

SEMINAR

Αρχές Διοίκησης

Εισηγητής :
Κώστας Θεοφανίδης

Οκτώβριος 2023



Εισηγητής

■ **Kostas Theofanides, MSc**, *ktheofanides@projectyou.gr*

- 32 years of service in a wide range of managerial roles in Operations, Logistics, Engineering, Sales, Projects in MOBIL, BP, BOVIS LENDLEASE, ELPE, in Greece and Europe
- Led in 1997-98 a European team of Logistics Managers to reengineer BP-Mobil Logistics facilities and fleets

Kostas Theofanides is startups founder and provides Career mentoring, Training, Business Development, Project management, Business Mentoring services to individuals and enterprises, consolidating his wide business experience with thorough theoretical knowledge.

He is founder and Partner of Projectyou Ltd (www.projectyou.gr) : Training, mentoring, project management services

He is trainer and Coordinator of the training programs for the European Logistics Certification – ELA and International Project Management Association - IPMA

His main training capabilities are :

Entrepreneurship workshops, Leadership and change management, Breakthrough thinking, Efficient decision making, New Business development, Project management – hard and soft skills (certified trainer), Transportation economics, Logistics, Procurement, Career and business mentoring

Previous Jobs :

Engineering Mgr - EKO / BP, Country Mgr - BovisLendlease, Transportation Mgr – BP, Brand projects mgr - BP Europe, Wholesales Mgr - BP, Logistics Mgr Mobil, North Greece General Mgr - Mobil

Qualifications and Roles

- MSc Operational Research and Production Management, Brunel University / London
- Mechanical - Electrical Engineering, Polytechnic University / Thessaloniki
- Chairman of Association of Advisors for Safe Transportation of Dangerous Goods (2004-2012)
- Treasurer of PM Greece (ΕΔΔΕ- Ελληνικό Δίκτυο Διαχειριστών Έργων) (2008-2012)



Ποιές είναι οι προσδοκίες σας από το σεμινάριο; Τι χρειάζεστε να μάθετε ;



- • • • •

Ποιές είναι οι προσδοκίες σας από το σεμινάριο; Τι χρειάζεστε να μάθετε ;



Από ανάλογο σεμινάριο :

- «Επιβεβαίωση αν είναι σωστά όσα εφαρμόζω»
- «Να μάθω καινούρια πράγματα»
- «Πώς να αναθέτω εργασίες ως νέος Mgr»
- «Τεχνικές Παρακολούθησης-hard skills- σε σχέση με διαθέσιμη ποσότητα/ποιότητα εργαζομένων»
-
-
-
-

Οι σημαντικότεροι προβληματισμοί των Εποπτών – Εργοδηγών – Προισταμένων σε σχέση με την διοίκηση προσωπικού



Οι σημαντικότεροι προβληματισμοί των Εποπτών – Εργοδηγών – Προισταμένων σε σχέση με την διοίκηση προσωπικού



- «Περιορισμοί στην Ποσότητα και Ποιότητα προσωπικού»
- «Πώς μπορώ να επιτύχω Involvement - team working– engagement-Motivation»
- «Είναι σωστό να φορτώνουμε ένα ικανό και ένα μή ικανό, με διαφορετικό τρόπο?»
- «Πως διαχειριζόμαστε «μειωμένης απόδοσης» εργαζόμενους?»

Συστάσεις εισηγητή :

- Από τον καθένα απαιτούμε το 120% των δυνατοτήτων του
- Σωστή επιλογή προσωπικού
- Εκπαίδευση θεωρητική, on the job, rotation
- Βελτιστοποίηση/απλοποίηση/ψηφιοποίηση/τυποποίηση διαδικασιών
- Αξιοποίηση εξωτερικών συνεργατών
- Στόχοι-παρακίνηση, δημιουργικό άγχος-όχι burn-out.
- Ανάθεση «κατάλληλων» εργασιών σε κάθε εργαζόμενο
- Παρακολούθηση προόδου και συμπεριφορών,
- Feedback προς εργαζόμενο, συχνά και ειλικρινές
- Προαγωγή/μετακίνηση/εκπαίδευση
- Δημιουργία κλίματος, lead by example,

ΘΕΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΗΜΕΡΑ 1^η :

ΟΙ ΘΕΩΡΙΕΣ MANAGEMENT

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ του Management

PLANNING

- **τεχνικές αποτελεσματικής λήψης αποφάσεων :**
 - “οι 6 υπηρέτες του Kipling”,
 - work breakdown structure (WBS)
 - utility function
 - decision tree
- βασικές αρχές **Project Management**
 - planning, coordinating, controlling, closing
 - Αντικείμενο, Στόχοι, , WBS, Χρονοδιάγραμμα, Ενδιαφερόμενα μέρη, Ομάδα Έργου
- πώς θέτουμε **στόχους** στο προσωπικό και πως παρακολουθούμε την εφαρμογή τους

ORGANIZING

- πώς **αναθέτουμε** εργασίες
 - πως επιλέγουμε τους κατάλληλους
 - πώς αναλύουμε και κατανέμουμε το έργο (WBS)
 - πως επιβλέπουμε και πως διασφαλίζουμε την σωστή εκτέλεση τους (RACI CHART)
 - μοντέλα ανάθεσης-συντονισμού-ελέγχου προόδου (Monday.com, asana, Trello, κλπ)

ΘΕΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΗΜΕΡΑ 1^η : (συνέχεια)

DIRECTING (LEADING)

- Πώς **διοικούμε** αποτελεσματικά
 - Leadership – Management – Supervision – Operation : Οι ρόλοι τους ως προς τις αλλαγές και την διαρκή βελτίωση (continuous improvement)
 - *LOGOS-ETHOS-PATHOS*
 - *Task- Individual- Team*
 - Επίλυση συγκρούσεων
- Πώς δημιουργούμε **πνεύμα ομάδας** και **συνεργασίας με τα άλλα τμήματα**
- Στρατηγική
 - Λιτή – Ευέλικτη – Ανθεκτική προσέγγιση (LAR)
 - Sustainability
 - Το όραμα του Οργανισμού, τι περιμένει από τα μεσαία Στελέχη

ΘΕΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΗΜΕΡΑ 2^η :

CORDINATING

- Τεχνικές, μέθοδοι και συστήματα για την αύξηση της **παραγωγικότητας**
 - Η απόδοση, από τι εξαρτάται και πώς την αυξάνουμε
 - Η εκπαίδευση, η εμπειρία, οι ικανότητες
 - Αποτελεσματικότητα vs Αποδοτικότητα (Effectiveness vs Efficiency)
 - Ανάλυση-ανάλυση-ανάλυση = Παράλυση
 - Pareto diagram

MOTIVATING

- **Πώς παρακινούμε** τους ανθρώπους
 - Οι συμπεριφορές των ανθρώπων, πώς δημιουργούνται και πώς επηρεάζονται (MARS model)
 - Η πυραμίδα αναγκών *Maslow*
 - Η εκπαίδευση, η εμπειρία, οι ικανότητες
 - Η παρακίνηση, το όραμα, οι αξίες και τα πιστεύω
 - Το περιβάλλον, το κλίμα, οι συμπεριφορές προϊσταμένων
 - Η αντίληψη του ρόλου, τα καθήκοντα της θέσης και οι στόχοι
- **Πώς επικοινωνούμε** αποτελεσματικά με προσωπικό και συνεργάτες
 - Το μήνυμα, το μέσον, ο αποδέκτης, ο πομπός, ο «θόρυβος»

ΘΕΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΗΜΕΡΑ 2^η : (συνέχεια)

CONTROLLING

- Τεχνικές εξεύρεσης των **αιτίων των προβλημάτων**
 - 5 WHYS,
 - ISHIKAWA
- Πώς **ελέγχουμε την πρόοδο**
 - RACI
 - KPIs
 - Review meetings, Reports, exception reports

ΛΟΙΠΑ ΘΕΜΑΤΑ

- Διαχείριση επαγγελματικού άγχους
- Sustainability
- Life cycle cost

ΟΙ Θεωρίες του Management

Θεωρίες Management

Classical Theories

- Scientific Management Theory
- Administrative Theory
- Bureaucratic Management Theory

Human Relations and Behavioral Science Theories

- Maslow's Hierarchy of Needs
- Human Relations Theory
- Theory of Participative Management
- Theory X and Theory Y
- Two Factor Theory

Modern Theories

- Decision Theory
- Management Science Theory
- System Theory
- Contingency Theory

Θεωρίες Management

Scientific Management Theory (F.W. Taylor)

- Αναπτύχθηκε στην Βιομηχανική εποχή
- Έμφαση στην βελτιστοποίηση της κάθε εργασίας με μετρήσεις χρόνου, ανάλυση κινήσεων, κλπ
- Πίστευε ότι βελτιστοποιώντας κάθε εργασία στο πεδίο θα αυξηθεί η απόδοση του Οργανισμού, προσέγγιση bottom –up
- Εισήγαγε τα bonus παραγωγικότητας



Administrative management theory (Henri Fayol)

- Έμφαση στην συνολική βελτιστοποίηση όλων των λειτουργιών
- Πίστευε ότι η αποτελεσματικότητα του top Management θα φέρει και την παραγωγικότητα όλης της ιεραρχίας, προσέγγιση top=bottom
- Εισήγαγε τις 14 management principles
(Division of Work, Authority and Responsibility, Discipline, Unity of Command, Unity of Direction, Subordination of Individual Interest to General Interest, Remuneration of Personnel, Centralization and Decentralization, Scalar Chain, Order, Equity, Stability of Tenure, Initiative, Espirit De Corps)



Θεωρίες Management

Bureaucratic Management Theory (Max Weber)

- Ευαγγελίζεται την τυπική οργάνωση, με στέρεες δομές, κανόνες και ιεραρχική εξουσία
- Αντιτίθεται στην ευνοιοκρατία και πολιτική διαχείριση
- Η αξιολόγηση του προσωπικού βασίζεται στην τυπικότητα και αμοιβή



Hierarchy of Needs (Abraham Maslow)

- Εισήγαγε την ιεραρχία (πυραμίδα) των αναγκών των ανθρώπων
- Παρακινούνται όταν ικανοποιούνται οι ανάγκες τους, ξεκινώντας από τις χαμηλού επιπέδου (επιβίωση, ασφάλεια) και συνεχίζοντας με τις μεσαίου και υψηλού επιπέδου (ανήκειν, αναγνώριση, αυτοπραγμάτωση)
- Ο manager πρέπει να ανιχνεύσει σε ποιο επίπεδο είναι ο κάθε υφιστάμενος και να του δώσει κίνητρα να ικανοποιήσει τις αντίστοιχες ανάγκες του. Η διαδρομή είναι διαφορετική για κάθε άνθρωπο



Θεωρίες Management

Human Relations Theory (Elton Mayo)

- θέτει το ανθρωπιστικό πλαίσιο της διοίκησης, θεωρεί τους εργαζόμενους ως ανθρώπινα όντα και όχι σαν μηχανές
- δίνει σημασία στα συναισθήματα, την φιλική συνεργασία, τις κοινωνικές ανάγκες, την συνεργατική προσέγγιση



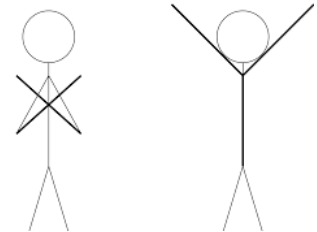
Theory of Participative Management (Mary Parker Follet)

- προάγει την συμμετοχή των εργαζομένων στις αποφάσεις
- οι managers πρέπει να δημιουργούν ατμόσφαιρα συμμετοχικότητας



Theory X and Y (Douglas McGregor)

- διαχωρίζει δύο κατηγορίες εργαζομένων, την X (αυτοί που δεν θέλουν να δουλεύουν) και Y (αυτοί που τους αρέσει να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και να δουλεύουν)
- οι X ταιριάζουν σε περιβάλλον αυταρχικού management, ενώ οι Y σε δημοκρατικό και συμμετοχικό management



Θεωρίες Management

Two-Factor Theory of Motivation (Frederick Herzberg)

- Οι παράγοντες παρακίνησης είναι οι hygiene και οι motivating
- Οι Hygiene αν υπάρχουν δεν δημιουργούν παρακίνηση, αν λείπουν δημιουργούν απογοήτευση (dissatisfiers).

Σχετίζονται με το περιβάλλον της εργασίας

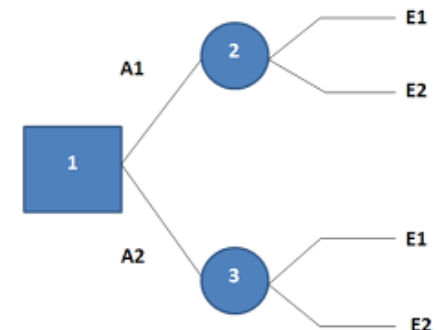
- Οι Motivating δημιουργούν ισχυρή παρακίνηση και σχετίζονται με το αντικείμενο και τρόπο εργασίας όπως σημαντικοί στόχοι, επιβράβευση, επιτεύγματα, προσωπική ανάπτυξη)



Decision Theory

- Ορίζει ότι το καθήκον του manager είναι να παίρνει αποφάσεις για όλα τα θέματα της οργάνωσης ώστε να πετύχει τους στόχους της
- Τα 7 βήματα της λήψης αποφάσεων είναι :

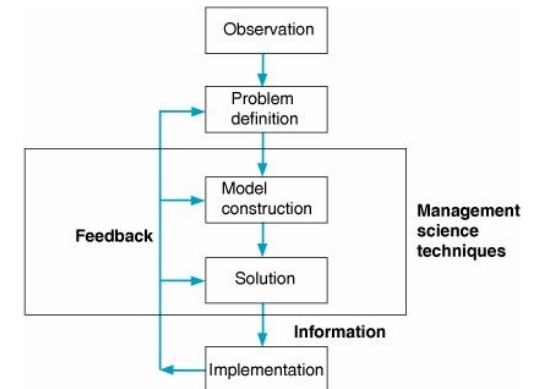
- Define the problem clearly
- Define decision premises
- Identify relevant or potential alternatives
- Evaluate alternatives
- Select the best one
- Implement
- Evaluate and review the results



Θεωρίες Management

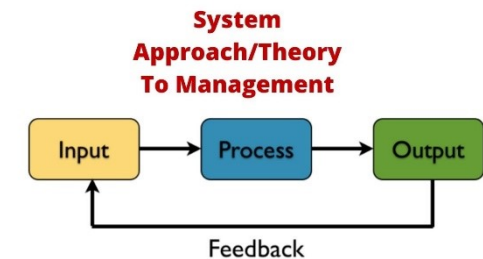
Management Science Theory

- Χρησιμοποιούνται μαθηματικές και ποσοτικές αναλύσεις για την λύση πολύπλοκων προβλημάτων κυρίως τεχνικών
- Αναπτύχθηκε για τις ανάγκες του Β Παγκόσμιου πολέμου και συνεχίστηκε στην Βιομηχανία
- Αδυνατεί να διαχειριστεί τον ανθρώπινο παράγοντα



System Theory

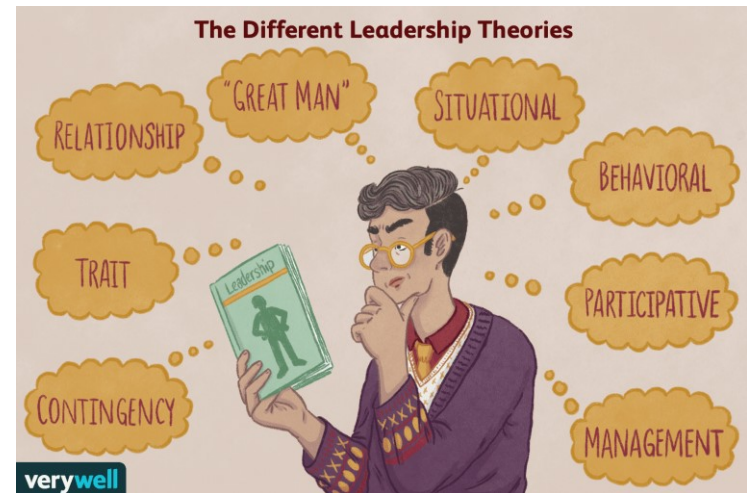
- Θεωρεί την οργάνωση σαν ένα «σύστημα», όπως ένα ανθρώπινο σώμα, όπου κάθε μέρος του πρέπει να λειτουργεί σωστά
- Χρειάζεται ισχυρό coordination και cooperation
- Σαν inputs θεωρεί ότι πρέπει να διαθέτει ικανό προσωπικό και σαν output ποιοτικά προϊόντα



Θεωρίες Management

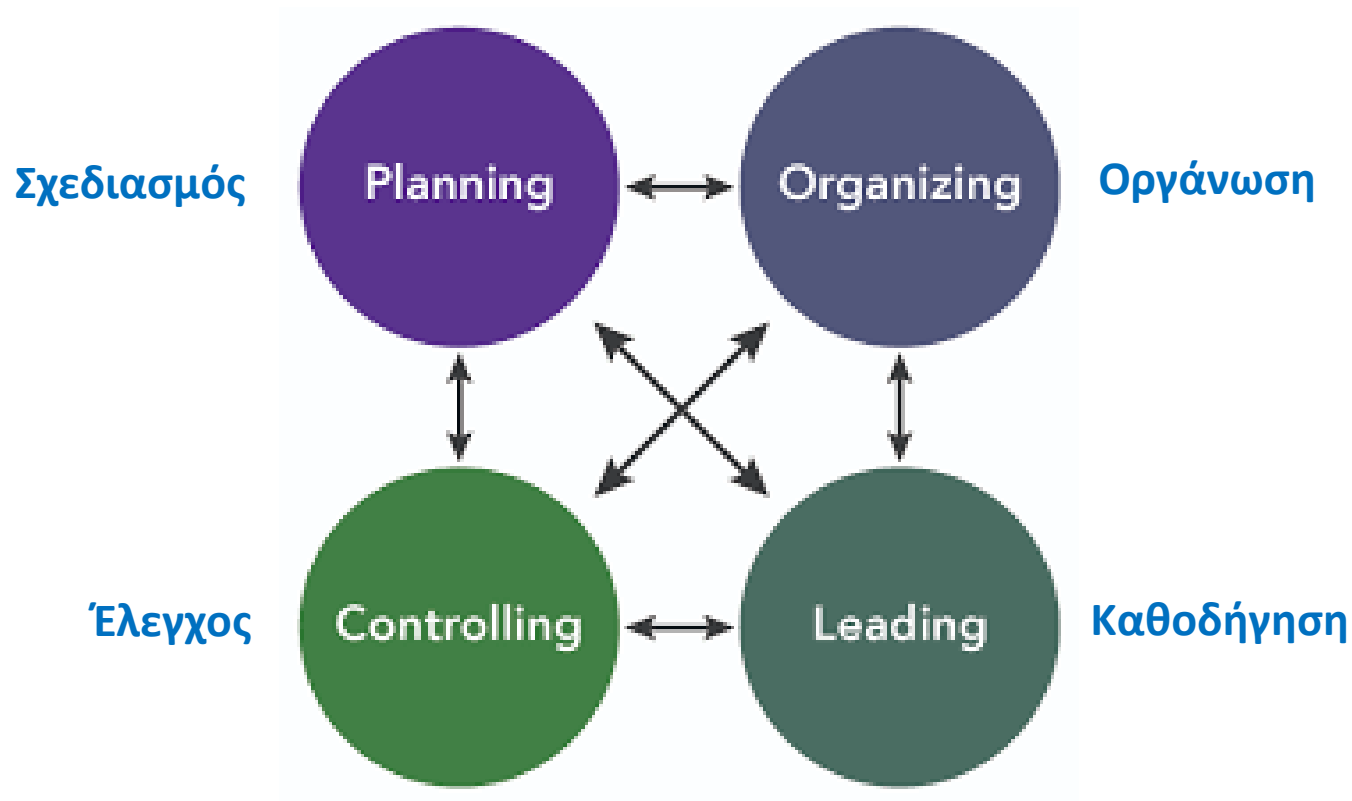
Contingency (Situational) theory (ενδεχομενική)

- Θεωρεί ότι δεν υπάρχει μία θεωρία σωστή για όλες τις καταστάσεις
- Ο manager πρέπει να γνωρίζει και να μπορεί να εφαρμόζει την κατάλληλη προσέγγιση ανάλογα με την περίσταση (χρόνος, τόπος, άνθρωποι, συναισθήματα, μέγεθος οργάνωσης, ανάπτυξη τεχνολογίας, κλπ)



Οι λειτουργίες του Management

Οι λειτουργίες του Management



Οι λειτουργίες του Management

Κάποιοι θεωρητικοί προσθέτουν επιπλέον :

Planning - Σχεδιασμός



Organizing – Οργάνωση



Directing - Καθοδήγηση



Controlling - Έλεγχος



Coordinating - Συντονισμός



Staffing - Στελέχωση



Motivating - Παρακίνηση



Planning

Ορισμός Planning (Σχεδιασμού)

«... is the function of management that involves setting objectives and determining a course of action for achieving those objectives ...»

