

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Παροχή Υπηρεσιών από Αθλητικούς Οργανισμούς



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ



ΕΣΠΑ
2007-2013
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας** αποτελεί μια μακροπρόθεσμη φιλοσοφία διοίκησης και αλλαγής στον αθλητικό οργανισμό, η οποία απαιτεί το μετασχηματισμό της κουλτούρας του ανθρώπινου δυναμικού, ούτως ώστε να είναι σε θέση να υιοθετήσει και να ενστερνιστεί τις δέουσες διαδικασίες όπως:

1. την ανάπτυξη ενός κοινού οράματος και στρατηγικής κατεύθυνσης για το μέλλον του αθλητικού οργανισμού,
2. την ανάπτυξη επιστημονικών προγραμμάτων κατάρτισης ώστε να εφοδιαστούν τα στελέχη του αθλητικού οργανισμού με τις απαιτούμενες ικανότητες και να επιτυγχάνουν τους στόχους τους,
3. την επικέντρωση στις παρεχόμενες υπηρεσίες που ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών των αθλητικών οργανισμών &
4. τη διαδικασία της ανασκόπησης, αξιολόγησης και βελτίωσης του αθλητικού οργανισμού.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ



ΕΣΠΑ
2007-2013
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Αρχές του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Διοικητικής Αριστείας (1)

- Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Διοικητικής Αριστείας (EMΔΑ) του οργανισμού European Foundation for Quality Management (EFQM) υπαγορεύει τις θεμελιώδεις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που πρέπει να ενσωματώσουν οι Δημόσιοι και οι Μη Κερδοσκοπικοί Οργανισμοί, ανεξαρτήτως τομέα ευθύνης ή μεγέθους, προκειμένου ν' αυξήσουν την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών και την αποτελεσματικότητά τους (European Foundation for Quality Management, 1999; European Foundation for Quality Management, 1999; European Foundation for Quality Management, 2003).
- Οι αρχές αυτές είναι οι εξής:
 1. Προσανατολισμός στα αποτελέσματα
 2. Επικέντρωση στον πελάτη
 3. Αποτελεσματική ηγεσία και σταθερότητα ως προς την επίτευξη του Σκοπού
 4. Διοίκηση μέσω διαδικασιών
 5. Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού
 6. Διαρκής μάθηση, καινοτομία και βελτίωση
 7. Σύναψη των αναγκαίων συνεργειών
 8. Κοινωνική ευθύ



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ



ΕΣΠΑ
2007-2013
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Αρχές του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Διοικητικής Αριστείας (2)

1. Προσανατολισμός στα αποτελέσματα

- Στη σύγχρονη εποχή των συνεχών και ραγδαίων μεταβολών, η άριστη δημόσια υπηρεσία είναι δραστήρια, ευέλικτη και ικανή ν' ανταποκρίνεται ταχύτατα στις εξελισσόμενες ανάγκες των ενδιαφερόμενων μερών.
- Διαθέτει αυξημένες δυνατότητες μέτρησης και πρόληψης των αναγκών και προσδοκιών των αποδεκτών των υπηρεσιών της με συνέπεια την αποτροπή ενδεχομένων λαθών.
- Απαραίτητη προϋπόθεση επιτυχίας είναι η διαρκής καταγραφή των εμπειριών και αντιλήψεων των αποδεκτών καθώς και η συστηματική ανασκόπηση της επίδοσης άλλων υπηρεσιών.

2. Επικέντρωση στον αποδέκτη

- Άριστη θεωρείται η δημόσια υπηρεσία που παράγει σταθερή αξία για τον αποδέκτη.
- Αντιλαμβάνονται ότι οι αποδέκτες αποτελούν τους τελικούς κριτές του παραχθέντος προϊόντος ή της παρεχομένης υπηρεσίας.
- Συνειδητοποιούν ότι η διατήρηση σταθερών αποδεκτών καθώς και η προσέλκυση νέων προϋποθέτουν συστηματική επικέντρωση στις προσδοκίες τόσο των υπαρχόντων όσο και των μελλοντικών αποδεκτών.
- Διαθέτουν την ικανότητα να προβλέπουν αποτελεσματικά τις μελλοντικές ανάγκες και προσδοκίες των αποδεκτών και ακολουθούν δράσεις με στόχο την εκ των προτέρων κάλυψη ή ακόμα και την υπέρβασή των αναγκών αυτών.
- Χαρακτηριστικό γνώρισμα των ποιοτικά άριστων δημοσίων υπηρεσιών είναι η ενεργοποίηση μηχανισμών παρέμβασης και διόρθωσης σε περίπτωση πραγματοποίησης λανθασμένων ενεργειών.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ



ΕΣΠΑ
2007-2013
Πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Αρχές του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Διοικητικής Αριστείας (3)

3. Αποτελεσματική ηγεσία και σταθερότητα ως προς την επίτευξη του Σκοπού

- Η διοικητική αριστεία απαιτεί ηγεσία ικανή να οραματίζεται, να εμπνέει και ταυτόχρονα να μένει πιστή στον σκοπό της.
- Οι άριστες δημόσιες υπηρεσίες ηγούνται από άτομα που θέτουν ξεκάθαρες κατευθυντήριες γραμμές δράσης και παρακινούν διαρκώς τα μεσαία διοικητικά στελέχη να εμπνέουν τους υφισταμένους τους. Ενσωματώνουν αξίες - αρχές, οργανωσιακή κουλτούρα, στρατηγική και δομή οργάνωσης, προσδίδοντας στον οργανισμό την ιδιαίτερη ταυτότητά του.
- Σε περιόδους μεταβολών και ραγδαίων εξελίξεων επιδεικνύουν σταθερότητα ως προς την επίτευξη του Σκοπού, ενισχύοντας την αυτοπεποίθηση και τη δέσμευση των συνεργατών τους και των άλλων ενδιαφερομένων μερών.
- οι άριστες δημόσιες υπηρεσίες χαρακτηρίζονται απ' την ικανότητα να προσαρμόζονται σ' ένα ταχέως μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον και να επανευθυγραμμίζουν την στρατηγική τους κατεύθυνση διατηρώντας την αφοσίωση όλων των εμπλεκόμενων ατόμων.

4. Διοίκηση μέσω διεργασιών

- Η διοικητική αριστεία επιτυγχάνεται όταν η δημόσια υπηρεσία διοικείται μέσω ενός συνόλου αλληλοεξαρτώμενων και αλληλένδετων συστημάτων, διεργασιών αντικειμενικών δεδομένων και γεγονότων (facts).
- Η συστηματική υλοποίηση των πολιτικών, στρατηγικών και σχεδίων του οργανισμού διασφαλίζεται μέσω ενός ξεκάθου και ολοκληρωμένου συνόλου διεργασιών, οι οποίες εφαρμόζονται και βελτιώνονται περιοδικά.
- Οι κίνδυνοι προσπίπτουν στην οργάνωση και αντιμετωπίζονται με προληπτικά μέτρα, εμπνέοντας και άμεσα ενδιαφερόμενα άτομα.
- Αναγνωρίζονται και διατηρώντας υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης των μετρητών.



