

**ΑΙΕΝ ΑΡΣΤΕΥΕΙΝ<sup>©</sup>**  
ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΑΡΧΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΕΕΔΕ

ΥΙΟΘΕΤΩΝΤΑΣ

ΤΙΣ ΑΡΧΕΣ

ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ

ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ





# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή .....	σελ. 4
ΕΕΔΕ .....	σελ. 5
ΑΙΕΝ ΑΡΙΣΤΕΥΕΙΝ .....	σελ. 5
Υιοθετώντας τις Αρχές της Επιχειρηματικής Αριστείας.....	σελ. 6
Επιτυγχάνοντας τις Αρχές της Επιχειρηματικής Αριστείας.....	σελ. 6
Γιατί Υιοθέτηση των Αρχών της Επιχειρηματικής Αριστείας;.....	σελ. 7
Σε ποιους απευθύνεται; .....	σελ. 7
Υλικό για τις υποψήφιες Επιχειρήσεις.....	σελ. 8
Τι περιλαμβάνει; .....	σελ. 9
Φάση1. Αυτό-αξιολόγηση .....	σελ. 9
Φάση2. Επιτόπου Επίσκεψη.....	σελ. 10
Κριτήρια Επιτυχίας .....	σελ. 10
Τα Οφέλη .....	σελ. 11
Ποιο σύμβολο Έξωθεν Αναγνώρισης θα λάβει η επιχείρησή σας.....	σελ. 11
Επιτροπή Εποπτείας.....	σελ. 12
Αιτήσεις και Κόστος .....	σελ. 12
Ημερομηνίες - Κύκλος Αξιολόγησης 2011 - 2012 .....	σελ. 13
Εφέσεις και Επανάληψη Διαδικασίας.....	σελ. 14
Απόρρητο των στοιχείων και Εμπιστευτικότητα .....	σελ. 15
Υποχρέωση της ΕΕΔΕ - Αναφορές σε υποψηφίες επιχειρήσεις .....	σελ. 15
Επικοινωνία με την ΕΕΔΕ .....	σελ. 15
<b>Παράρτημα</b>	
Οι Βασικές Αρχές της Επιχειρηματικής Αριστείας και το Μοντέλο.....	σελ. 17
Το Ελληνικό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας .....	σελ. 18
Κριτήρια .....	σελ. 19
Η Λογική RADAR .....	σελ. 22
Τα εργαλεία «Αριστεία στην Πράξη» .....	σελ. 24
Γλωσσάρι .....	σελ. 28

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το πληροφοριακό αυτό έντυπο απευθύνεται σε οργανισμούς και επιχειρήσεις που επιθυμούν να γνωρίσουν περισσότερα σχετικά με το πρόγραμμα της Ελληνικής Πιστοποίησης Επιχειρήσεων στο πεδίο της Επιχειρηματικής Αριστείας και το πρόγραμμα ΑΙΕΝ ΑΡΙΣΤΕΥΕΙΝ της ΕΕΔΕ και πιο συγκεκριμένα για το πρώτο επίπεδο Υιοθετώντας τις «Αρχές της Επιχειρηματικής Αριστείας»

### Το έντυπο αυτό περιλαμβάνει:

- Ανασκόπηση της Ελληνικής Πιστοποίησης Επιχειρηματικής Αριστείας της ΕΕΔΕ και του προγράμματος “ΑΙΕΝ ΑΡΙΣΤΕΥΕΙΝ” των επιπέδων:

Υιοθετώντας τις Αρχές της  
Επιχειρηματικής Αριστείας

Επιτυγχάνοντας τις Αρχές της  
Επιχειρηματικής Αριστείας

- Λεπτομερή περιγραφή του προγράμματος “ΑΙΕΝ ΑΡΙΣΤΕΥΕΙΝ” για το δεύτερο επίπεδο «Επιτυγχάνοντας τις Αρχές της Επιχειρηματικής Αριστείας» που περιλαμβάνει τη διαδικασία, τα πλεονεκτήματα και τις επιλογές που είναι διαθέσιμες στους υποψηφίους.
- Εισαγωγή στο Ελληνικό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας ΕΕΔΕ καθώς και το σύστημα βαθμολόγησης RADAR τα οποία καθορίζουν τη λογική και το πλαίσιο του προγράμματος της Εθνικής Πιστοποίησης Επιχειρήσεων ΕΕΔΕ “ΑΙΕΝ ΑΡΙΣΤΕΥΕΙΝ”.



## ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΕΔΕ «ΑΙΕΝ ΑΡΙΣΤΕΥΕΙΝ»

Στα τέλη του 2009 παρουσιάζεται το Ελληνικό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας ΕΕΔΕ και το πρόγραμμα Πιστοποίησης ΕΕΔΕ «ΑΙΕΝ ΑΡΙΣΤΕΥΕΙΝ» ένα πρόγραμμα πιστοποίησης σύμφωνο με τα ευρωπαϊκά και διεθνή πρότυπα και εφαρμόσιμο σε οργανισμούς, επιχειρήσεις ή λειτουργικά τμήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος, τον τομέα τους ή τον βαθμό ωριμότητάς τους που διακρίνει δύο επίπεδα Πιστοποίησης

### 1) Υιοθετώντας τις Αρχές της Επιχειρηματικής Αριστείας

### 2) Επιτυγχάνοντας τις Αρχές της Επιχειρηματικής Αριστείας

Τα επίπεδα πιστοποίησης σχεδιάστηκαν για να επιβραβεύσουν τα αποτελέσματα καθώς και να παροτρύνουν και να ενθαρρύνουν τη συστηματική προσπάθεια των επιχειρήσεων ενώ αποτελούν μέσο παρακίνησης της συστηματικής τους βελτίωσης. Παράλληλα, παρέχουν ένα σημείο σύγκλισης μεταξύ της μάθησης και της εκπαίδευσης. Τα επίπεδα προσφέρουν ορόσημα και αποδεικνύουν την πρόοδο της επιχείρησης στο ανθρώπινο δυναμικό, στους προμηθευτές και τους πελάτες.

Το πρόγραμμα Ελληνικής Πιστοποίησης ΕΕΔΕ ΑΙΕΝ ΑΡΙΣΤΕΥΕΙΝ δημιουργήθηκε για να καλύψει σαφείς και επιτακτικές ανάγκες για την πραγματοποίηση της εξελικτική πορείας προς τα ανώτερα επίπεδα επιχειρηματικής Αριστείας. Όλα τα Επίπεδα Επιχειρηματικής Αριστείας βασίζονται στο Ελληνικό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας ΕΕΔΕ και τις δέκα Θεμελιώδεις Αρχές της Επιχειρηματικής Αριστείας. Το πρόγραμμα έχει σχεδιαστεί σαν μία ενιαία ιεραρχία αξιολόγησης που προσαρμόζεται στις ποικίλες εμπειρίες των οργανισμών κατά την χρήση του Ελληνικού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας ΕΕΔΕ.

Οι οργανισμοί μπορούν να θέσουν υποψηφιότητα για το επίπεδο που θεωρούν ότι ανταποκρίνεται καλύτερα στο βαθμό ωριμότητάς τους.

### Οι βασικοί στόχοι του Προγράμματος «ΑΙΕΝ ΑΡΙΣΤΕΥΕΙΝ» είναι:

- Να προσφέρει μια συγκροτημένη και αναγνωρισμένη Πιστοποίηση σε όλες τις επιχειρήσεις,
- Να αυξήσει τον αριθμό των επιχειρήσεων που έχουν τη δυνατότητα να εφαρμόσουν τις αρχές του Ελληνικού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας ΕΕΔΕ για περαιτέρω επιχειρηματική βελτίωση,
- Να προσφέρει πρακτικά εργαλεία και υπηρεσίες προκειμένου να βοηθήσει τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να βελτιωθούν και να επιτύχουν υψηλότερα επίπεδα Επιχειρηματικής Αριστείας.

Το πρόγραμμα «ΑΙΕΝ ΑΡΙΣΤΕΥΕΙΝ» διακρίνει δύο πλαίσια εφαρμογής τα οποία περιγράφονται στη συνέχεια. Οι Πιστοποιήσεις Υιοθετώντας τις Αρχές της Επιχειρηματικής Αριστείας και Επιτυγχάνοντας τις Αρχές της Επιχειρηματικής Αριστείας δίδονται σε εθνικό επίπεδο και βρίσκονται σε πλήρη συμβατότητα με τις Πιστοποιήσεις Committed to Excellence in Europe και Recognised for Excellence in Europe που είναι διαθέσιμες παγκοσμίως από το EFQM αλλά και τους Εθνικούς του Εταίρους.

## ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ «ΥΙΟΘΕΤΩΝΤΑΣ ΤΙΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ»

Αυτό το επίπεδο έχει σχεδιαστεί για επιχειρήσεις και οργανισμούς ή για λειτουργικά τμήματα, που μόλις ξεκινούν το ταξίδι τους προς την επιχειρηματική αριστεία. Έμφαση δίνεται στο να βοηθηθούν οι οργανισμοί να κατανοήσουν την τρέχουσα επίδοσή τους και να θέσουν τις προτεραιότητες για βελτίωση.

Το επίπεδο αυτό πιστοποίησης ακολουθεί δύο φάσεις:

Κατά τη πρώτη φάση οι υποψήφιος επιχειρήσεις ή τα λειτουργικά τμήματά τους ακολουθούν τη διαδικασία αυτοαξιολόγησης χρησιμοποιώντας οποιοδήποτε εργαλείο ή μεθοδολογία επιθυμούν που όμως θα πρέπει απαραίτητως να βασίζεται στα δέκα κριτήρια του Ελληνικού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας της ΕΕΔΕ. Η διαδικασία αυτή θα εξασφαλίσει την ευρύτερη αντίληψη της απόδοσης της επιχείρησης έναντι του πλαισίου, που εφαρμόζουν διακεκριμένες ανά τομέα ή και συνολικά επιχειρήσεις. Μετά την αυτοαξιολόγηση ο οργανισμός θα είναι σε θέση να εντοπίσει τεκμηριωμένα τις περιοχές, που πρέπει να βελτιωθούν.

Η δεύτερη φάση απαιτεί από την επιχείρηση ή το λειτουργικό τμήμα να αποδείξει, πως έχουν υλοποιηθεί οι απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες, που προέκυψαν από τη προαναφερόμενη διαδικασία αυτοαξιολόγησης. Πιο συγκεκριμένα, η επιχείρηση πρέπει να αποδείξει ότι επιτυχώς ανέπτυξε ένα σχέδιο βελτίωσης, το οποίο βασίζεται στα αποτελέσματα της αυτοαξιολόγησης με γνώμονα τα δέκα κριτήρια του Ελληνικού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας ΕΕΔΕ. Το γεγονός αυτό θα επιβεβαιωθεί κατά την διάρκεια μιας μονοήμερης ή διήμερης επιτόπου επίσκεψης από εκπαιδευμένους και εξουσιοδοτημένους Αξιολογητές και ειδικότερα μέσω μίας διαδικασίας συνεντεύξεων, συζητήσεων με το αρμόδιο προσωπικό του οργανισμού και επιθεώρησης της κατάλληλης τεκμηρίωσης.

