

Πανεπιστήμιο Πειραιώς
Ενότητα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Ευρωπαϊκό Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα
Στην Διοίκηση Οικιακής Οικονομίας

Διεύθυνση: Δρ. Δημήτρης Καραβίτης

Διευθυντής του Εργαστηρίου Διοίκησης Οικιακής Οικονομίας σε
Ευρωπαϊκές Επιχειρήσεις

Διεύθυνση: Δρ. Δημήτρης Καραβίτης

Διευθυντής του Εργαστηρίου
Διοίκησης Οικιακής Οικονομίας σε Ευρωπαϊκές Επιχειρήσεις

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Πανεπιστήμιο Πειραιώς
Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Ευρωπαϊκό Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα
 Στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ
 ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Διπλωματική Εργασία

Δημιουργία και Ανάπτυξη Επιχειρησιακού Οράματος σε
 Ελληνικές Επιχειρήσεις

Δημητρίου Π. Αγάλου

Διπλ. Μηχανολόγου Μηχανικού
 M.Sc. Τεχνολογία Κατασκευής Μηχανών

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	
ΑΡ.ΕΙΣ	36373
COMP	21108 ή 92568
ΤΑΣΗ	658 Α1
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ	

Πειραιάς, Ιούλιος, 2000



00136373

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Πρόλογος
Πίνακας διαγραμμάτων
Κατάλογος σχημάτων
Κατάλογος πινάκων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
1.1	Αντικείμενο της εργασίας	1
1.2	Σκοπός της εργασίας	2
1.3	Διάρθρωση της εργασίας	3
1.4	Περιγραφή μεθοδολογίας προσέγγισης	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ	
2.1	Χαρακτηριστικά παραδείγματα οραμάτων από την Ελλάδα και τον κόσμο	5
2.2	Ολική ποιότητα και αλλαγή νοοτροπίας.	7
2.3	Δημιουργία οράματος.	10
2.4	Ορισμός οράματος και κύρια συστατικά.	11
2.5	Αξίες και όραμα	13
2.6	Χαρακτηριστικά του οράματος	16
2.7	Χαρακτηριστικά και σημασία του κοινού οράματος σε ένα οργανισμό	21
2.8	Οφέλη από την ύπαρξη κοινού οράματος	26
2.9	Όραμα και ηγεσία	29
2.10	Ανθρώπινο δυναμικό και όραμα	33
2.11	Εργαλεία και τεχνικές δημιουργίας οράματος	35
2.11.1	Στατιστική εκτίμηση τάσεων (Trend extrapolation)	36
2.11.2	Τεχνική Delphi	37
2.11.3	Μορφολογική ανάλυση	37
2.11.4	Μέθοδος καρτελών Crawford	38
2.11.5	Καταιγισμός ιδεών (brainstorming)	38
2.11.6	Γραπτός καταιγισμός ιδεών (brain writing)	39
2.11.7	Σχεδιασμός εναλλακτικών σεναρίων (Scenario planning)	39
2.11.8	Ανάλυση διασταυρούμενης αλληλεπίδρασης	40
2.11.9	Δέντρο μέλλοντος	41
2.12	Όραμα και ευρωπαϊκό βραβείο ποιότητας	42
2.13	Ανάπτυξη οράματος στον οργανισμό	43
2.14	Τεχνικές (deployment) ανάπτυξης οράματος και στρατηγικής	44
2.14.1	Ανάπτυξη πολιτικής σε σχηματισμό (Policy deployment).	46
2.14.1.1	Οφέλη από την χρήση του μοντέλου ανάπτυξης στρατηγικής (Cowley 1997):	49
2.15	Όραμα και επικοινωνία	50
2.16	Παραδείγματα επιτυχημένων επιχειρήσεων /	54

οργανισμών που καθοδηγούνται από ένα κοινό όραμα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	
3.1	Καθορισμός μεθόδου έρευνας	58
3.2	Επιλογή του δείγματος έρευνας.	59
3.3	Ερωτηματολόγιο έρευνας	61
3.4	Μεθοδολογία ανάλυσης δεδομένων	63
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ	
4.1	Στοιχεία δείγματος	65
4.2	Ενότητα Α Υπαρξη οράματος και στάση διοικήσεων	67
4.3	Ενότητα Β Κατανόηση της έννοιας του οράματος	69
4.4	Ενότητα Γ Αντιμετώπιση οράματος από το ανθρώπινο δυναμικό	70
4.5	Ενότητα Δ Παράγοντες δημιουργίας οράματος	71
4.6	Ενότητα Ε: Παράγοντες ανάπτυξης οράματος	72
4.7	Ενότητα ΣΤ: Παράγοντες δημιουργίας, χρόνου, επικοινωνίας και διοίκησης	74
4.8	Ενότητα Ζ: Τεχνικές δημιουργίας οράματος.	78
4.9	Ενότητα Η Τεχνικές ανάπτυξης οράματος.	79
4.10	Ενότητα Θ Θετικά, & Αρνητικά αποτελέσματα οράματος	80
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ	
5.1	Συμπεράσματα	83
5.2	Γενικό συμπέρασμα.	88
5.3	Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα	88
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ		90
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α	Ερωτηματολόγιο έρευνας υπόδειγμα επιστολής και λίστα εταιρειών έρευνας	
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β	Διαγράμματα και πίνακες στατιστικής επεξεργασίας αποτελεσμάτων.	

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ, ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Σχήματα

		Σελ.
Σχήμα 1	Φιλοσοφία και συστατικά Δ.Ο.Π.	9
Σχήμα 2	Συνδυασμός και αλληλεπίδραση συστατικών οράματος	.12
Σχήμα 3	Τα επίπεδα χρόνου	.17
Σχήμα 4	Επιρροή μερών συνόλου	.20
Σχήμα 5	Ευθυγράμμιση προς το όραμα	.22
Σχήμα 6	Συνθέσεις οραμάτων	.24
Σχήμα 7	Όρια της πορείας προς την επίτευξη του οράματος	.27
Σχήμα 8	Η πυραμίδα της Δ.Ο.Π.	.29
Σχήμα 9	Σχέδιο ανάπτυξης οράματος	.46
Σχήμα 10	Το κλειστό σύστημα ανάπτυξης και ανάδρασης της διαδικασίας διαχείρισης της απόδοσης	.47

Πίνακες

Πίνακας 1	Αύξηση της δύναμης των αξιών	.14
Πίνακας 2	Συστατικά εμπιστοσύνης	.53
Πίνακας 3.1	Ταυτότητα δείγματος	.60
Πίνακας 3.2	Παρουσίαση τύπων και αριθμού ερωτήσεων ανά ενότητα.	.62
Πίνακας 5.1	Σύγκριση αποτελεσμάτων της έρευνας με αποτελέσματα και συμπεράσματα άλλων ερευνών.	.87

Διαγράμματα

Διάγραμμα 4.1	Μέγεθος σε προσωπικό των οργανισμών που συμμετείχαν στην έρευνα	.65
Διάγραμμα 4.2	Υπαρξη οράματος και αποστολής	.67
Διάγραμμα 4.6	Κατανόηση της έννοιας του οράματος	.69
Διάγραμμα 4.10	Αντιμετώπιση οράματος από το ανθρώπινο δυναμικό	.70
Διάγραμμα 4.12	Παράγοντες που παίζουν ρόλο στη δημιουργία οράματος	.71
Διάγραμμα 4.14	Παράγοντες που παίζουν ρόλο στην ανάπτυξη του οράματος	.72
Διάγραμμα 4.16	Ποιος δημιούργησε ή πρέπει να δημιουργήσει το όραμα στον οργανισμό	.74
Διάγραμμα 4.17	Επιλογή ιδανικής περιόδου αναφοράς οράματος	.75
Διάγραμμα 4.18	Μέσα διάδοσης του οράματος	.76
Διάγραμμα 4.22	Τρόποι και τεχνικές πρόβλεψης του μέλλοντος που οδηγούν στη δημιουργία οράματος	.78
Διάγραμμα 4.23	Τρόποι και τεχνικές που βοηθούν στην ανάπτυξη του οράματος	.79
Υπόλοιπα διαγράμματα	Ευρίσκονται στο Παράρτημα Β	

“Νόησις αρχή επιστήμης”

Πλάτων

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μία φιλοσοφία η οποία τα τελευταία χρόνια αναδεικνύεται ως ο μόνος δρόμος που πρέπει να ακολουθούν οι επιχειρήσεις προκειμένου να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητά τους.

Η έννοια του οράματος κατέχει έναν από τους πρώτους ρόλους στον στρατηγικό σχεδιασμό των επιχειρήσεων για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Ο στρατηγικός σχεδιασμός σε μια επιχείρηση είναι η διαδικασία του ορισμού μακροπρόθεσμων επιχειρησιακών στόχων και του εντοπισμού των μέσων και των πόρων που θα επιτρέψουν την πραγματοποίησή τους.

Έχοντας υπόψη τη θεμελιώδη για την Δ.Ο.Π., σημασία της ύπαρξης οράματος στην πορεία των επιχειρήσεων, την σημασία που δίνεται σε αυτό από το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας E.Q.A.-E.F.Q.M. ακολούθησε σχετική βιβλιογραφική ανασκόπηση με σκοπό την τεκμηρίωση της αναγκαιότητας ύπαρξης οράματος και την καταγραφή των τρόπων δημιουργίας και “ανάπτυξης” του οράματος.

Η παρούσα εργασία διερευνά την ύπαρξη οράματος, τους παράγοντες δημιουργίας και ανάπτυξής του και σε ποιο βαθμό χρησιμοποιήθηκαν μέθοδοι και

τεχνικές από Ελληνικές επιχειρήσεις και οργανισμούς του ιδιωτικού και δημοσίου τομέα, προκειμένου να το δημιουργήσουν και να το αναπτύξουν.

Για την πραγματοποίηση αυτής της εργασίας, χρειάστηκε η βοήθεια συγκεκριμένων ανθρώπων τους οποίους και ευχαριστώ θερμά.

Ειδικότερα, τον επιβλέποντα Καθηγητή κ. Εμ. Κονδύλη τόσο για την εμπιστοσύνη που επέδειξε με την ανάθεση του συγκεκριμένου θέματος, όσο και για την συνεχή καθοδήγηση, τις πολύτιμες συμβουλές, την υποστήριξη που μου παρείχε κατά την διάρκεια της βιβλιογραφικής έρευνας και την συμπαράσταση κατά την διάρκεια της εκπόνησης αυτής της εργασίας.

Επίσης ευχαριστώ τον Αναπληρωτή Καθηγητή κ. Α. Κουρεμένο για τις παρατηρήσεις και συμβουλές του στον σχεδιασμό του ερευνητικού ερωτηματολογίου και της μετέπειτα στατιστικής ανάλυσης των αποτελεσμάτων.

Ακόμη θα ήθελα να ευχαριστήσω τον πρόεδρο του Ευρωπαϊκού Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας καθηγητή κ. Σ. Καρβούνη για την σημαντική του συμβολή στην συνέχεια και ανάπτυξη του μεταπτυχιακού μας προγράμματος.

Τέλος ευχαριστώ την οικογένειά μου και τους φίλους μου για την υποστήριξη και συμπαράσταση που μου έδειξαν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Αντικείμενο της εργασίας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μία νέα προσέγγιση για την αποτελεσματική ανάπτυξη μιας επιχείρησης και την αύξηση της ανταγωνιστικότητάς της είτε αυτή ανήκει στον Ιδιωτικό είτε στον δημόσιο τομέα (Κ.Ν. Δερβιτσιώτης 1993.). Η ύπαρξη ή μη επιχειρησιακού οράματος αποτελεί για την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ένα από τα πρώτα βασικά στοιχεία που καθορίζουν τις προϋποθέσεις ανάπτυξης της ποιότητας στην επιχείρηση. Έτσι η δημιουργία οράματος καθώς και ο σχεδιασμός για την ανάπτυξή του αποτελούν τα πρώτα βήματα για την εφαρμογή προγράμματος ανάπτυξης ποιότητας. Στην δημιουργία και ανάπτυξη του οράματος παίρνουν μέρος αρκετά στοιχεία ενώ χρησιμοποιούνται μέθοδοι και τεχνικές που μπορεί να διαφέρουν από οργανισμό σε οργανισμό.

Το κύριο λοιπόν αντικείμενο της εργασίας είναι το πως δημιουργείται, και πως αναπτύσσεται όραμα σε έναν επιχειρησιακό οργανισμό.

1.2 Σκοπός της εργασίας

Η έρευνα, μέσω ερωτηματολογίου, της κατάστασης στις ελληνικές επιχειρήσεις και οργανισμούς όσον αφορά στη Δημιουργία και Ανάπτυξη Επιχειρησιακού Οράματος και ειδικότερα η καταγραφή των εξής θεμάτων:

- α) Η ύπαρξη οράματος και τη στάση των διοικήσεων προς αυτό
- β) Ο βαθμός κατανόησης της έννοιας του οράματος
- γ) Η αντιμετώπιση του οράματος από το ανθρώπινο δυναμικό
- δ) Οι παράγοντες που παίζουν σημαντικό ρόλο στην δημιουργία και ανάπτυξη οράματος
- ε) Οι τεχνικές που χρησιμοποιήθηκαν για την δημιουργία και ανάπτυξη οράματος
- στ) Τα θετικά και αρνητικά αποτελέσματα που μπορεί να φέρει η δημιουργία και ανάπτυξη οράματος

Μετά από την έρευνα και καταγραφή αυτή εξάγονται συμπεράσματα για την ύπαρξη ή μη οράματος και τις μεθόδους δημιουργίας και ανάπτυξής του στις Ελληνικές επιχειρήσεις.

1.3 Διάρθρωση της εργασίας

Τα κεφάλαια που περιλαμβάνει είναι τα εξής:

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

Περιγράφεται το αντικείμενο της εργασίας, οι στόχοι της εργασίας και γίνεται συνοπτική περιγραφή της διάρθρωσης και της μεθοδολογίας προσέγγισης.

Κεφάλαιο 2: Ανασκόπηση σχετικής βιβλιογραφίας και θεωρητική διερεύνηση για την τεκμηρίωση της αναγκαιότητας ύπαρξης οράματος.

Παρουσιάζεται ο ορισμός, και η τεκμηρίωση της αναγκαιότητας ύπαρξης οράματος με καταγραφή των χαρακτηριστικών και των οφελειών του οράματος.. Γίνεται η παρουσίαση των σχέσεων μεταξύ οράματος και ηγεσίας, οράματος και ανθρώπινου δυναμικού και οράματος και επικοινωνίας ενώ ακολουθεί συνοπτική περιγραφή των σημαντικότερων μεθόδων, εργαλείων και τεχνικών δημιουργίας και ανάπτυξης οράματος.

Κεφάλαιο 3: Περιγραφή της μεθοδολογίας έρευνας

Γίνεται η αναλυτική περιγραφή της μεθοδολογίας συλλογής στοιχείων και η τεκμηρίωση της καταλληλότητας χρήσης της.

Κεφάλαιο 4: Συνοπτική παρουσίαση των αποτελεσμάτων.

Παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης των δεδομένων και παρατίθενται τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τη μέτρηση.

Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Παρουσιάζονται τα κύρια συμπεράσματα από την εργασία και γίνονται προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

1.4 Περιγραφή της μεθοδολογίας προσέγγισης

Η βιβλιογραφική έρευνα που ανέδειξε και την σπουδαιότητα του θέματος ήταν η κύρια πηγή πληροφόρησης, σκέψης και στοχασμού που δημιούργησε ερωτήματα και ανέπτυξε σχετικούς προβληματισμούς. Τα ερωτήματα αυτά καθώς και οι προβληματισμοί έπρεπε να απαντηθούν για να καταγραφεί η κατάσταση στις Ελληνικές επιχειρήσεις και οργανισμούς.

Για την επιλογή της μεθόδου και του τρόπου έρευνας λήφθηκαν υπόψη :

- Η ανάγκη ανωνυμίας για μεγαλύτερη αξιοπιστία
- Ο διαθέσιμος χρόνος διενέργειας της έρευνας
- Η ανάγκη για όσο το δυνατόν μεγαλύτερη συμμετοχή πάντα στα πλαίσια των δυνατοτήτων του προγράμματος.
- Η κατά το δυνατόν μεγαλύτερη αντιπροσώπευση κλάδων επιχειρήσεων και οργανισμών.

Ως κύριο ερευνητικό εργαλείο χρησιμοποιήθηκε δομημένο κατάλληλα ερωτηματολόγιο που στάλθηκε ταχυδρομικά σε 200 γενικούς διευθυντές ή προέδρους Δ.Σ. που ηγούνται αναλόγου αριθμού επιχειρήσεων και οργανισμών από 20 αντιπροσωπευτικούς κλάδους. Το δείγμα των παράληπτών στρωματοποιήθηκε με βάση κριτήρια μεγέθους, δραστηριότητας (βιομηχανία, παροχή υπηρεσιών) ώστε να είναι όσο πιο αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού και να αντιπροσωπεύει το σύνολο των επιχειρήσεων και οργανισμών στην Ελλάδα.

Η ζητούμενη καταγραφή έγινε μετά από στατιστική επεξεργασία των απαντήσεων έτσι ώστε τα αποτελέσματα και συμπεράσματα να μπορέσουν να βοηθήσουν και προβληματίσουν επιχειρήσεις, οργανισμούς και ερευνητές στην Ελλάδα για ανάπτυξη του θέματος ή και περαιτέρω έρευνα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ:

Θεωρητική διερεύνηση για την τεκμηρίωση της αναγκαιότητας ύπαρξης οράματος σε επιχειρήσεις και οργανισμούς.

« Η ψυχή...δε σκέφτεται ποτέ δίχως εικόνα »

Αριστοτέλης

2.1 Χαρακτηριστικά παραδείγματα οραμάτων από την Ελλάδα και τον κόσμο.

- *Ο Περικλής*, μία από τις επιφανέστερες πολιτικές φυσιογνωμίες της Ελλάδας, κατόρθωσε να μετατρέψει την αρχαία Αθήνα στο μεγαλύτερο πνευματικό και καλλιτεχνικό κέντρο του αρχαίου τότε κόσμου. Με την καθιέρωση της δημοκρατίας στην πιο δυνατή της έκφραση και τη δημιουργία αθάνατων δημιουργημάτων όπως ο Παρθενώνας και τα Προπύλαια, η εποχή εκείνη δίκαια χαρακτηρίστηκε σαν ο χρυσός αιώνας του Περικλή.
- *Η Φιλική Εταιρεία* δημιουργήθηκε το 1814 και είχε σαν όραμα μια απελευθερωμένη Ελλάδα από την Τουρκική κυριαρχία. Μέσα από την πίστη τους για την ιδέα αυτή, κατέβαλαν υπεράνθρωπες προσπάθειες και κατάφεραν να τη διαδώσουν σε όλους τους σκλαβωμένους Έλληνες προετοιμάζοντας έτσι το έδαφος για το μεγάλο ξεσηκωμό. Η πίστη για την ιδέα της απελευθέρωσης ήταν αυτή που ένωσε όλους του Έλληνες, καταφέροντας έτσι να λύσουν τον Τουρκικό ζυγό.
- *Ο Μαχάτμα Γκάντι* είναι διεθνώς αναγνωρισμένος σαν ένας από τους μεγαλύτερους πνευματικούς ηγέτες, ο οποίος κατάφερε να κάνει την Ινδία

ανεξάρτητο κράτος, από αποικία των Εγγλέζων. Το μεγαλούργημά του ήταν ότι, ενέπνευσε όλους τους Ινδούς να το πετύχουν χωρίς να χυθεί καθόλου αίμα.

- *Οι Γιατροί Χωρίς Σύνορα* είναι ένας μη κερδοσκοπικός διεθνής οργανισμός, που καθημερινά δίνει τη δική του μάχη για την καταπολέμηση των ασθενειών σε όλους τους κατοίκους του πλανήτη. Η πίστη και η ελπίδα για έναν κόσμο χωρίς αρρώστιες και δυστυχία, είναι αυτά που εμπνέουν όλους τους γιατρούς του οργανισμού, δίνοντάς τους δύναμη για το δύσκολο έργο τους
- Ο κ. Άρης Πατρινός, είναι ο έλληνας μηχανικός που ηγήθηκε της επιστημονικής ομάδας η οποία χαρτογράφησε στις Ηνωμένες Πολιτείες το DNA. Είχε σαν όραμα όπως ο ίδιος είπε σε τιμητική ημερίδα (Ιούλιος 2000) στο ΕΜΠ «Την αποτελεσματική αντιμετώπιση και ίαση των γρόνιων ασθενειών» Ξεκίνησε την προσπάθεια της ερευνητικής ομάδας το 1987 με πολλά εμπόδια και αντιδράσεις και σήμερα μετά την ανακοίνωση του προέδρου Κλίντον τον Ιούνιο του 2000, η ανακάλυψη θεωρείται ως πιο σημαντική από την διάσπαση του ατόμου και την κατάκτηση της σελήνης.

Τα παραπάνω παραδείγματα, αποτελούν ένα μικρό δείγμα μιας πλειάδας κοινωνιών, οργανισμών και ατόμων οι οποίοι καθοδηγούμενοι από ένα όραμα πετυχαίνουν θεαματικά αποτελέσματα.

2.2 Ολική ποιότητα και αλλαγή νοοτροπίας.

Είμαι ένα πλάσμα εφήμερο, αδύναμο, καμωμένο από λάσπη και ονειράτα. Μα μέσα μου νογώ να στροβιλίζονται όλες οι δυνάμεις του Σύμπαντος. Θέλω μια στιγμή, προτού με συντρίψουν, να ανοίξω τα μάτια μου και να τις δώ. Άλλο σκοπό δεν δίνω στη ζωή μου.

N. Καζαντζάκης Ασκητική

Η Ολική Ποιότητα είναι μια μορφή οράματος που ο κάθε οργανισμός μπορεί να επιτύχει μέσα από μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, προγραμματισμό και εφαρμογή ετήσιων προγραμμάτων ποιότητας.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια επιχειρησιακή νοοτροπία που χαρακτηρίζεται από αυξανόμενη ικανοποίηση του πελάτη (Εσωτ. – Εξωτ.) μέσα από συνεχείς βελτιώσεις και στην οποία όλοι οι εργαζόμενοι συμμετέχουν ενεργά. (Dahlgard et all 1998)

Η Ολική ποιότητα είναι ένα σύστημα διοίκησης εστιασμένο στους ανθρώπους που αποσκοπεί σε συνεχή αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη με συνεχώς χαμηλότερο πραγματικό κόστος. Η Ολική Ποιότητα είναι στρατηγικό σύστημα ολικής προσέγγισης (όχι ξεχωριστή περιοχή ή πρόγραμμα) και εργάζεται οριζόντια (δια μέσου λειτουργιών και τμημάτων) εμπλέκοντας εργαζομένους, προμηθευτές και πελάτες (Evans 1996)

Η βάση της Ολικής Ποιότητας είναι φιλοσοφική. Στηρίζεται σε αξίες οι οποίες αναδεικνύουν την αξιοπρέπεια του ατόμου και την δύναμη της συλλογικής δράσης. Περιλαμβάνει δε συστήματα εργαλεία και μεθόδους που επιτρέπουν και προωθούν αλλαγές.

Επιχειρησιακή κουλτούρα είναι ο τρόπος προσέγγισης του πως γίνονται τα πράγματα στην επιχείρηση σύμφωνα με ένα κοινά παραδεκτό σύστημα αξιών.

Αλλαγή της κουλτούρας σημαίνει και αλλαγή του πώς κάνουμε τα πράγματα στην επιχείρηση.

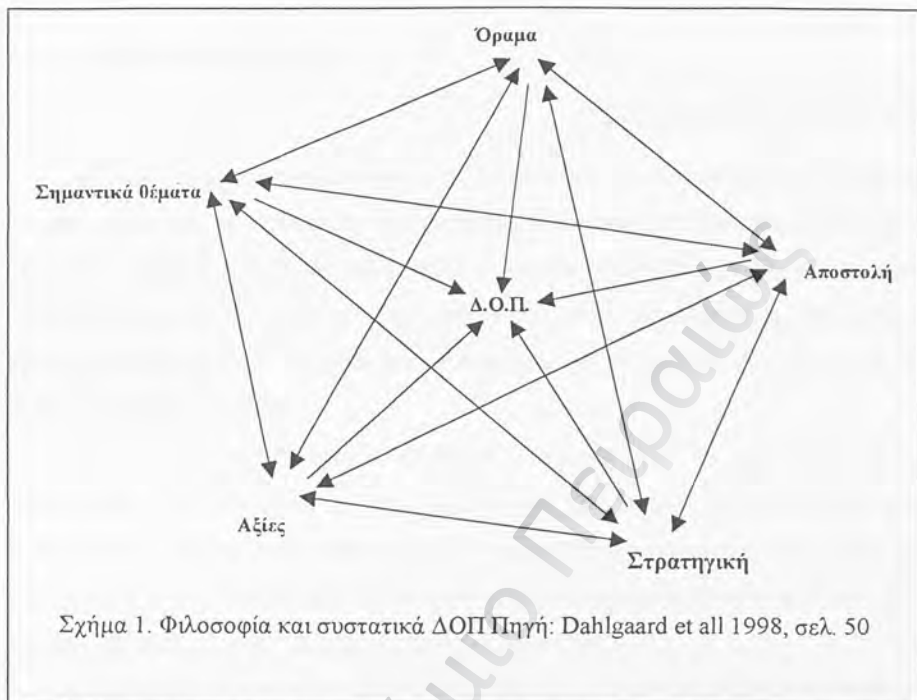
Η νοοτροπία είναι το γνωστικό πλαίσιο αναφοράς και το υπόδειγμα συμπεριφοράς που μεταφέρεται στα μέλη μιας ομάδας από τις προηγούμενες γενιές. Η νοοτροπία αναφέρεται σε δύο επίπεδα – το κοινωνικό και το ψυχολογικό. Το κοινωνικό ορίζει το σύστημα αξιών και προσδιορίζει την κοινωνική ομάδα ενώ το ψυχολογικό περιγράφει την ατελείωτη αναζήτηση του κάθε ατόμου για το νόημα (Rowse 1993).

Η κατανόηση των συστημάτων ποιότητας εξαρτάται από δύο περιοχές σκέψης. Πρώτον την κατανόηση των αρχών της Δ.Ο.Π. και δεύτερον την γενική κατανόηση ενός συγκεκριμένου συστήματος.

Ως σύστημα θεωρείται ένα δίκτυο παραγόντων οι οποίοι σχετίζονται μεταξύ τους και εργάζονται από κοινού για την επίτευξη του στόχου του συνόλου. Ένας οργανισμός είναι ένα σύνολο ο στόχος του οποίου είναι η δημιουργία δραστηριοτήτων αξίας για τους εξωτερικούς και εσωτερικούς πελάτες του.

Στο παρακάτω σχήμα 1. παρουσιάζεται μια σύνθεση της φιλοσοφίας και των συστατικών του συστήματος Δ.Ο.Π.

Η ποιότητα ως εργαλείο ικανοποίησης των αναγκών του πελάτη προσφέρει στους ανθρώπους διαφορετικών τμημάτων ενός οργανισμού μια κοινή γλώσσα βελτίωσης. Επιτρέπει σε όλους τους ανθρώπους με διαφορετικές ικανότητες και προτεραιότητες να επικοινωνούν ο ένας με τον άλλον κατά την επιδίωξη κοινών στόχων. Η ολική ποιότητα είναι μια προσέγγιση βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας, αποτελεσματικότητας και ευελιξίας ολόκληρου του οργανισμού. Στην ουσία πρόκειται για ένα ενιαίο τρόπο σχεδιασμού, οργάνωσης και κατανόησης κάθε ενέργειας και εξαρτάται από το κάθε άτομο σε κάθε επίπεδο. Για να είναι ένας οργανισμός αποτελεσματικός, πρέπει κάθε μέρος του να εργάζεται για τους ίδιους στόχους αναγνωρίζοντας ότι κάθε άτομο και κάθε δραστηριότητα επηρεάζεται και επηρεάζει άλλους ανθρώπους (Oakland 1993)



Η φιλοσοφία της ΔΟΠ ξεκινά με μια αρχική πράξη: Την δημιουργία οράματος για έναν οργανισμό. Η αναγνώριση, η διατύπωση και η επικοινωνία οράματος σε έναν οργανισμό είναι η απαραίτητη εξελίξεων εφαρμογής προγράμματος ΔΟΠ (Groth 1995)

2.3 Δημιουργία οράματος

“Τα πάντα ρεΐ” Ηράκλειτος

Διεθνώς σήμερα οι επιχειρήσεις, οι οργανισμοί του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα καθώς και οι κοινωνίες, που απολαμβάνουν διαρκή επιτυχία, έχουν ένα κεντρικό σημείο αναφοράς και αξίες που παραμένουν σταθερά, ενώ οι στρατηγικές τους δράσεις και οι πρακτικές τους προσεγγίσεις, ατελείωτα προσαρμόζονται σε έναν κόσμο που συνεχώς αλλάζει με ολοένα αυξανόμενους ρυθμούς (Collins 1996)

Η σπάνια ικανότητα συνδυασμού της συνέχειας με την αλλαγή σε έναν οργανισμό, για την επίτευξη του σκοπού για τον οποίο δημιουργήθηκε και υπάρχει, είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ικανότητα δημιουργίας οράματος. Το τελευταίο αποτελεί τον οδηγό κάθε οργανισμού είτε πρόκειται για άνθρωπο είτε για επιχείρηση / οργανισμό είτε για το κοινωνικό σύνολο.

Κάθε άτομο που αποφασίζει να αναλάβει κάποια εργασία και να προσφέρει κάπου τις υπηρεσίες και τις δεξιότητές του, φέρνει μαζί του και τους στόχους, τις αξίες, τα πρότυπα συμπεριφοράς, το κοινωνικό του κύρος και τις αντιλήψεις του για το ρόλο που πρόκειται να αναλάβει. Τα προσωπικά και κοινωνικά χαρακτηριστικά του, σε συνδυασμό με την εργασιακή προσπάθεια και την οργανωσιακή υποστήριξη, διαμορφώνουν την απόδοση και την παραγωγικότητά του.

2.4 Ορισμός οράματος και κύρια συστατικά

‘Όπου δεν υπάρχει όραμα οι άνθρωποι χάνονται’ Παροιμίες 29:18

Η σπουδαιότητα του οράματος εκτιμάται αρκετά από την πλειοψηφία των ανθρώπων που ηγούνται επιχειρήσεων και οργανισμών. Όταν δεν ξέρεις που πηγαίνεις, κάθε δρόμος που μπορεί να πάρεις θα σε οδηγή κάπου στην τύχη. Χωρίς έναν επιθυμητό προορισμό, το ταξίδι μοιάζει σχεδόν με έναν τυχαίο περίπατο. (Barker 1990)

Ένα σημαντικό στοιχείο του τρόπου με τον οποίο γίνονται τα πράγματα στους οργανισμούς είναι και η γλώσσα που χρησιμοποιούμε για να προσεγγίσουμε διάφορα θέματα. Μία κοινή γλώσσα είναι απαραίτητη ώστε όλοι να κατανοούν τι συζητείται.

Η **εταιρική αποστολή** (Mission) περιγράφει την αγορά ή τον χώρο που δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Η **δήλωση οράματος** (Vision) περιγράφει το πώς η εταιρεία θέλει να την βλέπουν στην συγκεκριμένη αγορά. Έτσι περιγράφει πρότυπα, αξίες και πιστεύω. (Kanji G. 1995).

Το όραμα είναι η περιγραφή της επιθυμητής κατάστασης στο μέλλον. Αποτελεί τον οδηγό του τι να διατηρείς και τι να αλλάζεις προκειμένου να φτάσεις εκεί που θέλεις (Brown 1998). Όπως εύστοχα αναφέρει ο Kanji (1995) όραμα είναι η διαφήμιση της πρόθεσης για αλλαγή. Με τον τρόπο αυτό ο οργανισμός εστιάζεται προς τα εμπρός και ενεργεί ενάντια στην αδράνεια. Το όραμα είναι η έννοια που αγκαλιάζει τις αξίες, τη φιλοσοφία και την εικόνα του οργανισμού (Collins & Porras 1994). Ο Senge (1990b) αναφέρει ότι πρόκειται για ένα κάλεσμα το οποίο διευθύνεται προσωπικά και χρησιμοποιείται για να ευθυγραμμίσει τις προσωπικές και επαγγελματικές πτυχές της ζωής του ανθρώπου.

Τα κύρια συστατικά ενός οράματος είναι:

- Η Επιχειρησιακή κουλτούρα η οποία συνδυάζει τις αξίες (οι τρόποι με τους οποίους συμπεριφερόμαστε) και τον κεντρικό σκοπό που είναι ο θεμελιώδης λόγος ύπαρξης ενός οργανισμού. : (Collins & Porras 1994)
- Η ενόραση του μέλλοντος : που αναφέρεται στην κατάσταση που περιγράφει το όραμα για το μέλλον. Είναι το συστατικό που αναφέρεται κυρίως στο περιεχόμενο και στη βιωσιμότητα του οράματος.
- Ο χρονικός ορίζοντας: Αναφέρεται στο χρόνο επιτεύξεως του οράματος από τον οργανισμό. Ο χρονικός ορίζοντας σε αρκετές περιπτώσεις μπορεί να είναι απροσδιόριστος. (Senge 1994)

Το όραμα του οργανισμού όπως φαίνεται στο σχήμα 2 δημιουργείται από τον συνδυασμό και την αλληλεπίδραση των παραπάνω συστατικών με μετάφραση του



οράματος από λέξεις σε εικόνες. Αυτό γίνεται μέσω ζωντανής περιγραφής του πως

θα είναι να πετύχεις το στόχο σου χωρίς όμως να συγχέεται η επιχειρησιακή κουλτούρα με την ενόραση του μέλλοντος. (Collins 1996)

2.5 Αξίες και όραμα

Κάθε άτομο και κάθε οργανισμός έχει αξίες. Οι σημαντικές αξίες μερικές φορές εκδηλώνονται ασυνείδητα. Οι μεγάλοι ηγέτες διαθέτουν μερικές γερά συνδεδεμένες μεταξύ τους προσωπικές αξίες. Ο προσδιορισμός των αξιών αυτών είναι απολύτως σημαντικός για την κατανόηση των ηγετών και των ονείρων που έχουν για τον οργανισμό. Οι αξίες αυτές προσδίδουν τον ηθικό τόνο (culture) σε ολόκληρο τον οργανισμό (Johnson 1992)

Τα οράματα δεν γίνονται πραγματικότητα χωρίς προσωπική ή και συνολική προσπάθεια σε κάθε οργανισμό. Οι αξίες (values) ή αρχές (principles) είναι τα μέσα με τα οποία τα όνειρα γίνονται πραγματικότητα. Ως αξίες μπορούν να ορισθούν οι αρχές ή τα πρότυπα ενός ατόμου, μιας ομάδας, ενός οργανισμού ή μιας κοινωνίας. Αντικατοπτρίζουν μια προσωπική ή συλλογική θεώρηση για το τι είναι σημαντικό στη ζωή και παρέχουν το μέτρο σύγκρισης με το οποίο μπορεί να εκτιμηθεί η προσωπική, επιχειρησιακή και κοινωνική συμπεριφορά (Collins 1996).

Οι αξίες ή οι αρχές είναι από την φύση τους αφηρημένες, ασαφείς και υποκειμενικές. Αντικατοπτρίζουν το τι κάνουν οι άνθρωποι και τι καθοδηγεί την συμπεριφορά τους. Με άλλα λόγια το τι γίνεται στην εργασία και πώς, αντικατοπτρίζει τις αξίες που έχουν οι άνθρωποι. Είναι σημαντικό να γνωρίζει ο κάθε άνθρωπος ότι οι αξίες που διαθέτει αντικατοπτρίζονται στην συμπεριφορά που επιδεικνύει. Πολύ συχνά οι άνθρωποι ισχυρίζονται ότι έχουν αξίες που είναι όμως απλά δηλώσεις προθέσεων χωρίς να έχουν σχέση με το τι πραγματικά πράττουν. Επειδή οι αξίες είναι αφηρημένες, ασαφείς και υποκειμενικές δεν σημαίνει και ότι δεν είναι σημαντικές στην άσκηση διοίκησης. Αντιθέτως είναι το θεμέλιο στο οποίο η διοίκηση, η ατομική ή επιχειρησιακή συμπεριφορά πρέπει να βασίζεται. Οι αξίες πρέπει να δημιουργούν την δομή υποστήριξης και τον κοινό σκοπό μεταξύ διαφορετικών τμημάτων (Recardo 1994) Μπορούμε να αυξήσουμε σημαντικά την δύναμη των αξιών με την βοήθεια του πίνακα 1.

Αξίες που είναι:	Χρειάζεται να γίνουν:
Υπονοούμενες	Προφανείς
Ασαφείς, αφηρημένες, γενικευμένες	Συγκεκριμένες και απτές
Ανοικτές σε διάφορες ερμηνείες	Ομαδικά κοινής ερμηνείας
Όχι πάντοτε κοινές	Κοινές και ομόφωνα αποδεκτές
Θεωρητικές και οραματικές	Πρακτικές και λειτουργικές
Υποκειμενικές και με προκαταλήψεις	Αντικειμενικές και τυποποιημένες
Αντικείμενο συζήτησης	Αντικείμενο σχεδιασμού, εφαρμογής και αξιολόγησης

Πίνακας 1. Αύξηση της δύναμης των αξιών (πηγή: Kenney T. 1994)

Το σύστημα αξιών του οργανισμού είναι μια σειρά από αρχές πίστης που καθοδηγούν και προσδιορίζουν τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ ομάδων και τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ ατόμων και ομάδων. Έχει παρατηρηθεί πως το όραμα το συνοδεύουν συνήθως 4 – 6 σημαντικές αξίες. Στο μεγαλύτερο ποσοστό των οργανισμών αυτές δεν ξεπερνούν τις 4. Παρά όλα αυτά ακόμα και εκεί όπου υπάρχουν καταγεγραμμένες πολλές αξίες, μία προσεκτική μελέτη αναδεικνύει την ύπαρξη 4 – 5 βασικών αξιών (RowSELL 1993).

Το 1992 στην Αγγλία σε σχετική έρευνα για τις αξίες στις επιχειρήσεις ερωτήθηκαν 429 διευθυντές και ευρέθηκαν τα κάτωθι (Foster 1993):

80% των οργανισμών έχουν ήδη διατυπωμένες δηλώσεις αξιών.

89% αναμένουν ότι οι αξίες θα είναι σημαντικές για την επιτυχία του οργανισμού τους τα επόμενα τρία χρόνια.

82% πιστεύουν ότι κατάλληλα αναπτυγμένες αξίες συνεισφέρουν στην κερδοφορία.

Στην ερώτηση εάν οι αξίες είναι απλά συνθήματα που δεν επηρεάζουν την καθημερινή συμπεριφορά τα αποτελέσματα ήταν:

6% συμφωνούν

53% υποστηρίζουν ότι εν μέρει οι αξίες επηρέασαν την συμπεριφορά

39% δήλωσαν ότι οι αξίες πραγματικά επηρέασαν την συμπεριφορά.

Σύμφωνα με την έρευνα οι 5 προτεραιότητες για αυτούς τους διευθυντές ήταν:

Το ανθρώπινο δυναμικό – ‘Πιστεύουμε πως οι άνθρωποί μας αντιπροσωπεύουν ένα κρίσιμο στοιχείο της επιτυχίας μας’.

Η ανταγωνιστικότητα – ‘Είμαστε δεσμευμένοι στο να προμηθεύουμε τους πελάτες μας με ποιότητα και υπηρεσίες που ξεπερνούν τον ανταγωνισμό’.

Οι πελάτες – ‘Είμαστε ολοκληρωτικά αφιερωμένοι στο να προμηθεύουμε τους πελάτες μας με υπηρεσίες που ικανοποιούν τις ανάγκες τους’.

Η ποιότητα – ‘Είμαστε δεσμευμένοι να παρέχουμε αγαθά και υπηρεσίες που ικανοποιούν τις υψηλότερες προδιαγραφές’.

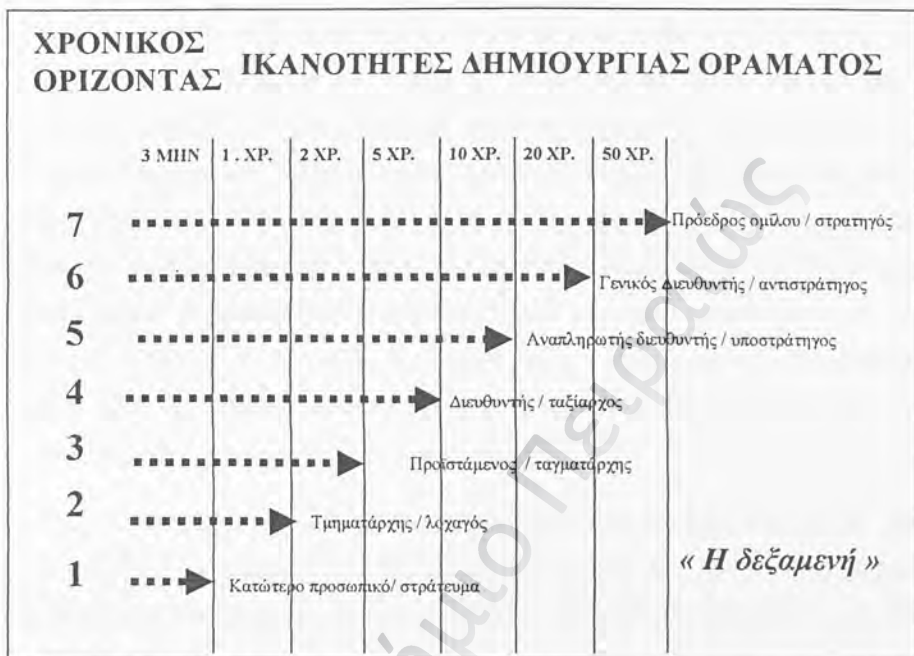
Η παραγωγικότητα – ‘Πρέπει σταθερά να αυξάνουμε την παραγωγικότητα κάθε πόρου στην επιχείρηση’.

2.6 Χαρακτηριστικά του οράματος

Τα κυριότερα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένα όραμα ώστε να υποκινεί και να εμπνέει είναι τα παρακάτω:

- Έχει μακροχρόνιο ορίζοντα. Η ικανότητα του να εξετάζεις και να βλέπεις τα γεγονότα σε μακροχρόνια βάση, αποδεικνύεται σαν έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες επιτυχίας για έναν οργανισμό. Επομένως, ο χρονικός ορίζοντας του μέλλοντος θα πρέπει να ανταποκρίνεται στις μακροχρόνιες βλέψεις του οργανισμού. Το διάστημα χρόνου αναφοράς της δήλωσης οράματος που προτείνεται από πολλούς ερευνητές κυμαίνεται από 3 σε 12 έτη. Γενικά όμως ο χρονικός ορίζοντας κυμαίνεται από 3 σε 5 έτη λόγω της δυσκολίας που αντιμετωπίζουν πολλοί οργανισμοί στο να οραματιστούν πιο πέρα από αυτό το διάστημα (Brown 1998).

Υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ των ικανοτήτων δημιουργίας οράματος και της ικανότητας χειρισμού πολύπλοκων καθηκόντων. Όσο μεγαλύτερες δυνατότητες έχει ένας εγκέφαλος να βλέπει τον εαυτό του να λειτουργεί στο μέλλον, τόσο ικανότερος είναι να χειρίζεται πολύπλοκες καταστάσεις. Ο «χρονικός ορίζοντας» ενός ατόμου – η μέγιστη χρονική περίοδος κατά την οποία ένα άτομο μπορεί να σχεδιάσει και να εκτελέσει συγκεκριμένες και κατευθυνόμενες προς κάποιο στόχο δραστηριότητες αποτελεί σοβαρή ένδειξη για το πόσο ανοιχτό είναι ένα άτομο στην πληροφορία που παρέχεται από το μέλλον (Lynch 1990). Χρησιμοποιώντας στοιχεία και υλικό από μελέτες που έγιναν σε περισσότερες από 15 χώρες, ο (Jaques 1986) τελικά αναγνώρισε τα επτά «επίπεδα χρόνου» τα οποία παρουσιάζονται στο Σχήμα 3. Με τον όρο «επίπεδα χρόνου» ο Jaques εννοεί την απόσταση στο μέλλον στην οποία τα άτομα μπορούν να δουν τον εαυτό τους να δεσμεύεται – το προς τα εμπρός χρονικό διάστημα στο οποίο είναι ικανοί να διαμορφώσουν στόχους και να τους οδηγήσουν στην τέλεια ολοκλήρωσή τους.



Σχήμα 3. Τα «επίπεδα χρόνου» του Jaques Elliot

Πηγή: Lynch D., *'Strategy of the dolphin' 1990*

- Περικλείει με τον πιο σύντομο, σαφή και κατανοητό τρόπο την μελλοντική επιθυμητή κατάσταση. Όταν δεν υπάρχει μια ξεκάθαρη και κατανοητή εικόνα του μέλλοντος που επιθυμούμε, μπορεί να δημιουργηθεί σύγχυση όσον αφορά την ορθότητα των επιλογών που θα πρέπει να γίνουν, ώστε να επιτευχθεί το όραμά μας. Ο Schaaf D. (1993) αναφέρει πως το καλό όραμα πρέπει να έχει μέχρι 25 ή και λιγότερες λέξεις.

