



E-LEARNING

Επίπεδο 5



Με τη συγχρηματοδότηση
της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Με τη χρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Οι απόψεις και οι γνώμες που διατυπώνονται εκφράζουν αποκλειστικά τις απόψεις των συντακτών και δεν αντιπροσωπεύουν κατ'ανάγκη τις απόψεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Η Ευρωπαϊκή Ένωση και ο EACEA δεν μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για τις εκφραζόμενες απόψεις.

WA11: Διαχείριση ομάδας και Αυτοδιαχείριση

5.1 Λειτουργήστε ως διαχειριστής

LO5.1. Επιδεικνύετε την ικανότητα άσκησης διαχείρισης και εποπτείας σε δραστηριότητες που σχετίζονται με απρόβλεπτες αλλαγές.

LO5.2. Επιδεικνύετε την ικανότητα να προσαρμόζετε τους στόχους απόδοσης της ομάδας στην επίτευξη στρατηγικών στόχων, καθώς και λειτουργείτε ως μέντορες και προπονητές στις ομάδες προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους τους και να αξιολογούν την απόδοσή τους.

LO5.3. Επιδεικνύετε την ικανότητα να διαμορφώνετε και να αξιολογείτε κριτήρια για την εργασία των άλλων προκειμένου να αναθεωρείτε και να αναπτύσσετε την απόδοσή τους.

LO5.4. Βελτιώστε τη δική σας απόδοση, σχεδιάστε και να είστε υπόλογοι για τη δουλειά σας.

LO5.5. Επιδεικνύετε την ικανότητα αξιολόγησης και προγραμματισμού δραστηριοτήτων στον τομέα της προσωπικής επαγγελματικής ανάπτυξης.

LO5.6. Επιδεικνύετε την ικανότητα να ορίζετε κοινούς στόχους, ενδιαφέροντα και προοπτικές για το προσωπικό προκειμένου να ολοκληρώσει ένα συγκεκριμένο έργο

LO5.7. Επιδείξτε την ικανότητα διαμόρφωσης του οράματος για την ομάδα σας και μια στρατηγική για να το πετύχει.

LO5.8. Βελτιώστε τις ηγετικές σας ικανότητες.

LO5.9. Χειριστείτε τις πιέσεις της ηγεσίας.

LO5.10. Σκεφτείτε προληπτικά για να αποτρέψετε μια κρίση.



- LO5.11.** Παρακινήστε τους ίδιους πόρους προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί.
- LO5.12.** Επιδεικνύετε την ικανότητα να ενεργείτε και να αντιδράτε με αυτοπεποίθηση και ευαισθησία.
- LO5.13.** Επιδεικνύετε περιστασιακή ηγεσία (60 δευτερόλεπτα).
- LO5.14.** Επιδεικνύετε την ικανότητα να κατανοείτε τι προσπαθεί να επιτύχει ο οργανισμός
- LO5.15.** Επιδεικνύετε την ικανότητα να λαμβάνετε αποφάσεις (εντός του πλαισίου που παρέχει η εταιρεία ή ο οργανισμός) και να αναγνωρίζετε την ευθύνη γι' αυτές.
- LO5.16.** Επιδεικνύετε την ικανότητα να επιτύχετε τον στόχο πιστεύοντας στον εαυτό σας και στις δυνατότητές σας.
- LO5.17.** Διαπραγματευτείτε στο επιχειρηματικό περιβάλλον.
- LO5.18.** Επιδεικνύετε την ικανότητα να σκέφτεστε «μπροστά» (να προβλέπετε) και να προετοιμάζεστε για το μέλλον.
- LO5.19.** Να επιδεικνύετε την ικανότητα να ενδιαφέρεστε για τον οργανισμό πέρα από τον ρόλο σας.
- LO5.20.** Επιδεικνύετε επαγγελματική στάση.