Σχεδιασμός είναι η λειτουργία του management κατά την οποία βάζουμε στόχους και οργανώνουμε ένα πρόγραμμα ενεργειών για να τους επιτύχουμε. Κυρίως απαντάμε στα ερωτήματα :

- Τι θέλουμε να επιτύχουμε
- Τί ενέργειες πρέπει να κάνουμε
- Πότε πρέπει να τις κάνουμε

Χρήσιμη είναι η μέθοδος των 6 υπηρετών του Kipling

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ :

Τι θα περιλαμβάνει το Planning στο Project “Δημιουργία μιας πλατφόρμας εγγραφής φοιτητών στο Πανεπιστήμιο»

.....

Τα οφέλη από το planning

- Helps To Set Goals
- Gives Right Direction
- Reduce Future Uncertainties
- Effective Utilization of Resources
- Brings Efficiency
- Brings Coordination
- Encourage Innovative Ideas
- Ensures Effective Control
- Reduces Business Failure
- Improved Performance
- Achievement of Organizational Goals or Objectives

Οι 6 υπηρέτες του Kipling

Εργαλείο για Planning

Καλούμε τους 6 υπηρέτες να κάνουν την δουλειά για μας



ΓΙΑΤΙ



ΠΩΣ



ΠΟΙΟΣ



ΠΟΤΕ



ΠΟΥ



ΠΟΣΟ



Οι 6 υπηρέτες του Kipling

Σε ένα ποίημά του ο Kipling εξηγεί πώς καταφέρνει και δίνει λύσεις σε όλα τα προβλήματα.

Καλεί τους 6 πιστούς υπηρέτες του, τους:

WHAT, WHY, WHEN, HOW, WHERE, WHO,

δηλαδή ΤΙ, ΓΙΑΤΙ, ΠΟΤΕ, ΠΩΣ, ΠΟΥ, ΠΟΙΟΣ
και αυτοί του δίνουν τη λύση.

Η μέθοδος προβλέπει να ρωτάμε διάφορες Ερωτήσεις που αρχίζουν με τις λέξεις αυτές και να καταγράφουμε τις ιδέες που προκύπτουν.

Πολύ αποτελεσματική μέθοδος ειδικά σε θέματα που έχουμε ελάχιστη γνώση



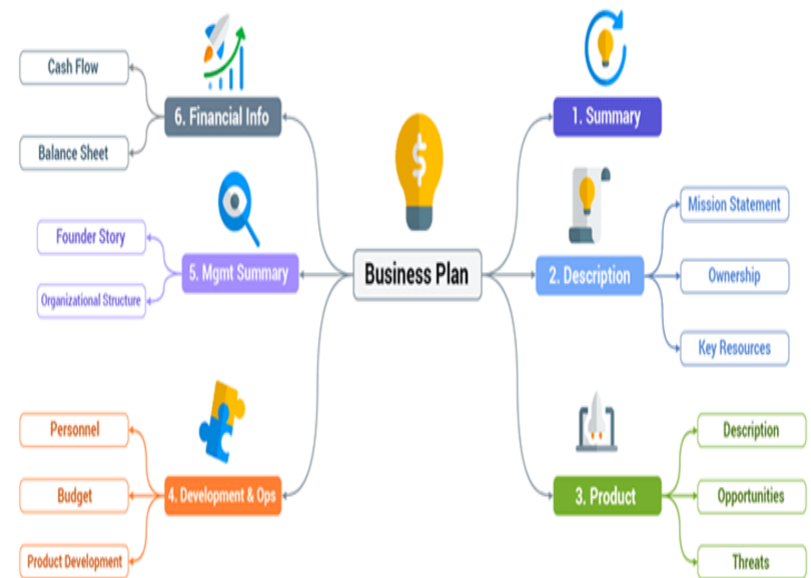
Mind mapping

Εργαλείο για Planning

Το mind map είναι ένα διάγραμμα σε σχήμα αράχνης. Ένας χάρτης που σου επιτρέπει να εξελίσσεις τις σκέψεις σου γύρω από ένα κεντρικό θέμα και να τις επεκτείνεις με «κλαδιά». Η ανάπτυξη αυτών των «κλαδιών» ακολουθεί την κατεύθυνση ενός τυπικού ρολογιού. Συνήθως στο τέλος κάθε κλαδιού αποτυπώνεται κάποια (υπο)σκέψη ή μία (υπό)ιδέα που συνδέεται με το κεντρικό θέμα, γνωστή και ως “child topic”.

Το mind mapping βοηθάει:

- Στην καλύτερη δόμηση και αποτύπωση των σκέψεων σε μία σελίδα
- Στην υποστήριξη της μνήμης
- Στην ενίσχυση της παραγωγής νέων ιδεών
- Στη συγκέντρωση της σκέψης



Μέθοδος Delphi

Εργαλείο για Planning - προβλέψεις

Είναι ποιοτική μέθοδος πρόβλεψης που βασίζεται στην ομόθυμη άποψη της ομάδας.

Τα μέλη της ομάδας, σε απομόνωση μεταξύ τους, καλούνται να δώσουν απαντήσεις σε ερωτήσεις, πχ «πόσοι ξένοι φοιτητές θα γραφτούν σε ένα Μεταπτυχιακό»
Οι απαντήσεις επεξεργάζονται, κοινοποιούνται στους εκτιμητές και δημιουργείται ένας κύκλος του ίδιου ερωτήματος που καλούνται εκ νέου να απαντήσουν τα μέλη της ομάδας. Ο κάθε εκτιμητής ψυχολογικά τείνει να προσαρμόσει την εκτίμηση του. Η διαδικασία αυτή συνεχίζεται μέχρις ότου ο συντονιστής κρίνει ότι έχει επιτευχθεί κοινή απάντηση ή απαντήσεις με μικρή απόκλιση.



Objectives vs Job description (Στόχοι vs Περίγραμμα εργασίας)

Objectives

Τι ποσοτικοποιημένα επιτεύγματα αναμένει η Οργάνωση σε συγκεκριμένες προθεσμίες από μένα



Job description

Τι εργασίες, ποιες αρμοδιότητες, εξουσιοδοτήσεις και ευθύνες έχει η θέση μου



Στοχοθεσία SMART

SPECIFIC

Συγκεκριμένος (σαφής και ακριβής ως προς την περιγραφή του)

MEASURABLE

Μετρήσιμος (δυνατότητα συγκέντρωσης αξιόπιστων στοιχείων)

ACHIEVABLE-**A**TTAINABLE

Επιτεύξιμος

REASLISTIC - **R**ELEVANT

Αποδεκτός (εύκολη και άμεση κατανόηση του περιεχομένου από τους Αξιολογούμενους - αποφυγή τυχόν επικάλυψης κάποιου στόχου ή στοιχείων αυτού από άλλους στόχους)

TIME FRAMED

Χρονικά δεσμευμένος



Αντι-παραδείγματα Στοχοθεσίας SMART

«...Στα πλαίσια των δυνατοτήτων μου θα καταβάλω κάθε δυνατή προσπάθεια ώστε να επιτύχω τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα....»



«...Βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης των φοιτητών...»



«...Αύξηση των διδακτορικών πτυχίων του Τμήματος...»



Παραδείγματα Στοχοθεσίας SMART

«...Οι αλλοδαποί φοιτητές που θα εγγραφούν το 2023 να είναι 15% του συνόλου αυτών που θα εγγραφούν την ίδια περίοδο....»



«...Οι διδακτορικές εργασίες που θα εγκριθούν μέσα στο 2024 να είναι τουλάχιστον 0,15 ανά διδάσκοντα με σύμβαση εργασίας η έργου της βαθμίδας χχχ ...»



«...Να υλοποιηθούν από φοιτητές 3 συνέδρια ελάχιστης διάρκειας 4 ωρών έκαστο κατά την περίοδο 2024....»



Management by Objectives - MBO

Διοίκηση με βάση Στόχους – βήματα:

1. Ποιο είναι το Όραμα του Οργανισμού? (**VISION**)
2. Ποιοι Στόχοι (**GOALS**) μας πηγάζουν στο όραμα?
3. Με ποια Στρατηγική (**STRATEGY**) θα επιτύχουμε τους στόχους?
4. Με ποιες Τακτικές θα υποστηριχτεί η στρατηγική? (**TACTICS**)
5. Δημιουργία κουλτούρας δημιουργικότητας, παραγωγικότητας, καινοτομίας, αλλαγών, αριστείας, ομαδικότητας, κλπ (**CULTURE**)
6. Σύσταση Δομής (**STRUCTURE**)
7. Τι εταιρικοί στόχοι θα τεθούν στην επόμενη χρονιά? (**COMPANY OBJECTIVES - A**)
8. Πώς θα επιμεριστούν στις Διευθύνσεις/Τμήματα? (**TEAM OBJECTIVES - B**)
9. Πως θα επιμεριστούν σε κάθε θέση εργασίας (**POSITION OBJECTIVES - C**)
10. Οργάνωση κύριων δεικτών απόδοσης (**KPIs**)
11. Συμφωνία για στόχους προσωπικής ανάπτυξης (**PERSONAL OBJECTIVES – D**)
12. Συζήτηση-επεξήγηση-συμφωνία με στελέχη (**COMMITMENT-ENGAGEMENT**)
13. Σύνδεση αποτελεσμάτων με επιβράβευση - Παρακίνηση (**BONUS – REWARDS**)
14. Τακτικά meetings η f2f συζητήσεις ελέγχου προόδου (**PROGRESS REVIEW**)
15. Συμφωνία επί των τελικών αποτελεσμάτων (**FINAL REVIEW**)



Καθορισμός Στόχων

- Οι Στόχοι καθορίζονται στην **αρχή του έτους**
- Είναι **απόρροια** των επιχειρησιακών στόχων
- **Συμφωνούνται** μεταξύ υπαλλήλου και του Προϊσταμένου του
- Πρέπει να είναι **SMART**
 - S** = Specific - Συγκεκριμένοι
 - M** = Measurable - Μετρήσιμοι
 - A** = Achievable - Επιτεύξιμοι
 - R** = Realistic - Ρεαλιστικοί
 - T** = Timed - Χρονοπροσδιορισμένοι
- Ελέγχεται η **πρόοδος** σε τακτά διαστήματα (τρίμηνο, εξάμηνο)
- Στο τέλος του έτους γίνεται η τελική αξιολόγηση και **βαθμολογούνται** τα αποτελέσματα έναντι των στόχων
- Ανάλογα με την βαθμολογία δίνεται **bonus**
- Κατά την τελική αξιολόγηση εντοπίζονται οι ανάγκες του υπαλλήλου και καθορίζονται **ενέργειες για την ανάπτυξη του** (προαγωγή, μετάθεση, rotation, ανάθεση πρόσθετων ευθυνών, εκπαίδευση, κλπ)

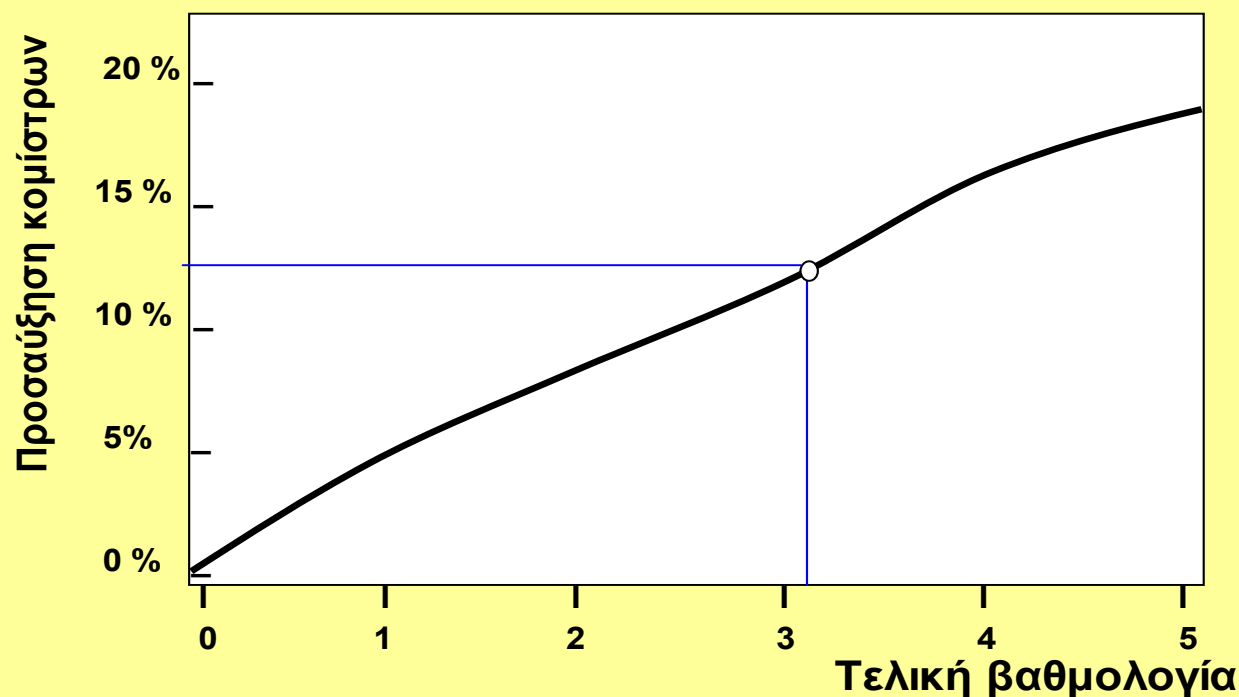
Παραδείγματα Στόχων

Παράδειγμα για τον Προϊστάμενο της Τεχνικής Υπηρεσίας

- Μείωση εξόδων για υλικά κατά X %
- Μείωση αποθεμάτων υλικών κατά X %
- Αύξηση των αναθέσεων σε εσωτερικό προσωπικό σε σχέση με εργολάβους από το 60% στο 70%
- Μείωση κόστους συντήρησης κατά X %
- Αύξηση της ανακύκλωσης κατά X %
- Εκπόνηση μελέτης για την οργάνωση του Συνεργείου
- Οργάνωση συστήματος εξομάλυνσης των βλαβών
- Εφαρμογή ISO 9001
- Αντικατάσταση του Αποθηκαρίου κατά την άδεια του
- Εκπαίδευση στη Διοίκηση Προσωπικού
- Λήψη πιστοποίησης στο Project Management
-

Συσχέτιση αμοιβής με απόδοση

Παράδειγμα για σύμβαση με Μεταφορική εταιρεία



Η βαθμολογία προκύπτει από το Performance scorecard

**ΑΜΟΙΒΗ ΜΕ ΒΑΣΗ SCORECARD**

Παραδειγμα

projectyou.gr

A/A	ΣΤΟΧΟΙ	ΣΥΝΤ. ΒΑΡΥΤΗΤΑΣ	ΕΠΕΞΗΓΗΣΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ	SCORE	Τελική βαθμολογία
1	Μείωση κόστους μεταφοράς	40%	Πρωτοβουλίες για μείωση κόστους	3	1,2
			0 - 10000 Ε : 1		
			10001 - 20000 Ε : 2		
			20001 - 25000 Ε : 3		
			25001 - 30000 Ε : 4		
			30000 - Ε : 5		
2	Μείωση ατυχημάτων	20%	Ατυχήματα με θάνατο ή τραυματισμό	4	0,8
			0 ατυχ : 5		
			1 ατυχ : 4		
			2 - 3 ατυχ : 3		
			4 - 5 ατυχ : 2		
			> 6 ατυχ : 0		
3	Μείωση επιστροφών	15%	Επιστροφές ως % επί ογκού παραδόσεων	3	0,45
			< 1% 5		
			1%2% 4		
			2%3% 3		
			3%5% 2		
			5%7% 1		
			> 7% 0		
4	Μείωση παραπόνων πελατών	15%	Παραπόνια ως % επί αριθ. Παραδόσεων	2	0,3
			< 1% 5		
			1%2% 4		
			2%3% 3		
			3%5% 2		
			5%7% 1		
			> 7% 0		
5	Μείωση απωλειών	10%	Ελλείμματα, απώλειες, κλπ σε ΜΤ	4	0,4
			0 5		
			0 - 2 ΜΤ 4		
			2 - 4 ΜΤ 3		
			4 - 7 ΜΤ 2		
			7 - 10 ΜΤ 1		
			> 10 ΜΤ 0		
ΣΥΝΟΛΟ		100%			3,15

Πώς παίρνουμε αποφάσεις στη σημερινή συγκυρία κρίσης

Να αποφασίζουμε μόνο για το 80%

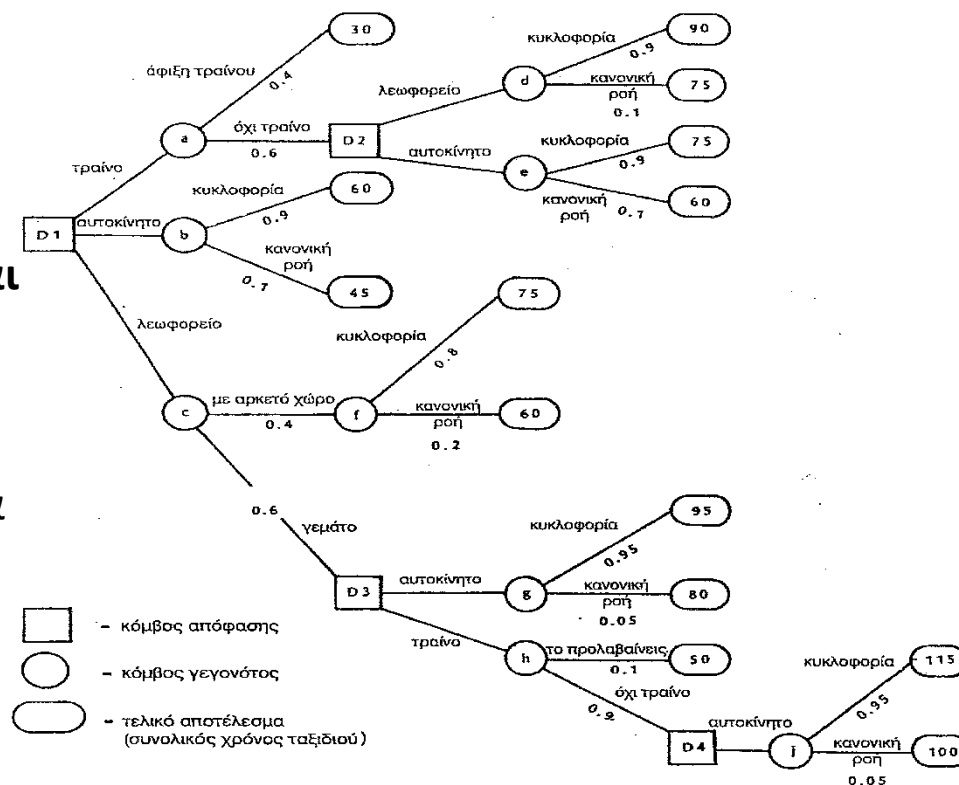
- “Life is not linear”
- Ο,τι και να αποφασίσουμε πάντα ένα ποσοστό αποφάσεων δεν θα υλοποιείται
- «... όταν οι άνθρωποι κάνουν πλάνα, ο θεός γελά...»
- Το κόστος της λήψης απόφασης αυξάνει υπέρμετρα όσο μεγαλύτερη ακρίβεια επιδιώκουμε

Δένδρα αποφάσεων (Decision trees)

Η μέθοδος αυτή αναπαριστά γραφικά τη διαδικασία επιλογής απόφασης ανάμεσα σε πολλά ενδεχόμενα. Επιλέγεται μια **αρχική στρατηγική** και μετά υπάρχει ένα νέο σύνολο από **εναλλακτικές στρατηγικές** από τις οποίες πρέπει να επιλεγεί μία, αντιμετωπίζοντάς

Ένα δένδρο απόφασης **σχεδιάζεται από αριστερά προς τα δεξιά και αναλύεται από τα δεξιά προς τα αριστερά**.

