



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

Εφαρμογή του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας
(*EFQM Excellence Model*) σε εταιρεία Συμβούλων Επιχειρήσεων

**ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ
ΚΑΛΑΪΤΖΑΚΗ ΚΑΛΛΙΡΡΟΗ**

**ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑΣ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑΣ
ΒΟΡΡΙΑ ΕΥΑΝΘΙΑ**

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΪΟΣ, 2017



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα»

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

Εφαρμογή του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας
(*EFQM Excellence Model*) σε εταιρεία Συμβούλων Επιχειρήσεων

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ
ΚΑΛΑΪΤΖΑΚΗ ΚΑΛΛΙΡΡΟΗ

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑΣ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑΣ
ΒΟΡΡΙΑ ΕΥΑΝΘΙΑ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΙΟΣ, 2017

Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη.....	6
<i>Abstract</i>	7
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή.....	8
Γενικά.....	8
1.1 Αντικειμενικός σκοπός της Διατριβής.....	9
1.2 Βασικά ερευνητικά ερωτήματα.....	9
1.3 Διάρθρωση διατριβής.....	9
1.4 Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας: Θεωρητικό υπόβαθρο Εννοιολογική προσέγγιση.....	10
1.5 Τα τρία επίπεδα του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας <i>EFQM – Excellence Model</i>	11
1.6 Τα κριτήρια αξιολόγησης του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας <i>EFQM – Excellence Model</i>	14
1.7 Λογική <i>RADAR</i>	16
1.8 Βραβεία ποιότητας του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας <i>EFQM – Excellence Model</i>	17
Κεφάλαιο 2. Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (<i>EFQM</i>) σε Διεθνές και Εθνικό επίπεδο.....	18
2.1 Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (<i>EFQM</i>) σε διεθνές επίπεδο.....	18
2.2 Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (<i>EFQM</i>) στην Ελλάδα.....	20
2.3 Συμβολή του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας (<i>EFQM</i>) στην στρατηγική ανάπτυξη επιχείρησης συμβουλευτικών υπηρεσιών.....	24
Κεφάλαιο 3. Παρουσίαση της εξεταζόμενης επιχείρησης.....	26
3.1 Συνοπτική περιγραφή της εξεταζόμενης επιχείρησης <i>Proactive A.E.</i>	26
3.2 Στρατηγική της εξεταζόμενης επιχείρησης <i>Proactive A.E.</i>	27
3.3 Οργανωτική δομή της επιχείρησης <i>Proactive A.E.</i>	27
3.4 <i>Swot analysis</i> της εταιρείας <i>Proactive A.E.</i>	28
3.4.1 Εντοπισμός δυνατών σημείων.....	28
3.4.2 Εντοπισμός αδύνατων σημείων.....	29
3.4.3 Εντοπισμός ευκαιριών.....	29
3.4.4 Εντοπισμός απειλών.....	30
Κεφάλαιο 4. Εφαρμογή του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας (<i>EFQM</i>).....	31

4.1 Θεωρητική προσέγγιση για την εφαρμογή του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM) σύμφωνα με το 1ο επίπεδο του EFQM – Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία (Committed to Excellence).....	31
(www.eede.gr)	32
4.2 Case study - Εφαρμογή του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM) στην εταιρεία Συμβούλων Επιχειρήσεων-Proactive A.E. ...	32
4.3 Έργα βελτίωσης.....	45
4.3.1 Προτεραιοποίηση Ευκαιριών Βελτίωσης.....	45
4.3.1.1 Έργο 1: Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού - Αξιολόγηση & κατάρτιση μελών προσωπικού	45
4.3.1.2 Έργο 2: Πόροι και συνεργασίες – Αξιολόγηση και επιλογή προμηθευτών και συνεργατών	46
4.3.1.3 Έργο 3: Διαδικασίες – Ικανοποίηση πελάτη & Ικανοποίηση εργαζομένων.....	47
4.4 Ανάπτυξη Έργων βελτίωσης.....	49
4.4.1 Έργο Βελτίωσης 1	49
4.4.2 Έργο Βελτίωσης 2	58
4.4.3 Έργο Βελτίωσης 3	66
Κεφάλαιο 5. Αποτελέσματα – Συζήτηση	75
5.1 Αποτελέσματα	75
5.2 Συζήτηση	77
Κεφάλαιο 6. Συμπεράσματα – Μελλοντική έρευνα.....	78
6.1 Συμπεράσματα.....	78
6.2 Μελλοντική έρευνα	80
Βιβλιογραφία:	81
Ελληνική βιβλιογραφία:	81
Ξενογλώσση βιβλιογραφία:.....	81
Ιστοσελίδες:	82
Παραρτήματα	83
Παράρτημα 1: Ερωτηματολόγιο αυτό-αξιολόγησης.....	83
Παράρτημα 2: Ανάλυση των ερωτηματολογίων αυτό-αξιολόγησης με τη μέθοδο spss	89

Ευχαριστίες

Επιθυμώ να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στην επιβλέπουσα καθηγήτρια Κα Ε. Βορριά για την πολύτιμη βοήθεια και ηθική της υποστήριξη κατά τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας μεταπτυχιακής εργασίας.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Κο Ν. Μπουνάκη, Διευθύνοντα Σύμβουλο της εταιρείας *Proactive A.E.* για τη θετική του προσέγγιση στο ζήτημα της μελέτης καθώς και για τη συμβολή και κάθε στήριξη του καθ' όλη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών.

Αφιερώνεται

*Αφιερώνεται στους ανθρώπους που είναι πάντα δίπλα μου και με βοηθούν να κάνω
τα όνειρα μου πραγματικότητα!*

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας αποτελεί η παρουσίαση αναγκαιότητας και σπουδαιότητας της εφαρμογής του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας (*EFQM Excellence Model*) σε εταιρεία Συμβούλων Επιχειρήσεων σε συνδυασμό με την απόκτηση εξοικείωσης με το Ευρωπαϊκό Μοντέλο.

Μελετήθηκε το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (*EFQM Excellence Model*) και εφαρμόστηκε σε εταιρεία Συμβουλευτικών υπηρεσιών.

Για την **εφαρμογή** του Μοντέλου χρησιμοποιήθηκαν στοιχεία τα οποία συλλέχθηκαν με τη χρήση ερωτηματολογίου «κλειστού τύπου» από όλους του εμπλεκόμενους (*stakeholders*) της επιχείρησης.

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε, μου παραχωρήθηκε από την ΕΕΔΕ (Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης Επιχειρήσεων), η οποία αποτελεί μέλος του *EFQM* και εθνικός εκπρόσωπος του *EFQM* για την Ελλάδα και τη Κύπρο.

Τα **αποτελέσματα** έδειξαν ότι η εφαρμογή του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας (*EFQM Excellence Model*) σε επιχειρήσεις παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών συμβάλλει στην εσωτερική οργάνωση, την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα της επιχείρησης. Συμβάλλει στη βελτίωση της στρατηγικής της επιχείρησης και στον εμπλουτισμό των διαδικασιών της. Επίσης, συμβάλλει στην επίτευξη των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων της επιχείρησης και λειτουργεί ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μακροπρόθεσμα, εξασφαλίζει τη βελτίωση οικονομικών πόρων.

Οι παράμετροι που εξασφαλίζουν την επιτυχία της εφαρμογής του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας είναι ο Στρατηγικός Σχεδιασμός, η Ηγεσία Ποιότητας, η Εστίαση στο πελάτη, η Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού και η Συνεχής βελτίωση.

Το **πρακτικό μέρος της διπλωματικής εργασίας** αφορούσε την αυτό-αξιολόγηση της επιχείρησης με βάση το **μοντέλο *EFQM Excellence Model***.

Τα έργα προς βελτίωση από τις «Προϋποθέσεις» που επιλέχθηκαν και αναπτύχθηκαν αφορούν:

- 1) Το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης
- 2) Πόροι και συνεργασίες
- 3) Διαδικασίες

Abstract

The **aim** of this thesis is to present the necessity and importance of the application of the Business Excellence Model (*EFQM Excellence Model*) to a Business Consulting Company in conjunction with acquiring familiarity with the European Model.

The Business Excellence Model (*EFQM Excellence Model*) was studied and applied to a consulting company.

For the implementation of the Model, data was collected using a closed-ended questionnaire from all stakeholders of the company.

The questionnaire used was given to me by the Hellenic Management Association, a member of *EFQM* and a national representative of *EFQM* for Greece.

The **results** showed that the implementation of the *EFQM Excellence Model* in consulting firms contributes in the company's internal organization, efficiency and profitability. It helps in the improvement of the company's strategy as well as in the enrichment of its processes. It also contributes in the company's short-term and long-term goals and acts as a competitive advantage. In the long run, it ensures the improvement of economic resources.

The parameters that ensure the success of Business Excellence Model are Strategic Planning, Quality Leadership, Customer Focus, Human Resource Development and Continuous Improvement.

The **empirical part of this thesis** concerned the self-assessment of the enterprise based on the *EFQM Excellence Model*.

The projects to be improved from the "Prerequisites" that were selected and developed concern:

- 1) The human resources of the enterprise
- 2) Resources and Partnerships
- 3) Procedures

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

Γενικά

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ορίζεται η ολοκληρωμένη δέσμευση για συνεχή βελτίωση των προϊόντων και των διαδικασιών, η οποία εκδηλώνεται με τη συμμετοχή όλων, ώστε να ικανοποιούνται απόλυτα οι διαπιστωμένες σημερινές και μελλοντικές ανάγκες των πελατών (Κέφης, 2014: 42-43).

Η αποτελεσματική **εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας** στηρίζεται στην αποδοχή και τήρηση των **βασικών αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας**. Αυτές είναι: η υποστήριξη και η ενεργός συμμετοχή της διοίκησης, η εστίαση στις ανάγκες των πελατών και των εργαζομένων, η έμφαση στις συνεχείς βελτιώσεις, η συμμετοχή όλων των ομάδων και η λήψη αποφάσεων με πραγματικά δεδομένα (Medhurst & Richards, 2003).

Οι **σκοποί** που εξυπηρετούνται με την **εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας** αφορούν την αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη, τη διασφάλιση μεγάλης αποτελεσματικότητας της επιχείρησης σε σχέση με το κόστος λειτουργίας, την αύξηση της ικανότητας της επιχείρησης για καινοτομίες και ευελιξία στις αναγκαίες προσαρμογές, τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης και την αξιοποίηση της νέας τεχνολογίας, ενισχύοντας τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης (Δερβιτσιώτης, 2005: 44-49).

Στο σημερινό έντονα παγκοσμιοποιημένο και ανταγωνιστικό περιβάλλον, καθίσταται επιτακτική ανάγκη η αναπροσαρμογή της στρατηγικής και της δομής των επιχειρήσεων, η συνεχή βελτίωση της ποιότητας, του περιβάλλοντος και της ασφάλειας. Καθίσταται πλέον σαφές, ότι σε ένα δυναμικό και ταχύτατα εξελισσόμενο περιβάλλον, τα παραδοσιακά συστήματα διοίκησης αδυνατούν να ανταποκριθούν στις σύγχρονες απαιτήσεις (Singhal, & Hendricks, 1999).

Η στρατηγική κάθε οργανισμού που σχεδιάζει το μέλλον του, θα πρέπει να επικεντρώνεται στα ενδιαφερόμενα μέρη. Θα πρέπει να βασίζεται στην κατανόηση των αναγκών και προσδοκιών των ενδιαφερόμενων μερών του εξωτερικού περιβάλλοντος αλλά και στη κατανόηση της απόδοσης και των δυνατοτήτων του εσωτερικού περιβάλλοντος (ως άνω).

Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας είναι το πιο διαδεδομένο επιχειρησιακό πλαίσιο στην Ευρώπη (www.eede.gr).

1.1 Αντικειμενικός σκοπός της Διατριβής

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας αποτελεί η παρουσίαση της αναγκαιότητας και της σπουδαιότητας του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας (*EFQM Excellence Model*) σε επιχείρηση Συμβουλευτικών Υπηρεσιών σε συνδυασμό με την απόκτηση εξοικείωσης με το Ευρωπαϊκό Μοντέλο.

1.2 Βασικά ερευνητικά ερωτήματα

Τα βασικά **ερευνητικά ερωτήματα** της παρούσας διατριβής αφορούν:

- Πώς τα μοντέλα αριστείας μπορούν να συμβάλλουν στη στρατηγική ανάπτυξη μιας επιχείρησης;
- Πώς τα μοντέλα αριστείας μπορούν να συμβάλλουν στην αύξηση της κοινωνικής ευθύνης της επιχείρησης;
- Πώς τα μοντέλα αριστείας μπορούν να δώσουν στρατηγικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε επιχειρήσεις παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών;

1.3 Διάρθρωση διατριβής

Η **δομή** της παρούσας διπλωματικής εργασίας έχει ως εξής:

Στο **πρώτο κεφάλαιο** γίνεται μια εισαγωγή για την παρούσα διατριβή. Εξετάζεται η εννοιολογική προσέγγιση του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας. Γίνεται αναφορά στα τρία επίπεδα του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας και στα κριτήρια αξιολόγησης του, στη λογική Radar, στα στάδια αυτό-αξιολόγησης και στα βραβεία ποιότητας του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας.

Το **δεύτερο κεφάλαιο** περιλαμβάνει τη τάση εφαρμογής του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας διεθνώς αλλά και τη τάση εφαρμογής του στην Ελλάδα. Επίσης, γίνεται εκτενέστερη αναφορά στην αναγκαιότητα και σπουδαιότητα της εφαρμογής του σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών.

Στο **τρίτο κεφάλαιο** γίνεται παρουσίαση της εξεταζόμενης επιχείρησης (στρατηγική, οργανωτική δομή της) καθώς επίσης περιλαμβάνει και τα αποτελέσματα από τη swot analysis της εξεταζόμενης επιχείρησης,

Το **τέταρτο κεφάλαιο** περιλαμβάνει την εφαρμογή (case study) του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας, τη μεθοδολογία για την αναγνώριση επιχείρησης παροχής υπηρεσιών σύμφωνα με το πρώτο στάδιο του Μοντέλου Αριστείας «Δέσμευση στην επιχειρηματική αριστεία-*Committed to Excellence in Europe*).

Στο **πέμπτο κεφάλαιο** παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από την εφαρμογή του μοντέλου.

Το **έκτο κεφάλαιο** αφορά τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την εφαρμογή του Μοντέλου και τη μελλοντική έρευνα.

1.4 Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας: Θεωρητικό υπόβαθρο Εννοιολογική προσέγγιση

Το EFQM, είναι ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός και αποτελεί για περισσότερο από 25 χρόνια κομβικό σημείο συνάντησης των άριστων επιχειρήσεων και οργανισμών με διεθνή προσανατολισμό, ανεξάρτητα από το μέγεθος και το κλάδο τους. Το EFQM, με περισσότερα από 700 μέλη επιχειρήσεις και οργανισμούς του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα αντλεί και μοιράζεται με τα μέλη του τις καλύτερες Επιχειρηματικές Πρακτικές μέσω πρωτοποριακών δραστηριοτήτων και με τη συμμετοχή των ανώτερων στελεχών από ολόκληρο τον κόσμο. Το EFQM είναι ο δημιουργός του Μοντέλου Αριστείας *EFQM (EFQM Excellence Model)* και του Βραβείου Αριστείας (*EFQM Excellence Award*) (www.eede.gr).

Στις 15 Σεπτεμβρίου του **1988**, 14 μεγάλες ευρωπαϊκές επιχειρήσεις (*Philips, Fiat, Nestle, Renault, Bull, Olivetti, Electrolux, Dassault, Ciba-Geigy, Bosch, Sulzer, VW, KLM* και *BT*) με την υποστήριξη και της **Ευρωπαϊκής Επιτροπής (Commission)**, έχοντας αναγνωρίσει την αξία της **Διοίκησης Ολικής Ποιότητας** ίδρυσαν το **Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Ποιοτικής Διοίκησης (EFQM)** (Κέφης, 2005: 53-55).

Πρωταρχικοί στόχοι του οργανισμού *EFQM (European Foundation for Quality Management)* αποτέλεσαν: το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων που προκύπτει από τη συνειδητοποίηση της αξίας της ποιότητας στις παρεχόμενες υπηρεσίες και ο προσανατολισμός προς την ποιότητα όλων των ενεργειών κάθε επιχείρησης (Λαλούμης & Κατσώνη, 2010: 166-168).

Το **1999** στη Γενεύη πραγματοποιήθηκε από τα μέλη του οργανισμού η αναθεώρηση του μοντέλου. Η αναθεώρηση είχε στόχο τη περισσότερη επικέντρωση στις διαδικασίες της επιχείρησης προσθέτοντας αξία στον γνωστό κύκλο του *Deming, Plan* (Σχεδίασε), *Do* (Κάνε), *Check* (Ελεγξε), *Act* (Δράσε), για συνεχή βελτίωση και περισσότερη συσχέτιση με οτιδήποτε πραγματοποιείτε στον εκάστοτε οργανισμό, τα μέτρα που θα παρθούν και την πολιτική και στρατηγική που θα ακολουθηθεί για ένα επιτυχημένο επιχειρηματικό μοντέλο. Έτσι, το 1999 το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Διοίκησης

της Ποιότητας (*EFQM*) καθιέρωσε ένα αναθεωρημένο πρότυπο, με την ίδια βασική δομή σε αριθμό και είδη κριτηρίων (www.eede.gr).

Η νέα και τελευταία μέχρι σήμερα, έκδοση του Μοντέλου, πραγματοποιήθηκε το **2013**. Σκοπό είχε τη βελτίωση της επίδοσης και της ανταγωνιστικότητας των Ευρωπαϊκών Επιχειρήσεων & Οργανισμών. Βασικές προσθήκες στη νέα έκδοση του Μοντέλου αποτελούν οι έννοιες της ταχύτητας, της ευκινησίας, της ευελιξίας και του σύγχρονου επιχειρήν γενικότερα. Η έκδοση 2013 του Μοντέλου (*EFQM*), της λογικής *RADAR* και των θεμελιωδών Αρχών είναι προϊόν πολύχρονης εμπειρίας και ενσωματώνει τις τρέχουσες και τις μελλοντικές προκλήσεις μιας επιχείρησης (ως άνω).

Μέλη του είναι: εθνικές και πολυεθνικές επιχειρήσεις, ερευνητικά ινστιτούτα, διακεκριμένα ευρωπαϊκά πανεπιστήμια, τόσο από τον ιδιωτικό όσο και από τον δημόσιο τομέα σε περισσότερες από **30 χώρες** (*EFQM*, 2003).

Το (*EFQM*) υπάρχει για να βοηθήσει στη προώθηση μιας **κουλτούρας διαρκούς επιχειρηματικής αριστείας** (ως άνω).

Το βασικό του εργαλείο είναι το **Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (*EFQM – Excellence Model*)** ένα πολλαπλό μοντέλο μέτρησης της απόδοσης, το οποίο οι οργανισμοί χρησιμοποιούν για να μετρήσουν τα **δυνατά** και **αδύνατα** σημεία τους (C2E, 2005).

1.5 Τα τρία επίπεδα του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας *EFQM – Excellence Model*

Ο θεσμός των Επιπέδων Επιχειρηματικής Αριστείας *EFQM* κατευθύνει συστηματικά την επιχείρηση προς την επίτευξη υψηλότερων επιδόσεων (Αριστεία), κινητοποιώντας και ενθαρρύνοντας τη συστηματική βελτίωση της. Ταυτόχρονα, θέτει στόχους και επισημαίνει τη διαρκή πρόοδο και ωριμότητα στους συμμετόχους της επιχείρησης – το προσωπικό, τους προμηθευτές και τους πελάτες.

Το (*EFQM – Excellence Model*) απαρτίζεται από τρία ξεχωριστά επίπεδα διεθνούς πιστοποίησης, τα οποία είναι (Διεθνής Πιστοποίηση Επιχειρηματικής Αριστείας, 2013: 3-4):

- Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία (***Committed to Excellence***)
- Προσέγγιση 1: Αξιολόγηση τριών έργων βελτίωσης για την απόκτηση της Πιστοποίησης *EFQM Committed to Excellence*
- Προσέγγιση 2: Αξιολόγηση των βασικών συστημάτων της επιχείρησης για την απόκτηση της Πιστοποίησης *EFQM Committed to Excellence*

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



(www.eede.gr)

Στο **επίπεδο 1** οι επιχειρήσεις μπορούν να επιλέξουν μία από τις παρακάτω προσεγγίσεις που οδηγούν στην αντίστοιχη διάκριση.

Προσέγγιση 1: EFQM Committed to Excellence Project Validation

Η προσέγγιση αυτή ενισχύει την εμπειρία για διαχείριση σημαντικών έργων βελτίωσης (*project management*) που ενισχύουν συνεχώς τη δυναμική της επιχείρησης.

Το επίπεδο αυτό απαιτεί την επιλογή και την υλοποίηση 3 έργων βελτίωσης.

Προσέγγιση 2: EFQM Committed to Excellence Assessment - 2 star

Η προσέγγιση αυτή βοηθά την επιχείρηση να κατανοήσει το εύρος και την ωριμότητα των βασικών συστημάτων διοίκησης που είναι απαραίτητα για τη συνεχή εξέλιξη της.

Το επίπεδο αυτό απαιτεί μια σύντομη καταγραφή και αξιολόγηση των Βασικών Συστημάτων Διοίκησης (Στρατηγική, Διαχείριση πελατών, Διαχείριση προσωπικού, Διαχείριση Διεργασιών, Παρακολούθηση Βασικών Αποτελεσμάτων, Αειφορία).

Αυτό το επίπεδο Πιστοποίησης προετοιμάζει τις επιχειρήσεις για το ανώτερο επίπεδο της Αναγνώρισης για την Επιχειρηματική Αριστεία EFQM Recognized for Excellence.



(www.eede.gr)

Το **επίπεδο 2** απευθύνεται σε επιχειρήσεις που διαθέτουν πληθώρα εφαρμοσμένων συστημάτων διοίκησης. Αξιολογείται η αποτελεσματικότητα και η ωριμότητα των συστημάτων ώστε να οδηγήσουν την επιχείρηση στην επίτευξη της

στρατηγικής. Ομάδα έμπειρων αξιολογητών βαθμολογεί κυρίως βάση της ωριμότητας και πληρότητας των συστημάτων διαμορφώνοντας το αποτέλεσμα και τη διάκριση ως ακολούθως:



(www.eede.gr)



(www.eede.gr)



Το **επίπεδο 3** του Βραβείου Επιχειρηματικής Αριστείας υλοποιείται από τα κεντρικά γραφεία του *EFQM* στις Βρυξέλλες. Μια διεθνής επιτροπή επιθεωρεί τις εκθέσεις και τα αποτελέσματα της επιτόπου επίσκεψης των υποψηφίων επιχειρήσεων και αποφασίζει τις βαθμίδες επίτευξης οι οποίες είναι *Finalists*, *Prize Winners* και τελικά *EFQM Excellence Award Winner*. Όλες αυτές οι διακρίσεις απονέμονται σε ετήσιο συνέδριο του *EFQM (EFQM FORUM)*, το οποίο φιλοξενείται κάθε χρόνο και από διαφορετική χώρα και αποτελεί γεγονός εξαιρετικής σημασίας υπό την αιγίδα αρχηγού κράτους.



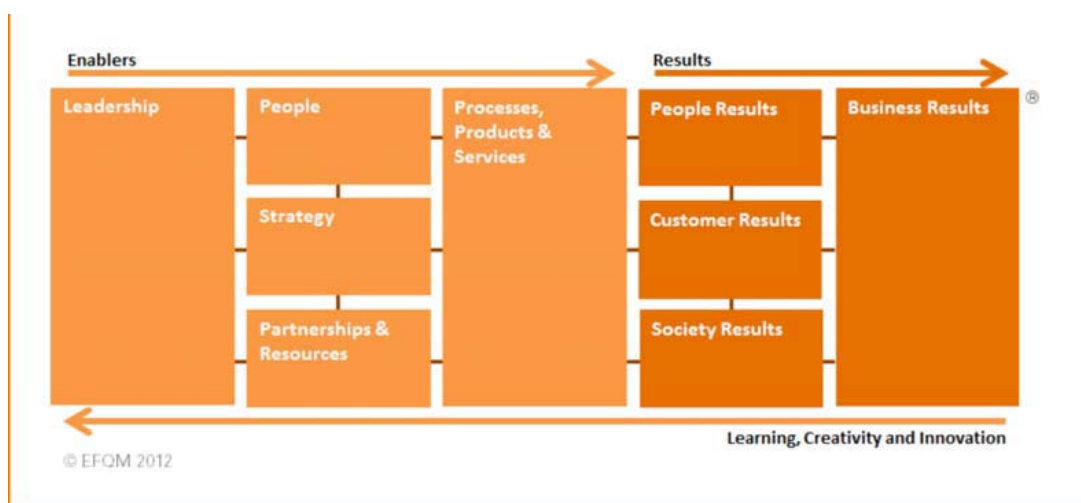
(πηγή: www.efqm.com)

1.6 Τα κριτήρια αξιολόγησης του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM – Excellence Model

Το συγκεκριμένο Μοντέλο αποτελεί ένα πρότυπο αυτό-αξιολόγησης των Ευρωπαϊκών Επιχειρήσεων και Οργανισμών και αποτελείται από 9 κριτήρια, τα οποία αντανακλούν τις βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και 32 υπό-κριτήρια. Κριτήρια αξιολόγησης του, αποτελούν (Κέφης, 2014: 79-81, S. Wongrassamee J.E.L. Simmons P.D. Gardiner, 2003):

- Ηγεσία
- Στρατηγική
- Ανθρώπινο δυναμικό
- Συνεργασίες και πόροι
- Διεργασίες, Προϊόντα και Υπηρεσίες
- Αποτελέσματα σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό
- Αποτελέσματα σχετικά με τον πελάτη
- Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνική ευθύνη
- Επιχειρησιακά αποτελέσματα

Τα πρώτα **πέντε κριτήρια** είναι οι «**προϋποθέσεις**» που πρέπει να πληροί μια επιχείρηση για να καταλήγει στα άλλα τέσσερα κριτήρια που είναι τα «**αποτελέσματα**». Τα αποτελέσματα προκύπτουν από τις «προϋποθέσεις» και οι προϋποθέσεις βελτιώνονται βάσει των αποτελεσμάτων. Τα αποτελέσματα χρησιμοποιούνται ως οδηγός για τον προγραμματισμό και την εφαρμογή μεθόδων βελτίωσης σε όλους τους τομείς δράσης της επιχείρησης (Jacob K. Eskildsen, Kristensen Hans and Jorn Juhl, 2001).



Σχήμα 1: Κριτήρια του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM
(πηγή: www.efqm.com)

- **Ηγεσία:** Τα στελέχη της επιχείρησης έχουν δεσμευτεί (ηθικά) για την πιστή εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Μελετώνται σε βάθος οι προσπάθειες των ανώτατων διοικητικών στελεχών για την επίτευξη της Επιχειρηματικής Αριστείας.
- **Στρατηγική:** Καθορίζονται το όραμα, η αποστολή και η φιλοσοφία της επιχείρησης και ενσωματώνονται οι βασικές αρχές της Επιχειρηματικής Αριστείας στην πολιτική και τη στρατηγική της επιχειρηματικής μονάδας.
- **Ανθρώπινο δυναμικό:** Σχεδιάζονται και εκπονούνται προγράμματα ανάπτυξης και διερεύνησης των γνώσεων των εργαζομένων σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο, ώστε να μπορούν να στηρίξουν αποτελεσματικά τη πολιτική και τη στρατηγική της επιχείρησης.
- **Συνεργασίες και πόροι:** Το κριτήριο αυτό εξετάζει την ορθολογική διαχείριση και αξιοποίηση των πόρων της επιχείρησης και την ανάπτυξη μορφών συνεργασίας με τους προμηθευτές της.
- **Διεργασίες, Προϊόντα και Υπηρεσίες:** Το κριτήριο αυτό εξετάζει τον τρόπο μελέτης των διαδικασιών λειτουργίας και ανάπτυξης των δραστηριοτήτων, μελετώνται οι τωρινές και μελλοντικές τάσεις της αγοράς και ξεκινά η διαδικασία ανάπτυξης καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών.
- **Αποτελέσματα σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό:** Σε αυτό το κριτήριο αναλύεται ο τρόπος αντίληψης και ο βαθμός ικανοποίησης των καταναλωτών για τα προϊόντα/υπηρεσίες της επιχείρησης. Πρωτεύον ρόλο στη λήψη αποφάσεων κάθε επιχείρησης, διαδραματίζει η αντιληπτική ικανότητα των πελατών.
- **Αποτελέσματα σχετικά με τον πελάτη:** Διερεύνηση των απόψεων και της γνώμης του ανθρώπινου δυναμικού και μετράται ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων από τις αποφάσεις της Διοίκησης.
- **Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνική ευθύνη:** Εξετάζονται οι επιδράσεις των δραστηριοτήτων της επιχείρησης στο ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον.
- **Επιχειρησιακά αποτελέσματα:** Αξιολογούνται τα αποτελέσματα της δράσης και η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, ενώ ταυτόχρονα γίνεται σύγκριση με τους στόχους που είχαν τεθεί κατά τη διάρκεια του προγραμματισμού (Evans & Lindsay, 2008: 124).

1.7 Λογική *RADAR*

Στη καρδιά του μοντέλου *EFQM – Excellence Model* βρίσκεται το ακρωνύμιο *RADAR*, το οποίο απεικονίζει παραστατικά τις προϋποθέσεις που απαιτούνται για την επιτυχή εφαρμογή του **Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας**. Τα αρχικά του *RADAR* σημαίνουν (Jacob κα, 2001):

- *Results* (Αποτελέσματα)
- *Approach* (Προσέγγιση)
- *Deployment* (Ανάπτυξη)
- *Assessment* (Αξιολόγηση)
- *Review* (Αναθεώρηση)

Πιο αναλυτικά, για κάθε λέξη του ακρωνύμιου:

➤ *Results*: Με το κριτήριο αυτό μετράται η αποτελεσματικότητα, η αποδοτικότητα και η προστιθέμενη αξία που έχει επιτευχθεί από την επιχείρηση. Σε μια άριστη οργανωμένη επιχείρηση τα αποτελέσματα παρουσιάζουν θετικές τάσεις και οι στόχοι επιτυγχάνονται.

➤ *Approach*: Περιγράφει τους αντικειμενικούς σκοπούς που η επιχείρηση προγραμματίζει να πράξει, τους λόγους για τους οποίους το κάνει και τις κατευθύνσεις που δίνει για την επίτευξη τους. Στις ορθολογικά διοικούμενες επιχειρήσεις η προσέγγιση έχει μια λογική βάση, συγκεκριμένες διαδικασίες και σαφή εστίαση στις πραγματικές ανάγκες της επιχείρησης.

➤ *Deployment*: Αφορά τη πρακτική εφαρμογή με συστηματικό τρόπο και βήμα βήμα την υλοποίηση όσων έχουν διατυπωθεί σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης.

➤ *Assessment & Review*: Καλύπτει την αξιολόγηση και την αναθεώρηση των πεπραγμένων με σκοπό τη βελτίωση των ενεργειών και κατ επέκταση των αποτελεσμάτων. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις υπόκεινται σε τακτικές μετρήσεις (*measurement*) των αποτελεσμάτων και σε δραστηριότητες εκμάθησης (*learning*) ώστε να αναγνωρίζονται ευκολότερα οι καλύτερες πρακτικές (*best-practices-benchmarking*) και οι ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος (Κέφης, 2014: 82-83)

Η λογική *RADAR*, όπως είναι φανερό, στηρίζεται στο κύκλο του *Deming* «*Plan, Do, Check, Act*» (Jackson, 1999)

1.8 Βραβεία ποιότητας του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας *EFQM – Excellence Model*

Τα βραβεία ποιότητας ανταποκρίνονται στη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και ιδιαίτερα στην απαίτηση για συνεχή βελτίωση της. Κύριο χαρακτηριστικό των βραβείων ποιότητας είναι η δυνατότητα που παρέχουν στην επιχείρηση να ακολουθήσει τις μεθόδους και τις διαδικασίες, που κρίνει κατάλληλες, προκειμένου να ανταποκριθεί στα χαρακτηριστικά των βραβείων ποιότητας (Κωσταγιόλας κα, 2008: 228).

Για την ενθάρρυνση και ενίσχυση των προσπαθειών που αποβλέπουν στη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών έχουν καθιερωθεί βραβεία ποιότητας τόσο σε διεθνές όσο και σε εθνικό επίπεδο. Έτσι, έχουμε (Δερβιτσιώτης, 2005: 371):

- Το Βραβείο Ποιότητας Deming (Deming Application Prize) στην Ιαπωνία από το 1951
- Το Βραβείο Ποιότητας Baldrige (National Malcolm Baldrige Award) στις Η.Π.Α. από το 1987
- Το Βραβείο Ποιότητας (European Quality Award) στην Ευρώπη από το 1992.

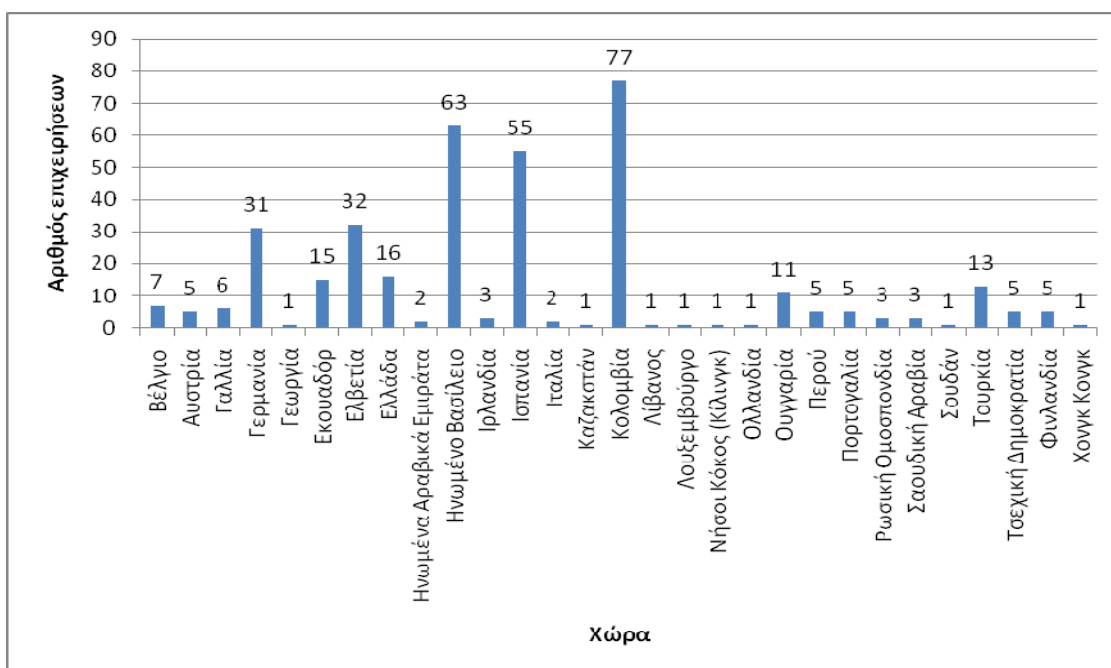
Κεφάλαιο 2. Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM) σε Διεθνές και Εθνικό επίπεδο

2.1 Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM) σε διεθνές επίπεδο

Το EFQM, όπως προαναφέρθηκε, είναι ο δημιουργός του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM Excellence Model) και του Βραβείου Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM Excellence Award).

Τα τελευταία 25 χρόνια, το EFQM έχει επίσης καθοδηγήσει πολλούς οργανισμούς, τόσο από τον δημόσιο όσο και από τον ιδιωτικό τομέα, για τη βελτίωση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας και την ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου (www.eede.gr).

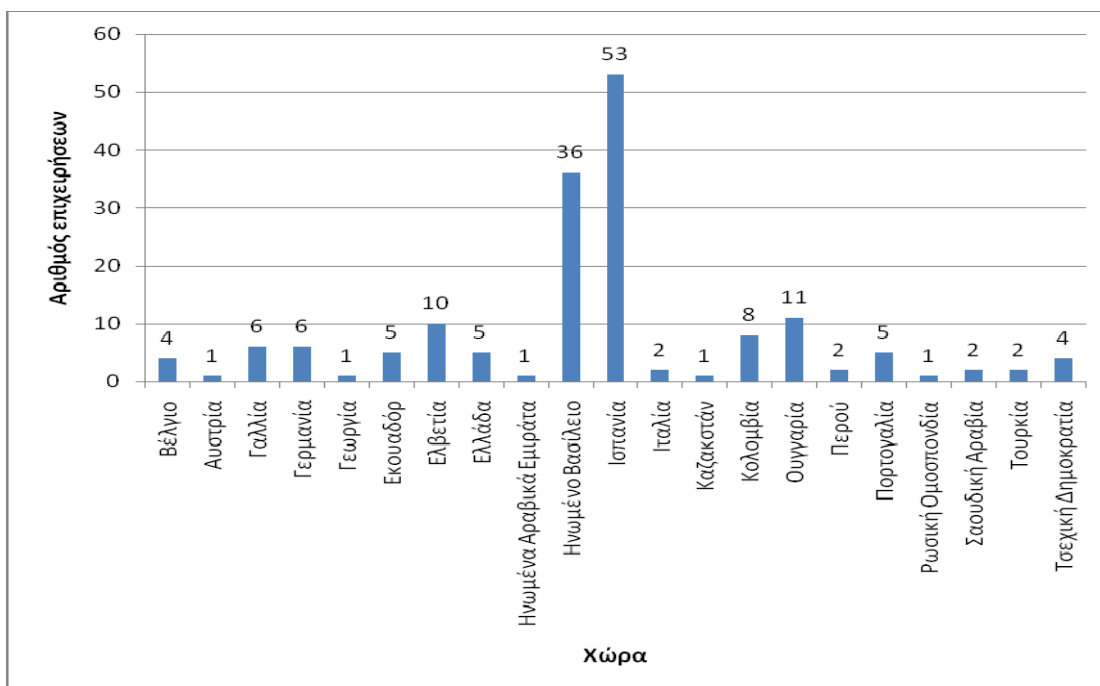
Σύμφωνα με τα σημερινά δημοσιευμένα στοιχεία του οργανισμού EFQM για τη 5ετία 2011-2016, ο αριθμός των επιχειρήσεων ανά χώρα που συμμετείχαν με επιτυχία στο 1^ο επίπεδο Επιχειρηματικής Αριστείας (Committed to excellence), αποτυπώνονται στο διάγραμμα που ακολουθεί.



Διάγραμμα 2.1: Επιχειρήσεις ανά χώρα που συμμετείχαν με επιτυχία στο 1^ο επίπεδο Επιχειρηματικής Αριστείας (Committed to excellence & Committed to excellence 2 star).