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

## ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ «ΕΠΙΤΥΓΧΑΝΟΝΤΑΣ ΤΙΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ»

Αυτό το επίπεδο έχει σχεδιαστεί για επιχειρήσεις ή λειτουργικά τμήματα επιχειρήσεων με εμπειρία στην αυτοαξιολόγηση βάση του Ελληνικού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας ή αντιστοίχων. Βασίζεται στο ολοκληρωμένο μοντέλο που περιλαμβάνει 10 κριτήρια και 38 υπο-κριτήρια. Προσφέρει στα υποψήφια σχήματα τα πλεονεκτήματα μίας δομημένης προσέγγισης για τον εντοπισμό των δυνατών και αδύνατων σημείων καθώς και των περιοχών που επιδέχονται βελτίωση. Η διαδικασία που ακολουθείται είναι παρόμοια με αυτές των Βραβείων Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM, Malcolm Baldrige) υποβάλλοντας την (μικρότερη) έκθεση αυτοαξιολόγησης σε προκαθορισμένη μορφή.

Οι οργανισμοί δέχονται επίσκεψη από μία ομάδα δύο με πέντε εκπαιδευμένων και εξουσιοδοτημένων από την ΕΕΔΕ αξιολογητών για την επιτόπου επίσκεψη, που συνήθως διαρκεί 3 ημέρες (ανάλογα με το μέγεθος και την πολυπλοκότητα του οργανισμού). Η ομάδα των αξιολογητών μελετά την έκθεση αυτοαξιολόγησης του οργανισμού και επιβεβαιώνει τις επιτεύξεις του Οργανισμού, Επιχείρησης ή λειτουργικού τμήματος κατά τη διάρκεια της επί τόπου επίσκεψης. Τέλος συντάσσει μία έκθεση που περιέχει τα ισχυρά σημεία καθώς και υποδείξεις για περαιτέρω βελτίωση μαζί με ένα προφίλ βαθμολογίας του οργανισμού ανά κριτήριο, γεγονός που του επιτρέπει να συγκριθεί με ομόλογες επιχειρήσεις στην Ελλάδα αλλά και στην Ευρώπη.

Η τελική βαθμολογία των επιχειρήσεων για την επίτευξη της Πιστοποίησης αυτού του επιπέδου θα πρέπει να ισούται ή να ξεπερνά τις 300 μονάδες.

## ΓΙΑΤΙ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΩΝ ΑΡΧΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ;

Αυτή η Πιστοποίηση σχεδιάστηκε για επιχειρήσεις και επιχειρησιακές μονάδες που ξεκινούν το ταξίδι τους προς την Επιχειρηματική Αριστεία. Αυτές οι επιχειρήσεις επικεντρώνουν στον ενστερνισμό των Αρχών της Επιχειρηματικής Αριστείας όπως αυτές διατυπώνονται στο Ελληνικό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας εμπλέκοντας όλους τους εσωτερικούς συμμετοχούς ώστε να εξασφαλιστούν οι κατάλληλες προϋποθέσεις για ένα δυναμικό ξεκίνημα και μια συναρπαστική εξέλιξη. Το επίπεδο αυτό είναι ένας απλός και πρακτικός τρόπος για να χτίσουν οι επιχειρήσεις τη γνώση και την εμπειρία τους σχετικά με το Ελληνικό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας ΕΕΔΕ και τη λογική RADAR.

**ΑΙΕΝ ΑΡΙΣΤΕΥΕΙΝ**<sup>©</sup>  
ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΑΡΧΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ

## ΣΕ ΠΟΙΟΥΣ ΑΠΕΥΘΥΝΕΤΑΙ;

Σε όλους τους Ελληνικούς οργανισμούς: μεγάλες επιχειρήσεις, δημόσιους οργανισμούς, μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις καθώς και ανεξάρτητα λειτουργικά τμήματα επιχειρήσεων. Η εφαρμογή αυτή προσφέρει απλούς και πρακτικούς τρόπους για να ξεκινήσει ένας οργανισμός το ταξίδι του προς την επιχειρηματική αριστεία και, κατά συνέπεια, είναι σχεδιασμένο για μονάδες οι οποίες :

- θέλουν να μάθουν περισσότερα για τον τρόπο που διοικούνται καλύτερα τόσο στο σύνολό τους όσο και επιλεκτικά σε κάποια από τα τμήματά τους μέσα από τη μέθοδο της αυτό-αξιολόγησης και του εντοπισμού των δυνατών σημείων, αλλά και (κυρίως) των περιοχών προς βελτίωση με βάση ένα δομημένο τρόπο και ένα δόκιμο εργαλείο διοίκησης
- αναζητούν μία ολοκληρωμένη προσέγγιση και μια στοιχειοθετημένη διαδικασία για να βελτιώσουν την επιχειρηματική τους δραστηριότητα
- αναγνωρίζουν την αμερόληπτη αναφορά ως πηγή πληροφορίας για τον προσδιορισμό των περιοχών προς βελτίωση και για το βαθμό ικανοποίησης των αποτελεσμάτων που προκύπτουν
- επιθυμούν μία απλή και πρακτική προσέγγιση για να ανακαλύψουν τρόπο με τον οποίο οι «καλύτερες στο είδος τους» επιχειρήσεις διοικούν και βελτιώνουν την επιχειρηματική τους δραστηριότητα
- επιζητούν την αναγνώριση για τα πρώτα τους βήματα στην πορεία τους προς την επιχειρηματική αριστεία και την πιστοποίησή της.

## ΥΛΙΚΟ ΓΙΑ ΤΙΣ ΥΠΟΨΗΦΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

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

- Έντυπο Δραστηριοτήτων Βελτίωσης: πρόκειται για τη φόρμα στην οποία θα παρουσιαστεί η δομή των 3 διορθωτικών ενεργειών (δραστηριοτήτων βελτίωσης) που θα αξιολογηθούν κατά τη διάρκεια της επιτόπου επίσκεψης.
- Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας ΕΕΔΕ
- Ένα ερωτηματολόγιο αυτοαξιολόγησης.

Επιπλέον διατίθεται «Η Αριστεία στην Πράξη»: Μια σειρά εργαλείων που παρέχουν παραδείγματα προσεγγίσεων που έχουν χρησιμοποιηθεί από οργανισμούς που μπορούν να καθοδηγήσουν τον οργανισμό, δίνοντας παράλληλα συμβουλές και ιδέες για την εφαρμογή του Μοντέλου στην επιχείρησή σας.

### Σειρά Εργαλείων

#### «Η ΑΡΙΣΤΕΙΑ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ»

Σκοπός των εργαλείων της σειράς «Η Αριστεία στην Πράξη» είναι η διευκόλυνση των επιχειρήσεων/ οργανισμών στην εφαρμογή των Μοντέλων Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM Excellence Model, Ελληνικό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας), παρέχοντάς τους πρακτικά υποδείγματα (εργαλεία) συστημάτων και διαδικασιών που θα μπορούσαν να καλύψουν κάποιες από τις απαιτήσεις των κριτηρίων των Μοντέλων. Απευθύνονται σε επιχειρήσεις και οργανισμούς που θέλουν να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν στη σημερινή ανταγωνιστική αγορά και αποφασίζουν να ξεκινήσουν το ταξίδι τους προς την Επιχειρηματική Αριστεία, ή έχουν ήδη ξεκινήσει το ταξίδι τους και συνεχίζουν ώστε να κατακτήσουν υψηλότερα επίπεδα Αρίστευσης.

Τα εργαλεία διατίθενται στην Ελληνική γλώσσα και είναι τα παρακάτω:

1. Η «Πορεία» ενός Οργανισμού προς την Επιχειρηματική Αριστεία
2. Αξιολόγηση ηγετικών ικανοτήτων και περιγραφές χαρακτηριστικών μελών ηγετικής ομάδας
3. Σύνδεση Οράματος, Αποστολής με στρατηγική και κρίσιμες διεργασίες της εταιρίας (υπόδειγμα)

4. Η διαδικασία στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού
5. Χάρτης Κρίσιμων Διεργασιών του Οργανισμού
6. Κάρτα ισοσταθμισμένων αποτελεσμάτων (KIA - BBSC), με τέσσερις βασικούς άξονες ανάπτυξης Στρατηγικής
7. Χάρτης μέσων και προσεγγίσεων για αναθεώρηση διαδικασιών και συστημάτων
8. Ευθυγράμμιση των δεικτών επίδοσης με το όραμα και τη στρατηγική χρησιμοποιώντας τη λογική RADAR
9. Μοντέλα διαχείρισης αλλαγών
10. Σύστημα συλλογής και ανάλυσης παραπόνων
11. Καταγραφή και αξιολόγηση των μέσων /καναλιών εσωτερικής επικοινωνίας
12. Σύνδεση των συστημάτων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού
13. Πίνακας πιθανών συνεργασιών και συνεταιρισμών
14. Η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης των ανθρώπων του Οργανισμού, ο εντοπισμός εκ παιδευτικών αναγκών, η υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων και οι μεταξύ τους διασυνδέσεις
15. Ερωτηματολόγιο εσωτερικής επιθεώρησης για τα Συστήματα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης
16. Ερωτηματολόγιο για αξιολόγηση του βαθμού ωριμότητας ενός προγράμματος ευταξίας, ασφάλειας και υγείας στους χώρους εργασίας (πρόγραμμα 5S)

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



## ΤΙ ΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΕΙ;

Βαρύτητα δίνεται στο να διευκολυνθούν οι οργανισμοί στην κατανόηση του επιπέδου απόδοσής τους και στον καθορισμό των προτεραιοτήτων βελτίωσης. Η Πιστοποίηση ΑΙΕΝ ΑΡΙΣΤΕΥΕΙΝ «Υιοθετώντας τις Αρχές της Επιχειρηματικής Αριστείας» είναι μία διαδικασία δύο φάσεων και διαρκεί 6-9 μήνες.

Στην πρώτη φάση της διαδικασίας, η επιχείρηση αξιολογείται έναντι των δέκα κριτηρίων του Ελληνικού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας για την αποτύπωση της παρούσας κατάστασης και επίδοσης ενώ καλείται να χρησιμοποιήσει τα αποτελέσματα, που προέκυψαν από την αυτό-αξιολόγηση προκειμένου να ιεραρχήσει, να σχεδιάσει και τέλος να εφαρμόσει τις δραστηριότητες, που θα βελτιώσουν τις περιοχές, που έχουν εντοπιστεί.

Στη δεύτερη φάση, ο οργανισμός καλείται να αποδείξει ότι αυτές οι δραστηριότητες βελτίωσης έχουν υλοποιηθεί. Αυτό αξιολογείται από ανεξάρτητους Αξιολογητές, χρησιμοποιώντας τα δέκα κριτήρια του Ελληνικού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας και το σύστημα βαθμολόγησης RADAR.

### Φάση 1 – Αυτοαξιολόγηση

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

Η αυτοαξιολόγηση είναι μια συνοπτική, συστηματική και τακτική ανασκόπηση των δραστηριοτήτων και των αποτελεσμάτων μιας επιχείρησης σε σύγκριση με τις απαιτήσεις του Ελληνικού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας ΕΕΔΕ.