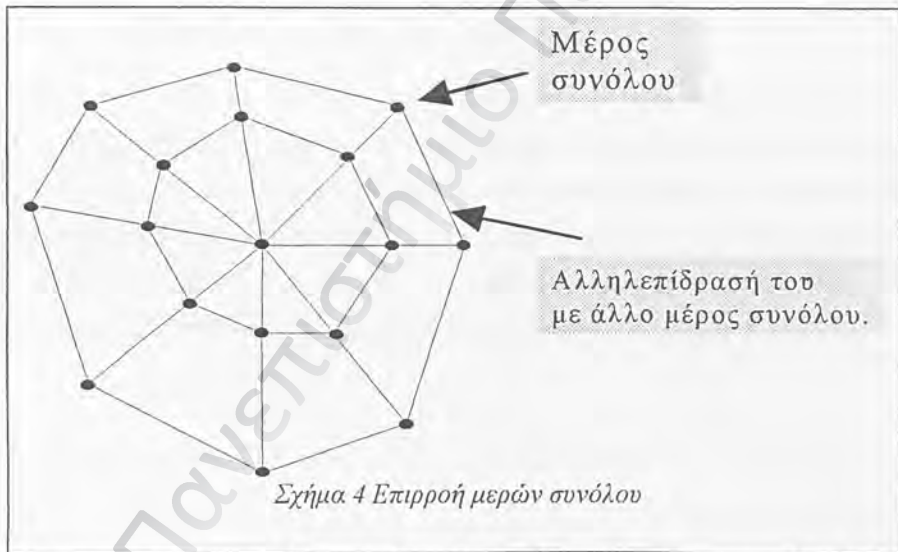
- Δεν αποτελεί στόχο, στρατηγική απόφαση, ή οποιοδήποτε σχέδιο. Το όραμα είναι ο τελικός προορισμός (steady state), και προκειμένου να τον πετύχουμε καταστρώνουμε στρατηγικά σχέδια τα οποία μετατρέπονται σε στόχους. Τα σχέδια και οι στόχοι, είναι τα μέσα με τα οποία θα φτάσουμε στο αποτέλεσμα. Για παράδειγμα η Φιλική Εταιρεία είχε σαν όραμα την επανάσταση και απελευθέρωση των Ελλήνων απέναντι στον Τουρκικό ζυγό. Μέσα από αυτή την επιθυμία της προετοίμαζε συνεχώς το έδαφος, μέσα από συνεχείς επαφές με Έλληνες μνηστής τους στην Εταιρεία και στην ιδεολογία της. Με αυτόν τον τρόπο δημιούργησε το ηγετικό σχήμα και τους στρατιώτες που θα μάχονταν και θα έδιναν ακόμα και τη ζωή τους για το κοινό όραμα. Όλες αυτές οι ενέργειες αποτελούσαν στρατηγικές κατευθύνσεις προκειμένου να πραγματοποιηθεί το όνειρο της επανάστασης.
- Με το όραμα δεν προσπαθείς να αποφύγεις μια ανεπιθύμητη κατάσταση (αρνητικό όραμα), αλλά να δημιουργήσεις μια νέα και βελτιωμένη (θετικό όραμα). Το αρνητικό όραμα σου δημιουργεί την αίσθηση της εξάρτησης από εξωτερικούς παράγοντες και του φόβου μήπως χαθούν τα κεκτημένα. Δεν σου δίνει την δύναμη να βελτιώσεις την υπάρχουσα κατάσταση αλλά μόνο να τη διατηρήσεις (Senge 1990b). Σε έναν κόσμο που η αλλαγή και η ανάπτυξη τρέχουν με γοργούς ρυθμούς, μια τέτοια επιλογή αποδεικνύεται λανθασμένη. Για παράδειγμα το όραμα της Ενωμένης Ευρώπης δεν αποσκοπεί στην επιβίωση των κρατών μελών έναντι των ισχυρών δυνάμεων, αλλά στην καθιέρωση μιας ηγετικής θέσης στον παγκόσμιο χώρο. όπου μια υπερεθνική οντότητα εν εξελίξει βαδίζει προς την κατεύθυνση του ομοσπονδιακού κράτους. (Κανελλόπουλος Π. 1993)
- Το όραμα ξεκινάει από το εσωτερικό του οργανισμού και όχι από εξωτερικούς παράγοντες. (Brown 1998) Για να υπάρξει αποδοχή, πίστη και δέσμευση στο όραμα, το τελευταίο δε πρέπει να επιβάλλεται από εξωτερικούς παράγοντες, αλλά να αποτελεί κάτι που βγαίνει από μια εσωτερική διαδικασία ή/και

επιθυμία. Για την επιτυχία της διαδικασίας δημιουργίας οράματος απαραίτητη προϋπόθεση είναι η ενεργός συμμετοχή όλου του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού. Έτσι θα δημιουργηθεί αυτό που θα ονομάσουμε κοινό όραμα.

- Το όραμα είναι κάτι που το αισθάνεσαι πραγματικά δικό σου. (Recardo 1994)
Σαν συμπλήρωμα του προηγούμενου χαρακτηριστικού, το όραμα θα πρέπει να αντιπροσωπεύει μια επιθυμητή κατάσταση στο μέλλον, που πραγματικά την πιστεύει κάποιος. Με τον τρόπο αυτό, εξασφαλίζεται η πλήρης αποδοχή και δέσμευση προς το όραμα. Το πραγματικό όραμα φέρνει αλλαγές στην συμπεριφορά όλων.
- Το όραμα δε θα πρέπει να είναι αποκλειστικά συνδεδεμένο με ανταγωνιστικούς οργανισμούς. Στην περίπτωση αυτή, όταν το όραμα επιτευχθεί, η δημιουργικότητα και η επιθυμία για κάτι καλύτερο, δίνει τη θέση της σε μια αμυντική στάση, όπου όλοι προσπαθούν να μη χάσουν είτε τα κεκτημένα τους, είτε την πρώτη θέση στο ανταγωνιστικό περιβάλλον που έχει κατακτηθεί. Το όραμα μπορεί να στοχεύει και στον ανταγωνισμό αλλά δε θα πρέπει να επικεντρώνεται αποκλειστικά σε αυτόν.
- Το όραμα μπορείς να το φανταστείς και είναι εφικτό γιατί αποτελείται από πραγματικούς και εφικτούς στόχους. (Kotter 1996)
- Η επίπτωση του οράματος στο κοινωνικό σύνολο να είναι θετική. Είναι σημαντικό όλοι να γνωρίζουμε πως κάθε οργανισμός αποτελεί μέρος ενός συνόλου στο οποίο δραστηριοποιείται. Το σύνολο αυτό μπορεί να οριστεί ως η οικογένεια (εφόσον πρόκειται για ένα άτομο), μια κοινότητα, το κράτος ή κάτι πιο ευρύ (π.χ. Ευρωπαϊκή Κοινότητα ή παγκόσμια αγορά). Ο ορισμός του συνόλου εξαρτάται από το εύρος των δραστηριοτήτων του οργανισμού και το βαθμό που επηρεάζει τις υπάρχουσες κοινωνικές δομές. Εφόσον όλοι αποτελούμε μέλη ενός συνόλου, θα πρέπει οι δραστηριότητές μας να μην επηρεάζουν με αρνητικό τρόπο τη λειτουργία των υπολοίπων μελών, και αν

είναι δυνατόν, να προάγουν την αρμονία και την ανάπτυξη της κοινωνίας που ανήκουμε. (Νικολάου 1997) Η ιδιότητα αυτή μπορεί να απεικονιστεί θεωρώντας το σύνολο που δραστηριοποιείται ο οργανισμός σαν έναν ιστό όπως φαίνεται στο σχήμα 4:

Αν ένα μέρος του συνόλου που απεικονίζεται με την έντονη βούλα στον ιστό, δεν λάβει υπόψη του τις συνδέσεις του με τα υπόλοιπα, τότε η λειτουργία του θα επηρεάζει αρνητικά τη λειτουργία των κόμβων που συνδέονται άμεσα με αυτό. Με τη μορφή αλυσιδωτών επιδράσεων, εύκολα κανένας μπορεί να φανταστεί την ασυμμετρία και τη μη ομαλή λειτουργία ολόκληρου του συνόλου που θα προκληθεί.



Χαρακτηριστικά παραδείγματα θετικών επιδράσεων στο κοινωνικό σύνολο αποτελούν τα οράματα του Περικλή και του Γκάντι των οποίων η προσφορά τους ήταν ανεκτίμητη.

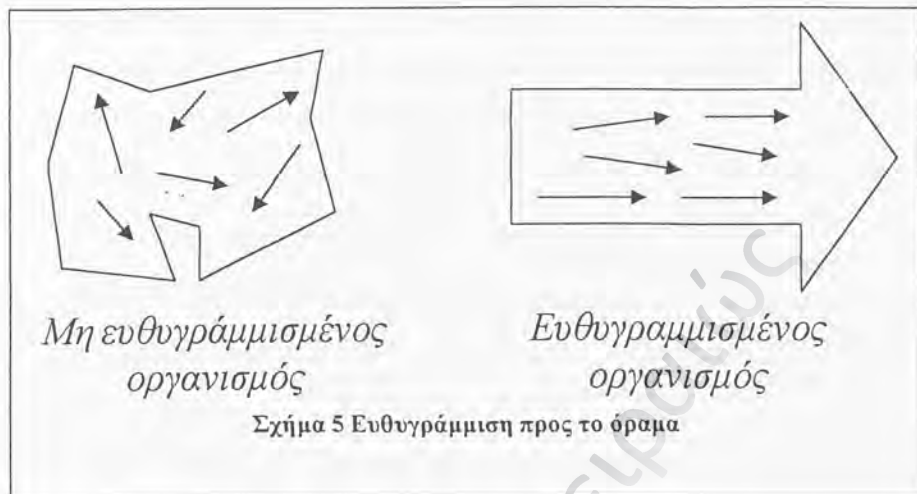
Τα παραπάνω χαρακτηριστικά συνιστούν ένα όραμα το οποίο μπορεί να εμπνεύσει τον καθένα να βελτιώνεται συνεχώς ώστε να πλησιάζει συνεχώς προς

την ολοκλήρωση του σκοπού του. Στην περίπτωση όμως ενός οργανισμού, η δημιουργία ενός οράματος που θα αγκαλιάζει και θα εμπνέει όλο το προσωπικό είναι πιο πολύπλοκη.

2.7 Χαρακτηριστικά και σημασία του κοινού οράματος σε έναν οργανισμό

Το κοινό όραμα δεν είναι απλή ιδέα. Δεν είναι καν μια ιδέα όπως η ελευθερία. Είναι μια δύναμη στις ανθρώπινες καρδιές, μια δύναμη εντυπωσιακής ισχύος η οποία εμπνέεται από μια ιδέα. Εάν το όραμα είναι αρκετά ενδιαφέρον ώστε να το υποστηρίξουν περισσότερα άτομα γίνεται κάτι συγκεκριμένο. Οι άνθρωποι νοιώθουν ότι είναι κάτι υπαρκτό. Ελάχιστα πράγματα στις ανθρώπινες υποθέσεις είναι τόσο ισχυρά όσο το κοινό όραμα. (Senge 1990b)

Όταν σε έναν οργανισμό υπάρχει ένα κοινό όραμα που είναι κοινά αποδεκτό από όλο το ανθρώπινο δυναμικό του (ευθυγράμμιση προς το κοινό όραμα), τότε ο οργανισμός αυτός θα επιστρατεύσει τη μέγιστη δυνατή ενέργειά του προκειμένου να φτάσει στον τελικό προορισμό. Στην αντίθετη περίπτωση η κοινή συνιστώσα δεν αποτελεί τη μέγιστη δυνατή, με αποτέλεσμα να μην επιτευχθούν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Αυτό μπορεί να φανεί και στο σχήμα 5.



Απαραίτητη προϋπόθεση για την κοινή αποδοχή και δέσμευση όλων προς το κοινό όραμα είναι ότι το τελευταίο θα πρέπει να αντανakλά τα προσωπικά οράματα του κάθε εργαζομένου στον οργανισμό. Ένας καλός τρόπος ευθυγράμμισης με το όραμα που προτείνουν οι (Cober et all 1998) αποτελείται από τέσσερα κύρια βήματα:

1. Ανάπτυξη ομαδικής συνείδησης στο προσωπικό όραμα.

Προϋπόθεση του βήματος αυτού είναι η ύπαρξη προσωπικού οράματος και σκοπού. Η ανταλλαγή των προσωπικών οραμάτων των μελών της ομάδας είναι σημαντική για την συλλογική κατανόηση του σημείου όπου ευρίσκεται η ενέργεια του κάθε οράματος.

2. Προσδιορισμός των αναγκών του οργανισμού για επιτυχία.

Ποιος είναι ο σκοπός ύπαρξης και η εταιρική αποστολή του οργανισμού; Τι πρέπει να κάνει ο οργανισμός ώστε να υπάρχει στο μέλλον; Τι υπαγορεύουν οι τωρινές και οι μελλοντικές συνθήκες του περιβάλλοντος; Τι θεωρεί ο οργανισμός ως επιτυχία; Είναι επαρκής η επιβίωση ή είναι επιθυμητή η ανάπτυξη; Με τις απαντήσεις στις παραπάνω ερωτήσεις ξεκινά ο στρατηγικός σχεδιασμός. Προσδιορίζοντας τις απαιτήσεις για επιτυχία χρειάζεται μια

εξωστρεφής προοπτική της οργάνωσης που να περιλαμβάνει ενδελεχή μελέτη του περιβάλλοντος και του ανταγωνισμού. Η πιθανότητα ευθυγράμμισης με το όραμα ξεκινά από αυτή τη φάση του σχεδιασμού.

3. Δήλωση ενδιαφερόντων ενέργειας.

Πρόκειται για δήλωση που περιέχει τις απαντήσεις των παρακάτω:

α) που και σε τι τα άτομα διαθέτουν ενέργεια;

β) τι θέλουν να παραγάγουν και πως επιθυμούν να διαθέσουν την ενέργειά τους;

γ) που ευρίσκεται το πάθος για εργασία στο κάθε άτομο;

δ) που ταυτίζεται το πνεύμα με την εργασία; Όταν επιτευχθεί η ταύτιση αυτή τα αποτελέσματα ξεπερνούν τις προσδοκίες.

Όταν δεν υπάρχει ευθυγράμμιση της ενέργειας και του καθήκοντος η εργασία δεν προχωρά.

4. Έλεγχος ισορροπίας ενέργειας έναντι των αναγκών του οργανισμού.

Και εδώ πρέπει να απαντηθούν οι παρακάτω ερωτήσεις:

Η ενέργεια των ατόμων ικανοποιεί τις απαιτήσεις του στρατηγικού σχεδίου που έχει υιοθετηθεί;

Κατανοώντας ότι οι άνθρωποι θα κάνουν μόνο αυτό για το οποίο διαθέτουν ενέργεια πρέπει να ανακαλύψουμε το μέγεθος της συνολικής ενέργειας.

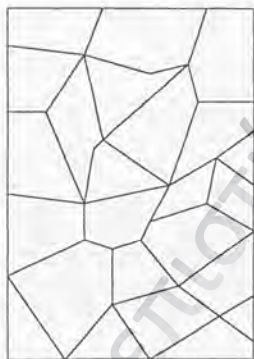
Υπάρχει αρκετή ενέργεια για την απαιτούμενη εργασία;

Το αποτέλεσμα των τεσσάρων βημάτων που παρουσιάστηκαν παραπάνω αποτελεί και την πραγματική δέσμευση επίτευξης ομαδικού οράματος.

Όταν προγραμματίζεται η διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού ώστε να αναφέρεται στην ενέργεια του κάθε ατόμου, προκύπτει ένα πιο ρεαλιστικό σχέδιο μέσα από το οποίο οι άνθρωποι βλέπουν πιο καθαρά το ρόλο τους.

Μπορούμε να φανταστούμε την έννοια του κοινού οράματος σαν ένα μεγάλο καθρέφτη που αντανακλά τον οργανισμό στο μέλλον. Για τη δημιουργία του καθρέφτη αυτού, όλοι οι εργαζόμενοι συμβάλλουν με το δικό τους κομμάτι στο οποίο βλέπουν το μέλλον από τη δική τους σκοπιά. Κάθε εργαζόμενος έχει από ένα μικρό κομμάτι που το σύνολό τους συνθέτει τον μεγάλο καθρέφτη.

Αν τοποθετήσουμε απλώς τα μικρά κομμάτια το ένα δίπλα στο άλλο για τη δημιουργία του μεγάλου καθρέφτη που θα απεικονίζει τον οργανισμό στο μέλλον, ο καθρέφτης αυτός δε θα δίνει μια καθαρή εικόνα. Ο λόγος είναι, ότι θα φαίνονται οι διαχωριστικές γραμμές που δείχνουν την ένωση των επιμέρους κομματιών. Το γεγονός αυτό απεικονίζεται στο αριστερό τμήμα του σχήματος 6:



Απλή σύνθεση
προσωπικών οραμάτων



Σύνθεση με
αλληλοσυμπλήρωση
των προσωπικών οραμάτων

Σχήμα 6 Συνθέσεις οραμάτων

Με άλλα λόγια, δεν υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ των προσωπικών οραμάτων. Για το λόγο αυτό, η γενική εικόνα του οργανισμού δεν είναι καθαρή για τον

εργαζόμενο που προσπαθεί να δει τον εαυτό του μέσα από τον μεγάλο καθρέφτη. Αν αντίθετα εξεταστούν όλα τα οράματα μαζί και ελεγχθούν οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ τους τότε δημιουργούμε έναν καθρέφτη κοινά αποδεκτό, ο οποίος δε θα παρουσιάζει καμία ρωγμή (όπως φαίνεται στο δεξιό τμήμα του σχήματος 6) και ο κάθε εργαζόμενος θα μπορεί μέσα από τη γενική εικόνα να βλέπει και το προσωπικό του όραμα.

Είναι απαραίτητο λοιπόν ο καθένας να προσπαθήσει να ανακαλύψει τις μακροχρόνιες επιθυμίες και ανάγκες του, ώστε να καταλήξει στο προσωπικό του όραμα. Με άλλα λόγια θα μπορεί να οραματίζεται από τη θέση που κατέχει, το μέλλον του, μέσα από τις δραστηριότητες που αναπτύσσει στον οργανισμό που ανήκει. Η διοίκηση πρέπει να πάρει την πρωτοβουλία και να δώσει τα κατάλληλα ερεθίσματα ώστε να ευαισθητοποιηθούν όλοι προς την αναζήτηση των οραμάτων τους με τα χαρακτηριστικά που αναφέρθηκαν παραπάνω.

Όταν συνειδητοποιήσει ο καθένας το όραμά του, τότε θα είναι σε θέση να το μοιραστεί με τους άλλους προς την αναζήτηση ενός κοινού οράματος, που θα αποτελεί κάτι μεγαλύτερο και σημαντικότερο από μια απλή συλλογή των προσωπικών οραμάτων.

Συνοψίζοντας, τα χαρακτηριστικά του κοινού οράματος είναι τα παρακάτω:

- **Απαραίτητη προϋπόθεση για τη δημιουργία κοινού οράματος, είναι η συνειδητοποίηση και ο καθορισμός των προσωπικών οραμάτων των εργαζομένων.**
- **Το κοινό όραμα προέρχεται από την αλληλεπίδραση των επιμέρους προσωπικών οραμάτων.**
- **Όλο το ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει να συμβάλλει με το δικό του όραμα στη δημιουργία του κοινού οράματος.**
- **Η αποτελεσματικότητα της διαδικασίας δημιουργίας κοινού οράματος και η αποδοχή του από όλο το ανθρώπινο δυναμικό, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη δέσμευση της διοίκησης.**

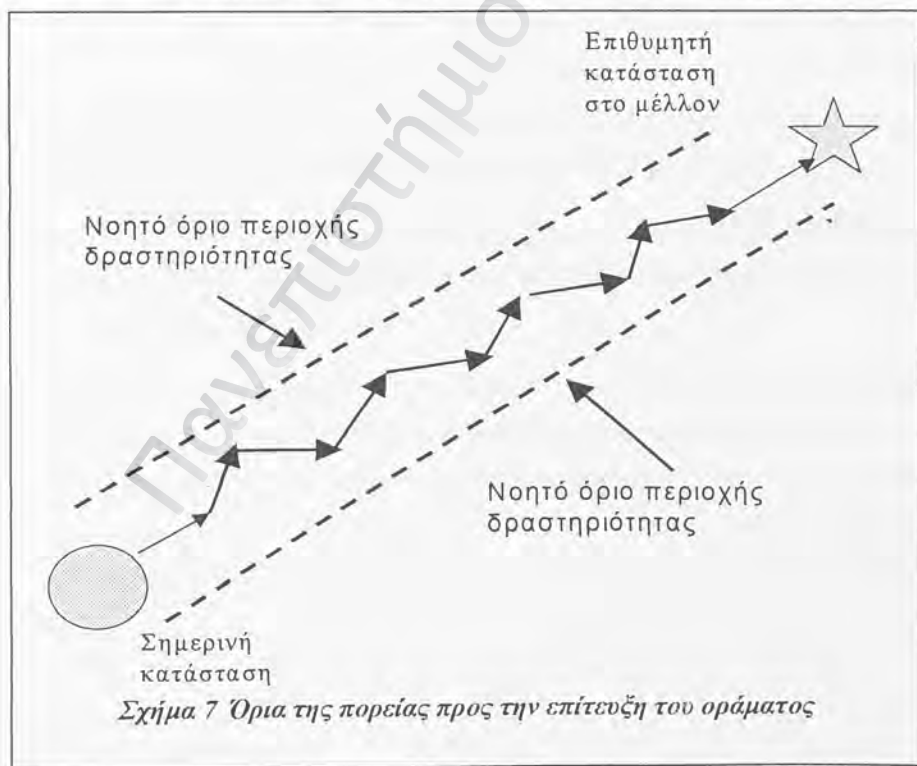
2.8 Οφέλη από την ύπαρξη κοινού οράματος

Τα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει ένας οργανισμός με την ύπαρξη και δέσμευση προς το κοινό όραμα είναι πολλά και σημαντικά:

- Το όραμα εμπνέει, ενδυναμώνει και παρακινεί το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού. Με άλλα λόγια, ακόμα και όταν η πορεία προς την επίτευξη του οράματος παρουσιάζει εμπόδια, η πίστη και η θέληση για την κατάκτηση του οράματος είναι οι κινητήριες δυνάμεις που σε ωθούν ώστε να ξεπεράσεις τις οποιεσδήποτε δυσκολίες. (Rowse 1993)
- Οι εργαζόμενοι αποκτούν ισχυρούς δεσμούς με τον οργανισμό, επειδή αντιλαμβάνονται ότι η πορεία προς την επίτευξη του κοινού οράματος θα επιφέρει και την προσωπική τους επιτυχία. Όλοι πλέον οι εργαζόμενοι θα αισθάνονται τον οργανισμό σαν δικό τους κομμάτι και θα δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για την επιτυχία του. (Collins 1996)
- Το όραμα υποκινεί τα άτομα και διευκολύνει την πρόσληψη ταλέντων. (Lipton 1996)
- Η δέσμευση προς το κοινό όραμα αυξάνει την εμπλοκή των εργαζομένων. (Kanji G. 1995) αφού μέσα από αυτό επιτυγχάνεται το συμφέρον τους. Η εργασία πλέον δεν αποτελεί ρουτίνα, αλλά μία συνεχή πρόκληση που "γεμίζει" το ανθρώπινο δυναμικό. Όλοι χρησιμοποιούν τις δυνατότητές τους κατά το μέγιστο δυνατό τρόπο, παράγοντας έργο, για την κατάκτηση της επιθυμητής κατάστασης.
- Το κοινό όραμα εμπνέει θάρρος τόσο φυσικά, ώστε οι άνθρωποι δεν αντιλαμβάνονται το μέγεθος των δυνατοτήτων του θάρρους τους. (Senge 1990b)
- Δημιουργείται ένα κλίμα εμπιστοσύνης και συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων. Η ομαδικότητα και η συνεργασία είναι ένας από τους

σημαντικότερους παράγοντες επιτυχίας ενός οργανισμού. Όταν υπάρχει ευθυγράμμιση προς ένα κοινό όραμα, όλες οι ενέργειες των εργαζομένων είναι συντονισμένες προς την ίδια κατεύθυνση (Nanus 1996). Οι εργαζόμενοι συνεργάζονται, αλληλοβοηθούνται και συμπληρώνει ο ένας τον άλλο προς την επίτευξη του κοινού οράματος. Μέσα από αυτή την συνεργασία τα αποτελέσματα είναι θεαματικότερα.

- Το όραμα προωθεί την αλλαγή Το όραμα λειτουργεί ως χάρτης για τις εταιρείες που κινούνται μέσα σε κλίμα αλλαγής (Lipton 1996)
- Το κοινό όραμα είναι το άστρο για την επιτυχή πορεία ενός οργανισμού. (Δερβιτσιώτης 1997) Σε μία εποχή που οι επιχειρήσεις βομβαρδίζονται από πληθώρα πληροφοριών και νέων ευκαιριών, η λήψη των κατάλληλων αποφάσεων εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από την ύπαρξη ενός κοινού

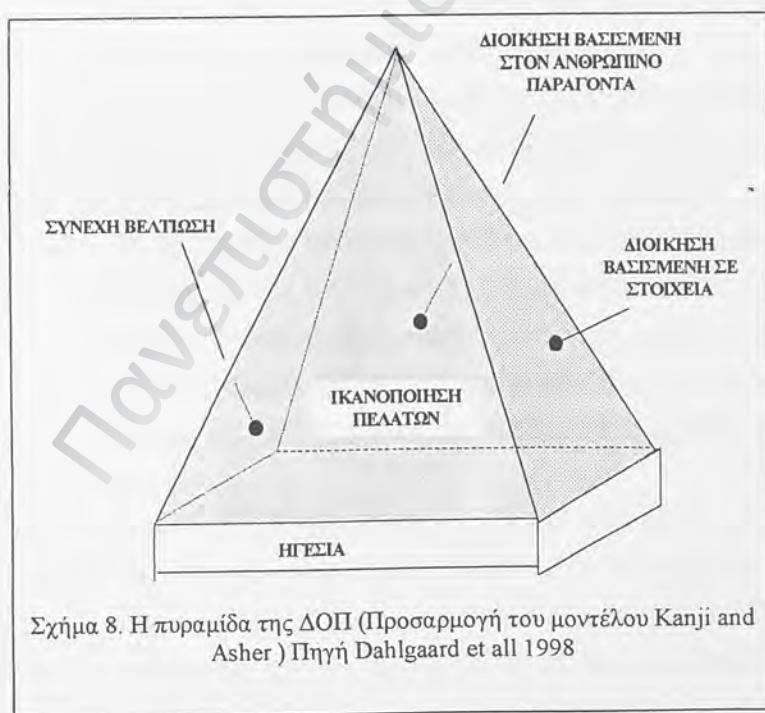


οράματος. Με άλλα λόγια, το όραμα μας δίνει τη νοητή περιοχή, μέσα στην οποία θα δραστηριοποιηθούμε προκειμένου να φτάσουμε στον επιθυμητό προορισμό. Αυτό φαίνεται καθαρά στο σχήμα 7.

- Μερικές φορές το όραμα μπορεί να μην επιτευχθεί, αλλά τα αποτελέσματα από την κοινή προσπάθεια να είναι θεαματικά. (Langelet 1992) Σαν παράδειγμα μπορεί να αναφερθεί η δημιουργία ενός νέου τρόπου συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων όπως αναφέρθηκε παραπάνω.
- Δημιουργεί προϋποθέσεις για προσέλκυση νέων στελεχών. Η ανάγκη για όραμα πολύ συχνά ξεπερνά τα στενά όρια του οργανισμού. Με ένα ξεκάθαρο και ομόφωνα συμφωνημένο επιχειρησιακό όραμα υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα επιλογής νέων στελεχών των οποίων το προσωπικό όραμα να είναι ευθυγραμμισμένο με το όραμα του οργανισμού. Εάν κάποιος έχει ένα καθαρό προσωπικό όραμα για την πορεία της καριέρας του είναι πολύ πιθανό να επιλέξει ένα εργασιακό περιβάλλον που θα του προσφέρει ένα συμβατό με το δικό του όραμα. Και στις δύο περιπτώσεις πολλά λάθη στην απόκτηση ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να αποφευχθούν. (Allen 1995).
- Το κοινό όραμα είναι ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη του μαθησιακού οργανισμού. Το κοινό όραμα βοηθά στην εστίαση και παρέχει την ενέργεια για μάθηση. (Senge 1990)
- Οικονομικά αποτελέσματα : Οι (Collins & Porras 1994) σε σχετική έρευνα) εντόπισαν οικονομικά αποτελέσματα που αναφέρονται στην μετοχική αξία των οργανισμών με όραμα. Έτσι ενώ 1 δολάριο επένδυσης στη γενική αγορά ομολόγων το 1926 ισοδυναμούσε με 415 δολάρια το 1990, 1 Δολάριο επένδυσης το 1926 σε οργανισμό με όραμα ισοδυναμούσε το 1990 με 6.356 δολάρια.

2.9 Όραμα και ηγεσία

Ανάμεσα στις βασικές αρχές και τους αντικειμενικούς στόχους της ΔΟΠ είναι η συνολική και συστηματική συμμετοχή των εργαζομένων, η ανάθεση ευθύνης για την ποιότητα, η εκχώρηση αρμοδιοτήτων καθώς και η αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Όπως φαίνεται και στο Σχήμα 8. (Dahlgaard et all 1998), τη βάση της πυραμίδας της ΔΟΠ αποτελεί η ηγεσία, που περιλαμβάνει και την πρώτη αρχή Δ.Ο.Π. 1) Δέσμευση της διοίκησης, πάνω στην οποία στηρίζονται οι υπόλοιπες τέσσερις βασικές αρχές της: 2) Η ικανοποίηση των πελατών (εσωτερικών και εξωτερικών), 3) Η διοίκηση βασισμένη σε στοιχεία, 4) Η συνεχής βελτίωση, 5) Η διοίκηση με βάση τον ανθρώπινο παράγοντα.



Η ηγεσία υποδηλώνει πάντοτε μια σχέση μεταξύ των ηγετών και των οπαδών των. Δεν υπάρχουν ηγέτες χωρίς οπαδούς. (Enderle 1987) Στην επικοινωνία με τους ανθρώπους μέσα και έξω από τον οργανισμό οι ηγέτες όχι μόνο παρατηρούν και ερμηνεύουν γεγονότα αλλά και δημιουργούν μια καινούργια πραγματικότητα. Αυτό απορρέει από την ικανότητα που διαθέτει ο κάθε ηγέτης να μπορεί να προβάλει όραμα εις τους οπαδούς του και να τους παρακινεί προς την επίτευξη αυτού. Συνεπώς οι ηγέτες πρέπει να διαθέτουν μακροπρόθεσμο μελλοντικό προσανατολισμό, να παράγουν αντικειμενικούς σκοπούς και στόχους οι οποίοι εισάγουν μια ακλόνητη δέσμευση προς την εκπλήρωσή τους.

Τα παρακάτω συμπεράσματα εξήχθησαν σε εμπειρική έρευνα που διεξήχθη με προσωπικές συνεντεύξεις 25 ηγετών μεγάλων επιχειρήσεων σε 14 Ευρωπαϊκές χώρες από τον S.Wills (Wills S.1996).

- Τα οράματα που βρίσκουν απήχηση στη διοίκηση αλλά έχουν πολύ λίγη απήχηση στο ανθρώπινο δυναμικό είναι πολύ δύσκολο να είναι υποκινητικά και καθοδηγητικά στην υλοποίησή τους.
- Οι ηγέτες δεν θα πρέπει να ασχολούνται με την καθημερινή λειτουργία αλλά με τις μελλοντικές κινήσεις του οργανισμού
- Οι ηγέτες πρέπει να δημιουργούν οράματα που μπορούν να γίνουν κοινά διότι πολύ συχνά όλοι θέλουν τα ίδια πράγματα, όπως: καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών, καλύτερες προδιαγραφές ποιότητας και φήμη καινοτομίας στην ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών.
- Ο ηγέτης πρέπει να αφιερώνει χρόνο για την εύρεση ενός οράματος για το πως θα είναι το μέλλον και να βρει ένα στρατηγικό τρόπο να φτάσει εκεί.

Είναι δύσκολο για μια επιχείρηση να πετύχει και να διατηρήσει την επιχειρηματική της επιτυχία χωρίς στόχους, χωρίς αξίες και οράματα. Για την ύπαρξη ενός κοινού οράματος, (Senge, 1990a) θα πρέπει όλοι μέσα στην επιχείρηση να ασπάζονται την ίδια εικόνα για το μέλλον που ο καθένας από αυτούς επιθυμεί. Μόνο η διοίκηση έχει την δυνατότητα να ενώσει τους

ανθρώπους της επιχείρησης, να τους δώσει μια κοινή ταυτότητα και να τους καλλιεργήσει την αίσθηση του κοινού προορισμού που θα οδηγήσει την επιχείρηση στην επιτυχία. Με ένα κοινό όραμα, οι άνθρωποι με την συμπεριφορά τους και τις πράξεις τους διακρίνονται, όχι γιατί αυτό το όραμα τους επιβάλλεται, αλλά γιατί πραγματικά αυτό είναι το όραμα που επιθυμούν. Αυτό που πρέπει να ξεκαθαριστεί είναι ότι δεν αρκεί μόνο η ανώτατη διοίκηση να έχει ένα όραμα. Αυτό το όραμα πρέπει να μεταφραστεί σε ένα όραμα που θα είναι κοινά αποδεκτό και το οποίο θα οδηγεί την επιχείρηση προς συντονισμένες ενέργειες. Η γνήσια, εθελοντική δέσμευση των υπαλλήλων στους στόχους και στο όραμα της επιχείρησης και όχι η αναγκαστική συμμόρφωσή τους προς αυτά, οδηγούν στην επιτυχή δημιουργία ενός κοινού οράματος.

Είναι πολύ σημαντικό να αναφερθεί ότι για την διάρκεια του κοινού οράματος και τη συνεχή ευθυγράμμιση προς αυτό, η ηγεσία θα πρέπει να ενισχύει συνεχώς το περιεχόμενο και τη σημασία του, και να αξιολογεί το βαθμό ευθυγράμμισης των εργαζομένων.). Ο ρόλος του ηγέτη είναι καθοριστικός για την επιτυχία του κοινού οράματος. Τα αποτελέσματα μεγάλης εμπειρικής έρευνας σε 1500 γενικούς διευθυντές απ' όλο τον κόσμο, καταγράφουν την ανάγκη για ηγεσία με όραμα, θάρρος και παράδειγμα (Hambrick 1989). Ο ηγέτης είναι αυτός που αποτελεί το πρότυπο δέσμευσης για όλους τους εργαζόμενους και για το λόγο αυτό, θα πρέπει να λάβει την πρωτοβουλία για τη δημιουργία του κοινού οράματος.

Για πολλούς οι όροι διοίκηση και ηγεσία θεωρούνται ως συνώνυμοι. Θα μπορούσε όμως κανείς να τους διαφοροποιήσει ορίζοντας σαν Διοίκηση (Management) την εκτέλεση των αναγκαίων λειτουργιών, που είναι απαραίτητες για την επιτυχία ενός οργανισμού ή τμήματος αυτού, ενώ σαν Ηγεσία (Leadership) την ικανότητα των διοικούντων να επιβλέπουν αλλά και να συνεργάζονται με τους υφισταμένους τους για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη εκτέλεση του έργου που τους έχει ανατεθεί (ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού) (Χυτήρης 1994). Δηλαδή, οι διευθυντές (managers)

διαχειρίζονται την γραφειοκρατία και διασφαλίζουν την σταθερότητα ενώ οι ηγέτες είναι οι ζωτικές δυνάμεις που φέρνουν την αλλαγή. Και οι δύο είναι απαραίτητοι σε διάφορες φάσεις του κύκλου ζωής της επιχείρησης (Fulmer 1995).

Μια δήλωση οράματος υπογραμμίζει τον σκοπό που θέλουν οι ηγέτες να υπηρετεί ο οργανισμός μακροπρόθεσμα καθώς και το τι ο οργανισμός πρέπει να γίνει.

Οι παρακάτω 9 ερωτήσεις βοηθούν τον ηγέτη να προσδιορίσει εάν ο οργανισμός οδηγείται από όραμα (Brown 1992):

- 1) Έχετε μια απλά ορισμένη αλλά και ακαταμάχητη 'ιδανική κατάσταση';
- 2) Έχετε «αποστόλους» οράματος;
- 3) Έχετε σκεφτεί μέσα από την μετάφραση του οράματος σε στρατηγική βασισμένη σε αξίες;
- 4) Έχετε συνδέσει το όραμα με το ξεπέραςμα των ανταγωνιστών σας;
- 5) Έχετε προσδιορίσει τις ικανότητες και την γνώση που χρειάζονται ώστε να αποκτήσετε το όραμα;
- 6) Εκτελείτε ευρέως επιμόρφωση και εκπαίδευση;
- 7) Έχετε συνδέσει τα συστήματα διοίκησης στο όραμα;
- 8) Παρουσιάζετε εποικοδομητική ανυπομονησία;
- 9) Διαφημίζετε το όραμά σας;

Μερικοί άνθρωποι στις επιχειρήσεις σήμερα δημιουργούν καθημερινά. Κάποιοι άλλοι παρακολουθούν τα πράγματα να συμβαίνουν. Δυστυχώς αρκετοί θα κοιτάζουν γύρω τους στον 21^ο αιώνα και θα αναρωτιούνται το τι συνέβη. Ο 21^{ος} αιώνας θα ανήκει σε αυτούς που βοήθησαν στη δημιουργία του παρά σε εκείνους που απλά θα θαυμάζουν το τι έγινε. (Fulmer 1995)

2.10 Ανθρώπινο δυναμικό και όραμα

Ο σαφής καθορισμός στόχων, η συναίνεση εργαζομένων σε αυτούς και ο καθορισμός αυτών σε ένα επίπεδο με κάποιο βαθμό δυσκολίας, πάντα όμως επιτεύξιμο, έχει σαν αποτέλεσμα την αυξημένη προσπάθεια και απόδοση (Aldag R. J. 2000)

‘Μπορείς να εξαναγκάσεις τους ανθρώπους να κάνουν κάτι, αλλά ποτέ δεν μπορείς να τους εξαναγκάσεις να σκέπτονται κάτι, πόσο ακόμη να θέλουν κάτι’ (Senge, 1990a). Στην αρχή αυτή στηρίζονται και οι μαθησιακοί οργανισμοί. Στους μαθησιακούς οργανισμούς / επιχειρήσεις, οι άνθρωποι συνεχώς διευρύνουν τις ικανότητές τους, για να μπορούν να πετυχαίνουν τα αποτελέσματα που πραγματικά επιθυμούν, συνεχώς μαθαίνουν πώς να μαθαίνουν όλοι μαζί, μοιράζονται κοινούς στόχους (που είναι μεγαλύτεροι από τους ατομικούς τους στόχους), λειτουργούν όλοι μαζί σαν ομάδα, συμπληρώνοντας τις δυνατότητες και αναπληρώνοντας τις αδυναμίες των μελών της ομάδας (Senge, 1990a). Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στους μαθησιακούς οργανισμούς, αναπτύσσεται μέσα από τις βασικές διαστάσεις / προσεγγίσεις (disciplines κατά Senge): Αυτογνωσία-Αυτοκυριαρχία, Νοητικά Μοντέλα, Δημιουργία Κοινού Οράματος και Ομαδική Εκμάθηση, και Συστημική Σκέψη.

Η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης εξαρτάται σημαντικά από την προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων της. Υπό αυτήν την έννοια όμως, λίγες είναι οι επιχειρήσεις που συνδέουν τους στόχους της επιχείρησης με την ανάπτυξη των εργαζομένων. Κατά τον Senge, άνθρωποι με υψηλό επίπεδο αυτογνωσίας-αυτοκυριαρχίας είναι περισσότερο αφοσιωμένοι, παίρνουν περισσότερες πρωτοβουλίες, έχουν έντονο το αίσθημα της ευθύνης, μαθαίνουν πιο γρήγορα, με αποτέλεσμα να συμβάλουν στην ενδυνάμωση της επιχείρησης. Η διάσταση /προσέγγιση ‘Αυτογνωσία-Αυτοπραγμάτωση’ έχει να κάνει με την προσωπική ανάπτυξη και μάθηση του ατόμου. Η αυτογνωσία και η αυτοκυριαρχία δεν είναι κάτι που το κατέχει κανείς. Είναι μια διαδικασία, ένας τρόπος ζωής όπου το άτομο βρίσκεται συνεχώς στη διαδικασία της μάθησης, ‘σε ένα ταξίδι χωρίς τελειωμό’

(Senge, 1990a). Το να διαλέξει κανείς το δρόμο της αυτογνωσίας είναι προσωπική επιλογή. Εάν η διοίκηση επιθυμεί να καλλιεργήσει την αυτογνωσία-αυτοκυριαρχία στους εργαζομένους της, θα πρέπει να δημιουργήσει ένα τέτοιο κλίμα στο οποίο οι άνθρωποι να δημιουργούν τα δικά τους οράματα, να αναζητούν την αλήθεια και να καταπολεμούν το κατεστημένο (Senge, 1990a).

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

2.11 Εργαλεία και τεχνικές δημιουργίας οράματος

Οι ταχύτερες αλλαγές στη γνώση, την τεχνολογία, τις αγορές, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες προκάλεσαν τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις στο να ασχοληθούν με το μέλλον ώστε να είναι όσο το δυνατόν καλύτερα προετοιμασμένες για το τι πρόκειται να τους συμβεί τα επόμενα 5 με 10 χρόνια. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι η επιτυχία εξαρτάται από τον ανταγωνισμό για το μέλλον (Hamel & Prahalad 1994). Οι οργανισμοί που διακρίνονται πάντα δεν εργάζονται προς την κατεύθυνση του να δικαιολογούν τα λάθη και τις παραλήψεις του παρελθόντος αλλά προς την δημιουργία του αύριο. Η αρχική πρόκληση είναι να ξεκινήσεις με την εικόνα ενός ιδανικού μέλλοντος και ακολούθως να διατρέξεις προς τα πίσω ώστε να διακρίνεις το τι πρέπει να γίνει ώστε αυτό το μέλλον να επέλθει.

Παρ' όλο που ο στρατηγικός σχεδιασμός θεωρείται ο καλύτερος τρόπος προσανατολισμού προς το μέλλον, οι περισσότερες διοικήσεις όταν πιέζονται, παραδέχονται ότι τα στρατηγικά τους σχέδια αφορούν περισσότερο τα προβλήματα του παρόντος παρά τις μελλοντικές ευκαιρίες (Hamel & Prahalad 1996)

Όπως ήδη έχει εξεταστεί οι περισσότεροι οργανισμοί διαθέτουν διατυπωμένη την αποστολή τους και τους στόχους τους. Η εταιρική αποστολή όμως είναι εστιασμένη στο παρόν ενώ οι στόχοι που απορρέουν από αυτήν εστιάζονται σε βραχεία χρονικά διαστήματα που πάλι παραπέμπουν σε παρόν προκαλώντας έτσι οργανωσιακή μυωπία. (Hamel and Prahalad 1994). Μερικοί οργανισμοί εντούτοις φαίνεται να προχωρούν ακολουθώντας την παραπάνω προσέγγιση. Σημαντική πρόοδο προς ένα επιθυμητό μέλλον όμως δεν παρατηρείται χωρίς την ύπαρξη οράματος. Το όραμα αντικατοπτρίζει τις προσπάθειες ενός οργανισμού για χάραξη της πορείας του. Αναπτύσσεται με πολλούς τρόπους που ποικίλουν από τον καταγιγισμό ιδεών μέχρι τη χρήση πολύπλοκων μεθόδων πρόβλεψης. Τα οράματα δεν είναι όμως προβλέψιμα και έτσι επηρεάζονται από τους νόμους των πιθανοτήτων. Συνήθως περιγράφουν την

επιθυμητή κατάσταση του οργανισμού σε 5 έως και 10 έτη ή λιγότερο στον κλάδο των προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής τεχνολογίας. (Schwartz, P. 1995).

Οι ομάδες σχεδιασμού λοιπόν θα πρέπει να γνωρίζουν ότι οι προβλέψεις τους είναι απλώς πιθανές ή δύνανται να συμβούν. Το μέλλον στην στρατηγική ποιότητας διαγράφεται με μια συστηματική διαδικασία στον οραματισμό για να δείξει τι πρέπει να γίνει και πότε. Πρόκειται για μια συστηματική προσέγγιση στην πρόβλεψη που χρησιμοποιεί έρευνα, συζήτηση, εκτίμηση, ανάλυση και ομοφωνία για να προσεγγίσει με υψηλό βαθμό αξιοπιστίας, το πώς θα είναι ένας οργανισμός σε ένα επιλεγμένο χρονικό διάστημα στο μέλλον.

Τα εργαλεία που συλλέχθηκαν και παρουσιάζονται παρακάτω αναλυτικά προσφέρουν:

1. Συστηματικές διαδικασίες για την αναγνώριση (εύρεση) του οράματος ενός οργανισμού.
2. Διαδικασία για την ανάλυση του οράματος και την δοκιμή του για εγκυρότητα και πιθανότητα εμφάνισής του στο στρατηγικό μέλλον του οργανισμού.
3. Τους τρόπους που οδηγούν στην μείωση του χάσματος μεταξύ οράματος και του που ευρίσκεται ο οργανισμός σήμερα.

Τα εργαλεία αυτά είναι: Η στατιστική εκτίμηση των τάσεων, Ο χάρτης σκέψης, Ο καταϊγισμός ιδεών (brainstorming), Η τεχνική Delphi, Η μορφολογική ανάλυση, Η μέθοδος καρτελών Crawford, Ο σχεδιασμός σεναρίων, Η ανάλυση διασταυρούμενης επίδρασης και Το δέντρο μέλλοντος.