Οι ακμές που εκφράζουν γεγονότα καταλήγουν σε ένα κόμβο αποτελέσματος ή κόμβο νέας απόφασης.



Δένδρα αποφάσεων (Decision trees)

Expected value (Προσδοκώμενη αξία)

Όταν σε συνέχεια μιας απόφασης είναι πιθανό να συμβούν δύο ενδεχόμενα με πιθανότητα $P1$ και $P2$ αντίστοιχα και με όφελος $V1$ και $V2$ αντίστοιχα, τότε η αξία που θα προκύψει από την απόφασή μας μπορεί να προ-εκτιμηθεί με βάση τον τύπο:

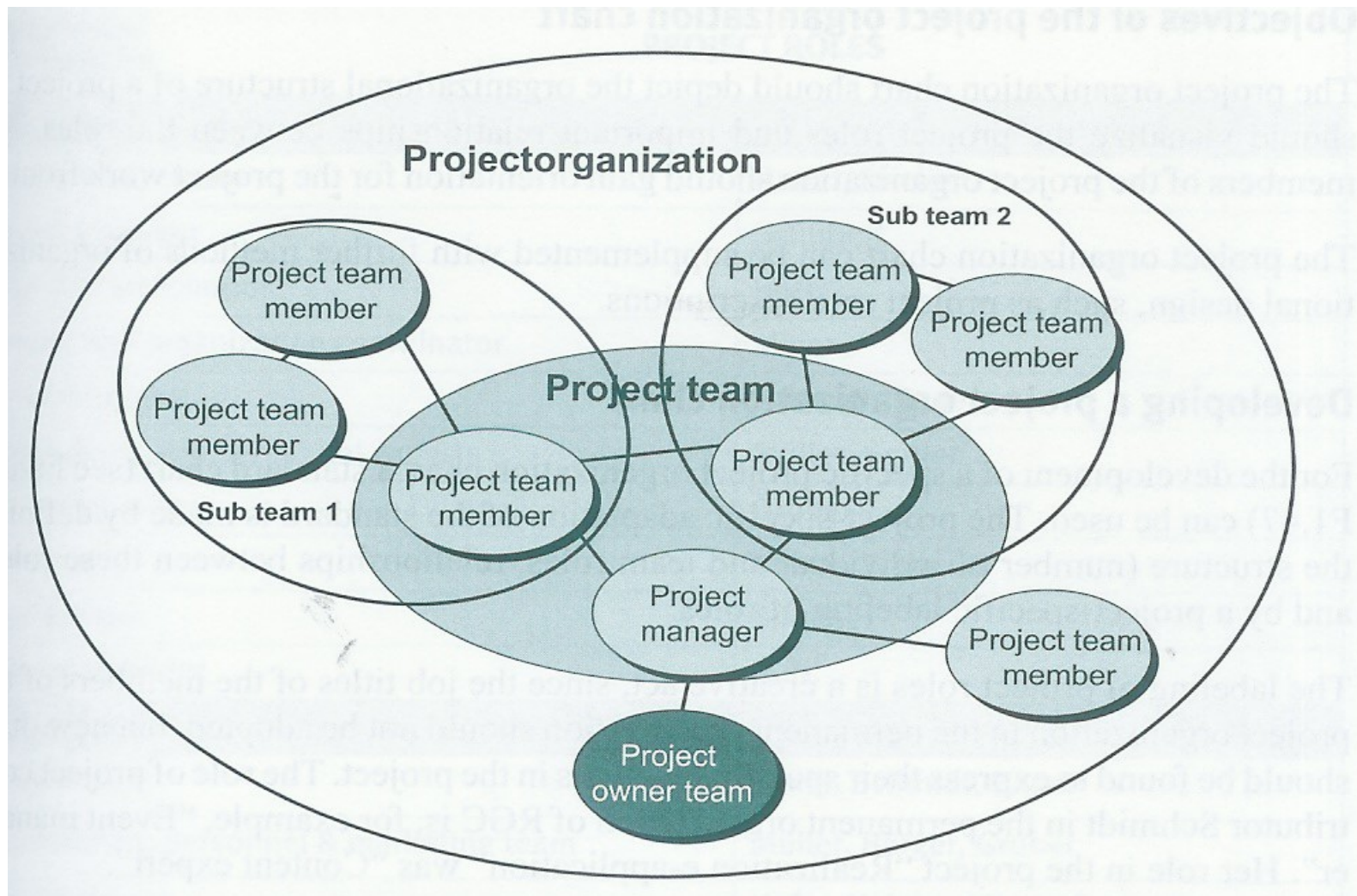
$$\text{Expected Value: } V = V1 \times P1 + V2 \times P2$$

Η expected value χρησιμοποιείται για να συγκριθεί με το αποτέλεσμα κάποιας εναλλακτικής απόφασης επενδυτικής ή άλλης.

Η expected value έχει θεωρητική αξία διότι το πραγματικό αποτέλεσμα μετά την εφαρμογή της απόφασης θα είναι κάποιο από τα ενδεχόμενα που προβλέφθηκαν ή κάποιο τρίτο που δεν προβλέφθηκε.

Organizing

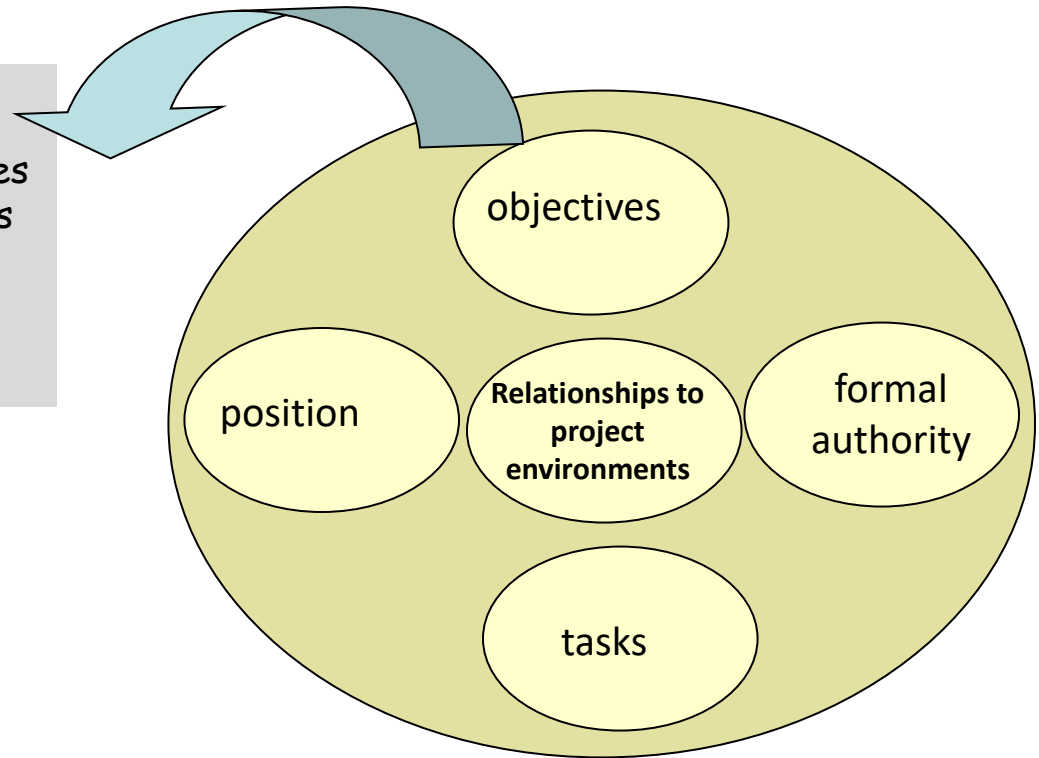
Project Organization – Ομάδα Έργου



Job description

The Project Mgr :

- realize project interests/ objectives
- lead project team and contributors
- represent the project externally
- develop/adapt pm documentation



A role is a set of expectations

Αποτελεσματική ανάθεση

authority, responsibility, accountability

Ο **Υπεύθυνος (Responsible)** έχει την ευθύνη να εκτελέσει την εργασία. Πρέπει να έχει και την **εξουσία** (αποφασιστικότητα). Περιμένουμε από αυτόν να δρά χωρίς ειδική καθοδήγηση τι πρέπει να κάνει και πώς να το κάνει. Πρέπει να τον εμπιστευόμαστε ότι μπορεί να παίρνει σωστές αποφάσεις

Ο **Υπόλογος (Accountable)** έχει την ευθύνη να εκτελεστεί η εργασία σωστά. Είναι αυτός που θα δώσει λόγο στην Διοίκηση για την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των ανθρώπων που αναφέρονται σε αυτόν, ή θα λογοδοτήσει στην Διοίκηση ή στο Δικαστήριο αν υπάρξει αστοχία, αποτυχία ή ατύχημα.

Οι Οργανώσεις κρατούνται σε συνοχή με την authority, responsibility and accountability

Πώς επιλέγουμε τι θα αναθέσουμε σε ποιούς

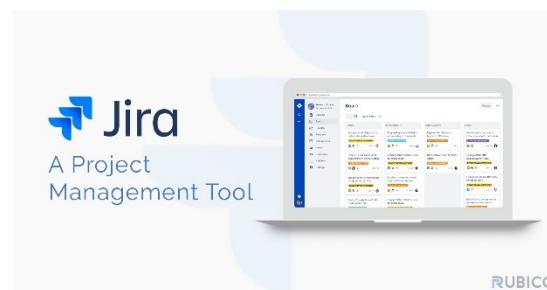
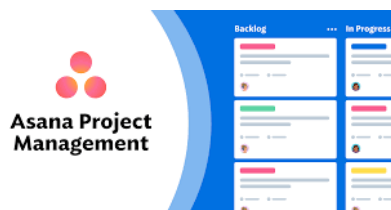
Οι 6 τύποι συμπεριφοράς κατά την επίλυση προβλημάτων

Άσκηση : Βαθμολογείστε τον τύπο της συμπεριφοράς σας (Α) και της συμπεριφοράς (Β) που περιμένουν από τον ρόλο σας. Εντοπίστε αποκλίσεις και περιοχές βελτίωσης

Τύπος συμπεριφοράς	0	20	40	60	80	100	!? note
Καινοτόμος : βλέπει ευκαιρίες εκεί που οι άλλοι βλέπουν κινδύνους	A						
	B						
Εξερευνητής : ξέρει καλύτερα από τον καθένα το γήπεδο και το περιβάλλον του	A						
	B						
Επικοινωνιακός : ξέρει να κτίζει σχέσεις	A						
	B						
Συντονιστής : οδηγεί την ομάδα με βήματα στην επίλυση του προβλήματος	A						
	B						
Δημιουργικός : βρίσκει λύσεις και στο πιο δύσκολο πρόβλημα	A						
	B						
Εκτελεστής : είναι έτοιμος να λερώσει τα χέρια του για να φέρει το αποτέλεσμα	A						
	B						

Key actions plan :	1.	4.
	2.	5.
	3.	6.

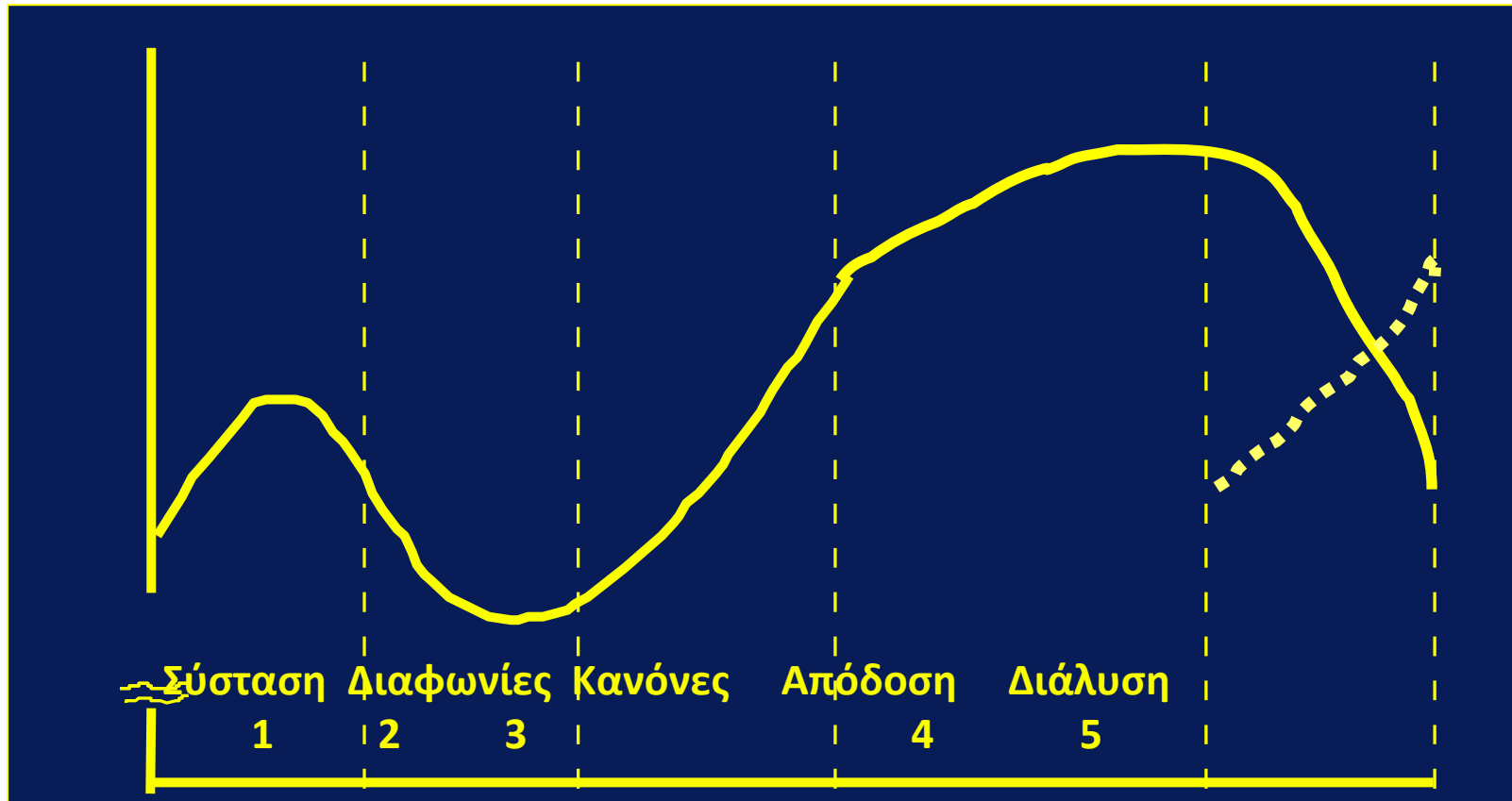
Εργαλεία οργάνωσης και συντονισμού



κλπ

Directing

Οι φάσεις που περνά μια Ομάδα



Αναγκαστικά θα περάσουμε από όλες τις φάσεις. Στόχοι :

- α. Να περάσει γρήγορα με τη λιγότερη φθορά η φάση 2
- β. Να διαρκέσει περισσότερο η φάση 4 και λιγότερο οι υπόλοιπες
- γ. Να δρομολογηθεί η φάση 1 της επόμενης δράσης, όταν ξεκινήσει η φάση 5

Η Ομάδα – Dream Team!



Η Ομάδα που φαίνεται αλλά δεν είναι



**Μην συνεχίζετε αν δεν έχετε εγκαταστήσει
σχέσεις εμπιστοσύνης στην ομάδα σας!**

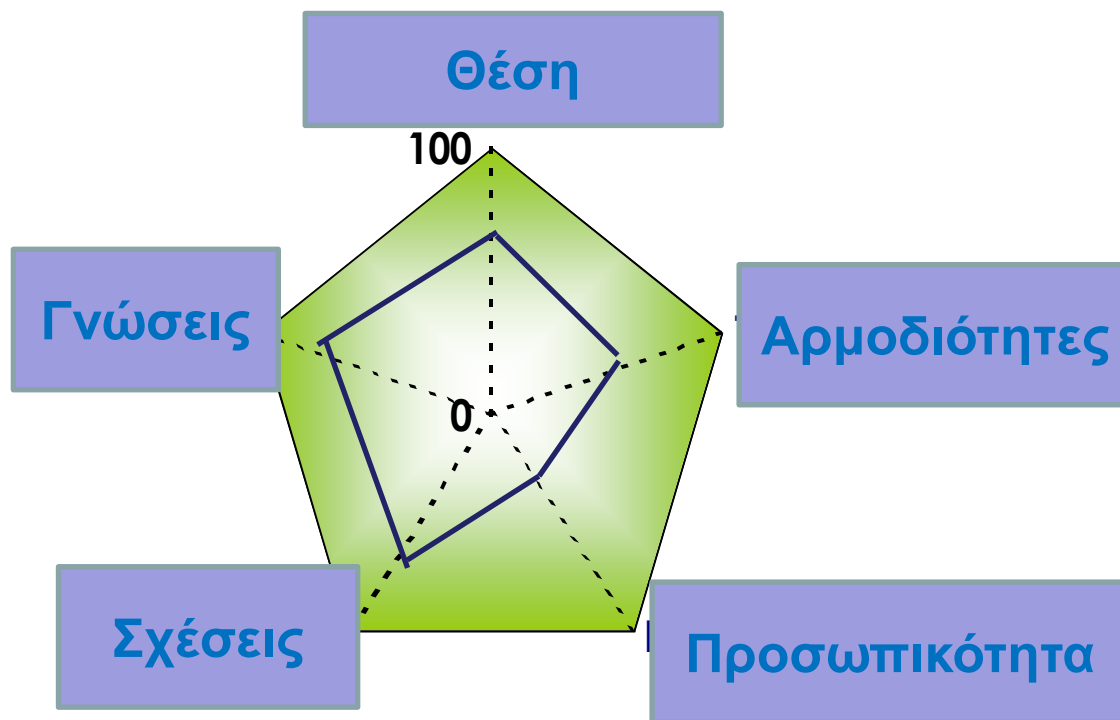
Διοίκηση Ομάδας– Tips 1

- Είναι ζωτική ανάγκη να εντάξουμε περισσότερη **απόλαυση** στον εργασιακό χώρο και να δημιουργήσουμε **συναισθηματικές εμπειρίες**
- Όταν οι άνθρωποι **γελάνε μαζί**, αναπτύσσουν δεσμούς
- Οι άνθρωποι **δεν θα σας ακολουθήσουν** ποτέ αν έχουν την αντίληψη ότι δεν μπορείτε να τους πάτε εκεί που θέλουν να πάν.
- **Αναδιοργάνωσε** τις δουλειές της ομάδας σου, **απλοποίησε** και **κατάργησε** διαδικασίες. Γέμισε τον διαθέσιμο χρόνο τους **αναθέτοντας** δουλειές που ήταν στην δική σου θέση.
- Στον **απελευθερωμένο χρόνο** σου, ασχολήσου ακόμη περισσότερο με την απλοποίηση, οργάνωση και ασχολήσου με αντικείμενα έξω από την στενή περιγραφή της εργασίας σου. Δώσε όλο και περισσότερο από τον απελευθερωμένο χρόνο σου για να υποστηρίξεις τους στόχους του προϋσταμένου σου.

