



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ
ΠΟΛΥΤΕΧΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ**

ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

**«ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΔΙΠΛΩΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΕΣΩ ΕΡΕΥΝΑΣ»
(ΜΕ.Δ.Μ.Ο.Δ.Ε.)**

**Διαχείριση Συστημάτων Ποιότητας:
Ο Ρόλος του Ανθρώπινου Δυναμικού**

Εισηγητής: Μαρία Βιτζηλαίου

Επιβλέπων: Μιχαήλ Γλύκας

Χίος, 2023

Πρόλογος

Τις τελευταίες δεκαετίες, η Διαχείριση Ποιότητας (QM) και η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM) αποτελούν σημαντικές πτυχές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, και αποτελούν αντικείμενο πολλών ερευνών λόγω του μεγάλου αντίκτυπου που μπορεί να έχουν στην ατομική και οργανωσιακή απόδοση (Ooi, Teh & Chong, 2009). Σε σειρά μελετών έχει υποστηριχθεί ότι η Διαχείριση Ποιότητας αποτελεί μια φιλοσοφία διοίκησης, η οποία εστιάζει σε οργανωτικές και ανθρώπινες αξίες.

Οι βασικές αξίες της QM είναι η εστίαση στον πελάτη, η δέσμευση των ηγετών και των εργαζομένων, η ομαδική εργασία και η διαρκής ανάπτυξη των διαδικασιών (Ζαβλανός, 2006, Krajscsák, 2019). Για την εφαρμογή της QM οι αξίες αυτές θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και να αναπτύσσονται για τη δημιουργία μιας οργανωτικής κουλτούρας στην οποία η σημασία της βελτίωσης της ποιότητας θα γίνεται αισθητή από όλους τους ενδιαφερομένους (Krajscsák, 2019). Οι Mohammed et al. (2016) στον ορισμό της QM συμπληρώνουν ότι μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα σύγχρονο «μοντέλο διοίκησης», που η επιτυχία του εξαρτάται από την αποτελεσματικότερη επίτευξη του άριστου συνδυασμού όλων των συντελεστών της παραγωγής που συμμετέχουν σε μια επιχείρηση, καινοτόμων προσπαθειών και εξειδικευμένων τεχνικών δεξιοτήτων.

Η επιτυχής εφαρμογή της Διαχείρισης Ποιότητας (QM) απαιτεί μια καλά σχεδιασμένη και τεκμηριωμένη στρατηγική βελτίωσης της ποιότητας που περιλαμβάνει πρωτίστως το ανθρώπινο δυναμικό. Έμφαση δίνεται στη μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων και στα κίνητρα που σχετίζονται με την αποδοχή και τη δέσμευση της εφαρμογής QM αντί να διασφαλίζεται η απλή συμμόρφωση με τις αρχές της QM μέσω επίβλεψης και ελέγχου. Οι πολιτικές ανθρώπινων πόρων σχεδιάζονται, επανεξετάζονται και επανασχεδιάζονται και τα μέτρα απόδοσης που σχετίζονται με το QM προσδιορίζονται περαιτέρω και αποδίδονται σε τμήματα, περιγραφές θέσεων εργασίας και μεμονωμένους υπαλλήλους. Όσο υψηλότερο είναι το ποσοστό συμμετοχής των εργαζομένων τόσο πιο πιθανή είναι η επιτυχία της εφαρμογής του QM (Snape et al, 1995).

Οι οργανισμοί όλο και περισσότερο, χρησιμοποιούν μοντέλα ωριμότητας για να αξιολογήσουν τον τρόπο λειτουργίας τους και να τον συγκρίνουν με βέλτιστες πρακτικές. Μέσω της σύγκρισης θα πρέπει να είναι σε θέση να δημιουργήσουν τον δικό τους οδικό χάρτη για να βελτιώσουν και να καθορίσουν το μελλοντικό επιθυμητό επίπεδο ωριμότητας (Glykas, 2019). Προς αυτή την κατεύθυνση τα διεθνή πρότυπα ISO παρέχουν έναν αξιόπιστο οδικό χάρτη για οργανισμούς που θέλουν να υιοθετήσουν αποτελεσματικές πρακτικές που θα ωφελήσουν τον ίδιο τον οργανισμό και θα οδηγήσουν στην επίτευξη των στόχων του (Dmytrenko V. 2019) βελτιώνοντας τις διαδικασίες και τα αποτελέσματα μέσω πρακτικών χαμηλού κόστους που μπορούν εύκολα να εφαρμοστούν σε κάθε τύπο και μέγεθος οργανισμού (Izvercian et al., 2014).

Αντίστοιχα με τα πρότυπα ISO, τα μοντέλα αριστείας ή βραβεία ποιότητας, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, προσφέρουν το κατάλληλο πλαίσιο αναφοράς για την εφαρμογή της QM σε έναν οργανισμό, καθώς εγγυώνται ότι οι αρχές και οι βασικοί παράγοντες που αποτελούν τη βάση αυτής της φιλοσοφίας τηρούνται στο σύνολό τους, μεταφέρονται στην καθημερινή δραστηριότητα των επιχειρήσεων ως συνεκτικό σύνολο και αναπτύσσονται συστηματικά και προγραμματισμένα. Οι θεμελιώδεις έννοιες (ηγεσία, στρατηγική, άνθρωποι, συνεργασίες,

πόροι και διαδικασίες) που παρουσιάζονται στα μοντέλα αριστείας, έχουν ισχυρή σχέση με τους παράγοντες της QM, αντιπροσωπεύοντας έναν καλό οδηγό για τους οργανισμούς που επιθυμούν να εισάγουν και να διαχειριστούν βελτιωτικές δραστηριότητες ακολουθώντας την φιλοσοφία TQM.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, το πλαίσιο αξιολόγησης ωριμότητας Glykas Quality Compass (GQC) αποτελεί ένα μοντέλο ωριμότητας που ενσωματώνει τις προοπτικές του QM (TQM, Μεθοδολογίες, Πρότυπα, και Βραβεία Αριστείας) ενώ παράλληλα παρέχει σαφή διάκριση μεταξύ των CSFs, των αρχών διαχείρισης ποιότητας και των οργανωτικών πόρων (Glykas, 2019). Η ολιστική προσέγγιση του μοντέλου ωριμότητας Glykas Quality Compass (GQC), παρέχει ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο στο οποίο ενσωματώνονται οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας με τις διαχειριστικές αρχές και τους οργανωσιακούς πόρους με τους επιχειρηματικούς στόχους και οδηγούν σε ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο διαχείρισης ποιότητας και εταιρικής βιωσιμότητας.

Εντούτοις, το έντονα μεταβαλλόμενο περιβάλλον του δημόσιου τομέα, με τις αυξημένες απαιτήσεις, την ανταγωνιστικότητα στις οικονομικές δραστηριότητες, και τους συχνά μειωμένους διαθέσιμους πόρους, κάνουν ολοένα και πιο επιτακτική την ανάγκη για αύξηση της ποιότητας και βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας στη δημόσια διοίκηση. Για τη χρηστή διακυβέρνηση, τον μετασχηματισμό και την βελτιωμένη απόδοση των οργανισμών, δημοσιεύθηκε η 5^η αναθεωρημένη έκδοση του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ) για τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, το οποίο υιοθετεί τις θεμελιώδεις αρχές της αριστείας, είναι προσανατολισμένο προς μια κουλτούρα ποιότητας της απόδοσης, βασίζεται στη συμμετοχή των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα και προσεγγίζει ολιστικά από διαφορετικές πτυχές την ανάλυση των επιδόσεων των δημόσιων οργανισμών ανεξάρτητα από το μέγεθος ή την εθνικότητα.

Στόχος της παρούσας εργασίας είναι να διερευνηθεί η δυνατότητα προσαρμογής στα νέα πρότυπα προκειμένου να καταστεί δυνατή η εφαρμογή της μεθόδου GQC και η δημιουργία γενικού πίνακα GQC προσαρμοσμένο στο πρότυπο ISO 10018: 2020, και το ευρωπαϊκό βραβείο ποιότητας EFQM 2020 που θα χρησιμοποιηθούν ως αναφορά από μελλοντικούς ερευνητές στον τομέα της αξιολόγησης ωριμότητας QM στα πρότυπα του ISO και του ευρωπαϊκού βραβείου ποιότητας. Επιπλέον η έρευνα θα επεκταθεί για την εφαρμογή του πλαισίου GQC σε δημόσιο οργανισμό παρέχοντας μια χρήσιμη εικόνα για το επίπεδο ωριμότητας του οργανισμού στο χειρισμό ζητημάτων ποιότητας στις καθημερινές διαδικασίες.

Λέξεις Κλειδιά: Total Quality Management (TQM), Critical Success Factors (CSFs), Human Resources Management (HRM), Excellence awards, Quality Standards, ISO, EFQM, Baldrige, Deming, Six Sigma, Quality 4.0, Glykas Quality Compass (GQC).

Ευχαριστίες

Με την περάτωση της μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας θέλω να ευχαριστήσω τους ανθρώπους που συνέβαλαν άμεσα ή έμμεσα στη ολοκλήρωση των μεταπτυχιακών μου σπουδών και στην επίτευξη των στόχων μου.

Ευχαριστώ θερμά τον επιβλέποντα μου κ. Μιχαήλ Γλύκα, Αναπληρωτή Καθηγητή του Τμήματος Μηχανικών Οικονομίας και Διοίκησης για την καλή συνεργασία και την καθοδήγηση που μου πρόσφερε καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα με συμβουλές και οδηγίες στη συγγραφή των ερευνητικών άρθρων και την εκπόνηση της διπλωματικής εργασίας.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τη διοίκηση του Πανεπιστημίου Αιγαίου για τη δυνατότητα που μου πρόσφερε να αξιοποιήσω το δικαίωμα της μάθησης και της ανάπτυξης, καθώς και για τις χρήσιμες πληροφορίες που μου παρείχε για την εκπόνηση της παρούσας έρευνας.

Ακόμη θα ήθελα να ευχαριστήσω τις συμφοιτήτριες μου Ειρήνη Μπουγουλιά και Θάλεια Δήμα για την όμορφη και επικοινωνιακή συνεργασία που είχαμε στο ταξίδι της ερευνητικής εξερεύνησης και συγγραφής.

Τέλος, ιδιαίτερα θερμές ευχαριστίες θέλω να δώσω στον σύζυγό μου Σταύρο και τα κορίτσια μου Ιωάννα & Βάλια για την κατανόηση, την υπομονή και την υποστήριξη τους καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

«Έχω διαβάσει και κατανοήσει τους κανόνες για τη λογοκλοπή και τον τρόπο σωστής αναφοράς των πηγών που περιέχονται στον Οδηγό συγγραφής διπλωματικών εργασιών του ΤΜΟΔ. Δηλώνω ότι, από όσα γνωρίζω, το περιεχόμενο της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι προϊόν δικής μου δουλειάς και υπάρχουν αναφορές σε όλες τις πηγές που χρησιμοποίησα.»

Περιεχόμενα

Πρόλογος.....	2
1. Περίληψη Εργασίας.....	9
1.1 Δομή Εργασίας.....	12
2. Βιβλιογραφική Επισκόπηση.....	13
2.1 Μεθοδολογία Έρευνας.....	13
2.2 Αποτελέσματα Έρευνας.....	13
2.3 Διαχείριση Ολικής Ποιότητας (TQM).....	17
2.3.1 Πρακτικές & Πτυχές Total Quality Management.....	19
2.4 Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας.....	22
2.5 Πρότυπα.....	23
ISO 10018.....	28
ISO 10018:2020.....	29
2.6 Μοντέλα αριστείας – Βραβεία Ποιότητας.....	32
2.6.1 Malcolm Baldrige National Quality Awards.....	34
2.6.2 Το μοντέλο ποιότητας του Deming.....	35
2.6.3 Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας - European Foundation for Quality Management (EFQM).....	36
EFQM 2020 Ανάλυση Κριτηρίων (Βιβλιογραφική έρευνα).....	37
Criteria EFQM 2020 (EFQM Model Revised 2 nd Edition).....	40
2.7 Μεθοδολογίες.....	46
2.7.1 EFQM - RADAR.....	46
2.7.2 Six Sigma.....	46
2.8 Quality 4.0.....	47
3. Πλαίσιο Αξιολόγησης Ωριμότητας στο ISO 10018:2018 & EFQM 2020.....	52
3.1 Πλαίσιο Αξιολόγησης Ωριμότητας Glykas Quality Compass (GQC).....	52
3.2 GQC στο ISO 10018.....	56
Context of the organization and quality culture (4) - Πλαίσιο Οργάνωσης και κουλτούρα ποιότητας.....	57
Leadership (5) - Ηγεσία.....	57
Planning and Strategy (6) - Σχεδιασμός & Στρατηγική.....	58
Knowledge and Awareness (7) – Γνώση & Επίγνωση.....	58
Competence (8) - Ικανότητα.....	59
Improvement (9) –Βελτίωση.....	59
3.2.1 Συζήτηση επί του πίνακα HRM GQC-ISO 10018.....	60
3.3 GQC στο EFQM 2020.....	60
3.3.1 Συζήτηση επί του πίνακα HRM GQC- EFQM 2020.....	73
4. Συγκριτική Αξιολόγηση – Εξέλιξη του GQC.....	78
5. Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης στον Δημόσιο Τομέα.....	82
6. Μελέτη Περίπτωσης: Πανεπιστήμιο Αιγαίου.....	95
7. Συζήτηση – Συμπεράσματα.....	104
8. Επίλογος - Περιορισμοί Έρευνας – Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	112
Βιβλιογραφικές Αναφορές.....	114

Περιεχόμενα Πινάκων

Πίνακας 1. Βιβλιογραφικές Αναφορές στην Διαχείριση Ποιότητας (2017-2021)	15
Πίνακας 2. Βιβλιογραφική έρευνα σε προοπτικές QM και CSFs.	16
Πίνακας 3. Κριτήρια Μοντέλων - Πηγή: Garza et al. (2015)	36
Πίνακας 4. Βιβλιογραφικές αναφορές σχ. με την ποιότητα - Quality 4.0 (2017-2021).....	51
Πίνακας 5. Πλαίσιο Αξιολόγησης Ωριμότητας Διαχείρισης Ποιότητας Glykas Quality Compass (GQC), (Glykas, 2019)	52
Πίνακας 6. Πλαίσιο αξιολόγησης ωριμότητας GQC (2019)	55
Πίνακας 7. Απαιτήσεις Τεκμηρίωσης του ISO 10018:2020.....	56
Πίνακας 8. Πίνακας HRM GQC-ISO 10018.....	57
Πίνακας 9. Κριτήρια Μοντέλου EFQM 2020	61
Πίνακας 10. Πίνακας HRM GQC – EFQM 2020.....	62
Πίνακας 11. Πίνακας Συσχέτισης Αποτελεσμάτων HRM GQC – ISO 10018:2020 & HRM GQC - EFQM 2020	80
Πίνακας 12. Πίνακας Ανάλυσης Αποτελεσμάτων GQC – ISO 10018:2020 & GQC - EFQM 2020.....	81
Πίνακας 13. Πίνακας Επεξήγησης	81
Πίνακας 14. Προσαρμογή του HRM GQC (ISO 10018 – EFQM) στο Πανεπιστήμιο Αιγαίου	111
Πίνακας 15. Πίνακας Αποτελεσμάτων GQC (ISO 10018 – EFQM) στο Πανεπιστήμιο Αιγαίου ..	112
Πίνακας 16. Επεξήγηση αποτελεσμάτων.....	112

Περιεχόμενα Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1. Δομή Εργασίας	12
Διάγραμμα 2. Σχέση μεταξύ δέσμευσης ανθρώπων, στρατηγικής και συστήματος διαχείρισης ποιότητας σε έναν οργανισμό (Διεθνές Πρότυπο ISO 10018:2020).....	31
Διάγραμμα 3. Πλαίσιο Κριτηρίων Εθνικού Βραβείου Ποιότητας Malcolm Baldrige Πηγή: Baldrige Criteria for Performance Excellence	34
Διάγραμμα 4. Deming's 14 Points	35
Διάγραμμα 5. Guiding Principles that shaped the EFQM Model - Πηγή: EFQM Model Revised 2nd Edition	39
Διάγραμμα 6. The 1000 Points are divided across the 7 Criteria- Πηγή: EFQM Model Revised 2nd Edition	40
Διάγραμμα 7: Διαχείριση απόδοσης με την μεθοδολογία RADAR Πηγή: European Foundation for Quality Management	46
Διάγραμμα 8. Η βιομηχανία 4.0 ως υποστηρικτικό φυτώριο για πρακτικές διαχείρισης ποιότητας. Πηγή: Sader et al. (2021)	48
Διάγραμμα 9. Συσχέτιση EFQM 2020 & GQC, σε επίπεδο κριτηρίων και κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας	77
Διάγραμμα 10. Γραφική απεικόνιση εξέλιξης πλαισίου αξιολόγησης ωριμότητας GQC.....	82
Διάγραμμα 11. Κριτήρια του ΚΠΑ 2020. Πηγή: Οδηγός Εφαρμογής του ΚΠΑ – Ερευνητικό κέντρο για τη Δημόσια Διοίκηση Αυστρίας/Προσαρμογή στην ελληνική γλώσσα.	83

Συντομογραφίες

- BE: Business Excellence (Επιχειρηματική Αριστεία)
CEO: Chief Executive Officer (Διευθύνων Σύμβουλος)
CPH: Cost Per Hire (Κόστος ανά πρόσληψη)
CSFs: Critical Success Factors (Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας)
DP: Deming Prize
EFQM: European Foundation Quality Management
EMP: Enabler Managerial Principle (Διαχειριστική Αρχή)
ER: Enabler Resource (Οργανωτικός πόρος)
GQC: Glykas Quality Compass (Πυξίδα Ποιότητας Γλύκας)
HR: Human Resources (Ανθρώπινο Δυναμικό)
HRM: Human Resources Management (Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού)
ICR: Internal Change Readiness (Εσωτερική ετοιμότητα για αλλαγή)
IJPE: International Journal of Production Economics
ISO: International Organization for Standardization (Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης)
JIT: Just in Time
JUSE: Union of Japanese Scientists and Engineers (Ιαπωνική Ένωση Επιστημόνων & Μηχανικών)
LSS: Lean Six Sigma
MBNQA: Malcolm Baldrige National Quality Award
SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Δυνατά σημεία, αδύναμα σημεία, ευκαιρίες, απειλές)
TQM: Total Quality Management (Διοίκηση Ολικής Ποιότητας)
QM: Quality Management (Διοίκηση Ποιότητας)
QMS: Quality Management System (Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας)
ΑΔΙΠ: Αρχή Διασφάλισης και Πιστοποίησης της Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση
ΕΘ.Α.Α.Ε: Εθνική Αρχή Ανώτατης Εκπαίδευσης
ΕΚΔΔΑ: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
ΕΛΚΕ: Ειδικός Λογαριασμός Κονδυλίων Έρευνας
ΕΣΔΠ: Εσωτερικό Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας
ΙΝΕΠ: Ινστιτούτο Επιμόρφωσης
ΚΠΑ: Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης
ΜΟΔΙΠ: Μονάδα Διασφάλισης Ποιότητας

1. Περίληψη Εργασίας

Η διπλωματική εργασία εστίασε στο ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού και των συστημάτων που αφορούν τα πρότυπα, τα βραβεία, τις μεθοδολογίες και τη διαχείριση ολικής ποιότητας εν γένει. Αναλύθηκαν οι τρόποι που το ανθρώπινο δυναμικό αξιολογείται, βελτιώνεται και επιβραβεύεται στα πλαίσια των συστημάτων ποιότητας, κατά την ανάπτυξη και την εφαρμογή τους.

Με βάση τους πιο ευρέως χρησιμοποιούμενους Κρίσιμους Παράγοντες Επιτυχίας που χρησιμοποιούνται στη Διαχείριση Ποιότητας και την αξιολόγηση ωριμότητας που προσδιορίζεται στη βιβλιογραφική ανασκόπηση, διερευνήθηκαν οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας, η απαιτούμενη υποδομή και οι προϋποθέσεις που θα πρέπει να περιλαμβάνει ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο Αξιολόγησης Ποιότητας.

Αντικείμενο μελέτης αποτέλεσε το πρότυπο του Διεθνή Οργανισμού Τυποποίησης ISO 10018:2020 (Διαχείριση ποιότητας - Καθοδήγηση για την εμπλοκή ανθρώπων) που εστιάζει στη συμμετοχή και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Παρουσιάστηκαν τα πιο γνωστά βραβεία ποιότητας, και αναλύθηκε το αναθεωρημένο μοντέλο EFQM Model 2020, το οποίο βασίζεται στη σύνδεση μεταξύ του σκοπού και της στρατηγικής ενός οργανισμού και είναι ευθυγραμμισμένο με τους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης των Ηνωμένων Εθνών, για την ταυτόχρονη παροχή απόδοσης και τη διασφάλιση μετασχηματισμού, δημιουργώντας διαρκή αξία για τους βασικούς ενδιαφερόμενους φορείς και επιτυγχάνοντας αξιοσημείωτα αποτελέσματα (Fonseca, 2022). Στο ίδιο πλαίσιο εξετάστηκε το πλαίσιο αξιολόγησης ωριμότητας Glykas Quality Compass (GQC) που συνδυάζει τους ΚΠΣ με τις αρχές διαχείρισης ποιότητας και τη χρήση οργανωτικών πόρων και τέλος αναλύθηκε σε βάθος το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης για τον Δημόσιο Τομέα.

Πιο συγκεκριμένα, στην ενότητα 2 η εργασία παρουσιάζει μια ανασκόπηση της βιβλιογραφικής έρευνας, των τελευταίων πέντε ετών, σχετικά με τους επικαλυπτόμενους ερευνητικούς τομείς του QM και της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM), εστιάζοντας στον ρόλο του HRM στο QM και αντίστροφα. Ο ρόλος του HRM στα συστήματα διαχείρισης ποιότητας είναι πολύπλοκος λόγω της εγγενούς αβεβαιότητας για την πρόβλεψη της ανθρώπινης συμπεριφοράς και απόδοσης. Η βιβλιογραφική ανασκόπηση, εντόπισε ερευνητικά κενά που σχετίζονται με τον ρόλο του HRM στα Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας. Περιορισμένες είναι και οι ερευνητικές προσπάθειες για τον προσδιορισμό των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας του ανθρώπινου δυναμικού για την εφαρμογή της QM καθώς και των δυνατοτήτων που θα πρέπει να υπάρχουν πριν και κατά τη διάρκεια της εφαρμογής. Η διαφοροποίηση, για παράδειγμα, της βελτίωσης των ανθρώπων ως κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας και η σχέση και η εξάρτησή της από τις δομές HRM, τις διαδικασίες HRM, τα συστήματα διαχείρισης HRM κ.λπ. κατά την εφαρμογή της QM δεν έχει εντοπιστεί στη βιβλιογραφία. Επίσης, δεν υπάρχει σαφής προσδιορισμός των πλαισίων αξιολόγησης ωριμότητας που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό στην εφαρμογή του QM. Αυτά τα ερευνητικά κενά και τα ευρήματα μας οδήγησαν στο προσδιορισμό των ακόλουθων ερευνητικών ερωτημάτων που στοχεύει να αντιμετωπίσει η παρούσα έρευνα:

RQ1: Ποιοι είναι οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας που αναφέρονται στο ανθρώπινο δυναμικό στη Διαχείριση Ποιότητας.

RQ2 : Ποιοι είναι οι ενεργοποιητές για την εφαρμογή ενός μοντέλου.

RQ3: Ποια τα κύρια χαρακτηριστικά ενός πλαισίου αξιολόγησης ωριμότητας για την αξιολόγηση της εφαρμογής του Ανθρώπινου Δυναμικού και της Διαχείρισης Ποιότητας.

Στην ενότητα 2 η βιβλιογραφική έρευνα επεκτείνεται σε ανασκόπηση των διεθνών προτύπων τυποποίησης ISO (:International Organization for Standardization), τις μεθοδολογίες και τα διεθνή βραβεία ποιότητας που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό. Αυτά τα πρόσφατα εκδοθέντα πρότυπα παρέχουν έναν αξιόπιστο οδικό χάρτη, για να υιοθετήσουν οι οργανισμοί για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού τους. Καθοδηγούν τα τμήματα HRM που διαχειρίζονται, βελτιώνουν την οργανωτική απόδοση και τελικά, βελτιώνουν την απόδοση για τον οργανισμό στο σύνολό του. Η μελέτη εστιάζει στο ISO 10018:2020 το οποίο παρέχει κατευθυντήριες γραμμές για τη συμμετοχή των ανθρώπων στο σύστημα διαχείρισης ποιότητας με επίκεντρο τη συμμετοχή στην υλοποίηση του QM, την ενδυνάμωση και την ανάπτυξη δεξιοτήτων και στο αναθεωρημένο μοντέλο του ευρωπαϊκού βραβείου ποιότητας EFQM 2020. Η έρευνα ανέδειξε ότι υπάρχει πολύ περιορισμένη δημοσιευμένη έρευνα (σχεδόν ανύπαρκτη) σχετικά με τα πρόσφατα δημοσιευμένα πρότυπα και το αναθεωρημένο μοντέλο EFQM 2020 και ως εκ τούτου πρέπει να γίνει μια σοβαρή ερευνητική προσπάθεια για την αξιολόγηση της εφαρμογής τους, κυρίως μέσω του συνδυασμού τους με τα υπάρχοντα καθιερωμένα πλαίσια ωριμότητας QM. Συνεκδοχικά δημιουργήθηκαν τα ακόλουθα δύο επιπλέον ερευνητικά ερωτήματα:

RQ4: Πώς μπορεί ένα πλαίσιο αξιολόγησης ωριμότητας QM να έχει «κεντρικό» το HRM;

RQ5: Μπορεί να αναπτυχθεί μια γενική μήτρα αξιολόγησης Διαχείρισης Ποιότητας για την εφαρμογή του ISO 10018:2020;

RQ6: Μπορεί να αναπτυχθεί μια γενική μήτρα αξιολόγησης Διαχείρισης Ποιότητας για την εφαρμογή του EFQM 2020;

Προσπαθώντας να δώσουμε απάντηση στο ερευνητικό ερώτημα 4 στην ενότητα 3, παρουσιάζουμε το πλαίσιο ωριμότητας Πυξίδα Ποιότητας Γλύκα (GQC), που αναπτύχθηκε και χρησιμοποιείται στην αξιολόγηση εφαρμογής. Διερευνήθηκε η δυνατότητα προσαρμογής του μοντέλου αξιολόγησης ωριμότητας GQC στο νέο πρότυπο ISO 10018:2020 και το αναθεωρημένο βραβείο ποιότητας EFQM 2020 βασισμένο στο ανθρώπινο δυναμικό. Το τελικό προσαρμοσμένο μοντέλο αποτελείται από μία μήτρα που περιέχει τους δέκα πιο σημαντικούς κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας, οι οποίοι προσδιορίζονται στη βιβλιογραφική μας έρευνα για τα πλαίσια αξιολόγησης ωριμότητας QM και τους πιο εξέχοντες παράγοντες που προσδιορίζονται επίσης στην ίδια έρευνα.

Προκειμένου να δοθεί απάντηση στα ερευνητικά ερωτήματα 5 και 6 και να αξιολογηθεί η εγκυρότητα του προτεινόμενου πλαισίου αξιολόγησης ωριμότητας GQC με επίκεντρο το ανθρώπινο δυναμικό, στην ενότητα 3, παρουσιάζονται οι ερευνητικές προσπάθειες για την εφαρμογή του ISO 10018: 2020 και του EFQM 2020 στο HRM:GQC. Το αποτέλεσμα είναι η προηγμένη μήτρα «HRM: GQC - ISO 10018» και «HRM: GQC - EFQM 2020» αντίστοιχα. Οι νέοι πίνακες που δημιουργήθηκαν απεικονίζουν τις σχέσεις των ρητρών του ISO 10018 που χρησιμοποιούνται κατά τη σχεδίαση και την εφαρμογή των προτύπων και των κριτηρίων του EFQM 2020 με τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας και τους ενεργοποιητές του HRM GQC. Στη συνέχεια της έρευνας, στην ενότητα 4, διενεργήθηκε συγκριτική αξιολόγηση των δύο νέων πινάκων και δημιουργήθηκε η νέα μήτρα «HRM GQC - ISO 10018 - EFQM 2020», η οποία αποτελεί εξέλιξη του GQC και περιλαμβάνει τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας και τους

ενεργοποιητές όπως προέκυψαν από τη συσχέτιση των «HRM : GQC - ISO 10018» και «HRM: GQC - EFQM 2020».

Το προσδοκώμενο αποτέλεσμα της έρευνας είναι να διερευνηθούν οι ιδιάζουσες συνθήκες εφαρμογής (ή μη) των προτύπων ISO σε περιβάλλον δημόσιας διοίκησης, οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας και η δυνατότητα των δημόσιων οργανισμών να επιτύχουν εξαιρετικά αποτελέσματα, σύμφωνα με το παγκόσμια αναγνωρισμένο μοντέλο Αριστείας EFQM. Σε ευθυγράμμιση με τις αρχές του μοντέλου αριστείας EFQM για τη διαχείριση ποιότητας, και με σκοπό τη χρηστή διακυβέρνηση, τον μετασχηματισμό και την βελτιωμένη απόδοση των δημόσιων οργανισμών στα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης έχει δημιουργηθεί το Κοινό πλαίσιο αξιολόγησης (ΚΠΑ). Προκειμένου η έρευνα να οδηγήσει σε ολοκληρωμένα συμπεράσματα σχετικά με την εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου πλαισίου αξιολόγησης της ποιότητας, στην Ενότητα 5 αναλύονται τα κριτήρια του αναθεωρημένου μοντέλου ΚΠΑ 2020 το οποίο είναι προσανατολισμένο προς μια κουλτούρα ποιότητας της απόδοσης, βασίζεται στη συμμετοχή των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα και προσεγγίζει ολιστικά από διαφορετικές πτυχές την ανάλυση των επιδόσεων των δημόσιων οργανισμών.

Συνεκδοχικά προκύπτει το ερευνητικό ερώτημα 7:

RQ7: Εφαρμογή – αξιολόγηση προτεινομένου μοντέλου στον δημόσιο τομέα.

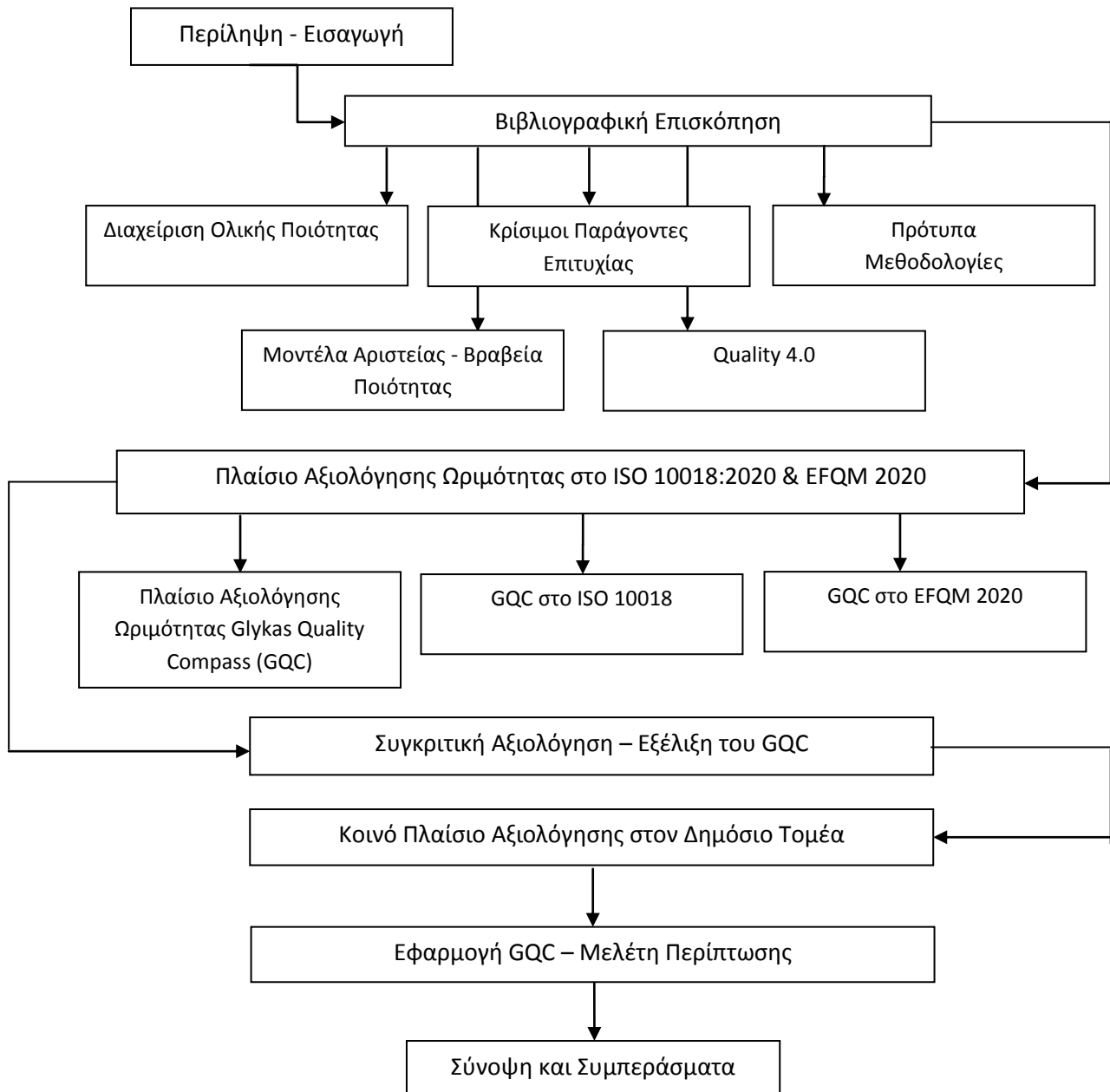
Ως μελέτη περίπτωσης της έρευνας, στην ενότητα 6 χρησιμοποιήθηκε το Πανεπιστήμιο Αιγαίου. Μέσα από τη δευτερογενή ανάλυση ποιοτικών δεδομένων, συγκεντρώθηκαν στοιχεία σχετικά με τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας και τους ενεργοποιητές που συμβάλουν στην διασφάλιση ποιότητας του Ιδρύματος και στη συνέχεια εφαρμόστηκαν στο προτεινόμενο μοντέλο.

Ο ερευνητικός στόχος της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να παρέχει μια ανάλυση σχετικά με τη Διαχείριση Συστημάτων Ποιότητας και τους Κρίσιμους Παράγοντες Επιτυχίας που επηρεάζουν την εφαρμογή τους και να καλύψει το ερευνητικό κενό σχετικά με την εφαρμογή ολοκληρωμένων πλαισίων αξιολόγησης ωριμότητας. Οι απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα οδηγούν στην πρόταση ενός ολιστικού και ολοκληρωμένου πλαισίου για την αξιολόγηση της ωριμότητας του QM και την εφαρμογή του στα πρότυπα ποιότητας ISO 10018, του ευρωπαϊκού μοντέλου EFQM 2020 και του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης για τους δημόσιους οργανισμούς μέσω μιας μήτρας κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας και ενεργοποιητών.

Στην τελευταία ενότητα των συμπερασμάτων συνοψίζονται και αξιολογούνται τα συμπεράσματα της έρευνας. Το προσδοκώμενο αποτέλεσμα είναι να διερευνηθούν οι ιδιάζουσες συνθήκες εφαρμογής (ή μη) του διεθνούς προτύπου ποιότητας ISO 10018:2020, του ευρωπαϊκού μοντέλου EFQM 2020 και του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης και οι κρίσιμοι παράγοντες που επηρεάζουν την εφαρμογή στους δημόσιους οργανισμούς. Στα συμπεράσματα της έρευνας περιλαμβάνονται συστάσεις και πίνακες προσαρμογής για το Πανεπιστήμιο Αιγαίου. Η εξειδίκευση της έρευνας στη μελέτη περίπτωσης που αφορά στην αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού σε περιβάλλον δημόσιας διοίκησης, απαιτεί την προσαρμογή ή/και την ανάπτυξη νέων τεχνικών και μεθοδολογίας που θα χρησιμοποιούνται ως αναφορά από μελλοντικούς ερευνητές στο τομέα αξιολόγησης ωριμότητας QM και ενός νέου πίνακα εργαλείων για τη περίπτωση αυτή, που θα αποτελέσει την επέκταση της έρευνας για την εφαρμογή στη δημόσια διοίκηση.

1.1 Δομή Εργασίας

Το παρακάτω διάγραμμα απεικονίζει τη δομή της εργασίας:



Διάγραμμα 1. Δομή Εργασίας

2. Βιβλιογραφική Επισκόπηση

2.1 Μεθοδολογία Έρευνας

Την τελευταία δεκαετία υπάρχει συνεχής ανάπτυξη του QM μέσω προτύπων διαχείρισης ποιότητας και βραβείων ποιότητας ή επιχειρηματικής αριστείας. Ορισμένες μελέτες σε αυτόν τον τομέα έχουν επικεντρωθεί στη δοκιμή μοντέλων ποιότητας, με βάση ένα σύνολο κριτηρίων, όπου τα κριτήρια είναι συνήθως ένας συνδυασμός πρακτικών TQM. Στα συμπεράσματα της παρούσας έρευνας, συγκαταλέγεται και η θέση ότι τα μοντέλα Βραβείων Ποιότητας θα πρέπει να έχουν δυναμικό και στρατηγικό ρόλο ανάπτυξης στην εφαρμογή TQM εντός των οργανισμών.

Η παρούσα εργασία στηρίζεται σε δευτερογενή έρευνα βιβλιογραφικής ανασκόπησης μελετών που έχουν δημοσιευθεί την τελευταία πενταετία. Για την αναζήτηση μελετών επιλέχθηκε ηλεκτρονική βάση δεδομένων και στοχευμένες πηγές που δημοσιεύουν περιοδικά με κριτές και εργασίες συνεδρίων. Με βάση το μοντέλο GQC, αναζητήθηκαν λέξεις-κλειδιά. Στην πρώτη αναζήτηση συγκεντρώθηκαν αρχικά 173 εργασίες και μετά από προσεκτικό έλεγχο χρησιμοποιήθηκαν 61 μελέτες της τελευταίας πενταετίας. Η πλειονότητα των εργασιών προήλθε από το Total Quality Management & Business Excellence, ακολουθούμενο από το International Journal of Quality and Reliability Management, το TQM Journal και μερικές ακόμη πηγές παρόμοιας εγκυρότητας.

Στον Πίνακα 1, δίνεται έμφαση στους Κρίσιμους Παράγοντες Επιτυχίας (CSFs), οι οποίοι χρησιμοποιήθηκαν ως λέξη κλειδί και τις προσεγγίσεις που χρησιμοποιούνται ανά ερευνητική αναφορά. Στον Πίνακα 2, παρουσιάζεται αναλυτική ταξινόμηση των CSFs σε κατηγορίες βάσει των αναφορών που έχουν προτείνει οι συγγραφείς.

2.2 Αποτελέσματα Έρευνας

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση εντόπισε έναν πολύ μεγάλο αριθμό μελετών, με βάση κριτικές ερευνητών που έχουν λάβει υπόψη τα πλαίσια αξιολόγησης και έχουν δημοσιεύσει εργασίες σε έγκριτα επιστημονικά περιοδικά. Η βιβλιογραφία για τα πλαίσια αξιολόγησης ωριμότητας QM και τη σημασία της επιτυχούς εφαρμογής QM χρονολογείται από το 1980. Το ενδιαφέρον πολλών ερευνητών έχουν προσελκύσει οι λεγόμενες «πρακτικές QM» που συμβάλλουν στην επιτυχή εφαρμογή της QM (Glykas, 2019).

Ο Πίνακας 1 παρουσιάζει ορισμένες από τις πιο αξιολογες δημοσιεύσεις των τελευταίων πέντε ετών που χρησιμοποιούνται στην παρούσα βιβλιογραφία. Πιο συγκεκριμένα, στον πίνακα 1 παρουσιάζονται οι κύριοι CSFs και οι προσεγγίσεις που χρησιμοποιούνται ανά αναφορά στην έρευνα, ενώ ο πίνακας 2 παρουσιάζει τους CSF ανά μελέτη και τους ταξινομεί περαιτέρω σε κατηγορίες σύμφωνα με τις προοπτικές QM που μελέτησαν. Σύμφωνα με τη μελέτη των Bajaj et al. (2018), η έρευνα διαχείρισης ποιότητας έχει τριπλασιαστεί από το 1995 έως το 2015 και κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η πλειοψηφία των ερευνητών ορίζει τους CSFs με διαφορετικούς τρόπους. Έχει παρατηρηθεί ότι οι περισσότερες έρευνες για τα πλαίσια αξιολόγησης ωριμότητας QM έχουν διεξαχθεί από τη σκοπιά του TQM. Ωστόσο, σε πολλές περιπτώσεις ο όρος έχει χρησιμοποιηθεί από ερευνητές λανθασμένα ως συνώνυμο του QM. Για τις άλλες τρεις κατηγορίες (πρότυπα, μεθοδολογίες, βραβεία αριστείας) η έρευνα είναι

μικρότερη αλλά εξίσου σημαντική. Οι ερευνητές Bajaj et al. (2018) προτείνουν τη διεξαγωγή μελλοντικής έρευνας με επίκεντρο την ταξινόμηση QM.

Αναφορές	Προτεινόμενοι CSFs και βασικά συμπεράσματα
Aquilani, et. al. 2017	Προσδιόρισαν τους δέκα πιο σημαντικούς CSFs στη QM : Ηγεσία, Εστίαση στον πελάτη, Εκπαίδευση και Κατάρτιση, Συστήματα μέτρησης, Συνεργασία με προμηθευτές, Διαχείριση διαδικασιών, Συνεχής βελτίωση, TQM ως στρατηγικό θέμα, κουλτούρα και δέσμευση των εργαζομένων.
Jehangiri, 2017	Τόνισαν τους CSFs που θα πρέπει να εφαρμόζονται ολιστικά και την ανάγκη σύνδεσης των CSFs με την οργανωσιακή απόδοση για την επιτυχή εφαρμογή TQM .
Sangwa & Sangwan, 2017	Πρότειναν ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο μέτρησης απόδοσης για τη μέτρηση της επίδρασης της λιτής εφαρμογής σε όλες τις λειτουργίες. Επτά κατηγορίες: διαδικασία παραγωγής, ανάπτυξη νέων προϊόντων (NPD), διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού , διαχείριση οικονομικών, διαχείριση πελατών και διαχείριση προμηθευτών έχουν χωριστεί σε 26 διαστάσεις απόδοσης και για κάθε μία έχουν προσδιοριστεί Βασικοί Δείκτες Απόδοσης (KPIs) για τη μέτρηση της λιτής απόδοσης
Bajaj et. al. 2018	Παρέχουν μια διεξοδική βιβλιογραφική έρευνα για μια περίοδο είκοσι ετών και μια ανάλυση περισσότερων από τριάντα CSFs και των κατηγοριών τους.
Dahlgaard-Park et. al. 2018	Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι βασικές αξίες και τα στοιχεία της TQM υλοποιούνται μέσω της εφαρμογής Μοντέλων Αριστείας . Η TQM περιλαμβάνει προηγούμενες θεωρίες διαχείρισης και λαμβάνει υπόψη τις πολιτικές διαχείρισης ποιότητας , το στρατηγικό όραμα, την αποστολή και την αντίστοιχη ανάπτυξή τους μέσω ολιστικών πλαισίων.
Igbal & Asrar-ul-Hq 2018	Τα ευρήματα της έρευνας αποκαλύπτουν ότι υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ των πρακτικών TQM και της απόδοσης των εργαζομένων με διαμεσολαβητικό ρόλο της Ατομικής Ετοιμότητας Αλλαγής (ICR) .
Barbu et. al., 2019	Ανάλυσαν τους CSFs της οργανωσιακής απόδοσης και τους ταξινόμησαν σε προοπτικές QM .
Carnerud & Bäckström 2019	Παρουσίασαν τέσσερις δεκαετίες έρευνας σε επτά βασικά θέματα: Ποιότητα υπηρεσιών και ικανοποίηση πελατών, Σχεδιασμός και έλεγχος διαδικασίας, Πιστοποίηση ISO και πρότυπα , Εφαρμογή TQM , πρακτικές και απόδοση QM , Αξιοπιστία, κόστος, αποτυχία και προβλήματα, βραβεία αριστείας , και βραβεία ποιότητας .
Dahlgaard et. al. 2019	Τόνισαν την ανάγκη για συνεχή προσαρμογή των πλαισίων ωριμότητας QM , με βάση εργαλεία και τεχνικές που ταιριάζουν σε οργανισμούς έντασης γνώσης καθώς και τη σύνδεση της QM με τους οργανωσιακούς πόρους.
Garcia-Alcaraz et. al., 2019	Πρότειναν ένα μοντέλο που συσχετίζει τρεις CSFs . Παρουσίασαν ότι η διοικητική δέσμευση είναι η πιο σημαντική μεταβλητή για τη TQM ενώ εξαρτάται από τον ρόλο του τμήματος ποιότητας και τις πολιτικές ποιότητας προκειμένου να επιτευχθεί η ικανοποίηση των πελατών.
Glykas, 2019	Παρουσιάζει το Glykas Quality Compass (GQC) και χαρτογραφεί όλες τις πρωτοβουλίες ποιότητας σε έναν οργανισμό, ταξινομώντας τις σε τέσσερις κύριες κατηγορίες: Φιλοσοφία, Πρότυπα , Μεθοδολογίες και Βραβεία Αριστείας .
Gunasekaran et.al, 2019	Επικεντρώθηκαν στην ποιότητα και τις οικονομικές καταστάσεις, τα μοντέλα, το ανθρώπινο δυναμικό και τις τεχνολογικές προοπτικές μέσα από δέκα μελέτες υψηλής ποιότητας. Επισημαίνουν τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στη διαχείριση ποιότητας ανά βιομηχανική επανάσταση και τη σύνδεσή του με την τεχνολογική επανάσταση με την πάροδο του χρόνου.
Krajcsák, 2019	Παρουσίασε ένα πλαίσιο με στρατηγικές κινήτρων και παρακίνησης για τη δέσμευση των εργαζομένων και την επιτυχή εφαρμογή TQM .
Shafiqh et. al., 2019	Με βάση βιβλιογραφική ανασκόπηση, προσδιορίστηκαν επτά δομές για τους CSFs της εφαρμογής TQM : Υπεύθυνη διαχείριση της ηγεσίας, διαχείριση εργαζομένων, διαχείριση πελατών, διαχείριση προμηθευτών, ποιότητα στο σχεδιασμό και τη διαδικασία, μέτρηση, ανάλυση και ανατροφοδότηση, διαχείριση πόρων.
Beraldin et. al. 2020	Οι αναλύσεις δεδομένων ερευνών υποστηρίζουν ότι η συμμετοχή των εργαζομένων για συνεχή βελτίωση έχει σημαντική έμμεση επίδραση στα οργανωτικά αποτελέσματα μέσω JIT και TQM , όταν δεν υφίσταται επαναληπτικότητα στην παραγωγή. Τα αποτελέσματα της έρευνας συμβάλλουν στην καλύτερη κατανόηση

	των μηχανισμών μέσω των οποίων η συμμετοχή των εργαζομένων για συνεχή βελτίωση επηρεάζει τα οργανωτικά αποτελέσματα.
Calvo-Mora et. al., 2020	Ανέπτυξαν μια ανάλυση των σχέσεων μεταξύ των “Soft” και “Hard” TQM και των οργανωτικών αποτελεσμάτων (πελάτες, άνθρωποι, κοινωνία και βασικά αποτελέσματα). Τα αποτελέσματα επιβεβαιώνουν ότι οι “Soft” και “Hard” πτυχές συνιστούν ένα κοινωνικο-τεχνικό σύστημα στο οποίο υπάρχουν πολλαπλές άμεσες και έμμεσες σχέσεις, μεταξύ αυτών των παραγόντων και των αποτελεσμάτων.
Negron 2020	Τόνισε την ανάγκη για δύο μεγάλες διακρίσεις των πρακτικών CSFs : Πρακτικές υποδομής (στρατηγική, ανθρώπινοι πόροι, ηγεσία και ποιότητα προμηθευτή), βασικές πρακτικές (διαδικασία, ανάλυση πληροφοριών, πελάτης) που συμβάλλουν και οι δύο στην επίτευξη λειτουργικής απόδοσης (σχέση απόδοσης). Συμπέρανε επίσης ότι υπάρχει ανάγκη για μια ολοκληρωμένη προσέγγιση στα πλαίσια ωριμότητας QM που περιλαμβάνουν περισσότερες από μία προοπτικές QM όπως TQM, Six Sigma, Πρότυπα και Βραβεία Ποιότητας .
Ahmed & Idris, 2021	Προτείνουν ότι το HR σε οργανισμούς που υιοθετούν προγράμματα ποιότητας θα πρέπει να ευθυγραμμίζει τις πρακτικές του με τέτοιο τρόπο ώστε να βελτιώνουν τις “Soft” πτυχές της TQM .
Cavallone & R.Palumbo, 2021	Πρότειναν ένα μοντέλο με τη συμμετοχή των εργαζομένων ως μέρος της “Soft” πλευράς της TMQ . Η κατάρτιση και τα μέτρα παρακίνησης ενδυναμώνουν τους εργαζόμενους και διατηρούν την αυτο-αποτελεσματικότητά τους για τη βελτίωση των εργασιακών διαδικασιών και την ανάπτυξη νέων ιδεών για την ενίσχυση της ικανότητας δημιουργίας αξίας του οργανισμού και τη καθιέρωση της δέσμευσής τους για οργανωτική αριστεία.
García-Alcaraz et. al, 2021	Παρουσιάζουν ένα μοντέλο με συσχετισμό τριών CSFs : διοικητική δέσμευση, ρόλος του τμήματος διαχείρισης ποιότητας και πολιτικών TMQ για την ικανοποίηση των πελατών
Hsu et.al, 2021	Από έρευνες που δημοσιεύθηκαν μεταξύ 2010 - 2019, κατέδειξαν τη σκοπιμότητα χρήσης του Self-Organizing Map (SOM) Προσδιόρισαν μετά το 2010 νέα θέματα που περιλαμβάνουν το πλαίσιο Επιχειρηματικής Αριστείας (BE), την καινοτομία, την εκπαίδευση, την ομάδα και τον σχεδιασμό. Δίνει έμφαση στην κυριαρχία της TQM στην ποιότητα των υπηρεσιών, το ISO , την καινοτομία και τη μάθηση. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η BE δεν αντικαθιστά την TQM, αλλά μοιάζουν περισσότερο με παρόμοιες ιδέες.
Kulenović, et al, 2021	Προσδιόρισαν έξι βασικούς CSFs : ηγεσία διαχείρισης, εστίαση στον πελάτη, εκπαίδευση, διαχείριση προμηθειών, πληροφορίες και ανάλυση, διαχείριση διαδικασιών και τέσσερις βοηθητικούς: θέματα ποιότητας ανά λειτουργία, στρατηγικός σχεδιασμός, σχεδιασμός προϊόντων/υπηρεσιών και συνεχή βελτίωση.
Para-González et. al 2021	Πρότειναν ένα μοντέλο για πρακτικές ωριμότητας QM για το EFQM . Προσδιόρισαν εννέα CSFs : Ηγεσία, Στρατηγική, Προσωπικό, Συμμαχίες, Διαδικασίες, Άνθρωποι, Πελάτες, Κοινωνία, Απόδοση.
Vihari et. al., 2021	Από εμπειρική έρευνα παρουσίασαν τη θετική επίδραση των πρακτικών Soft (TQM) στην απόδοση των εργαζομένων στον μεταποιητικό τομέα των Ηνωμένων Αραβικών Εμιράτων.
Wickramasinghe & Gamage, 2021	Διερευνά τη σχέση μεταξύ πρακτικών εργασίας υψηλής συμμετοχής και ποιοτικών αποτελεσμάτων, και τον ρόλο της λειτουργίας HR . Το μεγαλύτερο αντίκτυπο έχει η αξιολόγηση απόδοσης ακολουθούμενη από επικοινωνία, ανταμοιβές και αναγνώριση. Ο ρόλος του HR είναι σημαντικός στην εφαρμογή πρακτικών ποιότητας και εργασίας.

Πίνακας 1. Βιβλιογραφικές Αναφορές στην Διαχείριση Ποιότητας (2017-2021)

ΑΝΑΦΟΡΕΣ	QM ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ				CSF										ΕΝΕΡΓΟ-ΠΟΙΗΤΕΣ			
	ΤQM	ΠΡΟΤΥΠΑ	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΕΣ	ΒΡΑΒΕΙΑ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	ΠΕΛΑΤΕΣ	ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	ΗΓΕΣΙΑ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΛΛΑΓΗΣ	ΑΠΟΔΟΣΗ	ΔΙΑΡΚΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ ΚΑΙ ΓΝΩΣΗΣ	ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ	ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ	ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟΙ ΠΟΡΟΙ ΕΝΙΣΧΥΣΗΣ	ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΝΙΣΧΥΣΗΣ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΣΤΙΑΣΗΣ CSFs
Aquilani, et. al. 2017	✓				✓	✓	✓	✓	✓			✓			✓			✓
Jehangiri, 2017	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓
Sangwa & Sangwan, 2017		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	
Bajaj et. al. 2018	✓	✓				✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Dahlgard-Park et. al. 2018	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓	✓	
Carnerud & Bäckström 2019	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	
Dahlgard et. al. 2019	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	
Igbal & Asrar-ul-Hq 2018	✓		✓			✓	✓		✓	✓	✓					✓	✓	✓
Garcia-Alcaraz et. al.,2019	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓		✓
Glykas, 2019	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓					✓	✓
Gunasekaran et.al, 2019	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓						✓
Krajcsák, 2019	✓	✓			✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓
Beraldin et. al. 2020	✓		✓		✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓			✓	✓	✓
Negron 2020	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓					✓
Shafiqh et. al., 2020	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓
Barbu et. al., 2021	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Cavallone & R.Palumbo, 2021	✓		✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓				✓	✓	
García-Alcaraz et. Al, 2021	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Hsu et.al, 2021	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓	✓	
Kulenović, et al, 2021	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓			✓	✓	✓
Para-González et. al 2021				✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓			✓				
Vihari et. al., 2021	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	

Πίνακας 2. Βιβλιογραφική έρευνα σε προοπτικές QM και CSFs.

2.3 Διαχείριση Ολικής Ποιότητας (TQM)

Σύμφωνα με τους Bajaj et al. (2018), η διαχείριση ολικής ποιότητας (TQM) είναι ένα σημαντικό εργαλείο που είναι ευρέως αποδεκτό από εταιρείες, οργανισμούς και υπηρεσίες, ως μια προσπάθεια βελτίωσης της απόδοσης των επιχειρήσεων. Στην εποχή της παγκοσμιοποίησης οι οργανισμοί είναι δύσκολο να επιβιώσουν, εκτός και αν διατηρούν καλή ποιότητα στην επιχείρησή τους. Το TQM δεν είναι ένας προορισμός αλλά μία σύγχρονη σκέψη διαχείρισης και μια αποστολή.

Η Πετρίδου (2011) ορίζει τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως μια φιλοσοφία διοίκησης η οποία πρεσβεύει ότι η βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας είναι ευθύνη όλων των εμπλεκόμενων μελών και όλων των λειτουργιών μέσα στον οργανισμό σε όλα τα επίπεδα. Για τον Ζαβλανό (2006), η TQM είναι μια φιλοσοφία διοίκησης η οποία «αγκαλιάζει» όλες τις δραστηριότητες μέσω των οποίων οι ανάγκες και οι προσδοκίες του πελάτη και της κοινότητας, καθώς επίσης και οι στόχοι του οργανισμού ικανοποιούνται με τον πιο επαρκή και αποτελεσματικό από πλευράς κόστους τρόπο, μεγιστοποιώντας τις δυνατότητες των εργαζομένων μέσω μιας διαρκούς βελτίωσης.

Οι Mohammed et al. (2016) στον ορισμό της TQM συμπληρώνουν ότι μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα σύγχρονο «μοντέλο διοίκησης», που η επιτυχία του εξαρτάται από την αποτελεσματικότερη επίτευξη του άριστου συνδυασμού όλων των συντελεστών της παραγωγής που συμμετέχουν σε μια επιχείρηση, καινοτόμων προσπαθειών και εξειδικευμένων τεχνικών δεξιοτήτων.

Οι Ζαλιμίδης και Δούνιας (2006) εξέτασαν τις διαφορές μεταξύ Ολικής Ποιότητας (TQ) και παραδοσιακών πρακτικών διοίκησης και κατέληξαν στον ορισμό της TQM ως προϊόντα και υπηρεσίες που υπερβαίνουν τις παρούσες ανάγκες και προσδοκίες των καταναλωτών με την καινοτομία να αποτελεί ένα από τα ζητούμενα. Η επιχείρηση αντιμετωπίζεται ως ένα σύστημα αλληλεξαρτούμενων διεργασιών που συνδέονται οριζόντια μέσω ενός δικτύου προμηθευτών και πελατών. Τα διοικητικά στελέχη βλέπουν τα αλληλοεξαρτώμενα τμήματα και τις διεργασίες και καθοδηγούν τους εργαζόμενους σε ομαδική εργασία και συμμετοχή. Οι άνθρωποι αντιμετωπίζονται ως το πραγματικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού και σύμφωνα με την άποψη του Deming θα πρέπει η νέα φιλοσοφία να διαχέεται σε όλο τον οργανισμό παράλληλα με την απαιτούμενη γνώση που θα εφαρμόζεται ολιστικά. Ο διευθυντής αποτελεί τον κύριο μοχλό της αλλαγής και της διαρκούς βελτίωσης αναγνωρίζοντας μεταξύ άλλων τη συμμετοχή, τη συνεργασία και τα συνολικά επιτεύγματα. Τέλος, βασικό συνεργάτη του οργανισμού κατά τους συγγραφείς αποτελεί ο προμηθευτής καθώς μόνο με τη συνεργασία του μπορούν να επιτευχθούν υψηλά επίπεδα ποιότητας.

Ο Ζαβλανός (2006) παρουσιάζει ως βασικές αρχές της TQM την εστίαση στις ανάγκες του πελάτη, τη συνεχή βελτίωση και την ομαδική συνεργασία και τη συμμετοχή όλων των ατόμων. Η Πετρίδου (2011) προσθέτει την αφοσίωση και δέσμευση των ανώτερων στελεχών, την εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων, τις συνεχείς μετρήσεις και εκτιμήσεις των προσπαθειών βελτίωσης της ποιότητας και την ανάπτυξη μακροχρόνιων υγιών σχέσεων με τους προμηθευτές. Σε αυτές τις επτά θεμελιώδεις αρχές της TQM που αποτελούν τον κορμό της φιλοσοφίας της διοίκησης, οι περισσότερες αναφέρονται άμεσα στο ανθρώπινο δυναμικό και στις υπόλοιπες υπάρχει έμμεση αλλά σαφής εξάρτηση στον ανθρώπινο παράγοντα.

Για τους Snare et al. (1995), η στρατηγική βελτίωσης της ποιότητας που σχετίζεται με την TQM απαιτεί ιδιαίτερη προσέγγιση στο ανθρώπινο δυναμικό. Περιλαμβάνει έμφαση στον κερδισμένο υπάλληλο και δέσμευση στους οργανωτικούς στόχους, αντί να διασφαλίζεται η απλή συμμόρφωση μέσω άμεσης εποπτείας και ακατέργαστων συστημάτων κινήτρων. Η ανασκόπηση των πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού και η συμμετοχή των εργαζομένων καταδεικνύει το φάσμα των πιθανών μέτρων που είναι διαθέσιμα στη διοίκηση για την ανάπτυξη της κουλτούρας ποιότητας, με αλλαγές στις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού και πρακτικές. Συνεκδοχικά η αυξημένη συμμετοχή των εργαζομένων προτείνεται ως μέρος την εφαρμογής TQM.

