



ελληνική εταιρία διοικήσεως επιχειρήσεων

Committed to Excellence

Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία

Προσέγγιση 1: EFQM Committed to Excellence Project Validation



Committed to excellence
2016

Διεθνής Πιστοποίηση Επιχειρήσεων
Επίπεδα Επιχειρηματικής Αριστείας



Περιεχόμενα

Εισαγωγή	03
EFQM	04
Επίπεδα Επιχειρηματικής Αριστείας - EFQM Levels of Excellence	05
Βραβείο Αριστείας EFQM, European Excellence Award (EEA)	06
Αναγνώριση για την Επιχειρηματική Αριστεία.....	07
Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία Committed to Excellence	08
Διαδικασία Committed to Excellence in Europe	11
Φάση 1. Αυτό-αξιολόγηση.....	12
Φάση 2. Επιτόπια Επίσκεψη	14
Τα Οφέλη	16
Διαδικασίες	17
Επιτροπή Εποπτείας	17
Αιτήσεις και Κόστος.....	17
Εφέσεις και Επανάληψη Διαδικασίας	18
Απόρρητο των στοιχείων και Εμπιστευτικότητα.....	19
Υποχρέωση της ΕΕΔΕ – feedback σε υποψήφιες επιχειρήσεις	19
Επικοινωνία με την ΕΕΔΕ	20

Παραρτήματα

Παράρτημα 1

Το Μοντέλο Αριστείας EFQM.....	21
--------------------------------	----

Παράρτημα 2

Οι Θεμελιώδεις Αρχές Αριστείας.....	25
-------------------------------------	----

Παράρτημα 3

Η Λογική RADAR.....	26
---------------------	----

Παράρτημα 4

Τα εργαλεία «Αριστεία στην Πράξη»	27
---	----

Παράρτημα 5

Η νέα πρόταση συμμετοχής για τις επιχειρήσεις από την ΕΕΔΕ	32
--	----

Το εγχειρίδιο αυτό περιλαμβάνει:

- Το πληροφοριακό αυτό έντυπο έχει σχεδιαστεί για επιχειρήσεις που επιθυμούν να ενημερωθούν σχετικά με το διεθνές πρόγραμμα της Πιστοποίησης στα Επίπεδα Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM Levels of Excellence) και πιο συγκεκριμένα στο πρώτο επίπεδο Πιστοποίησης Committed to Excellence – Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία.
- Περιγραφή των “Επιπέδων Αναγνώρισης της Επιχειρηματικής Αριστείας - EFQM” (EFQM Levels of Excellence) και μία λεπτομερής περιγραφή του προγράμματος “Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία” που καλύπτει τη διαδικασία, τα πλεονεκτήματα και τις επιλογές που είναι διαθέσιμες στις υποψήφιες επιχειρήσεις/οργανισμούς.
- Μια εισαγωγή στο Μοντέλο Αριστείας EFQM – EFQM Excellence Model- έκδοση 2013, τις θεμελιώδεις αρχές Αριστείας, καθώς και το σύστημα βαθμολόγησης RADAR, τα οποία αποτελούν τη λογική και το πλαίσιο του προγράμματος της Διεθνούς Πιστοποίησης Επιχειρήσεων EFQM.
- Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία

Αριστεία

Καινοτομία

Διάκριση

Βελτίωση

Ανάπτυξη

Το EFQM, είναι μη κερδοσκοπικός οργανισμός και αποτελεί για περισσότερα από 20 χρόνια κομβικό σημείο συνάντησης των άριστων επιχειρήσεων και οργανισμών με διεθνή προσανατολισμό, ανεξάρτητα από το μέγεθος και τον κλάδο τους. Το EFQM, με περισσότερα από 700 μέλη επιχειρήσεις και οργανισμούς του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα αντλεί και μοιράζεται με τα μέλη του τις Καλύτερες Επιχειρηματικές Πρακτικές μέσω πρωτοποριακών δραστηριοτήτων & με τη συμμετοχή ανώτατων στελεχών από ολόκληρο τον κόσμο. Το EFQM είναι ο δημιουργός του Μοντέλου Αριστείας EFQM (EFQM Excellence Model) και του Βραβείου Αριστείας (EFQM Excellence Award).

Το EFQM σε κάθε Ευρωπαϊκή χώρα διατηρεί Εθνικό Εταίρο – National Partner Organization (NPO) ενώ σημειώνεται ότι για την Ελλάδα και την Κύπρο τον επίσημο αυτό ρόλο κατέχει η ΕΕΔΕ.

Σχετικά με το EFQM

Δέσμευση του EFQM προς τους οργανισμούς/επιχειρήσεις αποτελεί η αρωγή για συνεχή βελτίωση με τη χρήση του Μοντέλου Αριστείας EFQM, ενός ολοκληρωμένου πλαισίου διαχείρισης που χρησιμοποιούν πάνω από 30.000 επιχειρήσεις στην Ευρώπη. Τα τελευταία 20 χρόνια στο EFQM, διαχειριζόμαστε την ανάπτυξη αυτού του Μοντέλου, ενσωματώνοντας εμπειρίες και μαθαίνοντας από αυτούς τους οργανισμούς/ επιχειρήσεις ώστε να είμαστε βέβαιοι ότι αντανακλά την πραγματικότητα.

Για να σας βοηθήσουμε να εφαρμόσετε το Μοντέλο μας, παρέχουμε εκπαίδευση, εργαλεία αξιολόγησης και αναγνώριση. Όμως το πραγματικό μας ταλέντο προέρχεται από τη συγκέντρωση καλών πρακτικών και την ενσωμάτωσή τους στο χαρτοφυλάκιό μας. Το EFQM, ένα μη κερδοσκοπικό Ίδρυμα, επιθυμεί να γνωστοποιήσει αυτές τις επιτυχίες, με μελέτες περιπτώσεων, online σεμινάρια, ομάδες εργασίας, συνέδρια και θεματικές εκδηλώσεις. Υποστηρίζουμε ένα δίκτυο οργανισμών/επιχειρήσεων παγκόσμιας κλάσης και τους ηγέτες τους, οι οποίοι μοιράζονται μαζί μας το πάθος για την επιχειρηματική αριστεία.

“Το EFQM (Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Διαχείρισης της Ποιότητας) μοιράζεται ό,τι «δουλεύει»”

Πιστεύουμε ότι το Μοντέλο EFQM είναι ένα κοινό πλαίσιο, που βοηθά όλους μας να βελτιώσουμε τις επιχειρηματικές μας δραστηριότητες. Στόχος μας στο EFQM είναι να μοιραστούμε τον ενθουσιασμό των μελών μας, τα κίνητρά τους και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνουν. Το EFQM σε κάθε Ευρωπαϊκή χώρα διατηρεί Εθνικό Εταίρο – National Partner Organization (NPO) ενώ σημειώνεται ότι για την Ελλάδα και την Κύπρο τον επίσημο αυτό ρόλο κατέχει η ΕΕΔΕ.

Αξίζει να σημειωθεί, πως η ΕΕΔΕ είναι από τους λίγους Εθνικούς Εταίρους του EFQM που έχουν πιστοποιηθεί στο θεσμό των Επιπέδων Επιχειρηματικής Αριστείας. Η πιστοποίηση αυτή έρχεται ως επιβράβευση για την εμμονή της ΕΕΔΕ στη διάδοση των κορυφαίων εργαλείων διοίκησης, όπως το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM. Μετατρέποντας τα 50 χρόνια εμπιστοσύνης της επιχειρηματικότητας στην ΕΕΔΕ σε κινητήριο δύναμη, θα φροντίσουμε το μήνυμα της Επιχειρηματικής Αριστείας για ανάπτυξη, ανταγωνιστικότητα και αειφορία -στοιχεία εφάμιλλα με την φιλοσοφία της ΕΕΔΕ - να ακουστεί παντού.

“Το EFQM σε κάθε Ευρωπαϊκή χώρα διατηρεί Εθνικό Εταίρο National Partner Organization (NPO), ενώ σημειώνεται ότι για την Ελλάδα & την Κύπρο τον επίσημο αυτό ρόλο κατέχει η ΕΕΔΕ.”

Στα τέλη του 2001 λανσαρίστηκαν τα “Επίπεδα Αναγνώρισης της Επιχειρηματικής Αριστείας - EFQM” (EFQM Levels of Excellence) ένα σχήμα αναγνώρισης σύμφωνο με τα Ευρωπαϊκά πρότυπα και εφαρμόσιμο σε οργανισμούς ή επιχειρησιακά τμήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος, τον κλάδο τους ή το βαθμό ωριμότητάς τους. Τα επίπεδα αναγνώρισης δημιουργήθηκαν για να επιβραβεύσουν τα αποτελέσματα καθώς και να παροτρύνουν και να ενθαρρύνουν τη συστηματική προσπάθεια των επιχειρήσεων & των οργανισμών ενώ αποτελούν μέσο παρακίνησης της συστηματικής τους βελτίωσης. Παράλληλα, παρέχουν ένα σημείο σύγκλησης μεταξύ της μάθησης και της εκπαίδευσης.

Τα επίπεδα αποτελούν ορόσημο και αποδεικνύουν την πρόοδο της επιχείρησης στο ανθρώπινο δυναμικό, στους προμηθευτές, στους πελάτες & γενικότερα σε όλους τους συμμετόχους της επιχείρησης. Τα Επίπεδα της Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM Levels of Excellence) δημιουργήθηκαν σαν απάντηση σε μία ξεκάθαρη και πειστική ανάγκη για μια εξελικτική πορεία προς τα ανώτερα επίπεδα επιχειρηματικής Αριστείας. Το έμβλημα των Επιπέδων Επιχειρηματικής Αριστείας – EFQM, μπορεί να χρησιμοποιηθεί στις ποικίλες μορφές του από τις επιχειρήσεις που πετυχαίνουν κάθε μία από τις Πιστοποιήσεις.

Όλα τα Επίπεδα Επιχειρηματικής Αριστείας βασίζονται στο Μοντέλο Αριστείας EFQM και στις οκτώ Θεμελιώδεις Αρχές της Αριστείας (Παράρτημα 2). Το πρόγραμμα των Επιπέδων Επιχειρηματικής Αριστείας έχει σχεδιαστεί σαν μία ενιαία ιεραρχία επιπέδων αξιολόγησης που είναι ανάλογα με την ωριμότητα και τις εμπειρίες των οργανισμών που χρησιμοποιούν το μοντέλο Αριστείας του EFQM. Οι επιχειρήσεις μπορούν να θέσουν υποψηφιότητα για το επίπεδο που θεωρούν ότι ανταποκρίνεται καλύτερα στο βαθμό ωριμότητάς τους.

Οι βασικοί στόχοι του Προγράμματος είναι:

- Να προσφέρει μια συγκροτημένη και διεθνώς αναγνωρισμένη αναγνώριση σε όλες τις επιχειρήσεις και όχι μόνο στις ήδη επίσημα αναγνωρισμένες και βραβευμένες επιχειρήσεις παγκοσμίως.
- Να αυξήσει τον αριθμό των επιχειρήσεων που εφαρμόζουν τις αρχές του Διεθνούς Μοντέλου Αριστείας EFQM για περαιτέρω επιχειρηματική βελτίωση.
- Να προσφέρει πρακτικά εργαλεία και υπηρεσίες προκειμένου να βοηθήσει τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να βελτιωθούν και να επιτύχουν υψηλότερα επίπεδα Επιχειρηματικής Αριστείας.

Τα “Επίπεδα Επιχειρηματικής Αριστείας - EFQM” (EFQM Levels of Excellence) έχουν τρία πλαίσια εφαρμογής τα οποία περιγράφονται παρακάτω. Οι Πιστοποιήσεις Committed to Excellence και Recognised for Excellence είναι διαθέσιμες παγκοσμίως από το EFQM μέσω των εθνικών του εταίρων, ενώ η ύστατη διάκριση του Βραβείου Επιχειρηματικής Αριστείας, EFQM απευθύνεται αποκλειστικά σε Ευρωπαϊκές Επιχειρήσεις ή πολυεθνικές επιχειρήσεις που έχουν παραρτήματα / θυγατρικές στην Ευρώπη.

