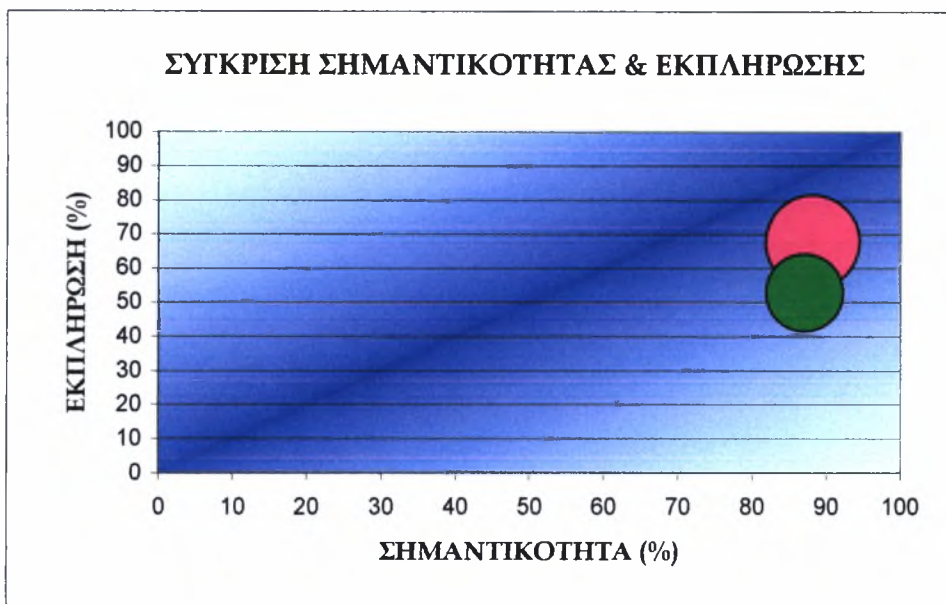
Μ.Ο ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 300 50,00

ΣΥΝΟΛΟ Μ.Ο. ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ 300 50,00

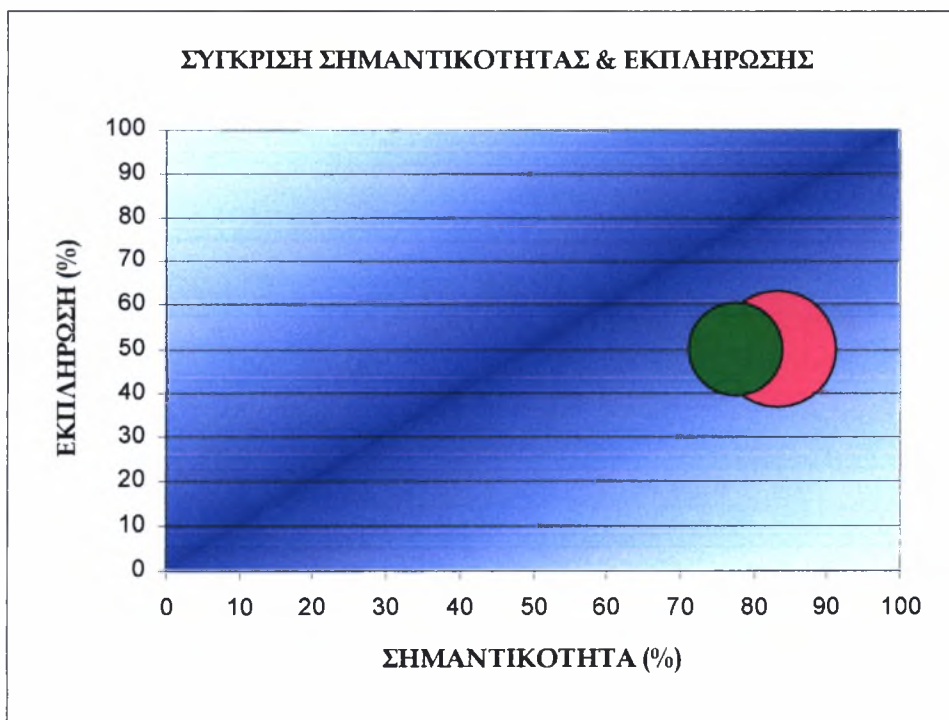
ΚΑΤΑ ΠΟΣΟ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΓΙΑ ΣΑΣ							
Καθόλου (1)	Πολύ λίγο (2)	Λίγο (3)	Μέτρια (4)	Πολύ (5)	Πάρα πολύ (6)	Μ.Ο. ΑΠΑΝΤΗ ΣΕΩΝ	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
0%	0%	0%	100%	0%	0%	400	66,67
0	0	0	400	0	0		
0%	0%	0%	0%	100%	0%	500	83,33
0	0	0	0	500	0		
0%	0%	0%	100%	0%	0%	400	66,67
0	0	0	400	0	0		
0%	0%	0%	100%	0%	0%	400	66,67
0	0	0	400	0	0		
ΣΥΝΟΛΟ Μ.Ο. ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ 467 77,78							
0%	0%	0%	0%	100%	0%	500	83,33
0	0	0	0	500	0		
0%	0%	0%	0%	100%	0%	500	83,33
0	0	0	0	500	0		
0%	0%	0%	0%	100%	0%	500	83,33
0	0	0	0	500	0		
0%	0%	0%	0%	100%	0%	500	83,33
0	0	0	0	500	0		
ΣΥΝΟΛΟ Μ.Ο. ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ 483 80,56							

**ΚΡΙΤΗΡΙΟ 8.: ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ**

**ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ Α.Ε.**



**ΓΝΩΜΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ Α.Ε.**



**ΚΡΙΤΗΡΙΟ 8.: Τι κατορθώνει η επιχείρηση σε σχέση με την προγραμματισμένη απόδοσή της.**

