



Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων

Επιχειρηματική Αριστεία και Μέτρηση Επιχειρηματικών Αποδόσεων

Διδακτορική Διατριβή

Βορριά Π. Ευανθία

Επιβλέπων Καθηγητής: Μποχώρης Γεώργιος
Μέλη Τριμελούς Επιτροπής: Καζαντζής Χρήστος
Κουρεμένος Αθανάσιος

Πειραιάς, 2011

Περίληψη Διατριβής

«Επιχειρηματική Αριστεία και Μέτρηση Επιχειρηματικών Αποδόσεων»

Τα τελευταία χρόνια, οι αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον σε σχέση με το πολιτικό, οικονομικό και κοινωνικό σκηνικό, επιβάλλουν νέους κανόνες στην επιχειρηματική διαχείριση. Σε επιστημονικούς και επιχειρηματικούς κύκλους αναζητούνται οι εξελίξεις στο σύγχρονο μάνατζμεντ που θα επιφέρουν τα εκάστοτε επιδιωκόμενα αποτελέσματα, στα πλαίσια του διαμορφούμενου εξωτερικού περιβάλλοντος.

Ειδικότερα, στο χώρο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), οι αλλαγές που σημειώθηκαν από τη δεκαετία του '80 έως σήμερα είναι ραγδαίες. Ενδεικτικά, οι επιχειρήσεις εξοικειώνονται με την έννοια του ελέγχου ποιότητας και της επιθεώρησης των Πρότυπων Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας που εφαρμόζουν, και σταδιακά διευρύνουν τα Συστήματα Διαχείρισής τους και με στόχο την Αριστεία, τη βιώσιμη ανάπτυξη και την Εταιρική Κοινωνική Υπευθυνότητα (Ευθύνη).

Η πιο αποτελεσματική μέτρηση της επίδοσης και απόδοσης, οι παράγοντες που συνηγορούν προς αυτή, και η Επιχειρηματική Αριστεία αποτελούν από τις πιο σύγχρονες συνδυασμένες τάσεις της Διοίκησης Επιχειρήσεων και της ΔΟΠ. Ολοένα και μεγαλύτερο είναι το ενδιαφέρον, τόσο στην επιστημονική κοινότητα, όσο και στον επιχειρηματικό κόσμο, για τα καλύτερα διαθέσιμα / εφαρμόσιμα Πλαίσια / Μοντέλα Αποτίμησης και αποτελεσματικής προσέγγισης της επιχειρηματικής Επίδοσης και Απόδοσης, τα οποία θα αποτελέσουν την απαρχή μίας περισσότερο μεθοδευμένης προσέγγισης για την επίτευξη και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και τελικά την Επιχειρηματική Αριστεία.

Ένα από τα πιο γνωστά και πλέον χρησιμοποιούμενα Μοντέλα / Πλαίσια είναι και το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (ΕΜΕΑ), το οποίο αποτελεί το αντικείμενο μελέτης και το εργαλείο διερεύνησης των βασικών υποθέσεων της παρούσας έρευνας.

Μέσα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση και την αναζήτηση μελετών περίπτωσης, όμως, γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι υπάρχει μεγάλος βαθμός μεταβλητότητας στην ερμηνεία βασικών εννοιών αναφορικά με τις εμπεριεχόμενες απαιτήσεις των

Μοντέλων / Πλαισίων Διαχείρισης - Αποτίμησης Απόδοσης και Επιχειρηματικής Αριστείας. Παρόλο δε που πολλοί ερευνητές έχουν ασχοληθεί με διάφορες πτυχές του ΕΜΕΑ, δεν υπάρχει κάποια ολοκληρωμένη ερευνητική ή βιβλιογραφική αναφορά για την πλευρά της πρακτικής εφαρμογής του ή την ύπαρξη συγκεκριμένης μεθοδολογίας προσέγγισης των απαιτήσεών του. Δεν υφίσταται, δηλαδή, δημοσιευμένο έργο που να αναδεικνύει το πώς πρέπει να προσεγγίζουν οι οργανισμοί ή οι επιχειρήσεις τις απαιτήσεις του ΕΜΕΑ και πώς αξιολογούνται οι εφαρμόσιμες προσεγγίσεις.

Στόχοι, επομένως, της παρούσας έρευνας αποτελούν:

1. Η αποσαφήνιση και τεκμηρίωση εννοιών που περιλαμβάνονται στις απαιτήσεις του ΕΜΕΑ και η παρουσίαση σχετικής μεθοδολογίας, δημιουργώντας τελικά μία βάση δεδομένων με σχετικές βιβλιογραφικές αναφορές και εμπειρικές βέλτιστες πρακτικές
2. Η δυνατότητα μετατροπής των απαιτήσεων του ΕΜΕΑ σε μορφή λειτουργιών και διαδικασιών ("operational-ization") και η μοντελοποίηση των περιλαμβανόμενων αυτών διαδικασιών
3. Η επεξήγηση και ευρύτερη κατανόηση της λογικής της κάρτας του RADAR, του πλαισίου αξιολόγησης του βαθμού καλής ανάπτυξης / υιοθέτησης του μοντέλου, καθώς δεν περιλαμβάνει μόνο απλές έννοιες (Vorria & Bohoris, 2009), και οι οποίες με τη σειρά τους επιτρέπουν το ενδεχόμενο παρερμηνείας
4. Η πρόταση μεθοδολογικού πλαισίου για την ορθή, συστηματική και ευρέως κατανοητή υιοθέτηση του μοντέλου EBEM (ΕΜΕΑ), κατόπιν μελέτης πιθανού χάσματος μεταξύ επιστημονικά ορθής προσέγγισης και εμπειρικής εφαρμογής των απαιτήσεων του ΕΜΕΑ, δια της διεξαγωγής έρευνας σε ελληνικές και κυπριακές επιχειρήσεις.

Για τη διερεύνηση της συσχέτισης μεταξύ σημαντικών μεταβλητών που αφορούν σε παράγοντες υιοθέτησης και εφαρμογής της μεθοδολογίας (όπως αυτή προτείνεται από τη λογική του RADAR) και της σταδιακής υιοθέτησης της δόκιμης προτεινόμενης μεθοδολογίας, πραγματοποιήθηκε έρευνα στις ελληνικές και κυπριακές επιχειρήσεις που έχουν διακριθεί τουλάχιστον μία φορά στα επίπεδα Επιχειρηματικής Αριστείας κατά ΕΜΕΑ.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η προσέγγιση στα Κριτήρια του EMEA εξαρτάται από το επίπεδο και την ωριμότητα που έχει ο οργανισμός ή η επιχείρηση με έννοιες, όπως Επιχειρηματική Αριστεία, βέλτιστες πρακτικές και συγκριτική αξιολόγηση, ενώ δεν επηρεάζεται από το συνολικό χρόνο ενασχόλησης με την ποιότητα, όπως αυτός ορίζεται στην παρούσα εργασία, ως το έτος δηλαδή, που η επιχείρηση έχει κάποια εξωτερική αναγνώριση ή πιστοποίηση.

Η ανάλυση έδειξε, επιπλέον, ότι η προσέγγιση στις απαιτήσεις του EMEA, βάσει της λογικής του RADAR, δε βρίσκει την ίδια ανάπτυξη από τις επιχειρήσεις. Το στοιχείο της «Προσέγγισης» (Approach) και κάποια χαρακτηριστικά του στοιχείου «Αξιολόγηση και Ανασκόπηση» (Assessment and Review) αναπτύσσονται σε ικανοποιητικό βαθμό από τις ελληνικές και κυπριακές επιχειρήσεις του δείγματος, σε αντίθεση με το στοιχείο της «Εφαρμογής» (Deployment) που φαίνεται ότι ικανοποιείται λιγότερο.

Μελλοντικός στόχος της ερευνητικής αυτής προσπάθειας είναι η επέκτασή της σε ευρωπαϊκό επίπεδο, όπου το δείγμα θα είναι μεγαλύτερο, αλλά και η μελέτη νέων υπο-Κριτηρίων με στόχο τη δημιουργία τελικά μίας βάσης δεδομένων με θεωρητικές έννοιες, βέλτιστες πρακτικές και διεργασίες βάσει της δομής του EMEA και του RADAR, με την προσδοκία η βάση αυτή να αποτελέσει οδηγία εφαρμογής του EMEA για τις ευρωπαϊκές χώρες.

Ευχαριστίες

Ολοκληρώνοντας τη συγγραφή της διδακτορικής διατριβής, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά όλους όσους συνέβαλαν σε αυτήν, επιστημονικά και ηθικά.

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή, κ. Γεώργιο Μποχώρη, για την προσφορά επιστημονικής και ηθικής υποστήριξης κατά τη διάρκεια εκπόνησης της διατριβής, καθώς και τα μέλη της τριμελούς επιτροπής, καθηγητές κ. Κουρεμένο και κ. Καζαντζή για την καθοδήγηση και τις συμβουλές που μου παρείχαν καθ' όλη τη διάρκεια της έρευνας.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Λέκτορα κ. Τσόγκα για την πολύτιμη βοήθειά του στην οριοθέτηση της ερευνητικής ανάλυσης, τον Επικ. Καθηγητή κ. Μακρή και τον υπεύθυνο του helpdesk του Πανεπιστημίου Πειραιώς, Σάκκο Άρη, για τη βοήθεια και υποστήριξη στην ανάπτυξη του διαδικτυακού ερωτηματολογίου της έρευνας και τα μέλη της επταμελούς επιτροπής για τη βοήθειά τους στη βελτίωση της δομής και των ευρημάτων της διατριβής.

Τέλος, θέλω να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στην οικογένεια μου, τους φίλους και συναδέλφους μου, για την αμέριστη κατανόηση και υποστήριξη που μου παρείχαν καθ' όλη τη διάρκεια των διδακτορικών σπουδών μου.

Πίνακας Περιεχομένων

Περίληψη Διατριβής	i
Ευχαριστίες.....	iv
Πίνακας Περιεχομένων	v
Ευρετήριο Διαγραμμάτων	xii
Ευρετήριο Πινάκων.....	xviii
Συντομογραφίες	xxii
Βασικοί Ορισμοί - Παραδοχές	xxiii
Κεφάλαιο 1: Έμπνευση, Στόχοι και Δομή της Διατριβής.....	- 1 -
1.1 Πρόλογος.....	- 1 -
1.2 Έμπνευση και Στόχοι Έρευνας.....	- 1 -
1.3 Πρωτοτυπία & Συνεισφορά Διατριβής	- 3 -
1.4 Μελέτη Βιβλιογραφίας	- 6 -
1.5 Δομή Εργασίας	- 8 -
Κεφάλαιο 2: Πλαίσια Αποτίμησης & Διαχείρισης Απόδοσης και Βραβεία Ποιότητας . -	12 -
2.1 Πλαίσια Διαχείρισης και Αποτίμησης Απόδοσης.....	- 12 -
2.1.1 Η Κάρτα Σταθμισμένου Στοχοζυγίου (Balanced Scorecard)	- 13 -
2.1.2 Διαχείριση μέσω Στόχων (MBO)	- 14 -
2.1.3 Πυραμίδα Απόδοσης	- 14 -
2.1.4 Πρίσμα Απόδοσης.....	- 15 -
2.1.5 Μοντέλο Αριστείας του Kanji (Kanji Excellence Model)	- 16 -
2.1.6 Άλλα Πλαίσια.....	- 17 -
2.1.7 Επιλογή Πλαισίου.....	- 17 -
2.2 Βραβεία Ποιότητας.....	- 18 -
2.3 Μοντέλα Επιχειρηματικής Αριστείας: Βράβευση ή Αυτο-αξιολόγηση	- 21 -
2.3.1 Βασικές Ομοιότητες και Διαφορές.....	- 21 -
2.3.2 Φάσεις Αυτο-αξιολόγησης.....	- 22 -

2.3.3 Ενοποιημένο Μοντέλο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και Αποτίμησης Απόδοσης στα Πλαίσια της Αυτο-αξιολόγησης	- 23 -
2.3.4 Δυσκολίες Εφαρμογής της Αυτο-αξιολόγησης	- 24 -
2.3.5 Ωφέλειες και Απαντήσεις σε Βασικές Ερωτήσεις	- 26 -
2.3.6 Μεθοδολογία και Εργαλεία Αυτο-αξιολόγησης.....	- 26 -

Κεφάλαιο 3: Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (ΕΜΕΑ) - 30 -

3.1 Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας	- 30 -
3.1.1 Ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός Διαχείρισης Ποιότητας EFQM	- 31 -
3.1.2 Διαδοχικές Εκδόσεις του ΕΜΕΑ.....	- 31 -
3.1.3 Ενδεικτικές Προσεγγίσεις Υιοθέτησης του ΕΜΕΑ	- 35 -
3.2 Θεμελιώδεις Αρχές	- 36 -
3.3 Στάθμιση των Κριτηρίων του Μοντέλου	- 39 -
3.3.1 Βραβείο ή Διαγνωστική Αυτο-αξιολόγηση	- 39 -
3.4 Ο Μηχανισμός Βαθμολόγησης και η Κάρτα RADAR	- 40 -
3.4.1 RADAR vs PDCA	- 43 -
3.5 Εξειδίκευση Μοντέλου και Μελέτες Περιπτώσεων	- 44 -
3.6 Σχέση με το Malcolm Baldrige National Quality Award	- 45 -
3.7 Σχέση ΕΜΕΑ με το ISO 9001:2000 / 2008	- 47 -
3.8 Πλεονεκτήματα, Περιορισμοί και Προτάσεις Ερευνητών	- 50 -
3.8.1 Πλεονεκτήματα ΕΜΕΑ	- 50 -
3.8.2 Περιορισμοί ΕΜΕΑ.....	- 51 -
3.8.3 Το ΕΜΕΑ ως Διαγνωστικό Εργαλείο Αυτο-αξιολόγησης (Conti)	- 52 -
3.8.4 Προτεινόμενη Βελτιωμένη Μορφή ΕΜΕΑ των Navitz <i>et al.</i>	- 53 -
3.8.5 Παγκόσμιο Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας – Universal Business Excellence Model	- 54 -
3.8.6 Κρίσιμοι Παράγοντες που Επηρεάζουν τη Δομή ενός Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας.....	- 54 -
3.9 Το ΕΜΕΑ σε Εθνικό και Διεθνές Επίπεδο	- 56 -
3.9.1 Διεθνώς	- 56 -
3.9.2 Ελλάδα	- 57 -
3.10 Μελέτες για την Αποτίμηση της Συνεισφοράς των Μοντέλων Ποιότητας & Αριστείας .. -	58 -
3.10.1 Μελέτη Singhal & Hendricks για την Αποτίμηση της Συνεισφοράς των Μοντέλων ΔΟΠ	- 59 -
3.10.2 Μελέτη Boulter & Bendell για την Αποτίμηση της Συνεισφοράς του ΕΜΕΑ	- 61 -
3.11 Βιώσιμη Ανάπτυξη (Sustainability)	- 63 -
3.11.1 Ορισμοί, Προσεγγίσεις και Δείκτες Μέτρησης	- 63 -

3.11.2 Επιχειρηματική Αριστεία και Βιώσιμη Ανάπτυξη	- 64 -
3.12 Σύνδεση με τα Επόμενα Κεφάλαια - Επιλογή Κριτηρίων	- 68 -

Κεφάλαιο 4: Προτεινόμενη Μεθοδολογία, Νέες Προσεγγίσεις & Συνεισφορά

Διατριβής.....	- 71 -
4.1 Εισαγωγή	- 71 -
4.2 Βιβλιογραφική Ανασκόπηση για την Προσέγγιση Μοντέλων Αποτίμησης Απόδοσης	- 71 -
4.3 Προτεινόμενη Πρότυπη Μεθοδολογία Προσέγγισης των Απαιτήσεων του ΕΜΕΑ	- 80 -
4.3.1 Φάση Απόκτησης Γνώσης (Knowledge Acquiring Phase).....	- 83 -
4.3.2 Φάση Εξοικείωσης (Familiarization Phase).....	- 85 -
4.3.3 Φάση Οργάνωσης & Διαμόρφωσης (Facilitation & Modulation Phase)	- 88 -
4.3.4 Φάση Αξιολόγησης και Αναθεώρησης (Evaluation & Review Phase)	- 90 -
4.4 Προτεινόμενη Μορφή «Αποκωδικοποίησης» της Κάρτας του RADAR.....	- 105 -
4.5 Προσαρμοσμένα Εργαλεία και Τεχνικές ΔΟΠ στην παρούσα Έρευνα	- 108 -
4.5.1 Συστηματική Καταγραφή Εμπλεκομένων και των Αναγκών τους – Συνιστώσα «Προσέγγιση»	- 109 -
4.5.2 Συλλογή Στοιχείων από Ομάδες Εμπλεκομένων για τη διατύπωση της Αποστολής, του Οράματος και των συνιστωσών που διαμορφώνουν την Κουλτούρα – Συνιστώσα «Προσέγγιση» & «Εφαρμογή»	- 111 -
4.5.3 Ανάπτυξη Αποστολής και Οράματος – Συνιστώσα «Εφαρμογή».....	- 112 -
4.5.4 Συγκριτική Αξιολόγηση – RADAR για «Αποτελέσματα» & Συνιστώσα «Αξιολόγηση & Αναθεώρηση» των «Ενδυναμωτών»	- 120 -
4.6 Σύνδεση με τα Επόμενα Κεφάλαια	- 122 -

Κεφάλαιο 5: Το πρώτο Κριτήριο του ΕΜΕΑ – Ηγεσία: Βιβλιογραφική Ανασκόπηση και Προσαρμογή στην κάρτα του RADAR για τους «Ενδυναμωτές»

5.1 Ηγεσία (Leadership)	- 125 -
5.1.1 Ορισμοί και Διακριτές Θεωρητικές Προσεγγίσεις Ηγεσίας	- 125 -
5.1.2 Κατακλείδα – Ηγεσία στο ΕΜΕΑ	- 133 -
5.2 Οργανισμός	- 135 -
5.2.1 Ορισμός, Σημασία και Βασικά Μέρη του Οργανισμού.....	- 136 -
5.2.2 Οργανωτικές Δομές.....	- 137 -
5.2.3 Εξωτερικό Περιβάλλοντος & Αγορά Δραστηριοποίησης Οργανισμού.....	- 143 -
5.2.4 Κατακλείδα – Η έννοια του Οργανισμού στο ΕΜΕΑ	- 146 -
5.3 Αποστολή.....	- 147 -
5.3.1 Ορισμός.....	- 148 -
5.3.2 Σημασία Ύπαρξης Επίσημης Δήλωσης Αποστολής	- 149 -
5.3.3 Χαρακτηριστικά Δήλωσης Αποστολής	- 151 -

5.3.4	Συστατικά Δήλωσης Αποστολής	- 153 -
5.3.5	Ανάπτυξη της Δήλωσης Αποστολής	- 157 -
5.3.6	Σύνδεση της Αποστολής με τη Στρατηγική του Οργανισμού.....	- 162 -
5.4	Όραμα	- 163 -
5.4.1	Ορισμός.....	- 164 -
5.4.2	Σημασία Οράματος	- 165 -
5.4.3	Στοιχεία Οράματος.....	- 166 -
5.4.4	Ανάπτυξη και Επικοινωνία Οράματος	- 167 -
5.5	Αξίες και Κουλτούρα Αριστείας	- 170 -
5.5.1	Ορισμός και Κατηγορίες Αξιών	- 170 -
5.5.2	Επιλογή και Ιεράρχηση Αξιών.....	- 172 -
5.5.3	Κουλτούρα Βασισμένη σε Αξίες (Values-based Culture)	- 173 -
5.5.4	Ορισμός, Σημασία & Είδη Κουλτούρας	- 174 -
5.5.5	Οργανωσιακή Κουλτούρα ή Κλίμα	- 177 -
5.5.6	Ήθος και Ηθικές Αξίες	- 178 -
5.5.7	Κατακλείδα – Αξίες και Κουλτούρα στο ΕΜΕΑ	- 179 -
5.6	Προσαρμογή στην κάρτα RADAR των «Ενδυναμωτών»	- 180 -
5.6.1	«Προσέγγιση» (Approach).....	- 180 -
5.6.2	«Προσέγγιση» για το 1a1.....	- 190 -
5.6.3	«Εφαρμογή ή Εξάπλωση» (Deployment).....	- 193 -
5.6.4	«Εφαρμογή / Υιοθέτηση» για το 1a1.....	- 195 -
5.6.5	«Αξιολόγηση & Ανασκόπηση» (Assessment & Review)	- 197 -
5.6.6	«Αξιολόγηση & Ανασκόπηση» για το 1a1	- 202 -
5.7	Σύνδεση με το Επόμενο Κεφάλαιο	- 203 -

Κεφάλαιο 6: Το Όγδοο Κριτήριο του ΕΜΕΑ - Αποτελέσματα που σχετίζονται με την Κοινωνία: Βιβλιογραφική Ανασκόπηση και Προσαρμογή του 8β3 στην Κάρτα του RADAR για τα «Αποτελέσματα»

6.1	Ορισμοί, Χαρακτηριστικά και Φάσεις Εξέλιξης Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ)-	205
	-	
6.2	Σημασία και Οφέλη της ΕΚΕ	- 212 -
6.3	Η ΕΚΕ στο ΕΜΕΑ.....	- 215 -
6.4	Βήματα και Τομείς Εφαρμογής Επιχειρηματικών Δράσεων ΕΚΕ	- 216 -
6.5	Πλαίσια ΕΚΕ	- 221 -
6.5.1	AccountAbility 1000 (AA 1000).....	- 221 -
6.5.2	Social Accountability 8000 (SA8000).....	- 223 -
6.5.3	United Nations Global Compact.....	- 224 -
6.5.4	Ποιότητα και Αριστεία μέσω Επιχειρηματικής Ηθικής (EBEN).....	- 225 -

6.5.5 Επιχειρηματικά Βραβεία Ηθικής	- 226 -
6.5.6 Περιβαλλοντικό Πρότυπο ISO 14001 & EMAS	- 226 -
6.5.7 Global Reporting Initiative (GRI)	- 227 -
6.5.8 Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας για ΕΚΕ (EFQM for CSR)	- 228 -
6.5.9 Άλλες Γνωστές Προσπάθειες ΕΚΕ.....	- 228 -
6.6 Προσαρμογή στην Κάρτα RADAR για τα «Αποτελέσματα».....	- 231 -
6.6.1 «Αποτελέσματα» (Results)	- 232 -
6.6.2 «Αποτελέσματα» για το 8β3	- 236 -
6.7 Σύνδεση με το Επόμενο Κεφάλαιο	- 238 -
Κεφάλαιο 7: Ερευνητικό Πλαίσιο.....	- 240 -
7.1 Εισαγωγή	- 240 -
7.2 Θεωρητικό Μοντέλο (Πλαίσιο).....	- 241 -
7.2.1 Διεθνής Βιβλιογραφική Ανασκόπηση	- 241 -
7.2.2 Ελληνική Πραγματικότητα	- 244 -
7.3 Στόχοι και Βασικές Υποθέσεις Έρευνας.....	- 245 -
7.3.1 Βασικές Υποθέσεις Έρευνας	- 245 -
Κεφάλαιο 8: Μεθοδολογία Έρευνας και Παρουσίαση Αποτελεσμάτων	- 254 -
8.1 Εισαγωγή	- 254 -
8.2 Εργαλείο Συλλογής Στοιχείων: Ερωτηματολόγιο.....	- 255 -
8.2.1 Στάδια Προετοιμασίας	- 255 -
8.2.2 Τρόποι Συλλογής Στοιχείων	- 256 -
8.2.3 Είδη Ερωτήσεων.....	- 256 -
8.2.4 Απόφαση για τη Σειρά των Ερωτήσεων.....	- 258 -
8.2.5 Επιλογή Ερωτήσεων.....	- 259 -
8.3 Πιλοτική Έρευνα	- 264 -
8.4 Πληθυσμός & Δείγμα Έρευνας.....	- 264 -
8.5 Τρόπος Ανάλυσης Δεδομένων	- 265 -
8.6 Επικοινωνία Ερωτηματολογίου	- 266 -
8.7 Ποιότητα Μετρήσεων	- 267 -
8.7.1 Ανάλυση Ελλιπών Απαντήσεων	- 268 -
8.7.2 Αξιοπιστία	- 269 -
8.7.3 Εγκυρότητα	- 270 -
8.7.4 Ποιότητα Μετρήσεων στην Παρούσα Έρευνα	- 271 -
8.8 Στοιχεία Επιχειρήσεων & Περιγραφική Στατιστική Δείγματος.....	- 275 -
8.9 Αναγκαιότητα Νέων Μεταβλητών	- 331 -
8.9.1 Νέες Μεταβλητές.....	- 331 -

8.10 Αναγκαιότητα Τροποποίησης Κλίμακας Μέτρησης Μεταβλητών	- 335 -
8.11 Αποτελέσματα Ανάλυσης Νέων Μεταβλητών	- 337 -
8.12 Έλεγχος Κύριων Υποθέσεων	- 344 -
8.12.1 Έλεγχος (Ερευνητικών) Υποθέσεων για τις υπο-απαιτήσεις 1α1 & 8β3 του ΕΜΕΑ (Υποθέσεις Η1-Η4)	- 346 -
8.12.2 Έλεγχος (Ερευνητικών) Υποθέσεων για την ανάπτυξη της υπο-απαιτήσης 1α1 (Υποθέσεις Η5-Η13)	- 378 -
8.12.3 Έλεγχος (Ερευνητικών) Υποθέσεων για την ανάπτυξη της υπο-απαιτήσης 8β3 (Υποθέσεις Η14-Η18)	- 397 -
8.12.4 Ανακεφαλαίωση Αποτελεσμάτων Ελέγχου Υποθέσεων	- 404 -
8.13 Σύγκριση Βαθμού Σημαντικότητας και Εύρους Εφαρμογής	- 404 -
Κεφάλαιο 9: Συμπεράσματα και Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα	- 420 -
9.1 Εισαγωγή	- 420 -
9.2 Συμπεράσματα Βιβλιογραφικής Ανασκόπησης	- 420 -
9.2.1 Γενικά	- 420 -
9.2.2 Βασικά Σημεία της υπο-απαιτήσης 1α1 των «Ενδυναμωτών»	- 423 -
9.2.3 Βασικά Σημεία της υπο-απαιτήσης 8β3 των «Αποτελεσμάτων»	- 425 -
9.3 Συμπεράσματα Εμπειρικής Ανάλυσης	- 426 -
9.3.1 Αποτελέσματα Ανάλυσης για την υπο-απαιτήση 1α1	- 426 -
9.3.2 Αποτελέσματα Ανάλυσης για την υπο-απαιτήση 8β3	- 431 -
9.3.3 Νέες Μεταβλητές & Έλεγχος Κύριων Ερευνητικών Υποθέσεων	- 433 -
9.3.4 Σύγκριση Βαθμού Σημαντικότητας και Εύρους Εφαρμογής	- 438 -
9.4 Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα	- 438 -
Βιβλιογραφία	- 443 -
Παράρτημα	- 474 -
Παράρτημα 1: Λέξεις – κλειδιά και βασικοί Τίτλοι Περιοδικών που χρησιμοποιήθηκαν στην αναζήτηση βιβλιογραφίας	- 475 -
Παράρτημα Α.1: Βασική Βιβλιογραφική Ανασκόπηση Κύριων Πλαισίων Αποτίμησης Απόδοσης	- 477 -
Παράρτημα Α.2.1: Μετρήσεις που προτείνονται από τα γνωστά Πλαίσια Αποτίμησης Απόδοσης	- 479 -
Παράρτημα Α.2.2: Θεμελιώδεις Αρχές Αριστείας στο ΕΜΕΑ 2010	- 481 -
Παράρτημα Α.3.1: Τα Κριτήρια του ΕΜΕΑ 2010	- 482 -
Παράρτημα Α.3.2: Οι βασικές αλλαγές του ΕΜΕΑ από την έκδοση του 2003 στην έκδοση του 2010	- 495 -

Παράρτημα Α.3.3α1: Η κάρτα του RADAR για τους «Ενδυναμωτές» (2003)	- 499 -
Παράρτημα Α.3.3α2: Η κάρτα του RADAR για τους «Ενδυναμωτές» (2010)	- 500 -
Παράρτημα Α.3.3β1: Η κάρτα του RADAR για τα «Αποτελέσματα» (2003)	- 501 -
Παράρτημα Α.3.3β2: Η κάρτα του RADAR για τα «Αποτελέσματα» (2010)	- 502 -
Παράρτημα Α.3.4: Σχετικές με το Γνωστικό Αντικείμενο Δημοσιεύσεις	- 503 -
Παράρτημα Α.3.5: Παραδείγματα Δηλώσεων Αποστολής και Οράματος βραβευμένων επιχειρήσεων σε ένα από τα επίπεδα Αριστείας κατά ΕΜΕΑ	- 505 -
Παράρτημα Β.1: Επιλογή Ερωτήσεων	- 509 -
Παράρτημα Β.2: Εισαγωγικό Γράμμα & Παράρτημα Β.3: Ερωτηματολόγιο	- 521 -
Παράρτημα Β.4: Νέες Μεταβλητές & Έλεγχος Κύριων Ερευνητικών Υποθέσεων (Η1-Η4)	- 536 -
Παράρτημα Β.5: Έλεγχος Ερευνητικών Υποθέσεων Η5-Η18	- 565 -
Αλυσίδα Αξίας Προτεινόμενης Μεθοδολογίας.....	- 619 -

Ευρετήριο Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 2.1: Κάρτα Σταθμισμένου Στοχοζυγίου	- 13 -
Διάγραμμα 2.2: Πυραμίδα Απόδοσης.....	- 15 -
Διάγραμμα 2.3: Πρίσμα Απόδοσης	- 16 -
Διάγραμμα 2.4: Kanji's Business Excellence Model.....	- 16 -
Διάγραμμα 2.5: Οι Φάσεις της Αυτο-αξιολόγησης	- 23 -
Διάγραμμα 2.6: Ενοποιημένο Μοντέλο ΔΟΠ και Αποτίμησης της Απόδοσης.....	- 23 -
Διάγραμμα 3.1: Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας 2010	- 32 -
Διάγραμμα 3.2: Θεμελιώδεις Αρχές και Κριτήρια – Υπο-Κριτήρια του ΕΜΕΑ.....	- 38 -
Διάγραμμα 3.3: Σταθμιστές των Κριτηρίων του ΕΜΕΑ στην τελική βαθμολογία	- 39 -
Διάγραμμα 3.4: Τα επίπεδα Επιχειρηματικής Αριστείας.....	- 40 -
Διάγραμμα 3.5: Η κάρτα του RADAR για τα Κριτήρια των «Ενδυναμωτών».....	- 41 -
Διάγραμμα 3.6: Η κάρτα του RADAR για τα Κριτήρια των «Αποτελεσμάτων»	- 41 -
Διάγραμμα 3.7: Σχηματική αναπαράσταση της λογικής του RADAR.....	- 42 -
Διάγραμμα 3.8: Κύκλος του Deming ή PDCA.....	- 43 -
Διάγραμμα 3.9: Νέες Κάρτες RADAR «Ενδυναμωτών» & «Αποτελεσμάτων»	- 44 -
Διάγραμμα 3.10: Διαγνωστική Αυτο-αξιολόγηση βάσει του ΕΜΕΑ.....	- 53 -
Διάγραμμα 3.11: Προτεινόμενη Βελτιωμένη Μορφή ΕΜΕΑ.....	- 53 -
Διάγραμμα 3.12: Universal Business Excellence Model.....	- 54 -
Διάγραμμα 3.13: Μοντέλο Κρίσιμων Παραγόντων για την Αποτίμηση της Επιχειρηματικής Απόδοσης.....	- 55 -
Διάγραμμα 3.14: Επιχειρήσεις που διακρίθηκαν διεθνώς στα τρία επίπεδα της Επιχειρηματικής Αριστείας.....	- 56 -
Διάγραμμα 3.15: Κλαδική κατηγοριοποίηση επιχειρήσεων που διακρίθηκαν διεθνώς στα τρία επίπεδα της Επιχειρηματικής Αριστείας	- 57 -
Διάγραμμα 3.16: Κλαδική κατηγοριοποίηση Ελληνικών Επιχειρήσεων που διακρίθηκαν στα τρία επίπεδα της Επιχειρηματικής Αριστείας	- 58 -
Διάγραμμα 3.17: Χρονικός Προγραμματισμός Μελέτης.....	- 60 -
Διάγραμμα 3.18: Αποτελέσματα Μελέτης Singhal & Hendricks για Χρηματοοικονομικούς Δείκτες για Επιχειρήσεις με Βραβεία Ποιότητας.....	- 61 -
Διάγραμμα 3.19: Ενδεικτικό Γράφημα: Αύξηση των Πωλήσεων Μετά το Έτος Βράβευσης- 62 -	- 62 -
Διάγραμμα 3.20: 4P's Strategy για την Επίτευξη Επιχειρηματικής Αριστείας (Ε.Α.)	- 65 -
Διάγραμμα 3.21: Οι τρεις βασικές Διαστάσεις της ΕΚΕ.....	- 66 -
Διάγραμμα 3.22: Καμπύλη Αξίας ΕΚΕ.....	- 67 -
Διάγραμμα 4.1: Εφαρμογή ΕΜΕΑ μετά από Αυτο-αξιολόγηση	- 76 -
Διάγραμμα 4.2: Προτεινόμενη Μεθοδολογία για την Προσέγγιση και Ανάπτυξη των Υπο-απαιτήσεων του ΕΜΕΑ.....	- 92 -

Διάγραμμα 4.3: Αλυσίδα Αξίας Προτεινόμενης Μεθοδολογίας για τις απαιτήσεις των «Ενδυναμωτών»	- 103 -
Διάγραμμα 4.4: Αλυσίδα Αξίας Προτεινόμενης Μεθοδολογίας για τις απαιτήσεις των «Αποτελεσμάτων».....	- 104 -
Διάγραμμα 4.5α: Γραφική Αποκωδικοποίηση της κάρτας του RADAR των «Ενδυναμωτών»	- 106 -
Διάγραμμα 4.5β: Γραφική Αποκωδικοποίηση της κάρτας του RADAR των «Αποτελεσμάτων»..	- 107 -
Διάγραμμα 4.6: Ανάλυση της Ικανοποίησης των Πελατών	- 110 -
Διάγραμμα 4.7: Προσδιορισμός Αναγκών Εμπλεκομένων μέσω Διαγράμματος Αιτίας–Αιτιατού	- 110 -
Διάγραμμα 4.8: Προσδιορισμός Αναγκών Εμπλεκομένων μέσω Διαγράμματος Δένδρου και Πίνακα Προτεραιοτήτων	- 111 -
Διάγραμμα 4.9: Διάγραμμα Συνάφειας για την συλλογή Πληροφοριών από Ομάδες Εμπλεκομένων	- 112 -
Διάγραμμα 4.10: Φόρμα Συμπλήρωσης Βασικών Στοιχείων κατά τον Καταιγισμό Ιδεών..	- 113 -
Διάγραμμα 4.11: Φόρμα Συμπλήρωσης Δήλωσης Οράματος.....	- 114 -
Διάγραμμα 4.12: Λίστα Ελέγχου Προσαρμοσμένη στις Ανάγκες της Διαδικασίας Ανάπτυξης της Δήλωσης Αποστολής	- 115 -
Διάγραμμα 4.13: Προτεινόμενη Μορφή Φύλλου Ελέγχου για την Ανάπτυξη Δήλωσης Αποστολής	- 116 -
Διάγραμμα 4.14: Λειτουργική Ανάπτυξη Ποιότητας στην Ανάπτυξη της Δήλωσης Αποστολής..	- 119 -
Διάγραμμα 4.15: Επιλογή Επιχειρήσεων για Συγκριτική Αξιολόγηση.....	- 121 -
Διάγραμμα 4.16: Συγκριτική αξιολόγηση Συστατικών Αποστολής μέσω Πίνακα Διασύνδεσης Μεταβλητών	- 121 -
Διάγραμμα 5.1: Πυραμίδα Διοίκησης	- 133 -
Διάγραμμα 5.2: Βασικά Μέρη ενός Οργανισμού	- 137 -
Διάγραμμα 5.3: Γενική Μορφή Οριζόντιας Δομής.....	- 138 -
Διάγραμμα 5.4: Γενική Μορφή Κάθετης Δομής.....	- 139 -
Διάγραμμα 5.5: Παράδειγμα Υβριδικής Δομής Οργανισμού	- 140 -
Διάγραμμα 5.6: Παράδειγμα Δομής Κυττάρου	- 141 -
Διάγραμμα 5.7: Στάδια Στρατηγικού Μοντέλου	- 148 -
Διάγραμμα 5.8: Η χρήση της Αποστολής ενός οργανισμού ως Στρατηγικό Εργαλείο.....	- 150 -
Διάγραμμα 5.9: Βασικά Συστατικά Δήλωσης Αποστολής.....	- 161 -
Διάγραμμα 5.10: Γραφική Απεικόνιση μεταξύ Αποστολής και Οράματος.....	- 164 -
Διάγραμμα 5.11: Μοντέλο Οραματικής Διαχείρισης – Visionary Management Model.....	- 169 -
Διάγραμμα 5.12: Η θέση των αξιών στην οργανωσιακή κουλτούρα	- 171 -

Διάγραμμα 5.13: Βήματα υιοθέτησης κουλτούρας βασισμένης σε αξίες.....	- 174 -
Διάγραμμα 5.14: Πλαίσιο Χαρακτηριστικών και Δυνατών Σημείων Κουλτούρας.....	- 175 -
Διάγραμμα 5.15: Γραφική Απεικόνιση Διεργασίας	- 182 -
Διάγραμμα 5.16: Διεργασιοκεντρική Προσέγγιση	- 182 -
Διάγραμμα 5.17: Η θέση της διεργασίας μέσα σε ένα Σύστημα Διαχείρισης Απόδοσης....	- 183 -
Διάγραμμα 5.18: Μοντέλο Kano.....	- 187 -
Διάγραμμα 5.19: Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών.....	- 188 -
Διάγραμμα 5.20: Πρόταση Απεικόνισης της Ανάπτυξης μίας Προσέγγισης σύμφωνα με το RADAR	- 190 -
Διάγραμμα 5.21: Απεικόνιση της «Εφαρμογής» μίας «Προσέγγισης»	- 195 -
Διάγραμμα 5.22: Καινοτομικές ή Σταδιακές βελτιώσεις.....	- 200 -
Διάγραμμα 5.23: Απεικόνιση της «Αξιολόγησης & Ανασκόπησης».....	- 202 -
Διάγραμμα 6.1: Τριπλή Βασική Αρχή της ΕΚΕ.....	- 208 -
Διάγραμμα 6.2: Η ΕΚΕ συμβάλλει στη Στρατηγική μίας Επιχείρησης	- 215 -
Διάγραμμα 6.3: Η ΕΚΕ στο ΕΜΕΑ.....	- 216 -
Διάγραμμα 6.4: Στάδια Εφαρμογής Προγραμμάτων ΕΚΕ.....	- 217 -
Διάγραμμα 6.5: Ιεράρχηση Ευθυνών για ΕΚΕ.....	- 219 -
Διάγραμμα 6.6: Το πρότυπο AA 1000.....	- 222 -
Διάγραμμα 6.7: Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Ηθικής EBEN.....	- 226 -
Διάγραμμα 6.8: Απεικόνιση της κάρτας RADAR των «Αποτελεσμάτων»	- 236 -
Διάγραμμα 7.1: Στάδια Διεξαγωγής Έρευνας – Ανάπτυξη Θεωρητικού Πλαισίου και Ερευνητικών Υποθέσεων.....	- 240 -
Διάγραμμα 7.2: Θεωρητικό Πλαίσιο Έρευνας	- 253 -
Διάγραμμα 8.1: Στάδια Διεξαγωγής Έρευνας – Σχεδιασμός Έρευνας και Ανάλυση Στοιχείων ...	- 254 -
Διάγραμμα 8.2: Στάδια Προετοιμασίας Ερωτηματολογίου	- 255 -
Διάγραμμα 8.3: Απεικόνιση Κάρτας RADAR του στοιχείου 'Προσέγγιση'	- 259 -
Διάγραμμα 8.4: Απεικόνιση κάρτας RADAR του στοιχείου 'Εφαρμογή'	- 259 -
Διάγραμμα 8.5: Απεικόνιση κάρτας RADAR του στοιχείου 'Αξιολόγηση & Ανασκόπηση' ..	- 260 -
Διάγραμμα 8.6: Απεικόνιση Κάρτας RADAR του στοιχείου 'Αποτελέσματα'	- 262 -
Διάγραμμα 8.7: Επιλογή ερωτήσεων για την υπο-απαίτηση 8β3.....	- 263 -
Διάγραμμα 8.8: Μεταβλητή Δομικής Φύσης	- 268 -
Διάγραμμα 8.9: Επιχειρήσεις Πληθυσμού ανά Δραστηριότητα.....	- 276 -
Διάγραμμα 8.10: Κλάδοι Επιχειρήσεων με διάκριση στα Επίπεδα Αριστείας κατά ΕΜΕΑ...-	- 276 -
Διάγραμμα 8.11: Επιχειρήσεις ή τμήματα Επιχειρήσεων με μία Διάκριση	- 277 -
Διάγραμμα 8.12: Επιχειρήσεις ή τμήματα επιχειρήσεων με παραπάνω από μία Διακρίσεις-	- 278 -
Διάγραμμα 8.13: Είδη Διάκρισης ή Εξωτερικής Αναγνώρισης σχετικής με την Ποιότητα ..-	- 281 -
Διάγραμμα 8.14: Έτη Ενασχόλησης με την Ποιότητα.....	- 281 -

Διάγραμμα 8.15: Αριθμός και Είδη Διακρίσεων	283 -
Διάγραμμα 8.16: Διαδικασία Ανάπτυξης Αποστολής	285 -
Διάγραμμα 8.17: Διαδικασία Ανάπτυξης Οράματος.....	286 -
Διάγραμμα 8.18: Διαδικασία Ανάπτυξης Συνιστωσών Κουλτούρας.....	287 -
Διάγραμμα 8.19: Σημαντικότητα Συμμετοχής Εμπλεκομένων στην ανάπτυξη της Αποστολής... -	289 -
Διάγραμμα 8.20: Σημαντικότητα Συμμετοχής Εμπλεκομένων στην ανάπτυξη του Οράματος... -	289 -
Διάγραμμα 8.21: Σηματωτικότητα Συμμετοχής Εμπλεκομένων στην ανάπτυξη των συνιστωσών που διαμορφώνουν την Κουλτούρα	290 -
Διάγραμμα 8.22: Σημαντικότητα Συμμετοχής Εμπλεκομένων.....	290 -
Διάγραμμα 8.23: Συμμετοχή Εμπλεκομένων στην ανάπτυξη της Αποστολής.....	291 -
Διάγραμμα 8.24: Συμμετοχή Εμπλεκομένων στην ανάπτυξη του Οράματος.....	292 -
Διάγραμμα 8.25: Συμμετοχή Εμπλεκομένων στην ανάπτυξη των συνιστωσών που διαμορφώνουν την Κουλτούρα	292 -
Διάγραμμα 8.26: Σχέση της Αποστολής με την Πολιτική & Στρατηγική	293 -
Διάγραμμα 8.27: Σχέση του Οράματος με την Πολιτική & Στρατηγική	294 -
Διάγραμμα 8.28: Σχέση των συνιστωσών Κουλτούρας με την Πολιτική & Στρατηγική	295 -
Διάγραμμα 8.29: Τρόπος Εφαρμογής Προσέγγισης για την Αποστολή.....	296 -
Διάγραμμα 8.30: Τρόπος Εφαρμογής Προσέγγισης για το Όραμα.....	296 -
Διάγραμμα 8.31: Τρόπος Εφαρμογής Προσέγγισης για τις Συνιστώσες Κουλτούρας	297 -
Διάγραμμα 8.32: Σημαντικότητα Επικοινωνίας των τελικών διατυπώσεων της Αποστολής, του Οράματος και των Συνιστωσών Κουλτούρας στους Εμπλεκομένους.....	299 -
Διάγραμμα 8.33: Επικοινωνία της Αποστολής στους Εμπλεκομένους.....	300 -
Διάγραμμα 8.34: Επικοινωνία του Οράματος στους Εμπλεκομένους.....	300 -
Διάγραμμα 8.35: Επικοινωνία των Συνιστωσών Κουλτούρας στους Εμπλεκομένους	301 -
Διάγραμμα 8.36: Σημαντικότητα Μέτρησης του Βαθμού Γνώσης των τελικών διατυπώσεων... -	303 -
Διάγραμμα 8.37: Πραγματοποίηση Μετρήσεων για το Βαθμό Γνώσης της Αποστολής	303 -
Διάγραμμα 8.38: Πραγματοποίηση Μετρήσεων για το Βαθμό Γνώσης του Οράματος	304 -
Διάγραμμα 8.39: Πραγματοποίηση Μετρήσεων για το Βαθμό Γνώσης των συνιστωσών που διαμορφώνουν την Κουλτούρα	305 -
Διάγραμμα 8.40: Σημαντικότητα Μετρήσεων για το Βαθμό Κατανόησης	306 -
Διάγραμμα 8.41: Πραγματοποίηση Μετρήσεων για το Βαθμό Κατανόησης της Αποστολής-	307 -
Διάγραμμα 8.42: Πραγματοποίηση Μετρήσεων για το Βαθμό Κατανόησης του Οράματος-	308 -

Διάγραμμα 8.43: Πραγματοποίηση Μετρήσεων για το Βαθμό Κατανόησης των συνιστωσών που διαμορφώνουν την Κουλτούρα	- 309 -
Διάγραμμα 8.44: Σημαντικότητα Μέτρησης Βαθμού Ευθυγράμμισης των τριών διαστάσεων με τις καθημερινές λειτουργίες των επιχειρήσεων	- 310 -
Διάγραμμα 8.45: Πραγματοποίηση Μετρήσεων για το Βαθμό Ευθυγράμμισης της Αποστολής με τις καθημερινές λειτουργίες των επιχειρήσεων	- 310 -
Διάγραμμα 8.46: Πραγματοποίηση Μετρήσεων για το Βαθμό Ευθυγράμμισης του Οράματος με τις καθημερινές λειτουργίες των επιχειρήσεων	- 311 -
Διάγραμμα 8.47: Πραγματοποίηση Μετρήσεων για το Βαθμό Ευθυγράμμισης των συνιστωσών Κουλτούρας με τις καθημερινές λειτουργίες των επιχειρήσεων.....	- 312 -
Διάγραμμα 8.48: Ευθυγράμμιση των καθημερινών λειτουργιών με τις τρεις διαστάσεις της 1a1 του EMEA.....	- 313 -
Διάγραμμα 8.49: Τρόποι χρήσης των πραγματοποιούμενων μετρήσεων.....	- 314 -
Διάγραμμα 8.50: Ύπαρξη Κρίσιμων Ορίων Ενεργοποίησης της Αναδιτύπωσης των τελικών διατυπώσεων.....	- 314 -
Διάγραμμα 8.51: Μηχανισμοί Ενεργοποίησης Αναδιτύπωσης της Αποστολής	- 315 -
Διάγραμμα 8.52: Μηχανισμοί Ενεργοποίησης Αναδιτύπωσης του Οράματος	- 316 -
Διάγραμμα 8.53: Μηχανισμοί Ενεργοποίησης Αναδιτύπωσης των συνιστωσών της Κουλτούρας.....	- 316 -
Διάγραμμα 8.54: Διατήρηση Αρχείου Αλλαγών	- 318 -
Διάγραμμα 8.55: Ύπαρξη Συγκεκριμένης Διαδικασίας Βελτίωσης.....	- 319 -
Διάγραμμα 8.56: Τροποποίηση Αποστολής, Οράματος και συνιστωσών Κουλτούρας από την αρχή λειτουργίας της επιχείρησης	- 319 -
Διάγραμμα 8.57: Βαρύτητα Μηχανισμών Ενεργοποίησης για την αναδιτύπωση των τριών διαστάσεων της 1a1 του EMEA.....	- 322 -
Διάγραμμα 8.58: Σημαντικότητα Πραγματοποίησης Συγκριτικής Αξιολόγησης με άλλες επιχειρήσεις.....	- 323 -
Διάγραμμα 8.59: Σημαντικότητα Πραγματοποίησης Μετρήσεων σχετικά με τα αποτελέσματα Κοινωνίας.....	- 325 -
Διάγραμμα 8.60: Πραγματοποίηση Μετρήσεων σχετικά με τα αποτελέσματα Κοινωνίας .-	- 326 -
Διάγραμμα 8.61: Βαθμός Ρεαλιστικής Επίτευξης των Καταγεγραμμένων Δεικτών	- 327 -
Διάγραμμα 8.62: Αναζήτηση Μέσης Τιμής για τους Καταγεγραμμένους Δείκτες	- 328 -
Διάγραμμα 8.63: Συγκριτική Αξιολόγηση με άλλες επιχειρήσεις.....	- 328 -
Διάγραμμα 8.64: Συσχέτιση μεταξύ καθορισμένων επιχειρησιακών δράσεων και επιδιωκόμενων δεικτών.....	- 329 -
Διάγραμμα 8.65: Σημαντικότητα Εμβέλειας.....	- 330 -
Διάγραμμα 8.66: Εφαρμογή στα προϊόντα / υπηρεσίες και τις αγορές δραστηριοποίησης-	330 -

Διάγραμμα 8.67: Επεξήγηση νέων Μεταβλητών για το υπο-Κριτήριο των «Ενδυναμωτών»	334 -
Διάγραμμα 8.68: Επεξήγηση νέων Μεταβλητών για το υπο-Κριτήριο των «Αποτελεσμάτων» ..	335 -
Διάγραμμα 8.69: Βαθμός Ανάπτυξης 'Προσεγγίσεων' των τριών διαστάσεων	342 -
Διάγραμμα 8.70: Βαθμός 'Εφαρμογής' (Εξάπλωσης) των τριών διαστάσεων.....	342 -
Διάγραμμα 8.71: Βαθμός 'Αξιολόγησης και Ανασκόπησης' των τριών διαστάσεων	343 -
Διάγραμμα 8.72: Βαθμός συνολικής εφαρμογής (υιοθέτησης) της υπο-απαιτήσης.....	343 -
Διάγραμμα 8.73: Συμμετοχή Εμπλεκομένων στην Διατύπωση της Αποστολής	408 -
Διάγραμμα 8.74: Συμμετοχή Εμπλεκομένων στην Διατύπωση του Οράματος	409 -
Διάγραμμα 8.75: Συμμετοχή Εμπλεκομένων στην Διατύπωση των συνιστωσών Κουλτούρας ..	409 -
Διάγραμμα 8.76: Επικοινωνία της τελικής Διατύπωσης της Αποστολής.....	410 -
Διάγραμμα 8.77: Επικοινωνία της τελικής Διατύπωσης του Οράματος.....	411 -
Διάγραμμα 8.78: Επικοινωνία της τελικής Διατύπωσης των συνιστωσών Κουλτούρας	411 -
Διάγραμμα 8.79: Βαθμός Γνώσης της τελικής Διατύπωσης της Αποστολής	412 -
Διάγραμμα 8.80: Βαθμός Γνώσης της τελικής Διατύπωσης του Οράματος	413 -
Διάγραμμα 8.81: Βαθμός Γνώσης της τελικής Διατύπωσης των συνιστωσών Κουλτούρας	414 -
Διάγραμμα 8.82: Βαθμός Κατανόησης της τελικής Διατύπωσης της Αποστολής	415 -
Διάγραμμα 8.83: Βαθμός Κατανόησης της τελικής Διατύπωσης του Οράματος	415 -
Διάγραμμα 8.84: Βαθμός Κατανόησης της τελικής Διατύπωσης των συνιστωσών Κουλτούρας	416 -
Διάγραμμα 8.85: Βαθμός Ευθυγράμμισης της Αποστολής με τις καθημερινές λειτουργίες της επιχείρησης	417 -
Διάγραμμα 8.86: Βαθμός Ευθυγράμμισης του Οράματος με τις καθημερινές λειτουργίες της επιχείρησης	417 -
Διάγραμμα 8.87: Βαθμός Ευθυγράμμισης των συνιστωσών Κουλτούρας με τις καθημερινές λειτουργίες της επιχείρησης.....	418 -
Διάγραμμα 8.88: Μέτρηση Τάσης και Καταγραφή Δεικτών για το Υπο-Κριτήριο 8β3.....	419 -

Ευρετήριο Πινάκων

Πίνακας 2.1: Χαρακτηριστικά ΔΟΠ σε Βραβεία Ποιότητας και Θεωρητικά Πλαίσια Επιχειρηματικής Αριστείας.....	- 20 -
Πίνακας 2.2: Τα 'Πρέπει' και 'Δεν Πρέπει' της Διαδικασίας της Αυτο-αξιολόγησης.....	- 25 -
Πίνακας 3.1: Βασικές αλλαγές του ΕΜΕΑ στην Έκδοση του 2010	- 33 -
Πίνακας 3.2: Θεμελιώδεις Αρχές ΕΜΕΑ μεταξύ Βραβείων Επιχειρηματικής Αριστείας.....	- 37 -
Πίνακας 3.3: Επιπρόσθετες Θεμελιώδεις Αρχές μεταξύ Βραβείων Επιχειρηματικής Αριστείας- -	37
Πίνακας 3.4: Αντιστοιχία Κριτηρίων MBNQA & ΕΜΕΑ	- 46 -
Πίνακας 3.5: Συσχέτιση Κριτηρίων ΕΜΕΑ & Απαιτήσεων ISO 9001:2000.....	- 48 -
Πίνακας 3.6: Δυνατά Σημεία και Αδυναμίες του ISO 9001 και του ΕΜΕΑ.....	- 49 -
Πίνακας 4.1α: Κρίσιμα Σημεία για την ανάπτυξη της φάσης 'Απόκτηση Γνώσης' στην περίπτωση της υπο-απαιτήσης 1a1 των «Ενδυναμωτών».....	- 93 -
Πίνακας 4.1β: Κρίσιμα Σημεία για την ανάπτυξη της φάσης 'Απόκτηση Γνώσης' στην περίπτωση των «Αποτελεσμάτων».....	- 94 -
Πίνακας 4.2α: Κρίσιμα Σημεία για την ανάπτυξη της φάσης 'Εξοικείωσης' στην περίπτωση των «Ενδυναμωτών»	- 95 -
Πίνακας 4.2β: Κρίσιμα Σημεία για την ανάπτυξη της φάσης 'Εξοικείωσης' στην περίπτωση των «Αποτελεσμάτων».....	- 96 -
Πίνακας 4.3α: Κρίσιμα Σημεία για την ανάπτυξη της φάσης 'Οργάνωσης και Διαμόρφωσης' στην περίπτωση των «Ενδυναμωτών»	- 97 -
Πίνακας 4.3β: Κρίσιμα Σημεία για την ανάπτυξη της φάσης 'Οργάνωσης και Διαμόρφωσης' στην περίπτωση των «Αποτελεσμάτων».....	- 98 -
Πίνακας 4.4α: Κρίσιμα Σημεία για την ανάπτυξη της φάσης 'Αξιολόγησης και Αναθεώρησης' στην περίπτωση των «Ενδυναμωτών»	- 100 -
Πίνακας 4.4β: Κρίσιμα Σημεία για την ανάπτυξη της φάσης 'Αξιολόγησης και Αναθεώρησης' στην περίπτωση των «Αποτελεσμάτων».....	- 101 -
Πίνακας 5.1: Στοιχεία της Δήλωσης Αποστολής Ανάλογα με τη Χώρα Δραστηριοποίησης- -	154
Πίνακας 5.2: Βιβλιογραφική Ανασκόπηση Συστατικών Δήλωσης Αποστολής	- 155 -
Πίνακας 5.3: Στάδια Κύκλου Βελτίωσης.....	- 199 -
Πίνακας 5.4: Συσχέτιση PDCA – DMAIC – RADAR.....	- 201 -
Πίνακας 6.1: Πρακτικές ΕΚΕ ανά κατηγορία εμπλεκομένων.....	- 212 -
Πίνακας 6.2: Οι Αρχές του UN Global Compact.....	- 225 -
Πίνακας 6.3: Σύνοψη Βασικών Προτύπων ΕΚΕ	- 230 -
Πίνακας 8.1: Δραστηριότητα και Κλάδος Επιχειρήσεων Δείγματος.....	- 279 -
Πίνακας 8.2: Διακρίσεις στα Επίπεδα Αριστείας.....	- 282 -
Πίνακας 8.3: Είδη Διακρίσεων.....	- 283 -

Πίνακας 8.4: Σύνοψη Αποτελεσμάτων για την 'Προσέγγιση' στην απαίτηση 1a1 του ΕΜΕΑ.....	- 288 -
Πίνακας 8.5: Σύνοψη για τη σχέση Πολιτικής & Στρατηγικής με τις τρεις διαστάσεις της υπο-απαίτησης 1a1 του ΕΜΕΑ.....	- 295 -
Πίνακας 8.6: Σύνοψη του τρόπου 'Εφαρμογής' της 'Προσέγγισης' στην υπο-απαίτηση 1a1 του ΕΜΕΑ για τις τρεις διαστάσεις.....	- 297 -
Πίνακας 8.7: Μηχανισμοί Ενεργοποίησης Αναδιτύπωσης.....	- 317 -
Πίνακας 8.8: Στοιχεία Αξιολόγησης και Αναθεώρησης.....	- 320 -
Πίνακας 8.9: Βέλτιστες Πρακτικές για την υπο-απαίτηση 1a1 του ΕΜΕΑ	- 323 -
Πίνακας 8.10: Τρόποι Επικοινωνίας	- 324 -
Πίνακας 8.11: Βέλτιστες Πρακτικές για την υπο-απαίτηση 8β3.....	- 331 -
Πίνακας 8.12 : Ορισθείσες Νέες μεταβλητές για την υπο-απαίτηση 1a1	- 332 -
Πίνακας 8.13 : Κλίμακα Νέων Μεταβλητών για την υπο-απαίτηση 8β3	- 334 -
Πίνακας 8.14 : Κλίμακα Νέων Μεταβλητών για την υπο-απαίτηση 1a1.....	- 336 -
Πίνακας 8.15 : Κλίμακα Νέων Μεταβλητών για την υπο-απαίτηση 8β3	- 337 -
Πίνακας 8.16: Αποτελέσματα Απαντήσεων για τους Βαθμούς Ανάπτυξης 'Προσέγγισης'..	- 338 -
Πίνακας 8.17: Αποτελέσματα Απαντήσεων για τους Βαθμούς 'Εφαρμογής' (Εξάπλωσης) -	338 -
Πίνακας 8.18: Αποτελέσματα Απαντήσεων για τους Βαθμούς 'Αξιολόγησης & Ανασκόπησης'...	- 339 -
Πίνακας 8.19: Αποτελέσματα Απαντήσεων για τους Συνολικούς Βαθμούς Εφαρμογής	- 340 -
Πίνακας 8.20: Σύνοψη Συνολικών Βαθμών Εφαρμογής	- 340 -
Πίνακας 8.21: Αποτελέσματα Απαντήσεων για τους Βαθμούς της κάρτας των Αποτελεσμάτων -	344 -
Πίνακας 8.22: One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test για τις μεταβλητές της υπο-απαίτησης 1a1.....	- 347 -
Πίνακας 8.23: One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test για τις μεταβλητές της υπο-απαίτησης 8b3.....	- 347 -
Πίνακας 8.24: Έλεγχος ίσων διακυμάνσεων με το Levene's Test και αποτελέσματα t-test για την υπόθεση H1.....	- 350 -
Πίνακας 8.26: Αποτελέσματα του Test of Homogeneity of Variances για την Υπόθεση H2-	352 -
Πίνακας 8.27: Πίνακας Αποτελεσμάτων Ανάλυσης ANOVA για την Υπόθεση H2	- 353 -
Πίνακας 8.28: Πίνακας Αποτελεσμάτων Post Hoc Ανάλυσης κατά Bonferroni για την Υπόθεση H2	- 354 -
Πίνακας 8.29: Αποτελέσματα του Kruskal-Wallis Test για την Υπόθεση H2.....	- 356 -
Πίνακας 8.30: Αποτελέσματα του Test of Homogeneity of Variances για την Υπόθεση H3-	358 -
Πίνακας 8.31: Πίνακας Αποτελεσμάτων Ανάλυσης ANOVA για την Υπόθεση H3	- 358 -

Πίνακας 8.32: Πίνακας Αποτελεσμάτων Post Hoc Ανάλυσης κατά Bonferroni για την Υπόθεση H3	- 359 -
Πίνακας 8.33: Έλεγχος ίσων διακυμάνσεων με το Levene's Test και αποτελέσματα t-test για την υπόθεση H4.....	- 361 -
Πίνακας 8.35: Αποτελέσματα Mann-Whitney U Test για την Υπόθεση H4.....	- 363 -
Πίνακας 8.36α: Περαιτέρω ανάλυση για την H1α.....	- 364 -
Πίνακας 8.36β: Περαιτέρω ανάλυση για την H1β.....	- 367 -
Πίνακας 8.37α: Περαιτέρω ανάλυση για την H2α.....	- 369 -
Πίνακας 8.37β: Περαιτέρω ανάλυση για την H2β.....	- 371 -
Πίνακας 8.38α: Περαιτέρω ανάλυση για την H3α.....	- 372 -
Πίνακας 8.38β: Περαιτέρω ανάλυση για την H3β.....	- 374 -
Πίνακας 8.39α: Περαιτέρω ανάλυση για την H4α.....	- 375 -
Πίνακας 8.39β: Περαιτέρω ανάλυση για την H4β.....	- 377 -
Πίνακας 8.40: Αποτελέσματα Συσχετίσεων με το αριθμό ορισμένων ηγετών για την υπο-απαίτηση 1α1	- 380 -
Πίνακας 8.41: Αποτελέσματα Συσχετίσεων με το επίπεδο προέλευσης των ορισμένων ηγετών για την υπο-απαίτηση 1α1.....	- 382 -
Πίνακας 8.42: Αποτελέσματα Συσχετίσεων με το ποσοστό συμμετοχής των εμπλεκομένων στην ανάπτυξη της προσέγγισης για την υπο-απαίτηση 1α1	- 384 -
Πίνακας 8.43: Αποτελέσματα Συσχετίσεων με το βαθμό συνεισφοράς των εμπλεκομένων στην ανάπτυξη της προσέγγισης για την υπο-απαίτηση 1α1	- 385 -
Πίνακας 8.44: Αποτελέσματα Συσχετίσεων με το βαθμό καταγραφής των εμπλεκομένων και των αναγκών τους για την υπο-απαίτηση 1α1	- 387 -
Πίνακας 8.45: Αποτελέσματα Συσχετίσεων με το βαθμό σημαντικότητας συγκριτικής αξιολόγησης με άλλες επιχειρήσεις για την υπο-απαίτηση 1α1	- 389 -
Πίνακας 8.46: Αποτελέσματα Συσχετίσεων με το βαθμό μέτρησης γνώσης και κατανόησης της προσέγγισης για την υπο-απαίτηση 1α1 – ανά συνιστώσα της κάρτας RADAR.....	- 391 -
Πίνακας 8.47: Αποτελέσματα Συσχετίσεων με το βαθμό μέτρησης γνώσης και κατανόησης της προσέγγισης για την υπο-απαίτηση 1α1 – ανά διάσταση	- 392 -
Πίνακας 8.48: Αποτελέσματα Συσχετίσεων με το βαθμό χρήσης ειδικά διαμορφωμένων εντύπων για την υπο-απαίτηση 1α1	- 395 -
Πίνακας 8.49: Αποτελέσματα Συσχετίσεων με το βαθμό πραγματοποίησης μετρήσεων για την υπο-απαίτηση 8β3.....	- 397 -
Πίνακας 8.50: Αποτελέσματα Συσχετίσεων με το βαθμό πραγματοποίησης συγκριτικής αξιολόγησης για την υπο-απαίτηση 8β3.....	- 399 -
Πίνακας 8.51: Αποτελέσματα Συσχετίσεων με το βαθμό διασύνδεσης καθορισμένων επιχειρησιακών δράσεων και δεικτών για την υπο-απαίτηση 8β3.....	- 401 -

Πίνακας 8.52: Αποτελέσματα Συσχετίσεων με το βαθμό εμβέλειας μετρήσεων για την υπο- απαίτηση 8β3	- 402 -
Πίνακας 8.53: Πίνακας Ανακεφαλαίωσης Ελέγχου Ερευνητικών Υποθέσεων	- 404 -
Πίνακας 8.54: Νέες μεταβλητές για τη συσχέτιση Σημαντικότητας - Εφαρμογής.....	- 405 -
Πίνακας 9.1: Ανάπτυξη Αποστολής, Οράματος και Συνιστωσών Κουλτούρας.....	- 426 -
Πίνακας 9.2: Πίνακας Ανακεφαλαίωσης Ελέγχου Ερευνητικών Υποθέσεων	- 433 -

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

Συντομογραφίες

AA 1000:	AccountAbility 1000
BQF:	British Quality Foundation
BSC:	Balanced Scorecard
CSR:	Corporate Social Responsibility
DMAIC:	Define – Measure – Analyze – Improve – Control
EBEN:	European Business Ethics Network
ECSI:	European Customer Satisfaction Index
EEI:	European Employee Index
EFQM:	European Foundation of Quality Management
EMAS:	Eco – Management and Audit Scheme
EQA:	European Quality Award
GRI:	Global Reporting Initiative
LEI:	Leadership Excellence Index
MBNQA:	Malcolm Baldrige National Quality Award
MBO:	Management by Objectives
MIT:	Massachusetts Institute of Technology
PDCA:	Plan - Do - Check - Act
QFD:	Quality Function Deployment
QMOD:	Quality Management and Organizational Development
RADAR:	Results - Approach – Deployment – Assessment & Review (Refinement)
SA 8000:	Social Accountability 8000
SBU:	Strategic Business Unit
TQM:	Total Quality Management
UBEM:	Universal Business Excellence Model
ΔΟΠ:	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
ΕΑ:	Επιχειρηματική Αριστεία
ΕΕ:	Ευρωπαϊκή Ένωση
ΕΕΔΕ:	Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης Επιχειρήσεων
ΕΚΕ:	Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη
ΕΛΕΤΟ:	Ελληνική Εταιρεία Ορολογίας
ΕΜΕΑ:	Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας
ΚΣΣ:	Κάρτα Σταθμισμένου Στοχοζυγίου
ΛΑΠ:	Λειτουργική Ανάπτυξη Ποιότητας

Βασικοί Ορισμοί - Παραδοχές

Στην ανάλυση της παρούσας διατριβής χρησιμοποιούνται έννοιες που συχνά έχουν διαφορετικές ερμηνείες. Για το λόγο αυτό, κρίνεται αναγκαίο στο σημείο αυτό (αναφορά γίνεται και σε επιλεγμένα σημεία μέσα στο κείμενο) να παρατεθούν οι παραδοχές που έγιναν, με σκοπό την αποφυγή παρερμηνειών:

- Ο όρος «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη» αναφέρεται στην αγγλική έννοια "Corporate Social Responsibility". Συχνά, ο όρος μεταφράζεται και ως «Εταιρική Κοινωνική Υπευθυνότητα». Στην παρούσα διατριβή προτιμάται η δεύτερη εναλλακτική, αλλά αναφέρεται με τον ευρύτερο γνωστό ακρωνύμιο ΕΚΕ.
- Με τον όρο «Οργανισμός» ή «Επιχείρηση» νοείται οποιαδήποτε μορφή οργανισμού ή επιχείρησης (δημόσιας ή ιδιωτικής). Στα πλαίσια δε της ανάπτυξης του ΕΜΕΑ περιλαμβάνεται και οποιοδήποτε τμήμα ή μεμονωμένη λειτουργία ενός οργανισμού ή μίας επιχείρησης, που συμμετέχει στη διαδικασία βράβευσης σε ένα από τα επίπεδα διάκρισης της Επιχειρηματικής Αριστείας.
- Σύμφωνα με την Ελληνική Εταιρεία Ορολογίας (ΕΛΕΤΟ) η επίσημη μετάφραση της λέξης "Performance" στα Ελληνικά είναι «Επίδοση». Στη συγκεκριμένη διατριβή, χρησιμοποιείται ο όρος «Επίδοση» για την επεξήγηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας μίας προσέγγισης - διαδικασίας και η έννοια «Απόδοση» για την επεξήγηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας επιχειρηματικών αποτελεσμάτων. Στην ανάπτυξη, συνεπώς, της προτεινόμενης μεθοδολογίας, η οποία αναφέρεται και στα κριτήρια των «Ενδυναμωτών» και των «Αποτελεσμάτων», χρησιμοποιούνται και οι δύο όροι.
- Η ακριβής μετάφραση του "Deployment" σύμφωνα με την Ελληνική Εταιρεία Ορολογίας (ΕΛΕΤΟ) είναι «Εξάπλωση». Σύμφωνα, όμως, με άλλους ερευνητές η λέξη μεταφράζεται και ως «Εφαρμογή» ή «Συστηματική Υιοθέτηση». Στην παρούσα διατριβή χρησιμοποιούνται και οι τρεις αυτοί όροι.
- Σύμφωνα με την Ελληνική Εταιρεία Ορολογίας (ΕΛΕΤΟ) η προτεινόμενη μετάφραση του όρου 'Partnership' είναι 'Εταιρισμοί'. Ο όρος 'Συνεργασίες' χρησιμοποιείται αντί του όρου 'Εταιρισμοί', διότι στην ελληνική πραγματικότητα είναι ευρύτερα κατανοητός και χρησιμοποιούμενος.

- Έννοιες που περιλαμβάνονται στο ΕΜΕΑ, ως λόγου χάρη Κριτήρια, Ηγεσία, Αποστολή, Όραμα, Κουλτούρα, κ.α., αναφέρονται μέσα στο σώμα της παρούσας διατριβής με κεφαλαία γράμματα, ώστε να είναι ξεκάθαρη η χρήση τους ως όροι του μοντέλου.
- Ορισμένες έννοιες, που χρησιμοποιούνται κυρίως στη στατιστική ανάλυση, χρήζουν περαιτέρω επεξήγησης, ώστε να είναι ξεκάθαρη η χρήση καθεμίας από αυτές:
 - Διαστάσεις – αναφέρονται στα τρία ζητούμενα της υπο-απαίτησης 1α1, δηλαδή 'Αποστολή', 'Όραμα' και 'Συνιστώσες Κουλτούρας'.
 - Επίπεδα διάκρισης – αναφέρονται στα τρία επίπεδα Αριστείας, δηλαδή τα επίπεδα διάκρισης (ή πιστοποίησης) κατά ΕΜΕΑ, 'Δέσμευση στην Αριστεία', 'Αναγνώριση για Αριστεία' και 'Βραβείο Αριστείας'
 - Συνιστώσες της κάρτας του RADAR – αναφέρονται σε κάθε μία από τις απαιτήσεις της κάρτας του RADAR, δηλαδή στην περίπτωση των:
 - «Ενδυναμωτών»: 'Προσέγγιση' (Approach), 'Εξάπλωση' (Deployment), 'Αξιολόγηση και Ανασκόπηση' (Assessment & Review) και
 - «Αποτελεσμάτων»: 'Τάση' (Trend), 'Στόχοι' (Targets), 'Αιτίες' (Causes), 'Συγκρίσεις' (Comparisons) και 'Εμβέλεια' (Scope)
- Στους πίνακες της στατιστικής ανάλυσης (Κεφ. 8) παρουσιάζεται στρωγγυλοποίηση των αποτελεσμάτων σε τρία δεκαδικά ψηφία, ενώ οι πράξεις έγιναν κανονικά, όπως αποτυπώνονται στα αντίστοιχα Παραστήματα (B.4 & B.5).

Κεφάλαιο 1: Έμπνευση, Στόχοι και Δομή της Διατριβής

1.1 Πρόλογος

Τα τελευταία χρόνια, οι αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον σε σχέση με το πολιτικό, οικονομικό και κοινωνικό σκηνικό, επιβάλλουν νέους κανόνες στην επιχειρηματική διαχείριση. Σε επιστημονικούς και επιχειρηματικούς κύκλους αναζητούνται οι εξελίξεις στο σύγχρονο μανάτζμεντ που θα επιφέρουν τα εκάστοτε επιδιωκόμενα αποτελέσματα, στα πλαίσια του διαμορφούμενου εξωτερικού περιβάλλοντος.

Ειδικότερα, στο χώρο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), οι αλλαγές που σημειώθηκαν από τη δεκαετία του '80 έως σήμερα είναι ραγδαίες. Ενδεικτικά, οι επιχειρήσεις εξοικειώνονται με την έννοια του ελέγχου ποιότητας και της επιθεώρησης των Πρότυπων Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας που εφαρμόζουν και σταδιακά διευρύνουν τα Συστήματα Διαχείρισής τους και με στόχο την Αριστεία, τη βιώσιμη ανάπτυξη και την Εταιρική Κοινωνική Υπευθυνότητα (Ευθύνη)¹.

Η πιο αποτελεσματική μέτρηση της επίδοσης και απόδοσης, οι παράγοντες που συνηγορούν προς αυτή και η Επιχειρηματική Αριστεία αποτελούν από τις πιο σύγχρονες συνδυασμένες τάσεις της Διοίκησης Επιχειρήσεων και της ΔΟΠ. Ολοένα και μεγαλύτερο είναι το ενδιαφέρον τόσο στην επιστημονική κοινότητα όσο και στον επιχειρηματικό κόσμο για Πλαίσια / Μοντέλα Αποτίμησης – Διαχείρισης και αποτελεσματικής προσέγγισης της επιχειρηματικής Απόδοσης, τα οποία θα αποτελέσουν την απαρχή μίας περισσότερο μεθοδευμένης προσέγγισης για την επίτευξη και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και τελικά την Επιχειρηματική Αριστεία.

1.2 Έμπνευση και Στόχοι Έρευνας

Η σύγχρονη έρευνα έχει οδηγήσει στην ανάπτυξη πλαισίων, μοντέλων και συστημάτων μέτρησης, αξιολόγησης και διαχείρισης απόδοσης, τα οποία αποσκοπούν στην πραγματοποίηση των απαραίτητων εκείνων επιχειρηματικών αλλαγών προκειμένου οι οργανισμοί / επιχειρήσεις να καταστούν, καταρχάς βιώσιμοι, και στη

¹ Ο όρος «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη» αναφέρεται στην αγγλική έννοια "Corporate Social Responsibility". Συχνά, ο όρος μεταφράζεται και ως «Εταιρική Κοινωνική Υπευθυνότητα». Στην παρούσα διατριβή επιλέγεται η δεύτερη εναλλακτική, αλλά εφεξής θα αναφέρεται με τον ευρύτερο γνωστό ακρωνύμιο ΕΚΕ.

συνέχεια, ανταγωνιστικοί στο νέο και ολοένα και περισσότερο απαιτητικό επιχειρηματικό περιβάλλον.

Ένα από τα πιο γνωστά και πλέον χρησιμοποιούμενα μοντέλα / πλαίσια είναι και το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (ΕΜΕΑ), το οποίο αποτελεί το εργαλείο μελέτης των βασικών υποθέσεων της παρούσας έρευνας.

Μέσα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση και την αναζήτηση μελετών περίπτωσης, όμως, γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι υπάρχει μεγάλος βαθμός μεταβλητότητας στην ερμηνεία βασικών εννοιών αναφορικά με τις εμπειριεχόμενες απαιτήσεις στα Μοντέλα / Πλαίσια Αποτίμησης – Διαχείρισης Απόδοσης και Επιχειρηματικής Αριστείας. Έτσι, παρόλο που το ΕΜΕΑ είναι ένα από τα πιο ολοκληρωμένα εργαλεία αυτο-αξιολόγησης και καθημερινής επιχειρηματικής διαχείρισης, πρακτικά παρουσιάζει σχετικά περιορισμένη εφαρμογή, καθώς οι απαιτήσεις του περιλαμβάνουν έννοιες, οι οποίες δεν είναι πάντα μονοσήμαντα καθορισμένες και συχνά επιδέχονται παρερμηνείες ή σημαντική διαφοροποίηση στην εφαρμογή τους.

Μελετώντας τις βασικές αρχές του Στατιστικού Ελέγχου Ποιότητας (Statistical Quality Control), της ΔΟΠ και της Επιχειρηματικής Αριστείας, διαπιστώνεται ότι μία από τις κοινές τους συνιστώσες, που διακρίνει τις εξελίξεις στην Ποιότητα, είναι η μείωση της μεταβλητότητας.

Ως εκ τούτου κύριος σκοπός της έρευνας αυτής είναι η μείωση των διαφορετικών αντιλήψεων και ερμηνειών για τις ίδιες βασικές έννοιες που περιλαμβάνονται στο ΕΜΕΑ και η παρουσίαση των απαιτήσεων του με απτό και κατανοητό λόγο, χρησιμοποιώντας κοινή γλώσσα έκφρασης και επικοινωνίας για όλους στον επιστημονικό και επιχειρηματικό κόσμο, αποσκοπώντας να συμβάλλει στη μείωση της υφιστάμενης μεταβλητότητας.

Ειδικότερα, οι στόχοι της παρούσας έρευνας είναι:

1. Η αποσαφήνιση και τεκμηρίωση εννοιών που περιλαμβάνονται στις απαιτήσεις του ΕΜΕΑ, δημιουργώντας τελικά μία βάση δεδομένων με σχετικές βιβλιογραφικές αναφορές και εμπειρικές βέλτιστες πρακτικές
2. Η δυνατότητα μετατροπής των απαιτήσεων του ΕΜΕΑ σε μορφή λειτουργιών και

διαδικασιών (“operational-ization”) και η μοντελοποίηση των περιλαμβανόμενων αυτών διαδικασιών

3. Η επεξήγηση και ευρύτερη κατανόηση της λογικής της κάρτας του RADAR, του πλαισίου αξιολόγησης του βαθμού καλής εφαρμογής του μοντέλου, καθώς δεν περιλαμβάνει μόνο απλές έννοιες (Vorria & Bohoris, 2009), και οι οποίες με τη σειρά τους επιτρέπουν το ενδεχόμενο παρερμηνείας
4. Η πρόταση μεθοδολογικού πλαισίου για την ορθή, συστηματική και ευρέως κατανοητή υιοθέτηση του EMEA, κατόπιν μελέτης πιθανού χάσματος μεταξύ επιστημονικά ορθής προσέγγισης και εμπειρικής εφαρμογής των απαιτήσεων του EMEA, δια της διεξαγωγής έρευνας σε ελληνικές και κυπριακές επιχειρήσεις.

Η έρευνα, που πραγματοποιείται στις ελληνικές και κυπριακές επιχειρήσεις, άλλωστε, αποσκοπεί στη διερεύνηση της συσχέτισης μεταξύ σημαντικών μεταβλητών που αφορούν σε παράγοντες υιοθέτησης και εφαρμογής της μεθοδολογίας (όπως αυτή προτείνεται από τη λογική του RADAR) και της σταδιακής υιοθέτησης της δόκιμης προτεινόμενης μεθοδολογίας. Για το λόγο αυτό οι υποθέσεις, οι οποίες αναπτύσσονται αναλυτικά στο Κεφάλαιο 7, αναφέρονται αρχικά σε βασικούς παράγοντες που δύναται να διαφοροποιούν την ανάπτυξη / υιοθέτηση του EMEA, όπως χρόνια ενασχόλησης με την ποιότητα, επίπεδο και αριθμός διακρίσεων στη διαδικασία βράβευσης για την Επιχειρηματική Αριστεία, κ.λ.π..

Στη συνέχεια της διατριβής, μελετάται η εφαρμογή των επιλεγμένων υπο-Κριτηρίων (1α1 και 8β3). Έτσι, οι τέσσερις πρώτες υποθέσεις αναφέρονται στην συνολική ανάπτυξη / υιοθέτηση του μοντέλου, ενώ οι υπόλοιπες αναφέρονται στις επιλεγμένες στην έρευνα υπο-απαιτήσεις του EMEA. Παρόλα αυτά, η μεθοδολογία που προτείνεται από την παρούσα διατριβή εφαρμόζεται σε όλα ανεξαιρέτως τα υπο-Κριτήρια του EMEA, τόσο για τους «Ενδυναμωτές», όσο και για τα «Αποτελέσματα».

1.3 Πρωτοτυπία & Συνεισφορά Διατριβής

Η πρωτοτυπία της έρευνας σχετίζεται με τους πρωταρχικούς της στόχους, όπως αυτοί αναφέρθηκαν παραπάνω. Ειδικότερα:

1. Πρόταση μεθοδολογικού πλαισίου για την ορθή, συστηματική και ευρέως κατανοητή υιοθέτηση του EMEA:

Παρόλο που το EMEA είναι ένα από τα ολοένα και περισσότερο αρθρογραφικά αναφερόμενο πλαίσιο (ολοκληρωμένης διαχείρισης)², κατά την τελευταία δεκαετία, η βιβλιογραφική ανασκόπηση έδειξε ότι δεν υπάρχει δημοσιευμένο έργο για την πλευρά της πρακτικής εφαρμογής του, ούτε και υφίσταται συγκεκριμένη μεθοδολογία προσέγγισης των απαιτήσεων του στη λεπτομέρεια που εξετάζεται στην έρευνα αυτή, πέραν αυτής που προτείνεται από τον ίδιο τον οργανισμό EFQM (European Foundation of Quality Management). Επιπρόσθετα, το ίδιο αναδείχθηκε και από την ενδελεχή αναζήτηση συναφών με το γνωστικό αντικείμενο διατριβών σε Ευρώπη και Β. Αμερική.

Η μόνη βιβλιογραφική αναφορά που αξίζει να σημειωθεί και η οποία εμπεριέχει βασικά και καίρια σημεία του κάθε κριτηρίου που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την εφαρμογή του μοντέλου είναι αυτή που τιτλοφορείται ως "The EFQM Excellence Model in Action" (2000). Η δημοσίευση αυτή από τον EFQM προσφέρει καθοδήγηση στους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να ασχοληθούν με την εφαρμογή του EMEA, χωρίς όμως να εισέρχεται στο βάθος της κάθε υπο-απαίτησης και στην προσέγγισή της μέσω της λογικής του RADAR. Και κατά συνέπεια συμπληρώνεται σε πολύ σημαντικό βαθμό από την προτεινόμενη μεθοδολογία στην παρούσα διατριβή.

2. Αποκωδικοποίηση της κάρτας του RADAR:

Η παρουσίαση της κάρτας του RADAR, ως μία πρότυπη, κατανοητή και προσιτή φόρμα για την συμπλήρωση των απαραίτητων πληροφοριών, βοηθά στην κατανόηση των περιεχομένων εννοιών και στην ευκολότερη προσέγγιση του εργαλείου αυτού. Επιπρόσθετα, προτείνεται η ανάλυση των επιλεγμένων 'Προσεγγίσεων' και των 'Εφαρμογών' τους με τη μεθοδολογία των 7 W's. Προτείνεται, δηλαδή, η συγκέντρωση πληροφοριών σχετικά με τις ερωτήσεις: ποιος, πότε, που, τι, με ποιο τρόπο, σε ποιον και με ποιον άλλο εναλλακτικό τρόπο (Who, When, Where, What, Which way, to Whom, Which other way) πρέπει να δράσει ο οργανισμός ή η επιχείρηση για την ικανοποίηση των απαιτήσεων του EMEA. Με τον τρόπο αυτό γίνεται πιο κατανοητή η διαδικασία, οι ρόλοι και οι υπευθυνότητες των εμπλεκόμενων σε αυτή.

² "...the most widely used organisational framework in Europe and it is the basis for the majority of national and regional Quality Awards..." (ww1.efqm.org/en/Home/aboutEFQM/Ourmodels/TheEFQME ExcellenceModel)

3. Ερωτηματολόγιο έρευνας:

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας δεν είναι μόνο ένα ερευνητικό εργαλείο μέτρησης του βαθμού καλής εφαρμογής του ΕΜΕΑ (ανάπτυξης της μεθοδολογίας ικανοποίησης των απαιτήσεων του μοντέλου) στην ελληνική πραγματικότητα σήμερα. Οι ερωτήσεις του αποτελούν ταυτόχρονα μία έμμεση και περιληπτική αποτύπωση του πώς πρέπει να προσεγγίζονται οι απαιτήσεις του ΕΜΕΑ, σύμφωνα με την επιστημονική, πρότυπη, δόκιμη ανάπτυξη / υιοθέτησή του, βάσει της κάρτας του RADAR.

Η συνεισφορά της παρούσας διατριβής, επιπλέον, αναφέρεται σε:

1. Αποσαφήνιση και τεκμηρίωση των εννοιών που περιλαμβάνονται στις απαιτήσεις του ΕΜΕΑ και της κάρτας του RADAR:

Η συνεισφορά στο σημείο αυτό έγκειται στην έναρξη δημιουργίας μίας βάσης δεδομένων με τους ορισμούς όλων των εμπεριεχόμενων εννοιών στις απαιτήσεις του μοντέλου και τις βιβλιογραφικές και εμπειρικές βέλτιστες πρακτικές προσεγγίσεων στις απαιτήσεις αυτές.

Η κατανόηση των εννοιών, η συλλογή και συγκριτική αξιολόγηση των πρακτικών άλλων επιτυχημένων επιχειρήσεων, καθώς και η επεξήγηση της κάρτας βαθμολόγησης του RADAR συμβάλλει, επίσης, στη συστηματικότερη αντιμετώπιση του μοντέλου ΕΜΕΑ από τις επιχειρήσεις και στην αποτελεσματικότερη εφαρμογή του.

2. Μείωση της μεταβλητότητας στην υιοθέτηση του ΕΜΕΑ:

Η μείωση των διαφορετικών αντιλήψεων και ερμηνειών για τις ίδιες βασικές έννοιες που περιλαμβάνονται στο ΕΜΕΑ και η παρουσίαση των απαιτήσεων του με απτό και κατανοητό λόγο, χρησιμοποιώντας κοινή γλώσσα έκφρασης και επικοινωνίας για όλους στον επιστημονικό και επιχειρηματικό κόσμο.

3. Προσαρμογή εργαλείων και τεχνικών ΔΟΠ στις απαιτήσεις του ΕΜΕΑ:

Μία επιπλέον συνεισφορά είναι και η προσαρμογή βασικών εργαλείων της ΔΟΠ στις ανάγκες της προτεινόμενης μεθοδολογίας. Συγκεκριμένα, προτείνονται προσαρμοσμένα εργαλεία για την ανάπτυξη και αποτύπωσης των Δηλώσεων της Αποστολής, του Οράματος και των συνιστωσών Κουλτούρας, όπως ορίζονται από

την υπο-απαίτηση 1a1 του ΕΜΕΑ.

4. Μελέτη του χάσματος μεταξύ επιστημονικά ορθής προσέγγισης και εμπειρικής εφαρμογής των απαιτήσεων του ΕΜΕΑ:

Για τη διαπίστωση αυτού του χάσματος, πραγματοποιήθηκε έρευνα στις ελληνικές και κυπριακές επιχειρήσεις που έχουν διακριθεί τουλάχιστον μία φορά σε κάποιο από τα επίπεδα επιχειρηματικής Αριστείας κατά ΕΜΕΑ. Η ερευνητική αυτή διαδικασία ανακαλύπτει το χάσμα μεταξύ της θεωρούμενης ως ακαδημαϊκά ορθής προσέγγισης και της εμπειρικής εφαρμογής του μοντέλου στην Ελλάδα και την Κύπρο. Μία δεύτερη παράμετρος στην ανάλυση αυτού του χάσματος είναι και η μελέτη απόκλισης μεταξύ βαθμού σημαντικότητας και εφαρμογής βασικών πτυχών των προσεγγίσεων, σημείων, δηλαδή, στην ανάπτυξη των προσεγγίσεων, που ενώ οι επιχειρήσεις τα θεωρούν σημαντικά, δεν τα εφαρμόζουν.

Η συνεισφορά της διατριβής συνίσταται σε όλα τα παραπάνω, ενώ δεν πραγματοποιείται διαχωρισμός σε επιστημονικό, επιχειρηματικό και κοινωνικό επίπεδο, καθώς οι προτάσεις και οι εκροές της διατριβής επηρεάζουν και αναφέρονται εξίσου σε όλα αυτά τα επίπεδα.

1.4 Μελέτη Βιβλιογραφίας

Το αντικείμενο μελέτης της συγκεκριμένης έρευνας έχει απασχολήσει Έλληνες και ξένους συγγραφείς, πανεπιστημιακούς και ερευνητές. Η μελέτη, επομένως, ξεκίνησε με την αναζήτηση των βασικών αρθρογραφικών και βιβλιογραφικών αναφορών επί του θέματος. Πολλοί τίτλοι αντλήθηκαν από τις ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων που διατίθενται στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς και το Εθνικό Ίδρυμα Ερευνών.

Η αναζήτηση, εύρεση και ανάκτηση της αρθρογραφίας στην συγκεκριμένη εργασία ακολουθεί τις κάτωθι κατευθύνσεις:

Πρώτη Μέθοδος Αναζήτησης

Η μέθοδος αυτή περιλαμβάνει το αρχικό στάδιο, που πραγματοποιήθηκε από μία λίστα με βασικές λέξεις - κλειδιά, η οποία ανανεωνόταν συνεχώς. Στη συνέχεια, με αυτές τις λέξεις - κλειδιά πραγματοποιήθηκε η αναζήτηση σε βάσεις δεδομένων, διαθέσιμες τόσο από το Πανεπιστήμιο Πειραιώς, όσο και από άλλες πηγές, όπως τη βιβλιοθήκη του Linköping University της Σουηδίας και το Εθνικό Ίδρυμα Ερευνών.

Στο επιστημονικό πεδίο της Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, στο οποίο εστιάζεται η παρούσα διατριβή, οι βάσεις δεδομένων που επισκοπήθηκαν ήταν, κυρίως, οι: EBSCO (Business Source Premier & Business Source Complete), ABI-Inform, Emerald, ScienceDirect, Jstor και Scopus.

Για την τελική επιλογή και κριτική αξιολόγηση του περιεχομένου του κάθε άρθρου εκτός από τη θεματολογία του, αξιολογήθηκε και η χρήση του από άλλους συγγραφείς, δια του αριθμού των αναφορών (Times Cited ή "Hits" ή Cited References). Ο αριθμός αναφορών είναι ένας έμμεσος δείκτης αξιολόγησης, που χρησιμοποιείται διεθνώς και ο μεγάλος αριθμός αναφορών συνεπάγεται και μεγαλύτερη επιστημονική αξιοποίηση του άρθρου, καθώς το αποδέχονται και το χρησιμοποιούν ως πηγή αναφοράς και άλλοι συγγραφείς.

Η προηγούμενα αναφερθείσα μεθοδολογία οδήγησε σε μία νέα ομάδα άρθρων τα οποία αποτέλεσαν τη βάση για να αναζητηθούν και όλες οι δημοσιευμένες εργασίες που είχαν αναφερθεί σε αυτές (αναζήτηση στις αναφορές των επιλεγμένων αρχικά άρθρων)³.

Δεύτερη Μέθοδος Αναζήτησης

Η δεύτερη μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε ήταν η μελέτη όλων των δημοσιευμένων άρθρων κάθε τεύχους για επιλεγμένα περιοδικά από το 1999 έως σήμερα. Οι επιλεγμένοι τίτλοι των περιοδικών αφορούν στο αντικείμενο της Διοίκησης Επιχειρήσεων και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ειδικότερα. Μεταξύ άλλων τα περιοδικά που ανασκοπήθηκαν είναι: το Academy of Management Review, το Harvard Business Review και το MIT Sloan Management Review.

Η επιλογή των περιοδικών βασίστηκε κυρίως σε ένα δείκτη που είναι γνωστός ως Impact Factor και υπολογίζεται από το κλάσμα του αριθμού αναφορών χρήσης άρθρων του περιοδικού που δημοσιεύτηκαν από το περιοδικό τα δύο τελευταία έτη, προς το συνολικό αριθμό άρθρων που δημοσιεύτηκαν το ίδιο διάστημα από το εν λόγω περιοδικό. Είναι ένας διεθνώς αναγνωρισμένος ετήσιος δείκτης και συμβάλλει στην αναγνωρισιμότητα και αποδοχή της αρθρογραφικής πηγής (www.harzing.com).

³ Οι λέξεις - κλειδιά που χρησιμοποιήθηκαν στην εργασία και τα βασικά περιοδικά αναζήτησης αποτυπώνονται στο Παράρτημα 1

Τρίτη Μέθοδος Αναζήτησης

Η βιβλιογραφική έρευνα της διατριβής ολοκληρώθηκε με την επισκόπηση όλων των σχετικών με το αντικείμενο διδακτορικών διατριβών χωρίς χρονικό περιορισμό, τόσο στην Ελλάδα, όσο και στην Ευρώπη και τη Β. Αμερική.

1.5 Δομή Εργασίας

Η εργασία αυτή χωρίζεται σε δύο κύρια μέρη:

Μέρος Πρώτο (Κεφάλαια 1-6)

Στο πρώτο Κεφάλαιο αναφέρονται η έμπνευση και οι στόχοι της διατριβής, αναδεικνύονται τα στοιχεία πρωτοτυπίας καθώς και η συνεισφορά αυτής.

Το δεύτερο Κεφάλαιο ανασκοπεί τα βασικά Πλαίσια Αποτίμησης και Διαχείρισης Απόδοσης καθώς και τα πιο γνωστά Βραβεία Ποιότητας, με σκοπό τη σύγκρισή τους στη συνέχεια με το ΕΜΕΑ, το οποίο έχει διπλή υπόσταση. Μπορεί, δηλαδή, να αποτελέσει Πλαίσιο Διαχείρισης Απόδοσης αλλά ταυτόχρονα είναι και ένα από τα πιο συχνά χρησιμοποιούμενα Βραβεία Ποιότητας στην Ευρώπη.

Στη συνέχεια, στο τρίτο Κεφάλαιο γίνεται ευρύτατη ανασκόπηση του υπό εξέταση μοντέλου, δηλαδή του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας (ΕΜΕΑ), μελετώντας τα Κριτήριά του, τις νέες εκδόσεις του, τις θεμελιώδεις αρχές του, καθώς και το εμπεριεχόμενο πλαίσιο μέτρησης του βαθμού καλής εφαρμογής του (κάρτα του RADAR). Ακολούθως, συγκρίνεται το ΕΜΕΑ με γνωστά Μοντέλα Επιχειρηματικής Αριστείας και καταληκτικά συνοψίζονται τα δυνατά του σημεία, οι περιορισμοί του, καθώς και οι γνωστότερες προτάσεις βελτίωσής του. Παρουσιάζεται, τέλος, η συνεισφορά του ΕΜΕΑ, όπως αυτή αποτυπώνεται διεθνώς και μελετάται η έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης και η σχέση της με την Επιχειρηματική Αριστεία και το ΕΜΕΑ.

Το Κεφάλαιο 4 αναφέρεται εκτενέστερα στη συνεισφορά της παρούσας διατριβής. Αναφέρονται, δηλαδή, τα ευρήματα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης σχετικά με την επιλογή της μεθοδολογίας, η οποία αφορά στα στάδια προσέγγισης των απαιτήσεων του ΕΜΕΑ. Αναλύονται κάθε ένα από τα στάδια αυτά και παρουσιάζεται συγκεκριμένο παράδειγμα για τα υπο-Κριτήρια 1α1 και 8β3. Στα πλαίσια αυτής της μεθοδολογίας

παρουσιάζεται και μία πρότυπη φόρμα της κάρτας του RADAR για τη συμπλήρωση των απαραίτητων πληροφοριών από τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις⁴. Τέλος, προτείνονται και φόρμες για την αποτύπωση της Δήλωσης Αποστολής, του Οράματος και των συνιστωσών Κουλτούρας, όπως ορίζονται από την υπό εξέταση υπο-απαίτηση του EMEA.

Στα Κεφάλαια 5 & 6 παρατίθεται στη συνέχεια όλο το υπόβαθρο για την υιοθέτηση της μεθοδολογίας, μέσα από δύο αντιπροσωπευτικά Κριτήρια του EMEA. Με το Κεφάλαιο 5, ξεκινά η μελέτη των βασικών εννοιών της υπο-απαίτησης 1α1 «*οι ηγέτες αναπτύσσουν την Αποστολή, το Όραμα και την Κουλτούρα του οργανισμού*», ("leaders developing the organization's Mission, Vision and Culture"), η οποία χρησιμοποιείται για την ανάπτυξη της προτεινόμενης μεθοδολογίας. Ειδικότερα, πραγματοποιείται εκτενής βιβλιογραφική ανασκόπηση της έννοιας της Ηγεσίας, του Οργανισμού, της Αποστολής και του Οράματος, των αξιών και της Κουλτούρας, καθώς και των αρθρογραφικά και βιβλιογραφικά αναφερόμενων προσεγγίσεων για την ανάπτυξη αυτών. Στο τέλος του Κεφαλαίου 5 γίνεται αναφορά στα στοιχεία της κάρτας του RADAR των «Ενδυναμωτών» και η πρότυπη, δόκιμη ανάπτυξη / υιοθέτησή του συγκεκριμένα για το υπό μελέτη υπο-Κριτήριο (1α1).

Το Κεφάλαιο 6 αναφέρεται, αντίστοιχα, στο Κριτήριο 8 του EMEA (Society Results - Αποτελέσματα που σχετίζονται με την Κοινωνία). Πιο συγκεκριμένα, η προσοχή εστιάζεται στο υπο-Κριτήριο 8β3: «*Διακρίσεις και Βραβεία που έχουν ληφθεί για την ανταλλαγή πληροφοριών σχετικά με τις καλές πρακτικές της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, της επιθεώρησης και της κοινωνικής αναφοράς*» ("Accolades and awards received: Exchange of information in relation to Social Responsibility good practices, auditing and social reporting").

Στα πλαίσια του υπο-Κριτηρίου 8β3 μελετώνται οι δείκτες που σχετίζονται με τις επιχειρησιακές δραστηριότητες της Εταιρικής Κοινωνικής Υπευθυνότητας, που οδηγούν σε αναγνώριση ή βράβευση. Μελετώνται, επίσης, οι ορισμοί της ΕΚΕ διαχρονικά, τα εμπειρικά προτεινόμενα μοντέλα αλλά και τα πλαίσια σχετικά με την ΕΚΕ, καθώς και η σύνδεσή της με τη βιώσιμη ανάπτυξη. Με την ίδια λογική, που αναφέρθηκε παραπάνω, στο τέλος του Κεφαλαίου 6 γίνεται εκτενής βιβλιογραφική

⁴ Όπου αναφέρεται ο όρος «οργανισμός» ή «επιχείρηση» νοείται οποιαδήποτε μορφή οργανισμού ή επιχείρησης (δημόσιας ή ιδιωτικής)

ανασκόπηση των στοιχείων της κάρτας του RADAR των «Αποτελεσμάτων» και η πρότυπη, δόκιμη ανάπτυξη / υιοθέτηση του υπο-Κριτηρίου 8β3 και, πιο συγκεκριμένα, των υπό μελέτη δεικτών.

Μέρος Δεύτερο (Κεφάλαιο 7-9)

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που αφορούν στη μεθοδολογία και η αποτύπωση της ελληνικής και κυπριακής πραγματικότητας μέσω έρευνας που πραγματοποιήθηκε δια ερωτηματολογίου στα πλαίσια της διατριβής. Ειδικότερα, στο Κεφάλαιο 7 αναφέρεται το θεωρητικό υπόβαθρο και οι ερευνητικές υποθέσεις που εξετάζονται από τη συγκεκριμένη έρευνα.

Στο Κεφάλαιο 8 γίνεται αναφορά στην ερευνητική μέθοδο, στο δείγμα που χρησιμοποιήθηκε, στη λογική επιλογής ερωτήσεων και στο ερωτηματολόγιο. Παρουσιάζονται, επίσης, οι λεπτομέρειες της έρευνας, όπως ο τρόπος αποστολής του ερωτηματολογίου, η πιλοτική έρευνα και οι προσπάθειες βελτίωσης της απόκρισης, αλλά και η στατιστική ανάλυση σχετικά με την ποιότητα των μετρήσεων, οι απαραίτητες συσχετίσεις των μεταβλητών, που επηρεάζουν την υιοθέτηση της πρότυπης μεθοδολογίας και ο έλεγχος υποθέσεων.

Στο Κεφάλαιο 9, τέλος, συνοψίζονται και σχολιάζονται τα ευρήματα της έρευνας, και αναφέρονται οι ιδιαιτερότητες της έρευνας που διεξήχθη και οι μελλοντικοί ερευνητικοί στόχοι.

Μέρος Α΄:
Βιβλιογραφική Ανασκόπηση & Βασικές Εκροές Διατριβής

Κεφάλαιο 2: Πλαίσια Αποτίμησης & Διαχείρισης Απόδοσης και Βραβεία Ποιότητας

Η μέτρηση των επιχειρηματικών επιδόσεων και αποδόσεων⁵ αποτελεί αυξανόμενα σημαντικό στόχο για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. Δεδομένου ότι το πιο ολοκληρωμένο πλαίσιο μέτρησης επιχειρηματικών αποδόσεων & επιδόσεων σχετίζεται σήμερα με το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (ΕΜΕΑ), η μελέτη και κατανόηση του τελευταίου πρέπει να αποτελεί έναν επίσης σημαντικό στόχο για τον πανεπιστημιακό και επιχειρηματικό κόσμο.

Προκειμένου να είναι πιο κατανοητή η συνεισφορά της παρούσας διατριβής για τις επεξηγήσεις / κατανόηση των εμπεριεχομένων στο ΕΜΕΑ όρων, εννοιών και απαιτήσεων, θεωρείται σημαντική, μία αναφορά στο Κεφάλαιο αυτό⁶, στη σύγχρονη τάση των επιχειρήσεων και οργανισμών να υιοθετούν και να αναπτύσσουν Συστήματα Αποτίμησης - Διαχείρισης Απόδοσης ή / και να συμμετέχουν σε διαδικασίες βράβευσης για την Επιχειρηματική Αριστεία. Έτσι, στις παραγράφους που ακολουθούν αναφέρονται τα κύρια Πλαίσια Αποτίμησης – Διαχείρισης Απόδοσης και τα πιο γνωστά Βραβεία Ποιότητας.

2.1 Πλαίσια Διαχείρισης και Αποτίμησης Απόδοσης

Ως Συστήματα Διαχείρισης Απόδοσης ορίζονται όλες διαδικασίες που χρησιμοποιούνται με σκοπό τη μεγιστοποίηση της πρόσθεσης της επιχειρηματικής αξίας (Meekings *et al.*, 2009; de Waal, 2003; Brudan, 2010), μπορούν δε να υιοθετηθούν από όλα τα είδη επιχειρήσεων και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς (Moxham, 2009) με απώτερο σκοπό.

Η Διαχείριση της Απόδοσης επιμερίζεται σε τρία επίπεδα: αυτό της στρατηγικής (Elbanna & Naguib, 2009), των συμφεροντούχων (ή εμπλεκομένων – stakeholders) και των λειτουργιών (operations), υιοθετώντας νέες μεθόδους για την αναγνώριση

⁵ Σύμφωνα με την Ελληνική Εταιρεία Ορολογίας (ΕΛΕΤΟ) η επίσημη μετάφραση της λέξης "Performance" στα Ελληνικά είναι «Επίδοση». Στη συγκεκριμένη διατριβή, χρησιμοποιείται ο όρος «Επίδοση» για την επεξήγηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας μίας προσέγγισης- διαδικασίας και η έννοια «Απόδοση» για την επεξήγηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας επιχειρηματικών αποτελεσμάτων. Στην ανάπτυξη, συνεπώς, της προτεινόμενης μεθοδολογίας, η οποία αναφέρεται και στα Κριτήρια των «Ενδυναμωτών» και των «Αποτελεσμάτων», χρησιμοποιούνται και οι δύο όροι.

⁶ Το Κεφάλαιο αυτό αποτελεί, επίσης, σύνδεση με τη διπλωματική εργασία που εκπονήθηκε στα πλαίσια του ΕΜΠΣ ΔΕ-ΟΠ με θέμα: «Συστήματα Διαχείρισης Απόδοσης στους μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς», με σκοπό μία πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση στο θέμα

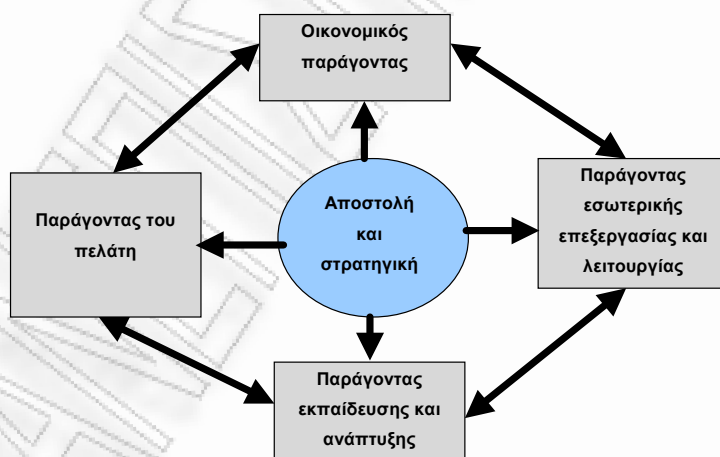
και βελτίωση της σχέσης αιτίας – αιτιατού και αποτελέσματος (Taticchi *et al.*, 2010; Cocca & Alberti, 2010).

Εκτός από το EMEA που θα μελετηθεί αναλυτικά στα επόμενα κεφάλαια της διατριβής, τα πιο γνωστά Συστήματα Διαχείρισης Απόδοσης είναι:

2.1.1 Η Κάρτα Σταθμισμένου Στοχοζυγίου (Balanced Scorecard)

Η Κάρτα Σταθμισμένου Στοχοζυγίου (Balanced Scorecard) αναπτύχθηκε στις αρχές της δεκαετίας του '90 από τους Kaplan (Πανεπιστήμιο του Χάρβαρντ) και Norton (στέλεχος της εταιρίας Balanced Scorecard Collaborative). Είναι κυρίως ένα σύστημα στρατηγικής διαχείρισης, που χρησιμοποιεί Δείκτες Απόδοσης για να εξασφαλίσει την αποτελεσματικότερη εφαρμογή της στρατηγικής (Kaplan & Norton, 1996a), αλλά και για να εξειδικεύσει τη στρατηγική σε δομικούς επιχειρηματικούς δείκτες .

Έχει τέσσερις βασικές διαστάσεις, την Οικονομική, τη Διάσταση του Πελάτη, τη Διάσταση της Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης και τέλος τη Διάσταση της Εσωτερικής Επεξεργασίας και Λειτουργίας (Kaplan & Norton, 1996β), ως απεικονίζεται στο Διάγραμμα 2.1:



**Διάγραμμα 2.1: Κάρτα Σταθμισμένου Στοχοζυγίου
(Πηγή Διαγράμματος: Kaplan & Norton, 1996a)**

Η Κάρτα Σταθμισμένου Στοχοζυγίου (ΚΣΣ) έχει γίνει, άλλωστε, αντικείμενο μελέτης πολλών ερευνητών. Εάν και η αναφορά στην ΚΣΣ στη διατριβή γίνεται περιληπτικά, αξίζει να σημειωθεί μία πρόσφατη προσπάθεια σύνδεσης της ΚΣΣ με την ανάλυση Κρίσιμων Δεικτών Απόδοσης. Ο λόγος για τη μελέτη περίπτωσης του Heathrow

Terminal 5 (Basu *et al.*, 2009) που αναφέρεται στη σύνδεση μερικών κρίσιμων μετρήσεων με τους στρατηγικούς στόχους. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρεται ο επιμερισμός των στόχων με την ακόλουθη λογική:

1. Επιλογή των Κρίσιμων Δεικτών (KPIs) Απόδοσης
2. Μετάφραση αυτών σε Κρίσιμες Μετρήσεις και
3. Σύνδεση με τα δεδομένα Απόδοσης

Τονίζεται δε ότι όλα αυτά επιτυγχάνονται ευκολότερα μέσω της χρήσης κάποιου Πλαισίου Αποτίμησης - Διαχείρισης Απόδοσης, που στο συγκεκριμένο παράδειγμα είναι η ΚΣΣ (Basu *et al.*, 2009).

2.1.2 Διαχείριση μέσω Στόχων (MBO)

Το 1954 ο Drucker παρουσίασε την ανάγκη για ποσοτικούς στόχους σε δραστηριότητες, όπως την καινοτομία, τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, τα οικονομικά αποτελέσματα, την παραγωγικότητα και την κερδοφορία (Quin & Vayghn, 2000). Τα βασικά στοιχεία, που χαρακτηρίζουν το σύστημα διαχείρισης μέσω στόχων είναι:

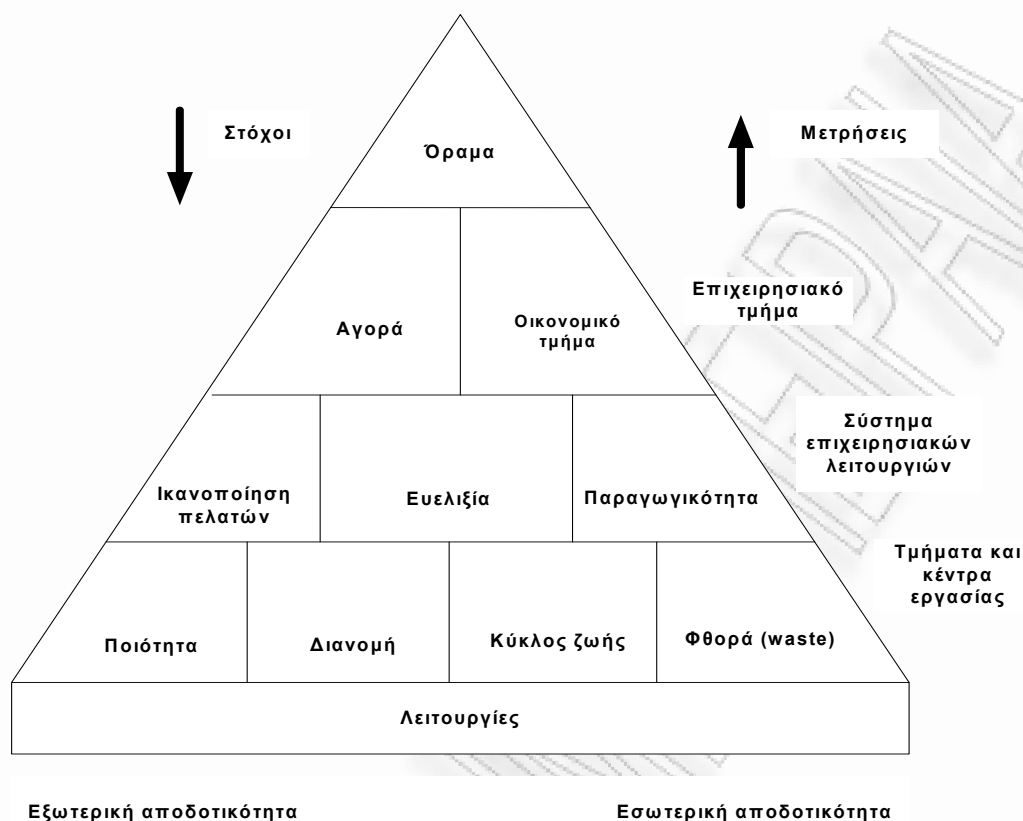
- Ορίζονται στόχοι για όλες τις θέσεις μέσα στον οργανισμό
- Χρησιμοποιείται ενοποιημένο σύστημα στοχοθέτησης
- Γίνεται διασύνδεση στόχων με τη στρατηγική
- Εστιάζεται στις μετρήσεις και στον έλεγχο
- Καταρτίζεται ένα σύστημα ανακύκλωσης και ανασκόπησης (Dinesh & Palmer, 1998).

2.1.3 Πυραμίδα Απόδοσης

Μια βασική απαίτηση των Συστημάτων Μέτρησης και Διαχείρισης Απόδοσης είναι η ξεκάθαρη διασύνδεση μεταξύ των μετρήσεων Απόδοσης και των διαφορετικών ιεραρχικών επιπέδων του οργανισμού (ή της επιχείρησης), ώστε κάθε λειτουργία και τμήμα να ευθυγραμμίζεται με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού (ή της επιχείρησης).

Ένα τέτοιο χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι το σύστημα SMART (**S**trategic

Measurement Analysis and Reporting Technique), που αναπτύχθηκε από τους Cross και Lynch και είναι γνωστή έως 'Πυραμίδα Απόδοσης' (Ghalayini & Noble, 1996).

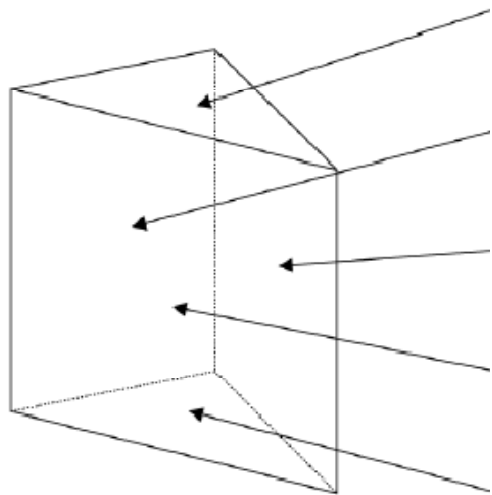


Διάγραμμα 2.2: Πυραμίδα Απόδοσης
(Πηγή Διαγράμματος: Ghalayini & Noble, 1996)

2.1.4 Πρίσμα Απόδοσης

Ένα από τα πιο σύγχρονα Μοντέλα Μετρήσεων Απόδοσης είναι το 'Πρίσμα Απόδοσης', όπου προτείνει ότι ένα Σύστημα Μετρήσεων και Διαχείρισης Απόδοσης μπορεί και πρέπει να οργανωθεί γύρω από πέντε ευδιάκριτες ζώνες, συνδεδεμένες με τους παράγοντες της απόδοσης:

- Ικανοποίηση συμφεροντούχων
- Στρατηγικές
- Διαδικασίες
- Δυνατότητες
- Συνεισφορά συμφεροντούχων (Neely & Adams, 2000).



Ικανοποίηση συμφεροντούχων

(επενδυτές, πελάτες, συνεργάτες, εργαζόμενοι, προμηθευτές)

Στρατηγικές

(επιχειρησιακά τμήματα, προϊόντα, υπηρεσίες, ποικιλία)

Διαδικασίες

(ανάπτυξη προϊόντων ή υπηρεσιών, αναγνώριση και ικανοποίηση ζήτησης)

Δυνατότητες

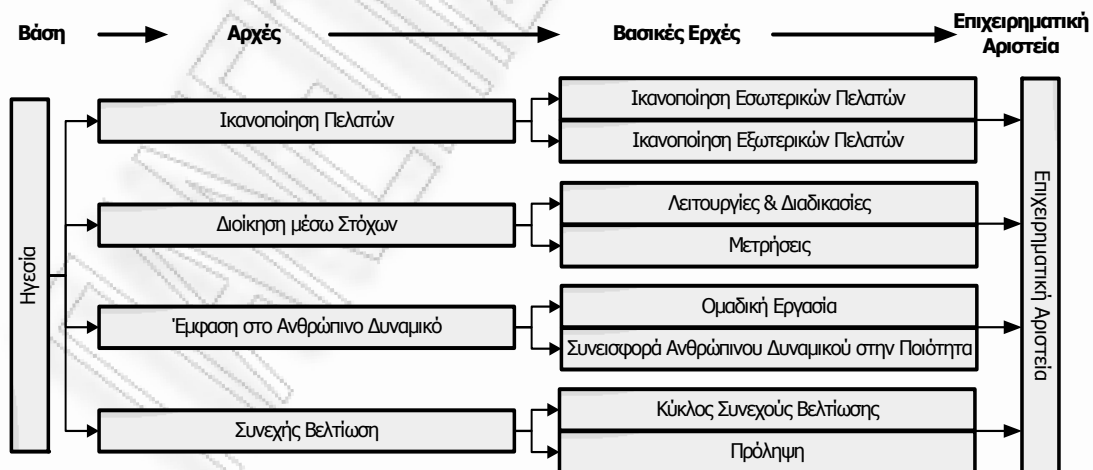
(εργαζόμενων, πρακτικών, τεχνολογίας και εσωτερικής δομής)

Συνεισφορά συμφεροντούχων

Διάγραμμα 2.3: Πρίσμα Απόδοσης
(Πηγή Διαγράμματος: Neely & Adams, 2000)

2.1.5 Μοντέλο Αριστείας του Kanji (Kanji Excellence Model)

Το 2001 ο Kanji πρότεινε ένα θεωρητικό Μοντέλο Αποτίμησης - Διαχείρισης Απόδοσης μέσω ενός δείκτη (Business Excellence Index), ο οποίος μετρά την ικανοποίηση πελατών, μετόχων και εργαζομένων. Ο Kanji υπογραμμίζει ότι προκειμένου να επιτευχθεί Επιχειρηματική Αριστεία πρέπει να υπάρχει αρχικά δέσμευση ηγεσίας και στη συνέχεια συμμόρφωση στις βασικές αρχές τις ΔΟΠ, όπως εμφανίζονται στο διάγραμμα 2.4:



Διάγραμμα 2.4: Kanji's Business Excellence Model
(Πηγή Διαγράμματος: Kanji, 2001)

2.1.6 Άλλα Πλαίσια

Και πολλοί άλλοι ερευνητές ασχολήθηκαν με την ανάπτυξη νέων μοντέλων, προσπαθώντας να διατηρήσουν τα δυνατά σημεία των παλιότερων και να υπερβούν τους περιορισμούς τους.

Χαρακτηριστικές είναι οι προσπάθειες των Bititci *et al.* (2000) και Taticchi *et al.*, (2010), που παρουσίασαν μοντέλα σαν τα: ποσοτικό μοντέλο για συστήματα μέτρησης απόδοσης (QMPMS - Quantitative model for performance measurement system), το ερωτηματολόγιο για μετρήσεις απόδοσης (PMQ - Performance Measurement Questionnaire του Dixon), (Bititci *et al.*, 2000), και των Rouse & Putterill (2003), με αναφορά σε σημαντικούς ερευνητές και τα μοντέλα που αυτοί ανέλυσαν, όπως των Anthony, Altman, Keegan, Azzone and Masella, Beischel and Smith, Smith, Otley, Forrester, Beer, Flamholz, Nanni και Brown (Εμπειροχόμενες αναφορές στις δημοσιεύσεις των Rouse & Putterill, 2003; Taticchi *et al.*, 2010).

Στο Παράρτημα Α.1 της διατριβής παρατίθεται ένας πίνακας με τη βασικότερη αρθρογραφία των τελευταίων ετών που σχετίζεται με τα Συστήματα Μέτρησης - Διαχείρισης Απόδοσης.

Δεν θα έπρεπε, όμως, να παραληφθεί και η αναφορά του πλαισίου "Investment in People" (IiP), το οποίο αποτελεί πλαίσιο που υιοθετείται κυρίως από το δημόσιο τομέα. Χαρακτηριστικό του πλαισίου αυτού είναι ότι μέσα από την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού και της καινοτομίας, συνδέεται η απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού με τις επιχειρηματικές εκροές (Mcadam *et al.*, 2002).

2.1.7 Επιλογή Πλαισίου

Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν Μοντέλα Αποτίμησης – Διαχείρισης Απόδοσης για διαφορετικούς λόγους ανάλογα με τις ανάγκες τους (Rey-Marston & Neely, 2010; Lehtinen & Aholä, 2010). Μία πρόσφατη έρευνα που πραγματοποίησαν οι Robinson *et al.* (2005), έδειξε ότι το 75% των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα έχουν υιοθετήσει κάποιο από τα Μοντέλα Αποτίμησης – Διαχείρισης Απόδοσης, ενώ το 15% αυτών χρησιμοποιεί συνδυασμό Πλαισίων για τον ίδιο λόγο. Ειδικότερα για την Κάρτα Σταθμισμένου Στοχοζυγίου, η υιοθέτησή της φτάνει στο 13%, ενώ το EMEA έχει σχεδόν διπλάσιο ποσοστό εφαρμογής στις επιχειρήσεις της έρευνας

(23%). Οι παράγοντες, πάντως, που επηρεάζουν την Επιχειρηματική Αριστεία είναι κοινοί και αφορούν σε οχτώ περιοχές:

1. Στρατηγική – ξεκάθαρη και σταθερή
2. Εκτέλεση – ανάπτυξη και διατήρηση της συνεχούς ροής
3. Κουλτούρα – προσανατολισμένη στην απόδοση και Αριστεία
4. Δομή – ευέλικτη και επίπεδη
5. Ταλέντο – διατήρηση ταλαντούχων εργαζομένων και προσέλκυση νέων
6. Καινοτομία – προσαρμογή στις αλλαγές της αγοράς
7. Ηγεσία – δέσμευση και ενεργή συμμετοχή
8. Συνεργασίες – ανάπτυξη μέσω συνεργασιών (Grønholdt & Martensen, 2009).

Θα πρέπει, όμως, να σημειωθεί ότι τα Μοντέλα Αποτίμησης – Διαχείρισης Απόδοσης δεν μπορούν να εφαρμοστούν με τον ίδιο τρόπο σε όλους τους οργανισμούς ή επιχειρήσεις. Ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες του κάθε οργανισμού, τις σύγχρονες συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος, τεχνολογικούς, κοινωνικούς, πολιτικούς και οικονομικούς παράγοντες, ποικίλει και η υιοθέτηση Πλαισίων Αποτίμησης - Διαχείρισης Απόδοσης.

2.2 Βραβεία Ποιότητας

Οι οικονομίες της παγκόσμιας αγοράς γίνονται ολοένα και πιο ανταγωνιστικές. Η εφαρμογή μόνο Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας για τη βελτίωση προϊόντων και υπηρεσιών, δεν είναι πλέον αρκετή για τη διασφάλιση και της οικονομικής επιτυχίας. Οι πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν άριστη ποιότητα και οικονομική επίδοση, ενσωματώνουν τα συστήματα ολικής ποιότητας στα στρατηγικά τους σχέδια, ενώ ανανεώνουν και συνεχώς βελτιώνουν τα Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας. Προκειμένου να βοηθηθούν οι επιχειρήσεις στην αυτο-αξιολόγηση τους, υιοθετούν συχνά προγράμματα εθνικών Βραβείων Ποιότητας. Η ιστορία των βραβείων αυτών είναι μικρή για τις περισσότερες χώρες στον κόσμο.

Παρόλα αυτά, σήμερα, είναι γνωστά παραπάνω από 50 βραβεία ποιότητας, τα σημαντικότερα από τα οποία είναι:

- Το βραβείο Deming (Deming Application Prize 1996 - DP)

- Το ευρωπαϊκό βραβείο ποιότητας (European Quality Award 1999 - EQA)
- Το ευρωπαϊκό βραβείο ποιότητας για μικρομεσαίες επιχειρήσεις (European Quality Award for SMEs 1998 - EQA SMEs)
- Το βραβείο ποιότητας του Hong Kong (Hong Kong Management Association Quality Award 1998 - ΗΚΜΑQA)
- Το βραβείο επιχειρηματικής Αριστείας της Ιρλανδίας (Irish Business Excellence Award 1998 - IREA)
- Το εθνικό βραβείο ποιότητας της Μαυριτανίας (Mauritius National Quality Award 1998 - MNQA)
- Το βρετανικό βραβείο ποιότητας (Malcolm Baldrige National Quality Award 1998 - MBNQA)
- Το εθνικό βιομηχανικό βραβείο ποιότητας του Ισραήλ (National Industrial Quality Award 1998 - NIQA, Israel)
- Το εθνικό βραβείο ποιότητας της Ν. Ζηλανδίας (New Zealand National Quality Award 1998 - NZNQA)
- Το εθνικό βραβείο ποιότητας του Rajiv Gandhi (Rajiv Gandhi National Quality Award 1997 - RGNQA)
- Το βραβείο επιχειρηματικής Αριστείας της βορείου Αφρικής (South Africa Business Excellence Award 1998 - SABEA)
- Το εθνικό βραβείο ποιότητας της Sri Lanka (Sri Lanka National Quality Award 1999 - SLNQA)
- Το εθνικό βραβείο ποιότητας της Σλοβενίας (Slovenian National Quality Award 1998 - SNQA)
- Το βραβείο ποιότητας της Σιγκαπούρης (Singapore Quality Award 1998 - SQA)
- Το βραβείο ποιότητας της Σουηδίας (Swedish Quality Award 1998 - SwQA)
- Το εθνικό βραβείο ποιότητας της Taiwan (Taiwan National Quality Award 1998 - TNQA)
- Το βραβείο ποιότητας της επιχειρηματικής Αριστείας του Ην. Βασιλείου (UK Quality Award for Business Excellence 1998 - UKQA) (Tan & Lim, 2000)
- Το εθνικό βραβείο ποιότητας της Ιορδανίας (Jordan Quality Award - King Abdullah II Award for Excellence / KAIIAE) (Rawabdeh, 2008)
- Το ενοποιημένο βραβείο ποιότητας της Κένυα (Marwa & Zairi, 2008).

Οι μελέτες που αναφέρονται στη σύγκριση των βασικών Βραβείων Ποιότητας ως προς διαφορετικές παραμέτρους είναι πολλές. Χαρακτηριστική είναι η μελέτη του

Bohoris (1995), η οποία αναφέρεται στη σύγκριση των τριών πιο γνωστών Βραβείων Ποιότητας: Deming Prize, MBNQA και EMEA. Η μελέτη αυτή έδειξε ότι τα δύο Βραβεία που έχουν σχεδόν την ίδια δομή, τα MBNQA και EMEA, έχουν περισσότερα κοινά αναφορικά με στοιχεία Ηγεσίας, όπως πολιτική και στόχους, επικοινωνία μέσα και έξω από τον οργανισμό, κ.λ.π., ενώ λιγότερα κοινά έχουν αναφορικά με τη διαχείριση πόρων. Πράγματι, το EMEA προσδιορίζει με μεγαλύτερη ακρίβεια από τα υπόλοιπα δύο βραβεία, τη διαχείριση πληροφοριών και γνώσης, ενώ κανένα από τα τρία δεν ορίζει κριτήρια επιλογής προμηθευτών (Bohoris, 1995).

Πρόσφατα πραγματοποιήθηκε μία μελέτη σύγκρισης των βασικών στοιχείων της φιλοσοφίας της ΔΟΠ, που εμφανίζεται σε Βραβεία Ποιότητας ή / και θεωρητικά Πλαίσια Επιχειρηματικής Αριστείας (Sharma & Kodali, 2008). Η συγκεκριμένη μελέτη καταλήγει ότι τα βασικά σημεία της ΔΟΠ που αναφέρονται στα περισσότερα Βραβεία Ποιότητας σε αντίθεση με αυτά που αναφέρονται στα θεωρητικά πλαίσια συνοψίζονται στον ακόλουθο πίνακα (2.1):

Πίνακας 2.1: Χαρακτηριστικά ΔΟΠ σε Βραβεία Ποιότητας και Θεωρητικά Πλαίσια Επιχειρηματικής Αριστείας

Κύρια Χαρακτηριστικά ΔΟΠ σε:	Κύρια Χαρακτηριστικά ΔΟΠ σε:
Βραβεία	Θεωρητικά Πλαίσια
Ηγεσία	Δέσμευση ανώτατης διοίκησης
Εστίαση στον Πελάτη	Εστίαση στον Πελάτη
Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού	Εκπαίδευση και Εμπλοκή εργαζομένων
Στρατηγική, Πολιτική και Σχεδιασμός	Διαχείριση Διεργασιών
Επιχειρηματικά Αποτελέσματα	Συνεχής Βελτίωση
Διαχείριση Διεργασιών	Ικανοποίηση Εργαζομένων
Διαχείριση και Ανάλυση Πληροφοριών	Σχεδιασμός Διεργασιών / Προϊόντων
Κοινωνική Ευθύνη	Μετρήσεις Ποιότητας
Ικανοποίηση Εργαζομένων	Διαχείριση Προμηθευτών
Πόροι	Συγκριτική Αξιολόγηση
Εστίαση στην Αγορά	Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού
Διασφάλιση Ποιότητας	SPC, Κύκλοι Ποιότητας
	Στρατηγική, Πολιτική και Σχεδιασμός

Η πιο πρόσφατη βιβλιογραφία αναφέρει δε ότι σήμερα υπάρχουν περίπου 51 εθνικά Βραβεία Ποιότητας (Manroidis, 2007). Βασικό εύρημα της έρευνας αυτής, που πραγματοποιήθηκε στην Ευρώπη, είναι ότι το ΕΜΕΑ είναι το πιο γνωστό και πιο συχνά χρησιμοποιούμενο Μοντέλο στην Ευρώπη και χρησιμοποιείται ως υπόδειγμα για την ανάπτυξη των υπόλοιπων εθνικών Βραβείων Ποιότητας. Το μεγαλύτερο ποσοστό αυτών βασίζεται πλήρως (αντιστοίχιση κριτηρίων) ή μερικώς (διατήρηση της βασικής λογικής και προσαρμογή των κριτηρίων) στο ΕΜΕΑ. Στην Ελλάδα, ομοίως, το πιο γνωστό Βραβείο Ποιότητας είναι το ΕΜΕΑ του EFQM (European Foundation of Quality Management), η εξέλιξη του ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας (European Quality Award - EQA), το οποίο και μελετάται στο επόμενο Κεφάλαιο.

2.3 Μοντέλα Επιχειρηματικής Αριστείας: Βράβευση ή Αυτο-αξιολόγηση

Τα Μοντέλα Επιχειρηματικής Αριστείας μπορούν να χρησιμοποιηθούν είτε ως συστήματα αυτο-αξιολόγησης είτε ως ολοκληρωμένα συστήματα διαχείρισης, τα οποία με την ορθή χρήση, μπορεί να οδηγήσουν και σε κάποια εθνική ή διεθνή βράβευση. Σύμφωνα δε με τον Moullin (2007), η διαχείριση απόδοσης μπορεί να οδηγήσει σε Επιχειρηματική Αριστεία. Παρακάτω παρουσιάζονται οι ομοιότητες και διαφορές στη χρήση των Μοντέλων Επιχειρηματικής Αριστείας με τις παραπάνω διαστάσεις.

2.3.1 Βασικές Ομοιότητες και Διαφορές

Τα τελευταία χρόνια τα Μοντέλα Επιχειρηματικής Αριστείας έχουν μεγάλη απήχηση στην επιχειρηματική κοινότητα. Τα μοντέλα αυτά, όπως είναι και το ΕΜΕΑ, έχουν διπλή υπόσταση. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αυτο-αξιολόγηση μίας επιχείρησης και την Αποτίμηση της Απόδοσής της, αλλά και ως εθνικό Βραβείο Επιχειρηματικής Αριστείας, στοχεύοντας σε κάποια διάκριση. Υπάρχει μεγάλη διαφορά στους στόχους του κάθε μοντέλου όταν αυτό χρησιμοποιείται για αυτο-αξιολόγηση και όταν χρησιμοποιείται για βράβευση (Williams *et al.*, 2006).

Ο Conti σε μία παλαιότερη δημοσίευση του (1997) σημείωσε ότι η αυτο-αξιολόγηση πρέπει να έχει μία ξεχωριστή προσέγγιση την οποία και παρουσίασε. Αρχικά, τόνισε τις βασικές διαφορές των δύο χρήσεων των μοντέλων. Στην περίπτωση της βράβευσης, η αξιολόγηση είναι τρίτου τύπου γίνεται, δηλαδή, από εξωτερική ανεξάρτητη αρχή. Ένα άλλο βασικό σημείο είναι ότι προκειμένου να προκύψει η

«Άριστη» επιχείρηση πρέπει να ακολουθηθεί και μία διαδικασία σύγκρισης με τις άλλες επιχειρήσεις που συμμετέχουν και συνεπώς δίνεται μεγάλη έμφαση στη βαθμολογία των κριτηρίων.

Αντίθετα, όταν πρόκειται για διεργασία αυτο-αξιολόγησης, όπου είναι πρώτου τύπου αυτο-αξιολόγηση (συνήθως πραγματοποιείται από τα ανώτερα στελέχη), είναι μεν απαραίτητο να υπάρχουν μετρήσιμοι στόχοι, χωρίς όμως αυτός να είναι ο πρωταρχικός στόχος. Κύριος σκοπός της αυτο-αξιολόγησης είναι η αναγνώριση των αδύνατων στοιχείων της επιχείρησης και οι δράσεις βελτίωσης. Θα πρέπει, επίσης, να ενισχύεται η συμμετοχή όλων και να μη λαμβάνει μορφή ελέγχου, αλλά ανασκόπησης, με στόχο τη βελτίωση της απόδοσης.

Στόχος της αυτο-αξιολόγησης είναι η αναγνώριση των κενών απόδοσης και των βαθύτερων αιτιών τους. Η διεργασία αυτο-αξιολόγησης σύμφωνα με τον Conti (1997) έχει τρεις φάσεις. Η πρώτη αφορά στην αποτίμηση των «Αποτελεσμάτων» (προσέγγιση δεξιά προς τα αριστερά), η δεύτερη στην αναγνώριση των βασικότερων διεργασιών, που οδηγούν στα «Αποτελέσματα» αυτά και στις αιτίες της χαμηλής απόδοσης. Η τρίτη φάση μελετά τους κρίσιμους παράγοντες για τα επιτυχημένα αποτελέσματα, δηλαδή τους «Ενδυναμωτές».

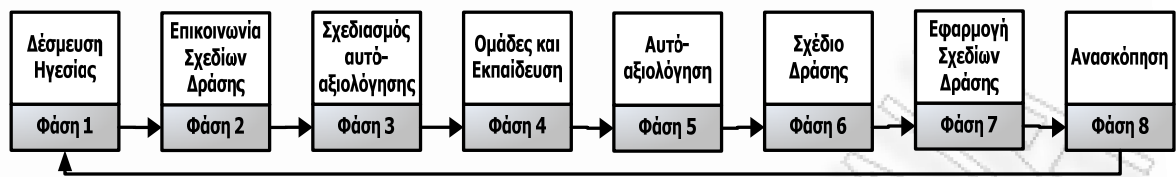
Όλα αυτά που προκύπτουν από την παραπάνω διεργασία αποτυπώνονται στη φόρμα αυτο-αξιολόγησης, η οποία πρέπει να περιλαμβάνει τα δυνατά και αδύναμα σημεία της επιχείρησης, τη σχέση αιτίας-αιτιατού μεταξύ των αδυναμιών και των αποτελεσμάτων, όπως αυτά προέκυψαν από τη διαγνωστική προσέγγιση του μοντέλου από 'δεξιά προς αριστερά' και χρησιμοποιούνται ως πλάνο δράσης βελτίωσης ή επανασχεδιασμού, όπου αυτό κρίνεται απαραίτητο (Conti, 1997).

2.3.2 Φάσεις Αυτο-αξιολόγησης

Το 2007 πραγματοποιήθηκε από το Πανεπιστήμιο της Ισπανίας μία μελέτη για τον καθορισμό των φάσεων της αυτο-αξιολόγησης. Για την εργασία αυτή χρησιμοποιήθηκαν κατάλληλα διαμορφωμένα ερωτηματολόγια σχετικά με τις βασικές διεργασίες και τους βασικούς στόχους του Πανεπιστημίου, ορίζοντας κάθε φορά ομάδα εργασίας, η οποία με την κατάλληλη ενημέρωση, επεξεργαζόταν τα στοιχεία και κατέληγαν σε συμπεράσματα (Tari & de Juana-Espinosa, 2007).

Εκτός από τις τρεις φάσεις που προτάθηκαν από τον Conti το 1997, η νέα αυτή

μελέτη προτείνει 8 στάδια για τη διεργασία της αυτο-αξιολόγησης τα οποία είναι:

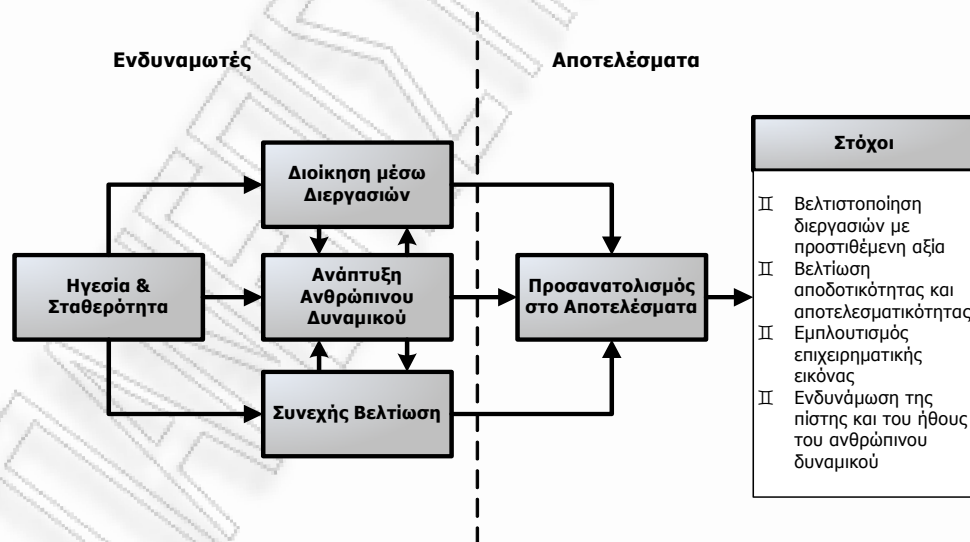


Διάγραμμα 2.5: Οι Φάσεις της Αυτο-αξιολόγησης
(Πηγή Σχήματος: Tari *et al.*, 2007)

2.3.3 Ενοποιημένο Μοντέλο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και Αποτίμησης Απόδοσης στα Πλαίσια της Αυτο-αξιολόγησης

Η Αποτίμηση - Διαχείριση της Απόδοσης, όπως έχει ήδη αναφερθεί και παραπάνω, είναι πολύ σημαντική για την επιβίωση μίας επιχείρησης στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Πολλές επιχειρήσεις ακολουθούν τη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και προσπαθούν να ενοποιήσουν τις αρχές της φιλοσοφίας αυτής με τα Πλαίσια Επιχειρηματικής Αριστείας. Βασισμένος στο ΕΜΕΑ, ο Pun το 2002 πρότεινε ένα ενοποιημένο Μοντέλο ΔΟΠ και Επιχειρηματικής Αριστείας στα πλαίσια της αυτο-αξιολόγησης.

Το προτεινόμενο πλαίσιο έχει τη μορφή:



Διάγραμμα 2.6: Ενοποιημένο Μοντέλο ΔΟΠ και Αποτίμησης της Απόδοσης
(Πηγή Σχήματος: Pun, 2002)

Το παραπάνω Διάγραμμα (2.6) απεικονίζει τη συστηματική προσέγγιση του Ενοποιημένου Μοντέλου, συνδυάζοντας τις θεμελιώδεις αρχές του ΕΜΕΑ και τους στόχους που θέτει η επιχείρηση. Σε αντίστοιχη μορφή με το ΕΜΕΑ, οι αρχές

χωρίζονται σε Κριτήρια «Ενδυναμωτών» και «Αποτελεσμάτων», καθορίζονται υπο-Κριτήρια και μετρήσιμοι στόχοι και πραγματοποιείται αξιολόγηση μέσω της κάρτας RADAR.

2.3.4 Δυσκολίες Εφαρμογής της Αυτο-αξιολόγησης

Η διεργασία της αυτο-αξιολόγησης δεν εφαρμόζεται συχνά, καθώς σύμφωνα με μελέτες περιπτώσεων που πραγματοποιήθηκαν από τους Teo & Dale το 1997, υπάρχουν κάποια βασικά εμπόδια:

- Δεν είναι προφανής η σύνδεση μεταξύ αυτο-αξιολόγησης και των επιχειρηματικών αποτελεσμάτων
- Υπάρχει μεγάλη έμφαση στη βαθμολόγηση και δεν είναι εύκολη η μέτρηση
- Είναι δύσκολη η διατήρηση της δέσμευσης της ανώτατης ηγεσίας χωρίς προφανή αποτελέσματα
- Υπάρχει εστίαση στη βελτίωση της βαθμολόγησης παρά στη βελτίωση των διεργασιών.

Μόνο όταν η ανώτατη ηγεσία κατανοήσει τη σημασία της αυτο-αξιολόγησης και την επικοινωνήσει σε όλο το εύρος της επιχείρησης είναι δυνατή η κατάρριψη όλων αυτών των δυσκολιών και η απόλαυση όλων των ωφελειών που προκύπτουν από τη συχνή αυτο-αξιολόγηση της απόδοσης. Η δυσκολία, άλλωστε, αποδοχής επικείμενων αλλαγών είναι γνωστή και δεν περιορίζεται μόνο εσωτερικά σε μία επιχείρηση. Τις αλλαγές μπορεί να είναι δύσκολο να τις δεχτούν ακόμα και η ίδια η αγορά, οι πελάτες ή / και οι άμεσοι συνεργάτες μίας επιχείρησης. Η εστίαση, λοιπόν, στον στόχο και η γνώση των ωφελειών μπορεί να βοηθήσουν στην ομαλότερη εφαρμογή των βελτιωτικών δράσεων (Avakian, 2009).

Οι Argumugam *et al.* (2009) υποστηρίζουν ότι στα Μοντέλα Επιχειρηματικής Αριστείας, τα σημεία που πρέπει να αξιολογούνται στην περίπτωση αυτο-αξιολόγησης είναι αυτά που ουσιαστικά επηρεάζουν την επιχειρηματική απόδοση, δηλαδή:

1. Η ηγεσία
2. Ο στρατηγικός σχεδιασμός
3. Η εστίαση στους πελάτες
4. Η ανάλυση των πληροφοριών

5. Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού
6. Η διαχείριση διεργασιών και
7. Η σχέση με τους προμηθευτές

Προκειμένου, επομένως οι επιχειρήσεις να επωφεληθούν από την εφαρμογή της διαδικασίας αυτο-αξιολόγησης, πρέπει να ακολουθήσουν κάποιους βασικούς κανόνες (Hillman, 1994), όπως αυτοί παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα (2.2):

Πίνακας 2.2: Τα 'Πρέπει' και 'Δεν Πρέπει' της Διαδικασίας της Αυτο-αξιολόγησης

Τα 'πρέπει' της αυτο-αξιολόγησης	Τα 'δεν πρέπει' της αυτο-αξιολόγησης
<ul style="list-style-type: none"> • Πλήρης σχεδιασμός της διαδικασίας • Οι ηγέτες αξιολογούν και τους εαυτούς τους και άλλους • Επικοινωνία με όλους πριν το ξεκίνημα της διαδικασίας • Δημιουργία πλαισίου Μετρήσεων 	<ul style="list-style-type: none"> • Η αξιολόγηση να μην γίνεται μόνο από εκπαιδευτές, συντονιστές και ειδικούς • Εστίαση μόνο στο τι δεν πραγματοποιήθηκε • Εστίαση μόνο στα αποτελέσματα που πρέπει να επιτευχθούν • Γρήγορη διαδικασία • Μετάθεση ευθυνών • Η αξιολόγηση παίρνει τη μορφή μιας οποιασδήποτε επιθεώρησης • Στην αρχή δε συμμετέχει η ανωτάτη διοίκηση • Χρησιμοποιείται σα δικαιολογία για το σταμάτημα της διαδικασίας βελτίωσης

Μια άλλη πρόσφατη έρευνα (Venero *et al.*, 2007) έδειξε εμπειρικά ότι όταν η αυτο-αξιολόγηση γίνεται σε δύο επίπεδα, δηλαδή πρώτα από την ανώτατη ηγεσία και στη συνέχεια από εκπροσώπους όλων των τμημάτων, έχει θετικά αποτελέσματα για την επιχείρηση ή τον οργανισμό. Η μελέτη αυτή αφορούσε ένα νοσοκομείο στην Ιταλία, κατά τη διάρκεια της οποίας μοιράστηκε το ίδιο ερωτηματολόγιο σε δύο φάσεις στη διοίκηση και στο ανθρώπινο δυναμικό. Με το τρόπο αυτό κατάφεραν να αποτιμήσουν την απόδοσή τους, που ήταν και ο πρωταρχικός στόχος τους, αλλά να πάρουν και μία ανάδραση από το ανθρώπινο δυναμικό για την αντίληψη που αυτή έχουν για την απόδοση του Νοσοκομείου.

2.3.5 Ωφέλειες και Απαντήσεις σε Βασικές Ερωτήσεις

Όταν η αυτο-αξιολόγηση γίνεται σωστά τότε οι ωφέλειες για τον οργανισμό (ή επιχείρηση) είναι πολλές. Μεταξύ αυτών:

- Αυξάνεται η γνώση για την ποιότητα ανάμεσα στους εργαζόμενους
- Χρησιμοποιούνται τα αποτελέσματα της αυτο-αξιολόγησης για επιχειρησιακό σχεδιασμό
- Γίνεται εστίαση στους επιχειρησιακούς στόχους
- Αναγνωρίζεται η ανάγκη της συνεχούς βελτίωσης
- Θεμελιώνεται η συγκριτική αξιολόγηση
- Μειώνεται το κόστος
- Βελτιώνεται η επικοινωνία, η εκπαίδευση και η χρήση των προσφερόμενων υπηρεσιών
- Αναγνωρίζεται η χρησιμότητα εργαλείων και τεχνικών
- Η επιχείρηση βρίσκεται πιο κοντά και πιο εύκολα στη νίκη ενός βραβείου ποιότητας (Teo & Dale,1997).

Δίνονται, επίσης, απαντήσεις σε σημαντικές ερωτήσεις, τις οποίες θέτει ο Drucker ήδη από το 1999, στο Harvard Business Review. Ο συγγραφέας μιλά για ερωτήσεις που πρέπει να κάνουν οι ηγέτες στον εαυτό τους, τα τμήματα μιας επιχείρησης και όλη η επιχείρηση συνολικά. Οι ερωτήσεις αυτές αφορούν τα ακόλουθα:

- Ποια είναι τα δυνατά σημεία;
- Ποια είναι η τωρινή απόδοση;
- Ποιες είναι οι αρχές;
- Ποια είναι η βασική δραστηριοποίηση;
- Τι πρέπει να συνεισφέρω;

Ο στόχος της αυτο-αξιολόγησης επιτυγχάνεται όταν σε κάθε επίπεδο του οργανισμού (ή της επιχείρησης) δίνεται ικανοποιητική απάντηση στις παραπάνω ερωτήσεις (Drucker, 1999).

2.3.6 Μεθοδολογία και Εργαλεία Αυτο-αξιολόγησης

Ο Dale (1999) παρατήρησε ότι τα βασικά εργαλεία για την πραγματοποίηση της

αυτο-αξιολόγησης επιμερίζονται σε τέσσερις βασικές κατηγορίες:

- στον προσδιορισμό των παραγόντων που επηρεάζουν τις διεργασίες της επιχείρησης ως προς τη διατήρηση συνεχούς βελτίωσης,
- στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, προκειμένου να εντοπιστούν πιθανές περιοχές που δεν υποστηρίζουν τη φιλοσοφία της ΔΟΠ,
- στη γενικότερη χρήση τεχνικών και εργαλείων ΔΟΠ και
- στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και στην προσαρμογή τους στην φιλοσοφία της επιχείρησης.

Ο Knorr (1990) πρότεινε μία μορφή λίστας ελέγχου βασικών διεργασιών μίας επιχείρησης, όπου μέσα από κατάλληλες ερωτήσεις ολοκληρώνεται η διαδικασία της αυτο-αξιολόγησης. Οι βασικές περιοχές που δεν θα πρέπει να λείπουν από τη διαδικασία αυτο-αξιολόγησης, σύμφωνα με τον Knorr είναι:

- Η εστίαση στη στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση
- Η οργανωτική δομή και η οργανωσιακή κουλτούρα
- Η διαχείριση της απόδοσης, όπου περιλαμβάνονται και οι συστηματικές μετρήσεις
- Η διαχείριση της τεχνολογίας
- Η διαδικασία διανομής προϊόντων ή παροχής υπηρεσιών
- Η ποιότητα υπηρεσιών και η εστίαση στον πελάτη.

Ειδικότερα, όμως, στην περίπτωση του EMEA, υπάρχουν ειδικές εκδόσεις για εργαλεία και τεχνικές που χρησιμοποιούνται και για τις δύο περιπτώσεις (EFQM Publications: Excellence One Toolbook, 2003).

Συνοψίζοντας, τέλος, τους τρόπους προσέγγισης της διαδικασίας αυτο-αξιολόγησης με βάση το EMEA, οι Hides *at al.* (2004) καταλήγουν στους ακόλουθους τρόπους:

- Τη χρήση ερωτηματολογίου, με ερωτήσεις που, όπως αναφέρθηκε, αφορούν σε κάθε ένα από τα Κριτήρια και μελετάται κάθε στοιχείο του RADAR για την αξιολόγησή του
- Τη χρήση Πίνακα Μήτρας με 90 δηλώσεις (10 για κάθε Κριτήριο) και βαθμολογία προτεραιότητας, ώστε να γνωρίζουν εύκολα τι θεωρείται δυνατό σημείο της επιχείρησης και που πρέπει να επικεντρωθούν για να βελτιωθούν
- Την ανάπτυξη προγράμματος εκπαιδευτικών συναντήσεων (Workshop) και μέσω

κατάλληλης εκπαίδευσης, συλλογής στοιχείων να γίνεται η θέσπιση προτεραιοτήτων, ο σχεδιασμός των πλάνων δράσης και η ανασκόπηση της όλης διαδικασίας

- Τη χρήση προσχεδιασμένης φόρμας, από το EMEA, που αφορά στο κάθε Κριτήριο με πεδία για τα δυνατά σημεία, τις περιοχές προς βελτίωση και τα αποδεικτικά στοιχεία.
- Τη προσομοίωση της διαδικασίας αξιολόγησης βάσει των απαιτήσεων της συμμετοχής στη διαδικασία βράβευσης - την προετοιμασία, δηλαδή, ολόκληρης της πρότασης σαν να επρόκειτο να αξιολογηθεί η επιχείρηση από εξωτερικό σώμα. Το πλεονέκτημα της προσέγγισης αυτής είναι ότι η επιχείρηση προετοιμάζεται και για τη διαδικασία της βράβευσης, καθώς αφού σημειωθούν όλες οι περιοχές προς βελτίωση και τα δυνατά σημεία, έχει τη δυνατότητα να πραγματοποιήσει βελτιώσεις πριν τη τελική και επίσημη εξωτερική κρίση (Hides *et al.*, 2004).

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η διαδικασία της αυτο-αξιολόγησης ενώ συνεισφέρει θετικά στη γενικότερη διαχείριση μίας επιχείρησης, καθώς τα στελέχη της κατανοούν την παρούσα φάση στην οποία βρίσκεται και μπορούν να σχεδιάσουν καλύτερα το μέλλον, είναι δύσκολο να εφαρμοστεί ειδικά σε επιχειρήσεις που δεν θεωρούνται ώριμες ως προς τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Σε αυτό το συμπέρασμα καταλήγει και η έρευνα των Benavent *et al.* (2005), οι οποίοι μελέτησαν τη σχέση αυτή.

Από όλα τα παραπάνω καταλαβαίνει κανείς πόσο μεγάλη είναι η σημασία της αυτο-αξιολόγησης και πόσο μπορεί να βοηθήσει την εκάστοτε επιχείρηση να συνεχίσει την πορεία της προς την Αριστεία. Είναι, άλλωστε, κατανοητό ότι προτού σχεδιαστούν πλάνα για τις μελλοντικές επιδιώξεις της επιχείρησης, πρέπει να υπάρχει πολύ καλή και εις βάθος κατανόηση της παρούσας κατάστασης, των δυνατών σημείων της και των περιοχών που μπορούν να βελτιωθούν. Μόνο τότε είναι πιο εύκολη η θέσπιση προτεραιοτήτων και η επιλογή των στρατηγικών εκείνων στόχων που θα επιφέρουν τα καλύτερα αποτελέσματα.

Το EMEA είναι ένα Πλαίσιο Αποτίμησης – Διαχείρισης Απόδοσης, το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε κάθε στάδιο της παραπάνω διαδικασίας. Μπορεί, δηλαδή, να χρησιμοποιηθεί για αυτο-αξιολόγηση και αναγνώριση των δυνατών και αδύναμων

στοιχείων μίας επιχείρησης, αλλά και σαν πλαίσιο γενικότερης διαχείρισης με σκοπό τη διάκριση στα επίπεδα Αριστείας (‘Δέσμευση στην Αριστεία’, Αναγνώριση για Αριστεία’ και ‘Βραβείο Αριστείας’). Το κεφάλαιο που ακολουθεί αναφέρεται στο ΕΜΕΑ και στα βασικότερα σημεία του, τόσο μέσα από μία εκτενή βιβλιογραφική ανασκόπηση, όσο και από τη συγκριτική ανάλυση με άλλα Πλαίσια και Μοντέλα Επιχειρηματικής Αριστείας και Πρότυπα Διαχείρισης Ποιότητας.

Κεφάλαιο 3: Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (ΕΜΕΑ)

Το Κεφάλαιο αυτό αποτελεί τη βιβλιογραφική ανασκόπηση της σχετικής με το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας αρθρογραφίας, το οποίο αποτελεί το βασικό μοντέλο μελέτης της παρούσας έρευνας. Πιο συγκεκριμένα, παρουσιάζονται:

- Οι βασικές αρχές του
- Η δομή του
- Η στάθμιση των Κριτηρίων του στη διαδικασία αξιολόγησης
- Οι πρόσφατες αλλαγές σε δομή, στη στάθμιση Κριτηρίων και στη μεθόδευση αξιολόγησης με βάση το ΕΜΕΑ
- Η σχέση του με άλλα Συστήματα Αποτίμησης – Διαχείρισης Επίδοσης και Απόδοσης καθώς και με Βραβεία Ποιότητας
- Τα πλεονεκτήματα, τα μειονεκτήματα και οι περιορισμοί του.

Τέλος, γίνεται αναφορά στους λόγους επιλογής των υπο-Κριτηρίων εκείνων του ΕΜΕΑ, τα οποία αξιοποιούνται για την ενδεικτική εφαρμογή της προτεινόμενης – δόκιμης μεθοδολογίας υιοθέτησής του. Στα επόμενα τρία Κεφάλαια, παρουσιάζονται το ευρύτερο θεωρητικό υπόβαθρο, καθώς και οι δυνατοί τρόποι μεθόδευσης ικανοποίησης των συγκεκριμένων απαιτήσεων.

3.1 Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας

Το ΕΜΕΑ δημιουργήθηκε από τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Διαχείρισης Ποιότητας (European Foundation of Quality Management - EFQM)⁷ το 1992 βασισμένο στο Αμερικάνικο Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας Malcolm Baldrige National Quality Award⁸, ως μία προσπάθεια αποτύπωσης όλων των βασικών λειτουργιών (απαιτήσεων) του μάνατζμεντ, που πρέπει να υιοθετούνται, να εφαρμόζονται και να βελτιώνονται διαρκώς στη σταδιακή μετάβαση μίας επιχείρησης στην Επιχειρηματική Αριστεία. Η κοινή αυτή μορφή των απαιτήσεων διευκολύνει σε ένα δεύτερο επίπεδο και τη διαχρονική συγκριτική αξιολόγηση τόσο των Επιδόσεων και Αποδόσεων των

⁷ Ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός Διαχείρισης Ποιότητας EFQM (www.efqm.org) ,τα τελευταία χρόνια, προσπαθεί να αποστασιοποιηθεί από τη έννοια 'Διαχείριση Ποιότητας', δίνοντας μεγαλύτερη έμφαση στην Επιχειρηματική Αριστεία. Για το λόγο αυτό στο ανανεωμένο επίσημο διαδικτυακό τόπο του οργανισμού αναφέρεται μόνο το ακρωνύμιο EFQM, χωρίς επεξήγηση

⁸ <http://www.nist.gov/baldrige>

επιχειρήσεων όσο και των επιλεγθέντων επιχειρηματικών τους προσεγγίσεων για την επίτευξη της ζητούμενης αποτελεσματικότητας.

Η υιοθέτηση του EMEA στην παρούσα ερευνητική προσπάθεια σχετίζεται με την ανάδειξη από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση ότι το EMEA είναι ίσως ένα από τα ευρύτερα γνωστά και πλέον χρησιμοποιούμενα πρότυπα Πλαίσια Επιχειρηματικής Διαχείρισης (...*the most widely used organisational framework in Europe...*⁹) και μπορεί να θεωρηθεί ως ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης¹⁰ και ένα από τα πλέον απαιτητικά Πλαίσια Διαχείρισης Απόδοσης (Davies, 2008).

3.1.1 Ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός Διαχείρισης Ποιότητας EFQM

Ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός Διαχείρισης Ποιότητας, EFQM, ιδρύθηκε το 1988, είναι ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός που βασίζεται στην ενεργή συμμετοχή μελών (επιχειρήσεων, οργανισμών, πανεπιστημίων, κλπ.) με τρέχουσα Αποστολή «*να είναι η κινητήρια δύναμη για διατηρήσιμη Επιχειρηματική Αριστεία στην Ευρώπη*» και Όραμα: «*έναν κόσμο στον οποίο οι Ευρωπαϊκοί Οργανισμοί θα υπερέχουν*».

Ο EFQM είναι ο υπεύθυνος φορέας για την διαρκή ανάπτυξη, εξέλιξη και επικαιροποίηση του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας, το οποίο χρησιμοποιείται για την ολιστική αυτο-αξιολόγηση και ετερο-αξιολόγηση επιχειρήσεων, καθώς και για το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας, το οποίο στηρίζεται στο EMEA για την κατάταξη των επιχειρηματικών αποδόσεων των υποψήφιων επιχειρήσεων και οργανισμών.

Οι επιπρόσθετες προσφερόμενες υπηρεσίες από τον EFQM, περιλαμβάνουν τη διαδικασία πιστοποίησης με βάση το EMEA, αλλά ίσως σημαντικότερα τη διάχυση σχετικής γνώσης και βέλτιστων πρακτικών μέσω της ανάπτυξης σχετικών υποδομών (Community of practice, benchmarking, κ.α.).

3.1.2 Διαδοχικές Εκδόσεις του EMEA

Αρχικά, η πρώτη μορφή του EMEA (1989) απαρτιζόταν από οχτώ Κριτήρια. Το 1992 διευρύνθηκε κατά ένα Κριτήριο και, εν πολλοίς, έλαβε τα δομικά χαρακτηριστικά του μοντέλου με τα 9 Κριτήρια και τα 32 υπο-Κριτήρια, που είναι και εν ισχύ σήμερα

⁹ <http://ww1.efqm.org/en/Home/aboutEFQM/Ourmodels/TheEFQMExcellenceModel/tabid/170/Default.aspx>

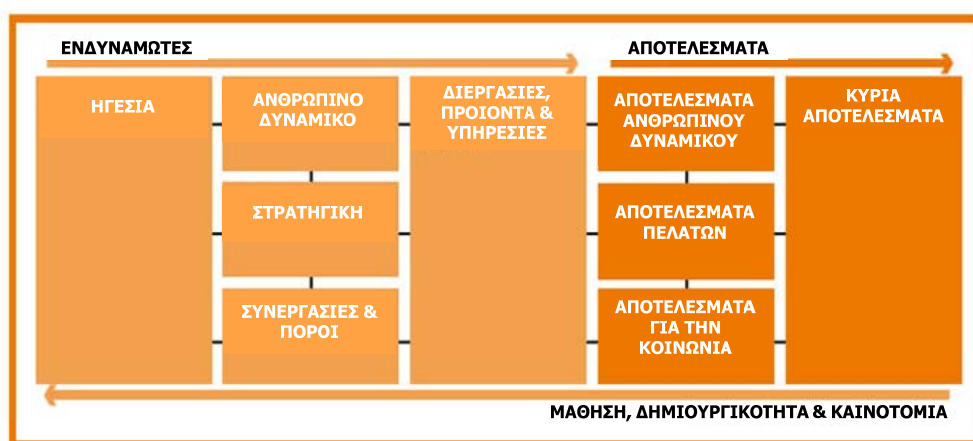
¹⁰ Ως ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης ορίζεται το διαχειριστικό πλαίσιο που ενοποιεί και ευθυγραμμίζει όλα τα συστήματα και διαδικασίες μίας επιχείρησης, σε ένα μοντέλο, δίνοντας τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να λειτουργούν ως σύνολο και να έχουν κοινούς στόχους (Δερβιτσιώτης & Λαγοδήμος, 2007).

(έκδοση 2010¹¹), με ένα ξεκάθαρο διαχωρισμό μεταξύ των κριτηρίων των «Ενδυναμωτών» (Business Enabling Processes) και των «Αποτελεσμάτων» (Conti, 2007). Παρά τη διατήρηση της δομής του (9 Κριτήρια και 32 υπο-Κριτήρια) πολλαπλές αλλαγές έχουν υιοθετηθεί αναφορικά με τα ονόματα των Κριτηρίων και υπο-Κριτηρίων, τις απαιτήσεις του ΕΜΕΑ, καθώς και τον τρόπο βαθμολόγησης των επιδόσεων και αποδόσεων (βλέπε κάρτα του RADAR).

Στην πρώτη μεγάλη αναθεώρηση, το 2003, οι βασικές αλλαγές έγιναν στο Κριτήριο 1 της 'Ηγεσίας' και στο Κριτήριο 2 της 'Πολιτικής & Στρατηγικής'. Πιο συγκεκριμένα:

1. Προστέθηκε στο Κριτήριο 1 ένα πέμπτο υπο-Κριτήριο για την αναγνώριση και υποστήριξη των αλλαγών από τα ηγετικά στελέχη, ενώ ταυτόχρονα τροποποιήθηκε το περιεχόμενο και των υπόλοιπων υπο-Κριτηρίων του Κριτηρίου 1.
2. Μειώθηκαν τα υπο-Κριτήρια του Κριτηρίου 2 από πέντε σε τέσσερα, προσαρμόζοντας, όμως, και όχι αλλάζοντας, το περιεχόμενό τους στις τέσσερις αυτές νέες απαιτήσεις του Κριτηρίου 2 (EFQM Forum Proceedings: Berlin 2004).

Η τελευταία αναθεώρηση του ΕΜΕΑ που ολοκληρώθηκε το 2010 (EFQM 2010) και απεικονίζεται παρακάτω, επιφέρει μικρές αλλά ουσιαστικές αλλαγές.



Διάγραμμα 3.1: Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας 2010
(Πηγή: EFQM® Excellence Model)

¹¹ Η νέα έκδοση του ΕΜΕΑ ανακοινώθηκε τέλη Αυγούστου του 2009. Περιλαμβάνεται, επομένως, στη βιβλιογραφική ανασκόπηση της εργασίας. Το ερευνητικό μέρος της διατριβής βασίστηκε, όμως, στην προηγούμενη έκδοση του ΕΜΕΑ, καθώς η διεξαγωγή της έρευνας πραγματοποιήθηκε το πρώτο εξάμηνο του 2009. Σημειώνεται δε ότι οι αλλαγές της νέας έκδοσης δεν επηρεάζουν ούτε το θεωρητικό περιεχόμενο των επιλεγμένων κριτηρίων, ούτε την προτεινόμενη μεθοδολογία που αναπτύσσεται στην παρούσα διατριβή.

Οι αλλαγές στην νέα έκδοση του EMEA αφορούν:

1. στους τίτλους και σε ορισμένες περιπτώσεις και στα περιεχόμενα των Κριτηρίων
2. στις θεμελιώδεις αρχές
3. στη στάθμιση των κριτηρίων στη συνολική βαθμολογία
4. στην προσθήκη στη διάσταση 'Μάθηση και Καινοτομία', της έννοιας 'Δημιουργικότητα'
5. στην κάρτα του RADAR¹².

Πιο αναλυτικά, οι αλλαγές στη δομή και το περιεχόμενο της νέας έκδοσης του EMEA είναι:

1. η μετονομασία του Κριτηρίου 5 από Κριτήριο 'Διαχείρισης Διεργασιών' σε Κριτήριο 'Διαχείρισης Διεργασιών, Προϊόντων και Υπηρεσιών'
2. η αναπροσαρμογή και σύμπτυξη του περιεχομένου των πρώτων υπο-Κριτηρίων του Κριτηρίου 5, και η εισαγωγή νέου υπο-Κριτηρίου σχετικά με την επικοινωνία και το μάρκετινγκ των προϊόντων και υπηρεσιών
3. η μετονομασία του Κριτηρίου 2 από 'Πολιτική και Στρατηγική' σε 'Στρατηγική'
4. η μετονομασία του Κριτηρίου 9 από 'Κύρια Αποτελέσματα Απόδοσης' σε 'Κύρια Αποτελέσματα'
5. η πρόταση ίσης στάθμισης (10%) των Κριτηρίων στην τελική αξιολόγηση των επιχειρήσεων με εξαίρεση το Κριτήριο των «Αποτελεσμάτων» για τους Πελάτες (Κριτήριο 6) και τα 'Κύρια Αποτελέσματα' (Κριτήριο 9) με ποσοστό 15% (πίνακας 3.1):

Πίνακας 3.1: Βασικές αλλαγές του EMEA στην Έκδοση του 2010¹³

2003		2010	
Κριτήρια	Στάθμιση	Κριτήρια	Στάθμιση
1. Ηγεσία	10%	1. Ηγεσία	10%
2. Πολιτική & Στρατηγική	8%	2. Στρατηγική	10%
3. Ανθρώπινο Δυναμικό	9%	3. Ανθρώπινο Δυναμικό	10%
4. Συνεργασίες & Πόροι	9%	4. Συνεργασίες & Πόροι	10%

¹² Οι αλλαγές που σημειώνονται στην κάρτα του RADAR, αναφέρονται στην αντίστοιχη παράγραφο για την κάρτα του RADAR στο ίδιο Κεφάλαιο (§ 3.4)

¹³ Πηγή: ww1.efqm.org/en/Home/aboutEFQM/Ourmodels/TheEFQMEllenceModel/tabid/170/Default.aspx

5. Διαδικασίες	14%	5. Διαδικασίες, Προϊόντα & Υπηρεσίες	10%
6. Αποτελέσματα Πελατών	20%	6. Αποτελέσματα Πελατών	15%
7. Αποτελέσματα Εργαζομένων	9%	7. Αποτελέσματα Εργαζομένων	10%
8. Αποτελέσματα Κοινωνίας	6%	8. Αποτελέσματα Κοινωνίας	10%
9. Κύρια Αποτελέσματα Απόδοσης	15%	9. Κύρια Αποτελέσματα	15%

όπου φαίνεται ότι οι βασικότερες αλλαγές στη στάθμιση σχετίζονται με το Κριτήριο 6, που ναι μεν τιτλοφορείται 'Αποτελέσματα Πελατών' σύμφωνα με την ακριβή μετάφραση, απεικονίζει, όμως, ουσιαστικά τα σχετικά με τους εξωτερικούς πελάτες επιχειρηματικά αποτελέσματα (μείωση από συντελεστή στάθμισης 20% σε 15%) και στο Κριτήριο 8, που ναι μεν τιτλοφορείται 'Αποτελέσματα Κοινωνίας', στην ουσία, όμως, εμπεριέχει τα επιχειρηματικά αποτελέσματα που σχετίζονται με το εξωτερικό περιβάλλον μίας επιχείρησης.

6. η ισοδύναμη στάθμιση (50%-50%) των υπο-Κριτηρίων 8α (Perceptions - Αντίληψη) και 8β (Performance Indicators – Δείκτες (Μετρήσεις) Απόδοσης). Η προηγούμενη στάθμιση έδινε πολύ μεγαλύτερη βαρύτητα στους Δείκτες Απόδοσης (75%) και μόλις 25% στο υπο-Κριτήριο 8α (Αντίληψη). Η ισοδύναμη πλέον στάθμιση δηλώνει την έμφαση που δίνεται στη διαμορφωθείσα αντίληψη των εμπλεκομένων από το εξωτερικό περιβάλλον μίας επιχείρησης
7. η ίδια στάθμιση (75%-25%) των υπο-κριτηρίων 6α (Perceptions - Αντίληψη) και 6β (Performance Indicators – Δείκτες (Μετρήσεις) Απόδοσης) και 7α (Perceptions - Αντίληψη) και 7β (Performance Indicators – Δείκτες (Μετρήσεις) Απόδοσης) αντίστοιχα, εστιάζοντας ξεκάθαρα στη σημασία της διαμορφωθείσας αντίληψης εξωτερικών πελατών και εργαζομένων για την επιχείρηση
8. η ενσωμάτωση των σχετιζόμενων με τη 'Δημιουργικότητα και Καινοτομία' (Creativity and Innovation), 'Βιώσιμη Ανάπτυξη' (Sustainability), 'Εταιρική Διακυβέρνηση' (Corporate Governance), 'Διαχείριση Κινδύνου' (Risk Management), 'Προώθηση Προϊόντων και Υπηρεσιών' (Promoting products & services) και 'Διαχείριση Προμηθειών' (Supplier Management) απαιτήσεων¹⁴.

¹⁴ Αναλυτικότερα οι αλλαγές του μοντέλου αναφέρονται στο Παράρτημα της διατριβής Α 3.2

3.1.3 Ενδεδειγμένες Προσεγγίσεις Υιοθέτησης του EMEA

Από τη μελέτη της βιβλιογραφίας διαχρονικά έχει προκύψει ότι η υιοθέτηση του EMEA βάση αυτού μπορεί να πραγματοποιηθεί σύμφωνα με δύο εναλλακτικές και διαφορετικές μεταξύ τους προσεγγίσεις.

Η πρώτη, η παραδοσιακή, είναι αυτή που προτείνεται και από τον EFQM και βασίζεται στην «αριστερά προς τα δεξιά» προσέγγιση για την υιοθέτηση του μοντέλου. Ουσιαστικά, ο τρόπος αυτός αποτελεί τη βασική αρχή της διαχείρισης ποιότητας, ότι δηλαδή, η αποτελεσματική ηγεσία, μέσω της στρατηγικής, της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, της διαχείρισης των εταιρισμών & πόρων και βάσει των επιχειρηματικών διεργασιών, προϊόντων και υπηρεσιών, μπορεί να αποφέρει άριστα αποτελέσματα πελατών, ανθρώπινου δυναμικού, κοινωνίας καθώς και χρηματοοικονομικά και μη αποτελέσματα (EFQM Publications: *Introducing Excellence*, 2008; 2010).

Σε διάσταση με την παραπάνω αναφερθείσα προσέγγιση, ο Conti είναι ο κύριος εκφραστής της ουσιαστικά ακριβώς αντίθετης πρότασης για την ενδεδειγμένη υιοθέτηση του EMEA, υποστηρίζοντας ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να καθορίσουν τα ζητούμενα επιχειρηματικά τους «Αποτελέσματα» και να διαμορφώσουν αντίστοιχα τις απαιτήσεις για τα Κριτήρια των «Ενδυναμωτών» ανάλογα τις διαθέσιμες διεργασίες τους (Conti, 1997).

Στη βιβλιογραφία δεν υπάρχει κάποια μελέτη που να συγκρίνει την αποτελεσματικότητα των δύο αυτών εναλλακτικών τρόπων υιοθέτησης του EMEA. Η έλλειψη αυτή δε αποτελεί μία από τις προτάσεις για περαιτέρω έρευνα της παρούσας διατριβής.

Μία άλλη σημαντική διάσταση, όσον αφορά τις ενδεδειγμένες προσεγγίσεις υιοθέτησης του EMEA, είναι η διαχρονική διαπίστωση (Russell, 2000; Macey, 2001; Wongrassamee *et al.*, 2003; Kumar & Antony, 2008) ότι το EMEA αναγνωρίζει και αποδέχεται την υιοθέτηση εναλλακτικών προσεγγίσεων στα πλαίσια της προσπάθειας επίτευξης άριστων αποτελεσμάτων. Το EMEA, δηλαδή, χαρακτηρίζεται από ευελιξία και προσαρμοστικότητα, όπως απεικονίζεται και στην πρόταση:

"...it is a non-prescriptive assessment framework that can be used to gain a holistic overview of any organisation regardless of size, sector or maturity..."

η οποία έχει ληφθεί αυτούσια από τον ιστότοπο του EFQM¹⁵.

Η δυνατότητα αυτή της υιοθέτησης εναλλακτικών προσεγγίσεων για την επίτευξη άριστων αποτελεσμάτων έχει διαμορφώσει και την προτεινόμενη από τη διδακτορική αυτή διατριβή μεθοδολογία, ως παρακάτω:

- Στη φάση 'Απόκτησης Γνώσης' (§ 4.3.1) της προτεινόμενης μεθοδολογίας, κατ' αντιστοιχία με την δυνατότητα υιοθέτησης εναλλακτικών προσεγγίσεων, θα πρέπει να εξεταστούν όλες οι δυνατές προσεγγίσεις, πριν την επιλογή από την επιχείρηση ή οργανισμό της προσέγγισης εκείνης, που ταιριάζει καλύτερα στην κουλτούρα της επιχείρησης για την επίτευξη των άριστων αποτελεσμάτων.
- Στην εφαρμογή της φάσης 'Απόκτησης Γνώσης' (§ 5.1- § 5.5), όπου βιβλιογραφικά ανασκοπείται κάθε προσέγγιση της ηγεσίας και των υπόλοιπων εννοιών για το εξεταζόμενο υπο-Κριτήριο 1a1 και κάθε πλαίσιο συμβολής στην Εταιρική Κοινωνική Υπευθυνότητα (§ 6.1- § 6.5), αντίστοιχα.

3.2 Θεμελιώδεις Αρχές

Οι θεμελιώδεις αρχές¹⁶ είναι:

- Επιτυχία Ισορροπημένων Αποτελεσμάτων (Achieving Balanced Results)
- Προστιθέμενη Αξία για τους Πελάτες (Creating Value for Customers)
- Ηγεσία με Όραμα, Έμπνευση & Αξιοπρέπεια (Leading with Vision, Inspiration & Integrity)
- Διαχείριση μέσω Διαργασιών (Managing by Processes)
- Επιτυχία μέσω του Ανθρώπινου Δυναμικού (Succeeding through People)
- Καλλιέργεια Δημιουργικότητας και Καινοτομίας (Nurturing Creativity & Innovation)
- Χτίσιμο Συνεργασιών (Building Partnerships)
- Λήψη Ευθύνης για ένα Βιώσιμο Μέλλον (Taking Responsibility for a Sustainable Future).

¹⁵ www.efqm.org/en/tabid/132/default.aspx

¹⁶ EFQM 2010: www.efqm.org/en/Home/aboutEFQM/Ourmodels/TheEFQME ExcellenceModel/tabid/170/Default.aspx

Μέρος των παραπάνω αρχών έχουν υιοθετηθεί (Talwar, 2009) από τα γνωστότερα πλαίσια Επιχειρηματικής Αριστείας, όπως φαίνεται στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας 3.2: Θεμελιώδεις Αρχές EMEA μεταξύ Βραβείων Επιχειρηματικής Αριστείας

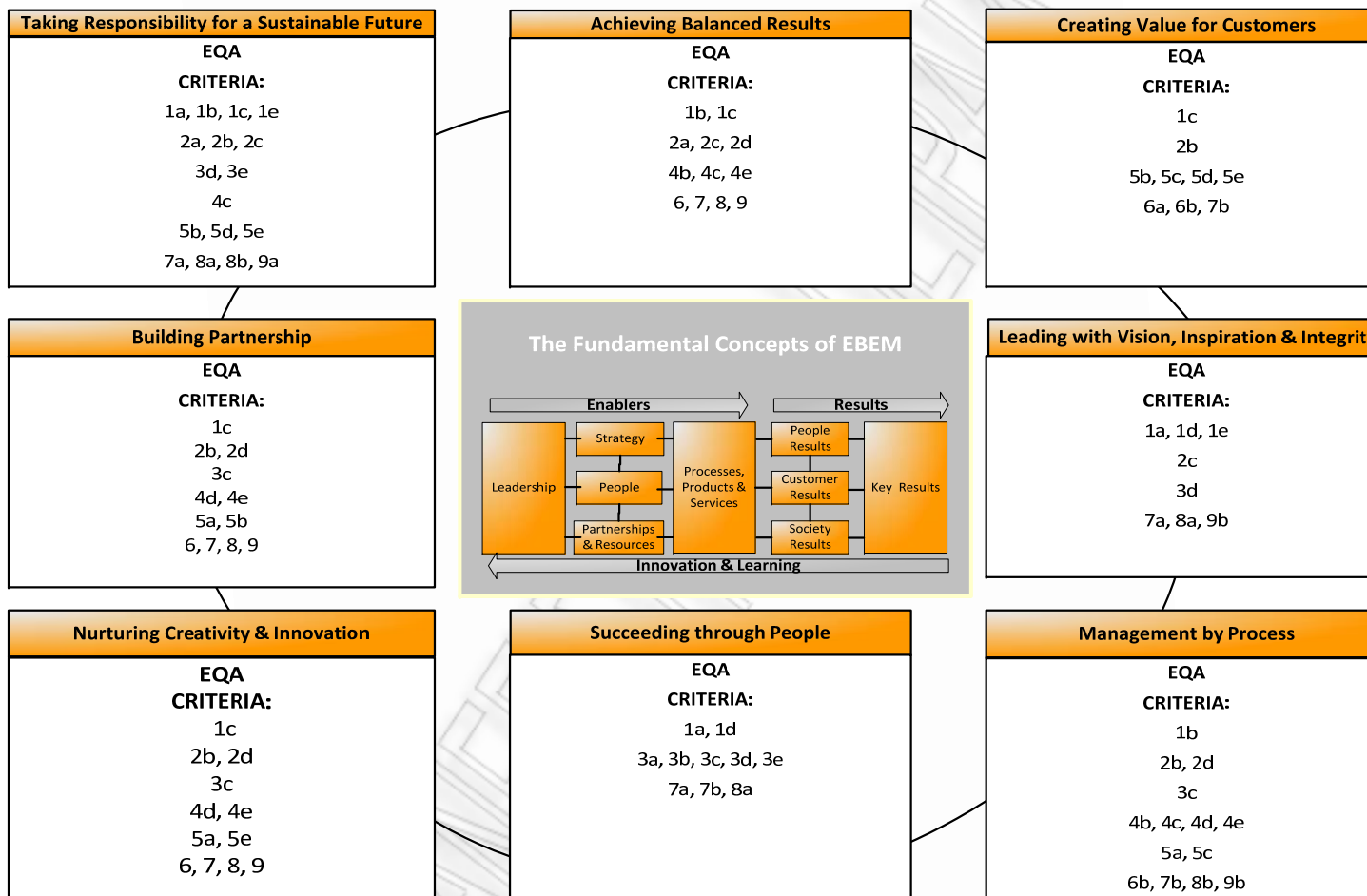
Αξία – Θεμελιώδης Αρχή	Deming Prize	Malcolm Baldrige	EMEA
Επιτυχία Ισορροπημένων Αποτελεσμάτων		x	x
Προστιθέμενη Αξία για τους Πελάτες	x	x	x
Ηγεσία με Όραμα, Έμπνευση & Αξιοπρέπεια	x	x	x
Διαχείριση μέσω Διεργασιών	x	x	x
Επιτυχία μέσω του Ανθρώπινου Δυναμικού	x	x	x
Καλλιέργεια Δημιουργικότητας και Καινοτομίας	x	x	x
Χτίσιμο Συνεργασιών	x	x	x
Λήψη Ευθύνης για ένα Βιώσιμο Μέλλον		x	x

Η ολοκληρωθείσα βιβλιογραφική ανασκόπηση ανέδειξε και κάποιες επιπρόσθετες αρχές που χαρακτηρίζουν τα γνωστά πλαίσια Επιχειρηματικής Αριστείας, ως φαίνεται και στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας 3.3: Επιπρόσθετες Θεμελιώδεις Αρχές μεταξύ Βραβείων Επιχειρηματικής Αριστείας

Αξία – Θεμελιώδης Αρχή	Deming Prize	Malcolm Baldrige	EMEA
Συνεργασία, Ομαδικό πνεύμα & γρήγορη ανταπόκριση	x		
Μαζική επιθεώρηση/ κατανόηση διακύμανσης	x		
Εξάλειψη αριθμητικής ποσόστωσης	x		
Εξάλειψη σλόγκαν	x		
Υγιής εκπαίδευση & επανάληψη αυτής	x		
Διαχείριση Γνώσης / οργανωσιακή & προσωπική μάθηση	x		
Παγκοσμιοποίηση		x	
Δικαιοσύνη	x		
Ευελξία	x	x	
Εστίαση στο Μέλλον	x	x	x

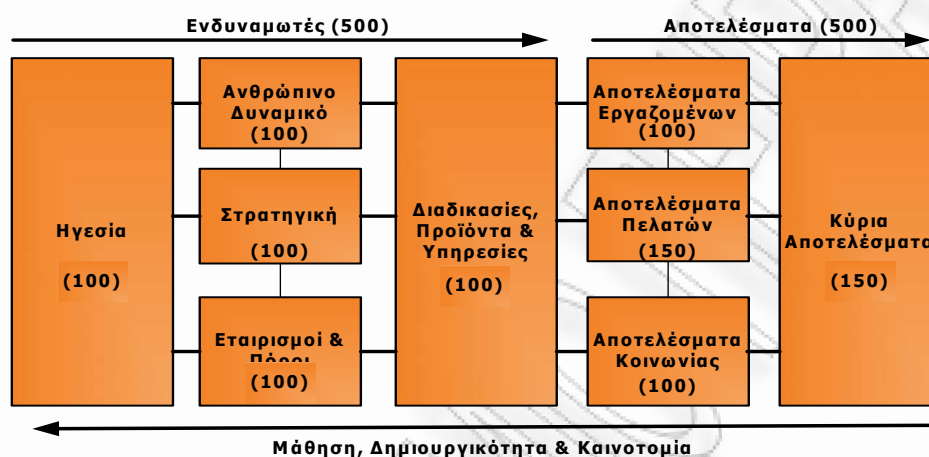
Επανερχόμενοι, όμως, στο EMEA, οι θεμελιώδεις αρχές, που απεικονίζονται στον πίνακα 3.2, αξιοποιούνται και σε επίπεδο υπο-Κριτηρίων, ως φαίνεται στο διάγραμμα 3.2, στην επόμενη σελίδα.



Διάγραμμα 3.2: Θεμελιώδεις Αρχές και Κριτήρια – Υπο-Κριτήρια του ΕΜΕΑ
 (Πηγή: EFQM Publications: Fundamental Concepts, 2010)

3.3 Στάθμιση των Κριτηρίων του Μοντέλου

Στο διάγραμμα, που ακολουθεί, απεικονίζεται σε παρένθεση η μέγιστη δυνατή βαθμολογία (συντελεστής στάθμισης) για κάθε Κριτήριο. Δεδομένου ότι το άθροισμα των βαθμολογιών αυτών αθροίζει στο 1.000, ο λόγος της μέγιστης βαθμολογίας κάθε Κριτηρίου προς το άθροισμα αυτό μας δίνει τη στάθμιση ή τη σπουδαιότητα κάθε επιμέρους Κριτηρίου στη διαδικασία αξιολόγησης.



Διάγραμμα 3.3: Σταθμιστές των Κριτηρίων του EMEA στην τελική βαθμολογία
(Πηγή: EFQM Publications: Assessor Scorebook, 2010)

Ως αναφέρθηκε και προηγουμένα (§ 3.1.2) στάθμιση υφίσταται και σε επίπεδο υπο-κριτηρίων. Κατά συνέπεια καθένα από τα πέντε υπο-κριτήρια του Κριτηρίου 5, έχει σταθμιστή ίσο με 2%, ενώ η στάθμιση του υπο-κριτηρίου 6α είναι ίση με 11,25% ($0,75 \cdot 15\%$), αντανακλώντας τη μεγάλη έμφαση της Επιχειρηματικής Αριστείας και της ΔΟΠ σε κάθε συνιστώσα επιχειρηματικής λειτουργίας που σχετίζεται με τους εξωτερικούς πελάτες. Οι σταθμιστές αυτοί χρησιμοποιούνται τόσο σε επίπεδο αξιολόγησης - διαχρονικής παρακολούθησης επιδόσεων και αποδόσεων, όσο και για την διάκριση / βράβευση ή μη κάποιας επιχείρησης με βάση το EMEA στα επίπεδα Αριστείας.

3.3.1 Βραβείο ή Διαγνωστική Αυτο-αξιολόγηση

Ως εκτεταμένα αναφέρεται στη βιβλιογραφία αλλά και ως το επιβεβαιώνει η επιχειρηματική πρακτική, το EMEA μπορεί να χρησιμοποιηθεί, είτε ως μέσο αυτο-αξιολόγησης, είτε ως μοντέλο αξιολόγησης στα πλαίσια προσπάθειας διάκρισης ή απόκτησης κάποιου Βραβείου Ποιότητας. Όπως αναφέρεται αναλυτικά στο Κεφάλαιο 2, η διεργασία της αυτο-αξιολόγησης έχει ως βασικούς στόχους:

- την αποτίμηση της παρούσας κατάστασης
- την αναγνώριση των δυνατών και αδύναμων στοιχείων και
- την ιεράρχηση μελλοντικών σχεδίων δράσης

Αναφορικά με τη δυνατότητα πιστοποίησης ή διάκρισης (βράβευσης) τα δυνατά επίπεδα διάκρισης, κατόπιν εξωτερικής αξιολόγησης, είναι τρία. Το επίπεδο 'Δέσμευσης στην Αριστεία' (Committed to Excellence), για το οποίο απαιτείται συνολική συγκεντρωθείσα βαθμολογία έως και 299 μονάδες. Το επίπεδο 'Αναγνώρισης για Αριστεία' (Recognized for Excellence), για το οποίο απαιτείται συνολική συγκεντρωθείσα βαθμολογία από 300 έως και 599 μονάδες. Για συγκεντρωθείσα βαθμολογία μεγαλύτερη των 600 μονάδων, στα πλαίσια της διαδικασίας αξιολόγησης από ευρωπαίους αξιολογητές, η επιχείρηση (ή ο οργανισμός) είναι υποψήφια για τη διάκριση της ευρωπαϊκής βράβευσης. Τα παραπάνω αναφερθέντα μπορούν να απεικονιστούν στο διάγραμμα 3.4.



Διάγραμμα 3.4: Τα επίπεδα Επιχειρηματικής Αριστείας

3.4 Ο Μηχανισμός Βαθμολόγησης και η Κάρτα RADAR

Για τη βαθμολόγηση της πληρότητας της υιοθετηθείσας προσέγγισης ή προσεγγίσεων για την ικανοποίηση των απαιτήσεων των Κριτηρίων των «Ενδυναμωτών» χρησιμοποιείται μία κάρτα βαθμολόγησης γνωστή και ως κάρτα του RADAR, που απεικονίζεται στο διάγραμμα που ακολουθεί:

ΣΤΟΙΧΕΙΑ	Βαθμός	0%	25%	50%	75%	100%																
ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ (Approach)	ΙΔΙΟΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ																					
	ΕΜΠΕΡΙΣΤΑΤΩΜΕΝΗ η προσέγγιση έχει σαφές σκεπτικό υπάρχουν καλά ορισμένες και αναπτυγμένες διεργασίες η προσέγγιση εστιάζει στις ανάγκες των συμφεροντούχων	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
	ΕΝΟΠΟΙΗΜΕΝΗ η προσέγγιση υποστηρίζει την πολιτική και στρατηγική η προσέγγιση συνδέεται με άλλες προσεγγίσεις, κατά περίπτωση	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
	ΣΥΝΟΛΟ	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
	ΣΥΝΟΛΟ	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
ΕΞΑΓΓΛΩΣΗ (Deployment)	ΙΔΙΟΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ																					
	ΥΛΟΠΟΙΗΜΕΝΗ η προσέγγιση έχει υλοποιηθεί	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
	ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΗ η προσέγγιση έχει εξαπλωθεί με δομημένο τρόπο	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
	ΣΥΝΟΛΟ	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
	ΣΥΝΟΛΟ	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ & ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ (Assessment & Review)	ΙΔΙΟΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ																					
	ΜΕΤΡΗΣΗ διεξάγεται τακτική μέτρηση της αποτελεσματικότητας της προσέγγισης και της εξαπλώσεως	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
	ΜΑΘΗΣΗ χρησιμοποιούνται δραστηριότητες μάθησης για τον προσδιορισμό και συμμερισμό των καλύτερων πρακτικών και των ευκαιριών βελτίωσης	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
	ΒΕΛΤΙΩΣΗ οι εξόδοι από τις μετρήσεις και τη μάθηση αναλύονται και χρησιμοποιούνται για τον προσδιορισμό, την προτεραιοποίηση, το σχεδιασμό και την υλοποίηση των βελτιώσεων	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
	ΣΥΝΟΛΟ	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Διάγραμμα 3.5: Η κάρτα του RADAR για τα Κριτήρια των «Ενδυναμωτών»

Αντίστοιχα, για την αποτίμηση των αποδόσεων αναφορικά με τα ζητούμενα αποτελέσματα, χρησιμοποιείται η κάρτα RADAR για τα Κριτήρια των «Αποτελεσμάτων», η οποία απεικονίζεται στο διάγραμμα που ακολουθεί:

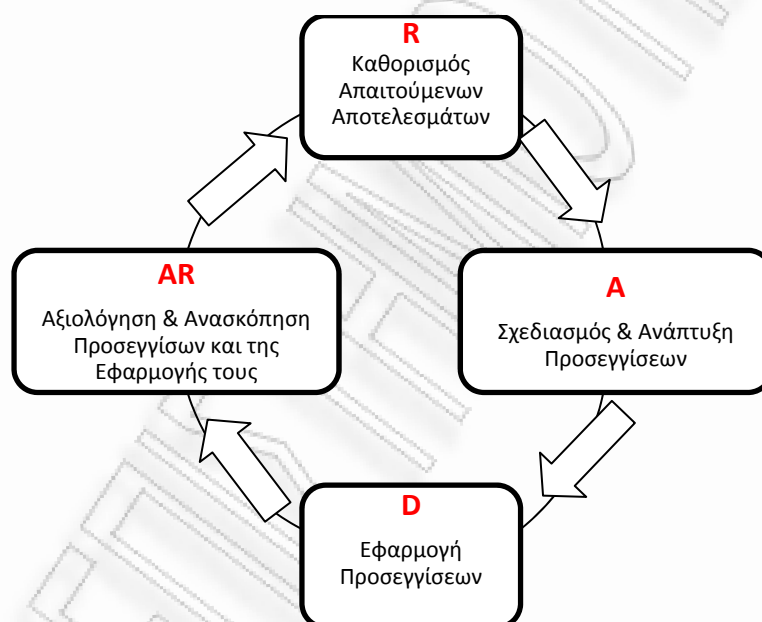
Στοιχεία	Βαθμός	0%	25%	50%	75%	100%																
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	ΙΔΙΟΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ																					
	ΤΑΣΕΙΣ (Trends) οι τάσεις είναι θετικές και/ή διατηρείται καλή επίδοση	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
	ΣΤΟΧΟΙ (Targets) οι στόχοι έχουν επιτευχθεί οι στόχοι είναι κατάλληλοι	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
	ΣΥΓΚΡΙΣΕΙΣ (Comparisons) γίνονται συγκρίσεις με εξωτερικούς οργανισμούς και τα αποτελέσματα συγκρίνονται καλά με τις μέσες τιμές της βιομηχανίας ή με τους αναγνωρισμένους "καλύτερους στην κατηγορία"	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
	ΑΙΤΙΑ (Causes) τα αποτελέσματα προκαλούνται από τις προσεγγίσεις	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
	Σύνολο	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Στοιχεία	ΙΔΙΟΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ																					
	ΕΜΒΕΛΕΙΑ (Scope) τα αποτελέσματα καλύπτουν τις σχετικές περιοχές	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
	Σύνολο	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Γενικό Σύνολο		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Διάγραμμα 3.6: Η κάρτα του RADAR για τα Κριτήρια των «Αποτελεσμάτων»

Το ακρωνύμιο RADAR, ως φαίνεται και στο διάγραμμα 3.7, συντίθεται από τα αρχικά των λέξεων:

- **R**esults (Αποτελέσματα),
- **A**pproach (Προσέγγιση),
- **D**eployment¹⁷ (Εφαρμογή),
- **A**ssessment (Αξιολόγηση) &
- **R**eview / Refinement (Ανασκόπηση / Βελτίωση).

Οι τέσσερις από αυτές τις πρώτες λέξεις είναι οι απαιτήσεις της κάρτας του RADAR για τα Κριτήρια των «Ενδυναμωτών», η δε τελευταία είναι η απαίτηση για την αντίστοιχη κάρτα για τα Κριτήρια των «Αποτελεσμάτων».



Διάγραμμα 3.7: Σχηματική αναπαράσταση της λογικής του RADAR

Τα περιεχόμενα της κάθε μίας από τις δύο αυτές κάρτες αποτελούν:

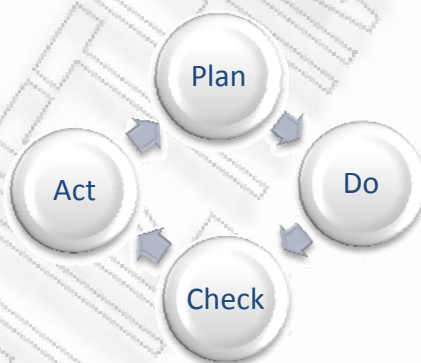
- τη δέουσα προσέγγιση για την ανάπτυξη, παρακολούθηση, αποτίμηση και εξέλιξη των διεργασιών- διαδικασιών μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού
- το δέοντα τρόπο αναφοράς επιχειρηματικών αποτελεσμάτων με την πληρότητα και λεπτομέρεια που απαιτεί η Επιχειρηματική Αριστεία.

¹⁷ Η ακριβής μετάφραση του "Deployment" σύμφωνα με την Ελληνική Εταιρεία Ορολογίας (ΕΛΕΤΟ) είναι 'Εξάπλωση'. Σύμφωνα, όμως, με άλλους ερευνητές η λέξη μεταφράζεται και ως 'Εφαρμογή' ή 'Συστηματική Υιοθέτηση'. Στην διατριβή αυτή χρησιμοποιούνται και οι τρεις αυτοί όροι

Γίνεται, επομένως, αντιληπτό ότι η πρότυπη, δόκιμη ανάπτυξη / υιοθέτηση του EMEA συνίσταται στην πλήρη ευθυγράμμιση των απαιτήσεων των Κριτηρίων του με τις συνιστώσες της κάρτας του RADAR, τόσο για τους «Ενδυναμωτές», όσο και για τα «Αποτελέσματα». Με βάση, λοιπόν, αυτή την παραδοχή, ότι δηλαδή οι συνιστώσες του RADAR αποτελούν ουσιαστικά την πρότυπη, δόκιμη ανάπτυξη / υιοθέτηση του μοντέλου, για κάθε ένα από τα 32 υπο-Κριτήρια του EMEA, αναπτύχθηκαν οι ερευνητικές υποθέσεις και προέκυψε το ερωτηματολόγιο της έρευνας (Κεφάλαιο 7). Με αυτή τη λογική αναπτύχθηκε, άλλωστε, και η προτεινόμενη μεθοδολογία, η οποία αποτελεί κύρια συνεισφορά της παρούσας διατριβής, καθώς προσφέρει την αποκωδικοποίηση της ανάπτυξης / υιοθέτησης του EMEA, μέσα από απλά, δομημένα και συγκεκριμένα βήματα (Κεφάλαιο 4).

3.4.1 RADAR vs PDCA

Εύκολα μπορεί να διαπιστώσει κανείς ότι η λογική του RADAR είναι ανάλογη με τη λογική του κύκλου του Deming ή PDCA, όπως φαίνεται και στο ακόλουθο διάγραμμα (3.8):



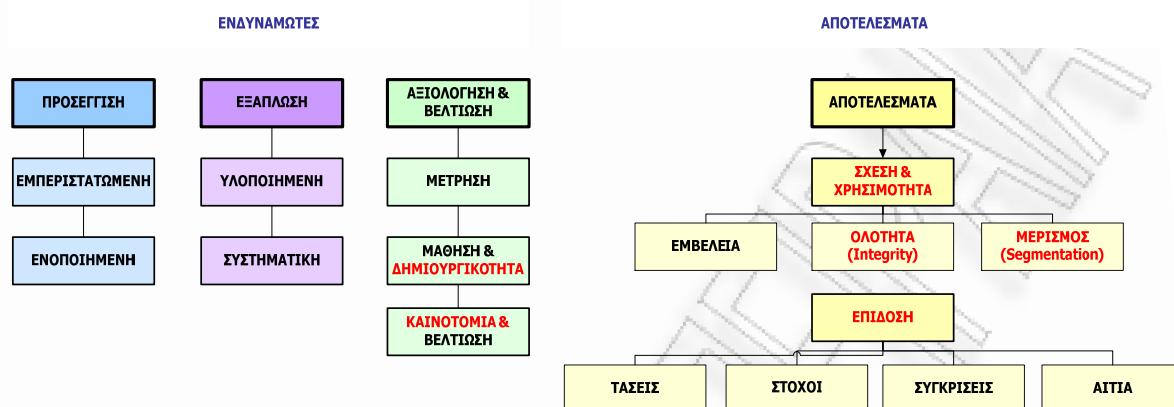
**Διάγραμμα 3.8: Κύκλος του Deming ή PDCA
(Πηγή: Δερβιτσιώτης, σελ. 279, 2005)**

Στην αντιστοίχιση αυτή έχουν αναφερθεί πολλοί συγγραφείς, όπως και οι Karapetrovic & Willborn (2001).

Νέα έκδοση (2010) του RADAR

Η νέα έκδοση του EMEA εισάγει και μία νέα μορφή για τις κάρτες του RADAR. Οι κύριες συνιστώσες της κάρτας παραμένουν ίδιες, δηλαδή Προσέγγιση (Approach), Εξάπλωση (Deployment), Αξιολόγηση (Assessment) και Ανασκόπηση – Βελτίωση (το Review γίνεται Refinement), και Αποτελέσματα (Results), με μικρές αλλαγές στα

επιμέρους στοιχεία της κάρτας των «Ενδυναμωτών» και ταυτόχρονα σημαντικές αλλαγές στην κάρτα των «Αποτελεσμάτων». Πιο συγκεκριμένα, οι αλλαγές φαίνονται στο ακόλουθο Διάγραμμα (3.9):



Διάγραμμα 3.9: Νέες Κάρτες RADAR «Ενδυναμωτών» & «Αποτελεσμάτων»

Όπως φαίνεται, οι αλλαγές στην κάρτα των «Ενδυναμωτών» εστιάζουν κυρίως στο στοιχείο «Αξιολόγηση και Βελτίωση» και συγκεκριμένα, στο στοιχείο 'Μάθηση', το οποίο γίνεται 'Μάθηση και Δημιουργικότητα' και στο στοιχείο 'Βελτίωση', το οποίο γίνεται 'Καινοτομία και Βελτίωση'. Αντίθετα, στην κάρτα των «Αποτελεσμάτων», οι αλλαγές είναι πιο σημαντικές. Εισάγεται ένα νέο στοιχείο με το γενικό τίτλο 'Σχέση και Χρησιμότητα' (Relevance & Usability), που ουσιαστικά αναλύει λεπτομερέστερα το στοιχείο της 'Εμβέλειας' (Scope) της προηγούμενης έκδοσης. Επιπλέον, όλα τα στοιχεία της κάρτας της προηγούμενης έκδοσης, 'Τάσεις' (Trends), 'Στόχοι' (Targets), 'Συγκρίσεις' (Comparisons) και 'Αίτια' (Causes), μπαίνουν κάτω από το γενικό τίτλο 'Απόδοση' (Performance), καθώς τα στοιχεία αυτά αξιολογούν την επίδοση του οργανισμού (ή επιχείρησης) σε σχέση με τις υιοθετημένες προσεγγίσεις και τους στρατηγικούς του στόχους (EFQM Publications: EFQM Excellence Model 2010).

3.5 Εξειδίκευση Μοντέλου και Μελέτες Περιπτώσεων

Το ΕΜΕΑ είναι ένα μοντέλο που χρησιμοποιείται από πολλά είδη επιχειρήσεων και οργανισμών, είτε ως αυτο-αξιολόγηση, είτε ως μέσο επιβράβευσης της υψηλής απόδοσής τους στην ευθυγράμμιση με τις απαιτήσεις του πλαισίου, μέσω των τριών επιπέδων διάκρισης στην Επιχειρηματική Αριστεία. Ο EFQM θεωρεί ότι οι ιδιαιτερότητες των επιχειρήσεων απαιτούν και τη διαφοροποίηση στη διατύπωση των Κριτηρίων του μοντέλου. Για το λόγο αυτό δημοσιεύει το μοντέλο για τις ακόλουθες

κατηγορίες¹⁸:

- Μεγάλοι Οργανισμοί & Μονάδες Επιχειρήσεων
- Λειτουργικές Μονάδες
- Δημόσιος Τομέας
- Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις
- Θυγατρικές ή Μονάδες Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων

Ο ανταγωνισμός είναι πολύ έντονος τα τελευταία χρόνια και κρίθηκε αναγκαίο από τον EFQM, εκτός από το βασικό μοντέλο για την αξιολόγηση σε θέματα απόδοσης και επίδοσης μίας άριστης επιχείρησης, να αναπτυχθούν και κάποια υποστηρικτικά πλαίσια αναφορικά με νέα αντικείμενα, όπως:

- Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη – παρέχει υποστηρικτικές πληροφορίες για το πώς η επιχείρηση πρέπει να δράσει σε σχέση με θέματα της Κοινωνικής Ευθύνης
- Διαχείριση Κινδύνου – σχεδιάστηκε για να βοηθήσει στην επίτευξη βέλτιστης απόδοσης σε όλα τα πιθανά επίπεδα ρίσκου
- Διαχείριση Γνώσης – χρησιμοποιείται και αυτό το πλαίσιο υποστηρικτικά με το κύριο μοντέλο ΕΜΕΑ, προκειμένου να δυναμώσει η διαχείριση γνώσης και οι ακολουθούμενες διαδικασίες εσωτερικά μέσα στην επιχείρηση ή οργανισμό
- Καινοτομίας – βοηθά στην οργάνωση των καινοτομικών δράσεων, στη μέτρηση της απόδοσης και στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας
- Διαχείρισης Εξωτερικών Πόρων – παρέχει πληροφορίες για το πώς επιτυγχάνεται η βέλτιστη απόδοση με τη διαχείριση εξωτερικών πόρων (www.efqm.org/publications).

3.6 Σχέση με το Malcolm Baldrige National Quality Award

Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας βασίστηκε στο αντίστοιχο αμερικάνικο μοντέλο Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA), που εκδόθηκε το 1987 στις Η.Π.Α.¹⁹.

Το MBNQA έχει πολλές ομοιότητες με το ΕΜΕΑ. Και τα δύο είναι μοντέλα, τα οποία

¹⁸ Στην νέα έκδοση του ΕΜΕΑ, τονίζεται η ανάγκη ύπαρξης ενός μόνο μοντέλου για όλες τις επιχειρήσεις και τη σταδιακή κατάργηση των ειδικεύσεων αυτών

¹⁹ www.baldrige.nist.gov

εφαρμόζονται εθελοντικά, με σκοπό την αυτο-αξιολόγηση ή τη βράβευση. Εφαρμόζονται από διαφορετικές επιχειρήσεις και οργανισμούς και για αυτό το λόγο υπάρχει εξειδίκευση ανάλογα το μέγεθος, την παροχή υπηρεσίας ή προϊόντος, κ.λ.π..

Η βασικότερη διαφορά έγκειται στο γεγονός ότι το MBNQA έχει 7 Κριτήρια σε αντιστοιχία με το EMEA που έχει 9 (Πίνακας 3.4):

Πίνακας 3.4: Αντιστοιχία Κριτηρίων MBNQA & EMEA
(Evans & Lindsay, p. 115-130, 2002)

MBNQA	EMEA
Ηγεσία	Ηγεσία
Στρατηγικός Σχεδιασμός	Πολιτική & Στρατηγική
Προσανατολισμός στον πελάτη & την αγορά	Πόροι & συνεργασίες / Ικανοποίηση πελατών
Διαχείριση πληροφοριών & ανάλυση	(Διαδικασίες)
Διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού	Διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού / Ικανοποίηση προσωπικού
Διαχείριση διεργασιών	Διαδικασίες
Επιχειρηματικά αποτελέσματα	Ικανοποίηση πελατών / Ικανοποίηση προσωπικού / Κοινωνική συνεισφορά / Οικονομικά αποτελέσματα

Μελετώντας, λοιπόν, και τα δύο πλαίσια (Tummala & Tang, 1996) μπορεί να καταλήξει κανείς στα ακόλουθα συμπεράσματα:

- Τόσο το MBNQA, όσο και το EMEA, είναι βραβεία προσανατολισμένα στα αποτελέσματα
- Και στα δύο μοντέλα δίνεται ιδιαίτερη εστίαση στον πελάτη και την ικανοποίησή του
- Στο MBNQA περιλαμβάνονται Οικονομικά Αποτελέσματα, όπως συμβαίνει και στο EMEA
- Το EMEA περιλαμβάνει ένα ολόκληρο Κριτήριο για τα αποτελέσματα που σχετίζονται με την κοινωνία
- Δεν υπάρχει ξεχωριστή αναφορά για υπηρεσίες ή προϊόντα. Και τα δύο μοντέλα μπορούν να εφαρμοστούν σε όλα τα είδη των επιχειρήσεων και οργανισμών.

Η βασικότερη, όμως, διαφοροποίηση των δύο μοντέλων (Raja *et al.*, 2007) είναι η διαφορετική προσέγγιση στα Κριτήριά τους:

- ✓ Τα Κριτήρια Αριστείας του MBNQA χωρίζονται σε τρεις βασικές κατηγορίες:
 - Οδηγός - Ηγεσία
 - Σύστημα - Στρατηγικός Σχεδιασμός, Διαχείριση Πληροφοριών & Ανάλυση, Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού και Διαχείριση Διεργασιών
 - Στόχοι - Προσανατολισμός στον Πελάτη & την Αγορά και Επιχειρηματικά Αποτελέσματα

- ✓ Τα Κριτήρια του EMEA χωρίζονται σε δύο κατηγορίες:
 - Ενδυναμωτές (ή Προϋποθέσεις) – Ηγεσία, Πολιτική & Στρατηγική, Ανθρώπινο Δυναμικό, Συνεταιρισμοί και Πόροι και Διεργασίες
 - Αποτελέσματα – Πελατών, Εργαζομένων, Κοινωνίας, Κύρια Επιχειρηματικά Αποτελέσματα.

Υπάρχει, συνεπώς, μία παράλληλη πορεία στην προσέγγιση θεμάτων των δύο αυτών μοντέλων. Χαρακτηριστικές είναι οι μελέτες που αναφέρονται στη σύγκριση του MBNQA με άλλα συστήματα και πρότυπα, όπως η μελέτη σύγκρισης του MBNQA και του ISO 9001:2000 (Kartha, 2004) ή η συνεισφορά του MBNQA στα οικονομικά αποτελέσματα μίας επιχείρησης (Wisner & Eakins, 1994; Jacob *et al.*, 2004). Σημαντική είναι, επίσης και η εμπειρική μελέτη για τη βαρύτητα που έχουν μεταξύ τους τα Κριτήρια του μοντέλου (Pannirselvam & Ferguson, 2001), που όπως φαίνεται και στη συνέχεια επηρέασαν κατά πολύ και την αρθρογραφία σχετικά με το EMEA.

3.7 Σχέση EMEA με το ISO 9001:2000 / 2008

Η χρήση Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας, όπως το ISO 9001:2008, είναι το πρώτο βήμα για την υιοθέτηση της ΔΟΠ (Boulter & Bendell, 2002). Πολλές είναι οι μελέτες που πραγματοποιούνται στην προσπάθεια να συγκριθούν τα Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας και τα Μοντέλα Επιχειρηματικής Αριστείας και συγκεκριμένα το EMEA (Kumar & Antony, 2008). Τα Πρότυπα Διαχείρισης Ποιότητας είναι και αυτά εθελοντικά σχέδια, τα οποία έχουν ένα σύνολο απαιτήσεων, που πρέπει να

ακολουθούνται, προκειμένου να γίνει πιστοποίηση. Οι βασικές απαιτήσεις του προτύπου αυτού είναι οι ακόλουθες: Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας, Ευθύνη της Διοίκησης, Διαχείριση Πόρων, Δημιουργία Υπηρεσίας ή Προϊόντος, Μέτρηση, Ανάλυση & Βελτίωση (www.iso.org).

Τα οφέλη από την υιοθέτηση ενός Προτύπου Διαχείρισης Ποιότητας, όπως είναι το ISO 9001 είναι πολλά, εξωτερικά και εσωτερικά. Αρχικά εξωτερικά, η επιχείρηση κερδίζει πρόσβαση σε νέες αγορές, βελτιώνεται η εικόνα της, κερδίζει ένα ακόμα εργαλείο διαφήμισης της επιχείρησης και βελτιώνει τις σχέσεις με τους πελάτες της. Εσωτερικά, από την άλλη βελτιώνει την παραγωγικότητα, μειώνει την παραγωγή ελαττωματικών, γνωρίζει τις βελτιώσεις που πρέπει να γίνουν, βελτιώνει χρόνους παράδοσης, μειώνονται τα παράπονα πελατών, αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και αποκτά την ωριμότητα να συνεχίσει προς την Επιχειρηματική Αριστεία (Sampaio *et al.*, 2009).

Η αντιστοίχιση των απαιτήσεων του ISO 9001:2000²⁰ και των Κριτηρίων του EMEA συνοψίζονται στον ακόλουθο πίνακα (3.5):

Πίνακας 3.5: Συσχέτιση Κριτηρίων EMEA & Απαιτήσεων ISO 9001:2000
(Russell, 2000)

EMEA	ISO 9001:2000	
Ηγεσία	Ευθύνη της Διοίκησης	Μικρή Επιρροή
Πολιτική & Στρατηγική	Ευθύνη της Διοίκησης	Μικρή Επιρροή
Ανθρώπινο Δυναμικό	Ευθύνη της Διοίκησης, Διαχείριση Πόρων	Μικρή Επιρροή
Εταιρισμοί & Πόροι	Ευθύνη της Διοίκησης, Διαχείριση Πόρων	Μικρή Επιρροή
Διαδικασίες	Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας, Ευθύνη της Διοίκησης, Διαχείριση Πόρων, Δημιουργία Υπηρεσίας ή Προϊόντος, Μέτρηση, Ανάλυση & Βελτίωση	Μεγάλη Επιρροή

²⁰ Η πιο πρόσφατη έκδοση του Προτύπου Διαχείρισης Ποιότητας κατά ISO 9001 είναι του 2008, στην οποία σημειώνονται μικρές αλλά ουσιαστικές διαφοροποιήσεις - τροποποιήσεις από την προηγούμενη έκδοση του 2000 με σκοπό την ευκολότερη ανάπτυξη και υλοποίησή του. Παρόλα αυτά, δεν υπάρχει ακόμα (στο παρόν χρόνο συγγραφής της παρούσας διατριβής) διαθέσιμη βιβλιογραφία σύγκρισης της νέας έκδοσης του ISO 9001 με το EMEA και για το λόγο αυτό και εφόσον οι διαφοροποιήσεις που πραγματοποιήθηκαν στη νέα έκδοση του προτύπου δεν επηρεάζουν το σκοπό και το στόχο της παρούσας σύγκρισης, χρησιμοποιείται η διαθέσιμη βιβλιογραφία

Αποτελέσματα Πελατών	Ευθύνη της Διοίκησης, Μέτρηση, Ανάλυση & Βελτίωση	Μεγάλη Επιρροή
Αποτελέσματα Ανθρώπινου Δυναμικού	Ευθύνη της Διοίκησης, Μέτρηση	Ελάχιστη Επιρροή
Αποτελέσματα Κοινωνίας	-	Καμία Επιρροή
Κρίσιμα Αποτελέσματα Επίδοσης	Μέτρηση, Ανάλυση & Βελτίωση	Μικρή Επιρροή

Το 2001 ο Macey πραγματοποίησε μία μελέτη για τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες του ISO 9001 και του ΕΜΕΑ. Παρόλο που το πρότυπο και το ΕΜΕΑ έχουν πολλές ομοιότητες σε σχέση με την έμφαση στις διαδικασίες και την ικανοποίηση του πελάτη, πολλές είναι και οι βασικές διαφορές τους. Ο παρακάτω πίνακας (3.6) συνοψίζει τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες τους:

Πίνακας 3.6: Δυνατά Σημεία και Αδυναμίες του ISO 9001 και του ΕΜΕΑ
(Macey, 2001)

Πλαίσιο	Δυνατά Σημεία	Αδυναμίες
ISO 9001	<ul style="list-style-type: none"> • Δίνει έμφαση στις διαδικασίες μέσα στο ΣΔΠ • Το ΣΔΠ είναι πολύ περιγραφικό και το πλάνο που πρέπει να ακολουθηθεί ξεκάθαρο • Το τελικό σημείο (η πιστοποίηση) είναι καλά καθορισμένο και αξιολογείται εξωτερικά • Συμβάλλει με σημαντικό ποσοστό σε όλο το σύστημα διοίκησης της επιχείρησης • Αναγνώριση των πόρων, κυρίως της εσωτερικής δομής, του περιβάλλοντος εργασίας και της • Αναγκάζει την επιχείρηση να περιγράψει τις σημαντικότερες διαδικασίες της και να τις κάνει πιο απλές και κατανοητές 	<ul style="list-style-type: none"> • Χαμηλή έμφαση στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού • Παρέχει τις ελάχιστες απαιτήσεις του ΣΔΠ • Δεν αναφέρεται σε τεχνολογία και οικονομικούς πόρους • Αναφέρεται ελάχιστα στο κομμάτι των «Ενδυναμωτών» του ΕΜΕΑ • Μικρή έμφαση σχετικά με επιρροή στην επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα
ΕΜΕΑ	<ul style="list-style-type: none"> • Αναφέρεται σε όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης και όχι μόνο στη διαχείριση ποιότητας • Αναζητά το πώς οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν τα Κριτήρια • Αναφέρεται στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της χρήσης πόρων μέσα στην επιχείρηση 	<ul style="list-style-type: none"> • Τα Κριτήρια έχουν λιγότερο βάθος από τις απαιτήσεις του προτύπου • Δεν αναφέρεται στο πώς η επιχείρηση καταφέρνει να συναντά τις απαιτήσεις του πελάτη, ή πως συνεισφέρει στην κοινωνία και στην ελάχιστη επιβάρυνση του περιβάλλοντος

	<ul style="list-style-type: none"> • Δίνει έμφαση στις σχέσεις της επιχείρησης με την κοινωνία και στην ικανοποίηση εσωτερικού και εξωτερικού πελάτη 	
--	---	--

3.8 Πλεονεκτήματα, Περιορισμοί και Προτάσεις Ερευνητών

Το ΕΜΕΑ είναι ένα από τα πιο γνωστά Μοντέλα Επιχειρηματικής Αριστείας που χρησιμοποιείται ευρέως, τόσο στην Ελλάδα, όσο και στην Ευρώπη. Παρόλα αυτά οι ερευνητές που το μελέτησαν παρατήρησαν βασικά πλεονεκτήματα, περιορισμούς και πρότειναν βελτιωμένες μορφές του Μοντέλου.

3.8.1 Πλεονεκτήματα ΕΜΕΑ

Το ΕΜΕΑ όταν λειτουργεί ως Σύστημα Διαχείρισης Απόδοσης αποτελεί τη βάση διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και της παραγωγής καλύτερης ποιότητας προϊόντων / υπηρεσιών, καθώς όλοι μέσα στον οργανισμό (ή επιχείρηση) είναι ευθυγραμμισμένοι στην ίδια κατεύθυνση με τους στρατηγικούς στόχους και την προσπάθεια επίτευξης Αριστείας. Πιο συγκεκριμένα, η αποδοτική χρήση του μοντέλου θα επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα, μέσω:

- **Υπευθυνότητας** - όλοι γνωρίζουν για τις υπευθυνότητες τους και ότι αξιολογούνται βάσει αυτών,
- **Βελτίωσης ποιότητας** - οι στόχοι της απόδοσης είναι καλά ορισμένοι, μετρήσιμοι και βελτιώσιμοι,
- **Αποδοτικής επικοινωνίας** - υπάρχει ξεκάθαρη σχέση μεταξύ των ρόλων που έχει ο καθένας μέσα στον οργανισμό (ή επιχείρηση) και δεν υπάρχει θέμα διαπραγμάτευσης της έννοιας της απόδοσης και
- **Επιτευγμάτων** - τα οποία αναγνωρίζονται και ακολουθούνται από ανάλογες επιβραβεύσεις, με στόχο την ικανοποίηση των εργαζομένων (Macaulay & Cook, 1994).

Όταν, όμως, χρησιμοποιείται ως μέσο αυτο-αξιολόγησης λειτουργεί ως εργαλείο ολικής αποτίμησης της παρούσας κατάστασης και αναγνώρισης των κενών στις μετρήσεις απόδοσης. Βοηθά ακόμα στην επιλογή των διορθωτικών σχεδίων για τις απαραίτητες βελτιώσεις. Θεωρείται, επιπλέον, ότι το ΕΜΕΑ είναι ένας συνδεδεμένος κρίκος μεταξύ των αρχών της φιλοσοφίας της ΔΟΠ και των επιχειρήσεων, καθώς όλες

οι βασικές αρχές της ΔΟΠ αντικατοπτρίζονται ξεκάθαρα στις απαιτήσεις και τις αρχές του μοντέλου (Ghobadian & Woo, 1996).

Έντονη είναι και η κοινωνική διάσταση του EMEA (Κριτήριο 8) καθώς είναι από τα πρώτα πλαίσια που εισάγει έναν τέτοιο παράγοντα στην αξιολόγηση της απόδοσης των επιχειρήσεων (Teun & van Marrewijk, 2001).

Στην τελευταία έκδοση του EMEA, επίσης, τονίζονται και τα ακόλουθα οφέλη που μπορεί να έχει μία επιχείρηση από την υιοθέτηση του μοντέλου:

- Ικανοποιημένους και πιστούς πελάτες
- Επιτυχημένους ηγέτες
- Κοινή αντίληψη στόχου σε όλο τον οργανισμό (ή επιχείρηση)
- Σταθερή και σωστά διαχειρίσιμη αλλαγή
- Δεσμευμένους και κινητοποιημένους εργαζόμενους και εμπλεκόμενους
- Συνεχή ροή νέων ιδεών
- Αποδοτική και αποτελεσματική χρήση των δεδομένων
- Αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία
- Περηφάνια και επιθυμία για περαιτέρω βελτιώσεις
- Καινοτομία στην καθημερινότητα
- Καλά αποτελέσματα, περιλαμβανομένων και χρηματοοικονομικών²¹

Σύμφωνα, τέλος, με έρευνες (Boulter *et al.*, 2005; Singhal & Hendricks, 1999) που έχουν πραγματοποιηθεί τελευταία, θεωρείται ότι η αποδοτική χρήση του EMEA έχει πράγματι θετική επίπτωση στα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα των επιχειρήσεων.

3.8.2 Περιορισμοί EMEA

Παρόλα τα θετικά σημεία του EMEA, υπάρχουν ερευνητές που αναφέρονται και στους περιορισμούς του μοντέλου. Αρχικά, υπάρχει μία αμφισβήτηση για το κατά πόσο το EMEA μπορεί να εφαρμοστεί παγκοσμίως, ενώ έχοντας αναπτυχθεί με γνώμονα την Ευρωπαϊκή κουλτούρα (Sharma & Talwar, 2007).

