

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΒΕΛΤΙΣΤΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΣΤΗ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ  
ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΒΡΑΒΕΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΓΚΟΤΖΑΜΑΝΗ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ

ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ: ΙΣΠΙΚΟΥΔΗ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ (Α.Μ. 02/05)

ΙΟΥΛΙΟΣ 2006

**ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

<b>ΠΡΟΛΟΓΟΣ</b>	<b>5</b>
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b>	<b>7</b>
<b>ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ</b>	<b>9</b>
<b>A. Ηγεσία</b>	<b>9</b>
1. Αφοσίωση της ανώτερης διοίκησης στην Ολική Ποιότητα	9
I. Επισκόπηση βιβλιογραφίας	9
II. Πρακτικές εταιρειών που έχουν βραβευθεί με το EQA	11
III. Πρακτικές εταιρειών που ακολουθούν το πρότυπο του EQA	13
2. Πολιτική αναγνώρισης/εκτίμησης	14
I. Επισκόπηση βιβλιογραφίας	14
II. Πρακτικές εταιρειών που έχουν βραβευθεί με το EQA	15
III. Πρακτικές εταιρειών που ακολουθούν το πρότυπο του EQA	15
3. Υποστήριξη με πόρους	16
I. Επισκόπηση βιβλιογραφίας	16
II. Πρακτικές εταιρειών που έχουν βραβευθεί με το EQA	16
III. Πρακτικές εταιρειών που ακολουθούν το πρότυπο του EQA	17
<b>B. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού</b>	<b>17</b>
1. Πολιτική διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού	17
I. Επισκόπηση βιβλιογραφίας	17
II. Πρακτικές εταιρειών που έχουν βραβευθεί με το EQA	17
III. Πρακτικές εταιρειών που ακολουθούν το πρότυπο του EQA	18
2. Διοίκηση δομών που υποστηρίζουν τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού	20
I. Επισκόπηση βιβλιογραφίας	20
II. Πρακτικές εταιρειών που έχουν βραβευθεί με το EQA	20
III. Πρακτικές εταιρειών που ακολουθούν το πρότυπο του EQA	20
3. Εκπαίδευση και ανάπτυξη	21
I. Επισκόπηση βιβλιογραφίας	21
II. Πρακτικές εταιρειών που έχουν βραβευθεί με το EQA	23

III.	Πρακτικές εταιρειών που ακολουθούν το πρότυπο του EQA	26
4.	Συμμετοχή	27
I.	Επισκόπηση βιβλιογραφίας	27
II.	Πρακτικές εταιρειών που έχουν βραβευθεί με το EQA	31
III.	Πρακτικές εταιρειών που ακολουθούν το πρότυπο του EQA	31
5.	Επικοινωνία	32
I.	Επισκόπηση βιβλιογραφίας	32
II.	Πρακτικές εταιρειών που έχουν βραβευθεί με το EQA	32
III.	Πρακτικές εταιρειών που ακολουθούν το πρότυπο του EQA	33
6.	Ενδυνάμωση	35
I.	Επισκόπηση βιβλιογραφίας	35
II.	Πρακτικές εταιρειών που έχουν βραβευθεί με το EQA	36
III.	Πρακτικές εταιρειών που ακολουθούν το πρότυπο του EQA	37
7.	Ομαδικότητα	38
I.	Επισκόπηση βιβλιογραφίας	38
II.	Πρακτικές εταιρειών που έχουν βραβευθεί με το EQA	40
III.	Πρακτικές εταιρειών που ακολουθούν το πρότυπο του EQA	40
8.	Σύστημα εκτίμησης απόδοσης	41
I.	Επισκόπηση βιβλιογραφίας	41
II.	Πρακτικές εταιρειών που έχουν βραβευθεί με το EQA	48
III.	Πρακτικές εταιρειών που ακολουθούν το πρότυπο του EQA	50
<b>Γ.</b>	<b>Ικανοποίηση Προσωπικού</b>	<b>51</b>
1.	Χρησιμοποιούμενες μέθοδοι μέτρησης ικανοποίησης προσωπικού	51
I.	Επισκόπηση βιβλιογραφίας	51
II.	Πρακτικές εταιρειών που έχουν βραβευθεί με το EQA	52
III.	Πρακτικές εταιρειών που ακολουθούν το πρότυπο του EQA	52
2.	Μηχανισμός ανατροφοδότησης και πλάνο δράσης	53
I.	Επισκόπηση βιβλιογραφίας	53
II.	Πρακτικές εταιρειών που έχουν βραβευθεί με το EQA	53
III.	Πρακτικές εταιρειών που ακολουθούν το πρότυπο του EQA	54
	<b>ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΕΡΕΥΝΑΣ</b>	<b>55</b>
<b>A.</b>	<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b>	<b>55</b>

<b>Β. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ</b>	<b>56</b>
Ταυτότητα του Οργανισμού	56
Α. Κίνητρα εφαρμογής του μοντέλου	59
Β. Διαδικασία εφαρμογής του μοντέλου	61
Γ. Προβλήματα/δυσκολίες κατά τη διαδικασία εφαρμογής	62
Δ. Στοιχεία Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	64
Ε. Αποτελέσματα εφαρμογής πρακτικών ΔΑΠ	68
Ζ. Εφαρμογή μοντέλου για επιχειρηματική αριστεία	70
Η. Συσχετίσεις σημαντικών μεταβλητών	71
<b>ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</b>	<b>76</b>
<b>ΜΕΡΟΣ ΤΕΤΑΡΤΟ: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	<b>81</b>
<b>Α. ΕΝΤΥΠΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	<b>81</b>
<b>Β. ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	<b>84</b>
<b>ΜΕΡΟΣ ΠΕΜΠΤΟ: ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ</b>	<b>85</b>

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

---

Στα πλαίσια του σύγχρονου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις διαπιστώνουν ότι η παροχή ποιοτικών αγαθών και υπηρεσιών αποτελεί βασικό συστατικό για την απόκτηση και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για την επιτυχημένη εφαρμογή της ποιότητας, πέρα από τα τεχνικά θέματα που πρέπει να ληφθούν υπόψη, παράλληλα θα πρέπει να συνυπολογισθούν και θέματα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων καθώς ολοένα και περισσότερη στρατηγική σημασία αποκτά το συγκεκριμένο τμήμα στη διαμόρφωση της εταιρικής στρατηγικής. Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της Ολικής Ποιότητας και της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και πιο συγκεκριμένα η διερεύνηση των βέλτιστων πρακτικών διοίκησης ανθρώπινων πόρων εταιρειών που είναι προσανατολισμένες στο Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας.

Πιο συγκεκριμένα, η εργασία διαρθρώνεται σε τρία μέρη. Το πρώτο μέρος προκύπτει από τη βιβλιογραφική έρευνα και αποτελείται από τρία επιμέρους τμήματα: στο πρώτο γίνεται μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας για τη σημαντικότητα και τον κρίσιμο ρόλο που διαδραματίζουν τα στοιχεία του European Award of Quality (EQA) στην επίτευξη Ολικής Ποιότητας, στο δεύτερο αναφέρονται οι βέλτιστες πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων εταιρειών που έχουν βραβευθεί με το EQA, ενώ στο τρίτο περιγράφονται οι βέλτιστες πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων εταιρειών που, αν και δεν έχουν βραβευθεί με το EQA, ωστόσο είτε άλλες έχουν βραβευθεί με τα αντίστοιχα βραβεία της χώρας τους τα οποία βασίζονται στο EQA, για παράδειγμα το Βρετανικό Βραβείο Ποιότητας, είτε άλλες δεν έχουν λάβει καμία αναγνώριση αλλά υιοθετούν και λειτουργούν βάσει διαδικασιών που είναι προσανατολισμένες στην Ολική Ποιότητα.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας εντοπίζονται, μέσω έρευνας που πραγματοποιήθηκε, οι βέλτιστες πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων ελληνικών εταιρειών που έχουν αναγνωρισθεί ως δεσμευμένες στο EQA και σχολιάζονται συνοπτικά τα αποτελέσματα.

Τέλος, το τρίτο μέρος περιγράφει τα συμπεράσματα που προέκυψαν τόσο από τη βιβλιογραφική έρευνα όσο και από την έρευνα μέσω των ερωτηματολογίων.

Θερμές ευχαριστίες αποδίδονται στην κα Γκοτζαμάνη – Λέκτορας του Πανεπιστημίου Μακεδονίας για τις συμβουλές και τη γενική επίβλεψη της εργασίας.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

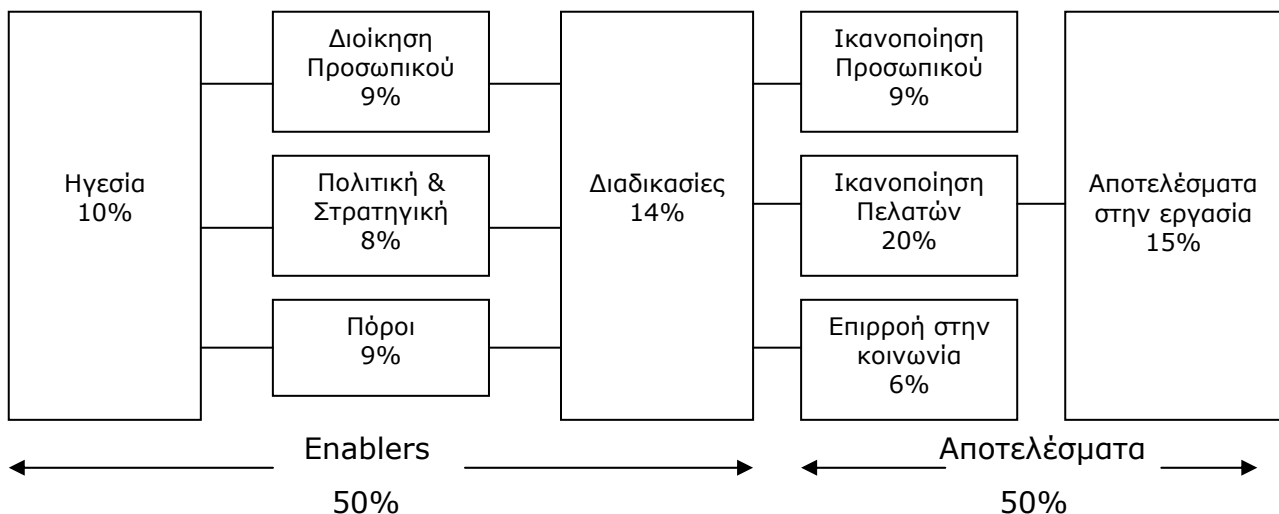
Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Διοίκησης Ποιότητας (EFQM) ιδρύθηκε το 1988 στις Βρυξέλλες από 14 κορυφαίες εταιρείες της Ευρώπης οι οποίες ήταν και εξακολουθούν να είναι αφοσιωμένες στην εφαρμογή και προώθηση των αρχών της Ολικής Ποιότητας. Το ίδρυμα αυτό δημιούργησε το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (European Quality Award - EQA) το οποίο για πρώτη φορά απονεμήθει στη Xerox το 1992.

Σκοπός του EFQM είναι η προώθηση της αριστείας στην ποιότητα στη Δυτική Ευρώπη και ειδικότερα η ανάπτυξη της ανάγκης για αυτοαξιολόγηση/αυτοέλεγχο σε τακτική βάση από μέρους των εταιρειών έτσι ώστε να εντοπίζονται και να βελτιώνονται οι αδυναμίες (Zairi, 1998a).

Το μοντέλο EFQM είναι ένα χρήσιμο εργαλείο το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί:

- Σαν ένα εργαλείο αυτοαξιολόγησης
- Σαν ένα μέσο διεξαγωγής benchmarking
- Σαν ένας οδηγός καθορισμού των περιοχών βελτίωσης
- Σαν μια βάση ανάπτυξης κοινού λεξιλογίου και τρόπου σκέψης μεταξύ των εταιρειών
- Σαν μια δομή για την ανάπτυξη του συστήματος διοίκησης της εταιρείας

Το EQA απαρτίζεται από 9 κριτήρια τα οποία χωρίζονται σε δύο κατηγορίες: τα κριτήρια «enablers» και τα αποτελέσματα. Παρατηρούμε ότι καθένα από αυτά χαρακτηρίζεται από διαφορετικό συντελεστή βαρύτητας.



**Ηγεσία:** Πώς η συμπεριφορά και οι ενέργειες των ομάδων στελεχών και όλων των άλλων ηγετών εμπνέουν, υποστηρίζουν και προωθούν μια κουλτούρα επιχειρηματικής αριστείας όπως επίσης και τον βέλτιστο τρόπο επίτευξης των στόχων της εταιρείας

**Πολιτική & Στρατηγική:** Πώς η εταιρεία διαμορφώνει, αναθεωρεί και μετατρέπει την πολιτική και στρατηγική σε πλάνα και ενέργειες

**Διοίκηση Προσωπικού:** Πώς η εταιρεία «ελευθερώνει» την πλήρη δυναμική του προσωπικού της

**Πόροι:** Πώς η εταιρεία διοικεί τους πόρους αποτελεσματικά και αποδοτικά

**Διαδικασίες:** Πώς η εταιρεία ορίζει, διοικεί, αναθεωρεί και βελτιώνει τις διαδικασίες της

**Ικανοποίηση Προσωπικού:** Τι πετυχαίνει η εταιρεία σε σχέση με την ικανοποίηση του προσωπικού της

**Ικανοποίηση Πελατών:** Τι πετυχαίνει η εταιρεία σε σχέση με την ικανοποίηση των εξωτερικών της πελατών

**Επιρροή στην κοινωνία:** Τι πετυχαίνει η εταιρεία σε σχέση με την ικανοποίηση των αναγκών και τις προσδοκίες της κοινωνίας

**Αποτελέσματα στην εργασία:** Τι πετυχαίνει η εταιρεία σε σχέση με τους σχεδιαζόμενους στόχους και σε σχέση με την ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών του κάθε ατόμου που σχετίζεται με την εταιρεία



## ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

---

### **A. Ηγεσία**

#### **1. Αφοσίωση της ανώτερης διοίκησης στην Ολική Ποιότητα**

##### ***I. Επισκόπηση βιβλιογραφίας***

Ιδιαίτερες αναφορές για τη σημασία της αφοσίωσης της ηγεσίας στην Ολική Ποιότητα έχουν γίνει από σημαντικούς συγγραφείς. Συγκεκριμένα αναφέρεται ότι είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την επίτευξη της (Porter & Parker, 1995; Saraph et al., 1989; Wilkinson et al., 1994 από Hamzah and Zairi, 1996c) και αν αυτή αντιμετωπιστεί ως ένα εναλλακτικό στοιχείο το οποίο χρησιμοποιείται επιλεκτικά, τότε είναι πολύ πιθανό να αποτύχει (Porter & Parker, 1995 από Hamzah and Zairi, 1996c).

Στον κρίσιμο ρόλο του ηγέτη και της αφοσίωσης του στην Ολική ποιότητα έχουν κάνει αναφορά συγγραφείς όπως Wilkinson et al. (1993), Dale & Cooper (1994), Kanji (1998), Bennis & O' Toole (2000) και οι Sila & Ebrahimpour (2002) (από E. Soltani, R. van der Meer, T. Williams and P. Lai, 2006).

Οι Oakland (1989), Crosby (1994), Dean & Evans (1994) (από T.Gonzalez and M. Guillen, 2002) υποστηρίζουν ότι η αφοσίωση της ηγεσίας στις αρχές της Ολικής Ποιότητας αποτελεί έναν καθοριστικό παράγοντα για την υλοποίησή τους. Ωστόσο, συνεχίζουν λέγοντας ότι ο manager ο οποίος είναι παράλληλα και ηγέτης, είναι αυτόματα αφοσιωμένος και στη διαδικασία της αλλαγής που επιφέρει η υιοθέτηση της Ολικής Ποιότητας, ενώ αντίθετα ένας αφοσιωμένος manager στην ποιότητα δεν είναι απαραίτητα και ηγέτης.

Η αφοσίωση της ανώτερης ηγεσίας στις αρχές της Ολικής Ποιότητας είναι κρίσιμη για την εφαρμογή τους καθώς αυτή δημιουργεί αξίες, στόχους και συστήματα που ικανοποιούν τις προσδοκίες των πελατών και βελτιώνουν την απόδοση της εταιρείας (Ebrahimpour, 1985 από D. Golhar, S. Deshpande and S. Ahire, 1997). Η ανώτερη διοίκηση δείχνει την αφοσίωση της παρέχοντας πόρους και ειδικότερα επενδύοντας σε ανθρώπινους και κεφαλαιουχικούς πόρους (Charman, Clarke and Sloan, 1991; Ham and Williams, 1986 από D. Golhar, S. Deshpande and S. Ahire, 1997). Ο Bertram (1991) (από Thiagarajan & Zairi, 1997a) επισημαίνει ότι η Ολική Ποιότητα δεν είναι μια

ακόμη πολιτική διοίκησης αλλά αντίθετα αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα επιτυχίας της εταιρείας.

Ο R. Anjard (1995) υποστηρίζει ότι η συμπεριφορά και η αφοσίωση των ηγετών στην ποιότητα αποτελεί σημαντικό παράγοντα υιοθέτησης της από το σύνολο των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, αναφέρει ότι οι ηγέτες πρέπει να:

1. Οργανώνουν πρώτα τους εαυτούς τους και να παρέχουν στους άλλους δομές και χρόνο για να μπορούν να υλοποιήσουν θέματα ποιότητας
2. Επιλέγουν, ελέγχουν και να επικοινωνούν μια σειρά θεμάτων ποιότητας
3. Υιοθετούν μεθόδους και στόχους προσανατολισμένους στη βελτίωση των αποτελεσμάτων ποιότητας
4. Εκπαιδεύουν και να προμηθεύουν τους εργαζόμενους με γνώσεις, ικανότητες και εργαλεία που απαιτούνται για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας
5. Απαιτούν συνεχώς βελτιωμένα επίπεδα ποιότητας
6. Διατηρούν τακτικές συναντήσεις με περιεχόμενο τα θέματα ποιότητας
7. Υπολογίζουν σοβαρά το κόστος της ποιότητας στη χρηματοδότηση αποφάσεων
8. Μετρούν και απαιτούν από τους εργαζόμενους να λογοδοτούν για τα αποτελέσματα της ποιότητας
9. Καθιερώνουν την ποιότητα ως έναν βασικό παράγοντα στη διαδικασία της αξιολόγησης και των αμοιβών
10. Περιλαμβάνουν την ποιότητα ως μια στρατηγική - κλειδί στα μακροπρόθεσμα και βραχυπρόθεσμα σχέδια
11. Καθιερώνουν την ποιότητα ως μια συνεχή έννοια

Ο Juran (1993) (από Thiagarajan & Zairi, 1997a) αναφέρει 7 βήματα προκειμένου ο ηγέτης να εμπνεύσει τις αρχές της Ολικής Ποιότητας στους εργαζομένους. Θα πρέπει να:

1. Δημιουργήσει το Συμβούλιο Ποιότητας
2. Καθιερώσει εταιρικούς στόχους ποιότητας και να τους κάνει μέρος του επιχειρηματικού πλάνου
3. Παρέχει εκπαίδευση σε όλες τις βαθμίδες των εργαζομένων με στόχο την καλύτερη διαχείριση της ποιότητας

4. Υιοθετεί μέσα που μετρούν τα αποτελέσματα της ποιότητας σε σχέση με τους στόχους ποιότητας
5. Αναθεωρεί τα αποτελέσματα σε σχέση με τους στόχους ποιότητας σε τακτική βάση
6. Αναγνωρίζει την ανώτερη απόδοση ποιότητας
7. Αναθεωρεί το σύστημα αμοιβών με στόχο να ανταποκρίνεται στις αλλαγές που απαιτούνται από την εφαρμογή των αρχών της Ποιότητας

Οι ηγέτες των εταιρειών που ακολουθούν τις αρχές της Ολικής Ποιότητας πρέπει να παίρνουν ρίσκο και πρωτοβουλίες καθώς και αποφάσεις σε περιβάλλον αβεβαιότητας και υψηλού κινδύνου (Drucker, 1988 and Hopel, 1992 από D. Golhar, S. Deshpande and S. Ahire, 1997).

Ο Oakland (1996) (από Curry και Kadasah, 2002) αναφέρει ότι η αφοσίωση της ηγεσίας στην ποιότητα θα πρέπει να παραμένει ένας συνεχής σκοπός και να περιλαμβάνει όλα τα τμήματα της εταιρείας όπως επίσης και τους πελάτες και τους προμηθευτές. Οι Dean & Evans (1994) περιλαμβάνουν και τους εργαζόμενους και τους μετόχους.

Ωστόσο, η αφοσίωση της ηγεσίας στην Ολική Ποιότητα δεν είναι κάτι που εύκολα πραγματοποιείται. Η αντίδραση της ηγεσίας στην εφαρμογή της συναντάται αρκετά συχνά και μάλιστα πολλοί από τους ηγέτες αρνούνται να εκπαιδευτούν σε θέματα ποιότητας (Cocheu, 1995 από Gatchalian, 1997). Επίσης, οι περιορισμένες εμπειρίες και η ανεπαρκής εκπαίδευση τους μπορεί να αποτελέσει σημαντικό εμπόδιο. Αυτού του είδους οι ηγέτες διαθέτουν μεγάλη εμπειρία στις επιχειρήσεις και στη χρηματοοικονομική διαχείριση τους αλλά όχι και στη διαχείριση ποιότητας (Juran, 1988 από Gatchalian, 1997).

Υποστηρίζεται ότι οι λόγοι για τους οποίους οι ηγέτες αντιδρούν στην εφαρμογή της Ολικής Ποιότητας μπορεί να είναι προσωπικοί, πολιτικοί, τεχνικοί ή φιλοσοφικοί (Feinberg, 1996 από Harrington & Williams, 2004).

## **II. Πρακτικές εταιρειών που έχουν βραβευθεί με το EQA**

Στην D2D η ανώτερη διοίκηση είναι πιστή στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού με στόχο την εφαρμογή της Ολικής Ποιότητας και για αυτόν τον λόγο αξιοποιεί τις πληροφορίες και τις καλύτερες πρακτικές επιτυχημένων εταιρειών (Zairi, 1998c). Μάλιστα υπάρχει γραπτό κείμενο το οποίο περιγράφει

την αφοσίωση της ηγεσίας στην Ολική Ποιότητα και την προσπάθεια μείωσης των ελαττωματικών προϊόντων. Ο Γενικός Διευθυντής διοργανώνει ετήσιες συναντήσεις κατά τις οποίες συναντιέται προσωπικά με μικρά γκρουπ εργαζομένων και συζητά μαζί τους για θέματα ποιότητας. Αυτές οι συναντήσεις χαρακτηρίζονται από κλίμα έντονης αλληλεπίδρασης. Γενικά, η διοίκηση είναι προσεγγίσιμη και ευαισθητοποιημένη σε θέματα ποιότητας με αποτέλεσμα να υπάρχει δυνατότητα πρόσβασης των εργαζομένων σε αυτή (Hamzah and Zairi, 1996b).

Στην Ericsson Sweden η αφοσίωση της ηγεσίας στην ποιότητα εφαρμόζεται καθώς υπάρχει ένα ανώτερο στέλεχος το οποίο αναλαμβάνει ανά τακτά χρονικά διαστήματα να αναλύει και να βελτιώνει το σύστημα παραγωγής (Thiagarajan & Zairi, 1997a).

Η Xerox άλλαξε την κουλτούρα της και από το παραδοσιακό στυλ διοίκησης στράφηκε σε ένα πλήρως συμμετοχικό στυλ (Zairi, 1998a). Έχει πάντα ως πρώτο θέμα στην agenda των συναντήσεων της θέματα σχετικά με την εφαρμογή της Ολικής Ποιότητας και όλες οι δραστηριότητες και οι προτάσεις υλοποιούνται με βάση αυτήν. Επίσης, τα ανώτερα στελέχη της διεξάγουν προσωπικά εξωτερικό benchmarking έτσι ώστε να διαπιστώσουν την πορεία της εφαρμογής της Ολικής Ποιότητας στην εταιρεία τους σε σχέση με τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις του κλάδου (Hamzah and Zairi, 1996c) και εμπλέκονται σε μεγάλο βαθμό στην ανάπτυξη και την επικοινωνία των πολιτικών της στους εργαζόμενους (Hamzah and Zairi, 1996b). «Δεν διεξάγουμε μόνο ανάλυση ανταγωνισμού αλλά προχωράμε ένα βήμα παραπέρα και κάνουμε αυτό που καλούμε benchmarking. Είναι μια έντονη και εις βάθος μελέτη της εταιρείας που εμείς θεωρούμε τον καλύτερο ανταγωνιστή μας. Είναι μια συνεχής διαδικασία και αποτελεί ένα εσωτερικό κομμάτι της νέας και ισχυρής έμφασης που δίνουμε στην ποιότητα. Κάθε τμήμα στην Xerox θα πρέπει να κάνει benchmarking μόνο του έναντι των άλλων τμημάτων των καλύτερων ανταγωνιστικών εταιρειών. Μελετούμε τον τρόπο με τον οποίο αυτές φτιάχνουν το προϊόν τους. Πόσο τους κοστίζει να το παράξουν, να το διανείμουν, να το διαφημίσουν, να το πουλήσουν και να το υποστηρίξουν. Πώς η εταιρεία τους λειτουργεί, τι είδους τεχνολογία χρησιμοποιεί. Έπειτα όλοι μας σκεπτόμαστε τι πρέπει να γίνει έτσι ώστε να γίνουμε καλύτεροι σε καθεμία από τις παραπάνω περιοχές» (David Kearns, CEO of Xerox Corp). Παράλληλα, «η

Rank Xerox κάνει εσωτερικό benchmarking με μεγάλη επιτυχία μεταφέροντας έτσι τις καλύτερες πρακτικές μεταξύ των είκοσι διαφορετικών εταιρειών της σε όλη την Ευρώπη (Smith, 1994)».

Επιπλέον, η Xerox φροντίζει πρώτα την εκπαίδευση των ανώτερων στελεχών της έτσι ώστε να γίνουν ικανοί εκπαιδευτές και έπειτα να μεταλαμπαδεύσουν τη γνώση στην ομάδα στην οποία ηγούνται. Ακόμη, έχει υιοθετήσει ένα συγκεκριμένο μοντέλο συμπεριφοράς ηγέτη και έχει εισάγει ένα πρόγραμμα διοίκησης ικανοτήτων, όπου οι ηγέτες ανατροφοδοτούνται συνεχώς ως προς τις απαιτούμενες ικανότητες που πρέπει να έχει κάποιο στέλεχος έτσι ώστε να διατηρηθεί πετυχημένος ηγέτης (Hamzah and Zairi, 1996b).

### **III. Πρακτικές εταιρειών που ακολουθούν το πρότυπο του EQA**

Στην Central Services Group η αφοσίωση της ηγεσίας στην ποιότητα πραγματοποιείται καθώς η ηγεσία αφιερώνει περίπου το 10% του χρόνου της στην ενημέρωση της από τις ομάδες ποιότητας (Hamzah and Zairi, 1996a, Hamzah and Zairi, 1997). Επίσης, η εταιρεία αυτή, προσανατολισμένη στη δημιουργία ενός μοντέλου συμπεριφοράς ηγέτη (Role-model behavior), έχει δημιουργήσει το «Ανατροφοδοτικό Σύστημα Αφοσίωσης της Ηγεσίας» (Leadership Commitment Feedback System) το οποίο είναι ουσιαστικά μια διαδικασία αξιολόγησης της διοίκησης από τα χαμηλότερα επίπεδα ιεραρχίας (upward process). Οι υφιστάμενοι κάθε έξι μήνες ανατροφοδοτούν τους ηγέτες όσον αφορά στις ικανότητες που θα πρέπει να διαθέτουν προκειμένου να είναι αποτελεσματικοί (Hamzah and Zairi, 1996c, Hamzah and Zairi, 1997). Η Central Services Group πιστεύει ότι οι ηγέτες είναι αυτοί που πρώτα πρέπει να εκπαιδευτούν στις διαδικασίες της Ολικής Ποιότητας και έπειτα να εκπαιδεύσουν τους υφιστάμενους τους. Με αυτόν τον τρόπο, θα είναι σε θέση να εμπνεύσουν τη γνώση, να γίνουν οι μέντορες των εργαζομένων και να ενισχύσουν την αφοσίωση τους στην εταιρεία.

Η TNT Express πιστεύει ότι πρώτα οι ηγέτες πρέπει να εκπαιδεύονται και έπειτα αυτοί να εκπαιδεύουν τους υφιστάμενους τους. Οι γενικοί Διευθυντές εκπαιδεύονται για να γίνουν ικανοί διευκολυντές (facilitators). Γενικά, οι ηγέτες είναι προσιτοί και διαθέσιμοι οποιαδήποτε στιγμή για θέματα σχετικά με την ποιότητα (Hamzah and Zairi, 1996b).