Διοίκηση Ομάδας– Tips 2

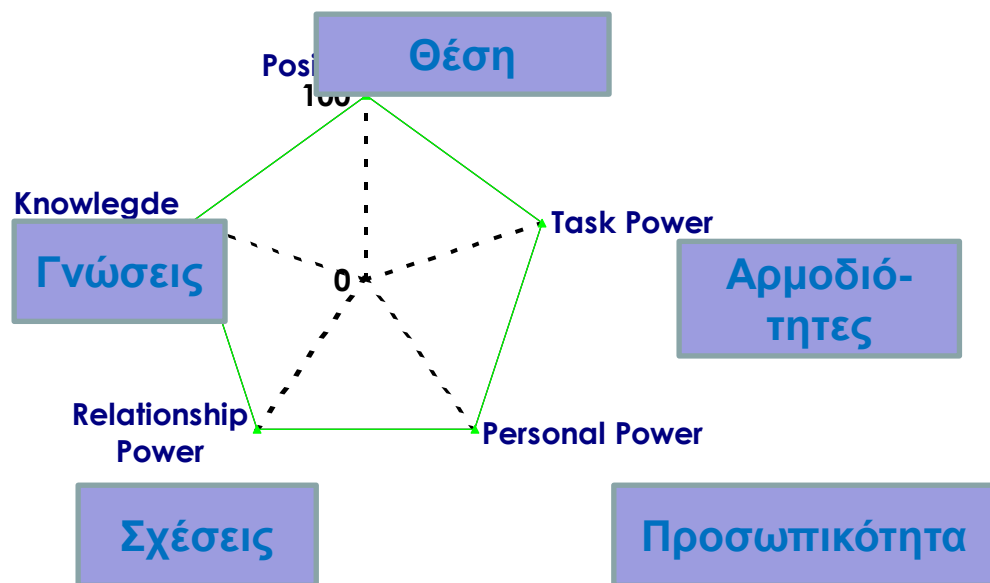
- **Δημιούργησε ομάδα** ακόμη και αν δεν έχεις.
Ένταξε σε αυτή προμηθευτές, εργολάβους, συνεργάτες, κλπ
- Εντόπισε έγκαιρα τα σημάδια ότι το **ηθικό της ομάδας** πέφτει και κάνε κάτι άμεσα
- Πέρασε στην Ομάδα το **όραμα** του Οργανισμού
- Να **ενδιαφέρεσαι** για τα προσωπικά προβλήματα που αντιμετωπίζει ο υφιστάμενος και να βοηθάς στην λύση τους
- Να **επιβραβεύεις δημόσια**, να επιπλήττεις face to face
- Όταν γίνονται λάθη, να τα βλέπεις σαν **ευκαιρία για μάθηση** και όχι σαν ευκαιρία για τιμωρία
- Να δίνεις πρώτος το **παράδειγμα**, να εφαρμόζεις αυτά που λες

Οι πηγές της εξουσίας



- Δύναμη χαρακτήρα
- Πάθος
- Έμπνευση
- Σοφία
- Επικοινωνία
- Πειστικότητα

Το προσωπικό σας προφίλ ισχύος



Άσκηση :

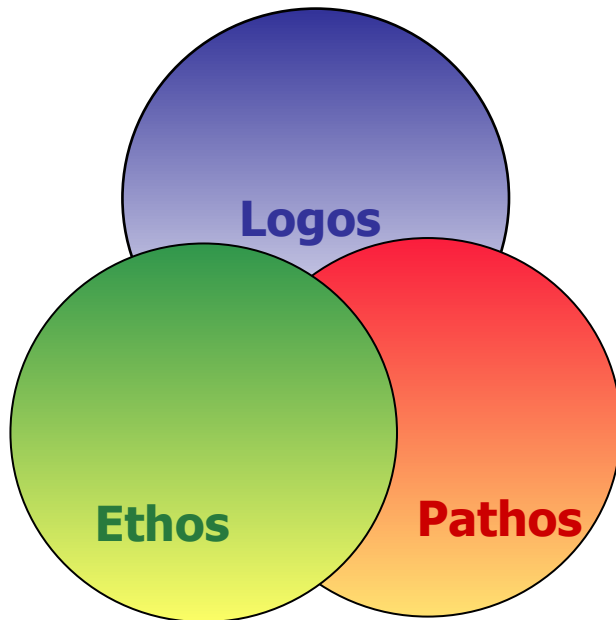
Σχεδιάστε το προσωπικό σας προφίλ και οργανώστε πρόγραμμα ενίσχυσης του

ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ :

Διαφορές Ηγεσίας και Management

Ηγέτης	Manager
Ρωτά στρατηγικές ερωτήσεις	Απαντά σε διαχειριστικές ερωτήσεις
Δημιουργεί απαντήσεις σε στρατηγικές ερωτήσεις	Δημιουργεί λεπτομερή πλάνα για να εξασφαλίσει επιχειρησιακή σταθερότητα
Υλοποιεί οργανωτικές αλλαγές για να εφαρμόσει την στρατηγική	Συντηρεί τα συστήματα και τις διαδικασίες
Λειτουργεί μέσα από τις σχέσεις και εμπνέει τους άλλους	Λειτουργεί μέσα από εξουσιοδοτήσεις και τυπική εξουσία

Η Ηγεσία κατά τον Αριστοτέλη



LOGOS:

Είναι η χρήση της λογικής για να πείσει ο Ηγέτης τους υφισταμένους του

ETHOS:

Είναι οι αξίες του Ηγέτη προς τις οποίες παρακινεί τους άλλους στην εργασία τους

PATHOS:

Είναι οι σχέσεις του Ηγέτη με την Ομάδα

Ο Ηγέτης πρώτα εξασφαλίζει την υποστήριξη για τις αξίες που πιστεύει (**ETHOS**), μετά εξασφαλίζει οι άνθρωποι του να δουλεύουν σαν ομάδα με δυνατές σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ τους και με αυτόν (**PATHOS**), και τότε πλέον τα μέλη της ομάδας είναι ανοικτά να ακούσουν και να αποδεχτούν τις επιμέρους οδηγίες (**LOGOS**)

Είστε ηγέτης;

- **Ιδιότητες ηγέτη:**

- Ακεραιότητα χαρακτήρα
- Επιρροή, εμπνέει άλλους
- Θετική στάση ζωής
- Εξαιρετικές ικανότητες στις ανθρώπινες σχέσεις
- Προφανή προσόντα
- Καλό ιστορικό επιδόσεων
- Αυτοπεποίθηση
- Αυτοπειθαρχία
- Ουσιαστική ικανότητα επικοινωνίας
- Ανικανοποίητος με το status quo
- Διορατικότητα
- Καινοτομική σκέψη
- Βλέπει την μεγάλη εικόνα, δεν στέκεται στις λεπτομέρειες
- Έχει όραμα

Ο ηγέτης ως «θερμοστάτης»

Οι ηγέτες πρέπει να μοιάζουν περισσότερο με **θερμοστάτες** παρά με θερμόμετρα.

Και τα δύο μετρούν τη θερμοκρασία, αλλά:

- **Θερμόμετρο:**
 - Παθητικό όργανο: καταγράφει τη θερμοκρασία, αλλά δεν μπορεί να επέμβει στο περιβάλλον
- **Θερμοστάτης:**
 - Ενεργητικό όργανο: καθορίζει τη θερμοκρασία του περιβάλλοντος, προκαλεί αλλαγές για να διαμορφώσει το κλίμα

Πως αντλούμε από τους εργαζόμενους το καλύτερο τους εαυτό

- **Παντρεύουμε** τις ικανότητες και τις ανάγκες των ανθρώπων με τις ανάγκες και το όραμα του Οργανισμού.
- Δημιουργούμε ρεαλιστικά πλάνα **ανάπτυξης** αλλά που να εμπνέουν
- **Υποστηρίζουμε** τους εργαζόμενους για να επιτύχουν το μέγιστο της απόδοσης και **επιβραβεύουμε** την εξαιρετική απόδοση
- Δίνουμε **feedback** που θα τους είναι χρήσιμο στην βελτίωση τους
- Αξιοποιούμε τα **στυλ μάθησης** που διαθέτουν
- Προωθούμε την **δέσμευση** τους στους στόχους του Οργανισμού

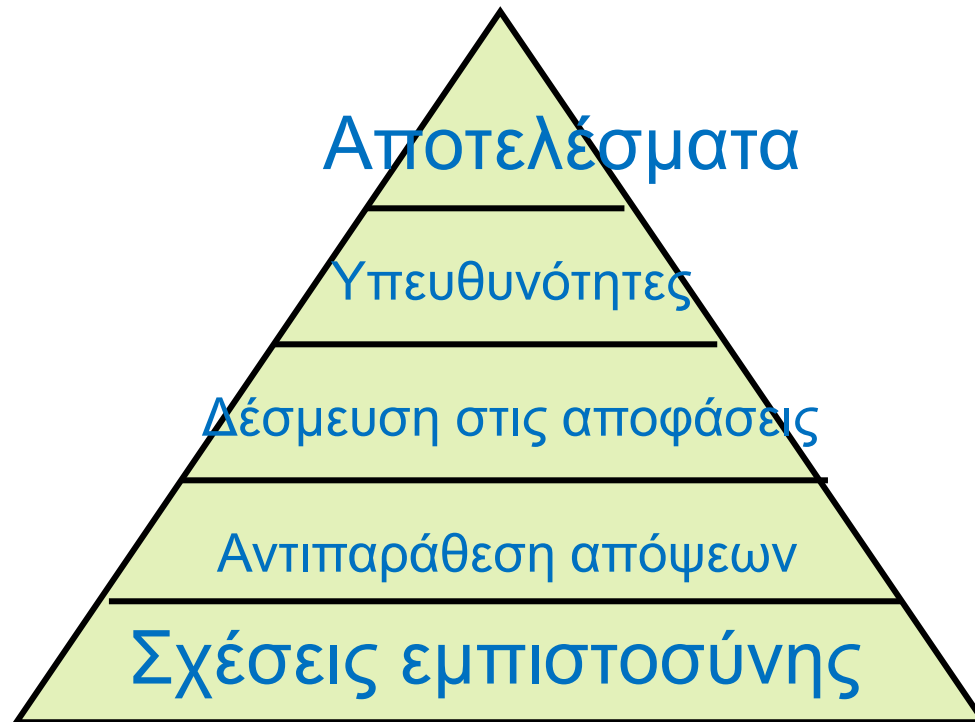
Οι σχέσεις θεμέλιος λίθος για επιτεύγματα



Το Θεμέλιο για όλα τα επιτεύγματα είναι οι σχέσεις εμπιστοσύνης. Αν αναπτύξετε τις σχέσεις τότε οι ευκαιρίες για δημιουργία επιτευγμάτων αυξάνονται ανάλογα.

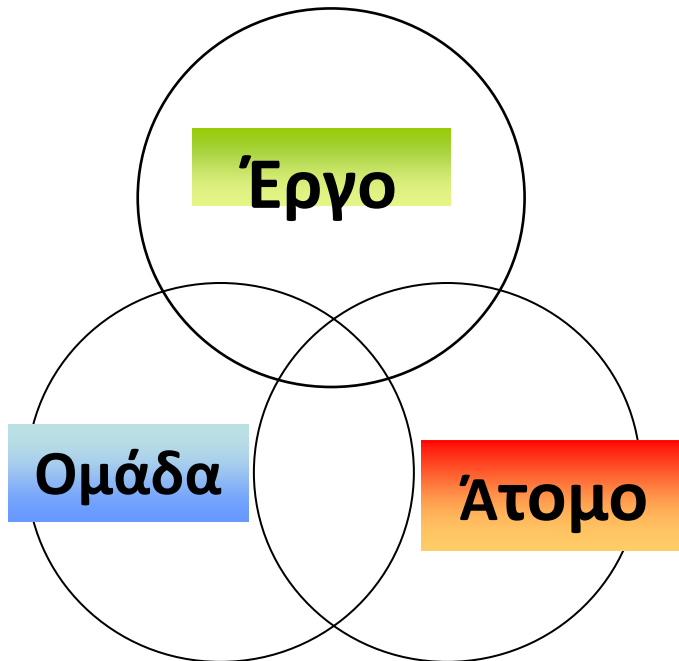
Η πυραμίδα της ομαδικής απόδοσης

Πώς να κτίσουμε την *Πυραμίδα της Απόδοσης* στην οργάνωσή μας



Από την
Εμπιστοσύνη
στην
Απόδοση

Γίνε ηγέτης στον χώρο σου



Ο ηγέτης πρέπει να αναπτύσσει και να καθοδηγεί την ομάδα προς ένα κοινό στόχο ικανοποιώντας τις ανάγκες των ατόμων.

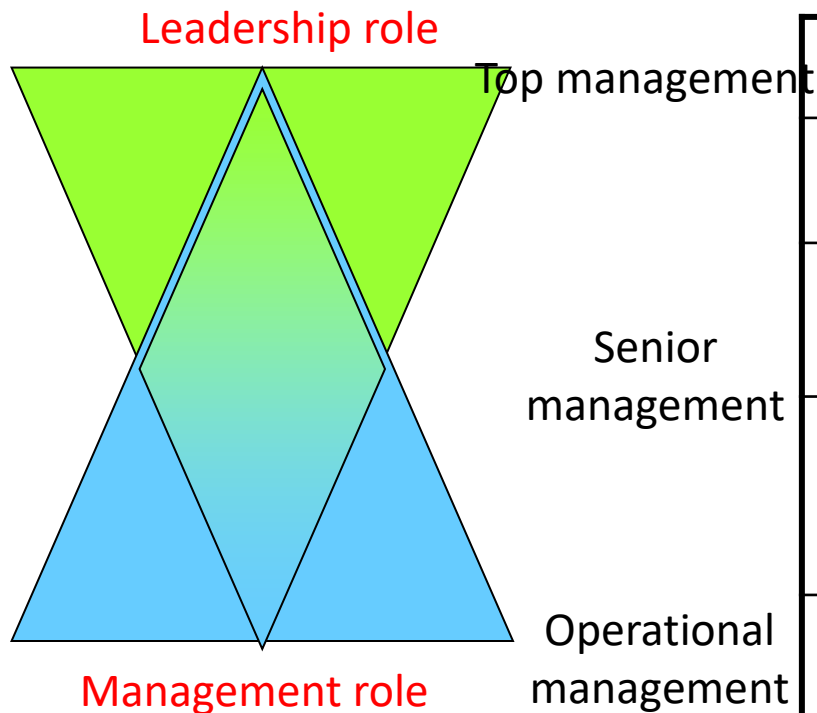
Έργο, Ομάδα και Άτομα πρέπει να διασυνδέονται.

Όταν ο ηγέτης αντιμετωπίζει ένα πρόβλημα ή δύσκολες καταστάσεις, πρέπει να εξετάζει πως αυτό το τρίγωνο λειτουργεί.

Ο ηγέτης πρέπει να γνωρίζει ότι οι ανάγκες των ατόμων περιγράφονται στην πυραμίδα MASLOW.

Τα **Επιτεύγματα** κρατούν την **Ομάδα** δυνατή και τα **Άτομα** ευτυχή.
Αν η ομάδα είναι αδύνατη, η απόδοση της πέφτει και τα άτομα δεν αισθάνονται ικανοποίηση.

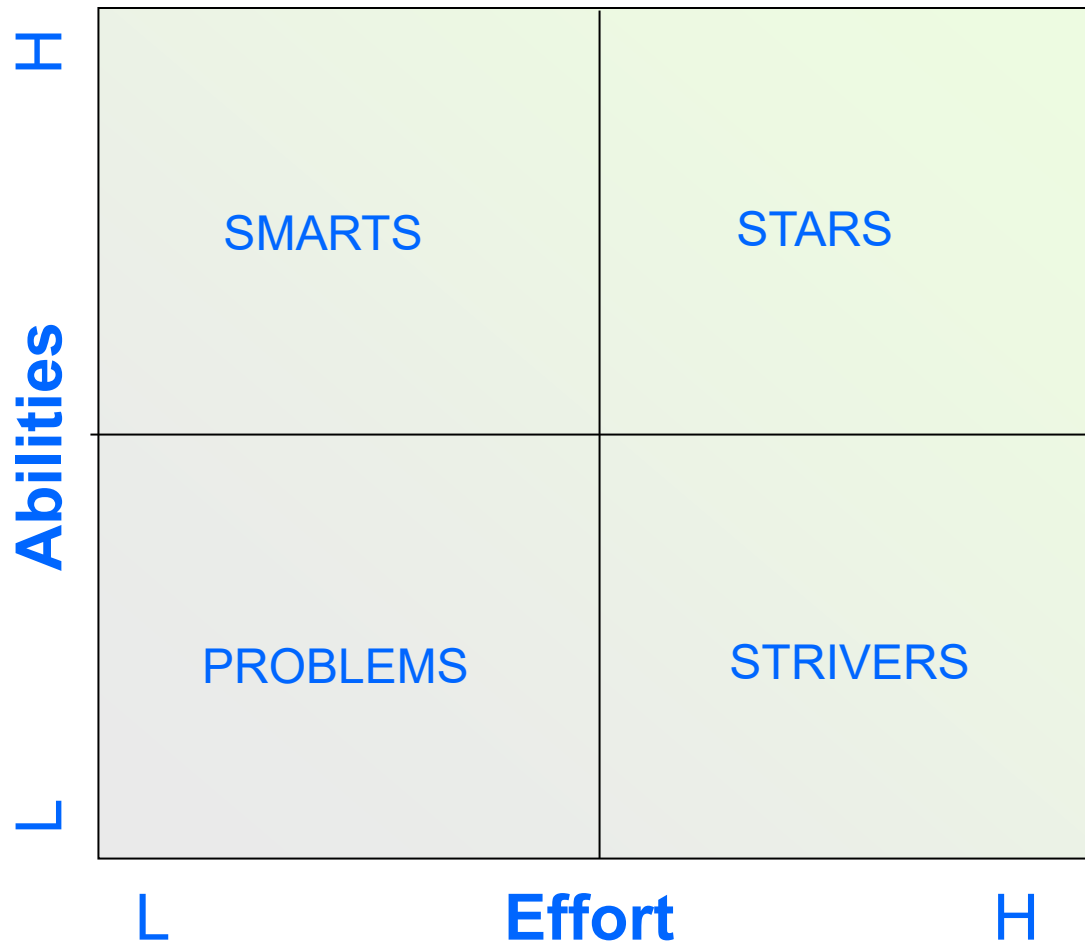
Leadership-Management contrasting roles



Leadership	Management
Ask strategic questions	Reply operational questions
Generate answers to those questions	Generate detailed plans to achieve operational stability
Implement organizational changes to realize the strategy	Maintain systems and controls
Work through relationships and inspiring others	Work through hierarchies and formal authority