Ένα δεύτερο σημείο είναι ότι υπάρχει μία ανισορροπία μεταξύ του ανθρώπινου

²¹ <http://www.efqm.org/en/PdfResources/EFQM%20Model%20Benefits.pdf>

παράγοντα και τις προσεγγίσεις του μάντζμεντ (Dahlgaard & Dahlgaard, 2003). Αυτό συνδέεται και με το γεγονός ότι υπάρχει μεγάλη έμφαση στις απτές μετρήσεις και αντικειμενικές απόψεις, υποβαθμίζοντας τις πιο υποκειμενικές και άυλες μετρήσεις (Dahlgaard & Dahlgaard-Park, 2007; Dahlgaard - Park, 2008).

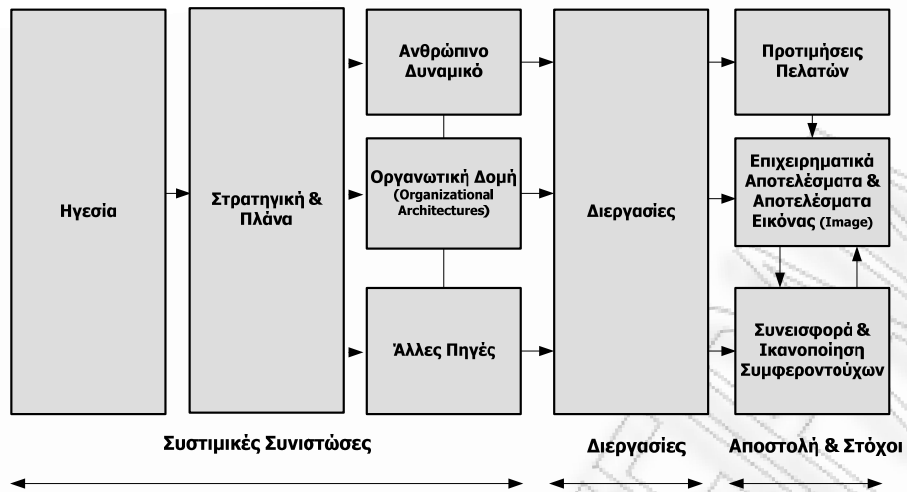
Ένα ακόμα πρόβλημα σχετίζεται με τη δυναμική της βράβευσης, με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να δίνουν μεγαλύτερο βάρος στη βράβευση, ενώ δεν χρησιμοποιούν το EMEA ως εργαλείο αυτο-αξιολόγησης. Με αυτόν τον τρόπο χάνεται η εστίαση από τον πραγματικό ρόλο του μοντέλου και η βαθμολογία γίνεται αυτοσκοπός (Conti, 1997; 2007).

Ακολούθως, αναφέρονται προτεινόμενες μορφές του EMEA, ώστε να διατηρούνται τα θετικά σημεία του μοντέλου αλλά και να αντιμετωπίζονται οι περιορισμοί που αναφέρθηκαν παραπάνω.

3.8.3 Το EMEA ως Διαγνωστικό Εργαλείο Αυτο-αξιολόγησης (Conti)

Ο Conti (2007) σε ένα από τα τελευταία άρθρα του επισημαίνει ότι το EMEA είναι ένα μοντέλο που πρέπει να χρησιμοποιείται και ως εργαλείο αυτο-αξιολόγησης. Πρότεινε μία διαφορετική δομή του μοντέλου, με ξεχωριστό ρόλο των 'Διεργασιών' (εκτός των «Ενδυναμωτών» του μοντέλου), ως ένα ενδιάμεσο συνδετικό βήμα μεταξύ «Ενδυναμωτών» – συστημικών συνιστωσών, Αποστολής και στόχων. Μία ακόμα βασική διαφορά είναι η έλλειψη των βαρυτήτων του κάθε Κριτηρίου²², ώστε να μην υπάρχει εστίαση στη βαθμολογία, αλλά σε όλες τις απαραίτητες διεργασίες για την σωστή εφαρμογή των κριτηρίων του μοντέλου.

²² Η νέα έκδοση του EMEA (2010) στηρίζει αυτή την πρόταση με ίσες βαρύτητες για όλα τα Κριτήρια, με εξαίρεση τα 'Κύρια Αποτελέσματα' και τα 'Αποτελέσματα Πελατών'

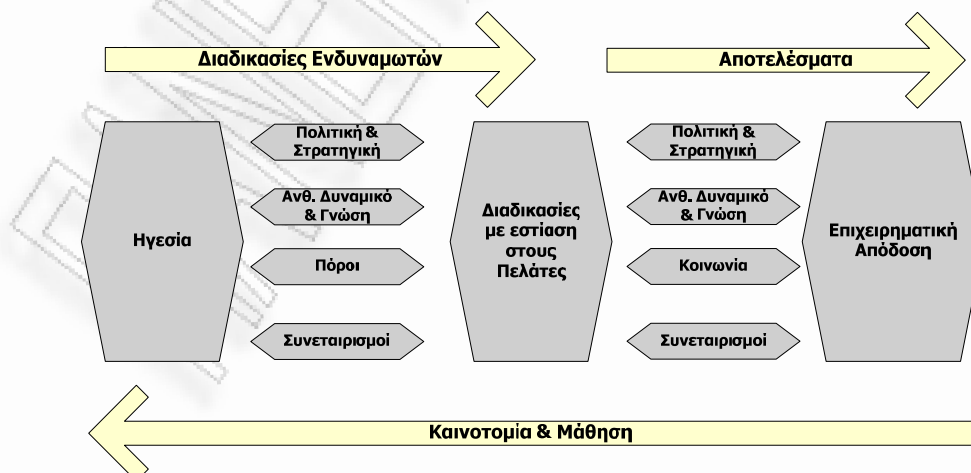


**Διάγραμμα 3.10: Διαγνωστική Αυτο-αξιολόγηση βάσει του ΕΜΕΑ
(Πηγή Διαγράμματος: Conti, 2007)**

3.8.4 Προτεινόμενη Βελτιωμένη Μορφή ΕΜΕΑ των Navitz *et al.*

Το 2001 οι Navitz *et al.* πρότειναν μία βελτιωμένη μορφή του ΕΜΕΑ σύμφωνα με την οποία υπάρχει η εστίαση στους εμπλεκόμενους (stakeholders) τόσο στην πλευρά των «Ενδυναμωτών» όσο και των «Αποτελεσμάτων». Η 'Ηγεσία' και η 'Στρατηγική' ουσιαστικά ενοποιούνται σε ένα Κριτήριο, ενώ από τα «Αποτελέσματα» το πιο σημαντικό Κριτήριο είναι αυτό των 'Επιχειρησιακών Αποτελεσμάτων'.

Και σε αυτή την προτεινόμενη μορφή το Κριτήριο των 'Διαδικασιών' έχει ξεχωριστή βασική και συνδετική σχέση μεταξύ «Ενδυναμωτών» και «Αποτελεσμάτων». Τέλος, μία ακόμα βελτίωση που προτείνεται από τους συγγραφείς είναι η χρήση τόξων, που υποδεικνύουν και τη ξεκάθαρη συσχέτιση μεταξύ των κριτηρίων (Navitz *et al.*, 2001).

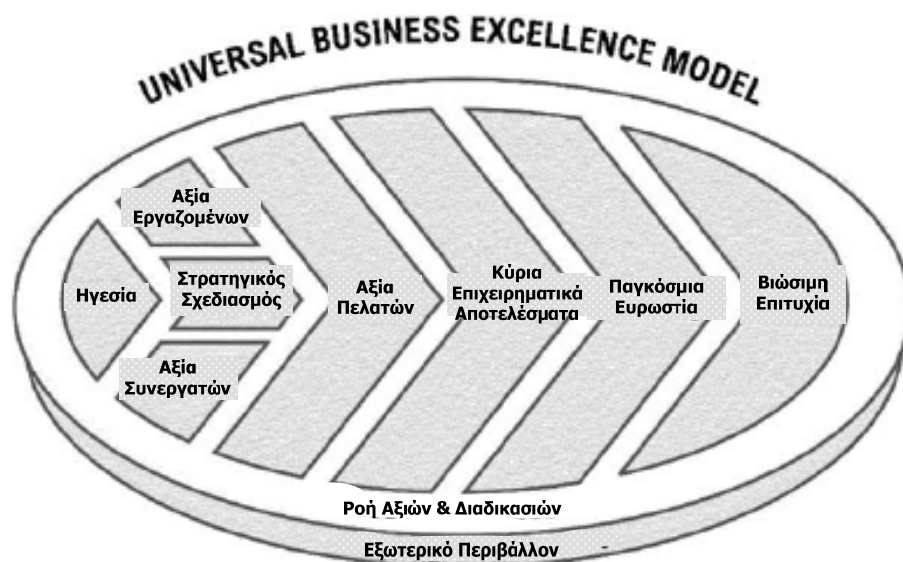


**Διάγραμμα 3.11: Προτεινόμενη Βελτιωμένη Μορφή ΕΜΕΑ
(Πηγή Διαγράμματος: Navitz et al., 2001)**

3.8.5 Παγκόσμιο Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας – Universal Business Excellence Model

Το 2007 οι Sharma & Talwar πρότειναν ένα μοντέλο γνωστό ως UBEM (Διάγραμμα 3.12), το οποίο θέλησε να καλύψει την αδυναμία εφαρμογής του EMEA σε παγκόσμιο επίπεδο. Η βασική προσθήκη στο EMEA είναι το εξωτερικό περιβάλλον, ως γενικό περίβλημα των αρχών του μοντέλου. Με αυτή την προσθήκη, γίνεται προσπάθεια να λυθεί το πρόβλημα της προσαρμογής των αρχών του μοντέλου σε κάθε χώρα, με διαφορετικές αρχές και κουλτούρα.

Μία δεύτερη βασική διαφοροποίηση είναι ότι δίνεται μεγάλη έμφαση στις αξίες των πελατών, των συνεταιρισμών, των εργαζομένων και γενικότερα όλων των εμπλεκομένων. Η μελέτη αυτή συνεχίστηκε το 2008 από τους Koura & Talwar, με τη σύγκριση των βασικών απαιτήσεων του με τις βασικές αρχές της ΔΟΠ.



Διάγραμμα 3.12: Universal Business Excellence Model

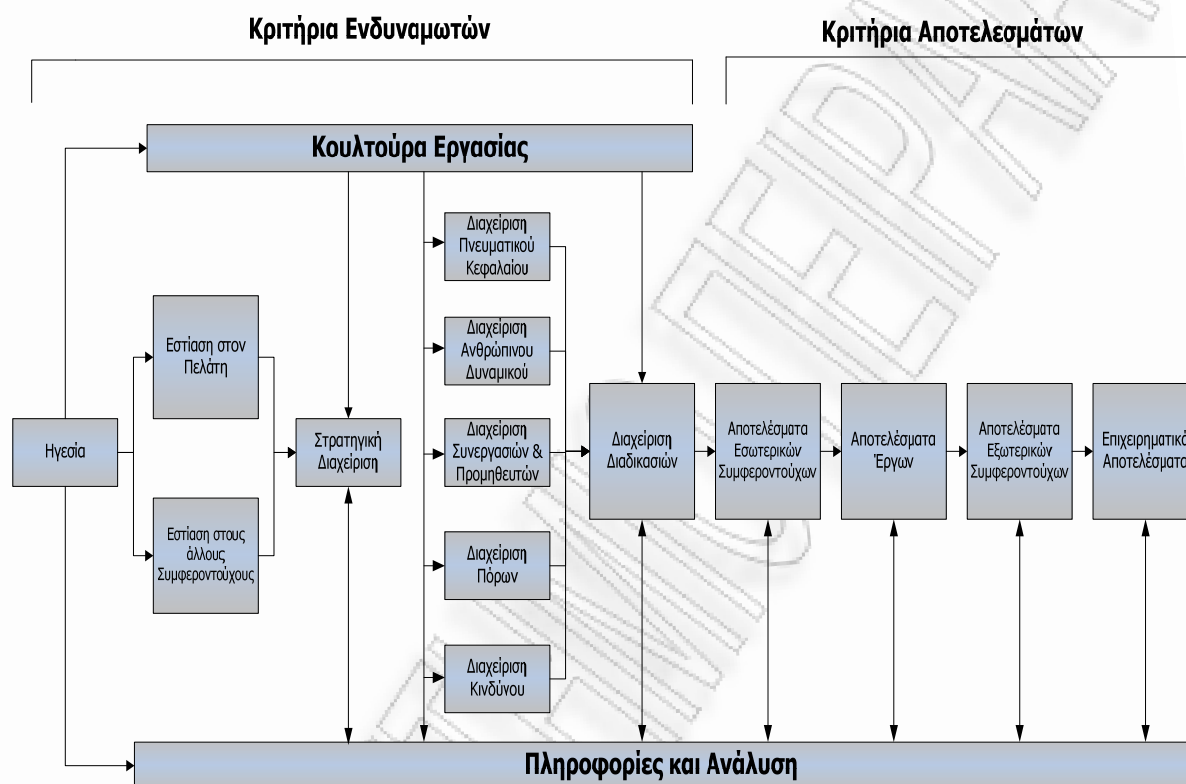
(Πηγή Διαγράμματος: Sharma & Talwar, 2007)

3.8.6 Κρίσιμοι Παράγοντες που Επηρεάζουν τη Δομή ενός Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας

Μία πρόσφατη έρευνα σύγκρισης Μοντέλων Διαχείρισης Απόδοσης και Επιχειρηματικής Αριστείας, που πραγματοποιήθηκε από τους Bassioni *et al.* (2008), ανέδειξε τους κρίσιμους παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη για την Αποτίμηση / Διαχείριση της Απόδοσης μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Για τη διεξαγωγή της έρευνας αυτής χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο. Η διερεύνηση της αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου, μέσω την ανάλυσης παραγόντων, περιόρισε τους

παράγοντες που επηρεάζουν την Αποτίμηση της Απόδοσης.

Η μορφή του προτεινόμενου πλαισίου Επιχειρηματικής Αριστείας που βασίζεται στους παράγοντες αυτούς φαίνεται στο ακόλουθο Διάγραμμα (3.13):



Διάγραμμα 3.13: Μοντέλο Κρίσιμων Παραγόντων για την Αποτίμηση της Επιχειρηματικής Απόδοσης

(Πηγή Διαγράμματος: Bassioni *et al.*, 2008)

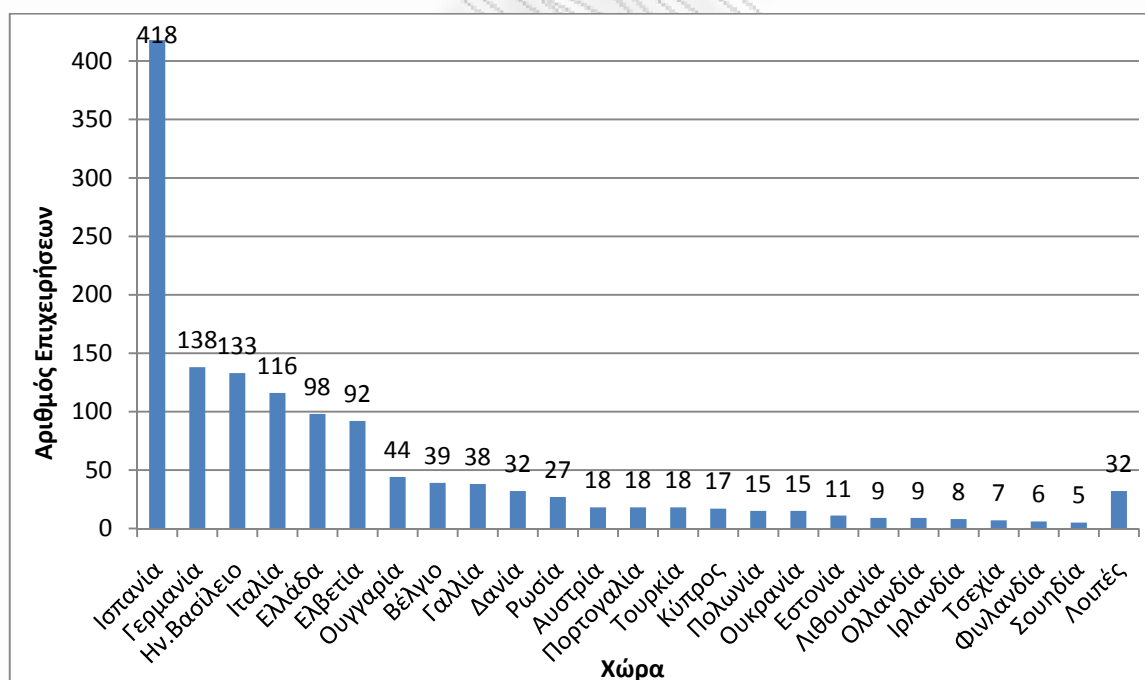
Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 3.13, τα Κριτήρια των «Ενδυναμωτών» χωρίζονται περαιτέρω σε κρίσιμους παράγοντες. Πιο συγκεκριμένα, το Κριτήριο που αναφέρεται στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού επεκτείνεται και στους υπόλοιπους εμπλεκόμενους, ενώ το Κριτήριο 4 της διαχείρισης των 'Συνεργασιών και Πόρων', χωρίζεται σε πέντε παράγοντες, κρατώντας τη λογική των βασικών υπο-Κριτηρίων και περιλαμβάνοντας επιπλέον τη 'Διαχείριση Κινδύνου'. Αντίστοιχα, για τα Κριτήρια των «Αποτελεσμάτων», προστίθενται τα αποτελέσματα των έργων (projects), ενώ τα υπόλοιπα διατηρούνται ίδια με τη διαφορά ότι γίνεται πλέον αναφορά για αποτελέσματα που σχετίζονται με το 'Ανθρώπινο Δυναμικό' και την 'Κοινωνία' αλλά με εσωτερικούς και εξωτερικούς εμπλεκόμενους (Bassioni *et al.* 2008).

Η παρούσα διατριβή ακολουθεί παρόμοια λογική, εξειδικευμένα και με μεγαλύτερη λεπτομέρεια για τα επιλεγμένα υπο-Κριτήρια (1α1 & 8β3) αναγνωρίζοντας κρίσιμα στοιχεία απόδοσης και μέσω της λογικής του RADAR, συλλέγει πληροφορίες από την αγορά για την άριστη ανάπτυξη / υιοθέτηση του ΕΜΕΑ. Τα κρίσιμα αυτά στοιχεία οδηγούν στη διεξαγωγή των ερωτήσεων, οι οποίες 'φιλτράρονται' μέσα από την κάρτα του RADAR, που αποδεδειγμένα χρησιμοποιείται για την αποτίμηση της αποτελεσματικής ανάπτυξης / υιοθέτησης του ΕΜΕΑ.

3.9 Το ΕΜΕΑ σε Εθνικό και Διεθνές Επίπεδο

3.9.1 Διεθνώς

Ο ΕFQM έχει εθνικούς συνεργάτες (NPOs) σε παραπάνω από 24 χώρες, ενώ ο αριθμός των επιχειρήσεων που έχουν υιοθετήσει το ΕΜΕΑ αυξάνεται συνεχώς. Σύμφωνα με τα τελευταία στοιχεία που δημοσιεύτηκαν από τον οργανισμό ΕFQM²³, οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν με επιτυχία στα τρία επίπεδα Επιχειρηματικής Αριστείας ανά χώρα φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα (3.14):



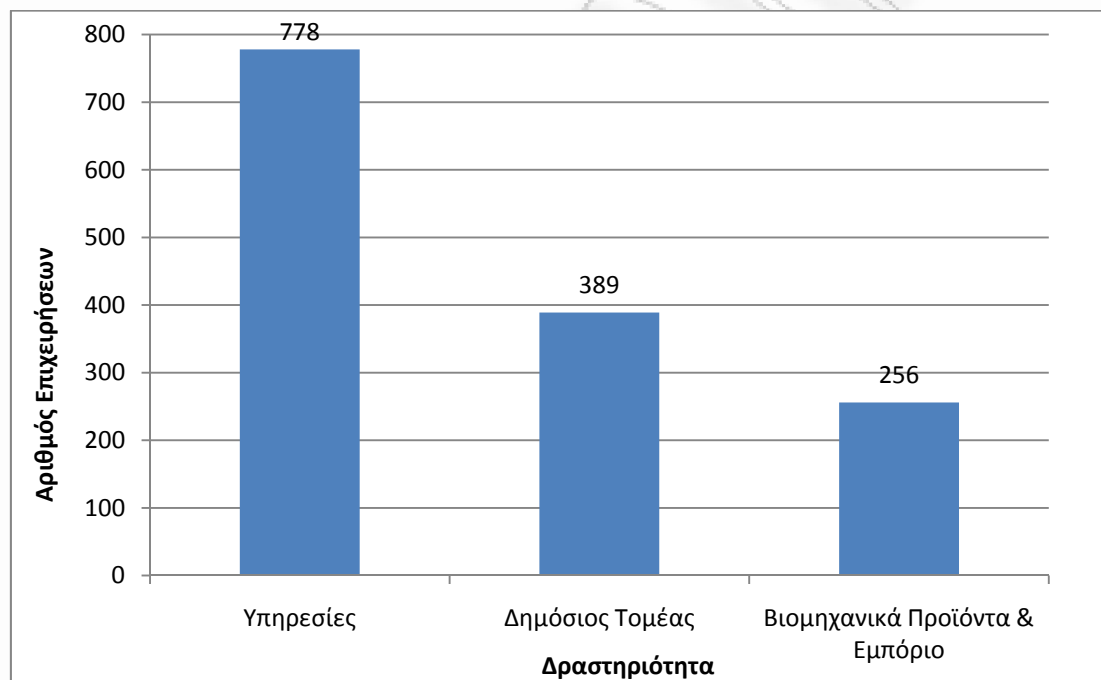
Διάγραμμα 3.14: Επιχειρήσεις που διακρίθηκαν διεθνώς στα τρία επίπεδα της Επιχειρηματικής Αριστείας
(Πηγή: www.efqm.org)

Όπως φαίνεται από το διάγραμμα, η Ισπανία είναι η πρώτη χώρα με επιτυχημένες

²³ Τα στοιχεία αφορούν μέχρι και το 2009, καθώς τα νεότερα στοιχεία δεν είναι ακόμη διαθέσιμα.

συμμετοχές (418) στα τρία επίπεδα Αριστείας. Ακολουθεί η Γερμανία (138) και το Ηνωμένο Βασίλειο (133), ενώ η Ελλάδα βρίσκεται στην πέμπτη θέση με 98 συμμετοχές, αμέσως μετά την Ιταλία (116). Οι χώρες οι οποίες έχουν μόλις αρχίσει να γνωρίζουν το ΕΜΕΑ με 1 έως δύο συμμετοχές είναι μεταξύ άλλων το Ιράν, το Λιχενστάιν, το Λουξεμβούργο, η Νορβηγία, η Σλοβακία, η Σλοβενία, τα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα, η Ανδόρα, το Αζερμπαϊτζάν, η Λευκορωσία, η Βουλγαρία, η Αίγυπτος, η Κροατία, η Ιορδανία, το Κατάρ, ακόμα και οι ΗΠΑ.

Με βάση την κατηγοριοποίηση που χρησιμοποιεί ο ΕΦQM, δηλαδή υπηρεσίες, δημόσιος τομέας και βιομηχανία - προϊόντα, οι επιχειρήσεις που διακρίθηκαν είναι κατανεμημένες²⁴, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 3.15.



Διάγραμμα 3.15: Κλαδική κατηγοριοποίηση επιχειρήσεων που διακρίθηκαν διεθνώς στα τρία επίπεδα της Επιχειρηματικής Αριστείας
(Πηγή: www.efqm.org)

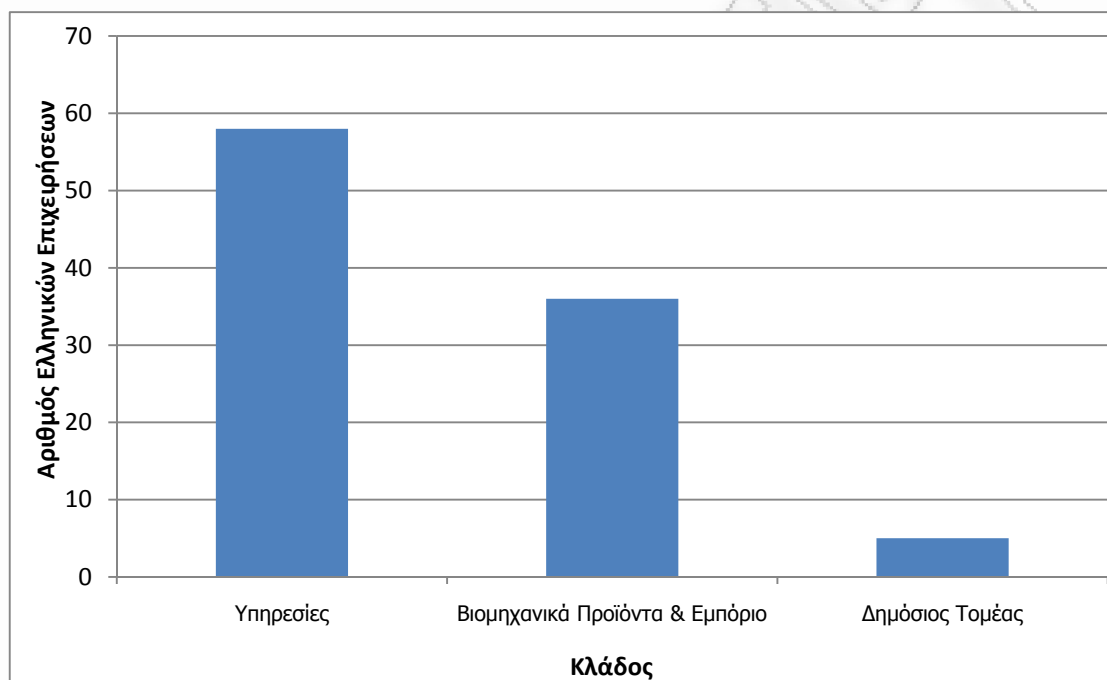
3.9.2 Ελλάδα

Στην Ελλάδα, η Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης Επιχειρήσεων, ΕΕΔΕ, ιδρύθηκε το 1962. Είναι μία μη κερδοσκοπική οργάνωση, που έχει σαν στόχο την ανάπτυξη και τη διάδοση μεθόδων και πρακτικών του σύγχρονου μανάτζμεντ. Σήμερα, η ΕΕΔΕ έχει 400 μέλη, επιχειρήσεις και ιδιώτες.

²⁴ Και στην περίπτωση αυτή τα στοιχεία είναι μέχρι και το 2009

Το 2001, η ΕΕΔΕ έγινε ο επίσημος εκπρόσωπος του EFQM στην Ελλάδα και από τότε είναι υπεύθυνη για τη σωστή ανάπτυξη / υιοθέτηση του μοντέλου στην Ελλάδα. Από τότε, όπως ήδη αναφέρθηκε, περισσότερες από 98 ελληνικές επιχειρήσεις, έχουν κάνει αίτηση για τα βραβεία επιχειρηματικής Αριστείας, οι οποίες είναι πρωτοπόρες στην ελληνική αγορά (www.eede.gr).

Οι επιχειρήσεις που διακρίθηκαν τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα με την χρησιμοποιηθείσα κατηγοριοποίηση του EFQM, φαίνονται παρακάτω:



Διάγραμμα 3.16: Κλαδική κατηγοριοποίηση Ελληνικών Επιχειρήσεων που διακρίθηκαν στα τρία επίπεδα της Επιχειρηματικής Αριστείας
(Πηγή: www.efqm.org)

Πιο συγκεκριμένα, μόλις τα τελευταία τρία χρόνια (2006-2009) στο πρώτο επίπεδο της Επιχειρηματικής Αριστείας της Δέσμευσης στην Αριστεία, διακρίθηκαν 17 επιχειρήσεις ή τμήματα επιχειρήσεων, ενώ στο δεύτερο επίπεδο της Αναγνώρισης της Αριστείας διακρίθηκαν 8.

3.10 Μελέτες για την Αποτίμηση της Συνεισφοράς των Μοντέλων Ποιότητας & Αριστείας

Οι μελέτες που πραγματοποιούνται κατά καιρούς για την αποτίμηση της συνεισφοράς των μοντέλων Ποιότητας και Αριστείας μπορεί να έχουν διαφορετική λογική ή / και τρόπο διεξαγωγής, αλλά τα αποτελέσματα είναι συνήθως τα ίδια: «τα μοντέλα

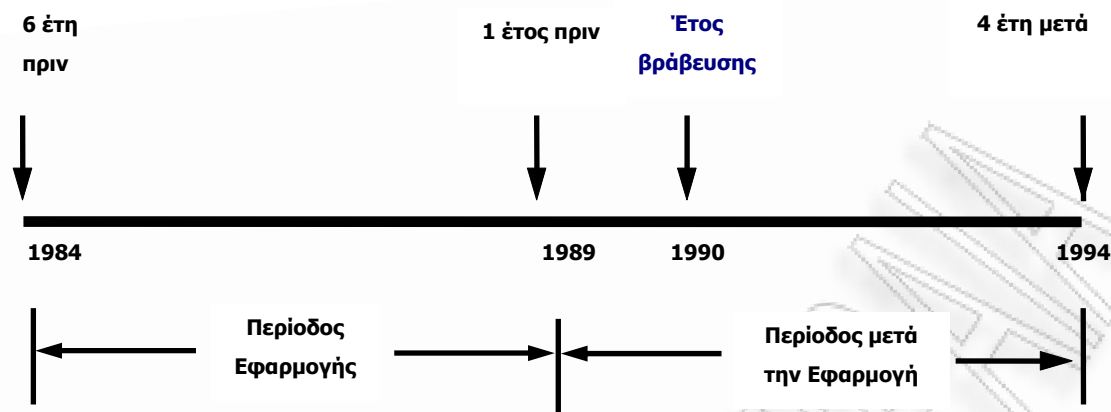
Επιχειρηματικής Αριστείας συνεισφέρουν θετικά βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα σε διαφορετικούς τομείς των επιχειρήσεων ή οργανισμών που τα εφαρμόζουν».

Προτού, όμως, αναφερθούν οι διεξοδικές έρευνες που πραγματοποιήθηκαν σε Αμερική και Ευρώπη, αξίζει να σημειωθούν και ευρήματα από μεμονωμένες περιπτώσεις επιχειρήσεων που εφαρμόζουν τα Μοντέλα Επιχειρηματικής Αριστείας και τα χρησιμοποιούν ως συστήματα καθημερινής διαχείρισης. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της Poudre Valley Health System, μίας ιδιωτικής, μη κερδοσκοπικής επιχείρησης στον κλάδο Υγείας. Τα θετικά αποτελέσματα από την εφαρμογή του MBNQA ήταν πολλά, μεταξύ άλλων, η βελτίωση στις διαδικασίες και αναγνώριση σε διεθνές επίπεδο, η στήριξη του άμεσα κοινωνικού περιβάλλοντος, η βελτίωση της επικοινωνίας μέσα στην επιχείρηση, η μεγαλύτερη ικανοποίηση των ασθενών, η αυξημένη ικανοποίηση των εργαζομένων, η καλύτερη εικόνα για την πορεία των χρηματοοικονομικών δεικτών (Zablocki, 2009).

3.10.1 Μελέτη Singhal & Hendricks για την Αποτίμηση της Συνεισφοράς των Μοντέλων ΔΟΠ

Το 1997 ο Dr. Singhal από το Ινστιτούτο Τεχνολογίας της Τζώρτζια και ο DR. Hendricks από το Κολέγιο William & Mary πραγματοποίησαν μία μελέτη για την αποδοτική εφαρμογή μοντέλων ΔΟΠ στα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα μίας επιχείρησης. Μελέτησαν δείκτες, όπως η τιμή μετοχής, οι πωλήσεις, το λειτουργικό κόστος, η επιστροφή επί των πωλήσεων, η αύξηση του αριθμού εργαζομένων και η αύξηση κεφαλαίου, σε παραπάνω από 600 επιχειρήσεις στην Αμερική, με βραβείο ΔΟΠ.

Η σύγκριση έγινε με επιχειρήσεις παρόμοιου μεγέθους στον ίδιο κλάδο σε βάθος χρόνου 5 ετών, ένα πριν τη βράβευση και τέσσερα μετά την πρώτη βράβευση.

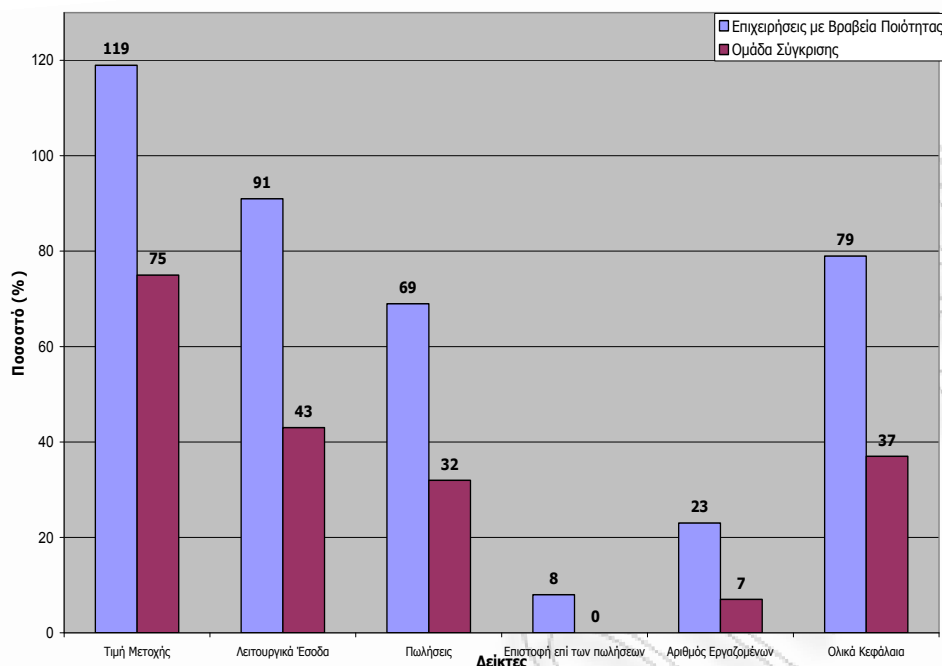


**Διάγραμμα 3.17: Χρονικός Προγραμματισμός Μελέτης
(Πηγή Διαγράμματος: Singhal & Hendricks, 1999)**

Σκοπός της μελέτης αυτής ήταν η αναγνώριση της συνεισφοράς μοντέλων ΔΟΠ στην απόδοση της επιχείρησης και μάλιστα χρηματοοικονομικών δεικτών, έναντι επιχειρήσεων που δεν αποφασίζουν να υιοθετήσουν παρόμοια πλαίσια. Τα πρώτα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν μία θετική τάση στις επιχειρήσεις που βραβεύτηκαν βάσει ενός Βραβείου Ποιότητας.

Πιο συγκεκριμένα, παρατηρήθηκε αύξηση της τιμής μετοχής κατά 44% και 48% στα λειτουργικά έσοδα. Η αύξηση που παρατηρήθηκε στις πωλήσεις φτάνει το 37%, ενώ αυξήθηκε και ο αριθμός των εργαζομένων κατά 16% (Διάγραμμα 3.18) (Hendricks & Singhal, 1997).

Συνέχισαν τη σύγκριση και με άλλα Κριτήρια, όπως επιχειρήσεις με χαμηλή ή υψηλή συγκέντρωση σε κεφάλαια, μικρές ή μεγαλύτερες, και συγκεντρωτικές ή μη επιχειρήσεις. Το μήνυμα που ήθελαν να περάσουν τελικά ήταν κοινό και ήταν ότι: «...η ΔΟΠ και τα μοντέλα Επιχειρηματικής Αριστείας δεν είναι εργαλεία, τεχνικές, προγράμματα ή στρατηγική, αλλά βλέποντας το πιο ολικά είναι ο τρόπος για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος...» (Singhal, 2003).



Διάγραμμα 3.18: Αποτελέσματα Μελέτης Singhal & Hendricks για Χρηματοοικονομικούς Δείκτες για Επιχειρήσεις με Βραβεία Ποιότητας (Πηγή: Singhal & Hendricks, 2000)

3.10.2 Μελέτη Boulter & Bendell για την Αποτίμηση της Συνεισφοράς του EMEA

Βάση της πρώτης μελέτης των Singhal & Hendricks ακολούθησε μία δεύτερη μελέτη αποτίμησης της συνεισφοράς του EMEA στα χρηματοοικονομικά μεγέθη των επιχειρήσεων. Η μελέτη αυτή πραγματοποιήθηκε με την υποστήριξη του EFQM και του Βρετανικού Οργανισμού Ποιότητας (BQF). Συμμετείχαν πανεπιστημιακοί από τη διεθνή κοινότητα: Dr Louise Boulter, Prof. Tony Bendell, Hanida Abas (UK), Prof. Jens Dahlgard (Sweden), και Prof. Vinod Singhal (US).

Οι δείκτες που μετρήθηκαν περιλαμβάνουν, τα έσοδα / πωλήσεις, κόστη, λειτουργικά έσοδα και επιστροφή κεφαλαίου. Μετρήθηκαν περίπου 120 επιχειρήσεις (85 ευρωπαϊκές και 35 εκτός Ευρώπης), που έχουν κερδίσει το βραβείο και πραγματοποιήθηκε σύγκριση με την πορεία επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο, με παρόμοιο μέγεθος, χωρίς όμως να εφαρμόζουν το EMEA (Boulter *et al.*, 2005).

Η περίοδος της μελέτης έχει παρόμοια λογική με την προηγούμενη μελέτη, καθώς χρειάζεται χρόνος για την εφαρμογή των απαιτήσεων του μοντέλου πριν την

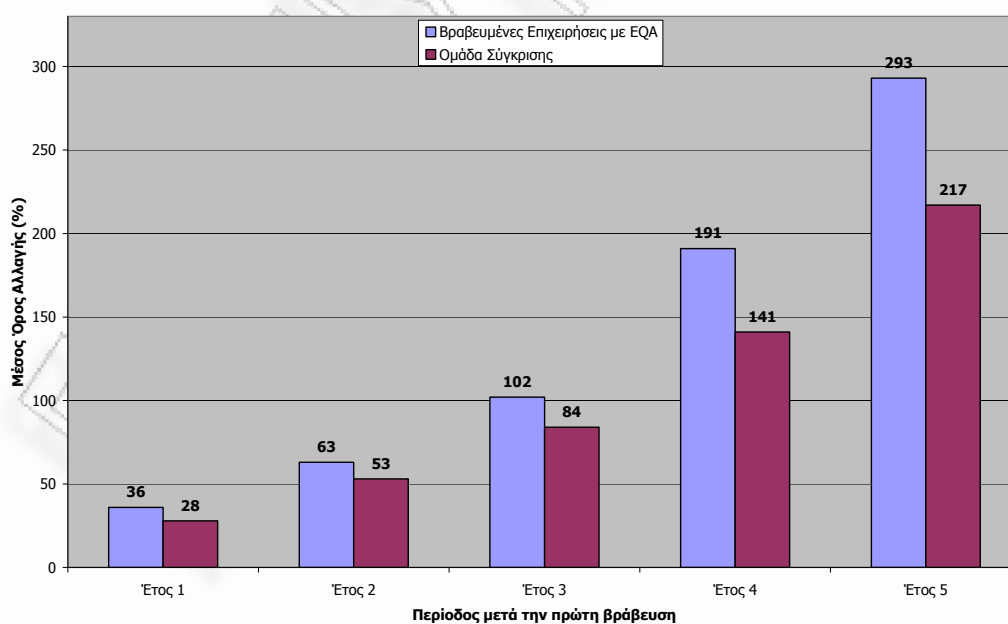
βράβευση και την πορεία της επιχείρησης μετά τη βράβευση (Διάγραμμα 3.18).

Η συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking) έγινε με επιχειρήσεις που πληρούν τις ακόλουθες προϋποθέσεις:

- Δραστηριοποιούνται στην ίδια χώρα
- Υπάρχει διαθεσιμότητα στα ίδια χρηματοοικονομικά στοιχεία και το ίδιο χρονικό διάστημα
- Δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο
- Έχουν παρόμοιο μέγεθος, τουλάχιστον μέχρι πριν τη βράβευση.

Η βασική διαφορά με την προηγούμενη μελέτη είναι ότι η σύγκριση έγινε ανά έτος πριν και μετά τη βράβευση για κάθε έναν από τους χρηματοοικονομικούς δείκτες που επιλέχτηκαν. Οι πωλήσεις για παράδειγμα (Διάγραμμα 3.19), φαίνεται ότι μέσα στο χρονικό διάστημα που ορίστηκε αυξάνουν με μεγαλύτερο ποσοστό σε σχέση με τις συγκρινόμενες επιχειρήσεις.

Το βασικό συμπέρασμα της μελέτης είναι ότι: «...η σωστή εφαρμογή των αρχών του EMEA έχει θετική επίδραση στα βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα αποτελέσματα απόδοσης των επιχειρήσεων...» (Boulter *et al.*, 2005).



Διάγραμμα 3.19: Ενδεικτικό Γράφημα: Αύξηση των Πωλήσεων Μετά το Έτος Βράβευσης (Πηγή: Boulter *et al.*, 2005)

Μία μελέτη, που αξίζει, τέλος, να σημειωθεί στο σημείο αυτό, είναι αυτή που πραγματοποιήθηκε για την αποτίμηση του Αυστραλιανού Βραβείου Ποιότητας. Πρόκειται για μία πρόσφατη μελέτη, στόχος της οποίας είναι η διαπίστωση της γνώσης της έννοιας της Επιχειρηματικής Αριστείας και συγκεκριμένα της χρήσης του συγκεκριμένου μοντέλου. Οι Saunders *et al.* (2008), που πραγματοποίησαν την μελέτη αυτή, υπογραμμίζουν ότι προκειμένου να ασχοληθούν περισσότερες επιχειρήσεις με την έννοια της Επιχειρηματικής Αριστείας πρέπει να:

- Οργανώνονται επιτόπιες επισκέψεις σε επιχειρήσεις που εφαρμόζουν το εν λόγω μοντέλο
- Αυξηθούν οι δημοσιεύσεις σχετικά με την Επιχειρηματική Αριστεία
- Δημιουργηθεί διαδικτυακή πρόσβαση στην κατάλληλη πληροφόρηση διεθνώς
- Οργανωθούν σεμινάρια και συνέδρια σχετικά με το γνωστικό αυτό αντικείμενο
- Πραγματοποιείται συγκριτική αξιολόγηση των βέλτιστων πρακτικών
- Δημιουργηθεί κατάλληλο δίκτυο επικοινωνίας όλων των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων με το Αυστραλιανό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας
- Προσαρμογή των βασικών αρχών σε κάθε κλάδο
- Δημιουργία κανονισμών για τη διαδικασία της βράβευσης, της αυτο-αξιολόγησης και της εξωτερικής επιθεώρησης (Saunders *et al.*, 2008).

3.11 Βιώσιμη Ανάπτυξη (Sustainability)

Η χρήση Πλαισίων και Μοντέλων Επιχειρηματικής Αριστείας δεν θα είχε, όμως, νόημα για τις επιχειρήσεις (ή οργανισμούς), εάν αυτά δεν επιφέρουν αποτελέσματα που διαρκούν και συμβάλλουν στην έντονα αναζητούμενη σήμερα βιώσιμη ανάπτυξη. Ολοκληρώνοντας, επομένως, το Κεφάλαιο μελέτης της βιβλιογραφίας για το ΕΜΕΑ, θα συμπληρωθεί και με τη μελέτη της έννοιας της βιώσιμης ανάπτυξης, τις προϋποθέσεις και τα μεθοδολογικά μέσα επίτευξής της με ιδιαίτερη συνδρομή στο ΕΜΕΑ²⁵.

3.11.1 Ορισμοί, Προσεγγίσεις και Δείκτες Μέτρησης

Η βιώσιμη ανάπτυξη είναι μία σύνθετη έννοια, η οποία δεν έχει οριστεί μονοσήμαντα. Δύο από τους κυρίαρχους ορισμούς της έννοιας της βιώσιμης ανάπτυξης παρατίθενται

²⁵ Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην έννοια της Βιώσιμης Ανάπτυξης και στην νέα έκδοση του ΕΜΕΑ 2010, όπου πλέον δεν γίνεται αναφορά μόνο στην επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων αλλά και στο σχεδιασμό για αποτελέσματα που διαρκούν

παρακάτω:

- Είναι η ικανότητα ενός οργανισμού (ή μιας επιχείρησης) να προσαρμόζεται σε αλλαγές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, ώστε να υιοθετεί βέλτιστες πρακτικές, να πετυχαίνει και να διατηρεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Ashari & Zairi, 2006; Zairi, 2002).
- Η ανάπτυξη που ικανοποιεί τις παρούσες ανάγκες, χωρίς να στερούνται οι μέλλουσες γενιές τη δυνατότητα να ικανοποιήσουν και αυτές τις δικές τους ανάγκες²⁶.

Διαχρονικά, όμως, έχει αναπτυχθεί ένας αριθμός εμπειρικών μοντέλων και πλαισίων για το πως πρέπει να δράσει ένας οργανισμός (ή επιχείρηση), προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της βιώσιμης ανάπτυξης (Hensler & Edgeman, 2002). Ενδεικτικά αναφέρονται το Μοντέλο 7-S (Shared Values, Systems, Structure, Strategy, Skills, Staff & Style), η θεωρία Emergent Cyclical Levels of Existence Theory (ECLET), η μεθοδολογία SqEME (Zairi, 2002), και το πλαίσιο BEST [**B**-sustainability για βιο-φυσικό παράγοντα (bio/physical), **E**-sustainability για τον οικονομικό παράγοντα (economic), **S**-sustainability για τον κοινωνικό παράγοντα (social), **T**-sustainability για τον τεχνολογικό παράγοντα (technological)].

Αντίστοιχα, αρκετά μεγάλος είναι ο αριθμός των δεικτών που προτείνονται για την παρακολούθηση της επιχειρηματικής προσπάθειας για τη βιώσιμη ανάπτυξη. Οι δείκτες αυτοί είναι:

- Οικονομικοί (κόστος, επίπεδο μόρφωσης, κόστος ποιότητας, πίστη πελατών)
- Περιβαλλοντικοί (ρύπανση, περιβαλλοντικές επιπτώσεις, πράσινη σήμανση)
- Ηθικοί (νομοθεσία, κοινωνική συμπεριφορά, κοινωνικές επιπτώσεις) (Isaksson & Rickard, 2003).

3.11.2 Επιχειρηματική Αριστεία και Βιώσιμη Ανάπτυξη

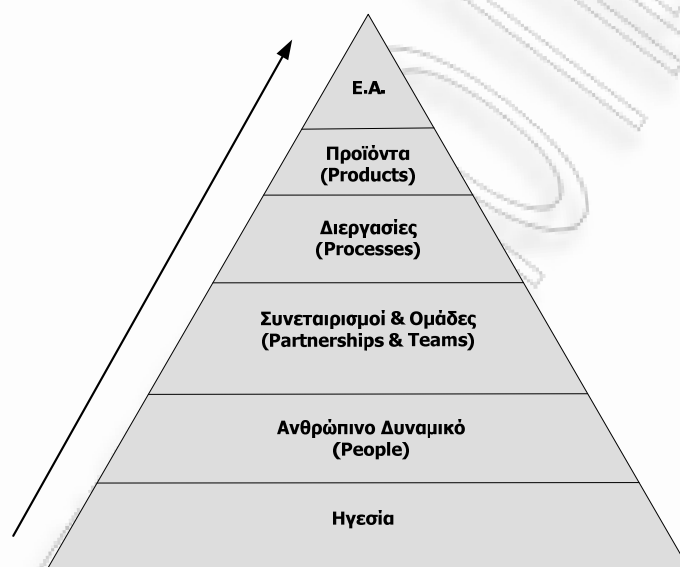
Όταν η έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης συνδυάζεται με την Αριστεία τότε ορίζεται ως το προϊόν της αποδοτικής και αποτελεσματικής εφαρμογής των αρχών της ΔΟΠ (που είναι βασική προϋπόθεση για την επίτευξη της Επιχειρηματικής Αριστείας) και των

²⁶ www.un.org/document/gares/42/areas42-187.htm, November 1987

σχετιζόμενων με το EMEA ενδεδειγμένων πρακτικών (Ashari & Zairi, 2006).

Συνδυάζοντας τα μελετούμενα αντικείμενα, δηλαδή αυτά της Αριστείας και της βιώσιμης ανάπτυξης, σύμφωνα με τους Dahlgaard & Dahlgaard-Park (2003), τα βιώσιμα αποτελέσματα της Αριστείας επιτυγχάνονται όταν:

- υπάρχει συνδυασμός Οράματος / ονείρων και λογικών μεθόδων
- έχει αναπτυχθεί προς τούτου μία στρατηγική, την οποία οι συγκεκριμένοι συγγραφείς ονομάζουν '4P's Strategy'. Ως φαίνεται και από το διάγραμμα που ακολουθεί το κάθε από τα τέσσερα 'P' είναι το αρχικό των προϋποθέσεων που πρέπει εγγενώς να υπάρχουν στη στρατηγική αυτή (People, Partnerships & Teams, Processes & Products).



**Διάγραμμα 3.20: 4P's Strategy για την Επίτευξη Επιχειρηματικής Αριστείας (Ε.Α.)
(Πηγή Διαγράμματος: Dahlgaard & Dahlgaard-Park, 2003)**

Η ηθική και κοινωνική διάσταση του EMEA έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης. Πιο συγκεκριμένα, οι Marrewijk & Hardjono (2003) προτείνουν το EMEA ως εργαλείο για την επίτευξη Αριστείας, βιώσιμης ανάπτυξης και Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Είναι μία προσέγγιση με ισορροπία μεταξύ των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας των μετόχων και των εμπλεκόμενων (Martín-Castilla, 2002).

Σύμφωνα με τον Zairi (2008), άλλωστε, η βιώσιμη ανάπτυξη επιτυγχάνεται κυρίως μέσω της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ). Αποδέχεται το γεγονός ότι ένας οργανισμός (ή επιχείρηση) πρέπει να ξεπεράσει το βασικό τρίπτυχο (triple bottom line accounting) (Κοινωνία, Περιβάλλον, Χρηματοοικονομικά Αποτελέσματα) και να ενδιαφερθεί για την ευημερία του κόσμου, να ψάξει τις βαθύτερες αξίες της

κοινωνίας, να προστατεύσει το περιβάλλον, να σεβαστεί τα ανθρώπινα δικαιώματα και να είναι συνολικά ένας θετικός παράγοντας συνεισφοράς στην ευρύτερη έννοια της κοινωνίας.



Διάγραμμα 3.21: Οι τρεις βασικές Διαστάσεις της ΕΚΕ
(Πηγή Διαγράμματος: EFQM Publications: EFQM Framework for CSR, 2004)

Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ)

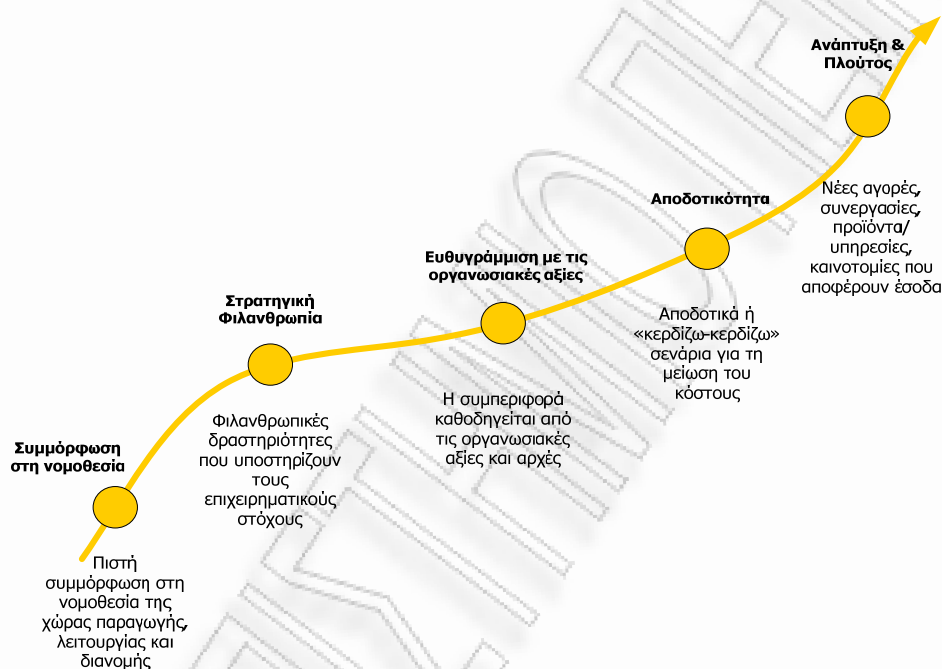
Ένα από τα βασικά συμπεράσματα της ομιλίας του καθηγητή Zairi στο QMOD (2008) ήταν ότι: «...ένας οργανισμός είναι βιώσιμος μακροπρόθεσμα, σε μία κοινωνία που λειτουργεί πλήρως. Για αυτό το λόγο, συνεισφέροντας θετικά στην κοινωνία, ουσιαστικά υπάρχει θετική επίδραση και στον οργανισμό...».

Η συνεισφορά της ΕΚΕ στις επιχειρήσεις είναι πολύ σημαντική στα ακόλουθα πεδία:

- Φήμη
- Διαχείριση κινδύνου
- Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- Καινοτομία & Μάθηση
- Μεγαλύτερη χρηματοδότηση (μέσω του δείκτη SRI-Social Responsible Index)
- Χρηματοοικονομικά Αποτελέσματα (Zairi, 2008).

Το Ινστιτούτο της IBM, το Φεβρουάριο του 2008, παρουσίασε μία έρευνα σχετικά με την ΕΚΕ σε παραπάνω από 250 επιχειρήσεις παγκοσμίως. Στόχος της έρευνας ήταν να διαπιστωθεί η συνεισφορά της ΕΚΕ στις επιχειρήσεις που έχουν υιοθετήσει τις αρχές της (IBM Institute for Business Value).

Οι επιχειρήσεις ακολουθούν την καμπύλη της αξίας της ΕΚΕ και όσο προχωρούν προς τα δεξιά, τόσο πιο σημαντικά είναι τα θετικά αποτελέσματα που αποκομίζουν. Αρχικά, οι επιχειρήσεις κατανοούν την ΕΚΕ ως πιστή εφαρμογή των νόμων και αργότερα ως στρατηγική φιλανθρωπίας, τη χρήση φιλανθρωπικών εκδηλώσεων με σκοπό την επίτευξη στρατηγικών στόχων. Όταν, όμως, η ΕΚΕ γίνει πιο κατανοητή τότε έρχεται η οργανωσιακή κουλτούρα, η αύξηση της αποδοτικότητας και η ανάπτυξη και ο πλούτος, με την εισαγωγή σε νέες αγορές, καινοτομικά προϊόντα ή υπηρεσίες και αποδοτικές συνεργασίες (Διάγραμμα 3.22).



Διάγραμμα 3.22: Καμπύλη Αξίας ΕΚΕ
(Πηγή Διαγράμματος: IBM Institute for Value Business)

Ηγεσία

Η ΕΚΕ δεν μπορεί να προσφέρει τα μέγιστα εάν δεν υπάρχει η ενεργή δράση της ηγεσίας. Οι ηγέτες, λοιπόν, πρέπει να δρουν υπεύθυνα, ηθικά, με το σωστό τρόπο και πέρα από το βασικό τρίπτυχο (Ανθρώπινο Δυναμικό, Πλανήτης, Κέρδος) (Zairi, 2008).

Ο Carayol, συγγραφέας του γνωστού βιβλίου "Corporate Voodoo", μίλησε στο EFQM Forum (2007) για τη σχέση μεταξύ της ακολουθούμενης στρατηγικής και της κουλτούρας της ηγεσίας. Σύμφωνα με τον συγγραφέα, «...ηγεσία είναι η τέχνη του να πετυχαίνει κανείς περισσότερα απ' ό,τι η επιστήμη του μάντζιμεντ θεωρεί ότι είναι πιθανό...».

Από όλα τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι, προκειμένου ο οργανισμός να επιτύχει στρατηγικούς στόχους, όπως είναι και η βελτίωση της αποδοτικότητας και η βιώσιμη ανάπτυξη, απαραίτητη είναι η ενεργή συμμετοχή και δέσμευση των ηγετών και των υπευθύνων σε όλα τα επίπεδα του μάντζμεντ (Dahlgard *et al.*, *p. 21, 1998*; Δερβιτσιώτης, σελ. 44, 2005). Η υιοθέτηση, άλλωστε, ενός προγράμματος ΕΚΕ σε ανώτερο επίπεδο (πιο δεξιά στην καμπύλη αξίας της ΕΚΕ) - ώστε να επιφέρει και ουσιαστικά αποτελέσματα - έχει ως βασική προϋπόθεση τη γνώση, το ενδιαφέρον και την αφοσίωση των ηγετών του οργανισμού (ή επιχείρησης).

3.12 Σύνδεση με τα Επόμενα Κεφάλαια - Επιλογή Κριτηρίων

Έχοντας παρουσιάσει τις εξελίξεις του ΕΜΕΑ μέσα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση και την επιχειρηματική πρακτική, στο επόμενο Κεφάλαιο παρουσιάζονται μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί σχετικά με το ΕΜΕΑ διαχρονικά και αποκαλύπτεται τελικά η έλλειψη ευρέως αποδεκτής μεθοδολογίας υιοθέτησής του μοντέλου. Το επόμενο Κεφάλαιο, συνεπώς, παρουσιάζει την προτεινόμενη από την παρούσα διατριβή μεθοδολογία, η οποία φιλοδοξεί να άρει ένα σημαντικό μέρος των περιορισμών που υφίστανται σήμερα, σχετικά με τη δόκιμη και ορθή ανάπτυξη / υιοθέτηση του ΕΜΕΑ. Για τη λεπτομερέστερη εφαρμογή και καλύτερη κατανόηση της προτεινόμενης μεθοδολογίας, στα Κεφάλαια 5 & 6 που ακολουθούν, επιλέγονται δύο ενδεικτικές απαιτήσεις του ΕΜΕΑ, μία από τα Κριτήρια των «Ενδυναμωτών» και μία από τα Κριτήρια των «Αποτελεσμάτων». Στα Κεφάλαια 5 & 6 παρατίθεται, επομένως, όλο το υπόβαθρο για την ανάπτυξη / υιοθέτηση της μεθοδολογίας, μέσα από τα δύο αυτά αντιπροσωπευτικά Κριτήρια του ΕΜΕΑ.

Η προτεινόμενη δόκιμη μεθοδολογία για την ικανοποίηση των απαιτήσεων του ΕΜΕΑ, που θα προκύψει μετά την ολοκλήρωση της συγκεκριμένης διατριβής αναφέρεται βέβαια σε ολόκληρο το μοντέλο. Η διεξαγωγή, όμως, μίας εμπειρικής μελέτης με χρήση ερωτηματολογίου για κάθε ένα από τα υπο-Κριτήρια του ΕΜΕΑ δεν είναι εφικτή, λόγω του μεγάλου όγκου του και της δύσκολης διαχείρισής του. Για το λόγο αυτό, αποφασίστηκε η ανάπτυξη μίας αντιπροσωπευτικής απαίτησης από τους «Ενδυναμωτές» και μίας από τα «Αποτελέσματα».

Στην περίπτωση των «Ενδυναμωτών» επιλέχθηκε η πρώτη απαίτηση του Κριτηρίου 1 στο υπο-Κριτήριο α του ΕΜΕΑ: *«οι ηγέτες αναπτύσσουν την Αποστολή, το Όραμα*

του οργανισμού (ή της επιχείρησης) και μία Κουλτούρα Αριστείας», καθώς αυτή αποτελεί την πρώτη απαίτηση του ΕΜΕΑ που καλείται να προσεγγίσει η επιχείρηση ή ο οργανισμός όταν ξεκινά την ενασχόληση του με το μοντέλο και συνεπώς κρίθηκε κατάλληλη για την εισαγωγή στην προτεινόμενη μεθοδολογία.

Η απαίτηση αυτή (1a1) είναι, επιπλέον, η πιο περιεκτική υπο-απαίτηση του συγκεκριμένου υπο-Κριτηρίου, καθώς ταυτίζεται σχεδόν με τον τίτλο του υπο-Κριτηρίου. Καλύπτει, δηλαδή, σε μεγάλο βαθμό τις απαιτήσεις του συγκεκριμένου υπο-Κριτηρίου. Στηριζόμενοι δε ότι στη λογική του ΕΜΕΑ ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να καλύπτουν την πλειοψηφία (5/8)²⁷ των απαιτήσεων του κάθε υπο-Κριτηρίου (EFQM Assessor Training Material, 2003), όπως αυτές υπαγορεύονται από τις επεξηγηματικές προτάσεις που βρίσκονται κάτω από κάθε υπο-Κριτήριο (this may include), ώστε να θεωρηθεί ότι ικανοποιούν αποτελεσματικά την απαίτηση, η επιλογή του 1a1, που σχεδόν ταυτίζεται με το περιεχόμενο του τίτλου του ίδιου του υπο-Κριτηρίου φαίνεται να ικανοποιεί και την προϋπόθεση αυτή.

Η δεύτερη επιλογή απαίτησης από τα Κριτήρια των «Αποτελεσμάτων» σχετίζεται με το Κριτήριο που είχε τη μεγαλύτερη αύξηση στο σταθμιστή του στη συνολική βαθμολογία του μοντέλου στην νέα του έκδοση (ΕΜΕΑ 2010). Επιλέχθηκε, δηλαδή, το Κριτήριο 8, που αφορά στα 'Αποτελέσματα που σχετίζονται με την Κοινωνία' και ειδικότερα στο υπο-Κριτήριο 8β3 του ΕΜΕΑ και συγκεκριμένα στα «βραβεία και τις εξωτερικές αναγνωρίσεις των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την ΕΚΕ». Η επιλογή αυτή βασίζεται στην πολύ έντονη ενασχόληση των επιχειρήσεων σήμερα με θέματα που αφορούν το περιβάλλον και την κοινωνία γενικότερα. Εξαιτίας αυτής της αναβάθμισης, άλλωστε, σημαντικό μέρος των επιχειρήσεων, εφεξής, θα αφιερωθεί σε αυτό το Κριτήριο αφενός για τον αυξημένο σταθμιστή του, αλλά και αφετέρου λόγω της σπουδαιότητας της βιώσιμης ανάπτυξης στη σημερινή επιχειρηματική πρακτική. Αλλά και εξαιτίας της αναδειχθείσας συσχέτισης των καλών αποδόσεων στο Κριτήριο αυτό με τα «Αποτελέσματα» και σε άλλα σημαντικά Κριτήρια, όπως η ικανοποίηση πελατών, κ.α.

Χαρακτηριστική είναι, τα τελευταία χρόνια, η συνεχόμενη αύξηση μη κερδοσκοπικών και / ή μη κυβερνητικών οργανώσεων, που ασχολούνται με την ενημέρωση και

²⁷ Η νέα έκδοση του ΕΜΕΑ στηρίζει την υλοποίηση όλων των περιεχόμενων υπο-απαιτήσεων και δεν αναφέρεται πια στη λογική του ποσοστού των 5/8

διάχυση γνώσης και ευαισθητοποίησης καταναλωτών, πελατών, επιχειρήσεων και της κοινωνίας γενικότερα για περιβαλλοντικά και κοινωνικά προβλήματα στα πλαίσια της ΕΚΕ (www.eben.gr, www.eurocharity.gr, www.unglobalcompact.org, www.ilo.org, κ.α.). Οι επιχειρήσεις, από την άλλη, γνωρίζουν ότι η δημοσιοποίηση πρακτικών ΕΚΕ έχει θετικά αποτελέσματα στην προσέγγιση νέων πελατών και στη διατήρηση παλαιότερων (Mori, 1998). Έτσι, η πληροφόρηση σχετικά με τις δράσεις ΕΚΕ που αναπτύσσουν οι επιχειρήσεις είναι πλέον πολύ προσιτή και διαθέσιμη σε όλους ακόμα και μέσω των διαδικτυακών τόπων των επιχειρήσεων αυτών.

Τέλος, ένας ακόμα παράγοντας επιλογής των συγκεκριμένων απαιτήσεων είναι γιατί, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η βιώσιμη ανάπτυξη (sustainability) έχει ως βασική προϋπόθεση τη δέσμευση της ηγεσίας και βασικό μέσο επίτευξης την ΕΚΕ. Η πορεία προς την Αριστεία, άλλωστε, είναι δύσκολη και το βασικότερο που πρέπει να καταφέρουν οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί είναι να επιτυγχάνουν το στόχο τους, με βιώσιμα, θετικά και με διάρκεια αποτελέσματα (§ 3.11).

Κεφάλαιο 4: Προτεινόμενη Μεθοδολογία, Νέες Προσεγγίσεις & Συνεισφορά Διατριβής

4.1 Εισαγωγή

Το παρόν κεφάλαιο στοχεύει:

- στην παρουσίαση προηγούμενων εμπειρικών και θεωρητικών προσεγγίσεων σχετικά με την υιοθέτηση Πλαισίων Επιχειρηματικής Αριστείας / Πλαίσια Διαχείρισης Αποδόσεων και Επιδόσεων και του EMEA ειδικότερα
- στην παρουσίαση της πρότυπης μεθοδολογίας για την υιοθέτηση του EMEA
- στην «αποκωδικοποίηση» της κάρτας του RADAR (για «Ενδυναμωτές» και «Αποτελέσματα»), μέσα από την παρουσίασή της, ως μία διαγραμματική, εύχρηστη και κατανοητή μορφή για τη συλλογή όλων των απαραίτητων πληροφοριών
- στην ανάπτυξη κατάλληλων φορμών και εργαλείων, για τα υπο-Κριτήρια που χρησιμοποιούνται ως παράδειγμα υιοθέτησης της μεθοδολογίας, για την αποτύπωση της Δήλωσης Αποστολής, του Οράματος και της Κουλτούρας της επιχείρησης και τη διεξαγωγή συγκριτικής αξιολόγησης.

Πρέπει να σημειωθεί, επίσης, στο σημείο αυτό ότι οι παραπάνω προτάσεις είναι πρωτότυπες και αποτελούν μέρος της βασικής θεωρητικής συνεισφοράς της διατριβής.

4.2 Βιβλιογραφική Ανασκόπηση για την Προσέγγιση Μοντέλων Αποτίμησης Απόδοσης

Ο κύριος στόχος της παρούσας διατριβής, όπως έχει ήδη ειπωθεί, είναι η μείωση της μεταβλητότητας ή πιο απλά των πολλαπλών διαφορετικών αντιλήψεων, καθώς και η παρουσίαση του EMEA με απτό και κατανοητό τρόπο, χρησιμοποιώντας κοινή γλώσσα έκφρασης και επικοινωνίας για όλους στον πανεπιστημιακό και επιχειρηματικό κόσμο.

Η πραγματοποιηθείσα έρευνα καταλήγει στην πρόταση μίας πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την προσέγγιση όλων των απαιτήσεων του EMEA, χρησιμοποιώντας

ως παράδειγμα μία υπο-απαίτηση από τα Κριτήρια των «Ενδυναμωτών» (1a1) και μία από τα Κριτήρια των «Αποτελεσμάτων» (8β3). Η τεκμηρίωση για την επιλογή των υπο-Κριτηρίων αυτών αναφέρθηκε σε προηγούμενο Κεφάλαιο (§ 3.12).

Προσεγγίσεις για την Αποτελεσματική Υιοθέτηση Πλαισίων Επιχειρηματικής Αριστείας / Πλαισίων Διαχείρισης Αποδόσεων και Επιδόσεων

Παρόλο που, η βιβλιογραφική ανασκόπηση, δεν έχει αναδείξει αντίστοιχη έρευνα μελέτης πρότυπης μεθοδολογίας για την εφαρμογή του ΕΜΕΑ, υπάρχει πληθώρα αναφορών σχετικά με θεωρητικές προσεγγίσεις και βέλτιστες πρακτικές για την αποτελεσματική υιοθέτησή πλαισίων Επιχειρηματικής Αριστείας και πλαισίων Διαχείρισης Αποδόσεων και Επιδόσεων, όπως η Κάρτα Σταθμισμένου Στοχοζυγίου και το MBNQA. Αναφορά στις μελέτες αυτές γίνεται παρακάτω. Η διαχρονική, όμως, ενασχόληση με το αντικείμενο, έχει μείνει στο στάδιο τη μελέτης του προβλήματος και των κατά περίπτωση αποσπασματικών προτάσεων υιοθέτησης χωρίς να έχει δημοσιευθεί μία ολοκληρωμένη πρότυπη μεθοδολογία.

Ειδικότερα, μία από τις τελευταίες έρευνες, που αξίζει να σημειωθεί, είναι αυτή που πραγματοποιήθηκε το 2008 από τους Jayamaha *et al.* (2008) για τον έλεγχο αξιοπιστίας των Κριτηρίων για Αριστεία του MBNQA, με σκοπό να εντοπιστούν μεθοδολογικά κενά. Η έρευνα αυτή αναζητά, ουσιαστικά την απάντηση στην ερώτηση, εάν τα Κριτήρια Επιχειρηματικής Αριστείας, που προτείνει το MBNQA, μετρούν αυτά που δηλώνουν ότι μετρούν και εάν ναι, ποια η συσχέτιση μεταξύ τους, συνεχίζοντας έτσι μία παλαιότερη έρευνα με παρόμοιο αντικείμενο (Badri *et al.*, 2006).

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι πράγματι υπάρχει αξιοπιστία στα Κριτήρια Αριστείας του MBNQA και μάλιστα 11 από τις 13 σχέσεις μεταξύ τους θεωρούνται στατιστικά σημαντικές. Τα αποτελέσματα περικλείουν και κάποια πιο αφανή συμπεράσματα σχετικά με τη ΔΟΠ, όπως η εστίαση στη σημασία πραγματοποίησης μετρήσεων, στη διαχείριση γνώσης, στη συμμετοχή των εργαζομένων και στο ρόλο της ηγεσίας στη διαμόρφωση στόχων.

Μία άλλη πρόσφατη μελέτη (Ruben *et al.*, 2007) αναφέρεται στην υιοθέτηση του MBNQA ως εργαλείου αυτο-αξιολόγησης στην ανώτατη εκπαίδευση. Παρόλο που στη

μελέτη αυτή υπάρχει αυτή η εξειδίκευση, η μεθοδολογία που προτείνεται έχει δύο βασικά στάδια: την απόκτηση γνώσης και την οργανωσιακή αλλαγή. Με άλλα λόγια, προτείνεται από τους συγγραφείς, πρώτα η απόκτηση γνώσης για το αντικείμενο και στη συνέχεια η προσαρμογή της στις ειδικές συνθήκες του οργανισμού (ή επιχείρησης), που στην περίπτωση αυτή είναι ιδρύματα ανώτατης εκπαίδευσης.

Μία προσπάθεια παράλληλης παρουσίασης των αποτελεσμάτων υιοθέτησης των αρχών και κριτηρίων Αριστείας στον επιχειρηματικό τομέα έχει πραγματοποιηθεί από τον Walden το 2003. Η προσπάθεια αυτή συνδέει τα Κριτήρια του MBNQA με το QFD (Λειτουργική Ανάπτυξη Ποιότητας) για την εταιρεία Boeing. Στην ουσία ο συγγραφέας:

- προτείνει μία μεθοδολογία υιοθέτησης του MBNQA συνδέοντας τις επιχειρηματικές διεργασίες / διαδικασίες (τα "how's") με τις απαιτήσεις του συγκεκριμένου πλαισίου Επιχειρηματικής Αριστείας (τα "what's").
- περιορίζει την αναζήτηση επιχειρηματικών διεργασιών και διαδικασιών στις παρακάτω απαιτήσεις:
 1. Αξιολόγηση και Κατανόηση παρούσας επιχειρηματικής φάσης
 2. Αναγνώριση Στόχων της επιχείρησης
 3. Ανάπτυξη Στρατηγικής
 4. Εντοπισμός Πόρων
 5. Δημιουργία Χρηματοοικονομικού Πλάνου
 6. Ανάπτυξη Δραστηριοτήτων
 7. Υλοποίηση σχεδίων δράσης
 8. Ανασκόπηση και Βελτίωση, οι οποίες όμως δεν είναι ταυτόσημες με τις απαιτήσεις-Κριτήρια του MBNQA.

Εκτός από την παραπάνω απόκλιση από το πρότυπο ζητούμενο, ένα επιπρόσθετο μειονέκτημα της πρότασης του Walden (2003) είναι ο περιορισμός της κάλυψης μόνο μέρους των απαιτήσεων της κάρτας RADAR των «Ενδυναμωτών», αλλά όχι και των αντίστοιχων απαιτήσεων της κάρτας RADAR των «Αποτελεσμάτων».

Μία άλλη συναφής μελέτη είναι των McAdam *et al.* (2008), κατά την οποία πραγματοποιήθηκε μία μελέτη με στόχο την ανάπτυξη ενός θεωρητικού πλαισίου για

τους δείκτες απόδοσης και συγκριτικής αξιολόγησης που πρέπει να αξιοποιούνται από μία επιχείρηση. Το προταθέν πλαίσιο περιέχει τα τέσσερα στάδια, που περιγράφονται παρακάτω και αποτελούν μόνο ένα μικρό υποσύνολο τόσο των απαιτήσεων του EMEA (εξωτερικό περιβάλλον και στρατηγική) όσο και ένα μόνο μέρος της κάρτας του RADAR των «Ενδυναμωτών» (Assessment & Review, Approach Deployment):

- Αναγνώριση εξωτερικών επιρροών από την αγορά
- Αξιολόγηση στρατηγικών πλάνων
- Ανασκόπηση και αναπροσαρμογή
- Εφαρμογή

Ένα επιπρόσθετο μειονέκτημα της πρότασης αυτής είναι η προσαρμογή στη λογική του κύκλου PDCA, η οποία είναι συστημικά υποδεέστερη από τη μεθοδολογία που αποτυπώνεται στην κάρτα του RADAR.

Εκτός από τις μελέτες του MBNQA υπάρχει πληθώρα βιβλιογραφικών αναφορών και για την Κάρτα Σταθμισμένου Στοχοζυγίου [(ΚΣΣ) - Balanced Scorecard], η οποία αποτελεί ένα ακόμα σημαντικό Πλαίσιο Διαχείρισης Αποδόσεων και Επιδόσεων. Παρά το πραγματικό μεγάλο πλήθος αναφορών για την ΚΣΣ, η μόνη πρόταση μεθοδολογίας υιοθέτησης του πλαισίου, που ανεβρεθεί, σχετίζεται με μέρος μόνο των επιχειρηματικών διεργασιών και όχι με το σύνολο των επιχειρηματικών λειτουργιών κάθε κλάδου, ως είναι το ζητούμενο της παρούσας διατριβής.

Ενδεικτική σχετική αναφορά είναι η δημοσιευθείσα μελέτη των Garcia-Valderrama *et al.* (2008), η οποία αφορά στη χρήση της ΚΣΣ για την Αποτίμηση της Απόδοσης των δραστηριοτήτων 'Έρευνας και Ανάπτυξης' (Research & Development) μίας επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, η προταθείσα από τους Garcia-Valderrama *et al.* (2008) μελέτη περιέχει τα ακόλουθα βήματα:

- Αναγνώριση και βιβλιογραφική επεξήγηση των βασικών διαστάσεων (Dimensions) της Κάρτας Σταθμισμένου Στοχοζυγίου από τη βιβλιογραφία
- Ορισμός των στόχων και των δεικτών μέτρησης για κάθε μία διάσταση (για την επιχείρηση)

- Μετάφραση των δεικτών αυτών σε μετρήσιμους στόχους και σχεδιασμός ερωτηματολογίου, με ερωτήσεις για κάθε ένα στόχο των βασικών διαστάσεων της Κάρτας Σταθμισμένου Στοχοζυγίου.

Από τα παραπάνω, εκτός από τον περιορισμό της σχετικής εφαρμογής, μόνο σε ένα μέρος των επιχειρηματικών διεργασιών, μεθοδολογίας, διαφαίνεται και η μη κάλυψη τουλάχιστον της συνιστώσας 'Αξιολόγησης και Ανασκόπησης' (Assessment & Review) της κάρτας του RADAR. Θα μπορούσαν, όμως, να αναφερθούν και επιπρόσθετες αποκλίσεις, οι οποίες σχετίζονται με την κάρτα του RADAR.

Ειδικότερα, σχετικά με την έλλειψη της συνιστώσας της 'Αξιολόγησης και Ανασκόπησης' (Assessment & Review) στην προαναφερθείσα έρευνα των Garcia-Valderrama *et al.* (2008), ενδεικτική είναι η έρευνα που πραγματοποιήθηκε από το Manchester School of Management (Li & Yang, 2003), η οποία καταλήγει στο σύνολο της λογικής RADAR για την αξιολόγηση και τη λήψη αποφάσεων.

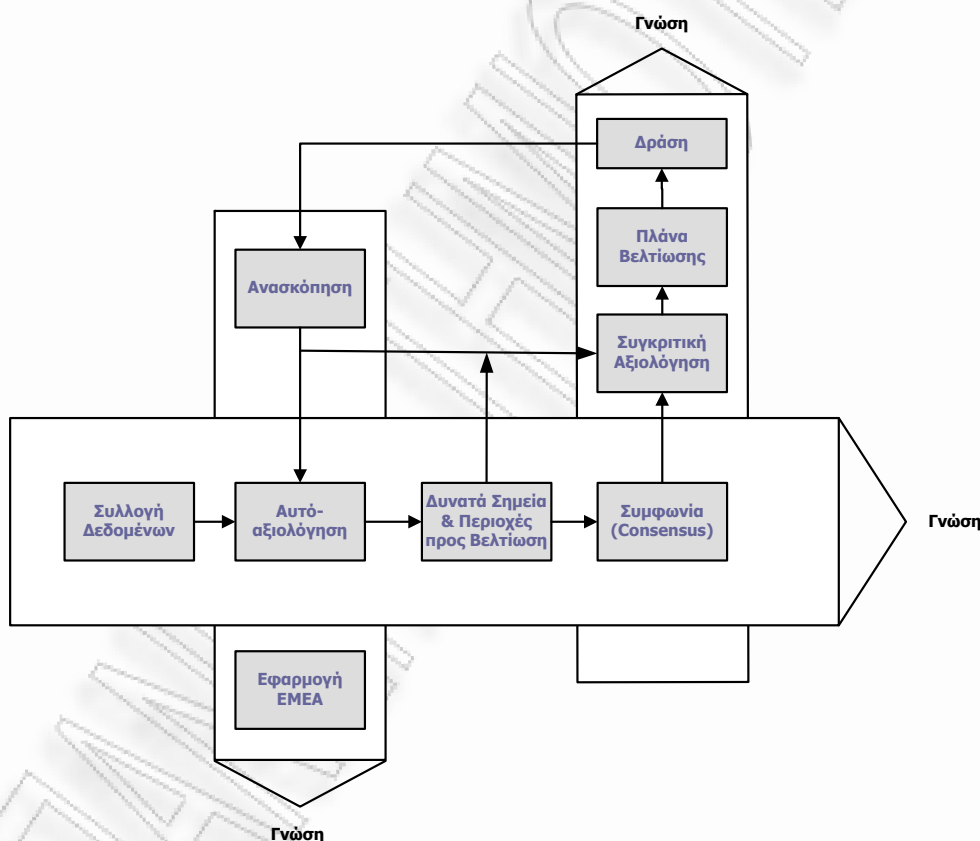
Συγκεκριμένα, για την ανάπτυξη του EMEA, υπάρχουν πολλές έρευνες δια ερωτηματολογίων που κυρίως περιλαμβάνουν είτε στοιχεία για όλα τα Κριτήρια του μοντέλου (Ho, 1997; Mann *et al.*, 1999; EFQM Self-Assessment Questionnaire, 2006), είτε για την αναζήτηση των βαθμών βαρύτητας των Κριτηρίων (Λιωνής, 2008) και την ανάπτυξη νέων προτεινόμενων κριτηρίων (Bassioni *et al.*, 2008).

Εκτός από τις παρουσιασθείσες παραπάνω εργασίες, στη βιβλιογραφία υπάρχουν και κλαδικές αναφορές προτεινόμενων μεθοδολογιών για την ορθή υιοθέτηση του EMEA. Ξεκινώντας από τον ξενοδοχειακό κλάδο, ενδεικτικά αναφέρεται η εργασία των Politis *et al.* (2009), η οποία παρουσιάζει μεγάλο ενδιαφέρον και για τον επιπρόσθετο λόγο ότι αναφέρεται στην ξενοδοχειακή ελληνική πραγματικότητα. Η προτεινόμενη, όμως, μεθοδολογία έχει σαφώς περιορισμένο εύρος σε σχέση με την προτεινόμενη από τη διατριβή αυτή πρότυπη μεθοδολογία, διότι περιορίζεται μόνο στη δια ερωτηματολογίου αποτύπωση των υφιστάμενων επιχειρηματικών προσεγγίσεων (Approaches) για την ικανοποίηση των απαιτήσεων του EMEA, χωρίς να προτείνεται ολοκληρωμένη μεθοδολογία υιοθέτησης αυτού.

Στις περιπτώσεις κλαδικών μελετών του EMEA χαρακτηριστικές είναι και οι προσπάθειες των Holland & Fennel (2000) για την εξειδίκευση των απαιτήσεων του

ΕΜΕΑ στον κλάδο της υγείας. Στην προκειμένη περίπτωση οι ευρύτερες απαιτήσεις του ΕΜΕΑ εξειδικεύτηκαν για τον κλάδο της υγείας και παρουσιάστηκε μία εφαρμογή στην πράξη, χωρίς να συνιστά η προσπάθεια αυτή μία ολοκληρωμένη πρότυπη μεθοδολογία γενικής εφαρμογής. Κλαδικές μελέτες αναφέρονται επίσης και στο χώρο της ανώτατης εκπαίδευσης (Hides *et al.*, 2004; Calvo-Mora *et al.*, 2006).

Προσπάθειες ευρύτερης διακλαδικής απήχησης για την υιοθέτηση του ΕΜΕΑ, αλλά με αναφορά μόνο σε ένα Κριτήριο, έχουν επίσης πραγματοποιηθεί. Χαρακτηριστική είναι η προσπάθεια των Martin-Castilla & Rodriguez-Ruiz (2008), οι οποίοι επιβεβαίωσαν τη σημασία της έμφασης στο ανθρώπινο δυναμικό (Κριτήριο 3 & 7) της διαχείρισης γνώσης (υπο- Κριτήριο στα Κριτήρια 4 & 9) μέσα από το ΕΜΕΑ, καταλήγοντας σε μία πρόταση εφαρμογής του ΕΜΕΑ, ως απεικονίζεται στο διάγραμμα 4.1



Διάγραμμα 4.1: Εφαρμογή ΕΜΕΑ μετά από Αυτο-αξιολόγηση
(Πηγή Διαγράμματος: Martin-Castilla & Rodriguez-Ruiz, 2008)

Η μεθοδολογία, όμως, αυτή που προτείνεται, είναι με μικρές αλλαγές, η προτεινόμενη από τον EFQM μέθοδος υιοθέτησης του ΕΜΕΑ, χωρίς να παρέχεται εξειδικευμένη απάντηση στις ολιγωρίες / περιορισμούς της υιοθέτησης του μοντέλου, που αποτελέσαν και το κίνητρο για το ερευνητικό αντικείμενο της παρούσας διατριβής.

Συμπεράσματα

Και στις παραπάνω αναφερθείσες δημοσιευμένες μελέτες αλλά και από την ευρύτερη βιβλιογραφική ανασκόπηση (Moeller *et al.*, 2000; Samuelsson & Nilsson, 2002; Osseo-Asare & Longbottom, 2002; Jackson & Bircher, 2002; George *et al.*, 2003; Leonard & McAdam, 2003; Hides *et al.*, 2004; Eskildsen & Dahlgaard, p. 24-28, 1998; Gilgeous & Gilgeous, 2001; Lee & Quazi, 2001; Terziovski, 2003; Soltani & Lai, 2006) προκύπτει τελικά ότι τόσο η πρακτική του EMEA όσο και οποιοδήποτε άλλου μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας ακολουθεί σχεδόν πάντα τα ακόλουθα βήματα:

- Ανάπτυξη νέων προσεγγίσεων και εφαρμογή
- Μέτρηση αποτελεσμάτων που προέρχονται από τις αλλαγές
- Αξιοποίηση των αποτελεσμάτων για την ανάγκη νέων ενδεχόμενων αναγκών

Σημαντική, είναι και η διαπίστωση ότι η τάση για την υιοθέτηση του EMEA συσχετίζεται με παράγοντες, όπως ο κλάδος και τα χρόνια ενασχόλησης με την ποιότητα γενικότερα (Ruben *et al.*, 2007; Taticchi & Balachandran, 2008; Maire *et al.*, 2008; Antunes *et al.*, 2009; de Lima *et al.*, 2009).

Ερωτηματολόγιο Έρευνας και ανάγκη διεξαγωγής μελέτης για την Αξιοπιστία και Εγκυρότητά του

Εκτός από την ανάπτυξη της πρότυπης μεθοδολογίας στην παρούσα διατριβή μέσω ερωτηματολογίου παρουσιάζεται και μία έμμεση και περιληπτική αποτύπωση του πώς πρέπει να προσεγγίζονται οι απαιτήσεις του EMEA, σύμφωνα με την επιστημονική, ανάπτυξη / υιοθέτησή του μέσω της δομής του ερωτηματολογίου που αποτελεί μία αμιγή αποτύπωση των συνιστωσών της κάρτας του RADAR.

Ενδιαφέρουσα είναι, άλλωστε, η σχετική με το Αυστραλιανό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας μελέτη του Rahman, 2001, η οποία καταλήγει στο παρακάτω συμπέρασμα "*...the measurement instrument was developed based on the Australian Business Excellence framework (similar to the Malcolm Baldrige Award framework) which is widely used by Australian companies to measure and benchmark performance... the instrument developed based on the ABE framework is therefore considered to have*

content validity”, το οποίο δεν έχει αντικρουστεί βιβλιογραφικά και η πρακτική διάσταση του συμπεράσματος αυτού υιοθετείται και στην παρούσα διατριβή.

Πιο συγκεκριμένα, πρακτικά αυτό σημαίνει ότι όταν οι ερωτήσεις ενός νέου ερωτηματολογίου (Badri *et al.*, 2006) προκύπτουν από τα Κριτήρια ενός ευρύτερα αναγνωρισμένου πλαισίου, η δομή του προκείμενου ερωτηματολογίου, δεν μπορεί να αμφισβητηθεί όσον αφορά την εγκυρότητα περιεχομένου του.

Έρευνες σχετικά με τις υπο-απαιτήσεις 1α1 και την Ηγεσία & την 8β3 και την ΕΚΕ

Σε θέματα ηγεσίας, όπως αυτή παρουσιάζεται μέσα από το ΕΜΕΑ, οι σημαντικότερες υπάρχουσες μελέτες αναφέρονται στα υπο-Κριτήρια όλου του πρώτου Κριτηρίου (Στεφανάκης, 2003), στα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη (Alban – Metcalfe & Alimo – Metcalfe, 2000), σε ερωτήσεις για την ιεράρχηση παραγόντων αυτο-αξιολόγησης (Houghton & Neck, 2002) και λήψης απόφασης (Spicer & Sadler-Smith, 2005).

Αντίστοιχα, οι σημαντικότερες έρευνες για την ΕΚΕ, αφορούν κυρίως στην κατανόηση της ΕΚΕ μέσα από διαφορετικούς ορισμούς (Shahin & Zairi, 2007; Podnar & Golob, 2007), αλλά και στη συνεισφοράς της ΕΚΕ στις επιχειρήσεις (Papasolomou-Doukakis *et al.*, 2005; Θανόπουλος, σελ. 303, 2009; Thanopoulos & Corres, 2005).

Ερωτηματολόγιο έρευνας και Διερεύνηση τόσο του Βαθμού Σημαντικότητας όσο και του Εύρους Εφαρμογής

Είναι άξιο να αναφερθούν στο σημείο αυτό και οι σχετικές με το ΕΜΕΑ έρευνες δια ερωτηματολογίου που έχουν πραγματοποιηθεί:

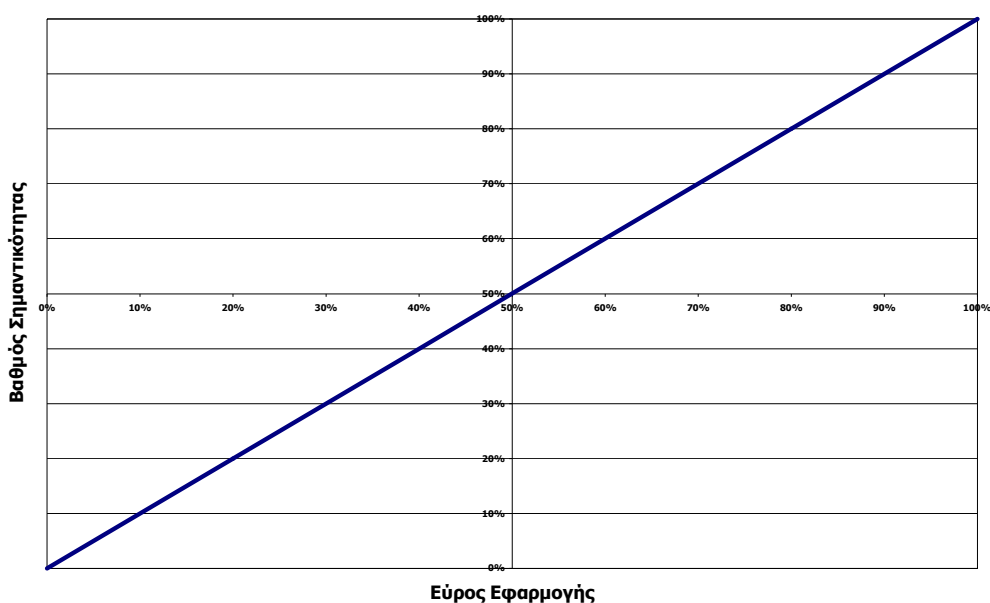
- αφενός για την ταυτόχρονη αποτίμηση του βαθμού σημαντικότητας κάποιων συνιστωσών του ΕΜΕΑ όσο και του εύρους εφαρμογής του στην πράξη κατά το χρονικό διάστημα διεξαγωγής της έρευνας
- αφετέρου για τη σύγκριση του βαθμού σημαντικότητας και του εύρους εφαρμογής του μοντέλου (Conti, 1997; EFQM Publications: EFQM Self-Assessment Questionnaire, 2006, Excellenceone).

Αντίστοιχα ζητούμενα με τα παραπάνω, έχει και η δια ερωτηματολογίου έρευνα της Dahlgaard-Park (2009), στην οποία, με νέα έρευνα, μελετάται η διάσταση του βαθμού σημαντικότητας και εύρους εφαρμογής για τα Κριτήρια των «Ενδυναμωτών» του EMEA και συνεχίζεται παλαιότερη πραγματοποιηθείσα μελέτη (Dahlgaard J. & Dahlgaard-Park S-M, 2003) αυτή της περίπτωσης του ταχυδρομείου της Δανίας.

Οι Dahlgaard & Dahlgaard-Park (2003) μάλιστα προσδίδουν μία ευρύτερη θεωρητική προσέγγιση στην ταυτόχρονη δια ερωτηματολογίου διερεύνηση τόσο του βαθμού σημαντικότητας όσο και του εύρους εφαρμογής του EMEA, συσχετίζοντας τον βαθμό σημαντικότητας με αυτό που αναφέρουν ως δείκτη συσχέτισης ή ανάγκης της επιλεγμένης προσέγγισης μίας επιχείρησης (...an indication of the relevance or need of the approach related to the statement...) και στο εύρος εφαρμογής ως δείκτης υλοποίησης της επιλεγμένης από την επιχείρηση προσέγγισης (...an indication of the deployment of the approach...), καταλήγουν δε στα ακόλουθα:

- Η διαφορά των δύο αυτών (βαθμού σημαντικότητας και του εύρους εφαρμογής) δηλώνει το χάσμα μεταξύ σημαντικότητας και εφαρμογής.
- Όσο μεγαλύτερη είναι η διαφορά τόσο εντονότερη είναι η ανάγκη για βελτίωση
- Για την αποτελεσματική σύγκριση των δύο αυτών δεικτών πρέπει αμφότεροι αυτοί οι δείκτες να αποτυπωθούν σε ένα διάγραμμα, όπως αυτό που ακολουθεί.

Μελέτη Χάσματος μεταξύ Βαθμού Σημαντικότητας & Εύρους Εφαρμογής



Διάγραμμα 4.3: Μελέτη Χάσματος Βαθμού Σημαντικότητας και Εύρους Εφαρμογής

Η μπλε γραμμή, στο κλασικό αυτό διάγραμμα συσχέτισης, απεικονίζει την ισόρροπη σχέση μεταξύ του βαθμού σημαντικότητας και εύρους εφαρμογής, με προφανώς το ζητούμενο να είναι η ταύτιση αυτή να συμπίπτει με τα κομμάτια της γραμμής αυτής που βρίσκονται όσο πιο πάνω και δεξιά αυτό είναι εφικτό.

Έστω, όμως, και εάν δεν παρατηρείται ταύτιση των δύο δεικτών επί της προαναφερθείσας μπλε γραμμής, σημαντικό είναι να βρίσκονται στο άνω δεξί τεταρτημόριο του διαγράμματος αυτού.

Όσο τα σημεία προσεγγίζουν πιο πολύ την ιδανική γραμμή (διάγραμμα 4.3), όπου οι δύο δείκτες συμπίπτουν, τόσο πιο ευνοϊκά είναι τα αποτελέσματα για την επιχείρηση. Όταν, όμως, αυτό δεν συμβαίνει, τότε προτείνεται από τους Dahlgaard & Dahlgaard-Park (2003) η σταδιακή βελτίωση – εμπλουτισμός των προσεγγίσεων, ξεκινώντας από την απαίτηση με τη μεγαλύτερη διαφορά των δεικτών βαθμού σημαντικότητας και εύρους εφαρμογής και μάλιστα αυτό ισχύει για όλο το EMEA, τόσο για τα Κριτήρια «Ενδυναμωτών» όσο και των «Αποτελεσμάτων».

Η παραπάνω δημοσιευθείσα μελέτη των Dahlgaard & Dahlgaard-Park (2003) εστιάζει περισσότερο στα Κριτήρια των «Ενδυναμωτών». Η μεθοδολογία που προτείνεται από την παρούσα διατριβή αφενός επεκτείνεται περισσότερο και στα Κριτήρια των «Αποτελεσμάτων» και αφετέρου ένας από τους στόχους της είναι η μείωση του όποιου υφιστάμενου χάσματος υπάρχει τελικά στην πράξη μεταξύ των δεικτών του βαθμού σημαντικότητας και του εύρους εφαρμογής, μέσω της πληρέστερης κατανόησης όρων και εννοιών, που αποτελεί σημαντική εγγενή προϋπόθεση για την εφαρμογή της μεθοδολογίας αυτής.

4.3 Προτεινόμενη Πρότυπη Μεθοδολογία Προσέγγισης των Απαιτήσεων του EMEA

Όπως, έχει ήδη αναφερθεί, κύριος στόχος της διατριβής είναι η προσπάθεια μείωσης των ενδεχόμενων παρερμηνειών σχετικά με τον τρόπο προσέγγισης του EMEA.

Σύμφωνα με τον Davies (2008) αποτελεσματικό είναι ένα πλαίσιο Επιχειρηματικής Αριστείας όταν η εφαρμογή του είναι πρακτική, όταν:

- διαθέτει την απαραίτητη ευρύτητα έτσι ώστε να είναι εφικτή η προσαρμογή του στις λειτουργίες της επιχείρησης κάθε κλάδου,
- συνδράμει με αποτελεσματικότητα στην επίτευξη προγραμματισμένων στόχων, δημιουργώντας σταδιακά επιχειρηματική υποδομή Επιχειρηματικής Αριστείας, η οποία είναι άμεσα συνυφασμένη με αποτελέσματα που διαρκούν.

Η παρακάτω προτεινόμενη μεθοδολογία, μέρος της οποίας παρουσιάστηκε στην ανακοίνωση των Vorria & Bohoris (2008) έρχεται να συνδράμει την ήδη ολοκληρωμένη υφή του ΕΜΕΑ, διαθέτοντας στις επιχειρήσεις έναν πρότυπο τρόπο προσέγγισης των απαιτήσεων του ΕΜΕΑ τόσο για αυτο-αξιολόγηση όσο και για την πιστοποίηση – βράβευση. Πιο συγκεκριμένα, η προτεινόμενη μεθοδολογία στοχεύει να καλύψει όλες τις απαιτήσεις αποτελεσματικότητας (Davies, 2008) που συνοψίστηκαν στην προηγούμενη παράγραφο.

Επιπρόσθετα, η προτεινόμενη μεθοδολογία συγκεράζει τα θετικά στοιχεία όλων των μεθοδολογιών που βιβλιογραφικά ανασκοπήθηκαν παραπάνω, ήτοι τις εμπειρικές και θεωρητικές προσεγγίσεις πλαισίων διαχείρισης Αποδόσεων και Επιδόσεων (Jayamaha *et al.*, 2008; Ruben *et al.*, 2007; Walden, 2003; McAdam *et al.*, 2008; Garcia-Valderrama *et al.*, 2008; Li & Yang, 2003; Politis *et al.*, 2009; Holland & Fennel, 2000; Hides *et al.*, 2004; Calvo-Mora *et al.*, 2006; Martin-Castilla & Rodriguez-Ruiz, 2008; Moeller *et al.*, 2000; Samuelsson & Nilsson, 2002; Osseo-Asare & Longbottom, 2002; Jackson & Bircher, 2002; George *et al.*, 2003; Leonard & McAdam, 2003; Taticchi & Balachandran, 2008; Maire *et al.*, 2008; Antunes *et al.*, 2009; de Lima *et al.*, 2009)

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, απώτερος στόχος της έρευνας που πραγματοποιείται και βασική εκροή της παρούσας διατριβής είναι η δημιουργία μίας βάσης δεδομένων, η οποία προκύπτει ως αποτέλεσμα της κάθε φάσης της προτεινόμενης μεθοδολογίας και αποτελείται από τέσσερα μέρη:

- Μέρος I: «Ερμηνεία θεωρητικών εννοιών, όρων και αρχών»
- Μέρος II: «Ανάδειξη ενδεδειγμένων πρακτικών προσέγγισης των απαιτήσεων του ΕΜΕΑ»
- Μέρος III: «Μοντελοποίηση των Σχετικών Διεργασιών και Υπο-Διεργασιών που περιλαμβάνονται στο ΕΜΕΑ και Σύνδεση με τα Αποτελέσματα»

- Μέρος IV: «Τελική διαμόρφωση πρότυπων διεργασιών σε σχέση με τις συνιστώσες της Κάρτας του RADAR»

Οι προτεινόμενες αυτές τέσσερις φάσεις είναι:

1. Φάση Απόκτησης Γνώσης (Knowledge Acquiring Phase)
2. Φάση Εξοικείωσης (Familiarization Phase)
3. Φάση Οργάνωσης και Διαμόρφωσης (Facilitation & Modulation Phase)
4. Φάση Αξιολόγησης και Αναθεώρησης (Evaluation & Review Phase)

και περιγράφουν τα βήματα της μεθοδολογίας όταν αυτή υιοθετείται εκ του μηδενός αλλά εμπεριέχουν και μία δυναμική για την περαιτέρω απόκτηση γνώσης, που οδηγεί στην περαιτέρω εξοικείωση, την περαιτέρω οργάνωση και διαμόρφωση και αξιολόγηση και αναθεώρηση.

Με απλά λόγια οι τέσσερις αυτές φάσεις της προτεινόμενης μεθοδολογίας, χαρακτηρίζονται από:

Στην πρώτη φάση καταγράφονται όλοι οι όροι και οι έννοιες που εμπεριέχονται σε κάθε απαίτηση του EMEA και οι βασικές του αρχές αλλά και κάθε άλλη συνιστώσα που σχετίζεται με την εφαρμογή του συγκεκριμένου πλαισίου, όπως αυτό έχει εξελιχθεί από τον EFQM. Σημαντικό σημείο αναφοράς πρέπει να θεωρείται η αποτύπωση όλων των δυνατών επεξηγήσεων ή ορισμών για κάθε έννοια, μία που ούτε το EMEA ούτε και η Επιχειρηματική Αριστεία σχετίζονται με μονοσήμαντη ερμηνεία της όποιας θεώρησης.

Στη δεύτερη φάση προτείνεται η εξοικείωση των επιχειρηματικών στελεχών με όλες τις εμπλεκόμενες έννοιες, η επιλογή του ορισμού ή του τρόπου υιοθέτησης που είναι πιο κοντά στη διαμορφωθείσα εταιρική κουλτούρα, καθώς και η αποτύπωση των ορίων εφαρμογής (π.χ. όταν η απαίτηση απαιτεί εφαρμογή από τους ηγέτες, ποιοι θεωρούνται ηγέτες από την επιχείρηση και ποιοι ονομαστικά τελικά θεωρούνται οι αρμόδιοι για την υλοποίηση των όποιων προσεγγίσεων αποφασιστούν στα πλαίσια ικανοποίησης των απαιτήσεων του EMEA).

Στη φάση Οργάνωσης και Διαμόρφωσης σύμφωνα με τις αποφάσεις που έχουν

ληφθεί διαμορφώνονται οι επιχειρηματικές προσεγγίσεις (διεργασίες – διαδικασίες).

Στη δε φάση Αξιολόγησης και Αναθεώρησης εμπεριέχονται όλες οι συνιστώσες της κάρτας του RADAR, τόσο όσον αφορά στις διαμορφωθείσες προσεγγίσεις, όσο και την επιχειρηματική υλοποίηση αυτών.

Σε μεγαλύτερη λεπτομέρεια οι φάσεις της προτεινόμενης μεθοδολογίας έχουν ως εξής:

4.3.1 Φάση Απόκτησης Γνώσης (Knowledge Acquiring Phase)

Η πρώτη φάση της προτεινόμενης μεθοδολογίας αφορά στον καθορισμό όρων, εννοιών που εμπεριέχονται σε κάθε απαίτηση του ΕΜΕΑ, στις βασικές του αρχές αλλά και σε κάθε άλλη συνιστώσα που σχετίζεται με την εφαρμογή του συγκεκριμένου πλαισίου, όπως αυτό έχει εξελιχθεί. Για λόγους που αναφέρθηκαν σε προηγούμενα Κεφάλαια, προκειμένου να γίνει κατανοητό το βάθος ανάλυσης και μελέτης αυτής της φάσης, χρησιμοποιούνται ως παράδειγμα οι υπο-απαιτήσεις 1α1 (Κεφάλαιο 5) και 8β3 (Κεφάλαιο 6) του ΕΜΕΑ.

Η προτεινόμενη μεθοδολογία εκκινεί με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, η οποία πραγματοποιείται βάσει των παρακάτω ιδιομορφιών της εκάστοτε επιλεγμένης υπο-απαιτήσης:

1. Τη λεκτική της διατύπωση
2. Τη γραμματική ιδιομορφία της διατύπωσής της, εάν αυτή υποδηλώνει κάποια έμφαση σχετικά με την υιοθετούμενη διεργασία / διαδικασία
3. Την ερμηνεία των εμπεριεχόμενων όρων της εκάστοτε κάρτας του RADAR («Ενδυναμωτών» ή «Αποτελεσμάτων») σε συνάρτηση με τις δύο προηγούμενες
4. Το συνδυασμό όλων των παραπάνω, σχετικά με τη διεργασία / διαδικασία, που αναπτύσσεται, τους επιλεγμένους δείκτες, μετρήσεις, κ.λ.π..

Ενδεικτικά, για την υπο-απαίτηση 1α1, οι έννοιες για τις οποίες θα έπρεπε να ζητηθεί η απόκτηση / επικαιροποίηση της σχετικής γνώσης έχουν ως εξής:

Λεκτική διατύπωση:

- Ηγεσία: ορισμοί, στυλ, θεωρίες, καθήκοντα, διαφορές ηγέτη με μάνατζερ,

- χαρακτηριστικά, αποτελεσματικότητα και παράγοντες επιτυχίας (§ 5.1)
- Οργανισμός (ή επιχείρηση): ορισμοί, τύποι, οργανωτική δομή και μέγεθος (§ 5.2)
 - Αποστολή: ορισμοί, σημασία, χαρακτηριστικά, συστατικά Δήλωσης Αποστολής, διαδικασία ανάπτυξης (§ 5.3)
 - Όραμα: ορισμοί, σημασία, χαρακτηριστικά, συστατικά Δήλωσης Οράματος, σχέση με την Αποστολή, διαδικασία ανάπτυξης (§ 5.4)
 - Αξίες και την Κουλτούρα Αριστείας²⁸: ορισμοί, διαχωρισμός, ευθυγράμμιση προσωπικών και οργανωσιακών αξιών, ανάπτυξη Κουλτούρας Αριστείας, δημιουργία κατάλληλου οργανωσιακού κλίματος, κ.α. (§ 5.5).

Γραμματική ιδιαιτερότητα της διατύπωσης:

Χρησιμοποιείται το γερούνδιο “developing” με σκοπό την έμφαση στη συστηματικότητα και συνέχεια που πρέπει να έχει η προσέγγιση που επιλέγεται να υλοποιηθεί.

Ερμηνεία εμπεριεχομένων όρων κάρτας RADAR & Συνδυασμός όλων

Οι δύο παραπάνω ιδιαιτερότητες, αναλύονται πιο ενδελεχώς για την επιλεχθείσα υπο-απαίτηση 1a1 στο επόμενο Κεφάλαιο (§ 5.6).

Αντίστοιχα, για την υπο-απαίτηση 8β3, στη φάση Απόκτησης Γνώσης μελετώνται έννοιες, όπως:

Λεκτική διατύπωση & γραμματική ιδιαιτερότητα αυτής

- Ορισμοί, χαρακτηριστικά και φάσεις εξέλιξης της ΕΚΕ (§ 6.1)
- Σημασία και οφέλη ΕΚΕ (§ 6.2)
- ΕΚΕ στο ΕΜΕΑ (§ 6.3)
- Βήματα και τομείς εφαρμογής Επιχειρηματικών Δράσεων ΕΚΕ (§ 6.4)
- Πλαίσια ΕΚΕ, όπως το AA1000, το SA 8000, Global Compact των Ην. Εθνών, το EFQM για CSR, το EBEN, κ.α. (§ 6.5).

²⁸ Η βιβλιογραφική ανασκόπηση έδειξε ότι η Κουλτούρα στηρίζεται σε αξίες και αρχές που διέπουν τον οργανισμό ή επιχείρηση και για το λόγο αυτό η προσέγγιση στις συνιστώσες που διαμορφώνουν την Κουλτούρα Αριστείας, απαιτεί βιβλιογραφική ανασκόπηση και της έννοιας της Κουλτούρας αλλά και του πλαισίου αξιών και ηθικών αρχών (§ 5.5).

Ερμηνεία εμπειροχόμενων όρων κάρτας RADAR & Συνδυασμός όλων

Οι δύο παραπάνω ιδιαιτερότητες, αναλύονται πιο ενδελεχώς για την επιλεχθείσα υπο-απαίτηση 8β3 στο επόμενο Κεφάλαιο (§ 6.6).

Εγγενές μέρος, επίσης, της βιβλιογραφικής ανασκόπησης που αναφέρθηκε προηγούμενα είναι και οι βιβλιογραφικά καταγεγραμμένες πρότυπες προσεγγίσεις για την εφαρμογή του EMEA, η συλλογή δηλαδή, βέλτιστων πρακτικών προσέγγισης των απαιτήσεων του EMEA από ήδη αναγνωρισμένες και επιτυχημένες επιχειρήσεις.

Σκοπός, άλλωστε, της προαναφερθείσας βάσης δεδομένων είναι η κατά το δυνατόν απλούστερη παράθεση των περιεχομένων της. Για το σκοπό αυτό, οι όποιες βιβλιογραφικές βέλτιστες πρακτικές θα πρέπει καταρχάς να 'μεταφραστούν' σε απλή διαγραμματική μορφή, που με μία σειρά από διασυνδέσεις, θα μπορεί ο αναγνώστης να εμπλουτίζει με επεξηγήσεις την παρουσίαση της κάθε παρατιθέμενης πρότυπης προσέγγισης. Η νέα αυτή ανάλυση θα συμπληρώσει την ήδη αναπτυσσόμενη βάση δεδομένων με τις θεωρητικές έννοιες του μάνατζμεντ, και όταν ολοκληρωθεί μπορεί τελικά να λειτουργήσει ως «προτεινόμενος οδηγός εφαρμογής» του EMEA. Μία αντίστοιχη προσπάθεια διαγραμματικής απεικόνισης σημαντικών επιχειρηματικών διαδικασιών αποτέλεσε και η ανάπτυξη του MIT Process Handbook²⁹, που όμως δεν έχει το βάθος (RADAR) και την ολιστική προσέγγιση ενός πλαισίου Επιχειρηματικής Αριστείας.

4.3.2 Φάση Εξοικείωσης (Familiarization Phase)

Η δεύτερη φάση της προτεινόμενης μεθοδολογίας, απαντά σε ερωτήσεις, όπως:

- 'Ποιος από τους διαθέσιμους ορισμούς των εμπειροχόμενων στο EMEA εννοιών, αρχών και σχετικών με το πλαίσιο αυτό συνιστωσών, είναι πιο συμβατός με την οργανωσιακή μας Κουλτούρα;'
- 'Εάν επιλεγεί ο ορισμός, τι σημαίνει πρακτικά αυτό για τη διαμόρφωση των σχετικών προσεγγίσεων (π.χ. συγκεντρωτική ή δημοκρατική ηγεσία);'

Επίσης, σε μία λογική 'διαδικασιοποίησης' των προσεγγίσεων που θα υιοθετηθούν από την επιχείρηση (που στην πράξη είναι μία προσπάθεια μείωσης της μεταβλητότητας)

²⁹ MIT Process Handbook (<http://ccs.mit.edu/ophi/index.htm>)

θα πρέπει να προκύψουν ονομαστικά οι αρμόδιοι που θα εμπλέκονται στις υιοθετηθείσες προσεγγίσεις (επόμενη φάση), αφού βέβαια έχει γίνει ξεκάθαρο, τι δομή έχει ο οργανισμός και έχει ληφθεί απόφαση στη σειρά επιρροής στις αποφάσεις (σε ποιο βαθμό, για παράδειγμα, η μητρική επιχείρηση διαμορφώνει τις σχετικές προσεγγίσεις για τις Στρατηγικές Επιχειρησιακές Μονάδες (SBUs) ή κατ' αντιδιαστολή σε ποιο βαθμό η όποια απόφαση της μητρικής επιχείρησης είναι αποτέλεσμα συγκερασμού προτάσεων των SBUs).

Ξεκινώντας με μία από τις δύο απαιτήσεις του ΕΜΕΑ που αναλύονται στην παρούσα διατριβή, ως παράδειγμα της προτεινόμενης πρότυπης μεθοδολογίας, η οποία λεκτικά διατυπώνεται ως παρακάτω:

«οι Ηγέτες αναπτύσσουν την Αποστολή, το Όραμα και την Κουλτούρα του Οργανισμού»

θα πρέπει κατ' ελάχιστον να απαντηθούν οι παρακάτω ερωτήσεις:

- Ποιοι ορίζονται ως ηγέτες για την ανάπτυξη της διαδικασίας αυτής από την επιχείρηση;
- Υπάρχει εγκεκριμένη διαδικασία ορισμού ηγετών (όπως συμβαίνει στην πρακτική της BMW³⁰ - νικήτρια του Ευρωπαϊκού Βραβείου Αριστείας το 2006 και του Βιομηχανικού Βραβείου Αριστείας το 2008);
- Συμμετέχουν ηγετικά στελέχη από όλα τα επίπεδα διοίκησης;
- Χρησιμοποιούνται λίστες ελέγχου ή άλλα εργαλεία με τα «πρέπει» και «δεν πρέπει» της Δήλωσης Αποστολής και Οράματος και της οριοθέτησης των συνιστωσών Κουλτούρας;
- Υπάρχουν μηχανισμοί ενεργοποίησης (triggers) που εντοπίζουν την ανάγκη ανάπτυξης, συμπλήρωσης ή αναθεώρησης αυτών (όπως νέο προϊόν, νέα στρατηγική μονάδα, κ.α.);
- Πραγματοποιείται συγκριτική αξιολόγηση με κύριους ανταγωνιστές ή / και με οργανισμούς με παρόμοιες αξίες και Κουλτούρα;
- Υπάρχει σύνδεση / ευθυγράμμιση με την Πολιτική και Στρατηγική που έχει ορίσει η επιχείρηση;

³⁰ Η BMW δηλώνει ότι καθορίζονται περίπου 400 ηγέτες επί 20.000 εργαζομένων (ή ένα ποσοστό 5%) στο εργοστασιακό σύμπλεγμα του Dingolfing (5 εργοστάσια στα βόρεια του Μονάχου), η σύνθεση των οποίων επικαιροποιείται σε τακτά χρονικά διαστήματα

Επιπρόσθετα, για την ίδια απαίτηση θα πρέπει κατ' ελάχιστον να απαντηθούν τα ακόλουθα ερωτήματα (κάρτα του RADAR - διάγραμμα 3.5):

- Ποιοι είναι οι βασικοί εμπλεκόμενοι; Ποιες οι ανάγκες τους; Υπάρχει συστηματική καταγραφή αυτών;
- Τι σημαίνει ξεκάθαρη λογική για την επιλεγμένη προσέγγιση;
- Πόσο συστηματική είναι η Έφαρμογή της Προσέγγισης;
- Υπάρχει σύνδεση με την Πολιτική και Στρατηγική;
- Ποιες είναι οι εκροές μέτρησης, μάθησης και βελτίωσης;
- Υπάρχει συγκεκριμένη διαδικασία βελτίωσης της προσέγγισης, των δεικτών μέτρησης, των αποτελεσμάτων μάθησης, κλπ. (§ 5.6);

Αντίστοιχα, για την υπο-απαίτηση 8β3, η οποία λεκτικά διατυπώνεται ως παρακάτω:

«βραβεία και τις εξωτερικές αναγνωρίσεις των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την ΕΚΕ»

θα πρέπει κατ' ελάχιστον να απαντηθούν ερωτήσεις, όπως:

- Ποιοι είναι οι καταγεγραμμένοι δείκτες που αφορούν στις βραβεύσεις ή αναγνωρίσεις της επιχείρησης αναφορικά με τις πρακτικές ΕΚΕ;
- Με ποιες προσεγγίσεις συνδέονται τα αποτελέσματα αυτά;

Επιπρόσθετα, για την ίδια απαίτηση θα πρέπει να απαντηθούν τα ακόλουθα ερωτήματα (κάρτα του RADAR - διάγραμμα 3.6):

- Τι σημαίνει θετική τάση απόδοσης;
- Τι σημαίνει κατάλληλη στοχοθεσία;
- Ποια η σημασία της συγκριτικής αξιολόγησης;
- Τι σημαίνει σύνδεση με προσεγγίσεις «Ενδυναμωτών»;
- Υπάρχει εστίαση της υιοθετούμενης διεργασίας - διαδικασίας σε όλα τα προϊόντα και αγορές δραστηριοποίησης της επιχείρησης μέσω των σχετικών καταγεγραμμένων δεικτών (§ 6.6);

Έχοντας ως γνώμονα τη μείωση της μεταβλητότητας στην ερμηνεία όρων, εννοιών,

αρχών και συνιστώσων που επηρεάζουν την εφαρμογή των απαιτήσεων του ΕΜΕΑ, είναι κατανοητό ότι θα βοηθούσε, στη φάση της Εξοικείωσης, η ανάπτυξη και χρήση τυποποιημένων εντύπων, τα οποία έχουν προκύψει από τη συνδυασμένη αξιοποίηση της προηγούμενης φάσης και τα έως τώρα αναφερθέντα για τη φάση αυτή.

Σε περίπτωση που ο οργανισμός (ή επιχείρηση) δε χρησιμοποιεί κατάλληλες φόρμες ή εργαλεία για την ανάπτυξη Αποστολής και Οράματος, προτείνεται η ανάπτυξη τέτοιων αρχείων εκ νέου, καθώς με τον τρόπο αυτό γίνεται ευκολότερη η ευθυγράμμιση με τους κανόνες ανάπτυξης Δήλωσης Αποστολής και Οράματος αλλά και η τακτική παρακολούθηση αναθεωρήσεων και αλλαγών (προτεινόμενες φόρμες στην § 4.5).

4.3.3 Φάση Οργάνωσης & Διαμόρφωσης (Facilitation & Modulation Phase)

Με το αναπτυχθέν υπόβαθρο στις προηγούμενες δύο φάσεις, μεθοδεύεται για την απαίτηση των «Ενδυναμωτών»:

- η ανάπτυξη των προσεγγίσεων
- η διαδικασιοποίηση αυτών,
- οι μετρήσεις και τα σημεία ελέγχου εντός των επιχειρηματικών διεργασιών / διαδικασιών,
- οι μηχανισμοί μάθησης για τις συγκεκριμένες προσεγγίσεις, καθώς και
- οι μηχανισμοί αξιολόγησης - αναθεώρησης και η περιοδικότητα αυτών.

Πέρα, όμως, από την υιοθετηθείσα περιοδικότητα θα πρέπει να αποσαφηνιστούν και οι μηχανισμοί ενδιάμεσης ενεργοποίησης, όπως λόγου χάρη η διεύρυνση ή ο περιορισμός των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που ενδέχεται να συνεπάγεται την ενεργοποίηση μέρους των προσεγγίσεων χωρίς να πρέπει να συμπληρωθεί το διάστημα ως την επόμενη προβλεπόμενη από την προσέγγιση αναθεώρηση. Πιο συγκεκριμένα, η εξαγορά μίας επιχείρησης (διεύρυνση επιχειρηματικών δραστηριοτήτων) θα πρέπει να ενεργοποιήσει την προσέγγιση με την οποία θα εξεταστεί εάν πρέπει να αναθεωρηθεί η διατύπωση της Αποστολής, λόγου χάρη, συνεπεία της προκείμενης επιχειρηματικής διεύρυνσης. Επιπρόσθετα σε μία λογική διαδικασιοποίησης του ΕΜΕΑ στο βαθμό που αυτό είναι εφικτό θα πρέπει ο συνδυασμός της εφαρμογής των επιλεχθεισών προσεγγίσεων και λόγου χάρη του στυλ ηγεσίας (δημοκρατικό ή αυταρχικό) να οδηγεί σε ονομαστική παράθεση των

αρμόδιων ηγετών για την ολοκλήρωση μίας εκ των προσεγγίσεων.

Στη φάση αυτή πραγματοποιείται, επομένως, αναλυτικός σχεδιασμός της υλοποίησης της προσέγγισης και ανάλογα με την οργάνωση της επιχείρησης (π.χ. μητρική, SBU, τμήμα ή επιχειρηματική δραστηριότητα), η κύρια διεργασία μπορεί να χωριστεί περαιτέρω και σταδιακά σε υπο-διεργασίες, οι εκροές των οποίων θα αποτελέσουν εισροές στην τελική φάση. Ορίζεται, επίσης, αναλυτική διαχείριση του έργου, δηλαδή για το παράδειγμα της επιλεγθείσας απαίτησης των «Ενδυναμωτών» ορίζονται τουλάχιστον τα παρακάτω:

- ποιος είναι ο αρμόδιος για την υλοποίηση της προσέγγισης,
- ποιοι εμπλέκονται,
- πότε και που θα πραγματοποιηθούν οι συναντήσεις και η περαιτέρω εφαρμογή της επιλεγθείσας προσέγγισης, κ.α.

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω στη φάση αυτή, ορίζονται οι μετρήσεις και τα σημεία ελέγχου εντός των επιχειρηματικών διεργασιών / διαδικασιών καθώς και οι μηχανισμοί αξιολόγησης και αναθεώρησης και ενδιάμεσης ενεργοποίησης, δεικτών, δηλαδή, που η μεταβολή τους προκαλεί την άμεση δράση για νέα ανάπτυξη ή αναδιατύπωση της Δήλωσης Αποστολής, Οράματος και συνιστωσών Κουλτούρας (π.χ διεύρυνση επιχειρηματικής δραστηριότητας). Τέτοιου είδους μετρήσεις για την επιλεγμένη υπο-απαίτηση από τους «Ενδυναμωτές» μπορεί να αφορούν, για παράδειγμα:

- Στο ποσοστό των εργαζομένων από όλα τα επίπεδα διοίκησης που δηλώνουν ότι γνωρίζουν και καταλαβαίνουν την Αποστολή, το Όραμα και την Κουλτούρα της επιχείρησης
- Στο βαθμό ευθυγράμμισης μεταξύ οργανωσιακής Κουλτούρας και καθημερινής επιχειρησιακής λειτουργίας σε όλα τα διοικητικά επίπεδα

Έτσι, εάν για παράδειγμα τα αποτελέσματα των μετρήσεων δείξουν ότι μικρό ποσοστό των εργαζομένων καταλαβαίνει ή ακόμα και γνωρίζει την Αποστολή και το Όραμα της επιχείρησής τους, αυτό πρέπει να αποτελέσει το έναυσμα, να ενεργοποιήσει, δηλαδή, την υφιστάμενη διεργασία / διαδικασία και να εξεταστεί η περίπτωση νέας ανάπτυξης ή αναδιατύπωσης της Δήλωσης Αποστολής και Οράματος.

Αντίστοιχα, εάν οι μετρήσεις δείξουν ότι δεν υπάρχει ευθυγράμμιση των οργανωσιακών αρχών και των συνιστωσών της Κουλτούρας με την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης από όλα τα επίπεδα διοίκησης, πρέπει πάλι να εξεταστεί η αναθεώρηση ή ανανέωση και προσαρμογή τους στις σύγχρονες συνθήκες.

Αντίστοιχα, για την επιλεχθείσα υπο-απαίτηση 8β3 από τα «Αποτελέσματα» στη φάση αυτή:

- Καθορίζονται ποια είναι τα κρίσιμα όρια για τους καταγεγραμμένους δείκτες
- Αξιολογείται η τάση που έχουν οι καταγεγραμμένοι αυτοί δείκτες μέσα στο χρόνο (τουλάχιστον μία τριετία)
- Πραγματοποιούνται συγκρίσεις με άλλες επιχειρήσεις
- Ελέγχεται η ευθυγράμμιση και ο βαθμός σύνδεσης με τις προσεγγίσεις των «Ενδυναμωτών». Θα πρέπει, δηλαδή, να είναι ξεκάθαρη η διασύνδεση μεταξύ καθορισμένων επιχειρησιακών δράσεων και επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων (σχετικά με τους δείκτες που επιλέγονται σε κάθε περίπτωση)
- Ελέγχεται η αναφορά των δεικτών αυτών στο σύνολο των προϊόντων / υπηρεσιών και των αγορών δραστηριοποίησης της επιχείρησης.

4.3.4 Φάση Αξιολόγησης και Αναθεώρησης (Evaluation & Review Phase)

Η τελευταία φάση της προτεινόμενης μεθοδολογίας δεν θα μπορούσε να είναι άλλη από τη φάση της Αξιολόγησης και Αναθεώρησης, ένα εγγενές μέρος των απαιτήσεων που προκύπτουν από τη κάρτα του RADAR (διάγραμμα 3.5).

Στην περίπτωση υιοθέτησης της προτεινόμενης, από την παρούσα διατριβή, πρότυπης αυτής μεθοδολογίας από μία επιχείρηση που ήδη εφαρμόζει το EMEA, στη φάση χρησιμοποιούνται ως εισροές:

- νέα στοιχεία γνώσης ή αναγνώριση νέων συνιστωσών ενδυνάμωσης της υπάρχουσας προσέγγισης
- στοιχεία από το πλαίσιο μετρήσεων και μηχανισμών τελικής και ενδιάμεσης ενεργοποίησης, όπως αυτό ορίστηκε στην προηγούμενη φάση, όπως για παράδειγμα ο χαμηλός βαθμός γνώσης των εμπλεκομένων μίας επιχείρησης για το ποια είναι Αποστολή της για το παράδειγμα της επιλεγμένης υπο-απαίτησης από τους «Ενδυναμωτές».

αξιολογείται η αποτελεσματικότητα της υφιστάμενης προσέγγισης και η αποδοτικότητα της συστηματικής υιοθέτησής της και αναθεωρείται εάν κριθεί τελικά αναγκαίο.

Από την άλλη, στην περίπτωση της εκ του μηδενός υιοθέτησης της παρούσας μεθοδολογίας από μία επιχείρηση, που ξεκινά με την εφαρμογή του EMEA, η φάση αυτή οριοθετεί το πλαίσιο αξιολόγησης και θέτει τους μηχανισμούς και τα κριτήρια αναθεώρησης πέρα από την προβλεπόμενη από την προσέγγιση διεργασία / διαδικασία.

Όταν τα κρίσιμα αυτά στοιχεία των συνιστωσών της κάρτας του RADAR είναι ορισμένα και κατανοητά, η αξιολόγηση των προσεγγίσεων μέσω αυτών γίνεται πιο ορθά και αποτελεσματικά. Η επιχείρηση γνωρίζει, με αυτόν τον τρόπο, ποια είναι τα κρίσιμα σημεία που οριοθετούν την αποτελεσματικότερη υιοθέτηση των προσεγγίσεων, εστιάζει σε αυτά, και δεν χάνει τον προσανατολισμό προς τους στρατηγικούς στόχους της και τα άριστα αποτελέσματα.

Αντίστοιχα, στην περίπτωση της επιλεγείσας υπο-απαίτησης 8β3 από τα «Αποτελέσματα» η αξιολόγηση είναι εφικτή όταν:

- είναι ξεκάθαρη η διασύνδεση μεταξύ καθορισμένων επιχειρησιακών δράσεων (από τους «Ενδυναμωτές») και επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων σχετικά με τους δείκτες που επιλέγονται σε κάθε περίπτωση (Συνιστώσα 'Causes' από την κάρτα του RADAR) και με αυτόν τον τρόπο είναι επίσης δυνατή η αποτίμηση της απόκλισης μεταξύ στόχων και πραγματικής απόδοσης
- πραγματοποιείται συστηματική συγκριτική αξιολόγηση με επιχειρήσεις σε εθνικό και διεθνές επίπεδο (Συνιστώσα 'Comparisons' από την κάρτα του RADAR)

Η αναθεώρηση, στην περίπτωση αυτή, αφορά, επομένως, στην επανεξέταση της στοχοθεσίας και των κρίσιμων των κρίσιμων ορίων για τους δείκτες αυτούς για μέτρια, καλά ή άριστα αποτελέσματα σε σχέση:

- με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης εσωτερικά
- με επιχειρήσεις σε εθνικό και διεθνές επίπεδο

Το διάγραμμα 4.2 αποτυπώνει γραφικά τις φάσεις της προτεινόμενης μεθοδολογίας:



Διάγραμμα 4.2: Προτεινόμενη Μεθοδολογία για την Προσέγγιση και Ανάπτυξη των Υπο-απαιτήσεων του ΕΜΕΑ

Οι φάσεις της προτεινόμενης μεθοδολογίας μπορούν δυναμικά να προσαρμόζονται σε κάθε υπο-Κριτήριο του ΕΜΕΑ και σε οργανισμούς, με διαφορετική κουλτούρα, επίπεδο ωριμότητας και περιβάλλον δραστηριοποίησης. Η ροή της παραπάνω μεθόδευσης οδηγεί τελικά στην επιλογή ενδεδειγμένων πρακτικών για την εκάστοτε επιχείρηση και τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Πρόκειται, όμως, για μία διαδικασία, η οποία συνεχίζεται και επαναλαμβάνεται συνεχώς, καθώς η επιχείρηση αποκτά μεγαλύτερη εμπειρία και εξοικείωση με τις έννοιες της Επιχειρηματικής Αριστείας και εστιάζει διαρκώς στην καλύτερη και υψηλότερη απόδοση.

Για την καλύτερη κατανόηση των βημάτων της μεθοδολογίας συνολικά, στους πίνακες που ακολουθούν (4.1 - 4.4) παρουσιάζονται τα κρίσιμα σημεία ανάλυσης της κάθε φάσης γενικά, αλλά και ειδικότερα χρησιμοποιώντας για παράδειγμα την υπο-απαίτηση 1a1 από τους «Ενδυναμωτές» και την υπο-απαίτηση 8β3 από τα «Αποτελέσματα» του ΕΜΕΑ.

Συγκεκριμένα, στους ακόλουθους πίνακες παρουσιάζονται:

- περιγραφή του στόχου της κάθε φάσης
- παρουσίαση της μεθόδευσης της κάθε φάσης, που αποτελεί εισροή στη φάση που ακολουθεί
- αναλυτική περιγραφή για την επιλεγμένη υπο-απαίτηση
- αναφορά στις βασικές εκροές και αποτελέσματα της κάθε φάσης

Ειδικότερα, για τη φάση 'Απόκτησης Γνώσης', ισχύουν τα ακόλουθα:

Πίνακας 4.1α: Κρίσιμα Σημεία για την ανάπτυξη της φάσης 'Απόκτηση Γνώσης' στην περίπτωση της υπο-απαιτήσης 1a1 των «Ενδυναμωτών»

Παράγοντας	Ανάλυση														
<p>Στόχος</p>	<p>Γενική Αποκωδικοποίηση των Απαιτήσεων του EMEA - Αποτύπωση Έτοιμης Γνώσης:</p> <ol style="list-style-type: none"> Βιβλιογραφική Ανασκόπηση: <ul style="list-style-type: none"> Όρων, Εννοιών που εμπεριέχονται στις απαιτήσεις του EMEA Αρχών και συνιστωσών που σχετίζονται με την εφαρμογή του EMEA, όπως αυτό εξελίσσεται από τον EFQM Συλλογή Βέλτιστων Πρακτικών (EFQM, Benchmarking Exchange & Best Practices Homepage, KPIs Library, κ.α.) Ανασκόπηση υφιστάμενων εργαλείων και τεχνικών που πιθανά μπορούν να χρησιμοποιηθούν στην ανάπτυξη των επιλεγμένων προσεγγίσεων 														
<p>Μεθόδευση</p>	<p>Για την Εκάστοτε Επιλεγμένη Υπο-απαιτήση:</p> <p>Δημιουργία Κύριας Δομής Αναζήτησης βάσει:</p> <ul style="list-style-type: none"> Της Λεκτικής Διατύπωσης Της Γραμματικής Ιδιαιτερότητας της Διατύπωσης Των Εμπεριεχόμενων Όρων στην Κάρτα του RADAR «Ενδυναμωτών» Του Συνδυασμού όλων των παραπάνω 														
<p>Περιγραφή για το 1a1 του EMEA</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px;"> <p style="text-align: center;">1a1</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg); border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>1a1</p> <p>Η ηγεσία αναπτύσσει την Αποστολή, το Όραμα και την Κουλτούρα του Οργανισμού (Leaders developing organizational Mission, Vision & Culture)</p> </div> <div style="width: 90%;"> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%; text-align: center;">Λεκτική Διατύπωση</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> Ηγεσία: Ορισμοί, Στυλ, EMEA (5.1) Οργανισμός: Ορισμοί, Δομή, Εξωτ. Περιβάλλον, EMEA (5.2) Αποστολή: Ορισμοί, Σημασία, Χαρακτηριστικά, Συστατικά, Ανάπτυξη (5.3) Όραμα: Ορισμοί, Σημασία, Χαρακτηριστικά, Συστατικά, Ανάπτυξη (5.4) Κουλτούρα: Ορισμοί, Αξίες, Ήθος & Ηθική, EMEA (5.5) </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Γραμματική</td> <td> <p>'developing': δηλώνει την έκφραση της προσέγγισης σχετικά με τη συστηματική και δομημένη υλοποίησή της. Δείχνει συνέχεια και επανάληψη</p> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Κάρτα RADAR «Ενδυναμωτών»</td> <td> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%; text-align: center;">Προέγγιση (Approach)</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> Ορισμός Προέγγισης (7Ws) Ξεκάθαρη Λογική Καθορισμός Εμπλεκόμενων Καθορισμός Αναγκών Εμπλεκόμενων Σύνδεση με την Πολιτική & Στρατηγική Σύνδεση με άλλες προσεγγίσεις </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Εφαρμογή (Deployment)</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> Εφαρμογή / Υλοποίηση Προέγγισης (7Ws) Συστηματικός τρόπος Συγκεκριμένο Σχέδιο δράσης και εκτέλεσης </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Αξιολόγηση & Αναθεώρηση (Assessment & Review)</td> <td> <p>Μέτρηση:</p> <ul style="list-style-type: none"> Αποτελεσματικότητα Προέγγισης Αποδοτικότητα Υλοποίησης της Καταλληλότητας Μετρήσεων <p>Μάθηση:</p> <ul style="list-style-type: none"> Βέλτιστες Πρακτικές Ευκαιρίες Βελτίωσης <p>Βελτίωση:</p> <ul style="list-style-type: none"> Εκροές Μέτρησης & Μάθησης Αναγνώριση, Προτεραιότητα, Σχεδιασμός & Εφαρμογή Βελτιώσεων </td> </tr> </table> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Συνδυασμός Όλων</td> <td style="text-align: center;">Ερωτήσεις Ερωτηματολογίου</td> </tr> </table> </div> </div> </div>	Λεκτική Διατύπωση	<ul style="list-style-type: none"> Ηγεσία: Ορισμοί, Στυλ, EMEA (5.1) Οργανισμός: Ορισμοί, Δομή, Εξωτ. Περιβάλλον, EMEA (5.2) Αποστολή: Ορισμοί, Σημασία, Χαρακτηριστικά, Συστατικά, Ανάπτυξη (5.3) Όραμα: Ορισμοί, Σημασία, Χαρακτηριστικά, Συστατικά, Ανάπτυξη (5.4) Κουλτούρα: Ορισμοί, Αξίες, Ήθος & Ηθική, EMEA (5.5) 	Γραμματική	<p>'developing': δηλώνει την έκφραση της προσέγγισης σχετικά με τη συστηματική και δομημένη υλοποίησή της. Δείχνει συνέχεια και επανάληψη</p>	Κάρτα RADAR «Ενδυναμωτών»	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%; text-align: center;">Προέγγιση (Approach)</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> Ορισμός Προέγγισης (7Ws) Ξεκάθαρη Λογική Καθορισμός Εμπλεκόμενων Καθορισμός Αναγκών Εμπλεκόμενων Σύνδεση με την Πολιτική & Στρατηγική Σύνδεση με άλλες προσεγγίσεις </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Εφαρμογή (Deployment)</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> Εφαρμογή / Υλοποίηση Προέγγισης (7Ws) Συστηματικός τρόπος Συγκεκριμένο Σχέδιο δράσης και εκτέλεσης </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Αξιολόγηση & Αναθεώρηση (Assessment & Review)</td> <td> <p>Μέτρηση:</p> <ul style="list-style-type: none"> Αποτελεσματικότητα Προέγγισης Αποδοτικότητα Υλοποίησης της Καταλληλότητας Μετρήσεων <p>Μάθηση:</p> <ul style="list-style-type: none"> Βέλτιστες Πρακτικές Ευκαιρίες Βελτίωσης <p>Βελτίωση:</p> <ul style="list-style-type: none"> Εκροές Μέτρησης & Μάθησης Αναγνώριση, Προτεραιότητα, Σχεδιασμός & Εφαρμογή Βελτιώσεων </td> </tr> </table>	Προέγγιση (Approach)	<ul style="list-style-type: none"> Ορισμός Προέγγισης (7Ws) Ξεκάθαρη Λογική Καθορισμός Εμπλεκόμενων Καθορισμός Αναγκών Εμπλεκόμενων Σύνδεση με την Πολιτική & Στρατηγική Σύνδεση με άλλες προσεγγίσεις 	Εφαρμογή (Deployment)	<ul style="list-style-type: none"> Εφαρμογή / Υλοποίηση Προέγγισης (7Ws) Συστηματικός τρόπος Συγκεκριμένο Σχέδιο δράσης και εκτέλεσης 	Αξιολόγηση & Αναθεώρηση (Assessment & Review)	<p>Μέτρηση:</p> <ul style="list-style-type: none"> Αποτελεσματικότητα Προέγγισης Αποδοτικότητα Υλοποίησης της Καταλληλότητας Μετρήσεων <p>Μάθηση:</p> <ul style="list-style-type: none"> Βέλτιστες Πρακτικές Ευκαιρίες Βελτίωσης <p>Βελτίωση:</p> <ul style="list-style-type: none"> Εκροές Μέτρησης & Μάθησης Αναγνώριση, Προτεραιότητα, Σχεδιασμός & Εφαρμογή Βελτιώσεων 	Συνδυασμός Όλων	Ερωτήσεις Ερωτηματολογίου
Λεκτική Διατύπωση	<ul style="list-style-type: none"> Ηγεσία: Ορισμοί, Στυλ, EMEA (5.1) Οργανισμός: Ορισμοί, Δομή, Εξωτ. Περιβάλλον, EMEA (5.2) Αποστολή: Ορισμοί, Σημασία, Χαρακτηριστικά, Συστατικά, Ανάπτυξη (5.3) Όραμα: Ορισμοί, Σημασία, Χαρακτηριστικά, Συστατικά, Ανάπτυξη (5.4) Κουλτούρα: Ορισμοί, Αξίες, Ήθος & Ηθική, EMEA (5.5) 														
Γραμματική	<p>'developing': δηλώνει την έκφραση της προσέγγισης σχετικά με τη συστηματική και δομημένη υλοποίησή της. Δείχνει συνέχεια και επανάληψη</p>														
Κάρτα RADAR «Ενδυναμωτών»	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%; text-align: center;">Προέγγιση (Approach)</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> Ορισμός Προέγγισης (7Ws) Ξεκάθαρη Λογική Καθορισμός Εμπλεκόμενων Καθορισμός Αναγκών Εμπλεκόμενων Σύνδεση με την Πολιτική & Στρατηγική Σύνδεση με άλλες προσεγγίσεις </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Εφαρμογή (Deployment)</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> Εφαρμογή / Υλοποίηση Προέγγισης (7Ws) Συστηματικός τρόπος Συγκεκριμένο Σχέδιο δράσης και εκτέλεσης </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Αξιολόγηση & Αναθεώρηση (Assessment & Review)</td> <td> <p>Μέτρηση:</p> <ul style="list-style-type: none"> Αποτελεσματικότητα Προέγγισης Αποδοτικότητα Υλοποίησης της Καταλληλότητας Μετρήσεων <p>Μάθηση:</p> <ul style="list-style-type: none"> Βέλτιστες Πρακτικές Ευκαιρίες Βελτίωσης <p>Βελτίωση:</p> <ul style="list-style-type: none"> Εκροές Μέτρησης & Μάθησης Αναγνώριση, Προτεραιότητα, Σχεδιασμός & Εφαρμογή Βελτιώσεων </td> </tr> </table>	Προέγγιση (Approach)	<ul style="list-style-type: none"> Ορισμός Προέγγισης (7Ws) Ξεκάθαρη Λογική Καθορισμός Εμπλεκόμενων Καθορισμός Αναγκών Εμπλεκόμενων Σύνδεση με την Πολιτική & Στρατηγική Σύνδεση με άλλες προσεγγίσεις 	Εφαρμογή (Deployment)	<ul style="list-style-type: none"> Εφαρμογή / Υλοποίηση Προέγγισης (7Ws) Συστηματικός τρόπος Συγκεκριμένο Σχέδιο δράσης και εκτέλεσης 	Αξιολόγηση & Αναθεώρηση (Assessment & Review)	<p>Μέτρηση:</p> <ul style="list-style-type: none"> Αποτελεσματικότητα Προέγγισης Αποδοτικότητα Υλοποίησης της Καταλληλότητας Μετρήσεων <p>Μάθηση:</p> <ul style="list-style-type: none"> Βέλτιστες Πρακτικές Ευκαιρίες Βελτίωσης <p>Βελτίωση:</p> <ul style="list-style-type: none"> Εκροές Μέτρησης & Μάθησης Αναγνώριση, Προτεραιότητα, Σχεδιασμός & Εφαρμογή Βελτιώσεων 								
Προέγγιση (Approach)	<ul style="list-style-type: none"> Ορισμός Προέγγισης (7Ws) Ξεκάθαρη Λογική Καθορισμός Εμπλεκόμενων Καθορισμός Αναγκών Εμπλεκόμενων Σύνδεση με την Πολιτική & Στρατηγική Σύνδεση με άλλες προσεγγίσεις 														
Εφαρμογή (Deployment)	<ul style="list-style-type: none"> Εφαρμογή / Υλοποίηση Προέγγισης (7Ws) Συστηματικός τρόπος Συγκεκριμένο Σχέδιο δράσης και εκτέλεσης 														
Αξιολόγηση & Αναθεώρηση (Assessment & Review)	<p>Μέτρηση:</p> <ul style="list-style-type: none"> Αποτελεσματικότητα Προέγγισης Αποδοτικότητα Υλοποίησης της Καταλληλότητας Μετρήσεων <p>Μάθηση:</p> <ul style="list-style-type: none"> Βέλτιστες Πρακτικές Ευκαιρίες Βελτίωσης <p>Βελτίωση:</p> <ul style="list-style-type: none"> Εκροές Μέτρησης & Μάθησης Αναγνώριση, Προτεραιότητα, Σχεδιασμός & Εφαρμογή Βελτιώσεων 														
Συνδυασμός Όλων	Ερωτήσεις Ερωτηματολογίου														
<p>Βασικές Εκφοές</p>	<p>Βάση Δεδομένων με:</p> <p>Μέρος I. Ερμηνεία θεωρητικών εννοιών, όρων και αρχών</p> <p>Μέρος II. Ανάδειξη ενδεδειγμένων πρακτικών προσέγγισης των απαιτήσεων του EMEA</p>														

Πίνακας 4.1β: Κρίσιμα Σημεία για την ανάπτυξη της φάσης 'Απόκτηση Γνώσης' στην περίπτωση των «Αποτελεσμάτων»

Παράγοντας	Ανάλυση														
Στόχος	<p>Γενική Αποκωδικοποίηση των Απαιτήσεων του EMEA - Αποτύπωση Έτοιμης Γνώσης:</p> <ol style="list-style-type: none"> Βιβλιογραφική Ανασκόπηση: <ul style="list-style-type: none"> Όρων, Εννοιών που εμπεριέχονται στις απαιτήσεις του EMEA Αρχών και συνιστωσών που σχετίζονται με την εφαρμογή του EMEA, όπως αυτό εξελίσσεται από τον EFQM Συλλογή Βέλτιστων Πρακτικών ή / και δεικτών (EFQM, Benchmarking Exchange & Best Practices Homepage, KPIs Library, κ.α.) Ανασκόπηση υφιστάμενων εργαλείων και τεχνικών που πιθανά μπορούν να χρησιμοποιηθούν στην ανάπτυξη των επιλεγμένων προσεγγίσεων 														
Μεθόδευση	<p>Για την Εκάστοτε Επιλεγμένη Απαιτηση:</p> <p>Δημιουργία Κύριας Δομής Αναζήτησης βάσει:</p> <ul style="list-style-type: none"> Της Λεκτικής Διατύπωσης Της Γραμματικής Ιδιαιτερότητας της Διατύπωσης Των Εμπεριεχόμενων Όρων στην Κάρτα του RADAR «Ενδυναμωτών» Του Συνδυασμού όλων των παραπάνω 														
Περιγραφή για το 8β3 του EMEA	<p>8β3</p> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg); border: 1px solid black; padding: 5px; font-size: 8px;"> Βραβεύσεις ή / και εξωτερικές αναγνωρίσεις Επιχειρηματικών δράσεων που σχετίζονται με την ΕΚΕ (Accolades and awards received in relation to Social Responsibility good practices, auditing and social reporting) </div> <div style="margin-left: 20px;"> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%; text-align: center;">Λεκτική Διατύπωση</td> <td>EKE: Ορισμοί, Εξέλιξη, Χαρακτηριστικά, Κριτήρια, Επιχειρηματικές δράσεις, Δημοσιοποίηση αυτών, Βραβεύσεις και Εξωτερικές Αναγνωρίσεις, Πρότυπα ΕΚΕ (6.1-6.5)</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Γραμματική</td> <td>Επιχειρηματικές δράσεις που σχετίζονται με την ΕΚΕ: δηλώνει την σημασία της σύνδεσης με τις προσεγγίσεις</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Κάρτα RADAR «Ενδυναμωτών»</td> <td> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; font-size: 8px;"> <tr><td>Αποτελέσματα (Results)</td></tr> <tr><td>Τάση: Θετική και καλή απόδοση</td></tr> <tr><td>Στόχοι: Καταλληλότητα και επιτευξιμότητα</td></tr> <tr><td>Συγκρίσεις: ▪ Με άλλα αποτελέσματα ▪ Με άλλες επιχειρήσεις</td></tr> <tr><td>Αίτια: Σύνδεση με Προσεγγίσεις που δίνουν τα αποτελέσματα αυτά</td></tr> <tr><td>Εμβέλεια: ▪ Όλες οι σχετικές περιοχές (αγορές και προϊόντα) ▪ Καταλληλότητα τμηματοποίησης</td></tr> </table> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Συνδυασμός Όλων</td> <td>Ερωτήσεις Ερωτηματολογίου</td> </tr> </table> </div> </div>	Λεκτική Διατύπωση	EKE: Ορισμοί, Εξέλιξη, Χαρακτηριστικά, Κριτήρια, Επιχειρηματικές δράσεις, Δημοσιοποίηση αυτών, Βραβεύσεις και Εξωτερικές Αναγνωρίσεις, Πρότυπα ΕΚΕ (6.1-6.5)	Γραμματική	Επιχειρηματικές δράσεις που σχετίζονται με την ΕΚΕ: δηλώνει την σημασία της σύνδεσης με τις προσεγγίσεις	Κάρτα RADAR «Ενδυναμωτών»	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; font-size: 8px;"> <tr><td>Αποτελέσματα (Results)</td></tr> <tr><td>Τάση: Θετική και καλή απόδοση</td></tr> <tr><td>Στόχοι: Καταλληλότητα και επιτευξιμότητα</td></tr> <tr><td>Συγκρίσεις: ▪ Με άλλα αποτελέσματα ▪ Με άλλες επιχειρήσεις</td></tr> <tr><td>Αίτια: Σύνδεση με Προσεγγίσεις που δίνουν τα αποτελέσματα αυτά</td></tr> <tr><td>Εμβέλεια: ▪ Όλες οι σχετικές περιοχές (αγορές και προϊόντα) ▪ Καταλληλότητα τμηματοποίησης</td></tr> </table>	Αποτελέσματα (Results)	Τάση: Θετική και καλή απόδοση	Στόχοι: Καταλληλότητα και επιτευξιμότητα	Συγκρίσεις: ▪ Με άλλα αποτελέσματα ▪ Με άλλες επιχειρήσεις	Αίτια: Σύνδεση με Προσεγγίσεις που δίνουν τα αποτελέσματα αυτά	Εμβέλεια: ▪ Όλες οι σχετικές περιοχές (αγορές και προϊόντα) ▪ Καταλληλότητα τμηματοποίησης	Συνδυασμός Όλων	Ερωτήσεις Ερωτηματολογίου
Λεκτική Διατύπωση	EKE: Ορισμοί, Εξέλιξη, Χαρακτηριστικά, Κριτήρια, Επιχειρηματικές δράσεις, Δημοσιοποίηση αυτών, Βραβεύσεις και Εξωτερικές Αναγνωρίσεις, Πρότυπα ΕΚΕ (6.1-6.5)														
Γραμματική	Επιχειρηματικές δράσεις που σχετίζονται με την ΕΚΕ: δηλώνει την σημασία της σύνδεσης με τις προσεγγίσεις														
Κάρτα RADAR «Ενδυναμωτών»	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; font-size: 8px;"> <tr><td>Αποτελέσματα (Results)</td></tr> <tr><td>Τάση: Θετική και καλή απόδοση</td></tr> <tr><td>Στόχοι: Καταλληλότητα και επιτευξιμότητα</td></tr> <tr><td>Συγκρίσεις: ▪ Με άλλα αποτελέσματα ▪ Με άλλες επιχειρήσεις</td></tr> <tr><td>Αίτια: Σύνδεση με Προσεγγίσεις που δίνουν τα αποτελέσματα αυτά</td></tr> <tr><td>Εμβέλεια: ▪ Όλες οι σχετικές περιοχές (αγορές και προϊόντα) ▪ Καταλληλότητα τμηματοποίησης</td></tr> </table>	Αποτελέσματα (Results)	Τάση: Θετική και καλή απόδοση	Στόχοι: Καταλληλότητα και επιτευξιμότητα	Συγκρίσεις: ▪ Με άλλα αποτελέσματα ▪ Με άλλες επιχειρήσεις	Αίτια: Σύνδεση με Προσεγγίσεις που δίνουν τα αποτελέσματα αυτά	Εμβέλεια: ▪ Όλες οι σχετικές περιοχές (αγορές και προϊόντα) ▪ Καταλληλότητα τμηματοποίησης								
Αποτελέσματα (Results)															
Τάση: Θετική και καλή απόδοση															
Στόχοι: Καταλληλότητα και επιτευξιμότητα															
Συγκρίσεις: ▪ Με άλλα αποτελέσματα ▪ Με άλλες επιχειρήσεις															
Αίτια: Σύνδεση με Προσεγγίσεις που δίνουν τα αποτελέσματα αυτά															
Εμβέλεια: ▪ Όλες οι σχετικές περιοχές (αγορές και προϊόντα) ▪ Καταλληλότητα τμηματοποίησης															
Συνδυασμός Όλων	Ερωτήσεις Ερωτηματολογίου														
Βασικές Εκροές	<p>Βάση Δεδομένων με:</p> <p>Μέρος Ι. Ερμηνεία θεωρητικών εννοιών, όρων και αρχών</p> <p>Μέρος ΙΙ. Ανάδειξη ενδεδειγμένων πρακτικών προσέγγισης των απαιτήσεων του EMEA</p>														

Για τη φάση της 'Εξοικείωσης', ισχύουν, αντίστοιχα:

Πίνακας 4.2α: Κρίσιμα Σημεία για την ανάπτυξη της φάσης 'Εξοικείωσης' στην περίπτωση των «Ενδυναμωτών»

Παράγοντας	Ανάλυση
Στόχος	<p>Τι σημαίνει η απαίτηση για την κάθε επιχείρηση:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ποιος από τους διαθέσιμους ορισμούς είναι πιο συμβατός με την επιχειρησιακή κουλτούρα; 2. Εάν επιλεγεί ο ορισμός, τι σημαίνει πρακτικά για τη διαμόρφωση των σχετικών προσεγγίσεων; 3. Είναι τα παραπάνω κατανοητά - εφαρμόσιμα από τους εμπλεκόμενους της επιχείρησης;
Μεθόδευση	<p>Πρέπει να:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Συγκεκριμενοποιηθούν οι όροι της επιλεγμένης υπο-απαίτησης για την επιχείρηση ▪ Αναπτυχθεί πλαίσιο μετρήσεων ελέγχου εφαρμογής ▪ Αναπτυχθούν και χρησιμοποιηθούν τυποποιημένα έντυπα για τη μείωση της μεταβλητότητας
Περιγραφή για το 1α1 του ΕΜΕΑ	<p>Από τη λεκτική διατύπωση της απαίτησης πρέπει να απαντηθούν ερωτήσεις, όπως:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Για την ανάπτυξη της Αποστολής, του Οράματος και των συνιστωσών της Κουλτούρας υπάρχει εγκεκριμένη διαδικασία καθορισμού ηγετών (εμπλεκόμενων στελεχών) της Επιχείρησης; 2. Πόσους από τους εργαζόμενους της Επιχείρησης θεωρείτε ηγέτες; 3. Σε τι ποσοστό οι θεωρούμενοι ως ηγέτες προέρχονται: <ul style="list-style-type: none"> • από την Ανώτατη Διοίκηση (Top Management); • από την Μεσαίου Επιπέδου Διοίκηση (Middle Management); • από το λοιπό Ανθρώπινο Δυναμικό; <p>Από το συνδυασμό της απαίτησης με τις συνιστώσες της κάρτας του RADAR πρέπει να απαντηθούν ερωτήσεις, όπως:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Πριν την αρχική διατύπωση ή αναδιατύπωση της Αποστολής, του Οράματος και της Κουλτούρας υπάρχει: <ul style="list-style-type: none"> • Συστηματική καταγραφή των Εμπλεκόμενων (stakeholders); • Συστηματική καταγραφή των αναγκών των Εμπλεκόμενων; • Αναφορά της παραπάνω καταγραφής σε Εκτίμηση της Επιχείρησης; • Αναφορά της παραπάνω καταγραφής σε Ερωτηματολόγια που συμπληρώνουν οι Εμπλεκόμενοι; 2. Προηγείται η τελική διατύπωση τις Πολιτικής και Στρατηγικής της Επιχείρησης προ της ανάπτυξης ή αναδιατύπωσης της Αποστολής, του Οράματος και των συνιστωσών Κουλτούρας;

	<p>3. Η Πολιτική και Στρατηγική της Επιχείρησης υποστηρίζεται από την Αποστολή, το Όραμα και τις συνιστώσες Κουλτούρας;</p> <p>4. Καταγράφονται οι επιχειρηματικές διεργασίες ή προσεγγίσεις που συνδέονται με την ανάπτυξη ή αναδιτύπωση της Αποστολής, του Οράματος και των συνιστωσών Κουλτούρας;</p>
Βασικές Εκκροές	<p>Εξοικείωση με την απαίτηση - Ετοιμασία για την υλοποίηση</p> <p>Αυτό αξιολόγηση</p>

Πίνακας 4.2β: Κρίσιμα Σημεία για την ανάπτυξη της φάσης 'Εξοικείωσης' στην περίπτωση των «Αποτελεσμάτων»

Παράγοντας	Ανάλυση
Στόχος	<p>Τι σημαίνει η απαίτηση για την επιχείρηση; Ποιοι είναι οι κατάλληλοι δείκτες για την αποτίμηση της επιχειρηματικής απόδοσης σχετικά με την απαίτηση αυτή;</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ποιος από τους διαθέσιμους ορισμούς είναι πιο συμβατός με την επιχειρησιακή κουλτούρα; 2. Εάν επιλεγεί ο ορισμός, πως θα μετρηθεί από την επιχείρηση η απόδοση; 3. ποια η σύνδεση αιτίας - αιτιατού των επιλεγμένων δεικτών της απαίτησης των «Αποτελεσμάτων» με τις επιχειρηματικές διεργασίες / διαδικασίες των «Ενδυναμωτών»;
Μεθόδευση	<p>Πρέπει να:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Συγκεκριμενοποιηθούν οι όροι της επιλεγμένης υπο-απαίτησης για την επιχείρηση ▪ Αναπτυχθεί πλαίσιο δεικτών και μετρήσεων εφαρμογής ▪ Αναπτυχθούν και χρησιμοποιηθούν τυποποιημένα έντυπα για τη μείωση της μεταβλητότητας
Περιγραφή για το 8β3 του ΕΜΕΑ	<p>Από τη λεκτική διατύπωση της απαίτησης πρέπει να απαντηθούν ερωτήσεις, σχετικά με τα ακόλουθα:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Μέτρηση της τάσης (trends) σχετικά με την αναγνώριση ή και βράβευση από τρίτους των σχετιζόμενων με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη δραστηριοτήτων της Επιχείρησης; 2. Αν ναι πόσα χρόνια πραγματοποιούνται μετρήσεις; 3. Ύπαρξη καταγεγραμμένων δεικτών (τον αριθμό καλών πρακτικών, βραβείων, επιμέρους δεικτών επιβαρυντικών περιβαλλοντικών εκκροών, κ.τ.λ.) <p>Από το συνδυασμό της απαίτησης με τις συνιστώσες της κάρτας του RADAR πρέπει να απαντηθούν ερωτήσεις, όπως:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Κατά πόσο θεωρείτε ότι ο βαθμός πιθανότητας επίτευξης αποτελεσμάτων (που σχετίζονται με τους καταγεγραμμένους δείκτες) επηρεάζει τη στοχοθέτηση; 2. Πόσο υψηλή θεωρείτε ότι είναι η πιθανότητα επίτευξης για το: <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¼ των καταγεγραμμένων δεικτών

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1/2 των καταγεγραμμένων δεικτών ▪ 3/4 των καταγεγραμμένων δεικτών ▪ Σύνολο των καταγεγραμμένων δεικτών
Βασικές Εκροές	<p>Εξοικείωση με την απαίτηση - Ετοιμασία για τη μέτρηση και την αποτίμηση της επιχειρηματικής απόδοσης</p> <p>Αυτό αξιολόγηση</p>

Στη συνέχεια για τη φάση 'Οργάνωσης και Διαμόρφωσης', ισχύουν τα:

Πίνακας 4.3α: Κρίσιμα Σημεία για την ανάπτυξη της φάσης 'Οργάνωσης και Διαμόρφωσης' στην περίπτωση των «Ενδυναμωτών»

Παράγοντας	Ανάλυση
Στόχος	<p>Οργάνωση και Διαμόρφωση Απαίτησης:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ανάπτυξη Προσεγγίσεων 2. 'Διαδικασιοποίηση' αυτών 3. Καθορισμός σημείων και μηχανισμών μάθησης 4. Καθορισμός σημείων και μηχανισμών αξιολόγησης και αναθεώρησης 5. Καθορισμός μηχανισμών ενδιάμεσης ενεργοποίησης της διεργασίας - διαδικασίας
Μεθόδευση	<p>Εφαρμογή της Διαδικασίας & Χρήση Τυποποιημένων Εντύπων:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ποιοι είναι οι αρμόδιοι για τη διεργασία / διαδικασία αυτή και ποιοι άλλοι συμμετέχουν; ▪ Χρήση των Εργαλείων για: <ul style="list-style-type: none"> ο τη συστηματική καταγραφή των εμπλεκομένων και των αναγκών τους ο την καταγραφή των αγορών δραστηριοποίησης ο την πραγματοποίηση συγκριτικής αξιολόγησης με ελληνικές και διεθνείς επιχειρήσεις ▪ Πλαίσιο Μετρήσεων Μάθησης & Αξιολόγησης - Αναθεώρησης ▪ Πλαίσιο Μηχανισμών Ενεργοποίησης και ορισμός των κρίσιμων ορίων των μετρήσεων που μπορούν να οδηγήσουν σε αναθεώρηση
Περιγραφή για το 1α1 του ΕΜΕΑ	<p>Καθορισμός συγκεκριμένων σημείων ελέγχου και μηχανισμών μάθησης, αξιολόγησης και αναθεώρησης της προσέγγισης, όπως:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Χρησιμοποιούνται ειδικά διαμορφωμένα (και εγκεκριμένα) έντυπα / φόρμες για τη διατύπωση της Αποστολής, του Οράματος και της Κουλτούρας; 2. Εξετάζεται η ανάγκη επικαιροποίησης των εντύπων αυτών, κάθε φορά που διαπιστώνεται η ανάγκη αναδιατύπωσης; 3. Αν ναι, οι πηγές που καθοδηγούν την επικαιροποίηση σχετίζονται με: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Βιβλιογραφική ανασκόπηση του τι πρέπει να περιλαμβάνουν;

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Μετρούμενο βαθμό κατανόησης από τους Εμπλεκόμενους; ▪ Συγκριτική αξιολόγηση με ανταγωνιστές; <p>4. Μετράται η συμμετοχή των καθορισμένων ως ηγετών στη διαμόρφωση της Αποστολής, του Οράματος και της Κουλτούρας;</p> <p>5. Μετράται η ουσιαστική συνεισφορά των συμμετεχόντων δια των προτάσεων, που ενσωματώνονται στην τελική διατύπωση;</p> <p>6. Αν ναι, τι ποσοστό (σε σχέση με τις καθορισμένους από τη διοίκηση να συμμετέχουν) συμμετέχει κατά Μ.Ο. στη διαδικασία διατύπωσης;</p> <p>Καθορισμός συγκεκριμένων σημείων και μηχανισμών ενδιάμεσης ενεργοποίησης της διεργασίας - διαδικασίας, όπως:</p> <p>1. Πόσο σημαντική θεωρείτε τη μέτρηση του βαθμού α) <u>γνώσης</u> και β) <u>κατανόησης</u> της Αποστολής, του Οράματος και της Κουλτούρας; εργαζόμενους;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ της Ανώτατης Διοίκησης; ▪ των στελεχών του Μεσαίου Επιπέδου Διοίκησης; ▪ των λοιπών εργαζομένων; ▪ των πελατών; ▪ των μετόχων; ▪ των προμηθευτών; <p>2. Πόσο σημαντική θεωρείτε την ευθυγράμμιση (ή το βαθμό ευθυγράμμισης) των καθημερινών λειτουργιών της Επιχείρησης με την Αποστολή, το Όραμα και την Κουλτούρα;</p>
Βασικές Εκκροές	<p>Βάση Δεδομένων με:</p> <p>Μέρος ΙΙΙ: «Μοντελοποίηση των Σχετικών Διεργασιών και Υπο-Διεργασιών που περιλαμβάνονται στο ΕΜΕΑ και Σύνδεση με τα Αποτελέσματα»</p>

Πίνακας 4.3β: Κρίσιμα Σημεία για την ανάπτυξη της φάσης 'Οργάνωσης και Διαμόρφωσης' στην περίπτωση των «Αποτελεσμάτων»

Παράγοντας	Ανάλυση
Στόχος	<p>Οργάνωση και Διαμόρφωση Απαιτήσης:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Επιλογή και καταγραφή συγκεκριμένων δεικτών σχετικών με την απαίτηση των «Αποτελεσμάτων» 2. Σύνδεση με τις επιχειρηματικές διεργασίες / διαδικασίες των «Ενδυναμωτών» 3. Καθορισμός κρίσιμων ορίων για τους καταγεγραμμένους δείκτες 4. Μεθόδευση συγκρίσεων με: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Άλλα αποτελέσματα ▪ Άλλες επιχειρήσεις
Μεθόδευση	<p>Επιλογή Δεικτών και Χρήση Τυποποιημένων Εντύπων:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ποιες είναι οι επιχειρηματικές διεργασίες / διαδικασίες που συντελούν στην επίτευξη των συγκεκριμένων δεικτών της απαίτησης των «Αποτελεσμάτων»;

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Χρήση των Εργαλείων για: <ul style="list-style-type: none"> ▪ την καταγραφή των δεικτών για τη συγκεκριμένη απαίτηση ▪ Την καταγραφή του εύρους των αγορών και προϊόντων / υπηρεσιών ▪ την πραγματοποίηση συγκριτικής αξιολόγησης με ελληνικές και διεθνείς επιχειρήσεις ▪ Ορισμός των κρίσιμων ορίων των μετρήσεων που αποτιμούν την απόδοση για τη συγκεκριμένη απαίτηση των «Αποτελεσμάτων»
<p>Περιγραφή για το 8β3 του ΕΜΕΑ</p>	<p>Καθορισμός επιχειρηματικών διεργασιών / διαδικασιών που συντελούν στην επίτευξη των αποτελεσμάτων, σχετικά με:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. την ανάπτυξη του οράματος, των αξιών και της ηθικής, την ορθή διαχείριση της σχέσης με εξωτερικούς και εσωτερικούς εμπλεκόμενους και τη σωστή διαχείριση των αλλαγών του εξωτερικού περιβάλλοντος από την ηγεσία (1α, 1β, 1γ & 1ε) 2. τη χρήση εισροών από τους εμπλεκόμενους, την ανάπτυξη και ενσωμάτωση στόχων για το περιβάλλον, για δημογραφικούς παράγοντες και στόχους ΕΚΕ στην στρατηγική της επιχείρησης (2α, 2β & 2γ) 3. την ορθή ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού και την προώθηση κοινωνικών δραστηριοτήτων και δράσεων Κουλτούρας (3δ & 3ε) 4. την περιβαλλοντική διαχείριση (4γ) 5. τη χρήση εισροών σχετικά με τη γνώμη πελατών και συνεργατών στην ανάπτυξη προϊόντων / υπηρεσιών με στόχο και τη χρήση υλικών που επαναχρησιμοποιούνται ή ανακυκλώνονται (5β, 5δ & 5ε) <p>Καθορισμός συγκεκριμένων ορίων για τους καταγεγραμμένους δείκτες, όπως:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Αριθμός εξωτερικών αναγνώρισεων ή βραβεύσεων 2. Βαθμολογία στα αντίστοιχα πρότυπα ΕΚΕ 3. συγκεκριμένη ανάπτυξη (θετική τάση απόδοσης) για τουλάχιστον τρία χρόνια <p>Καταγραφή 'Εμβέλειας' (Scope), όπως:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Για ποιο ποσοστό των δεικτών θεωρείτε ότι η αναφορά γίνεται στο <u>σύνολο των προϊόντων / υπηρεσιών της για:</u> 1/4, 1/2, 3/4, σύνολο ▪ Για ποιο ποσοστό των δεικτών θεωρείτε ότι η αναφορά γίνεται <u>στο σύνολο των αγορών δραστηριοποίησης</u> της Επιχείρησης για: 1/4, 1/2, 3/4, σύνολο
<p>Βασικές Εκροές</p>	<p>Βάση Δεδομένων με:</p> <p>Μέρος ΙΙΙ: «Μοντελοποίηση των Σχετικών Διεργασιών και Υπο-Διεργασιών που περιλαμβάνονται στο ΕΜΕΑ και Σύνδεση με τα Αποτελέσματα</p>

Τέλος, για τη φάση 'Αξιολόγησης και Αναθεώρησης', ισχύουν τα ακόλουθα:

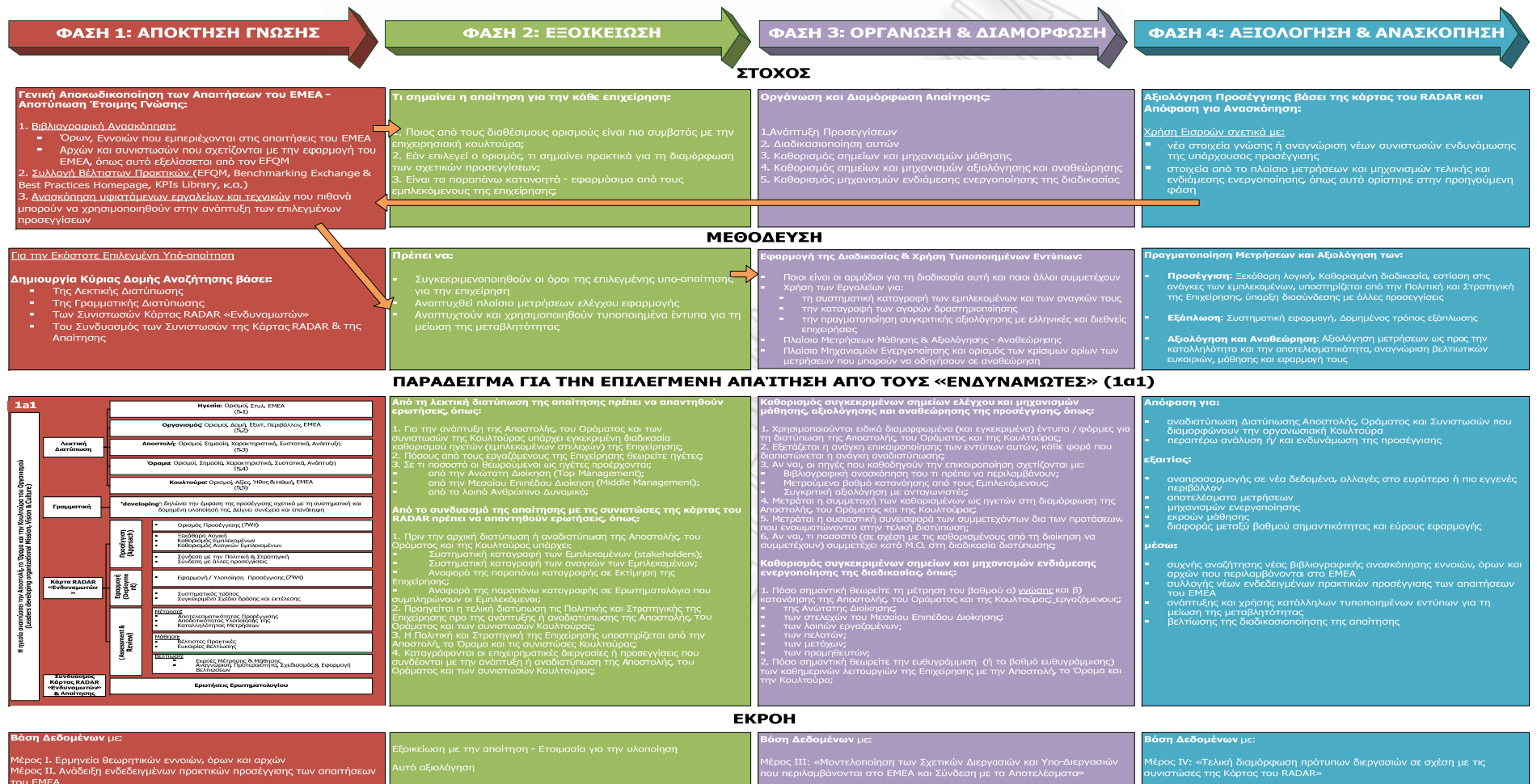
Πίνακας 4.4α: Κρίσιμα Σημεία για την ανάπτυξη της φάσης 'Αξιολόγησης και Αναθεώρησης' στην περίπτωση των «Ενδυναμωτών»

Παράγοντας	Ανάλυση
Στόχος	<p>Αξιολόγηση Προσέγγισης βάσει της κάρτας του RADAR και Απόφαση για Ανασκόπηση:</p> <p><u>Χρήση Εισροών σχετικά με:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ νέα στοιχεία γνώσης ή αναγνώριση νέων συνιστωσών ενδυνάμωσης της υπάρχουσας προσέγγισης ▪ στοιχεία από το πλαίσιο μετρήσεων και μηχανισμών τελικής και ενδιάμεσης ενεργοποίησης, όπως αυτό ορίστηκε στην προηγούμενη φάση
Μεθόδευση	<p>Πραγματοποίηση Μετρήσεων και Αξιολόγηση των:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Προσέγγιση: Ξεκάθαρη λογική, Καθορισμένη διεργασία - διαδικασία, εστίαση στις ανάγκες των εμπλεκομένων, υποστηρίζεται από την Πολιτική και Στρατηγική της Επιχείρησης, ύπαρξη διασύνδεσης με άλλες προσεγγίσεις ▪ Εξάπλωση: Συστηματική εφαρμογή, Δομημένος τρόπος εξάπλωσης ▪ Αξιολόγηση και Αναθεώρηση: Αξιολόγηση μετρήσεων ως προς την καταλληλότητα και την αποτελεσματικότητα, αναγνώριση βελτιωτικών ευκαιριών, μάθησης και εφαρμογή τους
Περιγραφή για το 1α1 του ΕΜΕΑ	<p>Απόφαση για:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ αναδιτύπωση Διατύπωσης Αποστολής, Οράματος και Συνιστωσών που διαμορφώνουν την οργανωσιακή κουλτούρα ▪ περαιτέρω ανάλυση ή / και ενδυνάμωση της προσέγγισης <p>εξαιτίας:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ αναπροσαρμογής σε νέα δεδομένα, αλλαγές στο ευρύτερο ή πιο εγγενές περιβάλλον ▪ αποτελέσματα μετρήσεων ▪ μηχανισμών ενεργοποίησης ▪ εκροών μάθησης ▪ διαφοράς μεταξύ βαθμού σημαντικότητας και εύρους εφαρμογής <p>μέσω:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ συχνής αναζήτησης νέας βιβλιογραφικής ανασκόπησης εννοιών, όρων και αρχών που περιλαμβάνονται στο ΕΜΕΑ ▪ συλλογής νέων ενδειγμένων πρακτικών προσέγγισης των απαιτήσεων του ΕΜΕΑ ▪ ανάπτυξης και χρήσης κατάλληλων τυποποιημένων εντύπων για τη μείωση της μεταβλητότητας ▪ βελτίωσης της διαδικασιοποίησης της απαίτησης
Βασικές Εκροές	<p>Βάση Δεδομένων με:</p> <p>Μέρος IV: «Τελική διαμόρφωση πρότυπων διεργασιών σε σχέση με τις συνιστώσες της κάρτας του RADAR»</p>

Πίνακας 4.4β: Κρίσιμα Σημεία για την ανάπτυξη της φάσης 'Αξιολόγησης και Αναθεώρησης' στην περίπτωση των «Αποτελεσμάτων»

Παράγοντας	Ανάλυση
Στόχος	<p>Αξιολόγηση βάσει της κάρτας του RADAR και Απόφαση για Αλλαγές:</p> <p><u>Η αξιολόγηση είναι εφικτή όταν:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ είναι ξεκάθαρη η διασύνδεση μεταξύ καθορισμένων επιχειρησιακών διεργασιών / διαδικασιών (από τους «Ενδυναμωτές») και επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων σχετικά με τους δείκτες που επιλέγονται σε κάθε περίπτωση (Συνιστώσα 'Causes' από την κάρτα του RADAR) ▪ πραγματοποιείται συστηματική συγκριτική αξιολόγηση με επιχειρήσεις σε εθνικό και διεθνές επίπεδο (Συνιστώσα 'Comparisons' από την κάρτα του RADAR)
Μεθόδευση	<p>Πραγματοποίηση Μετρήσεων και Αξιολόγηση των:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Τάση (θετική ή σταθερή για τουλάχιστον τρία χρόνια) ▪ Στοχοθεσία (καταλληλότητα και επιτευξιμότητα) ▪ Συγκρίσεις (με άλλα αποτελέσματα, με άλλες επιχειρήσεις) ▪ Αιτίες (σύνδεση με επιχειρηματικές διεργασίες / διαδικασίες) ▪ Εμβέλεια (με όλα τα προϊόντα / υπηρεσίες, με όλες τις αγορές)
Περιγραφή για το 8β3 του EMEA	<p>Απόφαση για:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ επιλογή νέων κατάλληλων δεικτών σχετικά με βραβεύσεις ή εξωτερικές αναγνωρίσεις EKE ▪ βελτίωση ή αλλαγή των επιχειρηματικών διεργασιών / διαδικασιών που επηρεάζουν τα αποτελέσματα ▪ επιχειρήσεις που θα χρησιμοποιηθούν για συγκριτική αξιολόγηση <p>εξαιτίας:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ διαφοράς μεταξύ επίδοσης στόχων επιχειρηματικών διεργασιών / διαδικασιών και απόδοσης βάσει των κρίσιμων ορίων των καταγεγραμμένων δεικτών ▪ Αρνητική ή πτωτική τάση στα αποτελέσματα μετρήσεων ▪ διαφοράς μεταξύ βαθμού σημαντικότητας και εύρους εφαρμογής <p>μέσω:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ συχνής αναζήτησης νέας βιβλιογραφικής ανασκόπησης εννοιών, όρων και αρχών που περιλαμβάνονται στο EMEA ▪ βελτίωσης της διαδικασιοποίησης των απαιτήσεων (διεργασιών / διαδικασιών) από τα Κριτήρια των «Ενδυναμωτών» ▪ σύνδεσης νέων επιχειρηματικών διεργασιών / διαδικασιών που δημιουργούν τα αποτελέσματα ▪ ανάπτυξης και χρήσης κατάλληλων τυποποιημένων εντύπων για τη μείωση της μεταβλητότητας

Τα διαγράμματα 4.3 & 4.4, που ακολουθούν, απεικονίζουν ολόκληρη τη λογική της προτεινόμενης μεθοδολογίας σε μία αλυσίδα αξίας, για τις απαιτήσεις των «Ενδυναμωτών» και των «Αποτελεσμάτων», αντιστοίχως. Η παρούσα μεθοδολογία υπαγορεύει την ανάπτυξη τέτοιων 'αλυσίδων αξίας' για όλα τα υπο-Κριτήρια του EMEA και με υποστήριξη από τη βιβλιογραφία για τις εμπειριεχόμενες θεωρητικές έννοιες, την ανάπτυξη μίας ολοκληρωμένης βάσης δεδομένων, που θα δρα ως οδηγός ανάπτυξης / υιοθέτησης του EMEA.



Διάγραμμα 4.3: Αλυσίδα Αξίας Προτεινόμενης Μεθοδολογίας για τις απαιτήσεις των «Ενδυναμωτών»



<p>Γενική Αποκωδικοποίηση των Απαιτήσεων του ΕΜΕΑ - Αποτύπωση Έτοιμης Γνώσης</p> <p>1. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση:</p> <ul style="list-style-type: none"> Όρων, Εννοιών που εμπεριέχονται στις απαιτήσεις του ΕΜΕΑ Αρχών και συνιστώσων που σχετίζονται με την εφαρμογή του ΕΜΕΑ, όπως αυτό εφελλαστεί από τον EFQM <p>2. Σύλλογή Βέλτιστων Πρακτικών ή/και Δεικτών (EFQM, Benchmarking Exchange & Best Practices Homepage, KPIs Library, κ.α.)</p> <p>3. Ανασκόπηση υφιστάμενων εργαλείων και τεχνικών που πιθανά μπορούν να χρησιμοποιηθούν στην ανάπτυξη των επιλεγμένων</p>	<p>Τι σημαίνει η απαίτηση για την επιχείρηση; Ποιοι είναι οι κατάλληλοι δείκτες για την αποτίμηση της επιχειρηματικής απόδοσης σχετικά με την απαίτηση αυτή;</p> <p>1. Ποιος από τους διαθέσιμους ορισμούς είναι πιο συμβατός με την επιχειρησιακή κουλτούρα;</p> <p>2. Εάν επιλεγεί ο ορισμός, πώς θα μετρηθεί από την επιχείρηση η απόδοση;</p> <p>3. Ποια η σύνδεση αιτίας - αποτεύ των επιλεγμένων δεικτών της απαίτησης των «Αποτελεσμάτων» με τις επιχειρηματικές διεργασίες/ διαδικασίες των «Ενδυναμιωμάτων»;</p>	<p>Οργάνωση και Διαμόρφωση Απαίτησης</p> <p>1. Επιλογή και καταγραφή συγκεκριμένων δεικτών σχετικών με την απαίτηση των «Αποτελεσμάτων»</p> <p>2. Σύνδεση με τις επιχειρηματικές διεργασίες/ διαδικασίες των «Ενδυναμιωμάτων»</p> <p>3. Καθορισμός κρίσιμων ορίων για τους καταγεγραμμένους δείκτες</p> <p>4. Μεθόδευση συγκρίσεων με:</p> <ul style="list-style-type: none"> Άλλα αποτεύσματα Άλλες επιχειρήσεις 	<p>Αξιολόγηση βάσει της κάρτας του RADAR και Απόφαση για Αλλαγές:</p> <p>Η αξιολόγηση είναι εφικτή όταν:</p> <ul style="list-style-type: none"> είναι ξεκάθαρη η διασύνδεση μεταξύ καθορισμένων επιχειρησιακών διεργασιών / διαδικασιών (από τους «Ενδυναμιωτές») και επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων σχετικά με τους δείκτες που επιλέγονται σε κάθε περίπτωση (Συνιστώσα «Causes» από την κάρτα του RADAR) πραγματοποιείται συστηματική συγκριτική αξιολόγηση με επιχειρήσεις σε εθνικό και διεθνές επίπεδο (Συνιστώσα «Comparisons» από την κάρτα του RADAR)
ΜΕΘΟΔΟΥΣ			
<p>Για την Εκάστοτε Επιλεγμένη Υπο-απαίτηση:</p> <p>Δημιουργία Κύριας Δομής Αναζήτησης βάσει:</p> <ul style="list-style-type: none"> Της Λεκτικής Διατύπωσης Της Γραμματικής Διατύπωσης Των Συνιστώσων Κάρτας RADAR «Αποτελεσμάτων» Του Συνδυασμού των Συνιστώσων της Κάρτας RADAR & της Απαίτησης 	<p>Πρέπει να:</p> <ul style="list-style-type: none"> Συγκεκριμενοποιηθούν οι όροι της επιλεγμένης υπο-απαίτησης για την επιχείρηση Αναπτυχθεί πλαίσιο δεικτών και μετρήσεων εφαρμογής Αναπτυχθούν και χρησιμοποιηθούν τυποποιημένα έντυπα για τη μείωση της μεταβλητότητας 	<p>Επιλογή Δεικτών και Χρήση Τυποποιημένων Εντύπων:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ποιοι είναι οι επιχειρηματικές διεργασίες/ διαδικασίες που συντελούν στην επίτευξη των συγκεκριμένων δεικτών της απαίτησης των «Αποτελεσμάτων» Χρήση των Εργαλείων για: <ul style="list-style-type: none"> την καταγραφή των δεικτών για τη συγκεκριμένη απαίτηση Την καταγραφή του εύρους των αγορών και προϊόντων/ υπηρεσιών την πραγματοποίηση συγκριτικής αξιολόγησης με ελληνικές και διεθνείς επιχειρήσεις Ορισμός των κρίσιμων ορίων των μετρήσεων που αποτιμών την απόδοση για τη συγκεκριμένη απαίτηση των «Αποτελεσμάτων» 	<p>Πραγματοποίηση Μετρήσεων και Αξιολόγηση των:</p> <ul style="list-style-type: none"> Τάση (θετική ή σταθερή για τουλάχιστον τρία χρόνια) Στοχοθεσία (κατάλληλη τάση και επιτευξιμότητα) Συγκρίσεις (με άλλα αποτεύσματα, με άλλες επιχειρήσεις) Αιτίες (σύνδεση με επιχειρηματικές διεργασίες/ διαδικασίες) Εμβέλεια (με όλα τα προϊόντα/ υπηρεσίες, με όλες τις αγορές)

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΑΠΑΙΤΗΣΗ ΑΠΟ ΤΑ «ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ» (8β3)

<p>8β3</p> <p>Βελτίωση / Ημετέρας Επιχειρηματικής Απόδοσης που σχετίζονται με την ΕΚΕ (Accountable and visible results in relation to social responsibility good practice, auditing and social reporting)</p> <table border="1"> <tr> <td>Λεκτική Διατύπωση</td> <td>ΕΚΕ: Ορισμός, Εξέλιξη, Χαρακτηριστικό, Κριτήρια, Επιχειρηματικές Δράσεις, Δημοσίευση αυτήν, Βραβεύσεις και Εξωτερικές Αναγνώσεις, Πρότυπα ΕΚΕ (6.1-6.5)</td> </tr> <tr> <td>Γραμματική</td> <td>Επιχειρηματικές Δράσεις που σχετίζονται με την ΕΚΕ: Όλκισα την σημασία της σύνδεσης με τις προεργασίες</td> </tr> <tr> <td>Κάρτα RADAR «Ενδυναμιωμάτων»</td> <td> <p>Αποτεύσματα (Results)</p> <p>Επίδομα (Metric): Κατάλληλη τάση και επιτευξιμότητα</p> <p>Στοιχεία:</p> <ul style="list-style-type: none"> Είδος: <ul style="list-style-type: none"> Με άλλο αποτέλεσμα Με άλλες επιχειρήσεις Αίτια: <ul style="list-style-type: none"> Ενδυναμιω με Πρακτικές που δίνουν το αποτέλεσμα αυτό Εμβέλεια: <ul style="list-style-type: none"> Όλες οι σχετικές περαχές (αγορές και προϊόντα) Κατάλληλη τάση (μεταβλητότητα) </td> </tr> <tr> <td>Συνδυαστική Κάρτα RADAR «Ενδυναμιωμάτων» & Απαίτησης</td> <td>Ερωτήσεις Ερωτηματολογίου</td> </tr> </table>	Λεκτική Διατύπωση	ΕΚΕ: Ορισμός, Εξέλιξη, Χαρακτηριστικό, Κριτήρια, Επιχειρηματικές Δράσεις, Δημοσίευση αυτήν, Βραβεύσεις και Εξωτερικές Αναγνώσεις, Πρότυπα ΕΚΕ (6.1-6.5)	Γραμματική	Επιχειρηματικές Δράσεις που σχετίζονται με την ΕΚΕ: Όλκισα την σημασία της σύνδεσης με τις προεργασίες	Κάρτα RADAR «Ενδυναμιωμάτων»	<p>Αποτεύσματα (Results)</p> <p>Επίδομα (Metric): Κατάλληλη τάση και επιτευξιμότητα</p> <p>Στοιχεία:</p> <ul style="list-style-type: none"> Είδος: <ul style="list-style-type: none"> Με άλλο αποτέλεσμα Με άλλες επιχειρήσεις Αίτια: <ul style="list-style-type: none"> Ενδυναμιω με Πρακτικές που δίνουν το αποτέλεσμα αυτό Εμβέλεια: <ul style="list-style-type: none"> Όλες οι σχετικές περαχές (αγορές και προϊόντα) Κατάλληλη τάση (μεταβλητότητα) 	Συνδυαστική Κάρτα RADAR «Ενδυναμιωμάτων» & Απαίτησης	Ερωτήσεις Ερωτηματολογίου	<p>Από τη λεκτική διατύπωση της απαίτησης πρέπει να απαντηθούν ερωτήσεις σχετικά με τα ακόλουθα:</p> <p>1. Μέτρηση της τάσης (trends) σχετικά με την αναγνώριση ή και βράβευση από τρίτους των σχετιζόμενων με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη δραστηριοτήτων της Επιχείρησης;</p> <p>2. Αν και πόσα χρόνια πραγματοποιούνται μετρήσεις;</p> <p>3. Υπάρχει καταγεγραμμένων δεικτών (στον αριθμό) καλών πρακτικών, βραβείων, επιμεών δεικτών επιβαρυντικών περιβαλλοντικών εκρών, κ.τ.λ.)</p> <p>Από το συνδυασμό της απαίτησης με τις συνιστώσες της κάρτας του RADAR πρέπει να απαντηθούν ερωτήσεις, όπως:</p> <p>1. Κατά πόσο θεωρείτε ότι ο βαθμός πιθανότητας επίτευξης αποτελεσμάτων (που σχετίζονται με τους καταγεγραμμένους δείκτες) επηρεάζει τη στοχοθεσία;</p> <p>2. Πόσο υψηλή θεωρείτε ότι είναι η πιθανότητα επίτευξης για το:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1/4 των καταγεγραμμένων δεικτών 1/2 των καταγεγραμμένων δεικτών 3/4 των καταγεγραμμένων δεικτών Σύνολο των καταγεγραμμένων δεικτών 	<p>Καθορισμός επιχειρηματικών διεργασιών/ διαδικασιών που συντελούν στην επίτευξη των αποτελεσμάτων, σχετικά με:</p> <p>1. την ανάπτυξη του οράματος, των αξιών και της ηθικής, την ορθή διαχείριση της σχέσης με εξωτερικούς και εσωτερικούς εμπλεκόμενους και τη σωστή διαχείριση των αλλαγών του εξωτερικού περιβάλλοντος από την ηγεσία (1α, 1β, 1γ & 1δ)</p> <p>2. τη χρήση εφορών από τους εμπλεκόμενους, την ανάπτυξη και ενσωμάτωση στόχων για το περιβάλλον, για δημογραφικούς παράγοντες και στόχους ΕΚΕ στην στρατηγική της επιχείρησης (2α, 2β & 2γ)</p> <p>3. την ορθή ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού και την πρόδηση κοινωνικών δραστηριοτήτων και δράσεων κουλτούρας (3α & 3β)</p> <p>4. την περιβαλλοντική διαχείριση (4γ)</p> <p>5. τη χρήση εφορών σχετικά με τη γνώμη πελατών και συνεργατών στην ανάπτυξη προϊόντων / υπηρεσιών με στόχο και τη χρήση υλικών που επαναχρησιμοποιούνται ή ανακυκλώνονται (5β, 5α & 5ε)</p> <p>Καθορισμός συγκεκριμένων ορίων για τους καταγεγραμμένους δείκτες όπως:</p> <p>1. Αριθμός εξωτερικών αναγνώρισεων ή βραβεύσεων</p> <p>2. Βαθμολογία στα αντίστοιχα πρότυπα ΕΚΕ</p> <p>3. συγκεκριμένη ανάπτυξη (θετική) τάση απόδοσης) για τουλάχιστον τρία χρόνια</p> <p>Καταγραφή «εμβέλειας» (Score), όπως:</p> <ul style="list-style-type: none"> Για ποιο ποσοστό των δεικτών θεωρείτε ότι η αναφορά γίνεται στο σύνολο των προϊόντων / υπηρεσιών της για: 1/4, 1/2, 3/4, σύνολο Για ποιο ποσοστό των δεικτών θεωρείτε ότι η αναφορά γίνεται στο σύνολο των αγορών δραστηριοποίησης της Επιχείρησης για: 1/4, 1/2, 3/4, σύνολο 	<p>Απόφαση για:</p> <ul style="list-style-type: none"> επιλογή νέων κατάλληλων δεικτών σχετικά με βραβεύσεις ή εξωτερικές αναγνώρισεις ΕΚΕ βελτίωση ή αλλαγή των επιχειρηματικών διεργασιών / διαδικασιών που επηρεάζουν τα αποτεύσματα επιχειρήσεις που θα χρησιμοποιηθούν για συγκριτική αξιολόγηση <p>εξαιτίας:</p> <ul style="list-style-type: none"> διαφοράς μεταξύ επίδοσης στόχων επιχειρηματικών διεργασιών / διαδικασιών και απόδοσης βάσει των κρίσιμων ορίων των καταγεγραμμένων δεικτών Αρνητική ή πτωτική τάση στα αποτεύσματα μετρήσεων διαφοράς μεταξύ βαθμού σημαντικότητας και εύρους εφαρμογής <p>μέσω:</p> <ul style="list-style-type: none"> συνχής αναζήτησης νέας βιβλιογραφικής ανασκόπησης εννοιών, όρων και αρχών που περιλαμβάνονται στο ΕΜΕΑ βελτίωσης της διαδικασιοποίησης των απαιτήσεων (διεργασιών / διαδικασιών) από τα κριτήρια των «Ενδυναμιωμάτων» σύνδεσης νέων επιχειρηματικών διεργασιών / διαδικασιών που δημιουργούν τα αποτεύσματα ανάπτυξης και χρήσης κατάλληλων τυποποιημένων εντύπων για τη μείωση της μεταβλητότητας
Λεκτική Διατύπωση	ΕΚΕ: Ορισμός, Εξέλιξη, Χαρακτηριστικό, Κριτήρια, Επιχειρηματικές Δράσεις, Δημοσίευση αυτήν, Βραβεύσεις και Εξωτερικές Αναγνώσεις, Πρότυπα ΕΚΕ (6.1-6.5)										
Γραμματική	Επιχειρηματικές Δράσεις που σχετίζονται με την ΕΚΕ: Όλκισα την σημασία της σύνδεσης με τις προεργασίες										
Κάρτα RADAR «Ενδυναμιωμάτων»	<p>Αποτεύσματα (Results)</p> <p>Επίδομα (Metric): Κατάλληλη τάση και επιτευξιμότητα</p> <p>Στοιχεία:</p> <ul style="list-style-type: none"> Είδος: <ul style="list-style-type: none"> Με άλλο αποτέλεσμα Με άλλες επιχειρήσεις Αίτια: <ul style="list-style-type: none"> Ενδυναμιω με Πρακτικές που δίνουν το αποτέλεσμα αυτό Εμβέλεια: <ul style="list-style-type: none"> Όλες οι σχετικές περαχές (αγορές και προϊόντα) Κατάλληλη τάση (μεταβλητότητα) 										
Συνδυαστική Κάρτα RADAR «Ενδυναμιωμάτων» & Απαίτησης	Ερωτήσεις Ερωτηματολογίου										

ΕΚΡΩΝ

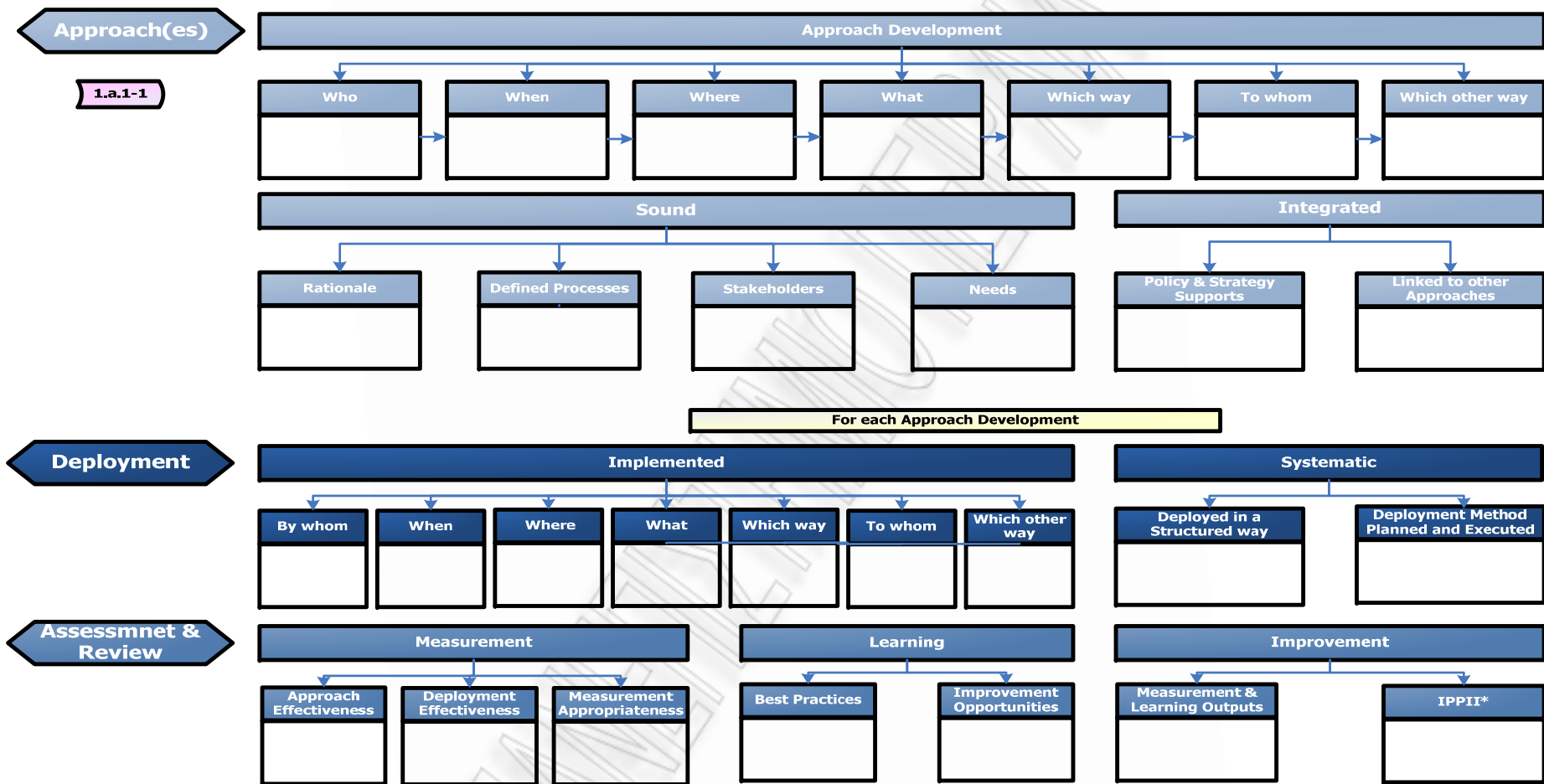
<p>Βάση Δεδομένων με:</p> <p>Μέρος I: Ερμηνεία θεωρητικών εννοιών, όρων και αρχών</p> <p>Μέρος II: Ανάδειξη ενδεδειγμένων πρακτικών προεργασίας των απαιτήσεων του ΕΜΕΑ</p>	<p>Εξοικείωση με την απαίτηση - Έτοιμια για τη μέτρηση και την αποτίμηση της επιχειρηματικής απόδοσης</p> <p>Αυτό αξιολόγηση</p>	<p>Βάση Δεδομένων με:</p> <p>Μέρος III: «Μοντελοποίηση των Σχετικών Διεργασιών και Υπο-Διεργασιών που περιλαμβάνονται στο ΕΜΕΑ και σύνδεση με τα Αποτεύσματα»</p>	<p>Βάση Δεδομένων με:</p> <p>Μέρος IV: «Τελική διαμόρφωση πρότυπων διεργασιών σε σχέση με τις συνιστώσες της Κάρτας του RADAR»</p>
--	--	--	---

Διάγραμμα 4.4: Αλυσίδα Αξίας Προτεινόμενης Μεθοδολογίας για τις απαιτήσεις των «Αποτελεσμάτων»

4.4 Προτεινόμενη Μορφή «Αποκωδικοποίησης» της Κάρτας του RADAR

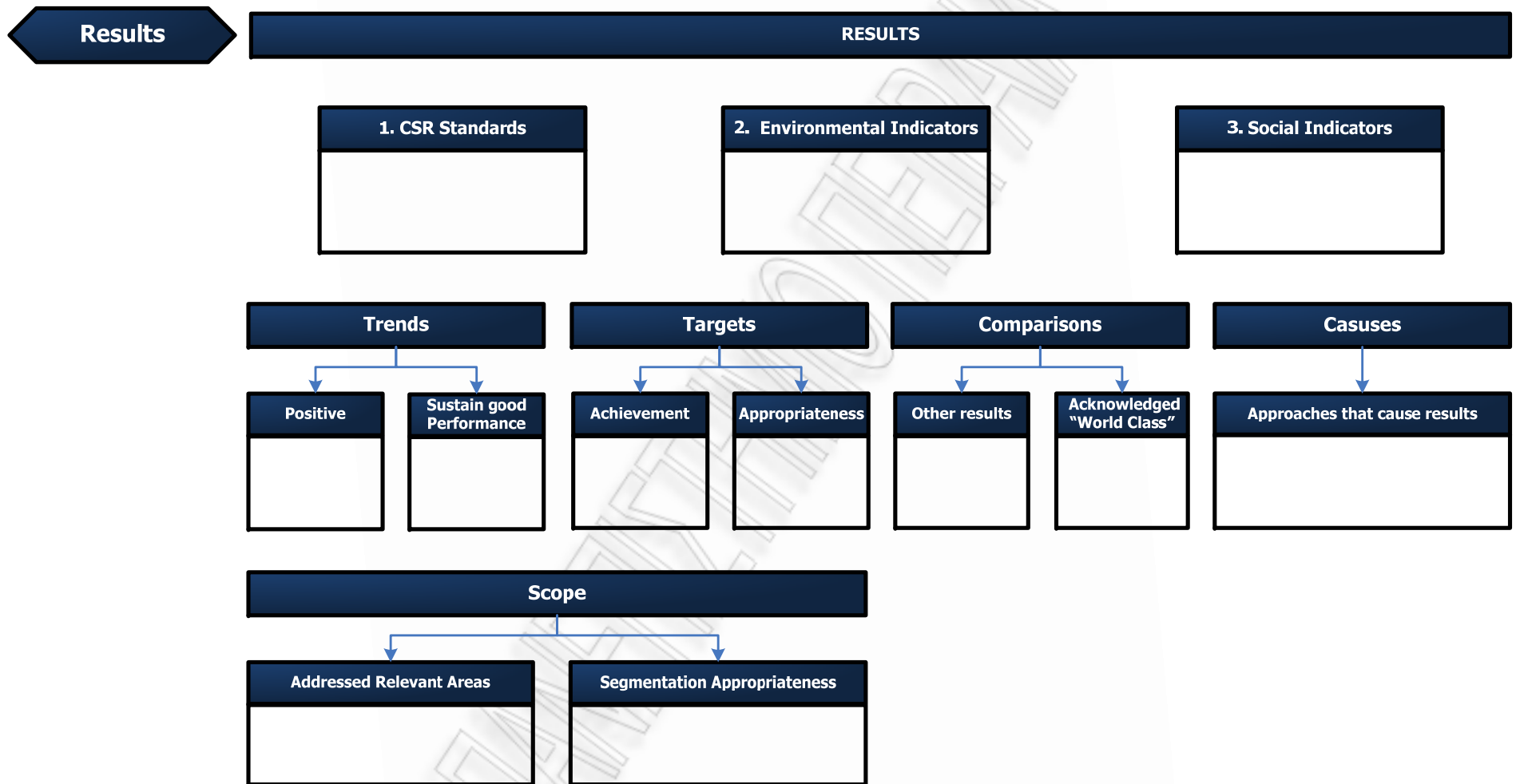
Η αναλυτική παρουσίαση των συνιστωσών της κάρτας του RADAR και η χρήση των υπο-απαιτήσεων 1a1 και 8β3 για την καλύτερη επεξήγησή τους, πραγματοποιείται στα επόμενα δύο Κεφάλαια στις παραγράφους § 5.6 & § 6.6, αντίστοιχα. Η μεθοδολογική αυτή προσέγγιση, ονομάζεται «Αποκωδικοποίηση» της κάρτας του RADAR και ξεκινά από το παρόν Κεφάλαιο, με την πρόταση μίας πρότυπης ολοκληρωμένης φόρμας συμπλήρωσης των απαραίτητων στοιχείων της κάρτας, που βοηθά στην αποτύπωση των πληροφοριών, την αναγνώριση ελλείψεων και συνεπώς, την αντικειμενικότερη αξιολόγηση της εφαρμόσιμης προσέγγισης του ΕΜΕΑ.

Οι προτεινόμενες ολοκληρωμένες απεικονίσεις των καρτών του RADAR φαίνονται στα ακόλουθα διαγράμματα (4.5 α & β). Στόχος της προσπάθειας «Αποκωδικοποίησης» της κάρτας του RADAR αποτελεί η καλύτερη κατανόηση της διαδικασίας της βαθμολόγησης, η αποτελεσματικότερη αυτο-αξιολόγηση, καθώς αναδεικνύονται τα δυνατά σημεία και οι περιοχές προς βελτίωση του οργανισμού (ή επιχείρησης) και τελικά η καλύτερη προετοιμασία της επιχείρησης για την αξιολόγηση από ανεξάρτητο φορέα στη διαδικασία διάκρισης για Αριστείας (τρία επίπεδα Αριστείας) κατά ΕΜΕΑ.



* **IPPII**: Identify, Prioritise, Plan, Implement Improvement

Διάγραμμα 4.5α: Γραφική Αποκωδικοποίηση της κάρτας του RADAR των «Ενδυναμωτών»



Διάγραμμα 4.5β: Γραφική Αποκωδικοποίηση της κάρτας του RADAR των «Αποτελεσμάτων»

4.5 Προσαρμοσμένα Εργαλεία και Τεχνικές ΔΟΠ στην παρούσα Έρευνα

Στη βιβλιογραφία, συχνά, τα εργαλεία και οι τεχνικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας συναντώνται προσαρμοσμένα ή αλλαγμένα, ώστε να καλύψουν διαφορετικές ανάγκες έρευνας ή εφαρμογής τους από τις επιχειρήσεις. Θεωρήθηκε, συνεπώς, ότι θα ήταν χρήσιμο να προταθούν νέες τροποποιημένες μορφές γνωστών εργαλείων και τεχνικών ΔΟΠ, οι οποίες θα καλύψουν τις ανάγκες της παρούσας έρευνας, τη συλλογή, δηλαδή, απαραίτητων πληροφοριών σχετικά με τα υπό εξέταση υποκρίτηρια του ΕΜΕΑ.

Τα πιο γνωστά εργαλεία ποιότητας είναι επτά και είναι τα ακόλουθα:

1. Το διάγραμμα αιτίας – αιτιατού ή ψαροκόκαλο ή διάγραμμα Ishikawa (Fishbone Diagram)
2. Το διάγραμμα Pareto
3. Το ιστόγραμμα (Histogram)
4. Το διάγραμμα διασποράς (Scatter Plot)
5. Η λίστα ελέγχου (Check List) και το φύλλο ελέγχου (Check Sheet)
6. Το διάγραμμα ροής (Flowchart)
7. Ο καταιγισμός ιδεών (Brainstorming) (Evans & Lindsay, p. 603-617, 2002).

Τα νέα εργαλεία ποιότητας ή εργαλεία διοίκησης, όπως είναι επίσης γνωστά, είναι τα ακόλουθα:

1. Διάγραμμα Συνάφειας (Affinity Diagram)
2. Πίνακας Διασύνδεσης Μεταβλητών (Matrix Data)
3. Διάγραμμα Δένδρου (Tree Diagram)
4. Πίνακας Προσδιορισμού Προτεραιοτήτων (Prioritization Matrix)
5. Διάγραμμα Συσχέτισης (Interrelationship Diagram)
6. Χάρτης Ανάλυσης-Επιλογής Διαδικασιών (Process Decision Program Chart)
7. Γράφημα Δικτύου Δράσεων Υλοποίησης (Activity Network Diagram) (Δερβιτσιώτης, σελ. 403-431, 2005).

Συχνά, όμως, και άλλα εργαλεία εκτός από τα παραπάνω χρησιμοποιούνται προσαρμοσμένα σε νέες μελέτες. Για παράδειγμα, η «Λειτουργική Ανάπτυξη

Ποιότητας» (Quality Function Deployment – QFD) είναι ένα από τα εργαλεία που χρησιμοποιείται συχνά σε μελέτες με μη σχετικό αντικείμενο αναφορικά με την αρχική πρόταση και χρήση αυτής (Δερβιτσιώτης, σελ. 351-355, 2005).

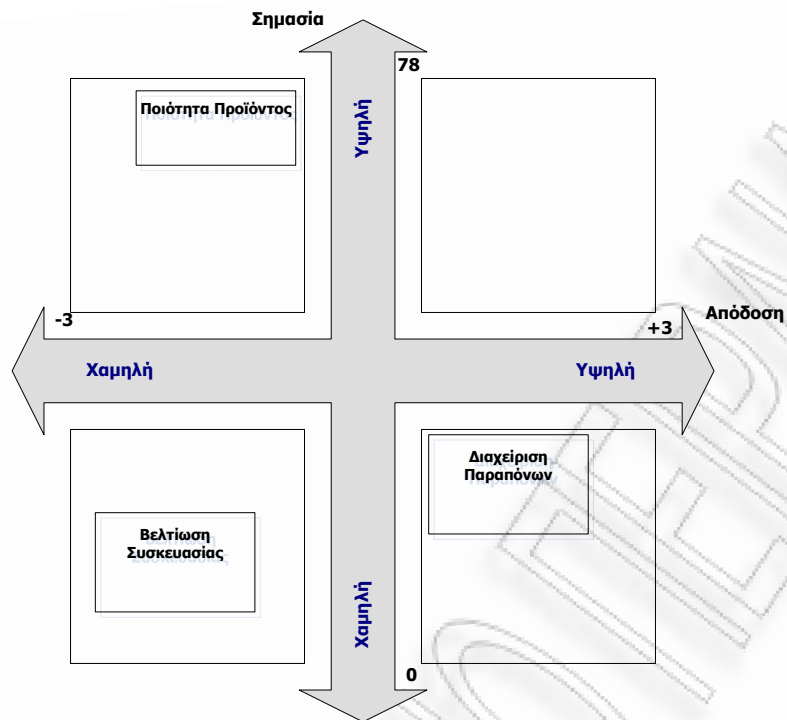
Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθεί, επίσης, ότι ο EFQM έκανε μία προσπάθεια να εντάξει διάφορα εργαλεία ποιότητας, διαχείρισης έργου, κ.λ.π., μέσα στα Κριτήρια του EMEA με τη δημοσίευσή του Excellence One Toolbook (www.efqm.org/excellenceone), που μάλιστα διαχωρίζεται στις δύο περιπτώσεις της βράβευσης ή της αυτο-αξιολόγησης.

Ορισμένα προσαρμοσμένα, για την παρούσα διατριβή, εργαλεία παρουσιάζονται παρακάτω, προσεγγίζοντας και βασικές διαστάσεις της προτεινόμενης μεθοδολογίας:

4.5.1 Συστηματική Καταγραφή Εμπλεκομένων και των Αναγκών τους – Συνιστώσα «Προσέγγιση»

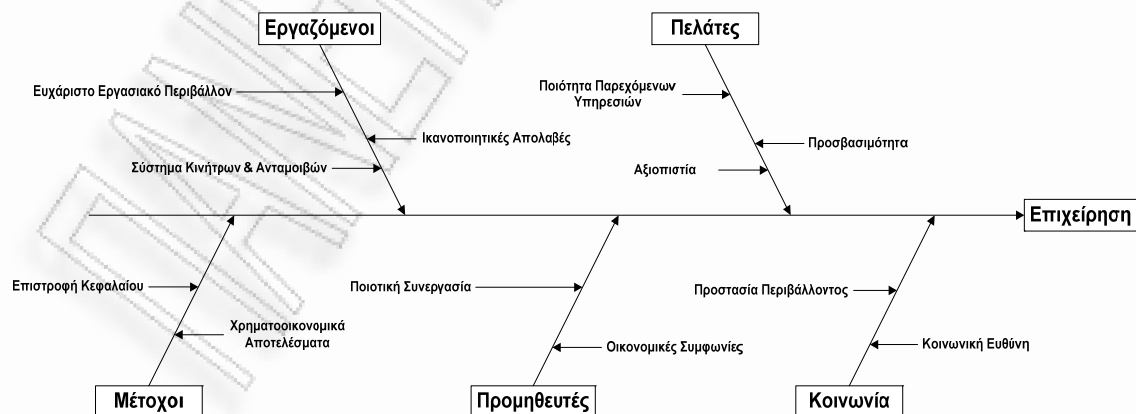
Ένα από τα πρώτα κρίσιμα στοιχεία της μεθοδολογίας που μπορεί να υποστηριχτεί από εργαλεία /κατάλληλες φόρμες είναι η καταγραφή των εμπλεκομένων της επιχείρησης (ή οργανισμού) και των αναγκών τους. Αρχικά, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, μία φόρμα καταγραφής των εμπλεκομένων προτείνεται από το EFQM Excellence One Toolbook (2003).

Αρχικά, η ομάδα – συνήθως διατμηματική - που ασχολείται με την προσέγγιση αυτή, ετοιμάζει μία λίστα με τις απαιτήσεις των πελατών. Στη συνέχεια, κατηγοριοποιεί τις απαιτήσεις σε βασικές κατηγορίες και τις βαθμολογεί. Το σκορ της σημασίας προκύπτει από άθροισμα της σημασίας των απαιτήσεων της ίδιας κατηγορίας, ενώ το σκορ της απόδοσης προκύπτει από το μέσο όρο της βαθμολογίας της κάθε απαίτησης της ίδιας κατηγορίας. Τα αποτελέσματα φαίνονται σε ένα διάγραμμα, όπως αυτό που ακολουθεί και διανέμεται μέσα στον οργανισμό (ή επιχείρηση), ώστε να γίνεται καλύτερη διάχυση της γνώσης.

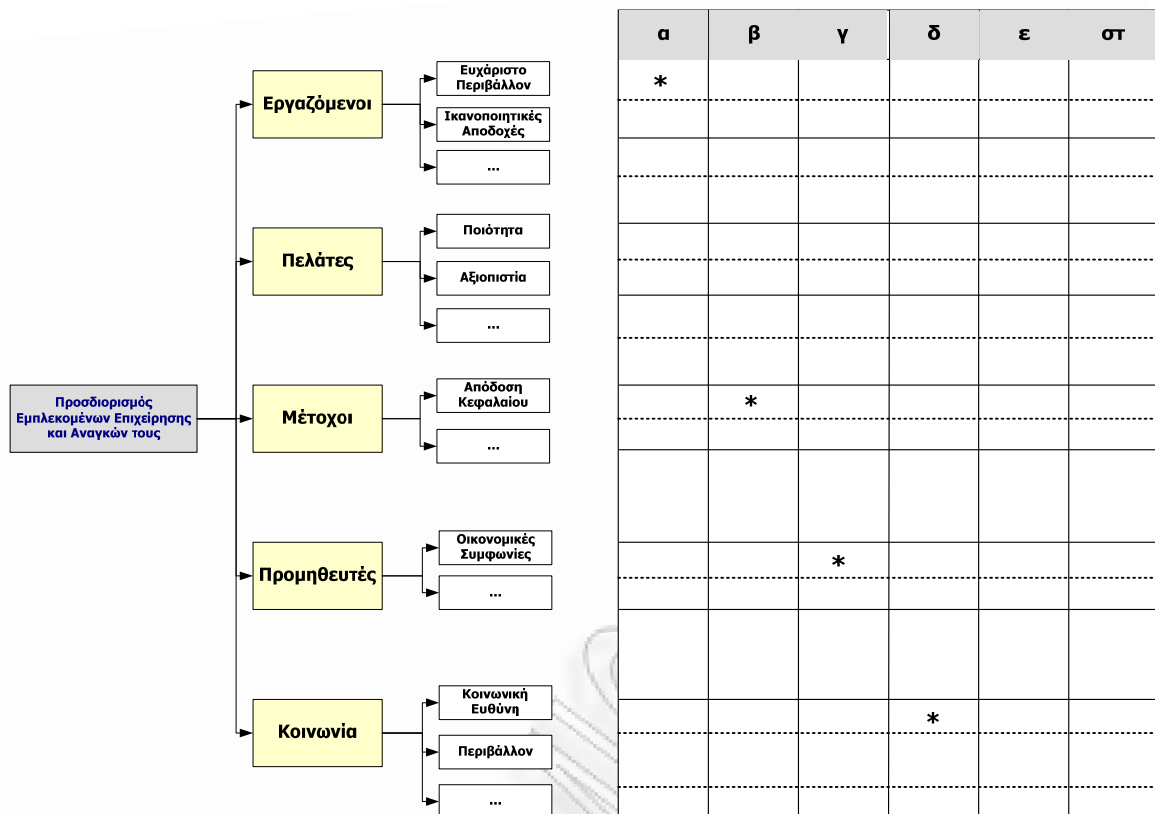


Διάγραμμα 4.6: Ανάλυση της Ικανοποίησης των Πελατών
 (Πηγή Διαγράμματος: EFQM Publications: EFQM Excellence Toolbook, 2003)

Μία άλλη πρόταση είναι η χρήση του Ψαροκόκαλου ή του Διαγράμματος Δένδρου για τον ταυτόχρονο προσδιορισμό των εμπλεκόμενων ομάδων και των αναγκών τους. Στη συνέχεια η χρήση ενός πίνακα προτεραιοτήτων μπορεί να βοηθήσει στην θέσπιση προτεραιοτήτων, ως προς την ικανοποίηση των προσδοκιών και απαιτήσεων των εμπλεκόμενων. Ένα παράδειγμα αυτών των εργαλείων φαίνεται στα διαγράμματα 4.7 & 4.8 αντίστοιχα:



Διάγραμμα 4.7: Προσδιορισμός Αναγκών Εμπλεκόμενων μέσω Διαγράμματος Αιτίας-Αιτιατού

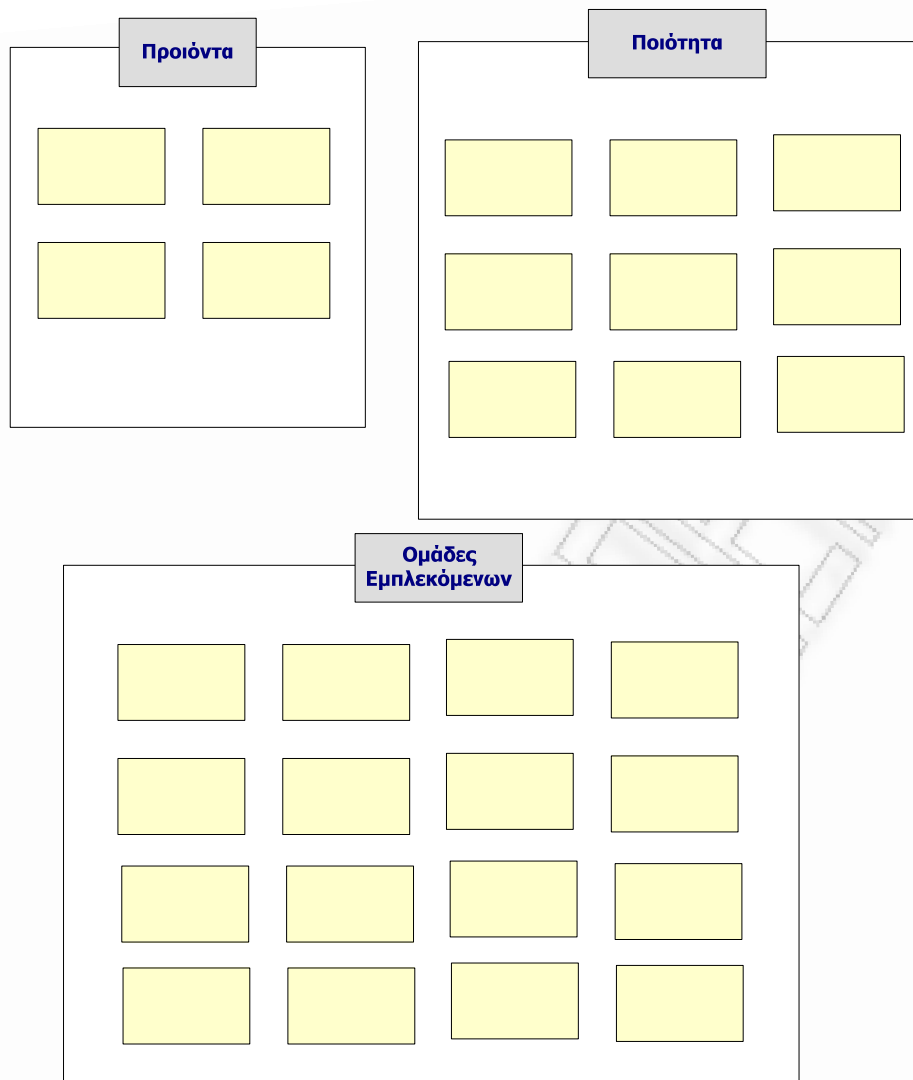


Διάγραμμα 4.8: Προσδιορισμός Αναγκών Εμπλεκόμενων μέσω Διαγράμματος Δένδρου και Πίνακα Προτεραιοτήτων

4.5.2 Συλλογή Στοιχείων από Ομάδες Εμπλεκόμενων για τη διατύπωση της Αποστολής, του Οράματος και των συνιστωσών που διαμορφώνουν την Κουλτούρα – Συνιστώσα «Προσέγγιση» & «Εφαρμογή»

Πολύ βασική εισροή για την ανάπτυξη της Αποστολής, του Οράματος και των συνιστωσών που διαμορφώνουν την Κουλτούρα είναι τα σχόλια και οι παρατηρήσεις των εμπλεκόμενων, που η κάθε επιχείρηση θεωρεί σημαντικούς. Ένα εργαλείο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη συλλογή των απαραίτητων πληροφοριών (εκτός από το ερωτηματολόγιο) είναι μεταξύ άλλων το Διάγραμμα Συνάφειας (Affinity Diagram). Πρόκειται για ένα εργαλείο, το οποίο χρησιμοποιείται σε συναντήσεις ομάδων για τη συλλογή και την ομαδοποίηση προτάσεων.

Ένα παράδειγμα τέτοιου εργαλείου για τη συγκεκριμένη περίπτωση, όπου οι προτάσεις ομαδοποιούνται ως προς τα απαραίτητα συστατικά (Προϊόντα, Ποιότητα, Εμπλεκόμενοι, κ.α.) για τη Δήλωση Αποστολής ή Οράματος παρουσιάζεται στο διάγραμμα 4.9.



Διάγραμμα 4.9: Διάγραμμα Συνάφειας για την συλλογή Πληροφοριών από Ομάδες Εμπλεκόμενων

4.5.3 Ανάπτυξη Αποστολής και Οράματος – Συνιστώσα «Εφαρμογή»

Το κοινό σημείο που παρατηρεί κανείς στην ανάπτυξη της Αποστολής του οργανισμού από τη βιβλιογραφία είναι η δημιουργία μίας ομάδας, η συζήτηση και η πρόταση ιδεών. Η συλλογή των προτάσεων μπορεί να μην έχει συγκεκριμένη δομή. Υπάρχουν (ή πρέπει να αναπτυχθούν), όμως, κάποιες φόρμες και εργαλεία τα οποία χρησιμοποιούνται για μια πιο δομημένη συζήτηση και συλλογή πληροφοριών.