WA11: Διαχείριση ομάδας και αυτοδιαχείριση

5.1 Λειτουργήστε ως διαχειριστής

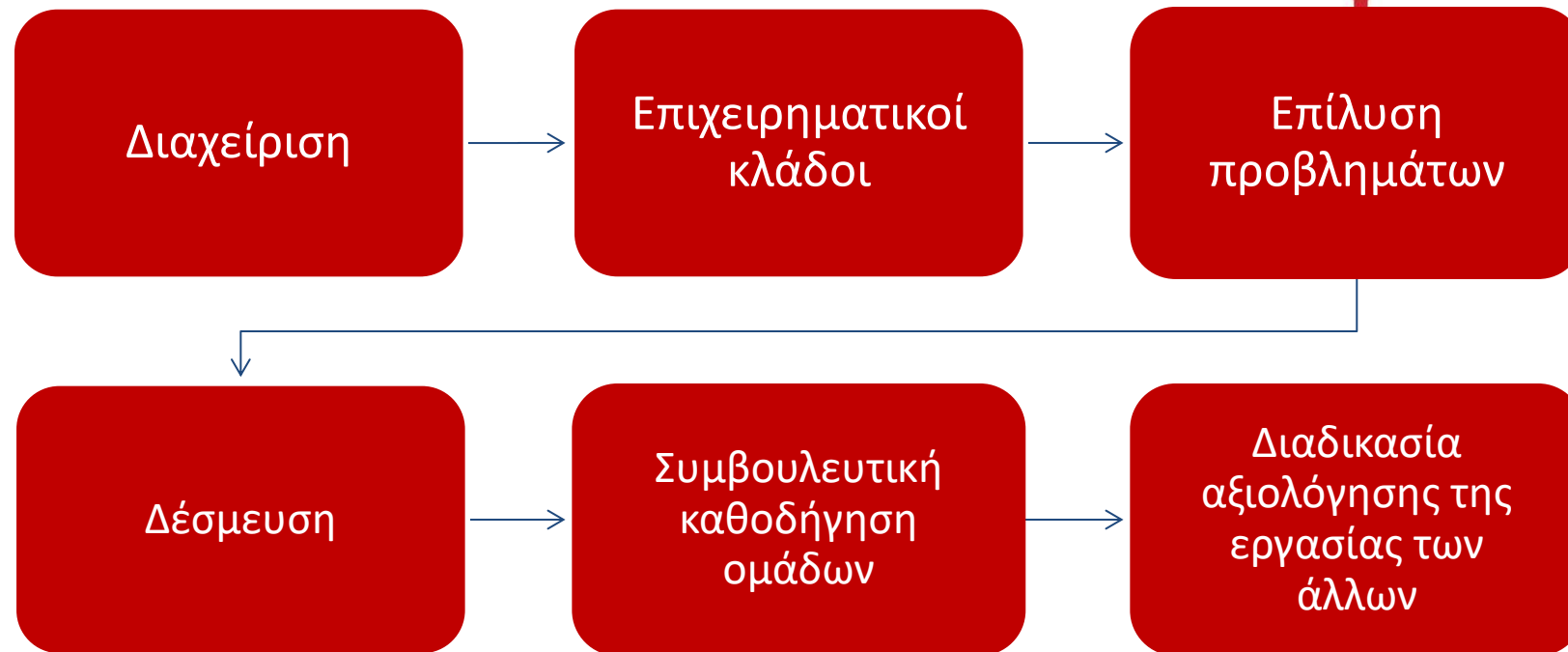
LO5.1. Επίδειξη της ικανότητας άσκησης διαχείρισης και εποπτείας σε δραστηριότητες που συνδέονται με απρόβλεπτες αλλαγές.

LO5.2. Επίδειξη της ικανότητας προσαρμογής των στόχων απόδοσης της ομάδας στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων, καθώς και καθοδήγηση των ομάδων για την επίτευξη των στόχων τους και αξιολόγηση των επιδόσεών τους.

LO5.3. Επίδειξη της ικανότητας διατύπωσης και αξιολόγησης κριτηρίων για την εργασία άλλων, προκειμένου να επανεξετάζεται και να αναπτύσσεται η απόδοσή τους.



Χάρτης διαδρομής



Στάδια προγραμματισμού:

- Στρατηγικός προγραμματισμός
- Τακτικός προγραμματισμός
- Επιχειρησιακός προγραμματισμός
- Προγραμματισμός έκτακτης ανάγκης

Είδη σχεδιασμού:

- Προγραμματισμός έκτακτης ανάγκης
- Προγραμματισμός διαδοχής
- Σχέδιο διαχείρισης κρίσεων
- Προγραμματισμός αποζημιώσεων



Ένα βήμα τη φορά

- Οργάνωση
- Αμεσότητα
- Τράβα, μην σπρώχνεις



Κίνητρο



Επιχειρηματικές αρχές: ανάθεση αρμοδιοτήτων

“Ανάθεση σημαίνει να αφήνεις τους άλλους να γίνουν οι ειδικοί και ως εκ τούτου οι καλύτεροι
Timothy Firnstahl

S – specific (συγκεκριμένα)
M – measurable (μετρήσιμα)
A – agreed συμφωνημένα
R – realistic (ρεαλιστικά)
T – time-bound (χρονικά περιορισμένα)
E – ethical (ηθικά)
R – recorded (καταγεγραμμένα)

1. Καθορισμός της εργασίας
2. Επιλογή του ατόμου/ομάδας
3. Αξιολόγηση των ικανοτήτων και των εκπαιδευτικών αναγκών
4. Επεξήγηση των λόγων
5. Προσδιορισμός των απαιτούμενων αποτελεσμάτων.
6. Εξέταση των απαιτούμενων πόρων
7. Συμφωνία προθεσμιών
8. Υποστήριξη κι επικοινωνία
9. Ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων

“

**We all need people
who will give us
feedback.
That's how we improve**
Bill Gates, Microsoft



Επιχειρηματικές αρχές: ανατροφοδότηση βήμα βήμα

- Έχετε βρεθεί ποτέ σε μια κατάσταση όπου έπρεπε να δώσετε αρνητική ανατροφοδότηση σε έναν συνάδελφο?
- Πώς πήγε?
- Ήταν εύκολο?
- Ποια ήταν τα αποτελέσματα;

Επιχειρηματικές αρχές: ανατροφοδότηση βήμα βήμα

1. Να ελέγχετε τα συναισθήματά σας.
2. Να μεταφέρετε την αρνητική ανατροφοδότηση προσωπικά κι εμπιστευτικά.
3. Να δίνετε προσοχή στη συμπεριφορά και όχι στο άτομο.
4. Να είστε συγκεκριμένοι.
5. Να είστε έγκαιροι(το συντομότερο δυνατό μετά το συμβάν).
6. Να παραμείνετε ήρεμοι.
7. Επαναβεβαιώστε την πίστη σας στον άνθρωπο.
8. Σταματήστε να μιλάτε και καλέστε το άλλο μέρος να εμπλακεί.
9. Να καθορίσετε και να συμφωνήσετε σε ένα αμοιβαία αποδεκτό σχέδιο δράσης
10. Να ορίσετε το χρόνο για την παρακολούθηση της συμπεριφοράς.

Αντιμετώπιση απρόβλεπτων αλλαγών

«Η αβεβαιότητα και η αλλαγή είναι οι μόνοι προβλέψιμοι παράγοντες για τις επιχειρήσεις σε έναν κόσμο όπου τα κάποτε σταθερά καθεστώτα πέφτουν μέσα σε λίγες εβδομάδες και οι υποτιθέμενα ισχυροί οργανισμοί και οικονομίες καταρρέουν απροσδόκητα. Δεν μπορείτε να προβλέψετε το μέλλον, αλλά μπορείτε να προετοιμαστείτε γι' αυτό»

Mercury Urval

Τρία είναι τα βασικά βήματα για την επίλυση ενός προβλήματος:

1. Ορισμός του προβλήματος και των ριζών του
2. Δημιουργία εναλλακτικών λύσεων
3. Αξιολόγηση και επιλογή εναλλακτικών λύσεων
4. Εφαρμογή λύσεων