## **2. Πολιτική αναγνώρισης/εκτίμησης**

### ***I. Επισκόπηση βιβλιογραφίας***

Αν και η πολιτική της αναγνώρισης και της εκτίμησης συχνά αγνοείται από τις εταιρείες, ωστόσο έχει αποδειχθεί ότι όταν υιοθετείται οι εργαζόμενοι συμπεριφέρονται πολύ θετικά και κινητοποιούνται ακόμη περισσότερο (Zairi, 1998a). Ο Crosby (1989) θεωρεί ότι η αναγνώριση και η εκτίμηση αποτελούν σημαντικά βήματα προς την υλοποίηση της Ολικής Ποιότητας.

Ο Milas (1995) (από Hamzah και Zairi, 1996c) δίνει συγκεκριμένες κατευθυντήριες γραμμές προκειμένου η αξία των εργαζομένων να αναγνωρίζεται και να εκτιμάται:

1. Τα κριτήρια και η διαδικασία αναγνώρισης πρέπει να γνωστοποιούνται στους εργαζόμενους
2. Η αναγνώριση δεν είναι αποζημίωση. Είναι προσωποποιημένη, ευέλικτη και βασίζεται στα ατομικά επιτεύγματα
3. Δεν υπάρχουν νικητές και χαμένοι. Δεν θα πρέπει η διαδικασία αυτή σε καμία περίπτωση να κατατάσσει τους ανθρώπους σε βαθμίδες
4. Τα κριτήρια μέτρησης δεν είναι πάντα ποσοτικά
5. Η αναγνώριση δεν είναι μορφή χειραγώγησης και δεν θα πρέπει να αποτελεί δύναμη συμπεριφοριακών αλλαγών ή να αλλάζει τις προτεραιότητες των εργαζομένων
6. Η αναγνώριση δεν στηρίζεται στην τύχη αλλά σε καταγεγραμμένα επιτεύγματα
7. Οι εργαζόμενοι πρέπει να συνεισφέρουν στην πολιτική αναγνώρισης και να πιστεύουν σε αυτήν. Μάλιστα μπορούν να συμμετέχουν στη διαδικασία επιλογής των εργαζομένων που αναγνωρίζεται η αξία τους
8. Η αναγνώριση είναι προσωπική εμπειρία
9. Η αναγνώριση είναι χαρά! Πρέπει να οργανώνονται γιορτές και ο εργαζόμενος να είναι το τιμώμενο πρόσωπο
10. Πρέπει να υιοθετούνται πρωτότυπες μορφές αναγνώρισης όπως συμμετοχή της οικογένειας του εργαζόμενου στο βραβείο
11. Η αναγνώριση είναι μια συνεχής διαδικασία, ακόμη και αν οι φόρμες της αλλάξουν

## **II. Πρακτικές εταιρειών που έχουν βραβευθεί με το EQA**

Η D2D έχει δημιουργήσει μία επιτροπή αναγνώρισης η οποία εξασφαλίζει την αντικειμενική αναγνώριση των ατόμων που την αξίζουν και καθορίζει το σύστημα με βάση το οποίο αναδεικνύονται τα συγκεκριμένα άτομα δηλαδή ορίζει συγκεκριμένα κριτήρια. Παράλληλα, όλοι οι managers λαμβάνουν εκπαίδευση που τους επιτρέπει να εντοπίζουν τα άτομα που η προσπάθεια τους πρέπει να αναγνωριστεί. Τα βραβεία είναι είτε εσωτερικά δηλαδή το γεγονός γνωστοποιείται μόνο στο τμήμα, είτε κεντρικά δηλαδή το γεγονός κοινοποιείται σε όλη την εταιρεία (Hamzah and Zairi, 1996b).

Η Texas Instruments αναγνωρίζει την προσφορά των ομάδων μέσω συγκεκριμένων displays στους χώρους των γραφείων, προσωπικών επισκέψεων της διοίκησης και χρηματικών αμοιβών (Zairi I, 1998c).

Η Xerox δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στην αναγνώριση των εργαζομένων της καθώς θεωρεί ότι η εκτίμηση της εργασίας τους συμβάλλει στην καλύτερη εφαρμογή της Ολικής Ποιότητας. Εφαρμόζεται συστηματικά σε όλα τα επίπεδα της εταιρείας και η διαδικασία αναγνώρισης επικοινωνείται τοπικά, μέσα στην ομάδα (Hamzah and Zairi, 1996b).

## **III. Πρακτικές εταιρειών που ακολουθούν το πρότυπο του EQA**

Η Elida Gibbs προσπαθεί συνεχώς να αναγνωρίζει τις προσπάθειες των εργαζομένων. Αποτελεί θέμα στην μηνιαία agenda θεμάτων που πραγματοποιείται μεταξύ του Γενικού Διευθυντή και των Διευθυντών του κάθε τμήματος. Η αναγνώριση αυτή πραγματοποιείται είτε μέσα στην ομάδα, διακριτικά, χωρίς το γεγονός να λαμβάνει μεγάλη διάσταση είτε σε επιχειρησιακό επίπεδο όπου η αναγνώριση γίνεται από τον ίδιο τον Διευθύνων Σύμβουλο (Hamzah and Zairi, 1996a). Συγκεκριμένα, η εταιρεία έχει συστήσει μια ομάδα ανθρώπων που διαχειρίζεται τη διαδικασία αυτή και αποτελείται από τον Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού και από ένα αντιπροσωπευτικό, ανώτερο στέλεχος από κάθε κεντρικό τμήμα. Η ομάδα αυτή αναφέρεται στο Διοικητικό Συμβούλιο και στοχεύει στη βελτίωση της απόδοσης μέσω ανάπτυξης τεχνικών ολικής ποιότητας, εκπαιδευτικών προγραμμάτων και συστημάτων αξιολόγησης, στην υποστήριξη των ηγετών για την πραγμάτωση των νέων ρόλων τους & την ανάπτυξη των εργαζομένων και τέλος στο «χτίσιμο» επικοινωνιακών μηχανισμών που εξασφαλίζουν την ενημέρωση, τη

συμμετοχή και τη δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού (Hamzah and Zairi, 1997).

Ο Διευθύνων Σύμβουλος της TNT Express γράφει ο ίδιος την επιστολή αναγνώρισης που δίνεται στον εργαζόμενο. Η αναγνώριση γίνεται τοπικά και μπορεί να αφορά έναν μεμονωμένο εργαζόμενο ή μια ομάδα. Γενικά, η εταιρεία προσπαθεί να κάνει τη διαδικασία και τα κριτήρια αναγνώρισης ενδιαφέροντα έτσι ώστε να υπάρχει μεγάλη συμμετοχή (Hamzah and Zairi, 1996b).

Η National Building Society δίνει bonus και βραβεία στις ομάδες που πέτυχαν τους στόχους τους. Μάλιστα παραρτήματα τα οποία διακρίθηκαν για την απόδοση τους γίνονται μέλη του Diamond Club (Hamzah and Zairi, 1997).

### **3. Υποστήριξη με πόρους**

#### ***I. Επισκόπηση βιβλιογραφίας***

Οι Hamzah και Zairi (1996c) αναφέρουν ότι οι επιχειρήσεις είναι σημαντικό να αφιερώνουν πόρους κυρίως: α) στην εκπαίδευση των εργαζομένων έτσι ώστε να εφοδιάζονται με τις απαραίτητες γνώσεις και τεχνογνωσία επάνω στα έργα ποιότητας και β) στη χρηματοδότηση δραστηριοτήτων ολικής ποιότητας.

#### ***II. Πρακτικές εταιρειών που έχουν βραβευθεί με το EQA***

Στην D2D οι managers ορίζουν τον προϋπολογισμό που απαιτείται για την εκπαίδευση πάνω σε θέματα ποιότητας και αυτοί είναι που καθορίζουν τον απαιτούμενο χρόνο για τη διεξαγωγή ενός έργου βελτίωσης ποιότητας. Επίσης, πέρα από τα ανώτερα στελέχη, υπάρχει και βοηθητικό προσωπικό το οποίο συνεργάζεται και υποστηρίζει τις ομάδες ποιότητας. Τέλος, υπάρχει υποδομή φιλοξενίας των ομάδων ποιότητας όπως συγκεκριμένες αίθουσες συνάντησης (Hamzah and Zairi, 1996b).

Η Xerox αφιερώνει ένα μεγάλο τμήμα πόρων τόσο ανθρωπίνων όσο και χρηματικών για την εκπαίδευση των εργαζομένων στις διαδικασίες της Ολικής Ποιότητας και γενικότερα είναι έντονα προσανατολισμένη στη δέσμευση πόρων για την υλοποίηση ευκαιριών που προτείνουν οι ομάδες ποιότητας (Hamzah and Zairi, 1996b).



### **III. Πρακτικές εταιρειών που ακολουθούν το πρότυπο του ΕQΑ**

Η Central Services Group υποστηρίζει την εφαρμογή της Ολικής Ποιότητας με κατάλληλους ανθρώπινους πόρους καθώς έχει προσλάβει 8 ανώτερα στελέχη που εποπτεύουν τη διαδικασία καθώς και ένα άτομο που εργάζεται αποκλειστικά ως Υπεύθυνος Benchmarking (Hamzah and Zairi, 1996a). Στην Central Services Group το benchmarking είναι ένα εργαλείο βελτίωσης της ποιότητας (Mitchell, 1995).

Η TNT Express αφιερώνει ένα σεβαστό χρηματικό ποσό για τη διεξαγωγή εκπαιδευτικών προγραμμάτων και ενεργειών βελτίωσης (Hamzah and Zairi, 1996b).

## **B. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού**

### **1. Πολιτική διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού**

#### ***I. Επισκόπηση βιβλιογραφίας***

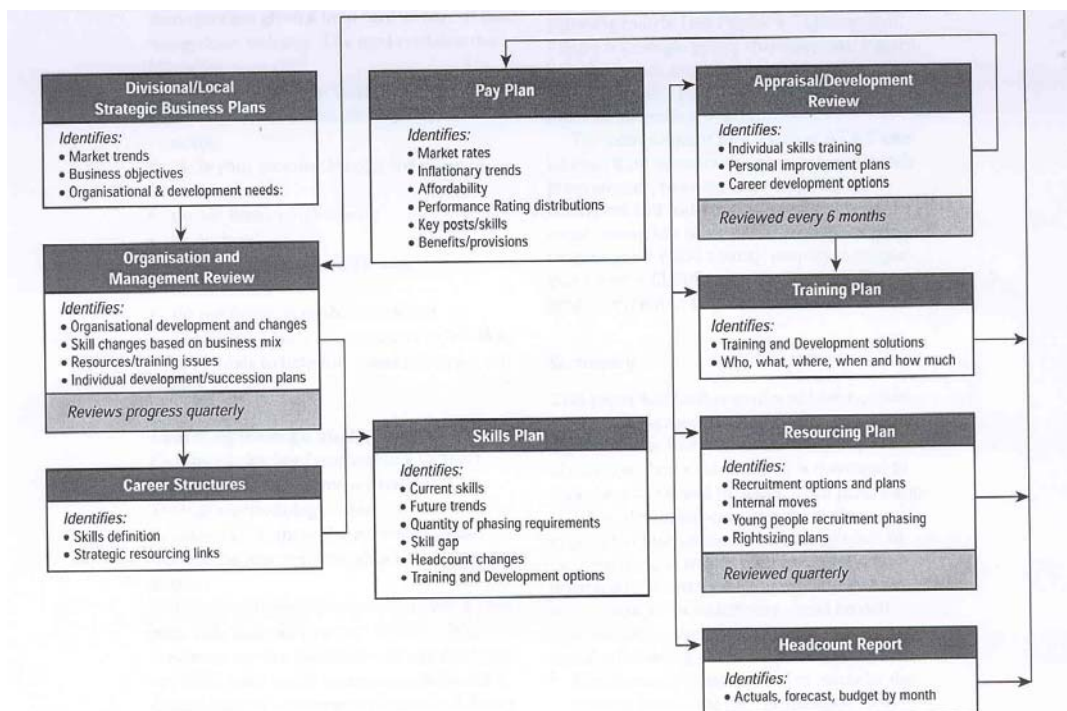
Η πολιτική διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού πρέπει πάντα να συμβαδίζει με τη γενικότερη επιχειρησιακή στρατηγική της εταιρείας (Zairi, 1998a).

Πολλές εταιρείες χρησιμοποιούν ως εργαλείο στη διοίκηση προσωπικού το benchmarking. Το benchmarking υποστηρίζεται ότι συνδέεται άμεσα με την εφαρμογή της Ολικής Ποιότητας (Oakland, 1996 από Curry και Kadasah, 2002). Μάλιστα αναφέρεται ότι ένας από τους λόγους εφαρμογής του είναι και η παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους προκειμένου να καταφέρουν ότι και οι εργαζόμενοι άλλων εταιρειών (Evans and Lindsay, 1993 από Curry και Kadasah, 2002).

#### ***II. Πρακτικές εταιρειών που έχουν βραβευθεί με το ΕQΑ***

Η πολιτική διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στην D2D εκφράζεται μέσω της διαδικασίας επένδυσης σε αυτούς (Investing in People Human Resources Process/IPPP) η οποία ουσιαστικά ξεκινά όταν αρχίζει ένας νέος κύκλος διοίκησης απόδοσης, αναθεωρείται δύο φορές τον χρόνο και συνδέει τη επιχειρησιακή στρατηγική (corporate strategy) με τη στρατηγική διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Ασχολείται με θέματα όπως η βελτίωση της αποτελεσματικότητας, οι ευκαιρίες εξέλιξης μέσα στην εταιρεία, το πλάνο διαδοχής κ.α. (Zairi, 1998b). Παρακάτω απεικονίζεται η διαδικασία αυτή.

## Διάγραμμα 1



Πηγή: «Managing human resources in healthcare, II», Zairi, 1998

Μέρος του IPP αποτελεί και η αναθεώρηση της οργανωσιακής διοίκησης η οποία πραγματοποιείται δύο φορές τον χρόνο και περιλαμβάνει θέματα ανάπτυξης και βελτίωσης της απόδοσης της εταιρείας. Συγκεκριμένα, αξιολογούνται οι εισροές οι οποίες αποτελούνται από τη SWOT ανάλυση, την εκτίμηση απόδοσης εργαζομένων και τις ανάγκες ανάπτυξης, ενώ οι εκροές περιλαμβάνουν πλάνα βελτίωσης απόδοσης της εταιρείας, ευκαιρίες καριέρας, πλάνα διαδοχής (Zairi, 1998c).

Η πολιτική που ακολουθεί η Xerox στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στρέφεται κυρίως στην παροχή κινήτρων και στην ικανοποίηση του και μόνο μπροστά στην ικανοποίηση του πελάτη, θα μπορούσε αυτή να έρθει σε δεύτερη μοίρα (Zairi, 1998a), Hamzah and Zairi, 1996b, Hamzah and Zairi, 1996c).

### III. Πρακτικές εταιρειών που ακολουθούν το πρότυπο του EQA

Στην Central Services Group οι αρχές που διέπουν τη διαδικασία της εφαρμογής της Ολικής Ποιότητας είναι γραπτές και δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στην ικανοποίηση του πελάτη. Επιπλέον, κάθε χρόνο ανανεώνει τους στόχους που αφορούν στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, στόχοι οι οποίοι δίνουν τη δυνατότητα τόσο στους εργαζόμενους όσο και στη διοίκηση να ελέγξουν

τον βαθμό αφοσίωσης της εταιρείας στην Ολική Ποιότητα (Hamzah and Zairi, 1996a).

Η Elida Gibbs είναι προσανατολισμένη στο «κτίσιμο» της αριστείας ανάμεσα στους εργαζόμενους της (Hamzah and Zairi, 1996c).

Στην ICL Manufacturing Division η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων εκφράζεται μέσω της επένδυσης σε αυτούς (Investing in People Human Resources Process/IPP) όπως συμβαίνει και στην D2D. Ακολουθείται η ίδια διαδικασία δηλαδή μέρος του IPP αποτελεί και η αναθεώρηση της οργανωσιακής διοίκησης η οποία πραγματοποιείται δύο φορές τον χρόνο και περιλαμβάνει θέματα ανάπτυξης και βελτίωσης της απόδοσης της εταιρείας. Συγκεκριμένα, αξιολογούνται οι εισροές οι οποίες περιλαμβάνουν τη SWOT ανάλυση, την εκτίμηση απόδοσης εργαζομένων και τις ανάγκες ανάπτυξης, ενώ οι εκροές περικλείουν τα πλάνα βελτίωσης απόδοσης εταιρείας, τις ευκαιρίες καριέρας, τα πλάνα διαδοχής (Zairi, 1998c). Την ίδια πολιτική ακολουθεί και η D2D. Επιπλέον, η ICL Manufacturing Division προσπαθώντας να εισάγει ομαλά τους νεοπροσληφθέντες, έχει δημιουργήσει ένα εγχειρίδιο το οποίο ονομάζεται «Ο τρόπος της ICL Manufacturing Division» και περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί, τις αξίες της, τις υποχρεώσεις των ηγετών και την αφοσίωση που προσδοκείται από τους εργαζόμενους (Zairi, 1998c).

Η πολιτική διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που ακολουθεί η Royal Mail είναι η δημιουργία ενός «steering group» το οποίο είναι παράλληλα και ένα διασταυρούμενο γκρουπ. Τα μέλη του προέρχονται κυρίως από την ανώτερη διοίκηση όλων των τμημάτων της εταιρείας. Το γκρουπ αυτό διοικεί μέσω δύο διαδικασιών: η πρώτη είναι η διοίκηση του προσωπικού και η δεύτερη η συμμετοχή των εργαζομένων. Επίσης, όλοι οι ηγέτες από τα τμήματα της εταιρείας αναπτύσσουν δραστηριότητες κάτω από την εποπτεία του steering group. Συχνά, η εταιρεία συνεργάζεται με εξωτερικούς συμβούλους σε θέματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και ζητά εξειδικευμένες συμβουλές (Zairi, 1998c).

Η πολιτική που ακολουθεί η TNT Express στη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων είναι η αφοσίωση στην ανάπτυξη τους καθώς η εταιρεία είναι εταιρεία υπηρεσιών που παρέχονται από ανθρώπους (Hamzah and Zairi, 1996b).

## **2. Διοίκηση δομών που υποστηρίζουν τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού**

### ***I. Επισκόπηση βιβλιογραφίας***

Οι D. Simmons, M. Shadur and A. Preston (1995) αναφέρουν ότι ο σχεδιασμός των ανθρωπίνων πόρων διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην εφαρμογή της Ολικής Ποιότητας. Συγκεκριμένα, η επιλογή του προσωπικού πρέπει να είναι τέτοια που να επανδρώνει την εταιρεία με εργαζόμενους που αντιλαμβάνονται τους στόχους και τις αξίες της Ολικής Ποιότητας και εργάζονται προσανατολισμένοι προς αυτές.

### ***II. Πρακτικές εταιρειών που έχουν βραβευθεί με το EQA***

Στην D2D καθορίζεται ένα μακροπρόθεσμο στρατηγικό πλάνο για τη δομή της επαγγελματικής πυραμίδας και τον προγραμματισμό των ανθρωπίνων πόρων. Επίσης, υπάρχει μια επιτροπή η οποία δύο φορές τον μήνα ελέγχει και βελτιώνει την πολιτική αξιολόγησης προσωπικού (Hamzah and Zairi, 1996b). Τέλος, η εταιρεία προσπαθεί να καλύψει εσωτερικά τις θέσεις που προκύπτουν (Hamzah and Zairi, 1996b).

Η Xerox διαθέτει ένα πλάνο διοίκησης πόρων (MRP-Management Resources Planning) το οποίο συντονίζει, αξιολογεί και διοικεί τους διαθέσιμους πόρους. Περιλαμβάνει την εκτίμηση απόδοσης, την ανάπτυξη και το πλάνο διαδοχής των εργαζομένων (Hamzah and Zairi, 1996c). Επίσης, έχει δημιουργήσει μια επιτροπή ανάπτυξης η οποία εγκρίνει ή απορρίπτει τις προσλήψεις νέων στελεχών στη διοίκηση (Hamzah and Zairi, 1996b). Τέλος, η εταιρεία διαθέτει αυστηρά κριτήρια επιλογής (Hamzah and Zairi, 1996b) και συχνά οι νέοι managers προέρχονται από τους υπάρχοντες εργαζόμενους. Παράλληλα απευθύνεται και σε εξωτερικούς συμβούλους για την αποτελεσματικότερη επιλογή προσωπικού (Zairi, 1998c).

### ***III. Πρακτικές εταιρειών που ακολουθούν το πρότυπο του EQA***

Η Elida Gibbs έχει δημιουργήσει ένα γκρουπ εργαζομένων, «Ομάδα Ανάπτυξης και Επικοινωνίας Εργαζομένων» (Employee Development & Communication Group) το οποίο έχει αναλάβει να καθιερώσει τις διαδικασίες της Ολικής Ποιότητας με βασικό στοιχείο το ανθρώπινο δυναμικό (Hamzah and Zairi, 1996a). Αποτελείται από τον Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού και άλλα

ανώτερα στελέχη από κάθε βασικό τμήμα της εταιρείας. Αναφέρεται στο Διοικητικό Συμβούλιο και κύρια καθήκοντα του είναι η βελτίωση της απόδοσης μέσω της χρήσης τεχνικών ολικής ποιότητας, η υποστήριξη των ηγετών στους νέους τους ρόλους και το «κτίσιμο» μηχανισμών επικοινωνίας (Hamzah and Zairi, 1996c).

Η ICL σπάνια προσλαμβάνει το μόνιμο προσωπικό της από εξωτερικές πηγές και επιδιώκει να καλύπτεται εσωτερικά. Τα κριτήρια κυρίως είναι συμπεριφοράς (Zairi, 1998c).

Στην Royal Mail η επιλογή των ηγετών γίνεται από κέντρα αξιολόγησης (Zairi, 1998c).

Η TNT Express δεν διαθέτει κάποια συγκεκριμένη δομή πλην της επιτροπής ποιότητας, την οποία ηγείται ο Διευθύνων Σύμβουλος (Hamzah and Zairi, 1996b).

### **3. Εκπαίδευση και ανάπτυξη**

#### ***I. Επισκόπηση βιβλιογραφίας***

Η ανάγκη εκπαίδευσης σε όλα τα επίπεδα μιας εταιρείας προκειμένου να επιτευχθεί Ολική Ποιότητα είναι αναγκαία (Evans and Lindsay, 1993 από Curry και Kadasah, 2002). Αναφορές στη βιβλιογραφία για τη σημαντικότητα της εκπαίδευσης σε θέματα Ολικής Ποιότητας έχουν γίνει από τον Griffiths (1990), Tenner and DeToro (1992), Kanji and Asher (1993) και Oakland (1996), Ishikawa (1985), Crosby (1989), Juran (1974).

Η βιβλιογραφία αναφέρει ότι η εκπαίδευση διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ενδυνάμωση των εργαζομένων καθώς τους προσφέρει γνώσεις και ικανότητες που τους επιτρέπουν να υλοποιούν projects (Deming, 1986; Juran & Gryna, 1993 από Yeh, 2003). Είναι γνωστό ότι η γνώση και η πρακτική μπορούν να αυξήσουν την ικανότητα του εργαζομένου να υλοποιεί μια εργασία (Shea & Howell, 1998 από Yeh, 2003) αλλά και να συμβάλλει στην ανάπτυξη της αυτοπεποίθησης (Yeh, 2003).

Ο Randolph (1995) (από T.Gonzalez and M. Guillen, 2002) αναφέρει ότι οι εργαζόμενοι προκειμένου να εφαρμόσουν τη φιλοσοφία της συνεχούς βελτίωσης, πρέπει να αποκτήσουν γνώση πάνω σε θέματα ποιότητας και κατάλληλες συμπεριφορές όπως συνεργασία. Η εφαρμογή των παραπάνω

απαιτεί την ανάπτυξη συστημάτων που μπορούν να διαγνώσουν τις εκπαιδευτικές ανάγκες. Η προσπάθεια για εκπαίδευση είναι συνεχής μέσα στον χρόνο και πρέπει να προσαρμόζεται στις αλλαγές του περιβάλλοντος (Oakland, 1993 από T. Gonzalez and M. Guillen, 2002).

Στόχος δεν είναι απλώς η εκπαίδευση των εργαζομένων πάνω στα εργαλεία της ποιότητας αλλά κυρίως η εμφύσηση της φιλοσοφίας και των αρχών της σε αυτούς (Moreno-Luzon, 1993a από T. Gonzalez and M. Guillen, 2002). «Μια εταιρεία πρέπει όχι μόνο να εκπαιδεύει τους εργαζόμενους της στις διαδικασίες ποιότητας αλλά και να χτίζει στο μυαλό και τις καρδιές τους την έννοια της ποιότητας» (Spechler, 1989 από Herbig, Palumbo and O' Hara, 1994).

Οι D. Simmons, M. Shadur and A. Preston (1995) αναφέρουν ότι οι εργαζόμενοι, μέσα στα πλαίσια της εφαρμογής των αρχών της Ολικής Ποιότητας, έχουν ανάγκη ακόμη περισσότερο την απόκτηση νέων ικανοτήτων. Μάλιστα, τα ανώτερα και μεσαία στελέχη αναλαμβάνουν ρόλους όπως του καθοδηγητή και του διευκολυντή και συνεπώς πρέπει να λάβουν την κατάλληλη εκπαίδευση.

Ο Brown (1994) αναφέρει τέσσερις λόγους για τους οποίους η εισαγωγή της Ολικής Ποιότητας σε μια εταιρεία επιβάλλει την εκπαίδευση των εργαζομένων. Ο πρώτος είναι η απλή ενημέρωση τους για το τι είναι Ολική Ποιότητα, πώς μπορεί να εισαχθεί σε μια εταιρεία και ποιες είναι οι δυνατότητες της. Ο δεύτερος λόγος είναι η ανάγκη για αλλαγή της κουλτούρας, των αξιών και της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Ο τρίτος λόγος είναι ο εφοδιασμός των εργαζομένων με τεχνικές και εργαλεία απαραίτητα για τη δημιουργία ομάδων ποιότητας. Τέλος, ο τέταρτος λόγος είναι η ανάγκη εκπαίδευσης στους νέους ρόλους εργασίας, στη χρήση του εξοπλισμού έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να είναι ικανοί να αντιλαμβάνονται τις ευκαιρίες ποιότητας.

Κατά τον Brown (1994) τα προγράμματα εκπαίδευσης συνήθως περιλαμβάνουν εκπαίδευση στην απόκτηση διοικητικών ικανοτήτων όπως ηγεσία και χτίσιμο ομάδας, ικανοτήτων διευκολυντή, ικανοτήτων ηγέτη ομάδος, εργαλείων και τεχνικών για την αλλαγή κουλτούρας. Οι λαμβάνοντες της εκπαίδευσης είναι συνήθως η ανώτερη διοίκηση, η διοίκηση των τμημάτων, οι επόπτες, οι ηγέτες των ομάδων, οι διευκολυντές και τα μέλη των ομάδων.

Ένας ακόμη τρόπος που μια εταιρεία μπορεί να ορίσει το περιεχόμενο της εκπαίδευσης είναι η δημιουργία μιας μήτρας όπως η ακόλουθη.

### Διάγραμμα 2

		Skill, knowledge areas					
Levels of development	5						
	4						
	3						
	2						
	1						

Πηγή: «TQM: Implications for training» Brown, 1994

Το βασικό πλεονέκτημα της μήτρας είναι ότι ορίζει τις ικανότητες που πρέπει να έχουν οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα της εταιρείας.

Εναλλακτικά, ο Brown (1994) προτείνει το εισαγωγικό πρόγραμμα εκπαίδευσης το οποίο μυεί τους νέους εργαζόμενους στις βασικές αρχές της Ολικής Ποιότητας και τους εμπνέει την κουλτούρα της εταιρείας, το όραμα και τη στρατηγική της.

Ο Brown (1994) επίσης αναφέρει ότι πολλές εταιρείες επιλέγουν τους εκπαιδευτές τους εκ των έσω έτσι ώστε να χρησιμοποιούνται παραδείγματα από καταστάσεις που συμβαίνουν στην εταιρεία. Ωστόσο, οι Wynne & Lancaster (1992) (από Brown, 1994) αναφέρουν ότι οι εξωτερικοί εκπαιδευτές είναι καλύτεροι διότι διαθέτουν μεγαλύτερη εμπειρία στον τρόπο παρουσίασης.

