

**ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ
ΠΟΡΩΝ**
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΟΜΑΔΑΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Έκθεση για το ερευνητικό πρόγραμμα

INNOREGIO: διάδοση τεχνολογιών ανάπτυξης καινοτομίας

Κωνσταντίνος Τραμαντζάς

Τεχνολογικό Πάρκο Θεσσαλονίκης

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2000

Περιεχόμενα

1 Περιγραφή

- 1.1 Τι είναι η τεχνική
- 1.2 Το πρόβλημα
- 1.3 Σκοπός της τεχνικής
- 1.4 Περιγραφή / δομή της μεθοδολογίας/ εναλλακτικές λύσεις
- 1.5 Αναμενόμενα αποτελέσματα / οφέλη
- 1.6 Χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων δεκτών και των φορέων παροχής

2 Εφαρμογή

- 2.1 Που έχει εφαρμοστεί η τεχνική (εταιρείες / οργανισμοί)
- 2.2 Είδη εταιρειών / οργανισμών
- 2.3 Κόστος εφαρμογής
- 2.4 Προϋποθέσεις για την εφαρμογή(υποδομές, απαιτούμενες τροποποιήσεις)
- 2.5 Ευρωπαϊκοί οργανισμοί που υποστηρίζουν την εφαρμογή της τεχνικής

3 Διαδικασία υλοποίησης

- 3.1 Στάδια / Φάσεις
- 3.2 Τεχνικές και εργαλεία που περιλαμβάνονται σε κάθε στάδιο
- 3.3 Συσχετισμένο λογισμικό (software)

4 Βιβλιογραφία

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ : Ενδεικτικά εργαλεία για την εφαρμογή της τεχνικής.

1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

1.1 Τι είναι η τεχνική

Η ανάπτυξη μιας ικανής και αποτελεσματικής Ομάδας Διοίκησης είναι μια μακροπρόθεσμη δέσμευση. Απαιτεί αλλαγές στην κουλτούρα τόσο των διευθυντών όσο και των υπαλλήλων μιας εταιρείας. Από την σκοπιά των διευθυντών (στις περισσότερες περιπτώσεις, οι διευθυντές μιας ΜΜΕ είναι και ιδιοκτήτες) τους βοηθάει να αποκεντρώσουν τις υπευθυνότητές τους χωρίς όμως να χάσουν τον έλεγχο της εταιρείας, μέσω της δημιουργίας μιας ικανής και αφοσιωμένης διοικητικής ομάδας . Από την άλλη πλευρά, η τεχνική αυτή επηρεάζει τον τρόπο αντιμετώπισης της εταιρείας από τους εργαζομένους με την έννοια ότι αισθάνονται υπεύθυνοι για τον αντίκτυπο των πράξεών τους στην εξέλιξη της εταιρείας.

Η υλοποίηση της τεχνικής Ανάπτυξης Ομάδας Διοίκησης παρέχει μια εφικτή αλλαγή των διαδικασιών διαχείρισης της εταιρείας, εστιάζοντας στην αποτελεσματικότητα της ομάδας τόσο με την έννοια των ικανοτήτων όσο και με την έννοια των στάσεων και συμπεριφορών.

Η εφαρμογή της τεχνικής σε μία εταιρεία απαιτεί την εμπλοκή και δέσμευση όλων των μελών της ομάδας διοίκησης και, προκειμένου να έχουν μια επιτυχή υλοποίηση, όλοι οι συμμετέχοντες θα πρέπει να έχουν αποδεχτεί τον ρόλο τους και να έχουν πιστέψει στα οφέλη που θα προκύψουν για την εταιρεία και για αυτούς προσωπικά.

1.2 Το πρόβλημα

Στις περισσότερες μικρο-μεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) υπάρχει πρόβλημα εσωτερικής οργάνωσης. Σε αρκετές περιπτώσεις αυτό δεν οφείλεται στην έλλειψη τυποποίησης, τυπικότητας και συστημάτων μηχανοργάνωσης, αλλά στον τρόπο λειτουργίας της ομάδας διοίκησης. Τα συνήθη συμπτώματα του προβλήματος αυτού είναι:

- Έλλειψη συντονισμού
- Πολύωρες μη αποτελεσματικές συνεδριάσεις
- Δυσκολία συνεννόησης, παρά τις πολύ καλές προσωπικές σχέσεις
- Αδυναμία υλοποίησης σημαντικών αποφάσεων
- Σύγχυση αρμοδιοτήτων (επικαλύψεις, κενά)
- Διάχυση ευθυνών και δυσκολία εντοπισμού τους
- Συχνές κρίσεις
- Χαμηλή δημιουργικότητα – καινοτομικότητα
- Απώλεια ευκαιριών

Τα αίτια του προβλήματος συνήθως είναι :