Αρχές του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Διοικητικής Αριστείας (4)

5. Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού

- Η διοικητική αριστεία συνδέεται άρρηκτα με την μεγιστοποίηση της συνεισφοράς των εργαζομένων μέσω ανάπτυξης των δεξιοτήτων τους και υποκίνησης της συμμετοχής τους στις οργανωτικές διαδικασίες.
- Οι άριστες δημόσιες υπηρεσίες προσδιορίζουν και κατανοούν τις ικανότητες που απαιτούνται, τόσο στο παρόν όσο και στο μέλλον, προκειμένου να υλοποιηθούν οι πολιτικές, οι στρατηγικοί στόχοι και τα σχέδια δράσης τους. Προσλαμβάνουν τους κατάλληλους ανθρώπους, ενώ ταυτόχρονα καλλιεργούν και ενισχύουν ενεργά τις υπάρχουσες δεξιότητές τους. Η προσωπική εξέλιξη των εργαζομένων προωθείται και υποστηρίζεται μέσω της συστηματικής ενθάρρυνσής τους να απελευθερώσουν και ν' αξιοποιήσουν το πλήρες δυναμικό τους.
- Οι ποιοτικά άριστες δημόσιες υπηρεσίες αναγνωρίζουν την αποφασιστική σημασία του διανοητικού κεφαλαίου των εργαζομένων και τείνουν να χρησιμοποιούν τις γνώσεις τους προς όφελος της υπηρεσίας.

6. Διαρκής μάθηση, Καινοτομία & Βελτίωση

- Οι άριστες δημόσιες υπηρεσίες συνεχώς μαθαίνουν τόσο απ' τις δικές τους δραστηριότητες και επιδόσεις όσο και από άλλους δημόσιους οργανισμούς.
- Όλοι οι εργαζόμενοι σε άριστες δημόσιες υπηρεσίες διερευνούν ευκαιρίες για συνεχή καινοτομία, μάθηση και βελτίωση που προσθέτουν αξία στην οργάνωση και λειτουργία της υπηρεσίας.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ



ΕΣΠΑ
2007-2013
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Αρχές του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Διοικητικής Αριστείας (5)

7. Σύναψη των αναγκαίων συνεργειών

- Πρόκειται για αμοιβαίως επωφελούμενες συνεργασίες οι οποίες συνάπτονται με πελάτες, προμηθευτές, ανταγωνιστές ή με την ευρύτερη κοινωνία.
- Οι «εταίροι» συνεργάζονται προς επίτευξη κοινά προσδιορισμένων στόχων, ανταλλάσσοντας εμπειρίες, πόρους και γνώσεις με αποτέλεσμα την οικοδόμηση δυνατών σχέσεων διεπομένων από αμοιβαία εμπιστοσύνη, αλληλοσεβασμό και διαφάνεια.

8. Κοινωνική ευθύνη των δημοσίων υπηρεσιών

- Οι υπεύθυνες δημόσιες υπηρεσίες υιοθετούν κώδικες δεοντολογίας με σκοπό να διασφαλίσουν τις αρχές της διαφάνειας και της λογοδοσίας.
- Η Κοινωνική Ευθύνη της δημόσιας υπηρεσίας εκφράζεται μέσω των αξιών της και ενσωματώνεται στον κορμό των βασικών λειτουργιών της.
- Διαθέτουν αυξημένες δυνατότητες διαχείρισης κινδύνου και αναζητούν συνεχώς ευκαιρίες για ανάπτυξη αμοιβαίως επωφελών συνεργειών με την κοινωνία, διατηρώντας την εμπιστοσύνη των άμεσα ενδιαφερομένων ατόμων σε υψηλά επίπεδα.
- Γνωρίζουν την παρούσα επίδραση της δημόσιας υπηρεσίας στην κοινωνία και φροντίζουν έτσι ώστε η επίδραση αυτή να διατηρείται πάντα θετική.

Χαρακτηριστικά των Δημοσίων & Μη Κερδοσκοπικών Οργανισμών

- Οι δημόσιοι και μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί έχουν τα εξής χαρακτηριστικά:
 1. Εφαρμόζουν πολιτικές ποιοτικής βελτίωσης και αυτοαξιολόγησης λαμβάνοντας υπόψη τόσο τις επιταγές του σύγχρονου management όσο και τις αξιώσεις της πολιτικής ηγεσίας. Ωστόσο, το μοντέλο Ε.Μ.Δ.Α. δεν αξιολογεί την «ποιότητα» ή «αριστεία» της κυβερνητικής πολιτικής, αλλά τις διαδικασίες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management).
 2. Οι δείκτες ικανοποίησης πελατών διαμορφώνονται με κριτήριο τα ζητήματα που φέρουν αποφασιστική σημασία τόσο για τους μεμονωμένους χρήστες όσο και για ευρύτερες ομάδες χρηστών.
 3. Διακρίνονται για τη μονοπωλιακή φύση τους καθώς και για τον υποχρεωτικό έως καταναγκαστικό χαρακτήρα των προσφερόμενων υπηρεσιών τους. Ο κυριότερος λόγος ύπαρξης των δημοσίων και μη κερδοσκοπικών οργανισμών είναι η εξυπηρέτηση των πολιτών. Κύρια παράμετρος αξιολόγησης του έργου των δημοσίων οργανισμών είναι ο βαθμός ανταπόκρισης στις ανάγκες όλων των κατηγοριών αποδεκτών.
 4. Οι πολιτικές και στρατηγικές των δημοσίων φορέων χαράσσονται λαμβάνοντας υπόψη παράγοντες όπως η οργανωσιακή κουλτούρα, η δομή, οι λειτουργίες, οι προτεραιότητες, οι τάσεις και οι ανάγκες των αποδεκτών, καθώς και στοιχεία του μακρο-περιβάλλοντος της δημόσιας υπηρεσίας όπως η κοινότητα και η πολιτική ηγεσία.
 5. Οι δημόσιοι φορείς διαθέτουν περιορισμένη ικανότητα προσέλκυσης πρόσθετων οικονομικών πόρων καθώς και μειωμένη ελευθερία κατανομής ή ανακατανομής των κεφαλαίων τους στις υπηρεσίες που επιθυμούν να παράσχουν.
 6. Οι παράγοντες που υπεισέρχονται προκειμένου να πραγματοποιηθεί μια τόσο σημαντική επιλογή είναι η εθνική προέλευση του οργανισμού, η γενικότερη κουλτούρα της χώρας, στοιχεία πολιτισμικής διαφοράς, καθώς και το επικρατούν πολιτικό κλίμα. Το Ε.Μ.Δ.Α σέβεται για τα συγγενών μοντέλων, συστημάτων και διαδικασιών.

Κριτήρια Ε.Μ.Δ.Α. (1)

1. Ηγεσία

- Οι ηγέτες αναπτύσσουν την αποστολή, το όραμα, τις αξίες και αρχές της δημόσιας υπηρεσίας, αποτελώντας οι ίδιοι πρότυπα μιας κουλτούρας διοικητικής αριστείας.
- Οι ηγέτες εμπλέκονται προσωπικά προκειμένου να διασφαλίσουν την ανάπτυξη, εφαρμογή και διαρκή βελτίωση του συστήματος διοίκησης της δημόσιας υπηρεσίας στην εφαρμογή των εξής διεργασιών:
 - Διεργασία ανάπτυξης, εφαρμογής και επικαιροποίησης της πολιτικής και στρατηγικής της υπηρεσίας.
 - Διεργασία για την αποτελεσματική διακυβέρνηση της υπηρεσίας.
 - Διεργασία μέτρησης, ανασκόπησης και βελτίωσης των κύριων αποτελεσμάτων.
 - Διεργασία παρακίνησης, προσδιορισμού, σχεδιασμού και υλοποίησης βελτιώσεων μέσω ενίσχυσης της δημιουργικότητας, της καινοτομίας και της διαδικασίας συνεχούς μάθησης.
- Οι ηγέτες αλληλεπιδρούν συνεχώς με τους πολίτες, τους συνεργάτες και τους αντιπροσώπους διαφόρων κοινωνικών ομάδων.
- Οι ηγέτες καλλιεργούν κουλτούρα διοικητικής αριστείας σε συνεργασία με όλα τα μέλη της δημόσιας υπηρεσίας.
- Οι ηγέτες αναγνωρίζουν και προωθούν την οργανωτική αλλαγή.