Μεθοδολογικό Εργαλείο Ι



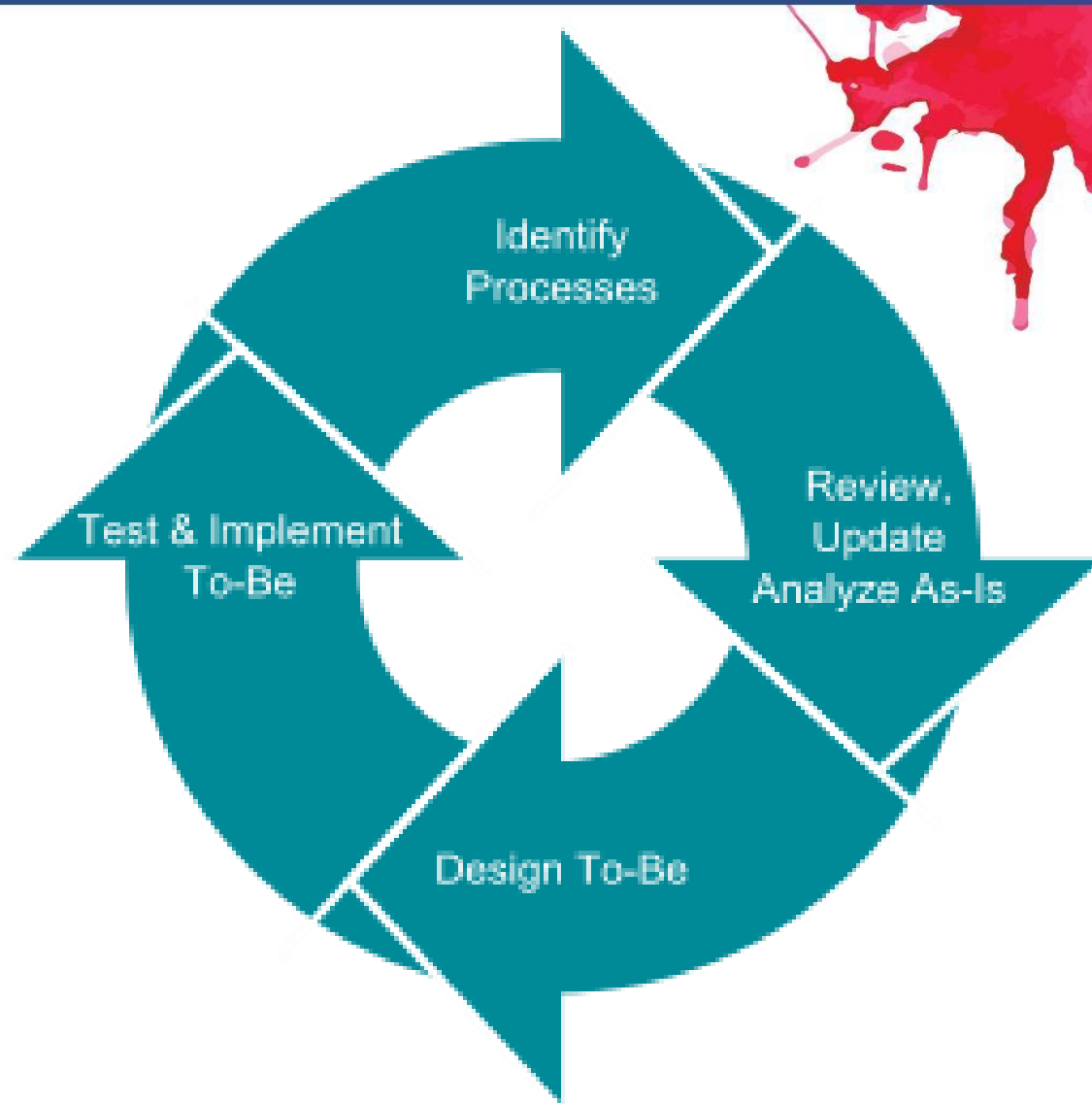
Επίλυση Προβλήματος
E-EUPA_LO_5.1_M_001



Δέσμευση κι απόδοση



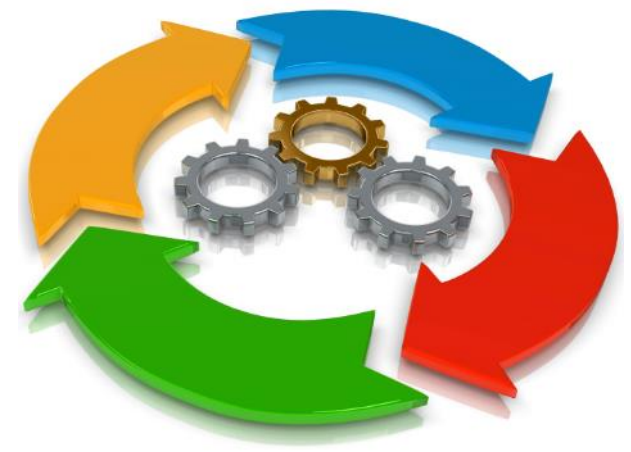




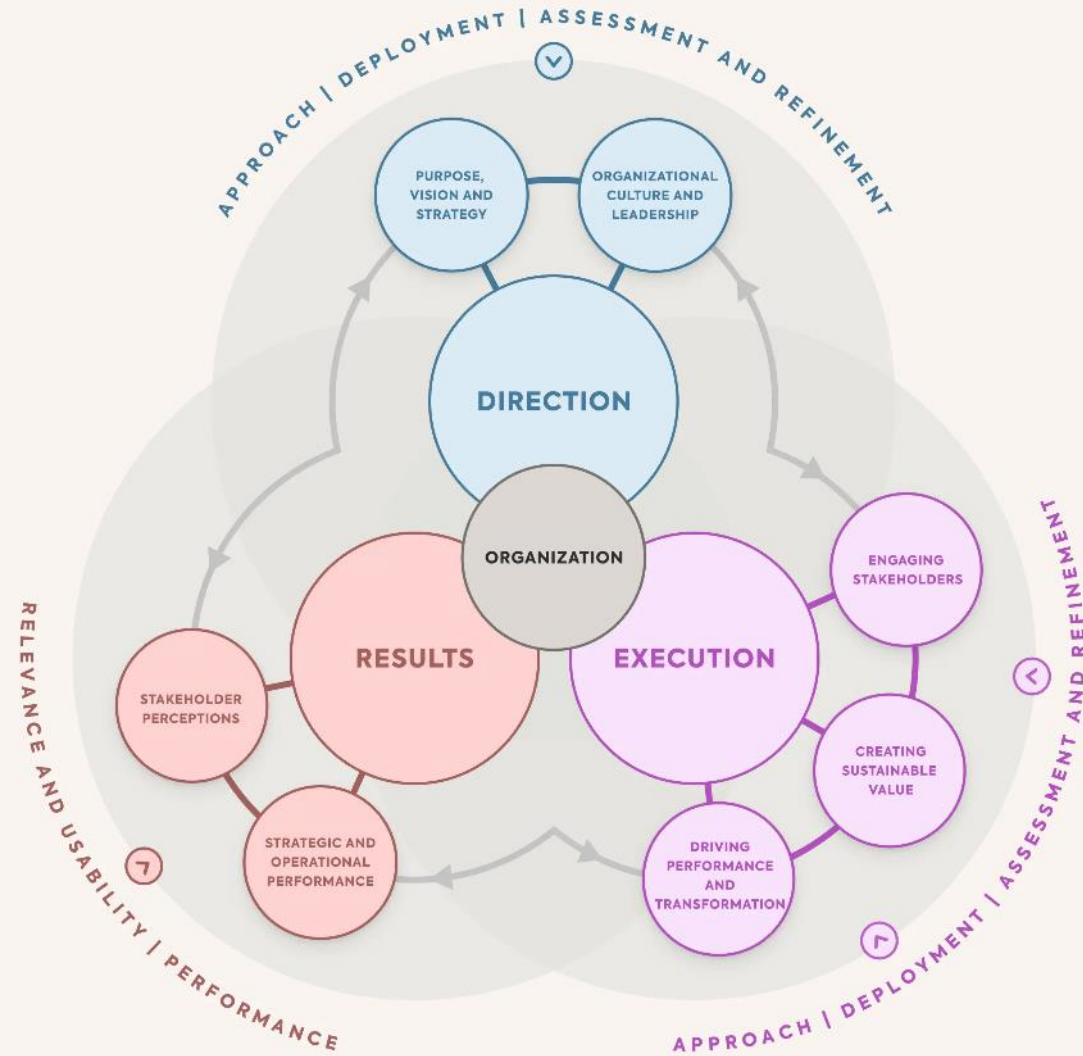
Business Process Reengineering Cycle

Η αναδιοργάνωση επιχειρησιακών διαδικασιών είναι μια δραματική πρωτοβουλία αλλαγής που περιλαμβάνει πέντε σημαντικά βήματα, και συγκεκριμένα:

- Επαναπροσδιορισμός των αξιών της εταιρείας στις ανάγκες των πελατών
- Επανασχεδιασμός βασικών διαδικασιών
- Αναδιοργάνωση μιας επιχείρησης σε δια-λειτουργικές ομάδες με ευθύνη από άκρο σε άκρο για μια διαδικασία
- Επανεξέταση βασικών θεμάτων οργάνωσης κι ανθρώπινου δυναμικού
- Βελτίωση των επιχειρηματικών διαδικασιών σε ολόκληρο τον οργανισμό



Η έννοια της ποιοτικής διαχείρισης EFQM Μοντέλο αριστείας



RADAR λογική – ένας κύκλος συνεχούς βελτίωσης που χρησιμοποιείται από το Μοντέλο Αριστείας:

- Καθορισμός των **Αποτελεσμάτων (Results)** που αναμένεται να επιτευχθούν μέσω της στρατηγικής
- Σχεδιασμός και ανάπτυξη μιας σειράς **προσεγγίσεων (Approaches)** για την επίτευξη των απαιτούμενων αποτελεσμάτων τώρα και στο μέλλον