### **II. Πρακτικές εταιρειών που έχουν βραβευθεί με το EQA**

Η D2D αξιοποιεί όλες τις δυνατότητες των εργαζομένων της και φροντίζει να τις αναπτύσσει μέσω της επιμόρφωσης στα νέα τεχνολογικά δεδομένα. Συγκεκριμένα, έχει δημιουργήσει το Πλάνο Ικανοτήτων το οποίο περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των τρεχουσών ικανοτήτων των εργαζομένων, τις μελλοντικές δεξιότητες που πρέπει να αποκτήσουν, τον προσδιορισμό του κενού μεταξύ των παραπάνω και την παροχή κατάλληλης κατάρτισης. Το

εκπαιδευτικό πρόγραμμα της εταιρείας αποτελείται από το κεντρικό πρόγραμμα εκμάθησης management, το κεντρικό πρόγραμμα τεχνικών γνώσεων, το πρόγραμμα που αφορά στην ποιότητα, εργαστήρια ενδυνάμωσης και πρόγραμμα ορίζοντα (αφορά τη διοίκηση των ικανοτήτων) (Zairi I, 1998c). Οι νεοπροσλαμβανόμενοι ξεκινούν να συμμετέχουν στο κεντρικό πρόγραμμα εκπαίδευσης αφού πρώτα έχουν αναπτύξει το προσωπικό τους πλάνο μάθησης και αποκτήσουν τον μέντορα τους (Hamzah and Zairi, 1996b and Zairi, 1998c). Οι ενότητες των εκπαιδευτικών προγραμμάτων συνδέονται άμεσα με την ανάπτυξη της ομάδας (Zairi, 1998c).

Από την πλευρά της ανάπτυξης των εργαζομένων, η εταιρεία έχει δημιουργήσει ομάδες με εκπροσώπους από κάθε επαγγελματική κατεύθυνση με στόχο τον προσδιορισμό των μελλοντικών ικανοτήτων που θα πρέπει να αποκτήσει το ανθρώπινο δυναμικό και τον προγραμματισμό και την υλοποίηση ενεργειών προς αυτήν την κατεύθυνση. Μάλιστα, η ομάδα που εκπροσωπεί την παραγωγή έχει ξεκινήσει ένα πιλοτικό National Vocational Qualifications (NVQs) (τα NVQs αναφέρονται στις απαιτούμενες ικανότητες και γνώσεις που πρέπει να έχει ένα άτομο προκειμένου να είναι αποτελεσματικό στην εργασία του) σε συνεργασία με το Επιχειρηματικό Συμβούλιο Εκπαίδευσης (Hamzah & Zairi, 1996b; Zairi, 1998c). Γενικά, η D2D επιδιώκει να αναπτύσσει τους εργαζόμενους της και για αυτό άλλωστε προσπαθεί να καλύπτει τις κενές θέσεις εργασίας εσωτερικά. Επιπλέον, χρηματοδοτεί τελειόφοιτους οι οποίοι προσλαμβάνονται μετά την επιτυχή ολοκλήρωση των σπουδών τους (Zairi, 1998c).

Η Texas Instruments εκπαιδεύει τους εργαζόμενους της στους κύκλους ποιότητας, στη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων και στην απόκτηση ηγετικού πνεύματος (Zairi, 1998c).

Η Xerox έχει δημιουργήσει τα Διεθνή Προγράμματα Διοίκησης και το Ινστιτούτο Διοίκησης Xerox που στόχο έχουν τη συνεχή επιμόρφωση και ανάπτυξη των εργαζομένων (Hamzah and Zairi, 1996b). Αξίζει να σημειωθεί ότι η ανάγκη απόκτησης νέων ικανοτήτων καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από τις απαιτήσεις του πελάτη και τον όγκο της εργασίας (Zairi, 1998c). Συγκεκριμένα, η εκπαίδευση των νέων στελεχών στο τμήμα Πωλήσεων διαρκεί έως και οκτώ εβδομάδες, ενώ των νέων στελεχών του τμήματος εξυπηρέτησης



πελατών έως και 6 εβδομάδες, πριν την πρώτη τους επαφή με αυτούς (Zairi, 1998c).

Τα Διεθνή Προγράμματα Διοίκησης περιλαμβάνουν το πρόγραμμα ανάπτυξης στελεχών (αφορά στρατηγικές ανθρωπίνων πόρων, ικανοποίηση πελάτη), προγράμματα για ανώτερα στελέχη (θέματα όπως ομαδικότητα, εξομοίωση) και σεμινάρια για την Ευρώπη (θέματα οργανωσιακής συμπεριφοράς και εργασιακών σχέσεων στην Ευρώπη) (Zairi, 1998c).

Το Ινστιτούτο Διοίκησης από την άλλη μεριά περιλαμβάνει το σχολείο του νέου ηγέτη το οποίο καλύπτει θέματα όπως ρόλος του ηγέτη, ικανοποίηση εργαζομένου, ενδυνάμωση, το σχολείο του manager μεσαίου επιπέδου που καλύπτει θέματα όπως συμφωνίες, διασταυρούμενες διαδικασίες ηγεσίας & διασταυρούμενη προσομοίωση και το σχολείο του manager ανώτερου επιπέδου που περιέχει θέματα ανθρωπίνων πόρων, παγκόσμιας στρατηγικής, εξομοίωση (Zairi, 1998c).

Παράλληλα, η εταιρεία προσφέρει στους εργαζόμενους της εκπαιδευτικό υλικό που μπορούν να το μελετήσουν με τον δικό τους ρυθμό (Hamzah and Zairi, 1996b). Προσκαλεί όλους τους εργαζόμενους να γίνουν μέλη μιας ομάδας ποιότητας και ενισχύει την υιοθέτηση προσωπικών στόχων και ενεργειών ατομικής βελτίωσης.

Η Xerox όχι μόνο επιμορφώνει τους εργαζόμενους της αλλά παράλληλα μετρά την αποτελεσματικότητα του επιμορφωτικού προγράμματος. Η μέτρηση γίνεται μέσω της άμεσης αξιολόγησης μετά το πέρας του προγράμματος, του ελέγχου του manager που επιμελείται της επιμόρφωσης του εργαζομένου (ο οποίος παρακολουθεί τον βαθμό εφαρμογής των γνώσεων πρακτικά πάνω στη διαδικασία της εργασίας), της έρευνας ικανοποίησης του προσωπικού από την επιμόρφωση και της έρευνας ικανοποίησης των πελατών (Zairi, 1998a; Hamzah and Zairi, 1996b; Hamzah and Zairi, 1996c; Zairi, 1998c).

Από πλευράς ανάπτυξης, η εταιρεία έχει δημιουργήσει το Πρόγραμμα Ανάπτυξης Εργαζομένων που αφορά όλους τους εργαζόμενους ανεξάρτητα από τη θέση που κατέχουν στην πυραμίδα της ιεραρχίας, ένα πρόγραμμα το οποίο καταρτίζεται και συμφωνείται από κοινού μεταξύ του εργαζομένου και του manager του (Hamzah and Zairi, 1996b; Zairi, 1998c). Επιπλέον, η εταιρεία δημιουργεί χάρτες καριέρας και σταδιοδρομίας (Zairi, 1998a).

### **III. Πρακτικές εταιρειών που ακολουθούν το πρότυπο του EQA**

Στην Bird's Eye οι managers και οι αρχηγοί των ομάδων είναι υπεύθυνοι για την εκπαίδευση των υφιστάμενων τους και κάθε εργαζόμενος πρέπει να λάβει την άδεια του ηγέτη ομάδας για να συμμετέχει σε εκπαιδευτικό πρόγραμμα (Hamzah and Zairi, 1997).

Η Elida Gibbs είναι προσανατολισμένη στην ανάπτυξη μιας κουλτούρας συνεχούς μάθησης και μέσα σε αυτό το πλαίσιο προσφέρει διάφορες παροχές όπως ένα κέντρο εκπαίδευσης και προσωπικό πρόγραμμα ανάπτυξης για κάθε εργαζόμενο (Hamzah and Zairi, 1996a). Έχει δημιουργήσει επιτόπια κέντρα επιμόρφωσης τα οποία βοηθούν την εταιρεία να υιοθετήσει μια κουλτούρα συνεχούς μάθησης. Συνεχώς ενισχύει τους εργαζόμενους να έχουν πρωτοβουλίες και να δημιουργούν δικά τους πλάνα δράσης έτσι ώστε να υλοποιούν τις γνώσεις που αποκτούν (Hamzah and Zairi, 1996c; Hamzah and Zairi, 1997). Μάλιστα, δεν θεωρείται απαραίτητη η έγκριση του manager για να παρακολουθήσει ένας εργαζόμενος κάποιο πρόγραμμα (Hamzah and Zairi, 1997).

Στην ICL Manufacturing Division υπάρχει ένα κεντρικό πρόγραμμα εκπαίδευσης το οποίο ουσιαστικά καθορίζει τους ρόλους με στόχο την επίτευξη της αρμονικής λειτουργίας. Επίσης, έλεγχοι πραγματοποιούνται συχνά στο πρόγραμμα Investing in People Human Resources Process/IPP και τα αποτελέσματα ανατροφοδοτούν τους εργαζόμενους έτσι ώστε να αναπτύξουν το προσωπικό πλάνο δράσης. Η εταιρεία αυτή επιπλέον διαθέτει έξι κατευθύνσεις καριέρας καλύπτοντας έτσι όλους τους εργαζόμενους. Αυτές είναι: η τεχνική, η υλικών, η παραγωγής, η οικονομικών, η γραμματειακής & διοικητικής υποστήριξης και η προσωπικού (Zairi, 1998c). Ακόμη, η εταιρεία αυτή συνεργάζεται με πανεπιστήμια και κέντρα εκπαίδευσης, συνεργασίες που της έχουν προσφέρει νέα γνώση και αφορμή για καινοτομίες (Zairi, 1998c). Γενικά, η εταιρεία ενθαρρύνει την πρόσθετη απόκτηση προσόντων σχετικά με τις ανάγκες της (Zairi, 1998c).

Κάθε εργαζόμενος της Mortgage Express δικαιούται τουλάχιστον πέντε ημέρες κάθε χρόνο για εκπαίδευση και ανάπτυξη. Επίσης, η συγκεκριμένη εταιρεία ενθαρρύνει τους εργαζόμενους της να εκπαιδεύονται συνεχώς και να είναι υπεύθυνοι για την προσωπική τους ανάπτυξη (M. Azhashemi and S. Ho, 1999).

Στην Royal Mail οι ανάγκες για εκπαίδευση καθορίζονται και πραγματοποιούνται από το steering group (Zairi, 1998c). Η εταιρεία προβαίνει συχνά σε επανεκπαίδευση των εργαζομένων με στόχο να αποφύγει τις απολύσεις λόγω απαξίωσης τους (Zairi, 1998c).

Από πλευράς ανάπτυξης, η Royal Mail δίνει τη δυνατότητα στους εργαζομένους να κάνουν αίτηση για κάποια κενή θέση που προκύπτει στην εταιρεία, ανεξαρτήτως της θέσης που κατέχουν. Μάλιστα, κάθε manager διαθέτει το προσωπικό του πρόγραμμα ανάπτυξης και οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να ορίζουν μόνοι τους στόχους τους (Zairi, 1998c). Η δημιουργία πλάνων προσωπικής ανάπτυξης επιτεύχθηκε με τη συνεργασία της ομάδας «Διαδικασιών Επικοινωνίας» και της ομάδας «Ανάπτυξης Εργαζομένων και Υποστήριξης». Η πρώτη ομάδα καθόρισε και κατεύθυνε το πρόγραμμα, ενώ η δεύτερη ανταποκρίθηκε σε αυτό προσφέροντας τις κατάλληλες παροχές (Varey and Hamblett, 1997).

Η TNT Express ακολουθεί την πρακτική του on & off the job training, των σεμιναρίων και της εκπαίδευσης εξ αποστάσεως. Συχνά ελέγχει την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης (Hamzah and Zairi, 1996b).

#### **4. Συμμετοχή**

##### ***I. Επισκόπηση βιβλιογραφίας***

Κατά τον Pace (1989) η συμμετοχή των εργαζομένων είναι μια διαδικασία σχεδιασμένη με στόχο την ενδυνάμωση τους έτσι ώστε να λαμβάνουν αποφάσεις και να επιλύουν προβλήματα ανάλογα με τη θέση που κατέχουν στην ιεραρχία της εταιρείας στην οποία εργάζονται. Η λογική της συμμετοχής των εργαζομένων σε θέματα της εταιρείας βασίζεται κυρίως στο γεγονός ότι όσο πιο πολύ εμπλέκονται σε αυτά τόσο πιο καλύτερη θέση μπορούν να πάρουν και συνεπώς να συμμετέχουν στη διαδικασία υλοποίησης αυτών των θεμάτων καλύτερα.

Ο T. Guimaraes (1996) ορίζει τη συμμετοχή ως την «εμπλοκή» του ατόμου στην εργασία, η οποία δείχνει την έκταση στην οποία το άτομο συνδέεται ψυχολογικά με αυτήν. Ο βαθμός της συμμετοχής συνδέεται με τα χαρακτηριστικά της εργασίας. Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι που διαθέτουν μεγάλη ποικιλία καθηκόντων και συνεργάζονται με άλλους ανθρώπους

νιώθουν ότι συμμετέχουν περισσότερο στην εργασία. Η συμμετοχή επίσης επηρεάζει την ικανοποίηση του εργαζόμενου από την εργασία και την αφοσίωση του σε αυτήν. Οι περισσότερο εμπλεκόμενοι εργαζόμενοι είναι αυτόματα και περισσότερο ικανοποιημένοι και αφοσιωμένοι στην εργασία τους. Το ίδιο υποστηρίζουν και οι Blau & Boal (1989), Brooke & Price (1989), Brooke et. al (1988) Kanungo (1982) (από Guimaraes, 1997).

Οι Harvey & Brown (1996) (από Dimitriades, 2000) ορίζουν τη συμμετοχή ως ένα αίσθημα ψυχολογικής ιδιοκτησίας που συμβαίνει μεταξύ των μελών και υλοποιείται μέσω της συμμετοχής των εργαζομένων στη διαδικασία επεξεργασίας πληροφοριών, λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων (Wagner, 1994 από Dimitriades, 2000).

Υπάρχει πλούσια βιβλιογραφία που τονίζει τη σημασία της συμμετοχής στην εφαρμογή των αρχών της Ολικής Ποιότητας (Wilkinson et al., 1992; Dale & Cooper, 1993; Evans & Lindsay, 1993; Magjuka, 1993; Dean & Evans, 1994; Lawer, 1994). Σύμφωνα με έρευνα που διεξήγαγε το περιοδικό HR Focus (1993), η συμμετοχή των εργαζομένων βαθμολογήθηκε ως μία από τις τρεις σημαντικότερες έννοιες των 1.000 ερωτηθέντων.

Η έννοια της Ολικής Ποιότητας είναι αποτελεσματική μόνο όταν όλοι οι εργαζόμενοι συμμετέχουν και προς αυτή την κατεύθυνση εφαρμόζεται η οριζόντια ενσωμάτωση, επικοινωνία και συνεργασία χρησιμοποιώντας τεχνικές όπως οι κύκλοι ποιότητας και οι αυτοδιοικούμενες ομάδες (Evans and Lindsay, 1993 από Curry και Kadasah, 2002).

Οι εταιρείες πρέπει να αναπτύσσουν συστήματα που να ενθαρρύνουν και να αμείβουν τη συμμετοχή των εργαζομένων. Αν δεν συμβαίνει αυτό, τότε η ποιότητα της συμμετοχής φθαίνει και το αποτέλεσμα της εργασίας δεν είναι ικανοποιητικό (Chevalier, 1991 από L. Carpinetti, F. Santos & M.A. Goncalves, 1998).

Ο Rao et al. (1996) (από Chiu, 1999) αναφέρει ότι οι υποστηρικτές της Ολικής Ποιότητας θεωρούν ότι αν η εταιρεία αλλάξει το σύστημα διοίκησης της σε πιο συμμετοχικό από την πλευρά των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και στην επίλυση προβλημάτων, τότε θα διαπιστώσει σημαντική βελτίωση στην απόδοση της.

Κατά τους Evans (1985) και Hogan (1992) (από Sun, Hui, Tam & Frick, 2000) οι εργαζόμενοι θα πρέπει να συμμετέχουν σε συμβουλευτικές ομάδες με

στόχο να εκφράσουν τις ανησυχίες τους και να ανταλλάξουν απόψεις σε θέματα ποιότητας. Ο Zairi, (1998c) θεωρεί ότι μέσω της εμπλοκής των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα μιας εταιρείας με συστηματικό και οργανωμένο τρόπο, οι managers μπορούν να δημιουργήσουν την υποδομή για την αλλαγή χωρίς αντιδράσεις και αρνητική συμπεριφορά. Επιτρέπουν στους εργαζόμενους να εφαρμόσουν αυτοβούλως νέες πρακτικές και μέτρα με στόχο τη μεγαλύτερη συμμετοχή.

Τα προγράμματα συμμετοχής των εργαζομένων λαμβάνουν διάφορες μορφές όπως συμμετοχή στην εργασία (προγράμματα στα οποία οι εργαζόμενοι λαμβάνουν έναν πολύ ενεργό ρόλο στη λήψη αποφάσεων σχετικές με θέματα εργασίας), συμβουλευτική συμμετοχή (περιλαμβάνει μακροπρόθεσμες παρεμβάσεις όπως κύκλοι ποιότητας), αντιπροσωπευτική συμμετοχή (οι εργαζόμενοι εκλέγουν συμβούλια ή μέλη για να τους εκπροσωπήσουν στη διοίκηση), καθοδική επικοινωνία μέσω δελτίων τύπου και πολλά άλλα είδη συμμετοχής (Lawer, 1994; Wagner, 1994; Hyman & Mason, 1995 από Dimitriades, 2000).

Η Dimitriades (2000) περιγράφει ορισμένες σημαντικές διαφορές μεταξύ της παραδοσιακής συμμετοχής και της συμμετοχής που συμβαίνει μέσα στα πλαίσια της Ολικής Ποιότητας. Συγκεκριμένα, ο στόχος της παραδοσιακής συμμετοχής είναι η συνεχής βελτίωση της απόδοσης, ενώ αντίθετα οι αρχές της Ολικής Ποιότητας υποστηρίζουν τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας. Επίσης, η συμμετοχή με βάση την Ολική Ποιότητα δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στη διαδικασία υλοποίησης ενός έργου και όχι στο ίδιο το έργο, είναι προσανατολισμένη στην ομάδα και όχι στο κάθε άτομο μεμονωμένα, η ευθύνη για τη βελτίωση της ποιότητας ανήκει σε όλα τα μέλη και όχι μόνο στο τμήμα ελέγχου ποιότητας. Τέλος, όλα τα μέλη είναι υπεύθυνα για την εύρεση νέων και καινοτόμων ιδεών και όχι μόνο τα μέλη του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης.

Κατά τον Wilkinson et al. (1992) (από Dimitriades, 2000) υπάρχουν δύο είδη ομάδων, η ομάδα ανάπτυξης πολιτικών και η ομάδα έργου. Η πρώτη ομάδα περιλαμβάνει ομάδες βελτίωσης ποιότητας, ομάδες διεξαγωγής ποιότητας και συμβούλια για την ποιότητα (Oakland, 1993 από Dimitriades, 2000). Αυτή η κατηγορία ομάδας ασχολείται κυρίως με τον σχεδιασμό και την εφαρμογή των στόχων, των πολιτικών και των στρατηγικών ποιότητας. Η

δεύτερη κατηγορία ομάδας, η ομάδα έργου, περιλαμβάνει τις ομάδες επίλυσης προβλημάτων και τις αυτοδιοικούμενες ομάδες (Dimitriades, 2000). Οι ομάδες επίλυσης προβλημάτων περιλαμβάνουν τις ομάδες βελτίωσης ποιότητας, τους κύκλους ποιότητας ή/και τις ομάδες ποιοτικών έργων.

### Πίνακας 1

Criterion	Policy deployment teams			Task teams		
	Quality Council	Process quality teams	Quality improvement teams	Quality project teams	Quality circles	Self-management teams
Objectives	Provide strategic direction Set-up and review process teams Review and revise quality plans	Select projects Set-up and review quality improvement teams and quality project teams	Improve quality Eliminate waste and non-value activities Increase productivity	Address specific and significant issues, usually of strategic change Have clear deliverables within set timescales	Identify, analyse and solve work-related problems Recommend solutions to management	Replace supervisory leadership Refine and redesign work processes at own volition Delivery a well-defined segment of the total work process
Membership	Vertical	Vertical	Mixed	Mixed	Normally horizontal	Normally horizontal
Participation mode	Mandatory	Mandatory	Voluntary/mandatory	Mandatory	Normally voluntary	Normally voluntary
Scope of activity	Cross-functional	Cross-functional	Functional/cross-functional	Functional/cross-functional	Functional	Functional/cross-functional
Permanency	Permanent	Permanent	Fairly permanent	Temporary	Permanent	Permanent
Problem selection	Own initiative	Management initiative	Management initiative	Management initiative	Own initiative	Own/management initiative

Πηγή: «Total involvement in quality management», Dimitriades, 2000

Σύμφωνα με τον Hamzah και Zairi (1996c) η συμμετοχή των εργαζομένων είναι πολύ σημαντική και μπορεί να επιτευχθεί με:

- Τη συμμετοχή στις πρωτοβουλίες ποιότητας έτσι ώστε να αποτελέσουν μέρος των ατομικών στόχων των εργαζομένων
- Την προσωπική αφοσίωση στη συνεχή βελτίωση, συμφωνώντας τους προσωπικούς στόχους και τις ενέργειες βελτίωσης
- Τη συμμετοχή στις ομάδες ποιότητας
- Ευχάριστα θέματα που προκαλούν το ενδιαφέρον των εργαζομένων
- Την εμφατική διοίκηση των εργαζομένων
- Την αποτελεσματική επικοινωνία των στρατηγικών και της απόδοσης της εταιρείας έτσι ώστε όλοι οι εργαζόμενοι να αισθάνονται μέρος της
- Την υιοθέτηση του μοντέλου της National Roads & Motorists Association (NRMA) σύμφωνα με το οποίο 15 μέλη του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού αναμειγνύονται σε διάφορα projects υποδυόμενοι διαφορετικούς

ρόλους, προκαλώντας έτσι τον ενθουσιασμό και τη συμμετοχή των εργαζομένων

## **II. Πρακτικές εταιρειών που έχουν βραβευθεί με το EQA**

Η D2D ενισχύει τη συμμετοχή των εργαζομένων στην εφαρμογή των διαδικασιών της Ολικής Ποιότητας χρησιμοποιώντας τους κύκλους ποιότητας, το βραβείο μεγαλύτερης συμμετοχής και το πλάνο dELTA. Το πλάνο αυτό είναι ένα σύστημα γραφείου στο οποίο κάθε εργαζόμενος μπορεί να «τοποθετήσει» την ιδέα του και να εμπλέξει τον αμέσως ανώτερο του με στόχο την υλοποίηση της. Το σύστημα αυτό εφαρμόζεται πλήρως στην εταιρεία αυτή (Zairi, 1998b).

Η Texas Instruments οργανώνει συνέδρια και τελετές στις εγκαταστάσεις της με στόχο τη συμμετοχή των εργαζομένων στα θέματα που απασχολούν την εταιρεία (Zairi, 1998c).

Η Xerox ενισχύει τη συμμετοχή των εργαζομένων με τις συχνές συναντήσεις στις οποίες μπορούν να καταθέσουν τις ιδέες τους. Στις συναντήσεις αυτές ακολουθούνται συγκεκριμένες διαδικασίες και μάλιστα, σε δύσκολα θέματα πάντα υπάρχει ένας διευκολυντής (facilitator) ο οποίος εξασφαλίζει την τήρηση των διαδικασιών και τη σωστή διεξαγωγή της συνάντησης (Zairi, 1998c). Επίσης, τους προσκαλεί να συμμετέχουν σε ομάδες ποιότητας αποκτώντας έτσι προσωπικούς στόχους βελτίωσης (Hamzah and Zairi, 1996b).

## **III. Πρακτικές εταιρειών που ακολουθούν το πρότυπο του EQA**

Η ICL ενισχύει τη συμμετοχή η οποία αποτελεί και μέτρο επιτυχίας. Επιπλέον, οι χειριστές των μηχανημάτων και του εξοπλισμού εκπαιδεύονται έτσι ώστε να αναλαμβάνουν την πλήρη ευθύνη των αντικειμένων αυτών. Αυτό ισχύει και στην Royal Mail (Zairi, 1998c).

Στην NatWest Bank η συμμετοχή και παράλληλα η ενδυνάμωση επιτυγχάνεται καθώς οι ομάδες έχουν την ελευθερία να καταθέσουν και να υλοποιήσουν τις ιδέες τους. Αξίζει να σημειωθεί ότι στους πρώτους έξι μήνες υλοποίησης του συγκεκριμένου προγράμματος κατατέθηκαν 1.200 ιδέες (Hamzah and Zairi, 1997).

Η TNT Express ενισχύει τη συμμετοχή των εργαζομένων μέσω των τακτικών συναντήσεων, της ανοικτής επικοινωνίας με τους managers και της

αποφυγής χρήσης επιστημονικής ορολογίας για την ποιότητα. Αυτό ακολουθήθηκε διότι η εταιρεία έκρινε ότι θα μπορούσε να αποθαρρύνει τη συμμετοχή των εργαζομένων με χαμηλότερο επίπεδο μόρφωσης (Hamzah and Zairi, 1996b).

## **5. Επικοινωνία**

### ***I. Επισκόπηση βιβλιογραφίας***

Σύμφωνα με τον Oakland (1993) (από Hamzah και Zairi, 1996c) η σημαντικότητα της επικοινωνίας έγκειται στο ότι μεταφέρει πληροφορίες, καλές πρακτικές, ανησυχίες σχετικά με την εφαρμογή της ποιότητας. Οι κυριότεροι τρόποι που ακολουθούν οι επιχειρήσεις είναι τα δελτία τύπου, η έκδοση περιοδικών, τα videos, οι συχνές συναντήσεις των ομάδων ποιότητας, οι συζητήσεις μεταξύ διαφόρων focus groups, η ατομική αξιολόγηση, οι συζητήσεις με την ανώτερη διοίκηση σε ανεπίσημη και χαλαρή ατμόσφαιρα και η έρευνα ικανοποίησης προσωπικού (Hamzah και Zairi, 1996c).

### ***II. Πρακτικές εταιρειών που έχουν βραβευθεί με το EQA***

Η D2D έχει υιοθετήσει ορισμένους αποτελεσματικούς τρόπους επικοινωνίας που ενισχύουν την εφαρμογή της Ολικής Ποιότητας. Αρχικά, έχει εισάγει την έννοια της σύνοψης των ομάδων (team briefing) που πραγματοποιείται μια συγκεκριμένη ημέρα κάθε μήνα και παρέχει στους εργαζόμενους βασικές πληροφορίες της εργασίας τους. Η ανατροφοδότηση και οι ερωτήσεις πραγματοποιούνται στο τέλος και απαντώνται στην επόμενη συνάντηση. Επιπλέον, έχει υιοθετηθεί το kick off, διαδικασία κατά την οποία ο Διευθύνων Σύμβουλος τουλάχιστον δύο φορές τον χρόνο κάνει ενημερώσεις ανά τμήμα. Το περιεχόμενο αυτών των ενημερώσεων είναι στρατηγικού περιεχομένου και αφορούν την απόδοση της εταιρείας. Ένας άλλος τρόπος επικοινωνίας είναι το «office power» το οποίο είναι ένα ηλεκτρονικό σύστημα που δημιουργεί ένα δίκτυο και επιτρέπει όλους τους εργαζόμενους να επικοινωνούν μεταξύ τους (Zairi, 1998c). Η τηλεδιάσκεψη είναι ένα άλλο μέσο που διευκολύνει την επικοινωνία των εργαζομένων μεταξύ των εργοστασίων της εταιρείας σε όλο τον κόσμο (Zairi, 1998c) όπως επίσης και η έκδοση ενός περιοδικού στο οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να μοιραστούν τις ιδέες του



(Zairi, 1998b). Επίσης, διεξάγονται έρευνες απόψεων των καταναλωτών δύο φορές τον χρόνο και τα αποτελέσματα αποστέλλονται στους εργαζόμενους. Η πρόοδος που προκύπτει επίσης επικοινωνείται. Επιπλέον, οργανώνονται εργαστήρια όπου εκεί υπάρχει κατά πρόσωπο επικοινωνία των ομάδων ποιότητας με τους ηγέτες (Hamzah and Zairi, 1996b; Zairi, 1998c).

Η IBM UK Ltd δημιούργησε ένα τμήμα επικοινωνίας με στόχο να επικοινωνεί και να ενημερώνει όλους τους εργαζόμενους και τα στελέχη για τις δραστηριότητες σε θέματα ποιότητας που πραγματοποιούνται στην εταιρεία (Kyte, 1991).