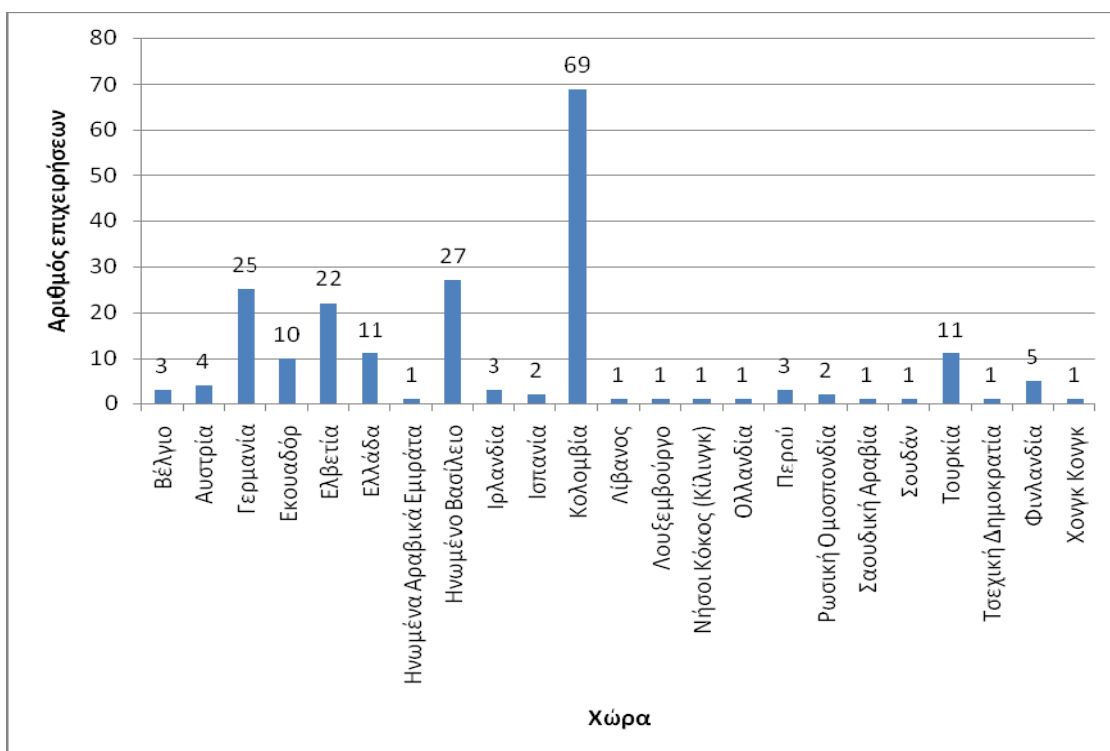
(πηγή: www.shop.efqm.org/recognition-database)

Στη συνέχεια, ακολουθεί διαγραμματική απεικόνιση των επιχειρήσεων, σύμφωνα με τη κατηγοριοποίηση του EFQM για το 1^ο επίπεδο Επιχειρηματικής Αριστείας.



Διάγραμμα 2.2: Επιχειρήσεις ανά χώρα που συμμετείχαν με επιτυχία στο 1^ο επίπεδο Επιχειρηματικής Αριστείας (Committed to excellence).

(πηγή: www.shop.efqm.org/recognition-database)



Διάγραμμα 2.3: Επιχειρήσεις ανά χώρα που συμμετείχαν με επιτυχία στο 1^ο επίπεδο Επιχειρηματικής Αριστείας (Committed to excellence 2 star).

(πηγή: www.shop.efqm.org/recognition-database)

Τα μέλη του οργανισμού EFQM βρίσκονται στο πυρήνα των δραστηριοτήτων του και μοιράζονται ένα κοινό όραμα: την επίτευξη της αριστείας (www.efqm.org).

Το EFQM, βασιζόμενο σε τακτικές έρευνες, συμπεριλαμβανομένης της Ετήσιας Έκθεσης Μέλους, επικεντρώνει τις προσπάθειές του στη βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρει, προκειμένου να αυξήσει την προστιθέμενη αξία για τα μέλη του αλλά και για άλλους χρήστες του Μοντέλου Αριστείας (ως άνω).

Το EFQM διεξάγει ετήσιες έρευνες από το 2009 για τα μέλη του κάθε Μάρτιο, δίνοντας στις επιχειρήσεις την ευκαιρία να δώσουν πληροφορίες για το τι θεωρούν λειτουργικό, τι τους αρέσει και τι θεωρούν ότι χρήζει βελτίωσης (ως άνω).

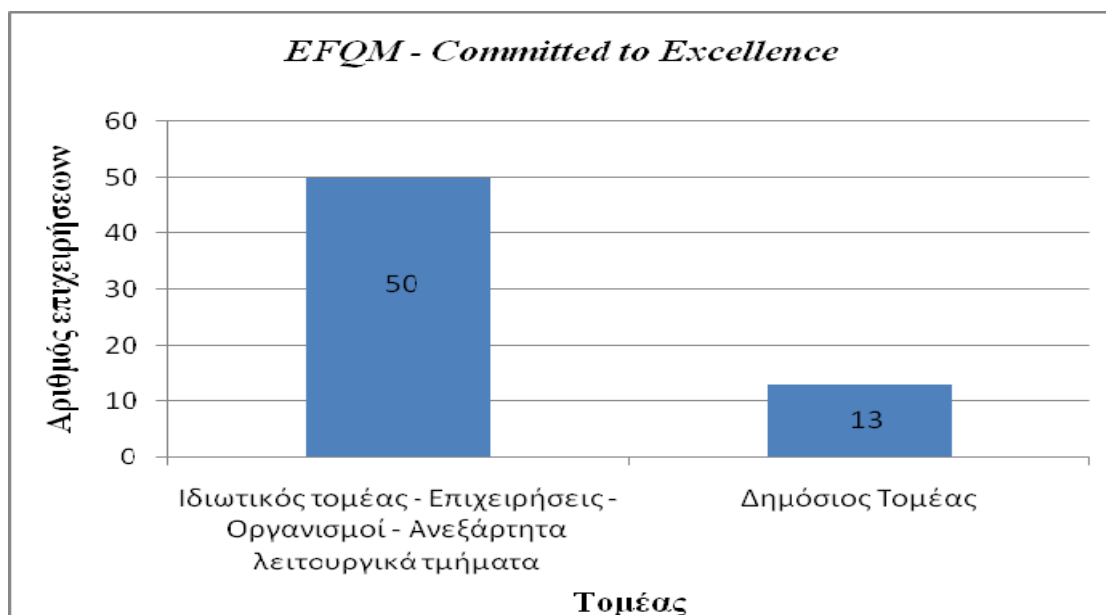
Στην τελευταία ετήσια έρευνα που πραγματοποιήθηκε, το 2016, έδειξαν ότι το 90% των μελών συμφωνούν πολύ ότι η χρήση του EFQM τα βοηθάει να βελτιώνουν τον οργανισμό τους. Παράλληλα, το 88% των μελών συμφωνούν πολύ ότι η χρήση του EFQM υποστηρίζει την ανάπτυξη της επιχειρηματικής αριστείας. Επιπρόσθετα, το 85% των μελών του EFQM συμφωνεί ή συμφωνεί πολύ ότι έχει σκοπό να ανανεώσει την ιδιότητα μέλους του. Άλλο ένα ενδιαφέρον σημείο, είναι ότι το 75% των μελών του EFQM δήλωσε πως συμφωνεί ή συμφωνεί πολύ ότι το EFQM είναι αποτελεσματικό όσον αφορά στην ανταλλαγή καλών πρακτικών. Τέλος, το 74% των μελών απάντησαν ότι συμφωνούν ή συμφωνούν πολύ ότι το να είναι μέλη του EFQM, έχει ωθήσει στην επέκταση του επαγγελματικού τους δικτύου (ως άνω).

2.2 Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM) στην Ελλάδα

Η Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ) ιδρύθηκε το 1962. Είναι σωματείο μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα που σκοπό έχει τη διάδοση, ανάπτυξη και προβολή των αρχών, των μεθόδων και της πρακτικής του σύγχρονου μανάτζμεντ. Τα μέλη της είναι νομικά πρόσωπα, επιχειρήσεις και οργανισμοί (του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα) και πρόσωπα, ανώτατα και ανώτερα διευθυντικά στελέχη, επιχειρηματίες, καθηγητές Πανεπιστημίων και φοιτητές. Το EFQM σε κάθε Ευρωπαϊκή χώρα διατηρεί Εθνικό Εταίρο – National Partner Organization (NPO), ενώ σημειώνεται ότι για την Ελλάδα και τη Κύπρο τον επίσημο αυτό ρόλο κατέχει η Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ) από το 1999 (www.eede.gr).

Οι επιχειρήσεις ή τμήματα των επιχειρήσεων, σύμφωνα με στοιχεία της ΕΕΔΕ (Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης Επιχειρήσεων), οι οποίες διακρίθηκαν στην Ελλάδα έως

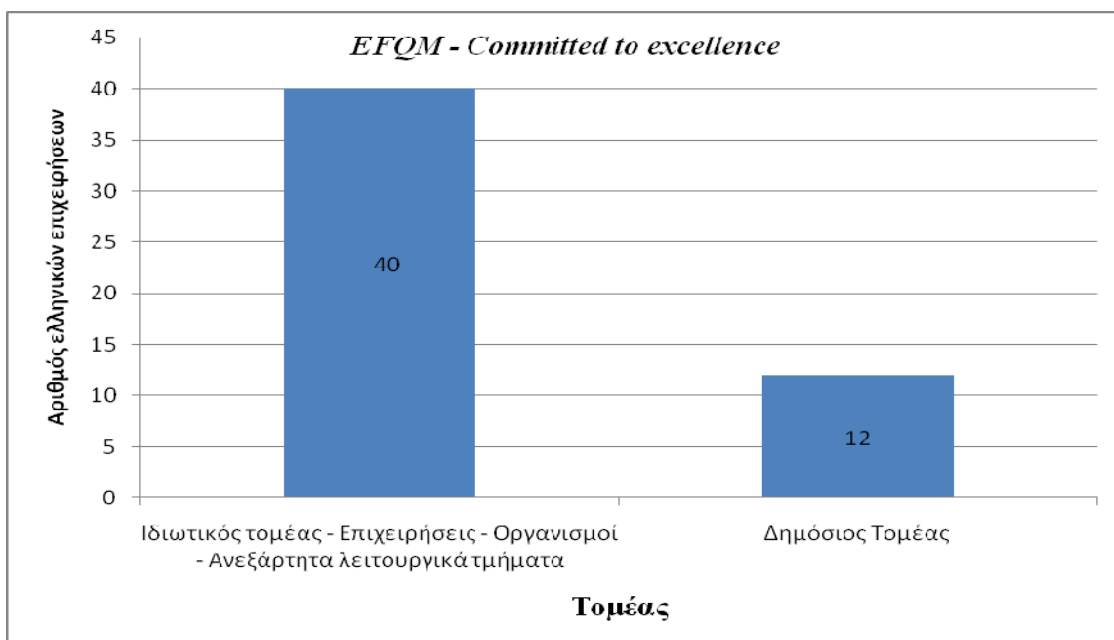
και το Νοέμβριο 2016 είναι στο σύνολο τους εξήντα-τρεις (63) και αφορούν τόσο το δημόσιο όσο και τον ιδιωτικό τομέα (http://www.eede.gr/uploads/files/efqm_elite.pdf).



Διάγραμμα 2.4: Αριθμός Ελληνικών επιχειρήσεων ανά τομέα που διακρίθηκαν στο πρώτο επίπεδο της Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM - Committed to Excellence).

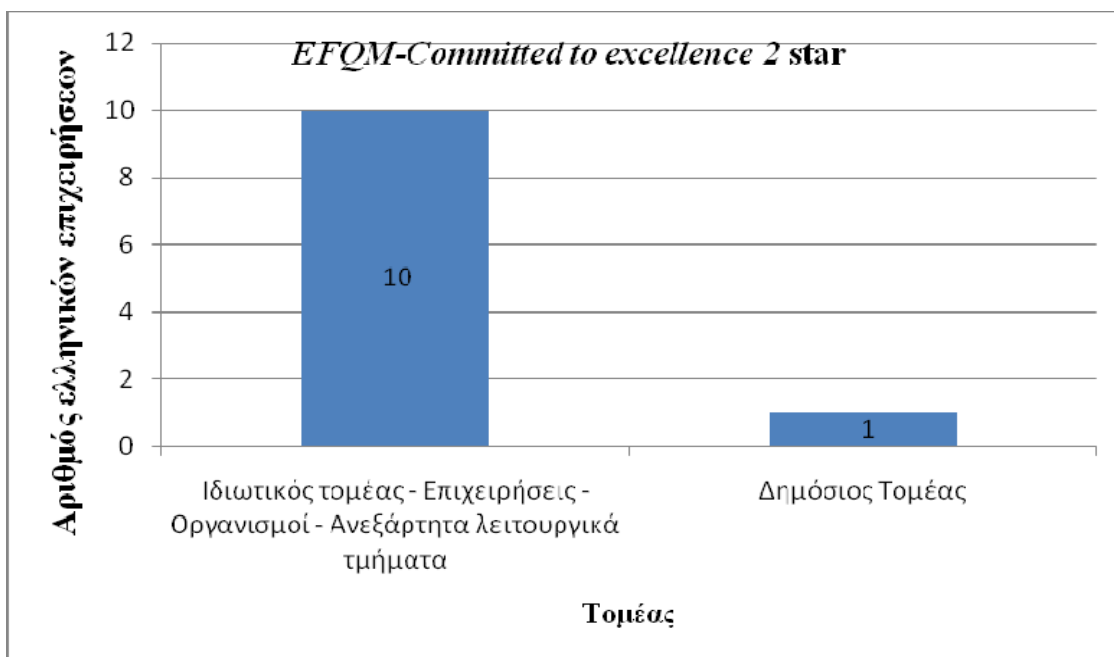
(πηγή: www.eede.gr/uploads/files/efqm_elite.pdf)

Σύμφωνα με τη κατηγοριοποίηση (*Committed to excellence & Committed to excellence 2 star*), διαμορφώνονται ως εξής:



Διάγραμμα 2.5: Κατηγοριοποίηση Ελληνικών Επιχειρήσεων με βάση το τομέα, σε επίπεδο EFQM - Committed to Excellence.

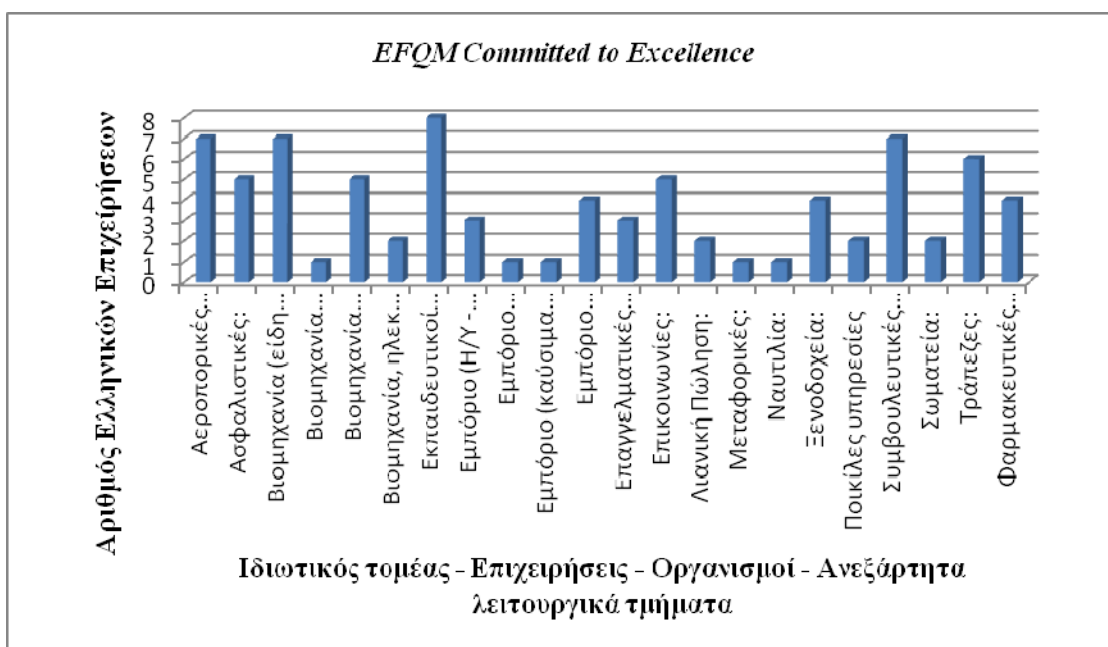
(πηγή: www.eede.gr/uploads/files/efqm_elite.pdf)



Διάγραμμα 2.6: Κατηγοριοποίηση Ελληνικών Επιχειρήσεων με βάση το τομέα σε επίπεδο EFQM - Committed to Excellence - 2 Star.

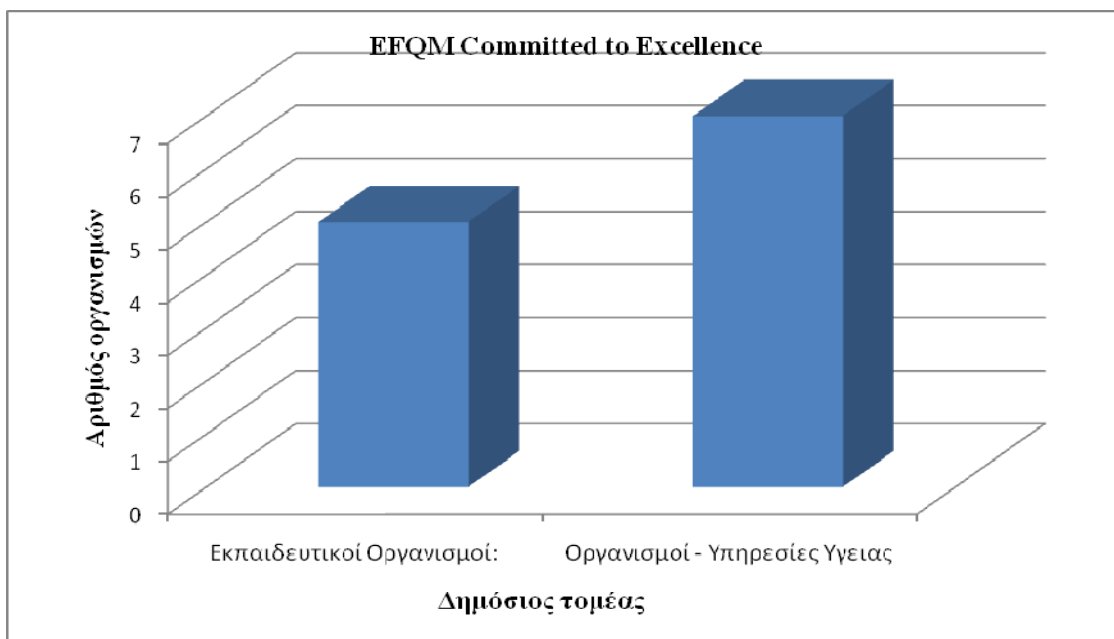
(πηγή: www.eede.gr/uploads/files/efqm_elite.pdf)

Με βάση τη κλαδική κατηγοριοποίηση δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, διαχωρίζοντας το *Committed to Excellence* από το *Committed to Excellence – 2 Star*, τα στοιχεία που προκύπτουν έχουν ως εξής:



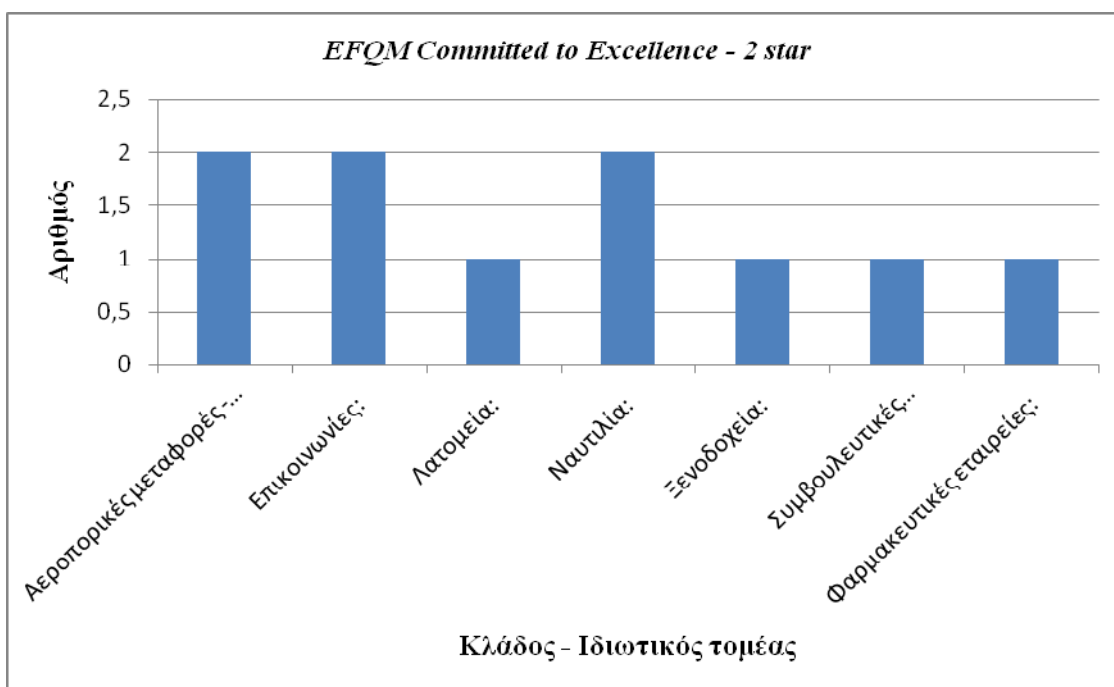
Διάγραμμα 2.7: Κλαδική κατηγοριοποίηση Ελληνικών Επιχειρήσεων με βάση το τομέα, σε επίπεδο EFQM - Committed to Excellence.

(πηγή: www.eede.gr/uploads/files/efqm_elite.pdf)



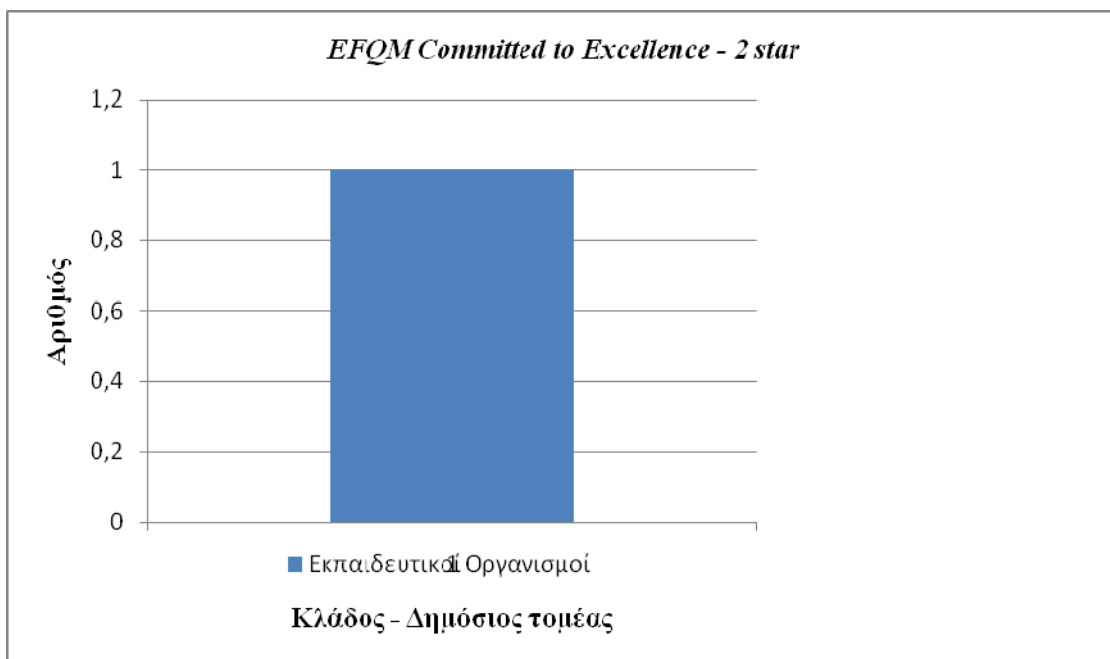
Διάγραμμα 2.8: Κλαδική κατηγοριοποίηση Ελληνικών Επιχειρήσεων με βάση το τομέα, σε επίπεδο EFQM - Committed to Excellence 2 star.

(πηγή: www.eede.gr/uploads/files/efqm_elite.pdf)



Διάγραμμα 2.9: Κλαδική κατηγοριοποίηση Ελληνικών Επιχειρήσεων με βάση το τομέα, σε επίπεδο EFQM - Committed to Excellence 2 star.

(πηγή: www.eede.gr/uploads/files/efqm_elite.pdf)



Διάγραμμα 2.10: Κλαδική κατηγοριοποίηση Ελληνικών Επιχειρήσεων με βάση το τομέα, σε επίπεδο EFQM - Committed to Excellence 2 star.

(πηγή: www.eede.gr/uploads/files/efqm_elite.pdf)

2.3 Συμβολή του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM) στην στρατηγική ανάπτυξη επιχείρησης συμβουλευτικών υπηρεσιών

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο, εξαιτίας της έντονης **παγκόσμιας ανταγωνιστικότητας**, ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις ψάχνουν για κατάλληλες **μεθοδολογίες και πρακτικές διαφοροποίησης και βελτίωσης** του επίπεδου ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών τους. Καθοριστικό ρόλο για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και των οργανισμών παίζει το ασφαλές και ανταποδοτικό εργασιακό περιβάλλον, και η ικανοποίηση των πελατών (Samuelson & Nilson, 2002).

Σήμερα καμία επιχείρηση δεν έχει την πολυτέλεια της σταθερότητας. Η αύξηση της ανταγωνιστικότητας και η ανάγκη των επιχειρήσεων για συνεχή βελτίωση, καθιστά απαραίτητη σε κάθε οργανισμό και επιχείρηση την ύπαρξη ενός κατάλληλου **Διοικητικού Συστήματος** (Ζαβλάνος, 2006: 78).

Η **στρατηγική** κάθε οργανισμού που σχεδιάζει το **μέλλον** του, θα πρέπει να επικεντρώνεται στα ενδιαφερόμενα μέρη. Θα πρέπει να βασίζεται στη κατανόηση των **αναγκών** και των **προσδοκιών** των ενδιαφερόμενων μερών του **εξωτερικού**

περιβάλλοντος αλλά και στη κατανόηση της απόδοσης και των δυνατοτήτων του **εσωτερικού περιβάλλοντος** (Pande κα, 2008: 91).

Το **Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM)** αποτελεί ένα δυναμικό πλαίσιο βελτιώσεων, αλλαγών και διοίκησης σε **όλα τα επίπεδα της επιχείρησης** και μπορεί να αποτελέσει ένα **αποτελεσματικό εργαλείο ανάπτυξης και διάχυσης της κουλτούρας** της επιχειρηματικής αριστείας στο τομέα της **παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών**. Η εφαρμογή του **Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM)** παρέχει σημαντικά **οφέλη**, τα κυριότερα από τα οποία αφορούν (www.eede.gr):

- Δέσμευση στη **συνεχή βελτίωση και εξέλιξη**
- Συστηματική **αυτό-αξιολόγηση**, μέσα από την οποία η επιχείρηση αναγνωρίζει τα δυνατά σημεία της αλλά και τις αδυναμίες της
- Σαφή και ακριβή **στοχοθέτηση** – Μετρήσιμοι στόχοι
- **Συστηματική παρακολούθηση** των μετρήσιμων στόχων
- Καλύτερη **εσωτερική επικοινωνία και κατάρτιση** όλων των εμπλεκομένων
- Εκπαίδευση και **εξοικείωση στη μεθοδολογία της Αριστείας** σε κάθε επίπεδο και δραστηριότητα της επιχείρησης
- Εφαρμογή κατάλληλων **εργαλείων διοίκησης** σε μόνιμη βάση
- Βελτίωση των διαδικασιών. Οι **διαδικασίες εμπλουτίζονται και βελτιώνονται** μέσα από τη διαδικασία της αυτό-αξιολόγησης
- Αξιολόγηση των βελτιώσεων, βάση νέας αυτό-αξιολόγησης, όπου με **περιοδικές αξιολογήσεις** καθίσταται δυνατή η παρακολούθηση της προόδου της επιχείρησης.
- **Συγκριτική αξιολόγηση** με άλλες επιχειρήσεις (*ευρωπαϊκού επιπέδου*)
- **Βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών** σε κάθε επίπεδο
- Απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της **έντονης πελατοκεντρικής προσέγγισης**
- **Βελτίωση των οικονομικών αποτελεσμάτων**

Αξίζει να σημειωθεί, ότι το **σημαντικότερο πλεονέκτημα** από την εφαρμογή του **Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM)** είναι η **αυτό-αξιολόγηση**. Με τη διαδικασία της **αυτό-αξιολόγησης** ενισχύεται η ομαδική εργασία, η συμμετοχή όλων των εμπλεκομένων, η διοίκηση των διαδικασιών (ως άνω).

Κεφάλαιο 3. Παρουσίαση της εξεταζόμενης επιχείρησης

3.1 Συνοπτική περιγραφή της εξεταζόμενης επιχείρησης *Proactive A.E.*

Η Proactive A.E. – Σύμβουλοι Επιχειρήσεων είναι εταιρία συμβουλευτικών υπηρεσιών και μελετών με έδρα στο Ηράκλειο - Κρήτης. Παρέχει ολοκληρωμένες υπηρεσίες στρατηγικού σχεδιασμού, ανάπτυξης και καινοτομίας σε επιχειρήσεις και οργανισμούς από το 2004. Σκοπός της είναι η παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών με στόχο τη δημιουργία υπεραξίας σε κάθε φάση της παραγωγικής διαδικασίας. Στη διάρκεια της δεκαετή λειτουργίας της η Proactive έχει χτίσει μακροχρόνιες σχέσεις εμπιστοσύνης με τους πελάτες της, παρέχοντας τους συμβουλευτικές υπηρεσίες για (proactive.com.gr):

- Ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας
- Τη διαμόρφωση και υλοποίηση επιχειρηματικών σχεδίων και
- Την επίτευξη των επιχειρηματικών τους στόχων.

Κύριες δραστηριότητες της, αποτελούν (ως άνω):

- Η Ανάπτυξη επιχειρήσεων
- Η Αγροτική ανάπτυξη
- Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
- Η Περιβαλλοντική Διαχείριση

Η *Proactive A.E.* διαθέτει πολυετή εμπειρία στην ανάπτυξη και εφαρμογή Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας (ΣΔΠ), καθώς έχει υποστηρίξει την Πιστοποίηση σε περισσότερες από 300 επιχειρήσεις. Η υιοθέτηση και η εφαρμογή συστημάτων ποιότητας για την *Proactive*, αποτελούν πράξη στρατηγικής επιλογής (ως άνω).

Στη διαδικασία παραγωγής αγαθών και υπηρεσιών δημιουργούνται προϋποθέσεις μακροχρόνιας κερδοφορίας, καθώς τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των προϊόντων και των υπηρεσιών αποτελούν προσδιοριστικό παράγοντα της ανταγωνιστικότητας δεδομένου ότι διασφαλίζει τη καλή φήμη, τη μείωση κόστους, το χτίσιμο σχέσεων εμπιστοσύνης με το πελάτη και τη κατάκτηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς (ως άνω).

Η *Proactive* στελεχώνεται από εξειδικευμένους επιστήμονες με μεταπτυχιακές σπουδές και πολυετή εμπειρία στους εξής τομείς (ως άνω):

- Διοίκηση Επιχειρήσεων
- Μάρκετινγκ & Επικοινωνία
- Οικονομικά

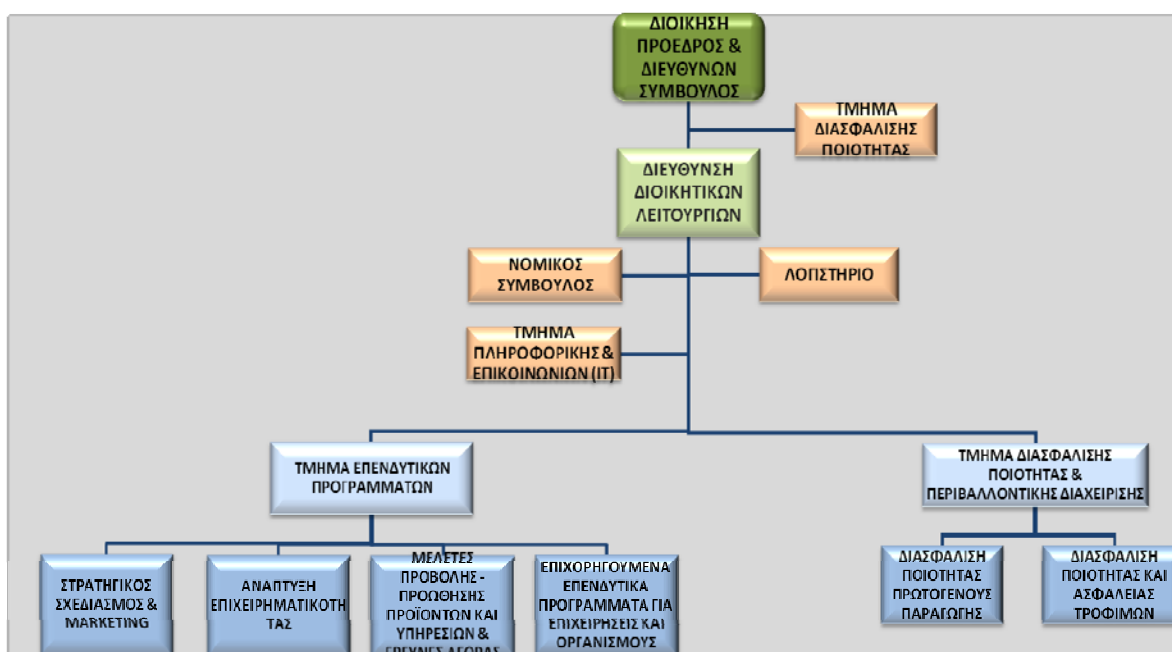
- Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
- Διασφάλιση Ποιότητας Τροφίμων
- Περιβαλλοντική Διαχείριση
- Γεωπονία

Τα στελέχη της *Proactive* μέσα από σύγχρονες πρακτικές, διασφαλίζουν ολοκληρωμένη και αποτελεσματική αντιμετώπιση των προκλήσεων της σημερινής απαιτητικής οικονομικής συγκυρίας.

3.2 Στρατηγική της εξεταζόμενης επιχείρησης *Proactive A.E.*

Η στρατηγική της **PROACTIVE A.E** στηρίζεται στην παροχή αξιόπιστων και υψηλής ποιότητας υπηρεσιών καλλιεργώντας σταθερές σχέσεις εμπιστοσύνης με τους πελάτες της. Επίσης, κεντρικός άξονας της φιλοσοφίας της είναι η έγκαιρη ενημέρωση και η υπεύθυνη πληροφόρηση, για τη δημιουργία αποτελεσμάτων υψηλής προστιθέμενης αξίας, δίνοντας έμφαση στις διαδικασίες που διασφαλίζουν το υψηλό επίπεδο παρεχόμενων υπηρεσιών (www.proactive.com.gr).

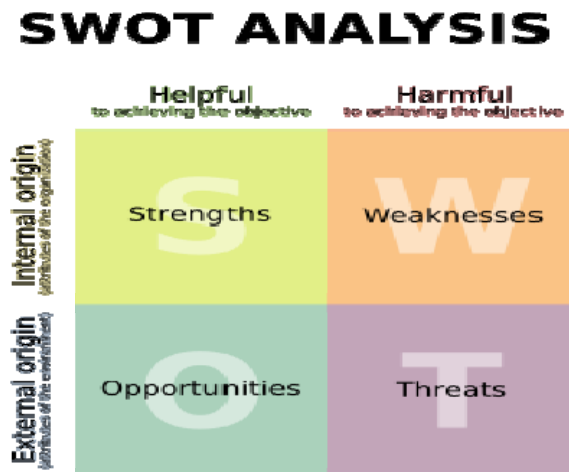
3.3 Οργανωτική δομή της επιχείρησης *Proactive A.E.*



3.4 Swot analysis της εταιρείας Proactive A.E.

Η ανάλυση *S.W.O.T.* (*S.W.O.T. Analysis*) είναι μία μέθοδος ανάλυσης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, αναλύει τις δυνάμεις και αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος, καθώς και τις ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Τα αρχικά της ανάλυσης *S.W.O.T* προέρχονται από τα αρχικά των λέξεων *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*.

Παρακάτω παρουσιάζεται διαγραμματικά η ανάλυση *S.W.O.T.* για την επιχείρηση.



3.4.1 Εντοπισμός δυνατών σημείων

- Υγής χρηματοοικονομική κατάσταση της εταιρείας.
- Μέγεθος της εταιρείας (ειδικά για τα δεδομένα της Κρήτης όπου δραστηριοποιούνται κυρίως μεμονωμένοι σύμβουλοι)
- Έμπειρο προσωπικό & τεχνογνωσία στον αγρό-διατροφικό τομέα και τα χρηματοδοτούμενα επενδυτικά προγράμματα.
- Ηγετική θέση στον αγρό-διατροφικό τομέα της Κρήτης.
- Γνώση των τοπικών συνθηκών στην αγορά της Κρήτης – ειδικά στον αγρό-διατροφικό κλάδο – για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού από επιχειρήσεις εκτός Κρήτης.

3.4.2 Εντοπισμός αδύνατων σημείων

- Υψηλή συγκέντρωση των πωλήσεων σε μικρό αριθμό πελατών.
- Υψηλή συγκέντρωση πωλήσεων σε επιχειρήσεις του αγρό-διατροφικού κλάδου
- Στελέχη/ προσωπικό:
 - έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού σε τομείς πέραν της Γεωπονίας,
 - δε διαθέτουν την τεχνογνωσία/mentality διερεύνησης άλλων αναγκών των πελατών και μεταφοράς της πληροφορίας αυτής στην εταιρία προς αξιοποίηση,
- Υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης αναφορικά με την πλήρη & συστηματική παρακολούθηση των προγραμμάτων που προκηρύσσονται σε εθνικό & ευρωπαϊκό επίπεδο.
- Χαμηλή αναγνωρισιμότητα του *brand name* της εταιρίας, καθώς και ελλείψεις στην επικοινωνία των επιτευγμάτων της και αξιοποίησής τους για το περαιτέρω χτίσιμο της φήμης της.

3.4.3 Εντοπισμός ευκαιριών

- Στροφή των ευρωπαϊκών χρηματοδοτήσεων από τις επενδύσεις σε υποδομές σε επενδύσεις σε άυλα στοιχεία (πληροφορική, προβολή, καινοτομία, clouding, πιστοποιήσεις, μείωση ρύπων).
- Τάση για αύξηση των πιστοποιήσεων παντός είδους (νέα πρότυπα διοίκησης, πιστοποιήσεις επαγγελματικών προσόντων) & έμφαση σε περιβαλλοντικές δράσεις (μείωση περιβαλλοντικών αποτυπωμάτων, CO₂, *climate neutral*).
- Αγροδιατροφικός κλάδος:
 - από τους λίγους κλάδους με βάσιμες δυνατότητες ανάπτυξης,
 - εισαγωγή νέων τεχνολογιών σε όλα τα στάδια του,
 - αυξανόμενη σημασία της ποιότητας και ασφάλειας των τροφίμων (ιχνηλασιμότητα, χαμηλές εκπομπές άνθρακα),

3.4.4 Εντοπισμός απειλών

- Υφιστάμενη δημοσιονομική κατάσταση.
- Μη προβλέψιμη η πορεία των χρηματοδοτούμενων επενδυτικών προγραμμάτων σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο.
- Αυξανόμενος ανταγωνισμός από μεμονωμένους συμβούλους στις επιχειρήσεις εκτός αγρό-διατροφικού κλάδου (διείσδυση στην αγορά με βάση τις χαμηλές τιμές & τις προσωπικές γνωριμίες).
- Αυξανόμενος ανταγωνισμός από εταιρίες εκτός Κρήτης στις εταιρίες του αγρό-διατροφικού κλάδου (διείσδυση στην αγορά με βάση τις χαμηλές τιμές).
- Αθέμιτος ανταγωνισμός από πιστοποιητικούς φορείς.
- Η πλειονότητα των υφιστάμενων & δυνητικών πελατών:
 - αντιλαμβάνονται τα πρότυπα ποιότητας ως «υποχρεώσεις που τους επιβάλλονται από τρίτους» (είτε απαιτήσεις του εκάστοτε χρηματοδοτικού προγράμματος, είτε απαιτήσεις πελατών τους),
 - δυσκολεύονται να διαχωρίσουν τις υπηρεσίες του συμβούλου από τις υπηρεσίες του πιστοποιητικού φορέα (συνεπώς δεν αναγνωρίζουν εύκολα την αναγκαιότητα του συμβούλου),
 - θεωρούν υψηλό και περιττό το κόστος συντήρησης των προτύπων όταν δεν υποχρεούνται να τα τηρούν.
- Σε περιπτώσεις που ο πελάτης αντιλαμβάνεται τη σημασία τήρησης των προτύπων για την επιχείρησή του και αποφασίζει τη συντήρησή τους, συνήθως είτε δημιουργεί εσωτερικό τμήμα Διασφάλισης Ποιότητας (περιπτώσεις μεγάλων επιχειρήσεων) είτε αναθέτει το ρόλο αυτό σε κάποιο άτομο από το προσωπικό του. Και στις δύο περιπτώσεις εξαλείφεται η ανάγκη εξωτερικού συνεργάτη/συμβούλου.
- Έλλειψη έμπειρων και εξειδικευμένων στελεχών στην αγορά της Κρήτης.
- Απαξίωση του χώρου των συμβουλευτικών υπηρεσιών γενικά.