Από τις έρευνες των Izvercian et al. (2014), προκύπτει η ειδική σχέση της TQM με τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (HRM) όταν πρόκειται για συστήματα με συνεχή βελτίωση. Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ασκείται ως μέρος του ποιοτικού σχεδιασμού σε επίπεδο επιχείρησης και συνεπώς κατευθύνεται στις ανάγκες του εσωτερικού καταναλωτή. Επιπλέον, ο σκοπός της διαχείρισης απόδοσης στη TQM και της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι η βελτίωση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού. Επομένως, η πρόκληση δεν είναι μόνο η βελτίωση της ποιότητας του συστήματος, αλλά και η βελτίωση απόδοσης των ανθρώπων.

Στην ίδια έρευνα, γίνεται αναφορά στην εφαρμογή πρακτικών TQM σε μια επιχείρηση, όπου το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού διαδραματίζει σημαντικό ρόλο: αυτόν της ανάπτυξης και επικοινωνίας του οράματος TQM, της προετοιμασίας των οργανωτικών λεπτομερειών για την εφαρμογή της TQM, τις διαδικασίες, την πραγματική εφαρμογή και την παροχή της απαραίτητης υποστήριξης για τη διατήρηση του ενθουσιασμού για TQM.

Το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να λειτουργήσει ως κεντρικός παράγοντας στη διαδικασία αλλαγής, με συγκριτικές αναλύσεις για τις ανάγκες της επιχείρησης. Μπορεί επίσης να αναπτύξει και να παραδώσει εκπαιδευτικά προγράμματα που να αντικατοπτρίζουν τη μακροπρόθεσμη αποστολή και το όραμα του οργανισμού.

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι εφικτό να λειτουργήσει ως εργαλείο με σημαντικό ρόλο στην εφαρμογή της TQM με δύο τρόπους:

- Με την εφαρμογή, ως σημείο εκκίνησης, της φιλοσοφίας και των αρχών της TQM σε επίπεδο Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού και εν συνεχεία τη μεταφορά σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.
- Το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού με τη βοήθεια της ομάδας διαχείρισης της επιχείρησης, μπορεί να μεταφέρει τη διαδικασία από το επίπεδο του τμήματος στο επίπεδο της επιχείρησης, δημιουργώντας μια οργανωτική κουλτούρα απαραίτητη για την ανάπτυξη και αποδοχή της TQM.

Το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού διαδραματίζει επίσης σημαντικό ρόλο στην πρόσληψη, επιλογή, αξιολόγηση και ανάπτυξη συστημάτων ανταμοιβής για τη θεσμοθέτηση ενός προσανατολισμού που βασίζεται στην ποιότητα. Η ικανότητα αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στη θεσμοθέτηση της TQM ξεκινά με την κατανόηση της φιλοσοφίας της TQM. Συνεκδοχικά η TQM βασίζεται στη συμμετοχή της ομάδας διαχείρισης και του εργατικού δυναμικού.

Η έρευνα των Izvercian et al. (2014), μελετά επίσης την επίδραση του ανθρώπινου δυναμικού και των πρακτικών όσον αφορά την ποιότητα στην ανταγωνιστικότητα. Το μοντέλο προτείνει ότι όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός παρουσίας καλού ανθρώπινου δυναμικού

εντός της επιχείρησης, τόσο μεγαλύτερη είναι η ανταγωνιστικότητα του ανθρώπινου δυναμικού και συνεπώς η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.

Οι Igbal A. & Asrar-ul-Hq M. (2018) εξέτασαν τη σχέση μεταξύ των πρακτικών TQM και της απόδοσης των εργαζομένων με διαμεσολαβητικό ρόλο την ατομική ετοιμότητα για αλλαγή (ICR: Internal Change Readiness) και διαπίστωσαν ότι οι πρακτικές TQM μπορούν να βοηθήσουν ολόκληρο τον τομέα υπηρεσιών. Εστιάζοντας στις πρακτικές οι οποίες είναι άμεσα συνδεδεμένες με τη βιομηχανία λογισμικού και έχουν να κάνουν με την εστίαση στον πελάτη, τη βελτίωση των διαδικασιών, την εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων και την πολιτική για μηδενικά ελαττωματικά προϊόντα, κατέληξαν ότι με την εφαρμογή τους θα επιτευχθεί υψηλότερη απόδοση των εργαζομένων. Στον κλάδο των υπηρεσιών και ειδικά στις βιομηχανίες λογισμικού η υψηλή ποιότητα μπορεί να προσφέρει ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και αυτό είναι δυνατό μόνο με την εφαρμογή TQM. Οι πρακτικές TQM και ICR μπορούν να επηρεάσουν θετικά και να επιφέρουν σημαντική αλλαγή στην απόδοση των εργαζομένων.

Οι Beraldin et al. (2020) διαπίστωσαν ότι υπάρχει σύγχυση στη βιβλιογραφία μεταξύ της εμπλοκής των εργαζομένων για συνεχή βελτίωση και των οργανωτικών αποτελεσμάτων. Στην έρευνα τους συμπεριέλαβαν τρεις βασικές διαστάσεις για τη συμμετοχή των εργαζομένων για συνεχή βελτίωση: μια στάση συνεχούς βελτίωσης, συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και την επίλυση προβλημάτων σε μικρές ομάδες. Οι πρακτικές αυτές όταν αναπτύσσονται μαζί, επιτρέπουν την ενίσχυση των κινήτρων και των ευκαιριών των εργαζομένων για τη δημιουργία νέων καλύτερων προϊόντων ή διαδικασιών. Μέσα από ανασκόπηση της βιβλιογραφίας οι Beraldin et al. (2020), διαπίστωσαν ότι η συμμετοχή των εργαζομένων επιτρέπει μόχλευση της εμπειρίας και της γνώσης τους, της εμπλοκής των εργαζομένων στο σχεδιασμό, τη βελτίωση της εργασίας τους και την ενίσχυση των παραγωγικών διαδικασιών. Οι πρακτικές αυτές παρέχουν τη βάση για TQM και JIT. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η συμμετοχή των εργαζομένων έχει άμεση και έμμεση επίδραση στα οργανωτικά αποτελέσματα, αν και για πολύ χαμηλά επίπεδα επαναληψιμότητας το άμεσο αποτέλεσμα δεν είναι σημαντικό.

2.3.1 Πρακτικές & Πτυχές Total Quality Management

Οι Bajaj et al.(2018) μέσα από βιβλιογραφική ανασκόπηση περισσότερων από 100 δημοσιευμένων εργασιών στον τομέα της Διαχείρισης Ποιότητας που δημοσιεύτηκαν σε μια περίοδο είκοσι ετών (1995 έως και 2015), απέδειξαν ότι η έρευνα για το QM έχει τριπλασιαστεί κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου και κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η συντριπτική πλειοψηφία των ερευνητών ορίζει τις πρακτικές εφαρμογής TQM με διαφορετικούς τρόπους.

Οι ερευνητές, για την επιλογή των πρακτικών TQM για την ανάπτυξη μοντέλων, εφάρμοσαν ανάλυση Pareto. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης Pareto προτείνουν 17 πρακτικές TQM που εμπίπτουν στην κατηγορία των «λίγων ζωτικών» και έχουν αποκτήσει μεγάλη σημασία από τους ερευνητές τις τελευταίες δύο δεκαετίες. Οι πρακτικές αυτές αφορούν στην εστίαση και ικανοποίηση των πελατών, τη διαχείριση/αποτελεσματικότητα της διαδικασίας, την εκπαίδευση, συμμετοχή και ενδυνάμωση των εργαζομένων, δέσμευση ανώτατης διοίκησης, πληροφόρηση και ανάλυση, ηγεσία, συνεχή βελτίωση ανθρώπινου δυναμικού, διαχείριση και ανάπτυξη, σχέση/διαχείριση προμηθευτών, στρατηγικό σχεδιασμό,

διασφάλιση ποιότητας/ρόλος τμήματος ποιότητας, επικοινωνία, συγκριτική αξιολόγηση, συστήματα ποιότητας, ομάδες/ομαδική εργασία και σχεδιασμός προϊόντων και υπηρεσιών.

Έχει παρατηρηθεί ότι μερικές νέες πρακτικές όπως η συνεχής βελτίωση, η επικοινωνία και ο στρατηγικός σχεδιασμός έχουν κερδίσει την προσοχή των ερευνητών.

Συχνά γίνεται αναφορά στις “Soft” (μαλακές) και “Hard” (σκληρές) πτυχές της TQM. Η “Soft” πλευρά συνδέεται με έννοιες διαχείρισης και αρχές όπως η ηγεσία, η ενδυνάμωση των εργαζομένων και η κουλτούρα (Vouzas & Psyhogios, 2007) και ασχολείται με τη δέσμευση της ανώτατης διοίκησης και την ομαδική εργασία (Agus & Selvaraj, 2020). Η “Hard” αναφέρεται σε τεχνικές βελτίωσης και ποιότητας (Vouzas & Psyhogios, 2007) και εστιάζει στις μεθόδους επίλυσης προβλημάτων, στα διαγράμματα στατιστικού ελέγχου διεργασιών και στη βελτίωση της διαδικασίας (Agus & Selvaraj, 2020).

Ο αποτελεσματικός χειρισμός της “Soft” πλευράς TQM αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχή εφαρμογή της “Hard” TQM (Cavallone & Palumbo, 2021). Σύμφωνα με τους ίδιους μελετητές, μέσα από δευτερογενή δεδομένα παρουσίασαν ένα μοντέλο σύμφωνα με το οποίο η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και στην επίλυση προβλημάτων, μπορεί να αξιοποιηθεί και να συμβάλει στην δέσμευση για οργανωτική αριστεία. Η συμμετοχή των εργαζομένων ως μέρος της “Soft” TQM θα πρέπει να υποστηρίζεται από κατάρτιση και μέτρα παρακίνησης. Ο συνδυασμός των παραπάνω προσεγγίσεων της “Soft” TQM επιτρέπει την ενδυνάμωση των εργαζομένων και την εμπλοκή τους στη βελτίωση της ποιότητας του οργανισμού. Ωστόσο απαιτείται προσοχή στη διαχείριση των πρακτικών “Soft” TQM προκειμένου να καθιερωθεί μια ολοκληρωμένη φιλοσοφία ποιότητας. Λάθος πρωτοβουλίες δύναται να προκαλέσουν ανεπιθύμητες παρενέργειες όπως εντατικοποίηση της εργασίας και αύξηση του εργασιακού άγχους, γεγονότα που διαταράσσουν το οργανωτικό κλίμα και αποτρέπουν την επίτευξη ενός προσανατολισμού TQM με στόχο την ενδυνάμωση των ανθρώπων, της αυτό-αποτελεσματικότητας τους ώστε να είναι σε θέση να αναπτύξουν νέες ιδέες και συνεκδοχικά να ενισχύσουν την ικανότητα τους να δημιουργήσουν αξία στον οργανισμό προς μια φιλοσοφία TQM.

Η μελέτη των Fotopoulos & Psomas (2008), απέδειξε ότι η βελτίωση της ποιότητας και η θέση στην αγορά επηρεάζεται κυρίως από την υιοθέτηση στοιχείων “Soft” TQM και δευτερευόντως “Hard” TQM. Για να επιτευχθούν οφέλη και ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο είναι σημαντικό για τη βιωσιμότητα μιας εταιρείας, τα εργαλεία ποιοτικού σχεδιασμού, ελέγχου και βελτίωσης δεν είναι αρκετά και απαιτείται πρωτίστως η υιοθέτηση μιας κουλτούρας TQM. Το αποτέλεσμα της μελέτης τους σχετικά με τον σημαντικότερο ρόλο της “Soft” TQM σε σύγκριση με τη “Hard” TQM, αφορά τη λειτουργία διαχείρισης ποιότητας μιας εταιρείας και εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από τη χρήση μοντέλων διαχείρισης ποιότητας όπως π.χ ISO, EFQM, MBNQA και το επίπεδο υιοθέτησης τριών αρχών διαχείρισης ποιότητας (συνεχής βελτίωση, διαχείριση με στοιχεία και συμμετοχή όλων). Η “Soft” TQM αφορά μεταβλητές που επηρεάζουν άμεσα τους ανθρώπους και μπορεί να προέρχεται από την ηγετική και εκτελεστική δέσμευση, την ομαδική εργασία, τη συμμετοχή των εργαζομένων, την ενδυνάμωση, κατάρτιση και εκπαίδευση.

Σε συνέχεια των παραπάνω, εξετάζεται η μελέτη των Ahmed & Idris (2021), όπου αναφέρεται ότι οι “Soft” πτυχές της TQM αφορούν κυρίως τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού με τρόπο ώστε να επιτυγχάνονται τα αποτελέσματα της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων. Με βάση αυτή την προσέγγιση οι ερευνητές εξέτασαν τη σχέση μεταξύ των

πέντε δημοφιλέστερων πτυχών της “Soft” TQM και της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων σε πιστοποιημένες κατά ISO 9001 εταιρείες πετρελαίου. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι “Soft” πτυχές TQM συμπεριλαμβανομένης της δέσμευσης της ανώτατης διοίκησης, ενδυνάμωση των εργαζομένων, ομαδική εργασία, κατάρτιση και εκπαίδευση και συμμετοχή των εργαζομένων εξηγούν το 74% στη διακύμανση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων. Τα αποτελέσματα έδειξαν θετική συσχέτιση μεταξύ των μαλακών πτυχών της TQM και της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων σε επίπεδο σημαντικότητας 5%. Διαπιστώθηκε επίσης ότι η κάθε μεμονωμένη μεταβλητή των πέντε πτυχών της “Soft” TQM έχει σημαντική θετική συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Εν τω μεταξύ, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η πιο σημαντική πτυχή της “Soft” TQM στην εξήγηση της μεταβλητότητας της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων ήταν η ενδυνάμωση των εργαζομένων με τον υψηλότερο συντελεστή συσχέτισης.

Στην ίδια μελέτη οι ερευνητές Ahmed & Idris (2021), προτείνουν ότι προκειμένου να επιτύχουν τον πρωταρχικό τους στόχο, που ήταν η ικανοποίηση των εργαζομένων, οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού σε οργανισμούς που υιοθετούν προγράμματα συνολικής ποιότητας θα πρέπει να ευθυγραμμίσουν την πρακτική τους με τέτοιο τρόπο, ώστε να ενισχύονται οι “Soft” πτυχές της TQM. Οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής και η ανώτατη διοίκηση προκειμένου να κερδίσουν μακροπρόθεσμα οφέλη υποδομής που προκύπτουν από την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, θα πρέπει να φαίνονται αρωγοί στα προγράμματα TQM και να διαθέτουν τους απαραίτητους πόρους για την εκπαίδευση του προσωπικού τους στο σύστημα διαχείρισης ποιότητας, ώστε να βελτιώνουν την ενδυνάμωση και τη συμμετοχή τους. Η μελέτη συνιστά επίσης ότι επειδή οι “Soft” πτυχές της TQM αυξάνουν την εργασιακή ικανοποίηση, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να υποστηρίζουν και να συμμορφώνονται με τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας εντός των οργανισμών.

Από τις έρευνες διαφαίνεται ο σημαντικός ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στη διαχείριση συστημάτων ποιότητας, όμως οι παράγοντες που επηρεάζουν τη κρίσιμη αυτή μεταβλητή είναι πολλοί, αστάθμητοι και σε πολλές περιπτώσεις δημιουργούνται αντικρουόμενες συνθήκες εντός του συστήματος διαχείρισης.

Η μελέτη του Jehangiri (2017), καταλήγει ότι η αλλαγή σε επίπεδο οργανισμού συχνά αντιβαίνει ισχυρές αξίες που τα μέλη του οργανισμού αγαπούν. Η αλλαγή μπορεί να είναι αντίθετη με τον τρόπο που τα μέλη πιστεύουν ότι τα πράγματα πρέπει να γίνουν. Αν και υπάρχει μια σχετική συμφωνία σχετικά με τους παράγοντες που συνιστούν την TQM, διάφορες μελέτες εξακολουθούν να έχουν διαφορετικά συμπεράσματα τα οποία μπορεί να έχουν προκύψει λόγω των διαφορετικών μεθοδολογικών προσεγγίσεων που έχουν ακολουθήσει.

Ακόμα πιο αποκαλυπτικά είναι τα ευρήματα της μελέτης των Gunasekaran et al. (2019), που ερευνά την ανάπτυξη στη διαχείριση ποιότητας στην βιομηχανία - Industry 4.0., μέσα από 10 υψηλής ποιότητας μελέτες για την ειδική έκδοση του περιοδικού International Journal of Production Economics (IJPE). Από τις δέκα μελέτες μόνο μία ασχολήθηκε με τον ανθρώπινο παράγοντα και τα ευρήματα της έρευνας αποκαλύπτουν ότι η συμμετοχή του ανθρώπινου παράγοντα σε προκλήσεις αλλαγής της ποιότητας δεν συμβαδίζει με τον ρυθμό της τεχνολογικής ανάπτυξης.

Από τα παραπάνω προκύπτει συνδυαστικά ένα βασικό ερώτημα που αξίζει να μελετηθεί σε μελλοντική έρευνα και αφορά την υποσυνείδητη αυτοάμυνα που αναπτύσσεται στο

ανθρώπινο δυναμικό, απόρροια της αδυναμίας του ανθρώπινου παράγοντα, ως αντίδραση στο ξέφρενο ρυθμό ανάπτυξης της τεχνολογίας και της διαρκούς αντικατάστασης του ανθρώπινου εργατικού δυναμικού από τις μηχανές.

2.4 Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας

Αναφερόμενοι στη διαχείριση Ολικής Ποιότητας, είναι απαιτητή η κατανόηση των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας (CSFs). Οι Kulenović & Veselinovic (2021) αναλύοντας προηγούμενες έρευνες και πραγματοποιώντας βιβλιογραφική ανασκόπηση μεταξύ 1995 έως και 2017 προσδιόρισαν έξι βασικούς CSFs: ηγεσία ανώτατης διοίκησης και δέσμευση, εστίαση στον πελάτη, εκπαίδευση εργαζομένων, διαχείριση προμηθευτών, συλλογή και επεξεργασία πληροφοριών και διαχείριση διαδικασιών.

Κατά τους Sreedharan et al. (2018) οι σημαντικότεροι CSFs για την TQM είναι η δέσμευση των ανώτερων στελεχών, ο ρόλος του Τμήματος ποιότητας, οι πολιτικές ποιότητας, η εμπλοκή των εργαζομένων και η αναγνώριση. Ομοίως για τους Salleh et al. (2018) οι σημαντικότεροι CSFs για την TQM είναι η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης και της ηγεσίας, η συνολική ικανοποίηση των πελατών, η συμμετοχή των εργαζομένων, η διαρκής βελτίωση, η εκπαίδευση των εργαζομένων, η επικοινωνία και η ομαδική εργασία.

Σχεδόν στους ίδιους CSFs κατέληξαν και οι Aquilani et al. (2017) για την περίοδο (1993-2016) τονίζοντας όμως ότι βασικός και κρίσιμος CFS είναι η ηγεσία, η δέσμευση και ο ρόλος της ανώτατης διοίκησης, με τους διευθυντές να εφαρμόζουν πρακτικές TQM για τη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού. Ωστόσο η αύξηση των CFSs που προκύπτουν από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση δεν θα πρέπει να τους αποπροσανατολίζει. Οι διευθυντές θα πρέπει να αρχίζουν να εντοπίζουν τους πιο σημαντικούς CFSs για την επιχείρηση, τους στόχους, τις στρατηγικές και τις αναμενόμενες επιδόσεις λαμβάνοντας υπόψη τις διαφορετικές διαδικασίες και τα διαφορετικά πλαίσια που υπάρχουν οι CFSs για την TQM, επιλέγοντας και τροποποιώντας ανάλογα τις διαδικασίες. Τα ανώτατα στελέχη θα πρέπει να αξιολογούν τα αποτελέσματα που προκύπτουν σύμφωνα με τις αναμενόμενες επιδόσεις, το επιχειρηματικό τους μοντέλο και τη διαχειριστική τους προσέγγιση.

Σύμφωνα με τον Jehangiri (2017), προβλήματα που εντοπίστηκαν σε προηγούμενες μελέτες δείχνουν έλλειψη διαχείρισης, δέσμευσης και κατανόησης της διαχείρισης για την ποιότητα, έλλειψη ευαισθητοποίησης σχετικά με τα οφέλη της εφαρμογής TQM στον οργανισμό, ανεπαρκή γνώση της TQM και ακατάλληλη κατανόηση των τεχνικών που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας της εφαρμογής TQM. Επίσης έλλειψη σαφήνειας ως προς τις κατευθυντήριες γραμμές, έλλειψη κατανόησης για τα θετικά αποτελέσματα της συνεχούς βελτίωσης και άγνοια της σημασίας των πελατών.

Οργανωτική έλλειψη πληροφοριών και στοιχείων σχετικά με τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας αποτελούν εμπόδιο στην εφαρμογή της TQM αποτελεσματικά και με επιτυχία. Πολλές από τις επικρίσεις που σχετίζονται με την TQM ήταν αποτέλεσμα ακατάλληλης εφαρμογής. Η υλοποίηση ενός περιβάλλοντος συνολικής ποιότητας είναι κρίσιμης σημασίας για την επιτυχία της εφαρμογής TQM. Η δέσμευση των στελεχών της διοίκησης στη TQM αποτελεί τη βάση ή το θεμέλιο. Χωρίς ένα δυνατό θεμέλιο το σπίτι δεν θα σταθεί ποτέ. Μόλις τοποθετηθεί το θεμέλιο, πρέπει να δοθεί προσοχή στην εκπαίδευση και ενδυνάμωση των εργαζομένων, τη μέτρηση ποιότητας και συγκριτικής αξιολόγησης, τη διαχείριση διαδικασιών και τη συμμετοχή και ικανοποίηση των πελατών.

Οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας θα πρέπει να εφαρμόζονται ολιστικά και όχι σε αποσπασματική βάση για την αξιοποίηση του πλήρους δυναμικού της TQM. Η κριτική ανάλυση δείχνει ότι η εφαρμογή TQM είναι μια σημαντική οργανωσιακή αλλαγή που απαιτεί μετασχηματισμό στην κουλτούρα του οργανισμού, στις διαδικασίες, τις στρατηγικές προτεραιότητες και πεποιθήσεις, μεταξύ άλλων.

Πολλά ερευνητικά ερωτήματα έχουν προκύψει στη βιβλιογραφία σχετικά με τη σύνδεση των CFSs αξιολόγησης ωριμότητας QM με βασικές αρχές διαχείρισης (García-Alcaraz et al. 2019, Jehangiri 2017, Asante & Ngulube, 2020). Στο πλαίσιο αξιολόγησης ωριμότητας της διαχείρισης ποιότητας Glykas Quality Compass (GQC), αυτές οι αρχές διαχείρισης θεωρούνται ως απαραίτητες προϋποθέσεις ή παράγοντες για την επίτευξη δέκα εννοιών ποιότητας που υποδιαιρούνται περαιτέρω σε τρεις κατηγορίες: πέντε βασικές έννοιες (εστίαση στον πελάτη, διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, ηγεσία, διαδικασία, στρατηγική), τρεις ένδο-πυρηνικές έννοιες (μέτρηση απόδοσης, μέτρηση αλλαγής, συνεχής βελτίωση) και δύο βοηθητικές έννοιες (διαχείριση πληροφόρησης/γνώσης, και συνεργασία, κοινωνική ευθύνη και αξία προς τους ενδιαφερομένους (Glykas, 2019).

2.5 Πρότυπα

Σε μια εποχή που οι επιχειρήσεις τείνουν να κυριαρχούν στο μεγαλύτερο μέρος της οικονομίας και οι μέτοχοι συχνά κατέχουν την πρώτη θέση μεταξύ των ενδιαφερομένων, οργανισμοί που δεν δίνουν σημασία στις αξίες του ανθρώπινου δυναμικού, δεν λαμβάνουν αξιόπιστες αποφάσεις και επιδεικνύουν ανεύθυνη συμπεριφορά επηρεάζουν αρνητικά τον τρόπο της επιχειρηματικής δραστηριότητας και κατά συνέπεια την κερδοφορία του οργανισμού (Barbu et al., 2019). Τα διεθνή πρότυπα ISO παρέχουν έναν αξιόπιστο οδικό χάρτη για οργανισμούς που θέλουν να υιοθετήσουν αποτελεσματικές πρακτικές που θα ωφελήσουν τον ίδιο τον οργανισμό, ανεξάρτητα από το μέγεθός του, και θα οδηγήσουν στην επίτευξη των στόχων του (Dmytrenko V. 2019). Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO), μέσω της δημοσίευσης προτύπων, κατάφερε να βελτιώσει τις διαδικασίες και τα αποτελέσματα των οργανισμών μέσω πρακτικών χαμηλού κόστους που μπορούν εύκολα να εφαρμοστούν σε κάθε τύπο και μέγεθος οργανισμού (Izvercian et al., 2014). Τα πρότυπα ISO παρέχουν βήματα για τη συγκριτική αξιολόγηση των πρακτικών ενός οργανισμού σε κάθε κρίσιμο τομέα και σαφείς οδηγίες για βέλτιστες πρακτικές. Σύμφωνα με τον Brunsson (2000), τα πρότυπα είναι «ήπιοι κανόνες» σχετικά με το τι πρέπει να κάνουμε και πώς να το κάνουμε.

Τα πρότυπα ενημερώνονται περίπου κάθε πέντε χρόνια μέσω μιας συγκεκριμένης διαδικασίας που παρέχει κατευθυντήριες γραμμές και αποτελεσματικές πρακτικές που αντικατοπτρίζουν τις απόψεις ειδικών από διαφορετικές χώρες. Η υιοθέτηση προτύπων είναι μια εθελοντική απόφαση χωρίς αυξημένο κόστος. Κάθε πρότυπο περιλαμβάνει μέτρα για τη συγκριτική αξιολόγηση των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού και συγκεκριμένες συστάσεις για βέλτιστες πρακτικές. Έτσι, παρέχουν έναν διακριτικό και εύλογο απλό τρόπο για μια επιχείρηση να διεξάγει εσωτερικό έλεγχο και να αναπτύσσει βέλτιστες πρακτικές (Itam & Swetha, 2021).

Το ανθρώπινο δυναμικό (HR) είναι το μεγαλύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού και ο πιο σημαντικός πόρος. Μελέτες δείχνουν ότι οι οργανισμοί που έχουν το ανθρώπινο κεφάλαιο ως βασικό στοιχείο για την ανάπτυξη των στρατηγικών τους είναι πιο αποτελεσματικοί και αποδοτικοί όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό τους από τις

ανταγωνιστικές εταιρείες. Ταυτόχρονα συνδέονται με διευρυμένη οικονομική απόδοση, βελτιωμένη οργανωτική κουλτούρα και αυξημένη κοινωνική ευθύνη (Barbu et al., 2019). Χάρη στα διεθνή πρότυπα της σειράς ISO, όλοι οι οργανισμοί, ανεξάρτητα από το πεδίο δραστηριότητας και το μέγεθος, θα είναι σε θέση να δημιουργούν, να διατηρούν και να βελτιώνουν συνεχώς αποτελεσματικές διαδικασίες που σχετίζονται με την πρόσληψη και τη διαχείριση του προσωπικού (Dmytrenko, 2019, Barbu et al., 2019).

Στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού από το 2011, έχουν δημοσιευτεί περίπου 20 πρότυπα, κατευθυντήριες γραμμές και τεχνικές προδιαγραφές, που καλύπτουν βασικά ζητήματα όπως η πρόσληψη, ο σχεδιασμός εργατικού δυναμικού, η αξιολόγηση, τα συστήματα διαχείρισης γνώσης και η δέσμευση εργαζομένων. Στόχος του ISO είναι μέσω της δημιουργίας προτύπων η επίτευξη βέλτιστων πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού που θα συμβάλλουν στη βελτίωση της συνολικής αποτελεσματικότητας του οργανισμού. Σύμφωνα με μελέτες του Διεθνούς Οργανισμού Τυποποίησης, «Ένα τμήμα ανθρώπινου δυναμικού (HR) υψηλής απόδοσης, με αποτελεσματική διαχείριση και στρατολόγηση, συνδέεται με μεγαλύτερη οργανωσιακή αποτελεσματικότητα και παίζει βασικό ρόλο στην ενστάλαξη εταιρικών αξιών σε όλο το εργατικό δυναμικό». Τα νέα Διεθνή Πρότυπα Ανθρώπινου Δυναμικού ISO στοχεύουν να βοηθήσουν τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού να βελτιώσουν την απόδοσή τους και, τελικά, να βελτιώσουν την απόδοση του οργανισμού στον οποίο εργάζονται (Barbu et al., 2019).

Η βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων έχει να κάνει με τα διάφορα στάδια και τις διαδικασίες μέσα σε έναν οργανισμό. Ένας οργανισμός που θεωρεί τους ανθρώπους του ως σημαντικό πλεονέκτημα και έχει μια εταιρική κουλτούρα με τους ανθρώπους στο επίκεντρο των αποφάσεων, πετυχαίνει να έχει ικανοποιημένους υπαλλήλους και να διασφαλίζει τη δέσμευσή τους. Είναι ζωτικής σημασίας για την ευθυγράμμιση των αξιών του οργανισμού με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη και τη διαμόρφωση της κατάλληλης συμπεριφοράς για τη δημιουργία, τη διατήρηση και τη συνεχή βελτίωση αποτελεσματικών διαδικασιών.

Τα πρότυπα ISO στη διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού προσφέρουν μερικά μοναδικά πλεονεκτήματα. Τα πρότυπα αναπτύσσονται και δημιουργούνται με βάση τη συναίνεση όλων των ενδιαφερομένων, τα οποία συμβάλλουν στη βελτίωση της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας και της επιχειρηματικότητας παγκοσμίως.

Η σειρά ISO 9000 αναπτύχθηκε το 1984 (Itam & Swetha, 2021). Τα τελευταία χρόνια, η σειρά προτύπων ISO 9000 έχει ενημερωθεί και τροποποιηθεί αρκετές φορές, δίνοντας σημαντικό πεδίο εφαρμογής στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού όπως ηγεσία, υποστήριξη, σχεδιασμός και αξιολόγηση απόδοσης (π.χ. ISO 30408/9:2016 για τη διακυβέρνηση των ανθρώπων και τον προγραμματισμό του εργατικού δυναμικού, ISO 30406/7:2017 βιώσιμη απασχολησιμότητα και κόστος ανά εργαζόμενο, ISO/TS 24179:2020 κατευθυντήριες γραμμές για μέτρα υγείας και ασφάλειας στην εργασία). Πολλά πρότυπα ταξινομήθηκαν στο ISO/TC 260 (Feibert et al., 2017, Longo et al., 2019, Vashishth et al., 2017). Τα πρότυπα που αναπτύχθηκαν από την τεχνική επιτροπή του ISO/TC 260 για τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού βοηθούν όχι μόνο στην επιλογή προσωπικού, αλλά και στη βελτιστοποίηση των επιχειρηματικών διαδικασιών λόγω της βελτίωσης του εργασιακού περιβάλλοντος για τους ήδη απασχολούμενους (Dmytrenko, 2019). Μεταξύ των προαναφερθέντων προτύπων, για τη διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, η

τεχνική επιτροπή ISO/TC 260, έχει αναπτύξει και δημοσιεύσει τα ακόλουθα πρότυπα (CIPD, 2022):

ISO 30400 Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού – Ορολογία. Εισάγει όρους και ορισμούς που χρησιμοποιούνται στα πρότυπα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και προωθεί την κοινή κατανόηση και συνέπεια σε ένα βασικό λεξιλόγιο σύμφωνα με τα πρότυπα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Η πληθώρα των εννοιών και των ορισμών στον τομέα της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων οδήγησε στην ανάπτυξη του προτύπου ISO 30400 προκειμένου να επιτευχθεί η εναρμόνιση των εννοιών που ομαδοποιούνται σε 12 κατηγορίες και να διατηρηθεί η συνέπεια στην ορολογία στον τομέα των ανθρώπινων πόρων (Barbu et al., 2019).

- Όροι που σχετίζονται με την οργάνωση
- Όροι που σχετίζονται με ανθρώπινο δυναμικό και προγραμματισμό
- Όροι που σχετίζονται με ανθρώπους και οργάνωση
- Όροι που σχετίζονται με μετρήσεις ανθρώπινου δυναμικού
- Όροι που σχετίζονται με την ανθρώπινη διακυβέρνηση
- Όροι που σχετίζονται με τη βιώσιμη απασχολησιμότητα
- Όροι που σχετίζονται με τη διαφορετικότητα και την ένταξη
- Όροι που σχετίζονται με τον προγραμματισμό εργατικού δυναμικού
- Όροι που σχετίζονται με την πρόσληψη
- Όροι που σχετίζονται με την κινητικότητα του εργατικού δυναμικού
- Όροι που σχετίζονται με τη διαχείριση ταλέντων
- Όροι που σχετίζονται με τη διαχείριση γνώσης

ISO 30401 Συστήματα διαχείρισης γνώσης . Οι απαιτήσεις για αποτελεσματική διαχείριση οργανωσιακής γνώσης. Δημοσιεύθηκε το 2018 και βασίζεται στην πρόθεση δημιουργίας κοινού παρονομαστή ενός διεθνούς οδηγού ανάπτυξης και εφαρμογής γνώσης (Pawlowsky et al. 2021).

ISO 30405 Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού – Κατευθυντήριες γραμμές για τις προσλήψεις . Παρέχει συστάσεις για αποτελεσματικές διαδικασίες (Dmytrenko, 2019) και υπογραμμίζει τον θεμελιώδη ρόλο του εργοδότη στις προσλήψεις (Barbu et al., 2019). Η πρόσληψη είναι ένα σημαντικό μέρος της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, συμπεριλαμβανομένου του προσδιορισμού, της προσέλκυσης, της επιλογής και της πρόσληψης που επηρεάζει τα αποτελέσματα της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και τελικά την απόδοση του οργανισμού (Barbu et al., 2019).

ISO/TR 30406 Διαχείριση ανθρώπινων πόρων - Βιώσιμη διαχείριση απασχολησιμότητας για οργανισμούς . Είναι μια τεχνική έκθεση που εστιάζει στη βιωσιμότητα στον τομέα της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (Barbu et al., 2019) και παρέχει κατευθυντήριες αρχές για την ανάπτυξη και εφαρμογή πολιτικών βιώσιμης απασχολησιμότητας. Το ISO/TR 30406:2017 από την πλευρά του εργαζομένου θεωρείται η ευκαιρία να εργαστεί σε ένα ικανοποιητικό περιβάλλον και να εξασφαλίσει την ποιότητα της εργασιακής του ζωής ενώ από την πλευρά του οργανισμού είναι η δέσμευση να καλύψει τις ανάγκες των εργαζομένων, να εξασφαλίσει την ευημερία και την ισορροπία μεταξύ των ατομικών αναγκών και των οργανωσιακών απαιτήσεων (Barbu et al., 2019). Είναι μια γέφυρα μεταξύ της πολιτικής HR και της γενικής πολιτικής του οργανισμού σύμφωνα με τον κύκλο βελτίωσης της ποιότητας. Στην πράξη, η βιωσιμότητα της απασχόλησης περιλαμβάνει την αξιολόγηση των απαιτήσεων της αγοράς εργασίας, την εκτίμηση και τον προγραμματισμό των οργανωτικών αναγκών, την

επανεκπαίδευση και κατανομή του προσωπικού σε περίπτωση διορθωτικών αλλαγών, τη διασφάλιση ισορροπίας στην κατανομή των θέσεων εργασίας σύμφωνα με τις απαιτήσεις και τις δεξιότητες των εργαζομένων.

ISO/TS 30407 Διαχείριση ανθρώπινων πόρων – Κόστος ανά μίσθωση . Μέτρα για τον προσδιορισμό της οικονομικής αξίας της προσπάθειας που καταβάλλεται για την κάλυψη κενών θέσεων. Το Cost - Per Hire (CPH) αντιπροσωπεύει ένα εργαλείο μέτρησης από την κατηγορία των τεχνικών προδιαγραφών που επιτρέπει την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της διαδικασίας επιλογής και πρόσληψης σε έναν οργανισμό (Barbu et al., 2019). Δεδομένου ότι οι οργανισμοί έχουν διαφορετικές διαδικασίες επιλογής, πρόσληψης και απασχόλησης, το ISO/TS 30407:2017 παρέχει μια προσαρμοστική μεθοδολογία που επιτρέπει τον υπολογισμό του κόστους πρόσληψης και διασφαλίζει τη συγκρισιμότητα παρέχοντας έναν αλγόριθμο για τον προσδιορισμό του κόστους ανά μονάδα πρόσληψης (Barbu et al., 2019). Το ISO/TS 30407:2017 έχει τον ρόλο της διατήρησης της ποιότητας και της διαφάνειας των προσλήψεων, διασφαλίζοντας τη μείωση των υπολογιστικών σφαλμάτων και διευκολύνοντας τους τακτικούς ελέγχους των διαδικασιών πρόσληψης (Barbu et al., 2019). Η δομή του προτύπου ξεκινά με το εσωτερικό κόστος και τελειώνει με τη συναρμολόγηση των διαφόρων επιμέρους στοιχείων κόστους.

ISO 30408 Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού – Κατευθυντήριες γραμμές για την ανθρώπινη διακυβέρνηση . Η ανθρώπινη διακυβέρνηση είναι το σύστημα μέσω του οποίου οι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό καθοδηγούνται και θεωρούνται υπεύθυνοι, προωθώντας την κατάλληλη συμπεριφορά μέσα σε έναν οργανισμό. (Barbu et al., 2019). Το ISO 30408 παρέχει κατευθυντήριες γραμμές για την οικοδόμηση ενός αποτελεσματικού και ανταποκρινόμενου συστήματος οργανωτικής ανθρώπινης διακυβέρνησης που μπορεί να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις οργανωτικές και επιχειρησιακές απαιτήσεις, αλλά και να ενθαρρύνει μεγαλύτερη συνεργασία μεταξύ των ενδιαφερομένων, να προβλέπει και να διαχειρίζεται τους κινδύνους του ανθρώπινου δυναμικού (Dmytrenko, 2019) να διαχειριστεί το κόστος ανθρώπινου κεφαλαίου, να προωθήσει τη συμμετοχή και τον υψηλό βαθμό δέσμευσης των εργαζομένων και να αναπτύξει μια εταιρική κουλτούρα ευθυγραμμισμένη με τις συνολικές πρακτικές οργανωτικής διακυβέρνησης με αποτέλεσμα τη βελτιστοποίηση της συνολικής απόδοσης του οργανισμού (Barbu et al., 2019). Η δομή του προτύπου είναι διαδοχική, ξεκινώντας από τη θέσπιση αρχών ανθρώπινης διακυβέρνησης και τελειώνοντας με την εφαρμογή τους.

ISO 30409 Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού – Σχεδιασμός εργατικού δυναμικού. Παρέχει κατευθυντήριες γραμμές για να βοηθήσει τους οργανισμούς να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις τρέχουσες και προβλεπόμενες απαιτήσεις εργατικού δυναμικού τους (Dmytrenko, 2019) με τρόπο που προσαρμόζεται πλήρως στις απαιτήσεις του συνεχώς μεταβαλλόμενου και περίπλοκου εξωτερικού περιβάλλοντος (Barbu et al. , 2019).

ISO/TS 30410 Διαχείριση ανθρώπινων πόρων – Αντίκτυπος των μετρήσεων προσλήψεων. Προσδιορίζει μέτρα για τον προσδιορισμό του αντίκτυπου των κρίσιμων θέσεων και της απόδοσης των ατόμων που απασχολούνται σε αυτές τις θέσεις, στη δημιουργία και την απόδοση της οργανωσιακής αξίας. Το πρότυπο ISO/TS 30410 μετατοπίζει την εστίαση ενός οργανισμού από την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα στον αντίκτυπο που μπορεί να παρέχει με πληροφορίες για την υποστήριξη έγκαιρης, ενημερωμένης και συνεπούς

στρατηγικής λήψης αποφάσεων που συμβάλλει στη μεγιστοποίηση της απόδοσης του οργανισμού (ISO/TS 30410:2018).

ISO/TS 30411 Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού – Μετρήσεις ποιότητας προσλήψεων. Η ποιότητα της μέτρησης της πρόσληψης είναι κρίσιμη για τον προσδιορισμό της αποτελεσματικότητας της διαδικασίας πρόσληψης και έχει άμεσο επακόλουθο αντίκτυπο στην απόδοση ενός οργανισμού και έχει αποδειχθεί ότι είναι η πιο σημαντική μέτρηση απόδοσης για τις ομάδες απόκτησης ταλέντων. Το ISO/TS 30411 προσφέρει ένα αξιόπιστο πλαίσιο για οργανισμούς που ασχολούνται με την ποιότητα και την επιτυχία της διαδικασίας πρόσληψης (ISO/TS 30411:2018).

ISO 30414 Διαχείριση ανθρώπινων πόρων — Κατευθυντήριες γραμμές για την αναφορά ανθρώπινου κεφαλαίου για εσωτερικούς και εξωτερικούς ενδιαφερόμενους. Είναι το πρώτο διεθνές πρότυπο που επιτρέπει σε έναν οργανισμό να έχει σαφή εικόνα της πραγματικής συνεισφοράς του ανθρώπινου κεφαλαίου του. Στον πυρήνα του είναι ένα σύνολο μετρήσεων ανθρώπινου δυναμικού που βοηθούν τους οργανισμούς να εντοπίσουν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία των εργαζομένων. Η εξωτερική αναφορά τυπικών μετρήσεων παρέχει διαφάνεια στα ενδιαφερόμενα μέρη. Ο όρος ανθρώπινο κεφάλαιο περιλαμβάνει τη σωρευτική γνώση, τις δεξιότητες και τις ικανότητες των ανθρώπων ενός οργανισμού, τον αντίκτυπό τους στη μακροπρόθεσμη απόδοση ενός οργανισμού και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της βελτιστοποίησης των οργανωτικών αποτελεσμάτων (ISO 30414:2018). Η μέτρηση του ανθρώπινου κεφαλαίου διευκολύνει την ικανότητα ενός οργανισμού να διαχειρίζεται έναν από τους πιο κρίσιμους πόρους αλλά παράλληλα αποτελεί αστάθμητο παράγοντα. Σύμφωνα με μελέτες, οι οργανισμοί που δεν διαχειρίζονται το ανθρώπινο δυναμικό τους μπορεί να επηρεαστούν αρνητικά στην ικανότητα και την ευκαιρία να δημιουργήσουν μακροπρόθεσμη και βιώσιμη αξία που επιτυγχάνεται μέσω των ανθρώπων τους (Scholz, 2011). Το πρότυπο ISO 30414 παρέχει καθοδήγηση σχετικά με τις μετρήσεις αναφοράς για το ανθρώπινο κεφάλαιο - μια αναπαράσταση των ικανοτήτων των ανθρώπων σε έναν οργανισμό και τη συμβολή τους στην επιτυχία του οργανισμού (Greig et al., 2021). Με γνώμονα τις αρχές των ανθρωπίνων δικαιωμάτων στην εργασία και σε συνδυασμό με το πρότυπο ανθρώπινης διακυβέρνησης (ISO 30408), θεσπίζει κατευθυντήριες γραμμές για τη συλλογή, μέτρηση, ανάλυση και αναφορά δεδομένων ανθρώπινου κεφαλαίου (ISO 30414:2018). Οι προτεινόμενες μετρήσεις εντός του προτύπου παρέχουν μια σειρά από «κρίσιμα για τις επιχειρήσεις θέματα ανθρώπινου κεφαλαίου» (ISO 30414:2018) που επικεντρώνονται σε θέματα όπως τα δημογραφικά στοιχεία των εργαζομένων, τα προσόντα, η εμπειρία και το κόστος (Greig et al., 2021). Εξετάζει περαιτέρω την εσωτερική και εξωτερική αναφορά πληροφοριών και δεδομένων ανθρώπινου δυναμικού σχετικά με τη συμμόρφωση και τη δεοντολογία, την οργανωτική κουλτούρα, την εκπαίδευση, την ηγεσία, την υγεία και την ασφάλεια μέσω κατευθυντήριων γραμμών που παρέχονται από τα ακόλουθα πρότυπα:

- ISO/TS 30421 Κύκλος εργασιών και διατήρηση.
- ISO/TS 30423 Συμμόρφωση και δεοντολογία.
- ISO/TS 30425 Διαθεσιμότητα εργατικού δυναμικού.
- Κόστος ISO/TS 30427.
- ISO/TS 30427 Δεξιότητες και ικανότητες.
- ISO/TS 30430 Προσλήψεις.
- ISO/TS 30431 Ηγεσία.

- ISO/TS 30432 Παραγωγικότητα εργατικού δυναμικού.
- ISO/TS 30433 Σχεδιασμός διαδοχής.
- ISO/TS 24178 Οργανωσιακή κουλτούρα.
- ISO/TS 24179 Υγεία και ασφάλεια στην εργασία.

ISO 30415 Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού — Ποικιλομορφία και συμπερίληψη. Η ανάπτυξη ενός εργασιακού χώρου χωρίς αποκλεισμούς απαιτεί μια συνεχή δέσμευση για τη διαφορετικότητα και τη συσχέτιση, για τη διαχείριση των ανισοτήτων και των συνειδητών και ασυνειδητών προκαταλήψεων και συμπεριφορών των ανθρώπων. Κάθε οργανισμός είναι διαφορετικός και εκείνοι που επιδιώκουν να αυξήσουν την καινοτομία και να ενισχύσουν την ανθεκτικότητα, τη βιωσιμότητα και τη φήμη τους θα πρέπει να καθορίσουν την κατάλληλη προσέγγιση για την ενσωμάτωση της διαφορετικότητας και τη συμπερίληψη στη στρατηγική και τις επιχειρηματικές διαδικασίες με βάση το πλαίσιο στη θέση του κάθε οργανισμού και τυχόν ανατρεπτικές προκλήσεις που προκύπτουν. Το ISO 30415 παρέχει ένα πλαίσιο για την εφαρμογή μιας προσέγγισης αρχών για την ένταξη και τη διαφορετικότητα, έτσι ώστε ένας οργανισμός να μπορεί να επιδείξει τη δέσμευσή του στην εκτίμηση των ανθρώπων και στην επίτευξη των στόχων βιώσιμης ανάπτυξης (ISO 30415:2021).

ISO/AWI 10667 Παροχή υπηρεσιών αξιολόγησης (μέρος 1 και μέρος 2). Η σειρά ISO 10667 διασφαλίζει ότι τα οφέλη από τη χρήση αξιολογήσεων πραγματοποιούνται και εστιάζει σε πτυχές της ποιότητας της παροχής υπηρεσιών αξιολόγησης σε εργασιακά και οργανωτικά περιβάλλοντα που συμβαίνουν σε ολόκληρο τον κύκλο ζωής της απασχόλησης ενός εργαζομένου από την επιλογή, την πρόσληψη έως τον σχεδιασμό διαδοχής και την αντικατάσταση. Το πεδίο εφαρμογής του προτύπου έχει παγκόσμια εφαρμογή και καλύπτει τον τρόπο με τον οποίο γίνονται όλες οι αξιολογήσεις και ορίζει βασικές έννοιες που σχετίζονται με την αξιολόγηση. Αποτελείται από δύο μέρη: Το πρώτο αφορά τους πελάτες (οργανισμούς που χρησιμοποιούν αξιολογήσεις): 10667-1:2020 "Παράδοση υπηρεσιών αξιολόγησης - Διαδικασίες και μέθοδοι αξιολόγησης ατόμων σε εργασιακά και οργανωτικά περιβάλλοντα - Μέρος 1: Απαιτήσεις για τον πελάτη" και το δεύτερο οι πάροχοι υπηρεσιών 10667-2:2020 «Αξιολόγηση παροχής υπηρεσιών - Διαδικασίες και μέθοδοι αξιολόγησης ατόμων σε εργασιακά και οργανωτικά περιβάλλοντα - Μέρος 2: Απαιτήσεις για παρόχους υπηρεσιών». Τα πρότυπα αυτής της σειράς προωθούν την παροχή τυποποιημένων, κατάλληλων και δίκαιων πρακτικών αξιολόγησης (ISO 10667-1:2020).

ISO 10018

Στο σύγχρονο απαιτητικό πλαίσιο του δυναμικού και δύσκολα προβλέψιμου εξωτερικού περιβάλλοντος των οργανισμών, όπου το προσωπικό συνεχώς εναλλάσσεται και η πολλαπλή εργασία αυξάνεται, η επαγγελματική εξουθένωση επιταχύνει την ανάγκη για νέες προσεγγίσεις στην ποιότητα και την ανάπτυξη ποιοτικής κουλτούρας, στην οποία οι άνθρωποι θα βλέπουν την ποιότητα ως κεντρικό στοιχείο της επαγγελματικής τους ταυτότητας (Chernysh & Kozyk, 2021). Η κουλτούρα ποιότητας μπορεί να βελτιώσει την απόδοση του οργανισμού, να παρακινήσει τους ανθρώπους του και να ευθυγραμμίσει τη συμπεριφορά τους προς ένα όραμα και συγκεκριμένους στόχους απόδοσης (ISO 10018:2020). Η ιδέα πίσω από το πρότυπο ISO 10018 είναι να βοηθήσει τους οργανισμούς να προσελκύσουν ανθρώπους και να βοηθήσουν τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού να βελτιώσουν την απόδοσή τους και τελικά να βελτιώσουν την απόδοση ολόκληρου του οργανισμού για τον οποίο εργάζονται. Σύμφωνα

με αυτό το πρότυπο, οι παράγοντες που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό έχουν ως βάση τη στάση και τα κίνητρα, την κατάρτιση, τη μάθηση και την ενδυνάμωση, την ηγεσία, τη δικτύωση, την επικοινωνία, τη στρατολόγηση, την ευαισθητοποίηση, τη δέσμευση, την ομαδική εργασία και τη συνεργασία, την υπευθυνότητα και την εξουσία, τη δημιουργικότητα και την καινοτομία και τέλος την αναγνώριση και τις ανταμοιβές (Conde et al. 2018).

Σύμφωνα με τη μελέτη των Chernysh και Kozyk, (2021), με την ανάπτυξη της ψηφιακής οικονομίας αυξάνονται οι ευκαιρίες για ανάπτυξη. Τα σύγχρονα επιχειρηματικά προγράμματα θα πρέπει να περιλαμβάνουν ξεχωριστό πρόγραμμα ανάπτυξης ανθρώπινου κεφαλαίου, λαμβάνοντας υπόψη τις δυνατότητές τους. Για την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας είναι απαραίτητη η εφαρμογή του διεθνούς προτύπου ISO 10018 που αφορά τις οργανωτικές και μεθοδολογικές πτυχές αυτής της διαδικασίας και την ενίσχυση του ρόλου και της σημασίας των δεξιοτήτων που επηρεάζουν την ποιότητα των εργαζομένων. Η ιδιαιτερότητα αυτής της προσέγγισης είναι η εφαρμογή όλων των διαδικασιών που βασίζονται στον ποιοτικό κύκλο με την έννοια της αλληλεπίδρασης και της συμβολής στην επίτευξη κοινών στόχων.

Το 2012 η τεχνική επιτροπή ISO/TC 176 δημοσίευσε το ISO 10018 με τις πρώτες κατευθυντήριες γραμμές για τους ανθρώπινους παράγοντες που επηρεάζουν τη συμμετοχή και την ικανότητα των ανθρώπων και δημιουργούν αξία που βοηθά στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων (ISO 10018:2012). Το διεθνές πρότυπο ISO 10018 βασίστηκε στις αρχές ποιότητας που περιγράφονται στο ISO 9000 ενώ η συσχέτισή του με το ISO 9001 διευκολύνει τη συμμετοχή και την ικανότητα των ανθρώπων στο σύστημα διαχείρισης ποιότητας. Η αρχική έκδοση του προτύπου αναθεωρήθηκε το 2015 και το 2020 αντικαταστάθηκε από την Τεχνική Επιτροπή ISO/TC 176 σε συνεργασία με την Τεχνική Επιτροπή ISO/TC 260 για τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού από το ISO 10018:2020. Οι βασικές αλλαγές βασίστηκαν στις αναθεωρημένες αρχές ISO, με τη συμμετοχή των ανθρώπων να αλλάζει σε εμπλοκή ανθρώπων και να συνδέει τις διάφορες ρήτρες με αυτές του ISO 9001:2015 (Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης ISO, 2020).

ISO 10018:2020

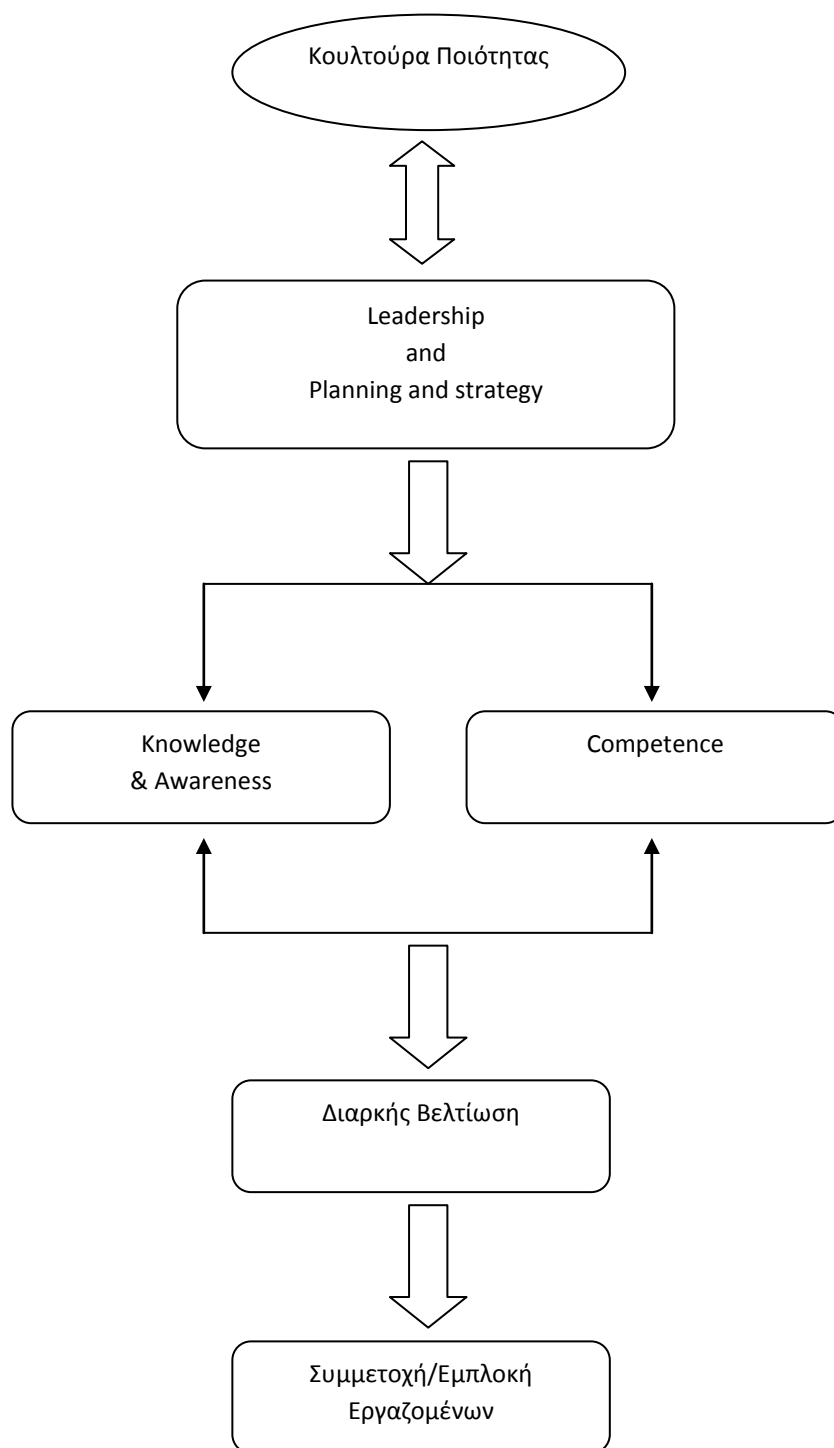
Το ISO 10018:2020 «Διαχείριση ποιότητας - Καθοδήγηση για την εμπλοκή ανθρώπων» παρέχει κατευθυντήριες γραμμές για τη συμμετοχή των ανθρώπων στο σύστημα διαχείρισης ποιότητας ενός οργανισμού και για την ανάπτυξη δεξιοτήτων εντός αυτών των κατευθυντήριων (Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης ISO, 2020). Αναγνωρίζει τη δυσκολία της ενθάρρυνσης του προσωπικού να υιοθετήσει τη διαχείριση της ποιότητας του συστήματος και να κατανοήσει πώς σχετίζονται με την καθημερινή του εργασία. Στην τυπική του μορφή περιλαμβάνει κατευθυντήριες γραμμές για ενισχυμένη συμμετοχή και για την ικανότητα των ανθρώπων να αισθάνονται αναγνώριση εντός του οργανισμού.

Σύμφωνα με το ISO 10018:2020, η ηγεσία έχει κρίσιμο ρόλο στην καθιέρωση του σκοπού και της κατεύθυνσης του οργανισμού εστιάζοντας στους ανθρώπους και δημιουργώντας το κατάλληλο περιβάλλον στο οποίο οι εργαζόμενοι θα έχουν την ευκαιρία να συμμετάσχουν πλήρως στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Μέσω αποτελεσματικής ηγεσίας, η ανώτατη διοίκηση είναι υπεύθυνη για τη διασφάλιση της συνολικής αποτελεσματικότητας του συστήματος διαχείρισης ποιότητας, διατηρώντας παράλληλα την πολιτική ποιότητας και τους στόχους ποιότητας σύμφωνα με τη στρατηγική κατεύθυνση του οργανισμού, ενσωματώνοντας

τις απαιτήσεις του συστήματος διαχείρισης ποιότητας στις διαδικασίες του οργανισμού και υποστηρίζοντας όλα τα μέλη της ομάδας διαχείρισης στους αντίστοιχους τομείς ευθύνης τους.

Αποτελεσματική θεωρείται η ηγεσία που έχει το όραμα και την ικανότητα να ευθυγραμμίζει τους ανθρώπους με αυτήν, επιτυγχάνοντας τη δέσμευση και την υποστήριξη του εργαζομένου, την ικανότητα να παρέχει τους απαραίτητους πόρους και να απομακρύνει εμπόδια για την αποφυγή πιθανών μελλοντικών δυσμενών καταστάσεων. Ταυτόχρονα ένας χαρισματικός ηγέτης θα πρέπει να διακρίνεται από πάθος, αποφασιστικότητα, ενσυναίσθηση, να γνωρίζει τη σημασία και τον τρόπο επικοινωνίας και να είναι συνεργάσιμος, επιδεικνύοντας παράλληλα ισχυρή δέσμευση.

Το όραμα ενός οργανισμού στο πρότυπο ISO 10018:2020 είναι μια κυρίαρχη ιδέα και συνδέεται άμεσα (διάγραμμα 2) με τη στρατηγική που θα αναπτυχθεί. Η στρατηγική είναι ο οδικός χάρτης για τον τελικό στόχο της επίτευξης του οράματος. Εάν το όραμα και η στρατηγική δεν είναι σωστά δομημένα και ευθυγραμμισμένα, οι βασικές αρχές ηγεσίας και διαχείρισης θα υπονομευτούν και η συνολική αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης ποιότητας θα τεθεί σε κίνδυνο.



Διάγραμμα 2. Σχέση μεταξύ δέσμευσης ανθρώπων, στρατηγικής και συστήματος διαχείρισης ποιότητας σε έναν οργανισμό (Διεθνές Πρότυπο ISO 10018:2020).