• 2.11.1 Στατιστική εκτίμηση τάσεων (Trend extrapolation)

Πρόκειται για ένα σχετικά απλό εργαλείο που χρησιμοποιείται για την ανάπτυξη του στρατηγικού μέλλοντος ποιότητας ενός οργανισμού. Η επιλογή και χρήση του εργαλείου αυτού βασίζεται στην υπόθεση ότι οι παράγοντες που έχουν προκαλέσει τάσεις ή οργανωσιακές αλλαγές στο παρελθόν είναι σταθεροί και θα συνεχίσουν να επηρεάζουν το μέλλον. Το εργαλείο προσφέρει μια αρκετά καθαρή

εικόνα του που κατευθύνεται ένας οργανισμός και του τι μπορεί να γίνει για αυτό ιδιαίτερα στο εγγύς μέλλον. (Armstrong 1985) Ο σκοπός του εργαλείου είναι:

1. να εξετάσει κριτικά τον αντίκτυπο που έχουν οι προηγούμενες τάσεις σε έναν οργανισμό.
2. Η αναζήτηση τοπικών, περιφερειακών, εθνικών και διεθνών τάσεων που πιθανόν να επηρεάσουν το μέλλον του.
3. Να εκτιμήσει τις τάσεις αυτές.
4. Να σχηματίσει μια πρόβλεψη.

• 2.11.2 Τεχνική Delphi

Η τεχνική Delphi είναι μια συνήθης τεχνική πρόγνωσης του μέλλοντος που επικεντρώνεται σε θέματα μέσω της συνεύρεσης ατόμων που έχουν εξειδικευμένη γνώση του θέματος. Αναμένεται ότι οι ειδικοί αυτοί είναι στην πλέον κατάλληλη θέση να γνωρίζουν ένα θέμα και να προσφέρουν πιθανές απαντήσεις (υπό καθεστώς ανωνυμίας) σε ερωτήματα σχετικά με το μέλλον. Στο εργαλείο αυτό είναι σημαντική η επιλογή της ομάδας καθώς και η ανάπτυξη ερωτηματολογίου που θα επικεντρώνεται έντονα στο θέμα. (Gordon 1993)

• 2.11.3 Μορφολογική ανάλυση

Η μορφολογική ανάλυση είναι ένα από τα πιο δημιουργικά και ενδιαφέροντα εργαλεία. Αναπτύχθηκε από τον ελβετό αστροφυσικό Fritz Zwicky, για την ανάλυση της δομής και του σχήματος των αντικειμένων και των προβλημάτων καθώς και για την δημιουργία πολλαπλών λύσεων. Το εργαλείο αυτό μπορεί να εφαρμοστεί σχεδόν σε κάθε πρόβλημα ή θέμα συμπεριλαμβανομένων και των σχέσεων και φαινομένων. Γενικά αναγνωρίζεται ότι από την εφαρμογή του εργαλείου αυτού μπορούν να γεννηθούν περισσότερες δυνατές λύσεις στα προβλήματα από οποιοδήποτε άλλο εργαλείο μελλοντικής πρόγνωσης. Κατά την χρήση του εργαλείου αυτού είναι απαραίτητο να παραμεριστούν όλες οι προκαταλήψεις και οι

περιορισμοί της σκέψης ώστε να επιτευχθεί ο μέγιστος βαθμός δημιουργικότητας (Osborn A. 1963). Ο σκοπός του εργαλείου αυτού είναι να ανακαλυφθούν όλες οι πιθανές λύσεις σε ένα πρόβλημα μέσω προσεκτικής ανάλυσης της δομής και των σχημάτων του προβλήματος και των δημιουργικών εναλλακτικών λύσεων που παρουσιάζονται.

• 2.11.4 Μέθοδος καρτελών Crawford

Η μέθοδος αυτή είναι μια τεχνική για την συλλογή και οργάνωση πολλών ιδεών. Η μέθοδος αυτή, η οποία αναπτύχθηκε από τον Claude C. Crawford το 1925, συλλέγει ιδέες που έχουν προκύψει από καταιγισμό ιδεών συγχρόνως, γρήγορα και ανώνυμα σε ένα περιβάλλον – δεξαμενή ιδεών. Η μέθοδος οργανώνει τις ιδέες συστηματικά με διάφορα κριτήρια, μετά τις ξαναοργανώνει σε συγκεκριμένες προτάσεις για την βελτίωση της απόδοσης και σε συγκεκριμένα σημεία αναφοράς για το όραμα ή την μελλοντική ανάπτυξη (Couger 1995).

• 2.11.5 Καταιγισμός ιδεών (brainstorming)

Ως Καταιγισμός ιδεών ορίζεται : ‘Η εφαρμογή μια συλλογικής τεχνικής με την οποία μια ομάδα προσπαθεί να βρει λύση σε συγκεκριμένο πρόβλημα με την συγκέντρωση όλων των ιδεών που παρουσιάζονται αυθόρμητα από τα μέλη της.’ (Webster International dictionary).

Η τεχνική αυτή δεν είναι παρά μια δημιουργική συζήτηση με αποκλειστικό σκοπό την δημιουργία καταλόγου ιδεών και προτάσεων. Ιδέες που μπορούν να οδηγήσουν σε λύσεις προβλημάτων αφού αξιολογηθούν και επεξεργαστούν περαιτέρω. Η σπουδαιότητα της μεθόδου έγκειται στο γεγονός του ότι όταν η συζήτηση διεξαχθεί κατάλληλα δύναται να προσφέρει πολύ περισσότερες ιδέες από τις απλές συζητήσεις και σε λιγότερο χρόνο. Τα στοιχεία που βοηθούν στην παραγωγικότητα της ομάδας είναι: Η κοινωνική επαφή, Η ενισχυτική επίδραση της άμιλλας και η ενδυνάμωση των μελών της ομάδας μέσω επιβράβευσης όλων

των προτάσεων με αποδοχή. (Osborn 1963)

• 2.11.6 Γραπτός καταϊγισμός ιδεών (brain writing)

Η τεχνική αυτή είναι σχεδόν όμοια με την προηγούμενη του καταϊγισμού ιδεών με την διαφορά του ότι εκφράζεται προφορικά στην προηγούμενη μέθοδο εδώ καταγράφεται από το κάθε μέλος. Η μέθοδος αυτή λαμβάνει υπόψη αποτελέσματα ψυχολογικών ερευνών και πειραμάτων που καταδεικνύουν ότι το άτομο εργαζόμενο μόνο του παράγει περισσότερες ιδέες από τις ιδέες που παράγει σε μικρές ομάδες καταϊγισμού ιδεών. (Couger 1995) Η συγκράτηση των ιδεών οφείλεται:

- 1) Στο ότι υπάρχει φόβος κοινωνικής αποδοχής όταν εκφράζονται πραγματικά συναισθήματα.
- 2) Στην παρουσία των ανωτέρων.
- 3) Στην κυριαρχία της συζήτησης από τους πιο ομιλητικούς.

Ο συνδυασμός των δύο μεθόδων με την χρήση των θετικών στοιχείων και των δύο όπως αναπτύχθηκε από τον Delbecq Van de Ven με το όνομα Nominal Group Technique (NGT) μειώνει τα αρνητικά σημεία και των δύο. (Gordon 1993)

• 2.11.7 Σχεδιασμός εναλλακτικών σεναρίων (Scenario planning)

Ο σχεδιασμός σεναρίου είναι πιθανόν η πιο δημοφιλής και ευρέως χρησιμοποιούμενη μέθοδος για τον καθορισμό των πιθανών μελλοντικών καταστάσεων και αλλαγών μέσα στους οργανισμούς σήμερα. Τα σενάρια είναι αφηγηματικές περιγραφές του τι θα μπορούσε να συμβεί στο μέλλον και είναι βασισμένα σε ορισμένους γνωστούς και άγνωστους παράγοντες.

Ο σχεδιασμός σεναρίων είναι ένα αποτελεσματικό εργαλείο πρόβλεψης του μέλλοντος που δίνει τη δυνατότητα στους σχεδιαστές να εξετάσουν το τι είναι πιθανόν να συμβεί γνωρίζοντας καλά ότι τα απίθανα στοιχεία σε έναν οργανισμό είναι εκείνα που μπορούν να καθορίσουν την σχετική επιτυχία του. Εφόσον το μέλλον δεν είναι εύκολα προβλέψιμο, τα σενάρια επικεντρώνονται σε ορισμένες

προϋποθέσεις από όπου μπορούν να εξαχθούν και οι αποφάσεις. (Shoemaker 1995)

• 2.11.8 Ανάλυση διασταυρούμενης αλληλεπίδρασης

Το εργαλείο της ανάλυσης διασταυρούμενης αλληλεπίδρασης βασίζεται στην υπόθεση ότι τα μελλοντικά γεγονότα σπάνια διακρίνονται. Πιστεύεται ότι τα γεγονότα αυτά αλληλοσχετίζονται. Οι πρώτοι άνθρωποι που ασχολήθηκαν με την πρόβλεψη του μέλλοντος παρατήρησαν ότι η πλειοψηφία των προβλέψεων ήταν συγκεκριμένες στο γεγονός και οι πιθανοί συσχετισμοί μεταξύ των προβλεπομένων αυτών γεγονότων αγνοήθηκαν. Κατέληξαν λοιπόν στο συμπέρασμα ότι οι συσχετισμοί αυτοί κάλλιστα θα μπορούσαν να έχουν μια σημαντική αλληλεπίδραση ανάμεσά τους και άμεσο αντίκτυπο στην τελική πρόβλεψη. (Schwartz,P. 1995)

Οι σκέψεις που λαμβάνονται υπόψη στην τεχνική αυτή περιλαμβάνουν ερωτήσεις όπως οι εξής: Έχουν τα γεγονότα κάποια σχέση; Υπάρχει κάποια σχέση αιτίας - αποτελέσματος μεταξύ των γεγονότων; Ο χρονική στιγμή που μπορεί να συμβεί το ένα γεγονός έχει επίδραση στο να συμβεί το άλλο; Εάν υπάρχει κάποια σχέση, είναι θετική ή αρνητική; Οι απαντήσεις θεωρούνται κρίσιμοι παράγοντες για την ευθυγράμμιση του οράματος ενός οργανισμού με το μέλλον της στρατηγικής ποιότητας.

Σήμερα περισσότερο από ποτέ άλλοτε, τα επιχειρησιακά οράματα εμφανίζονται συχνότερα σε μια μεγάλη ποικιλία οργανισμών. Τα οράματα όμως αυτά δεν εκτίθενται σε ανάλυση διασταυρούμενης επίδρασης ή σε άλλη παρόμοια κριτική εξέταση. Έτσι οι δημιουργοί τους έχουν ελάχιστη γνώση για το εάν τα οράματά τους έχουν πιθανότητα επιβίωσης.

- 2.11.9 Δέντρο μέλλοντος

Πρόκειται για τεχνική που ανήκει στην κατηγορία των τεχνικών αναλογίας. Το δέντρο του μέλλοντος σχεδιάστηκε βάση του προγράμματος Apollo της NASA, όπου ο στόχος ήταν να συνδεθεί το παρόν ενός οργανισμού με το μέλλον της στρατηγικής ποιότητάς του. Η NASA διεξήγαγε εντατική έρευνα της επιφανείας της σελήνης, του περιβάλλοντός της, του κλίματός της και ανέπτυξε μια βήμα προς βήμα μέθοδο άφιξης στη σελήνη με το να αναλύσουν προς τα πίσω το ταξίδι της επιστροφής από την Σελήνη προς τη Γη. Με τον τρόπο αυτό η τεχνική μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για την ανάπτυξη του οράματος. Μόλις έχουν καθοριστεί το όραμα και το μέλλον στρατηγικής ποιότητας ενός οργανισμού, η ομάδα θα πρέπει να χρησιμοποιήσει ένα δέντρο μέλλοντος για να δημιουργήσει ένα δίκτυο διόδων ανάμεσα στο μέλλον και στο παρόν. Αυτό επιτυγχάνεται ξεκινώντας από το μέλλον και αναγνωρίζοντας τα πρώτα βήματα που πρέπει να γίνουν για να φθάσουμε σε κάθε επόμενο βήμα έως ότου επιτευχθεί ο σύνδεσμος μεταξύ του μέλλοντος και του παρόντος. Το εργαλείο καταδεικνύει τις κρίσιμες διόδους που είναι απαραίτητες για να κινηθεί ο οργανισμός προς το μέλλον του. Μια παραλλαγή της τεχνικής αυτής είναι και η τεχνική της φανταστικής διαδρομής (Higgins J. 1990) καθώς και η τεχνική των προκλήσεων και αντίδρασης που προτείνει ο E..D..Bono (1996) όπου με ερεθίσματα εξάγουμε την κύρια ιδέα, επικεντρωνόμαστε στη διαφοροποίηση, εντοπίζουμε τα θετικά στοιχεία και καταγράφουμε τις προϋποθέσεις και τις συνθήκες που απαιτούνται.

2.12 Όραμα και ευρωπαϊκό βραβείο ποιότητας

Το Ευρωπαϊκό βραβείο ποιότητας χορηγείται από το European Foundation for Quality Management (E.F.Q.M.) σε οργανισμούς που απέδειξαν πως η προσπάθειά τους στην περιοχή της Δ.Ο.Π. συνεισέφερε σημαντικά στην ικανοποίηση αναγκών και προσδοκιών πελατών και εργαζομένων καθώς και σε όλους εκείνους που είχαν ενδιαφέρον για την λειτουργία τους τα τελευταία χρόνια. Οι νικητές του βραβείου είναι οργανισμοί κάθε τύπου και μεγέθους που δραστηριοποιούνται στην Ευρώπη. Η βράβευση αυτή, τους καθιστά παραδείγματα για άλλους οργανισμούς οι οποίοι με τη σειρά τους με την τεχνική της αυτοαξιολόγησης που προσφέρει το βραβείο, μπορούν να μετρήσουν τη δική τους προσπάθεια και να προχωρούν σε βελτιώσεις συγκρίνοντας τα αποτελέσματα.

Το όραμα ως ένα από τα πιο σημαντικά συστατικά για την εγκατάσταση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε επιχειρήσεις και οργανισμούς, δεν θα μπορούσε να μην υπάρχει κάτω από την σκέπη του Ευρωπαϊκού βραβείου ποιότητας. Μια προσεκτική μελέτη των στοιχείων και των απαιτήσεων του Βραβείου αποκαλύπτει πως το όραμα λίγο ή πολύ εμπεριέχεται σε όλα τα κριτήρια. Ειδικότερα όμως σε τρία από αυτά η παρουσία του είναι έντονη και καταλυτική. Αυτά και το τι εξετάζουν παρουσιάζονται περιληπτικά παρακάτω:

- 1) **Ηγεσία** : Εξετάζεται το πως η συμπεριφορά και οι ενέργειες των στελεχών του ηγέτη και της ηγετικής ομάδας εμπνέουν, υποστηρίζουν και προωθούν την νοοτροπία της Δ.Ο.Π.
- 2) **Πολιτική και στρατηγική**: Εδώ εξετάζεται το πώς ο οργανισμός διατυπώνει αναπτύσσει, αναθεωρεί και μετατρέπει την πολιτική και την στρατηγική του σε προγράμματα και δράσεις
- 3) **Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού**: Εδώ εξετάζεται το πώς ο οργανισμός απελευθερώνει το μέγιστο των δυνατοτήτων των ανθρώπων του.

Και τα τρία κριτήρια ανήκουν στην κατηγορία των απαιτήσεων / κριτηρίων που ονομάζονται προϋποθέσεις και είναι απαραίτητα για την επίτευξη των αποτελεσμάτων.

2.13 Ανάπτυξη οράματος στον οργανισμό.

Οι επιτυχημένοι ηγέτες συνεχώς προωθούν το όραμα στον οργανισμό τους με διάφορες μορφές επικοινωνίας όπως συζητήσεις, δελτία τύπου, ανακοινώσεις, σεμινάρια και ομιλίες. Είναι παθιασμένοι για την ποιότητα και βιώνουν ενεργά τις αξίες τους. Με το να προωθούν το μήνυμα ζωντανά ενεργούν σαν υποδείγματα για ολόκληρο τον οργανισμό. Έτσι εμπνέουν τους ανθρώπους να κάνουν πράγματα που δεν πιστεύουν ότι μπορούν να κάνουν. Δεν πρέπει όμως να γίνεται μόνο επικοινωνία του οράματος αλλά αυτό πρέπει και μεταφράζεται έτσι ώστε να είναι κατάλληλο και κατανοητό για όλους σε οποιοδήποτε σημείο και επίπεδο του οργανισμού (Huggett 1999). Ένα καλά κοινοποιημένο και μεταφρασμένο όραμα έχει αυξημένη πιθανότητα να επηρεάσει την συμπεριφορά των ατόμων.

Η ανάπτυξη του οράματος δεν είναι ανεξάρτητη από την ανάπτυξη της στρατηγικής. Και τα δύο είναι αλληλένδετα αρκεί να υπάρχει όραμα. Με την εφαρμογή τεχνικών ανάπτυξης της στρατηγικής στην ουσία αναπτύσσεται και το όραμα. Είναι γνωστή η φράση 'Ότι μετριέται υπάρχει και ότι υπάρχει μπορεί να βελτιωθεί.'. Ένα αποτελεσματικό σύστημα μετρήσεων που παρακολουθεί τις μετρήσεις των αποτελεσμάτων της εργασίας και τους δείκτες μέτρησης που αυτό χρησιμοποιεί ώστε να επιτρέπει διορθώσεις κατά την πορεία, μπορεί να είναι το ιδανικό εργαλείο για την διαχείριση της αλλαγής στην οποία παραπέμπει το όραμα.

Η παρακολούθηση των όσων γίνονται για την ανάπτυξη (deployment) της στρατηγικής (διασφάλιση πως όλοι εργάζονται προς την ίδια κατεύθυνση - όραμα) μπορεί να επιτευχθεί μόνο με ένα αποτελεσματικό σύστημα μετρήσεων που να είναι συνδεδεμένο με την στρατηγική του οργανισμού.

2.14 Τεχνικές (deployment) ανάπτυξης οράματος και στρατηγικής.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μια συστηματική προσέγγιση προσδιορισμού μακροπρόθεσμων στόχων και εύρεσης των μέσων για την επίτευξή τους. Μόλις ο οργανισμός έχει καθορίσει τους μακροπρόθεσμους στόχους του, ο αποτελεσματικός στρατηγικός σχεδιασμός επιτρέπει χρόνο με το χρόνο, να δημιουργείται ετήσιο πρόγραμμα εργασίας το οποίο περιέχει τους απαραίτητους ετήσιους στόχους, πόρους και ενέργειες που χρειάζονται για την προώθηση προς το μέλλον.

Η σύνδεση της απόδοσης των επιπέδων λειτουργίας (Οργανωτικό, Διαδικασιών και Εργασίας) του οργανισμού με τις ανάγκες για απόδοση (των Στόχων, του Σχεδιασμού, και της Διοίκησης) αποτελούν και την επιδιωκόμενη σύνδεση της Στρατηγικής με την Απόδοση για την βελτίωση της τελευταίας (Rummler 1995).

Τα τελευταία χρόνια η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έγινε μια δημοφιλής διαδικασία και ενσωματώθηκε στο στρατηγικό πρόγραμμα πολλών οργανισμών. Η ένωση Δ.Ο.Π. και σχεδιασμού στρατηγικής είναι τόσο φυσική ώστε ο συνδυασμός αυτός έγινε γνωστός με ξεχωριστό όνομα. Πολλοί οργανισμοί χρησιμοποιούν διάφορα ονόματα για τη διαδικασία αυτή. Κάποιοι χρησιμοποιούν τον Ιαπωνικό όρο Hoshin Kanri ή Hoshin Planning. Κάποιοι άλλοι χρησιμοποιούν τον όρο Policy Deployment (Ανάπτυξη πολιτικής) ή τον όρο policy management (Διοίκηση πολιτικής) (Bechtell 1996). Αργότερα χρησιμοποιήθηκε ο όρος Strategic Quality Planning (Σχεδιασμός στρατηγικής ποιότητας), μετά ο όρος Strategic Planning (Σχεδιασμός στρατηγικής) αργότερα ο όρος Strategic Quality (Στρατηγική ποιότητας), ενώ σήμερα χρησιμοποιείται ο όρος Strategic Deployment (Ανάπτυξη στρατηγικής) και ο όρος Policy Deployment ή Ανάπτυξη Πολιτικής σε σχηματισμό. Οι διαφορές μεταξύ τους εντοπίζονται στο λεκτικό και στην χώρα προέλευσης. Η ανάπτυξη στρατηγικής είναι μέρος της υποδομής που

υποστηρίζει το ευρύ σύστημα εφαρμογής της Ολικής Ποιότητας μέσα σε ένα οργανισμό. Αξίζει τέλος να σημειωθεί ότι κατά την διάρκεια των τελευταίων 5 ετών οι μεγάλες εταιρείες ξανάρχισαν να γράφουν στρατηγικά σχέδια μια και ο στρατηγικός σχεδιασμός ξανάγινε μια δημοφιλής πρακτική διοίκησης (Brown M. 1998)

Εκτός από το όραμα (vision) και την εταιρική αποστολή (mission) που περιγράφουν σύντομα και δυναμικά στρατηγικές προθέσεις, στην ανάπτυξη σχηματισμού (deployment) στρατηγικής και μέσω αυτής του οράματος παίρνουν μέρος και οι ακόλουθοι όροι:

Κύριες στρατηγικές: Αντιπροσωπεύουν τις πιο βασικές επιλογές που θα κάνει ο οργανισμός για τους τρόπους επίτευξης του οράματος. Πολλές φορές αναφέρονται και σαν κύριοι αντικειμενικοί σκοποί (key objectives) ή μακροπρόθεσμοι στόχοι (long term goals).

Στόχοι: είναι αυτά που θα πρέπει να πετύχει ο οργανισμός σε μια περίοδο 1 – 3 ετών. Οι στόχοι μπορούν να είναι μακροπρόθεσμοι (2 – 3 έτη) ή μεσοπρόθεσμοι (1 – 2 έτη). Επίτευξη των στόχων σημαίνει και την επιτυχή εκτέλεση της στρατηγικής.

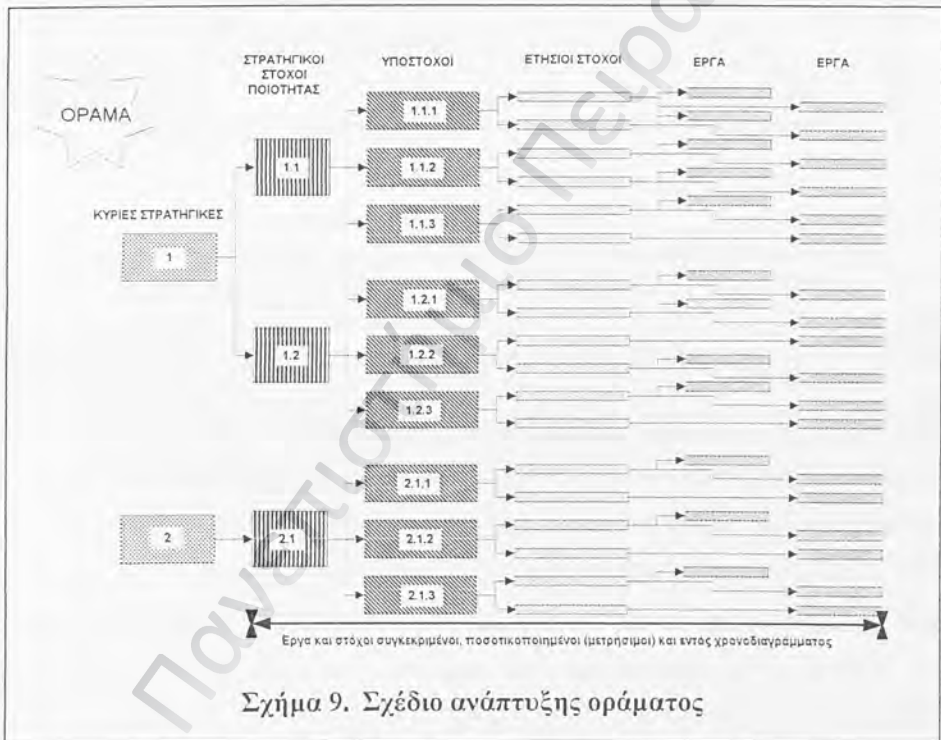
Πολιτικές: Είναι ο οδηγός των ενεργειών της διοίκησης. Ένας οργανισμός μπορεί να έχει πολιτικές σε διάφορες περιοχές όπως: Ποιότητα, Περιβάλλον, Ασφάλεια, Ανθρώπινο δυναμικό κ.α. Οι πολιτικές αυτές καθοδηγούν και τις καθημερινές αποφάσεις.

Έργο (project): Είναι μία δράση διάρκειας από 3 έως 9 μήνες που αναφέρεται στην επίτευξη ενός στόχου, η επιτυχής έκβαση της οποίας συμβάλλει στην διασφάλιση του ότι οι στρατηγικοί στόχοι επιτυγχάνονται. Συχνά η δράση αυτή απαιτεί τον καθορισμό επιλεγμένων στελεχών σε μια ομάδα στην οποία δίνεται η ευθύνη και η εξουσία για την επίτευξη του συγκεκριμένου στόχου.

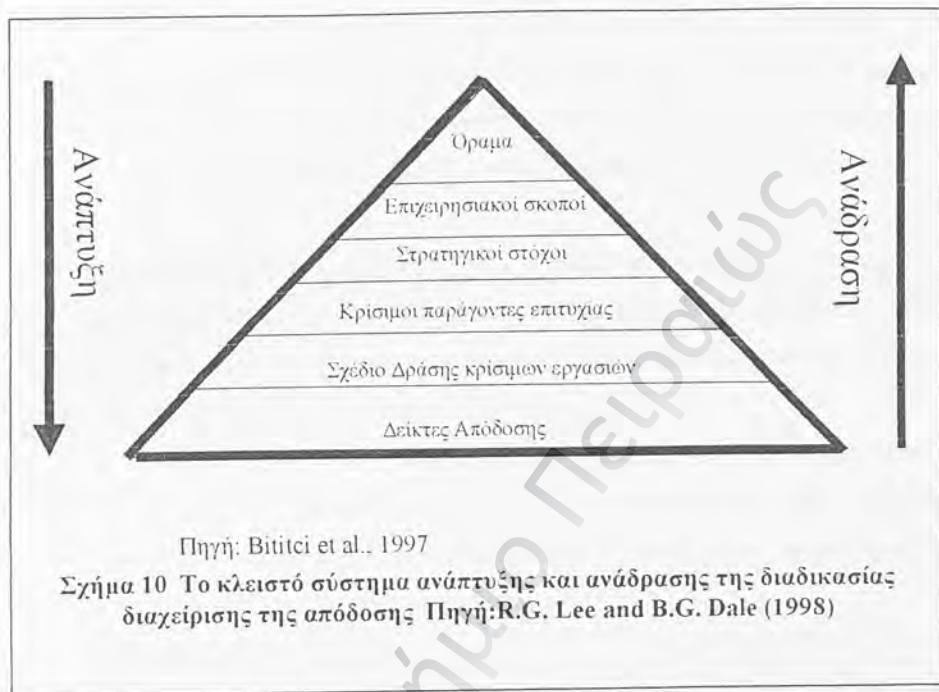
Σχέδιο ανάπτυξης (deployment plan): Για να μετατραπεί ένα όραμα σε δράσεις και ενέργειες πρέπει να χωριστεί σε τμήματα και να μεταφραστεί σε μικρότερα και πιο εξειδικευμένα κομμάτια (όπως κύριες στρατηγικές, στρατηγικοί

στόχοι κ.α.), για το επίπεδο των έργων και των λειτουργιών των τμημάτων. Το λεπτομερές πρόγραμμα για ολόκληρο τον οργανισμό λέγεται σχέδιο ανάπτυξης (Βλέπε σχήμα 9) και περιλαμβάνει την διανομή ρόλων και υπευθυνοτήτων καθώς και τον προσδιορισμό των πόρων που χρειάζονται για την εφαρμογή και την επιτυχή έκβαση των έργων (Lewis 1997).

2.14.1 Ανάπτυξη πολιτικής σε σχηματισμό (Policy deployment).



Η ανάπτυξη στρατηγικής ξεκινά με το όραμα αφού προηγουμένως έχει συμφωνηθεί το πια είναι η αποστολή του οργανισμού. Στην όλη διαδικασία δεν θα πρέπει να αγνοηθεί η σημασία της ανάδρασης (Dale 1998). (Βλέπε σχήμα 10.).



Όταν πλέον ξεκαθαριστεί ποιος είναι ο επιθυμητός προορισμός (ΟΡΑΜΑ) τότε η ηγεσία μετατρέπει το όραμα σε ένα σχέδιο κύριων στρατηγικών (συνήθως 4 – 5) (Lewis 1997). Κάθε κύρια στρατηγική πρέπει να συνεισφέρει σημαντικά στο όραμα. Ακολούθως ο οργανισμός πρέπει να θέσει συγκεκριμένους και μετρήσιμους στρατηγικούς στόχους οι οποίοι πρέπει να επιτευχθούν ώστε η όλη στρατηγική να στεφθεί με επιτυχία. Οι ποσοτικοποιημένοι στόχοι θα καθοδηγήσουν τις προσπάθειες του οργανισμού προς την επίτευξη της κάθε στρατηγικής. Ο κάθε στόχος πρέπει να είναι συγκεκριμένος, ποσοτικοποιημένος (μετρήσιμος) και να επιτυγχάνεται μέσα σε συγκεκριμένη περίοδο χρόνου (βλέπε σχήμα 9).

Η ανάπτυξη των μακροπρόθεσμων και μεσοπρόθεσμων στόχων είναι η μετατροπή των στόχων σε λειτουργικά σχέδια και έργα. Ο όρος ανάπτυξη εδώ

σημαίνει την υποδιαίρεση των στόχων και την κατανομή των υποστόχων που δημιουργούνται από την υποδιαίρεση, σε χαμηλότερα επίπεδα. Η μετατροπή αυτή απαιτεί προσοχή σε λεπτομέρειες όπως οι ενέργειες που απαιτούνται για την επίτευξη αυτών των στόχων, ποιος πρέπει να ενεργήσει, οι πόροι που χρειάζονται καθώς και τα χρονοδιαγράμματα και τα σημεία σταθμοί (Cowley 1997).

Υποδιαίρεση των στόχων. Μόλις οι στρατηγικοί στόχοι έχουν οριστεί πρέπει να υποδιαιρεθούν και κοινοποιηθούν σε χαμηλότερα επίπεδα. Η διαδικασία ανάπτυξης περιλαμβάνει επίσης την διαίρεση ευρύτερων στόχων σε εύχρηστα κομμάτια (βραχυπρόθεσμους στόχους ή έργα).

Η ανάπτυξη μπορεί να ακολουθήσει την ιεραρχική δομή του οργανισμού: διεύθυνση – τμήμα, τμήμα – λειτουργία κ.λπ. Ακόμη και αυτή η απλή διάταξη αποτυγχάνει όταν οι στόχοι αναφέρονται σε διατμηματικές επιχειρησιακές διαδικασίες και προβλήματα που επηρεάζουν πελάτες.

Επικοινωνία του σχεδίου.

Κοινοποιήστε σε όλους τις στρατηγικές απαιτήσεις αλλά όχι και το πώς θα πρέπει οι διαφορές και τα κενά να εξομαλυνθούν και να κλείσουν. Οι ομάδες των εργαζομένων θα σχεδιάσουν τα δικά τους σχέδια (Bechtell M. 1996)

Μόλις οι στόχοι οριστούν τότε κοινοποιούνται στα αρμόδια τμήματα. Στο σημείο αυτό η ηγεσία ερωτά τους διευθυντές των τμημάτων το τι χρειάζονται για να υποστηρίξουν τον συγκεκριμένο στόχο. Το επόμενο επίπεδο διοίκησης συζητά τον στόχο ζητά από τους υφισταμένους απάντηση στο ίδιο ερώτημα και ούτω καθ' εξής. Οι απαντήσεις συγκεντρώνονται και επιστρέφονται πίσω στους διευθυντές. Η διαδικασία αυτή μπορεί να επαναληφθεί μερικές φορές έως ότου υπάρξει γενική ικανοποίηση για το τελικό πρόγραμμα. Η αμφίδρομη αυτή μορφή επικοινωνίας λέγεται μπαλάκι (catch ball). Ο όρος προέρχεται από την Ιαπωνία και χρησιμοποιείται και στην τεχνική Στην τεχνική του Hoshin, το πλέον σημαντικό στην διαδικασία δημιουργίας στρατηγικού σχεδίου ανάπτυξης του οράματος είναι η συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης που να ενεργεί ως ομάδα διευθυντικών

στελεχών. Έτσι σαν ομάδα η ανώτατη διοίκηση πρέπει να προσδιορίζει και να συμφωνεί την στρατηγική κατεύθυνση του οργανισμού (Cowley 1997).

Σε πολλούς διευθυντές τα παραπάνω φαίνονται σύνθετα και γραφειοκρατικά. Έτσι είναι διστακτικοί στο να τα δοκιμάσουν. Πρώτον πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη ότι η βελτίωση της επιχείρησης είναι ανάλογη της προσπάθειάς της και δεύτερον πως η πρώτη επαφή με το μοντέλο αυτό δεν χρειάζεται να αφορά ολόκληρο τον οργανισμό. Μπορεί και να εφαρμοστεί από ένα μόνο τμήμα (Walden 1997)

2.14.1.1 Οφέλη από την χρήση του μοντέλου ανάπτυξης στρατηγικής (Cowley 1997):

1. Επικεντρώνει τους πόρους του οργανισμού στις ενέργειες που είναι απαραίτητες για την αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη και το χαμηλότερο κόστος λειτουργίας.
2. Δημιουργεί ένα σύστημα σχεδιασμού και εφαρμογής που ανταποκρίνεται, είναι ευέλικτο και πειθαρχημένο.
3. Ενθαρρύνει την διατμηματική συνεργασία.
4. Παρέχει διαδικασία για εκτέλεση επαναστατικών εφαρμογών κάθε χρόνο.
5. Ενδυναμώνει διευθυντές και εργαζόμενους με την παροχή δικαιοδοσίας για την εκτέλεση των προγραμματισμένων ενεργειών.
6. Απομακρύνει κάθε περιττή και πολυέξοδη δραστηριότητα που δεν έχει προγραμματιστεί.
7. Απομακρύνει τη πιθανότητα σύγκρουσης προγραμμάτων όπως: Πρόγραμμα χρηματοδότησης, πρόγραμμα εμπορίας, πρόγραμμα τεχνολογίας και πρόγραμμα βελτίωσης. (Dale 1990)

2.15 Όραμα και επικοινωνία

Πολλοί άνθρωποι θεωρούν πως γνωρίζουν από αλλαγές. Εντούτοις πολλές ακόμα δραστηριότητες και έργα που επιφέρουν ή έχουν σχεδιαστεί να επιφέρουν αλλαγές, διοικούνται κακώς. Τον Δεκέμβριο του 1995 έγινε μια έρευνα στην Αγγλία (Aiken A. & Saunders I.) για να εξεταστεί το τι κάνουν οι άνθρωποι κατά την διάρκεια διαφόρων φάσεων ενός προγράμματος αλλαγών. Στην πραγματικότητα εξετάστηκε το γιατί κάποιοι οργανισμοί διαχειρίζονται με επιτυχία τις αλλαγές και κάποιοι άλλοι όχι. Έτσι ερωτήθηκαν 152 άτομα από 63 διαφορετικούς μεγάλους οργανισμούς. Στο σημείο αυτό πρέπει να σημειωθεί το ότι οι απαντήσεις ελήφθησαν από τα στελέχη των οργανισμών και το ότι δύσκολα κανείς αναφέρεται στα λάθη και τις αστοχίες του.

Αποτελέσματα και συμπεράσματα της έρευνας (Aitken 1995)

- 1) Οι οργανισμοί που παρουσιάζουν υψηλούς ρυθμούς απόδοσης και αποτελεσματικότητας το οφείλουν στο όραμα και την ηγεσία της διοίκησης.
- 2) Υπάρχει ανάγκη για περισσότερη πρωτοβουλία εκ μέρους του προσωπικού. Μόνο το 1/3 των διευθυντών ανθρώπινου δυναμικού και λιγότερο από το 1/6 των διευθυντών παραγωγής συμμετείχαν υπεύθυνα στο σχεδιασμό και την εφαρμογή των αλλαγών.
- 3) Ακόμα και εκείνοι που είπαν ότι προσπάθησαν πολύ στην επικοινωνία, ανέφεραν ότι τελικά δεν έκαναν αρκετά.
- 4) Το 72% των διευθυντών παραγωγής είπαν πως έκαναν αλλαγές μετά από σημαντική ανάδραση πληροφορίας (feedback).
- 5) Το 20% των διευθυντών ανθρώπινου δυναμικού πιστεύει πως η ανάδραση δεν ήταν πάντα αποτελεσματική.
- 6) Όλοι οι διευθυντές θεωρούν την εκπαίδευση και την επιμόρφωση ως τους πιο σημαντικούς παράγοντες που βοήθησαν στις επιτυχημένες αλλαγές.
- 7) Ως κύριους παράγοντες που επηρέασαν την αλλαγή θεωρούν κατά σειρά σπουδαιότητας: την επικοινωνία, την εκπαίδευση και επιμόρφωση, την γνώση για

τον οργανισμό, τον σχεδιασμό και την κατάλληλη χρονική στιγμή.

8) Το πιο δυνατό και περιεκτικό μήνυμα από την παραπάνω έρευνα (92 φορές στις 152 απαντήσεις) ήταν η ανάγκη για μεγαλύτερη έμφαση στην επικοινωνία.

Η αναφορά στην έρευνα αυτή έγινε για να τονιστεί η σημασία της επικοινωνίας στον οργανισμό.

Οι ηγέτες είναι αποτελεσματικοί όταν μοιράζονται το όραμά τους με τους εργαζόμενους. Πολλές προσπάθειες που καταλήγουν σε άσπογα συνθήματα αποτυγχάνουν διότι παραμένουν μόνο ως θεωρία, δεν γίνονται κοινά και δεν κοινοποιούνται αποτελεσματικά. Η επικοινωνία του οράματος πρέπει να βασίζεται σε ένα δυνατό πλαίσιο που να αγγίζει τους πάντες στον οργανισμό και να ενθαρρύνει την συζήτηση, την ανάδραση της πληροφορίας και την εμπλοκή. Αυτά είναι κρίσιμα διότι οι περισσότερες εργασίες της ΔΟΠ είναι λίγο πολύ προσεγγίσεις εφαρμογών από κάτω προς τα επάνω (Zairi 1995)

Χωρίς καλή επικοινωνία δεν μπορούμε να επιτύχουμε την ευθυγράμμιση και την κατάκτηση του κοινού οράματος. Του οράματος που εν δυνάμει περιέχει την αλλαγή. Οποιαδήποτε μορφή πάρει το όραμα και οι αρχές μας, πρέπει να κοινοποιούνται σε όλο τον οργανισμό σε τακτά χρονικά διαστήματα και με απόλυτη συνέπεια. Η ώρα και η μέθοδος κοινοποίησης και επικοινωνίας προσφέρουν μια καλή ευκαιρία για ανάπτυξη δημιουργικότητας εκ μέρους της ανώτατης διοίκησης. Επιπλέον το όραμα πρέπει σύντομα να συνοδευτεί από συγκεκριμένο πρόγραμμα ενεργειών ώστε οι εργαζόμενοι να μην το εκλάβουν ως ένα ακόμα σύνθημα χωρίς περιεχόμενο (Hunt 1993).

Οι επιτυχημένοι ηγέτες συνεχώς προωθούν το όραμα στον οργανισμό τους με διάφορες μορφές επικοινωνίας όπως: συζητήσεις, δελτία νέων, αφίσες, εφημερίδες, σεμινάρια, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και βίντεο (Evans 1996)

Το όραμα συνήθως κοινοποιείται αποτελεσματικά όταν χρησιμοποιούνται πολλές μορφές επικοινωνίας. Όταν το μήνυμα φτάσει στους ανθρώπους από έξι διαφορετικές κατευθύνσεις έχει μεγαλύτερη δυνατότητα να ακουστεί και να αποτυπωθεί στο διανοητικό και συναισθηματικό επίπεδο του ατόμου (Kotter

1996).

Το πόσο πλούσια μπορεί να χαρακτηριστεί μια μορφή επικοινωνίας ορίζεται από: 1) την ταχύτητα της ανάδρασης που προσφέρει, 2) την ποικιλία των διαύλων επικοινωνίας που χρησιμοποιεί, 3) το περιεχόμενο της πηγής πληροφοριών, και 4) του πλούτου της γλώσσας που χρησιμοποιεί. Η πρόσωπο με πρόσωπο επαφή και ανταλλαγή πληροφοριών είναι η πλουσιότερη μορφή επικοινωνίας λόγω του αυξημένου βαθμού επίλυσης διφορούμενων καταστάσεων. Ακολουθεί η τηλεφωνική επικοινωνία, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και τέλος τα γραπτά κείμενα (Bowditch 1997). Η επιλογή του μέσου επικοινωνίας χαρακτηρίζει και το νόημα που μπορεί να μεταφέρει το μήνυμά μας. Τα γραπτά κείμενα για παράδειγμα συμβολίζουν τυπικότητα ενώ η πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία έχει περισσότερο άτυπο και άνετο χαρακτήρα. Αρκετές μελέτες υποδεικνύουν ότι οι αποτελεσματικοί διευθυντές τείνουν να είναι περισσότερο ευαίσθητοι στην επικοινωνία από τους διευθυντές χαμηλής απόδοσης. Αυτό δε ισχύει όσον αφορά την ικανότητα που διαθέτουν στην αντιστοίχιση του κατάλληλου μέσου επικοινωνίας με τον βαθμό ασάφειας που έχει η επικοινωνία.

Η ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία μπορεί να είναι το δυνατό εργαλείο της διαμόρφωσης των εικόνων της οργανωσιακής αλλαγής καθώς και των ανηλήψεων που συνοδεύουν την διαδικασία αυτή. Οραματιζόμενοι την αλλαγή – και αυτό διασυνδέοντας όσο πιο καθαρά, πιο ζωντανά και με ακρίβεια γίνεται, το πιθανό μέλλον του οργανισμού- οι διοικούντες δημιουργούν μια αίσθηση προσανατολισμού και φιλοσοφίας για τον οργανισμό. Τέτοιου είδους οράματα προσανατολίζουν και εκφράζουν την οργανωσιακή νοοτροπία και κουλτούρα. Επιπλέον συνεισφέρουν στην απόδοση ευθυγραμμίζοντας τους ανθρώπους επιρροής και ενεργοποιούν τα μέλη του οργανισμού προς την εκπλήρωση του κοινού σκοπού. Ιδανικά το όραμα για τον οργανισμό βοηθά στην εκδήλωση επιθυμίας για αλλαγή κάνοντας το μέλλον πιο ελκυστικό από την πραγματικότητα του παρόντος. Τέτοια οράματα όμως είναι χωρίς νόημα όταν δεν συνοδεύονται και από ένα σχέδιο επικοινωνίας τους προς τα μέλη του οργανισμού.

Η αρχική επαφή εξυπηρετείται αποτελεσματικά με τη χρήση πολλαπλών μέσων επικοινωνίας όπως: ομιλίες παρουσίασης του οράματος, διανομή εντύπων οράματος, συναντήσεις για συζήτηση πάνω στο όραμα και συζήτηση για το όραμα σε επιμορφωτικές εκδηλώσεις και σεμινάρια (δίνοντας έμφαση στην αμφίδρομη επικοινωνία). Σε αυτή τη διαδικασία είναι πολύ σημαντική η παρότρυνση των μελών του οργανισμού να εκφράσουν οποιαδήποτε αρνητική σκέψη ή συναίσθημα που αφορά το όραμα.

Μία σημαντική παράμετρος αποτελεσματικής επικοινωνίας που δεν πρέπει να αγνοηθεί είναι η ανάπτυξη και διατήρηση υψηλού επιπέδου εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών του οργανισμού. Οι άνθρωποι έχουν την τάση να εκδηλώνουν ανοιχτά τις σκέψεις τους, τα συναισθήματά τους, την γνώμη τους, τις πληροφορίες και τις ιδέες που έχουν όταν εμπιστεύονται τα άτομα, τις ομάδες και τους οργανισμούς με τους οποίους συνεργάζονται. Ταυτόχρονα είναι περισσότερο ανοικτοί στα παραπάνω όταν εκφράζονται από ανθρώπους που οι ίδιοι εμπιστεύονται.

Σχετική έρευνα (Hosmer 1995) κατέδειξε ότι η εμπιστοσύνη βασίζεται σε ένα αριθμό συστατικών όπως: Ακεραιότητα, Επάρκεια, Σταθερότητα, Αφοσίωση και Εξωστρέφεια, τα περισσότερα των οποίων είναι κυρίως ηθικές αξίες. -

Ακεραιότητα: Φήμη τιμιότητας και αλήθειας

Επάρκεια: Τεχνική γνώση και ικανότητα

Σταθερότητα: Αξιοπιστία, Προβλεψιμότητα,

Αφοσίωση: Θέληση για προστασία, υποστήριξη και βοήθεια άλλων

Εξωστρέφεια: Θέληση για ελεύθερη ανταλλαγή ιδεών και πληροφοριών.

Πίνακας 2 Συστατικά εμπιστοσύνης

Για να υπάρξει αποτελεσματική επικοινωνία είναι σημαντικό να υπάρχει ευαισθησία στο πώς λειτουργεί η επικοινωνιακή διαδικασία, στους διαφορετικούς τρόπους με τους οποίους στέλνουμε μηνύματα σε άλλους, στα διάφορα εμπόδια που μπορούν να στρεβλώσουν και να διακόψουν τις προσπάθειες επικοινωνίας καθώς και στις οργανωσιακές λειτουργίες και διαδικασίες που μπορούν να

επηρεάσουν την όλη προσπάθεια. Εστιάζοντας στη δομή, τη διαδικασία και τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων και προσπαθειών επικοινωνίας θα επέλθει και η κατανόηση αυτής της σημαντικής πτυχής που αφορά την ζωή σε έναν οργανισμό (Bowditch 1997).