Μία χαρακτηριστική φόρμα που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη συλλογή των στοιχείων που πρέπει να περιλαμβάνει μία Δήλωση Αποστολής μπορεί να είναι και η λίστα ελέγχου (Stone, 1996). Σημειώνονται, δηλαδή, από την μία πλευρά όλα τα συστατικά που θεωρητικά πρέπει να έχει μία Δήλωση Αποστολής και αφού γίνει

επιλογή αυτών που βρίσκουν καλύτερη εφαρμογή στον οργανισμό (ή επιχείρηση) συμπληρώνεται με συγκεκριμένα στοιχεία, απαντώντας σε ερωτήσεις.

Ένα παράδειγμα φόρμας κατά τη διάρκεια καταιγισμού ιδεών (brainstorming), είναι αυτό που απεικονίζεται στο διάγραμμα 4.10 και ευθυγραμμίζεται με τη διαδικασία που προτείνεται στο EFQM Excellenceone Toolbook (2003).

Παράδειγμα
Καταιγισμός Ιδεών για τις Δραστηριότητες <ul style="list-style-type: none">• Έρευνα και ανάπτυξη• Παραγωγή,• Διανομή• ...
Καταιγισμός Ιδεών για τα Δυνατά Σημεία <ul style="list-style-type: none">• Αριστεία Παραγωγής• Τεχνολογία Αξιοπιστίας• Σύνθετος Μηχανικός Σχεδιασμός• ...
Καταιγισμός Ιδεών για Πελάτες <ul style="list-style-type: none">• Σημαντικοί Πελάτες• Δυνητικοί Πελάτες• ...
Καταιγισμός Ιδεών για Γεωγραφική Δραστηριοποίηση: <ul style="list-style-type: none">• Ευρώπη• Παγκόσμια• Ηλεκτρονικά• ...
Καταιγισμός Ιδεών Δήλωσης <ul style="list-style-type: none">• ...

**Διάγραμμα 4.10: Φόρμα Συμπλήρωσης Βασικών Στοιχείων κατά τον Καταιγισμό Ιδεών
(Πηγή Διαγράμματος: EFQM Publications: EFQM Excellenceone Toolbook, 2003)**

Η φόρμα που προτείνει ο EFQM, αντίστοιχα, για την ανάπτυξη της Δήλωσης του Οράματος (www.efqm.org/excellenceone) έχει την εξής μορφή:

Παράδειγμα	
Πελάτες: <ul style="list-style-type: none"> • Αξιοπιστία • Αξία χρήματος (Value for Money) • Ποιότητα • ... 	Πρόταση Οράματος Πελατών:
Εργαζόμενοι: <ul style="list-style-type: none"> • Επιλογή ταλέντων • Ενδυνάμωση • Ευκαιρίες καριέρας • ... 	Πρόταση Οράματος Εργαζομένων:
Μέτοχοι: <ul style="list-style-type: none"> • Επιστροφή Επενδύσεων • Δυνατότητα Ανάπτυξης • Διαχείριση Κινδύνων • ... 	Πρόταση Οράματος Μετόχων:
Εταίροι: <ul style="list-style-type: none"> • Δίκαιες συνεργασίες • Ευκαιρίες Βελτίωσης • Διάθεση συνεργασίας • ... 	Πρόταση Οράματος Εταίρων:
Κοινωνία: <ul style="list-style-type: none"> • Πρότυπο σε πολλές περιπτώσεις • Ηθικοί κανόνες • Περιβαλλοντική Συνείδηση • ... 	Πρόταση Οράματος Κοινωνίας:

**Διάγραμμα 4.11: Φόρμα Συμπλήρωσης Δήλωσης Οράματος
(Πηγή Διαγράμματος: EFQM Publications: EFQM Excellenceone Toolbook, 2003)**

Μελετώντας σε βάθος τα εργαλεία ποιότητας, διαπιστώνεται, λοιπόν, ότι μπορεί να επιλεγούν κάποια από αυτά και να χρησιμοποιηθούν κατά τη διαδικασία συζήτησης για την ανάπτυξη της Δήλωσης της Αποστολής. Πιο συγκεκριμένα, από τα γνωστά εργαλεία ποιότητας αυτά που προτείνεται να χρησιμοποιηθούν στη διαδικασία ανάπτυξης Αποστολής είναι ο καταϊγισμός ιδεών, η λίστα ελέγχου και το φύλλο ελέγχου (Δερβιτσιώτης, σελ. 402-418, 2005) προσαρμοσμένο στις ανάγκες τις διαδικασίας. Η λίστα ελέγχου και το φύλλο ελέγχου μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε συνδυασμό, καθώς η λίστα ελέγχου μπορεί να περιέχει όλα τα συστατικά, που σύμφωνα με τη βιβλιογραφία πρέπει να περιλαμβάνει μία Δήλωση Αποστολής, ενώ το φύλλο ελέγχου μπορεί να είναι έτσι διαμορφωμένο, ώστε να συμπληρώνονται τα απαραίτητα στοιχεία, συγκεκριμένα για τον κάθε οργανισμό (ή επιχείρηση).

Η προτεινόμενη μορφή της λίστας ελέγχου είναι η ακόλουθη:

Συστατικά Δήλωσης Αποστολής

Πελάτες
Αγορά Δραστηριοποίησης
Βασικά προϊόντα / υπηρεσίες
Γεωγραφική εμβέλεια
Φιλοσοφία του οργανισμού (ή της επιχείρησης)
Ιδέες, αρχές του οργανισμού
Επιθυμητή εικόνα στο κοινό
Μακροπρόθεσμος σκοπός της επιχείρησης
Ποσοτικοποιημένοι στόχοι για δεδομένο χρονικό διάστημα
Οικονομικοί στόχοι
Μη οικονομικοί στόχοι
Ορισμός της επιτυχίας για τον οργανισμό
Μέριμνα επιβίωσης
Ενδιαφέρον για ποιότητα
Προφίλ του οργανισμού (ή της επιχείρησης)
Προμηθευτές
Βασική τεχνολογία

Διάγραμμα 4.12: Λίστα Ελέγχου Προσαρμοσμένη στις Ανάγκες της Διαδικασίας Ανάπτυξης της Δήλωσης Αποστολής

Αντίστοιχα, το φύλλο ελέγχου για την παραπάνω λίστα ελέγχου έχει τη μορφή, που προτείνεται στο διάγραμμα 4.13. Στην προτεινόμενη αυτή φόρμα υπάρχει και το στάδιο κατάταξης των ιδεών ως προς την καταλληλότητά τους, που γίνεται συνήθως με ψηφοφορία μεταξύ των συμμετεχόντων ή με τη χρήση συντελεστών βαρύτητας, όπως γίνεται κατά την προετοιμασία πολλών εκ των εργαλείων ποιότητας.

Ημερομηνία				
Συμμετέχοντες:				
Συστατικά Δήλωσης Αποστολής	Καταιγισμός Ιδεών	Κατάταξη Ιδεών	Επιλογή Καταλληλότερης	Διαμόρφωση Πρόχειρης Δήλωσης Αποστολής:
Πελάτες	1. ...			
	2. ...			
	3. ...			
Αγορά Δραστηριοποίησης				
Βασικά προϊόντα / υπηρεσίες				
Φιλοσοφία του οργανισμού				
Ενδιαφέρον για ποιότητα				
...				
Επικοινωνία σε:				
Υπεύθυνος Διαδικασίας:				
Επόμενη Συνάντηση:				

Διάγραμμα 4.13: Προτεινόμενη Μορφή Φύλλου Ελέγχου για την Ανάπτυξη Δήλωσης Αποστολής

Από τα νέα εργαλεία ποιότητας, αυτό που μπορεί να χρησιμοποιηθεί στη διαδικασία αυτή είναι το Διάγραμμα Συνάφειας (Affinity Diagram), όπου αναφέρεται ουσιαστικά στην κατηγοριοποίηση ιδεών και την συμμετοχή όλων των εμπλεκομένων στη συμπλήρωση του διαγράμματος (Δερβιτσιώτης, σελ. 419-432, 2005).

Ένα ακόμα γνωστό εργαλείο ποιότητας, το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ανάπτυξη ή την αναθεώρηση της Δήλωσης Αποστολής ενός οργανισμού (ή επιχείρησης) είναι και η «Λειτουργική Ανάπτυξη Ποιότητας» (Quality Function Deployment – QFD) γνωστή και ως σπίτι ποιότητας (Evans & Lindsay, p. 387-396,

2002). Η πρόταση χρήσης του εργαλείου αυτού έχει την ίδια λογική με την αρχική χρήση του εργαλείου (Αρτόπουλος, 2007), προσαρμοσμένη, όμως, στις ανάγκες της συγκεκριμένης διαδικασίας. Συγκεκριμένα, οι Απαιτήσεις Ποιότητας, τα λεγόμενα “What’s” αντικαθίστανται από τα απαραίτητα συστατικά της Δήλωσης Αποστολής.

Η σημασία ύπαρξης των συστατικών στην Δήλωση Αποστολής μπορεί να αποτυπωθεί με αύξουσα σειρά, ενώ η ιεράρχηση της σημασίας των συστατικών, μπορεί να γίνει με διαφορετικούς τρόπους. Μπορεί, δηλαδή, να γίνει:

- Με τη χρήση ερωτηματολογίου για τα στοιχεία που επιθυμούν να αναγνωρίζουν οι βασικοί εμπλεκόμενοι στη Δήλωση Αποστολής
- Μέσω συγκριτικής αξιολόγησης, καθώς η ΛΑΠ δίνει τη δυνατότητα ταυτόχρονης παρακολούθησης των ανταγωνιστών και στη συγκεκριμένη περίπτωση σχετικά με τη δική τους Δήλωση Αποστολής
- Εσωτερικά, με τη συμμετοχή εργαζομένων από όλα τα επίπεδα σε μία διατμηματική ομάδα, μέσω καταιγισμού ιδεών.

Τη θέση των Χαρακτηριστικών Ποιότητας, των γνωστών “How’s”, λαμβάνουν οι προτάσεις Δήλωσης Αποστολής, που προτείνονται από την ομάδα που συμμετέχει στη διαδικασία. Η ΛΑΠ δίνει τη δυνατότητα, επίσης, να εντοπιστεί η αλληλο-κάλυψη των προτάσεων (σκεπή του σπιτιού ποιότητας). Έτσι, με τον τρόπο αυτό γίνεται ευκολότερη η συμμετοχή όλων, ακόμα και με τις πιο απλές προτάσεις και στη συνέχεια μέσω των στοιχείων αλληλο-κάλυψης, σε ένα δεύτερο επίπεδο ανάλυσης, συντάσσονται πιο περιεκτικές προτάσεις Δήλωσης Αποστολής.

Η επιλογή της καταλληλότερης πρότασης μπορεί και πάλι να γίνει με διαφορετικούς τρόπους, ανάλογα με τις ανάγκες του κάθε οργανισμού (ή επιχείρησης), το επίπεδο ωριμότητας και εξοικείωσης με θέματα ποιότητας γενικότερα. Για παράδειγμα, μπορεί να επιλεγεί η πρόταση, ή ακόμα δύο ή και περισσότερες συνδεδεμένες προτάσεις, που περιέχουν τα περισσότερα συστατικά. Μπορεί, όμως, η επιλογή να γίνει και βάσει υπολογισμού του αθροίσματος των βαθμών της κατάταξης σημασίας των συστατικών, όπως αυτά ορίστηκαν παραπάνω, και η επιλογή τελικά της πρότασης με τη μικρότερη βαθμολογία (ορίστηκε ότι η μικρότερη βαθμολογία σημαίνει και σημαντικότερο συστατικό). Παράδειγμα, εάν μία πρόταση περιέχει τέσσερα συστατικά με βαθμολογία 1, 3, 5 και 16 αντίστοιχα, τότε η συνολική βαθμολογία της

πρότασης είναι $1+3+5+16=25$. Αν υπάρχει πρόταση με μικρότερη βαθμολογία, τότε κρινοντας και το τι συμβαίνει στον ανταγωνισμό, επιλέγεται η άλλη.

Μία ακόμα σημαντική παρατήρηση για τη χρήση αυτού του εργαλείου είναι η διατήρηση του αρχείου αυτού, με στοιχεία του υπεύθυνου, την ημερομηνία διεξαγωγής και οποιαδήποτε παρατήρηση, ώστε να χρησιμοποιηθεί και σε πιθανή επόμενη αναθεώρηση της Δήλωσης της Αποστολής. Παράδειγμα μιας ΛΑΠ για την ανάπτυξη της Δήλωσης της Αποστολής δίνεται στο διάγραμμα 4.14.

Σημειώνεται, τέλος, ότι οτιδήποτε αναφέρεται για την Δήλωση της Αποστολής, μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για την ανάπτυξη Δήλωσης του Οράματος.

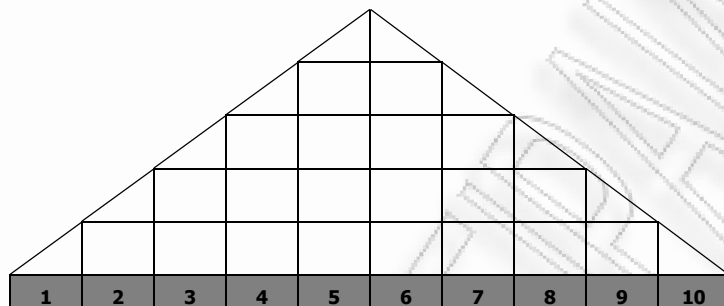
Τίτλος: Ανάπτυξη Δήλωσης Αποστολής

Επιχείρηση: ΕΛΑΪΣ³¹

Υπεύθυνος: _____

Ημερομηνία: _____

Παρατηρήσεις: _____



	Βαρύτητα / Σημασία	Συστατικά Προτάσεις	Να προσθέτουμε ζωτικότητα στη ζωή όλων κάθε μέρα	Οι σύγχρονες προκλήσεις της διατροφής είναι για μας η έμπνευση για δημιουργία	Δημιουργούμε προϊόντα που βοηθούν να νιώθει κανείς καλά, να δείχνει καλά και να απολαμβάνει τη ζωή	Ανταγωνισμός		
						Ανταγωνιστής 1	Ανταγωνιστής 2	Ανταγωνιστής 3
1	1	Πελάτες						
2	8	Αγορά Δραστηριοποίησης						
3	2	Βασικά προϊόντα / υπηρεσίες						
4	9	Γεωγραφική εμβέλεια						
5	3	Φιλοσοφία του οργανισμού						
6	4	Ιδέες, αρχές του οργανισμού						
7	5	Επιθυμητή εικόνα στο κοινό						
8	10	Μακροπρόθεσμος σκοπός της επιχείρησης						
9	11	Ποσοτικοποιημένοι στόχοι για δεδομένο χρονικό διάστημα						
10	13	Οικονομικοί στόχοι						
11	12	Μη οικονομικοί στόχοι						
12	16	Ορισμός της επιτυχίας για τον οργανισμό						
13	15	Μέριμνα επιβίωσης						
14	6	Ενδιαφέρον για ποιότητα						
15	7	Προφίλ του οργανισμού						
16	14	Προμηθευτές						
17	17	Βασική τεχνολογία						
		Επιλογή Καταλληλότερης Πρότασης	25	26	9			

Διάγραμμα 4.14: Λειτουργική Ανάπτυξη Ποιότητας στην Ανάπτυξη της Δήλωσης Αποστολής

Η βιβλιογραφία υπογραμμίζει, επίσης, την ανάγκη ευθυγράμμισης των προσωπικών αξιών των ηγετών και των εργαζομένων με τις οργανωσιακές αξίες και αρχές. Το

³¹ <http://www.elais.gr/unilever/vision.jsp>

εργαλείο που θα μπορούσε να διευκολύνει τη διαδικασία αυτή θα μπορούσε να είναι ο καταγισμός ιδεών. Ο κάθε εργαζόμενος μπορεί να καταγράψει σε ένα έντυπο τις προσωπικές του αξίες και στη συνέχεια, αφού αυτά συλλεχθούν από όλους, να πραγματοποιηθεί η κατάταξη αυτών, ανάλογα με τη σημασία και τη συχνότητα εμφάνισης. Αυτές θα πρέπει να συμφωνούν με τους βασικούς άξονες των ηθικών αρχών της ηγεσίας και των ηθικών στόχων που έχουν τεθεί από τον οργανισμό (ή επιχείρησης).

Μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας αυτής, θα πρέπει να οριστούν οι ηθικές αξίες που αντιπροσωπεύουν τους εργαζόμενους, τους ηγέτες και τον οργανισμό (ή επιχείρηση) και να δημοσιοποιηθούν σε όλους, καθώς αυτές είναι που οριοθετούν την οργανωσιακή κουλτούρα. Ειδικότερα, για την Κουλτούρα Αριστείας, όλες οι θεμελιώδεις αρχές της ΔΟΠ και της Αριστείας πρέπει να συμπεριλαμβάνονται στο ηθικό πλαίσιο που θεσμοθετείται με την παραπάνω προτεινόμενη διαδικασία. Είναι σημαντικό να τονιστεί στο σημείο αυτό, ότι και αυτή η διαδικασία, όπως και η ανάπτυξη της Αποστολής και του Οράματος πρέπει να γίνεται συστηματικά και με δομημένο τρόπο, όπως ορίζει το ΕΜΕΑ και να αναθεωρείται, όποτε αυτό κρίνεται αναγκαίο.

4.5.4 Συγκριτική Αξιολόγηση – RADAR για «Αποτελέσματα» & Συνιστώσα «Αξιολόγηση & Αναθεώρηση» των «Ενδυναμωτών»

Η συγκριτική αξιολόγηση με ελληνικές και διεθνείς επιχειρήσεις είναι πολύ σημαντικό στοιχείο της προτεινόμενης μεθοδολογίας. Αναφέρεται κυρίως στα Κριτήρια των «Αποτελεσμάτων» αλλά σύμφωνα με την νέα έκδοση του ΕΜΕΑ, διαχέεται σε όλο το εύρος του ΕΜΕΑ και ιδιαίτερα στη συνιστώσα «Αξιολόγηση & Αναθεώρηση» της κάρτας RADAR των «Ενδυναμωτών». Και στην περίπτωση της συγκριτικής αξιολόγησης, επομένως, μπορούν να προσαρμοστούν εργαλεία της ΔΟΠ για τη συλλογή των απαραίτητων στοιχείων.

Αρχικά, προτείνεται η χρήση μίας λίστας ελέγχου για την καταγραφή των ανταγωνιστών ή των επιχειρήσεων με αντίστοιχα χαρακτηριστικά (π.χ. μέγεθος, κουλτούρα, αξίες, αγορά δραστηριοποίησης, κ.α.) που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για σύγκριση των επιχειρήσεων και η επιλογή να γίνει μέσω καταγισμού ιδεών.

Στη συνέχεια η χρήση ενός Πίνακα Διασύνδεσης Μεταβλητών μπορεί να

χρησιμοποιηθεί προκειμένου, για το παράδειγμα της ανάπτυξης Αποστολής και Οράματος, να προσδιοριστούν τα συστατικά της δήλωσης της Αποστολής ή του Οράματος που χρησιμοποιούνται από τις προς σύγκριση επιχειρήσεις. Ένα παράδειγμα των εργαλείων αυτών ακολουθεί (διάγραμμα 4.15 & 4.16, αντίστοιχα):

Επιχειρήσεις προς Συγκριτική Αξιολόγηση	
Κύριοι Ανταγωνιστές	
Επιχειρήσεις ή Οργανισμοί με Ίδιο Μέγεθος	
Επιχειρήσεις ή Οργανισμοί με Παρόμοια Κουλτούρα και Αξίες	
Επιχειρήσεις ή Οργανισμοί στην Ίδια Αγορά Δραστηριοποίησης	

Διάγραμμα 4.15: Επιλογή Επιχειρήσεων για Συγκριτική Αξιολόγηση

Επιχειρήσεις Συστατικά	Πελάτες	προϊόντα	Φιλοσοφία του οργανισμού	Αγορά Δραστηριοποίησης	Ενδιαφέρον για ποιότητα
	Κύριοι Ανταγωνιστές						
A		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
B			<input checked="" type="checkbox"/>				
Ίδιο Μέγεθος							
A			<input checked="" type="checkbox"/>				
B	<input checked="" type="checkbox"/>						
Ίδια Κουλτούρα και Αξίες							
A	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
B			<input checked="" type="checkbox"/>				
Ίδια Αγορά Δραστηριοποίησης							
A	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
B							

Διάγραμμα 4.16: Συγκριτική αξιολόγηση Συστατικών Αποστολής μέσω Πίνακα Διασύνδεσης Μεταβλητών

4.6 Σύνδεση με τα Επόμενα Κεφάλαια

Το παρόν Κεφάλαιο παρουσίασε την προτεινόμενη από την παρούσα διατριβή μεθοδολογία, η οποία φιλοδοξεί να άρει ένα σημαντικό μέρος των περιορισμών που υφίστανται σήμερα, σχετικά με την ορθή υιοθέτηση του ΕΜΕΑ. Για τη λεπτομερέστερη εφαρμογή και καλύτερη κατανόηση της προτεινόμενης μεθοδολογίας, στα Κεφάλαια 5 & 6 που ακολουθούν, επιλέγονται δύο ενδεικτικές υπο-απαιτήσεις του ΕΜΕΑ, μία από τα Κριτήρια των «Ενδυναμωτών» και μία από τα Κριτήρια των «Αποτελεσμάτων». Στα Κεφάλαια 5 & 6 παρατίθεται, επομένως, όλο το υπόβαθρο για την υιοθέτηση της μεθοδολογίας, μέσα από τα δύο αυτά αντιπροσωπευτικά υπο-Κριτήρια του ΕΜΕΑ.

Κεφάλαιο 5: Το πρώτο Κριτήριο του EMEA – Ηγεσία: Βιβλιογραφική Ανασκόπηση και Προσαρμογή στην κάρτα του RADAR για τους «Ενδυναμωτές»

Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας, όπως έχει ήδη αναφερθεί, απαρτίζεται από εννέα Κριτήρια. Τα πέντε πρώτα ονομάζονται «Ενδυναμωτές» (Ηγεσία, Στρατηγική, Ανθρώπινο Δυναμικό, Συνεργασίες & Πόροι, Διεργασίες, Προϊόντα & Υπηρεσίες), ενώ τα τέσσερα τελευταία αναφέρονται στα «Αποτελέσματα» που σχετίζονται με τους Πελάτες, το Ανθρώπινο Δυναμικό, την Κοινωνία και τα Κύρια Αποτελέσματα.

Σκοπός των επόμενων δύο κεφαλαίων της διατριβής αυτής είναι η κάλυψη των θεωρητικών όρων, εννοιών και αρχών που περιλαμβάνονται:

- στην υπο-απαίτηση 1a1 *«οι ηγέτες αναπτύσσουν την Αποστολή, το Όραμα και την Κουλτούρα του οργανισμού»*
- στην υπο-απαίτηση 8β3 του EMEA και συγκεκριμένα στα *«βραβεία και τις εξωτερικές αναγνωρίσεις των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την ΕΚΕ»*

και αφορούν στα κρίσιμα σημεία ανάπτυξης σχετικών προσεγγίσεων μέσω της πρότυπης μεθοδολογίας που βασίζεται στο βαθμό ευθυγράμμισής τους με τις συνιστώσες της κάρτας του RADAR³².

Η αναλυτική, θεωρητική προσέγγιση στα δύο αυτά επιλεγμένα υπο-Κριτήρια αποσκοπεί στην περαιτέρω στήριξη της προτεινόμενης μεθοδολογίας, η οποία αναπτύχθηκε στο προηγούμενο Κεφάλαιο. Κρίνεται αναγκαία, άλλωστε, η διερεύνηση εννοιών που περιλαμβάνονται στα υπό εξέταση υπο-Κριτήρια του EMEA και ο εντοπισμός κρίσιμων παραγόντων που σχετίζονται με τις έννοιες αυτές, καθώς θα αποτελέσουν τη βάση πάνω στην οποία θα στηριχτεί στη συνέχεια η ανάπτυξη των ερευνητικών υποθέσεων και η επιλογή των ερωτήσεων της έρευνας (βλέπε § 3.1.3).

³² Οι λόγοι επιλογής των συγκεκριμένων υπο-κριτηρίων του EMEA αναφέρονται αναλυτικά στην § 3.12

Υπο-απαίτηση 1α: «Τα ηγετικά στελέχη αναπτύσσουν την Αποστολή, το Όραμα, τις Αξίες και την Ηθική και αποτελούν Πρότυπα Ρόλου μιας Κουλτούρας Αριστείας»

Το υπο-Κριτήριο αυτό αναφέρεται στο «...πώς τα ηγετικά στελέχη αναπτύσσουν και συντονίζουν την επίτευξη της Αποστολής και του Οράματος, πώς αναπτύσσουν τις Αξίες που απαιτούνται για μακροπρόθεσμη επιτυχία και τις υλοποιούν μέσω κατάλληλων ενεργειών και συμπεριφορών...» (EFQM Assessor Scorebook, p.13, 2003). Η επιλογή της πρώτης υπο-απαίτησης του υπο-κριτηρίου αυτού επεξηγείται αναλυτικά σε προηγούμενο Κεφάλαιο (§ 3.12).

Θυμούμενοι, λοιπόν, τη διατύπωση της πρώτης υπο-απαίτησης 1α1, αυτή έχει ως εξής:

«οι *Ηγέτες* αναπτύσσουν την *Αποστολή*, το *Όραμα* και την *Κουλτούρα* του *Οργανισμού*»

Από την παραπάνω διατύπωση, οι έννοιες για τις οποίες πρέπει να εφαρμοστεί η Φάση 1: «Απόκτηση Γνώσης» είναι οι εμφανιζόμενες με τονισμένα γράμματα λέξεις στην συγκεκριμένη απαίτηση.

Έτσι, αρχικά, πραγματοποιείται η βιβλιογραφική ανασκόπηση βασικών ορισμών, αρχών και αντιλήψεων σχετικά με:

- την Ηγεσία και τα υιοθετούμενα στυλ Ηγεσίας (§ 5.1)
- τα είδη και τις κατηγορίες των Οργανισμών (ή επιχειρήσεων) (§ 5.2)
- την ανάπτυξη Αποστολής και Οράματος ενός οργανισμού (ή επιχείρησης) (§ 5.3 - § 5.4)
- τις βασικές Αξίες και συνιστώσες της Κουλτούρας ενός οργανισμού (ή επιχείρησης) (§ 5.5)

Το δεύτερο μέρος του Κεφαλαίου αυτού αναφέρεται στη δέουσα προσέγγιση της συγκεκριμένης απαίτησης για το υπο-Κριτήριο 1α1 και στην προσαρμογή της μέσα στην κάρτα του RADAR, ενώ παράλληλα, παρουσιάζεται και η βιβλιογραφική ανασκόπηση των εμπειροχόμενων εννοιών της κάρτας αυτής (§ 5.6).

5.1 Ηγεσία (Leadership)

Η έννοια της ηγεσίας και τα μοντέλα ηγεσίας είναι αντικείμενα μελέτης με πληθώρα δημοσιευμένων ερευνών και μελετών. Είναι σαφές, άλλωστε, ότι οπουδήποτε δραστηριοποιείται ο άνθρωπος υπάρχουν ηγετικές μορφές που ξεχωρίζουν. Υπάρχουν πολιτικοί ηγέτες, που έδρασαν ή ακόμα δρουν ως πρότυπα, ηγέτες κοινωνικής προσφοράς, ακαδημαϊκής κουλτούρας και, φυσικά, ηγετικά στελέχη στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, όπως για παράδειγμα, οι Jack Welch και Billy Gates (Hatch *et al.*, 2005). Ακόμα και σήμερα σε επιστημονικά περιοδικά βρίσκει κανείς αναφορές σχετικά με μεγάλες ηγετικές προσωπικότητες, που δρουν ως πρότυπα ρόλου για τους ηγέτες της νέας εποχής (Goodwin, 2009).

Η ακόλουθη ανάλυση στοχεύει στο να συμβάλει στην κατανόηση της σύγχρονης θέσης των ηγετικών στελεχών στον επιχειρηματικό κόσμο, μελετώντας ταυτόχρονα τις επιρροές που ξεχώρισαν τον τελευταίο αιώνα, αλλά και τη θέση της ηγετικής ομάδας και το ρόλο που αυτή διαδραματίζει στην ανάπτυξη των προσεγγίσεων στα πλαίσια των απαιτήσεων των κριτηρίων του EMEA.

5.1.1 Ορισμοί και Διακριτές Θεωρητικές Προσεγγίσεις Ηγεσίας

Οι συγγραφείς που ασχολήθηκαν με την έννοια της ηγεσίας έδωσαν ποικίλους ορισμούς. Ο Drucker, συγκεκριμένα, υποστηρίζει ότι *«ηγέτης είναι αυτός που έχει υποστηρικτές, που τον ακολουθούν. Η νίκη των υποστηρικτών απαιτεί την επιρροή, αλλά δεν εξαιρεί και την ακεραιότητα που πρέπει να έχει ο ηγέτης για να το πετύχει»* (Yulk, 1989).

Ο Maxwell (1998) ορίζει την ηγεσία ως: *«επιρροή ως προς τους υποστηρικτές, αυτούς που τον ακολουθούν – τίποτα παραπάνω και τίποτα λιγότερο»*. Ο ορισμός αυτός τονίζει ουσιαστικά τη σημασία της ηγετικής ομάδας και τον τρόπο με τον οποίο ο ηγέτης, με τις αξίες και το ήθος που τον χαρακτηρίζουν, επηρεάζει όλους όσους τον πιστεύουν.

Σύμφωνα με τον Carayol, *«...ηγεσία είναι η τέχνη του να πετυχαίνει κανείς περισσότερα απ' ότι η επιστήμη του μάνατζμεντ θεωρεί ότι είναι πιθανό...»* (EFQM Forum Proceedings: Athens, 2007).

Η ηγεσία, επίσης, ορίζεται ως «...η τέχνη παρακίνησης μίας ομάδας ανθρώπων προς την επίτευξη ενός στόχου...» (Evans & Lindsay, p. 220, 2002).

Σύμφωνα τώρα με τους Mostovicz *et al.* (2009), ο ηγέτης ορίζεται σε τρεις φάσεις:

- Παρελθόν: Ποιος είναι (προσωπικότητα)
- Παρόν: Πως θα επιτύχει τους στόχους (επιλογή σωστότερης μεθόδευσης)
- Μέλλον: Ποιες οι επιδιώξεις του (φιλοσοφία ηγεσίας)

Αναφορά της ηγεσίας στην τεκμηρίωση των απαιτήσεων του ΕΜΕΑ

Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην αποτελεσματική ηγεσία από οργανισμούς (ή επιχειρήσεις) που λειτουργούν στα πλαίσια της ΔΟΠ. Η δέσμευση της ηγεσίας και η συνέπεια των λόγων και έργων είναι βασική αρχή της φιλοσοφίας της ΔΟΠ, και των Πρότυπων Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας (όπως, λόγου χάρη, του ISO 9001:2008) και Συστημάτων Διαχείρισης Απόδοσης (όπως αυτά αναφέρονται στο Κεφάλαιο 2). Το ΕΜΕΑ, άλλωστε, εκτός από την εγγενή αναφορά του στη δέσμευση της ηγεσίας, θέτει ως πρώτη και βασική προϋπόθεση για την Αριστεία, την Ηγεσία (ΕΜΕΑ - Κριτήριο 1).

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Οι 4 βασικές αρχές της ΔΟΠ είναι: ικανοποίηση του πελάτη (focus on customer), διοίκηση βασισμένη στο ανθρώπινο δυναμικό (people-based management), διοίκηση εδραιωμένη σε γεγονότα (management by fact) και συνεχής βελτίωση (continuos improvement) (Kanji & Asher, 1993).

Πρωταρχικής σημασίας ρόλο για την επίτευξη όλων των παραπάνω αποτελεί η δέσμευση και η ενεργή συμμετοχή της ηγεσίας, η οποία αποτελεί και τη βάση στην γραφική αναπαράσταση των αρχών αυτών ως πυραμίδα, γνωστή ως η 'Πυραμίδα της ΔΟΠ' (Dahlgaard *et al.*, 1998).

Το 2006 ο Lakshman πρότεινε ένα θεωρητικό μοντέλο ηγεσίας, βασισμένο στις αρχές της ΔΟΠ και τα χαρακτηριστικά των ηγετών. Σύμφωνα με τον συγγραφέα, οι αξίες και οι ιδιαιτερότητες του ηγέτη θα πρέπει να ευθυγραμμίζονται με τις αρχές της ΔΟΠ

και να είναι αυτές που υπαγορεύουν τις κατάλληλες συμπεριφορές που θα δώσουν τελικά τα επιθυμητά αποτελέσματα απόδοσης στον οργανισμό (ή επιχείρηση).

Μελετώντας, άλλωστε, γενικά το έργο ηγετών στον επιχειρηματικό κόσμο διαπιστώνεται ότι οι δράσεις τους περιορίζονται σε τέσσερις βασικές συνιστώσες: την εστίαση προσοχής μέσω Οράματος, την επιτυχημένη επικοινωνία, την έμπνευση εμπιστοσύνης και την προσωπική εξέλιξη μέσω της αναγνώρισης. Το έργο των ηγετών ενισχύεται στα πλαίσια της ΔΟΠ μέσω της έμφασης στην ενδυνάμωση, αναγνώριση, καθοδήγηση και ανάπτυξη των άλλων (Zairi, 1994).

ISO 9001:2008

Μία από τις βασικές αρχές που διέπουν και το πρότυπο ISO 9001:2008 είναι και η δέσμευση της ηγεσίας. Μία ομάδα απαιτήσεων του προτύπου, άλλωστε, αναφέρεται στη δέσμευση της διοίκησης (§ 5 Δέσμευση της Διοίκησης - ISO 9001:2008).

Βασικές ευθύνες των ηγετών, σύμφωνα με το πρότυπο³³, είναι ο καθορισμός της κατεύθυνσης και της πολιτικής ποιότητας του οργανισμού (ή επιχείρησης), η αποτελεσματική επικοινωνία σε όλα τα επίπεδα, η ανασκόπηση της οργανωσιακής απόδοσης και η σωστή διαχείριση των πόρων του οργανισμού (ή επιχείρησης) (Jabnoun & Al-Ghasyan, 2005).

Στα πλαίσια μελέτης της έννοιας της ηγεσίας συναντά συχνά κανείς και θεωρητικές προσεγγίσεις σχετικά με τις θεωρίες και τα στυλ ηγεσίας, που υπάρχουν. Παρακάτω αναφέρονται μερικές από τις πιο γνωστές αυτές προσεγγίσεις.

EMEA

Σύμφωνα δε με το EMEA, *«τα ηγετικά στελέχη είναι αυτοί που συντονίζουν και κρατούν σε ισορροπία τις ανάγκες όλων των ενδιαφερόμενων μερών, περιλαμβανομένων της ανώτατης ηγεσίας, των μάνατζερ των ενδιάμεσων επιπέδων και των μελών της ηγετικής ομάδας»* (EFQM Publications: Assessor Scorebook, 2003; 2010).

³³ Η νεότερη έκδοση του ISO 9001 είναι του 2008. Δεν σημειώνονται σημαντικές αλλαγές στην απαίτηση 5 για τη Δέσμευση της Διοίκησης.

Μελετώντας σε βάθος τα Κριτήρια του EMEA και λαμβάνοντας υπόψη τις παραπάνω παρατηρήσεις, γίνεται φανερό ότι και οι δύο έννοιες, τόσο της ηγεσίας, όσο και του μάνατζμεντ απαντώνται στα Κριτήρια των «Ενδυναμωτών» του μοντέλου.

Πιο συγκεκριμένα, το πρώτο Κριτήριο του μοντέλου αναφέρεται ως 'Ηγεσία'. Πρόκειται, δηλαδή για τους ανθρώπους που είναι υπεύθυνοι για τη δημιουργία της Αποστολής, του Οράματος και των συνιστωσών Κουλτούρας ενός οργανισμού (ή επιχείρησης), για την ανάπτυξη της κατάλληλης στρατηγικής, την ορθή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, τη σωστή διάθεση πόρων και την ανάπτυξη αμοιβαίων σχέσεων συνεργασίας με τους εμπλεκόμενους, και πάντα με σκοπό την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων.

Για το Κριτήριο 3, ο διαχωρισμός δεν είναι τόσο ξεκάθαρος. Η 'Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού' αφορά αρχικά και σε ένα πρώτο επίπεδο τους μάνατζερ, η δημιουργία, όμως, του κλίματος συνεισφοράς και ενεργής συμμετοχής και ενδυνάμωσης, εμπλέκει και την ανώτατη ηγεσία. Ομοίως, και για το Κριτήριο 4, τις 'Συνεργασίες και τους Πόρους'. Η δημιουργία των συνεργασιών και η κατανομή πόρων είναι καθήκον της ηγεσίας, η καθημερινή, όμως, υποστήριξη και σωστή υλοποίηση τους είναι δουλειά των μάνατζερ των ενδιάμεσων επιπέδων διοίκησης.

Στην περίπτωση του Κριτηρίου 5, της 'Διαχείρισης Διαδικασιών, Προϊόντων και Υπηρεσιών', συμμετέχουν όλοι με εστίαση τις ανάγκες των εμπλεκομένων. Οι μάνατζερ και οι εργαζόμενοι των μεσαίων και κατώτερων βαθμίδων συλλέγουν την απαραίτητη πληροφόρηση και η ηγεσία λαμβάνοντας υπόψη όλες τις εισροές (πληροφόρησης και πόρων) σχεδιάζει, αναπτύσσει ή διαμορφώνει τις διεργασίες του οργανισμού (ή της επιχείρησης)³⁴.

Διακριτές Θεωρητικές Προσεγγίσεις σχετικά με την Ηγεσία

Οι περί ηγεσίας μελέτες του 20^{ου} αιώνα ξεκινούν από τον Αριστοτέλη, ο οποίος υποστήριξε ότι ένας ηγέτης πρέπει να έχει πάθος, ήθος και λόγο, και συνεχίζουν τα τελευταία εβδομήντα χρόνια με έξι διακριτές θεωρητικές προσεγγίσεις ηγεσίας:

³⁴ Η ανάλυση της διαφοράς μάνατζμεντ και ηγεσίας συγκεκριμένα για το EMEA παρουσιάστηκε στο διεθνές συνέδριο ποιότητας QMOD το 2007 και η συνολική εργασία δημοσιεύεται στα πρακτικά του συνεδρίου αυτού (Bohoris & Vorria, 2007).

- 1) Η σχολή των ιδιαιτεροτήτων (~ 1940) – τρεις είναι οι βασικές περιοχές στις οποίες πρέπει να ξεχωρίζει ο αποδοτικός ηγέτης. Οι ικανότητες διαχείρισης, η προσωπικότητα και η φυσική εμφάνιση
- 2) Η σχολή συμπεριφοράς ή στυλ (~ 1960) – στηρίζεται στο ότι οι αποδοτικοί ηγέτες υιοθετούν συγκεκριμένη συμπεριφορά σχετικά με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, την παραγωγή του προϊόντος, τη λήψη αποφάσεων, τη διαχείριση ομάδων και αλλαγών
- 3) Η σχολή των ενδεχόμενων (~ 1970) – υποστηρίζει ότι δεν υπάρχει γενικός κανόνας αλλά η απόδοση του ηγέτη εξαρτάται ανάλογα με την περίπτωση
- 4) Η σχολή του οράματος ή των χαρισμάτων (~ 1990) – υποστηρίζει ότι η επιτυχία ενός οργανισμού (ή επιχείρησης) έρχεται μέσα από την αλλαγή. Δυο τύποι ηγεσιών προτείνονται εδώ: συναλλακτική (transactional) ηγεσία, που αναφέρεται στην αλλαγή όταν τα πράγματα δεν γίνονται όπως έχουν σχεδιαστεί και (transformational) μετα-σχηματική ηγεσία, που αναφέρεται σε καινοτομικές ιδέες, δημιουργία οράματος και γρήγορη προσαρμογή στις αλλαγές.
- 5) Η σχολή της συναισθηματικής νοημοσύνης (~ τέλη 1990) – υποστηρίζει ότι οι ηγέτες που διαθέτουν χαρακτηριστικά συναισθηματικής νοημοσύνης επιτυγχάνουν πιο γρήγορα τους στόχους τους και οδηγούν τον οργανισμό (ή επιχείρηση) στην κατεύθυνση της επιτυχίας
- 6) Η σχολή των ικανοτήτων (~ σήμερα) – μοιάζει λίγο με την πρώτη σχολή, τη σχολή των ιδιαιτεροτήτων. Παρόλα αυτά, σύμφωνα με τη σχολή αυτή οι ικανότητες μαθαίνονται και συνεπώς υποστηρίζεται ότι οι ηγέτες γίνονται και δεν γεννιούνται. Διαφορετικός συνδυασμός ικανοτήτων, άλλωστε, δημιουργεί διαφορετικά στυλ ηγεσίας κατάλληλα για κάθε περίπτωση (Turner & Müller, 2005; Lakshman, 2006).

Μία διαφορετική προσέγγιση για τα στυλ ηγεσίας αναφέρεται στον ορισμό έξι διακριτών στυλ ηγεσίας ανάλογα με την τακτική, την προσωπικότητα και την καθορισμένη δράση του ηγέτη:

1. Ο καταναγκαστικός ηγέτης: είναι αυτός που απαιτεί άμεση συμμόρφωση. Ιδανικό στυλ ηγεσίας σε περιόδους κρίσης και απαιτείται άμεση λύση.
2. Ο εξουσιαστικός ηγέτης: είναι αυτός που καθοδηγεί τον οργανισμό προς ένα Όραμα, έχει αυτοπεποίθηση, πάθος και δρα ως καταλύτης. Ιδανικό στυλ ηγεσίας όταν ο οργανισμός έχει χάσει τον προσανατολισμό του προς το Όραμά του.

3. Ο ηγέτης με ισχυρούς δεσμούς: είναι αυτός που χτίζει συναισθηματικούς δεσμούς και καλλιεργεί το κλίμα της αρμονίας. Βασικό του όπλο η επικοινωνία, ενώ έχει θετικό αντίκτυπο στην οργανωσιακή κουλτούρα. Ιδανικό στυλ ηγεσίας για τον κατευνασμό συγκρούσεων και την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού κάτω από συνθήκες άγχους.
4. Ο δημοκρατικός ηγέτης: είναι αυτός που ενδιαφέρεται για τη γνώμη των υφιστάμενων του. Ιδανικό στυλ ηγεσίας όταν αναζητείται η διαρκής πρόσθεση αξίας δια της συμμετοχής των εργαζομένων.
5. Ο ηγέτης που δίνει ρυθμό: είναι αυτός που θέτει υψηλούς στόχους απόδοσης και παίρνει πρωτοβουλίες. Ιδανικό στυλ ηγεσίας όταν το ζητούμενο είναι η γρήγορη επίτευξη στόχων από μία ικανή ομάδα.
6. Ο ηγέτης – 'προπονητής': είναι αυτός που αναπτύσσει τους ανθρώπους για το μέλλον, μέσω της αυτογνωσίας και της συναίσθησης. Ιδανικό στυλ ηγεσίας όταν στόχος είναι η ενδυνάμωση των εργαζομένων για την ανάπτυξη των δυνατοτήτων τους ή των μακροπρόθεσμων δυνατών τους σημείων (Goleman, 2000).

Οι Rooke & Torbert (2005), στη συνέχεια, δημοσίευσαν στο Harvard Business Review τα αποτελέσματα της μελέτης τους για τον ορισμό των τρόπων ηγεσίας ανάλογα με τη δράση των ηγετών. Σύμφωνα με τους συγγραφείς, οι ηγέτες κατατάσσονται στις ακόλουθες κατηγορίες:

- 'Οπορτουμιστές' – οι ηγέτες που επιθυμούν να επιτύχουν τον στόχο ανεξαρτήτως κόστους
- 'Διπλωμάτες' – οι ηγέτες που αποφεύγουν τις συγκρούσεις, ακολουθώντας τους κανόνες
- 'Ειδικοί' – οι ηγέτες που κυριαρχούν με τη λογική και την εμπειρία τους
- 'Ηγέτες που επιτυγχάνουν τους στόχους' – είναι αυτοί που ικανοποιούν τους στρατηγικούς στόχους και τις επιδιώξεις της ομάδας στην οποία ανήκουν
- 'Ατομικιστές' – οι ηγέτες που συγχέουν συχνά τις προσωπικές φιλοδοξίες με το Όραμα του οργανισμού. Δημιουργούν, όμως, μοναδικές δομές για την κάλυψη κενών μεταξύ στρατηγικής και απόδοσης
- 'Ηγέτες ικανοί για χάραξη στρατηγικής' – είναι αυτοί που δημιουργούν τους οργανωσιακούς και ατομικούς μετασχηματισμούς
- 'Αλχημιστές' – οι ηγέτες που συνδράμουν σε επιχειρηματικούς και κοινωνικούς

μετασχηματισμούς.

Τα συμπεράσματα της μελέτης συνοψίζονται στο ότι ενώ οι πιο αποτελεσματικοί τύποι ηγετών είναι 'οι ηγέτες ικανοί για τη χάραξη στρατηγικής' και 'οι αλχημιστές', οι πιο συχνοί τύποι ηγετών είναι οι 'οπορτουμιστές' και οι 'διπλωμάτες' (Rooke & Torbert, 2005).

Τα καλύτερα αποτελέσματα για μία επιχείρηση προκύπτουν, όμως, όταν ο ηγέτης μπορεί να υιοθετήσει οποιοδήποτε από τα στυλ ηγεσίας ανάλογα με τις συνθήκες κάτω από τις οποίες λειτουργεί ο οργανισμός (ή επιχείρηση). Τυπικά, όμως, κάτι τέτοιο είναι δύσκολο να εφαρμοστεί. Η ιδιαιτερότητα της κάθε προσωπικότητας του ηγέτη επηρεάζει και τη διαχειριστική του ικανότητα. Συχνά, υιοθετεί τα στυλ ηγεσίας που ταιριάζουν στην ιδιοσυγκρασία του και τις αξίες του, ενώ ανάλογα με τις συνθήκες εργασίας μπορεί να αναγκαστεί να λειτουργήσει διαφορετικά. Η ικανότητα προσαρμογής σε κάθε στυλ ηγεσίας είναι άλλωστε αυτό που ξεχωρίζει τον καλό από τον άριστο ηγέτη (Spreier *et al*, 2006).

Συνοψίζοντας τις θεωρητικές προσεγγίσεις ηγεσίας, η πιο παραδοσιακή και ολοκληρωμένη θεωρία είναι αυτή που μιλάει για τα τέσσερα βασικά στυλ, τα οποία βρίσκουν εφαρμογή σε διαφορετικές καταστάσεις:

- Το 'αυτοκρατορικό' ή 'εξουσιαστικό' ή 'δικτατορικό' στυλ – χρησιμοποιείται σε νέους ή προσωρινούς εργαζόμενους που πρέπει να μάθουν γρήγορα το νέο έργο τους ή όταν οι εργαζόμενοι δεν ανταποκρίνονται σε άλλα στυλ
- Το 'γραφειοκρατικό' στυλ – χρησιμοποιείται στην περίπτωση που οι εργαζόμενοι πρέπει να ακολουθούν συγκεκριμένες διαδικασίες ή απασχολούνται σε επικίνδυνα έργα με επικίνδυνο εξοπλισμό
- Το 'δημοκρατικό' ή 'συμμετοχικό' στυλ – εφαρμόζεται όταν οι εργαζόμενοι είναι έμπειροι και με πολλές δεξιότητες
- Το 'χαλαρό' στυλ – εφαρμόζεται σε εργαζόμενους με υψηλό βαθμό παρακίνησης, όπως εξειδικευμένο τεχνικό προσωπικό και σε μερικές περιπτώσεις σύμβουλοι (Χυτήρης, σελ. 168-169, 2006).

Επίπεδα Ηγεσίας

Συχνά, υπάρχει η συγκεχυμένη άποψη ότι η έννοια της ηγεσίας αφορά μόνο τα ανώτατα ηγετικά στελέχη, το διευθύνοντα σύμβουλο ή τον πρόεδρο. Σε επιχειρήσεις, όμως, που υιοθετούν τις αρχές της ΔΟΠ, κάτι τέτοιο δεν είναι αποδεκτό. Σύμφωνα, άλλωστε και με το ΕΜΕΑ, όλοι όσοι εμπλέκονται στη λειτουργία του οργανισμού (ή επιχείρησης) έχουν ευθύνες ηγετών. Ηγέτες είναι, επομένως, εκτός από την ανώτατη ηγεσία, οι μάνατζερ όλων των επιπέδων, οι αρχηγοί των ομάδων και οι εργαζόμενοι της πρώτης γραμμής (EFQM Publications: EFQM Excellence Model in Action, (2000), EFQM Advice Booklet 1: Leadership, p. 3).

Στη βιβλιογραφία τα επίπεδα ηγεσίας είναι πέντε και αφορούν στην ιεραρχία και τις αρμοδιότητες των ηγετών σε κάθε επίπεδο:

- Επίπεδο 1: Άτομα με πολλές ικανότητες. Εργαζόμενοι που ξεχωρίζουν μέσω των ταλέντων τους, των γνώσεων και των ιδιαίτερων ικανοτήτων τους
- Επίπεδο 2: Μέλη ομάδας. Ξεχωρίζουν λόγω της αποδοτικής συνεισφοράς τους στους στόχους της ομάδας
- Επίπεδο 3: Ικανοί Μάνατζερ. Οργανώνουν τους ανθρώπινους πόρους και τις άλλες πηγές με σκοπό την αποδοτική και αποτελεσματική επίτευξη των στόχων
- Επίπεδο 4: Αποδοτικοί Ηγέτες. Αποδέχονται τη δέσμευση στους στόχους του οργανισμού (ή της επιχείρησης), θέτουν ξεκάθαρο όραμα και καθοδηγούν το ανθρώπινο δυναμικό προς μία κατεύθυνση υψηλότερης απόδοσης
- Επίπεδο 5: Ανώτατη Ηγεσία. Συνδυάζουν την προσωπική ταπεινότητα με την επαγγελματική θέληση και χτίζουν διαρκή επιτυχία (Collins, 2001).

Ο πιο παραδοσιακός διαχωρισμός των επιπέδων διοίκησης είναι αυτός των τριών επιπέδων, της ανώτατης, της μεσαίας και της κατώτερης διοίκησης (Κέφης, σελ. 51, 2005). Το σχήμα αυτό είναι γνωστό ως 'Διοικητική Πυραμίδα' και απεικονίζεται παρακάτω:



**Διάγραμμα 5.1: Πυραμίδα Διοίκησης
(Πηγή Διαγράμματος: Κέφης, σελ. 51, 2005)**

5.1.2 Κατακλείδα – Ηγεσία στο ΕΜΕΑ

Το ΕΜΕΑ δεν προτείνει ευκρινώς συγκεκριμένη ή / και κατάλληλη μορφή και στυλ ηγεσίας για την αποτελεσματικότερη εφαρμογή του και για αυτό το λόγο η θεωρητική προσέγγιση περιορίστηκε στην αναφορά των κυριότερων θεωρητικών προσεγγίσεων, χωρίς τελικά να παρουσιάζεται συγκριτική αξιολόγηση μεταξύ των βιβλιογραφικών αναφορών και πρόταση συγκεκριμένου στυλ ηγεσίας. Σύμφωνα δε με τις αρχές του μοντέλου, δεν υπάρχει ενδεδειγμένη υιοθετούμενη ηγεσία για τις επιχειρήσεις που το εφαρμόζουν, ενώ αντίθετα μπορεί να υιοθετηθεί από όλες τις επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από το στυλ ηγεσία που εφαρμόζουν τα στελέχη τους.

Συνδυάζοντας, όμως, τα ευρήματα της θεωρητικής διερεύνησης με τις αρχές του ΕΜΕΑ, διαπιστώνεται ότι το ΕΜΕΑ αναφέρει ότι τη θέση του ηγέτη μπορεί να την καταλάβει οποιοσδήποτε θέτει σε ισορροπία τα συμφέροντα των εμπλεκόμενων μερών και μάλιστα, μπορεί να προέρχεται από όλα τα επίπεδα. Αυτό, όμως, που έχει πραγματικό ενδιαφέρον είναι να συνοψιστούν όλες οι παράμετροι της ηγεσίας, που αναφέρθηκαν στο Κεφάλαιο αυτό, μέσα από το πρίσμα των αρχών του ΕΜΕΑ.

Σύμφωνα, λοιπόν, με τα παραπάνω συμπεραίνεται ότι οι ηγέτες μέσα σε μία Κουλτούρα Αριστείας είναι οι συνήθως δημοκρατικοί ηγέτες, που θέτουν υψηλούς στόχους και παίρνουν πρωτοβουλίες. Είναι πρότυπα ρόλου, καθώς εμπλέκονται προσωπικά, έχουν 'ανοιχτές πόρτες' για την επικοινωνία τους με τους εργαζόμενους, τους συνεργάτες και τους υπόλοιπους εμπλεκόμενους και την κοινωνία (διάχυση της θεμελιώδους αρχής «Ηγεσία με Όραμα, Έμπνευση και Αξιοπρέπεια» μέσα στα Κριτήρια του ΕΜΕΑ). Είναι, παράλληλα, υποστηρικτικοί και οραματιστές, θέτοντας τις

βάσεις για τους στρατηγικούς στόχους και την ανάπτυξη του Οράματος και της Αποστολής της επιχείρησης.

Η εμπειρία από τις μελέτες περίπτωσης έδειξε, επίσης, ότι όσο μεγαλύτερη είναι η εμπλοκή των ηγετών από όλα τα επίπεδα διοίκησης της επιχείρησης, τόσο καλύτερα αποδεικνύεται η προσωπική δέσμευση και εμπλοκή τους στην ανάπτυξη της προσέγγισης. Κατά συνέπεια, ο ηγέτης στο EMEA αναφέρεται και στον μάντζερ του μεσαίου επιπέδου, αλλά ίσως ακόμα και στον αρχηγό μίας ομάδας.

Με αυτή τη λογική, ηγέτης θεωρείται αυτός που έχει καθοριστεί από την επιχείρηση ως υπεύθυνος για την ανάπτυξη της προσέγγισης, σε συνεργασία με την ηγετική ομάδα που τον περιβάλλει. Πρέπει, όμως, να τονιστεί στο σημείο αυτό ότι το EMEA αναφέρεται πάντα σε ηγετική ομάδα και όχι σε μεμονωμένα πρόσωπα. Είναι αποδεκτό, εξάλλου, σε μία επιχείρηση που λειτουργεί με τη φιλοσοφία της ΔΟΠ, ότι η ομαδική εργασία είναι πολύ σημαντική και συνεπώς μία ιδανική ηγεσία για την ανάπτυξη του EMEA θα είναι αυτή που έχει όλα τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας που αναφέρονται παραπάνω, σε συνδυασμό με την καλή επικοινωνία με τα μέλη της ομάδας και με τους υπόλοιπους ενδιαφερόμενους εντός και εκτός της επιχείρησης. Τα κανάλια επικοινωνίας για την ηγεσία μέσα στο EMEA πρέπει να είναι αμφίδρομα και η ροή της πληροφόρησης και της γνώσης να γίνεται και προς τις δύο κατευθύνσεις.

Φιλτράροντας τώρα την ηγεσία μέσα από τη λογική του RADAR, γίνεται αντιληπτό ότι πρέπει να υπάρχει συγκεκριμένη διαδικασία για τον ορισμό των ηγετών και της ηγετικής ομάδας, καθώς κάτι τέτοιο αναφέρεται στο στοιχείο της διαδικασίας με ξεκάθαρη λογική και δομή. Η ηγετική ομάδα, επιπλέον, είναι καλύτερο να αποτελείται από στελέχη από διαφορετικά επίπεδα διοίκησης, καθώς αυτό το μίγμα διαφορετικών απόψεων δίνει τα καλύτερα αποτελέσματα σε σχέση με τους στόχους της επιχείρησης (ή οργανισμού).

Για να γίνει, όμως, πιο κατανοητή η επιλογή παρουσίασης θεωρητικών προσεγγίσεων των σημαντικών εννοιών της υπο-απαιτήσης 1a1 και ειδικότερα της ηγεσίας, στο παρόν κεφάλαιο, σε ευθυγράμμιση με την πρότυπη, δόκιμη μεθοδολογία ανάπτυξης προσεγγίσεων για την αποτελεσματική ικανοποίηση των απαιτήσεων του EMEA, παρουσιάζονται παρακάτω δύο διακριτές περιπτώσεις διαφορετικών προσεγγίσεων (στυλ) ηγεσίας:

Μία επιχείρηση, για παράδειγμα, που επιλέγει το αυταρχικό στυλ ηγεσίας, θα αναθέσει την ανάπτυξη της επιλεγμένης προσέγγισης του υπο-κριτηρίου 1α1, στον ηγέτη, ο οποίος έχει αυτοπεποίθηση και πάθος, προτιμά να μην στηρίζεται σε άλλους, και αποφασίζει μόνος ή επιζητά ελάχιστα την εμπλοκή των άλλων, ενώ τελικά επιβάλλει την άποψή του μέσα στον οργανισμό (ή επιχείρηση).

Αντίθετα, μία επιχείρηση με δημοκρατικό στυλ ηγεσίας, όπως το παράδειγμα της πρακτικής της BMW³⁵, η οποία δηλώνει ότι καθορίζονται περίπου 400 ηγέτες επί 20.000 εργαζομένων (ή ένα ποσοστό 5%) στο εργοστασιακό σύμπλεγμα του Dingolfing (5 εργοστάσια στα βόρεια του Μονάχου) και επιπλέον η σύνθεσή τους επικαιροποιείται σε τακτά χρονικά διαστήματα (Στοιχεία από την μελέτη περίπτωσης της BMW για τη συμμετοχή της στα επίπεδα Αριστείας κατά EMEA), θα επιλέξει, για την ανάπτυξη της καθορισμένης προσέγγισης, μία ηγετική ομάδα, με μέλη από διαφορετικά επίπεδα διοίκησης για να πετύχει και την καλύτερη επικοινωνία του αποτελέσματος (Δήλωση Αποστολής, Οράματος και Συνιστωσών Κουλτούρας), και θα λαμβάνει αποφάσεις συλλογικά.

Τα παραπάνω παραδείγματα δείχνουν, επομένως, εμφανώς, τη μεγάλη προσαρμοστικότητα και ευελιξία που έχει το EMEA και τη δυνατότητα υιοθέτησής του από διαφορετικούς οργανισμούς ή επιχειρήσεις. Η παρουσίαση των ακραίων αυτών παραδειγμάτων δεν έχει ως σκοπό την επισήμανση μίας σωστής ή μίας λανθασμένης προσέγγισης. Αντίθετα, θέλει να τονίσει ότι ανάλογα με τις συνθήκες και το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση και βάσει των αξιών και της κουλτούρας που την διέπουν, η επιλογή του στυλ ηγεσίας ή ακόμα και η εναλλαγή μεταξύ διαφορετικών στυλ ηγεσίας, ανάλογα με την περίπτωση, μπορεί να επιφέρουν εξίσου το επιθυμητό αποτέλεσμα, δηλαδή την αποτελεσματική υιοθέτηση του EMEA. Γίνεται, επομένως, πλέον ξεκάθαρο ότι η ίδια απαίτηση του μοντέλου μπορεί να έχει πολλές διαφορετικές και εξίσου αποτελεσματικές προσεγγίσεις.

5.2 Οργανισμός

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η έννοια που κρίνεται αναγκαία να ανασκοπηθεί βιβλιογραφικά στη συνέχεια είναι η έννοια του Οργανισμού. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, το EMEA είναι ένα μοντέλο, το οποίο βρίσκει εφαρμογή σε μεγάλη

³⁵ Νικήτρια του Ευρωπαϊκού Βραβείου Αριστείας (EFQM) για το 2006 και του Βιομηχανικού Βραβείου Αριστείας (Industrial Award of Excellence) για το 2008

ποικιλία οργανισμών ανεξαρτήτου μεγέθους, κλάδου ή τύπου, ακόμα και σε ένα μόνο μέρος ή τμήμα του οργανισμού (ή επιχείρησης). Πολλά είναι τα παραδείγματα από την Ελληνική πραγματικότητα, όπου βραβεύτηκαν μεμονωμένες υπηρεσίες ενός οργανισμού ή επιχείρησης³⁶. Είναι, λοιπόν, απαραίτητος ο ορισμός του Οργανισμού, ώστε να είναι ξεκάθαρα τα 'όρια λειτουργίας' και οι διασυνδέσεις του με το εξωτερικό περιβάλλον. Μιλώντας και πιο συγκεκριμένα για το περιεχόμενο της υπο-απαιτήσης 1a1, η ανάπτυξη της Αποστολής, του Οράματος και της Κουλτούρας έχει διαφορετική προσέγγιση ανάλογα με την ιδιαιτερότητα του κάθε οργανισμού.

5.2.1 Ορισμός, Σημασία και Βασικά Μέρη του Οργανισμού

Οι ερευνητές θέλοντας να ορίσουν την έννοια του οργανισμού έδωσαν πληθώρα ορισμών, οι σημαντικότεροι από τους οποίους παρουσιάζονται ακολούθως:

Οργανισμός είναι ...

... μία ομάδα ανθρώπων που εργάζονται μαζί κάτω από μία ορισμένη δομή με σκοπό την επίτευξη προκαθορισμένων εκροών, μέσω της χρήσης οικονομικών, υλικών και ανθρώπινων πόρων (Daft, p. 11, 2004)

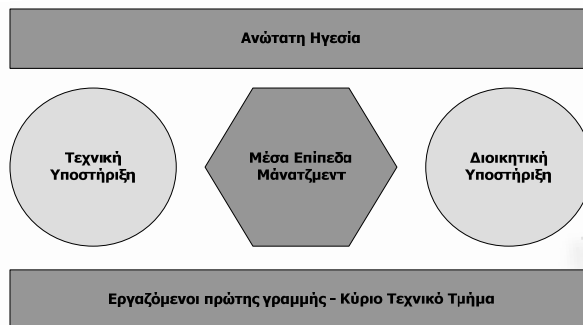
... άνθρωποι που εργάζονται μαζί σε μία οργανωμένη δομή για να πετυχαίνουν τους στόχους τους (Barney & Griffin, 1992)

... κοινωνικοί κανονισμοί για την ελεγχόμενη απόδοση συλλογικών στόχων (Huczynski & Buchanan, p.30-32, 1991).

Ένας ακόμα ορισμός του Οργανισμού (ή επιχείρησης) δίνεται και από τον Rollinson (p.42-43, 2002), που διαφέρει από τους υπόλοιπους ως προς το βάθος της ανάλυσής του. Σύμφωνα με το συγγραφέα οι οργανισμοί είναι ανθρώπινο δημιούργημα κοινωνικής οντότητας (συμμετέχουν πολλοί άνθρωποι) και σκοπός τους είναι η επίτευξη στόχων. Όλες οι δραστηριότητές τους γίνονται βάση συγκεκριμένης δομής, ενώ έχουν και συγκεκριμένα φυσικά όρια, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν υπάρχει αλληλεξάρτηση με το εξωτερικό περιβάλλον.

Τα βασικά μέρη ενός οργανισμού (ή επιχείρησης) είναι πέντε (τα επίπεδα ηγεσίας – Ανώτατη, μέση και κατώτερη και τα υποστηρικτικά μέρη τεχνικών και διοικητικών υπηρεσιών) και φαίνονται στο ακόλουθο διάγραμμα:

³⁶ http://www.eede.gr/pdf/efam_elite.pdf



**Διάγραμμα 5.2: Βασικά Μέρη ενός Οργανισμού
(Πηγή Διαγράμματος: Mintzberg, 1979)**

Στα πλαίσια του ΕΜΕΑ, ως Οργανισμός θεωρείται τμήμα, μέρος, υπηρεσία ή ολόκληρος ο οργανισμός, όπου δηλαδή εφαρμόζεται το μοντέλο (EFQM Scorebook, 2003; 2010).

5.2.2 Οργανωτικές Δομές

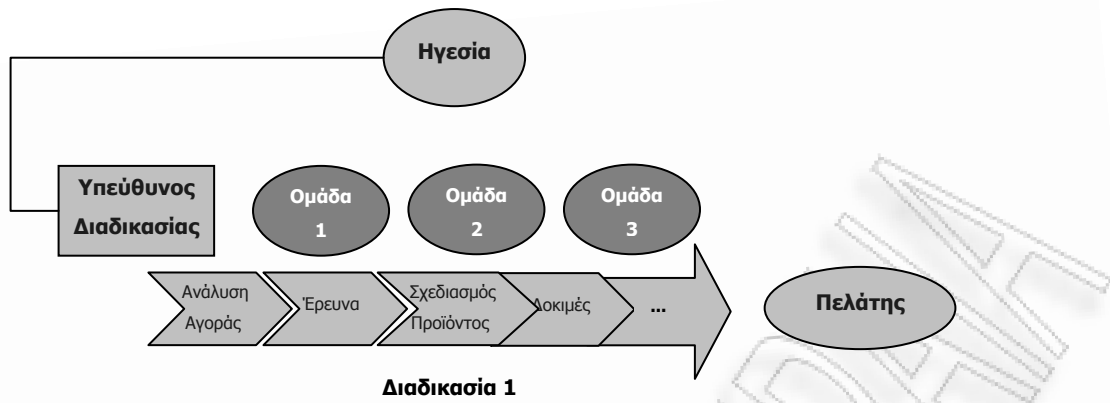
Η δομή του οργανισμού (ή επιχείρησης) επηρεάζει πολύ τα κανάλια επικοινωνίας, τα επίπεδα ηγεσίας και τις υπευθυνότητες του καθένα, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο μεταφέρεται η γνώση, η πληροφόρηση και η μάθηση (Ashton, 2004). Πολλοί είναι, άλλωστε, αυτοί που υποστηρίζουν (Brown & Duguid, 2001) ότι η δομή ενός οργανισμού με τη στενή έννοια, μπορεί να αποτελέσει εμπόδιο στη δημιουργικότητα και στην υιοθέτηση καινοτομικών ιδεών. Η ισορροπία μεταξύ της διατήρησης των κρίσιμων δομών ενός οργανισμού (ή επιχείρησης) και της ελαστικότερης προσέγγιση σε νέες ιδέες είναι ίσως η καλύτερη λύση.

Η απεικόνιση της δομής των οργανισμών αποτυπώνεται σε διαγράμματα που ονομάζονται οργανογράμματα. Ανάλογα με κάποιες βασικές διαστάσεις (Σχηματική, Συγκέντρωσης, Ειδίκευσης, Τυποποίησης ή Επιστημότητας και Προτυποποίησης) υπάρχουν διαφορετικές οργανωτικές δομές (Rollinson, p. 486-496, 2002), οι σημαντικότερες των οποίων παρουσιάζονται παρακάτω:

Οργανωτικές δομές ανάλογα με όλες τις διαστάσεις δομής

Σύμφωνα με τη σχηματική διάσταση, οι οργανωσιακές δομές χωρίζονται σε οριζόντιες και κάθετες.

Η οριζόντια δομή έχει την ακόλουθη γενική μορφή:



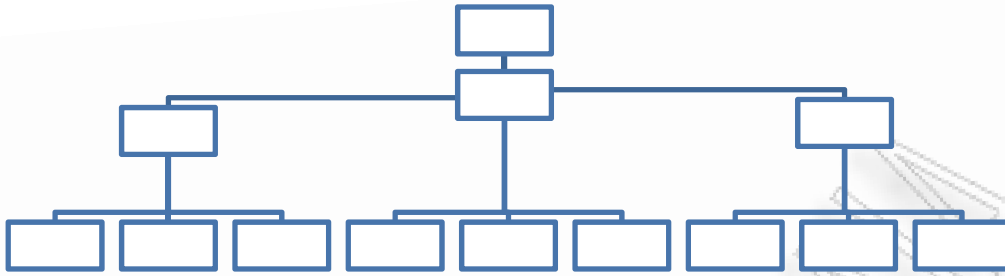
Διάγραμμα 5.3: Γενική Μορφή Οριζόντιας Δομής
(Πηγή Διαγράμματος: Daft, p. 111, 2004)

Η οριζόντια δομή χαρακτηρίζεται ως λειτουργική (functional), όταν στο οργανόγραμμα σε ένα επίπεδο υπάρχουν όλα τα τμήματα και οι λειτουργίες του οργανισμού ή ως διαιρετική (divisional), όταν για κάθε διεργασία στο οργανόγραμμα υπάρχει ένα επίπεδο με όλα τα τμήματα.

Η οριζόντια δομή μπορεί, επίσης, να είναι δομή διαδικασίας, με υπεύθυνο ανά στάδιο διαδικασίας, δομή προϊόντος ή υπηρεσίας, με υπεύθυνο ανά προϊόν ή υπηρεσία, δομή αγοράς ή πελατών ανάλογα με το ποιο είναι οι πελάτες και η αγορά δραστηριοποίησης. Τέλος, η σχέση μεταξύ κεντρικής μονάδας του οργανισμού (ή επιχείρησης) και των υπόλοιπων γεωγραφικών μονάδων, αποτυπώνεται με οργανόγραμμα οριζόντιας δομής (Rollinson, p. 486-496, 2002).

Συχνά, εμφανίζεται και συνδυασμός οριζόντιων δομών, όπως συνδυασμός δομής προϊόντος και γεωγραφικών μονάδων, δίνοντας δομή που είναι γνωστή ως δομή μήτρας. Η δομή αυτή βρίσκει καλύτερη εφαρμογή στη διαχείριση έργων (project management) (Ford & Randolph, 1992).

Η κάθετη δομή, από την άλλη, δηλώνει την ιεραρχία και την ευθύνη που έχει το κάθε επίπεδο (διάγραμμα 5.4). Χωρίζεται σε επίπεδη δομή (flat organization), όπου υπάρχει σχετικά μικρός αριθμός επιπέδων μανάτζμεντ και σε ανεπτυγμένη δομή (tall organization). Στη δεύτερη περίπτωση, υπάρχουν αρκετά επίπεδα ηγεσίας και ιεραρχίας μέσα στον οργανισμό (ή επιχείρησης). Η δομή αυτή είναι η πιο κοινή στην απεικόνιση της αλληλοσυσχέτισης μεταξύ ιεραρχίας, αρμοδιοτήτων και εξουσίας (Rollinson, p. 486-496, 2002).



Διάγραμμα 5.4: Γενική Μορφή Κάθετης Δομής
(Πηγή Διαγράμματος: Daft, p. 87, 2004)

Σύμφωνα με τη δεύτερη διάσταση, τη διάσταση συγκέντρωσης, οι δομές μπορεί να είναι συγκεντρωτικές και μη. Στις συγκεντρωτικές δομές υπάρχουν λίγα άτομα με τις περισσότερες αρμοδιότητες, σε αντίθεση με τις μη συγκεντρωτικές, όπου συμμετέχουν περισσότερα επίπεδα ιεραρχίας και μοιράζονται τις αρμοδιότητες (Jabnoun, 2005). Από την πλευρά της διάστασης ειδίκευσης, οι δομές είναι υψηλής ή χαμηλής ειδίκευσης, ανάλογα με το πόσο πολύ αναλύεται ένα έργο, ένα τμήμα, μία διαδικασία σε βήματα, τμήματα, λειτουργίες (Rollinson, p. 486-496, 2002).

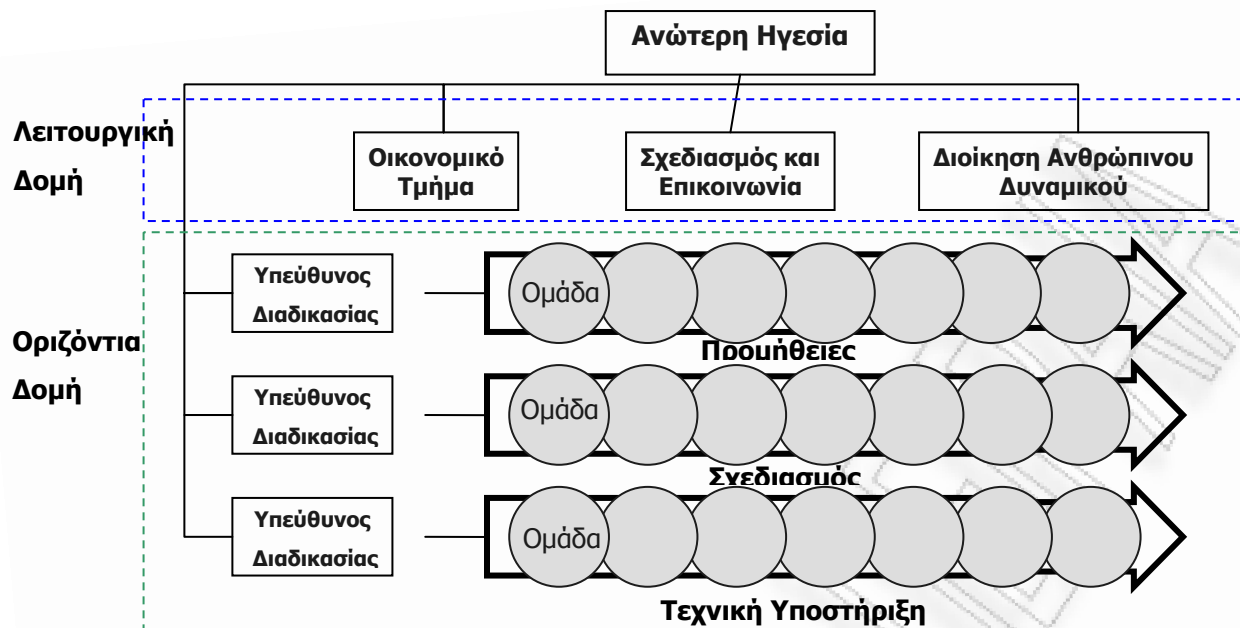
Ανάλογα, τέλος, με το επίπεδο τυποποίησης οι δομές χωρίζονται σε επίσημες και μη (Rollinson, p. 486-496, 2002).

Άλλες οργανωτικές δομές

Υπάρχουν, όμως, και δομές που είναι λιγότερο γνωστές αλλά βρίσκουν πολύ καλή εφαρμογή σε ειδικές περιπτώσεις οργανισμών (ή επιχειρήσεων).

- Υβριδική Δομή

Στην καθημερινή λειτουργία ενός οργανισμού (ή επιχείρησης), μπορεί να εφαρμόζονται διαφορετικοί τύποι δομών και να λειτουργούν παράλληλα. Ο συνδυασμός διαφορετικών δομών είναι γνωστός ως υβριδική δομή, ακριβώς επειδή συνδυάζει διαφορετικές δομές για να καλύψει ιδιαίτερες ανάγκες ενός οργανισμού ή επιχείρησης. Το διάγραμμα 5.5 απεικονίζει ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα υβριδικής δομής, που συνδυάζει τη δομή λειτουργιών με οριζόντια δομή διαχείρισης διαδικασιών (Daft, p. 117, 2004).



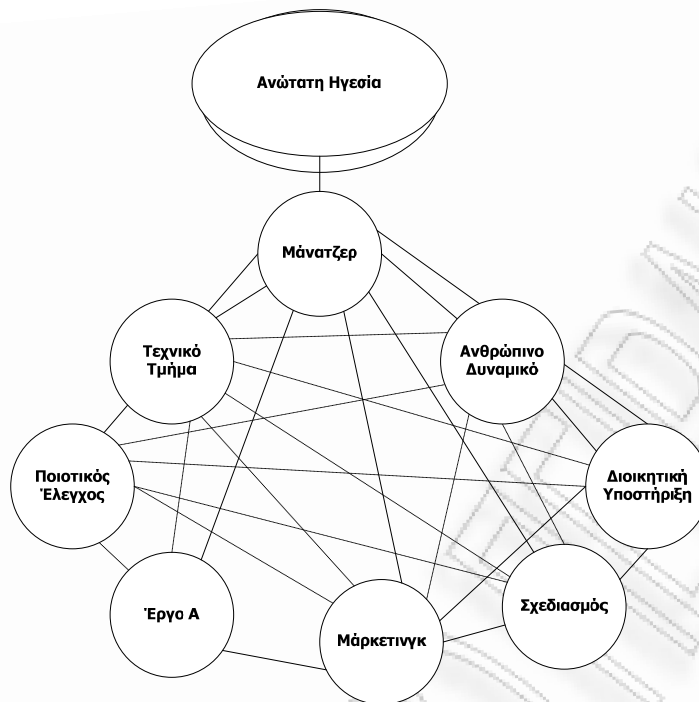
Διάγραμμα 5.5: Παράδειγμα Υβριδικής Δομής Οργανισμού
(Πηγή Διαγράμματος: Daft, p. 117, 2004)

- Δομή Κύτταρου

Οι Tan & Tan (2002) πρότειναν μία νέα μορφή δομής, υποστηρίζοντας ότι καλύπτει όλες τις ανάγκες ενός οργανισμού (ή επιχείρησης) με φιλοσοφία ΔΟΠ, ώστε να μπορεί να αντεπεξέλθει σε ένα σύγχρονο και ανταγωνιστικό περιβάλλον. Ονομάζεται δομή κυττάρου και έχει τις ακόλουθες βασικές αρχές:

- Η δομή υπάρχει για να καθορίζει τη σχέση μεταξύ των ατόμων που εργάζονται μαζί και όχι για να δηλώνει ιεραρχία παρά μόνο στη σχέση μεταξύ ανώτατης ηγεσίας και των υπόλοιπων μάντζερ
- Η αναγνώριση εξαρτάται από τη συνεισφορά του ατόμου στον οργανισμό / επιχείρηση, ανεξαρτήτου επιπέδου
- Η εξουσία και οι αρμοδιότητες διανέμονται ισότιμα σε όλο το «κύτταρο»
- Η ηγεσία είναι ο συντονιστής της ομάδας και επιβλέπει το όλο έργο
- Συχνές συναντήσεις ορίζουν το περιεχόμενο και την ανανέωση των διεργασιών, ενώ απαραίτητη είναι η επικοινωνία μεταξύ των μελών.

Παράδειγμα της δομής του κυττάρου δίνεται παρακάτω (διάγραμμα 5.6):



**Διάγραμμα 5.6: Παράδειγμα Δομής Κυττάρου
(Πηγή Διαγράμματος: Tan & Tan, 2002)**

Δομή Πολυεθνικών Οργανισμών / Επιχειρήσεων

Οι μεγάλοι οργανισμοί που λειτουργούν σε ένα παγκόσμιο περιβάλλον εκτός από την κύρια μονάδα (Μητρική επιχείρηση), αποκτούν και διαχειρίζονται και άλλες, οι οποίες μπορεί να δραστηριοποιούνται σε κάποια άλλη παρόμοια αγορά (θυγατρικές) ή να αποτελούν στρατηγικές επιχειρησιακές μονάδες (Daft, p. 114, 2001).

- Μητρική Επιχείρηση

Ένας οργανισμός (ή επιχείρηση), ο οποίος δραστηριοποιείται σε διεθνές επίπεδο ονομάζεται διεθνής ή πολυεθνικός. Μητρική θεωρείται η επιχείρηση, η οποία επενδύει σε διεθνείς δραστηριότητες και έχει τη διαχείριση και τον έλεγχο των λειτουργιών, ενώ ταυτόχρονα εκλέγει και το ανώτατο διοικητικό συμβούλιο (David, p. 225-227, 2001).

Η ηγεσία, άλλωστε, των πολυεθνικών επιχειρήσεων είναι πιο πολύπλοκη, καθώς κοινωνικές, πολιτικές, δημογραφικές, περιβαλλοντικές, τεχνολογικές και νομικές προκλήσεις εμφανίζονται καθημερινά. Η εύρυθμη λειτουργία και ο συντονισμός των θυγατρικών επιχειρήσεων είναι, επίσης, κάτι που καλείται να αντιμετωπίσει ο ηγέτης

ενός διεθνούς οργανισμού / επιχείρησης (David, p. 225-227, 2001).

- Θυγατρική Επιχείρηση

Θυγατρική επιχείρηση είναι αυτή, η οποία ελέγχεται από μία μεγαλύτερη, πιο σημαντική και δυνατή στην αγορά επιχείρηση. Οι σχέσεις εξάρτησης των θυγατρικών από τη μητρική έχουν κυρίως νομικό χαρακτήρα (Chan & Makino, 2007) και δεν αποτελούν αντικείμενο της μελέτης αυτής. Από διαχειριστική, όμως, άποψη οι θυγατρικές επιχειρήσεις οργανώνουν μόνες τους τις καθημερινές δραστηριότητές τους, σε εθνικό ή λειτουργικό επίπεδο, λαμβάνοντας πάντα κάποιους βασικούς άξονες από τη μητρική (Petison & Johri, 2008). Η αυτονομία, επίσης, των θυγατρικών επιχειρήσεων έχει μελετηθεί και εκτιμάται ότι αυτή εξαρτάται από το μέγεθος και την πολυπλοκότητα της αγοράς (Johnston & Menguc, 2007).

- Στρατηγικές Επιχειρησιακές Μονάδες (SBU's)

Μία άλλη έννοια πολύ σημαντική στην κατανόηση της δομής των πολυεθνικών οργανισμών είναι η έννοια των Στρατηγικών Επιχειρησιακών Μονάδων (ΣΕΜ) (Strategic Business Units - SBUs). Πρόκειται για επιχειρησιακές μονάδες, οι οποίες υπηρετούν εξωτερικές αγορές με στρατηγικό σχεδιασμό για το παραγόμενο προϊόν ή την δραστηριοποιούμενη αγορά. Μία Στρατηγική Επιχειρησιακή Μονάδα μπορεί να περικλείει ολόκληρο τον οργανισμό ή μόνο ένα μικρότερο μέρος με ειδική λειτουργία. Η μονάδα αυτή έχει δική της στρατηγική, στόχους και ανταγωνιστές, που μπορεί να διαφέρουν από αυτούς της μητρικής (David, p. 248-249, 2001).

Μία Στρατηγική Επιχειρησιακή Μονάδα (SBU), ορίζεται από τις ομοιότητες που έχει, ως προς κοινές πρώτες ύλες (π.χ. χάρτινα προϊόντα, κυτταρίνη, κ.α.), κοινές παραγωγικές διαδικασίες (π.χ. παραγωγή αυτοκινήτων, μηχανών ή άλλων ηλεκτρονικών), κοινή διανομή (απευθείας ή με χονδρέμπορους), κοινούς πελάτες (π.χ. προϊόντα για σούπερ-μάρκετ) και κοινές υπηρεσίες (π.χ. συμβουλευτικές επιχειρήσεις).

Συχνά, οι επιχειρήσεις αναφέρονται στις Στρατηγικές Επιχειρησιακές Μονάδες, ως τμήμα ή διαχωρισμό των λειτουργιών (Segment ή Division). Η επιτυχία της λειτουργίας των μονάδων αυτών εξαρτάται από την αυτονομία που έχουν οι

μάνατζερ των μονάδων αυτών, το βαθμό που μοιράζονται προγράμματα λειτουργιών ή και εγκαταστάσεις και τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση αξιολογεί και ανταμείβει την απόδοση των μάνατζερ των μονάδων (Galbraith & Merrill, 1991).

Επικοινωνία και Οργανωτική Δομή

Η δομή ενός οργανισμού (ή επιχείρησης), όπως ειπώθηκε και παραπάνω, δεν ορίζει μόνο την ιεραρχία και τη σχέση μεταξύ εργαζομένων, υφιστάμενων και προϊστάμενων. Καθορίζει και τα κανάλια επικοινωνίας. Ορίζονται οι αρμοδιότητες και οι δικαιοδοσίες και τα στυλ επικοινωνίας. Ειδικότερα σε περιπτώσεις, όπου εφαρμόζεται η εκτεταμένη κάθετη δομή, όπου υπάρχουν αρκετά επίπεδα μάνατζμεντ, η από πάνω προς τα κάτω (top-down) και μονόδρομη επικοινωνία είναι αυτή που χρησιμοποιείται δημιουργώντας ποικίλα προβλήματα κατά τη μεταφορά πληροφοριών ή δεδομένων από την αρχική πηγή έως τον τελικό παραλήπτη (Rollinson, p. 629-630, 2002).

Η επίσημη επικοινωνία σε έναν οργανισμό (ή επιχείρηση) πρέπει να είναι η κάθετη, η διαγώνια και η παράλληλη επικοινωνία. Η κάθετη είναι η πιο κοινή και είναι πιο αποτελεσματική όταν είναι και αμφίδρομη. Η κάθετη και προς τα κάτω είναι αυτή που σημειώνεται τις περισσότερες φορές. Ο συνδυασμός της, όμως και με την κάθετη και προς τα επάνω, μπορεί να επιλύσει προβλήματα έγκαιρης ενημέρωσης της ηγεσίας. Η διαγώνια επικοινωνία δεν χρησιμοποιείται συχνά, αποτελεί, όμως, λύση όταν για παράδειγμα οι μάνατζερ πρέπει να επικοινωνήσουν κατευθείαν με το προσωπικό του τεχνικού τμήματος. Τέλος, η παράλληλη επικοινωνία ή επικοινωνία δικτύου, όπως είναι γνωστή, αφορά επικοινωνία για τη διαχείριση ενός έργου ή συναντήσεις διατμηματικών μονάδων, όπου τείνουν πλέον να ενσωματωθούν στην επίσημη δομή του οργανισμού (ή επιχείρησης) (Rollinson, p. 629-630, 2002).

5.2.3 Εξωτερικό Περιβάλλοντος & Αγορά Δραστηριοποίησης Οργανισμού

Ο οργανισμός ή επιχείρηση είναι μία οντότητα, η οποία αλληλεπιδρά με την αγορά και το εξωτερικό του περιβάλλον, ως σύστημα. Σύμφωνα με τους Vakola & Wilson (2004), ο οργανισμός είναι ένα σύστημα, το οποίο έχει ως εισροή πόρους και πρώτες ύλες και εφαρμόζοντας εσωτερικά επίσημα (διοίκηση, δομή, τεχνολογία στρατηγική) και ανεπίσημα (κουλτούρα, αξίες, πολιτικές) υπο-συστήματα, αποδίδει αποτελέσματα σχετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων και την επίτευξη των επιχειρηματικών

στόχων.

Εξωτερικό περιβάλλον

Σύμφωνα με τον Daft (p. 134-140, 2004), το εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει οτιδήποτε είναι εκτός των ορίων του οργανισμού (ή της επιχείρησης). Ορίζεται από όλα εκείνα τα στοιχεία-παράγοντες που έχουν τη δυνατότητα να επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό την επιτυχή πορεία ενός οργανισμού. Οι διακεκριμένοι τομείς στους οποίους μπορεί να κατηγοριοποιηθεί το εξωτερικό περιβάλλον είναι:

- Κλάδος (ανταγωνιστές, μέγεθος της βιομηχανίας και της ανταγωνιστικότητας, σχετικές βιομηχανίες)
- Πρώτες Ύλες (προμηθευτές, κατασκευαστές, υπηρεσίες)
- Ανθρώπινο Δυναμικό (αγορά εργασίας, γραφεία εύρεσης εργασίας, πανεπιστήμια, εκπαιδευτικές σχολές)
- Χρηματοοικονομικά (τράπεζες, καταθέσεις και δάνεια, ιδιωτικοί επενδυτές)
- Αγορά (πελάτες υφιστάμενοι και δυνητικοί)
- Τεχνολογία (τεχνικές παραγωγής, πληροφορική, "e-commerce")
- Οικονομικές Συνθήκες (οικονομική ύφεση, δείκτης ανεργίας, πληθωρισμός, επενδύσεις)
- Κράτος (γεωγραφική τοποθεσία, νόμοι και κανονισμοί, φορολογικό και δικαστικό σύστημα)
- Κοινωνικό - πνευματικός Τομέας (δημογραφικά στοιχεία, αξίες, εκπαίδευση, ήθη και έθιμα) (Hunger & Wheelen, 2004)
- Διεθνείς Εξελίξεις (ανταγωνισμός και εξαγορές από ξένες εταιρείες, εισόδος σε αγορές του εξωτερικού, ξένα ήθη και έθιμα, μεταβολές στο συνάλλαγμα).

Το εξωτερικό περιβάλλον διαχωρίζεται επίσης σε μακρο-περιβάλλον και μικρο-περιβάλλον. Το μάκρο-περιβάλλον ενός οργανισμού (ή επιχείρησης) αφορά το οικονομικό, το τεχνολογικό, το πολιτικό-νομικό και το κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον (David, p. 85-92, 2001). Αντίθετα, το μικρο-περιβάλλον προσεγγίζεται πολύ αποτελεσματικά από τη θεωρία του Porter (1980) και αφορά τις πέντε δυνάμεις ανταγωνισμού (την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδο, την απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και την απειλή από

τα υποκατάστατα προϊόντα).

Αγορά δραστηριοποίησης

Επειδή, ακριβώς, ο οργανισμός (ή επιχείρηση) είναι μία οντότητα με αλληλεπίδραση με το εξωτερικό περιβάλλον, η αγορά δραστηριοποίησης με όλα τα χαρακτηριστικά που αναφέρθηκαν παραπάνω επηρεάζει αναμφίβολα την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού (ή της επιχείρησης). Πολλοί ερευνητές έχουν ασχοληθεί με τον καλύτερο τρόπο προσαρμογής ενός οργανισμού (ή επιχείρησης) στις αλλαγές του σύγχρονου περιβάλλοντος (Malone, 2004; Chua, 2003).

Οι Bruckner *et al.* (1999), υποστηρίζουν ότι η στρατηγική ενός οργανισμού (ή επιχείρησης) καθορίζεται σε ένα βαθμό από την αγορά δραστηριοποίησης. Κι αυτό είναι αλήθεια, εάν αναλογιστεί κανείς ότι οι συνθήκες ανταγωνισμού και η παγκοσμιοποίηση επιβάλλουν στον οργανισμό (ή επιχείρηση) να μεταβάλλει τους στόχους του και να τροποποιήσει τη στρατηγική του, προκειμένου να επιβιώσει.

Αλυσίδα αξίας

Στα πλαίσια του ανταγωνισμού, η αξία σαν έννοια είναι το χρηματικό ποσό που οι αγοραστές είναι πρόθυμοι να ξοδέψουν σε αντάλλαγμα για το προϊόν που προσφέρει ο οργανισμός. Ένας οργανισμός (ή επιχείρηση) θεωρείται κερδοφόρος, όταν η αξία - τιμή που υπαγορεύει, υπερβαίνει το κόστος παραγωγής του προϊόντος. Στόχος, επομένως, κάθε στρατηγικής είναι να δημιουργεί αξία για τους αγοραστές μεγαλύτερη αυτής που χρειάζεται για να το δημιουργήσει. Εάν όλες οι δραστηριότητες (κύριες και υποστηρικτικές) αναπαρασταθούν σε ένα διάγραμμα, τότε αυτό ονομάζεται αλυσίδα αξίας (value chain) ή αλυσίδα πελάτη / προμηθευτή (Kess *et al.*, 2010).

Η ανάλυση της αλυσίδας αξίας αφορά ατομικά έναν οργανισμό ή μία επιχείρηση, που δραστηριοποιείται σε μία αγορά και εμφανίζει τη συνολική αξία του παραγόμενου προϊόντος της (Γεωργόπουλος, 2002).

Στην παρούσα διατριβή η έννοια της αλυσίδας αξίας χρησιμοποιείται και για την αποτύπωση της προτεινόμενης μεθοδολογίας. Μία τέτοια διαγραμματική απεικόνιση μίας διαδικασίας καθιστά πιο ξεκάθαρες τις φάσεις της μεθοδολογίας, ενώ ταυτόχρονα γίνεται εστίαση στα σημεία, που τελικά προσθέτουν αξία. Οι

βιβλιογραφικές αναφορές για την αποτύπωση των δραστηριοτήτων σε αλυσίδα αξίας είναι πολλές (Porter, p. 36-52, 1985 & 1987; Normann & Ramirez, 1993; Rayport & Sviokla, 1993; Champion, 2001). Υπάρχουν, όμως και βιβλιογραφικές αναφορές για τη χρήση της αλυσίδας αξίας πέρα της αρχικής της έννοιας, όπως αυτή παρουσιάστηκε από τον Porter (1985), όπως η αλυσίδα αξίας της καινοτομίας (Hansen & Birkinshaw, 2007), αλυσίδα αξίας με τη χρήση πληροφοριακών συστημάτων (Porter & Millar, 1985), η αλυσίδα αξίας στα επίπεδα διοίκησης για τη λήψη αποφάσεων (Ilyas *et al.*, 2006), η αλυσίδα αξίας των αναγκών και αξιών των εμπλεκόμενων μίας επιχείρησης (Lichtenstein & Dade, 2007), κ.α..

5.2.4 Κατακλειδα – Η έννοια του Οργανισμού στο EMEA

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, το EMEA μπορεί να εφαρμοστεί είτε για αυτο-αξιολόγηση είτε ως μέσο βράβευσης της άριστης επιχειρηματικής απόδοσης σε όλους τους οργανισμούς και επιχειρήσεις ανεξάρτητα από το είδος δραστηριοποίησης, τον κλάδο ή το μέγεθος. Υπάρχουν βέβαια εξειδικευμένες εκδόσεις του EMEA (βλέπε § 3.6), οι οποίες όμως παύουν σταδιακά να ισχύουν με τη δημοσίευση του EMEA 2010, καθώς θεωρείται πλέον ότι οι αλλαγές που έγιναν καλύπτουν όλα τα είδη των επιχειρήσεων και δεν κρίνεται αναγκαία η εξειδίκευση σε κλάδους και μεγέθη.

Συνδυάζοντας, όμως, τα χαρακτηριστικά των οργανισμών, όπως αυτά παρουσιάστηκαν παραπάνω με τις αρχές του EMEA, γίνεται αντιληπτό ότι μία ευέλικτη οργανωτική δομή μέσα σε έναν οργανισμό είναι πιθανώς καλύτερη για την εφαρμογή ενός μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας. Η επικοινωνία δικτύου αλλά και η κάθετη και αμφίδρομη πληροφόρηση είναι επίσης αναγκαία. Ανάλογα τώρα με την κατηγορία του οργανισμού ή της επιχείρησης διαφοροποιούνται οι κύριες μετρήσεις και τα κύρια αποτελέσματα, αλλά παραμένει ως κοινός στόχος η ικανοποίηση των εμπλεκόμενων μερών και η επιτυχία του οργανισμού (ή επιχείρησης) μέσα στο σύγχρονο και άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Τα επίπεδα διάκρισης στην Αριστεία, άλλωστε, είναι τρία και κλιμακώνουν τις απαιτήσεις από τις επιχειρήσεις, με στόχο να εμπλακούν επιχειρήσεις και οργανισμοί ανεξάρτητα από το επίπεδο ωριμότητάς τους, και μάλιστα επιδιώκεται να αναπτυχθούν και να ωριμάσουν μέσα στην Κουλτούρα Αριστείας που καλλιεργείται με την εφαρμογή του EMEA.

Τονίζεται, τέλος, ότι η εφαρμογή του EMEA μπορεί να γίνει ακόμα και σε τμήμα επιχείρησης, σε Στρατηγική Επιχειρησιακή Μονάδα, σε ολόκληρη ή μόνο σε ένα μέρος της επιχείρησης.

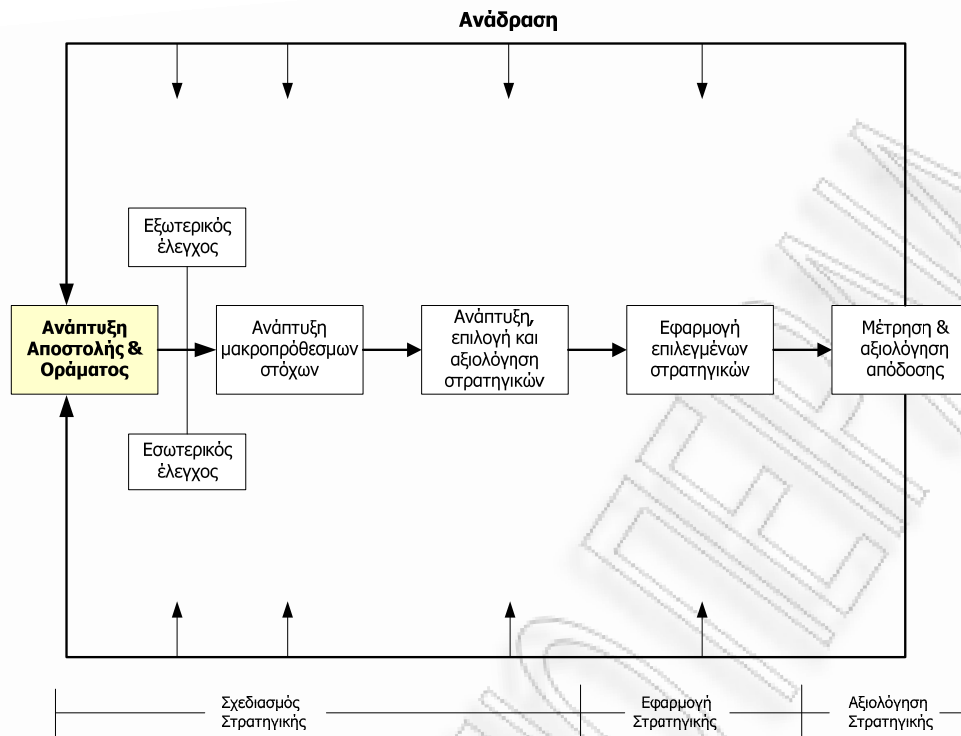
Η προσέγγιση, συνεπώς στην υπο-απαίτηση 1α1, σχετικά με την ανάπτυξη της Αποστολής, του Οράματος και των συνιστωσών Κουλτούρας του οργανισμού, μπορεί να διαφέρει ανάλογα με τον ορισμό του οργανισμού (ή επιχείρησης). Ένας οργανισμός, για παράδειγμα, που συμμετέχει ολόκληρος στην διαδικασία ικανοποίησης των απαιτήσεων του EMEA, έχει συγκεκριμένους και διακριτούς στόχους που πρέπει να επικοινωνήσει μέσα από τη Δήλωση της Αποστολής και του Οράματος. Αντίθετα, στην περίπτωση που η υιοθέτηση του EMEA γίνεται από ένα τμήμα μίας επιχείρησης ή από μία Στρατηγική Επιχειρησιακή Μονάδα (ΣΕΜ), οι ανάγκες είναι διαφορετικές. Στη δεύτερη περίπτωση, λοιπόν, μπορεί η Αποστολή και το Όραμα να πρέπει να αναπτυχθούν κάτω από το πλαίσιο των αρχών όλης της επιχείρησης, ή της μητρικής ή του ομίλου, στον οποίο ανήκει το τμήμα ή η ΣΕΜ. Η κουλτούρα, που διέπει και επηρεάζει το τμήμα ή τη ΣΕΜ είναι συγκεκριμένη και συχνά επιτρέπονται μικρές προσαρμογές ή αλλαγές.

Παρόλα αυτά, τα παραδείγματα αυτά και πάλι δεν υποδεικνύουν μία σωστή η λανθασμένη προσέγγιση. Στηρίζουν απλά την άποψη ότι το EMEA επιτρέπει διαφορετικές προσεγγίσεις για την ικανοποίηση των απαιτήσεων των κριτηρίων του, οι οποίες ανάλογα με την περίπτωση μπορεί να είναι εξίσου αποτελεσματικές.

5.3 Αποστολή

Η ανάπτυξη οργανωσιακού Οράματος και Αποστολής αποτελεί βασικό κομμάτι της στρατηγικής μίας επιχείρησης (ή οργανισμού). Τα περισσότερα βιβλία στρατηγικής, άλλωστε, αναφέρουν την ανάπτυξη Αποστολής και Οράματος από τα πρώτα και πιο σημαντικά στρατηγικά βήματα που ακολουθεί ο οργανισμός προκειμένου να επιτύχει τους στόχους του.

Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τον David (p. 55, 2001), το στρατηγικό μοντέλο ενός οργανισμού έχει τα ακόλουθα στάδια:



**Διάγραμμα 5.7: Στάδια Στρατηγικού Μοντέλου
(Πηγή Διαγράμματος: David, p.55, 2001)**

Η ανάπτυξη, επομένως, Αποστολής και Οράματος είναι το πρώτο και πολύ σημαντικό στάδιο στην ανάπτυξη, εφαρμογή και αξιολόγηση του στρατηγικού σχεδίου ενός οργανισμού (ή μιας επιχείρησης).

5.3.1 Ορισμός

Πριν ο οργανισμός θέσει τους στρατηγικούς στόχους του, είναι απαραίτητο να γνωρίζει που βρίσκεται, την παρούσα επιχειρηματική κατάσταση του και το που θέλει να φτάσει (David, p. 50-59, 2001). Η Δήλωση της Αποστολής είναι η διαρκής δήλωση του σκοπού ενός οργανισμού (ή επιχείρησης) που τον ξεχωρίζει από τους υπόλοιπους όμοιους οργανισμούς (ή επιχειρήσεις). Αναγνωρίζει το εύρος λειτουργίας του οργανισμού, σχετικά με τα παραγόμενα προϊόντα / υπηρεσίες και την αγορά που δραστηριοποιείται (Pearce & David, 1987).

Ο Drucker (1971) πιστεύει ότι η ερώτηση «*ποια είναι η κύρια δραστηριότητα του οργανισμού*» είναι συνώνυμη με το «*ποια είναι η Αποστολή του οργανισμού*». Η Δήλωση της Αποστολής είναι ουσιαστικά η δήλωση των βασικών αρχών και πιστεύω, των στόχων και της φιλοσοφίας και η δήλωση της κύριας δραστηριότητας του

οργανισμού.

Οι Sufi & Lyons (2003) υποστήριξαν ότι η Δήλωση της Αποστολής είναι η αποτύπωση της κύριας ιδεολογίας του οργανισμού, η οποία αναλύεται περαιτέρω σε βασικές αξίες και σκοπό:

Κύρια Ιδεολογία = Βασικές Αξίες + Σκοπός
--

Πολλοί οργανισμοί επέλεξαν αυτόν τον ορισμό και θέλησαν μέσω της Δήλωσης της Αποστολής τους να δηλώσουν την κύρια ιδεολογία τους (Sufi & Lyons, 2003).

5.3.2 Σημασία Ύπαρξης Επίσημης Δήλωσης Αποστολής

Πολλοί ερευνητές ασχολήθηκαν για τη σημασία ύπαρξης επίσημης Δήλωσης Αποστολής. Όπως, αναφέρθηκε και παραπάνω η Δήλωση Αποστολής και Οράματος είναι πολύ σημαντικό βήμα στην ανάπτυξη της στρατηγικής.

Μια επιτυχημένη Δήλωση Αποστολής έχει πολλά πλεονεκτήματα για τον οργανισμό. Αρχικά, η Δήλωση της Αποστολής βοηθά ώστε οι μάντζερ όλων των επιπέδων να συνειδητοποιήσουν τις διαφοροποιήσεις τους και να τις συζητήσουν κάτω από ένα κοινό πρίσμα (Ireland & Hitt, 1992). Λειτουργεί, όμως, και σαν εργαλείο επικοινωνίας, τόσο με τους πελάτες, καθώς ξεκαθαρίζει τον ρόλο ύπαρξης ενός οργανισμού (ή επιχείρησης) αλλά και ως μέσο ενδυνάμωσης και παρακίνησης των εργαζομένων για την επίτευξη μελλοντικών στόχων και επικοινωνίας και ενημέρωσης του πλαισίου αξιών της επιχείρησης (Sufi & Lyons, 2003; Marginson, 2009).

Η ύπαρξη επίσημης Δήλωσης Αποστολής, όμως, έχει και ως στόχο την καθοδήγηση όλου του στρατηγικού σχεδίου, τον καθορισμό του σκοπού του οργανισμού (ή της επιχείρησης), την παροχή κοινής κατεύθυνσης, τόσο μεταξύ των τμημάτων, όσο και μεταξύ εργαζομένων και τέλος την καθοδήγηση στο συλλήγιστο (Anadolu & Karami, 2002).

Οι King & Cleland (1979) υποστήριξαν ότι ο οργανισμός (ή η επιχείρηση) πρέπει να αναπτύσσει Αποστολή και μάλιστα να τη διατηρεί γραπτώς, καθώς έτσι:

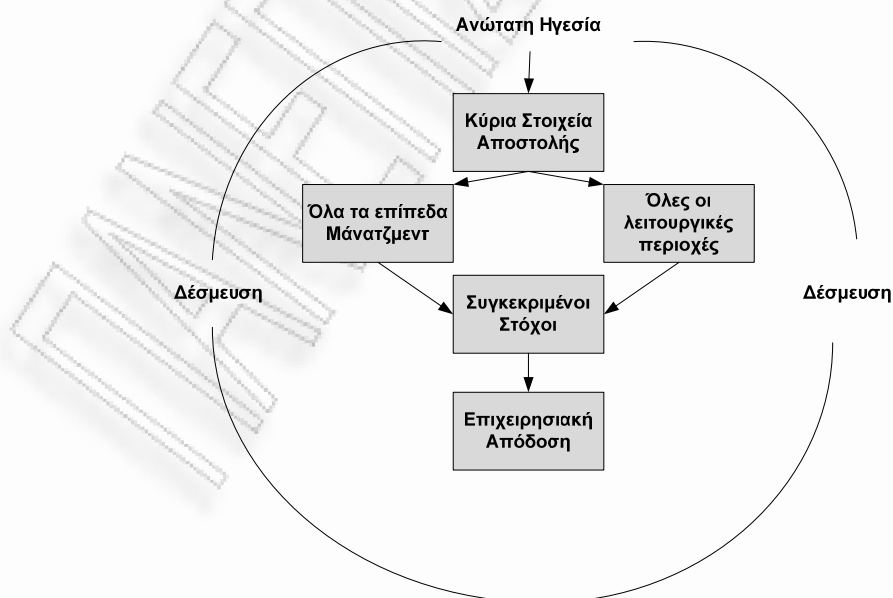
1. Εξασφαλίζεται η ομοφωνία των στόχων μέσα στον οργανισμό

2. Παρέχεται μία βάση, ένα πρότυπο για τον εντοπισμό των πόρων
3. Δημιουργείται ένα γενικό οργανωσιακό κλίμα
4. Εξυπηρετεί όλους όσους επιθυμούν να γνωρίζουν το σκοπό και τις κατευθύνσεις του οργανισμού (ή της επιχείρησης)
5. Μεταφράζει τους στόχους σε καθημερινή δομή εργασίας, εμπλέκοντας όλους τους υπεύθυνους μέσα στον οργανισμό
6. Εξειδικεύει το σκοπό του οργανισμού και τον μεταφράζει σε μετρήσιμους δείκτες απόδοσης, όπως ο χρόνος και το κόστος (King & Cleland, 1979).

Η Αποστολή ως Στρατηγικό Εργαλείο

Ο Malone (2004) προχώρησε ένα βήμα παρακάτω και τόνισε ότι μία επιτυχημένη Δήλωση Αποστολής μπορεί να αποτελέσει χρήσιμο στρατηγικό εργαλείο και περιέκλυσε τη θεωρία του αυτή στο διάγραμμα 5.8.

Σύμφωνα, λοιπόν, με αυτή τη θεωρία, βασικό και πρωταρχικό βήμα είναι η δέσμευση της ανώτατης ηγεσίας. Στη συνέχεια, οι ηγέτες οφείλουν να αναγνωρίσουν τα κύρια συστατικά της Δήλωσης Αποστολής και να τα επικοινωνήσουν σε όλα τα επίπεδα μανάτζμεντ και σε όλες τις λειτουργικές περιοχές του οργανισμού (ή της επιχείρησης). Η δημιουργία συγκεκριμένων στόχων και μετρήσιμων δεικτών, που εκρέουν από τη Δήλωση Αποστολής, είναι το επόμενο βήμα πριν την αξιολόγηση της απόδοσης του οργανισμού (ή επιχείρησης).



**Διάγραμμα 5.8: Η χρήση της Αποστολής ενός οργανισμού ως Στρατηγικό Εργαλείο
(Πηγή Διαγράμματος: Malone, 2004)**

Επίδραση Αποστολής στην Απόδοση

Η ανάπτυξη μιας Αποστολής έχει σαν αποτέλεσμα και τον εντοπισμό των πραγματικών στόχων και την παρουσίασή τους κάτω από κοινό πρίσμα. Έτσι, επιτυγχάνεται η συμμετοχή και εμπλοκή των ηγετών για τη βελτίωση των αποτελεσμάτων και συνεπώς και της απόδοσης του οργανισμού (ή της επιχείρησης) (Pearce & David, 1987).

Η μελέτη των Bart & Baetz (1998) έδειξε, άλλωστε, ότι υπάρχει σαφής σχέση μεταξύ της επίσημης Δήλωσης Αποστολής και κατ' επέκταση της χρήσης συγκεκριμένου στρατηγικού μοντέλου και χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων, όπως επιστροφή κεφαλαίου, επιστροφή επί των πωλήσεων, ποσοστό αλλαγής σε κέρδη και πωλήσεις. Αυτό, σύμφωνα με τους συγγραφείς, οφείλεται καθαρά στη σωστή χρήση της Αποστολής από τους ηγέτες και την εστίαση σε οτιδήποτε είναι σημαντικό, αφού γίνεται ιεράρχηση στις ανάγκες και τους στόχους.

Πέρα από χρηματοοικονομικούς δείκτες, η χρήση της Δήλωσης Αποστολής ως στρατηγικό εργαλείο επηρεάζει θετικά και μετρήσεις, όπως η ικανοποίηση πελατών, η ποιότητα προϊόντων ή υπηρεσιών, η χρήση τεχνολογίας και η κοινωνική εικόνα του οργανισμού (ή της επιχείρησης) (Analoui & Karami, 2002).

5.3.3 Χαρακτηριστικά Δήλωσης Αποστολής

Η Δήλωση Αποστολής είναι ουσιαστικά η ευθυγράμμιση τριών βασικών χαρακτηριστικών: της καθαρής δήλωσης ιδιοτήτων, ο προσανατολισμός στους πελάτες και η καθαρή δήλωση της κοινωνικής πολιτικής.

- **Ιδιότητες:** Το πρώτο χαρακτηριστικό σχετίζεται με το γεγονός ότι στη Δήλωση Αποστολής ορίζονται οι κύριοι στόχοι, χωρίς όμως να περιορίζει τη πρωτοβουλία και τη δημιουργικότητα των μάντζερ. Από την άλλη, δεν είναι τόσο γενική, ώστε να μην είναι και χρηστική.

Σημαντική είναι, επίσης και η εστίαση της Δήλωσης Αποστολής στις ανάγκες των εμπλεκομένων. Από τη μία δεν είναι δυνατό να γίνει αναφορά σε όλες τις ανάγκες των εμπλεκομένων, καθώς αυτοί, ανάλογα με τις δραστηριότητες του οργανισμού (ή επιχείρησης), ποικίλουν (εργαζόμενοι, πελάτες, προμηθευτές, κοινωνικές

οργανώσεις, διανομείς, μέτοχοι, ανώτατα στελέχη, επενδυτές, κυβερνητικοί εκπρόσωποι, περιβαλλοντικές οργανώσεις, κ.α.). Από την άλλη η γενική μορφή της Δήλωσης της Αποστολής, όπως και στην προηγούμενη περίπτωση δεν εξυπηρετεί κανένα σκοπό του οργανισμού (ή της επιχείρησης) (David, p. 50-69, 2001).

- Προσανατολισμός στους πελάτες: Το δεύτερο χαρακτηριστικό είναι η εστίαση στον πελάτη. Η Δήλωση Αποστολής ενός οργανισμού (ή επιχείρησης) εκτός από το στόχο, το προϊόν ή την υπηρεσία που παράγει, τη φιλοσοφία και τη χρήση τεχνολογίας, πρέπει να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των πελατών. Στόχος, άλλωστε, των οργανισμών (ή επιχειρήσεων) είναι η προσέλκυση νέων πελατών και η υπόσχεση ότι αυτά που αναμένουν από την επιχείρηση είναι αλήθεια και θα πραγματοποιηθούν σύντομα (Bart & Baetz, 1998).
- Κοινωνική Πολιτική: Το τρίτο χαρακτηριστικό της Δήλωσης Αποστολής, σύμφωνα με τον David (2001) είναι η κοινωνική πολιτική. Είναι ένα στοιχείο που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη όταν αναπτύσσεται η Αποστολή ενός οργανισμού (ή επιχείρησης), καθώς επηρεάζει τη δημόσια εικόνα του και επηρεάζει τους κοινωνικά ευαίσθητοποιημένους πελάτες.

Μία άλλη προσέγγιση των χαρακτηριστικών της Δήλωσης Αποστολής είναι αυτή του Stone (1996), σύμφωνα με τον οποία τα χαρακτηριστικά της Δήλωσης Αποστολής αφορούν:

- στην ξεκάθαρη διατύπωση της: Πρέπει να είναι γραμμένη σε απλή και κατανοητή από όλους γλώσσα
- στην άμεση συσχέτιση με τον οργανισμό (ή επιχείρηση) και τις ανάγκες του: η Δήλωση Αποστολής πρέπει να είναι κατάλληλη για τον οργανισμό (ή επιχείρηση) που τη χρησιμοποιεί
- στην επικαιροποίηση: πρέπει να ανανεώνεται συχνά και να μη χρησιμοποιούνται δηλώσεις που αναπτύχθηκαν χρόνια πριν και δεν αντιπροσωπεύουν τα πιστεύω του σύγχρονου οργανισμού
- στην σύγχρονη και θετική γραφή: πρέπει να είναι γραμμένη με τέτοιο τρόπο ώστε να εμπνέει και να παρακινεί τους εργαζόμενους να δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους.
- στη μοναδικότητα: η Δήλωση Αποστολής είναι μοναδική για κάθε οργανισμό

- (ή επιχείρηση) και δεν πρέπει να αντιγράφεται από άλλους οργανισμούς (ή επιχειρήσεις), με διαφορετικούς στόχους και ακολουθούμενες στρατηγικές
- ο στη διαχρονικότητα: πρέπει να εμπνέει και να παρακινεί όλους τους εμπλεκόμενους με μελλοντικό προσανατολισμό και σκοπό την επίτευξη των επιδιώξεων όλων
 - ο στην προσαρμογή στο απευθυνόμενο κοινό: η Δήλωση Αποστολής δεν πρέπει να εστιάζει μόνο σε ορισμένες ομάδες εμπλεκομένων αλλά σε όλους όσους απευθύνεται ο οργανισμός (ή επιχείρηση) μέσα από τα προϊόντα, τις υπηρεσίες ή και την κοινωνική και περιβαλλοντική ευαισθητοποίησή του.

5.3.4 Συστατικά Δήλωσης Αποστολής

Σύμφωνα με τον David (p. 50-69, 2001), επειδή η Δήλωση της Αποστολής γνωστοποιείται δημοσίως και υπηρετεί συγκεκριμένους στόχους για τον οργανισμό (ή επιχείρηση) πρέπει να περιλαμβάνει εννέα βασικά συστατικά:

1. Ποιοι είναι οι πελάτες του οργανισμού (ή της επιχείρησης)
2. Ποια είναι τα παραγόμενα προϊόντα ή οι παρεχόμενες υπηρεσίες
3. Ποια είναι η αγορά δραστηριοποίησης
4. Εάν χρησιμοποιεί ο οργανισμός (ή επιχείρηση) σύγχρονη τεχνολογία
5. Εάν υπάρχει δέσμευση στην ανάπτυξη και την χρηματοοικονομική επιβίωση του οργανισμού (ή επιχείρησης)
6. Ποια είναι η βασική φιλοσοφία, οι αξίες, τα πιστεύω και οι ηθικές προτεραιότητες του οργανισμού (ή επιχείρησης)
7. Ποια είναι τα στοιχεία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
8. Ποια η υπευθυνότητα σχετικά με την κοινωνική και περιβαλλοντική εικόνα του οργανισμού (ή της επιχείρησης)
9. Εάν αποτελούν οι εργαζόμενοι πολύτιμο πόρο για τον οργανισμό (ή επιχείρηση) (Pearce & David, 1987; David, 2001; Sufi & Lyons, 2003).

Η εμπειρική μελέτη των Analoui & Karami (2002), έδειξε ότι η Δήλωση Αποστολής διαφέρει ανάλογα με τη χώρα δραστηριοποίησης του οργανισμού (ή επιχείρησης). Τα βασικά συστατικά της Αποστολής ανάλογα με τη χώρα, στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση (συγκεκριμένα για την έρευνα Η.Π.Α., Ην. Βασίλειο, Καναδάς και Ιρλανδία) δίνονται στον ακόλουθο πίνακα (5.1):

**Πίνακας 5.1: Στοιχεία της Δήλωσης Αποστολής Ανάλογα με τη Χώρα Δραστηριοποίησης
(Analoui & Karami, 2002)**

Ερευνητής	Χώρα	Στοιχεία της Δήλωσης Αποστολής
Pearce and David (1987)	Η.Π.Α	Ποιοι είναι οι πελάτες και η αγορά στην οποία απευθύνεται
		Βασικά προϊόντα / υπηρεσίες
		Γεωγραφική εμβέλεια
		Βασικές χρησιμοποιούμενες τεχνολογίες
		Φιλοσοφία του οργανισμού (ή της επιχείρησης)
		Ιδέες, αρχές του οργανισμού
		Επιθυμητή εικόνα στο κοινό
Klemm <i>et al.</i> (1991)	Ην. Βασίλειο	Μακροπρόθεσμος σκοπός του οργανισμού
		Μακροπρόθεσμοι στρατηγικοί στόχοι, υπογραμμίζοντας την επιθυμητή απόδοση του οργανισμού
		Ποσοτικοποιημένοι στόχοι για δεδομένο χρονικό διάστημα
		Εμβέλεια και δραστηριότητες του οργανισμού αναφορικά με τη γεωγραφική θέση
Baetz and Bart (1996)	Καναδάς	Οικονομικοί στόχοι
		Μη οικονομικοί στόχοι
		Ορισμός της επιτυχίας για τον οργανισμό
		Ορισμός της ακολουθούμενης στρατηγικής
		Πελάτες
O’Gorman and Doran (1999)	Ιρλανδία	Μέριμνα επιβίωσης
		Προϊόντα / υπηρεσίες
		Ενδιαφέρον για τους πελάτες
		Γεωγραφική εμβέλεια
		Φιλοσοφία του οργανισμού (ή της επιχείρησης)
		Ενδιαφέρον για ποιότητα
		Προφίλ του οργανισμού (ή της επιχείρησης)
		Πελάτες / αγορά
		Προμηθευτές
Βασική τεχνολογία		

Ο Emery (1996) τόνισε ότι η εστίαση της Δήλωσης Αποστολής πρέπει να είναι εξωτερική, τονίζοντας το ποιοι είναι οι πελάτες και τα προσφερόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες, αλλά και εσωτερική, υπογραμμίζοντας τις αξίες και την εσωτερική κουλτούρα του οργανισμού (ή επιχείρησης).

Οι Sufi & Lyons (2003) μέσω εμπειρικής μελέτης προσδιόρισαν το ποσοστό χρήσης συστατικών στη Δήλωση Αποστολής. Το 95% των οργανισμών που συμμετείχε στη μελέτη περιελάμβαναν στη Δήλωση Αποστολής τους την εστίαση στους πελάτες. Το 90% έκανε αναφορά στον τρόπο επικοινωνίας με τα ενδιαφερόμενα μέρη, ενώ το 86%, στο ενδιαφέρον επιβίωσης του οργανισμού (ή επιχείρησης). Το ίδιο ποσοστό (86%) αναφέρεται στις αξίες του οργανισμού, ενώ το 76% κάνει αναφορά στο ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους. Ακολουθούν οι αναφορές στην ποιότητα και καινοτομία (71%), στη δημόσια εικόνα (67%), στις κύριες δραστηριότητες (62%), στην τοποθεσία (43%) και στην ταυτότητα του οργανισμού (33%).

Οι Bart & Baetz (1998) πραγματοποίησαν μία βιβλιογραφική μελέτη των συστατικών που πρέπει να περιέχει η Δήλωση της Αποστολής. Η μελέτη αυτή συμπληρώνεται με στοιχεία που προέκυψαν από πιο πρόσφατη βιβλιογραφία και παρουσιάζεται στον πίνακα 5.2.

**Πίνακας 5.2: Βιβλιογραφική Ανασκόπηση Συστατικών Δήλωσης Αποστολής
(Bart & Baetz, 1998; David, 2001; Sufi & Lyons, 2003)**

Συστατικά Αποστολής	Drucker (1974)	Pearce & David (1987)	Campbell & Yeung (1991)	Collins & Parris (1991)	Klemm <i>et al.</i> (1991)	Ireland & Hitt (1992)	David, (2001)	Sufi & Lyons, (2003)
Σκοπός	x		x		x	x		
Αξίες / Πιστεύω / Φιλοσοφία		x	x			x	x	x
Στρατηγική / Ανταγωνιστικό	x		x		x	x		x
Χαρακτηριστικά Συμπεριφοράς / Πολιτικές			x					
Επιχειρηματικοί στόχοι όλων των επιπέδων				x	x			
Ταυτότητα		x					x	x
Δημόσια Εικόνα		x					x	x
Τοποθεσία		x					x	x
Τεχνολογία		x					x	x
Επιβίωση		x					x	x

Αξιολόγηση Δήλωσης Αποστολής

Η Δήλωση της Αποστολής ενός οργανισμού (ή επιχείρησης) δεν είναι πάντα αποτελεσματική και αποδοτική για τον οργανισμό. Σύμφωνα με τον Drucker (1971) για να είναι αποτελεσματική η Δήλωση της Αποστολής και να υπηρετεί τους στόχους του οργανισμού πρέπει να:

- Είναι σύντομο και επικεντρωμένο
- Είναι ξεκάθαρο και ευκόλως κατανοητό
- Καθορίζει το λόγο ύπαρξης του οργανισμού (ή της επιχείρησης)
- Μην υπαγορεύει τρόπους
- Είναι ανοιχτό σε απόψεις
- Προσδίδει τις κατευθυντήριες γραμμές
- Δηλώνει τις ευκαιρίες
- Συμβαδίζει με αυτό των ανταγωνιστών
- Εμπνέει τους εργαζόμενους αλλά και το κοινωνικό σύνολο
- Επισημαίνει το προφίλ που παρουσιάζει ο οργανισμός στους εμπλεκόμενους της (Drucker, 1971).

Από την άλλη πλευρά, η Δήλωση Αποστολής της επιχείρησης δεν πρέπει να:

- να αποτελεί σλόγκαν, επιχειρησιακό σχέδιο ή διαφημιστική προώθηση
- να περιέχει χιουμοριστικές ή σαρκαστικές έννοιες
- να αναφέρεται με υπερβολές στο πόσο «καλή» είναι η επιχείρηση, ότι έχει την καλύτερη ποιότητα και τους καλύτερους εργαζόμενους στην αγορά, γιατί έτσι δεν μπορεί να διαφέρει πραγματικά από τους υπόλοιπους και πολλές φορές δεν γίνεται πιστευτή
- να είναι αντιγραφή από κάποιο άλλο, γιατί όσο και αλλαγμένο να είναι στην πορεία θα φανεί ότι δεν είναι αληθινό (David, p. 50-69, 2001).

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της Δήλωσης της Αποστολής αφορούν στο μεγάλο αριθμό των διαφορετικών ομάδων εμπλεκόμενων, στο μεγάλο κόπο και φόρτο εργασίας που απαιτείται για την ανάπτυξη της Αποστολής του οργανισμού (ή επιχείρησης). Επηρεάζεται, επίσης, από την άποψη ότι η Δήλωση της Αποστολής μπορεί να αποκαλύψει σημαντικές πληροφορίες για τον οργανισμό (ή

επιχείρηση), αλλά και από τον πολύτιμο χρόνο που δαπανούν τα ανώτατα επίπεδα ηγεσίας για λειτουργικές και διαδικαστικές λεπτομέρειες και όχι για στρατηγικά σχέδια (Ireland & Hitt, 1992).

5.3.5 Ανάπτυξη της Δήλωσης Αποστολής

Η ανάπτυξη, συνεπώς, της Αποστολής ενός οργανισμού (ή επιχείρησης) δεν είναι απλή διαδικασία. Υπάρχουν διαφορετικές προσεγγίσεις, οι οποίες παρουσιάζονται στη συνέχεια.

Προϋποθέσεις για την ανάπτυξη αποτελεσματικής Δήλωσης Αποστολής

Οι Ireland & Hitt (1992) επισήμαναν τις δυσκολίες ανάπτυξης της Αποστολής ενός οργανισμού (ή επιχείρησης) και πρότειναν κάποιες προϋποθέσεις ανάπτυξης αποτελεσματικής Δήλωσης Αποστολής. Αυτές αφορούν:

- στη δέσμευση της ανώτερης ηγεσίας. Είναι πολύ σημαντική και για την ανάπτυξη όλου του στρατηγικού σχεδίου
- στην απλότητα της διατύπωσής της. Παρόλο που οι σύγχρονες συνθήκες ανταγωνισμού και παγκοσμιοποίησης ωθούν τους οργανισμούς / επιχειρήσεις να περιλαμβάνουν όλο και περισσότερα στοιχεία στη Δήλωση της Αποστολής, θέλοντας με αυτό τον τρόπο να δηλώσουν την ενεργή συμμετοχή τους στο νέο περιβάλλον, είναι απαραίτητο να διατηρείται η Δήλωση της Αποστολής απλή, λιτή και κατανοητή από όλους
- στην επιλογή της κατάλληλης ομάδας ανάπτυξής της, η οποία να γνωρίζει την παρούσα επιχειρηματική κατάσταση αλλά ταυτόχρονα να ακούει τη φωνή των πελατών και τη λαμβάνει σοβαρά υπόψη τους (Ireland & Hitt, 1992).

Λίγο αργότερα, ο Dust (1996) υποστήριξε ότι η Δήλωση Αποστολής πρέπει να αντικατοπτρίζει ακριβώς τις δραστηριότητες του οργανισμού (ή της επιχείρησης) και να μην είναι ούτε πολύ σύντομη, ούτε πολύ αναλυτική.

Τέλος, οι Sufi & Lyons (2003) συνοψίζοντας την έρευνά τους για την ανάπτυξη Δήλωσης Αποστολής καταλήγουν σε τρεις προτάσεις προς τα μέλη, της επιλεγμένης από τον οργανισμό, ομάδας για την ανάπτυξη της Δήλωσης Αποστολής:

1. να θυμούνται ότι η Αποστολή χαρακτηρίζει τον οργανισμό (ή επιχείρηση) και για αυτό πρέπει να είναι ξεχωριστή και μοναδική
2. να περιλαμβάνουν σε αυτή τις επιθυμίες όλων των εμπλεκομένων και
3. να τη διατηρούν απλή και κατανοήσιμη.

Στρατηγικές Ανάπτυξης Δήλωσης Αποστολής

Πολλές είναι οι προσεγγίσεις που ανακύπτουν από τη βιβλιογραφία για τη διαδικασία ανάπτυξης της Δήλωσης Αποστολής. Οι βασικότερες από αυτές παρουσιάζονται παρακάτω:

- Στρατηγική πέντε φάσεων (Stone, 1996)

Ο Stone (1996) υποστήριξε ότι η ανάπτυξη της Δήλωσης Αποστολής πραγματοποιείται μέσα από πέντε φάσεις, ξεκινώντας από τη γνώση της παρούσας κατάστασης και την ενόραση του μέλλοντος, τη δημιουργία και την επικοινωνία της δήλωσης και τέλος τον έλεγχο λειτουργίας της Αποστολής στις καθημερινές δραστηριότητες του οργανισμού (ή επιχείρησης). Ειδικότερα, οι πέντε φάσεις είναι:

1. Ενόραση μελλοντικής κατάστασης: Η Αποστολή ενός οργανισμού (ή επιχείρησης) αντικατοπτρίζει τους λόγους ύπαρξής του και τους στρατηγικούς στόχους. Μελετώντας ταυτόχρονα την Αποστολή και το Όραμα του οργανισμού (ή επιχείρησης) γίνεται αντιληπτό ότι οι δύο έννοιες δε λειτουργούν ανεξάρτητα. Η ανάπτυξη της Αποστολής πρέπει να έχει επιρροές από την μελλοντική πορεία που θέλει να ακολουθήσει ο οργανισμός (ή επιχείρηση). Η ενόραση αυτή της μελλοντικής κατάστασης βοηθά στην ενεργοποίησή του για μεγαλύτερες επιτυχίες και ένα νέο επίπεδο απόδοσης.
2. Δημιουργία κατάλληλης ομάδας: Παρόλο που η ανώτατη ηγεσία έχει την απόλυτη ευθύνη για τη δημιουργία της Αποστολής του οργανισμού (ή επιχείρησης), μία ικανή ομάδα εργασίας είναι απαραίτητη. Τα μέλη της ομάδας αυτής είναι συνήθως εκπρόσωποι όλων των τμημάτων, οι οποίοι χρησιμοποιώντας κατάλληλες φόρμες και εργαλεία διαμορφώνουν τη Δήλωση της Αποστολής.
3. Πρόχειρη Δήλωση Αποστολής: Στη φάση αυτή η ομάδα που επιλέχθηκε πρέπει να πραγματοποιήσει μία ανάλυση της υφιστάμενης επιχειρηματικής κατάστασης και μελέτη των συνθηκών και πιθανών παραγόντων που μπορεί να τον επηρεάσουν

στο μέλλον. Στη συνέχεια ετοιμάζει μία Δήλωση Αποστολής με όλα τα απαραίτητα συστατικά, όπως αυτά παρουσιάστηκαν και παραπάνω. Στο στάδιο αυτό επικοινωνεί την πρόχειρη αυτή Δήλωση Αποστολής σε όλους τους εργαζόμενους του οργανισμού (ή επιχείρησης), οι οποίοι με τη σειρά τους κατανοούν τους στρατηγικούς του στόχους και τον δικό τους ρόλο μέσα σε αυτόν. Αφού τροποποιηθεί η Δήλωση Αποστολής, εάν θεωρηθεί αναγκαίο μετά την ενημέρωση των εργαζομένων για αυτή, παρουσιάζεται στην ανώτατη ηγεσία και εφόσον υπάρχει συμφωνία, συζητούνται θέματα προϋπολογισμού και κανάλια επικοινωνίας της Αποστολής μέσα και έξω από τον οργανισμό (ή επιχείρηση).

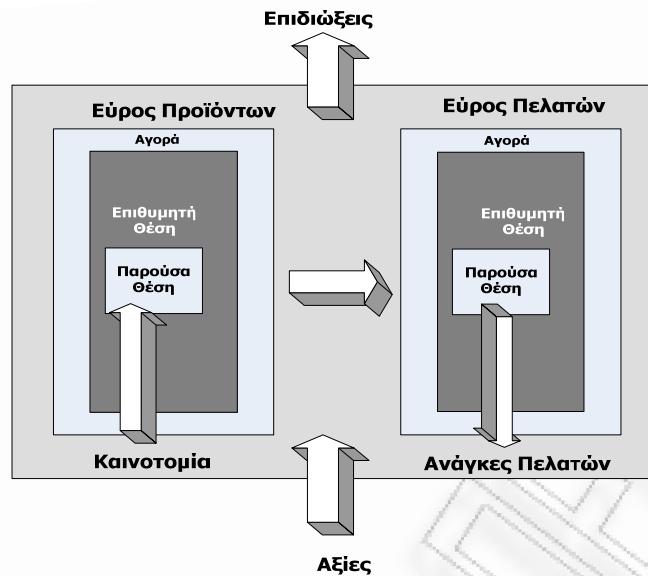
4. Επικοινωνία Δήλωσης Αποστολής: Είναι μία πολύ σημαντική φάση του σχεδίου ανάπτυξης, καθώς από την επικοινωνία αυτή ελέγχεται η καταλληλότητα της Δήλωσης Αποστολής. Η επικοινωνία δεν πρέπει να περιορίζεται μόνο στη δημοσίευση της Αποστολής σε έντυπα μέσω intranet, αλλά και μέσω ειδικών συναντήσεων που έχουν ως στόχο τον έλεγχο κατανόησης της Αποστολής από όλους τους εργαζομένους.
5. Λειτουργία Δήλωσης Αποστολής: Αν και οι περισσότεροι θα πίστευαν ότι το τελευταίο στάδιο είναι η επικοινωνία της Δήλωσης της Αποστολής, ο Stone (1996) προσθέτει ένα ακόμα στάδιο, το οποίο αναφέρεται στον έλεγχο καταλληλότητας της Αποστολής σε σχέση με την ευθυγράμμισή της με τις στρατηγικές, τους στόχους, τις αξίες και την κουλτούρα της επιχείρησης. Εάν θεωρηθεί ότι πληροί τις προϋποθέσεις, τότε πρέπει μεταφραστεί σε κύριους δείκτες απόδοσης και να αποτελέσει το πρώτο βήμα της ανάπτυξης ενός στρατηγικού σχεδίου. Τέλος, η αναθεώρηση, η ανανέωση και η αλλαγή της Δήλωσης Αποστολής θεωρείται υποχρεωτική, όταν κρίνεται αναγκαία.
 - Στρατηγική πέντε σταδίων (Wickham, 1997)

Μία δεύτερη προσέγγιση προτείνεται από τον Wickham (1997). Η θεωρία αυτή αναφέρεται σε πέντε στάδια λίγο διαφορετικά από τις φάσεις που πρότεινε ο Stone. Τα στάδια αυτά αφορούν:

1. Λειτουργία: Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, η Αποστολή ενός οργανισμού (ή επιχείρησης) συνεισφέρει στην βελτίωση της απόδοσής του. Για το λόγο αυτό πρέπει να μελετηθεί το πώς εφαρμόζεται η Αποστολή μέσα στον οργανισμό (ή επιχείρηση) και ποια είναι η σχέση της με την απόδοση. Έτσι, στο πρώτο αυτό

στάδιο γίνεται η επικοινωνία της Δήλωσης της Αποστολής τόσο μεταξύ της ομάδας που τη διαμόρφωσαν όσο και σε εσωτερικούς και εξωτερικούς εμπλεκόμενους.

2. Διασαφήνιση: Το δεύτερο στάδιο αφορά στη διασαφήνιση του τι ακριβώς σημαίνει Αποστολή και ποια τα βασικά συστατικά που πρέπει να περιέχει. Υπάρχουν πολλοί ερευνητές που ανέπτυξαν διαφορετικές απόψεις για τα συστατικά που πρέπει να έχει η Αποστολή (§ 5.3.4). Ο Wickham (1997) συνοψίζει όλα τα απαραίτητα συστατικά σε ένα διάγραμμα (διάγραμμα 5.9).
3. Γέννηση: Πρόκειται ουσιαστικά για το κύριο στάδιο της διαμόρφωσης της Δήλωσης Αποστολής. Στο στάδιο αυτό επιλέγονται τα άτομα που θα εμπλακούν και ορίζεται ακριβώς η διαδικασία που θα ακολουθηθεί. Η συζήτηση πρέπει να πραγματοποιηθεί με μεγάλη ελευθερία λόγου, αλλά σίγουρα πρέπει να υπάρχει κάποιος συντονιστής και κάποιοι βασικοί κανόνες ή εργαλεία συγκέντρωσης των ιδεών. Πολλοί οργανισμοί / επιχειρήσεις επιλέγουν να χρησιμοποιήσουν στο στάδιο αυτό και εξωτερικούς συμβούλους. Δημιουργείται, έτσι, μία πρόχειρη Δήλωση Αποστολής ή οποία θέτεται στην κρίση των εργαζομένων.
4. Δημιουργία – άρθρωση: το τέταρτο στάδιο αφορά στον καθορισμό των στοιχείων που θα περιλαμβάνει η Δήλωση Αποστολής και η ακριβής διατύπωσή της. Ο Wickham (1997) προτείνει ένα τυποποιημένο παράδειγμα διατύπωσης χρησιμοποιώντας τα βασικά συστατικά της Αποστολής: *«Ο (οργανισμός) σκοπεύει να χρησιμοποιήσει (το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα) για να πετύχει / διατηρήσει (τις επιδιώξεις του) στο να παρέχει (τα προϊόντα / υπηρεσίες του), τα οποία προσφέρουν (οφέλη) και ικανοποιούν (τις ανάγκες) των (πελατών) του. Για να το καταφέρει αυτό θα αντιμάχεται πάντα για τις (αξίες) του»*. Σύμφωνα με τον Wickham, εάν στη θέση των παρενθέσεων ο κάθε οργανισμός (ή επιχείρηση) βάλει τα πραγματικά στοιχεία του τότε εύκολα μπορεί να έχει μία διαμορφωμένη Δήλωση Αποστολής.
5. Επικοινωνία: το τελευταίο στάδιο αφορά στην επικοινωνία της Αποστολής. Εδώ καθορίζεται το σε ποιους και πώς πρέπει να κοινοποιηθεί η δήλωση και το τι περιμένει ο οργανισμός (ή επιχείρηση) ως ανάδραση. Συνήθως κοινοποιείται σε όλους τους εμπλεκόμενους μέσω των καναλιών επικοινωνίας του οργανισμού (ή της επιχείρησης) και η ανάδραση, που αναμένεται, είναι η κατανόηση της Αποστολής, ή / και παρατηρήσεις για τη βελτίωση ή η την αναθεώρησή της.



**Διάγραμμα 5.9: Βασικά Συστατικά Δήλωσης Αποστολής
(Πηγή Διαγράμματος: Wickham, 1997)**

- Πέμπτο Εργαλείο Ηγεσίας από το "EFQM Excellenceone Toolbook" (2001)

Ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός Διαχείρισης Ποιότητας, EFQM, δημοσίευσε μία μελέτη με βασικά εργαλεία ανά Κριτήριο για την καλύτερη απόδοση των απαιτήσεων του EMEA (EFQM Publications: Excellenceone Toolbook, 2003). Σύμφωνα με την έκδοση αυτή, το εργαλείο που παρουσιάζεται παρακάτω χρησιμοποιείται για την ανάπτυξη ή αναθεώρηση της Δήλωσης της Αποστολής και αποτελείται από τα ακόλουθα βήματα:

1. Δημιουργία της ομάδα εργασίας
2. Καταιγισμός ιδεών σχετικά με τις δραστηριότητες του οργανισμού (ή επιχείρησης)
3. Εντοπισμός 2-3 δυνατών σημείων που θεωρούνται κρίσιμα για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία
4. Εντοπισμός του εύρους πελατών
5. Εντοπισμός της γεωγραφικής δραστηριοποίησης
6. Διαμόρφωση μίας δήλωσης με όλα τα παραπάνω
7. Δήλωση αξιόπιστη και με μελλοντική ενόραση
8. Δοκιμή της δήλωσης στο εσωτερικό του οργανισμού (ή της επιχείρησης)
9. Επικοινωνία της αποστολής ευρύτερα
10. Συγκεκριμενοποίηση των ανθρώπων που μπορούν να συνεισφέρουν στην Αποστολή.

5.3.6 Σύνδεση της Αποστολής με τη Στρατηγική του Οργανισμού

Η ανάπτυξη της Αποστολής του οργανισμού (ή επιχείρησης) συνδέεται άμεσα με την ανάπτυξη στρατηγικού σχεδίου. Ορισμένες από τις προσεγγίσεις που το αποδεικνύουν αναφέρονται παρακάτω:

- Στρατηγική τεσσάρων βημάτων (Rangan, 2004)

Ο Rangan (2004) παρατήρησε ότι πολλοί οργανισμοί (ή επιχειρήσεις) ορίζουν την Αποστολή τους χωρίς όμως ουσιαστικά να τη συνδέουν με το στρατηγικό τους σχέδιο. Υποστήριξε, επίσης, ότι η ανάπτυξη της Αποστολής μπορεί να γίνει για τμήματα, μονάδες ή και ολόκληρο τον οργανισμό (ή επιχείρηση). Είναι, βέβαια, γεγονός ότι οι βασικοί άξονες λειτουργίας, ηθικών αξιών και κουλτούρας δίνονται από τον οργανισμό (ή επιχείρηση) στο σύνολό του. Το κάθε τμήμα, όμως, ή κάθε στρατηγική επιχειρησιακή μονάδα (SBU) συχνά έχουν διαφορετικούς στρατηγικούς στόχους και μπορεί να διαφοροποιούν τη Δήλωση της Αποστολής τους.

Η στρατηγική αυτή του Rangan (2004) ορίζει τα τέσσερα βήματα που πρέπει, κατά την άποψή του, να ακολουθήσει ο οργανισμός (ή επιχείρηση) προκειμένου να αναπτύξει αποτελεσματικά την Αποστολή του και να την ευθυγραμμίσει με τα στρατηγικά του σχέδια. Τα στάδια αυτά είναι:

1. Δημιουργία Δήλωσης Αποστολής: Ο οργανισμός (ή επιχείρηση) πρέπει να λαμβάνει υπόψη του ότι η Αποστολή πρέπει να εμπνέει τους εμπλεκόμενους και να τους πείθει για τις προθέσεις του οργανισμού (ή επιχείρησης). Με αυτή την προοπτική είναι εύκολη η επιλογή των συστατικών που πρέπει να περιλαμβάνονται στη Δήλωση Αποστολής του οργανισμού (ή επιχείρησης).
2. Λειτουργία Δήλωσης Αποστολής: Το δεύτερο στάδιο αφορά στην ευθυγράμμιση της Δήλωσης της Αποστολής με πιο συγκεκριμένους και ποσοτικοποιημένους στόχους των τμημάτων ή και των μονάδων. Θα πρέπει, για παράδειγμα, να είναι δυνατή η απάντηση στο 'ποια είναι η επίλυση του συγκεκριμένου προβλήματος' και 'ποιος είναι ο ρόλος του κάθε εργαζόμενου σε αυτή'.
3. Πλατφόρμα στρατηγικής: Καθώς η Αποστολή έχει μεταφραστεί σε επιμέρους ποσοτικούς στόχους, καταστρώνεται η 'πλατφόρμα στρατηγικής'. Διαμορφώνεται, δηλαδή, ένα πλάνο όλων των πιθανών προγραμμάτων που μπορεί ο οργανισμός (ή επιχείρηση) να ακολουθήσει για να επιτύχει τους στόχους του.

4. Επιλογή προγραμμάτων: Ανάλογα με τα καθημερινά προβλήματα ή τις επικρατούσες συνθήκες ο οργανισμός (ή επιχείρηση) επιλέγει το κατάλληλο κάθε φορά πρόγραμμα από την πλατφόρμα στρατηγικής που έχει δημιουργήσει με γνώμονα το ρόλο της Αποστολής.

▪ Αποτελεσματική ηγεσία και ανάπτυξη της Αποστολής του οργανισμού

Οι Zairi (1994) πραγματοποίησε μία μελέτη για τα στοιχεία που ορίζουν την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας σε περιβάλλον ΔΟΠ. Ανάμεσα στα υπόλοιπα κρίσιμα στοιχεία που προτείνει ο συγγραφέας ξεχωρίζουν η θέσπιση Αποστολής και Οράματος και η επικοινωνία αυτών, κάτω από το πρίσμα της δεσμευμένης ηγεσίας.

Πιο συγκεκριμένα, οι ηγέτες ενός οργανισμού (ή επιχείρησης) είναι υπεύθυνοι για τη δημιουργία της Αποστολής και του Οράματός του, με τέτοια μίξη συστατικών, ώστε να ορίζονται οι στρατηγικοί βραχυπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι στόχοι του. Σύμφωνα με το συγγραφέα, αυτό δεν είναι από μόνο του αρκετό. Πρέπει να μοιραστούν στους εργαζόμενους, με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτρέπεται ο σχολιασμός, η εμπλοκή και η ανάδραση (Zairi, 1994).

5.4 Όραμα

Το Όραμα είναι πολύ σημαντικός παράγοντας για το στρατηγικό πλάνο ενός οργανισμού (ή επιχείρησης). Μεγάλη προσοχή, όμως, απαιτείται στην ανάπτυξή του, καθώς εάν δεν έχει τα απαραίτητα συστατικά και την κατάλληλη επικοινωνία, δεν ανταποκρίνεται στις πραγματικές ανάγκες του οργανισμού (ή επιχείρησης) (Eskew, 2007). Χωρίς, επομένως, την απαραίτητη ανάλυση δεν είναι αποτελεσματική η χρήση του Οράματος ως πρώτο βήμα στην ανάπτυξη των στρατηγικών σχεδίων του οργανισμού (ή επιχείρησης) (Humphreys, 2004).

Η αποτελεσματική ανάπτυξη της Αποστολής και του Οράματος σε συνδυασμό με τη συνεισφορά της ηγεσίας σε αυτήν, αποτελεί αντικείμενο μελέτης πολλών ερευνητών (Stewart, 2007). Για το λόγο αυτό κρίνεται απαραίτητη και η μελέτη των βασικών εννοιών που αφορούν στο Όραμα, μέσα από τη σύγχρονη βιβλιογραφία.

5.4.1 Ορισμός

Η λέξη Όραμα σημαίνει κυριολεκτικά τη δυνατότητα κάποιου να βλέπει. Όμως τι σημαίνει στον επιχειρηματικό κόσμο; Η έννοια του Οράματος χρησιμοποιείται συχνά ταυτόχρονα με την έννοια της Αποστολής. Όραμα είναι η μελλοντική κατάσταση στην οποία επιθυμεί να φτάσει ο οργανισμός. Απαντά στην ερώτηση: «Που επιθυμεί η επιχείρηση να φτάσει» (David, p.9, 2001).

Το Όραμα είναι η θεμελιώδης πηγή της δύναμης. Είναι, δηλαδή, η έμπνευση και η δύναμη παρακίνησης όλων των εμπλεκόμενων για μία μελλοντική, καλύτερη κατάσταση του οργανισμού (ή επιχείρησης) (Quigley, 1994).

Στο στρατηγικό μάντζμεντ, το Όραμα ορίζεται ως ο δρόμος προς το μέλλον του οργανισμού (ή επιχείρησης), παρέχοντας πληροφορίες για την τεχνολογία, την εστίαση στον πελάτη, την αγορά δραστηριοποίησης, τις δυνατότητες και το είδος στο οποίο επιθυμεί να οδηγηθεί ο οργανισμός (ή επιχείρηση) στο μέλλον (Thompson & Strickland, p. 6-8, 2001).

Η βασική διαφορά μεταξύ Αποστολής και Οράματος είναι ότι η Αποστολή αναφέρεται στην παρούσα κατάσταση και τους στρατηγικούς στόχους που επιδιώκει ο οργανισμός να επιτύχει, ενώ το Όραμα αναφέρεται σε μελλοντική, ιδεατή κατάσταση στην οποία θα βρεθεί ο οργανισμός (ή επιχείρηση) εφόσον καταφέρει να πραγματοποιήσει το σκοπό του (Thompson & Strickland, p. 32-41, 2001). Ο δρόμος που ενώνει τις δύο αυτές καταστάσεις είναι η ακολουθούμενη στρατηγική. Η γραφική απεικόνιση των δύο καταστάσεων φαίνεται παρακάτω:



Διάγραμμα 5.10: Γραφική Απεικόνιση μεταξύ Αποστολής και Οράματος
(Πηγή: Thompson & Strickland, p. 32-41, 2001)

Ο Shipley (2000) μελέτησε την προέλευση της λέξης του Οράματος, ως μία

προσπάθεια να ξεκαθαρίσει την έννοια αυτή και να βοηθήσει τους οργανισμούς / επιχειρήσεις να τη χρησιμοποιούν όσον το δυνατόν πιο σωστά. Δήλωσε, λοιπόν, ότι εκτός της κλασικής έννοιας, όπως αυτή αναφέρεται και από τα αρχαία ελληνικά κείμενα, η έννοια του Οράματος αναφέρεται σε κάτι ουτοπικό, μελλοντικό και άκρως σχεδιασμένο μέσα από την επιστήμη και την τεχνολογία.

5.4.2 Σημασία Οράματος

Η μελέτη αναφορών του στρατηγικού μάνατζμεντ καθιστούν ξεκάθαρη τη συνεισφορά της Αποστολής και του Οράματος στην επιτυχημένη διαχείριση της επιχείρησης. Ενώ η Αποστολή αποτελεί το πρώτο βήμα του στρατηγικού σχεδιασμού, καθώς αναφέρεται στην παρούσα κατάσταση του οργανισμού (ή επιχείρησης), το Όραμα θέτει τη σωστή κατεύθυνση που πρέπει να ακολουθηθεί, προκειμένου να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι (Thompson & Strickland, p. 32-41, 2001).

Είναι σημαντικό να γνωρίζει η επιχείρηση πού ελπίζει να φτάσει στο μέλλον, αφού πρώτα έχει πλήρη γνώση της παρούσας κατάστασης και έχει σχεδιάσει αποτελεσματικά τη στρατηγική που θα τον οδηγήσει στη βέλτιστη μελλοντική κατάσταση. Οι οργανισμοί / επιχειρήσεις ανεξάρτητα από το αντικείμενο δραστηριότητάς τους χρειάζονται την ανάπτυξη ενός Οράματος. Είναι κατανοητό ότι οι μη κερδοσκοπικοί και δημόσιοι οργανισμοί έχουν διαφορετικό προσανατολισμό, σε αντίθεση με τους ιδιωτικούς και κερδοσκοπικούς. Παρόλα αυτά η ανάπτυξη Οράματος είναι σημαντική για όλους τους οργανισμούς καθώς αυτό είναι που θέτει τις κατευθύνσεις που πρέπει να ακολουθηθούν (Kilpatrick & Silverman, 2005).

Σύμφωνα με τους Fowles & Edwards (1999), τα βήματα για την αποδοτικότερη χρήση του Οράματος είναι τα ακόλουθα:

- Κατανόηση της παρούσας φάσης και έμπνευση της Αποστολής
- Σχεδιασμός της κατεύθυνσης
- Δημιουργία του Οράματος
- Θέσπιση στρατηγικών στόχων, πραγματοποιήσιμων, εφικτών και ποσοτικών
- Σχεδιασμός και εντοπισμός κρίσιμων σημείων για τα επόμενα χρόνια
- Ανάπτυξη, εφαρμογή και αξιολόγηση στόχων επιχειρησιακής Αριστείας
- Εμπλοκή όλων των επιπέδων μάνατζμεντ στη διαδικασία
- Έμπνευση των εργαζομένων

5.4.3 Στοιχεία Οράματος

Το Όραμα περιέχει κάποια στοιχεία που δηλώνουν την ιδεατή κατάσταση στην οποία επιθυμεί να οδηγηθεί η επιχείρηση με την εφαρμογή της στρατηγικής που έχει επιλέξει, με απώτερο στόχο την ικανοποίηση των εμπλεκομένων, και την επιβίωσή της.

Οι Collins & Perras (1991) πιστεύουν ότι το Όραμα είναι μία ισορροπία μεταξύ της φιλοσοφίας της επιχείρησης και της πιο πρακτικής πλευράς των πραγματικών στόχων και της Αποστολής, με άμεση επιρροή από τις συνθήκες του περιβάλλοντος.

Οι ίδιοι συγγραφείς αργότερα (1996) συγκεκριμενοποίησαν την άποψή τους αυτή, υποστηρίζοντας ότι τα στοιχεία που πρέπει να περιλαμβάνει η Δήλωση του Οράματος κατατάσσονται σε δύο κατηγορίες:

- την κύρια ιδεολογία: είναι αυτή που κρατά ενωμένο έναν οργανισμό (ή επιχείρηση) και αναλύεται περαιτέρω σε:
 - Κύριες αξίες: περιλαμβάνουν όλα τα θεμελιώδη και ουσιαστικά αξιώματα που πιστεύει και ακολουθεί ο οργανισμός (ή επιχείρηση)
 - Κύριους σκοπούς: είναι οι λόγοι ύπαρξης του οργανισμού που δεν είναι μόνο οι επιχειρηματικοί
- την ενόραση του μέλλοντος, η οποία αναλύεται περαιτέρω σε:
 - Δημιουργία στόχων ανά επίπεδο: αναφέρεται με την έννοια των μεγάλων, ριψοκίνδυνων και τολμηρών στόχων (Big Hairy Audacious Goals- BHAG's). Μία έννοια, που συναντάται συχνά στη βιβλιογραφία για την περιγραφή στόχων και συνήθως έχουν 50-70% επιτυχία, αλλά εμπνέουν τους εμπλεκόμενους να προσπαθήσουν, να δώσουν τον καλύτερο εαυτό τους για να τους πετύχουν. Οι στόχοι αυτοί, σύμφωνα με τους Collins & Perras (1996), πρέπει να αναφέρονται σε όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης
 - Παραστατική περιγραφή: αναφέρεται στη μετάφραση των στόχων σε κατανοητή εικόνα, ώστε όλοι να την αντιλαμβάνονται άμεσα, να την οικειοποιούνται και να προσπαθούν να την εφαρμόσουν.

Οι Strange & Mumford (2005), επιπλέον, πραγματοποίησαν μία μελέτη για τη σημασία των στοιχείων που περιλαμβάνει η Δήλωση του Οράματος. Τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής έδειξαν ότι στο Όραμα πρέπει να περιλαμβάνονται στόχοι

κατηγοριοποιημένοι ανά κατηγορία εμπλεκομένων και κίνητρα που ενεργοποιούν τον οργανισμό (ή επιχείρηση) να δράσει.

Συνοψίζοντας όλα τα παραπάνω καταλήγει κανείς στο συμπέρασμα ότι τα χαρακτηριστικά ενός «δυναμικού» Οράματος είναι:

1. Περιεκτικότητα
2. Σαφήνεια
3. Προσανατολισμός στο μέλλον
4. Σταθερότητα
5. Πρόκληση
6. Σωστός προσανατολισμός
7. Δυνατότητα έμπνευσης (Kantabutra, 2009; Kantabutra & Avery, 2010).

5.4.4 Ανάπτυξη και Επικοινωνία Οράματος

Ο Baldoni (2006) θεώρησε ότι βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματική ανάπτυξη του Οράματος είναι η ενεργή συμμετοχή της ηγεσίας. Εάν αυτό αποκτηθεί τότε τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν είναι:

- Περιγραφή του Οράματος με πραγματικούς όρους και συνθήκες. Η μεγαλύτερη πρόκληση που αντιμετωπίζει ο οργανισμός (ή επιχείρηση) είναι η δημιουργία ενός απτού Οράματος και η χρήση κατάλληλων στρατηγικών ώστε κάποια στιγμή μέσα στο χρόνο να γίνει πραγματικότητα.
- Εστίαση και δέσμευση στο Όραμα. Η δέσμευση και η πίστη στους στόχους πρέπει να φαίνεται καθημερινά από όλους και ιδιαίτερα από τα ανώτερα στελέχη.
- Συμμετοχή στη διαδικασία ανάπτυξης του Οράματος. Η όλη διαδικασία δεν πρέπει να λαμβάνει χώρα πίσω από κλειστές πόρτες. Οι μάνατζερ έχουν ανάγκη τη συμμετοχή και τις ιδέες όλων. Έτσι, συχνά πρέπει να οργανώνουν συναντήσεις με εκπροσώπους από διαφορετικά τμήματα εντός ή εκτός του οργανισμού (ή επιχείρησης). Μόλις ολοκληρωθεί η διαδικασία πρέπει να κυκλοφορήσει επίσημα και εορταστικά σε όλο τον οργανισμό (ή επιχείρηση).
- Επικοινωνία Οράματος. Η Δήλωση του Οράματος είναι συνήθως μία γενική δήλωση, χωρίς να περικλείει εξειδικευμένους στόχους. Καλό, όμως είναι ο καθένας μέσα και έξω από τον οργανισμό να μπορεί να αναγνωρίσει μέσα σε αυτό τι υπάρχει που θα τον ικανοποιήσει, θα τον ανταμείψει ή θα τον βοηθήσει να

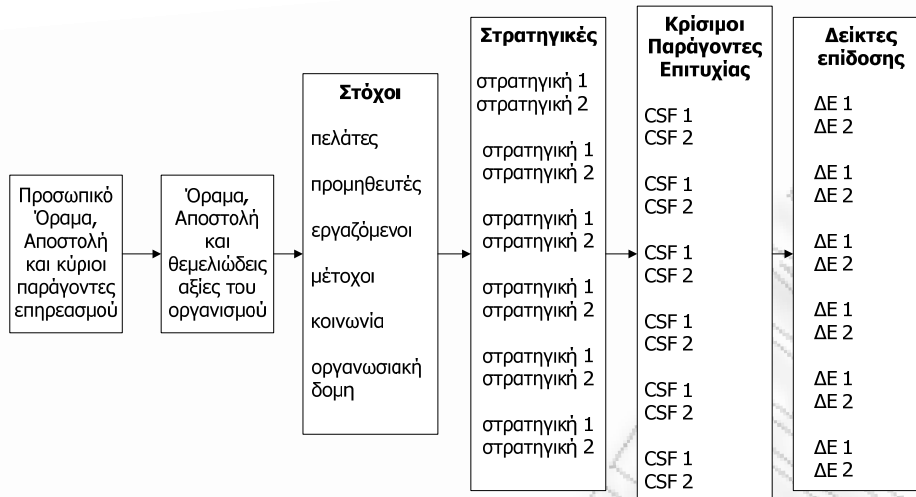
λειτουργήσει πιο αποδοτικά. Η ηγετική ομάδα πρέπει να μεταφράσει τη Δήλωση Οράματος στις ανάγκες αυτές, ώστε όλοι να νοιαστούν και τελικά να επικοινωνήσουν το Όραμα μεταξύ τους και σε όλο τον οργανισμό (ή επιχείρηση).

Ο Rampersad (2001) επεσήμανε ότι το μοντέλο, το οποίο μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς / επιχειρήσεις στην αποτελεσματική ανάπτυξη του Οράματος, είναι αυτό που ευθυγραμμίζει τις προσωπικές αξίες, φιλοδοξίες και στόχους των ανθρώπων του οργανισμού, με τις αντίστοιχες αξίες και τα πιστεύω του. Το μοντέλο αυτό το ονόμασε Μοντέλο Οραματικής Διαχείρισης (Visionary Management Model) και έχει την ακόλουθη δομή:

Αρχικά, καθορίζονται οι προσωπικές Αποστολές και Οράματα του κάθε εργαζόμενου, μέσω των ερωτήσεων: «ποιος είμαι πραγματικά;» και «ποιες οι προσωπικές μου αξίες;». Στη διαμόρφωση αυτών των δύο σταδίων βασική είναι και η επιρροή των κύριων παραγόντων της ζωής ενός ανθρώπου, η οικογένεια, η θρησκεία, η μόρφωση, η καταγωγή.

Στη συνέχεια, ορίζονται η Αποστολή και το Όραμα της επιχείρησης, οι βασικοί του στόχοι, η στρατηγική του και ποιοι είναι οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας. Τα στάδια αυτά επηρεάζουν οι θεμελιώδεις αξίες της επιχείρησης, που περιλαμβάνουν τη φιλοσοφία, την κύρια ιδεολογία και τα πιστεύω του.

Στο τέλος της διαδικασίας, προτείνεται και ο ορισμός δεικτών επίδοσης για την πραγματοποίηση μετρήσεων και την αξιολόγηση. Η μέθοδος αυτή επαναλαμβάνεται για κάθε ομάδα εμπλεκομένων και στο τέλος συγκρίνονται τα αποτελέσματα. Το διάγραμμα 5.11 απεικονίζει γραφικά το μοντέλο αυτό.



**Διάγραμμα 5.11: Μοντέλο Οραματικής Διαχείρισης – Visionary Management Model
(Πηγή Διαγράμματος: Rampersad, 2001)**

Ο EFQM, επίσης, στην έκδοση με τα βασικά εργαλεία ανά Κριτήριο για την καλύτερη απόδοση των απαιτήσεων του EMEA (EFQM Publications: Excellenceone Toolkit, 2003), παρουσίασε και ένα εργαλείο για την ανάπτυξη του Οράματος. Σύμφωνα με την έκδοση αυτή, το εργαλείο αποτελείται από τα ακόλουθα βήματα:

- Αναγνώριση όλων των εμπλεκόμενων του οργανισμού (ή της επιχείρησης)
- Προσδιορισμός χρονικού ορίζοντα
- Καταιγισμός ιδεών για τη Δήλωση του Οράματος ξεχωριστά για κάθε εμπλεκόμενο. Απάντηση στην ερώτηση «σε χ χρόνια, πως επιθυμεί ο οργανισμός να φαίνεται στον χ εμπλεκόμενο;»
- Ανάπτυξη μίας πρότασης για κάθε εμπλεκόμενο
- Διασφάλιση ότι το Όραμα στο σύνολό του είναι συνεπές και σύμφωνο με όλα τα παραπάνω (EFQM Publications: Excellenceone Toolkit, 2003).

Η επικοινωνία του Οράματος ενός οργανισμού (ή επιχείρησης), αφού αυτό διαμορφωθεί δεν είναι εύκολη διαδικασία. Πρέπει να επικοινωνείται σε όλους μέσα στον οργανισμό (ή επιχείρηση), ώστε να νιώθουν ότι και οι ίδιοι συνεισφέρουν στην επίτευξη των στόχων. Η γραπτή κυκλοφορία του Οράματος είναι ένας καλός τρόπος επικοινωνίας, καθώς μπορεί ο καθένας να ανατρέξει σε αυτό και να θυμηθεί τις αρχικές κατευθύνσεις του οργανισμού (ή επιχείρησης), σε περιόδους, που ο σωστός προσανατολισμός χάνεται.

Τα οφέλη από ένα καλά δομημένο και εκφρασμένο Όραμα αφορούν διάφορες πλευρές, όπως αποτύπωση των απόψεων των ανώτατων στελεχών για τους μακροπρόθεσμους στόχους της επιχείρησης, μείωση του ρίσκου δύσκολων αποφάσεων, μετάφραση του σκοπού της επιχείρησης με τέτοιο τρόπο, ώστε να παρακινεί όλα τα μέλη της επιχείρησης, παροχή βασικού οδηγού που βοηθά τους μάνατζερ των χαμηλότερων επιπέδων να διαμορφώσουν την Αποστολή των τμημάτων, να θέσουν πιο συγκεκριμένους, λειτουργικούς στόχους και να εφαρμόσουν εξειδικευμένες στρατηγικές ευθυγραμμισμένες με αυτή της επιχείρησης. Το Όραμα, τέλος, βοηθά την επιχείρηση να προετοιμαστεί για το μέλλον (Kantabutra, 2009; Kantabutra & Avery, 2010).

Στο Παράρτημα Α.3.5 παρουσιάζονται κάποια παραδείγματα Δηλώσεων Αποστολής & Οράματος οργανισμών και επιχειρήσεων, που έχουν διακριθεί στα επίπεδα Αριστείας σύμφωνα με το ΕΜΕΑ στην Ελλάδα και την Κύπρο.

5.5 Αξίες και Κουλτούρα Αριστείας

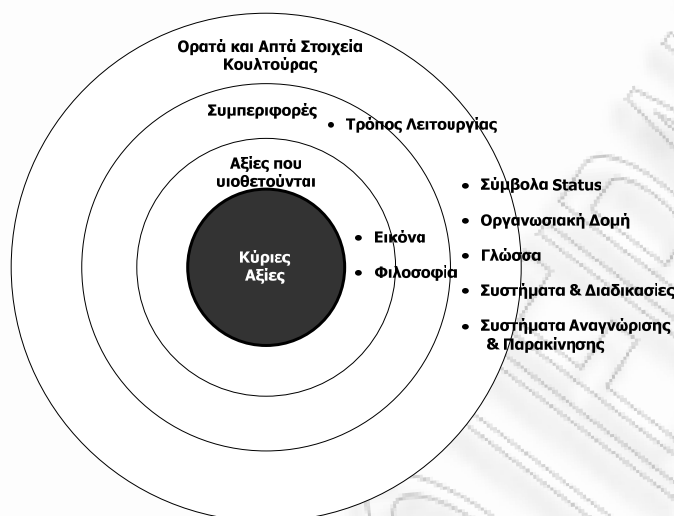
Αν και οι οργανωσιακές αξίες δεν αναφέρονται άμεσα στην υπο-απαιτήση 1a1 : *«τα ηγετικά στελέχη αναπτύσσουν την Αποστολή και το Όραμα και την Κουλτούρα του οργανισμού»*, κρίνεται αναγκαία η αναφορά σε αυτές καθώς ορίζουν το γενικότερο κλίμα μέσα στο οποίο λειτουργεί ο οργανισμός (ή επιχείρηση), εμπνέει το Όραμα και την Κουλτούρα του. Αποτελούν, δηλαδή, ουσιαστικό το ευρύτερο πλαίσιο αρχών και ηθικής, το οποίο διαμορφώνει την οργανωσιακή κουλτούρα.

5.5.1 Ορισμός και Κατηγορίες Αξιών

Η αναγνώριση των αξιών, προσωπικών και επιχειρηματικών, αποτελεί αντικείμενο μελέτης πολλών χρόνων. Πολλοί ερευνητές αναφέρονται σε αυτές ως αξίες, αρχές, πιστεύω και κανόνες (Palmer *et al.*, 2004). Όποιος και να είναι ο όρος που χρησιμοποιείται, η βασική έννοια των αξιών έγκειται στην επιλογή των πιστεύω γύρω από μία κατάσταση, τα οποία καθοδηγούν τους ανθρώπους της επιχείρησης προς την προτιμητέα συμπεριφορά (Hofstede, 1998).

Σύμφωνα με τον Thornbury (1999), οι αξίες για τον οργανισμό (ή επιχείρηση) είναι η καρδιά της οργανωσιακής κουλτούρας. Εάν δεν υπάρχουν γερά θεμέλια, δεν μπορεί να στηριχτεί και ολόκληρη η κουλτούρα και το κλίμα ηθικής της επιχείρησης.

Απεικονίζοντας την κουλτούρα ως ένα σύνολο ομόκεντρων κύκλων, η θέση των αξιών είναι το κέντρο και το σημείο εκκίνησης όλων (διάγραμμα 5.12).



**Διάγραμμα 5.12: Η θέση των αξιών στην οργανωσιακή κουλτούρα
(Πηγή Διαγράμματος: Thornbury, 1999)**

Στη φιλοσοφία, εξάλλου της ΔΟΠ, οι αρχές / αξίες κατέχουν πολύ σημαντικό ρόλο. Εκτός από τις βασικές αρχές ΔΟΠ - εστίαση στους πελάτες, εστίαση σε διαδικασίες, συνεχής βελτίωση, λήψη αποφάσεων βασισμένες σε πραγματικά γεγονότα, συμμετοχή όλων και δέσμευση ηγεσίας (Evans & Lindsay, p. 17-21, 2002) - αναφορά σε θεμελιώδεις αρχές γίνεται τόσο σε Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας κατά ISO 9000 όσο και σε Μοντέλα Επιχειρηματικής Αριστείας, όπως το MBNQA και το EMEA (Hellsten & Klefsjö, 2000).

Κατηγορίες Αξιών

Πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι προκειμένου να υιοθετηθούν οι οργανωσιακές αξίες στις καθημερινές δραστηριότητες ενός οργανισμού (ή επιχείρησης), πρέπει πρώτα όλοι να γνωρίζουν τις προσωπικές τους αξίες και αρχές και στη συνέχεια να προσπαθούν να ευθυγραμμιστούν με αυτές. Υποστηρίζουν δε ότι υπάρχουν διαφορετικά επίπεδα αξιών, όπως το προσωπικό, το οργανωσιακό, το θεσμικό, το κοινωνικό και το παγκόσμιο (Hemingway, 2005).

Σύμφωνα με τον Lencioni (2002), οι αξίες κατατάσσονται σε διαφορετικές κατηγορίες:

- Κύριες αξίες (core values): Είναι όλοι οι βασικοί κανόνες που καθοδηγούν που καθοδηγούν όλες τις δράσεις της επιχείρησης
- Επιδιωκόμενες αξίες (aspirational values): Είναι όλα όσα η επιχείρηση επιθυμεί να πετύχει στο μέλλον και δεν έχει στην παρούσα κατάσταση
- Επιτρεπτές αξίες (permission-to-play values): Αποτελούν το κατώτερο επίπεδο συμπεριφοράς και αξιών που επιτρέπεται στους εργαζόμενους της επιχείρησης
- Αθέλητες αξίες (accidental values): Είναι αξίες που υιοθετούνται τυχαία στη διάρκεια της ζωής μίας επιχείρησης, χωρίς να έχουν πάντα την έγκριση της ανώτατης ηγεσίας.

Ο Jabnoun (2001) επισημαίνει ότι προκειμένου να πραγματοποιηθούν όλα όσα περιμένει ο οργανισμός (ή επιχείρηση) δεν αρκούν μόνο αυτές οι βασικές αξίες. Πρέπει να υπάρχουν ακόμα κάποιες που θέτουν δυνατή την εκπλήρωση των επιθυμιών της επιχείρησης. Αυτές είναι: η ταπεινότητα, ως βασικό στοιχείο παρακίνησης των εργαζομένων, η εμπιστοσύνη μέσα στην επιχείρηση, ώστε να υπάρχει και η δυνατότητα διαλόγου, η ανοιχτοσύνη, η δυνατότητα προσέγγισης της ανώτατης ηγεσίας και η συνεργασία εσωτερικά και εξωτερικά.

5.5.2 Επιλογή και Ιεράρχηση Αξιών

Η αναγνώριση των αξιών είναι το πρώτο βήμα. Προτού μελετηθεί η σημασία τους και γίνει προσπάθεια ιεράρχησης αυτών, πρέπει η επιχείρηση να γνωρίζει το πλαίσιο αξιών και την αντίληψη των εργαζομένων για αυτό. Οι Hsu & Lin (2006) πρότειναν τη χρήση του εργαλείου που είναι γνωστό ως Σπίτι Ποιότητας ή Λειτουργική Ανάπτυξη Ποιότητας (ΛΑΠ) (Quality Function Deployment – QFD) για την αναγνώριση και ιεράρχηση των αξιών από την πλευρά των πελατών.

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, υπάρχουν διαφορετικά επίπεδα αξιών. Πώς, όμως, η επιχείρηση κατανοεί ποιες είναι οι βασικές αξίες και ποιες οι δευτερεύουσες;

Μία προσέγγιση στο ερώτημα αυτό προτείνεται από τους Williams & Ferris (2000), οι οποίοι υποστήριξαν ότι οι βασικές αξίες χωρίς τις οποίες δεν είναι δυνατή η επιβίωση μίας επιχείρησης είναι η αξιοπρέπεια (βασισμένη στην εμπιστοσύνη), η ειλικρίνεια (βασισμένη στην αλήθεια) και η υπηρεσία (χωρίς έλεγχο). Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι αυτές οι προσωπικές αξίες καθορίζουν και την οργανωσιακή κουλτούρα και πρέπει να ευθυγραμμίζονται με όλα όσα υπαγορεύει η επιχείρηση.

Η ιεράρχηση, άλλωστε, των προσωπικών αξιών είναι σημαντική καθώς επηρεάζουν στη λήψη αποφάσεων για την αντιμετώπιση και επίλυση προβλημάτων και στον τρόπο που οι εργαζόμενοι δέχονται ή απορρίπτουν εσωτερικές πιέσεις και στόχους (Hailey *et al.*, 1991).

Σύμφωνα δε με τους Sheehan & Vaidyanathan (2009) το πλαίσιο των αξιών μίας επιχείρησης διαμορφώνεται από 4 δράσεις άρρηκτα συνδεδεμένες με τις ανάγκες της αγοράς. Συγκεκριμένα, απαιτείται:

- Μείωση εκείνων των παραγόντων για να ακολουθούνται τα πρότυπα της αγοράς
- Δημιουργία εκείνων των παραγόντων που δεν υπάρχουν στην αγορά
- Αύξηση των παραγόντων που απαιτούνται από την αγορά
- Εξάλειψη παραγόντων που θεωρούνται δεδομένοι από την αγορά (Sheehan & Vaidyanathan, 2009).

5.5.3 Κουλτούρα Βασισμένη σε Αξίες (Values-based Culture)

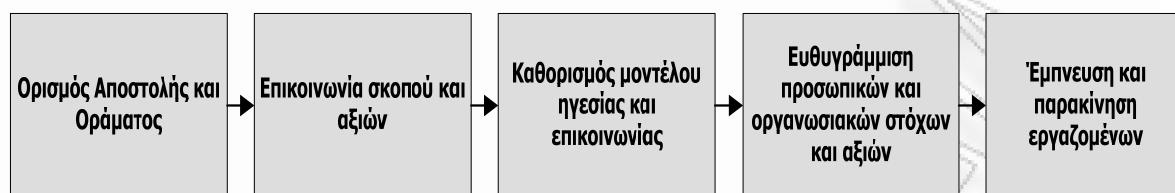
Πρόκειται για μία γενικότερη φιλοσοφία την οποία ακολουθούν όλοι μέσα σε μία επιχείρηση, ενώ στην καρδιά της βρίσκονται θεμελιώδεις αξίες που μπορεί να είναι διαφορετικές για κάθε επιχείρηση (Anonymous, HR Focus, 2002).

Μία πρόσφατη μελέτη (Enquist *et al.*, 2007) κατηγοριοποιεί τις αξίες σε βασικές κατηγορίες που αφορούν την τεχνική, τη λειτουργική, την πειραματική περιοχή αλλά και την διαχείριση προσωπικού και το οργανωσιακό κλίμα. Οι συγγραφείς, επίσης τονίζουν ότι προκειμένου να διατηρηθούν τα θετικά αποτελέσματα, πρέπει οι αξίες αυτές να ευθυγραμμίζονται με τις διαστάσεις της βιώσιμης ανάπτυξης που είναι η ηθική, η κοινωνική, η οικολογική, η οικονομική και η νομική διάσταση.

Στην παραπάνω μελέτη χρησιμοποιήθηκε ως παράδειγμα το ΙΚΕΑ, το Σουηδικό πολυκατάστημα επίπλων. Με βάση τις αξίες του ΙΚΕΑ, οι οποίες είναι η υπευθυνότητα, η κατάλληλη ηγεσία, η καινοτομία και οι χαμηλές τιμές, να δρουν σαν άξονες ευθυγράμμισης μεταξύ των αρχών της επιχείρησης και των διαστάσεων βιώσιμης ανάπτυξης, ανέπτυξαν ένα μοντέλο κουλτούρας βασισμένης σε αξίες (Edvardsson *et al.*, 2006).

Το περιοδικό HR Focus δημοσίευσε το 2002 μία μελέτη για τα βήματα που πρέπει να

ακολουθηθούν προκειμένου να υιοθετηθεί μία κουλτούρα βασισμένη σε αξίες. Το ακόλουθο διάγραμμα (5.13) περιγράφει τα βήματα αυτά:



Διάγραμμα 5.13: Βήματα υιοθέτησης κουλτούρας βασισμένης σε αξίες
(Πηγή Διαγράμματος: Anonymous, HR Focus, 2002)

Η ανάπτυξη ενός μοντέλου αξιών και η διατήρηση κατάλληλης κουλτούρας δεν είναι πάντα εύκολη, ειδικά όταν δεν υπάρχει δέσμευση από την ηγεσία. Η κουλτούρα και συγκεκριμένα η Κουλτούρα Αριστείας που αναφέρεται και στην υπο-απαίτηση 1a1 του EMEA, επηρεάζει την απόδοση της επιχείρησης και όπως αναφέρθηκε παραπάνω και την εξωτερική του εικόνα.

5.5.4 Ορισμός, Σημασία & Είδη Κουλτούρας

Η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας απασχολεί τους ερευνητές ήδη από τη δεκαετία του '70. Πολλοί είναι οι ορισμοί που έχουν δοθεί. Το κοινό σημείο όλων είναι, όμως, ότι η κουλτούρα είναι το σύνολο αξιών, αρχών, κανόνων και πιστεύω που καθορίζουν τη συμπεριφορά των εμπλεκομένων. Πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν, επίσης, ότι η οργανωσιακή κουλτούρα καθορίζεται από συγκεκριμένες νόρμες, συμπεριφορές και σύμβολα (Detert *et al.*, 2000; Edmondson *et al.*, 2009).

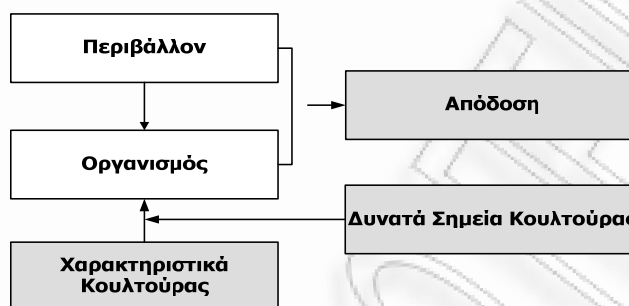
Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι τελικά το σύνολο των πιστεύω και αξιών που μοιράζονται οι εργαζόμενοι και διατηρούν σε όλες τις εκφάνσεις της επιχείρησης (Recardo & Jolly, 1997; Detert *et al.*, 2000).

Σημασία Μελέτης Οργανωσιακής Κουλτούρας

Η κουλτούρα είναι όπως και η προσωπικότητα των ανθρώπων, μία άμορφη ποιότητα, η οποία επηρεάζει πολύ δυνατά τον οργανισμό. Το στυλ ηγεσίας και η συμπεριφορά των εργαζομένων εξαρτάται άμεσα από την κουλτούρα του οργανισμού (ή επιχείρησης). Όταν πρόκειται για κουλτούρα ηθικής, η επιρροή είναι θεμιτή και θετική. Όταν, όμως, δεν υπάρχουν οι βασικοί κανόνες και τα απαραίτητα όρια,

υπάρχει μεγάλη ανάγκη για αλλαγή κουλτούρας, προκειμένου ο οργανισμός να επιβιώσει στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον (Kell & Carrott, 2005).

Υπάρχουν, επίσης, μελέτες που αποδεικνύουν τη σχέση της οργανωσιακής κουλτούρας με την απόδοση (Jung *et al.*, 2008). Σύμφωνα με τον Saffold (1988) τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας επηρεάζουν την απόδοση της επιχείρησης, σύμφωνα με το παρακάτω απλοποιημένο μοντέλο (διάγραμμα 5.14):



Διάγραμμα 5.14: Πλαίσιο Χαρακτηριστικών και Δυνατών Σημείων Κουλτούρας (Πηγή Διαγράμματος: Saffold, 1988)

Η κουλτούρα του οργανισμού (ή επιχείρησης) επηρεάζει, όμως και άλλες εκφάνσεις της λειτουργίας του. Εμπειρική μελέτη έδειξε ότι υπάρχει θετική επιρροή της κουλτούρας στην ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία και το οργανωσιακό κλίμα, στη μείωση αποχώρησης εργαζομένων από τον οργανισμό και στην αύξηση της Επιχειρηματικής Απόδοσης (Elci *et al.*, 2007).

Η κουλτούρα έχει, ταυτόχρονα, επιρροή και στην οικονομική απόδοση μιας επιχείρησης. Σημειώνονται στη βιβλιογραφία παραδείγματα αξιοσημείωτων κουλτούρων, που προσδίδουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στους οργανισμούς που τις υιοθετούν και κουλτούρων που δεν έχουν το επιθυμητό αποτέλεσμα στην απόδοσή τους (Barney, 1986).

Μέτρηση Αποδοτικότητας Οργανωσιακής Κουλτούρας

Για την αξιολόγηση της υπάρχουσας κουλτούρας δεν υπάρχει κάποιο γενικά αποδεκτό σύστημα. Συχνά, μετράται η αποδοτικότητα των οχτώ βασικών παραγόντων της κουλτούρας και μέσω αυτών αξιολογείται η συνολική οργανωσιακή κουλτούρα. Πιο συγκεκριμένα, οι παράγοντες που μελετώνται είναι:

- Επικοινωνία: μελετώνται τα κανάλια επικοινωνίας, ο τρόπος και τα φίλτρα που χρησιμοποιούνται, καθώς και η επισημότητα της μεταφοράς των πληροφοριών
- Εκπαίδευση και Ανάπτυξη: μελετάται η δέσμευση της ηγεσίας στην αναγνώριση αναγκών εκπαίδευσης και στην παροχή τέτοιων υπηρεσιών, ώστε να είναι δυνατή η ανάπτυξη ταλέντων και ικανοτήτων
- Ανταμοιβή: μελετώνται οι περιπτώσεις, τα είδη ανταμοιβών και η συμφωνία αποδοτικότητας και ανταμοιβής
- Λήψη αποφάσεων: μελετάται ο τρόπος λήψης απόφασης, γρήγορος ή αργός, και το κατά πόσο είναι εστιασμένος στην ιεραρχία και τη γραφειοκρατία
- Ρίσκο: μελετάται και αξιολογείται η δημιουργικότητα και η καινοτομία
- Σχεδιασμός: μελετάται εάν υπάρχει σχεδιασμός μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων στόχων και σε ποιο βαθμό είναι διατεθειμένοι οι εργαζόμενοι να συμμετέχουν για την υλοποίησή τους
- Ομαδικότητα: αξιολογείται η ατμόσφαιρα της ομαδικής εργασίας και ο βαθμός συνεργασίας ατόμων μεταξύ διαφορετικών τμημάτων και ειδικοτήτων
- Πρακτικές Διαχείρισης: αξιολογούνται οι πρακτικές που ακολουθούνται από την ηγεσία για τη διατήρηση ομαλού κλίματος εργασίας (Recardo & Jolly, 1997).

Κουλτούρα Υψηλής Απόδοσης

Η οργανωσιακή κουλτούρα, όπως ειπώθηκε και παραπάνω, θεωρείται επιχειρησιακό εργαλείο επίτευξης υψηλής απόδοσης. Μία κουλτούρα υψηλής απόδοσης απαιτεί ξεκάθαρη Αποστολή, η οποία ενημερώνει τις επιχειρησιακές αποφάσεις, στηρίζει την πίστη των πελατών και δυναμώνει το πάθος των εργαζομένων. Η φιλοσοφία και οι αρχές της ΔΟΠ, ορίζουν άλλωστε κουλτούρα υψηλής απόδοσης, καθώς δημιουργείται μία κουλτούρα, συμμετοχής, δέσμευσης, συνεχούς βελτίωσης (Ahmed *et al.*, 1999; Hind, 1996; Rad, 2006).

Απαραίτητες είναι, επίσης, οι οργανωσιακές αξίες, οι οποίες καθοδηγούν τη συμπεριφορά των εργαζομένων και επηρεάζουν τις επιχειρησιακές πρακτικές, με στόχο την ικανοποίηση όλων των εμπλεκομένων. Απαιτεί, όμως, και ένα περιβάλλον που θα ενδυναμώνει τον καθένα από τους εργαζόμενους να συνεισφέρουν στα αποτελέσματα και στην εγκαθίδρυση της κουλτούρας στον οργανισμό (Rosenthal & Masarech, 2003).

Σε μία κουλτούρα υψηλής απόδοσης, άλλωστε, οι εργαζόμενοι εκτός από την παραγωγή συγκεκριμένου φόρτου εργασίας, είναι υπεύθυνοι για τη συνεισφορά στη συνεχή βελτίωση της απόδοσής του. Έτσι, λοιπόν, όποιος οργανισμός (ή επιχείρηση) μπορεί να εμπνεύσει ένα τέτοιο κλίμα στο εργασιακό περιβάλλον, μπορεί μακροπρόθεσμα να απολαμβάνει τις θετικές εκροές της κουλτούρας υψηλής απόδοσης (Robson, 2005). Είναι, επίσης, ένα είδος κουλτούρας που μπορεί να υιοθετηθεί από οποιαδήποτε οργανισμό (ή επιχείρηση) ανεξαρτήτως μεγέθους ή πεδίου δραστηριοποίησης. Τα βήματα που προτείνονται για τη δημιουργία μίας τέτοιας κουλτούρας είναι:

1. Ξεκάθαρος ορισμός Αποστολής, αξιών και σημείου εκκίνησης της όλης προσπάθειας
2. Πραγματική επικοινωνία των στόχων και των αξιών σε όλο τον οργανισμό (ή επιχείρηση)
3. Πρότυπη εφαρμογή αυτών από όλα τα επίπεδα – ανώτατο επίπεδο, ηγετική ομάδα και μέσο μάνατζμεντ
4. Ευθυγράμμιση επιχειρησιακών πρακτικών με τις αρχές του οργανισμού (ή επιχείρησης)
5. Δέσμευση εργαζομένων για την ενεργή συμμετοχή τους στην προσπάθεια αυτή
6. Συνεχής παρακολούθηση και αναθεώρηση του όλου εγχειρήματος όποτε κρίνεται αναγκαίο (Rosenthal & Masarech, 2003).

Η ευθύνη των ηγετών για την ανάπτυξη μίας αποτελεσματικής κουλτούρας είναι μεγάλη. Ειδικότερα, οι ηγέτες οφείλουν να επιλέγουν κατάλληλα άτομα για την κατάλληλη θέση, όπου οι προσωπικές τους αξίες να ευθυγραμμίζονται με τις οργανωσιακές αρχές. Η διαχείριση της κουλτούρας πρέπει, επίσης, να γίνεται μέσω προγραμμάτων εκπαίδευσης και την εστίαση στην κοινωνική ευθύνη, ενώ ταυτόχρονα πρέπει να λειτουργεί ένα ισότιμο και δίκαιο σύστημα ανταμοιβών μεμονωμένων και ομαδικών περιπτώσεων (Chatman & Cha, 2003).

5.5.5 Οργανωσιακή Κουλτούρα ή Κλίμα

Στη βιβλιογραφία συχνά γίνεται αναφορά σε οργανωσιακή κουλτούρα και σε οργανωσιακό κλίμα. Πρόκειται για την ίδια έννοια; Υπάρχουν διαφορές; Η απάντηση στα ερωτήματα αυτά δίνεται από τον Denison (1996), ο οποίος υποστηρίζει ότι οι δύο έννοιες είναι διαφορετικές και ότι οι διαφορές τους αφορούν στα θεωρητικά τους

θεμέλια, το επίπεδο ανάλυσης και ανάπτυξης. Η κουλτούρα αναφέρεται στην επιστήμη της κοινωνιολογίας και ανθρωπολογίας, ενώ το κλίμα αναφέρεται στη ψυχολογία.

Άλλοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι ενώ πρόκειται για διαφορετικές έννοιες, στην πράξη υπάρχει αλληλοεπικάλυψη στην κατανόηση της βαθύτερης εξήγησής τους. Η κουλτούρα είναι το σύνολο των πιστεύω και των αξιών ενός οργανισμού, ενώ το κλίμα αναφέρεται περισσότερο στο σύνολο συμπεριφοράς και εργασιακού περιβάλλοντος.

Πιο συγκεκριμένα, οι διαστάσεις του κλίματος αφορούν:

- στη λειτουργία και την υποστήριξη της ηγεσίας
- στην ομαδικότητα, τη συνεργασία και τη φιλικότητα
- στη σύγκρουση και την αμφιβολία
- στο επαγγελματικό και οργανωσιακό πνεύμα
- στην πρόκληση, σημασία και ποικιλία εργασίας
- στην αμοιβαία εμπιστοσύνη (Wallace *et al.*, 1999)

5.5.6 Ήθος και Ηθικές Αξίες

Η έννοια του ήθους περιλαμβάνει τρεις βασικές κατευθύνσεις:

- την πραγματοποίηση των σωστών δράσεων
- το σεβασμό των άλλων
- την επίτευξη Αριστείας.

Αυτό σημαίνει ότι μία κουλτούρα ήθους βασίζεται στις αξίες της εμπιστοσύνης, ειλικρίνειας, σεβασμού και υποχρέωσης προς τους άλλους. Πολλοί είναι, άλλωστε, οι οργανισμοί (ή επιχειρήσεις) που έχουν αναπτύξει ένα πλαίσιο γνωστό ως κώδικα ηθικής, στο οποίο αναφέρονται όλες οι ηθικές αξίες που διέπουν την Κουλτούρα Αριστείας (Sears, 2006; Jones *et al.*, 2007).

Το ήθος της ποιότητας είναι μία έννοια που αναλύθηκε και από τους Freiesleben & Pohl (2004). Πρόκειται για συνδυασμό ηθικών αξιών, ώστε τελικά να επιτυγχάνεται ισορροπία μεταξύ αξιοπρέπειας και αυτονομίας, δεοντολογικής και τελεολογικής

υπευθυνότητας, ελευθερίας, συναδελφικότητας και επαγγελματισμού.

5.5.7 Κατακλειδα – Αξίες και Κουλτούρα στο ΕΜΕΑ

Γίνεται, επομένως, κατανοητό ότι η Κουλτούρα μέσα από το πρίσμα του ΕΜΕΑ, αναφέρεται σε μία κουλτούρα συμμετοχής, δημοκρατικής ηγεσίας, καλής επικοινωνίας και συνεχούς βελτίωσης.

Στο ΕΜΕΑ γίνεται, άλλωστε, αναφορά σε μία Κουλτούρα Αριστείας. Από τη μελέτη όλων των παραπάνω βιβλιογραφικών αναφορών, γίνεται φανερό ότι η Κουλτούρα Αριστείας περικλείει όλες της αξίες της ΔΟΠ, ενώ είναι εμπλουτισμένες με τις θεμελιώδεις αρχές της Αριστείας.

Η πρώτη απαίτηση του ΕΜΕΑ αφορά στην *«...ανάπτυξη της Αποστολής, του Οράματος και της Κουλτούρας του οργανισμού...»* από την ηγεσία. Προκειμένου, λοιπόν, να οδηγηθούμε στην πρόταση πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση των απαιτήσεων του ΕΜΕΑ, χρησιμοποιώντας ως παράδειγμα την πρώτη αυτή υπο-απαίτηση του μοντέλου, κρίθηκε αναγκαία η βιβλιογραφική ανασκόπηση των εννοιών αυτών μέσα στα πλαίσια της ΔΟΠ και της Επιχειρηματικής Αριστείας, ώστε να είναι πλήρως κατανοητές και να μειωθούν όσον το δυνατόν οι όποιες παρερμηνείες.

Ως πρότυπη, δόκιμη ανάπτυξη / υιοθέτηση μεθοδολογία για την ικανοποίηση των απαιτήσεων του ΕΜΕΑ ορίζεται η πλήρης ευθυγράμμιση με τις συνιστώσες της κάρτας του RADAR, που όπως έχει ήδη αναφερθεί, είναι το εργαλείο αξιολόγησης και μέτρησης της εφαρμογής του μοντέλου. Η προτεινόμενη μεθοδολογία, συνεπώς, προκύπτει ως ανάγκη για την κάλυψη πιθανών αποκλίσεων μεταξύ της ακαδημαϊκά ορθής υιοθέτησης και της πραγματικής εφαρμογής του ΕΜΕΑ.

Για να γίνει, όμως, κατανοητή η πρότυπη, δόκιμη ανάπτυξη / υιοθέτηση του ΕΜΕΑ μέσα από τη λογική της κάρτας του RADAR, κρίνεται απαραίτητη η μελέτη των συνιστωσών της κάρτας των «Ενδυναμωτών» και των «Αποτελεσμάτων». Για το λόγο αυτό, πραγματοποιείται στις ακόλουθες παραγράφους η βιβλιογραφική ανασκόπηση των εννοιών της κάρτας του RADAR για τους «Ενδυναμωτές» και στη συνέχεια πραγματοποιείται ενδεικτικά η ευθυγράμμιση του υπο-Κριτηρίου 1α1, που έχει επιλεγεί ως παράδειγμα από τα Κριτήρια των «Ενδυναμωτών», στις απαιτήσεις

της. Η αντίστοιχη ανάλυση πραγματοποιείται για την κάρτα των «Αποτελεσμάτων» στο Κεφάλαιο 6, όπου παρουσιάζεται το επιλεγμένο υπο-Κριτήριο 8β3.

5.6 Προσαρμογή στην κάρτα RADAR των «Ενδυναμωτών»

Η κάρτα του RADAR αποτελεί το μέσο αξιολόγησης της αποτελεσματικής υιοθέτησης των Κριτηρίων του ΕΜΕΑ, τόσο όταν αυτό χρησιμοποιείται ως μέσο αυτο-αξιολόγησης, όσο και ως μέσο επιβράβευσης των προσπαθειών της κάθε επιχείρησης στη διαδικασία διάκρισης στα τρία επίπεδα Αριστείας κατά ΕΜΕΑ. Ωστόσο, παρατηρούνται συχνά δυσκολίες στην κατανόηση της χρήσης του εργαλείου αυτού, καθώς οι έννοιες που περιλαμβάνονται σε αυτό είναι σύνθετες και συχνά σημειώνονται παρερμηνείες ή διακυμάνσεις στην επεξήγησή τους.

Στα πλαίσια της διατριβής, λοιπόν, πραγματοποιείται μελέτη της κάρτας του RADAR, καθώς θεωρείται πολύ σημαντική για την πρότυπη εφαρμογή του ΕΜΕΑ, η οποία παρουσιάζεται παρακάτω μαζί με την ευθυγράμμιση της απαίτησης 1α1 του Κριτηρίου 1 του ΕΜΕΑ: *«οι Ηγέτες αναπτύσσουν την Αποστολή, το Όραμα του Οργανισμού και μία Κουλτούρα Αριστείας»*, στις κύριες συνιστώσες του RADAR.

Έτσι, με τον τρόπο αυτό, συνδυάζοντας τη βιβλιογραφική ανασκόπηση που πραγματοποιήθηκε στις προηγούμενες παραγράφους για τις θεωρητικές έννοιες του υπο-Κριτηρίου 1α1 (Ηγεσία, Οργανισμός, Αποστολή, Όραμα, Αξίες και Κουλτούρα Αριστείας) με την προσαρμογή στις συνιστώσες του RADAR, προκύπτει μία ολοκληρωμένη προσέγγιση της απαίτησης αυτής, που αποτελεί και τη βάση για τον ορισμό και την πρόταση πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας ικανοποίησης των απαιτήσεων του ΕΜΕΑ.

5.6.1 «Προσέγγιση» (Approach)

Ξεκινώντας από την κάρτα του RADAR για τους «Ενδυναμωτές», ζητείται από τους οργανισμούς (ή επιχειρήσεις) να αναφέρουν την προσέγγιση που αναπτύσσουν για να ικανοποιήσουν την εκάστοτε υπο-απαίτηση των «Ενδυναμωτών» του ΕΜΕΑ. Σύμφωνα, άλλωστε, και με το MBNQA, που όπως έχει ήδη αναφερθεί αποτελεί τη βάση για την ανάπτυξη του ΕΜΕΑ, η 'Προσέγγιση' είναι η περιγραφή του πλαισίου, της δομής και του πλάνου που χρησιμοποιείται για την ικανοποίηση των απαιτήσεων ενός μοντέλου (Russo, 2001).

Για να γίνει πιο κατανοητή η διαδικασία, που πρέπει να ακολουθηθεί για να γνωρίζουν όλοι μέσα σε μία επιχείρηση ότι υπάρχουν καταγεγραμμένες διαδικασίες για την επίτευξη των στόχων και των καθημερινών δραστηριοτήτων, προτείνεται η ανάλυση της προσέγγισης, απαντώντας στα 7 W's, δηλαδή τις 7 ερωτήσεις σχετικά με το ποιος, πότε, που, τι, με ποιο τρόπο, σε ποιον και με ποιον άλλο εναλλακτικό τρόπο (Who, When, Where, What, Which way, to Whom, Which other way) πρέπει να δράσουν για την ικανοποίηση των απαιτήσεων του EMEA.

Τα ερωτήματα αυτά είναι, άλλωστε, οι βασικές ερωτήσεις που θέτει ένας ηγέτης στην προσπάθεια του να προσδιορίσει μία νέα ιδέα ή να εντοπίσει ένα πρόβλημα. Τα 7 W's, είναι η δομή των πιο βασικών ερωτημάτων για την κάλυψη όλων των παραγόντων σχετικά με μία δραστηριότητα. Πιο συγκεκριμένα, ο Higgins (p. 18-28, 1994) προτείνει μία σειρά βημάτων για τη δημιουργική επίλυση προβλημάτων. Το πρώτο βήμα είναι ο εντοπισμός τους και η καλύτερη προσέγγισή τους είναι μέσω απάντησης των 7 προαναφερθέντων βασικών ερωτήσεων.

Σύμφωνα, επίσης, με τους Pedler *et al.* (p. 29-33, 2001) οποιαδήποτε δραστηριότητα και να προγραμματίζεται πρέπει να πρώτα να ξεκαθαρίζονται αυτά τα 7 βασικά ερωτήματα, ώστε να μην υπάρχουν συγχύσεις και παρανοήσεις κατά την εφαρμογή τους.

Η προσέγγιση, επομένως, σε μία υπο-απαίτηση του EMEA γίνεται πιο ξεκάθαρη και ολοκληρωμένη για όλους τους εμπλεκόμενους, εάν είναι γνωστές όλες οι πτυχές της εν λόγω δραστηριότητας.

Στη συνέχεια της ανάλυσης, η κάρτα του RADAR στη συνιστώσα της 'Προσέγγισης' αναφέρεται στο πόσο 'Εμπεριστατωμένη' (sound) και πόσο 'Ενοποιημένη' (integrated) είναι η προσέγγιση που προτείνεται. Σύμφωνα με το EMEA και τη λογική του RADAR σε έναν άριστο οργανισμό η προσέγγιση είναι εμπεριστατωμένη όταν:

- έχει σαφές σκεπτικό,
- καλά ορισμένες και αναπτυγμένες διεργασίες και
- καθαρή εστίαση στις ανάγκες των εμπλεκόμενων,

και είναι ενοποιημένη όταν:

- υποστηρίζει την πολιτική και στρατηγική και
- κατά περίπτωση συνδέεται με άλλες προσεγγίσεις.

5.6.1.1 Διεργασία με σαφές σκεπτικό και δομή

Η διαφορά των εννοιών 'διαδικασία' και 'διεργασία' είναι ένα θέμα που έχει απασχολήσει πολλούς ερευνητές. Πράγματι, υπάρχει μία σύγχυση στον προσδιορισμό τους. Το ISO 9001:2000 δίνει τους ακόλουθους ορισμούς:

- Διαδικασία: είναι ο καθορισμένος τρόπος εκτέλεσης μίας δραστηριότητας ή διεργασίας. Μπορεί να είναι τεκμηριωμένη ή όχι.
- Διεργασία: είναι μια δραστηριότητα που χρησιμοποιεί πόρους και υφίσταται διαχείριση για να καταστήσει δυνατή τη μετατροπή εισερχόμενων σε εξερχόμενα.



Διάγραμμα 5.15: Γραφική Απεικόνιση Διεργασίας
(Πηγή Διαγράμματος: ISO 9001:2000)

Η όλη, άλλωστε, λογική της ΔΟΠ στηρίζεται στη διεργασιοκεντρική προσέγγιση, όπως αυτή υπάρχει και στη βάση του ISO 9001. Η προσέγγιση αυτή βασίζεται στον κύκλο του Deming, που ξεκινάει με εισερχόμενα τις απαιτήσεις των πελατών, και χρησιμοποιεί τα εξερχόμενα, την ικανοποίηση δηλαδή των πελατών από την παροχή των προϊόντων / υπηρεσιών, ως εισερχόμενα στον επόμενο κύκλο βελτίωσης, πάντα με την υποστήριξη και δέσμευση της ηγεσίας (www.iso.org - ISO 9001:2008).

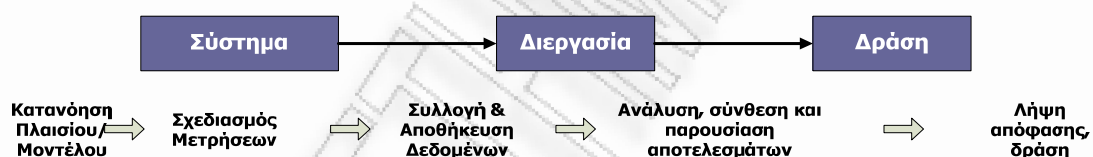


Διάγραμμα 5.16: Διεργασιοκεντρική Προσέγγιση
(Πηγή Διαγράμματος: ISO 9001:2008)

Η σημασία της έμφασης στις διεργασίες τονίζεται και στο EMEA, καθώς το πέμπτο Κριτήριο του μοντέλου αναφέρεται στη 'Διαχείριση Διεργασιών, Προϊόντων και Υπηρεσιών'. Δεν είναι, άλλωστε τυχαίο, ότι στη γραφική απεικόνιση του μοντέλου το Κριτήριο της 'Διαχείρισης Διεργασιών, Προϊόντων και Υπηρεσιών' είναι αυτό που συνδέει τους «Ενδυναμωτές» με τα «Αποτελέσματα». Ο Conti είναι, επίσης, ένας από τους συγγραφείς, που τόνισαν τη σημασία της διαχείρισης των διεργασιών και πρότεινε την αντιμετώπισή του ως ξεχωριστή φάση (Conti, 1997; Conti, 2007).

Η διαχείριση διεργασιών είναι ένα σημαντικό κομμάτι του μάνατζμεντ, που στη φιλοσοφία της ΔΟΠ έχει μεγάλη εφαρμογή αλλά και χρησιμότητα. Πολλά από τα εργαλεία ποιότητας, όπως το διάγραμμα ροής, οι λίστες και τα διαγράμματα ελέγχου υποστηρίζουν την αποτύπωση και τον έλεγχο των διεργασιών (Davenport, 2005).

Μία άλλη προσέγγιση για την έννοια της διεργασίας προκύπτει από τη μελέτη των Antunes *et al.* (2009), οι οποίοι αναφέρονται στη θέση που έχει η διεργασία μέσα στο Σύστημα Διαχείριση Απόδοσης, δηλαδή ως εξής (διάγραμμα 5.17):



Διάγραμμα 5.17: Η θέση της διεργασίας μέσα σε ένα Σύστημα Διαχείρισης Απόδοσης (Πηγή Διαγράμματος: Antunes *et al.*, 2009)

Σύμφωνα δε με τη Διαχείριση Επιχειρηματικών Διεργασιών (Business Process Management) οι φάσεις για τον καθορισμό και την ανάπτυξη των διεργασιών είναι τέσσερις και αυτές είναι:

1. Αναγνώριση, σχεδιασμός και μοντελοποίηση – οι διεργασίες πρέπει να είναι καθορισμένες, ξεκάθαρες και αποτυπωμένες
2. Εφαρμογή και εκτέλεση διεργασιών – περιλαμβάνει την προετοιμασία, την προσαρμογή στις δραστηριότητες, τους πόρους και της υποστήριξης των πληροφοριακών συστημάτων
3. Παρακολούθηση και έλεγχος διεργασιών – σε πραγματικό χρόνο για τον ευκολότερο εντοπισμό λαθών ή παραλείψεων
4. Βελτίωση Διεργασιών – η άριστη εφαρμογή προσεγγίζεται μέσω της συνεχούς

βελτίωσης (Bucher & Winter, 2009; Palmberg, 2010).

Ο προσανατολισμός και η εστίαση της διαχείρισης με βάση τις διεργασίες είναι, επίσης, βασική αρχή, τόσο της ΔΟΠ, όσο και της Επιχειρηματικής Αριστείας και συγκεκριμένα του ΕΜΕΑ. Μπορεί να στηριχτεί περαιτέρω στις ακόλουθες διαστάσεις:

- προσδιορισμός,
- ανάλυση και τεκμηρίωση διεργασιών,
- ενεργή συμμετοχή των ηγετικών στελεχών,
- καθορισμός υπεύθυνων διεργασιών (process owners),
- αξιολόγηση της απόδοσης των διεργασιών,
- λειτουργία μέσα στην κατάλληλη κουλτούρα,
- υποστήριξη από τα πληροφοριακά συστήματα,
- προσαρμογή της δομής της επιχείρησης πάνω στις κύριες διεργασίες,
- σωστή διαχείριση γνώσης,
- προσανατολισμός της διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις κύριες διεργασίες και
- σε μερικές περιπτώσεις ολική επίβλεψη του συστήματος διεργασιών από μία υπεύθυνη ομάδα (Kohlbacher, 2010).

Η διεργασία, επομένως, με σαφές σκεπτικό πρέπει να περιλαμβάνει κάθε μία από τις παραπάνω διαστάσεις και να απαντώνται όλα τα βασικά ερωτήματα, που αναλύθηκαν (7W's). Είναι δε καλά ορισμένη όταν είναι ξεκάθαρη η δομή της και η συσχέτισή με παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση της επιχείρησης ή του οργανισμού.

5.6.1.2 Καθορισμός Εμπλεκόμενων και Αναγκών τους

Η έννοια των εμπλεκομένων (stakeholders) είναι μία έννοια που συχνά συγχέεται με αυτή των πελατών ή / και των καταναλωτών. Εμπλεκόμενοι ή συμφεροντούχοι, όμως, δεν είναι μόνο οι πελάτες αλλά όλοι όσοι έχουν συμφέρον από τη λειτουργία του οργανισμού. Ο όρος 'εμπλεκόμενοι' χρησιμοποιήθηκε ήδη από το 1918 και στη συνέχεια από τους Freeman and Reed (1983) που ορίζουν τους εμπλεκόμενους ως *«οποιαδήποτε αναγνωρίσιμη ομάδα ή μεμονωμένη οντότητα, η οποία μπορεί να επηρεάσει την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων ή που αυτοί επηρεάζονται από την επίτευξη των στόχων αυτών»* (Klefsjo *et al.*, 2008).

Στο EMEA οι εμπλεκόμενοι θεωρούνται «*όλοι όσοι έχουν ενδιαφέρον για έναν οργανισμό, τις δραστηριότητές του και τις επιτεύξεις του*» (EFQM Publications: EFQM Excellence Model, 2003, p.33). Οι Klefsjo *et al.* (2008) θεωρούν ότι «*εμπλεκόμενοι είναι αυτοί που υποστηρίζουν ή απομακρύνονται από έναν οργανισμό όταν οι επιθυμίες και οι προσδοκίες τους δεν ικανοποιούνται*».

Οι εμπλεκόμενοι διαχωρίζονται σε πρωταρχικούς, ανάμεσα στους οποίους θεωρούνται οι πελάτες, οι εργαζόμενοι, οι επενδυτές, οι μέτοχοι και η κυβέρνηση και σε δευτερεύοντες, όπου περιλαμβάνονται μη κυβερνητικές οργανώσεις, ακαδημαϊκά τμήματα, Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας, περιβαλλοντικές οργανώσεις και οποιαδήποτε άλλη οργάνωση, η οποία υποστηρίζει τους εμπλεκόμενους, όταν τα δικαιώματά τους καταπατούνται και οι επιθυμίες τους δεν ικανοποιούνται (Klefsjo *et al.*, 2008).

Η θεωρία, όμως, που ίσχυε σχετικά με την ικανοποίηση μόνο των μετόχων ενός οργανισμού, ώστε να επιτυγχάνεται υψηλή απόδοση, θεωρείται πλέον μη αποτελεσματική. Σύμφωνα, λοιπόν, με όλα τα παραπάνω και τις βασικές αρχές της ΔΟΠ είναι πλέον σαφές ότι όλοι οι εμπλεκόμενοι συμβάλλουν στην απόδοση ενός οργανισμού και συνεπώς οι επιθυμητοί στόχοι πρέπει να περιλαμβάνουν την ικανοποίηση όλων και όχι μόνο την οικονομική επιτυχία προς όφελος των μετόχων (Smith, 2003).

Σε συνέχεια της μελέτης της κάρτας του RADAR, θεωρήθηκε αναγκαία η μελέτη της εστίασης στις ανάγκες των εμπλεκόμενων, καθώς αυτή αποτελεί βασική διάσταση της συνιστώσας 'Προσέγγιση' της κάρτας του RADAR. Για τις ανάγκες της ανάλυσης επιλέχθηκε ως παράδειγμα, μία από τις σημαντικότερες κατηγορίες εμπλεκόμενων, οι πελάτες. Γίνεται, όμως, σαφές ότι με τον ίδιο βαθμό ανάλυσης πρέπει να εστιάσουν οι επιχειρήσεις σε όλες τις κύριες ομάδες των εμπλεκόμενων τους.

Πελάτες – Η Πρωταρχική Κατηγορία Εμπλεκόμενων

Σύμφωνα με το ISO 9001:2008, οι πελάτες είναι οι ... «*αγοραστές ή χρήστες του τελικού προϊόντος ή υπηρεσίας*». Σύμφωνα με τον Juran ο ορισμός γίνεται πιο ευρύς: «*Πελάτες είναι αυτοί που επηρεάζονται από το προϊόν ή από τη διαδικασία που χρησιμοποιείται για την παραγωγή αυτού*» (Juran, 1988, p.23).

Η πιο κοινή κατηγοριοποίηση των πελατών είναι μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών

πελατών. Συγκεκριμένα:

- ο Εσωτερικοί πελάτες (internal customers) είναι όλοι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης, που άμεσα στην παραγωγική διαδικασία ή έμμεσα στις δραστηριότητες υποστήριξης, επηρεάζουν και υποστηρίζουν την ποιότητα του ίδιου του προϊόντος και του τρόπου εξυπηρέτησης του πελάτη
- ο Εξωτερικοί πελάτες (external customers) είναι οι αγοραστές ή χρήστες των τελικών προϊόντων και υπηρεσιών της επιχείρησης ή του οργανισμού (Konodo, 2001).

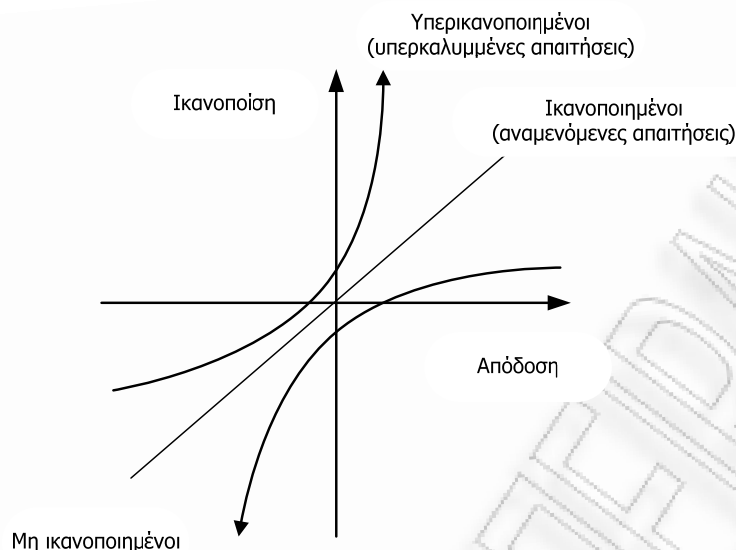
Στη βιβλιογραφία, υπάρχουν και άλλες κατηγοριοποιήσεις, όπως οι δυνητικοί, μελλοντικοί πελάτες ή οι πιστοί υφιστάμενοι πελάτες και φυσικά ο διαχωρισμός ανάλογα με τα χαρακτηριστικά, όπως ηλικία, φύλο ή / και ανάλογα τη σημαντικότητα και το μέγεθος του κάθε πελάτη, καθώς όλοι οι πελάτες δεν επιφέρουν τα ίδια αποτελέσματα στον οργανισμό (ή επιχείρηση). Υπάρχουν οι μεγάλοι, συχνοί ή / και κοντινοί πελάτες και οι πιο μικροί, ή πιο απομακρυσμένοι πελάτες (Shanin & Chan, 2006).

Σύμφωνα με το ΕΜΕΑ, η ικανοποίηση των πελατών και η αξιολόγηση αυτής έχει μεγάλη βαρύτητα στην τελική αξιολόγηση του οργανισμού (Κριτήριο 6 «Αποτελεσμάτων» με βαρύτητα το 15% του συνόλου³⁷). Δεν είναι, επίσης, τυχαίο, ότι η εστίαση στον πελάτη είναι και μία από τις βασικές αρχές της ΔΟΠ, και θεμελιώδης έννοια τόσο για το ISO 9001:2008, όσο και για το ΕΜΕΑ.

Προσδιορισμός Αναγκών & Ανάλυση Ικανοποίησης Πελατών

Ένα από τα πιο γνωστά μοντέλα διαχωρισμού των αναγκών των πελατών και κατ' επέκταση των εμπλεκομένων είναι το Μοντέλο του Kano (διάγραμμα 5.18).

³⁷ Στο ΕΜΕΑ 2010 η βαρύτητα του κριτηρίου άλλαξε από 20% σε 15% αλλά εξακολουθεί να είναι υψηλότερη από τις βαρύτητες των υπόλοιπων κριτηρίων του μοντέλου (όλα τα υπόλοιπα έχουν 10%), με εξαίρεση το Κριτήριο 9 που έχει και αυτό βαρύτητα 15%



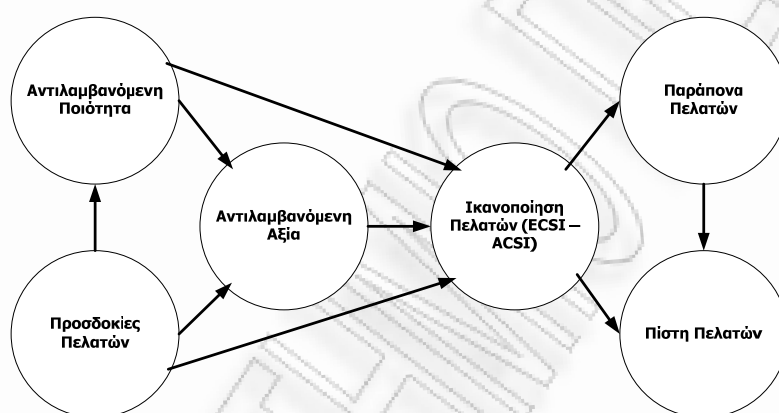
Διάγραμμα 5.18: Μοντέλο Kano
(Πηγή Διαγράμματος: Tan & Shen, 2000)

Η χαμηλότερη καμπύλη στο διάγραμμα Kano απεικονίζει τις αναμενόμενες απαιτήσεις των πελατών. Είναι ουσιαστικά οι βασικές λειτουργίες ή χαρακτηριστικά γνωρίσματα που οι πελάτες αναμένουν από ένα προϊόν ή μια υπηρεσία. Η ανώτερη καμπύλη στο διάγραμμα απεικονίζει τις «υπερκαλυμμένες» απαιτήσεις των πελατών. Αυτές σχετίζονται με τα επιπλέον από τα συνηθισμένα χαρακτηριστικά γνωρίσματα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που προκαλούν αντιδράσεις «έκπληξης» στους πελάτες. Ικανοποιούν τους πελάτες όταν εκπληρώνονται, αλλά στην περίπτωση που δεν εκπληρωθούν δε δημιουργούν και δυσαρέσκεια. Τέλος, η κεντρική γραμμή του διαγράμματος Kano αντιπροσωπεύει κυρίως λειτουργικά θέματα για τα οποία οι πελάτες συνήθως συζητούν μεταξύ τους. Οι αναμενόμενες απαιτήσεις (expected) και οι «υπερκαλυμμένες» απαιτήσεις (excitement) παρέχουν ιδανική ευκαιρία για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Tan & Shen, 2000).

Η ικανοποίηση των πελατών και η μέτρηση της έχει γίνει αντικείμενο μελέτης πολλών ερευνητών (Tan & Shen, 2000). Ένα πολύ συνηθισμένο εργαλείο που χρησιμοποιείται από τους οργανισμούς (ή επιχειρήσεις) για τη μέτρηση της ικανοποίησης τόσο των πελατών όσο και των εργαζομένων είναι το ερωτηματολόγιο και η ανάλυση του κενού μεταξύ προσδοκιών και πραγματικής ικανοποίησης, όπως λόγω χάρη το SERVQUAL (Parasuraman *et al.*, 1990). Πολύ σημαντικός είναι, όμως, και ο τρόπος συλλογής των πληροφοριών από τους πελάτες. Συνήθως, γίνεται με ειδικές φόρμες που περιέχουν ανοιχτές και κλειστές ερωτήσεις σχετικά με την

ικανοποίηση από το παρεχόμενο προϊόν ή υπηρεσία. Στη συνέχεια, οι εισερχόμενες αυτές πληροφορίες κατηγοριοποιούνται και αναλύονται με ποικίλα εργαλεία, όπως το Pareto, το Tree διάγραμμα, κ.α (Δερβιτσιώτης, σελ. 402-431, 2005).

Οι επιχειρήσεις έχουν ακόμη στη διάθεσή τους ένα δείκτη για τη μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών. Ονομάζεται Ευρωπαϊκός Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών (European Customer Satisfaction Index – ECSI). Ο δείκτης αυτός βασίζεται στον αντίστοιχο αμερικάνικο δείκτη (ACSI) και υπολογίζεται από τη διαφορά μεταξύ αντιλαμβανόμενης ποιότητας και των προσδοκιών των πελατών, όπως φαίνεται και παρακάτω (διάγραμμα 5.19):



Διάγραμμα 5.19: Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών
(Πηγή Διαγράμματος: Evans & Lindsay, p. 159, 2002)

Αντιστοίχως, για τη μέτρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων και την πίστη τους στον οργανισμό χρησιμοποιείται ο ευρωπαϊκός δείκτης εργαζομένων (European Employee Index-EEI) (Eskildse *et al.*, 2003).

Η ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών, των εργαζομένων, δηλαδή, είναι, επίσης, μία πολύ σημαντική διαδικασία. Οι βασικές ανάγκες των εργαζομένων που καλείται να καλύψει ο οργανισμός (ή επιχείρηση), προκειμένου να είναι ικανοποιημένοι, είναι ιεραρχικά οι ανάγκες της πυραμίδας του Maslow, δηλαδή:

1. Φυσιολογικές ανάγκες
2. Ανάγκες ασφάλειας
3. Κοινωνικές ανάγκες
4. Ανάγκες αναγνώρισης

5. Ανάγκες αυτο-ολοκλήρωσης (Kondo, 2001).

Οι Vilares & Coelho το 2003 εξέλιξαν το δείκτη ECSI, έτσι ώστε να αποδεικνύεται η σχέση μεταξύ της ικανοποίησης εργαζομένων και πελατών. Οι ερευνητές πρότειναν ότι εκτός από την αντιλαμβανόμενη ποιότητα από την πλευρά των πελατών, πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και η αντιλαμβανόμενη ικανοποίηση, πίστη και δέσμευση των εργαζομένων.

Μία πιο πρόσφατη μελέτη (2008) εστιάζει στην ανάγκη γνώσης των αναγκών και απαιτήσεων των εμπλεκόμενων στη διαμόρφωση ενός πλαισίου διαχείρισης απόδοσης. Ειδικότερα, αναφέρεται στην ανάπτυξη του συστήματος διαχείρισης της απόδοσης με εισροές από όλες τις ομάδες των εμπλεκόμενων μίας επιχείρησης (εργαζόμενοι, μέτοχοι, προμηθευτές, πελάτες, κυβερνητικές ομάδες, κοινωνικό και περιβαλλοντικό σύνολο). Αφού, λοιπόν, δημιουργηθεί η σύνθεση των εμπλεκόμενων για κάθε επιχείρηση, προτείνεται η ανάπτυξη των πρακτικών διαχείρισης απόδοσης, η μέτρηση και κατανόηση των εκροών του συστήματος, η αξιολόγηση και ανασκόπηση αυτού εάν κρίνεται αναγκαίο (Simmons, 2008).

5.6.1.3 Υποστήριξη Πολιτικής & Στρατηγικής

Η Πολιτική & Στρατηγική³⁸ που ακολουθεί ένας οργανισμός καθορίζεται από την ηγεσία, με έμφαση πάντα στις αξίες και τις αρχές ήθους που υπηρετούν (Zairi, 1999). Σύμφωνα με το EMEA, «οι άριστοι οργανισμοί εφαρμόζουν την Αποστολή και το Όραμά τους με στρατηγικές δράσεις που εστιάζουν στους εμπλεκόμενους και στην αγορά μέσα στην οποία λειτουργούν. Αναπτύσσουν τη στρατηγική τους με πολιτικές, σχέδια, στόχους και διεργασίες» (EFQM Publications: Assessor Scorebook, Criterion 2, 2003; 2010).