Κεφάλαιο 4. Εφαρμογή του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM)

4.1 Θεωρητική προσέγγιση για την εφαρμογή του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM) σύμφωνα με το 1ο επίπεδο του EFQM – Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία (*Committed to Excellence*)

Αυτό το επίπεδο έχει σχεδιαστεί για επιχειρήσεις/οργανισμούς ή επιχειρησιακές μονάδες (*operational units*) που μόλις ξεκινούν το ταξίδι τους προς την Επιχειρηματική Αριστεία. Έμφαση δίνεται στο να βοηθηθούν οι οργανισμοί να κατανοήσουν τη τρέχουσα επίδοσή τους και να θέσουν προτεραιότητες για βελτίωση. Το επίπεδο αυτό ακολουθεί 2 φάσεις (www.eede.gr/uploads/files/efqm_c2e_info.pdf):

1. Κατά τη διάρκεια της πρώτης φάσης οι υποψήφιες επιχειρήσεις ακολουθούν μια διαδικασία αυτό-αξιολόγησης χρησιμοποιώντας οποιοδήποτε εργαλείο ή μεθοδολογία επιθυμούν, που όμως θα πρέπει απαραίτητως να βασίζεται στα εννέα κριτήρια (π.χ. ένα ερωτηματολόγιο αυτό-αξιολόγησης) του Μοντέλου Αριστείας EFQM. Αυτό θα εξασφαλίσει μία ευρύτερη αντίληψη της απόδοσης της επιχείρησης έναντι του πλαισίου που εφαρμόζουν οι *role models* επιχειρήσεις. Μετά την αυτό-αξιολόγηση η επιχείρηση/οργανισμός θα είναι σε θέση να εντοπίσει τις τρεις περιοχές που πρέπει να βελτιωθούν και οι οποίες είναι σημαντικές για την υλοποίηση της αποστολής της επιχείρησης.

2. Η δεύτερη φάση απαιτεί από την επιχείρηση να αποδείξει πως έχουν υλοποιηθεί οι απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες που προέκυψαν από την προαναφερόμενη διαδικασία αυτό-αξιολόγησης. Πιο συγκεκριμένα, η επιχείρηση πρέπει να αποδείξει ότι επιτυχώς ανέπτυξε 3 σχέδια βελτίωσης, τα οποία βασίζονται στα αποτελέσματα της αυτό-αξιολόγησης, με γνώμονα τα εννέα κριτήρια του Μοντέλου Αριστείας EFQM.

Το γεγονός αυτό θα επιβεβαιωθεί μέσω ενός μονοήμερου *site visit* (επιτόπιας επίσκεψης) από εκπαιδευμένους και εξουσιοδοτημένους Επικυρωτές (*validators*) και ειδικότερα μέσω μιας διαδικασίας συνεντεύξεων, συζητήσεων με το αρμόδιο προσωπικό του οργανισμού και επιθεώρησης των κατάλληλων εγγράφων.

Στο σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζεται η διαδικασία επικύρωσης για το 1^ο επίπεδο του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας, Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία (*Committed to excellence*)

Διαδικασία επικύρωσης C2E



4.2 Case study - Εφαρμογή του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM) στην εταιρεία Συμβούλων Επιχειρήσεων-Proactive A.E.

Κατά τη διάρκεια της πρώτης φάσης, πραγματοποιήθηκε η διαδικασία αυτό-αξιολόγησης χρησιμοποιώντας το ερωτηματολόγιο αυτό-αξιολόγησης του Μοντέλου Αριστείας EFQM, το οποίο μου παραχωρήθηκε από την ΕΕΔΕ (Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης Επιχειρήσεων). Το ερωτηματολόγιο βασίζεται στα εννέα κριτήρια του Μοντέλου Αριστείας EFQM. Σε αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί ότι το ερωτηματολόγιο τροποποιήθηκε σε μικρό βαθμό, προκειμένου να προσαρμοστεί στις ανάγκες της εταιρείας.

Κάθε ερωτηματολόγιο στάλθηκε ηλεκτρονικά σε όλους τους εργαζόμενους της επιχείρησης. Κάθε μέλος του προσωπικού ενημερώθηκε για τη σχετική διαδικασία. Επιπλέον, ορίστηκε στέλεχος της επιχείρησης για τη συλλογή τους των ερωτηματολογίων.

Το ερωτηματολόγιο αξιολόγησης συμπληρώθηκε από το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης, ανεξαρτήτου ιεραρχίας. Ο αριθμός των εργαζομένων της επιχείρησης είναι 16. Τα ερωτηματολόγια που συμπληρώθηκαν και αποδελτιώθηκαν αριθμούν 15. Η αποστολή των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε μέσω e-mail. Τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν ηλεκτρονικά και συγκεντρώθηκαν στο τμήμα γραμματειακής υποστήριξης της εταιρείας, όπου στη συνέχεια μου παραδόθηκαν μαζικά για να ακολουθήσει η αποδελτίωση τους.

Η αποδελτίωση των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε με τη μέθοδο *SPSS*. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης των ερωτηματολογίων με τη μέθοδο *SPSS*, παρουσιάζονται στο παράρτημα της παρούσας διατριβής.

Έπειτα, χρησιμοποιήθηκε υπολογιστικό φύλλο του *excel* όπου αποτυπώθηκαν τα δεδομένα και προέκυψαν και δημιουργήθηκαν γραφήματα τα οποία τοποθετήθηκαν μέσα στο ερωτηματολόγιο ανά ερώτηση, προκειμένου να είναι ευκολότερα αναγνώσιμο το αποτέλεσμα της κάθε ερώτησης αυτό-αξιολόγησης.

Μέσα από τη διαδικασία της αυτό-αξιολόγησης αποτυπώθηκε η παρούσα κατάσταση και επίδοση της επιχείρησης, καθώς επίσης προέκυψαν τα κύρια ισχυρά σημεία της επιχείρησης και τα κύρια σημεία προς βελτίωση. Στη συνέχεια ακολουθήθηκε η επιλογή των 3 έργων βελτίωσης (*projects*). Σε καθένα από αυτά τα έργα, αναπτύχθηκε σχέδιο δράσης (*action plan*).

Τα 3 έργα βελτίωσης που επιλέχθηκαν είναι τα ακόλουθα:

Έργο 1	Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού - Αξιολόγηση & κατάρτιση μελών προσωπικού
Έργο 2	Πόροι και συνεργασίες - Αξιολόγηση και επιλογή προμηθευτών και συνεργατών
Έργο 3	Διαδικασίες - Ικανοποίηση πελάτη & Ικανοποίηση εργαζομένων

Τα έργα βελτίωσης επιλέχθηκαν έπειτα από αξιολόγηση των αποτελεσμάτων αυτό-αξιολόγησης, καταγισμό ιδεών του ανθρώπινου δυναμικού και με τη σύμφωνη γνώμη της Διοίκησης.

Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι όλα τα έργα που επιλέχθηκαν σχετίζονται άμεσα με τον **ανθρώπινο παράγοντα** (εσωτερικοί πελάτες, προμηθευτές, συνεργάτες) – και πιο συγκεκριμένα στην ικανοποίηση τους, στην αξιολόγηση και κατάρτιση τους, δεδομένου ότι η **παροχή υπηρεσιών** στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στον **ανθρώπινο παράγοντα** (αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα) προκειμένου να επιτυγχάνεται η καινοτομία και η **υπεραξία** των παρεχόμενων υπηρεσιών στους πελάτες της, υφιστάμενους και δυνητικούς.

Η έντονη ανάπτυξη της επιχείρησης, η αύξηση των προσλήψεων του τελευταίου βμήνου, η επιθυμία ανάπτυξης οργανωτικών ικανοτήτων, η επιθυμία της επιτυχίας μέσω

των ταλέντων του ανθρώπινου δυναμικού, η επιθυμία αξιοποίησης δημιουργικότητας και της καινοτομίας καθώς και η επιθυμία δημιουργίας ενός βιώσιμου μέλλοντος, αποτελούν παράγοντες που συνέβαλλαν στην επιλογή των έργων βελτίωσης.

Κάθε έργο βελτίωσης περιλαμβάνει τη περιγραφή του έργου (το επιθυμητό αποτέλεσμα, τη προσέγγιση, την ανάπτυξη και την αξιολόγηση-βελτίωση του έργου). Στο τέλος κάθε έργου με τη χρήση του διαγράμματος *Gantt*, παρουσιάζεται ο σχεδιασμός υλοποίησης για το κάθε έργο.

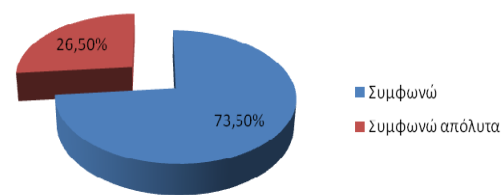
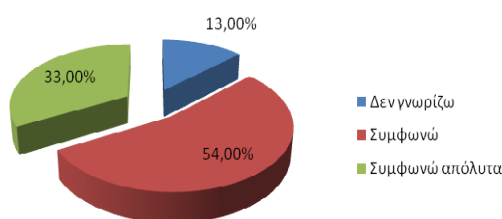
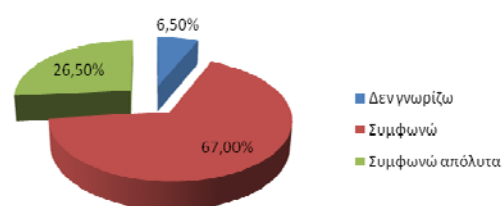
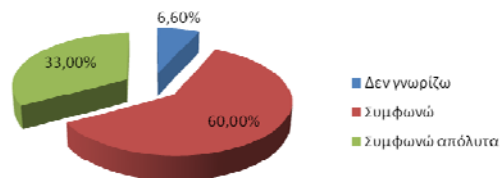
Ολοκλήρωση αυτό-αξιολόγησης:

Ημερομηνία αυτό-αξιολόγησης	5/4/2017
Χρήση εξωτερικού διευκολυντή	Όχι, δεν χρησιμοποιήθηκε. Η αυτό-αξιολόγηση οργανώθηκε και υλοποιήθηκε στο πλαίσιο διατριβής (<i>case study</i>)
Μέθοδος αυτό-αξιολόγησης	Για την αυτό-αξιολόγηση χρησιμοποιήθηκε το επίσημο ερωτηματολόγιο αυτό-αξιολόγησης <i>EFQM</i> που παραχωρήθηκε από την ΕΕΔΕ. Το ερωτηματολόγιο χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις οι οποίες αιτούνται για "Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία", <i>Committed to Excellence</i> . Κάθε ερωτηματολόγιο στάλθηκε ηλεκτρονικά σε όλους τους εργαζόμενους της επιχείρησης. Κάθε μέλος του προσωπικού ενημερώθηκε για τη σχετική διαδικασία. Ορίστηκε στέλεχος της επιχείρησης για τη συλλογή τους (προς αποφυγή αναγνώρισης γραφικού χαρακτήρα).
Εμπειρίες που αποκομίστηκαν για επόμενη αξιολόγηση	Παρότι χρησιμοποιήθηκε το επίσημο ερωτηματολόγιο <i>EFQM</i> από την ΕΕΔΕ και πρόέκυψαν χρήσιμα αποτελέσματα, αποδείχθηκε αρκετά γενική η κάθε ερώτηση για εμάς με αποτέλεσμα να υπάρξει δυσκολία στη προτεραιοποίηση των αποτελεσμάτων της αυτό-αξιολόγησης

Στο παράρτημα της παρούσας διατριβής, παρουσιάζεται το ερωτηματολόγιο αυτό-αξιολόγησης με την ακριβή μορφή που χρησιμοποιήθηκε.

Στη συνέχεια, ακολουθεί το **ερωτηματολόγιο αυτό-αξιολόγησης με τα αποτελέσματα που προέκυψαν για κάθε ερώτηση, σε μορφή διαγράμματος.**

Ενότητα 1 ΗΓΕΣΙΑ		Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Δεν γνωρίζω	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα
1.	Η Ηγεσία διασφαλίζει το μέλλον μας επιλέγοντας σαφείς επιχειρηματικούς σκοπούς της Εταιρίας έτσι ώστε να διαμορφωθούν κατάλληλα η αποστολή μας, οι αξίες και η εταιρική κουλτούρα.					
2.	Η Ηγεσία μας παρέχει ξεκάθαρη στρατηγική κατεύθυνση ώστε ενωμένοι να πετύχουμε το όραμα και την αποστολή μας					
3.	Οι Ηγέτες αξιολογούν τις δυνατότητες και επιδόσεις της Εταιρίας και διαμορφώνουν προτεραιότητες ώστε να διασφαλίσουν: - τις ανάγκες μετόχων, πελατών, προσωπικού και κοινωνίας - τη μελλοντική ανάπτυξη και αειφορία της εταιρίας					

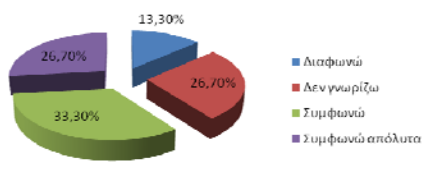
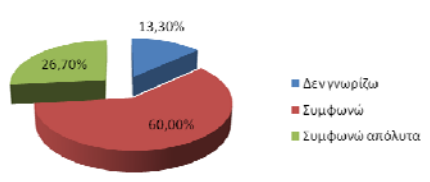
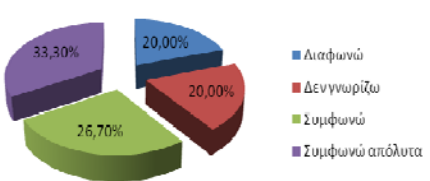
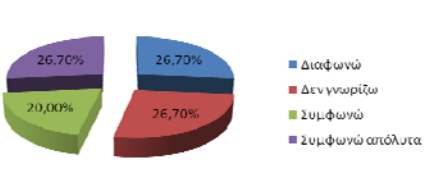
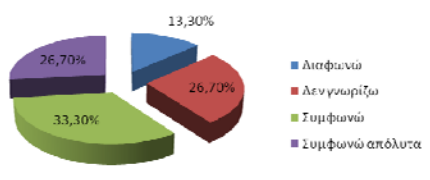
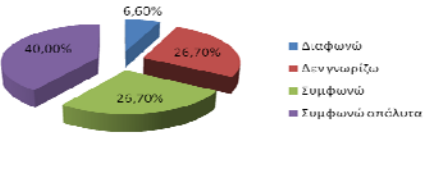


Ενότητα 2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ		Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Δεν γνωρίζω	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα										
1.	Στην Εταιρία μας παρακολουθούνται και αξιολογούνται κατάλληλα:	<table border="1"> <tr><th>Κατηγορία</th><th>Ποσοστό</th></tr> <tr><td>Συμφωνώ απόλυτα</td><td>40,25%</td></tr> <tr><td>Συμφωνώ</td><td>40,25%</td></tr> <tr><td>Διαφωνώ</td><td>13,00%</td></tr> <tr><td>Δεν γνωρίζω</td><td>6,50%</td></tr> </table>					Κατηγορία	Ποσοστό	Συμφωνώ απόλυτα	40,25%	Συμφωνώ	40,25%	Διαφωνώ	13,00%	Δεν γνωρίζω	6,50%
	Κατηγορία	Ποσοστό														
	Συμφωνώ απόλυτα	40,25%														
Συμφωνώ	40,25%															
Διαφωνώ	13,00%															
Δεν γνωρίζω	6,50%															
- Οι εξελίξεις στην αγορά όπου δραστηριοποιούμαστε	<table border="1"> <tr><th>Κατηγορία</th><th>Ποσοστό</th></tr> <tr><td>Συμφωνώ απόλυτα</td><td>33,00%</td></tr> <tr><td>Συμφωνώ</td><td>33,00%</td></tr> <tr><td>Διαφωνώ</td><td>7,00%</td></tr> <tr><td>Δεν γνωρίζω</td><td>27,00%</td></tr> </table>					Κατηγορία	Ποσοστό	Συμφωνώ απόλυτα	33,00%	Συμφωνώ	33,00%	Διαφωνώ	7,00%	Δεν γνωρίζω	27,00%	
Κατηγορία	Ποσοστό															
Συμφωνώ απόλυτα	33,00%															
Συμφωνώ	33,00%															
Διαφωνώ	7,00%															
Δεν γνωρίζω	27,00%															
- Οι επιδόσεις των εταιριών που θεωρούμε ως ανταγωνιστές μας ή συνεργάτες μας	<table border="1"> <tr><th>Κατηγορία</th><th>Ποσοστό</th></tr> <tr><td>Συμφωνώ απόλυτα</td><td>20,00%</td></tr> <tr><td>Συμφωνώ</td><td>60,00%</td></tr> <tr><td>Διαφωνώ</td><td>7,00%</td></tr> <tr><td>Δεν γνωρίζω</td><td>13,00%</td></tr> </table>					Κατηγορία	Ποσοστό	Συμφωνώ απόλυτα	20,00%	Συμφωνώ	60,00%	Διαφωνώ	7,00%	Δεν γνωρίζω	13,00%	
Κατηγορία	Ποσοστό															
Συμφωνώ απόλυτα	20,00%															
Συμφωνώ	60,00%															
Διαφωνώ	7,00%															
Δεν γνωρίζω	13,00%															
- Οι δικές μας εσωτερικές επιδόσεις	<table border="1"> <tr><th>Κατηγορία</th><th>Ποσοστό</th></tr> <tr><td>Συμφωνώ απόλυτα</td><td>47,00%</td></tr> <tr><td>Συμφωνώ</td><td>40,00%</td></tr> <tr><td>Διαφωνώ</td><td>13,00%</td></tr> <tr><td>Δεν γνωρίζω</td><td>0,00%</td></tr> </table>					Κατηγορία	Ποσοστό	Συμφωνώ απόλυτα	47,00%	Συμφωνώ	40,00%	Διαφωνώ	13,00%	Δεν γνωρίζω	0,00%	
Κατηγορία	Ποσοστό															
Συμφωνώ απόλυτα	47,00%															
Συμφωνώ	40,00%															
Διαφωνώ	13,00%															
Δεν γνωρίζω	0,00%															
2.	Η Εταιρία εντοπίζει τις νέες εξελίξεις και τεχνολογίες και παρακολουθεί την αγορά για να εντοπίσει τυχόν νέα συστήματα διοίκησης.	<table border="1"> <tr><th>Κατηγορία</th><th>Ποσοστό</th></tr> <tr><td>Συμφωνώ απόλυτα</td><td>47,00%</td></tr> <tr><td>Συμφωνώ</td><td>40,00%</td></tr> <tr><td>Διαφωνώ</td><td>13,00%</td></tr> </table>					Κατηγορία	Ποσοστό	Συμφωνώ απόλυτα	47,00%	Συμφωνώ	40,00%	Διαφωνώ	13,00%		
Κατηγορία	Ποσοστό															
Συμφωνώ απόλυτα	47,00%															
Συμφωνώ	40,00%															
Διαφωνώ	13,00%															

Ενότητα 2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ		Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Δεν γνωρίζω	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα									
3. Η Στρατηγική που διαμορφώνει η Εταιρία είναι ξεκάθαρη επιλέγοντας συγκεκριμένους κρίσιμους στόχους και διαδικασίες ώστε να διασφαλίζεται:	- η υλοποίηση της αποστολής	<table border="1"> <tr><th>Κατηγορία</th><th>Ποσοστό</th></tr> <tr><td>Δεν γνωρίζω</td><td>7,00%</td></tr> <tr><td>Συμφωνώ</td><td>53,00%</td></tr> <tr><td>Συμφωνώ απόλυτα</td><td>40,00%</td></tr> </table>					Κατηγορία	Ποσοστό	Δεν γνωρίζω	7,00%	Συμφωνώ	53,00%	Συμφωνώ απόλυτα	40,00%	
	Κατηγορία	Ποσοστό													
	Δεν γνωρίζω	7,00%													
	Συμφωνώ	53,00%													
Συμφωνώ απόλυτα	40,00%														
- η μακροημέρευση και αειφορία.	<table border="1"> <tr><th>Κατηγορία</th><th>Ποσοστό</th></tr> <tr><td>Δεν γνωρίζω</td><td>13,00%</td></tr> <tr><td>Συμφωνώ</td><td>53,00%</td></tr> <tr><td>Συμφωνώ απόλυτα</td><td>34,00%</td></tr> </table>					Κατηγορία	Ποσοστό	Δεν γνωρίζω	13,00%	Συμφωνώ	53,00%	Συμφωνώ απόλυτα	34,00%		
Κατηγορία	Ποσοστό														
Δεν γνωρίζω	13,00%														
Συμφωνώ	53,00%														
Συμφωνώ απόλυτα	34,00%														
- η πρόληψη των επιχειρηματικών κινδύνων	<table border="1"> <tr><th>Κατηγορία</th><th>Ποσοστό</th></tr> <tr><td>Διαφωνώ</td><td>6,50%</td></tr> <tr><td>Δεν γνωρίζω</td><td>26,50%</td></tr> <tr><td>Συμφωνώ</td><td>40,00%</td></tr> <tr><td>Συμφωνώ απόλυτα</td><td>27,00%</td></tr> </table>					Κατηγορία	Ποσοστό	Διαφωνώ	6,50%	Δεν γνωρίζω	26,50%	Συμφωνώ	40,00%	Συμφωνώ απόλυτα	27,00%
Κατηγορία	Ποσοστό														
Διαφωνώ	6,50%														
Δεν γνωρίζω	26,50%														
Συμφωνώ	40,00%														
Συμφωνώ απόλυτα	27,00%														
- η διασφάλιση των στρατηγικών πλεονεκτημάτων της Εταιρίας	<table border="1"> <tr><th>Κατηγορία</th><th>Ποσοστό</th></tr> <tr><td>Δεν γνωρίζω</td><td>6,50%</td></tr> <tr><td>Συμφωνώ</td><td>60,00%</td></tr> <tr><td>Συμφωνώ απόλυτα</td><td>33,50%</td></tr> </table>					Κατηγορία	Ποσοστό	Δεν γνωρίζω	6,50%	Συμφωνώ	60,00%	Συμφωνώ απόλυτα	33,50%		
Κατηγορία	Ποσοστό														
Δεν γνωρίζω	6,50%														
Συμφωνώ	60,00%														
Συμφωνώ απόλυτα	33,50%														

Ενότητα 3 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ		Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Δεν γνωρίζω	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα										
1.	Στην Εταιρία, η πολιτική διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού (πχ προσλήψεις, ανάπτυξη καριέρας) είναι σαφής, υποστηρίζεται με τα κατάλληλα συστήματα (π.χ. ερωτηματολόγια, αξιολόγηση απόδοσης) και αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της συνολικής Στρατηγικής της.															
		<table border="1"> <caption>Συμμετοχές για Δήλωση 1</caption> <thead> <tr> <th>Κατηγορία</th> <th>Ποσοστό</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Συμφωνώ απόλυτα</td> <td>13,00%</td> </tr> <tr> <td>Διαφωνώ</td> <td>20,00%</td> </tr> <tr> <td>Δεν γνωρίζω</td> <td>20,00%</td> </tr> <tr> <td>Συμφωνώ</td> <td>47,00%</td> </tr> </tbody> </table>					Κατηγορία	Ποσοστό	Συμφωνώ απόλυτα	13,00%	Διαφωνώ	20,00%	Δεν γνωρίζω	20,00%	Συμφωνώ	47,00%
Κατηγορία	Ποσοστό															
Συμφωνώ απόλυτα	13,00%															
Διαφωνώ	20,00%															
Δεν γνωρίζω	20,00%															
Συμφωνώ	47,00%															
2.	Η Εταιρία αξιοποιεί τα talέντα και τις ικανότητες κάθε εργαζόμενου και προωθεί τη συνεχή ανάπτυξη των γνώσεων και δεξιοτήτων του, εφαρμόζοντας την αρχή «ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση» ώστε να επιτυγχάνονται οι Στρατηγικοί της στόχοι.															
		<table border="1"> <caption>Συμμετοχές για Δήλωση 2</caption> <thead> <tr> <th>Κατηγορία</th> <th>Ποσοστό</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Διαφωνώ απόλυτα</td> <td>6,70%</td> </tr> <tr> <td>Δεν γνωρίζω</td> <td>6,70%</td> </tr> <tr> <td>Συμφωνώ</td> <td>66,60%</td> </tr> <tr> <td>Συμφωνώ απόλυτα</td> <td>20,00%</td> </tr> </tbody> </table>					Κατηγορία	Ποσοστό	Διαφωνώ απόλυτα	6,70%	Δεν γνωρίζω	6,70%	Συμφωνώ	66,60%	Συμφωνώ απόλυτα	20,00%
Κατηγορία	Ποσοστό															
Διαφωνώ απόλυτα	6,70%															
Δεν γνωρίζω	6,70%															
Συμφωνώ	66,60%															
Συμφωνώ απόλυτα	20,00%															
3.	Η Εταιρία υποστηρίζει μια στενή συνεργασία με το προσωπικό, ενθαρρύνοντας τη δημιουργικότητα, την καινοτομία και τη δραστηριοποίηση των ανθρώπων της σε επωφελείς δραστηριότητες εντός και εκτός εργασίας.															
		<table border="1"> <caption>Συμμετοχές για Δήλωση 3</caption> <thead> <tr> <th>Κατηγορία</th> <th>Ποσοστό</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Διαφωνώ</td> <td>13,00%</td> </tr> <tr> <td>Συμφωνώ</td> <td>54,00%</td> </tr> <tr> <td>Συμφωνώ απόλυτα</td> <td>33,00%</td> </tr> </tbody> </table>					Κατηγορία	Ποσοστό	Διαφωνώ	13,00%	Συμφωνώ	54,00%	Συμφωνώ απόλυτα	33,00%		
Κατηγορία	Ποσοστό															
Διαφωνώ	13,00%															
Συμφωνώ	54,00%															
Συμφωνώ απόλυτα	33,00%															

Ενότητα 4 ΠΟΡΟΙ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ		Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Δεν γνωρίζω	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα								
1.	Το σύστημα αξιολόγησης και επιλογής των εξωτερικών προμηθευτών και συνεργατών της Εταιρίας λειτουργεί με σαφείς και διαφανείς διαδικασίες που ευθυγραμμίζονται με τους δικούς της στρατηγικούς στόχους.													
		<table border="1"> <caption>Δεδομένα για Ενότητα 4, Στοιχείο 1</caption> <thead> <tr> <th>Κατηγορία</th> <th>Ποσοστό</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Δεν γνωρίζω</td> <td>26,50%</td> </tr> <tr> <td>Συμφωνώ</td> <td>47,00%</td> </tr> <tr> <td>Συμφωνώ απόλυτα</td> <td>26,50%</td> </tr> </tbody> </table>					Κατηγορία	Ποσοστό	Δεν γνωρίζω	26,50%	Συμφωνώ	47,00%	Συμφωνώ απόλυτα	26,50%
Κατηγορία	Ποσοστό													
Δεν γνωρίζω	26,50%													
Συμφωνώ	47,00%													
Συμφωνώ απόλυτα	26,50%													
2.	Η Εταιρία έχει σχεδιάσει και αναπτύξει στρατηγική για τη διαχείριση και αξιοποίηση της τεχνολογίας, που να ευθυγραμμίζεται με τη γενικότερη Στρατηγική της.													
		<table border="1"> <caption>Δεδομένα για Ενότητα 4, Στοιχείο 2</caption> <thead> <tr> <th>Κατηγορία</th> <th>Ποσοστό</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Δεν γνωρίζω</td> <td>6,60%</td> </tr> <tr> <td>Συμφωνώ</td> <td>66,70%</td> </tr> <tr> <td>Συμφωνώ απόλυτα</td> <td>26,70%</td> </tr> </tbody> </table>					Κατηγορία	Ποσοστό	Δεν γνωρίζω	6,60%	Συμφωνώ	66,70%	Συμφωνώ απόλυτα	26,70%
Κατηγορία	Ποσοστό													
Δεν γνωρίζω	6,60%													
Συμφωνώ	66,70%													
Συμφωνώ απόλυτα	26,70%													
3.	Η Εταιρία εφαρμόζει καινοτόμες τεχνολογίες φιλικές προς το περιβάλλον και προς τη δημόσια υγεία.													
		<table border="1"> <caption>Δεδομένα για Ενότητα 4, Στοιχείο 3</caption> <thead> <tr> <th>Κατηγορία</th> <th>Ποσοστό</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Δεν γνωρίζω</td> <td>26,70%</td> </tr> <tr> <td>Συμφωνώ</td> <td>33,30%</td> </tr> <tr> <td>Συμφωνώ απόλυτα</td> <td>40,00%</td> </tr> </tbody> </table>					Κατηγορία	Ποσοστό	Δεν γνωρίζω	26,70%	Συμφωνώ	33,30%	Συμφωνώ απόλυτα	40,00%
Κατηγορία	Ποσοστό													
Δεν γνωρίζω	26,70%													
Συμφωνώ	33,30%													
Συμφωνώ απόλυτα	40,00%													

<p style="text-align: center;">Ενότητα 5 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ</p>	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Δεν γνωρίζω	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα
<p>1. Η Εταιρία αναλύει τις επιδόσεις της και τις επιδόσεις των ανταγωνιστών ώστε να δημιουργεί προϋποθέσεις για συνεχή βελτίωση, καινοτομία και δημιουργικότητα στον τρόπο λειτουργίας της.</p>					
<p>2. Η Εταιρία έχει δομημένες διαδικασίες, έχει ορίσει συγκεκριμένους υπεύθυνους και παρακολουθεί συστηματικά τους δείκτες για την μέτρηση της επίδοσης των διαδικασιών αυτών ώστε να λαμβάνει έγκαιρα τα κατάλληλα μέτρα.</p>					
<p>3. Συγκεντρώνονται, αναλύονται συστηματικά και λαμβάνονται υπόψη από την Εταιρία, υποδείξεις παράπονα, σχόλια, από:</p> <ul style="list-style-type: none"> - τους πελάτες - τους εξωτερικούς συνεργάτες της - το προσωπικό της - έρευνες αγοράς κλπ <p>ώστε να ανασχεδιάζει προϊόντα/υπηρεσίες ή να σχεδιάζει νέα που καλύπτουν τις προσδοκίες των πελατών της και δημιουργούν προστιθέμενη αξία για όλους όσους συμμετέχουν στην λειτουργία της</p>					
					
					
					

Ενότητα 6 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΕΛΑΤΩΝ		Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Δεν γνωρίζω	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα
1.	<p>Η Εταιρία μετρά, παρακολουθεί και βελτιώνει συστηματικά τις εντυπώσεις των πελατών της, σε θέματα όπως είναι για παράδειγμα:</p> <ul style="list-style-type: none"> - η γενική εντύπωση τους για την Εταιρία 					
	<ul style="list-style-type: none"> - η ποιότητα και αξία των υπηρεσιών της 					
	<ul style="list-style-type: none"> - η ανταπόκριση του προσωπικού της σε παράπονα ή τυχόν προβλήματα που αντιμετωπίζουν 					
	<ul style="list-style-type: none"> - η ταχύτητα εξυπηρέτησης, Ταχύτητα και ακρίβεια παράδοσης, κλπ 					
2.	<p>Έχουν τεθεί και έχουν γνωστοποιηθεί συγκεκριμένοι στόχοι σχετικά με θέματα που αφορούν την ικανοποίηση των πελατών μας και εξυπηρετούν τη στρατηγική μας (πχ. χρόνοι ανταπόκρισης σε παράπονα, χαρακτηριστικά «ποιότητας» των υπηρεσιών μας κ.λπ.).</p>					

Ενότητα 7 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ		Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Δεν γνωρίζω	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα									
1. Η Εταιρία διαθέτει και αξιοποιεί τους κατάλληλους μηχανισμούς για να μετρά συστηματικά τις εντυπώσεις του συνόλου του προσωπικού της σε θέματα όπως ενδεικτικά: <ul style="list-style-type: none"> - καθημερινή επικοινωνία στην εργασία - εξέλιξη καριέρας - ίσες ευκαιρίες μάθησης και ανάπτυξης - αναγνώριση, επιβράβευση και ανταμοιβές - υγιεινή και ασφάλεια εργασίας - συμπεριφορά της Ηγεσίας - καθορισμός στόχων και αξιολόγηση 			<table border="1"> <tr><th>Κατηγορία</th><th>Ποσοστό</th></tr> <tr><td>Διαφωνώ</td><td>6,70%</td></tr> <tr><td>Δεν γνωρίζω</td><td>6,70%</td></tr> <tr><td>Συμφωνώ</td><td>26,60%</td></tr> <tr><td>Συμφωνώ απόλυτα</td><td>60,00%</td></tr> </table>	Κατηγορία	Ποσοστό	Διαφωνώ	6,70%	Δεν γνωρίζω	6,70%	Συμφωνώ	26,60%	Συμφωνώ απόλυτα	60,00%		
	Κατηγορία	Ποσοστό													
	Διαφωνώ	6,70%													
	Δεν γνωρίζω	6,70%													
	Συμφωνώ	26,60%													
	Συμφωνώ απόλυτα	60,00%													
			<table border="1"> <tr><th>Κατηγορία</th><th>Ποσοστό</th></tr> <tr><td>Διαφωνώ</td><td>6,70%</td></tr> <tr><td>Δεν γνωρίζω</td><td>6,70%</td></tr> <tr><td>Συμφωνώ</td><td>33,30%</td></tr> <tr><td>Συμφωνώ απόλυτα</td><td>53,30%</td></tr> </table>	Κατηγορία	Ποσοστό	Διαφωνώ	6,70%	Δεν γνωρίζω	6,70%	Συμφωνώ	33,30%	Συμφωνώ απόλυτα	53,30%		
	Κατηγορία	Ποσοστό													
Διαφωνώ	6,70%														
Δεν γνωρίζω	6,70%														
Συμφωνώ	33,30%														
Συμφωνώ απόλυτα	53,30%														
		<table border="1"> <tr><th>Κατηγορία</th><th>Ποσοστό</th></tr> <tr><td>Διαφωνώ</td><td>6,70%</td></tr> <tr><td>Δεν γνωρίζω</td><td>20,00%</td></tr> <tr><td>Συμφωνώ</td><td>20,00%</td></tr> <tr><td>Συμφωνώ απόλυτα</td><td>54,40%</td></tr> </table>	Κατηγορία	Ποσοστό	Διαφωνώ	6,70%	Δεν γνωρίζω	20,00%	Συμφωνώ	20,00%	Συμφωνώ απόλυτα	54,40%			
Κατηγορία	Ποσοστό														
Διαφωνώ	6,70%														
Δεν γνωρίζω	20,00%														
Συμφωνώ	20,00%														
Συμφωνώ απόλυτα	54,40%														
		<table border="1"> <tr><th>Κατηγορία</th><th>Ποσοστό</th></tr> <tr><td>Διαφωνώ</td><td>6,70%</td></tr> <tr><td>Δεν γνωρίζω</td><td>13,30%</td></tr> <tr><td>Συμφωνώ</td><td>40,00%</td></tr> <tr><td>Συμφωνώ απόλυτα</td><td>40,00%</td></tr> </table>	Κατηγορία	Ποσοστό	Διαφωνώ	6,70%	Δεν γνωρίζω	13,30%	Συμφωνώ	40,00%	Συμφωνώ απόλυτα	40,00%			
Κατηγορία	Ποσοστό														
Διαφωνώ	6,70%														
Δεν γνωρίζω	13,30%														
Συμφωνώ	40,00%														
Συμφωνώ απόλυτα	40,00%														
		<table border="1"> <tr><th>Κατηγορία</th><th>Ποσοστό</th></tr> <tr><td>Διαφωνώ</td><td>6,70%</td></tr> <tr><td>Δεν γνωρίζω</td><td>6,67%</td></tr> <tr><td>Συμφωνώ</td><td>46,67%</td></tr> <tr><td>Συμφωνώ απόλυτα</td><td>40,00%</td></tr> </table>	Κατηγορία	Ποσοστό	Διαφωνώ	6,70%	Δεν γνωρίζω	6,67%	Συμφωνώ	46,67%	Συμφωνώ απόλυτα	40,00%			
Κατηγορία	Ποσοστό														
Διαφωνώ	6,70%														
Δεν γνωρίζω	6,67%														
Συμφωνώ	46,67%														
Συμφωνώ απόλυτα	40,00%														
		<table border="1"> <tr><th>Κατηγορία</th><th>Ποσοστό</th></tr> <tr><td>Διαφωνώ</td><td>6,70%</td></tr> <tr><td>Δεν γνωρίζω</td><td>6,70%</td></tr> <tr><td>Συμφωνώ</td><td>40,00%</td></tr> <tr><td>Συμφωνώ απόλυτα</td><td>53,30%</td></tr> </table>	Κατηγορία	Ποσοστό	Διαφωνώ	6,70%	Δεν γνωρίζω	6,70%	Συμφωνώ	40,00%	Συμφωνώ απόλυτα	53,30%			
Κατηγορία	Ποσοστό														
Διαφωνώ	6,70%														
Δεν γνωρίζω	6,70%														
Συμφωνώ	40,00%														
Συμφωνώ απόλυτα	53,30%														
		<table border="1"> <tr><th>Κατηγορία</th><th>Ποσοστό</th></tr> <tr><td>Διαφωνώ</td><td>26,70%</td></tr> <tr><td>Δεν γνωρίζω</td><td>6,70%</td></tr> <tr><td>Συμφωνώ</td><td>26,70%</td></tr> <tr><td>Συμφωνώ απόλυτα</td><td>46,67%</td></tr> </table>	Κατηγορία	Ποσοστό	Διαφωνώ	26,70%	Δεν γνωρίζω	6,70%	Συμφωνώ	26,70%	Συμφωνώ απόλυτα	46,67%			
Κατηγορία	Ποσοστό														
Διαφωνώ	26,70%														
Δεν γνωρίζω	6,70%														
Συμφωνώ	26,70%														
Συμφωνώ απόλυτα	46,67%														

Ενότητα 8 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΣΥΝΟΛΟΥ		Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Δεν γνωρίζω	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα										
1.	Η Εταιρία διαθέτει και αξιοποιεί τους κατάλληλους μηχανισμούς για να μετρά συστηματικά τις εντυπώσεις της κοινωνίας για το κοινωνικό της έργο και γενικά την κοινωνική της παρουσία και συμβολή στην τοπική κοινότητα ή γενικότερα στην χώρα.		<table border="1"> <caption>Διαγράμμιση 1</caption> <thead> <tr> <th>Κατηγορία</th> <th>Ποσοστό</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Συμφωνώ</td> <td>66,60%</td> </tr> <tr> <td>Διαφωνώ</td> <td>6,70%</td> </tr> <tr> <td>Δεν γνωρίζω</td> <td>20,00%</td> </tr> <tr> <td>Συμφωνώ απόλυτα</td> <td>6,70%</td> </tr> </tbody> </table>	Κατηγορία	Ποσοστό	Συμφωνώ	66,60%	Διαφωνώ	6,70%	Δεν γνωρίζω	20,00%	Συμφωνώ απόλυτα	6,70%			
Κατηγορία	Ποσοστό															
Συμφωνώ	66,60%															
Διαφωνώ	6,70%															
Δεν γνωρίζω	20,00%															
Συμφωνώ απόλυτα	6,70%															
2.	Η Εταιρία έχει διακριθεί σε θέματα Κοινωνικής Ευθύνης, Επιχειρηματικής Ηθικής.		<table border="1"> <caption>Διαγράμμιση 2</caption> <thead> <tr> <th>Κατηγορία</th> <th>Ποσοστό</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Συμφωνώ</td> <td>40,00%</td> </tr> <tr> <td>Διαφωνώ</td> <td>13,30%</td> </tr> <tr> <td>Δεν γνωρίζω</td> <td>70,00%</td> </tr> <tr> <td>Συμφωνώ απόλυτα</td> <td>6,70%</td> </tr> </tbody> </table>	Κατηγορία	Ποσοστό	Συμφωνώ	40,00%	Διαφωνώ	13,30%	Δεν γνωρίζω	70,00%	Συμφωνώ απόλυτα	6,70%			
Κατηγορία	Ποσοστό															
Συμφωνώ	40,00%															
Διαφωνώ	13,30%															
Δεν γνωρίζω	70,00%															
Συμφωνώ απόλυτα	6,70%															

Ενότητα 9 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ		Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Δεν γνωρίζω	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα								
1.	Η Εταιρία διαθέτει μηχανισμούς για να παρακολουθεί και να βελτιώνει συστηματικά οικονομικούς ή μη οικονομικούς δείκτες επίδοσης που συνδέονται με την ανάπτυξη της και την απόδοση των κρίσιμων διεργασιών της και τη Στρατηγική της, όπως είναι πχ. Χρόνος εισαγωγής/ ανάπτυξης νέων υπηρεσιών/ προϊόντων, αριθμός πελατών και διατηρησιμότητα πελατών, μερίδιο αγοράς, λάθη/επαναλήψεις εργασίας, κλπ.													
		<table border="1"> <caption>Survey Results for Statement 1</caption> <thead> <tr> <th>Κατηγορία</th> <th>Ποσοστό</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Συμφωνώ</td> <td>53,30%</td> </tr> <tr> <td>Δεν γνωρίζω</td> <td>40,00%</td> </tr> <tr> <td>Συμφωνώ απόλυτα</td> <td>6,70%</td> </tr> </tbody> </table>					Κατηγορία	Ποσοστό	Συμφωνώ	53,30%	Δεν γνωρίζω	40,00%	Συμφωνώ απόλυτα	6,70%
Κατηγορία	Ποσοστό													
Συμφωνώ	53,30%													
Δεν γνωρίζω	40,00%													
Συμφωνώ απόλυτα	6,70%													
2.	Η Εταιρία καθορίζει συστηματικά στόχους για τους κρίσιμους δείκτες επίδοσης που αφορούν στην αποτελεσματική οικονομική διαχείρισή της και στηρίζουν τη Στρατηγική της, (π.χ. κυκλοφοριακή ρευστότητα, απόδοση ιδίων Κεφαλαίων, κυκλοφοριακή ταχύτητα αποθεμάτων κ.λπ.).													
		<table border="1"> <caption>Survey Results for Statement 2</caption> <thead> <tr> <th>Κατηγορία</th> <th>Ποσοστό</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Συμφωνώ</td> <td>53,30%</td> </tr> <tr> <td>Δεν γνωρίζω</td> <td>40,00%</td> </tr> <tr> <td>Συμφωνώ απόλυτα</td> <td>6,70%</td> </tr> </tbody> </table>					Κατηγορία	Ποσοστό	Συμφωνώ	53,30%	Δεν γνωρίζω	40,00%	Συμφωνώ απόλυτα	6,70%
Κατηγορία	Ποσοστό													
Συμφωνώ	53,30%													
Δεν γνωρίζω	40,00%													
Συμφωνώ απόλυτα	6,70%													

4.3 Έργα βελτίωσης

4.3.1 Προτεραιοποίηση Ευκαιριών Βελτίωσης

Τα αποτελέσματα της αυτό-αξιολόγησης αποτέλεσαν κατευθυντήρια οδηγία που συνέβαλε ύψιστα στην επιλογή των έργων προς βελτίωση.