2.16 Παραδείγματα επιτυχημένων επιχειρήσεων / οργανισμών που καθοδηγούνται από ένα κοινό όραμα.

Για την καλύτερη κατανόηση της σημασίας του κοινού οράματος σε έναν οργανισμό, είναι σκόπιμο να αναφερθούν ορισμένα παραδείγματα επιτυχημένων επιχειρήσεων /οργανισμών τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημόσιου τομέα.

Procter & Gamble

Η P&G είναι μία πολυεθνική εταιρεία η οποία δραστηριοποιείται σε παραπάνω από 140 χώρες του κόσμου. Το όραμα της εταιρείας είναι *η παροχή προϊόντων και υπηρεσιών ύψιστης ποιότητας και αξίας που θα βελτιώνουν το επίπεδο διαβίωσης των καταναλωτών όλου του κόσμου.*

Οι αξίες της P&G με τις οποίες οδεύει προς την επίτευξη του οράματος είναι οι παρακάτω:

- Τα ενδιαφέροντα της εταιρείας και των εργαζομένων ατομικά είναι ενιαία.
- Σεβασμός για όλους ατομικά.
- Σε στρατηγική βάση επικεντρωνόμαστε στη δουλειά μας.
- Η καινοτομία είναι ο θεμελιώδης λίθος της επιτυχίας μας.
- Ο προσανατολισμός μας είναι εξωτερικός (με βάση το τι θέλουνε οι πελάτες μας).
- Πιστεύουμε και δίνουμε αξία στην προσωπική αυτοκυριαρχία.

- Θέλουμε να είμαστε οι καλύτεροι.
- Η αμοιβαία αλληλοεξάρτηση είναι τρόπος ζωής για μας.

Είναι δύσκολο να φανταστεί κανείς ότι η P&G θα έφτανε στα σημερινά επίπεδα ανάπτυξης και επιτυχίας χωρίς την καθοδήγηση από το κοινό όραμα. Σε έναν κόσμο ο οποίος χαρακτηρίζεται από έναν οξύ ανταγωνισμό, οι επιλογές της P&G που επικεντρωνόταν στην ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών της, ήταν αυτές που την καθιέρωσαν στην παγκόσμια αγορά. Είναι επίσης εμφανές το γεγονός ότι η εταιρεία δίνει μεγάλη σημασία στην αποδοχή και δέσμευση όλων προς το κοινό όραμα όπως αποτυπώνεται στις αξίες της εταιρείας. Αυτό δείχνει την δέσμευση της εταιρείας για την διατήρηση και ενίσχυση του κοινού οράματος.

AT&T

Η AT&T είναι ένας από τους μεγαλύτερους τηλεπικοινωνιακούς οργανισμούς στον κόσμο. Η εταιρεία έχει την πρωτοπορία όσον αφορά την διάθεση προϊόντων υψηλής ποιότητας σε όλο τον κόσμο. Έχοντας ως όραμα *να είναι η καλύτερη στον κόσμο στη διάθεση των πλεονεκτημάτων της τεχνολογίας της πληροφορίας*, η AT&T εφήρμοσε μια σειρά από επαναστατικές πρακτικές και αλλαγές προκειμένου να το επιτύχει.

Οι αξίες της AT&T που οδηγούν τις αποφάσεις και τη συμπεριφορά όλου του ανθρώπινου δυναμικού της είναι:

- Σεβασμός στον καθένα ατομικά.
- Αφοσίωση στην εξυπηρέτηση των πελατών της AT&T.
- Η ακεραιότητα σε όλη την εταιρεία θα είναι σε υψηλά στάνταρ.
- Η καινοτομία αποτελεί την κύρια μηχανή ανάπτυξης της AT&T.
- Το ομαδικό πνεύμα μεταξύ των εργαζομένων καθώς και μεταξύ των

προμηθευτών και των πελατών, ώστε να εντοπίζονται και να ικανοποιούνται καλύτερα οι ανάγκες τους.

Τα αποτελέσματα της αλλαγής αυτής έγιναν ήδη ορατά με δύο από τα τμήματα της AT&T να κερδίζουν το Αμερικανικό βραβείο ποιότητας. Επίσης η εταιρεία δημιουργεί συνεχώς νέες υπηρεσίες υψηλής ποιότητας που την καθιερώνουν στην παγκόσμια αγορά της τεχνολογίας.

Το όραμα για την κατάκτηση της σελήνης

Το 1961, ο J.F.Kennedy διατύπωσε το όραμά του *να πάει ο άνθρωπος στην σελήνη μέχρι το τέλος της δεκαετίας εκείνης*. Το όραμα που αποτελούσε διακαή πόθο πολλών ηγετών, κατάφερε να το μοιραστεί με τους υπεύθυνους της NASA πετυχαίνοντας έτσι την ευθυγράμμισή τους με αυτό. Η δέσμευση και η πίστη προς το κοινό όραμα ήταν αρκετά δυνατή και μπορεί να περιγραφεί στο παρακάτω αληθινό συμβάν. Όταν μετά από αρκετά χρόνια σκληρής εργασίας, οι ιθύνοντες του προγράμματος αποστολής του Apollo στο φεγγάρι κατάλαβαν ότι οι προδιαγραφές του ήταν λάθος, το ξεκίνησαν ξανά από την αρχή, ρισκάροντας με αυτό τον τρόπο τη φήμη και τη θέση τους. Με την θέληση όλων, το όραμά τους έγινε πραγματικότητα το 1967 με τον Νηλ Άρμστρονγκ.

Το Ινστιτούτο της Δημόσιας Διοίκησης του Καναδά (IPAC)

Το IPAC είναι ένας μη κερδοφόρος οργανισμός που ασχολείται με την ανταλλαγή σύγχρονων θεωριών και πρακτικών όσον αφορά τη δημόσια διοίκηση. Το δίκτυο του οργανισμού περιλαμβάνει την κυβέρνηση και τα τοπικά κλιμάκιά της, πανεπιστήμια, κολέγια κ.ά..

Διαπιστώνοντας την ανάγκη για μια πιο αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία, με το μέγιστο όφελος για τους πελάτες και τους συνεργάτες του, το ινστιτούτο έχει ως όραμα *την επιδίωξη ποιοτικά άριστων υπηρεσιών όσον*

αφορά τις δημόσιες υπηρεσίες.

Έχοντας δεσμευτεί στο κοινό αυτό όραμα, το ινστιτούτο προσπαθεί να το πετύχει μέσα από ένα σύστημα αξιών όπως παρουσιάζονται παρακάτω:

- Ενθαρρύνοντας την λειτουργία εξειδικευμένων υπηρεσιών και πρακτικών προς το κοινό, με τα υψηλότερα στάνταρ.
- Αυξάνοντας την κατανόηση του ρόλου των δημόσιων υπηρεσιών.
- Υποστηρίζοντας τις αξίες και ιδέες των δημόσιων υπηρεσιών.
- Επεκτείνοντας και αναβαθμίζοντας τη γνώση σχετικά με τη δημόσια διοίκηση.
- Συμβάλλοντας στην επίλυση σημαντικών θεμάτων όσον αφορά τη δημόσια διοίκηση.
- Προωθώντας την εκπαίδευση και την εξειδίκευση διευθυντικών στελεχών δημόσιας διοίκησης.

Η συμβολή του ινστιτούτου και τα αποτελέσματα μπορούν εύκολα να γίνουν κατανοητά, λαμβάνοντας υπόψη την πολύ καλή οργάνωση του Καναδά σε όλους τους τομείς της δημόσιας λειτουργίας του.

Αρ. Οργανισμών /Εταιρειών	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	Αρ. Εταιρειών	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ
10	Ασφαλιστικές	10	Έπιπλα
10	Μεταφορικές - Ναυτιλιακές	10	Υποδήματα
10	Τεχνικές - Οικοδομικές	10	Ενδύματα – εσώρουχα
10	Πληροφορικής	10	Κλωστοϋφαντουργία
10	Τράπεζες	10	Ποτά
10	Υπουργεία	10	Είδη διατροφής
10	Δημ. οργανισμοί	10	Ηλεκτρικές συσκευές
10	Εκδόσεις	10	Πλαστικά
10	Ξενοδοχεία		
10	Σύμβουλοι επιχειρ.		
10	Ιδιωτική εκπαίδευση		
10	Ιατρικές υπηρεσίες		
ΣΥΝΟΛΟ	12 Κλάδοι = 120 επιχειρήσεις	ΣΥΝΟΛΟ	8 Κλάδοι = 80 επιχειρήσεις

Γενικό σύνολο δείγματος έρευνας: 20 Κλάδοι = 200 επιχειρήσεις και οργανισμοί

Πίνακας 3.1 Ταυτότητα δείγματος

3.3 Ερωτηματολόγιο έρευνας

Η αποστολή του ερωτηματολογίου έγινε με το ταχυδρομείο αφού προηγουμένως ελέγχθηκε τηλεφωνικά η ορθότητα των στοιχείων αποστολής και ανακοινώθηκε η πρόθεση αποστολής του προς το κύριο διευθυντικό στέλεχος διοίκησης ή την γραμματέα του.

Το ερωτηματολόγιο παρατίθεται στο Παράρτημα Α της παρούσης εργασίας και είναι χωρισμένο σε 10 ενότητες :

- A) ενότητα :Υπαρξη οράματος και στάση διοικήσεων
- B) ενότητα :Κατανόηση της έννοιας του οράματος
- Γ) ενότητα :Αντιμέτωπιση οράματος από το ανθρώπινο δυναμικό
- Δ) ενότητα: Παράγοντες δημιουργίας οράματος
- E) ενότητα: Παράγοντες ανάπτυξης οράματος
- ΣΤ) ενότητα: Παράγοντες δημιουργίας, χρόνου, επικοινωνίας και διοίκησης.
- Z) ενότητα: Τεχνικές δημιουργίας οράματος.
- H) ενότητα: Τεχνικές ανάπτυξης οράματος.
- Θ) ενότητα: Θετικά, Αρνητικά οράματος, άτομα, εταιρείες με όραμα.
- I) ενότητα: Αριθμός εργαζομένων

Κάθε ενότητα περιέχει τύπους και αριθμό ερωτήσεων όπως στον παρακάτω πίνακα 3.2:

ΕΝΟΤΗΤΑ	Αριθμός. Ερωτήσεων.	ΤΥΠΟΣ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ
A	9	Κλειστού τύπου διαβαθμιστικής επιλογής (κλίμακα 1-5 Διαφωνώ απόλυτα 1.- Συμφωνώ απόλυτα 5)
B	9	Κλειστού τύπου διαβαθμιστικής επιλογής (κλίμακα 1-5 Διαφωνώ απόλυτα 1.- Συμφωνώ απόλυτα 5)
Γ	4	Κλειστού τύπου διαβαθμιστικής επιλογής (κλίμακα 1-5 Διαφωνώ απόλυτα 1.- Συμφωνώ απόλυτα 5)
Δ	5	Κλειστού τύπου διαβαθμιστικής επιλογής (κλίμακα 1-5 Διαφωνώ απόλυτα 1.- Συμφωνώ απόλυτα 5)
E	5	Κλειστού τύπου διαβαθμιστικής επιλογής (κλίμακα 1-5 Διαφωνώ απόλυτα 1.- Συμφωνώ απόλυτα 5)
ΣΤ	6	Κλειστού τύπου πολλών επιλογών, μεταξύ πολλαπλών, μη αμοιβαίως αποκλειόμενων εναλλακτικών απαντήσεων
Z	9	Κλειστού τύπου πολλών επιλογών, μεταξύ πολλαπλών, μη αμοιβαίως αποκλειόμενων εναλλακτικών απαντήσεων
H	6	Κλειστού τύπου πολλών επιλογών, μεταξύ πολλαπλών, μη αμοιβαίως αποκλειόμενων εναλλακτικών απαντήσεων
Θ	4	Σύντομης απάντησης
I	1	Κλειστού τύπου μιας επιλογής, μεταξύ τεσσάρων, αμοιβαίως αποκλειόμενων προτεινόμενων εναλλακτικών απαντήσεων

Πίνακας 3.2 Παρουσίαση τύπων και αριθμού ερωτήσεων ανά ενότητα

Στο σύστημα ερωτήσεων πολλών επιλογών, μεταξύ πολλαπλών, μη αμοιβαίως αποκλειόμενων εναλλακτικών απαντήσεων η μία απάντηση δεν αποκλείει την άλλη και ισχύουν περισσότερες της μιας. Στα μέρη ερωτήσεων κλειστού τύπου πολλαπλής επιλογής ο ερωτώμενος κλήθηκε να εκθέσει τις απόψεις έτσι ώστε ανάμεσα στις προτεινόμενες απαντήσεις, όλοι οι

συμμετέχοντες να βρουν κάποια απάντηση που να αντιστοιχεί στην προτίμηση του καθενός. Σε ερωτήσεις κλειστού τύπου σύντομης απάντησης οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να καταγράψουν σύντομα δύο θετικά και δύο αρνητικά αποτελέσματα από τη δημιουργία και ανάπτυξη οράματος καθώς και τρεις εταιρείες και τρία άτομα που κατά τη γνώμη τους έχουν ή είχαν όραμα.

Τα ερωτηματολόγια απευθύνθηκαν σε Γ. Διευθυντές, Δ. Συμβούλους, Προέδρους και Διοικητές. Μαζί εστάλη και συνοδευτική επιστολή οι τύποι των οποίων παρατίθενται στο Παράρτημα Α

Η έρευνα ήταν ανώνυμη και υπήρχε η δυνατότητα σε όσους το επιθυμούσαν να καταγράψουν σε συγκεκριμένο χώρο τα στοιχεία τους. Στο τέλος του ερωτηματολογίου λήφθηκε μέριμνα για την αναγραφή του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου του ερωτώμενου για την περίπτωση που θα ήθελε να παραλάβει τα αποτελέσματα της έρευνας μετά την ολοκλήρωση της επεξεργασίας.

3.4 Μεθοδολογία ανάλυσης δεδομένων

Αφού ολοκληρώθηκε η διαδικασία της παραλαβής των απαντήσεων που διήρκεσε 2 ½ μήνες άρχισε η αποδελτίωση και η εισαγωγή τους στον ηλεκτρονικό υπολογιστή για να γίνει η στατιστική επεξεργασία. Για την στατιστική επεξεργασία των απαντήσεων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο λογισμικού SPSS.

Για τις ερωτήσεις που είναι κλειστού τύπου διαβαθμιστικής επιλογής χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα Linkert: 1-5 Διαφωνώ απόλυτα 1.- Συμφωνώ απόλυτα 5).

Για το τμήμα των μεταβλητών με διαβαθμισμένη κλίμακα μετρήσεως και αφού κωδικοποιήθηκαν οι 32 μεταβλητές εισήχθησαν στο SPSS με την κλίμακα στην οποία το 1 είναι Διαφωνώ απόλυτα, το 2 Διαφωνώ, το 3 Ούτε Διαφωνώ ούτε Συμφωνώ, το 4 Συμφωνώ και το 5 Συμφωνώ απόλυτα και ακολούθησε η ανάλυση κατανομής εμφάνισης συχνότητας. Με τα αποτελέσματα των συχνοτήτων εμφάνισης σε ποσοστά έγιναν τα ιστογράμματα που παρουσιάζονται στο επόμενο κεφάλαιο της παρουσίασης των αποτελεσμάτων.

Για το τμήμα των μη διαβαθμισμένων ποιοτικών μεταβλητών, οι 44 μεταβλητές εισήχθησαν στο SPSS με διχοτομικό τρόπο ανάλογα με το αν σημάνθηκε απάντηση (1) ή όχι (0) και ακολούθησε η ανάλυση κατανομής εμφάνισης συχνότητας.

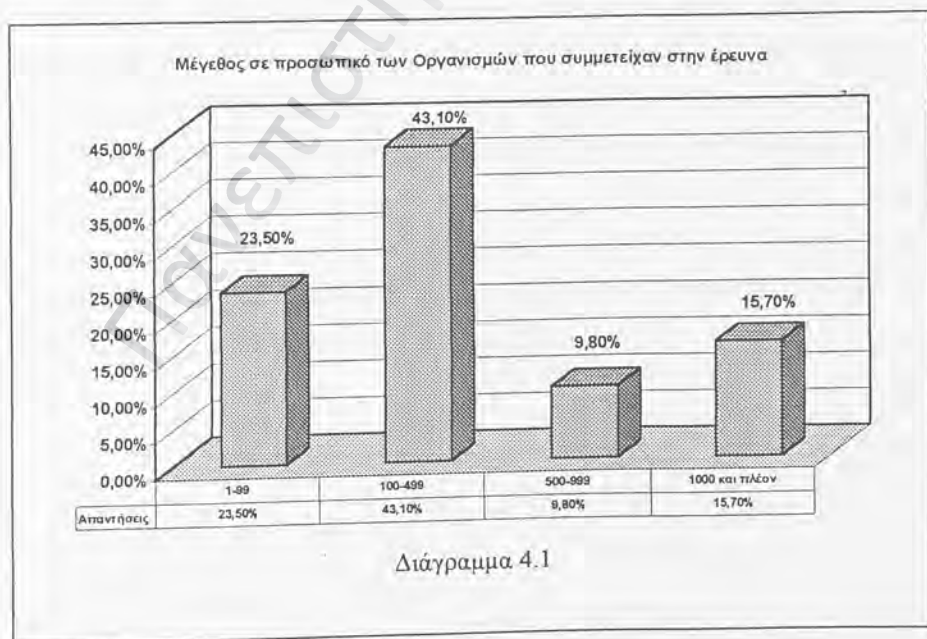
Με τα αποτελέσματα των συχνοτήτων εμφάνισης σε ποσοστά έγιναν και εδώ τα ιστογράμματα που παρουσιάζονται στο επόμενο κεφάλαιο της παρουσίασης των αποτελεσμάτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 Στοιχεία δείγματος

Η έρευνα ξεκίνησε τον Δεκέμβριο του 1999 όταν ταχυδρομήθηκαν τα ερωτηματολόγια με τις συνοδευτικές επιστολές. Η τελευταία απαντητική επιστολή με το ερωτηματολόγιο της έρευνας συμπληρωμένο, ήρθε μετά από 2.5 περίπου μήνες και αφού προηγήθηκε τηλεφωνική υπενθύμιση στο ¼ περίπου του δείγματος. Το ερωτηματολόγιο παρουσιάζεται στο παράρτημα Α. Από το δείγμα των 200 επιχειρήσεων και οργανισμών της έρευνας, τελικώς ανταποκρίθηκαν 51 επιχειρήσεις και οργανισμοί. Το ποσοστό ανταπόκρισης ήταν 25.5% ακριβώς. Από τις 120 επιχειρήσεις και οργανισμούς του τομέα των υπηρεσιών ανταποκρίθηκαν 23 ιδιωτικές επιχειρήσεις και 7 δημόσιοι οργανισμοί και υπουργεία. Από τις 80 επιχειρήσεις του βιομηχανικού τομέα ανταποκρίθηκαν 10 επιχειρήσεις. Τέλος 11 οργανισμοί δεν ανέγραψαν τον κλάδο δραστηριότητας.



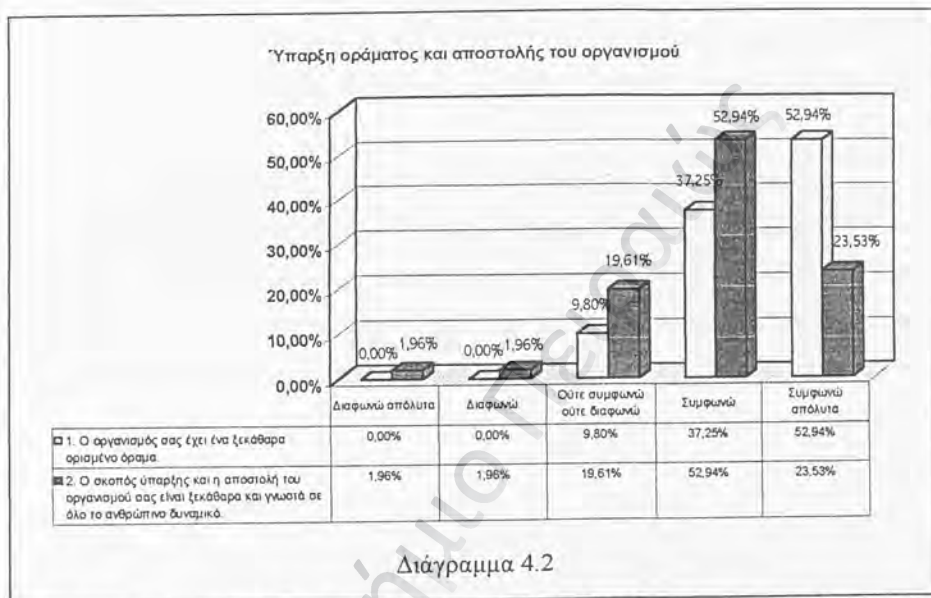
Το μέγεθος των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα όσον αφορά τον αριθμό των εργαζομένων σε αυτές φαίνεται στο διάγραμμα 4.1 όπου το 43,10% αφορά επιχειρήσεις από 100 έως και 499 άτομα.

Η έρευνα δεν επικεντρώθηκε σε συγκεκριμένο κλάδο δραστηριότητας. Οι απαντήσεις όμως ομαδοποιήθηκαν σε δύο κατηγορίες. Το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων που ανταποκρίθηκαν στην έρευνα (55.5%) δραστηριοποιείται στον τομέα της παροχής υπηρεσιών ενώ το 18.5% στην βιομηχανία. Τα ποσοστά αυτά εκτιμάται ότι αντικατοπτρίζουν το προφίλ της Ελληνικής οικονομίας (ο Σ.Ε.Β. διαθέτει περίπου κατά 65% επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών ως μέλη ενώ τα υπόλοιπα ανήκουν στον τομέα της βιομηχανίας).

Από το σύνολο των απαντήσεων ένα 21.5% δεν ανέγραψε τον κλάδο δραστηριότητάς τους. Το τελευταίο αυτό ποσοστό και σε συνδυασμό με το 74.5% της αποχής ίσως να δικαιολογεί 2 επιστολές συγκεκριμένων εταιρειών και 1 πολιτικού κόμματος οι οποίες δεν συμπεριλήφθηκαν στις απαντήσεις και οι οποίες αναφέρουν ως λόγους μη συμμετοχής τους το ότι το ερωτηματολόγιο αφορά θέματα εμπιστευτικού χαρακτήρα. Άλλες εκδοχές για την αποχή μπορεί να είναι η παντελής άγνοια του θέματος, ο περιορισμένος χρόνος που διαθέτουν οι διοικήσεις καθώς και η τακτική που ακολουθήθηκε από τον ερευνητή για την προσέγγισή τους.

Η παράθεση των αποτελεσμάτων ακολουθεί τις ενότητες του ερωτηματολογίου καθώς και συνδυασμούς μεταξύ τους. Τα διαγράμματα που δεν παρουσιάζονται εδώ ευρίσκονται στο Παράρτημα Β.

4.2 Ενότητα Α Ύπαρξη οράματος και στάση διοικήσεων



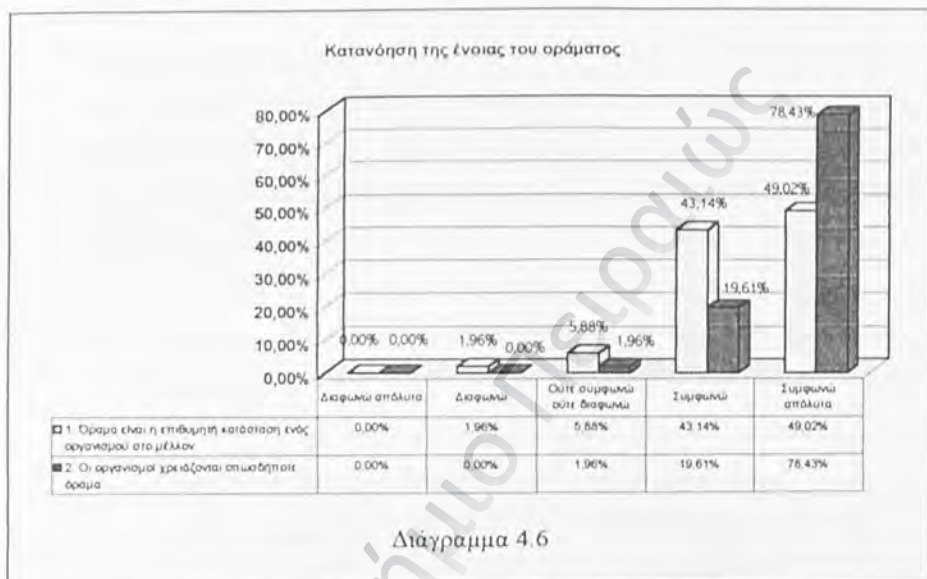
Στο διάγραμμα 4.2 παρατηρούμε ότι το 52.94% των επιχειρήσεων της έρευνας είναι απόλυτοι στο ότι διαθέτουν όραμα και παράλληλα μόλις το 23.53% έχει κάνει απόλυτα γνωστή στο ανθρώπινο δυναμικό την αποστολή και τον σκοπό ύπαρξής τους. Μια άλλη μερίδα επιχειρήσεων δηλώνει απλή συμφωνία κατά 52.94% στο ότι έχει κάνει γνωστή την αποστολή και τον σκοπό ύπαρξής τους ενώ ένα 37.25% συμφωνεί απλά πως έχει όραμα. Ίσως εδώ να πρόκειται για την εμπλοκή των εννοιών όραμα και εταιρική αποστολή που εξετάστηκε στο κεφάλαιο 2. Έτσι το 90.19% του συνόλου δηλώνει ότι έχει όραμα.

Στο διάγραμμα 4.3 του παραρτήματος Β εμφανίζεται απόλυτη αδυναμία των διοικήσεων να διασφαλίσουν την συνεχή διάδοση του οράματος κατά 21.57% και απλή αδυναμία κατά 41.18%. Έτσι η αδυναμία ανέρχεται σε ποσοστό 62.75%.

Στο διάγραμμα 4.4 του Παραρτήματος Β εμφανίζεται απόλυτη συμφωνία κατά 49.02% στο ότι οι διοικήσεις εφαρμόζουν αυτά που διακηρύττουν καθώς και απλή συμφωνία κατά 35.29% στο ίδιο θέμα. Παράλληλα συμφωνούν απόλυτα κατά 49.02% και απλά συμφωνούν κατά 43.14% στο ότι οι αρχές και οι αξίες της διοίκησης δίνουν τον ηθικό τόνο στον οργανισμό.

Η ανάλυση του διαγράμματος 4.5 του Παραρτήματος Β δίνει ένα ποσοστό απόλυτης συμφωνίας κατά 58.82% και απλής συμφωνίας κατά 33.33% στο ότι ο ηγέτης δεν πρέπει να ασχολείται με την καθημερινή ρουτίνα αλλά με τις μελλοντικές κινήσεις του οργανισμού. Ένα ποσοστό 76.47% θεωρεί ότι ο ηγέτης πρέπει να αφιερώνει χρόνο για το όραμα.

4.3 Ενότητα Β Κατανόηση της έννοιας του οράματος

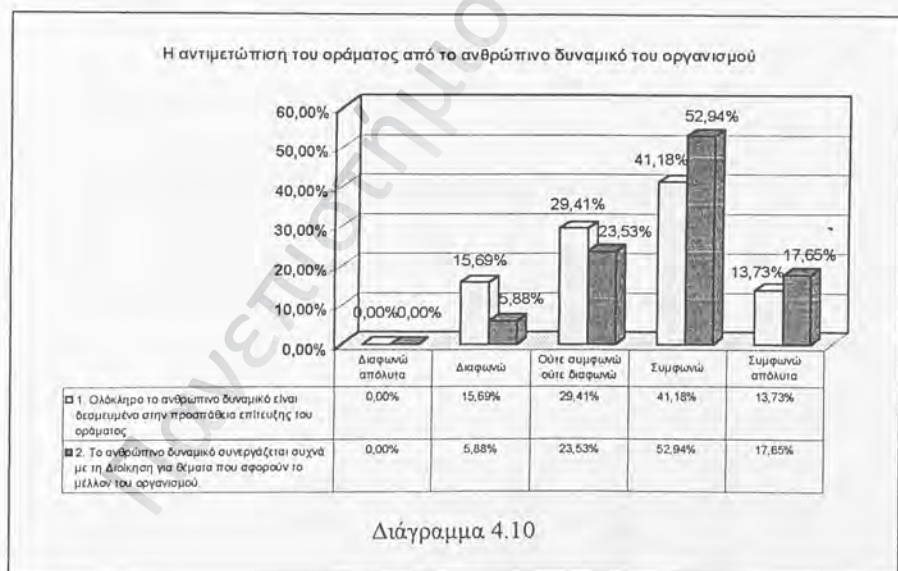


Στο παραπάνω διάγραμμα 4.6 εμφανίζεται απόλυτη συμφωνία κατά 49.02% και απλή συμφωνία κατά 43.14% στο ότι το όραμα είναι η επιθυμητή κατάσταση ενός οργανισμού στο μέλλον καθώς και την απόλυτη συμφωνία κατά 78.43% το ότι οι οργανισμοί χρειάζονται οπωσδήποτε όραμα.

Στο διάγραμμα 4.7 του παραρτήματος Β οι συμμετέχοντες εμφανίζουν απόλυτη συμφωνία κατά 19.61% και απλή συμφωνία κατά 41.18% στο ότι γνωρίζουν τον χρόνο στον οποίο το όραμά τους αναμένεται να επιτευχθεί ενώ εκφράζουν απόλυτη διαφωνία κατά 31.37% και απλή κατά 49.02% στο ότι το όραμα μπορεί και να χρησιμοποιείται και για διαφημιστικούς σκοπούς. Στο διάγραμμα 4.8 του παραρτήματος Β 41.18% συμφωνούν, 15.69% συμφωνούν απόλυτα και 31.37% Δεν παίρνουν θέση στο ότι η γνώση, ο τρόπος και η διαδικασία για τη δημιουργία και ανάπτυξη οράματος μπορεί να διδαχθεί. Στο ίδιο διάγραμμα 47.06% απόλυτα και

47.06% απλά συμφωνούν ότι το όραμα δεν πρέπει να εκφράζει τα πιστεύω ενός και μόνο ατόμου στον οργανισμό. Στο διάγραμμα 4.9 του παραρτήματος Β συμφωνούν απόλυτα κατά 31.37% και απλά κατά 49.02% στο ότι το όραμα αποτελεί σημαντικό παράγοντα διευκόλυνσης για το πέρασμα από την γραφειοκρατία στην ευελιξία ενώ με απόλυτη συμφωνία κατά 50.98% και απλή κατά 45.10% θεωρούν ότι το όραμα υποστηρίζει και προωθεί την αλλαγή. Το 94.12% συμφωνεί με την άποψη ότι με τους ρυθμούς αλλαγής του επιχειρησιακού περιβάλλοντος το να μιλάμε για όραμα είναι ουτοπία.

4.4 Ενότητα Γ Αντιμετώπιση οράματος από το ανθρώπινο δυναμικό

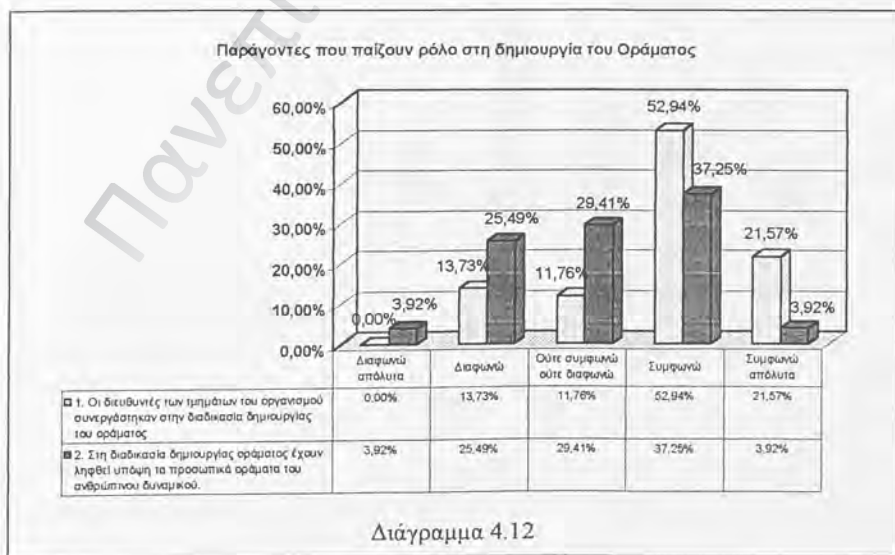


Στο παραπάνω διάγραμμα 4.10 οι συμμετέχοντες συμφωνούν απόλυτα κατά 13.73%, απλά κατά 41.18% και κατά 29.41% δεν παίρνουν θέση στο ότι

ολόκληρο το ανθρώπινο δυναμικό των οργανισμών τους είναι δεσμευμένο στην προσπάθεια επίτευξης του οράματος. Παράλληλα εκφράζεται απόλυτη συμφωνία κατά 17.65% και απλή κατά 52.94% ενώ ένα 23.53% δεν παίρνει καμία θέση στο ότι το ανθρώπινο δυναμικό συνεργάζεται συχνά με τη διοίκηση για θέματα που αφορούν το μέλλον του οργανισμού.

Το διάγραμμα 4.11 μας δείχνει απόλυτη συμφωνία κατά 27.45%, απλή συμφωνία κατά 56.86% και 29.41% να μην παίρνουν θέση στο ότι όποιος έχει καθαρό προσωπικό όραμα για την καριέρα του είναι πολύ πιθανό να επιλέξει εργασιακό περιβάλλον που θα του προσφέρει ένα όραμα συμβατό με το δικό του. Στο ίδιο διάγραμμα όπου κλήθηκαν να συμφωνήσουν ή να διαφωνήσουν με το ότι ο βαθμός συμμετοχής του προσωπικού στην δημιουργία και ανάπτυξη οράματος είναι χαμηλός, το 9.8% διαφωνεί απόλυτα, το 33.33% απλώς διαφωνεί, το 11.76% δεν παίρνει θέση ενώ συμφωνεί το 41.18% και απόλυτα το 3.92%. Η συμφωνία με τη δήλωση συνολικά ανέρχεται στο 45.1% ενώ η διαφωνία στο 43.13%.

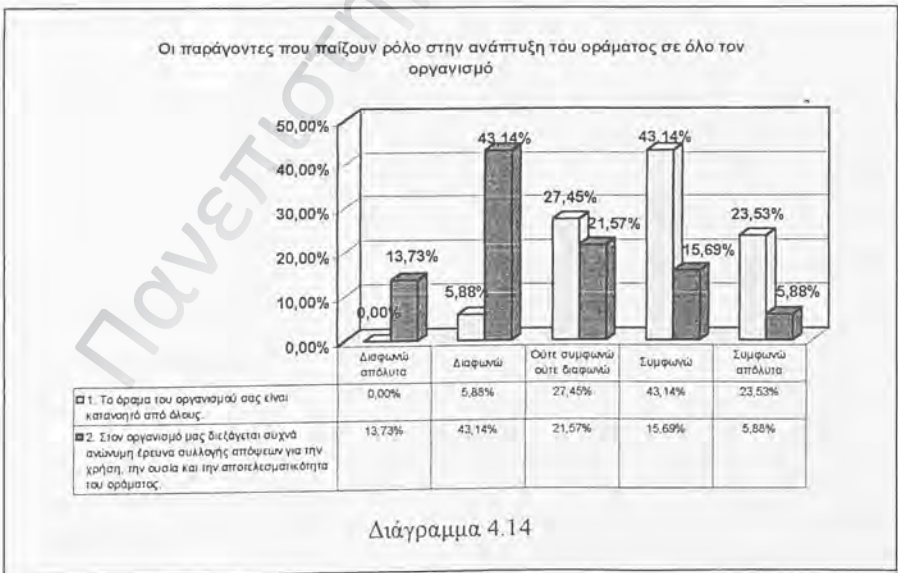
4.5 Ενότητα Δ Παράγοντες δημιουργίας οράματος



Στο παραπάνω διάγραμμα 4.12 φαίνεται ότι το 74.51% συμφωνεί στο ότι οι διευθυντές στον οργανισμό συνεργάστηκαν στη διαδικασία δημιουργίας οράματος, ένα 13.73% διαφωνεί ενώ το 11.76% δεν παίρνει καμία θέση. Στο ίδιο διάγραμμα και στο ότι στη διαδικασία δημιουργίας οράματος έχουν ληφθεί υπόψη τα προσωπικά οράματα του ανθρώπινου δυναμικού το 41.17% συμφωνεί, το 29.41% διαφωνεί και το 29.41% δεν παίρνει θέση.

Στο διάγραμμα 4.13 εμφανίζεται απόλυτη και απλή συμφωνία κατά 68.63%, διαφωνία κατά 5.88 ενώ το 25.49% δεν παίρνει θέση στο ότι ο οργανισμός τους έχει προσδιορίσει τις γνώσεις και ικανότητες που χρειάζονται για την επίτευξη του οράματος. Επίσης εμφανίζεται συμφωνία κατά 62,75%, διαφωνία κατά 19.61% ενώ 17.65% δεν παίρνει θέση στο ότι χρειάζεται επιπλέον βοήθεια από ειδικούς στη δημιουργία του οράματος. Στο ίδιο διάγραμμα το 96.08% συμφωνεί στο ότι οι αξίες που διέπουν τον οργανισμό παίζουν ιδιαίτερο ρόλο στη διαδικασία δημιουργίας οράματος.

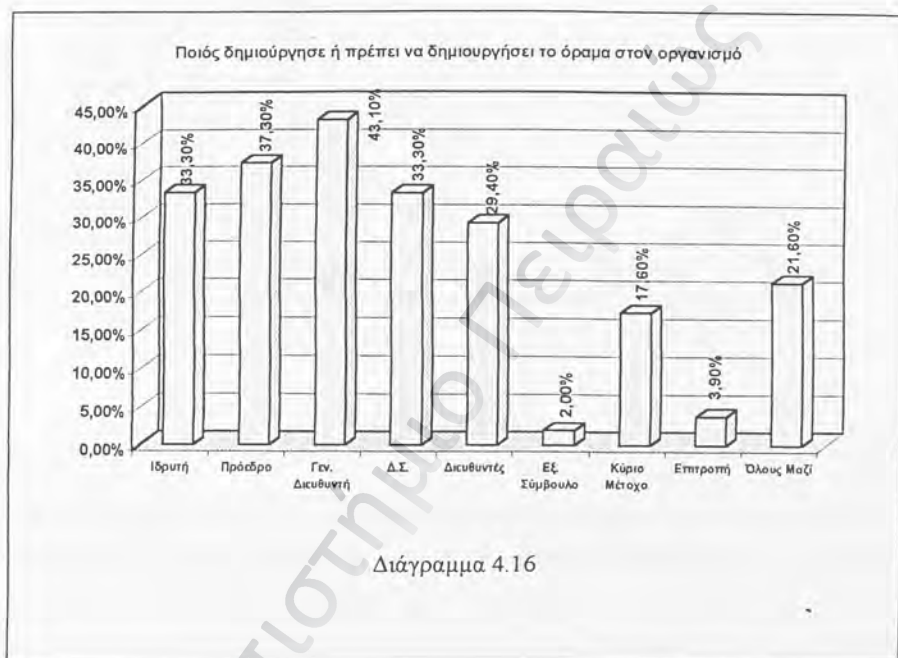
4.6 Ενότητα Ε: Παράγοντες ανάπτυξης οράματος



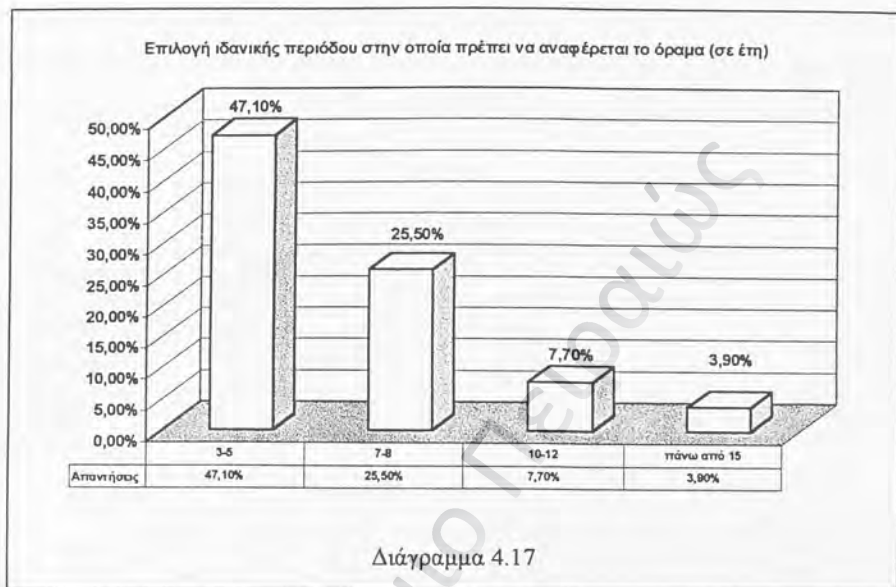
Στο διάγραμμα 4.14 το 66.67% συμφωνεί ενώ το 27.45% δεν παίρνει θέση στο ότι το όραμα είναι κατανοητό από όλους. Στο ότι διεξάγεται συχνά ανώνυμη έρευνα συλλογής απόψεων για τη χρήση την ουσία και την αποτελεσματικότητα του οράματος το 56.87% διαφωνεί, το 21.57% δεν παίρνει θέση ενώ το 21.57% συμφωνεί.

Στο διάγραμμα 4.15 του παραρτήματος Β φαίνεται ότι το 66.67% των συμμετεχόντων στην έρευνα συμφωνεί στο ότι η συνεχής ανάπτυξη του οράματος στον οργανισμό, μέσα από συστηματικές διαδικασίες περιλαμβάνεται στην στρατηγική τους, το 19.61% δεν παίρνει θέση ενώ το 13.73% διαφωνεί. Επίσης το 70.59% συμφωνεί στην άποψη ότι ενώ έχουν όραμα χρειάζονται επιπλέον βοήθεια για πιο αποτελεσματική ανάπτυξή του. Τέλος το 80.39% θεωρεί ότι ο βαθμός προσανατολισμού του οργανισμού τους στο όραμά του είναι υψηλός.

4.7 Ενότητα ΣΤ: Παράγοντες δημιουργίας, χρόνου, επικοινωνίας και διοίκησης

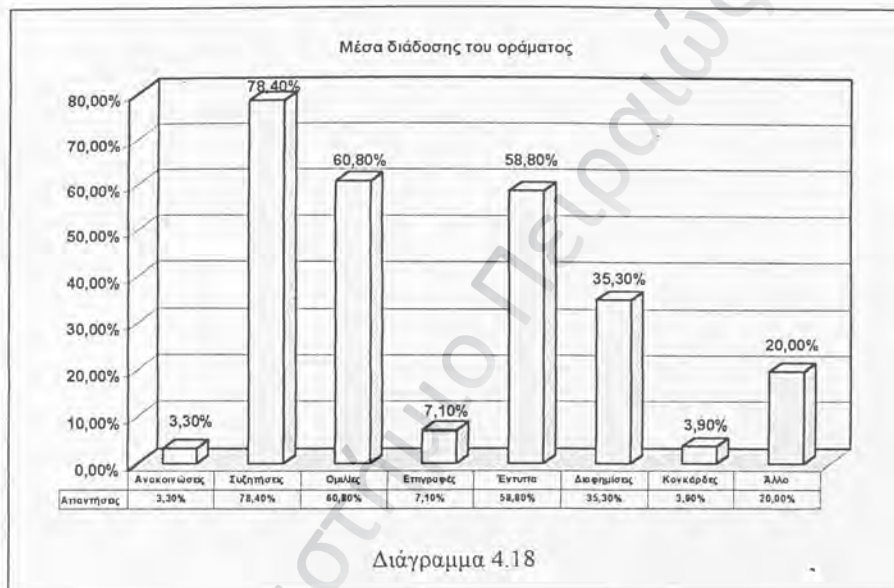


Στο διάγραμμα 4.16 και με δυνατότητα πολλαπλής επιλογής, φαίνεται καθαρά η επιλογή των συμμετεχόντων στο ποιος πρέπει να δημιουργήσει το όραμα στον οργανισμό. Πρώτος σε προτίμηση έρχεται ο Γενικός διευθυντής με 43.10% ενώ ακολουθεί ο πρόεδρος με 37.30%, ο ιδρυτής και το Δ.Σ. με 33.30%, οι διευθυντές με 29.40%, όλοι μαζί με 21.60%, ο κύριος μέτοχος με 17.60%, κάποια επιτροπή με 3.90% και εξωτερικός σύμβουλος με 2.00%.



Στο διάγραμμα 4.17 γίνεται η επιλογή της ιδανικής περιόδου στην οποία πρέπει να αναφέρεται το όραμα. Έτσι εδώ το 47.10% επιλέγει την περίοδο 3 – 5 έτη, το 25.50% επιλέγει 7-8 έτη, το 7.70% τα 10 – 12 έτη και το 3.90% πάνω από 15 έτη. Στο πιο πάνω διάγραμμα η μέση τιμή ευρίσκεται στο 1.9 όταν 1 είναι τα 3-5 έτη και 2 τα 7-8 έτη. Μπορούμε εδώ λοιπόν να συμπεράνουμε ότι η περίοδος 7-8 έτη είναι η πλέον επιθυμητή.