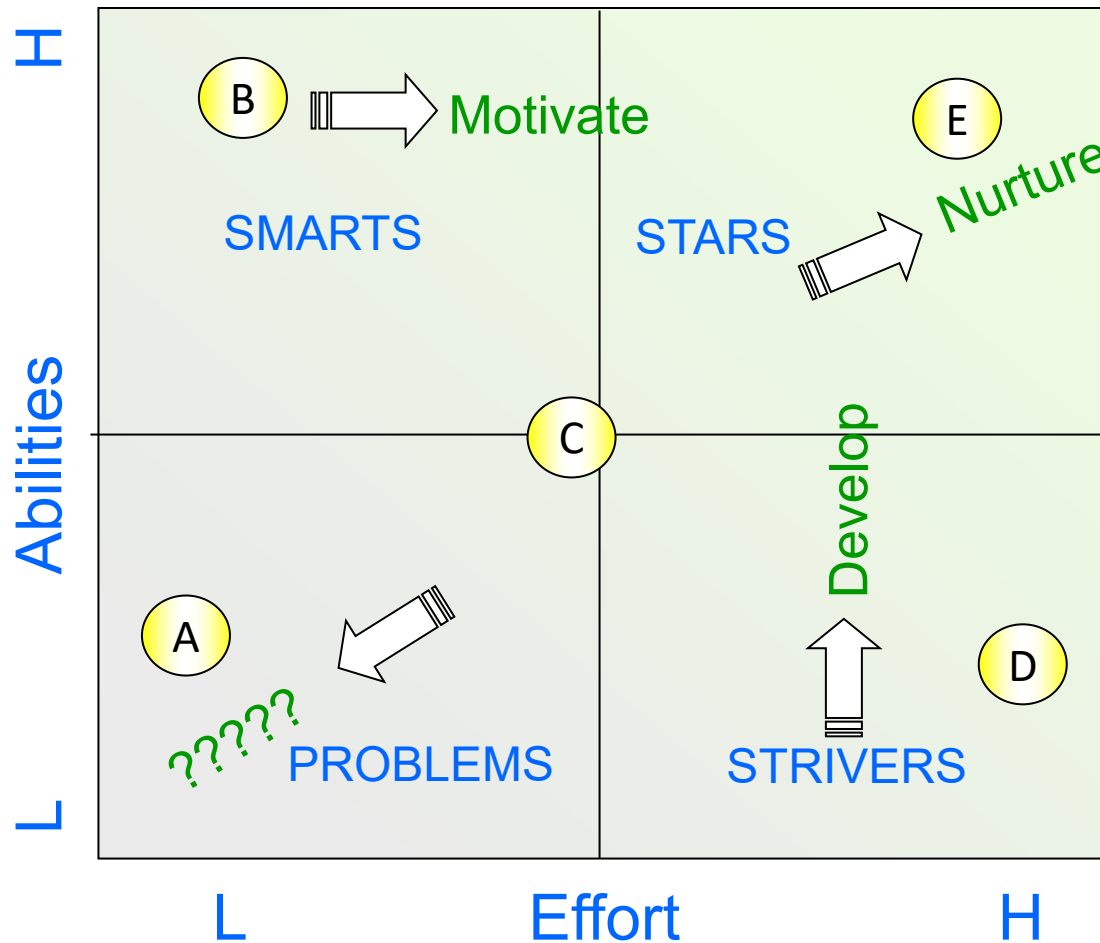
It is leadership activity rather than Management which represents a core capability. Leadership is a necessity at every organizational level.

Developing efficient teams



Where your people are?

Developing efficient teams



How you manage your people ?

A Team leader has to go from role to role depending on the team members styles....

Καλές και κακές συνταγές Management

(ομαδική άσκηση)

Management by ...	Πως είναι σήμερα	Πώς θα το ήθελαν
...threat - απειλή		
...gilt - ενοχή		
...“filotimo” - φιλότιμο		
...favors - προνόμια/εύνοια		
...objectives - στόχους/επιβράβευση		
...vision - όραμα		

Όραμα - Στρατηγική - Στόχοι - Αναθέσεις

Κάθε οργανισμός πρέπει να έχει ένα **Όραμα**, δηλαδή τι και που θέλει να είναι στο μέλλον, για ποιο λόγο υπάρχει

Η **Στρατηγική** καθορίζει την πορεία προς το Όραμα, πώς θα πάμε εκεί, την διαδρομή που θα ακολουθήσουμε

Οι **Στόχοι** είναι επιμέρους βήματα που πρέπει να κάνει ο Οργανισμός στα πλαίσια της Στρατηγικής του

Οι επιχειρησιακοί Στόχοι επιμερίζονται σε **Στόχους κατά Διεύθυνση / Τμήμα** και αυτοί κατανέμονται σε κάθε εργαζόμενο και αποτελούν τους **προσωπικούς Στόχους**

Οι καθημερινές εργασίες και οι **αναθέσεις** πρέπει να γίνονται με τρόπο που να εξυπηρετούν τούς στόχους

Διαχείριση καταστάσεων

ΑΣΚΗΣΗ 1 :

Οι υφιστάμενοί σας διαμαρτύρονται στην διοίκηση ότι τους πιέζετε και εργάζονται εντατικά ενώ άλλοι τους συνάδελφοι δουλεύουν πιο άνετα.

Η διοίκηση σας μεταφέρει το παράπονο εκφράζοντας σας και την επιθυμία της να μην υπάρχουν παράπονα από το προσωπικό.

Πως θα χειριστείτε την κατάσταση ;

Τι ενέργειες θα κάνετε και με ποια σειρά;

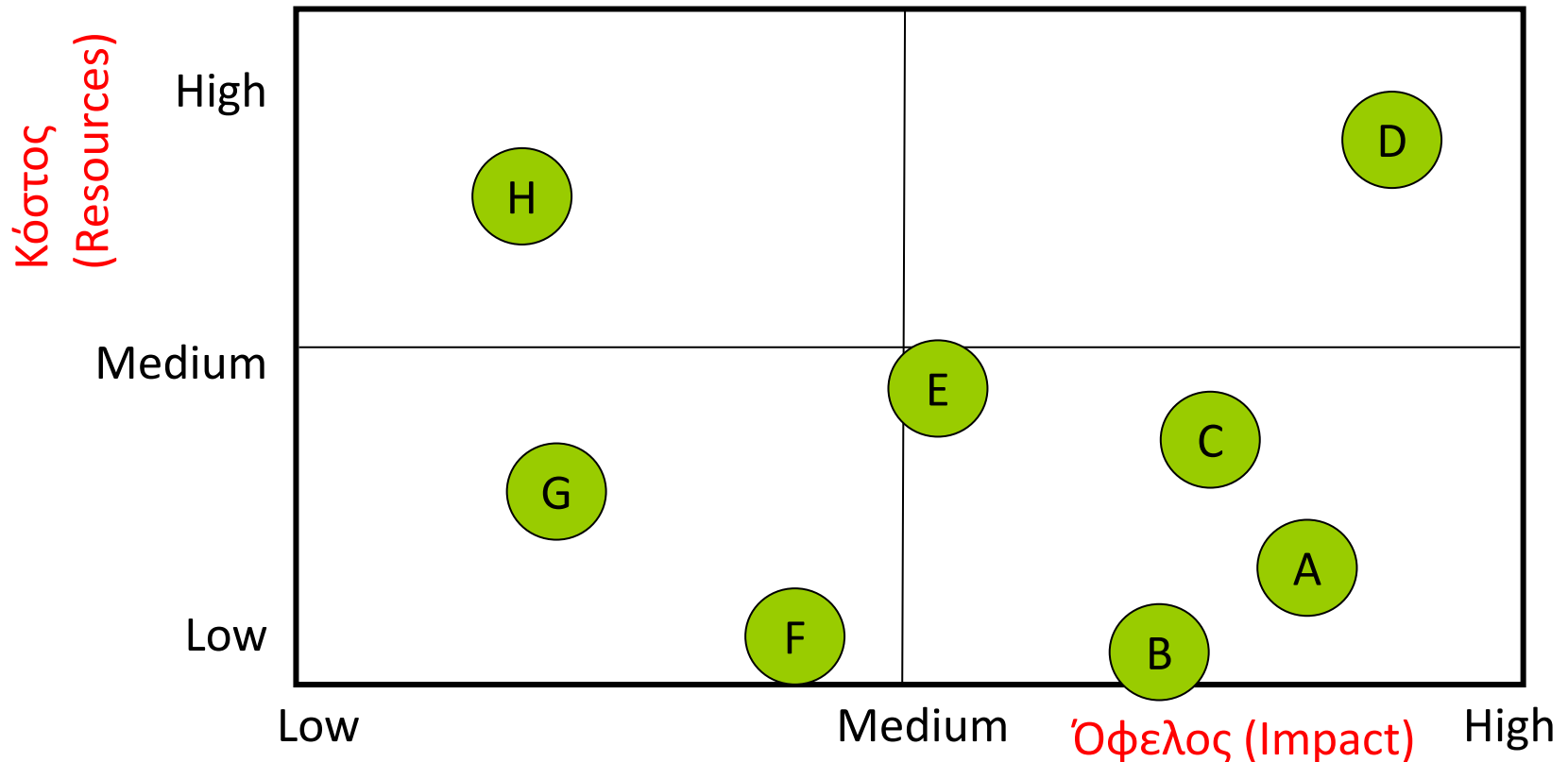
Coordinating

Ανάθεση και συντονισμός

Η δύναμη του λιονταριού



Προγραμματισμός φόρτου εργασίας



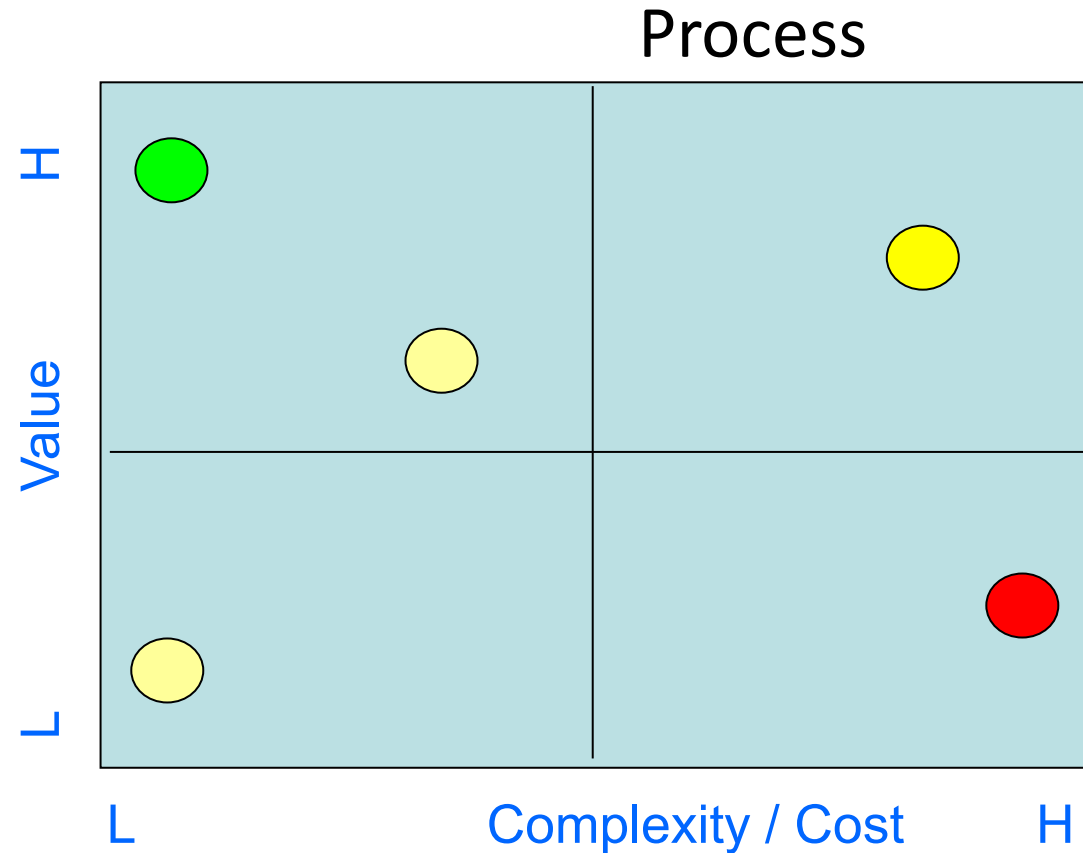
ΑΣΚΗΣΗ: Με ποια προτεραιότητα πρέπει να ασχοληθεί η Διεύθυνση με τα παραπάνω αιτήματα;

Process performance

Every process and procedure should be revisited and one of following decisions made:

- eliminate
- simplify
- automate

OBJECTIVE :
MORE VALUE
through
less cost



Team Work : Map the processes in your work

Πώς εκτελούμε τις εργασίες

Efficiency vs **Effectiveness**

efficiency

HARD WORKERS	STARS
PROBLEMS	CHANGE MAKERS

effectiveness

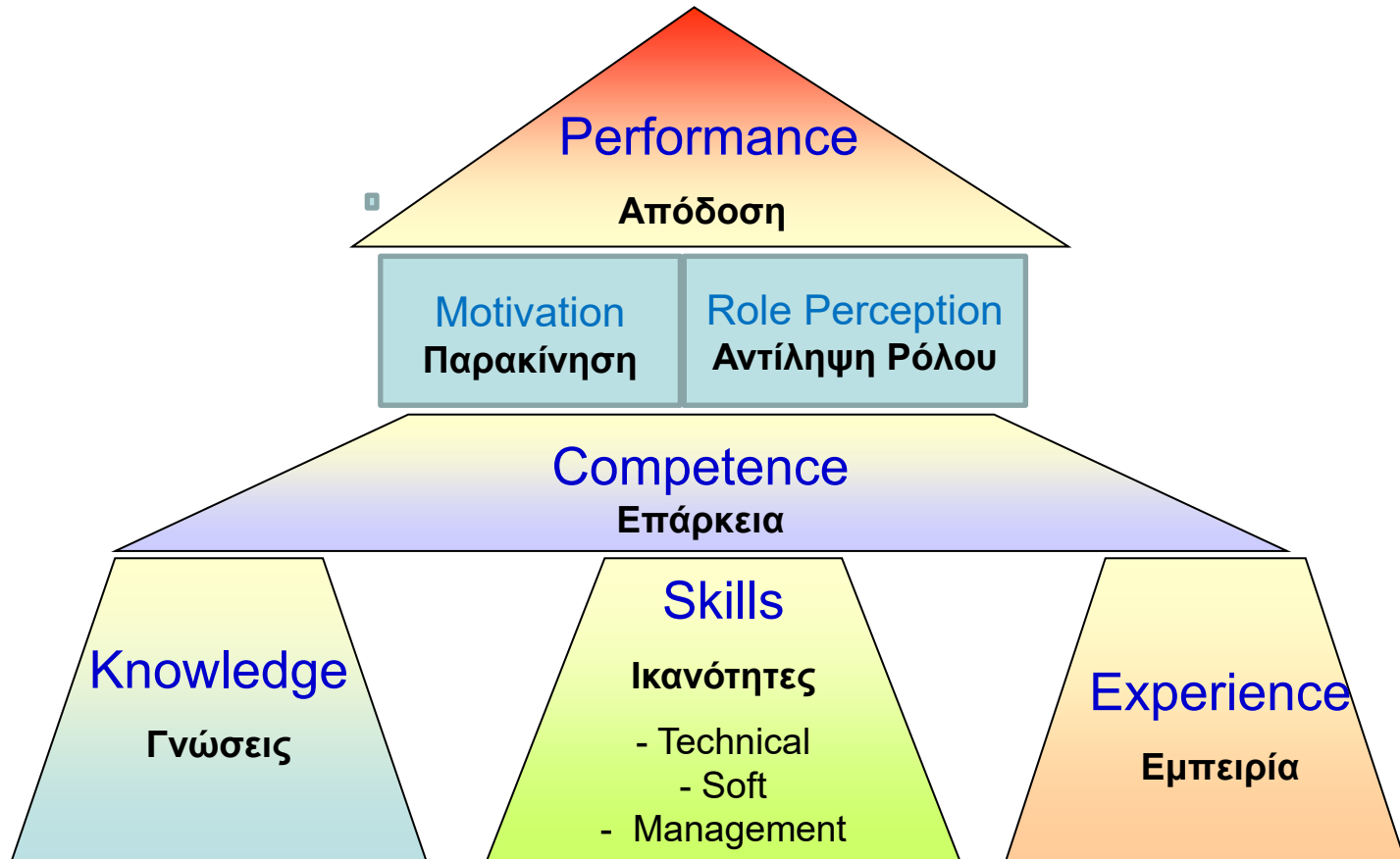
Effectiveness:

Κάνω το σωστό πράγμα

Efficiency:

Κάνω το λάθος πράγμα με σωστό τρόπο

Η πυραμίδα της προσωπικής απόδοσης



Πώς ορίζουμε την παραγωγικότητα του Τμήματος

Παράδειγμα :

Έργο:

- Φοιτητές
- Μεταπτυχιακά προγράμματα
- Διδακτορικές εργασίες

Συντελεστές:

- Σύνολο διοικητικού προσωπικού
- Σύνολο διδακτικού προσωπικού
- Σύνολο πληρωτέων ανθρωποωρών

Προσδιορίστε μερικούς δείκτες παραγωγικότητας :

-

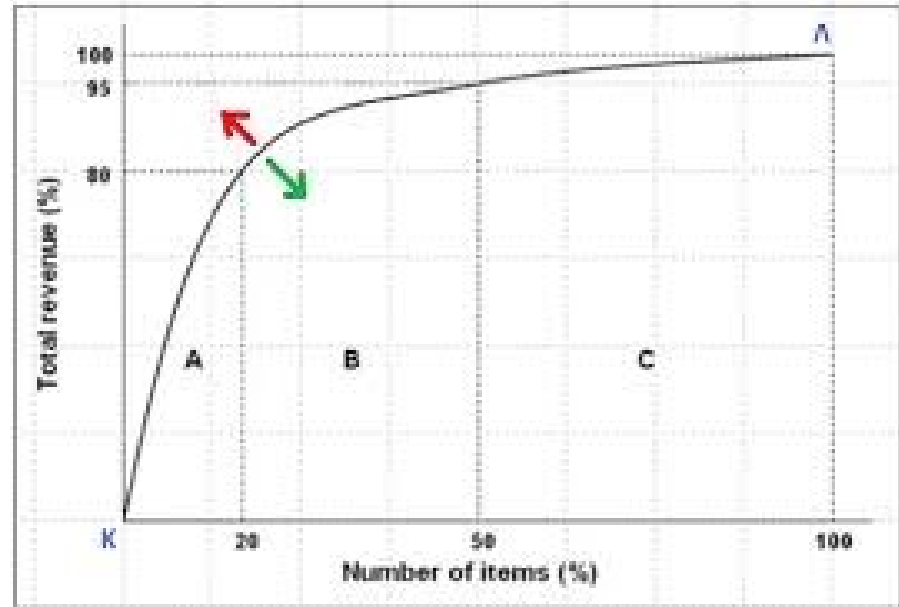
-

-

Πώς μπορεί να μας βοηθήσει η αρχή Pareto

«Το 20% των πόρων φέρνουν το 80% του αποτελέσματος. Για το υπόλοιπο 20% του αποτελέσματος πρέπει να ξοδεύουμε το 80% των πόρων»