Τα τρία (3) έργα που επιλέχθηκαν, παρουσιάζονται στο πίνακα που ακολουθεί.

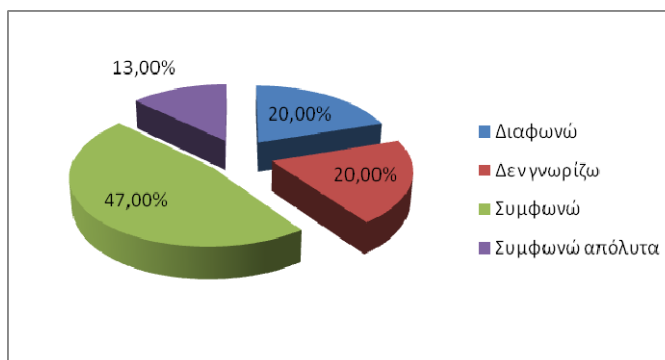
Έργο 1	Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού - Αξιολόγηση & κατάρτιση μελών προσωπικού
Έργο 2	Πόροι και συνεργασίες - Αξιολόγηση και επιλογή προμηθευτών και συνεργατών
Έργο 3	Διαδικασίες - Ικανοποίηση πελάτη & Ικανοποίηση εργαζομένων

Πίνακας 4.1: Έργα που επιλέχθηκαν προς βελτίωση

4.3.1.1 Έργο 1: Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού - Αξιολόγηση & κατάρτιση μελών προσωπικού

Το έργο 1 ανήκει στο Κριτήριο 3 (Ανθρώπινο δυναμικό) και πιο συγκεκριμένα στο υπό-κριτήριο 3b, το οποίο αναφέρεται στην ανάπτυξη των γνώσεων και των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού.

Από την επεξεργασία των απαντήσεων των ερωτηθέντων προέκυψε ότι το 40.0% των εργαζομένων έδωσε αρνητική απάντηση. Το ποσοστό 40.0% αποτελεί ένα από τα υψηλότερα ποσοστά αρνητικής απάντησης στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου αυτό-αξιολόγησης και σε συνδυασμό με τη κρισιμότητα του ρόλου του «Ανθρώπινου δυναμικού» για την επίτευξη της Αποστολής, του Οράματος και των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης, κρίθηκε σημαντική η βελτίωση του συγκεκριμένου έργου.

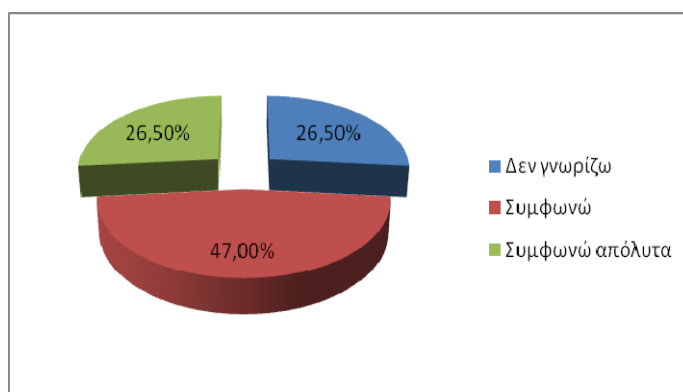


Η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα της εργασίας τους, θα αποδώσει οφέλη για όλους τους εμπλεκόμενους. Θα καθοριστούν η επάρκεια, οι ικανότητες και τα επίπεδα των ανθρώπων, τα οποία απαιτούνται για την επίτευξη της Αποστολής, του Οράματος και των Στρατηγικών Στόχων της επιχείρησης.

4.3.1.2. Έργο 2: Πόροι και συνεργασίες – Αξιολόγηση και επιλογή προμηθευτών και συνεργατών

Το έργο 2 ανήκει στο Κριτήριο 4 (Συνεργασίες και Πόροι) και πιο συγκεκριμένα στο υπό-κριτήριο 4a, το οποίο αναφέρεται στο τρόπο διαχείρισης των συνεργατών και των προμηθευτών της επιχείρησης, για βιώσιμο όφελος.

Στο συγκεκριμένο ερώτημα, το 26.5% των ερωτηθέντων απάντησε ότι δεν γνωρίζει το σύστημα αξιολόγησης και επιλογής των εξωτερικών προμηθευτών και συνεργατών της επιχείρησης. Επίσης, στο πλαίσιο ανατροφοδότησης με τους εμπλεκόμενους διαπιστώθηκε ότι δεν τηρείται σε ικανοποιητικό βαθμό η υλοποίηση της συγκεκριμένης διαδικασίας και χρήζει βελτίωσης.

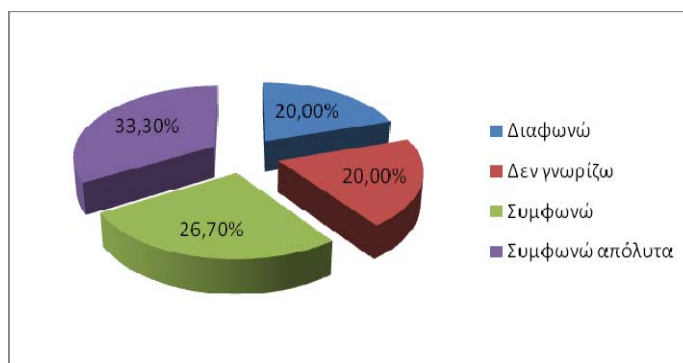


Αποτελεί σημαντικό κριτήριο για τον οργανισμό μας η βελτίωση της συγκεκριμένης διαδικασίας, προκειμένου να διασφαλίζεται ότι οι συνεργάτες και οι προμηθευτές της επιχείρησης λειτουργούν σύμφωνα με τις στρατηγικές και τις αξίες της επιχείρησης και για το λόγο αυτό αποτέλεσε κρίσιμη διαδικασία βελτίωσης.

4.3.1.3 Έργο 3: Διαδικασίες – Ικανοποίηση πελάτη & Ικανοποίηση εργαζομένων

Το έργο 3 ανήκει στο Κριτήριο 5 (Διαδικασίες, Προϊόντα και Υπηρεσίες) και πιο συγκεκριμένα στο υπό-κριτήριο 5ε, το οποίο αναφέρεται στη διατήρηση και βελτίωση των σχέσεων με τους πελάτες.

Το 40,0% των εργαζομένων απάντησαν αρνητικά. Η διαδικασία από τους εμπλεκόμενους δεν τηρείται ικανοποιητικά.



Το ποσοστό αξιολογείται αρκετά υψηλό. Σε ένα περιβάλλον υψηλού ανταγωνισμού, η ικανοποίηση του πελάτη (εσωτερικού και εξωτερικού) και η προσέγγιση των προσδοκιών του, αποτελεί καθοριστικό παράγοντα επιβίωσης της επιχείρησης.

Επιπρόσθετα, αξίζει να αναφερθεί ότι μέσα από την ικανοποίηση του πελάτη θα προκύψουν και τυχόν νέες ευκαιρίες που υπάρχουν στο συγκεκριμένο χώρο.

Η επιχείρηση "Πιστεύει" ότι εάν οι εργαζόμενοι της είναι ικανοποιημένοι, διασφαλίζεται σε μεγάλο βαθμό η ικανοποίηση των πελατών της. Η σχέση ανάμεσα στην ικανοποίηση των εργαζομένων της επιχείρησης και των εξωτερικών πελατών της είναι αρκετά ισχυρή και σημαντική.

Δεδομένων των παραπάνω, κρίνεται σημαντική και επιλέχθηκε η βελτίωση αυτού του έργου.

Στη συνέχεια ακολουθεί ο συνολικός σχεδιασμός για κάθε ένα από τα παραπάνω τρία (3) έργα που αναφέρθηκαν.

Συνολικός Σχεδιασμός Έργων

Έργο	Στάδια	Ανάδοχος	I	Φ	M	A	M	I	I	A	Σ	O	N	Δ	Status
Έργο 1	Ανθρώπινο δυναμικό	Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας													
Στάδιο 1															
Στάδιο 2															
Στάδιο 3															
Έργο 2	Πόροι & Συνεργασίες	Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας													
Στάδιο 1															
Στάδιο 2															
Στάδιο 3															
Έργο 3	Διαδικασίες	Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας													
Στάδιο 1															
Στάδιο 2															
Στάδιο 3															

4.4 Ανάπτυξη Έργων βελτίωσης

4.4.1 Έργο Βελτίωσης 1

Στόχο βελτίωσης του έργου αποτελεί η δημιουργία αναβαθμισμένου συστήματος αξιολόγησης και κατάρτισης ανθρώπινου δυναμικού.

Για το 1^ο έργο βελτίωσης ακολουθεί αναλυτικός **πίνακας περιγραφής του έργου**.

Πιο συγκεκριμένα, γίνεται αναφορά για το **αποτέλεσμα** το οποίο επιδιώκεται, τη **προσέγγιση για τη βελτίωση του έργου (σχεδιασμός έργου)**, την **ανάπτυξη υλοποίησης του έργου** καθώς επίσης στο τελευταίο μέρος του πίνακα αναπτύσσεται η **αξιολόγηση και η βελτίωση του έργου**.

Έργο βελτίωσης 1: Ανθρώπινο δυναμικό	
Τίτλος	Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού - Αξιολόγηση & κατάρτιση μελών προσωπικού
Συντονίστρια	Κλαίρη Καλαϊτζάκη
Ημερομηνία ολοκλήρωσης	10/5/2017
Σχετικά κριτήρια EFQM	Προϋποθέσεις: 3 - Αποτελέσματα 7
Παρούσα κατάσταση	Σε εξέλιξη
Περιγραφή έργου:	
Επιθυμητό αποτέλεσμα: Περιγράψτε το αποτέλεσμα ή επίδραση που θέλετε να πετύχετε	
Ποιος είναι ο στόχος;	Η τροποποίηση της διαδικασίας "Διαχείριση προσωπικού". Το μόνιμο προσωπικό της εταιρείας θα αξιολογείται τουλάχιστον 1 φορά/6μηνο και το νέο προσωπικό της εταιρείας τουλάχιστον 1 φορά/3μηνο και θα καταγράφεται. Θα πραγματοποιείται σχεδιασμός ετήσιου προγράμματος εκπαίδευσης και θα καταγράφεται η συμμετοχή όλων των εμπλεκομένων σε όποια εσωτερική ή εξωτερική εκπαίδευση λαμβάνουν μέρος
Γιατί είναι σημαντικός για τον οργανισμό σας;	Η " Δύναμη της εταιρείας μας είναι οι άνθρωποι της " αποτελεί βασικό "πιστεύω" της εταιρείας. Δεδομένου αυτού, ο ανθρώπινος παράγοντας θεωρείται κρίσιμος για την ανάπτυξη και αναθεώρηση πλάνων και στρατηγικής. Για την επιτυχία των σκοπών και των στόχων της εταιρείας χρειάζεται παρακινημένο ανθρώπινο δυναμικό .
Πώς θα μετρήσετε την επιτυχία;	Το έργο θα θεωρηθεί πετυχημένο αν το αποτέλεσμα του στόχου της προϋπόθεσης "Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού", βελτιώνεται κάθε χρόνο σε ποσοστό 10%. Θεωρώντας σημείο εκκίνησης το μέσο όρο της προϋπόθεσης "Ανθρώπινο δυναμικό"(3,84), ο στόχος είναι ο μέσος όρος στην επόμενη αξιολόγηση να είναι μεγαλύτερος ή ίσος του μέσου όρου (4,2). Η ικανοποίηση θα μετρηθεί με το ερωτηματολόγιο αυτό-αξιολόγησης. Το ερωτηματολόγιο αυτό-αξιολόγησης θα συμπληρωθεί από όλους τους εργαζόμενους.
Ποιος είναι ο στόχος βελτίωσης	Αναβαθμισμένο σύστημα αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού και σύστημα εκπαίδευσης προσωπικού

Προσέγγιση: Περιγράψτε το σχεδιασμό του έργου και γιατί αυτός είναι απαραίτητος	
Ποιο είναι το πρόβλημα το οποίο προσπαθείτε να αντιμετωπίσετε;	<p>Συνεχή βελτίωση και δέσμευση στην αριστεία. Η αυτό-αξιολόγηση στο πλαίσιο αυτού του έργου καθώς και οι προτάσεις που θα γίνουν θα ωφελήσουν την εμπλοκή του προσωπικού.</p>
Πώς εντοπίστηκε;	<p>Το έργο ανταποκρίνεται στις ελλείψεις που προσδιορίστηκαν από την αυτό-αξιολόγηση που πραγματοποιήθηκε, μέσω του ερωτηματολογίου αυτό-αξιολόγησης, το οποίο συμπληρώθηκε από όλους τους εργαζόμενους της εταιρείας, συμπεριλαμβανομένων και των εξωτερικών συνεργατών.</p>
Τι σχεδιάζετε να κάνετε;	<p>Θα πραγματοποιηθεί τροποποίηση της διαδικασίας προκειμένου να γίνεται επακριβή αναφορά στο σύστημα αξιολόγησης και σύστημα εκπαίδευσης όλων των εργαζομένων. Το μόνιμο προσωπικό της εταιρείας θα αξιολογείται τουλάχιστον 1 φορά/6μηνο και το νέο προσωπικό της εταιρείας τουλάχιστον 1 φορά/3μηνο και θα καταγράφεται. Η αξιολόγηση των υφισταμένων κάθε τμήματος θα πραγματοποιείται από τον προϊστάμενο κάθε τμήματος. Οι προϊστάμενοι όλων των τμημάτων θα αξιολογούνται από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο της επιχείρησης.</p> <p>Ο προϊστάμενος κάθε τμήματος θα είναι υπεύθυνος για τον σχεδιασμό ετήσιου προγράμματος εκπαίδευσης. Η συμμετοχή όλου του προσωπικού σε συνέδρια, ημερίδες, ενημερωτικά σεμινάρια (εσωτερική και εξωτερική εκπαίδευση) θα καταγράφεται και θα κρατείται σχετικό αρχείο εκπαιδεύσεων.</p>
Γιατί το κάνετε με αυτό τον τρόπο;	<p>Στο πλαίσιο <i>ανατροφοδότησης</i> και <i>brainstorming</i> από το προσωπικό μας, καταλήξαμε σε αυτό τον τρόπο διαχείρισης προς βελτίωση του έργου</p>

Ανάπτυξη: Περιγράψτε πώς θα υλοποιηθεί το έργο	
Πώς θα υλοποιηθεί η προσέγγιση;	Ο Διευθύνοντας Σύμβουλος της επιχείρησης και οι Προϊστάμενοι των τμημάτων θα πραγματοποιούν την αξιολόγηση του προσωπικού και θα κάνουν και τον ετήσιο σχεδιασμό εκπαίδευσης ανάλογα με τις αρμοδιότητες του κάθε εργαζομένου.
Πού και πότε θα εφαρμοστεί;	Για όλο το προσωπικό της <i>Proactive</i> θα υπάρξει αναβαθμισμένο σύστημα αξιολόγησης και σύστημα εκπαίδευσης προσωπικού. Τα παραπάνω θα εφαρμοστούν μέσα στους επόμενους 9 μήνες.
Ποιος συνεργάζεται για την υλοποίηση;	Ο Διευθύνοντας Σύμβουλος της επιχείρησης και οι Προϊστάμενοι των τμημάτων.
Αξιολόγηση και βελτίωση: Περιγράψτε πώς θα μετρήσετε τη πρόοδο σας	
Ελέγξτε και καταγράψτε την πρόοδο σε σχέση με το σχεδιασμό της ανάπτυξης	Ο έλεγχος της προόδου σε σχέση με το σχεδιασμό της ανάπτυξης θα παρακολουθείτε με βάση το διάγραμμα Gantt .
Ελέγξτε την πρόοδο σε σχέση με τους αντικειμενικούς σας σκοπούς (τα αποτελέσματα)	Ο έλεγχος της προόδου σε σχέση με τους αντικειμενικούς σκοπούς θα πραγματοποιηθεί, <i>πριν - κατά τη διάρκεια και μετά το πέρας του έργου.</i>
Προσδιορίστε, καταγράψτε και μοιραστείτε τα ευρήματα μάθησης και εμπειρίας	Οι αδυναμίες του υπάρχοντος συστήματος θα είναι γνωστές και πλήρως κατανοητές από όλους τους εμπλεκόμενους. <i>Σημεία μάθησης αναμένονται καθώς θα υλοποιούνται οι βελτιώσεις.</i>

Για το σχεδιασμό, τον καλύτερο συντονισμό και την παρακολούθηση υλοποίησης των εργασιών του έργου, χρησιμοποιήθηκε το **διάγραμμα Gantt**.

Στο **διάγραμμα Gantt** που ακολουθεί περιγράφεται ο χρόνος υλοποίησης του **έργου 1**, διαχωρίζοντας το σε **τρία (3) στάδια**.

Το **Στάδιο 1**, αφορά την Έρευνα. Πιο συγκεκριμένα: το χρόνο πραγματοποίησης της έρευνας, την επιλογή των τριών (3) έργων προς βελτίωση, την ανακοίνωση των αποτελεσμάτων της έρευνας και το καθορισμό των στόχων.

Στο **Στάδιο 2**, πραγματοποιείται χρονική διάρθρωση όλων των εργασιών, προκειμένου να προκύψει η βελτίωση του συστήματος αξιολόγησης και κατάρτισης των εργαζομένων.

Το **Στάδιο 3**, αναφέρεται στη χρονική διάρθρωση της ανασκόπησης και στο καθορισμό των επόμενων βημάτων.

Σχεδιασμός του έργου βελτίωσης 1: Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού - Αξιολόγηση & κατάρτιση μελών προσωπικού													
Διάγραμμα Gantt													
	I	Φ	Μ	Α	Μ	Ι	Ι	Α	Σ	Ο	Ν	Δ	Status
Στάδιο 1: Έρευνα													
πραγματοποίηση έρευνας με χρήση ερωτηματολογίου αυτό-αξιολόγησης - με ερωτήσεις κλειστού τύπου. Επιλογή τριών κύριων θεμάτων για περαιτέρω βελτίωση													
Ανακοίνωση αποτελεσμάτων της έρευνας. Επιλογή στόχων βασισμένων στο αποτέλεσμα της έρευνας													
Στάδιο 2: Βελτίωση συστήματος αξιολόγησης εργαζομένων & συστήματος κατάρτισης εργαζομένων													
Εισαγωγή συστήματος αξιολόγησης με τη χρήση εντύπου αξιολόγησης προσωπικού.													
Εισαγωγή συστήματος κατάρτισης προσωπικού													

Σχεδιασμός του έργου βελτίωσης 1: Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού - Αξιολόγηση & κατάρτιση μελών προσωπικού													
Διάγραμμα Gantt													
	I	Φ	M	A	M	I	I	A	Σ	O	N	Δ	Status
Ενημέρωση προσωπικού σχετικά με την ανάπτυξη συστήματος αξιολόγησης προσωπικού													
Ενημέρωση προσωπικού σχετικά με την ανάπτυξη συστήματος εκπαίδευσης προσωπικού													
Αξιολόγηση όλου του προσωπικού													
Στάδιο 3: Ανασκόπηση - Καθορισμός επόμενων βημάτων													
Ανάλυση πιθανών βελτιώσεων													
Ολοκλήρωση 1ης αξιολόγησης													

Στη συνέχεια, χρησιμοποιήθηκε η κάρτα **RADAR**, η οποία όπως έχει ήδη αναφερθεί, βρίσκεται στο πυρήνα του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας (**EFQM Excellence Model**).

Η κάρτα **RADAR** χρησιμοποιήθηκε για τη βαθμολόγηση της Προσέγγισης, της Εξάπλωσης και Αξιολόγησης/Ανασκόπησης. Επίσης, στη κάρτα **RADAR**, γίνεται αναφορά στη τεκμηρίωση της **βαθμολόγησης**, καθώς επίσης αποτυπώνονται και **προτάσεις βελτίωσης**, όπου αυτό είναι δυνατό.

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να αναφέρουμε ότι η κάρτα **RADAR** χρησιμοποιήθηκε για τις **Προϋποθέσεις**. Η κάρτα **RADAR** για τα **Αποτελέσματα** θα λάβει χρήση μετά από τη πλήρη υλοποίηση του έργου, όπου θα είναι και δυνατή η μέτρηση των αποτελεσμάτων. Ο χρόνος ορίζεται έπειτα από διάστημα 6-9 μήνες.

ΚΑΡΤΑ RADAR ΓΙΑ ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΤΟΥ ΕΝΔΥΝΑΜΩΤΗ "ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ"
ΚΡΙΤΗΡΙΟ 3 (υπό-κριτήριο 3b)

	ΣΤΟΙΧΕΙΑ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ									ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ	ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΕΙΣ
		50	55	60	65	70	75	80	85	90		
ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ APPROACH	Εμπεριστατωμένη											
	Υπάρχει ακριβή καθορισμένη διαδικασία για την εκπαίδευση και την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού					√					Στη διαδικασία δεν περιγράφεται επαρκώς η συχνότητα αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού καθώς επίσης δεν αναφέρεται ξεκάθαρα ο σχεδιασμός του ετήσιου προγράμματος εκπαίδευσης	- Εκπαίδευση ανάλογα με τις ατομικές και ομαδικές ανάγκες και διαχωρίζοντας τις υποχρεωτικές από τις προαιρετικές - Αναφορά στη διαδικασία για ενεργή συμμετοχή του προσωπικού στις ανάγκες εκπαίδευσης του (προτεινόμενα θέματα)
	Εστιάζει στις ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού							√			Εστιάζει στις ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού αλλά δεν καταγράφονται	Συχνότερη καταγραφή αναγκών εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού (ανεξάρτητα από τις ανάγκες που προκύπτουν βάση της αξιολόγησης τους)
	Ενοποιημένη											
	Η προσέγγιση υποστηρίζεται από τη Δέσμευση της Διοίκησης									√	Διαπιστώνεται ενεργή συμμετοχή, θα μπορούσε όμως να είναι περισσότερο ενεργή/συμμετοχική	Επιβράβευση βάση της αξιολόγησης του προσωπικού
	Συνδέετε κατανοητά και ικανοποιητικά η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού με τις ανάγκες των πελατών					√					Απαιτείται περαιτέρω εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού	Τρόποι για περαιτέρω ανάλυση/ανίχνευση των αναγκών των πελατών, προκειμένου να προκύπτουν τυχόν εξειδικευμένα θέματα για κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού
Βαθμολογία	77,5											

	ΣΤΟΙΧΕΙΑ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ									ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ	ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΕΙΣ
		50	55	60	65	70	75	80	85	90		
ΕΞΑΓΓΕΛΣΗ DEPLOYMENT	Το προγραμματισμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης έχει υλοποιηθεί σε όλα τα σχετιζόμενα τμήματα της επιχείρησης					√					Δεν έχει υλοποιηθεί επαρκώς ούτε και σε όλα τα σχετιζόμενα τμήματα της επιχείρησης το πρόγραμμα εκπαίδευσης, λόγω έντονης ανάπτυξης της εταιρείας το τελευταίο χρονικό διάστημα και κατά συνέπεια αύξησης του ανθρώπινου δυναμικού	Τρόποι έγκαιρης ανίχνευσης των αναγκών εκπαίδευσης και κυρίως σε περίπτωση νέου ανθρώπινου προσωπικού
	Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα υλοποιήθηκε με συστηματικό και δομημένο τρόπο							√			Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα υλοποιήθηκε μερικώς. Πραγματοποιήθηκε αλλά δεν έγιναν επαρκώς οι απαραίτητες καταγραφές	Συχνότερη παρακολούθηση και αξιολόγηση (βάση του κύκλου Plan-Do-Check-Act)
	Έχει όλο το προσωπικό κατανοήσει τη σημαντικότητα συνεχούς ανάπτυξης των γνώσεων					√					Μη επαρκή κατανόηση από όλο το προσωπικό με αποτέλεσμα κάποια εκπαιδευτικά προγράμματα να παρακολουθούνται από το ανθρώπινο δυναμικό με δυσарέσκεια	Περαιτέρω εκπαίδευση στο προσωπικό που διαπιστώνεται αυτό το φαινόμενο
	Βαθμολογία	73,3										

	ΣΤΟΙΧΕΙΑ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ									ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ	ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΕΙΣ
	Μέτρηση	30	35	40	45	50	55	60	65	70		
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ & ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ASSESSMENT & REFINEMENT	Διεξάγονται τακτικές μετρήσεις για τη συμμετοχικότητα σε εκπαιδευτικά προγράμματα					√					Διεξάγονται μετρήσεις και τηρείται ηλεκτρονικό αρχείο	Οι προτάσεις βελτίωσης θα προκύψουν μετά τη πλήρη υλοποίηση του έργου
	Διεξάγονται τακτικές μετρήσεις για την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων					√					Διεξάγονται μετρήσεις και τηρείται ηλεκτρονικό αρχείο	
	Έχουν επιτευχθεί οι στόχοι που έχουν τεθεί;					√					Διεξάγονται μετρήσεις και τηρείται ηλεκτρονικό αρχείο	
	Μάθηση	30	35	40	45	50	55	60	65	70		
	Χρησιμοποιείται κάποιο εργαλείο (π.χ. διάγραμμα PARETO), για την ανασκόπηση των στόχων		√								Για την ανασκόπηση των στόχων τηρείται ηλεκτρονικό αρχείο	Οι προτάσεις βελτίωσης θα προκύψουν μετά τη πλήρη υλοποίηση του έργου
	Χρησιμοποιούνται εργαλεία ανταλλαγής νέων ιδεών (π.χ. Brainstorming) και ευκαιριών βελτίωσης			√							Χρησιμοποιούνται σε ομαδικό επίπεδο και υπάρχει ηλεκτρονικό αρχείο το οποίο δεν τηρείται επαρκώς	
	Βελτίωση	30	35	40	45	50	55	60	65	70		
	Τα αποτελέσματα των μετρήσεων αναλύονται		√								Αναλύονται σε ηλεκτρονικό αρχείο και λαμβάνονται οι απαραίτητες ενέργειες	Οι προτάσεις βελτίωσης θα προκύψουν μετά τη πλήρη υλοποίηση του έργου
	Πραγματοποιείται συγκριτική αξιολόγηση των επιδόσεων (benchmarking)	√									Πραγματοποιείται συγκριτική αξιολόγηση αλλά δεν καταγράφεται	
	Χρησιμοποιούνται για το σχεδιασμό και την υλοποίηση βελτιώσεων	√									Λαμβάνονται οι απαραίτητες ενέργειες	
Το ποσοστό παραιτήσεων και απουσιών μηδενίζεται σε βάθος χρόνου	√									Μειώνεται επαρκώς το ποσοστό των παραιτήσεων και απουσιών		
Βαθμολογία	38,8											
Βαθμολογία (Μέσος όρος) - (υπό-κριτήριο 3b): 63,2												

4.4.2 Έργο Βελτίωσης 2

Στόχο βελτίωσης του έργου αποτελεί η δημιουργία αναβαθμισμένου συστήματος αξιολόγησης και επιλογής προμηθευτών και εξωτερικών συνεργατών της επιχείρησης.

Για το 2^ο έργο βελτίωσης ακολουθεί αναλυτικός **πίνακας περιγραφής του έργου**.

Πιο συγκεκριμένα, γίνεται αναφορά για το **αποτέλεσμα** το οποίο επιδιώκεται, τη **προσέγγιση για τη βελτίωση του έργου (σχεδιασμός έργου)**, την **ανάπτυξη υλοποίησης του έργου** καθώς επίσης στο τελευταίο μέρος του πίνακα αναπτύσσεται η **αξιολόγηση και η βελτίωση του έργου**.

Έργο βελτίωσης 2: Πόροι και συνεργασίες	
Τίτλος	Πόροι και συνεργασίες - Αξιολόγηση και επιλογή προμηθευτών και συνεργατών
Συντονίστρια	Κλαίρη Καλαϊτζάκη
Ημερομηνία ολοκλήρωσης	10/5/2017
Σχετικά κριτήρια EFQM	Προϋποθέσεις: 4 - Αποτελέσματα 5
Παρούσα κατάσταση	Σε εξέλιξη
Περιγραφή έργου:	
Επιθυμητό αποτέλεσμα: Περιγράψτε το αποτέλεσμα ή επίδραση που θέλετε να πετύχετε	
Ποιος είναι ο στόχος;	Η τροποποίηση της διαδικασίας "Πόροι και συνεργασίες". Ενημέρωση προσωπικού σχετικά με το σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προμηθευτών και συνεργατών της εταιρίας. Η αξιολόγηση προμηθευτών και συνεργατών της εταιρίας θα γίνεται 1 φορά το χρόνο από τον Υπεύθυνο Διαχείρισης Ποιότητας σε συνεργασία με τον Υπεύθυνο προμηθειών.
Γιατί είναι σημαντικός για τον οργανισμό σας;	Είναι σημαντικός για τον οργανισμό μας ώστε να διασφαλίζεται ότι οι συνεργάτες και οι προμηθευτές της επιχείρησης λειτουργούν σύμφωνα με τις στρατηγικές και τις αξίες της επιχείρησης. Επιπλέον θα πρέπει να οικοδομείται βιώσιμη σχέση στηριζόμενη στην αμοιβαία εμπιστοσύνη, σεβασμό και διαφάνεια, προκειμένου να επιτευχθεί αμοιβαίο όφελος και αναβαθμισμένη αξία των υπηρεσιών, υποστηρίζοντας ο ένας τον άλλον με τεχνογνωσία, πόρους και γνώση.

Επιθυμητό αποτέλεσμα: Περιγράψτε το αποτέλεσμα ή επίδραση που θέλετε να πετύχετε	
Πώς θα μετρήσετε την επιτυχία;	Το έργο θα θεωρηθεί πετυχημένο αν το αποτέλεσμα του στόχου της προϋπόθεσης "Πόροι και συνεργασίες", βελτιώνεται κάθε χρόνο σε ποσοστό 10%. Θεωρώντας σημείο εκκίνησης το ποσοστό της προϋπόθεσης "Πόροι και συνεργασίες" και πιο συγκεκριμένα το σημείο (4.1). Το 26,5% των εργαζομένων δήλωσε ότι δεν γνωρίζουν αν το σύστημα αξιολόγησης και επιλογής των εξωτερικών προμηθευτών και συνεργατών της Εταιρείας λειτουργεί με σαφείς και διαφανείς διαδικασίες, που να ευθυγραμμίζεται με τους στρατηγικούς της στόχους. Η ικανοποίηση θα μετρηθεί με το ερωτηματολόγιο αυτό-αξιολόγησης. Το ερωτηματολόγιο αυτό-αξιολόγησης θα συμπληρωθεί από όλους τους εργαζόμενους.
Ποιος είναι ο στόχος βελτίωσης	Αναβαθμισμένο σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προμηθευτών και συνεργατών της εταιρίας
Προσέγγιση: Περιγράψτε το σχεδιασμό του έργου και γιατί αυτός είναι απαραίτητος	
Ποιο είναι το πρόβλημα το οποίο προσπαθείτε να αντιμετωπίσετε;	Συνεχή βελτίωση και δέσμευση στην αριστεία. Η υλοποίηση αυτού του έργου θα συμβάλλει στο προγραμματισμό και τη διαχείριση των εξωτερικών συνεργασιών, των προμηθευτών και των εσωτερικών πόρων, για την υποστήριξη της στρατηγικής, της πολιτικής και της αποτελεσματικής λειτουργίας των διεργασιών.
Πώς εντοπίστηκε;	Το έργο ανταποκρίνεται στις ελλείψεις που προσδιορίστηκαν από την αυτό-αξιολόγηση που πραγματοποιήθηκε, μέσω του ερωτηματολογίου αυτό-αξιολόγησης , το οποίο συμπληρώθηκε από όλους τους εργαζόμενους της εταιρίας , συμπεριλαμβανομένων και των εξωτερικών συνεργατών.
Τι σχεδιάζετε να κάνετε;	Θα πραγματοποιηθεί τροποποίηση της διαδικασίας προκειμένου να γίνει ακριβή αναφορά στο σύστημα αξιολόγησης επιλογής προμηθευτών και συνεργατών της εταιρίας. Ενημέρωση προσωπικού σχετικά με το σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προμηθευτών και συνεργατών της εταιρίας. Η αξιολόγηση προμηθευτών και συνεργατών της εταιρίας θα γίνεται 1 φορά το χρόνο από τον Υπεύθυνο Διαχείρισης Ποιότητας σε συνεργασία με τον Υπεύθυνο προμηθειών για όλους τους προμηθευτές της εταιρίας. Κοινοποίηση της κάθε αξιολόγησης θα λαμβάνει: η Γενική Διεύθυνση, ο Υπεύθυνος Προμηθειών και ο Υπεύθυνος συντήρησης εξοπλισμού.
Γιατί το κάνετε με αυτό τον τρόπο;	Στο πλαίσιο <i>ανατροφοδότησης</i> και <i>brainstorming</i> από το προσωπικό μας, καταλήξαμε σε αυτό τον τρόπο διαχείρισης προς βελτίωση του έργου

Ανάπτυξη: Περιγράψτε πώς θα υλοποιηθεί το έργο	
Πώς θα υλοποιηθεί η προσέγγιση;	<p>Ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας θα πραγματοποιήσει τροποποίηση της διαδικασίας και θα ενημερώσει όλο το προσωπικό. Στη συνέχεια, σε συνεργασία με τον Υπεύθυνο προμηθειών θα καταγραφούν όλοι οι προμηθευτές και εξωτερικοί συνεργάτες της εταιρείας. Ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας σε συνεργασία με τον Υπεύθυνο προμηθειών θα πραγματοποιήσει την αξιολόγηση. Κοινοποίηση της αξιολόγησης θα λάβει η Γενική Διεύθυνση.</p>
Πού και πότε θα εφαρμοστεί;	<p>Τροποποίηση της διαδικασίας θα πραγματοποιηθεί από τον Υπεύθυνο Διαχείρισης Ποιότητας. Η καταγραφή των προμηθευτών και εξωτερικών συνεργατών θα πραγματοποιηθεί από τον Υπεύθυνο Προμηθειών και θα εγκριθεί από τον Υπεύθυνο Διαχείρισης Ποιότητας. Η αξιολόγηση θα πραγματοποιηθεί τον Υπεύθυνο Διαχείρισης Ποιότητας. Σε όλο το προσωπικό της <i>Proactive</i> θα κοινοποιηθεί το σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προμηθευτών και συνεργατών της εταιρείας. Τα παραπάνω θα εφαρμοστούν μέσα στους επόμενους 9 μήνες.</p>
Ποιος συνεργάζεται για την υλοποίηση;	<p>Ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας της επιχείρησης και ο Υπεύθυνος Προμηθειών.</p>

Αξιολόγηση και βελτίωση: Περιγράψτε πώς θα μετρήσετε τη πρόοδο σας	
Ελέγξτε και καταγράψτε την πρόοδο σε σχέση με το σχεδιασμό της ανάπτυξης	Ο έλεγχος της προόδου σε σχέση με το σχεδιασμό της ανάπτυξης θα παρακολουθείτε με βάση το διάγραμμα Gantt .
Ελέγξτε την πρόοδο σε σχέση με τους αντικειμενικούς σας σκοπούς (τα αποτελέσματα)	Ο έλεγχος της προόδου σε σχέση με τους αντικειμενικούς σκοπούς, θα πραγματοποιηθεί <i>πριν - κατά τη διάρκεια και μετά το πέρας του έργου</i> .
Προσδιορίστε, καταγράψτε και μοιραστείτε τα ευρήματα μάθησης και εμπειρίας	Οι αδυναμίες του υπάρχοντος συστήματος θα είναι γνωστές και πλήρως κατανοητές από όλους τους εμπλεκόμενους. <i>Σημεία μάθησης αναμένονται καθώς θα υλοποιούνται οι βελτιώσεις.</i>

Για το **σχεδιασμό**, τον καλύτερο **συντονισμό** και την **παρακολούθηση** υλοποίησης των εργασιών του έργου, χρησιμοποιήθηκε το διάγραμμα **Gantt**.