Στο παρακάτω διάγραμμα 4.18 και με δυνατότητα πολλαπλής επιλογής ως πλέον δημοφιλή μέσα διάδοσης οράματος επιλέχθηκαν : Οι συζητήσεις με 78.40%, οι ομιλίες με 60.80%, τα έντυπα με 58.80%, οι διαφημίσεις με 35.30% οι επιγραφές με 7.10% οι κονκάρδες με 3.90%, οι ανακοινώσεις με 3.30% ενώ άλλα μέσα 20%



Στο διάγραμμα 4.19 του παραρτήματος Β καταγράφεται ο χρόνος που χρειάστηκε από την σύλληψη της ιδέας / ανάγκης του οράματος μέχρι τη δημιουργία του σε μήνες. Έτσι το 30.56% κατέγραψε τους 12 μήνες, το 16.67% τους 6 μήνες, το 11.11% τους 24 μήνες, και το 8.33% τους 2 μήνες.

Στο διάγραμμα 4.20 καταγράφηκε ο χρόνος που χρειάστηκε από τη δημιουργία του οράματος μέχρι τη δέσμευση όλων σε μήνες. Έτσι το 36.36% κατέγραψε τους 6 μήνες, το 18.18% τους 12 μήνες, το 12.12% τον 1 μήνα, το 9.09% τους 24 μήνες και τέλος το 9.09% τους 3 μήνες.

Στο διάγραμμα 4.21 εμφανίζεται η επιλογή από τους συμμετέχοντες των βασικών στοιχείων διοίκησης. Έτσι το 43.10% επέλεξε το όραμα, το 39.20% τις αξίες, το

37.30% τις αρχές ενώ με μικρότερα ποσοστά επιλέγονται το παράδειγμα (16.70%), η ακεραιότητα (15.70%), το κουράγιο (9.80%) ενώ όλα μαζί επιλέγονται από το 60.80%.

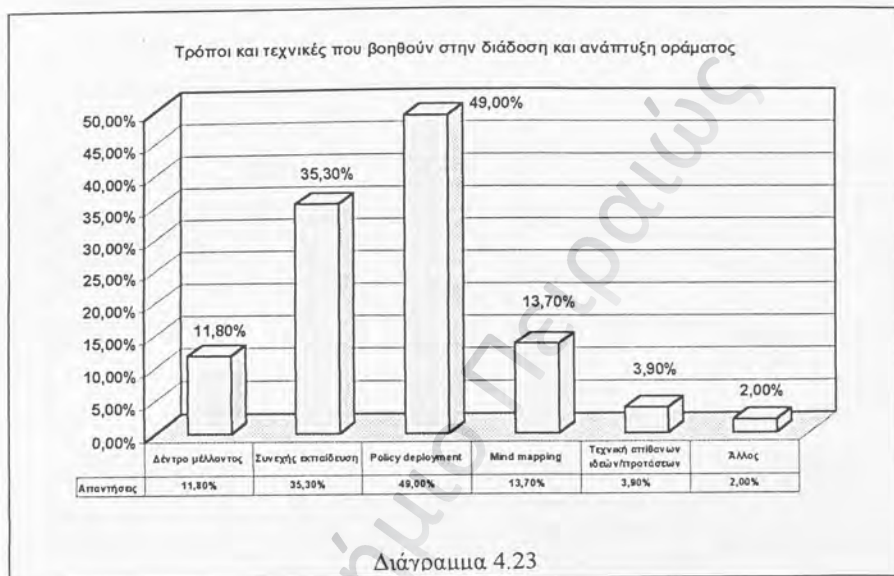
Πανεπιστήμιο Πειραιώς

4.8 Ενότητα Z: Τεχνικές δημιουργίας οράματος.



Στο διάγραμμα 4.22 όπου επιλέγονται οι τρόποι και οι τεχνικές πρόβλεψης του μέλλοντος που οδηγούν στη δημιουργία οράματος καταγράφηκαν τα παρακάτω: Το 41.20% επιλέγει την μελέτη, σχεδιασμό και ανάλυση εναλλακτικών σεναρίων. Το 23.50% επέλεξε τον καταϊγισμό ιδεών (brainstorming), το 19.60% την μορφολογική ανάλυση, το 17.60% την εκτίμηση με βάση στατιστικά στοιχεία ή τάσεις ενώ από 13.70% παίρνουν οι τεχνικές γραπτός καταϊγισμός ιδεών, η Crawford blue slip technique και η τεχνική Delphi.

4.9 Ενότητα Η Τεχνικές ανάπτυξης οράματος.



Στο διάγραμμα 4.23 που αφορά τους τρόπους και τις τεχνικές διάδοσης και ανάπτυξης οράματος επιλέχθηκε η τεχνική Policy Deployment (ανάπτυξη πολιτικής) με 49%, η συνεχής εκπαίδευση με 35.30% και με μικρότερα ποσοστά άλλες τεχνικές.

4.10 Ενότητα Θ Θετικά & Αρνητικά αποτελέσματα οράματος,

Στον παρακάτω πίνακα όπου παρουσιάζονται οι καταγραφές των δυο θετικών και δυο αρνητικών αποτελεσμάτων που μπορεί να φέρει η δημιουργία και ανάπτυξη οράματος καταγράφηκαν από τους διευθυντές συνολικά 76 θετικά αποτελέσματα εκ των οποίων 10 αναφέρουν τον κοινό στόχο και 50 αρνητικά εκ των οποίων 8 αναφέρουν τον περιορισμό της ευελιξίας.

Α/Α	ΘΕΤΙΚΑ		ΑΡΝΗΤΙΚΑ	
	1	2	1	2
1.	Σωστή λειτουργία	Αποτελεσματικότητα	Δυσκαμψία	Ρουτίνα
2.	Γρήγορη ανάπτυξη	Σωστή οργάνωση		
3.	Πίστη	Δύναμη	Χωρίς όραμα	Χωρίς έλεγχο
4.	Καθορίζει την βιωματική αποστολή	Ευκολότερη κατανόηση και αφομοίωση σκοπού από το προσωπικό και το κοινό	Πιθανές συγκρούσεις με εργαζομένους	Περιορισμός ευελιξίας σε ραγδαίες αλλαγές
5.	Συντονισμός λειτουργίας	Εργασιακή αρμονία	Όταν γίνεται αυτοσκοπός παράγονται τα θέματα ρουτίνας	Κόστος
6.	Καθιέρωση - Καταξίωση	Ανταγωνιστικότητα	Μείωση ευελιξίας	Γραφειοκρατία
7.	Συγκλίση στόχων-λειτουργιών των διαφόρων τμημάτων	Ανάπτυξη πνεύματος ομαδικότητας - self actualization	Απογοήτευση από τη μη πραγματοποίηση του	Αποτυχίας σε περίπτωση που δεν είναι ρεαλιστικό
8.	Κοινή κουλτούρα ως προς τον κοινό στόχο	Περισσότερη ευελιξία σε περίπτωση αλλαγών στο περιβάλλον	Προσανατολισμός σε ένα και μοναδικό σημείο χωρίς την παρακολούθηση του εξωτερικού περιβάλλοντος	Εγκλωβισμός
9.	Κοινό στόχο	Οδηγεί στη θέσπιση στρατηγικής-πολιτικής αποστολής		
10.				
11.				
12.	Συντονισμός δράσης	Αυτοδέσμευση προσωπικού		
13.	Μέλλον	Ανταγωνιστικότητα	Διάσταση απόψεων	Απροθυμία παρακολούθησης εξέλιξης
14.	Δέσμευση όλων για επίτευξη κοινού στόχου		Λάθος επιλογή στόχων	
15.	Βιωσιμότητα	Ανάπτυξη	Αποπροσανατολισμός	
16.				
17.	Εμπιστοσύνη για το μέλλον της εταιρείας	Επίτευξη υψηλών στόχων		
18.	Καταξίωση στον οικονομικό και πιθανόν στον κοινωνικό τομέα	Η οικονομική ανάπτυξη της εταιρείας		

Α/Α	ΘΕΤΙΚΑ		ΑΡΝΗΤΙΚΑ	
	1	2	1	2
19.	Εξέλιξη και αύξηση του κύκλου εργασιών	Δημιουργία κινήτρων για το προσωπικό	Ασυμφωνία με ραγδαία επερχόμενες τεχνολογικές ή και οικονομικές εξελίξεις που δεν ελήφθησαν υπ' όψιν στην δημιουργία	
21.	Σύμπλευση των εργαζομένων	Αύξηση παραγωγικότητας	Αθέμιτο ανταγωνισμό μεταξύ εργαζομένων	Μείωση παραγωγικότητας
22.	Εστιασμός	Αυξημένη αποδοτικότητα	Πολύ συζήτηση	Χαμηλή αποδοτικότητα
23.	Καλύτερη οργάνωση στο παρόν χρονοδιάγραμμα	Λισιδοξία για το μέλλον	Απογοήτευση εφόσον είναι κάποιος στόχος εκτός δυνατοτήτων	Δημιουργία ανθρώπινου δυναμικού δύο ταχυτήτων
24.	Εταιρική κουλτούρα	Προώθηση αλλαγής	Αβεβαιότητα ως προς το μέλλον(διάθεση εργαζομένων)	Ασυμβατότητα προσωπικού και εταιρικού οράματος
25.	Συγκεκριμενοποίηση στόχων & ευθυγράμμιση προς την επίτευξη του οράματος	Επιτάχυνση της κινητοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού με αποτέλεσμα την αύξηση της εξαρτώμενης συνεισφοράς και παραγωγικότητας	Απογοήτευση και πτώση του ηθικού των εργαζομένων σε περίπτωση μη επίτευξης	Η επίτευξη του οράματος μπορεί να προϋποθέτει διορθωτικές αλλαγές ή άλλες Ενέργειες περισσότερο ή λιγότερο δυσάρεστες ή και επώδυνες για το προσωπικό
26.	Εκάθαρη πορεία	Ευημερία ανάπτυξη αποτελεσματικότητα	Το όραμα να μη ανταποκρίνεται μετά από κάποια χρόνια στην πραγματικότητα	Να μην αντιπροσωπεύει τις αξίες του ανθρώπινου δυναμικού
27.	Κινητοποίηση - αναδιανομή πόρων	Επικέντρωση προσπαθειών σε στόχους και προτεραιότητες	Δυσκολία να δεχθείς και να αξιολογήσεις εναλλακτικές προτάσεις και σενάρια	Το όραμα είναι πολύ γενικός στόχος και μπορεί να οδηγήσει σε χαλάρωση προσπαθειών
28.	Υγιεινή ατμόσφαιρα στην επιχείρηση	Ανάπτυξη συνεργατών &επιχείρησης		
29.	Βελτίωση αποτελεσματικότητας	Αντιμέτωπιση ανταγωνισμού	Αδυναμία προσαρμογής	Δημιουργία περιβάλλοντος ρουτίνας.
30.				
31.	Ενθουσιασμό στους συνεργάτες	Επιβεβαίωση και καταξίωση	Σχετική ανασφάλεια	Εσωτερική αντίδραση
32.	Ευθυγράμμιση μελών	Κάτι στο οποίο πιστεύουν	Απογοήτευση	
33.				
34.	Κοινή στόχευση	Καθοδήγηση		
35.				
36.	Η πίστη του μεγάλου μετόχου σε αυτό	Η εργατικότητα ικανότητα του Δ.Σ	Μη υπακοή στις εντολές της διοίκησης	Έλλειψη συντονισμού

Α/Α	ΘΕΤΙΚΑ		ΑΡΝΗΤΙΚΑ	
	1	2	1	2
37.				
38.	Συστηματοποίηση	Αποτελεσματικότητα	Αρνητικά προσώπων μόνο όταν το όραμα δεν είναι εφικτό	
39.	Σύμπνοια στην εργασία για κοινό στόχο	Αποτελεί την βάση της στρατηγικής και της εταιρικής κουλτούρας	Κίνδυνος εγκλωβισμού στο όραμα	Κίνδυνος απώλειας ευελιξίας
40.	Συνοχή	Σύγκλιση προσπαθειών	Χαλάρωση τυχών αυστηρών ιεραρχικών δομών	Ανάλωση σε συζητήσεις χωρίς αποτέλεσμα
41.	Ανταγωνιστικότητα- κέρδος	Επιβίωση	Μακροπρόθεσμα αποτελέσματα	
42.	Συνοχή και συνέπεια	Έντονη προβολή της εικόνας της επιχείρησης προς τον έξω κόσμο		
43.	Καθορισμός μελλοντικής θέσης εταιρείας	Όλοι προσπαθούν προς μία κατεύθυνση (μεγιστοποίηση συνισταμένης)		
44.	Ίκανοποιημένοι πελάτες	Κέρδη στην επιχείρηση		
46.	Δέσμευση όλων προς μία κοινή πορεία	Υποκίνηση προσωπικού	Μη αποδοχή οράματος = μη ευθυγράμμιση προσωπικού	Λάθος όραμα μπορεί να αποδειχθεί καταστροφικό
47.	Ποιότητα παροχής υπηρεσιών	Ευγενής άμιλλα	Ειρωνεία από εμπλεκόμενους	Απογοήτευση λόγω μη προσέγγισης των επιμέρους στόχων
48.	Επίτευξη στόχων			

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ.

5.1 Βασικά Συμπεράσματα

Η περιορισμένη έρευνα που έγινε δείχνει ότι στην Ελλάδα δεν υπάρχει συστηματικός προσδιορισμός οράματος.

Αν υποθεθεί ότι έχουν όραμα δεν είναι επαρκώς συνδεδεμένο οργανωτικά με την αποστολή και δεν υπάρχει αντίστοιχη γνωστοποίηση σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό

Στο διάγραμμα 4.3 Παράρτημα Β υπάρχει αντίφαση στην ερώτηση (3) διάδοσης του οράματος και (4) καθοδήγησης του ανθρώπινου δυναμικού για επίτευξη κοινού οράματος. Επειδή η (3) είναι εκπεφρασμένη κατά πιο συγκεκριμένο τρόπο (και με την εμπειρία της Ελληνικής πραγματικότητας) το πιο πιθανό συμπέρασμα είναι ότι – αν υποθεθεί ότι έχουν όραμα – δεν κάνουν και σπουδαία πράγματα να το διαδώσουν. Προς ενίσχυση αυτού είναι και η απάντηση της (5) όπου φαίνεται και το εμπειρικά γνωστό ότι η εφαρμογή των αποφάσεων της διοίκησης δεν έχει επίπτωση στην διατήρηση του προσωπικού (βλ. Νόμος απολύσεων προσωπικού που είναι στο επίπεδο του 2% το μήνα).

Από το διάγραμμα 4.4 δίνεται η εντύπωση ότι η διοίκηση εφαρμόζει αυτά που διακηρύττει.

Στο διάγραμμα 4.5 φαίνεται ότι αν και πιστεύουν ότι ο ηγέτης δεν πρέπει να ασχολείται με θέματα ρουτίνας αλλά με τις μελλοντικές εξελίξεις δεν φαίνεται να αφιερώνουν - σύμφωνα με το τι πιστεύουν - χρόνο για στρατηγική και όραμα.

Εμφανίζονται ότι πιστεύουν στην συντριπτική τους πλειοψηφία (78,43%) στην μεγάλη ανάγκη οράματος. (Διάγραμμα 4.6)

Λίγοι έχουν όραμα με συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα και κανένας σχεδόν όραμα διατυπωμένο κατά τρόπο ελκυστικό για πελάτες έτσι ώστε να μπορεί να χρησιμοποιηθεί για σκοπούς προβολής (Διάγραμμα 4.7)

Στο διάγραμμα 4.8 εμφανίζεται ότι η διαδικασία προσδιορισμού οράματος είναι διαδικασία που μαθαίνεται και πρέπει να εκφράζει τα συλλογικά πιστεύω του οργανισμού.

Το όραμα έχει πολύ μεγάλη σημασία στο ορθολογικό management ενός οργανισμού, την παράκαμψη της γραφειοκρατίας και την υποστήριξη των αλλαγών. Το όραμα είναι ανεξάρτητο των αλλαγών του περιβάλλοντος όσο ραγδαίες και αν είναι. (Διάγραμμα 4.9)

Δεν υπάρχει δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού στο όραμα ούτε βέβαια και συμμετοχή σε θέματα που αφορούν το μέλλον του οργανισμού. (Διάγραμμα 4.10)

Οι εργαζόμενοι δεν συμμετέχουν ενεργά στην διαμόρφωση οράματος. Παρ' όλα αυτά αν κάποιος έχει προσωπικό όραμα είναι πολύ πιθανό να διαλέξει οργανισμό με όραμα συμβατό με το δικό του. (Διάγραμμα 4.11)

Δεν λαμβάνονται υπόψη τα προσωπικά οράματα του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό ίσως έχει επίπτωση στην αποτελεσματικότητα και διάρκεια του οράματος για τον οργανισμό. (Διάγραμμα 4.12)

Υπάρχει ανάγκη για βοήθεια από ειδικούς στη δημιουργία του οράματος αλλά και στην ανάπτυξη του όπως φαίνεται στα Διαγράμματα 4.13 και 4.15

Όπως εμφανίζεται στο διάγραμμα 4.16 το όραμα είναι ευθύνη κυρίως του Γενικού Διευθυντή (C.E.O.)

Προτιμώνται βραχυχρόνια οράματα (3-5 χρόνια) τα οποία ουσιαστικά είναι επιχειρησιακές αποστολές ή και στόχοι.

Για τα δεδομένα των Ελληνικών επιχειρήσεων και οργανισμών το αποτέλεσμα της επιλογής της περιόδου αναφοράς του οράματος των 7-8 ετών, θεωρείται ικανοποιητικό αν σκεφθεί κανείς ότι δεν υπάρχει ηρεμία και ανάλογο επιχειρηματικό περιβάλλον (συχνές φορολογικές αλλαγές,, θεσμικές και πολιτικές αλλαγές κ.α.) Η περίοδος 3-5 έτη με ποσοστό 47.10% στο Διάγραμμα 4.17 μάλλον παραπέμπει σε μακροπρόθεσμο στόχο και όχι σε όραμα.

Σημειώνεται ότι 2 από τις συμμετέχουσες επιχειρήσεις και οργανισμούς επέλεξαν περίοδο αναφοράς οράματος την πάνω από 15 έτη και το ότι 13 άλλες επέλεξαν την περίοδο 10-12 έτη που συμβαδίζουν με την διεθνή εμπειρία της βιβλιογραφίας.

Τα μέσα διάδοσης οράματος “αμερικανικού” τύπου όπως κονκάρδες και επιγραφές δεν φαίνεται να είναι πρόσφορα για την Ελληνική πραγματικότητα (και ο Dr.E. Deming τα απορρίπτει στα 14 σημεία διοίκησης). Όπως φάνηκε και από την έρευνα τον κυρίαρχο ρόλο με δυνατότητα άμεσης ανάδρασης έχει η συζήτηση που επιβεβαιώνεται και από την βιβλιογραφία. (διάγραμμα 4.18)

Στις τεχνικές που οδηγούν στην δημιουργία οράματος υπερισχύουν οι 1) Μελέτη σχεδιασμός και ανάλυση εναλλακτικών σεναρίων (Scenario Planning) με ποσοστό

41,2% και 2) Ο καταγιγισμός ιδεών (brainstorming) με ποσοστό 23,5%. (Διάγραμμα 4.22)

Στις τεχνικές που βοηθούν στη διάδοση και ανάπτυξη του οράματος υπερτερούν οι τεχνικές 1) Ανάπτυξη πολιτικής σε σχηματισμό (Policy deployment) με ποσοστό 49% και 2) η συνεχής εκπαίδευση με ποσοστό 35,3%. (Διάγραμμα 4.23)

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΚΥΡΙΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΛΛΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΥΤΗΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ
ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΟΡΑΜΑ (WILLS 1996) Οι ηγέτες δεν θα πρέπει να ασχολούνται με την καθημερινή λειτουργία αλλά με τις μελλοντικές κινήσεις του οργανισμού.	Το 58% συμφωνεί απόλυτα στο ότι οι ηγέτες δεν πρέπει να ασχολούνται με την καθημερινή λειτουργία αλλά με τις μελλοντικές κινήσεις του οργανισμού.
Οι ηγέτες πρέπει να δημιουργούν οράματα που μπορούν να γίνουν κοινά.	-Το 94.06% συμφωνεί στο ότι το όραμα δεν πρέπει να εκφράζει τα πιστεύα ενός και μόνο ατόμου στον οργανισμό. - Στα 76 θετικά αποτελέσματα του οράματος ο κοινός στόχος αναφέρθηκε από 10 διευθυντές.
Ο ηγέτης πρέπει να αφιερώνει χρόνο για την εύρεση ενός οράματος για το πώς θα είναι το μέλλον. Τα οράματα που βρίσκουν απήχηση στη διοίκηση αλλά έχουν πολύ λίγη απήχηση στο ανθρώπινο δυναμικό είναι πολύ δύσκολο να είναι υποκινητικά και καθοδηγητικά στην υλοποίησή τους.	Το 76.47% θεωρεί ότι ο ηγέτης πρέπει να αφιερώνει χρόνο για το όραμα -Το 41.18% συμφωνεί αλλά στο ότι ολόκληρο το ανθρώπινο δυναμικό τους είναι δεσμευμένο στην προσπάθεια επίτευξης του οράματος. -Το 29.41% δεν παίρνει θέση στο παραπάνω.
ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ (ΑΙΤΚΕΝ 1995) Υψηλοί ρυθμοί απόδοσης και αποτελεσματικότητας που οφείλονται στο όραμα και την ηγεσία της διοίκησης Ανάγκη για περισσότερη πρωτοβουλία και συμμετοχή από το προσωπικό Οι πιο σημαντικοί παράγοντες που βοήθησαν στις επιτυχημένες αλλαγές ήταν η εκπαίδευση και η επιμόρφωση.	Το 50.98% συμφωνεί απόλυτα στο ότι το όραμα υποστηρίζει και προωθεί την αλλαγή Το 45.1% συμφωνεί με την δήλωση του ότι ο βαθμός συμμετοχής των εργαζομένων στις διαδικασίες δημιουργίας & ανάπτυξης του οράματος ήταν πολύ χαμηλός. -Το 35.3% επιλέγει την συνεχή εκπαίδευση ως τεχνική ανάπτυξης οράματος μετά την ανάπτυξη πολιτικής που την επέλεξε το 49%. -Το 78.4% θεωρεί ως καλύτερο μέσο διάδοσης του οράματος την συζήτηση ενώ ακολουθούν οι ομιλίες με 60.8% και τα έντυπα με 58.8%
ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΑΞΙΕΣ (FOSTER 1993) Το 80% των οργανισμών έχουν ήδη διατυπωμένες δηλώσεις αξιών Το 82% πιστεύει ότι κατάλληλα ανεπτυγμένες αξίες συνεισφέρουν στην κερδοφορία. Οι 5 προτεραιότητες των διευθυντών ήταν: - Το ανθρώπινο δυναμικό - Η ανταγωνιστικότητα - Οι πελάτες - Η ποιότητα - Η παραγωγικότητα Το 53% υποστηρίζει ότι εν μέρει οι αξίες επηρέασαν την συμπεριφορά. Το 39% δήλωσε ότι οι αξίες πραγματικά επηρέασαν την συμπεριφορά.	Το 52.94% συμφωνεί απόλυτα στο ότι ο οργανισμός τους διαθέτει ένα ξεκάθαρο οραμένο όραμα. Στα 76 θετικά αποτελέσματα του οράματος τα οικονομικά αποτελέσματα αναφέρθηκαν από 8 διευθυντές. - Ως βασικά χαρακτηριστικά διοίκησης θεωρούν το όραμα με 43.1% και τις αξίες με 39.2%. - Στα θετικά αποτελέσματα του οράματος η ανταγωνιστικότητα καταγράφηκε από 5 διευθυντές. Το 49.02% θεωρεί ότι οι αρχές και οι αξίες της διοίκησης δίνουν τον ηθικό τόνο σε ολόκληρο τον οργανισμό.

Πίνακας 5.1 Σύγκριση αποτελεσμάτων της έρευνας με αποτελέσματα και συμπεράσματα άλλων ερευνών.

5.2 Γενικό συμπέρασμα

Ένα αποτελεσματικό όραμα μπορεί να είναι μια προσέγγιση για δράση που ενεργοποιεί τα άτομα σε όλο τον οργανισμό έτσι ώστε να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό για την κατάκτηση ενός κοινού στόχου. Για να είναι αποτελεσματικό το όραμα, πρέπει να αιχμαλωτίζει τις φαντασίες και τις επιθυμίες των ανθρώπων σε ένα οργανισμό. Πρέπει να δουν τους εαυτούς τους καλύτερα σε αυτό το μέλλον από ότι είναι σήμερα. Θα δεσμευτούν σε αυτό εάν νοιώσουν ότι έχουν ένα μέρος δικό τους από τη δημιουργία του οράματος. Θα είναι κάτι παραπάνω από το όραμα του οργανισμού. Θα είναι το δικό τους όραμα. Έτσι δημιουργώντας το δικό τους προσωπικό όραμα, τα άτομα προσεταιρίζονται το μέλλον του οργανισμού με τις εμπνεύσεις, τις επιθυμίες και τις ιδέες τους.

Κρατώντας το όραμα ζωντανό και σχετικό με την εξέλιξη του χρόνου, βελτιώνεται η υποδομή του οργανισμού και των ανθρώπων του για ένα πιο λαμπρό μέλλον. Ένα όραμα ποιότητας βασίζεται στη γνώση του παρόντος και στο τι πιστεύουν οι ηγέτες ως πιθανό να επιτευχθεί για τον οργανισμό μετά την εφαρμογή της Ολικής ποιότητας.

5.3 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Σε επόμενη φάση έρευνας μαζί με τους Γ. Διευθυντές σκόπιμο είναι να ερωτηθούν και οι εργαζόμενοι για να διαπιστωθούν διαφορές και συμπτώσεις απόψεων.

Επίσης μπορούν να συλλεχθούν και να αναλυθούν οι “δηλώσεις οράματος” των οργανισμών.

Επιπροσθέτως, θα μπορούσε να γίνει μια μελέτη περίπτωσης πιλοτικής εφαρμογής στην οποία να συνεργασθεί η διοίκηση και οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης ή οργανισμού για την δημιουργία οράματος και να καταγραφούν όλα τα θετικά και αρνητικά σημεία της προσπάθειας ώστε να χρησιμοποιηθεί ως παράδειγμα και για άλλους.

Ένα άλλο ενδιαφέρον θέμα θα ήταν και η δημιουργία και ανάπτυξη ενός εθνικού κοινού οράματος για τη χώρα μας με την εμπλοκή φορέων εκπροσώπησης του Έλληνα πολίτη που παράγουν και προωθούν πολιτική και στρατηγικές για το μέλλον.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Aitken A. & Saunders I., 'Vision only works if communicated', *People Management*, Dec., 1995
2. Aldag R. J. *Leadership & Vision: '25 keys to motivation'*, Lebhar – Friedman, 2000
3. Armstrong, J.S., *Long Range Forecasting: From Crystal Ball to Computer*, NY: John Wiley & Sons, 1985
4. Bechtell M. 'Navigating Organizational Waters with Hoshin Planning', *National Productivity Review*, Spring, 1996
5. Bowditch J. & Buono A., *'A primer on Organizational Behavior'*, John Wiley & Sons, 1997
6. Brown Graham M. 'Improving your Organization's vision', *The Journal for Quality & Participation* October 1998
7. Brown T., 'Is your company vision – Driven?', *Industry Week*, May, 1992
8. Collins J. and Porras J., 'Building your company's vision' *Harvard Business Review* Sept. – Oct., 1996
9. Conti T., *Building Total Quality Management, A Guide for Management*, Chapman & Hall, 1993
10. Couger G.D. *Creative problem solving and opportunity finding*, Boyd & Fraser Publishing company 1995
11. Cowley M. & Domb E. *'Beyond Strategic Vision: Effective Corporate Action with Hoshin Planning'*, Butterworth Heinemann, 1997
12. Dahlgaard, J., Kristensen, K., Kanji, G. *'Fundamentals of Total Quality Management'*, Chapman & Hall, 1998
13. Dale B. 'Policy Deployment', *The TQM Magazine*, Vol 02 Issue 6, 1990
14. EFQM & EOQ (1997), *The European Quality Award 1997 for Small and Medium Sized Enterprises Application Brochure*, 1997

15. EFQM(1997a), *The European Quality Award Information Brochure 1997*
16. Enderle G. 'Some Perspectives of Managerial Ethical Leadership', *Journal of Business Ethics*, 6, 1987
17. Evans J., 'Leading practices for achieving quality and high performance' *Benchmarking for Quality Management & Technology*, Vol. 3, No 4, 1996
18. Evans J., & Lindsay W. '*The Management and Control of Quality*' West Publishing company, 1996
19. Foster T. '*101 Great Mission Statements*' Kogan Page, 1993
20. Gordon J.R. '*Diagnostic approach to organizational behavior*' Fourth edition Allyn & Bacon, 1993
21. Groth J. 'Total quality management: perspectives for leaders' *The TQM Magazine* Vol.7, No 3, 1995
22. Hamel G., C. K. Prahalad "*Competing for the future*", Harvard Business School Press, 1996
23. Hosmer L. 'Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics' *Academy of Management Review* 20, No.2, 1995
24. Huggett, J., 'When Culture resists change', *Quality Progress*, March 1999.
25. Hunt, V. Daniel. '*Quality Management for government: a guide to federal, state and local implementation*', ASQC Quality Press, 1993
26. Jaques E., 'The development of intellectual capability: a discussion of stratified systems theory', *The journal of applied behavioral science*, Vol. 22, No 4, 1986
27. Johnson P. 'Business ethics is an inside job' *Journal of Management Development*, Vol.,11, No. 4 1992
28. Kanji G., Asher M., *Total Quality Management Process: A Systematic Approach*, Productivity Press (India), 1995
29. Kanji G., et al., '*Pyramid principles of Total Quality Management*', *Advances in Total Quality Management*, Special Volume, Carfax, 1994

30. Kenny T. 'From Vision to Reality through Values' , Management Development Review, Vol.7 No 3, 1994
31. Kotter J. '*Leading Change*' , Harvard Business School Press, 1996
32. Langelier G. 'The Vision Trap' Harvard Business Review March –April, 1992
33. Lewis P. '*Building a shared vision: A leader's Guide to aligning the organization*' , Productivity Press, 1997
34. Lipton M. 'Demystifying the Development of an Organizational Vision' Sloan Management Review/ Summer, 1996
35. Lynch D., '*Strategy of the dolphin: Scoring a win in a chaotic world*' , Publ: Kordis Paul, 1990
36. Nanus Burt, 'Leading the vision team', The Futurist, May-June 1996
37. Oakland J '*Total Quality Management*' , Butterworth – Heinemann, 1993
38. Osborn Alex, '*Applied Imagination*', Third edition, N.Y. Scribner 1963
39. Recardo J. R. "'Strategic Quality Management' National Productivity Review, USA, Spring 1994
40. Rowsell K. & Berry T., 'Leadership, Vision, Values, and Systemic Wisdom', Leadership & Organization Development Journal. Vol. 14 No 7, 1993
41. Rummler G. & Brache A. '*Improving Performance How to manage the white space on the organization chart*' , Jossey-Bass San Francisco, 1995
42. Schaaf, D. 'A vision for all seasons', Training Dec., 1993.
43. Schwartz, P., '*The Art of the Long View*' , NY: Doubleday Currency, 1995
44. Senge P. M. (1990a), 'The Leader's New Work: Building Learning Organizations', *The Sloan Management Review*, Fall 1990
45. Senge P.M. (1990b), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, New York, Doubleday
46. Senge P.M. et al., *The Fifth Discipline Fieldbook*, Doubleday/Currency, 1994

47. Shoemaker, P., 'Scenario Planning: A tool for Strategic Thinking', in Sloan Management Review (Cambridge, MA:Massachusetts Institute of Technology, 1995).
48. Walden D. 'Task Deployment Management' Center for Quality of Management Journal, Vol.,6 No. 1 1997
49. Wills S. 'European Leadership: Key Issues', European Management Journal , Vo. 14, No.1, 1996
50. Zairi M. ' Leadership in TQM implementation: some case examples' American Journal of Management Development, Vol.,1 No. 1 ,1995
51. Δερβιτσιώτης Κ. Ν., 'Στρατηγική Ποιότητας' Πανεπιστημιακές Παραδόσεις ΔΟΠ, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 1997
52. Δερβιτσιώτης Κ. Ν., *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, 1993
53. Κανελλόπουλος Π., *Εισαγωγή στο δίκαιο της Ευρωπαϊκής ένωσης και της Ευρωπαϊκής κοινότητας* Σάκουλας Αθήνα, 1993
54. Κονδύλης Ε. 'Στατιστικές Τεχνικές διοίκησης επιχειρήσεων' Interbooks, 1996
55. Νικολάου Α. 'Οργανωσιακή συμπεριφορά' Πανεπιστημιακές παραδόσεις ΔΟΠ, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 1997
56. Οικονόμου Γ. 'Στατιστικές τεχνικές ΔΟΠ' Πανεπιστημιακές παραδόσεις ΔΟΠ, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 1996
57. Παρασκευόπουλος Ι. *Μεθοδολογία Επιστημονικής έρευνας*' Τόμος 1, 1993
58. Παρασκευόπουλος Ι. *Μεθοδολογία Επιστημονικής έρευνας*' Τόμος 2, 1993
59. Χυτήρης Α. Σ., *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις*, Interbooks Αθήνα, 1994

ΑΝΑΡΧΗ ΠΡΟΣΚΛΗΣΗΣ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗΣ ΑΝΑΡΧΗ

ΟΡΟΙ ΚΑΙ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗΣ ΑΝΑΡΧΗ

ΟΡΟΙ ΚΑΙ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗΣ ΑΝΑΡΧΗ

Κωδικός	Περιγραφή	Αριθμός	Αριθμός	Αριθμός	Αριθμός
1	...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ “ Δημιουργία και ανάπτυξη Οράματος”

Όνοματεπώνυμο(προαιρετικά):.....

Κλάδος της οικονομίας που δραστηριοποιείται ο οργανισμός σας
:.....

Α) Με σκοπό να μετρηθεί η ύπαρξη οράματος σε Ελληνικές επιχειρήσεις και οργανισμούς καθώς και η στάση των Διοικήσεων προς αυτό, δηλώστε την άποψή σας σε κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις.

	Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα
1. Ο οργανισμός σας έχει ένα ξεκάθαρα ορισμένο όραμα.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ο σκοπός ύπαρξης και η αποστολή του οργανισμού σας είναι ξεκάθαρα και γνωστά σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Η Διοίκηση έχει αδυναμία στο να διασφαλίσει την συνεχή διάδοση του οράματος.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Η Διοίκηση προσπαθεί συνεχώς να καθοδηγή και να κατευθύνει το ανθρώπινο δυναμικό για την επίτευξη κοινού οράματος.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Η πιστή εφαρμογή των αποφάσεων της Διοίκησης από το προσωπικό, συνδέεται άμεσα με την εργασιακή του ασφάλεια.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Η Διοίκηση στον οργανισμό σας εφαρμόζει πρώτη αυτό που διακηρύττει.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Οι αρχές και αξίες της Διοίκησης δίνουν τον ηθικό τόνο σε ολόκληρο τον οργανισμό.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Ο ηγέτης δεν πρέπει να ασχολείται με την καθημερινή ρουτίνα αλλά με τις μελλοντικές κινήσεις του οργανισμού.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Ο ηγέτης πρέπει να αφιερώνει χρόνο για την εύρεση ενός οράματος του πως θα είναι το μέλλον, και να βρει ένα στρατηγικό τρόπο να φτάσει εκεί με όλο τον οργανισμό.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Β) Με σκοπό να μετρηθεί το επίπεδο κατανόησης της έννοιας του οράματος στον οργανισμό, δηλώστε την άποψή σας σε κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις.

	<i>Συμφωνώ Απόλυτα</i>	<i>Συμφωνώ</i>	<i>Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ</i>	<i>Διαφωνώ</i>	<i>Διαφωνώ απόλυτα</i>
1. Όραμα είναι η επιθυμητή κατάσταση ενός οργανισμού στο μέλλον.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Οι οργανισμοί χρειάζονται οπωσδήποτε όραμα.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Είναι καταγεγραμμένος ο χρόνος στον οποίο το όραμά σας αναμένεται να επιτευχθεί.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Η λέξη όραμα έχει ιδιαίτερη αίσθηση στους πελάτες / πολίτες και έτσι μπορεί να χρησιμοποιείται και για σκοπούς προβολής του οργανισμού.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Η γνώση, ο τρόπος και η διαδικασία για τη δημιουργία και ανάπτυξη οράματος μπορεί να διδαχθεί.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Το όραμα δεν πρέπει να εκφράζει τα πιστεύω ενός και μόνο ατόμου στον οργανισμό.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Η χρήση του οράματος ως εργαλείου διοίκησης αποτελεί σημαντικό παράγοντα διευκόλυνσης του περάσματος του οργανισμού από την γραφειοκρατία στην ευελιξία.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Το όραμα υποστηρίζει και προωθεί την αλλαγή.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Με τους ρυθμούς αλλαγής του επιχειρησιακού περιβάλλοντος, το να μιλάμε για όραμα είναι ουτοπία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Γ) Με σκοπό να εκτιμηθεί η αντιμετώπιση του οράματος από το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού, δηλώστε την άποψή σας σε κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις.

	Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα
1. Ολόκληρο το ανθρώπινο δυναμικό είναι δεσμευμένο στην προσπάθεια επίτευξης του οράματος.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Το ανθρώπινο δυναμικό συνεργάζεται συχνά με τη Διοίκηση για θέματα που αφορούν το μέλλον του οργανισμού.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Εάν κάποιος έχει ένα καθαρό προσωπικό όραμα για την πορεία της καριέρας του είναι πολύ πιθανό να επιλέξει ένα εργασιακό περιβάλλον που θα του προσφέρει ένα όραμα συμβατό με το δικό του.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ο βαθμός συμμετοχής των εργαζομένων στις διαδικασίες δημιουργίας & ανάπτυξης του οράματος είναι πολύ χαμηλός.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Δ) Με σκοπό να διαπιστωθούν οι παράγοντες που παίζουν ρόλο στη δημιουργία του οράματος, δηλώστε την άποψή σας σε κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις.

	Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα
1. Οι διευθυντές των τμημάτων του οργανισμού συνεργάστηκαν στην διαδικασία δημιουργίας του οράματος.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Στη διαδικασία δημιουργίας οράματος έχουν ληφθεί υπόψη τα προσωπικά οράματα του ανθρώπινου δυναμικού.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ο οργανισμός μας έχει προσδιορίσει τις γνώσεις και ικανότητες που χρειάζονται για την επίτευξη του οράματος.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Χρειάζεται επιπλέον βοήθεια από ειδικούς στη δημιουργία του οράματος.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Οι αξίες που διέπουν τον οργανισμό παίζουν ιδιαίτερο ρόλο στη διαδικασία δημιουργίας οράματος.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ε) Με σκοπό να διαπιστωθούν οι παράγοντες που παίζουν ρόλο στην ανάπτυξη του οράματος σε όλο τον οργανισμό, δηλώστε την άποψή σας σε κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις.

	Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα
1. Το όραμα του οργανισμού σας είναι κατανοητό από όλους.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Στον οργανισμό μας διεξάγεται συχνά ανώνυμη έρευνα συλλογής απόψεων για την χρήση, την ουσία και την αποτελεσματικότητα του οράματος.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Η συνεχής ανάπτυξη του οράματος στον οργανισμό, μέσα από συστηματικές διαδικασίες, περιλαμβάνεται στη στρατηγική σας.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Εχουμε όραμα και χρειαζόμαστε επιπλέον βοήθεια για πιο αποτελεσματική ανάπτυξη του οράματός μας.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Ο βαθμός προσανατολισμού του οργανισμού μας στο οράμα του σε σχέση με τους ανταγωνιστές μας, είναι πολύ υψηλός.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ΣΤ) Κάντε τις επιλογές σας στα παρακάτω σημεία :

• Το όραμα έχει δημιουργηθεί (ή πρέπει να δημιουργηθεί) από: (επιλέξτε ένα ή και περισσότερα):

Ίδρυτή Πρόεδρο Γενικό Διευθυντή Δ. Σ. Διευθυντές

Εξ. Σύμβουλο Κύριο μέτοχο Άλλους Όλους μαζί

• Επιλέξτε την ιδανική περίοδο στην οποία πρέπει να αναφέρεται το όραμα κατά τη γνώμη σας.

3-5 έτη 7-8 έτη 10-12 έτη πάνω από 15 έτη

• Η Διοίκηση διαδίδει το όραμα παντού με: (επιλέξτε ένα ή περισσότερα)

Ανακοινώσεις Συζητήσεις Συναντήσεις Επαφές

Εντυπα Διαφημίσεις Κονκάρδες Άλλο

• Πόσος χρόνος χρειάστηκε από τη σύλληψη της ιδέας / ανάγκης του οράματος μέχρι τη δημιουργία του: (σε μήνες)

• Πόσος χρόνος χρειάστηκε από το τέλος της δημιουργίας του οράματος μέχρι τη δέσμευση όλων; (σε μήνες)

• Ένας οργανισμός πρέπει να διοικείται με: (επιλέξτε ένα ή περισσότερα από τα παρακάτω)

Αρχές Αξίες Οραμα Κουράγιο Ακεραιότητα

Όλα μαζί Παράδειγμα..... Κάτι άλλο.....

Ζ) Παρακάτω περιγράφονται περιληπτικά, τρόποι και τεχνικές πρόβλεψης του μέλλοντος που οδηγούν στη δημιουργία οράματος. Επιλέξτε εκείνη που προσομοιάζει με την δική σας εφαρμογή ή εκείνη που κατά την εκτίμησή σας θα μπορούσε να σας βοηθήσει καλύτερα στην δημιουργία του οράματος στον οργανισμό σας.

1. Εκτίμηση με βάση στατιστικά στοιχεία ή τάσεις.

Η επιλογή και χρήση του εργαλείου αυτού, βασίζεται στην υπόθεση ότι οι παράγοντες που έχουν προκαλέσει τάσεις ή οργανωσιακές αλλαγές στο παρελθόν είναι σταθεροί και θα συνεχίσουν να επηρεάζουν το μέλλον.

2. Τεχνική Delphi

Επικέντρωση σε θέματα μέσω της συνεύρεσης ατόμων που έχουν ειδικευμένη γνώση του θέματος.

3. Μορφολογική ανάλυση

Ανακάλυψη όλων των πιθανών επιλογών μέσα από προσεκτική ανάλυση της δομής και των μοντέλων του προβλήματος καθώς και των δημιουργικών εναλλακτικών προτάσεων.

4. (Crawford Blue Slip Technique).

Συλλογή και συστηματική οργάνωση πολλών ιδεών καθώς και αναδιοργάνωση και ομαδοποίηση τους σε συγκεκριμένες προτάσεις βελτίωσης και σε βάσεις ανάπτυξης οράματος για το μέλλον.

5. Καταιγισμός ιδεών (brainstorming) Ελεύθερη έκφραση προτάσεων.

6. Καταγραφή ιδεών (brainwriting)

Ελεύθερη καταγραφή ιδεών / προτάσεων από το κάθε άτομο σε χαρτί και στο τέλος συζήτηση των προτάσεων με σκοπό την συναίνεση.

7. Μελέτη, σχεδιασμός και ανάλυση εναλλακτικών σεναρίων

8. Ανάλυση διασταυρούμενης αλληλεπίδρασης

Βασίζεται στην υπόθεση του ότι τα μελλοντικά γεγονότα είναι σπανίως απομονωμένα ενώ μεταξύ τους παρουσιάζουν αλληλεξάρτηση. Οι αλληλεξαρτήσεις αυτές μπορούν να έχουν σημαντική επίδραση μεταξύ τους και άμεση επίδραση στην τελική πρόβλεψη.

9. Άλλη μέθοδος :

Η) Παρακάτω περιγράφονται περιληπτικά, τρόποι και τεχνικές που βοηθούν στην διάδοση και ανάπτυξη οράματος. Επιλέξτε εκείνη που προσομοιάζει με την δική σας εφαρμογή ή εκείνη που κατά την εκτίμησή σας θα μπορούσε να σας βοηθήσει καλύτερα στην δημιουργία του οράματος στον οργανισμό σας.

1. Λέντρο Μέλλοντος

Η βήμα προς βήμα δημιουργία αντίθετης διαδρομής από το προσδοκώμενο μέλλον στο παρόν.

2. Συνεχής εκπαίδευση.

3. Ανάπτυξη πολιτικής σε σχηματισμό (Policy Deployment)

Θέσπιση σειράς γενικών στόχων επίτευξης οράματος που διασυνδέονται σε επιμέρους μετρήσιμους στόχους με αναφορά σε χρονοδιαγράμματα υλοποίησης.

4. Καταγραφή συνδυασμών (Mind Mapping).

Καταγραφή όλων των πιθανών τρόπων επίτευξης ενός σκοπού. Συνέχιση της διαδικασίας μέχρι την εξάντληση όλων των πιθανών εναλλακτικών προτάσεων.

5. Τεχνική απίθανων ιδεών / προτάσεων επίτευξης οράματος (Wildest Idea Technique).

Αστεία για χαλάρωση των συμμετεχόντων και υποκίνησή τους για έκφραση των πιθανών αστειών προτάσεων ή ακόμα και των απίθανων.

6. Άλλος τρόπος:

⊕⊖) I. Κατά την εκτίμησή σας ποια είναι τα ΔΥΟ περισσότερο ΘΕΤΙΚΑ αποτελέσματα που μπορεί να φέρει η δημιουργία και ανάπτυξη οράματος σε έναν οργανισμό:

A).....

B).....

⊕⊖) II. Κατά την εκτίμησή σας ποια είναι τα ΔΥΟ περισσότερο ΑΡΝΗΤΙΚΑ αποτελέσματα που μπορεί να φέρει η δημιουργία και ανάπτυξη οράματος σε έναν οργανισμό:

A).....

B).....

