



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΠΑΤΡΩΝ  
UNIVERSITY OF PATRAS

ΑΝΟΙΚΤΑ ακαδημαϊκά  
μαθήματα ΠΠ

# Διοίκηση Ολικής Ποιότητας & Επιχειρηματική Αριστεία

Ενότητα 1.10.3: Το Μοντέλο Επιχειρηματικής  
Αριστείας EFQM

Ψωμάς Ευάγγελος

Σχολή Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων Αγροτικών  
Προϊόντων & Τροφίμων (Δ.Ε.Α.Π.Τ.)

# Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM

Υποενότητα 1

# Σκοποί 1<sup>ης</sup> υποενότητας

- Να μάθουν οι φοιτητές τα βασικά στοιχεία και τις έννοιες του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM καθώς και τα Επίπεδα Επιχειρηματικής Αριστείας και τις Φάσεις τους
- Να γνωρίσουν οι φοιτητές τα κύρια Οφέλη από τη Συμμετοχή στα Επίπεδα Αναγνώρισης της Επιχειρηματικής Αριστείας – EFQM
- Να μάθουν τι είναι το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διοίκηση της Ποιότητας (European Foundation for Quality Management) και τις βασικές Αρχές της Επιχειρηματικής Αριστείας
- Να συνειδητοποιήσουν πως πραγματοποιείται ο καθορισμός του μεγέθους, του τύπου και του τομέα των υποψηφίων οργανισμών



# Περιεχόμενα 1<sup>ης</sup> υποενότητας

- Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM
- Επίπεδα Επιχειρηματικής Αριστείας
- Κύρια Οφέλη από τη Συμμετοχή στα Επίπεδα Αναγνώρισης της Επιχειρηματικής Αριστείας – EFQM
- Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διοίκηση της Ποιότητας (European Foundation for Quality Management)
- Οι Βασικές Αρχές της Επιχειρηματικής Αριστείας
- Καθορισμός μεγέθους, τύπου και τομέα υποψηφίων οργανισμών



# Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM (1/2)

- Το Μοντέλο EFQM είναι το πιο διαδεδομένο επιχειρησιακό πλαίσιο στην Ευρώπη και βασίζεται στην έννοια της αξιολόγησης των οργανισμών (0-1000).



# Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM (2/2)

- Έχει εφαρμοστεί από τους 15 μεγαλύτερους οργανισμούς και άλλους 25.000 μεγάλους και μικρομεσαίους οργανισμούς σε ολόκληρη την Ευρώπη, μεταξύ των οποίων είναι οι NOKIA, SIEMENS, PHILIPS, British Telecom, Unilever, VODAFONE, BP, Lloyds, TNT, DHL, βελτιώνοντας σημαντικά την ανταγωνιστικότητα και τα επιχειρηματικά τους αποτελέσματα.



# Επίπεδα Επιχειρηματικής Αριστείας

Τα επίπεδα από τα οποία απαρτίζεται το πρόγραμμα “Επίπεδα Αναγνώρισης της Επιχειρηματικής Αριστείας – EFQM” είναι τα εξής:

1. Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία – Committed to Excellence in Europe.
2. Αναγνώριση στην Επιχειρηματική Αριστεία – Recognized for Excellence in Europe.
3. Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας – European Quality Award



# Κύρια Οφέλη από τη Συμμετοχή στα Επίπεδα Αναγνώρισης της Επιχειρηματικής Αριστείας – EFQM (1/2)

- Βελτίωση εσωτερικής οργάνωσης και αποτελεσματικότητας
- Βελτίωση και εμπλουτισμός διαδικασιών
- Υλοποίηση βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων
- Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα





# Κύρια Οφέλη από τη Συμμετοχή στα Επίπεδα Αναγνώρισης της Επιχειρηματικής Αριστείας – EFQM (2/2)

- Πιστοποιημένη Δέσμευση στη συνεχή βελτίωση
- Βελτίωση Οικονομικών Αποτελεσμάτων
- Πανευρωπαϊκή προβολή
- Πιστοποιητικό και λογότυπο διάκρισης από τον EFQM.



# Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διοίκηση της Ποιότητας (European Foundation for Quality Management) (1/4)

- Ιδρύθηκε το 1988 με ιδρυτικά μέλη του 14 από τους πιο επιφανείς οργανισμούς της Ευρώπης, με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (Commission).
- Στόχος του είναι η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των Ευρωπαϊκών οργανισμών.



# Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διοίκηση της Ποιότητας (European Foundation for Quality Management) (2/4)

- Σε κάθε χώρα ξεχωριστά διατηρεί εθνικό εκπρόσωπο (NPO – National Partner Organization), ενώ σημειώνεται ότι για την Ελλάδα τον επίσημο αυτό ρόλο τον κατέχει η Ελληνική Εταιρία Διοικήσεως Επιχειρήσεων, η ΕΕΔΕ.



# Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διοίκηση της Ποιότητας (European Foundation for Quality Management) (3/4)

- Το EFQM υπάρχει για να βοηθήσει στην προώθηση μιας κουλτούρας διαρκούς επιχειρηματικής αριστείας.
- Το βασικό του εργαλείο είναι το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM (EFQM Excellence Model), ένα πολλαπλό μοντέλο μέτρησης της απόδοσης, το οποίο οι οργανισμοί χρησιμοποιούν για να μετρήσουν τα δυνατά και αδύνατα σημεία σε εννέα περιοχές.



# Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διοίκηση της Ποιότητας (European Foundation for Quality Management) (4/4)

- Το σημερινό του σώμα μελών αποτελείται από 600 οργανισμούς, που ποικίλουν από μεγάλες πολυεθνικές και σημαντικές εθνικές εταιρίες μέχρι ερευνητικά ινστιτούτα σε διακεκριμένα ευρωπαϊκά πανεπιστήμια.



# Η Ελληνική Εταιρία Διοικήσεως Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ) ([www.eede.gr](http://www.eede.gr)) (1/2)

- Ιδρύθηκε το 1962.
- Είναι ένα σωματείο μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα που έχει σκοπό τη διάδοση, ανάπτυξη και προβολή των αρχών των μεθόδων και της πρακτικής του σύγχρονου μάνατζμεντ.



# Η Ελληνική Εταιρία Διοικήσεως Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ) ([www.eede.gr](http://www.eede.gr)) (2/2)

- Σήμερα αριθμεί 4.000 μέλη, από τα οποία τα 400 περίπου είναι επιχειρήσεις και οργανισμοί, ενώ τα υπόλοιπα είναι φυσικά πρόσωπα, κυρίως ανώτατα και ανώτερα διευθυντικά στελέχη, επιχειρηματίες, καθηγητές Πανεπιστημίων.
- Τα κεντρικά γραφεία βρίσκονται στην Αθήνα, ενώ λειτουργούν περιφερειακά τμήματα της ΕΕΔΕ στην Μακεδονία, την Πελοπόννησο και Δυτική Ελλάδα, την Κρήτη και τη Θεσσαλία.



# Οι Βασικές Αρχές της Επιχειρηματικής Αριστείας (1/5)

Υποστυλώνουν το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM και μπορούν να εφαρμοστούν σε όλους τους οργανισμούς, ανεξαρτήτως κλάδου, δραστηριότητας ή μεγέθους.

- ***Προσανατολισμός στα Αποτελέσματα***

Επιχειρηματική Αριστεία σημαίνει την επιτυχία αποτελεσμάτων τα οποία ικανοποιούν τις ανάγκες όλων των συμμετόχων του οργανισμού.





# Οι Βασικές Αρχές της Επιχειρηματικής Αριστείας (2/5)

- ***Εστιάζοντας στον πελάτη***

Επιχειρηματική Αριστεία σημαίνει να απολαμβάνει ο πελάτης προστιθέμενη αξία.