Κατανέμουμε τους πόρους εκεί που έχουν τη μεγαλύτερη επίπτωση στο αποτέλεσμα

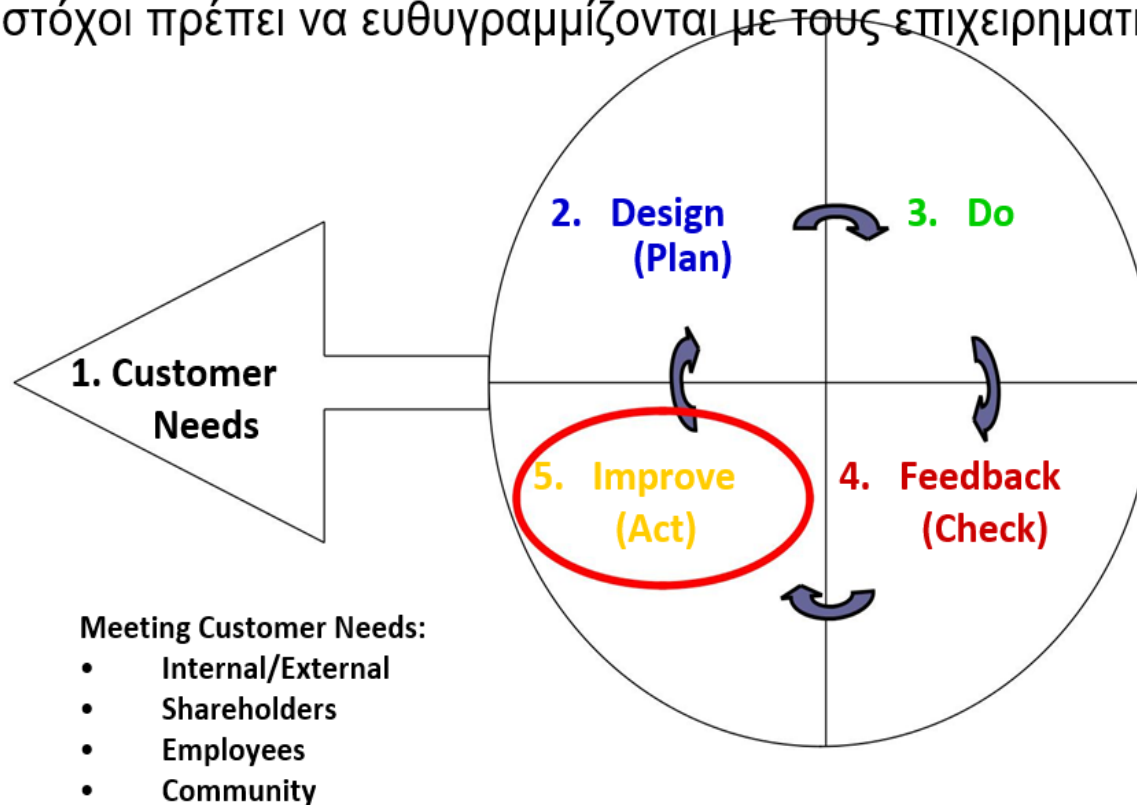


Παραδείγματα:

1. Με ποιές αιτίες καθυστερήσεων θα ασχοληθούμε πρώτα;
2. Με ποιούς πελάτες οφειλέτες θα ασχοληθούμε κατά προτεραιότητα;
3. Τι ανταλλακτικά θα κρατάμε σε στόκ ανάλογα με το κόστος τους;

Μέθοδος βελτιώσεων KAIZEN (continuous improvement)

- είναι ένα εργαλείο για την ταχεία βελτίωση εργασία ως μέρος του κύκλου.
- είναι ένα εργαλείο για την εφαρμογή του κανόνα 4 του Rules-In-Use
- οι στόχοι πρέπει να ευθυγραμμίζονται με τους επιχειρηματικούς στόχους



Τα στάδια του Kaizen

Πολλές φορές η συνεχείς βελτιώσεις φτάνουν σε κορεσμό και χρειάζεται μια ριζική αλλαγή, ένα **breakthrough** ή radical change ή step change. Στην ιαπωνική προσέγγιση λέγεται Kaikaku. Αντί να βελτιώνουμε συνεχώς μια διαδικασία εισάγουμε στην οργάνωση μια νέα, για παράδειγμα να αντικαταστήσουμε μια manual παραγωγή με μια αυτοματοποιημένη.

Αν το Kaikaku ακούγεται επαναστατικό, υπάρχει και το Kakushin. Το Kakushin είναι **game changer** και συμβαίνει όταν γίνεται μετάβαση σε ένα ριζικά νέο τρόπο να κάνουμε κάποια εργασία. Είναι μία μεγάλη breakthrough καινοτομία.

KAIZEN

Continuous
improvement

KAIKAKU

Breakthrou
gh

KAKUSHIN

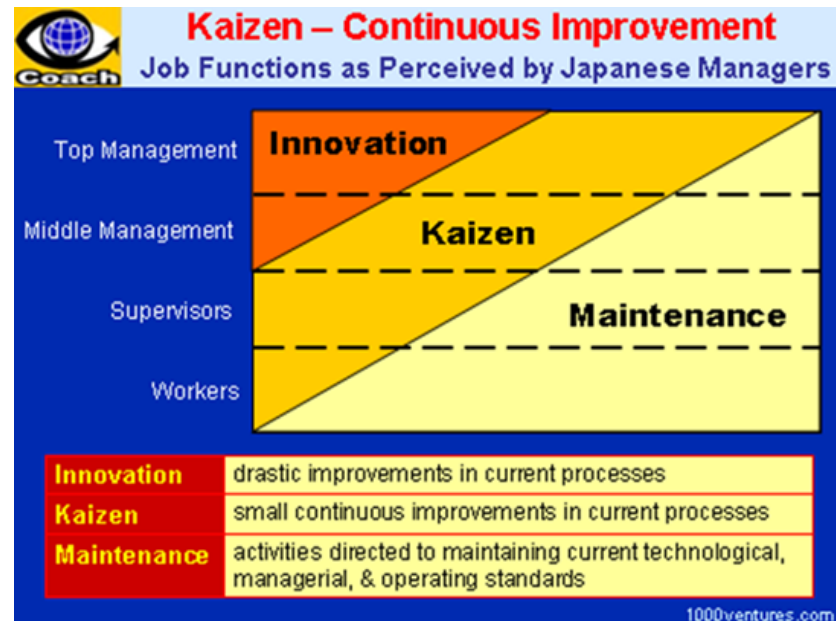
Game
changer

Προσέγγιση KAIZEN

Τι πρέπει να επιδιώκουν τα διάφορα επίπεδα της ιεραρχίας

Κάθε εργαζόμενος έχει ευθύνες για βελτιώσεις ανάλογα με την εξουσία που διαθέτει, τις γνώσεις, το επίπεδο της ιεραρχίας. Η ευθύνη συσχετίζεται με το είδος της προσέγγισης της αλλαγής ως εξής:

- Η **πρώτη γραμμή**, εργάτες και τεχνίτες ασχολούνται με την καλή λειτουργία και με τη συντήρηση του εξοπλισμού
- Το επίπεδο των **Προϊσταμένων** μοιράζει τις προσπάθειές του μεταξύ ποιοτικής λειτουργίας και συνεχών βελτιώσεων
- Το **μεσαίο management** εστιάζει περισσότερο στις βελτιώσεις και αρκετά στη διοίκηση της λειτουργίας
- Η **υψηλή διοίκηση** έχει κύριο στόχο την εστίαση στις καινοτομικές αλλαγές (breakthrough)



Επιμονή και ευελιξία.... (Agility)

«...πρέπει να ψάχνεις για τα εμπόδια για να τα ανατρέψεις η παρακάμψεις έγκαιρα και επιτυχώς ...
.....δεν πρέπει να τα βλέπεις σαν άλλοθι για να κάνεις πίσω...»



Πώς μετράμε την επιτυχία της δουλειάς μας;

$$\text{ΕΠΙΤΥΧΙΑ} = \text{ΑΠΟΔΟΣΗ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ} * \text{ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΗ}^1$$

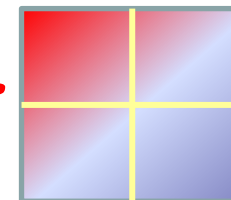
ΑΠΟΔΟΣΗ	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	ΕΠΙΤΥΧΙΑ
10	0	=
8	5	=
7	8	=
5	0	=
5	5	=
10	10	= 100

- ΣΤΟΧΟΣ : το 10 x 10 !
- Συνήθως ξεχνάμε τον παράγοντα ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ
- Πιο εύκολα μπορούμε να βελτιώσουμε τον αδύνατο παράγοντα, αλλά έχουμε την τάση να προσπαθούμε να βελτιώσουμε τον ισχυρό.

Το Τμήμα μου: Πού είμαστε και πού πρέπει να πάμε;

Team Action Plan

S



P

No	Ενέργεια	Πότε	Ποιός	Σχόλια

MANAGEMENT ME ΧΡΗΣΗ RACI CHART

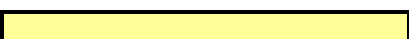
PROJECT :

--	--

[illegible]

ΟΔΗΓΙΕΣ :

R : Responsible :	Ο Υπευθυνος να εκτελεσει την δουλεια
A : Accountable :	Ο Υπολογος που πρεπει να διασφαλισει ότι η δουλεια θα παραδοθει σωστα, σε χρονο-κοστος-ποιοτητα Υπολογος ενωπιον δικαστηριου η της εταιρειας του αν δεν παραδοθει σωστα.
C : Consulted :	Αυτος που πρεπει να συμβουλευτουμε για την δουλεια (πχ ενας εμπειρος μηχανικος, ο υπευθυνος Ασφαλειας, κλπ)
I : Informed :	Αυτος που πρεπει να ενημερωσουμε για την δουλεια

	Εργασια που είναι εκτος χρονου και αποτελει κινδυνο για το project
	Εργασια που εξελισσεται εντος του χρονου
	Εργασια που ολοκληρωθηκε ηδη
	Εργασια που δεν αρχισε ακομη
	Εργασια υπο εξελιξη που δεν είναι σαφες ακομη αν εξελισσεται ομαλα εντος χρονου

Ο project Mgr μπορεί να κανει χρηση του RACI κατά τα review meetings ως εξης:

- Ξεκιναι πρωτα με τα status κοκκινα, να ερευνησει τις αιτιες και να δωσει λυσεις για να μην είναι σε κινδυνο αυτές οι εργασιες
Μετα συνεχιζει με τα κιτρινα. Δεν ασχολειται ιδιαιτερα με τα υπολοιπα
- Για τις κοκκινες η κιτρινες εργασιες συζητα με ολους τους RACI για να βεβαιωθει ότι αντιλαμβανονται τους ρολους και τα ζητουμενα από αυτους
- Με κάθε ένα από τα μελη της ομαδας η τους contributors συζηται για να καταλαβει αν εχουν αντιληφθει τους ρολους και τα απαιτουμενα από αυτους.
- Ενημερωνει τους προισταμενους του με το διαγραμμα αυτό, εστιαζοντας στα μετρα που πηρε για να ξεκοκκινισουν οι επικινδυνες για καθυστερηση εργασιες

Απλοποιημένη μέθοδος παρακολούθησης έργων

ΕΥΔΑΠ

Project :

Project Mgr : MK

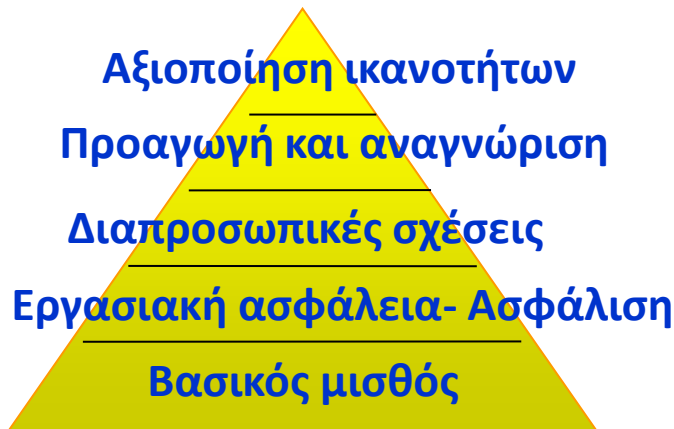
Υπευθυνος											Ημερ.	Ημερ.	Ημερ,	Status	COMMENTS
αα	ΕΝΕΡΓΕΙΑ			MK	NV	NB	KT h		VI	M. Pr	Αναθεσης	Στοχος	Ολοκλ		
1	Προεπισκοπηση			A	R		C		I		30.06	15.07	16.07		MK : Να συνδιαστει με farms 8 και 13
2	Παραγγελια υλικων										30.06	16.07			
3	Συμφωνια με										30.06	20.07			
4	Ενημερωση πελατη										30.06	10.07			
5	Μεταφορες										30.06	24.07			
6	Συντηρηση ΗΜ										30.06	25.07			
7	Συντηρηση										30.06	30.07			
8	Μετρησεις										30.06	30,07			
9	Παραδοση εργου										30.06	31.07			
10	Αρχειο θετηση										30.06	10.08			

Motivating

Παρακίνηση - η πυραμίδα αναγκών των ανθρώπων



Πραγματική παρακίνηση δίνουν οι ανάγκες ψηλά στην πυραμίδα



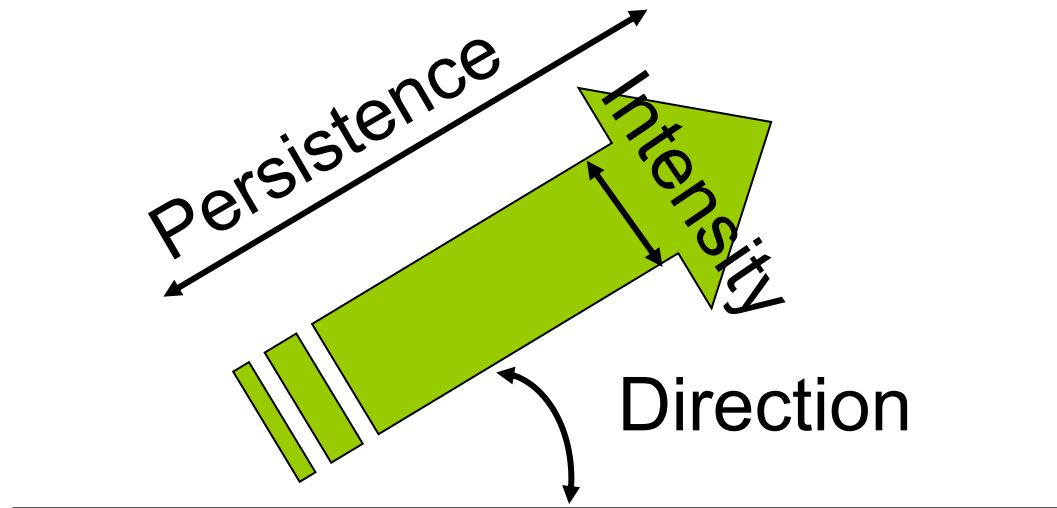
- Οι άνθρωποι όταν ικανοποιούν σε σημαντικό βαθμό μια ανάγκη τότε παρακινούνται από την επόμενη
- Οι άνθρωποι έχουν διαφορετικές ανάγκες σε διαφορετικούς χρόνους
- Πρόσφερε στους υπαλλήλους σου να διαλέξουν από επιλογή επιβραβεύσεων
- Οι οικονομικές επιβραβεύσεις έχουν περιορισμένο αποτέλεσμα

Motivation drivers and challenges

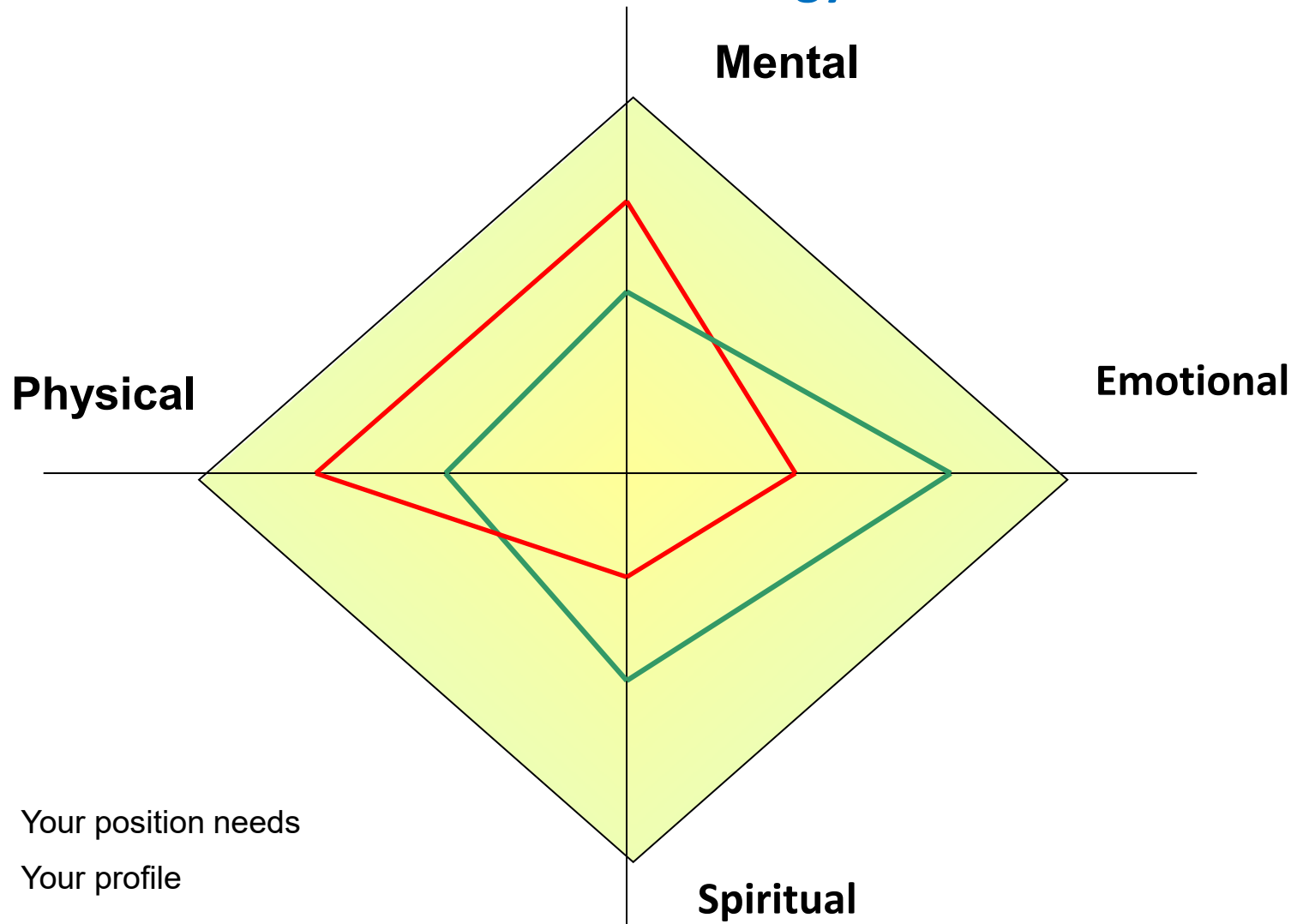
Drivers :

Represents the forces within a person that affect his **direction**, **intensity** and **persistence** of voluntary behavior.