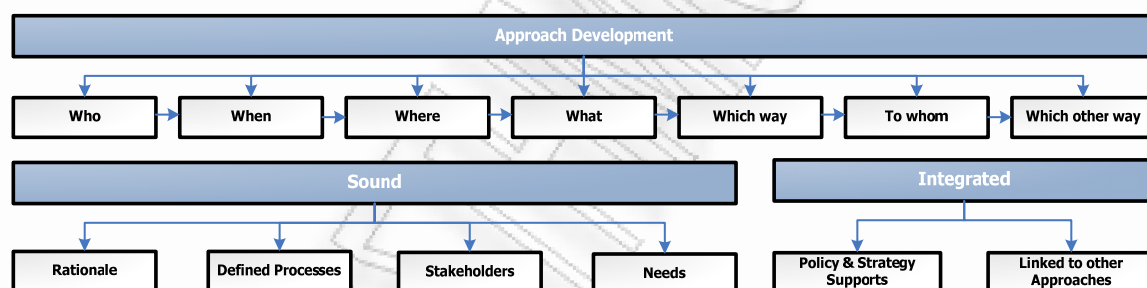
Γίνεται, συνεπώς, αντιληπτό ότι οι προσεγγίσεις που υιοθετούνται από τον οργανισμό (ή επιχείρηση) για την ικανοποίηση της εκάστοτε απαίτησης του μοντέλου δεν πρέπει να ξεφεύγουν από τις βασικές αρχές που έχει θέσει ο οργανισμός (ή επιχείρηση), αλλά να υποστηρίζουν την πολιτική του, προκειμένου να επιτύχει τους στόχους του.

³⁸ Το Κριτήριο 2 στην νέα έκδοση του EMEA μετονομάζεται σε «Στρατηγική»

5.6.1.4 Σύνδεση με άλλες προσεγγίσεις

Είναι γενικά αποδεκτό ότι ένας οργανισμός (ή επιχείρηση) λειτουργεί ως σύστημα και συνεπώς μία δράση για την ικανοποίηση μίας απαίτησης είναι δυνατό να επηρεάζει και άλλες λειτουργίες του οργανισμού (ή επιχείρησης). Η κάρτα του RADAR στο σημείο αυτό αξιολογεί το βαθμό αναγνώρισης της διασύνδεσης αυτής. Μία έννοια, η οποία περιλαμβάνεται στο μοντέλο, είναι η λεγόμενη 'Κόκκινη Κλωστή' (red thread). Ουσιαστικά πρόκειται για τη σύνδεση βασικών εννοιών μέσα στο μοντέλο με μία νοητή κόκκινη γραμμή, ώστε να είναι ευδιάκριτη η αλληλοσύνδεσή τους. Με βάση τη λογική αυτή είναι πιθανή η αναγνώριση των διασυνδέσεων μεταξύ των επιλεγμένων προσεγγίσεων μίας επιχείρησης.

Η διαγραμματική απεικόνιση όλων των παραπάνω προτάσεων και παρατηρήσεων σχετικά με την ανάπτυξη μίας 'Προσέγγισης', σύμφωνα με το RADAR, φαίνεται στο διάγραμμα που ακολουθεί:



Διάγραμμα 5.20: Πρόταση Απεικόνισης της Ανάπτυξης μίας Προσέγγισης σύμφωνα με το RADAR

5.6.2 «Προσέγγιση» για το 1a1

Στην παράγραφο αυτή, γίνεται η προσπάθεια ευθυγράμμισης των συνιστωσών της κάρτας του RADAR για τους «Ενδυναμωτές» (και ειδικότερα για την «Προσέγγιση»), όπως αυτά αναλύθηκαν παραπάνω, με τα στοιχεία της επιλεγμένης υπο-απαίτησης 1a1:

Ηγεσία

Η ηγεσία αποτελεί βασικό Κριτήριο για Αριστεία σύμφωνα με το EMEA (§ 5.1). Προσεγγίζοντας, λοιπόν, την πρώτη απαίτηση του 1^{ου} Κριτηρίου του EMEA (1a1), διαπιστώνει κανείς ότι οι ηγέτες είναι αυτοί που πρέπει να αναπτύξουν την Αποστολή

και το Όραμα της επιχείρησης, λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες των εμπλεκομένων, να εντάξουν τις αξίες στην καθημερινή λειτουργία τους και να δημιουργήσουν τελικά μία Κουλτούρα Αριστείας κατανοητή και αποδεκτή από όλους (Evans, 1996).

Σύμφωνα με τη λογική του EMEA δεν υπάρχει ιδεατή ηγεσία για την αποτελεσματικότερη εφαρμογή του (§ 5.1.2). Οι Osseo-Asare *et al.* (2005) παρουσιάζουν, παρόλα αυτά, μία προσέγγιση για το τι σημαίνει ιδεατή ηγεσία για το EMEA. Σύμφωνα, λοιπόν, με τους συγγραφείς, η ηγεσία είναι αποτελεσματική όταν η διαφορά μεταξύ βαθμού σημαντικότητας και πραγματικής εφαρμογής κρίσιμων παραγόντων είναι μικρή. Οι συγγραφείς τονίζουν ότι μέσα από το EMEA οι κρίσιμοι παράγοντες αφορούν στην ανάπτυξη της Αποστολής και του Οράματος της επιχείρησης, την εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία, την ενδυνάμωση και υποστήριξη των εργαζομένων (υπο-Κριτήρια 1α-1ε του EMEA).

Ο Lee (2002) παρουσίασε και αυτός τη δική του άποψη για την ιδεατή ηγεσία για τα μοντέλα Επιχειρηματικής Αριστείας. Σύμφωνα, λοιπόν, με τον συγγραφέα η ιδανική ηγεσία είναι αυτή που οραματίζεται (visionary leadership) και κάθε δράση, ακόμα και οι καθημερινές περνούν μέσα από τον κύκλο του PDCA. Αναφορικά δε με την ανάπτυξη της Αποστολής και του Οράματος, ο Lee προτείνει τη συμμετοχή όλων – από όλα τα επίπεδα διοίκησης - και τη συνεχή εφαρμογή του κύκλου PDCA.

Έτσι, λοιπόν, στηριζόμενοι σε αυτή τη λογική, αποτελεσματική ηγεσία για την ανάπτυξη της προσέγγισης για το 1α1 του EMEA, και κατ'επέκταση κάθε απαίτησης του μοντέλου, είναι αυτή που βασίζεται σε μία Κουλτούρα Αριστείας και ευθυγραμμίζεται με τα στοιχεία της κάρτας του RADAR (που ακαδημαϊκά θεωρείται η άριστη εφαρμογή του EMEA).

Οργανισμός (ή Επιχείρηση)

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, το EMEA μπορεί να χρησιμοποιηθεί από όλους τους οργανισμούς, επιχειρήσεις ή επιχειρηματικές δραστηριότητες ανεξαρτήτως μεγέθους, κλάδου, αντικειμένου. Για την καλύτερη εφαρμογή του, όμως, πρέπει να είναι εκ προοιμίου ορισμένο το πλαίσιο λειτουργίας του (εάν είναι δημόσιος, ιδιωτικός, συμμετέχει ολόκληρος ή μόνο ένα τμήμα, μία επιχειρηματική δραστηριότητα) αλλά και σε ποια αγορά δραστηριοποιείται και ποια η φιλοσοφία και κουλτούρα του (www.baldrige.nist.gov). Για το λόγο αυτό πραγματοποιείται ανάλυση των τύπων των

οργανισμών, των διαφορετικών χαρακτηριστικών τους και των διαφορετικών στόχων τους (§ 5.2).

Ανάπτυξη Αποστολής & Οράματος

Η ανάπτυξη της Δήλωσης Αποστολής, σύμφωνα με τους Alavi & Karami (2009), επηρεάζεται από ορισμένους παράγοντες, όπως η ύπαρξη γραπτής Δήλωσης Αποστολής και η συμμετοχή εργαζομένων από διαφορετικά επίπεδα διοίκησης της επιχείρησης. Η έρευνα τους έδειξε μάλιστα ότι οι επιχειρήσεις που έχουν γραπτή και ξεκάθαρη Δήλωση Αποστολής και στην οποία συμμετέχουν εργαζόμενοι και από χαμηλότερα επίπεδα διοίκησης έχουν καλύτερα αποτελέσματα απόδοσης.

Συνοψίζοντας, τα σημεία που μελετώνται στο RADAR, ώστε να είναι κατάλληλη η επιλεγμένη 'Προσέγγιση', είναι ο βαθμός, που αυτή θεωρείται:

Εμπειριστατωμένη (Sound), δηλαδή σαφής, με ξεκάθαρη λογική, με καλά ορισμένη και αναπτυγμένη διεργασία και εστίαση στις ανάγκες των εμπλεκόμενων (§ 5.6.1.1 & § 5.6.1.2) και

Ενοποιημένη (Integrated), δηλαδή να υποστηρίζει την 'Πολιτική και Στρατηγική' της επιχείρησης και να είναι ξεκάθαρη η σύνδεση της με άλλες προσεγγίσεις κατά περίπτωση (§ 5.6.1.3 & § 5.6.1.4).

Συνδυάζοντας τα, τώρα με τους κρίσιμους παράγοντες για την υπο-απαίτηση 1α1, καταλήγουμε στα ακόλουθα σημεία, που πρέπει να διευκρινιστούν από την έρευνα:

Εμπειριστατωμένη «Προσέγγιση» (§ 5.6.1.1 & § 5.6.1.2):

- Υπάρχει καθορισμένη διαδικασία ορισμού ηγετών για την ανάπτυξη της προσέγγισης (ποιοι θεωρούνται ηγέτες και πως ορίζονται);
- Ποιο το ποσοστό συμμετοχής στη διαδικασία; Από ποια επίπεδα διοίκησης προέρχονται;
- Μετράται η ουσιαστική συνεισφορά των ηγετών και των συμμετεχόντων στη διαδικασία;
- Χρησιμοποιούνται έντυπα καταγραφής της Δήλωσης Αποστολής, του Οράματος και της Κουλτούρας της επιχείρησης; Ανασκοπούνται; Πως;
- Γνωρίζετε ποιοι είναι οι βασικοί εμπλεκόμενοι και οι ανάγκες τους; Πως τις συλλέγετε; Τις καταγράφετε; Συμμετέχουν στη διαδικασία;

Ενοποιημένη «Προσέγγιση» (§ 5.6.1.3 & § 5.6.1.4):

- Η ανάπτυξη της προσέγγισης ακολουθεί την Πολιτική και Στρατηγική της επιχείρησης; Την υποστηρίζει;
- Υπάρχει διασύνδεση με άλλες προσεγγίσεις; Καταγράφονται;

Επισημαίνεται, επίσης, ότι το κάθε κρίσιμο σημείο της προσέγγισης του 1a1 πρέπει να εξεταστεί ξεχωριστά για κάθε μία από τις τρεις διαστάσεις (για την Αποστολή, το Όραμα και την Κουλτούρα) ώστε να αποφευχθούν οι αμφιλεγόμενες απαντήσεις και να είναι πιο ξεκάθαρη η λογική της προτεινόμενης διαδικασίας.

5.6.3 «Εφαρμογή ή Εξάπλωση» (Deployment)

Η «Προσέγγιση» είναι η φάση του σχεδιασμού, ενώ η «Εφαρμογή» είναι η φάση της υλοποίησης, που αφορά στο πόσο καλά εξαπλώνεται η «Προσέγγιση» μέσα στην επιχείρηση, σε όλα τα τμήματα και όλα τα επίπεδα. Η «Προσέγγιση» και τα πλάνα δράσης παραμένουν μόνο στα χαρτιά εάν δεν υπάρχει σωστή εξάπλωση / υιοθέτηση μέσα σε όλο τον οργανισμό ή επιχείρηση (Russo, 2001).

Έτσι, αφού προσδιοριστεί η «Προσέγγιση» που επιλέγει ο οργανισμός (ή επιχείρηση) για την κάθε υπο-απαίτηση του EMEA, μελετάται ο τρόπος «Εφαρμογής» της. Πιο συγκεκριμένα, η λογική του RADAR αναφέρει ότι η «Προσέγγιση» πρέπει να εφαρμόζεται και μάλιστα με συστηματικό τρόπο. Η «Εφαρμογή» της συστηματικής υιοθέτησης αναλύεται περαιτέρω με την απάντηση στις βασικές 7 ερωτήσεις (ποιος, πότε, που, τι, με ποιον τρόπο, σε ποιον και με ποιον άλλο τρόπο), ώστε να είναι ξεκάθαροι οι ρόλοι, οι υπευθυνότητες και τα επιθυμητά αποτελέσματα σε όλους τους εμπλεκόμενους και ενδιαφερόμενους.

Ο συστηματικός τρόπος εφαρμογής της προσέγγισης έγκειται στο δομημένο τρόπο εφαρμογής και στη μέθοδο εφαρμογής, η οποία πρέπει να σχεδιάζεται και να εφαρμόζεται.

5.6.3.1 Δομημένος τρόπος εφαρμογής μιας δραστηριότητας

Πολλοί είναι αυτοί που υποστηρίζουν ότι η καινοτομία είναι πιο σημαντική από τη χρήση συγκεκριμένης δομημένης μεθόδου (Brown & Duguid, 2001). Στην περίπτωση, όμως, της «Εφαρμογής» μιας «Προσέγγισης», το μοντέλο απαιτεί ένα δομημένο

τρόπο εφαρμογής. Θα πρέπει, δηλαδή, να είναι καθορισμένο το σχέδιο δράσης και όλες οι λεπτομέρειες εφαρμογής και ανασκόπησης του, όπως ο υπεύθυνος του έργου, ο χρόνος ανασκόπησης, ο τόπος, οι εμπλεκόμενοι, οι ενδιαφερόμενοι, κ.α. (Mears, 1995, p.10).

Η έννοια, άλλωστε, ενός δομημένου τρόπου λειτουργίας, εισάγεται ήδη από το ISO 9001:2008, από τη δομημένη κατάσταση των επιπέδων τεκμηρίωσης, ή του διαχωρισμού των διεργασιών σε κύριες και υποστηρικτικές.

5.6.3.2 Σχεδιασμός και εκτέλεση της μεθόδου εφαρμογής

Το μοντέλο, επίσης, απαιτεί το σχεδιασμό των μεθόδων εφαρμογής και την εκτέλεσή τους σύμφωνα με τον αρχικό σχεδιασμό. Μία μέθοδος ή ένα σχέδιο δράσης είναι ο τρόπος που περιγράφεται η δράση που πρέπει να πραγματοποιηθεί. Οι βασικές πληροφορίες που πρέπει να προγραμματίζονται πριν την εκτέλεση της δραστηριότητας είναι το τι θα γίνει, πότε θα γίνει, ποιος είναι ο υπεύθυνος και που θα λάβει χώρα (Mears, 1995, p.10).

Σχεδιασμός

Το πρώτο στάδιο του κύκλου του Deming, είναι σχεδιασμός ή προγραμματισμός. Είναι, επίσης, το πρώτο στάδιο του παραδοσιακού μάντζμεντ, βασική αρχή του ISO 9001:2008 και της διαχείρισης διεργασιών. Ο σχεδιασμός μιας μεθόδου, μιας δραστηριότητας, ενός έργου περιλαμβάνει συνήθως τέσσερις παράγοντες, το χρόνο, τους πόρους, το κόστος και την απόδοση (Evans & Lindsay, 2005, p. 54).

Η διαδικασία σχεδιασμού περιλαμβάνει σύμφωνα με τους Evans & Lindsay (2005) τα ακόλουθα στάδια:

- Προσδιορισμός της μεθόδου ή επιλογή μεταξύ εναλλακτικών
- Προγραμματισμός πόρων (σχετικά με απαιτούμενο προσωπικό, χρόνο, εξοπλισμό, υλικά, κ.α.)
- Χρονικός Προγραμματισμός
- Κρίσιμα σημεία και ελέγχου όλης της διαδικασίας (ανάπτυξη εναλλακτικών σε περίπτωση προβλήματος, κ.α).

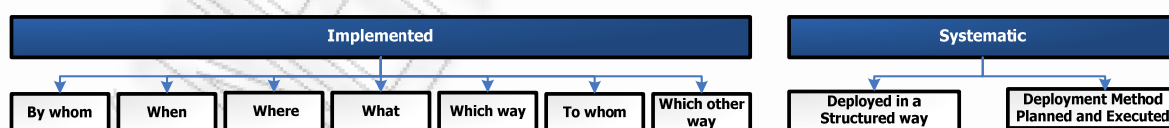
Πολλά είναι τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται σε κάθε ένα από τα στάδια αυτά. Μερικά από αυτά είναι Διάγραμμα Gantt, Διάγραμμα Απόφασης Διεργασίας (Process Decision Program Chart - PDPC), Διάγραμμα Δένδρου, κ.τ.λ. (Swanson, 1995, p. 179-195). Στη φάση του σχεδιασμού και της εκτέλεσης χρησιμοποιούνται και τα λεγόμενα 7 νέα εργαλεία ποιότητας (Διάγραμμα Συνάφειας, Διάγραμμα Συσχέτισης, Διάγραμμα Δέντρου, Διάγραμμα Δραστηριοτήτων Έργου, κ.τ.λ.) (Δερβιτσιώτης, σελ. 402-431, 2005).

Εκτέλεση

Το επόμενο στάδιο, μετά το σχεδιασμό, στον κύκλο του Deming είναι η 'εκτέλεση'. Είναι ένα στάδιο, στο οποίο δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση μέσα από τα Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας, όπως και το ISO 9001:2008, καθώς το παραδοσιακό μάνατζμεντ εστιάζει περισσότερο στο πώς σχεδιάζεται και προγραμματίζεται μία δραστηριότητα παρά στο πως εκτελείται.

Συνήθως, το στάδιο της εκτέλεσης περιλαμβάνει μία πιλοτική ή μικρού εύρους εφαρμογή της δραστηριότητας, προκειμένου να διαπιστωθεί η αποτελεσματικότητα της. Στοιχεία συλλέγονται και λειτουργούν ως εισερχόμενα, στο επόμενο στάδιο, αυτό του ελέγχου, ώστε να προσδιοριστούν οι ενδεχόμενες βελτιώσεις της μεθόδου πριν τη πλήρη εφαρμογή της (Evans & Lindsay, 2005, p. 180-181).

Η διαγραμματική απεικόνιση όλων των παραπάνω προτάσεων και παρατηρήσεων σχετικά με την εφαρμογή μίας προσέγγισης, ακολουθεί:



Διάγραμμα 5.21: Απεικόνιση της «Εφαρμογής» μίας «Προσέγγισης»

5.6.4 «Εφαρμογή / Υιοθέτηση» για το 1a1

Στην παράγραφο αυτή γίνεται η προσπάθεια ευθυγράμμισης των στοιχείων της κάρτας του RADAR για τους «Ενδυναμωτές» (και ειδικότερα για την «Εφαρμογή»), όπως αυτά αναλύθηκαν παραπάνω, με τα στοιχεία της επιλεγμένης υπο-απαιτήσης 1a1.

Η «Εφαρμογή» μίας τέτοιας «Προσέγγισης» έγκειται στην επικοινωνία των δηλώσεων της Αποστολής, του Οράματος και της Κουλτούρας εσωτερικά και εξωτερικά στον οργανισμό (ή επιχείρηση) και στην αξιολόγηση της γνώσης και κατανόησης αυτών (§ 5.3.5, § 5.4.4, § 5.5.4).

Συνοψίζοντας, τα σημεία που μελετώνται στο RADAR, ώστε να είναι κατάλληλη η «Εφαρμογή» της επιλεγμένη προσέγγισης, είναι ο βαθμός, στον οποίο αυτή θεωρείται:

Υλοποιημένη (Implemented), δηλαδή το πώς υλοποιείται με βάση όλο τον κύκλο του PDCA, ποιος είναι υπεύθυνος, πώς υλοποιείται, πώς μετράται και πώς ανασκοπείται και βελτιώνεται και

Συστηματική (Systematic), δηλαδή κατά πόσο υπάρχει συστηματικός τρόπος υλοποίησης, ξεκάθαρη, προγραμματισμένη και εφαρμόσιμη μεθοδολογία (§ 5.6.2.1 & § 5.6.2.2).

Συνδυάζοντας τα, τώρα με τους κρίσιμους παράγοντες για την υπο-απαίτηση 1a1, καταλήγουμε στα ακόλουθα σημεία, που πρέπει να διευκρινιστούν από την έρευνα:

Υλοποιημένη «Εφαρμογή»:

- Επικοινωνείται η δήλωση της Αποστολής, του Οράματος και της Κουλτούρας σε όλους τους εμπλεκόμενους;
- Μετράται ο βαθμός γνώσης, κατανόησης και ευθυγράμμισης με τις καθημερινές λειτουργίες;

Συστηματική «Εφαρμογή»

- Εφαρμόζεται με συστηματικό τρόπο;
- Υπάρχει δομημένος τρόπος ενημέρωσης των αποτελεσμάτων της διαδικασίας ανάπτυξης της Αποστολής, του Οράματος και της Κουλτούρας;

Ένα σημαντικό σημείο είναι ότι πρέπει να μετράται και ο βαθμός σημαντικότητας της επικοινωνίας στους εμπλεκόμενους για να μπορεί να συγκριθεί στη συνέχεια με την πραγματική εφαρμογή και να βρεθεί, εάν υπάρχει, το χάσμα μεταξύ βαθμού σημαντικότητας – εύρους εφαρμογής.

5.6.5 «Αξιολόγηση & Ανασκόπηση» (Assessment & Review)

Τα τελευταία δύο στάδια της κάρτας του RADAR για τους «Ενδυναμωτές» του ΕΜΕΑ είναι η «Αξιολόγηση και η Ανασκόπηση». Στα στάδια αυτά μελετώνται οι μετρήσεις που πρέπει να πραγματοποιούνται, οι εκροές μάθησης και οι ευκαιρίες για βελτίωση.

Αρχικά, ελέγχεται η αποτελεσματικότητα της ίδιας της «Προσέγγισης» και της «Εφαρμογής» της ως προς τους στόχους του οργανισμού (ή επιχείρησης), αλλά και η καταλληλότητα των μετρήσεων, οι οποίες πραγματοποιούνται για την αξιολόγηση. Στη συνέχεια, αναγνωρίζονται βέλτιστες πρακτικές και ευκαιρίες βελτίωσης. Τέλος, μελετώνται οι εκροές των μετρήσεων και της μάθησης και θέτονται προτεραιότητες, σχεδιάζονται και εφαρμόζονται όλες οι δράσεις βελτίωσης.

5.6.5.1 Αποδοτικότητα «Προσέγγισης» & «Εφαρμογής» - Καταλληλότητα Μετρήσεων

Το πρώτο θέμα το οποίο πρέπει να αξιολογείται είναι η καταλληλότητα της «Προσέγγισης». Κατά πόσο, δηλαδή, επιτυγχάνονται οι στόχοι που έχουν τεθεί. Για να γίνει αυτό, πρέπει να οριστεί ένα πλαίσιο μετρήσεων, τα αποτελέσματα των οποίων θα απαντήσουν στο ερώτημα εάν η 'Προσέγγιση' που έχει επιλεγεί είναι κατάλληλη ή πρέπει να επιλεγεί κάποια εναλλακτική.

Η δυσκολία επιλογής των κατάλληλων μετρήσεων για την αποτίμηση της απόδοσης ξεκινάει από το γεγονός ότι δεν υπάρχει σαφής διαχωρισμός μεταξύ των οδηγών απόδοσης (performance drivers) και της παραγωγικότητας του συστήματος.

Οι δείκτες απόδοσης περιλαμβάνουν εξερχόμενα, όπως η ικανοποίηση των πελατών και η επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα και χαρακτηριστικά διεργασιών (εισερχόμενα, εξερχόμενα, αποδοτικότητα, χρησιμότητα και δράσεις). Οι οδηγοί απόδοσης περιλαμβάνουν τις υπο-διεργασίες, τις πρακτικές και τους παράγοντες οργανωσιακής δομής (Swanson, 1995, pp.23-30).

5.6.5.2 Βέλτιστη Πρακτική

Το Αμερικάνικο Κέντρο Παραγωγικότητας και Ποιότητας (American Productivity and Quality Centre) τόνισε ότι παρόλο που δεν υπάρχει μόνο μία βέλτιστη πρακτική και ότι βέλτιστο δεν είναι το ίδιο για όλους τους οργανισμούς, ως βέλτιστη πρακτική

ορίζονται «*όλες οι πρακτικές που έχουν ανώτερα αποτελέσματα, επιλέγονται από τη συστηματική διαδικασία και κρίνονται ως επιτυχημένες*».

Μια από τις καλύτερες προσεγγίσεις στον ορισμό της βέλτιστης πρακτικής δίνεται στα ακόλουθα πολλαπλά στάδια:

- Καλή ιδέα (μη αποδεδειγμένη): δεν είναι ακόμα τεκμηριωμένη βάσει δεδομένων. Θα μπορούσε να έχει θετικό αντίκτυπο στην επιχειρησιακή απόδοση, αλλά απαιτεί την περαιτέρω ανάλυση. Εάν τεκμηριώνεται από τα στοιχεία, τότε θα μπορούσε να είναι υποψήφια για εφαρμογή
- Ορθή πρακτική: τεχνική, μεθοδολογία, διαδικασία, ή διεργασία που έχει εφαρμοστεί και έχει βελτιώσει τα επιχειρησιακά αποτελέσματα για ένα οργανισμό (που ικανοποιεί ανάγκες πελατών και εμπλεκόμενων). Αυτό τεκμηριώνεται από τα στοιχεία που συλλέγονται στον οργανισμό
- Βέλτιστη πρακτική (αποδεδειγμένη): μια ορθή πρακτική που έχει καθοριστεί να είναι η καλύτερη προσέγγιση για πολλούς οργανισμούς και βασίζεται στην ανάλυση δεδομένων (Jarrar & Zairi, 2000).

Αυτό που τονίζουν πολλοί ερευνητές είναι ότι μία βέλτιστη πρακτική που έχει αποτελέσματα για μία επιχείρηση, δεν είναι απαραίτητο ότι θα ισχύει το ίδιο και για κάποια άλλη επιχείρηση, η οποία λειτουργεί κάτω από διαφορετικές συνθήκες (Roxburgh, 2000). Η συγκριτική αξιολόγηση, όμως, των βέλτιστων πρακτικών θεωρείται πολύ σημαντικό εργαλείο για τη βελτίωση της απόδοσης. Αρκεί να γίνεται προσεκτική υιοθέτηση των πρακτικών, προσαρμόζοντάς τες στις ειδικές ανάγκες κάθε οργανισμού (Nattermann, 2000).

Οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας της μεταφοράς μίας βέλτιστης πρακτικής είτε εσωτερικά σε έναν οργανισμό (ή επιχείρηση) είτε υιοθετώντας την από τον ανταγωνισμό συνοψίζονται στους ακόλουθους:

- Ύπαρξη κοινών και σταθερών στόχων και η συσχέτιση της βέλτιστης πρακτικής με την επίτευξη των στόχων αυτών
- Μετάφραση των στόχων όλου του οργανισμού (ή επιχείρησης) με έμφαση στις βέλτιστες πρακτικές που έχουν αποτελέσματα
- Δημιουργία δέσμευσης μέσα στον οργανισμό (ή επιχείρηση), επικοινωνώντας το

όραμά του και εξηγώντας την ανάγκη υιοθέτησης νέων ιδεών και καινοτομικού μάνατζμεντ

- Επιλογή των καλύτερων για την προώθηση των βέλτιστων πρακτικών και σωστή ηγεσία των ομάδων ώστε να μην υπάρχουνε εμπόδια στην εφαρμογή των νέων ιδεών
- Ενθάρρυνση ελεύθερης κουλτούρας και αυτονομίας στη διανομή των βέλτιστων πρακτικών
- Χρήση κατάλληλης υποδομής για την υποστήριξη και τη διανομή των πρακτικών αυτών
- Ανταμοιβή και θετική υποστήριξη προσπαθειών υιοθέτησης και διανομής βέλτιστων πρακτικών μέσα σε όλον τον οργανισμό
- Επίδειξη των θετικών αποτελεσμάτων στην απόδοση του οργανισμού (ή της επιχείρησης) από τη χρήση των πρακτικών αυτών (Jarrar & Zairi, 2000).

5.6.5.3 Κύκλος Βελτίωσης

Το τελευταίο στάδιο του κύκλου του Deming αναφέρεται στη βελτίωση. Παρόλα αυτά, το μοντέλο της βελτίωσης σύμφωνα με τον Swanson έχει οχτώ βήματα τα οποία φαίνονται στον ακόλουθο πίνακα (5.3):

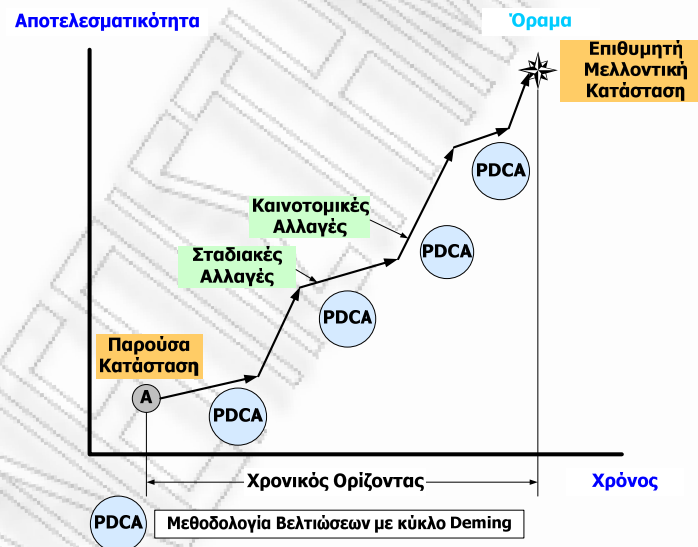
Πίνακας 5.3: Στάδια Κύκλου Βελτίωσης
(Swanson, 1995, pp. 31-51)

Φάση	Στάδιο	Επεξήγηση
Σχεδιασμός	1. Επιλογή Ευκαιρίας Βελτίωσης	Καταγράφονται όλες οι ευκαιρίες και μέσω ομαδικής συζήτησης καθορίζονται οι προτεραιότητες επίλυσης των προβλημάτων
	2. Ανάλυση Παρούσας Κατάστασης	Καταγράφονται όλα τα απαραίτητα στοιχεία της διεργασίας που πρόκειται να βελτιωθεί (εμπλεκόμενοι, ανάγκες, προδιαγραφές, κενά απόδοσης, κ.α.)
	3. Αναγνώριση της ρίζας των Αιτιών	Αναλύεται η συσχέτιση μεταξύ αιτίας και αποτελεσμάτων, των πραγματικών αιτιών και συλλογή των απαραίτητων δεδομένων
	4. Επιλογή & Σχεδιασμός Λύσης	Καταγράφονται οι εναλλακτικές λύσεις, επιλέγεται η κατάλληλη βάση κριτηρίων, ορίζεται η νέα διεργασία και αναπτύσσεται το νέο σχέδιο
Εκτέλεση	5. Πιλοτική Εφαρμογή Λύσης	Εφαρμόζεται σε μικρή κλίμακα το παραπάνω σχέδιο δράσης

Έλεγχος	6. Έλεγχος Αποτελεσμάτων & Αξιολόγηση Λύσης	Ελέγχονται τα αποτελέσματα σχετικά με τους στόχους, τις αλλαγές και τους κρίσιμους ελέγχους και αξιολογείται η λύση
Βελτίωση	7. Προτυποποίηση	Εφαρμόζεται το σχέδιο δράσης κανονικά, ελέγχονται οι ανάγκες εκπαίδευσης, αξιολογούνται τα αποτελέσματα και τεκμηριώνεται η όλη
	8. Ανακύκλωση	Αναγνωρίζονται νέες ευκαιρίες βελτίωσης

5.6.5.4 Kaizen & PDCA

“Kaizen” σημαίνει βελτίωση (“Kai” σημαίνει αλλαγή και “zen” σημαίνει καλό). Είναι μία φιλοσοφία που εστιάζει στη συνεχή βελτίωση με σταδιακές αλλαγές. Τα βασικά σημεία μιας μεθοδολογίας “Kaizen” είναι: η επιλογή της περιοχής που θα εφαρμοστεί, ο ηγέτης και τα μέλη της ομάδας της δραστηριότητας, ο χρονικός προγραμματισμός, ο στρατηγικός λόγος εφαρμογής, τα αναμενόμενα αποτελέσματα, ο σχεδιασμός, το κόστος, τα πραγματικά αποτελέσματα, η ανάθεση συγκεκριμένων δράσεων στα μέλη της ομάδας, τα παραδοτέα και ο έλεγχος της τελικής κατάστασης (Ortiz, 2006).



Διάγραμμα 5.22: Καινοτομικές ή Σταδιακές βελτιώσεις
(Πηγή Διαγράμματος: Δερβιτσιώτης, 2005)

Η μεθοδολογία των σταδιακών βελτιώσεων με βάση τον κύκλο του PDCA (διάγραμμα 5.22) βασίζεται σε μικρές πιο σταδιακές αλλαγές αλλά και σταθερές αλλαγές για τη επίτευξη της μελλοντικής επιθυμητής κατάστασης (Δερβιτσιώτης, σελ. 273, 2005).

5.6.5.5 Μεθοδολογία DMAIC

Η μεθοδολογία DMAIC (Define – Measure – Analyze – Improve – Control) αποτελεί τη βάση της λογικής έξι σίγμα. Πρόκειται για τη μεθοδολογία επίλυσης προβλημάτων και μοιάζει πολύ με τη λογική του κύκλου του PDCA και της κάρτας του RADAR.

Συγκεκριμένα, η φάση του προσδιορισμού (Define Phase), αναφέρεται στη φάση της επιλογής του πεδίου βελτίωσης ή του προβλήματος προς επίλυση. Η φάση των μετρήσεων (Measurement Phase) αφορά στην επιλογή των κατάλληλων μετρήσεων και στη συλλογή αντικειμενικών στοιχείων προκειμένου να αξιολογηθεί η παρούσα φάση και η επιλεγμένη λύση στο εν λόγω πρόβλημα.

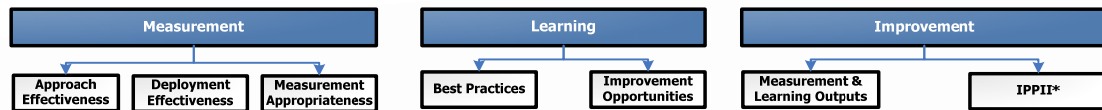
Η τρίτη φάση της ανάλυσης (Analyze Phase) απαντά κυρίως στο ερώτημα γιατί υπάρχει το πρόβλημα ή εάν επιβάλλεται αλλαγή και βελτίωση, ενώ η επόμενη φάση της βελτίωσης (Improve Phase) επικεντρώνεται στις απαραίτητες δράσεις εξάλειψης των κύριων αιτιών του προβλήματος. Τέλος, το στάδιο του ελέγχου (Control Phase) περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες δράσεις, ώστε να διατηρηθεί η βελτίωση και η υψηλή απόδοση (Evans & Lindsay, p. 40-41, 2005).

Η συσχέτιση, επομένως, των τριών μεθοδολογιών που μελετώνται στην παρούσα διατριβή (PDCA, RADAR & DMAIC) είναι προφανής και απεικονίζεται στον πίνακα 5.4.

Πίνακας 5.4: Συσχέτιση PDCA – DMAIC – RADAR

Φάσεις PDCA	Στάδια DMAIC	R-ADAR
Plan (Σχέδιο)	Define	Approach (Προσέγγιση)
Do (Εφαρμογή)	Measure	Deployment (Εφαρμογή)
	Analyze	
Check (Έλεγχος)	Improve	Assessment (Αξιολόγηση)
Act (Δράση - Ανασκόπηση)	Control	Review (Ανασκόπηση)

Η διαγραμματική απεικόνιση των παραπάνω προτάσεων και παρατηρήσεων σχετικά με την «Αξιολόγηση & Ανασκόπηση» μίας «Προσέγγισης», φαίνεται στο ακόλουθο διάγραμμα (5.23):



* IPPII: Identify, Prioritise, Plan, Implement Improvement

Διάγραμμα 5.23: Απεικόνιση της «Αξιολόγησης & Ανασκόπησης»

5.6.6 «Αξιολόγηση & Ανασκόπηση» για το 1α1

Στην παράγραφο αυτή γίνεται η προσπάθεια ευθυγράμμισης των συνιστωσών της κάρτας του RADAR για τους «Ενδυναμωτές» (και ειδικότερα για την «Αξιολόγηση και Ανασκόπηση»), όπως αυτά αναλύθηκαν παραπάνω, με τα στοιχεία της επιλεγμένης υπο-απαίτησης 1α1.

Η «Αξιολόγηση και Ανασκόπηση» μίας τέτοιας «Προσέγγισης» και της «Εφαρμογής» της, έγκειται στις τακτικές μετρήσεις που πρέπει να χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της διαδικασίας ανάπτυξης των δηλώσεων της Αποστολής, του Οράματος και της Κουλτούρας της επιχείρησης, οι δραστηριότητες μάθησης, οι μηχανισμοί ενεργοποίησης της διαδικασίας ανασκόπησης της προτεινόμενης προσέγγισης και ο προσδιορισμός και θέσπιση προτεραιοτήτων, ο σχεδιασμός και η υλοποίηση των ευκαιριών βελτίωσης (§ 5.3, § 5.4, § 5.5).

Συνοψίζοντας, τα σημεία που μελετώνται στο RADAR, ώστε να αξιολογείται και ανασκοπείται κατάλληλα η «Προσέγγιση» και η «Εφαρμογή» της, είναι:

Μέτρηση (Measurement), δηλαδή οι τακτικές μετρήσεις που πρέπει να πραγματοποιούνται για τον έλεγχο αποτελεσματικότητας της «Προσέγγισης» και της «Εφαρμογής» της (§ 5.6.5.1)

Μάθηση (Learning), δηλαδή το κατά πόσο τα αποτελέσματα της μέτρησης χρησιμοποιούνται για μάθηση, αναγνωρίζονται βέλτιστες πρακτικές και ευκαιρίες βελτίωσης (§ 5.6.5.2, § 5.6.5.3, § 5.6.5.4)

Βελτίωση (Improvement), δηλαδή το κατά πόσο τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τις μετρήσεις και τη μάθηση χρησιμοποιούνται για την αναγνώριση και θέσπιση προτεραιοτήτων αναφορικά με τις δράσεις βελτίωσης, οι οποίες σχεδιάζονται και υλοποιούνται (§ 5.6.5.5).

Συνδυάζοντας τα, τώρα με τα κρίσιμα στοιχεία για την υπο-απαίτηση 1a1, καταλήγουμε στα ακόλουθα σημεία, που πρέπει να διευκρινιστούν από την έρευνα:

Μέτρηση:

- Υπάρχουν δείκτες που ενεργοποιούν τη διαδικασία ανασκόπησης της διαδικασίας; Ποια τα κρίσιμα όρια;
- Ποιοι είναι οι μηχανισμοί ενεργοποίησης της ανασκόπησης της διαδικασίας και ποια η βαρύτητα του καθένα;

Μάθηση

- Χρησιμοποιούνται τα αποτελέσματα των μετρήσεων για μάθηση;
- Υπάρχουν αρχεία ανασκοπήσεων;
- Πραγματοποιείται συγκριτική αξιολόγηση για την αναγνώριση βέλτιστων πρακτικών;

Βελτίωση

- Υπάρχει διαδικασία αναγνώρισης ευκαιριών βελτίωσης;
- Εφαρμόζεται συγκεκριμένη διαδικασία βελτίωσης;
- Υπάρχει κάποιο εισερχόμενο αρχείο που χρησιμοποιείται στη διαδικασία ανασκόπησης;
- Έχετε ανασκόπηση τη δήλωση Αποστολής, Οράματος και Κουλτούρας; Πόσες φορές;

5.7 Σύνδεση με το Επόμενο Κεφάλαιο

Τη λογική ανάπτυξης της υπο-απαίτησης 1a1 των «Ενδυναμωτών», «*τα Ηγετικά στελέχη αναπτύσσουν την Αποστολή, το Όραμα και την Κουλτούρα του Οργανισμού*», όπως πραγματοποιήθηκε στο παρόν Κεφάλαιο, ακολουθεί και το επόμενο Κεφάλαιο της διατριβής, αναφορικά όμως με το επιλεγμένο υπο-Κριτήριο των «Αποτελεσμάτων», την υπο-απαίτηση, δηλαδή, 8β3 σχετικά με «*τις βραβεύσεις ή / και εξωτερικές αναγνωρίσεις επιχειρηματικών δράσεων που σχετίζονται με την ΕΚΕ*».

Κεφάλαιο 6: Το Όγδοο Κριτήριο του EMEA - Αποτελέσματα που σχετίζονται με την Κοινωνία: Βιβλιογραφική Ανασκόπηση και Προσαρμογή του 8β3 στην Κάρτα του RADAR για τα «Αποτελέσματα»

Το Κεφάλαιο αυτό έχει ως στόχο την μελέτη της επιλεχθείσας υπο-απαίτησης 8β3 των Κριτηρίων του EMEA από τα «Αποτελέσματα». Επιλέγεται, το Κριτήριο οχτώ (8) για τα αποτελέσματα που σχετίζονται με την Κοινωνία και πιο συγκεκριμένα για «τις βραβεύσεις ή / και εξωτερικές αναγνωρίσεις επιχειρηματικών δράσεων που σχετίζονται με την ΕΚΕ» (υπο-απαίτηση 8β3) (EFQM Publications: Assessor Scorebook, 2003; 2010).

Τα κριτήρια επιλογής της συγκεκριμένης υπο-απαίτησης αναφέρονται σε προηγούμενο Κεφάλαιο (§ 3.12).

Ο Zairi (2008) υποστηρίζει, επίσης, ότι *«...ένας οργανισμός είναι βιώσιμος μακροπρόθεσμα, σε μία κοινωνία που λειτουργεί πλήρως. Για αυτό το λόγο, συνεισφέροντας θετικά στην κοινωνία, ουσιαστικά υπάρχει θετική επίδραση και στον οργανισμό...»*. Η ΕΚΕ συνεισφέρει στη φήμη του οργανισμού (ή επιχείρησης), τη διαχείριση κινδύνου, ακόμα και στα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα.

Είναι κατανοητό και αποδεκτό από όλους, άλλωστε, ότι μεγάλη σημασία έχει η επίτευξη των στόχων, αλλά ακόμη μεγαλύτερη η επίτευξη και η διατήρηση αυτών με απόλυτο σεβασμό και υπευθυνότητα απέναντι στον πελάτη, το περιβάλλον και το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο (Zairi, 2008).

Η θεωρητική διερεύνηση του επιλεγμένου υπο-Κριτηρίου αφορά συγκεκριμένα στη μελέτη της βιβλιογραφίας και των πρακτικών εφαρμογών (βλέπε § 3.1.3) σχετικά με:

- τον ορισμό της ΕΚΕ
- την μελέτη της εξέλιξης της ΕΚΕ διεθνώς
- τα κριτήρια και τα οφέλη που έχει η ΕΚΕ για τον οργανισμό ή την επιχείρηση και για τους εμπλεκόμενούς του
- τα πρότυπα και πλαίσια που αναπτύσσονται διεθνώς για την υιοθέτηση των αρχών της ΕΚΕ.

Ένας επιπλέον στόχος του Κεφαλαίου αυτού είναι και η ευθυγράμμιση αυτής της υπο-απαίτησης με τις συνιστώσες της κάρτας του RADAR για τα «Αποτελέσματα». Η σύνδεση αυτών των θεωρητικών εννοιών που περιλαμβάνονται στην επιλεγμένη υπο-απαίτηση με τα κύρια σημεία της κάρτας του RADAR πραγματοποιείται, προκειμένου να καταστεί πιο ξεκάθαρη η προτεινόμενη μεθοδολογία για τα Κριτήρια των «Αποτελεσμάτων» (§ 6.6), όπως κατ' αντίστοιχα έγινε και στο Κεφάλαιο 5 για το επιλεγμένο υπο-Κριτήριο των «Ενδυναμωτών» (§ 5.6).

6.1 Ορισμοί, Χαρακτηριστικά και Φάσεις Εξέλιξης Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ)

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) είναι μία έννοια που διαδραματίζει σημαντικό ρόλο για τη βιώσιμη ανάπτυξη ενός οργανισμού (ή επιχείρησης). Παρ' όλες, όμως, τις προσπάθειες που έγιναν σχετικά με τη διαμόρφωση του περιεχομένου της ΕΚΕ, δεν υπάρχει ένας διεθνής και απόλυτα αποδεκτός ορισμός της.

Η ανάγκη για τους οργανισμούς (ή επιχειρήσεις) να αναλάβουν δράση και να θεωρηθούν ως κοινωνικά υπεύθυνοι έχει αποτελέσει θέμα ακαδημαϊκής μελέτης για δεκαετίες (Ullmann, 1985). Ο Wood (1991) δηλώνει, αρχικά, ότι: *«η βασική ιδέα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης είναι ότι ο οργανισμός και η κοινωνία είναι συνυφασμένες παρά ξεχωριστές οντότητες»*.

Σύμφωνα δε με τον Cannon (1992), η ανάπτυξη της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης διαμέσου της ιστορικής ανάπτυξης της επιχειρηματικής δραστηριοποίησης οδηγεί σε μια μεταπολεμική επανεξέταση της φύσης της σχέσης μεταξύ οργανισμού, κοινωνίας και κυβέρνησης. Ο συγγραφέας αναγνωρίζει ότι ο κυρίαρχος ρόλος ενός οργανισμού (ή επιχείρησης) είναι να παράγει προϊόντα και υπηρεσίες που η κοινωνία επιθυμεί, στις ποσότητες που επιθυμεί. Δέχεται, ωστόσο, ότι υπάρχει μια αλληλεξάρτηση μεταξύ επιχείρησης και κοινωνίας προς αναζήτηση ενός σταθερού περιβάλλοντος με ένα ευαισθητοποιημένο και καλά εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό.

Κατά την Hartman (p. 220-237, 1998), ΕΚΕ είναι το λογικό και αντικειμενικό ενδιαφέρον για την κοινωνική ευημερία που συγκρατεί την ατομική και οργανωσιακή συμπεριφορά από καταστρεπτικές δραστηριότητες, ανεξαρτήτως του οποιουδήποτε άμεσου κέρδους, και οδηγεί προς την κατεύθυνση θετικών συνεισφορών στην

προαγωγή της ατομικής ευημερίας.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή συμφωνεί και δηλώνει ότι η ΕΚΕ μπορεί να οριστεί ως μια έννοια κατά την οποία *«οι εταιρείες ενσωματώνουν κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες στις καθημερινές τους επιχειρηματικές δραστηριότητες και στην αλληλεπίδρασή τους με τις ομάδες ενδιαφερομένων σε εθελοντική βάση»*. Κοινωνική υπευθυνότητα, όμως, δεν σημαίνει μόνο συμμόρφωση με τη σχετική νομοθεσία, αλλά και μεγαλύτερη επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο, στο περιβάλλον και στις σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη (Πράσινη Βίβλος, 2001).

Οι Bloom και Gundlach (p. 142, 2001), ορίζουν την ΕΚΕ ως τις υποχρεώσεις ενός οργανισμού (ή επιχείρησης) προς τις ομάδες των εμπλεκόμενων του (stakeholders), δηλαδή τα άτομα και τις ομάδες που μπορούν να επηρεάσουν ή να επηρεαστούν από την πολιτική του οργανισμού (ή επιχείρησης) και τις εταιρικές πρακτικές του. Η εκπλήρωση αυτών των υποχρεώσεων έχει ως σκοπό να ελαχιστοποιήσει οποιαδήποτε απώλεια και να μεγιστοποιήσει τη μακροπρόθεσμη θετική επίδραση του οργανισμού (ή επιχείρησης) στην κοινωνία.

Ως ΕΚΕ, επίσης, θεωρείται η υποχρέωση ενός οργανισμού (ή επιχείρησης) να μεγιστοποιεί τη θετική του επίδραση και να ελαχιστοποιεί τις αρνητικές επιπτώσεις στην κοινωνία. Σημαίνει, όμως και κοινωνικά ευαίσθητη διαχείριση των οικονομικών αλλά και των ανθρωπίνων πόρων της κοινωνίας (Bloom & Gundlach, p. 142, 2001).

Μία διαφορετική προσέγγιση στον ορισμό της ΕΚΕ είναι η μελέτη κάθε μία λέξης ξεχωριστά:

- Εταιρική (Corporate): Αναφέρεται σε επιχειρήσεις και οργανισμούς που έχουν πρόθεση το κέρδος. Εξ' ορισμού, επομένως, η ΕΚΕ αναφέρεται στις κοινωνικές του υπευθυνότητες, πέρα από τα χρηματοοικονομικά κίνητρά τους³⁹
- Κοινωνική (Social): Η έννοια της λέξης αυτής στον ορισμό δεν είναι ξεκάθαρη. Ως κοινωνία θεωρούνται όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη που δεν εμπλέκονται άμεσα με τον οργανισμό (ή επιχείρηση). Σύμφωνα με άλλους ερευνητές την κοινωνία αποτελούν οι ομάδες ανθρώπων που έχουν ανάγκη και επωφελούνται από τα

³⁹ Η ανάπτυξη πλαισίων Κοινωνικής Ευθύνης, που αφορούν σε δημόσιους ή μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, είναι μία πρόσφατη εξέλιξη. Χαρακτηριστική είναι προσπάθεια ανάπτυξης συστήματος Κυβερνητικής Κοινωνικής Ευθύνης για δημόσιους οργανισμούς (South East Europe Programme, 2009-2012).

προϊόντα ή τις υπηρεσίες του οργανισμού (ή της επιχείρησης). Οποιοσδήποτε και εάν είναι ο αποδεκτός ορισμός, το αποτέλεσμα για τον οργανισμό (ή επιχείρηση) είναι η βελτίωση της φήμης και της εικόνας του αλλά και η συνεισφορά στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο

- Ευθύνη (Responsibility): Μία έννοια που πέρα από τη νομική της διάσταση (εφαρμογή νόμων και κανόνων) έχει και μία ισχυρή ηθική βάση. Οι ευθύνες που έχουν οι οργανισμοί / επιχειρήσεις απέναντι στο κοινωνικό σύνολο μπορεί να διαφέρουν, αλλά έχουν όλες μία κοινή βάση. Τις διέπει η αίσθηση του ηθικού καθήκοντος και της ανταπόδοσης σε μία σχέση εμπιστοσύνης (Kitchin, 2003).

Χαρακτηριστικά ΕΚΕ

Η ΕΚΕ, όπως έχει ήδη αναφερθεί, αποτελεί πρωταρχικό μέσο επίτευξης βιώσιμης ανάπτυξης, ελέγχου χρηματοοικονομικών και περιβαλλοντικών κινδύνων και επαύξησης του ανθρώπινου κεφαλαίου της επιχείρησης.

Από τα μέσα της δεκαετίας του '90 οι επιχειρήσεις έχουν ήδη αρχίσει να περιλαμβάνουν στην στρατηγική τους προτεραιότητες ΕΚΕ. Ανεξάρτητα από το εάν αυτό είναι αποτέλεσμα πίεσης προερχόμενη από πελάτες, προμηθευτές, επενδυτές ή προσπάθεια αποφυγής της αυστηρής νομοθεσίας, αυτές οι επιχειρήσεις στοχεύουν στην Τριπλή Βασική Αρχή (Triple Bottom Line), δηλαδή στην καλή απόδοση σε χρηματοοικονομικό, κοινωνικό και περιβαλλοντικό επίπεδο. Ο όρος αυτός χρησιμοποιείται για να δηλώσει ότι προκειμένου ένας οργανισμός (ή επιχείρηση) να είναι βιώσιμος πρέπει να έχει χρηματοοικονομική ασφάλεια, να ελαχιστοποιεί (ή ιδανικά να εξαλείφει) τις αρνητικές περιβαλλοντικές επιδράσεις και, τελικά, να ενεργεί σύμφωνα με τις κοινωνικές προσδοκίες (Elkington, 1997).

Με άλλα λόγια Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη σημαίνει:

- Σεβασμός προς τον Επενδυτή
- Σεβασμός προς τον Άνθρωπο
- Σεβασμός προς το Περιβάλλον (EFQM Publications: EFQM Framework for CSR, 2004).



Διάγραμμα 6.1: Τριπλή Βασική Αρχή της ΕΚΕ
(Πηγή Διαγράμματος: EFQM Framework for CSR, 2004)

Τα κύρια χαρακτηριστικά της ΕΚΕ, σύμφωνα με τους Basu & Palazzo (2005), είναι τέσσερα:

- Η ιδεολογία που συνδέει την ΕΚΕ με την Αποστολή της επιχείρησης
- Η νομιμότητα. Καμία πρακτική δεν εφαρμόζεται εάν δεν εναρμονίζεται απόλυτα με το νομικό και κανονιστικό πλαίσιο κάθε χώρας.
- Η γλώσσα που χρησιμοποιείται τόσο κατά τη λήψη αποφάσεων, όσο και για τη σύνδεση των χαρακτηριστικών εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος
- Το στυλ ηγεσίας, που εφαρμόζεται στον οργανισμό (ή επιχείρηση). Είναι γνωστό ότι η εμπλοκή των ηγετών στις λειτουργίες του οργανισμού (ή της επιχείρησης) και στις πρακτικές της ΕΚΕ είναι πολύ σημαντική, καθώς τα προσωπικά πιστεύω και οι ηθικές αξίες επηρεάζουν όλη την λειτουργία του (Basu & Palazzo, 2005; Hemingway & Maclagan, 2004).

Τα κριτήρια της ΕΚΕ, όμως, είναι δύσκολο να προσδιοριστούν καθώς εκτός από τις νομικές υποχρεώσεις, τα υπόλοιπα είναι περισσότερο υποκειμενικά (Grunig & Grunig, 1996; Friedman, 2007). Τα κριτήρια της ΕΚΕ, επίσης, αλλάζουν σύμφωνα με την κοινωνία στην οποία αντιστοιχούν. Όπως είναι κατανοητό, διαφορετικά θα είναι τα κριτήρια της ΕΚΕ μίας ήδη αναπτυγμένης χώρας, από κάποια που αναπτύσσεται ή βρίσκεται σε μεταβατική κατάσταση. Το σίγουρο πάντως είναι ότι η ΕΚΕ συνδέεται με την αντίληψη που έχουν οι εμπλεκόμενοι για τον οργανισμό (ή επιχείρηση) και την αμοιβαία επικοινωνία (Carroll, 1999; Takala, 1999).

Σύμφωνα με τους Shahin & Zairi (2007), η ΕΚΕ που εφαρμόζει η επιχείρηση έχει τέσσερα «πρόσωπα»:

- Οικονομική Ευθύνη: Αναφέρεται στην κερδοφορία με κανόνες και μέσω της παραγωγής καλής ποιότητας προϊόντων, σε κατάλληλες τιμές προς όφελος των πελατών
- Νομική Ευθύνη: Περιλαμβάνει όλους τους νομικούς κανόνες και οδηγίες, τις οποίες πρέπει να ακολουθούν πιστά οι επιχειρήσεις
- Ηθική Ευθύνη: Αναφέρεται σε όλους τους ηθικούς, άγραφους κανονισμούς που πρέπει να ακολουθούν οι επιχειρήσεις, σεβόμενες τα ανθρώπινα δικαιώματα, αποφεύγοντας να προκαλούν ηθικές βλάβες και εμποδίζοντας και του υπόλοιπους να τις προκαλούν επίσης
- Φιλανθρωπική Ευθύνη: Πρόκειται για το ενδιαφέρον να κάνει η επιχείρηση καλό για την κοινωνία, αλτρουιστικά και ανθρωπιστικά, βασισμένη σε εθελοντική εργασία και προσφορά στο κοινωνικό σύνολο (Shahin & Zairi, 2007; Podnar & Golob, 2007).

Μία προσπάθεια προτυποποίησης των κριτηρίων της ΕΚΕ γίνεται με την υιοθέτηση αντίστοιχων μοντέλων ή συστημάτων, που προτείνουν κριτήρια για την εφαρμογή της ΕΚΕ από τους οργανισμούς / επιχειρήσεις. Τα πιο σύγχρονα και κοινώς αποδεκτά μοντέλα και συστήματα της ΕΚΕ που χρησιμοποιούνται ευρέως παρατίθενται αναλυτικά παρακάτω στη διατριβή.

Εξέλιξη της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι μία έννοια που επηρεάζει τη συμπεριφορά των καταναλωτών διεθνών (Mori, 1998). Η μορφή της ΕΚΕ, όπως αντιμετωπίζεται σήμερα από τις επιχειρήσεις, όμως, έχει περάσει από πολλές φάσεις μέχρι να καταλήξει στη σημερινή της μορφή.

Φάσεις Εξέλιξης ΕΚΕ

Οι Vercic & Grunig (1995) τοποθετούν τις βάσεις της ΕΚΕ στις απαρχές του 1900. Σύμφωνα με τον Frederick, επίσης, (1994), η πρώτη φάση της ΕΚΕ, την οποία ονόμασε ΕΚΕ₀, πραγματοποιήθηκε από την αρχή του 1900 μέχρι το 1930, ως έννοια δημόσιας ευθύνης των οργανισμών (ή επιχειρήσεων). Αναπτύχθηκε όταν οι διευθυντές των σιδηροδρομικών εταιρειών έπρεπε να πείσουν το κοινό ότι οι συγχωνεύσεις ήταν «για το δημόσιο συμφέρον». Η ιδέα της επόμενης φάσης της ΕΚΕ

ως Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ₁), σχετίζεται με το ευρύ κοινό. Ο Frederick αναγνωρίζει την εξέλιξη στην κατανόηση της ΕΚΕ μέχρι το 1970 ως μια εξέταση «της υποχρέωσης των οργανισμών (ή επιχειρήσεων) να εργαστούν για κοινωνική βελτίωση».

Ωστόσο, στη δεκαετία του 1970 παρατηρείται μια κίνηση προς την «Εταιρική Κοινωνική Ανταπόκριση», που ονομάζεται ΕΚΕ₂. Η μορφή αυτή της ΕΚΕ αναγνωρίζει την Εταιρική Κοινωνική Ανταπόκριση ως «την ικανότητα μιας επιχείρησης να ανταποκριθεί στις κοινωνικές πιέσεις», ενώ δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στην πραγματική διαχείριση των σχέσεων του οργανισμού (ή επιχείρησης) με την κοινωνία (O'Dwyer, 2003).

Ο Frederick (1986) στη συνέχεια αναπτύσσει μία ανάλυση για να συμπεριλάβει μια περισσότερο ηθική βάση στη διαχειριστική απόφαση λαμβάνοντας τη μορφή της Εταιρικής Κοινωνικής Εντιμότητας / Ευθύτητας και την ορίζει ως ΕΚΕ₃. Ισχυρίζεται ότι ενώ η ΕΚΕ₁ ήταν δεοντολογική και διστακτική, η ΕΚΕ₂ οδήγησε σε μια πιο πρακτική εξέταση. Η έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Εντιμότητας / Ευθύτητας – ΕΚΕ₃ ανταποκρίνεται στην έννοια των αμοιβαίων δημοσίων σχέσεων (Grunig, 1989).

Οι Vercic & Grunig (1995) διακήρυξαν την ανάγκη για ένα τέταρτο κύμα το οποίο και ονόμασαν Εταιρική Κοινωνική Αιτία (ΕΚΕ₄). Η ιδέα στηρίζεται στο ότι οι επιχειρήσεις όχι μόνο πρέπει να διαχειρίζονται ικανά και ορθά τις σχέσεις τους με το περιβάλλον τους, αλλά πρέπει επίσης να συμμετέχουν εξ' ολοκλήρου και στην επίλυση προβλημάτων που προκύπτουν σε αυτό (Juholin, 2004).

Η ΕΚΕ Διεθνώς

Είναι πραγματικότητα η διαπίστωση ότι οι καταναλωτές πλέον αποφεύγουν προϊόντα που θεωρούν ως «κοινωνικά ανεύθυνα». Μαρτυρίες από το Ηνωμένο Βασίλειο δείχνουν ότι το ήδη 1998 μέχρι το 17% των Βρετανών ενηλίκων είχαν μπούκοτάρει το προϊόν μιας εταιρείας βάση ηθικών κριτηρίων, 19% είχαν επιλέξει ένα συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία εξαιτίας της ηθικής φήμης των εταιρειών, και ένα επιπλέον 28% έκαναν και τα δύο (Mori, 1998).

Οι μεγάλες επιχειρήσεις, παράλληλα, θεωρούνται ως υπεύθυνες όχι μόνο για τη δική

τους απόδοση ΕΚΕ, αλλά και για εκείνη των προμηθευτών τους. Το γεγονός αυτό έχει ως συνέπεια ένα «αλυσιδωτό αποτέλεσμα» κατά μήκος ολόκληρης της προμηθευτικής αλυσίδας, ενθαρρύνοντας τους προμηθευτές να υιοθετήσουν κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρηματικές πρακτικές (Hurst & Arnesen, 2000).

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη υιοθετήθηκε, άλλωστε, στο Ευρωπαϊκό επιχειρηματικό κόσμο τη δεκαετία του '80 κυρίως από πολυεθνικούς (κυρίως αμερικάνικους) οργανισμούς (ή επιχειρήσεις). Το 1995 με την αρωγή του προέδρου της Ευρωπαϊκής Ένωσης, Ζακ Ντελόρ, μία ομάδα οργανισμών και επιχειρήσεων δημοσίευσε την «Ευρωπαϊκή Διακήρυξη των Επιχειρήσεων εναντίον του Κοινωνικού Αποκλεισμού». Η διακήρυξη αυτή συνέβαλε στην ίδρυση ενός ευρωπαϊκού δικτύου 57 επιχειρήσεων, που ονομάστηκε CSR Europe. Πρόκειται για ένα μη κερδοσκοπικό οργανισμό που στόχος του είναι προώθηση της ΕΚΕ στον επιχειρηματικό κόσμο (www.csreurope.org).

Αργότερα, (07/2001) η Ε.Ε. δημοσίευσε την «Πράσινη Βίβλο για την Προώθηση ενός Ευρωπαϊκού Πλαισίου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη» (Πράσινη Βίβλος, Brussels, 2001) στοχεύοντας να ενθαρρύνει μια συζήτηση για όλες τις πλευρές της ΕΚΕ με όλους τους εμπλεκόμενους εταίρους.

Η προσέγγιση της Ε.Ε. στην ΕΚΕ ενσωματώνεται, επίσης, στο ευρύτερο περιβάλλον ποικίλων διεθνών πρωτοβουλιών που σχετίζονται με το εμπόριο και την ανάπτυξη συνεργασίας. Τα παραδείγματα περιλαμβάνουν το UN Global Compact (2000) (www.unglobalcompact.org), ILO's Tripartite Declaration of Principles που αφορούν Πολυεθνικές Επιχειρήσεις και Κοινωνική Πολιτική (1977/2000) (www.ilo.org) ή τις Κατευθυντήριες γραμμές του OECD Guidelines για Πολυεθνικές Επιχειρήσεις (2000) (www.oecd.org).

Δεν θα πρέπει, όμως, να παραληφθεί ότι η ΕΚΕ συνδέεται στενά με την έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης, που είναι ένας από τους κύριους αντικειμενικούς στόχους της Ε.Ε. (Άρθρο 2 της Συνθήκης της Ε.Ε., Βρυξέλες, 1997).

6.2 Σημασία και Οφέλη της ΕΚΕ

Οφέλη ανά Κατηγορία Εμπλεκομένων

Οι βασικές κατηγορίες των εμπλεκομένων που επηρεάζονται από την ΕΚΕ είναι: οι εργαζόμενοι, οι προμηθευτές, οι πελάτες, το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο, οι μέτοχοι, οι ανταγωνιστές και η ηθική του οργανισμού (ή επιχείρησης) (Graafland & Eijffinger, 2004; Pedersen & Neergaard, 2009).

Σύμφωνα με την μελέτη των Graafland *et al.* (2004) οι πρακτικές της ΕΚΕ ανά κατηγορία εμπλεκομένων απεικονίζεται στον ακόλουθο πίνακα (6.1):

**Πίνακας 6.1: Πρακτικές ΕΚΕ ανά κατηγορία εμπλεκομένων
(Graafland & Eijffinger, 2004, Graafland *et al.*, 2004)**

Εμπλεκόμενοι	Πρακτικές ΕΚΕ
Εργαζόμενοι	Ανθρώπινα δικαιώματα / Ίσες ευκαιρίες για γυναίκες, μειονότητες, εκπαίδευσης, ασφάλειας και υγιεινής, κ.α.
Προμηθευτές	Ασφάλεια προϊόντων / περιβαλλοντικές επιπτώσεις παραγωγής / σεβασμός προμηθευτών κ.α.
Πελάτες	Ασφάλεια και ποιότητα περιβάλλοντος / σεβασμός στις επιθυμίες τους κ.α.
Κοινωνικό Σύνολο	Περιβαλλοντικές επιπτώσεις / διάλογος με περιβαλλοντικούς οργανισμούς / συνεισφορά σε τοπικό επίπεδο κ.α.
Μέτοχοι	Ασφάλεια κεφαλαίου / κερδοφορία κ.α.
Ανταγωνιστές	Σεβασμός στην άυλη περιουσία των ανταγωνιστών, μετρήσεις για την αποφυγή δωροδοκιών κ.α.
Οργανωσιακή Ηθική	Διάφορα εργαλεία, όπως ISO, πιστοποίηση, εξωτερικές επιθεωρήσεις, κώδικας συμπεριφοράς, εκπαίδευση για θέματα ηθικής, κ.α.

Οι Gillis & Spring (2001) όρισαν συμπληρωματικά τους εμπλεκόμενους που επωφελούνται από τις πρακτικές της ΕΚΕ εκτός από τους εργαζόμενους, τους πελάτες, και την κοινωνία γενικότερα, και τους καταναλωτές, τους περιβαλλοντικούς ακτιβιστές και τους επενδυτές.

Οφέλη για τον Οργανισμό ή Επιχείρηση

Τα οφέλη, όμως, και για τον οργανισμό (ή επιχείρηση) που υιοθετεί αρχές ΕΚΕ είναι πολλά. Αρχικά, η συνεισφορά στην κοινωνία έχει πολύ θετικά αποτελέσματα για τον

οργανισμό (ή επιχείρηση) καθώς βελτιώνεται η φήμη και η εικόνα του. Στη συνέχεια, αναγνωρίζονται οι διαφορές που μπορεί να υπάρξουν στην κουλτούρα, γίνονται αποδεχτές μειονότητες, με αποτέλεσμα τη βελτιωμένη συνεργασία, την ομαδικότητα και την ομαλότερη λειτουργία (Lockwood, 2004).

Τέλος, δεν πρέπει να παραληφθεί ότι σημειώνονται θετικά αποτελέσματα και στα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα του οργανισμού (ή επιχείρησης). Πιο συγκεκριμένα, μελέτες, όπως των McWilliams & Siegel (2000) και Balabanis *et al.* (1998), δείχνουν μία θετική τάση στη βελτίωση των χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων ενός οργανισμού (ή επιχείρησης) που εφαρμόζει προγράμματα ΕΚΕ.

Οι Chugh (1978), Trotman & Bradley (1981) και Mahapatra (1984) μελετώντας τη σχέση μεταξύ ΕΚΕ και χρηματοοικονομικής απόδοσης των οργανισμών (ή επιχειρήσεων) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι δραστηριότητες Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης ίσως οδηγήσουν σε αυξημένο συστηματικό ρίσκο. Παρόλα αυτά, η εφαρμογή προγραμμάτων ΕΚΕ έχει μακροπρόθεσμα θετικά αποτελέσματα για τον οργανισμό (ή επιχείρηση).

Σύμφωνα, επίσης, με τους Spicer (1978 a,b), Rosen *et al.* (1991), Graves & Waddock (1994) και Pava & Krausz (1996), η δραστηριοποίηση μιας επιχείρησης σε πρακτικές ΕΚΕ φαίνεται να είναι ένας παράγοντας που επηρεάζει τις τράπεζες και τις επενδυτικές αποφάσεις θεσμικών επενδυτών και βελτιώνει την πρόσβαση του οργανισμού (ή επιχείρησης) σε πηγές κεφαλαίου (Balabanis *et al.*, 1998).

Ο Ullmann (1985) δηλώνει, όμως, ότι οι οργανισμοί θα πρέπει πρώτα να φθάσουν σε ένα αποδεκτό επίπεδο χρηματοοικονομικής απόδοσης προτού διαθέσουν τους πόρους τους στην αντιμετώπιση κοινωνικών απαιτήσεων, καθώς έχουν υψηλά επίπεδα κοινωνικής απόδοσης.

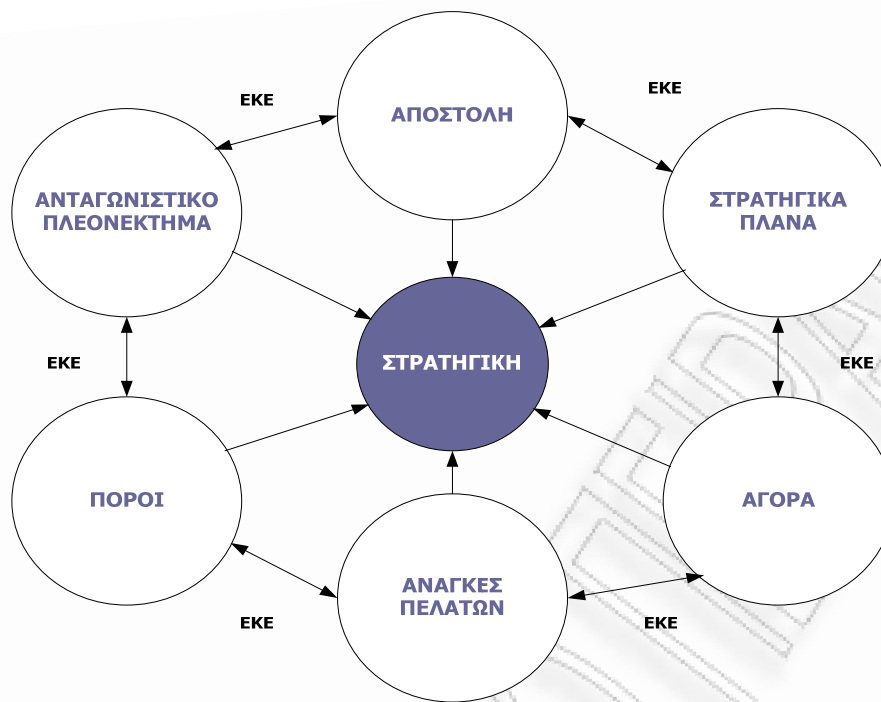
Παράλληλα, μία άλλη προσέγγιση για τις θετικές επιπτώσεις από την ανάληψη πρωτοβουλιών σχετικές με ΕΚΕ αναφέρεται σε:

- Βελτιωμένη επιχειρησιακή εικόνα και φήμη. Προάγεται η ικανότητα της επιχείρησης να προσελκύει επενδυτές (Hockerts & Moir, 2004), συνεργάτες και πελάτες, καθώς και η ικανότητά της να χτίζει επαφές με οικονομικούς

παράγοντες. Μία έρευνα, επίσης, των MacMillan & Joshi (1997) έδειξε ότι η φήμη ενός οργανισμού (ή επιχείρησης) είναι το σημαντικότερο από τα άυλα περιουσιακά στοιχεία. Η καλή εικόνα ενός οργανισμού (ή επιχείρησης) επιτυγχάνεται και διατηρείται όταν ο οργανισμός καταφέρνει να εκπληρώσει τις ανάγκες και τις προσδοκίες όλων των εμπλεκομένων του (Fombrum & Shanley, 1990)

- Αυξανόμενη πίστη και εμπιστοσύνη για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες των οργανισμών (ή επιχειρήσεων) που παρατηρείται να είναι ευαισθητοποιημένες για την κοινότητα και το περιβάλλον τους
- Αυξανόμενη παραγωγικότητα και ποιότητα και μειωμένη πολυπλοκότητα και έξοδα, ως αποτέλεσμα των προσπαθειών επιχειρήσεων που στοχεύουν στο να προάγουν τα δίκτυα προμηθειών ή να βελτιώσουν το ηθικό του εργαζομένου
- Καλύτερο έλεγχο και διαχείριση κινδύνων σε διαφορετικά πλαίσια, όπως η οικονομία, το περιβάλλον και η πελατειακή νοοτροπία. Σημαντικές προκλήσεις για τον οργανισμό (ή επιχείρηση) αποτελούν η κακή φήμη και οι αρνητικές επιπτώσεις στο περιβάλλον. Οι οργανισμοί / επιχειρήσεις που πληρούν αυστηρά περιβαλλοντικά κριτήρια είναι πιθανότερο να είναι περισσότερο κερδοφόροι από άλλους που δεν δείχνουν την ίδια περιβαλλοντική ευαισθησία
- Αυξανόμενη ικανότητα των επιχειρήσεων να ελκύσουν και διατηρήσουν εργαζομένους έχει ως αποτέλεσμα την μείωση της εθελουσίας εξόδου των υπαλλήλων (employee turnover) και του κόστους στελέχωσης και εκπαίδευσης. (www.bsr.org).

Η ΕΚΕ, όμως, συνεισφέρει και στο στρατηγικό σχεδιασμό μίας επιχείρησης. Ειδικότερα, το διάγραμμα (διάγραμμα 6.2) που ακολουθεί αποτυπώνει την εμπλοκή των αρχών της ΕΚΕ στη στρατηγική μίας επιχείρησης, καθώς όπως είναι αντιληπτό η στρατηγική που ακολουθείται επηρεάζει άμεσα το κοντινό και ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον. Όπως φαίνεται παρακάτω, η στρατηγική μίας επιχείρησης καθορίζεται από την Αποστολή της, τα πλάνα που απορρέουν από αυτήν, την αγορά μέσα στην οποία δραστηριοποιείται, τις ανάγκες των πελατών της, τους διαθέσιμους πόρους και φυσικά τα στοιχεία που τη διαφοροποιούν και την κάνουν να κερδίζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σύμφωνα, λοιπόν, με τον Galbreath (2009), εάν πίσω από όλα αυτά βρίσκεται η λογική της ΕΚΕ, τα αποτελέσματα είναι καλύτερα πρώτα για την ίδια την επιχείρηση και σε συνέχεια για όλη την κοινωνία.



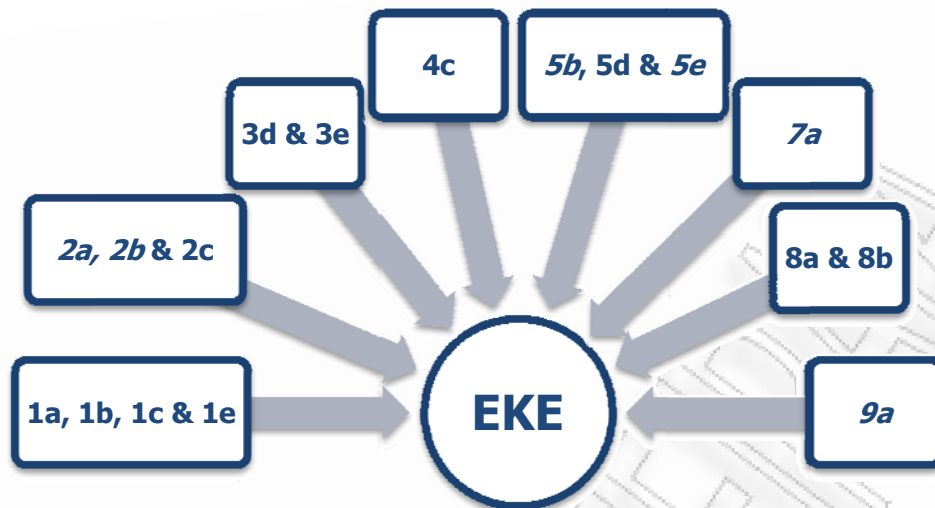
**Διάγραμμα 6.2: Η ΕΚΕ συμβάλλει στη Στρατηγική μίας Επιχείρησης
(Πηγή Διαγράμματος: Galbreath, 2009)**

6.3 Η ΕΚΕ στο ΕΜΕΑ

Η ΕΚΕ είναι βασικό χαρακτηριστικό της φιλοσοφίας της ΔΟΠ (Ghobadian *et al.*, 2007). Αποτελεί μία από τις οχτώ θεμελιώδεις αρχές Αριστείας που διέπουν ολόκληρο το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας⁴⁰. Η ΕΚΕ μπορεί να επιτευχθεί, άλλωστε μέσα από την εφαρμογή του ΕΜΕΑ, σύμφωνα και με τους Robson & Mitchell (2007). Έτσι, αναζητώντας την επιρροή της έννοιας αυτής στα Κριτήρια του μοντέλου (Κόκκινη Κλωστή), γίνεται φανερή η σημασία της, καθώς επηρεάζει άμεσα ή έμμεσα σχεδόν όλα τα Κριτήρια του ΕΜΕΑ. Πιο συγκεκριμένα, το διάγραμμα 6.3 απεικονίζει την επιρροή της ΕΚΕ στα Κριτήρια του ΕΜΕΑ⁴¹ (EFQM Publications: *Introducing to Excellence*, 2008; *Excellence Model 2010*, p. 21).

⁴⁰ Στην έκδοση του ΕΜΕΑ 2010 η αρχή της ΕΚΕ έχει διευρυνθεί στην αρχή «Λήψη Ευθύνης για ένα Βιώσιμο Μέλλον». Ουσιαστικά, δηλαδή, εκτός από τις διαστάσεις της ΕΚΕ (Κοινωνία, Περιβάλλον, Χρηματοοικονομικοί Δείκτες) δίνεται έμφαση σε όλα τα στοιχεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη για την εξασφάλιση μίας βιώσιμης ανάπτυξης και για τις επόμενες γενιές (EFQM 2010, *Fundamental Concepts*).

⁴¹ Με πλάγια γραφή στο διάγραμμα απεικονίζονται τα υπο-Κριτήρια του ΕΜΕΑ που επηρεάζονται έμμεσα από την ΕΚΕ.



Διάγραμμα 6.3: Η ΕΚΕ στο ΕΜΕΑ

(Πηγή Διαγράμματος: *Introducing to Excellence, 2008; Excellence Model 2010, p. 21*)

6.4 Βήματα και Τομείς Εφαρμογής Επιχειρηματικών Δράσεων ΕΚΕ

Τα βήματα εφαρμογής ενός προγράμματος ΕΚΕ αποτελεί αντικείμενο μελέτης πολλών ερευνητών. Μία πρώτη προσέγγιση γίνεται από το Ινστιτούτο Επιχειρηματικής Ηθικής στο Ην. Βασίλειο. Σύμφωνα με δημοσίευση τους (More, 2002) τα βήματα για την εφαρμογή προγραμμάτων ΕΚΕ είναι τα ακόλουθα:

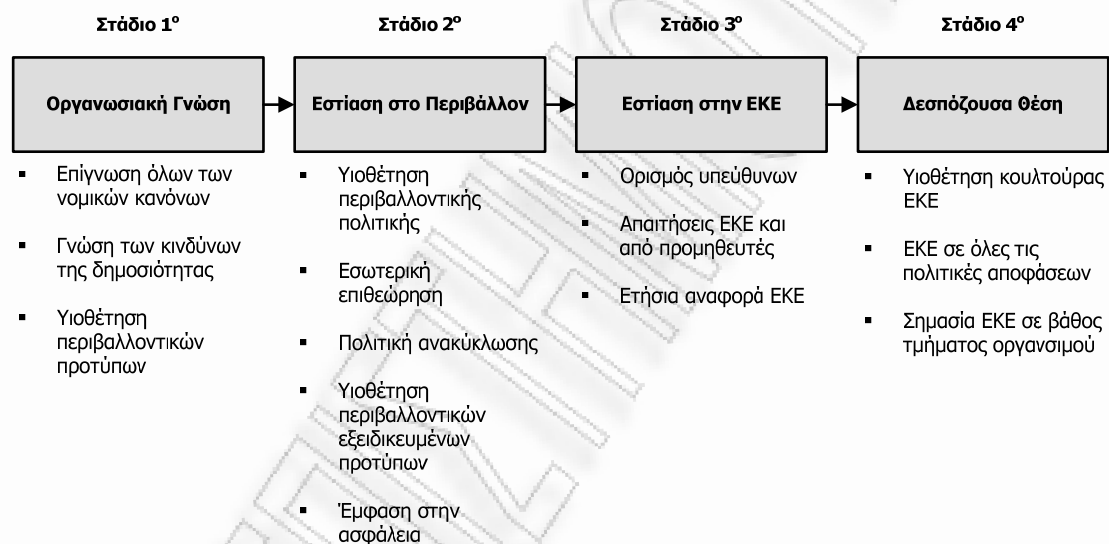
1. Προσδιορισμός των οργανωσιακών αξιών
2. Ανοιχτοί στη βοήθεια από το εξωτερικό περιβάλλον
3. Αναγνώριση κύριων εμπλεκόμενων και των αναγκών τους
4. Αξιολόγηση παρούσας κατάστασης
5. Αναγνώριση και της εσωτερικής βοήθειας από εργαζόμενους ή άλλους εμπλεκόμενους
6. Μελλοντικά πλάνα και σχεδιασμός ακολουθούμενης στρατηγικής
7. Λήψη υπηρεσιών συμβούλων
8. Εφαρμογή των πλάνων της ΕΚΕ (More, 2002).

Ο Lockwood (2004) δηλώνει ότι τα στάδια εφαρμογής πρακτικών ΕΚΕ είναι πέντε και είναι τα ακόλουθα:

- Στάδιο 1^ο: Εισαγωγή. Στο στάδιο αυτό οι οργανισμοί κατανοούν τις αρχές ΕΚΕ και πως αυτές αλληλεπιδρούν με τις αξίες του οργανισμού (ή επιχείρησης) και τους επιχειρησιακούς στόχους

- Στάδιο 2^ο: Εξερεύνηση. Οι οργανισμοί κατανοούν το πώς μπορούν να εφαρμοστούν οι πρακτικές της ΕΚΕ στον οργανισμό (ή επιχείρηση)
- Στάδιο 3^ο: Ανάπτυξη. Στο στάδιο αυτό οι οργανισμοί / επιχειρήσεις σχεδιάζουν και δημιουργούν στρατηγική ΕΚΕ
- Στάδιο 4^ο: Εφαρμογή. Οι οργανισμοί / επιχειρήσεις είναι έτοιμοι να εφαρμόσουν τα πλάνα της ΕΚΕ
- Στάδιο 5^ο: Αξιολόγηση. Η διαδικασία εφαρμογής πρακτικών ΕΚΕ ολοκληρώνεται με μετρήσεις και αξιολόγηση της απόδοσης, με έμφαση στη συνεχή βελτίωση.

Οι Carlisle & Faulkner (2004), επίσης, θεωρούν ότι τα απαραίτητα βήματα εφαρμογής της ΕΚΕ είναι τέσσερα. Στο διάγραμμα (διάγραμμα 6.4) που ακολουθεί απεικονίζονται τα στάδια αυτά.



**Διάγραμμα 6.4: Στάδια Εφαρμογής Προγραμμάτων ΕΚΕ
(Πηγή Διαγράμματος: Carlisle & Faulkner, 2004)**

Όπως φαίνεται παραπάνω, οι συγγραφείς θεωρούν ότι βασική προϋπόθεση για την εφαρμογή προγραμμάτων ΕΚΕ είναι η έμφαση σε περιβαλλοντικά πρότυπα, καθώς και η πραγματική κατανόηση των αρχών της ΕΚΕ σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού (ή επιχείρησης). Κάθε τμήμα, κάθε εργαζόμενος πρέπει να γνωρίζει τις ηθικές αξίες, τις εφαρμοζόμενες πρακτικές ΕΚΕ και το λόγο που τις εφαρμόζουν ακόμα και στην καθημερινή λειτουργία του οργανισμού (ή επιχείρησης).

Τομείς Εφαρμογής Επιχειρηματικών Δράσεων ΕΚΕ

Οι τομείς εφαρμογής προγραμμάτων ΕΚΕ μπορούν να διακριθούν σε εκείνους που αφορούν το εσωτερικό της επιχείρησης και σε εκείνους που αφορούν το εξωτερικό περιβάλλον της. Σύμφωνα με τον Moir (2001) οι περιοχές αυτές είναι:

- Εργασιακό περιβάλλον (εργαζόμενοι): Καλύπτει παραδοσιακούς προβληματισμούς σχετικά με την υγιεινή και ασφάλεια, τα προγράμματα ευημερίας, την ισορροπία μεταξύ εργασιακής και οικογενειακής ζωής, τα ατυχήματα στους χώρους εργασίας, τη βία και την παρενόχληση
- Αγορά (πελάτες, προμηθευτές): Οι «σχέσεις της αλυσίδας εφοδιασμού» και η «διαχείριση των προϊόντων» είναι ο πυρήνας του τρόπου με τον οποίο η ΕΚΕ επηρεάζει την αγορά. Το πρώτο απαιτεί υπεύθυνες δεσμεύσεις από και προς τους προμηθευτές, ενώ ο δεύτερος όρος αναφέρεται σε θέματα σχετικά με τις σχέσεις με τους πελάτες, τους ελέγχους υγιεινής και ασφάλειας στις διαδικασίες παραγωγής, συσκευασίας και διανομής, κ.α.
- Περιβάλλον: Αφορά στη βιώσιμη ανάπτυξη, τις δράσεις πράσινου που αναπτύσσει ο οργανισμός (ή επιχείρηση) εντός και εκτός των ορίων οργάνωσής της με απώτερο στόχο την αύξηση της γνώσης των περιβαλλοντικών θεμάτων
- Κοινότητα: Αναφέρεται σε δράσεις και πρωτοβουλίες που αναπτύσσει ο οργανισμός (ή επιχείρηση) στην τοπική κοινότητα, σε συνεργασία με άλλους οργανισμούς για ένα σκοπό. Ο οργανισμός (ή επιχείρηση) συνεργάζεται με την κοινότητα και επενδύει πόρους στην υποστήριξη θεμάτων που την ενδιαφέρουν
- Ηθική: Περιλαμβάνει αρχές και δράσεις που υποστηρίζουν τις δημοκρατικές αρχές, την καταβολή φόρων στο κράτος, την έντιμη εμπορία, το σεβασμό των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, την αποφυγή κάθε μορφής δωροδοκίας, ξεπλύματος χρήματος και συνεργασίας με καταπιεστικά καθεστώτα
- Ανθρώπινα Δικαιώματα: Η έννοια περιλαμβάνει τα ανθρώπινα δικαιώματα τόσο «μέσα» στο χώρο εργασίας όσο και «έξω» από αυτόν. Το πρώτο αναφέρεται στο σεβασμό των διεθνώς συμφωνηθέντων συνθηκών εργασίας, όπως η απαγόρευση κάθε μορφής διάκρισης, ενώ το δεύτερο ασχολείται με τον κοινωνικό αποκλεισμό, τη φτώχεια, το δικαίωμα στην εκπαίδευση, στη διατροφή, στην ελευθερία και γενικότερα στο δικαίωμα της ζωής και όχι απλώς της επιβίωσης (Moir, 2004, Πράσινη Βίβλος 2001, www.csrhellas.gr).

Συμπληρωματικά στις παραπάνω περιοχές εφαρμογής ο οργανισμός Corporate Social Responsibility Europe (CSR Europe), με μέλη μεγάλους οργανισμούς σε όλη την Ευρώπη, στις κατευθυντήριες γραμμές που δημοσιοποιεί (www.csrhellas.gr) προσθέτει και τις παρακάτω περιοχές εφαρμογής:

- Κοινωνικός διάλογος: δηλώνεται ο βαθμός αναγνώρισης και πρακτικής εφαρμογής των εργασιακών και συνδικαλιστικών δικαιωμάτων των εργαζομένων σε συλλογικό επίπεδο και
- Ανάπτυξη τοπικών οικονομιών: Περιλαμβάνει δημιουργία θέσεων εργασίας, αύξηση της απασχόλησης και νέα προγράμματα για νέους (www.csrhellas.gr).

Οι ευθύνες ενός οργανισμού (ή επιχείρησης) κατατάσσονται σύμφωνα με τους Carter & Jennings (2004), όπως απεικονίζεται στο διάγραμμα 6.5. Οι κατηγορίες των ευθυνών των οργανισμών για ΕΚΕ είναι οι χρηματοοικονομικές ευθύνες, ώστε να παρέχεται το προϊόν ή η υπηρεσία σε μία αγορά οικονομίας. Μετά πολύ σημαντικές είναι οι νομικές ευθύνες που αφορούν στην εφαρμογή των κανονιστικών πλαισίων και την ευθυγράμμιση στους ηθικούς νόμους. Οι ηθικές ευθύνες, επίσης, περιλαμβάνουν όλες τις απαραίτητες δράσεις, ώστε να υπάρχει λογική, δίκαιη μεταχείριση ακόμα και όταν δεν επιβάλλεται από τους νόμους (Sarre *et al.*, 2001). Οι μη αναμενόμενες ή επιβαλλόμενες από κανονιστικά πλαίσια ευθύνες ορίζουν το χαρακτήρα του οργανισμού (ή της επιχείρησης) και τον κάνουν να ξεχωρίζει από τους ανταγωνιστές του.



**Διάγραμμα 6.5: Ιεράρχηση Ευθυνών για ΕΚΕ
(Πηγή Διαγράμματος: Sarre et al, 2001)**

Είναι, συνεπώς, κατανοητό ότι οι επιχειρήσεις έχουν ευθύνη να αναπτύξουν συγκεκριμένους δείκτες σε κάθε ένα από τους τομείς εφαρμογής που αναφέρονται

παραπάνω και να αξιολογούνται σύμφωνα με αυτούς, ώστε να διαπιστώνεται η ικανοποιητική εφαρμογή των αρχών της ΕΚΕ.

Τρόποι Δημοσιοποίησης Επιχειρηματικών Δράσεων

Οι τρόποι με τους οποίους κάθε οργανισμός (ή επιχείρηση) δημοσιοποιεί τη θέση του, σχετικά με τα θέματα κοινωνικής ευθύνης και τις δράσεις που εφαρμόζει, διαφέρουν ανάλογα με τον τομέα στον οποίο ανήκει και το είδος των δράσεων που αναλαμβάνει. Παρόλα αυτά, οι βασικότεροι τρόποι δημοσιοποίησης των δράσεων ΕΚΕ προτείνονται από τον οργανισμό Corporate Social Responsibility Europe (CSR Europe). Συγκεκριμένα αυτοί είναι:

- Κοινωνικός Απολογισμός: Αναφέρεται σε ειδικές εκδόσεις, μέσα από τις οποίες οι οργανισμοί (ή επιχειρήσεις) αποδέχονται το βαθμό της υπευθυνότητάς τους απέναντι σε όσους άμεσα ή έμμεσα επηρεάζονται από τις δραστηριότητές του
- Θεματικός Απολογισμός: Πρόκειται για εκδόσεις που αναφέρονται στην απόδοση μιας επιχείρησης σε ένα συγκεκριμένο θέμα, όπως το περιβάλλον, την υγιεινή και της ασφάλειας κ.λ.π.
- Κώδικας Δεοντολογίας: Περιλαμβάνει εκείνα τα έγγραφα της επιχείρησης που έχουν ως στόχο να θέσουν εσωτερικούς και οικειοθελείς κανόνες για τον καθορισμό του είδους των αρχών / αξιών που θα πρέπει να υιοθετηθούν από τον οργανισμό (ή επιχείρηση)
- Πληροφόρηση μέσω του Διαδικτύου: Η ιστοσελίδα είναι ένα εργαλείο που όλο και περισσότερο χρησιμοποιείται από τις σύγχρονες επιχειρήσεις για την επικοινωνία θεμάτων σχετικά με την ΕΚΕ
- Διαβούλευση με διάφορους εμπλεκόμενους φορείς (stakeholder forum): Υπάρχει ποικιλία μεθόδων εμπλοκής των οργανισμών (ή επιχειρήσεων) με τους διάφορους φορείς. Στην περίπτωση των διαβουλεύσεων, αυτές μπορούν να γίνουν μέσω ομάδων εργασίας, δημοσίων συναντήσεων, συνεντεύξεων, ερωτηματολογίων κ.λ.π.
- Εσωτερική επικοινωνία: Ο τρόπος εσωτερικής επικοινωνίας μπορεί να διαφέρει σημαντικά από οργανισμό σε οργανισμό αλλά μερικά κοινά στοιχεία είναι το intranet, οι εφημερίδες και τα περιοδικά, οι συναντήσεις με το προσωπικό κ.λ.π.
- Πρότυπα και ετικέτες προϊόντων: Αυτά περιλαμβάνουν ευρέως αποδεκτά πρότυπα (ISO 14000, SA 8000 & EMAS) ή σε συστήματα και διαδικασίες υιοθετημένες από

τον οργανισμό (ή επιχείρηση)

- Βραβεία και Εκδηλώσεις: Μπορεί να περιλαμβάνουν ειδικές πρωτοβουλίες που οργανώνονται μέσα στην οργανισμό με στόχο την επαύξηση των περιβαλλοντικών γνώσεων των εργαζομένων
- Ενέργειες μάρκετινγκ συνδεδεμένες με κοινωνικό σκοπό: Συνδυάζονται η διάθεση των οικονομικών πόρων του οργανισμού (ή επιχείρησης) για αγαθοεργίες ή κοινωνικούς σκοπούς, με την ταυτόχρονη επίτευξη επιχειρηματικών στόχων
- Δελτία Τύπου μέσω του Διαδικτύου: Δίνει μια άποψη των δημοσιογραφικών κειμένων που η επιχείρηση θέλει να προβάλλει μέσα από την ιστοσελίδα της (www.csrhellas.gr).

6.5 Πλαίσια ΕΚΕ

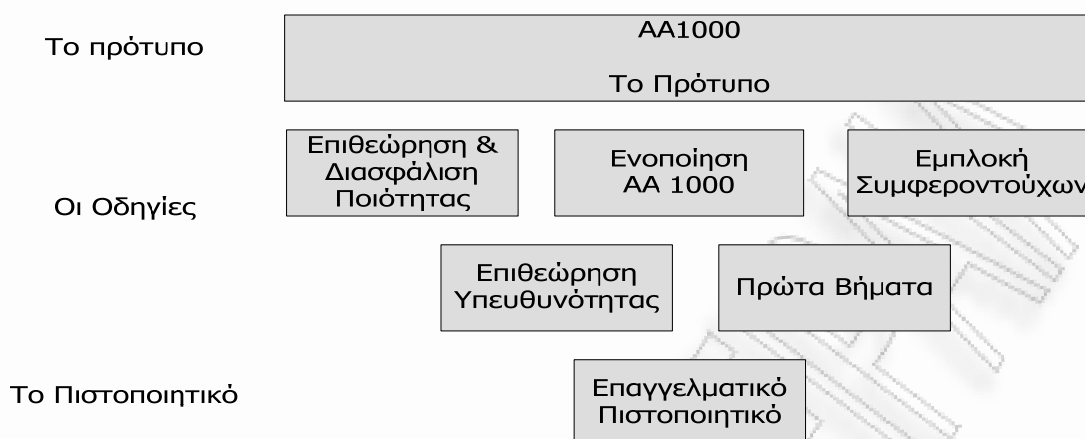
Οι σύγχρονες επιχειρήσεις καλούνται όχι μόνο να επιδεικνύουν την κοινωνική και περιβαλλοντική τους ευαισθητοποίηση αλλά και να την αποδεικνύουν. Η αυξανόμενη κοινωνική και περιβαλλοντική υπευθυνότητα έχει συντελέσει στη διαμόρφωση ειδικών πλαισίων, τα οποία παρουσιάζονται στη συνέχεια. Η ανάλυση περιλαμβάνει τα πλαίσια εκείνα που είναι εναρμονισμένα με την ΕΚΕ και ασχολούνται με διαφορετικές διαστάσεις της και προσφέρουν μια πιστοποίηση έναντι συγκεκριμένων απαιτήσεων.

6.5.1 AccountAbility 1000 (AA 1000)

Το πρότυπο "AccountAbility 1000" (AA1000) εξασφαλίζει ένα πλαίσιο για την κατανόηση και βελτίωση της ηθικής απόδοσης των οργανισμών (ή επιχειρήσεων), όσο και ένα μέσο για να κριθεί η αξιοπιστία τους. Το AA1000 ξεκίνησε ως ένα προσχέδιο το Νοέμβριο του 1999 από το Ινστιτούτο Κοινωνικής και Ηθικής Υπευθυνότητας (Institute of Social and Ethical AccountAbility) και επικεντρώνεται στην εξασφάλιση της ποιότητας της κοινωνικής και ηθικής εκτίμησης, ελέγχου και αναφοράς. Η σειρά των προτύπων AA1000 περιλαμβάνει τρία πρότυπα, τα οποία ανανεώνονται συνεχώς τα τελευταία χρόνια και υποστηρίζονται από οδηγίες εφαρμογής (διάγραμμα 6.6). Τα πρότυπα αυτά είναι:

- AA1000APS (2008) AccountAbility Principles Standard – Οι βασικές αρχές του προτύπου
- AA1000AS (2008) Assurance Standard – Το πρότυπο διασφάλισης
- AA1000SES (2005) Stakeholder Engagement Standard – Το πρότυπο της

εμπλοκής των εμπλεκομένων⁴².



Διάγραμμα 6.6: Το πρότυπο AA 1000
(www.accountability21.net/aa1000series)

Το AA1000 είναι ένα πρότυπο διαδικασίας (process standard) και περιλαμβάνει τα ακόλουθα βήματα:

- **Σχεδιασμός:** Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει κάποιες υπο-διαδικασίες, όπως η εξασφάλιση της δέσμευσης και η εγκαθίδρυση των διεργασιών διακυβέρνησης, η αναγνώριση των εμπλεκομένων και ο ορισμός ή η αναθεώρηση των αξιών
- **Υπολογισμός:** Οι υπο-διαδικασίες του σταδίου αυτού περιλαμβάνουν τον προσδιορισμό των περιοχών με πρόβλημα, τον ορισμό του σκοπού της εφαρμοζόμενης διαδικασίας, την αναγνώριση δεικτών, τη συλλογή των απαραίτητων πληροφοριών και την ανάλυση των δεδομένων, τη θέσπιση στόχων και το σχεδιασμό πλάνων βελτίωσης
- **Επιθεώρηση και Αναφορά:** Το στάδιο αυτό αναφέρεται στην σύνταξη των αναφορών επιθεωρήσεων, την επικοινωνία τους και την αξιολόγηση της ανάδρασής τους
- **Εμπέδωση:** Το τελευταίο αυτό στάδιο περιλαμβάνει την εμπέδωση όλων των νέων αρχών και την εγκαθίδρυση του χρησιμοποιούμενου συστήματος (Tencati *et al.*, 2004).

⁴² www.accountability21.net/aa1000series

Οι νέες εκδόσεις της σειράς των προτύπων εστιάζουν κυρίως στις βασικές αρχές, οι οποίες είναι:

- Η θεμελιώδης αρχή της περιεκτικότητας (AA1000 AccountAbility Principle of Inclusivity) – είναι η πιο βασική αρχή του προτύπου. Ο οργανισμός (ή επιχείρηση) πρέπει να συνειδητοποιήσει ότι πρέπει να δεσμευτεί απέναντι σε όλους όσους εμπλέκονται και να δρα υπεύθυνα
- Η αρχή της πραγματικότητας (AA1000 AccountAbility Principle of Materiality) – η αρχή αυτή σημαίνει ότι πρέπει να καθοριστούν οι κύριες περιοχές του οργανισμού (ή επιχείρησης) που επηρεάζουν την απόδοσή του. Αυτές οι περιοχές επηρεάζουν τις αποφάσεις, τις δράσεις και τις κρίσεις όλων
- Η αρχή της υπευθυνότητας (AA1000 AccountAbility Principle of Responsiveness) – η αρχή αυτή δηλώνει ότι ο οργανισμός (ή επιχείρηση) πρέπει να λαμβάνει αποφάσεις, να κρίνει και να δρα με βάση τις επιθυμίες των εμπλεκόμενων και να τους επικοινωνεί τα αποτελέσματα της επίδοσής τους.

Η αρχή της 'Ολοκλήρωσης' δεν αποτελεί πλέον βασική αρχή του AA1000 (2008), αλλά μόνο μία βασική έννοια που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη όταν εφαρμόζονται οι τρεις υπόλοιπες αρχές που αναφέρθηκαν παραπάνω. Η 'Ολοκλήρωση' σημαίνει μία ισορροπία στην κατανόηση των περιοχών που επηρεάζουν την απόδοση του οργανισμού (ή επιχείρησης) και στην επίπτωση που αυτές έχουν στους εμπλεκόμενους (Guidance for the use of AA1000 AS, 2008).

6.5.2 Social Accountability 8000 (SA8000)

Το SA8000 είναι ένα πρότυπο, που αναπτύχθηκε από το Διεθνή Οργανισμό Κοινωνικής Υπευθυνότητας (Social Accountability International – SAI), και καθορίζει τις απαιτήσεις για κοινωνική υπευθυνότητα, που καθιστούν έναν οργανισμό ικανό, από τη μια, να αναπτύξει και να διατηρήσει πολιτικές και διαδικασίες που μπορεί να ελέγξει και, από την άλλη, να επιδείξει σε τρίτους οποιοσδήποτε πολιτικές, διαδικασίες και πρακτικές βρίσκονται σε συμφωνία με τις απαιτήσεις αυτού του προτύπου⁴³.

Το SA8000 καλύπτει διάφορα ζητήματα εργασίας που σχετίζονται με την παιδική ή εξαναγκαστική εργασία, τις πειθαρχικές πρακτικές και τις πρακτικές κατά των

⁴³ www.sa8000.org

διακρίσεων, τους μισθούς και τα οφέλη, τις ώρες εργασίας, τα θέματα υγείας και ασφάλειας, ελευθερίας, και τέλος, τα συστήματα διαχείρισης.

Η τελευταία (τρίτη) έκδοση του SA8000 είναι του 2008. Στο πρότυπο αυτό δίνονται μεταξύ άλλων ορισμοί για τον οργανισμό (ή επιχείρηση), τους εργαζόμενους, των προληπτικών και διορθωτικών ενεργειών που πρέπει να ληφθούν κατά περίπτωση και άλλων κοινωνικών θεμάτων, όπως παιδική ή καταναγκαστική εργασία (Tencati *et al*, 2004).

6.5.3 United Nations Global Compact

Το UN Global Compact, παρουσιάστηκε το 2000 από τα Ενωμένα Έθνη. Πρόκειται για μία πλατφόρμα πολιτικών και παράλληλα αποτελεί και ένα πρακτικό πλαίσιο για τους οργανισμούς (ή επιχειρήσεις) που δεσμεύονται στις βιώσιμες και υπεύθυνες επιχειρηματικές τους δράσεις. Το πλαίσιο περιλαμβάνει αρχές σχετικά με τα ανθρώπινα δικαιώματα, τη δίκαιη εργασία, το περιβάλλον και την αντιμετώπιση της διαφθοράς.

Στόχος του πλαισίου αυτού, βάσει προτεινόμενων τεχνικών και εργαλείων, είναι:

- Η υιοθέτηση των αρχών του μοντέλου στις καθημερινές λειτουργίες των οργανισμών (ή επιχειρήσεων) παγκοσμίως
- Η χρήση του ως καταλύτης για την υποστήριξη όλων των ευρύτερων στόχων των Ενωμένων Εθνών.

Το πλαίσιο είναι εθελοντικό και παρέχει τη δυνατότητα προσαρμογής και καινοτομικών παρεμβολών από τους οργανισμούς (ή επιχειρήσεις) που το υιοθετούν⁴⁴.

Οι δέκα βασικές αρχές του UN Global Compact, χωρίζονται σε τέσσερις κατηγορίες και συνοψίζονται στον ακόλουθο πίνακα:

⁴⁴ http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/GC_brochure_FINAL.pdf

Πίνακας 6.2: Οι Αρχές του UN Global Compact

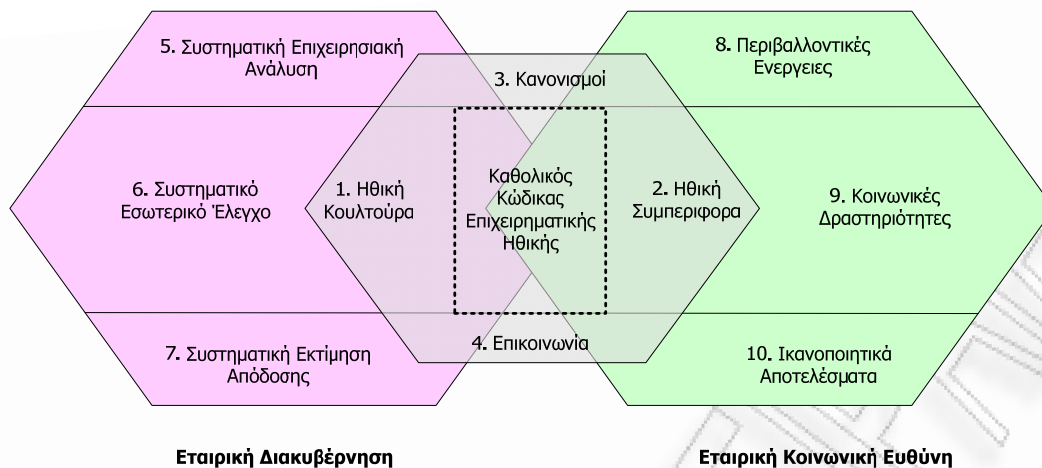
Ανθρώπινα Δικαιώματα: Αρχή 1^η: Υποστήριξη & Σεβασμός στην διεθνή προστασία των Ανθρώπινων Δικαιωμάτων από τους οργανισμούς Αρχή 2^η: Βεβαίωση ότι δεν καταπατούνται τα Ανθρώπινα Δικαιώματα	Πρότυπα Εργασίας: Αρχή 3^η: Ελευθερία συνεργασιών και διαπραγματεύσεων Αρχή 4^η: Μείωση όλων των μορφών καταναγκαστικής ή παράνομης εργασίας Αρχή 5^η: Ολοκληρωτική κατάργηση της παιδικής εργασίας Αρχή 6^η: Μείωση των διακρίσεων στην εργασία
Οι αρχές του UN Global Compact	
Περιβάλλον: Αρχή 7^η: Υποστήριξη προληπτικών προσεγγίσεων στις περιβαλλοντικές προκλήσεις Αρχή 8^η: Πρωτοβουλίες για την προαγωγή μεγαλύτερης περιβαλλοντικής υπευθυνότητας Αρχή 9^η: Ενθάρρυνση για τη χρήση τεχνολογιών φιλικών προς το περιβάλλον	Αντι-διαφθορά: Αρχή 10^η: Κατάργηση της διαφθοράς σε όλες τις μορφές της

6.5.4 Ποιότητα και Αριστεία μέσω Επιχειρηματικής Ηθικής (EBEN)

Το European Business Ethics Network - EBEN είναι το πλέον ενεργό Δίκτυο Επιχειρηματικής Ηθικής σήμερα στην Ευρώπη, το οποίο αριθμεί ήδη 33 χώρες-μέλη, μεταξύ των οποίων η Γερμανία, η Γαλλία, η Αγγλία και η Ιταλία. Το EBEN ιδρύθηκε το 2000 και είναι ήδη αναγνωρισμένο παγκοσμίως ως εκπρόσωπος της ευρωπαϊκής αντίληψης για την επιχειρηματική ηθική. Στόχος του Ευρωπαϊκού Δικτύου είναι να διαδώσει το είδος της διοίκησης που βασίζεται σε αξίες, στην ηθική της ηγεσίας, αλλά και να αυξήσει τη γνώση για την ευθύνη που έχουν οι εταιρείες προς την κοινωνία.

Το Ελληνικό Ινστιτούτο Επιχειρηματικής Ηθικής (EBENGR), που εκπροσωπεί το European Business Ethics Network είναι ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός ο οποίος ιδρύθηκε στην Ελλάδα το 2005. Το EBENGR έχει ως όραμα τη διάδοση αξιών και μεθόδων επιχειρηματικής ηθικής στα μέλη του και σε όλες τις Ελληνικές επιχειρήσεις και οργανισμούς.

Για την καλλιέργεια επιθυμητού τρόπου διοίκησης προτείνει την αξιολόγηση - ανάπτυξη ενός Μοντέλου Επιχειρηματικής Ηθικής EBENGr (www.eben.gr). Το προτεινόμενο μοντέλο Επιχειρηματικής Ηθικής απεικονίζεται στο ακόλουθο διάγραμμα (6.7):



Διάγραμμα 6.7: Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Ηθικής EBEN
(Πηγή Διαγράμματος: www.eben.gr)

Όπως φαίνεται, το EBEN βασίζεται σε 10 αρχές και δύο πυλώνες, την ΕΚΕ και την Εταιρική Διακυβέρνηση, ενώ στην καρδιά του μοντέλου βρίσκεται ο Καθολικός Κώδικας Επιχειρηματικής Ηθικής.

6.5.5 Επιχειρηματικά Βραβεία Ηθικής

Τα εθνικά Επιχειρηματικά Βραβεία Ηθικής παρουσιάζονται ετησίως από το 'National Capital Chapter of the Society of Financial Service Professionals' σε συνεργασία με το Πανεπιστήμιο 'George Mason'. Τα βραβεία αυτά αναγνωρίζουν τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, που πέρα από τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα, είναι δεσμευμένοι στην Επιχειρηματική Αριστεία, και στα υψηλότερα πρότυπα Κοινωνικής Ευθύνης και Αξιοπρέπειας, καθώς και του Ηθικού Κώδικα. Η αξιολόγηση γίνεται βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων και κατηγοριών (μικροί, μεσαίοι, μεγάλοι και μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί)⁴⁵.

6.5.6 Περιβαλλοντικό Πρότυπο ISO 14001 & EMAS

Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO) εξέδωσε μία σειρά προτύπων, τα ISO 14000, που είναι μια σειρά εθελοντικών κατευθυντήριων γραμμών σχεδιασμένων να δημιουργήσουν ομοιόμορφα περιβαλλοντικά πρότυπα ανάμεσα σε προϊόντα, εταιρείες, βιομηχανίες και έθνη. Το ISO 14001 κατευθύνει τις πολιτικές, τις διαδικασίες και τη δομή του οργανισμού (ή επιχείρησης) προς ένα περιβαλλοντικά

⁴⁵ www.businessethicsawards.org

ευαίσθητο σύστημα διαχείρισής του⁴⁶.

Το Eco-Management και Audit Scheme (EMAS) της Ευρωπαϊκής Ένωσης είναι, από την άλλη, ένα σύστημα σχεδιασμένο για χρήση σε ολόκληρη την Ευρωπαϊκή Ένωση. Για να γίνουν αποδεκτοί οι οργανισμοί (ή επιχειρήσεις) στο σύστημα αυτό απαιτείται να ακολουθούν μια περιβαλλοντική πολιτική που να υποστηρίζεται πλήρως από την ανώτατη ηγεσία⁴⁷.

6.5.7 Global Reporting Initiative (GRI)

Το Global Reporting Initiative (GRI) που στα ελληνικά αποδίδεται ως «Έκδοση Απολογισμών Βιωσιμότητας» ξεκίνησε το 1997 με στόχο το σχεδιασμό παγκόσμιων εφαρμόσιμων κατευθυντήριων γραμμών και για την προετοιμασία εκθέσεων επιχειρηματικής βιωσιμότητας περιλαμβανομένων τόσο κοινωνικών όσο και περιβαλλοντικών δεικτών (Isaksson & Steimle, 2009). Το GRI συγκαλείται από τη CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies) και ενσωματώνει την ενεργή συμμετοχή διαφορετικών δημόσιων και ιδιωτικών οργανισμών από όλο τον κόσμο.

Ο απολογισμός βιωσιμότητας των οργανισμών (ή επιχειρήσεων) στηρίζεται σε δείκτες οικονομικούς, κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς (Gallego, 2005). Οι οικονομικοί δείκτες απεικονίζουν τη ροή κεφαλαίου μεταξύ των διαφόρων εμπλεκομένων και των κύριων οικονομικών επιδράσεων του οργανισμού (ή επιχείρησης) σε όλα τα επίπεδα της κοινωνίας. Οι Κοινωνικοί δείκτες κατηγοριοποιούνται περαιτέρω με βάση την Ευθύνη για την Εργασία, για τα Ανθρώπινα δικαιώματα, για την Κοινωνία και για τα Προϊόντα, ενώ οι περιβαλλοντικοί δείκτες καλύπτουν την επίδοση σχετικά με τις εισροές (π.χ. υλικό, ενέργεια, νερό) και τις εκροές (π.χ. εκπομπές αερίων, υγρά απόβλητα, στερεά απόβλητα), την επίδοση σχετικά με τη βιοποικιλότητα, την περιβαλλοντική συμμόρφωση και άλλα συναφή στοιχεία, όπως οι δαπάνες για το περιβάλλον και ο αντίκτυπος σε προϊόντα και υπηρεσίες⁴⁸.

⁴⁶ http://www.iso.org/iso/iso_14000_essentials

⁴⁷ ec.europa.eu/environment/emas/index_en.htm

⁴⁸ www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/61D32687-131B-4816-A828E58904378DDA/1345/G3_ELL.pdf

6.5.8 Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας για ΕΚΕ (EFQM for CSR)

Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας για ΕΚΕ είναι ένα μοντέλο που αναπτύχθηκε για να επεξηγήσει τις αρχές της ΕΚΕ, τη σημασία της στις επιχειρησιακές λειτουργίες και τον τρόπο υιοθέτησης αυτών από τους οργανισμούς ή τις επιχειρήσεις. Το μοντέλο αυτό έχει τα ίδια εννέα Κριτήρια του ΕΜΕΑ με προσαρμοσμένο περιεχόμενο στην ΕΚΕ. Η διαδικασία εφαρμογής του μοντέλου περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια:

- Έναρξη: ο οργανισμός (ή επιχείρηση) τηρεί όλες τις νομικές και κανονιστικές απαιτήσεις
- Κατά τη διάρκεια: κατά την εφαρμογή ορισμένων πρακτικών ΕΚΕ απαιτούνται η ενεργή συμμετοχή και ο διάλογος με τους εμπλεκόμενους
- Ωριμότητα: Ισορροπούνται, μετρώνται και ικανοποιούνται οι προσδοκίες των εμπλεκόμενων. Η ΕΚΕ είναι πλήρως ενσωματωμένη στην πολιτική και στρατηγική και στις καθημερινές λειτουργίες διαχείρισης προς την βιώσιμη ανάπτυξη και Αριστεία
- Τελικές Εκροές: πλήρης ενοποίηση ΕΚΕ με τη στρατηγική και τις καθημερινές λειτουργίες (EFQM Publications: EFQM Framework for Corporate Social Responsibility, 2004).

6.5.9 Άλλες Γνωστές Προσπάθειες ΕΚΕ

Caux Round Table (CRT)

Το Caux Round Table (CRT), που αποτελείται από ανώτερα ηγετικά διοικητικά στελέχη από την Ευρώπη, την Ιαπωνία, και τη Βόρεια Αμερική, έχει δημιουργήσει τις «Αρχές για τις Επιχειρήσεις» (Principles for Business). Το έγγραφο αυτό στοχεύει στη δημιουργία ενός παγκόσμιου προτύπου για ηθική και υπεύθυνη εταιρική συμπεριφορά για διάλογο και δράση από τους οργανισμούς σε παγκόσμια κλίμακα.

Οι «Αρχές για τις Επιχειρήσεις», μεταξύ άλλων, περιλαμβάνουν την κοινωνική επίδραση των λειτουργιών του οργανισμού (ή επιχείρησης) στην τοπική κοινότητα, το σεβασμό των κανόνων και της ηθικής, καθώς και το σεβασμό στο περιβάλλον και την αποφυγή των παράνομων δράσεων⁴⁹.

⁴⁹ www.cauxroundtable.org

Sunshine Standards for Corporate Reporting to Stakeholders

Τα πρότυπα 'Sunshine Standards for Corporate Reporting to Stakeholders', προτάθηκαν το 1996 από τη Washington, D.C. – βασισμένη σε έναν όμιλο ατόμων και οργανισμών από περιβαλλοντικούς, καταναλωτικούς και θρησκευτικούς οργανισμούς - τη Stakeholder Alliance. Καλύπτουν ένα πολύ ευρύ φάσμα αναγκών διαφορετικών ομάδων ενδιαφερομένων, συμπεριλαμβανομένων πελατών, εργαζομένων, κοινότητας και κοινωνίας⁵⁰.

Social Venture Network's

Το πρότυπο 'Social Venture Network's' (SVN's) της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης περιέχει εννιά αρχές, που απευθύνονται σε τομείς που περιλαμβάνουν θέματα ηθικής, οικονομικών απολαβών και περιβαλλοντικής προστασίας. Τα πρότυπα του SVN's περιλαμβάνουν αρχές περιβαλλοντικής προστασίας που ενθαρρύνουν τις επιχειρήσεις να προάγουν τη βιώσιμη ανάπτυξη με την παραγωγή καταλλήλων προϊόντων και διαδικασιών, και άλλων δραστηριοτήτων⁵¹.

Ethical Trading Initiative Website (ETI)

Το 'Ethical Trading Initiative Website' (ETI) είναι μια συμμαχία επιχειρήσεων, μη-κυβερνητικών οργανισμών (NGOs), και οργανισμών εργατικών σωματείων με σκοπό την αναγνώριση και προώθηση καλών πρακτικών στην εφαρμογή κωδικών εργασιακής πρακτικής (codes of labour practice). Το ETI έχει αναπτύξει έναν κώδικα εργασιακής πρακτικής βασισμένο στα πιο σχετικά διεθνή πρότυπα αναφορικά με τις εργασιακές πρακτικές⁵².

Αρχές 'CERES' (CERES Principles)

Οι Αρχές 'CERES' (CERES Principles) δημιουργήθηκαν από ένα συνδυασμό περιβαλλοντικών ομάδων, κοινωνικά υπεύθυνων επενδυτών και δημοσίων συνταξιοδοτικών ιδρυμάτων. Οι δέκα αρχές καλύπτουν θέματα σχετικά με την προστασία της βιόσφαιρας, τη βιώσιμη χρήση φυσικών πόρων, τη μείωση και

⁵⁰ www.capponline.org/sunstds.html

⁵¹ www.svn.org

⁵² www.ethicaltrade.org

διάθεση αποβλήτων, τη διατήρηση της ενέργειας, τη μείωση του κινδύνου, τα ασφαλή προϊόντα και υπηρεσίες, την περιβαλλοντική αποκατάσταση, την πληροφόρηση του κοινού, τη διαχειριστική δέσμευση, και τους σχετικούς ελέγχους και αντίστοιχες αναφορές.

Οι συνυπογράφωντες τις αρχές 'CERES' εκδίδουν δημόσια τις διαθέσιμες ετήσιες αναφορές και αποκαλύπτουν την πρόδοό τους στα θέματα που άπτονται των παραπάνω αρχών⁵³.

Σύγκριση Βασικών Προτύπων ΕΚΕ

Η μελέτη που πραγματοποίησαν οι Castka *et al.* (2004) καταλήγει στη σύγκριση βασικών προτύπων ΕΚΕ. Από τη μία παρουσιάζονται πρότυπα, όπως το SA8000, το οποίο επικεντρώνεται στις συνθήκες εργασίας και στα ανθρώπινα δικαιώματα και το AA1000, το οποίο εστιάζεται στη συμμετοχή της ομάδας ενδιαφερομένων, ενώ από την άλλη περιλαμβάνονται και πιο γενικά πλαίσια που στοχεύουν στην πραγματοποίηση των κοινωνικών και ηθικών αντικειμενικών στόχων του οργανισμού (ή επιχείρησης).

Για παράδειγμα, το πρότυπο SII 10000 δημιουργήθηκε με βάση έναν σημαντικό αριθμό βιομηχανικών προτύπων (SA8000, ISO 14001), ενώ το Αυστραλέζικο πρότυπο DR 03028 έχει ως στόχο την εξασφάλιση των απαραίτητων στοιχείων για την καθιέρωση, εφαρμογή και διαχείριση ενός αποτελεσματικού προγράμματος ΕΚΕ μέσα σε έναν οργανισμό (ή επιχείρηση). Ο παρακάτω πίνακας (6.4) συνοψίζει τα χαρακτηριστικά των δύο αυτών ομάδων προτύπων:

Πίνακας 6.3: Σύνοψη Βασικών Προτύπων ΕΚΕ

Όνομασία	Δημιουργία - Σύνταξη	Περιγραφή
AA 1000	Institute of Social and Ethical Accountability	Είναι ένα βασικό πρότυπο αξιοπιστίας, που επιδίωξη του είναι η εξασφάλιση της ποιότητας στον εταιρικό κοινωνικό απολογισμό και στη διαδικασία ελέγχου και σύνταξης εκθέσεων με σκοπό να ευνοήσει το μονοπάτι προς τη βιώσιμη ανάπτυξη

⁵³ www.ceres.org/page.aspx?pid=705

SA 8000	Social Accountability International	Ασχολείται με τα εργασιακά δικαιώματα και τις συνθήκες εργασίας καθώς και την παιδική εργασία. Αυτό το πρότυπο προσδιορίζει τις απαιτήσεις για κοινωνική υπευθυνότητα ώστε ο οργανισμός (ή επιχείρηση) να διαχειριστεί αυτά τα θέματα και να επιδείξει στα ενδιαφερόμενα μέρη ότι οι πολιτικές, οι διαδικασίες και οι πρακτικές είναι σε συμφωνία με τις απαιτήσεις αυτού του πλαισίου
Australian Corporate Social Responsibility (draft standard DR 03028)	The Standards Australia Committee MB-004, Business Governance	Παρέχει ουσιώδη στοιχεία για την εγκατάσταση, υλοποίηση και διοίκηση ενός αποτελεσματικού προγράμματος ΕΚΕ σε έναν οργανισμό (ή επιχείρηση)
SII1000	The Standards Institution of Israel	Είναι ένα πρότυπο για την κοινωνική υπευθυνότητα και την εμπλοκή σε κοινότητες. Απαιτεί την εκπλήρωση των απαιτήσεων του SA 8000 και ISO 14000, να υπάρχει σε ισχύ ένας κώδικας ηθικής και τη δημοσίευση μιας κοινωνικής έκθεσης (social report).

Αξίζει, τέλος, να σημειωθεί και η πρωτοβουλία του Οργανισμού ISO⁵⁴ σε σχέση με την ανάπτυξη του ISO CSR System Standard. Για την προσπάθεια αυτή ιδρύθηκε η «Επιτροπή ISO για την πολιτική των καταναλωτών» (ISO/ COPOLCO, Committee on Consumer Policy, 2002), η οποία έχει πραγματοποιήσει μια μελέτη σκοπιμότητας για τα πρότυπα της ΕΚΕ και προήγαγε με αυτόν τον τρόπο μια παγκόσμια συζήτηση σχετικά με τον πιθανό ρόλο των προτύπων στον ορισμό των στοιχείων της ΕΚΕ⁵⁵.

Σε αντιστοιχία με την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε στο Κεφάλαιο 5, η παράγραφος που ακολουθεί (§ 6.6) αναφέρεται στην βιβλιογραφική ανασκόπηση των συνιστωσών της κάρτας του RADAR για τα «Αποτελέσματα» και την προσαρμογή του επιλεγμένου υπο-Κριτηρίου 8β3 σχετικά με τους δείκτες ΕΚΕ που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για την ικανοποίηση της συγκεκριμένης υπο-απαίτησης, σε αυτήν.

6.6 Προσαρμογή στην Κάρτα RADAR για τα «Αποτελέσματα»

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η κάρτα του RADAR διαφοροποιείται στην περίπτωση των «Αποτελεσμάτων», από αυτή των «Ενδυναμωτών». Στην περίπτωση αυτή, το

⁵⁴ Το 2010 δημοσιεύτηκε το ISO 26000 σχετικά με την ΕΚΕ. Παρόλα αυτά, η έρευνα πραγματοποιήθηκε το 2009 και για το λόγο αυτό δεν γίνεται αναφορά στο πρότυπο αυτό

⁵⁵ www.iisd.org/standards/csr.asp

μοντέλο εξετάζει τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει η επιχείρηση αναφορικά με τους δείκτες που επιλέγει για να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις του. Σκοπός της παραγράφου αυτής είναι να μελετηθούν βιβλιογραφικά οι έννοιες που περιέχονται στα στοιχεία της κάρτας του RADAR για τα «Αποτελέσματα» και στη συνέχεια να δοθεί ένα πρακτικό παράδειγμα της προτεινόμενης δόκιμης μεθοδολογίας μέσω της επιλεγμένης υπο-απαίτησης.

6.6.1 «Αποτελέσματα» (Results)

Η κάρτα του RADAR που αναφέρεται στα «Αποτελέσματα», χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις για να διερευνηθεί εάν:

- οι προσεγγίσεις που αναπτύσσονται για τις απαιτήσεις του μοντέλου δείχνουν θετικές τάσεις και / ή διατηρούμενη καλή επίδοση
- οι στόχοι είναι κατάλληλοι και επιτυγχάνονται ή / και ξεπερνιούνται
- η επίδοση της επιχείρησης συγκρίνεται με άλλων και ότι αυτή οφείλεται στις προσεγγίσεις.
- η εμβέλεια των αποτελεσμάτων καλύπτει όλες τις σχετικές περιοχές, δηλαδή κατά πόσο οι επιλεγμένοι δείκτες μετρούν αποτελέσματα που σχετίζονται με τις κύριες διεργασίες της επιχείρησης και στοχεύουν στην ικανοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής⁵⁶.

Οι βασικές έννοιες που κρίθηκε ότι χρήζουν περαιτέρω ανάλυσης είναι η επίτευξη στόχων και η διατήρηση και συνέχεια αυτών (βιώσιμη ανάπτυξη αποτελεσμάτων⁵⁷) και η σημασία της συγκριτικής αξιολόγησης με άλλους οργανισμούς ή επιχειρήσεις ή τον καλύτερο του κλάδου ("Best in Class").

Στόχοι

Οι στόχοι που θέτει μία επιχείρηση πρέπει να είναι ξεκάθαροι, κατανοητοί, ρεαλιστικοί και πραγματοποιήσιμοι χωρίς, όμως, να λείπει η καινοτομία και η φιλοδοξία για την επίτευξη περισσότερων και καλύτερων αποδόσεων (Kilpatrick & Silverman, 2005).

⁵⁶ Στη νέα έκδοση του EMEA (2010) η εμβέλεια προσεγγίζεται λεπτομερέστερα από τη συνιστώσα που ονομάζεται "Relevance & Usability", ενώ όλα τα υπόλοιπα στοιχεία μένουν ίδια κάτω από το γενικό τίτλο "Performance"

⁵⁷ Ενώ στην προηγούμενη έκδοση του EMEA (2003), η έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης των αποτελεσμάτων λαμβανόταν υπόψη στην αξιολόγηση άτυπα, η νέα έκδοση του EMEA 2010, το θέτει ως ξεκάθαρη βασική απαίτηση των αποτελεσμάτων, όχι μόνο να έχουν θετική τάση αλλά και μελλοντικό και συγκεκριμένο πλάνο για βιώσιμα αποτελέσματα (www.efqm.org)

Όταν η επιχείρηση οριοθετεί τη στρατηγική που θα ακολουθήσει (στάδιο του σχεδιασμού), οφείλει να προγραμματίζει και τους στόχους της επιχείρησης για όλα τα επίπεδα λειτουργίας. Υπάρχουν οι στρατηγικοί στόχοι, που περιλαμβάνονται στο Όραμα του οργανισμού (ή επιχείρησης), «τι επιθυμεί να επιτύχει στο μέλλον για να ικανοποιήσει όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη». Υπάρχουν, όμως, και οι λειτουργικοί στόχοι, οι στόχοι των καθημερινών δραστηριοτήτων, κυρίως σχετικά με την ποιότητα, το κόστος και το χρόνο (Evans *et al*, p. 17-212002).

Είναι, επίσης, προφανές ότι όλες οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να έχουν ίδιους στόχους και να μετρούν τα ίδια αποτελέσματα. Η διαφοροποίησή τους έγκειται τόσο στις διαφορετικές αγορές που δραστηριοποιούνται, όσο και το μέγεθος και τις διαφορετικές κουλτούρες των ανθρώπων τους. Το 2002 πραγματοποιήθηκε μία μελέτη για το κατά πόσο υπάρχουν κοινά επιχειρηματικά αποτελέσματα σε επιχειρήσεις διαφορετικών χωρών. Στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε με τη συμπλήρωση ερωτηματολογίου, συμμετείχαν 21 χώρες. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι εκτός από χρηματοοικονομικούς στόχους, όπως ανάπτυξη, ετήσιος τζίρος και προσωπικός πλούτος, κοινοί στόχοι υπάρχουν αναφορικά με την εικόνα και τη φήμη της επιχείρησης, την υπευθυνότητα απέναντι στους εργαζόμενους και την κοινωνία, σεβασμός στους νόμους και το περιβάλλον (Hofstede *et al.*, 2002).

Πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι υπάρχει άμεση συσχέτιση μεταξύ της θέσπισης στόχων και της απόδοσης μίας επιχείρησης (Lee *et al*, 2006). Η διαδικασία θέσπισης στόχων είναι, όμως, πολύπλοκη. Η πιο συχνή περίπτωση είναι η θέσπιση των στόχων από την ανώτερη ηγεσία, χωρίς τη συμμετοχή των κατώτερων επιπέδων λειτουργίας. Η επαφή, όμως, με τους πελάτες πραγματοποιείται από τους εργαζόμενους των κατώτερων επιπέδων. Προτείνεται, επομένως η συμμετοχή τους στη θέσπιση των στόχων, αφού είναι αυτοί που γνωρίζουν καλύτερα τις απαιτήσεις των πελατών. Οι προτάσεις αυτές πρέπει να φιλτράρονται από τα ενδιάμεσα επίπεδα μανάτζμεντ και τελικά να επιλέγονται αυτές που βοηθούν στην επίτευξη του Οράματος και της Αποστολής της επιχείρησης (Humphreys, 2003).

Συγκριτική Αξιολόγηση (Benchmarking)

Ο Zairi (1996), ορίζει τη συγκριτική αξιολόγηση ως την υιοθέτηση της βέλτιστης αλλαγής και μέτρησης απόδοσης, ενώ ο EFQM προτείνει τον ορισμό: «... είναι η

διαδικασία της συστηματικής σύγκρισης την οργανωσιακής δομής, διαδικασιών και απόδοσης ενός οργανισμού έναντι αυτών με καλές πρακτικές παγκοσμίως με το πρίσμα της επίτευξης επιχειρηματικής Αριστείας. Η Συγκριτική Αξιολόγηση παρέχει την κύρια διασύνδεση μεταξύ της αναγνώρισης και κατανόησης των κύριων κριτηρίων για αλλαγή και βοήθά στην υιοθέτηση αυτών από έναν συγκεκριμένο οργανισμό της παγκόσμιας οικονομίας» (EFQM Publications: The European Benchmarking Code of Conduct, 2007).

Είδη & Παράγοντες Συγκριτικής Αξιολόγησης

Οι βασικές κατηγορίες της συγκριτικής αξιολόγησης είναι σύμφωνα με τους Pemberton *et al.* (2001) είναι:

1. η συγκριτική αξιολόγηση με μετρήσιμα χαρακτηριστικά, όπως για παράδειγμα μετρήσιμοι δείκτες απόδοσης,
2. η συγκριτική αξιολόγηση διαδικασιών, κατά την οποία συγκρίνονται και αξιολογούνται στοιχεία για το πώς επιτυγχάνεται υψηλή απόδοση μέσα από στρατηγικές ή καθημερινές δράσεις
3. η διαγνωστική συγκριτική αξιολόγηση, η οποία είναι ουσιαστικά ο συνδυασμός των δύο άλλων τύπων. Η διαγνωστική συγκριτική αξιολόγηση είναι ένας έλεγχος των διαδικασιών που ήδη υπάρχουν και πρέπει να αλλάξουν και των δεικτών απόδοσης που πρέπει να υιοθετηθούν για μεγαλύτερη επιτυχία (Pemberton *et al.*, 2001; Prasnikar *et al.*, 2005).

Πρέπει, επίσης, να επισημανθεί ότι ανάλογα με το εάν η συγκριτική αξιολόγηση γίνεται με κάποιο άλλο οργανισμό ή γίνεται εσωτερικά, διαχωρίζεται σε εξωτερική και εσωτερική (Evans & Lindsay p. 823, 2002).

Οι Gleich *et al.* (2008), αργότερα, συνοψίζουν τους παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τη διάρκεια της συγκριτικής αξιολόγησης στους:

- Αντικείμενο μελέτης (προϊόν, μέθοδος, διαδικασία, κτλ)
- Διάσταση μελέτης (κόστος, ποιότητα, χρόνος, ικανοποίηση πελάτη, κ.α)
- Συνεργάτης Συγκριτικής Αξιολόγησης (εσωτερική, ανταγωνιστική, ίδια ή διαφορετική βιομηχανία)
- Τύπος έρευνας (εξωτερική, εσωτερική, κ.α.)

- Μέθοδος έρευνας (άμεση, έμμεση, με συνεντεύξεις, κ.α.)
- Φόρμα αξιολόγησης (ανοιχτή, κλειστή, στατιστική).

Βασικές Αρχές Συγκριτικής Αξιολόγησης

Τα πλεονεκτήματα από τη χρήση της συγκριτικής αξιολόγησης είναι αδιαμφισβήτητα. Υπάρχει, όμως και ένας πολύ μεγάλος κίνδυνος. Εάν δε χρησιμοποιηθεί σωστά και καταλήξει να είναι απλή μίμηση, τότε σίγουρα τα αποτελέσματα δεν θα είναι τα επιθυμητά (Ansell *et al.*, 2003).

Ο EFQM προτείνει στη σχετική έκδοση του για τη συγκριτική αξιολόγηση βασικές αρχές που πρέπει να ακολουθούνται για να αποφευχθεί ο κίνδυνος αυτός σχετικά με την προετοιμασία, την πρώτη επαφή, την ανταλλαγή πληροφοριών, την εμπιστευτικότητα και χρήση αυτών των πληροφοριών, τη νομιμότητα και την ολοκλήρωση της όλης διαδικασίας (EFQM Publications: The European Benchmarking Code of Conduct, 2007).

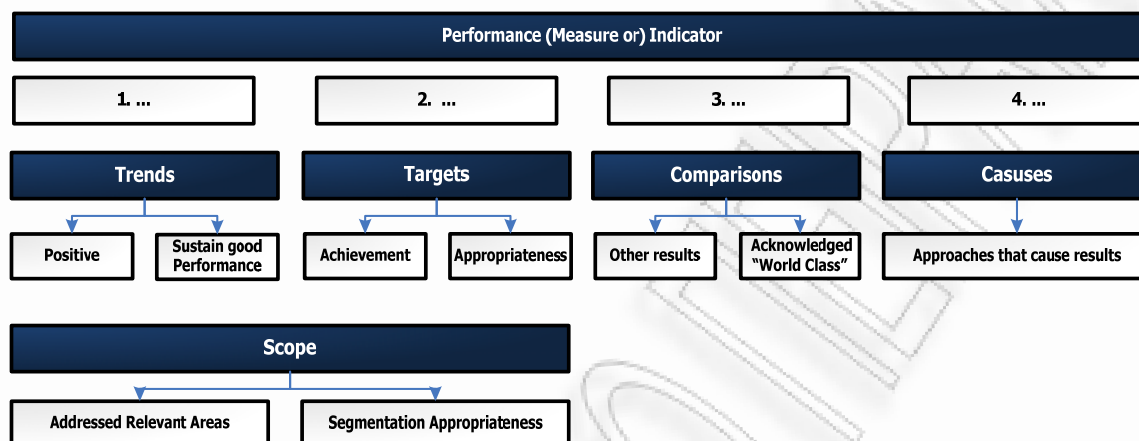
Σύνδεση Αποτελεσμάτων με τις Προσεγγίσεις και τις Σχετικές Περιοχές

Ένα καίριο κομμάτι αξιολόγησης είναι η σύνδεση των αποτελεσμάτων με τις προσεγγίσεις που υιοθετούνται. Είναι πολύ σημαντικό, οι προσεγγίσεις για τις απαιτήσεις των «Ενδυναμωτών» να συνδέονται και να επιφέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα σχετικά με όλα τα προϊόντα / υπηρεσίες και την αγορά δραστηριοποίησης της επιχείρησης ('Causes' & 'Scope'). Σύμφωνα, άλλωστε, με την παραδοσιακή προσέγγιση του μοντέλου πρέπει να υπάρχουν οι κατάλληλες προϋποθέσεις, ώστε να επιτύχει ένας οργανισμός (ή επιχείρηση) τα αποτελέσματα που επιθυμεί.

Πρόσφατα, μάλιστα, πραγματοποιήθηκε μία μελέτη για την επιρροή των "Ενδυναμωτών" στα «Αποτελέσματα» σύμφωνα με το EMEA. Το δείγμα της έρευνας απάρτιζαν 446 επιχειρήσεις από τον βιομηχανικό κλάδο και τον κλάδο των υπηρεσιών. Τα ευρήματα συνοψίζονται στο ότι όλοι οι «Ενδυναμωτές» έχουν ισχυρή συσχέτιση με τα «Αποτελέσματα» (μικρότερη συσχέτιση δείχνει να έχει το Κριτήριο 2 της Πολιτικής & Στρατηγικής). Υπάρχει, έτσι, μία ισορροπία στην ανάπτυξη των προσεγγίσεων στους «Ενδυναμωτές» του μοντέλου, δίνοντας τη δυνατότητα της μεγιστοποίησης των αποτελεσμάτων και τη βέλτιστη χρήση του (Bou-Llusar *et al.*,

2005).

Η διαγραμματική απεικόνιση των παραπάνω προτάσεων και παρατηρήσεων σχετικά με τα «Αποτελέσματα» της κάρτας του RADAR, φαίνεται στο ακόλουθο διάγραμμα (6.8):



Διάγραμμα 6.8: Απεικόνιση της κάρτας RADAR των «Αποτελεσμάτων»

6.6.2 «Αποτελέσματα» για το 8β3

Στην παράγραφο αυτή γίνεται η προσπάθεια ευθυγράμμισης των συνιστωσών της κάρτας του RADAR για τα «Αποτελέσματα», όπως αυτά αναλύθηκαν παραπάνω, με τα στοιχεία της επιλεγμένης υπο-απαιτήσης 8β3.

Σύμφωνα με τον Lee (2002), και οι αρχές της ΕΚΕ πρέπει να περνούν μέσα από τη λογική του κύκλου PDCA. Ειδικότερα, θεωρεί ότι κάθε λειτουργία της επιχείρησης, ακόμα και οι καθημερινές, πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις αρχές ΕΚΕ και να βελτιώνονται συνεχώς χρησιμοποιώντας πάντα τη λογική του κύκλου του Deming.

Η κάρτα του RADAR για τα «Αποτελέσματα», όπως έχει ήδη ειπωθεί, αναλύεται στις ακόλουθες συνιστώσες, ώστε να θεωρείται ότι η επιχείρηση πετυχαίνει τους στόχους που έχει θέσει:

Τάση (Trends), αναφέρεται σε μετρήσεις που πραγματοποιούνται συστηματικά και τακτικά και όχι τυχαία και μάλιστα με θετική ή έστω σταθερή τάση έναντι της τιμής στόχου. Σημειώνεται δε ότι θεωρείται ότι υπάρχει τάση στις μετρήσεις όταν η

επιχείρηση πραγματοποιεί μετρήσεις για περισσότερα από τρία χρόνια (EFQM Validator & Assessor Training Material, 2003).

Στόχοι (Targets), αναφέρεται στη στοχοθεσία των επιλεγμένων δεικτών. Είναι οι στόχοι κατάλληλοι, μήπως είναι πολύ χαμηλοί σε σχέση με την αγορά, ή αντίθετα πολύ φιλόδοξοι ή / και ακατόρθωτοι;

Συγκρίσεις (Comparisons), αναφέρεται στο κατά πόσο (ποσοστό δεικτών) πραγματοποιούνται συγκρίσεις με άλλες επιχειρήσεις και / ή με τις καλύτερες διεθνώς επιχειρήσεις ('Best in Class').

Αίτια (Causes), αναφέρεται στο κατά πόσο η επιχείρηση αναγνωρίζει ότι τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει, συνδέονται με δράσεις που έχει πραγματοποιήσει στα πλαίσια των προσεγγίσεων των «Ενδυναμωτών» ή εάν προκύπτουν τυχαία.

Εμβέλεια (Scope), αναφέρεται στο κατά πόσο οι δείκτες που έχουν επιλεχθεί μετρώνται συστηματικά, αναφέρονται σε όλα τα προϊόντα / υπηρεσίες και τις αγορές δραστηριοποίησης και ευθυγραμμίζονται με τις στρατηγικές επιτεύξεις της επιχείρησης⁵⁸.

Συγκεκριμένα, για το υπο-Κριτήριο 8β3, που έχει επιλεγεί, και αφορά στις «*βραβεύσεις ή / και εξωτερικές αναγνωρίσεις επιχειρηματικών δράσεων που σχετίζονται με την ΕΚΕ*», η αξιολόγηση της επιχείρησης για την ικανοποίηση της υπο-απαιτήσης αυτής με τη λογική του RADAR, περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

Τάση:

- Υπάρχουν καταγεγραμμένοι δείκτες για την ικανοποίηση του υπο-Κριτηρίου 8β3, όπως αριθμός καλών πρακτικών, βραβείων, δείκτες περιβαλλοντικής επιβάρυνσης, κ.α.; Έχουν οριστεί και όρια μέτριας, καλής ή άριστης απόδοσης;
- Πραγματοποιούνται μετρήσεις; Πόσα χρόνια; Υπάρχει θετική τάση; Για ποιο ποσοστό των επιλεγμένων δεικτών;

Στόχοι:

- Η επιλογή των στόχων πως προκύπτει; Επηρεάζεται από την ικανότητα επίτευξης ή προκύπτει από το στρατηγικό σχεδιασμό;

⁵⁸ Όπως έχει ήδη αναφερθεί η κάρτα του RADAR για τα «Αποτελέσματα» έχει τροποποιηθεί στη νέα έκδοση του EMEA 2010 και αναλύεται διεξοδικά στο Κεφάλαιο 3 της παρούσας διατριβής. Η διεξαγωγή της έρευνας, όμως, πραγματοποιήθηκε το πρώτο εξάμηνο του 2009, και συνεπώς κρίθηκε πιο ορθό στο σημείο αυτό να παρουσιαστούν οι συνιστώσες της κάρτας του RADAR, όπως αυτές ευθυγραμμίζονται με το εμπειρικό κομμάτι και τη διεξαχθείσα έρευνα της διατριβής.

- Ποιο ποσοστό από τους δείκτες θεωρείται ότι έχει επιτευχθεί σε μεγάλο βαθμό;

Συγκρίσεις:

- Πραγματοποιούνται συγκρίσεις με άλλες επιχειρήσεις; Σε τοπικό επίπεδο, σε ευρωπαϊκό, με τις καλύτερες στο χώρο;
- Είναι σημαντικό να πραγματοποιούνται συγκρίσεις;

Αίτια:

- Υπάρχει διασύνδεση με τις αντίστοιχες προσεγγίσεις που οδήγησαν σε αυτά τα αποτελέσματα;
- Είναι σημαντικό να υπάρχει καταγεγραμμένη αυτή η διασύνδεση;

Εμβέλεια:

- Οι δείκτες αναφέρονται στο σύνολο των προϊόντων / υπηρεσιών και αγορών δραστηριοποίησης;
- Είναι σημαντικό να αναφέρονται οι επιλεγμένοι δείκτες σε όλες τις σχετικές περιοχές;

6.7 Σύνδεση με το Επόμενο Κεφάλαιο

Με τα Κεφάλαια 5 και 6 ολοκληρώνεται επί της ουσίας η θεωρητική προσέγγιση στο EMEA και τα επιλεγμένα υπο-Κριτήρια, για την ανάπτυξη και καλύτερη επεξήγηση της προτεινόμενης μεθοδολογίας, η οποία αναφέρεται αναλυτικά στο Κεφάλαιο 4 και καλείται να επισημάνει τον τρόπο που μπορεί να οδηγήσει στην αποτελεσματικότερη ανάπτυξη / υιοθέτηση του μοντέλου, καθώς υπαγορεύεται από τις βασικές απαιτήσεις της κάρτας του RADAR και επεξηγείται λεπτομερέστερα μέσω των επιλεγμένων υπο-απαιτήσεων του EMEA.

Το θεωρητικό μέρος ακολουθεί η εμπειρική ανάλυση της διατριβής, όπου στα επόμενα Κεφάλαια παρουσιάζονται το ερευνητικό πλαίσιο (Κεφάλαιο 7), η μεθοδολογία της έρευνας, η ανάλυση και η επεξεργασία των αποτελεσμάτων (Κεφάλαιο 8) και τα συμπεράσματα (Κεφάλαιο 9).

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

Μέρος Β΄:
Θεωρητικό Πλαίσιο, Ανάλυση & Συμπεράσματα Έρευνας

Κεφάλαιο 7: Ερευνητικό Πλαίσιο

7.1 Εισαγωγή

Πριν παρουσιαστεί η μεθοδολογία της έρευνας και η ανάλυση των δεδομένων είναι σημαντικό να παρουσιαστεί η διαδικασία διεξαγωγής της έρευνας, η οποία ακολουθεί τα στάδια που απεικονίζονται στο διάγραμμα 7.1 (Sekaran, p. 24, 2000):



Διάγραμμα 7.1: Στάδια Διεξαγωγής Έρευνας – Ανάπτυξη Θεωρητικού Πλαισίου και Ερευνητικών Υποθέσεων (Sekaran, p.24, 2000)

Όπως φαίνεται και από το διάγραμμα, τα στάδια που αφορούν στον προσδιορισμό του ερευνητικού πλαισίου είναι:

1. η ανάπτυξη του θεωρητικού μοντέλου, που προκύπτει από την μελέτη ερευνητικών εργασιών στο γνωστικό αντικείμενο και την αναγνώριση ερευνητικού κενού (αναγκαιότητα διεξαγωγής της έρευνας),
2. ο προσδιορισμός των μεταβλητών (όπου εφαρμόζεται)
3. η ανάπτυξη των βασικών υποθέσεων.

Το παρόν Κεφάλαιο στοχεύει, επομένως, στην παρουσίαση του θεωρητικού πλαισίου και στην ανάπτυξη των ερευνητικών υποθέσεων.

7.2 Θεωρητικό Μοντέλο (Πλαίσιο)

Μετά από τη συλλογή των απαραίτητων στοιχείων από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση και τον προσδιορισμό του προβλήματος αναπτύσσεται το θεωρητικό πλαίσιο, το θεμελιώδες δηλαδή μοντέλο, που συνοψίζει τη λογική σχέση μεταξύ σημαντικών παραγόντων που προέκυψαν από τη μελέτη εργασιών στο ερευνητικό αντικείμενο και την ανάγκη διεξαγωγής έρευνας, το ερευνητικό κενό. Η βιβλιογραφική ανασκόπηση του ΕΜΕΑ, των επιλεγμένων για τις ανάγκες της έρευνας υπο-Κριτηρίων και των θεωρητικών προσεγγίσεων στα Πλαίσια Διαχείρισης Απόδοσης, πραγματοποιήθηκε στο Μέρος Α΄ της παρούσας εργασίας (Κεφάλαια 3, 4, 5 & 6). Παρόλα αυτά κρίνεται αναγκαία, στο σημείο αυτό, η σύντομη ανακεφαλαίωση των προαναφερθέντων ερευνητικών μελετών για τον προσδιορισμό του ερευνητικού κενού.

7.2.1 Διεθνής Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (ΕΜΕΑ) έχει αναγνωριστεί ως ένα από τα σπουδαιότερα Πλαίσια Αποτίμησης / Διαχείρισης Επιχειρηματικής Απόδοσης, γεγονός που αποδεικνύεται από την ολοένα και μεγαλύτερη ενασχόληση των επιχειρήσεων με αυτό (§ 3.9) (www.efqm.org). Αυτό έχει, βέβαια, σαν επακόλουθο τον μεγάλο αριθμό δημοσιεύσεων και ερευνών τα τελευταία χρόνια από πανεπιστημιακούς και ερευνητές για τις διαφορετικές πτυχές του μοντέλου. Ακολουθώντας, λοιπόν, τη δομή της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, που πραγματοποιήθηκε στο Α΄ μέρος της διατριβής, στις παραγράφους που ακολουθούν συνοψίζονται οι κυριότερες αναφορές στο γνωστικό αντικείμενο, με σκοπό διαπίστωση του ερευνητικού κενού που καλείται να καλύψει η παρούσα διατριβή.

Ο οργανισμός EFQM προτείνει την εφαρμογή του μοντέλου με την παραδοσιακή προσέγγιση του «αριστερά προς τα δεξιά», δηλαδή οι άριστοι «Ενδυναμωτές» επιφέρουν άριστα «Αποτελέσματα». Ο Conti (1997), προτείνει όμως και την «δεξιά προς αριστερά προσέγγιση» τονίζοντας ότι μόνο εάν γνωρίζει ο οργανισμός ποια είναι τα «Αποτελέσματά» του μπορεί να βελτιώσει τους «Ενδυναμωτές» του.

Καθώς, επίσης, το ΕΜΕΑ έχει διπλή διάσταση-υπόσταση, μπορεί δηλαδή να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο αυτο-αξιολόγησης ή ως μέσο βράβευσης των βέλτιστων εφαρμοσμένων πρακτικών (§ 2.3), μελέτες έχουν πραγματοποιηθεί για τον τρόπο

χρήσης και των δύο διαστάσεων του μοντέλου (Williams *et al.*, 2006; Conti, 1997).

Η σύγκριση με άλλα Πλαίσια Αποτίμησης / Διαχείρισης Απόδοσης, όπως η Κάρτα Σταθμισμένου Στοχοζυγίου (Balanced Scorecard), το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας του Kanji (Kanji Business Excellence Model) και βραβεία ποιότητας, όπως το Malcolm Baldrige Award, αποτέλεσαν βασικό κομμάτι δημοσιευθέντων ερευνητικών εργασιών τα τελευταία χρόνια (§ 3.6) (Evans & Lindsay, p. 455-456, 2002; Kaplan & Norton, 1996; Wongrassamee, 2003; Kanji, 2001).

Πολλές μελέτες έχουν, επίσης, πραγματοποιηθεί για τη σύγκριση του Πρότυπου Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας κατά ISO 9001 και του EMEA (§ 3.7) (Boulter & Bendell, 2002; Russell, 2000; Macey, 2001). Αναπτύχθηκαν, επιπλέον, μελέτες σχετικά με τα δυνατά σημεία, τους περιορισμούς που περιλαμβάνει το EMEA και οι νέες προτεινόμενες μορφές του (§ 3.8) (Macaulay & Cook, 1994; Ghobadian & Woo, 1996; Boulter & Bendell, 2005; Singhal & Hendricks, 1997; Sharma & Talwar, 2007; Dahlgaard, 2003; Dahlgaard & Dahlgaard-Park, 2007, Dahlgaard - Park, 2008; Conti, 2007; Navitz *et al.*, 2001).

Αναζητώντας, στη συνέχεια εμπειρικές μελέτες διαπιστώθηκε ότι η συνεισφορά επιχειρηματικών βραβείων Αριστείας, όπως το EMEA, στις επιχειρήσεις αποτέλεσε, επίσης, βασικό αντικείμενο μελέτης. Πιο συγκεκριμένα, το 1997 ο Dr. Singhal από το Ινστιτούτο Τεχνολογίας της Τζώρτζια και ο DR. Hendricks από το Κολέγιο William & Mary πραγματοποίησαν μία μελέτη για την αποδοτική εφαρμογή μοντέλων ΔΟΠ στα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα μίας επιχείρησης (Singhal, 2003).

Βάσει της πρώτης μελέτης των Singhal & Hendricks, ακολούθησε μία δεύτερη μελέτη αποτίμησης της συνεισφοράς του EMEA στα χρηματοοικονομικά μεγέθη των επιχειρήσεων. Η μελέτη αυτή πραγματοποιήθηκε με την υποστήριξη του EFQM και του Βρετανικού Οργανισμού Ποιότητας (BQF). Συμμετείχαν ακαδημαϊκοί από τη διεθνή κοινότητα: Dr Louise Boulter, Professor Tony Bendell, Hanida Abas (UK), Professor Jens Dahlgaard (Sweden), και Professor Vinod Singhal (US) (§ 3.10) (Boulter *et al.*, 2005).

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση του EMEA ολοκληρώνεται με την αναζήτηση διδακτορικών διατριβών διεθνώς (Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης). Η αναζήτηση αυτή

ανέδειξε διδακτορικές διατριβές σχετικά με την σύνδεση επιχειρηματικών βραβείων Αριστείας με το στρατηγικό μάνατζμεντ, τη σύνδεση τους με πρότυπα, όπως το ISO 9001, τη χρήση του EMEA ως εργαλείο βελτίωσης συγκεκριμένων κλάδων, καθώς και τις διαφορές στην εφαρμογή του ανάλογα με το μέγεθος του οργανισμού.

Πέρα από την παραπάνω βιβλιογραφική ανασκόπηση, μία πιο πρόσφατη αναφορά (Oakland & Tanner, 2008), επιβεβαιώνει την ανάγκη πραγματοποίησης της παρούσας έρευνας, καθώς τονίζει ότι παρόλο που η επιχειρηματική Αριστεία είναι ένα γνωστικό αντικείμενο, με το οποίο έχουν ασχοληθεί πολλοί συγγραφείς και ερευνητές τα τελευταία χρόνια, δεν υπάρχει αντίστοιχου βάθους μελέτη για το EMEA. Οι συγγραφείς υπογραμμίζουν ότι ενώ στην περίπτωση του Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) έχουν πραγματοποιηθεί ποικίλες έρευνες, δε συμβαίνει το ίδιο και για το EMEA και πρέπει και η Ευρώπη να αρχίσει να κατανοεί καλύτερα το δικό της Πλαίσιο Διαχείρισης Απόδοσης και τη συσχέτισή του με την Επιχειρηματική Αριστεία.

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση του γνωστικού αντικειμένου, όμως, συμπληρώνεται με την αναζήτηση θεωρητικών προσεγγίσεων για την υιοθέτηση Πλαισίων Διαχείρισης Απόδοσης, καθώς οι μελέτες αυτές αποτέλεσαν και την έμπνευση και το έναυσμα για την προτεινόμενη από την παρούσα διατριβή μεθοδολογία (§ 4.2). Πράγματι, στη βιβλιογραφία υπάρχει πληθώρα αναφορών σχετικά με το θεωρητικό τρόπο προσέγγισης Πλαισίων Διαχείρισης Απόδοσης και βραβείων ποιότητας, όπως το ΚΣΣ, το MBNQA και το ίδιο το EMEA σε εξειδικευμένες περιπτώσεις (Antunes *et al.*, 2009; Badri *et al.*, 2006; Brad, 2008; de Lima *et al.*, 2009; EFQM Validator & Assessor Training Material, 2003; Garcia-Valderrama *et al.*, 2008; George *et al.*, 2003; Hides *et al.*, 2004; Holland & Fennel, 2000; Jackson & Bircher, 2002; Jayamaha *et al.*, 2008; Leonard & McAdam, 2003; Li & Yang, 2003; Maire *et al.*, 2008; Martin-Castilla & Rodriguez-Ruiz, 2008; Moeller *et al.*, 2000; Osseo-Asare & Longbottom, 2002; Politis *et al.*, 2009; Ruben *et al.*, 2007; Samuelsson & Nilsson, 2002; Taticchi & Balachandran, 2008; Walden, 2003). Παρόλα αυτά, δεν υπάρχει μελέτη για την ιδανική και αποτελεσματικότερη εφαρμογή του EMEA και μάλιστα λαμβάνοντας υπόψη τις συνιστώσες της κάρτας του RADAR. Προκύπτει, επομένως η ακόλουθη διαπίστωση:

Διαπίστωση – Κενό 1: Παρόλο που πολλοί ερευνητές έχουν ασχοληθεί με διάφορες

πτυχές του ΕΜΕΑ, δεν υπάρχει κάποιο ολοκληρωμένο, δημοσιευμένο έργο για την πρακτική πλευρά της εφαρμογής του ή την ύπαρξη συγκεκριμένης μεθοδολογίας ικανοποίησης των απαιτήσεων του ΕΜΕΑ. Δεν υπάρχει, δηλαδή, κάποια έρευνα που να μελετά το ποια είναι η πρότυπη, δόκιμη μεθόδευση για την ικανοποίηση των απαιτήσεων των Κριτηρίων του ΕΜΕΑ, καθώς και τον αποτελεσματικότερο τρόπο αξιολόγησης αυτών.

7.2.2 Ελληνική Πραγματικότητα

Αν και η αναγνώριση της συνεισφοράς και της χρήσης του ΕΜΕΑ διεθνώς είναι εκτενής, στην ελληνική πραγματικότητα, δεν υπάρχουν πολλές βιβλιογραφικές και ερευνητικές αναφορές, καθώς οι ελληνικές επιχειρήσεις εξοικειώνονται τα τελευταία χρόνια περισσότερο με τις έννοιες της Αριστείας και της βιώσιμης ανάπτυξης (§ 3.9) (www.eede.gr).

Υπάρχουν, όμως, μελέτες για το ΕΜΕΑ και από Έλληνες ερευνητές, που αξίζουν να σημειωθούν. Αρχικά, από την αναζήτηση των διδακτορικών διατριβών και στα ελληνικά πανεπιστήμια προέκυψαν μελέτες περισσότερο για Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας (ως αυτή της Καθ. Γκοτζαμάνη, 1999) και πιο εφαρμοσμένες πρακτικές αναλύσεων και μοντέλων από σχολές του Πολυτεχνείου (Πολίτης, 2005).

Δεν θα έπρεπε, επίσης, να παραληφθούν και σημαντικές βιβλιογραφικές αναφορές που έχουν πραγματοποιηθεί από Έλληνες ερευνητές και πανεπιστημιακούς σε διεθνή περιοδικά και συνέδρια. Στη βιβλιογραφία υπάρχουν δημοσιεύσεις σχετικά με βέλτιστες πρακτικές του ΕΜΕΑ που εφαρμόζουν συγκεκριμένοι κλάδοι στην Ελλάδα (Vouzas & Gotzamani, 2004; Gotzamani & Vouzas, 2005; Fotopoulos *et al.*, 2010), τη συνεισφορά του βραβείου Ποιότητας (EQA) στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (Gotzamani, Vouzas & Koufidou, S., 2005; Vouzas, Gotzamani & Ispikoudi, 2007) και τη συσχέτιση του Προτύπου ISO 9000:2000 με την Επιχειρηματική Αριστεία (Vouzas, 2006).

Δεν θα πρέπει να παραληφθούν, όμως και έρευνες σχετικά με τη συνεισφορά της ποιότητας και Αριστείας στην εκπαίδευση (Thanopoulos & Pappa 2005), την ΕΚΕ, την Επιχειρηματική Ηθική και Δεοντολογία (Thanopoulos & Corres, 2005; Θανόπουλος, 2009), καθώς και έρευνες για την αποτίμηση απόδοσης (Soderquist K.E. & Godener A., 2004 a & b) και εφαρμογή Πλαισίων Αποτίμησης / Διαχείρισης

Απόδοσης, όπως η Κάρτα Σταθμισμένου Στοχοζυγίου (Papalexandris *et al.*, 2005).

Διαπίστωση – Κενό 2: Από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση και ελλήνων ερευνητών διαπιστώνεται ότι δεν υπάρχει ολοκληρωμένο, δημοσιευμένο άρθρο για δομημένη και πρότυπη μεθοδολογία προσέγγισης των απαιτήσεων του EMEA που να αναφέρεται στην ελληνική πραγματικότητα.

Από την βιογραφική ανασκόπηση, επομένως, του EMEA προέκυψαν οι παραπάνω δύο διαπιστώσεις - κενά, που ουσιαστικά καταλήγουν σε μία κοινή διαπίστωση ότι δηλαδή δεν υπάρχει αναφορά για πρότυπη, δόκιμη μεθοδολογία ικανοποίησης των απαιτήσεων του EMEA.

Το θεωρητικό μοντέλο της έρευνας θεωρεί ως εξαρτημένη μεταβλητή την ανάπτυξη / υιοθέτηση πρότυπης μεθοδολογίας ικανοποίησης των απαιτήσεων του EMEA, δηλαδή την πιστή ευθυγράμμιση του με τις συνιστώσες του RADAR. Με βάση, συνεπώς, όλων των παραπάνω αναπτύσσονται οι ακόλουθες υποθέσεις της έρευνας.

7.3 Στόχοι και Βασικές Υποθέσεις Έρευνας

Βασικός στόχος της έρευνας είναι, αρχικά, η προσπάθεια ανάπτυξης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας ικανοποίησης των απαιτήσεων του EMEA από τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, με σκοπό τη μείωση των διακυμάνσεων στην κατανόηση και εφαρμογή του. Στη συνέχεια, επιδιώκεται η διερεύνηση συσχέτισης μεταξύ σημαντικών μεταβλητών που αφορούν σε παράγοντες υιοθέτησης και εφαρμογής της μεθοδολογίας από τις επιχειρήσεις⁵⁹ και της σταδιακής ανάπτυξης της δόκιμης αυτής μεθοδολογίας.

7.3.1 Βασικές Υποθέσεις Έρευνας

Στη συγκεκριμένη διατριβή, γίνεται η προσπάθεια αποτύπωσης μίας πρότυπης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση των απαιτήσεων του EMEA από τις επιχειρήσεις ή τους οργανισμούς. Η δόκιμη αυτή μεθοδολογία βρίσκει εφαρμογή για κάθε μία ανεξαιρέτως τις απαιτήσεις του EMEA, τόσο για τους «Ενδυναμωτές», όσο και για τα

⁵⁹ Ο όρος «Επιχείρηση» χρησιμοποιείται και για την περίπτωση Δημόσιου Οργανισμού. Στην περίπτωση δε, που στα επίπεδα διάκρισης συμμετέχει μόνο Τμήμα της Επιχείρησης ή του Οργανισμού, τότε όλες οι αναφορές με τον όρο «Επιχείρηση» αφορούν στο Τμήμα.

«Αποτελέσματα».

Προκειμένου, όμως, να δοθούν σαφείς κατευθύνσεις στις επιχειρήσεις για την αποτελεσματικότερη υιοθέτησή της μεθοδολογίας αυτής, η προσοχή εστιάζεται στην πρώτη απαίτηση του Κριτηρίου 1α του EMEA (1a1) «*οι ηγέτες αναπτύσσουν την Αποστολή, το Όραμα και την Κουλτούρα του οργανισμού*» από τις απαιτήσεις των «Ενδυναμωτών» και στο υπο-Κριτήριο 8β3 «*μελέτη δεικτών σχετικά με την αναγνώριση ή / και βράβευση από τρίτους των σχετιζόμενων με την Εταιρική Κοινωνικής Υπευθυνότητας (Ευθύνης) δραστηριοτήτων της Επιχείρησης*», από τις απαιτήσεις των «Αποτελεσμάτων» του EMEA.

Τα κριτήρια επιλογής των συγκεκριμένων υπο-απαιτήσεων του EMEA αναφέρονται σε προηγούμενο Κεφάλαιο (§ 3.12).

Κάθε μία από τις βασικές υποθέσεις αναλύεται περαιτέρω στις περιπτώσεις υπο-απαιτήσεων 1a1 και 8β3, όπως αυτές ορίστηκαν παραπάνω. Για την πρότυπη, δόκιμη ανάπτυξη / υιοθέτηση των εκάστοτε προαναφερθέντων υπο-απαιτήσεων του EMEA διερευνώνται τέσσερις βασικές υποθέσεις σχετικά με:

1. Τα έτη ενασχόλησης με την ποιότητα που έχουν οδηγήσει σε κάποια εξωτερική πιστοποίηση: Επηρεάζει, δηλαδή, η πολυετής ενασχόληση με την ποιότητα που οδηγεί σε κάποια εξωτερική πιστοποίηση (π.χ. ISO 9001, ISO 14001, πρότυπα ΕΚΕ, EMEA, κ.α.) την ανάπτυξη πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση των απαιτήσεων του EMEA;

H1:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των χρόνων ενασχόλησης με την ποιότητα⁶⁰ και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση των απαιτήσεων του EMEA.
H1a:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των χρόνων ενασχόλησης με την ποιότητα και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση της πρώτης απαίτησης του υπο-Κριτηρίου 1α του EMEA.
H1β:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των χρόνων ενασχόλησης με την ποιότητα και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση της απαίτησης του 8β3 του EMEA.

2. Το επίπεδο διάκρισης στα επίπεδα Αριστείας κατά EMEA: Επηρεάζει το επίπεδο

⁶⁰ που έχουν οδηγήσει σε κάποια εξωτερική πιστοποίηση

που έχει διακριθεί μία επιχείρηση την ανάπτυξη πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση των απαιτήσεων του ΕΜΕΑ;

H2:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του επιπέδου διάκρισης και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση των απαιτήσεων του ΕΜΕΑ.
H2α:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του επιπέδου διάκρισης και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση της πρώτης απαίτησης του υπο-Κριτηρίου 1α του ΕΜΕΑ.
H2β:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του επιπέδου διάκρισης και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση της απαίτησης του 8β3 του ΕΜΕΑ.

3. Τη βαθμολογία 3, 4 ή 5 αστεριών⁶¹ στο δεύτερο επίπεδο Αριστείας (Αναγνώριση για Αριστεία): Επηρεάζει η διαφοροποίηση της βαθμολογίας 3, 4 ή 5 αστεριών στο δεύτερο επίπεδο Αριστείας την ανάπτυξη πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση των απαιτήσεων του ΕΜΕΑ;

H3:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του επιπέδου διάκρισης με βαθμολογία αστεριών και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση των απαιτήσεων του ΕΜΕΑ.
H3α:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του επιπέδου διάκρισης βαθμολογία αστεριών και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση της πρώτης απαίτησης του υπο-Κριτηρίου 1α του ΕΜΕΑ.
H3β:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του επιπέδου διάκρισης βαθμολογία αστεριών και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση της απαίτησης του 8β3 του ΕΜΕΑ.

4. Τον αριθμό διακρίσεων στα επίπεδα Αριστείας κατά ΕΜΕΑ: Επηρεάζει ο αριθμός διακρίσεων στα επίπεδα Αριστείας κατά ΕΜΕΑ την ανάπτυξη πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση των απαιτήσεων του ΕΜΕΑ;

H4:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του αριθμού διακρίσεων και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση των απαιτήσεων του ΕΜΕΑ.
H4α:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του αριθμού διακρίσεων και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση της πρώτης απαίτησης του υπο-Κριτηρίου 1α του ΕΜΕΑ.
H4β:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του αριθμού διακρίσεων και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση της απαίτησης του 8β3 του ΕΜΕΑ.

⁶¹ Τρία (3) Αστέρια: βαθμολογία 300-399, Τέσσερα (4) Αστέρια: βαθμολογία 400-499, Πέντε (5) Αστέρια: βαθμολογία >500

Ειδικότερα, ανάλογα με την ανταπόκριση στο ερωτηματολόγιο και την πληρότητα των απαντήσεων, στην περίπτωση των «Ενδυναμωτών», μπορούν να μελετηθούν και οι ακόλουθες υποθέσεις, οι οποίες στη συνέχεια εξειδικεύονται βάσει των κρίσιμων σημείων ανάπτυξης της πρώτης απαίτησης του υπο-Κριτηρίου 1α του EMEA (§ 5.6), δηλαδή:

- Αριθμός ορισμένων από την επιχείρηση ηγετών για την ανάπτυξη της συγκεκριμένης υπο-απαίτησης (*Συνιστώσα 'Προσέγγιση' της κάρτας του RADAR*)
- Επίπεδα διοίκησης από τα οποία προέρχονται οι ηγέτες που επιλέγονται (*Συνιστώσα 'Προσέγγιση' της κάρτας του RADAR*)
- Βαθμός συμμετοχής των καθορισμένων ηγετών από όλα τα επίπεδα (*Συνιστώσα 'Προσέγγιση' της κάρτας του RADAR*)
- Βαθμός συνεισφοράς και συμμετοχής των Εμπλεκομένων (*Συνιστώσα 'Προσέγγιση' της κάρτας του RADAR*)
- Συστηματική καταγραφή των εμπλεκομένων και των αναγκών τους (*Συνιστώσα 'Προσέγγιση' της κάρτας του RADAR*)
- Συγκριτική αξιολόγηση με άλλες επιχειρήσεις (*Όλες οι Συνιστώσες - εστίαση στη Συνιστώσα 'Αξιολόγηση και Αναθεώρηση' της κάρτας του RADAR*)
- Βαθμός γνώσης της προσέγγισης από το ανθρώπινο δυναμικό της Επιχείρησης (*Συνιστώσα 'Εφαρμογή' της κάρτας του RADAR*)
- Βαθμός κατανόησης της προσέγγισης από το ανθρώπινο δυναμικό της Επιχείρησης (*Συνιστώσα 'Εφαρμογή' της κάρτας του RADAR*)
- Χρήση ειδικά διαμορφωμένων εγκεκριμένων εντύπων από την επιχείρηση (*Συνιστώσα 'Προσέγγιση' και 'Αξιολόγηση και Αναθεώρηση' της κάρτας του RADAR*)

H5:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του αριθμού των ατόμων ηγεσίας που ορίζονται⁶² και της ανάπτυξης / υιοθέτησης της προσέγγισης και της ανάπτυξης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση των απαιτήσεων των «Ενδυναμωτών».
H5a:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του αριθμού των ατόμων ηγεσίας που ορίζονται και της ανάπτυξης / υιοθέτησης της Αποστολής, του Οράματος και της Κουλτούρας του οργανισμού και της ανάπτυξης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση της πρώτης απαίτησης του υπο-Κριτηρίου 1α του EMEA.

⁶² Για παράδειγμα, η BMW δηλώνει ότι καθορίζονται περίπου 400 ηγέτες επί 20.000 εργαζομένων (ή ένα ποσοστό 5%) στο εργοστασιακό σύμπλεγμα του Dingolfing (5 εργοστάσια στα βόρεια του Μονάχου), η σύνθεση των οποίων επικαιροποιείται σε τακτά χρονικά διαστήματα

H6:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του επιπέδου διοίκησης από το οποίο προέρχονται τα άτομα ηγεσίας που ορίζονται και της ανάπτυξης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση των απαιτήσεων των «Ενδυναμωτών».
H6a:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του επιπέδου διοίκησης από το οποίο προέρχονται τα άτομα ηγεσίας που ορίζονται και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση της πρώτης απαίτησης του υπο-Κριτηρίου 1α του ΕΜΕΑ.

H7:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του βαθμού συμμετοχής των καθορισμένων ηγετών από όλα τα επίπεδα (ανώτατη ηγεσία, μεσαίου επιπέδου διοίκηση, λοιπό ανθρώπινο δυναμικό) και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση των απαιτήσεων των «Ενδυναμωτών».
H7a:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του βαθμού συμμετοχής των καθορισμένων ηγετών από όλα τα επίπεδα (ανώτατη ηγεσία, μεσαίου επιπέδου διοίκηση, λοιπό ανθρώπινο δυναμικό) και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση της πρώτης απαίτησης του υπο-Κριτηρίου 1α του ΕΜΕΑ.

H8:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του βαθμού συνεισφοράς και συμμετοχής των Εμπλεκομένων και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση των απαιτήσεων των «Ενδυναμωτών».
H8a:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του βαθμού συνεισφοράς και συμμετοχής των Εμπλεκομένων και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση της πρώτης απαίτησης του υπο-Κριτηρίου 1α του ΕΜΕΑ.

H9:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της συστηματικής καταγραφής των εμπλεκομένων και των αναγκών τους και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση των απαιτήσεων των «Ενδυναμωτών».
H9a:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της συστηματικής καταγραφής των εμπλεκομένων και των αναγκών τους και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση της πρώτης απαίτησης του υπο-Κριτηρίου 1α του ΕΜΕΑ.

H10:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της χρήσης συγκριτικής αξιολόγησης με άλλες επιχειρήσεις και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση των απαιτήσεων των «Ενδυναμωτών».
H10a:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της χρήσης συγκριτικής αξιολόγησης με άλλες ελληνικές επιχειρήσεις και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση της πρώτης απαίτησης του υπο-Κριτηρίου 1α του ΕΜΕΑ.
H10β:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της χρήσης συγκριτικής αξιολόγησης με άλλες διεθνείς επιχειρήσεις και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης

	μεθοδολογίας για την ικανοποίηση της πρώτης απαίτησης του υπο-Κριτηρίου 1α του ΕΜΕΑ.
--	--

H11:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της μέτρησης του βαθμού γνώσης της προσέγγισης από το ανθρώπινο δυναμικό της Επιχείρησης και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση των απαιτήσεων των «Ενδυναμωτών».
H11α:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της μέτρησης του βαθμού γνώσης της προσέγγισης από την <u>Ανώτατη Ηγεσία</u> και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση της πρώτης απαίτησης του υπο-Κριτηρίου 1α του ΕΜΕΑ.
H11β:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της μέτρησης του βαθμού γνώσης της προσέγγισης από τα <u>στελέχη του Μεσαίου Επιπέδου Διοίκησης</u> και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση της πρώτης απαίτησης του υπο-Κριτηρίου 1α του ΕΜΕΑ.
H11γ:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της μέτρησης του βαθμού γνώσης της προσέγγισης από το <u>υπόλοιπο ανθρώπινο δυναμικό</u> και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση της πρώτης απαίτησης του υπο-Κριτηρίου 1α του ΕΜΕΑ.

H12:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της μέτρησης του βαθμού κατανόησης της προσέγγισης από το ανθρώπινο δυναμικό της Επιχείρησης και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση των απαιτήσεων των «Ενδυναμωτών».
H12α:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της μέτρησης του βαθμού κατανόησης της προσέγγισης από την <u>Ανώτατη Ηγεσία</u> και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση της πρώτης απαίτησης του υπο-Κριτηρίου 1α του ΕΜΕΑ.
H12β:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της μέτρησης του βαθμού κατανόησης της προσέγγισης από τα <u>στελέχη του Μεσαίου Επιπέδου Διοίκησης</u> και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση της πρώτης απαίτησης του υπο-Κριτηρίου 1α του ΕΜΕΑ.
H12γ:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της μέτρησης του βαθμού κατανόησης της προσέγγισης από το <u>υπόλοιπο ανθρώπινο δυναμικό</u> και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση της πρώτης απαίτησης του υπο-Κριτηρίου 1α του ΕΜΕΑ.

H13:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της χρήσης ειδικά διαμορφωμένων εγκεκριμένων εντύπων από την επιχείρηση και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση των απαιτήσεων των «Ενδυναμωτών».
H13α:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της χρήση ειδικά διαμορφωμένων εγκεκριμένων εντύπων και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση της πρώτης απαίτησης του υπο-Κριτηρίου 1α του ΕΜΕΑ.

Στην περίπτωση των «Αποτελεσμάτων» μπορούν να μελετηθούν και οι ακόλουθες

υποθέσεις, οι οποίες εξειδικεύονται περαιτέρω στα 'Αποτελέσματα που σχετίζονται με την Κοινωνία' και ειδικότερα στις επιχειρηματικές δραστηριότητες που αφορούν στην ΕΚΕ (8β3), δηλαδή για:

- Το βαθμό πραγματοποίησης μετρήσεων (*Συνιστώσα 'Τάση' και 'Στόχοι' της κάρτας του RADAR*)
- Το βαθμό πραγματοποίησης συγκριτικής αξιολόγησης (*Συνιστώσα 'Συγκρίσεις' της κάρτας του RADAR*)
- Το βαθμό διασύνδεσης καθορισμένων δράσεων (διεργασιών / διαδικασιών), οι οποίες μονοσήμαντα ή συνεργατικά επιφέρουν στοχευόμενα αποτελέσματα (*Συνιστώσα 'Αιτίες' της κάρτας του RADAR*)
- Το βαθμό αναφοράς των αποτελεσμάτων σε όλα ανεξαιρέτως τα προϊόντα / υπηρεσίες της Επιχείρησης (*Συνιστώσα 'Εμβέλεια' της κάρτας του RADAR*)
- Το βαθμό αναφοράς των αποτελεσμάτων σε όλες ανεξαιρέτως τις αγορές δραστηριοποίησης της Επιχείρησης (*Συνιστώσα 'Εμβέλεια' της κάρτας του RADAR*)

H14:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του βαθμού πραγματοποίησης μετρήσεων από την επιχείρηση τα τελευταία χρόνια και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση των απαιτήσεων των «Αποτελεσμάτων».
H14α:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του βαθμού πραγματοποίησης μετρήσεων από την επιχείρηση τα τελευταία χρόνια και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση της απαίτησης σχετικά με τις επιχειρησιακές δραστηριότητες που αφορούν στην ΕΚΕ.

H15:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του βαθμού πραγματοποίησης συγκριτικής αξιολόγησης από την επιχείρηση και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση των απαιτήσεων των «Αποτελεσμάτων».
H15α:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του βαθμού πραγματοποίησης συγκριτικής αξιολόγησης με <u>ελληνικές επιχειρήσεις</u> και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση της απαίτησης σχετικά με τις επιχειρησιακές δραστηριότητες που αφορούν στην ΕΚΕ.
H15β:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του βαθμού πραγματοποίησης συγκριτικής αξιολόγησης με <u>ευρωπαϊκές επιχειρήσεις</u> και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση της απαίτησης σχετικά με τις επιχειρησιακές δραστηριότητες που αφορούν στην ΕΚΕ.

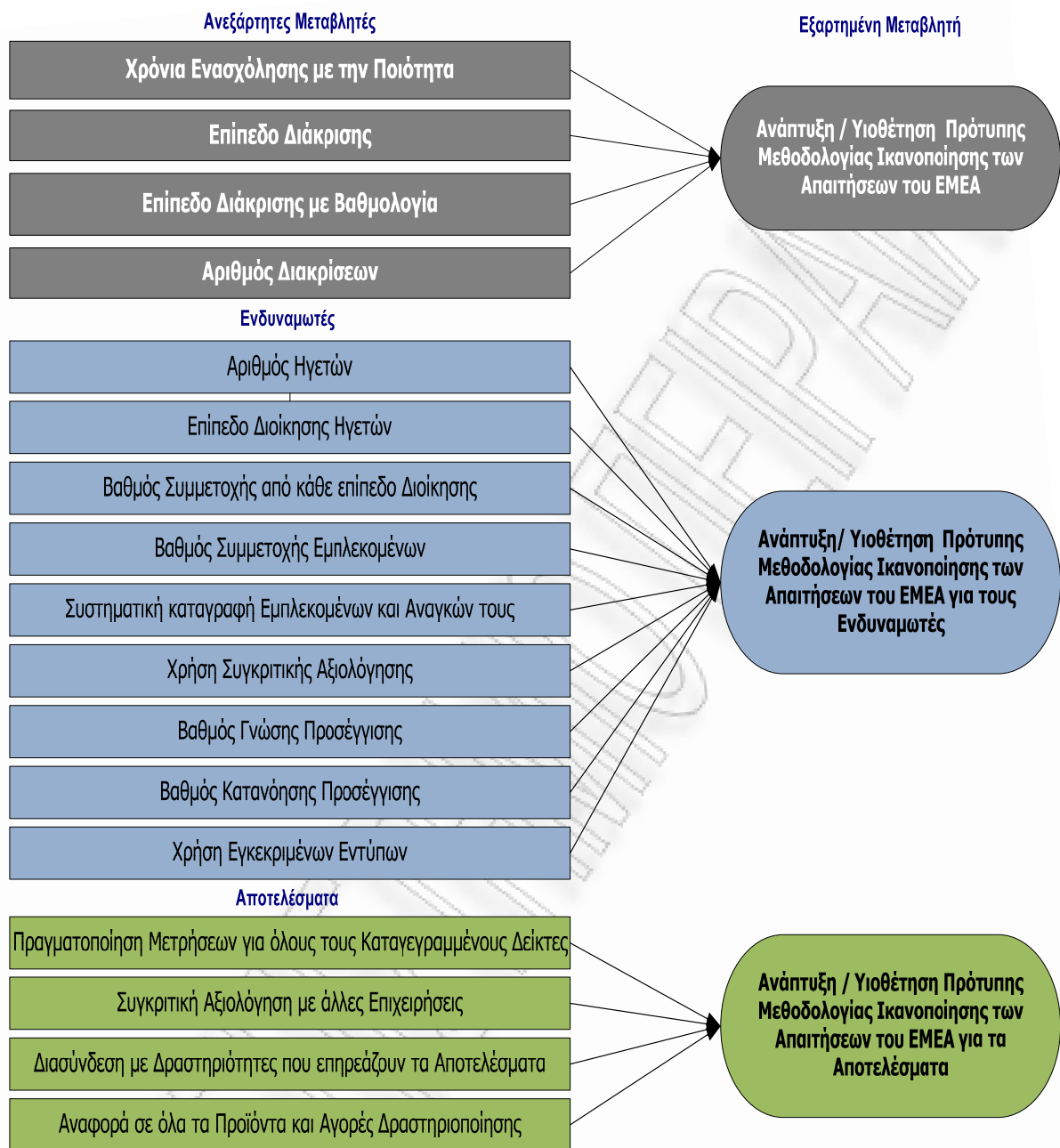
H16:	<u>Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του βαθμού διασύνδεσης καθορισμένων δράσεων (διεργασιών / διαδικασιών), οι οποίες μονοσήμαντα ή συνεργατικά επιφέρουν στοχευόμενα αποτελέσματα και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση των απαιτήσεων των «Αποτελεσμάτων».</u>
H16a:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του βαθμού διασύνδεσης καθορισμένων δράσεων (διεργασιών / διαδικασιών), οι οποίες μονοσήμαντα ή συνεργατικά επιφέρουν στοχευόμενα αποτελέσματα και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση της απαίτησης σχετικά με τις επιχειρησιακές δραστηριότητες που αφορούν στην ΕΚΕ.

H17:	<u>Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του βαθμού αναφοράς των αποτελεσμάτων σε όλα ανεξαιρέτως τα προϊόντα / υπηρεσίες της Επιχείρησης και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση των απαιτήσεων των «Αποτελεσμάτων».</u>
H17a:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του βαθμού αναφοράς των αποτελεσμάτων σε όλα ανεξαιρέτως τα προϊόντα / υπηρεσίες της Επιχείρησης και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση της απαίτησης σχετικά με τις επιχειρησιακές δραστηριότητες που αφορούν στην ΕΚΕ.

H18:	<u>Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του βαθμού αναφοράς των αποτελεσμάτων σε όλες ανεξαιρέτως τις αγορές δραστηριοποίησης της Επιχείρησης και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση των απαιτήσεων των «Αποτελεσμάτων».</u>
H18a:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του βαθμού αναφοράς των αποτελεσμάτων σε όλες ανεξαιρέτως τις αγορές δραστηριοποίησης της Επιχείρησης και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση της απαίτησης σχετικά με τις επιχειρησιακές δραστηριότητες που αφορούν στην ΕΚΕ.

Η κάθε μία από τις παραπάνω υποθέσεις θα μπορούσε να αναλυθεί περισσότερο εις βάθος, λαμβάνοντας υπόψη τα στοιχεία αξιολόγησης από την κάρτα του RADAR, σχετικά δηλαδή με την ανάπτυξη και την 'Εφαρμογή' της 'Προσέγγισης'. Κάτι τέτοιο, όμως, θα σήμαινε μεγαλύτερης έκτασης ερωτηματολόγιο και μεγαλύτερη δυσκολία στη διεξαγωγή της έρευνας. Παρόλα αυτά, η βαθύτερη ανάλυση των υποθέσεων αυτών αποτελεί στόχο μελλοντικής έρευνας.

Η γραφική απεικόνιση του θεωρητικού πλαισίου της έρευνας ορίζεται:

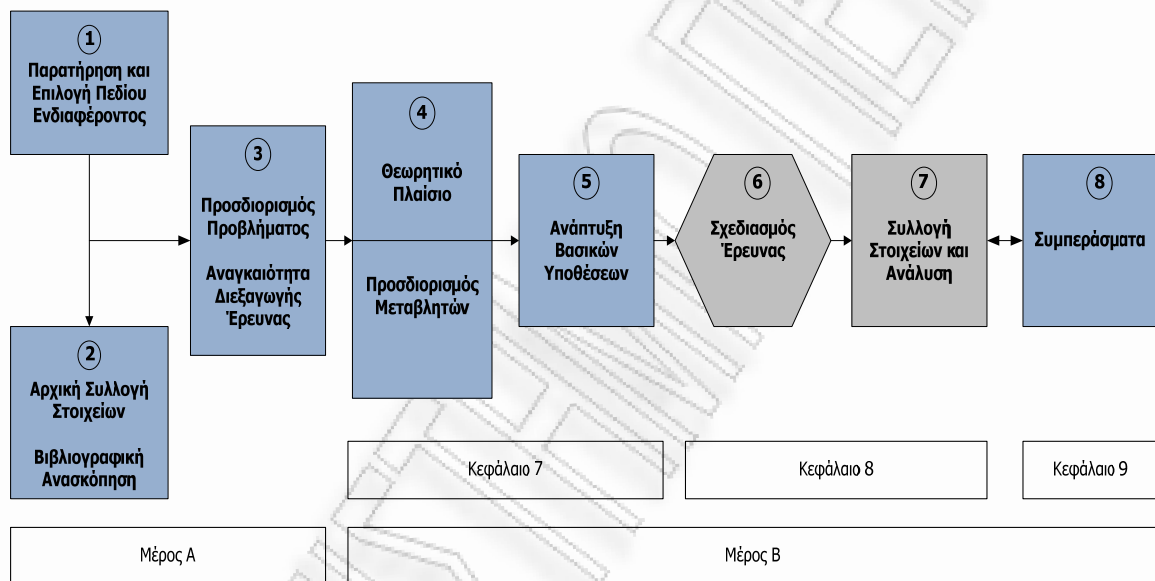


Διάγραμμα 7.2: Θεωρητικό Πλαίσιο Έρευνας

Κεφάλαιο 8: Μεθοδολογία Έρευνας και Παρουσίαση Αποτελεσμάτων

8.1 Εισαγωγή

Στο Κεφάλαιο αυτό αναλύονται τα βασικά σημεία σχεδιασμού της έρευνας, ο τρόπος αξιολόγησης του εργαλείου μέτρησης που αναπτύχθηκε για τον εμπειρικό έλεγχο των υποθέσεων, καθώς και τα βασικά αποτελέσματα τα οποία προέκυψαν από τη διεξαγωγή της έρευνας. Στο διάγραμμα απεικόνισης των σταδίων της έρευνας (διάγραμμα 8.1), απεικονίζονται τα στάδια σχεδιασμού και ανάλυσης της έρευνας.



Διάγραμμα 8.1: Στάδια Διεξαγωγής Έρευνας – Σχεδιασμός Έρευνας και Ανάλυση Στοιχείων (Sekaran, p. 24, 2000)

Σύμφωνα με την Sekaran (2000), οι λεπτομέρειες που πρέπει να γνωρίζει ο ερευνητής πριν την έναρξη της έρευνας είναι: ο σκοπός της έρευνας, ο τύπος της έρευνας, ο βαθμός παρέμβασης του ερευνητή, το περιβάλλον της έρευνας, οι μετρήσιμες μεταβλητές, η στατιστική μονάδα, το δειγματοληπτικό σχέδιο, ο χρονικός ορίζοντας και η μέθοδος συλλογής στοιχείων.

Βάσει, λοιπόν, της θεωρίας της Sekaran (2000), σκοπός της παρούσας έρευνας είναι ο έλεγχος των υποθέσεων και η μελέτη συσχετίσεων βασικών παραγόντων, όπως παρουσιάζονται παρακάτω. Το ερωτηματολόγιο, το οποίο αποτελεί το εργαλείο μέτρησης της παρούσας έρευνας, στάλθηκε σε μεμονωμένα άτομα από τις επιχειρήσεις, ενώ η παρέμβαση του ερευνητή θεωρείται μηδενική, καθώς δέχεται τα

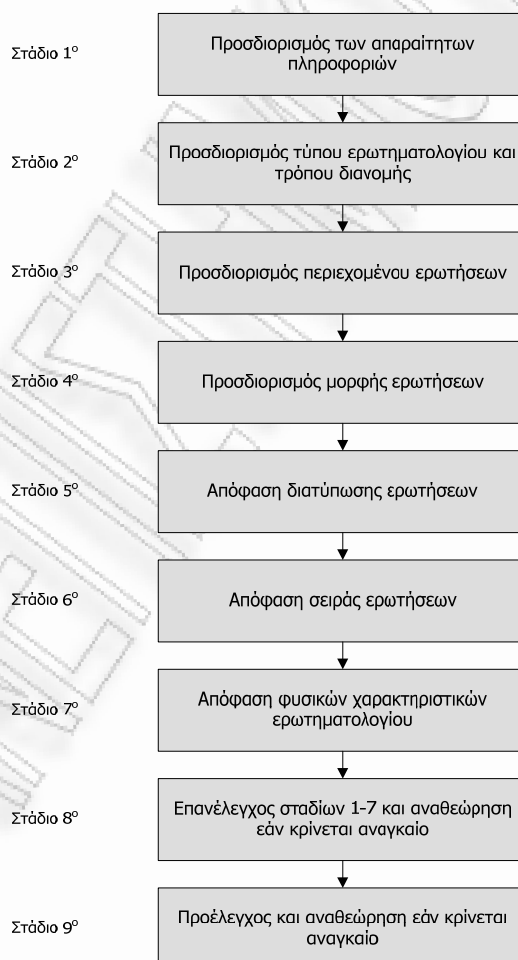
δεδομένα, όπως ακριβώς συμβαίνουν.

8.2 Εργαλείο Συλλογής Στοιχείων: Ερωτηματολόγιο

Για τη συγκεκριμένη περίπτωση πραγματοποιήθηκε έρευνα με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου για τη συλλογή των απαραίτητων ποσοτικών και ποιοτικών δεδομένων.

8.2.1 Στάδια Προετοιμασίας

Τα στάδια που ακολουθήθηκαν για την προετοιμασία του ερωτηματολογίου συμφωνούν με αυτά που προτείνονται από τους Churchill & Iacobucci (p. 315-364, 2002) και φαίνονται στο ακόλουθο διάγραμμα:



Διάγραμμα 8.2: Στάδια Προετοιμασίας Ερωτηματολογίου

Ο καθορισμός του ερευνητικού πλαισίου (Κεφάλαιο 7) βοήθησε πολύ στον προσδιορισμό των απαραίτητων πληροφοριών που πρέπει να συλλεχθούν για τη

συγκεκριμένη έρευνα. Η ιδιαιτερότητα της παρούσας έρευνας εντοπίζεται στο γεγονός ότι, λόγω μικρού αριθμού των επιχειρήσεων που έχουν διακριθεί στα τρία επίπεδα Αριστείας σε Ελλάδα και Κύπρο, το ερωτηματολόγιο απεστάλει σε όλο τον πληθυσμό και όχι μόνο σε ένα δείγμα.

Ο επανέλεγχος της όλης μορφής του ερωτηματολογίου έγινε με την πιλοτική έρευνα και την καθοδήγηση Καθηγητών του Πανεπιστημίου Πειραιώς, όπως περιγράφεται και παρακάτω.

8.2.2 Τρόποι Συλλογής Στοιχείων

Ο πιο συχνός τρόπος συλλογής στοιχείων είναι η ταχυδρομική αποστολή. Σήμερα, όμως, με την εκτεταμένη χρήση του διαδικτύου, η αποστολή των ερωτηματολογίων γίνεται ευκολότερα με το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο ή με την απευθείας συμπλήρωσή τους μέσω του διαδικτύου (web-questionnaire). Στην παρούσα έρευνα επιλέχθηκαν και οι δύο παραπάνω τρόποι, αφενός γιατί ο πληθυσμός είναι μικρός και συνεπώς ήταν εφικτή η επικοινωνία με όλους, και αφετέρου γιατί με αυτόν τον τρόπο αναμένονταν μεγαλύτερα ποσοστά απόκρισης.

Οι επιχειρήσεις που διακρίνονται στα τρία επίπεδα Αριστείας ορίζουν υπεύθυνο επικοινωνίας της όλης διαδικασίας διάκρισης. Επιδιώχθηκε, επομένως, προσωπική επαφή με τους υπεύθυνους επικοινωνίας της κάθε επιχείρησης (ως επί το πλείστον Υπεύθυνοι Διαχείρισης Ποιότητας ή / και Υπεύθυνοι Ανάπτυξης Προγραμμάτων Επιχειρηματικής Αριστείας), ώστε να διευκρινιστούν οποιοσδήποτε παρερμηνείες και να ελαχιστοποιηθεί το ποσοστό μη απόκρισης.

8.2.3 Είδη Ερωτήσεων

Στη συγκεκριμένη έρευνα, όπου ακολουθείται η λογική του RADAR, υπάρχουν διάχυτες δύο έννοιες: ο βαθμός σημαντικότητας και το εύρος εφαρμογής των συνιστωσών της κάθε υπο-απαιτήσης του EMEA. Αυτό σημαίνει ότι μελετάται, τόσο η αντίληψη των ερωτηθέντων για τη σημασία ύπαρξης της μεθοδολογίας, όσο και σε ένα δεύτερο επίπεδο η αυτή καθαυτή ανάπτυξη / υιοθέτηση της μεθοδολογίας. Για το λόγο αυτό οι ερωτήσεις που αφορούν σε βαθμό σημαντικότητας είναι ερωτήσεις κλίμακας (1: Καθόλου, 5: Πάρα πολύ).

Αντίθετα, οι ερωτήσεις εύρους εφαρμογής είναι διχοτομημένες («Ναι», «Όχι» και περιλαμβάνεται και η απάντηση «Δεν ξέρω», καθώς υπάρχει η ιδιαιτερότητα του δείγματος να συμμετέχει μόνο τμήμα της επιχείρησης και όχι ολόκληρη η επιχείρηση και συνεπώς να μην είναι διαθέσιμη η πληροφόρηση στο εν λόγω επίπεδο). Για την αποφυγή οποιασδήποτε παράλειψης ή παρερμηνείας, η διατύπωση των ερωτήσεων έγινε προσεκτικά, με τη χρήση κατάλληλων λέξεων, όπως 'καθορισμένος' ηγέτης, 'εγκεκριμένη' διαδικασία, 'δομημένος' τρόπος, πραγματοποίηση μετρήσεων, κ.α., ώστε οι ερωτηθέντες να μπορούν να απαντούν με ακρίβεια.

Η λογική του RADAR υιοθετεί τη βαθμολογία μίας κλίμακας (0-100%). Παρόλα αυτά για τη διαπίστωση ύπαρξης ή μη επίσημης, κατάλληλης και εγκεκριμένης διαδικασίας ικανοποίησης των Κριτηρίων του EMEA από την επιχείρηση χρησιμοποιούνται διχοτομημένες ερωτήσεις. Οι λέξεις που χρησιμοποιούνται, άλλωστε, επιλέχθηκαν βάσει της έννοιας (COSO Control Activities) του εσωτερικού ελέγχου (Internal Control over Financial Reporting — Guidance for Smaller Public Companies, 2006), με στόχο να είναι πλήρως ξεκάθαρη η απάντηση του 'Ναι', 'Όχι' και 'Δεν ξέρω', αποτρέποντας τις παρερμηνείες.

Λαμβάνοντας υπόψη δε και ερωτηματολόγια που αναπτύσσουν οι φορείς πιστοποίησης, όπως ο ΕΛΟΤ, και τα χρησιμοποιούν για τον έλεγχο εφαρμογής κάποιου συστήματος ή πλαισίου ποιότητας, γίνεται αντιληπτό ότι στην περίπτωση που απαιτείται η διαπίστωση / έλεγχος της ανάπτυξης / υιοθέτησης μίας μεθοδολογίας, διαδικασίας ή πρακτικής, χρησιμοποιούνται μόνο διχοτομημένες ερωτήσεις και όχι ερωτήσεις κλίμακας, ακολουθώντας την απαίτηση του ISO 9001 για τεκμηρίωση (§ 4 - διαπίστωση ύπαρξης ή μη συγκεκριμένων διαδικασιών, εγγράφων και αρχείων).

Για τη συλλογή των ποιοτικών στοιχείων, επιπλέον, χρησιμοποιήθηκαν ανοιχτές και πολλαπλής επιλογής ερωτήσεις. Οι ανοιχτές ερωτήσεις χρησιμοποιούνται για τη συλλογή στοιχείων σχετικά με την μεθοδολογία που χρησιμοποιείται για την ικανοποίηση των απαιτήσεων του EMEA, ώστε να είναι εφικτή η ανάλυση χάσματος μεταξύ της εφαρμόσιμης και της πρότυπης, δόκιμης και ακαδημαϊκά ορθής μεθοδολογίας, όπως αυτή προτείνεται στο Κεφάλαιο 4.

8.2.4 Απόφαση για τη Σειρά των Ερωτήσεων

Οι γενικοί κανόνες για τη σωστή σειρά των ερωτήσεων είναι:

- Οι πρώτες ερωτήσεις να προσελκύσουν το ενδιαφέρον αυτού που ερωτάται
- Αν οι ερωτήσεις είναι αλληλοεξαρτώμενες, τότε είναι απαραίτητο η μία να ακολουθεί την άλλη
- Η σειρά των ερωτήσεων πρέπει να ακολουθεί τις αρχές της λογικής
- Οι δύσκολες ερωτήσεις, αυτές που δεν ενδιαφέρουν ή που κουράζουν πρέπει να είναι στο τέλος του ερωτηματολογίου (Churchill & Iacobucci, 2002).

Έτσι και η δομή του ερωτηματολογίου στην παρούσα έρευνα ακολουθεί τους παραπάνω κανόνες, ξεκινάει με κάποιες γενικές ερωτήσεις για τα στοιχεία του οργανισμού ή της επιχείρησης και συνεχίζει με εξειδικευμένες ερωτήσεις, αφήνοντας τις ανοιχτές ερωτήσεις προς το τέλος του ερωτηματολογίου. Υπάρχει σαφής διαχωρισμός των τμημάτων του ερωτηματολογίου και οδηγίες συμπλήρωσης, όπου κρίνεται απαραίτητο.

Συγκεκριμένα, εκτός από το εισαγωγικό κομμάτι συλλογής των στοιχείων του οργανισμού, υπάρχουν δύο βασικές ενότητες. Η πρώτη αφορά σε ερωτήσεις σχετικά με την ηγεσία και τον τρόπο ανάπτυξης μεθοδολογίας ικανοποίησης της πρώτης υπο-απαίτησης 1α1 του EMEA και η δεύτερη στα «Αποτελέσματα» που σχετίζονται με την κοινωνία και ειδικότερα τις *βραβεύσεις ή αναγνωρίσεις που έχει ο οργανισμός ή η επιχείρηση σχετικά με τις δραστηριότητες της ΕΚΕ* που εφαρμόζει (υπο-απαίτηση 8β3 του EMEA).

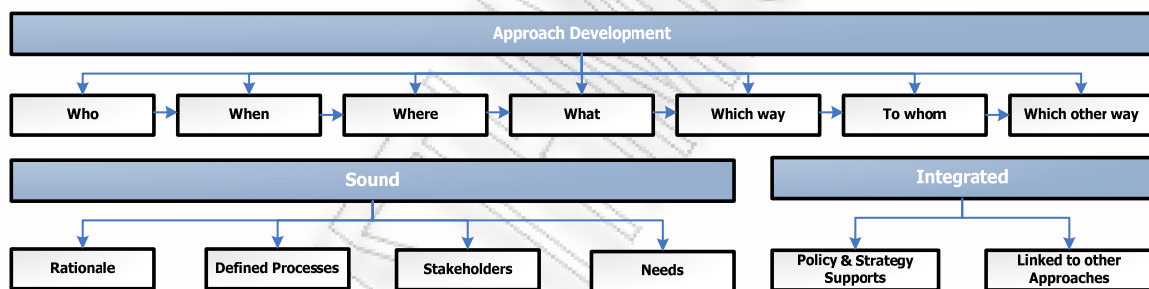
Η σειρά των ερωτήσεων στη συγκεκριμένη διατριβή ακολουθεί τη λογική της κάρτας του RADAR, τόσο για τους «Ενδυναμωτές», όσο και για τα «Αποτελέσματα». Κάθε μία από τις συνιστώσες της κάρτας αυτής προσεγγίζεται από μία σειρά ερωτήσεων, ώστε να είναι δυνατή η συλλογή των στοιχείων για την αξιολόγηση της προσέγγισης ή των μετρήσεων της επιχείρησης, όπως ακριβώς γίνεται και στην κάρτα του RADAR. Ένα ακόμα στοιχείο της κάρτας του RADAR που λαμβάνεται υπόψη στη δημιουργία του ερωτηματολογίου, είναι η μελέτη του βαθμού σημαντικότητας και του εύρους εφαρμογής για τη μελέτη της απόστασης μεταξύ των δύο αυτών διαστάσεων. Είναι, άλλωστε, ένα στοιχείο που υπάρχει σε όλο το εύρος των συνιστωσών της κάρτας του RADAR.

8.2.5 Επιλογή Ερωτήσεων

Το ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας αποτελεί μία αμιγή αποτύπωση των εξεταζόμενων υπο-απαιτήσεων με τις σημαντικότερες συνιστώσες της κάρτας του RADAR. Ειδικότερα, τα πλέον εφαρμόσιμα περιεχόμενα επιλέχθηκαν ώστε το συνολικό μέγεθος του ερωτηματολογίου και των ζητούμενων απαντήσεων να είναι διαχειρίσιμα.

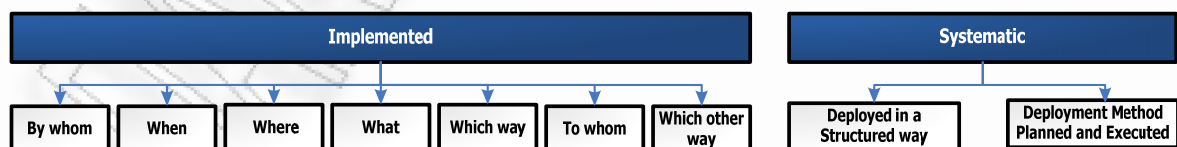
Πιο συγκεκριμένα, όπως έχει ήδη αναφερθεί αναλυτικότερα και στο Κεφάλαιο 4 της διατριβής, κάθε μία από τις συνιστώσες της κάρτας του RADAR μπορεί να αναλυθεί σε μία κατανοητή μορφή, όπως το εργαλείο του διαγράμματος ροής, με στόχο τη συλλογή των απαραίτητων πληροφοριών και συνεπώς την αποτελεσματικότερη εφαρμογή του EMEA.

Ειδικότερα, η πρώτη συνιστώσα της κάρτας του RADAR για τους «Ενδυναμωτές», η ανάπτυξη 'Προσέγγισης' μπορεί να απεικονιστεί, ως ακολούθως:



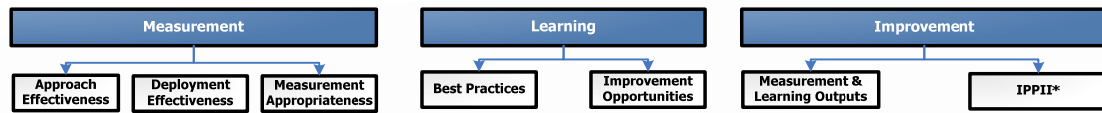
Διάγραμμα 8.3: Απεικόνιση Κάρτας RADAR του στοιχείου 'Προσέγγιση'

Στη συνέχεια, η επόμενη συνιστώσα της κάρτας του RADAR η «Εφαρμογή» ή «Υιοθέτηση» (Deployment) της επιλεγμένης προσέγγισης απεικονίζεται (διάγραμμα 8.4):



Διάγραμμα 8.4: Απεικόνιση κάρτας RADAR του στοιχείου 'Εφαρμογή'

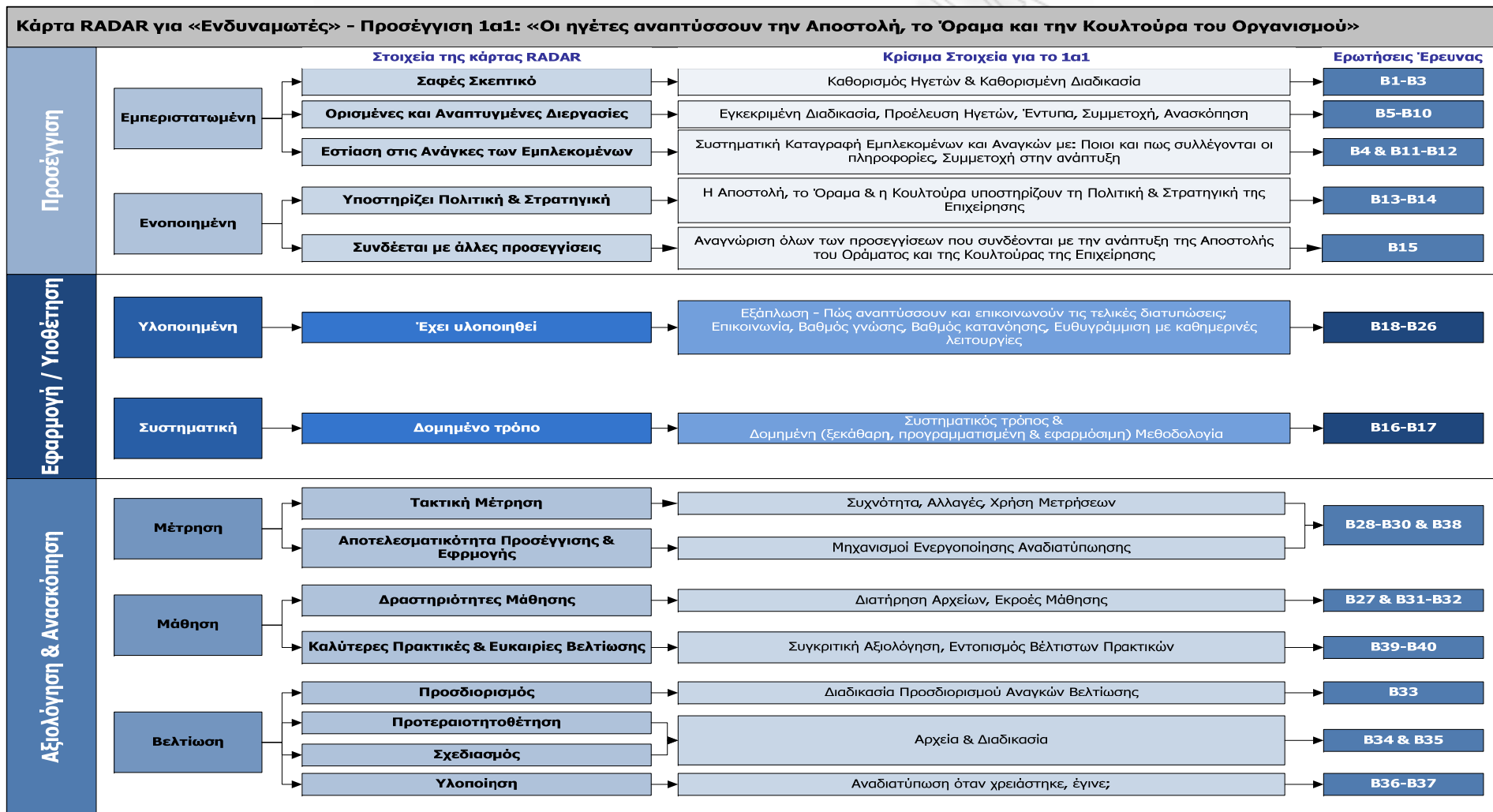
Τέλος, η συνιστώσα που ολοκληρώνει την κάρτα των «Ενδυναμωτών» είναι η «Αξιολόγηση και Ανασκόπηση» (Assessment and Review) της 'Προσέγγισης' και της 'Εφαρμογής' της. Το στοιχείο αυτό απεικονίζεται στο διάγραμμα 8.5:



* IPPII: Identify, Prioritise, Plan, Implement Improvement

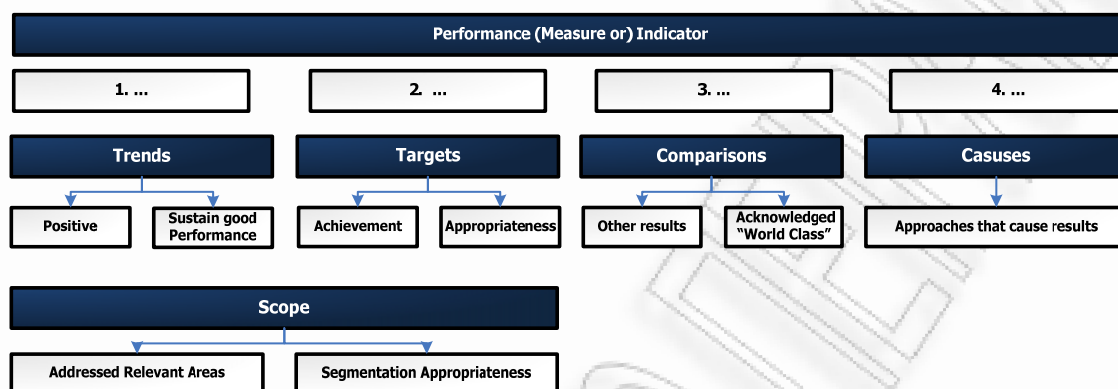
Διάγραμμα 8.5: Απεικόνιση κάρτας RADAR του στοιχείου 'Αξιολόγηση & Ανασκόπηση'

Σύμφωνα, λοιπόν, με τα παραπάνω, το διάγραμμα, που ακολουθεί, ουσιαστικά αιτιολογεί την επιλογή των ερωτήσεων συνδέοντας τις συνιστώσες της κάρτας του RADAR με τα κρίσιμα στοιχεία της υπο-απαίτησης 1a1 (βλέπε § 5.6):



Διάγραμμα 8.6: Επιλογή Ερωτήσεων για την υπο-απαιτηση 1α1

Το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου αναφέρεται στην επιλεγμένη υπο-απαίτηση 8β3. Όπως ειπώθηκε και προηγουμένως, στο Κεφάλαιο 4 της διατριβής, προτάθηκε η γραφική απεικόνιση της κάρτας του RADAR στην περίπτωση των «Αποτελεσμάτων» (διάγραμμα 8.7):

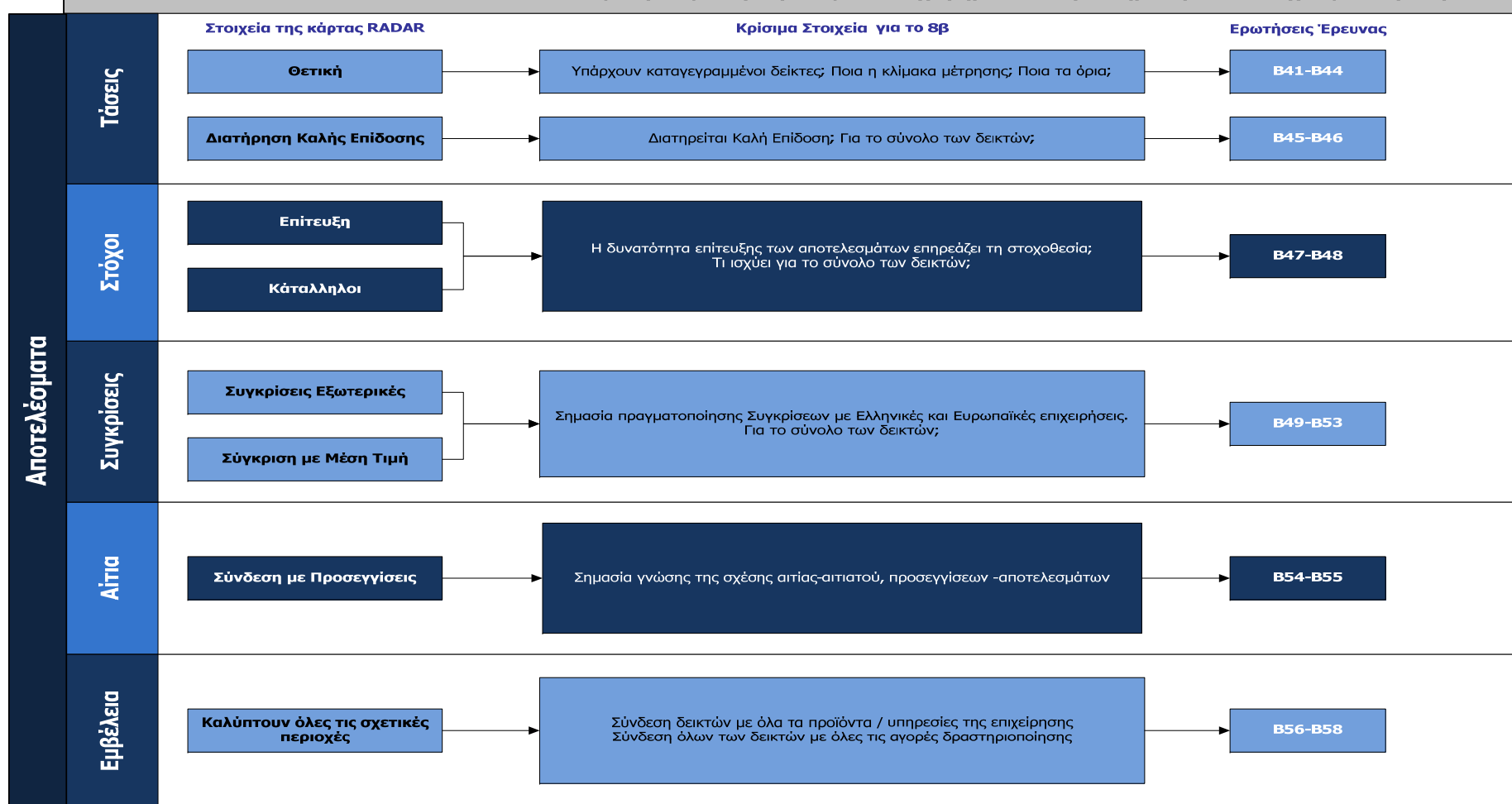


Διάγραμμα 8.6: Απεικόνιση Κάρτας RADAR του στοιχείου 'Αποτελέσματα'

Αντίστοιχα, το διάγραμμα που ακολουθεί αιτιολογεί την επιλογή των ερωτήσεων σύμφωνα με τα κρίσιμα στοιχεία της υπο-απαίτησης 8β3, όπως αυτά αναλύθηκαν στην § 6.6 της παρούσας διατριβής⁶³:

⁶³ Μία πιο αναλυτική επεξήγηση της επιλογής των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου δίνεται στο Παράρτημα Β1

Κάρτα RADAR για «Αποτελέσματα»: 8β «Βραβεία & Εξωτερικές Αναγνωρίσεις των Επιχειρηματικών Δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την ΕΚΕ»



Διάγραμμα 8.7: Επιλογή ερωτήσεων για την υπο-απαίτηση 8β3

8.3 Πιλοτική Έρευνα

Το επόμενο βήμα στη διεξαγωγή της έρευνας είναι ο προέλεγχος του εργαλείου συλλογής στοιχείων. Η πιλοτική εφαρμογή, άλλωστε, εντάσσεται στις μεθόδους προ-ελέγχου των οργάνων μέτρησης (Babbie, p. 144, 1990) και κρίνεται απαραίτητη προκειμένου να εντοπιστούν έγκαιρα, προβλήματα από ασαφείς, πολωμένες και κακώς διατυπωμένες ερωτήσεις.

Η πιλοτική εφαρμογή πραγματοποιήθηκε μέσω συζήτησης του ερωτηματολογίου με στελέχη του χώρου και αξιολογητές του ΕΜΕΑ. Από παρατηρήσεις που σημειώθηκαν έγινε αναπροσαρμογή σε διατυπώσεις ορισμένων ερωτήσεων. Η προσαρμογή των ερωτήσεων στη λογική του RADAR, βέβαια, εξασφαλίζει την αξιοπιστία του ερωτηματολογίου, καθώς είναι διεθνώς αναγνωρισμένο πλαίσιο αξιολόγησης και για αυτό το λόγο δεν υπήρξαν προτάσεις για αλλαγές στη δομή ή στην ουσία των ερωτήσεων. Όλα αυτά τελικά αξιολογήθηκαν και από Καθηγητές του Πανεπιστημίου με ειδίκευση στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, στο Μάρκετινγκ και στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Η ιδιαιτερότητα της αποστολής του ερωτηματολογίου μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου οριοθετούσε και κάποιες επιπλέον προσαρμογές, προκειμένου το ερωτηματολόγιο να είναι πιο ευανάγνωστο και λιγότερο κουραστικό. Η ηλεκτρονική συμπλήρωση είναι πιο σπάνια σαν μέθοδος απόκρισης και για το λόγο αυτό προστέθηκε και κάποιο αρχείο με οδηγίες συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου για τη διευκόλυνση της διαδικασίας.

Η τελική μορφή του ερωτηματολογίου παρουσιάζεται στο Παράρτημα Β3.

8.4 Πληθυσμός & Δείγμα Έρευνας

Στη διατριβή αυτή εξετάζεται όλος ο πληθυσμός, που περιλαμβάνει τις Ελληνικές και Κυπριακές επιχειρήσεις, που έχουν διακριθεί στα τρία επίπεδα Αριστείας κατά ΕΜΕΑ. Περιορισμό της έρευνας αποτελεί το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν στα επίπεδα διάκρισης δεν ανήκουν σε όλους τους αντιπροσωπευτικούς κλάδους της ελληνικής και κυπριακής πραγματικότητας. Το επίπεδο δυσκολίας, όμως, των ερωτήσεων είναι αρκετά υψηλό και πιθανολογείται ότι μόνο οι εκπρόσωποι των

επιχειρήσεων που γνωρίζουν και εφαρμόζουν το ΕΜΕΑ είναι σε θέση να απαντήσουν.

Μελλοντικό ερευνητικό στόχο αποτελεί, όμως, μία πανευρωπαϊκή έρευνα των επιχειρήσεων που έχουν υιοθετήσει το ΕΜΕΑ για τις ίδιες ερωτήσεις και ενδεχόμενα η αντίστοιχη διεξαγωγή έρευνας με αντιπροσωπευτικό δείγμα επιχειρήσεων από όλους τους κλάδους.

8.5 Τρόπος Ανάλυσης Δεδομένων

Η επεξεργασία των δεδομένων έγινε κυρίως με το στατιστικό πακέτο SPSS 13.0 & 17.0, το οποίο προσφέρει τη δυνατότητα της γρήγορης και με διαφορετικούς τρόπους ανάλυση των ποσοτικών δεδομένων (Bryman & Cramer, p. 1-17, 1995). Παράλληλα, αποτελεί ισχυρό και διεθνώς καθιερωμένο πακέτο στατιστικής επεξεργασίας. Βασικό πλεονέκτημα του πακέτου αυτού είναι η εύκολη εισαγωγή των δεδομένων που συλλέχτηκαν, κατόπιν βασικής κωδικοποίησης των βασικών μεταβλητών.

Παράλληλα χρησιμοποιήθηκε και το πρόγραμμα Excel 2007 για την περαιτέρω διαγραμματική απεικόνιση των αποτελεσμάτων.