Το ISO 30401:2018 ορίζει τη γνώση ως το «ανθρώπινο ή οργανωτικό πλεονέκτημα που επιτρέπει αποτελεσματικές αποφάσεις και δράση». Η γνώση και η ευαισθητοποίηση είναι κινητήριοι παράγοντες που μπορούν να προωθήσουν τη βελτιωμένη ατομική απόδοση εντός των οργανισμών. Η απόδοση των εργαζομένων θα πρέπει να παρακολουθείται με μέσα όπως αξιολογήσεις απόδοσης, περιοδικές αναθεωρήσεις, επιτόπιες επισκοπήσεις κ.λπ., για να διανεμηθούν αυτές οι πληροφορίες σε ολόκληρο τον οργανισμό και να ενθαρρυνθεί η αυτοαξιολόγηση ως μέσο βελτίωσης της ατομικής γνώσης και επίγνωσης.

Η συνεχής εκπαίδευση, η ανάπτυξη και η εμπειρία είναι τα κύρια μέσα για την απόκτηση των απαραίτητων δεξιοτήτων, προκειμένου να επιτευχθεί η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα του συστήματος ποιοτικής συντήρησης. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη είναι βασικοί παράγοντες για τη συμμετοχή των εργαζομένων, ενώ ταυτόχρονα αυξάνουν τις ικανότητες των ανθρώπων και δημιουργούν αξία για τον οργανισμό και τους πελάτες του. Αντίστοιχα, μάθηση είναι η διαδικασία απόκτησης γνώσης μέσω της εμπειρίας. Ένας οργανισμός που μαθαίνει, εστιάζει στην αύξηση και τη διατήρηση της γνώσης και ενισχύει την ικανότητά του για αυξημένη αποδοτικότητα, ανταγωνιστικότητα και κερδοφορία.

2.6 Μοντέλα αριστείας – Βραβεία Ποιότητας

Τα μοντέλα αριστείας, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, προσφέρουν το κατάλληλο πλαίσιο αναφοράς για την εφαρμογή της TQM σε έναν οργανισμό, καθώς εγγυώνται ότι οι αρχές και οι βασικοί παράγοντες που αποτελούν τη βάση αυτής της φιλοσοφίας τηρούνται στο σύνολό τους, μεταφέρονται στην καθημερινή δραστηριότητα των επιχειρήσεων ως συνεκτικό σύνολο και αναπτύσσονται συστηματικά και προγραμματισμένα. Οι θεμελιώδεις έννοιες (ηγεσία, στρατηγική, άνθρωποι, συνεργασίες, πόροι και διαδικασίες) που παρουσιάζονται στα μοντέλα αριστείας, έχουν ισχυρή σχέση με τους παράγοντες της TQM, αντιπροσωπεύοντας έναν καλό οδηγό για τους οργανισμούς που επιθυμούν να εισάγουν και να διαχειριστούν βελτιωτικές δραστηριότητες ακολουθώντας την φιλοσοφία TQM.

Διεθνώς τα πιο διαδεδομένα Μοντέλα Αριστείας είναι το Deming Prize στην Ιαπωνία, το Malcom Baldrige National Quality Award (MBNQA) στις ΗΠΑ και το European Foundation for Quality Management (EFQM) στην Ευρώπη. Πρόκειται για παρόμοια μοντέλα ως προς τις θεμελιώδεις έννοιες και τα κριτήρια που χρησιμοποιούν για την αξιολόγηση. Οι κύριες διαφορές εντοπίζονται στους συντελεστές στάθμισης που αποδίδονται στα κριτήρια, στους τομείς αξιολόγησης ή στο πλαίσιο εφαρμογής, δεδομένου ότι κάθε μοντέλο εφαρμόζεται σε διαφορετικό κοινωνικό-πολιτιστικό και οικονομικό πλαίσιο.

Σύμφωνα με τους Hsu et al. (2021), στην πράξη οι αρχές και θεωρίες της TQM δεν είναι στατικές αλλά διαρκώς εξελισσόμενες. Το τελικό αποτέλεσμα της TQM είναι η οργανωσιακή δέσμευση και η συλλογική προσπάθεια για επίτευξη οργανωσιακής αριστείας (BE). Μελέτη των Periañez-Cristobal et al. (2021) αναφέρει ότι η επίτευξη εξαιρετικών αποτελεσμάτων εξαρτάται από την εφαρμογή των αρχών και πρακτικών TQM. Αναφέρεται στις αρχές που βασίζονται σε ειδικούς ή γκουρού διαχείρισης ποιότητας (Deming, Juran, Crosby), στα μοντέλα αριστείας και τέλος σε αποτελέσματα θεωρητικής και εμπειρικής έρευνας.

Στην αναζήτηση της αριστείας αναφερόταν κυρίως, μέχρι την προηγούμενη έκδοση (2012), το μοντέλο του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη διαχείριση ποιότητας το European Foundation for Quality Management (EFQM Excellence Award). Ο Evans (2008) δήλωσε ότι η αριστεία απόδοσης απαιτεί μια συνολική προσπάθεια που περιλαμβάνει μια συνολική αλλαγή στη σκέψη και όχι μια νέα συλλογή εργαλείων. Το 2021, δημοσιεύθηκε το αναθεωρημένο μοντέλο EFQM 2020, στο οποίο ο όρος «αριστεία» αντικαταστάθηκε από τον όρο «εξαιρετικός» αναφερόμενο στον οργανισμό που επιτυγχάνει εξαιρετικά αποτελέσματα.

Όπως ορίζεται στο ίδιο το EFQM: «Οι εξαιρετικοί οργανισμοί επιτυγχάνουν και διατηρούν εξαιρετικά επίπεδα απόδοσης που ανταποκρίνονται ή υπερβαίνουν τις προσδοκίες όλων των ενδιαφερομένων τους». Έτσι η αριστεία είναι ένας τρόπος διαχείρισης και κατανόησης του οργανισμού, που επιδιώκει να επιτύχει εξαιρετικά αποτελέσματα όχι μόνο σε οικονομικό

επίπεδο, αλλά και σε σχέση με τους πελάτες του, τους εργαζόμενους και το σύνολο της κοινωνίας. Θεωρείται ότι ένας οργανισμός είναι πραγματικά εξαιρετικός, όταν εκτός από την επίτευξη αποτελεσμάτων που αφορούν την ανταγωνιστικότητα εντός της αγοράς, έχει θετικό και διαρκή αντίκτυπο στις ομάδες συμφερόντων του (Calvo-Mora et al., 2014, Para-González et al., 2021).

Οι Periañez-Cristobal et al. (2021), συμπεραίνουν ότι το μοντέλο αριστείας EFQM υποστηρίζει τους οργανισμούς να επιτύχουν βιώσιμη αριστεία μέσω της συνεχούς βελτίωσης, της μάθησης και της καινοτομίας και της ανάπτυξης διαδικασιών. Επίσης επιτρέπει τη διεξαγωγή ενδεδειγμένης αναθεώρησης της διαχείρισης, τη λήψη συγκρίσεων με άλλους οργανισμούς, τη διάθεση ενός οδηγού για τον καθορισμό και την ανάπτυξη στρατηγικής, τον εντοπισμό ικανοτήτων και βασικών πόρων καθώς και την ύπαρξη διαγνωστικού εργαλείου για την μέτρηση σε πλαίσιο που βασίζεται σε 7 κριτήρια και υπο-κριτήρια.

Οι Dahlgard et al. (2019) πραγματοποίησαν μια μελέτη σύγκρισης της ιστορικής εξέλιξης της TQM με οχτώ γνωστές θεωρίες διαχείρισης. Χρησιμοποιώντας τις βασικές αξίες και στοιχεία του Μοντέλου Αριστείας EFQM ως πλαίσιο για την ανάλυση, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η TQM θα πρέπει να θεωρείται ως μια εξελισσόμενη θεωρία η οποία υιοθετεί και προσαρμόζεται συνεχώς στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Οι ίδιοι ερευνητές το 2019 μελέτησαν βιβλιογραφία 4 δεκαετιών και κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η επιτυχία στην εφαρμογή TQM σχετίζεται με τη μέγιστη συμμετοχή των εργαζομένων σε όλες τις λειτουργίες του οργανισμού με βάση την κατάλληλη εκπαίδευση, κατάρτιση και παρακίνηση. Τονίστηκε η ανάγκη για συνεχή προσαρμογή των πλαισίων ωριμότητας της διαχείρισης ποιότητας με ολιστικό τρόπο, βασισμένη σε καλύτερα εργαλεία και τεχνικές που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των νέων υπηρεσιών σε οργανισμούς.

Εξαιτίας της παγκοσμιοποίησης, της διάδοσης και ευρείας εφαρμογής συστημάτων διοίκησης ποιότητας, πολλές κυβερνήσεις κρατών ανά τον κόσμο προσπάθησαν να θεσπίσουν ή έχουν ήδη θεσπίσει Εθνικά Βραβεία Ποιότητας (National Quality Awards). Σκοπός τους είναι η υποστήριξη, αναγνώριση και προώθηση των προσπαθειών των επιχειρήσεων τους να εφαρμόσουν συστήματα TQM. Τα Εθνικά Βραβεία Ποιότητας αποτελούν ύψιστη αναγνώριση για τις επιχειρήσεις εκείνες που επιτυγχάνουν άριστη απόδοση και υψηλό βαθμό ποιότητας.

Ένα Εθνικό Βραβείο Ποιότητας θεσπίζεται προκειμένου να εκπληρώσει τους παρακάτω αντικειμενικούς σκοπούς: να προάγει τη γνώση για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, σαν ένα απαραίτητο στοιχείο για τη βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας, να δώσει οδηγίες για την εφαρμογή της αξιολόγησης και της επίτευξης συνεχούς βελτίωσης και να αποτελέσει μια εθνική προσπάθεια για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας και την μακροπρόθεσμη οικονομική ανάπτυξη της κάθε χώρας.

Για την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων που έχουν τεθεί στην παρούσα εργασία, στις υπο-ενότητες που ακολουθούν παρουσιάζεται μια εκτενής παρουσίαση της αναθεωρημένης έκδοσης του Ευρωπαϊκού Μοντέλου EFQM και μια σύντομη αναφορά στα βασικά σημεία των βραβείων Malcom Baldrige National Quality Award (MBNQA) και Deming Prize.

2.6.1 Malcolm Baldrige National Quality Awards

Το 1987 η κυβέρνηση των ΗΠΑ, συνειδητοποίησε την αναγκαιότητα αύξησης της ευαισθητοποίησης για την ποιότητα και την αριστεία μεταξύ των οργανισμών στη χώρα και εισήγαγε το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας Malcom Bardrige Quality Award (MBNQA). Κύριος στόχος του βραβείου ήταν να παράσχει το σημείο αναφοράς για πρωτοβουλίες για την ποιοτική αριστεία σε οργανισμούς και να παρέχει ένα κοινό πλαίσιο για τη διαχείριση της ποιότητας και της απόδοσης του οργανισμού (Murthy et al., 2021). Βασίζεται σε μία ομάδα 7 κριτηρίων: πελάτης, στρατηγική, ηγεσία, μέτρηση, ανάλυση και διαχείριση γνώσης, εργατικό δυναμικό, λειτουργίες και τα αποτελέσματα του οργανισμού (διάγραμμα 5). Το MBNQA δεν έχει δημιουργηθεί μόνο για τη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού αλλά για την επίτευξη στόχων, την αύξηση της παραγωγής και την ανταγωνιστικότητα (Setiawan & Purba, 2021). Η τελευταία αναθεώρηση του Baldrige Criteria for Performance Excellence δημοσίευσε μια «ομπρέλα» που ονομάζεται Baldrige Excellence Framework, η οποία καλύπτει βασικές αξίες και έννοιες που θεωρούνται ότι είναι ενσωματωμένες συμπεριφορές σε οργανισμούς υψηλής απόδοσης. Αποτελεί ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο διαχείρισης και ένα βασικό εργαλείο για τον εντοπισμό, την κατανόηση και τη διαχείριση απόδοσης του οργανισμού. Μια συλλογή ερωτήσεων καθοδηγούν τον τρόπο λειτουργίας ανεξάρτητα από τον κλάδο ή το μέγεθος της επιχείρησης. Το πλαίσιο Αριστείας Baldrige για τη βελτίωση και την οργανωσιακή απόδοση αποτυπώνεται σχηματικά στο διάγραμμα 5.



Διάγραμμα 3. Πλαίσιο Κριτηρίων Εθνικού Βραβείου Ποιότητας Malcolm Baldrige Πηγή: Baldrige Criteria for Performance Excellence

2.6.2 Το μοντέλο ποιότητας του Deming

Ο Deming προσέφερε 14 βασικές αρχές (διάγραμμα 6) που πρέπει να ακολουθήσει η διοίκηση για να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα του οργανισμού (Deming, 1986).



Διάγραμμα 4. Deming's 14 Points

Ενώ τα 14 σημεία για τη διαχείριση μπορούμε να πούμε ότι εκφράζουν τη φιλοσοφία του Deming για τη μετασχηματιστική διοίκηση, οι επτά θανατηφόρες ασθένειες της διοίκησης (seven deadly diseases for management), περιγράφουν τα σοβαρά εμπόδια που αντιμετωπίζει η διοίκηση για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και τη συνεχή βελτίωση (Deming, 1986).

Το βραβείο Deming Prize (DP) που ιδρύθηκε από την Ιαπωνική Ένωση Επιστημόνων και Μηχανικών (JUSE) το 1951 αποτελεί ένα διεθνές βραβείο για ουσιαστική βελτίωση της επιχειρηματικής απόδοσης μέσω της αποτελεσματικής εφαρμογής της TQM.

Απονέμεται σε εταιρείες που θέτουν και επιτυγχάνουν απαιτητικούς επιχειρηματικούς στόχους και έχουν στρατηγικές πελατοκεντρικές και ποιοτικές, εφαρμόζοντας πρακτικές αρχών, εννοιών και τεχνικών TQM σε όλους τους τομείς, συμπεριλαμβανομένων των προμηθευτών και του δικτύου διανομής, με τη συμμετοχή όλων των ανθρώπων. Σκοπός του είναι να διαπιστώσει τα επίπεδα εφαρμογής των αρχών της TQM μέσω της πρόσβασης στις πολιτικές διασφάλισης ποιότητας και στον ποιοτικό έλεγχο. Η βελτίωση ποιότητας, η παραγωγικότητα, η ελαχιστοποίηση κόστους και αύξηση του ποσοστού κέρδους υπολογίζονται με στατιστικές μεθόδους και πρακτικές (Bohoris, 1995).

Εποπτικά στον πίνακα 3 αποτυπώνονται τα κριτήρια που τονίζονται στα τρία μοντέλα επιχειρηματικής αριστείας. Το EFQM έχει πολλά κοινά με το MBNQA. Η ομοιότητα των δομών αριστείας και παρόμοιων ορισμών βρίσκεται και στα δύο. Τα Μοντέλα MBNQA, EFQM & Deming Prize έχουν κοινά θέματα αριστείας, στρατηγική και σχεδιασμό, ηγεσία, εστίαση στον πελάτη, στους ανθρώπους, προμηθευτές και συνεργασίες, διαδικασίες και αποτελέσματα διαχείρισης. Και τα τρία μοντέλα χρησιμοποιούνται ως οδηγοί για την εφαρμογή TQM από οργανισμούς στον κόσμο. Η εφαρμογή κριτηρίων με TQM έχει μεγάλη επιρροή στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην εποχή της βιομηχανικής επανάστασης Industry 4.0.

Criteria	MBNQA	EFQM 2012	Deming
Leadership	✓	✓	✓
Policy and Strategy	✓	✓	
People Management	✓	✓	✓
Resources		✓	
Process	✓	✓	✓
Customer Satisfaction	✓	✓	
People satisfaction		✓	
Impact on Society		✓	
Business Results	✓	✓	✓
Information and Analysis	✓		✓
Standardization			✓
Quality Assurance			✓
Maintenance			✓
Improvement			✓
Future Plans			✓

Πίνακας 3. Κριτήρια Μοντέλων - Πηγή: Garza et al. (2015)

2.6.3 Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας - European Foundation for Quality Management (EFQM)

Το 1988 ιδρύθηκε στις Βρυξέλλες, ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός για τη Διοίκηση Ποιότητας (European Foundation for Quality Management (EFQM) από 14 κορυφαίους CEOs (Chief Executive Officers) Ευρωπαϊκών Οργανισμών (Bosch, BT, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer και Volkswagen) με αποστολή να αποτελέσει την κινητήριο δύναμη για αειφόρο αριστεία και κερδοφορία στην Ευρώπη, με όραμα έναν κόσμο στον οποίο θα διακρίνονται οι ευρωπαϊκοί οργανισμοί και στόχο τη διάδοση των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις, προκειμένου να συμβάλει στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας στον παγκόσμιο ανταγωνισμό. Το 1992 θεσπίστηκε το ευρωπαϊκό μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας (EFQM – Excellence Model). Το μοντέλο EFQM, είναι παγκοσμίως αναγνωρισμένο, βασίζεται σε βασικές αρχές και αξίες και υποστηρίζει τους οργανισμούς, ανεξαρτήτου κλάδου ή διάστασης, για τη διαχείριση της αλλαγής, τη βελτίωση της οργανωτικής απόδοσης και την επίτευξη βιώσιμης ανάπτυξης (Fonseca, 2022). Πρόκειται για ένα μοντέλο αυτοαξιολόγησης, στο οποίο καθορίζονται κριτήρια με βάση τα οποία αξιολογούνται οι δραστηριότητες και διαδικασίες του οργανισμού με βάση τον τρόπο λειτουργίας και τις επιδόσεις του.

Η επίτευξη των άριστων αποτελεσμάτων που αφορούν στην ικανοποίηση όλων των εργαζομένων, των πελατών και του κοινωνικού συνόλου, επιτυγχάνονται μέσα από ποιοτικές διαδικασίες που συντονίζει η ηγεσία του οργανισμού και αφορούν στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, στην εφαρμογή πολιτικών και στρατηγικών ποιότητας και στις συνεργασίες και πόρους (enablers: προϋποθέσεις/διαμορφωτές ή καταλύτες ως κριτήριο σχετικό με τον τρόπο λειτουργίας και την κουλτούρα του οργανισμού). Οι ορθές προϋποθέσεις

διασφαλίζουν ορθά αποτελέσματα ενώ η καινοτομία και η μάθηση, που στην ουσία αξιοποιούν την εμπειρία, προσδίδουν στο μοντέλο ένα χαρακτήρα δυναμικό και βοηθούν στη βελτίωση των προϋποθέσεων η οποία στη συνέχεια οδηγεί πάλι στη βελτίωση των αποτελεσμάτων.

Οι νέες παγκόσμιες τάσεις και οι μεταβολές στο επιχειρηματικό περιβάλλον απαιτούν διαρκώς επανεξέταση και ενημέρωση στα επιμέρους στοιχεία (Gunasekaran et al., 2019). Για το λόγο αυτό, το μοντέλο EFQM, αναθεωρείται τακτικά και προσαρμόζεται για να διατηρείται η επικαιρότητα και η συνάφεια του (Fonseca, 2022). Σύμφωνα με την δεύτερη αναθεωρημένη έκδοση που δημοσιεύθηκε το 2021, το μοντέλο EFQM, μέσω ενός ολοκληρωμένου και προσεκτικά σχεδιασμένου χαρτοφυλακίου εκπαίδευσης και υπηρεσιών, έχει συμβάλει στην βελτίωση των επιδόσεων σε περισσότερους από 50.000 οργανισμούς σε διάστημα 30 ετών. Η αναθεώρηση του μοντέλου καθοδηγήθηκε από την πρόκληση της παράλληλης διαχείρισης, αλλαγής και λειτουργίας με την υποστήριξη μιας περισσότερης συνεργατικής ηγεσίας και καινοτόμας νοοτροπίας η οποία θα βοηθάει τον οργανισμό να έχει καλύτερα αποτελέσματα στο παρόν και να προσαρμοστεί ευκολότερα στις προκλήσεις του μέλλοντος (Fonseca, 2022). Παράλληλα με τη βελτίωση της απόδοσης στόχος του μοντέλου είναι να προσφέρουν οι οργανισμοί ουσιαστικά οφέλη σε όλους τους βασικούς ενδιαφερομένους και κατά συνέπεια στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο. Η επιτυχία της εφαρμογής του μοντέλου αποτελεί και την επίτευξη του οράματος του EFQM που είναι ένα καλύτερο μέλλον για τους ανθρώπους, την κοινωνία και τον ίδιο τον οργανισμό (EFQM Model Revised 2nd Edition).

Επιγραμματικά θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ότι αποτελεί ένα πρακτικό εργαλείο, το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί ποικιλοτρόπως ως :

- Εργαλείο για αυτό-αξιολόγηση
- Μέθοδος για Συγκριτική Αξιολόγηση με άλλους οργανισμούς
- Οδηγός για εντοπισμό περιοχών Βελτίωσης
- Βάση για κοινό λεξιλόγιο και τρόπο σκέψης
- Δομή για το Σύστημα Διοίκησης ενός οργανισμού

Η 2^η αναθεωρημένη έκδοση περιλαμβάνει πρόσθετες οδηγίες, πληροφορίες και προφίλ βαθμολογίας. Για τη δημιουργία του νέου μοντέλου EFQM συνεργάστηκαν 2000 ειδικοί στην διαχείριση αλλαγής, 24 εργαστήρια και ηγέτες από 60 διαφορετικούς οργανισμούς, συνδύασαν τεχνογνωσία και εμπειρία και δημιούργησαν μια βασική ομάδα ειδικών και ανταγωνιστών από τη βιομηχανία και την ακαδημαϊκή κοινότητα (EFQM Model Revised 2nd Edition). Το μοντέλο από την αρχική του έκδοση έως σήμερα, βασίζεται σε βασικές αρχές ενώ παράλληλα αναγνωρίζει οδηγίες και θεμελιώδης αξίες της Ευρωπαϊκής ένωσης για τον άνθρωπο και την κοινωνία. Επιπλέον βασίζεται στη σύνδεση μεταξύ του σκοπού και της στρατηγικής ενός οργανισμού, και είναι ευθυγραμμισμένο με τους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης των Ηνωμένων Εθνών, για την ταυτόχρονη παροχή απόδοσης και τη διασφάλιση μετασχηματισμού, δημιουργώντας διαρκή αξία για τους βασικούς ενδιαφερόμενους φορείς και επιτυγχάνοντας αξιοσημείωτα αποτελέσματα (Fonseca, 2022).

EFQM 2020 Ανάλυση Κριτηρίων (Βιβλιογραφική έρευνα)

Το αναθεωρημένο μοντέλο EFQM 2020 σχεδιάστηκε με βάση τη πολυετή εμπειρία στις μεταβαλλόμενες αγορές με σκοπό να οδηγήσει στον μετασχηματισμό, αξιοποιώντας τα οφέλη της οργανωσιακής ανάλυσης και των μελλοντικών προβλέψεων (Nenadál, 2020). Βασίζεται

στη σύνδεση μεταξύ του σκοπού και της στρατηγικής ενός οργανισμού, δηλαδή της αιτίας με τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει (Murthy et al. 2021, Nenadál 2020, Fonseca 2022). Το μοντέλο EFQM 2020, αντιπροσωπεύει μια σημαντική εξέλιξη του μοντέλου EFQM 2012. Δίνει έμφαση στην αναγκαιότητα μετασχηματισμού των οργανισμών για τον μέλλον και στην ολοκληρωμένη ανατροφοδότηση από βασικούς ενδιαφερομένους φορείς (Nenadál, 2020). Ως κύρια διαφοροποίηση παρουσιάζεται η αλλαγή στο περίγραμμα του μοντέλου και τα κριτήρια ενεργοποίησης και αποτελεσμάτων. Η νέα διάρθρωση του μοντέλου περιλαμβάνει πέντε κριτήρια/ενεργοποιητές (ηγεσία, πολιτικές, διαδικασίες, πόροι και άνθρωποι) και δύο κατηγορίες (από τις 4 στο προηγούμενο) αποτελεσμάτων (EFQM Model Revised 2nd Edition). Τα κριτήρια έχουν αλλάξει ονομασία και έχουν μειωθεί από 9 σε 7 ενώ τα υπο-κριτήρια από 32 σε 25 (Murthy et al. 2021).

Τα κριτήρια, σύμφωνα με την 2^η αναθεωρημένη έκδοση, είναι ομαδοποιημένα σε 3 διαστάσεις/ενότητες, που είναι εύκολο να κατανοηθούν από όσους ασχολούνται στην πράξη με την ανάπτυξης συστημάτων διαχείρισης (Nenadál, 2020). Βασίζονται στην απλή αλλά ισχυρή λογική της υποβολής τριών ερωτήσεων:

1. **Κατεύθυνση:** Δύο κριτήρια που ανταποκρίνονται στο ερώτημα «Γιατί» υπάρχει ο συγκεκριμένος οργανισμός. Ποιος είναι ο σκοπός του και γιατί έχει τη συγκεκριμένη στρατηγική/κατεύθυνση. Και επιπλέον το ερώτημα «Γιατί» εφαρμόζουμε συγκεκριμένες πολιτικές και πρακτικές, διασφαλίζει ότι λαμβάνονται μόνο μέτρα που προσδίδουν περισσότερη αξία στον οργανισμό. Τα κριτήρια αφορούν τον Σκοπό, το Όραμα και τη Στρατηγική, τον Οργανισμό και την Ηγεσία.

2. **Εκτέλεση:** Τρία κριτήρια που ανταποκρίνονται στο ερώτημα «Πώς» σκοπεύει να ανταποκριθεί για να εκτελέσει τον σκοπό και τη στρατηγική του. Αφορά τον σχεδιασμό των διαδικασιών, τη συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών, τη δημιουργία Βιώσιμης Αξίας, την απόδοση και το μετασχηματισμό.

3. **Αποτελέσματα:** Δύο κριτήρια που απαντούν το ερώτημα «Τι» έχει πραγματικά επιτύχει ο οργανισμός έως σήμερα και «Τι» αποτελέσματα σκοπεύει να επιτύχει στο μέλλον. Τα κριτήρια των αποτελεσμάτων σχετίζονται άμεσα με τις αντιλήψεις των ενδιαφερόμενων μερών, τη Στρατηγική και την Επιχειρησιακή Απόδοση, ως χαρακτηριστικά που οδηγούν τον οργανισμό στην επιτυχία.

Κατά τη βαθμολόγηση των παραπάνω κριτηρίων η Κατεύθυνση και η Εκτέλεση αντιπροσωπεύουν το 60% της βαθμολογίας ενώ τα Αποτελέσματα το 40%, καθώς είναι μεν σημαντικά αλλά αντιπροσωπεύουν αυτό που έχει ήδη συμβεί. Η μεγαλύτερη βαρύτητα που αφορά τα κριτήρια των δύο πρώτων διαστάσεων οφείλεται στη ιδιαίτερη σημασία που δίνεται στα ερωτήματα: γιατί υπάρχει ένας οργανισμός, αν διαθέτει την απαραίτητη κουλτούρα να πετύχει, ποιους εξυπηρετεί καθώς και πώς δημιουργεί και διανέμει διαρκή και βιώσιμη αξία στις ομάδες ενδιαφερομένων του (Fonseca, 2022).

Στην τελευταία του έκδοση, ο επίσημος τίτλος του μοντέλου έχει αλλάξει και από “The EFQM Excellence Model” που ήταν το 2012 γίνεται “EFQM Model”. Ο όρος «αριστεία» αφαιρέθηκε από την επιτροπή και αντικαταστάθηκε από τον όρο «εξαιρετικό» που χαρακτηρίζει έναν οργανισμό που επιθυμεί να πετύχει το καλύτερο δυνατό (Nenadál, 2020). Στο αναθεωρημένο μοντέλο υιοθετήθηκε ο όρος «οικοσύστημα» ως λέξη-κλειδί, δίνοντας έμφαση στην αλληλεπίδραση και αλληλεξάρτηση των οργανισμών ως μέρος ενός ευρύτερου

συστήματος (Nepadál, 2020). Σύμφωνα με το EFQM Model Revised 2nd Edition (2020), η χρήση του όρου «οικοσύστημα» βασίζεται στο όραμα και την οργάνωση που θα οδηγήσει κάθε οργανισμό να πετύχει εξαιρετικά επίπεδα απόδοσης, μέσω μετασχηματισμού και οργανωτικής διακυβέρνησης, που θα φτάσουν ή θα υπερβούν τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφέροντος. Το νέο μοντέλο EFQM 2020 δίνει επίσης έμφαση στον όρο «βιώσιμη αξία» ως περισσότερο γενικό όρο σχετικά με την αξία που προσφέρει ο οργανισμός σε όλες τις βασικές ομάδες ενδιαφερομένων (Nepadál, 2020).

Το μοντέλο EFQM 2020, λαμβάνει υπόψη τρέχουσες τάσεις και δίνει ώθηση σε εταιρείες και οργανισμούς να ανταποκριθούν στις προκλήσεις του μέλλοντος. Αναλύει τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί και προσφέρει το πλαίσιο και τη μεθοδολογία που θα βοηθήσουν ανθρώπους και οργανισμούς να κατανοήσουν που βρίσκονται, να διαχειριστούν την αλλαγή και να επιτύχουν τη δημιουργία βιώσιμης αξίας για τον ίδιο τον οργανισμό και όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Από θεωρητικής σκοπιάς, το μοντέλο στηρίζεται στη θεωρία των ενδιαφερομένων μερών του Freeman, όπου η επιτυχία ενός οργανισμού εξαρτάται από τη συνεργασία των ομάδων ενδιαφέροντος, και στη θεωρία των πόρων καθώς το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενός οργανισμού εξαρτάται από τους πολύτιμους, αμίμητους και μη αντικαταστάσιμους πόρους όπως είναι η γνώση (Fonseca, 2022).

Ζωτικής σημασίας για το μοντέλο είναι η σύνδεση μεταξύ του σκοπού και της στρατηγικής ενός οργανισμού και του τρόπου με τον οποίο αυτά εφαρμόζονται προκειμένου να δημιουργηθεί βιώσιμη αξία για τους σημαντικότερους ενδιαφερομένους και την επίτευξη εξαιρετικών αποτελεσμάτων. Θεωρείται ότι ένας οργανισμός είναι πραγματικά εξαιρετικός, όταν εκτός από την επίτευξη αποτελεσμάτων που αφορούν την ανταγωνιστικότητα εντός της αγοράς, έχει θετικό και διαρκή αντίκτυπο στις ομάδες συμφερόντων του (Calvo-Mora et al., 2014, Para-González et al., 2021). Το διάγραμμα 3 περιγράφει τη δομή του μοντέλου EFQM 2020 και αντικατοπτρίζει τη βασική λογική της σχέσης αιτίας-αποτελέσματος (Nepadál 2020, Fonseca 2022) μεταξύ των τριών διαστάσεων: Κατεύθυνσης, Εκτέλεσης και Αποτελεσμάτων αλλά και μεταξύ των κριτηρίων.



Διάγραμμα 5. Guiding Principles that shaped the EFQM Model - Πηγή: EFQM Model Revised 2nd Edition

Το μοντέλο χρησιμοποιεί μεθοδολογίες (Radar, σχ.ενότητα 2.7.2), τεχνολογία και κατάλληλες πρακτικές που βοηθούν τους οργανισμούς να επικεντρωθούν στη βελτίωση των προτεραιοτήτων τους, στο σκοπό και στους ανθρώπους τους (EFQM Model Revised 2nd Edition). Η εφαρμογή των μεθοδολογιών του Ευρωπαϊκού Μοντέλου EFQM, εξαρτάται από την αποτελεσματική επένδυση στη διαθέσιμη γνώση, στις ικανότητες και δεξιότητες μέσω της ανάπτυξης, την εκπαίδευση, την κατάρτιση και την αξιολόγηση της απόδοσης (Aissa, 2017). Επιπλέον, μέσω της πλατφόρμας EFQM, AssessBase (efqm.org/assessbase), η οποία αποτελεί σύμφωνα με τον Russell Longmuir (Chief Executive Officer, EFQM) ένα εξαιρετικό εργαλείο διαχείρισης, δίνεται η δυνατότητα σε όλους τους ενδιαφερόμενους να κατανοήσουν τον τρόπο με τον οποίο ένας οργανισμός, με βιώσιμο και ηθικό τρόπο, μπορεί να θέσει τον σκοπό του και να τηρήσει τις υποσχέσεις του.

Για την εφαρμογή της μεθοδολογίας, ένας οργανισμός θα πρέπει να καθορίσει τους στόχους του σύμφωνα με τη στρατηγική του, να σχεδιάσει και να αναπτύξει μια προσέγγιση που θα επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα τα οποία θα πρέπει να ικανοποιούν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των βασικών ενδιαφερομένων του (EFQM Model Revised 2nd Edition). Επίσης, θα πρέπει τα αποτελέσματα αυτά να μην είναι βραχυχρόνια αλλά διατηρήσιμα μακροπρόθεσμα, ενώ επιβάλλεται και συνεχής αναθεώρηση στόχων και βελτιώσεων στην εφαρμογή, όπου χρειάζεται (Κέφης, 2005). Οι οργανισμοί που αξιολογούνται με βάση τα κριτήρια του μοντέλου EFQM, βαθμολογούνται με 1000 συνολικά βαθμούς (διάγραμμα 4).



Διάγραμμα 6. The 1000 Points are divided across the 7 Criteria- Πηγή: EFQM Model Revised 2nd Edition

Criteria EFQM 2020 (EFQM Model Revised 2nd Edition).

Ως προς την Κατεύθυνση

Η στρατηγική φύση του μοντέλου EFQM 2020, σε συνδυασμό με την εστίαση στην επιχειρησιακή απόδοση και τον προσανατολισμό στα αποτελέσματα, καθιστά την εφαρμογή του ιδανική σε οργανισμούς που αναγνωρίζουν τη λειτουργία τους ως ένα σύνθετο οργανωμένο σύστημα που αποτελείται από αλληλοεξαρτώμενους οργανισμούς σε ένα δυναμικό ζωντανό κόσμο και επιθυμούν να εκτιμήσουν το σύνολο της τρέχουσας κατάστασης στην οποία βρίσκονται και να σχεδιάσουν ολιστικές δράσεις για το μέλλον.

Κάθε οργανισμός που χρησιμοποιεί το μοντέλο EFQM αναγνωρίζει ότι αποτελεί μέρος ενός μεγαλύτερου και πολύπλοκου οικοσυστήματος όπου υπάρχει αλληλεπίδραση και ενδέχεται να επηρεάσει θετικά ή αρνητικά την εξέλιξη του. Στο πλαίσιο αυτό, κάθε οργανισμός που επιθυμεί να επιτύχει και να διατηρήσει εξαιρετικά αποτελέσματα που να ανταποκρίνονται ή ακόμα και να υπερβαίνουν τις προσδοκίες των ενδιαφερομένων του, μεγιστοποιεί τις ευκαιρίες για μάθηση και αναπτύσσεται μέσα από τους υπόλοιπους. Για να το πετύχει αυτό:

- Καθορίζει έναν εμπνευσμένο σκοπό
- Δημιουργεί ένα φιλόδοξο όραμα
- Αναπτύσσει μια στρατηγική που βασίζεται στη δημιουργία βιώσιμης αξίας.

Παράλληλα το διαρκώς μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό εξωτερικό περιβάλλον αποτελεί μια πρόκληση με συνεχώς αυξανόμενη ταχύτητα όπου οι οργανισμοί θα πρέπει να είναι σε ετοιμότητα να αντιμετωπίσουν το σήμερα, να προβλέψουν το αύριο και να είναι προετοιμασμένοι για τις αλλαγές που θα επιφέρει. Οι πρωτοπόροι οργανισμοί που χρησιμοποιούν το μοντέλο αποδέχονται να ενεργήσουν ως ηγέτες, δείχνοντας στους υπόλοιπους ότι μπορούν να ωφεληθούν μέσω της συγκριτικής αξιολόγησης ενώ παράλληλα αποκομίζουν και οι ίδιοι οφέλη.

Κριτήριο 1: Purpose, Vision & Strategy (Σκοπός, Όραμα και Στρατηγική)

Ο σκοπός ενός οργανισμού εξηγεί γιατί η σημασία του έργου που προσφέρει είναι σημαντική, ορίζει τον δρόμο για τη δημιουργία βιώσιμης αξίας προς τα ενδιαφερόμενα μέρη και παρέχει ένα πλαίσιο μέσα στο οποίο λαμβάνει την ευθύνη για τη συνεισφορά και την επίδραση εντός του οικοσυστήματος στο οποίο λειτουργεί.

Το όραμα περιγράφει τι προσπαθεί να επιτύχει ο οργανισμός μακροπρόθεσμα, προορίζεται να χρησιμεύσει ως ένας οδηγός για την ορθή επιλογή των τρεχόντων και μελλοντικών σχεδίων δράσης και παρέχει μαζί με τον σκοπό του οργανισμού την βάση για τον καθορισμό της στρατηγικής.

Η στρατηγική περιγράφει πως σχεδιάζει ο οργανισμός να πετύχει τον σκοπό του και παρέχει λεπτομέρειες για την επίτευξη των στρατηγικών προτεραιοτήτων ώστε να πλησιάζει το όραμα του οργανισμού.

Τα υπο-κριτήρια του κριτηρίου 1 είναι:

1.1 Define Purpose & Vision (Καθορισμός του Σκοπού & του Οράματος)

1.2 Identify & Understand Stakeholders Needs (Προσδιορισμός και κατανόηση των αναγκών των ενδιαφερομένων μερών)

1.3 Understand the Ecosystem, own Capabilities & Major Challenges (Κατανόηση του οικοσυστήματος, των δυνατοτήτων του οργανισμού και τις σημαντικότερες προκλήσεις)

1.4 Develop Strategy (Ανάπτυξη Στρατηγικής)

1.5 Design & Implement a Governance & Performance Management System (Σχεδιασμός και εφαρμογή διακυβέρνησης και Σύστημα Διαχείρισης Απόδοσης)

Κριτήριο 2: Organizational Culture & Leadership (Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ηγεσία)

Σε έναν οργανισμό που επιθυμεί να επιτύχει εξαιρετικά αποτελέσματα η οργανωσιακή κουλτούρα, δηλαδή η συλλογή συγκεκριμένων αξιών και κανόνων που μοιράζονται τα άτομα και οι ομάδες εντός του οργανισμού, αποτελεί ζωτικής σημασίας κριτήριο, που επηρεάζει με την πάροδο του χρόνου τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρονται στο εσωτερικό του οργανισμού αλλά και με τους βασικούς ενδιαφερόμενους εκτός του οργανισμού.

Η ηγεσία ως κριτήριο σχετίζεται με την συμπεριφορά που αποτελεί πρότυπο, εμπνέει, ενισχύει και είναι σε θέση όταν χρειαστεί να προσαρμόσει τις αξίες και τους κανόνες ενισχύοντας παράλληλα την καθοδήγηση της οργανωσιακής κουλτούρας.

Τα υπο κριτήρια που αποτελούν τις δραστηριότητες τις οποίες πρέπει ένας οργανισμός να εστιάσει για να αναγνωριστεί ως ηγέτης στο οικοσύστημα του είναι:

2.1 Steer the Organization's Culture & Nurture Values (Καθοδήγηση ως προς την οργανωσιακή κουλτούρα και τις αξίες του οργανισμού)

2.2 Create the Conditions for Realizing Change (Δημιουργία των προϋποθέσεων για την πραγματοποίηση αλλαγής)

2.3 Enable Creativity & Innovation (Ενεργοποίηση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας)

2.4 Unite Behind & Engage in Purpose, Vision & Strategy (Ένωση εντός οργανισμού, συμμετοχή και εμπλοκή όλων για την επίτευξη του σκοπού, του οράματος και της στρατηγικής)

Ως προς την Εφαρμογή/Εκτέλεση του μοντέλου EFQM

Η κατεύθυνση αποτελεί την αφετηρία για την προετοιμασία του κατάλληλου εδάφους που θα οδηγήσει τον οργανισμό στον δρόμο για την ολιστική βελτίωση. Στη συνέχεια ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στην αποτελεσματική και αποδοτική εφαρμογή της στρατηγικής. Για την υλοποίηση της Στρατηγικής κάθε οργανισμός θα πρέπει να έχει πλήρη επίγνωση σχετικά με το οικοσύστημα στο οποίο ανήκει. Ποιοι είναι οι ενδιαφερόμενοι και αν εμπλέκεται πλήρως με εκείνους που αποτελούν βασικό ρόλο για την επιτυχία του. Κατά την υλοποίηση της στρατηγικής, ζωτική σημασία αποτελεί η δημιουργία βιώσιμης αξίας και η επίτευξη της απόδοσης σε επίπεδα που εκπληρώνουν τα προσδοκώμενα οφέλη για την τρέχουσα περίοδο και παράλληλα οδηγούν στην απαραίτητη βελτίωση και πιθανή μεταμόρφωση για μελλοντική επιτυχία.

Κριτήριο 3: Engaging Stakeholders (Εμπλοκή Ενδιαφερομένων)

Στο κριτήριο 1, ο σκοπός, το όραμα και η στρατηγική ενός οργανισμού συνδέεται με την κατανόηση και τις ανάγκες των ενδιαφερομένων εντός του οικοσυστήματος στο οποίο λειτουργεί. Επίσης, υπάρχει σαφής σύνδεση ανάμεσα στο πώς ένας οργανισμός εφαρμόζει τη Στρατηγική εμπλοκής των ενδιαφερομένων (κριτήριο 3) και τις αντιλήψεις αυτών σχετικά με την αναμενόμενη απόδοση (κριτήριο 6).

Για τη βαθμολόγηση του συγκεκριμένου κριτηρίου απαιτείται από τον οργανισμό να διαθέτει ευελιξία στην αξιολόγηση του τρόπου που γίνεται η εμπλοκή των ενδιαφερομένων. Και λόγω της σαφής σύνδεσης με το κριτήριο 6, η βαθμολόγηση του κριτηρίου 3 θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη την τρέχουσα κατάσταση αλλά και τη προβλεπόμενη μελλοντική, βάσει των

προτεραιοτήτων που έχουν τεθεί για κάθε οργανισμό. Για το σκοπό αυτό και τη διευκόλυνση της βαθμολογίας και στα δύο κριτήρια εφαρμόζεται ένας συντελεστής στάθμισης για κάθε ένα από τις 5 προσδιορισμένες ομάδες ενδιαφερομένων. Οι τιμές των συντελεστών στάθμισης καθορίζονται από τους οργανισμούς σύμφωνα με τους ισχύοντες κανόνες.

Για την επίτευξη εξαιρετικών αποτελεσμάτων κατά τη βαθμολόγηση του κριτηρίου 3, ο οργανισμός θα πρέπει να προσδιορίσει συγκεκριμένους τύπους και κατηγορίες μεταξύ των ομάδων των βασικών ενδιαφερομένων και να κατανοήσει τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους, επιτυγχάνοντας έτσι τη συνεχή δέσμευση αλλά και την εμπλοκή τους για την ανάπτυξη της στρατηγικής και τη δημιουργία βιώσιμης αξίας. Ο οργανισμός αναγνωρίζει τη συνεισφορά τους ενώ παράλληλα διατηρεί και αναπτύσσει τη μεταξύ τους συνεργασία, η οποία βασίζεται στη διαφάνεια, την ηθική και την εμπιστοσύνη. Η αξιολόγηση του κριτηρίου 3 βασίζεται στην βαθμολόγηση της απόδοσης του οργανισμού σε σχέση με τις ανάγκες των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων και εν συνεχεία λαμβάνονται αποφάσεις για την μελλοντική βιώσιμη ανάπτυξη του οργανισμού όπως την αντιλαμβάνονται οι ενδιαφερόμενοι.

Σύμφωνα με τη 2^η αναθεωρημένη έκδοση του μοντέλου EFQM, οι βασικές ομάδες ενδιαφερομένων είναι:

3.1 Customers: Build Sustainable Relationships (Πελάτες: Δημιουργία Βιώσιμων Σχέσεων)

3.2 People: Attract, Engage, Develop & Retain (Άνθρωποι: Προσέλκυση, Δέσμευση, Ανάπτυξη και Διατήρηση)

3.3 Business & Governing Stakeholders – Secure & Sustain Ongoing Support (Επιχειρήσεις & Κυβερνητικοί Ενδιαφερόμενοι – Ασφαλής και Βιώσιμη Υποστήριξη)

3.4 Society: Contribute to Development, Well-Being & Prosperity (Κοινωνία: Συμβολή στην Ανάπτυξη και Ευημερία)

3.5 Partners & Suppliers: Build Relationships & Ensure Support for Creating Sustainable Value (Συνεργάτες και Προμηθευτές: Δημιουργία Σχέσεων και Εξασφάλιση Υποστήριξης για τη Δημιουργία Βιώσιμης Αξίας)

Κριτήριο 4: Creating Sustainable Value (Δημιουργία Βιώσιμης Αξίας)

Για τους οργανισμούς που επιθυμούν να πετύχουν εξαιρετικά μακροπρόθεσμα αποτελέσματα και οικονομική δύναμη, είναι ζωτικής σημασίας η δημιουργία βιώσιμης αξίας. Από την αφετηρία κιάλας, στον καθορισμό των στόχων ενός οργανισμού, θα πρέπει να είναι ξεκάθαρο για ποιον θα πρέπει ο οργανισμός να δημιουργήσει αξία. Συνήθως, για τους περισσότερους οργανισμούς σκοπός είναι η δημιουργία αξίας για τους πελάτες ή για τις ομάδες βασικών ενδιαφερομένων. Ωστόσο θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη ότι οι αξίες δεν είναι στατικές και μεταβάλλονται διαρκώς. Στο πλαίσιο αυτό ο οργανισμός θα πρέπει να μπορεί να αφογκραστεί τις αλλαγές, να είναι σε ετοιμότητα και να προσαρμόσει ανάλογα τη στρατηγική τόσο για την τρέχουσα κάθε φορά χρονική στιγμή όσο και για το μέλλον.

Αναλυτικότερα ο οργανισμός θα πρέπει να:

4.1 Design the Value & how it is created (Σχεδιασμός της Αξίας και πως δημιουργείται)

4.2 Communicate & Sell the Value (Επικοινωνήστε και πουλήστε την Αξία)

4.3 Deliver the Value (Μεταφέρετε την Αξία)

4.4 Define & Implement the Overall Experience (Προσδιορίστε & Εφαρμόστε την Συνολική Εμπειρία)

Κριτήριο 5: Driving Performance & Transformation (Απόδοση και Μετασχηματισμός)

Ένας οργανισμός που θέλει να γίνει και να παραμείνει επιτυχημένος, θα πρέπει να είναι σε θέση να διαχειρίζεται επιτυχημένα τις τρέχουσες δραστηριότητες του και παράλληλα να είναι ευέλικτος και να προσαρμόζεται στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος που τον προετοιμάζουν για το μέλλον. Τα κύρια στοιχεία που χαρακτηρίζουν έναν οργανισμό, για την ενεργοποίηση της απόδοσης και του μετασχηματισμού, είναι η καινοτομία και η διαθέσιμη τεχνολογία. Στην εποχή της 5^{ης} ψηφιακής επανάστασης, ο συνεχώς αυξανόμενος όγκος των δεδομένων και των πληροφοριών κάνουν ολοένα και πιο επιτακτική την ανάγκη για ανάλυση των μεγάλων δεδομένων, την διαχείριση γνώσης και την εστίαση στα κρίσιμα περιουσιακά στοιχεία και τους πόρους που διαθέτει ένας οργανισμός.

5.1 Drive Performance & Manage Risk (Οδηγήστε την απόδοση & Διαχειριστείτε το Ρίσκο)

5.2 Transform the Organization for the Future (Μεταμορφώστε τον Οργανισμό για το μέλλον)

5.3 Drive Innovation & Utilize Technology (Οδηγήστε την Καινοτομία & Αξιοποιήστε την Τεχνολογία)

5.4 Leverage Data, Information & Knowledge (Αξιοποιήστε τα Δεδομένα, την Πληροφορία & τη Γνώση)

5.5 Manage Assets & Resources (Διαχειριστείτε τα περιουσιακά στοιχεία & τους πόρους)

Ως προς τα αποτελέσματα

Ένας οργανισμός που έχει ξεκάθαρη κατεύθυνση και εφαρμόζει το μοντέλο, τα αποτελέσματα των ενεργειών του αφορούν την αντίληψη των ενδιαφερομένων (κριτήριο 6) και την πορεία προς την απόδοση και τον μετασχηματισμό (κριτήριο 7).

Κριτήριο 6: Stakeholder Perception (Αντιλήψεις Ενδιαφερομένων)

Ένας οργανισμός που ενδιαφέρεται να πετύχει εξαιρετικά αποτελέσματα μεταξύ άλλων για τις ομάδες βασικών ενδιαφερομένων δεν λειτουργεί απομονωμένα από αυτούς. Ενδιαφέρεται και λαμβάνει σοβαρά υπόψη τις απόψεις τους χρησιμοποιώντας διαφορετικές πηγές και μεθόδους όπως έρευνες, ομάδες εστίασης, αξιολογήσεις, μέσα κοινωνικής δικτύωσης, αναφορές επενδυτών, σχόλια που συγκεντρώνονται από τις ομάδες διαχείρισης πελατών, φιλοφρονήσεις-καταγγελίες κλπ. Το αναθεωρημένο μοντέλο δεν λαμβάνει υπόψη του μόνο στατιστικά αποτελέσματα αλλά μεμονωμένες απόψεις και σχόλια των βασικών ενδιαφερομένων, στα οποία προσδίδει εξαιρετική σημασία ως δείκτες απόδοσης (Minor, 2020). Παράλληλα η φήμη του οργανισμού για θέματα περιβαλλοντικά και κοινωνικά επηρεάζουν σοβαρά την αντίληψη των ενδιαφερομένων. Ζωτικής σημασίας παραμένει η ανάλυση όλων αυτών των στοιχείων σε όλες τις χρονικές περιόδους (παρελθόν, παρόν) ώστε να γίνει η μελλοντική πρόβλεψη.

Ορισμένα παραδείγματα, σχετικά με τις αντιλήψεις των ενδιαφερομένων, που παρουσιάζει το μοντέλο, χωρίς όμως να περιορίζει τον οργανισμό που το εφαρμόζει αφορούν:

- Customer Perception Results (Αποτελέσματα Αντίληψης πελατών)
- People Perception Results (Αποτελέσματα Αντίληψης Ανθρώπων)
- Business & Governing Stakeholders Perception Results (Αποτελέσματα Αντίληψης επιχειρηματικών και κυβερνητικών ενδιαφερομένων)
- Society Perception Results (Αποτελέσματα Αντίληψης Κοινωνίας)
- Partners & Suppliers Perception Results (Αποτελέσματα Αντίληψης Συνεργατών & Προμηθευτών)

Κριτήριο 7: Στρατηγική και Επιχειρησιακή Απόδοση (Strategic & Operational Performance)

Το κριτήριο 7, αφορά τα αποτελέσματα ενός οργανισμού που συνδέονται με την απόδοση του ως προς την ικανότητα εκπλήρωσης του σκοπού του, την αποτελεσματικότητα της στρατηγικής που εφάρμοσε και κατά πόσο πέτυχε δημιουργία βιώσιμης αξίας. Στο στάδιο της παρακολούθησης των αποτελεσμάτων, ο οργανισμός χρησιμοποιεί δείκτες που τον βοηθούν να μετρήσει την λειτουργική του απόδοση, να κατανοήσει το σημείο στο οποίο βρίσκεται και να προβλέψει με υψηλό βαθμό βεβαιότητας την μελλοντική εξέλιξη της απόδοσης του. Ζωτικής σημασίας είναι η κατανόηση της αιτίας και του αποτελέσματος που επηρεάζουν την απόδοση του καθώς και η συνοχή των στόχων και της στρατηγικής με τις τρέχουσες και τις μελλοντικές ανάγκες των βασικών ομάδων ενδιαφέροντος.

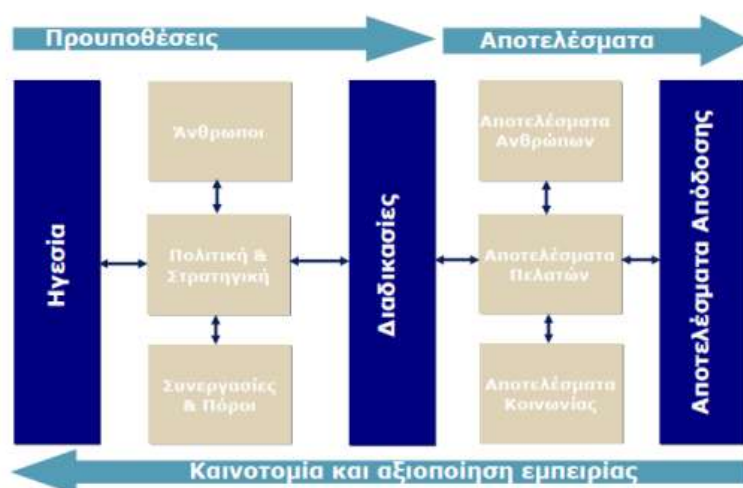
Το μοντέλο, παρέχει ευελιξία στους οργανισμούς που το εφαρμόζουν και προτείνει για την επίτευξη των στόχων, ενδεικτικούς δείκτες στρατηγικής και επιχειρησιακής απόδοσης όπως:

- Achievements in delivering its Purpose and Creating Sustainable Value (Επιτεύγματα στην επίτευξη του Σκοπού του και στη Δημιουργία Βιώσιμης Αξίας)
- Financial Performance (Οικονομική Απόδοση)
- Fulfilment of Key Stakeholders Expectations (Εκπλήρωση των προσδοκιών των βασικών ενδιαφερομένων)
- Achievement of Strategic Objectives (Επίτευξη Στρατηγικών Στόχων)
- Achievements in Driving Performance (Επιτεύγματα πορείας προς την Απόδοση)
- Achievements in Driving Transformation (Επιτεύγματα πορείας προς τον Μετασχηματισμό)
- Predictive Measures for the Future (Προγνωστικά μέτρα για το μέλλον).

2.7 Μεθοδολογίες

2.7.1 EFQM - RADAR

Οι προϋποθέσεις που απαιτούνται για την επιτυχή εφαρμογή του μοντέλου EFQM περιγράφονται συνοπτικά στο ακρωνύμιο RADAR, όπου R=Results (αποτελέσματα), A=Approach (προσέγγιση), D=Deployment (ανάπτυξη), A=Assesment (Αξιολόγηση), R=Review (Αναθεώρηση). Το RADAR είναι ένα απλό αλλά ισχυρό και πρακτικό εργαλείο για τον εντοπισμό των δυνατών και αδύναμων σημείων με σκοπό την ανατροφοδότηση και τη συστηματική βελτίωση σε όλους τους τομείς ενός οργανισμού (Nikolova-Sotirova, 2021) και παρέχει μια δομημένη προσέγγιση για την ανασκόπηση και την κριτική αξιολόγηση της απόδοσης οποιουδήποτε οργανισμού (Murthy et al. 2021). Ένας οργανισμός θα πρέπει να καθορίσει τους στόχους του σύμφωνα με τη στρατηγική του και τα αποτελέσματα που θα επιτύχει να καλύπτουν οικονομικά και λειτουργικά τη λειτουργία του αλλά και τις αντιλήψεις των ενδιαφερόμενων από τη λειτουργία του. Επιπλέον, θα πρέπει τα αποτελέσματα αυτά να μην είναι βραχυχρόνια αλλά διατηρήσιμα μακροπρόθεσμα, ενώ επιβάλλεται και συνεχής αναθεώρηση στόχων και βελτιώσεων στην εφαρμογή, όπου χρειάζεται (Κέφης, 2005).



Διάγραμμα 7: Διαχείριση απόδοσης με την μεθοδολογία RADAR Πηγή: European Foundation for Quality Management

2.7.2 Six Sigma

Κατά τον Jehangiri (2017), το Six Sigma ορίζεται ως μια στρατηγική επιχειρηματικής βελτίωσης που χρησιμοποιείται για την κερδοφορία της επιχείρησης, αποβάλλοντας τα άχρηστα για τη μείωση του κόστους, της κακής ποιότητας και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας όλων των λειτουργιών, ώστε να ανταποκρίνονται ή και να υπερβαίνουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών. Δεν μπορεί να αντιμετωπιστεί ως μια αυτόνομη δραστηριότητα. Απαιτεί μια ολόκληρη φιλοσοφία και όχι απλά μερικές τεχνικές βελτίωσης ποιότητας ή εργαλεία. Η ηγεσία της διοίκησης, η

εκπαίδευση, η συμμετοχή των εργαζομένων, η διαχείριση διαδικασιών, ο σχεδιασμός η λήψη μέτρων για συνεχή βελτίωση είναι μερικά κοινά θέματα που παρατηρήθηκαν.

Η κύρια εστίαση θα πρέπει να είναι στη βελτίωση της συνολικής απόδοσης της διοίκησης, όχι απλώς στον εντοπισμό και την καταμέτρηση ελαττωμάτων. Ερευνητές και επαγγελματίες προσπαθούν να ενσωματώσουν το Six Sigma με άλλες υπάρχουσες καινοτόμες πρακτικές διαχείρισης που υπάρχουν για να κάνουν τη μέθοδο Six Sigma ακόμα πιο ελκυστική σε διαφορετικούς οργανισμούς που μπορεί να μην έχουν ξεκινήσει ή να μην την έχουν εφαρμόσει πλήρως. Η ενσωμάτωση και σύγκριση των αρχών και των χαρακτηριστικών του Six Sigma με τη διαχείριση ολικής ποιότητας, τις λειτουργίες ανθρώπινου Δυναμικού, τη λιτή παραγωγή, το ISO 9000, το ISO 9001 και τα μοντέλα ωριμότητας αποτελούν μέρος της προσπάθειας για μεγιστοποίηση των θετικών αποτελεσμάτων της μεθόδου Six Sigma.

Το LSS (Lean Six Sigma) είναι η συνεργατική χρήση του Lean και του Six Sigma. Παρότι τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την κοινή εφαρμογή τους είναι καλύτερα, η υιοθέτηση του LSS δεν είναι εύκολη και οι οργανισμοί συχνά αντιμετωπίζουν προκλήσεις κατά την εφαρμογή. Για την αντιμετώπιση αυτών των εμποδίων είναι ζωτικής σημασίας να εντοπιστούν οι CSF για LSS.

Οι CSFs για το LSS με χρήση Quality 4.0 δεν έχουν ερευνηθεί μέχρι στιγμής. Η μελέτη των Yadav et. al. (2021) στοχεύει να γεφυρώσει αυτό το χάσμα. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της μελέτης, βρέθηκαν 7 κρίσιμοι παράγοντες σχετικές με την Quality 4.0. Επικυρώνει επίσης τους CSFs που έχουν ήδη αναγνωριστεί για LSS στο πλαίσιο συμβατικών τεχνολογιών. Η μελέτη θα βοηθήσει τις επιχειρήσεις στη γρήγορη και αποτελεσματική υιοθέτηση της ποιότητας - Quality 4.0 και την απρόσκοπτη ενσωμάτωση με το LSS. Το επιχειρηματικό σενάριο μετά τον Covid-19 αναμένεται να είναι εστιασμένο στην τεχνολογία και τα ευρήματα αυτής της μελέτης προβλέπεται να είναι χρήσιμα.

2.8 Quality 4.0

Την τελευταία δεκαετία, οι τεχνολογικές εξελίξεις οδήγησαν σε μια νέα βιομηχανική επανάσταση, συχνά γνωστή ως τέταρτη ψηφιακή επανάσταση ή Industry 4.0 (I4.0). Οδηγείται από εκθετική χρήση ανατρεπτικών τεχνολογιών που επιφέρουν εκθετική αλλαγή στο χώρο εργασίας, στους ανθρώπους και στις επιχειρήσεις (Kashif & Johl, 2021).

Η ποιότητα - Quality 4.0 ευθυγραμμίζει στενά τη διαχείριση ποιότητας με τη βιομηχανία - Industry 4.0 για να επιτρέψει την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, τις επιδόσεις, την καινοτομία, την απόδοση και το βελτιωμένο επιχειρηματικό μοντέλο (Sony et al., 2020).

Ο Jacob, (2017) όρισε την ποιότητα - Quality 4.0 ως τη μόχλευση των παραδοσιακών τεχνικών διαχείρισης ποιότητας που αποκτήθηκαν με τις σύγχρονες τεχνολογίες, προκειμένου να επιτευχθεί ένα νέο επίπεδο αριστείας σε διοικητικό και λειτουργικό επίπεδο. Η ιδέα του Quality 4.0 προέκυψε από μια συνένωση συμβατικών πρακτικών ποιότητας και Industry 4.0.