Η διαδικασία της αυτοαξιολόγησης επιτρέπει στην επιχείρηση να διακρίνει τα δυνατά σημεία και τις περιοχές που επιδέχονται βελτίωση και καταλήγει σε προγραμματισμένες δραστηριότητες, οι οποίες στη συνέχεια παρακολουθούνται και ελέγχονται συστηματικά για την πορεία τους. Η αυτό-αξιολόγηση που βασίζεται στο Ελληνικό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας παρέχει την απαραίτητη καθοδήγηση στο ανθρώπινο δυναμικό /στελέχη και απαντά στη κρίσιμη ερώτηση «τι πρέπει να διορθώσουμε;»

Η δομή της αυτοαξιολόγησης βασίζεται στα δέκα κριτήρια του Ελληνικού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας. Μέρος του υλικού, που λαμβάνουν

οι επιχειρήσεις είναι ένα εργαλείο αυτοαξιολόγησης που διευκολύνει τη διεξαγωγή αυτής της φάσης. Ωστόσο, οι επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν οποιαδήποτε άλλη μέθοδο επιθυμούν αρκεί να συμβαδίζει με τις παρακάτω προδιαγραφές:

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

Οι επιχειρήσεις που έχουν αμφιβολία για τη συμβατότητα της μεθόδου που επιθυμούν να ακολουθήσουν θα πρέπει να επικοινωνήσουν με την ΕΕΔΕ για να το διευκρινίσουν. Ο χρόνος που θα αφιερωθεί σε αυτή φάση χωρίζεται συνήθως μεταξύ της αυτοαξιολόγησης και του εντοπισμού ενεργειών βελτίωσης με την καταγραφή ενός σχεδίου βελτίωσης.

### Τα βασικά βήματα που περιλαμβάνονται στη δημιουργία ενός σχεδίου βελτίωσης είναι:

- Να συμφωνηθούν και να επιλεχθούν τα κριτήρια σύμφωνα με τα οποία θα ιεραρχηθούν οι δράσεις βελτίωσης.
- Να προγραμματιστούν και να σχεδιαστούν οι δραστηριότητες βελτίωσης.

Η ιεράρχηση των δραστηριοτήτων, που έχουν εντοπιστεί στη πρώτη φάση επιτρέπει στις επιχειρήσεις να επικεντρωθούν σε σημαντικές ενέργειες βελτίωσης, που θα έχουν τη μεγαλύτερη επιρροή μόλις υλοποιηθούν, στην επίδοση ή στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Το επόμενο βήμα είναι η δημιουργία των Σχεδίων Δράσης, τα οποία αφενός θα βοηθήσουν την διαδικασία υλοποίησης των δραστηριοτήτων και αφετέρου θα παρέχουν την απαραίτητη γραπτή τεκμηρίωση και θα χρησιμοποιηθούν στην αξιολόγηση της υλοποίησης κατά τη διάρκεια της επιτόπου επίσκεψης.

Στο τέλος της πρώτης φάσης, θα έχει διαμορφωθεί ένα υψηλού επιπέδου προφίλ της επιχείρησης σε σχέση με τα δέκα κριτήρια του Ελληνικού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας. Κατά συνέπεια, η επιχείρηση θα έχει κατανοήσει τα δυνατά της σημεία, τις περιοχές που πρέπει να βελτιώσει και επιπλέον θα έχει δημιουργήσει ένα ιεραρχημένο Σχέδιο Βελτίωσης καθοδηγούμενη από τη συμπλήρωση των κατάλληλων εντύπων.

## Φάση 2 – Επιτόπου Επίσκεψη

Για να μπορέσει να διακριθεί μια επιχείρηση για την Υιοθέτηση των Αρχών της Επιχειρηματικής Αριστείας, θα πρέπει να αποδείξει ότι έχει εφαρμόσει επιτυχώς το Σχέδιο Βελτίωσης που προέκυψε από την αναφορά της αυτοαξιολόγησης του οργανισμού σε σχέση με τα δέκα κριτήρια του Ελληνικού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας. Η Επιτόπου Επίσκεψη, είναι ο μηχανισμός κατά τον οποίο ελέγχεται η εφαρμογή του σχεδίου βελτίωσης και λαμβάνεται η απόφαση της πιστοποίησης.

Η Επιχείρηση δέχεται επίσκεψη-κατόπιν συνεννόησης με την ΕΕΔΕ-από εκπαιδευμένους και εξουσιοδοτημένους Αξιολογητές από την ΕΕΔΕ, περίπου 6 μήνες από την ολοκλήρωση της αυτοαξιολόγησης προκειμένου να επικυρωθεί η διαδικασία. Η ημερομηνία της επιτόπου επίσκεψης καθορίζεται ύστερα από συμφωνία της υποψήφιας επιχείρησης και των Αξιολογητών στο χρονικό πλαίσιο, που έχει προκαθοριστεί βάσει του ετησίου προγράμματος.

Το σύστημα RADAR αποτελεί το εργαλείο/κριτήριο και αποτελεί το βασικό ζητούμενο της Επιτόπου Επίσκεψης.

Οι επιχειρήσεις οι οποίες κατάφεραν επιτυχώς να ολοκληρώσουν την διαδικασία λαμβάνουν πιστοποιητικό, που επιβεβαιώνει ότι έχουν επίσημα αναγνωριστεί για την «Υιοθέτηση των Αρχών της Επιχειρηματικής Αριστείας» από μέρους τους. Η πιστοποίηση διαρκεί 2 χρόνια.

Κατόπιν, οι επιχειρήσεις εξετάζουν κατά πόσο επιθυμούν να επανυποβάλλουν νέα αίτηση για τη Υιοθέτηση των Αρχών της Επιχειρηματικής Αριστείας κάποια στιγμή στο μέλλον ή να συνεχίσουν στο επόμενο (δεύτερο) επίπεδο Πιστοποίησης AIEN ΑΡΙΣΤΕΥΕΙΝ «Επιτυγχάνοντας τις Αρχές της Επιχειρηματικής Αριστείας».

Όσο για τους οργανισμούς, που δεν κατάφεραν να ολοκληρώσουν τη διαδικασία στο προγραμματισμένο χρονικό διάστημα, θα λάβουν καθοδήγηση για το τί χρειάζεται να βελτιωθεί μέσα σε τρεις μήνες για να πραγματοποιηθεί νέα επιτόπου επίσκεψη.

## ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ

**Για να ολοκληρωθεί επιτυχώς η διαδικασία χρειάζεται ο οργανισμός να συμμορφωθεί με όλα τα ακόλουθα:**

- Να συμπληρώσει και να επιστρέψει την αίτηση συμμετοχής (σε ηλεκτρονική μορφή μέσω e-mail και σε έντυπη μορφή) μαζί με την εξόφληση του ποσού που του αντιστοιχεί στην ΕΕΔΕ.
- Να πραγματοποιήσει μία αυτοαξιολόγηση που να βασίζεται στα δέκα κριτήρια του Ελληνικού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας.
- Να υποβάλει τα αρχικά έγγραφα που απαιτούνται (τα αποτελέσματα από την αυτοαξιολόγηση και τα σχέδια δράσης) στα χρονικά περιθώρια που έχει θέσει η ΕΕΔΕ. Η συμπλήρωση του εντύπου θα γίνει στην ελληνική γλώσσα.
- Να παραδώσει τα τελικά έγγραφα που απαιτούνται πριν από την επιτόπου επίσκεψη σε προκαθορισμένο χρονικό διάστημα.
- Να αποδείξει ότι έχει υλοποιήσει τα σχέδια δράσης κατά την διάρκεια της επιτόπου επίσκεψης. Αυτό θα επικυρωθεί χρησιμοποιώντας το πλαίσιο RADAR έναντι ενός προκαθορισμένου προφίλ. (Αυτό το προφίλ θα είναι διαθέσιμο σε όλες τις επιχειρήσεις σαν μέρος των εγγράφων που παρέχονται μετά την υποβολή της αίτησης συμμετοχής).

Οι οργανισμοί που θα πιστοποιηθούν για την «Υιοθέτηση των Αρχών της Επιχειρηματικής Αριστείας» θα μπορούν να χρησιμοποιούν και να προωθούν την αναγνώριση αυτή στις εμπορικές και διαφημιστικές τους δραστηριότητες για δύο χρόνια.

Η διαδικασία πρέπει να έχει ολοκληρωθεί μέσα σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα από την ολοκλήρωση της αυτο-αξιολόγησης του οργανισμού. Όπως προαναφέρθηκε η διαδικασία διαρκεί συνολικά έξι μήνες ενώ στη περίπτωση που δεν αποδοθεί στην εταιρία η Πιστοποίηση δίνεται το περιθώριο των τριών μηνών για την επανεξέταση της γεγονός που παρατείνει τη διαδικασία στους εννέα μήνες συνολικά.

## ΤΑ ΟΦΕΛΗ

Η διαδικασία της Πιστοποίησης των επιχειρήσεων στο πλαίσιο του Προγράμματος ΕΕΔΕ «ΑΙΕΝ ΑΡΙΣΤΕΥΕΙΝ» και τα αποτελέσματά της, αποτελούν μία δελεαστική επένδυση, που, αποδεδειγμένα, επιφέρει σημαντικά οφέλη στον οργανισμό σε σχέση με το χρόνο και το κόστος, που απαιτείται.

### Πιο συγκεκριμένα:

- Προσφέρει ξεχωριστή και μεγάλο κύρους αναγνώριση που βασίζεται τόσο στο ευρέως διαδεδομένο Επιχειρηματικό Πλαίσιο της Ευρώπης (EFQM Excellence Model) αλλά και σε παράγοντες που πηγάζουν από την Ελληνική πραγματικότητα.
- Λειτουργεί ως εργαλείο αυτό-αξιολόγησης μετρώντας, πού βρίσκονται οι οργανισμοί στο δρόμο προς την Αριστεία, βοηθώντας τους να εντοπίσουν τις περιοχές, που επιδέχονται βελτίωση εμπνέοντας λύσεις.
- Βοηθά τον κάθε οργανισμό να μάθει να προτεραιοποιεί, καταγράφει και να υλοποιεί τις βελτιωτικές ενέργειες που προκύπτουν.
- Λειτουργεί ως κοινή γλώσσα και κοινό τρόπο σκέψης για τον οργανισμό, που διαχέεται σε όλα τα επίπεδα και τις λειτουργίες.
- Προσφέρει ένα πλαίσιο για να αναγνωριστούν υπάρχουσες πρωτοβουλίες, να αποφεύγονται επικαλύψεις και να εντοπίζονται κενά.
- Ο οργανισμός αξιολογείται αλλά παράλληλα λαμβάνει μια αμερόληπτη και δομημένη ανατροφοδότηση για τα υλοποιημένα έργα και τα αποτελέσματα που προέκυψαν από έμπειρους, ειδικά εκπαιδευμένους και εξουσιοδοτημένους από την ΕΕΔΕ Αξιολογητές/ Επικυρωτές. Η ανατροφοδότηση βοηθά τους οργανισμούς να προγραμματίσουν τις επόμενες βελτιωτικές τους ενέργειες και να μπουν σε τροχιά συνεχούς βελτίωσης και ανάπτυξης.
- Δίνει την ευκαιρία της συγκριτικής αξιολόγησης (benchmark) με άλλους οργανισμούς και επιχειρήσεις.
- Λειτουργεί ως δομή για το σύστημα διοίκησης του οργανισμού.
- Αναγνωρίζει τη συστηματική εφαρμογή των Αρχών Επιχειρηματικής Αριστείας προσαρμοσμένα σε έναν ελληνικό οργανισμό.
- Δίνει την ευκαιρία διάκρισης και δημιουργίας υποδειγματικών επιχειρήσεων (role models) στον ελληνικό επιχειρηματικό περιβάλλον.

