



ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΡΙΣΤΕΙΑ  
(EFQM)-ΟΦΕΛΗ & ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ  
ΒΕΛΤΙΣΤΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ

ΚΟΥΜΠΑΡΑΚΗ ΘΕΟΚΤΙΣΤΗ

# ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σκοπός της εργασίας είναι η παρουσίαση της έννοιας της επιχειρηματικής αριστείας, υπό το πρίσμα των κριτηρίων του υποδείγματος επιχειρηματικής αριστείας του Ευρωπαϊκού οργανισμού για την ποιότητα, βασισμένο στις αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ (συνέχεια)

Δίνοντας την δυνατότητα στις επιχειρήσεις να αναπτύξουν περιοχές που επιδέχονται βελτίωση, απολαμβάνοντας τα οφέλη που παρέχει το πρότυπο επιχειρηματικής αριστείας EFQM.

Ενώ παράλληλα βελτιώνεται η ανταγωνιστικότητα τους υιοθετώντας μία σειρά από βέλτιστων πρακτικών.

# ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Η Ευρωπαϊκή Ένωση στα πλαίσια της ιδιαίτερης βαρύτητας την οποία δίνει στην Διασφάλιση της ποιότητας τόσο των προϊόντων όσο και των παρεχόμενων υπηρεσιών, προχώρησε στις 15 Σεπτεμβρίου 1988, στην ίδρυση ενός οργανισμού, του **European Foundation for Quality Management EFQM** με έδρα τις Βρυξέλλες.

Δημιουργήθηκε από μια ομάδα 14 μεγάλων ευρωπαϊκών επιχειρήσεων (Philips, Fiat, Nestle, Renault, Bull, Olivetti, Electrolux, Dassault, Ciba-Geighy, Bosch, Sulzer, VW, KLM, BT) με την έγκριση της επιτροπής των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων,

## ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ (συνέχεια)

Το μοντέλο EFQM δραστηριοποιείται στην παροχή βοήθειας προς τα διευθυντικά στελέχη, στην συνεργασία με εκπαιδευτικούς και εργασιακούς φορείς, στην ανάπτυξη και εφαρμογή προτύπων, στην πληροφόρηση σχετικά με την ΔΟΠ, και στην επιβράβευση επιτευγμάτων υψηλής ποιότητας με την θέσπιση Πανευρωπαϊκών Βραβείων.

## ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ (Συνέχεια)

Ο EFQM ανέπτυξε και εφάρμοσε το 1990 το πρώτο Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας. Το συγκεκριμένο μοντέλο αποτελεί ένα πρότυπο αυτοαξιολόγησης των Ευρωπαϊκών οργανισμών και επιχειρήσεων. Συνδέει την εξυπηρέτηση του πελάτη με τα εννέα κριτήρια και τις προϋποθέσεις οι οποίες θεωρούνται απαραίτητες για την επιτυχημένη οργάνωση της επιχείρησης καθώς επίσης και την επίτευξη των επιχειρηματικών αποτελεσμάτων.

## ΕΠΙΠΕΔΑ EFQM (Levels of excellence)

1. Δέσμευση (Committed to excellence in Europe)
2. Αναγνώριση (Recognized for excellence in Europe)
3. Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας

# ΕΠΙΠΕΔΑ EFQM (Levels of excellence)

## ***1. ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΡΙΣΤΕΙΑ***

Πραγματοποιείται μέσα από μία διαδικασία τριών φάσεων.

**1.1** Οι αιτούντες καλούνται να ακολουθήσουν μία διαδικασία αυτοαξιολόγησης χρησιμοποιώντας ένα απλοποιημένο ερωτηματολόγιο που βασίζεται στα εννέα κριτήρια.



# ΕΠΙΠΕΔΑ EFQM (Levels of excellence)

## **1. ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΡΙΣΤΕΙΑ**

Αυτό έχει ως στόχο να εξασφαλίζει την απόδοση του οργανισμού έναντι του πλαισίου που έχουν καθιερώσει οι οργανισμοί.

Η αυτοαξιολόγηση οδηγεί στον εντοπισμό των περιοχών που πρέπει να βελτιωθούν μέσα στην επιχείρηση.