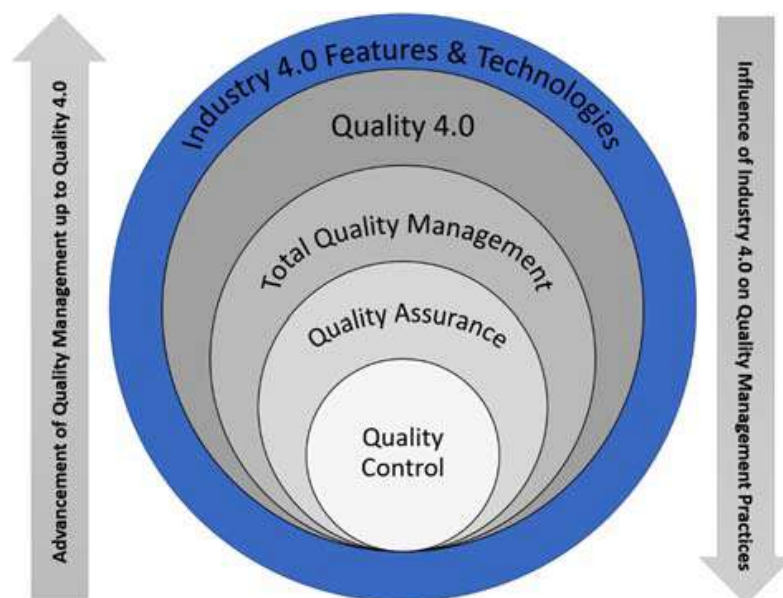
Το Quality 4.0 είναι ένα πλαίσιο για την εφαρμογή και την επίτευξη ποιότητας σε οργανισμούς και εταιρείες μέσω της προόδου στον αυτοματισμό και την τεχνολογία πληροφοριών και επικοινωνιών. Ωστόσο, υπάρχει έλλειψη στοιχείων για την επιτυχή εφαρμογή του Quality 4.0 (Zonnenshain & Kenett, 2020). Παρόλο που το Quality 4.0 αφορά τη χρήση της τεχνολογίας στις δραστηριότητες διαχείρισης ποιότητας ενός οργανισμού (Johnson,

2019), το ανθρώπινο στοιχείο είναι εξίσου σημαντικό για να οδηγήσει την απόδοση του Quality 4.0 σε ολόκληρο τον οργανισμό. Είναι επομένως μια κοινή βελτιστοποίηση ανθρώπινων και τεχνικών συστημάτων που προσπαθούν να ανταποκριθούν στους στόχους της εφαρμογής Quality 4.0 σε έναν οργανισμό. Ωστόσο, δεν υπάρχει καθολικά αποδεκτό πλαίσιο για την εφαρμογή του Quality 4.0 (Zonnenshain & Kenett, 2020).

Οι Sisodia & Forero (2020) ορίζουν ότι η ποιότητα – Quality 4.0 αναφέρεται στην ψηφιοποίηση της TQM και τον αντίκτυπό της στη διαχείριση ποιότητας, στις διαδικασίες και στους ανθρώπους. Βασίζεται σε παραδοσιακά εργαλεία διαχείρισης ποιότητας, εξετάζει τη συνδεσιμότητα, τη γνώση για την αυτοματοποίηση, τη βελτίωση της απόδοσης και τη λήψη έγκαιρων αποφάσεων βάσει δεδομένων.

Εκτός από τους παραπάνω ορισμούς, ο Johnson (2019) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι το Quality 4.0 είναι μια τάση εντός της τάσης του Industry 4.0 και οι Sader et al., (2021) ορίζουν την Quality 4.0 ως μια εκτεταμένη προσέγγιση στη διαχείριση ποιότητας, όπου οι τεχνολογίες ενσωματώνονται με παραδοσιακές πρακτικές ποιότητας προκειμένου να επιτευχθεί το πεδίο της διαχείρισης ποιότητας και να βελτιωθεί η απόδοση και η αποτελεσματικότητα των ποιοτικών δραστηριοτήτων (διάγραμμα 8).

Ο ορισμός αυτός ισορροπεί μεταξύ των δύο προσεγγίσεων για τον ορισμό Quality 4.0: παραδέχεται τη συμβολή του Industry 4.0 στη διαχείριση ποιότητας και από την άλλη ορίζει μια αυτόνομη προοδευτική δραστηριότητα, που ασκείται ανεξάρτητα από ποιοτικούς επαγγελματίες και όχι από άτομα πληροφορικής. Το Quality 4.0 παρέχει ένα εκτεταμένο και ευρύτερο πεδίο στη διαχείριση ποιότητας ενσωματώνοντας τη δύναμη γνώσης, συνδεσιμότητα και εργαλεία Big-Data για τη μετατροπή των δραστηριοτήτων διαχείρισης ποιότητας από αντιδραστικές ή προληπτικές σε προγνωστικές.



Διάγραμμα 8. Η βιομηχανία 4.0 ως υποστηρικτικό φυτό για πρακτικές διαχείρισης ποιότητας. Πηγή: Sader et al. (2021)

Κατά τους Sader et al. (2021), η ποιότητα εξακολουθεί να είναι ένα δημοφιλές θέμα. Θεωρεί ότι η εφαρμογή της Quality 4.0 είναι τριών κατηγοριών: ανθρώπινοι πόροι, οργάνωση - τεχνολογία και διαχειριστικές προκλήσεις. Οι προκλήσεις αυτές μπορούν να θεωρηθούν και

παράγοντες επιτυχίας αφού το καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό, η καλή οργανωτική απόδοση και η ετοιμότητα του οργανισμού από τεχνολογική άποψη θα οδηγήσει σε μια επιτυχημένη μετάβαση από την παραδοσιακή διαχείριση, σε ένα σύστημα διαχείρισης ποιότητας- Quality 4.0.

Για να γίνει αυτό, ο Jacob (2017) πρότεινε ότι οι διαχειριστές ποιότητας θα πρέπει να έχουν πλήρη επίγνωση και κατανόηση των τεχνολογιών και των επιπτώσεων τους στην ποιότητα, θα πρέπει να συμμετέχουν στην τεχνολογική πρόοδο εντός της βιομηχανίας – Industry 4.0 και να διαδραματίζουν ηγετικό ρόλο στη διαδικασία μετάβασης.

Η έρευνα των Cudney et al. (2020), με στόχο τη κατανόηση των κινήτρων των οργανισμών στην εφαρμογή Quality 4.0 και των πιθανών προκλήσεων στην υιοθέτησή της από την οπτική γωνία των διευθυντών, καταλήγει ότι το Quality 4.0. μπορεί να χρησιμοποιήσει ψηφιακές τεχνολογίες για την καλύτερη κατανόηση των αναγκών των πελατών με πολύ πιο γρήγορο τρόπο. Επιπλέον μπορεί να συμβάλει στην αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη μέσω της εξατομικευμένης προσφοράς προϊόντων και υπηρεσιών αρκετά εύκολα και γρήγορα μέσω της χρήσης νέων τεχνολογιών. Το κόστος της εφαρμογής Quality 4.0 μπορεί να αντισταθμιστεί μακροπρόθεσμα. Το Quality 4.0 χρειάζεται εργατικό δυναμικό υψηλής εξειδίκευσης και οι οργανισμοί θα πρέπει να σχεδιάζουν στρατηγικά για την εξειδίκευση τους. Οι συγγραφείς τονίζουν τη σημασία της ηγεσίας για την επιτυχή εισαγωγή, εφαρμογή και βιωσιμότητα του Quality 4.0. και υποστηρίζουν ότι δεν είναι δυνατόν να αναπτυχθεί μια ποιοτική κουλτούρα χωρίς μια στρατηγική και οραματική ηγεσία.

Η έρευνα των Silva et al. (2021) συνέβαλε στην ανάδειξη της ανθρωποκεντρικής προσέγγισης στο θέμα του Quality 4.0 και στη βιομηχανία – Industry 4.0, εντοπίζοντας ένα σύνολο βασικών στοιχείων που θα πρέπει να υπάρχουν για την ενσωμάτωση των τεχνολογιών της πληροφορίας στον ποιοτικό έλεγχο. Προτεραιότητα για QM η δημιουργία διεπιστημονικών ομάδων σε διαφορετικά επίπεδα οργάνωσης, ακολουθώντας προσεγγίσεις που προωθούν τη συνεχή βελτίωση, ανάπτυξη της ανθρωποκεντρικής και φιλικής προς τον χρήστη προοπτικής, την εφαρμογή λύσεων όσο το δυνατόν πιο άμεσες στον σταθμό εργασίας και επιτρέποντας μια αποτελεσματική επικοινωνία και στρατηγικές κινήτρων. Η έρευνα γεφύρωσε την τεχνολογική προοπτική με τον ανθρώπινο παράγοντα στην εποχή του ψηφιακού μετασχηματισμού, υποστηρίζοντας τον άνθρωπο και όχι αντικαθιστώντας τον.

Το Quality 4.0 ενσωματώνει δεδομένα και τεχνολογίες και τα χρησιμοποιεί για την προώθηση της δημιουργικότητας των εργαζομένων και τη βελτίωση της ποιοτικής απόδοσης. Ωστόσο ο ποιοτικός έλεγχος γίνεται πολύπλοκος εξαιτίας του αυξημένου όγκου πληροφοριών και δεδομένων που προκύπτουν από την ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών και δημιουργείται το ερώτημα: ποια είναι η διαδικασία εφαρμογής των τεχνολογιών στον ποιοτικό έλεγχο. Ορισμένοι ερευνητές έχουν δώσει έμφαση στον ανθρώπινο ρόλο ως βασικό στοιχείο της απόδοσης των οργανισμών και αναζητούν τρόπους σχετικά με το πώς οι άνθρωποι μπορούν να συνεργαστούν με τις τεχνολογίες Industry 4.0, όταν υπάρχει έλλειψη σύνδεσης μεταξύ των συστημάτων πληροφοριών και των χειριστών και προσβασιμότητας στις πληροφορίες με περιορισμένο τρόπο σε ένα σύνολο στοιχειωδών δεδομένων και σε συγκεκριμένο αριθμό ενδιαφερομένων (Telukdarie et al., 2018, Gewohn et al., 2018).

Ο Weber υποστηρίζει ότι το Industry 4.0 μπορεί να οδηγήσει στην εξαφάνιση ορισμένων θέσεων εργασίας, όμως, παράλληλα μπορεί να δημιουργηθούν νέες τονίζοντας ότι το επίκεντρο είναι η εκπαίδευση, η προσαρμογή, το προφίλ και οι δεξιότητες των εργαζομένων.

Για την εφαρμογή του Industry 4.0 πρέπει στο Quality 4.0 να εξετασθούν περισσότερο έννοιες όπως ευελιξία, υπευθυνότητα, συμμετοχή, το κίνητρο και να καλλιεργηθεί η ομαδική εργασία.

Λόγω πανδημιών, ο αυτοματισμός και οι ψηφιακές τεχνολογίες θα γίνουν μόνιμο μέρος της επιχειρηματικής ζωής. Τα αποτελέσματα της μελέτης των Kashif & Johi (2021), βοηθούν τα άτομα, τους ιδιοκτήτες και τις επιχειρήσεις να κατανοήσουν καλύτερα τον πυρήνα και υποστήριξη δραστηριοτήτων Quality 4.0 για να παραμείνουν ανταγωνιστικές στο μελλοντικό επιχειρηματικό περιβάλλον.

Οι Bandara et al. (2019) παρέχουν μια βιβλιογραφική έρευνα σχετικά με την ανάπτυξη των πλαισίων αξιολόγησης της ωριμότητας της Διαχείρισης Ποιότητας QM και τις εφαρμογές τους στο Industry 4.0.

Στον πίνακα 4 παρουσιάζεται παράθεση συμπερασμάτων σχετικά με του προτεινόμενους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας, κινήτρων, εμποδίων και ετοιμότητας για την επιτυχή εφαρμογή του Quality 4.0 μεταξύ ορισμένων αξιολογών δημοσιεύσεων της διεθνής βιβλιογραφίας που έχει δημοσιευθεί την τελευταία πενταετία.

Αναφορές	Προτεινόμενοι CSFs και βασικά συμπεράσματα
Bakotić, & Rogošić, 2017	Παρέχεται αξιολόγηση ωριμότητας QM που σχετίζεται με την εφαρμογή προτύπων ISO 9001 . Προτείνονται δύο θεμελιώδεις κατηγορίες CSFs: Υποδομής και Πυρήνα. Οι CSFs υποδομής είναι: πελάτες, ηγεσία, σχέσεις εργαζομένων, προμηθευτών. Οι CSFs που ανήκουν στον πυρήνα είναι: διαδικασίες, προσέγγιση συστήματος, συνεχής βελτίωση, λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων.
Cudney & Antony, 2020	Παρουσιάζουν τα ευρήματα μιας πιλοτικής έρευνας σχετικά με την εφαρμογή των πρωτοβουλιών Quality 4.0 σε ευρωπαϊκές επιχειρήσεις. Γίνεται διερεύνηση των κινήτρων των οργανισμών να εφαρμόσουν την Ποιότητα – Quality 4.0 και τις προκλήσεις στην υιοθέτηση της Quality 4.0
Glogovac et. al., 2020	Προτείνεται το ISO 9004:2018 ως μοντέλο ωριμότητας για την ποιότητα στη βιομηχανία - industry 4.0 .
Javaid et. al. 2020	Παρουσιάζεται το Quality 4.0 ως μια σύγχρονη μορφή διαχείρισης ποιότητας που περιλαμβάνει την πλήρη αλυσίδα εφοδιασμού από την έρευνα και ανάπτυξη, την κατασκευή, την ανάπτυξη τη διανομή, τις πωλήσεις και τις υπηρεσίες μετά την πώληση.
Sony et al., 2020	Προσδιόρισαν τους πέντε κορυφαίους παράγοντες κινήτρων - εμποδίων (υψηλό κόστος υλοποίησης και μη σαφή απόδοση της επένδυσης, έλλειψη πόρων, έλλειψη γνώσης για την εφαρμογή, έλλειψη σαφήνειας οργανωτικής κουλτούρας και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος) και παράγοντες ετοιμότητας (αξιόπιστες πληροφορίες, προγράμματα QM, βελτιωμένη ικανοποίηση πελατών, βελτιωμένη παραγωγικότητα, μακροπρόθεσμη εξοικονόμηση κόστους και χρόνου) της εφαρμογής Quality 4.0 σε οργανισμούς.
Gambi et. al. 2021	Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι το HRM με προσανατολισμό στον έλεγχο υποστηρίζει καλύτερα τις τεχνικές QM στη βελτίωση της απόδοσης από το HRM που προσανατολίζεται στη δέσμευση.
Fonseca et al.2021	Τονίζουν τις καινοτομίες του EFQM 2020 και τις σχέσεις και τις επιπτώσεις του με το Industry 4.0 . Αναλύεται η ανάπτυξη του Quality 4.0 και τέσσερις προοπτικές QM: TQM, Methodologies, Standards and Excellence Awards .
Kashif & Johl, 2021	Μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης προσδιόρισαν τους CSFs και αποκάλυψαν τις διαστάσεις Soft (δέσμευση ανώτατης διοίκησης, εστίαση στον πελάτη, εκπαίδευση και μάθηση και ποιότητα μεγάλων δεδομένων και ανάλυσης) και Hard (διαχείριση διαδικασίας, συνεχής βελτίωση και σχεδιασμός προϊόντος/υπηρεσίας) για την αποτελεσματική εφαρμογή του Quality 4.0 σε οργανισμούς.
Kashif & Johl, 2021	Συγκρίνονται οι προσεγγίσεις TQM στο Quality 4.0 με την εφαρμογή CSFs . Οι CSFs που προσδιορίστηκαν είναι δέσμευση της ανώτατης διοίκησης, εστίαση στον πελάτη, εκπαίδευση εργαζομένων, Big Data, διαχείριση διαδικασιών, σχεδιασμός προϊόντων και συνεχή βελτίωση.
Sader et. al. 2021	Ορίζεται το Quality 4.0 ως μια εκτεταμένη προσέγγιση στη διαχείριση ποιότητας, όπου οι τεχνολογίες ενσωματώνονται με παραδοσιακές πρακτικές ποιότητας, προκειμένου να βελτιωθεί η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα στον οργανισμό.
Silva et. al. 2021	Τόνισε την ανθρωποκεντρική προσέγγιση στο Quality 4.0 . Η έρευνα προσδιορίζει τα επτά βασικά στοιχεία (προτεραιότητα σε θέματα ποιότητας, διεπιστημονικές ομάδες, προσέγγιση συνεχούς βελτίωσης, ανθρωποκεντρική προσέγγιση, φιλική προς τον χρήστη προσέγγιση, άμεσος ποιοτικός έλεγχος Quality 4.0 . και στρατηγικές επικοινωνίας και κινήτρων) για την ενσωμάτωση της τεχνολογίας στον ποιοτικό έλεγχο για βελτίωση της ποιοτικής απόδοσης.
Yadav et. al. 2021	Προσδιορίστηκαν CSF για LSS μέσω του Quality 4.0 .

Πίνακας 4. Βιβλιογραφικές αναφορές σχ. με την ποιότητα - Quality 4.0 (2017-2021)

3. Πλαίσιο Αξιολόγησης Ωριμότητας στο ISO 10018:2018 & EFQM 2020

3.1 Πλαίσιο Αξιολόγησης Ωριμότητας Glykas Quality Compass (GQC)

Στη βιβλιογραφία έχουν προκύψει πολλά ερευνητικά ερωτήματα, κατά την αξιολόγηση ωριμότητας της Διαχείρισης Ποιότητας, σχετικά με τη σύνδεση των Κρίσιμων Παραγόντων Επιτυχίας με τις Βασικές Αρχές Διαχείρισης (Jehangiri, 2017, García-Alcaraz et al. 2019, Asante & Ngulube, 2020). Το πλαίσιο αξιολόγησης ωριμότητας της διαχείρισης ποιότητας Glykas Quality Compass (GQC), κατηγοριοποιείται στις τέσσερις προοπτικές της διαχείρισης ποιότητας (TQM, Πλαίσια και Μεθοδολογίες, Πρότυπα και Βραβεία Αριστείας) και αναλύει την επιτυχή εφαρμογή της Διαχείρισης Ποιότητας μέσω της ανάλυσης δέκα βασικών εννοιών ποιότητας (Πίνακας 5), παρέχοντας σαφή διάκριση μεταξύ της χρήσης των εννοιών QM.

Οι δέκα έννοιες ακολουθούν τον κύκλο Deming ή PDCA (Plan, Do, Check, Act), μια ευρέως γνωστή μεθοδολογία για τη συνεχή βελτίωση η οποία αποτελείται από τέσσερις φάσεις που σε κάθε μια είναι απαραίτητη, με διαφορετικό τρόπο, η ύπαρξη διαχειριστικών αρχών και οργανωτικών πόρων για την εφαρμογή της διαχείρισης ποιότητας.

	Quality Categories																																							
	TQM										Frameworks and Methodologies										Standards										Excellence Awards									
	OE					OR					OE					OR					OE					OR					OE					OR				
Quality Concepts	OS	Jds	P	MS	L&B	E	HR	C	I	IT	OS	Jds	P	MS	L&B	E	HR	C	I	IT	OS	Jds	P	MS	L&B	E	HR	C	I	IT	OS	Jds	P	MS	L&B	E	HR	C	I	IT
Strategic Focus																																								
Customer Focus																																								
Process Focus																																								
HRM Focus																																								
Leadership																																								
Performance Measures																																								
Change Management																																								
Continuous Improvement																																								
Partnership & Corp. Resp.																																								
Know ledge Management																																								

Πίνακας 5. Πλαίσιο Αξιολόγησης Ωριμότητας Διαχείρισης Ποιότητας Glykas Quality Compass (GQC), (Glykas, 2019)

Στο GQC οι αρχές διαχείρισης θεωρούνται ως απαραίτητες προϋποθέσεις ή παράγοντες για την επίτευξη των δέκα εννοιών ποιότητας που υποδιαιρούνται περαιτέρω σε τρεις κατηγορίες: πέντε βασικές έννοιες (εστίαση στον πελάτη, διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, ηγεσία, διαδικασία, στρατηγική), τρεις ενδο-πυρηνικές έννοιες (μέτρηση απόδοσης, μέτρηση αλλαγής, συνεχή βελτίωση) και δύο βοηθητικές έννοιες (διαχείριση πληροφόρησης/γνώσης, και συνεργασία, κοινωνική ευθύνη και αξία προς τους ενδιαφερομένους (Glykas, 2019).

1. Πέντε βασικές έννοιες

- **Στρατηγική** : Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η στρατηγική σχετίζεται άμεσα με το σκοπό, το όραμα και τον προσδιορισμό της πορείας που θα ακολουθήσει ένας οργανισμός, προκειμένου να επιτύχει τους στόχους του και να ανταποκριθεί στις ανάγκες και τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων (Παπαδάκης 2008, Πετρίδου, 2011). Η στρατηγική καθορίζει το είδος και το εύρος των δραστηριοτήτων μακροπρόθεσμα, το σύστημα

διαχείρισης ποιότητας, τους στόχους και τα πρότυπα που θα εφαρμόσει ο οργανισμός, και διασφαλίζει την βέλτιστη λήψη αποφάσεων και την επίτευξη των απαιτούμενων επιπέδων ποιότητας και απόδοσης του οργανισμού. Στο GQC η εστίαση στη στρατηγική αφορά την ανάπτυξη επιχειρηματικών στόχων και τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας (Glykas, 2019).

- **Πελάτης:** Είναι ο αποδέκτης των τελικών προϊόντων/υπηρεσιών που παρέχονται από τους οργανισμούς. Η προσέλκυση και διατήρηση πιστών πελατών οδηγεί τους οργανισμούς σε υψηλότερα επίπεδα απόδοσης. Αποτελεί ίσως τη βασικότερη ομάδα ενδιαφερομένων για την οποία ο οργανισμός επιθυμεί να δημιουργήσει βιώσιμη αξία. Στο GQC η εστίαση στον πελάτη αφορά πρακτικές και διαδικασίες που σχετίζονται με την ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών του πελάτη (Glykas, 2019).

- **Διαδικασία:** Το GQC εστιάζει στη διαχείριση των διαδικασιών ως μια ακολουθία δραστηριοτήτων (Glykas, 2019). Ο καθορισμός των διαδικασιών περιλαμβάνει μια σειρά από συγκεκριμένες ενέργειες, μεθόδους, κανόνες και βήματα (Πετρίδου, 2011), που χρησιμοποιούν πόρους και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους προσθέτοντας αξία για τους εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες (Ζαβλανός, 2006) και συμβάλουν στην αποδοτικότητα και στην αποτελεσματικότητα των οργανισμών.

- **Άνθρωποι:** Περιλαμβάνει τους εργαζόμενους σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού. Αποτελεί ευθύνη των οργανισμών και των υπεύθυνων ανθρώπινου δυναμικού, η καθιέρωση πολιτικών και πρακτικών που προάγουν τις ικανότητες και τις συμπεριφορές των εργαζομένων, οι οποίες είναι απαραίτητες για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων (Dessler, 2011). Η ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων συμβάλει στην απόκτηση νέας γνώσης, στην κατανόηση της σημασίας της ποιότητας και στη δέσμευση τους προς τον οργανισμό. Στο GQC η εστίαση στο ανθρώπινο δυναμικό περιλαμβάνει την αξιολόγηση της απόδοσης, την εκπαίδευση και την κατάρτιση, τις ανταμοιβές και τα κίνητρα και την επαγγελματική εξέλιξη (Glykas, 2019).

- **Ηγεσία:** Η Πετρίδου (2011), ορίζει την ηγεσία ως «τη διαδικασία επηρεασμού των ενεργειών και της συμπεριφοράς των ατόμων από τον ηγέτη ώστε εθελοντικά και αυθόρμητα να συνεργαστούν για να υλοποιήσουν τους στόχους της ομάδας και μέσα από αυτούς τους ατομικούς τους στόχους». Οι Cudney et al. (2020) υποστηρίζουν ότι δεν είναι δυνατόν να αναπτυχθεί μια ποιοτική κουλτούρα χωρίς μια στρατηγική και οραματική ηγεσία. Η ηγεσία πρέπει να λαμβάνει αποφάσεις και να ορίζει πολιτική ποιότητας που πρέπει να ευθυγραμμίζεται με τους ποιοτικούς στόχους ως μέρος της εταιρικής κουλτούρας. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, αποτελεί κοινή θέση ότι η ηγεσία, αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας στη διαχείριση ποιότητας και τη βιωσιμότητα των οργανισμών. Στο σημερινό αβέβαιο, πολύπλοκο, μη προβλέψιμο και έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι ηγέτες θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από ιδιαίτερες ικανότητες διοίκησης. Η μετασχηματιστική ηγεσία αποτελεί ίσως τη φύση της ηγεσίας που είναι απαραίτητη προκειμένου να μπορέσει ένας οργανισμός να ανταποκριθεί στο έντονα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, διεγείροντας το ενδιαφέρον των ανθρώπων μέσα στον οργανισμό, ενθαρρύνοντας την εμπλοκή τους σε κάθε επίπεδο, επενδύοντας στην ενδυνάμωση και την ανάπτυξη και την παρακίνηση των εργαζομένων που θα οδηγήσουν στη δέσμευση και τη βελτίωση της απόδοσης τους (Ζαβλανός, 2006).

2. Τρεις Ενδοπυρηνικές έννοιες

- **Μέτρηση Απόδοσης :** Η μέτρηση της απόδοσης είναι μια από τις βασικές στρατηγικές διαδικασίες που καθορίζει το επίπεδο υλοποίησης των στόχων κάθε οργανισμού (Ζαβλανός 2006, Πετρίδου, 2011). Αποτελεί μια στοχοκεντρική διαδικασία που αποσκοπεί στο να εξασφαλίσει ότι ένας οργανισμός έχει τις απαραίτητες διαδικασίες για να μεγιστοποιήσει την παραγωγικότητα των εργαζομένων, των ομάδων και τελικά του ίδιου του οργανισμού (Mondy & Martocchio, 2019). Οι δείκτες και το σύστημα μέτρησης της απόδοσης θα πρέπει να σχεδιάζονται και να συνδέονται με τους σκοπούς του οργανισμού, τη στρατηγική και τις απαιτήσεις των ενδιαφερομένων μερών. Οι μετρήσεις απόδοσης θα πρέπει να αξιολογούν την αποτελεσματικότητα των εσωτερικών διαδικασιών σε συνδυασμό με τον αντίκτυπο τους στις βασικές ομάδες ενδιαφερομένων (Cagnazzo et al., 2010). Απαραίτητη κρίνεται για τη μέτρηση της απόδοσης η ανάλυση και η ερμηνεία των δεδομένων που θα οδηγήσουν σε διορθωτικές ενέργειες (Ζαβλανός 2006).

- **Διαχείριση Αλλαγής:** Αποτελεί μια οργανωτική διαδικασία που συμβάλει στην καθοδήγηση της μετάβασης από μια τρέχουσα κατάσταση σε μια καθορισμένη επιθυμητή μελλοντική κατάσταση που θα επιφέρει θετικά μελλοντικά αποτελέσματα. Οι μετρήσεις διαχείρισης αλλαγών θα πρέπει να γίνονται προοδευτικά, προγραμματισμένα και με τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων (Ζαβλανός 2006) με σκοπό να βοηθήσουν τα ενδιαφερόμενα μέρη που επηρεάζονται από την αλλαγή να την κατανοήσουν και να την αποδεχθούν. Επιπλέον θα πρέπει να εξετάζονται ολιστικά για να παρέχουν πληροφορίες που θα βοηθήσουν τον οργανισμό να λάβει τεκμηριωμένες αποφάσεις σχετικά με το πώς να προσαρμόσει τις τακτικές του και να λάβει τις απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες για την επίτευξη των στόχων.

- **Συνεχής Βελτίωση:** Στο GQC η συνεχή βελτίωση σχετίζεται άμεσα με τον κύκλο ποιότητας PDCA (ή κύκλο ποιότητας Deming) για συνεχή βελτίωση. Ο κύκλος PDCA είναι μια μεθοδολογία που αποτελείται από τέσσερις φάσεις: Plan (Σχεδιασμός), Do (Εκτέλεση), Check (Έλεγχος) και Act (Δράση) και διαφορετικές τεχνικές (Glykas, 2019). Βασικό στοιχείο για την επίτευξη της συνεχής βελτίωσης είναι η ύπαρξη κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης και η έμφαση στην ανατροφοδότηση (Deming, 1986) η οποία φανερώνει τα αδύναμα σημεία του συστήματος και θέτει τις βάσεις για βελτίωση των διαδικασιών και των δραστηριοτήτων προστιθέμενης αξίας.

3. Δύο Βοηθητικές έννοιες

- **Συνεργασίες & Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη:** Οι Mondy & Martocchio (2019) ορίζουν την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (EKE) ως «η σιωπηρή, επιβαλλόμενη ή έμφυτη υποχρέωση των διοικητικών στελεχών, να εξυπηρετούν ή να προστατεύουν τα συμφέροντα των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων εκτός του ίδιου του οργανισμού». Η EKE αντικατοπτρίζεται στην διαχείριση, την πολιτική και τις αξίες ενός οργανισμού (Frolova & Larina, 2014) και αφορά τον ευρύτερο αντίκτυπο των εταιρικών δραστηριοτήτων στην κοινωνία, το περιβάλλον, την οικονομία και όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Η εφαρμογή δραστηριοτήτων EKE που σχετίζονται με τους εργαζόμενους σε μακροπρόθεσμη περίοδο δύναται να επιφέρει σημαντική μείωση στο κόστος του οργανισμού, αυξάνοντας παράλληλα την πίστη και τη δέσμευση και βελτιώνοντας τη συνολική ποιότητα της απόδοσης (Frolova & Larina, 2014). Οι ίδιες συγγραφείς στα

συμπεράσματα της μελέτης τους παρατήρησαν ότι το σύστημα διαχείρισης ποιότητας παρέχει ένα πλαίσιο για την εφαρμογή της πολιτικής, στρατηγικής, δραστηριοτήτων και κουλτούρας ΕΚΕ σε όλα τα επίπεδα διαχείρισης των οργανισμών, δημιουργώντας τη βάση για δημιουργία βιώσιμης αξίας και επίτευξη επιχειρηματικής αριστείας. Στο πλαίσιο ωριμότητας GQC, οι συνεργασίες αφορούν τις σχέσεις ενός οργανισμού με τους προμηθευτές και τους συνεργάτες και η κοινωνική ευθύνη τη σχέση με την ευρύτερη κοινότητα (Glykas, 2019).

- **Διαχείριση Γνώσης:** Η διαχείριση γνώσης αποτελεί την διαδικασία απόκτησης, ανταλλαγής και αξιοποίησης της γνώσης και των εμπειριών των εργαζομένων προς όφελος του οργανισμού (Ιορδάνογλου, 2008). Σύμφωνα με μελέτη των Yusr et al., (2017) η ικανότητα ενός οργανισμού να αποκτήσει και να διαχειριστεί την γνώση αποτελεί κρίσιμο παράγοντα καινοτομίας. Συμβάλει στην μεγιστοποίηση της συνεργατικής τεχνογνωσίας και στη βελτίωση της απόδοσης αποφεύγοντας προηγούμενες αποτυχημένες προσεγγίσεις και στρατηγικές. Στο GQC η διαχείριση της γνώσης σχετίζεται με τον τρόπο που τεκμηριώνεται η γνώση σε έναν οργανισμό.

Το πλαίσιο αξιολόγησης ωριμότητας GQC αξιολογεί τις πρωτοβουλίες διαχείρισης ποιότητας ολιστικά μέσω μιας μήτρας/πίνακα κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας και ενεργοποιητών. Η μήτρα (πίνακας) είναι βασισμένη στους δέκα πιο σημαντικούς κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας που προσδιορίζονται στα υπάρχοντα πλαίσια αξιολόγησης ωριμότητας και τους πιο γνωστούς παράγοντες που προσδιορίζονται στη βιβλιογραφία.

Βασική προϋπόθεση για την επίτευξη των CSFs, σύμφωνα με μελέτες των Shagiqah et al. (2020), Jehangiri (2017), Monge-Mora et al. (2020) αποτελεί η παρουσία όλων των απαραίτητων οργανωτικών πόρων. Στο GQC οι έξι οργανωτικοί πόροι που προσδιορίζονται είναι: Γη και Κτίρια, Εξοπλισμός, Ανθρώπινο Δυναμικό, Αποθέματα, Κεφάλαιο, και Τεχνολογία και Πληροφοριακά Συστήματα (Glykas, 2019). Οι έξι οργανωτικοί πόροι με τις τέσσερις διαχειριστικές αρχές αποτελούν τους δέκα ενεργοποιητές του GQC (πίνακας 5).



Πίνακας 6. Πλαίσιο αξιολόγησης ωριμότητας GQC (2019)

3.2 GQC στο ISO 10018

Προκειμένου να εξεταστεί εάν το προτεινόμενο πλαίσιο αξιολόγησης ωριμότητας της Διαχείρισης Ποιότητας GQC μπορεί να επεκταθεί για να εφαρμόσει το ISO 10018:2020, δημιουργήθηκε ο πίνακας «HRM GQC - ISO 10018» (πίνακας 8), ο οποίος βασίζεται στο ανθρώπινο δυναμικό και παρέχει τις σχέσεις των κεφαλαίων και των απαιτήσεων ISO 10018 (πίνακας 7) με τα κελιά μήτρας GQC ή GQC κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας και ενεργοποιητές.

4	Context of the organization and quality culture
4.1	Considerations
4.2	Link to ISO 9001 and other quality management standards and systems
4.3	Possible action steps
5	Leadership
5.1	Considerations
5.2	Link to ISO 9001 and other quality management standards and systems
5.3	Possible action steps
6	Planning and Strategy
6.1	Considerations
6.2	Link to ISO 9001 and other quality management standards and systems
6.3	Possible action steps
6.4	Potential benefits
7	Knowledge and awareness
7.1	Considerations
7.2	Link to ISO 9001 and other quality management standards and systems
7.3	Possible action steps
7.4	Potential benefits
8	Competence
8.1	Considerations
8.2	Link to ISO 9001 and other quality management standards and systems
8.3	Possible action steps
8.4	Potential benefits
9	Improvement
9.1	Considerations
9.2	Link to ISO 9001 and other quality management standards and systems
9.3	Possible action steps
9.4	Potential benefits

Πίνακας 7. Απαιτήσεις Τεκμηρίωσης του ISO 10018:2020

		HRM GQC – ISO 10018								
		Διαχειριστικές Αρχές Enabler (EMP)				Οργανωτικοί Πόροι (ER)				
		Οργανωτική δομή	Περιγραφή εργασίας	Διαδικασίες	Συστήματα Διαχείρισης	Γη και κτίρια	Αποθέματα	Ανθρώπινο δυναμικό	Κεφάλαιο	Τεχνολογία και Πληροφορικά Συστήματα
Κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας (CSF)	Στρατηγική	4,2 4,3 5,1 5,3 6,1 9,1 9,3		9.3	6.2 9.2					4.2 6.1
	Πελάτης	4.1								4.1
	Διαδικασίες	4,2 4,3 5,1 8,1		4.2 7.3						
	Άνθρωποι	4,1 5,1 6,3 7,3 8,1 9,1 9,3	6.3 8.3.2	4,2 6,3 8,1 8,3 9,2 9,3	6.3 8.3.2					4.3
	Ηγεσία	4,1 5,1 6,1 9,3		5.1 5.2	5,1 5,2 6,2 9,2			5,1 5,3 6,4 7,1 8,1	5.1	5.3
	Μέτρηση Απόδοσης	7.3		7.3	7,3 9,2					7.3
	Διαχείριση Αλλαγών				9.2					
	Διαρκής Βελτίωση	8,1 8,4 9,1		9,1 9,3	8.1 9.2			9.3		8.1
	Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	4.1	4.1							4.1
	Πληροφορίες & Διαχείριση Γνώσης	7,3 7,4 9,3		8.1				8.1		

Πίνακας 8. Πίνακας HRM GQC-ISO 10018

Προκειμένου να συσχετιστεί η εφαρμογή του GQC στο ISO 10018:2020 και στα CSF με τα κελιά της σειράς (EMPs & ERs), σε κάθε παράγοντα του ISO 10018:2020, χρησιμοποιούνται οι επικεφαλίδες: (CSF): Critical Success Factor - Κρίσιμος Παράγοντας Επιτυχίας, (EMP): Enabler Managerial Principle - Διαχειριστική Αρχή και (ER): Enabler Resource - Οργανωτικός Πόρος.

Context of the organization and quality culture (4) - Πλαίσιο Οργάνωσης και κουλτούρα ποιότητας

Σύμφωνα με το ISO 10018:2020, το πλαίσιο οργάνωσης και η κουλτούρα ποιότητας σχετίζονται με την ανώτατη διοίκηση και την ηγεσία (CSF) που είναι υπεύθυνες για τη δημιουργία κοινών αξιών. Οι άνθρωποι (CSF) μέσα σε έναν οργανισμό πρέπει να γνωρίζουν τους ποιοτικούς στόχους, να δεσμεύονται με τη στρατηγική κατεύθυνση (CSF) και να κατανοούν τις προσδοκίες και τους στόχους ποιότητας που ισχύουν στην περίπτωση τους. Ο οργανισμός που εστιάζει στην ποιότητα προωθεί μια κουλτούρα ποιότητας. Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης δίνουν απεριόριστες δυνατότητες στους πελάτες οι οποίοι ελέγχουν αντικειμενικά δεδομένα απόδοσης και επιλέγουν τους οργανισμούς με θετική εικόνα. Προς την κατεύθυνση αυτή, απαραίτητη κρίνεται η παροχή αποτελεσματικών συστημάτων υποστήριξης – τεχνολογία πληροφοριών (ER) για την επικοινωνία της κουλτούρας ποιότητας προς όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Τέλος, η ύπαρξη μιας σαφούς και καλά καθορισμένης οργανωτικής δομής (EMP) επιτρέπει τη διαδοχή αξιών σε ολόκληρο τον οργανισμό.

Leadership (5) - Ηγεσία

Οι ηγέτες (CSF) καθιερώνουν την ενότητα του σκοπού και της κατεύθυνσης του οργανισμού. Για να επιτύχει ένας οργανισμός θα πρέπει να έχει αποτελεσματική ηγεσία (CSF),

δηλαδή τη διαδικασία (EMP) για τον προσδιορισμό μιας πιθανής μελλοντικής κατάστασης και αποτελεσματική διαχείριση, δηλαδή συντονισμένες δραστηριότητες για τη διοίκηση και τον έλεγχο του οργανισμού. Η ηγεσία έχει στρατηγικό ρόλο και είναι υπεύθυνη για τον ορισμό στόχων και πόρων (ER), ενώ οι διευθυντές συντονίζουν τις δραστηριότητες, κατευθύνουν και ελέγχουν την πορεία του οργανισμού.

Τα τυπικά στοιχεία της ηγεσίας όπως περιγράφονται στο ISO 10018:2020, είναι:

- το όραμα (CSF) μιας πιθανής στρατηγικής δέσμευσης που διευκολύνει τη βελτίωση των οργανωτικών αποτελεσμάτων και οδηγεί σε θετική οργανωτική επιτυχία και κοινωνικά οφέλη.
- η ικανότητα ευθυγράμμισης των ανθρώπων (CSF) με το όραμα, επιτυγχάνοντας έτσι τη δέσμευση και την υποστήριξη τους.
- η παροχή απαραίτητων πόρων (ER) και η άρση εμποδίων για την επίτευξη των στόχων.

Planning and Strategy (6) - Σχεδιασμός & Στρατηγική

Στο ISO 10018:2020 η στρατηγική (CSF) σχετίζεται άμεσα με το όραμα και το σύστημα διαχείρισης ποιότητας (EMP) μέσα στον οργανισμό. Έχοντας όραμα ένας οργανισμός είναι σε θέση να αναπτύξει τη στρατηγική που θα τον οδηγήσει στην επίτευξη του οράματός του. Το όραμα και η στρατηγική θα πρέπει να συγκροτηθούν και να ευθυγραμμιστούν σωστά, ώστε οι βασικές αρχές ηγεσίας και διαχείρισης να μην υπονομεύονται και η συνολική αποτελεσματικότητα να μην τίθεται σε κίνδυνο. Ωστόσο, η στρατηγική ενός οργανισμού δεν μπορεί να είναι στατική. Οι μεταβαλλόμενες συνθήκες στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού μπορεί να οδηγήσουν σε αλλαγή με την πάροδο του χρόνου. Αυτό που είναι σημαντικό είναι να παραμείνει σαφής ο τελικός προορισμός και οι επιχειρησιακές δράσεις να παραμείνουν ευθυγραμμισμένες.

Κρίσιμη κρίνεται η επικοινωνία του οράματος και της στρατηγικής στους ανθρώπους (EMPs) εντός του οργανισμού καθώς και η ευθυγράμμιση τους συστήματος διαχείρισης ποιότητας με το όραμα και τη στρατηγική, αναδεικνύοντας την αξία υψηλού επιπέδου του οργανισμού.

Επιπλέον είναι σημαντικό να γίνονται ενέργειες που στοχεύουν στην δέσμευση των ανθρώπων (EMP) εντός του οργανισμού και στην παροχή μεγαλύτερης συνάφειας μεταξύ των δραστηριοτήτων (EMP) και τις απαιτήσεις του συστήματος διαχείρισης ποιότητας (EMP).

Ένας οργανισμός που διαθέτει ξεκάθαρη στρατηγική κατεύθυνση (CSF), επιτυγχάνει μεγαλύτερη συμμετοχή και συνεισφορά των εργαζομένων, βελτιωμένη ικανότητα των ανθρώπων (EMP), βελτιωμένη απόδοση, μεγαλύτερη δέσμευση, υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών και οδηγείται στην επίτευξη του οράματος.

Knowledge and Awareness (7) – Γνώση & Επίγνωση

Στο ISO 10018:2020 η γνώση και η επίγνωση είναι παρακινητικοί παράγοντες που μπορούν να προωθήσουν τη βελτιωμένη ατομική απόδοση των εργαζομένων σε έναν οργανισμό. Στο GQC η μέτρηση της απόδοσης (CSF) προτείνεται ως κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας για την ανάλυση της απόδοσης των ανθρώπων και τη βελτίωση της ατομικής γνώσης και επίγνωσης. Η

επικοινωνία, η καθοδήγηση, η παρακίνηση για συνεχή μάθηση και βελτίωση, η καλλιέργεια της ανάπτυξης και διατήρησης της γνώσης επιτυγχάνονται μέσω των κατάλληλων διαδικασιών (EMP) και των συστημάτων διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (ER).

Competence (8) - Ικανότητα

Το όφελος της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού είναι η αύξηση της ικανότητας εφαρμογής γνώσεων και δεξιοτήτων για την επίτευξη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων και τη δημιουργία αξίας σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο. Ένας οργανισμός για να είναι ανταγωνιστικός πρέπει να διαθέτει ικανούς ανθρώπους (CSF) που ενδιαφέρονται να μαθαίνουν. Η ροή πληροφοριών και γνώσης στο πλαίσιο ενός οργανισμού που μαθαίνει, επιτυγχάνεται μέσω των διαδικασιών (EMP) σε συνδυασμό με το σύστημα διαχείρισης του οργανισμού (EMP). Η διαρκής βελτίωση σε ικανότητες όπως η επικοινωνία, οδηγούν σε βελτιώσεις στην ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών και συνεκδοχικά σε αυξημένη ανταγωνιστικότητα και κερδοφορία.

Για την αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης ποιότητας (EMP) μέσω της βελτίωσης των ικανοτήτων των ανθρώπων (CSF), είναι απαραίτητη η ύπαρξη και διάθεση πόρων (ER), για συνεχή εκπαίδευση, κατάρτιση και διαφοροποιημένη εμπειρία. Η εκπαίδευση αποτελεί τον βασικό μοχλό αποτελεσματικής απόδοσης. Οι οργανισμοί θα πρέπει να διασφαλίσουν τη συμμετοχή όλων των ανθρώπων και τα σχέδια κατάρτισης θα πρέπει να συνδέονται με κάποια μορφή απαίτησης ικανοτήτων που θα υπάρχει και στη περιγραφή των θέσεων εργασίας (EMP). Επιπλέον η διαδικασία πρόσληψης θα πρέπει να στέλνει ένα πρώιμο μήνυμα σχετικά με την προσέγγιση στο σύστημα διαχείρισης ποιότητας.

Η ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων (CSF) δημιουργεί την αίσθηση σύνδεσης με τον οργανισμό και αυξάνει την συνολική αποδοτικότητα. Οι άνθρωποι πιστεύουν ότι η δουλειά που κάνουν είναι σημαντική και εν συνεχεία λειτουργούν πιο αποτελεσματικά.

Improvement (9) -Βελτίωση

Σύμφωνα με το ISO 10018:2020, ο οργανισμός θα πρέπει να διασφαλίζει τη συνεχή βελτίωση των στρατηγικών (CSF), των πολιτικών και των δραστηριοτήτων (EMPs) που σχετίζονται με τη συμμετοχή των ανθρώπων (CSF). Η βελτίωση της δέσμευσης των ανθρώπων ενισχύει την ευελιξία και την ανθεκτικότητα του οργανισμού να ανταποκρίνεται στις μεταβολές του περιβάλλοντος.

Για την επίτευξη της συνεχούς βελτίωσης (CSF) απαιτείται η διαρκής βελτίωση της καταλληλότητας, της επάρκειας και της αποτελεσματικότητας των συστημάτων διαχείρισης ποιότητας (EMP). Η ανάλυση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης και των διαδικασιών θα καθορίσουν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία αλλά και τις ευκαιρίες και απειλές ως μέρος της συνεχούς βελτίωσης του οργανισμού.

Για την επίτευξη συνεχούς βελτίωσης (CSF) της αποτελεσματικότητας των στρατηγικών, πολιτικών και δραστηριοτήτων δέσμευσης είναι απαραίτητη η αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης, της γνώσης και της ευαισθητοποίησης των ανθρώπων. Κρίσιμη κρίνεται η εμπλοκή όλων στην εξέλιξη της κουλτούρας και η δέσμευση όλων για τη διασφάλιση της βελτίωσης της ηγεσίας και της διαχείρισης των διαδικασιών.

3.2.1 Συζήτηση επί του πίνακα HRM GQC-ISO 10018

Στην υποενότητα 3.2 παρουσιάστηκε αναλυτική συσχέτιση μεταξύ του GQC και του ISO 10018:2020. Παράλληλα αναπτύσσεται η απάντηση στο ερευνητικό ερώτημα RQ5, αν μπορεί να αναπτυχθεί μια γενική μήτρα αξιολόγησης Διαχείρισης Ποιότητας για την εφαρμογή του ISO 10018:2020. Η ανάλυση των εννοιών εντός του πλαισίου ωριμότητας GQC αποκάλυψε ενδιαφέροντα αποτελέσματα αναφορικά με τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας, τους ενεργοποιητές του GQC και των απαιτήσεων του ISO 10018:2020. Το εν λόγω διεθνές πρότυπο αφορά την καθοδήγηση για τη συμμετοχή των ανθρώπων. Τα αποθέματα, η γη, οι εγκαταστάσεις και ο εξοπλισμός, αποτελούν ενδιάμεση μεταβλητή της ικανοποίησης των εργαζομένων από το περιβάλλον εργασίας που συμβάλουν στην δέσμευση των εργαζομένων σε μεγάλο βαθμό, όμως δεν αποτελούν απαίτηση του υπό μελέτη προτύπου.

Η διαχείριση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, είναι ακόμη ένας CFS του μοντέλου GQC που δεν αναφέρεται στο ISO 10018:2020. Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αποτελεί βιώσιμη προσέγγιση πολλαπλών αξιών (Nazzaro et al., 2020) και μπορεί να διασφαλίσει τη βιωσιμότητα ενός οργανισμού ενισχύοντας παράλληλα τις εξωτερικές οικονομίες. Οργανισμοί που διαθέτουν κουλτούρα κοινωνικής ευθύνης και αντίστοιχο τμήμα αναπτύσσουν διαδικασίες και συστήματα διαχείρισης στο πλαίσιο του συστήματος διαχείρισης ποιότητας. Οι ενέργειες ΕΚΕ ενισχύουν τη δέσμευση των εργαζομένων μέσω της ενεργής συμμετοχής στις διαδικασίες του οργανισμού και έχουν αντίκτυπο σε όλες τις ομάδες ενδιαφερομένων του οργανισμού. Αντίστοιχα, ενδιαφέρον παρουσιάζει και το γεγονός ότι οι πελάτες εμπλέκονται μόνο ως προς την απεριόριστη δύναμη να αναζητούν και να ελέγχουν αντικειμενικά δεδομένα ποιότητας μέσω της τεχνολογίας και να επιλέγουν οργανισμούς με θετικό αντίκτυπο προς όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Η ολιστική προσέγγιση του μοντέλου ωριμότητας GQC, που συνδυάζει τους CSF με τις αρχές διαχείρισης ποιότητας και τη χρήση οργανωτικών πόρων μπορεί να εφαρμοστεί για την αξιολόγηση της ωριμότητας εφαρμογής του ISO 10018:2020. Παρέχει ένα χρήσιμο οδηγό στους οργανισμούς που υιοθετούν πρακτικές και διαδικασίες βάσει του διεθνούς προτύπου και αποσαφηνίζει το επίπεδο ωριμότητας του οργανισμού για την εφαρμογή τους. Η ολιστική προσέγγιση του GQC βοηθάει τα μέλη της ομάδας διαχείρισης ποιότητας να αποσαφηνίσουν τη θεωρία και να τη συσχετίσουν με καθημερινές δραστηριότητες (Glykas, 2019).

3.3 GQC στο EFQM 2020

Προκειμένου να διερευνηθεί περαιτέρω εάν το πλαίσιο αξιολόγησης ωριμότητας στη διαχείριση ποιότητας Glykas Quality Compass (GQC) μπορεί να επεκταθεί ακόμη περισσότερο και να εφαρμόσει το μοντέλο EFQM, δημιουργήθηκε ο πίνακας HRM GQC - EFQM (πίνακας 10), ο οποίος παρέχει τις σχέσεις των κριτηρίων του μοντέλου EFQM 2020 (πίνακας 9) και των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας και ενεργοποιητών του μοντέλου GQC.

Direction	
Criterion 1	Purpose, Vision & Strategy
1.1	Define Purpose & Vision
1.2	Identify & Understand Stakeholders Needs
1.3	Understand the Ecosystem, own Capabilities & Major Challenges

1.4	Develop Strategy
1.5	Design & Implement a Governance & Performance Management System
Criterion 2	Organizational Culture & Leadership
2.1	Steer the Organization's Culture & Nurture Values
2.2	Create the Conditions for Realizing Change
2.3	Enable Creativity & Innovation
2.4	Unite Behind & Engage in Purpose, Vision & Strategy
Execution	
Criterion 3	Engaging Stakeholders
3.1	Customers: Build Sustainable Relationships
3.2	People: Attract, Engage, Develop & Retain
3.3	Business & Governing Stakeholders – Secure & Sustain Ongoing Support
3.4	Society: Contribute to Development, Well-Being & Prosperity
3.5	Partners & Suppliers: Build Relationships & Ensure Support for Creating Sustainable Value
Criterion 4	Creating Sustainable Value
4.1	Design the Value & How it is Created
4.2	Communicate & Sell the Value
4.3	Deliver the Value
4.4	Define & Implement the Overall Experience
Criterion 5	Driving Performance & Transformation
5.1	Drive Performance & Manage Risk
5.2	Transform the Organization for the Future
5.3	Drive Innovation & Utilize Technology
5.4	Leverage Data, Information & Knowledge
5.5	Manage Assets & Resources
Results	
Criterion 6	Stakeholder Perceptions
Examples	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Customer</u> Perception Results • <u>People</u> Perception Results • <u>Business & Governing</u> • <u>Stakeholders</u> Perception Results • <u>Society</u> Perception Results • <u>Partners & Suppliers</u> Perception Results
Criterion 7	Strategic & Operational Performance
Examples	<ul style="list-style-type: none"> • Achievements in <u>delivering its Purpose</u> and Creating Sustainable Value • <u>Financial Performance</u> • Fulfillment of Key <u>Stakeholders Expectations</u> • Achievement of <u>Strategic Objectives</u> • Achievements in <u>Driving Performance</u> • Achievements in <u>Driving Transformation</u> • <u>Predictive Measures for the Future</u>.

Πίνακας 9. Κριτήρια Μοντέλου EFQM 2020

HRM GQC – EFQM 2020									
Enabler Managerial Principle (EMP)				Enabler Resource (ER)					
	Organizational Structure	Job Description	Processes	Managerial Systems	Land and Buildings	Human Resources	Capital	Technology and Information Systems	
Critical Success Factors (CSF)	Strategy	1.1 1.4 1.5 2.1 4.1 5.2	1.1 1.3 3.3 5.1	1.3 7	1.3	1.3 3.2	1.3	1.3 5.2	
	Customer	1.2 3.1 4.2	3.1 5.3	7					
	Process	5.1	1.3 5.1 5.3	1.5 5.3		5.3		5.3	
	People	1.2 2.1 2.2 2.3 2.4 4.1 4.2 4.3 5.5	3.2	3.2 3.3	7				
	Leadership	1.1 2.1 2.2 2.3 2.4 3.4 4.1 4.2 4.3			2.1		2.3 2.4 4.1 4.2		
	Performance Measurement		1.5	1.5	5.1		1.5		
	Change Measurement	4.2		2.2			4.2		
	Continuous Improvement	1.1 2.2 2.3 3.4 4.2 5.1 5.5		1.1 5.1 5.3	5.1		5.1 5.5	5.5	5.3
	Information Knowledge Management	1.3 4.4 5.3		4.4					5.3 5.4
	Corporate Social Responsibility	1.1 1.2 1.5 3.4 4.2 4.3 5.1		1.5 3.3 5.1 7					

Πίνακας 10. Πίνακας HRM GQC – EFQM 2020

Κατά τη συσχέτιση της εφαρμογής του GQC στο EFQM 2020 και των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας στα κελιά των αρχών διαχείρισης (EMP) και των οργανωτικών πόρων (ER) σε κάθε κριτήριο του μοντέλου EFQM, έχουν χρησιμοποιηθεί οι όροι Critical Success Factor - Κρίσιμος Παράγοντας Επιτυχίας, (EMP): Enabler Managerial Principle - Διαχειριστική Αρχή και (ER): Enabler Resource - Οργανωτικός Πόρος.

Κριτήριο 1: Purpose, Vision & Strategy (Σκοπός, Όραμα και Στρατηγική)

1.1 Define Purpose & Vision (Καθορισμός του σκοπού και του οράματος)

Σύμφωνα με το μοντέλο EFQM, ο καθορισμός του στόχου και του οράματος σχετίζεται άμεσα με στρατηγική (EMP) και τη διαχείριση ποιότητας που θεσπίζει ένας οργανισμός. Ο καθορισμός του σκοπού προσδιορίζει τους τομείς στους οποίους πρέπει να επιτευχθούν

εξαιρετικά και βιώσιμα επίπεδα απόδοσης για την εκπλήρωση του οράματος. Η δήλωση του σκοπού και του οράματος ενός οργανισμού ορίζουν τον δρόμο για τη δημιουργία βιώσιμης αξίας προς τα ενδιαφερόμενα μέρη (CSF) και παρέχει ένα πλαίσιο μέσα στο οποίο λαμβάνει την ευθύνη (CSF) για τη συνεισφορά και την επίδραση εντός του οικοσυστήματος στο οποίο λειτουργεί.

Το όραμα περιγράφει τι προσπαθεί να επιτύχει ο οργανισμός μακροπρόθεσμα. Προορίζεται να χρησιμεύσει ως ένας οδηγός για την ορθή επιλογή των τρεχόντων και μελλοντικών σχεδίων δράσης (EMP) και παρέχει μαζί με τον σκοπό του οργανισμού την βάση για τον καθορισμό της Στρατηγικής (CSF).

Η ηγεσία (CSF) έχει στρατηγικό ρόλο και είναι υπεύθυνη για τον καθορισμό της ενότητας, του σκοπού και της κατεύθυνσης του οργανισμού. Επικοινωνούν τον σκοπό και το όραμα μιας πιθανής στρατηγικής δέσμευσης που επιτρέπει τη βελτίωση των οργανωτικών αποτελεσμάτων και οδηγεί σε θετική οργανωτική επιτυχία και κοινωνικά οφέλη.

1.2 Identify & Understand Stakeholders Needs (Προσδιορισμός και κατανόηση των αναγκών των ενδιαφερομένων μερών)

Για την βελτίωση των αποτελεσμάτων που επιτυγχάνονται και τη βελτίωση των μελλοντικών επιδόσεων και την παροχή βιώσιμων οφελών σε όλους τους ενδιαφερόμενους, ζωτικής σημασίας για το μοντέλο EFQM αποτελεί ο προσδιορισμός των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων (πελάτες (CSF), άνθρωποι (CSF), κοινωνία (CSF), περιβάλλον (CSF)) και η κατανόηση των τρεχουσών και μελλοντικών αναγκών τους, που συμβάλει σε μια διαρκή οικονομική, κοινωνική και περιβαλλοντική ανάπτυξη.

1.3 Understand the Ecosystem, own Capabilities & Major Challenges (Κατανόηση του οικοσυστήματος, των δυνατοτήτων του οργανισμού και τις σημαντικότερες προκλήσεις)

Το μοντέλο EFQM δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη βιωσιμότητα, ενσωματώνοντας τους στόχους βιώσιμης ανάπτυξης των Ηνωμένων Εθνών. Μέσω του συγκεκριμένου κριτηρίου, ο οργανισμός ερευνά και κατανοεί το οικοσύστημα, συμπεριλαμβανομένων των τάσεων που κυριαρχούν και τις συνέπειες αυτών στην επίτευξη των στόχων βιώσιμης ανάπτυξης. Μέσω της συλλογής και της αξιολόγησης των δεδομένων, των πληροφοριών και των γνώσεων που συγκεντρώνει από το οικοσύστημα του ένας οργανισμός είναι σε θέση να κατανοήσει τις ικανότητες και δυνατότητες του εσωτερικού του περιβάλλοντος. Τις διαχειριστικές αρχές: διαδικασίες (EMP), συστήματα διαχείρισης (EMP) και τους πόρους που διαθέτει (γη και κτίρια, κεφάλαιο, ανθρώπινο δυναμικό, τεχνολογία και πληροφοριακά συστήματα (ER)), να αξιολογήσει τις ευκαιρίες και τις προκλήσεις που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον και εν συνεχεία αξιοποιώντας όλη τη διαθέσιμη γνώση (CSF) να κατανοήσει τις κύριες προκλήσεις του σήμερα και του αύριο και να ερμηνεύσει την τρέχουσα και την προβλεπόμενη απόδοση των σχετικών διαδικασιών (CSF).

1.4 Develop Strategy (Ανάπτυξη στρατηγικής)

Η στρατηγική (CSF) περιγράφει πώς σχεδιάζει ο οργανισμός να πετύχει τον σκοπό του και παρέχει λεπτομέρειες για την επίτευξη των στρατηγικών προτεραιοτήτων (EMP), ώστε να πλησιάζει το όραμα του οργανισμού. Το όραμα και η στρατηγική πρέπει να είναι σωστά

δομημένα και ευθυγραμμισμένα, ώστε να μην υπονομεύονται οι βασικές αρχές ηγεσίας και διαχείρισης και να μην τίθεται σε κίνδυνο η συνολική αποτελεσματικότητα. Κατά την ανάπτυξη της στρατηγικής θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι δύο διαστάσεις που προσδίδει το μοντέλο EFQM στη στρατηγική. Η μία είναι η στατική διάσταση της στρατηγικής που αφορά τον ανταγωνισμό στο σήμερα και η δεύτερη η δυναμική διάσταση που αφορά τον ανταγωνισμό του αύριο. Η τελευταία περιλαμβάνει το κατεστημένο, τους μελλοντικούς στόχους και τους τρόπους επίτευξής τους (Fonseca, 2022).