Στο διάγραμμα **Gantt** που ακολουθεί περιγράφεται ο χρόνος υλοποίησης του έργου 2, διαχωρίζοντας το σε **τρία (3) στάδια**.

Το **Στάδιο 1**, αφορά την Έρευνα. Πιο συγκεκριμένα: το χρόνο πραγματοποίησης της έρευνας, την επιλογή των τριών (3) έργων προς βελτίωση, την ανακοίνωση των αποτελεσμάτων της έρευνας και το καθορισμό των στόχων.

Στο **Στάδιο 2**, πραγματοποιείται χρονική διάρθρωση όλων των εργασιών, προκειμένου να προκύψει η βελτίωση του συστήματος αξιολόγησης και κατάρτισης των εργαζομένων.

Το **Στάδιο 3**, αναφέρεται στη χρονική διάρθρωση της ανασκόπησης και στο καθορισμό των επόμενων βημάτων.

Σχεδιασμός του έργου βελτίωσης 2: Πόροι και συνεργασίες- Αξιολόγηση και επιλογή προμηθευτών και συνεργατών													
Διάγραμμα Gantt													
	I	Φ	M	A	M	I	I	A	Σ	Ο	N	Δ	Status
Στάδιο 1: Έρευνα													
Πραγματοποίηση έρευνας με χρήση ερωτηματολογίου αυτό-αξιολόγησης - με ερωτήσεις κλειστού τύπου. Επιλογή τριών κύριων θεμάτων για περαιτέρω βελτίωση													
Ανακοίνωση αποτελεσμάτων της έρευνας. Επιλογή στόχων βασισμένων στο αποτέλεσμα της έρευνας													
Στάδιο 2: Βελτίωση συστήματος αξιολόγησης και επιλογής προμηθευτών και συνεργατών της επιχείρησης													
Ενημέρωση όλων των εργαζομένων για το σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προμηθευτών και συνεργατών της εταιρίας													
Ενημέρωση εντύπου-λίστας με όλους τους προμηθευτές και συνεργάτες της εταιρείας													
Αξιολόγηση προμηθευτών και συνεργατών με τη χρήση κατάλληλου εντύπου													
Ενημέρωση Γενικής Διεύθυνσης σχετικά με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης													
Στάδιο 3: Ανασκόπηση - Καθορισμός επόμενων βημάτων													
Ανάλυση πιθανών βελτιώσεων													
Ολοκλήρωση 1ης αξιολόγησης													

Ομοίως με το Έργο 1, στο Έργο 2 χρησιμοποιήθηκε η κάρτα **Radar** για τη βαθμολόγηση της Προσέγγισης, της Εξάπλωσης και της Ανασκόπησης/Αξιολόγησης.

ΚΑΡΤΑ RADAR ΓΙΑ ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΤΟΥ ΕΝΔΥΝΑΜΩΤΗ "ΠΟΡΟΙ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ" - ΚΡΙΤΗΡΙΟ 4 (υπό-κριτήριο 4a)												
	ΣΤΟΙΧΕΙΑ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ								ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ	ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΕΙΣ	
		50	55	60	65	70	75	80	85			
ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ APPROACH	Εμπεριστατωμένη											
	Υπάρχει ακριβή καθορισμένη διαδικασία για την αξιολόγηση και την επιλογή των προμηθευτών			√						Στη διαδικασία δεν περιγράφεται επαρκώς η συχνότητα αξιολόγησης και κατ' επέκταση επιλογής προμηθευτών και συνεργατών της εταιρείας καθώς επίσης τα κριτήρια αξιολόγησης των υφιστάμενων προμηθευτών/συνεργατών της εταιρείας παρατηρούνται ελλιπής	Ένταξη στη διαδικασία του τρόπου αποδελτίωσης της αξιολόγησης των προμηθευτών και συνεργατών - Αναφορά στους στόχους	
	Εστιάζει στη στρατηγική και στις ανάγκες της επιχείρησης						√			Εστιάζει επαρκώς στη στρατηγική και τις ανάγκες της εταιρείας.	Επιλογή προμηθευτών με εξειδικευμένες γνώσεις λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες συνεργασίας για ανάπτυξη καινοτόμων υπηρεσιών και τη κάλυψη μελλοντικών αναγκών της εταιρείας.	
	Ενοποιημένη											
	Η προσέγγιση υποστηρίζεται από τη Δέσμευση της Διοίκησης								√	Διαπιστώνεται ικανοποιητικά ενεργή συμμετοχή της διοίκησης.	Ανάπτυξη περαιτέρω συνεργασιών με προμηθευτές/συνεργάτες με πλήρη κάλυψη των κριτηρίων, μετά από τακτικές αξιολογήσεις	
	Συνδέετε κατανοητά και ικανοποιητικά η αξιολόγηση και η επιλογή των προμηθευτών με τις ανάγκες της επιχείρησης					√				Συνδέεται ικανοποιητικά	Αυστηρότερα κριτήρια αξιολόγησης και επιλογής προμηθευτών/συνεργατών	
	Βαθμολογία	72,5										

ΣΤΟΙΧΕΙΑ		ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ							ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ	ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΕΙΣ	
		50	55	60	65	70	75	80			85
ΕΞΑΙΛΩΣΗ DEPLOYMENT	Το πρόγραμμα αξιολόγησης και επιλογής προμηθευτών και συνεργατών συμπεριλαμβάνει όλους τους προμηθευτές και συνεργάτες της επιχείρησης				√					Δεν έχει πραγματοποιηθεί επαρκώς σε όλους τους προμηθευτές η αξιολόγηση και δεν περιλαμβάνονται στη λίστα αξιολόγησης όλοι οι προμηθευτές..	Διαφοροποιημένος κατάλογος προμηθευτών υπηρεσιών και προμηθευτών προϊόντων, προκειμένου να αξιολογηθεί αν απαιτείται αξιολόγηση με διαφορετικά κριτήρια αξιολόγησης
	Το σύστημα αξιολόγησης υλοποιήθηκε με συστηματικό και δομημένο τρόπο			√						Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα υλοποιήθηκε μερικώς.	Παρακολούθηση και αξιολόγηση (βάση του κύκλου <i>Plan-Do-Check-Act</i>)
	Έχει όλο το προσωπικό κατανοήσει το σύστημα αξιολόγησης και επιλογής των προμηθευτών και των συνεργατών της εταιρείας				√					Μη επαρκή κατανόηση από όλο το προσωπικό. Δεν έχει πραγματοποιηθεί ενημέρωση της λίστας και η αξιολόγηση προμηθευτών από τους εμπλεκόμενους.	Οι προτάσεις βελτίωσης θα προκύψουν μετά τη πλήρη υλοποίηση του έργου
Βαθμολογία		61,6									

	ΣΤΟΙΧΕΙΑ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ								ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ	ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΕΙΣ
		30	35	40	45	50	55	60	65		
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ & ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ASSESSMENT & REFINEMENT	Μέτρηση	30	35	40	45	50	55	60	65		
	Πραγματοποιούνται τακτικές μετρήσεις σύμφωνα με το σύστημα αξιολόγησης			√						Δεν πραγματοποιούνται σε ικανοποιητικό επίπεδο	Οι προτάσεις βελτίωσης θα προκύψουν μετά τη πλήρη υλοποίηση του έργου
	Πραγματοποιούνται τακτικές μετρήσεις για την αποτελεσματικότητα του συστήματος αξιολόγησης	√								Οι μετρήσεις δεν πραγματοποιούνται τακτικά. Εφαρμόζεται μερικώς το σύστημα αξιολόγησης	
	Έχουν επιτευχθεί οι στόχοι που έχουν τεθεί;			√						Ο δείκτης επίτευξης των στόχων είχε τεθεί στο 75%	
	Μάθηση	30	35	40	45	50	55	60	65		
	Χρησιμοποιείται κάποιο εργαλείο (π.χ. διάγραμμα PARETO), για την ανασκόπηση των στόχων			√						Για την ανασκόπηση των στόχων τηρείται ηλεκτρονικό αρχείο (excel). Η μέτρηση του στόχου πραγματοποιείται 1 φορά το χρόνο. Απαιτείται συχνότερη παρακολούθηση των στόχων	Οι προτάσεις βελτίωσης θα προκύψουν μετά τη πλήρη υλοποίηση του έργου
	Χρησιμοποιούνται εργαλεία ανταλλαγής νέων ιδεών (π.χ. Brainstorming) και ευκαιριών βελτίωσης	√								Χρησιμοποιούνται σε ομαδικό επίπεδο και υπάρχει ηλεκτρονικό αρχείο το οποίο τηρείται ικανοποιητικά. Συνίσταται μεγαλύτερη συμμετοχή για νέες ιδέες/καινοτομία, ευκαιρίες βελτίωσης	
	Βελτίωση	30	35	40	45	50	55	60	65		
	Τα αποτελέσματα των μετρήσεων αναλύονται	√								Τα αποτελέσματα των μετρήσεων δεν αναλύονται τακτικά	Οι προτάσεις βελτίωσης θα προκύψουν μετά τη πλήρη υλοποίηση του έργου
	Πραγματοποιείται συγκριτική αξιολόγηση των επιδόσεων (benchmarking)	√								Πραγματοποιείται συγκριτική αξιολόγηση αλλά δεν καταγράφεται	
Χρησιμοποιούνται για το σχεδιασμό και την υλοποίηση βελτιώσεων	√								Δεν χρησιμοποιούνται ικανοποιητικά		
Το ποσοστό διακοπών συνεργασίας μηδενίζεται σε βάθος χρόνου			√						Μειώνεται επαρκώς το ποσοστό διακοπών συνεργασίας		
Βαθμολογία		34,4									
Βαθμολογία (Μέσος όρος) - (υπό-κριτήριο 4α): 56.2											

4.4.3 Έργο Βελτίωσης 3

Στόχο βελτίωσης του έργου 3 αποτελεί η **μέτρηση της ικανοποίησης των εσωτερικών και των εξωτερικών πελατών της επιχείρησης** με απώτερο σκοπό **την ύψιστη ικανοποίηση τους και τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας**.

Για το 3^ο έργο βελτίωσης ακολουθεί αναλυτικός **πίνακας περιγραφής του έργου**.

Πιο συγκεκριμένα, γίνεται αναφορά για το **αποτέλεσμα** το οποίο επιδιώκεται, τη **προσέγγιση για τη βελτίωση του έργου (σχεδιασμός έργου)**, την **ανάπτυξη υλοποίησης του έργου** καθώς επίσης στο τελευταίο μέρος του πίνακα αναπτύσσεται η **αξιολόγηση και η βελτίωση του έργου**.

Έργο βελτίωσης 3: Διαδικασίες	
Τίτλος	Διαδικασίες - Ικανοποίηση πελάτη & Ικανοποίηση εργαζομένων
Συντονίστρια	Κλαίρη Καλαϊτζάκη
Ημερομηνία ολοκλήρωσης	10/5/2017
Σχετικά κριτήρια EFQM	Προϋποθέσεις: 5 - Αποτελέσματα 6 & 7
Παρούσα κατάσταση	Σε εξέλιξη
Περιγραφή έργου:	
Επιθυμητό αποτέλεσμα: Περιγράψτε το αποτέλεσμα ή επίδραση που θέλετε να πετύχετε	
Ποιος είναι ο στόχος;	Στόχος είναι να συγκεντρώνονται, να αναλύονται και να λαμβάνονται υπόψη από την Εταιρεία συστηματικά, παράπονα και σχόλια, από τους πελάτες, τους εξωτερικούς συνεργάτες και από το προσωπικό της εταιρείας, ώστε να ανασχεδιάζει υπηρεσίες που καλύπτουν τις προσδοκίες των πελατών της και να δημιουργούν προστιθέμενη αξία για όλους όσους συμμετέχουν στην λειτουργία της
Γιατί είναι σημαντικός για τον οργανισμό σας;	Η επιχείρηση "πιστεύει" ότι εάν οι εργαζόμενοι της είναι ικανοποιημένοι, διασφαλίζεται σε μεγάλο βαθμό η ικανοποίηση των πελατών της. Η σχέση ανάμεσα στην ικανοποίηση των εργαζομένων της επιχείρησης και των εξωτερικών πελατών της είναι αρκετά ισχυρή και σημαντική. Επίσης, κρίσιμης σημασίας κρίνεται η αξιολόγηση των υπηρεσιών που προσφέρει η επιχείρηση στους πελάτες της (εσωτερικούς και εξωτερικούς). Δεδομένο αυτών, κρίνεται σημαντική η βελτίωση αυτού του έργου.
Πώς θα μετρήσετε την επιτυχία;	Το έργο θα θεωρηθεί πετυχημένο αν το αποτέλεσμα του στόχου της προϋπόθεσης "Διαδικασίες" και συγκεκριμένα η παράγραφος 3 της ενότητας 5, βελτιώνεται κάθε χρόνο σε ποσοστό 10%. Θεωρώντας σημείο εκκίνησης το μέσο όρο (3,72), της προϋπόθεσης "Διαδικασίες" - και συγκεκριμένα η παράγραφος 3 της ενότητας 5, ο στόχος είναι ο μέσος όρος στην επόμενη αξιολόγηση να είναι μεγαλύτερος ή ίσος του μέσου όρου (4,0). Η ικανοποίηση θα μετρηθεί με το ερωτηματολόγιο αυτό-αξιολόγησης.
Ποιος είναι ο στόχος βελτίωσης	Αναβαθμισμένο σύστημα μέτρησης ικανοποίησης εσωτερικών και εξωτερικών πελατών της επιχείρησης με απώτερο σκοπό την ύψιστη ικανοποίηση τους (εσωτερικών και εξωτερικών πελατών) και τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας

Προσέγγιση: Περιγράψτε το σχεδιασμό του έργου και γιατί αυτός είναι απαραίτητος	
Ποιο είναι το πρόβλημα το οποίο προσπαθείτε να αντιμετωπίσετε;	Συνεχή βελτίωση και δέσμευση στην αριστεία. Η προσέγγιση βελτίωσης αυτού του έργου αφορά τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών στους πελάτες και ταυτόχρονα την αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων μέσα από την ικανοποίηση τους από την εργασία .
Πώς εντοπίστηκε;	Το έργο ανταποκρίνεται στις ελλείψεις που προσδιορίστηκαν από την αυτό-αξιολόγηση που πραγματοποιήθηκε, μέσω του ερωτηματολογίου αυτό-αξιολόγησης , το οποίο συμπληρώθηκε από όλους τους εργαζόμενους της εταιρείας , συμπεριλαμβανομένων και των εξωτερικών συνεργατών.
Τι σχεδιάζετε να κάνετε;	Θα πραγματοποιηθεί τροποποίηση της διαδικασίας "Διαχείριση παραπόνων" όσο αφορά τους πελάτες αλλά και το προσωπικό της επιχείρησης.
	Τροποποίηση έντυπου "Ικανοποίηση πελάτη" και σχεδιασμός έντυπου "Ικανοποίηση εργαζομένου"
	Ενημέρωση όλου του προσωπικού και κοινοποίηση σχετικών εντύπων. Το έντυπο "Ικανοποίηση πελάτη" θα διανεμηθεί στον Υπεύθυνο κάθε τμήματος και στον Υπεύθυνο κάθε έργου. Το έντυπο "Ικανοποίηση εργαζομένου" θα διανεμηθεί σε όλους τους εργαζόμενους της επιχείρησης, εσωτερικούς και εξωτερικούς συνεργάτες
	Με την ολοκλήρωση κάθε έργου θα αποστέλλεται το σχετικό έντυπο "Ικανοποίηση πελάτη" στο πελάτη. Με τη λήψη του συμπληρωμένου έντυπου ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας θα το αξιολογεί και σε συνεργασία με τη Γενική Διεύθυνση θα αποφασίζεται αν απαιτείται διορθωτική ή/και προληπτική ενέργεια. Σε περίπτωση που πελάτης διατυπώσει προφορικό παράπονο ζητείται γραπτή επιβεβαίωση ή καταγράφεται από τον αποδέκτη του παραπόνου στο έντυπο ικανοποίησης πελάτη, προκειμένου να αξιολογηθεί
	Κάθε εργαζόμενος θα υποχρεούται να συμπληρώνει το έντυπο "Ικανοποίησης εργαζομένου" τουλάχιστον 2 φορές το χρόνο. Ο Υπεύθυνος κάθε τμήματος θα αξιολογεί το παράπονο/σχόλια/υποδείξεις. Το έντυπο θα είναι διαθέσιμο για κάθε εργαζόμενο που θα θελήσει εκτάκτως να αποτυπώσει σχόλιο/παράπονο/υποδείξεις
Γιατί το κάνετε με αυτό τον τρόπο;	Στο πλαίσιο <i>ανατροφοδότησης</i> και <i>brainstorming</i> από το προσωπικό μας, καταλήξαμε σε αυτό τον τρόπο διαχείρισης προς βελτίωση του έργου σε συνδυασμό με το πρότυπο ISO που εφαρμόζει η εταιρεία

Ανάπτυξη: Περιγράψτε πώς θα υλοποιηθεί το έργο	
Πώς θα υλοποιηθεί η προσέγγιση;	Ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας θα τροποποιήσει τη διαδικασία και θα συντάξει τα σχετικά έντυπα.
	Θα ενημερωθούν οι Υπεύθυνοι τμημάτων και οι Υπεύθυνοι έργων για τη συμπλήρωση τους από όλους τους πελάτες, στο πέρας κάθε έργου.
	Όλο το προσωπικό θα ενημερωθεί για τη διαδικασία και θα καταρτιστεί σχετικά με το έντυπο "Ικανοποίηση εργαζομένου"
Πού και πότε θα εφαρμοστεί;	Για όλο το προσωπικό της <i>Proactive</i> και για όλους τους πελάτες της θα υπάρχει αναβαθμισμένο σύστημα αξιολόγησης ικανοποίησης. Τα παραπάνω θα εφαρμοστούν μέσα στους επόμενους 9 μήνες.
Ποιος συνεργάζεται για την υλοποίηση;	Ο Διευθύνοντας Σύμβουλος της επιχείρησης, ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας και οι Υπεύθυνοι των τμημάτων.
Αξιολόγηση και βελτίωση: Περιγράψτε πώς θα μετρήσετε τη πρόοδο σας	
Ελέγξτε και καταγράψτε την πρόοδο σε σχέση με το σχεδιασμό της ανάπτυξης	Ο έλεγχος της προόδου σε σχέση με το σχεδιασμό της ανάπτυξης θα παρακολουθείτε με βάση το διάγραμμα Gantt .
Ελέγξτε την πρόοδο σε σχέση με τους αντικειμενικούς σας σκοπούς (τα αποτελέσματα)	Ο έλεγχος της προόδου σε σχέση με τους αντικειμενικούς σκοπούς θα πραγματοποιηθεί, <i>πριν - κατά τη διάρκεια και μετά το πέρας του έργου.</i>
Προσδιορίστε, καταγράψτε και μοιραστείτε τα ευρήματα μάθησης και εμπειρίας	Οι αδυναμίες του υπάρχοντος συστήματος θα είναι γνωστές και πλήρως κατανοητές από όλους τους εμπλεκόμενους. <i>Σημεία μάθησης αναμένονται καθώς θα υλοποιούνται οι βελτιώσεις.</i>

Για το **σχεδιασμό**, τον καλύτερο **συντονισμό** και την **παρακολούθηση** υλοποίησης των εργασιών του έργου, χρησιμοποιήθηκε το διάγραμμα **Gantt**.

Στο διάγραμμα **Gantt** που ακολουθεί περιγράφεται ο χρόνος υλοποίησης του έργου 3, διαχωρίζοντας το σε **τρία (3) στάδια**.

Το **Στάδιο 1**, αφορά την Έρευνα. Πιο συγκεκριμένα: το χρόνο πραγματοποίησης της έρευνας, την επιλογή των τριών (3) έργων προς βελτίωση, την ανακοίνωση των αποτελεσμάτων της έρευνας και το καθορισμό των στόχων.

Στο **Στάδιο 2**, πραγματοποιείται χρονική διάρθρωση όλων των εργασιών, προκειμένου να προκύψει η βελτίωση του συστήματος αξιολόγησης και κατάρτισης των εργαζομένων.

Το **Στάδιο 3**, αναφέρεται στη χρονική διάρθρωση της ανασκόπησης και στο καθορισμό των επόμενων βημάτων.

Σχεδιασμός του έργου βελτίωσης 3: Διαδικασίες- Ικανοποίηση πελάτη & Ικανοποίηση εργαζομένων													
Διάγραμμα Gantt													
	I	Φ	M	A	M	I	I	A	Σ	O	N	Δ	Status
Στάδιο 1: Έρευνα													
Πραγματοποίηση έρευνας με χρήση ερωτηματολογίου αυτό-αξιολόγησης - με ερωτήσεις κλειστού τύπου. Επιλογή τριών κύριων θεμάτων για περαιτέρω βελτίωση													
Ανακοίνωση αποτελεσμάτων της έρευνας. Επιλογή στόχων βασισμένων στο αποτέλεσμα της έρευνας													

Σχεδιασμός του έργου βελτίωσης 3: Διαδικασίες- Ικανοποίηση πελάτη & Ικανοποίηση εργαζομένων													
Διάγραμμα Gantt													
	I	Φ	M	A	M	I	I	A	Σ	Ο	N	Δ	Status
Στάδιο 2: Βελτίωση συστήματος αξιολόγησης ικανοποίησης πελατών και εργαζομένων													
Εισαγωγή συστήματος μέτρησης/αξιολόγησης ικανοποίησης πελατών και εργαζομένων (Τροποποίηση διαδικασίας και σύνταξη σχετικών εντύπων)													
Ενημέρωση προσωπικού σχετικά με την ανάπτυξη συστήματος μέτρησης/αξιολόγησης ικανοποίησης πελατών και εργαζομένων													
Κατάρτιση εμπλεκομένων													
Συμπλήρωση & Αξιολόγηση εντύπου "Ικανοποίηση πελάτη"													
Συμπλήρωση & Αξιολόγηση εντύπου "Ικανοποίηση εργαζομένου"													
Στάδιο 3: Ανασκόπηση - Καθορισμός επόμενων βημάτων													
Ανάλυση πιθανών βελτιώσεων													
Ολοκλήρωση 1ης αξιολόγησης													

Για την βαθμολόγηση του 3^{ου} έργου, χρησιμοποιήθηκε επίσης η κάρτα **RADAR**.
Στον πίνακα που ακολουθεί αποτυπώνεται η βαθμολόγηση του έργου 3.

ΚΑΡΤΑ RADAR ΓΙΑ ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΤΟΥ ΕΝΔΥΝΑΜΩΤΗ "ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ"													
ΚΡΙΤΗΡΙΟ 5 (υπό-κριτήριο 5e)													
	ΣΤΟΙΧΕΙΑ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ										ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ	ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΕΙΣ
	Εμπειριστατωμένη	60	65	70	75	80	85	90	95	100			
ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ APPROACH	Υπάρχει ακριβή καθορισμένη διαδικασία για την "Ικανοποίηση του πελάτη"			√							Υπάρχει καθορισμένη διαδικασία που περιλαμβάνει την ικανοποίηση του πελάτη στην οποία δεν περιγράφεται επαρκώς ο χρόνος αξιολόγησης των παρεχόμενων υπηρεσιών από τους πελάτες μέσω του ερωτηματολογίου "Ικανοποίησης πελάτη", με αποτέλεσμα η διαδικασία να μη τηρείται επαρκώς. Επίσης, δεν αναφέρεται ξεκάθαρα η περιγραφή της διαδικασίας σε περίπτωση διατύπωσης προφορικού παραπόνου.	Οι προτάσεις βελτίωσης θα προκύψουν μετά τη πλήρη υλοποίηση του έργου	
	Εστιάζει στις ανάγκες του πελάτη					√					Εστιάζει ικανοποιητικά στις ανάγκες του πελάτη. Εμπλουτισμός με περαιτέρω κριτήρια αξιολόγησης από το πελάτη (ενδεικτικά αναφέρονται: αξιολόγηση επιπέδου συνεργασίας, σχέση με προσωπικό)		
	Ενοποιημένη	60	65	70	75	80	85	90	95	100			
	Η προσέγγιση υποστηρίζεται από τη Δέσμευση της Διοίκησης								√			Διαπιστώνεται ενεργή συμμετοχή, θα μπορούσε όμως να είναι περισσότερο ενεργή	Οι προτάσεις βελτίωσης θα προκύψουν μετά τη πλήρη υλοποίηση του έργου
	Συνδέετε κατανοητά και ικανοποιητικά η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών						√					Συνδέεται ικανοποιητικά σε σχέση με την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη. Δεν γίνεται αναφορά στην ανίχνευση μελλοντικών αναγκών του πελάτη.	
	Βαθμολογία	80											

ΣΤΟΙΧΕΙΑ		ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ								ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ	ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΕΙΣ	
		30	35	40	45	50	55	60	65			70
ΕΞΑΓΓΕΛΙΣΜΟΣ DEPLOYMENT	Το προγραμματισμένο σύστημα "Ικανοποίησης πελάτη" έχει υλοποιηθεί από όλους τους εμπλεκόμενους			√							Δεν έχει υλοποιηθεί επαρκώς από όλους τους εμπλεκόμενους. Το έντυπο "Ικανοποίησης πελάτη" δεν έχει σταλθεί σε όλους τους πελάτες	Συχνότερη παρακολούθηση της διαδικασίας (βάση του κύκλου <i>Plan-Do-Check-Act</i>) όσο αφορά τη διανομή εντύπου σε όλους τους πελάτες.
	Το προγραμματισμένο σύστημα "Ικανοποίησης πελάτη" έχει υλοποιηθεί με συστηματικό και δομημένο τρόπο					√					Το προγραμματισμένο σύστημα υλοποιήθηκε ικανοποιητικά αλλά υπάρχουν σημαντικά περιθώρια βελτίωσης.	Συχνότερη παρακολούθηση και αξιολόγηση (βάση του κύκλου <i>Plan-Do-Check-Act</i>)
	Έχει όλο το προσωπικό κατανοήσει τη σημαντικότητα ικανοποίησης του πελάτη			√							Μη επαρκή κατανόηση από όλο το προσωπικό με αποτέλεσμα τη μη ανίχνευση του επιπέδου "Ικανοποίησης" παρεχόμενων υπηρεσιών από όλους τους πελάτες	Περαιτέρω εκπαίδευση στο προσωπικό που διαπιστώνεται αυτό το φαινόμενο. Διανομή οδηγιών υλοποίησης της διαδικασίας
Βαθμολογία		43,3										

	ΣΤΟΙΧΕΙΑ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ									ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ	ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΕΙΣ
		30	35	40	45	50	55	60	65	70		
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ & ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ASSESSMENT & REFINEMENT	Μέτρηση											
	Διεξάγεται η διαδικασία σύμφωνα με το πρόγραμμα			√							Η διαδικασία διεξάγεται ικανοποιητικά αλλά υπάρχουν αποκλίσεις από το πρόγραμμα	Οι προτάσεις βελτίωσης θα προκύψουν μετά τη πλήρη υλοποίηση του έργου
	Διεξάγονται τακτικές μετρήσεις για την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας	√									Διεξάγονται μετρήσεις αλλά όχι επαρκώς τακτικές	
	Έχουν επιτευχθεί οι στόχοι που έχουν τεθεί;			√							Οι στόχοι έχουν επιτευχθεί μερικώς αλλά όχι σε αρκετά ικανοποιητικό επίπεδο	
	Μάθηση	30	35	40	45	50	55	60	65	70		
	Χρησιμοποιείται κάποιο εργαλείο (π.χ. διάγραμμα <i>PARETO</i>), για την ανασκόπηση των στόχων			√							Για την ανασκόπηση των στόχων τηρείται ηλεκτρονικό αρχείο αλλά διαπιστώνεται ότι χρίζει βελτίωσης	Οι προτάσεις βελτίωσης θα προκύψουν μετά τη πλήρη υλοποίηση του έργου
Χρησιμοποιούνται εργαλεία ανταλλαγής νέων ιδεών (π.χ. <i>Brainstorming</i>) και ευκαιριών βελτίωσης			√							Χρησιμοποιείται εργαλείο ανταλλαγής ιδεών (<i>brainstorming</i>) και υπάρχει ηλεκτρονικό αρχείο αποτύπωσης των ιδεών		
	Βαθμολογία	38										
Βαθμολογία (Μέσος όρος) - (υπό-κριτήριο 5e): 53,7												

Κεφάλαιο 5. Αποτελέσματα – Συζήτηση

5.1 Αποτελέσματα

Η παρούσα διατριβή ολοκληρώνεται με τις **προτάσεις βελτίωσης** των έργων που επιλέχθηκαν.

Στο πίνακα 5.1 που ακολουθεί παρουσιάζεται η τελική **βαθμολογία** ανά υπό-κριτήριο, όπως προκύπτει από τη βαθμολόγηση με τη χρήση της κάρτας **Radar**

Κριτήριο του Ενδυναμωτή «Ανθρώπινο δυναμικό», Υπό-κριτήριο 3b	
Βαθμολογία	63.2
Κριτήριο του Ενδυναμωτή «Πόροι και Συνεργασίες», Υπό-κριτήριο 4a	
Βαθμολογία	56.2
Κριτήριο του Ενδυναμωτή «Διαδικασίες», Υπό-κριτήριο 5e	
Βαθμολογία	53.7

Πίνακας 5.1: Παρουσίαση τελικής βαθμολογίας που προέκυψε ανά υπό-κριτήριο

Στη συνέχεια ακολουθούν οι **προτάσεις βελτίωσης** για κάθε έργο.

Προτεινόμενες ενέργειες βελτίωσης του ενδυναμωτή **Ανθρώπινο δυναμικό**:

- Αναθεώρηση του συστήματος Κατάρτισης και Αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού. Στις διαδικασίες θα πρέπει να συμπεριληφθεί ο σχεδιασμός ετήσιου προγράμματος εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού και η μέθοδος αξιολόγησης του.
- Το πρόγραμμα κατάρτισης να σχεδιαστεί ανάλογα με τις ατομικές και ομαδικές ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού και τις ανάγκες της αγοράς
- Ενεργή συμμετοχή του προσωπικού στις ανάγκες της εκπαίδευσης του
- Κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού σχετικά με τις αναφερόμενες διαδικασίες
- Μέτρηση αποτελεσματικότητας εκπαιδευτικών προγραμμάτων
- Τακτική αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων
- Παρακολούθηση και αξιολόγηση των δράσεων (βάση του κύκλου *Plan-Do-Check-Act*)

Προτεινόμενες ενέργειες βελτίωσης του ενδυναμωτή Πόροι και Συνεργασίες:

- Αναθεώρηση του συστήματος αξιολόγησης και επιλογής προμηθευτών και συνεργατών.
- Εμπλουτισμός των κριτηρίων αξιολόγησης και επιλογής προμηθευτών και συνεργατών.
- Ακριβές χρονοδιάγραμμα υλοποίησης των εκάστοτε ενεργειών για τη τήρηση της διαδικασίας.
- Εκπαίδευση των εμπλεκομένων
- Παρακολούθηση και αξιολόγηση των δράσεων (βάση του κύκλου *Plan-Do-Check-Act*)

Προτεινόμενες ενέργειες βελτίωσης του ενδυναμωτή Διαδικασίες:

- Τροποποίηση της διαδικασίας «Διαχείριση παραπόνων», εσωτερικών και εξωτερικών πελατών
- Κατάρτιση για τη διεκπεραίωση της διαδικασίας όλων των εμπλεκομένων
- Μέτρηση της Ικανοποίησης των «εσωτερικών» και των «εξωτερικών» πελατών
- Αξιολόγηση παραπόνων
- Εισαγωγή συστήματος αναφοράς συγκεκριμένων στόχων
- Μέτρηση των στόχων
- Παρακολούθηση και αξιολόγηση των δράσεων (βάση του κύκλου *Plan-Do-Check-Act*)

5.2 Συζήτηση

Όλα τα έργα που επιλέχθηκαν (**1. Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού-Αξιολόγηση και κατάρτιση μελών προσωπικού, 2. Πόροι και συνεργασίες-Αξιολόγηση και επιλογή προμηθευτών και συνεργατών, 3. Διαδικασίες-Ικανοποίηση πελάτη και Ικανοποίηση εργαζομένων**) σχετίζονται άμεσα με τον **ανθρώπινο παράγοντα** (εσωτερικοί πελάτες, προμηθευτές, συνεργάτες) – και πιο συγκεκριμένα με την ικανοποίηση τους, την αξιολόγηση και κατάρτιση τους, δεδομένου ότι η **παροχή υπηρεσιών** στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στην απόδοση του ανθρώπινου παράγοντα, προκειμένου να επιτυγχάνεται η καινοτομία και η υπεραξία των παρεχόμενων υπηρεσιών στους πελάτες της, υφιστάμενους και δυνητικούς, με απώτερο σκοπό την επίτευξη των **επιχειρηματικών στόχων της επιχείρησης**.

Τα αποτελέσματα βελτίωσης για κάθε έργο θα είναι διαθέσιμα με το πέρας ολοκλήρωσης της βελτίωσης των έργων, όμως είναι φανερό ότι το ταξίδι της Επιχειρηματικής Αριστείας έχει ξεκινήσει δυναμικά και σταδιακά **ενσωματώνεται η Επιχειρηματική Αριστεία στη κουλτούρα της επιχείρησης**.

Η εφαρμογή του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας (*EFQM Excellence Model*) και πιο συγκεκριμένα η διαδικασία της αυτό-αξιολόγησης, στην οποία έλαβαν μέρος όλοι οι εμπλεκόμενοι της επιχείρησης, έθεσε προβληματισμούς, συνέβαλλε στην αλλαγή του τρόπου σκέψης και αντίληψης αλλά κυρίως τονίστηκαν τα δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης.

Η διεκπεραίωση της όλης διαδικασίας και οι εργασίες για τη βελτίωση κάθε έργου, που έχουν μέχρι σήμερα πραγματοποιηθεί, έχουν ήδη συμβάλει στη καλύτερη εσωτερική οργάνωση της επιχείρησης, στον εμπλουτισμό και τη βελτίωση των διαδικασιών της, στην ανάπτυξη των γνώσεων, στην εξοικείωση για χρήση εργαλείων διοίκησης, καθώς επίσης στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των εργαζομένων.

Η υλοποίηση των έργων βελτίωσης βρίσκεται σε διαδικασία εξέλιξης σύμφωνα με το σχέδιο δράσης (*action plan*) και το διάγραμμα **Gantt** που δημιουργήθηκαν για κάθε έργο.

Κεφάλαιο 6. Συμπεράσματα – Μελλοντική έρευνα

6.1 Συμπεράσματα

Σκοπό της παρούσας διπλωματικής εργασίας αποτέλεσε η παρουσίαση της αναγκαιότητας και σπουδαιότητας της εφαρμογής του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας (*EFQM Excellence Model*) σε επιχείρηση συμβουλευτικών υπηρεσιών.

Στο πλαίσιο αυτό, ακολουθεί η προσέγγιση στα ερευνητικά ερωτήματα που προέκυψαν από το *case study* που πραγματοποιήθηκε στην εταιρεία *Proactive A.E.*

➤ ***Πώς τα Μοντέλα Αριστείας μπορούν να συμβάλλουν στη στρατηγική ανάπτυξη μιας επιχείρησης***

Η εφαρμογή του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας (*EFQM Excellence Model*) στοχεύει στη διαρκή βελτίωση μέσα από συνεχής μετρήσεις, στην αυτό-αξιολόγηση και αυτό-βελτίωση της επιχείρησης, δημιουργώντας «αλυσίδα-ποιότητας» σε κάθε επίπεδο λειτουργίας της επιχείρησης και δέσμευση στη ποιότητα των υπηρεσιών της.

Αποσκοπεί στη συνεχή βελτίωση της επιχείρησης και στη μέγιστη ικανοποίηση όλων των εμπλεκομένων (*stakeholders*).

Εν κατακλείδι, με την εφαρμογή του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να επιτύχει υψηλές αποδόσεις σε κρίσιμα αποτελέσματα, να διαφοροποιηθεί, να διατηρήσει ή/και να αυξήσει την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της και να αυξήσει την ανταγωνιστικότητα της, συμβάλλοντας στη στρατηγική της ανάπτυξη και οδηγώντας τελικά σε άριστα επιχειρηματικά αποτελέσματα και βελτίωση οικονομικών αποτελεσμάτων.

Συνεπώς, η απόφαση για να υλοποιήσει η εταιρεία το επίπεδο Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία (*Committed to Excellence*), συμβάλλει στη στρατηγική ανάπτυξη της.

➤ ***Πώς τα Μοντέλα Αριστείας μπορούν να συμβάλλουν στην αύξηση της κοινωνικής ευθύνης της επιχείρησης***

Η εφαρμογή του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας συμβάλλει σημαντικά στην αύξηση της κοινωνικής ευθύνης της επιχείρησης, μέσα από τη βελτίωση των διαδικασιών, των διεργασιών και όλων των δραστηριοτήτων της, μετρώντας, αξιολογώντας και βελτιώνοντας συνεχώς, μέσα από την παρακολούθηση στόχων και τη χρήση δεικτών, όλες τις παραμέτρους οι οποίες έχουν άμεση σχέση με το κοινωνικό σύνολο που τον περιβάλλει.

Ενδεικτικά, τέτοιοι παράγοντες αφορούν: την ηθική συμπεριφορά, τις παροχές φιλανθρωπίας, χορηγίες, την επίπτωση της εταιρείας στα ποσοστά ανεργίας, κινδύνους υγείας και ατυχήματα, εξέταση περιβαλλοντικών/οικολογικών επιπτώσεων.

Οι επιχειρήσεις μετρούν και επιτυγχάνουν εξαιρετικά αποτελέσματα, που ανταποκρίνονται ή/και υπερβαίνουν τις βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες ανάγκες και προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών στο ευρύτερο πλαίσιο της κοινωνίας.

Επομένως, η απόφαση για να υλοποιήσει η εταιρεία το επίπεδο Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία (*Committed to Excellence*), συμβάλλει στην αύξηση της κοινωνικής της ευθύνης.

➤ ***Πώς τα Μοντέλα Αριστείας μπορούν να δώσουν στρατηγικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα***

Καθίσταται πλέον σαφές, ότι σε ένα δυναμικό και ταχύτατα εξελισσόμενο περιβάλλον, τα παραδοσιακά συστήματα διοίκησης αδυνατούν να ανταποκριθούν στις σύγχρονες απαιτήσεις και οι επιχειρήσεις – ανεξάρτητα από το μέγεθος και τη δομή τους – θα πρέπει να αναζητούν και να εφαρμόζουν νέους τρόπους διοίκησης για να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητά τους.