- ***Ηγεσία και Εμμονή στους Στόχους***

Επιχειρηματική Αριστεία είναι η διορατική και εμπυχωτική ηγεσία σε συνδυασμό με την εμμονή για την επίτευξη των στόχων.



# Οι Βασικές Αρχές της Επιχειρηματικής Αριστείας (3/5)

- ***Διοίκηση βάσει Διαδικασιών και Δεδομένων***

Επιχειρηματική Αριστεία είναι η διαχείριση του οργανισμού μέσα από ένα σύνολο αλληλοεξαρτώμενων και αλληλένδετων συστημάτων, διαδικασιών και δεδομένων.

- ***Ανάπτυξη και Εμπλοκή των Ανθρώπων***

Επιχειρηματική Αριστεία σημαίνει να μεγιστοποιείται η συνεισφορά του ανθρώπινου δυναμικού μέσα από την εξέλιξη και εμπλοκή τους.



# Οι Βασικές Αρχές της Επιχειρηματικής Αριστείας (4/5)

- ***Συνεχής Γνώση, Βελτίωση και Καινοτομία***

Επιχειρηματική Αριστεία σημαίνει να προκαλεί κάποιος το καθεστώς και να υλοποιεί την αλλαγή, χρησιμοποιώντας τη γνώση για την δημιουργία καινοτομιών και ευκαιριών για βελτίωση.

- ***Ανάπτυξη Συνεργασιών***

Επιχειρηματική Αριστεία είναι η δημιουργία και η διατήρηση προστιθέμενης αξίας σε όλες τις συνεργασίες.



# Οι Βασικές Αρχές της Επιχειρηματικής Αριστείας (5/5)

- ***Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη***

Επιχειρηματική Αριστεία σημαίνει να ξεπερνιούνται τα ελάχιστα νομοθετικά πλαίσια για τη λειτουργία του οργανισμού, στοχεύοντας στην κατανόηση και την ανταπόκριση προς τις προσδοκίες των συμμετόχων και της κοινωνίας.



# Καθορισμός μεγέθους, τύπου και τομέα υποψηφίων οργανισμών (1/4)

Στη διαδικασία της Ευρωπαϊκής διάκρισης των επιχειρήσεων, μπορούν να συμμετάσχουν 5 Κατηγορίες οργανισμών:

- Ολόκληροι-Μεγάλοι Οργανισμοί–Whole-Large Organizations (>250 άτομα).
- Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις – Small Medium Enterprises-SMEs (<250 άτομα).



# Καθορισμός μεγέθους, τύπου και τομέα υποψηφίων οργανισμών (2/4)

- Δημόσιες Επιχειρήσεις – Public Sector.
- Επιχειρησιακοί Τομείς – Business Units (Ανεξάρτητοι-Με αυτονομία).
- Λειτουργικά Τμήματα – Operational Units.



# Καθορισμός μεγέθους, τύπου και τομέα υποψηφίων οργανισμών (3/4)

Στη διαδικασία της Ευρωπαϊκής διάκρισης των επιχειρήσεων, μπορούν να συμμετάσχουν 5 Κατηγορίες οργανισμών:

- Ολόκληροι-Μεγάλοι Οργανισμοί—Whole-Large Organizations (>250 άτομα).
- Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις – Small Medium Enterprises-SMEs (<250 άτομα).



# Καθορισμός μεγέθους, τύπου και τομέα υποψηφίων οργανισμών (4/4)

- Δημόσιες Επιχειρήσεις – Public Sector.
- Επιχειρησιακοί Τομείς – Business Units (Ανεξάρτητοι-Με αυτονομία).
- Λειτουργικά Τμήματα – Operational Units.





## 1ο επίπεδο:

# Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία – Committed to Excellence in Europe (1/2)

- Αυτό το επίπεδο έχει σχεδιαστεί για οργανισμούς (του ιδιωτικού ή δημοσίου τομέα) και επιχειρησιακές μονάδες (operational units) που βρίσκονται στο ξεκίνημα του ταξιδιού τους προς την Επιχειρηματική Αριστεία.



## 1ο επίπεδο:

# Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία – Committed to Excellence in Europe (2/2)

- Η έμφαση δίνεται στο να βοηθηθούν οι οργανισμοί να κατανοήσουν το τωρινό επίπεδο επίδοσης τους και να θέσουν προτεραιότητες βελτίωσης. Το επίπεδο αυτό ακολουθεί μια διαδικασία φάσεων.



# Φάση 1 – Αυτοαξιολόγησης (1/6)

- Κατά τη διάρκεια της πρώτης φάσης, οι αιτούμενοι ακολουθούν μια διαδικασία αυτοαξιολόγησης ανωτέρου επιπέδου, χρησιμοποιώντας το EFQM Excellence Model.
- Το αποτέλεσμα αυτής της αξιολόγησης θα έχει ως αποτέλεσμα την αναγνώριση από τους αιτούμενους των περιοχών του οργανισμού που επιδέχονται βελτίωση.
- Ολόκληρη η απαραίτητη τεκμηρίωση και οι οδηγίες για τη συμπλήρωση της πρώτης φάσης προσφέρονται στον υποψήφιο οργανισμό.



# Φάση 1 – Αυτοαξιολόγησης (2/6)

- Η δομή της αυτοαξιολόγησης βασίζεται στα 9 κριτήρια του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM.
- Για την καλύτερη κατανόηση των κριτηρίων, έχει αναπτυχθεί ένας αριθμός ερωτήσεων για κάθε κριτήριο.
- Ο κάθε οργανισμός καλείται να δημιουργήσει μια ομάδα ατόμων για το σχολιασμό της απόδοσης του οργανισμού σε σχέση με τα 9 κριτήρια του EFQM.



# Φάση 1 – Αυτοαξιολόγησης (3/6)

- Η ομάδα καλείται να εξετάσει τις ερωτήσεις και να βαθμολογήσει την απόδοση του οργανισμού σε σχέση με συγκεκριμένους δείκτες απόδοσης.
- Η διαδικασία αυτή σχεδιάζεται έτσι, ώστε από τις γνώσεις, τις προκλήσεις και τα αποτελέσματα να προκύψουν υψηλού επιπέδου ισχυρά σημεία και περιοχές προς βελτίωση.



# Φάση 1 – Αυτοαξιολόγησης (4/6)

- Τα βασικά βήματα που περιλαμβάνονται σ' αυτή τη φάση είναι:
  1. Να συμφωνηθούν τα κριτήρια ιεράρχησης και προτεραιότητας
  2. Να προγραμματιστούν οι δραστηριότητες βελτίωσης.
- Καθορίζοντας τη σειρά των προτεραιοτήτων βελτίωσης κατά τη διάρκεια της φάσης 1, ο οργανισμός επικεντρώνεται σε εκείνες τις δραστηριότητες βελτίωσης με τη μεγαλύτερη επιρροή στην απόδοσή του ή στην επίτευξη των επιχειρηματικών του στόχων.



# Φάση 1 – Αυτοαξιολόγησης (5/6)

- Το επόμενο βήμα είναι η ανάπτυξη ενός Σχεδίου Δράσης που κρίνεται σκόπιμη τόσο για να βοηθήσει τον οργανισμό να εφαρμόσει και να ελέγξει τις δραστηριότητες αυτές όσο και για να παρουσιάσει την απαραίτητη γραπτή τεκμηρίωση που επιβάλλεται για την Επικύρωση.
- Στο τέλος της πρώτης φάσης, ο οργανισμός θα έχει διαμορφώσει ένα προφίλ υψηλού επιπέδου σε σχέση με τα 9 κριτήρια του Μοντέλου.



# Φάση 1 – Αυτοαξιολόγησης (6/6)

- Σε αυτό το σημείο, θα έχουν κατανοηθεί τα ισχυρά σημεία και οι περιοχές προς βελτίωση, οπότε ο οργανισμός θα είναι σε θέση να παράγει ένα ιεραρχημένο Σχεδιασμό Βελτίωσης, συμπληρώνοντας τα κατάλληλα έντυπα στα ελληνικά ή στα αγγλικά.