- **Εφαρμογή (Deploy)** των προσεγγίσεων με συστηματικό τρόπο
- **Αξιολόγηση (Assess)** και
- **Βελτίωση (Refine)** των εφαρμοζόμενων προσεγγίσεων με βάση την παρακολούθηση και την ανάλυση των προς επίτευξη αποτελεσμάτων

改

Kai = Αλλαγή

善

Zen = Καλό

Συνεχής Βελτίωση

Η μέθοδος των 5 «γιατί»

μια σειρά από πέντε ερωτήσεις «γιατί»
σχετικά με μια αποτυχία



- Παραδείγματα των «5 γιατί»:

- Γιατί ο πελάτης έδωσε αρνητικά σχόλια για το προϊόν X;
 - ▪ Επειδή η παράδοση άργησε;
 - ▪ Επειδή υπήρξε πρόβλημα με την έκδοση του τιμολογίου;
 - Επειδή ο υπεύθυνος βρισκόταν σε άδεια
 - Γιατί δεν αντικαταστάθηκαν;
 - ▪ Επειδή το τμήμα είναι υποστελεχωμένο;
 - ▪ Γιατί αυτό;

- ΠΗΓΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ: έλλειψη προσωπικού στο τμήμα!



Η Έξι Σίγμα ακολουθεί την **DMAIC** μεθοδολογία:

- Ορισμός
- Μέτρο
- Ανάλυση
- Βελτίωση
- Έλεγχος



6σ

Τα πρώτα πράγματα με τη σειρά τους! Αποφασίστε τι θα μετρήσετε:

- Να εστιάσετε στους βασικούς επιχειρηματικούς παράγοντες
- Να βρείτε τα δικά σας μετρήσιμα μεγέθη (π.χ. εξυπηρέτηση πελατών)
- Να χρησιμοποιείτε «τυποποιημένα» μέτρα
- Επιλογή και χρήση βασικών δεικτών απόδοσης (KPIs)

WHAT?