Η εφαρμογή Μοντέλου Αριστείας αποτελεί αναμφισβήτητα στρατηγικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για κάθε επιχείρηση στην οποία εφαρμόζεται, προσφέροντας ξεχωριστή και αναγνωρισμένη διάκριση παγκοσμίως.

Επίσης, τα Μοντέλα Αριστείας μπορούν να δώσουν στρατηγικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση μέσα από την πιστοποιημένη δέσμευση της συνεχούς βελτίωσης και εξέλιξης. Γίνεται αντιληπτό ότι η συστηματική βελτίωση οδηγεί στην αύξηση της ικανοποίησης όλων των εμπλεκόμενων με την επιχείρηση και συνεπώς στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης.

Μέσα από την εφαρμογή του Μοντέλου αναλύονται και παρακολουθούνται δείκτες που προσδιορίζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Τέλος, αξίζει να τονιστεί η δυνατότητα συγκριτικής αξιολόγησης με άλλες επιχειρήσεις (ευρωπαϊκού επιπέδου).

Καθίσταται σαφές ότι η απόφαση για να υλοποιήσει η εταιρεία το επίπεδο Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία (*Committed to Excellence*), συμβάλλει στο να αποκτήσει στρατηγικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

6.2 Μελλοντική έρευνα

Στα άμεσα σχέδια της επιχείρησης εντάσσεται η υποβολή αίτησης για την αναγνώριση/επικύρωση στο 1^ο επίπεδο του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας – **Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία** (*Committed to Excellence*).

Με αδιάκοπο προσανατολισμό στην Επιχειρηματική Αρίστευση εκτιμάται ότι η επιχείρηση θα συνεχίσει το ταξίδι της στην Επιχειρηματική Αριστεία, καθιστώντας τρόπο ζωής τη συστηματική βελτίωση, διεκδικώντας πανευρωπαϊκή αναγνώριση.

Τέλος, θα ήθελα να αναφέρω ότι οι γνώσεις κατάρτισης που απέκτησα και η εξοικείωση μου με το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας, υλοποιώντας τη παρούσα διατριβή, συμβάλουν στην εντονότερη επιθυμία μου για μελλοντική έρευνα-ενασχόληση στην Επιχειρηματική Αριστεία, τόσο σε επίπεδο γνώσεων όσο και σε επίπεδο εφαρμογής του Μοντέλου.

Βιβλιογραφία:

Ελληνική βιβλιογραφία:

- ❖ Κέφης Ν. Βασίλης, (2014). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Θεωρία και Πρότυπα, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- ❖ Μοντέλο Αριστείας EFQM, EFQM Model (2013). ΕΕΔΕ. Διεθνής πιστοποίηση επιχειρηματικής αριστείας, Βελτιώστε την ανταγωνιστικότητά σας μέσα από την Επιχειρηματική Αριστεία.
- ❖ Λαλούμης, Δ., Καλτσώνη, Β., (2010). Διοίκηση ολικής ποιότητας, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα
- ❖ Peter S. Pande, Robert P. Neuman, Rolannd R. Cavanagh (2008). Το σύστημα έξι σίγμα, Εκδόσεις Πατάκη, Αθήνα.
- ❖ Κωσταγιόλας, Π., Καϊτελίδου, Δ., Χατζοπούλου Μ., (2008). Βελτιώνοντας τη ποιότητα στις υπηρεσίες υγείας, Εκδόσεις Παπασωτηρίου, Αθήνα
- ❖ Δερβιτσιώτης Ν. Κώστας, (2005). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Εκδόσεις Οικονομική βιβλιοθήκη, Αθήνα.
- ❖ Κέφης Ν. Βασίλης, (2005). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Θεωρία και Πρότυπα, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα
- ❖ Paul James, (2000). Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία:

- ❖ CQE [Centre of Quality Excellence, the University of Leicester] (2005). Organizational excellence strategies & improved financial performance (©2005 EFQM and BQF).
- ❖ EFQM [European Foundation for Quality Management] (2003). The EFQM Excellence Model ISBN 90-5236-082-0.
- ❖ Evans, J. R., Lindsay, W. M. (2008). "The Management and Control of Quality".
- ❖ Medhurst, D & Richards, D. (2003). Self-assessing for Excellence. Private paper.
- ❖ Wongrassamee, S., Simmons, J. E.L., and Gardiner, P. D. (2003) Performance measurement tools: the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model, Measuring business excellence, 7(1), pp 14-29
- ❖ Samuelsson, P. & Nilsson, L., (2002). "Self-assessment practices in large organizations: Experiences from using the EFQM excellence model",

International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 19 Issue: 1, pp.10-23.

- ❖ Eskildsen, J. K., Kristensen, K., and Jorn Juhl, H. (2001) The criterion weights of the EFQM excellence model, International Journal of Quality & Reliability Management, 18 (8), pp. 783-795
- ❖ Jackson, S., (1999), “Exploring the possible reasons why the UK Government commented the EFQM excellence model as the framework for delivering governance in the new NHS” International Journal of Health Care Quality Assurance, Vol. 12, Issue: 6, pp. 244-253
- ❖ Singhal, V. & Hendricks, K (1999). The Impact of Total Quality Management (TQM) on Financial Performance: Evidence from Quality Award Winners.

Ιστοσελίδες:

- ❖ <http://www.efqm.org>
- ❖ <http://www.efqm.org/efqm-model/model-criteria>
- ❖ <http://www.efqm.org/efqm-model/criteria/enablers>
- ❖ <http://www.efqm.org/efqm-model/criteria/results>
- ❖ <http://www.efqm.org/efqm-model/the-need-for-a-model>
- ❖ <http://www.efqm.org/efqm-model/radar-logic>
- ❖ <http://www.shop.efqm.org/recognition-database/>
- ❖ <http://www.eede.gr/certifications/efqm-levels-of-excellence>
- ❖ <http://proactive.com.gr>

Παραρτήματα

Παράρτημα 1: Ερωτηματολόγιο αυτό-αξιολόγησης

Εισαγωγή στο ερωτηματολόγιο

Στο πλαίσιο της διαρκούς βελτίωσης των λειτουργιών και της ανταγωνιστικότητας της Εταιρίας μας, σχεδιάσθηκε η παρούσα έρευνα με **τίτλο «Η πορεία της Proactive A.E. στην Επιχειρηματική Αριστεία – 2017»**.

Η εταιρία με το ερωτηματολόγιο αυτό δείχνει τη δέσμευσή της στις αρχές της Επιχειρηματικής Αριστείας και ξεκινά να εφαρμόζει συστηματικά το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM σαν εργαλείο αυτό-αξιολόγησης, για εντοπισμό σημείων προς βελτίωση και δρομολόγηση των κατάλληλων ενεργειών. Μέσα από την έρευνα, στην οποία καλείστε να συμμετέχετε, θα προκύψουν έργα βελτίωσης που αφορούν τομείς όπως είναι η άσκηση Ηγεσίας, η χάραξη Στρατηγικής, η διαχείριση κρίσιμων διεργασιών, η ανάπτυξη καινοτόμων υπηρεσιών, κ.λπ. και οι οποίοι τομείς καλύπτονται στις αντίστοιχες 9 ενότητες του ερωτηματολογίου.

Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί στις επόμενες σελίδες, έχει σχεδιασθεί προκειμένου να καλύπτει το σύνολο των κριτηρίων του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM. Αξίζει να αναφερθεί ότι το παρόν ερωτηματολόγιο έχει κατάλληλα προσαρμοσθεί στις ανάγκες και απαιτήσεις μιας σύγχρονης επιχείρησης που βελτιώνει και διεκδικεί με ζήλο τη θέση που της αναλογεί στην Κοινωνία και ενδυναμώνει τον σπουδαίο ρόλο που καλείται να διαδραματίσει μέσα σε αυτή, μέσω της εφαρμογής αξιόπιστων εργαλείων management.

Το ερωτηματολόγιο είναι **ανώνυμο**.

Οι απαντήσεις που θα δώσετε είναι **εμπιστευτικές**.

Η ειλικρίνεια με την οποία θα απαντήσετε διασφαλίζει την αξιοπιστία της έρευνας, γεγονός που υπογραμμίζει τη σημασία της συμμετοχής σας.

Παρακαλούμε τοποθετείστε σε έναν κύκλο μία από τις απαντήσεις σε κάθε ερώτηση, σύμφωνα με το παρακάτω παράδειγμα.

	Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Δεν γνωρίζω	Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα
1. Η Ηγεσία της Εταιρίας εμπλέκεται προσωπικά στη διαμόρφωση πολιτικής και στρατηγικής που είναι σύμφωνη με τις αξίες και τους στόχους της	5	4	3	2	1

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για την πολύτιμη συμμετοχή σας στην έρευνα

Ενότητα 1 ΗΓΕΣΙΑ		Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Δεν γνωρίζω	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα
1.	Η Ηγεσία διασφαλίζει το μέλλον μας επιλέγοντας σαφείς επιχειρηματικούς σκοπούς της Εταιρίας έτσι ώστε να διαμορφωθούν κατάλληλα η αποστολή μας, οι αξίες και η εταιρική κουλτούρα.	5	4	3	2	1
2.	Η Ηγεσία μας παρέχει ξεκάθαρη στρατηγική κατεύθυνση ώστε ενωμένοι να πετύχουμε το όραμα και την αποστολή μας	5	4	3	2	1
3.	Οι Ηγέτες αξιολογούν τις δυνατότητες και επιδόσεις της Εταιρίας και διαμορφώνουν προτεραιότητες ώστε να διασφαλίσουν: - τις ανάγκες μετόχων, πελατών, προσωπικού και κοινωνίας - τη μελλοντική ανάπτυξη και αειφορία της εταιρίας	5	4	3	2	1
		5	4	3	2	1
Ενότητα 2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ		Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Δεν γνωρίζω	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα
1.	Στην Εταιρία μας παρακολουθούνται και αξιολογούνται κατάλληλα: - Οι εξελίξεις στην αγορά όπου δραστηριοποιούμαστε - Οι επιδόσεις των εταιριών που θεωρούμε ως ανταγωνιστές μας ή συνεργάτες μας - Οι δικές μας εσωτερικές επιδόσεις	5	4	3	2	1
		5	4	3	2	1
		5	4	3	2	1
		5	4	3	2	1
2.	Η Εταιρία εντοπίζει τις νέες εξελίξεις και τεχνολογίες και παρακολουθεί την αγορά για να εντοπίσει τυχόν νέα συστήματα διοίκησης.	5	4	3	2	1
3.	Η Στρατηγική που διαμορφώνει η Εταιρία είναι ξεκάθαρη επιλέγοντας συγκεκριμένους κρίσιμους στόχους και διαδικασίες ώστε να διασφαλίζεται: - η υλοποίηση της αποστολής - η μακροημέρευση και αειφορία. - η πρόληψη των επιχειρηματικών κινδύνων - η διασφάλιση των στρατηγικών πλεονεκτημάτων της Εταιρίας	5	4	3	2	1
		5	4	3	2	1
		5	4	3	2	1
		5	4	3	2	1

Ενότητα 3 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ		Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Δεν γνωρίζω	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα
1.	Στην Εταιρία, η πολιτική διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού (πχ προσλήψεις, ανάπτυξη καριέρας) είναι σαφής, υποστηρίζεται με τα κατάλληλα συστήματα (π.χ. ερωτηματολόγια, αξιολόγηση απόδοσης) και αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της συνολικής Στρατηγικής της.	5	4	3	2	1
2.	Η Εταιρία αξιοποιεί τα talέντα και τις ικανότητες κάθε εργαζόμενου και προωθεί τη συνεχή ανάπτυξη των γνώσεων και δεξιοτήτων του, εφαρμόζοντας την αρχή «ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση» ώστε να επιτυγχάνονται οι Στρατηγικοί της στόχοι.	5	4	3	2	1
3.	Η Εταιρία υποστηρίζει μια στενή συνεργασία με το προσωπικό, ενθαρρύνοντας τη δημιουργικότητα, την καινοτομία και τη δραστηριοποίηση των ανθρώπων της σε επωφελείς δραστηριότητες εντός και εκτός εργασίας.	5	4	3	2	1

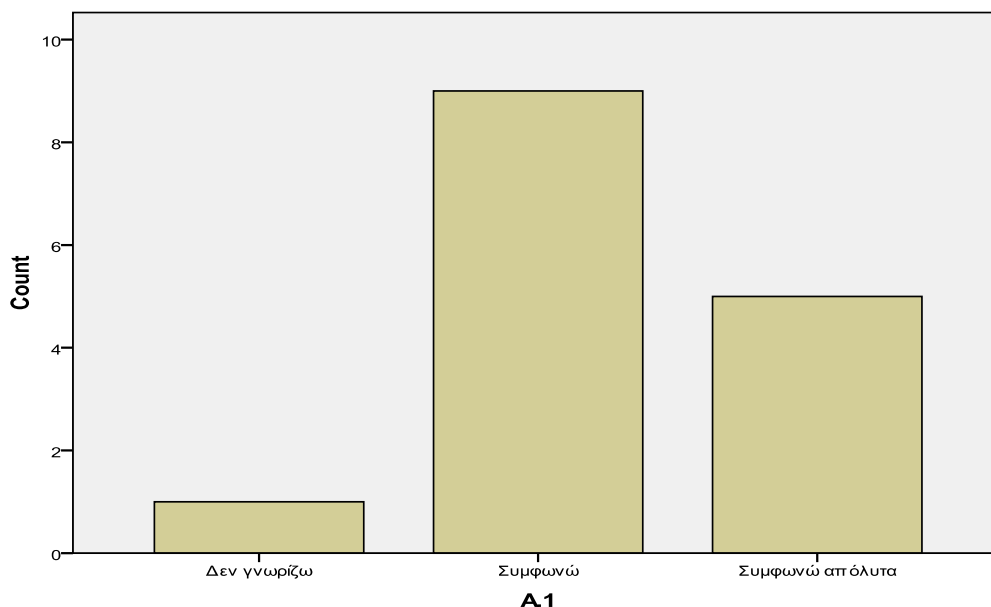
Ενότητα 4 ΠΟΡΟΙ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ		Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Δεν γνωρίζω	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα
1.	Το σύστημα αξιολόγησης και επιλογής των εξωτερικών προμηθευτών και συνεργατών της Εταιρίας λειτουργεί με σαφείς και διαφανείς διαδικασίες που ευθυγραμμίζονται με τους δικούς της στρατηγικούς στόχους.	5	4	3	2	1
2.	Η Εταιρία έχει σχεδιάσει και αναπτύξει στρατηγική για τη διαχείριση και αξιοποίηση της τεχνολογίας, που να ευθυγραμμίζεται με τη γενικότερη Στρατηγική της.	5	4	3	2	1
3.	Η Εταιρία εφαρμόζει καινοτόμες τεχνολογίες φιλικές προς το περιβάλλον και προς τη δημόσια υγεία.	5	4	3	2	1
Ενότητα 5 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ		Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Δεν γνωρίζω	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα
1.	Η Εταιρία αναλύει τις επιδόσεις της και τις επιδόσεις των ανταγωνιστών ώστε να δημιουργεί προϋποθέσεις για συνεχή βελτίωση, καινοτομία και δημιουργικότητα στον τρόπο λειτουργίας της.	5	4	3	2	1
2.	Η Εταιρία έχει δομημένες διαδικασίες, έχει ορίσει συγκεκριμένους υπεύθυνους και παρακολουθεί συστηματικά τους δείκτες για την μέτρηση της επίδοσης των διαδικασιών αυτών ώστε να λαμβάνει έγκαιρα τα κατάλληλα μέτρα.	5	4	3	2	1
3.	Συγκεντρώνονται, αναλύονται συστηματικά και λαμβάνονται υπόψη από την Εταιρία, υποδείξεις παράπονα, σχόλια, από: <ul style="list-style-type: none"> - τους πελάτες - τους εξωτερικούς συνεργάτες της - το προσωπικό της - έρευνες αγοράς κλπ <p>ώστε να ανασχεδιάζει προϊόντα/υπηρεσίες ή να σχεδιάζει νέα που καλύπτουν τις προσδοκίες των πελατών της και δημιουργούν προστιθέμενη αξία για όλους όσους συμμετέχουν στην λειτουργία της</p>	5 5 5 5	4 4 4 4	3 3 3 3	2 2 2 2	1 1 1 1

Ενότητα 6 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΕΛΑΤΩΝ		Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Δεν γνωρίζω	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα
1.	Η Εταιρία μετρά, παρακολουθεί και βελτιώνει συστηματικά τις εντυπώσεις των πελατών της, σε θέματα όπως είναι για παράδειγμα:					
	- η γενική εντύπωση τους για την Εταιρία	5	4	3	2	1
	- η ποιότητα και αξία των υπηρεσιών της	5	4	3	2	1
	- η ανταπόκριση του προσωπικού της σε παράπονα ή τυχόν προβλήματα που αντιμετωπίζουν	5	4	3	2	1
	- η ταχύτητα εξυπηρέτησης, Ταχύτητα και ακρίβεια παράδοσης, κλπ	5	4	3	2	1
2.	Έχουν τεθεί και έχουν γνωστοποιηθεί συγκεκριμένοι στόχοι σχετικά με θέματα που αφορούν την ικανοποίηση των πελατών μας και εξυπηρετούν τη στρατηγική μας (πχ. χρόνοι ανταπόκρισης σε παράπονα, χαρακτηριστικά «ποιότητας» των υπηρεσιών μας κ.λπ.).	5	4	3	2	1
Ενότητα 7 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ		Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Δεν γνωρίζω	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα
1.	Η Εταιρία διαθέτει και αξιοποιεί τους κατάλληλους μηχανισμούς για να μετρά συστηματικά τις εντυπώσεις του συνόλου του προσωπικού της σε θέματα όπως ενδεικτικά:					
	- καθημερινή επικοινωνία στην εργασία	5	4	3	2	1
	- εξέλιξη καριέρας	5	4	3	2	1
	- ίσες ευκαιρίες μάθησης και ανάπτυξης	5	4	3	2	1
	- αναγνώριση, επιβράβευση και ανταμοιβές	5	4	3	2	1
	- υγιεινή και ασφάλεια εργασίας	5	4	3	2	1
	- συμπεριφορά της Ηγεσίας	5	4	3	2	1
- καθορισμός στόχων και αξιολόγηση	5	4	3	2	1	

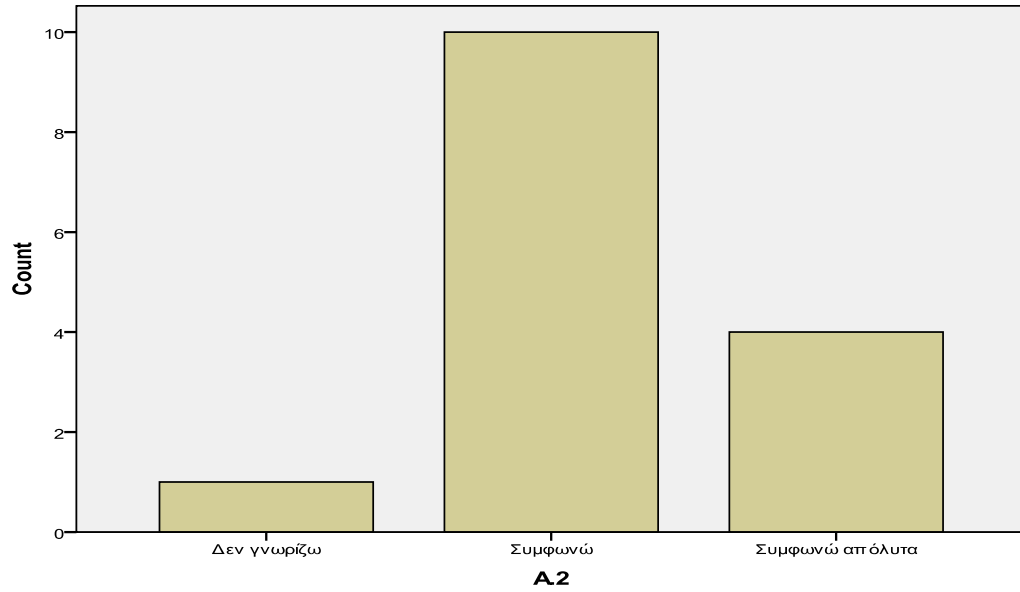
Ενότητα 8 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΣΥΝΟΛΟΥ		Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Δεν γνωρίζω	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα
1.	Η Εταιρία διαθέτει και αξιοποιεί τους κατάλληλους μηχανισμούς για να μετρά συστηματικά τις εντυπώσεις της κοινωνίας για το κοινωνικό της έργο και γενικά την κοινωνική της παρουσία και συμβολή στην τοπική κοινότητα ή γενικότερα στην χώρα.	5	4	3	2	1
2.	Η Εταιρία έχει διακριθεί σε θέματα Κοινωνικής Ευθύνης, Επιχειρηματικής Ηθικής.	5	4	3	2	1
Ενότητα 9 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ		Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Δεν γνωρίζω	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα
1.	Η Εταιρία διαθέτει μηχανισμούς για να παρακολουθεί και να βελτιώνει συστηματικά οικονομικούς ή μη οικονομικούς δείκτες επίδοσης που συνδέονται με την ανάπτυξη της και την απόδοση των κρίσιμων διεργασιών της και τη Στρατηγική της, όπως είναι πχ. Χρόνος εισαγωγής/ ανάπτυξης νέων υπηρεσιών/ προϊόντων, αριθμός πελατών και διατηρησιμότητα πελατών, μερίδιο αγοράς, λάθη/επαναλήψεις εργασίας, κλπ.	5	4	3	2	1
2.	Η Εταιρία καθορίζει συστηματικά στόχους για τους κρίσιμους δείκτες επίδοσης που αφορούν στην αποτελεσματική οικονομική διαχείρισή της και στηρίζουν τη Στρατηγική της, (π.χ. κυκλοφοριακή ρευστότητα, απόδοση ιδίων Κεφαλαίων, κυκλοφοριακή ταχύτητα αποθεμάτων κ.λπ.).	5	4	3	2	1

Παράρτημα 2: Ανάλυση των ερωτηματολογίων αυτό-αξιολόγησης με τη μέθοδο spss

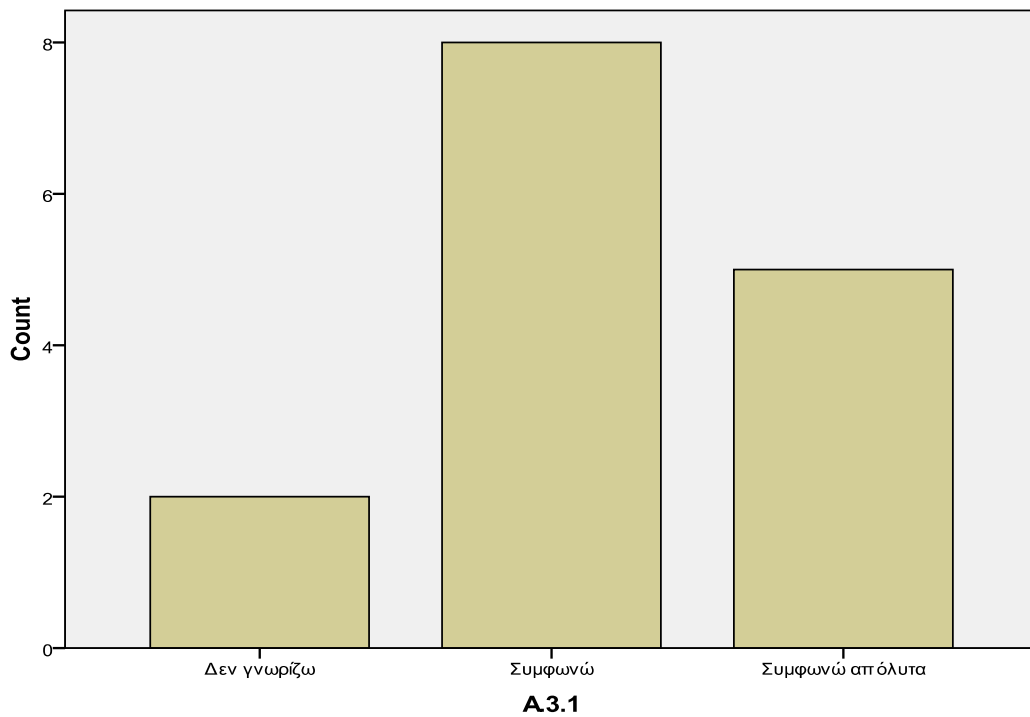
Ενότητα 1 Α. ΗΓΕΣΙΑ	
A.1	Η Ηγεσία διασφαλίζει το μέλλον μας επιλέγοντας σαφείς επιχειρηματικούς σκοπούς της Εταιρίας έτσι ώστε να διαμορφωθούν κατάλληλα η αποστολή μας, οι αξίες και η εταιρική κουλτούρα.
A.2	Η Ηγεσία μας παρέχει ξεκάθαρη στρατηγική κατεύθυνση ώστε ενωμένοι να πετύχουμε το όραμα και την αποστολή μας
A.3	Οι Ηγέτες αξιολογούν τις δυνατότητες και επιδόσεις της Εταιρίας και διαμορφώνουν προτεραιότητες ώστε να διασφαλίσουν: A.3.1. τις ανάγκες μετόχων, πελατών, προσωπικού και κοινωνίας A.3.2. τη μελλοντική ανάπτυξη και αειφόρα της εταιρίας



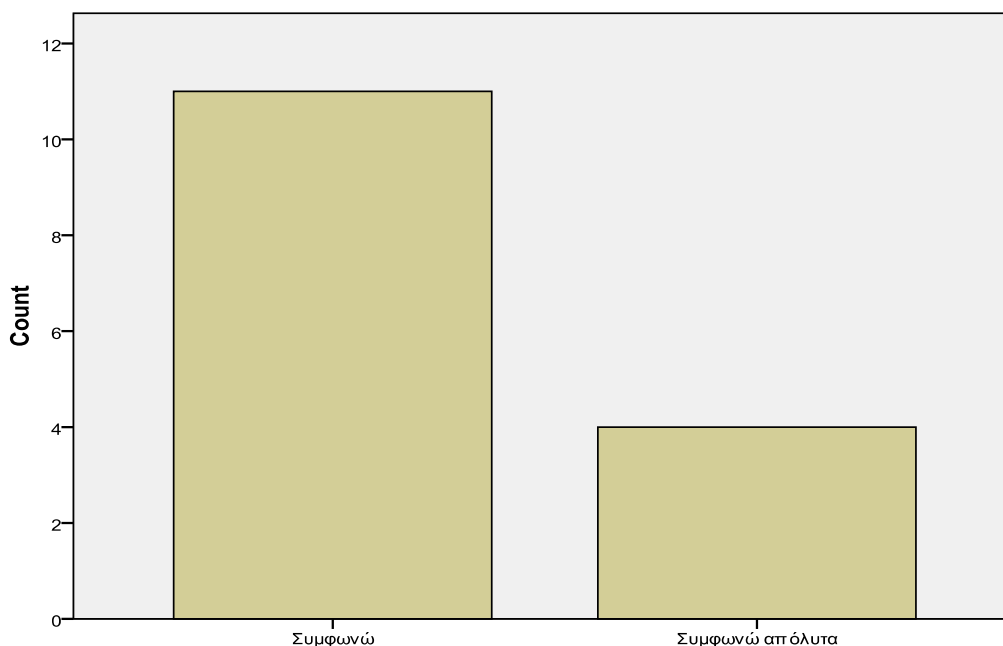
- Το **33,3 %** απάντησε συμφωνώ απόλυτα
- Το **60,0 %** απάντησε συμφωνώ
- Το **6,7 %** απάντησε δεν γνωρίζω



- Το 26,7 % απάντησε συμφωνώ απόλυτα
- Το 66,7 % απάντησε συμφωνώ
- Το 6,7 % απάντησε δεν γνωρίζω



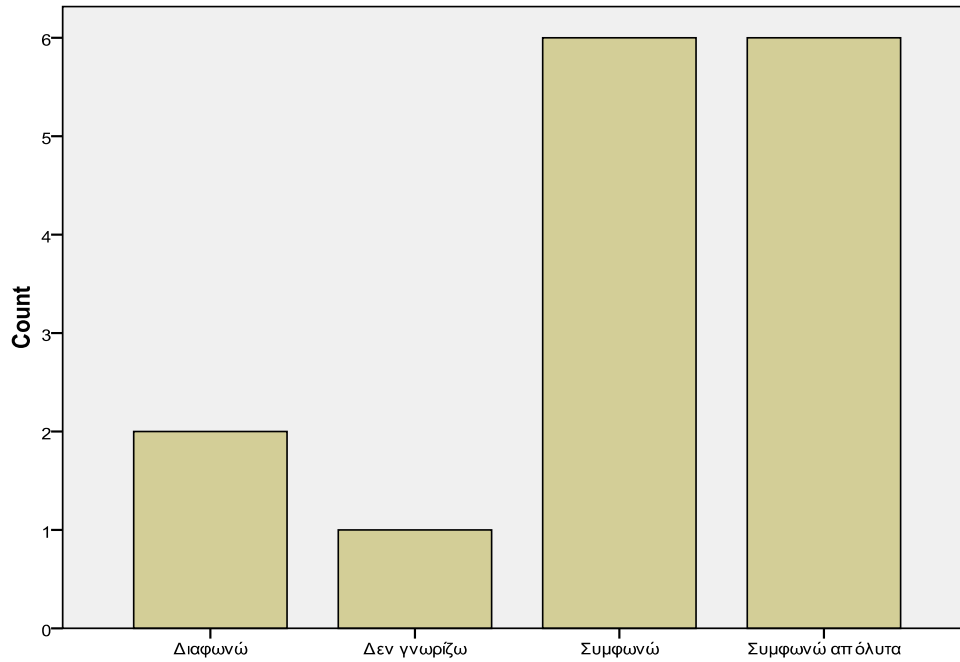
- Το 33.3 % απάντησε συμφωνώ απόλυτα
- Το 53.3 % απάντησε συμφωνώ
- Το 13.3% απάντησε δεν γνωρίζω



A.3.2

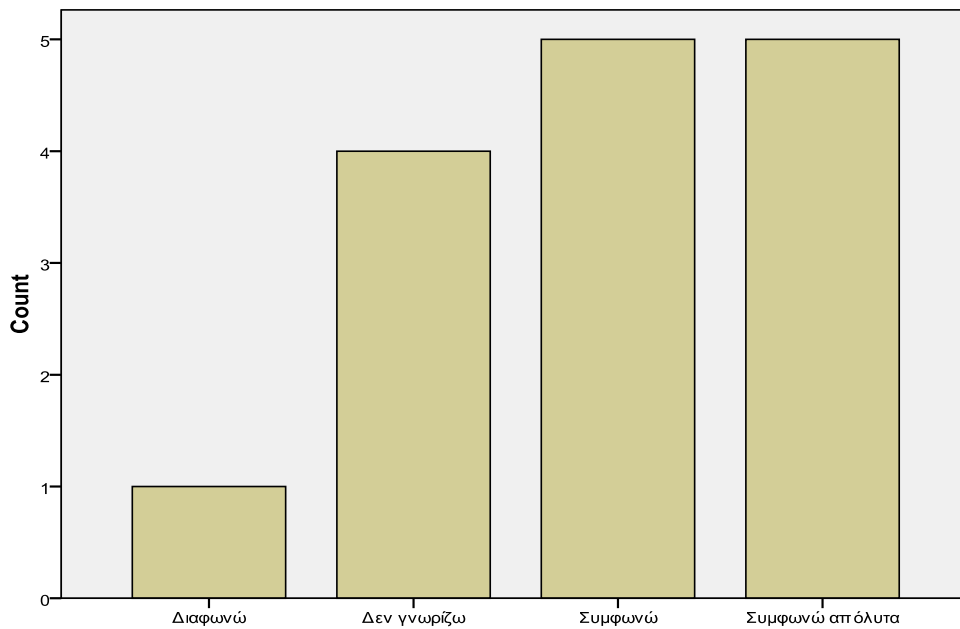
- Το 26,7% απάντησε συμφωνώ απόλυτα
- Το 73.3 % απάντησε συμφωνώ

Ενότητα 2 B. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	
B.1	Στην Εταιρία μας παρακολουθούνται και αξιολογούνται κατάλληλα: B.1.1 Οι εξελίξεις στην αγορά όπου δραστηριοποιούμαστε B.1.2 Οι επιδόσεις των εταιριών που θεωρούμε ως ανταγωνιστές μας ή συνεργάτες μας B.1.3 Οι δικές μας εσωτερικές επιδόσεις
B.2	Η Εταιρία εντοπίζει τις νέες εξελίξεις και τεχνολογίες και παρακολουθεί την αγορά για να εντοπίσει τυχόν νέα συστήματα διοίκησης.
B.3	Η Στρατηγική που διαμορφώνει η Εταιρία είναι ξεκάθαρη επιλέγοντας συγκεκριμένους κρίσιμους στόχους και διαδικασίες ώστε να διασφαλίζεται: B.3.1 η υλοποίηση της αποστολής B.3.2 η μακροήμερευση και αειφορία. B.3.3 η πρόληψη των επιχειρηματικών κινδύνων B.3.4 η διασφάλιση των στρατηγικών πλεονεκτημάτων της Εταιρίας



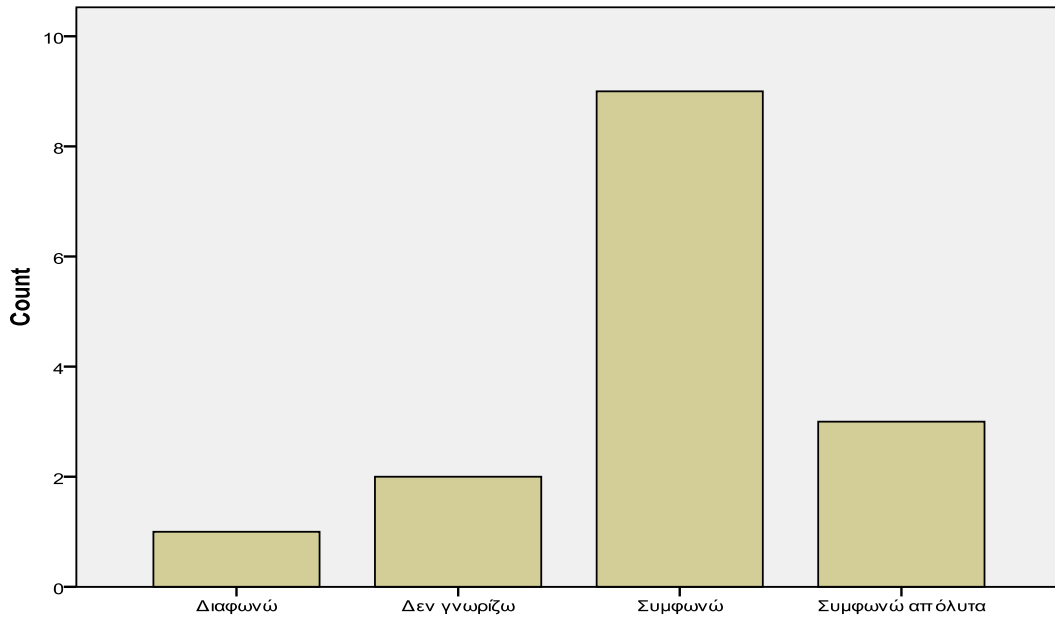
B.1.1

- Το **40,0 %** απάντησε συμφωνώ απόλυτα
- Το **40,0 %** απάντησε συμφωνώ
- Το **6,7%** απάντησε δεν γνωρίζω
- Το **13.3 %** απάντησε διαφωνώ



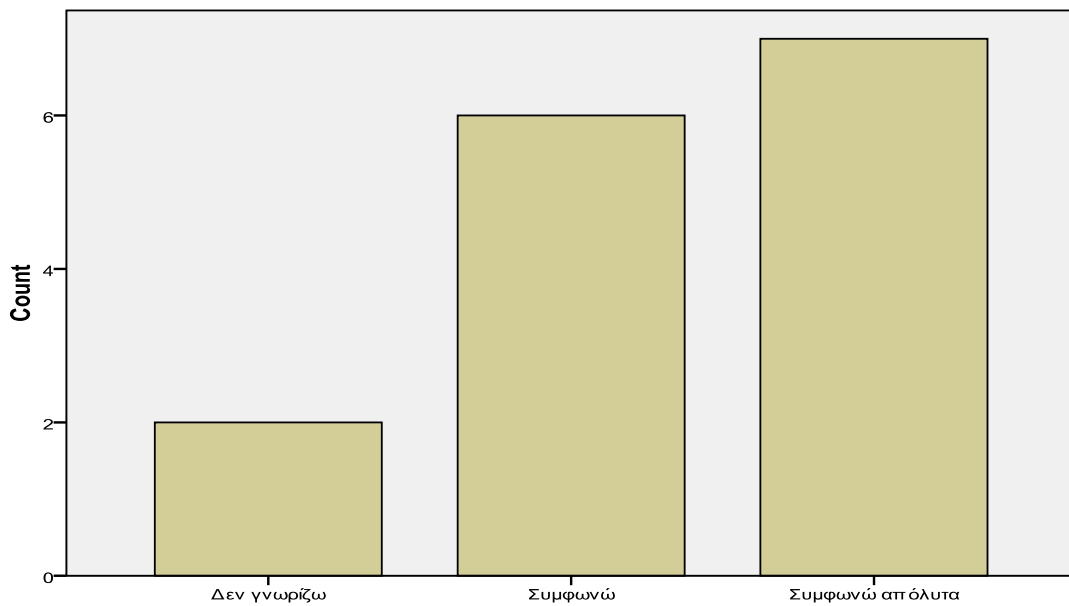
B.1.2

- Το **33,3 %** απάντησε συμφωνώ απόλυτα
- Το **33,3%** απάντησε συμφωνώ
- Το **26,7%** απάντησε δεν γνωρίζω
- Το **6,7%** απάντησε διαφωνώ



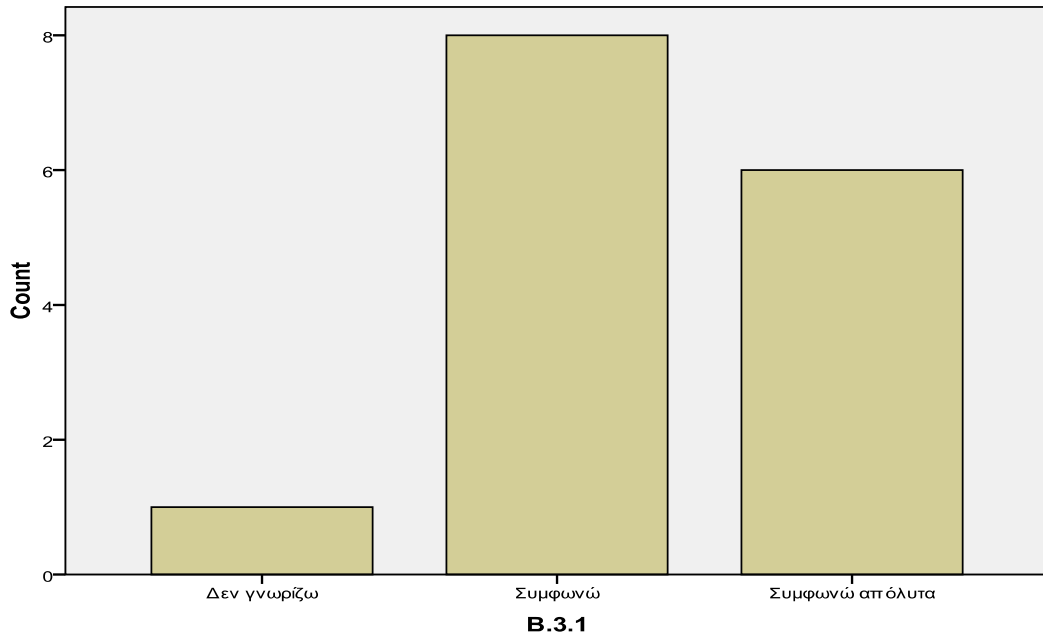
B.1.3

- Το 20,0 % απάντησε συμφωνώ απόλυτα
- Το 60,0 % απάντησε συμφωνώ
- Το 13,3% απάντησε δεν γνωρίζω
- Το 6,7 % απάντησε διαφωνώ