Κωδικοποίηση Ερωτήσεων

Για την στατιστική ανάλυση των δεδομένων είναι απαραίτητη η κωδικοποίηση των μεταβλητών σε σχέση με τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο, όπως έχει ήδη αναφερθεί, είναι χωρισμένο σε δύο κύρια μέρη. Το πρώτο μέρος αφορά στα στοιχεία της ταυτότητας του οργανισμού και το δεύτερο τις ζητούμενες πληροφορίες σχετικά με την ικανοποίηση των επιλεγμένων υπο-απαιτήσεων του ΕΜΕΑ.

Ειδικότερα, για την πρώτη απαίτηση του υπο-Κριτηρίου 1α: *«οι ηγέτες αναπτύσσουν την Αποστολή, το Όραμα και την Κουλτούρα της επιχείρησης»*, η μεθοδολογία στηρίζεται σε κάθε μία από τις διαστάσεις αυτές, δηλαδή, πώς αναπτύσσεται η Αποστολή, πώς το Όραμα και πώς οι συνιστώσες που διαμορφώνουν την Κουλτούρα. Πολλές από τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου αναφέρονται διακριτά στις τρεις αυτές διαστάσεις (3 υπο-ερωτήσεις για την Αποστολή, το Όραμα και την Κουλτούρα, αντίστοιχα).

Η κωδικοποίηση, επομένως που χρησιμοποιήθηκε, αφορά αρχικά το μέρος του ερωτηματολογίου (Α ή Β), τον αριθμό της ερώτησης (1,2,...) και (α) για την Αποστολή, (β) για το Όραμα και (γ) για τις συνιστώσες που διαμορφώνουν την Κουλτούρα. Σε περίπτωση, δε που η ερώτηση έχει υπο-ερωτήματα τότε η κωδικοποίηση ακολουθεί και την αρίθμηση των υπο-ερωτημάτων.

Για παράδειγμα η πρώτη ερώτηση του Β μέρους αφορά και στις τρεις διαστάσεις. Η κωδικοποίησή της γίνεται: b1_a για ότι αφορά στην Αποστολή, b1_b, για ότι αφορά στο Όραμα και b1_c για ότι αφορά στις συνιστώσες που διαμορφώνουν την Κουλτούρα. Αντίστοιχα, η ερώτηση Β4, που περιλαμβάνει και υπο-ερωτήματα κωδικοποιείται: b1_a_1, b1_a_2, για ότι αφορά στην Αποστολή, κ.ο.κ.

8.6 Επικοινωνία Ερωτηματολογίου

Όπως, αναφέρθηκε και παραπάνω, τα ποσοστά απόκρισης αναμένονταν υψηλά, καθώς υπήρχε η δυνατότητα προσωπικής επαφής και σε ορισμένες περιπτώσεις συνεχής επικοινωνία με τους υπευθύνους ανάπτυξης προγραμμάτων ΕΜΕΑ στις συγκεκριμένες επιχειρήσεις. Επιλέχθηκε η ηλεκτρονική αποστολή του ερωτηματολογίου στους συγκεκριμένους γνωστούς αποδέκτες και ακολούθησε προσωπική τηλεφωνική ή φυσική επαφή, με στόχο τη συζήτηση τυχόν αποριών.

Η ταυτόχρονη ανάπτυξη μίας διαδικτυακής έρευνας (web questionnaire survey), έδωσε, επιπλέον, τη δυνατότητα στους εκπροσώπους των επιχειρήσεων να απαντήσουν πιο εύκολα και γρήγορα το ερωτηματολόγιο, καθώς το περιβάλλον της διαδικτυακής έρευνας είναι πιο προσιτό για τους ερωτηθέντες και από την άλλη δίνεται η δυνατότητα στον ερευνητή να ελέγχει όλη την πορεία της έρευνας, καθώς τα αποτελέσματα συλλέχθηκαν σε server του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Το γεγονός, άλλωστε, ότι τα στοιχεία των υπεύθυνων επικοινωνίας δημοσιεύονται από τον EFQM, επιλύει και το πρόβλημα ανωνυμίας. Η εμπιστευτικότητα, παρόλα αυτά, και ειδικότερα για το περιεχόμενο των απαντήσεων, παίζει σημαντικό ρόλο και τονίζεται καθ' όλη τη διάρκεια της επικοινωνίας.

Πρέπει, βέβαια, να σημειωθεί ότι τα στοιχεία της έρευνας αυτής δεν περιλαμβάνουν ευαίσθητα δεδομένα, όπως χρηματοοικονομικά ή δημογραφικά, αλλά περισσότερο

αφορούν πρακτικές και διαδικασίες που ακολουθούνται και ούτως ή άλλως δημοσιοποιούνται στους υπεύθυνους φορείς (ΕΕΔΕ ή /και ΕFQM), προκειμένου να αποδειχθεί η ικανοποίηση των απαιτήσεων του ΕΜΕΑ. Επιχειρήσεις, άλλωστε, με τέτοια κουλτούρα ποιότητας, γνωρίζουν τη σημασία της συγκριτικής αξιολόγησης (benchmarking) και συνηθίζουν να λαμβάνουν μέρος σε παρόμοιες έρευνες.

8.7 Ποιότητα Μετρήσεων

Ο σωστός σχεδιασμός και υλοποίηση μίας παραδοσιακής έρευνας απαιτεί τον έλεγχο των σφαλμάτων που υπεισέρχονται σε αυτήν. Αρχικά, πρέπει να αξιολογηθούν οι ελλείψεις απαντήσεις που υπάρχουν στο δείγμα της έρευνας, ως προς τη δομή και τη μορφή αλλά και το βαθμό τυχαιότητας.

Επιπρόσθετα, τα δυνητικά σφάλματα που μπορεί να σχετίζονται με το σχεδιασμό του ερωτηματολογίου και τη μέτρηση, ελέγχονται με τους ελέγχους αξιοπιστίας (reliability) και εγκυρότητας (validity) του ερωτηματολογίου. Η αξιοπιστία αφορά στη δυνατότητα λήψης ίδιου αποτελέσματος σε κάθε επανάληψη μέτρησης, ενώ η εγκυρότητα αφορά στον έλεγχο του κατά πόσο το ερωτηματολόγιο μετρά την έννοια που δηλώνει ότι μετρά (Τσόγκας, 2006; Malhotra, 1993).

Οι έλεγχοι που πραγματοποιούνται, συνήθως, για τον έλεγχο της ποιότητας των μετρήσεων είναι, επομένως:

1. Η Ανάλυση Ελλιπών Απαντήσεων
2. Ο Έλεγχος Αξιοπιστίας
3. Ο Έλεγχος Εγκυρότητας

οι οποίοι παρουσιάζονται παρακάτω αρχικά θεωρητικά και στη συνέχεια ειδικότερα για την παρούσα διατριβή.

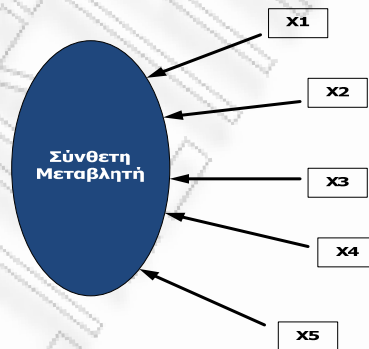
Πριν, όμως, από αυτό, παρουσιάζονται τα είδη των σύνθετων μεταβλητών που χρησιμοποιούνται για τη δημιουργία θεωρητικών υποδειγμάτων και στη συνέχεια σε συνδυασμό με τους ελέγχους της ποιότητας των μετρήσεων, συγκεκριμενοποιείται η ανάλυση που πραγματοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα.

Είδη Μεταβλητών

Μεγάλο είναι σήμερα το ενδιαφέρον για την πλήρη κατανόηση της φύσης των σύνθετων μεταβλητών που χρησιμοποιούνται για τη δημιουργία θεωρητικών υποδειγμάτων στις έρευνες των κοινωνικών επιστημών. Οι σύνθετες αυτές μεταβλητές μπορεί να είναι Μοριακής ή Δομικής φύσης. Πιο συγκεκριμένα:

Μοριακής (reflective) φύσης ονομάζονται οι μεταβλητές, όπου οποιαδήποτε μεταβολή της σύνθετης μεταβλητής επηρεάζει όλους τους δείκτες που την επηρεάζουν. Η κύρια υπόθεση είναι ότι η σύνθετη μεταβλητή υπάρχει και δεν κατασκευάζεται από τις ερωτήσεις που την αφορούν. Απλά περιγράφεται από αυτές ή διαφορετικά αντανακλάται σε αυτές (Diamantopoulos, 1999).

Δομικής (formative) φύσης ονομάζονται οι μεταβλητές, όπου οι ερωτήσεις (δείκτες) επηρεάζουν ή προκαλούν τη σύνθετη μεταβλητή. Μεταβολή στη σύνθετη μεταβλητή δεν συνεπάγεται στην περίπτωση αυτή και μεταβολή όλων των δεικτών. Οι ερωτήσεις δεν σχετίζονται μεταξύ τους και για το λόγο αυτό μας ενδιαφέρει το βάρος (weight) της κάθε ερώτησης στην επιρροή της σύνθετης μεταβλητής και όχι η φόρτιση (loading), όπως στην περίπτωση των μοριακών μεταβλητών (Τσόγκας, 2006).



Διάγραμμα 8.8: Μεταβλητή Δομικής Φύσης

Από τα παραπάνω και λαμβάνοντας υπόψη τη λογική της κάρτας του RADAR, από την οποία έχουν εκμαιευτεί οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι οι μεταβλητές της παρούσας έρευνας είναι δομικής φύσης.

8.7.1 Ανάλυση Ελλিপών Απαντήσεων

Η συστηματική και άρα μη τυχαία διαφοροποίηση των ημιτελών ερωτηματολογίων μπορεί να επηρεάσει την ανάλυση με την αύξηση του μεροληπτικού σφάλματος. Τα

βήματα για την ανάλυση των ελλιπών απαντήσεων είναι τα παρακάτω (Τσόγκας, 2006):

Εξέταση Δομής και Μορφής: εξετάζονται τα ερωτηματολόγια που έχουν μεγάλο ποσοστό ελλιπών απαντήσεων, προσπαθώντας να εντοπιστεί η αιτία. Σε δύσκολα ερωτηματολόγια είναι συχνό φαινόμενο να υπάρχουν ελλιπείς απαντήσεις

Εξέταση Βαθμού Τυχαιότητας: εξετάζεται το κατά πόσο είναι τυχαία η ανταπάντηση ερώτηση μέσω της δομής του ερωτηματολογίου λαμβάνονται υπόψη συνιστώσες, όπως η εμπειρία του εκπροσώπου της επιχείρησης που απαντά στο ερωτηματολόγιο, το φόρτο εργασίας που έχει, κ.λ.π.

Εξάλειψη των προβλημάτων από τις ελλιπείς απαντήσεις, εάν κρίνεται αναγκαίο.

8.7.2 Αξιοπιστία

Η αξιοπιστία αναφέρεται στη συνέπεια του εργαλείου μέτρησης να παράγει συνεπή αποτελέσματα μετά από πολλές επαναλήψεις (Malhotra, 1993). Η αξιοπιστία έχει δύο διαστάσεις, την εσωτερική και την εξωτερική αξιοπιστία. Η εξωτερική αξιοπιστία αναφέρεται στη συνέπεια της μέτρησης κατά την επανάληψή της (test-retest) μετά την πάροδο κάποιου χρονικού διαστήματος. Ο έλεγχος της εξωτερικής αξιοπιστίας πραγματοποιείται με επαναλαμβανόμενες μετρήσεις κάτω από τις ίδιες συνθήκες.

Η εσωτερική αξιοπιστία από την άλλη έχει να κάνει με την ομοιογένεια του ερωτηματολογίου. Ο έλεγχος της εσωτερικής αξιοπιστίας, επομένως, εξετάζει εάν κάθε στοιχείο του ερωτηματολογίου μετρά μία συγκεκριμένη ιδέα και άρα το σύνολο των στοιχείων του εργαλείου μέτρησης συμφωνούν εσωτερικά (Churchill & Iacobucci, p. 406-417, 2002).

Πολλές είναι, επίσης, οι προτάσεις των ερευνητών για τον έλεγχο αξιοπιστίας των μετρήσεων, όπως η αξιοπιστία των κριτών, αξιοπιστία ελέγχου-επανελέγχου, η αξιοπιστία ατομικής ανάλυσης και εσωτερικής συνοχής (Sekaran, p.161-163, 2009):

Αξιοπιστία Κριτών: Αναφέρεται στο κατά πόσο είναι αξιόπιστος ο αποδέκτης του ερωτηματολογίου σε σχέση με τις γνώσεις του σχετικά με το αντικείμενο της έρευνας.

Αξιοπιστία Ελέγχου – Επανελέγχου: Αναφέρεται στον έλεγχο της ίδιας απάντησης στο ερωτηματολόγιο από τα ίδια πρόσωπα μετά την πάροδο κάποιου χρονικού διαστήματος.

Αξιοπιστία Ατομικής Ανάλυσης: Ελέγχει το βάρος του κάθε στοιχείου στην επιρροή ή συνεισφορά του στη σύνθετη μεταβλητή.

Εσωτερικής Συνοχής: Αναφέρεται σε σύνθετες μεταβλητές και μόνο σε μοριακής φύσεως. Συνήθως πραγματοποιείται έλεγχος με τη μέθοδο Cronbach's alpha.

8.7.3 Εγκυρότητα

Εγκυρότητα ορίζεται η ένταση μεταξύ της σχέσης του τι μετράται και του τι έπρεπε να μετρηθεί (Churchill & Iacobussi, p. 406-417, 2002). Η εγκυρότητα των μεταβλητών ελέγχεται μέσω της εγκυρότητας περιεχομένου, σύγκλισης, διάκρισης και ταυτοσημίας. Ειδικότερα:

Εγκυρότητα Περιεχομένου (face ή content validity): αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο οι ερευνητικές μετρήσεις αντικατοπτρίζουν την ουσία των προς μέτρηση χαρακτηριστικών. Ελέγχεται μέσω βιβλιογραφικής ανασκόπησης, αναζήτησης και κατανόησης προηγούμενων μελετών και αποτελεσματικού προελέγχου (πιλοτική έρευνα). Βελτίωση της εγκυρότητας περιεχομένου μπορεί να επιτευχθεί με συμπλήρωση ερωτήσεων, εάν αυτό κριθεί απαραίτητο.

Εγκυρότητα Σύγκλισης (convergent validity): αναφέρεται στην αντιπροσώπευση του λόγου με αριθμητή τη διακύμανση των απαντήσεων μίας σύνθετης ερώτησης (σύνθετης μεταβλητής) και παρανομαστή τη συνολική διακύμανση όλων των απαντήσεων σε όλες τις ερωτήσεις συμπεριλαμβανομένης και της διακύμανσης λόγω σφαλμάτων. Υπολογίζεται μόνο στις μοριακής φύσης μεταβλητές με συχνότερη μέθοδο ανάλυσης την ανάλυση παραγόντων.

Εγκυρότητα Διάκρισης (discriminant validity): ελέγχει κατά πόσο μία μέτρηση σχετίζεται (ή όχι) με άλλες μετρήσεις. Πραγματοποιείται, επίσης, μόνο στις μοριακής φύσης μεταβλητές.

Εγκυρότητα Ταυτοσημίας (concurrent validity): αφορά στον έλεγχο μίας μέτρησης σε αντιδιαστολή με τη μέτρηση της ίδιας μεταβλητής με τη χρήση ενός άλλου οργάνου το οποίο αποτελεί τον καθιερωμένο τρόπο μέτρησης (Churchill & Iacobussi, p. 406-417, 2002).

Συνολικά, λοιπόν, ο έλεγχος εγκυρότητας ορίζει το πόσο καλά έχουν οριστεί οι

έννοιες που μελετώνται μέσω του συγκεκριμένου εργαλείου μέτρησης (Τσόγκας, 2006; Malhotra, 1993).

8.7.4 Ποιότητα Μετρήσεων στην Παρούσα Έρευνα

✓ Ελλιπείς Απαντήσεις

Από το σύνολο των ερωτηματολογίων 2 είναι μόνο τα ερωτηματολόγια που θεωρούνται ημιτελή, καθώς εμφανίζουν ποσοστό αναπάντητων ερωτήσεων μεγαλύτερο του 30%. Οι υπόλοιπες αναπάντητες ερωτήσεις αφορούν στην επιλογή μεταξύ κάποιων απαντήσεων και τα κενά σημαίνουν ότι απλά δεν χρησιμοποιούνται ή δεν εφαρμόζονται και όχι ότι δεν έχουν απαντηθεί (ερώτηση A3 σχετικά με τις εξωτερικές διακρίσεις ή αναγνωρίσεις ποιότητας και ερώτηση A4 σχετικά με το επίπεδο και την ημερομηνία διάκρισης).

Μία ιδιαιτερότητα της έρευνας αυτής είναι προσθήκη της επιλογής «Δεν Ξέρω» στις διχοτομικές ερωτήσεις. Η απάντηση αυτή κανονικά εξαιρείται από τη διαδικασία της ανάλυσης. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, όμως, η απάντηση αυτή έχει διαφορετική ποιοτική σημασία για τη μελέτη της ανάπτυξης / υιοθέτησης της μεθοδολογίας.

Πιθανές αιτίες για την επιλογή της απάντησης αυτής είναι:

Διάκριση πριν το 2003: το «Δεν Ξέρω» είναι μία απάντηση που συναντάται συχνά στις ερωτήσεις που αφορούν στη διαμόρφωση της Κουλτούρας. Αυτό μπορεί να δικαιολογηθεί στις περιπτώσεις που η διάκριση έχει επιτευχθεί πριν το 2003, όπου σημειώθηκε και η αναθεώρηση του EMEA και προστέθηκε η διάσταση της ανάπτυξης της Κουλτούρας Αριστείας από τα ηγετικά στελέχη στο Κριτήριο 1α1. Είναι, επομένως, δυνατό οι απαντούντες να μην έχουν ανανεώσει τη διάκριση (όπως απαιτείται) και να μην γνωρίζουν τη μεθοδολογία στην περίπτωση της Κουλτούρας.

Διάκριση σε τμήμα επιχείρησης: στην περίπτωση που έχει διακριθεί μόνο τμήμα της επιχείρησης (περίπου το 50% του δείγματος) είναι πιθανό τα θέματα που αφορούν στην ανάπτυξη της Αποστολής, του Οράματος και των συνιστωσών που διαμορφώνουν την Κουλτούρα να οργανώνεται συνολικά στην επιχείρηση και να μην είναι γνωστά σε βάθος στα υπόλοιπα, επιμέρους τμήματα της επιχείρησης.

Διάκριση στο πρώτο επίπεδο Αριστείας (Committed to Excellence): η διαδικασία για το

επίπεδο αυτό είναι η πιο απλή, καθώς απευθύνεται στις επιχειρήσεις που μόλις ξεκίνησαν την ενασχόληση τους με το EMEA. Στην περίπτωση αυτή μπορεί η προτεινόμενη μεθοδολογία να μην τους είναι οικεία και οι εκπρόσωποι των επιχειρήσεων αυτών να μην είναι σε θέση να απαντήσουν στο σύνολο του ερωτηματολογίου.

Έλλειψη Επικοινωνίας: ένας από τους πιο σοβαρούς λόγους για την ποιοτική επεξήγηση των ελλιπών απαντήσεων, ή της επιλογής «Δεν Ξέρω» σαν απάντηση, είναι η παράλειψη ενημέρωσης των σημερινών απαντούντων από το στέλεχος των επιχειρήσεων που ήταν αρμόδιο ανάπτυξης της συγκεκριμένη μεθόδευσης και για διάφορους λόγους (επαγγελματική ανέλιξη, συνταξιοδότηση, κ.λ.π.) δεν βρίσκεται πλέον ανάμεσα στα σημερινά στελέχη των συγκεκριμένων αυτών επιχειρήσεων.

Άγνοια της έννοιας ή της μεθόδευσης υλοποίησης του EMEA στη συγκεκριμένη επιχείρηση: η πιο ακραία περίπτωση είναι η παντελής έλλειψη γνώσης της έννοιας ή της μεθόδευσης υλοποίησης του EMEA στη συγκεκριμένη επιχείρηση, η οποία είτε εμπίπτει στην προαναφερθείσα περίπτωση της διάκρισης στο πρώτο επίπεδο Αριστείας και στη μη ενασχόληση με τη συγκεκριμένη υπο-απαιτήση (θυμίζεται ότι στο πρώτο επίπεδο επιζητείται η ανάπτυξη τριών μόνο έργων από επιλεγμένες υπο-απαιτήσεις του EMEA), είτε αναφέρεται σε μη ικανοποιητική 'Εξάπλωση' της εν λόγω 'Προσέγγισης', η οποία περιλαμβάνει και τη συστηματική ενημέρωση για τη διατύπωση της Αποστολής, του Οράματος και των συνιστωσών που διαμορφώνουν την Κουλτούρα. Η επιλογή της απάντησης «Δεν Ξέρω», επομένως, στην περίπτωση αυτή μπορεί να επηρεάσει την επίδοση της όλης προσπάθειας μεθόδευσης ανάπτυξης / υιοθέτησης του EMEA.

Η διαθεσιμότητα της επιλογής «Δεν Ξέρω» οδήγησε σχεδόν στην εξάλειψη ελλιπών απαντήσεων με εξαίρεση 2 ερωτηματολόγια, τα οποία θεωρούνται ημιτελή. Για το λόγο αυτό δεν τίθεται θέμα εξέτασης βαθμού τυχαιότητας. Όπως προέκυψε από τηλεφωνική επικοινωνία με τους υπευθύνους των δύο αυτών επιχειρήσεων, όλες οι απαντήσεις στα συγκεκριμένα ημιτελώς απαντημένα ερωτηματολόγια, δεν έγιναν διαθέσιμες στην έρευνα λόγω φόρτου εργασίας. Μετά από πολλαπλές αναβολές όσον αφορά την προθεσμία απάντησης και της αμοιβαίας διαπίστωσης ότι δεν θα καταστεί εφικτή η ολοκλήρωση του ερωτηματολογίου, αποφασίστηκε να εξαιρεθούν οι συγκεκριμένες απαντήσεις από την ανάλυση.

✓ Αξιοπιστία

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, για τον έλεγχο αξιοπιστίας και συγκεκριμένα για την παρούσα έρευνα, ισχύουν τα ακόλουθα:

Αξιοπιστία Κριτών: Στην προκειμένη περίπτωση οι αποδέκτες του ερωτηματολογίου είναι όλοι οι επίσημα ορισμένοι υπεύθυνοι για την ανάπτυξη προγραμμάτων σχετικά με το ΕΜΕΑ και συνεπώς δεν υπάρχει λόγος αμφισβήτησης για αυτό το επίπεδο αξιοπιστίας.

Αξιοπιστία Ελέγχου – Επανελέγχου: Πρόκειται για χρονοβόρα και πολύ δύσκολα εφαρμόσιμη διαδικασία, καθώς το ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας είναι μεγάλο και απαιτητικό και δεν θα μπορούσε να γίνει επανέλεγχος μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα.

Αξιοπιστία Ατομικής Ανάλυσης: Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο ακολουθεί τη λογική της κάρτας του RADAR, που σύμφωνα με το οποίο θεωρείται ότι κάθε ένα από τα στοιχεία αναφέρονται με το ίδιο ποσοστό στη σύνθετη μεταβλητή και συνεπώς δεν κρίνεται αναγκαίος ο έλεγχος αυτού του επιπέδου της αξιοπιστίας.

Εσωτερικής Συνοχής: Αναφέρεται σε σύνθετες μεταβλητές και μόνο σε μοριακής φύσεως. Συνεπώς στην περίπτωση των δομικής φύσης μεταβλητών δεν εφαρμόζεται.

Στην παρούσα έρευνα το μοντέλο αξιολόγησης, που ερευνάται με το ερωτηματολόγιο, θεωρείται δεδομένο. Σκοπός της διατριβής είναι, άλλωστε, η μελέτη και ανάλυση του χάσματος που υπάρχει μεταξύ του θεωρούμενου (από τους απαντούντες – στην ελληνοκυπριακή πραγματικότητα) βαθμού σημαντικότητας σε επιμέρους απαιτήσεις του ΕΜΕΑ αφενός και της εφαρμογής εντέλει συγκεκριμένης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση κάθε υπο-απαίτησης του ΕΜΕΑ.

Δεδομένου δε ότι στόχος της διατριβής δεν είναι η αμφισβήτηση της ορθότητας του πλαισίου αυτού, ούτε η ο εμπλουτισμός, η απομείωση ή / και η τροποποίηση της κάρτας του RADAR, θεωρήθηκε ως μη εφαρμοστέος ο έλεγχος της αξιοπιστίας των αποκρίσεων.

✓ Εγκυρότητα

Λαμβάνοντας υπόψη, την παραπάνω ανάλυση για την εγκυρότητα (§ 8.7.3), καθώς

και τη φύση και όρια των ερευνητικών υποθέσεων της συγκεκριμένης διατριβής, στα πλαίσια ελέγχου της εγκυρότητας περιεχομένου πραγματοποιήθηκε βιβλιογραφική αναζήτηση σχετικά με έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί για το EMEA γενικά, την ηγεσία και την ΕΚΕ, ειδικότερα.

Συνοπτικά, αναφερόμενοι στην πραγματοποιηθείσα βιβλιογραφική ανασκόπηση, προέκυψε (§ 4.2) ότι δεν έχει γίνει δημόσια γνωστή καμία συγκεκριμένη προσπάθεια ανάπτυξης αντίστοιχης μεθοδολογίας.

Επανερχόμενοι στις εργασίες, που έγιναν για να διαπιστωθεί το είδος των ερωτηματολογίων που χρησιμοποιούνται σε αυτές, και λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω, τα κοινά σημεία των εμπειρικών αυτών μελετών με το ερωτηματολόγιο αυτής της εργασίας συνοψίζονται παρακάτω:

- Χρησιμοποιούνται μετρήσεις για την αξιολόγηση τόσο του βαθμού σημαντικότητας όσο και του εύρους εφαρμογής διαφορετικών παραγόντων, όπως και σε άλλες μελέτες για Πλαίσια Επιχειρηματικής Αριστείας, όπως είναι και το EMEA (Ho, 1997; Mann *et al.*, 1999; EFQM Self-Assessment Questionnaire, 2006)
- Ιδιαίτερα, στις μελέτες Μοντέλων ΔΟΠ και Επιχειρηματικής Αριστείας διερευνώνται συσχετίσεις με την ανεξάρτητη μεταβλητή να απεικονίζει τα χρόνια ενασχόλησης με την ποιότητα (Ruben *et al.*, 2007; Taticchi & Balachandran, 2008; Maire *et al.*, 2008; Antunes *et al.*, 2009; de Lima *et al.*, 2009)
- Στις μελέτες, όπου το αντικείμενο είναι τα Πλαίσια Επιχειρηματικής Αριστείας, οι ερωτώμενοι είναι οι επιχειρήσεις που ήδη εφαρμόζουν το συγκεκριμένο πλαίσιο (Eskildsen & Dahlgard, 1998; Gilgeous & Gilgeous, 2001; Terziovski, 2003; Hides *et al.*, 2004)
- Επιμέρους μετρήσεις, όπως αυτή της διάχυσης (deployment) με ιδιαίτερη αναφορά στην ηγεσία γίνεται στα τρία επίπεδα: ανώτατης ηγεσίας, μεσαίου επιπέδου και λοιπού ανθρώπινου δυναμικού (Alban – Metcalfe & Alimo – Metcalfe, 2000; Houghton & Neck, 2002; Spicer & Sadler-Smith, 2005).
- Θα πρέπει, τέλος, να σημειωθεί η μελέτη των Lee & Quazi (2001), όπου αναφέρεται στη δημιουργία ερωτηματολογίου βασισμένο στο EMEA, και συγκεκριμένα οι ερωτήσεις ακολουθούν τη δομή του RADAR. Για κάθε δήλωση, δηλαδή, που αντιστοιχεί σε μία απαίτηση του EMEA ακολουθεί ανάλυση ως προς την 'Προσέγγιση', την 'Εφαρμογή', την 'Αξιολόγηση και την Ανασκόπηση' αυτής,

χωρίς, όμως, η ανάλυση να συνεχίζει στις περαιτέρω συνιστώσες της κάρτας του RADAR, όπως συμβαίνει στην παρούσα έρευνα.

Συνοψίζοντας, λοιπόν, τα παραπάνω:

- αφενός η δομική φύση των μεταβλητών της έρευνας (όπως περιγράφεται και παραπάνω δεν εφαρμόζονται έλεγχοι για την εγκυρότητα και την αξιοπιστία με παραδοσιακές μεθόδους, όπως η ανάλυση παραγόντων ή ανάλυση κατά Cronbach's alpha) και
- αφετέρου η αποδοχή ότι σε έρευνες δια ερωτηματολογίου, οι ερωτήσεις του οποίου ακολουθούν τη δομή και λογική των Κριτηρίων κάποιου μοντέλου (ή στην περίπτωση αυτή του εργαλείου αξιολόγησης των Κριτηρίων αυτού), που έχει αναγνωριστεί διεθνώς ότι μετρά ή αξιολογεί αυτό που δηλώνει ότι μετρά (είναι αποδεκτό ότι η κάρτα του RADAR περιλαμβάνει όλα τα στοιχεία που πρέπει να προσεγγίζουν οι επιχειρήσεις ώστε να έχουν άριστα αποτελέσματα σε σχέση με τις απαιτήσεις του EMEA), δεν αμφισβητείται η εγκυρότητά του (Rahman, 2001)

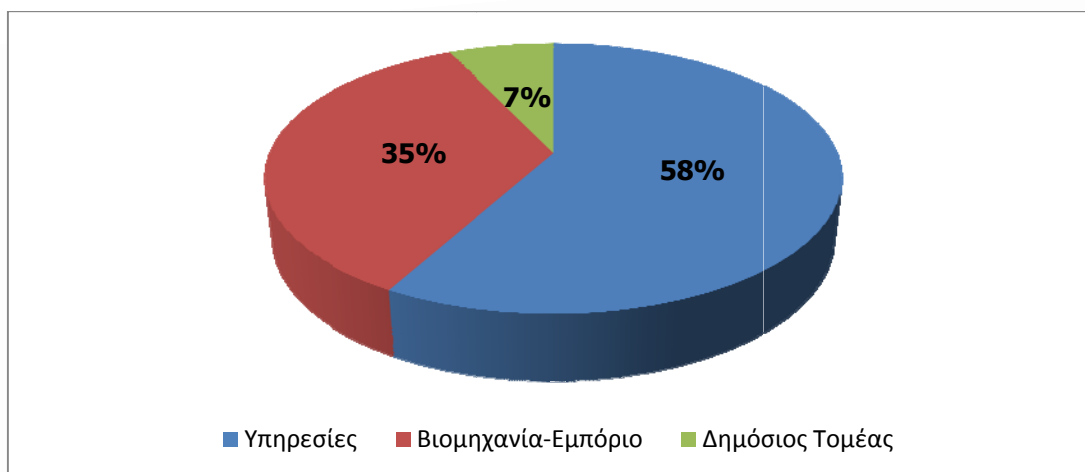
οδηγεί στο αποτέλεσμα ότι δεν είναι κρίνεται απαραίτητη η περαιτέρω ανάλυση για την αξιοπιστία και την εγκυρότητα του ερωτηματολογίου

Παρόλα αυτά, για καλύτερα αποτελέσματα, στην παρούσα διατριβή πραγματοποιήθηκε ο προέλεγχος του ερωτηματολογίου με τη συμμετοχή τόσο στελεχών από τις επιχειρήσεις του δείγματος ή / και των θεσμοθετημένων ελεγκτικών μηχανισμών καλής εφαρμογής του EMEA, όσο και πανεπιστημιακών.

8.8 Στοιχεία Επιχειρήσεων & Περιγραφική Στατιστική Δείγματος

Πληθυσμός Έρευνας

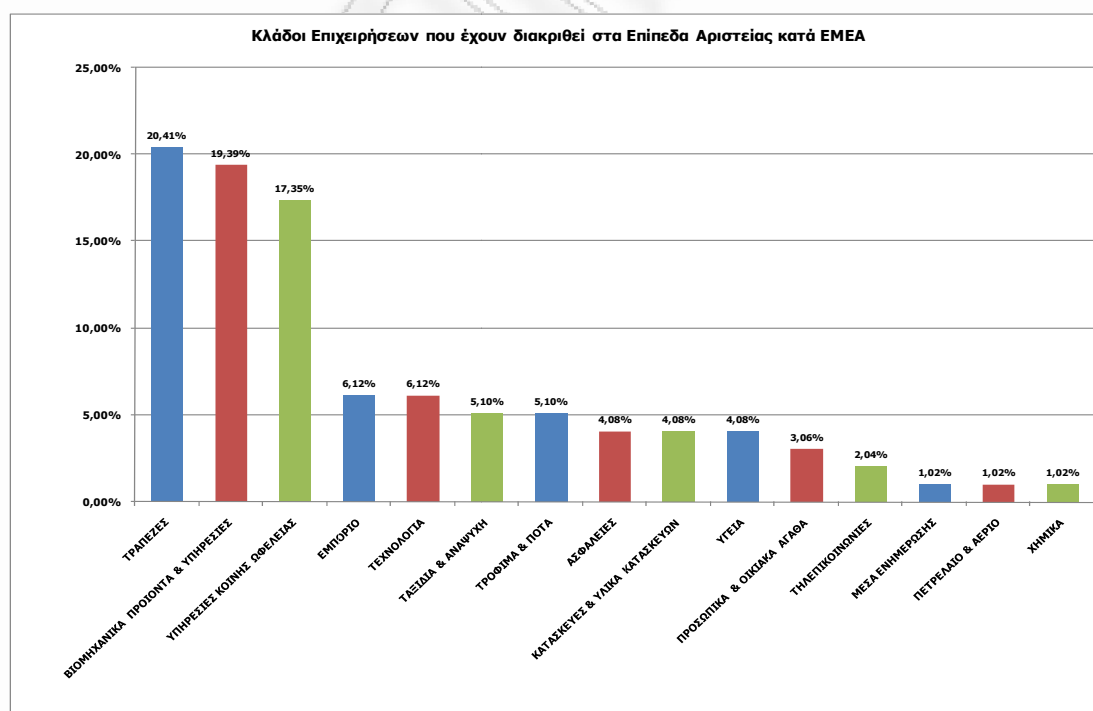
Οι επιχειρήσεις που έχουν διακριθεί στα τρία επίπεδα Αριστείας σύμφωνα με το EMEA σε Ελλάδα και Κύπρο ανέρχονται στις 96. Οι δραστηριότητες, όπως αυτές ορίζονται από τον EFQM είναι τρεις: βιομηχανία – εμπόριο, δημόσιος τομέας και υπηρεσίες. Συγκεκριμένα, στο ακόλουθο διάγραμμα απεικονίζονται τα ποσοστά συμμετοχής των επιχειρήσεων ανά δραστηριότητα:



Διάγραμμα 8.9: Επιχειρήσεις Πληθυσμού ανά Δραστηριότητα

Το μεγαλύτερο ποσοστό καταλαμβάνουν οι επιχειρήσεις με κύρια δραστηριότητα 'Υπηρεσίες' (58%) και ακολουθούν η 'Βιομηχανία – Εμπόριο' με 35% και οι επιχειρήσεις του Δημόσιου Τομέα με 7%.

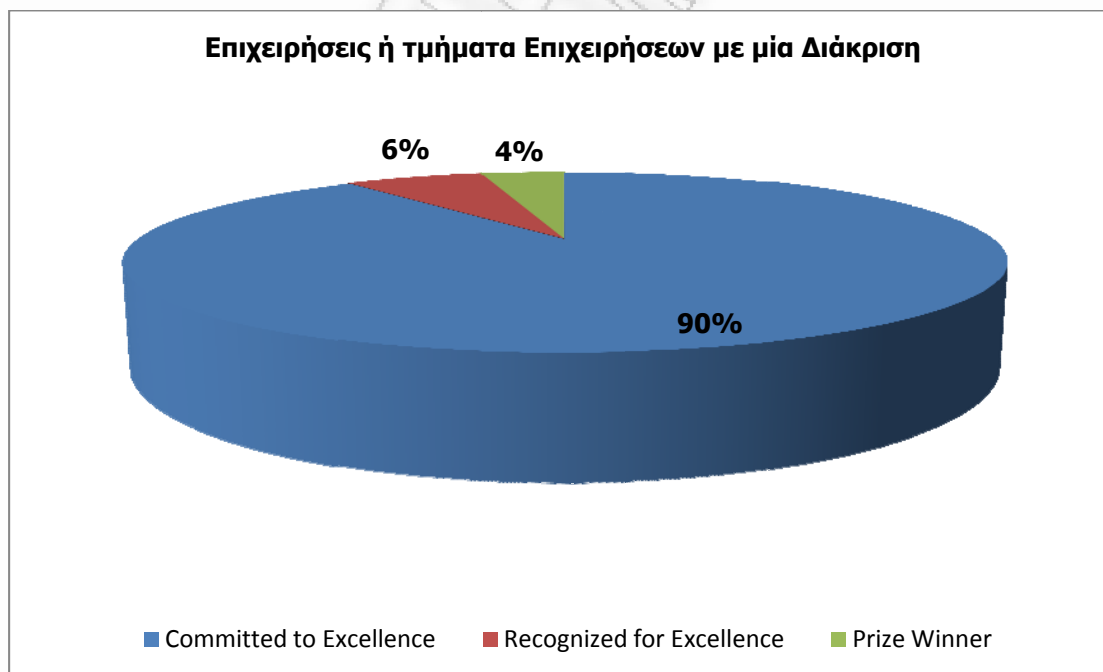
Μελετώντας τους κλάδους από τους οποίους προέρχονται οι επιχειρήσεις που έχουν διακριθεί σε ένα από τα επίπεδα Αριστείας κατά ΕΜΕΑ, προκύπτει το ακόλουθο διάγραμμα:



Διάγραμμα 8.10: Κλάδοι Επιχειρήσεων με διάκριση στα Επίπεδα Αριστείας κατά ΕΜΕΑ

Όπως φαίνεται, ο κλάδος των Τραπεζών κατέχει το μεγαλύτερο ποσοστό συμμετοχής με 20,4%, ενώ λίγο χαμηλότερο έχουν οι επιχειρήσεις που παράγουν βιομηχανικά προϊόντα και υπηρεσίες. Οι επιχειρήσεις από τον κλάδο των Υπηρεσιών Κοινής Ωφέλειας ακολουθούν τρίτες σε συμμετοχή, με ποσοστό 17,3%. Οι υπόλοιποι κλάδοι έχουν λιγότερες συμμετοχές, που κυμαίνονται από 1-6% περίπου.

Ένας ακόμα σημαντικός παράγοντας που διακρίνει τις επιχειρήσεις που συμμετέχουν στα τρία επίπεδα Αριστείας κατά EMEA σε Ελλάδα και Κύπρο είναι ο αριθμός και το επίπεδο των διακρίσεων. Περίπου το 80% των επιχειρήσεων έχουν μία διάκριση και κατά 90% στο πρώτο επίπεδο Αριστείας, αυτό της 'Δέσμευσης στην Αριστεία' (Committed to Excellence) και το 20% έχουν παραπάνω από μία συμμετοχές, κυρίως μία στο πρώτο και μία ή και περισσότερες στο δεύτερο της 'Αναγνώρισης για Αριστεία' (Recognized for Excellence), καθώς αυτό το επίπεδο χωρίζεται ανάλογα με τη βαθμολογία που πέτυχαν οι επιχειρήσεις σε αστέρια (Τρία (3) Αστέρια: βαθμολογία 300-399, Τέσσερα (4) Αστέρια: βαθμολογία 400-499, Πέντε (5) Αστέρια: βαθμολογία >500). Τα διαγράμματα 8.12 και 8.13 δείχνουν τα ποσοστά των επιχειρήσεων με μία και με παραπάνω από μία διακρίσεις, αντίστοιχα.



Διάγραμμα 8.11: Επιχειρήσεις ή τμήματα Επιχειρήσεων με μία Διάκριση



Διάγραμμα 8.12: Επιχειρήσεις ή τμήματα επιχειρήσεων με παραπάνω από μία Διακρίσεις

Δείγμα Ανάλυσης

Όπως έχει ήδη αναφερθεί στη συγκεκριμένη έρευνα ο πληθυσμός που έχει επιλεχθεί είναι οι Ελληνικές και Κυπριακές Επιχειρήσεις που έχουν διακριθεί σε ένα από τα επίπεδα Αριστείας κατά ΕΜΕΑ. Κατά την περίοδο διεξαγωγής της έρευνας ο αριθμός των επιχειρήσεων ανερχόταν σε 96 και πραγματοποιήθηκε προσωπική τηλεφωνική επικοινωνία με τους εκπροσώπους όλων των επιχειρήσεων και οργανισμών. Οι εκπρόσωποι 19 επιχειρήσεων δήλωσαν ότι αδυνατούσαν να συμμετάσχουν στην έρευνα, από την πρώτη επικοινωνία, και αυτόματα βγήκαν από το συνολικό αριθμό του πληθυσμού.

Οι λόγοι της πρόσκαιρης αδυναμίας συμμετοχής στην έρευνα ήταν κυρίως:

1. Η προσαρμογή των Κριτηρίων του ΕΜΕΑ στις δικές τους ανάγκες με μία νέα μορφή, μετά από πιέσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος δραστηριοποίησης των συγκεκριμένων επιχειρήσεων και χρήση του περισσότερο ως μέσο αυτο-αξιολόγησης και γενικότερης διαχείρισης και με μικρότερο ενδιαφέρον για τη διαδικασία διάκρισης
2. Η συνταξιοδότηση των υπεύθυνων εφαρμογής του έργου σχετικά με το ΕΜΕΑ και η έλλειψη ενημέρωσης των αντικαταστατών και της εμπλεκόμενης ομάδας τους
3. Η πολύ παλιά ενασχόληση με αυτό (κυρίως κατά τα έτη 2002-2004) και η μη ανανέωση της διάκρισης, όπως αυτή επιβάλλεται από τη διαδικασία.

Το δείγμα που χρησιμοποιείται για την ανάλυση περιλαμβάνει απαντήσεις 36 επιχειρήσεων, ή το 36,73% του συνολικού πληθυσμού (98 επιχειρήσεις, διάγραμμα 8.9), και μάλιστα εάν λάβει κανείς υπόψη του ότι κάποιες επιχειρήσεις πρόσκαιρα αδυνατούσαν να απαντήσουν, το ποσοστό ανέρχεται έως και το 45,56%, ποσοστό άκρως ικανοποιητικό για τη διεξαγωγή της έρευνας (Sekaran, p. 297, 2000; Spencer & Loomba, 2001).

Ο ακόλουθος πίνακας δίνει τις πληροφορίες για τις 36 επιχειρήσεις που απάντησαν το ερωτηματολόγιο και αποτελούν το δείγμα της έρευνας:

Πίνακας 8.1: Δραστηριότητα και Κλάδος Επιχειρήσεων Δείγματος

Δραστηριότητα	N	%
Βιομηχανία - Εμπόριο	6	16,7
Δημόσιος Τομέας	3	8,3
Υπηρεσίες	27	75,0
Κλάδος	N	%
Κατασκευές & Υλικά Κατασκευών	3	8,3
Βιομηχανικά Προϊόντα & Υπηρεσίες	1	2,8
Τρόφιμα & Ποτά	1	2,8
Προσωπικά & Οικιακά Αγαθά	2	5,6
Υγεία	1	2,8
Εμπόριο	1	2,8
Ταξίδια & Αναψυχή	2	5,6
Τηλεπικοινωνίες	1	2,8
Τράπεζες	9	25,0
Ασφάλειες	1	2,8
Χρηματοοικονομικές Υπηρεσίες	2	5,6
Τεχνολογία	2	5,6
Άλλος	10	27,8
Εκπαίδευση	3	8,3
Επικοινωνία	1	2,8
Μεταφορές	3	8,3
Σύμβουλοι Επιχειρήσεων	2	5,6
Φορέας Πιστοποίησης	1	2,8
Αριθμός Εργαζομένων που συμμετείχαν στη διαδικασία βράβευσης στα επίπεδα Αριστείας - διάμεσος (ενδοτεταρτημοριακό εύρος)	110	(30, 250)

Το 75,0% των επιχειρήσεων δραστηριοποιούνται στην παροχή υπηρεσιών, με τη δραστηριότητα της βιομηχανίας – εμπορίου στο 16,7% και του δημόσιου τομέα στο

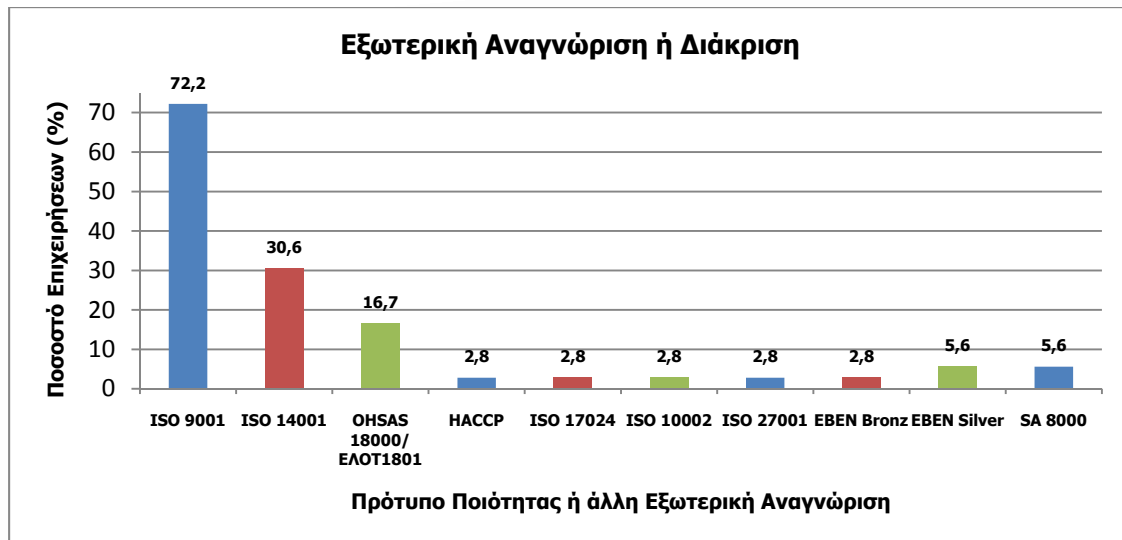
8,3%. Στην πλειοψηφία τους οι επιχειρήσεις είναι τράπεζες (25,0%), ενώ ξεχωρίζουν, επίσης, οι κατασκευαστικές και μεταφορικές επιχειρήσεις καθώς και οι οργανισμοί εκπαίδευσης με 8,3%.

Ο αριθμός των εργαζομένων που συμμετείχε στα επίπεδα διάκρισης δεν είναι αντιπροσωπευτικός, καθώς σε άλλες περιπτώσεις συμμετείχε όλη η επιχείρηση και σε άλλες μόνο ένα τμήμα της επιχείρησης.

Αναφορικά με τις πιστοποιήσεις ποιότητας που διαθέτουν οι επιχειρήσεις που έλαβαν μέρος στη μελέτη, ισχύουν τα ακόλουθα:

Το 72,2% των επιχειρήσεων διαθέτουν ISO 9001, το πιο γνωστό και πλέον χρησιμοποιούμενο από τα Πρότυπα Συστήματα Ποιότητας και μάλιστα το 30,8% αυτών το διαθέτουν από το 1997. Το 30,6% των επιχειρήσεων διαθέτουν ISO 14001, που αφορά στην περιβαλλοντική διαχείριση και μάλιστα το 27,3% το διαθέτουν από το 2006. Οι επιχειρήσεις του κλάδου των τροφίμων, στο οποίο εφαρμόζεται και το πρότυπο του HACCP (Hayard Analzsis of Critical Control Points), συμμετέχουν μόνο με το 2,8% και έτσι δικαιολογείται και το χαμηλό ποσοστό πιστοποίησης σύμφωνα με αυτό. Επιπροσθέτως, το 16,7% των επιχειρήσεων διαθέτουν OHSAS 18000 / ΕΛΟΤ1801, ένα από τα πιο αναγνωρισμένα μοντέλα συστημάτων διαχείρισης διεθνώς για την πιστοποίηση Υγείας και Ασφάλειας στο χώρο της εργασίας, και μάλιστα το 33,3% αυτών πιστοποιήθηκε από το 2007 και μετά.

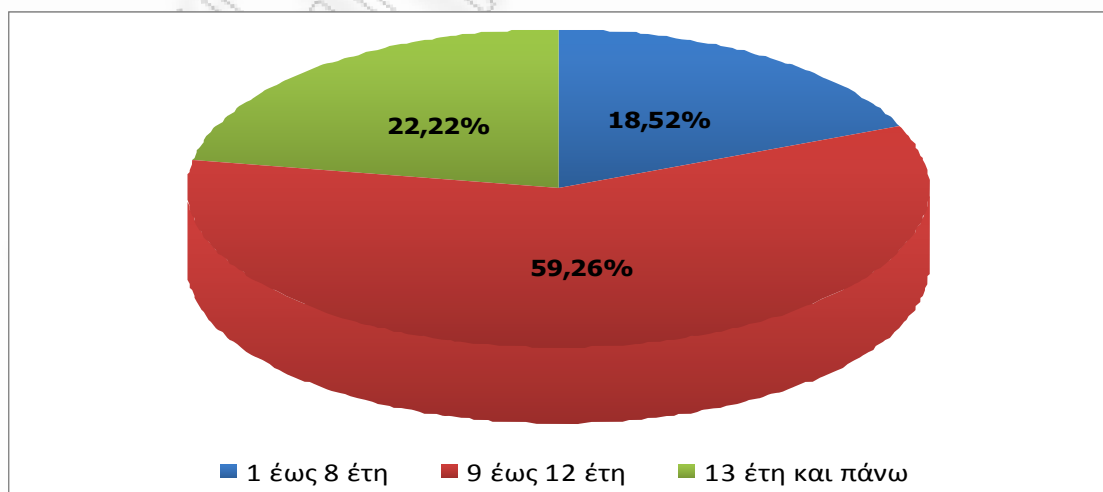
Κάποιο άλλο είδος πιστοποίησης ποιότητας απάντησε ότι έχει το 19,4% των επιχειρήσεων, μεταξύ των οποίων είναι συστήματα και μοντέλα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, όπως το EBEN Bronz (2,8%) & EBEN Silver (5,6%), το SA8000 (5,6%), αλλά και άλλα πρότυπα όπως το ISO 17024 (πιστοποίηση προσωπικού) (2,8%), το ISO 10002 (σχετικά με τη διαχείριση παραπόνων και πελατών) (2,8%), και το ISO 27001 (σχετικά με την ασφάλεια πληροφοριών) (8,4%) (διάγραμμα 8.14).



Διάγραμμα 8.13: Είδη Διάκρισης ή Εξωτερικής Αναγνώρισης σχετικής με την Ποιότητα

Μελετώντας, επίσης, τα χρόνια ενασχόλησης με την ποιότητα, το οποίο αποδεικνύεται από κάποια εξωτερική αναγνώριση ή διάκριση, προκύπτει ότι από τις 27 επιχειρήσεις που διαθέτουν μία τέτοια αναγνώριση, το 29,6% ξεκίνησε περίπου 12 χρόνια πριν, ενώ το 22,2% άρχισε την ενασχόληση με πρότυπα ποιότητας περίπου 6 χρόνια πριν. Υπάρχουν επιχειρήσεις (22,2%) που ξεκίνησαν πολύ νωρίτερα (13-16 χρόνια) και αρκετές (18,5%) πιο πρόσφατα (5 ή λιγότερα χρόνια).

Πιο συγκεκριμένα, το ακόλουθο διάγραμμα (8.14) δείχνει την κατανομή των ετών ενασχόλησης με την ποιότητα, από 1 έως 8 έτη το 18,52%, από 9 έως 12 έτη το 59,26% και πάνω από 13 έτη το 22,22%:



Διάγραμμα 8.14: Έτη Ενασχόλησης με την Ποιότητα

Τέλος, οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν ολόκληρες στα επίπεδα διάκρισης φτάνουν το 50%, ενώ οι υπόλοιπες συμμετείχαν μόνο με ένα τμήμα, μία διεύθυνση ή το δίκτυο καταστημάτων σύμφωνα με τη γεωγραφική τους θέση, (π.χ. δίκτυο καταστημάτων Λεμεσού, Αττικής, κ.α.).

Τα επίπεδα Αριστείας, στα οποία έχουν διακριθεί οι επιχειρήσεις του δείγματος, τουλάχιστον μία φορά, όπως έχει αναφερθεί είναι τρία, αλλά για τις ανάγκες τις έρευνας, αναλύθηκαν περαιτέρω στις ακόλουθες:

Πίνακας 8.2: Διακρίσεις στα Επίπεδα Αριστείας

Διακρίσεις	N	%
Δέσμευση στην Αριστεία (Committed to Excellence)	32	88,9
Αναγνώριση για την Αριστεία (Recognized for Excellence - 3*)	4	11,1
Αναγνώριση για την Αριστεία (Recognized for Excellence - 4*)	7	19,4
Αναγνώριση για την Αριστεία (Recognized for Excellence - 5*)	3	8,3
Φιναλίστ (Finalist)	2	5,6
Νικητής Βραβείου Βέλτιστης Πρακτικής (Prize Winner)	2	5,6
Νικητής Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας (Award Winner)	1	2,8

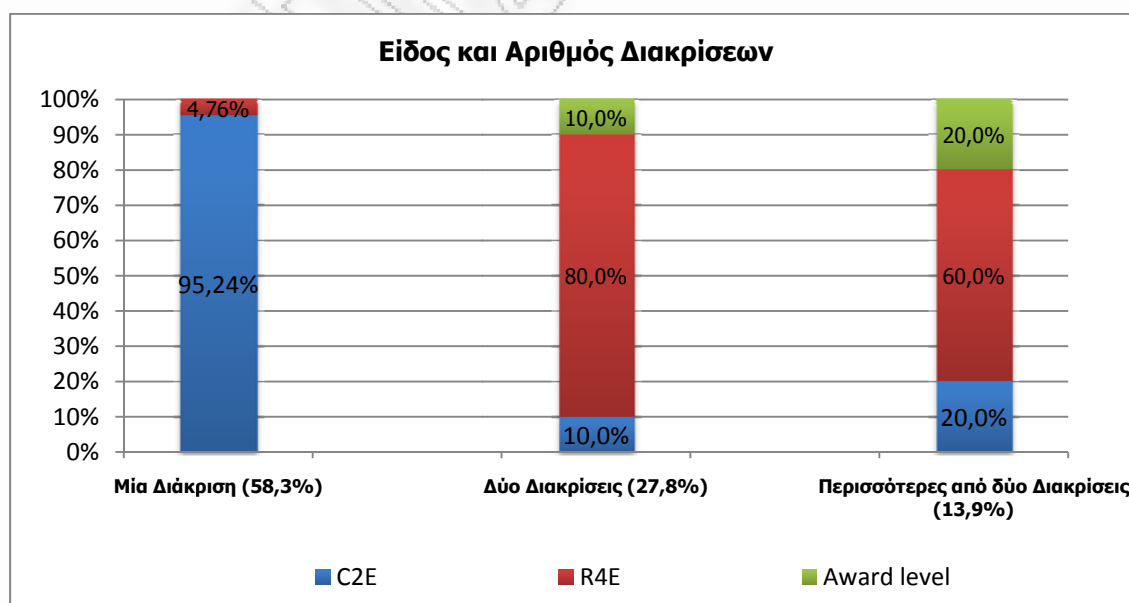
Από ότι φαίνεται από τον παραπάνω πίνακα (8.2), οι 32 από τις 36 επιχειρήσεις (88,9%) ξεκίνησαν από το πρώτο επίπεδο της 'Δέσμευσης στην Αριστεία'. Ενώ μόνο μία έχει φτάσει μέχρι και το επίπεδο του Βραβείου. Χωρίζοντας το επίπεδο της 'Αναγνώρισης για Αριστεία' ανάλογα με τη βαθμολογία που επέτυχαν οι επιχειρήσεις σε 3, 4 ή 5 αστέρια, το συνολικό ποσοστό των επιχειρήσεων που έχει τουλάχιστον μία διάκριση στο επίπεδο αυτό είναι 38,8%.

Οι επιχειρήσεις που έχουν μόνο μία διάκριση είναι το 58,3%. Οι επιχειρήσεις που συνέχισαν την ενασχόλησή τους με το EMEA και προχώρησαν σε δεύτερη διάκριση φτάνει στο 27,8%, ενώ οι επιχειρήσεις που έχουν 3 ή περισσότερες διακρίσεις είναι μόλις 13,9%. Μελετώντας, τώρα, το έτος που οι επιχειρήσεις διακρίθηκαν, παρατηρείται ότι ένα ποσοστό της τάξης του 50% απέκτησε τη πρώτη διάκριση της 'Δέσμευσης στην Αριστεία' μετά το 2007. Οι επιχειρήσεις που έχουν διάκριση στο δεύτερο επίπεδο της 'Αναγνώρισης για Αριστεία', ξεκινούν από το 2002, με μεγαλύτερη έμφαση μετά το 2005, όπου εμφανίζονται οι περισσότερες διακρίσεις.

Όπως έχει ήδη ειπωθεί, το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων έχουν μία διάκριση και μάλιστα στο πρώτο επίπεδο. Υπάρχουν, όμως, και επιχειρήσεις που πέτυχαν από την αρχή μία διάκριση στο δεύτερο επίπεδο. Αντίστοιχα, οι επιχειρήσεις που έχουν δύο διακρίσεις στο μεγαλύτερο ποσοστό τους έχουν περάσει από τα δύο πρώτα επίπεδα Αριστείας. Υπάρχουν και επιχειρήσεις που έχουν δύο διακρίσεις στο πρώτο ή στο δεύτερο επίπεδο. Τέλος, οι επιχειρήσεις με περισσότερες από δύο διακρίσεις, συνήθως έχουν την εμπειρία και από διαφορετικά επίπεδα Αριστείας. Υπάρχει και ένα μικρό ποσοστό επιχειρήσεων (13,9%) που έχει παραπάνω από δύο διακρίσεις στο πρώτο και στο τρίτο επίπεδο Αριστείας. Τα παραπάνω αναλύονται στον ακόλουθο πίνακα (8.3) και απεικονίζονται στο διάγραμμα 8.15:

Πίνακας 8.3: Είδη Διακρίσεων

	Συνολικά	C2E	R4E	Επίπεδο Βραβείου
1 Διάκριση	58,30%	95,24%	4,76%	0%
		C2E	C2E & R4E ή R4E & R4E	Επίπεδο Βραβείου
2 Διακρίσεις	27,80%	10,0%	80,0%	10,0%
		C2E	C2E & R4E	Επίπεδο Βραβείου
Περισσότερες από 2 Διακρίσεις	13,90%	20,0%	60,0%	20,0%



Διάγραμμα 8.15: Αριθμός και Είδη Διακρίσεων

Ολοκληρώνοντας την περιγραφική στατιστική των χαρακτηριστικών των επιχειρήσεων, η ανάλυση συνεχίζει με τις απαντήσεις στο Β' μέρος του ερωτηματολογίου που αφορούν στο υπο-Κριτήριο 1α1: «*οι ηγέτες αναπτύσσουν την Αποστολή, το Όραμα και τις συνιστώσες Κουλτούρας*» και στο 8β3 σχετικά με τις *αναγνωρίσεις ή / και τις βραβεύσεις που αναφέρονται στις πρακτικές ΕΚΕ*.

Αποτελέσματα για το υπο-Κριτήριο 1α1: «οι ηγέτες αναπτύσσουν την Αποστολή, το Όραμα και τις Συνιστώσες Κουλτούρας»

Κάθε μία από τις ερωτήσεις που αφορούν στο πρώτο προς εξέταση υπο-Κριτήριο του ΕΜΕΑ αναφέρεται και στις τρεις διαστάσεις που μελετώνται σε αυτό, δηλαδή, την Αποστολή, το Όραμα και την Κουλτούρα της επιχείρησης.

Έτσι, συνοψίζοντας τα βασικότερα αποτελέσματα της ανάλυσης για κάθε συνιστώσα της κάρτας του RADAR, παρατηρείται ότι:

Ανάπτυξη 'Προσεγγίσεων'

✓ Για την Αποστολή

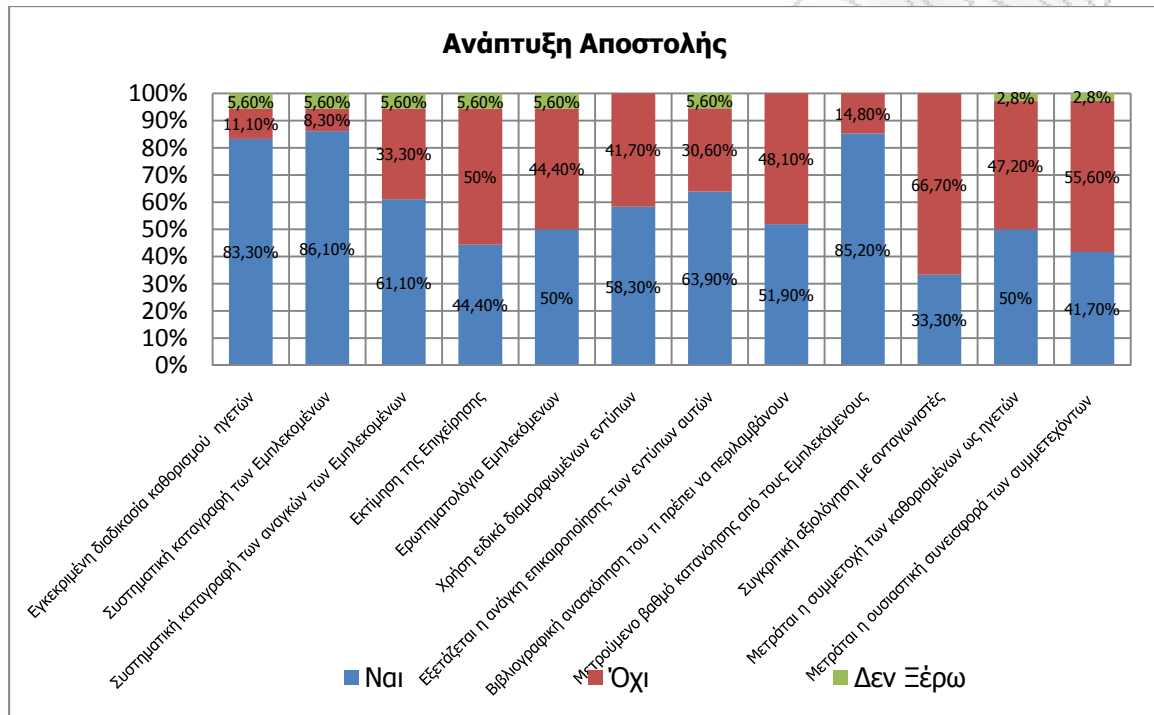
Στο 83,3% των επιχειρήσεων υπάρχει εγκεκριμένη διαδικασία καθορισμού ηγετών (εμπλεκόμενων στελεχών) της επιχείρησης για την ανάπτυξη της Αποστολής. Πριν δε την αρχική διατύπωση ή αναδιατύπωση της Αποστολής της επιχείρησης υπάρχει συστηματική καταγραφή των εμπλεκόμενων στο 86,1% των επιχειρήσεων και συστηματική καταγραφή των αναγκών των εμπλεκόμενων στο 61,1% των επιχειρήσεων. Αυτό επιτυγχάνεται από εκτίμηση της επιχείρησης στο 44,4%, ενώ από ερωτηματολόγια που συμπλήρωσαν οι εμπλεκόμενοι στο 50% των επιχειρήσεων. Κατά ένα ποσοστό ύψους 58,3% οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ειδικά διαμορφωμένα (και εγκεκριμένα) έντυπα / φόρμες για τη διατύπωση της Αποστολής. Παράλληλα, στο 63,9% των επιχειρήσεων εξετάζεται η ανάγκη επικαιροποίησης των εντύπων αυτών, κάθε φορά που διαπιστώνεται η ανάγκη αναδιατύπωσης της Αποστολής.

Οι πηγές που καθοδηγούν την επικαιροποίηση αυτή της Αποστολής σχετίζονται με:

- βιβλιογραφική ανασκόπηση του τι πρέπει να περιλαμβάνουν στο 51,9%,

- το μετρούμενο βαθμό κατανόησης από τους εμπλεκόμενους στο 85,2% και
- τη συγκριτική αξιολόγηση με ανταγωνιστές στο 33,3% των επιχειρήσεων.

Επιπλέον, το 50% των επιχειρήσεων μετράει τη συμμετοχή των καθορισμένων ως ηγετών στη διαμόρφωση της Αποστολής, ενώ το 86,1% των επιχειρήσεων μετρά και την ουσιαστική συνεισφορά των συμμετεχόντων δια των προτάσεών τους.



Διάγραμμα 8.16: Διαδικασία Ανάπτυξης Αποστολής

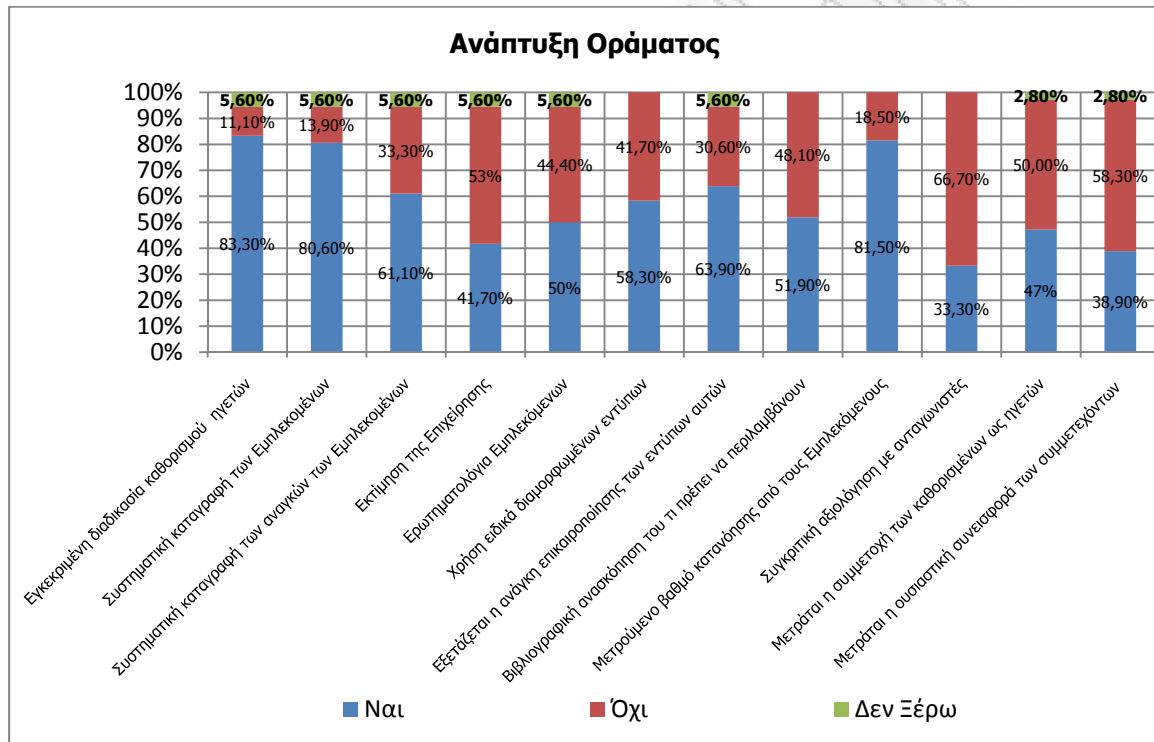
✓ Για το Όραμα

Στο 83,3% των επιχειρήσεων υπάρχει εγκεκριμένη διαδικασία καθορισμού ηγετών (εμπλεκόμενων στελεχών) της επιχείρησης και για την ανάπτυξη του Οράματος. Πριν την αρχική διατύπωση ή αναδιατύπωση του Οράματος της επιχείρησης υπάρχει συστηματική καταγραφή των εμπλεκόμενων στο 80,61% των επιχειρήσεων, και των αναγκών τους στο 61,1%. Αυτό προκύπτει από εκτίμηση της επιχείρησης για το 41,7%, ενώ από ερωτηματολόγια που συμπλήρωσαν οι εμπλεκόμενοι για το 50% των επιχειρήσεων. Επιπροσθέτως, το 58,3% των επιχειρήσεων χρησιμοποιούν ειδικά διαμορφωμένα (και εγκεκριμένα) έντυπα / φόρμες για τη διατύπωση του Οράματος.

Το 63,9% των επιχειρήσεων εξετάζει την ανάγκη επικαιροποίησης των εντύπων αυτών και οι πηγές που καθοδηγούν την επικαιροποίηση του Οράματος σχετίζονται με:

- βιβλιογραφική ανασκόπηση του τι πρέπει να περιλαμβάνουν στο 51,9%,
- το μετρούμενο βαθμό κατανόησης από τους εμπλεκόμενους στο 81,5% και
- τη συγκριτική αξιολόγηση με ανταγωνιστές στο 33,3% των επιχειρήσεων.

Επιπλέον, το 47,2% των επιχειρήσεων μετρά τη συμμετοχή των καθορισμένων ως ηγετών στη διαμόρφωση του Οράματος και στο 38,9% των επιχειρήσεων μετρά την ουσιαστική συνεισφορά των συμμετεχόντων δια των προτάσεων, που ενσωματώνονται στην τελική διατύπωση του Οράματος.



Διάγραμμα 8.17: Διαδικασία Ανάπτυξης Οράματος

- ✓ Για τις συνιστώσες που διαμορφώνουν την Κουλτούρα

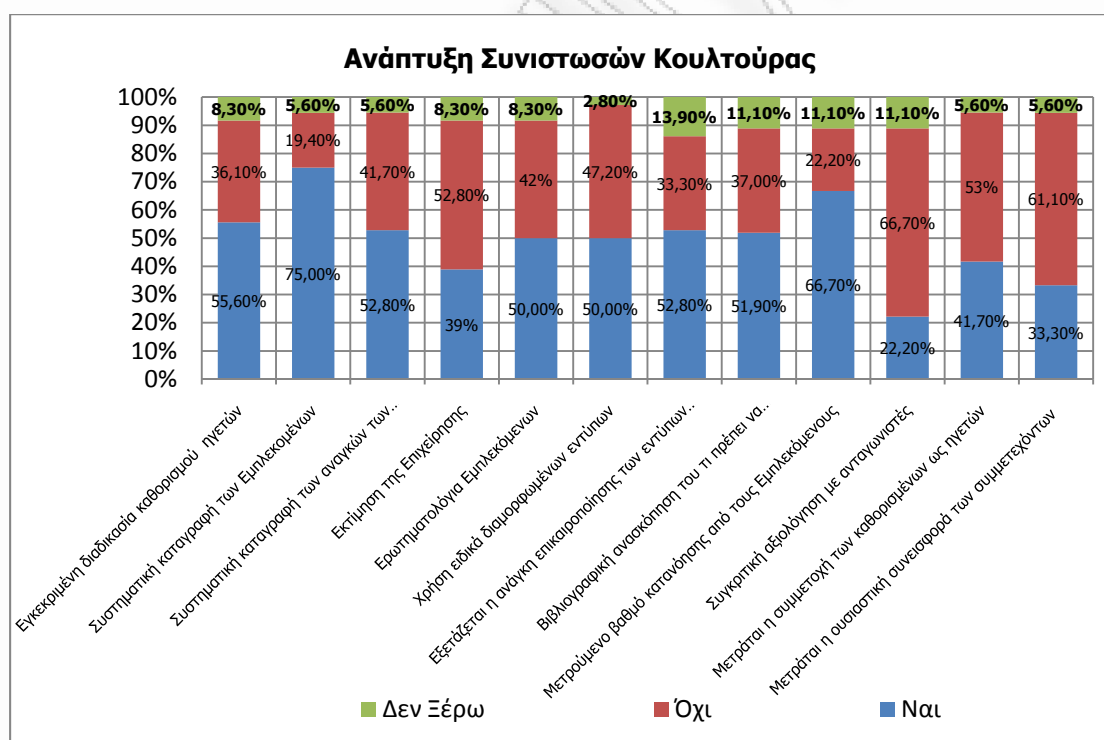
Στο 55,6% των επιχειρήσεων υπάρχει εγκεκριμένη διαδικασία καθορισμού ηγετών για την ανάπτυξη των συνιστωσών της Κουλτούρας. Επίσης, πριν την αρχική διατύπωση ή αναδιατύπωση των συνιστωσών της Κουλτούρας της επιχείρησης υπάρχει συστηματική καταγραφή των εμπλεκόμενων στο 75% των επιχειρήσεων, και των αναγκών τους στο 52,8% των επιχειρήσεων. Αυτό προκύπτει από εκτίμηση της επιχείρησης στο 38,9% και από ερωτηματολόγια που συμπλήρωσαν οι εμπλεκόμενοι στο 50% των επιχειρήσεων. Περίπου οι μισές επιχειρήσεις του δείγματος (50%) χρησιμοποιούν ειδικά διαμορφωμένα (και εγκεκριμένα) έντυπα / φόρμες για τη διατύπωση των συνιστωσών της Κουλτούρας. Και το 52,8% των επιχειρήσεων

εξετάζει την ανάγκη επικαιροποίησης των εντύπων αυτών.

Οι πηγές που καθοδηγούν την επικαιροποίηση αυτή των συνιστωσών της Κουλτούρας σχετίζονται με:

- βιβλιογραφική ανασκόπηση του τι πρέπει να περιλαμβάνουν στο 51,9%,
- το μετρούμενο βαθμό κατανόησης από τους εμπλεκόμενους στο 66,7% των επιχειρήσεων και
- τη συγκριτική αξιολόγηση με ανταγωνιστές στο 22,2% των επιχειρήσεων.

Το 41,7% των επιχειρήσεων μετρά τη συμμετοχή των καθορισμένων ως ηγετών στη διαμόρφωση των συνιστωσών της Κουλτούρας και στο 33,3% των επιχειρήσεων μετρά και την ουσιαστική συνεισφορά των συμμετεχόντων δια των προτάσεων, που ενσωματώνονται στην τελική διατύπωση των συνιστωσών της Κουλτούρας.



Διάγραμμα 8.18: Διαδικασία Ανάπτυξης Συνιστωσών Κουλτούρας

Συνοψίζοντας όλα τα παραπάνω και για τις τρεις διαστάσεις του υπο-Κριτηρίου, προκύπτει ο πίνακας:

Πίνακας 8.4: Σύνοψη Αποτελεσμάτων για την 'Προσέγγιση' στην απαίτηση 1α1 του ΕΜΕΑ

	Αποστολή	Όραμα	Συνιστώσες Κουλτούρας
Εγκεκριμένη Διαδικασία Καθορισμού Ηγετών	83,3%	83,3%	55,6%
Συστηματική καταγραφή των εμπλεκόμενων και των αναγκών τους	86,1% / 61,1%	80,61% / 61,1%	75% / 52,8%
Από εκτίμηση επιχείρησης / από ερωτηματολόγιο	44,4% / 50%	50% / 41,7%	38,9% / 50%
Ειδικά έντυπα	58,3%	58,3%	50,0%
Εξέταση ανάγκης Επικαιροποίησης	63,9%	63,9%	52,8%
Τρόποι Επικαιροποίησης			
Βιβλιογραφική Ανασκόπηση	51,9%	51,9%	51,9%
Μετρούμενο βαθμό κατανόησης	85,2%	81,5%	66,7%
Συγκριτική αξιολόγηση με ανταγωνιστές	33,3%	33,3%	22,2%

- ο Επίπεδο Προέλευσης Ηγετών

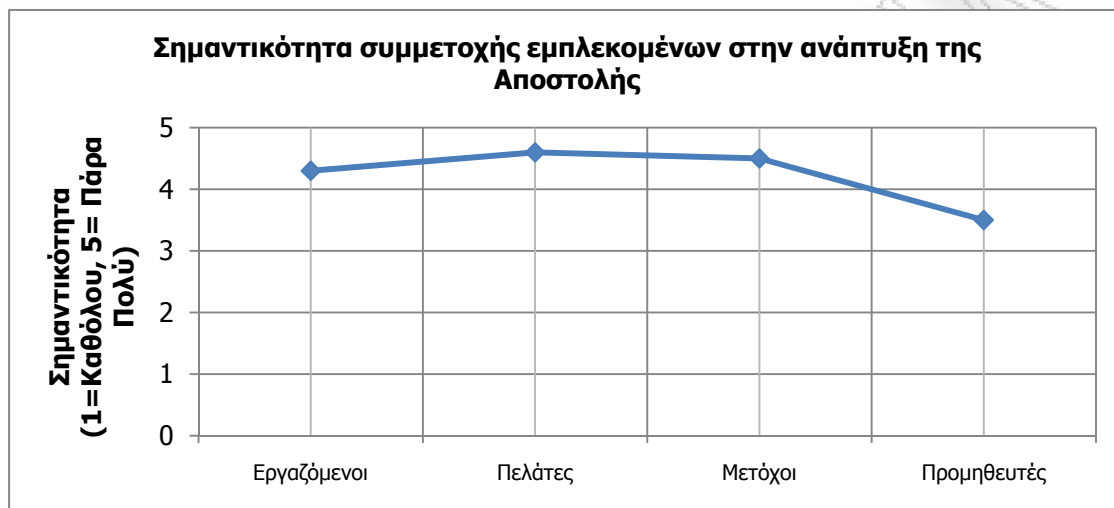
Για το επίπεδο προέλευσης των ηγετών τα αποτελέσματα δεν δίνουν ξεκάθαρη απάντηση, καθώς η τυπική απόκλιση είναι αρκετά μεγάλη: το 41,3% ($\pm 37,2\%$) των καθορισμένων ως ηγέτες προέρχονται από την ανώτατη διοίκηση, το 31% ($\pm 29,9\%$) από την μεσαίου επιπέδου διοίκηση και το 25,0% ($\pm 36,2$) από το υπόλοιπο ανθρώπινο δυναμικό.

- ο Σχόλια και Παρατηρήσεις από Εμπλεκόμενους

- ✓ Για την Αποστολή

Για την ανάπτυξη της δήλωσης της Αποστολής θεωρείται σημαντική η λήψη σχόλιων ή / και παρατηρήσεων από τους εμπλεκόμενους της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, το 52,8% των επιχειρήσεων, που έλαβαν μέρος στην μελέτη, θεωρούν ότι είναι πάρα πολύ σημαντικά τα σχόλια των εργαζομένων για την ανάπτυξη ή αναδιατύπωση της Αποστολής. Το 66,7% και το 69,4% των επιχειρήσεων θεωρούν ότι είναι πάρα πολύ

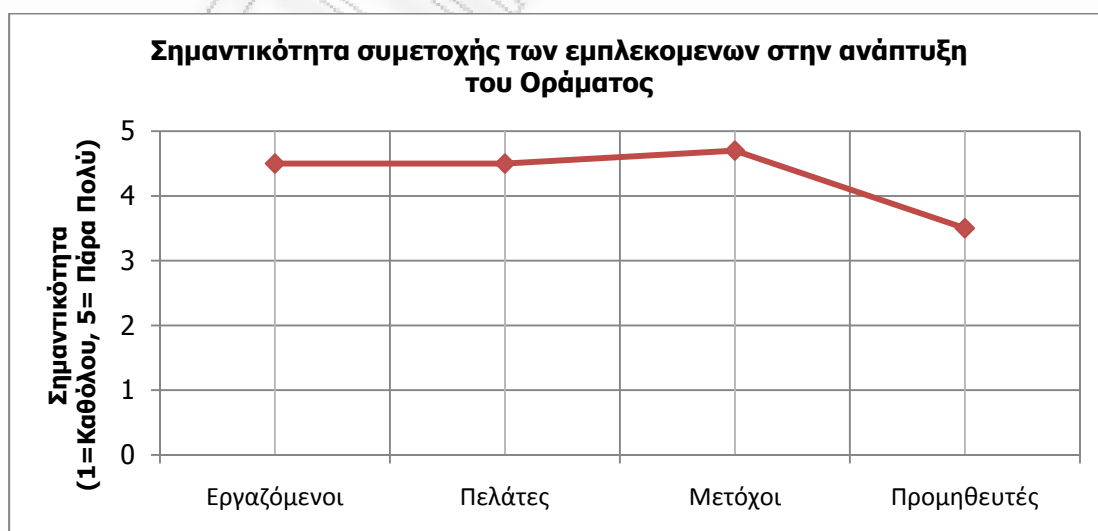
σημαντικά τα σχόλια των πελατών και των μετόχων αντίστοιχα ενώ η πλειοψηφία των επιχειρήσεων (37,1%) θεωρούν ότι είναι πολύ σημαντικά και τα σχόλια των προμηθευτών για την ανάπτυξη ή αναδιατύπωση της Αποστολής.



Διάγραμμα 8.19: Σημαντικότητα Συμμετοχής Εμπλεκομένων στην ανάπτυξη της Αποστολής

✓ Για το Όραμα

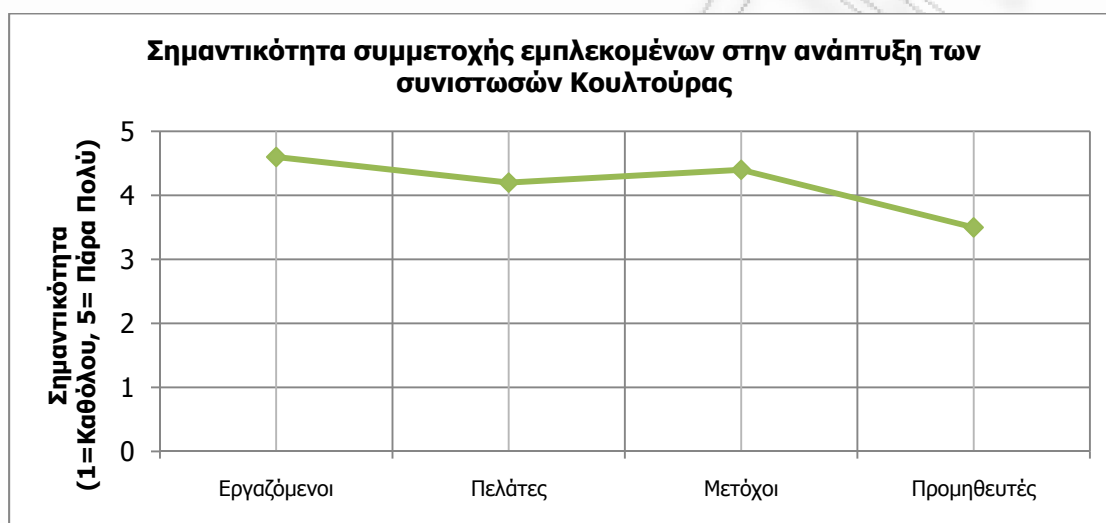
Αντίστοιχα, για το Όραμα, το 75% των επιχειρήσεων θεωρούν ότι είναι πάρα πολύ σημαντικά τα σχόλια των εργαζομένων για την ανάπτυξη ή αναδιατύπωση του Οράματος. Το 61,1% και το 80,6% των επιχειρήσεων θεωρούν ότι είναι πάρα πολύ σημαντικά τα σχόλια των πελατών και των μετόχων αντίστοιχα ενώ το 31,4% θεωρεί ότι είναι πολύ σημαντικά τα σχόλια των προμηθευτών για την ανάπτυξη ή αναδιατύπωση του Οράματος.



Διάγραμμα 8.20: Σημαντικότητα Συμμετοχής Εμπλεκομένων στην ανάπτυξη του Οράματος

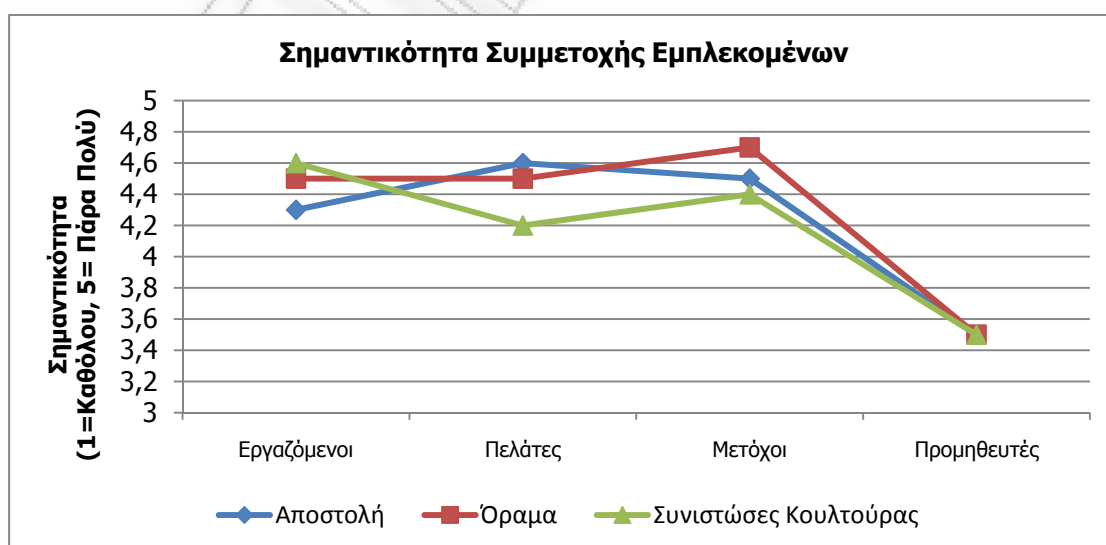
✓ Για τις συνιστώσες που διαμορφώνουν την Κουλτούρα

Τέλος, για τις συνιστώσες που διαμορφώνουν την οργανωσιακή Κουλτούρα, το 77,1% των επιχειρήσεων θεωρούν ότι είναι πάρα πολύ σημαντικά τα σχόλια των εργαζομένων για την ανάπτυξη ή αναδιατύπωση των συνιστωσών της Κουλτούρας. Το 54,3% και το 60,0% των επιχειρήσεων θεωρούν ότι είναι πάρα πολύ σημαντικά τα σχόλια των πελατών και των μετόχων αντίστοιχα, ενώ το 41,2% θεωρεί πολύ σημαντικά τα σχόλια των προμηθευτών για την ανάπτυξη ή αναδιατύπωση των συνιστωσών της Κουλτούρας.



Διάγραμμα 8.21: Σημαντικότητα Συμμετοχής Εμπλεκομένων στην ανάπτυξη των συνιστωσών που διαμορφώνουν την Κουλτούρα

Και βλέποντας το συνολικά και συγκριτικά και για τις τρεις διαστάσεις, προκύπτει το διάγραμμα 8.22:

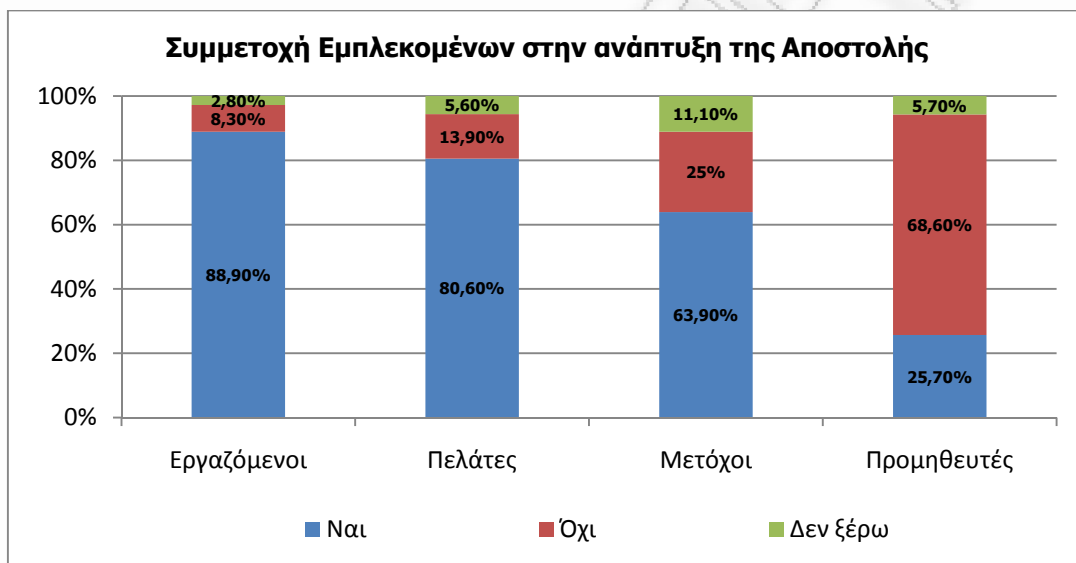


Διάγραμμα 8.22: Σημαντικότητα Συμμετοχής Εμπλεκομένων

ο Ερωτηματολόγια Εμπλεκομένων

✓ Για την Αποστολή

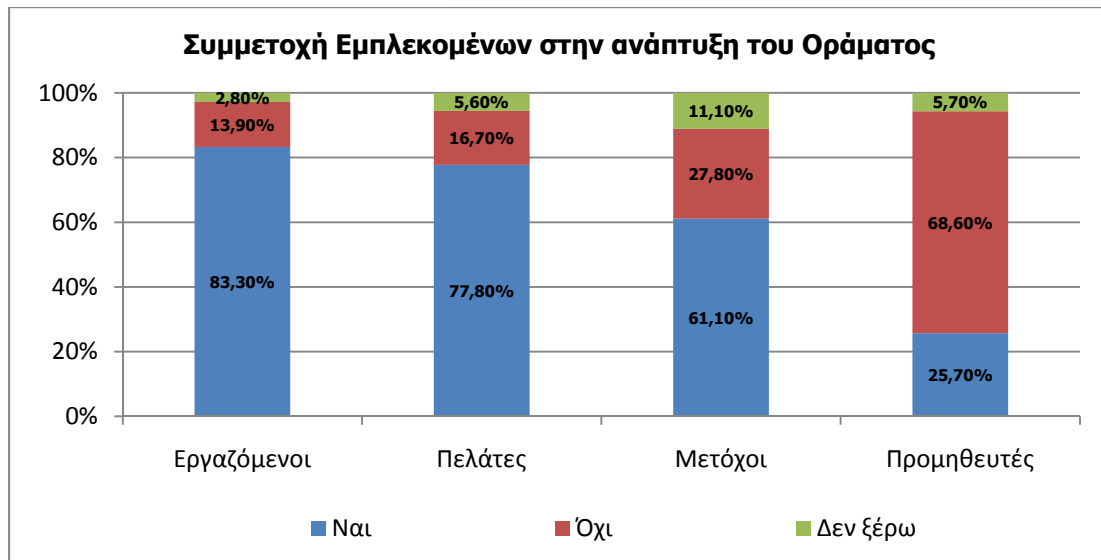
Η ανάπτυξη ή αναδιατύπωση της Αποστολής της επιχείρησης διαμορφώνεται τελικά στις επιχειρήσεις του δείγματος και από απόψεις / προτάσεις, που συγκεντρώνονται από σχόλια / ερωτηματολόγια των εργαζομένων στο 88,9% των επιχειρήσεων, των πελατών στο 80,6% και των μετόχων στο 63,9%. Αντίθετα, μόνο το 25,7% των επιχειρήσεων λαμβάνει υπόψη του τα σχόλια των προμηθευτών στην ανάπτυξη ή αναδιατύπωση της Αποστολής της επιχείρησης.



Διάγραμμα 8.23: Συμμετοχή Εμπλεκομένων στην ανάπτυξη της Αποστολής

✓ Για το Όραμα

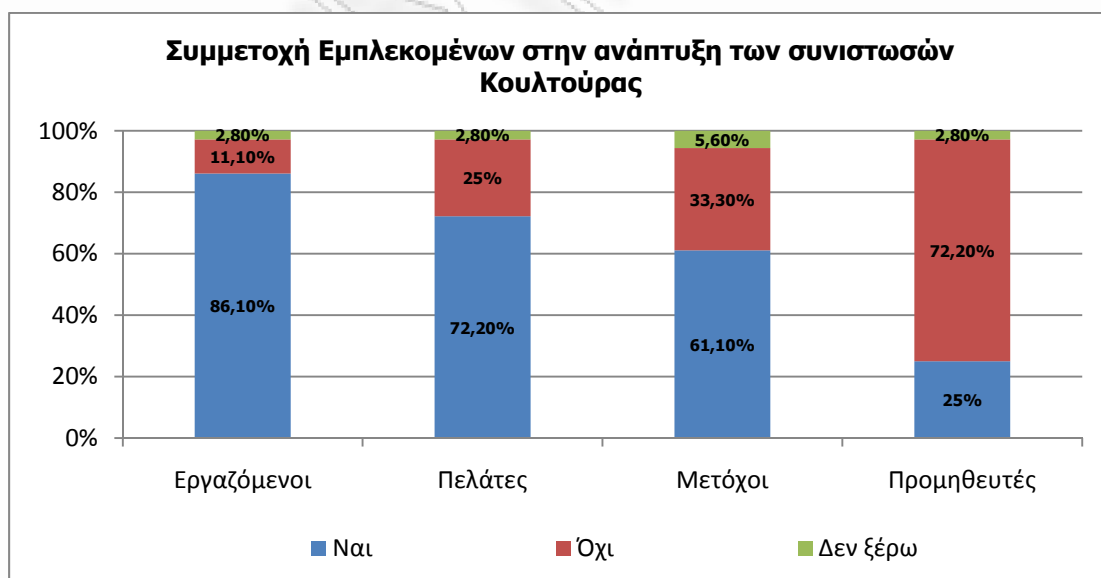
Η ανάπτυξη ή αναδιατύπωση του Οράματος των επιχειρήσεων του δείγματος διαμορφώνεται και από απόψεις / προτάσεις, που συγκεντρώνονται από σχόλια / ερωτηματολόγια των εργαζομένων στο 83,3% των επιχειρήσεων, των πελατών στο 77,8% και των μετόχων στο 61,1%. Αντίθετα, μόνο το 25,7% των επιχειρήσεων λαμβάνει υπόψη του τα σχόλια των προμηθευτών στην ανάπτυξη ή αναδιατύπωση του Οράματος της επιχείρησης.



Διάγραμμα 8.24: Συμμετοχή Εμπλεκομένων στην ανάπτυξη του Οράματος

✓ Για τις συλλογές που διαμορφώνουν την Κουλτούρα

Η ανάπτυξη ή αναδιατύπωση των συλλογών της Κουλτούρας των επιχειρήσεων αυτών διαμορφώνεται και από απόψεις / προτάσεις, που συγκεντρώνονται από σχόλια / ερωτηματολόγια των εργαζομένων στο 86,1% των επιχειρήσεων, των πελατών στο 72,2% και των μετόχων στο 61,1%. Αντίθετα, μόνο το 25,0% των επιχειρήσεων λαμβάνει υπόψη του τα σχόλια των προμηθευτών στην ανάπτυξη ή αναδιατύπωση των συλλογών της Κουλτούρας της επιχείρησης.



Διάγραμμα 8.25: Συμμετοχή Εμπλεκομένων στην ανάπτυξη των συλλογών που διαμορφώνουν την Κουλτούρα

Συγκρίνοντας το βαθμό σημαντικότητας και την πραγματική εφαρμογή των

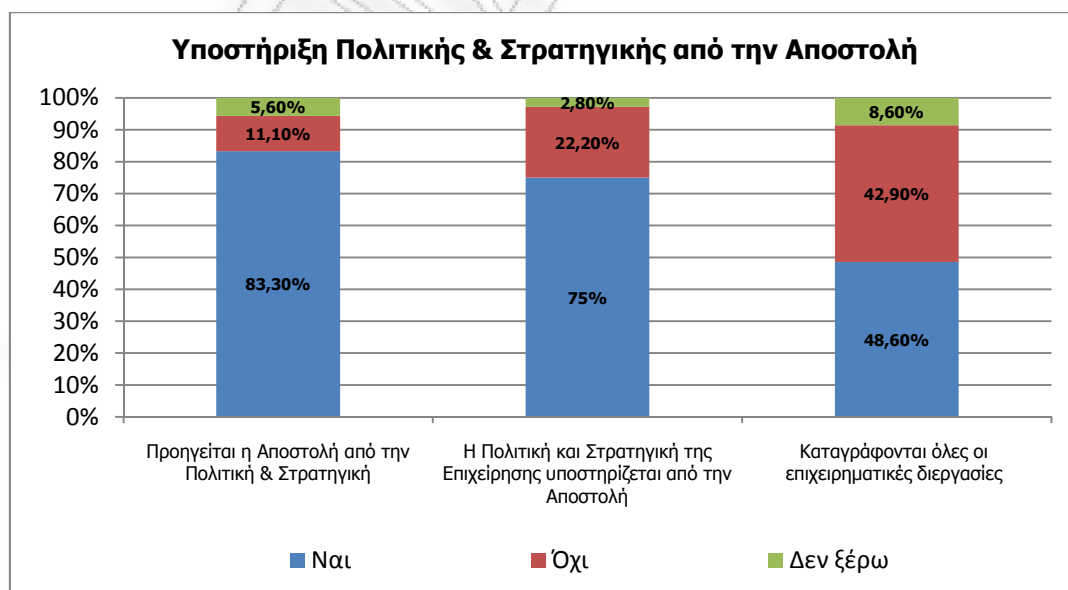
παραπάνω παρατηρείται ότι οι επιχειρήσεις σε μεγάλο ποσοστό λαμβάνουν υπόψη τους την άποψη των εμπλεκομένων για την ανάπτυξη της Αποστολής, του Οράματος και των συνιστωσών που διαμορφώνουν την Κουλτούρα, ξεκινώντας με τη γνώμη των εργαζομένων, στη συνέχεια των πελατών, μετά των μετόχων και τέλος των προμηθευτών. Υπήρχαν επιχειρήσεις από το δείγμα που δήλωσαν ότι λαμβάνουν τη γνώμη και των επαγγελματικών φορέων και εξωτερικών συνεργατών, με αντίστοιχα μικρότερο ποσοστό (2,8%).

- ο Ευθυγράμμιση με την Πολιτική και Στρατηγική της επιχείρησης

Μια ακόμα απαίτηση της κάρτας του RADAR σχετικά με την προσέγγιση στο υποκρίτήριο των «Ενδυναμωτών» 1α1 είναι και η ευθυγράμμιση με την Πολιτική και Στρατηγική της επιχείρησης.

- ✓ Για την Αποστολή

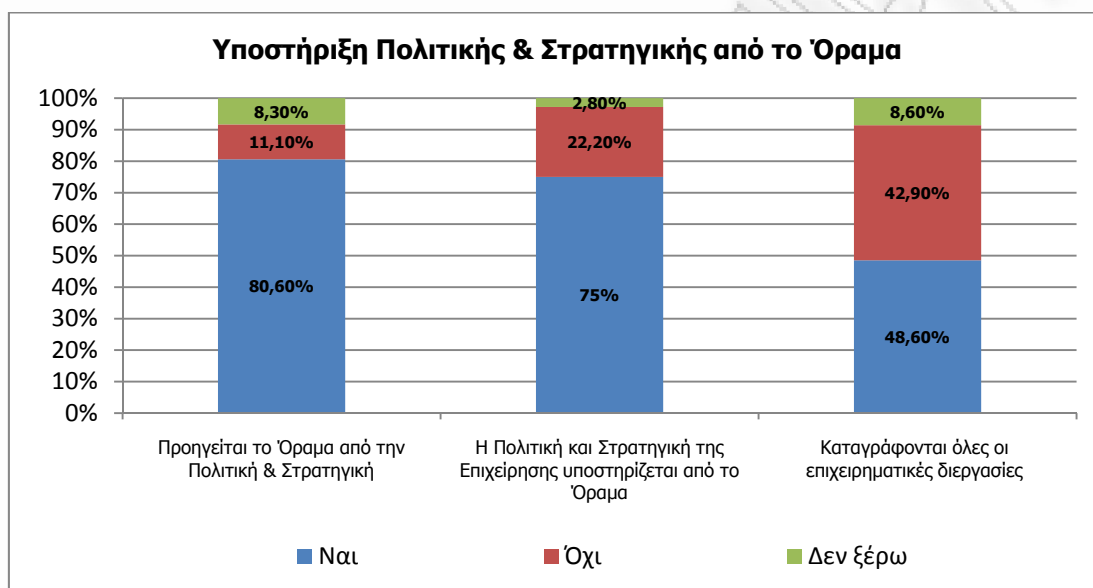
Το 83,3% των επιχειρήσεων, που έλαβαν μέρος στην μελέτη, δήλωσε ότι η ανάπτυξη ή αναδιατύπωση της Αποστολής προηγείται της τελικής διατύπωσης της Πολιτικής και Στρατηγικής της επιχείρησης, ενώ στο 75,0% των επιχειρήσεων η Πολιτική και Στρατηγική της επιχείρησης υποστηρίζεται από την Αποστολή. Τέλος, το 48,6% των επιχειρήσεων δηλώνει ότι καταγράφει όλες τις επιχειρηματικές διεργασίες ή προσεγγίσεις που συνδέονται με την ανάπτυξη ή αναδιατύπωση της Αποστολής.



Διάγραμμα 8.26: Σχέση της Αποστολής με την Πολιτική & Στρατηγική

✓ Για το Όραμα

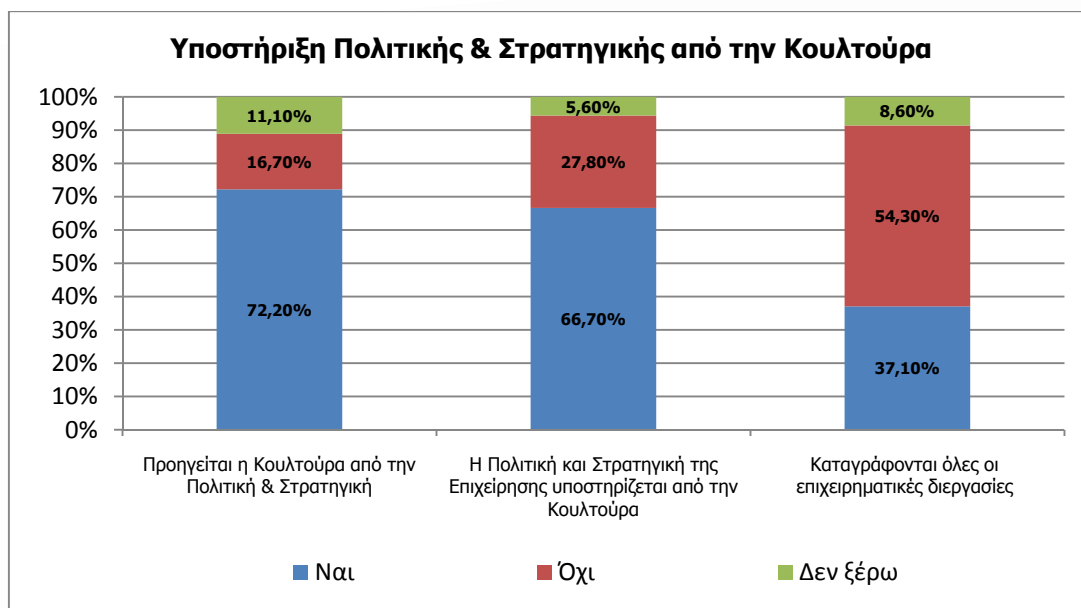
Αντίστοιχα, για το Όραμα το 80,6% των επιχειρήσεων δήλωσε ότι η ανάπτυξη ή αναδιατύπωση του Οράματος προηγείται της τελικής διατύπωσης της Πολιτικής και Στρατηγικής της επιχείρησης και μάλιστα στο 75,0% των επιχειρήσεων η Πολιτική και Στρατηγική της επιχείρησης υποστηρίζεται από το Όραμα. Τέλος, λιγότερες από τις μισές επιχειρήσεις (48,6%) καταγράφουν όλες τις επιχειρηματικές διεργασίες ή προσεγγίσεις που συνδέονται με την ανάπτυξη ή αναδιατύπωση του Οράματος.



Διάγραμμα 8.27: Σχέση του Οράματος με την Πολιτική & Στρατηγική

✓ Για τις συνιστώσες που διαμορφώνουν την Κουλτούρα

Το 72,2% των επιχειρήσεων δηλώνει ότι η ανάπτυξη ή αναδιατύπωση των συνιστωσών της Κουλτούρας προηγείται της τελικής διατύπωσης της Πολιτικής και Στρατηγικής της επιχείρησης, και επιπλέον στο 66,7% των επιχειρήσεων η Πολιτική και Στρατηγική της επιχείρησης υποστηρίζεται από τις συνιστώσες της Κουλτούρας. Τέλος, περισσότερες από τις μισές δηλώνουν ότι (54,3%) δεν καταγράφουν όλες τις επιχειρηματικές διεργασίες ή προσεγγίσεις που συνδέονται με την ανάπτυξη ή αναδιατύπωση των συνιστωσών της Κουλτούρας.



Διάγραμμα 8.28: Σχέση των συνιστωσών Κουλτούρας με την Πολιτική & Στρατηγική

Όλα τα παραπάνω συνοψίζονται στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας 8.5: Σύνοψη για τη σχέση Πολιτικής & Στρατηγικής με τις τρεις διαστάσεις της υπο-απαιτήσης 1α1 του ΕΜΕΑ

Σχέση με την Πολιτική και Στρατηγική της Επιχείρησης			
	Αποστολή	Όραμα	Συνιστώσες Κουλτούρας
Προηγείται της τελικής διατύπωσης της Πολιτικής και Στρατηγικής	83,3%	80,6%	72,2%
Υποστηρίζει την Πολιτική και Στρατηγική	75,0%	75,0%	66,7%
Καταγράφονται όλες οι επιχειρηματικές διεργασίες ή προσεγγίσεις που συνδέονται	48,6%	48,6%	54,3% ⁶⁴

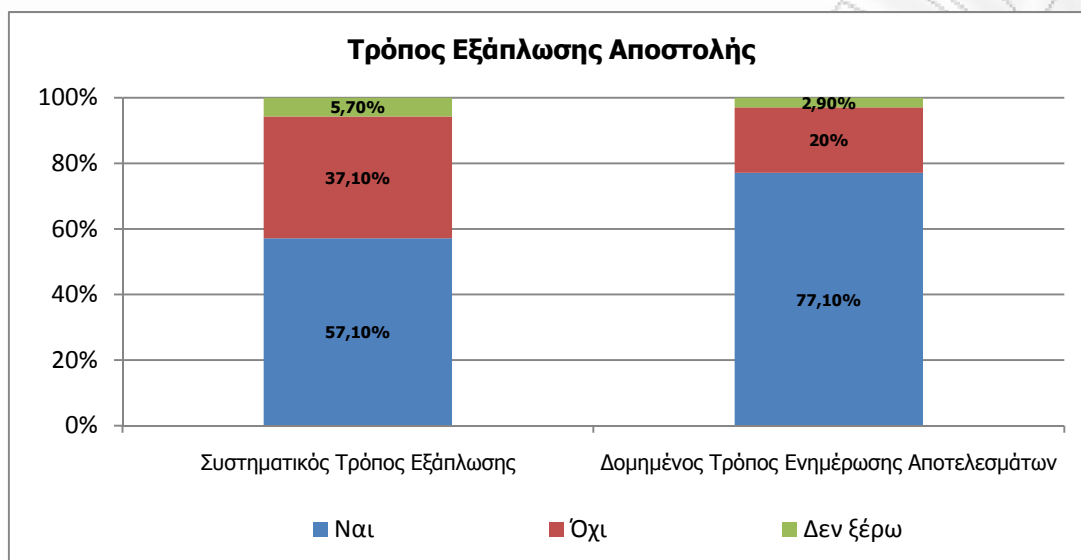
Έφαρμογή Έπιλεγμένης Έπροσέγγισης

- ✓ Για την Αποστολή

Το ερωτηματολόγιο ακολουθώντας τη λογική του RADAR αναφέρεται στη συνέχεια σε ερωτήσεις σχετικά με την Έφαρμογή της επιλεγμένης Έπροσέγγισης. Πιο

⁶⁴ Το ποσοστό αυτό είναι επιλεγμένο με κόκκινο χρώμα για να υποδηλώσει το ποσοστό των επιχειρήσεων που δεν καταγράφουν όλες οι επιχειρηματικές διεργασίες ή προσεγγίσεις που συνδέονται με την ανάπτυξη ή αναδιτύπωση των συνιστωσών της Κουλτούρας

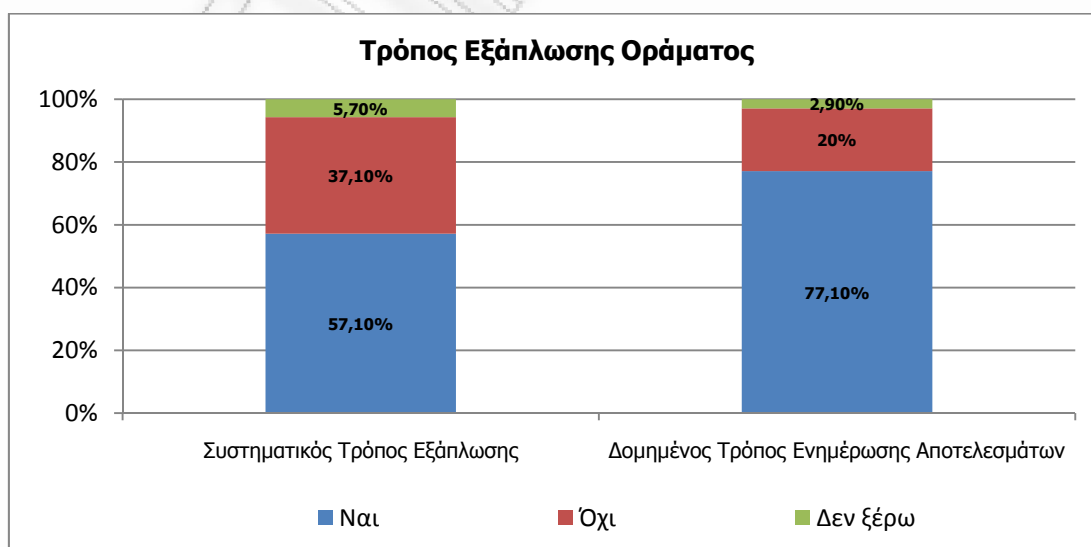
συγκεκριμένα, το 57,1% των επιχειρήσεων δηλώνει ότι εφαρμόζει με συστηματικό τρόπο τη διαδικασία ανάπτυξης ή αναδιατύπωσης της Αποστολής, ενώ ταυτόχρονα στο 77,1% των επιχειρήσεων υπάρχει δομημένος τρόπος ενημέρωσης των αποτελεσμάτων της διαδικασίας αυτής.



Διάγραμμα 8.29: Τρόπος Εφαρμογής Προσέγγισης για την Αποστολή

✓ Για το Όραμα

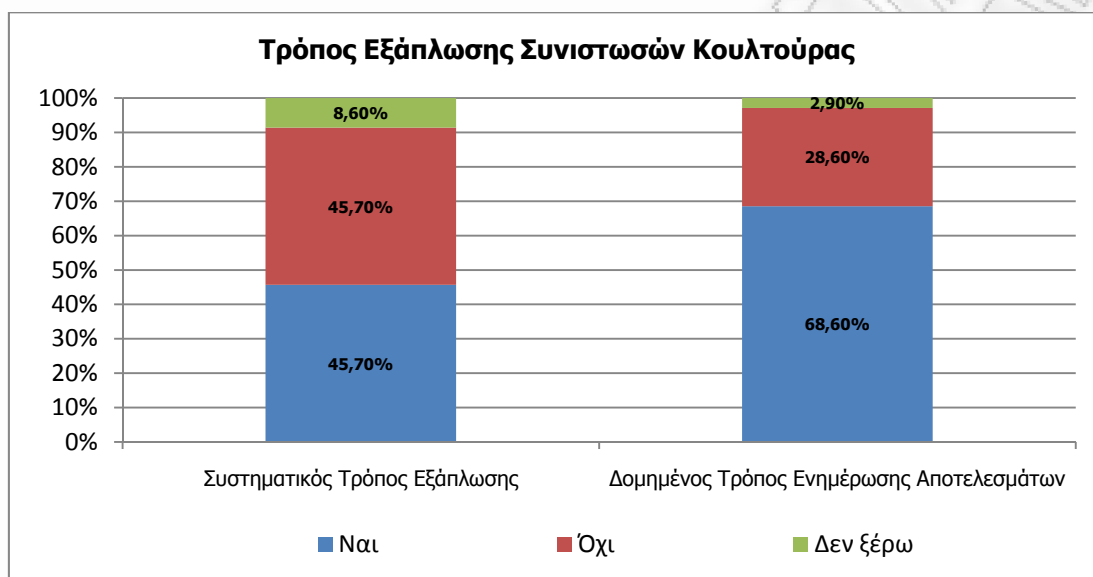
Στην περίπτωση του Οράματος, το 57,1% δηλώνει ότι η ανάπτυξη ή αναδιατύπωση του Οράματος εφαρμόζεται με συστηματικό τρόπο και υπάρχει δομημένος τρόπος ενημέρωσης των αποτελεσμάτων της διαδικασίας αυτής στο 77,1% των επιχειρήσεων.



Διάγραμμα 8.30: Τρόπος Εφαρμογής Προσέγγισης για το Όραμα

✓ Για τις συνιστώσες που διαμορφώνουν την Κουλτούρα

Τέλος, για την Κουλτούρα, μόλις το 45,7% των επιχειρήσεων δηλώνει ότι η ανάπτυξη ή αναδιτύπωση των συνιστωσών της Κουλτούρας εφαρμόζεται με συστηματικό τρόπο, ενώ υπάρχει δομημένος τρόπος ενημέρωσης των αποτελεσμάτων της διαδικασίας ανάπτυξης ή αναδιτύπωσης των συνιστωσών της Κουλτούρας στο 68,6% των επιχειρήσεων.



Διάγραμμα 8.31: Τρόπος Εφαρμογής Προσέγγισης για τις Συνιστώσες Κουλτούρας

Τα συμπεράσματα των παραπάνω συνοψίζονται στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας 8.6: Σύνοψη του τρόπου 'Εφαρμογής' της 'Προσέγγισης' στην υπο-απαιτηση 1α1 του EMEA για τις τρεις διαστάσεις

Τρόπος Εφαρμογής			
	Αποστολή	Όραμα	Συνιστώσες Κουλτούρας
Συστηματικός τρόπος εφαρμογής	57,1%	57,1%	45,7%
Δομημένος τρόπος εφαρμογής	77,1%	77,1%	68,6%

Παρατηρείται, επομένως, ότι οι ηγέτες έχουν ταυτίσει τη διαδικασία ανάπτυξης της Αποστολής και του Οράματος της επιχείρησης, ενώ δεν έχουν ξεκάθαρη λογική για την ανάπτυξη των συνιστωσών που διαμορφώνουν την Κουλτούρα. Κάτι τέτοιο μπορεί να εξηγηθεί, ίσως, με την προσθήκη της διάστασης αυτής, των συνιστωσών της Κουλτούρας, στο υπο-Κριτήριο 1α1 στην έκδοση του EMEA το 2003. Η

προηγούμενη έκδοση του EMEA περιελάμβανε μόνο τις διαστάσεις της Αποστολής και του Οράματος στο εν λόγω υπο-Κριτήριο (EFQM Publications: EFQM Assessor Scorebook, 2003).

Στη συνέχεια της έρευνας, η ανάλυση αναφέρεται σε δύο ομάδες ερωτήσεων, αυτές που αξιολογούν το βαθμό σημαντικότητας επικοινωνίας των τελικών διατύπώσεων των τριών στοιχείων του Κριτηρίου στους εμπλεκόμενους και της πραγματοποίησης συγκεκριμένων μετρήσεων για την επικοινωνία από τις επιχειρήσεις του δείγματος.

- ο Επικοινωνία

Σημαντικότητα

- ✓ Για την Αποστολή

Το 100,0% των επιχειρήσεων, που έλαβαν μέρος στην μελέτη, θεωρούν ότι είναι πάρα πολύ⁶⁵ σημαντική η επικοινωνία της τελικής διατύπωσης της Αποστολής της επιχείρησης στους εργαζόμενους. Το 76,5% αυτών θεωρεί ότι είναι πάρα πολύ σημαντική η επικοινωνία της τελικής διατύπωσης της Αποστολής της επιχείρησης σε πελάτες και μετόχους. Μόλις το 45,5% θεωρεί ότι είναι πολύ σημαντική η επικοινωνία της τελικής διατύπωσης της Αποστολής της επιχείρησης στους προμηθευτές.

- ✓ Για το Όραμα

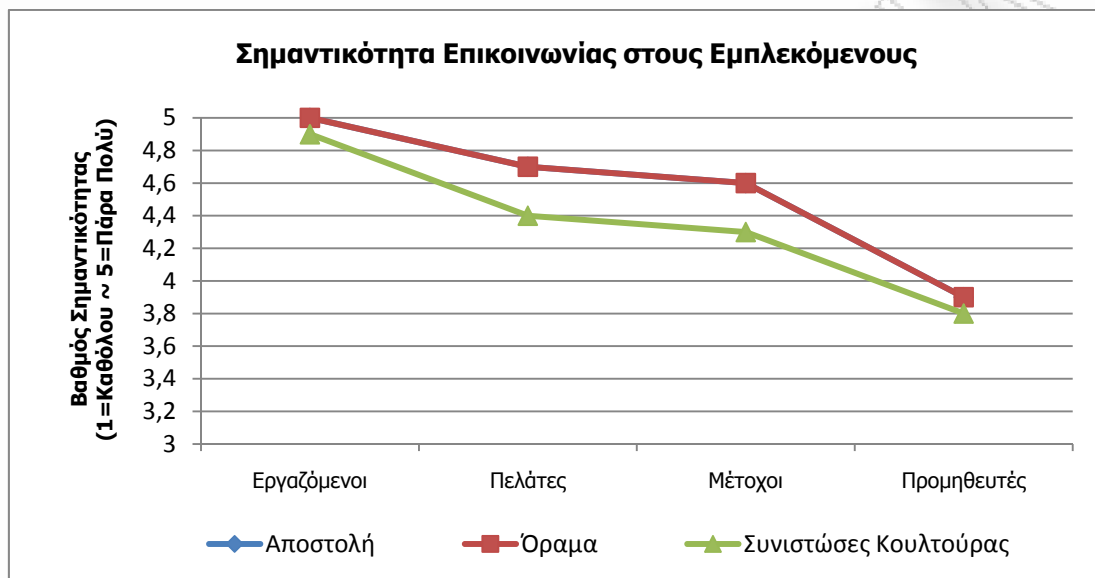
Το 100,0% των επιχειρήσεων θεωρούν πάρα πολύ σημαντική την επικοινωνία της τελικής διατύπωσης του Οράματος της επιχείρησης στους εργαζόμενους. Το 73,5% και 76,5% των επιχειρήσεων θεωρεί, αντίστοιχα, πάρα πολύ σημαντική την επικοινωνία της τελικής διατύπωσης του Οράματος σε πελάτες και μετόχους. Τέλος, το 48,5% θεωρεί πολύ σημαντική την επικοινωνία της τελικής διατύπωσης του Οράματος της επιχείρησης στους προμηθευτές.

- ✓ Για τις συνιστώσες που διαμορφώνουν την Κουλτούρα

Αναφορικά με τις συνιστώσες της Κουλτούρας, το 94,1% των επιχειρήσεων θεωρεί πάρα πολύ σημαντική την επικοινωνία της τελικής τους διατύπωσης στους εργαζόμενους, ενώ το 64,7% θεωρεί πάρα πολύ σημαντική την επικοινωνία της τελικής διατύπωσης των συνιστωσών της Κουλτούρας της επιχείρησης σε πελάτες και

⁶⁵ Υπενθυμίζεται ότι στις ερωτήσεις με κλίμακα Likert ισχύει: 'Πάρα πολύ'= 5, 'Πολύ'= 4, 'Μέτρια'= 3, 'Λίγο'= 2, 'Καθόλου'= 1

μετόχους. Τέλος, παραπάνω από τις μισές (51,5%) θεωρούν ότι είναι πολύ σημαντική η επικοινωνία της τελικής διατύπωσης των συνιστωσών της Κουλτούρας της επιχείρησης στους προμηθευτές.



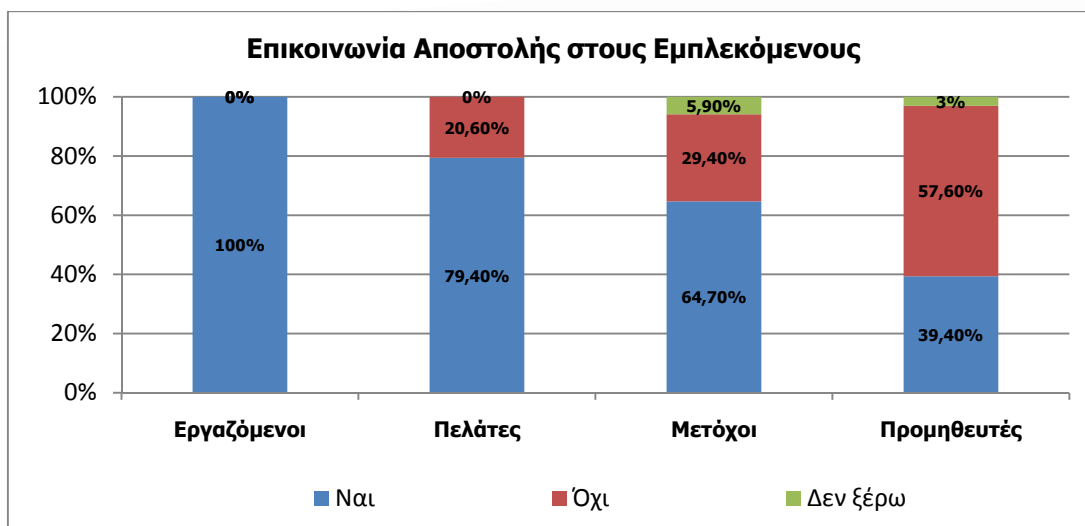
Διάγραμμα 8.32: Σημαντικότητα Επικοινωνίας των τελικών διατυπώσεων της Αποστολής, του Οράματος και των Συνιστωσών Κουλτούρας στους Εμπλεκόμενους⁶⁶

Εφαρμογή - Πραγματοποίηση

- ✓ Για την Αποστολή

Το σύνολο των επιχειρήσεων που έλαβαν μέρος στην μελέτη (100%) δηλώνει ότι η τελική διατύπωση της Αποστολής της επιχείρησης επικοινωνείται στους εργαζόμενους, ενώ το 79,4% και 64,7% των επιχειρήσεων επικοινωνεί την τελική διατύπωση της Αποστολής της επιχείρησης σε πελάτες και μετόχους, αντίστοιχα. Τέλος, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων (57,6%) δηλώνει ότι δεν επικοινωνεί την τελική διατύπωση της Αποστολής της επιχείρησης στους προμηθευτές.

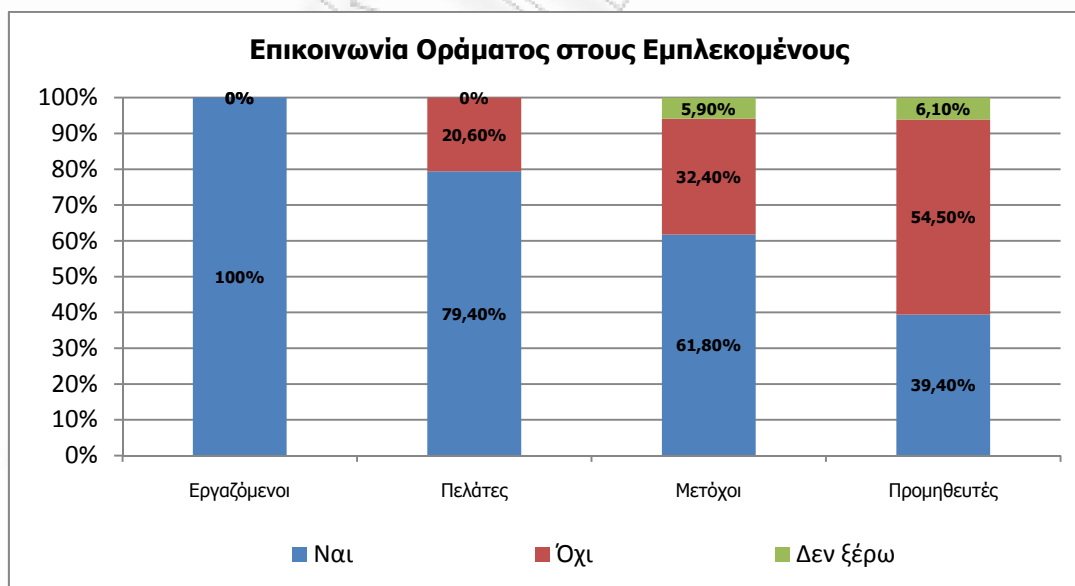
⁶⁶ Ο βαθμός σημαντικότητας της επικοινωνίας για την Αποστολή και το Όραμα της επιχείρησης ταυτίζεται και για το λόγο αυτό απεικονίζονται μόνο δύο καμπύλες στο διάγραμμα αυτό



Διάγραμμα 8.33: Επικοινωνία της Αποστολής στους Εμπλεκόμενους

✓ Για το Όραμα

Το 100,0% των επιχειρήσεων δηλώνει, ομοίως, ότι η τελική διατύπωση του Οράματος της επιχείρησης επικοινωνείται στους εργαζόμενους. Το 79,4% και το 61,8% των επιχειρήσεων αντίστοιχα επικοινωνεί την τελική διατύπωση του Οράματος της επιχείρησης σε πελάτες και μετόχους. Τέλος, στην πλειοψηφία τους (54,5%) οι επιχειρήσεις δηλώνουν ότι η τελική διατύπωση του Οράματος τους δεν επικοινωνείται στους προμηθευτές.

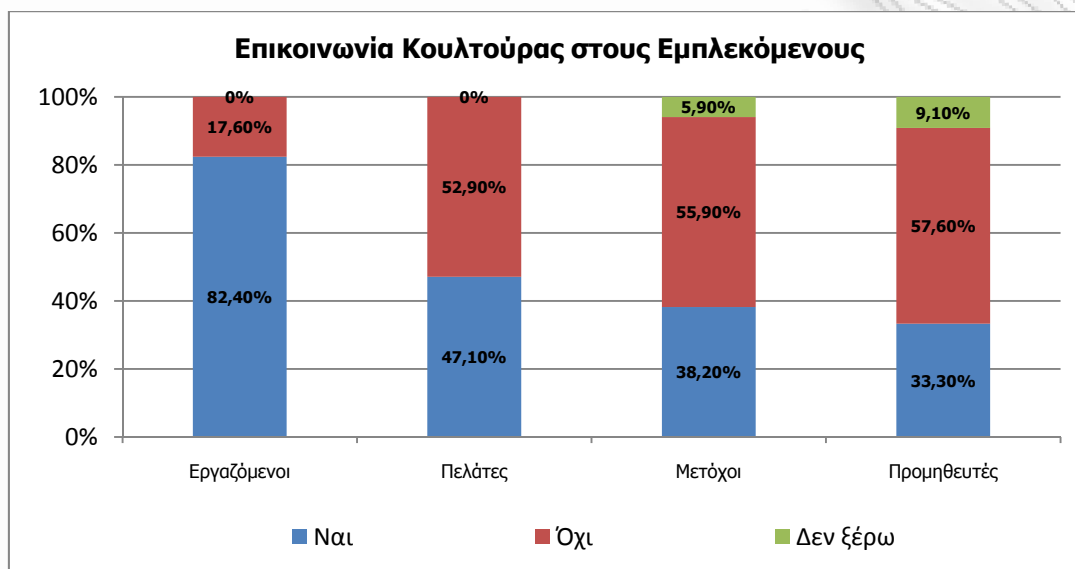


Διάγραμμα 8.34: Επικοινωνία του Οράματος στους Εμπλεκόμενους

✓ Για τις συνιστώσες που διαμορφώνουν την Κουλτούρα

Το 82,4% των επιχειρήσεων δηλώνουν, επίσης, ότι η τελική διατύπωση των

συνιστωσών της Κουλτούρας της επιχείρησης επικοινωνείται στους εργαζόμενους, ενώ το 52,9% και το 55,9% των επιχειρήσεων δεν επικοινωνεί την τελική διατύπωση των συνιστωσών της Κουλτούρας σε πελάτες και μετόχους, αντίστοιχα. Επιπρόσθετα, το 57,6% των επιχειρήσεων δεν επικοινωνεί την τελική διατύπωση των συνιστωσών της Κουλτούρας της επιχείρησης στους προμηθευτές.



Διάγραμμα 8.35: Επικοινωνία των Συνιστωσών Κουλτούρας στους Εμπλεκόμενους

Συνοψίζοντας τα αποτελέσματα για το βαθμό σημαντικότητας και εφαρμογής παρατηρείται ότι σχεδόν το απόλυτο του δείγματος θεωρεί ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να μαθαίνουν την Αποστολή, το Όραμα και την Κουλτούρα της επιχείρησης, ενώ για πρώτη φορά παρατηρείται, μεγαλύτερο ποσοστό στο βαθμό σημαντικότητας της επικοινωνίας της Κουλτούρας της επιχείρησης στους προμηθευτές. Παρόλα αυτά, μεγάλα είναι τα ποσοστά των επιχειρήσεων που δεν επικοινωνούν τις τελικές διατυπώσεις σε προμηθευτές, ενώ στην περίπτωση της Κουλτούρας φαίνεται ότι κατά ένα πολύ μεγάλο ποσοστό αυτή επικοινωνείται μόνο στους εργαζόμενους.

- Μέτρηση Βαθμού Γνώσης

Σημαντικότητα

- ✓ Για την Αποστολή

Το 94,1% των επιχειρήσεων θεωρεί πάρα πολύ σημαντική τη μέτρηση του βαθμού γνώσης της Αποστολής της επιχείρησης της Ανώτατης Διοίκησης. Επίσης, πάρα πολύ σημαντική θεωρείται η μέτρηση του βαθμού γνώσης της Αποστολής της επιχείρησης

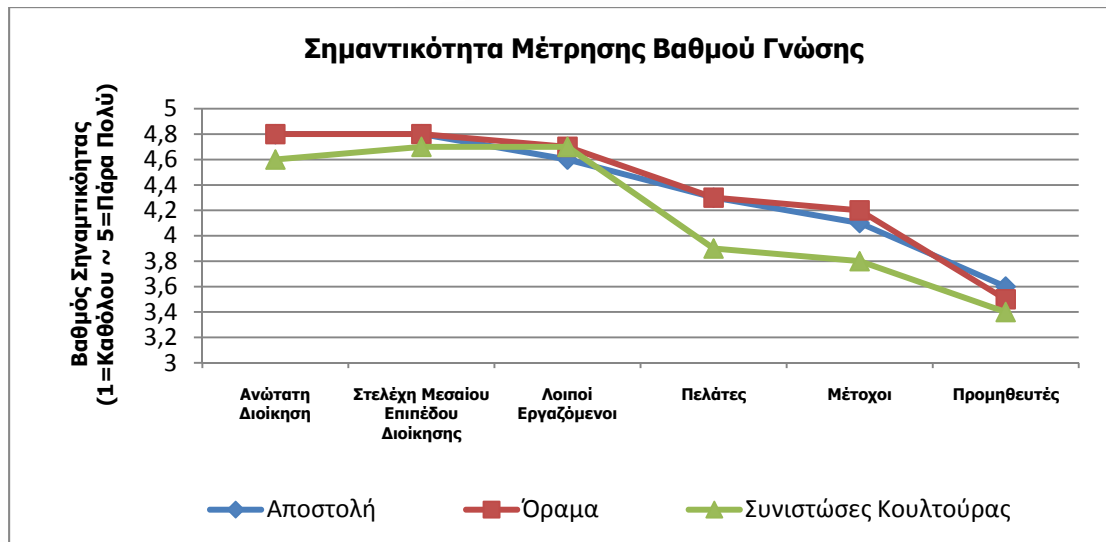
των στελεχών του Μεσαίου Επιπέδου Διοίκησης από το 91,2% των επιχειρήσεων, και για το λοιπό ανθρώπινο δυναμικό από το 82,4% των επιχειρήσεων. Για τους πελάτες το 64,7% των επιχειρήσεων θεωρεί πάρα πολύ σημαντική την πραγματοποίηση της μέτρησης αυτής, ενώ το 55,9% θεωρεί πάρα πολύ σημαντική τη μέτρηση αυτή για τους μετόχους. Επιπροσθέτως, το 54,5% των επιχειρήσεων θεωρεί πολύ σημαντική τη μέτρηση του βαθμού γνώσης της Αποστολής της επιχείρησης των προμηθευτών.

✓ Για το Όραμα

Το 91,2% των επιχειρήσεων θεωρεί πάρα πολύ σημαντική τη μέτρηση του βαθμού γνώσης του Οράματος της επιχείρησης της Ανώτατης Διοίκησης. Επίσης, πάρα πολύ σημαντική θεωρείται η μέτρηση του βαθμού γνώσης του Οράματος της επιχείρησης των στελεχών του Μεσαίου Επιπέδου Διοίκησης από το 91,2% των επιχειρήσεων, των λοιπών εργαζομένων από το 79,4% των επιχειρήσεων, των πελατών από το 61,8% των επιχειρήσεων και των μετόχων από το 58,8% αυτών. Επιπλέον, το 48,5% των επιχειρήσεων θεωρεί πολύ σημαντική τη μέτρηση του βαθμού γνώσης του Οράματος της επιχείρησης των προμηθευτών.

✓ Για τις συνιστώσες που διαμορφώνουν την Κουλτούρα

Το 82,4% των επιχειρήσεων θεωρεί πάρα πολύ σημαντική τη μέτρηση του βαθμού γνώσης των συνιστωσών της Κουλτούρας της επιχείρησης της Ανώτατης Διοίκησης. Πάρα πολύ σημαντική θεωρείται η μέτρηση του βαθμού γνώσης των συνιστωσών της Κουλτούρας της επιχείρησης των στελεχών του Μεσαίου Επιπέδου Διοίκησης από το 85,3% των επιχειρήσεων, των λοιπών εργαζομένων από το 79,4% των επιχειρήσεων, των πελατών από το 32,4% των επιχειρήσεων και των μετόχων από το 29,4% των επιχειρήσεων. Τέλος, το 33,3% των επιχειρήσεων θεωρεί πολύ σημαντική τη μέτρηση του βαθμού γνώσης των συνιστωσών της Κουλτούρας της επιχείρησης των προμηθευτών.

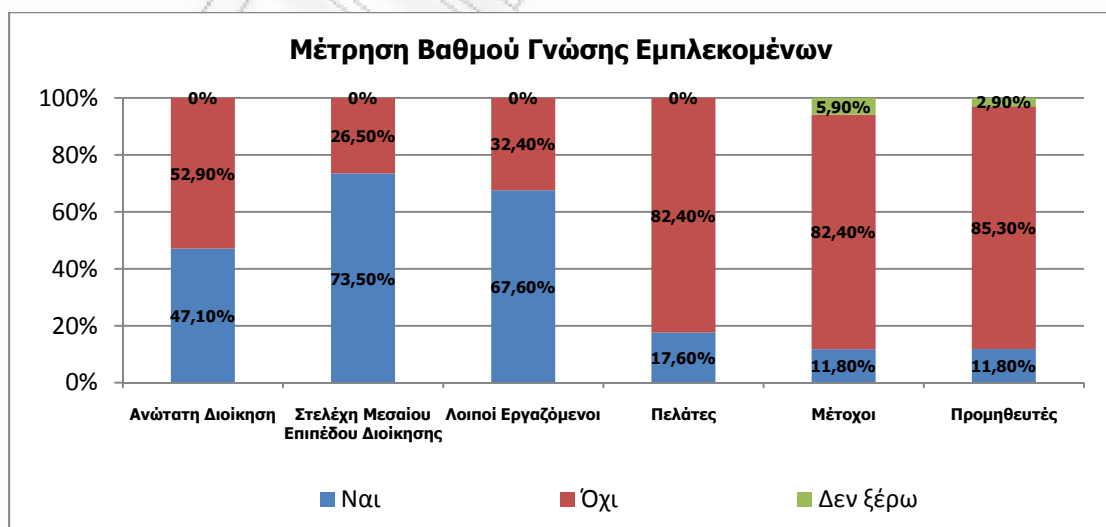


Διάγραμμα 8.36: Σημαντικότητα Μέτρησης του Βαθμού Γνώσης των τελικών διατυπώσεων

Εφαρμογή - Πραγματοποίηση

- ✓ Για την Αποστολή

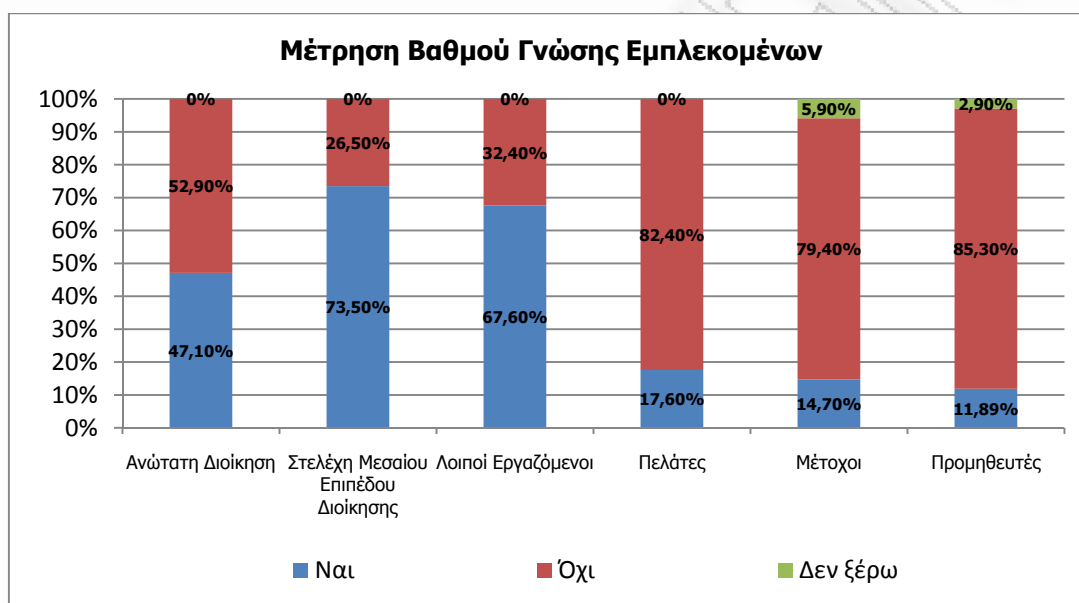
Στο 52,9% των επιχειρήσεων δεν πραγματοποιούνται μετρήσεις για το βαθμό γνώσης της Αποστολής της Ανώτατης Διοίκησης, ενώ στο 73,5% των επιχειρήσεων πραγματοποιούνται οι μετρήσεις αυτές για τα στελέχη του Μεσαίου Επιπέδου Διοίκησης και στο 67,6% για τους λοιπούς εργαζόμενους. Αντίθετα, στο 82,4% των επιχειρήσεων δεν πραγματοποιούνται μετρήσεις για το βαθμό γνώσης της Αποστολής των πελατών και των μετόχων. Τέλος, στο 85,3% των επιχειρήσεων δεν πραγματοποιούνται μετρήσεις για το βαθμό γνώσης της Αποστολής των προμηθευτών.



Διάγραμμα 8.37: Πραγματοποίηση Μετρήσεων για το Βαθμό Γνώσης της Αποστολής

✓ Για το Όραμα

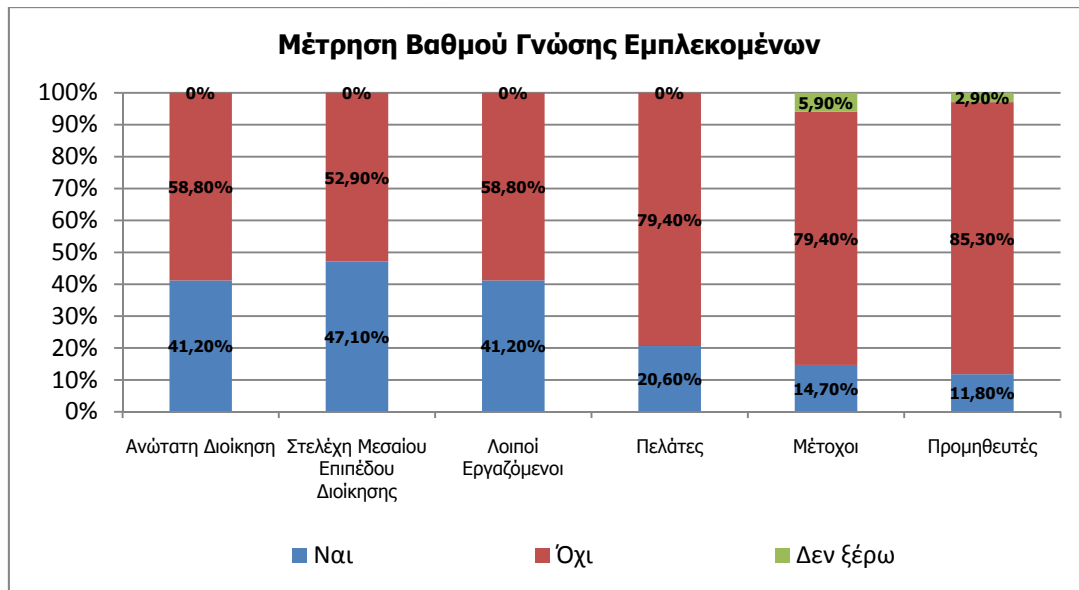
Στο 52,9% των επιχειρήσεων δεν πραγματοποιούνται μετρήσεις για το βαθμό γνώσης του Οράματος της Ανώτατης Διοίκησης, ενώ στο 73,5% των επιχειρήσεων πραγματοποιούνται αυτές οι μετρήσεις για τα στελέχη του Μεσαίου Επιπέδου Διοίκησης και στο 67,6% για τους λοιπούς εργαζόμενους. Αντίθετα, στο 82,4% και στο 79,4% των επιχειρήσεων δεν πραγματοποιούνται μετρήσεις για το βαθμό γνώσης του Οράματος των πελατών και των μετόχων, αντιστοίχως. Τέλος, στο 85,3% των επιχειρήσεων δεν πραγματοποιούνται μετρήσεις για το βαθμό γνώσης του Οράματος των προμηθευτών.



Διάγραμμα 8.38: Πραγματοποίηση Μετρήσεων για το Βαθμό Γνώσης του Οράματος

✓ Για τις συνιστώσες που διαμορφώνουν την Κουλτούρα

Στο 58,8% των επιχειρήσεων δεν πραγματοποιούνται μετρήσεις για το βαθμό γνώσης των συνιστωσών της Κουλτούρας της Ανώτατης Διοίκησης και περισσότερες από τις μισές (52,9%) δεν πραγματοποιούν μετρήσεις στα στελέχη του Μεσαίου Επιπέδου Διοίκησης και 58,8% των επιχειρήσεων δεν πραγματοποιούν μετρήσεις στους λοιπούς εργαζόμενους. Επιπροσθέτως, στο 79,4% των επιχειρήσεων δεν πραγματοποιούνται μετρήσεις για το βαθμό γνώσης των συνιστωσών της Κουλτούρας των πελατών και των μετόχων. Τέλος, στο 85,3% των επιχειρήσεων δεν πραγματοποιούνται μετρήσεις για το βαθμό γνώσης των συνιστωσών της Κουλτούρας των προμηθευτών.



Διάγραμμα 8.39: Πραγματοποίηση Μετρήσεων για το Βαθμό Γνώσης των συνιστωσών που διαμορφώνουν την Κουλτούρα

Από όλα τα παραπάνω, φαίνεται ξεκάθαρα ότι ενώ μεγάλο ποσοστό επιχειρήσεων θεωρεί σημαντική την πραγματοποίηση τέτοιων μετρήσεων, εντέλει σε πολύ μεγάλο ποσοστό δεν τις πραγματοποιεί. Οι κοινές μετρήσεις που πραγματοποιούνται από την πλειοψηφία των επιχειρήσεων είναι ο βαθμός γνώσης για τα μεσαία στελέχη και για τους εργαζόμενους.

- Μέτρηση Βαθμού Κατανόησης

Σημαντικότητα

- ✓ Για την Αποστολή

Το 88,2% των επιχειρήσεων θεωρεί πάρα πολύ σημαντική τη μέτρηση του βαθμού κατανόησης της Αποστολής της επιχείρησης της Ανώτατης Διοίκησης. Επίσης, πάρα πολύ σημαντική θεωρείται η μέτρηση του βαθμού κατανόησης της Αποστολής της επιχείρησης των στελεχών του Μεσαίου Επιπέδου Διοίκησης από το 88,2% των επιχειρήσεων, των λοιπών εργαζομένων από το 82,4% των επιχειρήσεων, των πελατών από το 64,7% των επιχειρήσεων και των μετόχων από το 58,8% των επιχειρήσεων. Επιπροσθέτως, το 54,5% των επιχειρήσεων θεωρεί πολύ σημαντική τη μέτρηση του βαθμού κατανόησης της Αποστολής της επιχείρησης των προμηθευτών.

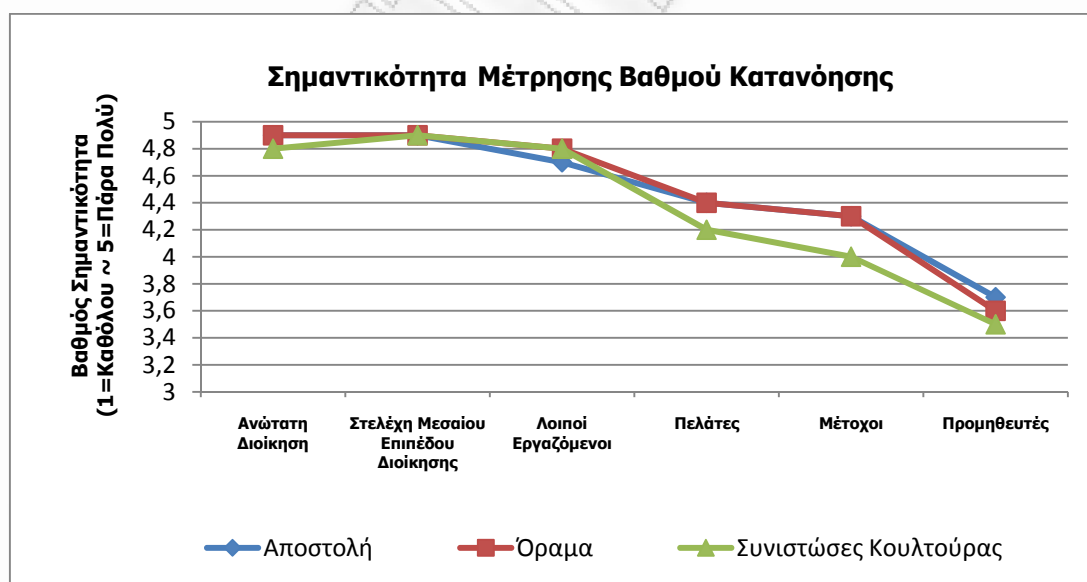
- ✓ Για το Όραμα

Το 88,2% των επιχειρήσεων, ομοίως, θεωρεί πάρα πολύ σημαντική τη μέτρηση του

βαθμού κατανόησης του Οράματος της επιχείρησης της Ανώτατης Διοίκησης. Επίσης, πάρα πολύ σημαντική θεωρείται η μέτρηση του βαθμού κατανόησης του Οράματος της επιχείρησης των στελεχών του Μεσαίου Επιπέδου Διοίκησης από το 88,2% των επιχειρήσεων, των λοιπών εργαζομένων από το 82,4% των επιχειρήσεων, των πελατών από το 64,7% των επιχειρήσεων και των μετόχων από το 58,8% των επιχειρήσεων. Επιπροσθέτως, το 48,5% των επιχειρήσεων θεωρεί πολύ σημαντική τη μέτρηση του βαθμού κατανόησης του Οράματος της επιχείρησης των προμηθευτών.

✓ Για τις συνιστώσες που διαμορφώνουν την Κουλτούρα

Το 85,3% των επιχειρήσεων θεωρεί πάρα πολύ σημαντική τη μέτρηση του βαθμού κατανόησης των συνιστωσών της Κουλτούρας της επιχείρησης της Ανώτατης Διοίκησης. Πάρα πολύ σημαντική θεωρείται και η μέτρηση του βαθμού κατανόησης των συνιστωσών της Κουλτούρας της επιχείρησης των στελεχών του Μεσαίου Επιπέδου Διοίκησης από το 88,2% των επιχειρήσεων, των λοιπών εργαζομένων από το 79,4% των επιχειρήσεων, των πελατών από το 52,9% των επιχειρήσεων και των μετόχων από το 47,1% των επιχειρήσεων. Τέλος, το 51,5% των επιχειρήσεων θεωρεί πολύ σημαντική τη μέτρηση του βαθμού κατανόησης των συνιστωσών της Κουλτούρας της επιχείρησης των προμηθευτών.



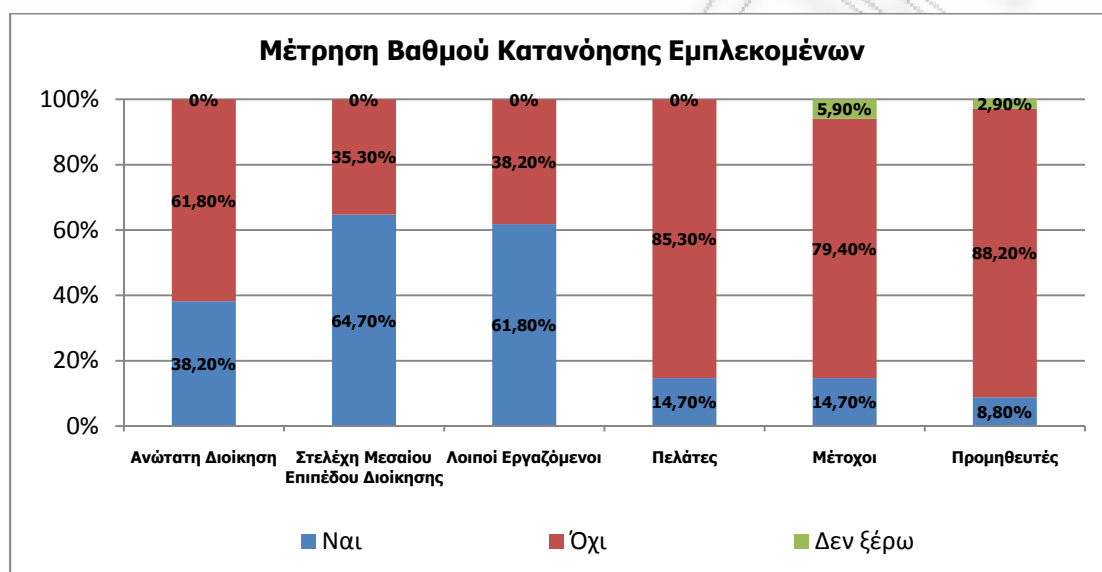
Διάγραμμα 8.40: Σημαντικότητα Μετρήσεων για το Βαθμό Κατανόησης

Εφαρμογή - Πραγματοποίηση

✓ Για την Αποστολή

Στο 61,8% των επιχειρήσεων δεν πραγματοποιούνται μετρήσεις για το βαθμό

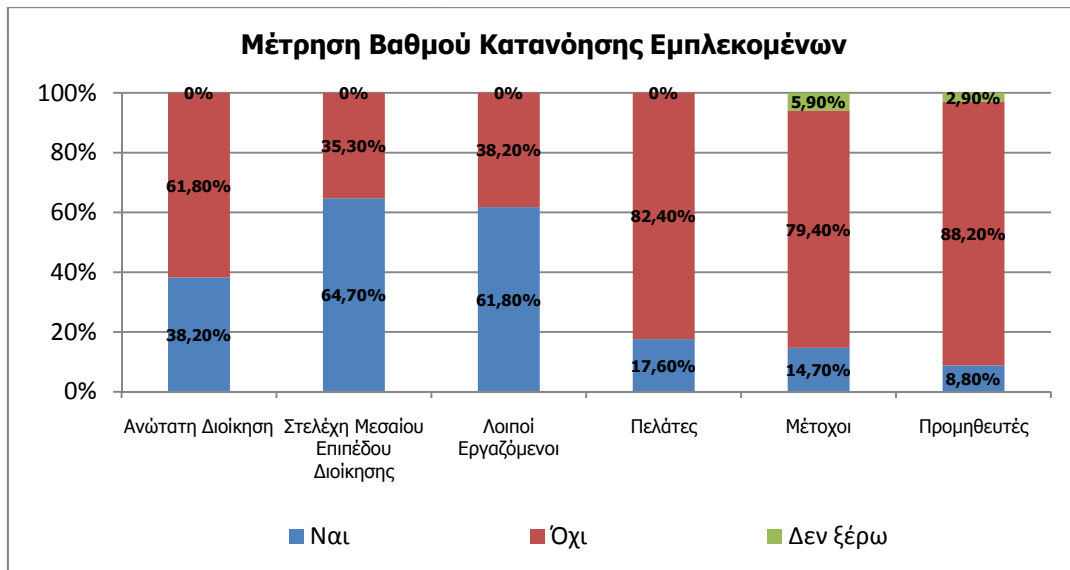
κατανόησης της Αποστολής της Ανώτατης Διοίκησης, ενώ το 64,7% των επιχειρήσεων πραγματοποιεί μετρήσεις για το βαθμό κατανόησης της Αποστολής των στελεχών του Μεσαίου Επιπέδου Διοίκησης και το 61,8% για το βαθμό κατανόησης της Αποστολής των λοιπών εργαζομένων. Αντίθετα, στο 85,3% και στο 79,4% των επιχειρήσεων δεν πραγματοποιούνται μετρήσεις για το βαθμό κατανόησης της Αποστολής των πελατών και των μετόχων, αντίστοιχα. Τέλος, στο 88,2% των επιχειρήσεων δεν πραγματοποιούνται μετρήσεις για το βαθμό κατανόησης της Αποστολής των προμηθευτών.



Διάγραμμα 8.41: Πραγματοποίηση Μετρήσεων για το Βαθμό Κατανόησης της Αποστολής

✓ Για το Όραμα

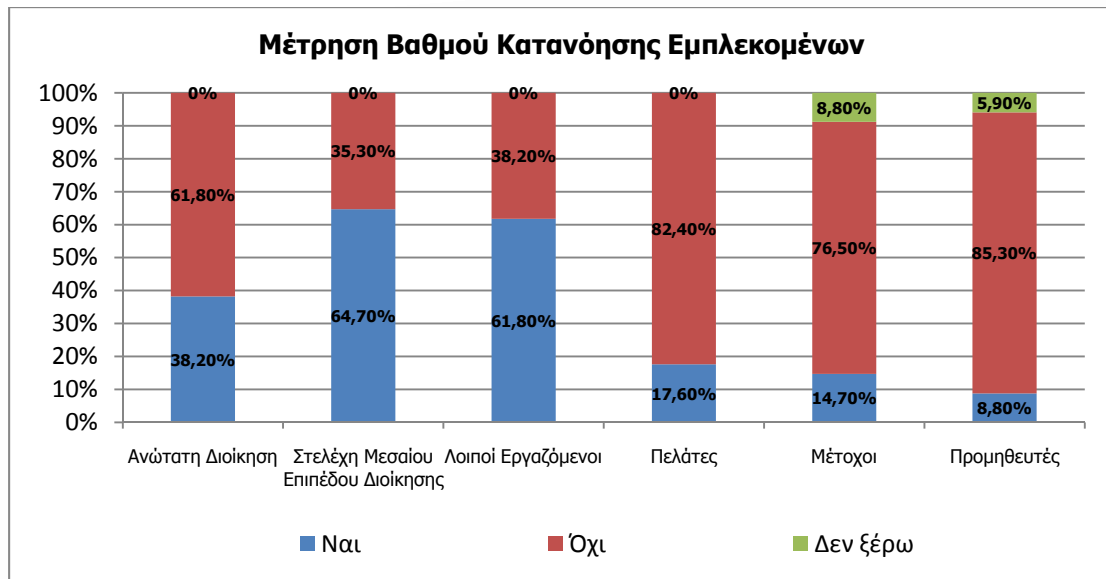
Στο 61,8% των επιχειρήσεων δεν πραγματοποιούνται μετρήσεις για το βαθμό κατανόησης του Οράματος της Ανώτατης Διοίκησης, ενώ στο 64,7% των επιχειρήσεων πραγματοποιούνται μετρήσεις για το βαθμό κατανόησης του Οράματος των στελεχών του Μεσαίου Επιπέδου Διοίκησης και στο 61,8% των επιχειρήσεων πραγματοποιούνται μετρήσεις για το βαθμό κατανόησης του Οράματος των λοιπών εργαζομένων. Αντίθετα, στο 82,4% και στο 79,4% των επιχειρήσεων δεν πραγματοποιούνται μετρήσεις για το βαθμό κατανόησης του Οράματος των πελατών και των μετόχων, αντίστοιχα. Τέλος, στο 88,2% των επιχειρήσεων δεν πραγματοποιούνται μετρήσεις για το βαθμό κατανόησης του Οράματος των προμηθευτών.



Διάγραμμα 8.42: Πραγματοποίηση Μετρήσεων για το Βαθμό Κατανόησης του Οράματος

✓ Για τις συνιστώσες που διαμορφώνουν την Κουλτούρα

Στο 61,8% των επιχειρήσεων δεν πραγματοποιούνται μετρήσεις για το βαθμό κατανόησης των συνιστωσών της Κουλτούρας της Ανώτατης Διοίκησης, ενώ στο 64,7% των επιχειρήσεων πραγματοποιούνται μετρήσεις για το βαθμό κατανόησης των συνιστωσών της Κουλτούρας των στελεχών του Μεσαίου Επιπέδου Διοίκησης και στο 61,8% των επιχειρήσεων πραγματοποιούνται μετρήσεις για το βαθμό κατανόησης των συνιστωσών της Κουλτούρας των λοιπών εργαζομένων. Αντίθετα, στο 82,4% και στο 76,5% των επιχειρήσεων δεν πραγματοποιούνται μετρήσεις για το βαθμό κατανόησης των συνιστωσών της Κουλτούρας των πελατών και των μετόχων, αντίστοιχα. Τέλος, στο 85,3% των επιχειρήσεων δεν πραγματοποιούνται μετρήσεις για το βαθμό κατανόησης των συνιστωσών της Κουλτούρας των προμηθευτών.



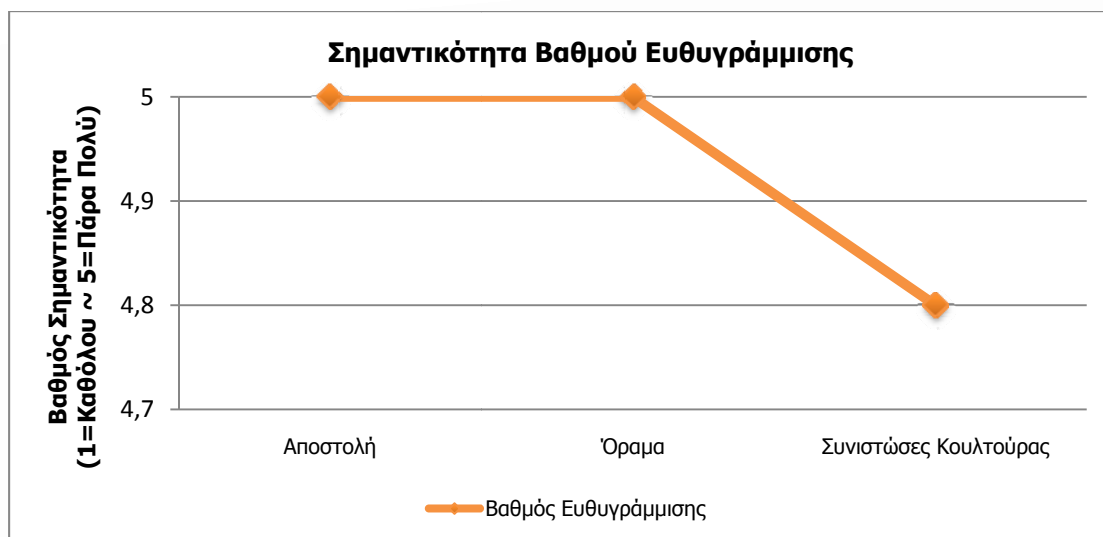
Διάγραμμα 8.43: Πραγματοποίηση Μετρήσεων για το Βαθμό Κατανόησης των συνιστώσων που διαμορφώνουν την Κουλτούρα

Και στην περίπτωση της σημαντικότητας πραγματοποίησης μετρήσεων για την κατανόηση της Αποστολής και του Οράματος, παρατηρείται σχεδόν όμοια προσέγγιση από την πλειοψηφία των επιχειρήσεων του δείγματος, ενώ λίγο χαμηλότερα είναι τα ποσοστά για τις συνιστώσες που διαμορφώνουν την Κουλτούρα. Παρατηρείται και πάλι το χάσμα μεταξύ σημαντικότητας και εφαρμογής, καθώς με εξαίρεση τις μετρήσεις που γίνονται σε εργαζόμενους χαμηλού και μεσαίου επιπέδου δεν πραγματοποιούνται άλλες μετρήσεις στις υπόλοιπες ομάδες εμπλεκομένων, για την πλειοψηφία των επιχειρήσεων.

- Μέτρηση Βαθμού Ευθυγράμμισης

Σημαντικότητα

Το 97,1% των επιχειρήσεων θεωρεί πολύ σημαντική την ευθυγράμμιση των καθημερινών λειτουργιών της επιχείρησης με την Αποστολή και το Όραμα, ενώ το 85,3% των επιχειρήσεων θεωρεί πολύ σημαντική την ευθυγράμμιση (ή το βαθμό ευθυγράμμισης) των καθημερινών λειτουργιών της επιχείρησης με τις συνιστώσες της Κουλτούρας.

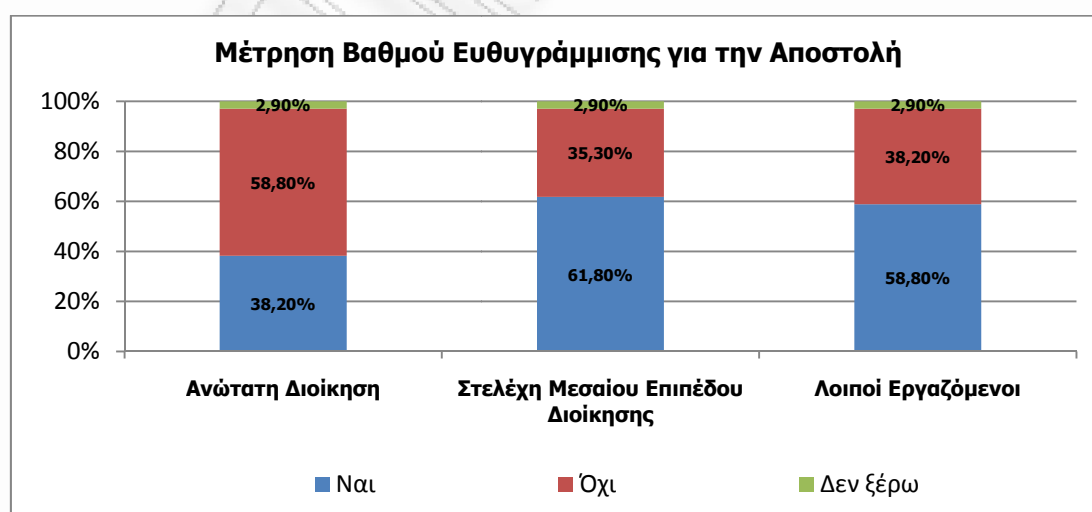


Διάγραμμα 8.44: Σημαντικότητα Μέτρησης Βαθμού Ευθυγράμμισης των τριών διαστάσεων με τις καθημερινές λειτουργίες των επιχειρήσεων

Εφαρμογή – Πραγματοποίηση

- ✓ Για την Αποστολή

Στο 38,2% των επιχειρήσεων, που έλαβαν μέρος στην μελέτη, υπάρχουν μετρήσεις που καθορίζουν την ευθυγράμμιση της Αποστολής με τις καθημερινές λειτουργίες της Ανώτατης Διοίκησης. Επιπλέον, στο 61,8% των επιχειρήσεων υπάρχουν μετρήσεις που καθορίζουν την ευθυγράμμιση της Αποστολής με τις καθημερινές λειτουργίες των στελεχών του Μεσαίου Επιπέδου Διοίκησης. Τέλος, στο 61,8% των επιχειρήσεων υπάρχουν μετρήσεις για την ευθυγράμμιση της Αποστολής με τις καθημερινές λειτουργίες των λοιπών εργαζομένων.

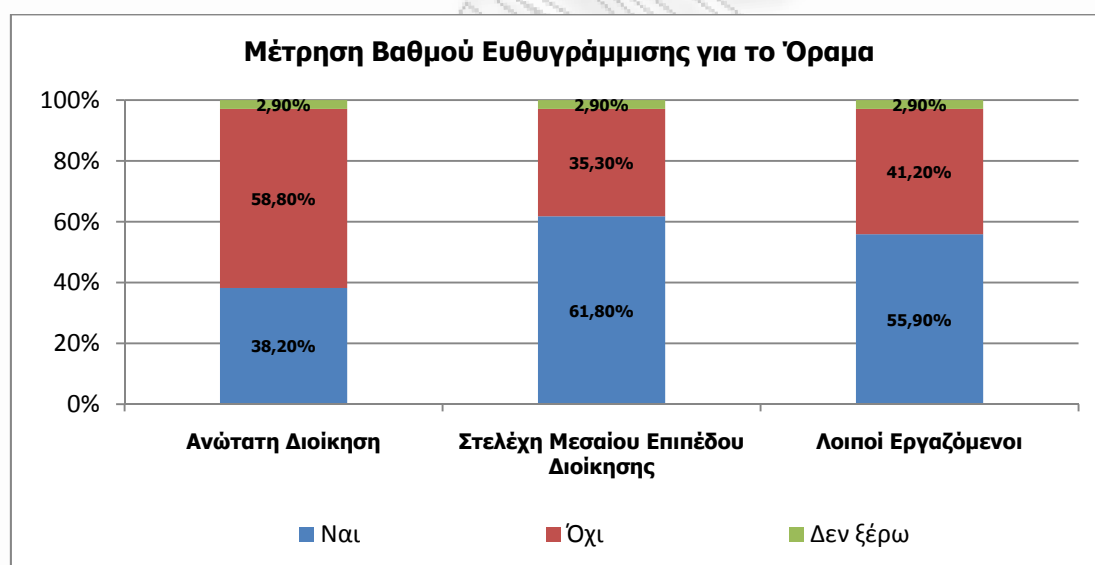


Διάγραμμα 8.45: Πραγματοποίηση Μετρήσεων για το Βαθμό Ευθυγράμμισης της Αποστολής με τις καθημερινές λειτουργίες των επιχειρήσεων

Το 90,5% των επιχειρήσεων, που έλαβε μέρος στην μελέτη, δηλώνει ότι ευθυγραμμίζονται πάρα πολύ οι καθημερινές λειτουργίες της Ανώτατης Διοίκησης με την Αποστολή. Επίσης, στο 61,9% των επιχειρήσεων ευθυγραμμίζονται πολύ οι καθημερινές λειτουργίες των στελεχών του Μεσαίου Επιπέδου Διοίκησης με την Αποστολή. Τέλος, στο 42,9% των επιχειρήσεων, οι καθημερινές λειτουργίες των λοιπών εργαζομένων ευθυγραμμίζονται μέτρια με την Αποστολή.

✓ Για το Όραμα

Στο 38,2% των επιχειρήσεων υπάρχουν μετρήσεις που καθορίζουν την ευθυγράμμιση του Οράματος με τις καθημερινές λειτουργίες της Ανώτατης Διοίκησης. Επίσης, στο 61,8% των επιχειρήσεων υπάρχουν μετρήσεις που καθορίζουν την ευθυγράμμιση του Οράματος με τις καθημερινές λειτουργίες των στελεχών του Μεσαίου Επιπέδου Διοίκησης. Τέλος, στο 55,9% των επιχειρήσεων υπάρχουν μετρήσεις που καθορίζουν την ευθυγράμμιση του Οράματος με τις καθημερινές λειτουργίες των λοιπών εργαζομένων.

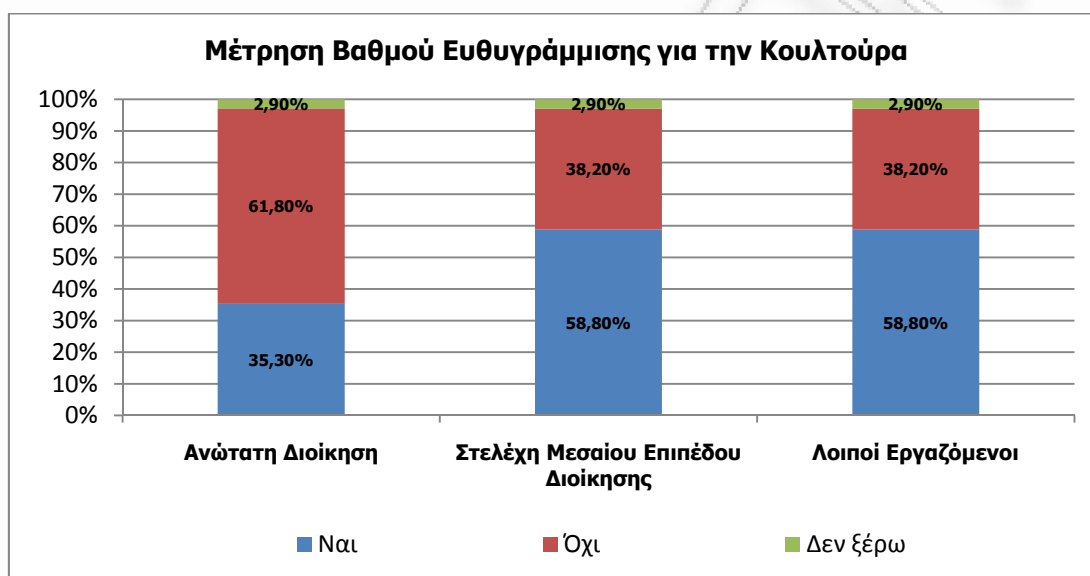


Διάγραμμα 8.46: Πραγματοποίηση Μετρήσεων για το Βαθμό Ευθυγράμμισης του Οράματος με τις καθημερινές λειτουργίες των επιχειρήσεων

Το 85,7% των επιχειρήσεων δηλώνει ότι οι καθημερινές λειτουργίες της Ανώτατης Διοίκησης ευθυγραμμίζονται πάρα πολύ με το Όραμα. Στο 76,2% των επιχειρήσεων οι καθημερινές λειτουργίες των στελεχών του Μεσαίου Επιπέδου Διοίκησης ευθυγραμμίζονται πολύ με το Όραμα, ενώ στο 42,9% των επιχειρήσεων, οι καθημερινές λειτουργίες των λοιπών εργαζομένων ευθυγραμμίζονται μέτρια με το Όραμα.

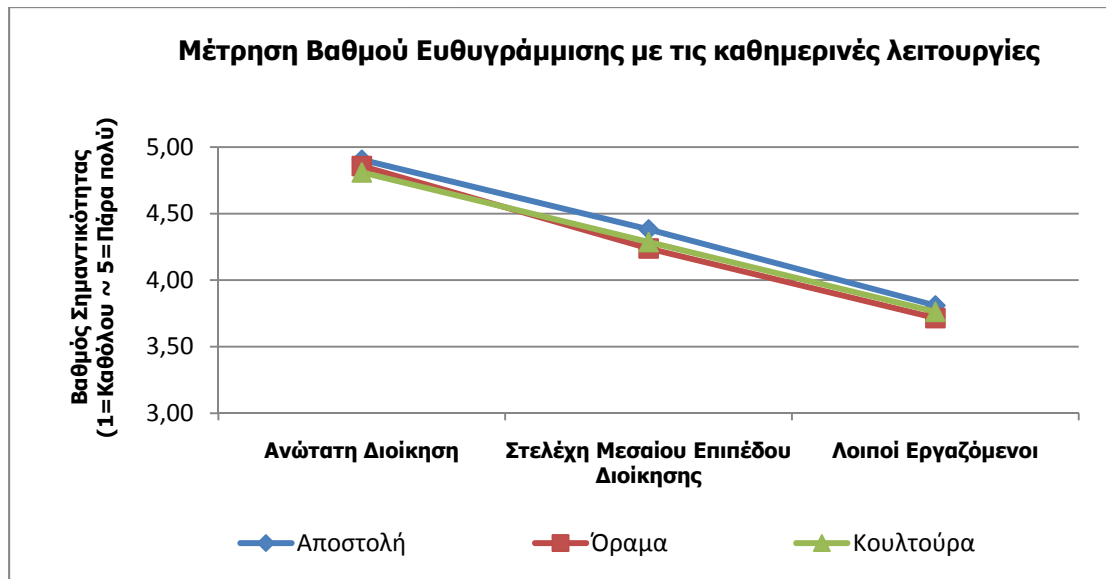
✓ Για τις συνιστώσες που διαμορφώνουν Κουλτούρα

Στο 35,3% των επιχειρήσεων υπάρχουν μετρήσεις που καθορίζουν την ευθυγράμμιση των συνιστωσών της Κουλτούρας με τις καθημερινές λειτουργίες της Ανώτατης Διοίκησης, ενώ στο 58,8% των επιχειρήσεων υπάρχουν μετρήσεις που καθορίζουν την ευθυγράμμιση των συνιστωσών της Κουλτούρας με τις καθημερινές λειτουργίες των στελεχών του Μεσαίου Επιπέδου Διοίκησης. Τέλος, στο 58,8% των επιχειρήσεων υπάρχουν μετρήσεις που καθορίζουν την ευθυγράμμιση των συνιστωσών της Κουλτούρας με τις καθημερινές λειτουργίες των λοιπών εργαζομένων.



Διάγραμμα 8.47: Πραγματοποίηση Μετρήσεων για το Βαθμό Ευθυγράμμισης των συνιστωσών Κουλτούρας με τις καθημερινές λειτουργίες των επιχειρήσεων

Το 81,0% των επιχειρήσεων δηλώνει ότι οι καθημερινές λειτουργίες της Ανώτατης Διοίκησης ευθυγραμμίζονται πάρα πολύ με τις συνιστώσες της Κουλτούρας, ενώ στο 71,4% των επιχειρήσεων οι καθημερινές λειτουργίες των στελεχών του Μεσαίου Επιπέδου Διοίκησης ευθυγραμμίζονται πολύ με τις συνιστώσες της Κουλτούρας. Τέλος, στο 42,9% των επιχειρήσεων, οι καθημερινές λειτουργίες των λοιπών εργαζομένων ευθυγραμμίζονται μέτρια με τις συνιστώσες της Κουλτούρας.



Διάγραμμα 8.48: Ευθυγράμμιση των καθημερινών λειτουργιών με τις τρεις διαστάσεις της 1α1 του ΕΜΕΑ

Από όλα τα παραπάνω είναι φανερό ότι ενώ η σημασία της ευθυγράμμισης των καθημερινών λειτουργιών των εργαζομένων όλων των επιπέδων είναι πολύ σημαντική για την πλειοψηφία των επιχειρήσεων, μικρό ποσοστό επιχειρήσεων διαθέτει πλαίσιο μετρήσεων για αυτό το βαθμό ευθυγράμμισης. Είναι, επίσης, αξιοσημείωτο ότι ενώ η ευθυγράμμιση για την Ανώτατη ηγεσία είναι πολύ υψηλή, είναι λιγότερο υψηλή για τα στελέχη μεσαίου επιπέδου και ακόμα χαμηλότερη για της υπόλοιπους εργαζομένους.

- ο Χρήση Μετρήσεων

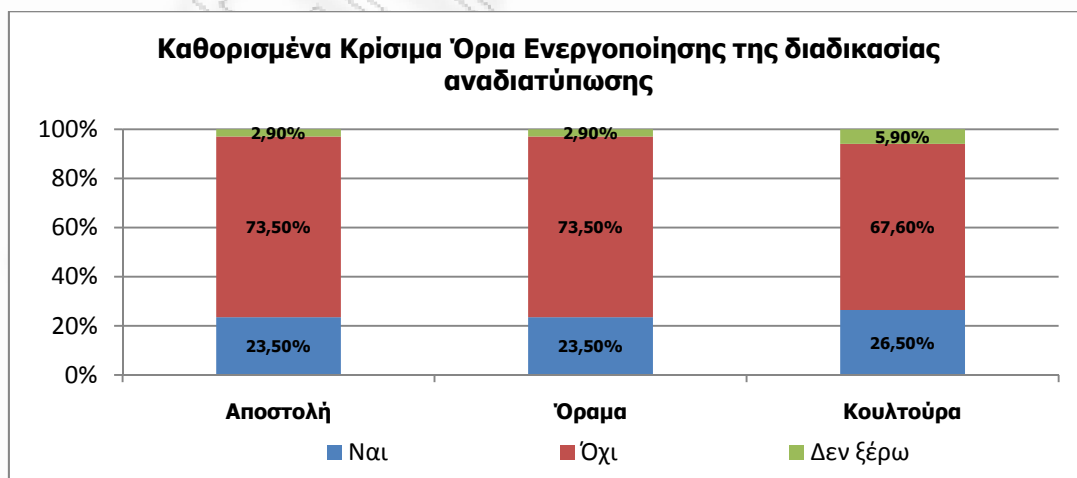
Στη συνέχεια οι εκπρόσωποι των επιχειρήσεων κλήθηκαν να προσδιορίσουν τον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιούν τα αποτελέσματα των μετρήσεων που εφαρμόζουν. Πιο συγκεκριμένα, το 82,4% των επιχειρήσεων που πραγματοποιούν μετρήσεις, απάντησε ότι χρησιμοποιεί τα αποτελέσματα ως μέρος της σχετικής μαθησιακής διαδικασίας. Το 79,4% των επιχειρήσεων χρησιμοποιούν της μετρήσεις ως εισροή στο σχεδιασμό ανανέωσης των σχετικών διατυπώσεων. Ενώ οι μισές επιχειρήσεις (50%) χρησιμοποιούν της μετρήσεις ως δείκτες επίδοσης.



Διάγραμμα 8.49: Τρόποι χρήσης των πραγματοποιούμενων μετρήσεων

ο Μηχανισμοί Ενεργοποίησης & Αλλαγές

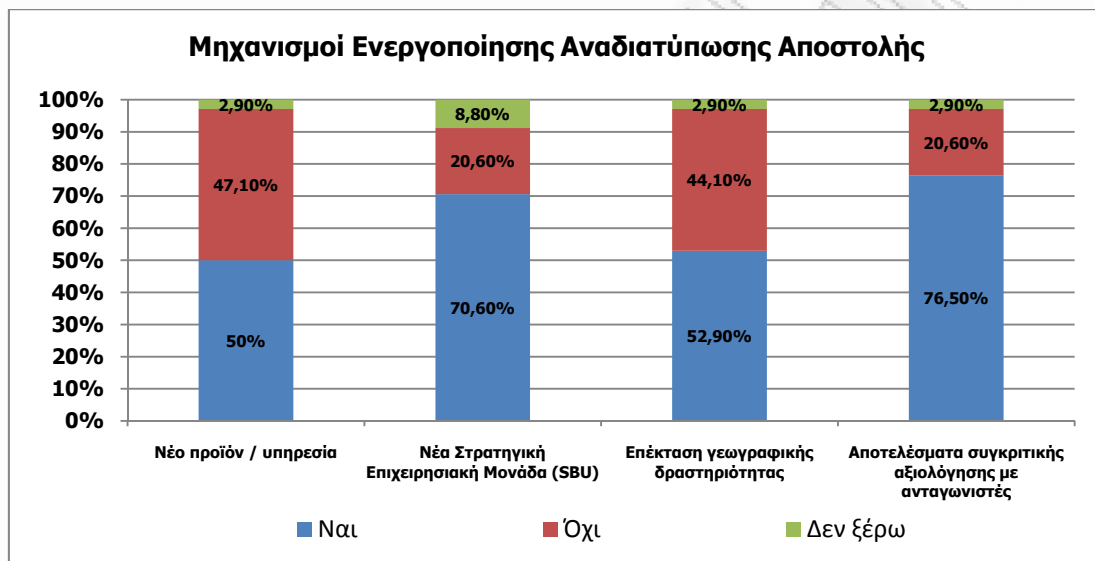
Ειδικότερα, το 23,5% των επιχειρήσεων, που έλαβαν μέρος στη μελέτη, θεωρεί ότι υπάρχουν καθορισμένα κρίσιμα όρια που οδηγούν από μόνα της στην ενεργοποίηση της αναδιατύπωσης της Αποστολής, σε περίπτωση που ο βαθμός γνώσης ή εφαρμογής της, δεν είναι όσο έχει καθορίσει η επιχείρηση. Επίσης, το 23,5% των επιχειρήσεων θεωρεί ότι υπάρχουν καθορισμένα κρίσιμα όρια που οδηγούν από μόνα της στην ενεργοποίηση της αναδιατύπωσης και του Οράματος, σε περίπτωση που ο βαθμός γνώσης ή εφαρμογής της, δεν είναι όσο έχει καθορίσει η επιχείρηση. Τέλος, το 26,5% των επιχειρήσεων θεωρεί ότι αντίστοιχα καθορισμένα κρίσιμα όρια υπάρχουν και για την αναδιατύπωση των συνιστωσών της Κουλτούρας



Διάγραμμα 8.50: Ύπαρξη Κρίσιμων Ορίων Ενεργοποίησης της Αναδιατύπωσης των τελικών διατυπώσεων

✓ Για την Αποστολή

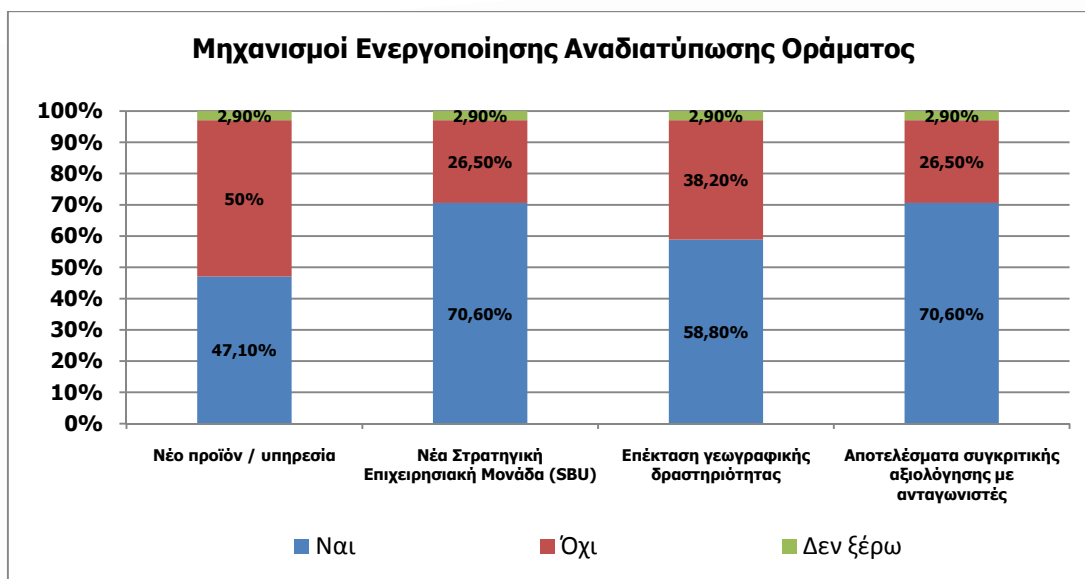
Οι μισές επιχειρήσεις (50%) θεωρούν ότι υπάρχουν και άλλοι μηχανισμοί ενεργοποίησης (triggers) που οδηγούν στην αναδιτύπωση της Αποστολής, εκτός από της μετρήσεις που προτείνονται παραπάνω. Πιστεύουν με ποσοστό 50% ότι στους μηχανισμούς ενεργοποίησης για την αναδιτύπωση της Αποστολής της επιχείρησης συγκαταλέγεται το νέο προϊόν / υπηρεσία, η νέα στρατηγική επιχειρησιακή μονάδα με 70,6%, η επέκταση γεωγραφικής δραστηριότητας με 52,9% και τέλος τα αποτελέσματα συγκριτικής αξιολόγησης με ανταγωνιστές με 76,5%.



Διάγραμμα 8.51: Μηχανισμοί Ενεργοποίησης Αναδιτύπωσης της Αποστολής

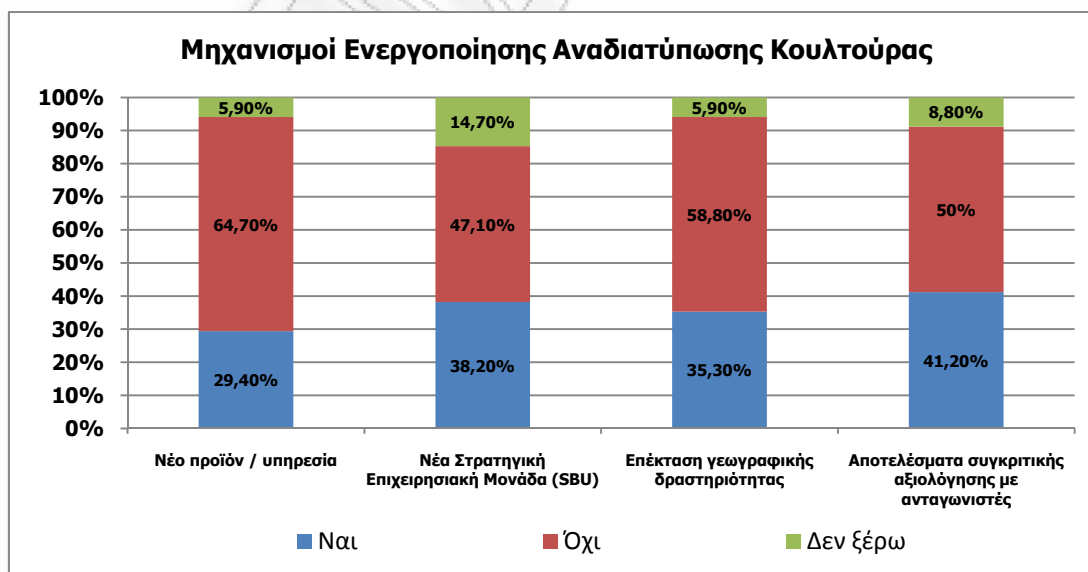
✓ Για το Όραμα

Το 47,1% των επιχειρήσεων θεωρεί ότι υπάρχουν και άλλοι μηχανισμοί ενεργοποίησης (triggers) εκτός από το πλαίσιο των μετρήσεων που προτείνονται στην μελέτη αυτή και μπορεί να οδηγήσουν στην αναδιτύπωση του Οράματος. Συγκεκριμένα, συγκαταλέγουν ως μηχανισμό ενεργοποίησης της διαδικασίας το νέο προϊόν / υπηρεσία το 47,1% των επιχειρήσεων, τη νέα στρατηγική επιχειρησιακή μονάδα το 70,6% των επιχειρήσεων, την επέκταση γεωγραφικής δραστηριότητας το 58,8% και τέλος τα αποτελέσματα συγκριτικής αξιολόγησης με ανταγωνιστές το 70,6% των επιχειρήσεων.



Διάγραμμα 8.52: Μηχανισμοί Ενεργοποίησης Αναδιάτωσης του Οράματος

✓ Για τις συνιστώσες που διαμορφώνουν την Κουλτούρα
 Το 47,1% των επιχειρήσεων θεωρεί ότι υπάρχουν και άλλοι μηχανισμοί ενεργοποίησης (triggers) που οδηγούν στην αναδιάτωση των συνιστωσών της Κουλτούρας. Στους μηχανισμούς ενεργοποίησης συγκαταλέγουν το νέο προϊόν/υπηρεσία το 29,4% των επιχειρήσεων, τη νέα στρατηγική επιχειρησιακή μονάδα το 38,2% των επιχειρήσεων, την επέκταση γεωγραφικής δραστηριότητας το 35,3% και τέλος τα αποτελέσματα συγκριτικής αξιολόγησης με ανταγωνιστές το 41,2% των επιχειρήσεων.



Διάγραμμα 8.53: Μηχανισμοί Ενεργοποίησης Αναδιάτωσης των συνιστωσών της Κουλτούρας

Όλα τα παραπάνω και οι πιθανοί μηχανισμοί ενεργοποίησης των τελικών διατυπώσεων συνοψίζονται στον ακόλουθο πίνακα:

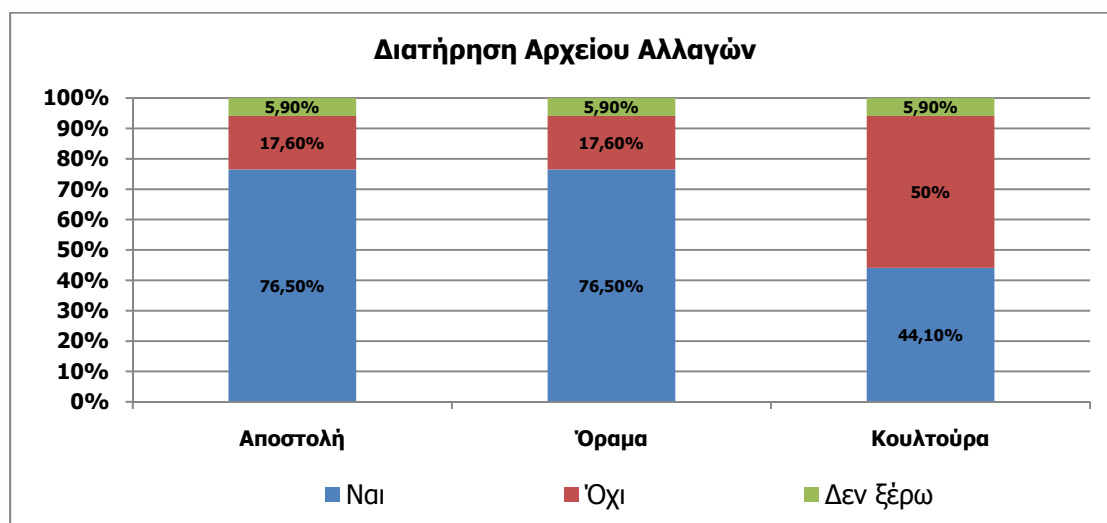
Πίνακας 8.7: Μηχανισμοί Ενεργοποίησης Αναδιτύπωσης

Μηχανισμοί Ενεργοποίησης (Triggers)			
	Αποστολή	Όραμα	Συνιστώσες Κουλτούρας
Καθορισμένα κρίσιμα όρια που οδηγούν στην ενεργοποίηση της αναδιτύπωσης	23,5%	23,5%	26,5%
Ύπαρξη άλλων μηχανισμών ενεργοποίησης	50%	47,1%	47,1%
Μηχανισμοί Ενεργοποίησης			
Νέο προϊόν / υπηρεσία	50%	47,1%	29,4%
Νέα στρατηγική επιχειρησιακή μονάδα (SBU)	70,6%	70,6%	38,2%
Επέκταση γεωγραφικής δραστηριότητας	52,9%	58,8%	35,3%
Αποτελέσματα συγκριτικής αξιολόγησης με ανταγωνιστές	76,5%	70,6%	41,2%

Συνοψίζοντας, διαπιστώνεται ότι μικρό ποσοστό των επιχειρήσεων του δείγματος θεωρεί ότι υπάρχουν κρίσιμα όρια που μπορεί να οδηγήσουν σε αναδιτύπωση της Αποστολής, του Οράματος και της Κουλτούρας, ενώ η νέα Στρατηγική Επιχειρησιακή Μονάδα (SBU) και τα αποτελέσματα της συγκριτικής αξιολόγησης με ανταγωνιστές φαίνονται να ξεχωρίζουν ως μηχανισμοί ενεργοποίησης της όλης διαδικασίας για την Αποστολή και το Όραμα, ενώ δεν συμβαίνει το ίδιο και για τις συνιστώσες Κουλτούρας.

Επιπλέον, το 76,5% των επιχειρήσεων διατηρεί αρχείο με τις αλλαγές στη διατύπωση της Αποστολής, όπου στο 95,8% αυτών, το αρχείο αυτό χρησιμοποιείται για μάθηση. Ομοίως, το 76,5% των επιχειρήσεων διατηρεί αρχείο με τις αλλαγές στη διατύπωση του Οράματος, όπου στο 91,7% αυτών το αρχείο αυτό χρησιμοποιείται για μάθηση. Ενώ μόλις το 44,1% των επιχειρήσεων διατηρεί αρχείο με τις αλλαγές στη διατύπωση των συνιστωσών της Κουλτούρας, όπου στο 92,9% αυτών των επιχειρήσεων

χρησιμοποιείται για μάθηση.



Διάγραμμα 8.54: Διατήρηση Αρχείου Αλλαγών

✓ Για την Αποστολή

Στο 63,6% των επιχειρήσεων υπάρχει συγκεκριμένη διαδικασία αναγνώρισης ευκαιριών βελτίωσης για την ανάπτυξη ή αναδιατύπωση της Αποστολής και στο 58,8% εφαρμόζεται και συγκεκριμένη διαδικασία βελτίωσης. Στο 52,9% των επιχειρήσεων δεν υπάρχει κάποιο εισερχόμενο αρχείο από τη συγκριτική αξιολόγηση, το οποίο να χρησιμοποιείται για την ανάπτυξη ή αναδιατύπωση της Αποστολής, ενώ το 88,2% έχει τροποποιήσει / αναθεωρήσει την Αποστολή από την αρχή λειτουργίας της πάνω από 1 φορές.

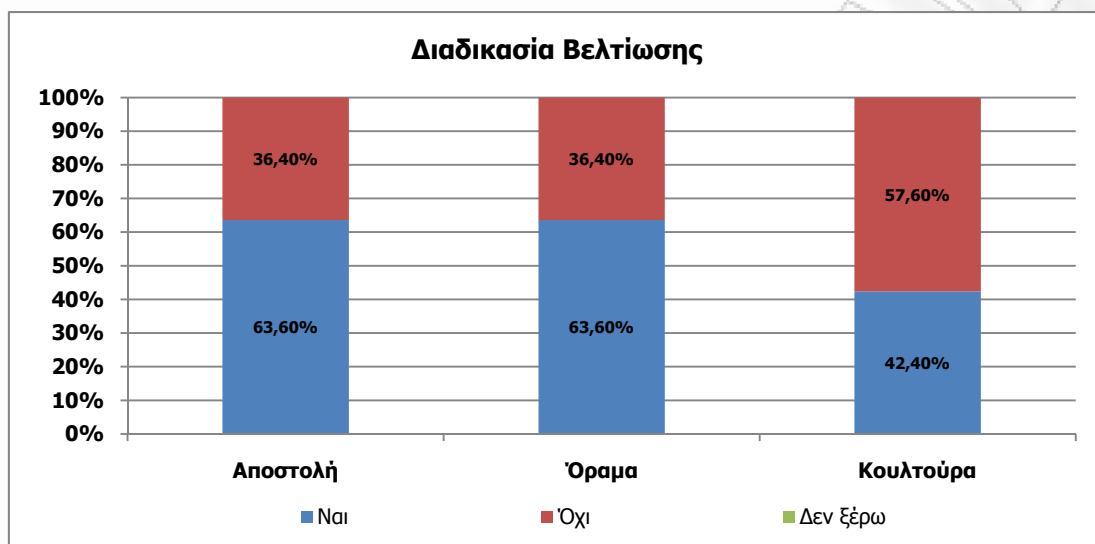
✓ Για το Όραμα

Στο 63,6% των επιχειρήσεων, ομοίως, υπάρχει συγκεκριμένη διαδικασία αναγνώρισης ευκαιριών βελτίωσης για την ανάπτυξη ή αναδιατύπωση του Οράματος ενώ στο 58,8% εφαρμόζεται και συγκεκριμένη διαδικασία βελτίωσης. Στο 58,8% των επιχειρήσεων δεν υπάρχει κάποιο εισερχόμενο αρχείο από τη συγκριτική αξιολόγηση, το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάπτυξη ή αναδιατύπωση του Οράματος. Ακόμα, το 79,4% των επιχειρήσεων έχει τροποποιήσει / αναθεωρήσει το Όραμα από την αρχή λειτουργίας της περισσότερο από 1 φορά.

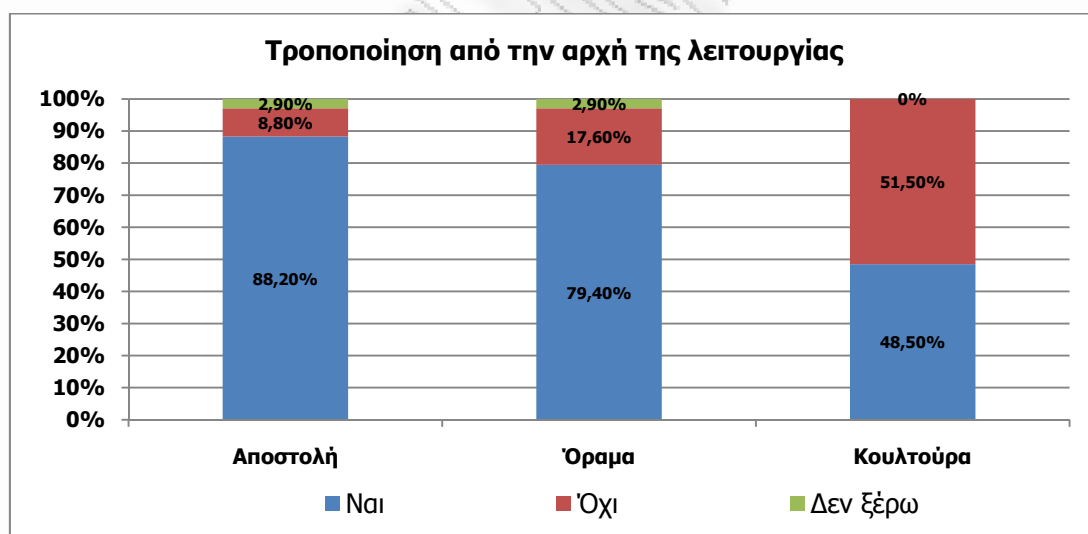
✓ Για τις συνιστώσες που διαμορφώνουν την Κουλτούρα

Τέλος, το 42,4% των επιχειρήσεων που έχει συγκεκριμένη διαδικασία αναγνώρισης ευκαιριών βελτίωσης και το 32,4% εφαρμόζει συγκεκριμένη διαδικασία βελτίωσης. Το 58,8% των επιχειρήσεων δηλώνει ότι δεν υπάρχει κάποιο εισερχόμενο αρχείο από τη

συγκριτική αξιολόγηση, το οποίο να χρησιμοποιείται για την ανάπτυξη ή αναδιατύπωση των συνιστωσών της Κουλτούρας. Ακόμα, στο 48,5% των επιχειρήσεων που έλαβαν μέρος στη μελέτη έχουν τροποποιήσει / αναθεωρήσει την Κουλτούρα από την αρχή λειτουργίας της τουλάχιστον μία φορά.



Διάγραμμα 8.55: Ύπαρξη Συγκεκριμένης Διαδικασίας Βελτίωσης



Διάγραμμα 8.56: Τροποποίηση Αποστολής, Οράματος και συνιστωσών Κουλτούρας από την αρχή λειτουργίας της επιχείρησης

Όλα τα παραπάνω συνοψίζονται στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας 8.8: Στοιχεία Αξιολόγησης και Αναθεώρησης

Αξιολόγηση και Αναθεώρηση			
	Αποστολή	Όραμα	Συνιστώσες Κουλτούρας
Αρχείο αλλαγών	76,5%	76,5%	44,1%
Χρήση αρχείου για Μάθηση	95,8%	91,7%	92,9%
Συγκεκριμένη διαδικασία αναγνώρισης ευκαιριών βελτίωσης	63,6%	63,6%	42,4%
Συγκεκριμένη διαδικασία βελτίωσης	58,8%	58,8%	32,4%
Εισερχόμενο αρχείο συγκριτικής αξιολόγησης	52,9%	58,8%	58,8% ⁶⁷
Τροποποίηση ή αναδιατύπωση τουλάχιστον 1 φορά	88,2%	79,4%	48,5%

Μεγάλο ποσοστό των επιχειρήσεων έχει αναθεωρήσει 1 φορά την Αποστολή, το Όραμα και την Κουλτούρα της επιχείρησης και μάλιστα μεγάλο ποσοστό διατηρεί και αρχείο των αλλαγών που χρησιμοποιεί για μάθηση (στην περίπτωση της Κουλτούρας το ποσοστό είναι λίγο μικρότερο).

✓ Για την Αποστολή

Ειδικότερα για τους μηχανισμούς ενεργοποίησης, το 28,1% των επιχειρήσεων θεωρεί ως λιγότερο σημαντικό⁶⁸ μηχανισμό ενεργοποίησης, που μπορεί να οδηγήσει στην αναδιατύπωση της Αποστολής, το νέο προϊόν/ υπηρεσία. Το 32,3% των επιχειρήσεων θεωρεί ως αρκετά σημαντικό μηχανισμό ενεργοποίησης τη νέα Στρατηγική Επιχειρησιακή Μονάδα, ενώ το 37,5% θεωρεί την επέκταση γεωγραφικής δραστηριότητας ως πολύ σημαντικό μηχανισμό ενεργοποίησης. Επιπρόσθετα, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων (25,8%) θεωρεί τα αποτελέσματα συγκριτικής αξιολόγησης με ανταγωνιστές ως αρκετά σημαντικό μηχανισμό ενεργοποίησης. Τέλος, το 32,3% των επιχειρήσεων θεωρεί τη συνολική υιοθετούμενη διαδικασία ως σημαντικό μηχανισμό ενεργοποίησης.

⁶⁷ Χρησιμοποιείται κόκκινο χρώμα και έντονη γραφή για να δηλωθεί ότι αυτό το υψηλό ποσοστό επιχειρήσεων δεν έχει εισερχόμενο αρχείο συγκριτικής αξιολόγησης

⁶⁸ Στο ερωτηματολόγιο ζητήθηκε βαθμός βαρύτητας για κάθε μηχανισμό ενεργοποίησης της διαδικασίας με κλίμακα 1=Μικρή Βαρύτητα, 7= Μεγάλη Βαρύτητα. Στην ανάλυση η ίδια έννοια αναφέρεται ως 'σημαντικότητα', ώστε να γίνει ξεκάθαρη η σημασία κατάταξης των μηχανισμών ενεργοποίησης από τις επιχειρήσεις

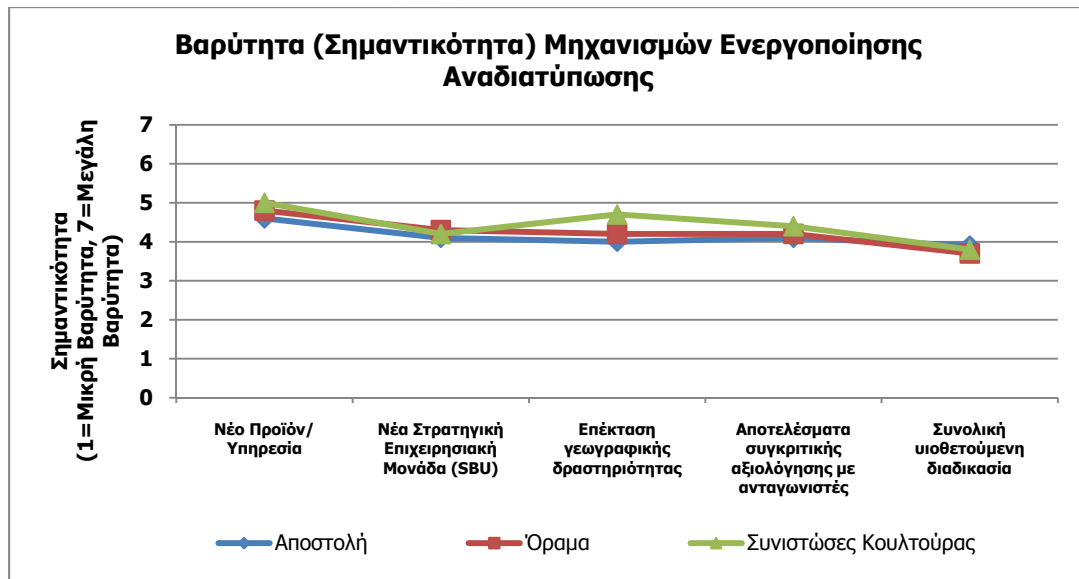
✓ Για το Όραμα

Το 28,1% των επιχειρήσεων θεωρεί ως λιγότερο σημαντικό μηχανισμό ενεργοποίησης που μπορεί να οδηγήσει στην αναδιτύπωση του Οράματος το νέο προϊόν / υπηρεσία. Επίσης, το 29% των επιχειρήσεων θεωρεί τη νέα Στρατηγική Επιχειρησιακή Μονάδα ως μέτρια σημαντικό μηχανισμό ενεργοποίησης, ενώ το 31,3% θεωρεί ως αρκετά σημαντικό μηχανισμό ενεργοποίησης την επέκταση γεωγραφικής δραστηριότητας. Επιπρόσθετα, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων στη μελέτη (32,3%) θεωρεί ως αρκετά σημαντικό μηχανισμό ενεργοποίησης τα αποτελέσματα συγκριτικής αξιολόγησης με ανταγωνιστές. Τέλος, το 32,3% των επιχειρήσεων θεωρεί τη συνολική υιοθετούμενη διαδικασία ως σημαντικό μηχανισμό ενεργοποίησης.

✓ Για τις συνιστώσες που διαμορφώνουν την Κουλτούρα

Το 40,0% των επιχειρήσεων θεωρεί ως λιγότερο σημαντικό μηχανισμό ενεργοποίησης που οδήγησε στην αναδιτύπωση των συνιστωσών της Κουλτούρας το νέο προϊόν/υπηρεσία. Το 33,3% των επιχειρήσεων θεωρεί τη νέα Στρατηγική Επιχειρησιακή Μονάδα ως σημαντικό μηχανισμό ενεργοποίησης για την αναδιτύπωση της Κουλτούρας. Το 33,3% των επιχειρήσεων θεωρεί ως σημαντικό μηχανισμό ενεργοποίησης που οδήγησε στην αναδιτύπωση των συνιστωσών της Κουλτούρας την επέκταση γεωγραφικής δραστηριότητας.

Επιπρόσθετα, το 36,7% θεωρεί ως σημαντικό μηχανισμό ενεργοποίησης που μπορεί να οδηγήσει σε αναδιτύπωση των συνιστωσών της Κουλτούρας τα αποτελέσματα συγκριτικής αξιολόγησης με ανταγωνιστές. Τέλος, το 26,7% των επιχειρήσεων θεωρεί ως σημαντικό μηχανισμό ενεργοποίησης που οδήγησε στην αναδιτύπωση των συνιστωσών της Κουλτούρας τη συνολική υιοθετούμενη διαδικασία.



Διάγραμμα 8.57: Βαρύτητα Μηχανισμών Ενεργοποίησης για την αναδιατύπωση των τριών διαστάσεων της 1α1 του EMEA

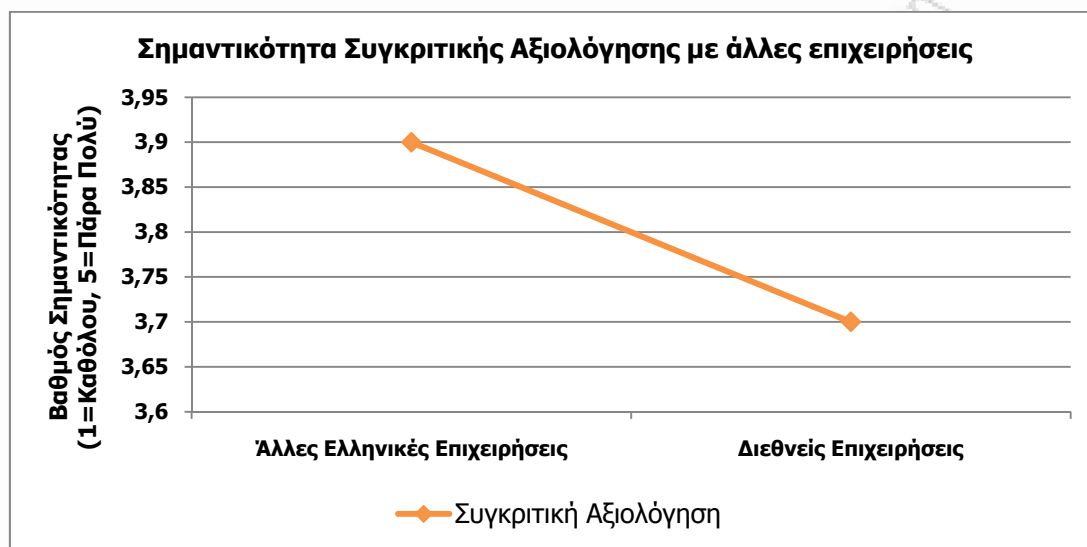
Συνοψίζοντας τα αποτελέσματα για το βαθμό βαρύτητας (σημαντικότητας) των μηχανισμών ενεργοποίησης για την αναδιατύπωση της Αποστολής, του Οράματος και των συνιστωσών που διαμορφώνουν την Κουλτούρα, καταλήγει κανείς στο συμπέρασμα ότι:

- για την Αποστολή μεγαλύτερο βαθμό βαρύτητας (υψηλή σημαντικότητα) για την αναδιατύπωση ή αναδιαμόρφωση της διατύπωσης έχει η επέκταση της γεωγραφικής δραστηριότητας και η νέα Στρατηγική Επιχειρησιακή Μονάδα (SBU).
- για το Όραμα μεγάλη βαρύτητα (υψηλή σημαντικότητα) έχουν τα αποτελέσματα της συγκριτικής αξιολόγησης με τους ανταγωνιστές και η επέκταση της γεωγραφικής δραστηριότητας
- για τις συνιστώσες που διαμορφώνουν την Κουλτούρα μεγαλύτερη βαρύτητα (υψηλή σημαντικότητα) έχουν τα αποτελέσματα της συγκριτικής αξιολόγησης με τους ανταγωνιστές, η επέκταση της γεωγραφικής δραστηριότητας και η νέα Στρατηγική Επιχειρησιακή Μονάδα.

Συγκριτική Αξιολόγηση

Τέλος, για το βαθμό σημαντικότητας της πραγματοποίησης συγκριτικής αξιολόγησης η ανάλυση του δείγματος δείχνει ότι το 52,9% και 38,2% των επιχειρήσεων, που έλαβαν μέρος στη μελέτη, θεωρεί ως πολύ σημαντική την πραγματοποίηση συγκριτικής αξιολόγησης αναφορικά με την ανάπτυξη ή αναδιαμόρφωση των

σχετικών διατυπώσεων με άλλες Ελληνικές επιχειρήσεις και με διεθνείς επιχειρήσεις αντίστοιχα.



Διάγραμμα 8.58: Σημαντικότητα Πραγματοποίησης Συγκριτικής Αξιολόγησης με άλλες επιχειρήσεις

Βέλτιστες Πρακτικές

Η τελευταία ερώτηση του μέρους αυτού του ερωτηματολογίου αναφέρεται στη διαδικασία που ακολουθεί η κάθε επιχείρηση για την ανάπτυξη της Αποστολής, του Οράματος και των συνιστωσών που διαμορφώνουν την Κουλτούρα. Οι αποκρίσεις στην ερώτηση αυτή, συνοψίζονται στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας 8.9: Βέλτιστες Πρακτικές για την υπο-απαίτηση 1a1 του EMEA

Βέλτιστες Πρακτικές για την 1a1	
Περιγραφή διαδικασίας	Έντυπα
1. Καθορίζονται από το Δ/ντα Σύμβουλο σε συνεργασία με τα ανώτατα στελέχη στις αρχές της μητρικής	1. Employee & Customer satisfaction Survey, Idea Improvement Scheme, Infrastructure of various meetings
2. Κατά την ετήσια ανανέωση του εκάστοτε Στρατηγικού Σχεδιασμού & Marketing Plan της εταιρίας	2. Induction manual, Εταιρικό βιβλίο "καλώς όριες", κώδικας αξιών και συμπεριφοράς
3. Με βάση το στρατηγικό σχεδιασμό (συνήθως 5ετίας ή 3ετίας) τίθενται προτεραιότητες για δράσεις	3. Ερωτηματολόγια, Ανοιχτή συζήτηση, Παρουσίαση
4. Μόνιμο θέμα ημερήσιας διάταξης σε ειδικό ετήσιο συμβούλιο των στελεχών της επιχείρησης	4. Ερωτηματολόγια, συναντήσεις, εγχειρίδιο εργαζομένων, διαδίκτυο

5. Στα πλαίσια της ετήσιας αυτο-αξιολόγησης	5. Κείμενο αποτύπωσης της αποστολής (όχι ειδική φόρμα)
6. Συνάντηση όλων σε συζήτηση και πρόταση ιδεών	
7. Συνεργασία με εξωτερικό σύμβουλο	
8. Εκπαιδευτικές δραστηριότητες για τον έλεγχο βαθμού γνώσης και κατανόησης	
9. Συστήνεται μια επιτροπή που εξετάζει όλες τις πτυχές και δρομολογεί τις αλλαγές, καθώς και τη διάχυση αυτών	

Οι τρόποι επικοινωνίας της Αποστολής, του Οράματος και της Κουλτούρας της επιχείρησης συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα (8.11).

Πίνακας 8.10: Τρόποι Επικοινωνίας

Τρόποι Επικοινωνίας			
	Αποστολή	Όραμα	Συνιστώσες Κουλτούρας
Intranet	85,7%	85,7%	71,4%
Διαδίκτυο	76,2%	76,2%	66,7%
Φυλλάδια Επιχείρησης	81,0%	81,0%	66,7%
Άλλη μορφή εσωτερικής ενδοεπικοινωνίας	65,0%	65,0%	55,0%
Άλλος τρόπος:			
Company Refresher	2,8%	2,8%	2,8%
Meetings	2,8%	2,8%	2,8%
Posters	2,8%	2,8%	2,8%
Εκπαιδευτικές δραστηριότητες	2,8%	2,8%	2,8%
Παρουσιάσεις - Συζήτηση	2,8%	2,8%	2,8%

Αποτελέσματα για την υπο-απαίτηση 8β3 σχετικά με τις βραβεύσεις ή/ και αναγνωρίσεις που αναφέρονται στην ΕΚΕ

Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου αφορά στα αποτελέσματα που σχετίζονται με την Κοινωνία και ειδικότερα για τις βραβεύσεις ή / και αναγνωρίσεις που αναφέρονται στην ΕΚΕ.

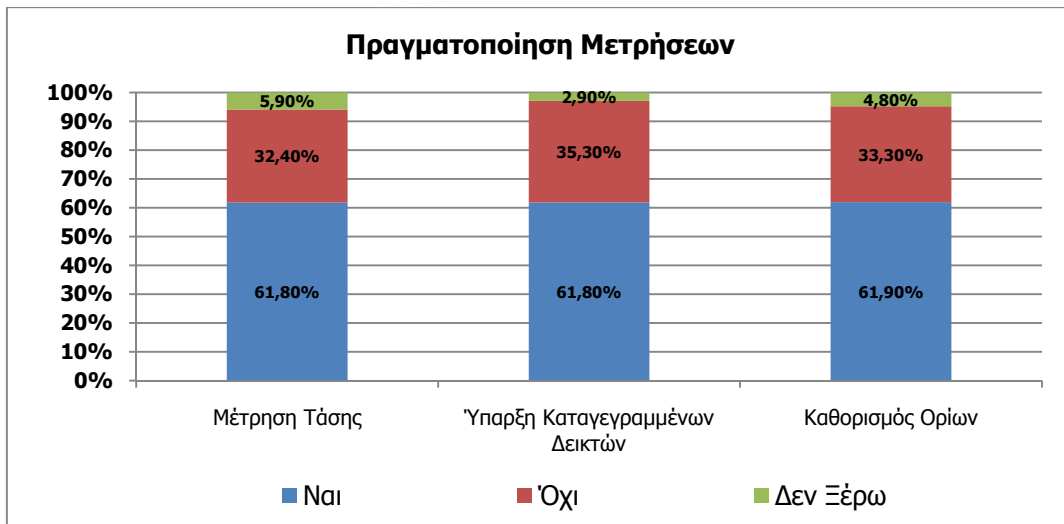
Τάση

Αναφορικά με το βαθμό σημαντικότητας πραγματοποίησης μετρήσεων, το 52,9% των επιχειρήσεων απάντησαν ότι θεωρούν πολύ σημαντική (4 της κλίμακας) τη μέτρηση της τάσης (trends) σχετικά με την αναγνώριση ή / και βράβευση από τρίτους των σχετιζόμενων με την Εταιρική Κοινωνική Υπευθυνότητα δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Το 47,1% των επιχειρήσεων, επίσης, θεωρούν πολύ σημαντική (4 της κλίμακας) την ύπαρξη καταγεγραμμένων δεικτών.



Διάγραμμα 8.59: Σημαντικότητα Πραγματοποίησης Μετρήσεων σχετικά με τα αποτελέσματα Κοινωνίας

Επιπλέον, στο 61,8% των επιχειρήσεων μετράται η τάση σχετικά με τους δείκτες του υπο-Κριτηρίου αυτού και στην πλειοψηφία τους πραγματοποιούνται για 3 χρόνια ($3,7 \pm 1,0$ χρόνια). Το ίδιο ποσοστό επιχειρήσεων (61,8%) δηλώνει ότι υπάρχουν καταγεγραμμένοι δείκτες σχετικά με την αναγνώριση ή / και βράβευση από τρίτους των σχετιζόμενων με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη δραστηριοτήτων της επιχείρησης και το 61,9% αυτών έχει καθορίσει και όρια κάποιας κλίμακας για τους δείκτες αυτούς.

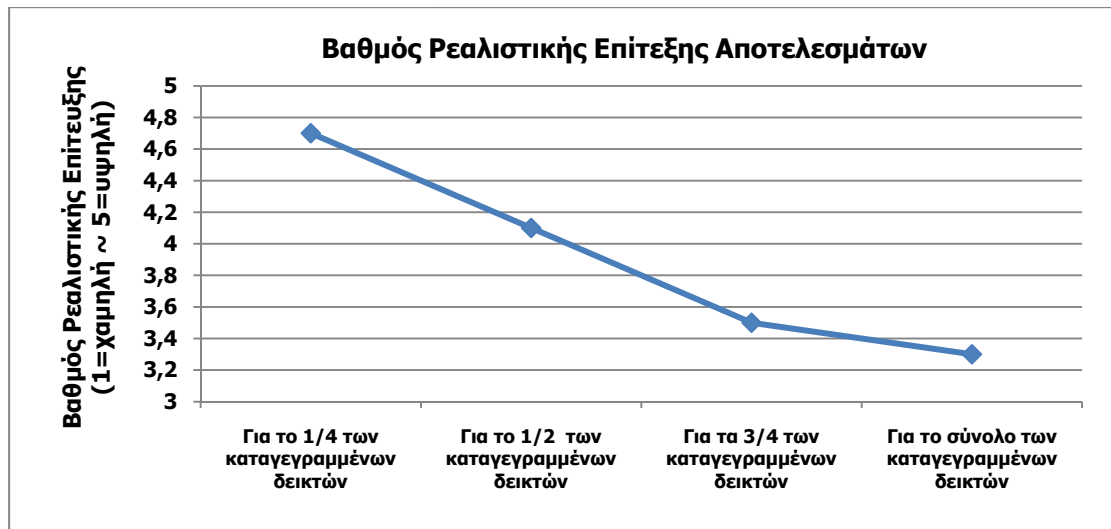


Διάγραμμα 8.60: Πραγματοποίηση Μετρήσεων σχετικά με τα αποτελέσματα Κοινωνίας

Το 58,3% των επιχειρήσεων μετρά αν υπάρχει θετική τάση τα τελευταία τρία (3) χρόνια για τους μισούς από τους καταγεγραμμένους δείκτες του υπο-Κριτηρίου, ενώ για το 34,5% των επιχειρήσεων υπάρχει για τουλάχιστον από προηγούμενη χρονική περίοδο μετρήσεις για το 1/4 αυτών.