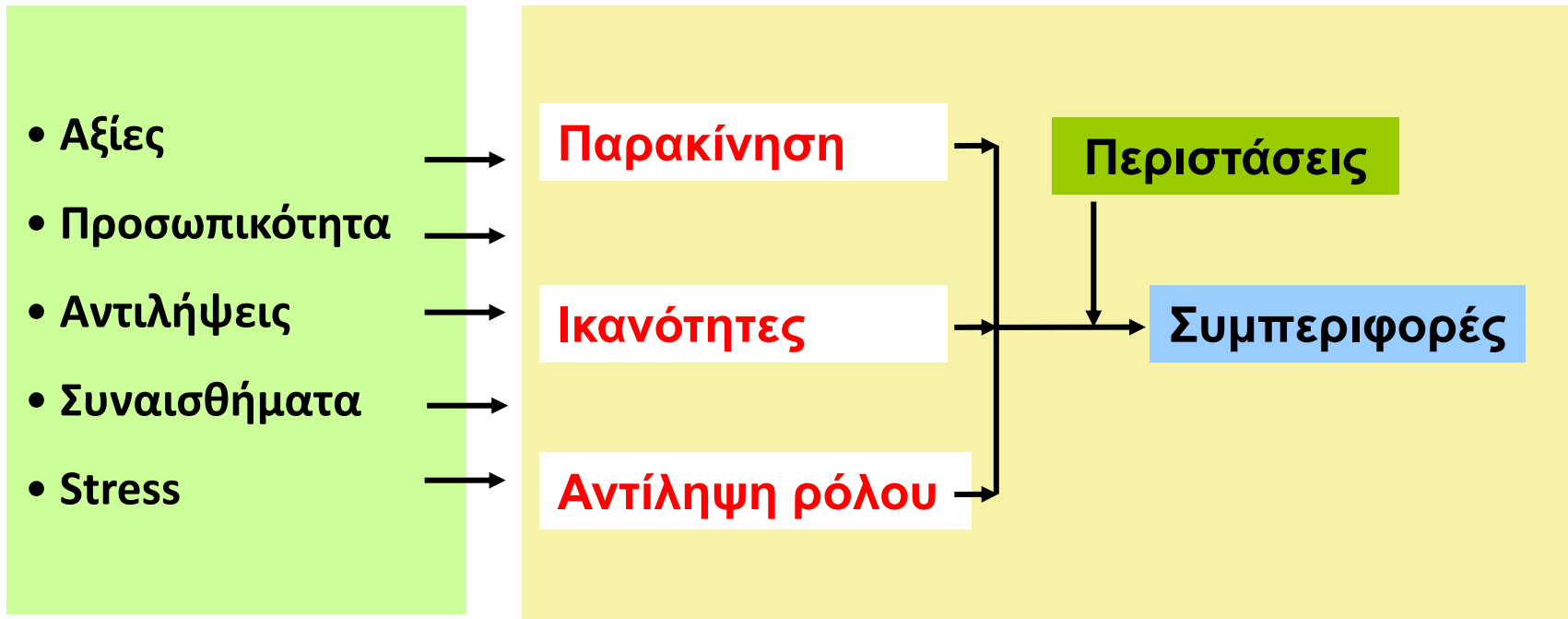
- **Direction** refers to the path along which people engage their effort. (ϕ)
- **Intensity** is the amount of effort allocated to the goal.
- **Persistence** is continuing the effort for a certain amount of time.



The sources of energy



Πώς προκύπτουν οι Συμπεριφορές



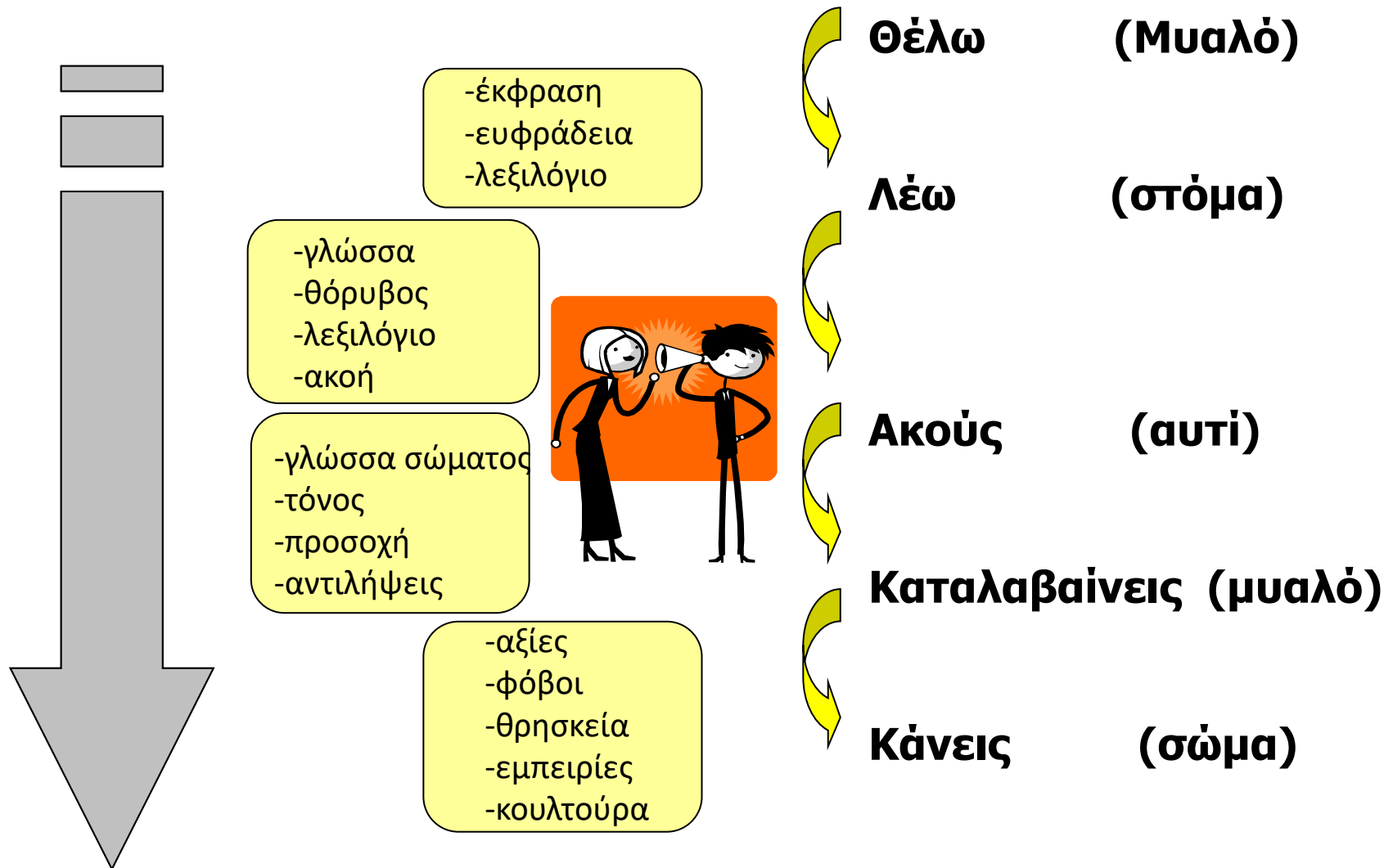
Μπορούμε να προβλέψουμε ή να επηρεάσουμε τις συμπεριφορές των ανθρώπων αν γνωρίζουμε τις αιτίες τους και ποιες από τις αιτίες τους μπορούμε και ποιες δεν μπορούμε να επηρεάσουμε

Υποκινήστε τον εαυτό σας!

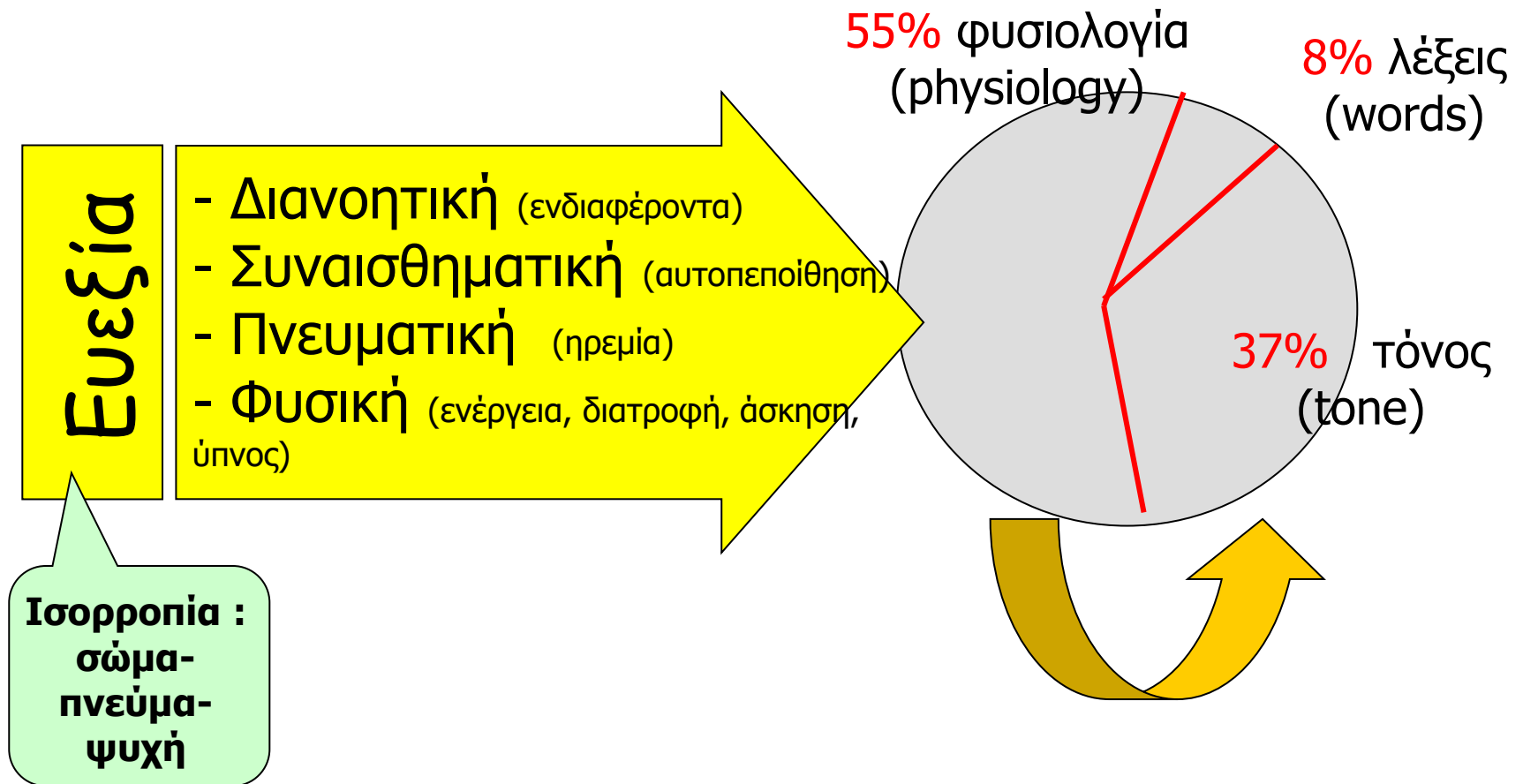
9 τρόποι για να έχετε κίνητρα:

- Να νοιώθετε και να συμπεριφέρεστε με ενθουσιασμό και αφοσίωση στη δουλειά σας
- Να αναλαμβάνετε την ευθύνη όταν κάτι δεν πάει καλά αντί να κατηγορήσετε κάποιον άλλο
- Να αποτελείτε το σωστό παράδειγμα
- Να ενθαρρύνετε τους ανθρώπους με λόγια και με παραδείγματα αντί να τους εκμεταλλεύεστε
- Να δίνετε το παράδειγμα με φυσικό και όχι ψεύτικο τρόπο
- Να μην τα παρατάτε εύκολα
- Να σιγουρευτείτε πως είστε στην κατάλληλη δουλειά βάσει των ικανοτήτων, των ενδιαφερόντων και της ιδιοσυγκρασίας σας
- Να θυμάστε περιπτώσεις που έχετε πει / κάνει κάτι που ενέπνευσε άλλα άτομα, την ομάδα ή τη διοίκηση
- Να θυμάστε ότι τα 3 σύμβολα της ηγεσίας είναι ο ενθουσιασμός, η αφοσίωση και η επιμονή

Ο θόρυβος της επικοινωνίας : Από το «Θέλω» - στο «Κάνεις»



Η αποτελεσματική επικοινωνία



Η γλώσσα του σώματος



Η Γλώσσα του Σώματος



Κρατάτε σωστές αποστάσεις

Η συμπεριφορά των άλλων εξαρτάται από την απόσταση του σώματος μας από το δικό του. Η απόσταση που κρατάμε εκφράζει πως αισθανόμαστε για τον άλλο. Υπάρχουν 5 ζώνες :

Στενής οικειότητας (0–15 cm) :

για εραστές, στενούς φίλους, μέλη οικογένειας

Οικειότητας (15–45 cm) :

αντιδράμε για αυτοπροστασία όταν ένας ξένος ή κάποιος που αντιπαθούμε εισέρχεται στο χώρο αυτό

Προσωπική (45 – 120 cm):

για τους περισσότερους δυτικούς αυτός ο χώρος είναι ο καταλληλότερος για προσωπικές συζητήσεις

Κοινωνική (1.2–3.6 m) :

Αισθανόμαστε άνετα για επαγγελματικές και εμπορικές επαφές

Δημόσια (> 3.6 m) :

Όταν μιλάμε σε κοινό σε μια εκδήλωση .



Διαχείριση καταστάσεων

ΑΣΚΗΣΗ :

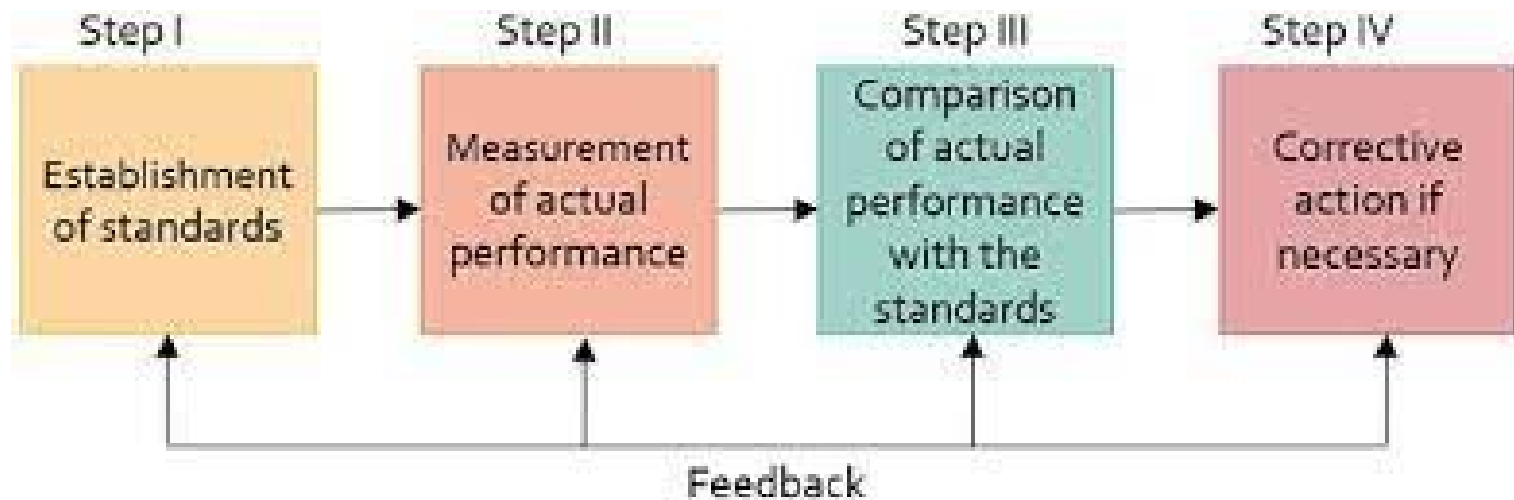
Η διοίκηση σας έχει θέσει σαν προσωπικό σας στόχο την μείωση κατά 20% του ποσοστού απουσίας από εργασία για διαφόρους λόγους (ασθένειας, αδικαιολογήτως απών, εξωτερική υπηρεσία, κλπ) και το έχετε επικοινωνήσει στους υφιστάμενους σας. Βλέπετε όμως ότι τους πρώτους μήνες το ποσοστό απώλειας χρόνου αυξήθηκε αντί να μειωθεί.

- Πως θα χειριστείτε την κατάσταση ;
- Τι ενέργειες θα κάνετε και με ποια σειρά;

Controlling

Έλεγχος - Controlling

«.....a process of comparing the actual performance with the set standards of the company to ensure that activities are performed according to the plans and if not then taking corrective action....»



Τα 5 WHY's

Εργαλείο Controlling

Η μέθοδος εφαρμόζεται με συνεχείς ερωτήσεις «γιατί». Η κάθε επόμενη ερώτηση ΓΙΑΤΙ στοχεύει να διευκρινίσει την απάντηση στην προηγούμενη ερώτηση

Παράδειγμα:

Οι τεχνικοί διαμαρτύρονται ότι δεν απαντούν τα τηλέφωνα της αποθήκης όταν ζητούν ανταλλακτικά.

Γιατί δεν απαντούν;

Διότι οι γραμμές είναι κατειλημμένες.

Γιατί είναι κατειλημμένες;

Διότι διαρκούν πολύ οι κλήσεις.

Γιατί διαρκούν πολύ οι κλήσεις;

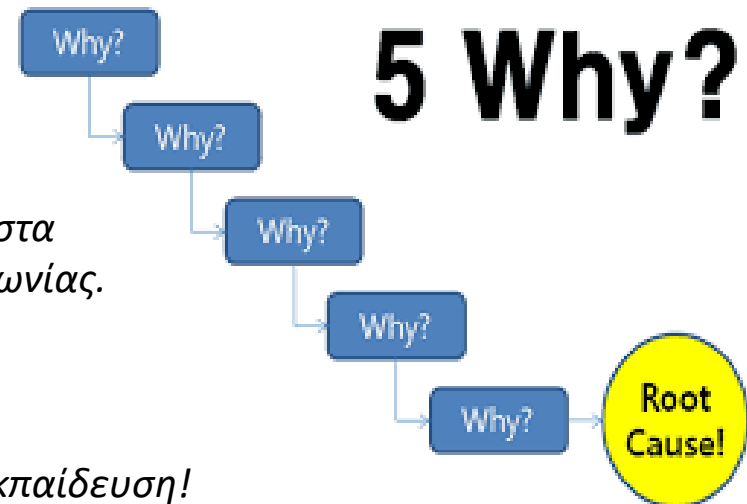
Διότι οι υπάλληλοι δεν είναι εκπαιδευμένοι στα ανταλλακτικά και στη διαχείριση της επικοινωνίας.

Γιατί δεν είναι εκπαιδευμένοι;

Διότι κόπηκε το *budget* της εκπαίδευσης.

Γιατί κόπηκε το *budget* της εκπαίδευσης;

Διότι ο νέος Διευθυντής δεν πιστεύει στην εκπαίδευση!



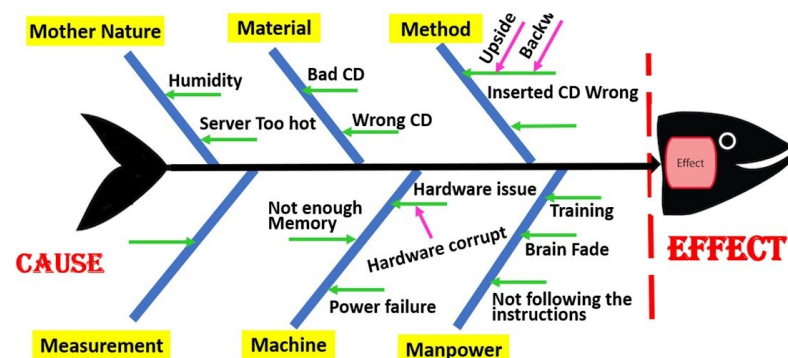
FISHBONE (ISHIKAWA) CHART

Εργαλείο Controlling

Λέγεται και διάγραμμα αιτίων και αποτελεσμάτων (Cause and effect analysis). Διάγραμμα που έχει τη μορφή σκελετού ψαριού, όπου το κεφάλι είναι το αποτέλεσμα ή το πρόβλημα που θέλουμε να διερευνήσουμε (πχ. βλάβες σε μια μηχανή) και τα πλευρικά κόκκαλα οι πιθανές αιτίες (πχ. εκπαίδευση χειριστών, ελαττωματικό υλικό, καιρικές συνθήκες, διακύμανση τάσης κλπ).