1.5 Design & Implement a Governance & Performance Management System (Σχεδιασμός και εφαρμογή διακυβέρνησης και Σύστημα Διαχείρισης Απόδοσης)

Η διακυβέρνηση που εφαρμόζει ένας οργανισμός αποτελεί ένα πλαίσιο εξουσίας και ελέγχου που χρησιμοποιείται για να τον βοηθήσει να εκπληρώσει τις νομικές, οικονομικές, ηθικές και γενικές υποχρεώσεις διαχείρισης. Ο σωστός σχεδιασμός και η εφαρμογή μιας καλής διακυβέρνησης μειώνει τον κίνδυνο ή και εξαλείφει πιθανές δυσμενείς επιπτώσεις που μπορεί να προκληθούν στις ομάδες ενδιαφερομένων από τις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Η ανάγκη για βιώσιμη ανάπτυξη που διατυπώνεται στους στόχους βιώσιμης ανάπτυξης των Ηνωμένων Εθνών, έχει δημιουργήσει για τους οργανισμούς ως επιτακτική ανάγκη τον σχεδιασμό και την εφαρμογή εταιρικής, περιβαλλοντικής και κοινωνικής διακυβέρνησης (Mun, 2020). Το μοντέλο EFQM παρέχει καθοδήγηση για την ανάπτυξη αποτελεσματικών διαδικασιών (EMP) και συστημάτων διαχείρισης ποιότητας (EMP) εντός του πλαισίου του συστήματος διαχείρισης ποιότητας, ενισχύοντας την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη του οργανισμού (CSF), η οποία αποτελεί βιώσιμη ανάπτυξη πολλαπλών αξιών (Nazzaro et al., 2020).

Η μέτρηση της απόδοσης είναι η διαδικασία αξιολόγησης, μέτρησης και προσδιορισμού της απόδοσης και αποτελεί μια από τις βασικές στρατηγικές διαδικασίες (CSF) που καθορίζουν το επίπεδο υλοποίησης των στόχων και των προγραμμάτων κάθε οργανισμού, βελτιώνοντας παράλληλα τα αποτελέσματα (Sigala, 2014). Το μοντέλο EFQM, παρέχει στους οργανισμούς καθοδήγηση για την ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού Συστήματος Διαχείρισης (EMP), με σημείο εκκίνησης την ανασκόπηση των δεδομένων και τη διασφάλιση της Συνεχούς Μέτρησης της Απόδοσης (CSF).

Κριτήριο 2: Organizational Culture & Leadership (Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ηγεσία)

Το μοντέλο EFQM 2020 έχει ως στόχο να τοποθετηθεί ως Επιχειρηματικό Μοντέλο που στοχεύει σε εξαιρετικά και διαρκή αποτελέσματα. Ενσωματώνει τις έννοιες και τις προσεγγίσεις προηγούμενων μοντέλων EFQM, (και κατά συνέπεια, αρχές και προσεγγίσεις TQM), αλλά με μια πιο φιλική προς τις επιχειρήσεις και ενημερωμένη προοπτική. Βασίζεται στη σύνδεση μεταξύ του σκοπού και της στρατηγικής ενός οργανισμού, ευθυγραμμισμένο με τους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης των Ηνωμένων Εθνών και καλεί για αποτελεσματική ηγεσία (CSF) σε όλα τα επίπεδα. Η κουλτούρα πρέπει να προωθεί την αλλαγή (CSF), να εμπνέει τους ανθρώπους (CSF) και να δημιουργεί βιώσιμη αξία για τους βασικούς ενδιαφερόμενους φορείς, επιτυγχάνοντας εξαιρετικά αποτελέσματα, μέσω της καινοτομίας και της δημιουργικότητας (Fonseca, 2022).

Τα υπό-κριτήρια του Κριτηρίου 2 αφορούν τη δημιουργία του επιθυμητού εργασιακού περιβάλλοντος και εστιάζουν στην οργανωσιακή κουλτούρα και την ηγεσία.

2.1 Steer the Organization's Culture & Nurture Values (Καθοδήγηση ως προς την οργανωσιακή κουλτούρα και τις αξίες του οργανισμού)

Οι οργανισμοί πρέπει να είναι επικεντρωμένοι στη δημιουργία μιας κουλτούρας επιτυχίας, βέλτιστης βιώσιμης αξίας και αξιοποίησης των αποτελεσμάτων που έχουν επιτευχθεί μέχρι σήμερα. Οι ηγέτες (CSF) είναι υπεύθυνοι για την ανάπτυξη, την υποστήριξη και την καθοδήγηση ως προς την κουλτούρα και τις αξίες του οργανισμού που θα ευθυγραμμίζεται με το σκοπό και τη στρατηγική (EMP) του οργανισμού. Το αναθεωρημένο μοντέλο EFQM θεωρεί ότι η κουλτούρα ενός οργανισμού πρέπει να βασίζεται στην συν-δημιουργία με τους υπόλοιπους οργανισμούς του οικοσυστήματος και σε μια διαφορετική προσέγγιση στη συνεργασία με τους ανθρώπους (CSF) του οργανισμού (Fonseca, 2022). Η ηγεσία ως μαλακός και σημαντικός παράγοντας στη βελτίωση της ποιότητας και της απόδοσης έχει σημαντική επιρροή και άμεσο αντίκτυπο στους ανθρώπους (CSF), στη στρατηγική (CSF), τις διαδικασίες (EMP) και τους πόρους (EMP).

2.2 Create the Conditions for Realizing Change (Δημιουργία των προϋποθέσεων για την πραγματοποίηση αλλαγής)

Το μοντέλο EFQM, υποστηρίζει τη διαχείριση αλλαγής (CSF) και έχει σημαντικό αντίκτυπο στην απόδοση ενός οργανισμού (Gómez-López et al. 2016). Η εστίαση στην κουλτούρα μετασχηματισμού και απόδοσης, παρέχει στον οργανισμό ένα ευέλικτο και προσαρμοστικό περιβάλλον για την υιοθέτηση του μοντέλου. Η ηγεσία (CSF) πρέπει να είναι αποτελεσματική σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού, να προωθεί την αλλαγή (CSF), να εμπνέει τους ανθρώπους (CSF) και να δημιουργεί αξία που θα ευθυγραμμίζεται με το σκοπό και τη στρατηγική (CSF) του οργανισμού.

2.3 Enable Creativity & Innovation (Ενεργοποίηση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας)

Στην αναθεωρημένη έκδοση το μοντέλο, τονίζει τη σημασία του σκοπού, του οράματος και των ευέλικτων στρατηγικών για τους οργανισμούς καθώς και τις καινοτόμες δράσεις που υποστηρίζουν την κουλτούρα ποιοτικών πεποιθήσεων και κοινών στόχων που επιτρέπουν στους οργανισμούς να παραμείνουν εστιασμένοι στο όραμα και τη στρατηγική τους, δημιουργώντας παράλληλα βιώσιμη αξία για τους ενδιαφερόμενους και επιτυγχάνοντας τα επιθυμητά αποτελέσματα (Sütüoová, 2020). Η κουλτούρα κάθε οργανισμού θα πρέπει να προωθεί την αλλαγή (CSF) και να εμπνέει τους ανθρώπους (CSF) μέσω της καινοτομίας και της δημιουργικότητας (Fonseca, 2022). Οι οργανισμοί που καινοτομούν είναι σε θέση να παραμένουν διαρκώς ανταγωνιστικοί. Οι εργαζόμενοι (ER) σε οργανισμούς που προωθούν την καινοτομία μαθαίνουν διαρκώς, αναπτύσσονται και εξελίσσουν τις δεξιότητες τους. Μια ηγεσία (CSF) με καινοτόμα νοοτροπία συμβάλει στην προσπάθεια του οργανισμού να είναι έτοιμη για τις μελλοντικές προκλήσεις. Ένας καινοτόμος οργανισμός που χαρακτηρίζεται από ευελιξία είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις ευκαιρίες και απειλές και να επιτύχει καλύτερα επίπεδα απόδοσης.

2.4 Unite Behind & Engage in Purpose, Vision & Strategy (Ένωση εντός οργανισμού, συμμετοχή και εμπλοκή όλων για την επίτευξη του σκοπού, του οράματος και της στρατηγικής)

Η ηγεσία (CSF) στο μοντέλο EFQM, αποτελεί κινητήρια δύναμη για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού. Είναι υπεύθυνη για την καθιέρωση του σκοπού και της κατεύθυνσης του οργανισμού και εστιάζοντας στους ανθρώπους (CSF), δημιουργεί το κατάλληλο περιβάλλον που ενθαρρύνει τη συμμετοχή όλων για την επίτευξη των στόχων. Μια αποτελεσματική ηγεσία είναι σε θέση να ευθυγραμμίσει τους ανθρώπους με το όραμα του οργανισμού, επιτυγχάνοντας τη δέσμευση, παρέχοντας τους απαραίτητους πόρους (ER) και απομακρύνοντας εμπόδια για την αποφυγή πιθανών μελλοντικών δυσμενών καταστάσεων.

Κριτήριο 3: Engaging Stakeholders (Εμπλοκή Ενδιαφερομένων)

Έχοντας αποφασίσει ποιες είναι οι βασικές ομάδες ενδιαφερομένων για τον οργανισμό, στο κριτήριο 3 αξιολογείται η συμμετοχή τους ανάλογα με τον τομέα δραστηριότητας, τον σκοπό και τη στρατηγική κάθε οργανισμού.

3.1 Customers: Build Sustainable Relationships (Πελάτες: Δημιουργήστε βιώσιμες σχέσεις με τους πελάτες)

Η βιωσιμότητα ενός οργανισμού και οι Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τους πελάτες του (CSF). Η εστίαση στους πελάτες αποτελεί μια από τις βασικές αρχές και έννοιες της Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας. Το μοντέλο EFQM, για την επίτευξη εξαιρετικών αποτελεσμάτων προτείνει τη δημιουργία και τη διατήρηση βιώσιμων σχέσεων με τους πελάτες σε όλα τα στάδια δημιουργίας βιώσιμης αξίας, μέσω της συγκριτικής αξιολόγησης των επιπέδων ικανοποίησης τους. Σύμφωνα και με τη θεωρία του Freeman, η ανταγωνιστική θέση επηρεάζεται άμεσα και σχετίζεται με τους μετόχους, τους προμηθευτές και τους συνεργάτες, τους εργαζόμενους και την ικανοποίηση των πελατών.

3.2 People: Attract, Engage, Develop & Retain (Άνθρωποι: Προσέλκυση, Δέσμευση, Ανάπτυξη και Διατήρηση)

Το μοντέλο EFQM ενθαρρύνει την ευθυγράμμιση των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού (ER) με τη στρατηγική (CSF) της εταιρείας. Πολλές μελέτες έχουν επισημάνει τα οφέλη από τη συμμετοχή και την ικανοποίηση των εργαζομένων ενός οργανισμού. Η αποτελεσματική διαχείριση και η εμπλοκή του ανθρώπινου δυναμικού (ER), ασκεί άμεσο και σημαντικό αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα του συστήματος ποιότητας ενός οργανισμού, καθώς επιτρέπει την αμοιβαία επωφελή επίτευξη των οργανωσιακών και ατομικών στόχων. Οι άνθρωποι (CSF) αποτελούν ένα κρίσιμο παράγοντα στο μοντέλο EFQM, απαραίτητο για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των εργαζομένων θέτει τα θεμέλια για βελτίωση της απόδοσης και δημιουργία βιώσιμης αξίας (Koval et al., 2018),

3.3 Business & Governing Stakeholders – Secure & Sustain Ongoing Support (Επιχειρήσεις & Βασικοί Ενδιαφερόμενοι – Ασφαλής και Βιώσιμη Υποστήριξη)

Οι οργανωσιακές πολιτικές και πρακτικές (EMP) που εφαρμόζει μια επιχείρηση, αναμένεται να αντανakλούν την αλληλεπίδραση με τους βασικούς ενδιαφερόμενους, την ανησυχία τους για τις περιβαλλοντικές και κοινωνικές επιπτώσεις (CSF) της επιχείρησής τους καθώς και τις οικονομικές επιδόσεις. Σε ένα οικοσύστημα, οι επιχειρήσεις και οι βασικοί ενδιαφερόμενοι ενός οργανισμού θα πρέπει να είναι σε θέση να ενσωματώνουν τις αρχές βιωσιμότητας στους επιχειρηματικούς στόχους. Οργανισμοί που οι στόχοι τους είναι ευθυγραμμισμένοι με τους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης έχουν θετικό αντίκτυπο που συσχετίζεται με την επιχειρηματική απόδοση στο πλαίσιο μιας παγκόσμιας αγοράς που αποζημιώνει τους οργανισμούς που ασχολούνται με τη βιωσιμότητα (Maqbool, 2019).

3.4 Society: Contribute to Development, Well-Being & Prosperity (Κοινωνία: Συμβολή στην Ανάπτυξη και Ευημερία)

Το μοντέλο EFQM θεωρεί την κοινωνία ως βασικό ενδιαφερόμενο μέρος και αναμένει από τον οργανισμό την εξαιρετική οργάνωση που θα συμβάλει στην κοινωνική ανάπτυξη και ευημερία. Η ανώτατη διοίκηση (CSF) ενός οργανισμού οφείλει να υπερασπίζεται τις αξίες του οργανισμού, να αποτελεί πρότυπο υπευθυνότητας και ηθικής συμπεριφοράς τόσο για το εσωτερικό όσο και για το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης. Οι οργανισμοί μαθαίνουν από το περιβάλλον τους και αντιδρούν βελτιώνοντας τον ίδιο τον οργανισμό. Η συνεχής βελτίωση (CSF) είναι ζωτικής σημασίας και η ηγεσία ενός οργανισμού θα πρέπει να είναι σε θέση να ενθαρρύνει τα ενδιαφερόμενα μέρη να συμμετέχουν σε κοινωνικά υπεύθυνες δραστηριότητες (CSF), να μπορούν να αποδείξουν ότι μετρούν και βελτιστοποιούν τον αντίκτυπο των λειτουργιών τους, τον κύκλο ζωής των προϊόντων και υπηρεσιών τους και δημιουργούν αξία προς όφελος της κοινωνίας και του περιβάλλοντος (de Menezes et al., 2022)

3.5 Partners & Suppliers: Build Relationships & Ensure Support for Creating Sustainable Value (Συνεργάτες και Προμηθευτές: Δημιουργία Σχέσεων και Εξασφάλιση Υποστήριξης για τη Δημιουργία Βιώσιμης Αξίας)

Η δημιουργία σχέσεων με συνεργάτες και προμηθευτές είναι κομβικής σημασίας στο μοντέλο EFQM, καθώς συμβάλει στη συνεργασία και συστηματική επικοινωνία με συνεργαζόμενες επιχειρήσεις και μέλη του οικοσυστήματος, την ανταλλαγή και κοινή χρήση πληροφοριών σε οριζόντιο και κάθετο επίπεδο και την ευθυγράμμιση των δράσεων τους με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού και τη δημιουργία βιώσιμης αξίας.

Κριτήριο 4: Creating Sustainable Value (Δημιουργία Βιώσιμης Αξίας)

Ένας οργανισμός που επιθυμεί να πετύχει μακροπρόθεσμη επιτυχία και οικονομική ισχύ, αναγνωρίζει ότι η δημιουργία βιώσιμης αξίας αποτελεί παράγοντα ζωτικής σημασίας.

4.1 Design the Value & How it is Created (Σχεδιάστε την αξία και το πώς αυτή δημιουργείται)

Το μοντέλο EFQM, βασίζεται στη σύνδεση μεταξύ του Σκοπού και της Στρατηγικής (CSF) ενός οργανισμού καθώς και του τρόπου με τον οποίο αυτή η σύνδεση χρησιμοποιείται για τη δημιουργία βιώσιμης αξίας για τις βασικές ομάδες ενδιαφερομένων και την επίτευξη αξιοσημείωτων αποτελεσμάτων (Fonseca, 2022). Για τη δημιουργία αξίας, η ηγεσία (CSF) θα πρέπει να είναι αποτελεσματική σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Οι έννοιες της βιωσιμότητας (σύμφωνα με τους στόχους βιώσιμης ανάπτυξης των Ηνωμένων Εθνών), θα πρέπει να ενσωματωθούν, από την ανώτατη διοίκηση, στην βασική στρατηγική κάθε οργανισμού, στην κουλτούρα, στην αλυσίδα αξίας και τον σχεδιασμό των διαδικασιών (EMP) με την παροχή των κατάλληλων πόρων (ER) που απαιτούνται για την επίτευξη εξαιρετικών αποτελεσμάτων (de Menezes et al., 2022).

Η ευελιξία και η ικανότητα προσαρμογής του μοντέλου EFQM σε οποιαδήποτε οργανισμό, συμβάλλει στον μετασχηματισμό και τη δημιουργία αξίας που οδηγεί στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Fonseca, 2022).

Σύμφωνα με την θεωρία των πόρων, οι άνθρωποι (CSF) και τα πνευματικά τους στοιχεία θεωρούνται μοναδικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενός οργανισμού. Η γνώση που διαθέτουν οι άνθρωποι δημιουργεί αξία και αποτελεί σημαντικό στρατηγικό πόρο. Η διαχείριση γνώσης (CSF) θεωρείται απαραίτητη για την επιτυχία ενός οργανισμού. Επιπρόσθετα, η εμπλοκή των εργαζομένων και των ομάδων ενδιαφερομένων, ως μέρος του οικοσυστήματος του οργανισμού, και τα υψηλά επίπεδα συνεργασίας και ανταλλαγής πληροφοριών, κατά την ανάπτυξη νέων και καινοτόμων προϊόντων, υπηρεσιών και εμπειριών, μπορούν να οδηγήσουν στην ανάπτυξη μιας ισχυρής μεταξύ τους σχέσης και να συμβάλουν στην παρακίνηση να δημιουργήσουν συντονισμένα μια κοινή αξία. Υπό αυτό το πρίσμα, ένας προσανατολισμός αειφορίας, οδηγεί στη δέσμευση των ενδιαφερομένων (Wang et al., 2016) και αποφεύγει πιθανές συγκρούσεις συμφερόντων (Danso et al., 2020).

4.2. Communicate & Sell the Value (Επικοινωνήσετε και πουλήστε την αξία)

Κάθε τι που συμβάλλει στη διαφοροποίηση ενός οργανισμού από τους άλλους, σύμφωνα με τον Nenadál (2020) θα πρέπει να αναγνωρίζεται και να κοινοποιείται ως μέρος των φυσικών αξιών που παρέχονται στις βασικές ομάδες ενδιαφερομένων. Κατά την εφαρμογή του μοντέλου EFQM η ολοκληρωμένη επικοινωνία αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την επιτυχή ενσωμάτωση όλων των εργαζομένων (CSF) στην αλλαγή (CSF) και τη βελτίωση (CSF). Η δημιουργία βιώσιμης αξίας, που δίνει έμφαση στην ηθική και εφαρμόζει πρακτικές ποιότητας, δύναται να επιφέρει σημαντικές θετικές αλλαγές προς όφελος του ίδιου του οργανισμού και των ομάδων ενδιαφέροντος που θα συμβάλουν στη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Η έμφαση στους ανθρώπους (CSF) και στους πελάτες (CSF) διευκολύνουν την δημιουργία αξίας ενώ παράλληλα η συνεχή βελτίωση της επιχειρηματικής απόδοσης (CSF) με βιώσιμα οικονομικά αποτελέσματα, η εταιρική κοινωνική ευθύνη (CSF) και η ελαχιστοποίηση του αντίκτυπου του οργανισμού προς την κοινωνία και το περιβάλλον ενισχύουν την αξία του οργανισμού ως προς το εξωτερικό περιβάλλον. Επιπλέον, οι οργανισμοί που έχουν την καινοτομία ως βασική τους αξία, είναι σε θέση να παραμένουν συνεχώς ανταγωνιστικοί στην αγορά, να αναπτύσσουν

τους ανθρώπους τους (ER) και να προωθούν τις δεξιότητες τους ενώ παράλληλα έλκουν δυνητικούς εργαζόμενους που έχουν ιδέες για το μέλλον (Meister & Willyerd, 2010).

4.3 Deliver the Value (Μεταφέρετε την αξία)

Για τη καθιέρωση και την ενσωμάτωση των αξιών, οι ηγέτες (CSF) θα πρέπει να είναι σε θέση να επιδεικνύουν υπευθυνότητα, ηθική και κουλτούρα εμπιστοσύνης και διαφάνειας έναντι των ενδιαφερομένων και της κοινωνίας εν γένει, διασφαλίζοντας ότι ενεργούν με γνώμονα τα ίδια κριτήρια ηθικής, υπευθυνότητας και ακεραιότητας. Το στυλ ηγεσίας θεωρείται ζωτικής σημασίας για την μεταφορά της αξίας, της αποτελεσματικής διαχείρισης ποιότητας (Calvo-Mora et al., 2014) και την επίτευξη εξαιρετικών αποτελεσμάτων (Alanazi, 2020) για την επιτυχή εφαρμογή του μοντέλου EFQM (Calvo et al., 2020). Μια ηγεσία που κατανοεί τις κοινές αξίες του οργανισμού και οικοδομεί μια υποστηρικτική κουλτούρα βασισμένη στη συμμετοχή και τη συνεργασία, συμβάλει στη δέσμευση των ανθρώπων (CSF) και φανερώνει έμπρακτα τις αξίες του οργανισμού (CSF) (Meister & Willyerd, 2010).

4.4. Define & Implement the Overall Experience (Προσδιορίστε κι εφαρμόστε τη συνολική εμπειρία)

Το μοντέλο EFQM 2020, πλαισιώνεται από μια στρατηγική διάσταση μακροπρόθεσμη για να υποστηρίξει τον μετασχηματισμό για διαρκή δημιουργία αξίας. Ένας οργανισμός θα πρέπει να είναι σε θέση να διαχειριστεί το παρόν και ταυτόχρονα να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις μελλοντικές προκλήσεις και ευκαιρίες του έντονα μεταβαλλόμενου επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Η διαχείριση της γνώσης (CSF) και της εμπειρίας αποτελεί τη βάση για τη δημιουργία ενός ενημερωμένου πλαισίου που θα χαρτογραφήσει νέες πρακτικές και διαδικασίες (EMP) και θα βοηθήσει τον οργανισμό να διαχειριστεί τον μετασχηματισμό επιτυγχάνοντας διαρκή εξαιρετικά αποτελέσματα (Fonseca, 2022).

Κριτήριο 5: Driving Performance & Transformation (Απόδοση και Μετασχηματισμός)

Ένας οργανισμός για να μπορέσει να επιτύχει τους στόχους του σήμερα και να παραμείνει επιτυχημένος και ανταγωνιστικός στο μέλλον θα πρέπει να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του κριτηρίου 5 που αφορούν την τρέχουσα και μελλοντική απόδοση και την ευελιξία για πιθανό μελλοντικό μετασχηματισμό (CSF). Κύρια στοιχεία ενεργοποίησης της απόδοσης και του μετασχηματισμού αποτελούν η καινοτομία, η τεχνολογία (ER), η διαρκώς αυξανόμενη με εκθετικό ρυθμό σημασία των μεγάλων δεδομένων και των πληροφοριών (ER), η γνώση (CSF) και η εστιασμένη χρήση των περιουσιακών στοιχείων (ER) και των διαθέσιμων πόρων (ER) ενός οργανισμού (Fonseca, 2022).

5.1. Drive Performance & Manage Risk (Αυξήστε την απόδοση και διαχειριστείτε το ρίσκο)

Μελέτες και αναλύσεις έχουν αποδείξει τη σχέση μεταξύ της βιωσιμότητας και της απόδοσης ενός οργανισμού (de Menezes et al., 2022). Το μοντέλο EFQM, από τη σύλληψη του είναι συνδεδεμένο με την επιχειρηματική αριστεία και τους οργανισμούς που στοχεύουν να ξεπεράσουν τις προσδοκίες όλων των ενδιαφερόμενων μερών (EFQM, 2012), κάνοντας τα

σωστά πράγματα και επιδεικνύοντας προσανατολισμό προς τη βιωσιμότητα με κοινωνικά υπεύθυνη συμπεριφορά (CSF). Βασική θεμελιώδη αρχή της φιλοσοφίας του EFQM, για τους οργανισμούς που υιοθετούν το μοντέλο, αποτελεί η «δημιουργία ενός βιώσιμου μέλλοντος» μέσω δράσεων (EMP) που επηρεάζουν θετικά τις ομάδες ενδιαφερομένων (CSF) και ενισχύουν την απόδοση προάγοντας ταυτόχρονα τις οικονομικές, περιβαλλοντικές και κοινωνικές συνθήκες του οικοσυστήματος στο οποίο ανήκουν (CSF) (EFQM, 2012). Η βελτίωση της απόδοσης (CSF) ενός οργανισμού βασίζεται σε προγνωστικά μοντέλα (EMP) που πρέπει να υπάρχουν και να εφαρμόζονται από τους οργανισμούς (Sütooná et al., 2022). Μέσω του μοντέλου EFQM και των μεθόδων πρόβλεψης, οι οργανισμοί έχουν τη δυνατότητα να προβλέπουν τις επιπτώσεις των αποφάσεων στα ενδιαφερόμενα μέρη, ενώ η συνολική απόδοση αντικατοπτρίζεται από τους βασικούς δείκτες απόδοσης (CSF) (Calvo-Mora, 2020). Οι οργανωσιακές πρακτικές (EMP) αντανακλούν τις αλληλεπιδράσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη και τις ανησυχίες τους σχετικά με τις περιβαλλοντικές και κοινωνικές επιπτώσεις της επιχείρησης και την οικονομική απόδοση. Ωστόσο οι συνεχείς βελτιώσεις (CSF) για τους περισσότερους οργανισμούς προς αυτή την κατεύθυνση αποτελεί μια πρόκληση και σημαντικό ρίσκο. Η διαχείριση του ρίσκου απαιτεί την ενσωμάτωση συστημάτων διαχείρισης (EMP), για την υποστήριξη της βιωσιμότητας και την ενίσχυση των δυνατοτήτων του οργανισμού, με συστήματα διαχείρισης ποιότητας για την ορθή διαχείριση των ενδιαφερομένων. Η διαχείριση ρίσκου απαιτεί από τον οργανισμό να είναι ευέλικτος και να ενθαρρύνει τη εμπλοκή και τη συμμετοχή των εργαζομένων (ER) με τρόπο όπου η συνεργασία και η αλληλεξάρτηση θα αποτελεί τρόπο ζωής ικανό να αντιμετωπίσει οποιαδήποτε επιχειρηματική πρόκληση. Επιπλέον, η επίτευξη των βέλτιστων αποτελεσμάτων βραχυχρόνια και ταυτόχρονα η εξισορρόπηση με τα μακροχρόνια αποτελεί μια διαχρονική πρόκληση για τους οργανισμούς σε κανονικές και κυρίως σε έκτατες οικονομικές συνθήκες (Meister & Willyerd, 2010).

5.2. Transform the Organization for the Future (Μεταμορφώστε τον οργανισμό για το μέλλον)

Το κριτήριο 5.2 είναι έντονα προσανατολισμένο στην αναγκαιότητα μετασχηματισμού του οργανισμού για το μέλλον (Nenadál 2020). Το μοντέλο EFQM υποστηρίζει τους οργανισμούς στη διαχείριση της αλλαγής (CSF) και έχει σημαντικό αντίκτυπο στην απόδοση (CSF) ενός οργανισμού (Gómez-López et al. 2016) που επιδιώκει να πετύχει άριστα αποτελέσματα και ένα μακροπρόθεσμο βιώσιμο μέλλον (Nenadál 2020). Το μοντέλο EFQM χαρακτηρίζεται ως ένα μετασχηματιστικό μοντέλο και οι οργανισμοί που επιθυμούν την μεταμόρφωση τους θα πρέπει να ξεκινήσουν από το όραμα και τη στρατηγική (CSF). Η στρατηγική (CSF) που θα εφαρμόσει ο οργανισμός θα πρέπει να είναι συνδεδεθεί σωστά με τεχνολογικές στρατηγικές (ER) και στρατηγικές μετασχηματισμού (Murthy et al., 2021).

5.3 Drive Innovation & Utilise Technology (Πρωθήστε την καινοτομία και αξιοποιήστε την τεχνολογία)

Λαμβάνοντας υπόψη το τρέχον και μελλοντικό επιχειρηματικό περιβάλλον, η ανατρεπτική τεχνολογία επιφέρει διαρκώς αλλαγές στην απόδοση των επιχειρήσεων (Murthy et al., 2021). Η προσαρμογή ενός οργανισμού σε μελλοντικές καταστάσεις θα πρέπει να είναι σύμφωνη με

την ραγδαία πρόοδο των τεχνολογικών και κοινωνικών καινοτομιών που παρουσιάζονται (Meister & Willyerd, 2010). Μελέτη των Para-Gonzalez et al. (2021) έχει δείξει ότι το μοντέλο EFQM ενισχύει την καινοτομία μέσω της μάθησης που διαδραματίζει μεσολαβητικό ρόλο μεταξύ του μοντέλου και των σταδιακών και ριζικών αλλαγών. Η σημασία της γνώσης στην καινοτομία αποτελεί αντικείμενο πολλών μελετών τα τελευταία χρόνια και οι συγγραφείς υπογραμμίζουν τον κρίσιμο ρόλο της διαχείρισης γνώσης (CSF) που επιτρέπει στους οργανισμούς να λαμβάνουν πληροφορίες και δεδομένα από το οικοσύστημα και να τις μετατρέπουν σε γνώση (Para-González et al., 2021). Οι οργανισμοί για να καινοτομήσουν θα πρέπει αρχικά να είναι σε θέση να τελειοποιήσουν τις τρέχουσες οργανωτικές διαδικασίες (EMP), να βελτιώσουν τις διαδικασίες παραγωγής (EMP) και εν γένει να δοθεί σταθερότητα και έλεγχος στις υπάρχουσες διαδικασίες (EMP). Επιπλέον ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη της καινοτομίας είναι η έρευνα και η ανάπτυξη που δίνουν την ευκαιρία σε έναν οργανισμό να διερευνήσει τις δυνατότητες του, να εφαρμόσει νέες διαδικασίες (EMP) και να αλλάξει τον τρόπο που κάνει τα πράγματα (Para-González et al., 2021). Εκτός από τις διαδικασίες και πρακτικές ποιότητας (κύκλος ποιότητας, εκπαίδευση, κατάρτιση και ενδυνάμωση εργαζομένων και μεγάλα δεδομένα) που θέτουν τα θεμέλια για την ανάπτυξη και τη βιωσιμότητα μέσω της συνεχούς βελτίωσης (CSF) ενός οργανισμού με την πάροδο του χρόνου, κρίσιμος παράγοντας είναι η τεχνολογία (ER). Ένα οικοσύστημα χαρακτηρίζεται από διαλειτουργικότητα για τη σύνδεση διαφόρων παρόχων και καταναλωτών, από καινοτομία στη δημιουργία νέων δυνατοτήτων για τις επιχειρήσεις, ευελιξία και ταχεία ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών για την κάλυψη των εξατομικευμένων αναγκών των πελατών (CSF) (Javed et al., 2020). Συνεκδοχικά η αξιοποίηση της τεχνολογίας (ER) δύναται να επιτευχθεί μέσω της στρατηγικής ενσωμάτωσης και ευθυγράμμισης των νέων τεχνολογιών και των επιθυμητών στόχων.

5.4 Leverage Data, Information & Knowledge (Μόχλευση Δεδομένων, Πληροφοριών και Γνώσης)

Στο μοντέλο EFQM 2020, η γνώση θεωρείται ως «η τεχνογνωσία και οι δεξιότητες που αποκτάται από ένα άτομο μέσω της εμπειρίας και της εκπαίδευσης, που περιλαμβάνει τη θεωρητική και/ή την πρακτική κατανόηση ενός θέματος». Στο πλαίσιο του μοντέλου η γνώση θεωρείται πληροφορία με ικανότητα καθοδήγησης ενώ τα δεδομένα αποτελούν ακατέργαστα γεγονότα και οι πληροφορίες παρουσιάζονται ως ένα πλαίσιο με προοπτική (Fonseca, 2022). Στο μοντέλο EFQM 2020 η μόχλευση των δεδομένων, πληροφοριών και γνώσης παρέχει τη δυνατότητα να μετατραπούν τα δεδομένα σε πληροφορίες (ER) και αυτές στη συνέχεια σε γνώση (CSF). Η ηθική χρήση αυτών παρέχει ένα πλαίσιο μέσα στο οποίο προστατεύεται και μεγιστοποιείται η μοναδική γνώση ως πνευματική ιδιοκτησία του οργανισμού (Fonseca, 2022).

5.5 Manage Assets & Resources (Διαχείριση Περιουσιακών Στοιχείων και Πόρων)

Η διαχείριση περιουσιακών στοιχείων και πόρων (ER) στο μοντέλο EFQM αποτελούν, από τις προηγούμενες εκδόσεις του μοντέλου, μέρος των ενεργοποιητών (ηγεσία, άνθρωποι, στρατηγική, συνεργασίες, πόροι, διαδικασίες, προϊόντα και υπηρεσίες) που συμβάλουν στην επίτευξη των επιχειρηματικών αποτελεσμάτων (αποτελέσματα σε ανθρώπους, πελάτες,

κοινωνία και επιχειρησιακά). Σύμφωνα με τη θεωρία των πόρων (Resource Based View Theory – RBV), οι πόροι ενός οργανισμού είναι απαραίτητοι για την επίτευξη της βέλτιστης απόδοσης (CSF) και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που θα οδηγήσει στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, οι άνθρωποι (CSF) και τα πνευματικά τους περιουσιακά στοιχεία θεωρούνται πόροι, πολύτιμοι, αμίμητοι και μη μεταβιβάσιμοι που δεν μπορούν να υποκατασταθούν και αποτελούν κρίσιμους πόρους ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σε συμφωνία με την θεωρία Ενδιαφερομένων και το μοντέλο EFQM 2020, η διαχείριση των περιουσιακών στοιχείων και των πόρων και η ενσωμάτωση αυτών με τις διαθέσιμες ικανότητες που διαθέτει ο οργανισμός, δύναται να βοηθήσει τον οργανισμό να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των ενδιαφερομένων και να επιτύχει ανώτερη απόδοση (CSF) (Fonseca, 2022).

Ως προς τα αποτελέσματα:

Κριτήριο 6: Stakeholder Perception (Αντιλήψεις Ενδιαφερομένων)

Στο νέο μοντέλο EFQM υπάρχει ορατή σύνδεση μεταξύ αιτίας και αποτελέσματος (Murthy et al., 2021). Ο οργανισμός αναμένεται να εξετάσει ποιοι ενδιαφερόμενοι (άτομα ή ομάδες που μπορούν να επηρεάσουν ή επηρεαστούν από την επίτευξη των στόχων του οργανισμού) είναι περισσότερο σημαντικοί στο πλαίσιο του σκοπού, του οράματος και της στρατηγικής του και να διασφαλίσει ότι μετρώνται οι αντιλήψεις αυτών (Murthy et al. 2021, Nenadál 2020, Fonseca 2022). Το κριτήριο 6 βασίζεται πλήρως σε μια ολοκληρωμένη ανατροφοδότηση από τις βασικές ομάδες ενδιαφερομένων. Οι αντιλήψεις τους που αφορούν την προσωπική τους εμπειρία και την ενασχόληση με τον οργανισμό, λαμβάνονται από πολλές πηγές, συμπεριλαμβανομένων των μέσω κοινωνικών δικτύωσης, ερωτηματολογίων κλπ. Εντούτοις, η επίτευξη του στρατηγικού στόχου, η ώθηση απόδοσης, η κινητήρια δύναμη του μετασχηματισμού και το προγνωστικό μέτρο για τις μελλοντικές μετρήσεις βρίσκονται σε πολύ υψηλό επίπεδο στα κριτήρια αποτελέσματος και αφήνονται στην κρίση του αιτούντος οργανισμού και των αξιολογητών, δημιουργώντας ασάφεια κατά την αξιολόγηση και την επικριτική απόφαση του αξιολογητή (Murthy et al., 2022).

Η σύνδεση του κριτηρίου 6 με το κριτήριο 3 (εμπλοκή ενδιαφερομένων), γίνεται πλέον ξεκάθαρη, αφού ο συντελεστής στάθμισης που έχει εφαρμοστεί νωρίτερα σε κάθε μία κατηγορία των ενδιαφερομένων, αντικατοπτρίζεται στο κριτήριο 6. Πιο συγκεκριμένα, παρατηρείται μια σχέση μεταξύ της στρατηγικής που ακολουθεί ένας οργανισμός για την συμμετοχή των ομάδων ενδιαφερομένων στο κριτήριο 3 και τις αντιλήψεις αυτών το κριτήριο 6.

Η επιτυχία και η ανταγωνιστική θέση ενός οργανισμού εξαρτάται από τη συνεργασία του με πολλούς ενδιαφερόμενους φορείς (Fonseca, 2022). Το μοντέλο EFQM παρέχει ενδεικτικά και χωρίς περιορισμό ένα σύνολο από πιθανές ομάδες βασικών ενδιαφερομένων:

- **Customer Perception Results** (Αποτελέσματα αντίληψης πελατών)
- **People Perception Results** (Αποτελέσματα αντίληψης ανθρώπων)
- **Business & Governing Stakeholders Perception Results** (Αποτελέσματα αντίληψης Επιχειρήσεων και κυβερνήσεων ενδιαφερομένων)
- **Society Perception Results** (Αποτελέσματα αντίληψης κοινωνίας)

- **Partners & Suppliers Perception Results** (Αποτελέσματα αντίληψης συνεργατών και προμηθευτών)

Κριτήριο 7: Strategic & Operational Performance (Στρατηγική και Επιχειρησιακή Απόδοση)

Το κριτήριο 7 επικεντρώνεται στα αποτελέσματα που συνδέονται με την απόδοση του οργανισμού αναφορικά με την ικανότητα να εφαρμόζει την στρατηγική του, να εκπληρώνει τον σκοπό του και να δημιουργεί βιώσιμη αξία. Επιπρόσθετα ο προσδιορισμός των αποτελεσμάτων με τη βοήθεια προγνωστικών μοντέλων (EMP) θα δημιουργήσει μια σαφή εικόνα σχετικά με την καταλληλότητα του οργανισμού στο μέλλον.

Τα αποτελέσματα απόδοσης θα πρέπει να συνδέονται με την κατεύθυνση, την εκτέλεση και την εκπλήρωση των προσδοκιών των ενδιαφερομένων, με μελλοντική εστίαση και υποστήριξη προγνωστικών δεδομένων (Fonseca, 2022). Η χρήση αναπτυγμένων προγνωστικών μοντέλων επιτρέπουν στα ανώτατα στελέχη να προβλέψουν τις επιπτώσεις των διαχειριστικών τους αποφάσεων και τα αποτελέσματα τους στις ομάδες ενδιαφερομένων και να βελτίωσουν την απόδοση του οργανισμού και την επίτευξη των στόχων (Calvo-Mora et al., 2020).

Το μοντέλο, για την επίτευξη των στόχων στους οργανισμούς που το εφαρμόζουν, προτείνει ενδεικτικά δείκτες στρατηγικής και επιχειρησιακής απόδοσης όπως:

- **Achievements in delivering its Purpose and Creating Sustainable Value** (Επιτεύγματα στην επίτευξη του Σκοπού και τη Δημιουργία Βιώσιμης Αξίας)

- **Financial Performance** (Οικονομική Απόδοση)

Χρησιμοποιούνται κυρίως δείκτες χρηματοοικονομικοί για την μέτρηση της λειτουργικής απόδοσης του οργανισμού. Τα οικονομικά αποτελέσματα παρουσιάζουν την επιτυχή εφαρμογή της στρατηγικής του οργανισμού και βοηθούν στην παρακολούθηση, κατανόηση, πρόβλεψη και βελτίωση των αποτελεσμάτων του οργανισμού στο μέλλον

- **Fulfillment of Key Stakeholders Expectations** (Εκπλήρωση των Προσδοκιών των Βασικών Ενδιαφερομένων)

- **Achievement of Strategic Objectives** (Επίτευξη των Στρατηγικών Στόχων)

- **Achievements in Driving Performance** (Επίτευξη πορείας προς την Απόδοση)

- **Achievements in Driving Transformation** (Επίτευξη πορείας προς τον Μετασχηματισμό)

Η μετασχηματιστική ηγεσία θεωρείται ως ένας από τους περισσότερο κρίσιμους παράγοντες που θα οδηγήσει τον οργανισμό προς τον μετασχηματισμό, την επιτυχία και την βελτίωση των αποτελεσμάτων.

- **Predictive Measures for the Future** (Προγνωστικά μέτρα για το μέλλον)

3.3.1 Συζήτηση επί του πίνακα HRM GQC- EFQM 2020

Στο κεφάλαιο 5 παρουσιάστηκε μια λεπτομερή συσχέτιση μεταξύ του αναθεωρημένου μοντέλου EFQM 2020, και του πλαισίου ωριμότητας GQC. Τα κριτήρια του μοντέλου EFQM

αναλύθηκαν με βάση τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας και τους ενεργοποιητές που παρουσιάζονται στο πλαίσιο ωριμότητας GQC.

Από τα αποτελέσματα της ανάλυσης και της συσχέτισης του μοντέλου EFQM 2020 και του πλαισίου GQC που παρουσιάστηκαν στον πίνακα συσχέτισης GQC - EFQM 2020, αξίζει να σημειωθούν τα παρακάτω:

- Η Στρατηγική, ο Σκοπός και το Όραμα, αποτελούν κρίσιμο κριτήριο που ορίζει τον δρόμο για τα δημιουργία βιώσιμης αξίας προς τα ενδιαφερόμενα μέρη και συμβάλει στη βελτίωση της τρέχουσας και μελλοντικής αποτελεσματικότητας στο μοντέλο EFQM 2020, ενώ στο GQC αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την ανάπτυξη μιας ποιοτικής κουλτούρας και διαχείρισης ποιότητας. Ωστόσο, ο σχεδιασμός των διαδικασιών που αποτελεί τη βάση στο GQC για οποιαδήποτε ανάπτυξη και βελτίωση του συστήματος διαχείρισης λείπει από το μοντέλο EFQM 2020 το οποίο δεν δίνει έμφαση στο πλαίσιο βασικών διαδικασιών που χρησιμοποιούνται για την αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής του οργανισμού (Nepadál, 2020). Στο μοντέλο EFQM 2020 υπογραμμίζεται ο ρόλος των οργανωσιακών πολιτικών και πρακτικών που εφαρμόζει ένας οργανισμός και έχουν άμεσο αντίκτυπο, και στα δύο μοντέλα, στην αλληλεπίδραση με όλες τις βασικές ομάδες ενδιαφερομένων, σε θέματα σχετικά με την οικονομική επίδοση του οργανισμού αλλά και με τον αντίκτυπο των ενεργειών στο περιβάλλον και την κοινωνία. Οι οργανισμοί που επιθυμούν να επιτύχουν εξαιρετικά αποτελέσματα διασφαλίζουν ότι η εφαρμογή της στρατηγικής και των διαδικασιών γίνεται μέσα από ένα σύνολο αλληλοεξαρτώμενων και αλληλένδετων συστημάτων, διαδικασιών και δεδομένων που προσθέτουν αξία στους ενδιαφερόμενους. Πρόκειται για διαδικασίες που αξιολογούνται σε τακτική βάση και προσαρμόζονται στα νέα κάθε φορά δεδομένα επιτρέποντας τη ρεαλιστική λήψη αποφάσεων και εξασφαλίζοντας την αποτελεσματική διαχείριση πιθανού κινδύνου και την εμπιστοσύνη των ενδιαφερομένων.

- Η Ηγεσία σε όλα τα επίπεδα, αποτελεί κοινό σημαντικό παράγοντα επιτυχίας και βελτίωσης της απόδοσης και της ποιότητας ενός οργανισμού. Στο μοντέλο EFQM, παρουσιάζει σημαντική και άμεση επιρροή στη διαμόρφωση της στρατηγικής και της κουλτούρας, στην εφαρμογή των διαδικασιών, στη διαχείριση των πόρων και των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων. Η ηγεσία είναι υπεύθυνη για την ανάπτυξη και επικοινωνία μιας κουλτούρας μετασχηματισμού που θα δημιουργεί τις βάσεις για ένα ευέλικτο και προσαρμοστικό περιβάλλον το οποίο θα εστιάζει στην επιτυχία, την αξιοποίηση των μέχρι σήμερα αποτελεσμάτων, την προώθηση της αλλαγής και τη δημιουργία βιώσιμης αξίας που θα ευθυγραμμίζεται με τους σκοπούς και τις αξίες του οργανισμού και θα βασίζεται στην συν-δημιουργία με τους οργανισμούς που οικοσυστήματος στο οποίο ανήκει ο οργανισμός. Η δημιουργία και διατήρηση βιώσιμης σχέσης με τους πελάτες, ως βασική ομάδα ενδιαφερομένων, αποτελεί παράγοντα ζωτικής σημασίας που επηρεάζει άμεσα την επίτευξη εξαιρετικών αποτελεσμάτων. Στην ίδια βάση στο πλαίσιο ωριμότητας GQC, η ηγεσία αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας και βασική αρχή διαχείρισης ποιότητας.

- Η εμπλοκή των εργαζομένων στη διαχείριση ποιότητας είναι κρίσιμης σημασίας, καθώς οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων ενθαρρύνουν την ευθυγράμμιση των αξιών και τη συμμετοχή που υποστηρίζουν τις προσπάθειες προς τη βιωσιμότητα (de Menezes et al., 2022). Η επένδυση στην ανάπτυξη και τη συμμετοχή των εργαζομένων μεγιστοποιεί τη συνεισφορά και τη συμβολή τους στην επίτευξη των στόχων του

οργανισμού. Οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού, η γνώση και οι ικανότητες που διαθέτουν αποτελούν αμίμητο πόρο και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τον οργανισμό. Οι οργανισμοί που επενδύουν στους εργαζομένους, παρέχουν στήριξη, ανταμοιβές και υποστηρίζουν τη προσωπική τους ανάπτυξη μεγιστοποιώντας τις δυνατότητες τους, ενθαρρύνουν την ενεργή συμμετοχή και εξασφαλίζουν τη δέσμευσή τους. Η συμμετοχή των εργαζομένων στο μοντέλο EFQM 2020 και στο GQC φαίνεται να βασικός παράγοντας που έχει αντίκτυπο σε όλες τις βασικές πρακτικές διαχείρισης της ποιότητας και στη δημιουργία ενός βιώσιμου μέλλοντος. Εντούτοις, το μοντέλο EFQM 2020, δεν παρουσιάζει ολοκληρωμένη προσέγγιση στη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων δεδομένου ότι δεν παρέχει συστάσεις σχετικά με τον καθορισμό δεξιοτήτων, ικανοτήτων και του επιπέδου απόδοσης των εργαζομένων (Nenadál, 2020).

Επιπλέον, το μοντέλο EFQM (2020) δεν κάνει αναφορά στην περιγραφή της θέσης. Για την προσέλκυση, την ανάπτυξη και τη διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού η περιγραφή της θέσης εξετάζει αν ο κάτοχος αυτής καλύπτει τα καθήκοντα που απαιτεί η θέση και μέσω της μέτρησης της απόδοσης ενημερώνεται και ενθαρρύνεται να φτάσει στο καλύτερο δυνατό επίπεδο απόδοσης. Στο πλαίσιο ωριμότητας GQC η περιγραφή της θέσης αποτελεί βασική διαχειριστική αρχή που παρέχει πληροφορίες για τη θέση αλλά και για τον ίδιο τον οργανισμό και την πρόθεση του για εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης ποιότητας (Ahmed et al.2022).

- Διαχείριση Γνώσης. Η μάθηση ως μέρος της διαχείρισης γνώσης θεωρείται βασική στρατηγική δραστηριότητα για την ανάπτυξη και τη βιωσιμότητα των οργανισμών. Η διαχείριση της υπάρχουσας γνώσης και εμπειρίας μπορεί να συμβάλει στην δημιουργία νέας γνώσης και συνεκδοχικά σε νέες στρατηγικές για τη βελτίωση ενός οργανισμού (Para-González et al.2022). Στο πλαίσιο ωριμότητας GQC η διαχείριση γνώσης αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας στη διαχείριση ποιότητας και επίτευξη βέλτιστων αποτελεσμάτων. Στο μοντέλο EFQM (2020) η διαχείριση και η ανταλλαγή γνώσης εντός του οικοσυστήματος οδηγεί στην δημιουργία ριζικών καινοτομιών μέσα από μια κουλτούρα διαρκούς μάθησης και ανάπτυξης. Η θετική συσχέτιση της διαχείρισης γνώσης στα δύο μοντέλα αποδεικνύει ότι οι οργανισμοί που αξιοποιούν την προηγούμενη γνώση και εφαρμόζουν διαδικασίες συνεχούς μάθησης δημιουργούν βιώσιμη αξία και ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

- Στο μοντέλο EFQM, η εταιρική κοινωνική ευθύνη ενός οργανισμού εκφράζεται μέσα από τις αξίες και την ηθική του προσέγγιση. Ενθαρρύνει τη διαφάνεια και τη συμμετοχή των ενδιαφερομένων και προωθεί την κοινωνική ευθύνη και την περιβαλλοντική βιωσιμότητα χωρίς όμως να παρέχει συστάσεις για τη μέτρηση και τη βελτιστοποίηση του αντίκτυπου των λειτουργιών ενός οργανισμού, του κύκλου ζωής του προϊόντος και των υπηρεσιών στη δημόσια υγεία, την ασφάλεια και το περιβάλλον (Nenadál, 2020). Η εταιρική κοινωνική ευθύνη στο GQC παρουσιάζεται ως κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας για την διαχείριση ποιότητας και η υιοθέτηση πρωτοβουλιών εταιρικής κοινωνικής ευθύνης αποτελεί χρήσιμο εργαλείο για τη βελτίωση της εταιρικής απόδοσης και την βιωσιμότητα ενός οργανισμού. Οργανισμοί που επιδεικνύουν έμπρακτα εταιρική κοινωνική ευθύνη, ενισχύουν την δημόσια εικόνα του οργανισμού και κερδίζουν τη εμπιστοσύνη των ενδιαφερόμενων μερών.

- Η διαχείριση της αλλαγής έχει σημαντικό αντίκτυπο στην απόδοση ενός οργανισμού που επιδιώκει να πετύχει άριστα αποτελέσματα και ένα μακροπρόθεσμο βιώσιμο μέλλον. Το μοντέλο EFQM 2020 χαρακτηρίζεται ως μετασχηματιστικό μοντέλο που προωθεί τη αλλαγή,

τη βελτίωση και τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα με αφετηρία το όραμα και τη στρατηγική που θα εφαρμόσει ο κάθε οργανισμός και εν συνεχεία με τα συστήματα διαχείρισης και τις πρακτικές. Μέσω των κριτηρίων αξιολόγησης, ενθαρρύνει τους οργανισμούς να αντιληφθούν την κατάσταση στην οποία βρίσκονται, να διαχειριστούν την αλλαγή και βελτιώσουν την απόδοση. Εντούτοις, μελέτη του Nenadál (2020) τονίζει την απουσία δεικτών σχετικών με τη λήψη αποτελεσμάτων ως προς τις αντιλήψεις των ενδιαφερομένων και της στρατηγικής και επιχειρησιακής απόδοσης των κριτηρίων 6 και 7. Αντίστοιχα, στο GQC, οι μετρήσεις διαχείρισης αλλαγών εξετάζονται ολιστικά και παρέχουν πληροφορίες που βοηθούν τον οργανισμό να λάβει τεκμηριωμένες αποφάσεις σχετικά με το πώς να προσαρμόσει τις τακτικές του και να λάβει τις απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες για την επίτευξη του στόχου του.

- Η διαχείριση των πόρων και των περιουσιακών στοιχείων αποτελούν για το μοντέλο ενεργοποιητές που υποστηρίζουν τη στρατηγική και την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού (Ζαβλανός 2006) ενώ παράλληλα συμβάλουν στην επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Εν τούτοις στο αναθεωρημένο μοντέλο EFQM δεν γίνεται άμεση αναφορά στη γη, τα κτίρια και τα αποθέματα. Το κεφάλαιο μπορεί να θεωρείται ότι αποτελεί το μέσο για την απόκτηση των περιουσιακών στοιχείων και των πόρων τα οποία θεωρούνται απαραίτητα για την επίτευξη βέλτιστης απόδοσης, επίτευξης των στόχων και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος όμως δεν αναφέρονται άμεσα ως κριτήρια που συμβάλουν στην βελτίωση της απόδοσης, της βιωσιμότητας και την επίτευξη εξαιρετικών αποτελεσμάτων.

- Ως προς τον προσανατολισμό στα αποτελέσματα, στο αναθεωρημένο μοντέλο υπάρχει σαφή σύνδεση μεταξύ αιτίας και αποτελέσματος (Nenadál 2020, Fonseca 2022) για την βελτίωση της απόδοσης και τη δημιουργία βιώσιμης αξίας. Στο πλαίσιο GQC τα αποτελέσματα της μέτρησης απόδοσης λαμβάνονται υπόψη ως κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας. Αυτό όμως δεν ισχύει για τις αντιλήψεις των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων. Μελέτη των de Menezes et al. (2022) αμφισβητεί την αντίληψη ότι οι οικονομικές προσδοκίες μπορούν να εκπληρωθούν μέσα από ένα σύστημα διαχείρισης ποιότητας καθώς αντιφάσκουν με τις αντιλήψεις που βασίζονται στη διαχείριση υψηλής εμπλοκής και στις προοπτικές αμοιβαίων κερδών. Επιπλέον, μελέτη του Nenadál (2020) τονίζει την απουσία δεικτών σχετικών με τη λήψη αποτελεσμάτων των κριτηρίων 6 και 7 του μοντέλου EFQM 2020. Στο GQC οι ενδιαφερόμενοι (άνθρωποι) σε κάθε επίπεδο ενός οργανισμού πρέπει να συμμετέχουν και να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού, χωρίς να γίνεται ξεκάθαρη μνεία στις προσωπικές τους αντιλήψεις τους. Ωστόσο τα αποτελέσματα, που συνδέονται με τους δύο αυτούς παράγοντες και την ικανότητα του οργανισμού να εφαρμόζει την στρατηγική του, να εκπληρώνει τον σκοπό του και να δημιουργεί βιώσιμη αξία δύναται να συσχετισθούν με την ύπαρξη κατάλληλων διαχειριστικών συστημάτων και προγνωστικών μοντέλων που θα παρέχουν μια σαφή εικόνα για την τρέχουσα και μελλοντική κατάσταση του οργανισμού, ως απόρροια των επιπτώσεων των έως τώρα διαχειριστικών αποφάσεων. Σύμφωνα με το τρίτο στάδιο του ελέγχου του κύκλου ποιότητας Deming (PDCA: Σχεδιασμός, Εκτέλεση, Έλεγχος, Δράση), τα αποτελέσματα που θα προκύπτουν από τα δύο τελευταία κριτήρια, θα δίνουν στον οργανισμό τις απαραίτητες πληροφορίες για περεταίρω δράση (στάδιο 4: Δράση) και την καταλληλότητα του οργανισμού στο μέλλον. Εν κατακλείδι, για να μπορέσει ένας οργανισμός να δημιουργήσει βιώσιμη αξία θα πρέπει να επιτύχει εξαιρετικά αποτελέσματα που ικανοποιούν όλες τις

βασικές ομάδες ενδιαφερομένων. Ο προσανατολισμός στα αποτελέσματα συμβάλει στην κατανόηση των τρεχουσών και μελλοντικών απαιτήσεων για υψηλή απόδοση, καθορισμό ρεαλιστικών στόχων και προσδίδει προστιθέμενη αξία και βιωσιμότητα σε κάθε επίπεδο.

- Οι οργανισμοί που επιθυμούν να μετασχηματιστούν και να βελτιωθούν, μπορούν να επωφεληθούν από το μοντέλο EFQM 2020 και να αλλάξουν την τρέχουσα κατάσταση στην επιθυμητή, διαμορφώνοντας σχετικά την στρατηγική, την εφαρμογή των σχετικών διαδικασιών και τη διαχείριση των αποτελεσμάτων του μοντέλου. Στο πλαίσιο GQC, η μέτρηση της απόδοσης περιλαμβάνει διαδικασίες αξιολόγησης, μέτρησης και προσδιορισμού της απόδοσης των διαδικασιών που εφαρμόζει ο οργανισμός και περιλαμβάνει μεταξύ άλλων την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων στο πλαίσιο ανατροφοδότησης και παρακίνησης για βελτίωση της απόδοσης. Στο μοντέλο EFQM 2020 η συγκριτική αξιολόγηση που επικεντρώνεται στους δείκτες απόδοσης, παρόλο που εξακολουθεί να αναφέρεται ως πυλώνας λογικής της μεθοδολογίας RADAR, καταστέλλεται εμφανώς στα σημεία καθοδήγησης (Nenadál, 2020).

- Η Τεχνολογία και τα πληροφοριακά συστήματα αποτελούν κύρια στοιχεία και στα δύο μοντέλα για την ενεργοποίηση της απόδοσης στο EFQM 2020 και την επιτυχή εφαρμογή της διαχείρισης ποιότητας στο GQC.

Στο Glykas Quality Compass (GQC), οι κύριες αρχές διαχείρισης (πίνακας 6) θεωρούνται ως απαραίτητες προϋποθέσεις ή παράγοντες για την επίτευξη των δέκα ποιοτικών εννοιών στο πλαίσιο των πρακτικών διαχείριση απόδοσης. Στο μοντέλο EFQM 2020 οι οργανισμοί χρησιμοποιούν το μοντέλο για να προετοιμαστούν και στη συνέχεια να υποβληθούν σε εξωτερική αναγνώριση από ειδικευμένους αξιολογητές του EFQM οι οποίοι εξετάζουν την τρέχουσα δραστηριότητα, εντοπίζουν τα κύρια δυνατά και αδύνατα σημεία και παρέχουν σχετικές γνώσεις. Στη συσχέτιση που πραγματοποιήθηκε εντοπίστηκαν σημαντικές σχέσεις μεταξύ του μοντέλου EFQM 2020 και του GQC, σε επίπεδο κριτηρίων και κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας, τα οποία μπορούν να υποστηρίξουν και να συνδυάσουν την οργανωσιακή αριστεία με την ποιότητα με σκοπό τη βελτίωση της απόδοσης και τη δημιουργία βιώσιμης αξίας (διάγραμμα 9).



Διάγραμμα 9. Συσχέτιση EFQM 2020 & GQC, σε επίπεδο κριτηρίων και κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας

Είναι σε θέση να απαντηθεί και το έκτο ερευνητικό ερώτημα (RQ6), αν μπορεί να αναπτυχθεί μια γενική μήτρα αξιολόγησης Διαχείρισης Ποιότητας για την εφαρμογή του EFQM 2020. Τα αποτελέσματα της συσχέτισης του GQC με το EFQM 2020, τονίζουν τη σημασία της συμβολής της αριστείας στην βελτίωση της ποιότητας και της απόδοσης των οργανισμών που επιθυμούν μακροπρόθεσμα αποτελέσματα και βιώσιμη αξία. Στο GQC παρέχονται και ενσωματώνονται οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας με τις διαχειριστικές αρχές, τους οργανωσιακούς πόρους και τους επιχειρηματικούς στόχους και οδηγούν σε ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο διαχείρισης ποιότητας και εταιρικής βιωσιμότητας. Αντίστοιχα το μοντέλο EFQM 2020 βασίζεται στην αρχή της δημιουργίας ενός βιώσιμου μέλλοντος, μέσω των κριτηρίων της στρατηγικής, της ηγεσίας, της εταιρικής διακυβέρνησης, της διαχείρισης των ενδιαφερομένων για τον καθορισμό του οργανωτικού σκοπού, της κουλτούρας και της διαχείρισης ποιότητας (de Menezes et al.,2022). Τα κριτήρια και οι κατευθυντήριες οδηγίες του μοντέλου EFQM 2020 σε συμφωνία με τις δέκα έννοιες του μοντέλου αξιολόγησης ωριμότητας GQC, μπορούν να υποστηρίξουν οποιοδήποτε οργανισμό, ανεξαρτήτου κλάδου ή διάστασης να είναι ευέλικτος στην αντιμετώπιση ευκαιριών και απειλών, να διαχειριστεί την αλλαγή, να δημιουργεί βιώσιμη αξία, να βελτιώνει την οργανωτική απόδοση και να υιοθετεί τις αρχές διαχείρισης ποιότητας εν γένει και ολιστικά που θα υποστηρίζουν την επιχειρηματική ηθική και θα ανταποκρίνονται ή και θα υπερβαίνουν τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων.