Στόχοι

Το 63,6% των επιχειρήσεων θεωρούν ότι ο βαθμός μελλοντικής ρεαλιστικής επίτευξης αποτελεσμάτων επηρεάζει πάρα πολύ τη στοχοθέτηση (Target). Ενώ, το 74,2% θεωρεί πάρα πολύ υψηλό το βαθμό ρεαλιστικής επίτευξης για το 1/4 των καταγεγραμμένων δεικτών και πολύ υψηλό το βαθμό ρεαλιστικής επίτευξης για το 1/2 των καταγεγραμμένων δεικτών το 51,6% των επιχειρήσεων. Το 48,4% θεωρεί μέτρια υψηλό το βαθμό ρεαλιστικής επίτευξης για τα 3/4 των καταγεγραμμένων δεικτών και για το σύνολο των καταγεγραμμένων δεικτών.

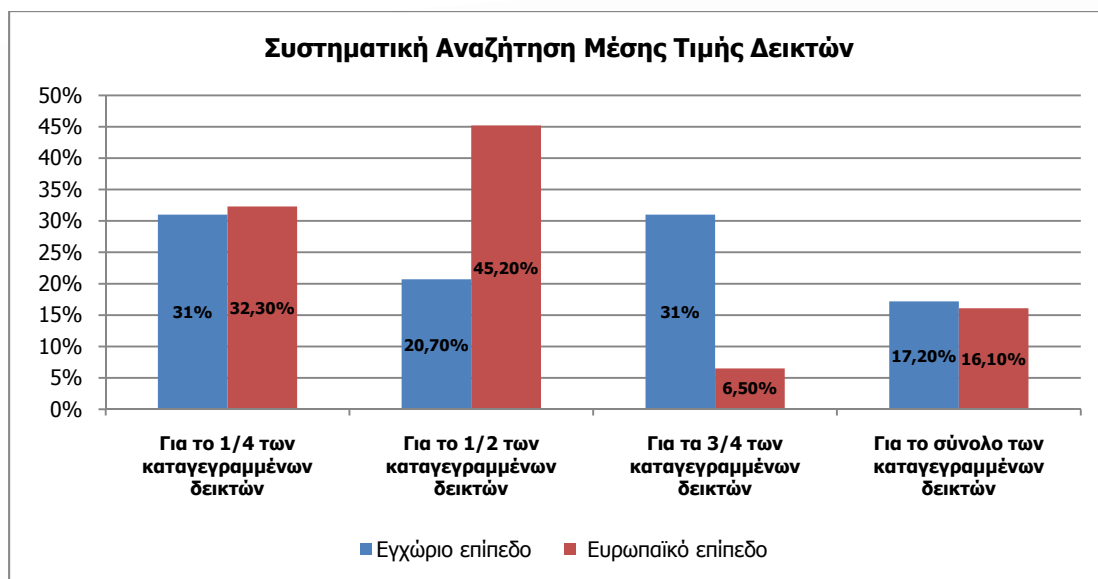


Διάγραμμα 8.61: Βαθμός Ρεαλιστικής Επίτευξης των Καταγεγραμμένων Δεικτών

Συγκρίσεις

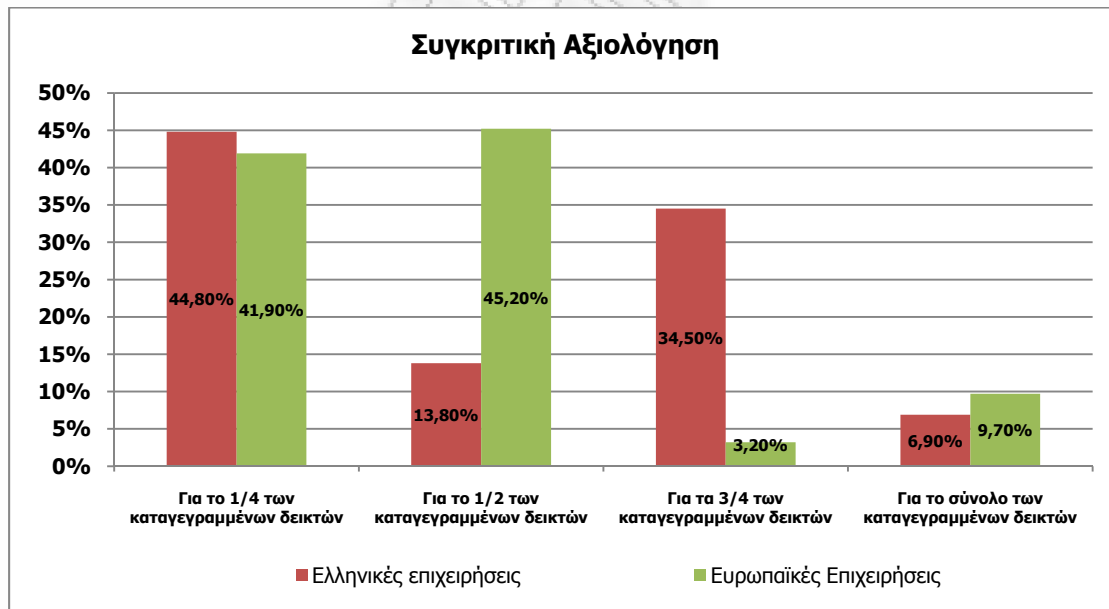
Αναφορικά δε με την πραγματοποίηση συγκριτικής αξιολόγησης με ελληνικές και ευρωπαϊκές επιχειρήσεις, η ανάλυση δείχνει ότι το 54,8% των επιχειρήσεων θεωρεί πάρα πολύ σημαντική την πραγματοποίηση συγκρίσεων για τους δείκτες αυτούς, με ελληνικές επιχειρήσεις και το 45,2% θεωρεί πολύ σημαντική την πραγματοποίηση συγκρίσεων με τις θεωρούμενες ως καλύτερες ευρωπαϊκές επιχειρήσεις.

Το 31% των επιχειρήσεων αναζητούν συστηματικά, πληροφόρηση σχετικά με τη μέση τιμή που καθορίζεται για το 1/4 και τα 3/4 των καταγεγραμμένων δεικτών σε εγχώριο επίπεδο. Επίσης, το 45,2% των επιχειρήσεων αναζητούν συστηματικά, πληροφόρηση σχετικά με τη μέση τιμή για το 1/2 των καταγεγραμμένων δεικτών σε ευρωπαϊκό επίπεδο.



Διάγραμμα 8.62: Αναζήτηση Μέσης Τιμής για τους Καταγεγραμμένους Δείκτες

Στην πλειοψηφία των επιχειρήσεων (44,8%) πραγματοποιούνται συγκρίσεις με ελληνικές επιχειρήσεις για το 1/4 των καταγεγραμμένων δεικτών. Ενώ, το 45,2% των επιχειρήσεων πραγματοποιούνται συγκρίσεις με τις θεωρούμενες ως καλύτερες ευρωπαϊκές επιχειρήσεις για το 1/2 των καταγεγραμμένων δεικτών.



Διάγραμμα 8.63: Συγκριτική Αξιολόγηση με άλλες επιχειρήσεις

Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι η συγκριτική αξιολόγηση και η χρησιμοποίηση πληροφοριών από άλλες ελληνικές ή ευρωπαϊκές επιχειρήσεις δεν είναι πολύ ξεκάθαρη διαδικασία για τις επιχειρήσεις του δείγματος. Τα ποσοστά είναι μοιρασμένα στο σύνολο των καταγεγραμμένων δεικτών, ενώ πολύ μικρό ποσοστό

πραγματοποιεί συγκριτική αξιολόγηση για όλους τους δείκτες της.

Αίτια

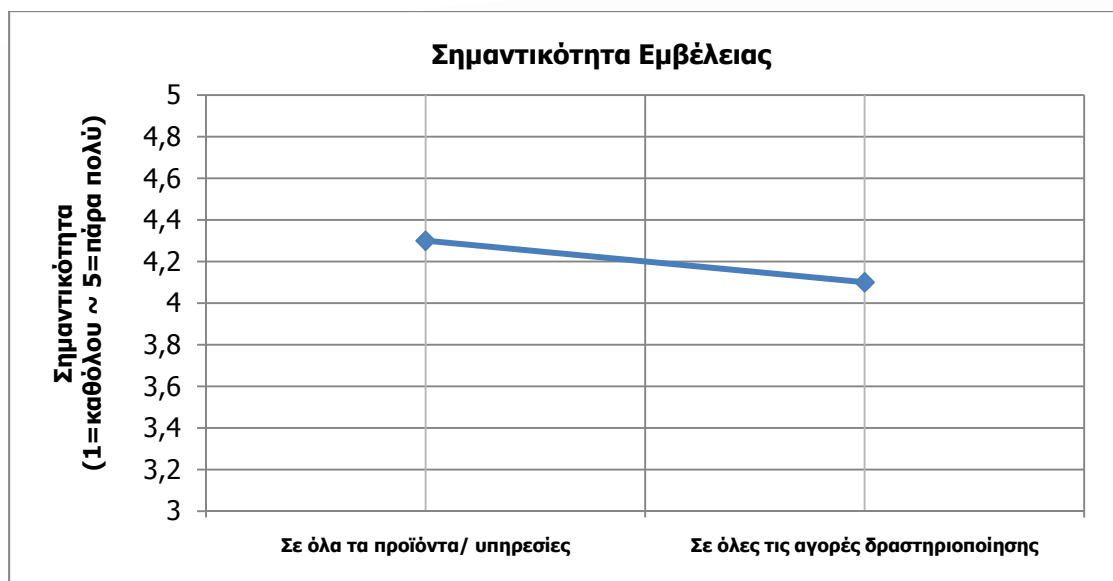
Ένα επόμενο στοιχείο της κάρτας του RADAR για αποτελέσματα που μελετάται είναι η ισχυρή διασύνδεση με καθορισμένες δράσεις και η σχέση αιτίας – αιτιατού μεταξύ «Αποτελεσμάτων» και «Ενδυναμωτών». Η ανάλυση έδειξε ότι το 55,9% των επιχειρήσεων θεωρούν πάρα πολύ σημαντική τη διασύνδεση μεταξύ καθορισμένων επιχειρησιακών δράσεων και επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων και το 48,5% των επιχειρήσεων που δηλώνει ότι υπάρχει καθορισμένη συσχέτιση μεταξύ καθορισμένων επιχειρησιακών δράσεων και των 3/4 των καταγεγραμμένων δεικτών.



Διάγραμμα 8.64: Συσχέτιση μεταξύ καθορισμένων επιχειρησιακών δράσεων και επιδιωκόμενων δεικτών

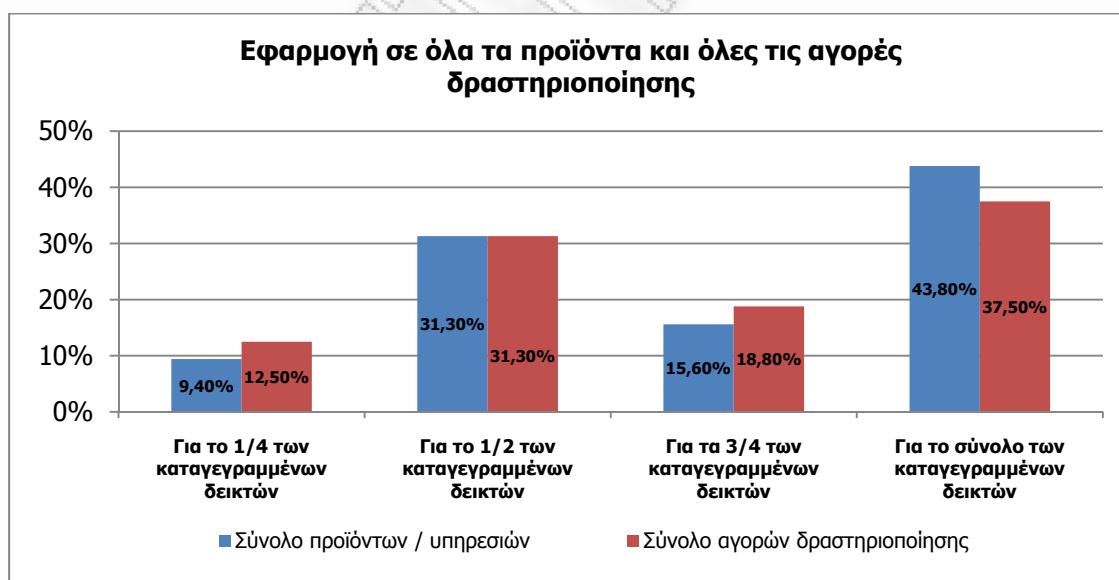
Εμβέλεια

Η 'Εμβέλεια', τέλος, η αναφορά, δηλαδή, των αποτελεσμάτων στο σύνολο των προϊόντων / υπηρεσιών και αγορών δραστηριοποίησης, είναι το τελευταίο στοιχείο της κάρτας του RADAR. Η ανάλυση δείχνει ότι το 59,4% των επιχειρήσεων θεωρούν πολύ σημαντική (4 της κλίμακας) την αναφορά των αποτελεσμάτων σχετικά με τους δείκτες αυτούς σε όλα τα προϊόντα/ υπηρεσίες της και το 53,1% θεωρεί πολύ σημαντική την αναφορά των αποτελεσμάτων σχετικά με αυτούς τους δείκτες σε όλες τις αγορές δραστηριοποίησής της.



Διάγραμμα 8.65: Σημαντικότητα Εμβέλειας

Το 54,8% των επιχειρήσεων που θεωρούν η αναφορά του συνόλου των δεικτών του συγκεκριμένου υπο-Κριτηρίου γίνεται στο σύνολο των προϊόντων / υπηρεσιών της επιχείρησης. Επίσης, Το ίδιο ποσοστό (54,8%) θεωρεί, επίσης, ότι για το σύνολο των καταγεγραμμένων δεικτών η αναφορά γίνεται στο σύνολο των αγορών δραστηριοποίησης της επιχείρησης.



Διάγραμμα 8.66: Εφαρμογή στα προϊόντα / υπηρεσίες και τις αγορές δραστηριοποίησης

Βέλτιστες Πρακτικές

Η τελευταία ερώτηση του ερωτηματολογίου αφορά στους δείκτες που έχουν οι επιχειρήσεις του δείγματος για το συγκεκριμένο υπο-Κριτήριο. Ο παρακάτω πίνακας

(8.11) συνοψίζει τις απαντήσεις των επιχειρήσεων του δείγματος στο ερώτημα αυτό.

Πίνακας 8.11: Βέλτιστες Πρακτικές για την υπο-απαίτηση 8β3

Βέλτιστες Πρακτικές για την 8β3	
Καταγεγραμμένοι Δείκτες	Ενδοεταιρικά Καθορισμένες Επιχειρησιακές Δράσεις
1. Αριθμός Διακρίσεων / Βραβεύσεων, Διαχείριση Αποβλήτων, διαφορετικότητα εργαζομένων, Χορηγίες	1. Project "Ιδέα" Συλλέγει ιδέες από όλο το προσωπικό και πραγματοποιεί μέρος αυτών μετά από επιλογή
2. Αριθμός πιστοποιήσεων	2. Συμμετοχή σε συνέδρια και ημερίδες
3. Επικίνδυνα στερεά απόβλητα/ συνολική παραγωγή προϊόντων, Εκπεμπόμενα VOCs (kg) / συνολική παραγωγή προϊόντων	3. Προβολή αειφόρου ανάπτυξης, ίσες ευκαιρίες απασχόλησης
4. Ρύπανση Πλοίων, αναλώσιμα, καυσαέρια, Sludges/ spot, χαρτί, ανακύκλωση, χορηγίες, αιμοδοσίες	

8.9 Αναγκαιότητα Νέων Μεταβλητών

Δεδομένου του περιορισμού, ο οποίος σχετίζεται με τον απόλυτα μικρό αριθμό απαντήσεων στην παρούσα έρευνα και της σχετικής θεωρητικής προτροπής (Malhorta, p.466-467, 1993) - όταν αυτό συμβαίνει - να αναθεωρείται το είδος και ο αριθμός των μεταβλητών, στις ενότητες που ακολουθούν:

- επεξηγείται το γιατί και
- αναλύονται οι νέες μεταβλητές που προκύπτουν από το συγκερασμό των αρχικά διατυπωθέντων μεταβλητών.

8.9.1 Νέες Μεταβλητές

Σύμφωνα με τα παραπάνω οι νέες μεταβλητές για την υπο-απαίτηση 1a1 είναι:

Πίνακας 8.12 : Ορισθείσες Νέες μεταβλητές για την υπο-απαίτηση 1α1

Νέα μεταβλητή	Σημασία νέας μεταβλητής	Ερωτήσεις⁶⁹
Βαθμός ανάπτυξης Αποστολής*	Συνιστώσα «Προσέγγισης»** του RADAR μόνο για την ανάπτυξη Αποστολής	B1, B4, B5, B6, B8, B9, B12, B13, B14, B15 (μόνο για την Αποστολή)
Βαθμός ανάπτυξης Οράματος	Συνιστώσα «Προσέγγισης» του RADAR μόνο για την ανάπτυξη Οράματος	B1, B4, B5, B6, B8, B9, B12, B13, B14, B15 (μόνο για το Όραμα)
Βαθμός ανάπτυξης συνιστωσών Κουλτούρας	Συνιστώσα «Προσέγγισης» του RADAR μόνο για την ανάπτυξη συνιστωσών Κουλτούρας	B1, B4, B5, B6, B8, B9, B12, B13, B14, B15 (μόνο για τις συνιστώσες)
Βαθμός εφαρμογής ⁷⁰ Αποστολής	Συνιστώσα «Εφαρμογής» του RADAR μόνο για την Εφαρμογή Αποστολής	B16, B17, B22, B23, B24, B25 (μόνο για την Αποστολή)
Βαθμός εφαρμογής Οράματος	Συνιστώσα «Εφαρμογής» του RADAR μόνο για την Εφαρμογή Οράματος	B16, B17, B22, B23, B24, B25 (μόνο για το Όραμα)
Βαθμός εφαρμογής συνιστωσών Κουλτούρας	Συνιστώσα «Εφαρμογής» του RADAR μόνο για την Εφαρμογή συνιστωσών Κουλτούρας	B16, B17, B22, B23, B24, B25 (μόνο για τις συνιστώσες Κουλτούρας)
Βαθμός αξιολόγησης και ανασκόπησης Αποστολής	Συνιστώσα «Αξιολόγησης & Ανασκόπησης» του RADAR μόνο για την αξιολόγηση και ανασκόπηση Αποστολής	B27, B28, B29, B30, B31, B33, B34, B35, B36, B39 (μόνο για την Αποστολή)
Βαθμός αξιολόγησης και ανασκόπησης Οράματος	Συνιστώσα «Αξιολόγησης & Ανασκόπησης» του RADAR μόνο για την αξιολόγηση και ανασκόπηση Οράματος	B27, B28, B29, B30, B31, B33, B34, B35, B36, B39 (μόνο για το Όραμα)
Βαθμός αξιολόγησης και ανασκόπησης συνιστωσών Κουλτούρας	Συνιστώσα «Αξιολόγησης & Ανασκόπησης» του RADAR μόνο για την αξιολόγηση και ανασκόπηση συνιστωσών	B27, B28, B29, B30, B31, B33, B34, B35, B36, B39 (μόνο για τις συνιστώσες Κουλτούρας)
Βαθμός συνολικής ανάπτυξης υπο-απαίτησης	Συνιστώσα «Προσέγγισης» του RADAR	B1, B4, B5, B6, B8, B9, B12, B13, B14, B15 (συνολικά)
Βαθμός συνολικής εφαρμογής υπο-απαίτησης	Συνιστώσα «Εφαρμογής» του RADAR	B16, B17, B22, B23, B24, B25 (συνολικά)
Βαθμός συνολικής αξιολόγησης και ανασκόπησης υπο-απαίτησης	Συνιστώσα «Αξιολόγησης & Ανασκόπησης» του RADAR	B27, B28, B29, B30, B31, B33, B34, B35, B36, B39 (συνολικά)
Βαθμός συνολικής εφαρμογής - υιοθέτησης Αποστολής	Όλες οι συνιστώσες του RADAR μόνο για την Αποστολή	Όλες οι παραπάνω μόνο για την Αποστολή

⁶⁹ Από το Ερωτηματολόγιο της έρευνας

⁷⁰ Ο βαθμός εφαρμογής (εξάπλωσης) αναφέρεται ως η μετάφραση της έννοιας "Deployment" για τη συστηματική εφαρμογή των επιλεγμένων προσεγγίσεων

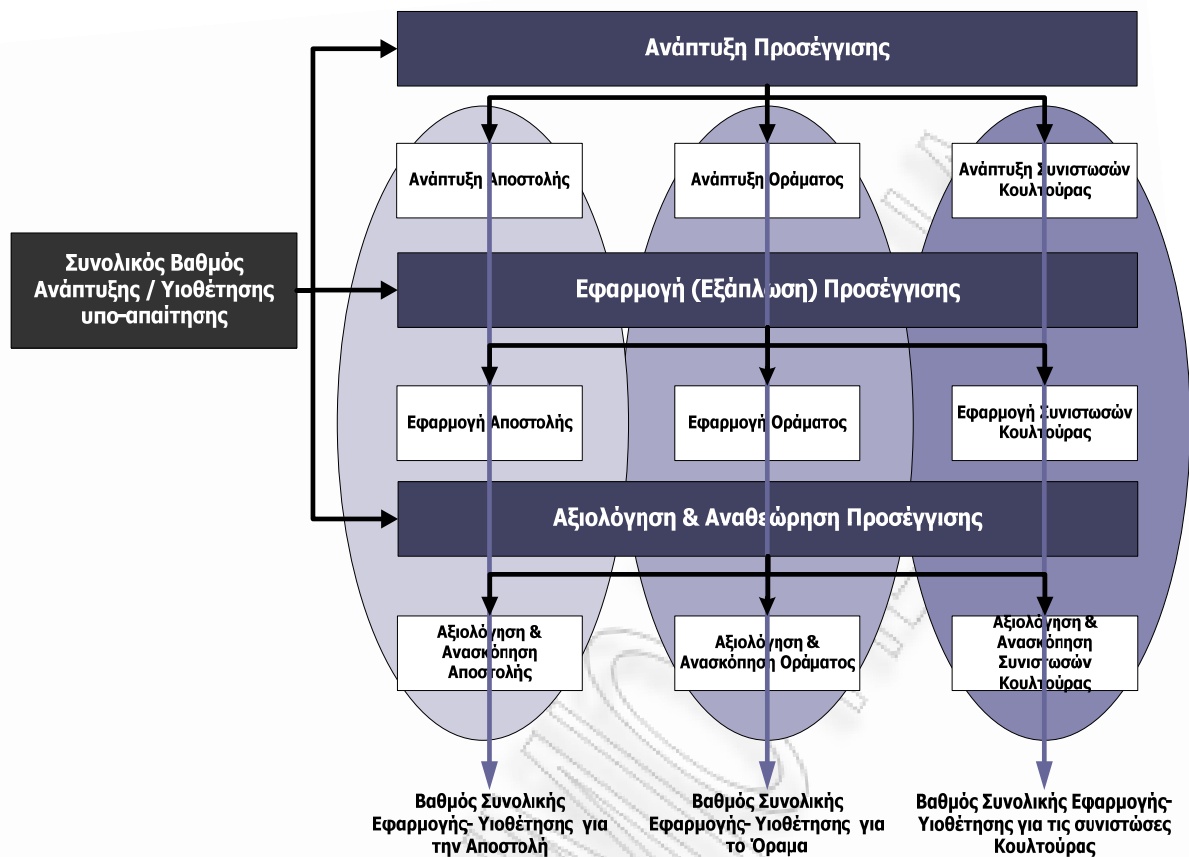
Βαθμός συνολικής εφαρμογής - υιοθέτησης Οράματος	Όλες οι συνιστώσες του RADAR μόνο για το Όραμα	Όλες οι παραπάνω μόνο για το Όραμα
Βαθμός συνολικής εφαρμογής - υιοθέτησης των συνιστωσών Κουλτούρας	Όλες οι συνιστώσες του RADAR μόνο για τις συνιστώσες Κουλτούρας	Όλες οι παραπάνω μόνο για τις συνιστώσες Κουλτούρας
Βαθμός συνολικής εφαρμογής - υιοθέτησης της υπο-απαίτησης	Όλες οι συνιστώσες του RADAR συνολικά για την υπο-απαίτηση	Όλες οι παραπάνω συνολικά

* σύμφωνα με τη λεκτική διατύπωση της επιλεγμένης υπο-απαίτησης

** σύμφωνα με τις συνιστώσες της κάρτας του RADAR

Η 1a1 είναι μία υπο-απαίτηση που περιλαμβάνει ως ζητούμενο τρία επιμέρους ζητήματα (διαστάσεις), ήτοι την ανάπτυξη της Αποστολής, του Οράματος και των συνιστωσών που συνδράμουν στη διαμόρφωση της Κουλτούρας και για το λόγο αυτό μελετάται ο βαθμός ανάπτυξης - υιοθέτησης των τριών διαστάσεων συνολικά, ανά συνιστώσα (element) της κάρτας του RADAR και συνολικά για όλη την υπο-απαίτηση.

Για την καλύτερη κατανόηση των νέων μεταβλητών παρατίθεται το ακόλουθο διάγραμμα, όπου απεικονίζονται ξεκάθαρα οι συνδέσεις των νέων μεταβλητών, τα ενδιάμεσα επίπεδα και η συσχέτιση με τον συνολικό βαθμό ανάπτυξης / υιοθέτησης της υπο-απαίτησης, κατ' αντιστοιχία με την, ούτως η άλλως, ζητούμενη διακριτή βαθμολόγηση / αξιολόγηση από την κάρτα του RADAR (8.67):



Διάγραμμα 8.67: Επεξήγηση νέων Μεταβλητών για το υπο-Κριτήριο των «Ενδυναμωτών»

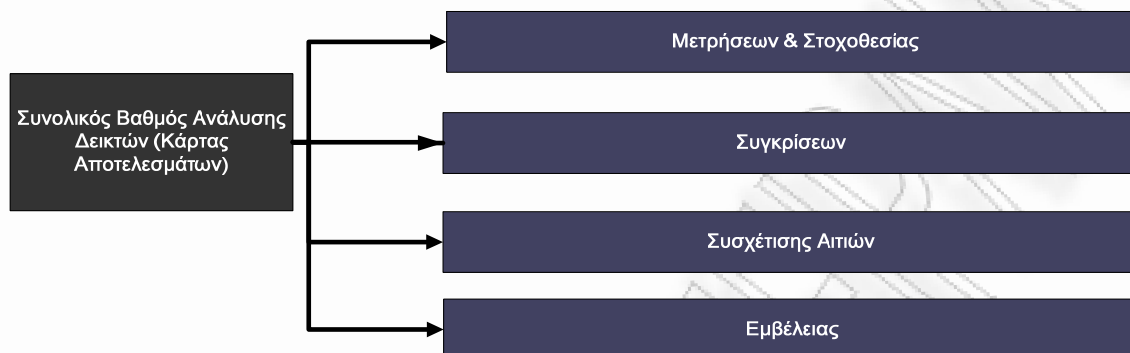
Αντίστοιχα, για την υπο-απαίτηση 8β3, οι νέες μεταβλητές και η διαγραμματική απεικόνισή τους φαίνονται παρακάτω (πίνακας 8.13 & διάγραμμα 8.68):

Πίνακας 8.13 : Κλίμακα Νέων Μεταβλητών για την υπο-απαίτηση 8β3

Νέα μεταβλητή	Σημασία νέας μεταβλητής	Ερωτήσεις ⁷¹
Βαθμός εφαρμογής - υιοθέτησης μετρήσεων αποτελεσμάτων	Συνιστώσα «Τάση» του RADAR	B41, B43, B44
Βαθμός σημαντικότητας πραγματοποίησης συγκρίσεων για τους δείκτες με επιχειρήσεις	Συνιστώσα «Συγκρίσεις» του RADAR	B49
Βαθμός αναζήτησης πληροφοριών		B50-B53
Βαθμός εμβέλειας	Συνιστώσα «Εμβέλεια» του RADAR	B57, B58

⁷¹ Από το Ερωτηματολόγιο της έρευνας

Βαθμός συνολικής ανάλυσης δεικτών	Όλες οι συνιστώσες του RADAR συνολικά για την υπο-απαίτηση	Όλες οι παραπάνω
-----------------------------------	--	------------------



Διάγραμμα 8.68: Επεξήγηση νέων Μεταβλητών για το υπο-Κριτήριο των «Αποτελεσμάτων»

8.10 Αναγκαιότητα Τροποποίησης Κλίμακας Μέτρησης Μεταβλητών

Ανεξάρτητα από το αναφερθέν στην προηγούμενη παράγραφο γεγονός, κύριος ερευνητικός στόχος της παρούσας διατριβής είναι η ανάδειξη των παραγόντων που επηρεάζουν θετικά την ανάπτυξη συγκεκριμένης μεθοδολογίας από επιχειρήσεις, που ήδη εφαρμόζουν το ΕΜΕΑ. Για το λόγο αυτό, επιλέχθηκαν ερωτήσεις για τη διαπίστωση ύπαρξης ή μη, επίσημης, κατάλληλης και εγκεκριμένης διαδικασίας ικανοποίησης των υπο-Κριτηρίων του ΕΜΕΑ, οι οποίες έχουν τα χαρακτηριστικά των διχοτομικών ερωτήσεων. Οι ερωτήσεις αυτού του τύπου για να μας δώσουν μετρήσιμα συγκρίσιμα αποτελέσματα, θα πρέπει να μετρώνται σε ανάλογης φύσης κλίμακα. Έτσι, απαιτείται ταυτόχρονα η τροποποίηση των ασυνεχών απαντήσεων των ερωτήσεων της διχοτομικής φύσης σε αριθμητική συνεχή κλίμακα (0,1,2), όπως περιγράφεται παρακάτω.

Η κωδικοποίηση των απαντήσεων έχει γίνει με τέτοιο τρόπο (0=«Δεν ξέρω», 1=«Όχι», 2=«Ναι»), ώστε οι νέες μεταβλητές να έχουν μία κλίμακα, όπου το μέγιστο πετυχαίνουν οι επιχειρήσεις, οι οποίες απαντούν ότι εφαρμόζουν τη συγκεκριμένη υπο-απαίτηση του ΕΜΕΑ, μέση βαθμολογία πετυχαίνουν οι επιχειρήσεις, οι οποίες δεν το εφαρμόζουν και την ελάχιστη βαθμολογία αυτές που δηλώνουν ότι δεν γνωρίζουν την αναγκαιότητα για την εφαρμογή συγκεκριμένης μεθόδευσης για την ικανοποίηση της συγκεκριμένης υπο-απαίτησης.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η ελάχιστη και μέγιστη βαθμολογία που μπορεί να σημειώσουν οι επιχειρήσεις στην περίπτωση της υπο-απαιτήσης 1α1 φαίνονται στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας 8.14 : Κλίμακα Νέων Μεταβλητών για την υπο-απαιτήση 1α1

	Ελάχιστη Βαθμολογία	Μέγιστη Βαθμολογία
Βαθμός Ανάπτυξης Αποστολής	0	34
Βαθμός Ανάπτυξης Οράματος	0	34
Βαθμός Ανάπτυξης Συνιστωσών Κουλτούρας	0	34
Βαθμός Ανάπτυξης και των τριών διαστάσεων	0	102
Βαθμός Εφαρμογής (Εξάπλωσης) Αποστολής	0	48
Βαθμός Εφαρμογής (Εξάπλωσης) Οράματος	0	48
Βαθμός Εφαρμογής (Εξάπλωσης) Συνιστωσών Κουλτούρας	0	48
Βαθμός Εφαρμογής (Εξάπλωσης) και των τριών διαστάσεων	0	144
Βαθμός Αξιολόγησης & Ανασκόπησης Αποστολής	0	36
Βαθμός Αξιολόγησης & Ανασκόπησης Οράματος	0	36
Βαθμός Αξιολόγησης & Ανασκόπησης Συνιστωσών Κουλτούρας	0	36
Βαθμός Αξιολόγησης & Ανασκόπησης και των τριών διαστάσεων	0	108
Βαθμός Ανάπτυξης, Εφαρμογής, Αξιολόγησης και Ανασκόπησης Αποστολής	0	118
Βαθμός Ανάπτυξης, Εφαρμογής, Αξιολόγησης και Ανασκόπησης Οράματος	0	118
Βαθμός Ανάπτυξης, Εφαρμογής, Αξιολόγησης και Ανασκόπησης συνιστωσών Κουλτούρας	0	118
Βαθμός Ανάπτυξης, Εφαρμογής, Αξιολόγησης και Ανασκόπησης των τριών διαστάσεων	0	354

Για παράδειγμα, στην περίπτωση που μία επιχείρηση απάντησε θετικά στην εφαρμογή κάθε ενός από τους παραπάνω παράγοντες, που αντιπροσωπεύουν οι διατυπωθείσες μεταβλητές, η μέγιστη βαθμολογία που μπορεί να επιτύχει συνολικά είναι 354 βαθμούς. Εάν απαντήσει σε όλες «Δεν Ξέρω» συλλέγει 0 βαθμούς και σε όλες «Όχι» 177 βαθμούς.

Στην περίπτωση της υπο-απαίτησης 8β3 και δεδομένης της ιδιαιτερότητας της κλίμακας που υπαγορεύεται από την κάρτα του RADAR για τα «Αποτελέσματα» ($\frac{1}{4}$, $\frac{1}{2}$, $\frac{3}{4}$, σύνολο δεικτών), αλλά και σε ορισμένες περιπτώσεις και του αριθμού απαντήσεων στο ερωτηματολόγιο, στις διχοτομικές ερωτήσεις ακολουθήθηκε η μεθοδολογία που περιγράφεται αναλυτικά παραπάνω (0=«Δεν ξέρω», 1=«Όχι», 2=«Ναι»), ενώ στην περίπτωση των ερωτήσεων κλίμακας χρησιμοποιήθηκε άλλη κωδικοποίηση ($\frac{1}{4}=1$, $\frac{1}{2}=2$, $\frac{3}{4}=3$, σύνολο δεικτών=4). Στον πίνακα που ακολουθεί φαίνεται η ελάχιστη και μέγιστη βαθμολογία που μπορούν να επιτύχουν οι επιχειρήσεις στην περίπτωση της υπο-απαίτησης 8β3:

Πίνακας 8.15 : Κλίμακα Νέων Μεταβλητών για την υπο-απαίτηση 8β3

	Ελάχιστη Βαθμολογία	Μέγιστη Βαθμολογία
Βαθμός εφαρμογής (υιοθέτησης) μετρήσεων αποτελεσμάτων	0	6
Βαθμός σημαντικότητας πραγματοποίησης συγκρίσεων για τους δείκτες με επιχειρήσεις	2	10
Βαθμός αναζήτησης πληροφοριών	4	16
Βαθμός Εμβέλειας	2	10
Βαθμός ανάλυσης κάρτας αποτελεσμάτων	8	42

Για παράδειγμα, εάν οι επιχειρήσεις απαντήσουν ότι αναζητούν πληροφορίες για το $\frac{1}{4}$ των δεικτών παίρνουν 1 βαθμό, για το $\frac{1}{2}$, 2 βαθμούς, για τα $\frac{3}{4}$, 3 βαθμούς και για σύνολο δεικτών 4 βαθμούς. Αντίστοιχα, για τις διχοτομικές ερωτήσεις ισχύει ότι και παραπάνω (0=«Δεν ξέρω», 1=«Όχι», 2=«Ναι»). Τελικά, οι συσχετιζόμενες ερωτήσεις αθροίζονται, ώστε να δώσουν τελικά τη συνολική βαθμολογία της επιχείρησης για τη συγκεκριμένη μεταβλητή.

8.11 Αποτελέσματα Ανάλυσης Νέων Μεταβλητών

Στα πλαίσια των παραπάνω τροποποιήσεων και της δημιουργίας των νέων μεταβλητών, οι αναλύσεις που πραγματοποιήθηκαν, αρχικά, αφορούν στην ανάλυση των απαντήσεων ως προς το βαθμό εφαρμογής της υπο-απαίτησης κατά τις διαμορφωθείσες μεταβλητές του πίνακα 8.12.

Για το σύνολο των μεταβλητών αυτών, τα αποτελέσματα των απαντήσεων

απεικονίζονται στους πίνακες 8.16-8.19 για κάθε μία από τις συνιστώσες της κάρτας του RADAR ξεχωριστά και στο τέλος συνολικά για το συνολικό βαθμό ανάπτυξης / υιοθέτησης της συγκεκριμένης υπο-απαίτησης.

Τα αποτελέσματα για την ανάπτυξη 'Προσέγγισης' των τριών στοιχείων της υπο-απαίτησης φαίνονται στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας 8.16: Αποτελέσματα Απαντήσεων για τους Βαθμούς Ανάπτυξης 'Προσέγγισης'

	Ελάχιστη Βαθμολογία	Μέγιστη Βαθμολογία	Μέση τιμή Βαθμολογίας	SD Βαθμολογίας
Βαθμός Ανάπτυξης Αποστολής	6	30	24,8	4,7
Βαθμός Ανάπτυξης Οράματος	6	30	24,5	4,8
Βαθμός Ανάπτυξης Συνιστωσών Κουλτούρας	5	31	23,2	5,6
Βαθμός Ανάπτυξης και των τριών διαστάσεων	17	90	72,8	13,8

Το 55,9% των επιχειρήσεων έχει κάτω από 25 μονάδες στο βαθμό ανάπτυξης της Αποστολής και του Οράματος, ενώ λίγο μικρότερο (51,4%) ήταν το ποσοστό για την περίπτωση ανάπτυξης των συνιστωσών Κουλτούρας με 23 μονάδες. Προσεγγίζοντας το συνολικό βαθμό ανάπτυξης και των τριών διαστάσεων, διαπιστώνεται ότι μόλις οι μισές επιχειρήσεις του δείγματος είχαν περισσότερες από 72,5 μονάδες. Φαίνεται, δηλαδή, ότι ο βαθμός εφαρμογής ανάπτυξης των τριών στοιχείων αγγίζει το 75% περίπου για τις μισές, ήδη διακεκριμένες σε ένα τουλάχιστον επίπεδο Αριστείας, επιχειρήσεις, που συμμετείχαν στην έρευνα.

Στην περίπτωση της 'Εφαρμογής' (Εξάπλωσης) των παραπάνω 'Προσεγγίσεων' τα αποτελέσματα είναι:

Πίνακας 8.17: Αποτελέσματα Απαντήσεων για τους Βαθμούς 'Εφαρμογής' (Εξάπλωσης)

	Ελάχιστη Βαθμολογία	Μέγιστη Βαθμολογία	Μέση τιμή Βαθμολογίας	SD Βαθμολογίας
Βαθμός Εφαρμογής (Εξάπλωσης) Αποστολής	22	42	30,9	5,6
Βαθμός Εφαρμογής (Εξάπλωσης) Οράματος	22	42	30,9	5,7
Βαθμός Εφαρμογής (Εξάπλωσης) Συνιστωσών Κουλτούρας	21	42	29,2	6,7
Βαθμός Εφαρμογής (Εξάπλωσης) και των τριών διαστάσεων	65	126	91,1	17,8

Το 63,6% των επιχειρήσεων έχουν κάτω από 36 μονάδες βαθμό εφαρμογής της Αποστολής και του Οράματος, ενώ λίγο μικρότερο (57,6%) είναι το ποσοστό για την περίπτωση ανάπτυξης των συνιστωσών Κουλτούρας με 32 μονάδες. Αναφορικά, δε με το συνολικό βαθμό εφαρμογής και των τριών διαστάσεων μόλις το 42,4% συγκέντρωσαν πάνω από 104 μονάδες. Ο συνολικός βαθμός Εφαρμογής (εξάπλωσης) της υπο-απαίτησης φαίνεται ότι αγγίζει το 75% για λιγότερες από τις μισές επιχειρήσεις του δείγματος (39,4%).

Για την 'Αξιολόγηση και Αναθεώρηση' ισχύουν τα ακόλουθα:

Πίνακας 8.18: Αποτελέσματα Απαντήσεων για τους Βαθμούς 'Αξιολόγησης & Ανασκόπησης'

	Ελάχιστη Βαθμολογία	Μέγιστη Βαθμολογία	Μέση τιμή Βαθμολογίας	SD Βαθμολογίας
Βαθμός Αξιολόγησης & Ανασκόπησης Αποστολής	24	37	29,3	3,7
Βαθμός Αξιολόγησης & Ανασκόπησης Οράματος	24	37	29,2	3,8
Βαθμός Αξιολόγησης & Ανασκόπησης Συνιστωσών Κουλτούρας	21	36	26,7	4,9
Βαθμός Αξιολόγησης & Ανασκόπησης και των τριών διαστάσεων	45	78	59,9	9,7

Μόλις το 42,4% έχει περισσότερες από 28 μονάδες για το βαθμό αξιολόγησης και ανασκόπησης της Αποστολής και του Οράματος. Αντίστοιχα, περίπου οι μισές επιχειρήσεις είχαν περισσότερες από 27 μονάδες στην περίπτωση της αξιολόγησης και ανασκόπησης των συνιστωσών Κουλτούρας. Οι μισές επιχειρήσεις του δείγματος είχαν περισσότερες από 60 μονάδες. Φαίνεται, δηλαδή, ότι ο βαθμός εφαρμογής ανάπτυξης των τριών διαστάσεων αγγίζει το 75% για λιγότερες από τις μισές επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα (43,8%).

Τέλος, υπολογίστηκαν οι συνολικοί βαθμοί 'Ανάπτυξης', 'Εφαρμογής' (εξάπλωσης), 'Αξιολόγησης και Ανασκόπησης' της Αποστολής, του Οράματος, των συνιστωσών Κουλτούρας, καθώς και ο συνολικός βαθμός 'Ανάπτυξης', 'Εφαρμογής', 'Αξιολόγησης και Ανασκόπησης' όλης της υπο-απαίτησης:

Πίνακας 8.19: Αποτελέσματα Απαντήσεων για τους Συνολικούς Βαθμούς Εφαρμογής

	Ελάχιστη Βαθμολογία	Μέγιστη Βαθμολογία	Μέση τιμή Βαθμολογίας	SD Βαθμολογίας
Βαθμός Ανάπτυξης, Εφαρμογής, Αξιολόγησης και Ανασκόπησης Αποστολής	59	109	85,5	11,0
Βαθμός Ανάπτυξης, Εφαρμογής, Αξιολόγησης και Ανασκόπησης Οράματος	59	108	85,2	11,1
Βαθμός Ανάπτυξης, Εφαρμογής, Αξιολόγησης και Ανασκόπησης συνιστωσών Κουλτούρας	57	109	79,5	14,1
Βαθμός Ανάπτυξης, Εφαρμογής, Αξιολόγησης και Ανασκόπησης των τριών διαστάσεων	153	294	224,7	33,8

Παρατηρείται, λοιπόν, ότι οι επιχειρήσεις του δείγματος αντιμετωπίζουν με κοινό τρόπο την ανάπτυξη της Αποστολής και του Οράματος. Μάλιστα, μόλις το 40,6% έχουν βαθμό εφαρμογής που αγγίζει το 75% για την κάθε διάσταση. Ενώ, για την περίπτωση της ανάπτυξης των συνιστωσών Κουλτούρας μόλις το 35,5% αυτών αγγίζουν το 75% της άριστης εφαρμογής. Κάτι τέτοιο αναμένεται να επηρεάζει και το συνολικό βαθμό εφαρμογής της υπο-απαίτησης. Συγκεκριμένα, το 35,5% πετυχαίνει το 75% της συνολικής εφαρμογής της προς εξέταση υπο-απαίτησης του EMEA.

Συνοψίζοντας τα παραπάνω στον ακόλουθο πίνακα (8.20), και λαμβάνοντας υπόψη την κάρτα του RADAR, η οποία αξιολογεί σε μία κλίμακα 0-100%, χωρισμένη ανά 25 βαθμούς, με πιο κοντά στην άριστη βαθμολογία το εύρος 75-100%, παρατηρείται ότι ενώ η ανάπτυξη της υπο-απαίτησης φαίνεται να προσεγγίζεται ικανοποιητικά (>75% της απόλυτης βαθμολογίας) από τις μισές επιχειρήσεις, το ποσοστό αυτών που εφαρμόζουν τη συνιστώσα της 'Εφαρμογής' πέφτει στο 39,4%. Το ποσοστό της 'Αξιολόγησης και Ανασκόπησης', καθώς περιέχει μετρήσεις και βελτιώσεις, που είναι έννοιες πιο οικείες στις επιχειρήσεις, έχει πιο υψηλό ποσοστό της τάξης του 43,8%.

Πίνακας 8.20: Σύνοψη Συνολικών Βαθμών Εφαρμογής

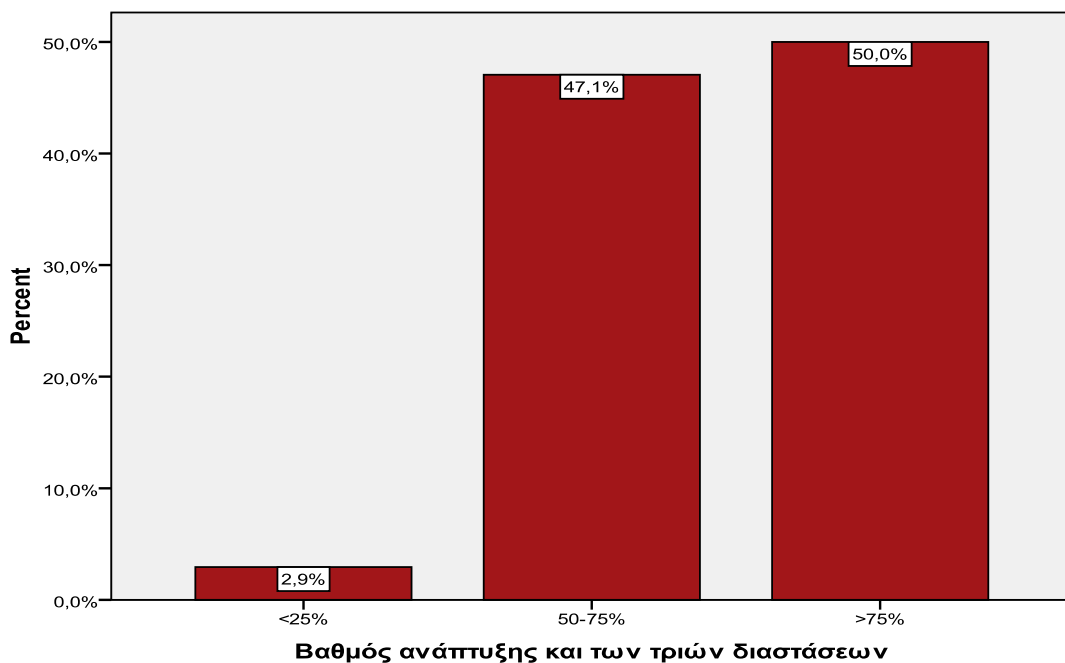
Συνολικοί βαθμοί εφαρμογής (υιοθέτησης) ανά συνιστώσα της κάρτας του RADAR και συνολικά	> 75% άριστης υιοθέτησης
Βαθμός ανάπτυξης και των τριών διαστάσεων	50%

Βαθμός εφαρμογής (εξάπλωσης) και των τριών διαστάσεων	39,4%
Βαθμός αξιολόγησης και ανασκόπησης και των τριών διαστάσεων	43,8%
Βαθμός ανάπτυξης, εφαρμογής (εξάπλωσης), αξιολόγησης και ανασκόπησης Αποστολής	40,6%
Βαθμός ανάπτυξης, εφαρμογής (εξάπλωσης), αξιολόγησης και ανασκόπησης Οράματος	40,6%
Βαθμός ανάπτυξης, εφαρμογής (εξάπλωσης), αξιολόγησης και ανασκόπησης συνιστωσών Κουλτούρας	35,5%
Βαθμός ανάπτυξης, εφαρμογής (εξάπλωσης), αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων	35,5%

Μελετώντας, στη συνέχεια, ολικά την προσέγγιση στην απαίτηση ανά διάσταση, Αποστολή, Όραμα και συνιστώσες Κουλτούρας, φαίνεται ότι ίδια τακτική ακολουθείται για τις δύο πρώτες, ενώ μεγαλύτερες δυσκολίες εμφανίζουν οι επιχειρήσεις στην περίπτωση της ανάπτυξης των συνιστωσών Κουλτούρας με ποσοστό 35,5%. Αυτό επηρεάζει και τη συνολική ανάπτυξη / υιοθέτηση της υπο-απαίτησης με ποσοστό μόνο 35,5% στο βαθμό εφαρμογής πάνω από 75%.

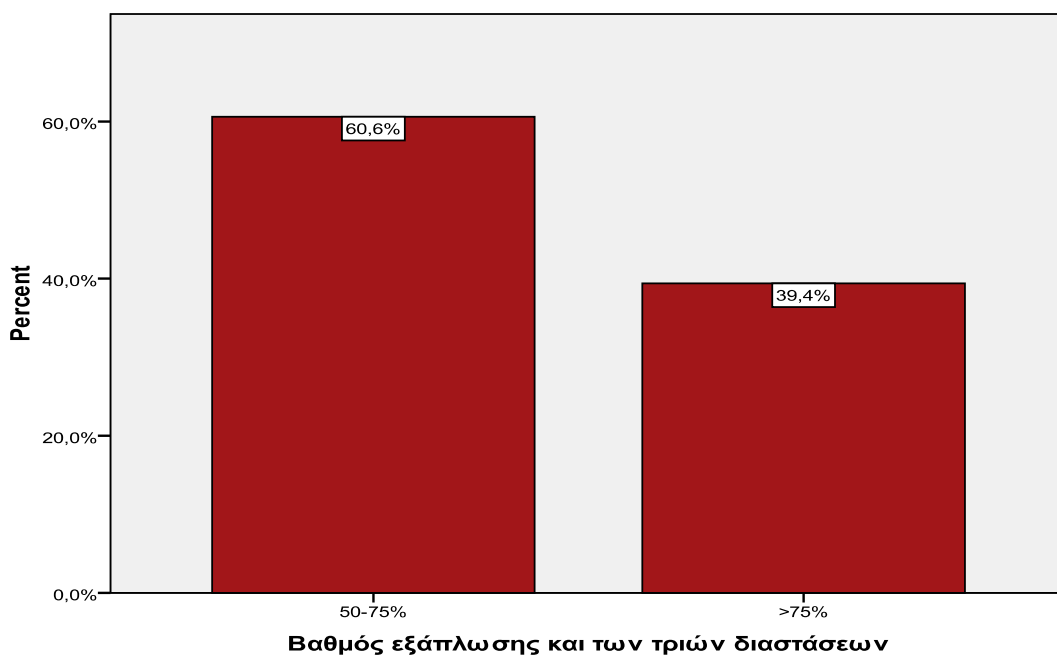
Βλέποντας, τα αποτελέσματα αναλυτικότερα διαπιστώνεται ότι όλες οι επιχειρήσεις του δείγματος έχουν βαθμό εφαρμογής μεγαλύτερο από το 50% του άριστου, απόλυτου βαθμού εφαρμογής.

Μόνο μία εξαίρεση υπάρχει στη συνιστώσα της 'Ανάπτυξης Προσεγγίσεων' των στοιχείων της υπο-απαίτησης, όπου υπάρχει και ένα 2,9% που έχει βαθμό εφαρμογής κάτω από το 50%. Αποτυπώνοντας την κατανομή της βαθμολογίας των επιχειρήσεων για την κάθε βαθμολογία τους προκύπτουν τα ακόλουθα διαγράμματα:



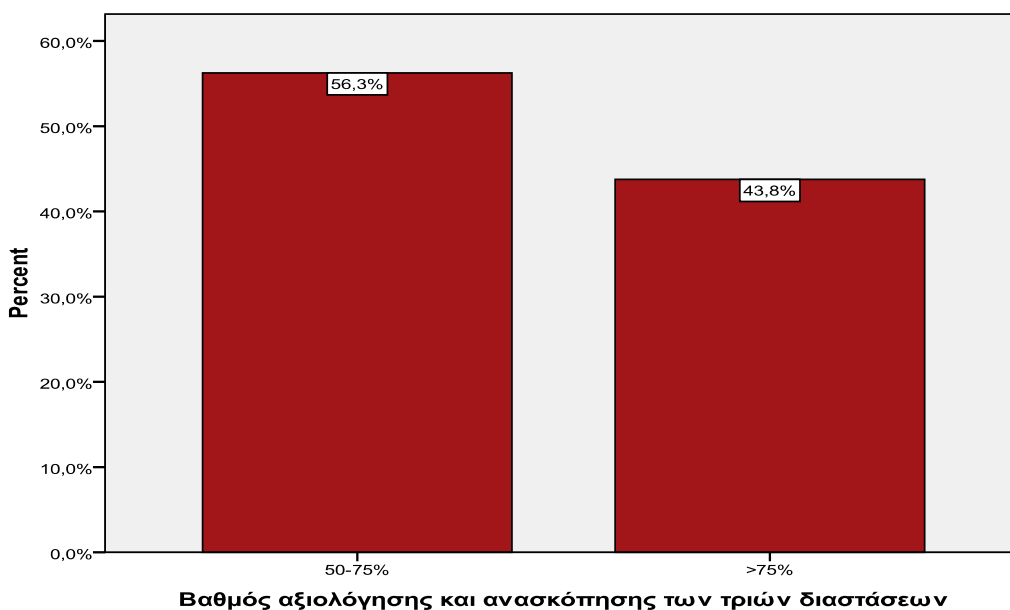
Διάγραμμα 8.69: Βαθμός Ανάπτυξης 'Προσεγγίσεων' των τριών διαστάσεων

Αντίστοιχα, ο βαθμός εφαρμογής της δεύτερης συνιστώσας της κάρτας του RADAR, της 'Εφαρμογής', φαίνεται παρακάτω:



Διάγραμμα 8.70: Βαθμός 'Εφαρμογής' (Εξάπλωσης) των τριών διαστάσεων

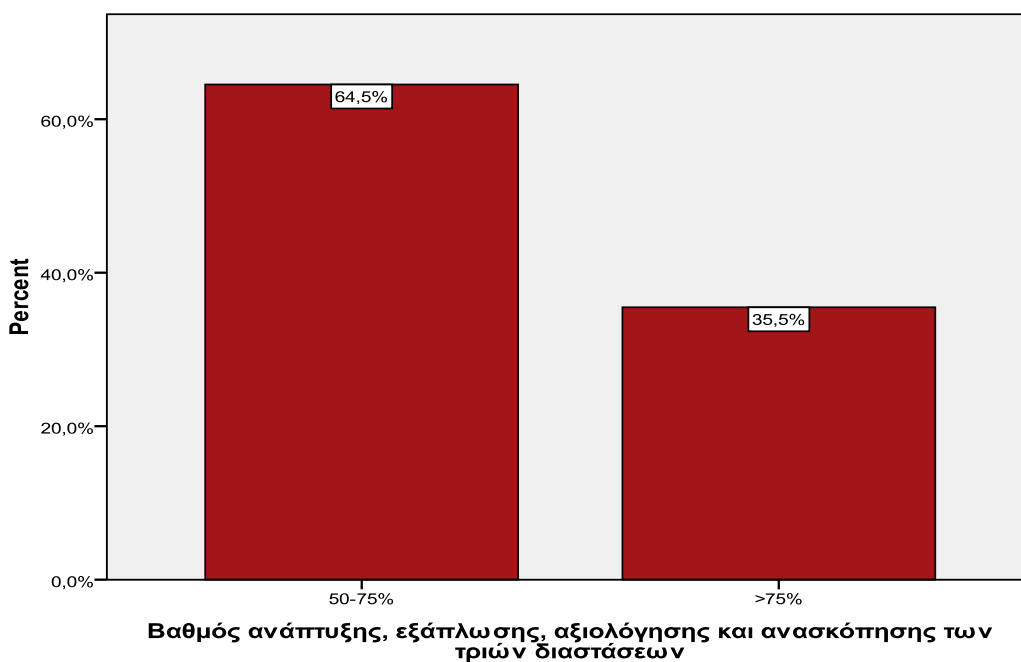
Το διάγραμμα 8.71, που ακολουθεί, αποτυπώνει την κατανομή της βαθμολογίας για τη συνιστώσα 'Αξιολόγηση και Ανασκόπηση' της κάρτας του RADAR:



Βαθμός αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων

Διάγραμμα 8.71: Βαθμός 'Αξιολόγησης και Ανασκόπησης' των τριών διαστάσεων

Τέλος, η βαθμολογία για τη συνολική ανάπτυξη / υιοθέτηση της υπο-απαιτήσης 1α1, σύμφωνα με τις συνητώσεις της κάρτας του RADAR, αποτυπώνεται παρακάτω:



Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων

Διάγραμμα 8.72: Βαθμός συνολικής εφαρμογής (υιοθέτησης) της υπο-απαιτήσης

Στην περίπτωση της υπο-απαιτήσης 8β3, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων πραγματοποιεί μετρήσεις (83,3%), ενώ στο σύνολο της ανάλυσης της κάρτας των αποτελεσμάτων, οι επιχειρήσεις ευθυγραμμίζονται με τις απαιτήσεις στο 65,2%.

Αναλυτικότερα, στον ακόλουθο πίνακα δίνονται οι βαθμοί εφαρμογής μετρήσεων αποτελεσμάτων, σημαντικότητας πραγματοποίησης συγκρίσεων για τους δείκτες με επιχειρήσεις, αναζήτησης πληροφοριών, εμβέλειας και συνολικής ανάλυσης κάρτας αποτελεσμάτων.

Πίνακας 8.21: Αποτελέσματα Απαντήσεων για τους Βαθμούς της κάρτας των Αποτελεσμάτων

	Ελάχιστη Βαθμολογία	Μέγιστη Βαθμολογία	Μέση τιμή Βαθμολογίας	SD Βαθμολογίας
Βαθμός εφαρμογής (υιοθέτησης) μετρήσεων αποτελεσμάτων	3	6	5,0	1,1
Βαθμός σημαντικότητας πραγματοποίησης συγκρίσεων για τους δείκτες με επιχειρήσεις	4	10	8,2	1,8
Βαθμός αναζήτησης πληροφοριών	4	16	8,2	3,2
Βαθμός Εμβέλειας	2	8	5,8	2,1
Βαθμός ανάλυσης κάρτας αποτελεσμάτων	8	29	18,9	5,4

Διαπιστώνεται, επομένως, ότι η εφαρμογή της κάρτας του RADAR στην περίπτωση των «Αποτελεσμάτων», κατά μέσο όρο, αγγίζει το 65,2%, ποσοστό μεγαλύτερο από την ανάπτυξη / υιοθέτηση της υπο-απαιτήσης 1a1 των «Ενδυναμωτών».

8.12 Έλεγχος Κύριων Υποθέσεων

Το επόμενο βήμα της στατιστικής επεξεργασίας αφορά στον έλεγχο των βασικών υποθέσεων της έρευνας, κατά πόσο δηλαδή επηρεάζεται η εφαρμογή συνιστωσών της προτεινόμενης μεθοδολογίας ή της μεθοδολογίας εν συνόλω, από κάποιους παράγοντες (όπως ο χρόνος ενασχόλησης με την ποιότητα, ο αριθμός διακρίσεων, κτλ). Οι παράγοντες αυτοί, οι οποίοι λαμβάνουν και τη μορφή της ανεξάρτητης μεταβλητής στην ακόλουθη μελέτη, προέκυψαν είτε επειδή χρησιμοποιούνται συχνά σε άλλες μελέτες, είτε επιλέχθηκαν από τη διατριβή αυτή ως εν δυνάμει παράγοντες επεξήγησης.

Οι ερευνητικές υποθέσεις, που αποτυπώθηκαν αναλυτικά στο Κεφάλαιο 7, μπορούν να επιμεριστούν στις εξής τρεις κατηγορίες:

Κατηγορία 1^η: ερευνητικές υποθέσεις που αφορούν αφενός στην υπο-απαίτηση 1α1 και αφετέρου στην υπο-απαίτηση 8β3

Κατηγορία 2^η: ερευνητικές υποθέσεις που αναφέρονται στην κάρτα του RADAR για τους «Ενδυναμωτές» και κατά συνέπεια σχετίζονται μόνο με την υπο-απαίτηση 1α1

Κατηγορία 3^η: ερευνητικές υποθέσεις που αναφέρονται στην κάρτα του RADAR για τα «Αποτελέσματα» και κατά συνέπεια σχετίζονται μόνο με την υπο-απαίτηση 8β3.

Για την ανάλυση των υποθέσεων ειδικότερα ελήφθη υπόψη ότι είναι γενικά αποδεκτό ότι όταν ικανοποιούνται κάποιες συγκεκριμένες προϋποθέσεις (όπως κανονική κατανομή, τυχαία δειγματοληψία, συνεχείς μεταβλητές) είναι πιο ορθή η χρήση παραμετρικών μεθόδων. Για τον έλεγχο της κανονικότητας του δείγματος χρησιμοποιήθηκε το One-Sample Kolmogorov-Smirnov τεστ.

Κατ' επέκταση στην παρούσα ανάλυση, όπου αυτό ήταν εφικτό χρησιμοποιήθηκαν παραμετρικές μέθοδοι (t-test, Anova & Pearson Correlations). Πιο συγκεκριμένα, στην περίπτωση ελέγχου ερευνητικής υπόθεσης, όπου το δείγμα χωρίζεται σε δύο ανεξάρτητα δείγματα (Ερευνητικές Υποθέσεις H1 & H4), διενεργείται t-test, εάν ισχύουν οι ακόλουθες προϋποθέσεις:

1. Κανονική κατανομή
2. Τυχαία δειγματοληψία
3. Συνεχείς Μεταβλητές (Sheskin, p. 247, 2000)

Στην περίπτωση ελέγχου ερευνητικής υπόθεσης, όπου το δείγμα χωρίζεται σε τρία ή περισσότερα ανεξάρτητα δείγματα (Ερευνητικές Υποθέσεις H2 & H3), διενεργείται One-Way Analysis of Variance (Anova), εάν ισχύουν οι ακόλουθες προϋποθέσεις:

1. Τυχαία δειγματοληψία,
2. Ίσες διακυμάνσεις
3. Κανονικότητα της εξαρτημένης μεταβλητής
4. Ανεξάρτητη συνεχής μεταβλητή (Sheskin, p. 249, 2000).

Στην περίπτωση ελέγχων ερευνητικών υποθέσεων, όπου πραγματοποιείται έλεγχος γραμμικής συσχέτισης μεταξύ ποσοτικών μεταβλητών (H5-H18), χρησιμοποιείται ο

παραμετρικός συντελεστής συσχέτισης Pearson r , εάν ικανοποιούνται οι προϋποθέσεις:

1. Κανονική κατανομή
2. Συνεχής μεταβλητή (Sheskin, p. 252, 2000).

Όταν οι προϋποθέσεις αξιοποίησης παραμετρικών μεθόδων δεν υφίσταντο, τότε η έρευνα κατέφυγε σε μη παραμετρικές μεθόδους, όπως οι Mann-Whitney U Test, Kruskal Wallis Test & Spearman Correlations.

8.12.1 Έλεγχος (Ερευνητικών) Υποθέσεων για τις υπο-απαιτήσεις 1α1 & 8β3 του ΕΜΕΑ (Υποθέσεις H1-H4)

Οι υποθέσεις H1-H4⁷² εξετάζουν το κατά πόσο η ανάπτυξη / υιοθέτηση της προτεινόμενης μεθοδολογίας εξαρτάται από:

1. Τον χρόνο ενασχόλησης με την ποιότητα (όπως αυτό ορίστηκε παραπάνω)
2. Το επίπεδο διάκρισης στα τρία επίπεδα Αριστείας
3. Τον αριθμό των διακρίσεων στα τρία επίπεδα Αριστείας
4. Τη βαθμολογία αστεριών στο επίπεδο 'Αναγνώριση για Αριστεία'.

Ειδικότερα οι υποθέσεις H1α, H2α, H3α & H4α αναφέρονται στην υπο-απαίτηση 1α1 και αντίστοιχα οι υποθέσεις H1β, H2β, H3β & H4β στην υπο-απαίτηση 8β3.

Λαμβάνοντας υπόψη την τυχαιότητα της δειγματοληψίας, ότι τα μετρούμενα μεγέθη για τον έλεγχο των συγκεκριμένων υποθέσεων (H1-H4) είναι συνεχή, καθώς και ότι δεν εμφανίστηκαν μεγάλες διαφορές μεταξύ των τιμών των επιμέρους μεταβλητών, μετά από ενδελεχή εξέταση αυτών, όπως έχει ειπωθεί και παραπάνω, ο επόμενος έλεγχος αφορά στον έλεγχο Κανονικότητας, ο οποίος πραγματοποιείται με τη χρήση του One-Sample Kolmogorov-Smirnov τεστ. Τα δε αποτελέσματα του ελέγχου αυτού φαίνονται παρακάτω.

⁷² Οι λεκτικές διατυπώσεις των υποθέσεων αναφέρονται τόσο στο Κεφάλαιο 7.

Πίνακας 8.22: One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test για τις μεταβλητές της υπο-απαίτησης 1α1

	Βαθμός ανάπτυξης των τριών διαστάσεων	Βαθμός εξάπλωσης των τριών διαστάσεων	Βαθμός αξιολόγησης ανασκόπησης των τριών διαστάσεων	Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης & ανασκόπησης Αποστολής	Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης & ανασκόπησης Οράματος	Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης & ανασκόπησης συνιστωσών Κουλτούρας	Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης & ανασκόπησης των τριών διαστάσεων	
N (Αριθμός Παρατηρήσεων)	34	33	32	32	32	31	31	
Normal Parameters(a ,b)	Mean (Μέση Τιμή)	72,765	91,061	59,938	85,469	85,188	79,484	224,677
	Std. Deviation (Τυπική Απόκλιση)	13,793	17,799	9,702	10,987	11,117	14,071	33,756
Most Extreme Differences (Πιο ακραίες διαφορές)	Absolute (Κατ' απόλυτη τιμή)	0,187	0,150	0,168	0,186	0,144	0,173	0,206
	Positive (Θετική)	0,106	0,150	0,168	0,186	0,144	0,173	0,206
	Negative (Αρνητική)	-0,187	-0,090	-0,090	-0,101	-0,111	-0,136	-0,098
Kolmogorov-Smirnov Z	1,088	1,088	0,861	0,952	1,054	0,815	0,965	
Asymp. Sig. (2-tailed) (Δικατάληκτη στατιστική σημαντικότητα)	0,187	0,187	0,449	0,325	0,216	0,520	0,309	

Πίνακας 8.23: One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test για τις μεταβλητές της υπο-απαίτησης 8b3

	Βαθμός εφαρμογής μετρήσεων αποτελεσμάτων	Βαθμός αναζήτησης πληροφοριών	Βαθμός Εμβέλειας	Βαθμός ανάλυσης κάρτας αποτελεσμάτων	
N (Αριθμός Παρατηρήσεων)	26	29	32	27	
Normal Parameters(a,b)	Mean (Μέση Τιμή)	5,000	8,207	5,750	18,926
	Std. Deviation (Τυπική Απόκλιση)	1,095	3,211	2,125	5,413
Most Extreme Differences (Πιο ακραίες διαφορές)	Absolute (Κατ' απόλυτη τιμή)	0,242	0,194	0,232	0,196
	Positive (Θετική)	0,181	0,150	0,232	0,152
	Negative (Αρνητική)	-0,242	-0,194	-0,230	-0,196
Kolmogorov-Smirnov Z	1,236	1,236	1,047	1,315	

Οι δύο παραπάνω πίνακες (8.22 & 8.23) περιλαμβάνουν όλα τα στοιχεία της ανάλυσης του Kolmogorov–Smirnov τεστ, ως αυτοί εξάγονται από το στατιστικό πρόγραμμα SPSS. Πιο συγκεκριμένα:

- στην πρώτη γραμμή αναφέρεται ο αριθμός των απαντήσεων που είχαμε στη συγκεκριμένη ερώτηση
- στη δεύτερη και τρίτη γραμμή αναφέρονται τα περιγραφικά στοιχεία των απαντήσεων, δηλαδή, μέση τιμή, τυπική απόκλιση, ακραίες διαφορές από τη μέση τιμή, κατ' απόλυτη τιμή, θετική και αρνητική τιμή.
- τέλος, αναφέρεται η δικατάληκτη στατιστική σημαντικότητα (Asymp. Sign.) του κριτηρίου ελέγχου (test statistic). Στην περίπτωση που η τιμή του κριτηρίου ελέγχου είναι μεγαλύτερη από 0,05 (όριο αποδοχής $P\text{-value} > 0,05^{73}$), τότε θεωρείται ότι δεν μπορεί να απορριφθεί η μηδενική υπόθεση και κατά συνέπεια ισχύει η υπόθεση της Κανονικότητας και κατ' επέκταση μπορούν να χρησιμοποιηθούν παραμετρικές μέθοδοι.

Όπως έχει ήδη ειπωθεί, ενώ πραγματοποιείται ανάλυση για κάθε μία από τις νεοδημιουργηθείσες μεταβλητές (βλέπε πίνακα 8.12), για τον έλεγχο των υποθέσεων λαμβάνεται υπόψη και παρουσιάζεται παρακάτω μόνο ο συνολικός βαθμός ανάπτυξης της υπο-απαίτησης 1α1 (βλέπε στους πίνακες: Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων) και ο συνολικός βαθμός ανάλυσης της κάρτας αποτελεσμάτων για την υπο-απαίτηση 8β3, αντίστοιχα. Παρόλα αυτά, στο τέλος της παραγράφου αυτής, σχολιάζονται τα σημαντικότερα αποτελέσματα της περαιτέρω ανάλυσης, η οποία παρατίθεται λεπτομερέστερα στο Παράρτημα Β4.

Σύμφωνα, λοιπόν, με τα παραπάνω ο έλεγχος των υποθέσεων της έρευνας συνεχίστηκε αξιοποιώντας παραμετρικούς μεθόδους, ως παρακάτω:

⁷³ Τιμές με έντονη γραφή και κόκκινο χρώμα στα γραμμοσκιασμένα κελιά στους πίνακες

Υπόθεση H1

H1:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των χρόνων ενασχόλησης με την ποιότητα⁷⁴ και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση των απαιτήσεων του ΕΜΕΑ.
H1α:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των χρόνων ενασχόλησης με την ποιότητα και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση της πρώτης απαίτησης του υπο-Κριτηρίου 1α του ΕΜΕΑ.
H1β:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των χρόνων ενασχόλησης με την ποιότητα και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση της απαίτησης του 8β3 του ΕΜΕΑ.

Για τον έλεγχο της υπόθεσης αυτής, αρχικά, χωρίστηκαν οι απαντήσεις σε δύο ανεξάρτητα και περίπου ισομεγέθη δείγματα, οριοθετώντας στο ένα δείγμα τις επιχειρήσεις που είχαν περισσότερα από 12 χρόνια και στο άλλο λιγότερα ή ίσα από 12 χρόνια ενασχόλησης με την ποιότητα.

Το επόμενο βήμα πριν τον έλεγχο ισότητας των μέσων τιμών είναι ο έλεγχος της μη στατιστικά σημαντικής διαφοράς των διακυμάνσεων. Στις δύο πρώτες στήλες του παρακάτω πίνακα αποτυπώνονται η διενέργεια του ελέγχου αυτού, αξιοποιώντας το Levene's test, το οποίο χρησιμοποιείται για να ελέγξει εάν οι διακυμάνσεις των δύο ομάδων είναι ίσες. Εάν ο βαθμός σημαντικότητας του τεστ αυτού είναι (Sign.) $p < 0,05$, τότε οι διακυμάνσεις των δύο ομάδων θεωρούνται άνισες και προχωρούμε στη σύγκριση λαμβάνοντας υπόψη την ανισότητα των διακυμάνσεων. Διαφορετικά συνεχίζεται η σύγκριση αξιοποιώντας το t-test λαμβάνοντας υπόψη την ισότητα των διακυμάνσεων (equal variance assumed).

Στις δύο πρώτες στήλες του παρακάτω πίνακα, οι σχετικά μεγάλες τιμές του P-value που αποτυπώνονται στην δεύτερη στήλη δείχνουν τη μη στατιστικά σημαντική διαφορά των διακυμάνσεων των πληθυσμών από τα οποία αντλήθηκαν τα συγκεκριμένα δείγματα.

⁷⁴ που έχουν οδηγήσει σε κάποια εξωτερική πιστοποίηση

Πίνακας 8.24: Έλεγχος ίσων διακυμάνσεων με το Levene's Test και αποτελέσματα t-test για την υπόθεση H1

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	Τιμή του τεστ t	Βαθμοί Ελευθερίας: df	Sig. (2-tailed) Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	Mean Difference (Διαφορά Μέσων)	Std. Error Difference (Τυπικό σφάλμα διαφοράς)	95% Confidence Interval of the Difference (95% Διάστημα Εμπιστοσύνης)	
									Lower	Upper
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων *	Equal variances assumed (Ίσες Διακυμάνσεις)	0,300	0,589	1,123	23,000	0,273	16,692	14,864	-14,057	47,442
	Equal variances not assumed (Άνισες Διακυμάνσεις)			1,118	22,223	0,275	16,692	14,929	-14,251	47,635
Βαθμός ανάλυσης κάρτας αποτελεσμάτων**	Equal variances assumed (Ίσες Διακυμάνσεις)	1,378	0,254	-3,732	20,000	0,001	-6,068	1,626	-9,460	-2,676
	Equal variances not assumed (Άνισες Διακυμάνσεις)			-3,541	14,101	0,003	-6,068	1,714	-9,741	-2,396

*Αναφέρεται στην εφαρμογή της υπο-απαίτησης 1α1

**Αναφέρεται στην εφαρμογή της υπο-απαίτησης 8β3

Σύμφωνα με τα παραπάνω, στις υπόλοιπες στήλες του πίνακα (3^η-9^η) εμφανίζεται ο διενεργηθείς έλεγχος για στατιστικά σημαντική διαφορά ή μη των μέσων τιμών (t-test), εστιάζοντας στην περίπτωση αυτή στην 1^η και 3^η γραμμή (γραμμοσκιασμένες) για τις οποίες το πρόγραμμα SPSS εμφανίζει τα αποτελέσματα του t-test για ίσες διακυμάνσεις για την εφαρμογή της υπο-απαίτησης 1α1 και 8β3, αντίστοιχα.

Αναφερόμενοι στην πρώτη γραμμή του Πίνακα 8.24, η προκύπτουσα τιμή στη στήλη για τον έλεγχο της στατιστικής σημαντικότητας (5^η) είναι 0,273, η οποία δεν είναι

μικρότερη του 0,05 και κατά συνέπεια δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ:

α) των επιχειρήσεων με χρόνια ενασχόλησης με την ποιότητα λιγότερο ή ίσο από 12 ετών

β) των επιχειρήσεων με έτη ενασχόλησης με την ποιότητα περισσότερο από 12 έτη

και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση της πρώτης απαίτησης του υπο-Κριτηρίου 1a1 του EMEA (Υπόθεση H1a).

Αποτολμώντας την επεξήγηση του παραπάνω αποτελέσματος θα πρέπει να απομονώσουμε το γεγονός ότι η συντριπτική πλειοψηφία των εταιριών που εξετάστηκαν στη διδακτορική αυτή διατριβή (διάγραμμα 8.11) έχουν φτάσει έως και το δεύτερο επίπεδο διάκρισης κατά EMEA, με τις περισσότερες από αυτές να έχουν φτάσει μόνο έως το πρώτο (89,61%). Με δεδομένο ότι ούτε στο πρώτο αλλά και, έως ένα βαθμό, ούτε στο δεύτερο επίπεδο διάκρισης κατά EMEA απαιτείται η ανάπτυξη, η υιοθέτηση και η αξιοποίηση μίας σαφώς διατυπωμένης προσέγγισης για την ικανοποίηση των επιλεγμένων απαιτήσεων, θα μπορούσε κανείς να υποθέσει ότι ο εξεταζόμενος πληθυσμός δεν φαίνεται να έχει αναπτύξει και δεν αξιοποιεί μία πρότυπη, δόκιμη μεθοδολογία για την ικανοποίηση της πρώτης απαίτησης. Εξού και το αποτέλεσμα από τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων για την υπόθεση H1a.

Αναφερόμενοι στην τρίτη γραμμή του Πίνακα 8.24, η προκύπτουσα τιμή στη στήλη για τον έλεγχο της στατιστικής σημαντικότητας ($5^{\text{η}}$) είναι 0,001, η οποία είναι μικρότερη του 0,05 και κατά συνέπεια υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ:

α) των επιχειρήσεων με χρόνια ενασχόλησης με την ποιότητα λιγότερο ή ίσο από 12 ετών

β) των επιχειρήσεων με έτη ενασχόλησης με την ποιότητα περισσότερο από 12 έτη

και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση της υπο-απαίτησης 8β3 (Υπόθεση H1β).

Στην περίπτωση της ΕΚΕ υπάρχει μία σειρά εξειδικευμένων πλαισίων, τα οποία παρέχουν ένα δομημένο πλαίσιο προσέγγισης για την ικανοποίηση της απαίτησης 8β3 του ΕΜΕΑ: «*την αναγνώριση ή / και βράβευση από τρίτους των σχετιζόμενων με την Εταιρική Κοινωνικής Υπευθυνότητας (Ευθύνης) δραστηριοτήτων της Επιχείρησης*». Η ευρεθείσα στατιστικώς σημαντική διαφορά αναδεικνύει ότι οι εταιρίες με σημαντικό χρόνο ενασχόλησης με την ποιότητα διαφέρουν από τις επιχειρήσεις με λιγότερο χρόνο ενασχόλησης ως προς την ανάπτυξη / υιοθέτηση πρότυπης, δοκιμής μεθοδολογίας για την κατάκτηση διακρίσεων στο χώρο της ΕΚΕ και κατά συνέπεια της ικανοποίησης της απαίτησης 8β3.

Υπόθεση H2

H2:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του επιπέδου διάκρισης και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δοκιμής μεθοδολογίας για την ικανοποίηση των απαιτήσεων του ΕΜΕΑ.
H2α:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του επιπέδου διάκρισης και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δοκιμής μεθοδολογίας για την ικανοποίηση της πρώτης απαίτησης του υπο-Κριτηρίου 1α1 του ΕΜΕΑ.
H2β:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του επιπέδου διάκρισης και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δοκιμής μεθοδολογίας για την ικανοποίηση της απαίτησης του 8β3 του ΕΜΕΑ.

Όπως έχει ήδη ειπωθεί, στην περίπτωση αυτή, όπου τα επίπεδα διάκρισης είναι τρία, διενεργείται One-Way Analysis of Variance (ANOVA), καθώς ικανοποιούνται οι προϋποθέσεις που αναλύθηκαν παραπάνω (§ 8.12).

Το επόμενο βήμα είναι ο έλεγχος ομοιογένειας των διακυμάνσεων. Ο παρακάτω πίνακας αποτυπώνει τη διενέργεια του ελέγχου αυτού αξιοποιώντας το Levene's test. Εξετάζοντας την τελευταία στήλη του Πίνακα 8.26 παρατηρούμε ότι καμία από τις τιμές 0,204 και 0,634 δεν είναι μικρότερη από το 0,05 και κατά συνέπεια δεν είναι δυνατόν να απορριφθεί η μηδενική υπόθεση περί ίσων διακυμάνσεων.

Πίνακας 8.26: Αποτελέσματα του Test of Homogeneity of Variances για την Υπόθεση H2

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων*	1,684	2	28	0,204
Βαθμός ανάλυσης κάρτας αποτελεσμάτων**	0,232	1	24	0,634

*Αναφέρεται στην εφαρμογή της υπο-απαίτησης 1α1

**Αναφέρεται στην εφαρμογή της υπο-απαίτησης 8β3

Τα αποτελέσματα του στατιστικού πακέτου SPSS για την One-Way ANOVA εμφανίζονται στον πίνακα 8.27.

Πίνακας 8.27: Πίνακας Αποτελεσμάτων Ανάλυσης ANOVA για την Υπόθεση H2

		(Άθροισμα Τετραγώνων) Sum of Squares	df (Βαθμοί Ελευθερίας)	Mean Square (Τετράγωνα Μέσων)	F (Τιμή του τεστ)	Sig. (Έλεγχος Επιπέδου Σημαντικότητας)
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων*	Between Groups (μεταξύ των μέσων των ομάδων)	13.565,421	2	6.782,710	9,211	0,001
	Within Groups (μεταξύ των παρατηρήσεων μέσα στην ομάδα)	20.619,354	28	736,405		
	Total (συνολικό)	34.184,774	30			
Βαθμός ανάλυσης κάρτας αποτελεσμάτων**	Between Groups (μεταξύ των μέσων των ομάδων)	33,525	2	16,762	0,552	0,583
	Within Groups (μεταξύ των παρατηρήσεων μέσα στην ομάδα)	728,327	24	30,347		
	Total (συνολικό)	761,852	26			

*Αναφέρεται στην εφαρμογή της υπο-απαίτησης 1a1

**Αναφέρεται στην εφαρμογή της υπο-απαίτησης 8β3

Όπως είναι γνωστό, μία υψηλή τιμή του κριτηρίου ελέγχου (test statistic) F, συνήθως, συνεπάγεται μικρή τιμή του επιπέδου σημαντικότητας (P-value) και κατά συνέπεια στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των μέσων και αποδοχή της υπόθεσης για ανισότητα των μέσων των τριών ομάδων του δείγματος, όπου στην περίπτωση της παρούσας διατριβής πρόκειται για τις στα τρία επίπεδα διάκρισης κατά ΕΜΕΑ.

Εστιάζοντας, λοιπόν, στην τελευταία στήλη και στην πρώτη γραμμή του παραπάνω πίνακα, το προκύπτον επίπεδο σημαντικότητας είναι 0,001, το οποίο είναι αρκετά μικρό και αυτό συνεπάγεται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των συγκρινόμενων μέσων. Αυτό σημαίνει με απλά λόγια ότι ισχύει η Η2α και υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ του επιπέδου διάκρισης και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση της υπο-απαιτήσης αυτής (1a1) του ΕΜΕΑ.

Δεδομένης της σύγκρισης των τριών επιπέδων διάκρισης κατά ΕΜΕΑ απαραίτητη είναι και η Post Hoc ανάλυση για να διαπιστωθεί σε ποια ζεύγη μέσων μπορούν να ανιχνευτούν στατιστικά σημαντικές διαφορές, όπως αυτές προκύπτουν από την προηγούμενη ανάλυση. Στην περίπτωση αυτή χρησιμοποιήθηκε η ανάλυση πολλαπλών συγκρίσεων κατά Bonferroni⁷⁵.

Τα σχετικά μεγέθη της Post Hoc ανάλυσης κατά Bonferroni παρουσιάζονται στον πίνακα 8.28:

Πίνακας 8.28: Πίνακας Αποτελεσμάτων Post Hoc Ανάλυσης κατά Bonferroni για την Υπόθεση Η2

Dependent Variable	(I) Διακρίσεις	(J) Διακρίσεις	Mean Difference (Διαφορά Μέσων) (I-J)	Std. Error (Τυπικό Σφάλμα)	Sig. (Επίπεδο σημαντικότητας)	95% Confidence Interval (Επίπεδο Εμπιστοσύνης)	
						Lower	Upper
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων	Committed to Excellence	Recognized for Excellence	-44,535	10,385	0,001	-70,982	-18,089
		Finalist/Prize Winner/Award Winner	-20,444	20,227	0,962	-71,951	31,062
	Recognized for Excellence	Committed to Excellence	44,535	10,385	0,001	18,089	70,982

⁷⁵ Για τη διόρθωση του επιπέδου σημαντικότητας (0,05/κ), λόγω του μεγάλου αριθμού συγκρίσεων (κ)

	Finalist/Prize Winner/Award Winner	24,091	20,860	0,774	-29,029	77,211
Finalist/Prize Winner/Award Winner	Committed to Excellence	20,444	20,227	0,962	-31,062	71,951
	Recognized for Excellence	-24,091	20,860	0,774	-77,211	29,029

Από τον Πίνακα 8.28 και τη στήλη του επιπέδου σημαντικότητας των ανά δύο ελέγχων των μέσων όρων των ομάδων (6^η στήλη - γραμμοσκιασμένη) διαπιστώνεται ότι σημαντικότερη είναι η διαφορά μεταξύ πρώτου και δεύτερου επιπέδου (Committed to Excellence και Recognized for Excellence με P-value=0,001), παρά δεύτερου και τρίτου επιπέδου (Recognized for Excellence και Award Level με P-value=0,774) ή πρώτου και τρίτου (Committed to Excellence και Award Level με P-value=0,962) επιπέδου.

Αναφερόμενοι πλέον στην υπο-απαίτηση 8β3 από τα Κριτήρια των «Αποτελεσμάτων» του ΕΜΕΑ, στο δεύτερο μέρος του Πίνακα 8.27 (3^η γραμμή), παρατηρείται ότι το επίπεδο σημαντικότητας έχει τιμή 0,583 (6^η στήλη) και συνεπώς δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά των μέσων. Με απλά λόγια αυτό σημαίνει ότι το επίπεδο διάκρισης κατά ΕΜΕΑ δεν επηρεάζει την πρότυπη, δόκιμη μεθοδολογία στην περίπτωση του 8β3.

Για την ασφαλέστερη διεξαγωγή αποτελεσμάτων δεδομένης της μη ισότητας του μεγέθους των δειγμάτων στις τρεις κατηγορίες, μια πρόσθετη ανάλυση, που κρίνεται αναγκαία, είναι ο έλεγχος της υπόθεσης με την μη παραμετρική μέθοδο του Kruskal-Wallis (πίνακας 8.29):

Πίνακας 8.29: Αποτελέσματα του Kruskal-Wallis Test για την Υπόθεση H2

	Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων*	Βαθμός ανάλυσης κάρτας αποτελεσμάτων**
Τιμή του Chi-Square	15,567	1,836
Df (Βαθμοί Ελευθερίας)	2	2
Asymp. Sig. (Επίπεδο Σημαντικότητας)	0,000	0,399

*Αναφέρεται στην εφαρμογή της υπο-απαιτήσης 1a1

**Αναφέρεται στην εφαρμογή της υπο-απαιτήσης 8β3

Διαπιστώνεται, επομένως, από την τελευταία γραμμή του πίνακα 8.29 (γραμμοσκιασμένη) ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά των μέσων στις τρεις ομάδες του δείγματος στην περίπτωση της υπο-απαιτήσης 1a1 ($P\text{-value}=0,000$), ενώ δεν ισχύει το ίδιο στην περίπτωση της υπο-απαιτήσης 8β3, όπου το επίπεδο σημαντικότητας έχει τιμή 0,399 (τελευταίο κελί του πίνακα 8.29). Τα αποτελέσματα, συνεπώς, του μη παραμετρικού ελέγχου με τη μέθοδο Kruskal-Wallis συμπίπτουν με αυτά της ανάλυσης Ανονα που παρουσιάστηκε προωτύτερα.

Θα περίμενε κανείς ότι όσο οι επιχειρήσεις προχωρούν στα ανώτερα επίπεδα διάκρισης κατά ΕΜΕΑ, υιοθετούν πιο ενδεδειγμένα μία πρότυπη, δόκιμη μεθοδολογία για την ανάπτυξη / υιοθέτηση των υπο-απαιτήσεων του ΕΜΕΑ. Παρόλα αυτά, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η στατιστικά σημαντική διαφορά υπάρχει μόνο μεταξύ πρώτου και δεύτερου επιπέδου (Πίνακας 8.28, 6^η στήλη για το επίπεδο σημαντικότητας), ενώ δεν σημειώνεται μεταξύ δεύτερου και τρίτου επιπέδου ή πρώτου και τρίτου επιπέδου.

Το παραπάνω αποτέλεσμα δεν είναι αναμενόμενο. Θα περίμενε κανείς να υπάρχει διαφορά μεταξύ πρώτου και δεύτερου επιπέδου, αλλά ακόμα μεγαλύτερη να ήταν επίσης η διαφοροποίηση μεταξύ πρώτου και τρίτου επιπέδου. Αναμενόμενη θα ήταν και η εύρεση διαφοράς μεταξύ δεύτερου και τρίτου επιπέδου κυρίως γιατί ο κύριος όγκος ελληνικών και κυπριακών επιχειρήσεων έχει κατακτήσει διάκριση του δεύτερου επιπέδου κυρίως 3 & 4 αστέρων. Το μη αναμενόμενο του αποτελέσματος, εν μέρει, θα μπορούσε να αποδοθεί στον εξαιρετικά μικρό αριθμό (3) των επιχειρήσεων που εμπίπτουν στο τρίτο επίπεδο, καθώς και ότι για δύο από αυτές από τη συγκεκριμένη διάκριση έχει παρέλθει τουλάχιστον πενταετία, οπότε, ενδεχόμενα, το σύνολο των απαιτήσεων του ΕΜΕΑ να μην υλοποιείται και σήμερα απαρέγκλιτα. Στην περίπτωση

δε της τρίτης επιχείρησης η αναγνώριση επήλθε κυρίως ως κομμάτι του ευρωπαϊκού ομίλου στον οποίο ανήκε.

Στην περίπτωση της υπο-απαίτησης 8β3, η ευρεθείσα μη στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των επιπέδων διάκρισης κατά EMEA και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας, πιθανότατα αναδεικνύει ότι οι ελληνικές και κυπριακές επιχειρήσεις εστιάζουν στα αποτελέσματα ήδη από το πρώτο επίπεδο διάκρισης κατά EMEA. Η εστίαση στα αποτελέσματα είναι άλλωστε μία θεμελιώδης αρχή Αριστείας, η οποία διέπει ολόκληρο το μοντέλο, αναγνωρίζεται και υιοθετείται από την αρχή ενασχόλησης με το EMEA (πρώτο επίπεδο). Είναι, άλλωστε, και βασικός στόχος της κάθε επιχείρησης, η ποσοτικοποίηση των στρατηγικών στόχων σε μετρήσιμους δείκτες, με σκοπό την αποτίμηση της επιχειρηματικής απόδοσης.

Υπόθεση H3

H3:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του επιπέδου διάκρισης με βαθμολογία αστεριών και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση των απαιτήσεων του EMEA.
H3α:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του επιπέδου διάκρισης βαθμολογία αστεριών και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση της πρώτης απαίτησης του υπο-Κριτηρίου 1α του EMEA.
H3β:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του επιπέδου διάκρισης βαθμολογία αστεριών και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση της απαίτησης του 8β3 του EMEA.

Οι βαθμολογίες στο δεύτερο επίπεδο διάκρισης κατά EMEA (Αναγνώριση για Αριστεία) είναι 3, 4 & 5 αστερών. Οι επιχειρήσεις, επομένως, χωρίστηκαν σε τρεις ομάδες, με σκοπό τον έλεγχο της παρούσας υπόθεσης με τη χρήση της One-Way Analysis of Variance (ΑνοVa).

Αρχικά πραγματοποιήθηκε ο έλεγχος ομοιογένειας των διακυμάνσεων. Ο παρακάτω πίνακας αποτυπώνει τη διενέργεια του ελέγχου αυτού αξιοποιώντας το Levene's test. Εξετάζοντας την τελευταία στήλη του Πίνακα 8.30 παρατηρούμε ότι καμία από τις τιμές 0,092 και 0,263 δεν είναι μικρότερη από το 0,05 και κατά συνέπεια δεν είναι δυνατόν να απορριφθεί η μηδενική υπόθεση περί ίσων διακυμάνσεων και συνεπώς όπως και παραπάνω είναι δυνατή η χρήση του παραμετρικού τεστ ΑνοVa.

Πίνακας 8.30: Αποτελέσματα του Test of Homogeneity of Variances για την Υπόθεση H3

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων*	5,710	2	8	0,092
Βαθμός ανάλυσης κάρτας αποτελεσμάτων**	1,584	2	8	0,263

*Αναφέρεται στην εφαρμογή της υπο-απαίτησης 1α1

**Αναφέρεται στην εφαρμογή της υπο-απαίτησης 8β3

Τα αποτελέσματα του στατιστικού πακέτου SPSS για την One-Way ANOVA εμφανίζονται στον πίνακα 8.31.

Πίνακας 8.31: Πίνακας Αποτελεσμάτων Ανάλυσης ANOVA για την Υπόθεση H3

Μεταβλητότητα στα γκρουπ	(Άθροισμα Τετραγώνων) Sum of Squares	df (Βαθμοί Ελευθερίας)	Mean Square (Τετράγωνα Μέσων)	F (Τιμή του τεστ)	Sig. (Επίπεδο Σημαντικότητας)
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων* Between Groups (μεταξύ των μέσων των γκρουπ)	1787,492	2	893,746	0,806	0,480
Within Groups (παρατηρήσεων με μέσο του γκρουπ)	8875,417	8	1109,427		
Total (Συνολική)	10662,909	10			
Βαθμός ανάλυσης κάρτας αποτελεσμάτων** Between Groups (μεταξύ των μέσων των γκρουπ)	46,277	2	23,139	0,665	0,541
Within Groups (παρατηρήσεων με μέσο του γκρουπ)	278,450	8	34,806		
Total (Συνολική)	324,727	10			

*Αναφέρεται στην εφαρμογή της υπο-απαίτησης 1α1

**Αναφέρεται στην εφαρμογή της υπο-απαίτησης 8β3

Όμοια με προηγούμενα, εστιάζοντας στην τελευταία στήλη του παραπάνω πίνακα, διαπιστώνεται ότι το επίπεδο σημαντικότητας έχει τιμές 0,480 και 0,541 που είναι και οι δύο μεγαλύτερες από το 0,05 και συνεπώς δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στους μέσους των τριών ομάδων για καμία από τις δύο επιλεγμένες υπο-απαιτήσεις του ΕΜΕΑ (1α1 & 8β3). Με πιο απλά λόγια αυτό σημαίνει ότι δεν υπάρχει διαφοροποίηση, βάσει των βαθμολογιών των 3,4 και 5 αστεριών στο δεύτερο επίπεδο πιστοποίησης κατά ΕΜΕΑ, στην ανάπτυξη / υιοθέτηση πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας είτε στην περίπτωση της υπο-απαιτήσης 1α1, είτε στην περίπτωση της υπο-απαιτήσης 8β3.

Παρακάτω φαίνονται τα αποτελέσματα της Post Hoc ανάλυσης κατά Bonferroni για να διαπιστωθεί ανάμεσα σε ποιες ομάδες υπάρχει σημαντικότερη διαφορά (πίνακας 8.32):

Πίνακας 8.32: Πίνακας Αποτελεσμάτων Post Hoc Ανάλυσης κατά Bonferroni για την Υπόθεση

H3

Dependent Variable	(I) Recognized for Excellence	(J) Recognized for Excellence	Mean Difference (Διαφορά Μέσων) (I-J)	Std. Error (Τυπικό Σφάλμα)	Sig. (Επίπεδο σημαντικότητας)	95% Confidence Interval (Επίπεδο Εμπιστοσύνης)	
						Lower	Upper
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων*	3*	4*	-25,750	23,552	0,918	-96,778	45,278
		5*	-27,417	25,439	0,938	-104,136	49,303
	4*	3*	25,750	23,552	0,918	-45,278	96,778
		5*	-1,667	25,439	1,000	-78,386	75,053
	5*	3*	27,417	25,439	0,938	-49,303	104,136
		4*	1,667	25,439	1,000	-75,053	78,386
Βαθμός ανάλυσης κάρτας αποτελεσμάτων**	3*	4*	-3,350	3,958	1,000	-15,285	8,585
		5*	1,750	5,109	1,000	-13,658	17,158
	4*	3*	3,350	3,958	1,000	-8,585	15,285
		5*	5,100	4,936	0,995	-9,786	19,986
	5*	3*	-1,750	5,109	1,000	-17,158	13,658
		4*	-5,100	4,936	0,995	-19,986	9,786

*Αναφέρεται στην εφαρμογή της υπο-απαιτήσης 1α1

**Αναφέρεται στην εφαρμογή της υπο-απαιτήσης 8β3

Παρατηρείται, ότι η βαθμολογία βάσει αστεριών στο επίπεδο 'Αναγνώρισης για Αριστεία' δεν φαίνεται να επηρεάζει την ανάπτυξη / υιοθέτηση πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας ούτε για το 1a1 ούτε για το 8β3. Το αποτέλεσμα αυτό είναι κατανοητό, δεδομένου ότι η πλειοψηφία των επιχειρήσεων του δείγματος έχει διάκριση κατά ΕΜΕΑ στο πρώτο επίπεδο (89,61%) και στο δεύτερο επίπεδο στα 3 και 4 αστέρια (οι 11 από τις 14 συνολικά διακρινόμενες επιχειρήσεις στο δεύτερο αυτό επίπεδο διάκρισης κατά ΕΜΕΑ – 78,57%), όπου οι διαφορές στη βαθμολογία δεν είναι μεγάλες, και άρα οι προσεγγίσεις δεν έχουν αλλάξει δραματικά.

Υπόθεση H4

H4:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του αριθμού διακρίσεων και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση των απαιτήσεων του ΕΜΕΑ.
H4α:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του αριθμού διακρίσεων και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση της πρώτης απαίτησης του υπο-Κριτηρίου 1a του ΕΜΕΑ.
H4β:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του αριθμού διακρίσεων και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση της απαίτησης του 8β3 του ΕΜΕΑ.

Στην περίπτωση αυτή, οι επιχειρήσεις χωρίστηκαν σε δύο κατηγορίες: σε αυτές που έχουν μία διάκριση και σε αυτές που έχουν πάνω από μία διάκριση. Και στην περίπτωση αυτή η ανάλυση ξεκινά με το Levene's test, το οποίο χρησιμοποιείται για να ελέγξει εάν οι διακυμάνσεις των δύο ομάδων είναι ίσες.

Στις δύο πρώτες στήλες του παρακάτω πίνακα, αποτυπώνονται τα αποτελέσματα του Levene's test. Οι σχετικά μεγάλες τιμές του P-value που αποτυπώνονται στην δεύτερη στήλη δείχνουν τη μη στατιστικά σημαντική διαφορά των διακυμάνσεων των πληθυσμών από τα οποία αντλήθηκαν τα συγκεκριμένα δείγματα.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, στις υπόλοιπες στήλες του πίνακα (3^η-9^η) εμφανίζεται ο διενεργηθείς έλεγχος για στατιστικά σημαντική διαφορά ή μη των μέσων τιμών (t-test), εστιάζοντας στην 1^η και 3^η γραμμή (γραμμοσκιασμένες) για τις οποίες το πρόγραμμα SPSS εμφανίζει τα αποτελέσματα του t-test για ίσες διακυμάνσεις.

Πίνακας 8.33: Έλεγχος ίσων διακυμάνσεων με το Levene's Test και αποτελέσματα t-test για την υπόθεση H4

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	Τιμή του τεστ t	Βαθμοί Ελευθερίας: df	Sig. (2-tailed) Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	Mean Difference (Διαφορά Μέσων)	Std. Error Difference (Τυπικό σφάλμα διαφοράς)	95% Confidence Interval of the Difference (95% Διάστημα Εμπιστοσύνης)	
									Lower	Upper
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών	Equal variances assumed (Ίσες Διακυμάνσεις)	1,509	0,229	-3,191	29,000	0,003	-40,323	12,635	-66,163	-14,482
	Equal variances not assumed (Άνισες Διακυμάνσεις)			-2,983	17,092	0,008	-40,323	13,518	-68,832	-11,814
Βαθμός ανάλυσης κάρτας αποτελεσμάτων**	Equal variances assumed (Ίσες Διακυμάνσεις)	0,367	0,550	0,163	25,000	0,872	0,359	2,199	-4,170	4,887
	Equal variances not assumed (Άνισες Διακυμάνσεις)			0,158	17,155	0,876	0,359	2,272	-4,432	5,149

*Αναφέρεται στην εφαρμογή της υπο-απαιτήσης 1a1

**Αναφέρεται στην εφαρμογή της υπο-απαιτήσης 8β3

Αναφερόμενοι στην πρώτη γραμμή του Πίνακα 8.33, η προκύπτουσα τιμή στη στήλη για τον έλεγχο της στατιστικής σημαντικότητας ($5^{\text{η}}$) είναι 0,003, η οποία είναι μικρότερη του 0,05 και κατά συνέπεια υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ:

- α) των επιχειρήσεων με μία διάκριση
- β) των επιχειρήσεων με περισσότερες από μία διακρίσεις

και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση της πρώτης απαίτησης του υπο-Κριτηρίου 1a1 του ΕΜΕΑ (Υπόθεση Η4α).

Το αποτέλεσμα αυτό είναι κατανοητό, καθώς η συνεχής ενασχόληση με το ΕΜΕΑ, που υποδηλώνουν οι πολλαπλές διακρίσεις στα επίπεδα Αριστείας κατά ΕΜΕΑ, καλλιεργεί μία Κουλτούρα Αριστείας στις επιχειρήσεις, με αποτέλεσμα αυτές να προσεγγίζουν τις απαιτήσεις των «Ενδυναμωτών», όπως και την υπο-απαίτηση 1a1, με μεγαλύτερη ενδελέχεια.

Αναφερόμενοι τώρα στην τρίτη γραμμή του Πίνακα 8.33, η προκύπτουσα τιμή στη στήλη για τον έλεγχο της στατιστικής σημαντικότητας ($5^{\text{η}}$) είναι 0,872, η οποία δεν είναι μικρότερη του 0,05 και κατά συνέπεια δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ:

- α) των επιχειρήσεων με μία διάκριση
- β) των επιχειρήσεων με περισσότερες από μία διακρίσεις

και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση της υπο-απαίτησης 8β3 (Υπόθεση Η4β).

Το αποτέλεσμα αυτό μπορεί να ερμηνευτεί από την εστίαση των επιχειρήσεων στα αποτελέσματα ήδη από την πρώτη φορά και την πρώτη διάκριση (είναι κάτι απτό, κατανοητό, εύκολα εφαρμόσιμο και αποτελεί και θεμελιώδη αρχή Αριστείας), καθώς όπως ειπώθηκε και παραπάνω, η εστίαση στα αποτελέσματα και η αποτίμηση της απόδοσης των επιχειρησιακών λειτουργιών μέσω μέτρησης βασικών δεικτών αποτελεί στρατηγικό στόχο των επιχειρήσεων.

Για την ασφαλέστερη διεξαγωγή αποτελεσμάτων δεδομένης της μη ισότητας του μεγέθους των δειγμάτων στις δύο κατηγορίες, μια πρόσθετη ανάλυση, που κρίνεται αναγκαία, είναι ο έλεγχος της υπόθεσης με την μη παραμετρική μέθοδο Mann-Whitney U test. Τα αποτελέσματα είναι (πίνακας 8.35):

Πίνακας 8.35: Αποτελέσματα Mann-Whitney U Test για την Υπόθεση H4

	Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων*	Βαθμός ανάλυσης κάρτας αποτελεσμάτων**
Τιμή του Mann-Whitney U	47,500	78,000
Wilcoxon W	257,500	133,000
Z	-2,992	-0,359
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,003	0,720

*Αναφέρεται στην εφαρμογή της υπο-απαίτησης 1α1

**Αναφέρεται στην εφαρμογή της υπο-απαίτησης 8β3

Και στις δύο περιπτώσεις, συνεπώς, προκύπτει το ίδιο αποτέλεσμα για την υπόθεση H4. Συγκεκριμένα, ανακεφαλαιώνοντας, προκύπτει ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά σε σχέση με τον αριθμό των διακρίσεων και την ανάπτυξη / υιοθέτηση πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την υπο-απαίτηση 1α1 από τα Κριτήρια των «Ενδυναμωτών», ενώ δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά σε σχέση με τον αριθμό των διακρίσεων και την ανάπτυξη / υιοθέτηση πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την υπο-απαίτηση 8β3 των «Αποτελεσμάτων».

Σχολιασμός κύριων αποτελεσμάτων περαιτέρω ανάλυσης ενδιάμεσων νεοδιαμορφωθέντων μεταβλητών

Όπως ειπώθηκε, για τον έλεγχο των υποθέσεων H1-H4 λήφθηκε υπόψη και παρουσιάστηκε μόνο ο συνολικός βαθμός ανάπτυξης της υπο-απαίτησης:

- 1α1 (βλέπε στους πίνακες: Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων) και
- 8β3 (βλέπε στους πίνακες: Βαθμός ανάλυσης κάρτας αποτελεσμάτων).

Επιπρόσθετοι έλεγχοι πραγματοποιήθηκαν και για τις υπόλοιπες νεοδημιουργηθείσες μεταβλητές (πίνακα 8.12 & διάγραμμα 8.67), η ενδελεχής ανάλυση των οποίων παρουσιάζεται στο Παράρτημα Β4, τα δε αποτελέσματα, τα οποία σχετίζονται με στατιστικώς σημαντικές διαφορές σχολιάζονται παρακάτω.

Οι παρακάτω πίνακες συνοψίζουν τα βασικά αποτελέσματα των μεταβλητών που αναφέρονται προηγουμένως:

✓ Περαιτέρω ανάλυση για την Υπόθεση H1

Πίνακας 8.36α: Περαιτέρω ανάλυση για την H1α

Υπόθεση	Νέα Ενδιάμεση Μεταβλητή	P-value ⁷⁶	Ερμηνεία
H1α	Βαθμός ανάπτυξης και των τριών διαστάσεων	0,079	μη στατιστικά σημαντική διαφορά
	Βαθμός εξάπλωσης και των τριών διαστάσεων	0,076	μη στατιστικά σημαντική διαφορά
	Βαθμός αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων	0,017	στατιστικά σημαντική διαφορά
	Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης Αποστολής	0,513	μη στατιστικά σημαντική διαφορά
	Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης Οράματος	0,472	μη στατιστικά σημαντική διαφορά
	Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης συνιστωσών Κουλτούρας	0,145	μη στατιστικά σημαντική διαφορά

Η ύπαρξη στατιστικώς σημαντικής διαφοράς μεταξύ του βαθμού αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων, μεταξύ των επιχειρήσεων με:

- ο περισσότερα από 12 ή
- ο λιγότερα ή ίσα από 12 έτη ενασχόλησης με την ποιότητα

ήταν σε κάποιο βαθμό αναμενόμενη, δεδομένης:

- της έμφασης όλων ανεξαιρέτως των πρότυπων συστημάτων διαχείρισης ποιότητας, αλλά και όλων των επιπέδων διάκρισης κατά EMEA στη διαρκή βελτίωση
- της εκ της καθημερινής λειτουργίας προκύπτουσας ανάγκης μέτρησης, διόρθωσης, όλων των επιχειρηματικών προσεγγίσεων και ανασχεδιασμού / αναβάθμισης εκείνων εκ των οποίων που παρουσιάζουν δυσλειτουργίες, ή δεν ανταποκρίνονται στον στόχο στον οποίο αρχικά έχουν θέσει.

⁷⁶ Πίνακας Β.4.4 στο Παράρτημα Β.4

Αναφορικά δε με την ύπαρξη μη στατιστικώς σημαντικής διαφοράς των βαθμών ανάπτυξης και εφαρμογής των τριών, μεταξύ των επιχειρήσεων με:

- ο περισσότερα από 12 ή
- ο λιγότερα ή ίσα από 12 έτη ενασχόλησης με την ποιότητα

αυτό είναι ως ένα βαθμό συμβατό με τα ευρήματα της υπόθεσης H1a (σελ. 351), όπου αναδείχτηκε ότι οι συγκεκριμένες ελληνικές και κυπριακές επιχειρήσεις δεν φαίνεται ότι έχουν αναπτύξει και υιοθετήσει ενδελεχώς μία πρότυπη, δόκιμη μεθοδολογία για τις απαιτήσεις της Αποστολής, του Οράματος και των συνιστωσών Κουλτούρας για την υπο-απαίτηση 1a1.

Πιο συγκεκριμένα, το σημαντικότερο μέρος των επιχειρήσεων του δείγματος έχει εφαρμόσει το EMEA μέχρι το πρώτο επίπεδο διάκρισης (89,61% - διάγραμμα 8.11), για το οποίο δεν απαιτείται υποδομή ανάπτυξης και υιοθέτησης σαφώς διατυπωμένων προσεγγίσεων για όλες τις απαιτήσεις του EMEA. Θα περίμενε βέβαια κανείς, όντας το πρώτο ζητούμενο του EMEA ότι οι επιχειρήσεις θα αφιέρωναν μεγαλύτερο βαθμό επικέντρωσης στην προκείμενη απαίτηση του συγκεκριμένου πλαισίου. Παρατηρείται δε ότι η πλειοψηφία των επιχειρήσεων του δείγματος δεν μετρά το βαθμό 'Εξάπλωσης' της 'Προσέγγισης' για την συγκεκριμένη υπο-απαίτηση, αφενός γιατί και πάλι ο κύριος όγκος αυτών έχει φτάσει μέχρι το πρώτο επίπεδο διάκρισης και αφετέρου διότι μη έχοντας αναπτύξει μία πρότυπη, δόκιμη μεθοδολογία (βλέπε εύρημα της προηγούμενης παραγράφου) δεν μετρά και συστηματικά την 'Εξάπλωση' μίας τέτοιας 'Προσέγγισης'.

Δοθείσης αυτής της έλλειψης είναι κατανοητή και η μη εύρεση στατιστικώς σημαντικής διαφοράς μεταξύ του βαθμού ανάπτυξης και εφαρμογής των τριών διαστάσεων, μεταξύ των επιχειρήσεων με:

- ο περισσότερα από 12 ή
- ο λιγότερα ή ίσα από 12 έτη ενασχόλησης με την ποιότητα

Αναφερόμενοι τώρα στην ανάπτυξη, υιοθέτηση και ανασκόπηση και αξιολόγηση της κάθε μία διάστασης της υπο-απαίτησης 1a1 παρατηρείται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ αυτών για επιχειρήσεις με:

- ο περισσότερα από 12 ή
- ο λιγότερα ή ίσα από 12 έτη ενασχόλησης με την ποιότητα.

Σχολιάζοντας το αποτέλεσμα αυτό, θα μπορούσε κανείς να πει ότι στην περίπτωση ανάπτυξης, υιοθέτησης και ανασκόπησης & αξιολόγησης:

- της Αποστολής (4^η γραμμή του πίνακα 8.36.α). Ξεκινώντας με την παρατήρηση ότι η μεγαλύτερη πλειοψηφία των ελληνικών και κυπριακών επιχειρήσεων του δείγματος δεν έχει αναθεωρήσει τη Δήλωση Αποστολής από την αρχή της λειτουργίας τους μέχρι και σήμερα περισσότερες από μία φορές, ακόμα και όταν σημειώθηκαν σημαντικές αλλαγές, στη λειτουργία, στο μίγμα προϊόντων ή στη γεωγραφική επιχειρηματική τους δραστηριοποίηση (§ 5.3 & § 8.8 περιγραφικά στοιχεία για την Αποστολή), θα μπορούσε κανείς να ενισχύσει το ενδεχόμενο της μη ύπαρξης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ανάπτυξη, υιοθέτηση και ανασκόπηση & αξιολόγηση της Αποστολής, υποστηρίζοντας ότι είτε εάν αυτή υπάρχει, τότε δεν χρησιμοποιείται, είτε ότι οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις είναι τόσο συγκεντρωτικές, όσον αφορά στη διοίκησή τους, ώστε οι απαντούντες το ερωτηματολόγιο (στη πλειοψηφία τους υπεύθυνοι ποιότητας ή υπεύθυνοι ανάπτυξης προγραμμάτων Επιχειρηματικής Αριστείας) δεν γνώριζαν τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση αντιμετώπισε το συγκεκριμένο ζητούμενο.
- του Οράματος (5^η γραμμή του πίνακα 8.36.α). Ομοίως, παρατηρείται ότι η μεγαλύτερη πλειοψηφία των ελληνικών και κυπριακών επιχειρήσεων του δείγματος δεν έχει αναθεωρήσει περισσότερες από μία φορές η Δήλωση Οράματος από την αρχή λειτουργίας τους μέχρι και σήμερα (§ 8.8 περιγραφικά στοιχεία για το Όραμα). Φαίνεται, επομένως, ότι είτε υπάρχει μεθοδολογία για την ανάπτυξη του Οράματος και δεν την χρησιμοποιούν, είτε οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις είναι τόσο συγκεντρωτικές, όσον αφορά στη διοίκησή τους, ώστε οι απαντούντες το ερωτηματολόγιο δεν γνώριζαν τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση αντιμετώπισε το συγκεκριμένο ζητούμενο.
- των συνιστωσών που διαμορφώνουν την Κουλτούρα (6^η γραμμή του πίνακα 8.36.α). Εκτός από την παρατήρηση, που αναλύεται λεπτομερώς στην προηγούμενη παράγραφο, αναφορικά με την αναμενόμενη συγκεντρωτική διοίκηση των επιχειρήσεων του δείγματος, στην περίπτωση της ανάπτυξης,

υιοθέτησης, αξιολόγησης και ανασκόπησης της Κουλτούρας, θα μπορούσε κανείς να ενισχύσει το ευρεθέν αποτέλεσμα με ακόμα ένα στοιχείο. Στην πλειοψηφία τους οι επιχειρήσεις του δείγματος έχουν αποκτήσει διάκριση στο πρώτο και δεύτερο επίπεδο κατά EMEA, όπου η ενασχόληση με την Αριστεία είναι ακόμα στα πρώτα βήματα και δεν υπάρχει μεγάλη εστίαση σε θέματα Κουλτούρας, όπως συμβαίνει στο ανώτερο επίπεδο διάκρισης κατά EMEA, όπου απαιτείται ενδεδειγμένη προσέγγιση σε ολόκληρο το EMEA. Η έννοια της Κουλτούρας, επιπρόσθετα, ως διάσταση του 1a1, προστέθηκε στη λεκτική διατύπωση της υπο-απαίτησης στην έκδοση του EMEA το 2003 και είναι πιθανόν οι επιχειρήσεις που είχαν αναπτύξει τα προγράμματα τους για το EMEA νωρίτερα, να μην έχουν ακολουθήσει απαρэгκλιτα το νέο ζητούμενο της συγκεκριμένης της υπο-απαίτησης.

Το αποτέλεσμα των τελευταίων παραγράφων δίνει το έναυσμα για περαιτέρω μελλοντική έρευνα σχετικά με την ανάπτυξη Αποστολής, Οράματος και συνιστωσών Κουλτούρας σε ευρωπαϊκές χώρες, όπου το οργανωσιακό κλίμα και γενικότερα η επιχειρησιακή Κουλτούρα διαφέρει από αυτό στις μεσογειακές χώρες.

Πίνακας 8.36β: Περαιτέρω ανάλυση για την H1β

Υπόθεση	Νέα Ενδιάμεση Μεταβλητή	P-value ⁷⁷	Ερμηνεία
H1β	Βαθμός πραγματοποίησης (εφαρμογής) μετρήσεων αποτελεσμάτων	0,047	μη στατιστικά σημαντική διαφορά*
	Βαθμός αναζήτησης συγκριτικών πληροφοριών	0,021	στατιστικά σημαντική διαφορά
	Βαθμός εμπέλειας** μετρήσεων	0,006	στατιστικά σημαντική διαφορά

* για δικατάληκτο έλεγχο στατιστικά σημαντικής διαφοράς των μέσων για επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=0,05$

** μετάφραση της έννοιας 'Score' από την κάρτα του RADAR. Αναφέρεται στο κατά πόσο οι επιλεγμένοι δείκτες για την συγκεκριμένη υπο-απαίτηση αναφέρονται σε κάθε προϊόν/ υπηρεσία και αγορά δραστηριοποίησης της επιχείρησης

Η ύπαρξη μη στατιστικώς σημαντικής διαφοράς μεταξύ του βαθμού πραγματοποίησης (εφαρμογής) μετρήσεων αποτελεσμάτων μεταξύ επιχειρήσεων με:

- ο περισσότερα από 12 ή

⁷⁷ Πίνακας Β.4.4 στο Παράρτημα Β.4

- ο λιγότερα ή ίσα από 12 έτη ενασχόλησης με την ποιότητα

ήταν αναμενόμενη, καθώς οι επιχειρήσεις που έχουν διακριθεί σε ένα από τα επίπεδα διάκρισης κατά ΕΜΕΑ, αλλά ταυτόχρονα υιοθετούν και πλαίσια αναφορικά με την ανάπτυξη προγραμμάτων ΕΚΕ, ειδικά για την ανάπτυξη της υπο-απαιτήσης 8β3 που μελετάται στην παρούσα διατριβή, είναι εξοικειωμένες με την έννοια της μέτρησης και την ύπαρξη συγκεκριμένων ποσοτικοποιημένων δεικτών για την αποτίμηση της επιχειρησιακής λειτουργίας. Είναι γνωστό, ότι τα σημαντικότερα πλαίσια ΕΚΕ, όπως το ISO 14000, το SA8000, το EBEN, κ.α.⁷⁸, υπαγορεύουν την μέτρηση και παρακολούθηση συγκεκριμένων δεικτών, σχετικά με την κοινωνία, το περιβάλλον, κ.α.(§ 6.5). Στην περίπτωση, λοιπόν, της απαίτησης 8β3 η μεγαλύτερη ενασχόληση με τέτοια πλαίσια δημιουργεί μία μεγαλύτερη εξοικείωση σχετικά με τη σημασία και την πραγματοποίηση μετρήσεων.

Η ύπαρξη στατιστικώς σημαντικής διαφοράς μεταξύ του βαθμού αναζήτησης συγκριτικών πληροφοριών μεταξύ επιχειρήσεων με:

- ο περισσότερα από 12 ή
- ο λιγότερα ή ίσα από 12 έτη ενασχόλησης με την ποιότητα

ήταν ως ένα βαθμό αναμενόμενη, δεδομένης:

- της μεγαλύτερης εξοικείωσης με την έννοια της σύγκρισης, καθώς οι επιχειρήσεις έχουν αναπτύξει το πλαίσιο μετρήσεών τους και είναι πιο ώριμες να συγκριθούν με άλλες επιχειρήσεις για να έχουν ένα μέτρο σύγκρισης για τη δική τους απόδοση και
- της μεγαλύτερης ευχέρειας να πραγματοποιήσουν συγκρίσεις, έχοντας παράλληλα μεγαλύτερη πείρα για αποφυγή των κινδύνων που κρύβουν οι μέθοδοι συγκριτικής αξιολόγησης (§ 6.6.1).

Η ύπαρξη στατιστικώς σημαντικής διαφοράς μεταξύ του βαθμού εμβέλειας των μετρήσεων μεταξύ επιχειρήσεων με:

⁷⁸ Το ISO 26000 για την Κοινωνική Υπευθυνότητα δημοσιεύτηκε το 2010, μετά την ολοκλήρωση της ερευνητικής διαδικασίας της παρούσας διατριβής και για αυτό το λόγο δεν συμπεριλαμβάνεται στα πλαίσια ΕΚΕ, που αναφέρονται σε αυτήν.

- ο περισσότερα από 12 ή
- λιγότερα ή ίσα από 12 έτη ενασχόλησης με την ποιότητα

είναι κατανοητή, καθώς οι επιχειρήσεις με μεγαλύτερη πείρα σε θέματα ποιότητας και ΕΚΕ, στην συγκεκριμένη περίπτωση, γνωρίζουν καλύτερα τη σημασία καθολικής προσέγγισης σε όλα τα προϊόντα / υπηρεσίες τους, καθώς και τη λήψη απόφασης βάσει αποτελεσμάτων και αλληλεπιδράσεων με κάθε μία από τις αγορές δραστηριοποίησής τους. Είναι, άλλωστε, ζητούμενο από την πλειοψηφία των πλαισίων ποιότητας να υπάρχουν μετρήσεις για κάθε κύρια διαδικασία της επιχειρησιακής δραστηριότητας. Οι επιχειρήσεις, επομένως, με περισσότερα έτη ενασχόλησης με την ποιότητα γνωρίζουν ότι το εύρος της εμβέλειας των λειτουργιών τους, επηρεάζει τελικά και το συνολικό τους αποτέλεσμα.

- ✓ Περαιτέρω ανάλυση για την Υπόθεση H2

Πίνακας 8.37α: Περαιτέρω ανάλυση για την H2α

Υπόθεση	Νέα Ενδιάμεση Μεταβλητή	P-value ⁷⁹	Ερμηνεία
H2α	Βαθμός ανάπτυξης και των τριών διαστάσεων	0,006	στατιστικά σημαντική διαφορά
	Βαθμός εξάπλωσης και των τριών διαστάσεων	0,002	στατιστικά σημαντική διαφορά
	Βαθμός αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων	0,099	μη στατιστικά σημαντική διαφορά
	Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης Αποστολής	0,001	στατιστικά σημαντική διαφορά
	Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης Οράματος	0,001	στατιστικά σημαντική διαφορά
	Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης συνιστωσών Κουλτούρας	0,004	στατιστικά σημαντική διαφορά

Θα περίμενε κανείς ότι όσο πιο υψηλή είναι η διάκριση που αποκτά η επιχείρηση τόσο πιο ενδεδειγμένη θα είναι η ανάπτυξη / υιοθέτηση πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για

⁷⁹ Πίνακας Β.4.6β στο Παράρτημα Β.4

την ικανοποίηση της υπο-απαίτησης 1a1. Παρόλα αυτά το αποτέλεσμα της ανάλυσης για το συνολικό βαθμό ανάπτυξης, εξάπλωσης και ανασκόπησης & αξιολόγησης και των τριών διαστάσεων (υπόθεση H2a, σελ. 355) έδειξε ότι αυτό εν μέρει δεν υφίσταται. Πιο συγκεκριμένα, παρατηρήθηκε ότι υπάρχει διαφορά μεταξύ πρώτου και δεύτερου επιπέδου, αλλά δεν υπάρχει μεταξύ δεύτερου και τρίτου ή πρώτου και τρίτου. Αυτό εξηγείται από την ύπαρξη μικρού αριθμού εταιριών στο τρίτο επίπεδο διάκρισης όταν η πλειοψηφία των επιχειρήσεων βρίσκεται στο πρώτο και δεύτερο επίπεδο διάκρισης κατά EMEA.

Εστιάζοντας τώρα σε κάθε ενδιάμεση συνιστώσα της κάρτας του RADAR, παρατηρεί κανείς ότι για:

- το βαθμό ανάπτυξης και των τριών διαστάσεων (1^η γραμμή του πίνακα 8.37a) υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ του βαθμού ανάπτυξης και των τριών διαστάσεων μεταξύ των επιχειρήσεων με υψηλότερο επίπεδο διάκρισης. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι όσο οι επιχειρήσεις ασχολούνται ενδελεχέστερα με το EMEA διακρινόμενες σε υψηλότερα επίπεδα, τόσο περισσότερο αναπτύσσουν σαφώς διατυπωμένες προσεγγίσεις για την υπο-απαίτηση 1a1 του EMEA.
- το βαθμό εξάπλωσης και των τριών διαστάσεων (2^η γραμμή του πίνακα 8.37a) υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ του βαθμού εξάπλωσης και των τριών διαστάσεων μεταξύ των επιχειρήσεων με υψηλότερο επίπεδο διάκρισης. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι όσο οι επιχειρήσεις ασχολούνται ενδελεχέστερα με το EMEA διακρινόμενες σε υψηλότερα επίπεδα, τόσο περισσότερο πραγματοποιούν μετρήσεις για την εξάπλωση των σαφώς διατυπωμένων προσεγγίσεων (αποτέλεσμα προηγούμενης παραγράφου).
- το βαθμό αξιολόγησης και ανασκόπησης και των τριών διαστάσεων (3^η γραμμή του πίνακα 8.37a) δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ του βαθμού αξιολόγησης και ανασκόπησης και των τριών διαστάσεων μεταξύ των επιχειρήσεων με υψηλότερο επίπεδο διάκρισης. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι οι επιχειρήσεις:
 - προγραμματίζουν τις μετρήσεις τους

- ο είναι εξοικειωμένες με έννοιες, όπως ανασκόπηση και συνεχής βελτίωση

ήδη από το πρώτο επίπεδο διάκρισης κατά EMEA και συνεπώς ο βαθμός αξιολόγησης και ανασκόπησης και των τριών διαστάσεων δεν φαίνεται να επηρεάζεται από το επίπεδο διάκρισης.

Επιπρόσθετα, οι τρεις διαστάσεις που περιλαμβάνονται στην υπο-απαίτηση 1a1 (Αποστολή, Όραμα και συνιστώσες Κουλτούρας), εάν αντιμετωπιστούν ανεξάρτητα και συνολικά (δηλαδή συνολικά και για τις τέσσερις συνιστώσες της κάρτας του RADAR) εμφανίζουν στατιστικά σημαντική διαφορά στις επιχειρήσεις ανάλογα με το επίπεδο διάκρισης κατά EMEA. Το αποτέλεσμα αυτό είναι κατανοητό, καθώς οι επιχειρήσεις όσο βελτιώνονται και αποκτούν μεγαλύτερη διάκριση τόσο πιο πολύ καταλαβαίνουν τη σημασία ανάπτυξης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας και μάλιστα για κάθε μία από τις διαστάσεις της υπο-απαίτησης 1a1. Το στατιστικό αυτό αποτέλεσμα στηρίζει δε και την προκύπτουσα παρατήρηση της παρούσας διατριβής ότι η υπο-απαίτηση 1a1, θεωρείται ότι ικανοποιείται (προσεγγίζεται αποτελεσματικά) όταν κάθε μία από τις διαστάσεις της ικανοποιείται εξίσου και ξεχωριστά.

Πίνακας 8.37β: Περαιτέρω ανάλυση για την Η2β

Υπόθεση	Νέα Ενδιάμεση Μεταβλητή	P-value ⁸⁰	Ερμηνεία
Η2β	Βαθμός πραγματοποίησης (εφαρμογής) μετρήσεων αποτελεσμάτων	0,326	μη στατιστικά σημαντική διαφορά
	Βαθμός αναζήτησης συγκριτικών πληροφοριών	0,707	μη στατιστικά σημαντική διαφορά
	Βαθμός εμπέλειας μετρήσεων	0,986	μη στατιστικά σημαντική διαφορά

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρείται μη στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ του βαθμού πραγματοποίησης (εφαρμογής) μετρήσεων αποτελεσμάτων επιχειρήσεων ανάλογα με το επίπεδο διάκρισης. Όπως έχει ειπωθεί και παραπάνω, οι επιχειρήσεις πιθανότατα εστιάζουν στα αποτελέσματα ήδη από το πρώτο επίπεδο διάκρισης, και όταν μάλιστα υιοθετούν και πλαίσια για την ανάπτυξη δράσεων ΕΚΕ, απαιτούνται

⁸⁰ Πίνακας Β.4.6β στο Παράρτημα Β.4

μετρήσιμοι δείκτες για την αποτίμηση των σχετικών τους αποτελεσμάτων.

Παρατηρείται, επίσης, μη στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ του βαθμού αναζήτησης συγκριτικών πληροφοριών επιχειρήσεων με υψηλότερο επίπεδο διάκρισης. Είναι γενικά, γνωστό ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις δεν πραγματοποιούν εύκολα συγκρίσεις με άλλες ελληνικές ή διεθνείς επιχειρήσεις, μη αναγνωρίζοντας ακόμη τα εν δυνάμει πλεονεκτήματα που μπορεί να προσφέρει η ορθή εκτελούμενη συγκριτική αξιολόγηση.

Δεν παρατηρείται, τέλος, στατιστικά σημαντική διαφορά στον βαθμό εμπέλειας μετρήσεων επιχειρήσεων ανάλογα με το επίπεδο διάκρισης. Όπως έχει ήδη ειπωθεί (H1β) οι επιχειρήσεις που έχουν αρκετά χρόνια ενασχόλησης με την ποιότητα είναι εξοικειωμένες με την έννοια της μέτρησης όλων των κύριων διαδικασιών της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Έτσι, κατανοούν καλύτερα και τη σημασία να απευθύνουν τους δείκτες τους σε αυτές.

Συνοψίζοντας, θα μπορούσε κανείς να πει, ότι καθώς η πλειοψηφία των επιχειρήσεων του δείγματος έχει διάκριση κατά EMEA στο πρώτο επίπεδο (89,61%) και στο δεύτερο επίπεδο στα 3 και 4 αστέρια (οι 11 από τις 14 συνολικά διακρινόμενες επιχειρήσεις στο δεύτερο αυτό επίπεδο διάκρισης κατά EMEA – 78,57%), όπου οι διαφορές στη βαθμολογία δεν είναι μεγάλες, και άρα οι προσεγγίσεις δεν έχουν αλλάξει δραματικά, είναι αναμενόμενη η ύπαρξη μη στατιστικά σημαντικής διαφοράς της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας της υπο-απαιτήσης 8β3 ανάλογα με το επίπεδο διάκρισης.

- ✓ Περαιτέρω ανάλυση για την Υπόθεση H3

Πίνακας 8.38α: Περαιτέρω ανάλυση για την H3α

Υπόθεση	Νέα Ενδιάμεση Μεταβλητή	P-value⁸¹	Ερμηνεία
H3α	Βαθμός ανάπτυξης και των τριών διαστάσεων	0,666	μη στατιστικά σημαντική διαφορά
	Βαθμός εξάπλωσης και των τριών διαστάσεων	0,354	μη στατιστικά σημαντική διαφορά

⁸¹ Πίνακας Β.4.10 στο Παράρτημα Β.4

	Βαθμός αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων	0,544	μη στατιστικά σημαντική διαφορά
	Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης Αποστολής	0,486	μη στατιστικά σημαντική διαφορά
	Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης Οράματος	0,438	μη στατιστικά σημαντική διαφορά
	Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης συνιστωσών Κουλτούρας	0,616	μη στατιστικά σημαντική διαφορά

Παρατηρείται από τον παραπάνω πίνακα ότι δεν σημειώνεται στατιστικώς σημαντική διαφορά για:

- το βαθμό ανάπτυξης και των τριών διαστάσεων
- το βαθμό εξάπλωσης και των τριών διαστάσεων
- το βαθμό αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων
- το βαθμό ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης της Αποστολής
- το βαθμό ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης του Οράματος
- το βαθμό ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης των συνιστωσών Κουλτούρας.

Αυτό είναι ένα αναμενόμενο αποτέλεσμα, καθώς η πλειοψηφία των επιχειρήσεων του δείγματος με διάκριση στο δεύτερο επίπεδο κατά EMEA σημειώνουν βαθμολογία 3 και 4 αστέρων (οι 11 από τις 14 συνολικά διακρινόμενες επιχειρήσεις στο δεύτερο αυτό επίπεδο διάκρισης κατά EMEA ή το 78,57%) και επιπλέον οι διαφοροποιήσεις στη βαθμολογία αυτή, δεν είναι τόσο σημαντικές, ώστε να απαιτείται οπωσδήποτε σε μία από αυτές η ανάπτυξη / υιοθέτηση πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση της απαίτησης 1α1.

Ειδικότερα, οι επιχειρήσεις που έχουν προχωρήσει και διακριθεί στο δεύτερο αυτό επίπεδο διάκρισης, έχουν μεν ασχοληθεί με ολόκληρο το μοντέλο, αλλά στη βαθμολογία 3 και 4 αστεριών, δε σημειώνεται ανάπτυξη και υιοθέτηση στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό των απαιτούμενων για την ικανοποίηση των υπο-

Κριτηρίων του ΕΜΕΑ. Παρόλο, όμως, που η επιλεχθείσα αυτή υπο-απαίτηση (1a1) είναι η πρώτη υπο-απαίτηση του ΕΜΕΑ και θα περίμενε κανείς οι επιχειρήσεις να ξεκινήσουν με την πλήρη κατανόηση, ανάπτυξη και υιοθέτηση των απαιτούμενων για την ικανοποίηση της υπο-απαίτησης αυτής, δεν φαίνεται αυτό να πραγματοποιείται και μάλιστα σύμφωνα με πρότυπη, δόκιμη μεθοδολογία, όπως αυτή που περιγράφεται στην παρούσα διατριβή.

Πίνακας 8.38β: Περαιτέρω ανάλυση για την Η3β

Υπόθεση	Νέα Ενδιάμεση Μεταβλητή	P-value ⁸²	Ερμηνεία
Η3β	Βαθμός πραγματοποίησης (εφαρμογής) μετρήσεων αποτελεσμάτων	0,05	μη στατιστικά σημαντική διαφορά
	Βαθμός αναζήτησης συγκριτικών πληροφοριών	0,642	μη στατιστικά σημαντική διαφορά
	Βαθμός εμβέλειας μετρήσεων	0,668	μη στατιστικά σημαντική διαφορά

Αντίστοιχα, στην περίπτωση της υπο-απαίτησης 8β3, δεν παρατηρείται στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των επιχειρήσεων με διαφορετική βαθμολογία στο δεύτερο επίπεδο διάκρισης κατά ΕΜΕΑ και την ανάπτυξη / υιοθέτηση πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση της υπο-απαίτησης αυτής. Θα περίμενε κανείς ότι όσο υψηλότερη είναι η βαθμολογία που πετυχαίνουν οι επιχειρήσεις, τόσο αποτελεσματικότερη θα ήταν και η ακολουθούμενη μεθοδολογία. Κάτι τέτοιο, όμως, δε διαφαίνεται να επιβεβαιώνεται από τα αποτελέσματα. Οι μικρές διαφοροποιήσεις στη βαθμολογία του ίδιου επιπέδου διάκρισης (‘Αναγνώριση για Αριστεία’), στα 3 και 4 αστέρια κυρίως, θα μπορούσε πιθανώς να δικαιολογήσει το προκύπτον αποτέλεσμα.

Παρατηρείται δε ότι το P-value (=0,05) για το βαθμό πραγματοποίησης (εφαρμογής) μετρήσεων αποτελεσμάτων (πρώτη γραμμή πίνακα 8.38α) είναι πολύ μικρότερο από τα αντίστοιχα P-Value των άλλων συγκρίσεων. Παρόλο που θεωρείται μη στατιστικά σημαντική διαφορά, το αποτέλεσμα αυτό ενδεχομένως υπογραμμίζει ότι οι επιχειρήσεις της έρευνας ενστερνίζονται ότι η πραγματοποίηση μετρήσεων είναι απαραίτητος και πολύ σημαντικός παράγοντας για την ανάπτυξη / υιοθέτηση πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας στην περίπτωση των αποτελεσμάτων και ειδικότερα της υπο-απαίτησης 8β3.

⁸² Πίνακας Β.4.10 στο Παράρτημα Β.4

- ✓ Περαιτέρω ανάλυση για την Υπόθεση H4

Πίνακας 8.39α: Περαιτέρω ανάλυση για την H4α

Υπόθεση	Νέα Ενδιάμεση Μεταβλητή	P-value ⁸³	Ερμηνεία
H4α	Βαθμός ανάπτυξης και των τριών διαστάσεων	0,013	στατιστικά σημαντική διαφορά
	Βαθμός εξάπλωσης και των τριών διαστάσεων	0,001	στατιστικά σημαντική διαφορά
	Βαθμός αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων	0,230	μη στατιστικά σημαντική διαφορά
	Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης Αποστολής	0,004	στατιστικά σημαντική διαφορά
	Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης Οράματος	0,004	στατιστικά σημαντική διαφορά
	Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης συνιστωσών Κουλτούρας	0,002	στατιστικά σημαντική διαφορά

Εστιάζοντας σε κάθε ενδιάμεση συνιστώσα της κάρτας του RADAR, παρατηρεί κανείς ότι για:

- το βαθμό ανάπτυξης και των τριών διαστάσεων (1^η γραμμή του πίνακα 8.39α) υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στις επιχειρήσεις ανάλογα με τον αριθμό διακρίσεων κατά EMEA. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι όσο οι επιχειρήσεις ασχολούνται περισσότερο με το EMEA και διακρίνονται περισσότερες φορές, τόσο περισσότερο καλλιεργούν μία Κουλτούρα Αριστείας και αναπτύσσουν πιο σαφώς διατυπωμένες προσεγγίσεις για την υπο-απαίτηση 1a1 του EMEA.
- το βαθμό εξάπλωσης και των τριών διαστάσεων (2^η γραμμή του πίνακα 8.39α) υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στις επιχειρήσεις ανάλογα με τον αριθμό διακρίσεων κατά EMEA. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι όσο οι επιχειρήσεις ασχολούνται περισσότερο με το EMEA και διακρίνονται περισσότερες φορές, τόσο περισσότερο πραγματοποιούν μετρήσεις για την εξάπλωση των σαφέστερα

⁸³ Πίνακας Β.4.13 στο Παράρτημα Β.4

διατυπωμένων προσεγγίσεων (αποτέλεσμα προηγούμενης παραγράφου), καθώς έχει αναπτυχθεί ένα κλίμα οργανωσιακής λειτουργίας με έντονες και διάχυτες τις αρχές της ΔΟΠ και της Αριστείας.

- το βαθμό αξιολόγησης και ανασκόπησης και των τριών διαστάσεων (3^η γραμμή του πίνακα 8.39α) δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στις επιχειρήσεις ανάλογα με τον αριθμό διακρίσεων. Αυτό μπορεί να οφείλεται είτε στο γεγονός ότι οι επιχειρήσεις προγραμματίζουν και πραγματοποιούν τις μετρήσεις τους ήδη από την πρώτη φορά διάκρισης κατά ΕΜΕΑ, είτε γιατί καθώς είναι συγκεντρωτικές αναφορικά με τη διοίκησή τους, οι απαντούντες το ερωτηματολόγιο δεν ήταν ενημερωμένοι για το ζητούμενο αυτό.

Επιπρόσθετα, οι τρεις διαστάσεις που περιλαμβάνονται στην υπο-απαίτηση 1a1 (Αποστολή, Όραμα και συνιστώσες Κουλτούρας), εάν αντιμετωπιστούν ανεξάρτητα και συνολικά (δηλαδή συνολικά και για τις τέσσερις συνιστώσες της κάρτας του RADAR) εμφανίζουν στατιστικά σημαντική διαφορά στις επιχειρήσεις ανάλογα με τον αριθμό διακρίσεων κατά ΕΜΕΑ. Το αποτέλεσμα αυτό είναι κατανοητό, καθώς οι επιχειρήσεις όσο περισσότερο μελετούν και υιοθετούν το ΕΜΕΑ και αποκτούν περισσότερες διακρίσεις, τόσο πιο πολύ εξοικειώνονται με τις έννοιες αυτές και καταλαβαίνουν τη σημασία ανάπτυξης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας και μάλιστα, ξεχωριστά, για κάθε μία από τις διαστάσεις της υπο-απαίτησης 1a1.

Το στατιστικό αυτό αποτέλεσμα στηρίζει δε και την προκύπτουσα από τη προτεινόμενη μεθοδολογία παρατήρηση της παρούσας διατριβής ότι η υπο-απαίτηση 1a1, προσεγγίζεται αποτελεσματικά όταν κάθε μία από τις διαστάσεις της ικανοποιείται εξίσου και ξεχωριστά. Με πιο απλά λόγια, αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις προκειμένου να ικανοποιήσουν την υπο-απαίτηση 1a1, πρέπει να αναπτύξουν, υιοθετήσουν, αξιολογήσουν και ανασκοπούσουν εξίσου κάθε μία από τις τρεις διαστάσεις της συγκεκριμένης υπο-απαίτησης (Αποστολή, Όραμα και συνιστώσες που διαμορφώνουν την Κουλτούρα). Αυτός είναι και ο κύριος λόγος, όπου οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα, έχει ξεκάθαρο διαχωρισμό σε κάθε μία από τις προαναφερθείσες διαστάσεις της εν λόγω υπο-απαίτησης.

Το αποτέλεσμα αυτό είναι αναμενόμενο, καθώς όσο οι επιχειρήσεις ασχολούνται περισσότερο με το EMEA και αποκτούν περισσότερες διακρίσεις τόσο ενδελεχέστερα κατανοούν και αναπτύσσουν κάθε συνιστώσα της κάρτας του RADAR, προκειμένου να μελετήσουν τις λειτουργίες τους και ενδεχόμενα να στοχεύσουν στην αλλαγή επιπέδου.

Πίνακας 8.39β: Περαιτέρω ανάλυση για την H4β

Υπόθεση	Νέα Ενδιάμεση Μεταβλητή	P-value ⁸⁴	Ερμηνεία
H4β	Βαθμός πραγματοποίησης (εφαρμογής) μετρήσεων αποτελεσμάτων	0,286	μη στατιστικά σημαντική διαφορά
	Βαθμός αναζήτησης συγκριτικών πληροφοριών	0,716	μη στατιστικά σημαντική διαφορά
	Βαθμός εμβέλειας μετρήσεων	0,501	μη στατιστικά σημαντική διαφορά

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρείται μη στατιστικά σημαντική διαφορά του βαθμού πραγματοποίησης (εφαρμογής) μετρήσεων αποτελεσμάτων μεταξύ επιχειρήσεων με διαφορετικό αριθμό διακρίσεων κατά EMEA (μία διάκριση ή περισσότερες από μία διακρίσεις). Όπως έχει ειπωθεί και παραπάνω, οι επιχειρήσεις εστιάζουν στα αποτελέσματα ήδη από το πρώτο επίπεδο διάκρισης, και όταν μάλιστα υιοθετούν και πλαίσια για την ανάπτυξη δράσεων EKE, απαιτούνται μετρήσιμοι δείκτες για την αποτίμηση των σχετικών τους αποτελεσμάτων κατά την εφαρμογή / υιοθέτησή τους.

Παρατηρείται, επίσης, μη στατιστικά σημαντική διαφορά του βαθμού αναζήτησης συγκριτικών πληροφοριών επιχειρήσεων μεταξύ επιχειρήσεων με διαφορετικό αριθμό διακρίσεων κατά EMEA (μία διάκριση ή περισσότερες από μία διακρίσεις). Η αναζήτηση πληροφοριών μέσω συγκρίσεων δεν φαίνεται να ακολουθείται με σαφώς διατυπωμένη διαδικασία από τις ελληνικές και κυπριακές επιχειρήσεις. Ενώ τέλος, δεν παρατηρείται στατιστικά σημαντική διαφορά του βαθμού εμβέλειας μετρήσεων επιχειρήσεων μεταξύ επιχειρήσεων με διαφορετικό αριθμό διακρίσεων κατά EMEA (μία διάκριση ή περισσότερες από μία διακρίσεις).

⁸⁴ Πίνακας Β.4.13 στο Παράρτημα Β.4

Όπως έχει ήδη ειπωθεί (H2, σελ. 355), η πλειοψηφία των επιχειρήσεων του δείγματος που έχουν περισσότερες από μία διακρίσεις, είναι είτε στο ίδιο πρώτο επίπεδο, είτε στο πρώτο και δεύτερο επίπεδο (διάγραμμα 8.15). Η πλειοψηφία δε των επιχειρήσεων στο δεύτερο επίπεδο διάκρισης έχουν επιτύχει βαθμολογία 3 ή 4 αστεριών (οι 11 από τις 14 συνολικά ή το 78,57%). Οι διαφορές στη βαθμολογία σε αυτά τα επίπεδα και βαθμολογίες δεν είναι μεγάλες, και άρα οι προσεγγίσεις δεν φαίνεται να έχουν αλλάξει δραματικά. Έτσι, είναι αναμενόμενη η ύπαρξη μη στατιστικά σημαντικής διαφοράς της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας της υπο-απαίτησης 8β3 μεταξύ επιχειρήσεων με διαφορετικό αριθμό διακρίσεων κατά EMEA (μία διάκριση ή περισσότερες από μία διακρίσεις).

Τέλος, ένα ενδιαφέρον συμπέρασμα προκύπτει από την ύπαρξη μη στατιστικά σημαντικής διαφοράς του βαθμού αναζήτησης συγκριτικών πληροφοριών μεταξύ επιχειρήσεων με διαφορετικό αριθμό διακρίσεων κατά EMEA (μία διάκριση ή περισσότερες από μία διακρίσεις). Αυτό το αποτέλεσμα υπογραμμίζει τη μη έντονη διάθεση των ελληνικών και κυπριακών επιχειρήσεων για συμμετοχή σε κλαδικές μελέτες αυτής της λεπτομέρειας και συνεπώς, ανεξάρτητα από τον αριθμό των διακρίσεων, οι ελληνικές και κυπριακές επιχειρήσεις, πιθανότατα δεν φαίνεται να είναι ακόμα πλήρως έτοιμες για τέτοιου είδους μελέτες.

8.12.2 Έλεγχος (Ερευνητικών) Υποθέσεων για την ανάπτυξη της υπο-απαίτησης 1α1 (Υποθέσεις H5-H13)

Οι υποθέσεις H5-H13 αφορούν στον έλεγχο ύπαρξης ή μη στατιστικά σημαντικής γραμμικής συσχέτισης μεταξύ:

- σειράς ανεξάρτητων μεταβλητών, ως αυτές απεικονίζονται στο Κεφάλαιο 7 (διάγραμμα 7.2)
- και της εξαρτημένης μεταβλητής 'ανάπτυξη / υιοθέτηση πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας' για την υπο-απαίτηση 1α1.

Οι δε υποθέσεις H14-H18 αφορούν στον έλεγχο ύπαρξης ή μη στατιστικά σημαντικής γραμμικής συσχέτισης μεταξύ:

- μιας άλλης σειράς ανεξάρτητων μεταβλητών, ως αυτές απεικονίζονται επίσης στο Κεφάλαιο 7 (διάγραμμα 7.2)
- και της εξαρτημένης μεταβλητής 'ανάπτυξη / υιοθέτηση πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας' για την υπο-απαίτηση 8β3.

Στη συγκεκριμένη έρευνα χρησιμοποιήθηκε, κυρίως ο συντελεστής Spearman ρ , καθώς ο έλεγχος Κανονικότητας κατά One-Sample Kolmogorov-Smirnov (Παράρτημα Β5) ανέδειξε ότι στις περισσότερες περιπτώσεις δεν ικανοποιείται η προϋπόθεση της Κανονικότητας για συγκεκριμένα δεδομένα.

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω (§ 8.12.1), ενώ πραγματοποιείται ανάλυση για κάθε νεοδημιουργηθείσα μεταβλητή (πίνακας 8.12 & διάγραμμα 8.67), για τον έλεγχο των υποθέσεων λαμβάνεται υπόψη μόνο ο συνολικός βαθμός ανάπτυξης της υπο-απαίτησης 1α1 (βλέπε στους πίνακες: Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων) και ο βαθμός ανάλυσης της κάρτας αποτελεσμάτων για την υπο-απαίτηση 8β3, αντίστοιχα.

Παρόλα αυτά, κατ' αντιστοιχία με την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε στην προηγούμενη παράγραφο (§ 8.12.1) σχετικά με τα κύρια αποτελέσματα των ενδιάμεσων νεοδιαμορφωθέντων μεταβλητών για τις κύριες ερευνητικές υποθέσεις H1-H4, παρακάτω σχολιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης για κάθε μία από τις διαστάσεις που περιλαμβάνονται στην υπο-απαίτηση 1α1, την Αποστολή, το Όραμα και τις συνιστώσες που διαμορφώνουν την Κουλτούρα, ξεχωριστά και συνολικά.

Υπόθεση H5

Η υπόθεση H5 αναφέρεται στο κατά πόσο ο αριθμός των ορισμένων από την επιχείρηση ηγετών (εφεξής θα αναφέρονται ως 'ηγέτες') επηρεάζει την ανάπτυξη πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την υπο-απαίτηση 1α1.

H5:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του αριθμού των ατόμων ηγεσίας που ορίζονται⁸⁵ και της ανάπτυξης / υιοθέτησης της προσέγγισης και της υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση των απαιτήσεων των «Ενδυναμωτών».
H5α:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του αριθμού των ατόμων ηγεσίας που

⁸⁵ Για παράδειγμα, η BMW δηλώνει ότι καθορίζονται περίπου 400 ηγέτες επί 20.000 εργαζομένων (ή ένα ποσοστό 5%) στο εργοστασιακό σύμπλεγμα του Dingolfing (5 εργοστάσια στα βόρεια του Μονάχου), η σύνθεση των οποίων επικαιροποιείται σε τακτά χρονικά διαστήματα

ορίζονται και της ανάπτυξης / υιοθέτησης της Αποστολής, του Οράματος και της Κουλτούρας του οργανισμού και της ανάπτυξης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση της πρώτης απαίτησης του υπο-Κριτηρίου 1α του ΕΜΕΑ.

Στον ακόλουθο πίνακα (8.40) δίνονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης με τους συντελεστές συσχέτισης Spearman μεταξύ του Βαθμού ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης της Αποστολής, του Οράματος και των συνιστωσών Κουλτούρας και του αριθμού των 'ηγετών' αφενός αλλά και του ποσοστού των 'ηγετών' επί του συνόλου των εργαζομένων, αφετέρου.

Πίνακας 8.40: Αποτελέσματα Συσχετίσεων με το αριθμό ορισμένων ηγετών για την υπο-απαίτηση 1α1

		Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης για την Αποστολή
Αριθμός 'ηγετών' που ορίζονται για την ανάπτυξη της Αποστολής	ρ	0,180
	P	0,324
Ποσοστό 'ηγετών' επί του συνόλου των εργαζομένων (Αποστολή)	ρ	0,052
	P	0,777
		Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης για το Όραμα
Αριθμός 'ηγετών' που ορίζονται για την ανάπτυξη της Οράματος	ρ	0,271
	P	0,133
Ποσοστό 'ηγετών' επί του συνόλου των εργαζομένων (Όραμα)	ρ	0,203
	P	0,273
		Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης για τις συνιστωσών Κουλτούρας
Αριθμός 'ηγετών' που ορίζονται για την ανάπτυξη της Συνιστωσών Κουλτούρας	ρ	-0,044
	P	0,814
Ποσοστό 'ηγετών' επί του συνόλου των εργαζομένων (Κουλτούρα)	ρ	0,392
	P	0,036
		Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης για τις τρεις διαστάσεις
Αριθμός 'ηγετών' που ορίζονται για την ανάπτυξη της Αποστολής, του Οράματος και της Κουλτούρας	ρ	0,194
	P	0,343
Ποσοστό 'ηγετών' επί του συνόλου των εργαζομένων	ρ	-0,078
	P	0,722

Από τον παραπάνω πίνακα (8.40), φαίνεται ότι:

- δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του βαθμού ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης της Αποστολής και του Οράματος

(εξαρτημένη μεταβλητή) και του αριθμού των ορισμένων από την επιχείρηση ηγετών (ανεξάρτητη μεταβλητή),

- υπάρχει μέτρια, θετική στατιστικά σημαντική συσχέτιση (γραμμοσκιασμένα κελιά) στην περίπτωση του βαθμού ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης των συνιστωσών Κουλτούρας και του αριθμού των ορισμένων από την επιχείρηση ηγετών.

Είναι ένα αποτέλεσμα που μπορεί να ερμηνευτεί από τη φύση της έννοιας της Κουλτούρας, που όπως φαίνεται επηρεάζεται από την εμπλοκή των 'ηγετών' και τη μεγάλη ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων στην ανάπτυξή της, καθώς οι συνιστώσες που διαμορφώνουν την Κουλτούρα μίας επιχείρησης επηρεάζονται από τις αξίες και τις προσωπικές αρχές των εμπλεκόμενων και έτσι η μεγαλύτερη συμμετοχή συνεπάγεται και μία πιο ολοκληρωμένη διαμόρφωση Κουλτούρας Αριστείας. Το γεγονός δε ότι η έννοια της Κουλτούρας εισάγεται πρώτη φορά στο επιλεγμένο υπο-Κριτήριο στην έκδοση του EMEA 2003, δικαιολογεί ως ένα βαθμό ότι οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα δεν φαίνεται να ακολουθούν απaráγκλιτα πρότυπη, δόκιμη μεθοδολογία για την ανάπτυξη των συνιστωσών που διαμορφώνουν την επιχειρησιακή Κουλτούρα.

Παρατηρείται, επιπλέον, ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση του βαθμού ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων, ούτε με τον συνολικό αριθμό ατόμων ηγεσίας που ορίζονται για την ανάπτυξη της Αποστολής, του Οράματος και της Κουλτούρας, ούτε με το συνολικό ποσοστό ηγετών επί του συνόλου των εργαζομένων. Αυτό είναι αναμενόμενο, καθώς, από το ίδιο το EMEA δεν απαιτείται συγκεκριμένος αριθμός ατόμων να ορίζονται ως ηγέτες για να αναπτύσσουν τις υπο-απαιτήσεις του μοντέλου, αλλά αντίθετα υπογραμμίζεται ότι ανεξάρτητα από το στυλ ηγεσίας, τα άτομα που θα εμπλακούν, θα συμμετέχουν ή θα ηγηθούν της όλης διαδικασίας, η ανάπτυξη / υιοθέτηση πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας είναι εφικτή και μάλιστα με την ίδια υψηλή απόδοση, αρκεί να την εφαρμόζουν όσο το δυνατό απaráγκλιτα.

Υπόθεση H6

Η επόμενη υπόθεση αναφέρεται στο επίπεδο από το οποίο προέρχονται οι ορισμένοι ηγέτες και η επιρροή αυτού στην ανάπτυξη / υιοθέτηση της πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας:

H6:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του επιπέδου διοίκησης από το οποίο προέρχονται τα άτομα ηγεσίας που ορίζονται και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση των απαιτήσεων των «Ενδυναμωτών».
H6a:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του επιπέδου διοίκησης από το οποίο προέρχονται τα άτομα ηγεσίας που ορίζονται και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση της πρώτης απαίτησης του υπο-Κριτηρίου 1α του EMEA.

Ο έλεγχος της υπόθεσης αυτής έγινε με έλεγχο συσχέτισης μεταξύ των βαθμών ανάπτυξης / υιοθέτησης της μεθοδολογίας και του επιπέδου ηγεσίας. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης συνοψίζονται στον πίνακα 8.41, όπου δίνονται οι συντελεστές συσχέτισης Pearson και Spearman:

Πίνακας 8.41: Αποτελέσματα Συσχετίσεων με το επίπεδο προέλευσης των ορισμένων ηγετών για την υπο-απαίτηση 1α1

		Ποσοστό ηγετών από:		
		Ανώτατη Διοίκηση (Top Management)	Μεσαίου Επιπέδου Διοίκηση (Middle Management)	Λοιπό Ανθρώπινο Δυναμικό*
Βαθμός ανάπτυξης και των τριών διαστάσεων	r/p	-0,267	0,256	0,051
	P	0,127	0,144	0,774
Βαθμός εφαρμογής (εξάπλωσης) και των τριών διαστάσεων	r/p	-0,139	0,039	0,054
	P	0,440	0,830	0,766
Βαθμός αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων	r/p	0,412	-0,139	-0,398
	P	0,019	0,448	0,064
Βαθμός ανάπτυξης, εφαρμογής, αξιολόγησης και ανασκόπησης Αποστολής	r/p	-0,058	0,019	0,014
	P	0,752	0,918	0,938
Βαθμός ανάπτυξης, εφαρμογής, αξιολόγησης και ανασκόπησης Οράματος	r/p	-0,071	0,012	-0,012
	P	0,698	0,950	0,947
Βαθμός ανάπτυξης, εφαρμογής, αξιολόγησης και ανασκόπησης συνιστωσών Κουλτούρας	r/p	0,036	0,152	-0,171
	P	0,848	0,414	0,358
Βαθμός ανάπτυξης, εφαρμογής, αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων	r/p	-0,088	0,088	0,007
	P	0,639	0,638	0,970

*Spearman

Παρατηρείται, λοιπόν, ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με το επίπεδο προέλευσης των 'ηγετών' και:

- το βαθμό ανάπτυξης και των τριών διαστάσεων
- το βαθμό εφαρμογής (εξάπλωσης) και των τριών διαστάσεων
- το βαθμό ανάπτυξης, εφαρμογής, αξιολόγησης και ανασκόπησης της Αποστολής
- το βαθμό ανάπτυξης, εφαρμογής, αξιολόγησης και ανασκόπησης του Οράματος
- το βαθμό ανάπτυξης, εφαρμογής, αξιολόγησης και ανασκόπησης των συνιστωσών Κουλτούρας
- το βαθμό ανάπτυξης, εφαρμογής, αξιολόγησης και ανασκόπησης και των τριών διαστάσεων

ενώ, υπάρχει μέτρια, θετική στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την Ανώτατη Διοίκηση (ως επίπεδο προέλευσης των 'ηγετών') και το βαθμό αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων.

Το συγκεκριμένο αποτέλεσμα πιθανότατα σχετίζεται με το γεγονός, όπως ειπώθηκε και στην προηγούμενη παράγραφο, ότι στο ΕΜΕΑ δεν υπαγορεύεται συγκεκριμένο επίπεδο ή εύρος ηγεσίας, ή εμπλοκή ατόμων από συγκεκριμένο επίπεδο διοίκησης. Το γεγονός, όμως, ότι ο βαθμός αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων έχει μέτρια, θετική στατιστικά σημαντική συσχέτιση είναι κατανοητό, καθώς, στα πλαίσια της συνήθους λειτουργίας της Ανώτατης Διοίκησης, εστιάζεται περισσότερο η μεθόδευση και πραγματοποίηση μετρήσεων που στοχεύουν στη βελτίωση των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων.

Υπόθεση H7

Στη συνέχεια, ελέγχεται η πιθανή γραμμική συσχέτιση μεταξύ του βαθμού συμμετοχής των καθορισμένων ηγετών από όλα τα επίπεδα και της ανάπτυξης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας:

H7:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του βαθμού συμμετοχής των καθορισμένων ηγετών από όλα τα επίπεδα (ανώτατη ηγεσία, μεσαίου επιπέδου διοίκηση, λοιπό ανθρώπινο δυναμικό) και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση των απαιτήσεων των «Ενδυναμωτών».
H7a:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του βαθμού συμμετοχής των καθορισμένων ηγετών από όλα τα επίπεδα (ανώτατη ηγεσία, μεσαίου επιπέδου διοίκηση, λοιπό ανθρώπινο δυναμικό) και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης,

δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση της πρώτης απαίτησης του υπο-Κριτηρίου 1α του ΕΜΕΑ.
--

Τα δε αποτελέσματα συνοψίζονται στον πίνακα (8.42) που ακολουθεί.

Πίνακας 8.42: Αποτελέσματα Συσχετίσεων με το ποσοστό συμμετοχής των εμπλεκομένων στην ανάπτυξη της προσέγγισης για την υπο-απαίτηση 1α1

		Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης για την Αποστολή
Βαθμός (ποσοστό) συμμετοχής ατόμων στη διατύπωση της Αποστολής	r	0,311
	P	0,209
		Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης για το Όραμα
Βαθμός (ποσοστό) συμμετοχής ατόμων στη διατύπωση του Οράματος	r	0,082
	P	0,746
		Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης για τις συνιστώσες Κουλτούρας
Βαθμός (ποσοστό) συμμετοχής ατόμων στη διατύπωση των συνιστωσών Κουλτούρας	p	0,297
	P	0,246
		Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης για τις τρεις διαστάσεις
Βαθμός (ποσοστό) συμμετοχής ατόμων στη διατύπωση των τριών στοιχείων	r	0,245
	P	0,344

Όπως διαπιστώνεται, φαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστική σημαντική συσχέτιση μεταξύ των βαθμών ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης και:

- Της Αποστολής
- Του Οράματος
- Των συνιστωσών Κουλτούρας
- Των τριών διαστάσεων

με το βαθμό (ποσοστό) συμμετοχής των εργαζομένων στην ανάπτυξη / υιοθέτηση σχετικής πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας.

Ομοίως με την υπόθεση H6 (σελ. 383), θα μπορούσε κανείς να πει ότι το αποτέλεσμα αυτό είναι αναμενόμενο, εξαιτίας της δυνατότητας του ΕΜΕΑ, να προσεγγίζεται η κάθε υπο-απαίτησή του με περισσότερες από μία διαφορετικές προσεγγίσεις.

Υπόθεση Η8

Μία άλλη έννοια που μελετάται κατά πόσο επηρεάζει την ανάπτυξη πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας στις προσεγγίσεις του ΕΜΕΑ είναι και ο βαθμός συνεισφοράς των εμπλεκομένων, όπως αναλύεται και στην όγδοη υπόθεση της έρευνας:

H8:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του βαθμού συνεισφοράς και συμμετοχής των Εμπλεκομένων⁸⁶ και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση των απαιτήσεων των «Ενδυναμωτών».
H8a:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του βαθμού συνεισφοράς και συμμετοχής των Εμπλεκομένων και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση της πρώτης απαίτησης του υπο-Κριτηρίου 1α του ΕΜΕΑ.

Για τον έλεγχο της υπόθεσης αυτής πραγματοποιήθηκε ανάλυση συσχετίσεων των εμπλεκομένων μεταβλητών και τα αποτελέσματα συνοψίζονται στους ακόλουθους πίνακες, όπου απεικονίζονται για κάθε νέα μεταβλητή ο συντελεστής συσχέτισης Spearman και το επίπεδο σημαντικότητας της συσχέτισης:

Πίνακας 8.43: Αποτελέσματα Συσχετίσεων με το βαθμό συνεισφοράς των εμπλεκομένων στην ανάπτυξη της προσέγγισης για την υπο-απαίτηση 1α1

		Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης για την Αποστολή
Βαθμός συνεισφοράς και συμμετοχής των εμπλεκομένων στη διατύπωση της Αποστολής	ρ	0,282
	P	0,118
		Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης για το Όραμα
Βαθμός συνεισφοράς και συμμετοχής των εμπλεκομένων στη διατύπωση του Οράματος	ρ	0,456
	P	0,009
		Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης για τις συνιστώσες Κουλτούρας
Βαθμός συνεισφοράς και συμμετοχής των εμπλεκομένων στη διατύπωση των συνιστωσών Κουλτούρας	ρ	0,515
	P	0,003
		Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων
Βαθμός συνεισφοράς και συμμετοχής των εμπλεκομένων στη διατύπωση των	ρ	0,487
	P	0,005

⁸⁶ Στην παρούσα διατριβή, ως εμπλεκόμενοι θεωρήθηκαν: οι εργαζόμενοι, οι μέτοχοι, οι προμηθευτές και οι πελάτες.

Διαπιστώνεται, λοιπόν, ότι με εξαίρεση την περίπτωση της Αποστολής, υπάρχει:

- μέτρια θετική, στατιστικά συσχέτιση μεταξύ του βαθμού ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης του Οράματος και του βαθμού συνεισφοράς και συμμετοχής των εμπλεκομένων στη διατύπωση του Οράματος
- μέτρια θετική, στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του βαθμού ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης των συνιστωσών Κουλτούρας και του βαθμού συνεισφοράς και συμμετοχής των εμπλεκομένων στη διατύπωση των συνιστωσών Κουλτούρας.
- μέτρια θετική, στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του βαθμού ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων και του βαθμού συνεισφοράς και συμμετοχής των εμπλεκομένων στη διατύπωση των τριών διαστάσεων.

Από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση που πραγματοποιήθηκε στο πρώτο μέρος της παρούσας διατριβής (§ 5.3, 5.4, & 5.5) σχετικά με τις έννοιες 'Αποστολή', 'Όραμα' και 'Κουλτούρα', αλλά και από την περιγραφική ανάλυση των αποτελεσμάτων (§ 8.8) διαπιστώνεται ότι κρίνεται σημαντική η συμμετοχή των εμπλεκομένων στην ανάπτυξη, εξάπλωση και αξιολόγηση και ανασκόπηση των τριών αυτών διαστάσεων της 1α1. Η παραπάνω ανάλυση έδειξε, όμως, ότι η ανάπτυξη, εξάπλωση, αξιολόγηση και ανασκόπηση της Αποστολής δεν επηρεάζεται από το βαθμό συνεισφοράς και συμμετοχής των εμπλεκομένων. Αυτό που θα μπορούσε να πει κανείς στην περίπτωση αυτή, είναι ότι καθώς η Αποστολή μίας επιχείρησης ορίζει το λόγο ύπαρξής της, αναπτύσσεται στην αρχή της λειτουργίας και στην πλειοψηφία τους κυρίως από στελέχη της ανώτατης διοίκησης. Η αναθεώρηση ή αναδιατύπωση, όμως, αυτής σε περιπτώσεις σημαντικών αλλαγών, είτε δεν πραγματοποιείται, είτε οι απαντούντες στο ερωτηματολόγιο δεν ήταν ενημερωμένοι για το ζητούμενο αυτό (συγκεντρική διοίκηση).

Υπόθεση H9

Στη συνέχεια μελετάται, επίσης, κατά πόσο η συστηματική καταγραφή των εμπλεκομένων και των αναγκών τους επηρεάζει την ανάπτυξη / υιοθέτηση πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας:

H9:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της συστηματικής καταγραφής των εμπλεκόμενων και των αναγκών τους και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση των απαιτήσεων των «Ενδυναμωτών».
H9a:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της συστηματικής καταγραφής των εμπλεκόμενων και των αναγκών τους και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση της πρώτης απαίτησης του υπο-Κριτηρίου 1α του ΕΜΕΑ.

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης των συσχετίσεων που πραγματοποιήθηκαν συνοψίζονται παρακάτω:

Πίνακας 8.44: Αποτελέσματα Συσχετίσεων με το βαθμό καταγραφής των εμπλεκόμενων και των αναγκών τους για την υπο-απαίτηση 1α1

		Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης για την Αποστολή
Βαθμός συστηματικής καταγραφής των Εμπλεκόμενων	ρ	0,273
	P	0,131
Βαθμός συστηματικής καταγραφής των αναγκών των Εμπλεκόμενων	ρ	0,325
	P	0,069
		Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης για το Όραμα
Βαθμός συστηματικής καταγραφής των Εμπλεκόμενων	ρ	0,274
	P	0,129
Βαθμός συστηματικής καταγραφής των αναγκών των Εμπλεκόμενων	ρ	0,351
	P	0,094
		Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης για τις συνιστώσες Κουλτούρας
Βαθμός συστηματικής καταγραφής των Εμπλεκόμενων	ρ	0,346
	P	0,006
Βαθμός συστηματικής καταγραφής των αναγκών των Εμπλεκόμενων	ρ	0,597
	P	<0,001
		Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης για τις τρεις διαστάσεις
Βαθμός συστηματικής καταγραφής των Εμπλεκόμενων	ρ	0,374
	P	0,038
Βαθμός συστηματικής καταγραφής των αναγκών των Εμπλεκόμενων	ρ	0,448
	P	0,012

Παρατηρείται, λοιπόν, ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση του βαθμού συστηματικής καταγραφής των εμπλεκόμενων και των αναγκών τους με:

- το βαθμό ανάπτυξης, εφαρμογής, αξιολόγησης και ανασκόπησης της Αποστολής

- το βαθμό ανάπτυξης, εφαρμογής, αξιολόγησης και ανασκόπησης του Οράματος

ενώ, υπάρχει χαμηλή και μέτρια, θετική συσχέτιση του βαθμού συστηματικής καταγραφής των εμπλεκομένων και των αναγκών τους αντίστοιχα με:

- το βαθμό ανάπτυξης, εφαρμογής, αξιολόγησης και ανασκόπησης των συνιστωσών Κουλτούρας
- το βαθμό ανάπτυξης, εφαρμογής, αξιολόγησης και ανασκόπησης και των τριών διαστάσεων

Το παραπάνω αποτέλεσμα δείχνει ότι στην περίπτωση της Κουλτούρας είναι σημαντική η συστηματική καταγραφή των εμπλεκομένων και των αναγκών τους προκειμένου να συγκεκριμενοποιηθούν οι συνιστώσες που θα διαμορφώσουν την Κουλτούρα της επιχείρησης και να καλλιεργηθεί ένα κλίμα Αριστείας, με εστίαση στις ανάγκες των εμπλεκομένων.

Η ύπαρξη χαμηλής, θετικής συσχέτισης του βαθμού συστηματικής καταγραφής των εμπλεκομένων και των αναγκών τους με το βαθμό ανάπτυξης, εφαρμογής, αξιολόγησης και ανασκόπησης και των τριών διαστάσεων είναι ένα αναμενόμενο αποτέλεσμα, καθώς φαίνεται ότι οι επιχειρήσεις του δείγματος, η πλειοψηφία των οποίων έχει διακριθεί στο πρώτο επίπεδο Αριστείας (89,61%), δεν εφαρμόζουν απαρέγκλιτα την απαίτηση από την κάρτα του RADAR για συστηματική καταγραφή των εμπλεκομένων και των αναγκών τους (συνιστώσα 'Προσέγγιση' της κάρτας του RADAR για τους «Ενδυναμωτές» - Παράρτημα Α.3.3α1). Αυτό δικαιολογείται, καθώς στο πρώτο επίπεδο διάκρισης κατά EMEA δεν απαιτείται προσέγγιση σε ολόκληρο το μοντέλο (ανάπτυξη μόνο τριών έργων).

Υπόθεση H10

Ένας ακόμα παράγοντας που αξίζει να μελετηθεί είναι η χρήση συγκριτικής αξιολόγησης με άλλες επιχειρήσεις:

H10:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της χρήσης συγκριτικής αξιολόγησης με άλλες επιχειρήσεις και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση των απαιτήσεων των «Ενδυναμωτών».
H10α:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της χρήσης συγκριτικής αξιολόγησης

	με άλλες <u>ελληνικές</u> επιχειρήσεις και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση της πρώτης απαίτησης του υπο-Κριτηρίου 1α του ΕΜΕΑ.
H10β:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της χρήσης συγκριτικής αξιολόγησης με άλλες <u>διεθνείς</u> επιχειρήσεις και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση της πρώτης απαίτησης του υπο-Κριτηρίου 1α του ΕΜΕΑ.

Η ανάλυση των συσχετίσεων που πραγματοποιήθηκε για τον έλεγχο των υποθέσεων αυτών οδήγησε σε αποτελέσματα που συνοψίζονται παρακάτω:

Πίνακας 8.45: Αποτελέσματα Συσχετίσεων με το βαθμό σημαντικότητας συγκριτικής αξιολόγησης με άλλες επιχειρήσεις για την υπο-απαίτηση 1α1

		Βαθμός σημαντικότητας συγκριτικής αξιολόγησης με:	
		Άλλες Ελληνικές Επιχειρήσεις*	Διεθνείς Επιχειρήσεις
Βαθμός ανάπτυξης και των τριών διαστάσεων	r / p	-0,101	-0,041
	P	0,577	0,819
Βαθμός εφαρμογής (εξάπλωσης) και των τριών διαστάσεων	r / p	-0,006	0,003
	P	0,740	0,988
Βαθμός αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων	r / p	0,404	0,368
	P	0,022	0,039
Βαθμός ανάπτυξης, εφαρμογής, αξιολόγησης και ανασκόπησης Αποστολής	r / p	0,088	0,127
	P	0,632	0,489
Βαθμός ανάπτυξης, εφαρμογής, αξιολόγησης και ανασκόπησης Οράματος	r / p	0,079	0,093
	P	0,666	0,614
Βαθμός ανάπτυξης, εφαρμογής, αξιολόγησης και ανασκόπησης συνιστωσών Κουλτούρας	r / p	0,040	0,225
	P	0,830	0,224
Βαθμός ανάπτυξης, εφαρμογής, αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων	r / p	0,059	0,153
	P	0,751	0,410

* Spearman

Παρατηρείται, λοιπόν, ότι δεν παρουσιάζεται στατιστικά σημαντική συσχέτιση του βαθμού συγκριτικής αξιολόγησης με ελληνικές και διεθνείς επιχειρήσεις και:

- το βαθμό ανάπτυξης και των τριών διαστάσεων
- το βαθμό εφαρμογής (εξάπλωσης) και των τριών διαστάσεων
- το βαθμό ανάπτυξης, εφαρμογής, αξιολόγησης και ανασκόπησης της Αποστολής
- το βαθμό ανάπτυξης, εφαρμογής, αξιολόγησης και ανασκόπησης του Οράματος

- το βαθμό ανάπτυξης, εφαρμογής, αξιολόγησης και ανασκόπησης των συνιστωσών Κουλτούρας
- το βαθμό ανάπτυξης, εφαρμογής, αξιολόγησης και ανασκόπησης και των τριών διαστάσεων

ενώ, υπάρχει μέτρια και χαμηλή, θετική στατιστικά σημαντική συσχέτιση με το βαθμό συγκριτικής αξιολόγησης με ελληνικές και διεθνείς επιχειρήσεις αντίστοιχα και το βαθμό αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων.

Είναι γενικά γνωστό ότι οι ελληνικές και κυπριακές επιχειρήσεις δεν πραγματοποιούν εύκολα συγκριτική αξιολόγηση με άλλες επιχειρήσεις (Κοεμτζή, 2008). Παρόλα αυτά, στα πλαίσια ενός στοιχειώδους επιπέδου συγκριτικής αξιολόγησης, που λαμβάνει χώρα στην ελληνική και κυπριακή πραγματικότητα, η ύπαρξη θετικής μέτριας στατιστικά σημαντικής συσχέτισης του βαθμού συγκριτικής αξιολόγησης με ελληνικές και διεθνείς επιχειρήσεις και του βαθμού αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων - παρόλο που η έννοια των συγκρίσεων δεν είναι άμεσα εμφανής στις συνιστώσες της κάρτας του RADAR για τους «Ενδυναμωτές» - είναι αναμενόμενη. Στη συνιστώσα αυτή της αξιολόγησης και ανασκόπησης εμπεριέχεται η έννοια της μέτρησης, η θέσπιση και παρακολούθηση ποσοτικοποιημένων δεικτών στην περίπτωση των «Ενδυναμωτών» και ειδικότερα της επιλεγμένης υπο-απαίτησης 1a1 από τις επιχειρήσεις.

Υποθέσεις H11 – H12

Η ανάλυση και ο έλεγχος υποθέσεων συνεχίζεται με τη μελέτη επιρροής των μετρήσεων σχετικά με το βαθμό γνώσης (υπόθεση H11) και κατανόησης (υπόθεση H12) της προσέγγισης από τα τρία επίπεδα τον ανθρώπινου δυναμικού:

H11:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της μέτρησης του βαθμού γνώσης της προσέγγισης από το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση των απαιτήσεων των «Ενδυναμωτών».
H11α:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της μέτρησης του βαθμού γνώσης της προσέγγισης από την <u>Ανώτατη Ηγεσία</u> και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση της πρώτης απαίτησης του υπο-Κριτηρίου 1a του EMEA.
H11β:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της μέτρησης του βαθμού γνώσης της προσέγγισης από τα <u>στελέχη του Μεσαίου Επιπέδου Διοίκησης</u> και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση της πρώτης

	απαίτησης του υπο-Κριτηρίου 1α του ΕΜΕΑ.
H11γ:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της μέτρησης του βαθμού γνώσης της προσέγγισης από <u>το υπόλοιπο ανθρώπινο δυναμικό</u> και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση της πρώτης απαίτησης του υπο-Κριτηρίου 1α του ΕΜΕΑ.

H12:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της μέτρησης του <u>βαθμού κατανόησης της προσέγγισης</u> από <u>το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση των απαιτήσεων των «Ενδυναμωτών».</u>
H12α:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της μέτρησης του βαθμού κατανόησης της προσέγγισης από <u>την Ανώτατη Ηγεσία</u> και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση της πρώτης απαίτησης του υπο-Κριτηρίου 1α του ΕΜΕΑ.
H12β:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της μέτρησης του βαθμού κατανόησης της προσέγγισης από <u>τα στελέχη του Μεσαίου Επιπέδου Διοίκησης</u> και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση της πρώτης απαίτησης του υπο-Κριτηρίου 1α του ΕΜΕΑ.
H12γ:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της μέτρησης του βαθμού κατανόησης της προσέγγισης από <u>το υπόλοιπο ανθρώπινο δυναμικό</u> και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση της πρώτης απαίτησης του υπο-Κριτηρίου 1α του ΕΜΕΑ.

Τα αποτελέσματα συνοψίζονται στους δύο πίνακες που ακολουθούν:

Πίνακας 8.46: Αποτελέσματα Συσχετίσεων με το βαθμό μέτρησης γνώσης και κατανόησης της προσέγγισης για την υπο-απαίτηση 1α1 – ανά συνιστώσα της κάρτας RADAR

		Βαθμός ανάπτυξης και των τριών διαστάσεων	Βαθμός εφαρμογής και των τριών διαστάσεων	Βαθμός αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων
Βαθμός γνώσης της Ανώτατης Διοίκησης	ρ	0,44	0,525	0,626
	P	0,011	0,002	<0,001
Βαθμός γνώσης των στελεχών του μεσαίου επιπέδου διοίκησης	ρ	0,512	0,688	0,584
	P	0,002	<0,001	<0,001
Βαθμός γνώσης των λοιπών εργαζομένων	ρ	0,567	0,763	0,439
	P	0,001	<0,001	0,012
Βαθμός κατανόησης της Ανώτατης Διοίκησης	ρ	0,355	0,619	0,673
	P	0,043	<0,001	<0,001
Βαθμός κατανόησης των στελεχών του μεσαίου επιπέδου διοίκησης	ρ	0,283	0,669	0,269
	P	0,111	<0,001	0,136
Βαθμός κατανόησης των λοιπών εργαζομένων	ρ	0,384	0,705	0,243
	P	0,028	<0,001	0,180

Πίνακας 8.47: Αποτελέσματα Συσχετίσεων με το βαθμό μέτρησης γνώσης και κατανόησης της προσέγγισης για την υπο-απαιτήση 1a1 – ανά διάσταση

		Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης της Αποστολής	Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης του Οράματος	Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης των συνιστωσών Κουλτούρας	Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων
Βαθμός γνώσης της Ανώτατης Διοίκησης	ρ	0,531	0,545	0,469	0,524
	P	0,002	0,001	0,008	0,002
Βαθμός γνώσης των στελεχών του μεσαίου επιπέδου διοίκησης	ρ	0,683	0,696	0,551	0,686
	P	<0,001	<0,001	0,001	<0,001
Βαθμός γνώσης των λοιπών εργαζομένων	ρ	0,725	0,742	0,689	0,747
	P	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
Βαθμός κατανόησης της Ανώτατης Διοίκησης	ρ	0,551	0,572	0,583	0,566
	P	0,001	0,001	<0,001	0,001
Βαθμός κατανόησης των στελεχών του μεσαίου επιπέδου διοίκησης	ρ	0,540	0,558	0,440	0,566
	P	0,001	0,001	0,013	0,001
Βαθμός κατανόησης των λοιπών εργαζομένων	ρ	0,638	0,656	0,544	0,667
	P	<0,001	<0,001	0,002	<0,001

Παρατηρείται, λοιπόν, ότι παρουσιάζεται μέτρια (και υψηλή για $\rho > 0,700$), θετική στατιστικά σημαντική συσχέτιση του βαθμού μέτρησης γνώσης και κατανόησης της προσέγγισης εκ μέρους των στελεχών της ανώτατης διοίκησης (H11a & H12a) με:

- το βαθμό ανάπτυξης και των τριών διαστάσεων
- το βαθμό εφαρμογής (εξάπλωσης) και των τριών διαστάσεων
- το βαθμό αξιολόγησης και ανασκόπησης και των τριών διαστάσεων

- το βαθμό ανάπτυξης, εφαρμογής, αξιολόγησης και ανασκόπησης της Αποστολής
- το βαθμό ανάπτυξης, εφαρμογής, αξιολόγησης και ανασκόπησης του Οράματος
- το βαθμό ανάπτυξης, εφαρμογής, αξιολόγησης και ανασκόπησης των συνιστωσών Κουλτούρας
- το βαθμό ανάπτυξης, εφαρμογής, αξιολόγησης και ανασκόπησης και των τριών διαστάσεων

Παρουσιάζεται, επίσης, μέτρια (και υψηλή για $p > 0,700$), θετική στατιστικά σημαντική συσχέτιση του βαθμού μέτρησης γνώσης και κατανόησης της προσέγγισης των στελεχών εκ μέρους του μεσαίου επιπέδου διοίκησης (H11β & H12β) με:

- το βαθμό εφαρμογής (εξάπλωσης) και των τριών διαστάσεων
- το βαθμό ανάπτυξης, εφαρμογής, αξιολόγησης και ανασκόπησης της Αποστολής
- το βαθμό ανάπτυξης, εφαρμογής, αξιολόγησης και ανασκόπησης του Οράματος
- το βαθμό ανάπτυξης, εφαρμογής, αξιολόγησης και ανασκόπησης των συνιστωσών Κουλτούρας
- το βαθμό ανάπτυξης, εφαρμογής, αξιολόγησης και ανασκόπησης και των τριών διαστάσεων

Υπάρχει, επίσης, μέτρια, θετική στατιστικά σημαντική συσχέτιση του βαθμού μέτρησης γνώσης της προσέγγισης των στελεχών του μεσαίου επιπέδου διοίκησης (H11β) με:

- το βαθμό ανάπτυξης και των τριών διαστάσεων
- το βαθμό αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων

Ενώ, δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση του βαθμού μέτρησης κατανόησης της προσέγγισης εκ μέρους των στελεχών του μεσαίου επιπέδου διοίκησης (H12β) με:

- το βαθμό ανάπτυξης και των τριών διαστάσεων
- το βαθμό αξιολόγησης και ανασκόπησης και των τριών διαστάσεων

Τέλος, σημειώνεται μέτρια (και υψηλή για $p > 0,700$), θετική στατιστικά σημαντική συσχέτιση του βαθμού μέτρησης γνώσης και κατανόησης της προσέγγισης των

λοιπών εργαζομένων (H11γ & H12γ) με:

- το βαθμό ανάπτυξης και των τριών διαστάσεων
- το βαθμό εφαρμογής (εξάπλωσης) και των τριών διαστάσεων
- το βαθμό αξιολόγησης και ανασκόπησης και των τριών διαστάσεων
- το βαθμό ανάπτυξης, εφαρμογής, αξιολόγησης και ανασκόπησης της Αποστολής
- το βαθμό ανάπτυξης, εφαρμογής, αξιολόγησης και ανασκόπησης του Οράματος
- το βαθμό ανάπτυξης, εφαρμογής, αξιολόγησης και ανασκόπησης των συνιστωσών Κουλτούρας
- το βαθμό ανάπτυξης, εφαρμογής, αξιολόγησης και ανασκόπησης και των τριών διαστάσεων

Με απλά λόγια, τα παραπάνω αποτελέσματα δείχνουν ότι η μέτρηση του βαθμού γνώσης και κατανόησης των προσεγγίσεων από τους εργαζόμενους των επιχειρήσεων είναι πολύ σημαντικός παράγοντας για την ανάπτυξη της προσέγγισης για την 1a1 και μάλιστα επηρεάζει θετικά την ανάπτυξη / υιοθέτηση της πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας, που προτείνεται στην παρούσα διατριβή. Οι επιχειρήσεις του δείγματος φαίνεται ότι στην πλειοψηφία τους δεν πραγματοποιούν μετρήσεις γνώσης και κατανόησης. Συνεπώς, η προτεινόμενη από τη διατριβή μεθοδολογία μπορεί να συνεισφέρει θετικά στη βελτίωση και σε μια πιο συστηματική και ενδεδειγμένη υιοθέτηση του EMEA, ακόμα και στις επιχειρήσεις που έχουν διακριθεί ήδη σε ένα από τα επίπεδα Αριστείας κατά EMEA.

Η ύπαρξη μη στατιστικά σημαντικής συσχέτισης της μέτρησης του βαθμού κατανόησης των προσεγγίσεων από τα στελέχη μεσαίου επιπέδου στην περίπτωση:

- της ανάπτυξης και
- της αξιολόγησης και ανασκόπησης και των τριών διαστάσεων

μπορεί να εξηγηθεί από τη θέση που κατέχουν τα στελέχη μεσαίου επιπέδου διοίκησης μέσα σε μία επιχείρηση σε σχέση με τα ανώτατα στελέχη.

Είναι γνωστό ότι τα στελέχη μεσαίου επιπέδου διοίκησης έχουν ένα πιο εκτελεστικό χαρακτήρα και βοηθούν περισσότερο στην εξάπλωση των τριών διαστάσεων, παρά στην ανάπτυξη και στην αξιολόγηση αυτών. Είναι τα άτομα που εμπλέκονται άμεσα

τόσο με τους εργαζόμενους, όσο και με τα ανώτατα στελέχη και συνεπώς μπορούν συνδέσουν τις προσεγγίσεις από τα διαφορετικά επίπεδα διοίκησης και να συνδράμουν περισσότερο στην εφαρμογή της προσέγγισης εσωτερικά μέσα στην επιχείρηση.

Υπόθεση H13

Ένα ακόμα βασικό στοιχείο της μεθοδολογίας που προτείνεται είναι η χρήση ειδικά διαμορφωμένων εντύπων για την ανάπτυξη της υπο-απαίτησης από την επιχείρηση:

H13:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της χρήσης ειδικά διαμορφωμένων εγκεκριμένων εντύπων από την επιχείρηση και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση των απαιτήσεων των «Ενδυναμωτών».
H13a:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της χρήση ειδικά διαμορφωμένων εγκεκριμένων εντύπων και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση της πρώτης απαίτησης του υπο-Κριτηρίου 1α του EMEA.

Ο έλεγχος αυτής της υπόθεσης πραγματοποιήθηκε με έλεγχο συσχετίσεων. Τα δε αποτελέσματα της ανάλυσης αυτής απεικονίζονται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 8.48: Αποτελέσματα Συσχετίσεων με το βαθμό χρήσης ειδικά διαμορφωμένων εντύπων για την υπο-απαίτηση 1α1

		Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης της Αποστολής
Βαθμός χρήσης ειδικά διαμορφωμένων εντύπων για τη διατύπωση της Αποστολής	p	0,310
	P	0,084
		Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης του Οράματος
Βαθμός χρήσης ειδικά διαμορφωμένων εντύπων για τη διατύπωση του Οράματος	p	0,278
	P	0,124
		Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης των συνιστωσών Κουλτούρας
Βαθμός χρήσης ειδικά διαμορφωμένων εντύπων για τη διατύπωση των συνιστωσών της Κουλτούρας	p	0,405
	P	0,024
		Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων

Βαθμός χρήσης ειδικά διαμορφωμένων εντύπων για τη διατύπωση των τριών διαστάσεων	ρ	0,442
	P	0,013

Παρατηρείται, λοιπόν, ότι ενώ δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση του βαθμού χρήσης ειδικά διαμορφωμένων εντύπων για τη διατύπωση:

- της Αποστολής και
- του Οράματος

με το βαθμό ανάπτυξης, εφαρμογής, αξιολόγησης και ανασκόπησης της Αποστολής ή του Οράματος

υπάρχει μέτρια, θετική στατιστικά σημαντική συσχέτιση του βαθμού χρήσης ειδικά διαμορφωμένων εντύπων για τη διατύπωση:

- των συνιστωσών της Κουλτούρας
- και των τριών διαστάσεων

με το βαθμό ανάπτυξης, εφαρμογής, αξιολόγησης και ανασκόπησης των συνιστωσών της Κουλτούρας και των τριών διαστάσεων συνολικά.

Θα περίμενε κανείς η χρήση ειδικά διαμορφωμένων εντύπων να επηρέαζε εξίσου κάθε μία διάσταση της υπο-απαιτήσης 1α1. Τα αποτελέσματα, όμως, έδειξαν ότι μέτρια, θετική συσχέτιση υπάρχει μόνο για τις συνιστώσες της Κουλτούρας και των τριών διαστάσεων συνολικά. Αυτό που θα μπορούσε κανείς να πει είναι ότι οι επιχειρήσεις δεν είναι εξοικειωμένες με την καταγραφή των συνιστωσών Κουλτούρας όσο είναι στην περίπτωση της Αποστολής και του Οράματος, όπου είναι ευρέως διαδεδομένο ότι οι σχετικές δηλώσεις πρέπει να απεικονίζονται και γραπτά. Η ύπαρξη, όμως, μέτριας, θετικής στατιστικά σημαντικής συσχέτισης του βαθμού χρήσης ειδικά διαμορφωμένων εντύπων για τη διατύπωση και των τριών διαστάσεων της 1α1, καταδεικνύει ότι οι επιχειρήσεις του δείγματος δεν φαίνεται να ακολουθούν πρότυπη, δόκιμη μεθοδολογία, όπως αυτή που προτείνεται από την παρούσα διατριβή για την ικανοποίηση της υπο-απαιτήσης 1α1.

8.12.3 Έλεγχος (Ερευνητικών) Υποθέσεων για την ανάπτυξη της υπο-απαίτησης 8β3 (Υποθέσεις H14-H18)

Οι υποθέσεις που ακολουθούν παρακάτω αφορούν στην ανάπτυξη / υιοθέτηση της προτεινόμενης μεθοδολογίας από την πλευρά των υπο-απαιτήσεων των «Αποτελεσμάτων» και πιο συγκεκριμένα της υπο-απαίτησης 8β3:

Υπόθεση H14

Η πρώτη απαίτηση από αυτήν την κατηγορία των υποθέσεων αφορά:

H14:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του βαθμού πραγματοποίησης μετρήσεων από την επιχείρηση τα τελευταία χρόνια και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση των απαιτήσεων των «Αποτελεσμάτων».
H14a:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του βαθμού πραγματοποίησης μετρήσεων από την επιχείρηση τα τελευταία χρόνια και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση της απαίτησης σχετικά με τις επιχειρησιακές δραστηριότητες που αφορούν στην ΕΚΕ.

Πίνακας 8.49: Αποτελέσματα Συσχετίσεων με το βαθμό πραγματοποίησης μετρήσεων για την υπο-απαίτηση 8β3

	Βαθμός πραγματοποίησης μετρήσεων τάσης	
	ρ	P
Βαθμός πραγματοποίησης (εφαρμογής) μετρήσεων αποτελεσμάτων	0,739	<0,001
Βαθμός αναζήτησης συγκριτικών πληροφοριών	0,331	0,008
Βαθμός εμπέλειας μετρήσεων	0,535	0,002
Βαθμός ανάλυσης κάρτας αποτελεσμάτων	0,479	0,011

Όπως φαίνεται από τον παραπάνω πίνακα, υπάρχει υψηλή (0,739) και μέτρια (και υψηλή για $\rho > 0,700$), θετική στατιστικά σημαντική συσχέτιση του βαθμού πραγματοποίησης μετρήσεων με:

- το βαθμό πραγματοποίησης μετρήσεων
- το βαθμό αναζήτησης συγκριτικών πληροφοριών
- το βαθμό εμπέλειας των μετρήσεων

- το βαθμό ανάλυσης της κάρτας αποτελεσμάτων

Το αποτέλεσμα αυτό είναι αναμενόμενο, καθώς οι επιχειρήσεις είναι εξοικειωμένες με την έννοια των μετρήσεων και μάλιστα στην πλειοψηφία τους πραγματοποιούν συμβατές με τις ζητούμενες από το Κριτήριο μετρήσεις. Ως εκ τούτου, είναι φυσικό να επηρεάζεται θετικά την προσέγγιση της υπο-απαίτησης αυτής από την πλευρά των «Αποτελεσμάτων». Η υιοθέτηση, εξάλλου, πλαισίων ΕΚΕ προϋποθέτει την πραγματοποίηση μετρήσεων των σχετικών με την ΕΚΕ δεικτών, που προφανώς επηρεάζει όλα τα προηγούμενα λεχθέντα.

Υπόθεση Η15

Στη συνέχεια μελετάται η σημαντικότητα πραγματοποίησης συγκριτικής αξιολόγησης με ελληνικές και ευρωπαϊκές επιχειρήσεις για την ανάπτυξη / υιοθέτηση πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση της υπο-απαίτησης 8β3 του ΕΜΕΑ:

H15:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του βαθμού πραγματοποίησης συγκριτικής αξιολόγησης από την επιχείρηση και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση των απαιτήσεων των «Αποτελεσμάτων».
H15α:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του βαθμού πραγματοποίησης συγκριτικής αξιολόγησης με <u>ελληνικές επιχειρήσεις</u> και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση της απαίτησης σχετικά με τις επιχειρησιακές δραστηριότητες που αφορούν στην ΕΚΕ.
H15β:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του βαθμού πραγματοποίησης συγκριτικής αξιολόγησης με <u>ευρωπαϊκές επιχειρήσεις</u> και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση της απαίτησης σχετικά με τις επιχειρησιακές δραστηριότητες που αφορούν στην ΕΚΕ.

Στον ακόλουθο πίνακα δίνονται οι συντελεστές συσχέτισης Spearman του βαθμού σημαντικότητας πραγματοποίησης συγκριτικής αξιολόγησης με τους βαθμούς πραγματοποίησης μετρήσεων αποτελεσμάτων, αναζήτησης συγκριτικών πληροφοριών, εμβέλειας μετρήσεων, και της ανάλυσης κάρτας αποτελεσμάτων.

Πίνακας 8.50: Αποτελέσματα Συσχετίσεων με το βαθμό πραγματοποίησης συγκριτικής αξιολόγησης για την υπο-απαίτηση 8β3

	Βαθμός σημαντικότητας πραγματοποίησης συγκριτικής αξιολόγησης με Ελληνικές Επιχειρήσεις		Βαθμός σημαντικότητας πραγματοποίησης συγκριτικής αξιολόγησης με τις Ευρωπαϊκές Επιχειρήσεις		Βαθμός πραγματοποίησης συγκρίσεων με Ελληνικές επιχειρήσεις		Βαθμός πραγματοποίησης συγκρίσεων με τις Ευρωπαϊκές Επιχειρήσεις	
	ρ	P	ρ	P	ρ	P	ρ	P
Βαθμός πραγματοποίησης (εφαρμογής) μετρήσεων αποτελεσμάτων	0,005	0,980	-0,052	0,805	-0,09	0,670	-0,181	0,387
Βαθμός αναζήτησης συγκριτικών πληροφοριών	0,496	0,006	0,112	0,562	0,770	<0,001	0,713	<0,001
Βαθμός εμπέλειας μετρήσεων	0,216	0,251	-0,290	0,121	0,408	0,031	0,176	0,353
Βαθμός ανάλυσης κάρτας αποτελεσμάτων	0,539	0,004	-0,140	0,487	0,740	<0,001	0,579	0,002

Στον παραπάνω πίνακα αποτυπώνονται οι βαθμοί:

- σημαντικότητας πραγματοποίησης συγκριτικής αξιολόγησης (πόσο σημαντικές θεωρούνται) και
- (εύρος) πραγματοποίησης συγκριτικής αξιολόγησης (κατά πόσο εφαρμόζονται).

Όπως είναι επακόλουθο, ο βαθμός αναζήτησης συγκριτικών πληροφοριών παρουσιάζει στατιστικά σημαντική συσχέτιση τόσο με το βαθμό σημαντικότητας πραγματοποίησης συγκριτικής αξιολόγησης όσο και με το βαθμό (εύρος) πραγματοποίησης συγκρίσεων με ελληνικές επιχειρήσεις. Στην περίπτωση συγκρίσεων με διεθνείς επιχειρήσεις, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι ενώ οι συγκρίσεις με διεθνείς επιχειρήσεις θεωρούνται σημαντικές, προκύπτει από τα αποτελέσματα ότι δεν

πραγματοποιούνται.

Επίσης, ο βαθμός ανάλυσης κάρτας αποτελεσμάτων παρουσιάζει στατιστικά σημαντική συσχέτιση τόσο με το βαθμό σημαντικότητας πραγματοποίησης συγκριτικής αξιολόγησης όσο και με το βαθμό πραγματοποίησης συγκρίσεων με ελληνικές επιχειρήσεις.

Το αποτέλεσμα αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι η συγκριτική αξιολόγηση εισέρχεται πιο ξεκάθαρα στην περίπτωση της κάρτας των «Αποτελεσμάτων» και οι δε επιχειρήσεις φαίνεται να επηρεάζονται θετικά όταν πραγματοποιούν συγκρίσεις και κυρίως με άλλες ελληνικές επιχειρήσεις, στην προσπάθειά τους για ανάπτυξη / υιοθέτηση πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση της εν λόγω υπο-απαίτησης του ΕΜΕΑ.

Υπόθεση H16

Μία ακόμα βασική απαίτηση της κάρτας του RADAR είναι η διασύνδεση καθορισμένων δράσεων (διεργασιών / διαδικασιών), οι οποίες μονοσήμαντα ή συνεργατικά επιφέρουν στοχευόμενα αποτελέσματα. Ειδικότερα η ερευνητική υπόθεση διατυπώνεται:

H16:	<u>Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του βαθμού διασύνδεσης καθορισμένων δράσεων (διεργασιών / διαδικασιών), οι οποίες μονοσήμαντα ή συνεργατικά επιφέρουν στοχευόμενα αποτελέσματα και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση των απαιτήσεων των «Αποτελεσμάτων».</u>
H16a:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του βαθμού διασύνδεσης καθορισμένων δράσεων (διεργασιών / διαδικασιών), οι οποίες μονοσήμαντα ή συνεργατικά επιφέρουν στοχευόμενα αποτελέσματα και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση της απαίτησης σχετικά με τις επιχειρησιακές δραστηριότητες που αφορούν στην ΕΚΕ.

Στον ακόλουθο πίνακα δίνονται οι συντελεστές συσχέτισης Spearman του βαθμού ύπαρξης συσχέτισης μεταξύ καθορισμένων επιχειρησιακών δράσεων με τους βαθμούς πραγματοποίησης μετρήσεων αποτελεσμάτων, αναζήτησης συγκριτικών πληροφοριών, εμβέλειας μετρήσεων, και της ανάλυσης κάρτας αποτελεσμάτων.

Πίνακας 8.51: Αποτελέσματα Συσχετίσεων με το βαθμό διασύνδεσης καθορισμένων επιχειρησιακών δράσεων και δεικτών για την υπο-απαίτηση 8β3

	Βαθμός ύπαρξης καθορισμένης συσχέτισης μεταξύ καθορισμένων επιχειρησιακών δράσεων και των επιδιωκόμενων δεικτών	
	ρ	P
Βαθμός πραγματοποίησης (εφαρμογής) μετρήσεων αποτελεσμάτων	0,189	0,354
Βαθμός αναζήτησης συγκριτικών πληροφοριών	0,572	0,001
Βαθμός εμπέλειας μετρήσεων	0,634	<0,001
Βαθμός ανάλυσης κάρτας αποτελεσμάτων	0,669	<0,001

Παρατηρείται ότι υπάρχει μέτρια, θετική στατιστικά σημαντική συσχέτιση του βαθμού ύπαρξης καθορισμένης συσχέτισης μεταξύ καθορισμένων επιχειρησιακών δράσεων και επιδιωκόμενων δεικτών με τους βαθμούς:

- αναζήτησης συγκριτικών πληροφοριών
- εμπέλειας μετρήσεων
- ανάλυσης κάρτας αποτελεσμάτων.

Αυτό σημαίνει, ότι η απαίτηση της καταγραφής της διασύνδεσης καθορισμένων δράσεων (διεργασιών / διαδικασιών), οι οποίες μονοσήμαντα ή συνεργατικά επιφέρουν στοχευόμενα αποτελέσματα, δεν βρίσκει μεγάλη εφαρμογή από τις επιχειρήσεις. Εάν όμως αυτό εφαρμοζόταν, από τα παραπάνω αποτελέσματα προκύπτει ότι, επηρεάζεται θετικά η ανάπτυξη / υιοθέτηση πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση των υπο-απαιτήσεων του EMEA και ειδικότερα την υπο-απαίτηση 8β3 που μελετάται στην παρούσα διατριβή. Και αυτό γιατί όταν οι επιχειρήσεις συσχετίζουν αποτελέσματα με διεργασίες / διαδικασίες που συνδράμουν στην επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων, είναι πιο εύκολο να καταρτίσουν αποτελεσματικά πλάνα βελτίωσης.

Υποθέσεις H17-H18

Οι επόμενες δύο υποθέσεις αναφέρονται στην απαίτηση 'Εμβέλεια' της κάρτας του RADAR, που σημαίνει πρακτικά ότι οι καταγεγραμμένοι δείκτες της συγκεκριμένης

υπο-απαίτησης πρέπει να αναπτύσσονται για όλα τα προϊόντα / υπηρεσίες της επιχείρησης (H17) και σε όλες τις αγορές δραστηριοποίησης (H18). Ειδικότερα, οι υποθέσεις διατυπώνονται ως εξής:

H17:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του βαθμού αναφοράς των αποτελεσμάτων σε όλα ανεξαιρέτως τα προϊόντα / υπηρεσίες της επιχείρησης και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση των απαιτήσεων των «Αποτελεσμάτων».
H17a:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του βαθμού αναφοράς των αποτελεσμάτων σε όλα ανεξαιρέτως τα προϊόντα / υπηρεσίες της επιχείρησης και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση της απαίτησης σχετικά με τις επιχειρησιακές δραστηριότητες που αφορούν στην ΕΚΕ.
H18:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του βαθμού αναφοράς των αποτελεσμάτων σε όλες ανεξαιρέτως τις αγορές δραστηριοποίησης της επιχείρησης και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση των απαιτήσεων των «Αποτελεσμάτων».
H18a:	Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του βαθμού αναφοράς των αποτελεσμάτων σε όλες ανεξαιρέτως τις αγορές δραστηριοποίησης της επιχείρησης και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση της απαίτησης σχετικά με τις επιχειρησιακές δραστηριότητες που αφορούν στην ΕΚΕ.

Στον ακόλουθο πίνακα δίνονται οι συντελεστές συσχέτισης Spearman του ποσοστού των δεικτών για το οποίο γίνεται η αναφορά στο σύνολο των προϊόντων / υπηρεσιών και αγορών δραστηριοποίησης με τους βαθμούς πραγματοποίησης μετρήσεων αποτελεσμάτων, αναζήτησης συγκριτικών πληροφοριών, εμπέλειας μετρήσεων, και της ανάλυσης κάρτας αποτελεσμάτων:

Πίνακας 8.52: Αποτελέσματα Συσχετίσεων με το βαθμό εμπέλειας μετρήσεων για την υπο-απαίτηση 8β3

	Ποσοστό των δεικτών που γίνεται η αναφορά στο σύνολο των προϊόντων / υπηρεσιών της	
	ρ	P
Βαθμός πραγματοποίησης (εφαρμογής) μετρήσεων αποτελεσμάτων	0,248	0,222
Βαθμός αναζήτησης συγκριτικών πληροφοριών	0,527	0,004
Βαθμός εμπέλειας μετρήσεων	0,972	<0,001
Βαθμός ανάλυσης κάρτας αποτελεσμάτων	0,858	<0,001
	Ποσοστό των δεικτών που γίνεται η αναφορά στο σύνολο των αγορών	

	δραστηριοποίησης της επιχείρησης	
	ρ	P
Βαθμός πραγματοποίησης (εφαρμογής) μετρήσεων αποτελεσμάτων	0,273	0,177
Βαθμός αναζήτησης συγκριτικών πληροφοριών	0,395	0,037
Βαθμός εμβέλειας μετρήσεων	0,988	<0,001
Βαθμός ανάλυσης κάρτας αποτελεσμάτων	0,724	<0,001

Παρατηρείται ότι υπάρχει μέτρια και υψηλή (για $\rho > 0,700$), θετική στατιστικά σημαντική συσχέτιση του ποσοστού των δεικτών για το οποίο γίνεται η αναφορά στο σύνολο των προϊόντων / υπηρεσιών της με τους βαθμούς:

- αναζήτησης συγκριτικών πληροφοριών
- εμβέλειας μετρήσεων
- ανάλυσης κάρτας αποτελεσμάτων.

Υπάρχει, επίσης, μέτρια και υψηλή (για $\rho > 0,700$), θετική στατιστικά σημαντική συσχέτιση του ποσοστού των δεικτών για το οποίο γίνεται η αναφορά στο σύνολο των αγορών δραστηριοποίησης της επιχείρησης με τους βαθμούς:

- αναζήτησης συγκριτικών πληροφοριών
- εμβέλειας μετρήσεων
- ανάλυσης κάρτας αποτελεσμάτων.

Η 'Εμβέλεια' είναι ακόμα μία απαίτηση της κάρτας του RADAR, όπου οι επιχειρήσεις δεν φαίνεται να παρουσιάζουν στην πλειοψηφία τους πιστή εφαρμογή. Παρόλα αυτά φαίνεται ότι υπάρχει υψηλή, θετική στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του βαθμού εμβέλειας και της συνολικής ανάλυσης της κάρτας των «Αποτελεσμάτων». Η σωστή προσέγγιση, επομένως, στην απαίτηση αυτή θα έχει ως συνεπαγόμενο μία αποτελεσματικότερη ανάπτυξη της προτεινόμενης μεθοδολογίας για την περίπτωση των απαιτήσεων των «Αποτελεσμάτων».

Ο βαθμός πραγματοποίησης μετρήσεων δεν παρουσιάζει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με το βαθμό εμβέλειας των μετρήσεων, καθώς οι επιχειρήσεις φαίνεται

είτε ότι δεν εφαρμόζουν πιστά και στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό την εν λόγω απαίτηση του RADAR, είτε εστιάζουν περισσότερο στη μέτρηση χρηματοοικονομικών δεικτών και λιγότερο σε δείκτες πιο αύλους, όπως αυτοί που αναφέρονται στην επιλεγθείσα υπο-απαίτηση 8β3.

8.12.4 Ανακεφαλαίωση Αποτελεσμάτων Ελέγχου Υποθέσεων

Ο ακόλουθος πίνακας συνοψίζει τους παράγοντες που επηρεάζουν θετικά και σημαντικά την ανάπτυξη / υιοθέτηση πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση των επιλεγμένων υπο-απαιτήσεων του ΕΜΕΑ:

Πίνακας 8.53: Πίνακας Ανακεφαλαίωσης Ελέγχου Ερευνητικών Υποθέσεων

Παράγοντες που επηρεάζουν την ανάπτυξη της μεθοδολογίας για:	
Υπο-απαίτηση «Ενδυναμωτών» (1α1)	Υπο-απαίτηση «Αποτελεσμάτων» (8β3)
Επίπεδα διάκρισης (H2a)	Έτη ενασχόλησης με την ποιότητα (H1β)
Αριθμός διακρίσεων (H4a)	
Συμμετοχή εμπλεκομένων (H8)	Πραγματοποίηση συγκριτικής αξιολόγησης (κυρίως με ελληνικές επιχειρήσεις) (H15a)
Συστηματική καταγραφή Εμπλεκομένων και Αναγκών τους (H9)	Διασύνδεση μεταξύ επιχειρηματικών δράσεων που δίνουν τα στοχευμένα αποτελέσματα (H16)
Μέτρηση βαθμού γνώσης και κατανόησης (H11 & H12)	Αναφορά των καταγεγραμμένων δεικτών στο σύνολο των προϊόντων/ υπηρεσιών (H17)
Χρήση ειδικών εγκεκριμένων εντύπων (H13)	Αναφορά των καταγεγραμμένων δεικτών στο σύνολο των αγορών δραστηριοποίησης (H18)

8.13 Σύγκριση Βαθμού Σημαντικότητας και Εύρους Εφαρμογής

Ένας ακόμα στόχος της παρούσας έρευνας είναι και η μελέτη πιθανού χάσματος μεταξύ βαθμού σημαντικότητας και εύρους εφαρμογής των βασικών απαιτήσεων του Κριτηρίου βάσει της κάρτας του RADAR. Για να επιτευχθεί ο στόχος αυτός κρίθηκε απαραίτητη η δημιουργία ορισμένων νέων μεταβλητών για το βαθμό εφαρμογής συγκεκριμένων στοιχείων της προσέγγισης και στη συνέχεια η διερεύνηση συσχέτισής τους με τον αντίστοιχο βαθμό σημαντικότητας. Οι νέες μεταβλητές που προέκυψαν είναι:

Πίνακας 8.54: Νέες μεταβλητές για τη συσχέτιση Σημαντικότητας - Εφαρμογής

Όνομασία νέας μεταβλητής	Σημασία νέας μεταβλητής	Ερωτήσεις ⁸⁷
Για την υπο-απαιτηση 1a1		
Βαθμός συμμετοχής Εργαζομένων	Διάσταση συλλογής πληροφοριών από τους εργαζόμενους	B12-1 (για τους εργαζόμενους μόνο)
Βαθμός συμμετοχής Πελατών	Διάσταση συλλογής πληροφοριών από τους πελάτες	B12-2 (για τους πελάτες μόνο)
Βαθμός συμμετοχής Μετόχων	Διάσταση συλλογής πληροφοριών από τους μετόχους	B12-3 (για τους μετόχους μόνο)
Βαθμός συμμετοχής Προμηθευτών	Διάσταση συλλογής πληροφοριών από τους προμηθευτές	B12-4 (για τους προμηθευτές μόνο)
Βαθμός επικοινωνίας Εργαζομένων	Διάσταση επικοινωνίας για τους εργαζόμενους	B22-1 (για τους εργαζόμενους μόνο)
Βαθμός επικοινωνίας Πελατών	Διάσταση επικοινωνίας για τους πελάτες	B22-2 (για τους πελάτες μόνο)
Βαθμός επικοινωνίας Μετόχων	Διάσταση επικοινωνίας για τους μέτοχους	B22-3 (για τους μετόχους μόνο)
Βαθμός επικοινωνίας Προμηθευτών	Διάσταση επικοινωνίας για τους προμηθευτές	B22-4 (για τους προμηθευτές μόνο)
Βαθμός μέτρησης γνώσης Εργαζομένων	Διάσταση μέτρησης γνώσης για τους εργαζόμενους	B23-1 (για τους εργαζόμενους μόνο)
Βαθμός μέτρησης γνώσης Πελατών	Διάσταση μέτρησης γνώσης για τους πελάτες	B23-2 (για τους πελάτες μόνο)
Βαθμός μέτρησης γνώσης Μετόχων	Διάσταση μέτρησης γνώσης για τους μετόχους	B23-3 (για τους μετόχους μόνο)
Βαθμός μέτρησης γνώσης Προμηθευτών	Διάσταση μέτρησης γνώσης για τους προμηθευτές	B23-4 (για τους προμηθευτές μόνο)
Βαθμός μέτρησης κατανόησης Εργαζομένων	Διάσταση μέτρησης κατανόησης για τους εργαζόμενους	B24-1 (για τους εργαζόμενους μόνο)

⁸⁷ Ερωτήσεις από το Ερωτηματολόγιο της έρευνας

Βαθμός μέτρησης κατανόησης Πελατών	Διάσταση μέτρησης κατανόησης για τους πελάτες	B24-2 (για τους πελάτες μόνο)
Βαθμός μέτρησης κατανόησης Μετόχων	Διάσταση μέτρησης κατανόησης για τους μέτοχους	B24-3 (για τους μετόχους μόνο)
Βαθμός μέτρησης κατανόησης Προμηθευτών	Διάσταση μέτρησης κατανόησης για τους προμηθευτές	B24-4 (για τους προμηθευτές μόνο)
Βαθμός μέτρησης ευθυγράμμισης Εργαζομένων	Διάσταση μέτρησης ευθυγράμμισης για τους εργαζόμενους	B25-1 (για τους εργαζόμενους μόνο)
Βαθμός μέτρησης ευθυγράμμισης Πελατών	Διάσταση μέτρησης ευθυγράμμισης για τους πελάτες	B25-2 (για τους πελάτες μόνο)
Βαθμός μέτρησης ευθυγράμμισης Μετόχων	Διάσταση μέτρησης ευθυγράμμισης για τους μέτοχους	B25-3 (για τους μετόχους μόνο)
Βαθμός μέτρησης ευθυγράμμισης Προμηθευτών	Διάσταση μέτρησης ευθυγράμμισης για τους προμηθευτές	B25-4 (για τους προμηθευτές μόνο)
Για την υπο-απαιτηση 8β3		
Βαθμός εφαρμογής μετρήσεων αποτελεσμάτων	Συνιστώσα «Τάση» του RADAR	B41, B42 & B44
Βαθμός εφαρμογής στοχοθεσίας	Συνιστώσα «Στόχοι» του RADAR	B48
Βαθμός εφαρμογής συγκρίσεων	Συνιστώσα «Συγκρίσεις» του RADAR	B50, B51, B52, B53
Βαθμός συσχέτισης αιτιών	Συνιστώσα «Αίτια» του RADAR	B55
Βαθμός Εμβέλειας	Συνιστώσα «Εμβέλεια» του RADAR	B57, B58

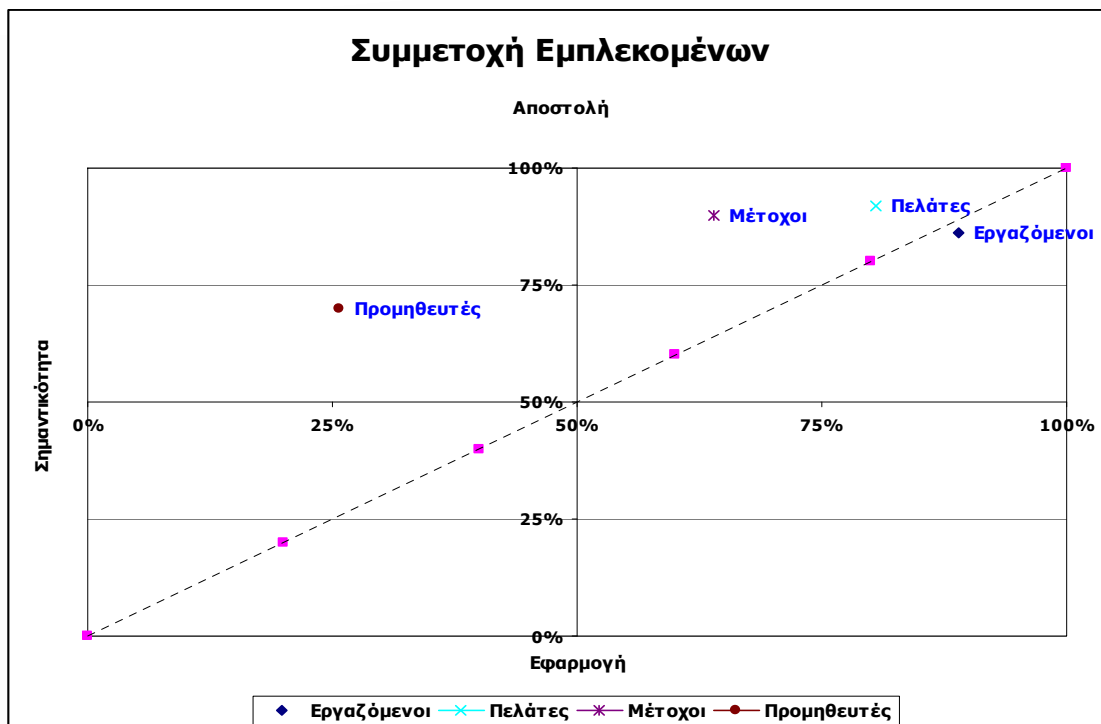
Οι μεταβλητές που αναφέρονται στον παραπάνω πίνακα (8.54) αφορούν την εφαρμογή των στοιχείων της όλης διαδικασίας που συγκρίνονται με τις αντίστοιχες μεταβλητές του βαθμού σημαντικότητας, προκειμένου να ελεγχθεί εάν υπάρχει απόσταση μεταξύ αυτού που θεωρούν σημαντικό και αυτού που τελικά εφαρμόζουν οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις του δείγματος.

Εάν υφίσταται το χάσμα, όπως έχει ήδη ειπωθεί (§ 4.2), μεταξύ του βαθμού σημαντικότητας και του εύρους πραγματικής εφαρμογής των διαφορετικών διαστάσεων, που αναφέρονται στον πίνακα 8.54, μετά τη δημιουργία των νέων μεταβλητών, πρέπει να γίνει αναγωγή στην ίδια κλίμακα, ώστε να είναι δυνατή η σύγκριση. Για το λόγο αυτό, στην περίπτωση των ερωτήσεων που αφορούν το βαθμό σημαντικότητας η αναγωγή έγινε σε κλίμακα 0-100%, από το μέσο όρο των απαντήσεων και για τις τρεις διαστάσεις της υπο-απαίτησης 1α1 (Αποστολή, Όραμα και συνιστώσες Κουλτούρας), ενώ στην περίπτωση των ερωτήσεων για την εφαρμογή έγινε η αναγωγή στην ίδια κλίμακα με τη λογική του «Δεν Ξέρω»=0, «Όχι»=1 και «Ναι»=2.