## ΠΟΙΟ ΣΥΜΒΟΛΟ ΕΞΩΘΕΝ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗΣ ΘΑ ΛΑΒΕΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ;

Όταν η επιχείρηση πιστοποιηθεί στο πρόγραμμα ΕΕΔΕ ΑΙΕΝ ΑΡΙΣΤΕΥΕΙΝ για την Υιοθέτηση των Αρχών της Επιχειρηματικής Αριστείας λαμβάνει τρόπαιο και λογότυπο ευρείας αναγνώρισης, τα οποία μπορεί να τα χρησιμοποιεί σε όλες τις διαφημιστικές τους δραστηριότητες καθ' όλη τη προκαθορισμένη διάρκεια της Πιστοποίησης που είναι δύο χρόνια.

**ΑΙΕΝ ΑΡΙΣΤΕΥΕΙΝ**<sup>®</sup>  
ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΑΡΧΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ

## ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΕΠΟΠΤΕΙΑΣ

Η ΕΕΔΕ έχει καθιερώσει τον θεσμό της Επιτροπής Εποπτείας. Στόχος της επιτροπής είναι η εξασφάλιση της αυστηρής τήρησης και της ανεξάρτητης αξιολόγησης όλων των διαδικασιών και προδιαγραφών στο πλαίσιο του προγράμματος «ΑΙΕΝ ΑΡΙΣΤΕΥΕΙΝ».

**Οι δραστηριότητες των μελών της επιτροπής είναι οι ακόλουθες:**

1. Δειγματοληπτική Εξέταση αναλυτικών εκθέσεων εταιριών που συμμετέχουν στο επίπεδο «Επιτυγχάνοντας τις Αρχές της Επιχειρηματικής Αριστείας» από τα μέλη της επιτροπής.
2. Δειγματοληπτική Εξέταση αιτήσεων εταιριών που συμμετέχουν στο επίπεδο «Υιοθετώντας τις Αρχές της Επιχειρηματικής Αριστείας» πριν την τελική αξιολόγηση (επιτόπου επίσκεψη).
3. Παρουσία εκπροσώπων της επιτροπής σε site visit υποψηφίων εταιριών (δειγματοληπτικά) για την εξασφάλιση της καλής απόδοσης των αξιολογητών αλλά και την τήρηση όλων των διαδικασιών.

## ΑΙΤΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΚΟΣΤΟΣ

«ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΑΡΧΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ»	3.500€
EFQM Committed to Excellence	4.500€
Κόστος Συνδυασμού & των 2 πιστοποιήσεων	5.500€

Παρέχεται έκπτωση 15% στα νομικά μέλη της ΕΕΔΕ. Το 100% του κόστους αίτησης πρέπει να πληρωθεί στην ΕΕΔΕ με τη συμπλήρωση της αίτησης συμμετοχής.

Στο ανωτέρω κόστος συμπεριλαμβάνονται τα εξής:

- Το υποστηρικτικό υλικό της ΕΕΔΕ με οδηγίες για τις υποψήφιες εταιρίες.
- 4 εργαλεία της σειράς «Η Αριστεία στην Πράξη» επιλογής της επιχείρησης.
- Εισαγωγικό εργαστήριο από Επικεφαλής Αξιολογητή του θεσμού διάρκειας 4 ωρών. Το εργαστήριο μπορεί να πραγματοποιηθεί σε χώρο επιλογής της επιχείρησης ή και στην ΕΕΔΕ (διατίθεται δωρεάν).
- Το κόστος των αξιολογήσεων από εξουσιοδοτημένους από την ΕΕΔΕ Αξιολογητές.

Στο ανωτέρω κόστος δεν συμπεριλαμβάνεται ο ΦΠΑ καθώς επίσης τα έξοδα με τακίνησης και διαμονής των αξιολογητών αν και εφόσον η επιτόπου επίσκεψη πραγματοποιηθεί εκτός Αθηνών. Το κόστος των εργαλείων «Η Αριστεία στην Πράξη», είναι 100,00 ευρώ ανά εργαλείο (πλέον ΦΠΑ).

## ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΕΣ - ΚΥΚΛΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟ 2011 -2012

Οι ημερομηνίες του κύκλου αξιολόγησης είναι οι εξής:

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	ΚΑΤΑΛΗΚΤΙΚΗ ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ
Αποστολή Αίτησης Συμμετοχής & Εξόφληση του κόστους Συμμετοχής	15/12/2011
Αποστολή αρχικών εγγράφων στην ΕΕΔΕ	20/02/2012
Επιτόπου Επίσκεψη	1 - 30/6/2012

**Σημείωση:** Παράλληλα με τους προκαθορισμένους κύκλους συμμετοχής, η ΕΕΔΕ δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να δηλώσουν συμμετοχή οποιαδήποτε ημερομηνία μέσα στο έτος επιθυμούν με ειδικά προσαρμοσμένο χρονοδιάγραμμα.



## ΕΦΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΠΑΝΑΛΗΨΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

Η διαδικασία της επιτόπου επίσκεψης είναι σχεδιασμένη ώστε να επικυρώνει την υλοποίηση των δραστηριοτήτων βελτίωσης, που προέκυψαν από την αυτό-αξιολόγηση βάση των δέκα κριτηρίων του Ελληνικού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας. Το προφίλ επικύρωσης που βασίζεται στη μεθοδολογία RADAR, είναι διαμορφωμένο ώστε α) να προσφέρει την απαραίτητη ένδειξη ότι η επιχείρηση βρίσκεται στο επίπεδο της Υιοθέτησης των Αρχών της Επιχειρηματικής Αριστείας και β) να διασφαλίσει ότι αυτό το επίπεδο αναγνώρισης και πιστοποίησης εφαρμόζεται αμετάβλητα.

Αυτό το προφίλ είναι το ελάχιστο που απαιτείται για την επίτευξη της Πιστοποίησης και προσφέρεται σε όλες τις επιχειρήσεις μέσα στο έντυπο οδηγό για Υποψηφίους. Κατά τη διάρκεια της επιτόπου επίσκεψης οι Επικυρωτές αναζητούν στοιχεία για την αξιολόγηση των δραστηριοτήτων βελτίωσης και δίνεται η ευκαιρία στην επιχείρηση να αποδείξει ότι πληροί το ελάχιστο προφίλ. Όλοι οι Αξιολογητές είναι εκπαιδευμένοι για τη διεξαγωγή της επιτόπου επίσκεψης καθώς και για την σύνταξη της έκθεσης και του προφίλ Αξιολόγησης. Η μεθοδολογία εστιάζει στη διασφάλιση της εγκυρότητας του αποτελέσματος αλλά και της χρησιμότητας της ανατροφοδότησης. Επιπλέον, η Επιτροπή Εποπτείας ως όργανο της ΕΕΔΕ λειτουργεί παράλληλα με τους αξιολογητές και ενισχύει το ρόλο τους σε κάθε ένα από τα επίπεδα. Συνεπώς, δεν υπάρχει το δικαίωμα της έφεσης και της αμφισβήτησης του αποτελέσματος από τις επιχειρήσεις ή του περιεχομένου της αναφοράς αξιολόγησης ως του εγγράφου ανατροφοδότησης.

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

Παρέχεται η δυνατότητα στις διακριθείσες/πιστοποιημένες επιχειρήσεις να επανυποβάλουν αίτηση στο πρώτο επίπεδο το αργότερο 6 μήνες πριν τη λήξη του πιστοποιητικού τους με μειωμένο κόστος συμμετοχής. Έτσι, κατόπιν μιας επιτυχημένης αξιολόγησης ανανεώνεται και το πιστοποιητικό συνοδευόμενο από την τιμητική διάκριση και η χρήση του λογότυπου για επιπλέον 2 χρόνια. Το σημαντικότερο όμως από αυτή τη διαδικασία είναι ότι η επιχείρηση έχει αποδεδειγμένα αποκτήσει πνεύμα και πρακτικές συστηματικής βελτίωσης.

## ΑΠΟΡΡΗΤΟ ΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΚΑΙ ΕΜΠΙΣΤΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑ

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

Η ΕΕΔΕ απαιτεί από όλους αυτούς που έχουν πρόσβαση στις αιτήσεις να έχουν υπογράψει ένα συμφωνητικό εμπιστευτικότητας και να μην διοχετεύσουν δημοσίως καμία πληροφορία σχετική με αίτηση υποψηφίου οργανισμού χωρίς την έγκριση του ίδιου του οργανισμού.

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

## ΥΠΟΧΡΕΩΣΗ ΤΗΣ ΕΕΔΕ – ΑΝΑΦΟΡΕΣ ΣΕ ΥΠΟΨΗΦΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

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

## ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΕΔΕ

Για να μάθετε περισσότερα για το πρόγραμμα ΕΕΔΕ "ΑΙΕΝ ΑΡΙΣΤΕΥΕΙΝ" παρακαλούμε τηλεφωνήστε, γράψτε, στείλτε fax ή e-mail σύμφωνα με τα παρακάτω στοιχεία:

Κα Μιχαηλίδου Βικτώρια  
Τηλ.: 210-2112000 Fax: 210-2112000  
E-mail: [certification@eede.gr](mailto:certification@eede.gr), [www.eede.gr](http://www.eede.gr)  
Λ. Ιωνίας 200 & Ιακωβάτων 61, 11144 Αθήνα



# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ



# ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ ΚΑΙ ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ



Οι βασικές αρχές «του Ελληνικού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας» μπορούν να υιοθετηθούν και ακολουθηθούν από όλους τους Οργανισμούς και τις Επιχειρήσεις ανεξαρτήτως τομέα, αντικειμένου παραγωγής ή μεγέθους.

## Διοικώντας με διαδικασίες

Οι άριστοι οργανισμοί διοικούνται μέσω δομημένων και στρατηγικά ευθυγραμμισμένων διαδικασιών αποφασίζοντας με βάση τα γεγονότα.

## Κατευθύνοντας με όραμα και έμπνευση

Οι άριστοι οργανισμοί διαθέτουν ηγέτες που σχεδιάζουν το μέλλον του οργανισμού και το κάνουν πραγματικότητα.