⊕⊖) III. Καταγράψτε τρεις οργανισμούς που κατά την άποψή σας διαθέτουν ξεκάθαρο όραμα για το μέλλον.

A).....B).....Γ).....

...

⊕⊖) IV. Καταγράψτε τρεις ανθρώπους που κατά την άποψή σας διαθέτουν σήμερα ή διέθεταν στο παρελθόν όραμα για το μέλλον.

A).....B).....Γ).....

Ι) Το προσωπικό του οργανισμού σας σε άτομα (επιλέξτε):

1- 99 100 - 499 500 - 999 1000 και πλέον

Σας ευχαριστώ θερμά για τη συμμετοχή σας, τα σχόλιά σας, τις παρατηρήσεις σας και τον χρόνο που διαθέσατε για να καταγράψετε τις απόψεις σας.

Δ.Αγάλος

Εάν επιθυμείτε την λήψη των συμπερασμάτων της έρευνας με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο σημειώστε την ηλεκτρονική σας διεύθυνση: _____@_____ και θα σας αποσταλούν σύντομα.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Δημήτριος Αγάλος
Διπλ. Μηχ/γος Μηχανικός Μ.Σ.σ.
Επιθεωρητής Συστημάτων Ποιότητας
Χανίων 4 Τ.Κ. 14341 Αθήνα
Τηλ. 2515744 FAX. 2910267
e-mail : Kiv: 0944 933222

Αθήνα, 13 Νοεμβρίου 1999

Προς:

Αξιότιμε Κύριε / Κυρία

Στα πλαίσια των τελικών δραστηριοτήτων και υποχρεώσεων μου στο Ευρωπαϊκό Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, έχω αναλάβει την διεκπεραίωση της διπλωματικής εργασίας με θέμα " Δημιουργία & Ανάπτυξη επιχειρησιακού Οράματος".

Η εργασία έχει σκοπό να καταγράψει την ύπαρξη οράματος καθώς και τους τρόπους δημιουργίας και ανάπτυξης του από τις Ελληνικές επιχειρήσεις και οργανισμούς, προκειμένου να αναπτύσσουν στρατηγικές βελτίωσης της ανταγωνιστικής τους θέσης στην Εγχώρια και Διεθνή αγορά. Για το λόγο αυτό, διεξάγεται μία έρευνα αγοράς με τη χρήση αυτοσυμπληρούμενου ερωτηματολογίου σε ένα δείγμα επιχειρήσεων και οργανισμών από 20 διαφορετικούς κλάδους της Ελληνικής οικονομίας. Η καταγραφή και παρουσίαση των απαντήσεων θα γίνει με τρόπο που θα διασφαλίζει πλήρως την ανωνυμία των επιχειρήσεων που συμμετέχουν

Η αποτελεσματικότητα της έρευνας και η μελλοντική της χρήση ως αξιόπιστη πηγή αναφοράς εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από την ποιότητα και ποσότητα της πληροφόρησης καθώς και από την ορθή επιλογή του δείγματος. Στο δείγμα έχουν περιληφθεί οι καλύτερες επιχειρήσεις. Εσείς ηγείσθε μιας τέτοιας επιχείρησης και η έρευνα αφορά κυρίως την Ηγεσία και Διοίκησή της. Η επιλογή σας στο εξεταζόμενο δείγμα, θεωρείται αναγκαία για την επιτυχία της έρευνας.

Τα στοιχεία της έρευνας αφού επεξεργαστούν θα ανακοινωθούν με τη μορφή συνοπτικής αναφοράς ώστε να λάβετε γνώση της κατάστασης συνολικά. Τα ευρήματα θα σας είναι χρήσιμα, διότι θα δίνουν μία εικόνα της ύπαρξης ή μη οράματος καθώς και των σημερινών πρακτικών και μεθόδων δημιουργίας και ανάπτυξης του που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις σε διάφορους κλάδους (συμπεριλαμβανομένου και του δικού σας). Η πληροφόρηση αυτή μπορεί να δώσει γνώση και ερεθίσματα βελτίωσης των επιδόσεων της στρατηγικής στην επιχείρησή σας προκειμένου να γίνει ακόμη πιο ανταγωνιστική.

Γνωρίζω πως ο φόρτος εργασίας σας είναι μεγάλος. Εντούτοις σας παρακαλώ να διαθέσετε λίγα μόλις λεπτά από τον πολυτιμο χρόνο σας για να συμπληρώσετε και αποστείλετε το ερωτηματολόγιο με τον απαντητικό φάκελο που σας έχει σταλεί. Το όνομα της εταιρείας σας κατά την αποστολή του ερωτηματολογίου είναι προαιρετικό.

Για οποιαδήποτε πληροφορία, παρακαλώ μη διστάσετε να επικοινωνήσετε μαζί μου.

Με εκτίμηση,

Δημήτριος Αγάλος

Αρ.	ΕΠΩΝΥΜΙΑ	ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	Τμήση	Τηλέφωνο
1	ΙΑΦΡΑΦΑΚΙΣ			
1	AUDCO AMERICAS LIFE	220 Λεωφ. Κηφισίας 119, Μερούσι 15124	κ. Ανδρέα Βοσάλειου	8065511 - 8068301
2	Οργανισμός Ασφάλισης Εξωγατικών πιστώσεων (Ο.Α.Ε.Π.)	30 Πανεπιστημίου 57, Αθήνα 10564	κ. Χρ. Σωκράτη	3310971 - 3310997
3	Nationale Nederlandse Exportkrediet A.E.F.A.	86 Λεωφ. Συγγρού 198, Καλλιθέα 17671	κ. Π. Καραλή	9506911 - 9329981
4	INTEPAMERIKAN ENΛANHIKH ASΦAΛIΣTIKH ZHNIH A.E.	964 Λεωφ. Κηφισίας 117 & Αγ. Κωνσταντίνου 59-61, Μερούσι 15124	κ. Δ. Κωνσταντίνου	6191111
5	ΑΓΡΟΤΙΚΗ Α.Ε.Γ.Α.	400 ΑΕΟΦ, ΣΤΙΓΓΟΥ 163, ΝΕΑ 3 ΜΥΡΩΝΗ 17121	κ. Τρ. Λυσιαράου	9379100 - 9311777
6	ΕΘΝΙΚΗ Α.Ε.Γ.Α.	1580 Καραγεωργίου Σερβίας 8, Αθήνα, Τθ 3670, ΤΚ 10210	Διευθύνων Σύμβουλος	3299000
7	INTEPAMERIKAN ΔΙΕΘΝΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΖΩΗΣ Α.Ε.	Λεωφ. Κηφισίας 117 & Αγ. Κωνσταντίνου 59-61, Μερούσι, 15124	κ. Δ. Κωνσταντίνου	6191111
8	INTEPAMERIKAN ENΛANHIKH ASΦAΛIΣTIKH ZHNIH A.E.	964 Λεωφ. Κηφισίας 117 & Αγ. Κωνσταντίνου 59-61, Μερούσι, 15124	κ. Δ. Κωνσταντίνου	6191111
9	ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΠΙΣΤΗ Α.Ε.Γ.Α.	132 Λεωφ. Κηφισίας 274, Χαλκίδα-βρ., 15232	κ. Χρ. Γεωργιοπούλου	6845940
10	CITIBANK A.E. ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗΣ ΠΡΑΚΤΟΡΕΥΣΗΣ	Λεωφ. Συγγρού 80 - 88, Αθήνα, 11741	κ. Στ. Στρατήγη	9245000
	3ΜΕΤΑΦ - ΝΥΤΤ 3			
11	ΜΙΝΙΦΟΞ ΠΡΑΜΕΣ Α.Ν.Ε.	1550 25ης Αυγούστου 17 & Επιμελητικό Ηρακλείου Κρήτη 71202	κ. Πι Κασαπίτη	081/430301
12	ΝΑΥΤΙΑΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΚΡΗΤΗΣ (Α.Ν.Ε.Κ.) Α.Ε.	1282 Ν. Πλαστήρα 4 & Αποσταυρωτό Χανιά 73134	κ. Π. Φραγκοκωνώνη	0821/27600
13	ΠΡΟΔΟΣ Α.Ε.	240 Ελ. Βενιζέλου 330 Καλλιθέα 17675	κ. Κ.Γ. Λυσιώδη	9382000
14	ΣΤΡΗΤΖΗ ΓΡΑΜΜΕΣ ΝΑΥΤΙΑΚΗ Α.Ε.	70 Ακτιή Πασιδιώνας, 26 Πετραούς, 18531	κ. Π. Σερραντζή	4225000
15	ΗΡΑΝΟΛΗ ΝΑΥΤΙΑΚΗ Α.Ε.	280 Σοφ. Βενιζέλου 49-51 Λυκαβίτση 14123	κ. Ν. Μαιρά	2998111
16	ΝΑΥΤΙΑΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΚΕΣΘΥ Α.Ε.	460 Σοφ. Βενιζέλου 5 Μιτσλή 81100	κ. Σ. Μαυρογιάννη	0251/26212-3
17	IMPERIO FORWARDING AGENT A.E.	65 Μαυροβιότοπου 11-13 Πετραούς, 18538	κ. Β. Νάση	4115720
18	MENTIPERRANEAN SHIPPING COMPANY ΕΛΛΑΣ Α.Ε.	104 Ακτιή Πασιδιώνας 12 Πετραούς, 18531	κ. Δ. Θεοδωρίκη	4225417
19	ΚΕΛΑΤΑΥ - ΜΟΡΦΥ ΝΑΥΤΙΑΚΗ & ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ Α.Ε.	100 Παλιούτσικος 55 Πετραούς, 18545	κ. Α. Περακάτους	4122171
20	ΔΗΜΗΤΡΑ ΕΛΙΚΗ Α.Ν.Ε.	25 Ακτιή Μισοβίτη 69, Πετραούς, 18537	κ. Γ. Καρατζή	4591000
	4ΤΕΧΝ ΟΙΚΟΔ.			
21	ΜΙΧΑΝΙΚΗ Α.Ε.	1430 Νηγ. Αλεξάνδρου 91, Μερούσι 15124	κ. Μ. Εμμελιγγόπου	6143400
22	ΕΓΝΑΤΙΑ ΟΔΟΣ Α.Ε.	131 Οδός Θεσσαλονίκης - Ομήρου (68Α) Τθ 30 Θέρμη 57001 Θεσσαλ	κ. Δ. Γεωργιάδη ή Ε. Κρητικός	031/475949
23	Α.Ε.Τ.Ε. Α.Ε.	1400 Λεωφ. Μεσογείων 304 Χολοκέρως 15562	κ. Τ. Τριανταφυλλίδου	6548603
24	ΑΤΤΙΚΟ ΜΕΤΡΟ Α.Ε.	350 Λεωφ. Μεσογείων 191-193 Αθήνα 11595	Γενικό Διευθυντή	6773470
25	ΑΚΤΩΡ Α.Τ.Α.Ε.	733 Φυλαγγίων 18, Χαλκίδα-βρ. 15232	κ. Α. Μπόμπολα	6844312
26	ΑΠΕ Α.Τ.Α.Ε.	420 Αττ. Παύλου 4, Μερούσι 15123	κ. Α. Αλλαμηνή	6810882
27	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΕΧΝΟΔΟΜΙΚΗ Α.Τ.Ε.Ε.	400 Α. Ρισκουάρ 78α Αθήνα 11523	κ. Α. Εξέρου	6900300
28	ΘΕΜΕΛΟΔΟΜΗ Α.Ε.	200 Τθ 212 ΘΕΡΜΗ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ 57001	κ. Ν. Οικονομού ή κ. Π. Παρά	031/469100
29	ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ Α.Τ.Ε.Β.Ε.	250 Ερμούστρας 123 Κορυμνή 69100	κ. Α. Πασιδά	0531/23332
30	ΓΕΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΚΑΤΑΣΚΕΥΩΝ Γ.Ε.Κ. Α.Ε.	90 Λεωφ. Καποδιστριακού 30 & Πενταλίας, Μερούσι 15123	κ. Ν. Καρατζή	6833401
	ΣΤΗΝΘΡΟΦ			
31	ΙΝΤΡΑΣΟΦΤ Α.Ε.	520 Αδριακίου 2 & Παπατέρ Αθήνα 11525	κ. Θ. Νένου	6996220
32	ΔΕΛΤΑ Α.Β. & Ε.Ε.	168 Στ.πρ. Συνδίσταμα 24, Αθήνα 10673	κ. Α. Δημητρίου	3397200
33	ΙΝΤΡΑΣΟΦΤ Α.Ε.	40 Λεωφ. Κηφισίας 64 & Περικλής 3, Μερούσι 15125	κ. Κ. Αντωνιάδου	6806801
34	TELESOFT ΕΛΛΑΣ Α.Ε.	19 Σίνα 7, Μερούσι 15124	κ. Γενικό Διευθυντή	6806885
35	D.I.S. DATA INFORMATION SYSTEMS A.E.	73 Θεσσαλονίκης 125 Ν. Φαλακκάρεια 14342	κ. Ι. Κορνητούλου	2595000
36	SINGULAR A.E.	205 Λεωφ. Αλεξάνδρου 29 & Α. Βράνεια, Αθήνα 11473	κ. Α. Κρησιώδη	6455011
37	AFT E.P.T.E.	18 Σόλωνος 71, Αθήνα 10679	κ. Χρ. Παππά ή κ. Γ. Τσιούτσου	3626700
38	UNISOFT Α.Ε.	95 Λεωφ. Παισιδιώνας 6, Καλλιθέα 17674	κ. Α. Αρβυλή	9419330
39	ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΔΥΝΑΜΙΚΗ Α.Ε.	60 Ζωρολαπούδου 12, Αθήνα, 11524	κ. Κ. ΒΕΛΚΕΤΣΟ	6984333
40	ΕΔΙΣ Α.Ε.	21 Νισιέρη 38, Αθήνα 10683	κ. Κ. Σαϊμαρά	8228006
	6ΤΡΑΠΕΖΕΣ			
41	ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.	3151 Πανεπιστημίου 21, Αθήνα 10250	κ. Α. Παπαδόπου	3201111
42	ALPHA ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΙΣΤΕΩΣ Α.Ε.	4350 Στάδου 40, Αθήνα 10252	κ. Γ. Κωστόπουλου	3260000
43	ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΡΓΙΑΖΙΑΣ Α.Ε.	2546 Κολοκοτρώνη 3-5 & Βουλιάς, Αθήνα 10562	κ. Α. Μιλιτση	3238906
44	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΜΜΑΔΟΣ Α.Ε.	14486 Αιόλου 86, Αθήνα 10232	κ. Θ. Καρατζή	3341000
45	ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΜΜΑΔΟΣ Α.Ε.	7908 Σοφοκλέους 11, Αθήνα 10235	κ. Κ. Γεωργιοπούλου Διευθ.	3210911
46	ΕΓC EUROBANK Α.Ε.	1209 Θόλου 8, Αθήνα, 10557	κ. Ν.Γ. Νανταλάου	3230151

47	ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	730	Ισχυρ. Αμειλίξια & Σουρή 5, Αθήνα 10557	κ. Μ. Ξέλλα	3335000
48	ΧΟΥ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	590	Βα. Σοφίας 11, Αθήνα 10671	κ. Π. Παυλί	3288868
49	ΚΡΗΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	1489	Βουκουρεστίου 22 & Βολαγριτών, Αθήνα 10671	κ. Κ. Γεωργιόπουλου	3606511
50	ΑΔΡΙΑΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	86	Φραγκοκλαδάς 5, Μεγαρα 15125	κ. Π. Τσαυτίδη	6896960
51	Υπουργείο Δημόσιας Τέχνης	0	Π. Κανελαπούλου 4, Αθήνα 10177	κ. Μ. Χρυσολίδι	6933450
52	Υπουργείο Δικαιοσύνης	0	Μεσογίων 96, 11427	κ. Ευάγγελος Παπαδόπουλος	7709660
53	Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας	0	Μητροπόλεως 15, 10185	κ. Γιάννης Παπαγιάννης	3312136
54	Υπουργείο Εξωτερικών	0	Ακαδημίας 1, 10671	Υπουργός κ. Γ. Παπαδόπουλος	3681011
55	Υπουργείο Εργασίας & Κοινωνικών Ασφαλίσεων	0	Πειραιώς 40, 10182 Αθήνα	κ. Μ. Παπαγιάννης	5240096
56	Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης & Αποκέντρωσης	0	Μητροπόλεως 27 & Δραπετσώνα 2, 10183	Υπουργός κ. Β. Παπαδόπουλος	3395132
57	Υπουργείο Εθνικής Παιδείας & Θρησκευμάτων	0	Μητροπόλεως 15, 10185 Αθήνα	Υπουργός κ. Γεώργιος Αραφί	3230461
58	Υπουργείο Ανάπτυξης	0	Μιχαλακοπούλου 80, 10192 Αθήνα	Υπουργός κ. Ευάγγελος Βενιζέλος	7482770
59	Υπουργείο Παιδείας	0	Μπουμπουλίνας 10 - 22, 10682	Υπουργός κ. Ελισάβετ Παπί	8201648
60	Υπουργείο Υγείας Πρόνοιας	0	Αριστοτέλους 17,	Υπουργός κ. Λ. Παπαδόπουλος	5233748
	ΜΑΚΗ.ΟΠΗ.				
61	Ελληνική Αεροπορική Βιομηχανία	0	Μεσογίων 2-4, 11527 Πύργος Αθηνών	κ. Γεωργίου Γούλου	799679
62	ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ PASTEUR	0	Βοσ. Σοφίας 127, 11521 Αθήνα	κ. Καθ. Χρ. Στουραράς	6410044
63	Εθνικός Οργανισμός Φαρμάκων	0	Μεσογίων 284, 15562 Κολακέρως	κ. Μιχ. Αδριανουδάκη	6515193-5
64	ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ	0	Μεσογίων 14 - 18, 11527	κ. Αρή Σισαρού	7489131
65	ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΑΣ	0	Λυκαβηττός 1, 10672 Αθήνα	κ. Ανδρέας Μαρτίνι	3613848
66	ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΤΑΧΥΔΡΩΜΕΙΑ	0	Απελάου 3, 10188 Αθήνα	κ. Γιάννης Κουσιόπουλος	3243311
67	Ε.Ο.Μ.Μ.Ε.Χ	0	Εβρου & Σπύρας 16, πλ. Μεβίλια, 11528 Αθήνα	κ. Γ. Φραντζεσκάκη προέδρος	7715002
68	Ι.Κ.Α.	0	Ι.Αν. Κωνσταντίνου 8, 10241	κ. Μιλτιάδη Νεκτέρου	5228662
69	ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΕΡΓΑΤΙΚΗΣ ΚΑΤΟΙΚΙΑΣ	0	Σολωμού 60, 10432 Αθήνα	κ. Γιώργου Ιωαννίδη προέδρος	5281100
70	ΔΗΜΟΣ ΑΘΗΝΑΙΩΝ	0	Αδριακός 63, 10552	Διευθύντρια κ. Δημ. Αδριαμάτου	3310861
71	ΓΕΝΙΚΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ ΤΥΠΟΥ Α.Ε.	171	Γ. Αβέρωφ 26-28, 14232, Νέο Ιουσίει	κ. Σ. Τριφοιάπουλου	2584000
72	ΙΝΦΟΡΜ ΠΛΥΚΟΣ Α.Ε.	220	Λεωφ. Βέρης - Κορυθίου (5Χ.μ.), ΤΘ 140, 19400 Κορυθί	κ. Π. Λύκου	6626624
73	ΧΑΤΖΟΠΟΥΛΟΣ, Α. Α.Ε.	165	26ης Οκτωβρίου 162, 54624, Θεσσαλονίκη	κ. Ε. Χατζόπουλου	5518001
74	ΤΣΙΜΙ Α.Ε.	80	Πειραιώς 53-55, 18346, Μοσχάτο	κ. Α. Τσιμί η κ. Α. Τσιμή	4813943
75	ΧΑΛΑΜΕΝΟΣ Α.Ε.Ε.	85	Εθν. Αντιστάσεως & Τροφύων 4, 17456, Άλκιμος	κ. Ε. Χαϊδεμένη	9940997
76	ΠΑΥΤΡΟΣ ΓΡΑΦΙΚΑ ΤΕΧΝΑΙ Α.Ε.	35	Α. Πυρράς 6, 15124, Μεγαρα	κ. Γρ. Γκαλερού	6899120
77	ΔΑΝΙΑ, Ε., & ΣΙΑ ΠΡΑΓΜΑΤΑ ΤΕΧΝΑΙ Α.Ε.	20	Αιόλων 4, 18540, Πειραιώς	κ. Ι. Δαναή	4176163
78	ΝΕΑ ΣΤΡΟΦΑ ΕΚΔΟΤΙΚΟ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΝΙΒΑΝΗ Α.Β.Ε.	50	Σόλωνος 98 & Ιπποκράτους, 10680, Αθήνα	κ. Η. Λιβέση	3610589
79	ΠΕΤΡΟΣ ΠΑΡΗΣ, Α.Β. & Ε.Ε.	27	Λεωφ. Κορυθίου - Βέρης (5Χ.μ.), Θέση Τζήμα, 19400, Κορυθί	κ. Α. Πετρούλη	6022242
80	EM - ΕΣ ΠΡΑΞΕΙ Α.Ε.	22	Δράκοντος 86, 10442, Αθήνα	κ. Ν. Ζιορού	5148983
	15ΕΞΕΔΟΧ				
81	ΤΟΥΡΚΙΚΗ ΓΕΩΡΓΙΚΗ ΕΛΑΓΓΙΚΗ ΠΟΡΤΟ ΚΑΡΡΑΣ Α.Ε.	0	Φραγκλί 9, 54624, Θεσσαλονίκη	κ. Αντ. Τσιτσά	031/268626
82	ΙΟΝΙΚΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΣ Α.Ε.	0	Κ. Βενιζή 5, 11528, Αθήνα	κ. Δ. Φαγγίτη	7244798
83	ΓΕ.Τ.Ο.Ε.Κ. "ALDEMAR" Α.Ε.	0	70014, Λιμένος Χερσονήσου, Ηράκλειο, Κρήτη	κ. Ν. Αγγελάτου	0897/23575
84	ΝΑΟΣ ΤΟΥΡΚΙΚΗΣ Α.Ε.	0	72053, Εκώντες, Ασιαθ.	κ. Κ. Μεντυριδάκη	0841/41412-3
85	ΑΘΗΝΑΙΟΝ Α.Ε.	0	Φραγκοκλαδάς 9, 15125, Μεγαρα	κ. Α. Ιωαννίδη	6804310
86	ΑΖΗΡ Α.Ε.	0	Απολλωνίας 40, 16871, Βουλιαγμένη	κ. Α. Κουρίση	8902000
87	CLUB MEDITERRANEE ΕΛΛΑΣ Α.Ε.	0	Γαλαίου 8, 10564 β. Αθήνα	Διευθύντρια σύμβουλο	3254552
88	ΚΥΡΙΑΤΗΣ, Γ., & ΥΙΟΙ Α.Ε.	0	Παλιδι, 85300, Κως	κ. Γ. Κυριατίδη	0242/27640-9
89	ΦΑΙΑΣ Α.Ε.Τ.Α.	0	Κορυθίου Γούβης, ΤΘ 308, 49100, Κέρκυρα	κ. Μ. Δασκαλεωννάκη η κ.	0661/91481-3
90	ΚΑΝΗ ΤΟΥΡΚΙΚΟ ΣΥΚΡΩΤΗΜΑ Α.Ε.	0	Δημ. Γούναρη 81, 15125, Μεγαρα	κ. Κ. Κεμή	6142083
	16ΕΠΙΠΛΑ				
91	ΣΑΤΟ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΕΠΙΠΛΩΝ ΓΡΑΦΕΙΟΥ Α.Ε.	402	Θέση, ΤΘ 10414, 54110, Θεσσαλονίκη	κ. Θ. Θεοδωρίδη η κ. Σ. Θεοδ.	031/461261
92	ΝΕΟΣΤΕ ΕΠΙΠΛΩΣΤΗΝΩΣΕΙΣ Α.Β. & Ε.Ε.	440	Λεωφ. Μεσογίων (17Χ.μ.) ΤΘ 10, 15302, Πιλάλη	κ. Κ. Αλεξάνδρου	6601100
93	ΚΟΥΡΒΑ Α.Ε. & Ε.	120	Λεωφ. Θρακομακεδόνων 74 & Αμειλίξια, 13671, Άλκιμος	κ. Π. Βασιργιανίς	2462043

94	ΔΡΟΜΕΑΣ ΠΑΠΑΠΑΝΑΓΙΩΤΟΥ Α.Β.Ε.Α.	150 ΒΙΛΠΕ, 62121, Σέρρες	κ. Ι. Παπαπαναγιώτου	0321/78322
95	ΜΑΣΤ Α.Β. & Ε.Ε.	150 ΒΙΛΠΕ, 67100, Ξάνθη	κ. Μ. Ευμορφίδη	0541/77360
96	ΑΘΗΝΑΪΚΗ ΣΤΡΟΜΑΤΟΠΟΙΑ Α.Β.Ε.Ε.	120 Α.Μεσσήνη, 5, 18233, Αγ. Ιωάννης Ηράκλειος	κ. Ι. Νιάρο	3421711
97	Β.Ε.Ν. ΣΚΑΡΑΚΗΣ Α.Ε.	75 Βιάννη, Γροισούρα, 73400, Κισσαμίας, Χανιά	κ. Δ. Σακελάκη - Δηλαβεράκη	2822/2594
98	ΣΑΒΒΕΣΤΡΩΠΗΣ Α.Ε.	85 Εθνική Οδός Αθηνών - Αρτίας (13 Χλμ.), 14451, Μεταμόρφους	κ. Δ. Σακελάκη ή Ευθ. Σαββ. 2825012	
99	Α.Β.Π.Ε. Α.Ε.	140 Κηφισίας 38, 15125, Μερούσι	κ. Δ. Βασιλείου ή κ. Π. Καθίτη	6898762
100	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ "ΑΙΚ. "ΑΥΕΛΟΝ" Α.Ε.Β.Ε.	130 Εθνική Οδός Αθηνών - Αρτίας (Π.Ο.Σ Χλμ.), 14451, Μεταμόρφους	κ. Αικ. Ξηνοπούλου	2830002
	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ			
101	ΛΕΜΟΝΗΣ, Φ.&Κ., Α.Β.Ε.Ε.	215 25ης Μαρτίου 91-93, 12132, Περιστέρι	κ. Κ. Ασιανή	3356000
102	ΦΕΙΔΑΣ, Δ.Ι., Α.Ε.	165 Αισώφ, Κορασιά 150, 13671, Αχαρνές	κ. Π. Ντρή	2462347-50
103	ΜΟΥΡΙΑΔΗΣ ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟ ΥΠΟΛΗΜΑΤΩΝ Α.Ε.	31 Σπυριδίου 4, 10564, Αθήνα	κ. Κ. Χαλαυρή	3212129
104	ΑΛΜΑ ΥΠΟΛΗΜΑΤΟΠΟΙΑ Α.Β.Ε.Ε.	190 Σεντέκ 2, 14564, Κηφισιά	κ. Δ. Μερλιού	6702363
105	ΑΥΤΙΣΙΑ Α.Β.Ε.	50 Εθν. Οδός Θεσσαλονίκης - Πυλαγούρου (14χλμ.), 57000, Θέρμη, Θεσσαλονίκη	κ. Σ. Στραφόπου	031/462002
106	ΕΜΒΑΣ Α.Β. & Ε.Ε.	163 Πτοχόκλειστο 8, 10442, Αθήνα	κ. Ν. Λαζαρίδ, ή κ. Δ. Χριστάκης	5243548
107	ΠΙΛΑΤΣΙΚΑ, ΑΦΟΙ., Α.Β.Ε.Ε.	40 Αγ. Παντελεήμονος 15, 12224, Αιγάλεω	κ. Α. Πλατσάκης	3469308
108	ΠΡΟΚΟΝΑΤ Α.Β.Ε.Ε.	25 Κωνσταντινουπόλεως 47, 18540, Πετραλίες	κ. Θ. Γρηγόρη	4175144
109	ΠΥΡΟΦΑΝΟ ΠΛΑΣΤ. Ν.Ι. ΜΙΝΟΓΙΟΥ Α.Ε.	43 Αγ. Αντωνίου 2, 17564, Πελαγιά Φλώρινα	κ. Ι. Μιναγίου	9422761
110	ΡΟΜΟ ΜΑΛΙΝΔΡΟΣ Α.Β. & Ε.Ε.	75 Κύπρου 19, 17778, Τεούρος	κ. Χρ. Χριστοπούλου	4816244
	19ΕΝΔ.ΕΣΠΟΡΤΧ			
111	ΓΑΝΟΣ Α.Ε.	465 Πεντάλης 34φδ Ζηρομποριάου, 17564, Πελαγιά Φλώρινα	κ. Κ. Μητσάκη	9407307
112	SEX-FORM Α.Ε.	750 Ακαδημίας & Πιπρωόλου, 13122, Νέα Λύδια	κ. Χρ. Παπαδόπουλο	2691860
113	ΣΕΞ-FORM Α.Ε.	850 Ακαδημίας 3, 11854, Αθήνα	κ. Ε. Θεοδοίου	3458466
114	ΠΙΤΣΑΣ Ε.Π.Ε.	530 Μεγαρέλης Σέρρων 50, ΤΟ 176, 69100, Κομοτηνή	κ. Δ. Πέτρο	0331/29709
115	ΜΙΝΕΡΒΑ ΑΦΟΙ Ι. & Β. ΑΔΑΜΙΝΗΣ Α.Ε.	424 Οδός Δρακόκαστρου (8χλμ.), 56429, Ευκαρπία, Θεσσαλονίκη	κ. Π. Λαβίν	031/683110
116	ΠΡΩΤΟΜΦ ΙΝΤΕΡΝΑΣΙΟΝΑΛ Α.Β. & Ε.Ε.	290 Αβέρωφ 34, 14232, Νέα Ιωνία	κ. Α. Harlacher	2525513
117	ΖΗΡΟΣ, Ι., Α.Ε.Β.Ε.	140 Θεσσαλίων 1 & Στ. Γονατάρ, 12133, Περιστέρι	κ. Π. Ζήρο	5765510
118	ΣΤΑΡ Α.Ε.	108 ΒΙΛΠΕ, ΤΟ 1659, 41110, Λαρίσα	κ. Δημόβελι	041/541081-4
119	ΚΟΜΟΤΕ Α.Ε.	580 ΒΙΛΠΕ, 67100, Ξάνθη	κ. Γ. Σουβίδη	0541/77230-4
120	INTERSTOFF ΒΑΣΙΛΕΙΑΔΗΣ Α.Β.Ε.Ε.	180 Εθν. Οδός Θεσσαλονίκης-Αγκαθέα (8χλμ.) Δεσφίνι, ΤΟ 40323, 560	κ. Μ. Βασιλειάδη	031/681411
	21ΚΑΩΣΤΟΨΑΝ			
121	ΚΑΩΣΤΟΨΑΝ ΝΑΟΥΣΗΣ Α.Ε.	702 Αισώφ, Κηφισίας 32, 15125, Μερούσι	κ. Χρ. Αναστήρ	6833301
122	ΜΟΥΖΑΚΗΣ, ΕΑ. Δ., Α.Ε.	1200 Κηφισίου 41, 12242, Αιγάλεω	κ. Ε. Μουζάκη	3451511
123	ΥΑΤΣΙΔΙΑΝΝΟΥ Α.Β.Ε.Ε.	537 67064, Γενισιά, Ξάνθη	κ. Σ. Χατζηγιάννου	0541/81561-4
124	ΕΤΜΑ ΕΤΑΙΡΙΑ ΤΕΧΝΗΡΗΣ ΜΕΓΑΛΗΣ Α.Ε.	660 Αγ. Αποστόλων 9-11, 11855, Αθήνα	κ. Σ. Λιάλιτη	3491111
125	ΑΙΒΙΟ ΒΙΟΚΑΡΤΙΕΤ Α.Ε.	340 Εθν.Οδός Λάρισας-Αθηνών (5χλμ) ΤΟ 1129, 41110, Λάρισα	κ. Σ. Καντινάρ	041/660501
126	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΨΑΝΤΟΠΟΙΑ Α.Ε.	512 Κορυνητών 26, 54624, Θεσσαλονίκη	κ. Α. Αντωνιάδης	031/276759
127	ΜΕΛΙΝΔΡΟΣ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥ Α.Ε.	1 Δραπετσών 37, Θεσσαλονίκη 54624	κ. Α.Βασιλιώλου	031/530845
128	ΗΛΥΣ Α.Β.Ε.Ε.	120 Σ7009, Καλαμάρι, Θεσσαλονίκη	κ. Κ. Χαϊδάη	031/751900
129	ΟΤΤΟ ΕΒΡΟΣ ΚΑΩΣΤΟΨΑΝ Α.Β. & Ε.Ε.	200 Παλαγιά, ΤΟ 18, 68100, Αλεξανδρούπολη	κ. Π. Κεσελλιώτου	0551/69100
130	ΚΑΩΣΤΟΨΑΝ ΠΡΕΒΕΖΗΣ Α.Ε.	345 Γ. Αβέρωφ 36, 14232, Νέα Ιωνία	κ. Π. Αργυρ	2799911
	24ΕΙΔΗΛΑΤΡΟΦ			
131	ΛΕΑΤΑ ΠΡΩΤΟΤΥΠΟ ΒΙΟΜ.ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε.	2000 Κερυράς 3, 17778, Τεούρος	κ. Δ. Δασκαλόπουλο	3494000
132	ΦΑΓΕ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε.	1000 Ερμού 35, 14452, Μεταμόρφους	κ. Κ. Φιλίππου	2845555
133	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΖΑΧΑΡΗΣ Α.Ε.	1341 Μιτροπούλεως 34, ΤΟ 10108, 94110, Βεσσαλονίκη	κ. Α. Βαφέλλης	031/269555
134	CHIRITA INTERNATIONAL Α.Β. & Ε.Ε.	1150 Σουλίου 10, 14343, Νέα Χηλιδρών	κ. Αποστολίδη ή Στ. Θεοδ.	2580200-10
135	ΝΕΑΣΤΕ ΕΜΜΑΣ Α.Ε.	520 Παράλιου 4, Τ. Θ. 61055, 15110, Μερούσι	Λεωνόφαντος σμιβόλου κ. 6688411	
136	ΕΜΜΑΣ Α.Ε.	440 Λεωφ. Αθηνών-Πετραλίας 74, Τ.Θ. 80122 18547, Πετραλίες	κ. Στ. Δαυλάκης	4896001
137	ΟΡΑΚΗ Α.Ε.	515 Εθνική Οδός Αλεξανδρούπολης-Κήπων (27χλμ.), 68500, Φέρη	κ. Α. Τσιτσάνο	0555/224235
138	ΙΟΝ Α.Ε. ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ & ΕΜΠΟΡΙΟΥ ΚΑΚΑΟ & ΖΟΚΟΛΑΤΣ	1080 Ελ. Βενιζέλου 69 Ν. Φλώρινα 18547, Πετραλίες	κ. Α. Γεωργιάδη	4814971
139	ΜΑΡΟΣ ΕΜΜΑΣ Α.Ε.	Αγίου 30 Κολακίτη 17121	κ. Κ. Χατζέκο	9431978
140	ΜΕΓΙΛΑ Α.Ε.	840 57100, Καυθαρία, Θεσσαλονίκη		031/59217-20
	25ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ ΕΠΙΧ.			

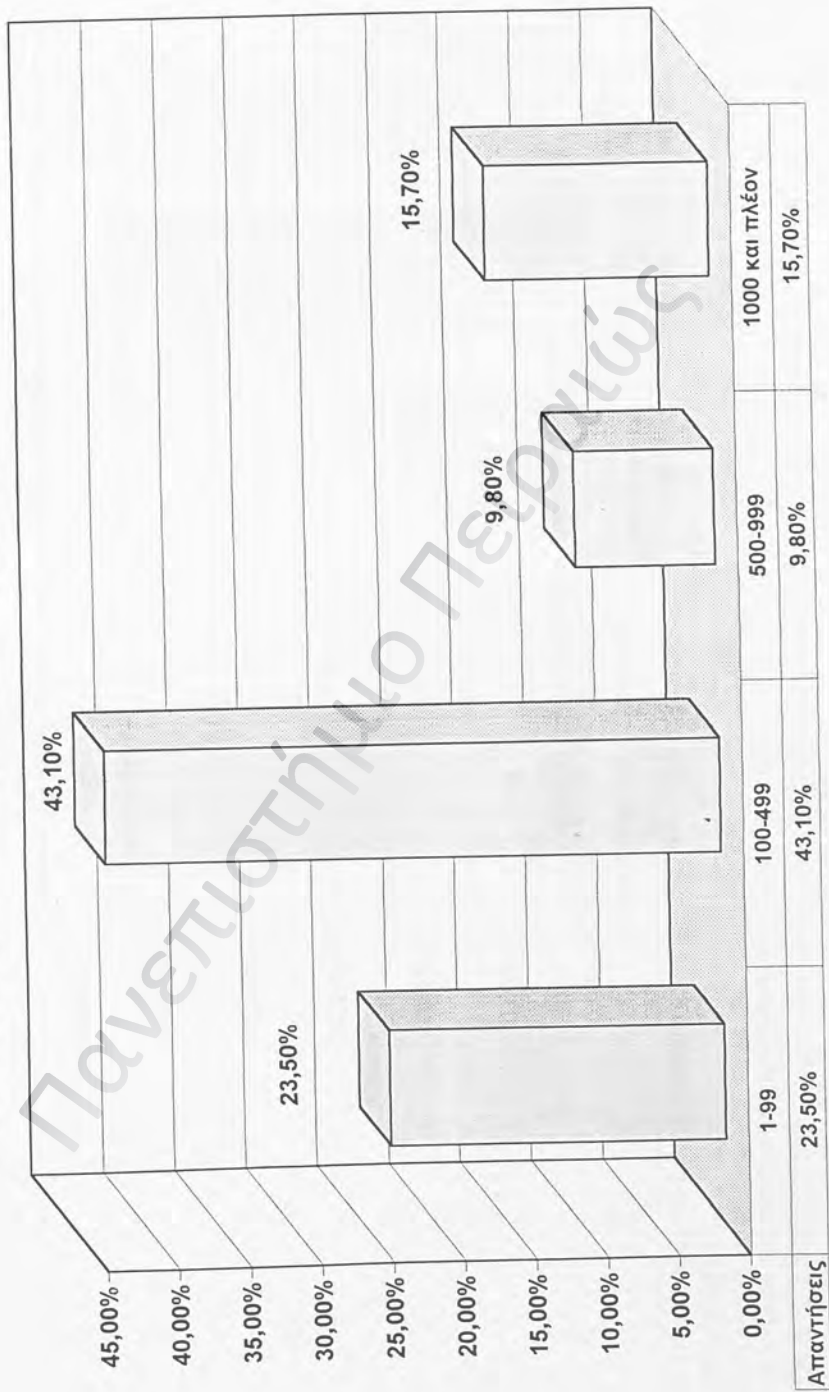
141	ICAP A.E.	240	Λεωφ. Βασ. Σοφίας 64 , 11528 , Αθήνα	κ. Δ. Μεναστιάκη	7200000
142	EROSTS & LYBRAND A.E.	220	Πλατείων 3-5 , 11528 , Αθήνα	κ. Χρ. Γκαλιβάνη	7727000
143	COBERS & LYBRAND A.E.	180	Ξενοίας 24 , 11528 , Αθήνα	κ. Χρ. Σιάτη	7486661
144	ΚΡΜΣ ΤΗΤ ΜΑΡΟΥΧΙ ΚΥΡΑΚΟΥ – ΟΡΚΩΤΟΙ ΕΛΕΓΚΤΕΣ Α.Ε.	140	Στ. Τούμπα 3 , 15342 Αγ. Παρασκευή	κ. Μ. Κυριακού	6062100
145	ARTHUR ANDRUSCH & ΠΑΝΤΟΠΟΛΙΟΥ Α.Ε.	137	Λεωφ. Συγγρού 377 , 15564 , Π. Φαλήρα	κ. Στ. Παντζούλα	9425661
146	DELIMITTE & TOUNCHE A.E.	130	Λεωφ. Κηφισίας 250 -254 , 15231 , Χαλάνδρι	κ. Μ. Χατζηπούλου	6776600
147	PLANET A.E.	85	Κ. Πανεσίου 54, Πύργος Αττικής, 11523 , Αθήνα	κ. Π. Αναστασάκο	6923600
148	ΟΙ ΠΑΡΟΡΟΠΙΚΗ Α.Ε.	70	Αρσίου 438 , 11143 , Αθήνα	κ. Κ. Μπετζέ	2582500
149	PLANNING A.E.	40	Λεωφ. Πεντέλης 77-79 , 15233 , Χαλάνδρι	κ. Κ. Καταούρη	6953789
150	KANTOP A.E.	35	Βασ. Σοφίας 4 , 10674 , Αθήνα	κ. Κ. Μητρόπουλο	7251439
	28ΗΛΕΚΤΡΕΥΚ				
151	B.S.P. A.B.E.	855	Αρτέμιδος 8 , 15125 , Μαρούσι	κ. Ι. Μιτρέιμο	6800779
152	FRIGO – GLASS A.B.E.E.	410	Φραγκοκλιμάς 9 , 15125 Μαρούσι	κ. Ι. Ανδρουτσάπουλο	6183100
153	ELCO – ΒΑΠΩΝΗΣ Α.Ε.	230	Σοφ. Βενιζέλου 1α , 14123 , Λυβερπη	κ. Π. Βογυλιού	2847800
154	ΚΑΙΜΑΤΕΧΝΙΚΗ Α.Ε.	110	Μ. Αντίστα 35 , ΤΘ 10096 , 54110 , Θεσσαλονίκη	κ. Γ. Μεγρίδη	031/471602
155	ΣΤΗΜΠΕΛΑ ΕΛΤΡΟΝ ΕΛΛΑΣ Α.Ε.	70	Μεταξοκλιμα 134 , 54248 , Θεσσαλονίκη	κ. Θ. Στοιρόπουλο	031/312136
156	FRIGEL ΑΠΟΣΤΟΛΟΥ Α.Ε.	80	Λεωφ. Αθηνών 64, 12131 , Περιστερά	κ. Κ. Αποστόλου	5763950
157	ΜΙΝΟΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΚΗ ΜΕΤΑΛΛΟΥΡΓΙΑ Α.Β.Ε.Ε.	160	57022 , 81ΠΕ , Σίδου	κ. Ι. Βερβίλη	031/799502
158	ΜΑΒΗΛΑ Α.Β.Ε.Ε.	114	Τοσσα 25, 19600 , Μενόρια	κ. Β. Μισορίδη	5503278
159	ΠΕΤΡΙΑΝΗ Α.Β.Ε.Ε.	65	Αγ. Σοφίας 44 , 54623 , Θεσσαλονίκη	κ. Ν. Πετρίδη	031/233819
160	ΘΕΡΜΙΑ Α.Β.Ε.Ε.	50	Θάση Τζήλια , 19400 , Κορυμιά	κ. Σ. Ζαγγυριάτη	6625126
	31 ΜΕΤΑΛΚΑΤΑΣΚ				
161	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΟΠΛΩΝ (Ε.Β.Ο.) Α.Ε.	1423	Λεωφ. Κηφισίας 160, 11525 , Αθήνα	κ. Α. Μισορίδα	6742611
162	HELLAS CAN ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΕΙΔΩΝ ΣΤΕΚΕΥΣΙΑΣ Α.Ε.	393	Εθν. Αντιστάσεως 57 , 15231 , Χαλάνδρι	Μ. Α. Καραού	6773461
163	ΜΑΙΛΛΗΣ , Μ.Ι. , Α.Β.Ε.	200	Λεωφ. Κηφισίας 32 , 15125 , Μαρούσι	κ. Κ. Μελλάη	6843325
164	ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΝ ΑΤΤΙΚΗΣ Α.Ε. & Β.Ε.	120	Κηφισίου 92 , 18233 , Αγίας Ιουλιανής Ραφής	κ. Α. Αλλαιουή	3465858
165	ΑΛΟΥΜΥΛΑ Α.Ε.	146	ΒΙ.Π.Ε. , Στεροχώρι , 7937 , 61100 , Κιλκίς	κ. Γ. Μιλιουά	0341/71989
166	ΔΑΡΙΚ , Ο. , & ΣΙΑ Α.Β.Ν.Ε.	330	Αρτέμιδος 110 , 34100 , Χορτιάδα	κ. Θ. Σαρρή	0221/74151
167	ALUCANCO A.E.	145	Μητροπόλεως 26-28 , 10563 , Αθήνα	κ. Γ. Καραγιάννη	3229223
168	ΣΦΗΝΟΥΡΓΙΑ ΚΟΡΙΝΘΟΥ Α.Ε.	280	Πλουταρχού 18 , 10676 , Αθήνα	κ. Γ. Καλαφροντζή κ. Γ. Μαρ	7259120
169	ΜΕΤΑΛ ΜΕΤΑΛ ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΙ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.	500	Μαρ. Αντύπια 11 , 14121 , Ηράκλειο	κ. Αυθ. Αναστασάπουλο	2717801
170	ΜΕΤΑΛΛΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΡΚΑΔΙΑΣ Χρ. ΡΟΙΚΑΣ Α.Β.Ε.Ε.	200	Πατρισίων 46 , 10682 , Αθήνα	κ. Χρ. Ροκας	8842711
	32 ΠΛΑΣΤΙΚ				
171	ΠΕΤΖΕΤΑΚΗΣ Α.Γ. , Α.Ε.	470	Πειραιώς 108 , 11854 , Αθήνα	κ. Γ. Πετζετάκης	3497710
172	ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΘΡΑΚΗΣ Α.Β.Ε.Ε.	379	Λεωκόδω 28 , 18346 , Μοσχάτο	κ. Σ. Χαλιωρή	9833200
173	ΜΟΡΝΟΣ Α.Ε.	400	Εθν. Οδοσ Θηβας – Χαλκιδας (7χλμ) , 32200 , Θήβα	κ. Γιουνοκίδη	0262/81100
174	ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ Α.Ε.	120	57022 , ΒΙ.ΠΕ , Σίδου	κ. Στ. Πλακωνταυκέη	031/797812
175	INA A.E.	20	Οδοσ Μεγερικου , Μαυρη Όρη , Τ.Θ 64 , 19300 , Ασπρόπυργος	κ. Γ. Τσανιάδη	5580276
176	DOW ΕΛΛΑΣ Α.Β.Ε.Ε.	91	Θορύκις , 19500 , Λαμία	κ. Γ. Εμμάτιο	0292/62200
177	ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΚΡΗΤΗΣ Α.Β. & Ε.Ε.	170	ΒΙ.Π.Ε. , 71408 - Ηράκλειο , Κρήτη	κ. Εμμ. Λεμπιόκεη	0233/231200
178	ΙΑΝΤΙΧΑ Α.Β.Ε.Ε.	185	Οδοσ Σελάσας – Αττολάντης (3χλμ) Τ.Θ. 7 , 35200 , Αττολάντη	κ. Τλ. Λέντζη	0813723725
179	ΡΗΓΙΛΕ ΕΛΛΑΣ Α.Ε.	105	Χρυσ. Σμύρνης 124 , 18346 , Μοσχάτο	κ. Α. Dambrenaz	9480222
180	ΕΥΚΟΔΡΙΠ Α.Β.Γ.Ε.Ε.	95	Λεωφ. Μεταξοίων 396 , 15341 , Αγίων Πάρρασκευή	κ. Δ.Παρασκευάπουλο	6001140
	33 ΔΙΟΤΙΚΤ				
181	ΑΚΤΟ Ε.Π.Ε.	120	Χρυσ. Τριεσίτη 21 & Σέλευσας , 10681 , Αθήνα	κ. Β. Βελάη	3809555
182	ΗΡΑΚΛΕΙΟΣ Α.Ε.	90	Κωστήρη 19-21 , 10681 , Αθήνα	κ. Κ. Μισολιδή	3624614
183	ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΦΡΟΝΙΣΤΗΡΙΟ ΜΕΤΕΞ ΕΝΤΑΙΔΕΥΣΗΣ Α.Ε.	36	Κενύσσης 15 , 10677 , Αθήνα	κ. Β. Παπαθεωφιλιου	6648109
184	ΒΑΚΑΛΟ Α.Ε.	70	Λ. Κεραυτών 26 , 11471 , Αθήνα	κ. Ε. Βακαλό	6442514
185	ΝΕΤΟΥΟΡΚ 21 Ε.Π.Ε.	7	Βασ. Σοφίας 48 , 11528 , Αθήνα	κ. Ι. Μισοριλιάτη	7258955
186	Β.Σ.Α. Α.Ε.	80	Δημητριάδα 4 , 11528 , Αθήνα	κ. Β. Λασκαλέκη	7253783
187	ΑΝΤΕΝΝΑ ΣΤΙΟΥΔΙΑΣΤΙΚΗ Ε.Π.Ε.	7	Λυκαβίτσης 17 , 15125 , Μαρούσι	κ. Θ. Μαθιουδάκη	6886673
188	ΔΟΥΚΑ ΕΝΤΑΙΔΕΥΤΗΡΙΑ Α.Ε.	300	Μεταξοίων 151 , 15125 , Μαρούσι	κ. Ι. Δούκας	6808000