- Μη σωστός προσδιορισμός των ρόλων και των υπευθυνοτήτων
- Έλλειψη βασικών διαδικασιών κυρίως λήψης αποφάσεων και συντονισμού
- Ανυπαρξία ξεκάθαρων κοινών στόχων και προτεραιοτήτων
- Έλλειψη αποτελεσματικής διαπροσωπικής επικοινωνίας
- Έλλειψη εμπιστοσύνης
- Έλλειψη ικανοτήτων ομαδικής συνεργασίας
- Χαμηλή κατανόηση και αποδοχή της διαφορετικότητας των χαρακτήρων

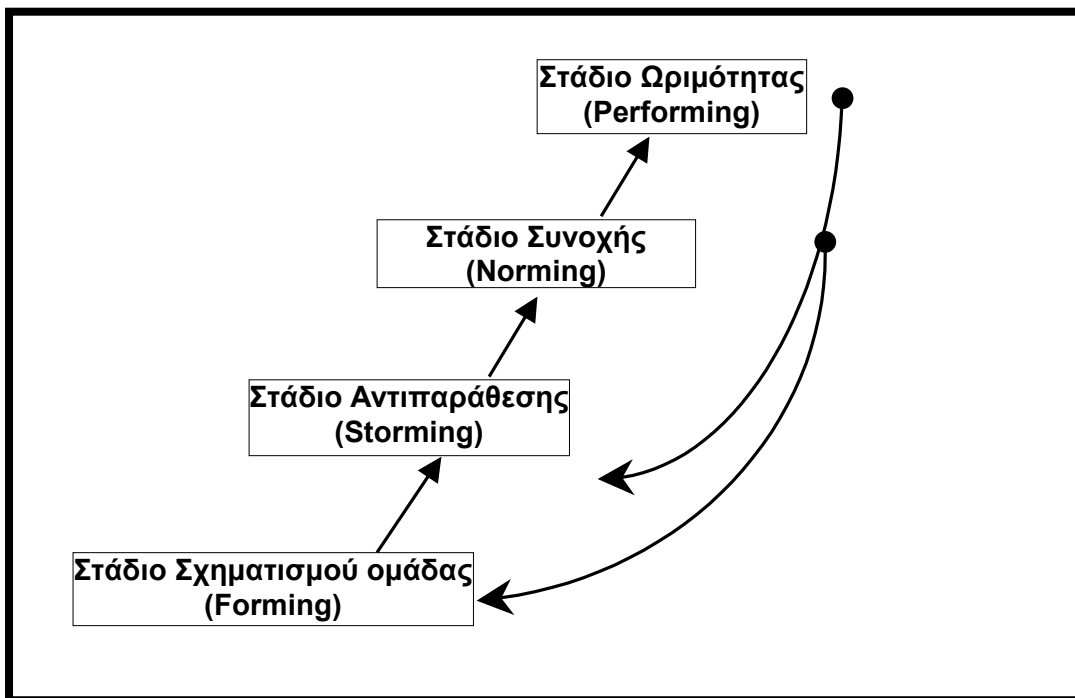
1.3 Σκοπός της τεχνικής

Κύριος στόχος εφαρμογής της τεχνικής είναι η ανάπτυξη μιας εφαρμόσιμης διαδικασίας διοίκησης για την επιχείρηση (ΜΜΕ), μέσω της αύξησης της αποτελεσματικότητας, εστιάζοντας τόσο στις ικανότητες όσο και στις συμπεριφορές.

Το πρώτο στάδιο στην εφαρμογή της συγκεκριμένης τεχνικής σε μια ΜΜΕ αποτελείται από μια σειρά διαγνωστικών εργαλείων για την αναγνώριση του επιπέδου λειτουργίας της ομάδας διοίκησης. Σ' αυτό το στάδιο επισημαίνονται τα ισχυρά και τα αδύνατα σημεία της ομάδας, και προσδιορίζεται ο βαθμός στον οποίο γίνεται αξιοποίηση των ισχυρών σημείων και υπάρχει επίγνωση των αδύνατων. Ολοκληρώνοντας τα στάδια της τεχνικής, ο σύμβουλος προτείνει τρόπους πρόσθετης βελτίωσης.

1.4 Περιγραφή / δομή της μεθοδολογίας/ εναλλακτικές λύσεις

Η πρόκληση της διατήρησης της ομάδας διοίκησης σε ένα αποτελεσματικό και ευέλικτο λειτουργικό επίπεδο είναι ένας μακροπρόθεσμος και συνεχής στόχος. Στο διάγραμμα που ακολουθεί φαίνονται τα πιθανά στάδια λειτουργίας της ομάδας διοίκησης στην διάρκεια του χρόνου.



Διάγραμμα 1. Δυναμική των ομάδων διοίκησης

Μια Ομάδα Διοίκησης λειτουργεί ιδανικά στο στάδιο της ωριμότητας και ο στόχος της συγκεκριμένης τεχνικής είναι όχι μόνο να φέρει την Ομάδα όσο το δυνατόν πιο κοντά στο στάδιο αυτό, αλλά και να παρέχει μια μεθοδολογία διατήρησης στο υψηλό αυτό επίπεδο.