4. Συγκριτική Αξιολόγηση – Εξέλιξη του GQC

Η παρούσα εργασία μελετά τον ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού στα συστήματα διαχείρισης ποιότητας. Συνεπώς η εμβάθυνση της έρευνας στο ISO 10018:2020, ως πρότυπο διαχείρισης ποιότητας που παρέχει κατευθυντήριες γραμμές για την ενισχυμένη συμμετοχή των ανθρώπων στο σύστημα διαχείρισης ποιότητας ενός οργανισμού, αποτέλεσε βασική επιλογή. Αντίστοιχα η επιλογή του Ευρωπαϊκού βραβείου ποιότητας EFQM έχει γεωγραφικά κριτήρια καθώς τα χαρακτηριστικά του μοντέλου δύναται να εφαρμοστούν καλύτερα σε μια ευρωπαϊκή χώρα, όπως η Ελλάδα στην οποία διεξάγεται η παρούσα έρευνα.

Στην ενότητα 3 της παρούσας εργασίας, παρουσιάστηκε το πλαίσιο αξιολόγησης ωριμότητας GQC. Από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση που πραγματοποιήθηκε συνάγεται ως επακόλουθο ότι το GQC αποτελεί ένα μοντέλο ωριμότητας που ενσωματώνει τις προοπτικές του QM (TQM, Μεθοδολογίες, Πρότυπα, και Βραβεία Αριστείας) ενώ παράλληλα παρέχει σαφή διάκριση μεταξύ των CSFs, των αρχών διαχείρισης ποιότητας και των οργανωτικών πόρων (Glykas, 2019). Στην ίδια ενότητα ακολούθησε συσχέτιση μεταξύ του GQC και του ISO 10018:2020 και δημιουργήθηκε ο πίνακας HRM GQC – ISO 10018:2020, ο οποίος αποτελεί την εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου πλαισίου ωριμότητας στα πρότυπα του ISO 10018:2020. Στην ίδια βάση έγινε και η συσχέτιση του GQC με το EFQM 2020, δημιουργώντας τον πίνακα HRM GQC- EFQM 2020.

Η αξιολόγηση των δύο πινάκων που προέκυψαν, HRM GQC - ISO 10018:2020 και HRM GQC- EFQM 2020, παρουσίασε σημαντική διαφοροποίηση σχετικά με τη βαρύτητα που προσδίδει κάθε μοντέλο στους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας και τους ενεργοποιητές (διαχειριστικές αρχές και πόρους). Προκειμένου να διερευνηθεί περαιτέρω και να προσδιορισθεί η σχετική βαρύτητα δημιουργήθηκε ο πίνακας 11, ο οποίος αποτελεί την συσχέτιση των δύο πινάκων HRM GQC – ISO 10018:2020 και HRM GQC- EFQM 2020 και την

εξέλιξη της μήτρας του πλαισίου GQC. Οι έννοιες κουλτούρα, καινοτομία και επικοινωνία προστέθηκαν στον πίνακα και παράλληλα προστέθηκαν δύο στήλες με την Στρατηγική και την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Οι τελευταίες δύο υπήρχαν ήδη ως κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας, όμως για την ορθότερη συσχέτιση των αποτελεσμάτων κρίθηκε απαραίτητο να συμπληρωθούν και ως αρχές που εξηγούν τη συσχέτιση τους με άλλους κρίσιμους παράγοντες. Στο «κεφάλαιο» προστέθηκαν οι «πόροι», καθώς αφενός αποτελεί βασικό παράγοντα απόκτησης τους και αφετέρου στα υπό μελέτη μοντέλα γίνεται αναφορά στους πόρους. Τέλος αφαιρέθηκαν οι στήλες που αφορούσαν τη γη, τα κτίρια και τα αποθέματα καθώς δεν αποτελούν άμεση μεταβλητή που επηρεάζει την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού και δεν γίνεται σχετική αναφορά στο υπό μελέτη πρότυπο και βραβείο ποιότητας.

Στην ενότητα αυτή αναπτύσσονται οι απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα RQ1 (ποιοι είναι οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας που αναφέρονται στο ανθρώπινο δυναμικό στη Διαχείριση Ποιότητας), RQ2 (ποιοι είναι οι ενεργοποιητές για την εφαρμογή ενός μοντέλου) και RQ3 (ποια τα κύρια χαρακτηριστικά ενός πλαισίου αξιολόγησης ωριμότητας για την αξιολόγηση της εφαρμογής του Ανθρώπινου Δυναμικού και της Διαχείρισης Ποιότητας).

Θεμελιώδεις έννοιες όπως η ηγεσία, στρατηγική, ανθρώπινο δυναμικό και η διαχείριση γνώσης τονίζονται και στα δύο πλαίσια, ως CSFs που συμβάλουν στην βελτίωση της ποιότητας και την επίτευξη εξαιρετικών αποτελεσμάτων και τη δημιουργία βιώσιμης αξίας. Η αποτελεσματική ηγεσία είναι υπεύθυνη για τη διασφάλιση της συνολικής αποτελεσματικότητας του συστήματος διαχείρισης ποιότητας. Βασίζεται στη στρατηγική που αποτελεί τον οδικό χάρτη για τον τελικό στόχο της επίτευξης του οράματος και σχετίζεται άμεσα με το ανθρώπινο δυναμικό. Η ικανότητα της ανώτατης διοίκησης να διαχειριστεί τους εργαζομένους, την πληροφορία, τη γνώση και να ενθαρρύνει την ενεργό συμμετοχή, συνεισφορά και ανάπτυξη, συμβάλει στην βελτίωση της συνολικής οργανωσιακής απόδοσης και την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Στον πίνακα 12, τα κελιά που αντιστοιχούν στη Στρατηγική, την Ηγεσία, τους Ανθρώπους/Εργατικό Δυναμικό και στη Διαχείριση Πληροφορίας και Γνώσης θεωρούνται παράγοντες Α' Κλάσης, σημαντικοί και στα δύο υπο μελέτη πλαίσια, με αυξημένη βαρύτητα και συντελεστή στάθμισης. Στους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας της μήτρας προστέθηκε η δημιουργία οργανωτικής κουλτούρας, βασισμένη στη βελτίωση της ποιότητας και ικανή να προωθή την αλλαγή, να εμπνέει τους ανθρώπους και να δημιουργεί βιώσιμη αξία για τους βασικούς ενδιαφερόμενους φορείς, επιτυγχάνοντας εξαιρετικά αποτελέσματα, μέσω της καινοτομίας και της δημιουργικότητας.

Κρίσιμοι παράγοντες Β' κλάσης, με δυσανάλογη βαρύτητα στα δύο πλαίσια, και συνεπώς μικρότερο συντελεστή στάθμισης, παρουσιάζονται τα σημεία που συγκλίνουν δύο παράγοντες με αυξημένη σημασία στο ένα από τα δύο πλαίσια και λιγότερη στο άλλο ή με μικρή σημασία και στα δύο μοντέλα. Η επιρροή των παραγόντων της Β' κλάσης στην βελτίωση της απόδοσης παραμένει σημαντική, αλλά αξιολογείται με χαμηλότερη βαθμολογία καθώς δεν αποτελούν τους κύριους και βασικούς άξονες. Βρίσκονται σταθερά σε τροχιά γύρω από τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας Α' κλάσης και επηρεάζουν την επιτυχή εφαρμογή τους.

Τέλος, από τη συσχέτιση των δύο, προκύπτουν οι παράγοντες Γ' κλάσης, οι οποίοι παρουσιάζουν μικρότερη βαρύτητα και στα δύο μοντέλα και συνεπώς αξιολογούνται με μικρότερο συντελεστή. Πρόκειται για παράγοντες οι οποίοι συναντήθηκαν τουλάχιστον μια φορά στην ανάλυση ή δεν συναντήθηκαν καθόλου σε ένα τουλάχιστον πλαίσιο και έχουν μικρότερη επιρροή στην επίτευξη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων και στόχων. Εντούτοις

αυτό δεν είναι απόλυτο καθώς τα δύο μοντέλα τα οποία μελετήθηκαν παρουσίασαν τις έννοιες, αλλά με ορισμένα σημεία καθοδήγησης να περιγράφονται συχνά μόνο γενικά και αφηρημένα και χωρίς να δίνεται η απαραίτητη έμφαση σε βασικές διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για την αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής του οργανισμού, σε απαραίτητες συστάσεις για τη μέτρηση του αντίκτυπου των λειτουργιών στην προώθηση της ΕΚΕ, στην παρουσίαση συγκεκριμένων δεικτών για τη λήψη αποτελεσμάτων ή σημείων καθοδήγησης αναφορικά με τους δείκτες απόδοσης (Nenadál, 2020).

HRM GQC-ISO 10018 HRM GQC-EFQM														
	Στρατηγική	Κουλτούρα	Καινοτομία	Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	Επικοινωνία	Οργανωσιακή Δομή	Περιγραφή Θέσης	Διαδικασίες	Συστήματα Διαχείρισης	Γη και Κτίρια	Αποθέματα	Ανθρώπινοι Πόροι	Κεφάλαιο / Πόροι	Τεχνολογία & Πληροφορικά Συστήματα
Στρατηγική		1.1 2.1 4.1	2.3	1.1 2.1 4.1		6.3 1.4		1.1, 1.3, 1.5 4.1	6.1, 6.2, 6.3 1.1, 1.3, 1.4, 1.5 7			4.1 5.3 6.3, 6.4 8.1 1.1, 1.3 3.2 4.1 6	1.3 4.1 5.5	1.3 5.3 7
Πελάτης	3.1 4.1 6	1.2 2.1		1.2 2.1	4.2			4.2 5	3.1			8.1		4.1 5.3 6
Διαδικασία		2.1	2.3 5.3	2.1	4.2				8.3			8.1		
Άνθρωποι		1.2	2.3 4.2	1.2 2.1		6.3		8.1, 8.3.1 3.2 5.1	5.3 6.1 7.3 3.2				5.5	6
Ηγεσία	5.1, 5.2, 5.3, 5.4 6.1 1.1 2.4 4.1	5.3 2.1, 2.2 4.3	5.4	4.1, 4.2 1.2 2.1, 2.2 4.3	4.2, 4.3	5.3		5.1, 5.3	5.1 8.3.1 3.4 7			4.1 5.1, 5.3, 5.4 6.1 2.4 4.3	5.3 2.4	7
Μέτρηση Απόδοσης	1.5 7	2.2		2.2 7					1.5 5.1			7.3 7		
Μέτρηση Αλλαγής	5.2					5.2			4.1			5.4		
Διαρκή Βελτίωση	6.4 9.1, 9.4 4.4 6	2.1, 2.2 5.1	9.4 2.3 5.3	4.3 9.3, 9.4 2.1, 2.2 5.1	4.2 5.3	9.3 4.4		9.1, 9.4 4.4 5.1, 5.3	9.1, 9.2			8.1 9.1, 9.3, 9.4 2.3 3.2 4.4 5.1	5.5	5.3
Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	1.5 3.3 6	4.1 1.2 2.1			4.2			3.3, 3.4, 3.5 5.1	3.3, 3.4, 3.5					3.5 6
Διαχείριση Γνώσης Πληροφοριών	1.3 4.1	5.4	7.3 5.3	5.4		7.3, 7.4 8.3.2	8.3.3	7.3 8.1, 8.2	7.1, 7.3 8.1, 8.3.1			7.3 8.1, 8.3 5.4	5	8.1, 8.3.2 4.1 5.3, 5.4 6
Κουλτούρα			2			4.3		4.2 2.1	4.3			4.2 2.1	2.1	4.3

Πίνακας 11. Πίνακας Συσχέτισης Αποτελεσμάτων HRM GQC – ISO 10018:2020 & HRM GQC - EFQM 2020

HRM GQC													
	Στρατηγική	Κουλτούρα	Καινοτομία	Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	Επικοινωνία	Οργανωσιακή Δομή	Περιγραφή Θέσης	Διαδικασίες	Συστήματα Διαχείρισης	Γη & Κτίρια	Ανθρώπινοι Πόροι	Κεφάλαιο / Πόροι	Τεχνολογία & Πληροφορική
Στρατηγική Πελάτη													
Διαδικασία													
Ανθρώποι													
Ηγεσία													
Μέτρηση Απόδοσης													
Μέτρηση Αλλαγής													
Διαρκής Βελτίωση													
Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη													
Διαχείριση Γνώσης													
Πληροφοριών													
Κουλτούρα													

Πίνακας 12. Πίνακας Ανάλυσης Αποτελεσμάτων GQC – ISO 10018:2020 & GQC - EFQM 2020

	Κλάση 1: Μεγάλη Βαρύτητα Πολύ σημαντικό και στα δύο - Μεγαλύτερη σημασία στη βαθμολογία
	Κλάση 2: Μέτρια βαρύτητα: Ένα σημαντικό με ένα ασήμαντο
	Κλάση 4: Μικρή βαρύτητα: Λιγότερο σημαντικό και στα δύο μοντέλα

Πίνακας 13. Πίνακας Επεξήγησης

Από τη συσχέτιση των τριών πλαισίων αξιολόγησης ωριμότητας, το νέο μοντέλο που προκύπτει παριστάνεται γραφικά στο διάγραμμα 10 και απαντάται πώς μπορεί ένα πλαίσιο αξιολόγησης ωριμότητας QM να έχει «κεντρικό» το HRM. Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το κέντρο του συστήματος και περιστρέφεται (με φορά δεξιά-αριστερά και πάνω-κάτω) στους δύο βασικούς άξονες που είναι η στρατηγική και ηγεσία. Το σύστημα βασίζεται στην κουλτούρα ποιότητας και σε άμεσα κοντινή τροχιά βρίσκεται η διαχείριση γνώσης, η οποία ασκεί άμεση επιρροή στην βελτίωση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού. Στην αμέσως επόμενη τροχιά βρίσκονται οι παράγοντες Β' κλάσης που επηρεάζουν σημαντικά την βελτίωση της απόδοσης και την επίτευξη εξαιρετικών αποτελεσμάτων ενώ σε λιγότερο κοντινή τροχιά βρίσκονται οι παράγοντες Γ' κλάσης, καθώς στο υπό μελέτη πρότυπο ISO 10018:2020 και στο βραβείο ποιότητας EFQM 2020, αναφέρονται μόνο γενικά χωρίς να δίνεται περαιτέρω έμφαση.



Διάγραμμα 10. Γραφική απεικόνιση εξέλιξης πλαισίου αξιολόγησης ωριμότητας GQC

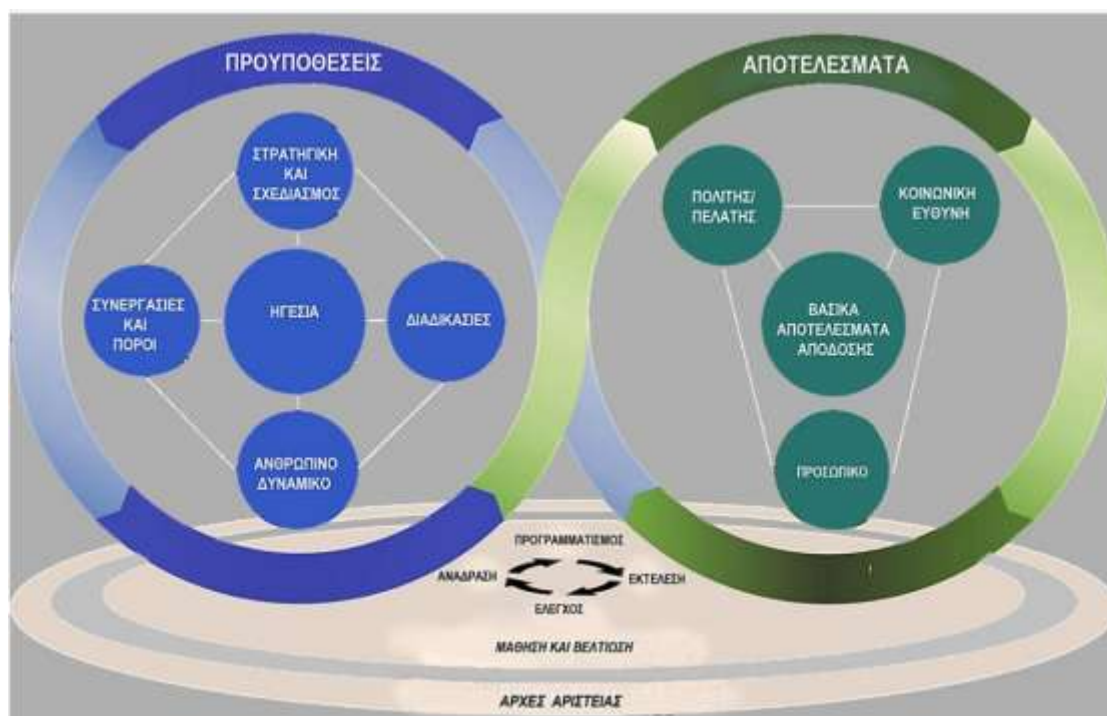
5. Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης στον Δημόσιο Τομέα

Για την προσαρμογή της μελέτης περίπτωσης σε περιβάλλον δημόσιας διοίκησης, έγινε βιβλιογραφική έρευνα σχετικά με την αξιολόγηση στον δημόσιο τομέα που παρουσιάζεται ξεχωριστά στην παρούσα ενότητα. Το έντονα μεταβαλλόμενο περιβάλλον του δημόσιου τομέα, με τις αυξημένες απαιτήσεις, την ανταγωνιστικότητα στις οικονομικές δραστηριότητες, και τους συχνά μειωμένους διαθέσιμους πόρους, κάνει ολοένα και πιο επιτακτική την ανάγκη για αύξηση της ποιότητας και βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας στη δημόσια διοίκηση. Τον Μάρτιο του 2021, σε ευθυγράμμιση με τις αρχές του μοντέλου αριστείας EFQM για τη διαχείριση ποιότητας, και με σκοπό τη χρηστή διακυβέρνηση, τον μετασχηματισμό και την βελτιωμένη απόδοση των οργανισμών, δημοσιεύθηκε η 5^η αναθεωρημένη έκδοση του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ) για τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Το μοντέλο στο οποίο βασίζεται το ΚΠΑ, υιοθετεί τις θεμελιώδεις αρχές της αριστείας, είναι προσανατολισμένο προς μια κουλτούρα ποιότητας της απόδοσης, βασίζεται στη συμμετοχή των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα και προσεγγίζει ολιστικά από διαφορετικές πτυχές την ανάλυση των επιδόσεων των δημόσιων οργανισμών ανεξάρτητα από το μέγεθος ή την εθνικότητα.

Το αναθεωρημένο μοντέλο του ΚΠΑ 2020, περιλαμβάνει κατευθυντήριες οδηγίες και εργαλεία μέσω των οποίων εξασφαλίζεται η αποτελεσματικότητα των διαδικασιών που περιλαμβάνει. Καθορίζει:

- πέντε κριτήρια/προϋποθέσεις που αφορούν την ενίσχυση της οργάνωσης να επιτύχει εξαιρετικά αποτελέσματα και βέλτιστες αποδόσεις (διάγραμμα 11) και
- τέσσερα κριτήρια αποτελεσμάτων για την μέτρηση των αποτελεσμάτων της λειτουργίας των οργανώσεων.

Τα εννέα κριτήρια υποδιαιρούνται σε 28 επιμέρους κριτήρια τα οποία καλύπτουν τους τομείς που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την αξιολόγηση μιας οργάνωσης και αποσαφηνίζουν τους τομείς που σχετίζονται με την ποιότητα των δημόσιων οργανισμών.



Διάγραμμα 11. Κριτήρια του ΚΠΑ 2020. Πηγή: Οδηγός Εφαρμογής του ΚΠΑ – Ερευνητικό κέντρο για τη Δημόσια Διοίκηση Αυστρίας/Προσαρμογή στην ελληνική γλώσσα.

Το ΚΠΑ αποτελεί ένα ευρωπαϊκό εργαλείο διαχείρισης της ποιότητας για τους δημόσιους οργανισμούς. Η επιτυχία των οργανισμών του δημόσιου τομέα που εφαρμόζουν το ΚΠΑ, έγκειται σε εσωτερικές και εξωτερικές βελτιώσεις όπως είναι η βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και η ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών των πολιτών/πελατών. Η συμμετοχή των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα, η ενθάρρυνση για συζήτηση, διάλογο και συγκριτική μάθηση και αξιολόγηση, συμβάλουν στην δημιουργία μιας κοινής γλώσσας και διαμορφώνουν το κατάλληλο πλαίσιο εντός του οποίου σχεδιάζονται και υλοποιούνται βελτιωτικές αλλαγές. Η συστηματική συμμετοχή των εργαζομένων στη βελτίωση των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων του οργανισμού, εντείνεται μέσω της αυτοαξιολόγησης, η οποία ενθαρρύνει την ανατροφοδότηση και τη βελτίωση των επιδόσεων καταρχήν σε ατομικό επίπεδο και σε συλλογικό, μέσω της συστηματικής συλλογής και διαχείρισης πληροφοριών από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού.

Για την εφαρμογή του ΚΠΑ ορίζεται αντιπροσωπευτική ομάδα έργου-αξιολόγησης από την ηγεσία της οργάνωσης η οποία είναι υπεύθυνη για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση, σύμφωνα με τις οδηγίες του Οδηγού Εφαρμογής ΚΠΑ και την υποστήριξης του Τμήματος Ποιότητας και Προτύπων της Διεύθυνσης Στρατηγικού Σχεδιασμού και καινοτομίας της Γενικής Διεύθυνσης Δημόσιων Οργανισμών της Γενικής Γραμματείας Ανθρώπινου Δυναμικού. Η εφαρμογή του πλαισίου ελέγχεται από τον αρμόδιο φορέα και εκδίδεται υπουργική απόφαση βάσει της κείμενης νομοθεσίας για την ορθή και ολοκληρωμένη εφαρμογή του ΚΠΑ.

Απονέμεται Διάκριση για εξαιρετικές αποδόσεις στις οργανώσεις με τις υψηλότερες βαθμολογίες.

Απαραίτητη προϋπόθεση για την εφαρμογή της διαδικασίας αποτελεί η υποστήριξη της ηγεσίας με την εξασφάλιση ενεργής, διαρκούς και συστηματικής υποστήριξης μέσω συγκεκριμένων ενεργειών. Για την εφαρμογή του ΚΠΑ χρησιμοποιείται ερωτηματολόγιο που βασίζεται στο νόημα και τα παραδείγματα των υποκριτηρίων του μοντέλου, διερευνά τις υφιστάμενες διοικητικές λειτουργίες και τις πρακτικές που εφαρμόζονται και καταγράφει τον τρόπο που αυτές γίνονται αντιληπτές από τις ομάδες ενδιαφερομένων. Τα ερωτηματολόγια συμπληρώνονται από:

- καθορισμένο δείγμα υπαλλήλων, ικανό να εξασφαλίσει μια αντικειμενική και αντιπροσωπευτική αποτύπωση των χαρακτηριστικών του συνόλου των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα και
- καθορισμένο δείγμα πολιτών και κοινωνικών φορέων ικανό να εξασφαλίσει μια αντικειμενική και αντιπροσωπευτική αποτύπωση της κοινωνικής διαστρωμάτωσης που συναλλάσσονται με δημόσιους οργανισμούς.

Σύμφωνα με τον οδηγό εφαρμογής του ΚΠΑ και τον κατάλογο των ερωτήσεων που περιλαμβάνει το ερωτηματολόγιο ακολουθεί η ανάλυση των κριτηρίων για τα οποία θα πρέπει να αξιολογηθεί με υψηλή βαθμολογία ένας δημόσιος οργανισμός που επιθυμεί να επιτύχει εξαιρετικά αποτελέσματα.

1. Ηγεσία

Στο ΚΠΑ η ηγεσία αναφέρεται στην ηγεσία των οργανώσεων του δημόσιου τομέα, η οποία σε συνεργασία με την πολιτική ηγεσία διαμορφώνει το όραμα και την αποστολή ενός δημόσιου οργανισμού, ενώ παράλληλα βοηθάει την πολιτική ηγεσία στη διαμόρφωση δημόσιων πολιτικών τις οποίες με τη σειρά της εφαρμόζει και υλοποιεί.

- Υποκριτήριο 1.1: Ηγεσία ικανή να καθοδηγεί την οργάνωση και να αναπτύσσει την αποστολή, το όραμα και τις αξίες της μέσα από:
 - I. την ενεργό συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών και των εργαζομένων.
 - II. την επικοινωνία της αποστολής, του οράματος, των αξιών, των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων στους εργαζόμενους και σε όλες τις ομάδες ενδιαφερομένων.
 - III. την ευθυγράμμιση αυτών με την κείμενη νομοθεσία, τους στόχους βιώσιμης ανάπτυξης των Ηνωμένων Εθνών κλπ.
 - IV. την ευελιξία να επανεξετάζει την αποστολή, το όραμα και τη στρατηγική της βάσει των μεταβολών του εξωτερικού περιβάλλοντος (δημογραφικές εξελίξεις, κλιματική αλλαγή, ψηφιοποίηση, μεταρρυθμίσεις του δημόσιου τομέα κλπ).
 - V. την ικανότητα να προετοιμάζει τον οργανισμό για τις μελλοντικές προκλήσεις (πχ. Industry 4.0).
- Υποκριτήριο 1.2: Ηγεσία ικανή να διοικεί την οργάνωση, να διαχειρίζεται την απόδοση και τη συνεχή βελτίωση μέσα από:
 - I. Κατάλληλες δομές, διαδικασίες, αρμοδιότητες και ικανότητες που συμβάλουν στην ευελιξία του οργανισμού.
 - II. Καθορισμό στόχων για τη μέτρηση και την αξιολόγηση της απόδοσης του οργανισμού και του αντίκτυπου αυτής στη κάλυψη των διαφορετικών αναγκών των ενδιαφερομένων μερών.

- III. Στο καθορισμό συστημάτων διαχείρισης βάσει συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων.
- IV. Τη χρήση μέσων επικοινωνίας για τη διασφάλιση της εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας με τις ομάδες ενδιαφέροντος.
- V. Την ανάπτυξη συστήματος διαχείρισης ποιότητας που παρέχουν κατευθυντήριες γραμμές για ηθική και δεοντολογική συμπεριφορά.
- Υποκριτήριο 1.3: Ηγεσία ικανή να παρακινεί, να υποστηρίζει τους εργαζομένους και να λειτουργεί ως πρότυπο
 - I. Να αποτελεί έμπνευση, βασιζόμενη στην αμοιβαία εμπιστοσύνη και καθοδηγούμενη από την καινοτομία.
 - II. Να καθοδηγεί δια του παραδείγματος και να ενεργεί βάσει καθορισμένων στόχων και αξιών.
 - III. Να προωθεί κουλτούρα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και να ενθαρρύνει τις ίσες ευκαιρίες, λαμβάνοντας υπόψη τα απαραίτητα μέτρα για την εξυπηρέτηση των ατομικών αναγκών και την αναβάθμιση της προσωπικής ζωής των εργαζομένων.
 - IV. Να ενημερώνεται τακτικά από τους εργαζόμενους σε όλα τα επίπεδα σχετικά με βασικά θέματα που αφορούν την οργάνωση.
 - V. Να προωθεί κουλτούρα μάθησης και να υποστηρίζει τους εργαζόμενους να αναπτύσσουν δεξιότητες που θα συμβάλουν στην προσαρμογή τους στις νέες απαιτήσεις.
- Υποκριτήριο 1.4: Ηγεσία ικανή να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις σχέσεις με την πολιτική ηγεσία και τους μετόχους μέσα από:
 - I. την ανάλυση και παρακολούθηση των αναγκών των ενδιαφερομένων μερών (συμπεριλαμβανομένης της πολιτικής ηγεσίας).
 - II. τον καθορισμό και την υλοποίηση δημόσιων πολιτικών που σχετίζονται με την οργάνωση.
 - III. τη δημιουργία και διατήρηση σχέσεων με την πολιτική ηγεσία και την εκτελεστική και νομοθετική εξουσία.
 - IV. τη συνεργασία με τις βασικές ομάδες ενδιαφέροντος (πολίτες, άλλες δημόσιες αρχές, μη κυβερνητικές οργανώσεις κλπ).
 - V. την ενίσχυση της δημόσιας εικόνας και της φήμης για την ανάπτυξη σχεδίων επικοινωνίας και προβολής του οργανισμού με επίκεντρο τις ανάγκες των βασικών ομάδων ενδιαφέροντος.

2. Στρατηγική και Σχεδιασμός

Βασική παραδοχή του ΚΠΑ αποτελεί η θέση ότι η στρατηγική σχετίζεται άμεσα με το σκοπό, το όραμα και τον προσδιορισμό της πορείας που θα ακολουθήσει ένας οργανισμός, προκειμένου να επιτύχει άριστα αποτελέσματα, βέλτιστη απόδοση και να ανταποκριθεί στις ανάγκες και τις προσδοκίες των ενδιαφερομένων μερών.

- Υποκριτήριο 2.1: Ένας δημόσιος οργανισμός που επιθυμεί να επιτύχει εξαιρετικά αποτελέσματα θα πρέπει να σχεδιάζει και να καθορίζει τη στρατηγική του σύμφωνα με τις ανάγκες και τις προσδοκίες των εμπλεκόμενων μερών, με το εξωτερικό του περιβάλλον και βάση των πληροφοριών που διαθέτει για τη διοίκηση. Για το επιτύχει αυτό θα πρέπει ενδεικτικά:

- I. Να παρακολουθεί και να αναλύει τις μεταβολές και τις μεταρρυθμίσεις που λαμβάνουν χώρα στον δημόσιο τομέα εν γένει.
 - II. Να προσδιορίζει τις βασικές ομάδες ενδιαφερομένων, και να συλλέγει και να επεξεργάζεται τις πληροφορίες που αφορούν την ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών τους.
 - III. Να κάνει ανάλυση SWOT, εντοπίζοντας τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία του οργανισμού αλλά και τις ευκαιρίες και τις απειλές που προέρχονται από το περιβάλλον.
- Υποκριτήριο 2.2: Ένας δημόσιος οργανισμός που επιθυμεί να επιτύχει εξαιρετικά αποτελέσματα θα πρέπει να σχεδιάζει και να αναπτύσσει τη στρατηγική του βάσει των πληροφοριών που συλλέγει σχετικά με:
 - I. Τις εθνικές και ευρωπαϊκές στρατηγικές οργανισμών αναφορικά με τη διαμόρφωση των δικών τους μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμών στόχων.
 - II. Τις διαφορετικές ανάγκες και απόψεις των βασικών ομάδων ενδιαφέροντος αναφορικά με τη δημιουργία βιώσιμης αξίας, την κοινωνική ευθύνη, την ισότητα κλπ.
 - III. Τις προτεραιότητες που καθορίζει σε επίπεδο στόχων, εκροών και αποτελεσμάτων σύμφωνα με το όραμα και την αποστολή και με κριτήριο τις μεταρρυθμίσεις που λαμβάνουν χώρα στο δημόσιο τομέα.
 - IV. Τους πόρους που πετυχαίνει να διασφαλίζει για την αποτελεσματική υλοποίηση των σχεδίων δράσης.
 - Υποκριτήριο 2.3: Ένας δημόσιος οργανισμός που επιθυμεί να επιτύχει εξαιρετικά αποτελέσματα θα πρέπει να είναι σε θέση να επικοινωνεί, να εφαρμόζει και να αξιολογεί σε τακτά χρονικά διαστήματα τη στρατηγική και τον σχεδιασμό που εφαρμόζει:
 - I. Εξειδικεύοντας τη στρατηγική, διαμορφώνοντας υπηρεσιακούς και ατομικούς στόχους και καθορίζοντας δείκτες αποτελεσμάτων.
 - II. Επικοινωνώντας τη στρατηγική, τα σχέδια δράσης και τα προσδοκώμενα αποτελέσματα σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη εντός του οργανισμού.
 - III. Παρακολουθώντας και αξιολογώντας την απόδοση σε τακτά χρονικά διαστήματα σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας του οργανισμού, με σκοπό τον έλεγχο της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας και του επιπέδου εφαρμογής της στρατηγικής.
 - Υποκριτήριο 2.4: Ένας δημόσιος οργανισμός που επιθυμεί να επιτύχει εξαιρετικά αποτελέσματα θα πρέπει να είναι σε θέση να διαχειρίζεται τις αλλαγές και την καινοτομία με τρόπο που να εξασφαλίζεται η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα του, υλοποιώντας ενδεικτικά ενέργειες όπως:
 - I. Να προσδιορίζει τις ανάγκες και τις κινητήριες δυνάμεις που υποστηρίζουν την καινοτομία σε ένα περιβάλλον διαρκώς μεταβαλλόμενο με ευκαιρίες και απειλές που δημιουργεί ο ψηφιακός μετασχηματισμός.
 - II. Να επικοινωνεί την πολιτική καινοτομίας που εφαρμόζει και τα αποτελέσματα του οργανισμού σε όλες τις ομάδες ενδιαφερομένων.
 - III. Να διαμορφώνει κουλτούρα συνεργασίας και να ενισχύει τη δυνατότητα συμμετοχής σε δράσεις ανάπτυξης.

- IV. Να διαχειρίζεται αποτελεσματικά την αλλαγή και να υποστηρίζει τη διαρκή συμμετοχή των εργαζομένων και των άμεσα ενδιαφερομένων σε όλα τα στάδια σχεδιασμού και υλοποίησης της στρατηγικής.
- V. Να ενθαρρύνει την παραγωγή δημιουργικών και καινοτόμων ιδεών από τους εργαζόμενους σε όλα τα επίπεδα, εφαρμόζοντας τα κατάλληλα συστήματα και να υποστηρίζει την έρευνα και τις δοκιμές.

3. Ανθρώπινο Δυναμικό

Ένας δημόσιος οργανισμός που αναγνωρίζει τους ανθρώπους του ως το κύριο ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα και επενδύει στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη τους καταφέρνει να πετύχει τη δέσμευση τους και την βελτίωση της ατομικής απόδοσης που θα οδηγήσει στην βελτίωση των συνολικών αποτελεσμάτων του οργανισμού. Τα παραδείγματα που χρησιμοποιεί τα ΚΠΑ για την αξιολόγηση του κριτηρίου αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό αφορούν τις ενέργειες που κάνει ένας οργανισμός προκειμένου να πετύχει τα εξής:

- Υποκριτήριο 3.1: Να διαχειρίζεται και να βελτιώνει το ανθρώπινο δυναμικό για την υποστήριξη της στρατηγικής του οργανισμού μέσα από ενέργειες όπως:
 - I. Την ανάλυση των τρεχουσών και μελλοντικών αναγκών σε εργαζόμενους σύμφωνα με τη στρατηγική που εφαρμόζει.
 - II. Την ανάπτυξη και εφαρμογή διαδικασιών που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό, βάσει αντικειμενικών κριτηρίων, τις αρχές διαφάνειας, δικαιοσύνης, αξιοκρατίας, ίσων ευκαιριών, της εναρμόνισης της εργασίας με την προσωπική ζωή των εργαζομένων και την κατάρτιση του ανάλογου σχεδιασμού.
 - III. Την εξασφάλιση των απαραίτητων προϋποθέσεων για την επίτευξη της αποστολής, του οράματος και των αξιών του οργανισμού με ιδιαίτερη έμφαση στις κοινωνικές δεξιότητες, την ευέλικτη εργασιακή νοοτροπία και τις ψηφιακές και καινοτόμες δεξιότητες που διαθέτει το ανθρώπινο δυναμικό.
 - IV. Την εφαρμογή κουλτούρας βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων μέσω διαδικασιών μέτρησης στόχων απόδοσης οι οποίοι θα καθορίζονται μετά από διάλογο και συνεργασία με το προσωπικό.
- Υποκριτήριο 3.2: Να αναπτύσσει και να διαχειρίζεται τις ικανότητες των εργαζομένων μέσω:
 - I. Σχεδιασμού και της εφαρμογής στρατηγικής βασισμένης σε προσδιορισμένες τρέχουσες και μελλοντικές απαιτήσεις δεξιοτήτων και επιδόσεων των εργαζομένων.
 - II. Προσέλκυσης και ανάπτυξης ταλέντων ικανών να συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.
 - III. Δημιουργίας ατομικών σχεδίων ανάπτυξης ικανοτήτων όπως αυτά θα προκύπτουν μέσα στο πλαίσιο διαλόγου (συνέντευξης) με τον εργαζόμενο αναφορικά με την προοπτική ανάπτυξης σε ατομικό επίπεδο και θα περιλαμβάνουν προσωπικές δεξιότητες με τη χρήση σύγχρονων και καινοτόμων μεθόδων κατάρτισης.
 - IV. Δημιουργίας ειδικών προγραμμάτων κατάρτισης για την ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων και δημόσιας διαχείρισης.
 - V. Καθοδήγησης των νέων υπαλλήλων μέσω της επίβλεψης, της παροχής κατευθυντήριων οδηγιών και εξατομικευμένων συμβουλών.

VI. Αξιολόγησης της επίδρασης της εκπαίδευσης, της κατάρτισης και των προγραμμάτων ανάπτυξης στους στόχους του οργανισμού και τη μεταφορά γνώσης στους συναδέλφους.

- Υποκριτήριο 3.3: Να ενθαρρύνει έμπρακτα τη συμμετοχή και ενδυνάμωση των εργαζομένων υποστηρίζοντας παράλληλα την ευημερία τους ακολουθώντας πρακτικές σχετικές με:
 - I. Την προώθηση κουλτούρας ανοικτής επικοινωνίας και διαλόγου μεταξύ των εργαζομένων και των εκπροσώπων τους (πχ. από συνδικαλιστικά σωματεία) σε θέματα αναφορικά με την ανάπτυξη της στρατηγικής, την διαμόρφωση των στόχων, τον σχεδιασμό των διαδικασιών και την υλοποίηση δράσεων για καινοτομία και διαρκή βελτίωση.
 - II. Την διεξαγωγή τακτικών ερευνών σχετικά με τους εργαζόμενους, τη δημοσίευση των αποτελεσμάτων, την παροχή ανατροφοδότησης και την ανάπτυξη των συνακόλουθων δράσεων που θα συντελούν στην βελτίωση.
 - III. Τη διασφάλιση ότι συντρέχουν οι κατάλληλες συνθήκες για την εναρμόνιση μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.
 - IV. Την παροχή κατάλληλων συνθηκών που θα διασφαλίζουν την κάλυψη των αναγκών των κοινωνικά μειονεκτούντων ή με αναπηρία εργαζομένων.
 - V. Την παροχή ανταμοιβών των εργαζομένων με μη οικονομικό τρόπο (πχ. μέσω παροχών υποστήριξης δραστηριοτήτων που επικεντρώνονται στην υγεία και ευημερία των ατόμων).

4. Συνεργασίες και Πόροι

Κομβικής σημασίας για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού αποτελούν οι συνεργασίες που αναπτύσσει εντός του οικοσυστήματος του οποίου λειτουργεί και η ικανότητα εξοικονόμησης και σωστής διαχείρισης των απαραίτητων πόρων. Για να πετύχει υψηλού επιπέδου συνεργασίες και να διαθέτει τους πόρους που απαιτούνται για τη λειτουργία του θα πρέπει να πετυχαίνει σε μεγάλο βαθμό να:

- Υποκριτήριο 4.1: Να αναπτύσσει και να διαχειρίζεται σχέσεις με συναφείς οργανώσεις ακολουθώντας ορισμένες βασικές διαδικασίες όπως:
 - I. Προσδιορισμός των βασικών εταίρων από τον ιδιωτικό, τον δημόσιο τομέα και την κοινωνία και τη διαχείριση των συμφωνιών συνεργασίας με σκοπό την οικοδόμηση βιώσιμων σχέσεων, με αμοιβαίο όφελος, που θα βασίζονται στην εμπιστοσύνη και τον διάλογο.
 - II. Ελέγχου, αξιολόγησης και επανέλεγχου του καθορισμού των ρόλων και των ευθυνών των συνεργατών.
 - III. Συστηματική χρήση μεθόδων παρακολούθησης των αποτελεσμάτων και των επιπτώσεων των συνεργασιών
 - IV. Επιλογή συνεργατών με κοινωνικά υπεύθυνο προφίλ, και σε συμφωνία με τις αρχές και τις αξίες του οργανισμού
- Υποκριτήριο 4.2: Να αναπτύσσει και να διαχειρίζεται σχέσεις με πολίτες και οργανώσεις της κοινωνίας:
 - I. Διασφαλίζοντας διαφάνεια και εφαρμόζοντας πολιτικές ενημέρωσης που στηρίζονται στην πρόβλεψη και στα ανοιχτά δεδομένα.

- II. Ενθαρρύνοντας έμπρακτα τη συμμετοχή και τη συνεργασία με πολίτες δημιουργώντας ομάδες για συμμετοχή στο σχεδιασμό, στη λήψη αποφάσεων, στην ανάληψη ρόλων στην παροχή υπηρεσιών και στην αξιολόγηση.
 - III. Χρησιμοποιώντας τα κατάλληλα μέσα για την ανεύρεση ιδεών, προτάσεων και διαχείριση παραπόνων μέσω της δημιουργίας ομάδων διαβούλευσης, ερευνών, δημοσκοπήσεις κλπ.
- Υποκριτήριο 4.3: Να διαχειρίζεται αποτελεσματικά και αποδοτικά τους οικονομικούς πόρους του οργανισμού μέσω:
 - I. Μακροπρόθεσμοι σχεδιασμού του προϋπολογισμού, της ανάλυσης κινδύνου των χρηματοοικονομικών αποφάσεων και του ισοσκελισμένου προϋπολογισμού, ενεργειών που συμβάλουν στην διασφάλιση χρηματοοικονομικής ανθεκτικότητας.
 - II. Της κατάρτισης του προϋπολογισμού βάσει των επιδόσεων
 - III. Της χρήσης αποτελεσματικών συστημάτων λογιστικής, ελέγχου και αξιολόγησης του χρηματοοικονομικών δαπανών.
 - IV. Της διασφάλισης της δημοσιονομικής και χρηματοοικονομικής διαφάνειας και τη δημοσίευση των οικονομικών δεδομένων και πληροφοριών με προσιτό τρόπο.
 - Υποκριτήριο 4.4: Να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τη γνώση και την πληροφορία ακολουθώντας πρακτικές, συστήματα και διαδικασίες όπως:
 - I. Ανάπτυξη κουλτούρας μάθησης, συλλογή πληροφοριών και γνώσεων και αξιολόγηση αυτών με τρόπο που να διασφαλίζεται η ανθεκτικότητα και η ευελιξία του οργανισμού.
 - II. Αξιοποίηση των δυνατοτήτων του ψηφιακού μετασχηματισμού με τρόπο που να αυξάνονται οι γνώσεις και να ενισχύονται οι ψηφιακές δεξιότητες.
 - III. Δημιουργία δικτύων μάθησης και συνεργασίας για την απόκτηση βασικών πληροφοριών από εξωτερικές πηγές.
 - IV. Παρακολούθηση και έλεγχο της συσσωρευμένης πληροφορίας και της γνώσης με σκοπό τη διασφάλιση της συνέπειας, της ορθότητας, της αξιοπιστίας και της ασφάλειας του οργανισμού.
 - V. Ανάπτυξη εσωτερικών διαύλων διάχυσης της γνώσης και της πληροφορίας μεταξύ των εργαζομένων του οργανισμού.
 - VI. Διασφάλιση ότι η γνώση των εργαζομένων που αποχωρούν παραμένει εντός της οργάνωσης.
 - VII. Παροχή πρόσβασης και ανταλλαγή πληροφοριών και δεδομένων με τις βασικές ομάδες ενδιαφέροντος του εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού με τρόπο φιλικό και κατανοητό από όλους.
 - Υποκριτήριο 4.5: Να σχεδιάζει και να διαχειρίζεται αποτελεσματικά την πληροφορία σύμφωνα με τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους και με διαδικασίες όπως:
 - I. Συστηματική παρακολούθηση των αποτελεσμάτων, των επιπτώσεων και της σχέσης κόστους-αποτελεσματικότητας.
 - II. Τη χρήση νέων τεχνολογιών της βιομηχανίας 4.0 (Industry 4.0), όπως διαχείριση, επεξεργασία, ανάλυση και αξιοποίηση μεγάλου όγκου δεδομένων, αυτοματοποίηση, τεχνητή νοημοσύνη κλπ.
 - III. Τη χρήση νέων τεχνολογιών που υποστηρίζουν τη δημιουργικότητα, την καινοτομία, τη συνεργασία και τη συμμετοχή.

- IV. Τη χρήση νέων τεχνολογιών για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων και αύξηση της ικανοποίησης των αναγκών και των προσδοκιών των βασικών ομάδων ενδιαφέροντος.
- V. Τη λήψη μέτρων για την ασφάλεια στον κυβερνοχώρο και την παροχή αποτελεσματικής προστασίας των δεδομένων σύμφωνα με τα οριζόμενα στον Γενικό Κανονισμό Προστασίας Δεδομένων (GDPR).
- VI. Την έγκαιρη λήψη μέτρων αναφορικά με τις κοινωνικοοικονομικές και περιβαλλοντικές επιπτώσεις από τη χρήση των τεχνολογικών πληροφορικής και επικοινωνίας
- VII. Την πρόβλεψη σχετικά με την υποστήριξη και τη προσβασιμότητα μελών των βασικών ομάδων ενδιαφέροντος που δεν είναι χρήστες των ηλεκτρονικών υπηρεσιών.
- Υποκριτήριο 4.6: Να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις εγκαταστάσεις και τις υποδομές που διαθέτει ο οργανισμός μέσω:
 - I. Της αποτελεσματικής, αποδοτικής και βιώσιμης διάθεσης και συντήρησης όλων των εγκαταστάσεων.
 - II. Της παροχής ασφαλών και αποτελεσματικών συνθηκών εργασίας με τη μεταξύ άλλων απρόσκοπτη πρόσβαση και χρήση των εγκαταστάσεων με σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών των ενδιαφερομένων (πχ. πολίτες).
 - III. Της εφαρμογής του κύκλου ζωής των εγκαταστάσεων και των υποδομών εντός ενός ολοκληρωμένου συστήματος που θα περιλαμβάνει την ασφαλή επαναχρησιμοποίηση, την ανακύκλωση ή τη διάθεση τους.
 - IV. Της προσφοράς προστιθέμενης δημόσιας αξίας των εγκαταστάσεων (πχ. μέσω της διάθεσής τους στην τοπική κοινωνία).

5. Διαδικασίες

Ο καθορισμός και η διαχείριση των διαδικασιών αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας που συμβάλει στην βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των οργανισμών. Ο καθορισμός των διαδικασιών περιλαμβάνει συγκεκριμένες ενέργειες, μεθόδους, κανόνες και βήματα όπως:

- Υποκριτήριο 5.1: Τον σχεδιασμό και τη διαχείριση των διαδικασιών, εξασφαλίζοντας την αύξηση της αξίας τους για τους πολίτες/πελάτες με ενέργειες όπως:
 - I. Διαμόρφωση της δομής του οργανισμού μέσω σύγχρονων μεθόδων διοίκησης και με βάση τις ανάγκες και τις προσδοκίες των άμεσα ενδιαφερομένων.
 - II. Τακτική αντιστοίχιση των διαδικασιών με τις ανάγκες και τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφέροντος.
 - III. Αξιοποίηση των δυνατοτήτων ψηφιοποίησης και λογισμικών για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης διαδικασιών.
 - IV. Τον προσδιορισμό των υπευθύνων υλοποίησης των διαδικασιών και της διασφάλισης της εφαρμογής των διαδικασιών σύμφωνα με τους στρατηγικούς στόχους και την κατανομή των διαθέσιμων πόρων.
 - V. Την τακτική ανάλυση και αξιολόγηση των διεργασιών, των κινδύνων και των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας που επηρεάζει το διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.
 - VI. Την τακτική απλούστευση των διαδικασιών με αλλαγές στο νομικό πλαίσιο εφόσον αυτό κριθεί απαραίτητο.

- VII. Την επανεξέταση και τη βελτίωση των διαδικασιών για τη διασφάλιση της προστασίας των προσωπικών δεδομένων σύμφωνα με τον Γενικό Κανονισμό Προστασίας Δεδομένων.
- Υποκριτήριο 5.2: Τον σχεδιασμό και την παροχή υπηρεσιών και προϊόντων για τους πολίτες, τους καταναλωτές, τα ενδιαφερόμενα μέρη και την κοινωνία μέσω ενεργειών όπως:
 - I. Της διαχείρισης του κύκλου ζωής των υπηρεσιών και προϊόντων, της ανακύκλωσης και της επαναχρησιμοποίησης.
 - II. Της χρήσης καινοτόμων μεθόδων για την ανάπτυξη δημόσιων υπηρεσιών με επίκεντρο τον πελάτη και τη ζήτηση.
 - III. Της διαχείρισης της πολυμορφίας και της ισότητας των φύλων για τον εντοπισμό και την ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών των ενδιαφερόμενων μερών.
 - IV. Της χρήσης και αξιοποίησης μορφών ανατροφοδότησης όπως έρευνες, ερωτηματολόγια, διαδικασίες διαχείρισης παραπόνων με σκοπό τον εντοπισμό των δυνατοτήτων βελτιστοποίησης των διαδικασιών, των προϊόντων και των υπηρεσιών της.
 - V. Της προώθησης των υπηρεσιών και των προϊόντων και την εξασφάλιση της εύκολης πρόσβασης σε αυτά (πχ. ηλεκτρονική πρόσβαση στις παρεχόμενες υπηρεσίες).
 - VI. Της ενθάρρυνσης της συμμετοχής των πολιτών/πελατών και άλλων ενδιαφερομένων μερών στον σχεδιασμό, την ανάπτυξη και διανομή προϊόντων και υπηρεσιών.
 - Υποκριτήριο 5.3: Τον συντονισμό των διαδικασιών στο εσωτερικό του οργανισμού αλλά και στη συνεργασία του με άλλες συναφείς οργανώσεις με ενέργειες που περιλαμβάνουν:
 - I. Δημιουργία νοοτροπίας διαλειτουργικής συνεργασίας.
 - II. Καθορισμό αλυσίδων παροχής υπηρεσιών και συναφών εταιρών του οργανισμού.
 - III. Στο πλαίσιο των αλυσίδων παροχής υπηρεσιών, τον συντονισμό των εργασιών με συμφωνία σε κοινά πρότυπα και ανταλλαγή δεδομένων και υπηρεσιών στο εσωτερικό το οργανισμού και εντός του οικοσυστήματος στο οποίο λειτουργεί με βασικούς εταίρους στον δημόσιο, ιδιωτικό τομέα και τις ΜΚΟ.
 - IV. Υποστήριξη της συμμετοχής των εργαζομένων, των πολιτών/πελατών και των λοιπών βασικών ομάδων ενδιαφερομένων σε διαλειτουργικό σχεδιασμό και συνεργασία.
 - V. Δημιουργία συνεργασιών και παροχή συντονισμένων υπηρεσιών μεταξύ διαφόρων επιπέδων διακυβέρνησης όπως δήμοι, περιφέρειες, κρατικές και δημόσιες επιχειρήσεις.
 - VI. Δημιουργία κινήτρων για τη διοίκηση και τους εργαζομένους σε όλα τα επίπεδα με σκοπό την ανάπτυξη διαδικασιών που διέπουν την οργάνωση στο σύνολο της (πχ. τη κοινή ανάπτυξη διαδικασιών μεταξύ των διαφορετικών μονάδων).

6. Αποτελέσματα με επίκεντρο τον πολίτη/πελάτη

Τα τέσσερα τελευταία κριτήρια του ΚΠΑ αφορούν την μέτρηση των αποτελεσμάτων της λειτουργίας των οργανώσεων. Το κριτήριο 6 αναφέρεται στα αποτελέσματα που έχουν επίκεντρο τον πολίτη/πελάτη και μετράει τον βαθμό ικανοποίησης του.

- Υποκριτήριο 6.1: Μετράει την αντίληψη των πολιτών για την οργάνωση μέσα από ερωτήσεις που αφορούν τον βαθμό που ικανοποιούνται οι προσδοκίες από:
 - I. Τη συνολική εικόνα του οργανισμού και τη δημόσια φήμη.
 - II. Την προσβασιμότητα σε υπηρεσίες που παρέχονται ψηφιακά ή με φυσική παρουσία.
 - III. Τον προσανατολισμό του προσωπικού στον πολίτη/πελάτη.

- IV. Την εμπλοκή και συμμετοχή.
- V. Τη διαφάνεια, την ανοικτότητα και την παρεχόμενη οργάνωση και πληροφόρηση.
- VI. Την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων.
- VII. Την εξυπηρέτηση των διαφορετικών αναγκών.
- VIII. Τις δυνατότητες της οργάνωσης για καινοτομία.
- IX. Την ευελιξία του οργανισμού.
- X. Την ακεραιότητα και το αίσθημα εμπιστοσύνης απέναντι στον οργανισμό.
- Υποκριτήριο 6.2: Μετράει τον βαθμό ικανοποίησης σχετικά με την μέτρηση της απόδοσης του οργανισμού μέσα από ερωτήσεις που αφορούν:
 - I. Τον χρόνο αναμονής για το χειρισμό ή τη διεκπεραίωση ενός αιτήματος.
 - II. Τον αριθμό και τον χρόνο διεκπεραίωσης των παραπόνων και των διορθωτικών μέτρων που εφαρμόζονται.
 - III. Τα αποτελέσματα των μέτρων αξιολόγησης αναφορικά με τις αποκλίσεις και τη συμμόρφωση στα πρότυπα ποιότητας.
 - IV. Την τήρηση των δημοσιευμένων προτύπων για την παροχή υπηρεσιών.
 - V. Τον αριθμό διαύλων πληροφόρησης και επικοινωνίας και την ακρίβεια των παρεχόμενων πληροφοριών.
 - VI. Τον βαθμό δημοσιοποίησης των στόχων και αποτελεσμάτων απόδοσης της οργάνωσης.
 - VII. Την παροχή ανοικτών δεδομένων.
 - VIII. Τον βαθμό συμμετοχής των ενδιαφερομένων μερών στο σχεδιασμό, στην παροχή υπηρεσιών και προϊόντων και στη λήψη αποφάσεων και αντίστοιχα τον αριθμό των προτάσεων που υλοποιήθηκαν.
 - IX. Της από κοινού με τα ενδιαφερόμενα μέρη αξιολόγησης και παρακολούθησης των μεταβαλλόμενων αναγκών και του βαθμού ικανοποίησης τους.
 - X. Το ωράριο λειτουργίας των διαφόρων υπηρεσιών.
 - XI. Την τιμή κόστους των υπηρεσιών.
 - XII. Τη διαθεσιμότητα πληροφοριών σχετικά με τις διοικητικές αρμοδιότητες διαφόρων υπηρεσιών.

7. Αποτελέσματα του προσωπικού

Στο κριτήριο 7 των αποτελεσμάτων, το ΚΠΑ εξετάζει την επιτυχία του οργανισμού να ανταποκριθεί στις ανάγκες και τις προσδοκίες των εργαζομένων μέσω της μέτρησης της αντίληψης τους για την οργάνωση και της μέτρησης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού.

- Υποκριτήριο 7.1: Μετράει την αντίληψη των εργαζομένων για τον οργανισμό, μέσω του βαθμού ικανοποίησης τους από:
 - I. Την εικόνα και τη συνολική απόδοση του οργανισμού.
 - II. Τη συμμετοχή του προσωπικού όλων των επιπέδων στην οργάνωση, στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και στην εφαρμογή δράσεων βελτίωσης.
 - III. Την ενημέρωση των εργαζομένων για πιθανές συγκρούσεις και τήρηση της δεοντολογίας.
 - IV. Τον μηχανισμό ανατροφοδότησης, διαβούλευσης, διαλόγου και συστηματικών ερευνών σχετικά με το προσωπικό.
 - V. Τον σχεδιασμό δράσεων κοινωνικής ευθύνης.

- VI. Την ετοιμότητα για αλλαγή, την καινοτομία, την επίδραση της ψηφιοποίησης και ευελιξία του οργανισμού.
- VII. Την ικανότητα της διοίκησης να καθοδηγεί, να επικοινωνεί την κατεύθυνση του οργανισμού, να σχεδιάζει και να διαχειρίζεται τις διάφορες διαδικασίες.
- VIII. Τον σχεδιασμό και τη διαχείριση των διαδικασιών.
- IX. Την κατανομή εργασιών και το σύστημα αξιολόγησης.
- X. Τη διαχείριση γνώσης.
- XI. Τα αποτελέσματα των δράσεων σχετικά με την εσωτερική επικοινωνία και ενημέρωση.
- XII. Την έκταση και την ποιότητα αναγνώρισης της ατομικής και συλλογικής προσπάθειας.
- XIII. Το εργασιακό κλίμα, την κουλτούρα και την προσέγγιση σε κοινωνικά ζητήματα (πχ. ευελιξία ωραρίου, εναρμόνιση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής).
- XIV. Τη διαχείριση ζητημάτων ίσων ευκαιριών και δίκαιης μεταχείρισης και συμπεριφοράς.
- XV. Τις υποδομές και τις εγκαταστάσεις που διαθέτει ο οργανισμός.
- XVI. Τη συστηματική εξέλιξη της σταδιοδρομίας του ανθρώπινου δυναμικού και των δεξιοτήτων του.
- XVII. Τη δυνατότητα πρόσβασης και την ποιότητα της κατάρτισης και της επαγγελματικής ανάπτυξης.
- Υποκριτήριο 7.2: Μετράει την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού, μέσω του βαθμού ικανοποίησης τους από δείκτες και ποσοτικά δεδομένα που αφορούν:
 - I. Τη διατήρηση, την αφοσίωση και την παροχή κινήτρων για τους εργαζομένους.
 - II. Το επίπεδο συμμετοχής του προσωπικού σε δράσεις βελτίωσης.
 - III. Τον αριθμό των δεοντολογικών διλημάτων (πχ. πιθανές συγκρούσεις συμφερόντων) τα οποία έχουν αναφερθεί από τους εργαζόμενους.
 - IV. Τη συχνότητα της εθελοντικής συμμετοχής των εργαζομένων σε κοινωνικά υπεύθυνες δράσεις.
 - V. Την ικανότητα του προσωπικού να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πολιτών/πελατών.
 - VI. Την ατομική απόδοση των εργαζομένων.
 - VII. Τη χρήση από τους εργαζομένους ψηφιακών εργαλείων για ενημέρωση και επικοινωνία.
 - VIII. Την ανάπτυξη δεξιοτήτων, την εκπαίδευση και την κατάρτιση του προσωπικού.
 - IX. Τη συχνότητα αναγνώρισης των επιδόσεων σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο.

8. Αποτελέσματα Κοινωνικής Ευθύνης

Η κοινωνική ευθύνη ενός οργανισμού αφορά τον ευρύτερο αντίκτυπο των δραστηριοτήτων του οργανισμού προς όλες τις ομάδες ενδιαφέροντος όπως είναι η κοινωνία, το περιβάλλον, η οικονομία κλπ. Οι κοινωνικά υπεύθυνες δραστηριότητες δημιουργούν τη βάση για τη βιωσιμότητα των οργανισμών και την επίτευξη εξαιρετικών αποτελεσμάτων. Το κριτήριο 8 ερευνά τα αποτελέσματα της Κοινωνικής Ευθύνης μέσω μετρήσεων που εξετάζουν την αντίληψη της κοινωνίας ως προς την απόδοση σε σχέση με το τι έχει πετύχει ο οργανισμός.