## Επιτυγχάνοντας σταθμισμένα αποτελέσματα

Οι άριστοι οργανισμοί εκπληρώνουν την αποστολή και προωθούν το όραμα τους με προγραμματισμό επιτυγχάνοντας αποτελέσματα, που καλύπτουν βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες ανάγκες των συμμετόχων και, ει δυνατόν, τις ξεπερνούν.

## Αποδίδοντας αξία στους πελάτες

Οι άριστοι οργανισμοί αναγνωρίζουν ότι οι πελάτες είναι ο κύριος λόγος ύπαρξης τους και αγωνίζονται να δημιουργούν σταθερή αξία για αυτούς.

## Επιτυγχάνοντας μέσω των Ανθρώπων

Οι άριστοι οργανισμοί εκτιμούν τους ανθρώπους τους και καλλιεργούν πνεύμα ενδυνάμωσης για την επίτευξη των προσωπικών και συνολικών στόχων.

## Χτίζοντας Συνεργασίες

Οι άριστοι οργανισμοί αναπτύσσουν και διατηρούν σχέσεις εμπιστοσύνης με τους συνεργάτες ώστε να εξασφαλίζεται η αμοιβαία επιτυχία.

## Επιζητώντας τη βελτίωση

Οι άριστοι οργανισμοί επιτυγχάνουν βελτιώσεις με συνεχείς και συστηματικές δραστηριότητες μάθησης και την αποτελεσματική διαχείριση της γνώσης.

## Προωθώντας την καινοτομία

Οι άριστοι οργανισμοί χρησιμοποιούν την καινοτομία για να κάνουν προτάσεις διακριτής αξίας και να επιτύχουν επιδόσεις για τους συμμετόχους.

## Αντιδρώντας με ευελιξία

Οι άριστοι οργανισμοί νιώθουν και ανταποκρίνονται στα ερεθίσματα του περιβάλλοντος, στο οποίο λειτουργούν, ευθυγραμμίζοντας κατάλληλα και έγκαιρα άυλους και υλικούς πόρους.

## Εξασφαλίζοντας το Μέλλον

Οι άριστοι οργανισμοί έχουν ενσωματωμένα στην κουλτούρα τους ηθικό κώδικα, σαφείς αξίες και υψηλού επιπέδου εταιρικές συμπεριφορές που συνολικά τους επιτρέπουν να αγωνίζονται για την αειφορία: οικονομική, κοινωνική και οικολογική.

# ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το Ελληνικό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας αποτελεί μη κανονιστικό πλαίσιο και περιέχει δέκα κριτήρια. Έξι από αυτά αποτελούν τις «Προϋποθέσεις» και τέσσερα τα «Αποτελέσματα».

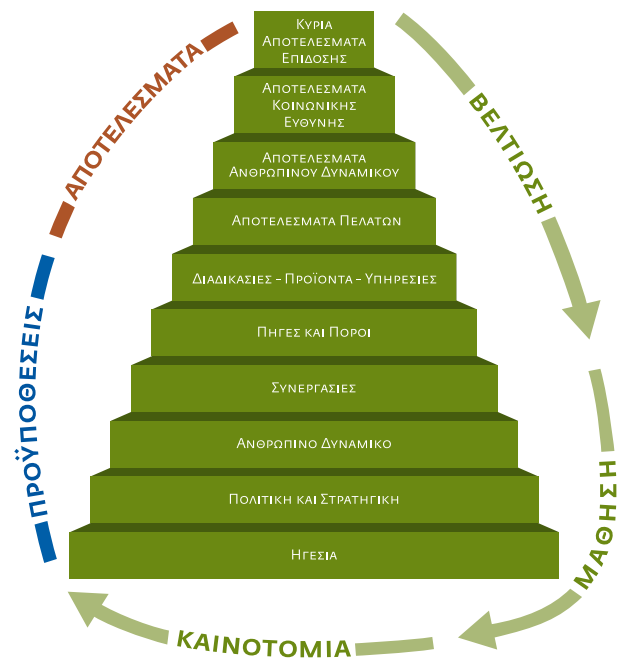
Οι «Προϋποθέσεις» καλύπτουν τις δραστηριότητες του Οργανισμού ενώ τα «Αποτελέσματα» το τί επιτυγχάνει. Τα «Αποτελέσματα» προέρχονται από τις «Προϋποθέσεις» και οι «Προϋποθέσεις» βελτιώνονται βάσει των «Αποτελεσμάτων».

Το Μοντέλο αναγνωρίζει πως υπάρχουν πολλές προσεγγίσεις στην επίτευξη της επιχειρηματικής αριστείας σε όλους τους τομείς επίδοσης και βασίζεται στο πιστεύω ότι:

Η ηγεσία αποτελεί τη βάση, που χαράσσει και υποστηρίζει την πολιτική και τη στρατηγική, οι οποίες υλοποιούνται μέσω ενός πλέγματος δομημένων διαδικασιών, που καθορίζουν τον τρόπο διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, συνεργασιών άυλων και υλικών πόρων επιτυγχάνοντας άριστα αποτελέσματα, που σχετίζονται με όλους τους συμμετόχους και τον ίδιο τον Οργανισμό δηλαδή την επίδοσή του, τους ανθρώπους του, τους πελάτες του και την κοινωνία.

Το Μοντέλο αναπτύσσεται στο επόμενο διάγραμμα.

*Τα βέλη δίνουν έμφαση στη δυναμική φύση του Μοντέλου. Δείχνουν πώς η καινοτομία και η μάθηση βοηθούν στη βελτίωση των Προϋποθέσεων που στη συνέχεια οδηγούν σε βελτιωμένα αποτελέσματα.*



## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΚΑΙ ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ

Τα 10 στοιχεία του Μοντέλου αντιπροσωπεύουν τα κριτήρια βάσει των οποίων αξιολογείται η πορεία του οργανισμού προς την αριστεία.

Καθένα από τα 10 κριτήρια έχει το δικό του ορισμό, που εξηγεί την υψηλή σημασία του συγκεκριμένου κριτηρίου.

Προκειμένου να αναπτυχθεί περαιτέρω η σημασία, κάθε κριτήριο υποστηρίζεται από μια σειρά υποκριτηρίων. Τα υπο-κριτήρια θέτουν μια σειρά ερωτημάτων, που θα πρέπει να εξεταστούν κατά τη διάρκεια μιας αξιολόγησης.

Τέλος, κάτω από κάθε κριτήριο παρατίθενται σημεία καθοδήγησης. Η χρήση αυτών των σημείων δεν είναι υποχρεωτική και ο κατάλογος δεν είναι πλήρης, αλλά στόχος τους είναι η περαιτέρω ανάλυση της σημασίας του υπο-κριτηρίου.

# ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ

## ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ

### ΚΡΙΤΗΡΙΟ 1: ΗΓΕΣΙΑ

#### Ορισμός

Οι άριστοι ηγέτες διαμορφώνουν την αποστολή και το όραμα και διευκολύνουν την επίτευξή του. Διαμορφώνουν τις αξίες και τα συστήματα που είναι απαραίτητα για διαρκή επιτυχία τα οποία εφαρμόζουν με τις πράξεις και την συμπεριφορά τους. Σε περιόδους αλλαγών διατηρούν σταθερούς τους στόχους ενώ, εάν χρειαστεί, μπορούν να αλλάξουν την κατεύθυνση του οργανισμού εμπνέοντας τους άλλους να ακολουθούν.

- 1α. Οι ηγέτες διαμορφώνουν την αποστολή, το όραμα, τις αξίες και κώδικα ηθών και αποτελούν υποδείγματα χαρακτήρα Αριστείας
- 1β. Οι ηγέτες με προσωπική τους εμπλοκή διασφαλίζουν ότι το Σύστημα Διαχείρισης του οργανισμού αναπτύσσεται, εφαρμόζεται και συνεχώς βελτιώνεται
- 1γ. Οι ηγέτες αναπτύσσουν σχέσεις αλληλεπίδρασης με πελάτες, συνεργάτες και εκπροσώπους της Κοινωνίας
- 1δ. Οι ηγέτες υποστηρίζουν την καλλιέργεια του ειδικού χαρακτήρα και την διατήρηση της 'παράδοσης' του οργανισμού (κουλτούρα)
- 1ε. Οι ηγέτες ενισχύουν το πνεύμα της Επιχειρηματικής Αριστείας στους ανθρώπους του οργανισμού
- 1στ. Οι ηγέτες αναγνωρίζουν και προασπίζουν τις οργανωτικές αλλαγές

### ΚΡΙΤΗΡΙΟ 2: ΠΟΛΙΤΙΚΗ

#### ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

#### Ορισμός

Οι άριστοι οργανισμοί εκπληρώνουν την αποστολή και το όραμα αναπτύσσοντας στρατηγική εστιασμένη στους συμμετόχους, η οποία λαμβάνει υπόψη την αγορά και τον τομέα που δραστηριοποιούνται. Οι πολιτικές, τα σχέδια, οι στόχοι και οι διεργασίες αναπτύσσονται και εφαρμόζονται ώστε να υλοποιήσουν τη στρατηγική.

- 2α. Η Πολιτική και η Στρατηγική βασίζονται στις τωρινές και μελλοντικές ανάγκες και προσδοκίες των συμμετόχων
- 2β. Η Πολιτική και η Στρατηγική βασίζονται σε

δεδομένα επίδοσης, έρευνες, μάθηση και άλλους εξωτερικούς παράγοντες

- 2γ. Στρατηγικοί στόχοι και διεργασίες υποστηρίζονται ορθολογικά, βασιζόμενοι σε δόκιμες μεθοδολογίες και αναλύσεις μετρήσεων και αποτελεσμάτων
- 2δ. Η Πολιτική και η Στρατηγική αναπτύσσονται, ανασκοπούνται και ενημερώνονται
- 2ε. Η Πολιτική και η Στρατηγική διαχέονται και εφαρμόζονται σύμφωνα με ένα πλαίσιο βασικών διαδικασιών
- 2στ. Η Πολιτική και η Στρατηγική κοινοποιούνται στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον

### ΚΡΙΤΗΡΙΟ 3: ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

#### Ορισμός

Οι άριστοι οργανισμοί διαχειρίζονται, αναπτύσσουν και απελευθερώνουν τις δυνατότητες του προσωπικού, σε ατομικό, ομαδικό και σε εταιρικό επίπεδο. Προάγουν τη δίκαιη μεταχείριση και την ισότητα ενώ εμπλέκουν και ενθαρρύνουν το προσωπικό. Φροντίζουν, επικοινωνούν, επιβραβεύουν και αναγνωρίζουν παρέχοντας κίνητρα και δημιουργώντας δεσμούς ώστε να χρησιμοποιούνται ικανότητες και γνώση προς όφελος του Οργανισμού.