Διάφορα γεγονότα είναι δυνατό να διαταράξουν την λειτουργία της Ομάδας (π.χ. αύξηση του μεγέθους της εταιρείας, του φόρτου εργασίας, συνταξιοδοτήσεις ή αποχωρήσεις, πρόσθεση νέων μελών, αποτυχίες κ.λ.π.) και να έχουν ως αποτέλεσμα την υποχώρηση στο «στάδιο αντιπαράθεσης» ή ακόμα και στο «στάδιο σχηματισμού».

1.5 Αναμενόμενα αποτελέσματα / οφέλη

Όπως προαναφέρθηκε, ο στόχος της τεχνικής είναι να βελτιστοποιήσει τις συνθήκες λειτουργίας της ομάδας διοίκησης. Για την επίτευξη αυτού του στόχου τα επιμέρους τμήματα της τεχνικής παρεμβαίνουν στην φιλοσοφία λειτουργίας της διοικητικής ομάδας μιας ΜΜΕ παρέχοντας το σύνολο ή μέρος των παρακάτω:

- Περιγραφή των υπευθυνοτήτων και αρμοδιοτήτων κάθε μέλους της ομάδας διοίκησης.
 - ο Ίδανικά, όλα τα μέλη της ομάδας διοίκησης θα πρέπει να συμπληρώσουν το «Έντυπο περιγραφής ρόλων» (Παράρτημα) δίνοντας τις ίδιες πληροφορίες για κάθε θέση εργασίας.
- Προσδιορισμός των επιπέδων λήψης και εκτέλεσης των αποφάσεων στην αλυσίδα ιεραρχίας
 - ο Θα πρέπει να είναι σαφές σ' όλα τα μέλη το ποιος έχει δικαιοδοσία απόφασης για κάθε θέμα («Έντυπο επιπέδων αποφάσεων» Παράρτημα).
 - ο Διαδικασία επίβλεψης («Σχέδιο υλοποίησης αποφάσεων» - Παράρτημα)
- Σχεδιασμός των βασικών διαδικασιών σε επίπεδο ανώτατης διοίκησης όπως:
 - ο Ετήσιος προγραμματισμός / έλεγχος
 - ο Λήψη σημαντικών αποφάσεων
 - ο Προμήθειες / αγορές / πληρωμές / δαπάνες
 - ο Τιμολογιακή πολιτική / πωλήσεις
- Αποσαφήνιση προτεραιοτήτων και προσανατολισμών (π.χ. όραμα, αποστολή, αξίες κ.λ.π.)
 - ο Τα σημαντικά ορόσημα στην πορεία της εταιρείας, τα οποία είναι διατυπωμένα στο επιχειρηματικό της σχέδιο, θα πρέπει να γίνουν πλήρως αποδεκτά και κατανοητά από όλα τα μέλη της ομάδας.

Η εφαρμογή της συγκεκριμένης τεχνικής έχει σαν αποτέλεσμα την βελτιστοποίηση των συνθηκών λειτουργίας της Ομάδας Διοίκησης.

1.6 Χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων δεκτών και των φορέων παροχής

Επιχείρηση δέκτης

Η τμηματοποιημένη και ευέλικτη μορφή της τεχνικής επιτρέπει την εφαρμογή της σε επιχειρήσεις διαφόρων μεγεθών και ανεξάρτητα από τον κλάδο δραστηριοποίησης της επιχείρησης (κατασκευαστικός, παροχή υπηρεσιών κ.λ.π.) με παρόμοια αποτελέσματα. Παρόλα αυτά, η πιθανότητα επιτυχούς εφαρμογής αυξάνεται όταν η τεχνική χρησιμοποιείται σε επιχειρήσεις όπου η διοικητική ομάδα αποτελείται από ικανοποιητικό αριθμό μελών σε περισσότερες από μία βαθμίδες ιεραρχίας.

Φορείς παροχής

Η εφαρμογή της τεχνικής «Ανάπτυξη Ομάδας Διοίκησης» σε μια επιχείρηση προτείνεται ανεπιφύλακτα να γίνεται με την βοήθεια εξωτερικού συμβούλου εξειδικευμένου σε θέματα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, ικανού να πραγματοποιεί διαγνώσεις σε επιχειρήσεις και με μεγάλη προηγούμενη εμπειρία στον τομέα. Ο εξωτερικός σύμβουλος μπορεί να έχει αναπτύξει τα δικά του εργαλεία και τεχνικές, αλλά οι βασικές αρχές θα πρέπει να παραμένουν οι ίδιες.

Η χρήση εξωτερικού συμβούλου θα εισάγει νέες, καινοτόμες ιδέες στον τρόπο λειτουργίας της ομάδας διοίκησης και θα διευκολύνει την αποδοχή των αποτελεσμάτων

της διάγνωσης από τα μέλη της ομάδας, τα οποία ενδέχεται να νιώσουν άβολα με τις προτεινόμενες, από την τεχνική, αλλαγές σε διαδικασίες, συνήθειες κ.λ.π.