# ΕΠΙΠΕΔΑ EFQM (Levels of excellence)

## *1. ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΡΙΣΤΕΙΑ*

**1.2 Καλείται ο οργανισμός να υποδείξει πώς υλοποιήθηκαν οι διορθωτικές αυτές ενέργειες.**

**Ο οργανισμός καλείται να προβάλλει ένα σχέδιο βελτίωσης το οποίο βασίζεται στα αποτελέσματα αυτοαξιολόγησης.**

# ΕΠΙΠΕΔΑ EFQM (Levels of excellence)

## *1. ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΡΙΣΤΕΙΑ*

Η διαδικασία αυτή επιβεβαιώνεται από ένα εκπαιδευόμενο και εξουσιοδοτημένο επικυρωτή σε χρονικό διάστημα μίας μέρας το πολύ δύο και ονομάζεται site visit (επιτόπιας επίσκεψης).

# ΕΠΙΠΕΔΑ EFQM (Levels of excellence)

## *1. ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΡΙΣΤΕΙΑ*

Τέλος η διαδικασία αυτή αμείβει τον οργανισμό δίνοντας του την δυνατότητα να χρησιμοποιεί το ανάλογο έμβλημα στις εμπορικές και διαφημιστικές του προβολές.

# ΕΠΙΠΕΔΑ EFQM (Levels of excellence)

## *1. ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΡΙΣΤΕΙΑ*

**1.3 Ο οργανισμός μετά την επιτόπια επίσκεψη καλείται να στείλει τα αποτελέσματα μία νέας αυτοαξιολόγησης στον εκπρόσωπο του κράτους.**

**Ελλάδα: η ΕΕΔΕ (Ελληνική Εταιρία Διοίκησης Επιχειρήσεων).**

# ΕΠΙΠΕΔΑ EFQM (Levels of excellence)

## *2. ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΡΙΣΤΕΙΑ*

Η αναγνώριση έχει σχεδιαστεί για επιχειρήσεις, οργανισμούς ή επιχειρησιακές μονάδες που διαθέτουν εμπειρία στην αυτό-αξιολόγηση βάσει του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM.

## ΕΠΙΠΕΔΑ EFQM (Levels of excellence)

### *2. ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΡΙΣΤΕΙΑ*

Βασίζεται στο ολοκληρωμένο μοντέλο του EFQM που περιλαμβάνει εννέα κριτήρια και τριάντα δύο υποκριτήρια.

Προσφέρει στις υποψήφιες επιχειρήσεις τα πλεονεκτήματα μιας δομημένης προσέγγισης για τον εντοπισμό των δυνατών και αδύνατων σημείων, και των περιοχών που επιδέχονται βελτίωση.

## ΕΠΙΠΕΔΑ EFQM (Levels of excellence)

### *2. ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΡΙΣΤΕΙΑ*

Οι οργανισμοί ακολουθούν μία διαδικασία παρόμοια αλλά απλούστερη από αυτή του Ευρωπαϊκού Βραβείου Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM.

Οι διακριθείσες επιχειρήσεις λαμβάνουν πιστοποιητικό και λογότυπο Πανευρωπαϊκής Αναγνώρισης με ισχύ 2 ετών από την ημέρα της Επιτόπιας Επίσκεψης.



# ΕΠΙΠΕΔΑ EFQM (Levels of excellence)

## *3 ΤΟ ΕΥΡΩΠΑΙΚΟ ΒΡΑΒΕΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ*

Το βραβείο βασίζεται στο Μοντέλο

Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM, το οποίο χρησιμοποιείται ως η βάση για πολλά εθνικά και περιφερειακά Βραβεία Ποιότητας σε ολόκληρη την Ευρώπη.

## ΕΠΙΠΕΔΑ EFQM (Levels of excellence)

### *3 ΤΟ ΕΥΡΩΠΑΙΚΟ ΒΡΑΒΕΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ*

Μία ειδική επιτροπή ανασκοπεί τις εκθέσεις και τα αποτελέσματα της Επιτόπιας Επίσκεψης των υποψηφίων επιχειρήσεων και αποφασίζει την κατάταξη των υποψηφίων σε βαθμίδες επιτυχίας.

Οι βαθμίδες αυτές είναι Finalist, Prize, Winners.