- Υποκριτήριο 8.1: Μετράει την αντίληψη της κοινωνίας αναφορικά με την κοινωνική ευθύνη του οργανισμού μέσα από τον βαθμό που οι δράσεις επηρεάζουν θετικά πτυχές της κοινωνίας όπως:
 - I. Την ποιότητα ζωής των πολιτών/πελατών (εκτός της θεσμικής αποστολής της).
 - II. Την συμβολή της φήμης του οργανισμού στην τοπική και παγκόσμια οικονομικά.

- III. Την οικονομική ανάπτυξη.
- IV. Την περιβαλλοντική βιωσιμότητα.
- V. Την ποιότητα της δημοκρατίας, τη διαφάνεια, τη δεοντολογική συμπεριφορά, το κράτος δικαίου, την ανοικτότητα και την ακεραιότητα.
- Υποκριτήριο 8.2: Μετράει την ικανοποίηση της κοινωνίας αναφορικά με την απόδοση του οργανισμού μέσω ενεργειών που αφορούν ενδεικτικά:
 - I. Τις δραστηριότητες του οργανισμού για τη διατήρηση και βιωσιμότητα του συνόλου των διαθέσιμων πόρων.
 - II. Τη συχνότητα ανάπτυξης σχέσεων με ομάδες, αρχές και εκπροσώπους της τοπικής κοινωνίας.
 - III. Την έκταση και τη σημασία θετικής και αρνητικής κάλυψης των μέσων ενημέρωσης.
 - IV. Τη δέσμευση για υποστήριξη κοινωνικά ευάλωτων πολιτών.
 - V. Την υποστήριξη πολιτών σχετικών με τη διαφορετικότητα και την ένταξη και αποδοχή των εθνοτικών μειονοτήτων και των κοινωνικά ευάλωτων ομάδων.
 - VI. Την υποστήριξη διεθνών αναπτυξιακών έργων.
 - VII. Την ανταλλαγή γνώσεων, πληροφοριών και δεδομένων με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη στο πλαίσιο του οργανισμού.
 - VIII. Τα προγράμματα για την πρόληψη κινδύνων σχετικών με την υγεία και των ατυχημάτων για τους πολίτες/πελάτες.

9. Βασικά αποτελέσματα απόδοσης

Η μέτρηση της απόδοσης αποτελεί βασική στρατηγική διαδικασία που καθορίζει το επίπεδο υλοποίησης των στόχων κάθε οργανισμού. Στο ΚΠΑ οι μετρήσεις απόδοσης που επιτυγχάνει ο οργανισμός αξιολογούν την αποτελεσματικότητα των εξωτερικών και εσωτερικών διαδικασιών με σκοπό να μεγιστοποιηθεί η συνολική αποτελεσματικότητα του οργανισμού σε εναρμόνιση με τον σκοπό του οργανισμού, τη στρατηγική και τις απαιτήσεις των ομάδων ενδιαφέροντος.

- Υποκριτήριο 9.1: Αναφέρεται στα εξωτερικά αποτελέσματα του οργανισμού και στον βαθμό που κρίνονται ικανοποιητικά τα αποτελέσματα βάσει των εκροών και τη δημόσια αξία του οργανισμού σχετικά με:
 - I. Την ποσότητα και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων του οργανισμού.
 - II. Την επίδραση των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων του οργανισμού στην ομάδα-στόχο.
 - III. Την υλοποίηση των συμβάσεων/συμφωνιών μεταξύ του οργανισμού και άλλων δημόσιων αρχών.
 - IV. Τα αποτελέσματα των εξωτερικών επιθεωρήσεων και των ελέγχων απόδοσης.
 - V. Τα αποτελέσματα της συγκριτικής αξιολόγησης αναφορικά με τις εκροές και τα αποτελέσματα του οργανισμού.
- Υποκριτήριο 9.2: Αφορά τα εσωτερικά αποτελέσματα του οργανισμού και την ικανοποίηση από το επίπεδο αποτελεσματικότητας αναφορικά με:
 - I. Την αποδοτικότητα του οργανισμού στη διαχείριση των διαθέσιμων πόρων (ανθρώπινων πόρων, γνώσης, εγκαταστάσεις κλπ),
 - II. Τα αποτελέσματα που αφορούν τη βελτίωση και την καινοτομία των διαδικασιών.

- III. Τα αποτελέσματα της συγκριτικής αξιολόγησης στο εσωτερικό του οργανισμού.
- IV. Τα αποτελέσματα των συμφωνιών συνεργασίας και των κοινών δραστηριοτήτων.
- V. Την επίδραση της ψηφιοποίησης στις επιδόσεις του οργανισμού.
- VI. Τα αποτελέσματα των εσωτερικών ελέγχων και επιθεωρήσεων.
- VII. Τα αποτελέσματα της υλοποίησης των προϋπολογισμών και των δημοσιονομικών στόχων.
- VIII. Τα αποτελέσματα της συμμετοχής σε διαγωνισμούς, βραβεία ποιότητας και πιστοποίησης συστημάτων διαχείρισης ποιότητας.
- IX. Τη σχέση κόστους-αποτελεσματικότητας και την επίτευξη των αποτελεσμάτων χαμηλότερου δυνατού κόστους.

Η βαθμολόγηση των κριτηρίων του ΚΠΑ βασίζεται στον κύκλο ποιότητας για διαρκή βελτίωση Deming (PDCA: Plan, Do, Check, Act) σε κάθε στάδιο και βαθμολογείται από 0-100. Για τη διαδικασία βαθμολόγησης δύναται να εφαρμοστεί είτε το σύστημα απλής βαθμολόγησης είτε το σύστημα της αναλυτικής-παραμετροποιημένης βαθμολόγησης, σύμφωνα με τα όσα ορίζονται στον οδηγό εφαρμογής του ΚΠΑ 2020. Η σύνταξη της έκθεσης αξιολόγησης βασίζεται στη δομή του ΚΠΑ, συμβάλει στην διενέργεια αξιόπιστων και μεθοδολογικά έγκυρων συγκρίσεων μεταξύ των διαδοχικών εφαρμογών του ΚΠΑ και οδηγεί στην εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων για τη συνολική πορεία της Δημόσιας Οργάνωσης διαχρονικά. Η εφαρμογή του μοντέλου του ΚΠΑ, θεωρείται σημαντική στην ανάληψη διορθωτικών πρωτοβουλιών, βασισμένων στα συμπεράσματα της διαδικασίας αξιολόγησης ενώ επιπρόσθετα δύναται να αποτελέσει εργαλείο ικανό να εισάγει τους δημόσιους οργανισμούς στα συστήματα ποιότητας οδηγώντας τους αναμφίβολα στη διοικητική βελτίωση σε όλο το φάσμα της διοικητικής τους δραστηριότητας.

6. Μελέτη Περίπτωσης: Πανεπιστήμιο Αιγαίου

Από το 2005 με τον Ν.3374/2005, θεσμοθετήθηκε η διασφάλιση της ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση μέσω της ενίσχυσης της αυτοτέλειας των Ιδρυμάτων και την ανάθεση της ευθύνης της αξιολόγησης του έργου τους από τα ίδια τα Ιδρύματα μέσω της αυτοαξιολόγησης σε όλα τα επίπεδα της ακαδημαϊκής κοινότητας. Κατά τη διαδικασία της εσωτερικής αξιολόγησης και την προετοιμασία του σχεδίου της έκθεσης εσωτερικής αξιολόγησης στα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα, μεταξύ άλλων:

- επαναπροσδιορίστηκαν με σαφήνεια οι στόχοι,
- ενισχύθηκε η συμμετοχή, η συνεργασία και ο διάλογος μεταξύ των μελών της ακαδημαϊκής κοινότητας,
- τυποποιήθηκαν διαδικασίες,
- αναπτύχθηκαν πληροφοριακά συστήματα υποδομών και συστημάτων,
- αποτυπώθηκαν λειτουργίες και υπηρεσίες για τις οποίες στη συνέχεια ακολούθησε συγκριτική αξιολόγηση και ποιοτική αναβάθμιση
- καταγράφηκαν συστηματικά τα δυνατά και αδύναμα σημεία του οργανισμού και
- αναπτύχθηκαν νέες ή βελτιωμένες πρόσθετες δράσεις για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Ως μελέτη περίπτωσης επιλέχθηκε το Πανεπιστήμιο Αιγαίου. Η παρούσα έρευνα αποτελεί μια δευτερογενή ανάλυση ποιοτικών δεδομένων τα οποία συγκεντρώθηκαν από την επίσημη ηλεκτρονική σελίδα του Πανεπιστημίου Αιγαίου, την ιστοσελίδα της Μονάδας Διασφάλισης Ποιότητας και των ακαδημαϊκών μονάδων από την Έκθεση Αυτοαξιολόγησης (2015), την Τελική Έκθεση Εξωτερικής Αξιολόγησης του έργου της ΜΟΔΙΠ (2014) και το εγχειρίδιο εσωτερικού συστήματος διασφάλισης ποιότητας (ΕΣΔΠ). Στη συνέχεια εφαρμόστηκαν στο προτεινόμενο μοντέλο.

Το Πανεπιστήμιο Αιγαίου είναι ένα πολυνησιωτικό ίδρυμα με έδρα τη Λέσβο. Ιδρύθηκε στις 20 Μαρτίου 1984 με το Προεδρικό Διάταγμα 83/1984. Είναι ένα δυναμικά αναπτυσσόμενο εκπαιδευτικό ίδρυμα το οποίο αποτελείται από 6 Σχολές, 18 Τμήματα, 43 Μεταπτυχιακά Προγράμματα και εξαιρετικά αξιολογη ερευνητική δραστηριότητα με μονάδες σε 6 νησιά του αιγαίου. Είναι πιστοποιημένο από την Αρχή Διασφάλισης και Πιστοποίησης της Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση (ΑΔΙΠ) βάσει της κείμενης νομοθεσίας για τη διασφάλιση και βελτίωση της ποιότητας των Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων, των προσφερόμενων προγραμμάτων σπουδών και των τίτλων που απονέμει, με σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών της κοινωνίας. Υπεύθυνη για την εσωτερική διασφάλιση ποιότητας του Ιδρύματος είναι η Μονάδα Διασφάλισης Ποιότητας (ΜΟΔΙΠ), όργανο της κεντρικής διοίκησης του Ιδρύματος, η οποία συλλέγει και επεξεργάζεται πλήθος στοιχείων και δεδομένων από όλες τις μονάδες και υπηρεσίες του Ιδρύματος, υποστηρίζει τις πολλαπλές αξιολογήσεις και είναι υπεύθυνη για την εισήγηση συμπερασμάτων, προτάσεων και σχεδιασμών που θα ενισχύουν τα ισχυρά και θα θεραπεύουν τα αδύναμα σημεία του Ιδρύματος, υποστηρίζοντας παράλληλα το έργο που προσφέρεται προς όλες τις βασικές ομάδες ενδιαφερομένων με όρους ποιότητας. Αποστολή της ΜΟΔΙΠ είναι η συνεχής βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού και ερευνητικού έργου του Ιδρύματος, καθώς και η αποτελεσματική λειτουργία και απόδοση των υπηρεσιών, σύμφωνα με τις διεθνείς πρακτικές (κυρίως του Ευρωπαϊκού χώρου Ανώτατης Εκπαίδευσης) και της Εθνικής Αρχής Ανώτατης Εκπαίδευσης (ΕΘ.Α.Α.Ε) (Ν.4957/2022-ΦΕΚ 141/21.07.2022). Ο ρόλος της θεωρείται ιδιαίτερα σημαντικός για την οργάνωση, την προετοιμασία και την υποστήριξη των Τμημάτων και του Ιδρύματος εν γένει, κατά την εξωτερική αξιολόγηση και πιστοποίηση. Ιδιαίτερα σημαντική είναι η συμβολή της ΜΟΔΙΠ στην υλοποίηση των διαδικασιών και την εισαγωγή και πραγματοποίηση ενδεχόμενων βελτιωτικών και διορθωτικών ενεργειών σύμφωνα με τις παρατηρήσεις και τα σχόλια των εμπειρογνομόνων βάσει του σχεδίου της έκθεσης εξωτερικής αξιολόγησης. Τέλος αξιοσημείωτη είναι η καινοτομία και η πρωτοτυπία της ΜΟΔΙΠ του Πανεπιστημίου Αιγαίου, αναφορικά με πρακτικές και ένα σύνολο διαδικασιών που εφαρμόζει, οι οποίες δεν αναφέρονται στις οδηγίες της ΑΔΙΠ. Χαρακτηριστικά αναφέρονται η ανάπτυξη αναλυτικών προτύπων τυποποίησης των διαδικασιών εσωτερικής και εξωτερικής αξιολόγησης με τη μορφή υπερ-συνδεδεμένων δομημένων εγγράφων για κάθε διαδικασία και τα συνοπτικά διαγράμματα τους σύμφωνα με συγκεκριμένη διάρθρωση, τα πρότυπα σχήματα εκθέσεων αξιολόγησης των ακαδημαϊκών μονάδων (δομημένα αρχεία και βασικά παραρτήματα σύμφωνα με τις προδιαγραφές της ΑΔΙΠ).

Για την εξωτερική αξιολόγηση και πιστοποίηση ποιότητας της λειτουργίας του ΑΕΙ, η ΜΟΔΙΠ συνεργάζεται με την ανεξάρτητη διοικητική Εθνική Αρχή Ανώτατης Εκπαίδευσης (ΕΘΑΑΕ) ενώ παράλληλα συνεργάζεται με τις ΜΟΔΙΠ άλλων ιδρυμάτων.

Το ακαδημαϊκό έτος 2017-2018 (08/08/2018), η σύγκλητος του Ιδρύματος, ψήφισε το Εγχειρίδιο Ποιότητας του Πανεπιστημίου Αιγαίου. Πρόκειται για ένα προϊόν δέσμευσης της Διοίκησης για τη διασφάλιση ποιότητας των υπηρεσιών και των δομών του Ιδρύματος ενώ παράλληλα αποτελεί κεντρικό εργαλείο υλοποίησης της ποιότητας. Η δομή του ανταποκρίνεται στα σύγχρονα διεθνή πρότυπα Διασφάλισης και Διοίκησης Ποιότητας ενώ παράλληλα μέσα από μια αυστηρά συστηματική προσέγγιση καταγράφει το όραμα και το μέλημα του Ιδρύματος για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στο σύστημα της ανώτατης εκπαίδευσης που θα ικανοποιεί και θα ξεπερνά τις προσδοκίες των μελών της κοινωνίας που διψούν για μάθηση.

Σύμφωνα με διατάξεις του Νόμου 4485/2017 και 4521/2018, στο Πανεπιστήμιο Αιγαίου λειτουργεί επιτροπή δεοντολογίας, η οποία είναι υπεύθυνη για την κατάρτιση, τήρηση και ορθή εφαρμογή του Κώδικα δεοντολογίας και Καλής Πρακτικής για θέματα ακαδημαϊκά, διοικητικά και ερευνητικά, από όλα τα μέλη της ακαδημαϊκής κοινότητας. Ο Κώδικας εγκρίνεται από τη Σύγκλητο και ενσωματώνεται στον Εσωτερικό Κανονισμό του Ιδρύματος. Σκοπός του είναι «η προαγωγή συγκεκριμένων πολιτικών και διαδικασιών που θα συμβάλουν στην ατομική, συλλογική και ακαδημαϊκή ανάπτυξη, που θα προστατεύει το κύρος του Ιδρύματος και θα συνιστά βασικό παράγοντα για την εδραίωση και τη διατήρηση της εμπιστοσύνης της κοινωνίας προς το Πανεπιστήμιο Αιγαίου» (kodikas_deontologias_kalis_praktikis_p.a.pdf). Βασική υποχρέωση του Ιδρύματος είναι η επικοινωνία και η εφαρμογή των Αρχών και των Πολιτικών Ηθικής και Δεοντολογίας του Κώδικα σε όλη την ακαδημαϊκή κοινότητα και την κοινωνία με κάθε πρόσφορο μέσο. Οι Αρχές Δεοντολογίας του Πανεπιστημίου Αιγαίου αφορούν:

- Ακαδημαϊκή ελευθερία
- Ακεραιότητα και ακαδημαϊκό ήθος
- Ίση μεταχείριση και σεβασμός
- Αμεροληψία
- Προστασία της ιδιωτικότητας
- Κοινωνική λογοδοσία και διαφάνεια
- Ακαδημαϊκή αριστεία και ισοπολιτεία
- Κανόνες ηθικής της έρευνας
- Προστασία φυσικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος

Η πολιτική ποιότητας του Πανεπιστημίου Αιγαίου στοχεύει στην επίτευξη του οράματος του όπως αυτό ορίζεται στο Στρατηγικό Σχέδιο του Πανεπιστημίου Αιγαίου «*Το Πανεπιστήμιο Αιγαίου ως έγκυρο και υψηλού επιπέδου ακαδημαϊκό – ερευνητικό ίδρυμα, που δραστηριοποιείται σε σύγχρονα και δυναμικά γνωστικά αντικείμενα, φιλοδοξεί να εμπεδώσει και να ισχυροποιήσει περαιτέρω τη θέση του στο ελληνικό και διεθνές ακαδημαϊκό περιβάλλον και να αυξήσει την ελκυστικότητά του - μέσα σε συνθήκες διεθνούς οικονομικής και κοινωνικής κρίσης - επιδρώντας παράλληλα δυναμικότερα, για την ενίσχυση της θεσμικής, αναπτυξιακής και κοινωνικής συνοχής της πολυνησιωτικής περιοχής, της Ανατολικής Μεσογείου.*» Συνίσταται στη δέσμευση της διοίκησης και την ενθάρρυνση των μελών της ακαδημαϊκής κοινότητας να συμμετέχουν ενεργά και να συμβάλουν στον κοινό σκοπό της επίτευξης των στόχων του Ιδρύματος μέσα από ηθικές πρακτικές και σεβασμό στην κοινωνία.

Αναπόσπαστο μέρος της πολιτικής ποιότητας αποτελούν οι διαδικασίες που εφαρμόζονται από όλες τις ακαδημαϊκές και διοικητικές μονάδες του Πανεπιστημίου Αιγαίου με σκοπό τη συνεχή βελτίωση και αύξηση της ικανοποίησης όλων των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων εντός και εκτός του οργανισμού.

Στο πλαίσιο λειτουργίας του Εσωτερικού Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας (ΕΣΔΠ), το Πανεπιστήμιο Αιγαίου διαμορφώνει τη στρατηγική του, μέσω χρονικά προσδιορισμένων ποιοτικών και ποσοτικών στόχων, οι οποίοι μετρούνται και αναθεωρούνται ετησίως. Σε ευθυγράμμιση με την πολιτική ποιότητας του Ιδρύματος και σύμφωνα με τις ανάγκες και τις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών και τις πληροφορίες που συλλέγει από το εσωτερικό και εξωτερικό του περιβάλλον, θεσπίζονται σαφής και καθορισμένοι στόχοι για την συνεχή βελτίωση των Προγραμμάτων Σπουδών, των δραστηριοτήτων έρευνας και καινοτομίας και των διοικητικών υπηρεσιών, μέσω του σχεδιασμού κατάλληλων διαδικασιών και διεργασιών και την επιλογή δεικτών απόδοσης (μεσοπρόθεσμης και μακροπρόθεσμης βελτίωσης: της απορρόφησης της χρηματοδότησης, του ύψους χρηματοδότησης από εξωτερικές πηγές, της αναλογίας πόρων προς φοιτητικό δυναμικό, του ποσοστού χρήσης των διαθέσιμων υποδομών και εξοπλισμού, της διαχείρισης γνώσης του ανθρώπινου δυναμικού, της ποιότητας των προγραμμάτων σπουδών και των ερευνητικών επιδόσεων) για την παρακολούθηση του βαθμού βελτίωσης της ποιότητας, της αποτελεσματικότητας και της επίτευξης των στόχων. Η τακτική αναθεώρηση της στρατηγικής και των στόχων συμβάλει στην ικανότητα του Ιδρύματος να διαχειρίζεται τις αλλαγές και την καινοτομία και εξασφαλίζει την ευελιξία και προσαρμοστικότητα.

Η ανώτατη διοίκηση/ηγεσία του Ιδρύματος έχει την ευθύνη για τον σχεδιασμό και τη συνεχή και συστηματική διασφάλιση, βελτίωση και ενίσχυση της ποιότητας όλων των συνιστωσών του έργου του Ιδρύματος μέσα από συγκεκριμένες δράσεις και διαδικασίες εντός του πλαισίου στο οποίο λειτουργούν οι ακαδημαϊκές και διοικητικές μονάδες. Πιο συγκεκριμένα η διοίκηση συμβάλει στον καθορισμό της στρατηγικής και την εναρμόνιση της πολιτικής ποιότητας με τους στρατηγικούς στόχους σε επίπεδο ακαδημαϊκό και διοικητικό. Παρακολουθεί και ελέγχει την εφαρμογή των στόχων ποιότητας και τη λειτουργία του εσωτερικού συστήματος διοίκησης ποιότητας εξασφαλίζοντας:

- τους απαραίτητους πόρους,
- την ανάπτυξη του κατάλληλου περιβάλλοντος (υποδομές και εξοπλισμό),
- την στελέχωση με ικανό προσωπικό και την συστηματική ανάπτυξη και αξιολόγηση,

με σκοπό την ορθή εφαρμογή και βελτίωση της αποτελεσματικότητας του ΕΣΔΠ παράλληλα με την επίτευξη των στόχων του Ιδρύματος και σε εναρμόνιση με τη κείμενη ισχύουσα νομοθεσία. Επιπλέον, η Διοίκηση του Ιδρύματος δημιουργεί κουλτούρα ποιότητας, συνεργασίας, συζήτησης και μάθησης, καθοδηγεί την οργάνωση, επικοινωνεί την πολιτική ποιότητας και ενθαρρύνει το προσωπικό και τους φοιτητές να συμμετέχουν ενεργά σε συζητήσεις και ανταλλαγή απόψεων πάνω σε θέματα υλοποιούμενων δράσεων, τεχνικών και προτάσεων βελτίωσης.

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού γίνεται σύμφωνα με το σχετικό νομικό πλαίσιο και τον κανονισμό του Ιδρύματος από τις αρμόδιες υπηρεσίες και όργανα. Ο πολυνησιωτικός χαρακτήρας του Πανεπιστημίου Αιγαίου συντελεί στην οργάνωση της διοικητικής δομής σε δύο Γενικές Διευθύνσεις (Διοικητικής Υποστήριξης και Τεχνικής Υποστήριξης,

Προγραμματισμού & Δικτύων), έξι Περιφερειακές Διευθύνσεις (στα νησιά), Αυτοτελείς Δομές (Βιβλιοθήκη, Νομική Υπηρεσία, Μονάδα Διασφάλισης Ποιότητας, Γραμματεία Πρυτανείας, Συγκλήτου κλπ) και Γραμματείες Σχολών και Τμημάτων. Αποτελεί ζωτικής σημασίας διεργασία για το Πανεπιστήμιο Αιγαίου να εφαρμοστούν ολιστικά και αποτελεσματικά οι πρακτικές και οι διαδικασίες που έχουν σχεδιαστεί σε προηγούμενο στάδιο. Μέσα από ετήσιες αναφορές των ακαδημαϊκών και υπηρεσιακών μονάδων, η διοίκηση του Ιδρύματος καθορίζει τη στρατηγική που θα ακολουθήσει σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό, την κατανομή των ανθρώπινων πόρων στις υπηρεσίες και τα τμήματα, τα μέτρα και τις δράσεις που θα υποστηρίζουν την πρόσληψη, ανάπτυξη και επιμόρφωση των εργαζομένων, την βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων (μέσω διαδικασιών μέτρησης της απόδοσης οι οποίοι καθορίζονται μετά από διάλογο και συνεργασία στο πλαίσιο της ετήσιας έκθεσης αξιολόγησης) καθώς και τα κριτήρια για την συμμετοχή σε κινητικότητα και την αξιολόγηση του προσωπικού. Η στοχοθεσία τεκμηριώνεται από αντίστοιχους δείκτες (αποτελεσματικότητας όλων των διεργασιών του συστήματος διαχείρισης ποιότητας, της αξιολόγησης της στρατηγικής του Ιδρύματος, της αξιολόγησης της επίδοσης) και εφαρμόζεται μέσω διαδικασιών παρακολούθησης της υλοποίησης και επίτευξης των στόχων βάσει αντικειμενικών κριτηρίων και αρχών διαφάνειας.

Η εφαρμογή των παραπάνω διαδικασιών αποσκοπούν στην βέλτιστη διάθεση και κατανομή των ανθρώπινων πόρων σύμφωνα με το Εσωτερικό Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας με τρόπο που να καλύπτει τις ερευνητικές, εκπαιδευτικές, επιμορφωτικές, αναπτυξιακές και διοικητικές ανάγκες του Ιδρύματος, ενώ παράλληλα θα συμβάλει στην αποτελεσματικότητα, τη διαρκή βελτίωση και επίτευξη των στόχων του Ιδρύματος.

Η διάθεση και διαχείριση υποδομών και υπηρεσιών υποστήριξης αποτελεί ιδιαίτερη σημαντική διαδικασία για το σύνολο των διαδικασιών. Η ανώτατη διοίκηση, λαμβάνοντας υπόψη την αναπτυξιακή στρατηγική του Ιδρύματος, και τις ετήσιες αναφορές που υποβάλλουν οι μονάδες σχετικά με τις υφιστάμενες υποδομές και υπηρεσίες και τις προτάσεις για τη συμπλήρωση, κατάργηση, ανακατανομή ή αναβάθμισή τους, αποτυπώνει τις ανάγκες και αποφασίζει σχετικά εφαρμόζοντας τα κατά περίπτωση πλαίσια κριτηρίων κατανομής. Η παρούσα διαδικασία στοχεύει στην επίτευξη, κατά το δυνατόν, υψηλότερου βαθμού κάλυψης των αναγκών σε υποδομές και υπηρεσίες με βάση της διαπιστωμένες ανάγκες και την επίτευξη των στόχων ποιότητας σχετικά με τη διάθεση και διαχείριση των πόρων.

Η βελτίωση της ποιότητας στο Πανεπιστήμιο Αιγαίου ελέγχεται μέσω της πραγματοποίησης εσωτερικής αξιολόγησης κατά την οποία αξιολογείται και ελέγχεται ο βαθμός που οι ακαδημαϊκές και διοικητικές μονάδες ακολουθούν και εφαρμόζουν τις απαιτήσεις του προτύπου, εντοπίζονται αποκλίσεις, κενά ή σφάλματα και πραγματοποιούνται οι απαραίτητες διορθωτικές ή προληπτικές παρεμβάσεις με σκοπό την επίτευξη των στόχων και την διαμόρφωση της τελικής εκτίμησης αναφορικά με την καταλληλότητα του εφαρμοζόμενου Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας. Η ανώτατη διοίκηση του Ιδρύματος σε συνεργασία με τη ΜΟΔΙΠ, πραγματοποιούν ετήσια ανασκόπηση του εφαρμοζόμενου συστήματος ποιότητας κατά την οποία αξιολογούν τα αποτελέσματα, την απόδοση των διαδικασιών και των συστημάτων που εφαρμόστηκαν και διατυπώνουν προτάσεις βελτίωσης. Η ανατροφοδότηση της στρατηγικής και της πολιτικής ποιότητας δύναται να αναθεωρήσει τους στόχους ποιότητας, τις διαδικασίες ή ενέργειες που εφαρμόζονται κατά περίπτωση.

Για την αξιολόγηση των δεδομένων ποιότητας, η ΜΟΔΙΠ του Ιδρύματος, συλλέγει και διαχειρίζεται τα δεδομένα ποιότητας από πληροφοριακά συστήματα και βάσεις δεδομένων (πχ. φοιτητολόγιο, βάσει δεδομένων προσωπικού, πληροφοριακό σύστημα ΕΛΚΕ, το ιδρυματικό καταθετήριο της βιβλιοθήκης), τις μονάδες (ακαδημαϊκές) και τις υπηρεσίες (οικονομικές και διοικητικές). Για τον έλεγχο της διεργασίας τα αποτελέσματα της ανάλυσης των δεικτών και των δεδομένων συσχετίζονται με τους στόχους διασφάλισης ποιότητας. Η αξιολόγηση της απόδοσης οδηγεί σε ανατροφοδότηση των στόχων διασφάλισης ποιότητας, βελτίωση των τεχνικών ανάλυσης δεδομένων και σχεδιασμό περαιτέρω ανάπτυξης της πληροφοριακής υποδομής του Πανεπιστημίου Αιγαίου. Επιπλέον, βασική διαδικασία αποτελεί η συλλογή και επεξεργασία των δεδομένων σχετικών με παράπονα, προβλήματα ή συστάσεις (από δείκτες και αναφορές: προφορικές, μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, καταχώρηση του παραπόνου στην ειδική φόρμα υποβολής απευθείας στην σελίδα της ΜΟΔΙΠ ή συμπλήρωσης του ειδικού έντυπου παραπόνων) αναφορικά με τις δραστηριότητες του Ιδρύματος που οδηγούν σε μια σειρά από ενέργειες με στόχο τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Το Πανεπιστήμιο Αιγαίου, διαθέτει ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα και αυτόνομη υπηρεσία πληροφορικής και επικοινωνιών στην οποία στηρίζεται το σύνολο των διαδικασιών που αφορούν την οργάνωση, τη λειτουργία και την υποστήριξη του δικτύου τηλεματικής του Ιδρύματος. Η υπηρεσία μεριμνά για τη συνεχή αναβάθμιση, τον εκσυγχρονισμό των υποδομών και της μηχανοργάνωσης, τη χρήση των νέων τεχνολογιών στην εκπαίδευση, την έρευνα και τη διοίκηση και την υποστήριξη όλων των πληροφοριακών συστημάτων που διαθέτει το Ίδρυμα σχετικά με τη συλλογή και επεξεργασία δεδομένων και πληροφοριών, τη δικτυακή εφαρμογή η οποία στηρίζεται σε δεδομένα ανοιχτού κώδικα, την εγγραφή και ταυτοποίηση χρηστών, την ανάπτυξη περιφερειακών πληροφορικών συστημάτων συνδεδεμένων με το κεντρικό, το σύστημα διεξαγωγής και επεξεργασίας ερευνών, την κεντρική βάση δεδομένων με τους συνολικούς δείκτες αξιολόγησης κλπ. Στην ιστοσελίδα του Ιδρύματος, παρέχονται αναλυτικές πληροφορίες και σύνδεσμοι για όλες τις ομάδες ενδιαφερομένων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η σελίδα που απευθύνεται στους φοιτητές και παρέχει πληροφορίες στους ενδιαφερόμενους από το πρώτο στάδιο (πριν την άφιξη στο πανεπιστήμιο) έως και την αποφοίτηση. Σχετικοί σύνδεσμοι οδηγούν σε όλες τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες (e-mail, e-class (ηλεκτρονική πλατφόρμα τηλεεκπαίδευσης), uni-student (φοιτητολόγιο), Εύδοξος (συγγράμματα), forum ανακοινώσεων, απόκτηση ακαδημαϊκής ταυτότητας, πληροφορίες σχετικά με σίτιση, στέγαση και αιτήσεις στο αντίστοιχο τμήμα, βιβλιοθήκη κλπ) και αντίστοιχες ιστοσελίδες με διευκολύνσεις, παροχές και δυνατότητες που καλύπτουν τις ανάγκες των φοιτητών και συμβάλουν στην βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Για την εφαρμογή της στρατηγικής συνεχούς βελτίωσης, της αποτελεσματικότητας των στόχων ποιότητας και των παρεχόμενων υπηρεσιών αλλά και του συστήματος ποιότητας που εφαρμόζεται από το Πανεπιστήμιο Αιγαίου, πραγματοποιείται εξωτερική αξιολόγηση από Επιτροπή ανεξάρτητων εμπειρογνομώνων. Πρόκειται για μια περιοδικά επαναλαμβανόμενη διαδικασία που αποσκοπεί στην διαρκή βελτίωση και τη διασφάλιση της εκπλήρωσης των προδιαγραφών του Προτύπου Ποιότητας της ΑΔΙΠ. Ευθύνη του Ιδρύματος προς την κοινωνία είναι η αντιστοίχιση των ικανοτήτων και επιδόσεων των αποφοίτων με τα προσδοκώμενα επαγγελματικά προσόντα βάσει των αναγκών και των προσδοκιών της κοινωνίας και της αγοράς εργασίας που αποτελούν δύο από τις περισσότερο βασικές ομάδες ενδιαφέροντος.

Στην κοινωνική προσφορά του Πανεπιστημίου Αιγαίου σημαντικό θεωρείται το αίσθημα ευθύνης που διακατέχει όλα τα μέλη της Πανεπιστημιακής Κοινότητας σχετικά με τη συμβολή και τις παρεμβάσεις σε εθνικό επίπεδο αλλά και σε τοπικό όσον αφορά την συμβολή, την προσφορά, την υποστήριξη και την ανάπτυξη των τοπικών κοινωνιών (στις οποίες εδρεύουν οι μονάδες του Ιδρύματος) σε εκπαιδευτικό, πολιτιστικό και αναπτυξιακό επίπεδο.

Το Πανεπιστήμιο Αιγαίου για την επίτευξη των στόχων του και την ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ της ακαδημαϊκής κοινότητας και των παραγωγικών φορέων, προβαίνει σε συνεργασίες με άλλα Ιδρύματα της ημεδαπής, με φορείς από τον ιδιωτικό και δημόσιο φορέα, με κοινές αρχές και αξίες με το Πανεπιστήμιο Αιγαίου, για την οικοδόμηση βιώσιμων σχέσεων με αμοιβαίο όφελος. Παρακολουθεί τα αποτελέσματα και τις επιπτώσεις των συνεργασιών και επικοινωνεί αυτά στα μέλη της ακαδημαϊκής κοινότητας και της κοινωνίας, διασφαλίζοντας διαφάνεια και ενθαρρύνοντας έμπρακτα τη συμμετοχή και τη συνεργασία. Επιπλέον για την ανάπτυξη καινοτομίας και δημιουργικής κουλτούρας, ενθαρρύνει τη συμμετοχή σε διαγωνισμούς και την αναζήτηση καινοτόμων ιδεών και προτάσεων μέσω της δημιουργίας ομάδων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η οργάνωση εκδήλωσης με θέμα «Ημέρες Καινοτομίας και Έρευνας Πανεπιστημίου Αιγαίου – Δημήτρης Εδουάρδος Γαρδίκης» με σκοπό τη διάχυση της βασικής και εφαρμοσμένης έρευνας και των ερευνητικών αποτελεσμάτων που υλοποιούνται από το ανθρώπινο δυναμικό του Ιδρύματος και των συνεργαζόμενων Ιδρυμάτων και Φορέων. Μέσα από αυτή την εκδήλωση του Πανεπιστημίου Αιγαίου γνωστοποιείται ο ερευνητικός χαρακτήρας των Τμημάτων του Ιδρύματος στα μέλη της ακαδημαϊκής κοινότητας και στο εξωτερικό περιβάλλον του Ιδρύματος, αναδεικνύονται οι ερευνητικές και καινοτόμες δράσεις, δημοσιοποιούνται τα αποτελέσματα και οι επιπτώσεις τους στην κοινωνία, διερευνάται η περαιτέρω αξιοποίηση των καινοτόμων ερευνητικών αποτελεσμάτων και προωθείται η σύνδεση της έρευνας με τις ανάγκες της κοινωνίας, βάσει των γνωστικών αντικειμένων που θεραπεύει το Πανεπιστήμιο Αιγαίου.

Για την υποκίνηση της ανάπτυξης κουλτούρας με έμφαση στην καινοτομία και τη δημιουργικότητα έχει θεσπίσει την απονομή βραβείων αριστείας και υποτροφιών σε φοιτητές σε προπτυχιακό και μεταπτυχιακό επίπεδο και σε υποψήφιους διδάκτορες ενθαρρύνοντας τις ερευνητικές προσπάθειες στο σύνολο των επιστημονικών πεδίων και γνωστικών αντικειμένων που θεραπεύει το ίδρυμα.

Το Πανεπιστήμιο Αιγαίου εστιάζει στην εκπαίδευση των εργαζομένων και μέσω του Κέντρου Επιμόρφωσης και Δια Βίου Μάθησης του Ιδρύματος, λειτουργεί εκπαιδευτικά προγράμματα και προσφέρει ένα σύνολο καινοτόμων Επιμορφωτικών Προγραμμάτων επαγγελματικής επιμόρφωσης και εξειδίκευσης σε επιστημονικά πεδία αιχμής με σκοπό την ανάπτυξη και ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού με γνώσεις και δεξιότητες που θα συμβάλουν στην εξέλιξη στον εργασιακό χώρο και στην αυτό-βελτίωση. Οι υπάλληλοι του Ιδρύματος έχουν τη δυνατότητα να συμμετέχουν σε πιστοποιημένα προγράμματα που σχεδιάζει και υλοποιεί το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝΕΠ) και το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης με σκοπό την εκπαίδευση, επιμόρφωση και ενδυνάμωση των εργαζομένων τους βάσει των αναγκών της θέσης εργασίας και της υπηρεσίας. Σημαντική θεωρείται η θετική στάση της διοίκησης ως προς τη χορήγηση υπηρεσιακών αδειών εκπαίδευσης για τη συμμετοχή των υπαλλήλων σε προγράμματα μετεκπαίδευσης, μεταπτυχιακής εκπαίδευσης και εκπόνησης διδακτορικών διατριβών και χορήγηση αδειών για συμμετοχή σε εξετάσεις, σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία. Η ηγεσία του Ιδρύματος

αναγνωρίζει το δικαίωμα της εκπαίδευσης, διαρκής επιμόρφωσης και δια βίου μάθησης στα μέλη της ακαδημαϊκής κοινότητας, σε όλα τα επίπεδα που συμβάλουν στην ανάπτυξη των γνώσεων και ικανοτήτων των υπαλλήλων για την καλύτερη εκτέλεση των καθηκόντων τους και παράλληλη ατομική και επαγγελματική βελτίωση και εξέλιξη.

Στο πλαίσιο του έργου της ΜΟ.ΔΙ.Π του Πανεπιστημίου Αιγαίου σχετικά με την αναβάθμιση της ποιότητας των ΑΕΙ, για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη λειτουργία τους και ειδικότερα της Δράσης «Εκπαίδευση ομάδων του ανθρώπινου δυναμικού των ΑΕΙ σε θέματα διασφάλισης ποιότητας», οργανώνονται σειρές σεμιναρίων για την εκπαίδευση των μελών της ακαδημαϊκής ηγεσίας, του ακαδημαϊκού προσωπικού, των στελεχών διοίκησης και των φοιτητών και φοιτητριών του Ιδρύματος σε θέματα διασφάλισης ποιότητας. Μέσω των συγκεκριμένων δράσεων το Ίδρυμα στοχεύει στην περαιτέρω ανάπτυξη των δεξιοτήτων των συμμετεχόντων σε νέες μεθόδους διασφάλισης ποιότητας.

Με σκοπό την αναβάθμιση της ποιότητας του Ιδρύματος, την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη λειτουργία, τη βελτίωση του επιπέδου φοίτησης και την ενίσχυση της ισότιμης συμμετοχής και έγκαιρης ολοκλήρωσης σπουδών των ατόμων με ειδικές ανάγκες και των ατόμων που ανήκουν σε κοινωνικά ευάλωτες ομάδες και χαμηλές εισοδηματικές τάξεις, με δράσεις που υποστηρίζουν την ΜΟΔΙΠ των Ιδρύματος, συμμετέχει σε συγχρηματοδοτούμενα προγράμματα από την Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση σχετικά με την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, την Εκπαίδευση και τη Δια Βίου Μάθηση.

Οι πρυτανικές αρχές (ο/η Πρύτανης) του Πανεπιστημίου Αιγαίου επικοινωνούν με τα μέλη της ακαδημαϊκής κοινότητας σε τακτά χρονικά διαστήματα και ενημερώνουν σχετικά με τους στόχους του Ιδρύματος, συνεργασίες και αποτελέσματα διαβουλεύσεων για διάφορα θέματα με τις πολιτικές αρχές και άλλους φορείς, συμμετοχές και αποτελέσματα από διαγωνισμούς, δράσεις κλπ. Η ηγεσία του Ιδρύματος αναγνωρίζει την συμμετοχή των εργαζόμενων, όλων των επιπέδων, για την επίτευξη άριστων αποτελεσμάτων. Προς το σκοπό αυτό ενθαρρύνει την ενεργή συμμετοχή, ενισχύοντας το αίσθημα της δέσμευσης προς το όραμα, την αποστολή και την επίτευξη των στόχων του Ιδρύματος.

Οι Γενικές Διευθύνσεις του Ιδρύματος, ενημερώνουν έγκαιρα τα μέλη των μονάδων σχετικά με μεταρρυθμίσεις που αφορούν αλλαγές στη Νομοθεσία, υλοποίηση νέων διαδικασιών ή χρήση νέων τεχνολογιών κλπ, παρέχουν κατευθυντήριες γραμμές και προγράμματα ενημέρωσης και κατάρτισης για την ορθή εφαρμογή και την υποστήριξη του ανθρώπινου δυναμικού.

Το ανθρώπινο δυναμικό στο Πανεπιστήμιο Αιγαίου, αξιολογείται σύμφωνα με τον Ν.4369/2016, άρθρα του οποίου έχουν αντικατασταθεί από τον Ν.4807/2021 αναφορικά με τη διαδικασία αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων. Η Διεύθυνση Διοικητικών Υποθέσεων του Ιδρύματος σε συνεργασία με τις περιφερειακές διευθύνσεις αποστέλλουν έγκαιρα ενημέρωση και πληροφορίες σχετικά με τη διαδικασία και το χρονοδιάγραμμα. Σύμφωνα με τη νομοθεσία η συμμετοχή των δημοσίων υπαλλήλων στη διαδικασία αξιολόγησης αποσκοπεί στην ατομική βελτίωση και απόδοση και της υπηρεσίας εν γένει. Ωστόσο, η διαδικασία της αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα δεν φαίνεται να έχει την καθολική αποδοχή των εργαζομένων καθώς σημαντικός αριθμός συμμετέχει σε απεργία-αποχή από τη διαδικασία θεωρώντας ότι δεν συμβάλει στην ανάγκη για επιστημονική, τεχνική και επαγγελματική στήριξη των υπαλλήλων, ενώ επιπλέον δεν στοχεύει στη βελτίωση, τον εκσυγχρονισμό και τη δημιουργία ποιοτικών υπηρεσιών στον δημόσιο τομέα. Σύμφωνα με τον Ν.4369/2016 και την Ανώτατη

Διοίκηση Ενώσεων Δημοσίων Υπαλλήλων (ΑΔΕΔΥ) θεωρείται ότι η αξιολόγηση δεν πληροί μια σειρά από προϋποθέσεις, έγκειται σε υποκειμενικές κρίσεις των αξιολογητών, δεν υπάρχει σαφήνεια στον καθορισμό των στόχων των μονάδων, παρουσιάζεται έλλειψη υλικών και ανθρώπινων πόρων, συνδέεται με οικονομικά κίνητρα, γεγονός που δυσχεραίνει την ανάπτυξη συνεργασιών και καλλιέργεια ομαδικού πνεύματος, δεν συμβάλει στον εντοπισμό των δυνατών και αδύναμων σημείων των εργαζομένων και την κάλυψη τους μέσω της ανάπτυξης κατάλληλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Επιπρόσθετα, όπως έχει επισημανθεί από εργαζόμενους του Πανεπιστημίου Αιγαίου, η διαδικασία της αξιολόγησης αποτελεί περισσότερο μια τυπική παρά ουσιαστική διαδικασία ανατροφοδότησης και βελτίωσης του εργαζόμενου, καθώς δεν αξιολογούνται οι ατομικές ικανότητες του υπαλλήλου και δεν αποτυπώνεται σαφώς η προσφορά του στο έργο της υπηρεσίας ή μονάδας που ανήκει.

Το γεγονός αυτό έγκειται στο γεγονός ότι ο εργαζόμενος αξιολογείται από δύο αξιολογητές. Ο Α' αξιολογητής είναι ο άμεσα προϊστάμενος του και ο Β' ο ιεραρχικά ανώτερος προϊστάμενος (πχ. σε περιπτώσεις Τμημάτων ο/η Πρύτανης). Το χαρακτηριστικό της Πολυνησιωτικότητας του Ιδρύματος δυσχεραίνει την ορθή αξιολόγηση του Β' αξιολογητή καθώς συνήθως δεν γνωρίζει τον αξιολογούμενο και το έργο που επιτελεί, με συνεπακόλουθο να επηρεάζεται η αξιολόγηση του από τον Α', του οποίου η κρίση δύναται να είναι υποκειμενική ή μεροληπτική έναντι του αξιολογούμενου. Επιπλέον σημαντικό πρόβλημα που παρατηρείται στο Πανεπιστήμιο Αιγαίου σε σχέση με τη διαδικασία αξιολόγησης είναι η έλλειψη προτύπων απόδοσης άμεσα συσχετισμένων με τους στρατηγικούς στόχους του Ιδρύματος. Οι εργαζόμενοι δεν γνωρίζουν τι προσδοκά από αυτούς το Ίδρυμα και δεν υπάρχει σαφώς προσδιορισμένη θέσπιση περιγραμμάτων των θέσεων με τις δεξιότητες που απαιτούνται για αυτές ώστε οι υπάλληλοι να γνωρίζουν τι περιμένει το Ίδρυμα από αυτούς και να καταβάλουν προσπάθεια βελτίωσης και επίτευξης συγκεκριμένων επιπέδων απόδοσης.

Παρατηρείται επίσης έντονα το φαινόμενο της «τυπικής συνέντευξης», όπου τελικά στο έντυπο αξιολόγησης δεν αποτυπώνεται το περιεχόμενό της, με συνέπεια ο εργαζόμενος να μην κατανοεί τελικά τα σημεία που χρήζει βελτίωση η απόδοσή του, ώστε να αναπτύξει ανάλογα και να αξιοποιήσει τις ικανότητές του προς όφελος της υπηρεσίας. Η υποκειμενικότητα και οι διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων αποτελούν επίσης ανασταλτικούς παράγοντες στην εγκυρότητα της αξιολόγησης και ενισχύουν το αίσθημα απαξίωσης και μη αποδοχής της. Σε περιπτώσεις υπαλλήλων που έχουν αξιολογηθεί αυστηρά ή τιμωρητικά για λόγους προσωπικής εμπάθειας από τον άμεσα προϊστάμενο, χωρίς το παραπάνω να υπόκειται σε περαιτέρω έλεγχο, η αξιολόγηση δεν αποτυπώνει την πραγματική απόδοση, δεν εντοπίζονται σημεία βελτίωσης, δεν αναλύονται θέματα ανάπτυξης του εργαζόμενου και δεν καθορίζονται μελλοντικοί στόχοι με αποτέλεσμα την αποθάρρυνση του εργαζόμενου σχετικά με τη συμβολή της αξιολόγησης ως στοιχείο βελτίωσης της απόδοσης και της επίτευξης των στόχων του οργανισμού.

Συνεκδοχικά, η διαδικασία της αξιολόγησης στο Πανεπιστήμιο Αιγαίου φαίνεται ότι δεν έχει θετική επίδραση στην απόδοση των εργαζομένων καθώς δεν διασφαλίζεται ο ενιαίος χαρακτήρας της, παρουσιάζει έντονα στοιχεία υποκειμενικότητας, αοριστίας και ασάφειας, που δυσχεραίνουν την σκοπιμότητα της εφαρμογής της διαδικασίας, την παρακίνηση των υπαλλήλων και τη σύνδεση με την ανάπτυξη και την βελτίωση των εργαζομένων σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο.

Το Πανεπιστήμιο Αιγαίου δεν είναι αρμόδιο για την προσέλκυση και την επιλογή μόνιμου προσωπικού. Πρόκειται για μια διαδικασία που διενεργεί και επιβλέπει το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.) μέσω διαγωνισμών για τη πλήρωση των θέσεων και τη στελέχωση των δημόσιων οργανισμών με τα κατάλληλα άτομα βάσει αντικειμενικών κριτηρίων. Ωστόσο αποτελεί σημαντική διαδικασία για τη διεύθυνση διοικητικού προσωπικού η ενημέρωση των νέων υπαλλήλων και η παροχή κατευθυντήριων οδηγιών σχετικά με την πολιτική του Ιδρύματος και την ανάληψη των νέων καθηκόντων. Αντίστοιχα η πολιτική ανταμοιβής των εργαζομένων δεν αποτελεί παράγοντα παρακίνησης στο Πανεπιστήμιο Αιγαίου. Το ενιαίο μισθολόγιο καθορίζεται και διαμορφώνεται σύμφωνα με τα τυπικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου όπως η εκπαίδευση, η κατηγορία που ανήκει η θέση εργασίας, η οικογενειακή κατάσταση, θέση ευθύνης κλπ. Επιπλέον η μη εφαρμογή των διατάξεων σχετικά με τις ηθικές αμοιβές αποτελεί αντι-κίνητρο για τη βελτίωση των εργαζομένων. Αντίθετα παρατηρείται από τους εργαζόμενους του Ιδρύματος υψηλός βαθμός προσωπικής παρακίνησης, που πηγάζει από την ηθική υποχρέωση για την εκπλήρωση των καθηκόντων τους και αυτό-εκπλήρωση, συναισθηματική δέσμευση προς τους στόχους και την πολιτική του Ιδρύματος και προσωπική επιθυμία να προσφέρουν στον συνάνθρωπο και την κοινωνία.

7. Συζήτηση – Συμπεράσματα

Η ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν για το Πανεπιστήμιο Αιγαίου οδηγεί στο συμπέρασμα ότι πρόκειται για ένα Ίδρυμα προσανατολισμένο στην συνεχή βελτίωση της ποιότητας του παρεχόμενου εκπαιδευτικού και ερευνητικού έργου και την αποτελεσματική λειτουργία και απόδοση των παρεχόμενων υπηρεσιών, βάσει των εθνικών και διεθνών πρακτικών. Τα συμπεράσματα της έρευνας ενισχύθηκαν περισσότερο με την εφαρμογή των δεδομένων στο προσαρμοσμένο μοντέλο HRM GQC (ISO 10018 – EFMQ 2020), αποδεικνύοντας ότι το Πανεπιστήμιο Αιγαίου αποτελεί ένα δημόσιο οργανισμό στον οποίο μπορεί να εφαρμοστεί ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο αξιολόγησης της ποιότητας.

Το Πανεπιστήμιο Αιγαίου μέσα από σταθερά υψηλή και ανοδική πορεία επιτυγχάνει εθνικές και διεθνείς διακρίσεις βάσει δεικτών επίδοσης και κατατάσσεται ανάμεσα στα πρωτοπόρα πανεπιστήμια παγκοσμίως, που προωθούν τους στόχους βιώσιμης ανάπτυξης του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών, αναλαμβάνοντας δράσεις και πρωτοβουλίες για τη βελτίωση της ποιότητας ζωής και της προστασίας του πλανήτη. Η κουλτούρα ποιότητας του Ιδρύματος διασφαλίζεται και ενισχύεται μέσα από την ενεργό συμμετοχή των ακαδημαϊκών και διοικητικών τμημάτων, την ουσιαστική συζήτηση και την αξιοποίηση των αποτελεσμάτων των αξιολογήσεων με σκοπό τη διαρκή βελτίωση. Προς την κατεύθυνση αυτή κρίνεται αναγκαία η περαιτέρω βελτίωση των διαδικασιών μέσα από τη διαμόρφωση ολοκληρωμένης προσέγγισης, ανάπτυξης και ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού όπως προβλέπεται στο άρθρο 1.του Ν. 4940/2022 (ΦΕΚ Α 112 - 14.06.2022) «Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες διατάξεις.»

Με τον Ν.4940/2022 θεσπίζεται ένα νέο λειτουργικό και διαφανή πλαίσιο στοχοθεσίας και αξιολόγησης της απόδοσης μέσω του θεσμού του Συμβούλου Ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού στη δημόσια διοίκηση, της καθιέρωσης ενός συστήματος ανταμοιβής των

εργαζομένων και της υιοθέτησης της αυτοαξιολόγησης των παρεχόμενων υπηρεσιών (Ν. 4940/2022 (ΦΕΚ Α 112 - 14.06.2022)).

Η διαδικασία της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί βασική αρμοδιότητα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού η οποία δύναται να ενισχυθεί τόσο στο Πανεπιστήμιο Αιγαίου όσο και σε όλους τους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης με την αρωγή του Συμβούλου Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού. Σύμφωνα με τα όσα ορίζονται από την κείμενη νομοθεσία μεταξύ των αρμοδιοτήτων του είναι η παροχή συμβουλευτικής υποστήριξης στο προσωπικό των φορέων σε θέματα σχετικά με την εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης, την ανάπτυξη, την εκπαίδευση και τη σταδιοδρομία των εργαζομένων. Παράλληλα υποστηρίζει τις μονάδες διοικητικών υποθέσεων σε θέματα εφαρμογής του συστήματος αξιολόγησης, συλλογής στοιχείων και ανατροφοδότησης, σχεδιασμού δράσεων ανάπτυξης των υπαλλήλων τα οποία καταγράφει στην ετήσια έκθεση αξιολόγησης και υποβάλλει στη Γενική Γραμματεία Ανθρώπινου Δυναμικού Δημόσιου Τομέα αναφορικά με το έργο που επιτελέστηκε και την αποτελεσματικότητα των πολιτικών και των επιμέρους δράσεων ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού που υλοποιήθηκαν στο πλαίσιο εφαρμογής του συστήματος αξιολόγησης, διατυπώνοντας σχετικές προτάσεις βελτίωσης (παρ.4, άρθρο 18, Ν. 4940/2022).

Κατά την περίοδο εκπόνησης της παρούσας έρευνας στο υπό μελέτη ίδρυμα, παρατηρήθηκε ότι πρόβλημα στη διαδικασία της αξιολόγησης αποτελεί η έλλειψη στοχοθεσίας και αξιολόγησης της απόδοσης. Ζωτικής σημασίας κρίνεται η διαδικασία καθορισμού και αναθεώρησης των στόχων κάθε μονάδας για το έτος αναφοράς κατά το οποίο αξιολογούνται κάθε φορά οι εργαζόμενοι. Ο καθορισμός των στόχων επηρεάζει τον τρόπο που οι εργαζόμενοι αξιοποιούν τον χρόνο και την ενέργεια τους. Σύμφωνα με τις ισχύουσες νομοθετικές διατάξεις, το ίδρυμα οφείλει να ενσωματώνει στη στοχοθεσία του το σχέδιο δράσης του Υπουργείου Παιδείας, όπως αυτό ανακοινώνεται ετησίως, και εν συνεχεία να καθορίζει και να εξειδικεύει τους στόχους ανά μονάδα και ιεραρχικό επίπεδο. Οι στόχοι δύναται να εξειδικεύονται σε κατηγορίες που αφορούν τις παρεχόμενες υπηρεσίες, την εσωτερική οργάνωση και λειτουργία, τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες των υπαλλήλων. Για τον έλεγχο της υλοποίησης, το χρονοδιάγραμμα και του βαθμού επίτευξης των στόχων σημαντική είναι η διαδικασία καθορισμού δεικτών μέτρησης.

Η αξιολόγηση του βαθμού επίτευξης των στόχων πραγματοποιείται από τον αξιολογητή της κάθε μονάδας καθ' όλη τη διάρκεια του έτους αναφοράς σε στάδια που περιλαμβάνουν συζήτηση για προγραμματισμό εργασιών, επισκόπηση προόδου και συνολική αξιολόγηση της απόδοσης βάσει του βαθμού επίτευξης των στόχων, το επίπεδο των δεξιοτήτων του αξιολογούμενου και εν γένει θεμάτων που αφορούν τη λειτουργία της μονάδας αναφορικά με τον τρόπο λειτουργίας, τις σχέσεις και τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων και κάθε θέμα που σχετίζεται με την εργασιακή καθημερινότητα της μονάδας. Από την αρχή του έτους ο αξιολογούμενος θα πρέπει να έχει σαφή και ξεκάθαρη εικόνα σχετικά με το προγραμματισμό των εργασιών, τον ρόλο του εντός της μονάδας και εντός του πλαισίου υλοποίησης των στόχων, τις προσδοκίες που έχει ο ίδιος και ο αξιολογητής από αυτόν καθώς επίσης και του σχεδίου ανάπτυξης των δεξιοτήτων του που είχε συνταχθεί στο τέλος του προηγούμενου κύκλου αξιολόγησης, προκειμένου να υλοποιηθεί εντός του τρέχον έτους. Η αποτύπωση κατά την αξιολόγηση ακατάλληλων δράσεων ή δεξιοτήτων που χρήζουν βελτίωσης θα πρέπει να επανεξεταστούν ώστε να προβούν σε δράσεις που θα συμβάλουν στην ανάπτυξη και

ενδυνάμωση. Η συνεργασία του αξιολογητή με τον αξιολογούμενο καθ' όλη τη διάρκεια του έτους αναφοράς κρίνεται ζωτικής σημασίας καθώς ενισχύεται η ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων και η ταύτιση με τους στόχους του Ιδρύματος. Η απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να ελέγχεται τακτικά, με σαφήνεια του στόχου της διαδικασίας αξιολόγησης, ειλικρίνεια ως προς την απόδοση των εργαζομένων και να βασίζεται στην αντικειμενικότητα της κρίσης των προϊσταμένων. Η αξιοπιστία στη διαδικασία, συμβάλει στην βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων, δίνει σαφή εικόνα της απόδοσης και παρακινεί τους εργαζόμενους να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα τους αξιοποιώντας τα δυνατά τους σημεία, ξεπερνώντας τυχόν ελλείψεις. Παράλληλα οι εργαζόμενοι νιώθουν περισσότερο ικανοποιημένοι και γίνονται πιο παραγωγικοί. Η αξιολόγηση πρέπει να περιλαμβάνει ανατροφοδότηση την οποία θα μπορεί να αξιοποιήσει κάθε μέρος, μετατρέποντας τη διαδικασία σε αμφίδρομη εμπειρία εστιάζοντας στο μέλλον και αξιοποιώντας την εμπειρία του παρελθόντος.

Με τον Ν.4940/2022 καθορίζεται ένα ενιαίο πλαίσιο δεξιοτήτων για το σύνολο των διαδικασιών ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης το οποίο συνοπτικά ορίζεται ως:

- εστίαση στον πολίτη,
- ομαδικότητα,
- προσαρμοστικότητα και ευελιξία,
- προσανατολισμό στα αποτελέσματα,
- οργάνωση και προγραμματισμό,
- επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα,
- επαγγελματισμό και ακεραιότητα,
- διαχείριση γνώσης και
- ηγετικότητα εκ μέρους του υπαλλήλου

Για την επίτευξη του σκοπού του νομοθέτη απαιτείται να γίνει ανάλυση των θέσεων εργασίας (καθορισμός των καθηκόντων που αναλογούν σε κάθε θέση και τα χαρακτηριστικά των ατόμων που προσλαμβάνονται για την πλήρωση των θέσεων), να συνταχθεί περιγραφή των θέσεων εργασίας (το περιεχόμενο της κάθε θέσης εργασίας) και προδιαγραφή των θέσεων εργασίας (το είδος του εργαζόμενου που απαιτεί κάθε θέση εργασίας) (Dessler G., 2012).

Το Πανεπιστήμιο Αιγαίου αναγνωρίζει την εκπαίδευση ως μέσο μάθησης και ευκαιρία εξέλιξης των εργαζομένων και φροντίζει να παρέχει το κατάλληλο πλαίσιο στους εργαζόμενους για την απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων που χρειάζονται για τη θέση εργασίας τους. Πρόκειται για μία αμφίδρομη σχέση συνεργασίας στην οποία ο εκπαιδευόμενος παίρνει γνώση και εμπειρία προκειμένου να μεγιστοποιήσει την απόδοση του και να τον βοηθήσει να κατακτήσει τους στόχους του. Μέσω της εκπαίδευσης ο εργαζόμενος μεγιστοποιεί τα προσωπικά του χαρίσματα, αναδεικνύει τις δυνατότητες του μέσω της συνεχούς μάθησης, προετοιμάζεται για την ανάληψη νέων αρμοδιοτήτων, θέτει ξεκάθαρους στόχους που αφορούν την απόδοσή του και καταβάλει προσπάθειες για την υλοποίησή τους, ενώ παράλληλα αντλεί μεγαλύτερη ικανοποίηση και παρακίνηση από την εργασία του. Από την πλευρά του Ιδρύματος, η εκπαίδευση των εργαζομένων συμβάλει στη βελτίωση της σχέσης του με τους εργαζόμενους, διαμορφώνει περισσότερο παραγωγικές

ομάδες και συμβάλει στην αποτελεσματικότερη χρήση των οργανωτικών πόρων. Αποτελεί μια συνεχή διαδικασία που στοχεύει στην ανάπτυξη δεξιοτήτων, ενισχύει την αυτοπεποίθηση, διευκολύνει τη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων, ενθαρρύνει την αυτενέργεια που ενισχύεται από αίσθημα υποστήριξης και εμπιστοσύνης.