2 ΕΦΑΡΜΟΓΗ

2.1 Πού έχει εφαρμοστεί η τεχνική (εταιρείες / οργανισμοί)

Μεγάλος αριθμός οργανισμών σ' όλη την Ευρώπη παρέχουν συμβουλευτικές υπηρεσίες για την Ανάπτυξη της Ομάδας Διοίκησης. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει χρηματοδοτήσει αρκετές πρωτοβουλίες που στοχεύουν στην ανάπτυξη τεχνικών, την προσαρμογή τους στις ανάγκες και ιδιαιτερότητες των ΜΜΕ και την εφαρμογή τους. Η συγκεκριμένη τεχνική που περιγράφεται στο παρόν, αναπτύχθηκε μέσω του Ελληνικού έργου καινοτομίας με τίτλο «ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ» και εφαρμόστηκε σε αρκετές Ελληνικές ΜΜΕ. Το έργο «ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ» στόχευε να λειτουργήσει ως καταλύτης ώστε να προωθηθεί η καινοτομία και το νέο στυλ διοίκησης στις Ελληνικές ΜΜΕ. Έτσι, υιοθετήθηκε μια ευέλικτη τακτική προσέγγισης της καινοτομίας που θεωρείται βασική προϋπόθεση για την ανάπτυξη νέων μεθόδων, πρακτικών, προϊόντων και υπηρεσιών, σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο, που στοχεύουν στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών και στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων.

Οι παρεμβάσεις που έγιναν στις 70 ΜΜΕ που συμμετείχαν στο πιλοτικό έργο, οργανώθηκαν σε μια σειρά συναντήσεων εργασίας έτσι ώστε να πραγματοποιηθεί η μεταφορά τεχνογνωσίας από τους ειδικούς που μετείχαν στο έργο στα στελέχη της κάθε ΜΜΕ.

2.2 Είδη εταιρειών / οργανισμών

Η τεχνική «Ανάπτυξη Ομάδας Διοίκησης» μπορεί να εφαρμοστεί σχεδόν σε κάθε τύπο εταιρείας καλύπτοντας πλήρως την αλυσίδα δραστηριοτήτων από την σχεδίαση προϊόντων και διαδικασιών έως την κατασκευή, τη συναρμολόγηση και την διανομή, και αυτό εξαιτίας του τμηματοποιημένου και ευέλικτου σχεδιασμού της.

Το μέγεθος της εταιρείας μπορεί να κυμαίνεται από 10 έως 250 εργαζόμενους. Σε εταιρείες με λιγότερους από 10 εργαζόμενους η ομάδα διοίκησης αποτελείται από πολύ μικρό αριθμό μελών με αποτέλεσμα να είναι δύσκολη η εφαρμογή της τεχνικής. Εταιρείες με περισσότερους από 250 εργαζόμενους συνήθως έχουν εξαιρετικά περίπλοκη διοικητική δομή και έτσι η τεχνική θα πρέπει να εφαρμόζεται χωριστά σε κάθε διοικητικό τμήμα τους.

2.3 Κόστος εφαρμογής

Το κόστος για την εφαρμογή της συγκεκριμένης τεχνικής αποτελείται από τις ανθρωποώρες που δαπανούνται από τα μέλη της διοικητικής ομάδας και την αμοιβή του εξωτερικού συμβούλου. Θα μπορούσε να εκτιμηθεί μόνο με βάση τον αριθμό των ημερών εργασίας που απαιτούνται για την εφαρμογή της μεθοδολογίας, ο οποίος εξαρτάται κυρίως από τον αριθμό των μελών της ομάδας διοίκησης, την φύση και το μέγεθος του οργανισμού στον οποίο εφαρμόζεται.

Για μια συνήθη ΜΜΕ με 60 έως 100 εργαζόμενους η ανώτερη διοικητική ομάδα συνήθως αποτελείται από 5 έως 10 στελέχη με 1 έως 2 άτομα να βρίσκονται στην

ανώτατη βαθμίδα της ιεραρχίας. Για μια τέτοια επιχείρηση το κόστος εφαρμογής της τεχνικής θα περιελάμβανε :

- 1 ανθρωπο-ημέρα για κάθε μέλος της ομάδας διοίκησης
- 1 έως 2 ανθρωπο-ημέρες για τα ανώτατα στελέχη
- 10-15 ανθρωπο-ημέρες για τον διενεργούντα τις συνεντεύξεις (συνιστάται η χρήση εξωτερικού συμβούλου)
- 5-10 ανθρωπο-ημέρες για το στάδιο της ανάλυσης
- 2 ανθρωπο-ημέρες για όλους τους εμπλεκόμενους για τα στάδια της «επαναπληροφόρησης» και της «υποστήριξης» .

Τα παραπάνω καταλήγουν στο σύνολο των 18 έως 38 ανθρωπο-ημερών για το προσωπικό της ΜΜΕ και 15 έως 25 ανθρωπο-ημέρες για τον εξωτερικό σύμβουλο.