Όλες αυτές οι διακρίσεις απονέμονται στις επιχειρήσεις στο ετήσιο Πανευρωπαϊκό FORUM του EFQM, το οποίο φιλοξενείται κάθε χρόνο και από διαφορετική πόλη της Ευρώπης.

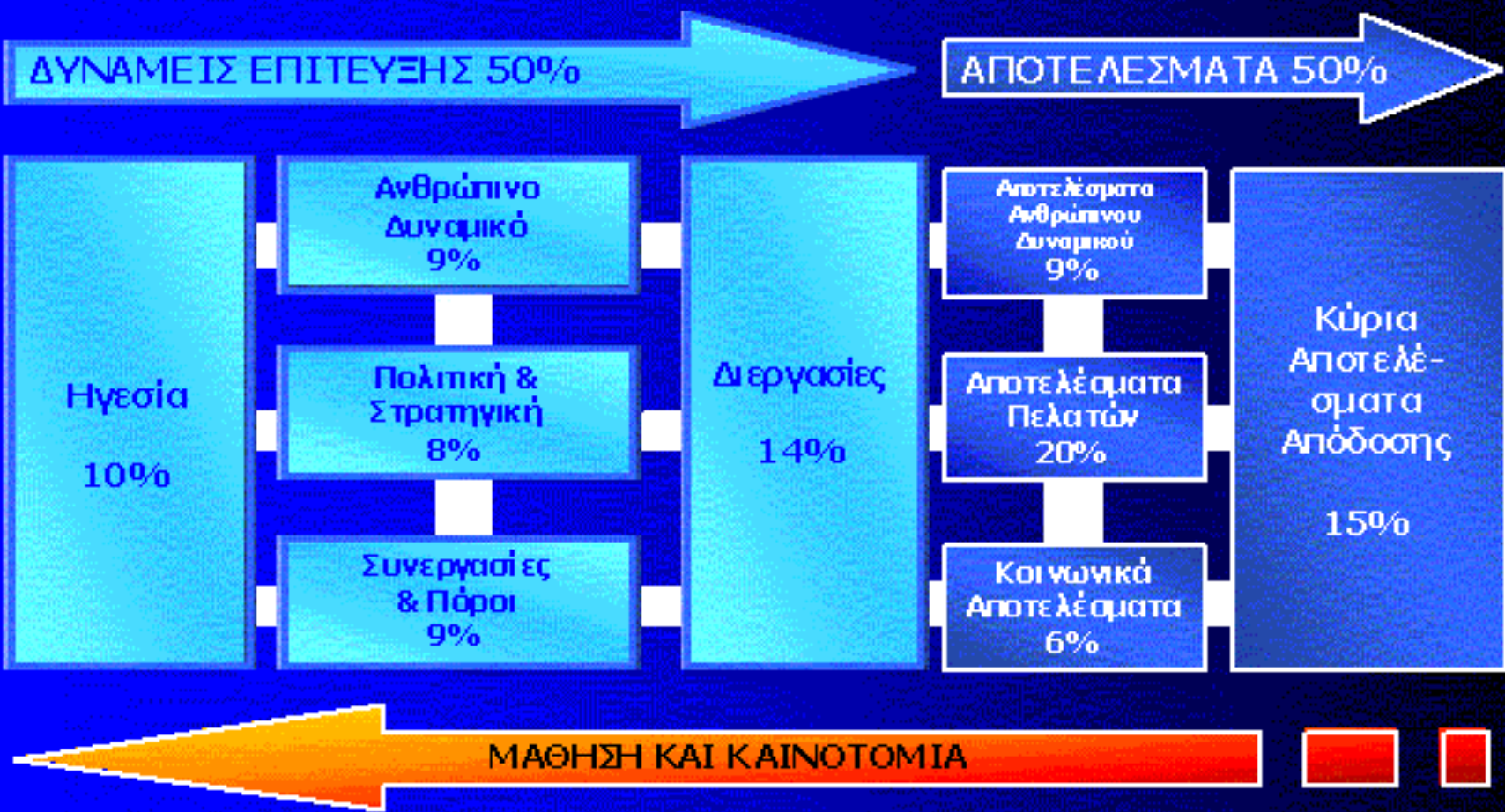
# ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ

- Προσανατολισμός στα αποτελέσματα σε ότι αφορά την ικανοποίηση των αναγκών και προσδοκιών της επιχείρησης.
- Προσανατολισμός στον πελάτη.
- Αφοσίωση της ηγεσίας στην επίτευξη των στόχων.
- Ανάπτυξη της διοίκησης βάσει διαδικασιών και δεδομένων.

# ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ

- Ανάπτυξη και εμπλοκή του ανθρώπινου δυναμικού.
- Συνεχής μάθηση βελτίωση και καινοτομία.
- Ανάπτυξη συνεργασιών.
- Ανάπτυξη εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

# ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ - ΕΦQM



# ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ

1. Ηγεσία
2. Πολιτική & στρατηγική
3. Ανθρώπινο δυναμικό
4. Συνεργασίες & σχέσεις με επιχειρηματικούς εταίρους
5. Διεργασίες
6. Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό
7. Αποτελέσματα για τους πελάτες
8. Αποτελέσματα για το κοινωνικό περιβάλλον
9. Αποτελέσματα δεικτών επίδοσης

# ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ (enablers)

## Ηγεσία

Αφορά την ευθύνη που έχουν τα ηγετικά στελέχη στην διαμόρφωση ενός κατάλληλου συστήματος διοίκησης επιχειρηματικής αριστείας. Στην αναγνώριση και υποκίνηση του ανθρώπινου δυναμικού. Δημιουργία κατάλληλων σχέσεων με πελάτες και μετόχους.

## Στρατηγική & πολιτικές

Ανάπτυξη της κατάλληλης στρατηγικής και πολιτικής σύμφωνα με τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες των πελατών, στοιχεία που αφορούν μέτρηση της επίδοσης, έρευνα αγοράς και εμπειρίας.

# ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ (enablers)

## Πολιτική ανθρώπινων πόρων

Το κριτήριο αυτό ασχολείται με την ανάπτυξη και βελτίωση των δεξιοτήτων και ικανοτήτων των εργαζομένων, την συμμετοχή τους σε θέματα ποιότητας και την σχέση τους με την διοίκηση σε θέματα ανταμοιβών και αναγνώρισης.

## Συνεργασίες με εμπορικούς εταίρους & διαχείριση πόρων

Το κριτήριο αυτό ασχολείται με την δημιουργία και διατήρηση των εξωτερικών σχέσεων, διατήρηση των χρηματοοικονομικών πόρων και του πάγιου εξοπλισμού, με την χρήση των πληροφοριών και της γνώσης μέσα από την λειτουργία του οργανισμού.



# ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ (enablers)

## Διεργασίες

Το κριτήριο αυτό ασχολείται με το πώς ένας οργανισμός αναπτύσσει και βελτιώνει τις διεργασίες του με σκοπό να εφαρμόσει τα στρατηγικά του σχέδια και να δημιουργήσει ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, βελτιώνοντας την απόδοση και ικανοποιώντας τις προσδοκίες και απαιτήσεις των πελατών ενός οργανισμού.

# ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ



## Αποτελέσματα για τον πελάτη

Το κριτήριο αυτό ασχολείται με τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει η επιχείρηση σε σχέση με τον πελάτη. Η επιχείρηση αντιλαμβάνεται τα αποτελέσματα αυτά με την βοήθεια των μέτρων αντίληψης και δείκτες επίδοσης.

## Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό

Αφορά την προσπάθεια του ανθρώπινου δυναμικού να πετύχει υψηλά επίπεδα ικανοποίησης των πελατών και καταγραφή της επίδοσης των εργαζομένων από πλευράς διοίκησης με σκοπό την βελτίωση και υποκίνηση του ανθρώπινου δυναμικού.

## Αποτελέσματα για το κοινωνικό περιβάλλον

Η κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης αφορά από την μία τις εξωτερικές απαιτήσεις (νομικές/κοινωνικές) αλλά και την ηθική των επιχειρησιακών ηγετών.

## Κύρια αποτελέσματα επίδοσης

Το κριτήριο αυτό αφορά στα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο οργανισμός σε σχέση με τους στόχους του. Τα αποτελέσματα αυτά ταξινομούνται σε διάφορα ποσοτικά μέτρα και δείκτες επίδοσης.

# ΚΟΣΤΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Το κόστος ποιότητας αποτελεί το λειτουργικό κόστος κάθε επιχείρησης το οποίο θα μπορούσε να αποφευχθεί εάν κάθε αγαθό ή υπηρεσία που παράγεται από αυτήν, παραδίδεται στον πελάτη με τις επιθυμητές ιδιότητες χωρίς την ύπαρξη ελαττωματικής ποσότητας. Το κόστος που επιβαρύνεται η επιχείρηση με την λήψη απόφασης εφαρμογής του μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας, χωρίζεται σε δύο ειδών.

# ΚΟΣΤΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

1. Το κόστος από την αρχική εφαρμογή
2. Το κόστος διατήρησης των αρχών του υποδείγματος επιχειρηματικής αριστείας.

# ΟΦΕΛΗ EFQM

1. Αποτελεί ένα πρακτικό και εύχρηστο τρόπο να αποκτήσουν οι οργανισμοί περισσότερη εμπειρία και εξοικείωση με το ευρωπαϊκό μοντέλο, μαζί με την τεχνική της αυτοαξιολόγησης για την επίτευξη της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας μέσα από διαδικασίες βελτίωσης.
2. Προσφέρει την αφετηρία για το ταξίδι των οργανισμών στον δρόμο προς την επιχειρηματική αριστεία.

## ΟΦΕΛΗ EFQM

3. Προσφέρει στους οργανισμούς την ευκαιρία να επικυρώσουν επίσημα την δέσμευση τους στην επιχειρηματική αριστεία.
4. Προσφέρει Πανευρωπαϊκή και παγκόσμια προβολή.
5. Βελτιώνει την εσωτερική οργάνωση και την αποτελεσματικότητα, επιτυγχάνοντας βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους.

## ΟΦΕΛΗ EFQM

6. Προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με πιστοποιημένη δέσμευση.
7. Προσφέρει μέτρο σύγκρισης με άλλους επιτυχημένους οργανισμούς στην Ευρώπη που οδηγούν σε περαιτέρω επιχειρηματικές ευκαιρίες.



# ΒΕΛΤΙΣΤΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ

## Ηγεσία

1. Αναπτύσσεται ένα σχέδιο δράσης το οποίο αντικατοπτρίζει στο όραμα και την αποστολή της επιχείρησης.
2. Υπάρχει συνεχής επικοινωνία και ενημέρωση για τα αποτελέσματα καθώς και προτάσεις βελτίωσης με το ανθρώπινο δυναμικό.
3. Συνδυασμός της πολιτικής και στρατηγικής με σκοπό την επίτευξη υψηλών επιπέδων ικανοποίησης.

## Ανθρώπινο δυναμικό

1. Διασφαλίζει την διαρκή εστίαση του οργανισμού στις ανάγκες των πελατών.
2. Μεταδίδει τις αξίες και το εταιρικό όραμα στους εργαζομένους.
3. Εντοπίζει τις κρίσιμες εσωτερικές διεργασίες του οργανισμού και τις βελτιώνει.
4. Κάνει χρήση των εργαλείων ποιότητας για την επίλυση προβλημάτων και εξάλειψη λαθών των επιχειρηματικών διεργασιών μίας επιχείρησης.

# ΒΕΛΤΙΣΤΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ

## Αυτοαξιολόγηση

Η διαδικασία της αυτόαξιολόγησης θεωρείται αναπόσπαστο κομμάτι του μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας. Χωρίς αυτό η επιχείρηση παραμένει ελλιπής και αδρανής στην κατάκτηση του βραβείου και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε μία αγορά.

Η αυτοαξιολόγηση αφορά μία τεχνική διαδικασία η οποία επιτρέπει σε μία επιχείρηση να διακρίνει τα παράξενα σημεία καθώς και τις περιοχές που επιδέχονται βελτίωση

# ΒΕΛΤΙΣΤΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ

## Οι ποίο συνηθισμένες πρακτικές αυτοαξιολόγησης που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση

1. Pro-farma προσέγγιση
2. Μήτρα προσέγγισης

ΤΕΛΟΣ

*Ευχαριστώ για τον χρόνο σας  
και την προσοχή σας*