Κριτήρια Ε.Μ.Δ.Α. (2)

2. Πολιτική & Στρατηγική

- Η πολιτική και η στρατηγική βασίζονται στις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες και προσδοκίες των ενδιαφερομένων μερών.
- Η πολιτική και η στρατηγική καταρτίζονται βάσει πληροφοριών που αντλούνται μέσω του συστήματος μέτρησης επίδοσης της δημόσιας υπηρεσίας, της έρευνας και των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων.
- Η πολιτική και η στρατηγική αναπτύσσονται, αναθεωρούνται και επικαιροποιούνται.
- Η πολιτική και η στρατηγική διαχέονται και εφαρμόζονται μέσω ενός συνόλου βασικών διεργασιών.

3. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

- Οι άνθρωποι πόροι σχεδιάζονται, διοικούνται και βελτιώνονται.
- Οι γνώσεις και ικανότητες των ανθρώπων προσδιορίζονται, αναπτύσσονται και διατηρούνται.
- Το ανθρώπινο δυναμικό ενδυναμώνεται και συμμετέχει στις διοικητικές διαδικασίες.
- Οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν διάλογο με την υπηρεσία τους.
- Η δημόσια υπηρεσία ενδιαφέρεται για τα μέλη της, ανταμείβει και αναγνωρίζει το έργο τους.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Κριτήρια Ε.Μ.Δ.Α. (3)

4. Πόροι & Συνεργασίες

- Η δημόσια υπηρεσία διαχειρίζεται τις εξωτερικές συνεργασίες της.
- Η δημόσια υπηρεσία διαχειρίζεται επιτυχώς τα οικονομικά της ζητήματα.
- Η δημόσια υπηρεσία διαχειρίζεται τα κτίρια, τον εξοπλισμό και τα υλικά της.
- Η τεχνολογία διοικείται αποτελεσματικά από τα στελέχη της δημόσιας υπηρεσίας.
- Η δημόσια υπηρεσία διαχειρίζεται το κεφάλαιο των πληροφοριών και γνώσεων της.

5. Διεργασίες

- Η δημόσια υπηρεσία προβαίνει σε συστηματική σχεδίαση και διαχείριση των διεργασιών της.
- Οι διεργασίες βελτιώνονται επαρκώς, μέσω εφαρμογής καινοτομικών μεθόδων, με στόχο την παραγωγή αυξημένης προστιθέμενης αξίας για τους αποδέκτες των υπηρεσιών και τους λοιπούς ενδιαφερομένους, διασφαλίζοντας την πλήρη ικανοποίηση τους.
- Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες σχεδιάζονται και αναπτύσσονται με κριτήριο τις ανάγκες και προσδοκίες των αποδεκτών.
- Τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες παράγονται και παραδίδονται στους πολίτες.
- Οι σχέσεις του δημοσίου οργανισμού με τους αποδέκτες του αναπτύσσονται και επαυξάνονται.

Κριτήρια Ε.Μ.Δ.Α. (4)

6. Αποτελέσματα Ικανοποίησης Αποδεκτών

- Δείκτες μέτρησης αντιλήψεων (Perception Measures) :
 - Εικόνα της δημόσιας υπηρεσίας
 - Προϊόντα και υπηρεσίες που παρέχονται στους πολίτες
 - Προσφορά προϊόντων, παροχή υπηρεσιών και εξυπηρέτηση μετά την πώληση
 - Αφοσίωση των πολιτών
- Δείκτες ελέγχου επίδοσης της δημόσιας υπηρεσίας (Performance Indicators):
 - Εικόνα της δημόσιας υπηρεσίας
 - Προϊόντα και υπηρεσίες που παρέχονται στους πολίτες
 - Προσφορά προϊόντων, παροχή υπηρεσιών και εξυπηρέτηση μετά την πώληση
 - Αφοσίωση των πολιτών

7. Αποτελέσματα Ικανοποίησης Εργαζομένων

- Δείκτες μέτρησης αντιλήψεων :
 - Παροχή κινήτρων
 - Ικανοποίηση
- Δείκτες ελέγχου επίδοσης της δημόσιας υπηρεσίας:
 - Επίτευξη αποτελεσμάτων
 - Υποκίνηση και συμμετογή
 - Ικανοποίηση
 - Παρεχόμενες υ



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
Πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

Κριτήρια Ε.Μ.Δ.Α. (5)

8. Επιπτώσεις στην κοινωνία

- Δείκτες μέτρησης αντιλήψεων :
 - Εικόνα της δημόσιας υπηρεσίας
 - Απόδοση που η υπηρεσία επιτυγχάνει ως «υπεύθυνος πολίτης»
 - Συμμετοχή στα κοινωνικά δρώμενα
 - Κοινωνική λογοδοσία για δραστηριότητες που προάγουν τη συντήρηση και διατήρηση των πόρων
- Δείκτες ελέγχου επίδοσης : εξετάζουν τη διαχείριση αλλαγών στα ιεραρχικά επίπεδα, τη σύναψη διακανονισμών με κυβερνητικές αρχές για ζητήματα πιστοποιήσεων, εξουσιοδοτήσεων, εισαγωγών/εξαγωγών, σχεδιασμού και παροχής προϊόντων (product release) και, ασφαλώς, τις επιδοκμασίες και βραβεύσεις.

9. Αποτελέσματα Οργανωσιακής Επίδοσης

- Κύρια αποτελέσματα:
 - Οικονομικά
 - Μη – οικονομικά
- Δείκτες ελέγχου επίδοσης:
 - Οικονομικοί
 - Μη - οικονομικ

Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Κ.Π.Α.) (1)

- Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α), σύμφωνα με τη Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης (2007), αποτελεί ένα εκ των πλέον διαδεδομένων μοντέλων αξιολόγησης της διοικητικής μεταρρύθμισης με σημείο αναφοράς τους Ευρωπαϊκούς δημόσιους και μη κερδοσκοπικούς φορείς.
- Βασίζεται στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM) όπως αυτές διατυπώνονται και ειδικεύονται στο Ευρωπαϊκό Μοντέλο Διοικητικής Αριστείας του οργανισμού EFQM.
- Αποστολή του Κ.Π.Α. : Η διευκόλυνση της περιοδικής αυτοαξιολόγησης των δημοσίων φορέων με στόχο την αποκάλυψη των δυνατών-αδύνατων σημείων τους και την ενεργοποίηση των κατάλληλων τεχνικών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας για τη βελτίωση της συνολικής τους επίδοσης.
- Οι τέσσερις ειδικότεροι σκοποί του Κ.Π.Α.:
 1. Συνεπής και αξιόπιστη καταγραφή των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των δημοσίων φορέων.
 2. Υποβοήθηση της διαδικασίας συνεχούς βελτίωσης των επιδόσεων των δημοσίων φορέων.
 3. Συνένωση και δημιουργική αφομοίωση των αρχών που διέπουν τα πλέον δημοφιλή μοντέλα διαχείρισης ποιότητας.
 4. Υποκίνηση της χρήσης τεχνικών συγκριτικών επιδόσεων (benchmarking) μεταξύ των δημοσίων φορέων.
- Πεδίο εφαρμογής δραστηριοποιούνται οι φορείς του δημοσίου τομέα που λειτουργούν σε κεντρικό ή τοπικό επίπεδο.



Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Κ.Π.Α.) (2)

- Οι παράγοντες που εξετάζονται στα πλαίσια των αυτοαξιολογήσεων των δημοσίων φορέων είναι οι εξής:
 1. Ηγεσία
 2. Στρατηγική και Προγραμματισμός
 3. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
 4. Εξωτερικές Συνεργασίες και Πόροι
 5. Διοίκηση Διαδικασιών και Αλλαγών
 6. Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον Πελάτη/ Πολίτη
 7. Αποτελέσματα για το Ανθρώπινο Δυναμικό
 8. Αποτελέσματα σχετικά με την Κοινωνία
 9. Κύρια Αποτελέσματα
- Καθένα εκ των εννέα κριτηρίων διακρίνεται περαιτέρω σε υποκριτήρια, στόχος των οποίων είναι η ενδεδειγμένη εξέταση του βαθμού ανταπόκρισης του φορέα σε μια σειρά ποιοτικών προϋποθέσεων.
- Η συνεπής εφαρμογή του μοντέλου Κ.Π.Α. στους επιλεγμένους φορείς (δημόσιους οργανισμούς ή μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς) εξασφαλίζει την σταδιακή εισαγωγή της διαδικασίας συνεχούς βελτίωσης στους κόλπους τους.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ



ΕΣΠΑ
2007-2013
Πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Μοντέλο Αυτοαξιολόγησης & Διασφάλισης Ποιότητας των Μ.Κ.Ο. (1)

- Στην Ευρωπαϊκή Ένωση έχει αναπτυχθεί από τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Διοίκησης Ποιότητας (European Foundation for Quality Management) σε συνεργασία με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (European Business Excellence Model) βάσει του οποίου αξιολογείται και διασφαλίζεται η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών των δημοσίων και μη κερδοσκοπικών οργανισμών.
- Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (Ε.Μ.Δ.Α.) αποτελείται από 9 κριτήρια, τα οποία είναι:
 1. Η ηγεσία/διοίκηση του οργανισμού.
 2. Η Πολιτική και η Στρατηγική του οργανισμού.
 3. Η Διοίκηση και ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού.
 4. Η διαχείριση, αξιοποίηση και η διαφύλαξη των πόρων του οργανισμού (οικονομικοί πόροι, πληροφόρηση, τεχνολογία, υποδομές σε κτιριακές εγκαταστάσεις, εξοπλισμοί).
 5. Η διαχείριση και η συνεχής βελτίωση όλων των διαδικασιών που συνεισφέρουν προστιθέμενη αξία στις υπηρεσίες που παρέχει ο οργανισμός.
 6. Η ικανοποίηση των αποδεκτών των υπηρεσιών (των πολιτών που εξυπηρετούνται από τον οργανισμό).
 7. Η ικανοποίηση των στελεχών που εργάζονται στον οργανισμό.
 8. Η ικανοποίηση του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου για το έργο που επιτελεί ο οργανισμός επιπροσθέτως του κύριου έργου του το οποίο προσδιορίζεται νομοθετικά.
 9. Τα επιχειρησιακά αποτελέσματα του δημόσιου οργανισμού, τα οποία περιλαμβάνουν μετρήσεις οικονομικού κα



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

European Foundation for Quality Management, 1996)

Μοντέλο Αυτοαξιολόγησης & Διασφάλισης Ποιότητας των Μ.Κ.Ο. (2)

- Η αξιολόγηση των παραπάνω κριτηρίων μπορεί να πραγματοποιηθεί με τη μέθοδο της αυτοαξιολόγησης (self-assessment). Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή:
 1. Συνίσταται μία ολιγομελή ομάδα εργαζομένων όλων των βαθμίδων εντός του δημόσιου οργανισμού, η οποία εξετάζει αναλυτικά συγκεντρώνοντας πληροφορίες και αποδείξεις για όλα τα παραπάνω κριτήρια.
 2. Καταλήγει στη συγγραφή μίας έκθεσης αυτοαξιολόγησης.
 3. Η έκθεση αυτή σε αμέσως επόμενο στάδιο μπορεί να επαληθευτεί από μία άλλη ομάδα εξωτερικών αξιολογητών, εμπείρων σε θέματα αξιολόγησης.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ



ΕΣΠΑ
2007-2013
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Μοντέλο Αυτοαξιολόγησης & Διασφάλισης Ποιότητας των Μ.Κ.Ο. (3)

• Στόχοι & Χρησιμότητα Αυτοαξιολόγησης

- Η Αυτοαξιολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών των δημοσίων οργανισμών μπορεί να συμβάλει:
 1. Στην αξιολόγηση του βαθμού στον οποίον οι δημόσιοι και μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί ανταποκρίνονται στην αποστολή τους και στις ανάγκες και προσδοκίες των πολιτών. Ειδικότερα, η αυτοαξιολόγηση μπορεί να συμβάλει στον εντοπισμό των ισχυρών (Strengths) και των σημείων προς βελτίωση (Weaknesses) του οργανισμού αφενός, και αφετέρου των ευκαιριών (Opportunities) και των απειλών (Threats) που υπάρχουν στο εξωτερικό περιβάλλον. Αυτή η διαδικασία θα βοηθήσει την ηγεσία του οργανισμού στην συνεχή προσπάθειά του για βελτίωση του έργου του.
 2. Στον ορθολογισμό του προγραμματισμού του οργανισμού και στην υποστήριξη της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού του, διαδικασία η οποία ακολουθεί την αυτοαξιολόγηση του έργου του.
 3. Στην ενημέρωση των ενδιαφερομένων, της πολιτείας και της ευρύτερης κοινωνίας για το συντελεσθέν έργο, την απόδοση και τα μελλοντικά σχέδια του οργανισμού. Εξάλλου, η γνωστοποίηση του έργου του δημόσιου οργανισμού προς τους επιχειρηματικούς και οικονομικούς κύκλους μπορεί να συμβάλει στην προώθηση της σύνδεσης του δημόσιου τομέα με τον ιδιωτικό τομέα.
 4. Στην ουσιαστική συμμετοχή του δημόσιου και μη κερδοσκοπικού οργανισμού σε θεσμούς και δράσεις που αναπτύσσονται σε Ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο και αφορούν θέματα αξιολόγησης και διασφάλισης της ποιότητας, στρατηγικού σχεδιασμού και βελτίωσης της διοικητικής αποτελεσματικότητας των δημόσιων και μη κερδοσκοπικών οργανισμών.
 5. Στη λήψη αποφάσεων που αφορούν:
 - A. τη συνέχιση ή όχι υπηρεσιών που προσφέρουν οι δημόσιοι και μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί
 - B. τη βελτίωση ή προσθήκη νέων υπηρεσιών
 - C. τη δημιουργία παρόμοιων υπηρεσιών σε άλλες περιοχές της χώρας
 - D. τη βελτίωση των πρακτικών και των διαδικασιών που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή και παροχή των υπηρεσιών
 - E. την ορθολογική κατανομή και αποδοτική χρήση των πόρων
 6. Στην ενίσχυση της διουπίστης ποιότητας, αποτελ



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

κερδοσκοπικών οργανισμών και της έμφασης
αφαι.