Υποθέτοντας ότι η αμοιβή του εξωτερικού συμβούλου κυμαίνεται μεταξύ 400 και 800 Ευρώ ανά μέρα, το κόστος για την εφαρμογή της τεχνικής σε μία ΜΜΕ κυμαίνεται μεταξύ 6.000 και 20.000 Ευρώ. Επιπρόσθετα, θα πρέπει να συνηπολογιστούν και οι 18 έως 38 ανθρωπο-ημέρες που δαπανούνται από το προσωπικό της ΜΜΕ.

2.4 Προϋποθέσεις για την εφαρμογή (υποδομές, απαιτούμενες τροποποιήσεις)

Δεν υπάρχουν ιδιαίτερες προϋποθέσεις για την εφαρμογή της τεχνικής «Ανάπτυξη Ομάδας Διοίκησης» σε μια ΜΜΕ. Θα πρέπει όμως να επισημανθεί ότι απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχή εφαρμογή της τεχνικής αποτελεί καταρχήν η αποδοχή της από την ΜΜΕ καθώς και η υιοθέτηση των προτάσεων που θα προκύψουν σε μακροπρόθεσμη βάση. Για να επιτευχθεί το παραπάνω θα πρέπει να ισχύουν οι ακόλουθες προϋποθέσεις:

- Η ομάδα διοίκησης θα πρέπει να έχει αποδεχτεί τον εξωτερικό σύμβουλο ως ειδικό στον τομέα
- Η ομάδα διοίκησης θα πρέπει να αποδεχτεί τις αδυναμίες που θα προκύψουν από το στάδιο της διάγνωσης.
- Ο εξωτερικός σύμβουλος θα πρέπει να προτείνει εφικτούς και εύκολα υλοποιήσιμους τρόπους για να ξεπεραστούν οι αδυναμίες της ομάδας διοίκησης της συγκεκριμένης ΜΜΕ

2.5 Ευρωπαϊκοί οργανισμοί που υποστηρίζουν την εφαρμογή της τεχνικής

Υπάρχουν αρκετοί οργανισμοί σε Ευρωπαϊκό επίπεδο που υποστηρίζουν την εφαρμογή τεχνικών ανάπτυξης της ομάδας διοίκησης. Αν και υπάρχουν διαφορές στον τρόπο προσέγγισης, τα βασικά στάδια που ακολουθούνται παραμένουν κοινά.

Το ερευνητικό ινστιτούτο του Warwick συμπεριέλαβε στην μελέτη «Επισκόπηση επιλεγμένων μεθοδολογιών, εργαλείων διαχείρισης της καινοτομίας» που ανατέθηκε από την Γ.Δ. XIII (1997), 9 μεθοδολογίες που εμπλέκονται σε θέματα ανάλυσης ανθρωπίνων πόρων και 6 στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και σχεδιασμού στις ΜΜΕ.

Στο εγχειρίδιο «Διαγνωστικά εργαλεία & μεθοδολογίες επιχειρηματικότητας και τεχνολογίας (οδηγός MINT)» που συντάχθηκε από την εταιρεία συμβούλων NODAL στα πλαίσια της πρωτοβουλίας SPRINT, παρουσιάζονται 8 μεθοδολογίες που περιέχουν διαγνωστικά εργαλεία για την λειτουργική δομή της ομάδας διοίκησης.

3 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ

3.1 Στάδια / Φάσεις

Κατά την υλοποίηση της τεχνικής «Ανάπτυξη Ομάδας Διοίκησης» θα πρέπει να ακολουθηθούν τα παρακάτω στάδια

Στάδιο	Στόχος του σταδίου
1. Συμφωνία	Συμφωνία του εξωτερικού συμβούλου με τον Γενικό Διευθυντή της ΜΜΕ και τα μέλη της ομάδας διοίκησης που θα εμπλακούν στον σκοπό, το περιεχόμενο και τα αναμενόμενα αποτελέσματα της προσπάθειας.
2. Προσδιορισμός του προβλήματος (Διάγνωση)	Προσδιορισμός του συγκεκριμένου προβλήματος στο οποίο θα εστιαστούν οι προσπάθειες, μέσω της διάγνωσης των συμπτωμάτων και αιτιών καθώς και των προσδοκιών ως προς βελτιώσεις.
3. Ανάλυση	Επεξεργασία όλων των πληροφοριών που συγκεντρώθηκαν καταλήγοντας σε μια έκθεση προτάσεων - υποδείξεων
4. Επαναπληροφόρηση (Feed back)	Παρουσίαση των αποτελεσμάτων της διάγνωσης στα μέλη της ομάδας διοίκησης εστιάζοντας στην αποδοχή των αδύνατων σημείων που διαπιστώθηκαν και την δέσμευση της ομάδας για την ανάγκη βελτίωσης. Παρουσίαση των προτάσεων – υποδείξεων καθώς και του σχεδίου δράσης για την υλοποίησή τους.
5. Υποστήριξη (Back up)	Υποβοήθηση στην εφαρμογή των συγκεκριμένων μεθοδολογιών επίλυσης όπως: <ul style="list-style-type: none"> • Ορισμός της ιδανικής ομάδας διοίκησης με ξεκάθαρους κοινούς στόχους και προτεραιότητες, ρόλους και αρμοδιότητες. • Ανάπτυξη βασικών διαδικασιών (κυρίως διαδικασίες συντονισμού και λήψης αποφάσεων) • Βελτίωση των τεχνικών διάχυσης πληροφοριών
6. Συνέχιση (Follow up)	Επανάληψη των σταδίων 2,3,4,5 μετά από χρονική περίοδο, εστιάζοντας σε επιπρόσθετες προσαρμογές που απαιτούνται για περαιτέρω βελτίωση.