Βραβείο Αριστείας EFQM, European Excellence Award (EEA)

Συγκριθείτε με τις Καλύτερες Επιχειρήσεις στην Ευρώπη

Το Βραβείο Αριστείας EFQM είναι ένας απαιτητικός διαγωνισμός σχεδιασμένος για επιχειρήσεις και επιχειρησιακές μονάδες (operational units) που αποτελούν εθνικά και διεθνή πρότυπα με μία πεντάχρονη τουλάχιστον πορεία συνεχούς βελτίωσης. Το Βραβείο βασίζεται στο Μοντέλο Αριστείας EFQM το οποίο χρησιμοποιείται επίσης ως η βάση για πολλά εθνικά και περιφερειακά βραβεία ποιότητας σε ολόκληρο τον κόσμο. Η διαδικασία του Βραβείου ξεκινά με τη συμπλήρωση μιας τυποποιημένης περιγραφής του προφίλ του υποψήφιου οργανισμού “qualification file” που λειτουργεί ως βάση αξιολόγησης της ικανότητας των επιχειρήσεων να προχωρήσουν στη διαδικασία.

Η Νέα διαδικασία (2005+) απαιτεί τη δημιουργία ενός ‘Enabler Map’. Ο Enabler Map είναι ένα έντυπο που συνδέει της Στρατηγικές κατευθύνσεις της υποψήφιας επιχείρησης με αντίστοιχες προσεγγίσεις και αποτελέσματα για κάθε ένα από τα κριτήρια του Μοντέλου EFQM. Σαν αποτέλεσμα οι Στρατηγικές κατευθύνσεις που έχει επιλέξει ο Οργανισμός αναπτύσσονται με σαφή τρόπο σε κάθε κριτήριο, συνδεδεμένες με ακρίβεια με αντίστοιχες προσεγγίσεις και αποτελέσματα. Το έντυπο αυτό υποβάλλεται μαζί με το Qualification file, από τις υποψήφιες επιχειρήσεις/οργανισμούς.

Ομάδα αξιολογητών του EFQM πραγματοποιεί επιτόπου επίσκεψη στις επιχειρήσεις/οργανισμούς κατά την οποία συλλέγει αποδεικτικά στοιχεία μέσα από συνεντεύξεις, που θα τους βοηθήσουν να κατανοήσουν πώς διοικείται η επιχείρηση σε καθημερινή βάση.

Επισκεφτείτε την ιστοσελίδα του EFQM για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με αυτό το επίπεδο: www.efqm.org

“Αξίζει να σημειωθεί, πως όλοι οι αξιολογητές του EFQM είναι έμπειρα στελέχη από μία μεγάλη γκάμα βιομηχανιών και από διάφορες χώρες. Το μέγεθος της ομάδας αξιολόγησης ποικίλει από τέσσερα σε οκτώ άτομα, ανάλογα με το μέγεθος και την πολυπλοκότητα της υποψήφιας επιχείρησης.”

Αναγνώριση για την Επιχειρηματική Αριστεία (Recognised for Excellence).

Καταγράψτε και σχεδιάστε την πρόοδο της επιχείρησής σας

Αυτό το επίπεδο έχει σχεδιαστεί για επιχειρήσεις, οργανισμούς ή επιχειρησιακές μονάδες (operational units) με εμπειρία στην αυτοαξιολόγηση βάσει του Μοντέλου Αριστείας EFQM.

Βασίζεται στο ολοκληρωμένο Μοντέλο που περιλαμβάνει 9 κριτήρια και 32 υποκριτήρια. Προσφέρει στις υποψήφιες επιχειρήσεις τα πλεονεκτήματα μίας δομημένης προσέγγισης για τον εντοπισμό των δυνατών και αδύνατων σημείων καθώς και των περιοχών που επιδέχονται βελτίωση. Οι επιχειρήσεις ακολουθούν μία παρόμοια διαδικασία με αυτή του Βραβείου Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM με μία μικρότερη έκθεση αυτοαξιολόγησης που φέρει προκαθορισμένη μορφή. Οι υποψήφιες επιχειρήσεις υποβάλλουν αρχικά ένα έντυπο (qualification file) στο οποίο παρουσιάζουν με συντομία τις κυριότερες δομές του συστήματος διοίκησης που ακολουθούν όπως ενδεικτικά, οργανωτική δομή, Επιχειρηματικό περιβάλλον, Προϊόντα και υπηρεσίες, χρησιμοποιούμενους πόρους, επιχειρηματικές προκλήσεις κλπ. Στη συνέχεια και με την προϋπόθεση πως το Qualification File που υποβλήθηκε εκπληρώνει τις απαιτούμενες προϋποθέσεις ωριμότητας των βασικών δομών διοίκησης, η υποψήφια επιχείρηση καλείται να υποβάλει το enabler map όπως αυτό περιγράφηκε παραπάνω.

Αφού τα δύο αυτά έντυπα μελετηθούν από την καθορισμένη ομάδα των αξιολογητών, στη συνέχεια οι επιχειρήσεις/οργανισμοί δέχονται επίσκεψη από μία ομάδα δύο με πέντε εκπαιδευμένων και εξουσιοδοτημένων από το EFQM αξιολογητών που τυπικά διαρκεί 2-3 ημέρες (ανάλογα με το μέγεθος και την πολυπλοκότητα της επιχείρησης). Η ομάδα των αξιολογητών μελετά τα έντυπα της επιχείρησης και παραδίδει μία έκθεση που περιέχει υποδείξεις για περαιτέρω βελτίωση (qualification file και enabler map) μαζί με ένα προφίλ βαθμολογίας του οργανισμού ανά κριτήριο, γεγονός που του επιτρέπει να συγκριθεί με ομόλογες επιχειρήσεις στην Ευρώπη που ακολουθούν την μεθοδολογία του EFQM.

Η βαθμολογία των επιχειρήσεων θα πρέπει να ισούται ή να ξεπερνά τις 300 μονάδες (στην κλίμακα των 1000), έπειτα από την επιτόπια επίσκεψη των αξιολογητών. Ανάλογα με τη βαθμολογία δίνονται οι παρακάτω διαβαθμίσεις πιστοποίησης σε αυτό το επίπεδο



“ Η βαθμολογία των διακριθεισών επιχειρήσεων θα πρέπει να ισούται ή να ξεπερνά τις 300 μονάδες (στην κλίμακα των 1000) έπειτα από την επιτόπια επίσκεψη των αξιολογητών ”

Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία Committed to Excellence

Στόχος η Δημιουργία Πάθους και Δέσμευσης

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 την τρέχουσα επίδοσή τους και να θέσουν προτεραιότητες για βελτίωση.

Το επίπεδο αυτό ακολουθεί δύο φάσεις:

1. Κατά τη διάρκεια της πρώτης φάσης οι υποψήφιες επιχειρήσεις ακολουθούν μία διαδικασία αυτο-αξιολόγησης χρησιμοποιώντας οποιοδήποτε εργαλείο ή μεθοδολογία επιθυμούν που όμως θα πρέπει απαραίτητως να βασίζεται στα εννέα κριτήρια (π.χ. ένα ερωτηματολόγιο αυτοαξιολόγησης) του Μοντέλου Αριστείας EFQM. Αυτό θα εξασφαλίσει μία ευρύτερη αντίληψη της απόδοσης της επιχείρησης έναντι του πλαισίου που εφαρμόζουν οι role model επιχειρήσεις. Μετά την αυτο-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 τη προαναφερόμενη διαδικασία αυτο-αξιολόγησης. Πιο συγκεκριμένα, η επιχείρηση πρέπει να αποδείξει ότι επιτυχώς ανέπτυξε 3 σχέδια βελτίωσης, τα οποία βασίζονται στα αποτελέσματα της αυτο-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 μίας διαδικασίας συνεντεύξεων, συζητήσεων με το αρμόδιο προσωπικό του οργανισμού και επιθεώρησης των κατάλληλων εγγράφων.

Η επίτευξη αυτού του επιπέδου, επιτρέπει στην επιχείρηση να χρησιμοποιήσει το ανάλογο έμβλημα στις εμπορικές και διαφημιστικές της δραστηριότητες.

Γιατί Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία;

Αυτή η Πιστοποίηση σχεδιάστηκε για επιχειρήσεις και επιχειρησιακές μονάδες που ξεκινούν το ταξίδι τους προς την Επιχειρηματική Αριστεία. Αυτές οι επιχειρήσεις δίνουν έμφαση στη δημιουργία πάθους και δέσμευσης κυρίως ανάμεσα στους εσωτερικούς συμμετόχους ώστε να εξασφαλιστούν οι κατάλληλες προϋποθέσεις για ένα δυναμικό ξεκίνημα και μια συναρπαστική εξέλιξη. Το επίπεδο αυτό είναι ένας απλός και πρακτικός τρόπος για να χτίσουν οι επιχειρήσεις τη γνώση και την εμπειρία τους σχετικά με το Διεθνές Μοντέλο Αριστείας EFQM και τη λογική RADAR.

Σε ποιους απευθύνεται;

Σε όλες τις επιχειρήσεις - οργανισμούς, ιδιωτικούς / δημόσιους και ανεξάρτητα λειτουργικά τμήματα αυτών. Η εφαρμογή αυτή προσφέρει απλούς και πρακτικούς τρόπους για να ξεκινήσει μια επιχείρηση το ταξίδι της προς την επιχειρηματική αριστεία και κατά συνέπεια, είναι για επιχειρήσεις οι οποίες:

- θέλουν να μάθουν περισσότερα για τον τρόπο που διοικούνται καλύτερα στο σύνολό τους ή επιλεκτικά σε κάποια από τις επιχειρησιακές μονάδες τους μέσα από τη μέθοδο της αυτό-αξιολόγησης και του εντοπισμού των δυνατών σημείων αλλά και των περιοχών προς βελτίωση βάση του πιο διαδεδομένου εργαλείου διοίκησης,
- αναζητούν μία ολοκληρωμένη προσέγγιση και μια δομημένη διαδικασία για να βελτιώσουν την επιχειρηματική τους δραστηριότητα,
- χρειάζονται μια αμερόληπτη πηγή ανατροφοδότησης για τον τρόπο υλοποίησης των περιοχών προς βελτίωση και για το βαθμό ικανοποίησης των αποτελεσμάτων που προκύπτουν,
- θέλουν μία απλή και πρακτική προσέγγιση για ν' ανακαλύψουν τον τρόπο με τον οποίο οι «καλύτερες στο είδος τους» επιχειρήσεις διοικούν και βελτιώνουν την επιχειρηματική τους δραστηριότητα,
- επιζητούν αναγνώριση για τα πρώτα τους βήματα στην πορεία τους προς την επιχειρηματική αριστεία.

Υλικό και Υποστήριξη για τις Επιχειρήσεις

Όλες οι υποψήφιες επιχειρήσεις λαμβάνουν πλήρες υλικό που περιλαμβάνει τα εξής έντυπα:

- Induction workshop.
- Template Action plan – πρόκειται για τη φόρμα στην οποία θα παρουσιαστεί η δομή των 3 διορθωτικών ενεργειών που θα επικυρωθούν κατά τη διάρκεια της επιτόπιας επίσκεψης (Διατίθεται στα Ελληνικά και στα Αγγλικά).
- Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM - EFQM Excellence Model brochure (Διατίθεται στα Ελληνικά και στα Αγγλικά).
- Assessing for Excellence – Σημαντικές οδηγίες για την αυτό-αξιολόγηση. Αν δεν έχετε μια μέθοδο για την υλοποίηση της αυτο-αξιολόγησης αυτό το έντυπο θα σας φανεί πολύ χρήσιμο.
- Ένα εργαλείο αυτό-αξιολόγησης, EFQM Determining Excellence Questionnaire και ερωτηματολόγιο αυτοαξιολόγησης ΕΕΔΕ.
- 4 εργαλεία της επιλογής σας από τη σειρά εργαλείων της ΕΕΔΕ η «Αριστεία στην Πράξη».

Τι περιλαμβάνει η συμμετοχή των Επιχειρήσεων στο 1ο επίπεδο Committed to Excellence;

Βαρύτητα δίνεται στο να διευκολυνθούν οι επιχειρήσεις στην κατανόηση του επιπέδου επίδοσής τους και στον καθορισμό των προτεραιοτήτων βελτίωσης. Η “Δέσμευση στην Αριστεία” (Committed to Excellence) είναι μία διαδικασία δύο φάσεων που διαρκεί 6-9 μήνες).