Οι Βασικοί Δείκτες Απόδοσης (KPIs) είναι:

- Συνδεδεμένοι με τους στόχους του οργανισμού σε ανώτατο επίπεδο
- Μετρήσιμοι
- Ελεγχόμενοι



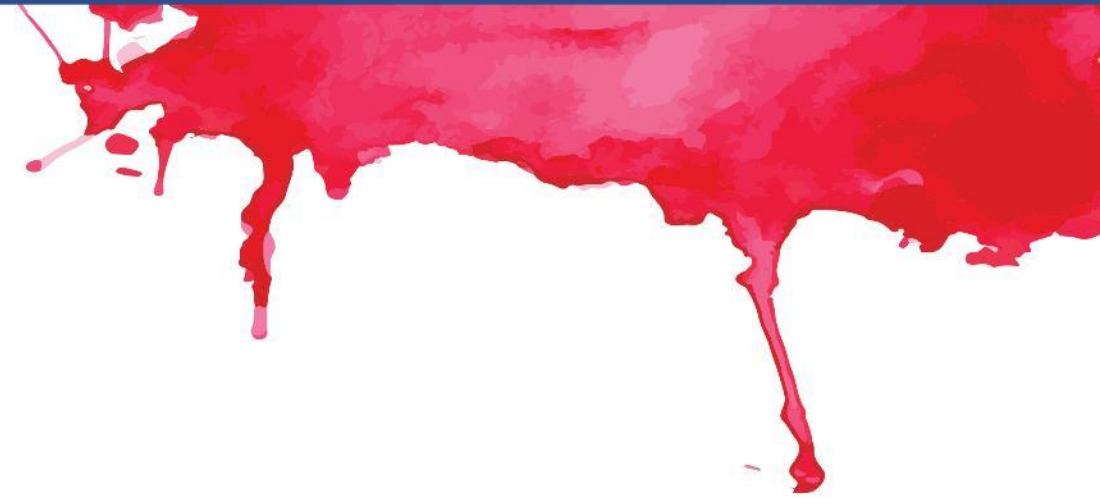
- Βασικοί δείκτες επιδόσεων (έσοδα, ποσοστό μετατροπής, ικανοποίηση πελατών και ποσοστό διατήρησης)
- Ανατροφοδοτήσεις κι έρευνες
- Εργαλεία διαχείρισης έργου



ΣΤΟΧΟΙ:

- Προσδιορισμός των επιθυμητών επιπέδων απόδοσης της ομάδας
- Προσδιορισμός του τρόπου με τον οποίο θα επιτευχθούν αυτά τα επίπεδα επιδόσεων
- Παροχή καθοδήγησης και κατευθύνσεων στην ομάδα
- Μέτρηση της προόδου προς τα επιθυμητά επίπεδα επιδόσεων





**Εργαλεία για ένα σχέδιο
βελτίωσης της απόδοσης
EUPA_LO_5.2_M_001**

Η ανάθεση βοηθά στην:

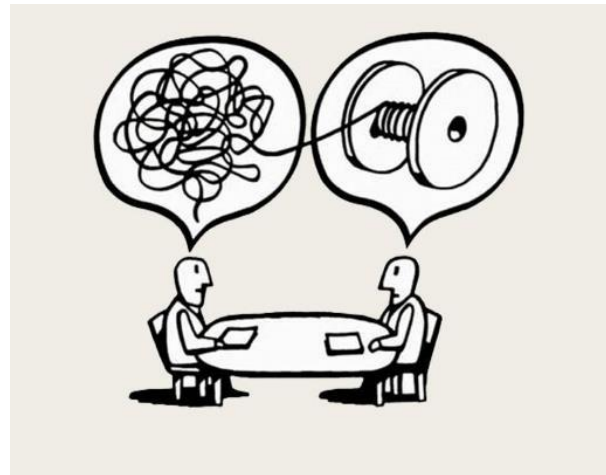
- Εξοικονόμηση χρόνου
- Επίτευξη περισσότερων
- Αύξηση της αξίας
- Προώθηση της ανάπτυξης
- Βελτίωση της αυτοεκτίμησης
- Εξασφάλιση της βελτίωσης των θέσεων εργασίας
- Ενίσχυση της αποδοτικότητας
- Ενεργοποίηση της ευελιξίας
- Καλλιέργεια της ομαδικής εργασίας
- Ισορροπία φόρτου εργασίας
- Επικοινωνία με ενισχύσεις
- Διατήρηση πολύτιμων μελών της ομάδας

...και σε πολλά ακόμη!