Μοντέλο Αυτοαξιολόγησης & Διασφάλισης Ποιότητας των Μ.Κ.Ο. (4)

- Όργανα Αυτοαξιολόγησης

1. *Επιτροπή Αυτοαξιολόγησης του οργανισμού:* Σε κάθε οργανισμό δημιουργείται Επιτροπή Αυτοαξιολόγησης η οποία έχει την ευθύνη της υλοποίησης της αυτοαξιολόγησης, τη σύνταξη της έκθεσης αυτοαξιολόγησης και την δημοσιοποίηση της έκθεσης αυτής.
2. *Υπεύθυνος Έργου:* Η Επιτροπή Αυτοαξιολόγησης ορίζει τον Υπεύθυνο Έργου. Ο Υπεύθυνος Έργου έχει την ευθύνη του σχεδιασμού και της αποτελεσματικής υλοποίησης της αυτοαξιολόγησης, του συντονισμού της Επιτροπής Αυτοαξιολόγησης, και της δημοσιοποίησης της έκθεσης αυτοαξιολόγησης.

- Στάδια Διαδικασίας Αυτοαξιολόγησης

1. Ορισμός Επιτροπής Αυτοαξιολόγησης και του Υπευθύνου του Έργου.
2. Οριστικοποίηση του περιεχομένου και της μεθοδολογίας της Αυτοαξιολόγησης. Ο Υπεύθυνος Έργου διαμορφώνει και εισηγείται στην Επιτροπή Αυτοαξιολόγησης το συγκεκριμένο περιεχόμενο και την μεθοδολογία της Αυτοαξιολόγησης. Η Επιτροπή Αυτοαξιολόγησης εγκρίνει την εισήγηση του Υπευθύνου του Έργου.
3. Συγκέντρωση και επεξεργασία πληροφοριών που προέρχονται από το παρακάτω ενδεικτικό Μοντέλο Αυτοαξιολόγησης των δημόσιων οργανισμών.
4. Σύνταξη Έκθεσης. Ο Υπεύθυνος Έργου σε συνεργασία με την Επιτροπή Αυτοαξιολόγησης συντάσσει την έκθεση Αυτοαξιολόγησης.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Ενδεικτικό Μοντέλο Αυτοαξιολόγησης Δημοσίων & Μ.Κ.Ο. (1)

1. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ – ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

- A. Σύντομη παρουσίαση του έργου και της αποστολής οργανισμού
- B. Σύντομη περιγραφή της διοικητικής διάρθρωσης του οργανισμού (π.χ. διαδικασία λήψης αποφάσεων, ρόλος και λειτουργία των επιτροπών που ενέχονται στη διαδικασία λήψης αποφάσεων)
- C. Ύπαρξη οργανωτικού διαγράμματος που περιγράφει τα όρια διοικητικής ευθύνης και εξουσίας για όλες τις υπηρεσίες που προσφέρονται
- D. Ύπαρξη σαφώς καθορισμένου οργάνου που είναι υπεύθυνο για τη διαμόρφωση πολιτικής και στρατηγικής
- E. Ύπαρξη μεθόδου μέσω της οποίας η διοίκηση του οργανισμού προβλέπει τις ανάγκες και τα συμφέροντα της κοινωνίας
- F. Τρόπος με τον οποίο η διοίκηση προωθεί τους στόχους της μεριμνώντας πάντοτε για την νομιμότητα των ενεργειών της
- G. Ευελιξία της οργανωτικής δομής του οργανισμού
- H. Ιεραρχικά επίπεδα του οργανισμού
- I. Σαφήνεια της οργανωτικής δομής του οργανισμού
- J. Συμβατότητα της οργανωτικής δομής του οργανισμού με την πολιτική και στρατηγική του

Ενδεικτικό Μοντέλο Αυτοαξιολόγησης Δημοσίων & Μ.Κ.Ο. (2)

2. ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ & ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

- A. Οικονομικές Επιδόσεις - Δείκτες
- B. Δείκτες Παραγωγικότητας / αποδοτικότητας / εισροών / εκροών
- C. Αποδοτική χρήση των πόρων
- D. Ανάκτηση πόρων εκτός κρατικού προϋπολογισμού
- E. Καινοτομία
- F. Μεταβλητές ικανοποίησης των ομάδων ενδιαφερομένων
 - ο Ικανοποίηση πολιτών, φορέων
 - ο Ικανοποίηση εργαζομένων
 - ο Ικανοποίηση άλλων ομάδων ενδιαφερομένων
 - ο Εικόνα - Κύρος – Αποδοχή του οργανισμού
 - ο Κοινωνική Συμβολή - Διεκπεραίωση βασικής Αποστολής
 - ο Βαθμός Επίτευξης στόχων



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ



ΕΣΠΑ
2007-2013
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Ενδεικτικό Μοντέλο Αυτοαξιολόγησης Δημοσίων & Μ.Κ.Ο. (3)

3. ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

- A. Περιγραφή των στόχων και επιδιώξεων του αξιολογούμενου οργανισμού
- B. Σαφής διατύπωση και ευρεία πληροφόρηση για το όραμα, την αποστολή και τους στόχους του οργανισμού, τις στρατηγικές του και τα μακροπρόθεσμα και βραχυπρόθεσμα σχέδιά του, και τις διαδικασίες ανάπτυξης των παραπάνω στοιχείων
- C. Περιγραφή της διαδικασίας στρατηγικού προγραμματισμού του οργανισμού
- D. Παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη στην ανάπτυξη των στρατηγικών του οργανισμού
- E. Διαδικασίες εφαρμογής των στρατηγικών του οργανισμού
- F. Δημοσιοποίηση των στρατηγικών του οργανισμού τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον του
- G. Αξιολόγηση και συνεχής βελτίωση της διαδικασίας του στρατηγικού προγραμματισμού
- H. Διαδικασία ανάπτυξης της στρατηγικής του οργανισμού
- I. Βαθμός στον οποίο λαμβάνονται υπόψη οι απαιτήσεις και οι προσδοκίες των πολιτών
- J. Διαδικασία διευθέτησης των παραπόνων των πολιτών
- K. Βαθμός στον οποίο λαμβάνεται υπόψη ο ανταγωνισμός (εφόσον υπάρχει)
- L. Βαθμός στον οποίο λαμβάνεται υπόψη το εξωτερικό περιβάλλον (κοινωνικό, οικονομικό, πολιτικό, νομοθετικό, τεχνολογικό) στη διαμόρφωση της στρατηγικής του οργανισμού
- M. Βαθμός στον οποίο λαμβάνονται υπόψη οι δυνατότητες του οργανισμού (προσωπικό, τεχνολογία, μέσα, υποδομές, προϋπολογισμός, κτλ.) στη διαμόρφωση της στρατηγικής
- N. Διαδικασία διαμόρφωσης, αξιολόγησης και βελτίωσης των επιχειρησιακών σχεδίων του οργανισμού
- O. Διαδικασία αξιολόγησης, επανεξέτασης, αναθεώρησης και βελτίωσης της γενικής στρατηγικής του οργανισμού
- P. Διαδικασία με την οποία η στρατηγική του οργανισμού προγράμματα ευθυγραμμίζονται με



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

85;Thompson and Strickland, 1987; Steiner, 1979)

Ενδεικτικό Μοντέλο Αυτοαξιολόγησης Δημοσίων & Μ.Κ.Ο. (4)

4. ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ

- A. Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης - οργάνωση και ασφάλεια
- B. Μέθοδος με την οποία ο οργανισμός συλλέγει, επιλέγει, αναλύει, ενσωματώνει και διαχειρίζεται τις πληροφορίες που απαιτούνται για υποστήριξη της λήψης αποφάσεων
- C. Μέθοδος διάχυσης των πληροφοριών στο προσωπικό έγκαιρα
- D. Χρήση και αξιοποίηση των πληροφοριών από το προσωπικό

5. ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ – ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

- A. Ύπαρξη υπεύθυνης αρχής εντός του οργανισμού για τη διασφάλιση ποιότητας των προγραμμάτων και υπηρεσιών του
- B. Διαδικασίες διασφάλισης ποιότητας
- C. Καλλιέργεια κουλτούρας ποιότητας
- D. Συστήματα διοίκησης ολικής ποιότητας
- E. Προγράμματα συνεχούς βελτίωσης
- F. Χειρισμός παραπόνων εργαζομένων και πολιτών
- G. Μετρήσεις ικανοποίησης των πολιτών
- H. Αξιολόγηση και βελτίωση των κρίσιμων διαδικασιών του οργανισμού
- I. Λειτουργία μηχανισμού



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

(Spanbauer, 1992; Domb, 1993)

Ενδεικτικό Μοντέλο Αυτοαξιολόγησης Δημοσίων & Μ.Κ.Ο. (5)

6. ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

A. Ανθρώπινοι Πόροι

- Ποσοτικά δεδομένα – Κατανομή – Σχόλια σχετικά με τα ποσοτικά δεδομένα
- Ικανότητες – Προσόντα του προσωπικού

B. Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

- Στρατηγική απασχόλησης
- Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων
- Πρακτικές – Διαδικασίες προσέλκυσης υποψηφίων
- Διαδικασία αξιολόγησης και επιλογής υποψηφίων
- Διαδικασία ενημέρωσης και επιμόρφωσης των νεοπροσληφθέντων
- Στρατηγικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων – Εναρμόνιση με γενικό στρατηγικό σχεδιασμό του οργανισμού
- Σύστημα αξιολόγησης των επιδόσεων του προσωπικού
- Σύστημα προαγωγών του προσωπικού
- Διάγνωση εκπαιδευτικών αναγκών και εκπαίδευση του προσωπικού
- Ευκαιρίες προσωπικής ανάπτυξης
- Σύστημα αμοιβών (οικονομικών και ηθικών)
- Συστήματα υγιεινής και ασφάλειας
- Άλλες κοινωνικές πρ
- Συστήματα ελέγχου



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Ενδεικτικό Μοντέλο Αυτοαξιολόγησης Δημοσίων & Μ.Κ.Ο. (6)

7. ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

A. Οργανωτική Αφοσίωση και Ενδυνάμωση του προσωπικού (empowerment)

B. Ικανοποίηση του προσωπικού από:

- Αμοιβές
- Δίκαιη μεταχείριση
- Στυλ ηγεσίας – ηγετική συμπεριφορά προϊσταμένου
- Συνθήκες εργασίας
- Ενδιαφέρον εργασίας
- Ελευθερία έκφρασης και πρωτοβουλιών
- Αναγνώριση – σύνδεση επιδόσεων με ανταμοιβές (rewards)

C. Οργανωτική κουλτούρα – νοοτροπία

- Εσωστρέφεια – εξωστρέφεια
- Γραφειοκρατική αντίληψη – κινητικότητα
- Καινοτομία, πειραματισμός
- Έμφαση στην ποιότητα και την εξυπηρέτηση των πολιτών
- Έμφαση στην αποδοτικότητα, αποτελεσματικότητα και ομαδική εργασία
- Υψηλές προσδοκίες επιδόσεων του προσωπικού
- Ανθρώπινες – κοινωνικές σχέσεις
- Εμπιστοσύνη
- Διαφάνεια – συμμετοχή
- Ευχάριστη ατμόσφ



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Ενδεικτικό Μοντέλο Αυτοαξιολόγησης Δημοσίων & Μ.Κ.Ο. (7)

8. ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΥΛΙΚΟΤΕΧΝΙΚΗΣ ΥΠΟΔΟΜΗΣ

- A. Κτίρια
- B. Βιβλιοθήκες
- C. Εργαστήρια
- D. Η/Υ, Software – I.T.
- E. Χώροι Ψυχαγωγίας
- F. Βοηθητικοί χώροι
- G. Τεχνολογία - Μηχανολογικός εξοπλισμός

9. ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΩΝ

- A. Διεθνείς συνεργασίες με άλλους συναφείς οργανισμούς
- B. Συνεργασίες με διεθνείς οργανισμούς
- C. Συνεργασίες με Ελληνικά εκπαιδευτικά και ερευνητικά κέντρα
- D. Συνεργασίες με φορείς της αγοράς εργασίας
- E. Συνεργασίες με κρατικούς φορείς



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
Πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

Ενδεικτικό Μοντέλο Αυτοαξιολόγησης Δημοσίων & Μ.Κ.Ο. (8)

10. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ – ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

- A. Διαδικασία Παροχής Υπηρεσιών
- B. Οικονομική λειτουργία - Λογιστήριο
- C. Κοστολόγηση - Αναλυτική Λογιστική
- D. Μάρκετινγκ - Έρευνα Αγοράς
- E. Προβολή - Δημόσιες Σχέσεις - Προώθηση υπηρεσιών
- F. Προμήθειες
- G. Διαχείριση παγίων
- H. Υπηρεσία Εξυπηρέτησης πολιτών – πελατών

11. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

- A. Ανάλυση - βελτίωση διαδικασιών
- B. Σαφήνεια - ευελιξία διαδικασιών
- C. Διαχείριση Οριζόντιων διαδικασιών
- D. Διαδικασία αγορών, αποθήκευσης, διανομής, μεταφορών



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Ενδεικτικό Μοντέλο Αυτοαξιολόγησης Δημοσίων & Μ.Κ.Ο. (9)

12. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ

- A. Πηγές χρηματοδότησης
- B. Διαδικασία αξιολόγησης, ανασκόπησης και βελτίωσης των οικονομικών στρατηγικών του οργανισμού
- C. Διαδικασία αξιολόγησης επενδυτικών αποφάσεων
- D. Οικονομική διάρθρωση
- E. Διαθέσιμοι οικονομικοί πόροι
- F. Στρατηγικές απόκτησης οικονομικών πόρων



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
Πρόγραμμα για την ανάπτυξη

ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

Εφαρμογή Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας (ISO 9001:2000) σε Μ.Κ.Ο. (1)

- Η υιοθέτηση ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας (Quality Management System) είναι μια απόφαση στρατηγικής σημασίας για τον οργανισμό και σχεδιάζεται και εφαρμόζεται σύμφωνα με τις ανάγκες, το σκοπό, τους στόχους και τη στρατηγική της καθώς και το μέγεθος και τη δομή της.
- Το ISO 9001:2000 είναι το Διεθνές Πρότυπο Ποιότητας που εκδόθηκε από το Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης το 2000 και αφορά στις απαιτήσεις που πρέπει να ικανοποιεί το Σύστημα Διαχείρισης της Ποιότητας ενός οργανισμού.
- Ο οργανισμός πρέπει, σύμφωνα με το Διεθνές Πρότυπο Ποιότητας (ISO 9001:2000), να καθιερώσει, να τεκμηριώσει, να θέσει σε εφαρμογή, να διατηρεί ένα Σύστημα Διαχείρισης της Ποιότητας (ΣΔΠ) και να βελτιώνει διαρκώς την αποτελεσματικότητά του.
- Ειδικότερα πρέπει:
 1. Να εντοπίσει τις διεργασίες που χρειάζονται για το ΣΔΠ και την εφαρμογή τους σε όλη την έκταση του οργανισμού.
 2. Να προσδιορίσει τη σειρά και την αλληλεπίδραση των διεργασιών αυτών.
 3. Να καθορίσει κριτήρια και μεθόδους που χρειάζονται ώστε να εξασφαλίσει ότι τόσο η λειτουργία όσο και ο έλεγχος των διεργασιών αυτών είναι αποτελεσματικά.
 4. Να εξασφαλίσει τη διαθεσιμότητα των πόρων και των πληροφοριών που είναι απαραίτητα για την υποστήριξη, τη λειτουργία και την παρακολούθηση των διεργασιών αυτών.
 5. Να παρακολουθεί, να μετρά και να αναλύει τις διεργασίες αυτές.
 6. Να θέτει σε εφαρμογή δράσεις που είναι απαραίτητες για την επίτευξη προσχεδιασμένων αποτελεσμάτων και γ