3.2 Τεχνικές και εργαλεία που περιλαμβάνονται σε κάθε στάδιο

Κάθε σύμβουλος επιχειρήσεων που παρέχει συμβουλευτικές παρεμβάσεις «Ανάπτυξη Ομάδας Διοίκησης» έχει αναπτύξει αριθμό εργαλείων για τα παραπάνω στάδια. Δεδομένου ότι η όλη μεθοδολογία είναι βασισμένη στην διαπροσωπική επικοινωνία, την ανθρώπινη συμπεριφορά και στις εργασιακές συνήθειες, γίνεται εύκολα κατανοητό ότι αυτά τα εργαλεία θα πρέπει να είναι εξαιρετικά ευέλικτα ώστε να προσαρμόζονται στις συγκεκριμένες ιδιαιτερότητες της ΜΜΕ.

Τα κύρια σημεία που αναπτύσσονται στις επόμενες παραγράφους είναι ενδεικτικά για το τι είδους εργαλεία θα πρέπει να συμπεριληφθούν σε κάθε στάδιο.

Στάδιο 1^ο Συμφωνία

Το πρώτο στάδιο της μεθοδολογίας είναι σημαντικό για την ανάπτυξη μιας σχέσης εμπιστοσύνης με τα μέλη της ομάδας διοίκησης. Σ' αυτό το στάδιο παρέχονται λεπτομερείς πληροφορίες σχετικά με την τεχνική που θα χρησιμοποιηθεί, καθώς και εκτιμήσεις για την προσπάθεια που θα απαιτηθεί και το χρονοδιάγραμμα.

Στάδιο 2^ο Προσδιορισμός του προβλήματος

Θα πρέπει να διενεργηθεί μια κατ' ιδίαν συνάντηση με κάθε μέλος της ομάδας διοίκησης, κατά την διάρκεια της οποίας καλύπτονται τα ακόλουθα θέματα – ερωτήσεις:

- Είστε ικανοποιημένοι από τον τρόπο λειτουργίας της ομάδας διοίκησης;
- Ποιες είναι οι κύριες δυσλειτουργίες, τα κύρια προβλήματα, η περιοχή στην οποία θα μπορούσε να βελτιωθεί η λειτουργία της ομάδας διοίκησης;
- Υπάρχει ο επιθυμητός συντονισμός και συνοχή στην ομάδα διοίκησης; Αν όχι γιατί; Πώς θα μπορούσε να βελτιωθεί;
- Λαμβάνονται οι αποφάσεις με αποτελεσματικό τρόπο στην ομάδα διοίκησης; Αν όχι γιατί; Πως θα μπορούσε να βελτιωθεί;
- Υπάρχει σαφήνεια υπευθυνοτήτων, ρόλων, αρμοδιοτήτων και ευθυνών; Ποια προβλήματα υπάρχουν;
- Οι συσκέψεις μεταξύ των στελεχών γίνονται με αποτελεσματικό τρόπο; Ποια προβλήματα και γιατί υπάρχουν;
- Υπάρχουν κοινές απόψεις των στελεχών διοίκησης ως προς τους στόχους, προσανατολισμούς, στρατηγικές, προτεραιότητες της εταιρείας; Πόσο σημαντικές διαφορές υπάρχουν;
- Πόσο αποτελεσματική είναι η επικοινωνία μεταξύ των στελεχών διοίκησης; Ποια προβλήματα υπάρχουν;

Στάδιο 3^ο Ανάλυση

Το πρόβλημα στο οποίο αναφέρονται πιο συχνά κατά το προηγούμενο στάδιο τα μέλη της ομάδας διοίκησης είναι αυτό που θα πρέπει να εστιαστούν οι προσπάθειες. Αν θεωρείται αναγκαίο, θα μπορούσε να διοργανωθεί ένας δεύτερος γύρος συναντήσεων ώστε να συγκεντρωθούν επιπρόσθετες πληροφορίες πάνω στο ζητούμενο θέμα.