# Φάση 2 – Επιτόπια Επίσκεψη (1/6)

- Απαιτεί από τον οργανισμό να αποδείξει πως οι βελτιωτικές αυτές ενέργειες υλοποιήθηκαν, ενώ επιπλέον ο οργανισμός πρέπει να αποδείξει ότι επιτυχώς ανέπτυξε ένα σχέδιο βελτίωσης, το οποίο βασίζεται στα αποτελέσματα αυτοαξιολόγησης βάσει των εννέα κριτηρίων του EFQM Excellence Model.
- Το γεγονός αυτό θα επιβεβαιωθεί μέσω μιας μονοήμερης ή διήμερης επιτόπιας επίσκεψης από τους επιθεωρητές του EFQM



## Φάση 2 – Επιτόπια Επίσκεψη (2/6)

και ειδικότερα διαμέσου μιας διαδικασίας συναντήσεων, συζητήσεων και αξιολογήσεων των κατάλληλων εγγραφών.

- Η επίτευξη αυτού του επιπέδου δίνει στον οργανισμό που υλοποίησε με επιτυχία τις απαιτήσεις του προγράμματος το πιστοποιητικό της “Δέσμευσης στην Επιχειρηματική Αριστεία” και ταυτόχρονα του παρέχει τη δυνατότητα να το χρησιμοποιεί στις εμπορικές και διαφημιστικές του δραστηριότητες.



# Φάση 2 – Επιτόπια Επίσκεψη (3/6)

- Για να μπορέσει να διακριθεί ένας οργανισμός, πρέπει να αποδείξει ότι έχει εφαρμόσει επιτυχώς το Σχεδιασμό Βελτίωσης που προέκυψε από την ανατροφοδότηση της αυτοαξιολόγησης του οργανισμού σε σχέση με τα 9 κριτήρια του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM.
- Η επιτόπια επίσκεψη είναι ένας μηχανισμός, κατά τον οποίο ελέγχεται η εφαρμογή των βελτιωτικών σχεδιασμών και λαμβάνεται η απόφαση της αναγνώρισης των οργανισμών.



# Φάση 2 – Επιτόπια Επίσκεψη (4/6)

- Ο Οργανισμός δέχεται μια επίσκεψη, κατόπιν συνεννοήσεως με την ΕΕΔΕ από έναν εκπαιδευμένο και εξουσιοδοτημένο από την ΕΕΔΕ επικυρωτή (Validator) περίπου 6-7 μήνες ύστερα από την ολοκλήρωση της Αυτοαξιολόγησης, προκειμένου να επικυρωθεί η διαδικασία.



# Φάση 2 – Επιτόπια Επίσκεψη (5/6)

- Οι οργανισμοί οι οποίοι κατάφεραν να αναγνωρισθούν, λαμβάνουν ένα πιστοποιητικό που επιβεβαιώνει ότι έχουν επίσημα αναγνωριστεί για τη Δέσμευσή τους στην Επιχειρηματική Αριστεία. Το πιστοποιητικό έχει διάρκεια δύο ετών.
- Κατόπιν, εξετάζεται κατά πόσο οι επιχειρήσεις αυτές επιθυμούν να επανυποβάλλουν νέα αίτηση για τη Δέσμευσή τους στην Επιχειρηματική Αριστεία κάποια στιγμή στο μέλλον



# Φάση 2 – Επιτόπια Επίσκεψη (6/6)

ή να συνεχίσουν για το Πρόγραμμα της “Αναγνώρισης στην Επιχειρηματική Αριστεία” (Recognized for Excellence).

- Όσο για τους οργανισμούς που δεν κατάφεραν να αναγνωρισθούν, θα λάβουν καθοδήγηση μέσα σε τρεις μήνες για το τι χρειάζεται να βελτιωθεί, προκειμένου να πραγματοποιηθεί νέα επιτόπια επίσκεψη από διαφορετικό Επικυρωτή.



# Φάση 3 – Επαναληπτική Αυτό-αξιολόγηση (1/2)

- Με στόχο την αειφόρο ανάπτυξη και τον αδιάκοπο προσανατολισμό προς την Επιχειρηματική Αρίστευση, οι διακριθέντες οργανισμοί θα πρέπει να πραγματοποιήσουν νέα αυτοαξιολόγηση, έναν χρόνο μετά την αξιολόγησή τους (Επιτόπια Επίσκεψη), με βάση τη μεθοδολογία EFQM και να αποστείλουν τα αποτελέσματα που θα προκύψουν στην ΕΕΔΕ.



# Φάση 3 – Επαναληπτική Αυτό-αξιολόγηση (2/2)

- Η ΕΕΔΕ διατηρεί το δικαίωμα να αναθέσει δειγματοληπτικά σε Επικυρωτές την επιτόπια επίσκεψη στους οργανισμούς που πραγματοποίησαν τη νέα αυτοαξιολόγηση.





# Κριτήρια Επιτυχίας για το 1ο Επίπεδο (1/3)

Προκειμένου να ολοκληρωθεί επιτυχώς η διαδικασία, χρειάζεται ο οργανισμός να συμμορφωθεί με όλα τα ακόλουθα:

- Να συμπληρώσει και να επιστρέψει την αίτηση συμμετοχής μαζί με την εξόφληση του ποσού που του αντιστοιχεί.
- Να πραγματοποιήσει μια αυτοαξιολόγηση που να βασίζεται στα 9 κριτήρια του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM.
- Να παραδώσει τα αρχικά έγγραφα που απαιτούνται (την ανατροφοδότηση από την αυτοαξιολόγηση και τα σχέδια δράσης) στα χρονικά περιθώρια που θέτει η ΕΕΔΕ.



# Κριτήρια Επιτυχίας για το 1ο Επίπεδο (2/3)

- Να παραδώσει τα τελικά έγγραφα που απαιτούνται πριν από την επιτόπια επίσκεψη σε προκαθορισμένο χρονικό διάστημα.
- Να αποδείξει ότι έχει υλοποιήσει τα σχέδια δράσης κατά τη διάρκεια της επιτόπιας επίσκεψης. Αυτό θα επικυρωθεί, χρησιμοποιώντας το πλαίσιο RADAR, έναντι σε ένα προκαθορισμένο προφίλ. (Αυτό το προφίλ θα είναι διαθέσιμο σε όλους τους οργανισμούς ως μέρος των εγγράφων που παρέχονται μετά την αίτηση).



# Κριτήρια Επιτυχίας για το 1ο Επίπεδο (3/3)

- Οι οργανισμοί που θα αναγνωριστούν για τη Δέσμευσή τους στην Επιχειρηματική Αριστεία, θα μπορούν να χρησιμοποιούν την αναγνώριση αυτή στις εμπορικές και διαφημιστικές τους προσπάθειες για δύο χρόνια.



## 2ο επίπεδο: Αναγνώριση στην Επιχειρηματική Αριστεία - Recognized for Excellence (1/7)

- Το πρόγραμμα “Αναγνώριση στην Επιχειρηματική Αριστεία” (Recognized for Excellence) που είναι το αμέσως ανώτερο επίπεδο μετά το πρόγραμμα “Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία” (Committed to Excellence) υποδεικνύει έναν καλά Διοικούμενο οργανισμό στη διαδρομή του προς την Επιχειρηματική Αριστεία.



## 2ο επίπεδο: Αναγνώριση στην Επιχειρηματική Αριστεία - Recognized for Excellence (2/7)

- Αυτό το επίπεδο έχει σχεδιαστεί για οργανισμούς (του ιδιωτικού ή δημοσίου τομέα) ή επιχειρησιακές μονάδες (operational units) με εμπειρία στην αυτοαξιολόγηση βάσει των εννέα κριτηρίων του EFQM Excellence Model.