Η Texas Instruments έχει δημιουργήσει ένα δίκτυο το οποίο ενισχύει την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων. Η διαδικασία της επικοινωνίας αξιολογείται μέσω ερωτηματολογίων και βελτιώνεται μέσω της ανατροφοδότησης (Zairi, 1998c).

Η Xerox χρησιμοποιεί την πολιτική της ανάπτυξης δυνάμεων (deployment policy) για να επικοινωνήσει τους στόχους της εταιρείας (Zairi, 1998a; Hamzah and Zairi, 1996b) και οργανώνει meetings κάθε 15νθήμερο και μήνα. Μάλιστα, συνάντηση πραγματοποιείται και στην αρχή του κάθε έτους. Τέλος, έχει δημιουργήσει την «No meeting day» όπου οι managers είναι στη διάθεση των εργαζομένων για κάθε είδους συζήτηση (Hamzah and Zairi, 1996b).

### ***III. Πρακτικές εταιρειών που ακολουθούν το πρότυπο του EQA***

Στην Bird's Eye η επικοινωνία πραγματοποιείται μέσω τακτικών συναντήσεων των ομάδων, μέσω έκδοσης περιοδικών και δελτίων τύπου καθώς και μέσω μιας εσωτερικής τηλεοπτικής υπηρεσίας (Hamzah and Zairi, 1997).

Στην Central Services Group η αποτελεσματική επικοινωνία έχει επιτευχθεί καθώς κάθε τμήμα έχει υιοθετήσει το δικό του επικοινωνιακό πλάνο, το οποίο προτάσσεται από την κεντρική ομάδα που διαχειρίζεται τη συνολική επικοινωνία της επιχείρησης (Hamzah and Zairi, 1996a). Τρόποι επικοινωνίας αποτελούν οι μηνιαίες ενημερώσεις (briefings), οι συζητήσεις μεταξύ ομάδων εστίασης (focus-groups) και οι έρευνες συμπεριφοράς εργαζομένων (Hamzah and Zairi, 1997).

Στην ICL η επικοινωνία είναι εύκολη καθώς υπάρχουν μόνο τέσσερα επίπεδα μεταξύ του Διευθύνων Συμβούλου και τον απλό εργαζόμενο (Zairi, 1998c). Στην ICL διάφορα μοντέλα επικοινωνίας χρησιμοποιήθηκαν μέσα στα πλαίσια της προσπάθειας να δοθούν κίνητρα στους εργαζομένους και να κατανοήσουν ότι όλοι μπορούν να συμμετέχουν στη βελτίωση της ποιότητας (Binney, 1992). Η επικοινωνία επιτυγχάνεται με τρόπους που ακολουθεί και η D2D δηλαδή μέσω συναντήσεων σε καθορισμένη ημέρα κάθε μήνα όπου παρέχονται χρήσιμες πληροφορίες στους εργαζομένους. Οι ερωτήσεις και η ανατροφοδότηση πραγματοποιούνται στην επόμενη συνάντηση. Επιπλέον, έχει συσταθεί μία επιτροπή επικοινωνίας που την στελεχώνουν εκπρόσωποι από όλα τα εργοστάσια και συναντώνται μια φορά τον μήνα. Βασικά καθήκοντα της επιτροπής αυτής είναι ο έλεγχος της αποτελεσματικότητας της επικοινωνίας, ο καθορισμός του τύπου επικοινωνίας που οι εργαζόμενοι επιθυμούν να λαμβάνουν κ.α. Ακόμη, συναντήσεις ανά τμήμα πραγματοποιούνται τουλάχιστον δύο φορές τον χρόνο και συντονίζονται από τον Διευθύνων Σύμβουλο. Τα θέματα συζήτησης είναι κυρίως θέματα απόδοσης εταιρείας και στρατηγικής ανάπτυξης. Τέλος, χρησιμοποιείται το πρόγραμμα Office Power που επιτρέπει τις συνδέσεις διεθνώς και η τηλεδιάσκεψη (Zairi, 1998c).

Στην Mortgage Express η επικοινωνία υλοποιείται μέσω μηνιαίων συναντήσεων ομάδων και συναντήσεων τμημάτων (M. Azhashemi and S. Ho, 1999).

Στην Nationwide Building Society τα μηνύματα από τη διοίκηση προς τα κατώτερα στελέχη μεταφέρονται μέσω των Διευθυντών Περιοχής (Area Managers) και Παραρτήματος. Το ετήσιο πλάνο παρουσιάζεται στους εργαζομένους μέσω video και πραγματοποιούνται συναντήσεις με τη διοίκηση. Τα ανώτερα στελέχη αφιερώνουν αρκετό χρόνο σε συναντήσεις συζητώντας με εργαζομένους και πελάτες. Τέλος, εκδίδονται δελτία τύπου (Hamzah and Zairi, 1997).

Η Royal Mail έχει επιτύχει αποτελεσματική επικοινωνία μέσω της άμεσης ανατροφοδότησης που λαμβάνει από το προσωπικό. Αυτό γίνεται μέσω των διασταυρούμενων συναντήσεων με ανώτερα στελέχη, κεντρικών στρατηγικών forums κ.α. (Zairi, 1998c). Επίσης, εκδίδει περιοδικό στο οποίο το κάθε άτομο, από τον απλό εργαζόμενο έως και τον Διευθύνων Σύμβουλο, υπόκειται σε σχόλια και παρατηρήσεις (Zairi, 1998c). Επίσης, η εταιρεία έχει θεσπίσει την

Ετήσια Έκθεση Ομαδικότητας κατά την οποία επιτυχημένα projects προς την επίτευξη της ποιότητας «εκτίθενται» με σκοπό να αποτελέσουν παράδειγμα προσπαθειών προς την υιοθέτηση της ποιότητας (S. Jenkins, M. Noon and M.M. Lucio, 1995).

Η TNT Express πιστεύει στην προσωπική επαφή και την επιτυχάνει μέσω των συναντήσεων, των συνεδρίων, της χρήσης video κ.α. (Hamzah and Zairi, 1996b).

## **6. Ενδυνάμωση**

### ***I. Επισκόπηση βιβλιογραφίας***

Ο Hayes (1994) (από Gatchalian, 1997) αναφέρει ότι ενδυνάμωση είναι μια διαδικασία ανάπτυξης αισθημάτων αυτοαποδοτικότητας των μελών μιας εταιρείας μέσω της αναγνώρισης των συνθηκών που αυξάνουν την αδυναμία και μέσω της μετακίνησης τους από τις επίσημες και ανεπίσημες πρακτικές της εταιρείας.

Ο Persico (1991) (από Hamzah and Zairi, 1996c) αναφέρει ότι ενδυνάμωση είναι η διαδικασία κατά την οποία απομακρύνονται εμπόδια ή αντικίνητρα. Βασίζεται στην υπόθεση ότι οι εργαζόμενοι έχουν τη διάθεση να κάνουν καλά τη δουλειά τους αλλά συχνά διάφορα προσκόμματα τους εμποδίζουν. Οι ενέργειες απομάκρυνσης αυτών των εμποδίων θα έχουν σαν αποτέλεσμα την ενδυνάμωση των εργαζομένων.

Σύμφωνα με τους D. Harrington and B. Williams (2004) η ενδυνάμωση επιφέρει αρκετά θετικά αποτελέσματα. Αρχικά, οι εργαζόμενοι νιώθουν ουσιαστικοί στην επιτυχία της εταιρείας τους και τους κάνει να έχουν περισσότερη αυτοπεποίθηση. Δεύτερον, η ενδυνάμωση ενισχύει την αφοσίωση των εργαζομένων και την αίσθηση ότι ανήκουν κάπου. Τρίτον, οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη διαμόρφωση του δικού τους μέλλοντος και δεν είναι αδιάφοροι. Παρόμοια, οι Everett & Sohal (1991) (από L. Carpinetti, F. Santos & M.A. Goncalves, 1998) υποστηρίζουν ότι η ενδυνάμωση αυξάνει τη συμμετοχή και την αφοσίωση των εργαζομένων.

Ο Kopelman (1986) (από Sun, Hui, Tam & Frick, 2000) επισημαίνει ότι η ενδυνάμωση της εργασίας και τα χαρακτηριστικά της όπως η ποικιλία

ικανοτήτων που απαιτεί και η αυτονομία συνδέονται άμεσα με την υψηλότερη ποιότητα εργασίας και την ικανοποίηση του εργαζόμενου.

Ο Lawer et al. (1995) (από Sun, Hui, Tam & Frick, 2000) θεωρεί ότι οι εργαζόμενοι όλων των επιπέδων προκειμένου να συμμετέχουν περισσότερο θα πρέπει να έχουν περισσότερη δύναμη, πληροφόρηση, γνώσεις και αναγνώριση. Βασική προϋπόθεση, ωστόσο, αποτελεί η επικοινωνία των στρατηγικών στόχων στους εργαζόμενους πριν ξεκινήσουν να δραστηριοποιούνται προκειμένου να κατευθύνουν τις προσπάθειες τους προς αυτούς τους στόχους.

Ο M. Gatchalian (1997) αναφέρει ότι η ενδυνάμωση των εργαζομένων είναι ένα στοιχείο σημαντικό που μπορεί να οδηγήσει σε επιτυχία ή αποτυχία την εφαρμογή της Ολικής Ποιότητας. Υποστηρίζει ότι εάν δεν δοθεί στους εργαζόμενους η δυνατότητα να σχεδιάσουν και να υλοποιήσουν μόνοι τους τα καθήκοντα τους στην εργασία, είναι μικρές οι πιθανότητες να συμμετέχουν στη διαδικασία βελτίωσης της εταιρείας. Αντίθετα, οι εργαζόμενοι που το περιβάλλον ενδυναμώνει τη συμμετοχή τους γνωρίζουν τον τρόπο με τον οποίο θα εφαρμόσουν τις ικανότητες και την εμπειρία τους στη διαδικασία της εργασίας και μπορούν να ασκήσουν κριτική με αίσθημα υπευθυνότητας.

Η συμμετοχή μπορεί να έχει πολλές μορφές όπως ομάδες εργασίας, εναλλαγή θέσης εργασίας, κύκλοι ποιότητας (Bounds et al., 1994 από Sun, Hui, Tam & Frick, 2000). Η αποτελεσματική συμμετοχή των εργαζομένων προϋποθέτει από μέρους της διοίκησης την εκχώρηση αρμοδιοτήτων και διοικητικής εξουσίας. Χωρίς αυτές τις προϋποθέσεις, οι εργαζόμενοι δεν θα έχουν τη δύναμη να προχωρήσουν σε βελτιώσεις, αλλά αντίθετα θα περιοριστούν μόνο σε προτάσεις. Βέβαια, η εκχώρηση αρμοδιοτήτων και ευθυνών από τη διοίκηση δεν θα πρέπει να γίνεται αυτόματα, χωρίς πρώτα να εκπαιδεύει τους εργαζόμενους σε θέματα όπως στατιστική, λήψη αποφάσεων, ηγεσία, ομαδικότητα κ.α. Παράλληλα, η συμμετοχή πρέπει να βραβεύεται προκειμένου οι εργαζόμενοι να εμπυχώνονται και να προσπαθούν ακόμη περισσότερο (Sun, Hui, Tam & Frick, 2000).

## ***II. Πρακτικές εταιρειών που έχουν βραβευθεί με το EQA***

Η D2D επιτυγχάνει την ενδυνάμωση των εργαζομένων της μέσω της αφοσίωσης τους στην επίτευξη των ατομικών στόχων που έχουν βάλει. Ακόμη και η ανώτερη διοίκηση παρακολουθεί εργαστήρια ενδυνάμωσης. Επίσης,

χρησιμοποιεί ένα ερωτηματολόγιο το οποίο σχεδίασε το London Business School και αξιολογεί τις απόψεις των εργαζομένων σχετικά με την ενδυνάμωση (Zairi, 1998c). Τέλος, έχει αναπτύξει μοντέλα ενδυνάμωσης και έχει σχεδιάσει εργαστήρια για τους managers έτσι ώστε να επιτευχθεί μια συνολική αντίληψη και πρακτική για την ενδυνάμωση στην εταιρεία (Hamzah and Zairi, 1996c).

Στην Xerox η ενδυνάμωση των εργαζομένων επιτυγχάνεται κυρίως μέσω των ομάδων ποιότητας (Zairi, 1998c) και των διαδικασιών βελτίωσης ποιότητας. Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι είναι αποκλειστικά υπεύθυνοι για τις ενέργειες βελτίωσης ποιότητας που κάνουν και έχουν την ευχέρεια από τη διοίκηση να ενεργούν προς αυτή την κατεύθυνση γρήγορα και εύκολα, χωρίς προσκόμματα. Μάλιστα, η εταιρεία έχει εισάγει ένα πρόγραμμα το οποίο ονομάζεται «capacity to act» με στόχο την ενίσχυση της (Zairi, 1998a; Hamzah and Zairi, 1996b). Γενικά, η ενδυνάμωση στην εταιρεία αυτή κυρίως ενισχύεται από τη δομή της ομάδας, τις σχέσεις των εργαζομένων και την εκχώρηση αρμοδιοτήτων (Hamzah and Zairi, 1996b).

### ***III. Πρακτικές εταιρειών που ακολουθούν το πρότυπο του EQA***

Η Central Services Group, όπως και η D2D, έχει αναπτύξει μοντέλα ενδυνάμωσης και έχει σχεδιάσει εργαστήρια για τους managers έτσι ώστε να επιτευχθεί μια συνολική αντίληψη και πρακτική για την ενδυνάμωση στην εταιρεία (Hamzah and Zairi, 1996c).

Ενδυνάμωση για την Elida Gibbs αποτελεί η σχεδιασμένη διαδικασία που δίνει στους εργαζόμενους μεγαλύτερη υπευθυνότητα και εξουσία στη διοίκηση των εργασιών τους. Η ενδυνάμωση μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερη κρίση και μεγαλύτερα κίνητρα στη λήψη αποφάσεων (Hamzah and Zairi, 1996c). Συνήθως αυτή ενισχύεται μέσω εργαστηρίων.

Η Royal Mail προσπαθεί να ενδυναμώσει τους εργαζόμενους της μέσω της ανάληψης ρίσκου. Συγκεκριμένα, τους παρέχει μια μεθοδολογία αξιολόγησης του, δημιουργίας πλάνου και εκτέλεσης της εργασίας με ασφάλεια δηλαδή με μειωμένο ρίσκο (Zairi, 1998c).

Η TNT Express έχει καθορίσει ορισμένα βήματα που βοηθούν τους εργαζόμενους να δραστηριοποιηθούν και να συμμετέχουν. Σε αυτήν την κατεύθυνση παρέχεται εκπαίδευση η οποία βοηθά το προσωπικό να λαμβάνει πιο γρήγορα αποφάσεις (Hamzah and Zairi, 1996b).

## **7. Ομαδικότητα**

### ***I. Επισκόπηση βιβλιογραφίας***

Η έρευνα πάντα αποδεικνυε τη σημασία των ομάδων σαν παράγοντες αλλαγής (Porras and Robertson, 1992 από D. Harrington and B. Williams, 2004), ενώ επίσης έχει καταλήξει ότι τα 2/3 των εταιρειών τις χρησιμοποιούν (Lipnack and Stamps, 1997 από D. Harrington and B. Williams, 2004). Ακόμη, θεωρούνται ως απαραίτητη προϋπόθεση για την εκτέλεση πολλών λειτουργιών των εταιρειών που είναι προσανατολισμένες στην υιοθέτηση των αρχών της Ολικής Ποιότητας (Ho, 2000 από D. Harrington and B. Williams, 2004). Μάλιστα, σύμφωνα με μία διεθνή έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε εταιρείες υπολογιστών, αυτοκινήτων, υγείας και τράπεζες αποδείχθηκε ότι οι στόχοι για την επίτευξη της ποιότητας ήταν πιο επιτεύξιμοι όταν γινόταν αντιληπτοί ως ένα τμήμα του συστήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων βασισμένο στην ομαδικότητα το οποίο ενίσχυε τη μεγαλύτερη συμμετοχή και αφοσίωση (Kochan et al., 1995 από D. Harrington and B. Williams, 2004).

Ο Schonberger (1994) (από Hamzah and Zairi, 1996c) αναφέρει ότι η εισαγωγή της Ολικής Ποιότητας σε μια εταιρεία εισάγει τους εργαζόμενους της σε ένα πνεύμα περισσότερο ομαδικό παρά ηγετικό. Μάλιστα διαχωρίζουν την έννοια της ομαδικότητας από τις ομάδες εργασίες, μια και η πρώτη συνδέεται με την κουλτούρα της επιχείρησης, ενώ οι δεύτερες αναφέρονται σε δομές.

Τα παραπάνω επιβεβαιώθηκαν και από εμπειρική έρευνα που διεξήχθη σε επιτυχημένες ομάδες ποιότητας (O' Brien & Walley, 1994 από Hamzah and Zairi, 1996c). Επιπλέον, στην ανάπτυξη της ομαδικότητας, σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και ο διευκολυντής (facilitator) ο οποίος ουσιαστικά παράλληλα είναι ο καθοδηγητής, ο φιλόσοφος και ο φίλος των ομάδων ποιότητας (Morris et. al, 1994 από Hamzah and Zairi, 1996c).

Οι O' Connor & Erickson (1992) (από Guimaraes, 1997) αναφέρουν ότι η ομαδικότητα μπορεί να μετατρέψει ένα γκρουπ εργαζομένων σε μία ομάδα ανθρώπων, ικανή να υλοποιήσει εργασίες με λιγότερα λάθη και σε λιγότερο χρόνο.

Η ομαδικότητα και η εκπαίδευση των εργαζομένων αποτελεί έναν συνδυασμό απαραίτητο για τη συμμετοχή των εργαζομένων στην αποτελεσματική επίλυση των προβλημάτων και στην επίτευξη αριστείας (Peters & Waterman, 1982 από T. Gonzalez and M. Guillen, 2002).

Η χρήση ομάδων σε μια εταιρεία επιφέρει θετικά αποτελέσματα όσον αφορά στον βαθμό ικανοποίησης του πελάτη, στη βελτίωση των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών και στην παραγωγικότητα (Gross, 1995 από E. Soltani, R.B. van der Meer, J. Gennard and M.T. Williams, 2004a).

Επίσης, οι Leavitt & Lipman-Blumen (1995) (από Hamzah and Zairi, 1996c) υπογραμμίζουν 4 κριτήρια σύμφωνα με τα οποία μια εταιρεία μπορεί να καλλιεργήσει το πνεύμα της ομαδικότητας:

1. Ύπαρξη πρόσβασης και ευελιξίας. Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι κατώτερων επιπέδων έχουν πρόσβαση στα ανώτερα επίπεδα και τμήματα
2. Ανεξαρτησία και αυτονομία. Για παράδειγμα, στη Xerox οι ομάδες εργασίας καθοδηγούνται μόνες τους όταν έχουν ένα project να βγάλουν εις πέρας με αποτέλεσμα να αναπτύσσουν υπευθυνότητα
3. Προτεραιότητα στον άνθρωπο. Η εταιρεία θα πρέπει να αφιερώνει πολλούς πόρους στην πρόσληψη και στην ανάπτυξη των εργαζόμενων της
4. Έρευνα με σκοπό την επίτευξη της αριστείας. Η ομαδικότητα αναπτύσσεται κυρίως σε εταιρείες που στόχο έχουν να γίνουν οι καλύτερες στον τομέα τους

Στη συνέχεια θα εξετάσουμε ορισμένους λόγους για τους οποίους ολοένα και περισσότερο αυξάνεται η σύσταση ομάδων μέσα σε μια εταιρεία. Αρχικά, ο αυξημένος ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων, τις έχει κινητοποιήσει να ψάξουν για νέους τρόπους έτσι ώστε να γίνουν πιο αποδοτικές και αποτελεσματικές δηλαδή να είναι σε θέση να ανταποκριθούν στις ανάγκες των πελατών τους. Δεύτερον, οι εταιρείες παρατήρησαν ότι συμβαίνουν σημαντικές αλλαγές στην οργανωσιακή δομή τους όπως downsizing κ.α., αλλαγές που επέβαλλαν την απόκτηση ευέλικτων εργαζομένων που μπορούν να αναλάβουν ευθύνες. Τέτοιου είδους εργαζόμενοι δημιούργησαν τις αυτοδιοικούμενες ομάδες εργασίας. Τέλος, η πολυπλοκότητα ορισμένων εργασιών έκανε αναγκαία τη συνεργασία των εργαζομένων για την υλοποίηση τους με αποτέλεσμα να δημιουργηθούν ομάδες (Reilly and McGourty, 1998 από E. Soltani, R.B. van der Meer, J. Gennard and M.T. Williams, 2004a).

Υπάρχουν τρεις βασικές κατηγορίες ομάδων: οι steering committees, οι ομάδες επίλυσης προβλημάτων και οι αυτοδιοικούμενες ομάδες (Dean & Evans,

1994 από Chiu, 1999). Ο ρόλος των steering committees είναι η παροχή βοήθειας στα ανώτερα στελέχη έτσι ώστε να καθιερώσουν το όραμα της εταιρείας και να το μεταφράσουν σε ένα σύνολο αρχών και ενεργειών. Οι ομάδες επίλυσης προβλημάτων είναι υπεύθυνες να αναγνωρίζουν, αναλύουν και να αναπτύσσουν λύσεις σε προβλήματα ποιότητας (Rao et al., 1996 από Chiu, 1999). Τέλος, οι αυτοδιοικούμενες ομάδες είναι αυτόνομα γκρουπ που λειτουργούν σαν κύκλοι ποιότητας και στόχο έχουν να προσελκύουν το ενδιαφέρον των εργαζομένων να συμμετέχουν σε προγράμματα βελτίωσης απόδοσης (Mohrman et al., 1996 από Chiu, 1999).

## ***II. Πρακτικές εταιρειών που έχουν βραβευθεί με το EQA***

Η ομαδικότητα στην D2D ενισχύεται από την υιοθέτηση των κύκλων ποιότητας και τη δημιουργία ομάδων ποιότητας όπως επίσης και από τις ομάδες διορθωτικών ενεργειών (Zairi, 1998c). Συγκεκριμένα, η συμμετοχή των εργαζομένων σε ομάδες ποιότητας αγγίζει το 76% (Hamzah and Zairi, 1996c). Επίσης, οργανώνονται ενότητες εκπαίδευσης απόκτησης ομαδικού πνεύματος και εργαστήρια με θέμα την επίτευξη αποτελεσματικών ομάδων (Hamzah and Zairi, 1996b; Hamzah and Zairi, 1996c).

Και η Xerox ενισχύει το πνεύμα της ομαδικότητας μέσω της σύστασης ομάδων ποιότητας (Hamzah and Zairi, 1996b). Οι ομάδες αυτές είναι αυτοδιοικούμενες και υπεύθυνες να φέρουν εις πέρας το έργο τους. Ο έλεγχος προέρχεται εκ των έσω και όχι από άτομα εκτός ομάδας. Γενικά, χαρακτηρίζονται από αυτονομία και ανεξαρτησία (Hamzah and Zairi, 1996c).

## ***III. Πρακτικές εταιρειών που ακολουθούν το πρότυπο του EQA***

Η Bird's Eye έχει υιοθετήσει ένα σύστημα το οποίο ενισχύει την ομαδική εργασία. Πιο συγκεκριμένα, ο Διευθυντής Παραγωγής είναι υπεύθυνος για τη βελτίωση της απόδοσης όλων των γραμμών παραγωγής. Κάθε τμήμα παραγωγής είναι σαν μια σμίκρυνση ενός εργοστασίου καθώς είναι αυτόνομο και υπεύθυνο για τη βελτίωση των δραστηριοτήτων του, τη βέλτιστη απόδοση του εξοπλισμού και την εκπαίδευση του. Υπάρχουν βέβαια και οι facilitators οι οποίοι ενθαρρύνουν τις ομάδες στην προσπάθεια αυτή (Hamzah and Zairi, 1997).



Στην Central Services Group λειτουργούν διασταυρούμενες ομάδες. Κάθε τέτοια ομάδα έχει έναν ηγέτη ο οποίος είναι ο μοναδικός υπεύθυνος για την κουλτούρα της και για την εκπαίδευση των μελών της (Hamzah and Zairi, 1996a).

Η TNT Express πραγματοποιεί ελέγχους ποιότητας προκειμένου να ενισχύσει την ομαδικότητα και αναγνωρίζει την ατομική συνεισφορά μέσω βραβείων ομαδικότητας (Hamzah and Zairi, 1996b).

Η Royal Mail έχει υιοθετήσει την έννοια της ομαδικότητας μέσα από τα projects βελτίωσης της ποιότητας που πραγματοποιούνται. Συγκεκριμένα, υπάρχουν ομάδες που ασχολούνται με τον ορισμό, την ανάλυση και την υλοποίηση εργασιών με στόχο την εισαγωγή αλλαγών και την βελτίωση της ποιότητας (S. Jenkins, M. Noon and M.M. Lucio, 1995).

## **8. Σύστημα εκτίμησης απόδοσης**

### ***I. Επισκόπηση βιβλιογραφίας***

Οι απόψεις για τη σχέση μεταξύ συστήματος εκτίμησης απόδοσης εργαζομένων και εφαρμογής των αρχών της Ολικής Ποιότητας σε μια εταιρεία διίστανται.

Από τη μία μεριά υπάρχει σχετική βιβλιογραφία που υποστηρίζει τη θετική σχέση των δύο παραπάνω. Συγκεκριμένα αναφέρεται ότι η αξιολόγηση της απόδοσης είναι απαραίτητη και βασικό συστατικό, ακόμη και σε εταιρείες που διοικούνται σύμφωνα με τη φιλοσοφία της Ολικής Ποιότητας (Carson et al. 1992; Caudron, 1993; Ghorpade et al., 1995; Graber et al., 1992; Waldman & Kenett, 1990; Masterson & Taylor, 1996).

Επισημαίνεται βέβαια η ανάγκη για δημιουργία συστημάτων αξιολόγησης που θα περιλαμβάνουν πληροφόρηση τόσο από τους managers όσο και από τους εργαζόμενους. Μάλιστα, επισημαίνεται ότι η συμμετοχή των εργαζομένων στη δημιουργία του συστήματος αξιολόγησης αυξάνει το αίσθημα της ιδιοκτησίας (Longenecker and Fink, 1999 από E. Soltani, R.B. van der Meer, J. Gennard and M.T. Williams, 2004a).

Επίσης, υποστηρίζεται ότι η μέτρηση της απόδοσης είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας και θα πρέπει να περιλαμβάνει χρηματοοικονομικές και μη παραμέτρους (Oakland, 1996 από Curry και Kadasah, 2002).

Αναγνωρίζοντας τη σημασία της αξιολόγησης της απόδοσης, τα συστήματα που δημιουργούνται τα τελευταία χρόνια έχουν πάψει να έχουν ελεγκτικό ρόλο αλλά αποτελούν παράγοντα για περισσότερη εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων (E. Soltani, R.B. van der Meer, J. Gennard and M.T. Williams, 2004a).

Η βιβλιογραφία αναφέρει τρεις κύριους λόγους για τους οποίους η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι αναπόφευκτη. Ο πρώτος είναι ότι οι εργαζόμενοι προσλαμβάνονται από τις εταιρείες για να εκτελέσουν την απαραίτητη εργασία προκειμένου αυτή να είναι επιτυχημένη. Για αυτό τον λόγο η αξιολόγηση είναι ένας τρόπος της εταιρείας να ελέγχει κατά πόσο της επιστρέφεται η απόδοση που της αναλογεί από την εργασία του εργαζόμενου. Ο δεύτερος λόγος προκύπτει από το γεγονός ότι συχνά κάθε εργαζόμενος διαφέρει από τον άλλο ως προς το πόσο καλά επιτελεί την εργασία του και μέσω της αξιολόγησης της απόδοσης είναι δυνατό να ελεγχθεί αυτή η διαφορά. Τέλος, η αξιολόγηση αποτελεί ένα μέσο με το οποίο η εταιρεία αντιμετωπίζει διάφορες ενέργειες κατά των μειονοτήτων που εργάζονται στην εταιρεία (Ghorpade et al., 1995 από E. Soltani, R.B. van der Meer, J. Gennard and M.T. Williams, 2004a).

Η πρόσφατη βιβλιογραφία αναφέρει συγκεκριμένα ότι η ανοδική αξιολόγηση (upward appraisal) έχει ξεκινήσει να κερδίζει έδαφος και ολοένα και περισσότεροι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να εκφράζουν τις απόψεις τους για τους εργοδότες τους (E. Soltani, R.B. van der Meer, J. Gennard and M.T. Williams, 2004a). Τα αποτελέσματα μάλιστα από την υιοθέτηση της είναι εντυπωσιακά. Συγκεκριμένα, αναφέρεται ότι η συμπεριφορά της διοίκησης βελτιώθηκε κατά 36% (Management Today, 1995 από E. Soltani, R.B. van der Meer, J. Gennard and M.T. Williams, 2004a).