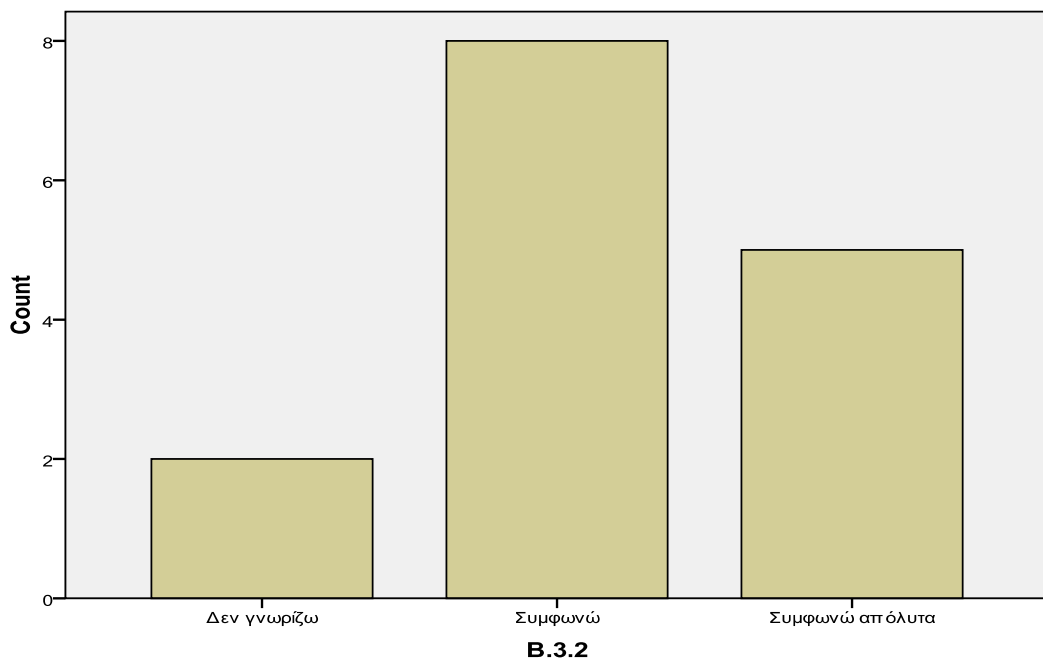


B.2

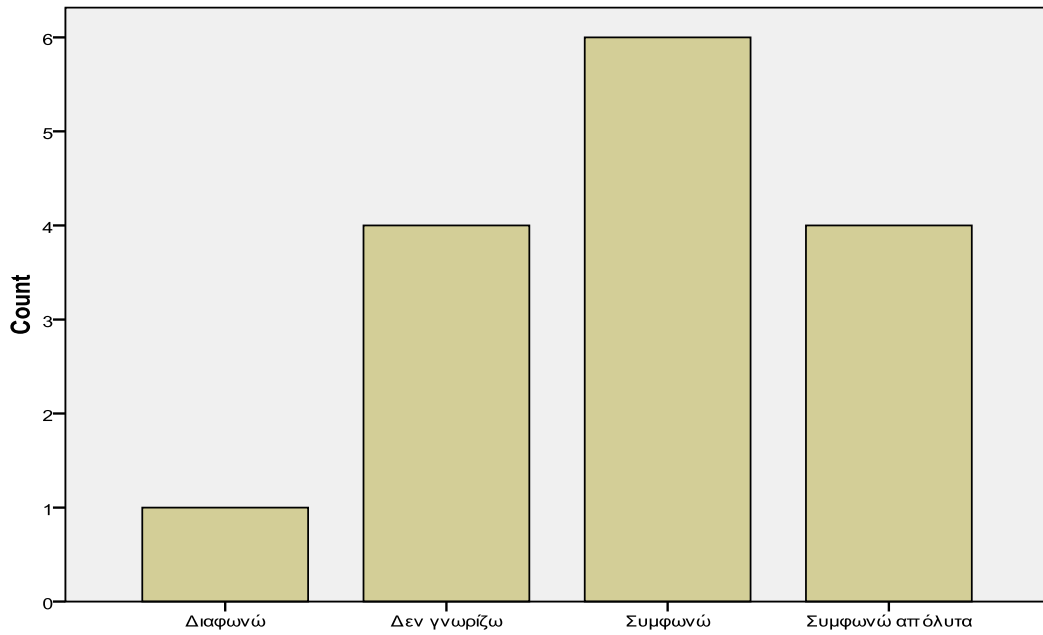
- Το 46,7 % απάντησε συμφωνώ απόλυτα
- Το 40,0 % απάντησε συμφωνώ
- Το 13,3 % απάντησε δεν γνωρίζω



- Το **40,0 %** απάντησε συμφωνώ απόλυτα
- Το **53,3%** απάντησε συμφωνώ
- Το **6,7 %** απάντησε δεν γνωρίζω

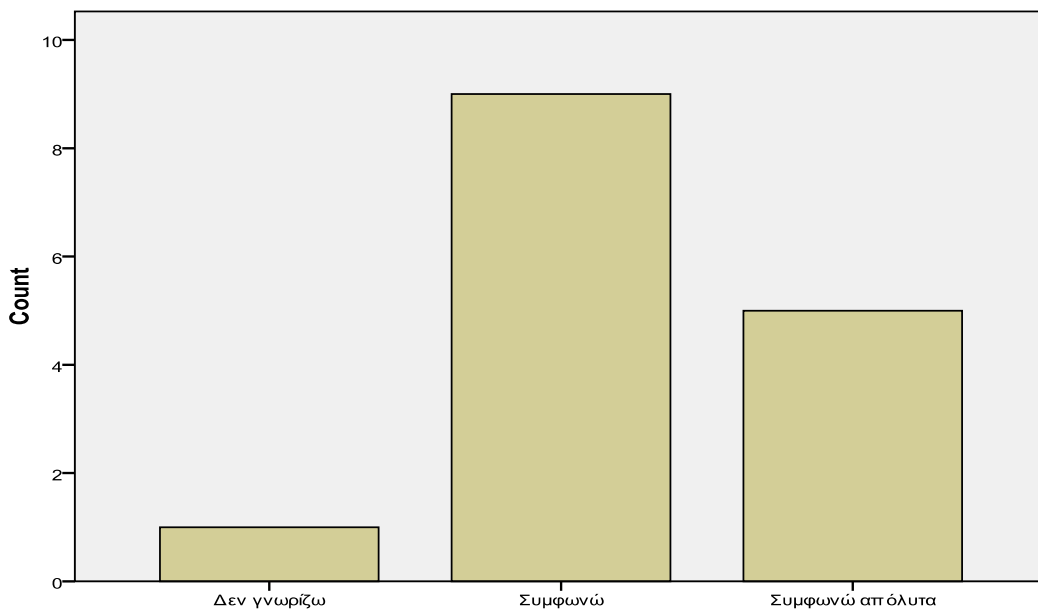


- Το **33,3%** απάντησε συμφωνώ απόλυτα
- Το **53,3%** απάντησε συμφωνώ
- Το **13,3 %** απάντησε δεν γνωρίζω



B.3.3

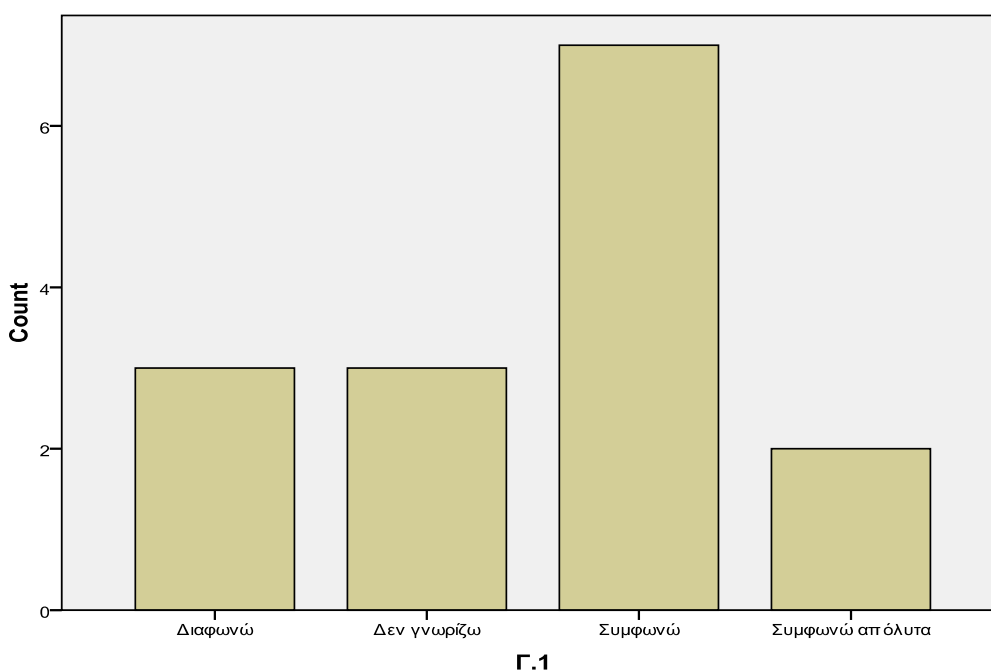
- Το **26,7 %** απάντησε συμφωνώ απόλυτα
- Το **40,0 %** απάντησε συμφωνώ
- Το **26,7 %** απάντησε δεν γνωρίζω
- Το **6,7 %** απάντησε διαφωνώ



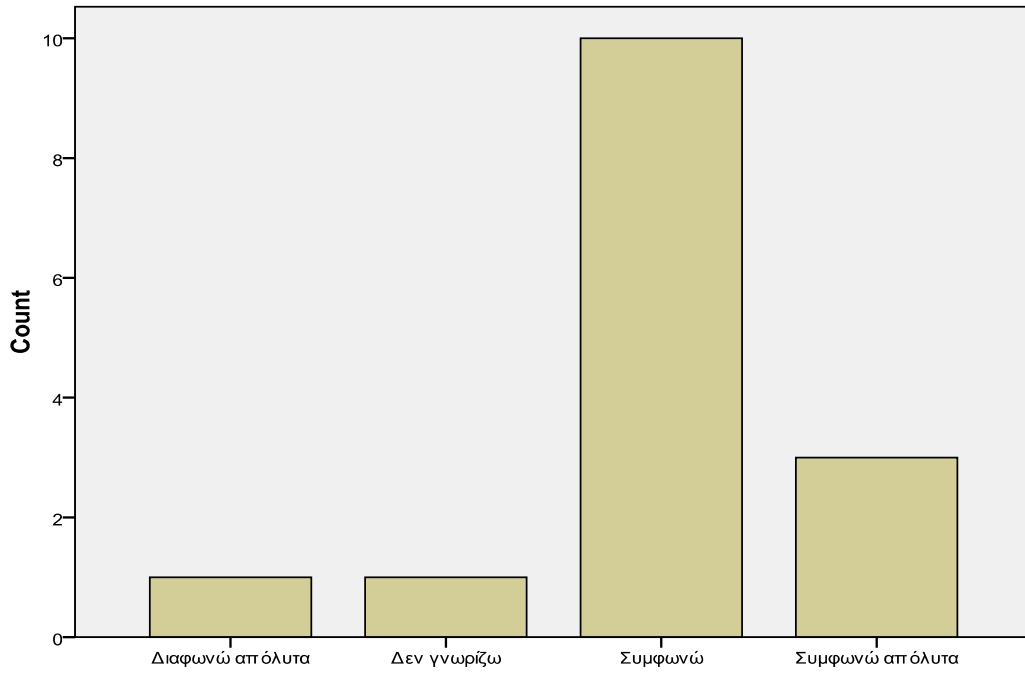
B.3.4

- Το **33,3 %** απάντησε συμφωνώ απόλυτα
- Το **60,0 %** απάντησε συμφωνώ
- Το **6,7 %** απάντησε δεν γνωρίζω

Ενότητα 3 Γ. ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	
Γ.1	Στην Εταιρία, η πολιτική διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού (πχ προσλήψεις, ανάπτυξη καριέρας) είναι σαφής, υποστηρίζεται με τα κατάλληλα συστήματα (π.χ. ερωτηματολόγια, αξιολόγηση απόδοσης) και αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της συνολικής Στρατηγικής της.
Γ.2	Η Εταιρία αξιοποιεί τα talέντα και τις ικανότητες κάθε εργαζόμενου και προωθεί τη συνεχή ανάπτυξη των γνώσεων και δεξιοτήτων του, εφαρμόζοντας την αρχή «ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση» ώστε να επιτυγχάνονται οι Στρατηγικοί της στόχοι.
Γ.3	Η Εταιρία υποστηρίζει μια στενή συνεργασία με το προσωπικό, ενθαρρύνοντας τη δημιουργικότητα, την καινοτομία και τη δραστηριοποίηση των ανθρώπων της σε επωφελείς δραστηριότητες εντός και εκτός εργασίας.

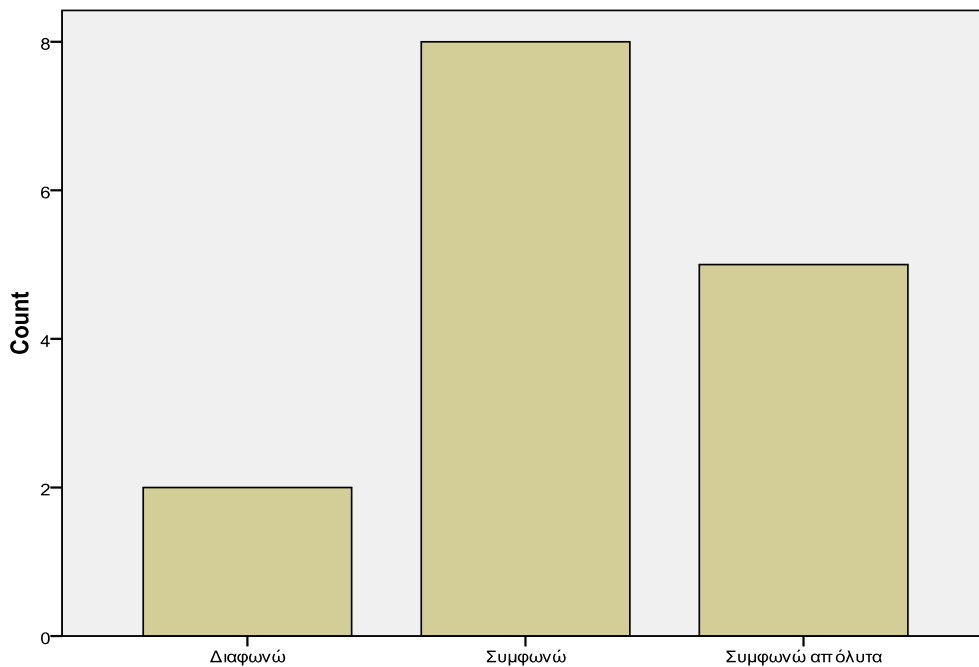


- Το **13,3 %** απάντησε συμφωνώ απόλυτα
- Το **46,7%** απάντησε συμφωνώ
- Το **20,0%** απάντησε δεν γνωρίζω
- Το **20,0%** απάντησε διαφωνώ



Γ.2

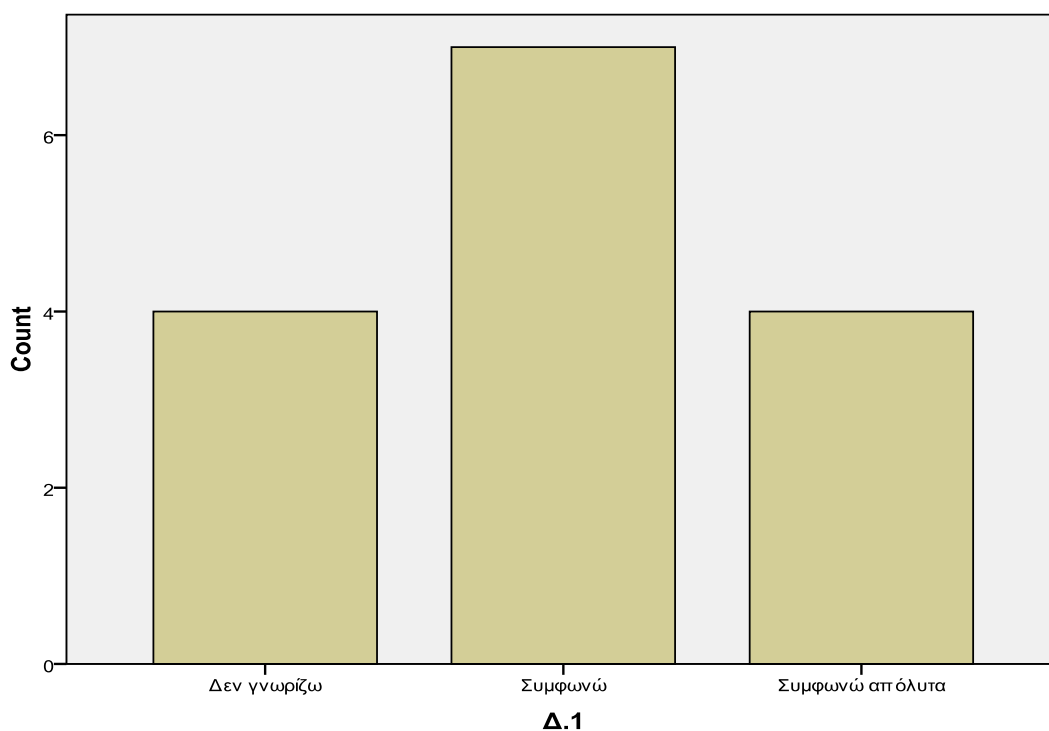
- Το 20,0% απάντησε συμφωνώ απόλυτα
- Το 66,7 % απάντησε συμφωνώ
- Το 6,7 % απάντησε δεν γνωρίζω
- Το 6,7 % απάντησε διαφωνώ απόλυτα



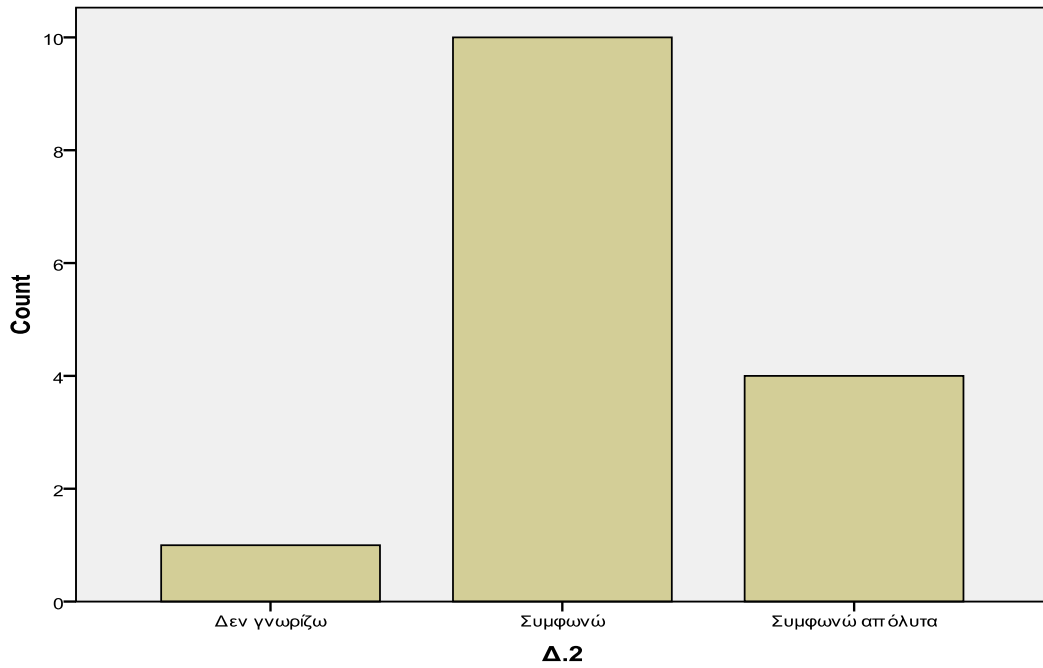
Γ.3

- Το 33,3 % απάντησε συμφωνώ απόλυτα
- Το 53,3 % απάντησε συμφωνώ
- Το 13,3 % απάντησε διαφωνώ

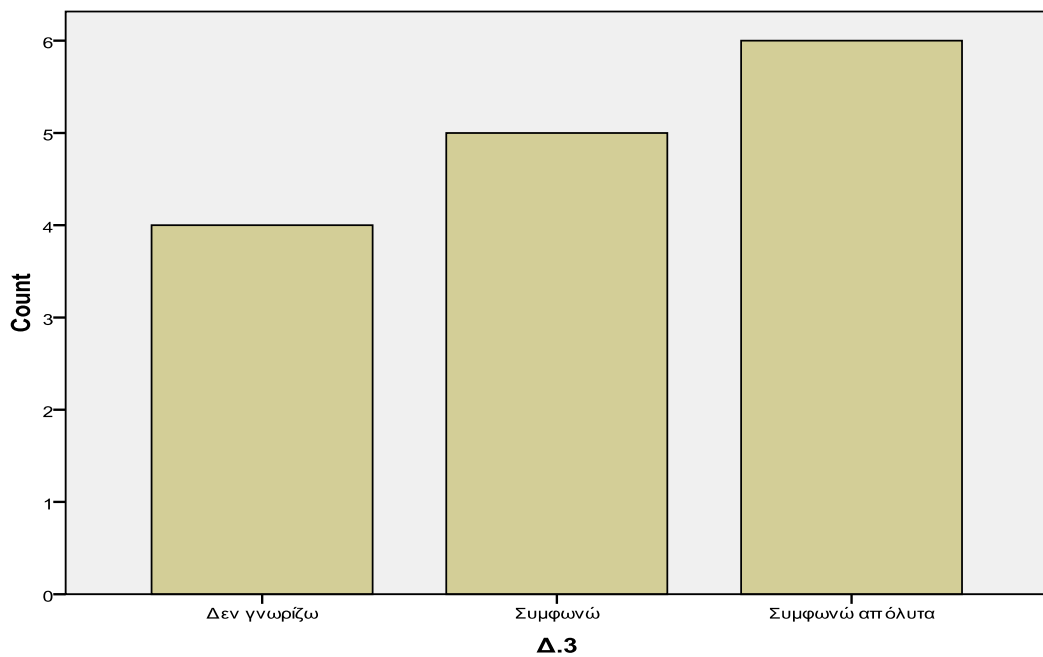
Ενότητα 4 Δ. ΠΟΡΟΙ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ	
Δ.1	Το σύστημα αξιολόγησης και επιλογής των εξωτερικών προμηθευτών και συνεργατών της Εταιρίας λειτουργεί με σαφείς και διαφανείς διαδικασίες που ευθυγραμμίζονται με τους δικούς της στρατηγικούς στόχους.
Δ.2	Η Εταιρία έχει σχεδιάσει και αναπτύξει στρατηγική για τη διαχείριση και αξιοποίηση της τεχνολογίας, που να ευθυγραμμίζεται με τη γενικότερη Στρατηγική της.
Δ.3	Η Εταιρία εφαρμόζει καινοτόμες τεχνολογίες φιλικές προς το περιβάλλον και προς τη δημόσια υγεία.



- Το **26,7 %** απάντησε συμφωνώ απόλυτα
- Το **46,7%** απάντησε συμφωνώ
- Το **26,7 %** απάντησε δεν γνωρίζω

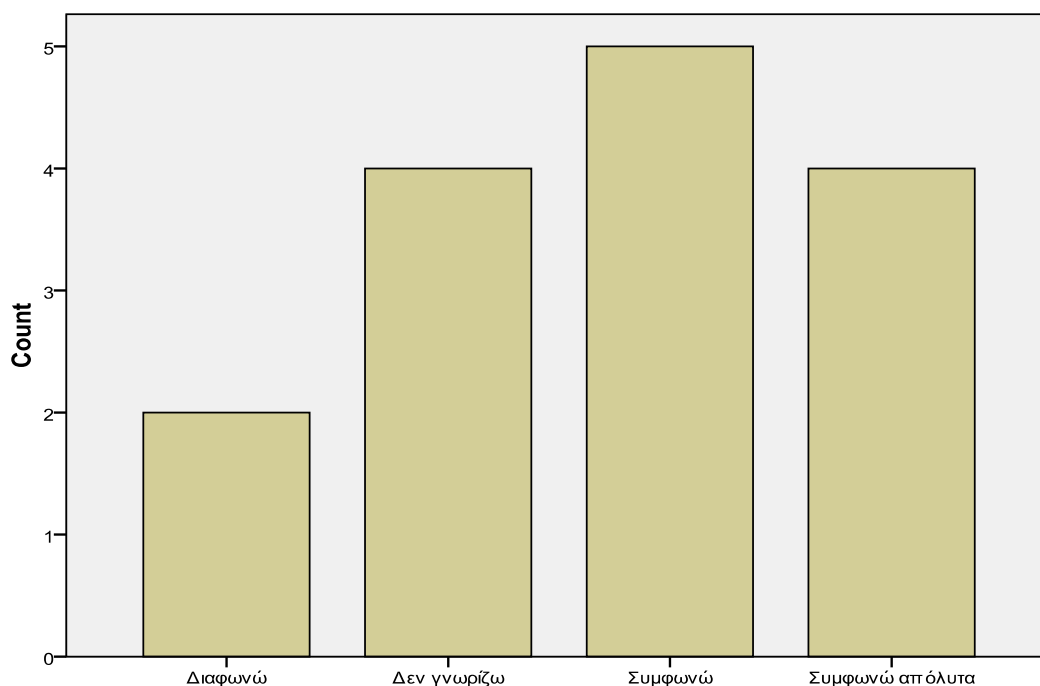


- Το 26,7 % απάντησε συμφωνώ απόλυτα
- Το 66,7 % απάντησε συμφωνώ
- Το 6,7 % απάντησε δεν γνωρίζω



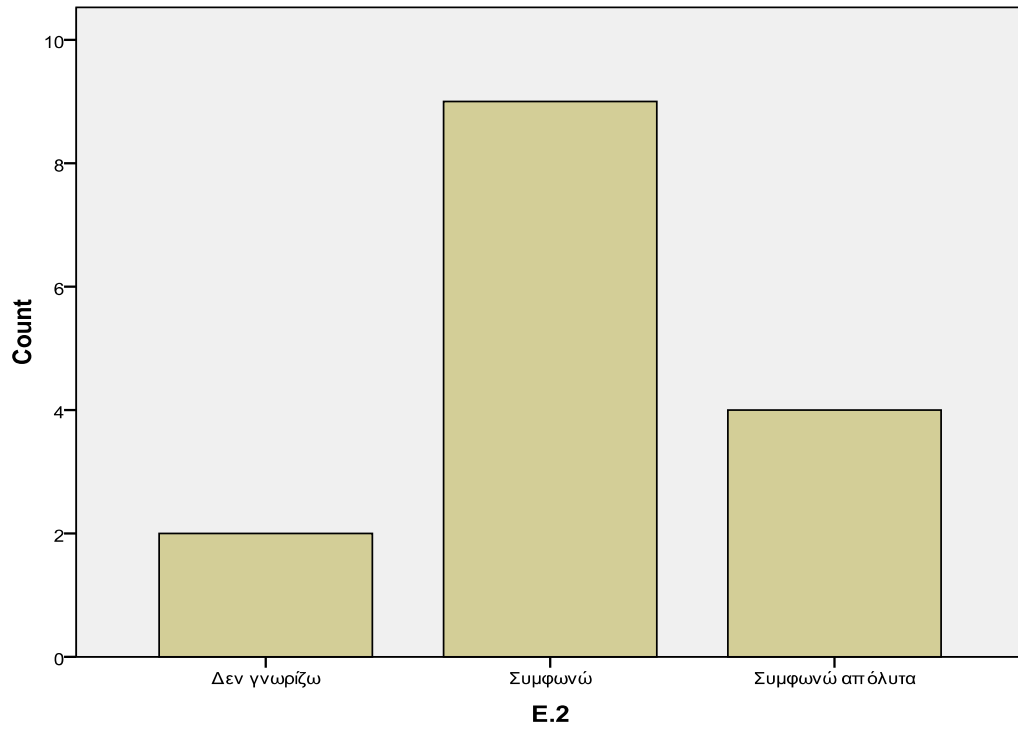
- Το 40,0 % απάντησε συμφωνώ απόλυτα
- Το 33,3 % απάντησε συμφωνώ
- Το 26,7.% απάντησε δεν γνωρίζω

Ενότητα 5 Ε.ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	
E.1	Η Εταιρία αναλύει τις επιδόσεις της και τις ε ιδόσεις των ανταγωνιστών ώστε να δημιουργεί προϋποθέσεις για συνεχή βελτίωση, καινοτομία και δημιουργικότητα στον τρόπο λειτουργίας της.
E.2	Η Εταιρία έχει δομημένες διαδικασίες, έχει ορίσει συγκεκριμένους υπεύθυνους και παρακολουθεί συστηματικά τους δείκτες για την μέτρηση της επίδοσης των διαδικασιών αυτών ώστε να λαμβάνει έγκαιρα τα κατάλληλα μέτρα.
E.3	Συγκεντρώνονται, αναλύονται συστηματικά και λαμβάνονται υπόψη από την Εταιρία, υποδείξεις παράπονα, σχόλια, από: E.3.1 τους πελάτες E.3.2 τους εξωτερικούς συνεργάτες της E.3.3 το προσωπικό της E.3.4 έρευνες αγοράς κλπ ώστε να ανασχεδιάζει προϊόντα/υπηρεσίες ή να σχεδιάζει νέα που καλύπτουν τις προσδοκίες των πελατών της και δημιουργούν προστιθέμενη αξία για όλους όσους συμμετέχουν στην λειτουργία της

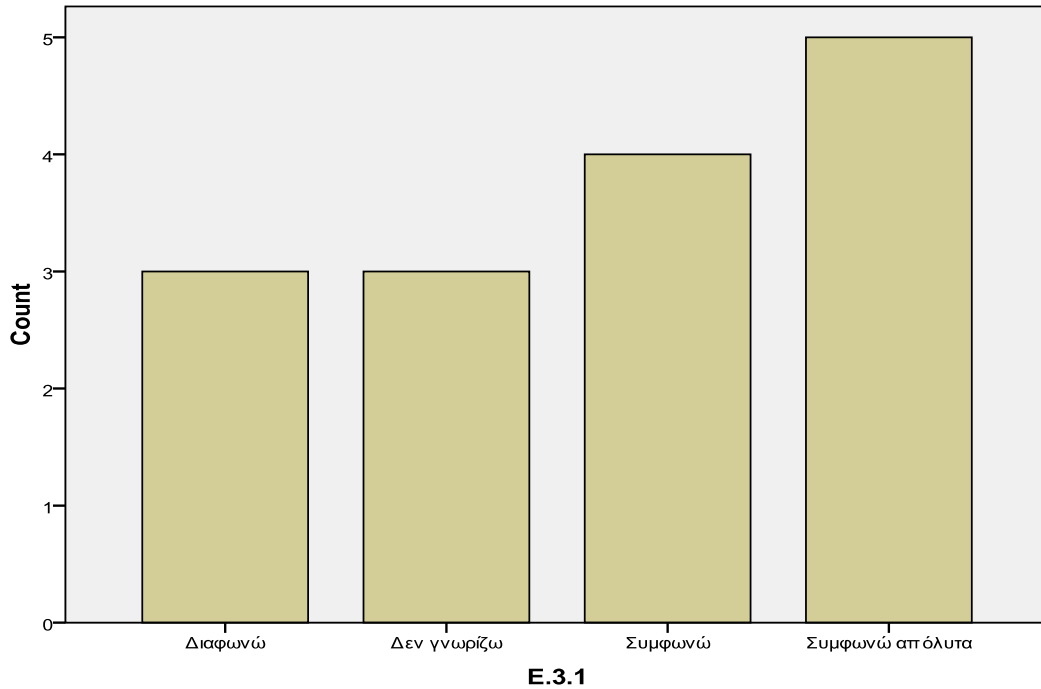


E.1

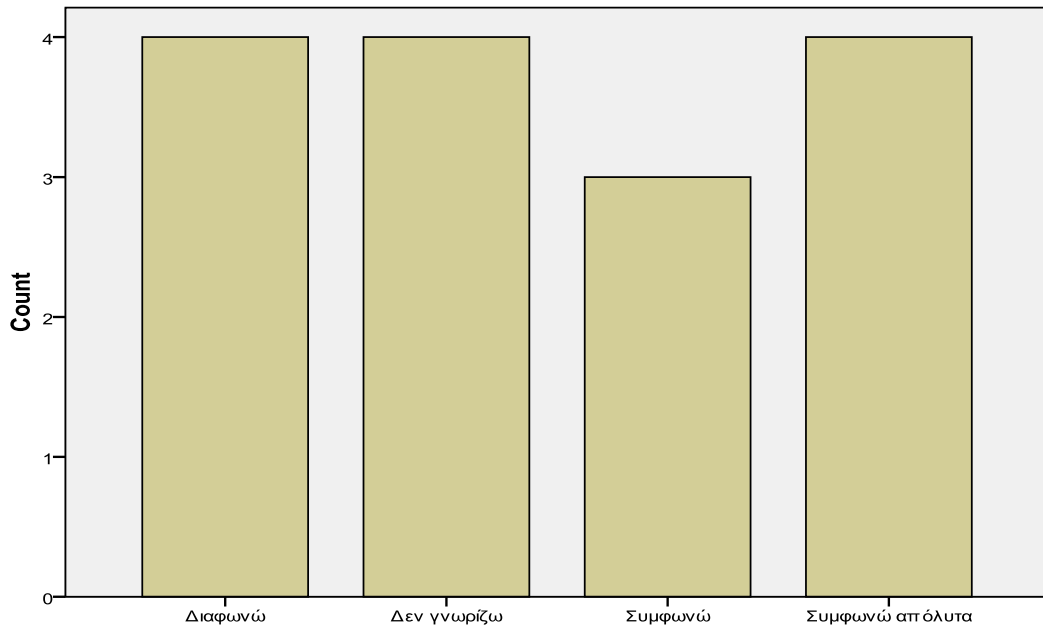
- Το **26,7 %** απάντησε συμφωνώ απόλυτα
- Το **33,3 %** απάντησε συμφωνώ
- Το **26,7%** απάντησε δεν γνωρίζω
- Το **13,3 %** απάντησε διαφωνώ



- Το 26,7 % απάντησε συμφωνώ απόλυτα
- Το 60,0 % απάντησε συμφωνώ
- Το 13,3% απάντησε δεν γνωρίζω

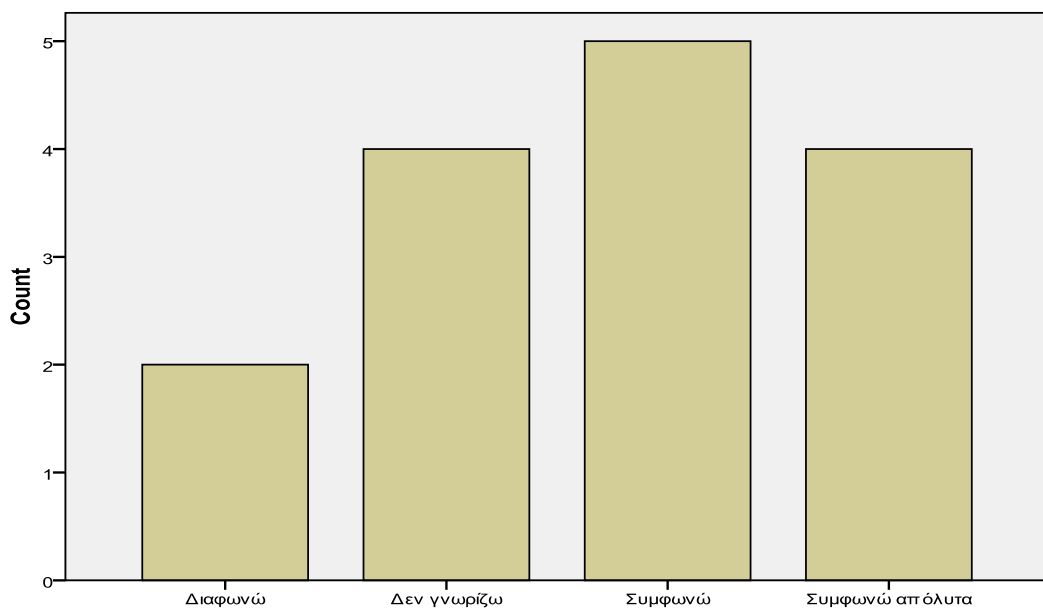


- Το 33,3 % απάντησε συμφωνώ απόλυτα
- Το 26,7 % απάντησε συμφωνώ
- Το 20,0 % απάντησε δεν γνωρίζω
- Το 20,0 % απάντησε διαφωνώ



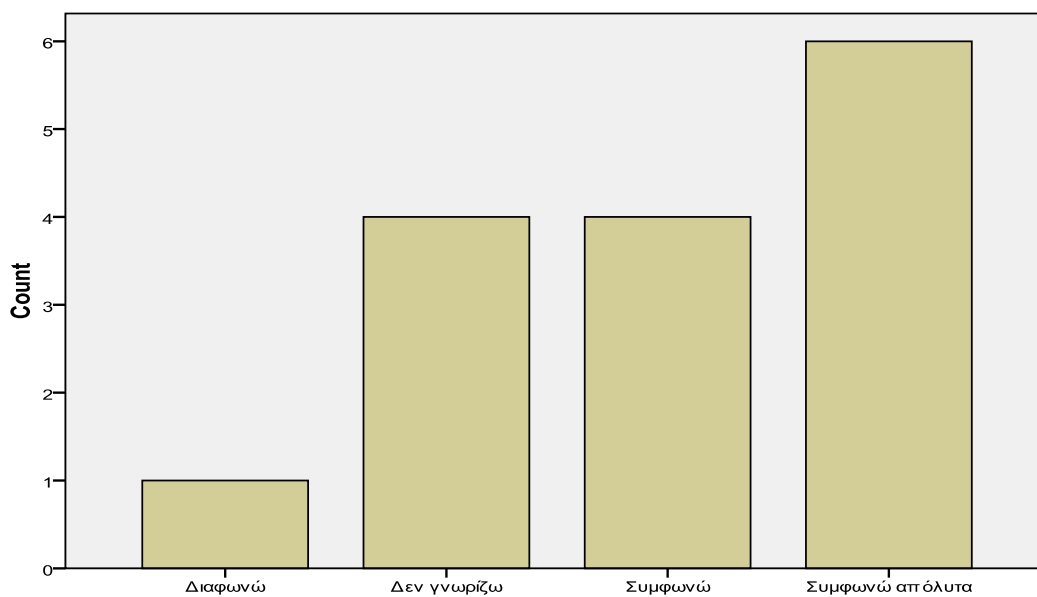
E.3.2

- Το 26,7 % απάντησε συμφωνώ απόλυτα
- Το 20,0 % απάντησε συμφωνώ
- Το 26,7 % απάντησε δεν γνωρίζω
- Το 26,7 % απάντησε διαφωνώ