Στη πρώτη φάση της διαδικασίας, η επιχείρηση αξιολογείται έναντι των εννέα κριτηρίων του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM για την αποτύπωση της παρούσας κατάστασης και επίδοσης ενώ καλείται να χρησιμοποιήσει τα αποτελέσματα (την ανατροφοδότηση) που προέκυψαν από την αυτό-αξιολόγηση προκειμένου να ιεραρχήσει, να σχεδιάσει και τέλος να εφαρμόσει 3 έργα (projects) που θα βελτιώσουν τις περιοχές που έχουν εντοπιστεί.

Στη δεύτερη φάση, η επιχείρηση πρέπει να αποδείξει ότι αυτά τα έργα βελτίωσης έχουν υλοποιηθεί. Αυτό επικυρώνεται από ανεξάρτητους Επικυρωτές, χρησιμοποιώντας τα εννέα κριτήρια του Μοντέλου Αριστείας EFQM και το σύστημα βαθμολόγησης RADAR.

Σχηματική απεικόνιση καθώς και λεπτομερής περιγραφή της διαδικασίας για τη “Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία” (Committed to Excellence) παρουσιάζονται παρακάτω:

Αριστεία

Καινοτομία

Διάκριση

Βελτίωση

Ανάπτυξη

Ανταγωνιστικότητα

Διαδικασία Committed to Excellence



Φάση 1 Αυτό – αξιολόγηση

Η πρώτη φάση τυπικά διαρκεί μια ημέρα. Όλη η απαραίτητη τεκμηρίωση και οι οδηγίες για τη συμπλήρωση της πρώτης φάσης προσφέρονται από την ΕΕΔΕ στην υποψήφια επιχείρηση.

Η Αυτό-αξιολόγηση είναι μια συνοπτική, συστηματική και τακτική ανασκόπηση των δραστηριοτήτων και των αποτελεσμάτων μιας επιχείρησης σε σύγκριση με τις απαιτήσεις του Μοντέλου Αριστείας EFQM. Θα μπορούσε να παρομοιαστεί με το να βλέπει η επιχείρηση την εικόνα του σε ένα καθρέπτη.

Η διαδικασία της αυτό-αξιολόγησης επιτρέπει στην επιχείρηση να εντοπίσει τα δυνατά σημεία και τις περιοχές που επιδέχονται βελτίωση και να καταλήξει σε προγραμματισμένες βελτιωτικές δράσεις, οι οποίες στη συνέχεια ελέγχονται συστηματικά για την πρόοδο τους. Η αυτό-αξιολόγηση που βασίζεται στο Μοντέλο Αριστείας EFQM παρέχει την απαραίτητη πλοήγηση και οδηγίες στο ανθρώπινο δυναμικό /στελέχη και απαντά στην κρίσιμη ερώτηση «τι πρέπει να βελτιώσουμε;»

Η δομή της αυτό-αξιολόγησης βασίζεται στα 9 κριτήρια του Μοντέλου Αριστείας EFQM. Μέρος του υλικού που λαμβάνουν οι επιχειρήσεις είναι ένα εργαλείο αυτό-αξιολόγησης που διευκολύνει τη διεξαγωγή αυτής της φάσης. Ωστόσο, οι επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν οποιαδήποτε άλλη μέθοδο επιθυμούν αρκεί να συμβαδίζει με τις παρακάτω προδιαγραφές:

- Να βασίζεται στα 9 κριτήρια του Μοντέλου Αριστείας EFQM
- Να επιτρέπει τον εντοπισμό Δυνατών Σημείων και Περιοχών που επιδέχονται βελτίωση.

Οι επιχειρήσεις που έχουν αμφιβολία για τη συμβατότητα της μεθόδου που επιθυμούν να ακολουθήσουν θα πρέπει να επικοινωνήσουν με την ΕΕΔΕ για να το διευκρινίσουν. Ο χρόνος που θα αφιερωθεί σε αυτή φάση ακολουθεί την αυτοαξιολόγηση και προηγείται του εντοπισμού βελτιωτικών ενεργειών και της καταγραφής ενός σχεδίου βελτίωσης.

Τα βασικά βήματα που περιλαμβάνονται στη δημιουργία μιας δράσης βελτίωσης είναι:

- Να συμφωνηθούν και να επιλεγθούν τα κριτήρια σύμφωνα με τα οποία θα προτεραιοποιηθεί
- Ο προγραμματισμός και ο σχεδιασμός

Η προτεραιοποίηση των βελτιωτικών δράσεων που έχουν εντοπιστεί στην πρώτη φάση επιτρέπει στις επιχειρήσεις να επικεντρωθούν σε σημαντικές δραστηριότητες βελτίωσης που θα έχουν τη μεγαλύτερη επιρροή μόλις υλοποιηθούν, στην επίδοση ή στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων.

Το επόμενο βήμα είναι η ανάπτυξη των Σχεδίων Δράσης (Action Plans) τα οποία αφ' ενός θα βοηθήσουν στον έλεγχο των δραστηριοτήτων βελτίωσης και αφ' ετέρου θα παρέχουν την απαραίτητη γραπτή τεκμηρίωση για την επικύρωση της υλοποίησης των έργων βελτίωσης κατά τη διάρκεια της επιτόπιας επίσκεψης.

Στο τέλος της πρώτης φάσης, θα έχει διαμορφωθεί ένα υψηλού επιπέδου προφίλ της επιχείρησης σε σχέση με τα 9 κριτήρια του Μοντέλου Αριστείας EFQM. Κατά συνέπεια, η επιχείρηση θα έχει κατανοήσει τα δυνατά της σημεία, τις περιοχές που πρέπει να βελτιώσει και επιπλέον θα έχει δημιουργήσει ένα ιεραρχημένο σχεδιασμό Βελτίωσης συμπληρώνοντας τα κατάλληλα έντυπα στα ελληνικά ή στα αγγλικά.

“Να συμφωνηθούν και να επιλεγθούν τα κριτήρια σύμφωνα με τα οποία θα προτεραιοποιηθούν οι δράσεις βελτίωσης. Ο προγραμματισμός και ο σχεδιασμός των δραστηριοτήτων βελτίωσης”

Φάση 2 Επιτόπια Επίσκεψη

Για να μπορέσει να πιστοποιηθεί μια επιχείρηση για τη Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία, θα πρέπει να αποδείξει ότι έχει υλοποιήσει επιτυχώς 3 Έργα Βελτίωσης που προέκυψαν από την αυτο-αξιολόγηση της επιχείρησης σε σχέση με τα 9 κριτήρια του Μοντέλου Αριστείας EFQM. Μέσω της επιτόπιας επίσκεψης ελέγχεται η εφαρμογή κάθε βελτιωτικού έργου και λαμβάνεται η απόφαση για το αποτέλεσμα.

Η Επιχείρηση δέχεται μία επίσκεψη κατόπιν συνεννόησης με την ΕΕΔΕ από εκπαιδευμένο και εξουσιοδοτημένο Επικυρωτή (Validator), από την ΕΕΔΕ, περίπου 6 μήνες ύστερα από την ολοκλήρωση της Αυτο-αξιολόγησης προκειμένου να επικυρώσει τη διαδικασία. Ο Επικυρωτής βασίζεται στο σύστημα βαθμολόγησης RADAR. Η ημερομηνία της επιτόπου επίσκεψης καθορίζεται ύστερα από συμφωνία της υποψήφιας επιχείρησης και του Επικυρωτή στο χρονικό πλαίσιο που έχει οριστεί από την ΕΕΔΕ.

Το σύστημα βαθμολόγησης RADAR βρίσκεται στην καρδιά της Επιτόπιας Επίσκεψης και οι επιχειρήσεις, οι οποίες καταφέρνουν επιτυχώς να αναγνωρισθούν λαμβάνουν ένα πιστοποιητικό που επιβεβαιώνει ότι έχουν επίσημα αναγνωριστεί για τη Δέσμευσή τους στην Επιχειρηματική Αριστεία. Το πιστοποιητικό έχει ισχύ δύο χρόνια.

Κατόπιν, (κατά προσέγγιση 6 μήνες πριν τη λήξη του πιστοποιητικού), οι επιχειρήσεις εξετάζουν κατά πόσο επιθυμούν να επανυποβάλλουν νέα αίτηση για τη Δέσμευσή τους στην Επιχειρηματική Αριστεία κάποια στιγμή στο μέλλον ή να συνεχίσουν στο επόμενο επίπεδο Πιστοποίησης “Αναγνώριση στην Επιχειρηματική Αριστεία” (Recognised for Excellence). Σημειώνεται πως οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να δηλώσουν συμμετοχή αμέσως πριν από τη λήξη του πιστοποιητικού και μετά την αρχική πιστοποίησή τους.

Όσο για τις επιχειρήσεις που δεν κατάφεραν να αναγνωρισθούν, θα λάβουν καθοδήγηση για το τί χρειάζεται να βελτιωθεί για να πραγματοποιηθεί νέα επιτόπια επίσκεψη από διαφορετικό Επικυρωτή μέσα στους επόμενους 3 μήνες.

Κριτήρια Επιτυχίας

Για να ολοκληρωθεί επιτυχώς η διαδικασία χρειάζεται η επιχείρηση να συμμορφωθεί με τα ακόλουθα:

- Να συμπληρώσει και να επιστρέψει τη δήλωση συμμετοχής (σε ηλεκτρονική μορφή μέσω e.mail και σε έντυπη μορφή)
- Να πραγματοποιήσει μία αυτοαξιολόγηση που να βασίζεται στα 9 κριτήρια του Μοντέλου Αριστείας EFQM
- Να υποβάλει στην ΕΕΔΕ τα αρχικά έγγραφα που απαιτούνται (την ανατροφοδότηση από την αυτο-αξιολόγηση και τα σχέδια δράσης) στα χρονικά περιθώρια που έχει θέσει η ΕΕΔΕ σύμφωνα με τις προδιαγραφές του EFQM

- Να παραδώσει στην ΕΕΔΕ τα τελικά έγγραφα που απαιτούνται πριν από την επιτόπια επίσκεψη σε προκαθορισμένο χρονικό διάστημα (συνήθως 1 εβδομάδα πριν από την επιτόπια επίσκεψη).
- Να αποδείξει ότι έχει υλοποιήσει τα σχέδια δράσης κατά τη διάρκεια της επιτόπιας επίσκεψης. Αυτό θα επικυρωθεί χρησιμοποιώντας τη μέθοδο RADAR αποτυπωμένη σε ένα συγκεκριμένο έντυπο-προφίλ. (Αυτό το προφίλ είναι διαθέσιμο σε όλες τις επιχειρήσεις σαν μέρος των εντύπων που παρέχονται μετά την υποβολή της αίτησης συμμετοχής).

Οι επιχειρήσεις που θα αναγνωριστούν για τη Δέσμευσή τους στην Επιχειρηματική Αριστεία θα μπορούν να χρησιμοποιούν και να προωθούν την αναγνώριση αυτή στις εμπορικές και διαφημιστικές τους δραστηριότητες για δύο χρόνια.

Συνολικά η διαδικασία πρέπει να έχει ολοκληρωθεί μέσα σε συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο (που ορίζει η ΕΕΔΕ σύμφωνα με τις προδιαγραφές του EFQM) από την ολοκλήρωση της αυτο-αξιολόγησης του οργανισμού. Η διαδικασία διαρκεί συνολικά 6 μήνες ενώ στην περίπτωση που δεν αποδοθεί στην επιχείρηση η Πιστοποίηση, δίνεται το περιθώριο των 3 μηνών για την επανεξέταση της, γεγονός που παρατείνει τη διαδικασία στους 9 μήνες συνολικά.

Τα Οφέλη

Η διαδικασία της Πιστοποίησης των επιχειρήσεων στο πρόγραμμα των Επιπέδων Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM και τ' αποτελέσματά της, που επιφέρει αποδεδειγμένα, σημαντικά οφέλη στην επιχείρηση σε σχέση με το χρόνο και το κόστος που απαιτείται.