- 3α. Οι ανθρώπινοι πόροι σχεδιάζονται, διαχειρίζονται και βελτιώνονται
- 3β. Οι δεξιότητες, οι γνώσεις και οι ικανότητες των ανθρώπων εντοπίζονται, αναπτύσσονται και υποστηρίζονται
- 3γ. Οι άνθρωποι συμμετέχουν και ενθαρρύνονται
- 3δ. Άνθρωποι και Οργανισμός συνδιαλέγονται
- 3ε. Οι άνθρωποι επιβραβεύονται, αναγνωρίζονται και τυγχάνουν μέριμνας

### ΚΡΙΤΗΡΙΟ 4: ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ

#### Ορισμός

Οι άριστοι οργανισμοί σχεδιάζουν προγραμματίζουν και αναπτύσσουν σχέσεις με εξωτερικούς συνεργάτες προκειμένου να υποστηρίξουν την πολιτική, την στρατηγική τους και την αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών τους λαμβάνοντας υπόψη τρέχουσες και μελλοντικές ανά-

γκες του οργανισμού, του περιβάλλοντος και της κοινωνίας.

- 4α. Διαχείριση των εξωτερικών συνεργασιών
- 4β. Συμμετοχή σε δίκτυα και ομάδες επιχειρήσεων σχετικού και συμπληρωματικού αντικειμένου
- 4γ. Διαχείριση των πληροφοριών και της γνώσης

## ΚΡΙΤΗΡΙΟ 5: ΠΗΓΕΣ ΚΑΙ ΠΟΡΟΙ

### Ορισμός

Οι άριστοι οργανισμοί σχεδιάζουν και διαχειρίζονται εξωτερικές πηγές και εσωτερικούς πόρους προκειμένου να υποστηρίξουν την πολιτική, την στρατηγική τους και την αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών τους. Κατά τον σχεδιασμό/προγραμματισμό και τη διαχείριση πόρων, σταθμίζονται τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού αλλά και της κοινωνίας.

- 5α. Διαχείριση των χρηματοοικονομικών πόρων
- 5β. Διαχείριση της υλικοτεχνικής υποδομής
- 5γ. Διαχείριση περιβάλλοντος
- 5δ. Διαχείριση της τεχνολογίας

## ΚΡΙΤΗΡΙΟ 6: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ – ΠΡΟΪΟΝΤΑ – ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

### Ορισμός

Οι άριστοι οργανισμοί επιλέγουν τα κατάλληλα πρότυπα, τα εφαρμόζουν και σχεδιάζουν, χειρίζονται και βελτιώνουν τις διαδικασίες προκειμένου να ικανοποιήσουν πλήρως και να παράγουν προστιθέμενη αξία για τους πελάτες και τους άλλους συμμετόχους του οργανισμού.

- 6α. Ο Οργανισμός καθορίζει εφαρμοστέα πρότυπα, κανονισμούς και πρακτικές
- 6β. Οι διαδικασίες σχεδιάζονται και διαχειρίζονται συστηματικά.
- 6γ. Οι διαδικασίες βελτιώνονται, όπου χρειάζεται, χρησιμοποιώντας καινοτομία, ώστε να ικανοποιήσουν πλήρως και να δημιουργήσουν προστιθέμενη αξία για τους πελάτες και τους άλλους συμμετόχους
- 6δ. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες σχεδιάζονται και αναπτύσσονται βάσει των αναγκών και προσδοκιών των πελατών
- 6ε. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες παράγονται, διανέμονται και συντηρούνται
- 6στ. Ο Οργανισμός διαχειρίζεται και εμπλουτίζει τις σχέσεις με τους πελάτες

## ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

### Ορισμός

Οι άριστοι οργανισμοί

- Αναπτύσσουν και συμφωνούν τους δείκτες επίδοσης και τα σχετικά αποτελέσματα προκειμένου να προσδιορίζουν την επιτυχημένη εφαρμογή της πολιτικής και της στρατηγικής τους με βάση τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών τους, των ανθρώπων τους, των σχετιζόμενων εξωτερικών συμμετόχων και των βασικών μετόχων τους
- Θέτουν σαφείς στόχους για τα Κύρια Αποτελέσματα με βάση τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών τους, ευθυγραμμισμένους με την επιλεγείσα στρατηγική
- Αποδεικνύουν θετικά ή σταθερά καλά Αποτελέσματα για πάνω από τουλάχιστον 3 χρόνια
- Αντιλαμβάνονται σαφώς τους γενεσιουργούς λόγους και δυνάμεις των τάσεων που παρατηρούνται και την επίδραση που έχουν σε άλλους δείκτες επίδοσης και σχετικά αποτελέσματα
- Προβλέπουν μελλοντικές επιδόσεις και αποτελέσματα
- Αντιλαμβάνονται πώς τα Κύρια Αποτελέσματα που επιτυγχάνουν συγκρίνονται με παρόμοιους οργανισμούς και χρησιμοποιούν αυτά τα δεδομένα, αν σχετίζονται, για να θέτουν στόχους
- Τμηματοποιούν τα αποτελέσματα προκειμένου να αντιλαμβάνονται τις εμπειρίες, τις ανάγκες και τις προσδοκίες ιδιαίτερων ομάδων (πελατών, των ανθρώπων, στην κοινωνία ή σε ειδικά τμήματα του οργανισμού)

## ΚΡΙΤΗΡΙΟ 7: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΕΛΑΤΩΝ

### 7α. Μετρήσεις αντίληψης

Οι μετρήσεις αφορούν την αντίληψη των πελατών για τον οργανισμό (αποκτούνται π.χ. από έρευνες ικανοποίησης πελατών, εστιασμένες ομάδες, εκτιμήσεις πωλητών, φιλοφρονήσεις και παράπονα).

Οι μετρήσεις αυτές θα πρέπει να δίνουν μία σαφή εικόνα της αποτελεσματικότητας της ανάπτυξης και εκτέλεσης της στρατηγικής προς τους πελάτες και των πολιτικών και διεργασιών που την υποστηρίζουν, από τη σκοπιά των πελατών

### 7β. Δείκτες Επίδοσης

Οι μετρήσεις αυτές είναι εσωτερικές και χρησιμοποιούνται από τον Οργανισμό για την παρακολούθηση, την κατανόηση, την πρόβλεψη

και τη βελτίωση της επίδοσης του Οργανισμού καθώς και για την πρόβλεψη των αντιλήψεων των εξωτερικών πελατών.

Οι δείκτες αυτοί θα πρέπει να δίνουν μία σαφή εικόνα της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της ανάπτυξης και εκτέλεσης της στρατηγικής προς τους πελάτες και των πολιτικών και διεργασιών που την υποστηρίζουν

## **ΚΡΙΤΗΡΙΟ 8: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

### **8α. Μετρήσεις αντίληψης.**

Οι μετρήσεις αφορούν την αντίληψη των ανθρώπων για τον Οργανισμό (αποκτούνται π.χ. από έρευνες, εστιασμένες ομάδες, συνεντεύξεις, δομημένες αξιολογήσεις)

Οι μετρήσεις αυτές θα πρέπει να δίνουν μία σαφή εικόνα της αποτελεσματικότητας της ανάπτυξης και εκτέλεσης της στρατηγικής προς τους Ανθρώπους και των πολιτικών και διεργασιών που την υποστηρίζουν, από τη σκοπιά των Ανθρώπων του Οργανισμού.

### **8β. Δείκτες Επίδοσης**

Οι μετρήσεις αυτές είναι εσωτερικές και χρησιμοποιούνται από τον Οργανισμό για την παρακολούθηση, την κατανόηση, την πρόβλεψη και τη βελτίωση της επίδοσης των ανθρώπων του οργανισμού καθώς και για την πρόβλεψη των αντιλήψεών τους.

## **ΚΡΙΤΗΡΙΟ 9: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ**

### **9α. Μετρήσεις αντίληψης.**

Οι μετρήσεις αφορούν την αντίληψη της κοινωνίας για τον Οργανισμό (αποκτούνται π.χ. από έρευνες, αναφορές, άρθρα στον τύπο, δημόσιες συναντήσεις, δημόσιους εκπροσώπους, κυβερνητικές αρχές)

Οι μετρήσεις αυτές θα πρέπει να δίνουν μία σαφή εικόνα της αποτελεσματικότητας της ανάπτυξης και εκτέλεσης της κοινωνικής και περιβαλλοντικής στρατηγικής και των πολιτικών και διεργασιών που την υποστηρίζουν, από τη σκοπιά της κοινωνίας.

### **9β. Δείκτες Επίδοσης**

Οι μετρήσεις αυτές είναι εσωτερικές και χρησιμοποιούνται από τον Οργανισμό για την παρακολούθηση, την κατανόηση, την πρόβλεψη και τη βελτίωση της επίδοσης του οργανισμού καθώς και για την πρόβλεψη της αντίληψης της κοινωνίας.

## **ΚΡΙΤΗΡΙΟ 10: ΚΥΡΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΠΙΔΟΣΗΣ**

### **10α. Κύρια αποτελέσματα επίδοσης**

Αποτελούν κύρια οικονομικά και μη-οικονομικά αποτελέσματα που αποδεικνύουν την επιτυχή ανάπτυξη της στρατηγικής του Οργανισμού. Οι μετρήσεις και οι σχετικοί στόχοι καθορίζονται και συμφωνούνται με τους κύριους συμμετόχους.

### **10β. Κύριοι δείκτες επίδοσης.**

Αποτελούν κύριους οικονομικούς και μη-οικονομικούς δείκτες, που χρησιμοποιούνται για να μετρήσουν την επίδοση της λειτουργίας του Οργανισμού. Βοηθούν στην παρακολούθηση, κατανόηση, πρόβλεψη και βελτίωση των κυρίων αποτελεσμάτων.

# RADAR

## Η Λογική RADAR

Στην καρδιά του Μοντέλου βρίσκεται η λογική που είναι γνωστή ως RADAR.

Το RADAR αποτελείται από τέσσερα στοιχεία:

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

**Η λογική RADAR ορίζει πώς ένας οργανισμός πρέπει να:**

- προσδιορίσει τα αποτελέσματα τα οποία στοχεύει να επιτύχει ως κομμάτι της διαδικασίας δημιουργίας της πολιτικής και στρατηγικής. Τα αποτελέσματα αυτά καλύπτουν την επίδοση του οργανισμού, τόσο χρηματοοικονομικά όσο και λειτουργικά, καθώς και τις αντιλήψεις των μετόχων.
- σχεδιάσει και να αναπτύξει μια ολοκληρωμένη σειρά σαφών Προσεγγίσεων προκειμένου να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα τόσο στο παρόν όσο και στο μέλλον.
- αναπτύξει τις Προσεγγίσεις κατά τρόπο συστηματικό προκειμένου να διασφαλίσει την πλήρη εφαρμογή τους.
- να αξιολογήσει και να αναθεωρήσει τις Προσεγγίσεις που ακολουθούνται παρακολουθώντας και αναλύοντας των αποτελεσμάτων που επιτυγχάνονται και μέσα από την διαρκή δραστηριότητα μάθησης. Τέλος, όπου είναι απαραίτητο να αναγνωρίσει, ιεραρχήσει, σχεδιάσει και εφαρμόσει βελτιώσεις.

Όταν γίνεται χρήση του Μοντέλου σε έναν οργανισμό τα στοιχεία της λογικής RADAR (Προσέγγιση, Ανάπτυξη, Αξιολόγηση και Αναθεώρηση) πρέπει να σχετίζονται με καθένα από τα υπό-κριτήρια των προϋποθέσεων ενώ το στοιχείο (τα Αποτελέσματα) πρέπει να σχετίζεται με καθένα από τα υπό-κριτήρια των Αποτελεσμάτων.