E.3.3

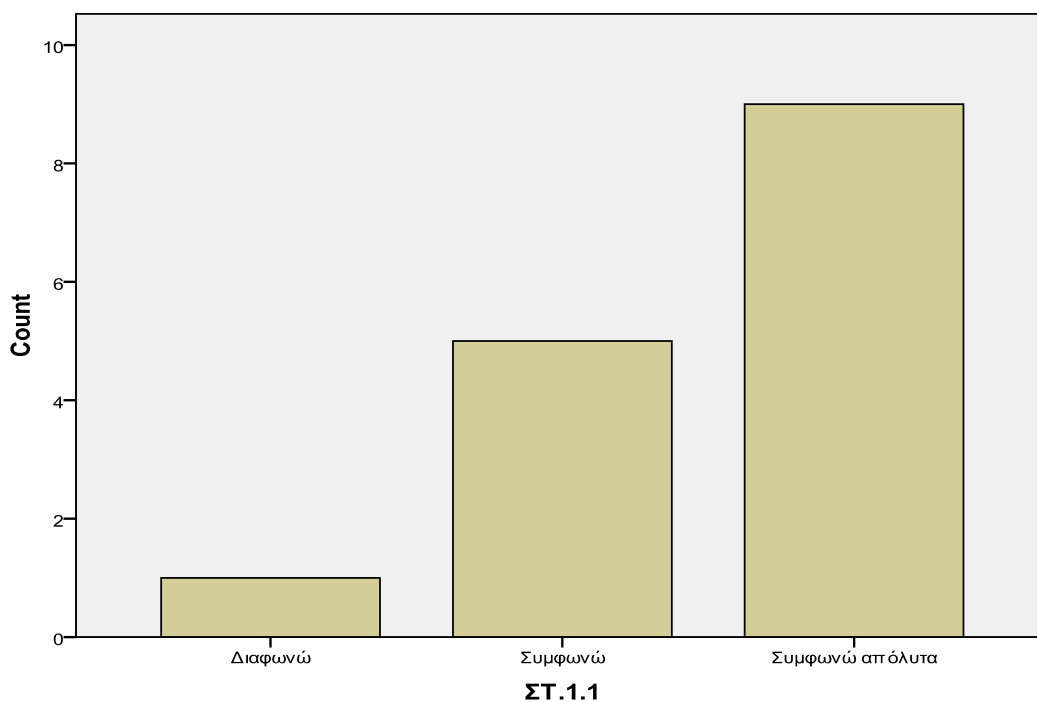
- Το 26,7 % απάντησε συμφωνώ απόλυτα
- Το 33,3% απάντησε συμφωνώ
- Το 26,7 % απάντησε δεν γνωρίζω
- Το 13,3 % απάντησε διαφωνώ



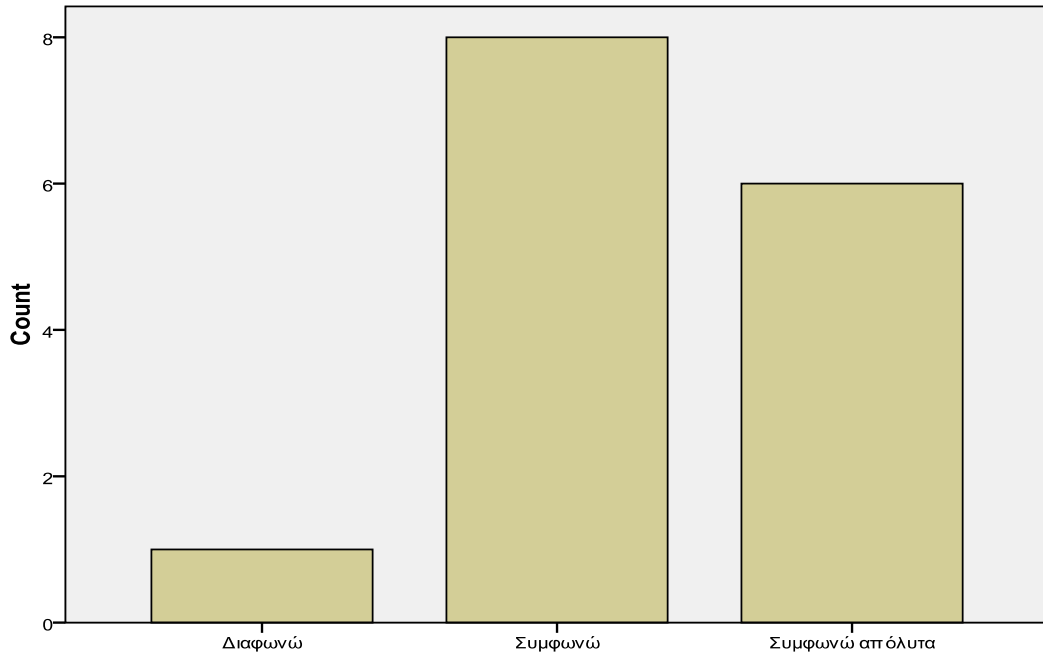
E.3.4

- Το **40,0 %** απάντησε συμφωνώ απόλυτα
- Το **26,7 %** απάντησε συμφωνώ
- Το **26,7 %** απάντησε δεν γνωρίζω
- Το **6,7 %** απάντησε διαφωνώ

<p align="center">Ενότητα 6 Στ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΕΛΑΤΩΝ</p>	
ΣΤ.1	<p>Η Εταιρία μετρά, παρακολουθεί και βελτιώνει συστηματικά τις εντυπώσεις των πελατών της, σε θέματα όπως είναι για παράδειγμα:</p> <p>ΣΤ.1.1 η γενική εντύπωση τους για την Εταιρία</p> <p>ΣΤ.1.2 η ποιότητα και αξία των υπηρεσιών της</p> <p>ΣΤ.1.3 η ανταπόκριση του προσωπικού της σε παράπονα ή τυχόν προβλήματα που αντιμετωπίζουν</p> <p>ΣΤ.1.4 η ταχύτητα εξυπηρέτησης, Ταχύτητα και ακρίβεια παράδοσης, κλπ</p>
ΣΤ. 2	<p>Έχουν τεθεί και έχουν γνωστοποιηθεί συγκεκριμένοι στόχοι σχετικά με θέματα που αφορούν την ικανοποίηση των πελατών μας και εξυπηρετούν τη στρατηγική μας (πχ. χρόνοι ανταπόκρισης σε παράπονα, χαρακτηριστικά «ποιότητας» των υπηρεσιών μας κ.λπ.).</p>

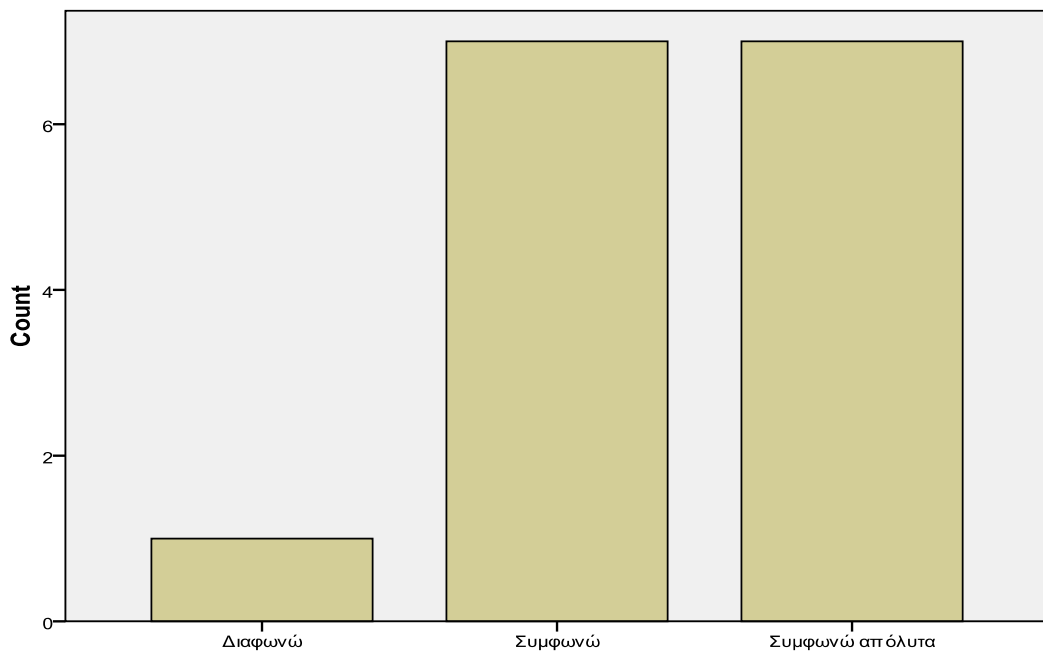


- Το **60,0 %** απάντησε συμφωνώ απόλυτα
- Το **33,3 %** απάντησε συμφωνώ
- Το **6,7 %** απάντησε διαφωνώ



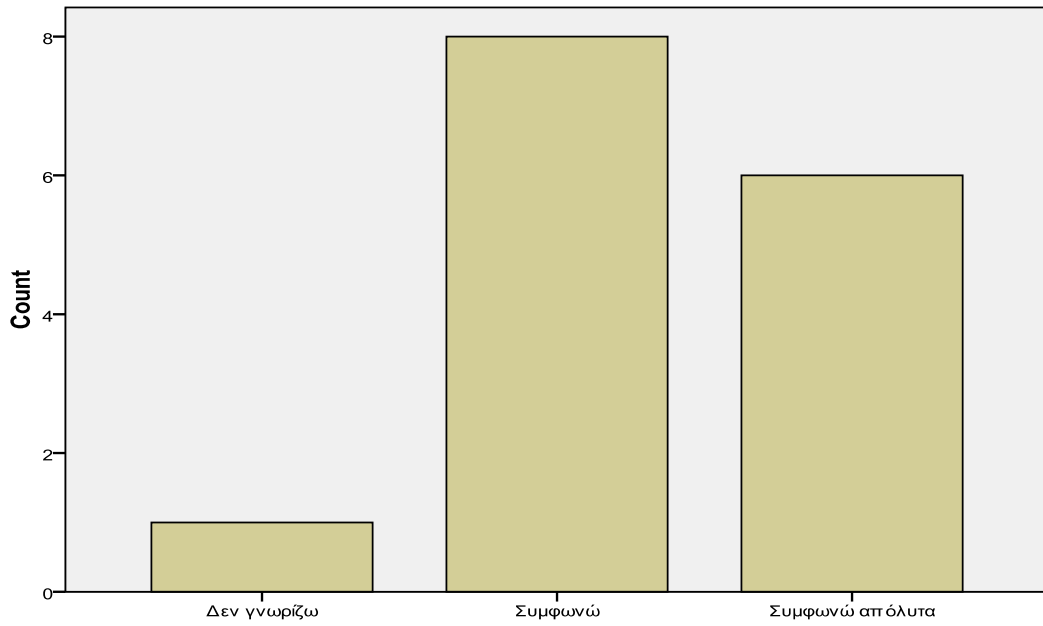
ΣΤ.1.2

- Το **40,0 %** απάντησε συμφωνώ απόλυτα
- Το **53,3 %** απάντησε συμφωνώ
- Το **6,7 %** απάντησε διαφωνώ



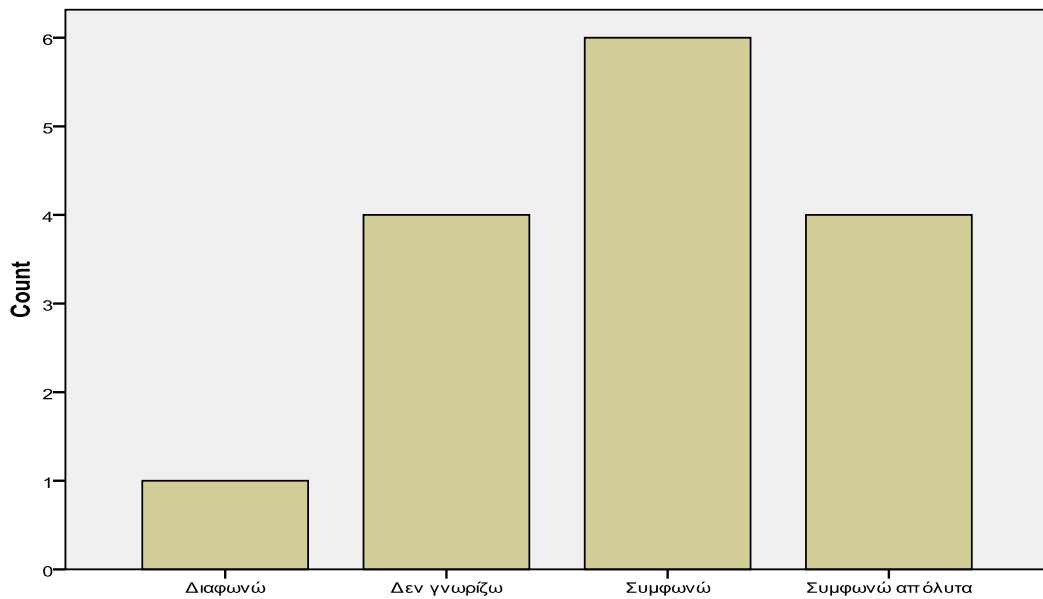
ΣΤ.1.3

- Το **46,7 %** απάντησε συμφωνώ απόλυτα
- Το **46,7 %** απάντησε συμφωνώ
- Το **6,7%** απάντησε διαφωνώ



ΣΤ.1.4

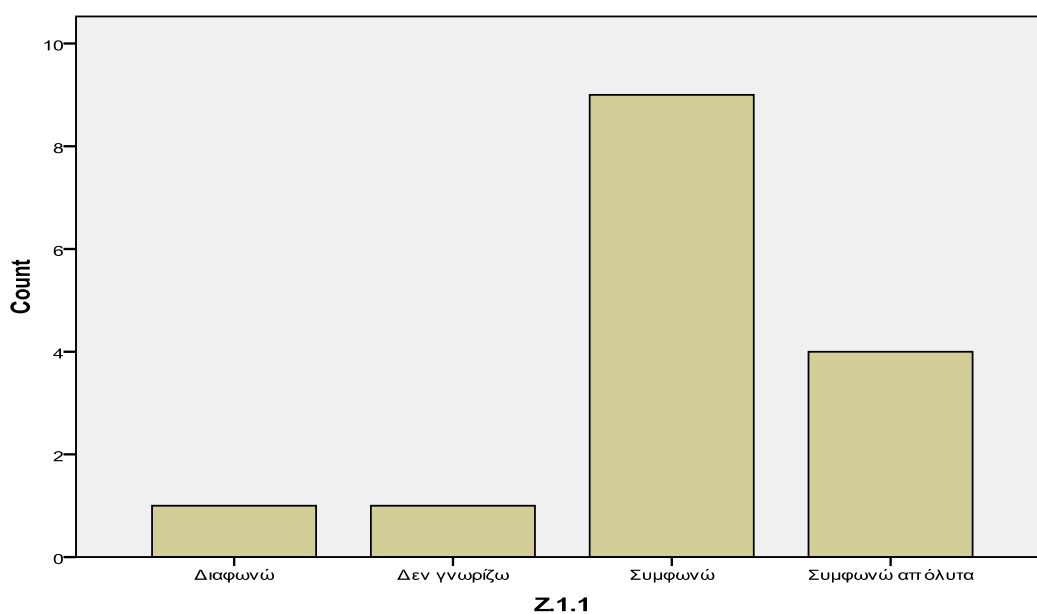
- Το **40,0 %** απάντησε συμφωνώ απόλυτα
- Το **53,3 %** απάντησε συμφωνώ
- Το **6,7 %** απάντησε δεν γνωρίζω



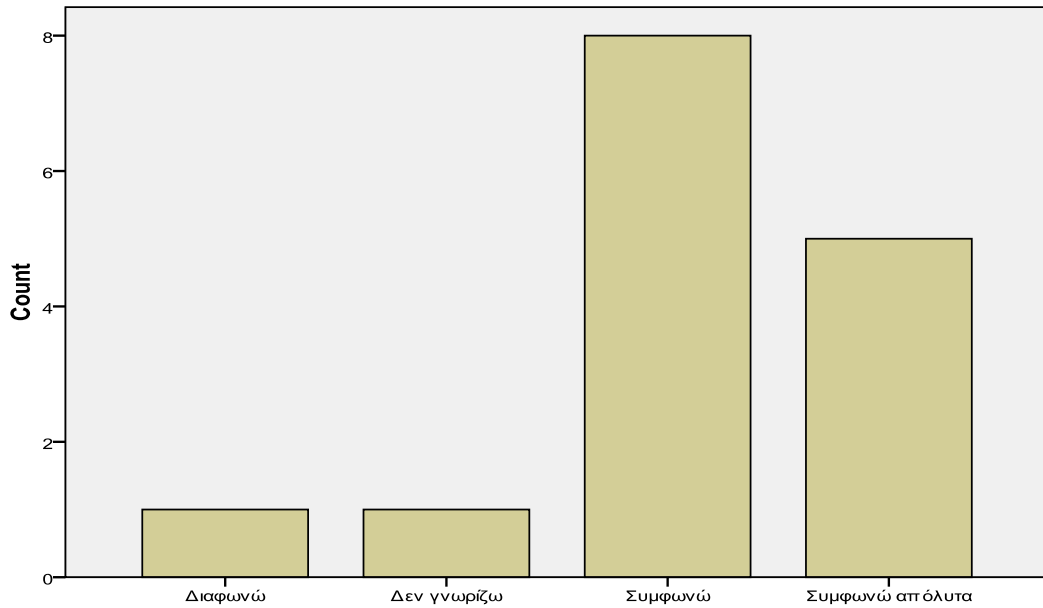
ΣΤ.2

- Το **26,7 %** απάντησε συμφωνώ απόλυτα
- Το **40,0 %** απάντησε συμφωνώ
- Το **26,7 %** απάντησε δεν γνωρίζω
- Το **6,7 %** απάντησε διαφωνώ

Ενότητα 7 Z. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	
Z.1	<p>Η Εταιρία διαθέτει και αξιοποιεί τους κατάλληλους μηχανισμούς για να μετρά συστηματικά τις εντυπώσεις του συνόλου του προσωπικού της σε θέματα όπως ενδεικτικά:</p> <p>Z.1.1 καθημερινή επικοινωνία στην εργασία Z.1.2 εξέλιξη καριέρας Z.1.3 ίσες ευκαιρίες μάθησης και ανάπτυξης Z.1.4 αναγνώριση, επιβράβευση και ανταμοιβές Z.1.5 υγιεινή και ασφάλεια εργασίας Z.1.6 συμπεριφορά της Ηγεσίας Z.1.7 καθορισμός στόχων και αξιολόγηση</p>

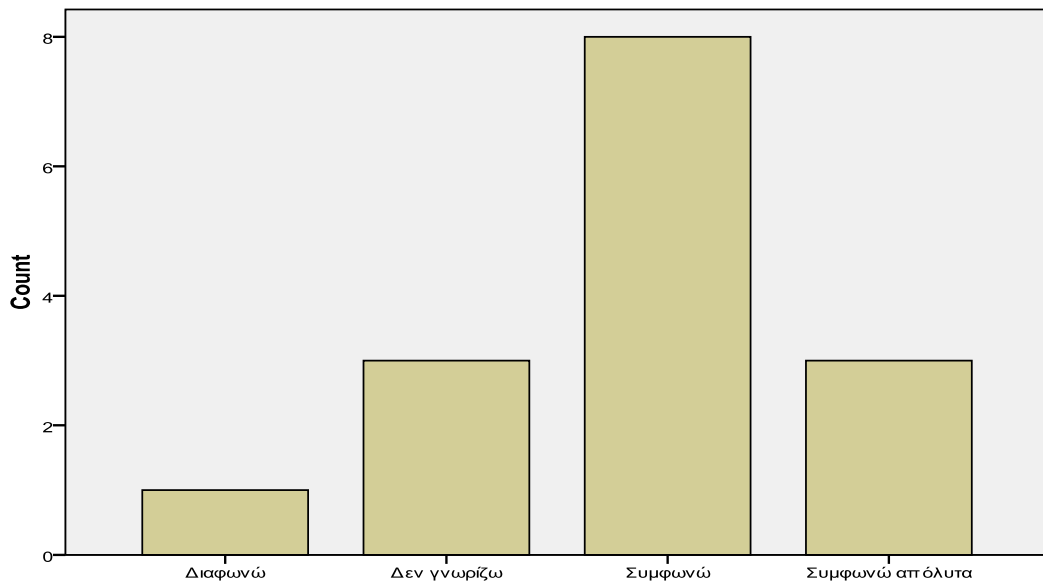


- Το **26,7 %** απάντησε συμφωνώ απόλυτα
- Το **60,0 %** απάντησε συμφωνώ
- Το **6,7 %** απάντησε δεν γνωρίζω
- Το **6,7 %** απάντησε διαφωνώ



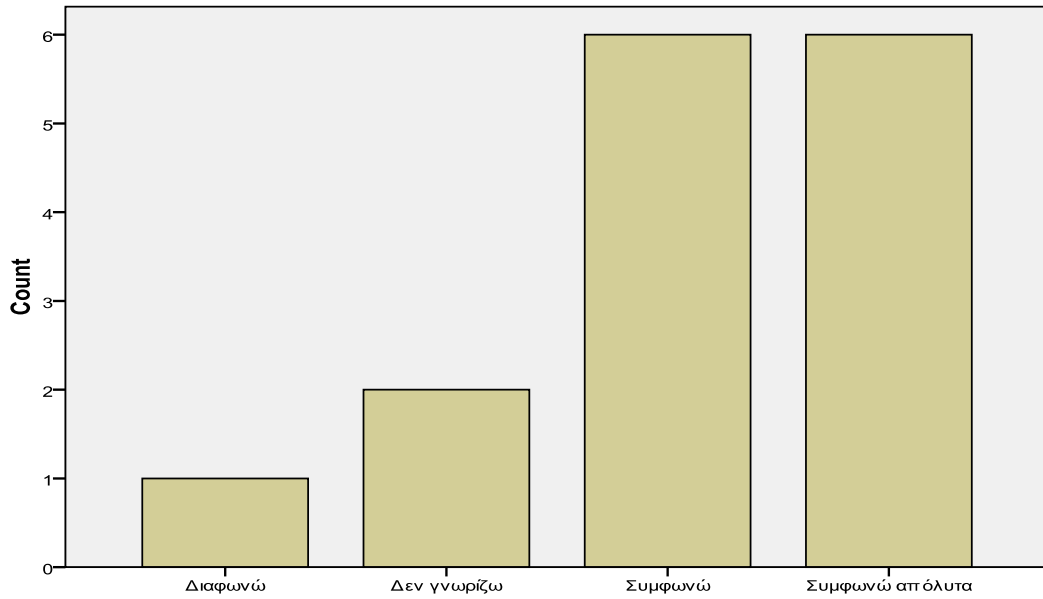
Z.1.2

- Το 33,3 % απάντησε συμφωνώ απόλυτα
- Το 53,3 % απάντησε συμφωνώ
- Το 6,7% απάντησε δεν γνωρίζω
- Το 6,7 % απάντησε διαφωνώ



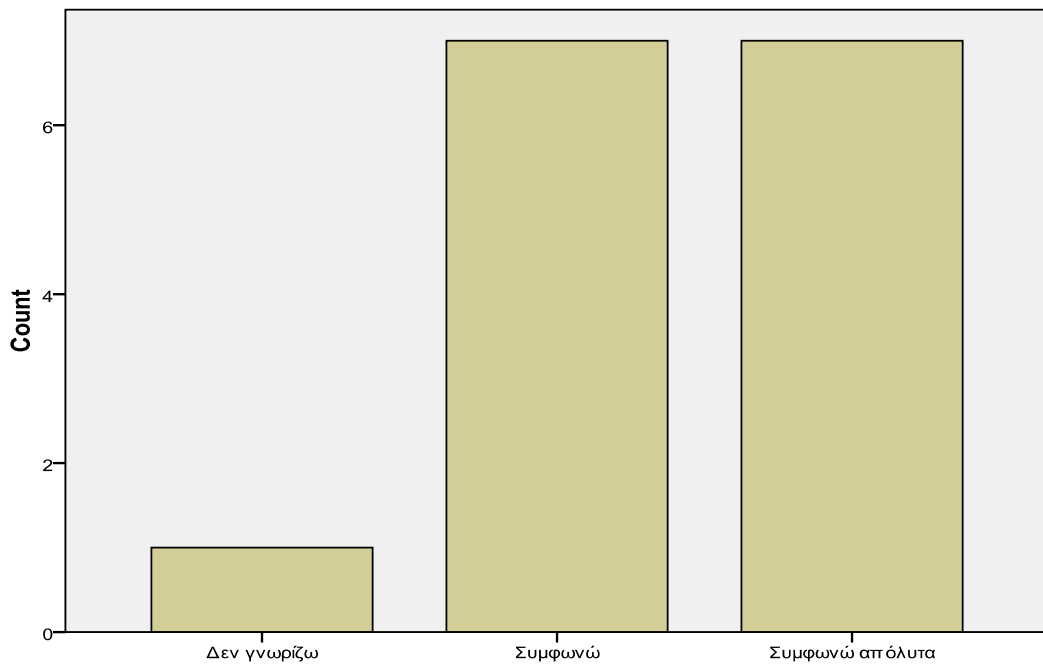
Z.1.3

- Το 20,0 % απάντησε συμφωνώ απόλυτα
- Το 53,3 % απάντησε συμφωνώ
- Το 20,0 % απάντησε δεν γνωρίζω
- Το 6,7 % απάντησε διαφωνώ



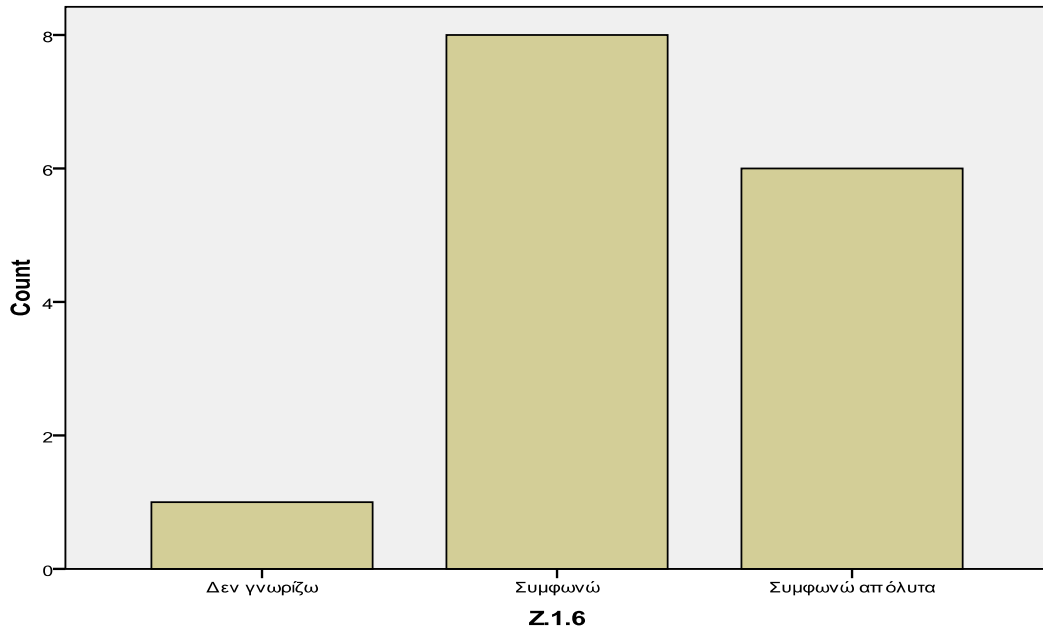
Z.1.4

- Το **40,0 %** απάντησε συμφωνώ απόλυτα
- Το **40,0 %** απάντησε συμφωνώ
- Το **13,3 %** απάντησε δεν γνωρίζω
- Το **6,7 %** απάντησε διαφωνώ

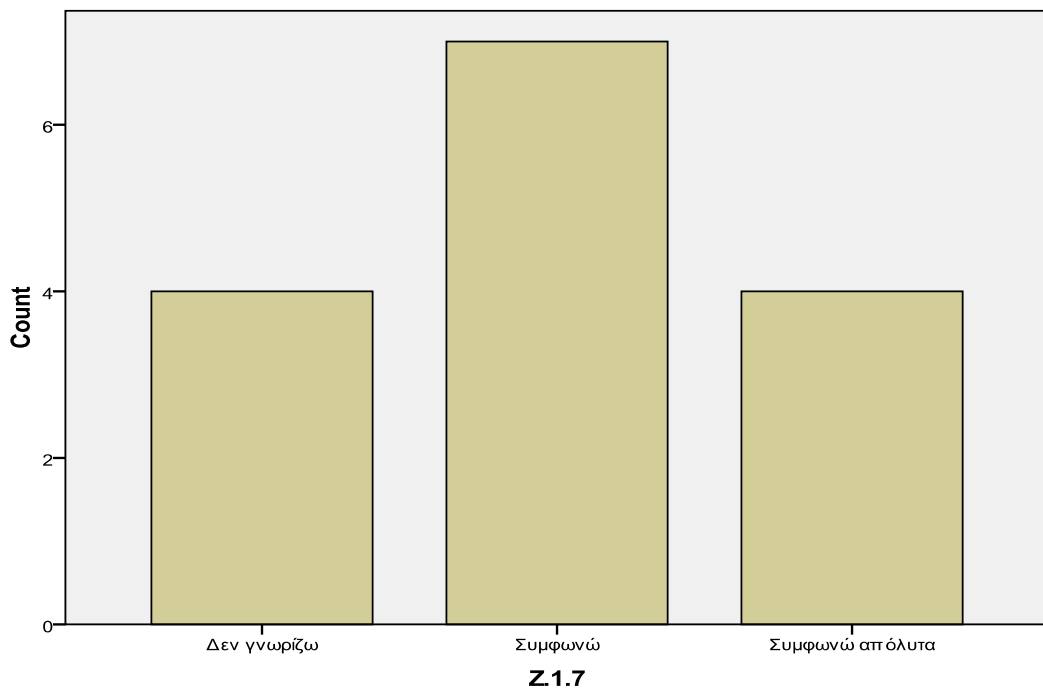


Z.1.5

- Το **46,7 %** απάντησε συμφωνώ απόλυτα
- Το **46,7 %** απάντησε συμφωνώ
- Το **6,7%** απάντησε δεν γνωρίζω



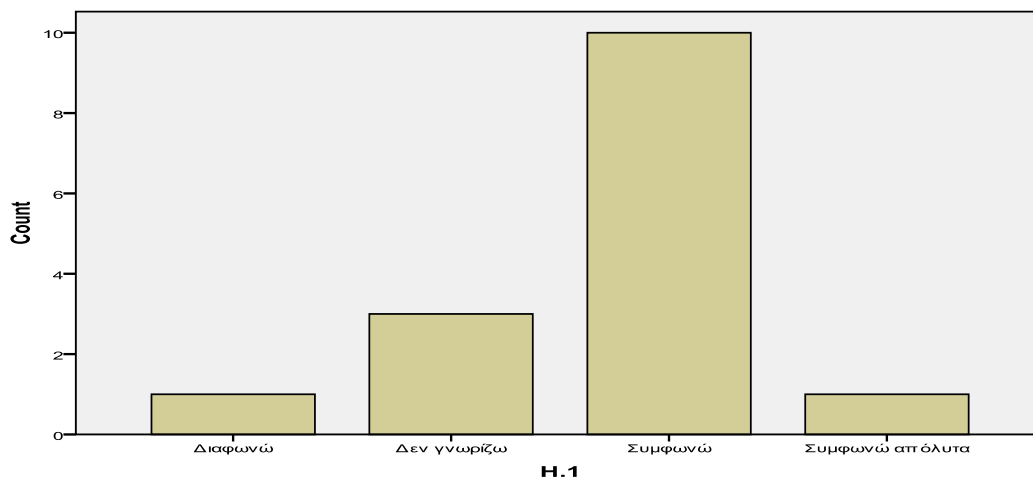
- Το **40,0 %** απάντησε συμφωνώ απόλυτα
- Το **53,3 %** απάντησε συμφωνώ
- Το **6,7%** απάντησε δεν γνωρίζω



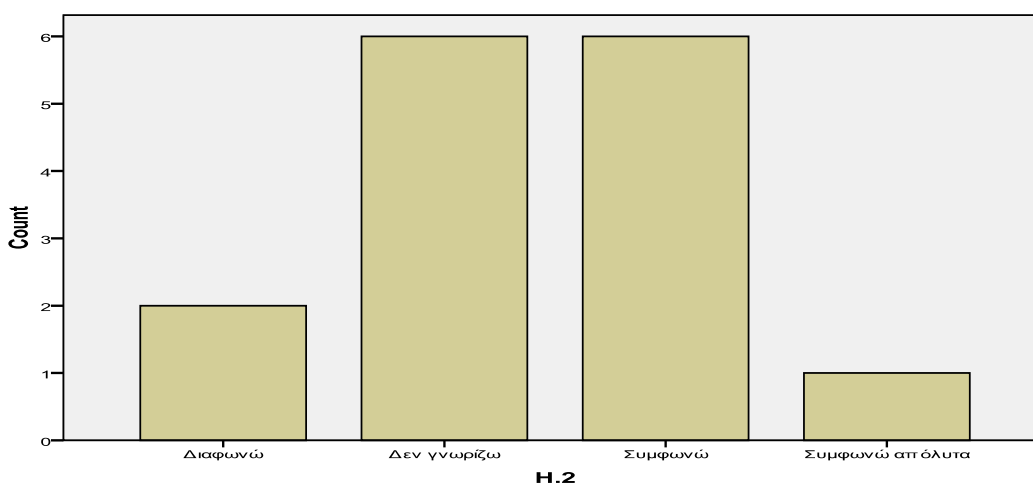
- Το **26,7 %** απάντησε συμφωνώ απόλυτα
- Το **46,7 %** απάντησε συμφωνώ
- Το **26,7 %** απάντησε δεν γνωρίζω

Ενότητα 8
Η. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΣΥΝΟΛΟΥ

Η. 1	Η Εταιρία διαθέτει και αξιοποιεί τους κατάλληλους μηχανισμούς για να μετρά συστηματικά τις εντυπώσεις της κοινωνίας για το κοινωνικό της έργο και γενικά την κοινωνική της παρουσία και συμβολή στην τοπική κοινότητα ή γενικότερα στην χώρα.
Η. 2	Η Εταιρία έχει διακριθεί σε θέματα Κοινωνικής Ευθύνης, Επιχειρηματικής Ηθικής.



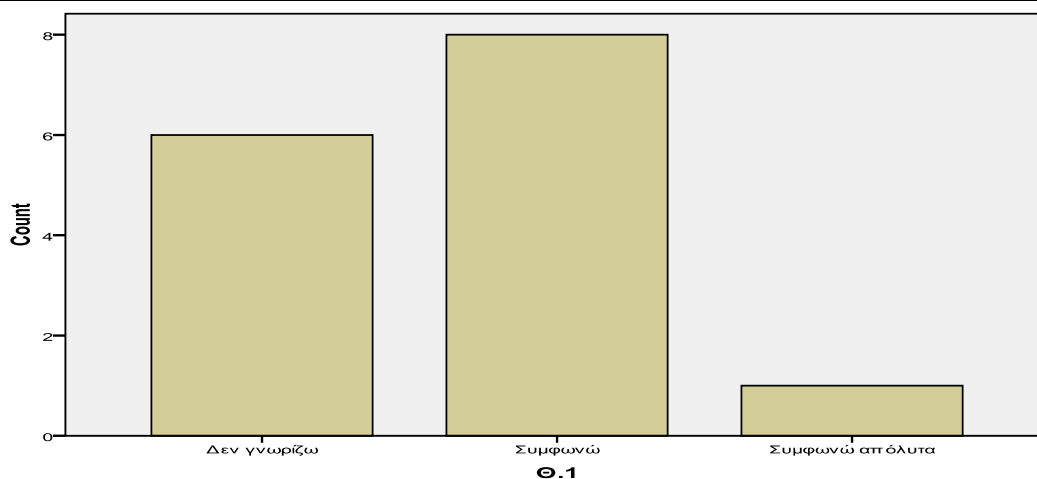
- Το **6,7 %** απάντησε συμφωνώ απόλυτα
- Το **66,7 %** απάντησε συμφωνώ
- Το **20,0 %** απάντησε δεν γνωρίζω
- Το **6,7 %** απάντησε διαφωνώ



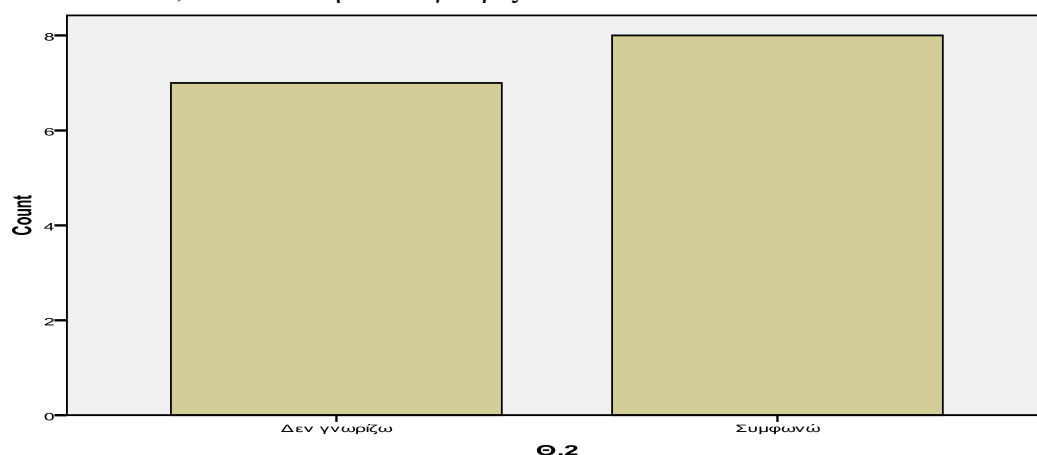
- Το **6,7 %** απάντησε συμφωνώ απόλυτα
- Το **40,0 %** απάντησε συμφωνώ
- Το **40,0 %** απάντησε δεν γνωρίζω
- Το **13,3 %** απάντησε διαφωνώ

Ενότητα 9
Θ. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

<p>Θ.1</p>	<p>Η Εταιρία διαθέτει μηχανισμούς για να παρακολουθεί και να βελτιώνει συστηματικά οικονομικούς ή μη οικονομικούς δείκτες επίδοσης που συνδέονται με την ανάπτυξή της και την απόδοση των κρίσιμων διεργασιών της και τη Στρατηγική της, όπως είναι π.χ. Χρόνος εισαγωγής/ ανάπτυξης νέων υπηρεσιών/ προϊόντων, αριθμός πελατών και διατηρησιμότητα πελατών, μερίδιο αγοράς, λάθη/επαναλήψεις εργασίας, κλπ.</p>
<p>Θ.2</p>	<p>Η Εταιρία καθορίζει συστηματικά στόχους για τους κρίσιμους δείκτες επίδοσης που αφορούν στην αποτελεσματική οικονομική διαχείρισή της και στηρίζουν τη Στρατηγική της, (π.χ. κυκλοφοριακή ρευστότητα, απόδοση ιδίων Κεφαλαίων, κυκλοφοριακή ταχύτητα αποθεμάτων κ.λπ.).</p>



- Το **6,7 %** απάντησε συμφωνώ απόλυτα
- Το **53,3 %** απάντησε συμφωνώ
- Το **40,0 %** απάντησε δεν γνωρίζω



- Το **53,3 %** απάντησε συμφωνώ
- Το **46,7 %** απάντησε δεν γνωρίζω