Πιο συγκεκριμένα:

- προσφέρει την αφετηρία για το ταξίδι των επιχειρήσεων προς την Επιχειρηματική Αριστεία/ ανταγωνιστικότητα και για τον προγραμματισμό των δράσεων βελτίωσης.
- προσφέρει μία ολοκληρωμένη “φωτογραφική” ανάλυση της επιχείρησης επιτρέποντάς της να εντοπίσει τις περιοχές προς βελτίωση μέσα από τη μέθοδο της αυτό-αξιολόγησης, με απλό και πρακτικό τρόπο.
- βοηθά την επιχείρηση να γίνει πιο συστηματική στον τρόπο με τον οποίο προτεραιοποιεί, καταγράφει και υλοποιεί βελτιωτικές ενέργειες ώστε να εξασφαλίσει την σκοπιμότητα και την ανταγωνιστικότητά της.
- Η επιχείρηση αξιολογείται και παράλληλα λαμβάνει μια αμερόληπτη και δομημένη ανατροφοδότηση (validation report) για την εικόνα του διοικητικού συστήματος που ακολουθεί (και ειδικά στα υλοποιημένα έργα και τα αποτελέσματα που προέκυψαν από αυτά) από έμπειρους, εκπαιδευμένους και εξουσιοδοτημένους από την ΕΕΔΕ και το EFQM Αξιολογητές/ Επικυρωτές. Επιπλέον, η ανατροφοδότηση βοηθά τις επιχειρήσεις να προγραμματίσουν τις επόμενες βελτιωτικές ενέργειες ενώ προσδίδει σημαντικά στοιχεία στη δημιουργία ενός πλήρους και αποτελεσματικού Business Plan.
- Προσφέρει μια ξεχωριστή και αναγνωρισμένου κύρους αναγνώριση παγκοσμίως που βασίζεται στο πιο ευρέως διαδεδομένο Επιχειρηματικό Πλαίσιο της Ευρώπης (EFQM Excellence Model). Παράλληλα, αναγνωρίζει την αρχική προσπάθεια καθώς ξεκινούν οι επιχειρήσεις τη συστηματική υλοποίηση των Θεμελιωδών Αρχών της Αριστείας.
- Δίνει την ευκαιρία της Συγκριτικής Αξιολόγησης (benchmarking) με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις στην Ευρώπη που εφαρμόζουν το ίδιο πλαίσιο, μεταξύ των οποίων συγκαταλέγονται υποδειγματικές επιχειρήσεις (role models).
- Είναι ένας πρακτικός και εύχρηστος τρόπος για να αποκτήσουν οι επιχειρήσεις εμπειρία και εξοικείωση με το Μοντέλο Αριστείας EFQM και την τεχνική της Αυτό-αξιολόγησης ως εργαλείο για τον προσδιορισμό και τη σωστή διαχείριση των περιοχών προς βελτίωση.
- Αποδεικνύει στους πελάτες αλλά και στους υπόλοιπους συμμετόχους ότι η Πιστοποίηση που απέκτησε η επιχείρηση βασίζεται στη συνεχόμενη βελτίωση, προσφέροντας σαφή προοπτική της ποιότητας των δραστηριοτήτων της.

Ποιο έμβλημα Αναγνώρισης θα λάβει η επιχείρησή σας;

Όταν η επιχείρηση πιστοποιηθεί στο πρόγραμμα “Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία” (Committed to Excellence) λαμβάνει πιστοποιητικό και λογότυπο διεθνούς αναγνώρισης, τα οποία μπορεί να τα χρησιμοποιεί σε όλες τις διαφημιστικές της δραστηριότητες καθ’ όλη την προκαθορισμένη διάρκεια της Πιστοποίησης που είναι δύο χρόνια από την ημερομηνία της επιτόπου επίσκεψης.

Διαδικασίες

Επιτροπή Εποπτείας – Advisory & Supervision Committee

Η ΕΕΔΕ με δική της πρωτοβουλία καθιέρωσε τον θεσμό της Επιτροπής Εποπτείας. Στόχος της επιτροπής είναι η εξασφάλιση της αυστηρής τήρησης και της ανεξάρτητης αξιολόγησης όλων των διαδικασιών και προδιαγραφών του EFQM στο πλαίσιο του προγράμματος των Επιπέδων Επιχειρηματικής Αριστείας.

Οι δραστηριότητες των μελών της επιτροπής είναι οι ακόλουθες:

1. Δειγματοληπτική Εξέταση αναλυτικών εκθέσεων επιχειρήσεων που συμμετέχουν στο “Committed to Excellence” ή “Recognised for Excellence” από τα μέλη της επιτροπής.
2. Δειγματοληπτική Εξέταση αιτήσεων επιχειρήσεων που συμμετέχουν στο Committed to Excellence πριν την τελική αξιολόγηση (site visit).
3. Παρουσία εκπροσώπων της επιτροπής σε 2site visit υποψηφίων επιχειρήσεων (δειγματοληπτικά) για την εξασφάλιση της καλής απόδοσης των αξιολογητών, αλλά και την τήρηση όλων των διαδικασιών.

Αιτήσεις και Κόστος Συμμετοχής

Οι αιτήσεις πραγματοποιούνται μέσω της συμπλήρωσης και επιστροφής της επίσημης φόρμας στην ΕΕΔΕ. Το κόστος συμμετοχής για τις υποψήφιες επιχειρήσεις είναι 4.000 .Στο κόστος δεν συμπεριλαμβάνεται ο ΦΠΑ.

Παρέχεται έκπτωση 15% στα νομικά μέλη της ΕΕΔΕ.

Το 100% του κόστους αίτησης πρέπει να καταβληθεί στην ΕΕΔΕ με την συμπλήρωση της αίτησης συμμετοχής.

Παράλληλα η ΕΕΔΕ δημιούργησε πρόσφατα μια νέα πρόταση για τη συμμετοχή των επιχειρήσεων στην Επιχειρηματική Αριστεία που συνδυάζει το κόστος συμμετοχής με συμβουλευτικές υπηρεσίες (Αναλυτικές πληροφορίες, Παράρτημα 5 του εντύπου).

Στο ανωτέρω κόστος συμπεριλαμβάνεται:

- Induction Workshop από Επικεφαλής Αξιολογητή του θεσμού διάρκειας 4 ωρών. Το workshop περιλαμβάνει παρουσίαση της διαδικασίας του προγράμματος και μπορεί να πραγματοποιηθεί σε οποιοδήποτε χώρο προτείνει η επιχείρηση. Σημειώνεται πως ο χώρος της ΕΕΔΕ προσφέρεται δωρεάν.
- Το υλικό του EFQM με οδηγίες για τις υποψήφιες εταιρίες (στην Αγγλική γλώσσα).
- Το κόστος των αξιολογήσεων από εξουσιοδοτημένους από την ΕΕΔΕ και το EFQM Επικυρωτές.
- 4 εργαλεία της επιλογής σας από τη σειρά εργαλείων της ΕΕΔΕ η«Αριστεία στην Πράξη».

Στο ανωτέρω κόστος δεν συμπεριλαμβάνονται τα έξοδα μετακίνησης και διαμονής των αξιολογητών αν και εφόσον η επιτόπια επίσκεψη πραγματοποιηθεί εκτός Αθηνών.

Εφέσεις και Επανάληψη Διαδικασίας

Η διαδικασία της επιτόπου επίσκεψης είναι σχεδιασμένη, ώστε να επικυρώνει την υλοποίηση τριών βελτιωτικών δραστηριοτήτων που προέκυψαν από την αυτό-αξιολόγηση βάσει των 9 κριτηρίων του Μοντέλου Αριστείας EFQM. Το προφίλ επικύρωσης που βασίζεται στη μέθοδο RADAR, είναι διαμορφωμένο ώστε α) να προσφέρει την απαραίτητη ένδειξη ότι η επιχείρηση βρίσκεται στο επίπεδο της Δέσμευσης στην Επιχειρηματική Αριστεία και β) να διασφαλίσει ότι αυτό το επίπεδο πιστοποίησης εφαρμόζεται αμετάβλητα σε ολόκληρη την Ευρώπη.

Αυτό το προφίλ είναι το ελάχιστο που απαιτείται για την επίτευξη της Πιστοποίησης. Κατά τη διάρκεια της επιτόπου επίσκεψης όλοι οι Επικυρωτές αναζητούν στοιχεία για την αξιολόγηση των βελτιωτικών δράσεων και δίνεται η ευκαιρία στην επιχείρηση να αποδείξει ότι πληροί το ελάχιστο προφίλ. Όλοι οι επικυρωτές είναι εκπαιδευμένοι για τη διεξαγωγή της επιτόπου επίσκεψης συμπεριλαμβανομένου της ανατροφοδότησης και της συγγραφής του Validation Report. Η μεθοδολογία του EFQM εστιάζεται στη διασφάλιση της εγκυρότητας του αποτελέσματος, αλλά και της χρησιμότητας της ανατροφοδότησης. Επιπλέον, η Επιτροπή Εποπτείας ως όργανο της ΕΕΔΕ λειτουργεί παράλληλα με τους επικυρωτές και ενισχύει το ρόλο τους σε κάθε ένα από τα επίπεδα. Συνεπώς, δεν υπάρχει το δικαίωμα της έφεσης και της αμφισβήτησης του αποτελέσματος από τις επιχειρήσεις ή του περιεχομένου του εγγράφου ανατροφοδότησης (validation report) σε διεθνές επίπεδο.

Συνεπείς με το πνεύμα της συνεχούς βελτίωσης, όταν μια επιχείρηση βρίσκεται πολύ κοντά στην επίτευξη του απαιτούμενου προφίλ, μπορεί να επαναξιολογηθεί μέσα σε διάστημα 3 μηνών από την αρχική επιτόπια επίσκεψη. Αυτό προϋποθέτει την επικύρωση των αρχικών δραστηριοτήτων βελτίωσης, οι οποίες έχουν βελτιωθεί σύμφωνα με τις υποδείξεις της ομάδας αξιολόγησης. Σε αυτή τη περίπτωση δεν χρειάζεται η διεξαγωγή νέας αυτό-αξιολόγησης και η αγορά νέου υλικού. Αν η επιχείρηση υποβάλει αίτηση για επαναξιολόγηση σε περισσότερους από 3 μήνες από την αρχική επιτόπια επίσκεψη, θα πρέπει να ακολουθήσει από την αρχή συνολικά τη διαδικασία της Πιστοποίησης Committed to Excellence, η οποία περιλαμβάνει νέα αυτό-αξιολόγηση.

Το EFQM σε συνεργασία με τους Εθνικούς του Εταίρους δίνει την ευκαιρία στις πιστοποιημένες επιχειρήσεις να επανυποβάλουν αίτηση στο πρώτο επίπεδο το αργότερο 6 μήνες πριν τη λήξη του πιστοποιητικού τους με μειωμένο κόστος συμμετοχής δεδομένου ότι δεν θα απαιτηθεί η αγορά νέου υλικού. Συνεπώς, κατόπιν μιας επιτυχημένης αξιολόγησης ανανεώνεται αυτόματα και το πιστοποιητικό και η χρήση του λογότυπου για επιπλέον 2 χρόνια. Το σημαντικότερο όμως από αυτή τη διαδικασία είναι ότι η επιχείρηση έχει αποδεδειγμένα αποκτήσει μια κουλτούρα συστηματικής βελτίωσης.

Απόρρητο των στοιχείων και Εμπιστευτικότητα

Τα στοιχεία/ επωνυμίες των υποψήφιων επιχειρήσεων, τα ερμηνευτικά σχόλια και οι πληροφορίες που συλλέχτηκαν κατά τη διάρκεια της επιθεώρησης των αιτήσεων θεωρούνται ιδιοκτησία της ΕΕΔΕ και αντιμετωπίζονται ως εμπιστευτικά. Τέτοιες πληροφορίες είναι διαθέσιμες μόνο στα άτομα που σχετίζονται άμεσα με τη διαδικασία αξιολόγησης και διαχείρισης και από τους επικυρωτές που έχει ορίσει η ΕΕΔΕ.