Από την άλλη μεριά υπάρχει βιβλιογραφία που θεωρεί ότι η ύπαρξη συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης δεν μπορεί να συμβαδίζει με την Ολική Ποιότητα. Αναφέρεται ότι οι πρακτικές αξιολόγησης πολλών αμερικάνικων εταιρειών αποτελούν τη ρίζα για τα προβλήματα ποιότητας που αντιμετωπίζουν και ότι οι αρχές της αξιολόγησης είναι επικίνδυνες, ενισχύουν τον έλεγχο των εργαζομένων, δημιουργούν αντικίνητρα και αποθαρρύνουν τους εργαζόμενους να προσπαθούν να αριστεύσουν (Deming, 1986 από E. Soltani, R.B. van der Meer, J. Gennard and M.T. Williams, 2004a).

Έχει υποστηριχθεί ότι τα περισσότερα συστήματα αξιολόγησης που υπάρχουν έρχονται σε αντίθεση με τις προϋποθέσεις επίτευξης Ολικής Ποιότητας (Scholtes, 1993 από E. Soltani, R.B. van der Meer, J. Gennard and M.T. Williams, 2004a). Παρόμοια, κατά τους Sinclair and Zairi (1995) τα ακατάλληλα συστήματα αξιολόγησης είναι δυνατό να οδηγήσουν σε αποτυχία την εφαρμογή της Ολικής Ποιότητας. Ο Scholtes (1993) αναφέρει ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να επιλέξουν ως φιλοσοφία είτε την Ολική Ποιότητα είτε την αξιολόγηση της απόδοσης, αλλά όχι και τα δύο παράλληλα. Ο Carson et al. (1993) αναφέρει ότι οι υποστηρικτές της Ολικής Ποιότητας θεωρούν ότι η αξιολόγηση της απόδοσης είναι μια προσπάθεια της διοίκησης να ρίξουν την ευθύνη για τη χαμηλή απόδοση της εταιρείας στους εργαζόμενους των χαμηλών επιπέδων και όχι στο ίδιο το σύστημα αξιολόγησης για το οποίο υπεύθυνη είναι κυρίως η διοίκηση.

Αναφέρονται δύο κατηγορίες λόγων για τη διαφοροποίηση των συστημάτων αξιολόγησης, οι κοινοί και οι ειδικοί λόγοι (Deming, 1986 από E. Soltani, R.B. van der Meer, J. Gennard and M.T. Williams, 2004a). Συγκεκριμένα, οι κοινοί λόγοι αποτελούν το μεγαλύτερο ποσοστό και οφείλονται στην κακή δομή των συστημάτων, ενώ οι ειδικοί λόγοι δημιουργούνται από έκτακτα γεγονότα. Με βάση τα παραπάνω, κάθε λάθος του συστήματος αξιολόγησης είναι πιο πιθανό να οφείλεται στην κακή δομή του παρά στη συμπεριφορά του εργαζόμενου. Για να γίνει πιο κατανοητό το παραπάνω, παρατίθεται ένα παράδειγμα (Seddon, 2001 από E. Soltani, R.B. van der Meer, J. Gennard and M.T. Williams, 2004a). Σε ένα τηλεφωνικό κέντρο οι εργαζόμενοι αξιολογούνται με βάση τον αριθμό των κλήσεων που δέχονται και τον χρόνο που χρειάζονται για να τις διαχειριστούν. Η απόδοση τους όμως εξαρτάται από την φύση των κλήσεων, τον όγκο των πληροφοριών που τους παρέχεται κ.α.

Ο Deming (1986) υποστηρίζει ότι η αξιολόγηση της απόδοσης δίνει βαρύτητα στη βραχυπρόθεσμη απόδοση, αναχαιτίζει τα μακροπρόθεσμα πλάνα, «χτίζει» τον φόβο, καταστρέφει την ομαδικότητα, δημιουργεί εχθρότητες και πολιτικές, δημιουργεί αίσθημα πικρίας και απογοήτευσης στους εργαζόμενους, μάλιστα κάποιοι από αυτούς νιώθουν καταπιεσμένοι και κατώτεροι.

Ο Soltani (2005) επίσης αναφέρει δυσκολίες που προκύπτουν από την εφαρμογή ενός συστήματος αξιολόγησης μέσα στα πλαίσια της Ολικής Ποιότητας. Συγκεκριμένα ο συγγραφέας θεωρεί ότι το σύστημα αξιολόγησης:

1. Συχνά θεωρεί τον εργαζόμενο υπεύθυνο για λάθη τα οποία ενδεχομένως να οφείλονται στο ίδιο το σύστημα αξιολόγησης
2. Επικεντρώνεται στο παρελθόν παρά στη βελτίωση της μελλοντικής απόδοσης
3. Ευνοεί συμπεριφορά εργαζομένων που συμβιβάζεται σε θέματα ποιότητας
4. Δημιουργεί ομάδες αποθαρρυσμένων εργαζομένων που σταματούν να προσπαθούν για το άριστο αποτέλεσμα
5. Δημιουργεί ένα κλίμα όπου οι εργαζόμενοι δεν είναι περήφανοι πια για την εργασία τους
6. Αγνοεί την ομαδικότητα
7. Αγνοεί την ύπαρξη ενός συγκεκριμένου συστήματος
8. Αγνοεί τη μεταβλητότητα του συστήματος
9. Χρησιμοποιεί ένα σύστημα μέτρησης το οποίο είναι αναξιόπιστο
10. Ενθαρρύνει την επιπόλαιη επίλυση προβλημάτων
11. Τείνει να υιοθετεί «ασφαλείς» στόχους
12. Σπαταλά τους ανθρώπινους πόρους
13. Αναζητά ένα μέσο να διοικεί πολλαπλές διοικητικές λειτουργίες

Ωστόσο υπάρχει αρκετή βιβλιογραφία η οποία υποστηρίζει ότι η Ολική Ποιότητα και τα συστήματα αξιολόγησης μπορούν να συνυπάρξουν κάτω από συγκεκριμένες προϋποθέσεις.

Ο Carson et al. (1993) (από E. Soltani, R.B. van der Meer, J. Gennard and M.T. Williams, 2004a) υπογραμμίζει έξι σημαντικούς παράγοντες οι οποίοι μπορούν να δημιουργήσουν συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων συμβατά με την εφαρμογή της Ολικής Ποιότητας. Αυτοί είναι οι εξής:

1. Οι βαθμολογητές θα πρέπει να εκπαιδεύονται προσωπικά
2. Οι βαθμολογίες της απόδοσης πρέπει να συλλέγονται από πολλές πηγές
3. Θα πρέπει να υπάρχει εστίαση κατά τη συνέντευξη σε πιθανά στοιχεία που εμποδίζουν τη βελτίωση της ατομικής απόδοσης

4. Θα πρέπει να υπάρχει ελαχιστοποίηση της διαφορετικότητας μεταξύ των εργαζομένων
5. Το σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να σχεδιάζεται με βάση την ομάδα και όχι το άτομο ξεχωριστά
6. Το σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να προσαρμόζεται στις ανάγκες της κάθε εταιρείας

Ο Prince (1996) (από Soltani, 2005) αναφέρει τα παρακάτω χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει ένα σύστημα αξιολόγησης έτσι ώστε να συμβαδίζει με την Ολική Ποιότητα:

1. Το σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να έχει λίγες κατηγορίες στις οποίες ο εργαζόμενος αξιολογείται
2. Ο εργαζόμενος θα πρέπει να αξιολογείται από τους συναδέλφους, προϊστάμενους, υφιστάμενους, πελάτες (εσωτερικούς και εξωτερικούς)
3. Ο εργαζόμενος θα πρέπει να αξιολογείται σε κριτήρια που σχετίζονται με τις απαιτήσεις της εργασίας του
4. Το σύστημα θα πρέπει να αξιολογεί κυρίως την απόδοση των ομάδων και όχι την ατομική
5. Το σύστημα θα πρέπει να εστιάζεται στον σχεδιασμό της μελλοντικής απόδοσης και όχι σε αυτή του παρελθόντος
6. Οι δυνατότητες του εργαζόμενου θα πρέπει να είναι ο βασικός παράγοντας σύμφωνα με τον οποίο θα αποφασιστεί η προαγωγή ή η μετακίνηση του.

Σύμφωνα με τους Petrick & Furr (1995) (από Soltani, 2005), προκειμένου το σύστημα αξιολόγησης να συμβαδίζει με την Ολική Ποιότητα, αυτό πρέπει να στοχεύει κυρίως στην ανάπτυξη των εργαζομένων, στη συχνή και ανεπίσημη αξιολόγηση η οποία θα πρέπει να έχει τη μορφή των 360<sup>0</sup>.

Σε συνέχεια των παραπάνω, επιπλέον βιβλιογραφία (Clinton et al. 1994; Wilkinson et al., 1998; Ghorpade et al., 1995; Cardy, 1998; Graber et al., 1992; Carson et al., 1991; Prince, 1996; Petrick and Furr, 1995; Bach, 2000; Armstrong and Baron, 1998 από Soltani, 2005) αναφέρει τα ακόλουθα στοιχεία:

1. Το σύστημα αξιολόγησης πρέπει να ενώνει την ατομική απόδοση, τις αμοιβές και την οργανωσιακή απόδοση

2. Ο εργαζόμενος πρέπει να συμμετέχει και να εμπιστεύεται το σύστημα αξιολόγησης
3. Η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται από πολλούς αξιολογητές και όχι μόνο από τον προϊστάμενο
4. Το σύστημα πρέπει να στοχεύει στη βελτίωση της απόδοσης και όχι στον έλεγχο του εργαζομένου
5. Τα κριτήρια μέτρησης πρέπει να είναι αντικειμενικά
6. Πρέπει να συμπεριλαμβάνονται οι παράγοντες που επηρεάζουν το σύστημα
7. Το σύστημα πρέπει να επικεντρώνεται στον πελάτη

Παρόμοια, οι White and Nebeker (1996) (από Soltani, 2005) αναφέρουν τα ακόλουθα στοιχεία:

1. Η διοίκηση της απόδοσης πρέπει να στραφεί από τα άτομα στις ομάδες
2. Η αξιολόγηση πρέπει να είναι ακριβής και όχι να υπόκειται σε υποκειμενικές κρίσεις
3. Το σύστημα πρέπει να είναι βελτιωμένο κατά τέτοιο τρόπο ώστε να παρέχει στους εργαζόμενους χρήσιμες πληροφορίες (feedback)
4. Οι ατομικοί στόχοι πρέπει να συμβάλλουν στην πραγμάτωση των στρατηγικών στόχων
5. Το σύστημα δεν πρέπει να ευνοεί το αίσθημα της κατηγορίας και του φόβου αλλά αντίθετα της εμπιστοσύνης
6. Το σύστημα πρέπει να προϋποθέτει αμοιβές και αναγνώριση των ομάδων

Ο Ghorpade et al. (1995) (από E. Soltani, J. Gennard, R.B. van der Meer and M.T. Williams, 2004b) περιγράφει ορισμένα κριτήρια αξιολόγησης απόδοσης των ανθρωπίνων πόρων που είναι συμβατά με την κουλτούρα Ολικής Ποιότητας. Αυτά είναι:

1. Ο κύριος στόχος της αξιολόγησης της απόδοσης πρέπει να είναι η βοήθεια των εργαζομένων να βελτιώσουν την απόδοσή τους
2. Η μετατροπή του υπάρχοντος συστήματος αξιολόγησης πρέπει να γίνει με την ενεργή συμμετοχή όλων εκείνων που επηρεάζονται από αυτό
3. Για την αξιολόγηση του υπάρχοντος συστήματος αξιολόγησης πρέπει να καταβάλλεται η μεγαλύτερη προσπάθεια σε σχέση με τις υπόλοιπες που πραγματοποιούνται για την υιοθέτηση της ποιότητας

4. Το επίκεντρο του ενδιαφέροντος πρέπει να είναι η συμπεριφορά του εργαζόμενου, λαμβάνοντας υπόψη εισροές και εκροές που χρησιμοποιούνται για διαγνωστικούς και αναπτυξιακούς σκοπούς
5. Οι εργαζόμενοι πρέπει να δίνουν δύο παραδείγματα συμπεριφοράς, απόδοση έργου και βελτίωση ποιότητας
6. Οι εργαζόμενοι πρέπει να κρίνονται από απόλυτα και όχι σχετικά κριτήρια απόδοσης
7. Η ευθύνη για την αξιολόγηση πρέπει να αφορά στον ηγέτη

Σύμφωνα με τους Simmons, Shadur & Preston (1995) το σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να έχει τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

1. Πρέπει να ορίζει και να αναγνωρίζει την ποιότητα των εισροών και των διαδικασιών και όχι να λαμβάνει υπόψη μόνο τις εκροές
2. Πρέπει να επικεντρώνεται στα επιτεύγματα του ατόμου, της ομάδας και της εταιρείας συνολικά
3. Πρέπει να βελτιώνει τη μελλοντική απόδοση μέσω του σχεδιασμού, της καθοδήγησης και της συμβουλευτικής
4. Πρέπει να ανταμείβει την προσωπική βελτίωση και όχι μόνο να τη βαθμολογεί σε σχέση με τους συναδέλφους
5. Πρέπει να παρέχει στους εργαζόμενους ποιοτική ανατροφοδότηση

Γενικά, η βιβλιογραφία καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η υιοθέτηση της αξιολόγησης της απόδοσης συνεισφέρει στην αποτελεσματικότητα της εταιρείας χωρίς να εμποδίζει την εφαρμογή και την επιτυχία της Ολικής Ποιότητας. Οι εταιρείες, λοιπόν, είναι ικανές να υιοθετήσουν συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης αλλά και άλλα συστήματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων χωρίς να εμποδίζουν την υλοποίηση των αρχών της Ολικής Ποιότητας. Αυτό το συμπέρασμα αντανακλάται και στις έρευνες των Blackburn & Rosen's, 1993; Wilkinson et al., 1993; Snape et al., 1996; Carson et al., 1992; Graber et al., 1992; Ghorpade et al., 1995; Masterson & Taylor, 1996; Waldman & Kenett, 1990; Shadur et al., 1994 (Soltani, 2005).

Οι Dubnicki & Williams (1992), Snape et al. (1996), Bowen & Lawer (1992) και Collinson et al. (1998) προτείνουν, αντί να καταργηθεί παντελώς η αξιολόγηση της απόδοσης όπως προτείνει ο Deming, να γίνουν προσπάθειες

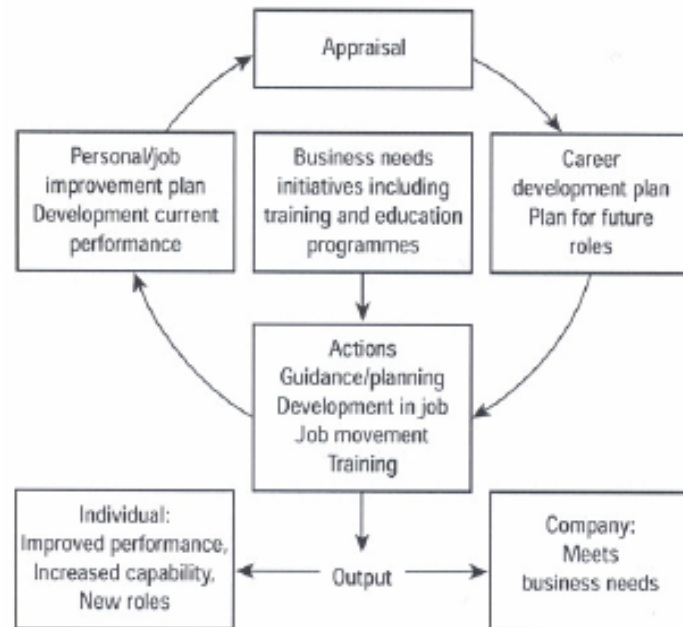
διεύρυνσης έτσι ώστε να δώσει έμφαση στην ομάδα και στην ανάγκη των εργαζομένων για αναγνώριση και ανάπτυξη (από E. Soltani, R. van der Meer, T. Williams and P. Lai, 2006). Οι Carson et al. (1991), Dobbins et al. (1991), Masterson & Taylor (1996), Wilkinson et al. (1998), Cardy & Dobbins (1996), Cardy (1998) and Aldakhilallah & Parente (2002) και άλλοι πολλοί συγγραφείς επιχειρούν να ενώσουν τις δύο προσεγγίσεις δημιουργώντας συστήματα τα οποία ονομάζουν «ολικώς ποιοτική αξιολόγηση» (total quality appraisal) (από E. Soltani, R. van der Meer, T. Williams and P. Lai, 2006).

## ***II. Πρακτικές εταιρειών που έχουν βραβευθεί με το EQA***

Στόχος της αξιολόγησης για την D2D είναι η σύνδεση και η υλοποίηση των στόχων της με τους ατομικούς στόχους αλλά και τους στόχους της ομάδας στην οποία ανήκει ο κάθε εργαζόμενος (Hamzah and Zairi, 1996b; Zairi, 1998c). Οι ατομικοί, πέρα από το ότι λαμβάνουν υπόψη τους ομαδικούς, επηρεάζονται και από την πληροφόρηση που δέχονται οι εργαζόμενοι από τους πελάτες και τους συνεργάτες καθώς επίσης συνδέονται άμεσα με τους στρατηγικούς στόχους (Zairi, 1998c).

Η εταιρεία δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στις αμοιβές και διαμορφώνει το πλάνο αμοιβών και bonus αφού πρώτα έχει λάβει υπόψη της τους ρυθμούς της αγοράς, τον πληθωρισμό και τις παροχές. Στη συνέχεια, δύο φορές τον χρόνο αξιολογεί την απόδοση όλων των εργαζομένων. Η διαδικασία εκτίμησης της απόδοσης απεικονίζεται στο παρακάτω σχήμα.



Διάγραμμα 3

Πηγή: «*Managing human resources in healthcare, II*», Zairi, 1998

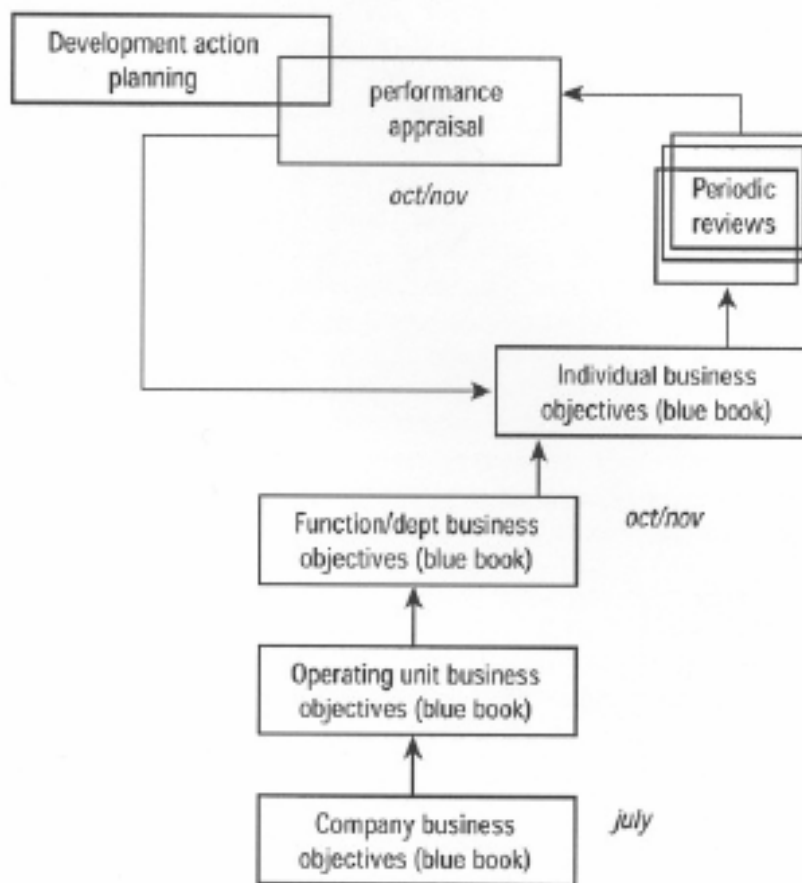
Η εταιρεία αυτή συχνά χρησιμοποιεί τη μέθοδο του benchmarking προκειμένου να αξιολογήσει το σύστημα που χρησιμοποιεί αλλά και το σύστημα αμοιβών (Zairi, 1998c). Η σύγκριση γίνεται με το αντίστοιχο σύστημα της Marcs & Spencer, Pedigree Petfoods, Sainsburys & DEC (Zairi, 1998b).

Η Texas Instruments καθορίζει τους ατομικούς στόχους αλλά και τους στόχους της ομάδας σύμφωνα με τους οργανωσιακούς της στόχους. Οι στόχοι συζητούνται και διαπραγματεύονται μεταξύ κάθε εργαζόμενου και διοίκησης. Η αξιολόγηση της απόδοσης της διοίκησης πραγματοποιείται μέσω της ανατροφοδότησης από έρευνες μελέτης της συμπεριφοράς, ενώ η αξιολόγηση των τεχνικών γνώσεων των managers του αντίστοιχου τμήματος γίνεται από τους συναδέλφους (Zairi, 1998c).

Στη Xerox στην αρχή κάθε οικονομικού έτους συμφωνούνται οι στόχοι κάθε εργαζόμενου, τα αναμενόμενα επίπεδα απόδοσης και η μέθοδος μέτρησης των αποτελεσμάτων (Zairi, 1998c). Το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης πάντα υπόκειται σε υποκειμενικές αναθεωρήσεις. Στο τέλος του έτους και αφού έχει πραγματοποιηθεί η αξιολόγηση, ετοιμάζεται το πλάνο δράσης του εργαζομένου για το επόμενο έτος, προσανατολισμένο στην επίτευξη νέων στόχων (Hamzah and Zairi, 1996b). Συγκεκριμένα, οι managers αξιολογούνται σύμφωνα με

ορισμένα κριτήρια όπως η ηγεσία που επέδειξαν στη διαδικασία της ποιότητας, η αποτελεσματική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, η ομαδικότητα, οι αξίες, οι δεξιότητες, οι διαπροσωπικές ικανότητες, η καινοτομία, η δημιουργικότητα, η σταθερότητα, η στρατηγική σκέψη, η ανάληψη ρίσκου, η λήψη αποφάσεων, η γνώση αντικειμένου (Zairi, 1998c). Παρακάτω, παρατίθεται η διαδικασία που ακολουθεί η Xerox.

Διάγραμμα 4



Πηγή: «Managing human resources in healthcare, I», Zairi, 1998

### **III. Πρακτικές εταιρειών που ακολουθούν το πρότυπο του EQA**

Στην Bird's Eye το σύστημα αξιολόγησης αναφέρεται στην εκτίμηση της απόδοσης της ομάδας και περιλαμβάνει καταβολή bonus (Hamzah and Zairi, 1997).

Το σύστημα εκτίμησης απόδοσης στην Central Services Group αφορά τόσο τους εργαζόμενους όσο και τη διοίκηση. Οι στόχοι της ομάδας γίνονται εν

μέρει και ατομικοί στόχοι και αφορούν κυρίως στον βαθμό εξυπηρέτησης των πελατών. Συχνά αυτοί αναθεωρούνται (Hamzah and Zairi, 1996a).

Η Elida Gibbs έχει δημιουργήσει ένα σύστημα αμοιβών το οποίο συνδέεται με τα εταιρικά κριτήρια που έχει καθορίσει το Διοικητικό Συμβούλιο όπως είναι η επίτευξη των στρατηγικών στόχων και κριτήρια που σχετίζονται με την απόδοση στην εργασία. Το σύστημα εκτίμησης απόδοσης περιλαμβάνει αυτοεκτίμηση και ανοδική αξιολόγηση (upward) (Hamzah and Zairi, 1997).

Η ICL Manufacturing Division βελτιώνει την πολιτική αξιολόγησης της και τα αποτελέσματα ανακοινώνονται στους εργαζόμενους με αποτέλεσμα να γνωρίζουν τους στόχους και τις ευθύνες τους. Στην προσπάθεια της να ακολουθεί μια έγκυρη μέθοδο αξιολόγησης, η εταιρεία κάνει benchmarking με εταιρείες όπως η Marks & Spencer, DEC, Pedigree Foods κ.α. και πραγματοποιεί κάθε δύο μήνες συνάντηση με στόχο την αναθεώρηση των πρωτοβουλιών, εάν είναι απαραίτητο. Αξιολόγηση πραγματοποιείται από τους πελάτες, τους συνεργάτες αλλά και από τον ίδιο τον εργαζόμενο (Zairi, 1998c).

Η Royal Mail θέτει ομαδικούς και ατομικούς στόχους μέσα στο πλαίσιο της διαδικασίας σχεδιασμού και αυτοί αξιολογούνται κατά τη διαδικασία του ελέγχου. Η επίτευξη ορισμένων στόχων ισοδυναμεί με καταβολή bonus. Πέρα από την ετήσια αξιολόγηση πραγματοποιούνται και ανεπίσημες αξιολογήσεις τουλάχιστον δύο φορές τον χρόνο (Zairi, 1998c).

Στην TNT Express η διαδικασία της αξιολόγησης αφορά όλους τους εργαζόμενους. Συγκεκριμένα, οι στρατηγικοί στόχοι διαμορφώνονται λαμβάνοντας υπόψη και τους στόχους του κάθε εργαζόμενου αλλά και των ομάδων. Η αξιολόγηση είναι ανοδική (upward appraisal) (Hamzah and Zairi, 1996b).

## **Γ. Ικανοποίηση Προσωπικού**

### **1. Χρησιμοποιούμενες μέθοδοι μέτρησης ικανοποίησης προσωπικού**

#### ***I. Επισκόπηση βιβλιογραφίας***

Ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις έρευνες ικανοποίησης προσωπικού. Οι Voss & O'Brien (1992) (από Hamzah and Zairi,

1996c) αναφέρουν ότι το ένα τρίτο των μεγάλων εταιρειών στην Αγγλία έχουν υιοθετήσει την παραπάνω μέθοδο.

## ***II. Πρακτικές εταιρειών που έχουν βραβευθεί με το EQA***

Η D2D διεξάγει κάθε χρόνο έρευνα εργαζομένων σχετικά με τους στόχους εργασίας, την αξιολόγηση και την ανάπτυξη, το στυλ διοίκησης και επικοινωνίας, τις παροχές και τις συνθήκες εργασίας, το επίπεδο εξυπηρέτησης του πελάτη, τον βαθμό ικανοποίησης. Επίσης, χρησιμοποιεί δείκτες μέτρησης όπως δείκτης απουσιών εργαζομένων, ανανέωσης προσωπικού (turnover), ευκολίας πρόσληψης, ασφάλειας εργασίας, παραπόνων κ.α. (Hamzah and Zairi, 1996b).

Μία μέθοδος που χρησιμοποιεί η Xerox για τη μέτρηση της ικανοποίησης προσωπικού είναι η ετήσια έρευνα που πραγματοποιεί. Σε αυτήν καταγράφεται ο βαθμός ικανοποίησης όσον αφορά γενικά, στη συνολική ικανοποίηση και ειδικά, στη δυνατότητα ανάπτυξης που προσφέρει η εταιρεία, στις αμοιβές, στο πνεύμα ομαδικότητας, στην επικοινωνία, στους στόχους που τίθενται, στην επιμόρφωση και το περιβάλλον εργασίας. Μια δεύτερη μέθοδος είναι η χρήση δεικτών μέτρησης όπως δείκτης απουσιών και δείκτης απαξίωσης για τους εργαζόμενους που αποχώρησαν (Hamzah and Zairi, 1996b; Zairi, 1998c).

## ***III. Πρακτικές εταιρειών που ακολουθούν το πρότυπο του EQA***

Οι μέθοδοι στην Central Services Group είναι ποιοτικές και ποσοτικές και υλοποιούνται μέσω προσωπικών συνεντεύξεων ή γραπτών κειμένων (Hamzah and Zairi, 1996a). Πραγματοποιούνται μία φορά τον χρόνο (Hamzah and Zairi, 1997).

Η Royal Mail διεξάγει έρευνα απόψεων εργαζομένων κάθε έξι μήνες, τα αποτελέσματα των οποίων τροφοδοτούν τόσο τα τοπικά όσο και τα διεθνή προγράμματα δράσης (Zairi, 1998c).

Η TNT Express πραγματοποιεί έρευνες συμπεριφοράς εργαζομένων και δείκτες μέτρησης αποχώρησης, απουσιών και ασφάλειας (Hamzah and Zairi, 1996b).