Εφαρμογή Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας (ISO 9001:2000) σε Μ.Κ.Ο. (2)

- ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟ ISO 9001:2000
- Οι διεργασίες μιας επιχείρησης σύμφωνα με το Διεθνές Πρότυπο ISO 9001:2000 είναι:
 1. Διεργασίες Διοίκησης
 - A. Προσδιορισμός πολιτικής και στόχων ποιότητας
 - B. Διεργασία ανασκοπήσεων του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας
 2. Διαχείριση Πόρων
 - A. Προσδιορισμός καταλληλότητας του προσωπικού, εξοπλισμού, υποδομής και περιβάλλοντος εργασίας
 - B. Εκπαίδευση προσωπικού
 3. Διεργασίες Υλοποίησης του προϊόντος
 - A. Προσδιορισμός των φάσεων παραγωγής
 - B. Παραγγελιοληψία και επικοινωνία με τους αποδέκτες
 - C. Σχεδιασμός και ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών
 - D. Προμήθειες πρώτων υλών και υπηρεσιών τρίτων
 - E. Παραγωγή
 - F. Συντήρηση εξοπλισμού και διακρίβωση των οργάνων

Εφαρμογή Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας (ISO 9001:2000) σε Μ.Κ.Ο. (3)

Συνέχεια ...

- ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟ ISO 9001:2000
 - Οι διεργασίες μιας επιχείρησης σύμφωνα με το Διεθνές Πρότυπο ISO 9001:2000 είναι:
 4. Διεργασίες Μέτρησης, Ανάλυσης & Βελτίωσης
 - A. Ικανοποίηση των αποδεκτών
 - B. Εσωτερικές επιθεωρήσεις
 - C. Ποιοτικοί έλεγχοι των προϊόντων και των διεργασιών παραγωγής
 - D. Χειρισμός ελαττωματικών προϊόντων
 - E. Ανάλυση αποτελεσμάτων ποιοτικών ελέγχων
 - F. Επεξεργασία στατιστικών στοιχείων
 - G. Διορθωτικές ενέργειες
 - H. Προληπτικές ενέργειες
 - I. Διεργασίες συνεχούς βελτίωσης

(Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης, 2000)



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Εφαρμογή Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας (ISO 9001:2000) σε Μ.Κ.Ο. (4)

- ΦΑΣΕΙΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (Σ.Δ.Π.)
- Οι βασικές φάσεις εισαγωγής ενός ΣΔΠ περιλαμβάνουν: :
 1. Δέσμευση της Διοίκησης του οργανισμού ως προς την ανάπτυξη, την εφαρμογή και τη συνεχή βελτίωση του ΣΔΠ που πρόκειται να εισαχθεί,
 2. Καθορισμός της ομάδας εργασίας η οποία θα αναλάβει την υλοποίηση της εισαγωγής του ΣΔΠ,
 3. Ανάλυση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων του οργανισμού,
 4. Σχεδιασμός ανάπτυξης του ΣΔΠ,
 5. Ανάπτυξη τεκμηρίωσης (ανάπτυξη του Εγχειριδίου Ποιότητας, των Διαδικασιών και των Οδηγιών Εργασίας),
 6. εκπαίδευση του προσωπικού στον τρόπο εφαρμογής του ΣΔΠ,
 7. δοκιμαστική εφαρμογή του ΣΔΠ και διενέργεια εσωτερικών επιθεωρήσεων με σκοπό τη διαπίστωση της αποτελεσματικής και της αποδοτικής εφαρμογής του,
 8. Ανασκόπηση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας από τη Διοίκηση του οργανισμού &
 9. Τέλος, ο οργανισμός δέχεται επιθεώρηση από τον Οργανισμό Πιστοποίησης και λαμβάνει το σχετικό πιστοποιητικό.

(Arnold, 1994; Hoyle, 1998; Hall, 1992)

Εφαρμογή Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας (ISO 9001:2000) σε Μ.Κ.Ο. (5)

- ΚΥΡΙΑ ΟΦΕΛΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
- Τα κύρια οφέλη για τον οργανισμό από την εισαγωγή ΣΔΠ είναι:
 1. Σταθερή προσφορά υπηρεσιών υψηλού επιπέδου
 2. Συνεχής βελτίωση υπηρεσιών
 3. Ικανοποίηση των αναγκών και προσδοκιών των αποδεκτών σε συνδυασμό με τα επαγγελματικά πρότυπα και τους κανόνες ηθικής
 4. Η επίλυση των οργανωτικών θεμάτων του οργανισμού
 5. Ο σαφής καθορισμός των αρμοδιοτήτων και υπευθυνοτήτων του προσωπικού
 6. Η τυποποίηση των εργασιών του οργανισμού
 7. Η καταγραφή της απόδοσης των υπηρεσιών που προσφέρει ο οργανισμός
 8. Η πρόληψη των λαθών κατά την προσφορά των υπηρεσιών
 9. Η μείωση του κόστους λειτουργίας του οργανισμού
 10. Η προβολή του οργανισμού στους αποδέκτες του ως ένας χώρος παροχής υψηλής ποιότητας υπηρεσιών.

(Hall, 1992; Hoyle, 1998)

Αμερικάνικο Βραβείο Ποιότητας (1)

- Το Malcolm Baldrige National Quality Award αποτελεί το δημοφιλέστερο βραβείο διοικητικής αριστείας των Η.Π.Α.
- Το βραβείο απονεμήθηκε σε 49 οργανισμούς ως μνεία για την απόδοση συνεχώς αυξανόμενης αξίας στους πελάτες καθώς και για την ενίσχυση των μαθησιακών διαδικασιών και της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας.
- Οι οργανισμοί χρησιμοποίησαν τα κριτήρια του βραβείου MBNQA με στόχο την αξιολόγηση της επίδοσης τους και τη μέτρηση της προόδου που κατέγραψαν με σημείο αναφοράς μια ευρέως αναγνωρισμένη λίστα βέλτιστων πρακτικών.
- Το βραβείο αναδεικνύει την αναγκαιότητα για ποιοτική αναβάθμιση, αναγνωρίζει τα ποιοτικά επιτεύγματα των αμερικανικών οργανισμών και δημοσιοποιεί τις πλέον επιτυχείς στρατηγικές αύξησης της οργανωσιακής επίδοσης, οι οποίες οδηγούν σε διοικητική αριστεία.
- Πεδίο εφαρμογής του βραβείου είναι πέντε τομείς επιχειρηματικής δραστηριότητας:
 1. Βιομηχανία
 2. Υπηρεσίες
 3. Μικρομεσαίες επιχειρήσεις
 4. Εκπαίδευση &
 5. Υγεία.