Η ΕΕΔΕ απαιτεί από όλους αυτούς που έχουν πρόσβαση στις αιτήσεις να έχουν υπογράψει ένα συμφωνητικό εμπιστευτικότητας και να μην διοχετεύσουν δημοσίως καμία πληροφορία σχετική με αίτηση της υποψήφιας επιχείρησης χωρίς την έγκρισή της.

Η ΕΕΔΕ θα λάβει κάθε λογική δράση για να διασφαλίσει το ότι οι υπάρχουσες αιτήσεις και πληροφορίες επεξεργάζονται με απόλυτη εμπιστευτικότητα. Παρ' όλα αυτά η ΕΕΔΕ δεν θα θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε διαρροή στοιχείων σε τρίτο πρόσωπο.

Υποχρέωση της ΕΕΔΕ – Feedback σε υποψήφιες επιχειρήσεις

Όλες οι υποψήφιες επιχειρήσεις λαμβάνουν μία αναφορά επικύρωσης (Validation Report) στο τέλος της διαδικασίας αξιολόγησης. Σε όλες τις περιπτώσεις επικύρωσης οι απόψεις που εκφράζονται στην αναφορά επικύρωσης που παρέχεται είναι εκείνες των ανεξάρτητων επικυρωτών (όλα τα σχόλια γίνονται με ανιδιοτέλεια και με στόχο τη συστηματική βελτίωση).

Σε όλες τις περιπτώσεις, οι απόψεις που εκφράζονται στην έκθεση που παρέχεται είναι εκείνες των ανεξάρτητων επικυρωτών.

Επικοινωνία με την ΕΕΔΕ

Για να μάθετε περισσότερα για το πρόγραμμα των “Επιπέδων Επιχειρηματικής Αριστείας - EFQM” (EFQM Levels of Excellence) παρακαλούμε επικοινωνήστε με το Τμήμα Πιστοποιήσεων της ΕΕΔΕ στα παρακάτω στοιχεία:

κα. Δήμητρα Μπαρτζουλιάνου
ή κα. Κατερίνα Δογκάκη
Τηλ.: 210-2112000 (εσωτ.: 730, 514), Fax: 210-2112020
certification@eede.gr, certification1@eede.gr
www.eede.gr
Λ. Ιωνίας 200 & Ιακωβάτων 61, 11144 Αθήνα

Παράρτημα 1

Το μοντέλο Αριστείας EFQM

Η νέα έκδοση του Μοντέλου Αριστείας EFQM (2013)

Το EFQM ανακοίνωσε τη νέα έκδοση του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM EXCELLENCE MODEL 2013, που σκοπό έχει τη βελτίωση της επίδοσης και ανταγωνιστικότητας των Ευρωπαϊκών Επιχειρήσεων & Οργανισμών. Βασικές προσθήκες στη νέα έκδοση του Μοντέλου αποτελούν οι έννοιες της ταχύτητας, της ευκινησίας, της ευελιξίας & του σύγχρονου επιχειρήν γενικότερα.

Στην αναθεωρημένη έκδοση του Μοντέλου τονίζεται η ανάγκη για **ευκίνητες** και **ευέλικτες επιχειρήσεις** για **Βιωσιμότητα**, για την ορθή **Διαχείριση** των **Ταλέντων** καθώς και για την αποτελεσματικότερη **Διαχείριση** των **Κινδύνων**. Επιπλέον, η γλώσσα καθώς και η ορολογία του Μοντέλου έχει απλοποιηθεί σημαντικά, με σκοπό την ευκολότερη κατανόηση και την αποτελεσματικότερη εφαρμογή του.

Παράλληλα η ΕΕΔΕ ως Εθνικός Εταίρος του EFQM ολοκλήρωσε πρόσφατα τη μετάφραση της Νέας έκδοσης του Μοντέλου Αριστείας (2013) του EFQM ώστε να ενισχύσει και να βοηθήσει ακόμη περισσότερο τις Ελληνικές και Κυπριακές Επιχειρήσεις να το υιοθετήσουν και να το εφαρμόσουν.

Δήλωση του προέδρου της Ευρωπαϊκής Επιτροπής - Χέρμαν Βαν Ρομπέι

“Όλες οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί που δραστηριοποιούνται στην Ευρώπη, ιδιωτικού & δημοσίου τομέα, αντιμετωπίζουν νέες προκλήσεις. Η αυξανόμενη πίεση να ανταγωνίζονται σε παγκόσμια κλίμακα έχοντας περιορισμένους έως ελάχιστους πόρους μας οδηγεί στην ομαδική προσπάθεια για την διασφάλιση ενός αειφόρου μέλλοντος για τις επόμενες γενιές», «Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM προσφέρει ένα πλαίσιο που ενθαρρύνει τις συνεργασίες και την καινοτομία, απαραίτητες προϋποθέσεις για την επίτευξη αυτού του στόχου», συνεχίζει.”

Το Μοντέλο Αριστείας EFQM, 2013

Η Βάση του Μοντέλου

Το Μοντέλο Αριστείας EFQM βασίζεται σε ένα σύνολο ευρωπαϊκών αξιών, οι οποίες εκφράστηκαν για πρώτη φορά στην Ευρωπαϊκή Συνθήκη των Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων (1953) και στον Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Χάρτη (που αναθεωρήθηκε το 1996). Η συνθήκη αυτή έχει κυρωθεί από τα 47 κράτη μέλη του Συμβουλίου της Ευρώπης και οι αρχές της έχουν ενσωματωθεί στις εθνικές νομοθεσίες.

Οι Θεμελιώδεις Αρχές Αριστείας οικοδομούνται πάνω στα θεμέλια αυτών των βασικών ανθρωπίνων δικαιωμάτων, με την προϋπόθεση ότι εφαρμόζονται οικουμενικά.

Αναγνωρίζοντας το ρόλο που μπορεί να διαδραματίσει η επιχειρηματική δραστηριότητα στην υποστήριξη των ευρύτερων στόχων των Ηνωμένων Εθνών, δημιουργήθηκε το Οικουμενικό Σύμφωνο των Ηνωμένων Εθνών (2000). Η πρωτοβουλία αυτή ενθαρρύνει τους οργανισμούς/επιχειρήσεις να εφαρμόζουν ενεργά αυτές τις αξίες, οι οποίες παρατίθενται ως 10 Αρχές για βιώσιμο και κοινωνικά υπεύθυνο οργανισμό/επιχείρηση σε όλες τις δραστηριότητές

του παγκοσμίως. Μολονότι αρκετές από αυτές τις αρχές καλύπτονται ρητά στο Μοντέλο Αριστείας EFQM, κάποιες υπονοούνται, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που αφορούν στα ανθρώπινα δικαιώματα, στη διαφθορά, στη δωροδοκία και στην αναγκαστική εργασία, καθώς συνιστούν ήδη απαιτήσεις της ευρωπαϊκής νομοθεσίας.

Το Μοντέλο Αριστείας EFQM θεωρεί ότι μια άριστη επιχείρηση θα τηρεί και θα συμμορφώνεται με τις 10 αρχές του Οικουμενικού Συμφώνου των Ηνωμένων Εθνών, ανεξάρτητα από το αν αυτό αποτελεί νομική υποχρέωσή της.

Η ανάγκη για ένα μοντέλο

Ανεξάρτητα από τον τομέα, το μέγεθος, τη δομή ή την ωριμότητά τους, οι επιχειρήσεις πρέπει να καθιερώσουν ένα κατάλληλο πλαίσιο διοίκησης για να είναι επιτυχημένες. Το Μοντέλο Αριστείας EFQM είναι ένα πρακτικό, μη περιοριστικό πλαίσιο που διευκολύνει τους οργανισμούς/επιχειρήσεις να:

- Αξιολογούν το σημείο στο οποίο βρίσκονται στην πορεία τους προς την επιχειρηματική αριστεία, βοηθώντας τις να κατανοήσουν τα βασικά δυνατά τους σημεία και τα ενδεχόμενα κενά τους σε σχέση με το Όραμα και την Αποστολή που έχουν δηλώσει.
- Παρέχουν ένα κοινό λεξιλόγιο και τρόπο σκέψης για την επιχείρηση, που διευκολύνει την αποτελεσματική μεταβίβαση ιδεών, τόσο εντός όσο και εκτός του οργανισμού/επιχείρησης.
- Συνδυάζουν υπάρχουσες και προγραμματισμένες πρωτοβουλίες, αποτρέποντας τις επικαλύψεις και εντοπίζοντας τα κενά.
- Παρέχουν μια βασική δομή για το σύστημα διαχείρισης του οργανισμού/επιχείρησης.

Αν και υπάρχουν πολλά εργαλεία διαχείρισης και τεχνικές που χρησιμοποιούνται ευρέως, το Μοντέλο Αριστείας EFQM παρέχει μια ολιστική εικόνα της επιχείρησης και μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να προσδιορίσει το πώς αυτές οι διαφορετικές μέθοδοι συνδυάζονται και αλληλοσυμπληρώνονται. Επομένως, το Μοντέλο μπορεί εφαρμοστεί συνδυαστικά με πλήθος τέτοιων εργαλείων, ανάλογα με τις ανάγκες και τη λειτουργία της επιχείρησης, ως πλαίσιο που επιστηάζει την ανάπτυξη βιώσιμης επιχειρηματικής αριστείας.

Οι Άριστοι Οργανισμοί/Επιχειρήσεις επιτυγχάνουν και διατηρούν εξαιρετικά επίπεδα απόδοσης που ανταποκρίνονται ή υπερβαίνουν τις προσδοκίες όλων των ενδιαφερομένων μερών.

Όλοι οι οργανισμοί/επιχειρήσεις προσπαθούν να επιτύχουν. Ορισμένοι αποτυγχάνουν, άλλοι βιώνουν περιόδους επιτυχίας αλλά τελικά χάνονται σταδιακά και μόνο λίγοι καταφέρνουν να έχουν βιώσιμη επιτυχία, απολαμβάνοντας τον σεβασμό και τον θαυμασμό που τους αξίζει.

Το Ίδρυμα EFQM δημιουργήθηκε για να αναγνωρίσει και να προωθήσει τη διαρκή επιτυχία και να παρέχει καθοδήγηση σε όσους προσπαθούν να την κατακτήσουν. Ο στόχος αυτός επιτυγχάνεται μέσω τριών ολοκληρωμένων συνιστωσών που συνθέτουν το Μοντέλο Αριστείας EFQM:

- Τις Θεμελιώδεις Αρχές Αριστείας: Οι βασικές αρχές που αποτελούν την ουσιαστική βάση για την επίτευξη βιώσιμης αριστείας σε οποιονδήποτε οργανισμό/επιχείρηση.
- Το Μοντέλο Αριστείας EFQM: Ένα πλαίσιο που βοηθά τις επιχειρήσεις να κάνουν πράξη τις Θεμελιώδεις Αρχές και τη λογική RADAR.

- Τη λογική RADAR: Ένα δυναμικό πλαίσιο αξιολόγησης και ισχυρό εργαλείο διαχείρισης που παρέχει τον κορμό για την υποστήριξη ενός οργανισμού/επιχείρησης, καθώς αντιμετωπίζει τις προκλήσεις που καλείται να υπερνικήσει στην προσπάθειά του να επιτύχει βιώσιμη αριστεία.

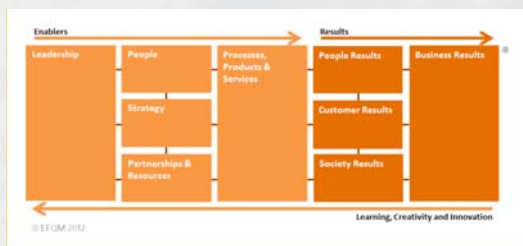
Η χρήση αυτών των τριών ολοκληρωμένων συνιστωσών έχει βοηθήσει οργανισμούς/επιχειρήσεις όλων των μεγεθών και από όλους τους τομείς να συγκρίνουν τον εαυτό τους με τα χαρακτηριστικά, τις ιδιότητες και τα επιτεύγματα βιώσιμων οργανισμών/επιχειρήσεων. Μπορούν να τα χρησιμοποιήσουν για να αναπτύξουν κουλτούρα αριστείας, να παραμένουν συνεπείς στον τρόπο διοίκησής τους, να έχουν πρόσβαση σε καλές πρακτικές, να προωθούν την καινοτομία και να βελτιώνουν τα αποτελέσματά τους.