Ετοιμάζεται μια έκθεση η οποία καλύπτει τα ακόλουθα θέματα:

- Σκοπός και περιεχόμενο της συμβουλευτικής παρέμβασης
- Αποτελέσματα του σταδίου διάγνωσης
- Προτάσεις βελτίωσης
 - Πρόταση 1
 - Σκοπός (Τι διαγνώστηκε; Πώς επηρεάζει την εταιρεία;)
 - Περιεχόμενο (Τι πρέπει να γίνει; Τι θα βελτιωθεί;)
 - Σχέδιο δράσης (Πώς πρέπει να γίνει;)
 - Πρόταση 2
 - Σκοπός (Τι διαγνώστηκε; Πώς επηρεάζει την εταιρεία;)
 - Περιεχόμενο (Τι πρέπει να γίνει; Τι θα βελτιωθεί;)
 - Σχέδιο δράσης (Πώς πρέπει να γίνει;)

Στάδιο 4^ο Επαναπληροφόρηση (Feedback)

Θα πρέπει να οργανωθεί συνάντηση με όλα τα μέλη της ομάδας διοίκησης κατά τη διάρκεια της οποίας θα γίνει παρουσίαση των αποτελεσμάτων του σταδίου διάγνωσης.

ΠΡΟΣΟΧΗ. Μεγάλη προσοχή απαιτείται κατά την υπόδειξη των αδύνατων σημείων, συνήθως προκαλείται δυσφορία όταν τα μειονεκτήματα αναφέρονται δημοσίως. Ακόμη και αν έχουν γίνει δεκτές κάποιες παρατηρήσεις σε κατ' ιδίαν συναντήσεις, τα μέλη της ομάδας διοίκησης θα υπερασπιστούν τον εαυτό τους στην διάρκεια συνάντησης με όλη

την ομάδα παρούσα ή και όλη την ομάδα σαν σύνολο απέναντι στον εξωτερικό σύμβουλο.

Εστιάζοντας την προσοχή στην αποδοχή των αδυναμιών που διαγνώστηκαν και την δέσμευση της ομάδας στην ανάγκη βελτίωσης, θα πρέπει να γίνει λεπτομερή παρουσίαση του προτεινόμενου σχεδίου δράσης.

Στάδιο 5^ο Υποστήριξη (Back up)

Η υποβοήθηση για την εφαρμογή των συγκεκριμένων μεθοδολογιών θα πρέπει να περιλαμβάνει τα απαιτούμενα εργαλεία όπως έντυπα, ερωτηματολόγια κλπ. Φυσικά θα πρέπει να αναζητηθεί η βοήθεια εξειδικευμένων συμβούλων, αν αυτό κρίνεται απαραίτητο, ανάλογα με την φύση του προβλήματος που αντιμετωπίζεται.

Στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ δίνεται μια σειρά από έντυπα υποδείγματα. Αυτά τα έντυπα θα μπορούσαν να φανούν πολύ χρήσιμα σε μια ΜΜΕ που επιθυμεί να ξεκινήσει από μόνη της προσπάθεια πάνω στα θέματα που αναφέρονται παραπάνω.

Στάδιο 6^ο Συνέχιση (Follow up)

Μετά την πάροδο σχετικής χρονικής περιόδου (συνήθως 2-3 μήνες) γίνεται επανάληψη των σταδίων 2,3,4 και 5 εστιάζοντας την προσοχή σε τυχόν απαιτούμενες τροποποιήσεις και σημεία με δυνατότητα περαιτέρω βελτίωσης, έτσι ώστε να επιτευχθεί η μέγιστη δυνατή αξιοποίηση της μεθόδου.

3.3 Σχετικό λογισμικό (software)

Μερικοί σύμβουλοι χρησιμοποιούν εξειδικευμένο λογισμικό, φτιαγμένο κατά παραγγελία, κυρίως για την συγκέντρωση πληροφοριών κατά το στάδιο διάγνωσης, το οποίο παρέχει στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων και διαγράμματα που παριστούν γραφικά τις περιοχές αδύνατων και δυνατών σημείων της επιχείρησης ιδίως σε περιπτώσεις που συνδυάζονται στοιχεία από διαφορετικές εταιρείες ή διαφορετικές ομάδες διοίκησης στην ίδια εταιρεία.

Παρόλα αυτά, μιας και η όλη μεθοδολογία στηρίζεται στη διαπροσωπική επικοινωνία, την ανθρώπινη συμπεριφορά και σε εργασιακές συνήθειες μπορεί να γίνει εύκολα αντιληπτό ότι η πλήρης ενσωμάτωση και εφαρμογή της μεθοδολογίας με την χρήση λογισμικού πακέτου είναι αρκετά δύσκολη.