## **2. Μηχανισμός ανατροφοδότησης και πλάνο δράσης**

### ***I. Επισκόπηση βιβλιογραφίας***

Η διαδικασία ανατροφοδότησης, αν και είναι πλήρως αποδεκτό ότι είναι πολύτιμη, ειδικά στη διοίκηση των εργαζομένων, ωστόσο έρευνες αποδεικνύουν ότι η ροή της περιορίζεται σημαντικά (Ashford, 1986 από E. Soltani, R.B. van der Meer, J. Gennard and M.T. Williams, 2004a). Επίσης, υποστηρίζεται ότι η ποιότητα της ανατροφοδότησης είναι συχνά περιορισμένη καθώς όταν προέρχεται μόνο από τον προϊστάμενο είναι δυνατό να ανακριβής, ενώ στις περισσότερες επιχειρήσεις λαμβάνει χώρα μόνο μία φορά ετησίως (E. Soltani, R.B. van der Meer, J. Gennard and M.T. Williams, 2004a).

Η βιβλιογραφία αναφέρει δύο κατηγορίες ανατροφοδότησης: η πρώτη επικεντρώνεται στην παροχή πληροφοριών για συγκεκριμένα μόνο αποτελέσματα απόδοσης, ενώ η δεύτερη περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με τον συνολικό τρόπο που ένα άτομο υλοποιεί μια εργασία (Earley et. al, 1990 από E. Soltani, R.B. van der Meer, J. Gennard and M.T. Williams, 2004a). Οι έρευνες επίσης έχουν δείξει ότι ο δεύτερος τύπος ανατροφοδότησης συνδέεται και επηρεάζει έντονα τους στόχους που έχουν οριστεί από τους εργαζόμενους και την ποιότητα της εργασίας τους.

### ***II. Πρακτικές εταιρειών που έχουν βραβευθεί με το EQA***

Η D2D διεξάγει ετησίως έρευνα απόψεων, κάνει benchmarking, αναλύει τα αποτελέσματα και όλοι οι εργαζόμενοι λαμβάνουν σε έντυπη μορφή τα αποτελέσματα. Κατά τη διάρκεια των συναντήσεων ομάδων συζητούν αυτά, τα συγκρίνουν με αυτά άλλων εταιρειών και δημιουργούν το πλάνο δράσης βασισμένο στους στόχους του ηγέτη (Hamzah and Zairi, 1996b).

Η Texas Instruments αντλεί πληροφορίες από τους εργαζόμενους μέσω ατομικών συναντήσεων και ερευνών συμπεριφοράς που πραγματοποιούνται επίσημα ή ανεπίσημα (Zairi, 1998c).

Η διαδικασία ανατροφοδότησης που ακολουθεί η Xerox είναι η διεξαγωγή της έρευνας ικανοποίησης προσωπικού, η ανάλυση των αποτελεσμάτων, η ανατροφοδότηση των εργαζομένων, η καθιέρωση των ομάδων ποιότητας, η διεξαγωγή από μέρους τους της ανάλυσης των θεμάτων ποιότητας, της ανάπτυξης λύσεων και προτάσεων, της εφαρμογής πλάνων δράσης (Hamzah and Zairi, 1996b; Zairi, 1998c).

**III. Πρακτικές εταιρειών που ακολουθούν το πρότυπο του ΕQA**

Η Elida Gibbs διενεργεί συχνά έρευνες, τα αποτελέσματα των οποίων ανακοινώνονται στους εργαζόμενους μέσω ενός newsletter το οποίο περιλαμβάνει πλάνο μελλοντικής δράσης. Αυτό καταρτίζεται από το Διοικητικό Συμβούλιο με γνώμονα τις ανάγκες των εργαζομένων (Hamzah and Zairi, 1996a).

Ο μηχανισμός ανατροφοδότησης της TNT Express λειτουργεί μέσω της αποστολής των αποτελεσμάτων των ερευνών στο τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων τα οποία επηρεάζουν τη διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής (Hamzah and Zairi, 1996b).

## **ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΕΡΕΥΝΑΣ**

---

### **A. ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Η έρευνα διεξήχθη σε ελληνικές εταιρείες πιστοποιημένες κατά ISO9001 και δεσμευμένες στην αριστεία με βάση το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας. Για τον σκοπό της έρευνας καταρτίστηκε ειδικό ερωτηματολόγιο το οποίο απευθύνθηκε σε Διευθυντές των τμημάτων Προσωπικού. Στόχος της έρευνας είναι η διερεύνηση των βέλτιστων πρακτικών στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων που ακολουθούν οι συγκεκριμένες εταιρείες οι οποίες είναι προσανατολισμένες στην Ολική Ποιότητα.

Το ερωτηματολόγιο συντάχθηκε από την υπογράφουσα σε συνεργασία με την επιβλέπουσα καθηγήτρια - κα Γκοτζαμάνη στα πλαίσια της διπλωματικής εργασίας. Η διπλωματική εργασία εντάσσεται στην εξειδίκευση «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων» του Διατμηματικού Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 7 μέρη. Το πρώτο αφορά στην ταυτότητα της εταιρείας (προέλευση κεφαλαίων, αριθμός εργαζομένων, χρονολογία πρώτης πιστοποίησης κ.α.), το δεύτερο στα κίνητρα της εφαρμογής του μοντέλου, το τρίτο στη διαδικασία εφαρμογής, ενώ το τέταρτο στα προβλήματα και δυσκολίες που προέκυψαν από την εφαρμογή. Στο πέμπτο μέρος γίνεται αρχικά λόγος στη στρατηγική διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, έπειτα στο μεθοδολογικό πλαίσιο ανάπτυξης στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και τέλος στις πρακτικές και λειτουργίες διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Το έκτο μέρος του ερωτηματολογίου αναφέρεται στα αποτελέσματα της εφαρμογής των πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, ενώ το έβδομο και τελευταίο μέρος αναφέρεται στον βαθμό που η εφαρμογή του μοντέλου επηρέασε την πορεία προς την επιχειρηματική αριστεία.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και το περιεχόμενο του πρόκειται να χρησιμοποιηθεί μόνο για ερευνητικούς και εκπαιδευτικούς σκοπούς.

Στη συνέχεια παρατίθενται τα αποτελέσματα της έρευνας στις παραπάνω κατηγορίες του ερωτηματολογίου.

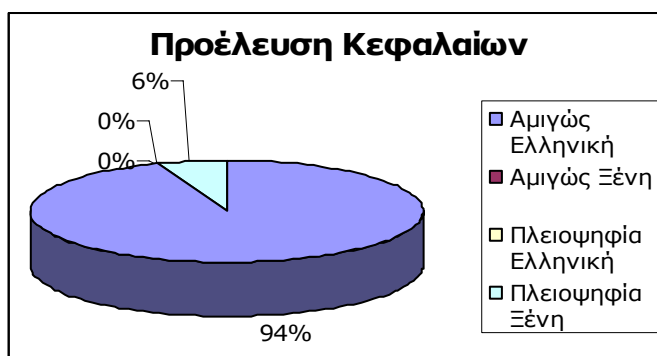
## **Β. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ**

### **Ταυτότητα του Οργανισμού**

Το τμήμα αυτό του ερωτηματολογίου μας δίνει μια σύντομη εικόνα για το προφίλ των εταιρειών που συμμετείχαν στην έρευνα.

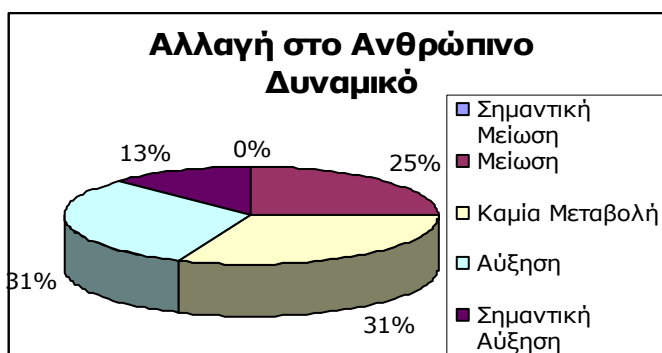
#### **1. Προέλευση Κεφαλαίων**

Μελετώντας το παρακάτω διάγραμμα παρατηρούμε ότι η προέλευση των κεφαλαίων των εταιρειών είναι αμιγώς ελληνική κατά 94% και μόνο ένα 6% των εταιρειών έχει στην πλειοψηφία του ξένα κεφάλαια.



#### **2. Αλλαγή στο Ανθρώπινο Δυναμικό**

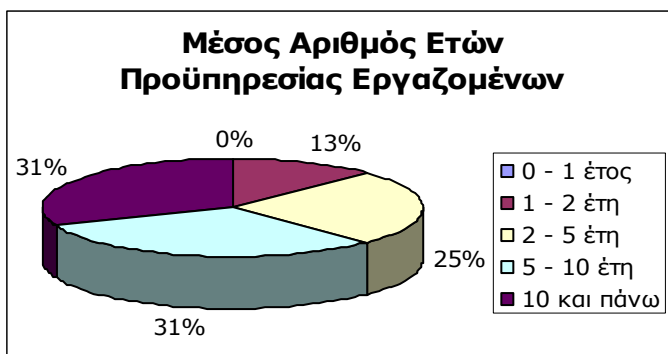
Το 31% των εταιρειών της έρευνας αύξησε το ανθρώπινο δυναμικό του, ενώ ένα άλλο 31% το διατήρησε σταθερό. Ένα μικρότερο ποσοστό (25%) το μείωσε, ενώ μόλις το 13% των εταιρειών προέβησαν σε σημαντική αύξηση.





### 3. Μέσος Αριθμός Ετών Προϋπηρεσίας Εργαζομένων

Το 31% των εταιρειών διαθέτει προσωπικό με 5-10 έτη προϋπηρεσίας, ενώ ένα ακόμη 31% με 10 έτη και άνω. Δύο με πέντε έτη προϋπηρεσίας διαθέτει το 25% των εταιρειών, ενώ τέλος το 13% απασχολεί εργαζόμενους με 1-2 έτη εμπειρίας.



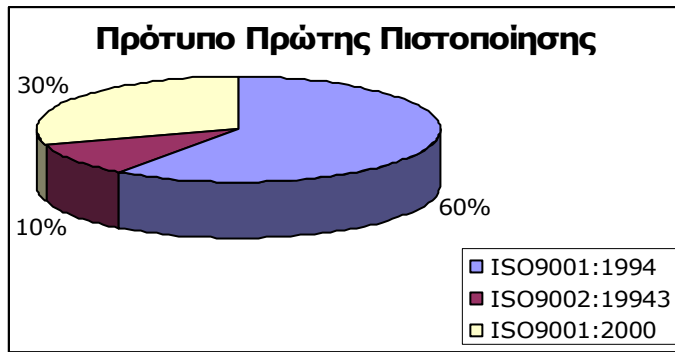
### 4. Χρονολογία Πρώτης Πιστοποίησης

Η πρώτη πιστοποίηση για την πλειοψηφία των εταιρειών ήλθε το έτος 2001, ενώ έτος πρώτης πιστοποίησης για τις υπόλοιπες εταιρείες αποτέλεσε το 1994 και το 1997 έως και το 2004 με ισομερώς κατανομημένα ποσοστά.



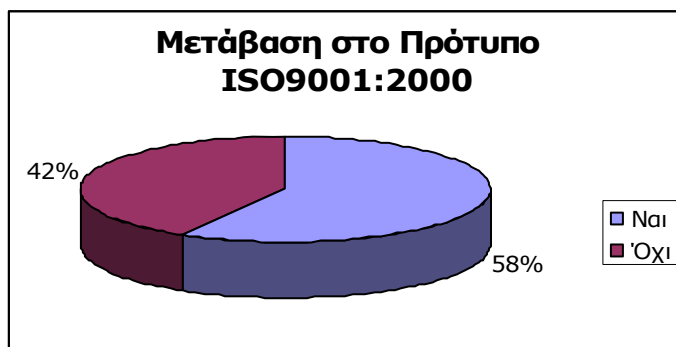
### 5. Πρότυπο Πρώτης Πιστοποίησης

Το πρότυπο πρώτης πιστοποίησης για παραπάνω από τις μισές εταιρείες (60%) ήταν το ISO9001:1994, ενώ το 30% των εταιρειών απέκτησε το ISO9001:2000. Τέλος, μόλις, ένα 10% απέκτησε το ISO9002:19943.



### 6. Μετάβαση στο Πρότυπο ISO9001:2000

Παραπάνω από τις μισές εταιρείες (58%) που είχαν σαν πρώτο πρότυπο πιστοποίησης το ISO9001:1994 μετέβησαν στο πρότυπο ISO9001:2000, ενώ αντίθετα το 42% αυτών δεν προχώρησαν σε αυτό.



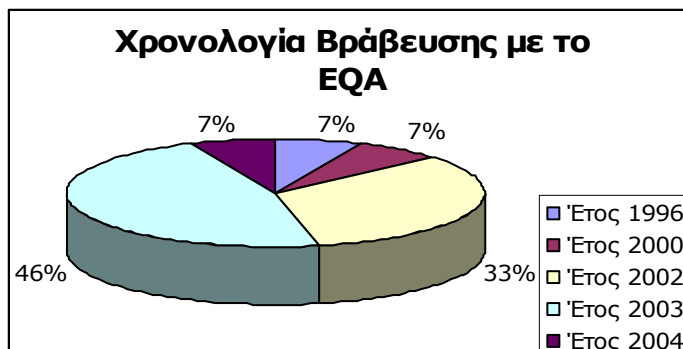
### 7. Χρονολογία Έναρξης Προσπάθειας Εφαρμογής EFQM

Η χρονολογία έναρξης της προσπάθειας εφαρμογής του ευρωπαϊκού μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας για την πλειοψηφία των εταιρειών ήταν το έτος 2002 (33%), ενώ το έτος 2001 ήταν το έτος στο οποίο το 20% των εταιρειών ξεκίνησε τη διαδικασία. Παρόμοια και για το έτος 2003. Τέλος, ένα 13% ξεκίνησε την προσπάθεια το 2000.



### 8. Χρονολογία Βράβευσης με το ΕQA

Από τις εταιρείες που ξεκίνησαν την προσπάθεια εφαρμογής του ευρωπαϊκού μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας, το 46% αυτών τελικά κατάφερε και βραβεύθηκε το 2003, ενώ το 33% αυτών το έτος 2002. Τέλος, οι υπόλοιπες εταιρείες βραβεύθηκαν τα έτη 1996, 2000 και 2004.



### A. Κίνητρα εφαρμογής του μοντέλου

Σχετικά με τα κίνητρα εφαρμογής του μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας, οι επιχειρήσεις κλήθηκαν να απαντήσουν ποια είναι τα σημαντικότερα για αυτές. Οι απαντήσεις τους δημιούργησαν μια σειρά κινήτρων, άλλα πολύ σημαντικά για την πληθώρα των επιχειρήσεων και άλλα λιγότερο.

**Πίνακας Ι: Κίνητρα εφαρμογής του μοντέλου**

	<b>Μέσος</b>	<b>Τυπική Απόκλιση</b>
Μέρος της γενικότερης πολιτικής ποιότητας	4,41	0,51
Αύξηση ικανοποίησης πελάτη	4,3	0,59
Βελτίωση ποιότητας τελικών αγαθών/υπηρεσιών	4,29	0,68
Ανάπτυξη ισχυρής και συνεκτικής κουλτούρας	4,29	0,92
Βελτίωση της εσωτερικής επικοινωνίας	4,23	0,90
Καλύτερη αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων	4,18	1,01
Βελτίωση της ποιότητας της επιχείρησης	4,18	0,63
Βελτίωση δημόσιας εικόνας	4,06	0,83
Πρόβλεψη μελλοντικών αναγκών πελάτη	3,8	1,2
Ικανοποίηση στρατηγικών συνεργατών	3,65	1,11
Ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	3,47	0,87
Πρόσβαση σε νέες αγορές	2,94	1,67
Αντίστοιχες ενέργειες ανταγωνιστών	1,29	1,49
Απαίτηση μητρικής εταιρείας	0,82	1,29

\* (0=Καθόλου, 1=Πολύ λίγο, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ)

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι κίνητρα υψηλής έντασης για την υιοθέτηση του μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας EFQM αποτελούν η ένταξη του στη γενικότερη πολιτική της εταιρείας (4,41), η αύξηση της ικανοποίησης των πελατών (4,3), η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων αγαθών και υπηρεσιών (4,29), η ανάπτυξη μιας ισχυρής και συνεκτικής κουλτούρας ποιότητας μέσα στην εταιρεία (4,29), η βελτίωση της εσωτερικής επικοινωνίας (4,23), η βέλτιστη αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων (4,18), η αύξηση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας της ίδιας της εταιρείας (4,18) και η βελτίωση των εξωτερικών σχέσεων και της εικόνας της εταιρείας (4,06).

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον προκαλεί το πρώτο κίνητρο, η ένταξη στη γενικότερη πολιτική της εταιρείας, καθώς προηγείται από τα υπόλοιπα δηλώνοντας την επιθυμία των εταιρειών να μεταδώσουν την έννοια της ποιότητας σε όλες τις λειτουργίες και να αποτελέσει γενικότερη φιλοσοφία τους. Γενικά, λαμβανομένου υπόψη και τα υπόλοιπα κίνητρα, οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι οι περισσότερες εταιρείες είναι συνειδητοποιημένες σε θέματα ποιότητας και αποτελεσματικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και υιοθετούν το συγκεκριμένο μοντέλο με στόχο την επίτευξη της Ολικής Ποιότητας.

Μικρότερης έντασης κίνητρα είναι η πρόβλεψη των μελλοντικών απαιτήσεων και αναγκών του πελάτη (3,8), η ικανοποίηση των στρατηγικών συνεργατών (3,65), η ανάπτυξη στρατηγικού πλεονεκτήματος (3,47) και η πρόσβαση σε νέες αγορές (2,94).

Τέλος, κίνητρο υιοθέτησης του μοντέλου EFQM σε μικρότερη ένταση για την πλειοψηφία των εταιρειών αποτελούν οι ενέργειες των ανταγωνιστών (1,29) και η επιβολή από τη μητρική εταιρεία (0,82).

## **B. Διαδικασία εφαρμογής του μοντέλου**

Στο συγκεκριμένο τμήμα του ερωτηματολογίου, ζητήθηκε από την κάθε εταιρεία να δώσει πληροφορίες σχετικά με τη διαδικασία που ακολούθησε στην εφαρμογή του μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας.

**Πίνακας ΙΙ: Διαδικασία εφαρμογής του μοντέλου**

	<b>Μέσος</b>	<b>Τυπική Απόκλιση</b>
Εμπλοκή ανώτερης διοίκησης	4,41	0,62
Εμπλοκή των μέσων στελεχών	3,76	0,97
Εκπαίδευση στελεχών στο EFQM	3,65	1,17
Εκπαίδευση μέσων στελεχών στο EFQM	3,53	1,01
Εμπλοκή εργαζομένων	3,23	1,15
Εκπαίδευση εργαζομένων στο EFQM	3,18	1,24
Εμπλοκή συμβούλου	2,41	1,66

\* (0=Καθόλου, 1=Πολύ λίγο, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ)

Μελετώντας τον πίνακα συμπεραίνουμε ότι ο βαθμός εμπλοκής του συμβούλου στη διαδικασία εφαρμογής του μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας EFQM δεν είναι μεγάλος (2,41) σε αντίθεση με αυτόν της ανώτερης διοίκησης (4,41) και των μέσων στελεχών (3,76) και των εργαζομένων (3,23). Μάλιστα, ο βαθμός εμπλοκής της ανώτερης διοίκησης ο οποίος προηγείται μακράν του βαθμού εμπλοκής των μεσαίων στελεχών και των απλών εργαζομένων υποδηλώνει την πλήρη συνειδητοποίηση από πλευράς διοίκησης της σοβαρότητας της διαδικασίας σε σημείο που την κάνει να εμπλέκεται προσωπικά.

Παρόμοια, ο βαθμός εκπαίδευσης που έλαβαν τα ανώτερα (3,65) και μεσαία στελέχη (3,53) αλλά και οι υπόλοιποι εργαζόμενοι (3,18) σε θέματα EFQM είναι αρκετά μεγάλος. Αυτό είναι λογικό σε επιχειρήσεις οι οποίες δεν διέθεταν νωρίτερα κανένα θεωρητικό και πρακτικό υπόβαθρο σε θέματα ποιότητας.

### **Γ. Προβλήματα/δυσκολίες κατά τη διαδικασία εφαρμογής**

Στο τμήμα αυτό του ερωτηματολογίου οι εταιρείες περιγράφουν τα προβλήματα και τις δυσκολίες που αντιμετώπισαν στη διαδικασία εφαρμογής του μοντέλου.

**Πίνακας ΙΙΙ: Προβλήματα/δυσκολίες κατά τη διαδικασία εφαρμογής**

	<b>Μέσος</b>	<b>Τυπική Απόκλιση</b>
Προβλήματα στην ανάπτυξη & εφαρμογή των νέων διαδικασιών	2,7	1,36
Έλλειψη γνώσης σε θέματα EFQM	2,59	1,23
Κόστος και χρόνος στην ανάπτυξη & εφαρμογή του νέου μοντέλου	2,53	1,33
Δυσκολία προσαρμογής στον νέο τρόπο λειτουργίας	2,53	1,62
Αντίδραση εργαζομένων λόγω φόρτου εργασίας	2,18	1,63
Τροποποίηση παλιών διαδικασιών	1,89	1,22
Προβλήματα στην κατανομή αρμοδιοτήτων	1,89	1,45
Αντίδραση εργαζομένων & managers λόγω αύξηση ευθυνών	1,59	1,12
Αντίδραση εργαζομένων & managers λόγω μείωσης εξουσίας	1,35	1,45
Αντίδραση εργαζομένων & managers λόγω αύξησης εξουσίας	0,94	1,09
Έλλειψη υποστήριξης διοίκησης	0,94	1,14
Έλλειψη υποστήριξης συμβούλου	0,81	1,17

\* (0=Καθόλου, 1=Πολύ λίγο, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ)

Σε γενικές γραμμές, τα προβλήματα και οι δυσκολίες στην εφαρμογή του μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας EFQM δεν ήταν ιδιαίτερα έντονα. Τα πιο σημαντικά προβλήματα που εντοπίστηκαν ήταν προβλήματα στην ανάπτυξη και εφαρμογή των νέων διαδικασιών (2,7), έλλειψης γνώσης και εμπειρίας πάνω σε θέματα εφαρμογής του μοντέλου (2,59), χρόνου και χρηματικού κόστους που απαιτήθηκαν για την εφαρμογή του μοντέλου (2,53), προσαρμογής στον νέο τρόπο λειτουργίας (2,53), αντίδρασης εργαζομένων λόγω φόρτου εργασίας (2,18).

Επίσης, μικρότερης έντασης ήταν τα προβλήματα από την αλλαγή των παλιών διαδικασιών (1,89), της νέας κατανομής αρμοδιοτήτων (1,89),

αντίδρασης εργαζομένων και managers από την αύξηση των ευθυνών (1,59) ή της μείωσης της εξουσίας τους (1,35).

Τέλος, ελάχιστα προβλήματα προέκυψαν από την αντίδραση των εργαζομένων και των managers από την αύξηση της εξουσίας τους (0,94) καθώς και από την έλλειψη υποστήριξης της διοίκησης (0,94) και του συμβούλου (0,81).

#### Δ. Στοιχεία Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Οι εταιρείες στο συγκεκριμένο μέρος του ερωτηματολογίου ερωτήθηκαν για τη στρατηγική διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που ακολουθούν και περιέγραψαν μερικά στοιχεία που την χαρακτηρίζουν.

**Πίνακας IV: 1. Στρατηγική Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ)**

	<b>Μέσος</b>	<b>Τυπική Απόκλιση</b>
Δέσμευση ανώτερης διοίκησης στον σχεδιασμό και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού	4,11	0,86
Αναγνώριση σπουδαιότητας ανθρωπίνων πόρων από τη διοίκηση	4,18	0,95
Ύπαρξη κινήτρων για εκπαίδευση και αναγνώριση εργαζομένων	3,94	0,9
Ύπαρξη κουλτούρας ποιότητας στις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού	3,9	0,86
Αξιοποίηση ικανοτήτων & γνώσεων εργαζομένων	3,8	0,56
Σύνδεση ΔΑΠ με στρατηγική	3,76	0,97
Ύπαρξη ομαδικότητας και συλλογικότητας	3,65	0,93
Ξεκάθαροι ποιοτικοί & ποσοτικοί στόχοι	3,53	1,07
Δέσμευση πόρων στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού	3,41	0,87
Συνεχής επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης	3,35	1,11
Ύπαρξη γραπτής πολιτικής	3,29	1,36

\* (0=Καθόλου, 1=Πολύ λίγο, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ)



Από τον παραπάνω πίνακα διαπιστώνουμε ότι υπάρχει υψηλός βαθμός δέσμευσης της ανώτερης διοίκησης στον σχεδιασμό και την ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων (4,11) και αναγνώρισης της σπουδαιότητας και της σημασίας στον ρόλο που αυτοί διαδραματίζουν στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων (4,18). Οι εταιρείες σε μεγάλο βαθμό προσφέρουν προγράμματα για την υποκίνηση, εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων (3,94) και καλλιεργούν ένα εργασιακό περιβάλλον που ευνοεί την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού μέσω π.χ. των cross-functional teams (3,9).

Επίσης, παρατηρείται αρκετά υψηλός βαθμός αξιοποίησης των γνώσεων και των ικανοτήτων των εργαζομένων (3,8) και σύνδεση της πολιτικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων με την επιχειρηματική στρατηγική της εταιρείας (3,76). Η λήψη αποφάσεων χαρακτηρίζεται από συλλογικότητα και ομαδικό πνεύμα (3,65) και έχουν διαμορφωθεί για το ανθρώπινο δυναμικό ποσοτικοί και ποιοτικοί στόχοι (3,53).

Τέλος, οι εταιρείες σε μικρότερη ένταση αφιερώνουν σημαντικά ποσοστά πόρων στο τμήμα ανθρωπίνων πόρων (3,41), ενισχύουν τη συνεχή και αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ της ανώτερης διοίκησης και των εργαζομένων σε θέματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (3,35) και εφαρμόζουν γραπτή πολιτική και μακροπρόθεσμα πλάνα σε θέματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (3,29).

Στη συγκεκριμένη ενότητα του ερωτηματολογίου, οι ερωτηθέντες περιέγραψαν το μεθοδολογικό πλαίσιο μέσα στο οποίο αναπτύσσουν τη στρατηγική διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

**Πίνακας IV: 2. Μεθοδολογικό πλαίσιο ανάπτυξης στρατηγικής ΔΑΠ**

	<b>Μέσος</b>	<b>Τυπική Απόκλιση</b>
Συστηματική αξιολόγηση των ευκαιριών για την ανάπτυξη πρακτικών ΔΑΠ	3,41	0,94
Ύπαρξη συνεργασίας και ομαδικότητας στην εφαρμογή πρακτικών ΔΑΠ	3,41	1,17
Συστηματικός σχεδιασμός ΔΑΠ	3,29	0,98
Συμμετοχή εργαζομένων στη στρατηγική ΔΑΠ	3,29	1,05
Συστηματική αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των πρακτικών ΔΑΠ	3,23	1,09
Ύπαρξη συστήματος για την αξιολόγηση της απόδοσης σύμφωνα με στόχους	3	1,37
Ύπαρξη διαδικασίας για την εφαρμογή πρακτικών ΔΑΠ	2,94	1,3

\* (0=Καθόλου, 1=Πολύ λίγο, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ)

Από τον παραπάνω πίνακα, διαπιστώνεται ότι όλα τα στοιχεία που απαρτίζουν το μεθοδολογικό πλαίσιο της έρευνας έχουν σχεδόν την ίδια βαρύτητα μεταξύ τους. Συγκεκριμένα, παρατηρήθηκε υψηλός βαθμός συστηματικής διερεύνησης των ευκαιριών και προοπτικών ανάπτυξης πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (3,41) καθώς και συνεργασίας και ομαδικότητας στην εφαρμογή τους (3,41). Επίσης, σε μικρότερη ένταση οι εταιρείες σχεδιάζουν συστηματικά τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων (3,29), ενισχύουν τους εργαζόμενους να συμμετέχουν σε αυτή (3,29) και επιδιώκουν να αξιολογούν τις πρακτικές ΔΑΠ αποτελεσματικά (3,23).

Τέλος, σε μικρότερο βαθμό οι εταιρείες διαθέτουν σύστημα για την αξιολόγηση της απόδοσης σύμφωνα με τους στόχους (3) και συγκεκριμένη διαδικασία για την εφαρμογή των πρακτικών ΔΑΠ (2,94).