Τα αποτελέσματα από τη σύγκριση αυτή φαίνονται στα διαγράμματα (όπως το πρότυπο διάγραμμα 4.3) που ακολουθούν:

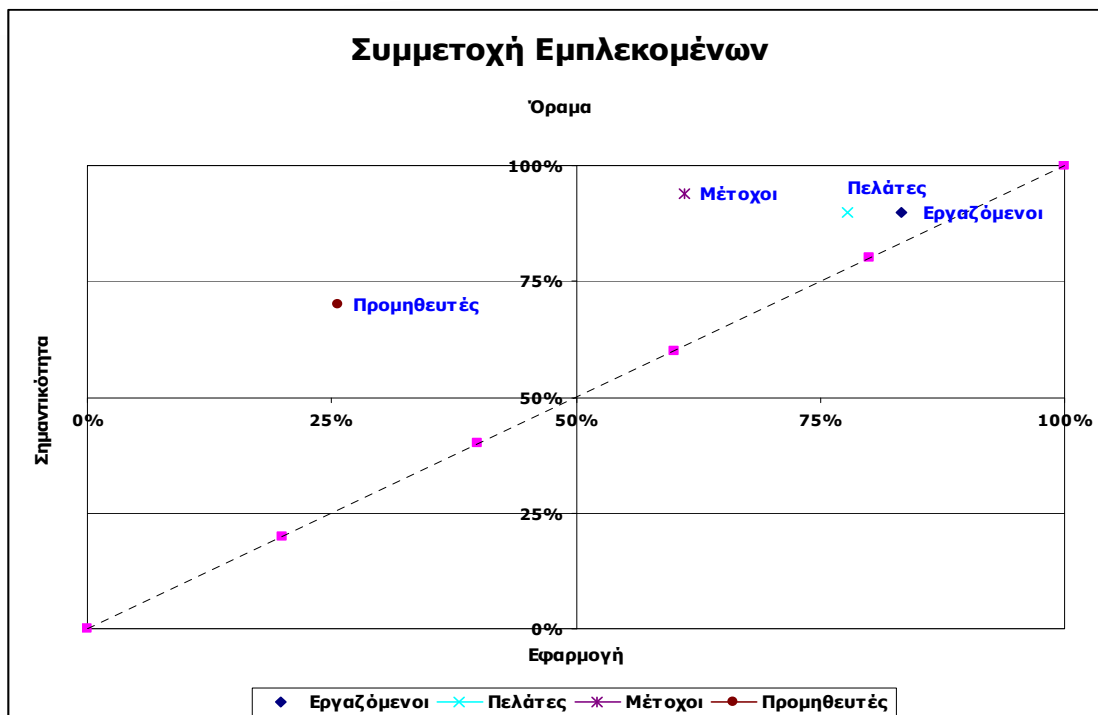
- ο Συμμετοχή Εμπλεκομένων στην Διατύπωση της Αποστολής, του Οράματος και των συνιστωσών που διαμορφώνουν την Κουλτούρα

Ένα από τα κρίσιμα στοιχεία για την ανάπτυξη της προσέγγισης σχετικά με το 1α1 είναι η συμμετοχή των εμπλεκομένων στη διατύπωση της Αποστολής (διάγραμμα 8.73), του Οράματος (διάγραμμα 8.74) και των συνιστωσών που διαμορφώνουν την Κουλτούρα (διάγραμμα 8.75):

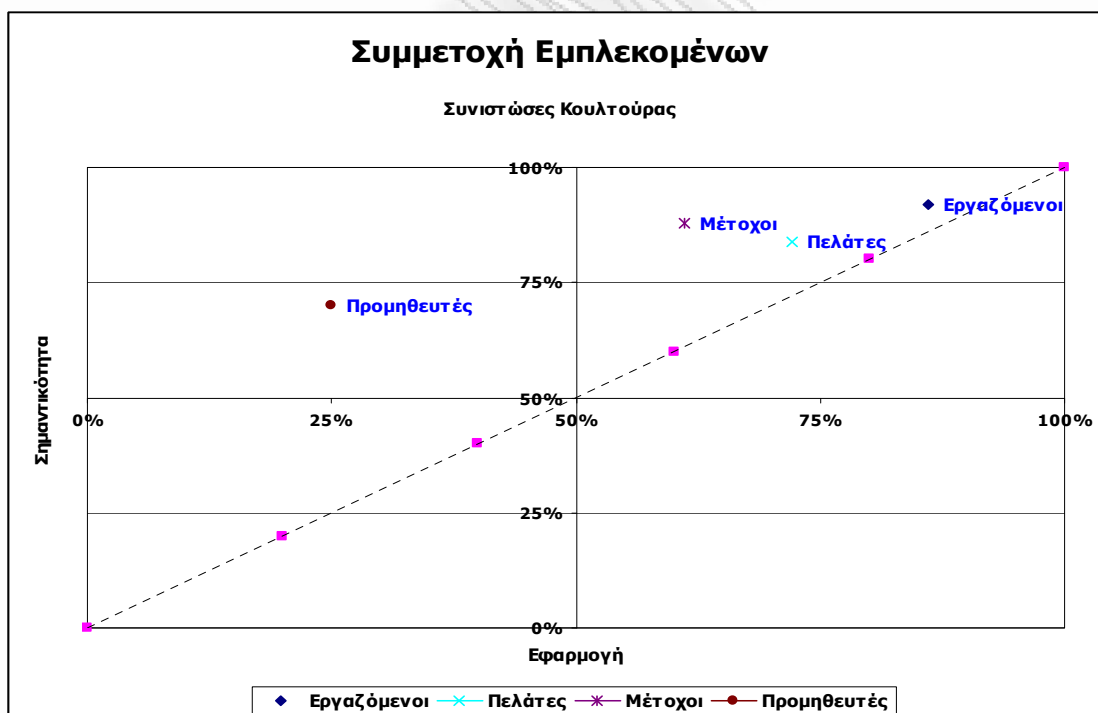


Διάγραμμα 8.73: Συμμετοχή Εμπλεκομένων στην Διατύπωση της Αποστολής

Όπως φαίνεται από το διάγραμμα, ενώ τα αποτελέσματα για τους εργαζόμενους, τους πελάτες και τους μετόχους βρίσκονται στο πάνω δεξιό τεταρτημόριο και όχι πολύ μακριά από την ιδανική τιμή, δεν συμβαίνει το ίδιο και για τους προμηθευτές, όπου το χάσμα μεταξύ του βαθμού σημαντικότητας και εύρους εφαρμογής είναι μεγαλύτερο. Σύμφωνα με τη μεθοδολογία που προτείνεται από παρόμοιες μελέτες (Dahlgaard & Dahlgaard-Park, 2003; Dahlgaard-Park, 2009) και παρουσιάζεται στην § 4.2 της διατριβής, οι επιχειρήσεις πρέπει να ξεκινήσουν από αυτό το χάσμα που είναι μεγαλύτερο και να σχεδιάσουν πρώτα συναφείς δράσεις βελτίωσης και στη συνέχεια και για τα υπόλοιπα.



Διάγραμμα 8.74: Συμμετοχή Εμπλεκομένων στην Διατύπωση του Οράματος



Διάγραμμα 8.75: Συμμετοχή Εμπλεκομένων στην Διατύπωση των συνιστωσών Κουλτούρας

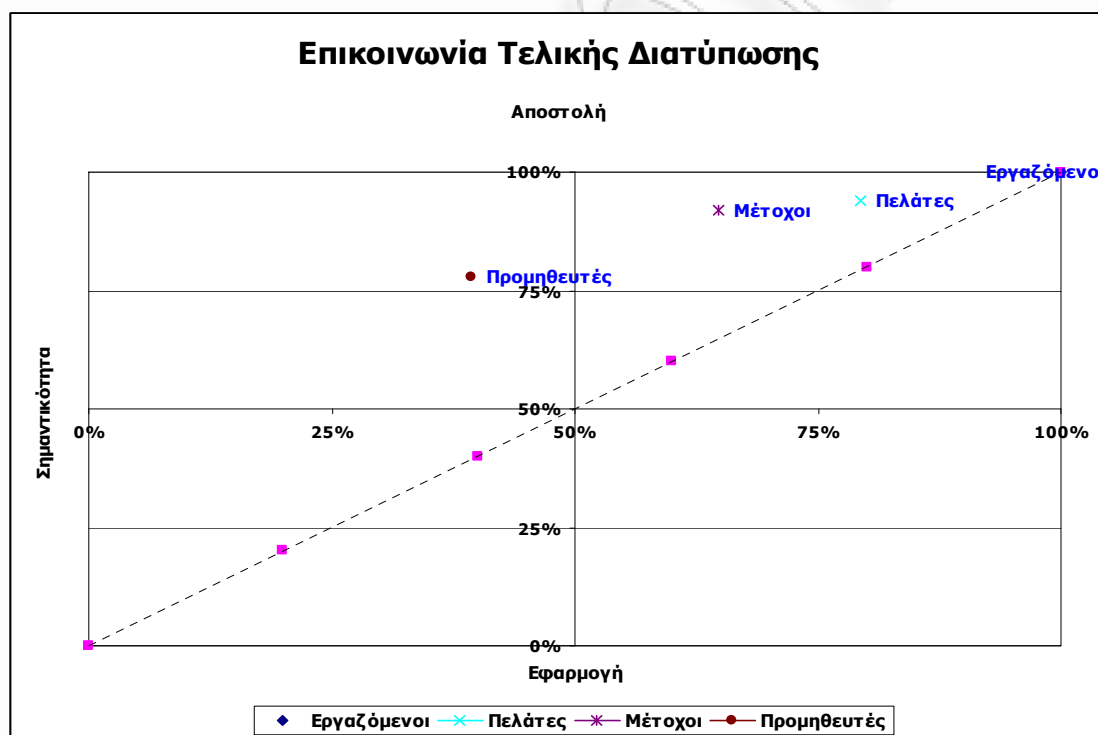
Τα ίδια αποτελέσματα προκύπτουν και για τη συμμετοχή των εμπλεκομένων στη διατύπωση του Οράματος και των συνιστωσών Κουλτούρας με το μεγαλύτερο χάσμα στην περίπτωση των προμηθευτών. Ένα επιπλέον στοιχείο είναι ότι στην περίπτωση της Κουλτούρας τα ποσοστά εφαρμογής είναι χαμηλότερα από αυτά της Αποστολής

και του Οράματος.

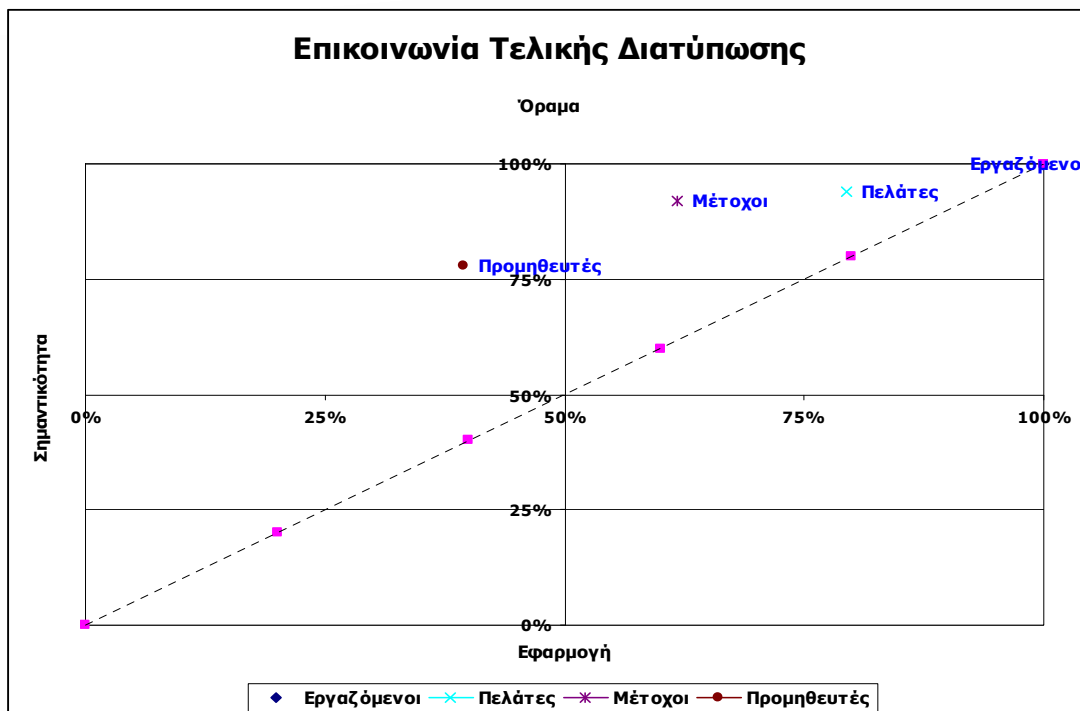
- ο Επικοινωνία της τελικής Διατύπωσης της Αποστολής, του Οράματος και των συνιστωσών που διαμορφώνουν την Κουλτούρα

Το δεύτερο βασικό σημείο είναι η επικοινωνία των τελικών διατυπώσεων στους εμπλεκόμενους.

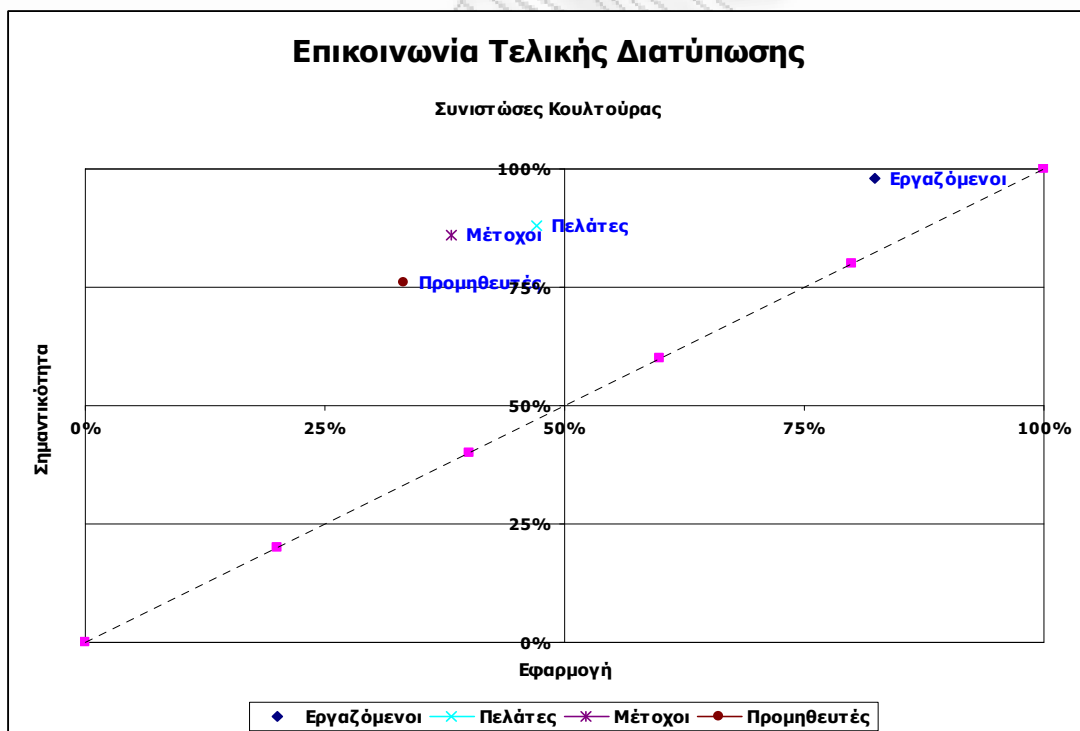
Όπως φαίνεται από το διάγραμμα 8.76, ενώ η επικοινωνία της διατύπωσης της Αποστολής στους εργαζόμενους γίνεται σε απόλυτο βαθμό, δεν ισχύει το ίδιο και για τους πελάτες, τους μετόχους και τους προμηθευτές, οι οποίοι και πάλι εμφανίζουν το μεγαλύτερο χάσμα μεταξύ βαθμού σημαντικότητας και εύρους εφαρμογής.



Διάγραμμα 8.76: Επικοινωνία της τελικής Διατύπωσης της Αποστολής



Διάγραμμα 8.77: Επικοινωνία της τελικής Διατύπωσης του Οράματος

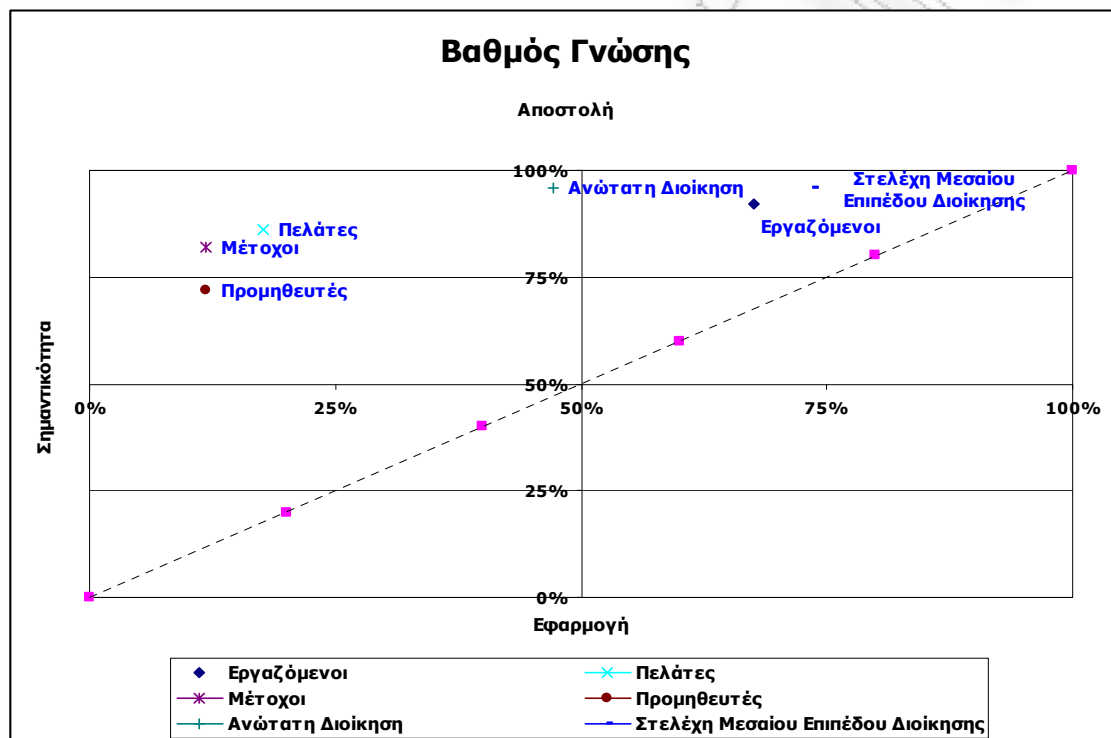


Διάγραμμα 8.78: Επικοινωνία της τελικής Διατύπωσης των συμπτώσεων Κουλτούρας

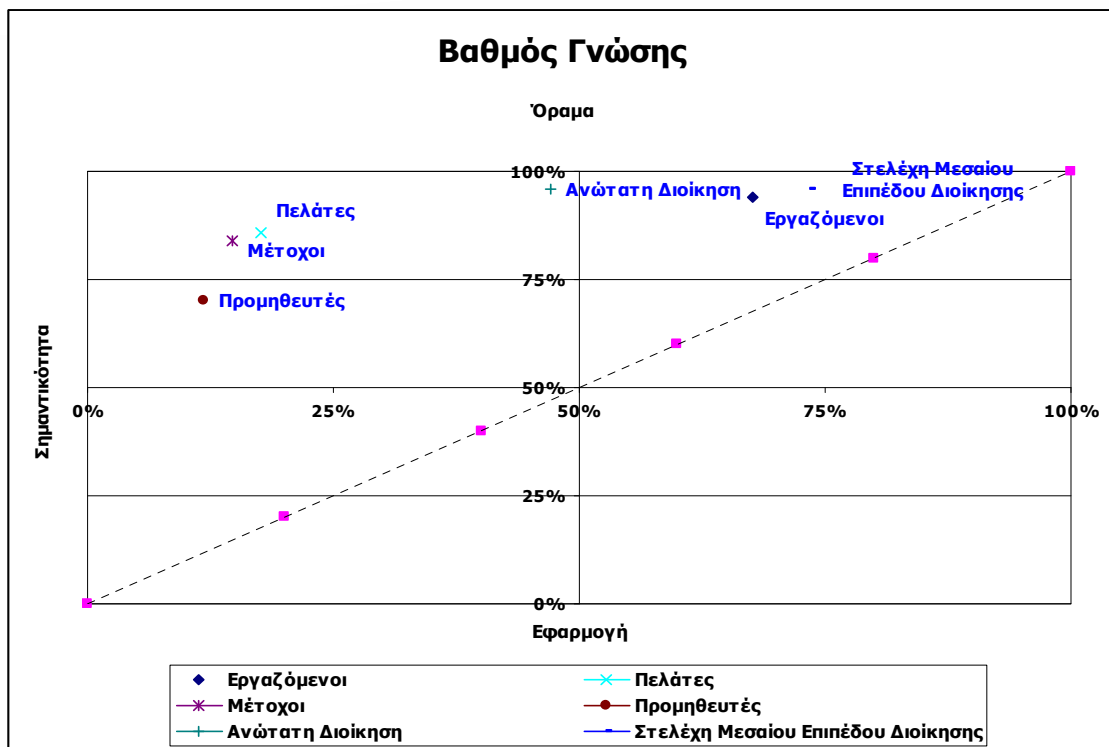
Η επικοινωνία του Οράματος γίνεται με την ίδια λογική που παρουσιάστηκε και στην περίπτωση της Αποστολής, ενώ και πάλι στην περίπτωση των συμπτώσεων που διαμορφώνουν την Κουλτούρα το χάσμα είναι μεγαλύτερο.

- ο Βαθμός Γνώσης τελικής Διατύπωσης της Αποστολής, του Οράματος και των συνιστωσών που διαμορφώνουν την Κουλτούρα

Ο βαθμός γνώσης των τελικών διατυπώσεων είναι, επίσης, ένας δείκτης ανάπτυξης της προσέγγισης του υπο-Κριτηρίου 1α1. Στην περίπτωση αυτή οι εργαζόμενοι χωρίζονται σε τρία επίπεδα διοίκησης, καθώς είναι σημαντικό να γνωρίζουν την Αποστολή, το Όραμα και τις συνιστώσες Κουλτούρας της επιχείρησης σε όλα τα επίπεδα.

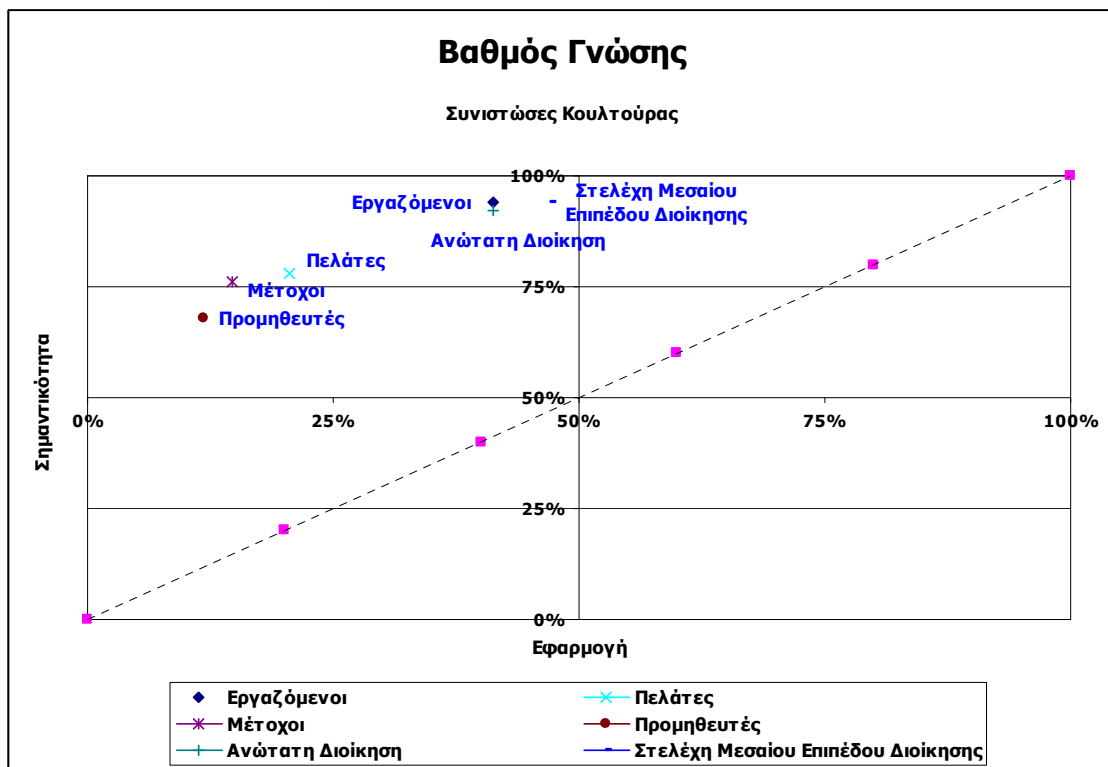


Διάγραμμα 8.79: Βαθμός Γνώσης της τελικής Διατύπωσης της Αποστολής



Διάγραμμα 8.80: Βαθμός Γνώσης της τελικής Διατύπωσης του Οράματος

Όπως φαίνεται από τα παραπάνω δύο διαγράμματα (8.79 & 8.80) διαπιστώνεται ότι το χάσμα για τους εργαζόμενους και στα τρία επίπεδα διοίκησης είναι μικρότερο σε σχέση με τους υπόλοιπους εμπλεκόμενους, όπου ενώ ο βαθμός σημαντικότητας είναι υψηλός, το εύρος εφαρμογής είναι μικρό. Αυτό σημαίνει ότι ενώ οι επιχειρήσεις το θεωρούν σημαντικό, στην πραγματικότητα δεν πραγματοποιούν μετρήσεις για το βαθμό γνώσης των διατυπώσεων της Αποστολής και του Οράματος.

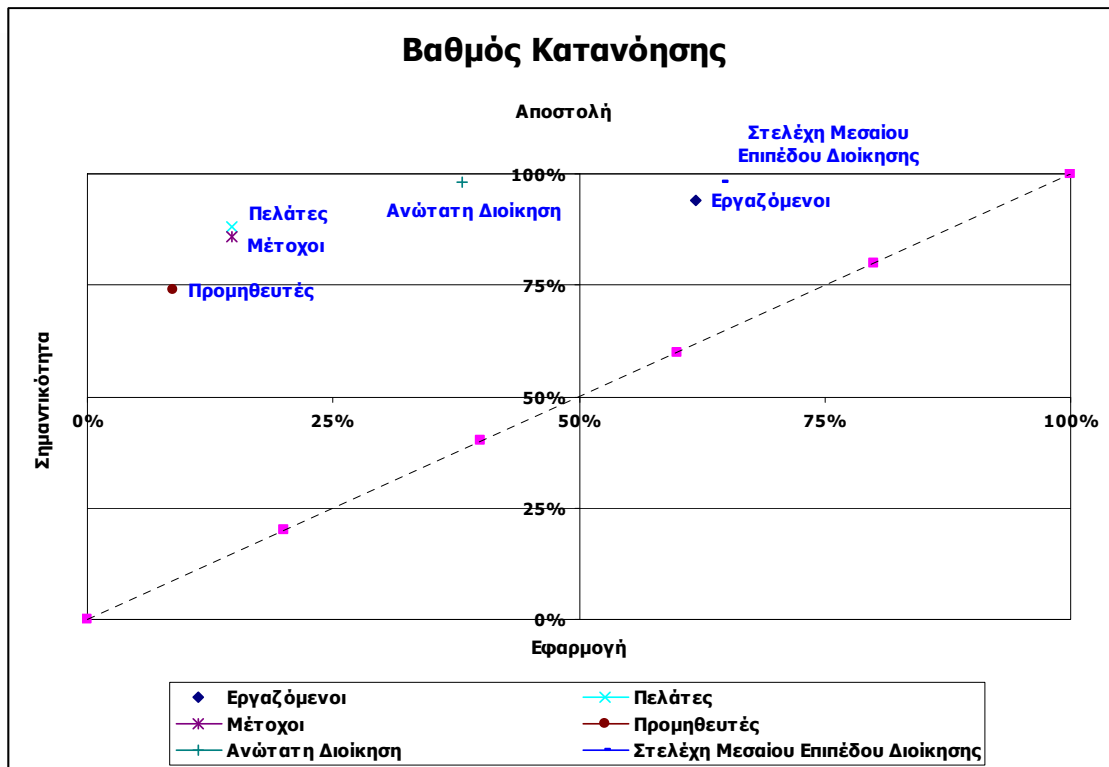


Διάγραμμα 8.81: Βαθμός Γνώσης της τελικής Διατύπωσης των συνιστωσών Κουλτούρας

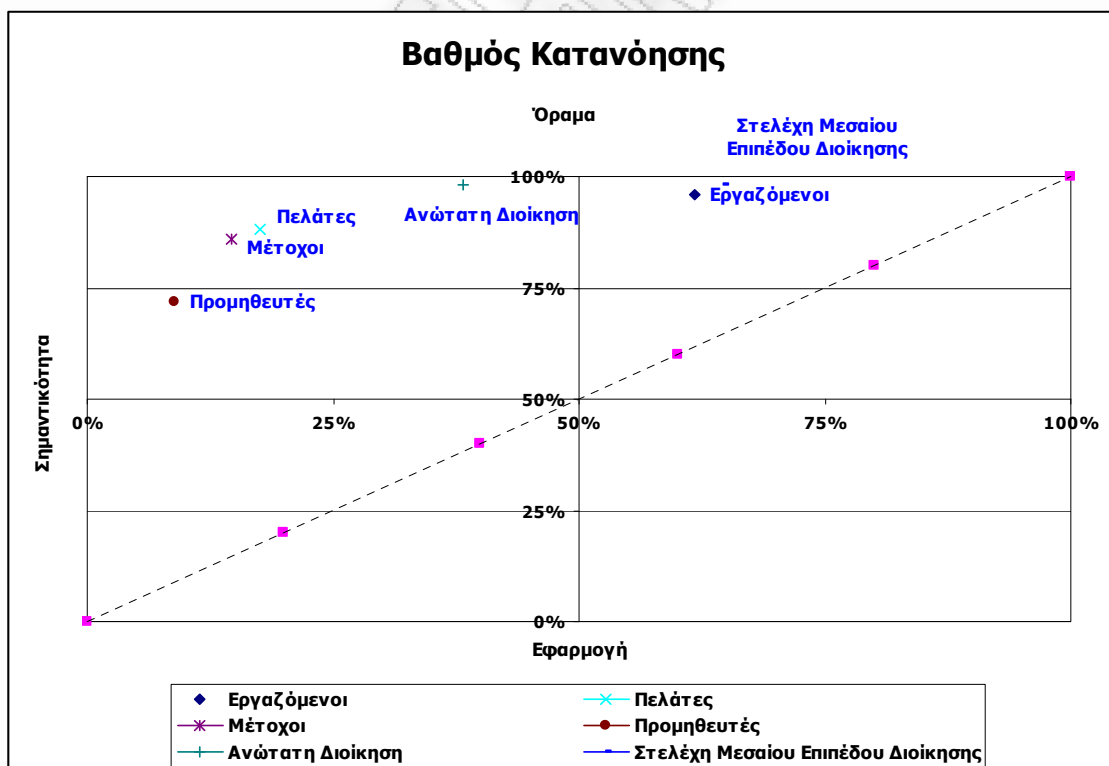
Το χάσμα είναι μεγαλύτερο στην περίπτωση των συνιστωσών Κουλτούρας. Κατά συνέπεια οι επιχειρήσεις πρέπει αρχικά να δημιουργήσουν και να εφαρμόσουν πλάνα βελτίωσης για την περίπτωση της Κουλτούρας και των εξωτερικών εμπλεκόμενων για την περίπτωση της Αποστολής και του Οράματος.

- ο Βαθμός Κατανόησης τελικής Διατύπωσης της Αποστολής, του Οράματος και των συνιστωσών που διαμορφώνουν την Κουλτούρα

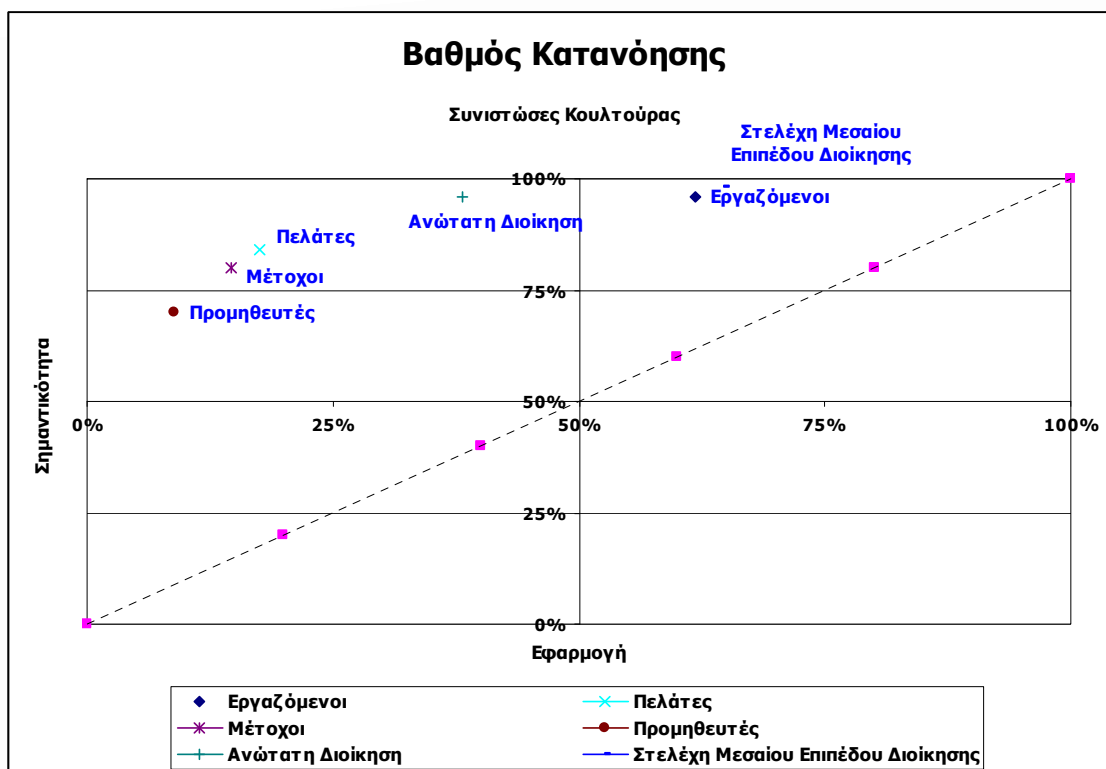
Με όμοια λογική, κρίσιμη θεωρείται και η μέτρηση του βαθμού κατανόησης, καθώς οι εμπλεκόμενοι μπορεί να δηλώνουν ότι γνωρίζουν την Αποστολή, το Όραμα και την Κουλτούρα της επιχείρησης και στην ουσία να μην την κατανοούν, με προφανείς επιπτώσεις στο βαθμό ευθυγράμμισης της καθημερινής λειτουργίας με τις τρεις συνιστώσες και στα τρία επίπεδα διοίκησης.



Διάγραμμα 8.82: Βαθμός Κατανόησης της τελικής Διατύπωσης της Αποστολής



Διάγραμμα 8.83: Βαθμός Κατανόησης της τελικής Διατύπωσης του Οράματος

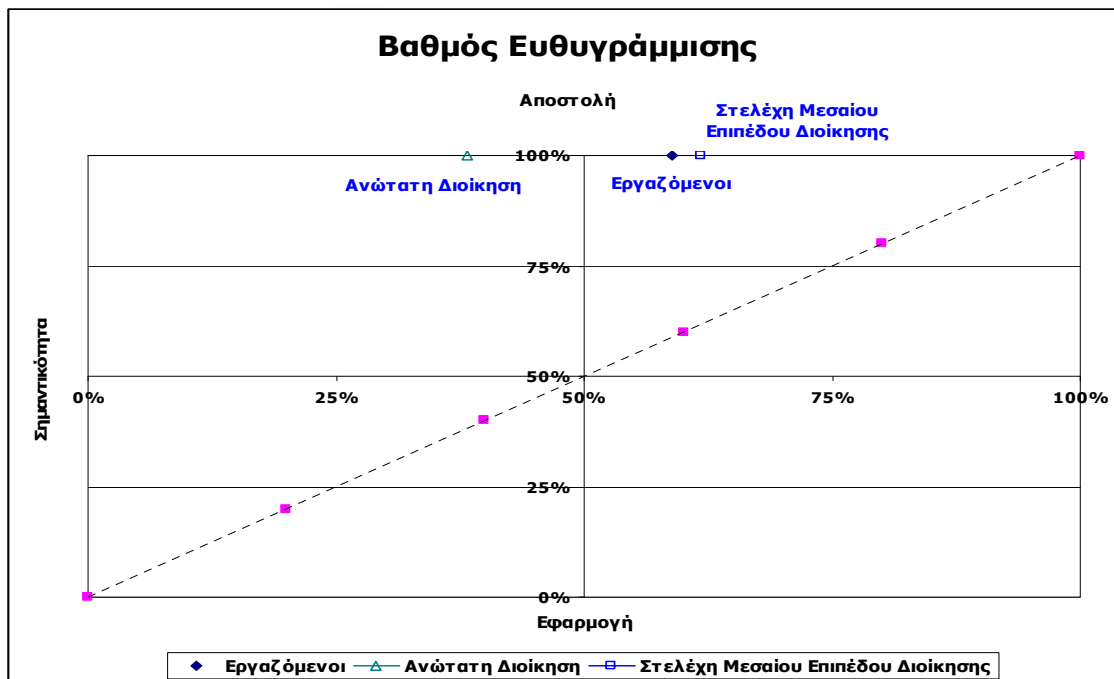


Διάγραμμα 8.84: Βαθμός Κατανόησης της τελικής Διατύπωσης των συνιστωσών Κουλτούρας

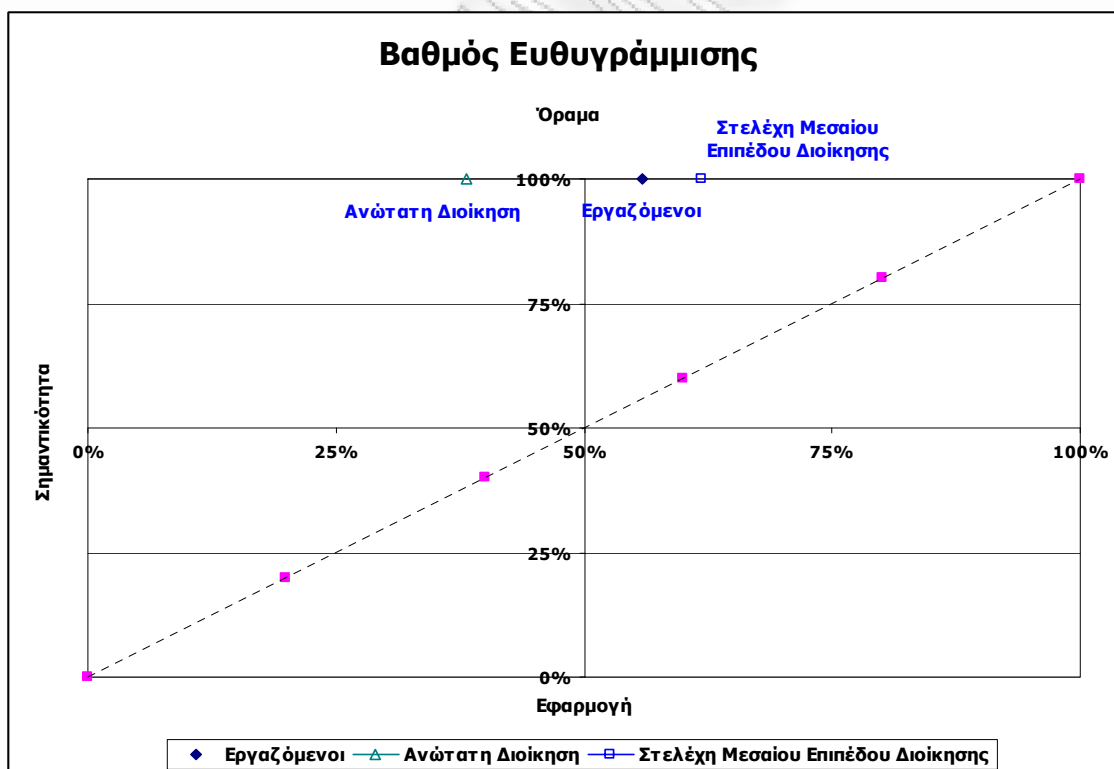
Όπως φαίνεται από τα παραπάνω (στα διαγράμματα 8.82, 8.83 & 8.84), το χάσμα για την Ανώτατη διοίκηση είναι μεγαλύτερο συγκριτικά, και έχει εντοπιστεί στο επάνω αριστερό τεταρτημόριο, που σημαίνει ότι ενώ θεωρείται σημαντικό, το εύρος εφαρμογής είναι συγκριτικά χαμηλότερο.

- ο Βαθμός Ευθυγράμμισης των Διατυπώσεων της Αποστολής, του Οράματος και των συνιστωσών που διαμορφώνουν την Κουλτούρα με τις καθημερινές λειτουργίες της επιχείρησης

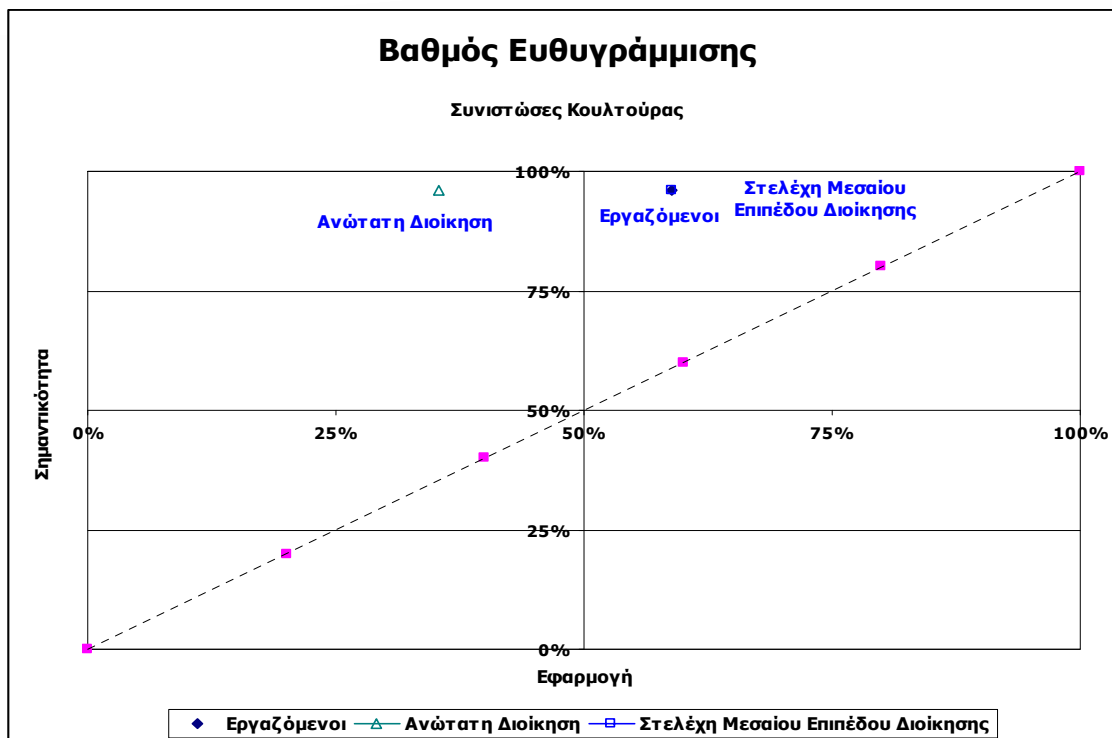
Δεν αρκεί μόνο, όμως, οι εμπλεκόμενοι να γνωρίζουν και να κατανοούν την Αποστολή, το Όραμα και την Κουλτούρα της επιχείρησης, αλλά να μπορούν να ευθυγραμμίζουν τις βασικές αρχές τους και στις καθημερινές λειτουργίες τους. Από τα διαγράμματα (8.85, 8.86 & 8.87) που ακολουθούν διαπιστώνει κανείς ότι ενώ ο βαθμός σημαντικότητας είναι πολύ υψηλός, το εύρος εφαρμογής είναι σημαντικά χαμηλότερο.



Διάγραμμα 8.85: Βαθμός Ευθυγράμμισης της Αποστολής με τις καθημερινές λειτουργίες της επιχείρησης



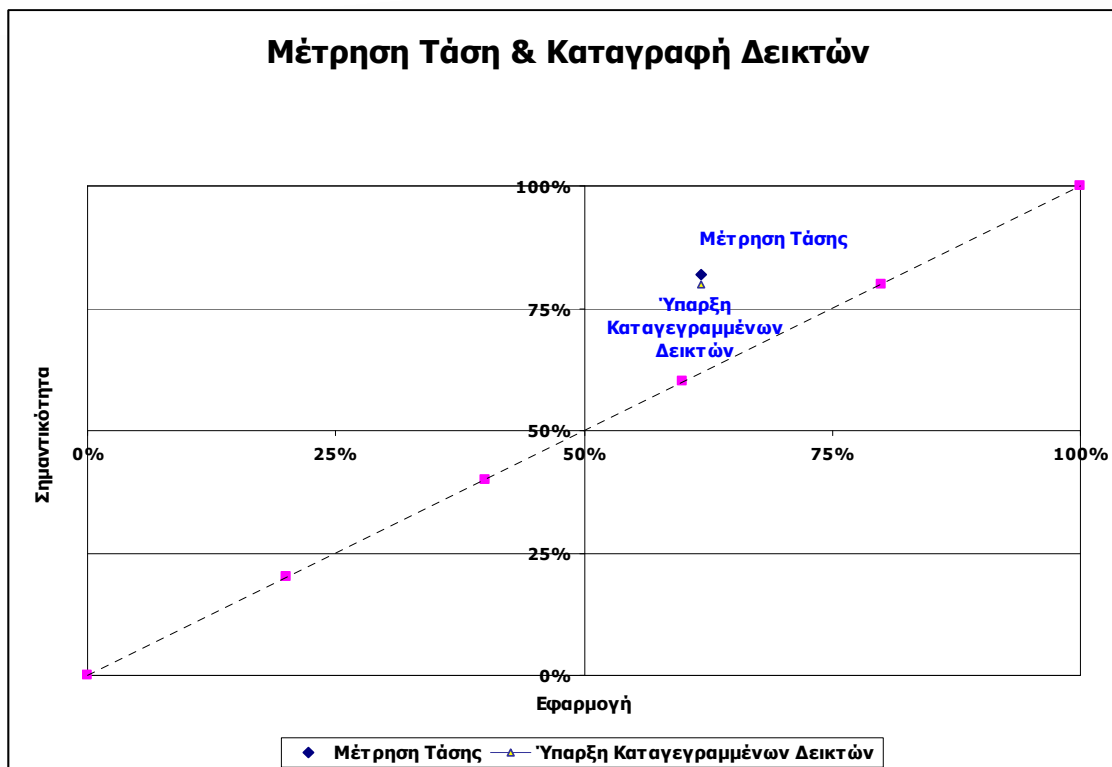
Διάγραμμα 8.86: Βαθμός Ευθυγράμμισης του Οράματος με τις καθημερινές λειτουργίες της επιχείρησης



Διάγραμμα 8.87: Βαθμός Ευθυγράμμισης των συνιστώσων Κουλτούρας με τις καθημερινές λειτουργίες της επιχείρησης

- ο Μέτρηση Τάσης Αποτελεσμάτων και ύπαρξη Καταγεγραμμένων Δεικτών

Στην περίπτωση της επιλεγμένης απαίτησης (8β3) σημαντικό σημείο για την ανάπτυξή της είναι το χάσμα μεταξύ της σημαντικότητας μέτρησης της τάσης και της ύπαρξης καταγεγραμμένων δεικτών και του πραγματικού εύρους εφαρμογής. Από το διάγραμμα που ακολουθεί (8.88) προκύπτει ότι υπάρχει χάσμα μεταξύ του βαθμού σημαντικότητας και της πραγματικής εφαρμογής, αλλά δεν υπάρχει μεγάλη απόκλιση από την ιδεατή εφαρμογή (μηδενικό χάσμα και σε υψηλό επίπεδο – επάνω δεξί τεταρτημόριο).



Διάγραμμα 8.88: Μέτρηση Τάσης και Καταγραφή Δεικτών για το Υπο-Κριτήριο 8β3

Γενικές Παρατηρήσεις

Συνοψίζοντας όλα τα παραπάνω καταλήγει κανείς στις ακόλουθες γενικές παρατηρήσεις:

1. Υπάρχει πράγματι χάσμα μεταξύ βαθμού σημαντικότητας και εύρους εφαρμογής στα κρίσιμα στοιχεία ανάπτυξης των επιλεγμένων υπο-Κριτηρίων 1α1 και 8β3
2. Σημειώνεται ίδια τάση στα κρίσιμα στοιχεία, που μελετώνται, στην περίπτωση της Αποστολής και του Οράματος, ενώ διαφοροποιούνται τα αποτελέσματα στην περίπτωση των συνιστωσών Κουλτούρας, όπου το χάσμα είναι μεγαλύτερο
3. Από τους εξωτερικούς εμπλεκομένους, οι προμηθευτές είναι αυτοί που παρουσιάζουν το μεγαλύτερο χάσμα στη συμμετοχή τους στην ανάπτυξη των τελικών διατυπώσεων, στην επικοινωνία, στο βαθμό γνώσης και κατανόησης
4. Μεγάλο είναι το χάσμα στην περίπτωση μέτρησης του βαθμού γνώσης και κατανόησης στα ανώτατα επίπεδα διοίκησης, ενώ μικρότερο είναι στην περίπτωση των στελεχών μεσαίου επιπέδου και του λοιπού προσωπικού
5. Οι επιχειρήσεις πρέπει να σχεδιάσουν και να υλοποιήσουν πλάνα βελτίωσης αρχικά για τα αποτελέσματα με το μεγαλύτερο χάσμα.

Κεφάλαιο 9: Συμπεράσματα και Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα

9.1 Εισαγωγή

Η παρούσα διατριβή αφορά στη διερεύνηση της πλήρους και στην εις βάθος κατανόηση των απαιτήσεων του ΕΜΕΑ, καθώς και στην ανάδειξη μίας κατανοητής, και απλής στην εφαρμογή μεθοδολογικής προσέγγισης, η οποία θα διευκολύνει την κατάλληλη και αποτελεσματική μεθόδευση για την ικανοποίηση των απαιτήσεων του μοντέλου ΕΜΕΑ. Ένας επιπλέον στόχος της διατριβής ήταν και η αναγνώριση του πιθανού χάσματος μεταξύ του πόσο σημαντικό θεωρούν οι εκπρόσωποι των επιχειρήσεων την εφαρμογή συγκεκριμένων βημάτων για την ικανοποίηση των απαιτήσεων του ΕΜΕΑ και την αυτή καθαυτή υλοποίηση των βημάτων αυτών στις ελληνικές και κυπριακές επιχειρήσεις που έχουν διακριθεί στα τρία επίπεδα Αριστείας κατά ΕΜΕΑ.

Για την ικανοποίηση των στόχων αυτών, επιλέχθηκαν δύο υπο-απαιτήσεις του ΕΜΕΑ, προκειμένου να καλυφθούν αμφότερα τα είδη Κριτηρίων του μοντέλου, οι «Ενδυναμωτές» και τα «Αποτελέσματα». Πιο συγκεκριμένα, επιλέχθηκαν η υπο-απαίτηση 1α1: *«οι ηγέτες αναπτύσσουν την Αποστολή, το Όραμα και την Κουλτούρα της επιχείρησης»* και η υπο-απαίτηση 8β3, αναφορικά με *τον αριθμό των αναγνωρίσεων ή / και βραβεύσεων της επιχείρησης για την δραστηριοποίησή της στον τομέα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης*⁸⁸.

Επισημαίνεται, δε ότι η έρευνα παρουσιάζει την επιπρόσθετη πρωτοτυπία της χρήσης ερωτηματολογίου, βάσει της λογικής και των απαιτήσεων (συνιστωσών) που εμπεριέχονται στη κάρτα του RADAR και στην πραγματοποίηση μίας μελέτης σχετικά με τα Κριτήρια του ΕΜΕΑ, αντίστοιχη της οποίας δεν έχει πραγματοποιηθεί σε εθνικό και διεθνές επίπεδο.

9.2 Συμπεράσματα Βιβλιογραφικής Ανασκόπησης

9.2.1 Γενικά

Η μέτρηση της Απόδοσης αλλά και ο εμπλουτισμός των Συστημάτων Διαχείρισης Απόδοσης σύμφωνα με τις απαιτήσεις του ΕΜΕΑ, καθίστανται ολοένα και

⁸⁸ Τα κριτήρια επιλογής των συγκεκριμένων υπο-απαιτήσεων του ΕΜΕΑ αναλύονται στο Κεφάλαιο 3 (§ 3.12)

σημαντικότερες προτεραιότητες για τις σημερινές ανταγωνιστικές επιχειρήσεις.

Το ΕΜΕΑ, όπως είναι γνωστό, έχει διπλή υπόσταση. Είναι πλαίσιο, σύμφωνα με το οποίο γίνεται η αξιολόγηση υποψήφιων επιχειρήσεων για τα επίπεδα διάκρισης και το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας, αλλά μπορεί να χρησιμοποιηθεί και ως πλαίσιο αυτο-αξιολόγησης και ολοκληρωμένης, διαρκούς επιχειρηματικής βελτίωσης.

Το θεωρητικό μέρος της παρούσας διατριβής ξεκινάει με μία σύντομη αναφορά στη Διαχείριση Απόδοσης και την Επιχειρηματική Αριστεία, παρουσιάζοντας τα πιο γνωστά και συχνά χρησιμοποιούμενα Πλαίσια Διαχείρισης Απόδοσης, με σκοπό την επιτυχία βιώσιμης ανάπτυξης και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στη συνέχεια, πραγματοποιήθηκε βιβλιογραφική ανασκόπηση για τα κύρια σημεία του ΕΜΕΑ και των σχετικών μελετών που έχουν δημοσιευτεί. Η αρθρογραφική ανασκόπηση επεκτείνεται και σε διαθέσιμα εργαλεία ή μεθόδους αποτελεσματικότερης επιμέρους προσέγγισης των απαιτήσεων του ΕΜΕΑ (Dale, 1999; Knorr, 1990; Hides *et al.*, 2004).

Η ανασκόπηση στο ΕΜΕΑ δεν θα μπορούσε βέβαια να μην περιλαμβάνει και ανασκόπηση της λογικής της κάρτας του RADAR. Εύκολα μπορεί να διαπιστωθεί ότι η λογική του RADAR είναι ανάλογη με τη λογική του κύκλου του Deming ή PDCA (Karapetrovic & Willborn, 2001) και αποτελεί το μέσο αξιολόγησης του ΕΜΕΑ. Παρόλο που η κάρτα του RADAR είναι βασικό εργαλείο του ΕΜΕΑ, η βιβλιογραφία δεν περιλαμβάνει πολλές αναφορές σχετικά με αυτό. Είναι, μάλιστα, έντονη η απουσία αρθρογραφίας για τη σημασία των εννοιών και συνιστωσών που αυτή περιλαμβάνει, αλλά και της λογικής που πρέπει να ακολουθηθεί για την αξιολόγηση των προσεγγίσεων του ΕΜΕΑ. Το κενό αυτό καλείται να καλύψει η παρούσα μελέτη με την αναλυτική βιβλιογραφική ανασκόπηση των βασικών εννοιών και όρων που περιλαμβάνονται στην κάρτα του RADAR (Κεφάλαιο 5 & 6), την παρουσίαση πρότυπης φόρμας συλλογής πληροφοριών, αλλά και την πρόταση πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας ικανοποίησης των απαιτήσεων του ΕΜΕΑ, όπως ανακύπτει από τη διατριβή (Κεφάλαιο 4).

Η επιλογή του ΕΜΕΑ ως πλαίσιο μελέτης για την έρευνα αυτή, στηρίχτηκε από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση γνωστών Πλαισίων Αιαχείρισης Απόδοσης και Βραβείων Ποιότητας, όπως η Κάρτα Σταθμισμένου Στοχοζυγίου και το Πλαίσιο Επιχειρηματικής

Αριστείας Malcolm Baldrige National Quality Award (Wongrassamee, 2003), καθώς και του Πρότυπου Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9001 (Boulter & Bendell, 2002; Macey, 2001).

Υπάρχουν, παράλληλα, και αρκετές αναφορές στη βιβλιογραφία σχετικά με τους περιορισμούς, τα μειονεκτήματα του μοντέλου και προτάσεις για τη βελτίωσή του. Αρχικά, παρουσιάστηκε συνοπτικά η αμφισβήτηση για το κατά πόσο το EMEA μπορεί να εφαρμοστεί παγκοσμίως, καθότι αναπτύχθηκε με βάση τις Ευρωπαϊκές αξίες και κουλτούρα (Sharma & Talwar, 2007) και για το λόγο αυτό προτείνεται η επέκτασή του παγκόσμια (UBEM) (§ 3.8.5). Ένα δεύτερο σημείο, στο οποίο εστιάστηκε μία πρόσθετη διάσταση αμφισβήτησης, είναι ότι υπάρχει μία ανισορροπία μεταξύ του ανθρώπινου παράγοντα και των προσεγγίσεων του μάνατζμεντ (Dahlgaard, 2003). Αυτό συνδέεται και με το γεγονός ότι υπάρχει μεγαλύτερη έμφαση στις απτές μετρήσεις και τους θεωρούμενους αντικειμενικούς δείκτες, υποβαθμίζοντας ως ένα βαθμό τις πιο υποκειμενικές και άυλες μετρήσεις (Dahlgaard & Dahlgaard-Park, 2007, Dahlgaard-Park, 2008). Ένα ακόμα πρόβλημα που διατυπώνεται συχνά είναι ότι οι επιχειρήσεις δίνουν μεγαλύτερο βάρος στη βράβευση, ενώ δεν χρησιμοποιούν το EMEA ως ένα εργαλείο αυτο-αξιολόγησης, όπως πρωτίστως θα έπρεπε. Με αυτόν τον τρόπο χάνεται η ουσιαστική εστίαση από τον πραγματικό σκοπό του μοντέλου και η βαθμολογία, αλλά, κατ' επέκταση, και η βράβευση, γίνονται αυτοσκοπός (§ 3.8).

Παρόλο αυτά, πρέπει να τονιστεί ότι στόχος της παρούσας έρευνας δεν είναι η αμφισβήτηση της αξίας ή της συνεισφοράς του EMEA στις επιχειρήσεις, αλλά η ανάπτυξη πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας ανάπτυξης και υιοθέτησης προσεγγίσεων για την ικανοποίηση των απαιτήσεών του.

Κλείνοντας, την ανασκόπηση του EMEA, παρουσιάστηκαν μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί διεθνώς για τη συνεισφορά του EMEA στις επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα, αναφέρθηκε η μελέτη, που πραγματοποίησαν το 1997 ο Dr. Singhal από το Ινστιτούτο Τεχνολογίας της Τζώρτζια και ο DR. Hendricks από το Κολέγιο William & Mary, για την αποδοτική εφαρμογή μοντέλων ΔΟΠ στα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα μίας επιχείρησης, μελετώντας δείκτες, όπως η τιμή μετοχής, οι πωλήσεις, το λειτουργικό κόστος, η επιστροφή επί των πωλήσεων, η αύξηση του αριθμού εργαζομένων και η αύξηση κεφαλαίου, σε παραπάνω από 600 επιχειρήσεις στην Αμερική με βραβείο ΔΟΠ.

Βάση της πρώτης μελέτης των Singhal & Hendricks ακολούθησε μία δεύτερη μελέτη αποτίμησης της συνεισφοράς του EMEA στα χρηματοοικονομικά μεγέθη των επιχειρήσεων. Η μελέτη αυτή πραγματοποιήθηκε με την υποστήριξη του EFQM και του Βρετανικού Οργανισμού Ποιότητας (BQF). Συμμετείχαν πανεπιστημιακοί από τη διεθνή κοινότητα: Dr Louise Boulter, Professor Tony Bendell, Hanida Abas (UK), Professor Jens Dahlgaard (Sweden), και Professor Vinod Singhal (US). Το βασικό συμπέρασμα της μελέτης ήταν ότι η σωστή εφαρμογή των αρχών του EMEA έχει θετική επίδραση στα βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα αποτελέσματα απόδοσης των επιχειρήσεων (Boulter & Bendell, 2005) (§ 3.10).

9.2.2 Βασικά Σημεία της υπο-απαίτησης 1a1 των «Ενδυναμωτών»

Η προτεινόμενη μεθοδολογία για την υιοθέτηση των υπο-απαιτήσεων του EMEA ξεκίνησε με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση όρων και εννοιών που περιλαμβάνονται στην κάθε επιλεγμένη υπο-απαίτηση του EMEA (1a1 από τους «Ενδυναμωτές» και 8β3 από τα «Αποτελέσματα»). Για το λόγο αυτό η βιβλιογραφική ανασκόπηση της διατριβής συνεχίστηκε με τη μελέτη των ορισμών που περιέχονται στις επιλεγμένες αυτές υπο-απαιτήσεις του EMEA. Συγκεκριμένα, πραγματοποιήθηκε εκτενής μελέτη για βασικές έννοιες σχετικά με την Ηγεσία, τον Οργανισμό, την Αποστολή, το Όραμα, την Κουλτούρα και τον τρόπο που τα ηγετικά στελέχη αναπτύσσουν τις έννοιες αυτές και τις εφαρμόζουν - υλοποιούν μέσα στην επιχείρηση.

Πιο συγκεκριμένα, αναφορικά με την υπο-απαίτηση 1a1, η βιβλιογραφική ανασκόπηση για την έννοια της ηγεσίας έφερε στο φως πολλές και διαφορετικές προσεγγίσεις για την ιδανική ηγεσία, τα διαφορετικά στυλ, τα καθήκοντα και τα χαρίσματα των καλών ηγετών. Το EMEA, όμως, δεν ορίζει συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας, ούτε αναφέρεται μόνο στα ανώτατα στελέχη. Αναφέρει για την ακρίβεια ότι τη θέση του ηγέτη μπορεί να την καταλάβει οποιοσδήποτε θέτει σε ισορροπία τα συμφέροντα των εμπλεκόμενων μερών και μάλιστα, μπορεί να προέρχεται από όλα τα επίπεδα. Μετά από μία εκτενή βιβλιογραφική ανασκόπηση για την έννοια της ηγεσίας κάτω από το πρίσμα της ποιότητας και Αριστείας, θα μπορούσε κανείς να συμπεράνει ότι οι ηγέτες μέσα σε μία Κουλτούρα Αριστείας είναι οι πιο συμμετοχικοί ηγέτες, που θέτουν υψηλούς στόχους και παίρνουν πρωτοβουλίες. Είναι πρότυπα ρόλου, καθώς εμπλέκονται προσωπικά, έχουν 'ανοιχτές πόρτες' για την επικοινωνία τους με τους εργαζόμενους, τους συνεργάτες, και τους υπόλοιπους εμπλεκόμενους και την κοινωνία.

Η εμπειρία από τις μελέτες περίπτωσης έδειξε, επίσης, ότι όσο μεγαλύτερη είναι η εμπλοκή των ηγετών από όλα τα επίπεδα διοίκησης της επιχείρησης, τόσο καλύτερα αποδεικνύεται η προσωπική δέσμευση και εμπλοκή τους στην ανάπτυξη της προσέγγισης. Κατά συνέπεια, ο 'ηγέτης' στο EMEA αναφέρεται και στον μάντζερ του μεσαίου επιπέδου αλλά ίσως και στον αρχηγό μίας ομάδας.

Με αυτή τη λογική, ηγέτης θεωρείται αυτός που έχει καθοριστεί από την επιχείρηση ως υπεύθυνος για την ανάπτυξη της προσέγγισης, σε συνεργασία με την ηγετική ομάδα που τον περιβάλλει. Το EMEA, άλλωστε, αναφέρεται πάντα σε ηγετική ομάδα και όχι σε μεμονωμένα πρόσωπα.

Φιλτράροντας τώρα την ηγεσία μέσα από τη λογική του RADAR, γίνεται αντιληπτό ότι πρέπει να υπάρχει συγκεκριμένη προσέγγιση για τον ορισμό των ηγετών και της ηγετικής ομάδας, καθώς κάτι τέτοιο αναφέρεται στο στοιχείο της διαδικασίας με ξεκάθαρη λογική και δομή. Η ηγετική ομάδα, επιπλέον, είναι καλύτερο να αποτελείται από στελέχη από διαφορετικά επίπεδα διοίκησης, καθώς το μίγμα διαφορετικών απόψεων δίνει καλύτερα αποτελέσματα σε σχέση με τους στόχους της επιχείρησης.

Στη συνέχεια της βιβλιογραφικής ανασκόπησης παρουσιάστηκαν έννοιες και δομές σχετικά με τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις. Αυτό κρίθηκε απαραίτητο, καθώς το EMEA είναι ένα μοντέλο που μπορεί να εφαρμοστεί σε ολόκληρο τον οργανισμό ή την επιχείρηση, ή εναλλακτικά σε ένα μόνο τμήμα τους, ή σε μία μόνο δραστηριότητα, ή σε μία μόνο Στρατηγική Επιχειρησιακή Μονάδα (SBU) (εφεξής 'Όρια λειτουργίας'). Ένας ακόμα, όμως, λόγος που μελετήθηκαν οι έννοιες αυτές είναι διότι τα 'Όρια λειτουργίας' του οργανισμού ή της επιχείρησης επηρεάζουν τη μεθόδευση και τις επιρροές ανάπτυξης / υλοποίησης της Αποστολής, του Οράματος και της Κουλτούρας τους και συνεπώς επηρεάζουν άμεσα και την επιλεγμένη υπο-απαίτηση. Διαφορετικά, δηλαδή, θα προσεγγίσει ένας ολόκληρος οργανισμός την υπο-απαίτηση που επιλέγεται και διαφορετικά μία Στρατηγική Επιχειρησιακή Μονάδα, ή ένα τμήμα, που δραστηριοποιούνται κάτω από το ευρύτερο - αλλά και πιο συγκεκριμένο και δεδομένο - πλαίσιο της μητρικής, ή όλης της επιχείρησης. Είναι, λοιπόν, απαραίτητο να διευκρινιστούν οι όποιες παρερμηνείες σχετικά με την έννοια του Οργανισμού μέσα στο EMEA, πριν από τη μελέτη των εννοιών της Αποστολής, του Οράματος, της Κουλτούρας και των μεθόδων ανάπτυξής τους.

Αναζητήθηκαν, επίσης, έννοιες που σχετίζονται με την Κουλτούρα Αριστείας (Detert *et al.*, 2000; Recardo & Jolly, 1997), τις αξίες (Palmer *et al.*, 2004; Hofstede, 1998; Hellsten & Klefsjö, 2000) και τις αρχές που διέπουν μία επιχείρηση (Jones *et al.*, 2007; Freiesleben & Pohl, 2004). Είναι γνωστό, ότι για να ξεκινήσει μία επιχείρηση να ασχολείται με θέματα αξιολόγησης απόδοσης και Αριστείας, πρέπει αρχικά να αλλάξει κουλτούρα, με χαρακτηριστικά τη δέσμευση στο στόχο, το ομαδικό πνεύμα και τη συνεργασία. Τα χαρακτηριστικά, επομένως, της κατάλληλης οργανωσιακής κουλτούρας (Enquist *et al.*, 2007; Edvardsson *et al.*, 2006; Kell & Carrott, 2005; Elci *et al.*, 2007; Ahmed *et al.*, 1999; Rad, 2006; Wallace *et al.*, 1999) πρέπει να έχουν προηγουμένως αποσαφηνιστεί και κατανοηθεί πλήρως.

Πραγματοποιήθηκε, τέλος, βιβλιογραφική ανασκόπηση για τις συνιστώσες της κάρτας του RADAR για τους «Ενδυναμωτές» και γίνεται σύνδεση αυτών με την επιλεγμένη υπο-απαίτηση. Ουσιαστικά παρουσιάζεται μία συγκεκριμένη εφαρμογή (1a1) της προτεινόμενης μορφής της κάρτας του RADAR, ως παράδειγμα προσέγγισης όλων ανεξαιρέτως των υπο-Κριτηρίων του EMEA (§ 5.6).

9.2.3 Βασικά Σημεία της υπο-απαίτησης 8β3 των «Αποτελεσμάτων»

Αντίστοιχα, για την υπο-απαίτηση 8β3 σχετικά με «*τις βραβεύσεις ή / και εξωτερικές αναγνωρίσεις επιχειρηματικών δράσεων που σχετίζονται με την ΕΚΕ*» (EFQM Assessor Scorebook, 2003), πραγματοποιήθηκε βιβλιογραφική ανασκόπηση για την αποσαφήνιση βασικών εννοιών, όπως η ΕΚΕ (Πράσινη Βίβλος, 2001; Bloom & Gundlach, 2001; Kitchin, 2003; Mori, 1998; Hurst & Arnesen, 2000;), τα στάδιά της (Vercic & Grunig, 1995; O'Dwyer, 2003; Juholin, 2004), οι τρόποι επικοινωνίας της και τα πλαίσια (www.accountability21.net; www.sa8000.org; Tencati *et al.*, 2004; www.unglobalcompact.org; www.iso.org; Gallego, 2005) που υπάρχουν και υπαγορεύουν την ικανοποίηση των βασικών αρχών της (Elkington, 1997; Hemingway & MacLagan, 2004; Palazzi & Starcher, 2001).

Αντίστοιχα με την περίπτωση των «Ενδυναμωτών», πραγματοποιήθηκε βιβλιογραφική ανασκόπηση των συνιστωσών της κάρτας του RADAR για τα «Αποτελέσματα» και ως παράδειγμα παρουσιάστηκε η επιλεγμένη υπο-απαίτηση 8β3.

9.3 Συμπεράσματα Εμπειρικής Ανάλυσης

Ο κύριος στόχος της παρούσας διατριβής ήταν η πρόταση μίας δόκιμης μεθοδολογίας για την προσέγγιση στις υπο-απαιτήσεις του ΕΜΕΑ. Κατόπιν της ανάπτυξης αυτής, τα συνιστώσα στοιχεία της πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογικής αυτής προσέγγισης αποτυπώθηκαν σε ένα ερωτηματολόγιο. Δια του ερωτηματολογίου διερευνήθηκαν οι υφιστάμενες αποκλίσεις μεταξύ πρότυπης, δόκιμης και πραγματικής ανάπτυξης της μεθοδολογίας, καθώς και οι αντιλήψεις των απαντούντων σχετικά με το βαθμό σημαντικότητας που αποδίδουν στα συστατικά χαρακτηριστικά της μεθοδολογίας και του ερωτηματολογίου. Οι επιχειρήσεις που κλήθηκαν να συμμετάσχουν στη συγκεκριμένη έρευνα ήταν οι ελληνικές και κυπριακές επιχειρήσεις που έχουν διακριθεί στα τρία επίπεδα Αριστείας κατά ΕΜΕΑ.

Αναλυτικότερα, τα αποτελέσματα της ανάλυσης στην συγκεκριμένη έρευνα ανέδειξε ότι για:

9.3.1 Αποτελέσματα Ανάλυσης για την υπο-απαίτηση 1α1

Ανάπτυξη Προσέγγισης: Παρατηρείται ότι για την ανάπτυξη της Αποστολής και του Οράματος υπάρχει σχεδόν η ίδια αντιμετώπιση από τις επιχειρήσεις και μάλιστα αξιοποιείται μια διαδικασία με κοινά τα σημαντικότερα της χαρακτηριστικά. Αντίθετα, στην περίπτωση των συνιστωσών Κουλτούρας, το ποσοστό των επιχειρήσεων που δηλώνει ότι υπάρχει συγκεκριμένη προσέγγιση ανάπτυξης είναι σημαντικά μικρότερο. Ειδικότερα, η σύνοψη των αποτελεσμάτων για τις τρεις επιμέρους διάστάσεις της συγκεκριμένης υπο-απαίτησης περιλαμβάνονται στον πίνακα που ακολουθεί:

Πίνακας 9.1: Ανάπτυξη Αποστολής, Οράματος και Συνιστωσών Κουλτούρας

	Αποστολή	Όραμα	Κουλτούρα
Εγκεκριμένη Διαδικασία Καθορισμού Ηγετών	83,3%	83,3%	55,6%
Συστηματική καταγραφή των εμπλεκομένων και των αναγκών τους	86,1% / 61,1%	80,61% / 61,1%	75% / 52,8%
Από εκτίμηση επιχείρησης / από ερωτηματολόγιο	44,4% / 50%	50% / 41,7%	38,9% / 50%

Ειδικά έντυπα	58,3%	58,3%	50,0%
Εξέταση ανάγκης Επικαιροποίησης	63,9%	63,9%	52,8%
Τρόποι Επικαιροποίησης			
Βιβλιογραφική Ανασκόπηση	51,9%	51,9%	51,9%
Μετρούμενο βαθμό κατανόησης	85,2%	81,5%	66,7%
Συγκριτική αξιολόγηση με ανταγωνιστές	33,3%	33,3%	22,2%

Στη συνέχεια, μετρήθηκε ο βαθμός σημαντικότητας που έχει για τις επιχειρήσεις η συμμετοχή των εμπλεκόμενων στην ανάπτυξη της Αποστολής, του Οράματος και των συνιστωσών της Κουλτούρας. Όπως φαίνεται από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων, οι επιχειρήσεις θεωρούν πολύ σημαντική τη συμμετοχή στη διαδικασία των εργαζομένων, των πελατών και των μετόχων και πολύ λιγότερο σημαντική τη συμμετοχή των προμηθευτών. Στην περίπτωση αυτή, μάλιστα η συμμετοχή των εμπλεκόμενων στη διαδικασία ανάπτυξης του Οράματος θεωρείται πιο σημαντική και φαίνεται να ξεχωρίζει από αυτή της Αποστολής. Αποτέλεσμα αναμενόμενο, εάν αναλογιστεί κανείς το επίπεδο / εύρος της προμηθευτικής αλυσίδας, καθώς και τη ποσοστιαία συμμετοχή αγοραζόμενων / προμηθευόμενων υλικών και υπηρεσιών ως ποσοστό της προστιθέμενης αξίας, στις ελληνικές και κυπριακές επιχειρήσεις. Όσον αφορά δε την ανάπτυξη των συνιστωσών Κουλτούρας, υπάρχει σημαντική διαφορά στη σημαντικότητα συμμετοχής των πελατών έναντι της ανάπτυξης Αποστολής και Οράματος.

Η μελέτη του χάσματος μεταξύ βαθμού σημαντικότητας και εύρους εφαρμογής, επιβάλλει και τη μέτρηση του κατά πόσο στην πραγματικότητα συμμετέχουν οι εμπλεκόμενοι στην ανάπτυξη της Αποστολής, του Οράματος και των συνιστωσών της Κουλτούρας. Παρατηρήθηκε, λοιπόν, ότι οι επιχειρήσεις λαμβάνουν υπόψη τους σχόλια και παρατηρήσεις περισσότερο από εργαζόμενους, πελάτες και μετόχους και λιγότερο από προμηθευτές, γεγονός που συμφωνεί και με την κατάταξη του βαθμού σημαντικότητας που δηλώνουν.

Για το επόμενο μέρος της ανάπτυξης της 'Προσέγγισης', αυτό του βαθμού ενοποίησης της προσέγγισης με άλλα μέρη του συστήματος διαχείρισης, αλλά και της ευθυγράμμισης με την Πολιτική και Στρατηγική, τα σχετικά αποτελέσματα δείχνουν ότι για την ανάπτυξη της Αποστολής και του Οράματος υφίσταται πρόνοια ευθυγράμμισης με την Πολιτική και Στρατηγική σε μεγάλο ποσοστό (75%). Το ποσοστό αυτό μειώνεται όταν το ζητούμενο είναι οι συνιστώσες Κουλτούρας (έναντι της Αποστολής και του Οράματος). Αναφορικά, όμως, με την καταγραφή των επιχειρηματικών διεργασιών, που σχετίζονται με την ανάπτυξη της Αποστολής και του Οράματος, περίπου οι μισές επιχειρήσεις δήλωσαν ότι υφίστανται καταγεγραμμένες, ενώ παραπάνω από τις μισές δεν έχουν καταγεγραμμένες διαδικασίες για την ανάπτυξη των συνιστωσών Κουλτούρας.

Τα αποτελέσματα αυτά είναι σε κάποιο βαθμό αναμενόμενα, καθώς η έννοια της Κουλτούρας στην υπο-απαίτηση 1a1 προστέθηκε στην έκδοση EMEA του 2003, και είναι πιθανό πολλές επιχειρήσεις να μην έχουν μεγάλη εξοικείωση ακόμη με την έννοια αυτή. Ένα ακόμα στοιχείο είναι ότι η δήλωση Αποστολής και Οράματος είναι κάτι πολύ πιο διαδεδομένο από τη διατύπωση των συνιστωσών που διαμορφώνουν την Κουλτούρα, που είναι κάτι πιο αύλο και δύσκολα προσδιορίσιμο. Παρόλα αυτά, το EMEA δεν ξεχωρίζει τις τρεις αυτές διαστάσεις και συνεπώς η πρότυπη προσέγγιση προϋποθέτει την εξίσου ανάπτυξη και των τριών αυτών διαστάσεων.

Εφαρμογή Προσέγγισης: Ακολουθώντας τη λογική του RADAR και αναφερόμενοι στην 'Εφαρμογή' της 'Προσέγγισης' πραγματοποιήθηκαν σχετικές μετρήσεις. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι μόνο οι μισές περίπου επιχειρήσεις του δείγματος εφαρμόζουν συστηματικό τρόπο υιοθέτησης (π.χ. ετησίως) της 'Προσέγγισης' που υιοθετούν. Τα ποσοστά είναι χαμηλότερα στην περίπτωση των συνιστωσών Κουλτούρας.

Η 'Εφαρμογή' της 'Προσέγγισης' για την υπο-απαίτηση αυτή του EMEA συνίσταται και στο συστηματικό τρόπο επικοινωνίας των τελικών διατυπώσεων στους εμπλεκόμενους εργαζόμενους και στελέχη της επιχείρησης. Για τη μελέτη του χάσματος μεταξύ βαθμού σημαντικότητας και εύρους εφαρμογής, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω επιλέχθηκαν δύο ομάδες ερωτήσεων. Ερωτήσεις για τη σημαντικότητα της επικοινωνίας και της πραγματοποίησης μετρήσεων και ερωτήσεις για αυτή καθαυτή την πραγματοποίηση αυτών.

Πράγματι, παρατηρείται ότι υψηλό βαθμό σημαντικότητας έχει για τις επιχειρήσεις η επικοινωνία της Αποστολής και του Οράματος στους εργαζόμενους (το ίδιο ισχύει και στην περίπτωση της Κουλτούρας, αλλά σε μικρότερο ποσοστό), μικρότερης σημαντικότητας σε πελάτες και μετόχους και ακόμα μικρότερη στους προμηθευτές. Το ίδιο αντικατροπτίζεται και στην εφαρμογή. Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων δήλωσε ότι επικοινωνεί την Αποστολή και το Όραμα (και την Κουλτούρα σε χαμηλότερο ποσοστό) σε εργαζόμενους, λιγότερο σε πελάτες και μετόχους και ακόμα λιγότερο σε προμηθευτές. Το χάσμα, επομένως, μεταξύ του βαθμού σημαντικότητας και εύρους εφαρμογής είναι ίδιο.

Μία αντίστοιχη εικόνα υπάρχει και στην περίπτωση της μέτρησης του βαθμού γνώσης. Οι εργαζόμενοι, εδώ χωρίζονται περαιτέρω σε τρία επίπεδα, της ανώτατης διοίκησης, του μεσαίου επιπέδου στελεχών και των υπόλοιπων εργαζομένων, καθώς είναι σημαντική η μελέτη και της εσωτερικής εφαρμογής της προσέγγισης. Παρατηρείται επομένως, ότι αναφορικά με την Αποστολή και το Όραμα, η μέτρηση του βαθμού γνώσης είναι σημαντική για όλα τα επίπεδα των εργαζομένων, λιγότερο για τους πελάτες και τους μετόχους και ακόμα λιγότερο για τους προμηθευτές. Αντίστοιχα, για τη μέτρηση του βαθμού γνώσης των συνιστωσών Κουλτούρας τα ποσοστά είναι χαμηλότερα, με εξαίρεση την περίπτωση των εργαζομένων που θεωρείται εξίσου σημαντική με τη γνώση της Αποστολής και του Οράματος.

Όσον αφορά τώρα στην πραγματοποίηση των μετρήσεων αυτών για την Αποστολή και το Όραμα, φαίνεται ότι πραγματοποιούνται μετρήσεις κυρίως στους εργαζόμενους μεσαίου και κατώτερου διοικητικού επιπέδου, ενώ πολύ μικρά είναι τα ποσοστά για την πραγματοποίηση μετρήσεων στους υπόλοιπους εμπλεκόμενους. Η κατάσταση είναι διαφορετική στην περίπτωση της Κουλτούρας, καθώς η πλειοψηφία των επιχειρήσεων δηλώνει ότι δεν πραγματοποιεί τέτοιου είδους μετρήσεις.

Ακριβώς, παρόμοια είναι και η περίπτωση της μέτρησης του βαθμού κατανόησης, πάντα με την περίπτωση των συνιστωσών Κουλτούρας να εμφανίζει μικρότερα ποσοστά. Σημειώνεται, βέβαια ότι στην περίπτωση του βαθμού κατανόησης είναι εμφανώς χαμηλότερη η σημαντικότητα και η πραγματοποίηση τέτοιων μετρήσεων στο επίπεδο ανώτατης διοίκησης και μεσαίου επιπέδου στελεχών.

Για το βαθμό ευθυγράμμισης της Αποστολής, του Οράματος και των συνιστωσών της

Κουλτούρας με τις καθημερινές λειτουργίες των εργαζομένων, οι επιχειρήσεις δηλώνουν ότι είναι πολύ σημαντική η ευθυγράμμιση με την Αποστολή και το Όραμα και λιγότερο σημαντική η ευθυγράμμιση με την Κουλτούρα. Οι μετρήσεις που πραγματοποιούνται γίνονται και στις τρεις περιπτώσεις περισσότερο στα μεσαίου επιπέδου στελέχη και στους υπόλοιπους εργαζομένους, ενώ η ανώτατη διοίκηση δεν συμμετέχει πολύ στις μετρήσεις αυτές. Οι επιχειρήσεις που πραγματοποιούν αυτές τις μετρήσεις δηλώνουν, επίσης, ότι υπάρχει μεγαλύτερη ευθυγράμμιση της Αποστολής, του Οράματος και της Κουλτούρας με τις καθημερινές λειτουργίες της ανώτατης διοίκησης, μετά με του μεσαίου επιπέδου στελεχών και τέλος με των λοιπών εργαζομένων.

Παρατηρείται, λοιπόν, ότι η πλειοψηφία των επιχειρήσεων ενώ θεωρεί σημαντική την πραγματοποίηση μετρήσεων για κρίσιμα στοιχεία ανάπτυξης της υπο-απαίτησης 1a1, δεν τις πραγματοποιεί, είτε γιατί δεν ξέρει πώς, είτε γιατί δεν γνωρίζει τη μεθοδολογία μέσα από τη λογική της κάρτας του RADAR. Αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις αυτές που αποδεδειγμένα έχουν θετικά αποτελέσματα (έχουν ήδη διακριθεί σε ένα από τα επίπεδα Αριστείας) έχουν ακόμα περιθώρια βελτίωσης της επιχειρηματικής τους απόδοσης, γεγονός που ενισχύει ακόμα περισσότερο τη συνεισφορά της προτεινόμενης μεθοδολογίας μέσω της παρούσας διατριβής.

Άξιολόγηση και Αναθεώρηση της Προσέγγισης: Στη συνέχεια οι επιχειρήσεις κλήθηκαν να απαντήσουν σε ερωτήσεις που σχετίζονται με την Άξιολόγηση και Ανασκόπηση της Προσέγγισης που υιοθετούν για τη συγκεκριμένη υπο-απαίτηση του EMEA και της Έξάπλωσής (εφαρμογής) του.

Οι επιχειρήσεις που πραγματοποιούν μετρήσεις, τις χρησιμοποιούν σε μεγαλύτερο ποσοστό για μάθηση, τις ανακοινώνουν σε επόμενες συναντήσεις και τις χρησιμοποιούν ως εισροή για την ανανέωση της διαδικασίας, αλλά μόλις οι μισές περίπου από αυτές δηλώνουν ότι τις χρησιμοποιούν ως δείκτες απόδοσης.

Μία από τις συνιστώσες της κάρτας του RADAR είναι και η τακτική μέτρηση της αποτελεσματικότητας. Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων, όμως, απάντησε ότι δεν ορίζουν κρίσιμα όρια ενεργοποίησης της διαδικασίας αναδιατύπωσης των τελικών διατυπώσεων της Αποστολής, του Οράματος και των συνιστωσών της Κουλτούρας.

Οι προτεινόμενες, επίσης, μετρήσεις του βαθμού γνώσης και κατανόησης, θεωρήθηκαν από τις μισές περίπου επιχειρήσεις ως ένα μόνο μέρος των μηχανισμών ενεργοποίησης. Οι μισές δήλωσαν ακόμη ότι θεωρούν ως μηχανισμό ενεργοποίησης της αναδιτύπωσης της Αποστολής και του Οράματος την εισαγωγή νέου προϊόντος / υπηρεσίας και την επέκταση γεωγραφικής δραστηριότητας (μικρότερο ήταν και πάλι το ποσοστό για την περίπτωση της Κουλτούρας), ενώ μεγαλύτερο ποσοστό επιχειρήσεων θεωρούν ως σημαντικό μηχανισμό ενεργοποίησης τη νέα Στρατηγική Επιχειρησιακή Μονάδα και τα αποτελέσματα που παίρνουν από συγκριτική αξιολόγηση με ανταγωνιστές.

Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων έχει αναθεωρήσει μία, ή καμία φορά, τη διατύπωση της Αποστολής και του Οράματος, ενώ λιγότερες είναι αυτές που έχουν τροποποιήσει τις συνιστώσες της Κουλτούρας. Από αυτές το μεγαλύτερο ποσοστό διατηρεί αρχείο αλλαγών (μικρότερο το ποσοστό στην περίπτωση της Κουλτούρας). Μικρότερο, όμως, είναι το ποσοστό των επιχειρήσεων που έχει διαδικασία αναγνώρισης ευκαιριών βελτίωσης, αλλά και συγκεκριμένη διαδικασία βελτίωσης της όλης προσέγγισης. Η πλειοψηφία δε αυτών δεν χρησιμοποιεί κάποιο αρχείο από τη συγκριτική αξιολόγηση για την ανασκόπηση της διαδικασίας.

Η σύγκριση με άλλες επιχειρήσεις είναι, επίσης, σημαντικό στοιχείο της διαδικασίας. Για τις ελληνικές και κυπριακές επιχειρήσεις του δείγματος έχει μεγαλύτερη σημασία η συγκριτική αξιολόγηση με εγχώριες επιχειρήσεις παρά με διεθνείς.

Από όλα τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι πράγματι υπάρχει χάσμα μεταξύ πρότυπης, δόκιμης και πραγματικής ανάπτυξης της μεθοδολογίας προσέγγισης στις απαιτήσεις του EMEA. Οι επιχειρήσεις δείχνουν ότι ευκολότερα αναπτύσσουν 'Προσεγγίσεις' και τις αξιολογούν και τις ανασκοπούν, ενώ παράλληλα δείχνουν αδυναμία στη συστηματική 'Εφαρμογή' τους. Αυτό συμβαίνει, γιατί συχνά το στάδιο της 'Εφαρμογής' περιλαμβάνει έννοιες που δέχονται παρερμηνείες, καθώς δεν είναι πάντα καλά ορισμένη η διαδικασία που πρέπει να ακολουθηθεί και δεν είναι ξεκάθαρες έννοιες όπως συστηματική εφαρμογή ή δομημένη εξάπλωση – υιοθέτηση.

9.3.2 Αποτελέσματα Ανάλυσης για την υπο-απαίτηση 8β3

Το δεύτερο μέρος της ανάλυσης αφορά στα αποτελέσματα που σχετίζονται με την

Κοινωνία και ειδικότερα για τις βραβεύσεις ή / και αναγνωρίσεις που αναφέρονται στην ΕΚΕ.

Στην περίπτωση αυτή μελετάται η τάση των μετρήσεων, ο βαθμός επίτευξης αυτών, η στοχοθεσία, οι συγκρίσεις που πραγματοποιούνται, τα εγνωσμένα αίτια που επιφέρουν τα συγκεκριμένα αποτελέσματα και η εμβέλεια τους (διαφορετικές αγορές, διαφορετικοί τύποι προϊόντων, κλπ.).

Οι επιχειρήσεις του δείγματος θεωρούν σε μεγάλο ποσοστό σημαντική τη μέτρηση της τάσης και την ύπαρξη καταγεγραμμένων δεικτών που σχετίζονται με τα αποτελέσματα της κοινωνίας. Μεγάλο ποσοστό αυτών, επίσης, πραγματοποιεί μετρήσεις για την τάση, έχει καταγεγραμμένους δείκτες και καθορίζει κρίσιμα όρια για αυτούς.

Το πόσο ρεαλιστικοί είναι οι στόχοι που θέτει η επιχείρηση επηρεάζει, όπως δείχνουν τα αποτελέσματα, την ανάπτυξη στόχων, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό επίτευξης δίνεται μόνο για το ¼ αυτών⁸⁹. Πολύ χαμηλότερο είναι το ποσοστό επίτευξης του συνόλου των δεικτών, που σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις θεωρούν σε μικρό ποσοστό ότι μπορούν να επιτύχουν το σύνολο των στόχων που θέτουν.

Πραγματοποιούν συγκρίσεις για τα ¾ των δεικτών (σε μεγαλύτερο ποσοστό με ελληνικές επιχειρήσεις) και μόλις για τους μισούς δείκτες σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Αναφορικά δε με τη συγκριτική αξιολόγηση με άλλες επιχειρήσεις, το μεγαλύτερο ποσοστό θεωρεί σημαντικότερη την πραγματοποίηση συγκρίσεων με ελληνικές επιχειρήσεις παρά με ευρωπαϊκές.

Η συσχέτιση των αποτελεσμάτων με τις δραστηριότητες της επιχείρησης πραγματοποιείται σε μεγαλύτερο ποσοστό για τα ¾ των δεικτών. Αναφορικά, δε με την εμβέλεια, το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων δήλωσε ότι οι δείκτες αναφέρονται στο σύνολό τους για κάθε προϊόν / υπηρεσία και για κάθε αγορά δραστηριοποίησης.

⁸⁹ Ο διαχωρισμός σε τέταρτα για το ποσοστό των δεικτών προκύπτει από την ίδια την κάρτα του RADAR για «Αποτελέσματα» (Παράρτημα Α 3.3β)

9.3.3 Νέες Μεταβλητές & Έλεγχος Κύριων Ερευνητικών Υποθέσεων

Μετά την υιοθέτηση των νέων μεταβλητών, όπως αυτές περιγράφονται στο Κεφάλαιο 8, και τη δημιουργία των βαθμών ανάπτυξης / υιοθέτησης της μεθοδολογίας προκύπτουν τα ακόλουθα αποτελέσματα:

Μελετώντας τις επιχειρηματικές προσεγγίσεις για την Αποστολή, το Όραμα και τις συνιστώσες Κουλτούρας, φαίνεται ότι ίδια περίπου προσέγγιση υιοθετείται για τις δύο πρώτες, ενώ στο 35,5% των επιχειρήσεων δεν υφίσταται καθορισμένη προσέγγιση για την ανάπτυξη των συνιστωσών Κουλτούρας.

Αντίστοιχα, για τον έλεγχο του βαθμού εφαρμογής της υπο-απαιτήσης των αποτελεσμάτων προκύπτει ότι για κάθε ένα από τα στοιχεία της κάρτας του RADAR που αφορά στα «Αποτελέσματα», το ποσοστό εφαρμογής διαφοροποιείται. Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων πραγματοποιεί μετρήσεις (83,3%), ενώ στο σύνολο της ανάλυσης της κάρτας των αποτελεσμάτων οι επιχειρήσεις ευθυγραμμίζονται με τις απαιτήσεις μόλις στο 65,2%.

Συνοψίζοντας, επίσης, τους παράγοντες που επηρεάζουν θετικά και σημαντικά την εφαρμογή της μεθοδολογίας για την προσέγγιση στις υπο-απαιτήσεις του ΕΜΕΑ, προκύπτει ο ακόλουθος πίνακας:

Πίνακας 9.2: Πίνακας Ανακεφαλαίωσης Ελέγχου Ερευνητικών Υποθέσεων

Παράγοντες που επηρεάζουν την ανάπτυξη / υιοθέτηση της μεθοδολογίας για:	
Υπο-απαιτήση «Ενδυναμωτών» (1α1)	Υπο-απαιτήση «Αποτελεσμάτων» (8β)
Επίπεδα διάκρισης (H2a)	Έτη ενασχόλησης με την ποιότητα (H1a)
Αριθμός διακρίσεων (H4a)	
Συμμετοχή εμπλεκομένων (H8)	Πραγματοποίηση συγκριτικής αξιολόγησης (κυρίως με Ελληνικές επιχειρήσεις) (H15a)
Συστηματική καταγραφή Εμπλεκομένων και Αναγκών τους (H9)	Διασύνδεση μεταξύ επιχειρηματικών δράσεων που δίνουν τα στοχευμένα αποτελέσματα (H16)
Μέτρηση βαθμού γνώσης και κατανόησης (H11 & H12)	Αναφορά των καταγεγραμμένων δεικτών στο σύνολο των προϊόντων/ υπηρεσιών (H17)

Τα αποτελέσματα του ελέγχου των υποθέσεων, όπως φαίνεται και στον πίνακα 9.2, ανέδειξαν τους παράγοντες που επηρεάζουν την ανάπτυξη των επιλεχθεισών υπο-απαιτήσεων του ΕΜΕΑ:

Έτη ενασχόλησης με την ποιότητα

Όπως αποδεικνύεται και από μία πρόσφατη έρευνα που πραγματοποιήθηκε σχετικά με τη συνεισφορά του ISO 9001 στην επίτευξη Αριστείας (Gotzamani *et al.*, 2007), θα περίμενε κανείς ότι τα έτη ενασχόληση με την ποιότητα επηρεάζουν την επίτευξη αποτελεσμάτων Επιχειρηματικής Αριστείας. Πράγματι, η έρευνα αυτή (Gotzamani *et al.*, 2007) καταλήγει στο συμπέρασμα ότι οι επιχειρήσεις που έχουν πιστοποιηθεί με το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9001 έχουν καλύτερα αποτελέσματα σχετικά με την προσέγγιση των πέντε ενδυναμωτών του ΕΜΕΑ.

Η παρούσα διατριβή καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η ενασχόληση με την ποιότητα, η οποία προκύπτει από τα χρόνια πιστοποίησης με κάποιο από τα Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας (όπως ISO 9001, ISO 14000, ISO 22000, OHSAS 18000, κ.α.) δεν επηρεάζει την απόδοση της επιχείρησης σχετικά με τις υπο-απαιτήσεις των «Ενδυναμωτών» αλλά μόνο των «Αποτελεσμάτων».

Αποτολμώντας την επεξήγηση του παραπάνω αποτελέσματος θα πρέπει να απομονώσουμε το γεγονός ότι η συντριπτική πλειοψηφία των εταιριών που εξετάστηκαν στη διδακτορική αυτή διατριβή (διάγραμμα 8.11) έχουν φτάσει έως και το δεύτερο επίπεδο πιστοποίησης κατά ΕΜΕΑ, με τις περισσότερες από αυτές να έχουν φτάσει μόνο έως το πρώτο (89,61%). Με δεδομένο ότι ούτε στο πρώτο αλλά και, έως ένα βαθμό, ούτε στο δεύτερο επίπεδο διάκρισης κατά ΕΜΕΑ απαιτείται η ανάπτυξη, η υιοθέτηση και η αξιοποίηση μίας σαφώς διατυπωμένης προσέγγισης για την ικανοποίηση των επιλεγμένων απαιτήσεων, θα μπορούσε κανείς να υποθέσει ότι ο εξεταζόμενος πληθυσμός δεν φαίνεται να έχει αναπτύξει και δεν αξιοποιεί μία πρότυπη, δόκιμη μεθοδολογία για την ικανοποίηση της πρώτης απαίτησης. Εξού και το αποτέλεσμα από τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων για την υπόθεση H1α.

Στην περίπτωση δε της ΕΚΕ υπάρχει μία σειρά εξειδικευμένων πλαισίων, τα οποία παρέχουν ένα δομημένο πλαίσιο προσέγγισης για την ικανοποίηση της απαίτησης 8β3 του ΕΜΕΑ: «*την αναγνώριση ή / και βράβευση από τρίτους των σχετιζόμενων με την Εταιρική Κοινωνικής Υπευθυνότητας (Ευθύνης) δραστηριοτήτων της Επιχείρησης*». Η ευρεθείσα στατιστικώς σημαντική διαφορά αναδεικνύει ότι οι εταιρίες με σημαντικό χρόνο ενασχόλησης με την ποιότητα διαφέρουν από τις επιχειρήσεις με λιγότερο χρόνο ενασχόλησης ως προς την ανάπτυξη / υιοθέτηση πρότυπης, δοκιμής μεθοδολογίας για την κατάκτηση διακρίσεων στο χώρο της ΕΚΕ και κατά συνέπεια της ικανοποίησης της απαίτησης 8β3.

Επίπεδο Διάκρισης κατά ΕΜΕΑ

Διαπιστώθηκε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά των μέσων στις τρεις ομάδες του δείγματος στην περίπτωση της υπο-απαίτησης 1α1, ενώ δεν ισχύει το ίδιο στην περίπτωση της υπο-απαίτησης 8β3.

Θα περίμενε κανείς ότι όσο οι επιχειρήσεις προχωρούν στα ανώτερα επίπεδα διάκρισης κατά ΕΜΕΑ, υιοθετούν πιο ενδεδειγμένα μία πρότυπη, δοκιμη μεθοδολογία για την ανάπτυξη / υιοθέτηση των υπο-απαιτήσεων του ΕΜΕΑ. Παρόλα αυτά, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η στατιστικά σημαντική διαφορά υπάρχει μόνο μεταξύ πρώτου και δεύτερου επιπέδου, ενώ δεν σημειώνεται μεταξύ δεύτερου και τρίτου επιπέδου, ή πρώτου και τρίτου επιπέδου.

Το παραπάνω αποτέλεσμα δεν είναι αναμενόμενο. Θα περίμενε κανείς να υπάρχει διαφορά μεταξύ πρώτου και δεύτερου επιπέδου, αλλά ακόμα μεγαλύτερη να ήταν επίσης η διαφοροποίηση μεταξύ πρώτου και τρίτου επιπέδου. Αναμενόμενη θα ήταν και η εύρεση διαφοράς μεταξύ δεύτερου και τρίτου επιπέδου κυρίως γιατί ο κύριος όγκος ελληνικών και κυπριακών επιχειρήσεων έχει κατακτήσει διάκριση του δεύτερου επιπέδου κυρίως 3 αστέρων. Το μη αναμενόμενο του αποτελέσματος, εν μέρει, θα μπορούσε να αποδοθεί στον εξαιρετικά μικρό αριθμό (3) των επιχειρήσεων που εμπίπτουν στο τρίτο επίπεδο, καθώς και ότι για δύο από αυτές τις επιχειρήσεις από τη συγκεκριμένη διάκριση έχει παρέλθει τουλάχιστον πενταετία, οπότε, ενδεχόμενα, το σύνολο των απαιτήσεων του ΕΜΕΑ να μην υλοποιείται και σήμερα απαρέγκλιτα. Στην περίπτωση δε της τρίτης επιχείρησης η αναγνώριση επήλθε κυρίως ως κομμάτι του ευρωπαϊκού ομίλου στον οποία ανήκε.

Στην περίπτωση της υπο-απαίτησης 8β3, η ευρεθείσα μη στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των επιπέδων διάκρισης κατά EMEA και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας, πιθανότατα αναδεικνύει ότι οι ελληνικές και κυπριακές επιχειρήσεις εστιάζουν στα αποτελέσματα ήδη από το πρώτο επίπεδο διάκρισης κατά EMEA. Η εστίαση στα αποτελέσματα είναι άλλωστε μία θεμελιώδεις αρχή Αριστείας, η οποία διέπει ολόκληρο το μοντέλο, αναγνωρίζεται και υιοθετείται από την αρχή ενασχόλησης με το EMEA (πρώτο επίπεδο). Είναι, άλλωστε, και βασικός στόχος της κάθε επιχείρησης, η ποσοτικοποίηση των στρατηγικών στόχων σε μετρήσιμους δείκτες, με σκοπό την αποτίμηση της επιχειρηματικής απόδοσης.

Βαθμολογία Αστεριών στο επίπεδο 'Αναγνώριση για Αριστεία'

Η βαθμολογία βάσει αστεριών στο επίπεδο 'Αναγνώρισης για Αριστεία' δεν φαίνεται να επηρεάζει την ανάπτυξη / υιοθέτηση πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας ούτε για το 1α1 ούτε για το 8β3. Το αποτέλεσμα αυτό είναι κατανοητό, δεδομένου ότι η πλειοψηφία των επιχειρήσεων του δείγματος έχει διάκριση κατά EMEA στο πρώτο επίπεδο (89,61%) και στο δεύτερο επίπεδο στα 3 και 4 αστέρια (οι 11 από τις 14 συνολικά διακρινόμενες επιχειρήσεις στο δεύτερο αυτό επίπεδο διάκρισης κατά EMEA – 78,57%), όπου οι διαφορές στη βαθμολογία δεν είναι μεγάλες, και άρα οι προσεγγίσεις δεν έχουν αλλάξει δραματικά.

Αριθμός Διακρίσεων

Διαπιστώθηκε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ:

- α) των επιχειρήσεων με μία διάκριση
- β) των επιχειρήσεων με περισσότερες από μία διακρίσεις

και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση της πρώτης απαίτησης του υπο-Κριτηρίου 1α1 του EMEA (Υπόθεση H4a).

Το αποτέλεσμα αυτό είναι κατανοητό, καθώς η συνεχής ενασχόληση με το EMEA, που υποδηλώνουν οι πολλαπλές διακρίσεις στα επίπεδα Αριστείας κατά EMEA, καλλιεργεί μία κουλτούρα Αριστείας στις επιχειρήσεις, με αποτέλεσμα αυτές να προσεγγίζουν τις απαιτήσεις των «Ενδυναμωτών», όπως και την υπο-απαίτηση 1α1, με μεγαλύτερη ενδελέχεια.

Διαπιστώθηκε, επίσης, ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ:

α) των επιχειρήσεων με μία διάκριση

β) των επιχειρήσεων με περισσότερες από μία διακρίσεις

και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση της υπο-απαιτήσης 8β3 (Υπόθεση Η4β).

Το αποτέλεσμα αυτό μπορεί να ερμηνευτεί από την εστίαση των επιχειρήσεων στα αποτελέσματα ήδη από την πρώτη φορά και την πρώτη διάκριση (είναι κάτι απτό, κατανοητό, εύκολα εφαρμόσιμο και αποτελεί και θεμελιώδη αρχή Αριστείας), καθώς όπως ειπώθηκε και παραπάνω, η εστίαση στα αποτελέσματα και η αποτίμηση της απόδοσης των επιχειρησιακών λειτουργιών μέσω μέτρησης βασικών δεικτών αποτελεί στρατηγικό στόχο των επιχειρήσεων.

Κρίσιμα Σημεία για την ανάπτυξη / υιοθέτηση προσεγγίσεων για τις 1α1 και 8β3

Στη συνέχεια της έρευνας μελετήθηκαν τα κρίσιμα σημεία ανάπτυξης των επιλεγμένων υπο-Κριτηρίων και η ύπαρξη ή μη στατιστικά σημαντικής συσχέτισης με την ανάπτυξη μεθοδολογίας προσέγγισης των απαιτήσεων του ΕΜΕΑ. Όπως φαίνεται και από τον πίνακα 9.2, η ανάπτυξη της Αποστολής, του Οράματος και των συνιστωσών που διαμορφώνουν την Κουλτούρα έχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με τη συμμετοχή εμπλεκομένων σε αυτή, με την καταγραφή αυτών και των αναγκών τους, πριν τη διαμόρφωση των τελικών διατυπώσεων σε ειδικά εγκεκριμένα έντυπα. Στατιστικά σημαντική συσχέτιση φαίνεται να έχει και η μέτρηση του βαθμού γνώσης και κατανόησης των τελικών διατυπώσεων της Αποστολής, του Οράματος και των συνιστωσών που διαμορφώνουν την Κουλτούρα από τους βασικούς εμπλεκομένους.

Αντίθετα, κρίσιμα σημεία, όπως ο αριθμός των ηγετών που ορίζονται για την ανάπτυξη της προσέγγισης και η προέλευσή τους από τα διαφορετικά διοικητικά επίπεδα, δεν φαίνεται να έχουν στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την ανάπτυξη της προσέγγισης για το 1α1. Αυτό μπορεί να συμβαίνει, γιατί τα επιχειρηματικά στελέχη συχνά θεωρούν ως ηγεσία μόνο την ανώτατη διοίκηση και δεν χρησιμοποιούν την έννοια αυτή για τους υπεύθυνους ανάπτυξης διεργασιοκεντρικών προσεγγίσεων για τις απαιτήσεις του ΕΜΕΑ. Ένας ακόμα λόγος μπορεί να είναι ότι στο δείγμα των

επιχειρήσεων που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα ένα πολύ μεγάλο ποσοστό (~50%) αποτελείται από μέρη ή τμήματα επιχειρήσεων στα οποία δεν συμμετέχουν όλα τα διοικητικά επίπεδα / στελέχη και ενδεχομένως αυτό να συνεπάγεται στα συγκεκριμένα αποτελέσματα.

Αντίστοιχα, μελετώντας τα κρίσιμα σημεία για την υπο-απαίτηση 8β3 φαίνεται ότι στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την ανάπτυξη της προσέγγισης για το 8β3 έχουν η πραγματοποίηση συγκριτικής αξιολόγησης, η διασύνδεση με τις αιτίες και η αναφορά στο σύνολο των προϊόντων / υπηρεσιών και των αγορών δραστηριοποίησης. Τα αποτελέσματα είναι αναμενόμενα, καθώς κάθε ένα από τα σημεία αυτά αποτελούν τις συνιστώσες της κάρτας του RADAR και συνεπώς είναι σημαντικά για την ανάπτυξη προσεγγίσεων στα Κριτήρια των «Αποτελεσμάτων».

9.3.4 Σύγκριση Βαθμού Σημαντικότητας και Εύρους Εφαρμογής

Τέλος, ένας ακόμα στόχος της διατριβής ήταν η μελέτη του χάσματος μεταξύ του βαθμού σημαντικότητας και του εύρους εφαρμογής κρίσιμων διαστάσεων για την ανάπτυξη των υπο-απαιτήσεων του EMEA. Πράγματι, παρατηρείται χάσμα μεταξύ πρότυπης, δόκιμης και πραγματικής ανάπτυξης μεθοδολογίας προσέγγισης στα Κριτήρια του EMEA. Ενώ σε πολλά σημεία, όπως έχει ήδη ειπωθεί, παρουσιάζεται ίδια τάση στους δύο αυτούς δείκτες, η απόσταση από την πρότυπη, δόκιμη ανάπτυξη / υιοθέτηση είναι ευμεγέθης και σε ορισμένες περιπτώσεις μεγάλη (π.χ. χάσμα βαθμού σημαντικότητας και εύρος εφαρμογής στη συμμετοχή των προμηθευτών).

Παρατηρείται, λοιπόν, ότι υπάρχουν μετρήσεις που θεωρούνται σημαντικές και όμως δεν πραγματοποιούνται από τις επιχειρήσεις. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχει περιθώριο βελτίωσης στις ελληνικές και κυπριακές επιχειρήσεις, που ασχολούνται ήδη με το EMEA ή σκέφτονται να το επιχειρήσουν στο μέλλον. Η προτεινόμενη από την παρούσα διατριβή μεθοδολογία καλείται να καλύψει το χάσμα αυτό και να τονίσει τη σημασία της λογικής του RADAR.

9.4 Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα

Η παρούσα έρευνα είχε σαν βασικό της στόχο τη μελέτη ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας ικανοποίησης στις απαιτήσεις του EMEA από τις ελληνικές και κυπριακές επιχειρήσεις που έχουν διακριθεί σε ένα από τα επίπεδα

Αριστείας κατά EMEA. Ένας επιπλέον στόχος ήταν η ανάλυση του χάσματος μεταξύ εφαρμογής ορισμένων απαιτήσεων και του βαθμού σημαντικότητας αυτών, ή με άλλα λόγια, το χάσμα μεταξύ του πόσο σημαντικό θεωρείται και του κατά πόσο εφαρμόζεται τελικά στις επιχειρήσεις. Τα Κριτήρια του EMEA και ειδικότερα η κάρτα του RADAR έχουν ξεκάθαρη λογική για το πώς προσεγγίζονται. Σε πολλές περιπτώσεις παρατηρήθηκε, όμως, διαφορά μεταξύ βαθμού σημαντικότητας και εύρους εφαρμογής. Η διαπίστωση αυτή έδωσε το έναυσμα και οδήγησε τελικά στη δημιουργία και πρόταση πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την αποτελεσματική ανάπτυξη / υιοθέτηση προσέγγισης για την ικανοποίηση των υπο-απαιτήσεων του EMEA, τόσο για αυτές των «Ενδυναμωτών», όσο και για αυτές των «Αποτελεσμάτων».

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε, όπως και κάθε εμπειρική μελέτη, είχε ορισμένους περιορισμούς. Καταρχήν επιλέχθηκαν δύο υπο-απαιτήσεις του EMEA, μία για τους «Ενδυναμωτές» και μία για τα «Αποτελέσματα», παρόλο που η προτεινόμενη μεθοδολογία είναι εφαρμόσιμη για όλες τις απαιτήσεις του EMEA. Οι λόγοι για την επιλογή δύο απαιτήσεων ήταν η πολυπλοκότητα των συνιστωσών της κάρτας του RADAR, που θα οδηγούσε σε ένα πάρα πολύ μεγάλο και τελικά δύσχρηστο ερωτηματολόγιο, με πολλές ερωτήσεις και ενδεχόμενα μικρή ανταποκρισιμότητα.

Ένας ακόμα περιορισμός της έρευνας είναι ο πληθυσμός. Η βιβλιογραφική ανασκόπηση ανέδειξε την ύπαρξη κενού σε έρευνες σχετικά με τον τρόπο προσέγγισης του EMEA και ιδιαίτερα αναφορικά με την λογική της κάρτας του RADAR. Αυτό αποτέλεσε τη βασική έμπνευση για την πραγματοποίηση της παρούσας έρευνας. Δημιούργησε, όμως, και την ανάγκη ανάπτυξης ερωτηματολογίου εξολοκλήρου από την αρχή, με βάση την κάρτα του RADAR. Το ερωτηματολόγιο που αναπτύχθηκε τελικά, ήταν ένα απαιτητικό ερωτηματολόγιο, καθώς εισχωρούσε σε κύριες έννοιες του EMEA, που είναι οικείες και κατανοητές μόνο σε ανθρώπους που έχουν ασχοληθεί ενδελεχώς και επί μακρόν με αυτό. Για το λόγο αυτό επιλέχθηκαν οι ελληνικές και κυπριακές επιχειρήσεις, που αποδεδειγμένα ασχολούνται με αυτό, έχουν δηλαδή διακριθεί σε ένα από τα επίπεδα Αριστείας κατά EMEA. Η επιλογή αυτή, όμως, επιφέρει περιορισμούς στη στατιστική ανάλυση, καθώς ο πληθυσμός αποτελείτο από συνολικά 98 επιχειρήσεις, το δε προκύπτον δείγμα από 36 επιχειρήσεις.

Μία διαφοροποίηση, επίσης, της εμπειρικής αυτής μελέτης είναι οι παραδοχές και οι

στόχοι της. Στόχος της παρούσας εργασίας δεν είναι η αμφισβήτηση του EMEA ή του εργαλείου αξιολόγησης αυτού (RADAR), αλλά η διαπίστωση οποιαδήποτε κενού στην ανάπτυξη μεθοδολογίας και η πρόταση ανάπτυξης πρακτικά εφαρμόσιμων λύσεων σε αυτό. Για το λόγο αυτό δεν πραγματοποιήθηκε έλεγχος αξιοπιστίας και εγκυρότητας με τον παραδοσιακό τρόπο ανάλυσης. Η αμφισβήτηση της ισχύος των απαιτήσεων του μοντέλου και της κάρτας του RADAR αποτελεί αντικείμενο διαφορετικής έρευνας και δεν περιλαμβάνεται στους στόχους της παρούσας διατριβής.

Για την αποφυγή παρερμηνειών, όμως, πρέπει να σημειωθεί στο σημείο αυτό ότι η υιοθέτηση του EMEA ή οποιαδήποτε άλλου πλαισίου διαχείρισης απόδοσης, δεν προτείνεται ως μοναδική λύση για τη βιώσιμη ανάπτυξη και την επιτυχία στρατηγικών στόχων και προγραμμάτων. Υπάρχουν παραδείγματα επιχειρήσεων και γενικότερα κλάδων επιχειρήσεων, που προσεγγίζουν με διαφορετικό τρόπο το σχεδιασμό και την υλοποίηση πλάνων για την επίτευξη υψηλής απόδοσης, με εξίσου θετικά αποτελέσματα. Η υιοθέτηση, όμως, τέτοιων συστημάτων διαχείρισης απόδοσης και μοντέλων Επιχειρηματικής Αριστείας αποτελεί καλή πρακτική, με αποδεδειγμένα καλά αποτελέσματα για τις επιχειρήσεις (μελέτες συνεισφοράς μοντέλων Επιχειρηματικής Αριστείας - § 3.10). Δεδομένου, δε του μη δεσμευτικού χαρακτήρα των απαιτήσεων του EMEA, που οφείλεται στο γεγονός ότι επιδέχεται διαφορετικές προσεγγίσεις για κάθε υπο-Κριτήριό του, από διαφορετικής κουλτούρας, εμπειρίας ή δραστηριότητας επιχειρήσεις, καθιστά την υιοθέτησή του πιο προσιτή σε μεγάλο εύρος επιχειρήσεων. Αυτός είναι, άλλωστε, και ο λόγος που παρατηρείται μία αυξανόμενη τάση ενασχόλησης με το EMEA τα τελευταία χρόνια διεθνώς (§ 3.9) και για το λόγο αυτό προτείνεται και αναλύεται στην παρούσα διατριβή.

Μελλοντικός στόχος, συνεπώς, της ερευνητικής αυτής προσπάθειας είναι η επέκτασή της σε ευρωπαϊκό επίπεδο, όπου ο αριθμός των επιχειρήσεων που ασχολούνται με το πλαίσιο / γνωστικό αυτό αντικείμενο είναι μεγαλύτερος. Στόχο, επίσης, αποτελεί και η διεξαγωγή έρευνας με αντιπροσωπευτικό δείγμα επιχειρήσεων για όλους τους κλάδους του εγχώριου και ευρωπαϊκού επιχειρηματικού κόσμου, με σκοπό τον έλεγχο πιθανών διαφοροποιήσεων της πρακτικής εφαρμογής του EMEA ανά κλάδο. Εάν και σύμφωνα με την νέα έκδοση του EMEA (2010)⁹⁰, δεν υπάρχει ανάγκη διαφοροποίησης των Κριτηρίων του EMEA ανάλογα με τον κλάδο ή το μέγεθος των

⁹⁰ Προτείνεται η σταδιακή κατάργηση των διαφορετικών εκδόσεων του EMEA, που ίσχυαν μέχρι σήμερα, όπως για μικρομεσαίες επιχειρήσεις, για μεγάλους οργανισμούς, κλπ. (EFQM Publications: Benefits of using the EFQM Excellence Model 2010).

επιχειρήσεων, η απόδειξη αυτού μέσω πραγματικής έρευνας αποτελεί ερευνητικό αντικείμενο μεγάλου ενδιαφέροντος.

Επιδιώκεται, επιπρόσθετα, η μελλοντική κάλυψη με την ίδια προτεινόμενη μεθοδολογία όλων των υπο-απαιτήσεων του EMEA. Με τον τρόπο αυτό θα δημιουργηθεί μία βάση δεδομένων με θεωρητικά ορθές και καλές επιχειρηματικές πρακτικές εφαρμογής του EMEA, η οποία μπορεί να λειτουργήσει ως οδηγός εφαρμογής αυτού του μοντέλου / πλαισίου Επιχειρηματικής Αριστείας. Η βάση αυτή δεδομένων θα περιλαμβάνει ακόμη βέλτιστες πρακτικές από τις πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις σε εγχώριο και διεθνές επίπεδο, καθώς και μία αναλυτική βιβλιογραφική ανασκόπηση των επιχειρηματικών εννοιών και όρων που περιλαμβάνονται στο EMEA.

Η κάθε μία από τις αναφερθείσες στο Κεφάλαιο 7 υποθέσεις του θεωρητικού πλαισίου θα μπορούσε να αναλυθεί περισσότερο εις βάθος, λαμβάνοντας υπόψη τις συνιστώσες των καρτών του RADAR, σχετικά δηλαδή με την ανάπτυξη και την 'Εφαρμογή' της 'Προσέγγισης' στην περίπτωση των Κριτηρίων των «Ενδυναμωτών» και των καταγεγραμμένων δεικτών για τα Κριτήρια των «Αποτελεσμάτων». Κάτι τέτοιο, σημαίνει μία συνεχή αναβάθμιση της προαναφερθείσας βάσης δεδομένων και τον εμπλουτισμό των περιεχομένων της με προσεγγίσεις σχετικά με τις συνιστώσες των καρτών RADAR και αποτελεί και αυτό στόχο μελλοντικής έρευνας.

Μία ακόμα πρόταση για μελλοντική έρευνα αποτελεί η σύγκριση της αποτελεσματικότητας των εναλλακτικών ενδεδειγμένων προσεγγίσεων υιοθέτησης του EMEA (βλέπε και § 3.1.3), όπου από τη μελέτη της βιβλιογραφίας διαχρονικά έχει προκύψει ότι μπορεί να πραγματοποιηθεί σύμφωνα με δύο εναλλακτικές και διαφορετικές μεταξύ τους προσεγγίσεις, την «αριστερά προς τα δεξιά» προσέγγιση και την ακριβώς αντίθετη προσέγγιση, την «δεξιά προς τα αριστερά», με κύριο εκφραστή την Conti (1997). Στη βιβλιογραφία δεν υπάρχει κάποια μελέτη που να συγκρίνει την αποτελεσματικότητα των δύο αυτών εναλλακτικών τρόπων υιοθέτησης του EMEA, η δε έλλειψη αυτή αποτελεί μία από τις προτάσεις για περαιτέρω έρευνα της παρούσας διατριβής.

Τέλος, όπως έχει ήδη αναφερθεί βασική παραδοχή της ανάλυσης που πραγματοποιήθηκε στην παρούσα διατριβή είναι η αποδοχή της κάρτας του RADAR

ως το κατάλληλο εργαλείο για την αποτίμηση της αποδοτικής υιοθέτησης του ΕΜΕΑ. Στα πλαίσια μελλοντικής έρευνας, όμως, θα μπορούσε να μελετηθεί και η καταλληλότητα της χρήσης της κάρτας του RADAR για την αποτίμηση της αποτελεσματικότητας της ανάπτυξης / υιοθέτησης του ΕΜΕΑ.

Συνοψίζοντας όλα τα παραπάνω, καταλήγει κανείς στο συμπέρασμα ότι ενώ το ΕΜΕΑ είναι ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο, τόσο για την Αποτίμηση της Απόδοσης (και ως αυτο-αξιολόγηση αλλά και ως βράβευση), όσο και ως βασικό εργαλείο αποτελεσματικής προτυποποίησης και διαχείρισης του συνόλου των επιχειρηματικών διεργασιών, ενδέχεται παρερμηνειών στην πρακτική εφαρμογή του. Η πιθανή αυτή παρερμηνεία ορισμένων εννοιών του, ευθύνεται αρκετές φορές για τη δυσκολία στην κατανόηση και στην αποτελεσματική υιοθέτησή του. Η ολοκληρωμένη αυτή ερευνητική προσπάθεια μπορεί να καλύψει το κενό αυτό και να συμβάλει στη στροφή των επιχειρήσεων στον τρόπο αυτό διαχείρισης υψηλής απόδοσης, συμβάλλοντας στη μείωση της μεταβλητότητας της πρακτικής εφαρμογής του μοντέλου.

Βιβλιογραφία

Διεθνής Βιβλιογραφία

- Ahmed P.K., Loh A.Y.E. & Zairi M., (1999), "Cultures for continuous improvement and Learning", *Total Quality Management*, Vol. 10, Nos. 4&5, pp. S426± S434
- Alavi M. & Karami A., (2009), "Managers of small and medium enterprises: mission statement and enhanced organisational performance", *Journal of Management Development*, Vol. 28, No. 6, pp. 555-562
- Alban-Metcalf R.J. & Alimo-Metcalf B., (2000), "The transformational leadership questionnaire (TLQ-LGV): a convergent and discriminant validation study", *Development Journal*, Vol. 21, No. 6, pp. 280±296
- Analoui F. & Karami A., (2002), "CEOs and development of the meaningful mission statement", *Corporate Governance*, vol.2, no.3, pp. 13-20
- Anonymous, (2002), "How A Values-Based Culture Pays Off ", *HR Focus*, New York, Oct 2002, pp. 6-7.
- Ansell J., Moles P. & Smart A., (2003), "Does benchmarking help?", *International Transactions in Operational Research*, Vol.10, pp. 339–350
- Antunes G., Pires A. & Machado V., (2009), "Process improvement measures in social area organisations A study in institutions for elderly: survey results", *The TQM Journal*, Vol. 21, No. 4, pp. 334-352
- Arumugam V, Chang H.W., Ooi K-B.& Teh P-L., (2009), "Self-assessment of TQM practices: a case analysis", *The TQM Journal*, Vol. 21, No. 1, pp. 46-58
- Ashari M. & Zairi M., (2006), "Sustaining TQM: A Synthesis of Literature and Proposed Research Framework", *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 17, Issue 9, pp. 1245-1260.
- Ashton D.N., (2004), "The impact of organisational structure and practices on learning in the workplace", *International Journal of Training and Development*, Vol. 8, No. 1, pp. 43-53
- Avakian P., (2009), "Goal-obstacle conflicts", *Business Strategy Series*, Vol. 10, No. 5, pp. 287-295
- Babbie E. (1990), "Survey Research Methods", 2nd ed., Wadsworth Publishing Company, California, p. 144

- Badri M.A., Selim H., Alshare K., Grandon E.E., Younis H. & Abdulla M., (2006), "The Baldrige Education Criteria for Performance Excellence Framework- Empirical test and validation", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 23, No. 9, pp. 1118-1157
- Baetz M.C. & Bart C.K., (1996), "Developing mission statement that work", *Long Range Planning*, Vol. 29, No. 4, p.526-533
- Balabanis G, Phillips H.G. & Lyall J., (1998), "Corporate social responsibility and economic performance in the top British companies: are they linked?", *European Business Review*, Vol. 98, No. 1, pp. 25-44
- Baldoni J., (2006), "Steady as You Go: Achieving a Balanced Vision", *Harvard Management Update*, August 2006, pp. 3-4
- Barney J. & Griffin R., (1992), "The management of organizations: Strategy, structure, behaviour", Houghton Mifflin Co, Boston
- Barney J., (1986), "Organizational Culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?", *Academy of management Review*, Vol. 11, No 3, pp. 656 -665
- Bart C.K. & Baetz M.C., (1998), "The Relationship between mission statement and firm performance: an exploratory study", *Journal of Management Studies*, vol. 35, no 6, pp. 823-853
- Bassioni H.A., Hassan T.M. & Price A.D.F., (2008), "Evaluation and analysis of criteria and sub-criteria of a construction excellence model", *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 15, No. 1, pp. 21-41
- Basu K. & Palazzo G., (2005), "An inductive typology for corporate social responsibility", *Academy of Management Best Conference Paper 2005*, SIM: C1-C6
- Basu R., Little C. & Millard C., (2009), "Case study: A fresh approach of the Balanced Scorecard in the Heathrow Terminal 5 project", *Measuring Business Excellence*, Vol. 13, No. 4, pp. 22-33
- Benavent B., Ros C., Moreno-Luzon M., (2005), "A model of quality management self-assessment: an exploratory research", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 22 Iss. 5, pp.432 - 451

- Bititci U. S., Turner T. & Begemann C., (2000), "Dynamics of performance measurement systems", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20, No. 6, pp.692-704
- Bloom P.N. & Gundlach G.T., (2001), "Handbook of Marketing and Society", Sage Publications, Thousand Oaks, CA., pp. 142
- Bohoris G. & Vorria E., "Leadership vs Management: A Business Excellence / Performance Management view", *QMOD Proceedings*, 2007
- Bohoris G., (1995), "A comparative assessment of some major quality awards", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 12, No. 9, pp. 30-43
- Bou-Llusar J.C., Escrig-Tena A.B., Roca-Puig V. & Beltran-Martin I., (2005), "To what extent do enablers explain results in the EFQM excellence model? An empirical study", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 22 No. 4, pp. 337-353
- Boulter L. & Bendell T., (2002), "How can ISO 9000:2000 help companies achieve excellence. What companies think", *Measuring Business Excellence*, Vol. 6, No.2, pp. 37-41
- Boulter L., Bendell T., Abas H., Dahlgard J., Singhal V., (2005), "Report on EFQM and BQF Funded Study into the Impact of the Effective Implementation of Organizational Excellence Strategies on Key Performance Results", *CQE University of Leicester*
- Brad S., (2008), "Vectors of innovation to support quality initiatives in the framework of ISO 9001:2000", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 25, No. 7, pp. 674-693
- Brown J.S. & Duguid P., (2001), "Creativity Versus Structure: A Useful Tension", *MIT Sloan Management Review*, Summer, pp.93-94
- Bruckner K., Leithner S., McLean R., Taylor C & Welch J., (1999), "What is the market telling you about your strategy?", *The McKinsey Quarterly*, No.3, pp. 98-109
- Brudan A., (2010), "Rediscovering performance management: systems, learning and integration", *Measuring Business Excellence*, Vol. 14, No.1, pp. 109-123
- Bryman A. & Cramer D. (1995), "Quantitative data analysis for social scientists", *Routledge*, London and New York, p.1-17

- Bucher T. & Winter R., (2009), "Project types of business process management, Towards a scenario structure to enable situational method engineering for business process management", *Business Process Management Journal*, Vol. 15, No. 4, pp. 548-568
- Calvo-Mora A., Leal A., Roldán J., (2006) "Using enablers of the EFQM model to manage institutions of higher education", *Quality Assurance in Education*, Vol. 14, Iss: 2, pp.99 – 122
- Campell A. & Yeung S., (1991), "Creating a Sense of Mission", *Long Range Planning*, Vol. 24, No. 4, August, p.17
- Cannon T., (1992), "Corporate Responsibility", 1st ed., Pitman Publishing, London
- Carayol R., (2007), *EFQM Forum Proceedings, Athens 2007*
- Carlisle Y.M. & Faulkner D.O., (2004), "Corporate social responsibility: a stages framework", *European Business Journal* 2004, pp. 143-152
- Carroll A.B., (1999), "Corporate social responsibility. Evolution of a definitional construct", *Business and Society*, Vol. 38 No. 3, pp. 268-95
- Carter C.R. & Jennings M.M., (2004), "The Role of Purchasing in Corporate Social Responsibility: A structural Equation Analysis", *Journal of Business Logistics*, Vol. 25, No.1, pp. 145-186
- Castka P., Bamber C.J., Bamber D.J. & Sharp J.M., (2004), "Integrating corporate social responsibility (CSR) into ISO management systems – in search of a feasible CSR management system framework", *The TQM Magazine*, Vol. 19, No. 3, pp. 216-224
- Champion D., (2001), "Mastering the value chain", *Harvard Business Review*, June, pp. 108-115
- Chan C.M. & Makino S., (2007), "Legitimacy and multi-level institutional environments: implications for foreign subsidiary ownership structure", *Journal of International Business Studies*, vol. 38, pp. 621–638
- Chatman J.A. & Cha S.E., (2003), "Leading by Leveraging Culture", *California Management Review*, Vol. 45, No. 4, Summer, pp. 20-34
- Chua A., (2003), "Making the World Safe for Markets", *Harvard Business Review*, August, pp. 14-16
- Chugh E., (1978), "Impact of pollution control regulations on the market risk of securities in the US", *Journal of Economic Studies*, Vol. 16, No. 2, p. 67

- Churchill G.A. & Iacobucci D., (2002), "Marketing Research: Methodological Foundations", 8th edition, Harcourt College Publishers, p. 315-364, 406-417
- Cocca P. & Alberti M., (2010), "A framework to assess performance measurement systems in SMEs", International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 59, No. 2, pp. 186-200
- Collins J. & Perras J., (1991), "Organizational Vision and Visionary Organizations", California Management Review, fall, pp. 30-52
- Collins J. & Perras J., (1996), "Building your company's vision", Harvard Business Review, September-October, pp. 65-77
- Collins J., (2001), "Level 5 Leadership The Triumph of Humility and Fierce Resolve", Harvard Business Review, January 2001, pp. 66-76
- Conti T., (1997), "Optimizing self-assessment", Total Quality Management, Vol. 8, Nos 2&3, pp. S5-S15.
- Conti T., (2007), "A history and review of the European Quality Award Model", The TQM Magazine Vol. 19, No. 22, pp. 112-128
- Daft R., (2004), "Organizational Theory and Design", Thomson Learning, 8th edition, UK, p.11, 87, 111, 114, 117, 134-140
- Dahlgaard J., Kristensen K. & Kanji G., (1998), "Fundamentals of Total Quality Management", pp.8, 21, Chapman & Hall
- Dahlgaard, J.J. & Dahlgaard, S.M.P. (2007), "Excellence - 25 Years Evolution", Journal of Management History, Vol. 13, No. 4, pp. 371-393
- Dahlgaard, S. M. P & Dahlgaard, J.J. (2003), "The "4P" Quality Strategy for Breakthrough and Sustainable development", European Quality, Vol. 10, pp. 6-19
- Dahlgaard, S.M.P. (2008), "Reviewing European Excellence Model from a management control view", TQM Journal, Vol.20, No2., pp. 98-119
- Dahlgaard-Park S.M., (2009), "Towards a human-oriented metrology for improvement and change", Measuring Business Excellence, Vol. 13, No. 1, pp. 3-22
- Dale B., (1999), "Instruments to support self-assessment", Measuring Business Excellence, Vol. 3, No.1, pp. 8-15
- Davenport T.H., (2005), "The coming commoditization of process", Harvard Business Review, June, pp. 101-108

- David F., (2001), "Strategic Management: Concepts and Cases", Prentice Hall, 8th edition, part 2, p. 9, 55, 50-69, 85-92, 225-227, 248-249
- Davies J., (2008), "Integration: is it the key to effective implementation of the EFQM Excellence Model?", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 25, No. 4, pp. 383-399
- de Lima P.E., da Costa S. & Angelis J., (2009), "Strategic performance measurement systems: a discussion about their roles", *Measuring Business Excellence*, Vol. 13, No.2, pp. 39-48
- de Waal A.A., (2003), "Behavioral factors important for the successful implementation and use of performance management systems", *Management Decision*, Vol. 41, Number 8, pp. 688-697
- Denison D.R., (1996), "What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars", *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 3, pp. 619-654
- Detert J.R., Schoeder R.G., Mauriel J.J., (2000), "A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations", *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 4, pp. 850-863
- Diamantopoulos A., (1999), "Export Performance Measurement: Reflective versus Formative Indicators ", *International Marketing Review*, Vol. 16, Issue 6, pp. 444-457
- Dinesh D. & Palmer E., (1998), "Management by objectives and the Balanced Scorecard: will Rome fall again?", *Management Decision*, Vol.36, No.6, pp. 363-369
- Drucker P., (1971), "Management", Butterworth-Heinemann, Oxford
- Drucker P., (1974), "Management: Tasks, Responsibilities and Practices, New York: Harper & Row, pp.611
- Drucker P., (1999), "Managing Oneself", *Harvard Business Review*, March-April pp. 65-74
- Dust B., (1996), "Making Mission Statement Meaningful", *Training & Development*, June 1996, pp. 53
- Edmondson V.C., Gupte G., Draman R., & Nathan O., (2009), "Focusing on communication strategy to enhance diversity climates", *Journal of Communication Management*, Vol. 13, No. 1, pp. 6-20

Edvardsson B., Enquist B. & Hay M., (2006), "Values-based service brands: narratives from IKEA", *Managing Service Quality*, Vol. 16 No. 3, pp. 230-246

EFQM Forum Proceedings: Berlin 2004

EFQM Publications: Benefits of using the EFQM Excellence Model 2010, p.12

EFQM Publications: EFQM Assessor Scorebook, 2003; 2010

EFQM Publications: EFQM Excellence Model 2010

EFQM Publications: EFQM Excellence Model in Action, (2000), EFQM Advice Booklet 1: Leadership, p. 3

EFQM Publications: EFQM Framework for CSR, 2004

EFQM Publications: EFQM Self-Assessment Questionnaire, 2006, EFQM, Excellenceone

EFQM Publications: Excellence One Toolbook (www.efqm.org/excellenceone), 2003

EFQM Publications: Excellence One Toolbook (www.efqm.org/excellenceone), 2003, pp. 24-25

EFQM Publications: Fundamental Concepts, 2008; 2010

EFQM Publications: Introducing Excellence, 2008; 2010

EFQM Publications: The European Benchmarking Code of Conduct, 2007, p. 6

EFQM Publications: Validator & Assessor Training Material 2003

Elbanna S. & Naguib R., (2009), "How much does performance matter in strategic decision making?", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 58, No. 5, pp. 437-459

Elci M., Kitapci H. & Ertuck A., (2007), "Effects of Quality Culture and Corporate Ethical Values on Employee Work Attitudes and Job Performance in Turkey: An Integrative Approach", *Total Quality Management*, Vol. 18, No. 3, pp. 285-302

Elkington J., (1997), "Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business", London

Emery M., (1996), "Mission Control", *Training & Development*, July 1996, pp. 51-53

Enquist B., Edvardsson B. & Sebhatu S.P., (2007), "Values-based service quality for sustainable business", *Managing Service Quality*, Vol. 17 No. 4, pp. 385-403

Eskew M., (2007), "Stick with Your Vision", *Harvard Business Review*, July-August 2007, pp. 56-57

Eskildse J., Westlund A. H. & Kristensen K., (2003), "The predictive power of intangibles", *Measuring Business Excellence*, Vo. 7, No. 2, pp.46-54

- Eskildsen J. & Dahlgaard J.J., (1998), "A Practical diagnosis of Business excellence", *Measuring Business Excellence*, Vol. 2, No. 4, pp. 24-28
- Evans & Lindsay, (2005), "An introduction to six sigma & Process Improvement", Thomson South-Western, International Student Edition, p. 40-41, 54, 180-181,
- Evans J.R., (1996), "Leading practices for achieving quality and high performance", *Benchmarking for Quality Management & Technology*, Vol. 3, No. 4, pp. 43-58
- Evans R. & Lindsay M., (2002), "The management and control of Quality", South – Western College Publishing, 5th Edition, p. 17-21, 115-130, 159, 220, 387-396, 455-456, 603-617, 823
- Fombrum & Shanley, (1990), "What's in a name? Reputation and Corporate Strategy", *Academy of Management Review*, Vol. 33, No. 2, p. 5
- Ford R. & Randolph W.A., (1992), "Cross-functional Structures: A review and Integration of Matrix Organization and Project Management", *Journal of Management*, Vol. 18, No.2, pp. 267-294
- Fotopoulos C., Psomas E. & Vouzas F., (2010), "ISO 9001:2000 implementation in the Greek food sector", *The TQM Journal*, Vol. 22, No. 2, pp. 129-142
- Fowles R. & Edwards M., (1999), "Creating a shared vision: an exercise in inspiration and communication at British Airways Interiors Engineering", *Total Quality Management*, Vol. 10, Nos. 4&5, pp. S548± S553
- Frederick W., (1994), "From CSR₁ to CSR₂", *Business and Society*, Vol. 33 Issue 2, p. 150
- Frederick W.C., (1986), "Toward CSR₃: why ethical analysis is indispensable and unavoidable in corporate affairs", *California Management Review*, Vol. XXVIII, pp. 126-41
- Freeman R.E. & Reed, D.L. (1983), "Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance", *California Management Review*, Vol. XXV3.
- Freiesleben J. & Pohl T., (2004), "Quality: An Ethical Inquiry", *Total Quality Management*, Vol. 15, No.9-10, pp. 1209-1216
- Friedman M., (2007), "Social responsibility of business is to increase its profits", *Corporate Ethics and Corporate Governance*, Part IV, p. 173-178

- Galbraith C.S. & Merrill G.B., (1991), "The effect of compensation program and structure on SBU competitive strategy: a study of technology-intensive firms", *Strategic Management Journal*, vol.12, pp. 353-370
- Galbreath J., (2009), "Building corporate social responsibility into strategy", *European Business Review*, Vol. 21, No. 2, pp. 109-127
- Gallego I., (2005), "Situation of Corporate Social Responsibility in Spain: An Empirical Analysis", *Social Responsibility Journal*, Vo. 1, No ½, pp. 24-37
- Garcia-Valderrama T., Mulero-Mendigorri E. & Revuelta-Bordoy D., (2008), "Balanced Scorecard framework for R&D", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 11, No. 2, pp. 241-281
- George C., Cooper F. & Douglas A., (2003), "Implementing the EFQM Excellence Model in a local authority", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 18, No.2, pp. 122-127
- Ghalayini, A. & Noble,J., (1996), "The changing basis of performance measurement", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.18, No.8, pp63-80
- Ghobadian A., Gallear D. & Hopkins M., (2007), "TQM and CSR nexus", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 24, No. 7, pp. 704-721
- Ghobadian, A. & Woo, H.S. (1996), "Characteristics, benefits and shortcomings of four major quality awards", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 13, pp.10-44
- Gilgeous V. & Gilgeous M., (2001), "A survey to assess the use of a framework for manufacturing excellence", *Integrated Manufacturing Systems*, Vol. 12, No.1, pp 48-58
- Gillis T. & Spring N., (2001), "Doing good is good for Business", *Communication World*, October-November, pp. 23-26
- Gleich R., Motwani J. & Wald A., (2008), "Process benchmarking: a new tool to improve the performance of overhead areas", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 15, No. 3, pp. 242-256
- Goleman D., (2000), "Leadership that gets Results", *Harvard Business Review*, May-June 2000, pp. 78-90
- Goodwin D.K., (2009), "Leadership Lessons from Abraham Lincoln", *Harvard Business Review*, April 2009, pp. 43-47

- Gotzamani K., Vouzas F. & Koufidou, S., (2005), "Is the EQA Business Excellence model a vehicle for Effective HR Utilization? The Rhetoric and the Reality", Proceedings of the International Human Resource Management (IHRM) Conference, Cairns, Australia, 14-17 June 2005.
- Gotzamani K.D. & Vouzas F., (2005), "Best Practices of Selected Greek Organisations on their Road to Business Excellence", The TQM Magazine, Vol. 17, No. 3, pp. 259-266.
- Gotzamani K., Tsiotras G., Nicolaou M., Nicolaidis A. & Hadjiadamou V., (2007), "The contribution to excellence of ISO 9001: the case of certified organisations in Cyprus", The TQM Magazine, Vol. 19, No. 5, pp. 388-402
- Graafland J.J., Eijffinger S.C.W. & Smid H., (2004), "Benchmarking of Corporate Social Responsibility: Methodological Problems and Robustness", Journal of Business Ethics, Vol. 53, pp. 137-152
- Graafland J.J. & Eijffinger S.C.W., (2004), "Corporate Social Responsibility of Dutch companies: Benchmarking, transparency and robustness", De Economist, Vol. 152, pp. 403-426
- Graves S.B. & Waddock S.A., (1994), "Institutional owners and corporate social performance", Academy of Management Journal, Vol. 37, No. 4, pp. 1034 - 46
- Grønholdt L. & Martensen A., (2009), "Management practices driving sustained business success", Measuring Business Excellence, Vol. 13, No. 1, pp. 47-55
- Grunig J., (1989), "Symmetrical presuppositions as a framework for public relations theory", in Botan, C. and Hazelton, V. (Eds), Public Relations Theory, Lawrence Erlbaum, NJ
- Grunig, J. & Grunig, L., (1996), "Implications of Symmetry for a Theory of Ethics and Social Responsibility in Public Relations", Paper presented to the Public Relations Interest Group, ICA, Chicago, 23-27 May
- Hailey W.A., Ryan E.J.Jr & Woodruff J.K, (1991), "Tracking the Personal Values and Goal Commitment of Production and Quality Control Managers", International Journal of Operations & Production Management. Vol. 11, No. 2, pp. 41-48.
- Hansen M.T. & Birkinshaw J., (2007), "The Innovation Value Chain", Harvard Business Review, June, pp. 121-130
- Hartman L.M., (1998), "Perspectives in Business Ethics", Irwin/McGraw-Hill, Boston, MA, p. 220-237

- Hatch M., Kostera M. & Kozminski A. K., (2006), "The Three Faces of Leadership: Manager, Artist, Priest", *Organizational Dynamics*, Vol. 35, No. 1, pp. 49–68
- Hellsten & Klefsjö, (2000), "TQM as a management system consisting of values, techniques and tools", *The TQM Magazine*, Vol. 12, no. 4, pp. 238-244
- Hemingway C.A. & Maclagan P.W., (2004), "Managers' Personal Values as Drivers of Corporate Social Responsibility", *Journal of Business Ethics*, vol. 50, pp. 33–44
- Hemingway C.A., (2005), "Personal Values as a Catalyst for Corporate Social Entrepreneurship", *Journal of Business Ethics*, vol. 60, spring, pp. 233-249
- Hendricks K. B. & Singhal V. R. (1997), 'Does implementing an effective TQM program actually improve operating performance? Empirical evidence from firms that have won quality awards.' *Management Science*, Vol. 43, No. 9, pp. 1258-1274
- Hensler D. & Edgeman R., (2002), "Modeling BEST business excellence. The beginning", *Measuring Business Excellence*, Vol.6, No.2, pp. 49-54
- Hides M.T., Davies J., & Jackson S., (2004), "Implementation of EFQM excellence model self-assessment in the UK higher education sector – lessons learned from other sectors", *The TQM Magazine*, Vol.16, No 3, pp. 194-201
- Higgins J.M., (1994), "101 Creating Problem Solving Techniques-The Handbook of new ideas for business", *New Management Publishing Company*, pp. 18-28
- Hillman P., (1994), "Making Self-assessment successful", *The TQM Magazine*, Vol. 6, No.3, pp. 29-31
- Hind M., (1996), "Are the cultures required to attain ISO 9000 and total quality management mutually exclusive?", *Training for Quality*, Vo. 4, No.r 2, pp. 25–29
- Ho S.K., (1997), "Are ISO 9000 and TQM routes for logistics excellence?", *Logistics Information Management*, Vol.10, No. 6, pp. 275–283
- Hockerts K. & Moir L., (2004), "Communicating Corporate Responsibility to Investors: The Changing Role of the Investor Relations Function", *Journal of Business Ethics*, Vol. 52, pp. 85–98
- Hofetede G., (1998), "Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts", *Organization Studies*, Vol. 19, No.3, pp. 477-492
- Hofstede G., Van Deusen C. A., Mueller C. B., Charles T. A. & The Business Goals Network, (2002), "What Goals Do Business Leaders Pursue? A Study in Fifteen

- Countries", *Journal of International Business Studies* Vol. 33, No. 4 Fourth Quarter, pp. 785–803
- Holland K. & Fennel S., (2000), "Clinical governance is "ACE" – using the EFQM Excellence Model to support baseline assessment", *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol. 13, No.4, pp. 170-177
- Houghton J.D. & Neck C.P., (2002), "The revised self-leadership questionnaire. Testing a hierarchical factor structure for self-leadership", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 17, No. 8, pp. 672-691
- Hsu T.-H. & Lin L.-Z., (2006), "QFD with Fuzzy and Entropy Weight for Evaluating Retail Customer Values", *Total Quality Management* Vol. 17, No. 7, pp. 935–958
- Huczynski A. & Buchanan D.A., (1991), "Organizational Behaviour: An Introductory Text", Prentice-Hall, p. 30-32
- Humphreys J., (2003), "The Dysfunctional Evolution of Goal Setting", *MIT Sloan Management Review*, p.96
- Humphreys J., (2004), "The vision Thing", *MIT Sloan Management Review*, Spring, p. 96
- Hunger J.D. & Wheelen L.T., (2004), "Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ", Εκδόσεις Κλειδάριθμος, σελ. 54
- Hurst R. & Arnesen M., (2000), "Where did that come from? - A study of ethical issues in the supply chain", Institute of Business Ethics, London
- IBM Institute for Value Business
- Ilyas M., Banwet D.K. & Shankar R., (2006), "Value Chain Relationship - A Strategy Matrix", *Supply Chain Forum: An International Journal*, Vol. 7, N°2, pp. 56-72
- Internal Control over Financial Reporting — Guidance for Smaller Public Companies (2006)
- Ireland R.D. & Hitt M.A., (1992), "Mission Statements: Importance, Challenge, and Recommendations for Development", *Business Horizons*, May-June, pp. 34-42
- Isaksson R. & Rickard G., (2003), "Measuring sustainable development using process models", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 18, Issue 8, pp. 649-656.
- Isaksson R. & Steimle U., (2009), "What does GRI-reporting tell us about corporate sustainability?", *The TQM Journal*, Vol. 21, No. 2, pp. 168-181

- Jabnoun N. & Al-Ghasyan H.A., (2005), "Leadership Styles Supporting ISO 9000:2000", *The Quality Management Journal*, Vol 12, No 1, pp. 21-29
- Jabnoun N., (2001), "Values underlying continuous improvement", *The TQM Magazine*, Vol. 13, No. 6, pp. 381-387
- Jabnoun N., (2005), "Organizational structure for customer-oriented TQM: an empirical investigation", *The TQM Magazine*, Vol. 17 No. 3, pp. 226-236
- Jackson S. & Bircher R., (2002), "Transforming a run down general practice into a leading edge primary care organisation with help of the EFQM excellence model", *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol. 15, No. 6, pp. 255-267
- Jacob R., Madu C. & Tang C., (2004), "An empirical assessment of the financial performance of Malcolm Baldrige Award winners", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 21, No. 8, pp. 897-914
- Jarrar Y. F. & Zairi M., (2000), "Best practice transfer for future competitiveness: a study of best practices", *Total Quality Management*, Vol. 11, Nos. 4/5&6, pp. S734± S740
- Jayamaha N.P., Grigg N.P. & Mann R.S., (2008), "Empirical validity of Baldrige criteria: New Zealand evidence", *International Journal of Quality & Reliability Management*", Vol. 25, No. 5, pp. 477-493
- Johnston S. & Menguc B., (2007), "Subsidiary size and the level of subsidiary autonomy in multinational corporations: a quadratic model investigation of Australian subsidiaries", *Journal of International Business Studies*, Vol. 38, pp. 787–801
- Jones T.M, Felps W. & Bigley G.A., (2007), "Ethical Theory and Stakeholder related Decisions: the role of stakeholder culture", *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 1, pp. 137–155.
- Juholin E., (2004), "For business or the good of all? A Finnish approach to corporate social responsibility", *Corporate Governance*, vol. 4 no. 3, pp. 20-31
- Jung J., Su X., Baeza M. & Hong S., (2008), "The effect of organizational culture stemming from national culture towards quality management deployment", *The TQM Magazine*, Vol. 20, No. 6, pp. 622-635
- Juran, J., (1988), "Quality Control Handbook", 4th ed., McGraw-Hill, New York, NY, p.23

- Kanji G.K. & Asher M. (1993), "Total quality management process - a systematic approach", *Advances in Total Quality Management Series*, Carfax Publishing Co., Abingdon, pp. 9-17
- Kanji G.K. & Moura e SÂ P., (2001), "Measuring leadership excellence", *Total Quality Management*, Vol. 12, No. 6, pp. 701- 718
- Kanji G.K., (2001), "Forces of excellence in Kanji's Business Excellence Model", *Total Quality Management*, Vol. 12, No. 2, 2001, 259± 272
- Kantabutra S. & Avery G., (2010), "The power of vision: statements that Resonate", *Journal of Business Strategy*, Vol. 31, No. 1, pp. 37-45
- Kantabutra S., (2009), "Toward a behavioral theory of vision in organizational settings", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 30, No. 4, pp. 319-337
- Kaplan R.E. & Kaiser R.B., (2003), "Developing Versatile Leadership", Summer 2003, *MIT Sloan Management Review*, pp. 19-26
- Kaplan R.S. & Norton D.P., (1996a), "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", *Harvard Business Review*, January-February, pp.75-85
- Kaplan R.S. & Norton D.P., (1996β), "Linking the Balance Scorecard to strategy", *California Management Review*, Vol. 39, No 1, pp.53-79
- Karapetrovic S. & Willborn W. (2001), "Audit System: Concepts and Practices", *Total Quality Management*, Vol.12, No. 61, pp.13-28
- Kartha C.P., (2004), "A comparison of ISO 9000:2000 quality system standards, QS9000, ISO/TS 16949 and Baldrige criteria", *The TQM Magazine*, Vol. 16, No 5, pp. 331-340
- Kell T. & Carrott G.T., (2005), "Culture matters most", *Harvard Business Review*, May 2005, pp. 22-24
- Kess P., Law K., Kanchana R. & Phusavat K., (2010), "Critical factors for an effective business value chain", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 110, No. 1, pp. 63-77
- Kilpatrick A. & Silverman L., (2005), "The power of vision", *Strategy & Leadership*, Volume 33, Number 2, pp. 24-26
- King W.R. & Cleland D.I., (1979), "Strategic Planning and Policy, New York: Van Nostrand Reinhold, p.124

- Kitchin T., (2003), "Corporate social responsibility: A brand explanation", *Brand Management*, Vol. 10, No. 4-5, pp. 312-326
- Klefsjo B., Bergquist B. & Garvare R., (2008), "Quality management and business excellence, customers and stakeholders, Do we agree on what we are talking about, and does it matter?", *The TQM Journal*, Vol. 20, No. 2, pp. 120-129
- Klemm M., Sanderson S. & Luffman G., (1991), "Mission Statements selling corporate values to employees", *Long Range Planning*, Vol. 24, No. 3, pp. 73-78
- Knorr P., (1990), "A Corporate Self- Assessment Checklist", *The Journal of Business Strategy*, September/October, pp. 60-62
- Kohlbacher M., (2010), "The effects of process orientation: a literature review", *Business Process Management*, Vol. 16, No.1, pp. 135-152
- Kondo Y., (2001) "Customer satisfaction: How can I measure it?", *Total Quality Management*, Vol. 12, No. 7&8, pp. 867- 872
- Koura K. & Talwar B., (2008), "Comparing the UBEM Vedic matrix and the TQM elements deployment model using principal component analysis", *The TQM Journal*, Vol. 20, No. 5, pp. 413-435
- Kumar M. & Antony J., (2008), "Comparing the quality management practices in UK SMEs", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 108, No. 9, pp. 1153-1166
- Lakshman C, (2006), "A Theory of Leadership for Quality: Lessons from TQM for Leadership Theory", *Total Quality Management*, Vol. 17, No. 1, 41-60
- Lee C., Hui C., Tinsley C. H & Niu X., (2006), "Goal orientations and performance: role of temporal norms", *Journal of International Business Studies*, 37, pp. 484-498
- Lee P.M., (2002), "Sustaining business excellence through a framework of best practices in TQM", *The TQM Magazine*, Vol. 14, No. 3, pp. 142-149
- Lee P-M & Quazi H.A., (2001), "A methodology for developing a self-assessment tool to measure quality performance in organizations", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 18, No. 2, pp. 118-141
- Lehtinen J. & Ahola T., (2010), "Is performance measurement suitable for an extended enterprise?", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 30, No. 2, pp. 181-204
- Lencioni P., (2002), "Make your values mean something", *Harvard Business Review*, July, pp. 113-117

- Leonard D. & McAdam R., (2003), "Impacting organizational learning: the training and experiences of quality award examiners and assessors", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 27, No.1, pp. 16-21
- Li M. & Yang J.B., (2003), "A decision model for self-assessment of business process based on the EFQM excellence model", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 20, No. 2, pp. 164-188
- Lichtenstein S & Dade P., (2007), "The shareholder value chain: values, vision and shareholder value creation", *Journal of General Management*, Vol. 33, No. 1, Autumn, pp. 15-31
- Lockwood N.R., (2004), "Corporate Social Responsibility: HR's Leadership Role", *Society for Human Resource Management, Research Quarterly*, vol. 4, pp. 1-10
- Macaulay S. & Cook S., (1994) "Performance Management as the Key to Customer Service", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 26, No. 11, pp. 3-8
- Macey S., (2001), "An integrated Model for Performance Management based on ISO 9000 and Business Excellence Models", *Master of Applied Science, Dahhousie University*
- MacMillan and Joshi, (1997), "Sustainable competitive advantage and firm performance: The role of intangible resources", *Corporate Reputation Review*, Vol. 1, No. 1, Henry Stewart Publications
- Mahapatra S., (1984), "Investor reaction to corporation social accounting", *Journal of Business and Finance and Accounting*, Vol. 11, pp. 29-40
- Maire J.-L., Bronet V., Pillet M., (2008), "Benchmarking: methods and tools for SME", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 15, No. 6, pp. 765-781
- Malhorta N.K., (1993), "Marketing Research-An applied Orientation", *Prentice-Hall International Editions*, pp.224-225, pp. 466-467
- Malone T., (2004), "Bringing the Market Inside", *Harvard Business Review*, April, pp. 106-114
- Mann R., Adebajo O. & Kehoe D., (1999), "An assessment of management systems and business performance in the UK food and drinks industry", *British Food Journal*, Vol. 101 No. 1, 1999, pp. 5-21
- Marginson D., (2009), "Value systems as a mechanism for organizational change", *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 5, No. 1, pp. 7-34

- Marrewijk M. van & Hardjono T.W., (2003), "European Corporate Sustainability Framework for Managing Complexity and Corporate Transformation", *Journal of Business Ethics*, Vol. 44, pp. 121–132
- Martin-Castilla J.I & Rodriguez-Ruiz O., (2008), "EFQM model: knowledge governance and competitive advantage", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 9, No. 1, pp. 133-156
- Martín-Castilla J.I., (2002), "Possible Ethical Implications in the Deployment of the EFQM Excellence Model", *Journal of Business Ethics*, Vol 39, pp. 125–134
- Marwa S. & Zairi M., (2008), "Towards an integrated national quality award in Kenya", *The TQM Journal*, Vol. 20, No. 3, pp. 249-264
- Mavroidis V., Toliopoulou S. & Agoritsas C., (2007), "A comparative analysis and review of national quality awards in Europe: Development of critical success factors", *The TQM Magazine*, Vol. 19, No. 5, pp. 454-467
- Maxwell J, (1998), "The 21 Irrefutable Laws of Leadership: Follow Them and People Will Follow You", Thomas Nelson Inc
- McAdam R., Hazlett S-A. & Anderson-Gillespie K., (2008), "Developing a conceptual model of lead performance measurement and benchmarking. A multiple case analysis", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 28, No. 12, pp. 1153-1185
- Mcadam R., Reid R., Saulters R., (2002), "Sustaining quality in the UK public sector. Quality measurement frameworks", *International Journal of Quality Reliability Management*, Vol. 19, No. 5, pp. 581-595
- McWilliams A. & Siegel D., (2000), "Research Notes and Communications Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification?", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 603–609
- Mears P, (1995), "Quality Improvement tools & Techniques", McGraw-Hill, Inc, p.10 & p.201-228
- Meekings A., Povey S. & Neely A., (2009), "Performance plumbing: installing performance management systems to deliver lasting value", *Measuring Business Excellence*, Vol. 13, No. 3, pp. 13-19
- Mintzberg H., (1979), "The Structuring of Organizations", Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, pp. 215-297

- Moeller J., Breinlinger - O'Reilly J. & Elser J., (2000), "Quality Management in German healthcare – the EFQM Excellence Model, *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol. 13, No.6, pp. 254-258
- Moir L., (2001), "What Do We Mean By Corporate Social Responsibility", *Corporate Governance*, Vol. 1, 2, MCB University Press, pp. 16-21
- More E., (2002), "How to set up a CSR Programme", *People Management*, October 2002, pp. 50-51, www.peoplemanagement.co.uk
- Mori, (1998), "Winning with Integrity" Report, London.
- Mostovicz I., Kakabadse N. & Kakabadse A., (2009) "A dynamic theory of leadership development", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 30, Iss. 6, pp.563 - 576
- Moullin M., (2007), "Performance measurement definitions Linking performance measurement and organisational excellence", *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol. 20, No. 3, pp. 181-183
- Moxham C., (2009), "Performance measurement Examining the applicability of the existing body of knowledge to nonprofit organisations", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 29, No. 7, pp. 740-763
- Nattermann P., (2000), "Best Practice ≠ Best Strategy", *Mckinsey Quarterly*, No. 2, pp. 22-31
- Navitz U., Severens P., van den Brink W. & Jansen P., (2001), "Improving the EFQM Model: An empirical study on model development and theory building using concept mapping", *Total Quality Management*, Vol. 12, No. 1, pp. 69± 81
- Neely A. & Adams C., (2000), "The performance prism to boost M&A success", *Measuring Business Excellence*, Vol. 4, No. 3, pp. 19-23
- Neely A., Gregory M. & Platts K., (1996), "Performance measurement system design, A literature review and research agenda", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 15, No. 4, pp. 80-116
- Normann R. & Ramirez R., (1993), "From Value chain to Value constellation: Designing Interactive Strategy", *Harvard Business Review*, July-August, pp. 65-77
- O'Dwyer B., (2003), "Conceptions of corporate social responsibility: the nature of managerial capture", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 16, No. 4, pp. 523-557

- O’Gorman C. & Doran R., (1999), “Mission Statements in small and medium sized businesses”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 37, No. 4, pp. 59-66
- Oakland J.S. & Tanner S.J., (2008), “The relationship between Business Excellence and Performance – An empirical study using Kanji’s Leadership Excellence Model”, *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol.19, Nos. 7–8, July–August, pp. 733–749
- Ortiz C., (2006), “The Kaizen 13:”, *Industrial Engineer*, April, pp. 33-34
- Osseo-Asare A. & Longbottom D., (2002), “The need for education and training in the use of the EFQM model for quality management in UK higher education institutions”, *Quality Assurance in Education*, Vol. 10, No. 1, pp. 26-36
- Osseo-Asare A., Longbottom D. & Murphy W., (2005), “Leadership best practices for sustaining quality in UK higher education from the perspective of the EFQM Excellence Model”, *Quality Assurance in Education*, Vol. 13, No. 2, pp. 148-170
- Palmberg K., (2010), “Experiences of implementing process management: a multiple-case study”, *Business Process Management Journal*, Vol. 16, No. 1, pp. 93-113
- Palmer L., Foley J. & Parsons C., (2004), “Principles not values”, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 36, no. 1, pp. 38-40
- Pannirselvam G. & Ferguson L., (2001), “A study of the relationships between the Baldrige categories”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 18, No. 1, pp. 14-34
- Papalexandris A., Ioannou G., Prastacos G.P. & Soderquist K.E., (2004), “An Integrated Methodology for Putting the Balanced Scorecard into Action”, *European Management Journal*, Vol. 23, No. 2, pp. 214–227
- Papasolomou-Doukakis I, Krambia-Kapardis M & Katsioloudes M., (2005), “Corporate social responsibility: the way forward? Maybe not!, A preliminary study in Cyprus”, *European Business Review*, Vol. 17, No. 3, pp. 263-279
- Parasuraman A., Zeithaml V., Berry L., (1990), “Delivering Quality Service”, Free Press, New York
- Pava M.L. and Krausz J., (1996), “The association between corporate social-responsibility and financial performance – the paradox of social cost”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 15, No. 3, pp. 321-57
- Pearce J.A. II & David F., (1987), “Corporate Mission Statements: The Bottom Line”, *Academy of Management Executive*, Vol.1 No.2, pp.109-116

- Pedersen E. & Neergaard P., (2009), "What matters to managers?, The whats, whys, and hows of corporate social responsibility in a multinational corporation", *Management Decision*, Vol. 47, No. 8, pp. 1261-1280
- Pedler M, Burgoyne J. & Boydell T, (2001), "A Manager's Guide to Self-Development, 4th Edition, McGraw – Hill Companies, p.29-33
- Pemberton J.D., Stonehouse G.H. & Yarrow D.J., (2001), "Benchmarking and the Role of Organizational Learning in Developing Competitive Advantage", *Knowledge and Process Management*, Vol. 8, No. 2, pp. 123–135
- Podnar K. & Golob U., (2007), "CSR expectations: the focus of corporate marketing", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 12, No. 4, pp. 326-340
- Politis Y., Litos C., Grigoroudis E. & Moustakis V.S., (2009), "A business excellence model for the hotel sector: implementation to high-class Greek hotels", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 16, No. 4, pp. 462-483
- Porter M. & Millar V., (1985), "How information gives you Competitive Advantage", *Harvard Business Review*, July-August, pp. 149-174
- Porter M., (1980), "Competitive Strategy", New York: Free Press, pp. 4
- Porter M., (1985), "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", New York: Free Press, pp. 36-52
- Porter M., (1987), "From Competitive Advantage to Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, May-June, pp. 43-59
- Prasnikar J., Ziga D. & Ales A., (2005), "Benchmarking as a Tool of Strategic Management", *Total Quality Management*, Vol. 16, No. 2, 257–275
- Pun K.F., (2002), "Development of an integrated total quality management and performance measurement system for self-assessment: A method", *Total Quality Management*, Vol. 13, No. 6, pp. 759- 777
- Quigley J.V., (1994), "Vision: How Leaders Develop it, Share it, and Sustain it", *Business Horizons*, September-October, pp. 37-41
- Quin R. & Vayghn D., (2000), "The Balanced Scorecard", *The new corporate university review*, pp. 12-20
- Rad A.M.M., (2006), "The impact of organizational culture on the successful implementation of total quality management", *The TQM Magazine*, Vol. 18 No. 6, pp. 606-625

- Rahman S., (2001), "A comparative study of TQM practice and organisational performance of SMEs with and without ISO 9000 certification", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 18 No. 1, pp. 35-49
- Raja M.P.N., Deshmukh S.G. & Wadhwa S., (2007), "Quality award dimensions: a strategic instrument for measuring health service quality", *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol. 20, No. 5, pp. 363-378
- Rampersad H.K., (2001), "A visionary management model", *The TQM Magazine*, Vol. 13, No. 4, pp. 211±223
- Rangan V.K., (2004), "Lofty Missions Down-to-Earth Plans", *Harvard Business Review*, March, pp. 112-119
- Rawabdeh I., (2008), "Jordan Quality Award (King Abdullah II Award for Excellence (KAIIAE)), Characteristics, assessment and benchmarking", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 15, No. 1, pp. 4-24
- Rayport J. & Sviolka J., (1993), "Exploiting the virtual value chain", *Harvard Business Review*, November-December, pp. 75-85
- Recardo R. & Jolly J., (1997), "Organizational Culture and teams", *SAM Advanced Management Journal*, Spring, pp. 4-7
- Rey-Marston M. & Neely A., (2010), "Beyond words: testing alignment among inter-organizational performance measures", *Measuring Business Excellence*, Vol. 14, No. 1, pp. 19-27
- Robinson H.S., Anumba C.J., Carrillo P.M. & Al-Ghassani A.M., (2005), "Business performance measurement practices in construction engineering organisations", *Measuring Business Excellence*, Vol.9, No.1, pp 13-22
- Robson I., (2005), "Implementing a performance measurement system capable of creating a culture of high performance", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 54 No. 2, pp. 137-145
- Robson A. & Mitchell E., (2007), "CSR performance: driven by TQM implementation, size, sector?", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 24, No. 7, pp. 722-737
- Rollinson D, (2002), "Organizational Behavior and Analysis", Prentice Hall, 2nd edition, Pearson Education Limited, p.42-43, 486-496, 629-630
- Rooke D. & Torbert W.R., (2005), "Transformations of Leadership", *Harvard Business Review*, April 2005, pp. 66-76

- Rosen B.N., Sandler D.M. and Shani D., (1991), "Social issues and socially responsible investment behavior – a preliminary empirical-investigation", *Journal of Consumer Affairs*, Vol. 25, No. 2, pp. 221-34
- Rosenthal J. & Masarech M.A., (2003), "High-Performance Cultures: How Values can drive Business Results", *Journal of Organizational Excellence*, Spring 2003, pp. 3-18
- Rouse P. & Putterill M., (2003), "An integral framework for performance measurement", *Management decision*, Vol. 41, No. 8, pp.791-805
- Roxburgh Ch., (2000), "Strategy is the best practice", *Mckinsey Quarterly*, No. 2, pp. 4-5
- Ruben B., Russ T., Smulowitz S. & Connaughton S., (2007), "Evaluating the impact of organizational self-assessment in higher education", *The Malcolm Baldrige/Excellence in Higher Education framework, Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 28, No. 3, pp. 230-250
- Russell S., (2000), "ISO 9000:2000 and the EFQM Excellence Model: competition or co-operation?", *Total Quality Management*, Vol. 11, Nos. 4/5&6, pp. S657± S665
- Russo R., (2001), "10 Steps to a Baldrige Award Application", *Quality Progress, ASQ*, pp. 49-55
- Saffold G.S. III, (1988), "Culture traits, strength and organizational performance: moving beyond "strong" culture", *Academy of management Review*, Vol. 13, No. 4, pp. 546-558
- Sammuelsson P. & Nilsson L-E., (2002), "Self-assessment practices in large organizations, Experiences from using the EFQM Excellence Model", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 19, No.1, pp. 10-23
- Sampaio P., Saraiva P. & Rodrigues A., (2009), "ISO 9001 certification research: questions, answers and Approaches", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 26, No. 1, pp. 38-58
- Sarre R., Doig M. & Fiedler B., (2001), "Reducing the risk of corporate irresponsibility: the trend to Corporate Social Responsibility", *Accounting Forum*, Vol. 25, No.3, pp. 300-317
- Saunders M., Mann R. and Grigg N., (2008), "Utilisation of business excellence models: Australian and international experience", *The TQM Magazine*, Vol. 20, No. 6, pp. 651-663

- Sears Brian, (2006), "A Culture of Ethics and Integrity: Lockheed Martin moves beyond Sarbanes – Oxley and the Sentencing Guidelines", *Journal of Organizational Excellence*, Summer, pp. 27-36
- Sekaran U., (2000), "Research Methods for Business – A Skill-Building Approach", J. Wiley & Sons, 3rd Edition, p. 90
- Sekaran U., (2009), "Research Methods for Business – A Skill-Building Approach", J. Wiley & Sons, 5th Edition, p. 24, 161-163
- Shahin A. & Zairi M. (2007), "Corporate governance as a critical element for driving excellence in corporate social responsibility", *International Journal of Quality & Reliability Management* Vol. 24, No. 7, pp. 753-770
- Shanin A. & Chan J.F.L., (2006), "Customer Requirements Segmentation (CRS): A Prerequisite Technique for Quality Function Deployment (QFD)", *Total Quality Management*, Vol. 17, No. 5, pp. 567–587
- Sharma A.K. & Talwar B. (2007), "Evolution of "Universal Business Excellence Model" incorporating Vedic philosophy", *Measuring Business Excellence*, Vol. 11, pp. 4-20.
- Sharma M. & Kodali R., (2008), "TQM implementation elements for manufacturing excellence", *The TQM Magazine*, Vol. 20, No. 6, pp. 599-621
- Sheehan N. & Vaidyanathan G., (2009), "Using a value creation compass to discover *'Blue Oceans'*", *Strategy & Leadership*, Vol. 37, No. 2, pp. 13-20
- Sheskin D.J., (2000), "Handbook of Parametric and nonparametric statistical procedures", Second Edition, Chapman & Hall/CRC, p. 247-252
- Shipley R., (2000), "The Origin and Development of Vision and Visioning in Planning", *International Planning Studies*, vol. 5, no 2, pp. 225-236
- Simmons J., (2008), "Employee significance within stakeholder-accountable performance management systems", *The TQM Journal*, Vol. 20, No. 5, pp. 463-475
- Singhal V. & Hendricks K., (1999), "Don't Count TQM Out. Evidence shows implementation pays off in a big way", *Quality Progress*, pp. 35-42
- Singhal V. & Hendricks K., (2000), "The Impact of Total Quality Management (TQM) on Financial Performance: Evidence from Quality Award Winners", DuPree College of Management Georgia - Institute of Technology & Richard Ivey School of Business - The University of Western Ontario

- Singhal V., (2003), "TQM and Corporate Financial Performance", University of Leicester Conference, May 2003
- Smith H.J., (2003), "The Shareholders vs. Stakeholders Debate", Summer, MIT Sloan Management Review, pp.85-90
- Soderquist K.E. & Godener A., (2004a), "Performance Measurement in R&D and New Product Development: Setting the Scene", International Journal of Business Performance Management, Vol. 6, No. 2, pp. 107 – 132
- Soderquist K.E. & Godener A., (2004b), "Use and Impact of Performance Measurement Results in R&D and New Product Development: An Exploratory Study", R&D Management, Vol. 34, No. 2, pp. 191-219
- Soltani E. & Lai P., (2006), "The compatibility of performance appraisal systems with TQM principles – evidence from current practice", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 26, No. 1, pp. 92-112
- Spencer M.S. & Loomba A.P.S., (2001), "Total Quality Management programmes at smaller manufacturers: benchmarking techniques and results", Total Quality Management, Vol. 12, No. 5, pp. 689-695
- Spicer B., (1978a), "Investors, corporate social performance and information disclosure: an empirical study", Accounting Review, Vol. 53, pp. 94-111
- Spicer B., (1978b), "Market risk, accounting data and companies' pollution control records", Journal of Business Finance and Accounting, Vol. 5, pp. 67-83
- Spicer D.P. & Sadler-Smith E., (2005), "An examination of the general decision making style questionnaire in two UK samples", Journal of Managerial Psychology, Vol. 20, No. 2, pp. 137-149
- Spreier S.W., Fontaine M.H. & Malloy R.L., (2006), "Leadership Run Amok", Harvard Business Review, June 2006, pp. 72-82
- Stewart T.A., (2007), "Vision, Frame, Action", Harvard Business Review, December 2007, pp. 10
- Stone R.A., (1996), "Mission Statement Revisited", SAM Advanced Management Journal, Winter, pp. 31-37
- Strange J.M. & Mumford M.D., (2005), "The origins of vision: Effects of reflection, models, and analysis", The Leadership Quarterly, vol. 16, pp.121–148

- Sufi T. & Lyons H, (2003), "Mission Statement Exposed", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 15, no.5, pp. 255-262
- Swanson R., (1995), "The Quality Improvement Handbook", St. Lucie press, p.32-51 & 179-195
- Takala T., (1999), "Ownership, responsibility and leadership – a historical perspective", *International Journal of Social Economics*, Vol. 26, No. 6, pp. 742-51, MCB University Press
- Talwar B., (2009), "Comparative study of core values of excellence models vis-a`-vis human values", *Measuring Business Excellence*, Vol. 13, No. 4, pp. 33-46
- Tan K.C. & Lim C.S., (2000), "A detailed trends analysis of national quality awards world-wide", *Total Quality Management*, Vol. 11, No. 8, pp. 1065± 1080
- Tan K.C. & Shen X.X., (2000), "Integrating Kano's model in the planning matrix of quality function deployment", *Total Quality Management*, Vol. 11, No. 8, pp. 1141± 1151
- Tan L.P. & Tan K.C., (2002), "Cellular structure for total quality management in a globalized economy", *Total Quality Management*, Vol. 13, No. 3, pp. 315- 321
- Tari J. & de Juana-Espinosa S., (2007), "EFQM model self-assessment using a questionnaire approach in university administrative services", *The TQM Magazine*, Vol. 19, No. 6, pp. 604-616
- Taticchi P. & Balachandran K., (2008), "Forward performance measurement and management integrated frameworks", *International Journal of Accounting and Information Management*, Vol. 16, No. 2, pp. 140-154
- Taticchi P., Tonelli F. & Cagnazzo L., (2010), "Performance measurement and management: a literature review and a research agenda", *Measuring Business Excellence*, Vol. 14, No. 1, pp. 4-18
- Tencati A., Perrini F. & Pogutz S., (2004), "New Tools to Foster Corporate Socially Responsible Behavior", *Journal of Business Ethics* vol. 53, pp. 173–190
- Teo W. & Dale, B., (1997), "Self-assessment: methods, management and process", *Proceedings Institute of Mechanical Engineers*, Vol. 211, part B, pp. 365-375
- Terziovski M., (2003), "The relationship between networking practices and business excellence: a study of small to medium enterprises (SMEs)", *Measuring Business Excellence*, Vol. 7, No.2, pp. 78-92

- Teun H.W. & van Marrewijk M., (2001), "The Social Dimensions of Business Excellence", *Corporate Environmental Strategy*, Vol. 8, Issue 3, pp. 223-233.
- Thanopoulos J. & Pappa M., (2005), "Improving Quality of Teaching in Higher Education: Student Evaluation of the Effective Greek Professor," *Proceedings of the 2005 Conference of the Association for Global Business*, Volume 17, Miami Beach, Florida
- Thanopoulos J., & Corres A.I.E., (2005), "Corporate Social Responsibility: From the Theory to the Practice of the Greek Shipping Industry," *Proceedings of the 2005 Conference of the Hellenic Society of Systemic Studies*
- Thompson & Strickland, (2001), "Strategic Management: Concepts and cases", 12th Edition, McGraw-Hill International Edition, pp.6-8 & 32-41
- Thornbury J., (1999), "KPMG: Revitalising Culture through Values", *Business Strategy Review*, Volume 10, Issue 4, pp. 1-15
- Tracy B., (2007), "How to Become a Motivational Leader", *Healthcare Executive*, Jan/Feb 2007, pp. 65
- Trotman K. & Bradley G., (1981), "Association between social responsibility disclosure and characteristics of companies", *Accounting Organizations and Society*, Vol. 6, pp. 355-362
- Tummala V.M. & Tang C.L., (1996), "Strategic quality management, Malcolm Baldrige and European quality awards and ISO 9000 certification. Core concepts and comparative analysis", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 13, No. 4, pp. 8-38
- Turner J.R., Müller R, (2005), "The project Manager's Leadership Style as a success Factor on Projects: A literature review", *Project Management Journal*, Vol. 36, No 1, pp.49-61
- Ullmann A.A., (1985), "Data in search of a theory: a critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance of US firms", *Academy of Management Review*, Vol. 10, pp. 540-557
- Vakola M. & Wilson I.E., (2004), "The challenge of virtual organisation: critical success factors in dealing with constant change", *Team Performance Management*, Vol. 10, No. 5/6, pp. 112-120

- Vercic D. and Grunig J., (1995), "The Origins of Public Relations Theory in Economics and Strategic Management", The Second International Public Relations Research Symposium, Bled, Slovenia, 6-9 July
- Vernero S., Nabitz U., Bragonzi G., Rebelli A. & Molinari R., (2007), "A two-level EFQM self-assessment in an Italian hospital", *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol. 20, No. 3, pp. 215-231
- Vilares M.J. & Coelho P.S., (2003), "The employee-customer satisfaction chain in the ECSI model", *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 11/12, pp. 1703-1722
- Vorria E. & Bohoris G. (2008), "Criteria Requirements of the European Business Excellence Model – A Suggested Approach", 11o QMOD 2008, Helsinborg, 20-22 August
- Vorria E. & Bohoris G. (2009), "Criteria Requirements of the European Business Excellence Model – A Suggested Approach", *The TQM Magazine*, Vol. 21, Issue 2, pp. 116-126
- Vouzas F. & Gotzamani K.D., (2004), "Best Practices of Selected Greek Organisations on their Road to Business Excellence", *Proceedings of the 9TH International Conference On ISO 9000 & TQM (9-ICIT)*, Part 2, pp. 122-129, Bangkok, April 5-7, 2004
- Vouzas F., (2006), "ISO 9000:2000 and Business Excellence. The impact on context and content of Strategic Human Resources Management in selected Greek industrial organizations", the 11th International Conference on ISO 9000 & TQM (11-ICIT), Hong-Kong
- Vouzas F., Gotzamani K. & Ispikoudi K., (2007), "Business Excellence and Human Resources: Investigating Best Practices in European Quality Awarded Greek organizations", 12th ICIT Conference, Taiwan, 9-11th April 2007 (Best sub-theme paper award)
- Walden J., (2003), "Performance Excellence: a QFD approach", *International Journal of Quality & Reliability Management*", Vol. 20, No. 1, pp. 123-133.
- Wallace J., Hunt J. & Richards C., (1999), "The relationship between organisational culture, organisational climate and managerial values", *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 12, No. 7, pp. 548-564
- Wickham P.A., (1997), "Developing a mission for an entrepreneurial venture", *Management Decision*, vol. 35, no 5, pp. 373–381

- Williams R., B. Bertsch A. Van der Wiele J., Iwaarden V. & Dale B., (2006), "Self-Assessment Against Business Excellence Models: A Critique and Perspective", *Total Quality Management*, Vol. 17, No. 10, pp. 1287–1300
- Williams S.L. & Ferris G.R., (2000), "The changing nature of the employment relationship: reclaiming values in the workplace", *Journal of Organizational Excellence*, Winter 2000, pp. 25-30
- Wisner J.D. & Eakins S.G., (1994), "A Performance Assessment of the US Baldrige Quality Award Winners", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 11, No. 2, pp. 8-25
- Wongrassamee S., Gardiner P.D. & Simmons J.E.L., (2003), "Performance measurement tools: the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model", *Measuring Business Excellence*, Vol. 7, No. 1, pp. 14-29
- Wood D.J., (1991), "Corporate social performance revisited", *Academy of Management Review*, Vol. 16, pp. 691-718
- Yulk, G., (1989), "Managerial Leadership: a review of theory and research", *Journal of Management*, Vol. 15 Issue 2, p.251-290
- Zablocki E., (2009), "Leadership Lessons from the 2008 Malcolm Baldrige Award Winner: An interview with Poudre Valley Health System CEO Rulon Stacey" *Great Boards*, Spring 2009, Vol. IX, No. 1, pp. 1-6
- Zairi M., (1994), "Leadership in TQM Implementation Some Case Examples", *The TQM Magazine*, Vol. 6 No. 6, pp. 9-16
- Zairi M., (1999), "Managing excellence: policy and strategy", *The TQM Magazine*, Vol. 11, No. 2, pp. 74–79
- Zairi M., (2002), "Beyond TQM implementation. The new paradigm of TQM sustainability", *Total Quality Management*, Vol. 13, Issue 8, pp. 1161-1173.
- Zairi M., (2008), "Corporate Responsibility: A fresh Perspective and an Integrated Performance Model", *QMOD 2008 Proceedings*
- Zairi, M., (1996), "A Strategy for Improvement," *The Benchmark*, May 1996, pp. 21-26

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Αρτόπουλος Χ., (2007), «Το Εργαλείο ΛΑΠ: Εφαρμογές, στο Δευτερογενή και Τριτογενή Τομέα», Διπλωματική Εργασία στα πλαίσια του ΕΜΠΣ ΔΕ – ΟΠ, Πανεπιστήμιο Πειραιώς
- Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, (2002), «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, σελ. 70-71 & 127-136
- Γκοτζαμάνη Κ., (1999), «Η Εφαρμογή των πρότυπων συστημάτων διασφάλισης ποιότητας ISO 9000 στην Ελληνική βιομηχανία. Αξιολόγηση της προσφοράς τους ως μέσο βελτίωσης της ποιότητας και εισαγωγής στη διοίκηση ολικής ποιότητας», Πανεπιστήμιο Μακεδονίας Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών. Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων
- Δερβιτσιώτης Κ. & Λαγοδήμος Αθ., (2007), «Ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων: ανάλυση, βελτίωση, στρατηγικές», 2^η έκδοση, Οικονομική Βιβλιοθήκη, σελ. 411-415
- Δερβιτσιώτης Κ., (2005), «Διοίκηση Ολικής Ποιότητα», Έκδοση Β', Οικονομική Βιβλιοθήκη, Νομική Βιβλιοθήκη ΑΕΒΕ, σελ.273, 397-431, 402-431
- Ειδική Έκδοση "Harvard Business Review για την Ηγεσία", (2006), Εκδόσεις Κλειδάριθμος
- Θανόπουλος Γ., (2009), «Επιχειρηματική Ηθική και Δεοντολογία», Έκδοση Δεύτερη, Interbooks, σελ. 303
- Κέφης Β., (2005), «Ολοκληρωμένο μάνατζμεντ – Βασικές Αρχές για σύγχρονες Οικονομικές Μονάδες», Κριτική, σελ. 51-52
- Κοεμτζή Μ., (2008), «Προσδιορισμός της σχέσης του Benchmarking με τη ΔΟΠ μέσα από τη διερεύνηση εφαρμογής του σε Σύστημα Ποιότητας πιστοποιημένο κατά ISO 9000", Διδακτορική Διατριβή Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
- Λιωνής Ι., (2008), «Το μοντέλο του EFQM : μία εμπειρική προσέγγιση», Διπλωματική Εργασία στα πλαίσια του ΕΜΠΣ ΔΕ – ΟΠ, Πανεπιστήμιο Πειραιώς
- Πολίτης Ι., (2005), «Συνεισφορά πολυκριτήριας ανάλυσης στα συστήματα ποιότητας (business excellence)», Πολυτεχνείο Κρήτης, Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης

Πράσινη Βίβλος για την Προώθηση ενός Ευρωπαϊκού Πλαισίου για Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, (2001), Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, COM 366 final, Brussels, pp. 6

Στεφανάκης Δ., (2003), «Αξιολόγηση του Κριτηρίου "Ηγεσία" του ΕΜΕΑ», Διπλωματική Εργασία στα πλαίσια του ΕΜΠΣ ΔΟΠ του Πανεπιστημίου Πειραιώς

Τσόγκας Μ.Μ., (2006), «Πραγματική και Ψυχολογική Απόσταση στην Επιλογή Διεθνών Αγορών και η επίδραση των Στερεοτυπικών Αντιλήψεων», Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, σελ. 206-217

Χυτήρης Λ., (2001), «Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις», Interbooks, σελ. 246-257

Χυτήρης Λ., (2006), «Μάνατζμεντ: Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων», Interbooks, σελ. 168-169

Διευθύνσεις Διαδικτύου

ec.europa.eu/environment/emas/index_en.htm: European SMEs and Social and Environmental Responsibility, (2002), European Commission, Observatory of European SMEs 2002, No. 4

ec.europa.eu/environment/emas/index_en.htm: Treaty on European Union, Official Journal C 340, 10.11.1997, Brussels, 1997

<http://ccs.mit.edu/ophi/index.htm>

<http://ww1.efqm.org/en/Home/aboutEFQM/Ourmodels/TheEFQME ExcellenceModel/tabid/170/Default.aspx>

<http://www.efqm.org/en/PdfResources/EFQM%20Model%20Benefits.pdf>

http://www.efqm.org/en/PdfResources/EFQMModel_Presentation.pdf

ww1.efqm.org/en/Home/aboutEFQM/Ourmodels/TheEFQME ExcellenceModel/tabid/170/Default.aspx

www.accountability21.net/aa1000series: Guidance for the use of AA1000 AS, 2008

www.atheniangroup.com/AthenianInternet1.html

www.baldrige.nist.gov (Criteria For Business Excellence, 2009-2010)

www.bsr.org

www.businessethicsawards.org

www.capponline.org/sunstds.html
www.cauxroundtable.org
www.ceres.org/page.aspx?pid=705
www.csreurope.org
www.csrhellas.gr/CSR_gr/efarmogiekegr.htm#
www.eben.gr
www.eede.gr
www.eede.gr/pdf/efqm_elite.pdf
www.efqm.org
www.efqm.org/excellenceone
www.elais.gr/unilever/vision.jsp
www.ethicaltrade.org
www.exodus.gr/%288611312494094253%29/ecportal.asp?id=637&nt=55&menunode=637
www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/61D32687-131B-4816-A828-E58904378DDA/1345/G3_ELL.pdf
www.harzing.com
www.iisd.org/standards/csr.asp
www.ilo.org
www.iso.org (ISO 8402 (www.iso.org/iso/iso_catalogue/catalogue_ics))
www.iso.org/iso/iso_14000_essentials
www.janssen-cilag.gr/bgdisplay.jhtml?itemname=about_mission&product
www.nist.gov/baldrige
www.oecd.org
www.sa8000.org
www.svn.org/
www.tnt.com/express/el_gr/site/home/about_us/mission_and_vision.htm
www.un.org/document/gares/42/areas42-187.htm, November 1987
www.unglobalcompact.org
www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/GC_brochure_FINAL.pdf

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΔΙΑ

Παράρτηματα

Παράρτημα 1: Λέξεις – κλειδιά και βασικοί Τίτλοι Περιοδικών που χρησιμοποιήθηκαν στην αναζήτηση βιβλιογραφίας

Κύριες Λέξεις – Κλειδιά:

- Business Excellence,
- Corporate/Enterprise Performance,
- Key/Main Process, Matrix Organization,
- Management by Objectives,
- Organizational Audit,
- Organizational Assessment,
- Performance Management,
- Quality Management Systems,
- Total Quality Model / Quality Model,
- Quality Audits,
- Results Oriented Management,
- Main/ Key Performance/Success Indicators/Factors,
- Value Chain,
- Value Process,
- Excel*

Βασικοί Τίτλοι Περιοδικών

- Academy of Management Review,
- California Management Review,
- Journal of International Studies,
- Journal of Organizational Studies,
- Performance Measurement and Metrics,
- TQM & Business Excellence,
- The TQM Journal,
- Harvard Business Review,
- MIT Sloan Management Review,
- Measuring Business Excellence

Παράρτημα Α' Μέρους:
Βιβλιογραφική Ανασκόπηση & Βασικές Εκροές Διατριβής

Παράρτημα Α.1: Βασική Βιβλιογραφική Ανασκόπηση Κύριων Πλαισίων Αποτίμησης Απόδοσης

Πλαίσιο	Συγγραφέας/Ερευνητής
ΕΜΕΑ	EFQM, Conti 1997, Dahlgaard & Dahlgaard Park 2002-2003, Dinesh & Palmer 1998, Foster 1992, Hui & Chuan 2002, Klefsjo, Wiklund & Edgeman 2001, Moura e Sa & Kanji 2003, Oakland et al 2002, Rusell 2000, Sinclair & Zairi 2000, Spangenberg & Theron 2001, Wongrassemee et al 2003
Μοντέλο Αριστείας Kanji	Kanji 2001, Kanji 2003
Κάρτα Σταθμισμένου Στοχοζυγίου	Kaplan & Norton 1992, 1996, 2000, Wongrassemee et al 2003, Lipe & Salterio 2000, Niven 2003, 2005, Rampersad, 2003
Ολιστική Κάρτα Στοχοζυγίου (Holistic Scorecard)	Sureshchandar & Leisten 2005
Ολικής Απόδοσης Κάρτα Στοχοζυγίου (Total Performance Scorecard)	Rampersad 2003
Επιχειρηματική Κάρτα Στοχοζυγίου Kanji	Kanji 1998, Kanji & Moura e Sa 2001
Πυραμίδα Απόδοσης	Tangen 2004, Ghalayini & Noble 1996, McNair et al 1990, Tangen 2004
Πρίσμα Απόδοσης	Neely & Adams 2000, Neely, Adams & Crowe 2001, Tangen 2004
Πίνακας Αποτελεσμάτων και Μέσων (R&DM)	Fitzgerald et al 1991, Pun & White 2005, Fitzgerald & Moon 1996
Ανώτερο Μοντέλο Μέτρησης Απόδοσης (Quantum Performance Measurement Model)	Hronec 1993, Sinclair & Zairi 2000
Ερωτηματολόγιο Μέτρησης Απόδοσης	Dixon et al 1990, Pun & White 2005
Διαδικασία Μέτρησης Απόδοσης Cambridge	Neely et al 1996, 2000, Bourne et al 1998, 2000, Pun & White 2005
Ενοποιημένο Σύστημα Μέτρησης Απόδοσης (Consistent PMS)	Flapper et al 1996, Pun & White 2005
Ολοκληρωμένο Σύστημα Μέτρησης Απόδοσης (Integrated PMS)	Bittici et al 1997, 1998, Pun & White 2005
Ολοκληρωμένο Πλαίσιο Μέτρησης Απόδοσης (Integrated PMF)	Medori 1998, Medori & Steeple 2000
Δυναμικό Σύστημα Μέτρησης Απόδοσης (Dynamic PMS)	Bittici et al 2000
Ολοκληρωμένο Δυναμικό Σύστημα Μέτρησης Απόδοσης (Integrated Dynamic PMS)	Ghalayini 1997

Μοντέλο Sink & Tuttle	Sink and Tuttle 1989, Tangen 2004
Θεωρία των Περιορισμών (Theory of Constraints)	Goldratt 1990, Tangen 2004
Κάρτα Στοχοζυγίου λειτουργικών και διαδικαστικών στόχων (Functional and Process Objectives Scorecard)	Hatten & Rosenthal 2001

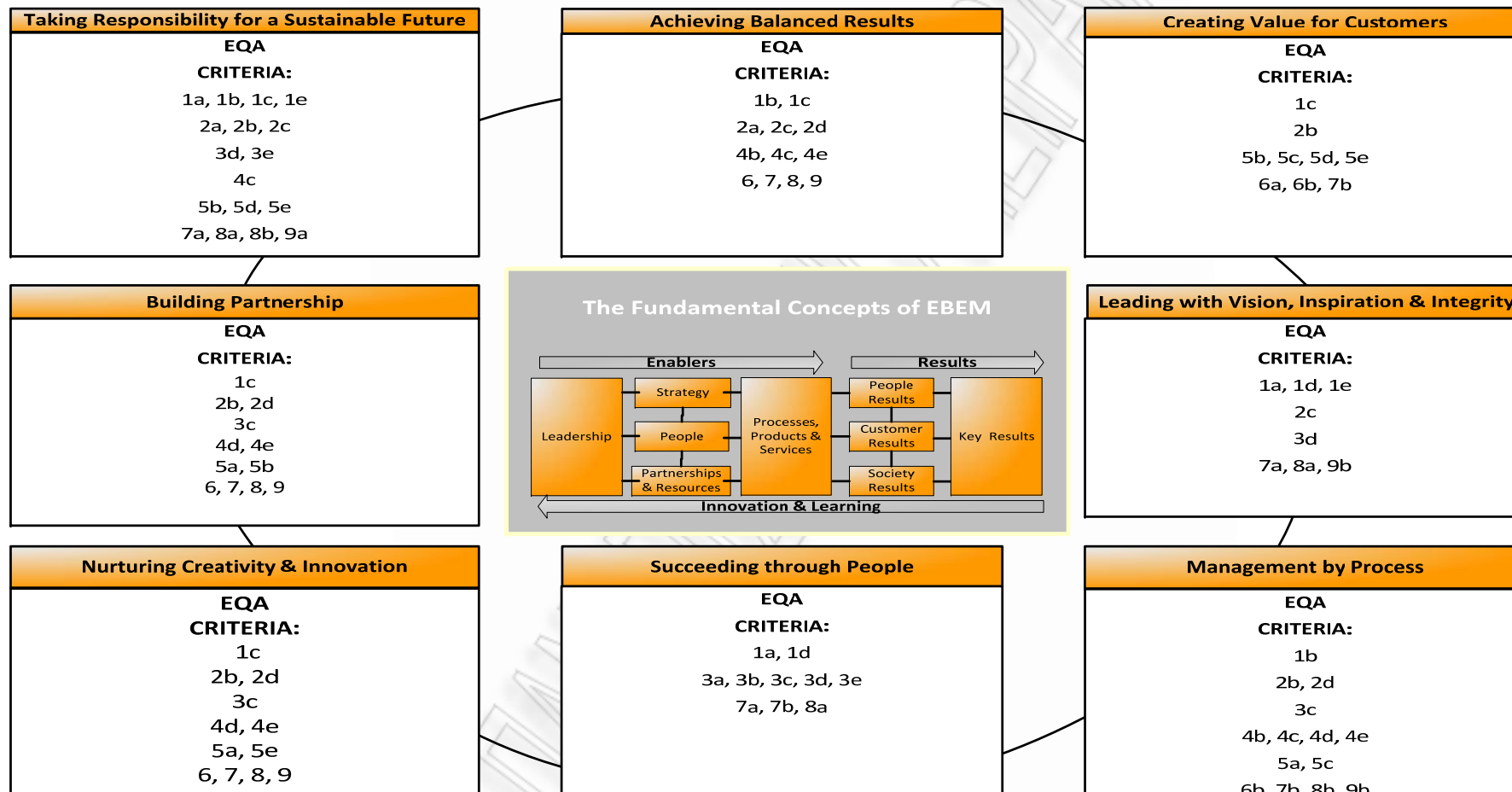
Παράρτημα Α.2.1: Μετρήσεις που προτείνονται από τα γνωστά Πλαίσια Αποτίμησης Απόδοσης

	European Excellence Model	Kanji Excellence Model	BSC	Holistic Scorecard	TPS	Kanji Business Scorecard	SMART	Performance Prism	Results & Determinants Matrix (R&DM)	Quantum Performance Measurement Model
Traditional Financial Measurements										
- Shareholders value	x		x	x	x			x		
- Return	x		x	x	x				x	
- Market share			x				x		x	
- Margin			x							
- Cash flow			x							
- Sales	x		x	x	x					
- Operation costs	x		x							x
- EBIDTA	x									
- Investment level			x							
- Value added per annual sales			x							
- Profitability	x			x	x		x		x	
- Turnover	x		x	x						
- ROI				x						
- EVA				x						
- IRR	x		x	x						
Customers										
- Satisfaction	x	x	x		x	x	x	x		x
- Loyalty	x		x	x						
- Retention	x		x							
- No of complaints	x		x							
- No of recalls	x		x		x					
- No of new customers/year	x		x	x						
- Repeat purchase			x	x						
- No of potential customers	x		x		x					
- Market Share			x	x	x					
- No of warranty claims			x		x					
- European Satisfaction Customer Index (ESCI)	x									
Social										
- Adopting CSR Models	x									
- Certifications as ISO 14001	x									
- Reputation Excellence Index (REEX)	x									
- Society Trust Index (STI)	x					x		x		
Knowledge and Learning										
- Value added per labor costs			x		x					
- Value added per number of employees			x	x						

- Availability of strategic information			x	x		x		x	
- No of necessary skills			x		x	x		x	x
- Training costs as a percentage of sales			x	x	x	x			x
Employees									
- Satisfaction	x	x	x	x	x	x		x	x
- Turnover	x				x				
- Absenteeism and sickness levels	x		x						
- Productivity	x	x		x			x		x
- Involvement									
- Labour efficiency			x	x					x
- Employee skills		x	x						x
- Cooperation		x							
- European Employee Index (EEI)	x								
Internal Processes and Time									
- Quality costs (PAF)		x	x			x	x		x
- Delivery time			x		x		x	x	x
- Lead time			x					x	x
- Delivery reliability			x					x	x
- Process time		x	x	x		x	x		
- Percent of delayed orders			x					x	
- Waste			x				x		
- Communication effectiveness			x	x		x		x	x
- Strategic processes								x	x
Innovation and Flexibility									
- Degree of existing innovative technology			x	x			x		x
- New product introduction			x	x			x	x	x
- Computer systems /Technology			x					x	
- Future growth		x	x	x			x		x

Notes: European Business Excellence Model (EFQM), Kanji Excellence Model (Kanji 2001, Kanji 2003), Balanced Scorecard (Kaplan & Norton 1992), Holistic Scorecard (Sureshchandar & Leisten 2005), Total Performance Scorecard (Rampersad 2003), Kanji Business Scorecard (Kanji 1998, Kanji & Moura e Sa 2001), Performance Pyramid, Performance Prism (Neely & Adams 2000), Results & Determinants Matrix (R&DM) (Fitzgerald et al 1991), Quantum Performance Measurement Model (Hronec 1993), Other: Performance Measurement Questionnaire (Dixon et al 1990), Cambridge Performance Measurement Process (Neely et al 1996), Consistent Performance Measurement Systems (Flapper et al 1996), Integrated Performance Measurement Systems (Bittici et al 1997), Integrated Performance Measurement Framework (Medori & Steeple 2000), Dynamic Performance Measurement System (Bittici et al 2000), Integrated Dynamic Performance Measurement System (Ghalayini 1997), Sink & Tuttle Model (Sink and Tuttle 1989), Theory of Constraints (Goldratt 1990).

Παράρτημα Α.2.2: Θεμελιώδεις Αρχές Αριστείας στο EMEA 2010



Παράρτημα Α.3.1: Τα Κριτήρια του ΕΜΕΑ 2010

ΕΒΕΜ - Απαιτήσεις Υπο-Κριτηρίων στο Κριτήριο 1			
Criterion 1 - Leadership	1a	Leaders develop the mission, vision, values & ethics and act as role models	1a1 Set & communicate a clear direction & strategic focus; they unite their people in sharing & achieving the organization's core purpose & objectives
			1a2 Secure the future of the organization by defining & communicating a core purpose that provides the basis for their overall Vision, values, ethics & corporate behaviour
			1a3 Champion the organization's values and are models for integrity, social responsibility & ethical behaviour, both internally and externally
			1a4 Foster organizational development through shared values, accountability, ethics and a culture of trust & openness
			1a5 Ensure their people act with integrity and adopt the highest standards of ethical behaviour
			1a6 Develop a shared leadership culture for the organization and review and improve the effectiveness of personal leadership behaviours
	1b	Leaders define, monitor, review and drive the improvement of the organisation's management system & performance	1b1 Use a balanced set of results to review their progress, providing a view of long & short term priorities for the key stakeholders, with clearly defined "cause & effect" relationships
			1b2 Develop & improve the organisation's management system, including evaluating the set of results in order to improve future performance & provide sustainable benefits to stakeholders
			1b3 Base decisions on factually reliable information and use all available knowledge to interpret current & predicted performance of the relevant processes
			1b4 Are transparent & accountable to stakeholders and society at large for their performance & actively support the desire to go beyond regulatory compliance
			1b5 Deliver high levels of stakeholder confidence by ensuring risks are identified & appropriately managed across all their processes

		1b6	Understand & develop the underlying capabilities of the organisation
1c	Leaders engage with external stakeholders	1c1	Know who their different external stakeholder groups are & develop approaches to understand, anticipate & respond to their different needs & expectations
		1c2	Establish approaches to engage partners, customers and society in generating ideas & innovation
		1c3	Use innovation to enhance their organisation's reputation & image and attract new customers, partners and talent
		1c4	Identify strategic & operational partnerships based on organisational & strategic needs, complementary strengths & capabilities
		1c5	Ensure transparency of reporting to key stakeholders, including appropriate governance bodies, in line with their expectations
1d	Leaders reinforce a culture of excellence with the organisation's people	1d1	Inspire people & create a culture of involvement, ownership, empowerment, entrepreneurship, improvement & accountability, at all levels
		1d2	Promote a culture which supports the generation & development of new ideas and new ways of thinking to encourage innovation & organisational development
		1d3	Ensure that their people can contribute to their own, and the organisation's ongoing success by realizing their full potential in a spirit of true partnership
		1d4	Support people throughout the organization to achieve their plans, objectives & targets, recognizing efforts in a timely & appropriate manner
		1d5	Promote & encourage equal opportunities & diversity
1e	Leaders ensure that the organisation is flexible &	1e1	Understand the internal & external drivers of organisational change
		1e2	Demonstrate their ability to make sound & timely decisions, based on available information, previous experience & consideration of the impact of their decisions

	manages change effectively	1e3	Are flexible, they review, adapt & realign the direction of their organisation when necessary, inspiring trust at all times
		1e4	Involve & seek commitment of all relevant stakeholders for their contribution to the sustainable success of the organisation and any changes necessary to ensure this success
		1e5	Demonstrate their ability to maintain sustainable advantage through their capability to learn quickly & respond rapidly with new ways of working
		1e6	Allocate resources to provide for long range needs rather than just short term profitability and, where relevant, become & remain competitive

EBEM - Απαιτήσεις Υπο- Κριτηρίων στο Κριτήριο 2				
Criterion 2 - Strategy	2a	Strategy is based on understanding the needs and expectations of both stakeholders and the external environment	2a1	Gather stakeholders' needs and expectations for input to the development and review of their strategy and supporting policies, remaining constantly alert to any changes
			2a2	Identify, understand. and anticipate developments within the organisation's external environment
			2a3	Identify, analyse and understand external indicators, such as economic, market and societal trends, which may affect the organisation
			2a4	Understand and anticipate the long and short term impact of changes to relevant political, legal, regulatory and compliance requirements
			2a5	Identify, understand and anticipate opportunities and threats, based on feedback from stakeholders and other external information and analyses
	2b	Strategy is based on understanding internal performance	2b1	Analyse operational performance trends, core competencies and outcomes to understand current and potential organisational capabilities
			2b2	Analyse data and information regarding existing and potential partners' corecompetencies and capabilities to understand how they complement the organisation's capabilities

	ancJ capabilities	2b3	Analyse data and information to determine the impact of new technologies and business models on the performance of the organisation
		2b4	Compare their performance with relevant benchmarks to understand their relative strengths and weaknesses
2c	Strategy and supporting policies are developed, reviewed and updated	2c1	Create and maintain a clear strategy and supporting policies to achieve the mission and vision of the organisation
		2c2	Identify and understand the Key Results required to achieve the mission and evaluate progress towards the vision and strategic goals
		2c3	Use core competencies to generate benefit for all stakeholders, including the wider society
		2c4	Adopt effective mechanisms to understand future scenarios and manage strategic risks
		2c5	Understand the key business drivers: they balance the needs of the organisation and its stakeholders in planning for the achievement of present and future objectives
		2c6	Ensure economic, societal and ecological sustainability
2d	Strategy and supporting policies are communicated, implemented and monitored	2d1	Define the required outcomes and related performance indicators and establish targets based on comparisons of their performance with other organisations and the Mission and Vision
		2d2	Deploy strategy and supporting policies in a systematic manner to achieve the desired set of results, balancing short and long term objectives
		2d3	Maintain and align an organisational structure and a framework of key processes to deliver their strategy in a way that adds real value for their stakeholders, achieving the optimum balance of efficiency and effectiveness
		2d4	Align individual and team objectives with the organisation's strategic goals and ensure they are empowered to maximise their contribution

		2d5	Communicate strategy and supporting policies with stakeholders, in an appropriate way
		2d6	Set clear goals and objectives for innovation and refine their strategy in line with innovation achievements

EBEM - Απαιτήσεις Υπο-Κριτηρίων Κριτήριο 3				
Criterion 3 - People	3a	People plans support the organisation's strategy	3a1	Have clearly defined the people performance levels required to achieve the strategic goals.
			3a2	Align people plans with their strategy, the organisational structure, new technologies and key processes.
			3a3	Involve employees, and their representatives, in developing and reviewing the people strategy, policies and plans, adopting creative and innovative approaches when appropriate.
			3a4	Manage recruitment, career development, mobility and succession planning, supported by appropriate policies, to ensure fairness and equal opportunities
			3a5	Use people surveys and other forms of employee feedback to improve people strategies, policies and plans.
	3b	People's knowledge and capabilities are developed	3b1	Understand the skills and competencies required to achieve the Mission, Vision and strategic goals.
			3b2	Ensure training and development plans help people match the skills and future capability needs of the organisation.
			3b3	Align individual and team objectives with the organisation's targets, reviewing and updating them in a timely manner.
			3b4	Appraise and help people improve their performance to improve and maintain their mobility and employability.
			3b5	Ensure their people have the necessary tools, competencies, information and empowerment to be able to maximise their contribution.
	3c	People are aligned, involved and empowered	3c1	Ensure their people, at the individual and team level, are fully aligned with the organisation's mission, vision and strategic goals.
			3c2	Create a culture where people's dedication, skills, talents and creativity are developed and valued.

		3c3	Encourage their people to be the creators and ambassadors of the organisation's ongoing success.
		3c4	Ensure that people have an open mindset and use creativity and innovation to respond quickly to challenges they face.
		3c5	Create a culture of entrepreneurship to enable innovation across all aspects of the organisation.
		3c6	Involve their people in continually reviewing, improving and optimising the effectiveness and efficiency of their processes.
3d	People communicate effectively throughout the organisation	3d1	Understand the communication needs and expectations of their people.
		3d2	Develop communications strategy, policies, plans and channels based on communications needs and expectations.
		3d3	Communicate a clear direction and strategic focus ensuring their people understand the organisation's mission, vision, values and objectives.
		3d4	Ensure that their people understand and can demonstrate their contribution to the organisation's ongoing success.
		3d5	Enable and encourage the sharing of information, knowledge and best practices, achieving a dialogue throughout the organisation.
3e	People are rewarded, recognised and cared for	3e1	Align remuneration, benefits, redeployment, redundancy and other terms of employment with strategy and policies and, to promote and sustain the involvement and empowerment of their people.
		3e2	Adopt approaches that ensure a responsible work life balance for their people.
		3e3	Ensure and embrace the diversity of their people.
		3e4	Ensure a safe and healthy working environment for their people.
		3e5	Encourage their people, along with other stakeholders, to participate in activities that contribute to wider society.
		3e6	Promote a culture of mutual support, recognition and care between individuals and between teams.

ΕΒΕΜ - Απαιτήσεις Υπο-Κριτηρίων στο Κριτήριο 4

Criterion 4 - Partnerships & Resources	4a	Partners and suppliers are managed for sustainable benefit	4a1	Segment and differentiate partners and suppliers, in line with the organisation's strategy, and adopt appropriate policies and processes for effectively managing them.
			4a2	Build a sustainable relationship with partners and suppliers based on mutual trust, respect and openness.
			4a3	Establish extensive networks to enable them to identify potential partnership opportunities.
			4a4	Understand partnerships include working together for long-term, sustainable value enhancement. They know what their core purpose is and seek partners to enhance their capabilities and ability to generate stakeholder value.
			4a5	Develop partnerships that systematically enable the delivery of enhanced value to their respective stakeholders through competencies, synergies and seamless processes.
			4a6	Work together with partners to achieve mutual benefit, supporting one another with expertise, resources and knowledge to achieve shared goals.
	4b	Finances are managed to secure sustained success	4b1	Develop and implement financial strategies, policies and processes to support the overall strategy of the organisation.
			4b2	Design the financial planning, control, reporting and review processes to optimise the efficient and effective use of resources,
			4b3	Establish and implement financial governance processes, tailored to all appropriate levels in the organisation.
			4b4	Evaluate, select and validate investment in, and divestment of, both tangible and non tangible assets, taking into account their long term economic, societal and ecological effects.
			4b5	Deliver high levels of stakeholder confidence by ensuring financial risks are identified and appropriately managed.
			4b6	Ensure alignment between the delivery of long term goals and short term financial planning cycles.

4c	Buildings, equipment, materials and natural resources are managed in a sustainable way	4c1	Develop and implement a strategy and supporting policies for managing buildings, equipment and materials that supports the organisation's overall strategy.
		4c2	Optimise the use and effectively manage the lifecycle and physical security of their tangible assets, including buildings, equipment and materials.
		4c3	Demonstrate they actively manage the impact of their operations on public health, safety and the environment.
		4c4	Measure and manage any adverse effects of the organisation's operations on the community and their people.
		4c5	Adopt and implement appropriate policies and approaches to minimise their local and global environmental impact, including setting challenging goals for meeting and exceeding legal standards and requirements.
4d	Technology is managed to support the delivery of strategy	4d1	Develop a strategy and supporting policies for managing the technology portfolio that supports the organisation's overall strategy.
		4d2	Use technology, including IT-enabled processes, to support and improve the effective operation of the organisation.
		4d3	Manage their technology portfolio, including optimising the use of existing technology as well as replacing their out-dated technology.
		4d4	Involve their people and other relevant stakeholders in the development and deployment of new technologies to maximise the benefits generated.
		4d5	Identify and evaluate alternative and emerging technologies in the light of their impact on organisational performance and capabilities and the environment.
		4d6	Use technology to support innovation and creativity.
4e	Information and knowledge are managed to support effective decision making	4e1	Ensure that their leaders are provided with accurate and sufficient information to support them in effective and timely decision making enabling them to effectively predict the future performance of the organisation.
		4e2	Transform data into information and, where relevant, into knowledge that can be shared and effectively used.

		and to build the organisational capability	4e3	Provide and monitor access to relevant information and knowledge for their people and external users whilst ensuring both security and the organisations intellectual property is protected.
			4e4	Establish and manage networks to identify opportunities for innovation from signals within the internal and external environment.
			4e5	Use innovation in a way that goes well beyond technical change and reveals new ways of offering value to customers, new ways of working and new ways of building on partnerships, resources and competencies.
			4e6	Use data and information on the current performance and capabilities of processes to identify opportunities for, and generate, innovation.

ΕΒΕΜ - Απαιτήσεις Υπο- Κριτηρίων στο Κριτήριο 5				
Criterion 5 - Processes, Products and Services	5a	Processes are designed and managed to optimise stakeholder value	5a1	Analyse, categorise and prioritise their end to end processes as part of the overall management system and adopt appropriate approaches to effectively manage and improve them, including those processes that extend beyond the boundaries of the organisation.
			5a2	Clearly define process ownership and their role and responsibility in developing, maintaining and improving the framework of key processes
			5a3	Develop meaningful process performance indicators and outcome measures, clearly linked to the strategic goals
			5a4	Turn new ideas into reality through innovation – enabling processes that fit the nature and importance of the changes they will make.
			5a5	Assess the impact and the added value of innovations and improvements to processes.
	5b	Products and Services are developed to create optimum value for	5b1	Strive to innovate and create value for their customers
			5b2	Use market research, customer surveys and other forms of feedback to anticipate and identify improvements aimed at enhancing the product and service portfolio.

	customers	5b3	Involve their people, customers, partners and suppliers in the development of new and innovative products, services and experiences for both existing and new customer groups.
		5b4	Understand and anticipate the impact and potential of new technologies on products and services.
		5b5	Use creativity to design and develop new and innovative products and services together with customers, partners or other stakeholders.
		5b6	Take into account any impact of the product and service lifecycle on economic, societal and ecological sustainability.
5c	Products and Services are effectively promoted and marketed	5c1	Clearly define their value propositions, ensuring sustainability by balancing the needs of all relevant stakeholders.
		5c2	Define the business model in terms of core capabilities, processes, partners and value proposition.
		5c3	Implement the business model and value proposition by defining their "unique selling points", market positioning, target customer groups and distribution channels.
		5c4	Develop marketing strategies to effectively promote their products and services to target customers and user groups.
		5c5	Effectively market their product and service portfolio to existing and potential customers.
		5c6	Ensure that they have the capability to fulfil their promises.
5d	Products and Services are produced, delivered and managed	5d1	Produce and deliver products and services to meet, or exceed, customer needs and expectations, in line with the offered value proposition.
		5d2	Ensure their people have the necessary tools, competencies, information and empowerment to be able to maximise the customer experience.
		5d3	Manage products and services throughout their entire lifecycle, including reusing and recycling where appropriate, considering any impact on public health, safety and the environment.

		5d4	Compare their product and service delivery performance with relevant benchmarks and understand their strengths in order to maximise the value generated for customers.
		5d5	Involve their people, customers, partners and suppliers in optimising the effectiveness and efficiency of their value chain.
5e	Customer relationships are managed and enhanced	5e1	Know who their different customer groups are and respond to, and anticipate, their different needs and expectations.
		5e2	Determine and meet customers' day-to-day and long-term contact requirements.
		5e3	Build and maintain a dialogue with all their customers, based on openness, transparency and trust.
		5e4	Continually monitor and review the experiences and perceptions of customers and respond quickly and effectively to any feedback.
		5e5	Advise customers on the responsible use of products and services.