Με την κατάλληλη χρήση του Μοντέλου Αριστείας EFQM, σε συνδυασμό με τη λογική RADAR και τις Θεμελιώδεις Αρχές, διασφαλίζεται ότι όλες οι εφαρμοσμένες πρακτικές διαχείρισης που χρησιμοποιεί ένας οργανισμός/επιχείρηση διαμορφώνουν ένα συνεκτικό σύνολο που βελτιώνεται διαρκώς και εξυπηρετεί τη στρατηγική του οργανισμού/επιχείρησης.

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.

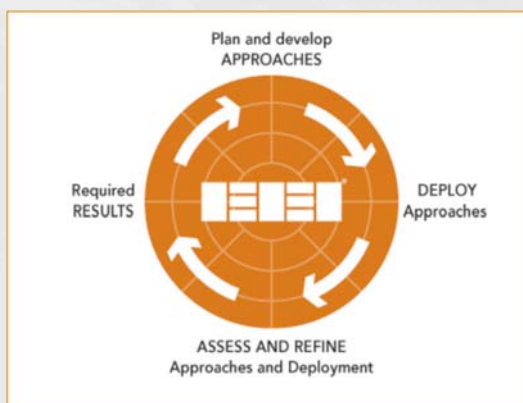


Οι Θεμελιώδεις Αρχές Αριστείας καθορίζουν την αναγκαία υποδομή για την επίτευξη βιώσιμης αριστείας από έναν οργανισμό/επιχείρησης.



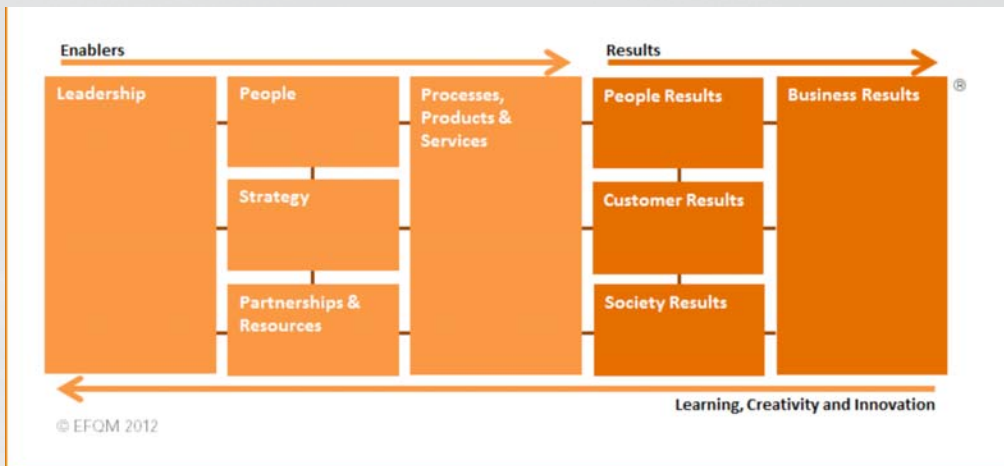
Μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως βάση για την περιγραφή των χαρακτηριστικών μιας άριστης οργανωτικής κουλτούρας. Χρησιμεύουν επίσης ως κοινή γλώσσα για τα ανώτατα διοικητικά στελέχη.

Το Μοντέλο Αριστείας EFQM επιτρέπει στους Επικεφαλής να κατανοήσουν τις σχέσεις αιτίου και αιτιατού ανάμεσα στις ενέργειες του οργανισμού/επιχείρησής τους και στα αποτελέσματα που επιτυγχάνει. Με την υποστήριξη της λογικής RADAR είναι δυνατόν να καθοριστεί ο «βαθμός» αριστείας ενός οργανισμού/επιχείρησης μέσα από μια ακέραιη διαδικασία αξιολόγησης.



Η λογική RADAR παρέχει μια συγκροτημένη προσέγγιση για τη διερεύνηση της απόδοσης ενός οργανισμού/επιχείρησης. Υποστηρίζει επίσης το μηχανισμό βαθμολόγησης του Βραβείου Αριστείας EFQM και άλλων σχημάτων πιστοποίησης ή αξιολόγησης, ενώ δύναται να συμβάλλει στην πραγματοποίηση αλλαγών και στη διαχείριση προγραμμάτων βελτίωσης ενός οργανισμού/επιχείρησης.

Τα Κριτήρια



Το Μοντέλο Αριστείας EFQM που απεικονίζεται στο παραπάνω διάγραμμα αποτελεί ένα μη περιοριστικό πλαίσιο που βασίζεται σε εννέα κριτήρια. Πέντε από αυτά είναι «Προϋποθέσεις» και τέσσερα είναι «Αποτελέσματα». Οι «Προϋποθέσεις» καλύπτουν ό,τι κάνει ένας οργανισμός/επιχείρηση και το πώς το κάνει. Τα «Αποτελέσματα» καλύπτουν αυτά που επιτυγχάνει ένας οργανισμός/επιχείρηση. Τα «Αποτελέσματα» επιτυγχάνονται με τις «Προϋποθέσεις» και οι «Προϋποθέσεις» βελτιώνονται χρησιμοποιώντας πληροφορίες από τα «Αποτελέσματα».

Τα βέλη υπογραμμίζουν τη δυναμική φύση του Μοντέλου, καταδεικνύοντας ότι η μάθηση, η δημιουργικότητα και η καινοτομία συμβάλλουν στη βελτίωση των Προϋποθέσεων οι οποίες με τη σειρά τους οδηγούν σε βελτιωμένα Αποτελέσματα.

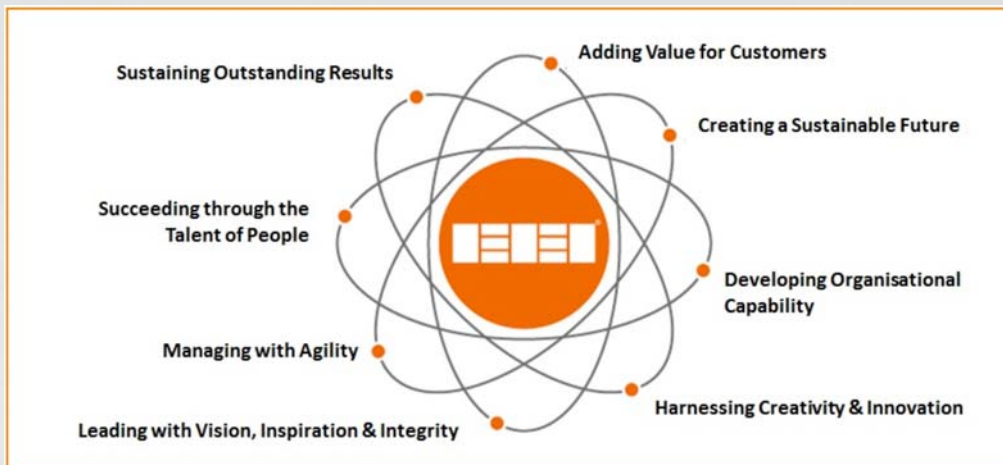
Κάθε ένα από τα εννέα κριτήρια έχει τον ορισμό του ο οποίος διευκρινίζει το νόημα του εν λόγω κριτηρίου σε επιτελικό επίπεδο.

Για την να γίνει καλύτερα αντιληπτή και να αναπτυχθεί η σημασία του κριτηρίου, κάθε ένα κριτήριο υποστηρίζεται από έναν αριθμό υποκριτηρίων. Τα υποκριτήρια περιγράφουν αναλυτικότερα παραδείγματα πρακτικών, που κατά κανόνα υιοθετούν οι άριστοι οργανισμοί/επιχειρήσεις και πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στα πλαίσια μιας αξιολόγησης.

Τέλος, κάτω από κάθε κριτήριο υπάρχουν σημεία καθοδήγησης. Πολλά από αυτά τα σημεία καθοδήγησης συνδέονται άμεσα με τις Θεμελιώδεις Αρχές που αναφέρθηκαν παραπάνω. Η χρήση αυτών των σημείων καθοδήγησης δεν είναι υποχρεωτική. Σκοπός τους είναι να δώσουν παραδείγματα που θα βοηθήσουν την ερμηνεία του επιμέρους κριτηρίου.

Παράρτημα 2

Οι θεμελιώδεις αρχές Αριστείας



Πρόσθετη αξία για τους Πελάτες

Οι άριστοι οργανισμοί/επιχειρήσεις προσθέτουν σταθερά αξία για τους πελάτες τους, κατανοώντας, προβλέποντας και εκπληρώνοντας ανάγκες, προσδοκίες και ευκαιρίες.

Δημιουργία ενός βιώσιμου μέλλοντος

Οι άριστοι οργανισμοί/επιχειρήσεις επιδρούν θετικά στον κόσμο που τους περιβάλλει βελτιώνοντας την απόδοσή τους, ενώ ταυτόχρονα βελτιώνουν τις οικονομικές, περιβαλλοντικές και κοινωνικές συνθήκες στο χώρο που δραστηριοποιούνται.

Ανάπτυξη Οργανωτικής Ικανότητας

Οι άριστοι οργανισμοί/επιχειρήσεις ενισχύουν τις δυνατότητές τους με την αποτελεσματική διαχείριση αλλαγών εντός και εκτός των ορίων της επιχείρησης.

Αξιοποίηση Δημιουργικότητας & Καινοτομίας

Οι άριστοι οργανισμοί/επιχειρήσεις δημιουργούν αυξημένη αξία και υψηλά επίπεδα επιδόσεων μέσω της συνεχούς βελτίωσης και της συστηματικής καινοτομίας, αξιοποιώντας τη δημιουργικότητα των ενδιαφερόμενων μερών.

Ηγεσία με Όραμα, Έμπνευση & Ακεραιότητα

Οι άριστοι οργανισμοί/επιχειρήσεις διαθέτουν ηγέτες που διαμορφώνουν το μέλλον και το κάνουν πραγματικότητα, λειτουργώντας ως πρότυπα για τις αξίες και τη δεοντολογία του.

Διαχείριση με ευελιξία

Οι άριστοι οργανισμοί/επιχειρήσεις αναγνωρίζονται ευρέως για την ικανότητά τους να εντοπίζουν και να ανταποκρίνονται αποδοτικά και αποτελεσματικά στις ευκαιρίες και στις απειλές.

Επιτυχία μέσω του ταλέντου των ανθρώπων

Οι άριστοι οργανισμοί/επιχειρήσεις εκτιμούν τους ανθρώπους τους και δημιουργούν την κατάλληλη κουλτούρα επίτευξης επιχειρηματικών και ατομικών στόχων.

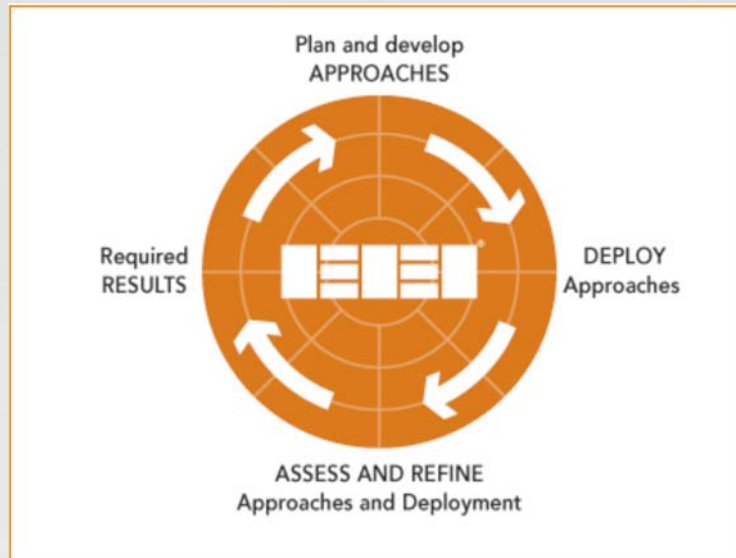
Διατήρηση εξαιρετικών αποτελεσμάτων

Οι άριστοι οργανισμοί/επιχειρήσεις επιτυγχάνουν βιώσιμα εξαιρετικά αποτελέσματα, που ανταποκρίνονται τόσο στις βραχυπρόθεσμες όσο και στις μακροπρόθεσμες ανάγκες όλων των ενδιαφερόμενων κύκλων συμφερόντων τους, στα πλαίσια του περιβάλλοντος δραστηριοποίησής τους.