(Main, 1991)

Αμερικάνικο Βραβείο Ποιότητας (2)

- Φορέας διαχείρισης του προγράμματος Baldrige είναι το Εθνικό Ινστιτούτο Προτύπων και Τεχνολογίας (NIST), των Η.Π.Α., σε συνεργασία με φορείς του ιδιωτικού τομέα.
- Το MBNQA αποδίδεται σε αμερικανικούς οργανισμούς που επιτυγχάνουν υψηλές επιδόσεις σε επτά πεδία:
 1. Ηγεσία
 2. Στρατηγικός Σχεδιασμός Ποιότητας
 3. Εστίαση στον αποδέκτη και την Ικανοποίηση του αποδέκτη
 4. Ανάλυση και Διαχείριση πληροφορίας
 5. Ανάπτυξη και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
 6. Διοίκηση διεργασιών &
 7. Επιχειρησιακά αποτελέσματα.
- Οι υποψήφιοι οργανισμοί για το βραβείο Baldrige υποβάλλονται σε ενδεδειγμένη εξεταστική διαδικασία, η οποία προαπαιτεί εξωτερική επιθεώρηση. Οι υποψήφιοι του τελικού σταδίου πραγματοποιούν συναντήσεις με ομάδες εξεταστών για διασάφηση ερωτημάτων και επαλήθευση πληροφοριών.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Αμερικάνικο Βραβείο Ποιότητας (3)

- ΚΡΙΤΗΡΙΑ BALDRIGE

- Οι οργανισμοί αξιολογούνται βάσει επτά παραμέτρων, ευρύτερα γνωστών ως κριτήρια Baldrige (Swift, Ross and Omachonu, 1998):
 1. *Ηγεσία:* Το κριτήριο «Ηγεσία» εξετάζει τη μέθοδο που επιλέγουν τα ανώτατα στελέχη προκειμένου να θέσουν αξίες, κατευθύνσεις και στόχους επίδοσης. Επιπλέον, εξετάζει το βαθμό εστίασης σε πελάτες και λοιπούς ενδιαφερομένους καθώς και τους παράγοντες της ενδυνάμωσης, της καινοτομίας και της μάθησης. Τέλος, αξιολογεί το μοντέλο ηγεσίας του οργανισμού καθώς και τη μέθοδο ανάληψης κοινωνικών ευθυνών.
 2. *Στρατηγικός σχεδιασμός ποιότητας:* Το κριτήριο «Στρατηγικός σχεδιασμός ποιότητας» εξετάζει την ανάπτυξη στρατηγικών στόχων και σχεδίων δράσης. Παράλληλα, διερευνά τον τρόπο εφαρμογής στρατηγικών στόχων και σχεδίων δράσης καθώς και το σύστημα μέτρησης της συντελεσθείσας πρόοδου.
 3. *Εστίαση στον αποδέκτη και την ικανοποίηση του αποδέκτη:* Το εν λόγω κριτήριο εξετάζει τον τρόπο που προσδιορίζονται οι απαιτήσεις, προσδοκίες και προτιμήσεις των αποδεκτών στα πλαίσια του οργανισμού. Επιπλέον, αξιολογεί την οικοδόμηση σχέσεων με τους αποδέκτες, τη διατήρηση και συνεχή ικανοποίηση των ήδη υπάρχοντων ευνοώντας, παράλληλα, την εξάπλωση σε νέους τομείς δραστηριότητας.
 4. *Ανάλυση και διαχείριση πληροφόρησης:* Το συγκεκριμένο κριτήριο καταγράφει τις μεθόδους μέσω των οποίων ο οργανισμός επιλέγει, συλλέγει, αναλύει, διαχειρίζεται και βελτιώνει την πληροφορία και τις γνώσεις του.

Αμερικάνικο Βραβείο Ποιότητας (4)

Συνέχεια ...

- ΚΡΙΤΗΡΙΑ BALDRIGE

- Οι οργανισμοί αξιολογούνται βάσει επτά παραμέτρων, ευρύτερα γνωστών ως κριτήρια Baldrige (Swift, Ross and Omachonu, 1998):
5. *Ανάπτυξη και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού:* Στόχος του κριτηρίου είναι να εξετάσει τον βαθμό που τα συστήματα εργασίας του οργανισμού, η εκπαίδευση και η υποκίνηση των υπαλλήλων προωθούν την ανάπτυξη και αξιοποίηση του πλήρους δυναμικού τους, σε ευθυγράμμιση με τους γενικούς στόχους και τα σχέδια δράσης του οργανισμού. Παράλληλα, μελετά τις προσπάθειες οικοδόμησης και διατήρησης πρόσφορου εργασιακού περιβάλλοντος, ικανού να συνεισφέρει στην επίτευξη άριστων επιδόσεων, οργανωτικής ανάπτυξης και ατομικής ανέλιξης.
 6. *Διοίκηση διεργασιών:* Το εν λόγω κριτήριο αξιολογεί τις κύριες διαστάσεις του συστήματος διοίκησης διεργασιών του οργανισμού, συμπεριλαμβάνοντας προϊόντα, υπηρεσίες και διεργασίες με στόχο την απόδοση αξίας στους αποδέκτες και τον οργανισμό και την σύσταση των κατάλληλων υποστηρικτικών διεργασιών. Το πεδίο εφαρμογής του περιλαμβάνει όλες τις κύριες διεργασίες και όλες τις εργασιακές μονάδες.
 7. *Επιχειρησιακά αποτελέσματα:* Το κριτήριο αυτό εξετάζει την οργανωσιακή επίδοση και τις βελτιώσεις που υφίστανται νευραλγικοί τομείς όπως η ικανοποίηση των αποδεκτών, η ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων και παρεχόμενων υπηρεσιών, οι οικονομικές επιδόσεις, τα αποτελέσματα σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό, οι λειτουργικές επιδόσεις και η κοινωνική ευθύνη. Αντικείμενο διερεύνησης αποτελεί, επίσης, η σύγκριση επιδόσεων μεταξύ του οργανισμού και άλλων ομοειδών οργανισμών ή των αν

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. European Foundation for Quality Management. (1996). Self-Assessment. Brussels, Belgium. EFQM.
2. European Foundation for Quality Management. (1999). *The EFQM Excellence Model 1999*. Brussels, Belgium: EFQM.
3. European Foundation for Quality Management. (1999). *Eight Essentials of Excellence*. Brussels, Belgium: EFQM.
4. European Foundation for Quality Management. (2003). *EFQM Excellence Model*. Brussels, Belgium: EFQM.
5. Gore, A. (1993). *Creating a government that works better and costs less*. New York: Penguin Group.
6. Green, S. (1994). *The Business Week Guide: The quality imperative*. New York: McGraw-Hill.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ



ΕΣΠΑ
2007-2013
Επένδυση στην ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

7. Hall, T. (1992). *The quality manual*. West Sussex, UK: John Wiley & sons.
8. Hoyle, D. (1998). *ISO 9000: Quality systems handbook*. Oxford, UK: Butterworth Heinemann.
9. Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government*. New York: Penguin Group.
10. Sashkin, M., & Kizer, K. (1993). *Putting total quality to work*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
11. Scholtes, P. R. (1988). *The team handbook: How to use teams to improve quality*. Madison, WI: Joiner Associates.
12. Spanbauer, S. J. (1992). *A quality system for education*. Milwaukee, WI: Quality Press.
13. Swift, J., Ross, J., & Omachonu, V. (1998). *Principles of Total Quality Management*. Boca Raton, FL: St. Lucie Press.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ



ΕΣΠΑ
2007-2013
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης