



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΔΙΠΛΩΜΑΤΟΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Πανεπιστήμιο Πειραιώς





ΕΛΕΓΧΟΣ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

«ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ»

ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ Ε. ΓΙΑΝΝΑΡΟΣ

Ηλεκτρολόγος Μηχανικός Ε.Μ.Π.

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2008

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	
ΑΡ. ΕΙΣ.	57913 + CD
CCMP	38372
ΤΑΞΙΝ.	659 562 Γ1Α
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ	



00157913

ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ Ε. ΓΙΑΝΝΑΡΟΣ

Σημαντικοί όροι:

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM, εργαλεία ποιότητας, ηγεσία, πολιτική και στρατηγική, ανθρώπινο δυναμικό, συνεργασίες και πόροι, διεργασίες.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Με την παρούσα διπλωματική εργασία επιχειρείται μια ανάλυση των εργαλείων ποιότητας, όπως αυτά αναφέρονται κατά το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM. Τα εργαλεία διαιρούνται με ανάλογο τρόπο όπως και οι πέντε πρώτοι τομείς του Μοντέλου. Αυτοί οι τομείς ονομάζονται και Δυνάμεις Επίτευξης.

Το πρώτο κεφάλαιο της εργασίας αποτελεί την εισαγωγή. Εκεί γίνεται αναφορά σε σημαντικές έννοιες, όπως είναι αυτή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM.

Στα επόμενα κεφάλαια, δηλαδή από το δεύτερο έως και το έκτο, γίνεται μια αναλυτική περιγραφή των εργαλείων ποιότητας. Αυτά έχουν διαχωριστεί στους ακόλουθους τομείς: Ηγεσία, Πολιτική και Στρατηγική, Ανθρώπινο Δυναμικό, Συνεργασίες και Πόροι, και Διεργασίες.

Τα κεφάλαια αυτά, ακολουθούν την εξής δομή. Για κάθε εργαλείο αναλύουμε τους λόγους για τους οποίους θα μπορούσαμε να το χρησιμοποιήσουμε, τον κατάλληλο χρόνο που πρέπει να εφαρμοστεί, συμβουλές για την ορθότερη χρήση του εργαλείου και προτεινόμενες ενέργειες μετά την εφαρμογή του εργαλείου. Ακόμα, για κάθε εργαλείο παραθέτουμε αναλυτικά βήματα και παραδείγματα εφαρμογής του, με στόχο την καλύτερη κατανόηση της χρήσης του.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	iv
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	vii
ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ	viii
ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΣΧΗΜΑΤΩΝ.....	ix
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	1
1.1 Δομή της διπλωματικής εργασίας.....	1
1.2 Αντικείμενο της εργασίας.....	1
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΠΡΩΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ ΗΓΕΣΙΑ.....	5
2.1 Κάνοντας αποτελεσματικές ερωτήσεις αξιολόγησης.....	5
2.2 Διοίκηση δια περιηγήσεως.....	7
2.3 Αποτελεσματικές ικανότητες ακρόασης.....	10
2.4 Οδηγός του επιτυχημένου καθοδηγητή (coach).....	12
2.5 Δημιουργώντας τη δήλωση της «αποστολής».....	14
2.6 Δημιουργώντας τη δήλωση του «οράματος».....	17
2.7 Σχεδιάζοντας την αλλαγή.....	21
2.8 Ανάλυση του πεδίου δυνάμεων.....	24
2.9 Πως να βοηθήσουμε τα άτομα κατά την αλλαγή	26
2.10 Στρατηγική συνεργασία.....	30
2.11 Διαχείριση συγκρούσεων	33
2.12 Διαχείριση κρίσης.....	35
2.13 Επικοινωνία υπό πίεση.....	38
2.14 Μένοντας υγιής υπό πίεση.....	40
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΔΕΥΤΕΡΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	43
ΠΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	44
3.1 Λίστα μακροχρόνιου σχεδιασμού	44
3.2 Αποστολή εύρεσης στοιχείων	46
3.3 Ανάλυση SWOT.....	48
3.4 Κάρτα αποτελεσμάτων οργανισμού	50

3.5 Κάρτα αποτελεσμάτων διαδικασιών.....	53
3.6 Διάγραμμα δένδρου.....	55
3.7 Catch-ball.....	57
3.8 Καταγραφή και υλοποίηση λιστών αξιολόγησης.....	60
3.9 Λίστα ελέγχου συστήματος μέτρησης.....	62
3.10 Λίστα ελέγχου μετρήσεων.....	64
BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΤΡΙΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	66
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ.....	67
4.1 Διεξάγοντας δημοσκοπήσεις υπαλλήλων.....	67
4.2 Διεξάγοντας “Focus Groups”.....	70
4.3 Αναπτύσσοντας ένα σχέδιο επικοινωνίας.....	73
4.4 Αναπτύσσοντας ένα σχέδιο δράσης/βελτίωσης.....	74
4.5 Εργαλείο ανάπτυξης βιογραφικού.....	76
4.6 Δημιουργώντας SMART στόχους.....	78
4.7 Δίνοντας κατάλληλη πληροφόρηση.....	81
4.8 Ζητώντας και λαμβάνοντας κατάλληλη πληροφόρηση.....	83
4.9 Σχηματίζοντας την ομάδα – Κάνοντας τη γνωριμία.....	86
4.10 Λαμβάνοντας πληροφόρηση από την ομάδα.....	89
4.11 Βοηθητικοί και ανασταλτικοί παράγοντες.....	92
4.12 Αποχαιρετώντας την ομάδα.....	95
BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΤΕΤΑΡΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	97
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΠΟΡΟΙ.....	98
5.1 Κόκκινη ετικέτα.....	98
5.2 Πίνακας για τις κόκκινες ετικέτες.....	99
5.3 5S Έλεγχος: Κατασκευές.....	101
5.4 Έλεγχος 5S: Γραφείο.....	104
5.5 Γράφημα ραντάρ 5S.....	106
5.6 Κάρτα ταυτότητας τεχνολογίας.....	108
5.7 Πίνακας Τεχνολογίας/Συμμετόχων.....	111
5.8 Λίστα «φτιάξε εναντίον αγοράσε».....	113
5.9 Κρίσιμοι συντελεστές επιτυχίας για την ανάπτυξη συνεργασιών.....	115

5.10 Παρακολούθηση συνεργασιών	116
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΠΕΜΠΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	119
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ	120
6.1 «Χάρτης» διαδικασίας βελτίωσης.....	120
6.2 Άποψη «ελικοπτέρου» του οργανισμού	123
6.3 Άποψη «ελικοπτέρου» των διαδικασιών.....	125
6.4 Πίνακας επιλογής κρίσιμης διαδικασίας.....	127
6.5 Καταγραφή διαδικασιών σε επίπεδο δραστηριοτήτων.....	129
6.6 Προσδιορισμός απαιτήσεων πελάτη	130
6.7 Ανάλυση ικανοποίησης πελάτη.....	132
6.8 Ακούγοντας τον πελάτη.....	134
6.9 Πίνακας δραστηριοτήτων/απαιτήσεων πελάτη	136
6.10 Καταγραφή διαδικασιών	138
6.11 Φύλλο ελέγχου	140
6.12 Διάγραμμα Pareto	143
6.13 Ιστόγραμμα.....	145
6.14 Διάγραμμα ελέγχου	147
6.15 Διάγραμμα αιτίου και αποτελέσματος	149
6.16 Διάγραμμα σκεδασμού	151
6.17 Εύρεση περιοχών προς βελτίωση	153
6.18 Καταιγισμός ιδεών (Brainstorming)	155
6.19 Πίνακας επιλογής	157
6.20 Ανάλυση αποτελέσματος σφάλματος (FMEA).....	158
6.21 Λίστα αξιολόγησης δραστηριοτήτων βελτίωσης.....	160
6.22 Εξιστόρηση της επιτυχίας.....	162
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΕΚΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	166
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	167

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Επιθυμώ να ευχαριστήσω θερμά τον υπεύθυνο καθηγητή και Διευθυντή του Μεταπτυχιακού Προγράμματος κ. Γ. Μποχώρη, Καθηγητή του Πανεπιστημίου Πειραιώς, για την παροχή σημαντικής πηγής γνώσης και για την καθοδήγησή του σε όλη τη διάρκεια της εργασίας και των σπουδών μου.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Ανάλυση πεδίου δυνάμεων	26
Πίνακας 2: Αξιολόγηση συνεργασίας	33
Πίνακας 3: Διαχείριση συγκρούσεων	35
Πίνακας 4: Λίστα ελέγχου μακροπρόθεσμου σχεδιασμού	46
Πίνακας 5: Ανάλυση SWOT	50
Πίνακας 6: Κάρτα αποτελεσμάτων οργανισμού	53
Πίνακας 7: Κάρτα αποτελεσμάτων διαδικασιών	55
Πίνακας 8: Λίστα αξιολόγησης προόδου	62
Πίνακας 9: Λίστα αξιολόγησης μετρητικού συστήματος	64
Πίνακας 10: Λίστα ελέγχου μετρήσεων	65
Πίνακας 11: Δίνοντας την κατάλληλη πληροφόρηση	83
Πίνακας 12: Σχηματίζοντας την ομάδα	89
Πίνακας 13: Βοηθητικοί και ανασταλτικοί παράγοντες	95
Πίνακας 14: Πίνακας κόκκινων ετικετών	101
Πίνακας 15: Πίνακας τεχνολογίας/συμμετόχων	113
Πίνακας 16: Πίνακας επιλογής κρίσιμης διαδικασίας	129
Πίνακας 17: Προσδιορισμός απαιτήσεων πελάτη	132
Πίνακας 18: Πίνακας δραστηριοτήτων/απαιτήσεων πελάτη	138
Πίνακας 19: Πίνακας επιλογής	158
Πίνακας 20: Ανάλυση αποτελέσματος σφάλματος (FMEA)	160

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1: Το μοντέλο EFQM.....	3
Σχήμα 2: Αντιδράσεις των ατόμων κατά την αλλαγή.....	29
Σχήμα 3: Διάγραμμα δένδρου.....	57
Σχήμα 4: Catch-ball.....	60
Σχήμα 5: Κόκκινη ετικέτα.....	99
Σχήμα 6: Γράφημα ραντάρ 5S.....	108
Σχήμα 7: Άποψη «ελικοπτέρου» του οργανισμού.....	125
Σχήμα 8: Άποψη «ελικοπτέρου» των διαδικασιών.....	127
Σχήμα 9: Καταγραφή διαδικασιών σε επίπεδο δραστηριοτήτων.....	130
Σχήμα 10: Ανάλυση ικανοποίησης πελάτη.....	134
Σχήμα 11: Καταγραφή διαδικασιών.....	140
Σχήμα 12: Φύλλο ελέγχου.....	143
Σχήμα 13: Διάγραμμα Pareto.....	145
Σχήμα 14: Ιστόγραμμα.....	147
Σχήμα 15: Διάγραμμα ελέγχου.....	149
Σχήμα 16: Διάγραμμα αίτιου και αποτελέσματος.....	151
Σχήμα 17: Διάγραμμα σκεδασμού.....	153
Σχήμα 18: Εύρεση περιοχών προς βελτίωση.....	155

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

1.1 Δομή της διπλωματικής εργασίας

Η δομή της παρούσας διπλωματικής εργασίας έχει ως εξής:

Κεφάλαιο 1^ο: Αποτελεί εισαγωγικό κεφάλαιο για την εργασία.

Κεφάλαιο 2^ο: Αναφέρεται στα εργαλεία ποιότητας που εντάσσονται στην έννοια της ηγεσίας.

Κεφάλαιο 3^ο: Αναφέρεται στα εργαλεία ποιότητας που εντάσσονται στην έννοια της πολιτικής και στρατηγικής.

Κεφάλαιο 4^ο: Αναφέρεται στα εργαλεία ποιότητας που εντάσσονται στην έννοια των ατόμων ενός οργανισμού.

Κεφάλαιο 5^ο: Αναφέρεται στα εργαλεία ποιότητας που εντάσσονται στην έννοια των συνεργασιών και πόρων.

Κεφάλαιο 6^ο: Αναφέρεται στα εργαλεία ποιότητας που εντάσσονται στην έννοια των διαδικασιών.

Τα κεφάλαια 2 έως 6, όπου και γίνεται λεπτομερής περιγραφή και ανάλυση των εργαλείων ποιότητας, συμβαδίζουν με την ακόλουθη λογική. Για κάθε εργαλείο αναλύουμε τους λόγους για τους οποίους θα μπορούσαμε να το χρησιμοποιήσουμε, τον κατάλληλο χρόνο που πρέπει να εφαρμοστεί, συμβουλές για την ορθότερη χρήση του εργαλείου και προτεινόμενες ενέργειες μετά την εφαρμογή του εργαλείου. Ακόμα, για κάθε εργαλείο παραθέτουμε αναλυτικά βήματα και παραδείγματα εφαρμογής του, με στόχο την καλύτερη κατανόηση της χρήσης του.

1.2 Αντικείμενο της εργασίας

Η παρούσα διπλωματική εργασία αναφέρεται στα εργαλεία ποιότητας και είναι στενά συνδεδεμένη με τη γενικότερη έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι η φιλοσοφία και οι δραστηριότητες που αποσκοπούν στη συνεχή ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών, με ελαχιστοποίηση του κόστους και ενεργοποιώντας όλους τους εργαζόμενους στον οργανισμό. Ακόμα, ως Διοίκηση Ολικής Ποιότητας θα μπορούσαμε να ορίσουμε το σύστημα διοίκησης με βάση το οποίο επιδιώκεται η μεγιστοποίηση της αξίας του παρεχόμενου προϊόντος, όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη, με την πλήρη συμμετοχή των εργαζομένων.

Τα εργαλεία ποιότητας, που αναλύονται στη συνέχεια, είναι βασισμένα στο Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM (European Foundation for Quality Management). Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας προάγεται από τον EFQM, έναν ευρωπαϊκό μη κερδοσκοπικό οργανισμό, που έχει ως κύρια δραστηριότητα την ανάπτυξη, προβολή και διάδοση των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Ευρώπη και αποτελεί την πρωταρχική πηγή για Ευρωπαϊκούς οργανισμούς που αναζητούν την Αριστεία κατά την άσκηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας τους στην αγορά. Το συγκεκριμένο μοντέλο αποσκοπεί στην ανάδειξη των ισχυρών σημείων μιας επιχείρησης αλλά και στον εντοπισμό των περιοχών που επιδέχονται βελτίωση, με απώτερο στόχο να επιτευχθεί η άριστη απόδοση σε σχέση με τα επιχειρηματικά αποτελέσματα, τους πελάτες, το ανθρώπινο δυναμικό και την κοινωνία.

Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM είναι ένα μη κανονιστικό πλαίσιο βασισμένο σε εννέα κριτήρια :

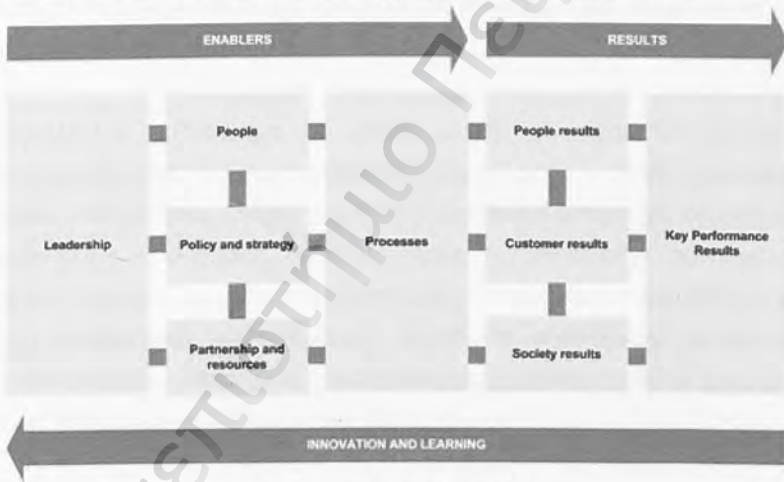
1. Ηγεσία
2. Πολιτική και Στρατηγική
3. Ανθρώπινο Δυναμικό
4. Συνεργασίες και Πόροι
5. Διεργασίες
6. Αποτελέσματα Πελατών
7. Αποτελέσματα Ανθρώπινου Δυναμικού

- 8. Κοινωνικά Αποτελέσματα
- 9. Κύρια Αποτελέσματα Απόδοσης

Αποτελεί ένα πρακτικό εργαλείο, το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί ποικιλοτρόπως:

- Εργαλείο για αυτό-αξιολόγηση
- Μέθοδος για συγκριτική αξιολόγηση με άλλους οργανισμούς
- Οδηγός για εντοπισμό περιοχών βελτίωσης
- Βάση για κοινό λεξιλόγιο και τρόπο σκέψης
- Δομή για το σύστημα διοίκησης ενός οργανισμού

Το Μοντέλο EFQM παρουσιάζεται διαγραμματικά στο σχήμα που ακολουθεί:



Σχήμα 1: Το μοντέλο EFQM

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΠΡΩΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. **Evans James R., Lindsay William M.**, "*The Management and Control of Quality*", South-Western/Thomson Learning, PowerPoint Presentation Slides, 5e, 2002, Chapters 1, 2
2. **Τσιότρας Δ.Γ.**, "*Βελτίωση Ποιότητας*", Εκδόσεις Ε.Μπένου, Β' Έκδοση, 2002, σελ.31-38

Ηλεκτρονικές πηγές

1. www.efqm.org

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΗΓΕΣΙΑ

2.1 Κάνοντας αποτελεσματικές ερωτήσεις αξιολόγησης

Μερικοί από τους κυριότερους λόγους χρήσης του συγκεκριμένου εργαλείου αφορούν την κατανόηση της προόδου μιας δραστηριότητας ή την κατανόηση των αιτιών της επιτυχίας ή των προβλημάτων. Ακόμα, οι ερωτήσεις αξιολόγησης μπορούν να οδηγήσουν στη διευκόλυνση άλλων ατόμων να κατανοήσουν μια κατάσταση καλύτερα, να βρουν λύσεις σε ένα πρόβλημα και να μάθουν από μια ολοκληρωμένη δραστηριότητα.

Ο κατάλληλος χρόνος για τη χρήση αυτού του εργαλείου μπορεί να σηματοδοτηθεί από μια προσχεδιασμένη αξιολόγηση, η οποία συνδέεται με ορόσημα ενός έργου. Ακόμα, χρήση του εργαλείου μπορεί να συμπίπτει με εξειδικευμένες αξιολογήσεις, οι οποίες δίνουν την ευκαιρία σε έναν ηγέτη να επηρεάσει μια συγκεκριμένη κατάσταση χωρίς να αφαιρείται η αρμοδιότητα και η αυτοπεποίθηση των εμπλεκόμενων. Ερωτήσεις αξιολόγησης μπορούν να γίνονται και μετά το πέρας μιας δραστηριότητας, η οποία μπορεί να χρησιμεύσει σαν εκπαίδευση για τα άτομα του οργανισμού.

Ιδιαίτερη σημασία θα πρέπει να δίνεται στον τρόπο χρήσης του εργαλείου. Τα άτομα θα πρέπει να ενθαρρύνονται ώστε να εστιάζουν στους σημαντικούς παράγοντες και να μην αναλώνονται σε θέματα ελάσσονος σημασίας. Τα άτομα, στα οποία απευθύνονται οι ερωτήσεις, θα είναι καλό να χρησιμοποιούν δικές τους εκφράσεις και να ενθαρρύνονται να μαθαίνουν και να μοιράζονται τη γνώση τους. Ακόμα, θα πρέπει να δίνονται συμβουλές μόνο εφόσον αυτές ζητηθούν. Σκοπός των ερωτήσεων αξιολόγησης είναι να αποκομισθεί η πραγματική άποψη των ατόμων. Ο ηγέτης δεν θα πρέπει να έχει σαν σκοπό να ακούσει αυτά που επιθυμεί. Ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δοθεί στον τρόπο που γίνονται οι

ερωτήσεις, ώστε να μην παρερμηνευθούν. Η ερώτηση «ποιός;» είναι καλό να αποφεύγεται, επειδή συχνά συγχέεται με την ευθύνη. Αυτό μπορεί να φορτίσει αρνητικά τον συνεντευξιαζόμενο και να αποφέρει αντίθετα από τα επιθυμητά αποτελέσματα. Επίσης, ο ηγέτης θα πρέπει να παρέχει σωστή πληροφόρηση σχετικά με τα επόμενα βήματα που θα επακολουθήσουν.

Υπάρχουν κάποια σημαντικά βήματα που θα πρέπει να τηρηθούν μετά τη χρήση του εργαλείου. Ένα από αυτά είναι να γίνει σίγουρο ότι οι συμφωνημένες δράσεις ακολουθούνται από όλες τις πλευρές. Επίσης, τυχόν ασήμαντες πληροφορίες που προήλθαν από την τεκμηρίωση της αξιολόγησης δεν χρειάζεται να συγκρατηθούν. Μόνο οι σημαντικοί παράγοντες χρήζουν καταγραφής, ώστε να περιέχεται η σημαντική πληροφόρηση. Σημαντικό μάθημα για τα άτομα είναι η βοήθεια τους στην εφαρμογή αποτελεσματικής αξιολόγησης από τον ηγέτη.

Στη συνέχεια παρατίθενται τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν για τη σωστή χρήση του εργαλείου. Παράλληλα με την ανάγνωσή τους θα πρέπει να γίνεται και αναδρομή στη βοηθητική κάρτα που παρατίθεται αμέσως μετά:

1. Πριν την αξιολόγηση, διαβάζεται η βοηθητική κάρτα (παρατίθεται στη συνέχεια) και γίνεται προσπάθεια να γίνει αντιληπτή η εξέλιξη της διαδικασίας.
2. Γίνεται επιλογή των περιοχών – κλειδιών που χρήζουν βελτίωσης.
3. Κατά την αξιολόγηση, παραμένουμε στα πλαίσια του σχεδίου και εστιάζουμε στις περιοχές προς βελτίωση που έχουμε αναγνωρίσει.
4. Μετά την αξιολόγηση, διαβάζεται πάλι η βοηθητική κάρτα. Γίνεται αναγνώριση των σημείων που είχαν τη σωστή κατάληξη και αυτών στα οποία υπήρξε αποτυχία.
5. Γίνεται επανάληψη της διαδικασίας μέχρις ότου να είμαστε ικανοποιημένοι από το αποτέλεσμα.

Βοηθητική κάρτα

1. Πρέπει να κατανοηθεί ο σκοπός της αξιολόγησης. (Μεταφορά επίσημης πληροφορίας; Επίλυση προβλήματος; Ανιχνευτικός σκοπός; Για ποιόν

προορίζεται η αξιολόγηση; Αν ο σκοπός του ηγέτη είναι η άσκηση ελέγχου ή ο επιμερισμός ευθυνών, τότε δεν πρόκειται για αξιολόγηση.)

2. Πρέπει να αποφασιστεί ποια άτομα θα αναμιχθούν. (Πρόκειται για μια συνάντηση 1:1 με κάποιον μάνατζερ; Πρόκειται για συνάντηση ομάδας; Μια μεγάλη συνεδρία στην οποία συμμετέχουν πελάτες και προμηθευτές; Οι ρόλοι των ατόμων και του ηγέτη πρέπει να είναι σαφείς. Ο ηγέτης θα πρέπει να γνωρίζει ότι η αξιολόγηση συγχέεται συχνά με τις έννοιες της απειλής, της κριτικής και της υπαιτιότητας.)
3. Πρέπει να οριοθετείται το γενικότερο πνεύμα της αξιολόγησης εξαρχής. (Μια αξιολόγηση είναι αποτελεσματικότερη, όταν η όλη διαδικασία είναι λογικά σύμφωνη - π.χ. το μέρος, ο χρόνος, το φάσμα αρμοδιοτήτων και ο σκοπός, το επίπεδο των πληροφοριών, η συμπεριφορά, ο τόνος της φωνής και η γλώσσα σώματος.)
4. Αν πρέπει να γίνουν κατανοητές βασικές πληροφορίες, θα πρέπει να γίνουν ερωτήσεις «πρώτου βαθμού». Πρέπει να απαντηθεί το τι, πότε, που, ποιος και το για πόση διάρκεια.
5. Αν πρέπει να υπάρξει βαθύτερη κατανόηση και θέλουμε να βοηθήσουμε τα άτομα να μάθουν, θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν ερωτήσεις «δεύτερου βαθμού». Πρέπει να απαντηθεί το πως, γιατί έγινε κάτι, τι προοπτικές υπάρχουν και το πως αισθάνονται τα άτομα.
6. Πρέπει να γίνουν ερωτήσεις για το σχέδιο, τη διαδικασία, τα άτομα και τα αποτελέσματα.
7. Αν πρέπει να ληφθούν αποφάσεις ή συμβουλές ή ακόμα τα άτομα χρειάζονται καθοδήγηση, τότε η διαδικασία της αξιολόγησης θα πρέπει να διακοπεί. Τα άτομα θα πρέπει να ενημερωθούν ότι η φύση της συζήτησης θα αλλάξει.

2.2 Διοίκηση δια περιηγήσεως

Η διοίκηση δια περιηγήσεως ("managing by wandering about" – MBWA) είναι ένα χρήσιμο εργαλείο ποιότητας για την καλύτερη κατανόηση του οργανισμού. Ο ηγέτης μπορεί να αποκομίσει μια πολύ καλή εικόνα σχετικά με τη λειτουργία του

οργανισμού και για το πως αισθάνονται τα άτομα που δρουν μέσα σε αυτόν. Ακόμα, μπορεί να διευκολυνθεί η επικοινωνία και να επιτευχθεί καλύτερη επαφή του ηγέτη με τα άτομα του οργανισμού, αλλά και μεταξύ αυτών.

Ο ηγέτης μπορεί να θέσει σε εφαρμογή το συγκεκριμένο εργαλείο σε πολλές και ποικίλες περιπτώσεις. Μερικές από αυτές μπορεί να είναι, όταν αυτό εισέρχεται σε έναν νέο οργανισμό ή μετά από μια περίοδο απουσίας, όταν ο οργανισμός βρίσκεται σε καλό δρόμο ή όταν αντιμετωπίζει προβλήματα. Καλό είναι η χρήση του εργαλείου να γίνεται σε διαφορετικές στιγμές της ημέρας, λόγω του γεγονότος ότι οι άνθρωποι έχουν την τάση να δημιουργούν τη δική τους καθημερινή ρουτίνα μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Ο σκοπός του ηγέτη που ακολουθεί τη διοίκηση δια περιηγήσεως είναι να συναντηθεί με όσο το δυνατόν περισσότερα άτομα και αυτός ο στόχος του μπορεί να διευκολυνθεί με τη χρήση του εργαλείου σε διάφορες χρονικές στιγμές της ημέρας.

Η διοίκηση δια περιηγήσεως θα πρέπει να εφαρμόζεται από τον ηγέτη ατομικά, ο οποίος θα στοχεύει στην ανάδειξη του αληθινού εαυτού του, άσχετα με το στυλ που έχει (επίσημο ή χαλαρό). Αποτελεί υποχρέωσή του να είναι και να δείχνει έντιμος απέναντι στους υπαλλήλους της εταιρείας, όπως επίσης οφείλει να φαίνεται προσιτός στα άτομα του οργανισμού. Αυτό φαίνεται σε απλές κινήσεις, όπως με το να έχει μαζί του κέρματα για να αγοράσει καφέ από το μηχάνημα. Η περιήγηση θα πρέπει να συνεχίζεται ακόμα κι όταν έχει φορτωμένο πρόγραμμα. Το επιπλέον άγχος ή οι παραπάνω ευθύνες που μπορεί να έχει, δεν θα πρέπει να μεταδίδονται στους άλλους.

Ο ηγέτης θα πρέπει να αναρωτιέται αν λαμβάνει τις ίδιες πληροφορίες από διαφορετικά «κανάλια». Θα πρέπει να ενθαρρύνει τους άλλους μάντζερς να ακολουθούν το παράδειγμά του αν χρειάζεται. Επίσης, η περιήγηση του στον οργανισμό θα είναι ουσιαστική αν αρμόζει στο στυλ του. Τα άτομα του οργανισμού θα το εκτιμήσουν, αρκεί ο ίδιος να είναι «έντιμος».

Στη συνέχεια μπορεί να δει κανείς αναλυτικά βήματα για τη χρήση του παρόντος εργαλείου. Καλό θα είναι να γίνεται αναδρομή στη βοηθητική κάρτα που παρατίθεται αμέσως μετά:

1. Ο ηγέτης θα πρέπει να σκέφτεται με ποιο τρόπο η διοίκηση δια περιηγήσεως υποστηρίζει το συλ ηγεσίας του.
2. Πρέπει να διαβάζει τη βοηθητική κάρτα για να βρίσκει ιδέες σχετικά με την εφαρμογή του εργαλείου.
3. Πρέπει να προβάλλει τα οφέλη του εργαλείου, είτε αυτά είναι τα προσωπικά (ευκαιρίες για μάθηση, κατανόηση πραγματικών εργασιακών θεμάτων, επαφή με τα άτομα) είτε αυτά αφορούν τον οργανισμό (επαφή των ατόμων με τον ηγέτη, υποστήριξη των ιδεών της εμπιστοσύνης και της ανοιχτής επικοινωνίας).
4. Πρέπει να υπενθυμίζει στον εαυτό του τα πλεονεκτήματα του εργαλείου πριν από κάθε προσχεδιασμένη περιήγησή του.
5. Πρέπει να ενισχύει τα υπάρχοντα κανάλια επικοινωνίας.

Βοηθητική κάρτα

1. Ο ηγέτης θα πρέπει να αφήνει τα άτομα να γνωρίζουν τι κάνει, ώστε να μη δημιουργούνται υποψίες απέναντι στο πρόσωπό του.
2. Πρέπει να καθορίζει το χρόνο που θα αφιερώνει στις περιηγήσεις του και να κανονίζει ανάλογα το καθημερινό πρόγραμμά του.
3. Πρέπει να κρατάει τη διαδικασία σε ανεπίσημο επίπεδο ώστε να αποφευχθεί η πεποίθηση ότι πρόκειται για "V.I.P." επισκέψεις. Πρέπει να θυμάται ότι οι μικρότερης βαθμίδας μάντζερς μπορεί να εκλάβουν ως απειλή τις κινήσεις του.
4. Πρέπει να κανονίζει μικρής διάρκειας επισκέψεις σε συγκεκριμένα μέρη και ανθρώπους. Αυτό θα μεγιστοποιήσει τις ευκαιρίες για μάθηση.
5. Πρέπει να ενθαρρύνει τα άτομα να κάνουν ερωτήσεις, να ακούει και να αποφεύγει :
 - να ιδιοποιείται τους καρπούς των προσπαθειών άλλων ατόμων
 - να δίνει υποσχέσεις εύκολα
 - να αφήνει να διαρρέουν ευαίσθητες πληροφορίες
 - να κρίνει εν θερμώ (giving on the spot judgements)

6. Να κάνει ερωτήσεις που να επιτρέπουν στα άτομα να εκφράσουν την άποψή τους. Με αυτόν τον τρόπο μπορεί να αυξηθεί η συμπάθεια απέναντι στο πρόσωπό του.
7. Μετά το πέρας της κάθε επίσκεψης, θα πρέπει ο ηγέτης να σκέφτεται αυτά που είδε και άκουσε.
8. Πρέπει να ανταποκρίνεται στις ευκαιρίες μάθησης (να ευχαριστεί τα άτομα για το χρόνο τους, για τη συνεργασία τους και να τους ενημερώνει για τυχόν κινήσεις που πρόκειται να κάνει).

2.3 Αποτελεσματικές ικανότητες ακρόασης

Το συγκεκριμένο εργαλείο αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά ενός σωστού ηγέτη, παρότι μερικές φορές πολλοί το συγχέουν με την έλλειψη του απαραίτητου δυναμισμού που οφείλει να διακατέχεται ένας ηγέτης. Οι αποτελεσματικές ικανότητες ακρόασης μπορούν να χρησιμεύσουν στην ανάκτηση πληροφοριών και στην κατανόηση της άποψης ενός άλλου ατόμου. Ακόμα, μπορούν να οδηγήσουν στην εγκαθίδρυση ή την ισχυροποίηση μιας σχέσης.

Υπάρχουν πολλές χρονικές στιγμές κατά τις οποίες μπορεί ο ηγέτης να κάνει χρήση του συγκεκριμένου εργαλείου. Μερικές από αυτές είναι κατά την αξιολόγηση επιδόσεων ή κατά τη διάρκεια μιας συνομιλίας καθοδήγησης. Επίσης, κατά τη διάρκεια μιας διαπραγμάτευσης ή κατά την αναζήτηση νέων ιδεών, θα πρέπει ο ηγέτης πολλές φορές να ακούει τους άλλους περισσότερο από το να εκφράζει τις δικές του απόψεις.

Για να είναι η χρήση του εργαλείου όσο το δυνατόν καλύτερη, σημαντικό ρόλο θα διαδραματίσει να είναι ο ηγέτης ειλικρινής. Δεν θα πρέπει να προσπαθεί να φανταστεί τι θέλει να πει ο συνομιλητής στη συνέχεια. Θα πρέπει να αφήνει το άλλο άτομο να ολοκληρώσει τα λεγόμενά του. Οι συνομιλητές θα έχουν προστιθέμενη αξία μόνο αν πουν τη δική τους ιστορία και όχι αν ο ηγέτης μονοπωλήσει τη συζήτηση και την περιορίσει σε έναν μονόλογο. Σε περίπτωση

που δεν είναι στην κατάλληλη πνευματική κατάσταση για μια συζήτηση, θα πρέπει να το παραδεχθεί και να κανονιστεί μια νέα συνάντηση. Από την άλλη, δεν θα πρέπει να φτάνει στην υπερβολή, μένοντας άπραγος.

Μετά τη χρήση του εργαλείου θα πρέπει ο ηγέτης να ευχαριστήσει τους συνομιλητές για τη συζήτηση και να τους δείξει εμπράκτως ότι κατανόησε αυτά που ειπώθηκαν στη συζήτηση, λαμβάνοντας σχετικές πρωτοβουλίες για δράση. Εκτός από αυτά, αρμοδιότητά τους είναι να μοιράζεται τις ικανότητες ακρόασης που έχει, με άλλα άτομα.

Ακολουθούν αναλυτικά τα βήματα που μπορούν να οδηγήσουν στη σωστή χρήση του εργαλείου. Υπενθυμίζεται ότι η παράλληλη ανάγνωση της βοηθητικής κάρτας θα βοηθήσει στην καλύτερη κατανόηση:

1. Θα πρέπει να αναλογιστεί κανείς τι σημαίνει η αποτελεσματική ακρόαση. Θα πρέπει να αναρωτηθεί κανείς τι σημαίνει να ακούει και τι αντίκτυπο έχει στον ίδιο όταν κάποιος άλλος ακούει τα λεγόμενά του.
2. Η ακρόαση έχει σχέση με την απόδοση ευκαιριών σε άλλα άτομα για να εκφράσουν τις απόψεις τους.
3. Η ακρόαση χρήζει συγκέντρωσης.
4. Είναι βοηθητικό αν το λεκτικό περιεχόμενο συνοδεύεται και από εκφράσεις του σώματος.
5. Η ακρόαση κάποιας άποψης δεν σημαίνει ότι κάποιος συμφωνεί ή δεν συμφωνεί.
6. Η ανάγνωση της βοηθητικής κάρτας θα βοηθήσει κάποιον που θέλει να βελτιώσει τις ικανότητες ακρόασής του.

Βοηθητική κάρτα

1. Ο σεβασμός του δικαιώματος κάποιου να εκφράζεται είναι αναπόσπαστο στοιχείο του ηγέτη.
2. Η αποτελεσματική ακρόαση μπορεί να επιτευχθεί μόνο αν έχουν εξασφαλιστεί οι κατάλληλες συνθήκες (δηλαδή, αν αποφεύγονται οι παρεμβολές και οι διακοπές κάθε είδους).

3. Θα πρέπει ο ηγέτης να λέει στο άλλο άτομο γιατί θέλει να τον ακούσει και στη συνέχεια να ακούσει τι έχει να πει.
4. Η αποτελεσματική ακρόαση απαιτεί εξάσκηση.
5. Ο ομιλών δεν θα πρέπει να διακόπτεται, οι απαντήσεις θα πρέπει να δίνονται κατά τη διάρκεια φυσικών διαλειμμάτων της συζήτησης και θα πρέπει να ζητείται η άδεια αυτού που ομιλεί προτού γίνει μια διακοπή.
6. Εύχρηστοι τρόποι για την διασφάλιση της αμοιβαίας κατανόησης αυτών που έχουν ειπωθεί, είναι οι ανασκοπήσεις και οι ερωτήσεις πάνω στα θέματα που έχουν θιγεί κατά τη συζήτηση.
7. Θα πρέπει να γίνονται λογικές ανασκοπήσεις αυτών που έχουν ειπωθεί ανά τακτά χρονικά διαστήματα (ανά 5 ή 10 λεπτά).
8. Ο ηγέτης θα πρέπει να ρωτά άλλα άτομα κατά πόσο τον θεωρούν καλό ακροατή.

2.4 Οδηγός του επιτυχημένου καθοδηγητή (coach)

Ένας ηγέτης θα πρέπει να είναι επιτυχημένος και στο ρόλο του καθοδηγητή. Σαν κυριότερους λόγους για τη χρήση του συγκεκριμένου εργαλείου μπορούμε να αναφέρουμε τη βελτίωση της επίδοσης ενός ατόμου, τη βελτίωση της επίδοσης μιας ομάδας, τη βελτίωση της επίδοσης ενός οργανισμού και την ενδυνάμωση συνεργασιών.

Ο ηγέτης μπορεί να αναλαμβάνει το ρόλο του καθοδηγητή σε πολλές περιπτώσεις. Μια από αυτές μπορεί να είναι κατά τη διάρκεια αξιολόγησης επιδόσεων. Τα άτομα του οργανισμού θα πρέπει να γνωρίζουν πως μπορούν να γίνουν καλύτερα στην εργασία τους και όχι μόνο να γίνονται αποδέκτες κριτικής. Ακόμα, ο ηγέτης πρέπει να μπορεί να καθοδηγεί μια ομάδα όταν αυτή αντιμετωπίζει δυσκολίες. Ειδικά σε τέτοιες περιόδους, σε μια ομάδα είναι απαραίτητη η ύπαρξη ενός ατόμου που θα μπορεί να ηρεμήσει και να κατευθύνει τα άτομα. Αυτός είναι ένας από τους ρόλους του ηγέτη.

Στη συνέχεια παραθέτουμε κάποιες ιδιαίτερες πληροφορίες σχετικά με την καλύτερη χρήση του συγκεκριμένου εργαλείου. Δεν είναι απαραίτητο να «κρεμάται ταμπέλα» σε κάθε γεγονός που έχει να κάνει με «καθοδήγηση». Θα πρέπει να χρησιμοποιείται το ύψος που ταιριάζει στον ηγέτη. Ο ηγέτης θα πρέπει να χρησιμοποιεί τις ικανότητες ακρόασης που διαθέτει. Ακόμα, ένα απαραίτητο στοιχείο για την εξέλιξη του ίδιου του ηγέτη, είναι η αποδοχή καθοδήγησης του ίδιου από κάποιο άλλο άτομο. Έτσι θα μπορεί να αναπτύξει τα θετικά χαρακτηριστικά του σε μεγαλύτερο βαθμό.

Μετά τη χρήση του εργαλείου, ο ηγέτης θα πρέπει να είναι σε θέση να σχεδιάσει και μελλοντικές κινήσεις. Μια από αυτές είναι η επιλογή κάποιων ατόμων από τον οργανισμό που έχουν τη δυνατότητα να γίνουν «καθοδηγητές» και να τα βοηθήσει να πετύχουν αυτόν τον σκοπό. Ακόμα, θα πρέπει να έχει σαν στόχο να γίνει ο καλύτερος σε αυτό το πεδίο μέσω της αναγνώρισης και του παραδειγματισμού.

Στο σημείο αυτό παραθέτουμε αναλυτικά βήματα για τη σωστή χρήση του συγκεκριμένου εργαλείου:

1. Θα πρέπει να διαχωριστεί η έννοια της εκπαίδευσης από αυτήν της καθοδήγησης.
2. Η έννοια της καθοδήγησης περιλαμβάνει την παροχή βοήθειας σε ένα άτομο για την εύρεση των καλύτερων επιλογών ή δράσεων για την επίτευξη κάποιου στόχου.
3. Η καθοδήγηση θα πρέπει να εστιάζεται στα θέματα που την έχει ανάγκη το άλλο άτομο.
4. Ο ηγέτης θα πρέπει να μπορεί να αναγνωρίσει τις καταστάσεις, οι οποίες επιδέχονται καθοδήγησης.
5. Η αποτελεσματική καθοδήγηση είναι μια ικανότητα, η οποία απαιτεί από ένα άτομο να μπορεί να ακούει τον συνομιλητή, να κάνει τις κατάλληλες ερωτήσεις, να κατανοεί αυτά που έχουν ειπωθεί και να διαθέτει υπομονή.
6. Ο ηγέτης θα πρέπει να αναρωτηθεί αν χρειάζεται να εκπαιδευτεί σε αυτό το πεδίο.
7. Θα πρέπει να ζητάει από άλλα άτομα να τον κρίνουν σαν καθοδηγητή.

8. Θα πρέπει να βρει έναν ιδανικό καθοδηγητή και να μάθει από αυτόν.
9. Θα πρέπει να ανατρέχει στη βοηθητική κάρτα όταν πρόκειται να βρεθεί σε μια «κατάσταση καθοδήγησης».

Βοηθητική κάρτα

1. Είναι σημαντικό να δημιουργηθεί μια σχέση με το άτομο το οποίο πρόκειται να καθοδηγήσει ο ηγέτης.
2. Ο ηγέτης θα πρέπει να κάνει ερωτήσεις του τύπου: «Πως το σκέφτηκες;», «Ανάμεσα από ποιες εναλλακτικές λύσεις επέλεξες τη συγκεκριμένη;», «Γιατί πιστεύεις ότι επέλεξες το καλύτερο δυνατόν;».
3. Θα πρέπει να είναι προετοιμασμένος να «μοιραστεί» τις εμπειρίες του, όχι τόσο σαν λύσεις, αλλά σαν εμπειρία μάθησης.

2.5 Δημιουργώντας τη δήλωση της «αποστολής»

Ένας οργανισμός θα πρέπει να έχει σαφώς ορισμένη την αποστολή του. Ο ηγέτης, μαζί με τα άτομα της εταιρείας, έχει σαν ρόλο τη δημιουργία της δήλωσης της αποστολής, η οποία εξηγεί το λόγο ύπαρξης του οργανισμού. Η δήλωση αποστολής ενός οργανισμού μπορεί να μεταβάλλεται κατά τη διάρκεια της ζωής της εταιρείας, ανάλογα με τις περιστάσεις και τις στρατηγικές αλλαγές. Οι ηγέτες οφείλουν να προσαρμόζουν την αποστολή ώστε αυτή να ενδυναμώνει το λόγο ύπαρξης του οργανισμού.

Η διατύπωση της αποστολής μπορεί να γίνεται είτε κατά την σύσταση της εταιρείας, είτε κατά την χρονική στιγμή που καθορίζεται η μακροχρόνια στρατηγική του οργανισμού. Ακόμα, σε μερικές περιπτώσεις που συμβαίνουν κατά διαστήματα ανασκοπήσεις της στρατηγικής, μπορεί να μεταβάλλεται η δήλωση της αποστολής, ώστε να αντικατοπτρίζει την πραγματική πορεία του οργανισμού.

Μια βασική αρχή από την οποία οφείλει να διέπεται η αποστολή του οργανισμού, είναι η διατήρηση της πολυπλοκότητας στον χαμηλότερο δυνατό

βαθμό. Η δήλωση αυτή δεν πρέπει να περιέχει δυσνόητες εκφράσεις και πολύπλοκες έννοιες, ακόμα κι αν έτσι δεν αντικατοπτρίζει πλήρως την κατάσταση του οργανισμού. Επίσης, είναι αξιοσημείωτο το γεγονός, ότι ο χρόνος που απαιτείται για την εφαρμογή αυτού του εργαλείου εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη γενικότερη κατάσταση του οργανισμού και τις στρατηγικές αλλαγές που συμβαίνουν.

Αφού έχει γίνει η διατύπωση της αποστολής, θα πρέπει να εξετάζεται συχνά το νόημα αυτής από τους συμμετόχους. Πολύ σημαντικό και βοηθητικό ρόλο, που θα συμβάλλει στο ρόλο της αποστολής, είναι το επικοινωνιακό σχέδιο μέσω του οποίου θα μάθουν όλα τα ενδιαφερόμενα μέλη για την αποστολή του οργανισμού. Ακόμα, για τη βελτίωση της δήλωσης, θα πρέπει να ερωτηθούν τα άτομα του οργανισμού πως θα διατύπωναν τη γενική ιδέα της δήλωσης σε ένα νεοεισερχόμενο άτομο στον οργανισμό (δεν χρειάζεται να δοθεί έμφαση στην ακριβή διατύπωση αλλά στη γενικότερη ιδέα).

Στη συνέχεια παραθέτουμε αναλυτικά βήματα σχετικά με τη σωστή χρήση του παρόντος εργαλείου. Παράλληλα, για την πλήρη κατανόηση, θα είναι καλό να δοθεί η απαιτούμενη προσοχή στις υποδείξεις που δίνονται παρακάτω:

1. Θα πρέπει να αποφασιστεί ποια άτομα θα συμπεριληφθούν στη δημιουργία της δήλωσης.
2. Ο ηγέτης θα πρέπει να σκεφτεί τι κάνει ο οργανισμός και να το εκφράσει με ενεργητικά ρήματα.
3. Θα πρέπει να οριστούν δύο έως τρεις ικανότητες του οργανισμού, οι οποίες είναι κρίσιμες για τη μακροχρόνια επιτυχία του.
4. Θα πρέπει να οριστούν οι πελάτες του οργανισμού.
5. Θα πρέπει να οριστεί γεωγραφικά η δράση του οργανισμού. Δεν θα πρέπει να λησμονείται το διαδίκτυο.
6. Στη συνέχεια ακολουθεί η κατασκευή μιας πρότασης που θα περιέχει τα σημεία 2, 3, 4, 5.
7. Η πρόταση θα πρέπει να κάνει αναφορά στο μέλλον και να είναι πιστευτή.
8. Θα πρέπει να ελεγχθούν οι αντιδράσεις που προκύπτουν από τη δήλωση μέσα στον οργανισμό. Αυτό αποτελεί ένα ρεαλιστικό τεστ.

9. Η δήλωση της «αποστολής» θα πρέπει να επικοινωνηθεί μέσα στον οργανισμό.
10. Ο ηγέτης θα πρέπει να είναι κατηγορηματικός στο πως μπορούν τα άτομα του οργανισμού να συμβάλλουν στην «αποστολή».

Υποδείξεις:

1. Η «αποστολή» θα πρέπει να αντικατοπτρίζει το τι πραγματικά κάνει ο οργανισμός. Θα πρέπει να εκφράζει έναν «ευγενή» σκοπό και να μπορεί να ισχύει για αρκετά χρόνια.
2. Θα πρέπει να περιγράφει την αξία του οργανισμού ή τις λύσεις που αυτός δίνει.
3. Θα πρέπει να είναι πιστευτή, σύντομη και να μπορεί να απομνημονευθεί εύκολα.

Πιο κάτω παρουσιάζεται ένα παράδειγμα δήλωσης αποστολής, το οποίο αντικατοπτρίζει τα διάφορα στάδια μέχρι τον σχηματισμό της επιθυμητής δήλωσης:

Προβληματισμός για τη δράση του οργανισμού

- παρέχει
- σχεδιάζει συστήματα ανάφλεξης
- κατασκευάζει συστήματα ανάφλεξης
- επισκευάζει συστήματα ανάφλεξης
- παραδίδει συστήματα ανάφλεξης

Προβληματισμός για ικανότητες του οργανισμού

- κατασκευάζει τελειότητα
- εγγυάται την σωστή λειτουργία των παραδοτέων του
- εξειδικεύεται στο πολύπλοκο μηχανολογικό σχέδιο

Προβληματισμός για τους πελάτες του οργανισμού

- αεροδιαστημική βιομηχανία
- κατασκευαστές προϊόντων αεροδιαστημικής
- οι πελάτες της αεροδιαστημικής βιομηχανίας

Προβληματισμός για τη γεωγραφική δράση του οργανισμού

- Ευρώπη
- παγκόσμια απήχηση

Προβληματισμός για την «αποστολή»

- Κατασκευάζοντας την τελειότητα, παρέχουμε συστήματα ανάφλεξης στην παγκόσμια αεροδιαστημική βιομηχανία.

2.6 Δημιουργώντας τη δήλωση του «οράματος»

Ένα παρόμοιο εργαλείο με αυτό της δήλωσης της αποστολής του οργανισμού, είναι η δήλωση του οράματος. Το συγκεκριμένο εργαλείο, παρότι έχει πολλά κοινά σημεία με το προαναφερθέν, διαφέρει στο ότι εστιάζει ιδιαίτερα στην απεικόνιση της επιθυμητής μελλοντικής κατάστασης του οργανισμού. Οι κυριότεροι λόγοι για τους οποίους θα θέλαμε να το χρησιμοποιήσουμε είναι για να αναπτύξουμε τη δήλωση «οράματος» που αντιπροσωπεύει τις φιλοδοξίες και τις επιδιώξεις του οργανισμού και για να δώσουμε μια σαφή κατεύθυνση στον οργανισμό.

Κρίσιμες χρονικές στιγμές για τη χρήση του παρόντος εργαλείου είναι όταν ορίζουμε τη μακροχρόνια στρατηγική του οργανισμού ή ακόμα και κάθε χρόνο, κατά τη διάρκεια της ανασκόπησης της στρατηγικής.

Μια βασική αρχή από την οποία οφείλει να διέπεται το όραμα του οργανισμού, είναι η διατήρηση της πολυπλοκότητας στον χαμηλότερο δυνατό βαθμό. Η δήλωση αυτή δεν πρέπει να περιέχει δυσνόητες εκφράσεις και πολύπλοκες έννοιες, ακόμα κι αν έτσι δεν αντικατοπτρίζει πλήρως την κατάσταση του οργανισμού. Επίσης, είναι αξιοσημείωτο το γεγονός, ότι ο χρόνος που απαιτείται για την εφαρμογή αυτού του εργαλείου εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη γενικότερη κατάσταση του οργανισμού και τις στρατηγικές αλλαγές που συμβαίνουν.

Αφού έχει γίνει η διατύπωση του οράματος, θα πρέπει να εξετάζεται συχνά το νόημα αυτής από τους συμμετόχους. Πολύ σημαντικό και βοηθητικό ρόλο, που θα συμβάλλει στο ρόλο του οράματος, είναι το επικοινωνιακό σχέδιο μέσω του οποίου θα μάθουν όλα τα ενδιαφερόμενα μέλη για το όραμα του οργανισμού. Ακόμα, για τη βελτίωση της δήλωσης, θα πρέπει να ερωτηθούν τα άτομα του οργανισμού πως θα διατύπωναν τη γενική ιδέα της δήλωσης σε ένα νεοεισερχόμενο άτομο στον οργανισμό (δεν χρειάζεται να δοθεί έμφαση στην ακριβή διατύπωση αλλά στη γενικότερη ιδέα).

Ακολουθως, δίνονται αναλυτικά βήματα για την σωστή χρήση του εργαλείου:

1. Θα πρέπει να αναγνωρισθούν όλοι οι συμμετοχοί του οργανισμού. Αυτοί θα πρέπει, κατ' ελάχιστον, να αποτελούνται από τους πελάτες, τους υπαλλήλους και τους μετόχους ή τη διοίκηση. Οι προμηθευτές συχνά βρίσκονται στην ανωτέρω λίστα. Σε πολλές περιπτώσεις είναι δυνατόν να ευρεθούν περισσότεροι συμμετοχοί. Στη λίστα θα πρέπει να διατηρηθούν αυτοί που θεωρούνται κρίσιμοι για το μέλλον του οργανισμού.
2. Θα πρέπει να οριστεί ένα χρονικός ορίζοντας. Θέλουμε να περιγράψουμε το όραμα για τα επόμενα 3, 5, 10 ή 50 χρόνια; Ένα όραμα σε περίοδο πενταετίας είναι συνήθως το ελάχιστο δυνατό. Αν ορίσουμε τα 3 χρόνια σαν χρονικό ορίζοντα επειδή βρισκόμαστε σε μια κατάσταση κρίσης ή λόγω του ασταθούς περιβάλλοντος, θα πρέπει να αποφευχθεί η χρήση της λέξης «όραμα». Θα ήταν προτιμότερη η χρήση των λέξεων «φιλοδοξία» ή «επιδίωξη». Αυτού του είδους οι εκφράσεις είναι λιγότερο πιθανό να επιφέρουν κυνική στάση απέναντι στη δήλωση.
3. Οι αρμόδιοι για την ανάπτυξη του «οράματος» θα πρέπει να προβληματιστούν για κάθε συμμετοχο του οργανισμού. Θα πρέπει να αναρωτηθούν: «Σε Χ χρόνια (ο χρονικός ορίζοντας), πως θα επιθυμούσαμε να μας βλέπει ο συμμετοχος;».
4. Θα πρέπει να αναπτυχθεί δήλωση «οράματος» που θα απευθύνεται σε κάθε συμμετοχο.
5. Θα πρέπει να διασφαλιστεί ότι η δήλωση «οράματος» είναι λογικά σύμφωνη συνολικά.

Το όραμα του οργανισμού θα πρέπει να αποπνέει αισιοδοξία, αλλά να είναι και επιτεύξιμο συνάμα.

Στη συνέχεια ακολουθεί ένα παράδειγμα διατύπωσης της δήλωσης του οράματος ενός οργανισμού:

Χρονικός ορίζοντας: 5 έτη

Πελάτες

- καλύτερη αναλογία αξίας – χρήματος (value for money)
- καινοτόμοι προμηθευτές
- υψηλή συνεισφορά στην ανάπτυξη προϊόντος
- παροχή λύσεων
- αξιόπιστοι (ποιότητα και κόστος)
- διαρκής επαφή με τον πελάτη

Οι πελάτες θεωρούν τον οργανισμό μας έναν πολύ αξιόπιστο προμηθευτή ολοκληρωμένων λύσεων. Η συνεισφορά μας στην ανάπτυξη των προϊόντων τυγχάνει ευρείας εκτίμησης. Ο οργανισμός μας θεωρείται ένας καινοτόμος προμηθευτής, ο οποίος δεν κάνει παραχωρήσεις στην επίτευξη της τελειότητας.

Υπάλληλοι

- προσέλκυση χαρισματικού προσωπικού
- ενδυνάμωση
- δίκαιη αναγνώριση
- ευκαιρίες καριέρας
- οι υπάλληλοι μας είναι περήφανοι για τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται

Ο οργανισμός μας θεωρείται από τους κορυφαίους στην προσέλκυση και διατήρηση χαρισματικού προσωπικού. Οι υπάλληλοί μας αισθάνονται περήφανοι για τη συνεργασία τους με έναν επιτυχημένο οργανισμό. Τους δίνεται

η ευκαιρία για συνεισφορά στην ανάπτυξή μας. Αισθάνονται ότι οι προσπάθειές τους εκτιμούνται και αναγνωρίζονται.

Μέτοχοι

- υψηλή επιστροφή ανά επενδεδυμένο κεφάλαιο (ROI)
- προοπτική ανάπτυξης
- ισχυρή φήμη
- ικανότητα να διαχειριζόμαστε ρίσκα και δύσκολες καταστάσεις

Οι μέτοχοί μας είναι ικανοποιημένοι με την επιστροφή ανά επενδεδυμένο κεφάλαιο, που έχουν από τον οργανισμό μας. Μας θεωρούν σαν μια ισχυρή φήμη με προοπτική ανάπτυξης. Μας εμπιστεύονται στη διαχείριση ρίσκων και δύσκολων καταστάσεων, όταν αυτές προκύπτουν. Είναι διατεθειμένοι να συνεισφέρουν στην ανάπτυξη του οργανισμού μας.

Συνεργάτες

- καλός συνεργάτης
- δεν αναμινύεται σε εσωτερικές υποθέσεις
- ευκαιρίες βελτίωσης
- διάθεση για συνεργασία
- απαιτητικοί σε θέματα κόστους και ποιότητας
- εκτεταμένο δίκτυο
- ανοικτοί σε θέματα καινοτομίας

Θεωρούμαστε από τους συνεργάτες μας σαν ένας καλός οργανισμός που παρέχει διαρκώς ευκαιρίες βελτίωσης. Είμαστε ένας οργανισμός που είναι αφοσιωμένος στην ανάπτυξη ενός εκτεταμένου δικτύου εξαιρετικών οργανισμών επαγγελματικού επιπέδου. Είμαστε ανοικτοί σε νέες ιδέες και έχουμε πρόσβαση σε ευκαιρίες βελτίωσης κόστους.

Κοινωνία

- μεγάλη ανάμιξη σε θέματα εκπαίδευσης
- πρότυπο σε καίρια θέματα

- ηθική εταιρεία
- φροντίδα για το περιβάλλον
- ανάμιξη στην πράξη
- εστίαση στην επίτευξη κοινωνικών στόχων

Σε τοπικό επίπεδο, μας αναγνωρίζουν για την ανάμιξή μας σε θέματα της κοινότητας και συγκεκριμένα για υποστήριξη και τα επιτεύγματα μας σε θέματα της εκπαίδευσης. Σε ό,τι αφορά τις τέχνες, θεωρούμαστε οργανισμός – πρότυπο με πολύ φιλόδοξους στόχους σε εθνικό και διεθνές επίπεδο.

2.7 Σχεδιάζοντας την αλλαγή

Σε ένα πολύπλοκο περιβάλλον, όπως είναι συνήθως ένας οργανισμός, μια αλλαγή μπορεί να επιφέρει πολλές και ποικίλες επιπτώσεις. Αυτές οι επιπτώσεις, είτε είναι θετικές είτε αρνητικές, θα πρέπει να βρίσκονται συνεχώς υπό έλεγχο. Σε αυτό το σημείο μπορεί να βοηθήσει το συγκεκριμένο εργαλείο. Όταν κανείς μπορεί να σχεδιάσει την αλλαγή, τότε μπορεί να αυξηθεί η πιθανότητα επιτυχίας των επιθυμητών αλλαγών, να μειώσει τον απαιτούμενο χρόνο και κόπο για την επίτευξη των αλλαγών και να επιδείξει ηγετικότητα σε κάποιο σημαντικό πεδίο. Αυτός είναι και ο ρόλος του ηγέτη όσον αφορά τη χρήση του συγκεκριμένου εργαλείου.

Ένας ηγέτης καλείται να κάνει χρήση του εργαλείου αυτού, είτε όταν υπάρχουν σκέψεις για κάποια αλλαγή, είτε αφού έχει αποφασισθεί να επέλθει κάποια αλλαγή. Ακόμα, σχεδιασμός της αλλαγής μπορεί να γίνει κι όταν γίνεται αξιολόγηση μιας αλλαγής.

Πολύ σημαντικό ρόλο στο σωστό σχεδιασμό της αλλαγής παίζει το παρελθόν, το οποίο και δεν θα πρέπει να λησμονείται. Το παρελθόν μπορεί να μας διδάξει πολλά, ιδιαίτερα από τις λανθασμένες επιλογές, οπότε πολλές φορές αποδεικνύεται καλή καθοδηγήτρια δύναμη για το μέλλον. Ακόμα, πρέπει να επισημάνουμε ότι ο καταλληλότερος τρόπος αλλαγής θα πρέπει να αναζητηθεί

μέσα από μια ποικιλία προτεινόμενων πρακτικών. Η επιλογή δεν πρέπει να γίνεται υπό πίεση και μεταξύ λιγοστών επιλογών.

Μια αλλαγή μέσα σε έναν οργανισμό μπορεί να καλύπτει μικρό, μεσαίο ή ακόμα και μεγάλο φάσμα αυτού. Ειδικά στην τελευταία περίπτωση, θα πρέπει να εξεταστεί το νόημα της «δήλωσης» από τους συμμετοχούς. Είναι πολύ πιθανό η αλλαγή που έχει γίνει, να έχει επιφέρει αλυσιδωτές αντιδράσεις σε πολλαπλά επίπεδα της εταιρείας, οπότε η ανανέωση της διατύπωσης της δήλωσης του οργανισμού, είναι επιτακτική. Αναλόγως, αν υφίσταται μια τέτοια κατάσταση, θα πρέπει να ετοιμαστεί ένα επικοινωνιακό σχέδιο για να γίνει το νέο όραμα του οργανισμού ευρέως γνωστό.

Ακολουθεί αναλυτική περιγραφή των βημάτων που πρέπει να ακολουθηθούν για τη σωστή χρήση του συγκεκριμένου εργαλείου:

1. Όταν γίνονται σκέψεις για κάποια αλλαγή, ο ηγέτης συχνά αναρωτιέται για τη μελλοντική κατάσταση που επιθυμεί να δει. «Πως θα ήθελα να είναι στο μέλλον ο οργανισμός / η ομάδα / η διαδικασία / το άτομο;». Το όραμα του μέλλοντος είναι εξαιρετικά σημαντικό για να γίνει κατανοητό προς ποια κατεύθυνση θα πρέπει να οδηγηθεί η αναμενόμενη αλλαγή.
2. Το επόμενο βήμα για τον ηγέτη είναι να σκεφτεί το σημείο εκκίνησης: «Που βρισκόμαστε αυτή τη στιγμή; Ποιές είναι οι εξωτερικές συνθήκες που αντιμετωπίζει ο οργανισμός, ποιές είναι οι ικανότητες του οργανισμού, το ηθικό των ατόμων, η ποιότητα των σχέσεων με εξωτερικούς συνεργάτες; Ποιά είναι η γενικότερη διαίσθηση σχετικά με την αλλαγή;».
3. Στη συνέχεια θα πρέπει να ακολουθήσει ένα σημαντικό βήμα που συχνά πολλά άτομα λησμονούν. Ο ηγέτης θα πρέπει να κοιτάξει στο παρελθόν και να αναρωτηθεί «Πως φτάσαμε στην παρούσα κατάσταση;». Η παρούσα κατάσταση του οργανισμού έχει διαμορφωθεί από προηγούμενες αλλαγές και τάσεις. Αυτές οι αλλαγές μπορεί να περιλαμβάνουν τεχνολογικές τάσεις, πολιτικές, πρακτικές διοίκησης και τρόπους σκέψης, διαπροσωπικές σχέσεις, γεγονότα και μύθους, οι οποίοι βοήθησαν στη δημιουργία της κουλτούρας του οργανισμού. Ποιά από τα ανωτέρω γεγονότα θα ενεργήσουν για χάρη της προτεινόμενης αλλαγής και πρέπει να διασφαλιστεί η ομαλή συνέχειά

τους; Ποιά θα έχουν αρνητική δράση και πρέπει να διακοπεί η λειτουργία τους; Ποιά θα έχουν ουδέτερη δράση και πρέπει να αγνοηθούν ή απλά να παρατηρείται η λειτουργία τους;». Μια αποτελεσματική στρατηγική αλλαγής οφείλει να λαμβάνει υπόψη το παρελθόν τόσο σοβαρά, όσο και το παρόν και το μέλλον.

4. Έχοντας στο νου μας το παρελθόν, το παρόν και το μέλλον, μια στρατηγική αλλαγής μπορεί να σχεδιασθεί έτσι ώστε να:
- Ελευθερώνει τα άτομα από τους παρελθόντες τρόπους σκέψης και δράσης, που δεν θα είναι αποτελεσματικοί στο μέλλον.
 - Επιβεβαιώνει τι δεν πρόκειται να αλλαχθεί, τα σημεία σταθερότητας και συνέχειας.
 - Δημιουργεί και διαχειρίζεται την κατάσταση που θα βοηθήσει τα άτομα να μεταβούν από το παρόν στο μέλλον.
 - Συνθέτει και διαχειρίζεται την επιθυμητή μελλοντική κατάσταση.

Στη συνέχεια παραθέτουμε ένα παράδειγμα, που περιγράφει το σχεδιασμό μιας αλλαγής:

Όραμα

- Ο πελάτης να είναι ευχαριστημένος από την εμπειρία του με τον οργανισμό μας.
- Οι συνεργάτες να είναι πρόθυμοι να βοηθήσουν τους πελάτες.
- Να έχουμε αυξανόμενες πωλήσεις.

Στρατηγική αλλαγής

- Αξιολόγηση του στυλ και της συμπεριφοράς της ηγεσίας.
- Έναρξη καθοδηγητικού προγράμματος για τους συνεργάτες.
- Έναρξη προγράμματος αναγνώρισης.

Σημείο εκκίνησης

- Μη ικανοποιημένος πελάτης.
- Το προσωπικό δεν είναι πρόθυμο να εξυπηρετήσει πελάτες.
- Οι πωλήσεις του οργανισμού έχουν μεγαλύτερη πτώση από αυτές των ανταγωνιστών.

2.8 Ανάλυση του πεδίου δυνάμεων

Ένα συνυφασμένο εργαλείο με αυτό του σχεδιασμού της αλλαγής, είναι και η ανάλυση του πεδίου δυνάμεων, το οποίο θα περιγράψουμε στο παρόν κεφάλαιο. Οι κυριότεροι λόγοι για τη χρήση του εργαλείου αυτού είναι για να λάβουμε υπόψη τους παράγοντες που θα βοηθήσουν ή θα εμποδίσουν την αλλαγή, για να ανακαλύψουμε πόρους που θα υποστηρίξουν την αλλαγή και για να αποτρέψουμε ή να ελαχιστοποιήσουμε τα προβλήματα, που είναι πιθανό να προκύψουν.

Ανάλυση του πεδίου δυνάμεων πρέπει να εφαρμόσει κανείς όταν σχεδιάζει κάποια αλλαγή, όταν επικοινωνεί την αλλαγή, όταν αντιμετωπίζει προβλήματα κατά την υλοποίηση της αλλαγής και όταν γίνεται ανασκόπηση της αλλαγής. Αυτές είναι οι κυριότερες χρονικές συγκυρίες που επιβάλλουν τη χρήση του παρόντος εργαλείου.

Για τη σωστή εφαρμογή του εργαλείου, θα πρέπει κανείς να έχει κατά νου ότι είναι πιο εύκολο να μειώσουμε τις αρνητικές δυνάμεις παρά να αυξήσουμε τις θετικές. Ακόμα, θα πρέπει να δοθεί προσοχή στην υπεραισιοδοξία σχετικά με την ευκολία υλοποίησης της αλλαγής.

Μετά την εφαρμογή της ανάλυσης του πεδίου δυνάμεων, ένα προαναφερθέν εργαλείο λαμβάνει πληροφορία. Αυτό το εργαλείο είναι ο σχεδιασμός της αλλαγής. Έτσι, θα πρέπει να συμπεριληφθούν τα αποτελέσματα της ανάλυσης στο σχεδιασμό της αλλαγής, αν θέλουμε να έχουμε τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ακόμα, θα πρέπει να ληφθούν προληπτικά ή διορθωτικά μέτρα και να χρησιμοποιηθεί η ανάλυση κατά την ανασκόπηση της αλλαγής.

Στο παρόν σημείο, παρατίθενται αναλυτικά βήματα σχετικά με τη σωστή χρήση του συγκεκριμένου εργαλείου:

Γενικά: Σε κάθε περίπτωση θα υπάρξουν κάποιες δυνάμεις που θα βοηθήσουν στην επίτευξη ενός επιθυμητού αποτελέσματος και άλλες που θα δυσχεράνουν την προσπάθεια ή θα οδηγήσουν σε άλλη κατεύθυνση. Αυτές οι δυνάμεις θα πρέπει να αναγνωρισθούν, να αξιολογηθούν και να επιμεριστούν κατά το σχεδιασμό της αλλαγής.

1. Διατύπωσε το επιθυμητό αποτέλεσμα ξεκάθαρα.
2. Αναγνώρισε όλες τις παρούσες και μελλοντικές δυνάμεις που σχετίζονται με την περίπτωση. Μην τις κατηγοριοποιήσεις ως θετικές ή αρνητικές στην παρούσα φάση.
3. Κατηγοριοποίησε τις δυνάμεις σε αυτές που θα βοηθήσουν στην επίτευξη του στόχου και σε αυτές που θα σε περιορίσουν ή αποπροσανατολίσουν. Είναι χρήσιμο να σχεδιασθούν αυτές οι δυνάμεις με έναν εμφανή τρόπο.
4. Αξιολόγησε κάθε δύναμη ως προς την επίπτωση της (δηλ. υψηλή/μέτρια/χαμηλή). Πρόσθεσε αυτήν την αξιολόγηση στην οπτική αναπαράσταση. Τώρα αξιολόγησε κατά πόσο είναι εύκολο να εκμεταλλευθεί η κάθε ανεξάρτητη δύναμη (δηλ. εύκολο/πιθανό/απίθανο). Πρόσθεσε τα αποτελέσματα σε ένα διάγραμμα. Αν η ανάλυση γίνεται από μια ομάδα ανθρώπων, τα αποτελέσματα που θα δοθούν από κάθε μέλος μπορούν να παρέχουν μια χονδρική ποσοτικοποίηση.
5. Ενσωμάτωσε στο σχέδιο αλλαγής αυτές τις δυνάμεις που έχουν:
 - Υψηλή επίπτωση και είναι εύκολο/πιθανό να τις εκμεταλλευτούμε ή αλλάξουμε ('Πρέπει να γίνουν').
 - Υψηλή επίπτωση και είναι αδύνατον να τις εκμεταλλευτούμε ή να αλλάξουμε ('Πρέπει να γίνει προετοιμασία').
 - Μέτρια επίπτωση και είναι εύκολο/πιθανό να τις εκμεταλλευτούμε ή αλλάξουμε ('Είναι χρήσιμες αν ο χρόνος και οι πόροι το επιτρέπουν').

Για την καλύτερη κατανόηση του εργαλείου, ακολουθεί ένα παράδειγμα χρήσης αυτού:

Επιθυμητός στόχος: Αλλαγή της δομής του ευρωπαϊκού τμήματος του οργανισμού (από γεωγραφική δομή σε λειτουργική)

Ευκολία αλλαγής	Επίπτωση	Δυνάμεις
+ = -		
=	M	Ανάπτυξη σε κέντρα αριστείας
=	H	Υψηλότερη ανάπτυξη προϊόντος προερχόμενη από τις οικονομίες
=	H	Προτίμηση πελάτη βασισμένη σε έρευνες
+	M	Συνταξιοδότηση Γενικού Διευθυντή παραρτήματος Γερμανίας
+	L	Όμοια δομή με τη μητρική εταιρεία (Ηνωμένες Πολιτείες)
=	M	Καλύτερες σχέσεις με διεθνείς προμηθευτές
=	M	Προσέλκυση υποψηφίων υπαλλήλων από όλη την Ευρώπη
-	H	Υψηλή αντίδραση από τον πολιτικό κόσμο και την κοινωνία
+	L	Η λειτουργική δομή ενισχύει τον εταιρικό σχεδιασμό
=	H	Ευνοείται η παροχή υποστήριξης πελάτη μέσω διαδικτύου

Πίνακας 1: Ανάλυση πεδίου δυνάμεων

Απαραίτητα θέματα προς υλοποίηση:

- Διασφάλιση ανάπτυξης προϊόντος μέσω οικονομικών οργανισμών.
- Εκμετάλλευση θετικής στάσης πελάτη.
- Σχεδιασμός παροχής υποστήριξης πελάτη μέσω διαδικτύου.

Απαραίτητα θέματα για προετοιμασία:

- Αντιδράσεις πολιτικού κόσμου και τοπικής κοινωνίας (Γερμανία)

Θέματα που μπορεί να εξετασθούν:

- Τοποθέτηση Γερμανών υπαλλήλων στη νέα εταιρεία

2.9 Πως να βοηθήσουμε τα άτομα κατά την αλλαγή

Από μια αλλαγή μέσα σε έναν οργανισμό επηρεάζονται κατά κύριο λόγο τα άτομα του, τα οποία θα πρέπει να βοηθηθούν ώστε η αλλαγή αυτή να γίνει όσο το δυνατόν πιο ομαλά. Κύριο μέλημα του ηγέτη κατά τη διάρκεια μιας αλλαγής είναι επίσης η μείωση του ανθρώπινου κόστους της αλλαγής. Ακόμα, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη από τον ηγέτη ο διδακτικός ρόλος του. Τα άτομα του οργανισμού θα πρέπει να μάθουν πως στο μέλλον θα μπορούν να ηγηθούν μιας αλλαγής.

Το συγκεκριμένο εργαλείο θα πρέπει να εφαρμόζεται κατά βάση σε περιπτώσεις όπως όταν σχεδιάζουμε τακτικές για την αλλαγή, όταν ηγούμαστε μιας μεγάλης αλλαγής ή ακόμα κι όταν κάνουμε ανασκόπηση μιας μεγάλης αλλαγής. Γενικότερα, τα άτομα ενός οργανισμού χρειάζονται τη βοήθεια και τη στήριξη του ηγέτη κατά τη διάρκεια όλων των φάσεων μιας αλλαγής.

Για την καλύτερη χρήση του εργαλείου θα πρέπει ο ηγέτης να έχει κατά νου ότι η αντίδραση σε μια αλλαγή από άτομο σε άτομο μπορεί να διαφέρει. Επίσης, ο ηγέτης θα πρέπει να διερωτάται και να κατανοήσει ο ίδιος τις επιπτώσεις που έχει η αλλαγή στον εαυτό του. Αυτό είναι απαραίτητο για να μπορέσει στη συνέχεια να λειτουργήσει σωστά και να μπορέσει να παρέχει συμβουλευτική και άλλου τύπου βοήθεια στα άτομά του.

Μετά την πάροδο της αλλαγής στον οργανισμό, θα πρέπει να αναρωτηθούν τα άτομα του οργανισμού τι έμαθαν από αυτήν την αλλαγή. Με αυτόν τον τρόπο, θα μπορέσουν να είναι καλύτερα προετοιμασμένα για μια ενδεχόμενη μελλοντική αλλαγή και οι αρνητικές επιπτώσεις θα μπορούν να μειωθούν σε μεγάλο βαθμό.

Παρακάτω δίνονται αναλυτικά βήματα για τη χρήση του συγκεκριμένου εργαλείου:

Σημείωση: Τα άτομα αντιδρούν στην αλλαγή με διαφορετικούς τρόπους και σε διαφορετικούς χρόνους και ταχύτητες. Το συγκεκριμένο εργαλείο περιγράφει ένα συνηθισμένο πρότυπο, αλλά ένας χαρισματικός ηγέτης θα πρέπει να το τροποποιεί ανάλογα με την περίπτωση.

1. Κατανόησε ότι οι πιο συνήθεις αντιδράσεις των ατόμων στην αλλαγή ακολουθούν το ακόλουθο πρότυπο:

- Σοκ
- Φόβος
- Ανησυχία
- Αποδοχή

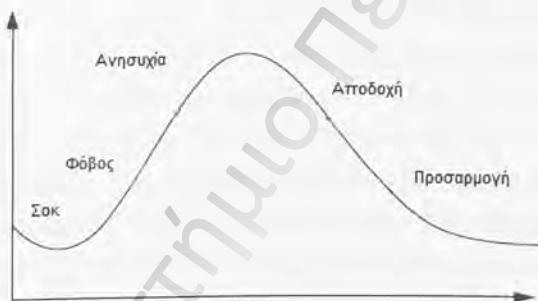
- Προσαρμογή

2. Για να βοηθήσουμε τα άτομα να ξεπεράσουν το αρχικό σοκ, θα πρέπει να κατανοήσουμε τις ανησυχίες τους, να τους δώσουμε χρόνο για να μιλήσουν, να επικοινωνούμε ανοιχτά και συχνά, να επικροτήσουμε ότι είναι ήδη καλό πριν την αλλαγή, να παρέχουμε όραμα για το μέλλον (αν και δεν πρέπει να αναμένουμε ότι όλοι θα είναι θετικοί σε αυτό ή ακόμα κι ότι δεν θα θέλουν να το ακούσουν), να πούμε στα άτομα πόσος χρόνος θα απαιτηθεί για να γίνει η αλλαγή.
3. Για να βοηθήσουμε τα άτομα όταν αυτά φοβούνται, θα πρέπει να είμαστε προετοιμασμένοι για επίθεση ή για φυγή ('fight or flight'), να ακούσουμε και να τους δείξουμε ότι καταλαβαίνουμε τα συναισθήματά τους, να μειώσουμε τους στόχους επιδόσεων που δεν είναι οι πλέον απαραίτητοι, να αναγνωρίσουμε το γεγονός ότι μπορεί να βρεθούμε προσωπικά υπό πίεση, να επαναλάβουμε το μήνυμα, να δείξουμε ότι είμαστε σίγουροι για τα πλεονεκτήματα της αλλαγής, να βοηθήσουμε αυτούς που δεν θέλουν να συμμετέχουν να απομακρυνθούν με αξιοπρέπεια.
4. Για να βοηθήσουμε τα άτομα όταν αυτά ανησυχούν, θα πρέπει να αποσαφηνίσουμε την κατάσταση για να διαλύσουμε την όποια αβεβαιότητα, να επιδείξουμε ότι υπάρχει ένα καλό σχέδιο αλλαγής, να βοηθήσουμε τα άτομα να φέρουν εις πέρας την παρούσα εργασία τους, να τους δώσουμε αξία θυμίζοντάς τους τα πλεονεκτήματα που τους δίνουν οι ικανότητες τους, οι εμπειρίες τους και οι προηγούμενες επιτυχίες τους, να τους κάνουμε συμμετόχους στην αλλαγή, να τους διασκεδάσουμε όταν η κατάσταση είναι κατάλληλη.
5. Για να βοηθήσουμε τα άτομα όταν αποδέχονται την αλλαγή, θα πρέπει να είμαστε ανεκτικοί στα λάθη που μπορεί να κάνουν μαθαίνοντας τους νέους τρόπους, να τους υποστηρίξουμε όταν αντιδρούν υπερβολικά, να τους βοηθήσουμε να διατηρήσουν στο μυαλό τους αντικειμενικούς στόχους της αλλαγής.
6. Για να βοηθήσουμε τα άτομα όταν αυτά προσαρμόζονται, θα πρέπει να επικεντρωθούμε στο στόχο μέχρι το τέλος της αλλαγής, να επανέρθουμε στα προηγούμενα επίπεδα επίδοσης, να παρέχουμε εκπαίδευση ανώτερου

επιπέδου, να διαφημίσουμε την ολοκλήρωση της αλλαγής, να κάνουμε ανασκόπηση της αλλαγής ως μάθημα, να γιορτάσουμε την επιτυχία.

Βοηθητική Κάρτα

- Το μοντέλο που απεικονίζεται στη συνέχεια δείχνει μερικές από τις πιθανές αντιδράσεις ατόμων που περνούν μια φάση αλλαγής. Οι αντιδράσεις δεν ακολουθούν πάντα την ίδια σειρά. Ο χρόνος, που απαιτείται για να μεταβεί κάποιο άτομο από την πρώτη (πανικός) στην τελευταία κατάσταση (προσαρμογή), μπορεί να διαφέρει ανάλογα με το άτομο.
- Οι άνθρωποι αντιδρούν διαφορετικά στην περίπτωση που «οδηγούν» την αλλαγή και στην περίπτωση που «ακολουθούν» την αλλαγή.



Σχήμα 2: Αντιδράσεις των ατόμων κατά την αλλαγή

1. Σοκ

Όταν η αλλαγή δεν είναι αναμενόμενη, μπορεί να προκληθεί κατάσταση πανικού και φόβου. Η επικοινωνία αποτελεί κρίσιμο θέμα σε αυτήν την περίοδο, ακόμα κι αν υπάρχουν αναπάντητα ζητήματα.

2. Φόβος

Ο φόβος αποτελεί προστατευτικό μέτρο από την πλευρά του ατόμου, όταν υπάρχει αμφισβήτηση για το αν θα πρέπει να πραγματοποιηθεί η αλλαγή. Θα πρέπει σε αυτήν τη φάση να μεταδίδονται διαρκώς καθησυχαστικά μηνύματα που θα εξηγούν την αναγκαιότητα για αλλαγή.

3. Ανησυχία

Η ανησυχία μπορεί να έχει ενεργητική ή παθητική μορφή. Τα άτομα θέλουν να γνωρίζουν ότι το μέλλον θα καλύτερο και να έχουν μια άποψη σχετικά με το πως θα επηρεαστούν από την αλλαγή. Ειδικά προγράμματα (δηλαδή προγράμματα εκπαίδευσης), που θα βοηθούν τα άτομα να είναι συμμετοχολογικά μελλοντικά σχέδια, είναι καλό να λάβουν χώρα.

4. Αποδοχή

Σε αυτήν τη φάση, θα πρέπει να παρέχονται στα άτομα αποδεικτικά στοιχεία για το ότι θα επέλθει πραγματική αλλαγή.

5. Προσαρμογή

Θα πρέπει να λαμβάνονται ειδικά μέτρα που θα ενισχύσουν την αλλαγή (π.χ. αξιολόγηση).

2.10 Στρατηγική συνεργασία

Οι συνεργασίες ανάμεσα σε οργανισμούς μπορούν να συνεισφέρουν τα μέγιστα στη βέλτιστη αξιοποίηση πόρων και τεχνολογίας με απώτερο σκοπό αμφότερα κέρδη και για τις δύο πλευρές. Ιδιαίτερα, όταν γίνεται λόγος για στρατηγική συνεργασία μεταξύ δύο οργανισμών, αυτοί μπορούν να επωφεληθούν αυξάνοντας την ικανότητα των οργανισμών εν γένει. Ένας ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας που ωθεί τις εταιρείες σε στρατηγικές συνεργασίες είναι η ελαχιστοποίηση του μελλοντικού ρίσκου. Η συνεργασία δύο εταιρειών σημαίνει και τον επιμερισμό ρίσκων και ευθυνών, κάτι που μόνο θετικό μπορεί να είναι. Επίσης, πολλοί οργανισμοί επιδιώκουν συνεργασίες για να εισέλθουν σε νέες αγορές ή τομείς δραστηριότητας. Εκτός από τους παραπάνω λόγους για μια συνεργασία, ένας οργανισμός μπορεί απλά να επιθυμεί τη διασφάλιση μιας μακροχρόνιας σχέσης με έναν προμηθευτή ή πελάτη. Η επιθυμία για επίτευξη των προαναφερθέντων οδηγούν πολλούς οργανισμούς σε στρατηγικές συνεργασίες.

Το παρόν εργαλείο μπορεί να χρησιμοποιηθεί μετά την αναγνώριση κάποιου στρατηγικού κενού στην ικανότητα του οργανισμού, ή μετά την αναγνώριση μιας στρατηγικής ευκαιρίας που είναι δύσκολο να την εκμεταλλευτεί ο οργανισμός

μόνος του. Ακόμα, χρήση του εργαλείου μπορεί να γίνεται όταν υπάρχει μια πρόταση από έναν υποψήφιο συνεργάτη, η οποία κρίνεται ιδιαίτερα αξιόλογη.

Για να αποδώσει τους καλύτερους δυνατούς καρπούς το συγκεκριμένο εργαλείο, θα πρέπει οι ηγέτες του οργανισμού να έχουν ορισμένα κατά νου. Θα πρέπει καταρχήν να είναι κατηγορηματικοί για τις δυνατότητες του οργανισμού και να έχουν άριστη γνώση της κατάστασης της εταιρείας. Ακόμα, όταν υπάρχει έντονη η σκέψη για πιθανή στρατηγική συνεργασία, θα πρέπει να συμπεριλαμβάνεται και η παραμονή στην παρούσα κατάσταση σαν πιθανό σενάριο.

Από τη στιγμή που θα επιτευχθεί μια στρατηγική συνεργασία, θα πρέπει πάντα να αναλογίζονται οι ηγέτες τις επιπτώσεις σε άλλους πελάτες και προμηθευτές, οι οποίοι παρακολουθούν την νεοδιαμορφωθείσα κατάσταση και είναι πολύ πιθανό να μην μένουν άπραγοι. Ακόμα, θα πρέπει οι ηγέτες να σκέφτονται πάντα τους στόχους της συνεργασίας. Ο συνεργαζόμενος οργανισμός θα πρέπει να εργάζονται σκληρά για τη διασφάλισή τους.