4 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Robert L. Mathis, John H. Jackson, “Human Resource Management “
2. Harvard Business Review on Managing People (Harvard Business Review Paperback Series) 1999
3. Edgar H. Schein “The Art of Managing Human Resources (Sloan Management Review), 1987
4. NODAL CONSULTANTS, 'MINT Guide Book for Business and Technology Diagnostic Tools & Methodologies', SPRINT Programme, April 1994
5. Warwick Research Institute, 'Innovation Management Tools: A Review of Selected Methodologies', EIMS Publ. No 30, Nov. 1996
6. Wayne F. “Applied Psychology in Human Resource Management”, 1997

7. George C. Thornton “Assessment Centers in Human Resource Management”, 1992
8. Lawrence H. Peters “The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Human Resource Management (Blackwell Encyclopedia of Management)”, 1998
9. D. E. Hussey “Business Driven Human Resource Management”, 1997
10. Raymond L. Hilgert, Cyril C. Ling “Cases and Experiential Exercises in Human Resource Management”, 1995
11. Rikki Hunt, Tony Buzan “Creating a Thinking Organization”, 1999
12. Rosemary Thomson “Developing Human Resources (Institute of Management Diploma)” 1994
13. Robert T., Ph.D. Moran “Developing THE Global Organization: Strategies for Human Resource Professionals”, 1993
14. Catherine E. Seta “Effective Human Relations: A Guide to People at Work”, 1999
15. Neal E. Chalofsky “Effective Human Resource Development : How to Build a Strong and Responsive Hrd Function (Management Series) “, 1988
16. Gary Dessler “Essentials of Human Resource Management”, 1998
17. Leonard Nadler, Zeace Nadler “Every Manager's Guide to Human Resource Development (Jossey-Bass Management Series)”, 1992
18. Deborah Cain Good “Gender and Successful Human Resource Decisions in Small Businesses (Garland Studies on Industrial Productivity)”, 1998
19. Jim Harris “Getting Employees to Fall in Love With Your Company”, 1996
20. Gerald R. Ferris “Handbook of Human Resource Management”, 1995
21. Brian Towers “The Handbook of Human Resource Management (Human Resource Management in Action)”, 1996
22. David M. Harris, Randy Desimone “Human Resource Development (The Dryden Press Series in Management)”, 1994
23. Lloyd L. Byars, Leslie W. Rue “Human Resource Management “, 1999
24. Lawrence S. Kleiman “Human Resource Management : A Tool for Competitive Advantage” 1997
25. Bob Nelson “1001 Ways to Energize Employees” 1997

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: Ενδεικτικά εργαλεία για την εφαρμογή της
τεχνικής**

ΕΝΤΥΠΟ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗΣ ΡΟΛΩΝ

❖ Ποιος είναι ο σκοπός / αποστολή της θέσης σας στην εταιρεία (γιατί υπάρχει;)

.....

❖ Ποιες είναι η υπευθυνότητές σας και τα καθήκοντά σας;

.....

❖ Τι προσδοκούν οι άλλοι από εσάς να κάνετε ;

.....

❖ Ποιες υπευθυνότητες / καθήκοντα θα έπρεπε να μην έχετε και ποιες να έχετε ώστε να λειτουργεί η εταιρεία πιο αποτελεσματικά;

.....

❖ Ποιες αποφάσεις θα έπρεπε να μην παίρνετε και ποιες να παίρνετε ώστε να λειτουργεί η εταιρεία πιο αποτελεσματικά;

.....

❖ Τι θα έπρεπε να γνωρίζετε για την δουλειά των άλλων στελεχών και τι θα έπρεπε αυτοί να κάνουν ώστε εσείς να είστε πιο αποτελεσματικός στη θέση σας;

.....

Στέλεχος 1 :

Θα έπρεπε να γνωρίζει :

Θα έπρεπε να κάνει :

Στέλεχος 2 :

Θα έπρεπε να γνωρίζει :

Θα έπρεπε να κάνει :

Στέλεχος 3 :

Θα έπρεπε να γνωρίζει :

Θα έπρεπε να κάνει :

ΕΝΤΥΠΟ ΕΠΙΠΕΔΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Αποφάσεις	Εισήγηση	Απόφαση	Έγκριση
1. Πωλήσεις			
2. Marketing			
3. Οικονομικά			
4. Παραγωγή			
5. Προσωπικό			
6. Στρατηγικές			

ΣΧΕΔΙΟ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ - ΑΠΟΦΑΣΕΕΩΝ

Απόφαση	Ενέργειες	Υπεύθυνος	Ημερομηνία ολοκλήρωσης	Έλεγχος
1.				
2.				
3.				

ΕΝΤΥΠΟ ΣΥΣΚΕΨΕΩΝ

Ορισμός της συνάντησης - σύσκεψης

- ❖ Σκοπός της συνάντησης
- ❖ Συχνότητα συσκέψεων
- ❖ Προετοιμασία ατζέντας
- ❖ Προετοιμασία θεμάτων
- ❖ Συμμετέχοντες (ποιοι)
- ❖ Συντονισμός συζήτησης
- ❖ Διαδικασία λήψης αποφάσεων
- ❖ Ανάθεση / έλεγχος ευθυνών
- ❖ Τήρηση χρόνου
- ❖ Γενικοί κανόνες
- ❖ Έντυπα

Έντυπο συναντήσεων - συσκέψεων

Ημερομηνία/...../.....

Θέματα	Απόφαση / Συμπέρασμα	Ανάθεση σε	Σημεία ελέγχου	Αναμενόμενη ημερομηνία ολοκλήρωσης	Αποτελέσματα
1.					
2.					
3.					
4.					
.....					