## Εφαρμογή της λογικής RADAR

Η λογική RADAR μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε διάφορες περιπτώσεις. Η πιο γνωστή είναι η αξιολόγηση ή αυτό-αξιολόγηση χρησιμοποιώντας τη μέθοδο βαθμολόγησης RADAR, ενώ υπάρχουν και πολλές ακόμα χρήσεις.

Ένα παράδειγμα είναι η ανάπτυξη συστήματος διαχείρισης. Τα στοιχεία RADAR χρησιμοποιούμενα μαζί με το μοντέλο μπορούν να δημιουργήσουν προβληματισμό σχετικά με το ποιες προσεγγίσεις θα ακολουθηθούν, πώς θα αναπτυχθούν και πώς θα μετρηθεί η αποτελεσματικότητά τους.

Ένα άλλο παράδειγμα είναι η χρήση του RADAR ως μία δόκιμη μεθοδολογία ανάλυσης ενός προβλήματος. Τα στοιχεία RADAR παρέχουν την δομή που επιτρέπει να προσδιοριστούν προβληματικά σημεία πάνω σε μια διαδικασία, ένα έργο ή μια προσέγγιση.

Τα Αποτελέσματα, η Προσέγγιση, η Ανάπτυξη, η Αξιολόγηση και η Αναθεώρηση είναι τα στοιχεία RADAR. Θα πρέπει να εφαρμόζονται σε καθένα από τα υπο-κριτήρια του Μοντέλου.

Στη συνέχεια αναλύονται τα στοιχεία της έννοιας RADAR.

### Αποτελέσματα

Το στοιχείο αυτό καλύπτει τί επιτυγχάνει ο οργανισμός.

Σε έναν άριστο οργανισμό τα δεδομένα των Αποτελεσμάτων είναι κατανοητά, αξιόπιστα, επίκαιρα και έγκυρα. Είναι κατάλληλα κατηγοριοποιημένα ώστε να διευκολύνεται η κατανόηση και ο προσδιορισμός των ευκαιριών βελτίωσης, πχ ανά πελάτη ή ανά τμήμα. Οι σχέσεις αιτιατού αποτελέσματος ανάμεσα στις προσεγγίσεις που υιοθετήθηκαν και στα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν είναι ξεκάθαρη καθώς σαφής είναι και επίδραση μεταξύ σχετικών αποτελεσμάτων. Προσδιορίζονται ποια είναι τα Κύρια Αποτελέσματα και ιεραρχούνται.

Τα Αποτελέσματα δείχνουν θετικές τάσεις και/ή σταθερά καλή επίδοση. Οι στόχοι τίθενται κατάλληλα για τα Κύρια Αποτελέσματα, επιτυγχάνονται ή ξεπερνιούνται. Οι επιδόσεις συγκρίνονται με εξωτερικά στοιχεία προκειμένου να βρεθούν ίσα ή καλύτερα από αυτά του πρώτου στο είδος ή του καλύτερου σε παγκόσμια κλίμακα.. Επιπλέον, το εύρος των αποτελεσμάτων καλύπτει τις σχετικές περιοχές.

## Προσέγγιση

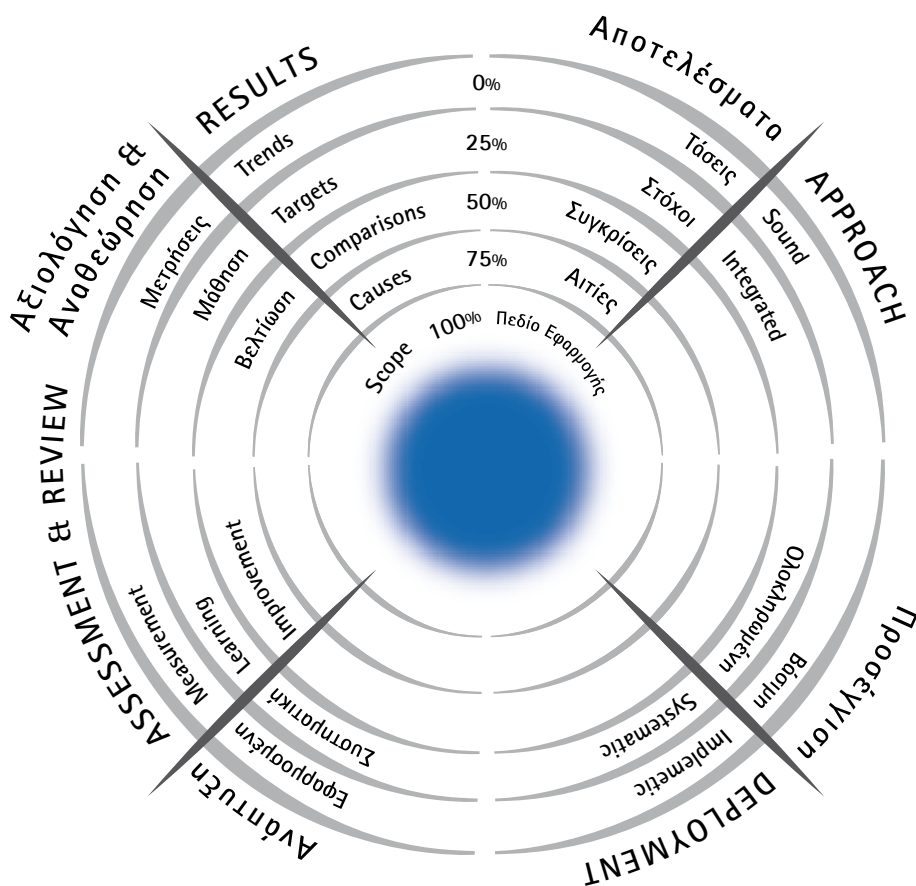
Το στοιχείο καλύπτει τί σκοπεύει να κάνει ένας οργανισμός και την αιτιολόγησή του. Οι άριστοι οργανισμοί έχουν σαφείς προσεγγίσεις. Μια σαφής προσέγγιση είναι ορθολογική και εστιάζει στις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού. Εφαρμόζεται μέσω μιας σειράς ορθά καθορισμένων και ανεπτυγμένων διαδικασιών και εστιάζει στις ανάγκες των συμμετόχων. Επιπλέον οι προσεγγίσεις είναι ολοκληρωμένες και καλύπτουν όλον τον οργανισμό. Μια ολοκληρωμένη προσέγγιση βασίζεται με σαφήνεια στην πολιτική και στρατηγική και συνδέεται, όπου είναι δυνατό, με άλλες προσεγγίσεις ενώ ανασκοπήσεις έχουν ενσωματωθεί με τον καιρό.

## Ανάπτυξη

Το στοιχείο αυτό καλύπτει το πώς ο οργανισμός αναπτύσσει την προσέγγιση. Σε έναν άριστο οργανισμό η προσέγγιση εφαρμόζεται στις σχετικές περιοχές με συστηματικό τρόπο. Η συστηματική εφαρμογή σχεδιάζεται και καθιερώνεται με τρόπο κατάλληλο για την προσέγγιση και τον οργανισμό.

## Αξιολόγηση και Αναθεώρηση

Το στοιχείο αυτό καλύπτει πώς ο οργανισμός αναθεωρεί και βελτιώνει τόσο την προσέγγιση όσο και την ανάπτυξη της προσέγγισης. Σε έναν άριστο οργανισμό η προσέγγιση, και η ανάπτυξη της, υπόκεινται σε τακτικές μετρήσεις αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας. Δραστηριότητες μάθησης λαμβάνουν χώρα. Τα αποτελέσματα και των δύο χρησιμοποιούνται για να προσδιορίσουν, να ιεραρχήσουν, να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν βελτιώσεις.



# RADAR®

## Σειρά Εργαλείων

### «Η ΑΡΙΣΤΕΙΑ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ»

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

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

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

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

Τα εργαλεία διατίθενται στην Ελληνική Γλώσσα:

#### 1. Η «Πορεία» ενός Οργανισμού προς την Επιχειρηματική Αριστεία

Το εργαλείο αυτό χρησιμοποιείται σε κάθε περίπτωση που θέλετε να απεικονίσετε με απλό και σαφή τρόπο τα εξής :

- Τα βήματα/ στάδια που πρέπει να ακολουθήσει ένας οργανισμός/εταιρία για να επιτύχει άριστα αποτελέσματα σε όλους τους τομείς δραστηριοποίησής της και για την ικανοποίηση των ανα-

γκών και των απαιτήσεων όλων των εχόντων έννομο συμφέρον ( stakeholders ) από τη λειτουργία της και

- Τα επιμέρους συστήματα διοίκησης και διαχείρισης ποιότητας ( πχ. ISO, Balanced scorecard, CRM, 6 σίγμα κ.λπ. ) που υποστηρίζουν την πορεία ενός οργανισμού/εταιρίας προς την επιχειρηματική αριστεία.

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

#### 2. Αξιολόγηση ηγετικών ικανοτήτων και περιγραφές χαρακτηριστικών μελών ηγετικής ομάδας

Το εργαλείο αυτό χρησιμοποιείται για τους ακόλουθους σκοπούς:

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



### 3. Σύνδεση Οράματος, Αποστολής με στρατηγική και κρίσιμες διεργασίες της εταιρίας (υπόδειγμα)

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

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

### 4. Η διαδικασία στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού

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

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

### 5. Χάρτης κρίσιμων διεργασιών του Οργανισμού

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

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

- Παρακολούθηση των επιδόσεων όλων ανεξαρ-

τήτως των διεργασιών του Οργανισμού

- Ακριβής σύνδεση των διεργασιών του Οργανισμού με τις επιμέρους διαδικασίες (κατώτερου επιπέδου) που τις αποτελούν και με τις εργασίες (οι οποίες συνθέτουν τις διαδικασίες) όπως στο παράδειγμα που ακολουθεί (ΣΧΗΜΑ 1)
- Παρακολούθηση των αλληλεπιδράσεων των διεργασιών
- Σύνδεση των διεργασιών - διαδικασιών – εργασιών με ιδιοκτήτες, δείκτες και στόχους
- Παρακολούθηση των επιδόσεων κάθε διαδικασίας και κατ' επέκταση διεργασίας και αξιολόγηση των «ιδιοκτητών» που είναι υπεύθυνοι για αυτές.