Κρατώντας σταθερές τις υπόλοιπες αιτίες, μεταβάλλουμε τις συνθήκες σε μια από αυτές (πχ. εκπαιδεύουμε τους χειριστές) και ελέγχουμε αν το αποτέλεσμα έχει αλλάξει. Αν δεν έχει αλλάξει, σημαίνει ότι δεν οφείλεται το πρόβλημα στην αιτία που πειράξαμε αλλά σε κάποια από τις υπόλοιπες.

Fishbone Diagram



Συνεχίζοντας έτσι βρίσκουμε την πραγματική αιτία.

Άσκηση: Επιλογή KPIs

Επιλέξτε τα 4 σημαντικότερα από τα παρακάτω KPIs που θα μπορούσαν να περιληφθούν σε σύμβαση συντήρησης των μηχανημάτων του Πανεπιστημίου

1. Αριθμός βλαβών μηνιαίως
2. ΜΟ ωρών εκτός λειτουργίας
3. ΜΟ χρόνου ανταπόκρισης επέμβασης
4. ΜΟ χρόνου επίσκεψης
5. % εντός SLA ωρών εκτός λειτουργίας
6. % εντός SLA χρόνου ανταπόκρισης επέμβασης
7. % εντός SLA χρόνου επίσκεψης
8. % επαναλαμβανόμενων βλαβών
9. ...

Δείκτες Απόδοσης Προμηθευτή (KPIs)

- Τίθενται σε ειδικές συμβάσεις μεγάλης σημασίας
- Υπηρετούν τη στρατηγική του πελάτη
- Συμφωνούνται με τον προμηθευτή
- Περιλαμβάνονται στη σύμβαση
- Παράγονται μηνιαία από τον πελάτη ή/και τον προμηθευτή
- Συνδέονται με αμοιβή (bonus – malus)
- Διασφαλίζουν τη διαφάνεια
- Οι αποκλίσεις ερμηνεύονται και λαμβάνονται αποφάσεις βελτίωσης

Συμφωνία πλαισίου εξυπηρέτησης (SLA)

Καθορίζει τα επίπεδα εξυπηρέτησης που θεωρούνται μη αποδεκτά, αποδεκτά ή εξαιρετικά.

Παράδειγμα για σύμβαση συντήρησης:

α. Ώρες και μέρες παροχής υποστήριξης

β. Χρόνος ανταπόκρισης

γ. Επίπεδο ανταλλακτικών σε απόθεμα

δ. Ελάχιστος αριθμός συντηρητών

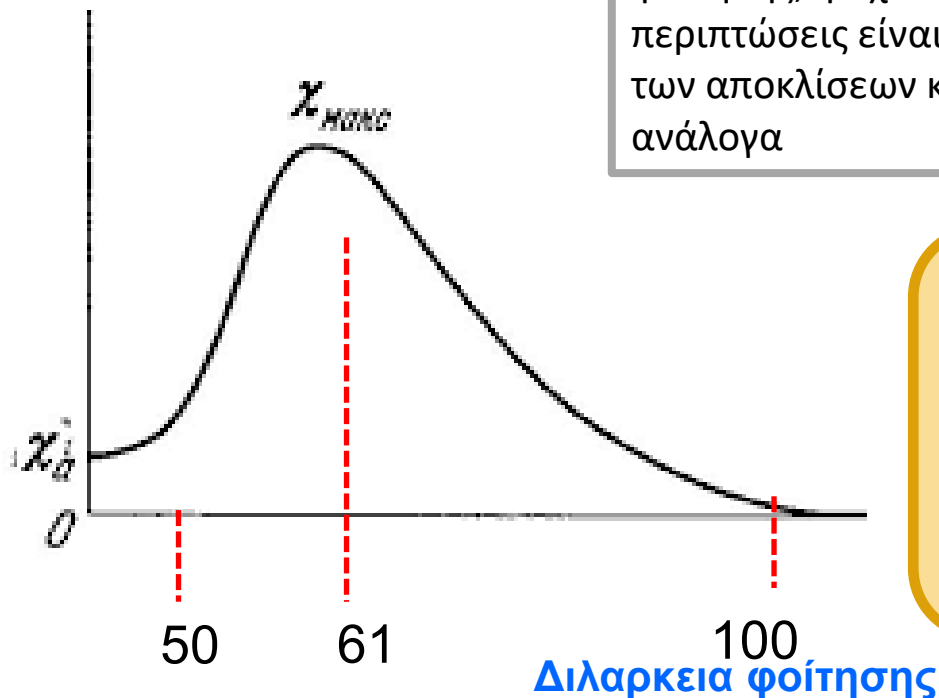
ε.

στ.

Exception reports

Για εύκολο εντοπισμό αποκλίσεων από αποδεκτά αποτελέσματα

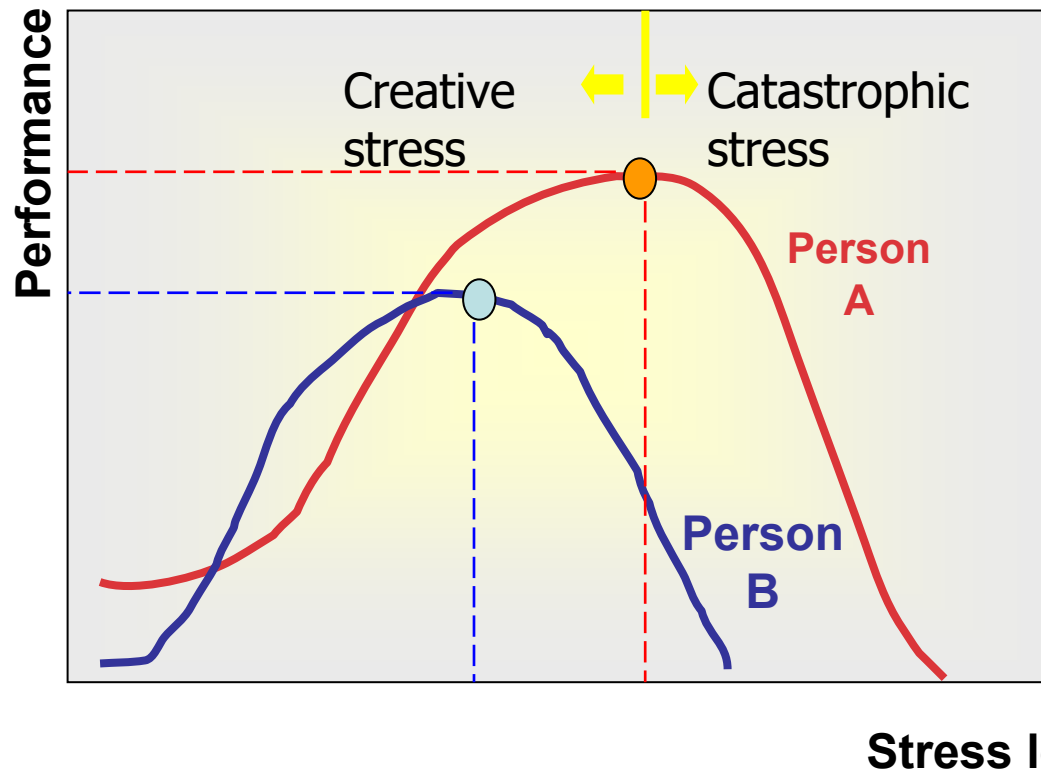
Αριθμός
φοιτητών



Σημειώστε περιπτώσεις από τον επαγγελματικό σας χώρο

Λοιπά θέματα

Stress and Performance



Excessive stress can distort the normal behaviour in unusual direction. Every person has a different profile stress-performance and needs different management and pressure level to achieve its max performance.

Πώς μειώνουμε το άγχος στον εργασιακό χώρο

(Παράδειγμα από την εταιρεία Α)

- Πλήρης ενημέρωση των εργαζόμενων
- Φιλική και αποτελεσματική επικοινωνία
- Ξεκάθαροι ρόλοι
- Συμμετοχή των εργαζόμενων στις αποφάσεις που επηρεάζουν τη δουλειά τους
- Επιβράβευση καλής εργασίας
- Ευκαιρίες ανέλιξης
- Υποστήριξη εργαζόμενων να ελέγχουν καλύτερα τη δουλειά τους
- Χώρος και συνθήκες εργασίας
- Εκπαίδευση για επικοινωνία πελατών

.....

Κάθε εταιρεία ή τμήμα εταιρείας πρέπει να κάνει τη δική της διάγνωση και να οργανώσει πρόγραμμα μείωσης του άγχους των ανθρώπων της

Μέθοδοι διαχείρισης του Άγχους

1. Συμφιλίωση και Αγώνας

Πράγματα που με στενοχωρούν

-
-
-
-
-

A	B

A : Διορθώνονται? ► Πως? ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

B : Δεν διορθώνονται! ► Αποδοχή και Συμφιλίωση

Ενέργειες για να βελτιώσω τα Α

Πρόβλημα

Ενέργειες

-

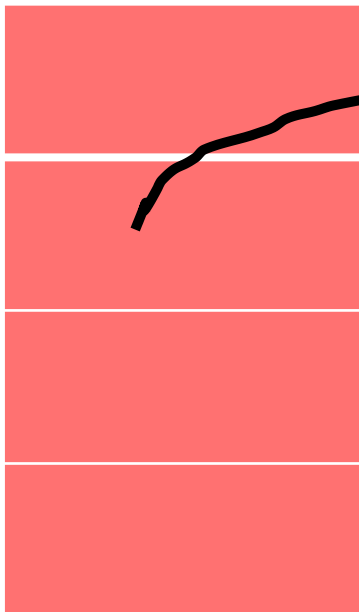
-

-

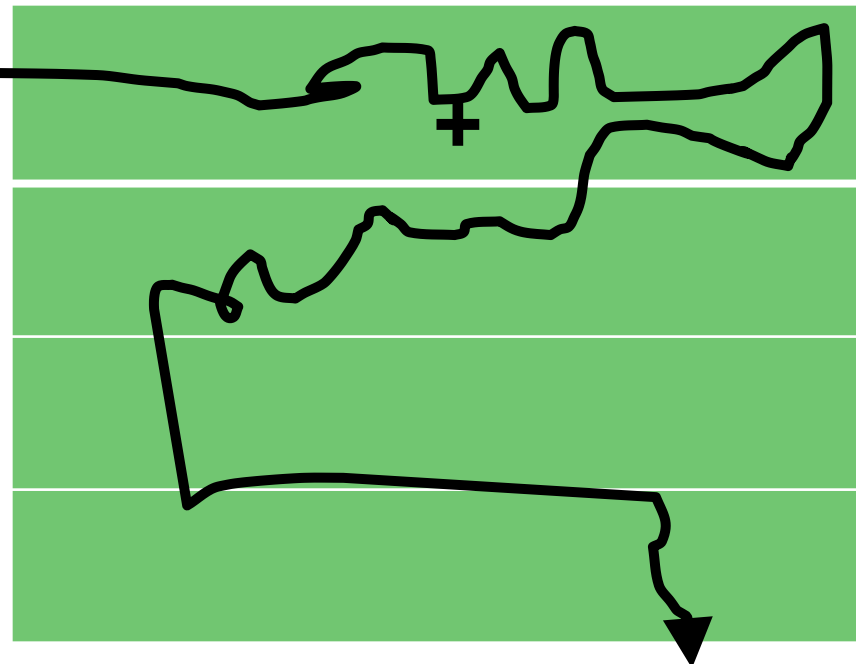
Μέθοδοι διαχείρισης του Άγχους

2. Δυο πίνακες

Πράγματα τα οποία
με αγχώνουν

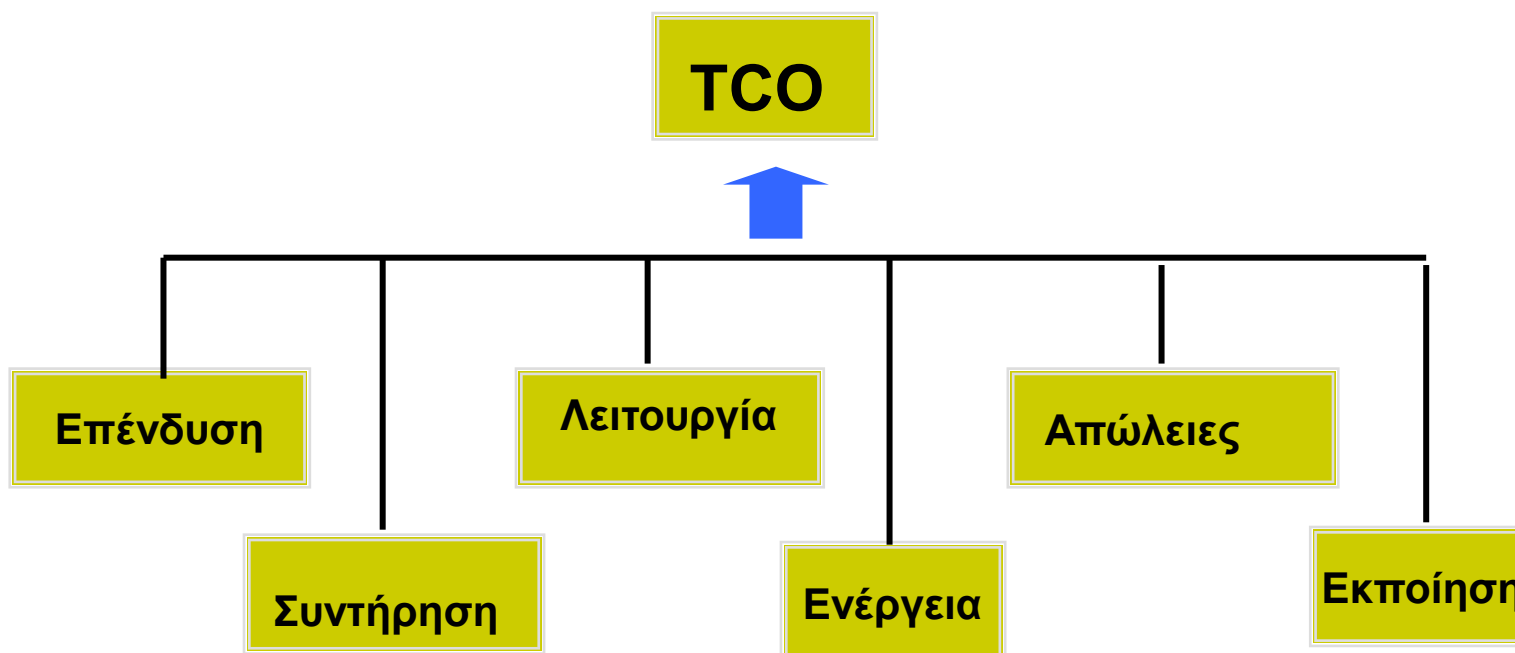


Πράγματα για τα οποία
είμαι περήφανος

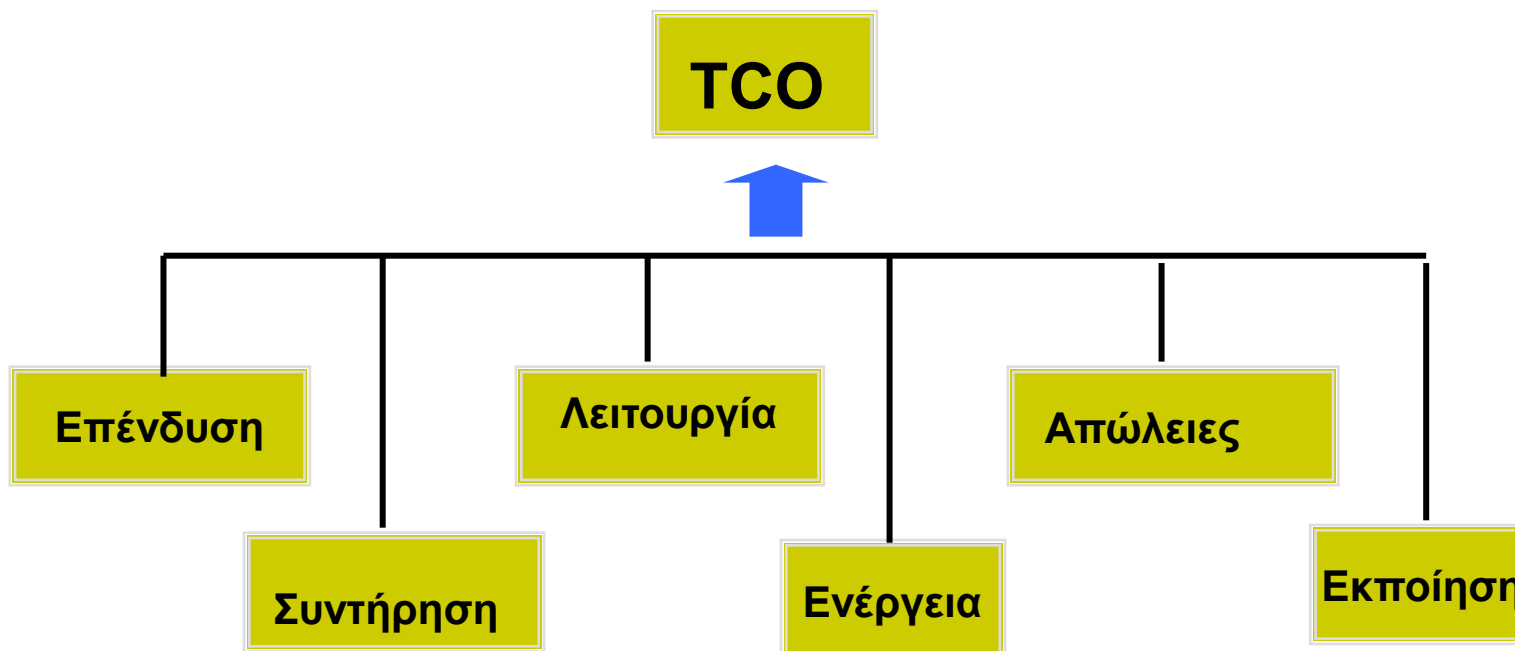


Διώχνω την σκέψη μου από αυτά που με αγχώνουν και την συγκρατώ να παραμένει σε αυτά που με ευχαριστούν

Κόστος Κύκλου Ζωής Life Cycle Cost - LCC ή
Συνολικό Κόστος Ιδιοκτησίας Total cost of ownership – TCO



Κόστος Κύκλου Ζωής Life Cycle Cost - LCC ή
Συνολικό Κόστος Ιδιοκτησίας Total cost of ownership – TCO



Βιωσιμότητα (Sustainability)

Μία από τις απαιτήσεις που ζητά η νέα εποχή από τους managers είναι να βλέπουν τις αποφάσεις τους και τα έργα που διαχειρίζονται μέσα από το πρίσμα της βιωσιμότητας.

Ένα έργο θεωρείται βιώσιμο όταν έχει θετικό αποτύπωμα (footprint) σε τρεις τομείς :

1. Στην **Οικονομία**, δηλαδή να η οικονομική αξία που παράγει στην διάρκεια της ζωής του να είναι μεγαλύτερη από την επένδυση (ROI)
2. Στο **Περιβάλλον**, δηλαδή:
 - α. να καταναλώνει μειωμένους ενεργειακούς πόρους η από φιλικές και ανανεώσιμες πηγές ενέργειας και
 - β. να έχει μειωμένα απόβλητα (στερεά, υγρά, αέρια) η να είναι ανακυκλώσιμα
3. Στην **Κοινωνία**, δηλαδή να βελτιώνει την ζωή των πολιτών



Καλή επιτυχία στο έργο σας !!