## 2ο επίπεδο: Αναγνώριση στην Επιχειρηματική Αριστεία - Recognized for Excellence (3/7)

Οι οργανισμοί αυτοί θα πρέπει να έχουν εφαρμόσει τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με επιτυχία (για παράδειγμα ISO – 9000, Αποτελεσματική Διαχείριση παραπόνων, Θετικά αποτελέσματα Ικανοποίησης πελατών, εργαζομένων, Συνεισφορά στην κοινωνία).



## 2ο επίπεδο: Αναγνώριση στην Επιχειρηματική Αριστεία - Recognized for Excellence (4/7)

- Βασίζεται στο ολοκληρωμένο μοντέλο που περιλαμβάνει 32 υποκριτήρια.
- Προσφέρει στους αιτούμενους τα πλεονεκτήματα μιας δομημένης προσέγγισης για την αναγνώριση των δυνατών σημείων μιας επιχείρησης, καθώς και των περιοχών που επιδέχονται βελτίωσης.



## 2ο επίπεδο: Αναγνώριση στην Επιχειρηματική Αριστεία - Recognized for Excellence (5/7)

- Για το πρόγραμμα “Αναγνώριση στην Επιχειρηματική Αριστεία” (Recognized for Excellence) οι αιτούμενοι θα ακολουθήσουν μια παρόμοια διαδικασία με την αίτηση για το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (European Quality Award) και θα δημιουργήσουν μια αναλυτική έκθεση αυτοαξιολόγησης.





## 2ο επίπεδο: Αναγνώριση στην Επιχειρηματική Αριστεία - Recognized for Excellence (6/7)

- Στη συνέχεια, μια ομάδα εκπαιδευμένων από το EFQM – ΕΕΔΕ αξιολογητών θα πραγματοποιήσει επιτόπια επίσκεψη (site visit) που τυπικά διαρκεί από 1-4 ημέρες.



## 2ο επίπεδο: Αναγνώριση στην Επιχειρηματική Αριστεία - Recognized for Excellence (7/7)

- Η ομάδα αξιολογητών στη συνέχεια θα υποβάλλει μια έκθεση που θα περιέχει υποδείξεις για περαιτέρω βελτίωση μαζί με τη βαθμολογία του οργανισμού, γεγονός που θα επιτρέψει στις υποψήφιες επιχειρήσεις να συγκριθούν με ομόλογες Ευρωπαϊκές επιχειρήσεις



- Οι οργανισμοί που συγκεντρώνουν βαθμολογία μεγαλύτερη από 400 βαθμούς (με άριστα το 1000) θα πιστοποιούνται.
- Η επίτευξη αυτού του επιπέδου δίνει στον οργανισμό που υλοποίησε με επιτυχία τις απαιτήσεις του προγράμματος, το πιστοποιητικό “Αναγνώρισης στην Επιχειρηματική Αριστεία” (Recognized for Excellence) και ταυτόχρονα του παρέχει τη δυνατότητα να το χρησιμοποιεί στις εμπορικές και διαφημιστικές του δραστηριότητες.



- Οι οργανισμοί αυτοί που πιστοποιήθηκαν για την “Αναγνώριση στην Επιχειρηματική Αριστεία” (Recognized for Excellence) θα αντιμετωπίζονται ως οργανισμοί με υψηλό επίπεδο διαχείρισης, ένα βήμα μόνο μακριά από το επίπεδο των finalist για το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας.



# Η πρόκληση της υποβολής υποψηφιότητας για την “Αναγνώριση για την Επιχειρηματική Αριστεία” (Recognized for Excellence) θα επιφέρει στον αιτούμενο οργανισμό ουσιώδη πλεονεκτήματα:

- Η αξιολόγηση και η ανεξάρτητη έγγραφη έκθεση (feedback report) αναφορικά με όλους τους τομείς του οργανισμού παρέχεται από μια έμπειρη ομάδα μάνατζερ. Αυτή η έκθεση που βασίζεται στην αξιολόγηση βοηθά στην εστίαση βελτιωτικών δραστηριοτήτων.



- Παρέχει πανευρωπαϊκή αναγνώριση και κάνει τον οργανισμό να ξεχωρίζει από τους ανταγωνιστές του, βοηθώντας παράλληλα στην παρακίνηση των εργαζομένων του.
- Παρέχει πανευρωπαϊκή προβολή.
- Παρέχει, επίσης, ένα βαθμολογικό προφίλ, το οποίο δίνει την ευκαιρία του benchmarking με οργανισμούς που βρίσκονται σε παρόμοιο επίπεδο ωριμότητας.



- Η διαδικασία και η μεθοδολογία βασίζονται σε ένα πλαίσιο που χρησιμοποιείται από πρότυπα οργανισμών, αλλά έχει λιγότερες απαιτήσεις από τη συμμετοχή στο Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (Award submission).
- Είναι μια συστηματική προσέγγιση η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση ανεξάρτητων λειτουργικών τμημάτων ενός μεγάλου οργανισμού.



- Το σημαντικότερο πλεονέκτημα είναι η έκθεση με δευτερογενείς λεπτομέρειες η οποία ετοιμάζεται από μια ομάδα ανεξάρτητων αξιολογητών – ειδικών. Αυτή η έκθεση παρέχει βασικά μηνύματα για καθένα από τα εννέα κριτήρια του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας.
- Επίσης, στην έκθεση περιέχεται μια λίστα με τα δυνατά σημεία και τις περιοχές προς βελτίωση του οργανισμού. Όπου χρειάζεται, ο επικεφαλής αξιολογητής (senior assessor) θα είναι διαθέσιμος για μια συνάντηση στις εγκαταστάσεις του οργανισμού με σκοπό τη συζήτηση του περιεχομένου της έκθεσης.





- Όλοι οι Ευρωπαϊκοί Οργανισμοί – μεγάλες και μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οργανισμοί του δημοσίου τομέα, καθώς και λειτουργικές μονάδες οργανισμών – μπορούν να υποβάλλουν αίτηση συμμετοχής στο 2ο Επίπεδο (*Αναγνώρισης στην Επιχειρηματική Αριστεία*).
- Οι οργανισμοί που έχουν πιστοποιηθεί με την **“Αναγνώριση για την Επιχειρηματική Αριστεία” (recognized for excellence)** θα εμφανίζουν πολλά από τα παρακάτω **χαρακτηριστικά:**



- Η συστηματική βελτίωση έχει γίνει τρόπος ζωής για τον οργανισμό για τα επόμενα τρία τουλάχιστον χρόνια. Οι σημαντικότερες διαδικασίες βρίσκονται υπό έλεγχο, ενώ αποδεδειγμένα βελτιώνονται μέσα από την τακτική επιθεώρηση.
- Τα σημαντικότερα αποτελέσματα βελτιώνονται κατά τη διάρκεια των επόμενων τριών τουλάχιστον χρόνων και ο οργανισμός βρίσκεται στο στάδιο της έναρξης χρήσης μεθόδων μέτρησης και συγκρίσεων (benchmarks) ως βάση για την τοποθέτηση στόχων.



- Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM έχει γίνει κατανοητό και ο οργανισμός έχει πραγματοποιήσει αυτό-αξιολόγηση με βάση το Μοντέλο για περισσότερες από μία φορές και έχει επιτύχει βαθμολογία 350 το λιγότερο.
- Έχει κατανοηθεί η λειτουργία του οργανισμού ως ένα πλήρες σύστημα και ο τρόπος με τον οποίο οι προσεγγίσεις επηρεάζουν τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται.
- Μερικοί οργανισμοί χρησιμοποιούν την ανατροφοδότηση της αυτοαξιολόγησης, ως τη βάση για το σχεδιασμό της στρατηγικής τους.