Πολύ σημαντικός κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας αποτελεί για το Πανεπιστήμιο Αιγαίου η καινοτομία και η δημιουργικότητα αναφορικά με την αναζήτηση διαρκώς βελτιωτικών ενεργειών και νέων ιδεών. Η ενθάρρυνση για ενεργή συμμετοχή αποτελεί κίνητρο για τους εργαζόμενους οι οποίοι αισθάνονται ότι οι προτάσεις τους θα ληφθούν σοβαρά υπόψη. Η ηγεσία που υποστηρίζει και ενθαρρύνει την καινοτομία και τη δημιουργικότητα επιτρέπει την πρωτοποριακή σκέψη και την κατάκτηση νέων επιπέδων. Στο δημόσιο τομέα η καινοτομία ορίζεται ως η εισαγωγή νέων στοιχείων στις υπηρεσίες με τη μορφή νέας γνώσης και νέων μορφών διαχείρισης (Osborne & Brown, 2011). Ο βαθμός συμμετοχής των εργαζομένων συμβάλει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας του οργανισμού, ενώ παράλληλα ενισχύει τη βελτίωση της ποιότητας των συνθηκών στον εργασιακό χώρο, την παρακίνηση και την ικανοποίηση που αισθάνεται ο εργαζόμενος από την εργασία του (ΕΚΔΔΑ, 2011). Η ικανοποίηση σε μεγάλο βαθμό σχετίζεται με την πολιτική που εφαρμόζει η ηγεσία ενός οργανισμού και οι άμεσα προϊστάμενοι, με το να εμπνέουν και να κινητοποιούν τους εργαζόμενους, με την κουλτούρα του οργανισμού σε θέματα ομαδικότητας, συνεργασίας και επικοινωνίας, η ενθάρρυνση και η δυνατότητα λήψης αποφάσεων και πρωτοβουλιών, η συνεχής εκπαίδευση και ανάπτυξη, η αναγνώριση και οι εργασιακές συνθήκες εν γένει.

Για την παρακίνηση των εργαζομένων το Πανεπιστήμιο Αιγαίου διασφαλίζει την εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του μέσα από προγράμματα επιμόρφωσης και εξειδίκευσης, συνεχή ενημέρωση και εκπαίδευση σε θέματα που αφορούν την εξέλιξη των συστημάτων πληροφορικής και της δομής και τη δραστηριότητα του οργανισμού, της άσκησης των καθηκόντων τους, τις αλλαγές στη νομοθεσία, τις καινοτομίες ή της μεταρρυθμίσεις στις οποίες προβαίνει ο οργανισμός κλπ.

Μελέτη των Koronios et al. (2017) σχετικά με τους κινητήριους παράγοντες των εργαζομένων στον ελληνικό δημόσιο τομέα, σε δείγμα 318 εργαζομένων στο δημόσιο τομέα, αποκάλυψε ότι τα μεγαλύτερα κίνητρα των εργαζομένων είναι η αύξηση μισθού, οι ευκαιρίες προαγωγής και η ανάπτυξη προσωπικών δεξιοτήτων και το περιβάλλον εργασίας. Ακολουθούσαν η αξιολόγηση της απόδοσης, ο σύνδεσμος του μισθού με την παραγωγικότητα, η ανάληψη πρωτοβουλιών, η ασφάλεια, οι ευέλικτες ώρες εργασίας, ευκαιρία για βοήθεια, εκπαίδευση, ευκαιρία να βοηθήσουμε τη χώρα, ομαδική εργασία, και επιπλέον ρεπό. Χαμηλότερα στην κατάταξη βαθμολογήθηκαν ο έπαινος, η ισχύς που σχετίζεται με τη θέση εργασίας και η εναλλαγή εργασίας. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι τα κίνητρα διαφέρουν σημαντικά και επηρεάζονται από την ιεραρχική θέση των εργαζομένων, το φύλο και την ηλικία. Συνεκδοχικά ένα καλά μελετημένο σύστημα αμοιβών αποτελεί κίνητρο που παρέχει στους εργαζόμενους επαρκή και δίκαιη ανταμοιβή για τη συμβολή τους στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Ως αμοιβή μπορεί να θεωρηθεί το σύνολο των ανταμοιβών που δύναται να παρέχεται στους εργαζόμενους και μπορεί να είναι άμεση οικονομική αμοιβή (οι αποδοχές που λαμβάνει ένα άτομο με τη μορφή πχ. μισθού), έμμεση οικονομική αμοιβή (παροχές όπως άδεια μετ' αποδοχών, αναρρωτικές άδειες, αργίες, ιατρική ασφάλιση κλπ) και μη οικονομικές αμοιβές με τη μορφή της ικανοποίησης που λαμβάνει ένα άτομο από την εργασία του. Το Πανεπιστήμιο Αιγαίου ως Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου εφαρμόζει τις

ισχύουσες διατάξεις περί μισθοδοσίας καθώς και την ισχύουσα νομοθεσία που αφορά ασφαλιστικά θέματα (ΠΔ 145/2007, ΦΕΚ 184/02.08.2007). Συνεπώς η παρακίνηση ή επιβράβευση των υπαλλήλων του Ιδρύματος με οικονομική αμοιβή δεν προβλέπεται. Εντούτοις έρευνα των Perry & Wise (1990) αποτύπωσε ότι η συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων δύναται να επηρεαστεί από κίνητρα:

- ορθολογικά: αύξηση του προσωπικού οφέλους και του εργαζόμενου
- βασισμένα σε πρότυπα και συνδεδεμένα με την επιθυμία εξυπηρέτησης του δημόσιου συμφέροντος
- συναισθηματικά: σύνδεση της θέλησης και της επιθυμίας του εργαζόμενου να προσφέρει στην κοινωνία με αυξημένη την αίσθηση του καθήκοντος

Το Πανεπιστήμιο Αιγαίου και η ΜΟΔΙΠ του Ιδρύματος έχουν ως στόχο την ολοκληρωμένη διασφάλιση ποιότητας μέσα από διαδικασίες αξιολόγησης που περιλαμβάνουν το εκπαιδευτικό έργο, τις υποδομές και τις διοικητικές υπηρεσίες. Η διοίκηση του Πανεπιστημίου Αιγαίου αναγνωρίζει ότι η παρακίνηση και η εργασιακή ικανοποίηση αποτελούν πολύ σημαντικούς παράγοντες για την αύξηση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων, την επίτευξη των στόχων, την εύρυθμη λειτουργία του Ιδρύματος και την καταπολέμηση ενδεχόμενων εμποδίων.

Προκειμένου να απαντηθεί το ερευνητικό ερώτημα 7 ως προς τη δυνατότητα εφαρμογής του προτεινόμενου μοντέλου σε δημόσιο οργανισμό, τα δεδομένα που συλλέχθηκαν σχετικά με τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας και τους ενεργοποιητές που συμβάλουν στη διασφάλιση ποιότητας του Πανεπιστημίου Αιγαίου, εφαρμόστηκαν στο προτεινόμενο αναθεωρημένο μοντέλο GQC (ISO 10018-EFMQ 2020).

Τα αποτελέσματα, που παρουσιάζονται στον πίνακα 15, δείχνουν ότι το Πανεπιστήμιο Αιγαίου είναι ένα δυναμικά αναπτυσσόμενο ίδρυμα με υποστηρικτική ηγεσία και εξασφαλίζει διαρκή, ενεργή και συστηματική υποστήριξη μέσω ενεργειών και πρακτικών με σκοπό τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και την ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών των βασικών ομάδων ενδιαφέροντος. Ξεκάθαρα παρουσιάζεται η εστίαση στο ανθρώπινο δυναμικό μέσα από την εφαρμογή διαδικασιών και πρακτικών βασισμένων στην επικοινωνία, τη μάθηση και την ενθάρρυνση για συζήτηση και συνεργασία, με σκοπό την απόκτηση νέας γνώσης, κατανόηση της σημασίας της ποιότητας και επίτευξης της δέσμευσης με το ίδρυμα. Μελανό σημείο αποτελεί η μέτρηση της απόδοσης και το σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων λόγω έλλειψης στοχοθεσίας και περιγραφής των θέσεων εργασίας, το οποίο όμως προβλέπεται να αλλάξει με την εφαρμογή του νέου νόμου.

Η ηγεσία ως βασικός και κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας εφαρμόζει τις διαχειριστικές αρχές και αξιοποιεί τους οργανωτικούς πόρους μέσω μιας αμφίδρομης διαδικασίας όπου οι ενεργοποιητές (διαχειριστικές αρχές και οργανωτικοί πόροι) θεωρούνται απαραίτητες προϋποθέσεις ή παράγοντες για την επίτευξη των δέκα CSFs και την επίτευξη βέλτιστων αποτελεσμάτων. Η ηγεσία φαίνεται να επηρεάζει όλες τις ενέργειες, διαδικασίες, πρακτικές και συμπεριφορές που οδηγούν στη συνεργασία, την ανάπτυξη μιας ποιοτικής κουλτούρας, την υλοποίηση των στρατηγικών στόχων και τη βιωσιμότητα του Ιδρύματος. Η στρατηγική του Ιδρύματος παρουσιάζεται να διασφαλίζει τη βέλτιστη λήψη αποφάσεων και την επίτευξη των απαιτούμενων επιπέδων ποιότητας και απόδοσης του Ιδρύματος ενώ παράλληλα επηρεάζει και τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας. Για τον πελάτη/φοιτητή, ο οποίος αποτελεί την

βασικότερη ομάδα ενδιαφερομένων, η διοίκηση του Πανεπιστημίου Αιγαίου, σχεδιάζει και εφαρμόζει καινοτόμες διαδικασίες και πρακτικές, ενθαρρύνει τη συνεργασία και αποσκοπεί στην ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών του. Η ηγεσία του Πανεπιστημίου δίνει ιδιαίτερη σημασία στον καθορισμό και τη διαχείριση των διαδικασιών. Η προτυποποίηση των διαδικασιών αποτελεί μια καινοτόμο πρακτική που συμβάλει στην αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών των διαφόρων μονάδων του Ιδρύματος.

Οι δείκτες μέτρησης απόδοσης όπως αυτοί εμφανίζονται στο εγχειρίδιο εσωτερικού συστήματος διασφάλισης ποιότητας (ΕΣΔΠ), για τη διασφάλιση της ποιότητας του Ιδρύματος μέσα από μια αυστηρά συστηματική προσέγγιση επιτυγχάνουν να καταγράφουν το όραμα και το στόχο του Ιδρύματος για συνεχή βελτίωση και αύξηση της ικανοποίησης όλων των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων εντός και εκτός του οργανισμού. Προς τη κατεύθυνση αυτή αξιοποιούνται τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων, αναθεωρείται η στρατηγική, οι στόχοι, τα συστήματα διαχείρισης και οι πρακτικές και διασφαλίζεται η συνεχής βελτίωση και η τήρηση των προδιαγραφών ποιότητας μέσω των κατάλληλων διαδικασιών διαχείρισης αλλαγής.

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη του Πανεπιστημίου Αιγαίου αντικατοπτρίζεται μεταξύ άλλων στη θέσπιση ηθικών πρακτικών με σεβασμό προς την κοινωνία, την προώθηση της σύνδεσης της έρευνας με τις ανάγκες της κοινωνίας και την ανάπτυξη διαδικασιών με στόχο την ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων, διασφαλίζοντας διαφάνεια και ενθαρρύνοντας έμπρακτα την ενεργό συμμετοχή. Τέλος η διαχείριση γνώσης ως κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας αποτελεί ζωτικής σημασίας παράγοντα που οδηγεί στην ανάπτυξη ολοκληρωμένων πληροφοριακών και επικοινωνιακών συστημάτων για την συλλογή και διαχείριση δεδομένων. Αξιοσημείωτη είναι η χρήση νέων τεχνολογιών στην εκπαίδευση, την έρευνα, την ανάπτυξη και τη διοίκηση σε ευθυγράμμιση με τους στόχους διασφάλισης ποιότητας.

Στις διαχειριστικές αρχές του αρχικού πλαισίου αξιολόγησης κατά τη συσχέτιση με το διεθνές πρότυπο ISO 10018:2020 και το αναθεωρημένο μοντέλο EFQM 2020, προστέθηκαν η Στρατηγική και η Εταιρική κοινωνική ευθύνη ως κρίσιμοι παράγοντες που ενεργοποιούν τους ενεργοποιητές (διαχειριστικές αρχές και οργανωτικούς πόρους) ενώ παράλληλα σημαντική είναι η επίδραση στους υπόλοιπους οχτώ κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας. Επιπλέον παρατηρήθηκε ότι για το Πανεπιστήμιο Αιγαίου οι νέες διαχειριστικές αρχές (κουλτούρα, καινοτομία, επικοινωνία και συνεργασίες) που προστέθηκαν στη νέα προσαρμοσμένη μήτρα, εμφανίζονται με ιδιαίτερη σημασία και βαρύτητα ως ενεργοποιητές των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας κατά την εφαρμογή πρακτικών και πολιτικών ποιότητας του Πανεπιστημίου Αιγαίου.

Συνεκδοχικά καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι το Πανεπιστήμιο Αιγαίου αποτελεί έναν οργανισμό με στρατηγικό προσανατολισμό που δίνει έμφαση στην ποιότητα και αποδεικνύει έμπρακτα τη στάση του αυτή με αίσθημα ευθύνης προς τις βασικές ομάδες ενδιαφέροντος.

Η έρευνα στο υπο μελέτη Ίδρυμα έδειξε ότι διαθέτει κουλτούρα ποιότητας που μπορεί να οδηγήσει σε περαιτέρω βελτίωση του οργανισμού, να παρακινήσει τους ανθρώπους και να ευθυγραμμίσει τη συμπεριφορά τους προς το όραμα και τους στόχους απόδοσης. Η υιοθέτηση των αρχών και των πρακτικών σύμφωνα με τις απαιτήσεις του διεθνές προτύπου ποιότητας ISO 10018:2020 θα βοηθούσε το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού του Πανεπιστημίου Αιγαίου να βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων με απώτερο στόχο τη βελτίωση ολόκληρου του οργανισμού. Αντίστοιχα ουσιαστικά οφέλη και βελτίωση της απόδοσης του

Ιδρύματος θα μπορούσαν να επιτευχθούν από την εφαρμογή του αναθεωρημένου μοντέλου EFQM 2020. Το μοντέλο καθοδηγείται από την πρόκληση της παράλληλης διαχείρισης, αλλαγής και λειτουργίας, με την υποστήριξη συνεργατικής ηγεσίας και καινοτόμας νοοτροπίας που θα συμβάλει στην βελτίωση των αποτελεσμάτων στο παρόν και στην ευκολότερη προσαρμογή στις προκλήσεις του μέλλοντος με οφέλη στους ανθρώπους, την κοινωνία και τον ίδιο τον οργανισμό. Το Πανεπιστήμιο Αιγαίου βάσει των κριτηρίων του μοντέλου EFQM 2020, δύναται να πετύχει εξαιρετικά υψηλή βαθμολογία καθώς έχει διαμορφώσει ξεκάθαρη στρατηγική και εφαρμόζει συγκεκριμένες πολιτικές και πρακτικές προς αυτή την κατεύθυνση που προσδίδουν αξία στο Ίδρυμα. Στην πράξη ο σκοπός και η στρατηγική υλοποιούνται μέσω του σχεδιασμού καινοτόμων διαδικασιών, έμπρακτης συμμετοχής των εργαζομένων, δημιουργίας βιώσιμης αξίας και μετασχηματισμό των πρακτικών και των διαδικασιών σύμφωνα με τις προκλήσεις του μέλλοντος. Τέλος αναφορικά με τα κριτήρια των αποτελεσμάτων, τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων (πχ των εκπαιδευτικών λειτουργιών από τους φοιτητές) φανερώνουν τις αντιλήψεις των ενδιαφερομένων μερών και εν γένει τα χαρακτηριστικά που έχουν έως σήμερα συμβάλει στην επιτυχία του οργανισμού, γεγονός που αποδεικνύεται από τις υψηλές θέσεις κατάταξης που βρίσκεται ανάμεσα σε διεθνή εκπαιδευτικά ιδρύματα.

Αντίστοιχα είναι και τα συμπεράσματα σχετικά με την δυνατότητα αξιολόγησης του Πανεπιστημίου Αιγαίου βάσει του κοινού πλαισίου αξιολόγησης (ΚΠΑ). Τα εννέα κριτήρια που περιλαμβάνει η πρόσφατη αναθεωρημένη έκδοση του ΚΠΑ για τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης βρίσκονται σε ευθυγράμμιση με τις αρχές αριστείας του μοντέλου EFQM. Το Πανεπιστήμιο Αιγαίου, βάσει όσων παρουσιάστηκαν και αναλύθηκαν στην παρούσα εργασία δίνει ιδιαίτερη σημασία στο σχεδιασμό των διαδικασιών και στην βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών με σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών των φοιτητών και της κοινωνίας εν γένει. Ενθαρρύνει τη συμμετοχή των ανθρώπων σε όλα τα επίπεδα, τη συζήτηση και το διάλογο και διαμορφώνει το κατάλληλο πλαίσιο εντός του οποίου σχεδιάζονται και υλοποιούνται αλλαγές βελτίωσης βάσει της νομοθεσίας και του εσωτερικού κανονισμού του Ιδρύματος.

Συνοψίζοντας τα αποτελέσματα της έρευνας αποδίδονται σχηματικά στον πίνακα 14. Η βαρύτητα των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας που παρουσιάζεται στον πίνακα 15, όπως προκύπτει διαφέρει από το προσαρμοσμένο μοντέλο HRM GQC: ISO 10018 – EFQM 2020, γεγονός που έγκειται στη μοναδικότητα του κάθε οργανισμού και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του.

Μαρία Βιτζηλαίου, Διαχείριση Συστημάτων Ποιότητας: Ο Ρόλος του Ανθρώπινου Δυναμικού (2023)

HRM GQC (ISO 10018 - EFQM)														
	Στρατηγική	Κουλτούρα	Κατανομή	Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	Επικοινωνία	Προγραμματική Δομή	Περιγραφή Θέσης	Διαδικασίες	Συστήματα Διαχείρισης	Εγ & Κίνητρο	Ανθρώπινο Πόρο	κεφάλαιο / Πόροι	Τεχνολογία & Πληροφοριακά Συστήματα	Συνεργιστές
Στρατηγική	Προσδιορισμός της στρατηγικής & των στόχων	Κουλτούρα που υποστηρίζει την επίτευξη των στόχων	Κατανομή των πόρων	Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	Επικοινωνία	Προγραμματική Δομή	Περιγραφή Θέσης	Διαδικασίες	Συστήματα Διαχείρισης	Εγ & Κίνητρο	Ανθρώπινο Πόρο	κεφάλαιο / Πόροι	Τεχνολογία & Πληροφοριακά Συστήματα	Συνεργιστές
Πολιτική (Φοιτητική)	Πολιτική για την ποιότητα	Κουλτούρα που υποστηρίζει την επίτευξη των στόχων	Κατανομή των πόρων	Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	Επικοινωνία	Προγραμματική Δομή	Περιγραφή Θέσης	Διαδικασίες	Συστήματα Διαχείρισης	Εγ & Κίνητρο	Ανθρώπινο Πόρο	κεφάλαιο / Πόροι	Τεχνολογία & Πληροφοριακά Συστήματα	Συνεργιστές
Διαδικασία	Διαδικασία διακρίσεων	Κουλτούρα που υποστηρίζει την επίτευξη των στόχων	Κατανομή των πόρων	Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	Επικοινωνία	Προγραμματική Δομή	Περιγραφή Θέσης	Διαδικασίες	Συστήματα Διαχείρισης	Εγ & Κίνητρο	Ανθρώπινο Πόρο	κεφάλαιο / Πόροι	Τεχνολογία & Πληροφοριακά Συστήματα	Συνεργιστές
Λειτουργικό	Προσδιορισμός της λειτουργίας	Κουλτούρα που υποστηρίζει την επίτευξη των στόχων	Κατανομή των πόρων	Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	Επικοινωνία	Προγραμματική Δομή	Περιγραφή Θέσης	Διαδικασίες	Συστήματα Διαχείρισης	Εγ & Κίνητρο	Ανθρώπινο Πόρο	κεφάλαιο / Πόροι	Τεχνολογία & Πληροφοριακά Συστήματα	Συνεργιστές
Υγιεινή	Υγιεινή διακρίσεων	Κουλτούρα που υποστηρίζει την επίτευξη των στόχων	Κατανομή των πόρων	Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	Επικοινωνία	Προγραμματική Δομή	Περιγραφή Θέσης	Διαδικασίες	Συστήματα Διαχείρισης	Εγ & Κίνητρο	Ανθρώπινο Πόρο	κεφάλαιο / Πόροι	Τεχνολογία & Πληροφοριακά Συστήματα	Συνεργιστές
Μέτρος Αποδοσίας	Μέτρος αποδοσίας	Κουλτούρα που υποστηρίζει την επίτευξη των στόχων	Κατανομή των πόρων	Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	Επικοινωνία	Προγραμματική Δομή	Περιγραφή Θέσης	Διαδικασίες	Συστήματα Διαχείρισης	Εγ & Κίνητρο	Ανθρώπινο Πόρο	κεφάλαιο / Πόροι	Τεχνολογία & Πληροφοριακά Συστήματα	Συνεργιστές
Μέτρος Αλλαγής	Μέτρος αλλαγής	Κουλτούρα που υποστηρίζει την επίτευξη των στόχων	Κατανομή των πόρων	Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	Επικοινωνία	Προγραμματική Δομή	Περιγραφή Θέσης	Διαδικασίες	Συστήματα Διαχείρισης	Εγ & Κίνητρο	Ανθρώπινο Πόρο	κεφάλαιο / Πόροι	Τεχνολογία & Πληροφοριακά Συστήματα	Συνεργιστές
Διεργείες	Διεργείες διακρίσεων	Κουλτούρα που υποστηρίζει την επίτευξη των στόχων	Κατανομή των πόρων	Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	Επικοινωνία	Προγραμματική Δομή	Περιγραφή Θέσης	Διαδικασίες	Συστήματα Διαχείρισης	Εγ & Κίνητρο	Ανθρώπινο Πόρο	κεφάλαιο / Πόροι	Τεχνολογία & Πληροφοριακά Συστήματα	Συνεργιστές
Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	Κουλτούρα που υποστηρίζει την επίτευξη των στόχων	Κατανομή των πόρων	Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	Επικοινωνία	Προγραμματική Δομή	Περιγραφή Θέσης	Διαδικασίες	Συστήματα Διαχείρισης	Εγ & Κίνητρο	Ανθρώπινο Πόρο	κεφάλαιο / Πόροι	Τεχνολογία & Πληροφοριακά Συστήματα	Συνεργιστές
Διαχείριση Πληροφοριών	Διαχείριση Πληροφοριών	Κουλτούρα που υποστηρίζει την επίτευξη των στόχων	Κατανομή των πόρων	Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	Επικοινωνία	Προγραμματική Δομή	Περιγραφή Θέσης	Διαδικασίες	Συστήματα Διαχείρισης	Εγ & Κίνητρο	Ανθρώπινο Πόρο	κεφάλαιο / Πόροι	Τεχνολογία & Πληροφοριακά Συστήματα	Συνεργιστές

Πίνακας 14. Προσαρμογή του HRM GQC (ISO 10018 – EFQM) στο Πανεπιστήμιο Αιγαίου

HIM GQC (ISO 10018 - EFQM)														
	Στρατηγική	Κοσμάτορα	Καινοτομία	Επιχειρησιακή Ευθύνη	Επιχειρησιακή	Οργανωσιακή Δομή	Παραγωγή Πόρων	Βασικές	Συστήματα Διαχείρισης	Τη & Υπηρεσία	Ανθρώπινοι Πόροι	Κεφάλαιο / Πάθος	Τεχνολογία & Πληροφορική	Συντακτικές
Στρατηγική														
Γελολογία														
Διαδικασία														
Λογιστική														
Ηγεσία														
Μέτρηση														
Μέτρηση														
Μέτρηση														
Διαχείριση														
Εκτίμηση														
Επιχειρησιακή														
Ευθύνη														
Διαχειριστική														
Γνώση														
Πληροφορική														

Πίνακας 15. Πίνακας Αποτελεσμάτων GQC (ISO 10018 – EFQM) στο Πανεπιστήμιο Αιγαίου

	Κλάση 1: Μεγάλη Βαρύτητα Πολύ σημαντικό και στα δύο - Μεγαλύτερη σημασία στη βαθμολογία
	Κλάση 2: Μέτρια βαρύτητα: Ένα σημαντικό με ένα ασήμαντο
	Κλάση 4: Μικρή βαρύτητα:

Πίνακας 16. Επεξήγηση αποτελεσμάτων

8. Επίλογος - Περιορισμοί Έρευνας – Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στα συστήματα διαχείρισης ολικής ποιότητας είναι πολύπλοκος, εξαιτίας της εγγενούς αβεβαιότητας να προβλεφθεί ο ανθρώπινος παράγοντας σε όλα τα μοντέλα έρευνας, αξιολόγησης και ανάπτυξης. Αποτελεί όμως αναμφίβολα το κρίσιμο στοιχείο αξιολόγησης του ίδιου του συστήματος διαχείρισης και η εμφάνιση της έρευνας σε αυτή τη μεταβλητή, είναι κρίσιμος παράγοντας για τη βιωσιμότητα και την εξέλιξη του συστήματος διαχείρισης ποιότητας.

Ο Nenadál (2020) αξιολόγησε την καταλληλότητά του μοντέλου EFQM 2020 αναφορικά με την έννοια της ποιότητας 4.0 και υποστήριξε ότι το μοντέλο EFQM 2020 τονίζει την «ανάγκη μετασχηματισμού των οργανισμών για το μέλλον και συλλογής ολοκληρωμένων σχολίων από βασικούς ενδιαφερόμενους φορείς». Αντίστοιχα μελέτη των Murthy et al. (2022) έχει δείξει ότι το μοντέλο EFQM 2020 έχει ισχυρή σχέση με τη βιομηχανία 4.0 (Industry 4.0). Οι μελετητές υποστήριξαν ότι η υιοθέτηση του μοντέλου EFQM από τους οργανισμούς θα εξυπηρετούσε την εφαρμογή της βιομηχανίας 4.0 καθώς και την παρακολούθηση του αντίκτυπού τους. Τα αναδυόμενα εργαλεία και οι τεχνολογίες όπως το Διαδίκτυο των πραγμάτων, η Τεχνητή Νοημοσύνη, η μηχανική μάθηση, τα ασύρματα συστήματα 5ης γενιάς (5G) κλπ, αυξάνουν εκθετικά τον όγκο των δεδομένων και των πληροφοριών σε πραγματικό χρόνο (Javed et al., 2020) και επιτρέπουν τεράστια κέρδη και μια μεταμορφωτική δύναμη σε όλους τους οργανισμούς αξιοποιώντας τη γνώση που κατέχουν οι ενδιαφερόμενοι και δημιουργώντας βιώσιμη αξία. Επιπρόσθετα, η υιοθέτηση του Industry 4.0 από το μοντέλο EFQM με βάση τη δημιουργία βιώσιμης αξίας για τα ενδιαφερόμενα μέρη θα διευκόλυνε την προσέγγιση για την ποιότητα 4.0 στους οργανισμούς.

Οι σύγχρονες τάσεις που επηρεάζουν τους οργανισμούς θα πρέπει να γίνονται κατανοητές από την ηγεσία ως ευκαιρίες βελτίωσης και πιθανού μετασχηματισμού που θα οδηγήσουν στην ριζική διαφοροποίηση. Οι οργανισμοί χρησιμοποιούν μοντέλα ωριμότητας για να αξιολογήσουν τον τρόπο λειτουργίας τους και να τον συγκρίνουν με τις βέλτιστες πρακτικές.

Μέσω της σύγκρισης θα πρέπει να είναι σε θέση να δημιουργήσουν τον δικό τους οδικό χάρτη για να βελτιώσουν και να καθορίσουν το μελλοντικό επιθυμητό επίπεδο ωριμότητας (Γλύκας, 2019).

Η συμβολή της παρούσας έρευνας μέσω του πλαισίου ωριμότητας QM έγκειται στην εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου πλαισίου ωριμότητας στα πρότυπα του ISO 10018: 2020, του ευρωπαϊκού μοντέλου EFQM 2020 και του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης για τους δημόσιους οργανισμούς. Η ολιστική προσέγγιση του μοντέλου ωριμότητας GQC, που συνδυάζει τα ΚΠΣ με αρχές διαχείρισης ποιότητας και χρήση οργανωτικών πόρων, αποδεικνύεται ότι μπορεί να εφαρμοστεί για την αξιολόγηση της ωριμότητας ενός οργανισμού. Παρέχει έναν χρήσιμο οδηγό για τους οργανισμούς που το εφαρμόζουν και παρέχει επίσης μια χρήσιμη εικόνα για το επίπεδο ωριμότητας του οργανισμού στο χειρισμό ζητημάτων ποιότητας στις καθημερινές διαδικασίες. Η ολιστική προσέγγιση του GQC βοηθά τα μέλη της ομάδας διαχείρισης ποιότητας να αποσαφηνίσουν τη θεωρία και να τη συσχετίσουν με τις καθημερινές δραστηριότητες (Γλύκας, 2019).

Η ανάγκη αντιμετώπισης της παθογένειας του δημόσιου τομέα, η αναποτελεσματικότητα και οι αυξανόμενες απαιτήσεις των πολιτών για καλύτερες υπηρεσίες έχουν οδηγήσει στην ανάγκη υιοθέτησης προσεγγίσεων και πρακτικών σύγχρονης δημόσιας διαχείρισης (Kritas et al., 2021). Η εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου πλαισίου σε δημόσιο οργανισμό θα συμβάλει στην προσαρμογή και ανάπτυξη νέων τεχνικών και μεθοδολογιών που θα χρησιμοποιηθούν ως αναφορά από μελλοντικούς ερευνητές στον τομέα της αξιολόγησης ωριμότητας QM και στη δημιουργία μιας νέας εργαλειοθήκης ως επέκταση της παρούσας έρευνας. Ως εξειδίκευση και επέκταση της παρούσας έρευνας προτείνεται η διεξαγωγή πρωτογενούς έρευνας στο Πανεπιστήμιο Αιγαίου με σκοπό να αποτυπωθεί η ικανότητα του Ιδρύματος να εφαρμόσει ένα ολιστικό και ολοκληρωμένο πλαίσιο για την αξιολόγηση ωριμότητας ποιότητας.

Σημαντικό περιορισμό της έρευνας αποτελεί το γεγονός ότι το σύστημα ποιότητας ISO 10018:2020, το αναθεωρημένο μοντέλο "Model EFQM 2020" και η αναθεωρημένη έκδοση του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ 2020) του Δημόσιου Τομέα είναι σχετικά νέα, με αποτέλεσμα να υπάρχει περιορισμένος αριθμός μελετών στη βιβλιογραφία. Τέλος το γεγονός ότι διεξήχθη δευτερογενής έρευνα στο Πανεπιστήμιο Αιγαίου, περιορίζει τη δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων με ασφάλεια.

Βιβλιογραφικές Αναφορές

Βιβλίο

- Ζαβλανός Μ., (2006) Η ποιότητα στις παρεχόμενες Υπηρεσίες και τα Προϊόντα. Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης
- Ζαλιμίδης Π. & Δούνιας Γ. (2006) Quality Systems Management, Εκδόσεις Πυξίδα (2006)
- Ιορδάνογλου Δ. (2008). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις. Νέες τάσεις και πρακτικές. Εκδόσεις Κριτική ΑΕ
- Κεφης Β. (2005). Διοίκηση ολικής ποιότητας, θεωρία και πρότυπα. Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική ΑΕ
- Παπαδάκης Β. (2008). Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία. Εκδόσεις Ε. Μπένου
- Πετρίδου Ε., (2011), Διοίκηση - Management: Μια εισαγωγική προσέγγιση. Θεσσαλονίκη, εκδόσεις σοφία
- Brunsson, N. (2000) Organizations, Markets, and Standardization, in Brunsson, N., Jacobsson, B., & Associates (Eds.), *A world of standards*. Oxford University Press
- Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge, MIT Center for Advanced Engineering study. MIT Press
- Dessler G. (2011). *A Framework for Human Resource Management*. 6th edition. Prentice Hall. Prentice Hall, Inc., A publishing imprint of Pearson Education
- Dessler G. (2012). Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού – Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις. Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική ΑΕ.
- Evans, R.J. (2008) *Quality and performance excellence - management, organization and strategy* (5th ed.). South-Western College Publications
- Jacob, D. (2017). *Quality 4.0 impact and strategy handbook*. LNS Research, MaterControl
- Meister J.C. & Willyerd K. (2010). *The 2020 Workspace: How Innovative Companies Attract, Develop, and Keep Tomorrow's Employees today*. HarperCollins e-book. ISBN 978-0-06-176327-4
- Mondy R.W. & Martocchio J.J. (2019). *Human Resources Management*, 14th Edition. PEARSON Education, Inc A publishing imprint of Pearson Education

Άρθρο Συνεδρίου

- Frolova I. & Lapina I. (2014). Corporate social responsibility in the framework of quality management. 19th International Scientific Conference; Economics and Management 2014, ICEM 2014, 23-25 April 2014, Riga, Latvia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 156, 178 – 182. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.11.166>
- Monge-Mora P.M., Oliveira, D.L.G., Shevchenko, K., Cabecinhas, M., & Domingues, P. (2020). Critical success factors during the implementation of ISO 22000:2018. Proceedings of the 4th ICQEM Conference, University of Minho, Portugal, 2020. https://repositorium.uminho.pt/bitstream/1822/67997/2/document_53961_2.pdf
- Mun, L. P. (2020). EMPHASIS IN ENVIRONMENTAL, SOCIAL, AND CORPORATE GOVERNANCE [ESG] IN BUSINESS EXCELLENCE FRAMEWORKS . Economics Business and Organization Research. Proceedings of The Third Economics, Business And Organization Research (EBOR)

Conference, pp.126-132. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/ebor/issue/58610/847671>

Nikolova-Sotirova D. (2021). Implementation Problems of the EFQM model in the current economic conditions. Conference: International Scientific and Practical Conference "Project and Logistics Management: New Knowledge Based on Two Methodologies" At: Odessa, Ukraine. https://www.researchgate.net/publication/356673278_IMPLEMENTATION_PROBLEMS_OF_THE_EFQM_MODEL_IN_THE_CURRENT_ECONOMIC_CONDITIONS

Salleh, N. M., Zakuan, N., Ariff, M. S. M., Bahari, A. Z., Chin, T. A., Sulaiman, Z., Mohd Yatim, & Mat Saman, M. Z. (2018). Critical success factors of total quality management implementation in higher education institution: UTM case study. In *AIP conference proceedings*, 2044(1). <https://doi.org/10.1063/1.5080060>

Άρθρο Περιοδικού

Agus, A., & Selvaraj, R. (2020). The effects of people-and technically-oriented TQM on productivity: the mediating role of production performance. *International Journal of Business and Society*, 21(1), 234-252

Ahmed J., Ur Rehman H. & Ahmad Baig S. (2022). Lda Topic Modelling On Job Advertisements To Analyze Transformation Of Traditional Quality To Quality 4.0. *Webology*, 19(2), 3992-4004. [https://www.webology.org/data-cms/articles/20220226030613pmwebology%2019%20\(2\)%20-%20296%20pdf.pdf](https://www.webology.org/data-cms/articles/20220226030613pmwebology%2019%20(2)%20-%20296%20pdf.pdf)

Ahmed, A.O. and Idris, A.A. (2021), "Examining the relationship between soft total quality management (TQM) aspects and employees' job satisfaction in "ISO 9001" Sudanese oil companies", *The TQM Journal*, 33(1), 95-124. <https://doi.org/10.1108/TQM-05-2019-0147>

Aissa K., (2017). EFQM (Radar). Retrieved October 2022 from <https://www.researchgate.net/publication/348151368>

Alanazi H.M. (2020). The mediating role of primary TQM factors and strategy in the relationship between supportive TQM factors and organisational results: An empirical assessment using the MBNQA model. *Cogent Business & Management*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1771074>

Aquilani, B., Silvestri, C., Ruggieri, A., & Gatti, C. (2017). A systematic literature review on total quality management critical success factors and the identification of new avenues of research. *The TQM Journal*, 29(1), 184-213. <https://doi.org/10.1108/TQM-01-2016-0003>

Asante, E. & Ngulube, P. (2020). Critical success factors for total quality management implementation and implications for sustainable academic libraries. *Library Management*, 41(6/7), 545-563. <https://doi.org/10.1108/LM-02-2020-0017>

Bajaj, S., Garg, R., & Sethi, M. (2018). Total quality management: a critical literature review using Pareto analysis. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(1), 128-154. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2016-0146>

Bakotić D., and Rogošić A. (2017). Employee involvement as a key determinant of core quality management practices. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(11–12): 1209–26. <https://doi.org/10.1080/14783363.2015.1094369>

Barbu, C. M., Logofătu, M., & Olari, C. (2019). ISO 26000: A Vital Vector in Interconnecting the Human Resource Management Standards. In: Idowu, S., Sitnikov, C., Moratis, L. (Eds.), *ISO 26000 - A Standardized View on Corporate Social Responsibility. CSR, Sustainability, Ethics & Governance*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-92651-3_3

Beraldin, A. R., Danese, P., & Romano, P. (2020). Employee involvement for continuous improvement and production repetitiveness: a contingency perspective for achieving organizational outcomes. *Production Planning & Control. The management of Operations*, 33(4), 323-339. <https://doi.org/10.1080/09537287.2020.1823024>

Bohoris, G.A. (1995) A Comparative Assessment of Some Major Quality Awards. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 12, 30-43. <https://doi.org/10.1108/02656719510101178>

Cagnazzo L., Taticchi P. & Brun A. (2010). The role of performance measurement systems to support quality improvement initiatives at supply chain level. *International Journal of Productivity and Performance Measurement*, 59(2), 163-185. <https://doi.org/10.1108/17410401011014249>

Calvo - Mora A., Ruiz-Moreno, C., Picón-Berjoyo , A. & Cauzo-Bottala , L. (2014). Mediation effect of TQM technical factors in excellence management systems. *Journal of Business Research*, 67 (5), 769–774. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.11.042>

Calvo-Mora A., Ruiz-Moreno, C., Picón-Berjoy, A., & Cauzo-Bottala, L. (2014). Mediation effect of TQM technical factors in excellence management systems. *Journal of Business Research*, 67(5), 769–774. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.11.042>

Calvo-Mora, A., Blanco-Oliver, A., Roldán, J.L. and Periañez-Cristóbal, R. (2020), "TQM factors and organisational results in the EFQM excellence model framework: an explanatory and predictive analysis", *Industrial Management & Data Systems*, 120(12), 2297–2317. <https://doi.org/10.1108/IMDS-12-2019-0701>

Carnerud, D., & Bäckström, I. (2019). Four decades of research on quality: Summarising, Trendspotting and looking ahead. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(7), 1–23. <https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1655397>

Cavallone, M., & Palumbo, R. (2021). Delving into the soft side of TQM: An analysis of the implications of employee involvement on management practices. *The TQM Journal*. <https://doi.org/10.1108/TQM-05-2021-0148>

Chernysh, I., & Kozyk, M. (2021). Improving the process of employee adaptation in hospitality enterprises based on ISO 10018:2015 "quality management, guidelines for employee engagement and competencies. *Baltic Journal of Economic Studies*, 7(5), 204-212. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2021-7-5-204-212>

Conde, M. A., Colomo-Palacios, R., García-Peñalvo, F. J., & Larrucea, X. (2018). Teamwork assessment in the educational web of data: A learning analytics approach towards ISO 10018. *Telematics and Informations*, 35(3), 551-563. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2017.02.001>

Dahlgaard-Park, S. M., Reyes, L., & Chen, C.-K. (2018). The evolution and convergence of total quality management and management theories. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(9-10), 1108-1128. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1486556>

Dahlgaard, J. J., Reyes, L., Chen, C.-K., & Dahlgaard-Park, S. M. (2019). Evolution and future of total quality management: Management control and organizational learning. *Total Quality*

Management & Business Excellence, 30(1), S1-S16.
<https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1665776>

Danso, A., Adomako, S., Lartey, T., Amankwah-Amoah, J. and Owusu-Yirenkyi, D. (2020). Stakeholder integration, environmental sustainability orientation and financial performance. *Journal of Business Research*, 119, 652-662. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.038>

de Menezes, L.M., Escrig-Tena, A.B. and Bou-Lluisar, J.C. (2022), "Sustainability and Quality Management: has EFQM fostered a Sustainability Orientation that delivers to stakeholders?", *International Journal of Operations & Production Management*, 42(13), 155-184. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-10-2021-0634>

Dmytrenko V. (2019) Organization of personnel audit at budelique pidprisems with position management of yakistu and safety economic security-free. *Academic notes of the University*, 3(55), 2663-2209. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-55-194-200>

Feibert, D.C., Andersen, B. & Jacobsen, P. (2017). Benchmarking healthcare logistics processes – a comparative case study of Danish and US hospitals. *Total Quality Management and Business Excellence*, 30(1-2), 108-134. <https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1299570>

Fonseca L., Amaral A. & Oliveira J. (2021). Quality 4.0: The EFQM 2020 Model and Industry 4.0 Relationships and Implications. *Sustainability*, 13(6), 3107. <https://doi.org/10.3390/su13063107>

Fonseca L. (2022). The EFQM 2020 model. A theoretical and critical review. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(9), 1011-1038. <https://doi.org/10.1080/14783363.2021.1915121>

Fotopoulos, C., & Psomas, E. (2009). The impact of “soft” and “hard” TQM elements on quality management results. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(2), 150-163 <https://doi.org/10.1108/02656710910928798>

Gambi L.D.N., Boer H., Jorgensen F., Gerolamo MC & Carpinetti L.C.R. (2021). The effects of HRM approach on quality management techniques and performance. *Total Quality Management & Business Excellence*. 33(7-8), 833-861. <https://doi.org/10.1080/14783363.2021.1903308>

García-Alcaraz, J.L., Montalvo, F.J.F., Sánchez-Ramírez, C. Avelar-Sosa L. Saucedo J.A.M & Alor-Hernandez G. (2021). Importance of organizational structure for TQM success and customer satisfaction. *Wireless Networks* 27, 1601–1614. <https://doi.org/10.1007/s11276-019-02158-5>

Garza-Reyes, J.A., Visnevskis, F., Kumar, V., & Antony, J. (2015). A review and comparative analysis of the Russian Federation Government Quality Award. *Measuring Business Excellence*, 19(4), 1–16. <https://doi.org/10.1108/MBE-08-2014-0028>

Gewohn M., Beyerer J., Uslander T. & Sutchet G. (2018). Smart Information Visualization for First-Time Quality within the Automobile Production Assembly Line. *IFAC-PapersOnLine*, 51(11), 423-428. <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2018.08.333>

Glogovac M., Ruso J. & Maricic M. (2020). ISO 9004 maturity model for quality in industry 4.0. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(5-6), 529-547 <https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1865793>

Glykas M. (2019). Quality Management Review: A Case Study of the Application of the Glykas Quality Implementation Compass. *Journal of Multidisciplinary Engineering Science and*

Technology, 6(12), 11260-11279. <https://www.jmest.org/wp-content/uploads/JMESTN42353230..pdf>

Gómez-López, R., Serrano-Bedia, A.M., López-Fernández, C.M. (2016). Motivations for implementing TQM through the EFQM model in Spain. *Total Quality Management Business Excellence*, 27, 1224–1245. <https://doi.org/10.1080/14783363.2015.1068688>

Greig, M. A., Searcy, C., & Neumann, W. P. (2021). Work environment in the context of corporate social responsibility reporting: Developing common terms for consistent reporting in organizations. *Journal of Cleaner Production*, 328(15). <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129513>

Gunasekaran, A., Subramanian, N., & Eric, N. W. T. (2019). Quality management in the 21st century enterprises: Research pathway towards Industry 4.0. *International Journal of Production Economics*, 207, 125-129. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.09.005>

Hsu, S.-H., Chen, Y.-F., & Chou, Y.-C. (2021). Topic analysis of studies on total quality management and business excellence: an update on research from 2010 to 2019. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(9-10), 1039-1055. <https://doi.org/10.1080/14783363.2021.1916392>

Igbal, A., & Asrar-ul-Hq, M. (2018). Establishing relationship between TQM practices and employee performance: The mediating role of change readiness. *International Journal of Production Economics*, 203, 62-68. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.05.034>

Itam J.U. & Swetha M. (2021). Examining the structural relationship between employee branding, TQHRM and sustainable employability outcome in Indian organized retail. *The TQM Journal*, 34(1), 5-28. <https://doi.org/10.1108/TQM-03-2021-0093>

Izvercian, M., Radu, A., Ivascu, L., & Ardelean, B. (2014). The Impact of Human Resources and Total Quality Management on the Enterprise. *Procedure - Social and Behavioral Sciences*, 124, 27 - 33. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.456>

Javaid M., Haleem A., Singh R. & Suman R. (2021). Significance of Quality 4.0 towards comprehensive enhancement in manufacturing sector. *Sensors International*, 2. <https://doi.org/10.1016/j.sintl.2021.100109>

Jehangiri R. (2017). Identification of Critical Success Factors for Total Quality Management Implementation in Organizations. *International Journal of Economics & Management Sciences*, 6(3) <https://doi.org/10.4172/2162-6359.1000420>

Johnson, S. (2019). Quality 4.0: a trend within a trend. *Quality*, 58(2), 21-23.

Kashif A.& Johl S.K., (2021). Soft and Hard TQM practices: future research agenda for industry 4.0. *Total Quality Management & Business Excellence*. <https://doi.org/10.1080/14783363.2021.1985448>

Koronios K., Mavromati M. & Kriemadis A. (2017). Motivating Public Sector Employees: Evidence from Greece. *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research*. 10(1), 7-12. <http://hdl.handle.net/10419/185654>

Koval, O., Nabareseh, S., Chromjakova, F., & Marciniak, R. (2018). Can continuous improvement lead to satisfied customers? Evidence from the services industry. *The TQM Journal*, 30(6), 679–700. <https://doi.org/10.1108/TQM-02-2018-0021>

Krajcsák Z. (2019). Leadership strategies for enhancing employee commitment in TQM. *Journal of Management Development*, 38(6), 455-463. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2019-0056>

Kulenović, M., & Veselinovic, L. (2021). The Analysis of Total Quality Management Critical Success Factors. *Quality Innovation Prosperity*, 25(1), 88–102. <https://doi.org/10.12776/QIP.V25I1.1514>

Maqbool, S. (2019), Does corporate social responsibility lead to superior financial performance? *Evidence from BSE 100 index*, 46(3), 219-231. <https://doi.org/10.1007/s40622-019-00219-4>

Murthy M.A.N., Sangwan K.S. & Narahari N.S. (2021). Tracing evolution of EFQM and its relationship with Industry 4.0. *Total Quality Management & Business Excellence*, <https://doi.org/10.1080/14783363.2021.1999802>

Mohammed, K., Alotibie, B. A., & Abdulaziz, A. (2016). Total Quality Management in Saudi Higher Education. *International Journal of Computer Applications*, 135(4), 6-12

Nazzaro C., Stanco M. & Marotta G. (2020). The Life Cycle of Corporate Social Responsibility in Agri-Food: Value Creation Models. *Sustainability*, 12(4). <https://doi.org/10.3390/su12041287>

Negron L. A. (2020). Relationship between quality management practices, performance and maturity quality management, a contingency approach. *Quality Management Journal*, 27(4), 215-228, <https://doi.org/10.1080/10686967.2020.1809582>

Nenadál, J. (2020). The New EFQM Model: What is Really New and Could Be Considered as a Suitable Tool with Respect to Quality 4.0 Concept? *Quality Innovation Prosperity*, 24(1), 17–28. <https://doi.org/10.12776/qip.v24i1.1415>

Ooi K.B., Teh P.-L. and Chong A. Y.-L. (2009). Developing an integrated model of TQM and HRM on KM activities. *Management Research News*. 32(5), 477-490 <https://doi.org/110.1108/01409170910952976>

Osborne, S. P., & Brown, L. (2011). Innovation, Public Policy and Public Services Delivery in the UK. The Word That Would Be King? *Public Administration*, 89(4), 1335-1350. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2011.01932.x>

Para-González, L., Jiménez-Jiménez, D., & Martínez-Lorente, A.-R. (2021). Does EFQM enhance learning and innovation? *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(7-8), 727-751. <https://doi.org/10.1080/14783363.2021.1890016>

Pawlowsky P., Pflugfelder S.N. & Wagner H.M. (2021). The ISO 30401 knowledge management systems standard – a new framework for value creation and research? *Journal of Intellectual Capital*, 22(3), 506-527. <https://doi.org/10.1108/JIC-07-2020-0256>

Periañez-Cristobal, R., Arturo, Calvo-Mora, A., Rey-Moreno, M., & Suárez, E. (2021). Organizational profiles: key factors and results from the EFQM model perspective. *Total Quality Management*, 32(16), 1850–1873. <https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1787144>

Perry J.L., Wise L.R. (1990); “The motivational basis of public Service”, *Public Administration Review*, 50(3), 367-373

Sader S., Husti I. & Daroczi M. (2021). A review of quality 4.0: definitions, features, technologies, applications, and challenges. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(10), 1164-1182 <https://doi.org/10.1080/14783363.2021.1944082>

Sangwa, N., & Sangwan, K. S. (2017). Development of an integrated performance measurement framework for lean organizations. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 29(1), 41-84. <https://doi.org/10.1108/JMTM-06-2017-0098>

Setiawan and Purba J. (2021). A Systematic Literature Review of Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) *Journal of Technology Management for Growing Economies*, 12(1) <https://doi.org/10.15415/jtmge.2021.121001>

Shafiq, M., Lasrado, F., & Hafeez, K. (2019). The Effect of TQM on Organizational Performance: Empirical Evidence from the Textile Sector of a Developing Country Using SEM. *Total Quality Management and Business Excellence*, 30, 31-52. <https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1283211>

Sigala, M., (2014). Evaluating the performance of destination marketing systems (DMS): Stakeholder perspective. *Marketing Intelligence & Planning*, 32 (2), 208–31. <https://doi.org/10.1108/MIP-08-2013-0131>.

Silva C.S., Borges A.F. & Magano J. (2021). Quality Control 4.0: a way to improve the quality performance and engage shop floor operators. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 39(6) <https://doi.org/10.1108/IJQRM-05-2021-0138>

Snape, E., Wilkinson, A., Marchington, M., & Redman, T. (1995). Managing human resources for TQM: possibilities and Pitfalls. *Employee Relations*, 17(3), 42-51. <https://doi.org/10.1108/01425459510086884>

Sreedharan, R. V., Sunder, V. M., & Raju, R. (2018). Critical success factors of TQM, six sigma, lean and lean six sigma: A literature review and key findings. *Benchmarking*, 25(9), 3479–3504. <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2017-0223>

Scholz T. M., (2011). Social Networks as a Resource for the Increase of Commitment and Leadership – A Theoretical Approach. (August 11, 2011). <http://doi.org/10.2139/ssrn.1908084>

Sony, M., Antony, J., Douglas, JA & McDermott O. (2020). Essential ingredients for the implementation of Quality 4.0. *The TQM Journal*, 32(4), 779–793. <https://doi.org/10.1108/tqm-12-2019-0275>

Sütoová, A., Teplická, K., Straka, M. (2022). Application of the EFQM Model in the Education Institution for Driving Improvement of Processes towards Sustainability. *Sustainability*, 14, <https://doi.org/10.3390/su14137711>

Telejdarue A., Buhulaiga E. & Bag S. (2018). Industry 4.0 Implementation for Multinationals. *Process Safety and Environmental Protection*, 118, 316-329 <https://doi.org/10.1016/j.psep.2018.06.030>

Vashishth, A., Chakraborty, A. & Antony, J. (2017). Lean Six Sigma in financial services industry: a systematic review and agenda for future research. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(3-4), 447-465. <https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1308820>

Vihari, N. S., Yadav, M., & Panda, T. K. (2021). Impact of soft TQM practices on employee work role performance: role of innovative work behavior and initiative climate. *The TQM Journal*, 34(1), 160-177. <https://doi.org/10.1108/TQM-03-2021-0092>

Vouzias, F., & Psychogios, A. G. (2007). Assessing managers' awareness of TQM. *The TQM Magazine*, 19(1), 62-75.

Wang, Q., Dou, J. and Jia, S. (2016). A meta-analytic review of corporate social responsibility and corporate financial performance: the moderating effect of contextual factors. *Business and Society*, 55(8), 1083-1121. <https://doi.org/10.1177/0007650315584317>

Yadav , N., Shankar, R., & Singh, SP (2021). Critical success factors for lean six sigma in quality 4.0. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 13(1), 123-156. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-06-2020-0099>

Yusr M. M., Mokhtar S. S.M., Othman A. R., & Sulaiman Y., (2017). Does interaction between TQM practices and knowledge management processes enhance the innovation performance?

International Journal of Quality & Reliability Management, 34(7), 955-974, <https://doi.org/10.1108/IJQRM-09-2014-0138>

Zonnenshain , A. & Kenett R.S. (2020). Quality 4.0 - the Challenging Future of Quality Engineering, *Taylor and Francis*, 32(4), 614-626, <https://doi.org/10.1080/08982112.2019.1706744>

Άρθρο περιοδικού που εκδίδεται αποκλειστικά σε ηλεκτρονική μορφή στο διαδίκτυο

Cudney A.E., Antony J. & Sony M., (2020). Quality 4.0: Motivations and Challenges from a pilot survey in European firms. *The Future Factory*, Retrieved October 2022 from <https://www.researchgate.net/publication/343125107>

Διπλωματική Εργασία

Sisodia , R., & Forero , DV (2020). Quality 4.0 - How to handle Quality in the industry 4.0 revolution (Master's thesis). Chalmers University of Technology. https://odr.chalmers.se/bitstream/20.500.12380/300650/1/E2019_128.pdf

Διαδικτυακή πηγή με όνομα συγγραφέα

Javed A., Kubler S., Malhi A.K., Nurminen A., Robert J. & Framling K. (2020) bioTope: Building an IoT Open Innovation Ecosystem for Smart Cities. *IEEE* Retrieved October 2022 from <http://dx.doi.org/10.1109/ACCESS.2020.3041326>

Minor Andre. (2020). EFQM Model 2020Q New impetus for excellence. Retrieved October 2022, from <https://www.dqsglobal.com/intl/blog/efqm-model-2020-new-impetus-for-excellence>

Savic Nenad Phd, (2019). About EFQM Model 2020 Retrieved October 2022, from <https://www.linkedin.com/pulse/efqm-model-2020-nenad-savic-phd/>

The fundamental Principles that are at the Heart of the EFQM Model. Retrieved October 2022, from <https://exceltour.org/the-fundamental-principles-that-are-at-the-heart-of-the-efqm-model/>

Weber, A. 2016. "Industry 4.0: Myths Vs. Reality." Retrieved October 2022, from <https://www.assemblymag.com/articles/93619-industry-40-myths-vs-reality>

Καλλιγιά Αθηνά, (2011). Παρακίνηση εργαζομένων στο δημόσιο σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Προβλήματα και τεχνικές ενδυνάμωσης των δημοσίων υπαλλήλων. Η μελέτη περίπτωσης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α). Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης https://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esta/T4/028/10289.pdf

Διαδικτυακή πηγή χωρίς όνομα συγγραφέα

EFQM Model Revised 2nd Edition. Retrieved October 2022, from <https://efqm.org/news/818-the-efqm-model-brochure/>

Baldrige Criteria for Performance Excellence, Categories and Items, Retrieved October 2022, from <https://www.nist.gov/baldrige/baldrige-criteria-commentary>

International Organization for Standardization (ISO). (2018). ISO/TS 30411:2018, *Human resource management — Quality of hire metric of hire*. Retrieved July 2022, from <https://www.iso.org/standard/68220.html>

International Organization for Standardization (ISO). (2018). ISO 30401:2018. Knowledge management systems - Requirements. International Organization for Standardization. Retrieved July 2022, from <https://www.iso.org/standard/68683.html>

International Organization for Standardization (ISO). (2018). ISO 30414:2018. Human Resource management – Guidelines for internal and external human capital reporting. First edition. <https://www.iso.org/standard/69338.html>

International Organization for Standardization (ISO). (2018). 30410:2018 Human resource management — Impact of hire. Retrieved July 2022, from <https://www.iso.org/standard/68219.html>

International Organization for Standardization (ISO). (2020). ISO 10667-1:2020 Assessment service delivery — Procedures and methods to assess people in work and organizational settings — Part 1: Requirements for the client. Retrieved July 2022, from <https://www.iso.org/standard/74716.html>

International Organization for Standardization (ISO). (2020). 10018:2020 Quality management — Guidance for people engagement. Retrieved July 2022, from <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:10018:ed-2:v1:en>

International Organization for Standardization (ISO). (2021). 30415:2021 Human resource management — Diversity and inclusion. Retrieved July 2022, from <https://www.iso.org/standard/71164.html>

Μονάδα Διασφάλισης Ποιότητας – ΜΟ.ΔΙ.Π Πανεπιστήμιο Αιγαίου <https://modip.aegean.gr/>

Κώδικας Δεοντολογίας και Καλής Πρακτικής Πανεπιστημίου Αιγαίου. <https://www.Aegean.gr/ethics.aegean.gr> (kodikas_deontologias_kalis_praktikis_p.a.pdf)

Μονάδα Καινοτομίας & Επιχειρηματικότητας Πανεπιστημίου Αιγαίου <https://mke.aegean.gr>

Οδηγός Εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ) 2020. 6^η έκδοση, Μάρτιος 2021. Ερευνητικό κέντρο για τη Δημόσια Διοίκηση Αυστρίας/Προσαρμογή στην ελληνική γλώσσα.

Υπηρεσία Πληροφορικής & Επικοινωνιών Πανεπιστημίου Αιγαίου <https://ype.aegean.gr/>

Νομοθεσία

Νόμος 3374/2005 : Διασφάλιση της ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση. Σύστημα μεταφοράς και συσσώρευσης πιστωτικών μονάδων Παράρτημα διπλώματος.

Νόμος 4957/2022 : Νέοι Ορίζοντες στα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα: Ενίσχυση της ποιότητας, της λειτουργικότητας και της σύνδεσης των Α.Ε.Ι. με την κοινωνία και λοιπές διατάξεις.

Νόμος 4485/2017 Οργάνωση και λειτουργία της ανώτατης εκπαίδευσης, ρυθμίσεις για την έρευνα και άλλες διατάξεις.

Ν. 4521/2018 (ΦΕΚ Α 38/2-3-2018) Ίδρυση Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής και άλλες διατάξεις.

ΝΟΜΟΣ 4369/2016 Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια - αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις, κωδικοποιημένος με τον 4807/2021

Νόμος 4807/2021 - Θεσμικό πλαίσιο τηλεργασίας, διατάξεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες επείγουσες ρυθμίσεις.

Νόμος 4940/2022 - Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες διατάξεις.

ΠΡΟΕΔΡΙΚΟ ΔΙΑΤΑΓΜΑ ΥΠ' ΑΡΙΘΜ. 145 ΦΕΚ 184/02.08.2007). Οργανισμός Διοικητικών Υπηρεσιών Πανεπιστημίου Αιγαίου