Οι εταιρείες σε αυτό το τμήμα κλήθηκαν να περιγράψουν τις πρακτικές και τις λειτουργίες που ακολουθούν κατά τη διάρκεια εφαρμογής της στρατηγικής ανθρωπίνων πόρων.

**Πίνακας IV: 3. Πρακτικές & λειτουργίες ΔΑΠ**

	<b>Μέσος</b>	<b>Τυπική Απόκλιση</b>
Εκπαίδευση εργαζομένων στην ειδικότητα τους	3,94	1,09
Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού	3,82	1,07
Σύστημα αξιολόγησης απόδοσης	3,70	1,16
Εκπαίδευση εργαζομένων με στόχο την προσωπική ανάπτυξη	3,65	0,1
Προσφορά κινήτρων για βελτίωση απόδοσης	3,59	1,12
Προγράμματα κοινωνικής αλληλεγγύης	3,59	1,12
Εκπαίδευση εργαζομένων σε θέματα ποιότητας	3,53	1,37
Συστήματα υγιεινής και ασφάλειας εργαζομένων	3,53	0,94
Ύπαρξη διαδικασιών προσέλκυσης και επιλογής εργαζομένων	3,53	1,28
Προσφορά ίσων ευκαιριών	3,47	1,23
Σύστημα διασφάλισης ποιότητας στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού	3,47	1,58
Παρακολούθηση και μέτρηση ικανοποίησης προσωπικού	3,35	1,54
Συμμετοχή εργαζομένων σε ενέργειες βελτίωσης	3,35	1,41
Ύπαρξη πληροφοριακού συστήματος	3,29	1,49
Σύστημα υποβολής προτάσεων από τους εργαζόμενους	3,18	1,67
Εκπαίδευση εργαζομένων σε άλλες ειδικότητες	2,82	1,13
Συστήματα αποχώρησης/συνταξιοδότησης	2,76	1,35

\* (0=Καθόλου, 1=Πολύ λίγο, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ)

Σε μεγάλο βαθμό οι επιχειρήσεις εκπαιδεύουν τους εργαζόμενους τους στην ειδικότητα τους (3,94), προγραμματίζουν το ανθρώπινο δυναμικό τους

(3,82) και διαθέτουν σύστημα αξιολόγησης απόδοσης (3,7). Ακόμη, οι επιχειρήσεις σημειώνουν υψηλό βαθμό εφαρμογής εκπαίδευσης των εργαζομένων τους με στόχο την προσωπική τους ανάπτυξη (3,65) και παροχής κινήτρων για τη βελτίωση της απόδοσης τους (3,59). Εφαρμόζονται προγράμματα κοινωνικής αλληλεγγύης (3,59) και οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται σε θέματα ποιότητας (3,53). Τέλος, υλοποιούνται συστήματα υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων (3,53) και ακολουθούνται συγκεκριμένες διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής εργαζομένων (3,53).

Στις μικρότερης έντασης πρακτικές συγκαταλέγεται η παροχή ίσων ευκαιριών (3,47) και η ύπαρξη συγκεκριμένου συστήματος διασφάλισης ποιότητας (3,47). Επιπλέον, οι εταιρείες παρακολουθούν και μετρούν τον βαθμό ικανοποίησης προσωπικού (3,35), ενισχύουν τη συμμετοχή των εργαζομένων σε ενέργειες βελτίωσης (3,35) και διαθέτουν πληροφοριακό σύστημα (3,29) όπως επίσης και σύστημα υποβολής προτάσεων από τους εργαζόμενους (3,18).

Οι εταιρείες, τέλος, σε μικρότερο βαθμό εκπαιδεύουν τους εργαζόμενους τους σε άλλες ειδικότητες (2,82) και διαθέτουν σύστημα αποχώρησης/συνταξιοδότησης εργαζομένων (2,76).

### **E. Αποτελέσματα εφαρμογής πρακτικών ΔΑΠ**

Στο παρόν τμήμα του ερωτηματολογίου οι εταιρείες αναφέρθηκαν στα αποτελέσματα, τόσο στα πρακτικά και άμεσα ορατά όσο και στη μη, που είχαν έπειτα από την εφαρμογή του μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας και περιέγραψαν τις εμπειρίες τους.

**Πίνακας V: Αποτελέσματα εφαρμογής πρακτικών ΔΑΠ**

	<b>Μέσος</b>	<b>Τυπική Απόκλιση</b>
Μείωση απουσιών	4,47	2,9
Βελτίωση επικοινωνίας της επιχ/σης	3,94	1,09
Βελτίωση του οργανωσιακού κλίματος	3,76	1,09
Μείωση συγκρούσεων μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης	3,7	1,10
Αύξηση παραγωγικότητας	3,7	0,85
Βελτίωση συνθηκών εργασίας	3,59	1,06
Βελτίωση των γνώσεων των εργαζομένων	3,59	0,87
Βελτίωση ανταγωνιστικής θέσης επιχ/σης	3,59	1,12
Αύξηση ικανοποίησης προσωπικού	3,53	1,07
Μείωση παραπόνων πελατών	3,5	1,42
Μείωση συγκρούσεων μεταξύ εργαζομένων	3,47	1,07
Σύνδεση αμοιβών με απόδοση	3,35	1,45
Αύξηση των πωλήσεων	3,25	1,34
Μείωση αποχωρήσεων	3,12	1,36
Αύξηση προτάσεων εργαζομένων	3,06	1,03
Αύξηση εργαζομένων στις ομάδες ποιότητας	3	1,12
Αύξηση κερδών	3	1,41
Αύξηση των πωλήσεων/εργαζόμενο	2,88	1,54
Μείωση ατυχημάτων	2,87	2,25
Αύξηση πόρων τμήματος	2,44	1,5

\* (0=Καθόλου, 1=Πολύ λίγο, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ)

Το μεγαλύτερο σε απόδοση αποτέλεσμα της εφαρμογής του μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας EFQM είναι η μείωση των απουσιών των εργαζομένων (4,47) το οποίο προηγείται εντυπωσιακά σε σχέση με τα

υπόλοιπα αποτελέσματα της εφαρμογής του μοντέλου. Το γεγονός αυτό προφανώς εξηγείται από το ότι οι πρακτικές που υιοθετήθηκαν ικανοποίησαν τους εργαζόμενους σε πολύ μεγάλο βαθμό και τους οδήγησαν στην αποφυγή απουσιών και στην παράλληλη αύξηση της συμμετοχής τους. Το συμπέρασμα αυτό επιβεβαιώνεται και από τον πίνακα όπου σημειώνεται ως θετικό αποτέλεσμα η αύξηση των προτάσεων από τους εργαζόμενους (3,06) και η μείωση των αποχωρήσεων τους από την εταιρεία (3,12).

Υψηλής έντασης αποτελέσματα είναι επίσης η βελτίωση της εσωτερικής επικοινωνίας της εταιρείας (3,94), η βελτίωση του εργασιακού κλίματος (3,76), η μείωση των συγκρούσεων και προστριβών μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων (3,7) και η αύξηση της παραγωγικότητας (3,7). Επιπλέον, σημαντικά αποτελέσματα είναι η βελτίωση των συνθηκών εργασίας (3,59), των γνώσεων και των ικανοτήτων των εργαζομένων (3,59) καθώς και της ανταγωνιστικής θέσης της εταιρείας (3,59). Τέλος, σημαντικά αποτελέσματα είναι η αύξηση της ικανοποίησης του προσωπικού (3,53) και η μείωση των παραπόνων των πελατών (3,5).

Μικρότερης έντασης αποτελέσματα αποτελεί η μείωση των προστριβών μεταξύ των εργαζομένων (3,47), η σύνδεση συστήματος αμοιβών και απόδοσης εργαζομένων (3,35), η αύξηση των πωλήσεων (3,25), η μείωση των αποχωρήσεων του προσωπικού (3,12), η αύξηση των προτάσεων βελτίωσης από τους εργαζόμενους (3,06), η αύξηση των κερδών (3) και της συμμετοχής των εργαζομένων σε ομάδες ποιότητας (3).

Τέλος, μικρότερης έντασης αποτελέσματα είναι η αύξηση των πωλήσεων ανά εργαζόμενο (2,88), η μείωση των εργατικών ατυχημάτων (2,87) και η αύξηση των διαθέσιμων πόρων για το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού (2,44).

## **Z. Εφαρμογή μοντέλου για επιχειρηματική αριστεία**

Στο τελευταίο τμήμα του ερωτηματολογίου, ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να αναφερθούν στον βαθμό που η πιστοποίηση σε κάποιο πρότυπο ISO9000 επηρέασε τη συμπεριφορά τους απέναντι στο μοντέλο της επιχειρηματικής αριστείας.

**Πίνακας VI: Εφαρμογή μοντέλου για επιχειρηματική αριστεία**

	<b>Μέσος</b>	<b>Τυπική Απόκλιση</b>
Στόχος το EFQM Award	4,11	0,78
Επιρροή πιστοποίησης κατά ISO Certification επηρέασε την πορεία προς EFQM	4	1,36

\* (0=Καθόλου, 1=Πολύ λίγο, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ)

Η πιστοποίηση σε κάποιο πρότυπο της σειράς ISO9000 δημιούργησε στις εταιρείες τη διάθεση να βελτιστοποιήσουν την εφαρμογή του μοντέλου με απώτερο στόχο την τελική απόκτηση του βραβείου (4,11) και αύξησε την ευαισθητοποίηση τους στην ποιότητα, επηρεάζοντας σε μεγάλο βαθμό την μετέπειτα πορεία τους προς την επιχειρηματική αριστεία με την εφαρμογή του μοντέλου EFQM (4).

**Η. Συσχετίσεις σημαντικών μεταβλητών**

Ορισμένα τμήματα του ερωτηματολογίου αποτελούν ιδιαίτερα ενδιαφέροντα σημεία στα οποία κρίνουμε ότι πρέπει να σταθούμε περισσότερο και να τα διερευνήσουμε βαθύτερα καθώς θεωρούμε ότι μπορούμε να εξάγουμε χρήσιμα αποτελέσματα για την έρευνα μας.

Το πρώτο από αυτά εξετάζει τον βαθμό εμπλοκής όλων των στελεχών και του συμβούλου στη διαδικασία ανάπτυξης και εφαρμογής του μοντέλου EFQM αλλά και τον βαθμό εκπαίδευσης που έλαβαν τα στελέχη (ανώτερα, μεσαία στελέχη και απλοί εργαζόμενοι).

Το δεύτερο ενδιαφέρον τμήμα στο οποίο εστιάζουμε την προσοχή μας είναι αυτό που περιγράφει τα προβλήματα και τις δυσκολίες που προέκυψαν από την εφαρμογή του μοντέλου.

Παρακάτω, θα εξετάσουμε αν και σε ποιο βαθμό, ο βαθμός εμπλοκής και εκπαίδευσης των παραπάνω ατόμων επηρέασε τον βαθμό δυσκολίας και εμφάνισης προβλημάτων στη διαδικασία εφαρμογής του μοντέλου.

Αρχικά, με τη βοήθεια του στατιστικού προγράμματος SPSS υπολογίσαμε τον μέσο όρο της μεταβλητής «προβλήματα που προέκυψαν από την εφαρμογή του μοντέλου» - Var 3 και έπειτα υπολογίσαμε τον συντελεστή

Pearson για κάθε μεταβλητή του πρώτου τμήματος με την Var 3 για να εντοπίσουμε την μεταξύ τους σχέση. Παρακάτω, παρατίθενται αναλυτικά τα αποτελέσματα που προέκυψαν.

Πριν όμως προχωρήσουμε, θα πρέπει να τονίσουμε ότι, συμβολίζοντας με  $\rho$  τον συντελεστή Pearson, αποδεχόμαστε ότι:

-  $H_0$ :  $\rho=0$  δηλαδή δεν υπάρχει γραμμική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών και συνεπώς Sig. > 0,05 και

-  $H_1$ :  $\rho \neq 0$  δηλαδή υπάρχει γραμμική συσχέτιση και Sig. < 0,05. Μάλιστα όταν το πρόσημο είναι θετικό τότε η συσχέτιση είναι θετική, ενώ όταν είναι αρνητικό τότε αυτή είναι αρνητική.

Όσον αφορά στη σχέση μεταξύ της Var 3 και του βαθμού εμπλοκής του συμβούλου στη διαδικασία εφαρμογής του μοντέλου, διαπιστώνουμε ότι δεν υπάρχει ιδιαίτερη γραμμική συσχέτιση καθώς ο συντελεστής Pearson ισούται με 0,4 και ο βαθμός σημαντικότητας (Sig.) είναι μεγαλύτερος του 0,05. Συνεπώς, αποδέχομαι τη μηδενική λύση ότι  $\rho=0$ , δηλαδή δεν υπάρχει γραμμική συσχέτιση.

#### Πίνακας VII

		Προβλήματα/δυσκολίες από την εφαρμογή του EFQM (Var 3)
Βαθμός εμπλοκής Συμβούλου	Pearson Correlation	0,410
	Sig. (2-tailed)	0,102

Αναφορικά με τη σχέση της Var 3 και του βαθμού εμπλοκής της ανώτερης διοίκησης, διαπιστώνουμε ότι δεν υπάρχει μεταξύ τους συσχέτιση καθώς ο  $\rho$  είναι ίσος με -0,201 και το Sig. > 0,05. Συνεπώς αποδέχομαι τη μηδενική λύση ότι δεν υπάρχει γραμμική σχέση.

#### Πίνακας VIII

		Προβλήματα/δυσκολίες από την εφαρμογή του EFQM (Var 3)
Βαθμός εμπλοκής ανώτερης διοίκησης	Pearson Correlation	-0,201
	Sig. (2-tailed)	0,440



Παρόμοια, η σχέση της Var 3 και του βαθμού εμπλοκής των εργαζομένων δεν είναι γραμμική καθώς ο συντελεστής Pearson αγγίζει σχεδόν το μηδέν και το Sig. είναι μεγαλύτερο του 0,05. Άρα, αποδέχομαι τη μηδενική λύση ότι δηλαδή δεν υπάρχει γραμμική συσχέτιση.

**Πίνακας ΙΧ**

		Προβλήματα/δυσκολίες από την εφαρμογή του EFQM (Var 3)
Βαθμός εμπλοκής εργαζομένων μεσαίου επιπέδου	Pearson Correlation	-0,051
	Sig. (2-tailed)	0,845

Από τα παραπάνω, συμπεραίνουμε, λοιπόν, ότι στις υπό μελέτη εταιρείες ο βαθμός δυσκολίας και η συχνότητα εμφάνισης των προβλημάτων δεν επηρεάστηκαν από τον βαθμό εμπλοκής του συμβούλου, της διοίκησης και των μεσαίων στελεχών στη διαδικασία υλοποίησης του ευρωπαϊκού μοντέλου. Εξάλλου, όπως είδαμε και στον Πίνακα ΙΙΙ, δεν παρουσιάστηκαν έντονα προβλήματα και πιο συγκεκριμένα, ο μέσος όρος του μεγαλύτερου προβλήματος σε ένταση δεν ξεπερνούσε τις 2,7 μονάδες.

Η σχέση μεταξύ της Var 3 και του βαθμού εκπαίδευσης των ανώτερων στελεχών δεν χαρακτηρίζεται από γραμμικότητα καθώς ο συντελεστής  $\rho$  είναι ίσος με -0,3 και το Sig. > 0,201.

**Πίνακας Χ**

		Προβλήματα/δυσκολίες από την εφαρμογή του EFQM (Var 3)
Βαθμός εκπαίδευσης ανώτερων στελεχών	Pearson Correlation	-0,326
	Sig. (2-tailed)	0,201

Ομοίως, η σχέση μεταξύ της Var 3 και του βαθμού εκπαίδευσης των μεσαίων στελεχών δεν είναι γραμμική καθώς ο συντελεστής Pearson είναι ίσος με -0,365 και το Sig. > 0,05.

#### Πίνακας ΧΙ

		Προβλήματα/δυσκολίες από την εφαρμογή του EFQM (Var 3)
Βαθμός εκπαίδευσης μεσαίων στελεχών	Pearson Correlation	-0,365
	Sig. (2-tailed)	0,150

Τέλος, η σχέση μεταξύ της Var 3 και του βαθμού εκπαίδευσης των εργαζομένων δεν είναι γραμμική διότι ο  $\rho$  είναι ίσος με -0,203 και το Sig. > 0,05.

#### Πίνακας ΧΙΙ

		Προβλήματα/δυσκολίες από την εφαρμογή του EFQM (Var 3)
Βαθμός εκπαίδευσης εργαζομένων	Pearson Correlation	- 0,203
	Sig. (2-tailed)	0,436

Όπως ο βαθμός εμπλοκής, έτσι και ο βαθμός εκπαίδευσης δεν συνδέεται γραμμικά με τον βαθμό δυσκολιών και προβλημάτων.

Στη συνέχεια, θα διερευνήσουμε την ύπαρξη σχέσης μεταξύ της Var 3 και ενός άλλου ενδιαφέροντος τμήματος της έρευνας μας το οποίο αναφέρεται στα θετικά αποτελέσματα που επήλθαν από την υιοθέτηση του ευρωπαϊκού μοντέλου ποιότητας. Με τη βοήθεια του στατιστικού προγράμματος SPSS υπολογίσαμε τον μέσο όρο της μεταβλητής «Θετικά αποτελέσματα από την εφαρμογή του μοντέλου» - Var 4 και έπειτα υπολογίσαμε τον συντελεστή Pearson για να διερευνήσουμε τη σχέση τους.

**Πίνακας XIII**

		Θετικά αποτελέσματα από την εφαρμογή του EFQM (Var 4)
Προβλήματα/δυσκολίες από την εφαρμογή του EFQM (Var 3)	Pearson Correlation	-0,207(**)
	Sig. (2-tailed)	0,03

Παρατηρούμε ότι η σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών δεν είναι γραμμική καθώς ο συντελεστής Pearson είναι σχεδόν ίσος με το μηδέν και το Sig. είναι μικρότερο του 0,05

## ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

---

Τόσο από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας όσο και από τις πρακτικές που ακολουθούν οι εταιρείες διαπιστώνουμε ότι η αφοσίωση της ηγεσίας στην Ολική Ποιότητα είναι ένας ουσιαστικός παράγοντας επιτυχίας εφαρμογής της και έχει αρχίσει πια να βρίσκει ουσιαστική εφαρμογή και όχι μόνο θεωρητική. Σε γενικές γραμμές, οι εταιρείες προσπαθούν να χτίσουν μια άμεση και ευθεία σχέση μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων, υιοθετούν το συμμετοχικό στυλ διοίκησης και μέσα σε αυτό το πλαίσιο διοργανώνουν συναντήσεις γύρω από θέματα ποιότητας και συζητήσεις που χαρακτηρίζονται από την ελεύθερη κατάθεση απόψεων και την έντονη αλληλεπίδραση. Η διοίκηση δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στην εκπαίδευση της γύρω από θέματα ποιότητας έτσι ώστε να είναι ικανή να την εμψυχήσει με κατάλληλο τρόπο στους υφιστάμενους της. Τέλος, πολλοί ηγέτες επιχειρήσεων διενεργούν benchmarking, ακόμη και οι ίδιοι προσωπικά, προκειμένου να διερευνήσουν την αγορά, τον ανταγωνισμό και τις καλές πρακτικές που εφαρμόζουν επιτυχημένες επιχειρήσεις γύρω από την ποιότητα.

Διαπιστώσαμε, επίσης, σε θεωρητικό και πρακτικό επίπεδο ότι οι εταιρείες έχουν ξεκινήσει να ενσωματώνουν την έννοια της αναγνώρισης των εργαζομένων στη φιλοσοφία του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού και να την κάνουν πράξη. Γενικά, η πολιτική αναγνώρισης και εκτίμησης που ακολουθούν οι εταιρείες μπορεί να λάβει είτε τη μορφή της εσωτερικής, κλειστής τελετής αναγνώρισης όπου ο εργαζόμενος τιμάται σε κλειστό κύκλο και το γεγονός ανακοινώνεται μόνο στο τμήμα που εργάζεται, είτε με τη μορφή ανοικτής τελετής αναγνώρισης όπου η διαδικασία παίρνει την έκταση γιορτής, το γεγονός γνωστοποιείται σε όλα τα τμήματα και ενδεχομένως τιμάται ακόμη και η οικογένεια του εργαζόμενου, ως παράγοντας της επιτυχίας του. Οι εταιρείες δίνουν ιδιαίτερη σημασία στο σύστημα με το οποίο εντοπίζεται ο εργαζόμενος που η αξία του πρέπει να αναγνωρισθεί και στον τρόπο εκδήλωσης αυτής της αναγνώρισης (χρηματική αμοιβή, ηθική αναγνώριση κ.α.).

Μέσα από τη βιβλιογραφική και πρακτική έρευνα διαπιστώθηκε έντονα το φαινόμενο της συνειδητοποίησης από μέρους των εταιρειών της σημασίας των ανθρωπίνων πόρων και ειδικότερα του ρόλου που διαδραματίζουν στην εφαρμογή της Ολικής Ποιότητας. Πιο συγκεκριμένα, οι χρηματικοί πόροι

αποτελούν πια σημαντικό ποσοστό του συνολικού προϋπολογισμού της εταιρείας και επιπλέον αφιερώνονται σημαντικά κονδύλια για την υποστήριξη του τμήματος και την κατασκευή αιθουσών συναντήσεων, εκπαίδευσης κ.α.

Σχετικά με την πολιτική διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που ακολουθούν οι εταιρείες, διαπιστώνουμε ότι αυτές την έχουν εντάξει στη γενικότερη επιχειρηματική στρατηγική, δημιουργώντας έτσι μια σχέση έντονης αλληλεπίδρασης. Κάθε απόφαση που λαμβάνεται σε εταιρικό επίπεδο, αυτόματα λαμβάνει υπόψη της και την επίδραση που θα έχει στο ανθρώπινο δυναμικό και αντίστροφα. Η πολιτική διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού χαρακτηρίζεται από τη βαρύτητα που δίνει στον εργαζόμενο και έπειτα στον πελάτη. Οι εταιρείες επενδύουν στο προσωπικό τους, αφιερώνουν πόρους για την ανάπτυξη και εκπαίδευση του, εφαρμόζουν συστήματα διασφάλισης υγιεινής, προγράμματα κοινωνικής υποστήριξης και φροντίζουν να παρακολουθούν τον βαθμό ικανοποίησης του.

Τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού των εταιρειών που μελετήσαμε διαθέτουν οργανωμένη δομή, ουσιαστικό πρόγραμμα ενεργειών, πλάνο δράσης (πλάνο προσέλκυσης, πρόσληψης και ανάπτυξης εργαζομένων). Επιπλέον, διαθέτουν σύστημα αξιολόγησης, αμοιβών και εσωτερικής μετακίνησης.

Το βασικό στοιχείο που χαρακτηρίζει την εκπαίδευση σύμφωνα με τη βιβλιογραφία αλλά και τις πρακτικές των εταιρειών που μελετήσαμε είναι η άμεση σύνδεση της με τα θέματα της ποιότητας. Οι εταιρείες δεν επιδιώκουν πια την απλή μεταφορά γνώσεων στους εργαζομένους γύρω από τις αρχές της ποιότητας αλλά αντίθετα την εμφύσηση τους στη φιλοσοφία και τον τρόπο σκέψης τους. Κρίνουν απόλυτα αναγκαία την κατάρτιση γύρω από την Ολική Ποιότητα προκειμένου όχι μόνο αυτοί να είναι ικανοί να διεκπεραιώσουν την εργασία τους κάτω από τα νέα δεδομένα που η ποιότητα επιβάλλει αλλά και να εντοπίζουν ευκαιρίες ποιότητας, σημεία προς αλλαγή και διόρθωση. Τα προγράμματα εκπαίδευσης που συνήθως οι εταιρείες ακολουθούν εκτείνονται από απλά σεμινάρια σε τεχνικά θέματα έως σεμινάρια σε θέματα διοίκησης, ανάληψης ρίσκου και λήψης αποφάσεων. Τέλος, η μέτρηση ενός εκπαιδευτικού σεμιναρίου διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην επιτυχή υιοθέτηση των αρχών της Ολικής Ποιότητας. Η μέτρηση συνήθως πραγματοποιείται με την έρευνα ικανοποίησης του προσωπικού, των πελατών και με έλεγχο των γνώσεων του ηγέτη.

Σχετικά με την ανάπτυξη των εργαζομένων, η πλειοψηφία των εταιρειών έχει υιοθετήσει προγράμματα αξιοποίησης εργαζομένων και εξέλιξης τους στην επαγγελματική πυραμίδα.

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, η διοίκηση των εταιρειών αυτών χαρακτηρίζεται από την έντονη συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, στην ελεύθερη κατάθεση των απόψεων τους και στη δραστική παρέμβαση τους. Συμμετέχουν στη διαμόρφωση των πρακτικών που ακολουθούνται, έχουν στη διάθεση τους τους κύκλους ποιότητας και τη δυνατότητα αξιολόγησης των ηγετών τους. Τόσο η βιβλιογραφία όσο και η πράξη καταλήγει ξεκάθαρα στο συμπέρασμα ότι η ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων μόνο θετικά αποτελέσματα μπορεί να επιφέρει. Οι συνηθέστεροι τρόποι συμμετοχής είναι μέσω των ομάδων ποιότητας, των τακτικών συναντήσεων μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων και των συνεδρίων.

Σε γενικές γραμμές, οι εταιρείες χρησιμοποιούν διάφορα κανάλια επικοινωνίας προκειμένου να ενισχύσουν την απρόσκοπτη ανταλλαγή απόψεων γύρω από θέματα ποιότητας. Οι πιο διαδεδομένοι τρόποι επικοινωνίας είναι τα δελτία τύπου, η έκδοση περιοδικών, τα videos, οι συχνές συναντήσεις των ομάδων ποιότητας, οι συζητήσεις μεταξύ διαφόρων focus groups, η ατομική αξιολόγηση, οι συζητήσεις με την ανώτερη διοίκηση σε ανεπίσημη και χαλαρή ατμόσφαιρα και η έρευνα ικανοποίησης προσωπικού.

Η ενδυνάμωση για τις εταιρείες που είναι προσανατολισμένες στην ποιότητα αποτελεί σημαντικό στοιχείο καθώς ενισχύει την αυτοπεποίθηση των εργαζομένων και τους κάνει να νιώθουν ότι ανήκουν κάπου. Η ενδυνάμωση ωστόσο επιτυγχάνεται όταν πραγματοποιείται ουσιαστική απόδοση αρμοδιοτήτων και διοικητικής εξουσίας και όταν αυτή αναγνωρίζεται. Ο σύνηθες τρόπος ενδυνάμωσης είναι μέσω οργάνωσης σεμιναρίων και εργαστηρίων και μέσω της ενεργής συμμετοχής σε θέματα ποιότητας.

Οι ομάδες αποτελούν ίσως ένα από τα πιο βασικά συστατικά για την εφαρμογή της Ολικής Ποιότητας και πιο συγκεκριμένα αποκαλούνται ομάδες ποιότητας. Αυτές ασχολούνται με θέματα ποιότητας, ευκαιρίες ποιότητας, προβλήματα και επίλυση αυτών. Είναι αυτόνομες, αυτοδιοικούμενες και ελέγχονται από άτομα της ίδιας της ομάδας. Εκπροσωπούν τους εργαζόμενους και επικοινωνούν άμεσα με τη διοίκηση. Η πλειοψηφία των εταιρειών

αναπτύσσουν ομάδες ποιότητας και επενδύουν σε αυτές αποδίδοντας τους σημαντικές αρμοδιότητες.

Μέσα από την έρευνα διαπιστώθηκε πλούσια βιβλιογραφία για την αμφιλεγόμενη σχέση συστήματος αξιολόγησης και Ολικής Ποιότητας. Από τη μια μεριά σημαντικοί guru της Ολικής Ποιότητας όπως ο Deming υποστηρίζουν ότι δεν είναι εφικτή η παραπάνω συνύπαρξη και μάλιστα η ύπαρξη συστήματος αξιολόγησης απόδοσης εργαζομένων αυτόματα καταργεί την εφαρμογή της ποιότητας στις διαδικασίες μιας εταιρείας. Πιο συγκεκριμένα, οι ερευνητές επισημαίνουν τη δομή του συστήματος αξιολόγησης ως τη «ρίζα του κακού» καθώς τα περισσότερα είναι δομημένα με τέτοιο τρόπο που να λειτουργούν εις βάρος των εργαζομένων. Από την άλλη μεριά, υπάρχουν θεωρητικοί οι οποίοι πιστεύουν ότι η συνύπαρξη συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης και ποιότητας είναι εφικτή κάτω από προϋποθέσεις. Αυτές κυρίως εστιάζονται στον τρόπο με τον οποίο δομείται η βαθμολόγηση, στην ύπαρξη 360<sup>0</sup> αξιολόγησης, στα χρησιμοποιούμενα κριτήρια (κυρίως ποιοτικά και όχι τόσο ποσοτικά) και στον προσανατολισμό του συστήματος στην ομάδα και όχι στο άτομο μεμονωμένα. Οι υπό μελέτη εταιρείες έχουν υιοθετήσει τέτοιο σύστημα αξιολόγησης το οποίο μπορεί να συνυπάρχει με την παράλληλη εφαρμογή των αρχών της ποιότητας. Συγκεκριμένα, οι στόχοι είναι ομαδικοί, τα κριτήρια και τα αποτελέσματα συζητούνται και αποφασίζονται μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων από κοινού και η θετική απόδοση αναγνωρίζεται μέσω διαφόρων τρόπων όπως χρηματική αμοιβή. Τέλος, πέρα από την αξιολόγηση των εργαζομένων, πραγματοποιείται και αξιολόγηση της διοίκησης από τους εργαζόμενους (upward appraisal).

Οι εταιρείες γνωρίζουν πολύ καλά πια ότι οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι αποτελούν σημαντικό συστατικό επιτυχίας στην εφαρμογή της Ολικής Ποιότητας και για αυτό το λόγο αφιερώνουν ένα ποσοστό του προϋπολογισμού τους για τη διεξαγωγή έρευνας ικανοποίησης προσωπικού. Στόχος τους είναι η διερεύνηση, ο εντοπισμός και η αντιμετώπιση τυχόν δυσανεκειών από την πλευρά των εργαζομένων. Ακόλουθο της έρευνας αποτελεί και η διαδικασία της ανατροφοδότησης πάνω στα αποτελέσματα που προέκυψαν από αυτήν τόσο των εργαζομένων όσο και της διοίκησης, συχνά και των πελατών.

Γενικά, διαπιστώσαμε τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο ότι η εισαγωγή της Ολικής Ποιότητας σε όλο το φάσμα των λειτουργιών μιας

εταιρείας επιφέρει θετικά αποτελέσματα τόσο στη διοίκηση και στους εργαζόμενους όσο και στον πελάτη. Αυτός είναι άλλωστε και ο λόγος για τον οποίο ολοένα και περισσότερες εταιρείες αποφασίζουν να εμπλακούν στη διαδικασία υιοθέτησης των αρχών της Ολικής Ποιότητας.



## ΜΕΡΟΣ ΤΕΤΑΡΤΟ: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

---

### **A. ΕΝΤΥΠΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. R. Anjard, Training for Quality «Keys to successful TQM training and implementation». Volume 3, Number 1, 1995, p.p. 14-22, MCB University.
2. R. Anjard «Total Quality Management key concepts». Volume 47, Number 7, 1998, p.p. 238.
3. M. Azhashemi and S. Ho, Managing Service Quality «Achieving service excellence: a new Japanese approach versus the European framework». Volume 9, Number 1, 1999, p.p. 40-46, MCB University Press.
4. A. Brown, Training for Quality «TQM: Implications for Training». Volume 2, Number 3, 1994, p.p. 4-10, MCB University Press.
5. L. Carpinetti, F. Santos & M.A. Goncalves «Human resources and total quality management: case studies in Brazilian companies». Volume 10, Number 2, 1998, p.p. 109-114.
6. R. Chiu «Employee involvement in a total quality management programme: problems in Chinese firms in Hong Kong». Volume 14, 1999, p.p. 8-11.
7. A. Curry and N. Kadasah, The TQM Magazine «Focusing on key elements of TQM-evaluation for sustainability». Volume 14, Number 4, 2002, p.p. 207-216, MCB UP Limited.
8. Z. Dimitriades, Team Performance Management: An international Journal «Total involvement in quality management». Volume 6, Number 7/8, 2000, p.p. 117-121, MCB University Press.
9. M. Gatchalian, The TQM Magazine «People empowerment: the key to TQM success». Volume 9, Number 6, 1997, p.p. 429-433, MCB University Press.
10. D. Golhar, S. Deshpande and S. Ahire «Supervisors' role in TQM and non-TQM firms». Volume 14, Number 6, 1997, p.p. 555.
11. T. Gonzalez and M. Guillen, The TQM Magazine «Leadership ethical dimension: a requirement in TQM implementation». Volume 14, Number 3, 2002, p.p. 150-164, MCB UP Limited.

12. T. Guimaraes, The TQM Magazine «TQM's impact on employee attitudes». Volume 8, Number 1, 1996, p.p. 20-25, MCB University Press.
13. T. Guimaraes, International Journal of Quality & Reliability Management «Assessing employee turnover intentions before/after TQM». Volume 14, Number 1, 1997, p.p. 46-63, MCB University Press.
14. A. Hamzah & M. Zairi, Training for Quality: «People management: where is the evidence of best practice? Part I», Volume 4, Number 2, 1996a, pp. 19-24, MCB University Press.
15. A. Hamzah & M. Zairi, Training for Quality: «People management: where is the evidence of best practice? Part II», Volume 4, Number 3, 1996b, pp. 23-31, MCB University Press.
16. A. Hamzah & M. Zairi, Training for Quality: «People management: where is the evidence of best practice? Part III», Volume 4, Number 4, 1996c, pp. 37-44, MCB University Press.
17. A. Hamzah & M. Zairi, Management Development Review: «Best practice in people management». Volume 10, Number 4/5, 1997, pp. 179-182, MCB University Press.
18. D. Harrington and B. Williams, Managing Service Quality «Moving the quality effort forward-the emerging role of the middle manager». Volume 14, Number 4, 2004, p.p. 297-306.
19. P. Herbig, F. Palumbo and B. S. O 'Hara «Total Quality and the Human Resource Professional». Volume 6, Number 2, 1994, p.p. 33-36.
20. S. Jenkins, M. Noon and M.M. Lucio «Negotiating quality: the case of TQM in Royal Mail». Volume 17, Number 3, 1995, p.p. 87-98.
21. D. Simmons, M. Shadur and A. Preston, Employee Relations «Integrating TQM and HRM». Volume 17, Number 3, 1995, p.p. 75-86, MCB University.
22. E. Soltani, R.B. van der Meer, J. Gennard and M.T. Williams, The TQM Magazine «Have TQM organizations adjusted their performance management (appraisal) systems? A study of UK-based TQM-driven organizations». Volume 16, Number 6, 2004a, p.p. 403-417.
23. E. Soltani, J. Gennard, R.B. van der Meer and M.T. Williams, International Journal of Quality & Reliability Management «HR performance evaluation in the context of TQM, a review of the literature». Volume 21, Number 4, 2004b, p.p. 377-396.

24. E. Soltani, «Conflict between theory and practice: TQM and performance appraisal». Volume 22, Number 8, 2005, p.p. 796-818.
25. E. Soltani, R. van der Meer, T. Williams and P. Lai, International Journal of Operations & Production Management «The compatibility of performance appraisal systems with TQM principles-evidence from current practice». Volume 26, Number 1, 2006, p.p. 92-112.
26. H. Sun, K. Hui, A. Tam and J. Frick, The TQM Magazine «Employee involvement and quality management». Volume 12, Number 5, 2000, p.p. 350-354, MCB University Press.
27. T. Thiagarajan and M. Zairi, The TQM Magazine «A review of total quality management in practice: understanding the fundamentals through examples of best practice applications, Part I». Volume 9, Number 4, 1997a, pp. 270-286, MCB University Press.
28. T. Thiagarajan and M. Zairi, The TQM Magazine «A review of total quality management in practice: understanding the fundamentals through examples of best practice applications, Part II». Volume 9, Number 5, 1997b, pp. 344-356, MCB University Press.
29. R. Varey and R. Hamblett, Managing Service Quality «Business excellence review at Royal Mail (NW/NW): a case of strategic communication management». Volume 7, Number 6, 1997, p.p. 281-289, MCB University Press.
30. Y. Yeh, The TQM Magazine «Implementing a sustainable TQM system: employee focus». Volume 15, Number 4, 2003, p.p. 257-265, MCB UP Limited.
31. M. Zairi, Health Manpower Management: «Managing human resources in healthcare: learning from world-class practices, Part I». Volume 24, Number 2, 1998a, pp. 48-57, MCB University Press.
32. M. Zairi, Health Manpower Management: «Managing human resources in healthcare: learning from world class practices, Part II». Volume 24, Number 2, 1998b, pp. 58-65, MCB University Press.
32. M. Zairi, Health Manpower Management: «Building human resources capability in health care, Part I». Volume 24, Number 3, 1998c, pp. 88-99, MCB University Press.

33. M. Zairi and J. Whymark, Benchmarking, An International Journal: «The transfer of best practices: how to build a culture of benchmarking and continuous learning, Part 2». Vol. 7, Number 2, 2000, pp. 146-167, MCB University Press.

## **Β. ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

[www.efqm.org](http://www.efqm.org)

## **ΜΕΡΟΣ ΠΕΜΠΤΟ: ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

---

**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ**

### **ΕΡΕΥΝΑ**

**"ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ  
ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΕΧΟΥΝ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΤΕΙ ΩΣ «ΔΕΣΜΕΥΜΕΝΕΣ  
ΣΤΗΝ ΑΡΙΣΤΕΙΑ – COMMITTED TO EXCELLENCE»  
ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ"**

***Απρίλιος 2006***

***Αναμενόμενη Διάρκεια Συμπλήρωσης: 20 λεπτά***

**ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ**

1. Επωνυμία οργανισμού: \_\_\_\_\_
2. Όνομα και θέση ατόμου που συμπλήρωσε το ερωτηματολόγιο
3. Όνομα: \_\_\_\_\_ Θέση: \_\_\_\_\_
4. Τηλέφωνο: \_\_\_\_\_ fax: \_\_\_\_\_
5. Email: \_\_\_\_\_
6. Η προέλευση των κεφαλαίων της επιχείρησής σας είναι (βάλτε X στην απάντηση)
1. Αμιγώς Ελληνική
  2. Αμιγώς ξένη
  3. Πλειοψηφία Ελληνική
  4. Πλειοψηφία ξένη
7. Αριθμός εργαζομένων στην επιχείρηση (ποσοστό %)
1. Εργαζόμενοι στην Παραγωγή .....
  2. Διοικητικό Προσωπικό .....
  3. Στελέχη .....
8. Ποιες από τις παρακάτω μεταβολές έγιναν το εργατικό δυναμικό της επιχείρησής σας τα τελευταία δυο (2) χρόνια
- 1=Σημαντική Μείωση 2=Μείωση, 3=Καμμία Μεταβολή, 4=Αύξηση, 5=Σημαντική Αύξηση,**
1.  2.  3.  4.  5.
9. Μέσος Αριθμός Ετών προϋπηρεσίας /απασχόλησης εργαζομένων
- 0-1  1-2  2-5.  5-10  10 και πάνω
10. Χρονολογία πρώτης πιστοποίησης: \_\_\_\_\_
11. Πρότυπο πρώτης πιστοποίησης: 1.  ISO9001:1994 2.  ISO9002:1994 3.  ISO9001:2000
- Φορέας πιστοποίησης: \_\_\_\_\_
12. Σε περίπτωση που η πρώτη πιστοποίηση ήταν κατά πρότυπο του 1994:

**13.** Έχετε μεταβεί στο πρότυπο ISO9001:2000;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

Αν ΝΑΙ:

**14.** Χρονολογία πιστοποίησης κατά ISO9001:2000: \_\_\_\_\_

**15.** Χρονολογία έναρξης της προσπάθειας εφαρμογής του ευρωπαϊκού μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας: \_\_\_\_\_

**16.** Χρονολογία βράβευσης: \_\_\_\_\_

## **A. ΚΙΝΗΤΡΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ**

***Αξιολογήστε τα παρακάτω κίνητρα ως προς το βαθμό που επηρέασαν την απόφαση του οργανισμού σας να εφαρμόσει το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας του EFQM:***

***0=Καθόλου, 1=Πολύ λίγο, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ***

- 1.** Αύξηση ικανοποίησης των πελατών (τελικοί καταναλωτές, μεταπωλητές, πράκτορες, ..)  
0.  1.  2.  3.  4.  5.
- 2.** Πρόβλεψη μελλοντικής απαίτησης των πελατών.  
0.  1.  2.  3.  4.  5.
- 3.** Ικανοποίηση στρατηγικών συνεργατών.  
0.  1.  2.  3.  4.  5.
- 4.** Απαίτηση μητρικής εταιρείας.  
0.  1.  2.  3.  4.  5.
- 5.** Αντίστοιχες ενέργειες ανταγωνιστών.  
0.  1.  2.  3.  4.  5.
- 6.** Ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος / διαφήμιση.  
0.  1.  2.  3.  4.  5.
- 7.** Βελτίωση των εξωτερικών σχέσεων / επικοινωνίας.  
0.  1.  2.  3.  4.  5.
- 8.** Πρόσβαση σε νέες αγορές.  
0.  1.  2.  3.  4.  5.
- 9.** Βελτίωση της ποιότητας των τελικών προϊόντων/ υπηρεσιών.  
0.  1.  2.  3.  4.  5.



- 10.** Βελτίωση της ποιότητας και αποτελεσματικότητας της λειτουργίας της επιχείρησης (αριθμός ελαττωματικών, σκάρτων, διορθωτικών εργασιών, επικαλύψεων, κ.α.).  
0.  1.  2.  3.  4.  5.
- 11.** Βελτίωση της εσωτερικής επικοινωνίας της επιχείρησης.  
0.  1.  2.  3.  4.  5.
- 12.** Μέρος της γενικότερης πολιτικής ποιότητας της επιχείρησης.  
0.  1.  2.  3.  4.  5.
- 13.** Η αποτελεσματικότερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης  
0.  1.  2.  3.  4.  5.
- 14.** Η ανάπτυξη μιας ισχυρής και συνεκτικής κουλτούρας ποιότητας σε όλη την επιχείρηση  
0.  1.  2.  3.  4.  5.

## **Β. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ**

**Αξιολογήστε τα παρακάτω στοιχεία που αφορούν τη διαδικασία ανάπτυξης και εφαρμογής του μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας του EFQM.**

Κατά την αξιολόγηση λάβετε υπόψη τα ακόλουθα:

**Η Εμπλοκή** στη διαδικασία ανάπτυξης και εφαρμογής μπορεί να περιλαμβάνει το σχεδιασμό, ανάπτυξη, καταγραφή και βελτίωση των απαιτούμενων μεθόδων, διεργασιών, αρμοδιοτήτων και ευθυνών που απαιτούνται για την εφαρμογή του μοντέλου.

**Η Εκπαίδευση** μπορεί να περιλαμβάνει την αρχική ενημερωτική εκπαίδευση για κατανόηση της ανάγκης εφαρμογής του μοντέλου, την κατανόηση της φιλοσοφίας και των βασικών αρχών του, την εκπαίδευση στην καταγραφή, τυποποίηση, λειτουργία και εσωτερικό έλεγχο των νέων διεργασιών, την εκπαίδευση στην αυτό-αξιολόγηση και στη χρήση εργαλείων βελτίωσης της ποιότητας, κ.α.

**0=Καθόλου, 1=Πολύ λίγο, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ**

1. Βαθμός εμπλοκής συμβούλου.  
0.  1.  2.  3.  4.  5.
2. Βαθμός εμπλοκής των ανώτερων διευθυντικών στελεχών.  
0.  1.  2.  3.  4.  5.
3. Βαθμός εμπλοκής των μέσων διευθυντικών στελεχών.  
0.  1.  2.  3.  4.  5.
4. Βαθμός εμπλοκής των εργαζομένων.  
0.  1.  2.  3.  4.  5.

- 5.** Βαθμός εκπαίδευσης των ανώτερων διευθυντικών στελεχών.  
0.  1.  2.  3.  4.  5.
- 6.** Βαθμός εκπαίδευσης των μέσων διευθυντικών στελεχών.  
0.  1.  2.  3.  4.  5.
- 7.** Βαθμός εκπαίδευσης των εργαζομένων.  
0.  1.  2.  3.  4.  5.
- 8.** Διάρκεια που απαιτήθηκε από την έναρξη των εργασιών μέχρι τη βράβευση  
\_\_\_\_\_ μήνες.

## **Γ. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ / ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ**

***Αναφέρατε σε ποιο βαθμό τα παρακάτω αποτέλεσαν πρόβλημα/ δυσκολία κατά τη διαδικασία εφαρμογής του μοντέλου.***

<b><i>0=Καθόλου, 1=Πολύ λίγο, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ</i></b>
---

1. Αντίδραση εργαζομένων - στελεχών λόγω αύξησης στο φόρτο εργασίας.  
0.  1.  2.  3.  4.  5.
2. Αντίδραση εργαζομένων - στελεχών λόγω αύξησης ευθυνών.  
0.  1.  2.  3.  4.  5.
3. Αντίδραση εργαζομένων - στελεχών λόγω αύξησης εξουσιών.  
0.  1.  2.  3.  4.  5.
4. Αντίδραση εργαζομένων - στελεχών λόγω μείωσης εξουσιών.  
0.  1.  2.  3.  4.  5.
5. Έλλειψη σχετικών γνώσεων και εμπειριών στον οργανισμό.  
0.  1.  2.  3.  4.  5.
6. Προσαρμογή στο νέο τρόπο λειτουργίας.  
0.  1.  2.  3.  4.  5.
7. Κόστος και χρόνος ανάπτυξης και εφαρμογής του μοντέλου  
0.  1.  2.  3.  4.  5.
8. Ελλιπής υποστήριξη και δέσμευση από την ανώτατη διοίκηση (σε περίπτωση που χρησιμοποιήθηκε).  
0.  1.  2.  3.  4.  5.

- 9.** Ελλιπής υποστήριξη από τον εξωτερικό σύμβουλο (σε περίπτωση που χρησιμοποιήθηκε).  
0.  1.  2.  3.  4.  5.
- 10.** Ανάπτυξη και τεκμηρίωση νέων διαδικασιών.  
0.  1.  2.  3.  4.  5.
- 11.** Τροποποίηση παλαιότερων διαδικασιών.  
0.  1.  2.  3.  4.  5.
- 12.** Κατανομή νέων ευθυνών και αρμοδιοτήτων.  
0.  1.  2.  3.  4.  5.

## **Δ. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

***Παρακαλώ σημειώστε το βαθμό ισχύος/ εφαρμογής των παρακάτω στην επιχείρησή σας:***

***0=Καθόλου, 1=Πολύ λίγο, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ***

### **I. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ (ΔΑΠ)**

1. Ύπαρξη γραπτής πολιτικής και μακροχρόνιων πλάνων για ανθρώπινο δυναμικό  
0.  1.  2.  3.  4.  5.
2. Σύνδεση της πολιτικής ανθρώπινου δυναμικού με την στρατηγική της επιχείρησης  
0.  1.  2.  3.  4.  5.
3. Δέσμευση ανώτερης διοίκησης για θέματα προγραμματισμού και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού  
0.  1.  2.  3.  4.  5.
4. Ύπαρξη ξεκάθαρων ποσοτικών ή/ και ποιοτικών στόχων για το ανθρώπινο δυναμικό  
0.  1.  2.  3.  4.  5.
5. Συνεχής και αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων σε θέματα στρατηγικής ΔΑΠ  
0.  1.  2.  3.  4.  5.
6. Διασφάλιση ομαδικής εργασίας και συλλογικότητας στη λήψη αποφάσεων  
0.  1.  2.  3.  4.  5.
7. Η διοίκηση αναγνωρίζει την σπουδαιότητα και το ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων  
0.  1.  2.  3.  4.  5.

- 8.** Ανάπτυξη προγραμμάτων και πρωτοβουλιών για την υποκίνηση, εκπαίδευση και αναγνώριση των εργαζομένων  
0.  1.  2.  3.  4.  5.
- 9.** Η επιχείρηση καλλιεργεί και αναπτύσσει ένα εργασιακό περιβάλλον μέσα από το οποίο δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για την ανάπτυξη και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού (συναντήσεις, ομάδες εργασίας, cross-functional teams, αλλαγές στον εργασιακό χώρο, θέματα αδειών, μητρότητας, κτλ)  
0.  1.  2.  3.  4.  5.
- 10.** Η επιχείρηση αξιοποιεί με τον καλλίτερο τρόπο τις δεξιότητες, τις γνώσεις και τις εμπειρίες των εργαζομένων  
0.  1.  2.  3.  4.  5.
- 11.** Η επιχείρηση αφιερώνει σημαντικό ποσοστό πόρων στο τμήμα προσωπικού (ποσοστό%, ανθρώπινο δυναμικό, εξοπλισμός, κτλ)  
0.  1.  2.  3.  4.  5.

## **II. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΑΠ**

- 1.** Γίνεται συστηματική διερεύνηση των ευκαιριών και προοπτικών ανάπτυξης και υλοποίησης πρακτικών ΔΑΠ  
0.  1.  2.  3.  4.  5.
- 2.** Γίνεται συστηματική αξιολόγηση των επιπτώσεων της εφαρμογής πρακτικών ΔΑΠ σε στρατηγικό επίπεδο  
0.  1.  2.  3.  4.  5.
- 3.** Γίνεται συστηματικός σχεδιασμός και χάραξη στρατηγικής ΔΑΠ  
0.  1.  2.  3.  4.  5.
- 4.** Υπάρχει επίσημο σύστημα παρακολούθησης και αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας των πρακτικών ΔΑΠ  
0.  1.  2.  3.  4.  5.

5. Υπάρχει κλίμα συνεργασίας και ομαδικότητας μεταξύ όλων των τμημάτων της επιχείρησης για την υλοποίηση των πρακτικών ΔΑΠ  
0.  1.  2.  3.  4.  5.
6. Υπάρχει εμπλοκή του προσωπικού και των αντιπροσώπων του στη διαμόρφωση και βελτίωση προγραμμάτων που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό  
0.  1.  2.  3.  4.  5.
7. Υπάρχει συγκεκριμένη και αναλυτική διαδικασία υλοποίησης των πρακτικών ΔΑΠ (στόχοι, χρονοδιαγράμματα, ανάθεση ρόλων, κλπ.)  
0.  1.  2.  3.  4.  5.

### **ΙΙΙ. ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

1. Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού (προσλήψεις, εκπαίδευση, ανάπτυξη) με τρόπο που να διασφαλίζεται η επίτευξη των στρατηγικών στόχων.  
0.  1.  2.  3.  4.  5.
2. Ύπαρξη επίσημου συστήματος και διαδικασιών στρατολόγησης και επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού  
0.  1.  2.  3.  4.  5.
3. Εκπαίδευση των εργαζομένων στην ειδικότητά τους  
0.  1.  2.  3.  4.  5.
4. Εκπαίδευση των εργαζομένων σε άλλες ειδικότητες  
0.  1.  2.  3.  4.  5.
5. Εκπαίδευση των εργαζομένων σε θέματα ποιότητας (στατιστικό έλεγχο ποιότητας, εργαλεία ποιότητας, κύκλοι ποιότητας, κτλ.)  
0.  1.  2.  3.  4.  5.
6. Εκπαίδευση των εργαζομένων με στόχο την προσωπική τους ανάπτυξη



0.  1.  2.  3.  4.  5.
- 7.** Εφαρμογή συστημάτων και διαδικασιών διασφάλισης της υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων
0.  1.  2.  3.  4.  5.
- 8.** Εφαρμογή στρατηγικών αποχώρησης /συνταξιοδότησης των εργαζομένων (retirement strategies)
0.  1.  2.  3.  4.  5.
- 9.** Εφαρμογή προγραμμάτων κοινωνικής αλληλεγγύης και υποστήριξης των εργαζομένων (επιδόματα, άδειες, διευκολύνσεις, παιδικοί σταθμοί, τράπεζες αίματος, κλπ.)
0.  1.  2.  3.  4.  5.
- 10.** Προσφορά ίσων ευκαιριών για όλους – αποφυγή κοινωνικού αποκλεισμού σε ειδικές ομάδες πληθυσμού (ΑΜΕΑ, τσιγγάνοι κτλ)
0.  1.  2.  3.  4.  5.
- 11.** Ύπαρξη τεκμηριωμένου συστήματος διασφάλισης ποιότητας στο τμήμα προσωπικού
0.  1.  2.  3.  4.  5.
- 12.** Ανάπτυξη και χρήση κατάλληλου πληροφοριακού συστήματος για την υποστήριξη της ΔΑΠ
0.  1.  2.  3.  4.  5.
- 13.** Εφαρμογή προγραμμάτων συμμετοχής εργαζομένων σε ενέργειες βελτίωσης.
0.  1.  2.  3.  4.  5.
- 14.** Εφαρμογή συγκεκριμένου συστήματος υποβολής προτάσεων από το προσωπικό.
0.  1.  2.  3.  4.  5.
- 15.** Πληρότητα συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων.
0.  1.  2.  3.  4.  5.

- 16.** Προσφορά κινήτρων βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων.  
0.  1.  2.  3.  4.  5.
- 17.** Συστηματική μέτρηση και παρακολούθηση της ικανοποίησης του προσωπικού.  
0.  1.  2.  3.  4.  5.

## **Ε. Αποτελέσματα Εφαρμογής Πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων**

*ΠΑΡΑΚΑΛΩ ΣΗΜΕΙΩΣΤΕ ΤΟ ΒΑΘΜΟ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΩΝ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΣΑΝ  
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΤΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ  
ΠΟΡΩΝ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ*

**0=Καθόλου, 1=Πολύ λίγο, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Πολύ,  
5=Πάρα πολύ**

1. Μείωση αποχωρήσεων του προσωπικού  
0.  1.  2.  3.  4.  5.
2. Αύξηση ικανοποίησης των εργαζομένων  
0.  1.  2.  3.  4.  5.
3. Μείωση συγκρούσεων και προστριβών μεταξύ των εργαζομένων  
0.  1.  2.  3.  4.  5.
4. Μείωση συγκρούσεων και προστριβών μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων  
0.  1.  2.  3.  4.  5.
5. Βελτίωση οργανωσιακής επικοινωνίας  
0.  1.  2.  3.  4.  5.
6. Βελτίωση γνώσεων – δεξιοτήτων εργαζομένων  
0.  1.  2.  3.  4.  5.
7. Αύξηση παραγωγικότητας εργασίας  
0.  1.  2.  3.  4.  5.
8. Βελτίωση εργασιακού κλίματος  
0.  1.  2.  3.  4.  5.
9. Βελτίωση συνθηκών εργασίας  
0.  1.  2.  3.  4.  5.

- 10.** Αύξηση συμμετοχής σε ομάδες ποιότητας  
0.  1.  2.  3.  4.  5.
- 11.** Αύξηση προτάσεων βελτίωσης από το προσωπικό  
0.  1.  2.  3.  4.  5.
- 12.** Μείωση εργατικών ατυχημάτων  
0.  1.  2.  3.  4.  5.
- 13.** Αύξηση πόρων για το τμήμα προσωπικού  
0.  1.  2.  3.  4.  5.
- 14.** Σύνδεση συστήματος αμοιβών και απόδοσης εργαζομένων  
0.  1.  2.  3.  4.  5.
- 15.** Αύξηση του αριθμού πωλήσεων (τζίρος) ανά εργαζόμενο  
0.  1.  2.  3.  4.  5.
- 16.** Μείωση του αριθμού απουσιών των εργαζομένων.  
0.  1.  2.  3.  4.  5.
- 17.** Μείωση του αριθμού παραπόνων πελατών  
0.  1.  2.  3.  4.  5.
- 18.** Αύξηση πωλήσεων  
0.  1.  2.  3.  4.  5.
- 19.** Αύξηση κερδών  
0.  1.  2.  3.  4.  5.
- 20.** Βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης  
0.  1.  2.  3.  4.  5.

## **Ζ. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΓΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΡΙΣΤΕΙΑ**

**Αναφέρατε το βαθμό ισχύος των παρακάτω για τον οργανισμό σας:**

**0=Καθόλου, 1=Πολύ λίγο, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ**

**1. Σε πιο βαθμό η πιστοποίησή σας σε κάποιο πρότυπο της σειράς ISO 9000 αύξησε την ευαισθητοποίησή σας στην ποιότητα και επηρέασε την μετέπειτα πορεία σας προς την επιχειρηματική αριστεία με την εφαρμογή του μοντέλου του EFQM);**

0.  1.  2.  3.  4.  5.

**2. Ενδιαφέρεται η επιχείρησή σας να βελτιστοποιήσει την εφαρμογή του μοντέλου με στόχο την τελική απόκτηση του βραβείου;**

0.  1.  2.  3.  4.  5.

**Σας ευχαριστούμε για τη συνεργασία**