# Κύκλος Αξιολόγησης (1/2)

- Οι επιχειρήσεις μπορούν να δηλώσουν συμμετοχή κατά τη διάρκεια του χρόνου. Τυπικά, η διαδικασία διαρκεί 4-6 μήνες, αρχίζοντας από την ημερομηνία παραλαβής της αρχικής έκθεσης μέχρι και την εγγραφή της αναλυτικής έκθεσης αυτοαξιολόγησης (feedback report) και την επιτόπια επίσκεψη.



# Κύκλος Αξιολόγησης (2/2)

## Σύμβολο Αναγνώρισης που θα λάβει ο οργανισμός

- Όταν ο οργανισμός διακριθεί στο πρόγραμμα “Αναγνώριση για την Επιχειρηματική Αριστεία” (Recognized for Excellence), λαμβάνει πιστοποιητικό και λογότυπο, τα οποία μπορεί να χρησιμοποιεί για διαφημιστικούς σκοπούς για δύο χρόνια.



# Έκθεση Αυτοαξιολόγησης (1/2)

- Η έκθεση αυτοαξιολόγησης έχει μια ειδική φόρμα και δομή. Είναι ένα σετ από προκαθορισμένα έγγραφα, σχεδιασμένα ειδικά για να διευκολύνουν τη συμπλήρωση της έκθεσης.
- Η έκθεση θα πρέπει να σταλεί μέσω e-mail στην ΕΕΔΕ.
- Επίσης, θα πρέπει να αποσταλεί η έκθεση σε έντυπη μορφή ταχυδρομικά, η οποία θα φέρει την υπογραφή υπεύθυνου του έργου.



# Έκθεση Αυτοαξιολόγησης (2/2)

- Η έκθεση αυτοαξιολόγησης θα πρέπει:
  1. Να είναι δακτυλογραφημένη (το μέγεθος γραμματοσειράς πρέπει να είναι τουλάχιστον 10pt).
  2. Να είναι στα ελληνικά ή στα αγγλικά.
  3. Να έχει αριθμημένες σελίδες.
  4. Το εύρος του κειμένου να μην ξεπερνά τις 51 σελίδες A4.
- Σημειώνεται ότι οι 51 σελίδες θα πρέπει να περιλαμβάνουν:
  - Περίληψη
  - Τα κριτήρια και τα υποκριτήρια
  - Στοιχεία υποστήριξης.



# Δομή έκθεσης αυτοαξιολόγησης (1/4)

- Περίληψη των βασικών επιχειρησιακών πληροφοριών και στοιχείων (2 σελίδες).
- Περίληψη κάθε κριτηρίου (5 σελίδες για προϋποθέσεις – enablers και 1 σελίδα για τα αποτελέσματα, 6 σελίδες συνολικά).
- Πληροφορίες για τα υποκριτήρια (1 σελίδα για το κάθε υποκριτήριο – 32 σελίδες).
- Οργανόγραμμα (1 σελίδα).





# Δομή έκθεσης αυτοαξιολόγησης (2/4)

- Παραρτήματα (maximum 4 σελίδες).
- Παραδείγματα από τις τρεις βελτιωτικές ενέργειες που έχουν υλοποιηθεί, ως αποτέλεσμα της αυτοαξιολόγησης (6 σελίδες).



# Δομή έκθεσης αυτοαξιολόγησης (3/4)

- Μία σελίδα που θα περιέχει λεξιλόγιο όρων, θα πρέπει να παρέχεται επιπρόσθετα στις 51 σελίδες. Πέρα από αυτό, οποιεσδήποτε πέρα των 51 σελίδων παραδοθούν, δε θα ληφθούν υπόψη κατά τη διάρκεια αυτοαξιολόγησης της αίτησης.
- Η ΕΕΔΕ προμηθεύει τον υποψήφιο οργανισμό με τη φόρμα της αυτοαξιολόγησης, αμέσως μετά την παραλαβή της αίτησης συμμετοχής.



# Δομή έκθεσης αυτοαξιολόγησης (4/4)

- Συνοπτικά, η διαδικασία της Αυτοαξιολόγησης των υποψήφιων οργανισμών αποτελείται από τρία μέρη:
  - Αξιολόγηση της έκθεσης από την ομάδα των αξιολογητών.
  - Συνάντηση των αξιολογητών (consensus meeting).
  - Επιτόπια επίσκεψη στον οργανισμό.



# Τρόπος αξιολόγησης και βαθμολογίας του οργανισμού (1/3)

- Η έκθεση αυτοαξιολόγησης εξετάζεται από μία ομάδα ανεξάρτητων αξιολογητών, που όλοι τους έχουν εκπαιδευτεί κατάλληλα ώστε να διασφαλιστεί ένα υψηλό επίπεδο συνέπειας στη βαθμολογία.
- Στους αξιολογητές συμπεριλαμβάνονται έμπειροι επαγγελματίες της Ποιότητας.



# Τρόπος αξιολόγησης και βαθμολογίας του οργανισμού (2/3)

- Η αίτηση θα αξιολογηθεί για τα δυνατά σημεία του οργανισμού και τις περιοχές που επιδέχονται βελτίωσης.
- Θα βαθμολογηθεί βάσει μιας κλίμακας από 0 μέχρι και 1000 βαθμούς, χρησιμοποιώντας το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM και το σύστημα αξιολόγησης RADAR.



# Τρόπος αξιολόγησης και βαθμολογίας του οργανισμού (3/3)

- Αφού ο κάθε αξιολογητής έχει αξιολογήσει ατομικά την έκθεση, η ομάδα των αξιολογητών συναντιέται και καθορίζει μία consensus βαθμολογία για την αίτηση.



- Όλες οι αιτήσεις δέχονται επιτόπιες επισκέψεις (site visits), ανεξάρτητα από την ομόφωνη (consensus) βαθμολογία που έχει συμφωνηθεί από την ομάδα αξιολόγησης.
- Η ομάδα θα επισκεφθεί τον οργανισμό, προκειμένου να ελέγξει την εγκυρότητα της αίτησης και να ξεκαθαρίσει θέματα κατανόησης.
- Το τελικό βήμα σε ολόκληρη τη διαδικασία είναι η προετοιμασία της τελικής έκθεσης (feedback report) από την ομάδα αξιολογητών.



- Εάν μια αίτηση αποτύχει να συγκεντρώσει 400 βαθμούς, η ομάδα των αξιολογητών θα πρέπει να μελετήσει το αν ο οργανισμός που αξιολογήθηκε έχει παραδώσει επαρκή αποδεικτικά για να αναγνωριστεί στο προηγούμενο επίπεδο, της “Δέσμευσης στην Επιχειρηματική Αριστεία”.
- Αυτό το επίπεδο διάκρισης θα παρέχεται στους αιτούμενους που έχουν εφαρμόσει μια διαδικασία αυτό-αξιολόγησης και είναι σε θέση να επιδείξουν μια δομημένη προσέγγιση ως προς τις πραγματοποιηθείσες βελτιώσεις.





# Σχόλια Υποψηφίων Ελληνικών Οργανισμών (1/2)

- «Αναμφισβήτητη διαπίστωση είναι ότι το πρότυπο του EFQM προσδίδει στον οργανισμό την ευχέρεια της συνεχούς βελτίωσης και εξέλιξης».
- «Συνολικά ήταν μια διαδικασία από την οποία ο οργανισμός μας ωφελήθηκε κυρίως μέσω της συμμετοχής των εργαζομένων από διάφορα επίπεδα».
- «Είμαι πολύ ικανοποιημένος από τη γνώση, την ικανότητα και τον τρόπο αξιολόγησης του αξιολογητή».