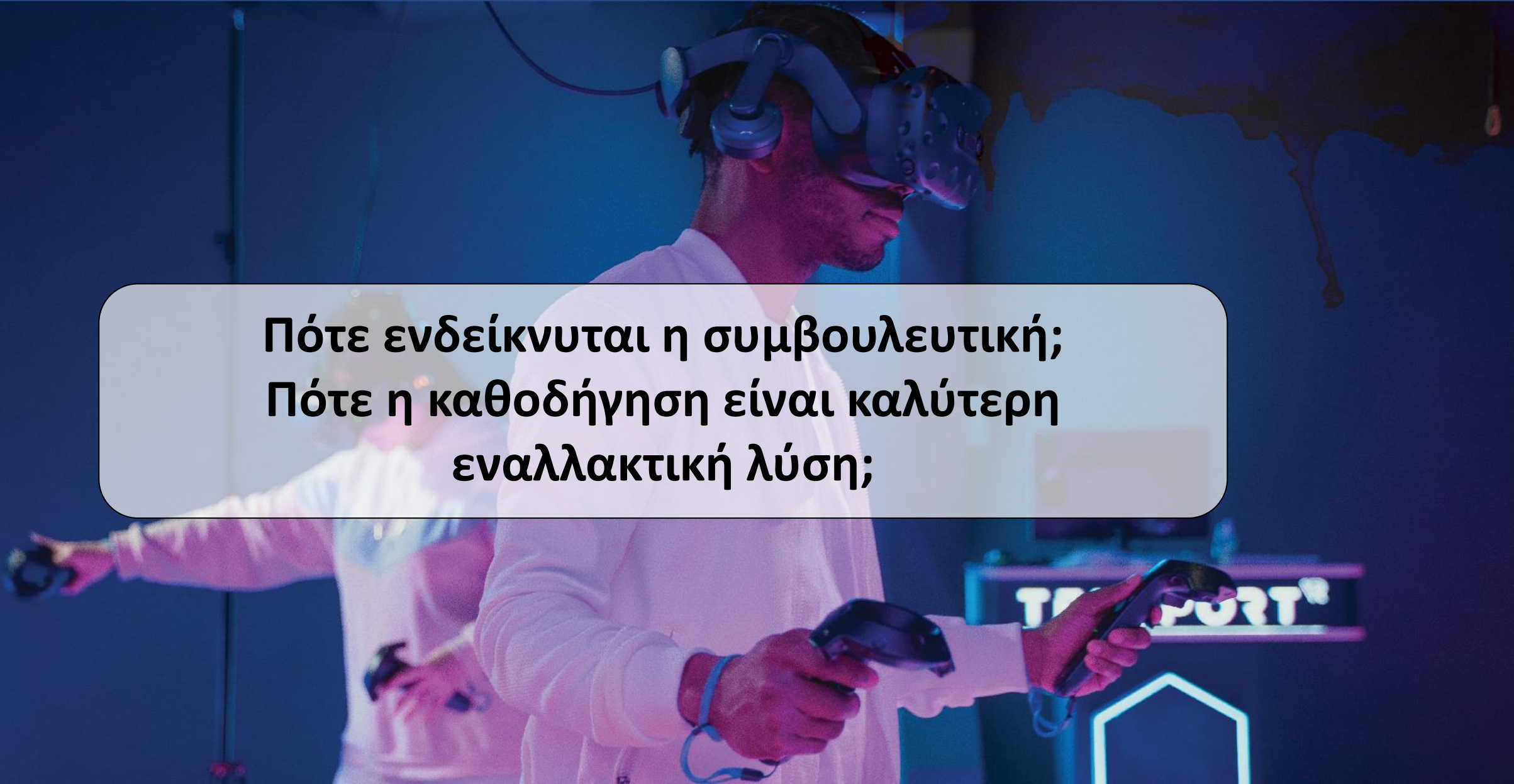
Συμβουλευτική vs Καθοδήγηση:

- Η συμβουλευτική είναι βραχυπρόθεσμη διαδικασία – Η καθοδήγηση είναι μακροπρόθεσμη διαδικασία.
- Η συμβουλευτική προσανατολίζεται στα καθήκοντα – Η καθοδήγηση είναι προσανατολισμένη στις σχέσεις
- Η συμβουλευτική καθοδηγείται από την απόδοση – Η καθοδήγηση έχει ως γνώμονα την ανάπτυξη
- Η συμβουλευτική δεν απαιτεί σχεδιασμό – Η καθοδήγηση ενέχει μια φάση σχεδιασμού



Συμβουλευτική και καθοδήγηση των μελών της ομάδας

**Πότε ενδείκνυται η συμβουλευτική;
Πότε η καθοδήγηση είναι καλύτερη
εναλλακτική λύση;**





"A mentor is someone who sees more talent and ability within you, than you see in yourself, and helps bring it out of you."