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

Το “εργαλείο” αυτό χρησιμοποιείται για τους ακόλουθους σκοπούς:

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

## 7. Χάρτης Μέσων και Προσεγγίσεων για αναθεώρηση Διαδικασιών και Συστημάτων

Αποτελεί ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται για τους ακόλουθους σκοπούς:

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

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

Το εργαλείο αυτό χρησιμοποιείται:

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

## 9. Μοντέλα διαχείρισης αλλαγών

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

## 10. Σύστημα συλλογής και ανάλυσης παραπόνων

Το εργαλείο αυτό χρησιμοποιείται για τους ακόλουθους σκοπούς:

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

## 11. Καταγραφή και αξιολόγηση των μέσων / καναλιών εσωτερικής επικοινωνίας

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

## 12. Σύνδεση των συστημάτων διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού

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

## 13. Πίνακας πιθανών συνεργασιών και συνεταιρισμών

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

#### **14. Η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης των ανθρώπων του Οργανισμού, ο εντοπισμός εκπαιδευτικών αναγκών, η υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων και οι μεταξύ τους διασυνδέσεις**

Το εργαλείο αυτό χρησιμοποιείται:

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

#### **15. Ερωτηματολόγιο εσωτερικής επιθεώρησης για τα Συστήματα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης**

Το εργαλείο αυτό χρησιμοποιείται σε κάθε περίπτωση που θέλετε να ελέγξετε το βαθμό εφαρμογής και ωριμότητας ενός ΣΠΔ.

Επίσης, θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για εκπαιδευτικούς σκοπούς ώστε να καταστεί σαφές στο σύνολο του προσωπικού σας το τι επιδιώκει και σε ποιες κυρίως περιοχές εστιάζεται ένα ΣΠΔ

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

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

Παρουσιάζονται δύο σχετικά υποδείγματα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν (κατά περίπτωση) όταν θέλετε να ελέγξετε το βαθμό ωριμότητας ενός προγράμματος 5S που εφαρμόζετε στην εταιρία σας. Συνήθως το ερωτηματολόγιο συμπληρώνεται όταν το πρόγραμμα 5S έχει προχωρήσει πέρα από

το στάδιο/πυλώνα 1, 2 και 3 και ειδικότερα στις φάσεις της τυποποίησης και πολύ περισσότερο στην φάση / πυλώνα της πειθαρχίας.

#### **Πρακτικές Πληροφορίες**

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

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



## ΓΛΩΣΣΑΡΙ

Ακολουθεί κατάλογος των όρων που χρησιμοποιούνται στο Ελληνικό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας. Δημιουργήθηκε για να βοηθήσει τόσο στην κατανόηση όσο και στη χρήση του Μοντέλου.

### Άνθρωποι

Όλο το προσωπικό του οργανισμού που εργάζεται με πλήρη απασχόληση, ημι-απασχόληση ή οποιαδήποτε άλλη μορφή συμβολαίου.

### Αντίληψη

Η άποψη ενός ατόμου ή μιας ομάδας ανθρώπων.

### Αξίες

Εκείνα τα χαρακτηριστικά που αναγνωρίζονται από τα άτομα του οργανισμού ως ηθικά και σωστά και χρησιμοποιούνται ως μέτρο των πράξεων ή γίνονται αντικείμενο των επιδιώξεων τους.

### Επίδοση

Η μέτρηση των αποτελεσμάτων του οργανισμού (αφορά τους ανθρώπους, τις διαδικασίες, τις συνεργασίες και άλλους τομείς).

### Αποστολή

Μία διακήρυξη που περιγράφει το σκοπό ή τον λόγο υπάρξεως του οργανισμού.

### Αριστεία

Εξαιρετικές πρακτικές στη διαχείριση του οργανισμού και στην επίτευξη αποτελεσμάτων βάσει μιας σειράς βασικών αρχών όπως οι παρακάτω: Διοκώντας με διαδικασίες, Κατευθύνοντας με όραμα και έμπνευση, Επιτυγχάνοντας σταθμισμένα αποτελέσματα, Αποδίδοντας αξία στους πελάτες, Επιτυγχάνοντας μέσω των Ανθρώπων, Χτίζοντας Συνεργασίες, Επιζητώντας τη βελτίωση, Προωθώντας την καινοτομία, Αντιδρώντας με ευελιξία, Εξασφαλίζοντας το Μέλλον.

### Βασικές Αρχές Αριστείας

Μια σειρά από αρχές και ιδεώδη στα οποία βασίζεται το Ελληνικό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας.

### Γνώση

Το αποτέλεσμα της κατανόησης μίας πληροφορίας, διαδικασίας ή αποτελέσματος που αφορούν τον οργανισμό.

### Διαδικασία

Ο καθορισμένος τρόπος εκτέλεσης μιας διεργασίας.

### Διακυβέρνηση

Το πλαίσιο εξουσίας και ελέγχου μέσα στον οργανισμό. Ο προσδιορισμός και η ανάπτυξη ενός συστήματος κανόνων, διαδικασιών και σχέσεων για τη διαχείριση του οργανισμού και την εκπλήρωση των νομικών, οικονομικών και ηθικών του υποχρεώσεων.

### Διαφορετικότητα

Το δικαίωμα ενός ατόμου να διαφέρει από ένα άλλο.

### Διεργασία

Η σειρά ενεργειών που μετατρέπει το εισερχόμενο σε εξερχόμενο προσθέτοντας αξία στο τελικό αποτέλεσμα.

### Ενδυνάμωση

Η ενθάρρυνση των εργαζομένων και η ενίσχυση τους με τις κατάλληλες δεξιότητες, τη γνώση, τις πληροφορίες και την εξουσία ώστε να τους επιτρέπει να αναλάβουν τις ενέργειες που θα παράγουν τα ζητούμενα αποτελέσματα κατά τον πιο αποτελεσματικό τρόπο.

### Ευελιξία του οργανισμού

Η ικανότητα του οργανισμού να αντιδρά θετικά σε ζητούμενες αλλαγές με ταχύτητα, προσανατολισμό, στόχους, ενέργειες και προγραμματισμό EFQM – European Foundation for Quality Management.

### Ηγέτες

Τα στελέχη του οργανισμού που διευθύνουν, διοικούν, πρωτοστατούν και κατευθύνουν τον οργανισμό.

### Ηθική

Οι ηθικές αξίες που υιοθετεί και εφαρμόζει ο οργανισμός.

### Ίσες ευκαιρίες

Η πρακτική που διασφαλίζει πως όλοι οι εργαζόμενοι και χρήστες των υπηρεσιών λαμβάνουν δίκαιη και ίση μεταχείριση.

### Καινοτομία

Η πρακτική μετάφραση των ιδεών σε νέα προϊόντα, υπηρεσίες, διαδικασίες, συστήματα και κοινωνικές επαφές.

### Καλή/άριστη πρακτική

Μια δοκιμασμένη, χωρίς λάθη και καταγεγραμμένη πρακτική που ξεπερνάει τα όρια των γνωστών, τρεχουσών λειτουργικών αποδόσεων σε συγκεκριμένο επιχειρηματικό περιβάλλον.

## **Κοινωνία**

Το σύνολο των ανθρώπων που επηρεάζουν και επηρεάζονται από τον οργανισμό.

## **Κουλτούρα**

Ο ειδικός χαρακτήρας του οργανισμού και η διατήρηση της 'παράδοσης' του μέσα από μία ολοκληρωμένη σειρά συμπεριφορών, ηθικής και αξιών που διαχέονται, εφαρμόζονται και ενισχύονται από τα μέλη του οργανισμού.

## **Κύρια Αποτελέσματα Επίδοσης**

Τα αποτελέσματα που αφορούν συνολικά τον οργανισμό και δεν καλύπτονται μεμονωμένα από τα αποτελέσματα των πελατών, ανθρώπινου δυναμικού και της κοινωνικής συμπεριφοράς.

## **Κύριοι Δείκτες Επίδοσης**

Δείκτες σχετικοί με την επίδοση του οργανισμού.

## **Μάθηση**

Η απόκτηση και κατανόηση πληροφοριών που μπορεί να οδηγήσουν σε βελτιώσεις ή αλλαγές. Παραδείγματα εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων είναι η συγκριτική αξιολόγηση, οι εσωτερικές ή εξωτερικές αξιολογήσεις και/ή έλεγχοι, καθώς και η μελέτη άριστων πρακτικών.

## **Όραμα**

Μια διακήρυξη που περιγράφει πώς ο οργανισμός επιθυμεί να είναι στο μέλλον.

## **Ποικιλότητα**

Η ιδιότητα ενός ατόμου να διαφέρει από ένα άλλο.

## **Πολιτική και στρατηγική**

Ο τρόπος με τον οποίο ο οργανισμός εφαρμόζει την αποστολή και το όραμά του βάσει των αναγκών των κυρίων συμμετόχων του και με υποστήριξη από τις σχετικές πολιτικές, τα σχέδια, τους στόχους, τους σκοπούς και τις διαδικασίες.

## **RADAR**

Αποτελέσματα – Προσέγγιση – Ανάπτυξη– Αξιολόγηση και Αναθεώρηση.

## **Συγκριτική αξιολόγηση**

Διαδικασία συστηματικών και συνεχών μετρήσεων. Η διαδικασία της συνεχούς σύγκρισης και μέτρησης των επιχειρηματικών διαδικασιών του οργανισμού έναντι των διακεκριμένων επιχειρήσεων οπουδήποτε στον κόσμο ώστε να συλλεχθούν πληροφορίες που θα βοηθήσουν τον οργανισμό να λάβει μέτρα για τη βελτίωση της απόδοσής του.

## **Συμμέτοχοι**

Όλοι εκείνοι που έχουν ενδιαφέρον για τον οργανισμό, τις δραστηριότητες και τα επιτεύγματά του. Σε αυτούς συμπεριλαμβάνονται πελάτες, συνεργάτες, εργαζόμενοι, μέτοχοι, ιδιοκτήτες, κυβέρνηση.

## **Συνεργασία**

Εργασιακή σχέση ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα μέρη που δημιουργεί προστιθέμενη αξία για τον πελάτη. Οι συνεργάτες μπορεί να περιλαμβάνουν προμηθευτές, διανομείς, συμμαχίες κλπ (σημ. Οι προμηθευτές μπορεί να μην αναγνωρίζονται πάντα ως επίσημοι συνεργάτες).

## **Σύστημα διαχείρισης**

Το πλαίσιο διαδικασιών που χρησιμοποιείται ώστε να διασφαλίζει ότι ο οργανισμός μπορεί να εκπληρώνει όλες τις υποχρεώσεις που είναι απαραίτητες για την επίτευξη των στόχων του.

## **Υλικοτεχνική υποδομή**

Οι υλικοί πόροι του οργανισμού, τα κτήρια, ο μηχανολογικός εξοπλισμός, άλλα στοιχεία για την λειτουργία του οργανισμού καθώς και περιουσιακά στοιχεία.

## **Χρηματοοικονομικά**

Οι βραχυπρόθεσμοι πόροι για την καθημερινή λειτουργία του οργανισμού και η παροχή, από διάφορες πηγές, των κεφαλαίων που είναι απαραίτητα για την μακροπρόθεσμη χρηματοδότηση του οργανισμού.





**Πληροφορίες:**  
Ελληνική Εταιρία Διοικήσεως Επιχειρήσεων  
κ. Βικτώρια Μιχαηλίδου  
Τηλ.: 210-2112000 (εσωτ. 730)  
Fax: 210-2112020  
e-mail: certification@eede.gr

<http://www.eede.gr/>  
Λ. Ιωνίας 200 & Ιακωβάτων 61, 11144 Αθήνα

ΑΙΕΝ ΑΡΪΣΤΕΥΕΙΝ<sup>®</sup>