# Σχόλια Υποψηφίων Ελληνικών Οργανισμών (2/2)

- «Η διαδικασία της Αναγνώρισης για τη Δέσμευσή τους στην Επιχειρηματική Αριστεία αποτέλεσε για εμάς μια πολύ καλή εμπειρία και συνάμα μια σωστή επένδυση για τη μελλοντική μας πορεία».
- «Θα ήθελα να σας εκφράσω την πλήρη ικανοποίησή μου σε όλα τα επίπεδα της συνεργασίας μας, όπως επίσης και τις ευχαριστίες της εταιρίας που εκπροσωπώ για τα οφέλη που αποκόμισε από αυτή τη διαδικασία».



# Κύρια Οφέλη (Recognized for Excellence) (1/4)

- Προσφέρουν έναν πρακτικό και εύχρηστο τρόπο, για να αποκτήσουν οι οργανισμοί περισσότερη εμπειρία και εξοικείωση με το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας και την τεχνική της Αυτοαξιολόγησης ως εργαλείου για τον προσδιορισμό των ευκαιριών προς βελτίωση.
- Αποτελούν την αφετηρία αλλά και τη διαδρομή για το ταξίδι των οργανισμών προς την Επιχειρηματική Αριστεία και τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας,



# Κύρια Οφέλη (Recognized for Excellence) (2/4)

καθώς επίσης τους παρέχουν τη δυνατότητα να προγραμματίσουν τις δραστηριότητες βελτίωσης που πρέπει να διενεργήσουν.

- Προσφέρουν στους οργανισμούς την ευκαιρία να επικυρώνουν επίσημα τη δέσμευσή ή την αναγνώρισή τους προς την Επιχειρηματική Αριστεία από έναν ή περισσότερους ανεξάρτητους και πιστοποιημένους από το EFQM αξιολογητές και ταυτόχρονα τους παρέχει τη δυνατότητα να το προβάλλουν στους πελάτες τους.



# Κύρια Οφέλη (Recognized for Excellence) (3/4)

- Προσφέρουν στους οργανισμούς Πανευρωπαϊκή Προβολή με ποικίλους τρόπους.
- Βελτιώνουν την εσωτερική οργάνωση και την αποτελεσματικότητα, βελτιώνουν και εμπλουτίζουν τις διαδικασίες, υλοποιούν του βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους.



# Κύρια Οφέλη (Recognized for Excellence) (4/4)

- Προσφέρουν Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα με Πιστοποιημένη Δέσμευση στη συνεχή βελτίωση και συμβάλλουν καθοριστικά στη βελτίωση των Οικονομικών Αποτελεσμάτων.
- Οι οργανισμοί που θα αξιολογηθούν επιτυχώς, λαμβάνουν το επίσημο Πιστοποιητικό και λογότυπο από το EFQM με χρονική ισχύ δύο ετών.



# 3ο επίπεδο:

## Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας – EQA Winner (1/2)

- Το “Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας” (European Quality Award) είναι ένας αυστηρός και απαιτητικός διαγωνισμός, σχεδιασμένος για οργανισμούς και επιχειρησιακές μονάδες (operational units) που φιλοδοξούν να πετύχουν τα ανώτερα Ευρωπαϊκά ή παγκόσμια επίπεδα Επιχειρηματικής Αριστείας και που είναι εθνικά και ευρωπαϊκά πρότυπα με μία πεντάχρονη τουλάχιστον ιστορία συνεχούς βελτίωσης.



# 3ο επίπεδο:

## Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας – EQA Winner (2/2)

- Βασίζεται στο Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM, το οποίο χρησιμοποιείται επίσης ως η βάση για πολλά εθνικά και περιφερειακά βραβεία ποιότητας σε ολόκληρη την Ευρώπη.
- Το “Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας” (European Quality Award) δίνεται κάθε χρόνο από το EFQM στις καλύτερες ευρωπαϊκές επιχειρήσεις.





## 3ο επίπεδο:

# Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας – EFQA Winner (2/2)

- Η συμμετοχή στη διαδικασία του Βραβείου απαιτεί τη δημιουργία μιας λεπτομερούς έκθεσης αυτοαξιολόγησης 75 σελίδων τουλάχιστον, μέσα σε συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα, η οποία αξιολογείται και βαθμολογείται από μια ομάδα αξιολογητών (4 έως 8) του EFQM.
- Όλοι οι αξιολογητές του EFQM είναι έμπειρα στελέχη από μια μεγάλη γκάμα βιομηχανιών και μάλιστα από διάφορες χώρες.



# 3ο επίπεδο:

## Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας – EFQA Winner (2/2)

- Το μέγεθος της ομάδας ποικίλει από τέσσερα έως οκτώ άτομα, σύμφωνα με το μέγεθος και την πολυπλοκότητα του υποψηφίου οργανισμού.
- Εάν η έκθεση πετύχει μια βαθμολογία υψηλότερη από το όριο που έχει θέσει η επιτροπή των βραβείων, η ομάδα των αξιολογητών θα επισκεφτεί τον οργανισμό (επιτόπια επίσκεψη) για να τον αξιολογήσει.
- Η επιτόπια επίσκεψη μπορεί να διαρκέσει και μία ολόκληρη εβδομάδα.



# 3ο επίπεδο:

## Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας – EFQA Winner (2/2)

- Απαιτείται από τα αρμόδια στελέχη των υποψήφιων οργανισμών να παρέχουν στην ομάδα των αξιολογητών ανοιχτή πρόσβαση σε όλες τις περιοχές των λειτουργιών τους.
- Η ομάδα θα επισκεφτεί τον οργανισμό με σκοπό να ταιριάξει την περιγραφή στην έκθεση αυτοαξιολόγησης με τα ανεξάρτητα ντοκουμέντα, να επαληθεύσει τη βαθμολογία διαμέσου όλων των κριτηρίων και να παράγει μια λεπτομερή έκθεση αποτελεσμάτων (Feedback Report).



# 3ο επίπεδο: Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας – EQA Winner (2/2)

- Στη συνέχεια, μια ειδική επιτροπή επιθεωρεί τις εκθέσεις των υποψήφιων οργανισμών και αποφασίζει τα επίπεδα αναγνώρισης όπου είναι βραβευμένοι οι finalists (EQA finalist), οι Prize Winner (κατέχοντες τον Ευρωπαϊκό Έπαινο Ποιότητας) και τελικώς οι European Quality Award Winners.



# 3ο επίπεδο:

## Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας – EFQA Winner (2/2)

- Κάθε επιχείρηση που συμπεριλήφθηκε στους finalists του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας πρέπει να είναι πολύ υπερήφανη για το επίτευγμά της. Αυτές οι επιχειρήσεις είναι αδιαμφισβήτητα πρότυπα για την Ευρωπαϊκή Επιχειρηματική Αριστεία και συμπεριλαμβάνονται σε έναν εντυπωσιακό τιμητικό κατάλογο που περιλαμβάνει μερικούς από τους επιφανέστερους οργανισμούς της Ευρώπης.



# 3ο επίπεδο:

## Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας – EFQA Winner (2/2)

- Η αίτηση συμμετοχής περιέχει κατευθυντήριες οδηγίες, ώστε να προετοιμάσει ο επιχειρηματίας το κάλλιστο έγγραφο αποδοχής ή ισοδύναμα τον καθιστά ικανό και τον προετοιμάζει για το πώς να συμπληρώσει την Αίτηση όσον αφορά στα προσόντα της επιχείρησης. Επίσης βοηθά στο να έχει ο επιχειρηματίας μια επίγνωση των αξιολογητών στο νου του και δίνει οδηγίες για σωστή προετοιμασία ώστε να υπάρξει επιτυχία της επιχείρησης κατά την επιτόπια επίσκεψη των αξιολογητών.