Bob Proctor

- Αξιολόγηση της απόδοσης από τον προϊστάμενο
- Καταγραφή των αποτελεσμάτων
- Σκοπιμότητα των αποτελεσμάτων
- Σχέδιο δράσης



ΕΠΙΔΥΚΝΥΕΙ Ο ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ:

- Συνολική γνώση των καθηκόντων, των γνώσεων, των δεξιοτήτων, των μεθόδων και των εργαλείων που αναφέρονται στην περιγραφή της θέσης εργασίας;
- Τις απαιτούμενες επαγγελματικές δεξιότητες;
- Κατάλληλη ανταπόκριση στις νέες προκλήσεις και ιδέες / στάσεις απέναντι σε νέα καθήκοντα και πρακτικές;
- Έναν ενεργό ρόλο στη βελτίωση της εργασίας;
- Βελτίωση των προσωπικών δεξιοτήτων;
- Δεξιότητες που υπερβαίνουν τα βασικά καθήκοντα του ίδιου του εργαζομένου και ωφελούν τον χώρο εργασίας, κάποια ειδική ικανότητα ή τεχνογνωσία;

ΕΠΙΔΥΚΝΥΕΙ Ο ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ:

- **Αυθορμητισμό;**

Παράγοντες:

- Πόσο αυθόρμητος είναι ο εργαζόμενος στην εργασία του;
- Πώς ο εργαζόμενος αναλαμβάνει πρωτοβουλία για τη βελτίωση των μεθόδων εργασίας και του χώρου εργασίας;

- **Ομαδική Εργασία;**

Παράγοντες:

- Πώς συνεργάζεται ο εργαζόμενος στο χώρο εργασίας, καθώς και με εξωτερικά μέρη και ενδιαφερόμενους φορείς;
- Πώς ο εργαζόμενος προωθεί την κοινότητα και τη θετική ατμόσφαιρα;
- Πώς αντιμετωπίζει ο εργαζόμενος τις συγκρούσεις;

ΕΠΙΔΥΚΝΥΕΙ Ο ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ:

- **Δέσμευση στην εργασία και στους συναδέλφους/συνεργάτες;**

Παράγοντες:

- Πώς συμμετέχει ο εργαζόμενος στη βελτίωση του χώρου εργασίας;
- Πώς ο εργαζόμενος τηρεί τις αμοιβαία συμφωνημένες πρακτικές;
- Είναι ο εργαζόμενος αφοσιωμένος στα καθήκοντά του και στους στόχους της εταιρείας;
- Σε τι εμπλέκεται ο εργαζόμενος κατά την άσκηση των κοινών καθηκόντων;

ΕΠΙΔΥΚΝΥΕΙ Ο ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ:

- **Παραγωγικότητα;**
Παράγοντες: Επίτευξη στόχων/προθεσμιών
- **Ποιότητα εργασίας;**
Παράγοντες: Ποιότητα της εργασίας σε σχέση με τα επίσημα καθήκοντα
- **Αποδοτική εκπλήρωση των καθηκόντων;**
Παράγοντες: Συνολική οικονομία κατά την εκτέλεση των καθηκόντων, αποτελεσματική χρήση των πόρων



**Επιλογή κριτηρίων
αξιολόγησης!**

ΕΥΡΑ_LO_5.3_M_001

Ερώτηση επανάληψης 1:

Μπορείτε να αναφέρετε τα κύρια βήματα της παροχής ανατροφοδότησης;

Ερώτηση επανάληψης 2:

Μπορείτε να αναφέρετε τις βασικές διαφορές μεταξύ συμβουλευτικής και καθοδήγησης;

Ερώτηση επανάληψης 3:

Τι πρέπει να λαμβάνουμε υπόψη όταν επιλέγουμε Βασικούς Δείκτες Απόδοσης (KPIs);

Ερώτηση επανάληψης 4:

Μπορείτε να αναφέρετε τρεις κατηγορίες κριτηρίων για την αξιολόγηση της εργασίας των άλλων;

- **Δεξιότητες Διαχείρισης**
 - Επίλυση προβλημάτων
 - Λήψη αποφάσεων
 - Σχεδιασμός
 - Ανάθεση
 - Επικοινωνία
 - Διαχείριση χρόνου
- **Σπουδαιότητα των**
 - Κίνητρο
 - Αποστολή
 - Ανατροφοδότηση
- **Διαφορές μεταξύ Συμβουλευτικής και Καθοδήγησης**



Συγχαρητήρια!

Έχετε ολοκληρώσει το κεφάλαιο 5.1, Μέρος Α!



Με τη συγχρηματοδότηση
της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Με τη χρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Οι απόψεις και οι γνώμες που διατυπώνονται εκφράζουν αποκλειστικά τις απόψεις των συντακτών και δεν αντιπροσωπεύουν κατ'ανάγκη τις απόψεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Η Ευρωπαϊκή Ένωση και ο EACEA δεν μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για τις εκφραζόμενες απόψεις.