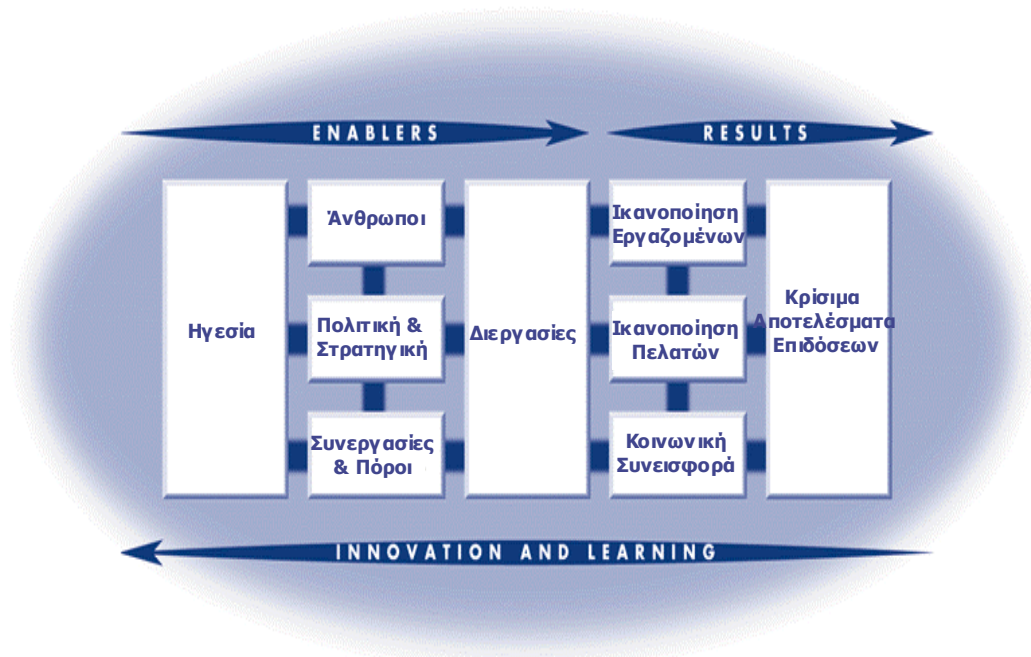
EBEM - Απαιτήσεις Υπο-Κριτηρίων Αποτελεσμάτων				
Criteria 6, 7, 8 & 9	6a	Perception Measures	6a1	Reputation & Image
			6a2	Products and services value
			6a3	Product and service delivery
			6a4	Customer Service, Relationship and support
			6a5	Customer loyalty and engagement
	6b	Performance Indicators	6b1	Products and services delivery
			6b2	Customer service, relationships and support

		6b3	Complaints and compliments
		6b4	External recognition
7a	Perception Measures	7a1	Satisfaction, Involvement and engagement
		7a2	Pride and Fulfilment
		7a3	Leadership & management
		7a4	Target setting, competency and performance management
		7a5	Competency, training and career development
		7a6	Effective communication
		7a7	Working conditions
7b	Performance Indicators	7b1	Involvement and engagement
		7b2	Target setting, competency and performance management
		7b3	Leadership performance
		7b4	Training and career development
		7b5	internal communications
8a	Customer relationships are managed and enhanced	8a1	Environmental impact
		8a2	Image and reputation
		8a3	Societal impact
		8a4	Workplace impact
		8a5	Awards and media coverage
8b	Performance	8b1	Environmental performance

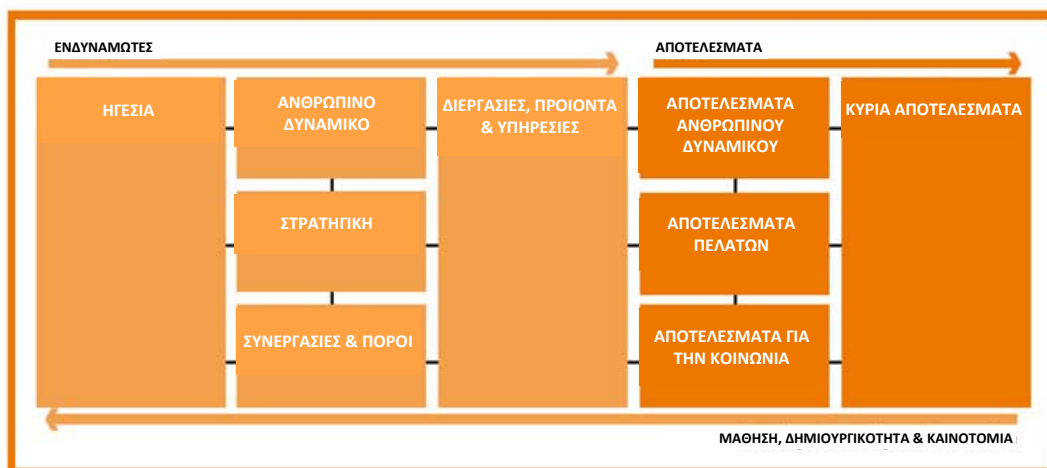
	Indicators	8b2	Regulatory and governance compliance
		8b3	Societal performance
		8b4	Health and Safety performance
		8b5	Responsible sourcing and procurement performance
9a	Key Strategic Outcomes	9a1	Financial outcomes
		9a2	Performance against budget
		9a3	Volume of key products or services delivered
		9a4	key performance outcomes
9b	Ley Performance Indicators	9b1	Financial performance indicators
		9b2	Project costs
		9b3	Key process performance indicators
		9b4	Partner and supplier performance
		9b5	Technology, information and knowledge

Παράρτημα Α.3.2: Οι βασικές αλλαγές του ΕΜΕΑ από την έκδοση του 2003 στην έκδοση του 2010

- Σχηματική Απεικόνιση:
 - ΕΜΕΑ 2003

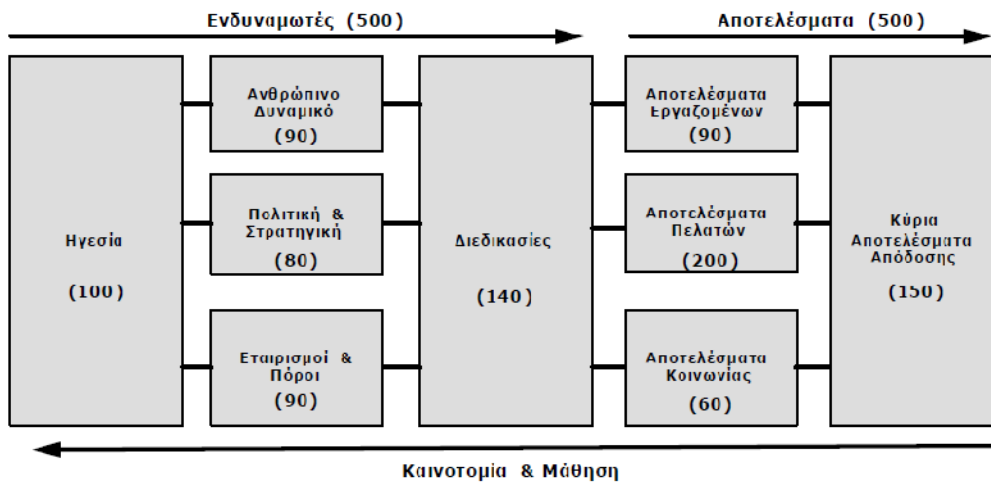


- ΕΜΕΑ 2010

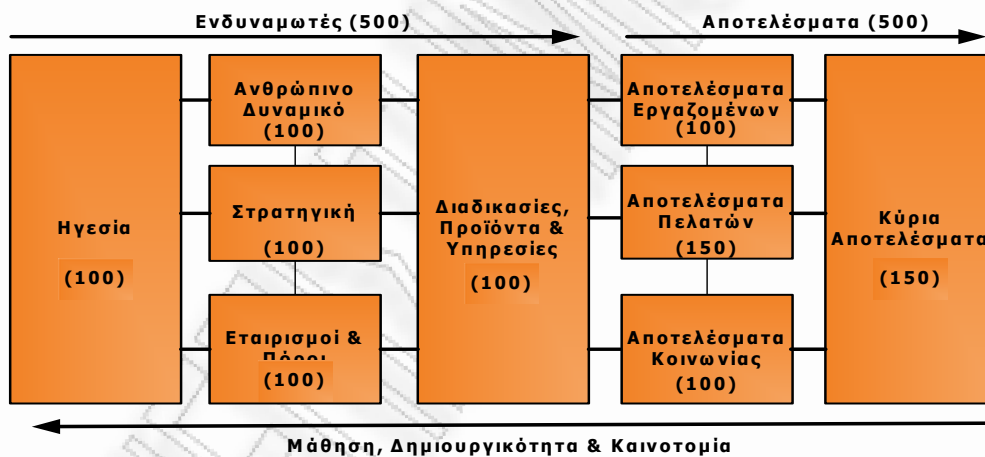


- Βαρύτητα Κριτηρίων:

- EMEA 2003



- EMEA 2010



- Θεμελιώδεις Αρχές

- EMEA 2003

1. Result Orientation
2. Customer Focus
3. Leadership & Constancy of Purpose
4. Management by Process & Facts
5. People Development & Improvement
6. Continuous Learning, Innovation & Improvement
7. Partnerships' Development
8. Corporate Social Responsibility

- EMEA 2010
 1. Achieving Balanced Results
 2. Adding Value for Customers
 3. Leading with Vision, Inspiration & Integrity
 4. Managing by Processes
 5. Succeeding through People
 6. Nurturing Creativity & Innovation
 7. Building Partnerships
 8. Taking Responsibility for a Sustainable Future
- Αλλαγές στα Κριτήρια των Αποτελεσμάτων
 - Τα υπο-Κριτήρια 6α, 7α, 8α αναφέρονται ως 'Perceptions'
 - Τα υπο-Κριτήρια 6β, 7β, 8β αναφέρονται ως 'Performance Indicators'
 - 9α: 'Κύριες Στρατηγικές Εκροές', εστιάζοντας στο τι επιτεύχθηκε σε σχέση με ότι είχε σχεδιαστεί στη Στρατηγική
 - 9β: 'Κύριοι Δείκτες Απόδοσης', εστιάζοντας σε ηγετικούς δείκτες που χρησιμοποιούνται για την πρόβλεψη των στρατηγικών εκροών
- Αλλαγές στην κάρτα του RADAR

Τα νέα στοιχεία της κάρτας του RADAR αναφέρονται σε:

- Approach:
 - Sound
 - Integrated
- Deployment:
 - Implemented
 - Systematic
- Assessment & Refinement:
 - Measurement
 - Learning and Creativity
 - Innovation & Improvement
- Results:
 - Relevance and Usability

- Scope
- Integrity
- Segmentation
- Performance
- Trends
- Targets
- Comparisons
- Causes

- Σύνοψη Αλλαγών
 - Οι θεμελιώδεις αρχές είναι τώρα πλήρως ενοποιημένες και με τα εννέα Κριτήρια:
 - Απλοποιημένη γλώσσα και μικρότερος αριθμός των προτάσεων «αυτό μπορεί να περιλαμβάνει» με μεγαλύτερη εστίαση σε αυτό που πραγματικά εφαρμόζεται
 - Έννοιες που προτείνονται για υιοθέτηση:
 - Δημιουργικότητα και καινοτομία, βιώσιμη ανάπτυξη, εταιρική διακυβέρνηση, διαχείριση κινδύνου, προαγωγή προϊόντων και υπηρεσιών και διαχείριση προμηθειών
 - Τα αποτελέσματα εστιάζουν στα: «κύρια αποτελέσματα που απαιτούνται για την επίτευξη του οργανωσιακού οράματος και της στρατηγικής»
 - Αυτό επισημαίνεται και στα 9 Κριτήρια αλλά και στην κάρτα του RADAR (π.χ. scope, targets and benchmarks)
 - Η εστίαση στο μέλλον μεγαλώνει (βιώσιμη απόδοση αριστείας)
 - Απλοποιήθηκαν και οι βαρύτητες των Κριτηρίων:
 - Όλοι οι ενδυναμωτές έχουν τώρα βαρύτητα 10%, τα αποτελέσματα πελατών και κύρια αποτελέσματα έχουν 15%
 - Στο Κριτήριο 8 για την κοινωνία τώρα η βαθμολογία βγαίνει εξίσου και από τα δύο υπο-Κριτήρια (50% από το 8α και 50% από το 8β)

Παράρτημα Α.3.3α1: Η κάρτα του RADAR για τους «Ενδυναμωτές» (2003)

ΣΤΟΙΧΕΙΑ	Βαθμός	0% 25% 50% 75% 100%																				
ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ (Approach)	ΔΙΔΟΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ																					
	ΕΜΠΕΡΙΣΤΑΤΩΜΕΝΗ																					
	η προσέγγιση έχει σαφές σκεπτικό																					
	υπάρχουν καλά ορισμένες και αναπτυγμένες διεργασίες																					
	η προσέγγιση εστιάζει στις ανάγκες των συμφεροντούχων																					
	ΕΝΟΠΟΙΗΜΕΝΗ																					
η προσέγγιση υποστηρίζει την πολιτική και στρατηγική																						
η προσέγγιση συνδέεται με άλλες προσεγγίσεις, κατά περίπτωση																						
ΣΥΝΟΛΟ		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
ΣΤΟΙΧΕΙΑ	Βαθμός	0% 25% 50% 75% 100%																				
ΕΞΑΓΩΣΗ (Deployment)	ΔΙΔΟΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ																					
	ΥΛΟΠΟΙΗΜΕΝΗ																					
	η προσέγγιση έχει υλοποιηθεί																					
	ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΗ																					
	η προσέγγιση έχει εξαπλωθεί με δομημένο τρόπο																					
ΣΥΝΟΛΟ		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
ΣΤΟΙΧΕΙΑ	Βαθμός	0% 25% 50% 75% 100%																				
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ & ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ (Assessment & Review)	ΔΙΔΟΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ																					
	ΜΕΤΡΗΣΗ																					
	διεξάγεται τακτική μέτρηση της αποτελεσματικότητας της προσέγγισης και της εξάπλωσης																					
	ΜΑΘΗΣΗ																					
	χρησιμοποιούνται δραστηριότητες μάθησης για τον προσδιορισμό και συμμερισμό των καλύτερων πρακτικών και των ευκαιριών βελτίωσης																					
	ΒΕΛΤΙΩΣΗ																					
οι έξοδοι από τις μετρήσεις και τη μάθηση αναλύονται και χρησιμοποιούνται για τον προσδιορισμό, την προτεραιοποιητοθέτηση, το σχεδιασμό και την υλοποίηση των βελτιώσεων																						
ΣΥΝΟΛΟ		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Παράρτημα Α.3.3α2: Η κάρτα του RADAR για τους «Ενδυναμωτές» (2010)

Approach:	0%					25%					50%					75%					100%																																												
Sound: <ul style="list-style-type: none"> approach has a clear rationale approach has defined processes approach focuses on stakeholder needs refinements have been embedded in the approach over time 											Evidence					Clear evidence					Comprehensive evidence																																												
Integrated: <ul style="list-style-type: none"> approach supports strategy 	No evidence or anecdotal					Some evidence					Evidence					Clear evidence					Comprehensive evidence																																												
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100																																												
Implemented: <ul style="list-style-type: none"> approach is implemented in relevant areas 	No evidence or anecdotal					Implemented in ¼ of relevant areas					Implemented in ½ of relevant areas					Implemented in ¾ of relevant areas					Implemented in all relevant areas																																												
Systematic: <ul style="list-style-type: none"> Approach is deployed in a timely, structured way and with ability to manage changes in the environment if needed 	No evidence					Some evidence					Evidence					Clear evidence					Comprehensive evidence																																												
TOTAL for Deployment											50					55					60					65					70					75					80					85					90					95					100				
Assessment and Refinement:						25%					50%					75%					100%																																												
Measurement: <ul style="list-style-type: none"> regular measurements of efficiency and effectiveness of the approach and its deployment are carried out measures selected are appropriate 	No evidence or anecdotal					Some evidence					Evidence					Clear evidence					Comprehensive evidence																																												
Learning and Creativity: <ul style="list-style-type: none"> learning is used to identify internal and external good practices and improvement opportunities Creativity is used to generate new or changed approaches 											Evidence					Clear evidence					Comprehensive evidence																																												
Improvement and Innovation: <ul style="list-style-type: none"> Output from measurement and learning is used to identify, prioritise, plan and implement improvements Output from creativity is evaluated, prioritised and used 	No evidence or anecdotal					Some evidence					Evidence					Clear evidence					Comprehensive evidence																																												
TOTAL for Assessment and Refinement																																																																	
OVERALL TOTAL																																																																	

1. Seek embedding of refinements over time

2. Deploy with a flexibility to manage changes in environment and re-deploy if needed

3. Measure both "Efficiency" and "Effectiveness"

4. Use creativity to generate new / changed approaches and evaluate, prioritise and use the outcomes

Παράρτημα Α.3.3β1: Η κάρτα του RADAR για τα «Αποτελέσματα» (2003)

Στοιχεία	Βαθμός	0% 25% 50% 75% 100%																							
		ΙΔΙΟΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ																							
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	ΤΑΣΕΙΣ (Trends)																								
	οι τάσεις είναι θετικές και/ή διατηρείται καλή επίδοση																								
	ΣΤΟΧΟΙ (Targets)																								
	οι στόχοι έχουν επιτευχθεί																								
	οι στόχοι είναι κατάλληλοι																								
	ΣΥΓΚΡΙΣΕΙΣ (Comparisons)																								
	γίνονται συγκρίσεις με εξωτερικούς οργανισμούς και τα αποτελέσματα συγκρίνονται καλά με τις μέσες τιμές της βιομηχανίας ή με τους αναγνωρισμένους "καλύτερους στην κατηγορία"																								
	ΑΙΤΙΑ (Causes)																								
τα αποτελέσματα προκαλούνται από τις προσεγγίσεις																									
Σύνολο			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
Στοιχεία	Βαθμός	0% 25% 50% 75% 100%																							
ΙΔΙΟΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ																									
ΕΜΒΕΛΕΙΑ (Scope)																									
	τα αποτελέσματα καλύπτουν τις σχετικές περιοχές																								
	Σύνολο		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
Γενικό Σύνολο			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		

Παράρτημα Α.3.3β2: Η κάρτα του RADAR για τα «Αποτελέσματα» (2010)

Relevance and usability:												50%					75%					100%									
Scope and Relevance: <ul style="list-style-type: none"> The scope of the results presented: <ul style="list-style-type: none"> Addresses the needs and expectations of relevant stakeholders Is consistent with the strategy and policies of the organisation The most important, Key Results are identified and prioritised Relationships between relevant results are understood 												Results presented and relevance established for about 1/2 of the areas involved					Results presented and relevance established for about 3/4 of the areas involved					Results presented and relevance established for all of the areas involved									
Integrity: <ul style="list-style-type: none"> Results are timely, reliable and accurate 		No evidence of Integrity or accuracy										Timely, reliable and accurate for about 1/2 of results presented					Timely, reliable and accurate for about 3/4 results presented					Timely, reliable and accurate for all results presented									
Segmentation: <ul style="list-style-type: none"> Results are appropriately segmented 		No evidence of segmentation										Useable segmentation for about 1/2 of results					Usable segmentation for about 3/4 of results					All results are useably segmented									
TOTAL for Relevance and Usability*				0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100							
* Note the total here should not exceed the score given for scope and relevance																															
Performance:		0%										25%					50%					75%					100%				
Trends: <ul style="list-style-type: none"> Trends are positive AND/OR there is sustained good performance 												Positive trends and/or sustained good performance for about 1/2 of results over at least 3 years					Positive trends and/or sustained good performance for about 3/4 of results over at least 3 years					Positive trends and/or sustained good performance for all results over at least 3 years									
Targets: <ul style="list-style-type: none"> Targets are set for the Key Results Targets are appropriate Targets are achieved 		No evidence of targets or anecdotal information										Set, appropriate and achieved for about 1/2 of Key Results					Set, appropriate and achieved for about 3/4 of Key Results					Set, appropriate and achieved for all Key Results									
Comparisons: <ul style="list-style-type: none"> Comparisons are made for the Key Results Comparisons are appropriate Comparisons are favourable 																	Established, favourable and appropriate comparisons for about 3/4 of Key Results					Established, favourable and appropriate comparisons for all results									
Causes: <ul style="list-style-type: none"> The relationship between Results achieved and their Enablers is understood Based on the evidence presented, there is confidence that positive performance will be sustained in the future" 		No confidence on causes/ anecdotal information										Enabling effect visible for about 1/4 of results and some evidence that performance will be sustained					Enabling effect visible for about 1/2 of results and evidence that performance will be sustained					Enabling effect visible for about 3/4 results and clear evidence that performance will be sustained					Enabling effect visible for all results and comprehensive evidence that performance will be sustained				
TOTAL				0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100							
OVERALL TOTAL				0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100							

1. "Relevance and Usability" comes first with focus on:
 - "scope/relevance"
 - "Integrity"
 - "segmentation"

2. A focus on "key" results is added.

3. "Targets" and the "Comparisons" judgements will focus on Key Results

4. Assessors will seek evidence to understand if the organisation has confidence that performance will be sustained

Παράρτημα Α.3.4: ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΜΕ ΤΟ ΓΝΩΣΤΙΚΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΔΗΜΟΣΙΕΥΣΕΙΣ

Δημοσιεύσεις σε Περιοδικά και Τιμητικούς Τόμους

1. Vorria E. & Bohoris G. (2009), "Criteria Requirements of the European Business Excellence Model – A Suggested Approach", The TQM Magazine, Vol. 21, Issue 2. pp. 116-126
2. Vorria E., Giannou V., Tzia C. (2004), "Hazard Analysis and Critical Control Point of frying-safety assurance of fried foods", European Journal of Lipid Science and Technology, Vol. 106, Issue 11, pp. 759-765
3. Μποχώρης Γ. & Βορριά Ε. (2009), «Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ως Μέσο Επίτευξης Βιώσιμης Ανάπτυξης & Αριστείας», Τιμητικός Τόμος καθ. Ι. Βαρθολομαίου, Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης Πανεπιστημίου Πειραιώς (έγινε δεκτό για δημοσίευση)
4. Μποχώρης Γ. & Βορριά Ε. (2009), «Στρατηγικές Υψηλών Αποδόσεων και Συστήματα Διαχείρισης Απόδοσης», Τιμητικός Τόμος καθ. Κ. Δερβιτσιώτη, Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων Πανεπιστημίου Πειραιώς (έγινε δεκτό για δημοσίευση)
5. Μποχώρης Γ. & Βορριά Ε. (2009), «Κριτική Ανάλυση της Εξέλιξης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας: Από τον Έλεγχο και τη Διασφάλιση Ποιότητας στα Μοντέλα Αποτίμησης Επιχειρηματικής Αριστείας», Τιμητικός Τόμος καθ. Κ. Ρήγα, Τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης Πανεπιστημίου Πειραιώς (έγινε δεκτό για δημοσίευση)
6. Bohoris G. & Vorria E. (2007), "Leadership vs Management: The Business Excellence View", Πρακτικά Συνεδρίου, 10^ο QMOD 2007, 18-20 June, Helsingborg, Sweden
7. Fragopoulou V., Chatzi M., Giannou V., Vorria E., Tzia C. (2005), "Quality and Safety Aspects of Fried Potatoes Production/Processing", International Conference. Fruit, vegetable and potato processing, Brugge, Belgium, 7-8 November
8. Vorria E., Giannou V., Tzia C. (2004), "Tasty and safe (fried foods) Potato Chips production", <http://www.foodsciencecentral.com>

Ανακοινώσεις σε Συνέδρια / Ημερίδες

1. "European Business Excellence Model & Concepts of Excellence: 'Managing by Processes'", 13^o QMOD 2010, 30 August-1 September Cottbus, Germany
2. "Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας & «Καλλιέργεια Δημιουργικότητας & Καινοτομίας», 7^o Φοιτητικό Συνέδριο Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας, 13 Μαΐου 2010, Αθήνα, Ελλάδα
3. «Μοντέλα Επιχειρηματικής Αριστείας: Πλαίσια Πιστοποίησης, Αναγνώρισης-Βράβευσης, Αυτο-αξιολόγησης & Διαχείρισης Επιχειρηματικών Επιδόσεων-Αποδόσεων», 6^o Φοιτητικό Συνέδριο Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας, 7 Μαΐου 2009, Αθήνα, Ελλάδα
4. "Criteria Requirements of the European Business Excellence Model – A Suggested Approach", 11^o QMOD 2008, Helsinborg, 20-22 August
5. "Leadership vs Management: A Business Excellence View", 10^o QMOD 2007, Helsinborg, 18-20 June
6. «Προτυποποίηση ενδειγμένων πρακτικών του ΕΜΕΑ», 10^o Forum Ποιότητας, Λάρνακα, Κύπρος, 09/2007
7. "Safety on fried foods based on HACCP Principles", 4th International Symposium on Deep-Frying 2004, Hagen, Germany, 11-13/1

Παράρτημα A.3.5: Παραδείγματα Δηλώσεων Αποστολής και Οράματος βραβευμένων επιχειρήσεων σε ένα από τα επίπεδα Αριστείας κατά ΕΜΕΑ

Ξεκινώντας με το σημαντικότερο επίπεδο διάκρισης, το επίπεδο του βραβείου, χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της «**ΕΛΑΪΣ**»:

Το Όραμα της είναι: «*Να είμαστε η καλύτερη εταιρία τροφίμων στην Ευρώπη*» (<http://www.elais.gr/unilever/vision.jsp>).

Η Αποστολή της είναι: «*Να προσθέτουμε ζωτικότητα στη ζωή όλων κάθε μέρα. Οι σύγχρονες προκλήσεις της διατροφής είναι για μας η έμπνευση για δημιουργία. Δημιουργούμε προϊόντα που βοηθούν να νιώθει κανείς καλά, να δείχνει καλά και να απολαμβάνει τη ζωή στο έπακρο*» (www.elais.gr/unilever/mission.jsp).

Οι Αξίες της: *Πάθος, Τόλμη, Δυναμισμός, Εμπιστοσύνη & Ακεραιότητα και Σεβασμός στον πελάτη, τον εργαζόμενο και το κοινωνικό σύνολο* (<http://www.elais.gr/unilever/vision.jsp>).

Μία άλλη επιχείρηση από το χώρο υπηρεσιών παράδοσης, η **TNT Spypack Hellas**, αναφέρεται στην Αποστολή της, η οποία είναι:

«να υπερβαίνουμε τις προσδοκίες των πελατών μας σε ό,τι αφορά τη διακίνηση των αγαθών και εγγράφων τους σε όλον τον κόσμο, να προσδίδουμε αξία στους πελάτες μας προσφέροντάς τους τις πιο αξιόπιστες και αποτελεσματικές λύσεις στις υπηρεσίες διανομής και αποθήκευσης και να ηγούμαστε στην αγορά με το να:

- *Εμπνέουμε περηφάνια στους ανθρώπους μας*
 - *Δημιουργούμε αξία για τους μετόχους μας*
 - *Συμμετέχουμε στην ευθύνη για την ανθρωπότητα»*
- (www.tnt.com/express/el_gr/site/home/about_us/mission_and_vision.htm)

Από το δεύτερο επίπεδο διάκρισης της Αναγνώρισης για Αριστεία ξεχωρίζει η **Athenian Sea Carriers** με πέντε αστέρια (συνολική βαθμολογία πάνω από 500 πόντους).

Το Όραμα της είναι: «*να αποτελέσει μία ναυτιλιακή εταιρία πρότυπο, με σκοπό την παροχή υπηρεσιών με προστιθέμενη αξία σε πελάτες και άλλους συμφεροντούχους,*

μέσω συνεχούς βελτίωσης όλων των εκφάνσεων δραστηριοποίησής της»

Η Αποστολή της είναι: *«η παροχή άριστων υπηρεσιών θαλάσσιας μεταφοράς πετρελαίου και άλλων προϊόντων, με έναν περιβαλλοντικά υπεύθυνο τρόπο, που θα ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών και των υπόλοιπων συμφεροντούχων της.»*

(www.atheniangroup.com/AthenianInternet1.html)

Η **Janssen Cilag Greece Pharmaceutical** είναι μία ακόμα επιχείρηση με διάκριση αναγνώρισης στην Αριστεία με πέντε αστέρια. Η Αποστολή της επιχείρησης αυτής είναι: *«να αναπτύσσει και να διαθέτει καινοτόμα, υψηλής ποιότητας φαρμακευτικά προϊόντα και υπηρεσίες με στόχο την βελτίωση της ποιότητας ζωής των ασθενών σε όλο τον κόσμο.*

Θεωρούμε τους εαυτούς μας συνεργάτες με όλους που ασχολούνται με το χώρο της υγείας, παρέχοντας ευρέως φάσματος υπηρεσίες, όπως περιγράφεται στην πρώτη γραμμή του «Πιστεύω» της εταιρείας μας. «Πιστεύουμε ότι η πρώτη μας ευθύνη είναι προς τους γιατρούς, τις νοσοκόμες και τους ασθενείς, τις μητέρες, τους πατέρες και όσους άλλους χρησιμοποιούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες μας».

Μέσα στην εταιρεία μας, επιδιώκουμε την κατάκτηση των αξιών μας μέσω της οργανωσιακής Αριστείας, της δέσμευσης μας στη κουλτούρα υψηλής απόδοσης, των εξελιγμένων προσεγγίσεων της ιατρικής εκπαίδευσης, της αποκεντρωμένης δομής, και κυρίως μέσω του ισχυρού προσανατολισμού μας στο πελάτη.

Ο πρωταρχικός στόχος του ιδρυτή της Janssen Pharmaceutica ήταν να βελτιωθεί η υγεία των ασθενών και να κάνει τη διαφορά στις ζωές όσων χρησιμοποιούν τα προϊόντα του.

Αυτή η επιδίωξη εξακολουθεί να καθοδηγεί την εταιρεία μας. Είμαστε αφοσιωμένοι στην καινοτόμο έρευνα και έχουμε στόχο να διαθέτουμε συνεχώς στην αγορά φάρμακα που πραγματικά κάνουν την διαφορά για τους ασθενείς.» (www.janssen-cilag.gr/bgdisplay.jhtml?itemname=about_mission&product).

Η **Exodus A.E.** είναι μία ελληνική επιχείρηση με πολλές διακρίσεις. Η τελευταία και πιο σημαντική, είναι η διάκρισή της, στο δεύτερο επίπεδο Αριστείας με πέντε αστέρια.

Το Όραμα, η Αποστολή και οι Αξίες της είναι:

«Το Όραμα μας είναι η αναγνώριση ως ηγέτιδα εταιρία στην παροχή προϊόντων λογισμικού για το χρηματοοικονομικό τομέα και ολοκληρωμένων λύσεων για επιχειρηματικά πληροφορικά συστήματα.»

«Η Αποστολή μας να δημιουργήσουμε αξία:

- προσφέροντας πρότυπα προϊόντα λογισμικού σε μικρούς και μεσαίους χρηματοοικονομικούς οργανισμούς παγκοσμίως
- παρέχοντας λύσεις υψηλής ποιότητας για τεχνολογίες πληροφορίας στην αγορά της Νοτιο-Ανατολικής Ευρώπης μέσω της αποτελεσματικής παροχής υπηρεσιών.»

Οι Αξίες μας:

- Αριστεία: Αναζητάμε την Αριστεία σε όλες τις δραστηριότητες μας και προσπαθούμε πάντα να είμαστε οι καλύτεροι
- Πελατοκεντρισμός: Προσπαθούμε να υπερκαλύπτουμε τις ανάγκες των πελατών μας και να τους υποστηρίζουμε στην επίτευξη των στόχων τους με την προσφορά εξειδικευμένων και αποδοτικών λύσεων λογισμικού.
- Καινοτομία: Δημιουργούμε καινοτόμες λύσεις που προσφέρουν προστιθέμενη αξία στους πελάτες μας.
- Αποτελεσματικότητα: Είμαστε προσηλωμένοι στην επίτευξη των καλύτερων αποτελεσμάτων για όλα τα ενδιαφερόμενα μέλη: εργαζόμενους, πελάτες, μετόχους και την κοινωνία στο σύνολο της.
- Ομαδικότητα: Μεριμνάμε για την ύπαρξη κατάλληλων συνθηκών για ομαδική εργασία και ενισχύουμε την συνεργασία μεταξύ όλων των τομέων.
- Σεβασμός στους Ανθρώπους: Ενθαρρύνουμε τη δημιουργικότητα του προσωπικού καλλιεργώντας τις καλύτερες συνθήκες εργασίας με γνώμονα τη δικαιοσύνη και το σεβασμό στην προσωπικότητα του καθενός.
- Σεβασμός στην Κοινωνία και το Περιβάλλον: Λαμβάνουμε υπ' όψιν τις περιβαλλοντικές και κοινωνικές επιπτώσεις σε όλα όσα πράττουμε.

(www.exodus.gr/%288611312494094253%29/ecportal.asp?id=637&nt=55&menunode=637)

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

**Παράρτημα Β' Μέρους:
Θεωρητικό Πλαίσιο, Ανάλυση & Συμπεράσματα Έρευνας**

Παράρτημα Β.1: Επιλογή Ερωτήσεων

Αναλυτική Επεξήγηση Επιλογής Ερωτήσεων Ερωτηματολογίου Έρευνας

Το ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας αποτελεί μία αμιγή αποτύπωση της κάρτας του RADAR και ειδικότερα των επιμέρους συνιστωσών της. Προκειμένου, όμως, να είναι το μέγεθός του διαχειρίσιμο, επιλέχθηκαν να ερευνηθούν κάποια από τα πλέον εφαρμόσιμα περιεχόμενα, όπως συνηθίζεται εμπειρικά ή όπως διαπιστώθηκε ότι γίνεται βιβλιογραφικά.

Παρακάτω αναφέρονται οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου και η συνιστώσα της κάρτας του RADAR από την οποία πηγάζει, ώστε να καλυφθούν στο βέλτιστο βαθμό όλες οι απαιτήσεις της κάρτας RADAR, του πλαισίου δηλαδή αποτίμησης της αποτελεσματικής εφαρμογής του EMEA⁹¹.

Ξεκινώντας την ανάλυση της υπο-απαίτηση 1a1 που αναφέρεται στην «*ανάπτυξη της Αποστολής, του Οράματος και της Κουλτούρας του οργανισμού από τους ηγέτες*», θεωρήθηκε απαραίτητη η μελέτη όλων των στοιχείων της απαίτησης του EMEA. Πιο συγκεκριμένα, μελετήθηκαν οι ορισμοί της ηγεσίας, της Αποστολής, του Οράματος και της Κουλτούρας, καθώς και η έννοια του οργανισμού και στη συνέχεια διερευνήθηκε ο τρόπος ανάπτυξης αυτών μέσω βέλτιστων πρακτικών.

Δεδομένου δε του μη διαθέσιμου ορισμού από το EMEA για το ποιο ακριβώς θεωρούνται οι ηγέτες της κάθε επιχείρησης, στοιχείο που είναι απαιτητό, στο σημείο αυτό της κάρτας του RADAR, οι πρώτες ερωτήσεις της συνιστώσας (Element) της 'Προσέγγισης' (Approach) της κάρτας του RADAR, καλούνται να καλύψουν το κενό αυτό και να τονίσουν την ευελιξία της εφαρμογής σε διαφορετικά είδη επιχειρήσεων και οργανισμών.

Πιο συγκεκριμένα, οι ερωτήσεις B1-B3:

1. Για την ανάπτυξη της Αποστολής, του Οράματος και των συνιστωσών της Κουλτούρας υπάρχει εγκεκριμένη διαδικασία καθορισμού ηγετών (εμπλεκόμενων στελεχών) της

⁹¹ Η νέα έκδοση του EMEA, στηρίζει την επιλογή ερωτήσεων από την κάρτα του RADAR για την αποτελεσματική εφαρμογή του EMEA, μέσω της δημοσίευσης σχετικά με τα οφέλη του EMEA (Benefits of using the EFQM Excellence Model 2010, p.12), όπου παρουσιάζονται βασικές ερωτήσεις που πρέπει να απαντηθούν, προκειμένου να θεωρηθεί ότι η επιχείρηση προσεγγίζει ορθά και αποτελεσματικά τις απαιτήσεις του EMEA

Επιχείρησης;

2. *Πόσους από τους εργαζόμενους της Επιχείρησης θεωρείτε ηγέτες;*
3. *Σε τι ποσοστό οι θεωρούμενοι ως ηγέτες προέρχονται;*
 - *από την Ανώτατη Διοίκηση (Top Management);*
 - *από την Μεσαίου Επιπέδου Διοίκηση (Middle Management);*
 - *από το λοιπό Ανθρώπινο Δυναμικό;*

αναφέρονται στο ποιοι είναι οι ορισμένοι ηγέτες για την ανάπτυξη της συγκεκριμένης προσέγγισης. Όπως φαίνεται και από το παραπάνω γράφημα προτείνεται η απάντηση βασικών ερωτήσεων (7W's) ώστε να είναι ξεκάθαρο το περιεχόμενο της προσέγγισης και να καλύπτεται η απαίτηση της συνιστώσας της 'Προσέγγισης' για ύπαρξη εγκεκριμένης διαδικασίας με ξεκάθαρη λογική.

Ο ορισμός της ηγεσίας διαφοροποιείται από επιχείρηση σε επιχείρηση αλλά και από τμήμα σε τμήμα. Επιπλέον, μπορεί να είναι διαφορετικοί οι ορισμένοι ηγέτες για την ανάπτυξη προσεγγίσεων διαφορετικών υπο-Κριτηρίων. Για το λόγο αυτό κρίθηκε απαραίτητο να οριστεί ποιοι είναι οι ορισμένοι ηγέτες και από ποιο επίπεδο διοίκησης προέρχονται, προκειμένου να είναι ξεκάθαρο κατά την εφαρμογή της μεθοδολογίας, ποιος είναι υπεύθυνος για το κάθε έργο και ποιες είναι οι αρμοδιότητές τους⁹².

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η BMW, η οποία στην έκθεση αξιολόγησή της δηλώνει ότι καθορίζονται περίπου 400 ηγέτες επί 20.000 εργαζομένων (ή ένα ποσοστό 5%) στο εργοστασιακό σύμπλεγμα του Dingolfing (5 εργοστάσια στα βόρεια του Μονάχου), η σύνθεση των οποίων επικαιροποιείται σε τακτά χρονικά διαστήματα για την ανάπτυξη ή αναδιατύπωση της Αποστολής και του Οράματος του εν λόγω τμήματος.

Οι ερωτήσεις B4-B12 καλούνται, στη συνέχεια, να συμπληρώσουν όλα τα απαραίτητα στοιχεία για το πόσο 'Εμπεριστατωμένη' (sound) είναι η 'Προσέγγιση' που επιλέχθηκε να αναπτυχθεί.

Πιο συγκεκριμένα, η ερώτηση B4:

4. *Πριν την αρχική διατύπωση ή αναδιατύπωση της Αποστολής, του Οράματος και της*

⁹² Το ερωτηματολόγιο της έρευνας έχει διπλή υπόσταση, καθώς οι ερωτήσεις του αποτελούν μία έμμεση και πλήρη αποτύπωση του πώς πρέπει να προσεγγίζονται οι απαιτήσεις του EMEA βάσει της λογικής του RADAR

Κουλτούρας υπάρχει:

- *Συστηματική καταγραφή των Εμπλεκομένων (stakeholders);*
- *Συστηματική καταγραφή των αναγκών των Εμπλεκομένων;*
- *Αναφορά της παραπάνω καταγραφής σε Εκτίμηση της Επιχείρησης;*
- *Αναφορά της παραπάνω καταγραφής σε Ερωτηματολόγια που συμπληρώνουν οι Εμπλεκόμενοι;*

προκύπτει από την ανάγκη να προσδιοριστούν ποιοι είναι οι εμπλεκόμενοι και να οριστούν οι ανάγκες τους κάθε φορά με συστηματική καταγραφή και λαμβάνοντας απόψεις από τους ίδιους τους εμπλεκόμενους.

Οι ερωτήσεις B5-B10:

5. *Χρησιμοποιούνται ειδικά διαμορφωμένα (και εγκεκριμένα) έντυπα / φόρμες για τη διατύπωση της Αποστολής, του Οράματος και της Κουλτούρας;*
6. *Εξετάζεται η ανάγκη επικαιροποίησης των εντύπων αυτών, κάθε φορά που διαπιστώνεται η ανάγκη αναδιατύπωσης;*
7. *Αν ναι, οι πηγές που καθοδηγούν την επικαιροποίηση σχετίζονται με:*
8. *Βιβλιογραφική ανασκόπηση του τι πρέπει να περιλαμβάνουν;*
9. *Μετρούμενο βαθμό κατανόησης από τους Εμπλεκόμενους;*
10. *Συγκριτική αξιολόγηση με ανταγωνιστές;*
11. *Μετράται η συμμετοχή των καθορισμένων ως ηγετών στη διαμόρφωση της Αποστολής, του Οράματος και της Κουλτούρας;*
12. *Μετράται η ουσιαστική συνεισφορά των συμμετεχόντων δια των προτάσεων, που ενσωματώνονται στην τελική διατύπωση;*
13. *Αν ναι, τι ποσοστό (σε σχέση με τις καθορισμένους από τη διοίκηση να συμμετέχουν) συμμετέχει κατά Μ.Ο. στη διαδικασία διατύπωσης;*

επιλέχθηκαν για τον προσδιορισμό της ξεκάθαρης λογικής και της σχεδιασμένης διαδικασίας που πρέπει να έχει η ανάπτυξη της 'Προσέγγισης', όπως ορίζεται από την κάρτα του RADAR.

Οι ερωτήσεις B11-B12:

14. *Πόσο σημαντικό θεωρείτε στην ανάπτυξη ή αναδιατύπωση να λαμβάνονται υπόψη σχόλια και προτάσεις από:*
 - *εργαζόμενους;*

- πελάτες;
- μετόχους;
- προμηθευτές;

15. Η ανάπτυξη ή αναδιτύπωση διαμορφώνεται και από απόψεις / προτάσεις, που συγκεντρώνονται από σχόλια / ερωτηματολόγια:

- εργαζόμενους;
- πελάτες;
- μετόχους;
- προμηθευτές;

αποτελούν το πρώτο ζευγάρι ερωτήσεων που στοχεύουν στην αποκάλυψη κενού μεταξύ σημαντικότητας και εφαρμογής συλλογής πληροφοριών από εμπλεκόμενους για την ανάπτυξη της Αποστολής και του Οράματος. Η συλλογή πληροφοριών από εμπλεκόμενους για την ανάπτυξη της Αποστολής, του Οράματος και των συνιστωσών Κουλτούρας αποτελεί βασικό σημείο της διαδικασίας ανάπτυξης της προσέγγισης, όπως προέκυψε από βιβλιογραφική ανασκόπηση και εμπειρική αναζήτηση βέλτιστων πρακτικών.

Το πόσο 'Ενοποιημένη' (integrated) είναι η 'Προσέγγιση' του συγκεκριμένου υπο-Κριτηρίου, δηλαδή εάν συνδέεται με την επιχειρησιακή Πολιτική και Στρατηγική ή / και με άλλες προσεγγίσεις, ελέγχεται με τις ερωτήσεις B13-B15:

13. Προηγείται η τελική διατύπωση τις Πολιτικής και Στρατηγικής της Επιχείρησης προ της ανάπτυξης ή αναδιτύπωσης της Αποστολής, του Οράματος και των συνιστωσών Κουλτούρας;

14. Η Πολιτική και Στρατηγική της Επιχείρησης υποστηρίζεται από την Αποστολή, το Όραμα και τις συνιστώσες Κουλτούρας;

15. Καταγράφονται οι επιχειρηματικές διεργασίες ή προσεγγίσεις που συνδέονται με την ανάπτυξη ή αναδιτύπωση της Αποστολής, του Οράματος και των συνιστωσών Κουλτούρας;

Στη συνέχεια, η επόμενη συνιστώσα της κάρτας του RADAR είναι η «Εφαρμογή» ή «Υιοθέτηση» (Deployment) της επιλεγμένης προσέγγισης. Οι ερωτήσεις που αναφέρονται στη συνιστώσα αυτή της κάρτας του RADAR είναι οι B16-B26. Στο στάδιο αυτό ζητείται πληροφόρηση σχετικά με τον τρόπο 'Εφαρμογής' της προσέγγισης (Implemented) και το κατά πόσο η εφαρμογή είναι 'Συστηματική' (Systematic) και όχι τυχαία. Στο στάδιο αυτό της μεθοδολογίας υπάρχουν, επίσης, και

τα περισσότερα ζευγάρια ερωτήσεων σημαντικότητας - εφαρμογής, καθώς η εμπειρική αναζήτηση και η συζήτηση με επαγγελματίες του χώρου κατά τη διάρκεια της πιλοτικής έρευνας έδειξε ότι είναι συχνό φαινόμενο κάτι να θεωρείται πολύ σημαντικό και όμως να μην εφαρμόζεται. Για το λόγο αυτό οι ερωτήσεις B16-B17:

16. Εφαρμόζεται με συστηματικό τρόπο (π.χ. ετησίως) η ανάπτυξη ή αναδιατύπωση της Αποστολής, του Οράματος και της Κουλτούρας;

17. Υπάρχει δομημένος τρόπος ενημέρωσης των αποτελεσμάτων της διαδικασίας ανάπτυξης ή αναδιατύπωσης της Αποστολής, του Οράματος και της Κουλτούρας;

προκύπτουν από την ανάγκη προσδιορισμού του εάν η προσέγγιση εφαρμόζεται συστηματικά και με δομή, ενώ οι ερωτήσεις B18-B26:

18. Πόσο σημαντική θεωρείτε την επικοινωνία των τελικών διατυπώσεων της Αποστολής, του Οράματος και της Κουλτούρας σε:

- εργαζόμενους;
- πελάτες;
- μετόχους;
- προμηθευτές;

19. Πόσο σημαντική θεωρείτε τη μέτρηση του βαθμού γνώσης της Αποστολής, του Οράματος και της Κουλτούρας;_εργαζόμενους;

- της Ανώτατης Διοίκησης;
- των στελεχών του Μεσαίου Επιπέδου Διοίκησης;
- των λοιπών εργαζομένων;
- των πελατών;
- των μετόχων;
- των προμηθευτών;

20. Πόσο σημαντική θεωρείτε τη μέτρηση του βαθμού κατανόησης της Αποστολής, του Οράματος και της Κουλτούρας;

- της Ανώτατης Διοίκησης;
- των στελεχών του Μεσαίου Επιπέδου Διοίκησης;
- των λοιπών εργαζομένων;
- των πελατών;
- των μετόχων;
- των προμηθευτών;

21. Πόσο σημαντική θεωρείτε την ευθυγράμμιση (ή το βαθμό ευθυγράμμισης) των καθημερινών λειτουργιών της Επιχείρησης με την Αποστολή, το Όραμα και την Κουλτούρα;

22. Η τελική διατύπωση της Αποστολής, του Οράματος και της Κουλτούρας επικοινωνείται με δομημένο τρόπο σε:
- εργαζόμενους;
 - πελάτες;
 - μετόχους (δειγματοληπτικά);
 - Προμηθευτές (δειγματοληπτικά);
23. Πραγματοποιούνται μετρήσεις για το βαθμό γνώσης της Αποστολής, του Οράματος και της Κουλτούρας:
- της Ανώτατης Διοίκησης;
 - των στελεχών του Μεσαίου Επιπέδου Διοίκησης;
 - των λοιπών εργαζομένων;
 - των πελατών;
 - των μετόχων (δειγματοληπτικά);
 - των προμηθευτών (δειγματοληπτικά);
24. Πραγματοποιούνται μετρήσεις για το βαθμό κατανόησης της Αποστολής, του Οράματος και της Κουλτούρας:
- της Ανώτατης Διοίκησης;
 - των στελεχών του Μεσαίου Επιπέδου Διοίκησης;
 - των λοιπών εργαζομένων;
 - των πελατών;
 - των μετόχων (δειγματοληπτικά);
 - των προμηθευτών (δειγματοληπτικά);
25. Υπάρχουν μετρήσεις που καθορίζουν την ευθυγράμμιση (ή το βαθμό ευθυγράμμισης) των καθημερινών λειτουργιών των παρακάτω επιπέδων με τις τελικές διατυπώσεις της Αποστολής, του Οράματος και της Κουλτούρας;:
- της Ανώτατης Διοίκησης;
 - των στελεχών του Μεσαίου Επιπέδου Διοίκησης;
 - των λοιπών εργαζομένων;
26. Αν ναι, σε τι βαθμό πιστεύετε ότι ευθυγραμμίζονται οι καθημερινές λειτουργίες των παρακάτω επιπέδων με τις τελικές διατυπώσεις της Αποστολής, του Οράματος και της Κουλτούρας;:
- της Ανώτατης Διοίκησης;
 - των στελεχών του Μεσαίου Επιπέδου Διοίκησης;
 - των λοιπών εργαζομένων;

προκύπτουν από την ανάγκη προσδιορισμού του τρόπου 'Εφαρμογής' της προσέγγισης, αξιολογώντας τις δύο διαστάσεις που αναφέρθηκαν παραπάνω: τη σημαντικότητα και την πραγματική εφαρμογή αυτών. Παρατηρείται, λοιπόν, ότι η

σημαντικότητα και η εφαρμογή ερωτάται για όλες τις ομάδες των εμπλεκόμενων και όλα τα επίπεδα διοίκησης, γιατί όπως προέκυψε από την πιλοτική έρευνα πολλές επιχειρήσεις θεωρούν ότι η ανώτατη ηγεσία δε χρειάζεται να ελέγχεται ή να συμμετέχει σε αυτό το επίπεδο ανάλυσης.

Πρέπει, επίσης, να σημειωθεί ότι ο βαθμός κατανόησης και γνώσης της Αποστολής, του Οράματος και των συνιστώσων Κουλτούρας αποτελεί βασικό δείκτη για τη σωστή ανάπτυξη των τελικών διατυπώσεών τους, όπως ορίζεται και από την κάρτα του RADAR, όπου γίνεται από την αρχή ξεκάθαρο ότι κύριος στόχος της κάθε προσέγγισης είναι η ικανοποίηση των εμπλεκόμενων και των αναγκών τους.

Τέλος, η συνιστώσα που ολοκληρώνει την κάρτα των «Ενδυναμωτών» είναι η «Αξιολόγηση και Ανασκόπηση» (Assessment and Review) της 'Προσέγγισης' και της 'Εφαρμογής' της.

Οι ερωτήσεις που αφορούν τη συνιστώσα αυτή είναι οι ερωτήσεις B27-B39. Η «Αξιολόγηση και Ανασκόπηση» αναλύεται περαιτέρω στις 'Μετρήσεις' (Measurement) που πραγματοποιούνται για την αποτελεσματικότητα της 'Προσέγγισης' και της 'Εφαρμογής' της, στη 'Μάθηση' (Learning) από τις μετρήσεις ή τη συγκριτική αξιολόγηση με άλλες επιχειρήσεις και τελικά τις ευκαιρίες 'Βελτίωσης' (Improvement).

Πιο συγκεκριμένα, οι ερωτήσεις B27-B30:

27. Τα αποτελέσματα των μετρήσεων που πραγματοποιείτε χρησιμοποιούνται ως:

- Μέρος της σχετικής μαθησιακής διαδικασίας
- Εισροή στο σχεδιασμό ανανέωσης των σχετικών διατυπώσεων της Αποστολής, του Οράματος και της Κουλτούρας
- Δείκτες επίδοσης

28. Υπάρχουν καθορισμένα κρίσιμα όρια που οδηγούν από μόνα τους στην ενεργοποίηση της αναδιτύπωσης της Αποστολής, του Οράματος και της Κουλτούρας, σε περίπτωση που ο βαθμός γνώσης ή εφαρμογής τους, δεν είναι τόσοσ όσος έχει καθορίσει η Επιχείρηση:

29. Υπάρχουν κατά τη γνώμη σας άλλοι (εκτός αυτών που αναφέρονται στην ερώτηση B28) μηχανισμοί ενεργοποίησης⁹³ (triggers) που οδηγούν στη σχετική αναδιτύπωση των:

30. Θεωρείτε ότι τα ακόλουθα στοιχεία ανήκουν στους μηχανισμούς ενεργοποίησης για την

⁹³ Οι επιλεγμένοι ως μηχανισμοί ενεργοποίησης (triggers) προέρχονται από την έρευνα μελετών περίπτωσης, όπου έχει αναδιατυπωθεί η Αποστολή, το Όραμα ή / και οι συνιστώσες Κουλτούρας, όταν κάποιος από αυτούς έχει διαφοροποιηθεί, χωρίς να σημαίνει ότι είναι οι μοναδικοί.

αναδιτύπωση:

- *Νέο προϊόν / υπηρεσία*
- *Νέα Στρατηγική Επιχειρησιακή Μονάδα (SBU)*
- *Επέκταση γεωγραφικής δραστηριότητας*
- *Αποτελέσματα συγκριτικής αξιολόγησης με ανταγωνιστές*

προκύπτουν από την αναζήτηση 'Μετρήσεων' (Measurement) που πραγματοποιούνται για τον έλεγχο της αποδοτικής και αποτελεσματικής 'Προσέγγισης' και της 'Εφαρμογής' της.

Οι ερωτήσεις B31-B32 αφορούν στο στοιχείο της 'Μάθησης' (Learning):

31. Διατηρείτε αρχείο με τις αλλαγές στη διατύπωση:

32. Αν ναι, χρησιμοποιείται για μάθηση το αρχείο αλλαγών της διατύπωσης των;

Ενώ, οι ερωτήσεις B33-B37:

33. Υπάρχει συγκεκριμένη διαδικασία αναγνώρισης ευκαιριών βελτίωσης για την ανάπτυξη ή αναδιτύπωση:

34. Εφαρμόζεται συγκεκριμένη διαδικασία βελτίωσης για την ανάπτυξη ή αναδιτύπωση:

35. Υπάρχει κάποιο εισερχόμενο αρχείο από τη συγκριτική αξιολόγηση, το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάπτυξη ή αναδιτύπωση:

36. Από την αρχή λειτουργίας τις Επιχείρησης μέχρι σήμερα, έχετε τροποποιήσει/ αναθεωρήσει:

37. Αν ναι, πόσες φορές:

καλύπτουν το στοιχείο της 'Βελτίωσης' (Improvement) που είναι και το τελευταίο στοιχείο της «Αξιολόγησης και Ανασκόπησης».

Η ερώτηση B38:

38. Βαθμολογήστε τη βαρύτητα καθενός από τους μηχανισμούς ενεργοποίησης που συνέβαλαν ή θα μπορούσαν να συμβάλλουν στην αναδιτύπωση / τροποποίηση των διατυπώσεων:

- *Νέο Προϊόν/ Υπηρεσία*
- *Νέα Στρατηγική Επιχειρησιακή Μονάδα (SBU)*
- *Επέκταση γεωγραφικής δραστηριότητας*

- Αποτελέσματα συγκριτικής αξιολόγησης με ανταγωνιστές
- Συνολική υιοθετούμενη αρχική διαδικασία ανάπτυξης των διατυπώσεων

αναφέρεται στο πόσο σημαντικός είναι ο κάθε μηχανισμός ενεργοποίησης για την αναδιτύπωση της Αποστολής, του Οράματος και των συνιστωσών Κουλτούρας, ώστε να αποκαλυφθεί το κενό μεταξύ του πόσο σημαντικό το θεωρούν και εάν τελικά έχουν πραγματοποιήσει αναδιτύπωση όταν αυτό ήταν αναγκαίο.

Η ερώτηση B39:

39. Πόσο σημαντική θεωρείτε την πραγματοποίηση συγκριτικής αξιολόγησης αναφορικά με την ανάπτυξη ή αναδιαμόρφωση των σχετικών διατυπώσεων, με:

- *Τις Ελληνικές Επιχειρήσεις*
- *Τις Διεθνείς Επιχειρήσεις*

αναφέρεται στο στοιχείο της 'Μάθησης', χωρίς να δηλώνεται άμεσα από την κάρτα του RADAR. Αν και η έννοια της συγκριτικής αξιολόγησης είναι διάχυτη σε όλο το EMEA και πιο συγκεκριμένα στο μέρος των «Αποτελεσμάτων» θεωρείται ότι εμπεριέχεται και στο στοιχείο των βέλτιστων πρακτικών της 'Μάθησης' (EFQM Assessor Training Material, 2003). Για το λόγο αυτό επιλέχθηκε μία τέτοια ερώτηση στο σημείο αυτό του ερωτηματολογίου.

Η ερώτηση B40:

40. Διαδικασία ανάπτυξης ή αναδιτύπωσης της Αποστολής, του Οράματος και των συνιστωσών που διαμορφώνουν την Κουλτούρα τις Επιχειρήσεις:

- *Περιγραφή Διαδικασίας:*
- *Παρακαλώ αναφέρετε έντυπα/ εργαλεία/ φόρμες που χρησιμοποιούνται (και στα πλαίσια της εμπιστευτικότητας που έχουμε ορίσει, αν θέλετε παραθέστε τα, συνημμένα).*

είναι η ανοιχτή ερώτηση που επιλέχθηκε ώστε να συλλεχθούν οι βέλτιστες πρακτικές του εν λόγω υπο-Κριτηρίου από τις συμμετέχουσες επιχειρήσεις.

Το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου αναφέρεται στο επιλεγμένο υπο-Κριτήριο 8β. Οι πρώτες ερωτήσεις B41-B46:

41. Μέτρηση της τάσης (trends) σχετικά με την αναγνώριση ή και βράβευση από τρίτους των σχετιζόμενων με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη δραστηριοτήτων της Επιχείρησης;
42. Αν ναι πόσα χρόνια πραγματοποιούνται μετρήσεις;
43. Ύπαρξη καταγεγραμμένων δεικτών (τον αριθμό καλών πρακτικών, βραβείων, επιμέρους δεικτών επιβαρυντικών περιβαλλοντικών εκροών, κ.τ.λ.)
44. Αν ναι, έχουν καθοριστεί για τους δείκτες αυτούς όρια κάποιας κλίμακας, όπως μέτρια, καλά ή άριστα αποτελέσματα (ή κάποιας άλλης αντίστοιχης κλίμακας) εσωτερικά στην Επιχείρηση;
45. Αν η απάντηση στις προηγούμενες δύο (2) ερωτήσεις είναι ναι, για ποιο ποσοστό δεικτών μετράται αν υπάρχει θετική τάση τα τελευταία τρία (3) χρόνια; Για το: $\frac{1}{4}$, $\frac{1}{2}$, $\frac{3}{4}$, σύνολο
46. Για ποιο ποσοστό των δεικτών, υπάρχει από τουλάχιστον την προηγούμενη χρονική περίοδο, στοχευόμενη τιμή για τους μετρήσιμους δείκτες; Για το: $\frac{1}{4}$, $\frac{1}{2}$, $\frac{3}{4}$, σύνολο

προκύπτουν από την ανάγκη προσδιορισμού των πραγματοποιούμενων μετρήσεων των 'Τάσεων' (Trends) και της ύπαρξης μετρήσιμων καταγεγραμμένων δεικτών σχετικά με την αναγνώριση ή και βράβευση από τρίτους των σχετιζόμενων με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

Οι ερωτήσεις B47-B48:

47. Κατά πόσο θεωρείτε ότι ο βαθμός πιθανότητας επίτευξης αποτελεσμάτων (που σχετίζονται με τους καταγεγραμμένους δείκτες) επηρεάζει τη στοχοθέτηση;
48. Πόσο υψηλή θεωρείτε ότι είναι η πιθανότητα επίτευξης για το:
- $\frac{1}{4}$ των καταγεγραμμένων δεικτών
 - $\frac{1}{2}$ των καταγεγραμμένων δεικτών
 - $\frac{3}{4}$ των καταγεγραμμένων δεικτών
 - Σύνολο των καταγεγραμμένων δεικτών

αντίστοιχα, προκύπτουν από το στοιχεί της θέσπισης 'Στόχων' (Targets), της καταλληλότητας τους και του πόσο η πιθανότητα επίτευξής τους επηρεάζει τη στοχοθεσία.

Οι ερωτήσεις B49-B53:

49. Πόσο σημαντική θεωρείτε την πραγματοποίηση συγκρίσεων για τους δείκτες αυτούς, με:
- Ελληνικές Επιχειρήσεις
 - Τις θεωρούμενες ως καλύτερες Ευρωπαϊκές Επιχειρήσεις

50. Για ποιο ποσοστό των δεικτών αναζητάτε, συστηματικά, πληροφόρηση σχετικά με τη Μέση Τιμή που καθορίζεται σε αυτούς τους δείκτες σε εγχώριο επίπεδο για: $\frac{1}{4}$, $\frac{1}{2}$, $\frac{3}{4}$, σύνολο
51. Για ποιο ποσοστό των δεικτών αναζητάτε συστηματικά πληροφόρηση σχετικά με τη Μέση Τιμή που καθορίζεται σε αυτούς τους δείκτες σε Ευρωπαϊκό επίπεδο για: $\frac{1}{4}$, $\frac{1}{2}$, $\frac{3}{4}$, σύνολο
52. Για ποιο ποσοστό των δεικτών πραγματοποιούνται συγκρίσεις με Ελληνικές Επιχειρήσεις σχετικά αυτούς τους δείκτες για: $\frac{1}{4}$, $\frac{1}{2}$, $\frac{3}{4}$, σύνολο
53. Για ποιο ποσοστό των δεικτών πραγματοποιούνται συγκρίσεις με τις θεωρούμενες ως καλύτερες Ευρωπαϊκές Επιχειρήσεις, σχετικά αυτούς τους δείκτες για: $\frac{1}{4}$, $\frac{1}{2}$, $\frac{3}{4}$, σύνολο

προκύπτουν από το στοιχείο των 'Συγκρίσεων' (Comparisons) που πραγματοποιούνται σε εγχώριο και ευρωπαϊκό επίπεδο για το σύνολο των καταγεγραμμένων δεικτών.

Οι ερωτήσεις B54-B55:

54. Πόσο σημαντική θεωρείτε τη διασύνδεση μεταξύ καθορισμένων επιχειρησιακών δράσεων και επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων (σχετικά με αυτούς τους δείκτες);
55. Για τι ποσοστό δεικτών υπάρχει καθορισμένη συσχέτιση μεταξύ καθορισμένων επιχειρησιακών δράσεων και των επιδιωκόμενων αυτών δεικτών για: $\frac{1}{4}$, $\frac{1}{2}$, $\frac{3}{4}$, σύνολο

προκύπτουν από το στοιχείο των 'Αιτιών' (Causes), στη σχέση δηλαδή που υπάρχει μεταξύ των αποτελεσμάτων και των προσεγγίσεων που τις προκαλούν.

Τέλος, οι ερωτήσεις B56-B58:

56. Πόσο σημαντική θεωρείτε την αναφορά των αποτελεσμάτων σχετικά με αυτούς τους δείκτες:
- Σε όλα τα προϊόντα / υπηρεσίες της Επιχείρησης
 - Σε όλες τις αγορές δραστηριοποίησης
57. Για ποιο ποσοστό των δεικτών θεωρείτε ότι η αναφορά γίνεται στο σύνολο των προϊόντων / υπηρεσιών της για: $\frac{1}{4}$, $\frac{1}{2}$, $\frac{3}{4}$, σύνολο
58. Για ποιο ποσοστό των δεικτών θεωρείτε ότι η αναφορά γίνεται στο σύνολο των αγορών δραστηριοποίησης της Επιχείρησης για: $\frac{1}{4}$, $\frac{1}{2}$, $\frac{3}{4}$, σύνολο

αναφέρονται στο στοιχείο της 'Εμβέλειας' (Score), δηλαδή, ποιο ποσοστό των

καταγεγραμμένων δεικτών αναφέρονται στο σύνολο των προϊόντων και των αγορών δραστηριοποίησης της επιχείρησης.

Τέλος, η ερώτηση B59 είναι η ανοιχτή ερώτηση του μέρους αυτού του ερωτηματολογίου που στοχεύει στη συλλογή βέλτιστων πρακτικών από τις συμμετέχουσες επιχειρήσεις:

59. Δείκτες και Μετρήσεις για τα Αποτελέσματα που σχετίζονται με την Κοινωνία (αναφορικά με την αναγνώριση ή / και βράβευση από τρίτους των σχετιζόμενων με την Εταιρική Κοινωνική Υπευθυνότητα δραστηριοτήτων της Επιχείρησης)

- *Καταγεγραμμένοι και Μετρούμενοι Δείκτες*
- *Ενδοεταιρικά Καθορισμένες Επιχειρησιακές Δράσεις (Διεργασίες / Διαδικασίες), οι οποίες επιφέρουν στοχευμένα αποτελέσματα σχετικά με τους καταγεγραμμένους αυτούς δείκτες*

Παράρτημα Β.2: Εισαγωγικό Γράμμα & Παράρτημα Β.3: Ερωτηματολόγιο

.././2009

Θέμα: Πραγματοποίηση έρευνας «Επιχειρηματική Αριστεία και Μέτρηση Επιχειρηματικών Αποδόσεων»

Αξιότιμε/η Κύριε/Κύρια,

Το Πανεπιστήμιο Πειραιώς, παρακολουθώντας τις εξελίξεις στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον και αναγνωρίζοντας τις ανάγκες του εγχώριου επιχειρηματικού κόσμου, πραγματοποιεί την παρούσα έρευνα, η οποία αποσκοπεί στην ανάπτυξη πρότυπης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση των απαιτήσεων του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας (EMEA).

Το έναυσμα για την πραγματοποίηση της έρευνας αυτής αποτέλεσε η παρατήρηση διαφοροποιημένων αντιλήψεων και απόψεων για τις απαιτήσεις του EMEA. Στόχος της μελέτης αυτής είναι, άλλωστε, η ανάδειξη των παραγόντων που επηρεάζουν θετικά την ανάπτυξη συγκεκριμένης μεθοδολογίας και η συλλογή βέλτιστων πρακτικών από επιχειρήσεις, που ήδη εφαρμόζουν το EMEA*.

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι καθοριστικής σημασίας για την πραγματοποίηση της έρευνας. Για το λόγο αυτό σας παρακαλούμε θερμά για τη συμμετοχή σας, δια της συμπλήρωσης και επιστροφής του συνημμένου ερωτηματολογίου. Ακόμα και στην περίπτωση που η επιχείρησή σας δε συνεχίζει την εφαρμογή του EMEA μετά την πρώτη της διάκριση, θα θέλαμε και τη δική σας συμμετοχή στην έρευνα, με την παροχή πληροφοριών σχετικά με τις πρακτικές που εφαρμόσατε για την ικανοποίηση των απαιτήσεων του EMEA.

Για παρατηρήσεις ή διευκρινήσεις, μπορείτε να απευθύνεστε στην κα Ευανθία Βορριά, υποψήφια διδάκτορα του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, στα τηλέφωνα 210 7292020 και 6970 975875, ή / και στη δ/νση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου: evorria@unipi.gr

Παρακαλώ να μας αποστείλετε το συμπληρωμένο ερωτηματολόγιο μέχρι τις **.././2009**:

* Ως μία πρώτη εξηγηματική αναφορά της σχετικής ανάλυσης παρατίθεται συνημμένα (Αρχείο: "Criteria Requirements of the European Business Excellence Model – A Suggested Approach"), ένα πρόσφατο άρθρο, το οποίο θα δημοσιευθεί σύντομα από το TQM Journal (Vol. 21, Issue 2, Μάρτιος 2009).

- α) είτε στην ηλεκτρονική διεύθυνση evorria@unipi.gr (για οδηγίες συμπλήρωσης βλέπε το συνημμένο αρχείο: «Βοηθητικό Αρχείο για τη Συμπλήρωση και Αποστολή του Ερωτηματολογίου ηλεκτρονικά»)
- β) είτε με φαξ στον αριθμό: **210 4142355**

Θα θέλαμε να σας διαβεβαιώσουμε ότι σε καμία περίπτωση οι απαντήσεις σας δε θα τύχουν μεμονωμένης αναφοράς, κοινοποίησης ή δημοσίευσης. Θα ληφθούν δε υπόψη **μόνο** για τη μελέτη και εξαγωγή ανώνυμων, συγκεντρωτικών στατιστικών συμπερασμάτων. Αν κρίνετε απαραίτητη την υπογραφή οποιασδήποτε άλλης δήλωσης εμπιστευτικότητας, παρακαλώ να μας τη διαβιβάσετε και θα την υπογράψουμε και επιστρέψουμε ευθύς αμέσως.

Τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης όλων των απαντήσεων θα αποσταλούν στις συμμετέχουσες στην έρευνα επιχειρήσεις ή οργανισμούς (για ενημέρωση και τυχόν σχόλιασμό) σε μία εβδομάδα περίπου από τη συγκέντρωση όλων των απαντήσεων. Θα αποσταλούν, επίσης, και όλες οι εξελίξεις στη σταδιακή ολοκλήρωση της πρότυπης μεθοδολογίας.

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για το χρόνο που διαθέσατε για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου και για τη συμμετοχή σας στην έρευνα.

Με εκτίμηση

Καθ. Γ. Μποχώρης

Δ/ντης Ευρωπαϊκού Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – Ολική Ποιότητα,
Πανεπιστημίου Πειραιώς

Ευανθία Βορριά

Υπ. Διδάκτωρ Τμήματος ΟΔΕ Πανεπιστημίου Πειραιώς

Παράρτημα Β.4: Νέες Μεταβλητές & Έλεγχος Κύριων Ερευνητικών Υποθέσεων (H1-H4)

Περιγραφική Στατιστική

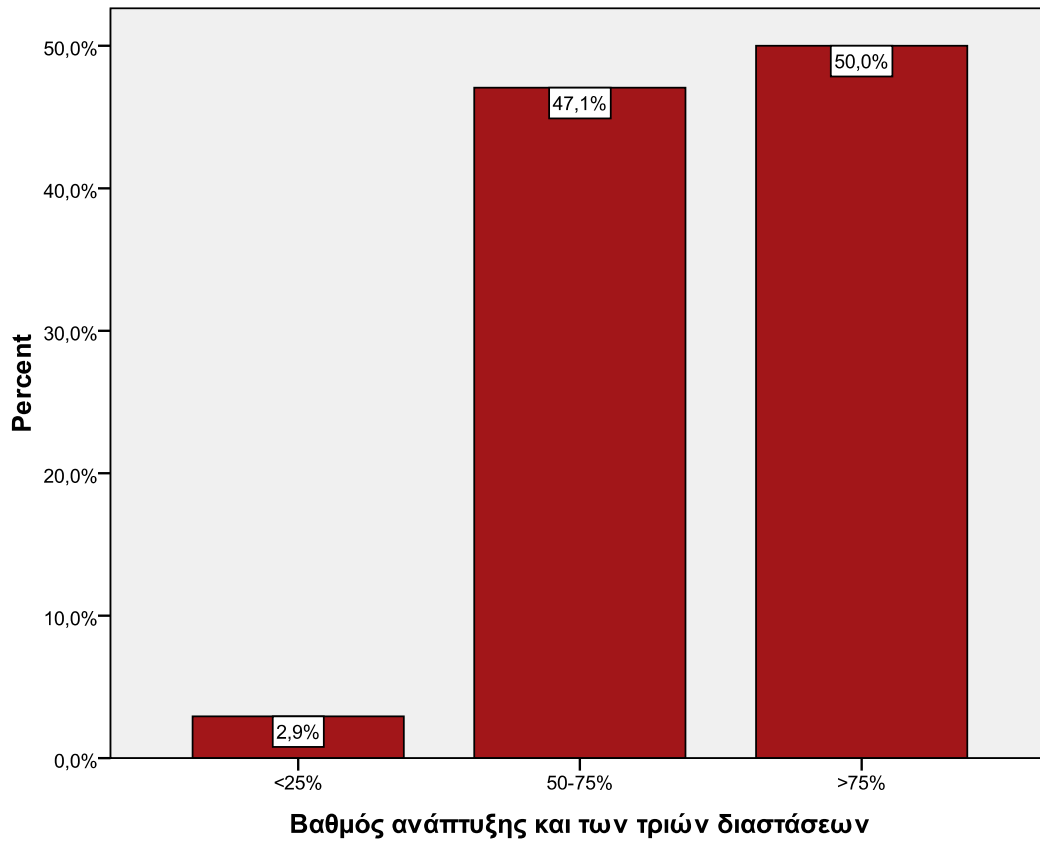
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Βαθμός Ανάπτυξης Αποστολής	34	6,00	30,00	24,824	4,693
Βαθμός Ανάπτυξης Οράματος	34	6,00	30,00	24,529	4,775
Βαθμός Ανάπτυξης Συνιστωσών Κουλτούρας	35	5,00	31,00	23,229	5,558
Βαθμός ανάπτυξης και των τριών διαστάσεων	34	17,00	90,00	72,765	13,793
Βαθμός Εξάπλωσης Αποστολής	33	22,00	42,00	30,939	5,629
Βαθμός Εξάπλωσης Οράματος	33	22,00	42,00	30,909	5,653
Βαθμός Εξάπλωσης Συνιστωσών Κουλτούρας	33	21,00	42,00	29,212	6,707
Βαθμός εξάπλωσης και των τριών διαστάσεων	33	65,00	126,00	91,061	17,799
Βαθμός αξιολόγησης και ανασκόπησης Αποστολής	33	24,00	37,00	29,333	3,697
Βαθμός αξιολόγησης και ανασκόπησης Οράματος	33	24,00	37,00	29,242	3,833
Βαθμός αξιολόγησης και ανασκόπησης συνιστωσών κουλτούρας	32	21,00	36,00	26,656	4,857
Βαθμός αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων	32	45,00	78,00	59,938	9,702
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης Αποστολής	32	59,00	109,00	85,469	10,987
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης Οράματος	32	59,00	108,00	85,188	11,117
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης συνιστωσών κουλτούρας	31	57,00	109,00	79,484	14,071
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων	31	153,00	294,00	224,677	33,756
Valid N (listwise)	31				

Βαθμολογία πάνω από 75%

	Count	Column N %
Βαθμός ανάπτυξης και των τριών διαστάσεων <75%	17	50,0
>75%	17	50,0
Βαθμός εξάπλωσης και των τριών διαστάσεων <75%	20	60,6
>75%	13	39,4
Βαθμός αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων <75%	18	56,3
>75%	14	43,8
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης Αποστολής <75%	19	59,4
>75%	13	40,6
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης Οράματος <75%	19	59,4
>75%	13	40,6
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης συνιστωσών κουλτούρας <75%	20	64,5
>75%	11	35,5
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων <75%	20	64,5
>75%	11	35,5

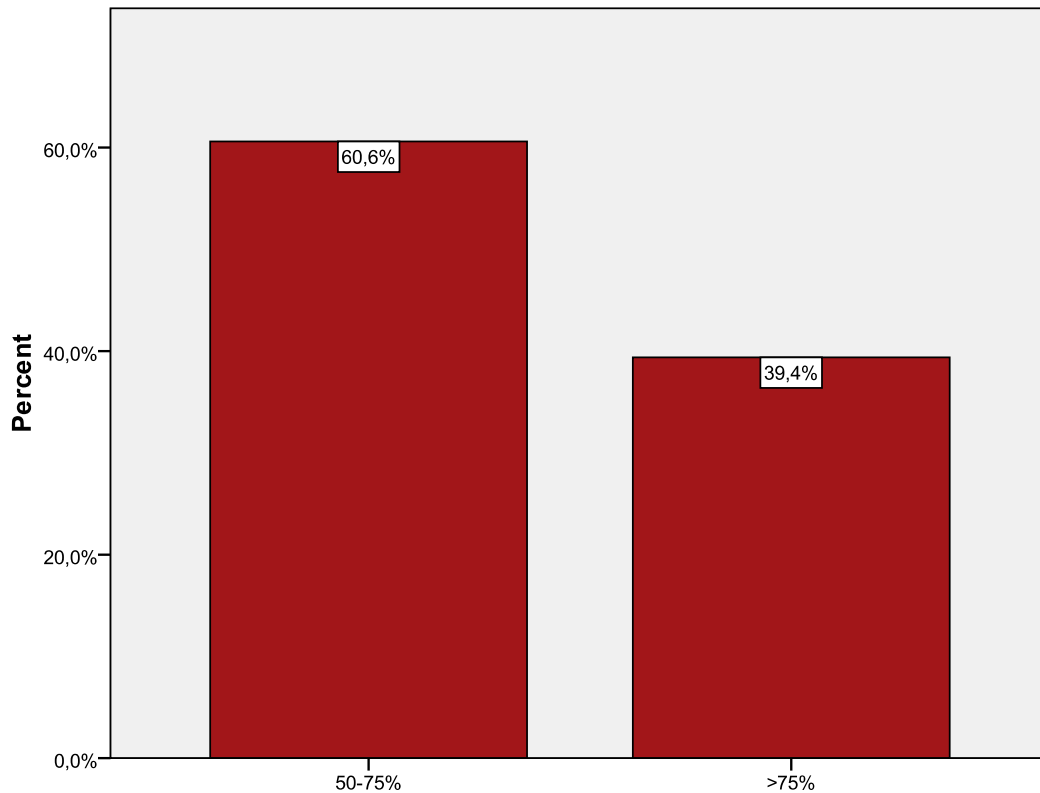
Βαθμός ανάπτυξης

		N	%
Βαθμός ανάπτυξης και των τριών διαστάσεων	<25%	1	2,9
	25-50%	0	0,0
	50-75%	16	47,1
	>75%	17	50,0



Βαθμός Εξάπλωσης

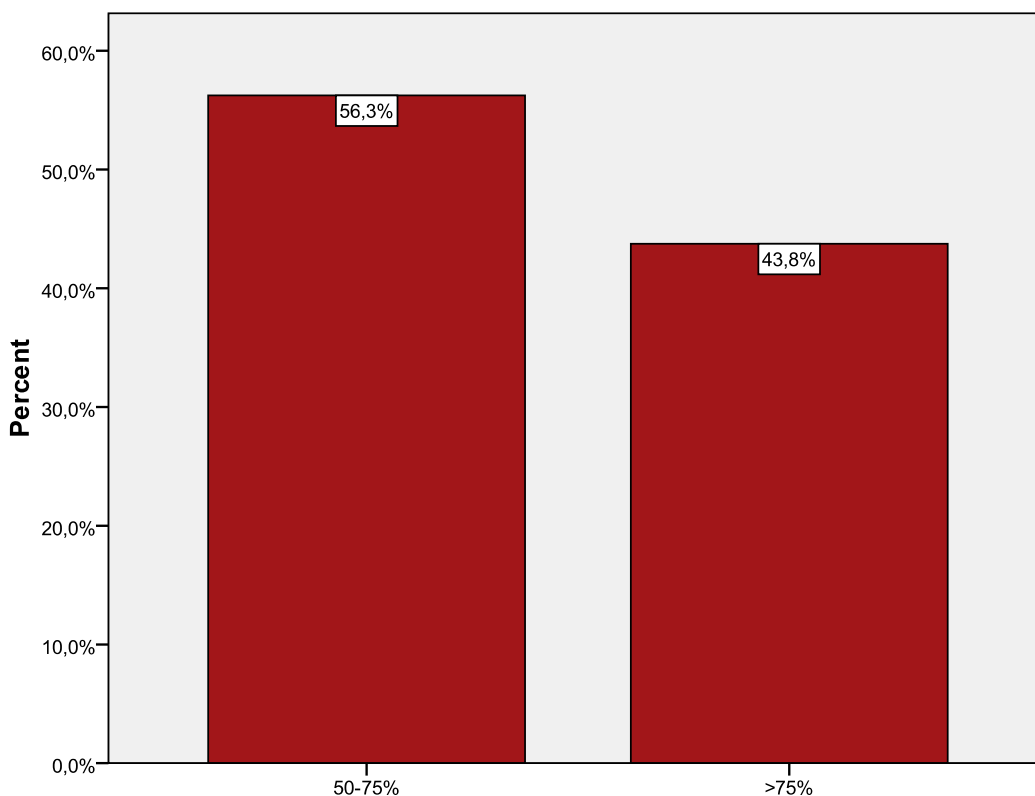
		N	%
Βαθμός εξάπλωσης και των τριών διαστάσεων	<25%	0	0,0
	25-50%	0	0,0
	50-75%	20	60,6
	>75%	13	39,4



Βαθμός εξάπλωσης και των τριών διαστάσεων

Βαθμός Αξιολόγησης και Ανασκόπησης

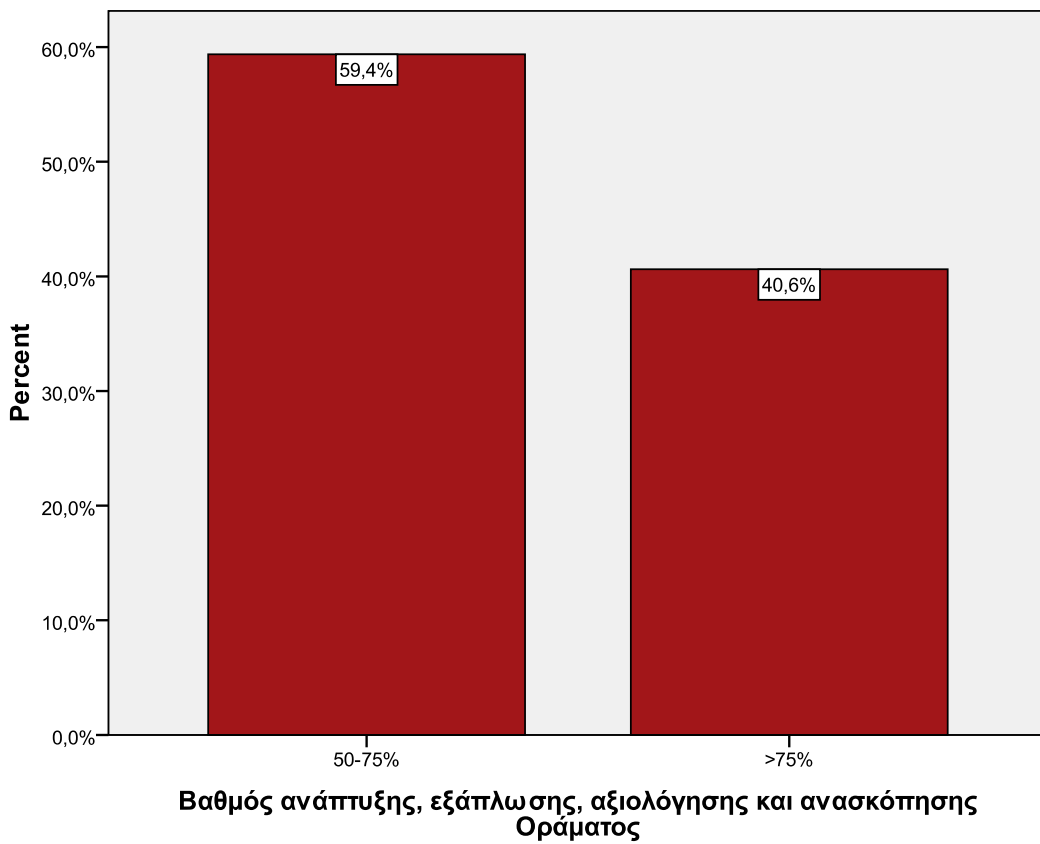
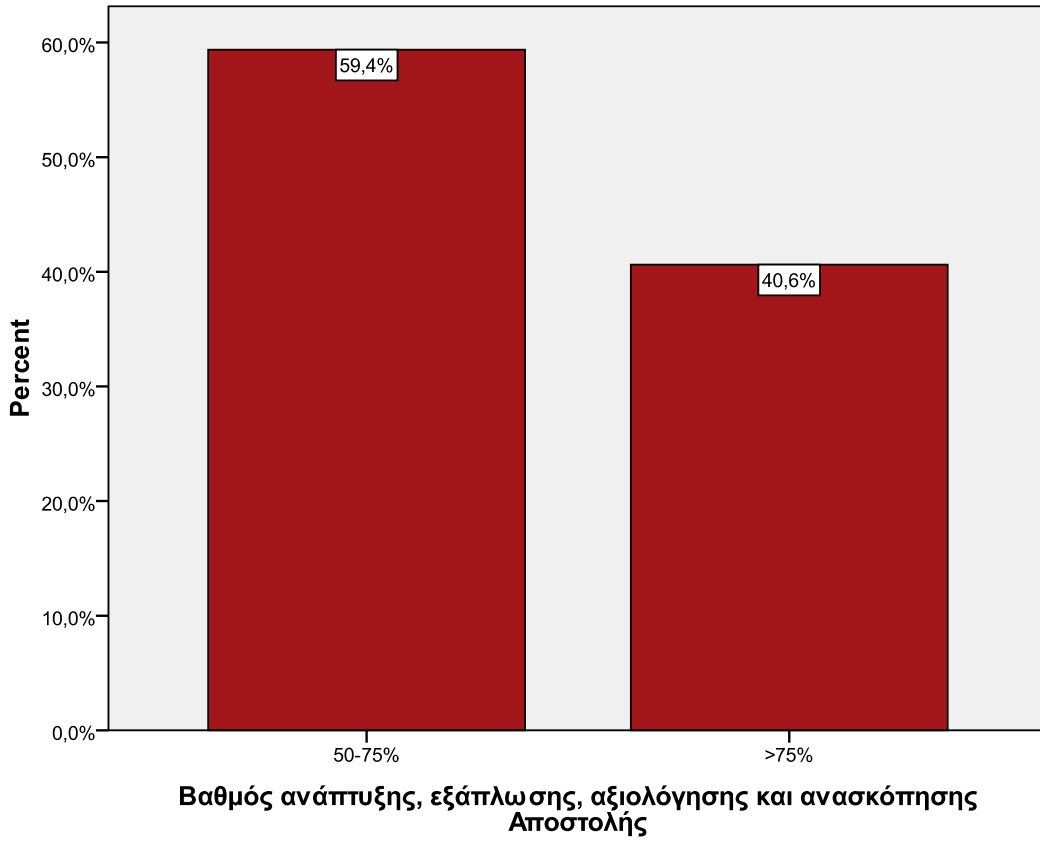
Βαθμός αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων	N		%	
	<25%	25-50%	50-75%	>75%
	0	0	18	14
	0,0	0,0	56,3	43,8

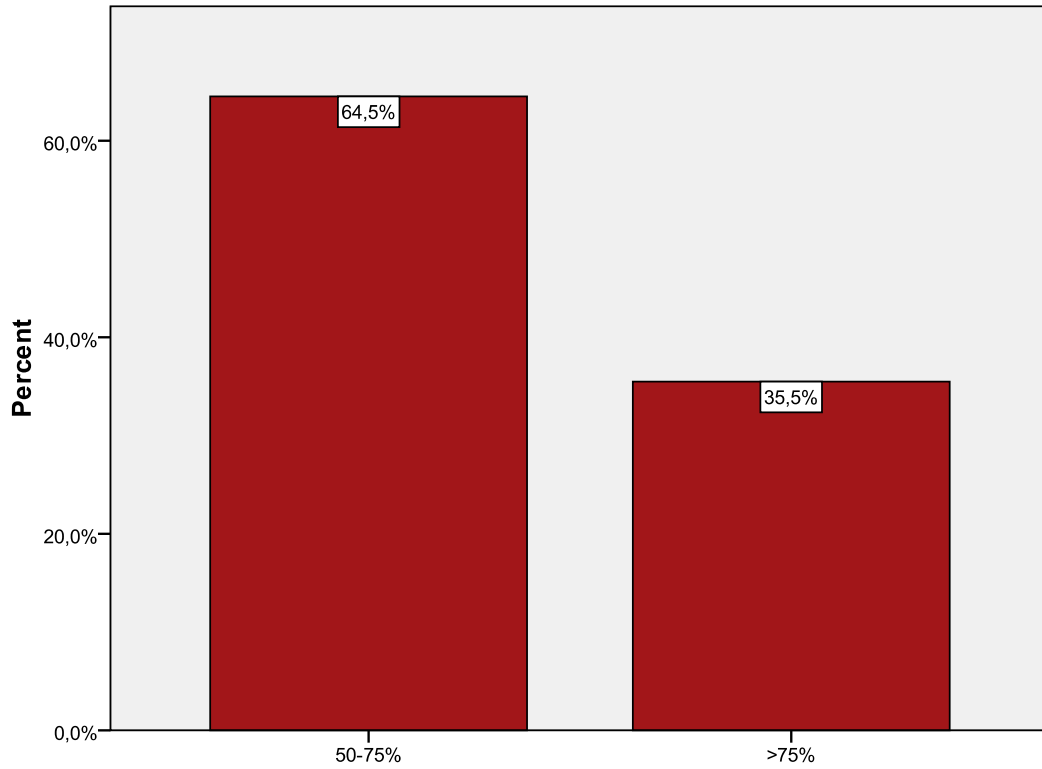


Βαθμός αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων

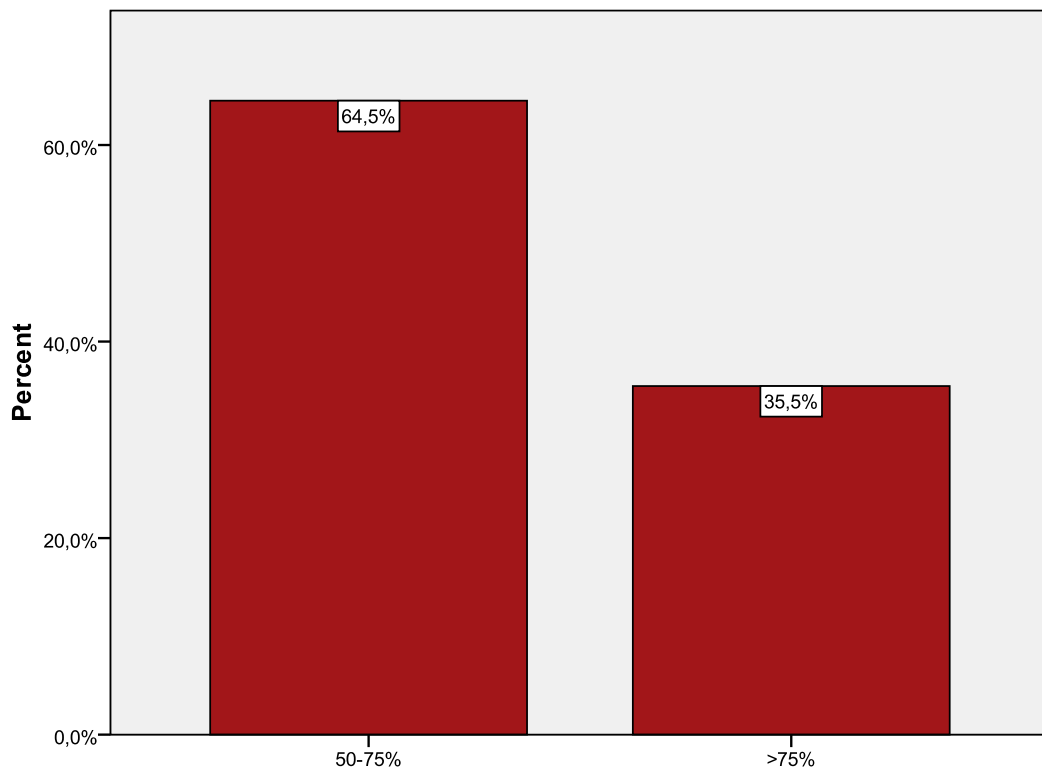
Συνολικοί Βαθμοί

		N	%
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης Αποστολής	<25%	0	0,0
	25-50%	0	0,0
	50-75%	19	59,4
	>75%	13	40,6
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης Οράματος	<25%	0	0,0
	25-50%	0	0,0
	50-75%	19	59,4
	>75%	13	40,6
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης συνιστωσών κουλτούρας	<25%	0	0,0
	25-50%	0	0,0
	50-75%	20	64,5
	>75%	11	35,5
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων	<25%	0	0,0
	25-50%	0	0,0
	50-75%	20	64,5
	>75%	11	35,5





Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης συνιστωσών κουλτούρας



Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων

Έλεγχος Υποθέσεων για την ανάπτυξη πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας των επιλεγμένων υπο-απαιτήσεων των «Ενδυναμωτών» και των «Αποτελεσμάτων» της παρούσας διατριβής

Όπως ήδη έχει ειπωθεί, ο έλεγχος υποθέσεων πραγματοποιείται για τη διαπίστωση στατιστικά σημαντικής διαφοράς μεταξύ μίας εκτίμησης δείγματος και της αντίστοιχης υποθετικής παραμέτρου του πληθυσμού. Για τον έλεγχο αυτό χρησιμοποιούνται ανάλογα τα δεδομένα παραμετρικές και μη παραμετρικές μέθοδοι. Είναι γενικά αποδεκτό ότι όταν ικανοποιούνται κάποιες συγκεκριμένες προϋποθέσεις είναι πιο ορθή η χρήση παραμετρικών μεθόδων, καθώς τα αποτελέσματά τους θεωρούνται πιο ακριβή.

Οι ερευνητικές υποθέσεις, που αποτυπώθηκαν αναλυτικά στο Κεφάλαιο 7, μπορούν να επιμεριστούν στις εξής τρεις κατηγορίες:

Κατηγορία 1η: ερευνητικές υποθέσεις που αφορούν αφενός στην υπο-απαίτηση 1α1 και αφετέρου στην υπο-απαίτηση 8β3

Κατηγορία 2η: ερευνητικές υποθέσεις που αναφέρονται στην κάρτα του RADAR για τους «Ενδυναμωτές» και κατά συνέπεια σχετίζονται μόνο με την υπο-απαίτηση 1α1

Κατηγορία 3η: ερευνητικές υποθέσεις που αναφέρονται στην κάρτα του RADAR για τα «Αποτελέσματα» και κατά συνέπεια σχετίζονται μόνο με την υπο-απαίτηση 8β3.

Για την ανάλυση των υποθέσεων ειδικότερα ελήφθη υπόψη ότι είναι γενικά αποδεκτό ότι όταν ικανοποιούνται κάποιες συγκεκριμένες προϋποθέσεις (όπως κανονική κατανομή, τυχαία δειγματοληψία, συνεχείς μεταβλητές) είναι πιο ορθή η χρήση παραμετρικών μεθόδων. Για τον έλεγχο της κανονικότητας του δείγματος χρησιμοποιείται συνήθως το One-Sample Kolmogorov-Smirnov τεστ.

Κατ' επέκταση στην παρούσα ανάλυση, όπου αυτό ήταν εφικτό χρησιμοποιήθηκαν παραμετρικές μέθοδοι (t-test, Anova & Pearson Correlations). Πιο συγκεκριμένα, στην περίπτωση ελέγχου ερευνητικής υπόθεσης, όπου το δείγμα χωρίζεται σε δύο ανεξάρτητα δείγματα (Ερευνητικές Υποθέσεις H1 & H4), διενεργείται t-test, εάν ισχύουν οι ακόλουθες προϋποθέσεις:

4. Κανονική κατανομή

5. Τυχαία δειγματοληψία
6. Συνεχείς Μεταβλητές (Sheskin, 2000)

Στην περίπτωση ελέγχου ερευνητικής υπόθεσης, όπου το δείγμα χωρίζεται σε τρία ή περισσότερα ανεξάρτητα δείγματα (Ερευνητικές Υποθέσεις H2 & H3), διενεργείται One-Way Analysis of Variance (Anova), εάν ισχύουν οι ακόλουθες προϋποθέσεις:

5. Τυχαία δειγματοληψία,
6. Ίσες διακυμάνσεις
7. Κανονικότητα της εξαρτημένης μεταβλητής
8. Ανεξάρτητη συνεχής μεταβλητή (Sheskin, 2000).

Στην περίπτωση ελέγχων ερευνητικών υποθέσεων, όπου πραγματοποιείται έλεγχος γραμμικής συσχέτισης μεταξύ ποσοτικών μεταβλητών (H5-H18), χρησιμοποιείται ο παραμετρικός συντελεστής συσχέτισης Pearson r , εάν ικανοποιούνται οι προϋποθέσεις:

3. Κανονική κατανομή
4. Συνεχής μεταβλητή (Sheskin, 2000).

Όταν οι προϋποθέσεις αξιοποίησης παραμετρικών μεθόδων δεν υφίσταντο, τότε η έρευνα κατέφυγε σε μη παραμετρικές μεθόδους, όπως οι Mann-Whitney U Test, Kruskal Wallis Test & Spearman Correlations.

Βασική προϋπόθεση για τη χρήση παραμετρικών μεθόδων είναι ο έλεγχος κανονικότητας του δείγματος. Για το λόγο αυτό χρησιμοποιείται το One-Sample Kolmogorov-Smirnov τεστ. Τα αποτελέσματα του ελέγχου αυτού φαίνονται παρακάτω:

Οι υποθέσεις H1-H494 εξετάζουν το κατά πόσο η εφαρμογή της προτεινόμενης μεθοδολογίας εξαρτάται από:

5. Τον χρόνο ενασχόλησης με την ποιότητα (όπως αυτό ορίστηκε παραπάνω)

⁹⁴ Οι λεκτικές διατυπώσεις των υποθέσεων αναφέρονται τόσο στο Κεφάλαιο 7.

6. Του επιπέδου διάκρισης στα τρία επίπεδα Αριστείας
7. Τον αριθμό των διακρίσεων στα τρία επίπεδα Αριστείας
8. Τη βαθμολογία αστεριών στο επίπεδο 'Αναγνώριση για Αριστεία'.

Ειδικότερα οι υποθέσεις H1a, H2a, H3a & H4a αναφέρονται στην υπο-απαιτήση 1a1 και αντίστοιχα οι υποθέσεις H1β, H2β, H3β & H4β στην υπο-απαιτήση 8β3.

Λαμβάνοντας υπόψη την τυχαιότητα της δειγματοληψίας, ότι τα μετρούμενα μεγέθη για τον έλεγχο των συγκεκριμένων υποθέσεων (H1-H4) είναι συνεχή, καθώς και ότι δεν εμφανίστηκαν μεγάλες διαφορές μεταξύ των τιμών των επιμέρους μεταβλητών, μετά από ενδελεχή εξέταση αυτών, όπως έχει ειπωθεί και παραπάνω, ο επόμενος έλεγχος αφορά στον έλεγχο Κανονικότητας, ο οποίος πραγματοποιείται με τη χρήση του One-Sample Kolmogorov-Smirnov τεστ. Τα δε αποτελέσματα του ελέγχου αυτού φαίνονται παρακάτω.

Πίνακας Β.4.1: One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test για τις μεταβλητές της υπο-απαιτήσης 1a1

	Βαθμός ανάπτυξης των τριών διαστάσεων	Βαθμός εξάπλωσης των τριών διαστάσεων	Βαθμός αξιολόγησης ανασκόπησης των τριών διαστάσεων	Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης & ανασκόπησης Αποστολής	Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης & ανασκόπησης Οράματος	Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης & ανασκόπησης συνιστωσών κουλτούρας	Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης & ανασκόπησης των τριών διαστάσεων
N (Αριθμός Παρατηρήσεων)	34	33	32	32	32	31	31
Normal Parameters(a,b)							
Mean (Μέση Τιμή)	72,765	91,061	59,938	85,469	85,188	79,484	224,677
Std. Deviation (Τυπική Απόκλιση)	13,793	17,799	9,702	10,987	11,117	14,071	33,756
Most Extreme Differences (Πιο ακραίες διαφορές)							
Absolute (Κατ' απόλυτη τιμή)	0,187	0,150	0,168	0,186	0,144	0,173	0,206
Positive (Θετική)	0,106	0,150	0,168	0,186	0,144	0,173	0,206
Negative (Αρνητική)	-0,187	-0,090	-0,090	-0,101	-0,111	-0,136	-0,098
Kolmogorov-Smirnov Z	1,088	1,088	0,861	0,952	1,054	0,815	0,965
Asymp. Sig. (2-tailed) (Δικατάληκτη στατιστική σημαντικότητα)	0,187	0,187	0,449	0,325	0,216	0,520	0,309

Πίνακας Β.4.2: One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test για τις μεταβλητές της υπο-απαιτήσης 8b3

	Βαθμός εφαρμογής μετρήσεων αποτελεσμάτων	Βαθμός αναζήτησης πληροφοριών	Βαθμός Εμβέλειας	Βαθμός ανάλυσης κάρτας αποτελεσμάτων
N (Αριθμός Παρατηρήσεων)	26	29	32	27
Normal Parameters(a,b)				
Mean (Μέση Τιμή)	5,000	8,207	5,750	18,926
Std. Deviation (Τυπική Απόκλιση)	1,095	3,211	2,125	5,413
Most Extreme Differences (Πιο ακραίες διαφορές)				
Absolute (Κατ' απόλυτη τιμή)	0,242	0,194	0,232	0,196
Positive (Θετική)	0,181	0,150	0,232	0,152
Negative (Αρνητική)	-0,242	-0,194	-0,230	-0,196
Kolmogorov-Smirnov Z	1,236	1,236	1,047	1,315
Asymp. Sig. (2-tailed) (Δικατάληκτη στατιστική σημαντικότητα)	0,094	0,094	0,223	0,063

Παρακάτω αναφέρονται αναλυτικά οι έλεγχοι που πραγματοποιήθηκαν για κάθε μία από τις υποθέσεις ξεχωριστά:

Υπόθεση H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των χρόνων ενασχόλησης με την ποιότητα και της ανάπτυξης /υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση των απαιτήσεων του ΕΜΕΑ.

Για τον έλεγχο της υπόθεσης αυτής, αρχικά, χωρίστηκαν οι υπάρχουσες παρατηρήσεις σε δύο ανεξάρτητα δείγματα και συγκεκριμένα για τις επιχειρήσεις που ασχολούνταν με την ποιότητα περισσότερο από 12 χρόνια και λιγότερα ή ίσα από 12 χρόνια⁹⁵.

Τα αποτελέσματα του t-test απεικονίζονται παρακάτω:

Πίνακας Β.4.3: Περιγραφικά Στατιστικά Στοιχεία για τον έλεγχο της H1

Έτη ενασχόλησης με την ποιότητα	N (# Παρατηρήσεων)	Mean (Μέση Τιμή)	Std. Deviation (Τυπική Απόκλιση)	Std. Error Mean (Τυπικό Σφάλμα Μέσου)
Βαθμός ανάπτυξης και των <12 τριών διαστάσεων	13	77,846	9,754	2,705
>=12	14	68,143	16,589	4,434
Βαθμός εξάπλωσης και των <12 τριών διαστάσεων	13	106,385	21,384	5,931
>=12	13	108,846	19,735	5,474

⁹⁵ Η επιλογή των 12 ετών έγινε ώστε οι δύο ομάδες να έχουν παρόμοιο μέγεθος

Βαθμός αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων	<12	13	65,000	7,990	2,216
	>=12	12	56,583	8,404	2,426
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης Αποστολής	<12	13	92,385	12,073	3,348
	>=12	13	89,231	12,125	3,363
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης Οράματος	<12	13	92,385	11,709	3,247
	>=12	13	89,000	11,888	3,297
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης συνιστωσών κουλτούρας	<12	13	88,923	13,432	3,725
	>=12	12	80,250	15,333	4,426
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων	<12	13	273,692	35,229	9,771
	>=12	12	257,000	39,101	11,288
Βαθμός εφαρμογής μετρήσεων αποτελεσμάτων	<12	8	5,750	0,707	0,250
	>=12	12	5,083	0,669	0,193
Βαθμός αναζήτησης πληροφοριών	<12	10	7,600	2,914	0,921
	>=12	13	10,308	2,287	0,634
Βαθμός Εμβέλειας	<12	13	5,154	1,819	0,504
	>=12	13	7,154	1,519	0,421
Βαθμός ανάλυσης κάρτας αποτελεσμάτων	<12	9	16,778	4,353	1,451
	>=12	13	22,846	3,288	0,912

Πίνακας Β.4.4: Αποτελέσματα του T-test για την υπόθεση H1

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	Τιμή του τεστ t	Βαθμοί Ελευθερίας : df	Sig. (2-tailed) Στατιστική ή Σημαντικότητα	Mean Difference (Διαφορά Μέσων)	Std. Error Difference (Τυπικό σφάλμα διαφοράς)	95% Confidence Interval of the Difference (95% Διάστημα Εμπιστοσύνης)		
									Lower	Upper	
Βαθμός ανάπτυξης και των τριών διαστάσεων	Equal variances assumed (Ίσες Διακυμάνσεις)	0,235	0,632	1,834	25,000	0,079	9,703	5,292	-1,196	20,602	
	Equal variances not assumed (Άνισες Διακυμάνσεις)			1,868	21,285	0,076	9,703	5,194	-1,089	20,496	
Βαθμός εξάπλωσης και των τριών διαστάσεων	Equal variances assumed (Ίσες Διακυμάνσεις)	1,247	0,275	-0,305	24,000	0,763	-2,462	8,071	-19,118	14,195	
	Equal variances not assumed (Άνισες Διακυμάνσεις)			-0,305	23,847	0,763	-2,462	8,071	-19,124	14,201	

	Διακυμάνσεις)									
Βαθμός αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων	Equal variances assumed (Ίσες Διακυμάνσεις)	0,001	0,978	2,567	23,000	0,017	8,417	3,279	1,634	15,199
	Equal variances not assumed (Άνισες Διακυμάνσεις)			2,562	22,595	0,018	8,417	3,286	1,613	15,220
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και Αποστολής	Equal variances assumed (Ίσες Διακυμάνσεις)	0,613	0,441	0,665	24,000	0,513	3,154	4,746	-6,641	12,949
	Equal variances not assumed (Άνισες Διακυμάνσεις)			0,665	24,000	0,513	3,154	4,746	-6,641	12,949
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης Οράματος	Equal variances assumed (Ίσες Διακυμάνσεις)	0,582	0,453	0,731	24,000	0,472	3,385	4,628	-6,167	12,936
	Equal variances not assumed (Άνισες Διακυμάνσεις)			0,731	23,994	0,472	3,385	4,628	-6,167	12,936
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης συστασών κουλτούρας	Equal variances assumed (Ίσες Διακυμάνσεις)	0,076	0,785	1,507	23,000	0,145	8,673	5,754	-3,229	20,575
	Equal variances not assumed (Άνισες Διακυμάνσεις)			1,499	21,989	0,148	8,673	5,785	-3,325	20,672
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων	Equal variances assumed (Ίσες Διακυμάνσεις)	0,300	0,589	1,123	23,000	0,273	16,692	14,864	-14,057	47,442
	Equal variances not assumed (Άνισες Διακυμάνσεις)			1,118	22,223	0,275	16,692	14,929	-14,251	47,635
Βαθμός εφαρμογής μετρήσεων αποτελεσμάτων	Equal variances assumed (Ίσες Διακυμάνσεις)	0,009	0,927	2,136	18,000	0,047	0,667	0,312	0,011	1,322
	Equal variances not assumed (Άνισες Διακυμάνσεις)			2,111	14,543	0,053	0,667	0,316	-0,008	1,342
Βαθμός αναζήτησης πληροφοριών	Equal variances assumed (Ίσες Διακυμάνσεις)	1,499	0,234	-2,501	21,000	0,021	-2,708	1,083	-4,960	-0,456
	Equal variances not assumed (Άνισες Διακυμάνσεις)			-2,421	16,734	0,027	-2,708	1,119	-5,071	-0,345

Βαθμός Εμβέλειας	Equal variances assumed (Ισες Διακυμάνσεις)	1,223	0,280	-3,043	24,000	0,006	-2,000	0,657	-3,356	-0,644
	Equal variances not assumed (Άνισες Διακυμάνσεις)			-3,043	23,262	0,006	-2,000	0,657	-3,359	-0,641
Βαθμός ανάλυσης κάρτας αποτελεσμάτων	Equal variances assumed (Ισες Διακυμάνσεις)	1,378	0,254	-3,732	20,000	0,001	-6,068	1,626	-9,460	-2,676
	Equal variances not assumed (Άνισες Διακυμάνσεις)			-3,541	14,101	0,003	-6,068	1,714	-9,741	-2,396

Κατά συνέπεια δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ:

α) των επιχειρήσεων με χρόνια ενασχόλησης με την ποιότητα λιγότερο ή ίσο από 12 ετών

β) των επιχειρήσεων με έτη ενασχόλησης με την ποιότητα περισσότερο από 12 έτη

και της ανάπτυξης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση της πρώτης απαίτησης του υπο- κριτηρίου 1α1 του EMEA (Υπόθεση H1α).

Ενώ, υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ:

α) των επιχειρήσεων με χρόνια ενασχόλησης με την ποιότητα λιγότερο ή ίσο από 12 ετών

β) των επιχειρήσεων με έτη ενασχόλησης με την ποιότητα περισσότερο από 12 έτη

και της ανάπτυξης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση της υπο-απαίτησης 8β3 (Υπόθεση H1β).

Υπόθεση H2: Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του επιπέδου διάκρισης και της ανάπτυξης / υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση των απαιτήσεων του EMEA.

Στην περίπτωση αυτή, επιλέγεται η One-Way Analysis of Variance (Anova).

Ο έλεγχος της ομοιογένειας των διακυμάνσεων φαίνεται στον πίνακα (5) που ακολουθεί:

Πίνακας Β.4.5: Αποτελέσματα του Test of Homogeneity of Variances για την H2

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Βαθμός ανάπτυξης και των τριών διαστάσεων	0,595	2	31	0,558
Βαθμός εξάπλωσης και των τριών διαστάσεων	3,471	2	30	0,044
Βαθμός αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων	2,309	2	29	0,117
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης Αποστολής	0,618	2	29	0,546
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης Οράματος	0,789	2	29	0,464
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης συνιστωσών κουλτούρας	2,213	2	28	0,128
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων	1,684	2	28	0,204
Βαθμός εφαρμογής μετρήσεων αποτελεσμάτων	4,945	2	23	0,016
Βαθμός αναζήτησης πληροφοριών	0,916	1	26	0,347
Βαθμός Εμβέλειας	0,313	2	29	0,733
Βαθμός ανάλυσης κάρτας αποτελεσμάτων	0,232	1	24	0,634

Στους παρακάτω πίνακες (6α & 6β) παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης της διακύμανσης One-Way ANOVA.

Πίνακας Β.4.6α: Πίνακας Περιγραφικών Αποτελεσμάτων ANOVA για την H2

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					Βαθμός ανάπτυξης και των τριών διαστάσεων	20		
Committed to Excellence	12	82,417	8,898	2,569	76,763	88,070	58	90
Finalist/Prize Winner/Award Winner	2	72,000	4,243	3,000	33,881	110,119	69	75

	Total	34	72,765	13,793	2,365	67,952	77,577	17	90
Βαθμός εξάπλωσης και των τριών διαστάσεων	Committed to Excellence	19	82,368	11,996	2,752	76,586	88,151	65	109
	Recognized for Excellence	12	104,000	19,198	5,542	91,803	116,198	73	126
	Finalist/Prize Winner/Award Winner	2	96,000	0,000	0,000	96,000	96,000	96	96
	Total	33	91,061	17,799	3,098	84,749	97,372	65	126
Βαθμός αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων	Committed to Excellence	19	57,053	7,721	1,771	53,331	60,774	50	77
	Recognized for Excellence	11	64,909	11,819	3,564	56,969	72,849	45	78
	Finalist/Prize Winner/Award Winner	2	60,000	4,243	3,000	21,881	98,119	57	63
	Total	32	59,938	9,702	1,715	56,440	63,435	45	78
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης Αποστολής	Committed to Excellence	18	80,000	8,684	2,047	75,682	84,318	59	101
	Recognized for Excellence	12	94,000	9,705	2,802	87,834	100,166	77	109
	Finalist/Prize Winner/Award Winner	2	83,500	2,121	1,500	64,441	102,559	82	85
	Total	32	85,469	10,987	1,942	81,508	89,430	59	109
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης Οράματος	Committed to Excellence	18	79,444	8,900	2,098	75,019	83,870	59	99
	Recognized for Excellence	12	93,917	9,414	2,718	87,935	99,898	77	108
	Finalist/Prize Winner/Award Winner	2	84,500	0,707	0,500	78,147	90,853	84	85
	Total	32	85,188	11,117	1,965	81,180	89,195	59	108
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης συνιστωσών κουλτούρας	Committed to Excellence	18	72,889	10,335	2,436	67,750	78,028	57	96
	Recognized for Excellence	11	89,636	14,767	4,452	79,716	99,557	66	109
	Finalist/Prize Winner/Award Winner	2	83,000	1,414	1,000	70,294	95,706	82	84
	Total	31	79,484	14,071	2,527	74,323	84,645	57	109

Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων	Committed to Excellence	18	207,556	24,201	5,704	195,521	219,590	153	264
	Recognized for Excellence	11	252,091	32,654	9,846	230,154	274,028	196	294
	Finalist/Prize Winner/Award Winner	2	228,000	0,000	0,000	228,000	228,000	228	228
	Total	31	224,677	33,756	6,063	212,296	237,059	153	294

Πίνακας Β.4.6β: Πίνακας Αποτελεσμάτων Ανάλυσης ANOVA για την Η2

		(Άθροισμα Τετραγώνων) Sum of Squares	df (Βαθμοί Ελευθερίας)	Mean Square (Τετράγωνα Μέσων)	F (Τιμή του τεστ)	Sig. (Επίπεδο Σημαντικότητας)
Βαθμός ανάπτυξης και των τριών διαστάσεων	Between Groups (μεταξύ των μέσων των ομάδων)	1.772,251	2	886,125	6,096	0,006
	Within Groups (μεταξύ των μέσων μέσα στην ομάδα)	4.505,867	31	145,351		
	Total (συνολικό)	6.278,118	33			
Βαθμός εξάπλωσης και των τριών διαστάσεων	Between Groups (μεταξύ των μέσων των ομάδων)	3.493,458	2	1.746,729	7,887	0,002
	Within Groups (μεταξύ των μέσων μέσα στην ομάδα)	6.644,421	30	221,481		
	Total (συνολικό)	10.137,879	32			
Βαθμός αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων	Between Groups (μεταξύ των μέσων των ομάδων)	430,019	2	215,009	2,506	0,099
	Within Groups (μεταξύ των μέσων μέσα στην ομάδα)	2.487,856	29	85,788		
	Total (συνολικό)	2.917,875	31			
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και Αποστολής	Between Groups (μεταξύ των μέσων των ομάδων)	1.419,469	2	709,734	8,862	0,001
	Within Groups (μεταξύ των μέσων μέσα στην ομάδα)	2.322,500	29	80,086		
	Total (συνολικό)	3.741,969	31			
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και	Between Groups (μεταξύ των μέσων των ομάδων)	1.509,014	2	754,507	9,424	0,001

ανασκόπησης Οράματος	Within Groups (μεταξύ των μέσων μέσα στην ομάδα)	2.321,861	29	80,064		
	Total (συνολικό)	3.830,875	31			
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης συνιστωσών κουλτούρας	Between Groups (μεταξύ των μέσων των ομάδων)	1.941,419	2	970,709	6,798	0,004
	Within Groups (μεταξύ των μέσων μέσα στην ομάδα)	3.998,323	28	142,797		
	Total (συνολικό)	5.939,742	30			
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων	Between Groups (μεταξύ των μέσων των ομάδων)	13.565,421	2	6.782,710	9,211	0,001
	Within Groups (μεταξύ των μέσων μέσα στην ομάδα)	20.619,354	28	736,405		
	Total (συνολικό)	34.184,774	30			
Βαθμός εφαρμογής μετρήσεων αποτελεσμάτων	Between Groups (μεταξύ των μέσων των ομάδων)	2,783	2	1,392	1,176	0,326
	Within Groups (μεταξύ των μέσων μέσα στην ομάδα)	27,217	23	1,183		
	Total (συνολικό)	30,000	25			
Βαθμός αναζήτησης πληροφοριών	Between Groups (μεταξύ των μέσων των ομάδων)	7,614	2	3,807	0,352	0,707
	Within Groups (μεταξύ των μέσων μέσα στην ομάδα)	281,144	26	10,813		
	Total (συνολικό)	288,759	28			
Βαθμός Εμβέλειας	Between Groups (μεταξύ των μέσων των ομάδων)	0,139	2	0,069	0,014	0,986
	Within Groups (μεταξύ των μέσων μέσα στην ομάδα)	139,861	29	4,823		
	Total (συνολικό)	140,000	31			
Βαθμός ανάλυσης κάρτας αποτελεσμάτων	Between Groups (μεταξύ των μέσων των ομάδων)	33,525	2	16,762	0,552	0,583
	Within Groups (μεταξύ των μέσων μέσα στην ομάδα)	728,327	24	30,347		
	Total (συνολικό)	761,852	26			

Απαραίτητη είναι και η Post Hoc Ανάλυση για να διαπιστωθεί σε ποια ζεύγη μέσων μπορούν να ανιχνευτούν στατιστικά σημαντικές διαφορές, όπως αυτές προκύπτουν από την προηγούμενη ανάλυση.

Στην περίπτωση αυτή χρησιμοποιήθηκε η ανάλυση πολλαπλών συγκρίσεων κατά Bonferroni⁹⁶:

Πίνακας Β.4.7: Πίνακας Αποτελεσμάτων Post Hoc Ανάλυσης κατά Bonferroni για την Η2

Dependent Variable	(I) Διακρίσεις	(J) Διακρίσεις	Mean Difference (Διαφορά Μέσων) (I-J)	Std. Error (Τυπικό Σφάλμα)	Sig. (Επίπεδο σημαντικότητας)	95% Confidence Interval (Επίπεδο Εμπιστοσύνης)		
						Lower	Upper	
Βαθμός ανάπτυξης και των τριών διαστάσεων	Committed Excellence	to Recognized Excellence	-15,367	4,402	0,004	-26,509	-4,225	
		to Finalist/Prize Winner/Award Winner	-4,950	8,941	1,000	-27,579	17,679	
	Recognized Excellence	for Committed Excellence	15,367	4,402	0,004	4,225	26,509	
		for Finalist/Prize Winner/Award Winner	10,417	9,208	0,800	-12,888	33,722	
	Finalist/Prize Winner/Award Winner	to Committed Excellence	4,950	8,941	1,000	-17,679	27,579	
		for Recognized Excellence	-10,417	9,208	0,800	-33,722	12,888	
Βαθμός εξήλωσης και των τριών διαστάσεων	Committed Excellence	to Recognized Excellence	-21,632	5,488	0,001	-35,547	-7,717	
		to Finalist/Prize Winner/Award Winner	-13,632	11,063	0,682	-41,685	14,422	
	Recognized Excellence	for Committed Excellence	21,632	5,488	0,001	7,717	35,547	
		for Finalist/Prize Winner/Award Winner	8,000	11,366	1,000	-20,823	36,823	
	Finalist/Prize Winner/Award Winner	to Committed Excellence	13,632	11,063	0,682	-14,422	41,685	
		for Recognized Excellence	-8,000	11,366	1,000	-36,823	20,823	
Βαθμός αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων	Committed Excellence	to Recognized Excellence	-7,856	3,509	0,099	-16,773	1,060	
		to Finalist/Prize Winner/Award Winner	-2,947	6,885	1,000	-20,443	14,548	
	Recognized Excellence	for Committed Excellence	7,856	3,509	0,099	-1,060	16,773	
		for Finalist/Prize Winner/Award Winner	4,909	7,120	1,000	-13,182	23,000	
	Finalist/Prize Winner/Award Winner	to Committed Excellence	2,947	6,885	1,000	-14,548	20,443	
		for Recognized Excellence	-4,909	7,120	1,000	-23,000	13,182	
Βαθμός	Committed	to Recognized	for	-14,000	3,335	0,001	-22,474	-5,526

⁹⁶ Για τη διόρθωση του επιπέδου σημαντικότητας (0,05/κ), λόγω του μεγάλου αριθμού συγκρίσεων (κ)

ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης Αποστολής	Excellence		Excellence						
			Finalist/Prize Winner/Award Winner		-3,500	6,670	1,000	-20,449	13,449
	Recognized Excellence	for	Committed to Excellence		14,000	3,335	0,001	5,526	22,474
			Finalist/Prize Winner/Award Winner		10,500	6,835	0,406	-6,867	27,867
	Finalist/Prize Winner/Award Winner		Committed to Excellence		3,500	6,670	1,000	-13,449	20,449
			Recognized for Excellence		-10,500	6,835	0,406	-27,867	6,867
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης Οράματος	Committed Excellence	to	Recognized Excellence	for	-14,472	3,335	0,000	-22,945	-5,999
			Finalist/Prize Winner/Award Winner		-5,056	6,669	1,000	-22,002	11,891
	Recognized Excellence	for	Committed to Excellence		14,472	3,335	0,000	5,999	22,945
			Finalist/Prize Winner/Award Winner		9,417	6,834	0,536	-7,948	26,781
	Finalist/Prize Winner/Award Winner		Committed to Excellence		5,056	6,669	1,000	-11,891	22,002
			Recognized for Excellence		-9,417	6,834	0,536	-26,781	7,948
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης συνιστωσών κουλτούρας	Committed Excellence	to	Recognized Excellence	for	-16,747	4,573	0,003	-28,393	-5,102
			Finalist/Prize Winner/Award Winner		-10,111	8,907	0,798	-32,792	12,570
	Recognized Excellence	for	Committed to Excellence		16,747	4,573	0,003	5,102	28,393
			Finalist/Prize Winner/Award Winner		6,636	9,186	1,000	-16,755	30,028
	Finalist/Prize Winner/Award Winner		Committed to Excellence		10,111	8,907	0,798	-12,570	32,792
			Recognized for Excellence		-6,636	9,186	1,000	-30,028	16,755
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων	Committed Excellence	to	Recognized Excellence	for	-44,535	10,385	0,001	-70,982	-18,089
			Finalist/Prize Winner/Award Winner		-20,444	20,227	0,962	-71,951	31,062
	Recognized Excellence	for	Committed to Excellence		44,535	10,385	0,001	18,089	70,982
			Finalist/Prize Winner/Award Winner		24,091	20,860	0,774	-29,029	77,211
	Finalist/Prize Winner/Award Winner		Committed to Excellence		20,444	20,227	0,962	-31,062	71,951
			Recognized for Excellence		-24,091	20,860	0,774	-77,211	29,029
Βαθμός εφαρμογής	Committed Excellence	to	Recognized Excellence	for	-0,322	0,446	1,000	-1,472	0,829

μετρήσεων αποτελεσμάτων									
Βαθμός Εμβέλειας	Recognized Excellence	for	Finalist/Prize Winner/Award Winner	to	-1,231	0,826	0,450	-3,364	0,903
			Committed Excellence		0,322	0,446	1,000	-0,829	1,472
	Finalist/Prize Winner/Award Winner		Finalist/Prize Winner/Award Winner		-0,909	0,836	0,865	-3,068	1,250
			Committed Excellence		1,231	0,826	0,450	-0,903	3,364
	Committed Excellence	to	Recognized Excellence	for	0,909	0,836	0,865	-1,250	3,068
			Recognized Excellence		-0,028	0,818	1,000	-2,107	2,052
	Recognized Excellence	for	Finalist/Prize Winner/Award Winner	to	-0,278	1,637	1,000	-4,437	3,881
			Committed Excellence		0,028	0,818	1,000	-2,052	2,107
	Finalist/Prize Winner/Award Winner		Finalist/Prize Winner/Award Winner		-0,250	1,677	1,000	-4,512	4,012
			Committed Excellence		0,278	1,637	1,000	-3,881	4,437
			Recognized Excellence	for	0,250	1,677	1,000	-4,012	4,512

Λόγω ανισότητας του μεγέθους των δειγμάτων, κρίνεται αναγκαίο να ελεγχθεί η υπόθεση αυτή και με την μη παραμετρική μέθοδο του Kruskal-Wallis test.

Τα αποτελέσματα συνοψίζονται παρακάτω (πίνακας 8):

Πίνακας Β.4.8: Αποτελέσματα του Kruskal-Wallis Test για την H2

	Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων	Βαθμός ανάλυσης κάρτας αποτελεσμάτων
Τιμή του Chi-Square	15,567	1,836
Df (Βαθμοί Ελευθερίας)	2	2
Asymp. Sig. (Επίπεδο Σημαντικότητας)	0,000	0,399

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι στην περίπτωση της 1α1 ισχύει η υπόθεση ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του επιπέδου διάκρισης και της ανάπτυξης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας. Και μάλιστα σημαντικότερη είναι η διαφορά μεταξύ πρώτου και δεύτερου επιπέδου (Committed to Excellence και Recognized for Excellence), παρά δεύτερου και τρίτου (Recognized for Excellence και Award Level). Δεν ισχύει το ίδιο στην περίπτωση της υπο-απαίτησης 8β3 καθώς $p=0,583$ και συνεπώς δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση του επιπέδου διάκρισης Αριστείας κατά EMEA και της ανάπτυξης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας στην περίπτωση του 8β.

Υπόθεση H3: Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του επιπέδου διάκρισης με βαθμολογία αστεριών και της ανάπτυξης /υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση των απαιτήσεων του ΕΜΕΑ.

Ομοίως με παραπάνω, πραγματοποιήθηκε Ανονα και τα αποτελέσματα που προέκυψαν είναι (πίνακας 9):

Πίνακας Β.4.9: Αποτελέσματα του Test of Homogeneity of Variances για την H3

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Βαθμός ανάπτυξης και των τριών διαστάσεων	1,477	2	9	0,279
Βαθμός εξάπλωσης και των τριών διαστάσεων	2,895	2	9	0,107
Βαθμός αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων	14,138	2	8	0,062
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης Αποστολής	4,788	2	9	0,068
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης Οράματος	6,147	2	9	0,061
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης συνιστωσών κουλτούρας	5,09	2	8	0,067
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων	5,71	2	8	0,092
Βαθμός εφαρμογής μετρήσεων αποτελεσμάτων	5,455	2	8	0,062
Βαθμός αναζήτησης πληροφοριών	1,582	2	8	0,264
Βαθμός Εμβέλειας	0,237	2	9	0,794
Βαθμός ανάλυσης κάρτας αποτελεσμάτων	1,584	2	8	0,263

Τα αποτελέσματα του t-test φαίνονται παρακάτω:

Πίνακας Β.4.10: Πίνακας Αποτελεσμάτων Ανάλυσης ANOVA για την H3

	(Αθροισμα Τετραγώνων) Sum of Squares	df (Βαθμοί Ελευθερίας)	Mean Square (Τετράγωνα Μέσων)	F (Τιμή του τεστ)	Sig. (Επίπεδο Σημαντικότητας)	
Βαθμός ανάπτυξης και των τριών διαστάσεων	Between Groups (μεταξύ των μέσων)	75,250	2	37,625	0,426	0,666

	των γκρουπ) Within Groups (παρατηρήσεων με μέσο του γκρουπ)	795,667	9	88,407		
	Total (Συνολική)	870,917	11			
Βαθμός εξάπλωσης και των τριών διαστάσεων	Between Groups (μεταξύ των μέσων των γκρουπ)	834,583	2	417,292	1,167	0,354
	Within Groups (παρατηρήσεων με μέσο του γκρουπ)	3219,417	9	357,713		
	Total (Συνολική)	4054,000	11			
Βαθμός αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων	Between Groups (μεταξύ των μέσων των γκρουπ)	197,242	2	98,621	0,658	0,544
	Within Groups (παρατηρήσεων με μέσο του γκρουπ)	1199,667	8	149,958		
	Total (Συνολική)	1396,909	10			
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης Αποστολής	Between Groups (μεταξύ των μέσων των γκρουπ)	153,333	2	76,667	0,782	0,486
	Within Groups (παρατηρήσεων με μέσο του γκρουπ)	882,667	9	98,074		
	Total (Συνολική)	1036,000	11			
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης Οράματος	Between Groups (μεταξύ των μέσων των γκρουπ)	163,500	2	81,750	0,907	0,438
	Within Groups (παρατηρήσεων με μέσο του γκρουπ)	811,417	9	90,157		
	Total (Συνολική)	974,917	11			
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης συνιστωσών κουλτούρας	Between Groups (μεταξύ των μέσων των γκρουπ)	248,879	2	124,439	0,515	0,616
	Within Groups (παρατηρήσεων με μέσο του γκρουπ)	1931,667	8	241,458		
	Total (Συνολική)	2180,545	10			
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων	Between Groups (μεταξύ των μέσων των γκρουπ)	1787,492	2	893,746	0,806	0,480
	Within Groups (παρατηρήσεων με μέσο του γκρουπ)	8875,417	8	1109,427		
	Total (Συνολική)	10662,909	10			
Βαθμός εφαρμογής μετρήσεων αποτελεσμάτων	Between Groups (μεταξύ των μέσων των γκρουπ)	8,909	2	4,455	4,455	0,050
	Within Groups (παρατηρήσεων με μέσο του γκρουπ)	8,000	8	1,000		
	Total (Συνολική)	16,909	10			
Βαθμός αναζήτησης πληροφοριών	Between Groups (μεταξύ των μέσων των γκρουπ)	15,609	2	7,805	0,468	0,642
	Within Groups	133,300	8	16,663		

Βαθμός Εμβέλειας	(παρατηρήσεων με μέσο του γκρουπ) Total (Συνολική)	148,909	10			
	Between Groups (μεταξύ των μέσων των γκρουπ)	3,450	2	1,725	0,422	0,668
	Within Groups (παρατηρήσεων με μέσο του γκρουπ) Total (Συνολική)	36,800	9	4,089		
Βαθμός ανάλυσης κάρτας αποτελεσμάτων	Between Groups (μεταξύ των μέσων των γκρουπ)	46,277	2	23,139	0,665	0,541
	Within Groups (παρατηρήσεων με μέσο του γκρουπ) Total (Συνολική)	278,450	8	34,806		
		324,727	10			

Και τα αποτελέσματα της post Hoc ανάλυσης κατά Bonferroni φαίνονται παρακάτω:

Πίνακας Β.4.11: Πίνακας Αποτελεσμάτων Post Hoc Ανάλυσης κατά Bonferroni για την Η3

Dependent Variable	(I) Recognized for Excellence	(J) Recognized for Excellence	Mean Difference (Διαφορά Μέσων) (I-J)	Std. Error (Τυπικό Σφάλμα)	Sig. (Επίπεδο σημαντικότητας)	95% Confidence Interval (Επίπεδο Εμπιστοσύνης)	
						Lower	Upper
Βαθμός ανάπτυξης και των τριών διαστάσεων	3*	4*	2,500	6,307	1,000	-16,002	21,002
		5*	-3,833	7,181	1,000	-24,898	17,232
	4*	3*	-2,500	6,307	1,000	-21,002	16,002
		5*	-6,333	6,867	1,000	-26,475	13,809
	5*	3*	3,833	7,181	1,000	-17,232	24,898
Βαθμός εξάπλωσης και των τριών διαστάσεων	3*	4*	-19,250	12,687	0,491	-56,466	17,966
		5*	-12,917	14,445	1,000	-55,289	29,456
	4*	3*	19,250	12,687	0,491	-17,966	56,466
		5*	6,333	13,812	1,000	-34,183	46,849
	5*	3*	12,917	14,445	1,000	-29,456	55,289
Βαθμός αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων	3*	4*	-5,500	8,659	1,000	-31,614	20,614
		5*	-10,667	9,353	0,861	-38,873	17,539
	4*	3*	5,500	8,659	1,000	-20,614	31,614
		5*	-5,167	9,353	1,000	-33,373	23,039
	5*	3*	10,667	9,353	0,861	-17,539	38,873
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης Αποστολής	3*	4*	-7,000	6,643	0,958	-26,487	12,487
		5*	-8,333	7,564	0,897	-30,520	13,854
	4*	3*	7,000	6,643	0,958	-12,487	26,487
		5*	-1,333	7,232	1,000	-22,548	19,881
	5*	3*	8,333	7,564	0,897	-13,854	30,520
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης	3*	4*	1,333	7,232	1,000	-19,881	22,548
		4*	-7,250	6,370	0,853	-25,934	11,434

Οράματος		5*	-8,583	7,252	0,801	-29,856	12,689
	4*	3*	7,250	6,370	0,853	-11,434	25,934
		5*	-1,333	6,934	1,000	-21,674	19,007
	5*	3*	8,583	7,252	0,801	-12,689	29,856
		4*	1,333	6,934	1,000	-19,007	21,674
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης συνιστωσών κουλτούρας	3*	4*	-8,500	10,988	1,000	-41,636	24,636
		5*	-11,167	11,868	1,000	-46,958	24,625
	4*	3*	8,500	10,988	1,000	-24,636	41,636
		5*	-2,667	11,868	1,000	-38,458	33,125
	5*	3*	11,167	11,868	1,000	-24,625	46,958
		4*	2,667	11,868	1,000	-33,125	38,458
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων	3*	4*	-25,750	23,552	0,918	-96,778	45,278
		5*	-27,417	25,439	0,938	-104,136	49,303
	4*	3*	25,750	23,552	0,918	-45,278	96,778
		5*	-1,667	25,439	1,000	-78,386	75,053
	5*	3*	27,417	25,439	0,938	-49,303	104,136
		4*	1,667	25,439	1,000	-75,053	78,386
Βαθμός εφαρμογής μετρήσεων αποτελεσμάτων	3*	4*	-2,000	0,671	0,053	-4,023	0,023
		5*	-1,000	0,866	0,845	-3,612	1,612
	4*	3*	2,000	0,671	0,053	-0,023	4,023
		5*	1,000	0,837	0,799	-1,523	3,523
	5*	3*	1,000	0,866	0,845	-1,612	3,612
		4*	-1,000	0,837	0,799	-3,523	1,523
Βαθμός αναζήτησης πληροφοριών	3*	4*	-0,800	2,738	1,000	-9,058	7,458
		5*	2,500	3,535	1,000	-8,161	13,161
	4*	3*	0,800	2,738	1,000	-7,458	9,058
		5*	3,300	3,415	1,000	-7,000	13,600
	5*	3*	-2,500	3,535	1,000	-13,161	8,161
		4*	-3,300	3,415	1,000	-13,600	7,000
Βαθμός Εμβέλειας	3*	4*	-1,200	1,356	1,000	-5,179	2,779
		5*	-1,000	1,544	1,000	-5,530	3,530
	4*	3*	1,200	1,356	1,000	-2,779	5,179
		5*	0,200	1,477	1,000	-4,132	4,532
	5*	3*	1,000	1,544	1,000	-3,530	5,530
		4*	-0,200	1,477	1,000	-4,532	4,132
Βαθμός ανάλυσης κάρτας αποτελεσμάτων	3*	4*	-3,350	3,958	1,000	-15,285	8,585
		5*	1,750	5,109	1,000	-13,658	17,158
	4*	3*	3,350	3,958	1,000	-8,585	15,285
		5*	5,100	4,936	0,995	-9,786	19,986
	5*	3*	-1,750	5,109	1,000	-17,158	13,658
		4*	-5,100	4,936	0,995	-19,986	9,786

Παρατηρείται, επομένως, ότι η βαθμολογία βάσει αστεριών στο επίπεδο 'Αναγνώρισης για Αριστεία' δεν συσχετίζεται με την ανάπτυξη πρότυπης, ιδεατής μεθοδολογίας ούτε για το 1α1 ούτε για το 8β3.

Υπόθεση H4: Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του αριθμού διακρίσεων και της ανάπτυξης /υιοθέτησης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας για την ικανοποίηση των απαιτήσεων του ΕΜΕΑ

Στην περίπτωση αυτή οι επιχειρήσεις χωρίστηκαν σε δύο κατηγορίες: σε αυτές που έχουν μία διάκριση και σε αυτές που έχουν πάνω από μία διάκριση. Και στην περίπτωση αυτή μπορεί να χρησιμοποιηθεί το t-test.

Τα αποτελέσματα που προκύπτουν είναι (πίνακας 12):

Πίνακας Β.4.12: Περιγραφικά Στατιστικά Στοιχεία για τον έλεγχο της H4

	N (# Παρατηρήσεων)	Mean (Μέση Τιμή)	Std. Deviation (Τυπική Απόκλιση)	Std. Error Mean (Τυπικό Σφάλμα Μέσου)	
Βαθμός ανάπτυξης και των τριών διαστάσεων	Μία	22	68,546	14,030	2,991
	Πάνω από μία	12	80,500	9,700	2,800
Βαθμός εξάπλωσης και των τριών διαστάσεων	Μία	21	95,667	16,209	3,537
	Πάνω από μία	12	120,250	21,571	6,227
Βαθμός αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων	Μία	21	58,429	8,530	1,861
	Πάνω από μία	11	62,818	11,505	3,469
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης Οράματος	Μία	20	85,150	10,564	2,362
	Πάνω από μία	12	97,417	11,082	3,199
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης συνιστωσών κουλτούρας	Μία	20	78,100	11,787	2,636
	Πάνω από μία	11	94,636	15,161	4,571
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων	Μία	20	248,950	30,734	6,872
	Πάνω από μία	11	289,273	38,609	11,641
Βαθμός εφαρμογής μετρήσεων αποτελεσμάτων	Μία	15	4,800	0,941	0,243
	Πάνω από μία	11	5,273	1,272	0,384
Βαθμός αναζήτησης πληροφοριών	Μία	19	8,368	2,773	0,636
	Πάνω από μία	10	7,900	4,067	1,286
Βαθμός Εμβέλειας	Μία	20	5,550	2,259	0,505
	Πάνω από μία	12	6,083	1,929	0,557
Βαθμός ανάλυσης κάρτας αποτελεσμάτων	Μία	17	19,059	5,262	1,276
	Πάνω από μία	10	18,700	5,945	1,880

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του t-test για την υπόθεση H4 (πίνακας 13).

Πίνακας Β.4.13: Αποτελέσματα του T-Test για την H4

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	Τιμή του τεστ t	Βαθμοί Ελευθερίας: df	Sig. (2-tailed) Στατιστική Σημαντικότητα	Mean Difference (Διαφορά Μέσων)	Std. Error Difference (Τυπικό σφάλμα διαφοράς)	95% Confidence Interval of the Difference (95% Διάστημα Εμπιστοσύνης)	
									Lower	Upper
Βαθμός ανάπτυξης και των τριών διαστάσεων	Equal variances assumed (Ίσες Διακυμάνσεις)	0,157	0,695	-2,621	32,000	0,013	-11,955	4,561	-21,245	-2,664
	Equal variances not assumed (Άνισες Διακυμάνσεις)			-2,918	29,979	0,007	-11,955	4,097	-20,323	-3,587
Βαθμός εξάπλωσης και των τριών διαστάσεων	Equal variances assumed (Ίσες Διακυμάνσεις)	0,636	0,431	-3,714	31,000	0,001	-24,583	6,620	-38,084	11,083
	Equal variances not assumed (Άνισες Διακυμάνσεις)			-3,433	18,202	0,003	-24,583	7,161	-39,617	-9,550
Βαθμός αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων	Equal variances assumed (Ίσες Διακυμάνσεις)	1,050	0,314	-1,225	30,000	0,230	-4,390	3,582	-11,705	2,926
	Equal variances not assumed (Άνισες Διακυμάνσεις)			-1,115	15,927	0,281	-4,390	3,937	-12,738	3,959
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης Αποστολής	Equal variances assumed (Ίσες Διακυμάνσεις)	0,754	0,392	2,947	30,000	0,004	10,583	3,591	3,249	17,918
	Equal variances not assumed (Άνισες Διακυμάνσεις)			2,869	21,402	0,009	10,583	3,688	2,922	18,245
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης Οράματος	Equal variances assumed (Ίσες Διακυμάνσεις)	0,185	0,670	-3,123	30,000	0,004	-12,267	3,928	-20,289	-4,245

	Equal variances not assumed (Άνισες Διακυμάνσεις)			-3,085	22,409	0,005	-12,267	3,977	-	20,505	-4,028
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης συνιστωσών κουλτούρας	Equal variances assumed (Ίσες Διακυμάνσεις)	1,427	0,242	-3,376	29,000	0,002	-16,536	4,898	-	26,555	-6,518
	Equal variances not assumed (Άνισες Διακυμάνσεις)			-3,134	16,778	0,006	-16,536	5,277	-	27,680	-5,392
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων	Equal variances assumed (Ίσες Διακυμάνσεις)	1,509	0,229	-3,191	29,000	0,003	-40,323	12,635	-	66,163	-
	Equal variances not assumed (Άνισες Διακυμάνσεις)			-2,983	17,092	0,008	-40,323	13,518	-	68,832	-
Βαθμός εφαρμογής μετρήσεων αποτελεσμάτων	Equal variances assumed (Ίσες Διακυμάνσεις)	2,233	0,148	-1,091	24,000	0,286	-0,473	0,433	-1,367		0,421
	Equal variances not assumed (Άνισες Διακυμάνσεις)			-1,041	17,612	0,312	-0,473	0,454	-1,428		0,483
Βαθμός αναζήτησης πληροφοριών	Equal variances assumed (Ίσες Διακυμάνσεις)	2,384	0,134	0,368	27,000	0,716	0,468	1,274	-2,147		3,083
	Equal variances not assumed (Άνισες Διακυμάνσεις)			0,326	13,537	0,749	0,468	1,435	-2,619		3,556
Βαθμός Εμβέλειας	Equal variances assumed (Ίσες Διακυμάνσεις)	0,628	0,434	-0,681	30,000	0,501	-0,533	0,783	-2,132		1,065
	Equal variances not assumed (Άνισες Διακυμάνσεις)			-0,709	26,260	0,484	-0,533	0,752	-2,078		1,011
Βαθμός ανάλυσης κάρτας	Equal variances assumed (Ίσες Διακυμάνσεις)	0,367	0,550	0,163	25,000	0,872	0,359	2,199	-4,170		4,887

αποτελεσμάτων v	Διακυμάνσεις)									
	Equal variances not assumed (Άνισες Διακυμάνσεις)			0,158	17,155	0,876	0,359	2,272	-4,432	5,149

Στη συγκεκριμένη περίπτωση, συνεπώς, διαπιστώνεται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του αριθμού διακρίσεων και της ανάπτυξης πρότυπης, ιδεατής μεθοδολογίας για το 1α1 ($p=0.003$), ενώ δεν ισχύει το ίδιο και στην περίπτωση του 8β3 ($p=0.872$).

Δεδομένου ότι τα δύο δείγματα δεν έχουν ίδιο μέγεθος χρησιμοποιείται και το μη παραμετρικό τεστ Mann-Whitney U test, για την επιβεβαίωση του παραπάνω αποτελέσματος (Πίνακας 14):

Πίνακας Β.4.14: Αποτελέσματα Mann-Whitney U Test για την H4

	Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων	Βαθμός ανάλυσης κάρτας αποτελεσμάτων
Τιμή του Mann-Whitney U	47,500	78,000
Wilcoxon W	257,500	133,000
Z	-2,992	-,359
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,003	0,720

Και στις δύο περιπτώσεις, συνεπώς, προκύπτει το ίδιο αποτέλεσμα για την H4. Συγκεκριμένα, προκύπτει ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση του αριθμού των διακρίσεων κατά ΕΜΕΑ και της ανάπτυξης πρότυπης, δόκιμης μεθοδολογίας στην περίπτωση του 1α1, ενώ δεν ισχύει το ίδιο για το 8β3 ($P=0,720$).

**Βασικό Γνωστικό Υπόβαθρο Χρήσης Συντελεστών Συσχετίσεων
Pearson ή Spearman**

Στην περίπτωση του ελέγχου για ενδεχόμενη γραμμική συσχέτιση μεταξύ ποσοτικών μεταβλητών, ως λόγου χάρη του αριθμού των ορισμένων ως ηγέτες εργαζομένων της επιχείρησης, του βαθμού συμμετοχής στην ανάπτυξη της επιλεγμένης προσέγγισης, κ.α. χρησιμοποιείται:

- ο παραμετρικός συντελεστής συσχέτισης Pearson r , εάν ικανοποιούνται οι προϋποθέσεις της Κανονικότητας και της συνέχειας των μεταβλητών.
- ο συντελεστής συσχέτισης Spearman ρ ή ρ_{ho} , εάν δεν ικανοποιείται μία εκ των προαναφερθέντων προϋποθέσεων.

Ο συντελεστής συσχέτισης παίρνει τιμές από -1 έως 1. Η ερμηνεία αυτού είναι:

- Ίσος με 0: δεν υφίσταται συσχέτιση μεταξύ των δύο υπό εξέταση μεταβλητών
- Ίσος με 1: υπάρχει μία τέλεια θετική, γραμμική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Όταν δηλαδή κάποια από τις μεταβλητές αυξάνεται, η άλλη μεταβλητή αυξάνεται επίσης – και όταν μία από τις μεταβλητές μειώνεται, η άλλη μεταβλητή μειώνεται επίσης.
- Ίσος με -1: υπάρχει μία τέλεια αρνητική, γραμμική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Όταν μία από τις μεταβλητές αυξάνεται η άλλη μειώνεται και όταν η μία μειώνεται η άλλη μεταβλητή αυξάνεται (Aczel, 2002)⁹⁷.

Όσον αφορά την ένταση της συσχέτισης:

- τιμές μικρότερες του 0,19 (κατ' απόλυτη τιμή) δηλώνουν πολύ χαμηλή συσχέτιση
- τιμές από 0,20 έως 0,39 (κατ' απόλυτη τιμή) δηλώνουν χαμηλή συσχέτιση
- τιμές μεταξύ του 0,40 και 0,69 (κατ' απόλυτη τιμή) μέτρια συσχέτιση
- τιμές μεταξύ του 0,70 και 0,89 (κατ' απόλυτη τιμή) υψηλή συσχέτιση και
- τιμές μεγαλύτερες του 0,90 (κατ' απόλυτη τιμή) πολύ υψηλή συσχέτιση (Norusi, 1992).

⁹⁷ Aczel A. (2002), "Complete Business Statistics", Irwin McGraw-Hill, Singapore, pp. 373-397

Κατά τον υπολογισμό του συντελεστή συσχέτισης είναι σημαντικό να ελέγχεται η στατιστική του σημαντικότητας. Το τεστ σημαντικότητας δηλώνει την πιθανότητα να έχει εντοπιστεί μία συσχέτιση στο δείγμα τουλάχιστον τόσο σημαντική όσο αυτή που υπολογίστηκε, χωρίς στην πραγματικότητα να υπάρχει αυτή η σχέση στον πληθυσμό από τον οποίον προέρχεται το δείγμα – εξετάζει επομένως την πιθανότητα η ευρισκόμενη συσχέτιση να είναι τυχαία (Norusi, Statistical Package for the Social Sciences, 1992).

Έλεγχος Ερευνητικών Υποθέσεων H5-H18

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test για τις νέες μεταβλητές της 1α1

		Βαθμός ανάπτυξης και των τριών διαστάσεων	Βαθμός εξάπλωσης και των τριών διαστάσεων	Βαθμός αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων	Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης Αποστολής	Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης Οράματος	Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης συνιστώσων κουλτούρας	Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων
N		34	33	32	32	32	31	31
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	72,765	91,061	59,938	85,469	85,188	79,484	224,677
	Std. Deviation	13,793	17,799	9,702	10,987	11,117	14,071	33,756
Most Extreme Differences	Absolute	0,187	0,150	0,168	0,186	0,144	0,173	0,206
	Positive	0,106	0,150	0,168	0,186	0,144	0,173	0,206
	Negative	-0,187	-0,090	-0,090	-0,101	-0,111	-0,136	-0,098
Kolmogorov-Smirnov Z		1,088	0,861	0,952	1,054	0,815	0,965	1,145
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,187	0,449	0,325	0,216	0,520	0,309	0,145

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

✓ **Υπόθεση H5**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Αριθμός ηγετών της Αποστολής	Αριθμός ηγετών του Οράματος	Αριθμός ηγετών των συνιστώσων που διαμορφώνουν την Κουλτούρα	Ποσοστό ηγετών επί του συνόλου των εργαζομένων (αποστολή)	Ποσοστό ηγετών επί του συνόλου των εργαζομένων (όραμα)	Ποσοστό ηγετών επί του συνόλου των εργαζομένων (συνιστώσες κουλτούρας)
N		36	36	36	36	35	34
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	25,330	25,140	26,440	39,421	21,046	24,353
	Std. Deviation	50,156	50,230	39,234	111,621	29,739	32,974
Most Extreme	Absolute	0,403	0,402	0,371	0,364	0,247	0,317

Differences	Positive	0,403	0,402	0,371	0,347	0,223	0,317
	Negative	-0,314	-0,315	-0,250	-0,364	-0,247	-0,230
Kolmogorov-Smirnov Z		2,421	2,411	2,225	2,185	1,459	1,846
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,028	0,002

- a. Test distribution is Normal.
b. b. Calculated from data

Spearman Correlations για την H5

Αποστολή			Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης Αποστολής	Ποσοστό ηγετών επί του συνόλου των εργαζομένων (αποστολή)	Αριθμός ηγετών της Αποστολής
Spearman's rho	Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης Αποστολής	Correlation Coefficient	1,000	0,052	0,180
		Sig. (2-tailed)	.	0,777	0,324
		N	32	32	32
	Ποσοστό ηγετών επί του συνόλου των εργαζομένων (αποστολή)	Correlation Coefficient	0,052	1,000	0,509(**)
		Sig. (2-tailed)	0,777	.	0,002
		N	32	36	36
	Αριθμός ηγετών της Αποστολής	Correlation Coefficient	0,180	0,509(**)	1,000
		Sig. (2-tailed)	0,324	,002	.
		N	32	36	36

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Όραμα			Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης Οράματος	Αριθμός ηγετών του Οράματος	Ποσοστό ηγετών επί του συνόλου των εργαζομένων (όραμα)
Spearman's rho	Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης Οράματος	Correlation Coefficient	1,000	0,271	0,203
		Sig. (2-tailed)	.	0,133	0,273
		N	32	32	31
	Αριθμός ηγετών του Οράματος	Correlation Coefficient	0,271	1,000	0,504(**)
		Sig. (2-tailed)	0,133	.	0,002
		N	32	36	35
	Ποσοστό ηγετών	Correlation	0,203	0,504(**)	1,000

επί του συνόλου των εργαζομένων (όραμα)	Coefficient	0,273	0,002	.
	Sig. (2-tailed)			
	N	31	35	35

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Κουλτούρα			Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης συνιστωσών κουλτούρας	Αριθμός ηγετών των συνιστωσών που διαμορφώνουν την Κουλτούρα	Ποσοστό ηγετών επί του συνόλου των εργαζομένων (συνιστώσες κουλτούρας)
Spearman's rho	Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης συνιστωσών κουλτούρας	Correlation Coefficient	1,000	-0,044	0,392(*)
		Sig. (2-tailed)	.	0,814	0,036
		N	31	31	29
	Αριθμός ηγετών των συνιστωσών που διαμορφώνουν την Κουλτούρα	Correlation Coefficient	-0,044	1,000	0,319
		Sig. (2-tailed)	0,814	.	0,066
		N	31	36	34
	Ποσοστό ηγετών επί του συνόλου των εργαζομένων (συνιστώσες κουλτούρας)	Correlation Coefficient	0,392(*)	0,319	1,000
		Sig. (2-tailed)	0,036	0,066	.
		N	29	34	34

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Και οι τρεις διαστάσεις			Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων	Αριθμός ηγετών σύνολο	Ποσοστό σύνολο
Spearman's rho	Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων	Correlation Coefficient	1,000	0,194	-0,078
		Sig. (2-tailed)	.	0,343	0,722
		N	31	26	23
	Αριθμός ηγετών	Correlation	0,194	1,000	0,091

σύνολο	Coefficient			
	Sig. (2-tailed)	0,343	.	0,659
	N	26	31	26
Ποσοστό σύνολο	Correlation Coefficient	-0,078	0,091	1,000
	Sig. (2-tailed)	0,722	0,659	.
	N	23	26	28

✓ **Υπόθεση H6**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Την Ανώτατη Διοίκηση (Top Management)	Τη Μεσαίου Επιπέδου Διοίκηση (Middle Management)	Το λοιπό Ανθρώπινο Δυναμικό
N		36	36	36
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	41,330	31,030	25,030
	Std. Deviation	37,221	29,907	36,171
	Absolute	0,217	0,196	0,293
Most Extreme Differences	Positive	0,217	0,196	0,293
	Negative	-0,133	-0,150	-0,244
Kolmogorov-Smirnov Z		1,300	1,176	1,760
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,068	0,126	0,004

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Pearson Correlations για την Η6

		Την Ανώτατη Διοίκηση (Top Management)	Τη Μεσαίου Επιπέδου Διοίκηση (Middle Management)	Το λοιπό Ανθρώπινο Δυναμικό	Βαθμός ανάπτυξης και των τριών διαστάσεων	Βαθμός εξάπλωσης και των τριών διαστάσεων	Βαθμός αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων	Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης Αποστολής	Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης Οράματος	Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης συνιστωσών κουλτούρας	Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων
Την Ανώτατη Διοίκηση (Top Management)	Pearson Correlation	1	-0,382*	-0,635**	-0,267	-0,139	0,412*	-0,058	-0,071	-0,036	-0,088
	Sig. (2-tailed)		0,022	0,000	0,127	0,440	0,019	0,752	0,698	0,848	0,639
	N	36	36	36	34	33	32	32	32	31	31
Τη Μεσαίου Επιπέδου Διοίκηση (Middle Management)	Pearson Correlation	-0,382*	1	-0,362*	0,256	-0,039	-0,139	-0,019	0,012	0,152	0,088
	Sig. (2-tailed)	0,022		0,030	0,144	0,830	0,448	0,918	0,950	0,414	0,638
	N	36	36	36	34	33	32	32	32	31	31
Το λοιπό Ανθρώπινο Δυναμικό	Pearson Correlation	-0,635**	-0,362*	1	0,059	0,085	-0,432*	-0,044	-0,039	-0,171	-0,076
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,030		0,741	0,637	0,014	0,811	0,833	0,357	0,685
	N	36	36	36	34	33	32	32	32	31	31
Βαθμός ανάπτυξης και των τριών διαστάσεων	Pearson Correlation	-0,267	0,256	0,059	1	0,545**	0,312	0,773**	0,780**	0,715**	0,819**
	Sig. (2-tailed)	0,127	0,144	0,741		0,001	0,088	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	34	34	34	34	33	31	32	32	31	31
Βαθμός εξάπλωσης και των τριών διαστάσεων	Pearson Correlation	-0,139	-0,039	0,085	0,545**	1	0,510**	0,844**	0,856**	0,903**	0,916**
	Sig. (2-tailed)	0,440	0,830	0,637	0,001		0,003	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	33	33	33	33	33	31	32	32	31	31
Βαθμός αξιολόγησης και ανασκόπησης των	Pearson Correlation	0,412*	-0,139	-0,432*	0,312	0,510**	1	0,679**	0,669**	0,677**	0,677**
	Sig. (2-tailed)	0,019	0,448	0,014	0,088	0,003		0,000	0,000	0,000	0,000

τριών διαστάσεων	N	32	32	32	31	31	32	31	31	31	31
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης Αποστολής	Pearson Correlation	-0,058	-0,019	-0,044	0,773**	0,844**	0,679**	1	0,991**	0,863**	0,968**
	Sig. (2-tailed)	0,752	0,918	0,811	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
	N	32	32	32	32	32	31	32	32	31	31
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης Οράματος	Pearson Correlation	-0,071	0,012	-0,039	0,780**	0,856**	0,669**	0,991**	1	0,872**	0,974**
	Sig. (2-tailed)	0,698	0,950	0,833	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
	N	32	32	32	32	32	31	32	32	31	31
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης συνιστωσών κουλτούρας	Pearson Correlation	-0,036	0,152	-0,171	0,715**	0,903**	0,677**	0,863**	0,872**	1	0,951**
	Sig. (2-tailed)	0,848	0,414	0,357	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων	Pearson Correlation	-0,088	0,088	-0,076	0,819**	0,916**	0,677**	0,968**	0,974**	0,951**	1
	Sig. (2-tailed)	0,639	0,638	0,685	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Spearman Correlations για την H6

		Την Ανώτατη Διοίκηση (Top Management)	Τη Μεσαίου Επιπέδου Διοίκηση (Middle Management)	Το λοιπό Ανθρώπινο Δυναμικό	Βαθμός ανάπτυξης και των τριών διαστάσεων	Βαθμός εξάπλωσης και των τριών διαστάσεων	Βαθμός αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων	Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης Αποστολής	Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης Οράματος	Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης συνιστωσών κουλτούρας	Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων	
Spearman's rho	Την Ανώτατη Διοίκηση (Top Management)	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 . 36	- 0,248 0,144 36	-0,672** 0,000 36	-0,147 0,407 34	-0,126 0,485 33	0,535** 0,002 32	-0,033 0,858 32	-0,019 0,916 32	0,117 0,530 31	-0,039 0,837 31
	Τη Μεσαίου Επιπέδου Διοίκηση (Middle Management)	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-0,248 0,144 36	1,000 . 36	-,0200 0,242 36	0,371* 0,031 34	0,022 0,904 33	-0,023 0,899 32	-,0001 0,994 32	0,026 0,888 32	0,214 0,247 31	0,099 0,594 31
	Το λοιπό Ανθρώπινο Δυναμικό	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-0,672** 0,000 36	-0,200 0,242 36	1,000 . 36	0,051 0,774 34	0,054 0,766 33	-0,398* 0,064 32	0,014 0,938 32	-0,012 0,947 32	-0,171 0,358 31	0,007 0,970 31
	Βαθμός ανάπτυξης και των τριών διαστάσεων	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-0,147 0,407 34	0,371* 0,031 34	0,051 0,774 34	1,000 . 34	0,636** 0,000 33	0,453* 0,011 31	0,743** 0,000 32	0,738** 0,000 32	0,755** 0,000 31	0,838** 0,000 31
	Βαθμός εξάπλωσης και των τριών διαστάσεων	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-0,126 0,485 33	0,022 0,904 33	0,054 0,766 33	0,636** 0,000 33	1,000 . 33	0,462** 0,009 31	0,893** 0,000 32	0,899** 0,000 32	0,841** 0,000 31	0,917** 0,000 31

Βαθμός αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	0,535** 0,002 32	-0,023 0,899 32	-0,398* 0,024 32	0,453* 0,011 31	0,462** 0,009 31	1,000 . 32	0,628** 0,000 31	0,651** 0,000 31	0,673** 0,000 31	0,650** 0,000 31
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης Αποστολής	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-0,033 0,858 32	-0,001 0,994 32	0,014 0,938 32	0,743** 0,000 32	0,893** 0,000 32	0,628** 0,000 31	1,000 . 32	0,996** 0,000 32	0,828** 0,000 31	0,969** 0,000 31
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης Οράματος	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-0,019 0,916 32	0,026 0,888 32	-0,012 0,947 32	0,738** 0,000 32	0,899** 0,000 32	0,651** 0,000 31	0,996** 0,000 32	1,000 . 32	0,844** 0,000 31	0,978** 0,000 31
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης συνιστωσών κουλτούρας	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	0,117 0,530 31	0,214 0,247 31	-0,171 0,358 31	0,755** 0,000 31	0,841** 0,000 31	0,673** 0,000 31	0,828** 0,000 31	0,844** 0,000 31	1,000 . 31	0,898** 0,000 31
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-0,039 0,837 31	0,099 0,594 31	0,007 0,970 31	0,838** 0,000 31	0,917** 0,000 31	0,650** 0,000 31	0,969** 0,000 31	0,978** 0,000 31	0,898** 0,000 31	1,000 . 31

✓ **Υπόθεση H7**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		της Αποστολής	του Οράματος	των συνιστωσών που διαμορφώνουν την Κουλτούρα	Ποσοστό συμμετοχής στη διατύπωση των τριών διαστάσεων
N		18	18	18	18
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	85,280	83,060	84,170	252,500
	Std. Deviation	20,756	26,186	21,845	68,002
Most Extreme Differences	Absolute	0,316	0,297	0,321	0,313
	Positive	0,239	0,259	0,234	0,242
	Negative	-0,316	-0,297	-0,321	-0,313
Kolmogorov-Smirnov Z		1,343	1,259	1,363	1,328
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,054	0,084	0,049	0,059

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Correlations για την H7

Αποστολή		Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης Αποστολής	της Αποστολής
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης Αποστολής	Pearson Correlation	1	0,311
	Sig. (2-tailed)		0,209
	N	32	18
της Αποστολής	Pearson Correlation	0,311	1
	Sig. (2-tailed)	0,209	
	N	18	18

Όραμα		Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης Οράματος	του Οράματος
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης Οράματος	Pearson Correlation	1	0,082
	Sig. (2-tailed)		0,746
	N	32	18
του Οράματος	Pearson Correlation	0,082	1
	Sig. (2-tailed)	0,746	
	N	18	18

Κουλτούρα			Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης συνιστωσών κουλτούρας	των συνιστωσών που διαμορφώνουν την Κουλτούρα
Spearman's rho	Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης συνιστωσών	Correlation Coefficient	1,000	0,297
		Sig. (2-tailed)	.	0,246
		N	31	17
	των συνιστωσών που διαμορφώνουν την Κουλτούρα	Correlation Coefficient	0,297	1,000
		Sig. (2-tailed)	0,246	.
		N	17	18

Και οι τρεις διαστάσεις		Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών	Ποσοστό συμμετοχής στη διατύπωση των τριών διαστάσεων
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων	Pearson Correlation	1	0,245
	Sig. (2-tailed)		0,344
	N	31	17
Ποσοστό συμμετοχής στη διατύπωση των τριών διαστάσεων	Pearson Correlation	0,245	1
	Sig. (2-tailed)	0,344	
	N	17	18

✓ **Υπόθεση H8**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Βαθμός συνεισφοράς και συμμετοχής των εμπλεκόμενων στη διατύπωση της Αποστολής	Βαθμός συνεισφοράς και συμμετοχής των εμπλεκόμενων στη διατύπωση του Οράματος	Βαθμός συνεισφοράς και συμμετοχής των εμπλεκόμενων στη διατύπωση των συνιστωσών κουλτούρας	Βαθμός συνεισφοράς και συμμετοχής των εμπλεκόμενων στη διατύπωση των τριών διατάσεων
N		35	35	36	35
Normal	Mean	6,371	6,257	6,305	18,971
Parameters ^{a,b}	Std. Deviation	1,7335	1,738	1,582	4,756
Most	Extreme Absolute	0,244	0,270	0,253	0,219
Differences	Positive	0,174	0,163	0,164	0,163
	Negative	-0,244	-0,270	-0,253	-0,219
Kolmogorov-Smirnov Z		1,442	1,596	1,518	1,296
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,031	0,012	0,020	0,017

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Spearman's Correlations για την H8

Αποστολή			Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης Αποστολής	Βαθμός συνεισφοράς και συμμετοχής των εμπλεκόμενων στη διατύπωση της Αποστολής
Spearman's rho	Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης Αποστολής	Correlation Coefficient	1,000	0,282
		Sig. (2-tailed)	.	0,118
		N	32	32
	Βαθμός συνεισφοράς και συμμετοχής των εμπλεκόμενων στη διατύπωση της Αποστολής	Correlation Coefficient	0,282	1,000
Sig. (2-tailed)		0,118	.	
N		32	35	

Όραμα			Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης	Βαθμός συνεισφοράς και συμμετοχής των εμπλεκόμενων στη διατύπωση του
Spearman's rho	Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και	Correlation Coefficient	1,000	0,456(**)
		Sig. (2-tailed)	.	0,009

ανασκόπησης Οράματος	N	32	32
Βαθμός συνεισφοράς και συμμετοχής των εμπλεκόμενων στη διατύπωση του	Correlation Coefficient	0,456(**)	1,000
	Sig. (2-tailed)	0,009	.
	N	32	35

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Κουλτούρα			Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης	Βαθμός συνεισφοράς και συμμετοχής των εμπλεκόμενων στη διατύπωση των
Spearman's rho	Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης συνιστωσών κουλτούρας	Correlation Coefficient	1,000	0,515(**)
		Sig. (2-tailed)	.	0,003
		N	31	31
	Βαθμός συνεισφοράς και συμμετοχής των εμπλεκόμενων στη διατύπωση των συνιστωσών κουλτούρας	Correlation Coefficient	0,515(**)	1,000
Sig. (2-tailed)		0,003	.	
	N	31	36	

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Και οι τρεις διαστάσεις			Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης των	Βαθμός συνεισφοράς και συμμετοχής των εμπλεκόμενων στη διατύπωση των τριών
Spearman's rho	Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων	Correlation Coefficient	1,000	0,487(**)
		Sig. (2-tailed)	.	0,005
		N	31	31
	Βαθμός	Correlation	0,487(**)	1,000

συνεισφοράς και συμμετοχής εμπλεκομένων στη διατύπωση των τριών διατάσεων	και των στη των	Coefficient		
		Sig. (2-tailed)	0,005	.
		N	31	35

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

✓ **Υπόθεση H9**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Συστηματική καταγραφή των Εμπλεκομένων	Συστηματική καταγραφή των αναγκών των Εμπλεκομένων
N		36	36
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	5,250	4,583
	Std. Deviation	1,422	1,592
	Absolute	0,396	0,285
Most Extreme Differences	Positive	0,299	0,187
	Negative	-0,396	-0,285
Kolmogorov-Smirnov Z		2,373	1,712
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,000	0,006

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Spearman's Correlations για την H9

	Συστηματική καταγραφή των Εμπλεκομένων	Συστηματική καταγραφή των αναγκών των Εμπλεκομένων	Βαθμός ανάπτυξης και των τριών διαστάσεων	Βαθμός εξάπλωσης και των τριών διαστάσεων	Βαθμός αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων	Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης Αποστολής	Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης Οράματος	Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης συνιστωσών κουλτούρας	Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων
Spearman's rho	Συστηματική καταγραφή των Εμπλεκομένων	Συστηματική καταγραφή των Εμπλεκομένων	Βαθμός ανάπτυξης και των τριών διαστάσεων	Βαθμός εξάπλωσης και των τριών διαστάσεων	Βαθμός αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων	Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης Αποστολής	Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης Οράματος	Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης συνιστωσών κουλτούρας	Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων
Correlation Coefficient	1,000	0,485**	0,517**	0,383*	-0,216	0,273	0,274	0,346	0,374*
Sig. (2-tailed)	.	0,003	0,002	0,028	0,234	0,131	0,129	0,006	0,038
N	36	36	34	33	32	32	32	31	31
Correlation Coefficient	0,485**	1,000	0,663**	0,297	0,363*	0,325	0,351*	0,597**	0,448*
Sig. (2-tailed)	0,003	.	0,000	0,094	0,041	0,069	0,094	0,000	0,012
N	36	36	34	33	32	32	32	31	31
Correlation Coefficient	0,517**	0,663**	1,000	0,636**	0,453*	0,743**	0,738**	0,755**	0,838**
Sig. (2-tailed)	0,002	0,000	.	0,000	0,011	0,000	0,000	0,000	0,000
N	34	34	34	33	31	32	32	31	31
Correlation Coefficient	0,383*	0,297	0,636**	1,000	0,462**	0,893**	0,899**	0,841**	0,917**
Sig. (2-tailed)	0,028	0,094	0,000	.	0,009	0,000	0,000	0,000	0,000
N	33	33	33	33	31	32	32	31	31
Correlation Coefficient	-0,216	0,363*	0,453*	0,462**	1,000	0,628**	0,651**	0,673**	0,650**

αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων	Sig. (2-tailed) N	0,234 32	0,041 32	0,011 31	0,009 31	.	0,000 31	0,000 31	0,000 31	0,000 31
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης Αποστολής	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	0,273 0,131 32	0,325 0,069 32	0,743** 0,000 32	0,893** 0,000 32	0,628** 0,000 31	1,000 . 32	0,996** 0,000 32	0,828** 0,000 31	0,969** 0,000 31
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης Οράματος	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	0,274 0,129 32	0,351* 0,094 32	0,738** 0,000 32	0,899** 0,000 32	0,651** 0,000 31	0,996** 0,000 32	1,000 . 32	0,844** 0,000 31	0,978** 0,000 31
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης συνιστωσών κουλτούρας	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	0,346 0,006 31	0,597** 0,000 31	0,755** 0,000 31	0,841** 0,000 31	0,673** 0,000 31	0,828** 0,000 31	0,844** 0,000 31	1,000 . 31	0,898** 0,000 31
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	0,374* 0,038 31	0,448* 0,012 31	0,838** 0,000 31	0,917** 0,000 31	0,650** 0,000 31	0,969** 0,000 31	0,978** 0,000 31	0,898** 0,000 31	1,000 . 31

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

✓ **Υπόθεση H10**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Άλλες Ελληνικές Επιχειρήσεις	Διεθνείς Επιχειρήσεις
N		34	34
Normal Parameters(a,b)	Mean	3,912	3,676
	Std. Deviation	0,965	0,944
Most Extreme Differences	Absolute	0,331	0,222
	Positive	0,199	0,175
	Negative	-0,331	-0,222
Kolmogorov-Smirnov Z		1,927	1,296
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,001	0,070

a Test distribution is Normal.

b Calculated from data.

Spearman's Correlations για την H10

			Βαθμός ανάπτυξης και των τριών διαστάσεων	Βαθμός εξάπλωσης και των τριών διαστάσεων	Βαθμός αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων	Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης Αποστολής	Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης Οράματος	Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης συνιστωσών κουλτούρας	Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων	Άλλες Ελληνικές Επιχειρήσεις	Διεθνείς Επιχειρήσεις
Spearman's rho	Βαθμός ανάπτυξης και των τριών διαστάσεων	Correlation Coefficient	1,000	0,643(**)	0,453(*)	0,738(**)	0,738(**)	0,766(**)	0,827(**)	-0,101	0,061
		Sig. (2-tailed)	.	0,000	0,011	0,000	0,000	0,000	0,000	0,577	0,737
		N	34	33	31	32	32	31	31	33	33
	Βαθμός εξάπλωσης και των τριών διαστάσεων	Correlation Coefficient	0,643(**)	1,000	0,455(*)	0,905(**)	0,905(**)	0,884(**)	0,925(**)	-0,060	0,028
		Sig. (2-tailed)	0,000	.	0,010	0,000	0,000	0,000	0,000	0,740	0,878
		N	33	33	31	32	32	31	31	33	33
	Βαθμός αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων	Correlation Coefficient	0,453(*)	0,455(*)	1,000	0,636(**)	0,648(**)	0,611(**)	0,638(**)	0,404(*)	0,385(*)
		Sig. (2-tailed)	0,011	0,010	.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,022	0,029
		N	31	31	32	31	31	31	31	32	32
	Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης	Correlation Coefficient	0,738(**)	0,905(**)	0,636(**)	1,000	0,999(**)	0,853(**)	0,987(**)	0,088	0,128

Αποστολής	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	.	0,000	0,000	0,000	0,632	0,484
	N	32	32	31	32	32	31	31	32	32
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης Οράματος	Correlation Coefficient	0,738(**)	0,905(**)	0,648(**)	0,999(**)	1,000	0,860(**)	0,990(**)	0,079	0,122
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	.	0,000	0,000	0,666	0,506
	N	32	32	31	32	32	31	31	32	32
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης συνιστωσών κουλτούρας	Correlation Coefficient	0,766(**)	0,884(**)	0,611(**)	0,853(**)	0,860(**)	1,000	0,905(**)	0,040	0,285
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	.	0,000	0,830	0,120
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων	Correlation Coefficient	0,827(**)	0,925(**)	0,638(**)	0,987(**)	0,990(**)	0,905(**)	1,000	0,059	0,150
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	.	0,751	0,421
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Άλλες Ελληνικές Επιχειρήσεις	Correlation Coefficient	-0,101	-0,0060	0,404(*)	0,088	0,079	0,040	0,059	1,000	0,400(*)
	Sig. (2-tailed)	0,577	0,740	0,022	0,632	0,666	0,830	0,751	.	0,019
	N	33	33	32	32	32	31	31	34	34
Διεθνείς Επιχειρήσεις	Correlation Coefficient	0,061	0,028	0,385(*)	0,128	0,122	0,285	0,150	0,400(*)	1,000

Sig. (2-tailed)	0,737	0,878	0,029	0,484	0,506	0,120	0,421	0,019	.
N	33	33	32	32	32	31	31	34	34

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Pearson Correlations για την H10

	Βαθμός ανάπτυξης και των τριών διαστάσεων	Βαθμός εξάπλωσης και των τριών διαστάσεων	Βαθμός αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων	Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης Αποστολής	Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης Οράματος	Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης συνιστωσών κουλτούρας	Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων	Άλλες Ελληνικές Επιχειρήσεις	Διεθνείς Επιχειρήσεις
Βαθμός ανάπτυξης και των τριών διαστάσεων	1	0,552(**)	0,312	0,764(**)	0,771(**)	0,716(**)	0,800(**)	-0,109	-0,041
Sig. (2-tailed)		0,001	0,088	0,000	0,000	0,000	0,000	0,546	0,819
N	34	33	31	32	32	31	31	33	33
Βαθμός εξάπλωσης και των τριών διαστάσεων	0,552(**)	1	0,481(**)	0,869(**)	0,879(**)	0,908(**)	0,918(**)	-0,059	-0,003
Sig. (2-tailed)	0,001		0,006	0,000	0,000	0,000	0,000	0,743	0,988
N	33	33	31	32	32	31	31	33	33
Βαθμός αξιολόγησης και ανασκόπησης των	0,312	0,481(**)	1	0,658(**)	0,646(**)	0,657(**)	0,673(**)	0,306	0,368(*)

τριών διαστάσεων	Sig. (2-tailed)	0,088	0,006		0,000	0,000	0,000	0,000	0,089	0,039
	N	31	31	32	31	31	31	31	32	32
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης Αποστολής	Pearson Correlation	0,764(**)	0,869(**)	0,658(**)	1	0,992(**)	0,878(**)	0,979(**)	0,127	0,127
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,490	0,489
	N	32	32	31	32	32	31	31	32	32
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης Οράματος	Pearson Correlation	0,771(**)	0,879(**)	0,646(**)	0,992(**)	1	0,885(**)	0,982(**)	0,096	0,093
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,600	0,614
	N	32	32	31	32	32	31	31	32	32
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης συνιστωσών κουλτούρας	Pearson Correlation	0,716(**)	0,908(**)	0,657(**)	0,878(**)	0,885(**)	1	0,955(**)	-0,054	0,225
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,775	0,224

	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων	Pearson Correlation	0,800(**)	0,918(**)	0,673(**)	0,979(**)	0,982(**)	0,955(**)	1	0,036	0,153
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,848	0,410
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Άλλες Ελληνικές Επιχειρήσεις	Pearson Correlation	-0,109	-0,059	0,306	0,127	0,096	-0,054	0,036	1	0,333
	Sig. (2-tailed)	0,546	0,743	0,089	0,490	0,600	0,775	0,848		0,054
	N	33	33	32	32	32	31	31	34	34
Διεθνείς Επιχειρήσεις	Pearson Correlation	-0,041	-0,003	0,368(*)	0,127	0,093	0,225	0,153	0,333	1
	Sig. (2-tailed)	0,819	0,988	0,039	0,489	0,614	0,224	0,410	0,054	
	N	33	33	32	32	32	31	31	34	34

✓

✓ **Υπόθεση H11-H12**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	Βαθμός σημασίας γνώσης της Ανώτατης Διοίκησης	Βαθμός σημασίας γνώσης των στελεχών του μεσαίου επιπέδου διοίκησης	Βαθμός σημασίας γνώσης των λοιπών εργαζομένων	Βαθμός γνώσης της Ανώτατης Διοίκησης	Βαθμός γνώσης των στελεχών του μεσαίου επιπέδου διοίκησης	Βαθμός γνώσης των λοιπών εργαζομένων
N	34	34	34	34	34	34
Normal Parameters ^{a,b}						
Mean	14,235	14,353	14,000	4,353	4,941	4,765
Std. Deviation	2,387	2,058	2,243	1,475	1,254	1,304
Most Extreme Differences						
Absolute	0,449	0,476	0,437	0,350	0,271	0,248
Positive	0,374	0,377	0,328	0,350	0,204	0,236
Negative	-0,449	-0,476	-0,437	-0,280	-0,271	-0,248
Kolmogorov-Smirnov Z	2,619	2,778	2,547	2,041	1,582	1,446
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,013	0,030

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Spearman's Correlations για τις H11-H12 (βαθμός γνώσης)

	Βαθμός ανάπτυξης και των τριών διαστάσεων	Βαθμός εξάπλωσης και των τριών διαστάσεων	Βαθμός αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων	Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης Αποστολής	Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης Οράματος	Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης συνιστωσών κουλτούρας	Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων	Βαθμός σημασίας γνώσης της Ανώτατης Διοίκησης	Βαθμός σημασίας των στελεχών του μεσαίου επιπέδου διοίκησης	Βαθμός σημασίας γνώσης των λοιπών εργαζομένων	Βαθμός γνώσης της Ανώτατης Διοίκησης	Βαθμός γνώσης των στελεχών του μεσαίου επιπέδου διοίκησης	Βαθμός γνώσης των λοιπών εργαζομένων
Spearman's rho	Βαθμός ανάπτυξης και των τριών διαστάσεων	Βαθμός εξάπλωσης και των τριών διαστάσεων	Βαθμός αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων	Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης Αποστολής	Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης Οράματος	Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης συνιστωσών κουλτούρας	Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων	Βαθμός σημασίας γνώσης της Ανώτατης Διοίκησης	Βαθμός σημασίας των στελεχών του μεσαίου επιπέδου διοίκησης	Βαθμός σημασίας γνώσης των λοιπών εργαζομένων	Βαθμός γνώσης της Ανώτατης Διοίκησης	Βαθμός γνώσης των στελεχών του μεσαίου επιπέδου διοίκησης	Βαθμός γνώσης των λοιπών εργαζομένων
Correlation Coefficient	1,000	0,643(**)	0,453(*)	0,738(**)	0,738(**)	0,766(**)	0,827(**)	-0,068	-0,174	-0,058	0,438(*)	0,512(**)	0,567(**)
Sig. (2-tailed)	.	0,000	0,011	0,000	0,000	0,000	0,000	0,707	0,334	0,748	0,011	0,002	0,001
N	34	33	31	32	32	31	31	33	33	33	33	33	33
Βαθμός εξάπλωσης και των τριών διαστάσεων	0,643(**)	1,000	0,455(*)	0,905(**)	0,905(**)	0,884(**)	0,925(**)	0,052	-0,074	0,100	0,525(**)	0,688(**)	0,763(**)
Sig. (2-tailed)	0,000	.	0,010	0,000	0,000	0,000	0,000	0,775	0,682	0,578	0,002	0,000	0,000
N	33	33	31	32	32	31	31	33	33	33	33	33	33
Βαθμός αξιολόγησης και	0,453(*)	0,455(*)	1,000	0,636(**)	0,648(**)	0,611(**)	0,638(**)	0,041	0,091	-0,002	0,626(**)	0,584(**)	0,439(*)

ανασκόπησης των τριών διαστάσεων	Sig. (2- tailed)	0,011	0,010	.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,824	0,619	0,992	0,000	0,000	0,012
	N	31	31	32	31	31	31	31	32	32	32	32	32	32
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης Αποστολής	Correlation Coefficient	0,738(**)	0,905(**)	0,636(**)	1,000	0,999(**)	0,853(**)	0,987(**)	-0,018	-0,073	0,009	0,531(**)	0,683(**)	0,725(**)
	Sig. (2- tailed)	0,000	0,000	0,000	.	0,000	0,000	0,000	0,923	0,689	0,962	0,002	0,000	0,000
	N	32	32	31	32	32	31	31	32	32	32	32	32	32
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης Οράματος	Correlation Coefficient	0,738(**)	0,905(**)	0,648(**)	0,999(**)	1,000	0,860(**)	0,990(**)	-0,017	-0,078	0,010	0,545(**)	0,696(**)	0,742(**)
	Sig. (2- tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	.	0,000	0,000	0,925	0,670	0,955	0,001	0,000	0,000
	N	32	32	31	32	32	31	31	32	32	32	32	32	32
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης,	Correlation Coefficient	0,766(**)	0,884(**)	0,611(**)	0,853(**)	0,860(**)	1,000	0,905(**)	0,020	-0,114	0,036	0,469(**)	0,551(**)	0,689(**)

αξιολόγησης
και
ανασκόπησης
συνιστωσών
κουλτούρας

Sig. (2-
tailed)

0,000

0,000

0,000

0,000

0,000

0,000

.

0,000

0,913

0,541

0,849

0,008

0,001

0,000

N

31

31

31

31

31

31

31

31

31

31

31

31

31

31

Βαθμός
ανάπτυξης,
εξάπλωσης,
αξιολόγησης
και
ανασκόπησης
των τριών
διαστάσεων

Sig. (2-
tailed)

0,000

0,000

0,000

0,000

0,000

0,000

0,000

.

0,985

0,658

0,844

0,002

0,000

0,000

N

31

31

31

31

31

31

31

31

31

31

31

31

31

31

Βαθμός
σημασίας
γνώσης της
Ανώτατης
Διοίκησης

Sig. (2-
tailed)

0,707

0,775

0,824

0,923

0,925

0,913

0,985

.

0,000

0,000

0,449

0,597

0,242

N

33

33

32

32

32

31

31

34

34

34

34

34

34

34

Βαθμός
σημασίας
γνώσης των

Correlation
Coefficient

-0,174

-0,074

0,091

-0,073

-0,078

-0,114

-0,083

0,877(**)

1,000

0,802(**)

0,068

-0007

0,125

στελεχών του μεσαίου επιπέδου διοίκησης	Sig. (2- tailed)	0,334	0,682	0,619	0,689	0,670	0,541	0,658	0,000	.	0,000	0,701	0,970	0,482
	N	33	33	32	32	32	31	31	34	34	34	34	34	34
Βαθμός σημασίας γνώσης των λοιπών εργαζομένων	Correlation Coefficient	-0,058	0,100	-0,002	0,009	0,010	0,036	0,037	0,868(**)	0,802(**)	1,000	0,100	0,101	0,214
	Sig. (2- tailed)	0,748	0,578	0,992	0,962	0,955	0,849	0,844	0,000	0,000	.	0,574	0,571	0,223
	N	33	33	32	32	32	31	31	34	34	34	34	34	34
Βαθμός γνώσης της Ανώτατης Διοίκησης	Correlation Coefficient	0,438(*)	0,525(**)	0,626(**)	0,531(**)	0,545(**)	0,469(**)	0,524(**)	0,134	0,068	0,100	1,000	0,819(**)	0,633(**)
	Sig. (2- tailed)	0,011	0,002	0,000	0,002	0,001	0,008	0,002	0,449	0,701	0,574	.	0,000	0,000
	N	33	33	32	32	32	31	31	34	34	34	34	34	34
Βαθμός γνώσης των στελεχών του μεσαίου επιπέδου διοίκησης	Correlation Coefficient	0,512(**)	0,688(**)	0,584(**)	0,683(**)	0,696(**)	0,551(**)	0,686(**)	0,094	-0,007	0,101	0,819(**)	1,000	0,842(**)
	Sig. (2- tailed)	0,002	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,597	0,970	0,571	0,000	.	0,000

	N	33	33	32	32	32	31	31	34	34	34	34	34	34
Βαθμός γνώσης των λοιπών εργαζομένων	Correlation Coefficient	0,567(**)	0,763(**)	0,439(*)	0,725(**)	0,742(**)	0,689(**)	0,747(**)	0,206	0,125	0,214	0,633(**)	0,842(**)	1,000
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,000	0,012	0,000	0,000	0,000	0,000	0,242	0,482	0,223	0,000	0,000	.
	N	33	33	32	32	32	31	31	34	34	34	34	34	34

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Spearman's Correlations για τις H11-H12 (βαθμός κατανόησης)

		Βαθμός ανάπτυξης και των τριών διαστάσεων	Βαθμός εξάπλωσης και των τριών διαστάσεων	Βαθμός αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων	Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης Αποστολής	Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης Οράματος	Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης συνιστωσών κουλτούρας	Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων	Βαθμός σημασίας κατανόησης της Ανώτατης Διοίκησης	Βαθμός σημασίας κατανόησης των στελεχών του μεσαίου επιπέδου διοίκησης	Βαθμός σημασίας κατανόησης των λοιπών εργαζομένων	Βαθμός κατανόησης της Ανώτατης Διοίκησης	Βαθμός κατανόησης των στελεχών του μεσαίου επιπέδου διοίκησης	Βαθμός κατανόησης των λοιπών εργαζομένων
Spearman's rho	Βαθμός ανάπτυξης και των τριών διαστάσεων	1,000	0,643(**)	0,453(*)	0,738(**)	0,738(**)	0,766(**)	0,827(**)	-0,075	-0,185	-0,151	0,355(*)	0,283	0,384(*)
	Correlation Coefficient	.	0,000	0,011	0,000	0,000	0,000	0,000	0,677	0,303	0,402	0,043	0,111	0,028
	Sig. (2-tailed)	34	33	31	32	32	31	31	33	33	33	33	33	33
	N	0,643(**)	1,000	0,455(*)	0,905(**)	0,905(**)	0,884(**)	0,925(**)	-0,112	-0,244	-0,064	0,619(**)	0,669(**)	0,705(**)
	Βαθμός εξάπλωσης και των τριών διαστάσεων													

διαστάσεων	Sig. (2-tailed)	0,000	.	0,010	0,000	0,000	0,000	0,000	0,536	0,172	0,722	0,000	0,000	0,000
	N	33	33	31	32	32	31	31	33	33	33	33	33	33
Βαθμός αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων	Correlation Coefficient	0,453(*)	0,455(*)	1,000	0,636(**)	0,648(**)	0,611(**)	0,638(**)	0,097	0,112	-0,008	0,673(**)	0,269	0,243
	Sig. (2-tailed)	0,011	0,010	.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,596	0,540	0,965	0,000	0,136	0,180
	N	31	31	32	31	31	31	31	32	32	32	32	32	32
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης Αποστολής	Correlation Coefficient	0,738(**)	0,905(**)	0,636(**)	1,000	0,999(**)	0,853(**)	0,987(**)	-0,037	-0,106	-0,118	0,551(**)	0,540(**)	0,638(**)
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	.	0,000	0,000	0,000	0,839	0,565	0,520	0,001	0,001	0,000
	N	32	32	31	32	32	31	31	32	32	32	32	32	32
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης Οράματος	Correlation Coefficient	0,738(**)	0,905(**)	0,648(**)	0,999(**)	1,000	0,860(**)	0,990(**)	-0,038	-0,111	-0,114	0,572(**)	0,558(**)	0,656(**)
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	.	0,000	0,000	0,837	0,545	0,535	0,001	0,001	0,000
	N	32	32	31	32	32	31	31	32	32	32	32	32	32
Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και	Correlation Coefficient	0,766(**)	0,884(**)	0,611(**)	0,853(**)	0,860(**)	1,000	0,905(**)	-0,182	-0,317	-0,130	0,583(**)	0,440(*)	0,544(**)

ανασκόπησης συνιστωσών κουλτούρας	Sig. (2- tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	.	0,000	0,328	0,082	0,485	0,001	0,013	0,002
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Βαθμός ανάπτυξης, εξήπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων	Correlation Coefficient	0,827(**)	0,925(**)	0,638(**)	0,987(**)	0,990(**)	0,905(**)	1,000	-0,038	-0,134	-0,103	0,566(**)	0,566(**)	0,667(**)
	Sig. (2- tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	.	0,839	0,473	0,582	0,001	0,001	0,000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Βαθμός σημασίας κατανόησης της Ανώτατης Διοίκησης	Correlation Coefficient	-0,075	-0,112	0,097	-0,037	-0,038	-0,182	-0,038	1,000	0,911(**)	0,884(**)	-0,098	0,156	0,125
	Sig. (2- tailed)	0,677	0,536	0,596	0,839	0,837	0,328	0,839	.	0,000	0,000	0,583	0,379	0,480
	N	33	33	32	32	32	31	31	34	34	34	34	34	34
Βαθμός σημασίας κατανόησης των στελεχών του μεσαίου επιπέδου διοίκησης	Correlation Coefficient	-0,185	-0,244	0,112	-0,106	-0,111	-0,317	-0,134	0,911(**)	1,000	0,817(**)	-0,185	0,041	0,015
	Sig. (2- tailed)	0,303	0,172	0,540	0,565	0,545	0,082	0,473	0,000	.	0,000	0,294	0,819	0,933
	N	33	33	32	32	32	31	31	34	34	34	34	34	34
Βαθμός σημασίας κατανόησης των λοιπών εργαζομένων	Correlation Coefficient	-0,151	-0,064	-0,008	-0,118	-0,114	-0,130	-0,103	0,884(**)	0,817(**)	1,000	-0,035	0,244	0,210

Βαθμός κατανόησης της Ανώτατης Διοίκησης	Sig. (2- tailed)	0,402	0,722	0,965	0,520	0,535	0,485	0,582	0,000	0,000	.	0,844	0,163	0,234
	N	33	33	32	32	32	31	31	34	34	34	34	34	34
Βαθμός κατανόησης των στελεχών του μεσαίου επιπέδου διοίκησης	Correlation Coefficient	0,355(*)	0,619(**)	,673(**)	0,551(**)	0,572(**)	0,583(**)	0,566(**)	-0,098	-0,185	-0,035	1,000	0,581(**)	0,495(**)
	Sig. (2- tailed)	0,043	0,000	0,000	0,001	0,001	0,001	0,001	0,583	0,294	0,844	.	0,000	0,003
Βαθμός κατανόησης των λοιπών εργαζομένων	N	33	33	32	32	32	31	31	34	34	34	34	34	34
	Correlation Coefficient	0,283	0,669(**)	0,269	0,540(**)	0,558(**)	0,440(*)	0,566(**)	0,156	0,041	0,244	0,581(**)	1,000	0,939(**)
Βαθμός κατανόησης των εργαζομένων	Sig. (2- tailed)	0,111	0,000	0,136	0,001	0,001	0,013	0,001	0,379	0,819	0,163	0,000	.	0,000
	N	33	33	32	32	32	31	31	34	34	34	34	34	34
	Correlation Coefficient	0,384(*)	0,705(**)	0,243	0,638(**)	0,656(**)	0,544(**)	0,667(**)	0,125	0,015	0,210	0,495(**)	0,939(**)	1,000
	Sig. (2- tailed)	0,028	0,000	0,180	0,000	0,000	0,002	0,000	0,480	0,933	0,234	0,003	0,000	.
	N	33	33	32	32	32	31,	31	34	34	34	34	34	34

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

✓ **Υπόθεση H13**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	της Αποστολής	του Οράματος	των συνιστωσών που διαμορφώνουν την Κουλτούρα	σύνολο
N	36	36	36	36
Normal Parameters(a,b)				
Mean	1,583	1,583	1,472	4,639
Std. Deviation	0,500	0,500	0,560	1,376
Most Extreme Differences				
Absolute	0,381	0,381	0,327	0,283
Positive	0,295	0,295	0,300	0,244
Negative	-0,381	-0,381	-0,327	-0,283
Kolmogorov-Smirnov Z	2,286	2,286	1,962	1,699
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,001	0,006

a Test distribution is Normal.

b Calculated from data.

Spearman's Correlations για την H13

Αποστολή			Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης Αποστολής	της Αποστολής
Spearman's rho	Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και της Αποστολής	Correlation Coefficient	1,000	0,310
		Sig. (2-tailed)	.	0,084
		N	32	32
	της Αποστολής	Correlation Coefficient	0,310	1,000
		Sig. (2-tailed)	0,084	.
		N	32	36

Όραμα			Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης Οράματος	του Οράματος
Spearman's	Βαθμός	Correlation Coefficient	1,000	0,278

rho	ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης Οράματος	Sig. (2-tailed)	.	0,124
		N	32	32
		Correlation Coefficient	0,278	1,000
	του Οράματος	Sig. (2-tailed)	0,124	.
	N	32	36	

Κουλτούρα			Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης συνιστωσών κουλτούρας	των συνιστωσών που διαμορφώνουν την Κουλτούρα
Spearman's rho	Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης συνιστωσών κουλτούρας	Correlation Coefficient	1,000	0,405(*)
		Sig. (2-tailed)	.	0,024
		N	31	31
	των συνιστωσών που διαμορφώνουν την Κουλτούρα	Correlation Coefficient	0,405(*)	1,000
	Sig. (2-tailed)	0,024	.	
N	31	36		

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Και οι τρεις διαστάσεις			Βαθμός ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων	σύνολο
Spearman's	Βαθμός	Correlation Coefficient	1,000	0,442(*)

rho	ανάπτυξης, εξάπλωσης, αξιολόγησης και ανασκόπησης των τριών διαστάσεων			
		Sig. (2-tailed)	.	0,013
		N	31	31
σύνολο		Correlation Coefficient	00,442(*)	1,000
		Sig. (2-tailed)	0,013	.
		N	31	36

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test για τις νέες μεταβλητές της 8β3

	Βαθμός εφαρμογής μετρήσεων αποτελεσμάτων	Βαθμός σημασίας πραγματοποίησης συγκρίσεων για τους δείκτες με επιχειρήσεις	Βαθμός αναζήτησης πληροφοριών	Βαθμός Εμβέλειας	Βαθμός ανάλυσης κάρτας αποτελεσμάτων
N	26	31	29	32	27
Normal Parameters ^{a,b}					
Mean	5,000	8,193	8,207	5,750	18,926
Std. Deviation	1,095	1,815	3,211	2,125	5,413
Most Extreme Absolute Differences	0,242	0,284	0,194	0,232	0,196
Positive	0,181	0,160	0,150	0,232	0,152
Negative	-0,242	-0,284	-0,194	-0,230	-0,196
Kolmogorov-Smirnov Z	1,236	1,584	1,047	1,315	1,021
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,094	0,013	0,223	0,063	0,249

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

✓ Υπόθεση H14

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	Μετράται η τάση σχετικά με την αναγνώριση ή / και βράβευση από τρίτους των σχετιζόμενων με την Εταιρική Κοινωνική Υπευθυνότητα δραστηριοτήτων της Επιχείρησης
N	34
Normal Parameters(a,b)	
Mean	1,559
Std. Deviation	0,6125
Most Extreme Absolute Differences	0,382
Positive	0,236
Negative	-0,382
Kolmogorov-Smirnov Z	2,227
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,000

a Test distribution is Normal.

b Calculated from data.

Spearman's Correlations για την H14

	Μετράται η τάση σχετικά με την αναγνώριση ή / και βράβευση από τρίτους των σχετιζόμενων με την Εταιρική Κοινωνική Υπευθυνότητα δραστηριοτήτων της Επιχείρησης	Βαθμός εφαρμογής μετρήσεων αποτελεσμάτων	Βαθμός αναζήτησης πληροφοριών	Βαθμός Εμβέλειας	Βαθμός ανάλυσης κάρτας αποτελεσμάτων	Για το 1/4 των καταγεγραμμένων δεικτών	Για το 1/2 των καταγεγραμμένων δεικτών	Για τα 3/4 των καταγεγραμμένων δεικτών	Για το σύνολο των καταγεγραμμένων δεικτών	Υπάρχει καθορισμένη συσχέτιση μεταξύ καθορισμένων επιχειρησιακών δράσεων και των επιδιωκόμενων αυτών δεικτών	
Spearman's rho	Μετράται η τάση σχετικά με την αναγνώριση ή / και βράβευση από τρίτους των σχετιζόμενων με την Εταιρική Κοινωνική Υπευθυνότητα δραστηριοτήτων της Επιχείρησης	1,000	0,739(**)	0,331	0,535(**)	0,479(*)	0,179	0,127	-0,142	-0,075	0,468(**)
	Correlation Coefficient										
	Sig. (2-tailed)	.	0,000	0,008	0,002	0,011	0,334	0,495	0,447	0,690	0,006
	N	34	26	29	32	27	31	31	31	31	33
	Βαθμός εφαρμογής	0,739(**)	1,000	0,029	0,254	0,126	-0,090	0,162	-0,025	0,158	0,189
	Correlation Coefficient										

μετρήσεων αποτελεσμάτων	Sig. (2- tailed)	0,000	.	0,893	0,210	0,557	0,670	0,439	0,906	0,452	0,354
	N	26	26	24	26	24	25	25	25	25	26
Βαθμός αναζήτησης πληροφοριών	Correlation Coefficient	0,331	0,029	1,000	0,466(*)	0,912(**)	0,118	0,054	0,095	0,196	0,572(**)
	Sig. (2- tailed)	0,008	0,893	.	0,013	0,000	0,542	0,782	0,624	0,308	0,001
	N	29	24	29	28	27	29	29	29	29	29
Βαθμός Εμβέλειας	Correlation Coefficient	0,535(**)	0,254	0,466(*)	1,000	0,795(**)	0,450(*)	0,278	-0,037	0,085	0,634(**)
	Sig. (2- tailed)	0,002	0,210	0,013	.	0,000	0,013	0,137	0,848	0,653	0,000
	N	32	26	28	32	27	30	30	30	30	32
Βαθμός ανάλυσης κάρτας αποτελεσμάτων	Correlation Coefficient	0,479(*)	0,126	0,912(**)	0,795(**)	1,000	0,350	0,281	0,181	0,231	0,669(**)
	Sig. (2- tailed)	0,011	0,557	0,000	0,000	.	0,073	0,155	0,367	0,247	0,000
	N	27	24	27	27	27	27	27	27	27	27
Για το 1/4 των καταγεγραμμένων δεικτών	Correlation Coefficient	0,179	-0,090	0,118	0,450(*)	0,350	1,000	0,589(**)	0,142	0,102	0,368(*)
	Sig. (2- tailed)	0,334	0,670	0,542	0,013	0,073	.	0,000	0,447	0,583	0,041
	N	31	25	29	30	27	31	31	31	31	31
Για το 1/2 των καταγεγραμμένων δεικτών	Correlation Coefficient	0,127	0,162	0,054	0,278	0,281	0,589(**)	1,000	0,726(**)	0,635(**)	0,340

	Sig. (2-tailed)	0,495	0,439	0,782	0,137	0,155	0,000	.	0,000	0,000	0,061
	N	31	25	29	30	27	31	31	31	31	31
Για τα 3/4 των καταγεγραμμένων δεικτών	Correlation Coefficient	-0,142	-0,025	0,095	-0,037	0,181	0,142	0,726(**)	1,000	0,894(**)	0,207
	Sig. (2-tailed)	0,447	0,906	0,624	0,848	0,367	,447	0,000	.	0,000	0,265
	N	31	25	29	30	27	31	31	31	31	31
Για το σύνολο των καταγεγραμμένων δεικτών	Correlation Coefficient	-0,075	0,158	0,196	0,085	0,231	0,102	0,635(**)	0,894(**)	1,000	0,229
	Sig. (2-tailed)	0,690	0,452	0,308	0,653	0,247	0,583	0,000	0,000	.	0,215
	N	31	25	29	30	27	31	31	31	31	31
Υπάρχει καθορισμένη συσχέτιση μεταξύ καθορισμένων επιχειρησιακών δράσεων και των επιδιωκόμενων αυτών δεικτών	Correlation Coefficient	0,468(**)	0,189	0,572(**)	0,634(**)	0,669(**)	0,368(*)	0,340	0,207	0,229	1,000
	Sig. (2-tailed)	0,006	0,354	0,001	0,000	0,000	0,041	0,061	0,265	0,215	.
	N	33	26	29	32	27	31	31	31	31	33

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

✓ **Υπόθεση H15**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Βαθμός σημασίας πραγματοποίησης συγκρίσεων για τους δείκτες με επιχειρήσεις	Ελληνικές Επιχειρήσεις	Τις θεωρούμενες ως καλύτερες Ευρωπαϊκές Επιχειρήσεις
N		31	31	31
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	8,193	4,193	4,000
	Std. Deviation	1,815	1,078	1,033
Most Extreme Differences	Absolute	0,284	0,321	0,306
	Positive	0,160	0,227	0,166
	Negative	-0,284	-0,321	-0,306
Kolmogorov-Smirnov Z		1,584	1,789	1,706
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,013	0,003	0,006

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Spearman's Correlations για την H15

										Υπάρχει καθορισμένη συσχέτιση μεταξύ καθορισμένων επιχειρησιακών δράσεων και των επιδιωκόμενων αυτών δεικτών	Ελληνικές Επιχειρήσεις	Τις θεωρούμενες ως καλύτερες Ευρωπαϊκές Επιχειρήσεις	Πραγματοποιούνται συγκρίσεις με Ελληνικές επιχειρήσεις σχετικά αυτούς τους δείκτες	Πραγματοποιούνται συγκρίσεις με τις θεωρούμενες ως καλύτερες Ευρωπαϊκές Επιχειρήσεις, σχετικά αυτούς τους δείκτες	
Spearman's rho	Βαθμός εφαρμογής μετρήσεων αποτελεσμάτων	Correlation Coefficient	1	0,029	0,254	0,126	-0,09	0,162	-0,025	0,158	0,189	0,005	-0,052	-0,092	-0,181
		Sig. (2-tailed)	.	0,893	0,21	0,557	0,67	0,439	0,906	0,452	0,354	0,98	0,805	0,67	0,387
		N	26	24	26	24	25	25	25	25	26	25	25	24	25
	Βαθμός αναζήτησης πληροφοριών	Correlation Coefficient	0,029	1	0,466(*)	0,912(**)	0,118	0,054	0,095	0,196	0,572(**)	0,496(*)	0,112	0,770(**)	0,713(**)

	Sig. (2-tailed)	0,893	.	0,013	0	0,542	0,782	0,624	0,308	0,001	0,006	0,562	0	0
	N	24	29	28	27	29	29	29	29	29	29	29	29	29
Βαθμός Εμβέλειας	Correlation Coefficient	0,254	0,466(*)	1	0,795(**)	0,450(*)	0,278	-0,037	0,085	0,634(**)	0,216	-0,29	0,408(*)	0,176
	Sig. (2-tailed)	0,21	0,013	.	0	0,013	0,137	0,848	0,653	0	0,251	0,121	0,031	0,353
	N	26	28	32	27	30	30	30	30	32	30	30	28	30
Βαθμός ανάλυσης κάρτας αποτελεσμάτων	Correlation Coefficient	0,126	0,912(**)	0,795(**)	1	0,35	0,281	0,181	0,231	0,669(**)	0,539(*)	-0,14	0,740(**)	0,579(**)
	Sig. (2-tailed)	0,557	0	0	.	0,073	0,155	0,367	0,247	0	0,004	0,487	0	0,002
	N	24	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
Για το 1/4 των καταγεγραμμένων δεικτών	Correlation Coefficient	-0,09	0,118	0,450(*)	0,35	1	0,589(**)	0,142	0,102	0,368(*)	0,043	0,036	-0,047	-0,03
	Sig. (2-tailed)	0,67	0,542	0,013	0,073	.	0	0,447	0,583	0,041	0,817	0,849	0,811	0,874
	N	25	29	30	27	31	31	31	31	31	31	31	29	31
Για το 1/2 των καταγεγραμμένων	Correlation Coefficient	0,162	0,054	0,278	0,281	0,589(**)	1	0,726(**)	0,635(**)	0,34	0,151	0,067	0,011	0,065

δεικτών	Sig. (2-tailed)	0,439	0,782	0,137	0,155	0	.	0	0	0,061	0,417	0,719	0,954	0,728
	N	25	29	30	27	31	31	31	31	31	31	31	29	31
Για τα 3/4 των καταγεγραμμένων δεικτών	Correlation Coefficient	-0,025	0,095	-0,037	0,181	0,142	0,726(**)	1	0,894(**)	0,207	0,202	0,338	0,016	0,18
	Sig. (2-tailed)	0,906	0,624	0,848	0,367	0,447	0	.	0	0,265	0,275	0,063	0,935	0,334
Για το σύνολο των καταγεγραμμένων δεικτών	N	25	29	30	27	31	31	31	31	31	31	31	29	31
	Correlation Coefficient	0,158	0,196	0,085	0,231	0,102	0,635(**)	0,894(**)	1	0,229	0,323	0,537(*)	0,127	0,3
Υπάρχει καθορισμένη συσχέτιση μεταξύ καθορισμένων επιχειρησιακών δράσεων και των επιδιωκόμεν	Sig. (2-tailed)	0,452	0,308	0,653	0,247	0,583	0	0	.	0,215	0,076	0,002	0,51	0,101
	N	25	29	30	27	31	31	31	31	31	31	31	29	31
	Correlation Coefficient	0,189	0,572(**)	0,634(**)	0,669(**)	0,368(*)	0,34	0,207	0,229	1	0,061	-0,154	0,449(*)	0,243

ων αυτών δεικτών														
	Sig. (2-tailed)	0,354	0,001	0	0	0,041	0,061	0,265	0,215	.	0,743	0,407	0,015	0,188
	N	26	29	32	27	31	31	31	31	33	31	31	29	31
Ελληνικές Επιχειρήσεις	Correlation Coefficient	0,005	0,496(**)	0,216	0,539(**)	0,043	0,151	0,202	0,323	0,061	1,000	0,276	0,566(**)	0,290
	Sig. (2-tailed)	0,980	0,006	0,251	0,004	0,817	0,417	0,275	0,076	0,743	.	0,133	0,001	0,114
	N	25	29	30	27	31	31	31	31	31	31	31	29	31
Τις θεωρούμενες ως καλύτερες Ευρωπαϊκές Επιχειρήσεις	Correlation Coefficient	-0,052	0,112	-0,290	-0,140	0,036	0,067	0,338	0,537(**)	-0,154	0,276	1,000	-0,108	0,259
	Sig. (2-tailed)	0,805	0,562	0,121	0,487	0,849	0,719	0,063	0,002	0,407	0,133	.	0,579	0,159
	N	25	29	30	27	31	31	31	31	31	31	31	29	31
Πραγματοποιούνται συγκρίσεις με Ελληνικές επιχειρήσεις σχετικά αυτούς τους δείκτες	Correlation Coefficient	-0,092	0,770(**)	0,408(*)	0,740(**)	-0,047	0,011	0,016	0,127	0,449(*)	0,566(*)	-0,108	1,000	0,728(**)
	Sig. (2-tailed)	0,670	0,000	0,031	0,000	0,811	0,954	0,935	0,510	0,015	0,001	0,579	.	0,000

	tailed)													
	N	24	29	28	27	29	29	29	29	29	29	29	29	29
Πραγματοποι ούνται συγκρίσεις με τις θεωρούμενες ως καλύτερες Ευρωπαϊκές Επιχειρήσεις, σχετικά αυτούς τους δείκτες	Correla tion Coeffici ent													
		-0,181	0,713(**)	0,176	0,579(**)	-0,030	0,065	0,180	0,300	0,243	0,290	0,259	0,728(**)	1,000
	Sig. (2- tailed)	0,387	0,000	0,353	0,002	0,874	0,728	0,334	0,101	0,188	0,114	0,159	0,000	.
	N	25	29	30	27	31	31	31	31	31	31	31	29	31

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

✓ **Υπόθεση H16**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	Βαθμός εφαρμογής μετρήσεων αποτελεσμάτων	Βαθμός σημασίας πραγματοποίησης συγκρίσεων για τους δείκτες με επιχειρήσεις	Βαθμός αναζήτησης πληροφοριών	Βαθμός Εμβέλειας	Βαθμός ανάλυσης κάρτας αποτελεσμάτων
N	26	31	29	32	27
Normal Parameters ^{a,b}					
Mean	5,000	8,193	8,207	5,750	18,926
Std. Deviation	1,095	1,815	3,211	2,125	5,413
Most Extreme Absolute Differences	0,242	0,284	0,194	0,232	0,196
Positive	0,181	0,160	0,150	0,232	0,152
Negative	-0,242	-0,284	-0,194	-0,230	-0,196
Kolmogorov-Smirnov Z	1,236	1,584	1,047	1,315	1,021
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,094	0,013	0,223	0,063	0,249

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Spearman's Correlations για την H16

			Βαθμός εφαρμογής μετρήσεων αποτελεσμάτων v	Βαθμός αναζήτησης πληροφοριών v	Βαθμός Εμβέλειας	Βαθμός ανάλυσης κάρτας αποτελεσμάτων v	Για το 1/4 των καταγεγραμμένων v δεικτών	Για το 1/2 των καταγεγραμμένων v δεικτών	Για τα 3/4 των καταγεγραμμένων v δεικτών	Για το σύνολο των καταγεγραμμένων v δεικτών	Υπάρχει καθορισμένη συσχέτιση μεταξύ καθορισμένων επιχειρησιακών δράσεων και των επιδιωκόμενων αυτών δεικτών
Spearman's rho	Βαθμός εφαρμογής μετρήσεων αποτελεσμάτων	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	1,000	0,029	0,254	0,126	-0,090	0,162	-0,025	0,158	0,189
		N	26	24	26	24	25	25	25	25	26
	Βαθμός αναζήτησης πληροφοριών	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	0,029	1,000	0,466(*)	0,912(**)	0,118	0,054	0,095	0,196	0,572(**)
		N	24	29	28	27	29	29	29	29	29
	Βαθμός Εμβέλειας	Correlation Coefficient	0,254	0,466(*)	1,000	0,795(**)	0,450(*)	0,278	-0,037	0,085	0,634(**)

	Sig. (2-tailed)	0,210	0,013	.	0,000	0,013	0,137	0,848	0,653	0,000
	N	26	28	32	27	30	30	30	30	32
Βαθμός	Correlation									
ανάλυσης κάρτας	n	0,126	0,912(**)	0,795(**)	1,000	0,350	0,281	0,181	0,231	0,669(**)
αποτελεσμάτων	Coefficient									
	Sig. (2-tailed)	0,557	0,000	0,000	.	0,073	0,155	0,367	0,247	0,000
	N	24	27	27	27	27	27	27	27	27
Για το 1/4 των	Correlation									
καταγεγραμμένων	n	-0,090	0,118	0,450(*)	0,350	1,000	0,589(**)	0,142	0,102	0,368(*)
ν δεικτών	Coefficient									
	Sig. (2-tailed)	0,670	0,542	0,013	0,073	.	0,000	0,447	0,583	0,041
	N	25	29	30	27	31	31	31	31	31
Για το 1/2 των	Correlation									
καταγεγραμμένων	n	0,162	0,054	0,278	0,281	0,589(**)	1,000	0,726(**)	0,635(**)	0,340
ν δεικτών	Coefficient									
	Sig. (2-tailed)	0,439	0,782	0,137	0,155	0,000	.	0,000	0,000	0,061
	N	25	29	30	27	31	31	31	31	31
Για τα 3/4 των	Correlation									
καταγεγραμμένων	n	-0,025	0,095	-0,037	0,181	0,142	0,726(**)	1,000	0,894(**)	0,207
ν δεικτών	Coefficient									
	Sig. (2-tailed)	0,906	0,624	0,848	0,367	0,447	0,000	.	0,000	0,265
	N	25	29	30	27	31	31	31	31	31
Για το σύνολο	Correlation									
των	n	0,158	0,196	0,085	0,231	0,102	0,635(**)	0,894(**)	1,000	0,229

καταγεγραμμένω ν δεικτών	Coefficient Sig. (2- tailed)	0,452	0,308	0,653	0,247	0,583	0,000	0,000	.	0,215
	N	25	29	30	27	31	31	31	31	31
Υπάρχει καθορισμένη συσχέτιση μεταξύ καθορισμένων επιχειρησιακών δράσεων και των επιδιωκόμενων αυτών δεικτών	Correlatio n Coefficient Sig. (2- tailed) N	0,189	0,572(**)	0,634(**)	0,669(**)	0,368(*)	0,340	0,207	0,229	1,000
		0,354	0,001	0,000	0,000	0,041	0,061	0,265	0,215	.
		26	29	32	27	31	31	31	31	33

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

✓ **Υπόθεση H17- H18**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Για ποιο ποσοστό των δεικτών θεωρείτε ότι η αναφορά γίνεται στο σύνολο των προϊόντων / υπηρεσιών της	Για ποιο ποσοστό των δεικτών θεωρείτε ότι η αναφορά γίνεται στο σύνολο των αγορών δραστηριοποίησης της Επιχείρησης
N		32	32
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	2,937	2,812
	Std. Deviation	1,076	1,091
Most Extreme Differences	Absolute	0,276	0,237
	Positive	0,215	0,209
	Negative	-0,276	-0,237
Kolmogorov-Smirnov Z		1,560	1,340
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,015	0,045

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Spearman's Correlations για τις H17-H18

			Βαθμός εφαρμογής μετρήσεων αποτελεσμάτων	Βαθμός αναζήτησης πληροφοριών	Βαθμός Εμβέλειας	Βαθμός ανάλυσης κάρτας αποτελεσμάτων	Για το 1/4 των καταγεγραμμένων δεικτών	Για το 1/2 των καταγεγραμμένων δεικτών	Για τα 3/4 των καταγεγραμμένων δεικτών	Για το σύνολο των καταγεγραμμένων δεικτών	Υπάρχει καθορισμένη συσχέτιση μεταξύ καθορισμένων επιχειρησιακών δράσεων και των επιδιωκόμενων αυτών δεικτών	Για ποιο ποσοστό των δεικτών θεωρείτε ότι η αναφορά γίνεται στο σύνολο των προϊόντων / υπηρεσιών της	Για ποιο ποσοστό των δεικτών θεωρείτε ότι η αναφορά γίνεται στο σύνολο των αγορών δραστηριοποίησης της Επιχείρησης
Spearman's rho	Βαθμός εφαρμογής μετρήσεων αποτελεσμάτων	Correlation Coefficient	1,000	0,029	0,254	0,126	-0,090	0,162	-0,025	0,158	0,189	0,248	0,273
	Βαθμός αναζήτησης πληροφοριών	Sig. (2-tailed)	.	0,893	0,210	0,557	0,670	0,439	0,906	0,452	0,354	0,222	0,177
		N	26	24	26	24	25	25	25	25	26	26	26
	Βαθμός αναζήτησης πληροφοριών	Correlation Coefficient	0,029	1,000	0,466(*)	0,912(**)	0,118	0,054	0,095	0,196	0,572(**)	0,527(*)	0,395(*)

	Sig. (2-tailed)	0,893	.	0,013	0,000	0,542	0,782	0,624	0,308	0,001	0,004	0,037
	N	24	29	28	27	29	29	29	29	29	28	28
Βαθμός Εμβέλειας	Correlation Coefficient	0,254	0,466(*)	1,000	0,795(**)	0,450(*)	0,278	-0,037	0,085	0,634(**)	0,972(*)	0,988(**)
	Sig. (2-tailed)	0,210	0,013	.	0,000	0,013	0,137	0,848	0,653	0,000	0,000	0,000
	N	26	28	32	27	30	30	30	30	32	32	32
Βαθμός ανάλυσης κάρτας αποτελεσμάτων	Correlation Coefficient	0,126	0,912(**)	0,795(*)	1,000	0,350	0,281	0,181	0,231	0,669(**)	0,858(*)	0,724(**)
	Sig. (2-tailed)	0,557	0,000	0,000	.	0,073	0,155	0,367	0,247	0,000	0,000	0,000
	N	24	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
Για το 1/4 των καταγεγραμμένων δεικτών	Correlation Coefficient	-0,090	0,118	0,450(*)	0,350	1,000	0,589(**)	0,142	0,102	0,368(*)	0,490(*)	0,420(*)
	Sig. (2-tailed)	0,670	0,542	0,013	0,073	.	0,000	0,447	0,583	0,041	0,006	0,021
	N	25	29	30	27	31	31	31	31	31	30	30
Για το 1/2 των καταγεγραμμένων δεικτών	Correlation Coefficient	0,162	0,054	0,278	0,281	0,589(**)	1,000	0,726(**)	0,635(**)	0,340	0,381(*)	0,223
	Sig. (2-tailed)	0,439	0,782	0,137	0,155	0,000	.	0,000	0,000	0,061	0,038	0,236

	N	25	29	30	27	31	31	31	31	31	30	30
Για τα 3/4 των καταγεγραμμένων δεικτών	Correlation Coefficient	-0,025	0,095	-0,037	0,181	0,142	0,726(**)	1,000	0,894(**)	0,207	0,054	-0,069
	Sig. (2-tailed)	0,906	0,624	0,848	0,367	0,447	0,000	.	0,000	0,265	0,775	0,717
	N	25	29	30	27	31	31	31	31	31	30	30
Για το σύνολο των καταγεγραμμένων δεικτών	Correlation Coefficient	0,158	0,196	0,085	0,231	0,102	0,635(**)	0,894(**)	1,000	0,229	0,133	0,078
	Sig. (2-tailed)	0,452	0,308	0,653	0,247	0,583	0,000	0,000	.	0,215	0,483	0,681
	N	25	29	30	27	31	31	31	31	31	30	30
Υπάρχει καθορισμένη συσχέτιση μεταξύ καθορισμένων επιχειρησιακών δράσεων και των επιδιωκόμενων αυτών δεικτών	Correlation Coefficient	0,189	0,572(**)	0,634(*)	0,669(**)	0,368(*)	0,340	0,207	0,229	1,000	0,645(*)	0,604(**)
	Sig. (2-tailed)	0,354	0,001	0,000	0,000	0,041	0,061	0,265	0,215	.	0,000	0,000
	N	26	29	32	27	31	31	31	31	33	32	32
Για ποιο ποσοστό των δεικτών θεωρείτε ότι η αναφορά	Correlation Coefficient	0,248	0,527(**)	0,972(*)	0,858(**)	0,490(**)	0,381(*)	0,054	0,133	0,645(**)	1,000	0,930(**)
	Sig. (2-	0,222	0,004	0,000	0,000	0,006	0,038	0,775	0,483	0,000	.	0,000

γίνεται στο σύνολο των προϊόντων / υπηρεσιών της Επιχείρησης	26	28	32	27	30	30	30	30	32	32	32
Για ποιο ποσοστό των δεικτών θεωρείτε ότι η αναφορά γίνεται στο σύνολο των αγορών δραστηριοποίη σης της Επιχείρησης	0,273	0,395(*)	0,988(*)	0,724(**)	0,420(*)	0,223	-0,069	0,078	0,604(**)	0,930(*)	1,000
	0,177	0,037	0,000	0,000	0,021	0,236	0,717	0,681	0,000	0,000	.
	26	28	32	27	30	30	30	30	32	32	32

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Αλυσίδα Αξίας Προτεινόμενης Μεθοδολογίας

Αλυσίδα Αξίας Προτεινόμενης Μεθοδολογίας για τους «Ενδυναμωτές»



Αλυσίδα Αξίας Προτεινόμενης Μεθοδολογίας για τα «Αποτελέσματα»



Γενική Αποκωδικοποίηση των Απαιτήσεων του ΕΜΕΑ - Αποτύπωση Έτοιμης Γνώσης:

- Βιβλιογραφική Ανασκόπηση:**
 - Όρων, Εννοιών που περιεχονται στις απαιτήσεις του ΕΜΕΑ
 - Αρχών και συνιστώσων που σχετίζονται με την εφαρμογή του ΕΜΕΑ, όπως αυτό εξελίσσεται από τον ΕΦΟΜ
- Συλλογή Βέλτιστων Πρακτικών ή/και Δεικτών (EFQM, Benchmarking Exchange & Best Practices Homepage, KRIS Library, κ.α.)**
- Ανασκόπηση υφιστάμενων εργαλείων και τεχνικών** που πιθανά μπορούν να χρησιμοποιηθούν στην ανάπτυξη των επιλεγμένων προσεγγίσεων

Τι σημαίνει η απαίτηση για την επιχείρηση; Ποιοι είναι οι κατάλληλοι δείκτες για την αποτίμηση της επιχειρηματικής απόδοσης σχετικά με την απαίτηση αυτή;

- Ποιος από τους διαθέσιμους ορισμούς είναι πιο συμβατός με την επιχειρησιακή κουλτούρα;
- Εάν επιλεγεί ο ορισμός, πως θα μετρηθεί από την επιχείρηση η απόδοση;
- ποια η σύνδεση αιτίας - αιτιατού των επιλεγμένων δεικτών της απαίτησης των «Αποτελεσμάτων» με τις επιχειρηματικές διεργασίες/ διαδικασίες των «Ενδυναμιωμάτων»;

Οργάνωση και Διαμόρφωση Απαίτησης:

- Επιλογή και καταγραφή συγκεκριμένων δεικτών σχετικών με την απαίτηση των «Αποτελεσμάτων»
- Σύνδεση με τις επιχειρηματικές διεργασίες/ διαδικασίες των «Ενδυναμιωμάτων»
- Καθορισμός κρίσιμων ορίων για τους καταγεγραμμένους δείκτες
- Μεθόδευση συγκρίσεων με:
 - Άλλα αποτελέσματα
 - Άλλες επιχειρήσεις

Αξιολόγηση βάσει της κάρτας του RADAR και Απόφαση για Αλλαγές:

Η αξιολόγηση είναι εφικτή όταν:

- είναι ξεκάθαρη η διασύνδεση μεταξύ καθορισμένων επιχειρησιακών διεργασιών / διαδικασιών (από τους «Ενδυναμιωτές») και επηρεαζόμενων αποτελεσμάτων σχετικά με τους δείκτες που επιλέγονται σε κάθε περίπτωση (Συνιστώσα «Causes» από την κάρτα του RADAR)
- πραγματοποιείται συστηματική συγκριτική αξιολόγηση με επιχειρήσεις σε εθνικό και διεθνές επίπεδο (Συνιστώσα «Comparisons» από την κάρτα του RADAR)

ΣΤΟΧΟΣ

Για την Εκάστοτε Επιλεγμένη Απαίτηση:

Δημιουργία Κύριας Δομής Αναζήτησης βάσει:

- Της Λεκτικής Διατύπωσης
- Της Γραμματικής Διατύπωσης
- Των Συνιστώσων Κάρτας RADAR «Αποτελεσμάτων»
- Του Συνδυασμού των Συνιστώσων της Κάρτας RADAR & της Απαίτησης

Πρέπει να:

- Συγκεκριμενοποιηθούν οι όροι της επιλεγμένης απαίτησης για την επιχείρηση
- Αναπτυχθεί πλαίσιο δεικτών και μετρήσεων εφαρμογής
- Αναπτυχτούν και χρησιμοποιηθούν τυποποιημένα έντυπα για τη μείωση της μεταβλητότητας

Επιλογή Δεικτών και Χρήση Τυποποιημένων Εντύπων:

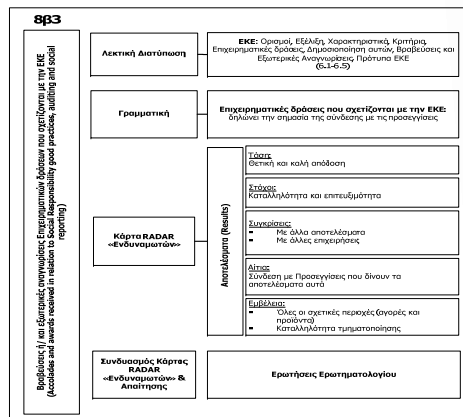
- Ποιες είναι οι επιχειρηματικές διεργασίες/ διαδικασίες που συντελούν στην επίτευξη των συγκεκριμένων δεικτών της απαίτησης των «Αποτελεσμάτων»
- Χρήση των Εργαλείων για:
 - την καταγραφή των δεικτών για τη συγκεκριμένη απαίτηση
 - Την καταγραφή του εύρους των αγορών και προϊόντων/ υπηρεσιών
 - την πραγματοποίηση συγκριτικής αξιολόγησης με ελληνικές και διεθνείς επιχειρήσεις
- Ορισμός των κρίσιμων ορίων των μετρήσεων που αποτιμούν την απόδοση για τη συγκεκριμένη απαίτηση των «Αποτελεσμάτων»

Πραγματοποίηση Μετρήσεων και Αξιολόγηση των:

- Τάση** (θετική ή σταθερή για τουλάχιστον τρία χρόνια)
- Στοχοθεσία** (καταλληλότητα και επιτευξιμότητα)
- Συγκρίσεις** (με άλλα αποτελέσματα, με άλλες επιχειρήσεις)
- Αιτίες** (σύνδεση με επιχειρηματικές διεργασίες/ διαδικασίες)
- Εμβέλεια** (με όλα τα προϊόντα/ υπηρεσίες, με όλες τις αγορές)

ΜΕΘΟΔΕΥΣΗ

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΑΠΑΙΤΗΣΗ ΑΠΟ ΤΑ «ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ» (8β3)



Από τη λεκτική διατύπωση της απαίτησης πρέπει να απαντηθούν ερωτήσεις, σχετικά με τα ακόλουθα:

- Μέτρηση της τάσης (trends) σχετικά με την αναγνώριση ή και βράβευση από τρίτους των σχετιζόμενων με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη δραστηριοτήτων της επιχείρησης
- Αν και πόσα χρόνια πραγματοποιούνται μετρήσεις
- Υπαρξη καταγεγραμμένων δεικτών (τον αριθμό καλών πρακτικών, βραβείων, επιμενούς δεικτών επιβαρυντικών περιβαλλοντικών εκπομπών, κ.τ.λ.)

Από το συνδυασμό της απαίτησης με τις συνιστώσες της κάρτας του RADAR πρέπει να απαντηθούν ερωτήσεις, όπως:

- Κατά πόσο θεωρείτε ότι ο βαθμός πιθανότητας επίτευξης αποτελεσμάτων (που σχετίζονται με τους καταγεγραμμένους δείκτες) επηρεάζει τη στοχοθέτηση;
- Πόσο υψηλή θεωρείτε ότι είναι η πιθανότητα επίτευξης για το:
 - 1/4 των καταγεγραμμένων δεικτών
 - 1/2 των καταγεγραμμένων δεικτών
 - 3/4 των καταγεγραμμένων δεικτών
 - Σύνολο των καταγεγραμμένων δεικτών

Καθορισμός επιχειρηματικών διεργασιών/ διαδικασιών που συντελούν στην επίτευξη των αποτελεσμάτων, σχετικά με:

- την ανάπτυξη του οράματος, των αξιών και της ηθικής, την ορθή διαχείριση της σχέσης με εξωτερικούς και εσωτερικούς εμπλεκόμενους και τη σωστή διαχείριση των αλλαγών του εξωτερικού περιβάλλοντος από την ηγεσία (1α, 1β, 1γ & 1ε)
- τη χρήση εισροών από τους εμπλεκόμενους, την ανάπτυξη και ενσωμάτωση στόχων για το περιβάλλον, για δημογραφικούς παράγοντες και στόχους ΕΚΕ στην στρατηγική της επιχείρησης (2α, 2β & 2γ)
- την ορθή ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού και την προώθηση κοινωνικών δραστηριοτήτων και δράσεων κουλτούρας (3β & 3ε)
- την περιβαλλοντική διαχείριση (4γ)
- τη χρήση εισροών σχετικά με τη γνώμη πελατών και συνεργατών στην ανάπτυξη προϊόντων / υπηρεσιών με στόχο και τη χρήση υλικών που επαναχρησιμοποιούνται ή ανακυκλώνονται (5β, 5δ & 5ε)

Καθορισμός συγκεκριμένων ορίων για τους καταγεγραμμένους δείκτες, όπως:

- Αριθμός εξωτερικών αναγνωρίσεων ή βραβεύσεων
- Βαθμολογία στα αντίστοιχα πρότυπα ΕΚΕ
- συγκεκριμένη ανάπτυξη (θετική τάση απόδοσης) για τουλάχιστον τρία χρόνια

Καταγραφή «εμβέλειας» (Scope), όπως:

- Για ποιο ποσοστό των δεικτών θεωρείτε ότι η αναφορά γίνεται στο σύνολο των προϊόντων / υπηρεσιών της νέας 1/4, 1/2, 3/4, σύνολο
- Για ποιο ποσοστό των δεικτών θεωρείτε ότι η αναφορά γίνεται στο σύνολο των αγορών δραστηριοποίησης της Επιχείρησης για: 1/4, 1/2, 3/4, σύνολο

Απόφαση για:

- επιλογή νέων κατάλληλων δεικτών σχετικά με βραβεύσεις ή εξωτερικές αναγνωρίσεις ΕΚΕ
- βελτίωση ή αλλαγή των επιχειρηματικών διεργασιών / διαδικασιών που επηρεάζουν τα αποτελέσματα
- επιχειρήσεις που θα χρησιμοποιηθούν για συγκριτική αξιολόγηση

εξαιτίας:

- διαφοράς μεταξύ επίδοσης στόχων επιχειρηματικών διεργασιών / διαδικασιών και απόδοσης βάσει των κρίσιμων ορίων των καταγεγραμμένων δεικτών
- Αρνητική ή πτωχική τάση στα αποτελέσματα μετρήσεων
- διαφοράς μεταξύ βαθμίου σημαντικότητας και εύρους εφαρμογής

μέσω:

- συχής αναζήτησης νέας βιβλιογραφικής ανασκόπησης εννοιών, όρων και αρχών που περιλαμβάνονται στο ΕΜΕΑ
- βελτίωσης της διαδικασιοποίησης των απαιτήσεων (Διεργασιών / διαδικασιών) από τα κριτήρια των «Ενδυναμιωμάτων»
- σύνδεσης νέων επιχειρηματικών διεργασιών / διαδικασιών που δημιουργούν τα αποτελέσματα
- ανάπτυξης και χρήσης κατάλληλων τυποποιημένων εντύπων για τη μείωση της μεταβλητότητας

ΕΚΡΟΗ

Βάση Δεδομένων με:

Μέρος Ι. Ερμηνεία θεωρητικών εννοιών, όρων και αρχών
Μέρος ΙΙ. Ανάδειξη ενδεδειγμένων πρακτικών προσέγγισης των απαιτήσεων του ΕΜΕΑ

Εξοικείωση με την απαίτηση - Έτοιμια για τη μέτρηση και την αποτίμηση της επιχειρηματικής απόδοσης
Αυτό αξιολόγηση

Βάση Δεδομένων με:

Μέρος ΙΙΙ: «Μοντελοποίηση των Σχετικών Διεργασιών και Υπο-Διεργασιών που περιλαμβάνονται στο ΕΜΕΑ και Σύνδεση με τα Αποτελέσματα»

Βάση Δεδομένων με:

Μέρος ΙV: «Τελική διαμόρφωση πρότυπων διεργασιών σε σχέση με τις συνιστώσες της Κάρτας του RADAR»