189	ΜΟΡΑΙΤΗ ΣΧΟΛΗ Α.Ε.	340	Αλ. Παπαναστασίου & Αγ. Δημητρίου , 15452 , Ψυχικό	κ. Χρ. Κερτάλι	6722340
190	ΔΕΛΤΑ ΣΧΟΛΕΣ Α.Ε.	129	Ρεθύμων 3 , 10682 , Αθήνα	κ. Ν. Βασιλιάς ή κ. Κ. Κερράνη	8220083
	34ΙΑΤΡΙΚΉΣΤΗΡΕΣ				
191	ΙΑΤΡΙΚΟ ΛΟΗΘΝΩΝ Α.Ε.Ε.	850	Διατόμου 5-7 & Δε'Αλων , 15125 , Μερούσι	κ. Γ. Αποστολόπουλο	6898100
192	ΥΓΕΙΑ ΔΙΑΓΝΩΣΤΙΚΩΝ & ΘΕΡΑΠΕΥΤΙΚΩΝ ΚΕΝΤΡΩΝ ΛΟΗΘΝΩΝ Α.Ε.	900	Λεωφ. Κηφισίας & Ερυθρ. Σταυρού 4, 15123, Μερούσι	κ. Κ. Κιτσιώνη	6827940
193	ΙΑΣΩ Α.Ε.	630	Λεωφ. Κηφισίας 37 - 39, 15123	κ. Μ. Τασουμπλέκο	6184000
194	ΠΑΝΑΓΙΑ Κ. Ι. ΔΑΝΗΛΙΔΗ Α.Ε.	82	Ν. Πλαστήρα 22, 55132, Καλαμαριά, Θεσσαλονίκη	κ. Ε. Δαναρηίδου	1031/451252
195	ΒΙΟΙΑΤΡΙΚΗ ΔΙΕΘΝΗ ΔΙΑΣΤΗΝΟΣΤΙΚΑ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΑ ΕΠΙ.Ε.	125	Θετίδος & Μυκαλεκτρούλου 2-6, 10676, Αθήνα	κ. Ε. Στεφύ	72913001
196	ΓΕΝΙΚΗ ΚΛΙΝΙΚΗ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ Α.Ε.	205	Γραβιάς 2, 54645, Θεσσαλονίκη	κ. Γ. Μπλιτζιέρη	1031/ 845100
197	ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΗ Α.Ε.	320	152336, Πανόραμα, Θεσσαλονίκη	κ. Δ. Κατσάρη	10317/ 342102
198	ΑΠΟΛΟΜΩΝΙΟ ΘΕΡΑΠΕΥΤΗΡΙΟ Α.Ε.	230	Αντισσεν Τ. Ν. Ψυχικό, 11525, Αθήνα	κ. Β. Αποστολόπουλο	6926501
199	ΕΤΚΕΦΑΛΟΣ Α.Ε.	60	Ριζώρετου 3 & Χρ. Σιώννης, 15233, Χαλάνδρι	κ. Δ. Συμεωνίδη	6891800-3
200	ΜΗΤΕΡΑ Α.Ε.		Λ. Κηφισίας & Ερ. Σταυρού 6, Ν. Φιλοθέη 15123	Γ. Διευθυντή	6869000

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

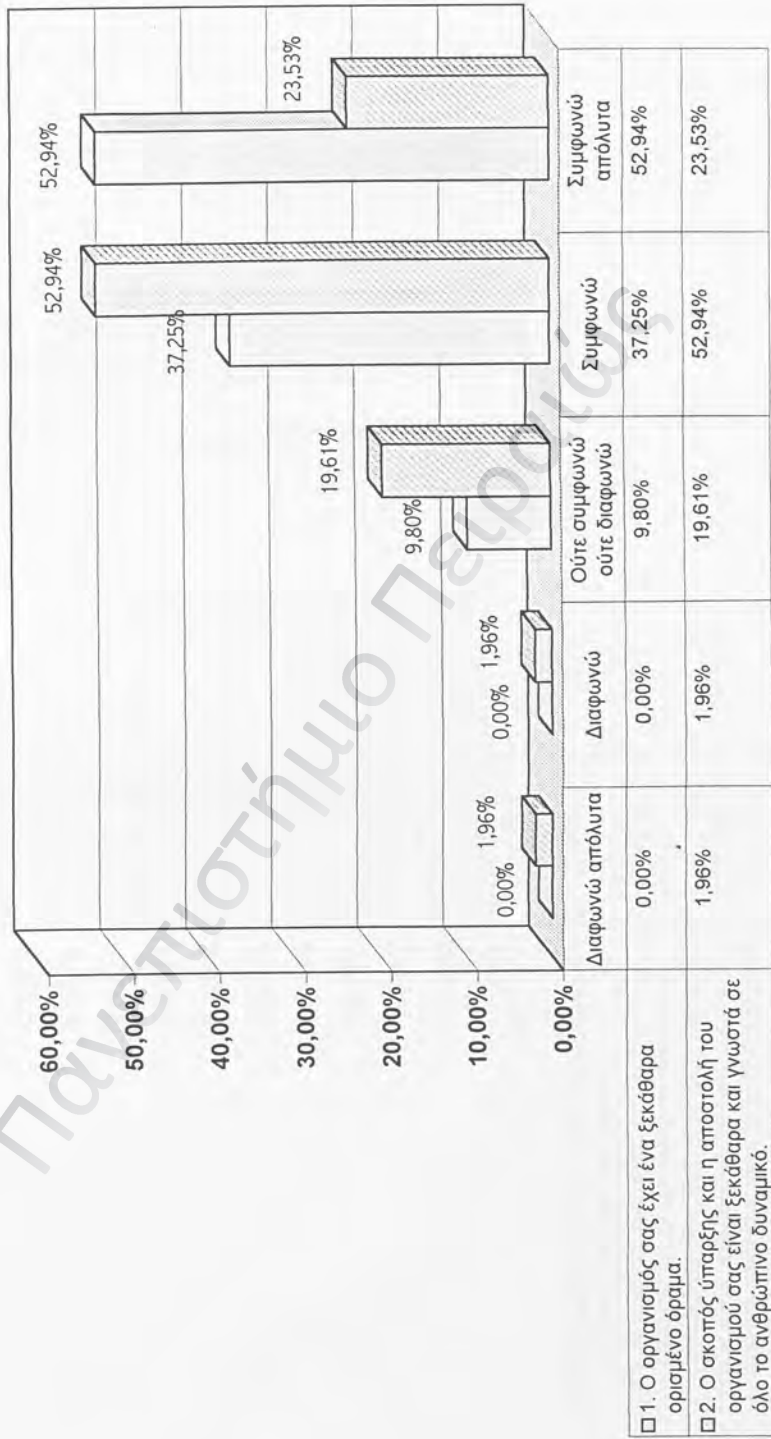
Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Μέγεθος σε προσωπικό των Οργανισμών που συμμετείχαν στην έρευνα



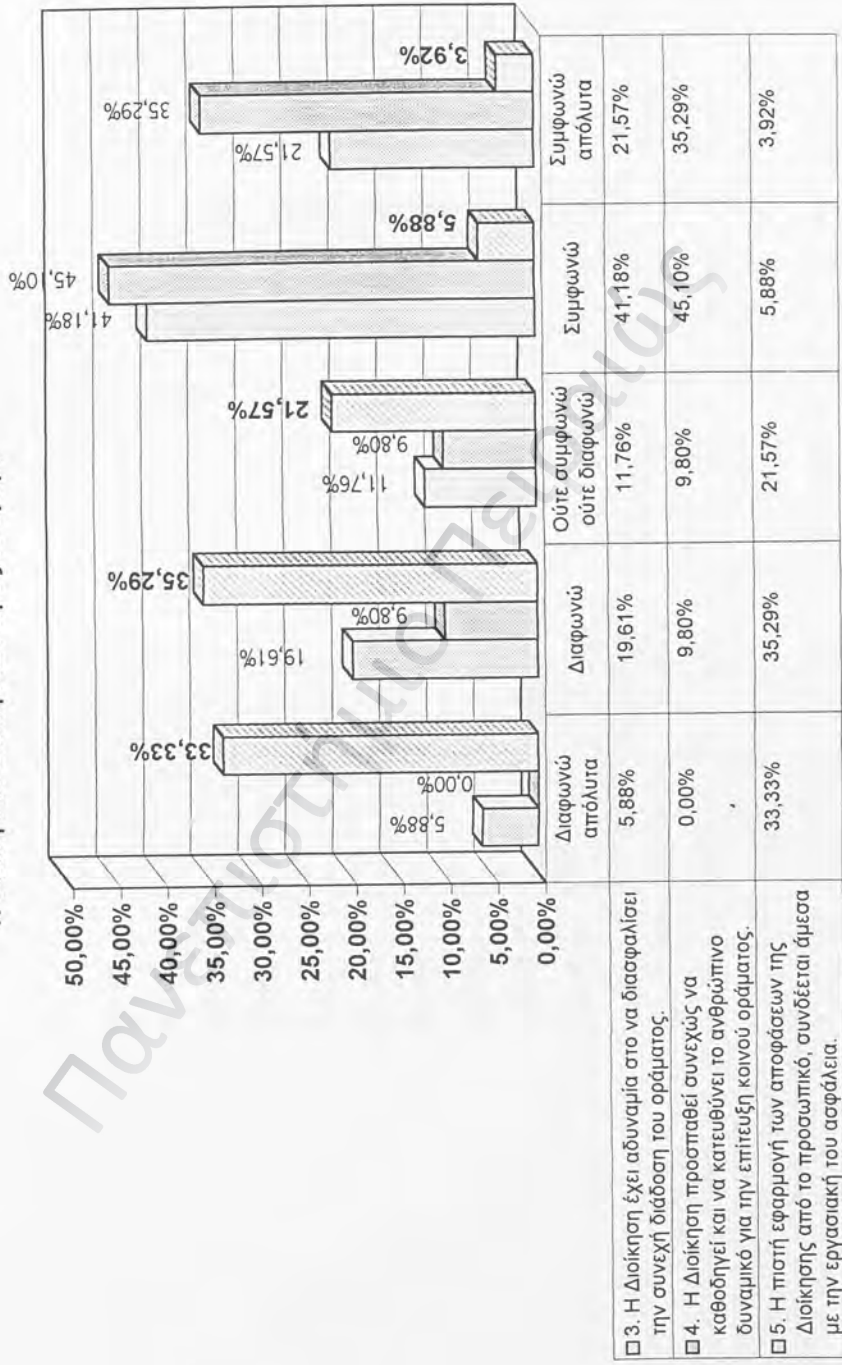
Διάγραμμα 4.1

Υπαρξη οράματος και αποστολής του οργανισμού



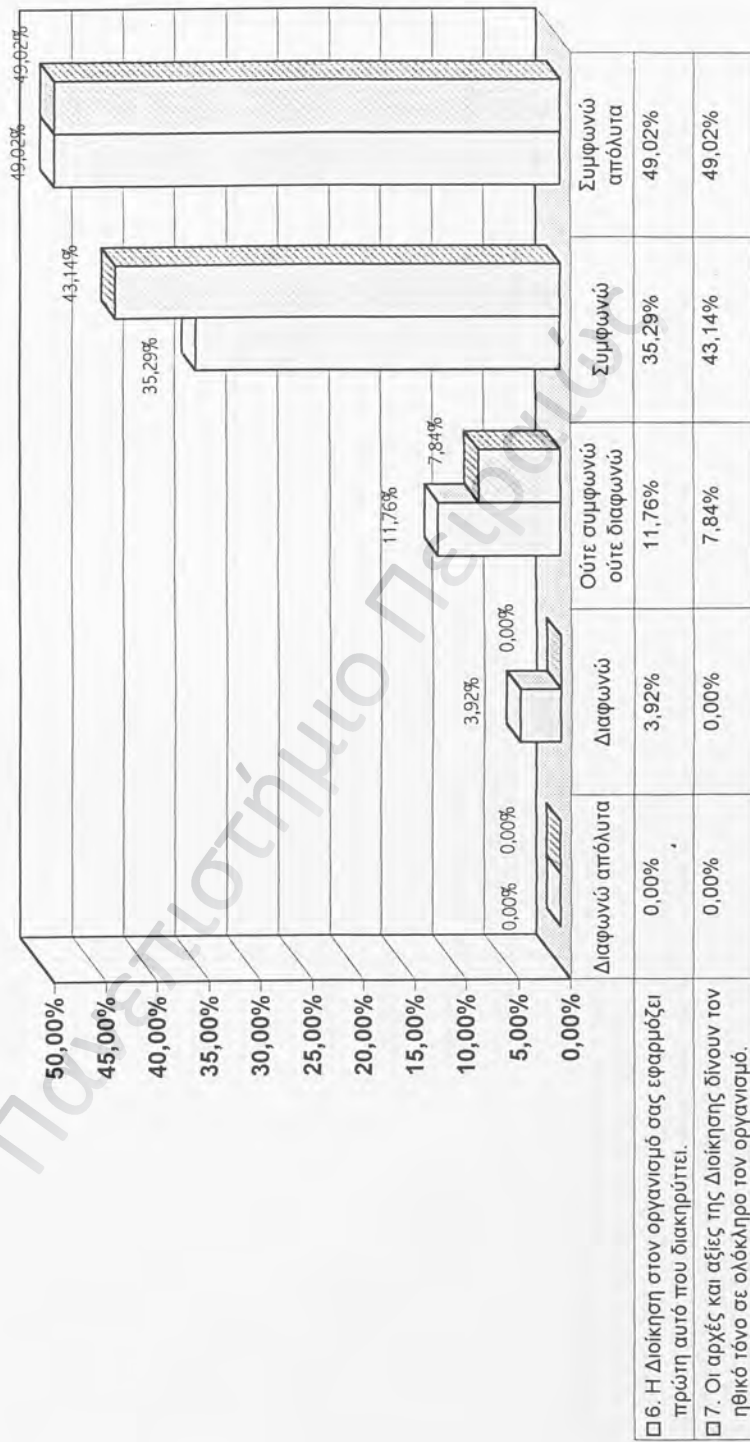
Διάγραμμα 4.2

Η στάση των διοικήσεων προς το δράμα



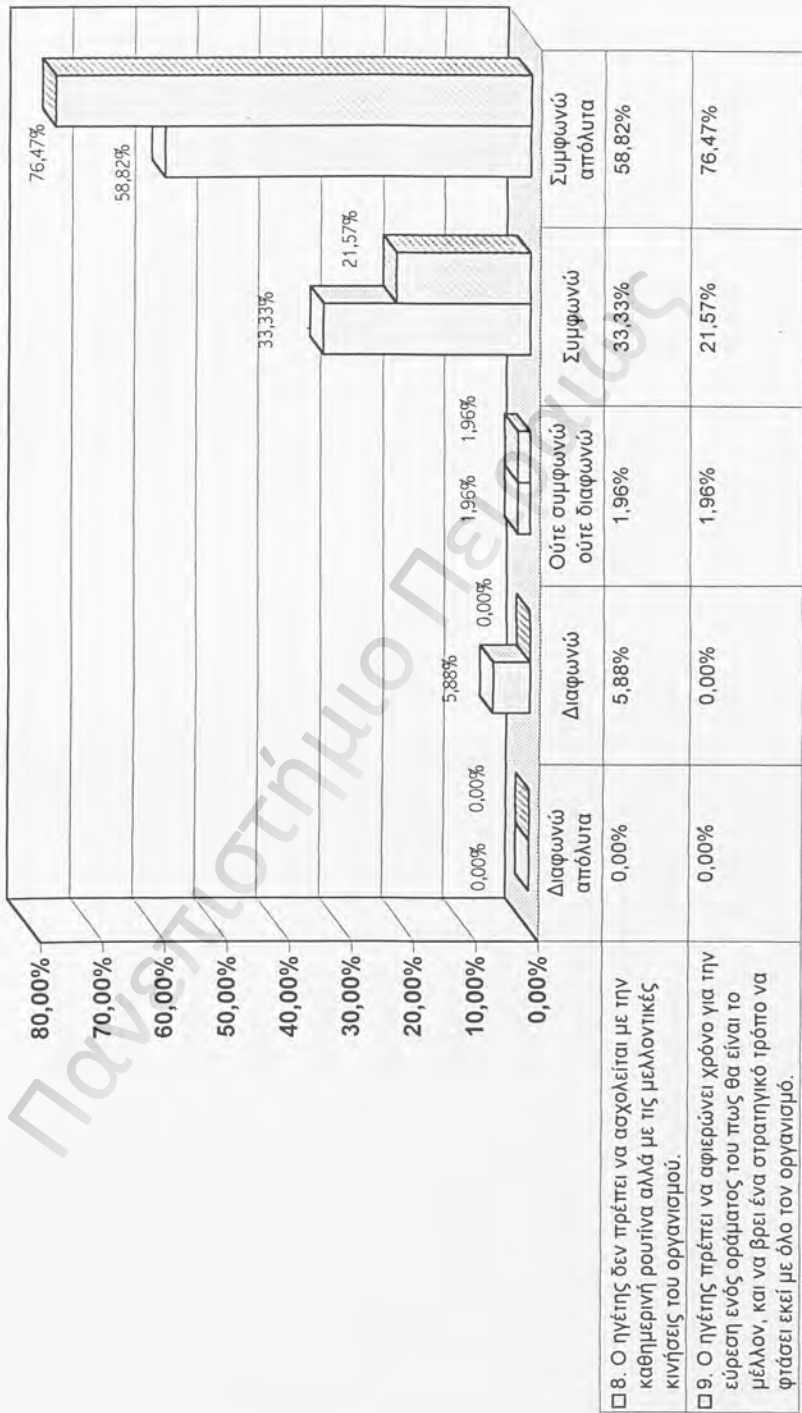
Διάγραμμα 4.3

Εφαρμογή αρχών και αξιών από την διοίκηση



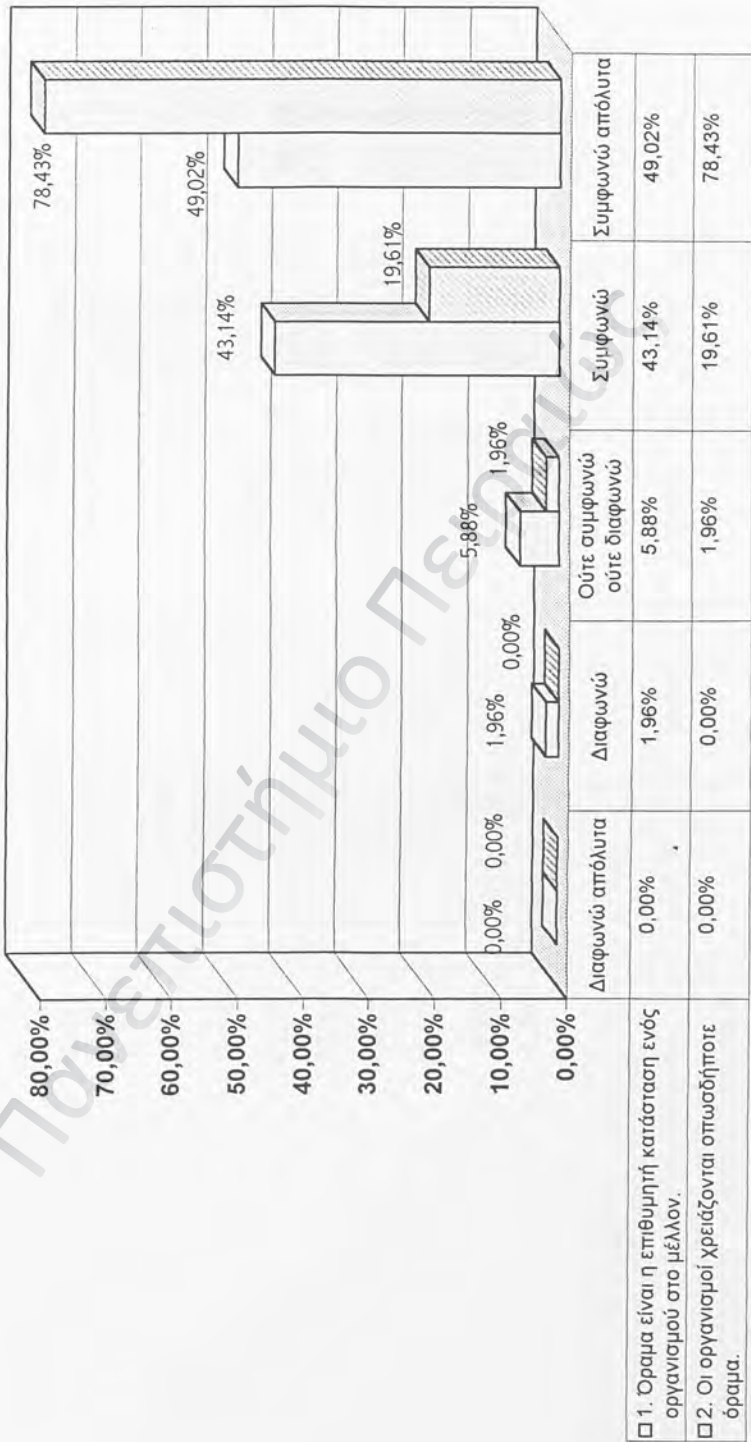
Διάγραμμα 4.4

Ηγέτης μέλλον και όραμα



Διάγραμμα 4.5

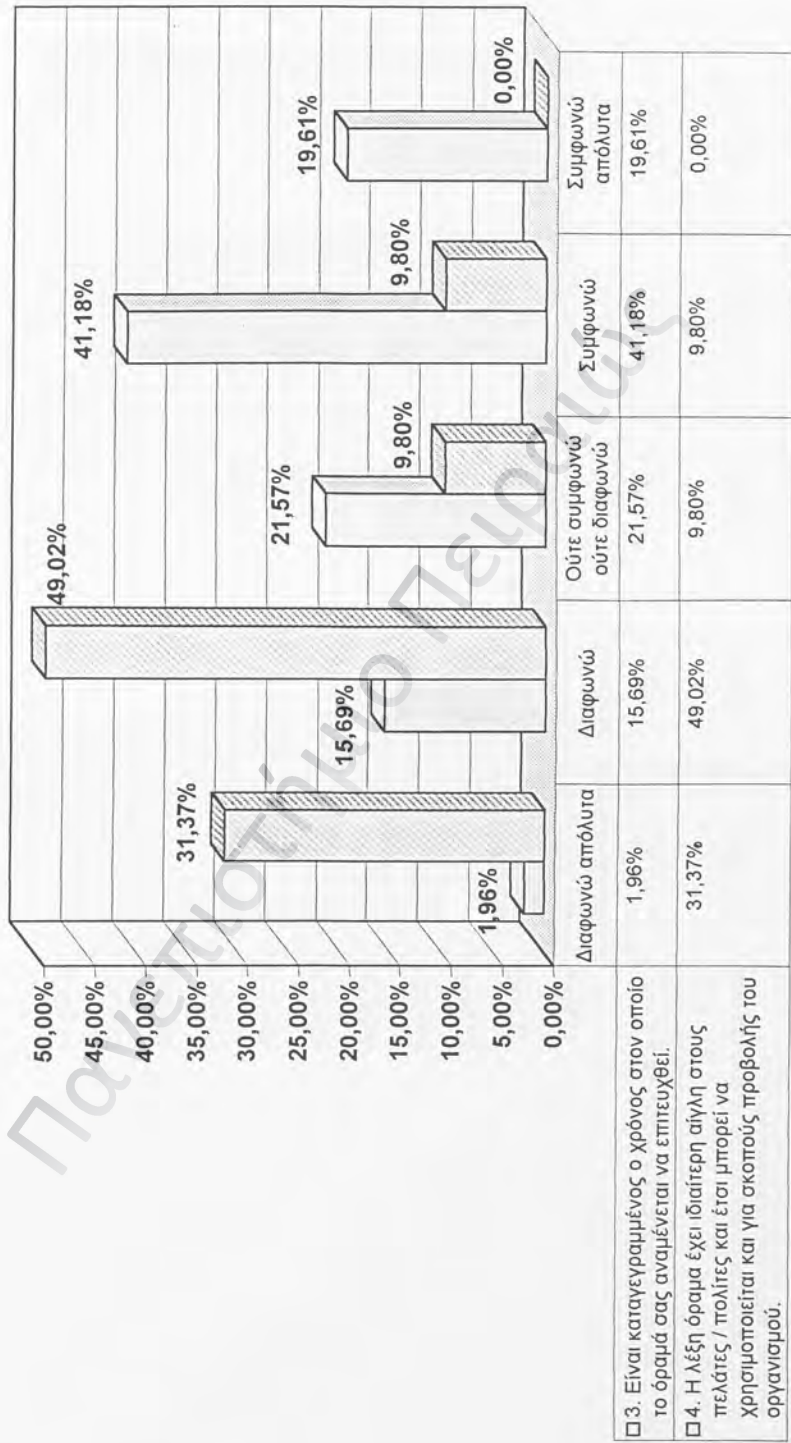
Κατανόηση της έννοιας του οράματος



- 1. Όραμα είναι η επιθυμητή κατάσταση ενός οργανισμού στο μέλλον.
- 2. Οι οργανισμοί χρειάζονται σπινωδότητες όραμα.

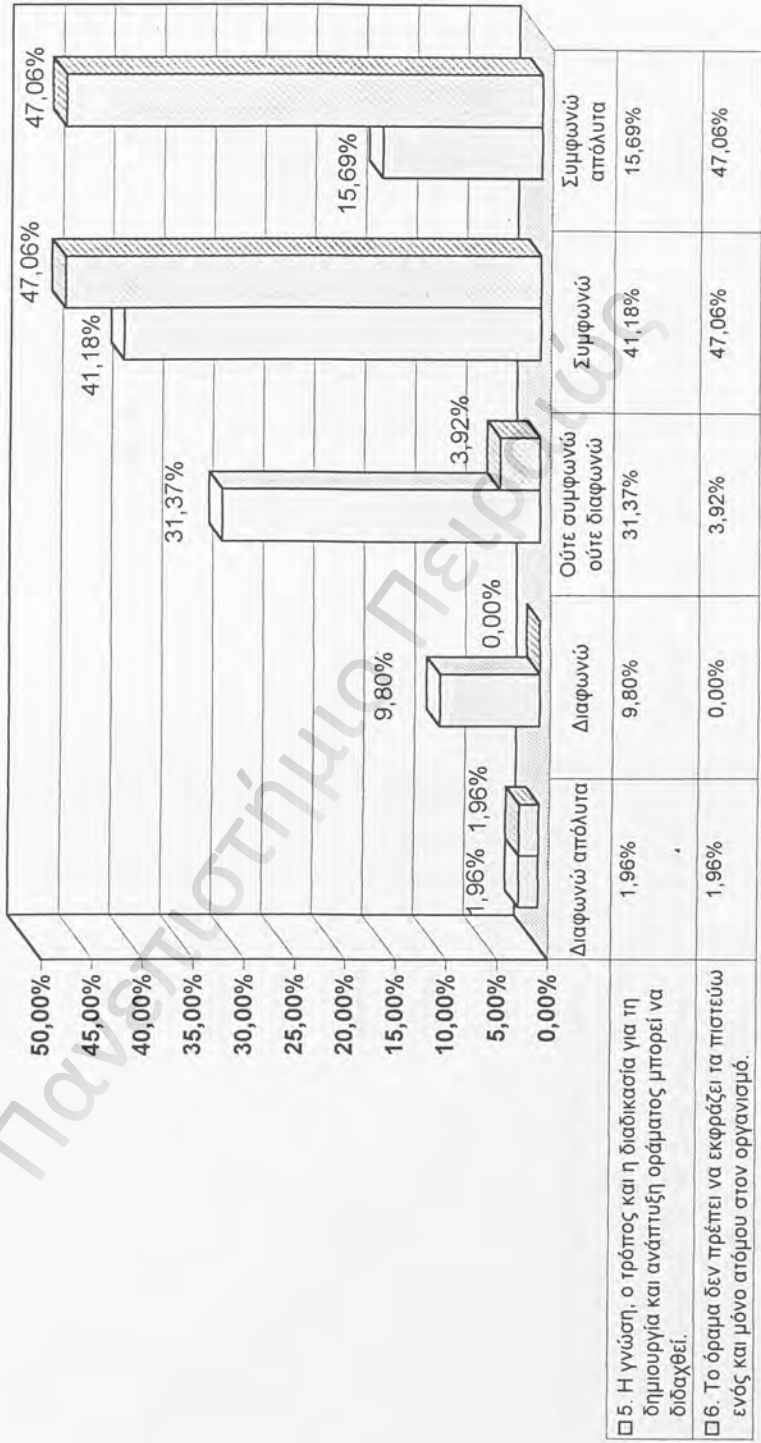
Διάγραμμα 4.6

Κατανόηση της έννοιας του οράματος



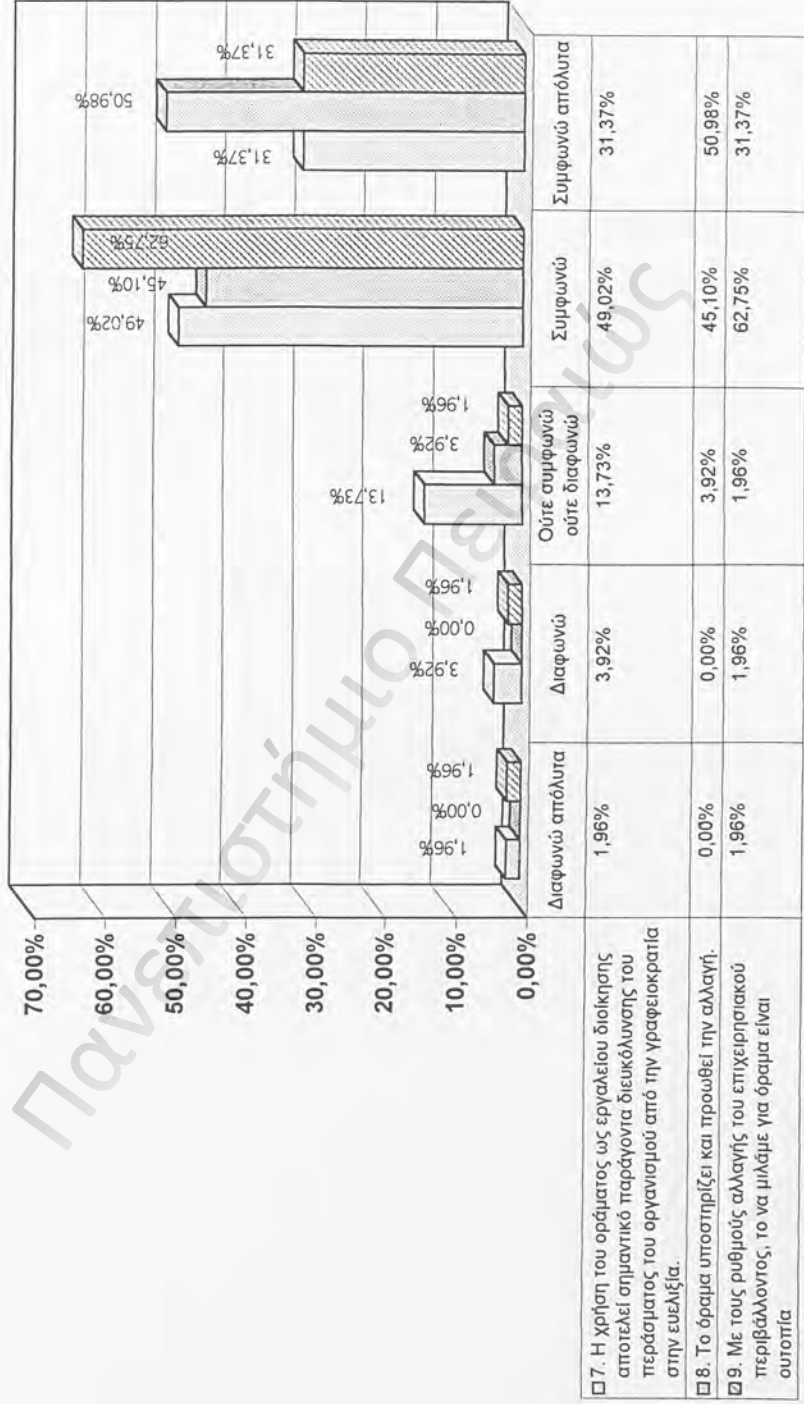
Διάγραμμα 4.7

Κατανόηση της έννοιας του οράματος



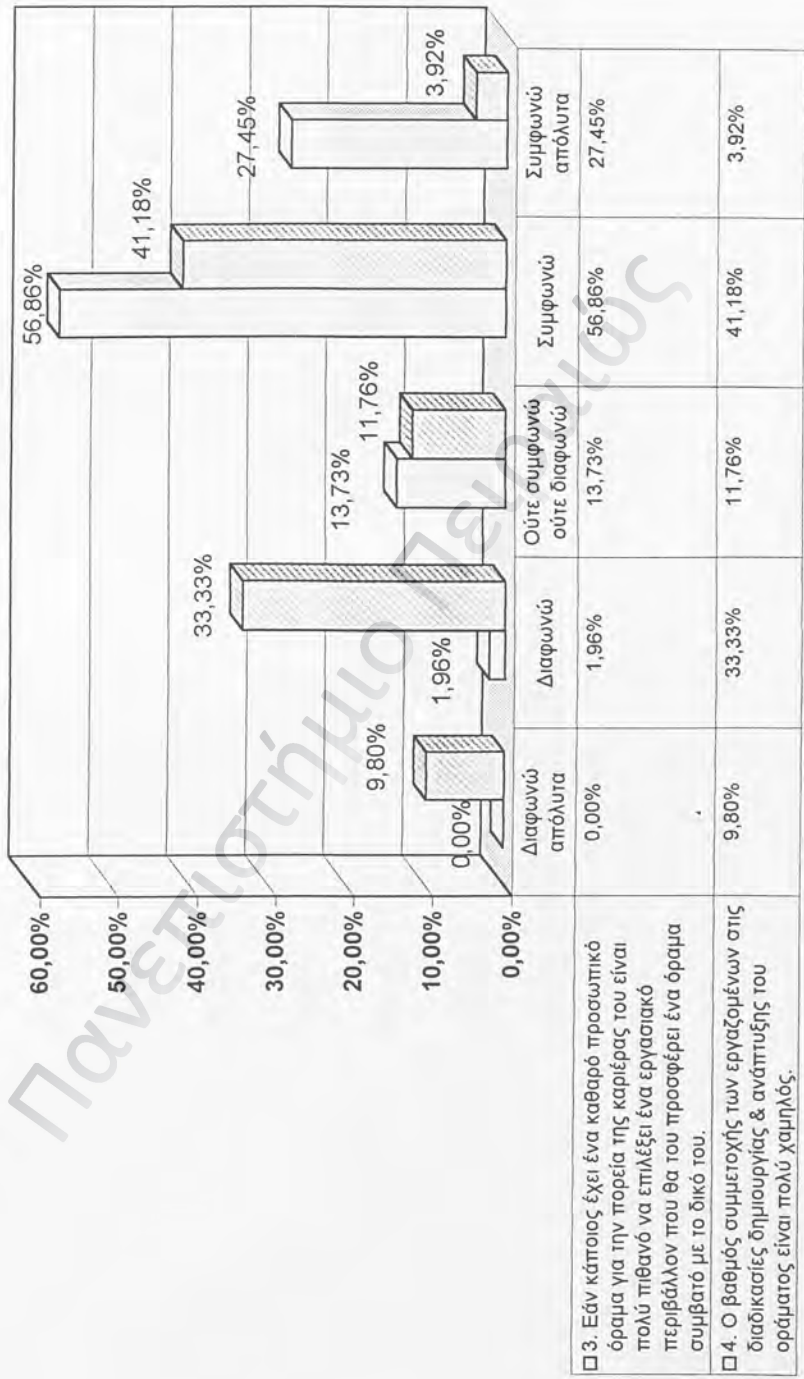
Διάγραμμα 4.8

Κατανόηση της έννοιας του οράματος



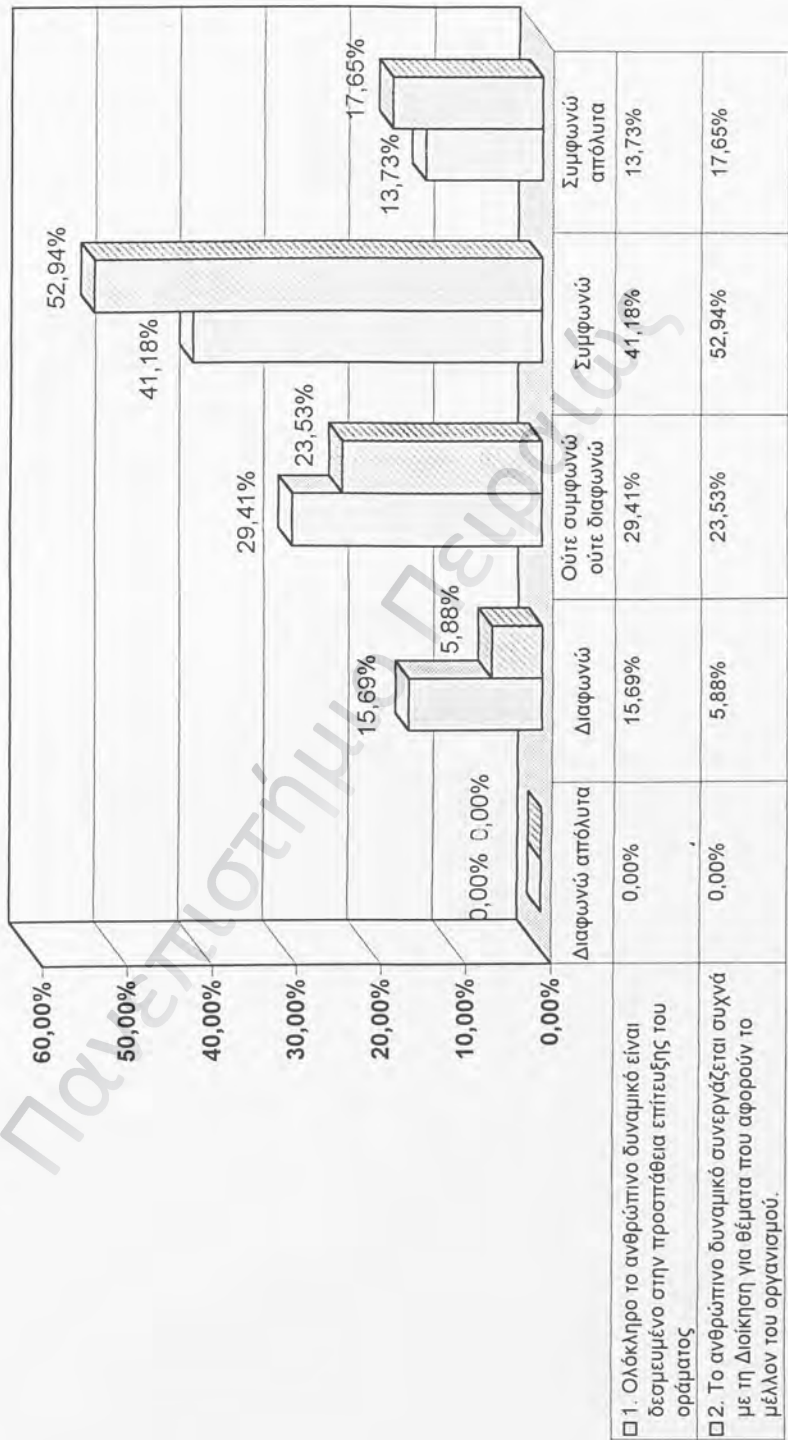
Διάγραμμα 4.9

Η αντιμετώπιση του οράματος από το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού



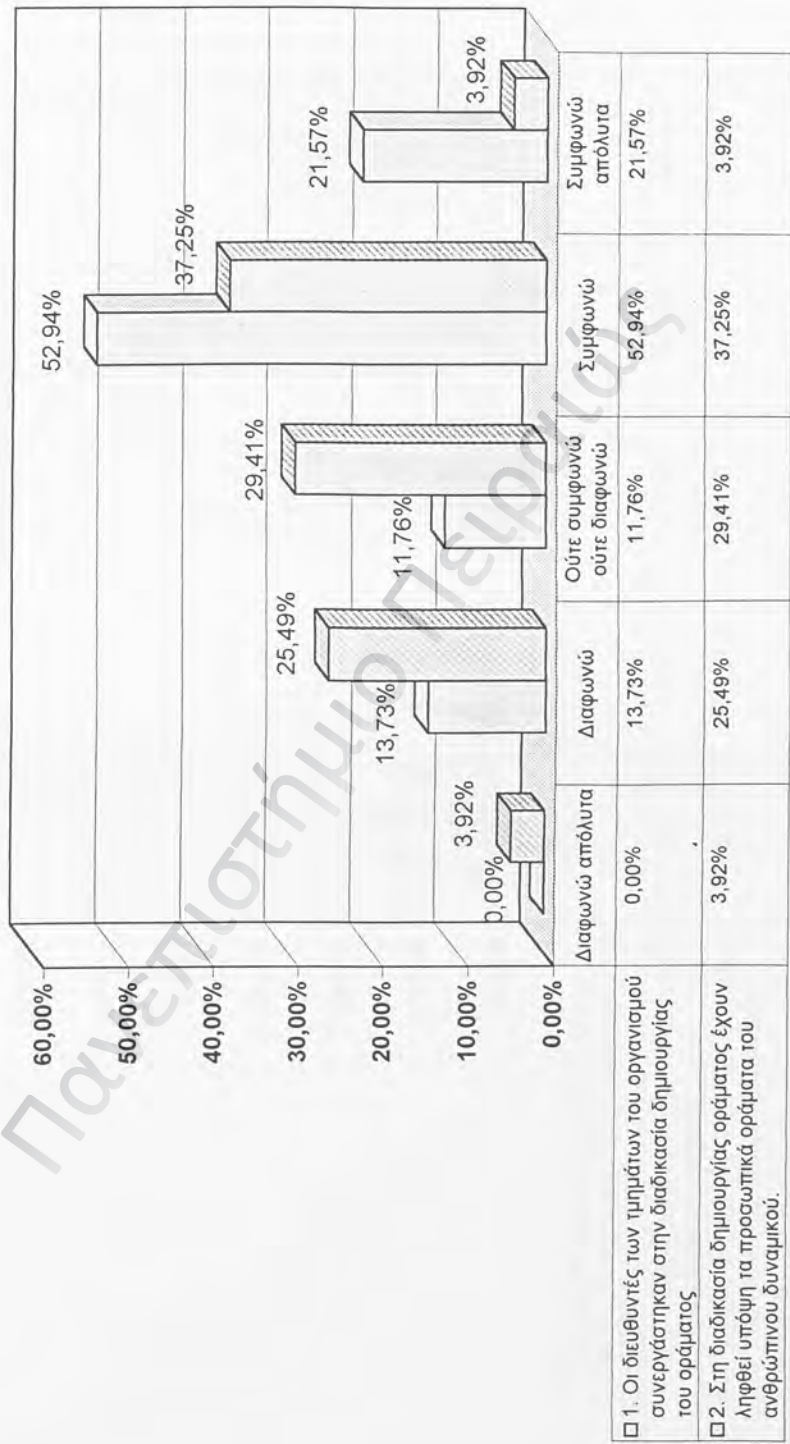
Διάγραμμα 4.11

Η αντιμετώπιση του οράματος από το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού



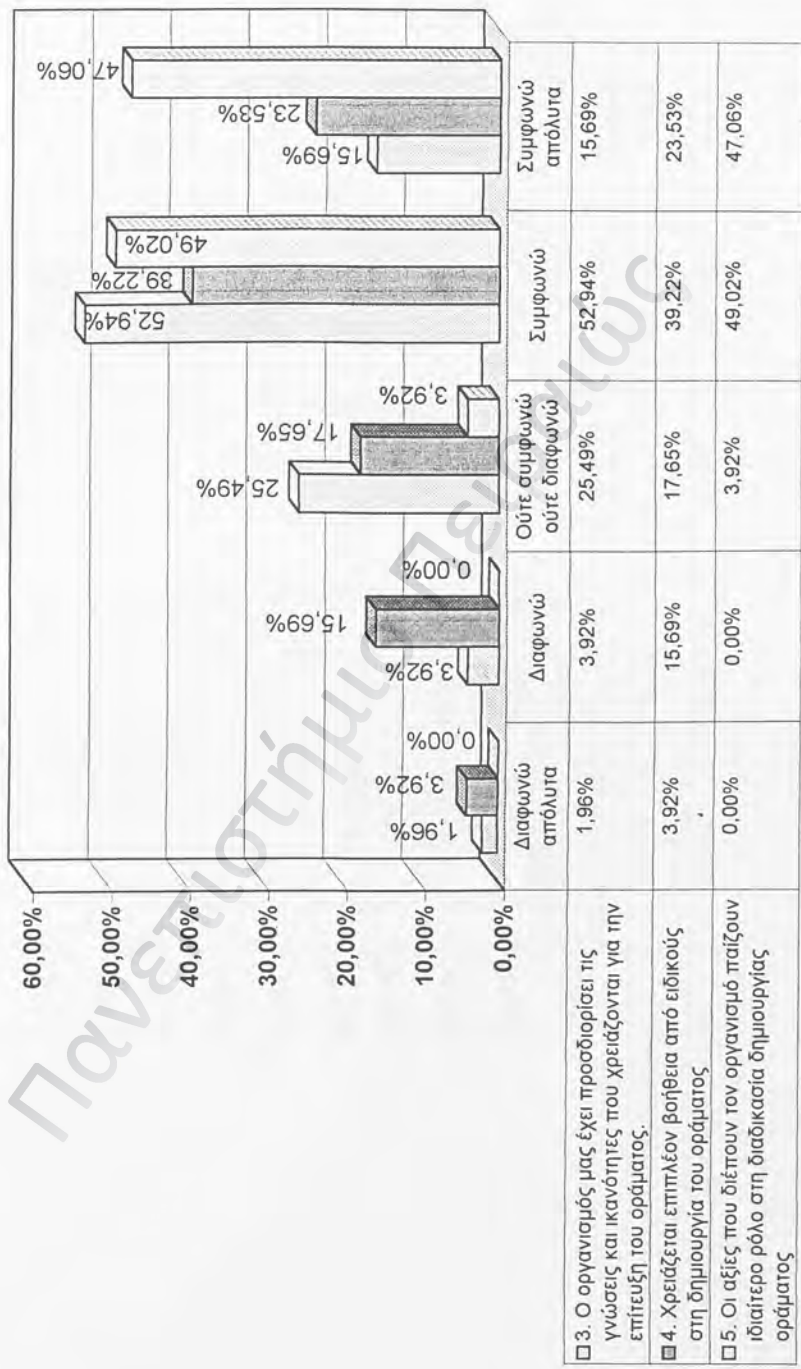
Διάγραμμα 4.10

Παράγοντες που παίζουν ρόλο στη δημιουργία του Οράματος



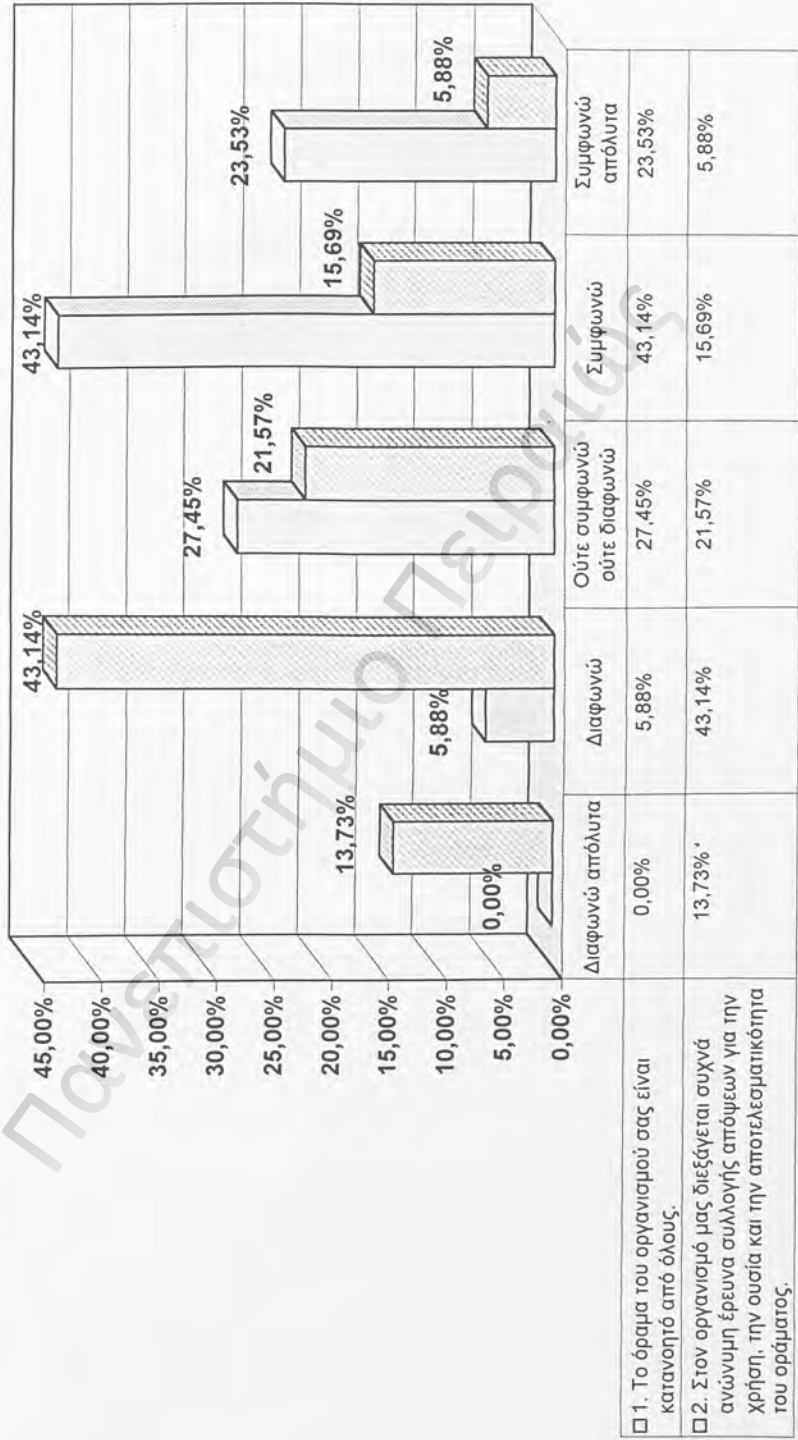
Διάγραμμα 4.12

Παράγοντες που παίζουν ρόλο στη δημιουργία του οράματος



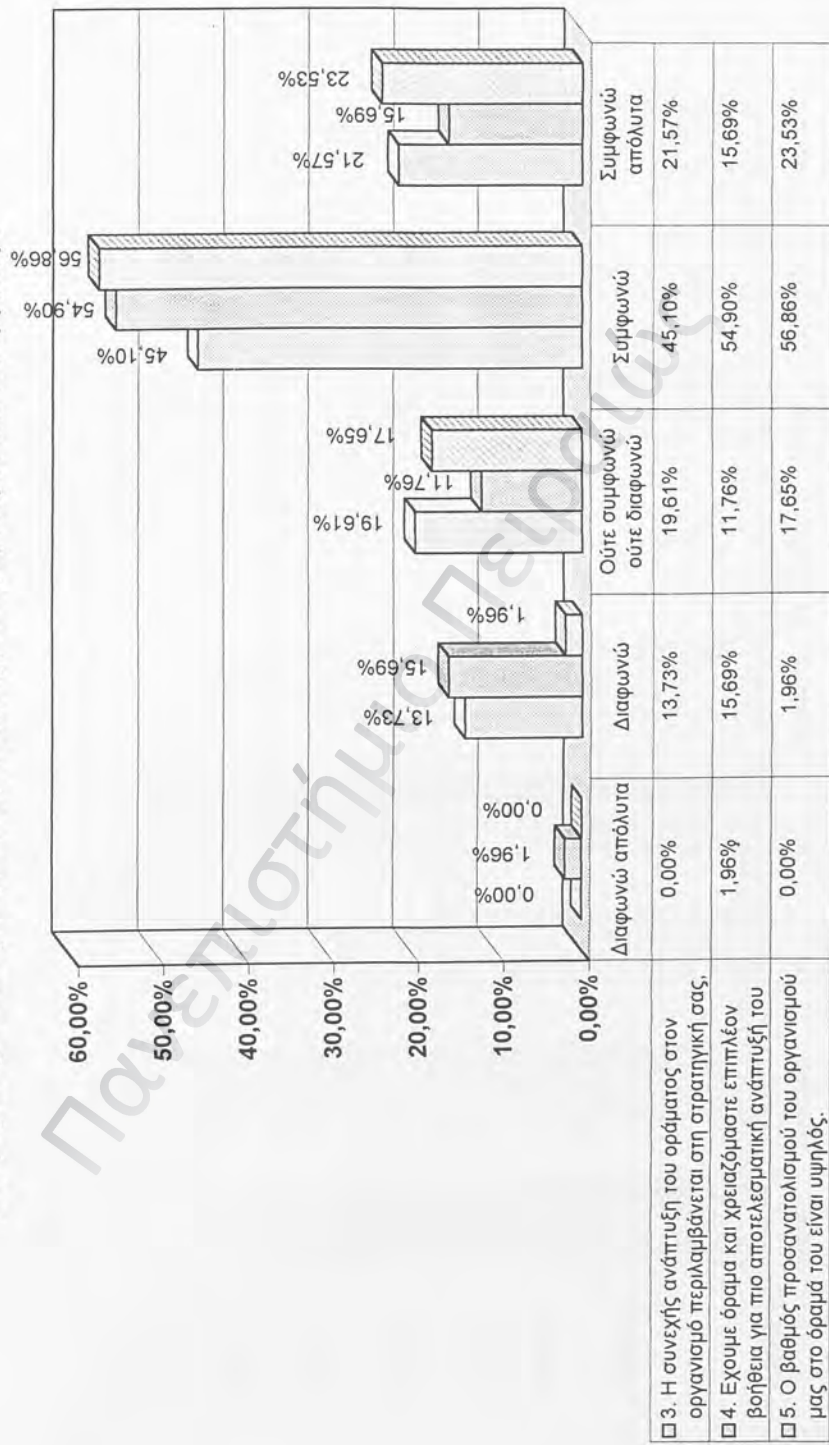
Διάγραμμα 4.13

Οι παράγοντες που παίζουν ρόλο στην ανάπτυξη του οράματος σε όλο τον οργανισμό



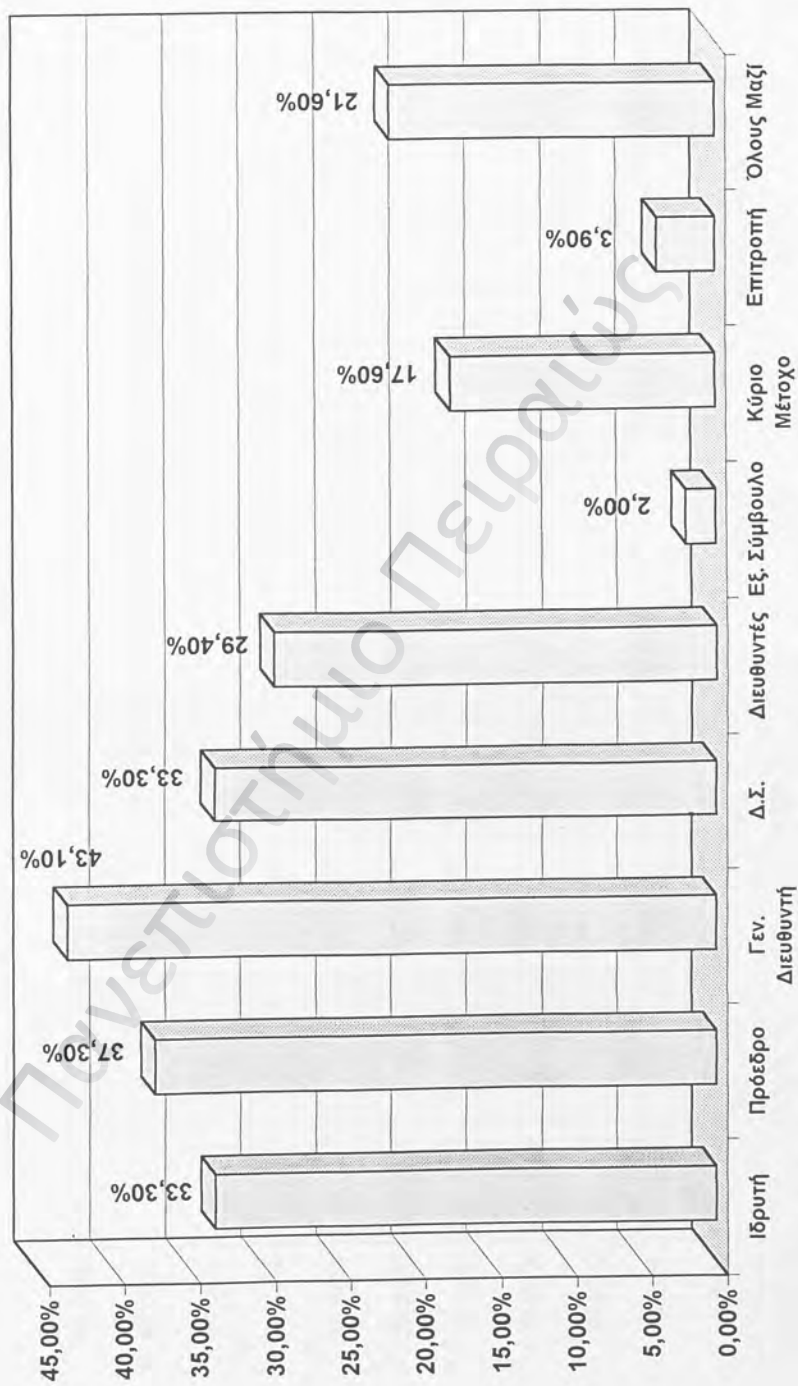
Διάγραμμα 4.14

Οι παράγοντες που παίζουν ρόλο στην ανάπτυξη του οράματος σε όλο τον οργανισμό



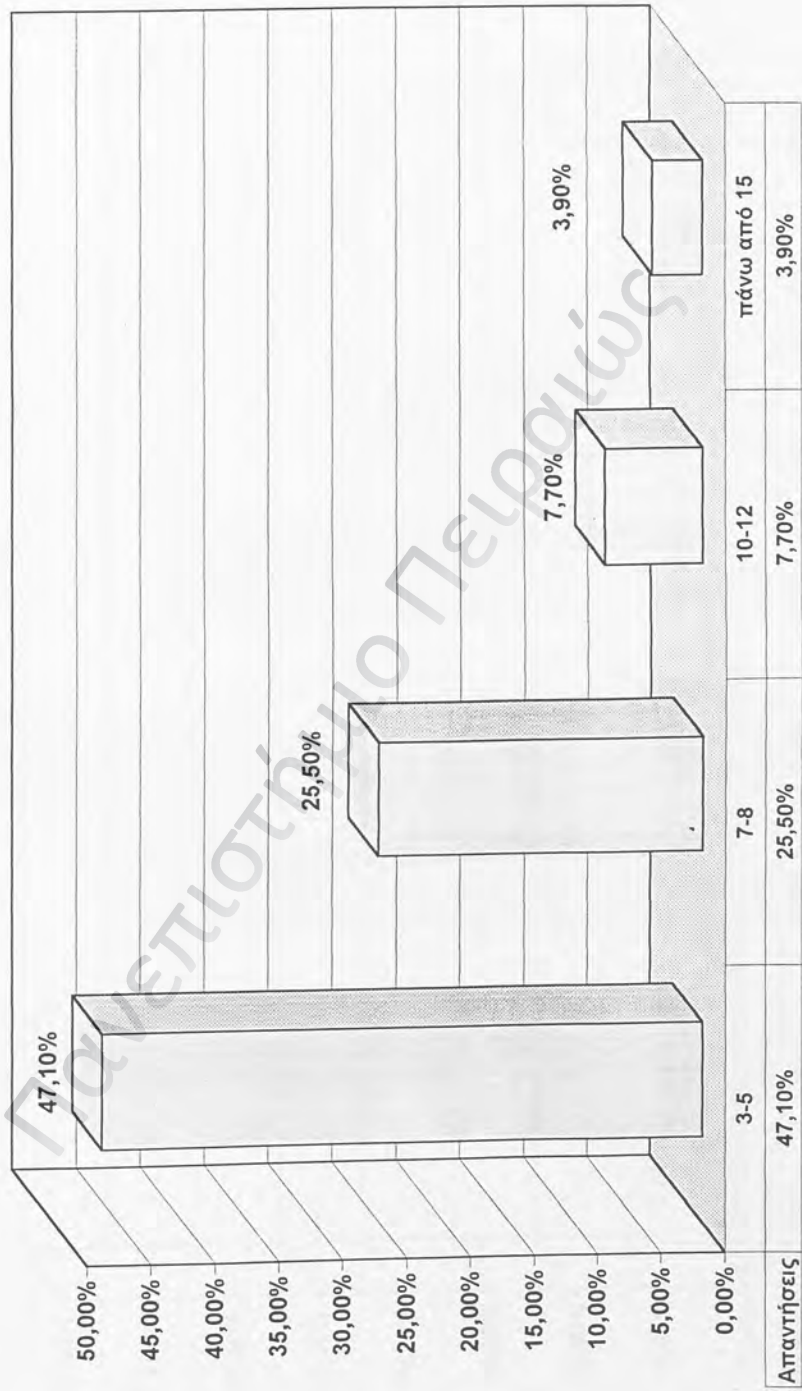
Διάγραμμα 4.15

Ποιός δημιουργήσει ή πρέπει να δημιουργήσει το όραμα στον οργανισμό



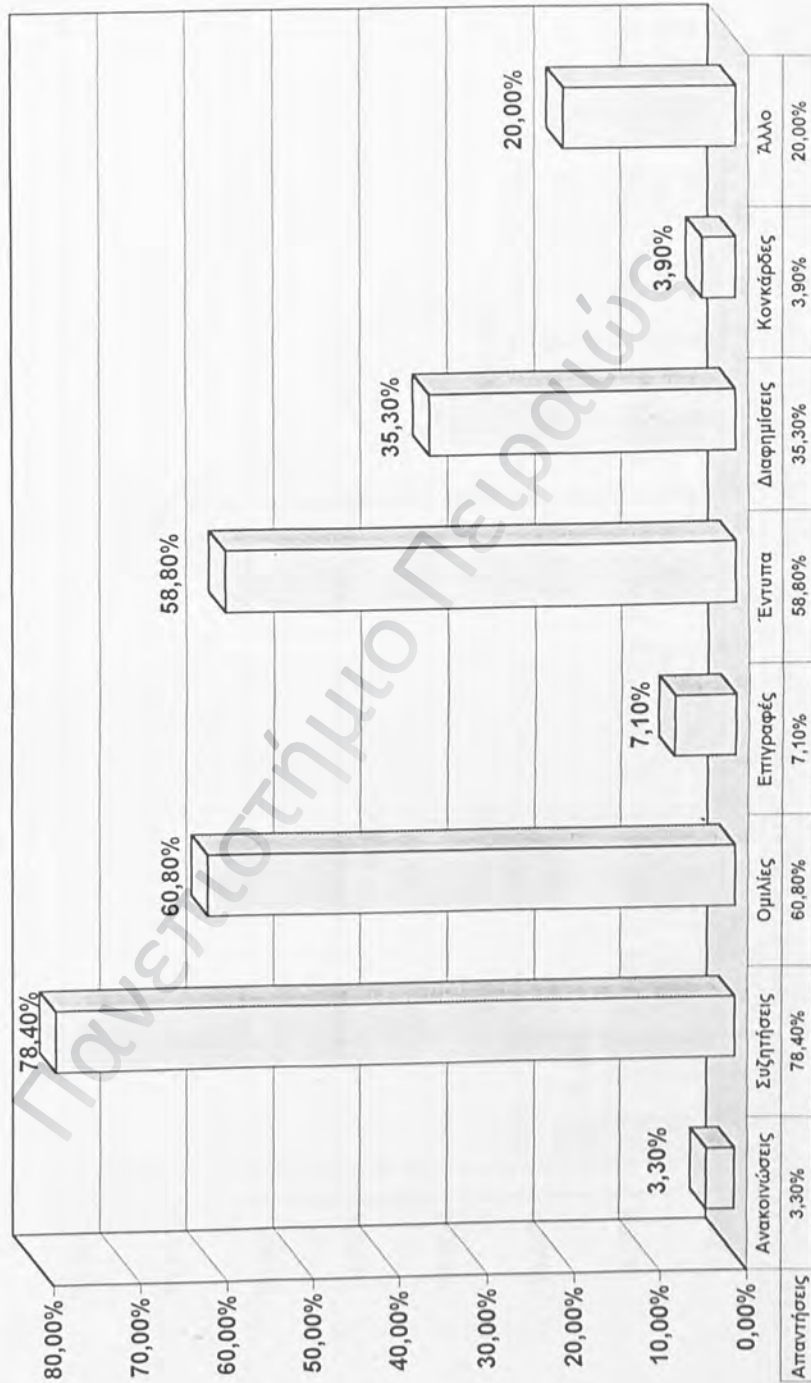
Διάγραμμα 4.16

Επιλογή ιδανικής περιόδου στην οποία πρέπει να αναφέρεται το όραμα (σε έτη)



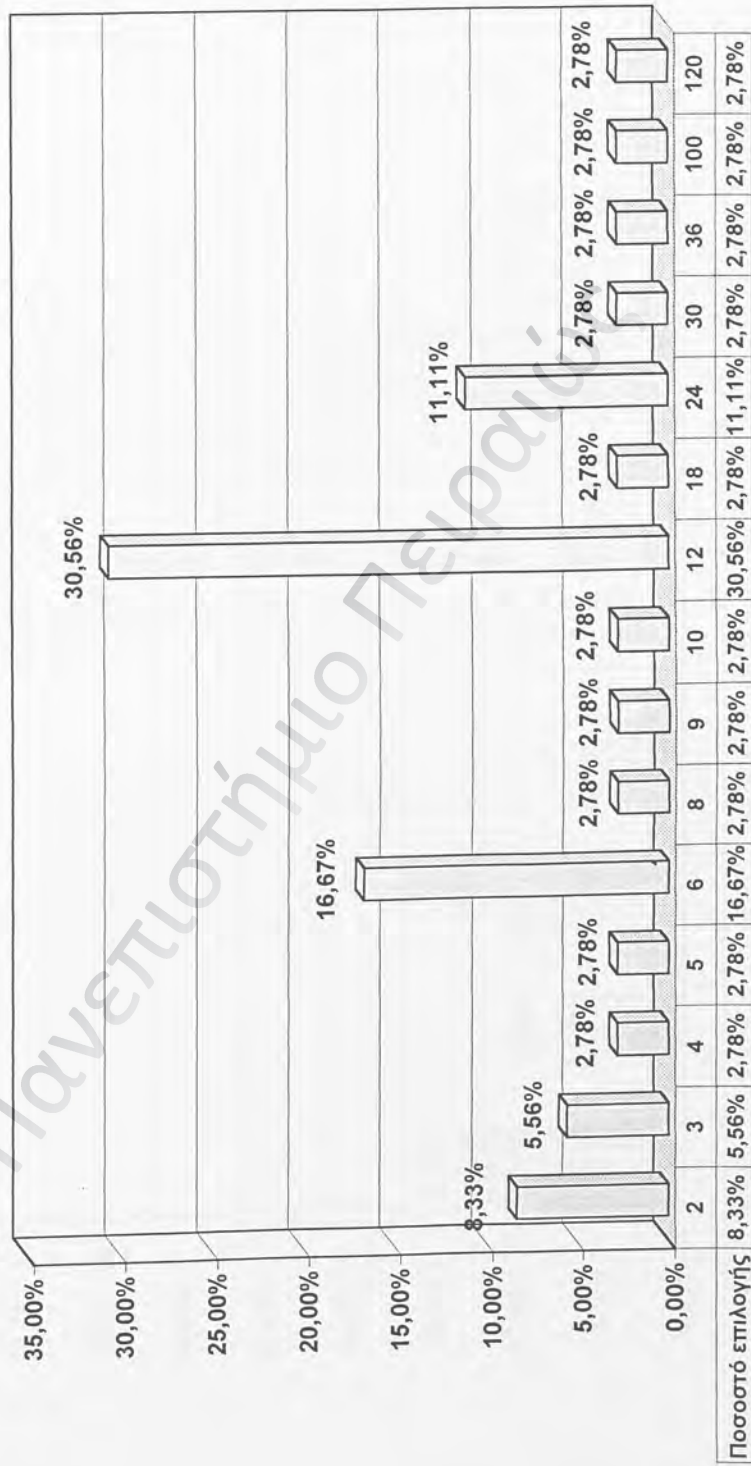
Διάγραμμα 4.17

Μέσα διάδοσης του οράματος



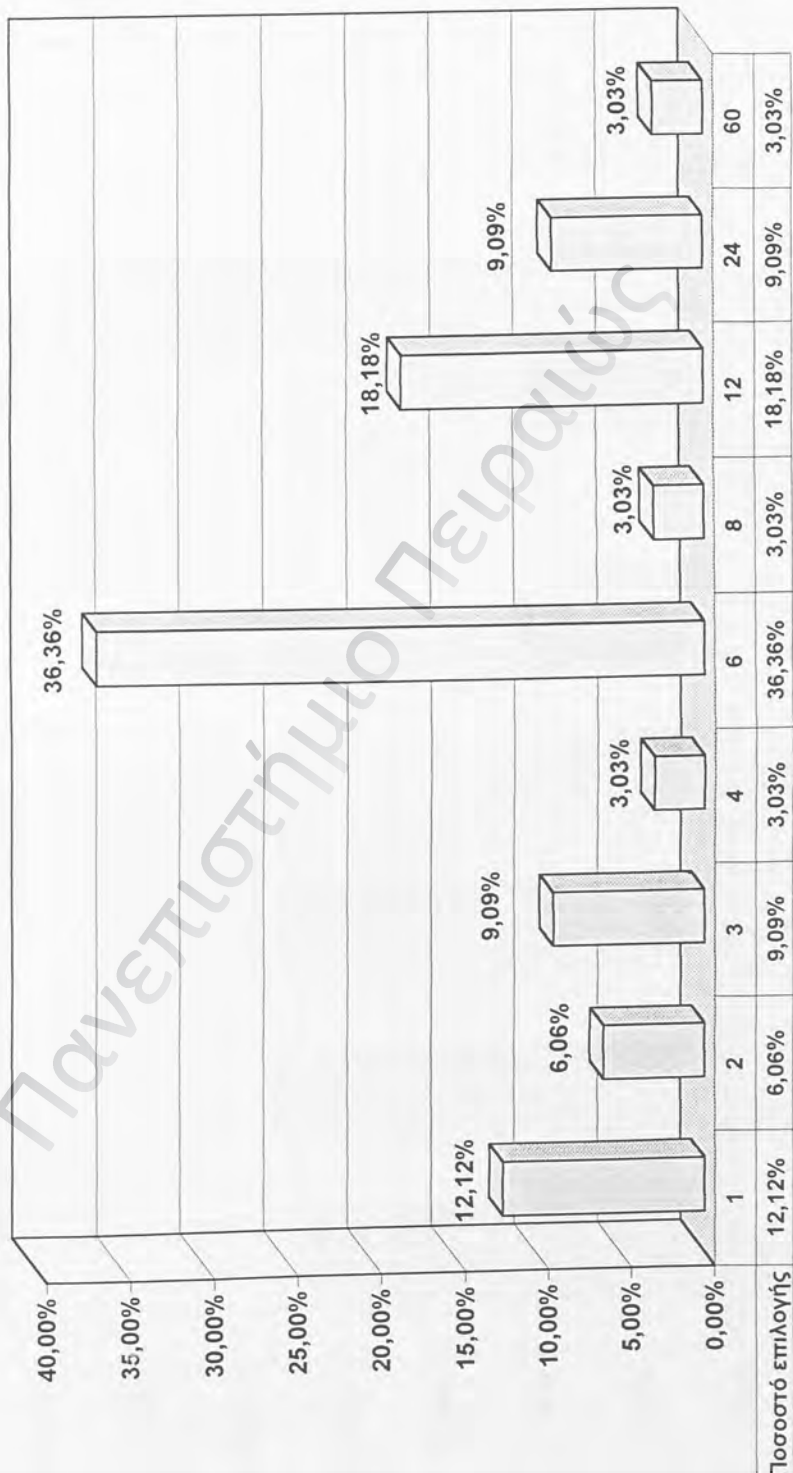
Διάγραμμα 4.18

Χρόνος που χρειάστηκε από την σύλληψη της ιδέας / ανάγκης του οράματος μέχρι την δημιουργία του (σε μήνες)



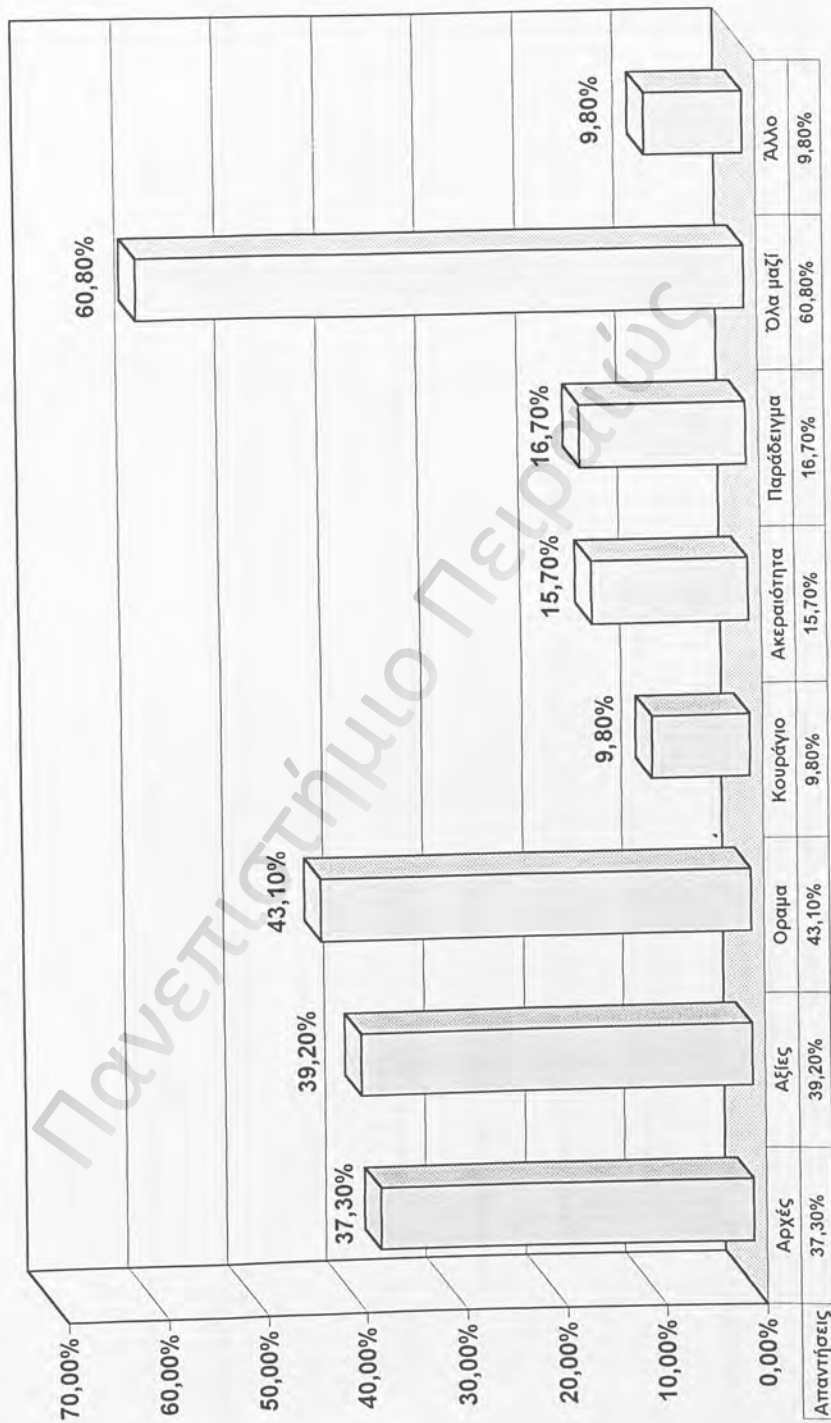
Διάγραμμα 4.19

Χρόνος που χρειάστηκε από την δημιουργία του οράματος μέχρι την δέσμευση όλων (σε μήνες)



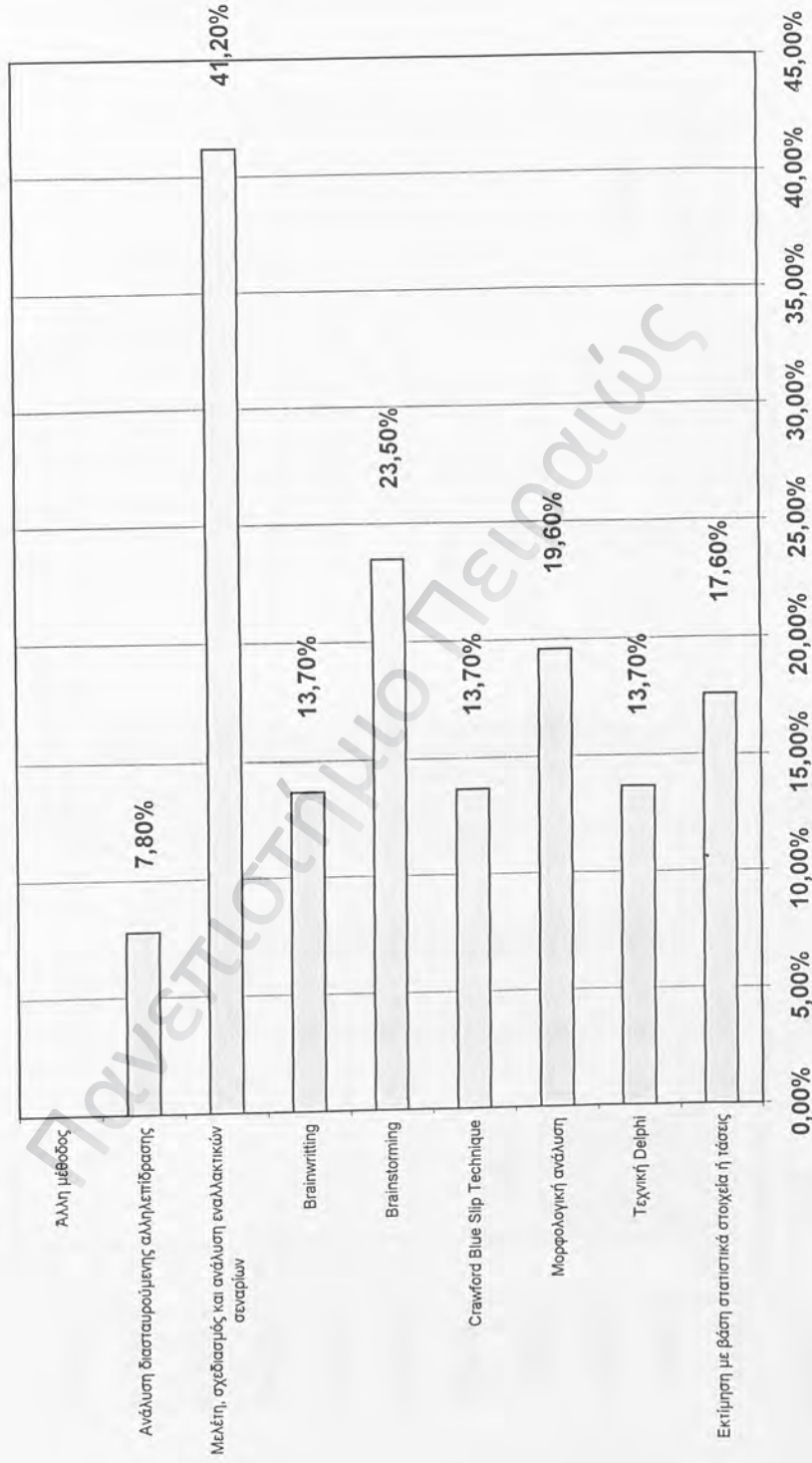
Διάγραμμα 4.20

Επιλογή βασικών χαρακτηριστικών στοιχείων διοίκησης

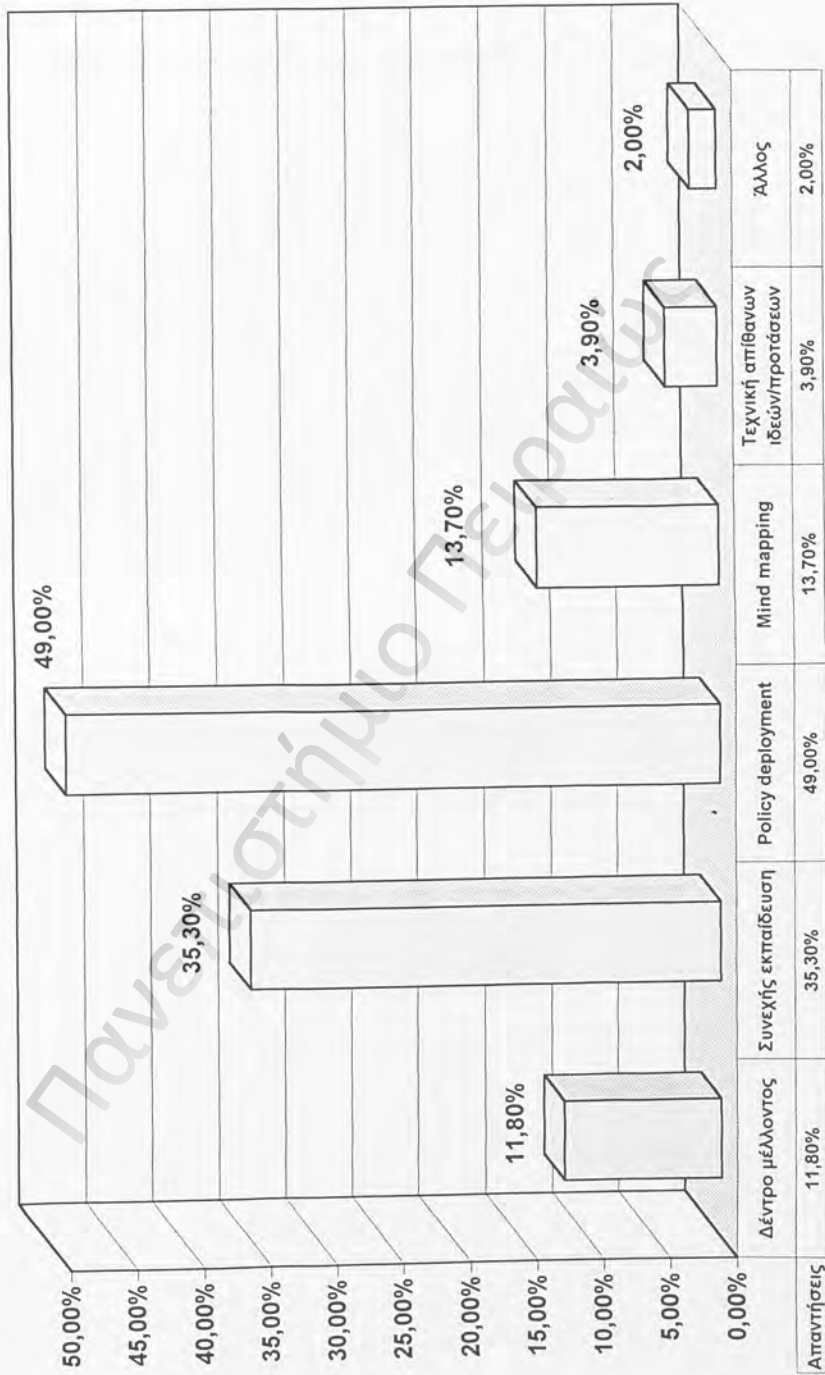


Διάγραμμα 4.21

Τρόποι και τεχνικές πρόβλεψης του μέλλοντος που οδηγούν στη δημιουργία οράματος

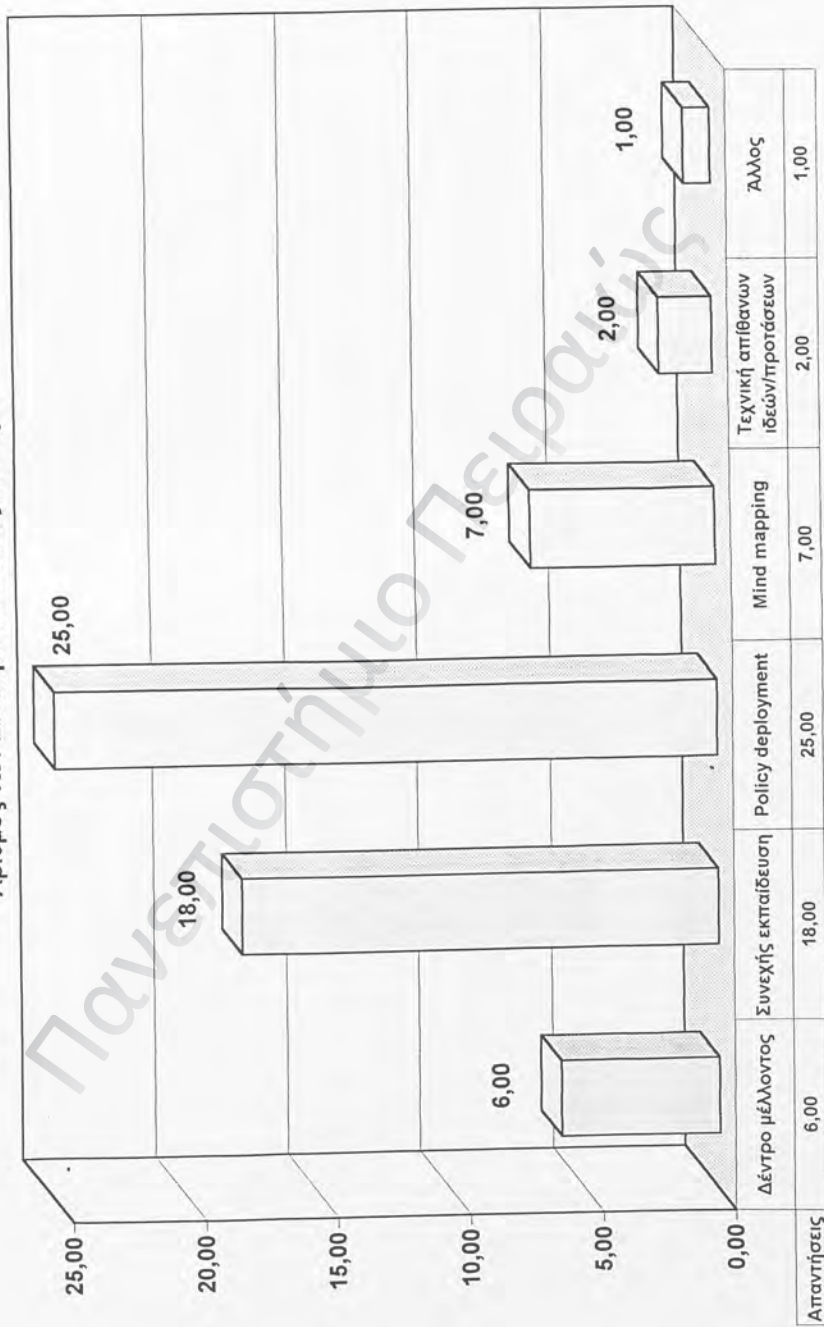


Τρόποι και τεχνικές που βοηθούν στην διάδοση και ανάπτυξη οράματος



Διάγραμμα 4.23 (α)

Τρόποι και τεχνικές που βοηθούν στην διάδοση και ανάπτυξη οράματος
Αριθμός των Διοικήσεων που τις επέλεξαν



Διάγραμμα 4.23