Παράρτημα 3

Η Λογική RADAR

RADAR



Η λογική RADAR είναι ένα δυναμικό πλαίσιο αξιολόγησης και ισχυρό εργαλείο διαχείρισης που παρέχει μια δομημένη προσέγγιση για τη διερεύνηση της απόδοσης ενός οργανισμού/ επιχείρησης.

Η λογική RADAR δηλώνει ότι ένας οργανισμός/επιχείρηση πρέπει:

- Να προσδιορίζει τα Αποτελέσματα που στοχεύει να πετύχει ως μέρος της στρατηγικής του.
- Να προγραμματίζει και να αναπτύσσει ένα συγκροτημένο σύνολο τεκμηριωμένων Προσεγγίσεων για την επίτευξη των απαιτούμενων Αποτελεσμάτων τόσο στο παρόν όσο και στο μέλλον.
- Να Αναπτύσσει τις προσεγγίσεις με συστηματικό τρόπο ώστε να διασφαλίζει την υλοποίησή τους.
- Να Αξιολογεί και να Τελειοποιεί τις προϋποθέσεις, που αναπτύσσονται βάσει της παρακολούθησης και ανάλυσης των αποτελεσμάτων που επιτεύχθηκαν και της συνεχούς μάθησης.

Παράρτημα 4

Τα Εργαλεία «Αριστεία στην Πράξη»

Η αποστολή της Ελληνικής Εταιρίας Διοικήσεως Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ) από την ίδρυση της μέχρι σήμερα είναι να συμβάλλει ουσιαστικά στην ανάπτυξη των αρχών του Μάνατζμεντ στην χώρα μας και παράλληλα να δημιουργήσει και να εισαγάγει τα κατάλληλα εργαλεία ώστε το Μάνατζμεντ στην χώρα μας να γίνει πιο αποτελεσματικό και παράλληλα να αυξηθεί η ανταγωνιστικότητα των Ελληνικών Επιχειρήσεων.

Σκοπός των εργαλείων της σειράς «Η Αριστεία στην Πράξη» είναι η διευκόλυνση των επιχειρήσεων/ οργανισμών στην εφαρμογή των Μοντέλων Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM Excellence Model, Ελληνικό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας), παρέχοντάς τους πρακτικά υποδείγματα (εργαλεία) συστημάτων και διαδικασιών που θα μπορούσαν να καλύψουν κάποιες από τις απαιτήσεις των κριτηρίων των Μοντέλων.

Τα εργαλεία/υποδείγματα αυτά αποτελούν στην πλειονότητά τους εφαρμοσμένες πρακτικές εργασίες άλλων οργανισμών που διαμορφώθηκαν με ή και χωρίς την υποστήριξη εξειδικευμένης ομάδας συμβούλων, και οι οποίες έχουν τεκμηριωμένα αποδειχτεί «άριστες πρακτικές». Έχουν τεράστια απήχηση στα διοικητικά στελέχη ενισχύοντας τη διορατικότητα, δημιουργικότητα και αντίληψή τους ενώ παράλληλα επηρεάζουν σημαντικά τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων.

Απευθύνονται σε επιχειρήσεις και οργανισμούς που θέλουν να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν στη σημερινή ανταγωνιστική αγορά και αποφασίζουν να ξεκινήσουν το Ταξίδι τους προς την Επιχειρηματική Αριστεία, ή έχουν ήδη ξεκινήσει το ταξίδι τους και συνεχίζουν ώστε να κατακτήσουν υψηλότερα επίπεδα αρίστευσης.

Τα εργαλεία διατίθενται στην Ελληνική Γλώσσα και συνοψίζονται παρακάτω:

1. Η «Πορεία» ενός Οργανισμού προς την Επιχειρηματική Αριστεία Το εργαλείο αυτό μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε κάθε περίπτωση που θέλετε να απεικονίσετε με απλό και σαφή τρόπο τα εξής:

- Τα βήματα/ στάδια που πρέπει να ακολουθήσει ένας οργανισμός / εταιρία για να επιτύχει άριστα αποτελέσματα σε όλους τους τομείς δραστηριοποίησής της και για την ικανοποίηση των αναγκών και των απαιτήσεων όλων των εχόντων έννομο συμφέρον (stakeholders) από τη λειτουργία της και
- Τα επιμέρους συστήματα διοίκησης και διαχείρισης ποιότητας (π.χ. ISO, Balanced score-card, CRM, 6 σίγμα κ.λπ.) που υποστηρίζουν την πορεία ενός οργανισμού/εταιρίας προς την επιχειρηματική αριστεία.

Επίσης, θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για εκπαιδευτικούς σκοπούς ώστε να καταστεί γνωστή και σαφής σε όλους τους εργαζόμενους η σύνδεση των διαφόρων συστημάτων διοίκησης και διαχείρισης θεμάτων ποιότητας με τις απαιτήσεις του EFQM Excellence Model (ή του Ελληνικού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας) και γενικά με την πορεία προς την Επιχειρηματική Αριστεία.

2. Αξιολόγηση ηγετικών ικανοτήτων και περιγραφές χαρακτηριστικών μελών ηγετικής ομάδας

Το εργαλείο αυτό χρησιμοποιείται για τους ακόλουθους σκοπούς:

- Εντοπισμό των χαρακτηριστικών της Ηγετικής Ομάδας που θεωρούνται από το προσωπικό του Οργανισμού, σαν θετικά, καθώς και εκείνων τα οποία θεωρούνται ότι χρειάζονται βελτίωση.
- Αποτύπωση και σαφής περιγραφή των βασικών χαρακτηριστικών που πρέπει να διαθέτει η Ηγετική Ομάδα του Οργανισμού.
- Διαμόρφωση δεικτών μέτρησης και σύνδεση τους με τα επιθυμητά από την Εταιρία Ηγετικά Χαρακτηριστικά.
- Εντοπισμό εκείνων των βελτιωτικών ενεργειών που θα πρέπει να υλοποιηθούν κατά προτεραιότητα έτσι ώστε τα χαρακτηριστικά και οι επιδόσεις της Ηγετικής Ομάδας του Οργανισμού, να βελτιωθούν.

3. Σύνδεση Οράματος, Αποστολής με Στρατηγική και κρίσιμες διεργασίες της εταιρίας (υπόδειγμα) δίδεται παράδειγμα

Το εργαλείο αυτό χρησιμοποιείται σε κάθε περίπτωση που θέλετε να απεικονίσετε με απλό και σαφή τρόπο τη σύνδεση και την ευθυγράμμιση των στοιχείων της στρατηγικής σας με τις διεργασίες και γενικά με την καθημερινή διαχείριση του οργανισμού / εταιρείας σας.

Επίσης, θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για εκπαιδευτικούς σκοπούς ώστε να καταστεί γνωστή και σαφής η στρατηγική κατεύθυνση και οι επιδιώξεις γενικά του οργανισμού σας στο σύνολο του προσωπικού.

4. Η διαδικασία στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού

Η διαδικασία αυτή, πρέπει απαραίτητα να πραγματοποιείται μια φορά το χρόνο, έτσι ώστε:

- Να διευκρινίζονται και να συμφωνούνται με ομοφωνία, η Στρατηγική και οι Κρίσιμοι Επιχειρηματικοί Στόχοι του Οργανισμού.
- Να εστιάζονται οι προσπάθειες των στελεχών και οι πόροι του Οργανισμού, στους λίγους και σημαντικούς στόχους.

5. Χάρτης Κρίσιμων Διεργασιών του Οργανισμού

Οι κρίσιμες διεργασίες (key processes) ενός Οργανισμού επιτελούν σε αναλογία, τη λειτουργία που επιτελεί το μηχανοστάσιο σε ένα ποντοπόρο πλοίο. Είναι δηλαδή ο πλήρης μηχανισμός ο οποίος «ωθεί» τον Οργανισμό να υλοποιήσει την Πολιτική, τη Στρατηγική και τους στόχους του. Είναι –μεταφορικά πάντα– οι «παραγωγικές μηχανές» με τις οποίες ο Οργανισμός επιτυγχάνει τους Κρίσιμους Στόχους του, γιατί αυτές παράγουν τα επιθυμητά αποτελέσματα που μεταφράζονται σε δείκτες (π.χ. κερδοφορία, ρευστότητα, μερίδια αγοράς, ικανοποίηση πελατών, μείωση λειτουργικού κόστους, κλπ).

Ο Χάρτης κρίσιμων διεργασιών, χρησιμοποιείται σε όλη τη διάρκεια του έτους από όλα τα επίπεδα Ηγεσίας, για τους ακόλουθους σκοπούς:

- Παρακολούθηση των επιδόσεων όλων ανεξαρτήτως των διεργασιών του Οργανισμού
- Ακριβής σύνδεση των διεργασιών του Οργανισμού με τις επιμέρους διαδικασίες (κατώτερου επιπέδου) που τις αποτελούν και με τις εργασίες (οι οποίες συνθέτουν τις διαδικασίες) όπως στο παράδειγμα που ακολουθεί (ΣΧΗΜΑ 1) δίδεται παράδειγμα
- Παρακολούθηση των αλληλεπιδράσεων των διεργασιών

- Σύνδεση των διεργασιών - διαδικασιών – εργασιών με ιδιοκτήτες, δείκτες και στόχους
- Παρακολούθηση των επιδόσεων κάθε διαδικασίας και κατ' επέκταση διεργασίας και αξιολόγηση των «ιδιοκτητών» που είναι υπεύθυνοι για αυτές

6. Κάρτα ισοσταθμισμένων αποτελεσμάτων (KIA - BBSC), με τέσσερις βασικούς άξονες ανάπτυξης Στρατηγικής

Το εργαλείο αυτό χρησιμοποιείται για τους ακόλουθους σκοπούς:

- Για να «μεταφράσουμε» τις αφηρημένες έννοιες του Οράματος, της Αποστολής, της Στρατηγικής και της Πολιτικής ενός Οργανισμού, σε συγκεκριμένα έργα, στόχους και δείκτες μέτρησης (metrics).
- Για να έχει τη δυνατότητα η Ηγεσία του Οργανισμού να παρακολουθεί με πραγματικούς δείκτες απόδοσης την πορεία του Οργανισμού προς την υλοποίηση του Οράματος και της Στρατηγικής του
- Για να διευκολύνεται η λήψη αποφάσεων από την Ηγεσία σε κάθε επίπεδο και αρμοδιότητα, με βάση πραγματικούς αριθμούς και επιδόσεις, που έχουν επιλεγεί σαν σημαντικές για την υλοποίηση του Οράματος και της Στρατηγικής
- Για να παρακολουθούνται εύκολα και αλάνθαστα οι επί μέρους (ανά Διεύθυνση ή λειτουργία) σημαντικοί δείκτες επίδοσης του οργανισμού.

7. Χάρτης Μέσων και Προσεγγίσεων για Αναθεώρηση Διαδικασιών και συστημάτων

Αποτελεί ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται για τους ακόλουθους σκοπούς:

- Εντοπισμό εκείνων των διαδικασιών και συστημάτων του Οργανισμού τα οποία χρειάζονται αναθεώρηση.
- Επιλογή εκείνων των διαδικασιών και συστημάτων που έχουν άμεση προτεραιότητα για βελτίωση βάσει των στρατηγικών στόχων του Οργανισμού.
- Επιλογή και εφαρμογή του κατάλληλου εργαλείου αναθεώρησης (όπως είναι π.χ. το project management, τα KAI ZEN, η μεθοδολογία 6 sigma, κ.λ.π)

8. Ευθυγράμμιση των δεικτών επίδοσης με το όραμα και τη στρατηγική χρησιμοποιώντας τη λογική RADAR

Το εργαλείο αυτό χρησιμοποιείται:

- Για να ευθυγραμμίζετε τα συστήματα και τους δείκτες του Οργανισμού με τις Στρατηγικές Δομές που είναι:
 - a. Το Όραμα και η Αποστολή
 - b. Η Πολιτική και η Στρατηγική
 - c. Οι Αξίες
- Για να βεβαιωθείτε πως ο κύκλος της βελτίωσης της Εταιρίας ολοκληρώνεται. Αυτό επιτυγχάνεται με τη βοήθεια του πολύτιμου εργαλείου RADAR που περιγράφεται παρακάτω.