# 3ο επίπεδο:

## Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας – EFQM Winner (2/2)

- Η έκθεση αποστέλλεται στο γραφείο του EFQM στις Βρυξέλλες, με μία πολύ καθορισμένη προθεσμία υποβολής: Συνήθως ένα διήμερο μέσα στο δεύτερο δεκαήμερο του Δεκεμβρίου και ένα διήμερο μέσα στο δεκαήμερο του Ιανουαρίου του επόμενου έτους. Το κόστος συμμετοχής των επιχειρήσεων για τον κύκλο 2004-2005 ήταν 500€ για τα μέλη του EFQM και 625 € για τα μη μέλη.



# Προφίλ ενός τυπικού συμμετέχοντα στο Βραβείο Ποιότητας – Απαραίτητες Προϋποθέσεις (1/3)

- Τα σημαντικότερα αποτελέσματα της επιχείρησης έχουν τύχει βελτίωσης για 3-5 συνεχή έτη και σε μερικές περιπτώσεις είναι τα καλύτερα του κλάδου.
- Η συστηματική βελτίωση έχει αποτελέσει τρόπο ζωής για την επιχείρηση για τουλάχιστον 5 χρόνια.
- Η επιχείρηση διαθέτει ένα σύνολο από διεπιχειρησιακά προγράμματα βελτίωσης.





# Προφίλ ενός τυπικού συμμετέχοντα στο Βραβείο Ποιότητας – Απαραίτητες Προϋποθέσεις (2/3)

- Το απαιτούμενο επίπεδο Αριστείας των Οργανισμών που εισέρχονται σε αυτή τη διαδικασία είναι ξεκάθαρα πάνω από τους 450 βαθμούς, με μία επίσημη αξιολόγηση του EFQM.



# Προφίλ ενός τυπικού συμμετέχοντα στο Βραβείο Ποιότητας – Απαραίτητες Προϋποθέσεις (3/3)

- Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση είναι καλά οργανωμένη, εκπληρώνει το σκοπό της και έχει ξεκάθαρα βελτιώσει την αποτελεσματικότητα και την απόδοσή της μέσα στον χρόνο.
- Η επιχείρηση έχει υπό έλεγχο τις σημαντικές διαδικασίες της και τις έχει βελτιώσει μέσω συχνής αναθεώρησης.



# Πλεονεκτήματα από τη Συμμετοχή στο Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (1/4)

- Η ευκαιρία του να βρει μια επιχείρηση “πόσο πραγματικά καλή είναι”, με το να μετρηθεί με την ευρύτερα χρησιμοποιημένη μέθοδο μάνατζμεντ (το Μοντέλο Αριστείας EFQM).
- Η ευκαιρία να λάβει ο επιχειρηματίας γραπτή και πρόσωπο με πρόσωπο ενημέρωση για τον οργανισμό του, τα δυνατά σημεία αυτού, καθώς και τις περιοχές για βελτίωση, ώστε να εμβαθύνει την κατανόηση του επιχειρηματία.



# Πλεονεκτήματα από τη Συμμετοχή στο Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (2/4)

- Η ενημέρωση προκύπτει από έμπειρους μάνατζερ, ενός μεγάλου χώρου δραστηριοτήτων και εθνικοτήτων.
- Μιας και το μοντέλο είναι ευρέως χρησιμοποιούμενο (περισσότεροι από 30.000 οργανισμοί σε ολόκληρη την Ευρώπη), μπορεί μια επιχείρηση να συγκρίνει το σκορ της έναντι άλλων Ευρωπαϊκών προτύπων και μεγάλων οργανισμών.



# Πλεονεκτήματα από τη Συμμετοχή στο Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (3/4)

- Μια ευκαιρία για μάθηση από την καλή εφαρμογή των άλλων οργανισμών, μια και όλοι οι Συμμετέχοντες θα λάβουν μια δημοσίευση, η οποία καταδεικνύει τις καλές πρακτικές όλων των συμμετεχόντων οργανισμών του τρέχοντος διαγωνισμού.



# Πλεονεκτήματα από τη Συμμετοχή στο Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (4/4)

- Η ευκαιρία για τους νικητές να κερδίσουν δημόσια αναγνώριση μέσω της δημοσιότητας, που σχετίζεται με την εκδήλωση του Βραβείου, σε εθνικές και διεθνείς εφημερίδες και στην χρήση των λογότυπων στην επωνυμία και τις επιχειρηματικές κάρτες.



# Κατηγορίες αναγνώρισης (1/5)

## **Award Winner**

- Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας απονέμεται ετησίως στον οργανισμό που κρίνεται ότι είναι ο καλύτερος σε καθεμιά από τις κατηγορίες *Award*. Οι νικητές της κατηγορίας *Award* είναι εξαιρετικοί οργανισμοί – υπακούουν σε Ευρωπαϊκά ή παγκόσμια ηγετικά μοντέλα στους στόχους τους και στα αποτελέσματα τα οποία επιτυγχάνουν.

## **Prize Winner**

- Η διάκριση “Prize” δίνεται ετησίως σε οργανισμούς που υπερέχουν σε Θεμελιώδεις Αρχές της Αριστείας. Υπάρχουν ειδικές βραβεύσεις στην κατηγορία “Prize”, σε καθέναν από τους ακόλουθους τομείς:



# Κατηγορίες αναγνώρισης (2/5)

- Ηγεσία και εμμονή στους στόχους
  - Εστίαση στον πελάτη
  - Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη
  - Ανάπτυξη και Εμπλοκή των Ανθρώπων
  - Προσανατολισμός στα Αποτελέσματα
  - Διοίκηση βάσει Διαδικασιών και Δεδομένων
  - Συνεχής Γνώση, Βελτίωση και Καινοτομία
  - Ανάπτυξη Συνεργασιών
- 
- Είναι πολύ πιθανό για έναν οργανισμό να κερδίσει περισσότερα από ένα βραβεία.





# Κατηγορίες αναγνώρισης (3/5)

## Finalist

- Κάθε χρόνο, πάρα πολλοί φιναλίστ είναι δυνατό να ανακηρυχθούν σε κάθε κατηγορία. Οι φιναλίστ είναι οργανισμοί που αναδεικνύουν ένα υψηλό επίπεδο Αριστείας στο μάνατζμεντ ποιότητας, ως τον πρωταρχικό τους σκοπό για συνεχή βελτίωση.



# Κατηγορίες αναγνώρισης (4/5)

## Δήλωση νικητή της κατηγορίας Award:

*“Η χρήση του Μοντέλου EFQM μας βοήθησε να απελευθερώσουμε το δυναμικό όλων των ανθρώπων μας, κάτι που οδήγησε σε μία διάδοση (φήμη) γύρω από το σχολείο. Τα άτομα είναι ενθουσιασμένα με αυτό που ασχολούνται και αυτό οδήγησε σε ένα κλίμα καινοτομίας.”*

## Δήλωση νικητή της κατηγορίας Finalist:

*“Θέλουμε να παίξουμε στο Champions League και θέλουμε να διατηρήσουμε αυτή την αριστεία ως φιλοσοφία”.*



# Κατηγορίες αναγνώρισης (5/5)

## Δήλωση νικητή του Βραβείου EQA

*“Η ποιότητα των αποδόσεων είναι το αποτέλεσμα του τρόπου με τον οποίο επιτυγχάνεις μια σειρά από συνειδητές και ασυνείδητες επιλογές. Είναι φυσικό για εμάς να ενοποιούμε την ποιότητα με την κουλτούρα της επιχείρησης και με τη στρατηγική μας και ποτέ να μην κάνουμε κάτι από αυτά τα δύο ξεχωριστά.*”



# Παλιότεροι νικητές – Ένα προσκλητήριο της Ευρωπαϊκής Αριστείας (1/2)

- Μέσα στα δεκατέσσερα χρόνια του θεσμού του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας, έχουν περάσει πολλές εκατοντάδες συμμετεχόντων οργανισμών, καλύπτοντας εικονικά κάθε Ευρωπαϊκή χώρα.
- Οι νικητές του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας είναι εξαιρετικοί οργανισμοί, οι οποίοι μπορούν να λογίζονται μεταξύ των καλύτερων της Ευρώπης. Ορισμένοι απ' αυτούς είναι:



# Παλιότεροι νικητές – Ένα προσκλητήριο της Ευρωπαϊκής Αριστείας (2/2)

- Texas Instruments Europe
- Brisa
- Beksa
- TNT UK
- Landhotel Schindlerhof
- Yellow Pages
- Volvo Cars Gent
- Nokia Mobile Phones Europe and Africa
- Island Revenue Accounts Office Cumbernauld
- St. Mary's College
- Zahnarztpraxis
- Springfarm Architectural Mouldings,
- Bosch Sanayi ve Ticaret AS



# Διακρίσεις Εταιριών και Λειτουργικών Τμημάτων από την Ελλάδα και την Κύπρο (1/8)

Διακρίθηκαν για τη «Δέσμευση στην  
Επιχειρηματική Αριστεία» COMMITTED TO  
EXCELLENCE οι παρακάτω εταιρίες και  
επιχειρησιακοί τομείς:

- OLYMPIA ELECTRONICS S.A.
- ICTS ΕΛΛΑΣ Α.Ε.
- Info Quest
- ΓΑΙΑ Α.Ε.



# Διακρίσεις Εταιριών και Λειτουργικών Τμημάτων από την Ελλάδα και την Κύπρο (2/8)

- Ελληνική Τράπεζα – Τμήμα Οργάνωσης και Μεθόδων
- Ελληνική Τράπεζα – Υπηρεσία Καρτών
- ΙΣΘΜΟΣ Α.Ε.
- Τράπεζα Πειραιώς/Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου
- Τράπεζα Πειραιώς/Διεύθυνση Πληροφορικής και Οργάνωσης
- Τράπεζα Πειραιώς/Διεύθυνση Κίνησης Κεφαλαίων και Συστημάτων Πληρωμών.



# Διακρίσεις Εταιριών και Λειτουργικών Τμημάτων από την Ελλάδα και την Κύπρο (3/8)

- Για το δεύτερο επίπεδο της Ευρωπαϊκής Διάκρισης Επιχειρήσεων, την **«Αναγνώριση στην Επιχειρηματική Αριστεία» (Recognized for Excellence in Europe)**, διακρίθηκαν οι:
  - Enterprises Shipping and Trading
  - Τράπεζα Κύπρου – Direct Banking Division





# Διακρίσεις Εταιριών και Λειτουργικών Τμημάτων από την Ελλάδα και την Κύπρο (4/8)

Εταιρίες και επιχειρησιακοί τομείς επιχειρήσεων που διακρίθηκαν από την Ελλάδα στις 3 κατηγορίες του Μοντέλου (Μικρομεσαίες, Μεγάλες Επιχειρήσεις, Δημόσιος Τομέας) είναι οι παρακάτω:



# Διακρίσεις Εταιριών και Λειτουργικών Τμημάτων από την Ελλάδα και την Κύπρο (5/8)

- **COMMITTED TO EXCELLENCE** (Αλφαβητικά):
  - ATHENIAN SEA CARRIERS LTD/ Οικονομική Διεύθυνση
  - DELL COMPUTER HELLAS
  - EFG – Eurobank Ergasias A.E./Διεύθυνση Σχέσεων με τους Πελάτες
  - Enterprises Shipping and Trading S.A.
  - Masterpack A.E.
  - ΓΕΝΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΑΘΗΝΩΝ «Ο ΕΥΑΓΓΕΛΙΣΜΟΣ» Β' ΚΑΡΔΙΟΧΕΙΡΟΥΡΓΙΚΟ ΤΜΗΜΑ



# Διακρίσεις Εταιριών και Λειτουργικών Τμημάτων από την Ελλάδα και την Κύπρο (6/8)

- **COMMITTED TO EXCELLENCE** (Αλφαβητικά):
  - ΔΙΕΘΝΗΣ ΑΕΡΟΛΙΜΕΝΑΣ ΑΘΗΝΩΝ/Corporate Services Division
  - ΕΝΩΣΗ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ
  - ΛΑΪΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ/Διεύθυνση Τεχνολογίας και Πληροφορικής
  - ΜΕΛΙΣΣΟΚΟΜΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΑΤΤΙΚΗ – Αλεξ. Πίττας ΑΕΒΕ
  - ΤΕΧΝΟΜΠΕΤΟΝ Α.Ε.
  - ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΥΠΡΟΥ/ Direct Banking Division



# Διακρίσεις Εταιριών και Λειτουργικών Τμημάτων από την Ελλάδα και την Κύπρο (7/8)

## – RECOGNIZED FOR EXCELLENCE:

- Exodus A.E.



# Διακρίσεις Εταιριών και Λειτουργικών Τμημάτων από την Ελλάδα και την Κύπρο (8/8)

- Μέχρι σήμερα στο θεσμό του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας έχουν διακριθεί από την Ελλάδα οι εταιρίες
  - **ΕΛΑΪΣ** (Prize Winner 1998),
  - **SIEMENS ΤΗΛΕΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ** (Prize Winner 2001),ενώ τον Οκτώβριο του 2003 απενεμήθη στην Ελληνική εταιρία
  - **COCOMAT** το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (European Quality Award-EQA).



**Τέλος Υποενότητας 1**

# Χρηματοδότηση

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό έχει αναπτυχθεί στο πλαίσιο του εκπαιδευτικού έργου του διδάσκοντα.
- Το έργο «**Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο Πανεπιστήμιο Πατρών**» έχει χρηματοδοτήσει μόνο την αναδιαμόρφωση του εκπαιδευτικού υλικού.
- Το έργο υλοποιείται στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από εθνικούς πόρους.



# Σημειώματα



# Σημείωμα Ιστορικού Εκδόσεων Έργου

Το παρόν έργο αποτελεί την έκδοση 1.0.

Έχουν προηγηθεί οι κάτωθι εκδόσεις:



# Σημείωμα Αναφοράς

Copyright Πανεπιστήμιο Πατρών, Ευάγγελος Ψωμάς. «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας & Επιχειρηματική Αριστεία. Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM». Έκδοση: 1.0. Πάτρα 2015. Διαθέσιμο από τη δικτυακή διεύθυνση:

<https://eclass.upatras.gr/modules/document/document.php?course=DEAPT114>.



# Σημείωμα Αδειοδότησης

Το παρόν υλικό διατίθεται με τους όρους της άδειας χρήσης Creative Commons Αναφορά, Μη Εμπορική Χρήση Παρόμοια Διανομή 4.0 [1] ή μεταγενέστερη, Διεθνής Έκδοση. Εξαιρούνται τα αυτοτελή έργα τρίτων π.χ. φωτογραφίες, διαγράμματα κ.λ.π., τα οποία εμπεριέχονται σε αυτό και τα οποία αναφέρονται μαζί με τους όρους χρήσης τους στο «Σημείωμα Χρήσης Έργων Τρίτων».



[1] <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Ως **Μη Εμπορική** ορίζεται η χρήση:

- που δεν περιλαμβάνει άμεσο ή έμμεσο οικονομικό όφελος από την χρήση του έργου, για το διανομέα του έργου και αδειοδόχο
- που δεν περιλαμβάνει οικονομική συναλλαγή ως προϋπόθεση για τη χρήση ή πρόσβαση στο έργο
- που δεν προσπορίζει στο διανομέα του έργου και αδειοδόχο έμμεσο οικονομικό όφελος (π.χ. διαφημίσεις) από την προβολή του έργου σε διαδικτυακό τόπο

Ο δικαιούχος μπορεί να παρέχει στον αδειοδόχο ξεχωριστή άδεια να χρησιμοποιεί το έργο για εμπορική χρήση, εφόσον αυτό του ζητηθεί.