9. Μοντέλα διαχείρισης αλλαγών

Το εργαλείο αυτό χρησιμοποιείται σε κάθε περίπτωση που θέλετε η εταιρία / οργανισμός σας να ξεκινήσει ένα σημαντικό (σε εύρος και σε αριθμό επηρεαζόμενων προσώπων ή και συστημάτων) πρόγραμμα αλλαγής.

10. Σύστημα συλλογής και ανάλυσης παραπόνων

Το εργαλείο αυτό χρησιμοποιείται για τους ακόλουθους σκοπούς:

- Για να καταγράψουμε και να ομαδοποιήσουμε τα παράπονα των πελατών ενός Οργανισμού σε κατηγορίες οι οποίες έχουν νόημα, μπορούν να οδηγήσουν σε συμπεράσματα και είναι σημαντικές για την αξιολόγηση των επιδόσεων του Οργανισμού.
- Για να αναλύσουμε τα παράπονα των πελατών και να εντοπίσουμε τα αίτια τα οποία τα προκαλούν.

11. Καταγραφή και αξιολόγηση των μέσων / καναλιών εσωτερικής επικοινωνίας

Το εργαλείο αυτό χρησιμοποιείται σε κάθε περίπτωση που θέλετε να αποτυπώσετε τα υπάρχοντα στην εταιρία/ οργανισμό σας μέσα/ κανάλια εσωτερικής επικοινωνίας, και επιπλέον να αξιολογήσετε την αποτελεσματικότητά τους.

12. Σύνδεση των συστημάτων διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού

Το εργαλείο αυτό χρησιμοποιείται στη περιγραφή των συστημάτων διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού που εφαρμόζει η εταιρία/ οργανισμός σας και πιο συγκεκριμένα τόσο στη σύντομη περιγραφή των εν λόγω συστημάτων, όσο και στην επιμέρους ανάπτυξη των συστημάτων αυτών.

13. Πίνακας πιθανών συνεργασιών και συνεταιρισμών

Το εργαλείο αυτό χρησιμοποιείται όταν θέλετε να προσδιορίσετε τις διαδικασίες αξιολόγησης για την απόδοση των ανθρώπων του Οργανισμού και να εντοπίσετε εκπαιδευτικές ανάγκες του, να προγραμματίσετε και υλοποιήσετε κατάλληλα την εκπαίδευση και να δείξετε (σχηματικά) τη διασύνδεσή τους.

14. Η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης των ανθρώπων του

Οργανισμού, ο εντοπισμός εκπαιδευτικών αναγκών, η υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων και οι μεταξύ τους διασυνδέσεις

Το εργαλείο αυτό χρησιμοποιείται:

- Όταν θέλετε να προσδιορίσετε τις διαδικασίες αξιολόγησης για την απόδοση των ανθρώπων του Οργανισμού,
- να εντοπίσετε εκπαιδευτικές ανάγκες του,
- να προγραμματίσετε και υλοποιήσετε κατάλληλα την εκπαίδευση,
- να δείξετε (σχηματικά) τη διασύνδεσή τους.

15. Ερωτηματολόγιο εσωτερικής επιθεώρησης για τα Συστήματα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης

Το εργαλείο αυτό χρησιμοποιείται σε κάθε περίπτωση που θέλετε να ελέγξετε το βαθμό εφαρμογής και ωριμότητας ενός ΣΠΔ. Επίσης, θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για εκπαιδευτικούς σκοπούς ώστε να καταστεί σαφές στο σύνολο του προσωπικού σας το τί επιδιώκει και σε ποιες κυρίως περιοχές εστιάζεται ένα ΣΠΔ

16. Ερωτηματολόγιο για αξιολόγηση του βαθμού ωριμότητας ενός προγράμματος ευταξίας, ασφάλειας και υγείας στους χώρους εργασίας (πρόγραμμα 5S)

Το πρόγραμμα 5S είναι ένα πρόγραμμα, αποτελεί μια σειρά από δομημένες, καλοσχεδιασμένες ενέργειες και βήματα, τα οποία όλα μαζί, αν εφαρμοστούν σωστά, με συνέπεια και συνέχεια, θα οδηγήσουν κάθε εταιρία, σε μια σειρά από καλά αποτελέσματα, όπως μείωση σπατάλης υλικών, εργαλείων, χρόνου, ανθρώπινης προσπάθειας, μείωση ατυχημάτων κ.λπ.

Παρουσιάζονται δύο σχετικά υποδείγματα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν (κατά περίπτωση) όταν θέλετε να ελέγξετε το βαθμό ωριμότητας ενός προγράμματος 5S που εφαρμόζετε στην εταιρία σας. Συνήθως το ερωτηματολόγιο συμπληρώνεται όταν το πρόγραμμα 5S έχει προχωρήσει πέρα από το στάδιο/ πυλώνα 1, 2 και 3 και ειδικότερα στις φάσεις της τυποποίησης και πολύ περισσότερο στην φάση / πυλώνα της πειθαρχίας.

Πρακτικές Πληροφορίες

Αποκτήστε 4 εργαλεία της επιλογής σας δωρεάν μέσα από τη συμμετοχή της επιχείρησής/ οργανισμού σας στις Πιστοποιήσεις Επιχειρηματικής Αριστείας (ΕΕΔΕ «ΑΙΕΝ ΑΡΙΣΤΕΥΕΙΝ» ή/και EFQM Levels of Excellence).

Αν επιθυμείτε περισσότερα εργαλεία ή θέλετε να προμηθευτείτε κάποια από τα εργαλεία μεμονωμένα και ανεξάρτητα από τη συμμετοχή της επιχείρησής σας στις Πιστοποιήσεις Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM το κόστος είναι 100€/ εργαλείο.

Παράρτημα 5

Η νέα πρόταση συμμετοχής για τις επιχειρήσεις από την ΕΕΔΕ

Για την ΕΕΔΕ η Αριστεία είναι Πράξη, γι' αυτό δημιούργησε νέες συνθήκες για τη συμμετοχή των επιχειρήσεων στις Πιστοποιήσεις Επιχειρηματικής Αριστείας, EFQM Levels of Excellence και ΕΕΔΕ «ΑΙΕΝ ΑΡΙΣΤΕΥΕΙΝ».

Πρόταση συνδυασμού με Συμβουλευτικές Υπηρεσίες

Το προτεινόμενο πακέτο/συνδυασμός περιλαμβάνει:

- Το κόστος πιστοποίησης στην ΕΕΔΕ για τα επίπεδα πιστοποίησης “EFQM Levels of Excellence” & ΕΕΔΕ «Αιέν Αριστεύειν».
- Το κόστος συμβουλευτικών υπηρεσιών για τα αντίστοιχα επίπεδα Πιστοποίησης.

Το πακέτο των συμβουλευτικών υπηρεσιών περιλαμβάνει τα ακόλουθα παραδοτέα:

A. Committed to Excellence – Υιοθέτηση των Αρχών της Επιχειρηματικής Αριστείας

- 1 ημέρα με δύο συμβούλους για ενημέρωση του προσωπικού του υποψήφιου οργανισμού, συμπλήρωση ερωτηματολογίου αυτοαξιολόγησης και επιλογή έργων βελτίωσης.
- 1 ημέρα με ένα σύμβουλο για παροχή οδηγιών στον υποψήφιο οργανισμό για συμπλήρωση των απαιτούμενων εντύπων
- 1 ημέρα με ένα σύμβουλο για ανασκόπηση και διόρθωση κειμένων
- Λογικό αριθμό ενδιάμεσων επικοινωνιών για διευκρινήσεις στα στελέχη
- 1 ημέρα με ένα σύμβουλο για πιλοτική επιθεώρηση

Σύνολο απασχόλησης 5 ημέρες

Κόστος²: 5.000€ - πλέον ΦΠΑ

(2.500€ αίτηση στην ΕΕΔΕ & 2.500€ Σύμβουλος)

B. Recognised for Excellence – Επίτευξη των Αρχών της Επιχειρηματικής Αριστείας

- Μία τετράωρη ενημέρωση του υποψήφιου οργανισμού για το μοντέλο EFQM και τον τρόπο εργασίας για την προετοιμασία της υποβολής για πιστοποίηση R4E
- Μία ημερήσια συνεργασία με δύο συμβούλους και τα στελέχη για εντοπισμό Στρατηγικών θεμάτων και πρακτική ανάπτυξή τους στο QUALIFICATION FILE.
- Παροχή κατευθύνσεων για την ανάπτυξη των προσεγγίσεων και των διαδικασιών του Οργανισμού στο MANAGEMENT DOCUMENT TEMPLATE.
- 2 ενδιάμεσες ημέρες με δύο συμβούλους για ανασκόπηση και αναθεώρηση των εντύπων που θα υποβληθούν στην ΕΕΔΕ /EFQM.
- Λογικό αριθμό ενδιάμεσων επικοινωνιών για διευκρινήσεις στα στελέχη.
- 1 ημέρα με δύο συμβούλους για την οριστικοποίηση του τελικού κειμένου
- 2 ημέρες με δύο συμβούλους για πιλοτική επιθεώρηση προετοιμασίας

Διευκρινίζεται πως το κείμενο θα γράφεται από τα στελέχη της εταιρίας με επίβλεψη, διορθώσεις καθοδήγηση, παραδείγματα και συμβουλές από το σύμβουλο.

Σύνολο απασχόλησης 12 ημέρες συν τις αναγνώσεις/ διορθώσεις των κειμένων που αποστέλλονται μέσω Email.

Κόστος²: 10.000€ - πλέον ΦΠΑ
(5.000€ αίτηση στην ΕΕΔΕ & 5.000€ ο Σύμβουλος)

«Πιστοποιημένοι Σύμβουλοι, ΕΕΔΕ»

Οι σύμβουλοι¹ τους οποίους προτείνει η ΕΕΔΕ για την προετοιμασία των επιχειρήσεων στις πιστοποιήσεις Επιχειρηματικής Αριστείας είναι οι ακόλουθοι:

- Βλαχοπαναγιώτου Βασιλική
- Δημαράτου Αγγελική
- Καρελλά Αγγελική
- Σπανός Αντώνης

Σημειώσεις:

1. Οι πιστοποιημένοι Σύμβουλοι της ΕΕΔΕ έχουν αποδεχτεί το κώδικα Δεοντολογίας και συμπεριφοράς Συμβούλων σε θέματα Επιχειρηματικής Αριστείας, όπως προβλέπουν οι προδιαγραφές των προγραμμάτων πιστοποίησης Επιχειρηματικής Αριστείας “EFQM Levels of Excellence” & ΕΕΔΕ «Αιέν Αριστεύειν» σε Ελλάδα και Κύπρο.
2. Η ΕΕΔΕ τιμολογεί το κόστος της πιστοποίησης/ αίτησης. Το κόστος των συμβουλευτικών υπηρεσιών καταβάλλεται από την εταιρία απευθείας στο σύμβουλο.
3. Οι επιχειρήσεις θα υπογράφουν με τον εκάστοτε σύμβουλο σύμβαση όπου θα αναγράφονται οι όροι της μεταξύ τους συνεργασίας.

Βελτίωση

Ανάπτυξη

Όραμα

Πληροφορίες:

**Ελληνική Εταιρία Διοικήσεως Επιχειρήσεων
Τμήμα Πιστοποιήσεων**

κ. Δημήτρα Μπαρτζουλιάνου, κ. Κατερίνα Δογκάκη

Τηλ.: 210-2112000 (*730, *514), Fax: 210-2112020
e-mail: certification@eede.gr, certification1@eede.gr

<http://www.eede.gr>

Λ. Ιωνίας & Ιακωβάτων 200, 11144 Αθήνα

FOLLOW US:



Ανταγωνιστικότητα

Καινοτομία

Διάκριση

Αριστεία

Ανάπτυξη

Ανάπτυξη

Ηγεσία

Όραμα