Παρακάτω παρατίθενται αναλυτικά βήματα για την καλύτερη εφαρμογή του εργαλείου. Παράλληλα, προτείνεται η ανάγνωση της βοηθητικής κάρτας:

1. Αναλόγισου ποιο κενό πρέπει να συμπληρωθεί, ποια ευκαιρία μπορεί να εκμεταλλευθείς, ή ποια ανάγκη πρέπει να καλυφθεί.
2. Επαναξιολόγησε τις δυνατότητες του οργανισμού σε σχετικούς τομείς. Πρέπει να ληφθούν υπόψη οι εξωτερικοί παράγοντες, όπως η θέση στην αγορά ή η δημόσια υποδομή, φήμη, υποστήριξη συμμετόχων, τεχνολογική αρτιότητα, ποιότητα σχέσεων με πελάτες και προμηθευτές. Ακόμα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι εσωτερικοί συντελεστές, όπως η οικονομική δύναμη, ικανότητα παράδοσης, στρατηγική, αποτελεσματικότητα συστημάτων και διαδικασιών, ανθρώπινο δυναμικό, ηγεσία και διοίκηση, καινοτομία, διαχείριση γνώσης, κουλτούρα και ύφος, ακίνητη περιουσία.
3. Περιέγραψε τον ιδεατό συνεργάτη, αυτού που οι ικανότητές του θα μπορούσαν να συμπληρώσουν τις δικές σου και να δημιουργήσουν την επιθυμητή σύμπραξη ή να συμπληρώσουν το κενό που υφίσταται, χωρίς να διεισδύουν στις υπόλοιπες δραστηριότητες.

4. Ανίχνευσε τις ήδη υπάρχουσες σχέσεις για κάποια που θα μπορούσε να εξελιχθεί σε μια τέτοια συνεργασία. Τώρα θα πρέπει να βρεθείς στη θέση της άλλης εταιρίας και να αξιολογήσεις την πρότασή σου από την δική τους οπτική γωνία. Αν νομίζεις ότι χρειάζεται να αλλάξεις την πρότασή σου για να είναι αποδεκτή από την άλλη πλευρά, μπορείς να το κάνεις, αλλά θα πρέπει να επαναξιολογήσεις αν τα κέρδη που θα έχεις θα είναι ακόμα αρκετά.
5. Μην αγνοείς την πολιτική και συναισθηματική διάσταση μιας πιθανής συνεργασίας. Κάποιοι από τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας που παρατηρούνται στις συγχωνεύσεις, είναι σχετικοί σε αυτήν την περίπτωση. Έτσι, για παράδειγμα, ενώ η σύμπτωση στόχων είναι σημαντική, αυτή του ύφους και του τρόπου εργασίας είναι ζωτικής σημασίας.
6. Σκέψου διάφορα πιθανά μελλοντικά σενάρια. Αναγνώρισε τους παράγοντες που θα επηρεάσουν τη συνεργασία, και την πιθανή κατεύθυνση προς στην οποία μπορεί να εξελιχθεί αυτή. Χρησιμοποίησε πολλές φορές την ερώτηση «Και μετά τι;». Λάβε υπόψη τις επιδράσεις μέσα στον οργανισμό.
7. Αν χρειάζεται να αναζητήσεις αλλού τη συνεργασία, εξέτασε πιθανές σχέσεις εντός και εκτός του τομέα σου. Είναι πιθανό, ο ιδεατός συνεργάτης να βρίσκεται εκτός των συνηθών ορίων των επαφών σου. Υπάρχει αύξηση του ρίσκου όταν βαδίζει κανείς σε άγνωστη περιοχή, αλλά αν διακυβεύεται η επιβίωση, θα πρέπει να έρθει αντιμέτωπος με αυτούς τους κίνδυνους.
8. Εφάρμοσε τις αρχές της διοίκησης αλλαγής σε όποια συνεργασία σχηματίζεται.

Βοηθητική Κάρτα:

Χαμηλές

Ικανότητες Συνεργάτη

Υψηλές

<p>Ισομερείς συνεργάτες Η μακροχρόνια συνεργασία μπορεί να προσθέσει αξία, σε περίπτωση που πρόκειται να αναπτυχθούν ικανότητες από τις δύο πλευρές</p>	<p>Πως μπορεί ο οργανισμός να προσθέσει αξία σε άλλους τομείς;</p>
--	--

Οργανωσιακές Ικανότητες Υψηλές	Ο προμηθευτής πρέπει να αναζητήσει τρόπους για να προσθέσει αξία σε άλλους τομείς	Αμοιβαίο όφελος από τη συνεργασία Ισομερείς συνεργάτες
--	---	---

Πίνακας 2: Αξιολόγηση συνεργασίας

2.11 Διαχείριση συγκρούσεων

Σε έναν οργανισμό, που αποτελεί το μικρόκοσμο μιας κοινωνίας, είναι απολύτως αναμενόμενη η εμφάνιση συγκρούσεων μεταξύ των ατόμων. Ο ρόλος του ηγέτη είναι η σωστή διαχείριση αυτών των συγκρούσεων. Το συγκεκριμένο εργαλείο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αποτελεσματικότερη διαχείριση των συγκρούσεων, για την ανάπτυξη μεθόδων διαχείρισης συγκρούσεων, αλλά και για να μπορούν μετά οι ίδιοι οι ηγέτες να μεταδώσουν τη γνώση τους, πάνω στο αντικείμενο αυτό, σε άλλα άτομα.

Το εργαλείο της διαχείρισης συγκρούσεων μπορεί να εφαρμοστεί προφανώς όποτε παρουσιάζεται μια σύγκρουση, όταν αναμένεται η εμφάνιση μιας σύγκρουσης, αλλά και όταν γίνεται ανασκόπηση για διδακτικούς λόγους.

Ιδιαίτερα σε έναν τόσο ευαίσθητο τομέα, όπως είναι οι συγκρούσεις μεταξύ ατόμων, θα πρέπει να έχουν κατανοηθεί ορισμένες λεπτομέρειες που θα βοηθήσουν στην ομαλότερη διαχείριση των συγκρούσεων. Ο ηγέτης, ο οποίος καλείται να διαχειριστεί μια σύγκρουση, οφείλει συνεχώς να διορθώνει και να βελτιώνει το προσωπικό του στυλ διαχείρισης συγκρούσεων (βήμα 3). Πρέπει να εξετάζει πάντα το ενδεχόμενο να ζητήσει βοήθεια από ένα ουδέτερο άτομο, το οποίο μπορεί να δράσει σε μια κατάσταση με μεγαλύτερη ψυχραιμία. Επίσης, κατά τη διάρκεια μιας σύγκρουσης, υπάρχουν πολλές στιγμές όπου είναι απαραίτητη μια δημιουργική ενέργεια ή μια παύση.

Μετά το πέρας μιας σύγκρουσης σε έναν οργανισμό, είναι υπεύθυνοι οι ηγέτες για να αποφασίσουν τι μπορεί να γίνει ώστε να είναι στο μέλλον καλύτερα προετοιμασμένοι για παρόμοια περιστατικά. Θα πρέπει να αναλογιστούν αν υπάρχουν διαρθρωτικές αιτίες στον οργανισμό που δημιουργούν τις συγκρούσεις, όπως π.χ. πολιτικές τάσεις, τάσεις αγοράς, νέα τεχνολογία, κ.α. Οι ηγέτες, επίσης, θα πρέπει να προσπαθούν να βελτιώνουν διαρκώς τις ικανότητες διαχείρισης συγκρούσεων που υπάρχουν στον οργανισμό. Ακόμα, το κάθε άτομο που βρίσκεται στην εταιρεία, θα πρέπει να πειραματιστεί με ένα στυλ διαχείρισης συγκρούσεων που δεν του είναι οικείο. Έτσι, μπορεί να ανακαλύψει νέες μεθόδους που θα το βοηθήσουν στη συνέχεια της πορείας του.

Στη συνέχεια παραθέτουμε αναλυτικά βήματα για την καλύτερη εφαρμογή του παρόντος εργαλείου. Συνιστάται η παράλληλη ανάγνωση της βοηθητικής κάρτας:

1. Αναγνώρισε το γεγονός ότι μια σύγκρουση είναι φυσιολογικό φαινόμενο. Σύγκρουση μπορεί να υπάρξει αν οι στόχοι, οι συμπεριφορές ή οι τρόποι που αντιλαμβάνονται δύο ή περισσότερα άτομα δεν συμπίπτουν.
2. Τα περισσότερα άτομα έχουν ένα συνήθη τρόπο να ανταποκρίνονται σε μια σύγκρουση. Αυτό συμβαίνει για δύο λόγους. Ο πρώτος έχει να κάνει με το πόσο δογματικά είναι αυτά τα άτομα και ο δεύτερος με το πόσο συνεργάσιμα είναι.
3. Προσδιόρισε το προσωπικό σου στυλ διαχείρισης συγκρούσεων. Χρησιμοποίησε παραδείγματα από το παρελθόν.
 - Τι πλεονεκτήματα έχει το προσωπικό σου στυλ;
 - Ποια είναι τα μειονεκτήματα του;
 - Τι συνέβη όταν υιοθέτησες ένα διαφορετικό στυλ ή ένα συνδυασμό άλλων στυλ;
4. Αν υπάρχει πιθανότητα για σύγκρουση, θυμήσου ότι μια σύγκρουση είναι φυσιολογική και ότι μπορεί να αποδειχθεί ως πολύτιμος τρόπος για να βελτιωθεί η υγεία του οργανισμού. Σκέψου ποιες μπορεί να είναι οι συνέπειες (δηλ. στην καλύτερη ή τη χειρότερη περίπτωση). Αποφάσισε ποιο είναι το καλύτερο στυλ διαχείρισης για την παρούσα κατάσταση και

υιοθέτησέ το. Αν δεν κατέχεις το συγκεκριμένο στυλ, συμβουλέψου κάποιον που το κατέχει.

5. Αν έχει ξεσπάσει η σύγκρουση, προσπάθησε να καταλάβεις τις απόψεις των συγκρουόμενων μερών. Θυμήσου ότι ακόμα κι αν δεν σου φαίνονται λογικές, είναι λογικές για αυτούς που τις εκφράζουν. Μεσολάβησε με τρόπο τέτοιο ώστε να :

- Διασφαλίζεται η ασφάλεια της διαδικασίας.
- Βοηθήσεις τα άτομα να καταλάβουν τη σύγκρουση και τα αίτια αυτής.
- Οικοδομήσεις εμπιστοσύνη μέσω αμερόληπτης ακρόασης.
- Δώσεις τη δυνατότητα στα άτομα να βρουν τρόπους για να προχωρήσουν.
- Βοηθήσεις τα άτομα να διδαχθούν από αυτό το συμβάν.

Βοηθητική Κάρτα:

Προσωπικό ενδιαφέρον	Ενδιαφέρει άλλα άτομα	Αποτελέσματα
Υψηλό	Υψηλό	Αναζήτησε επικερδές αποτέλεσμα και για τις δύο πλευρές (win-win)
Υψηλό	Χαμηλό	Αναζήτησε επικερδές προσωπικό αποτέλεσμα
Μέτριο	Μέτριο	Αναζήτησε συμβιβασμό
Χαμηλό	Υψηλό	Προσαρμόσου στις απαιτήσεις των άλλων
Χαμηλό	Χαμηλό	Απόφυγε τη σύγκρουση

Πίνακας 3: Διαχείριση συγκρούσεων

2.12 Διαχείριση κρίσης

Όπως και σε στην κοινωνία, έτσι και σε έναν οργανισμό, τα άτομα βρίσκονται συχνά αντιμέτωπα με διαφόρων ειδών κρίσεις. Από τη στιγμή που η αποφυγή τους είναι πολλές φορές είναι ανέφικτη, θα πρέπει να μπορούν τα άτομα της εταιρείας να είναι σε θέση να τις διαχειριστούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Το συγκεκριμένος εργαλείο μπορεί να εφαρμοστεί ακόμα και για τη διδασχία των ατόμων, ώστε να είναι πιο έτοιμα σε παρόμοιες μελλοντικές καταστάσεις.

Το εργαλείο της διαχείρισης κρίσεων μπορεί να χρησιμοποιηθεί είτε σε πραγματικό χρόνο κατά τη διάρκεια μιας κρίσης ή ακόμα και κατά την ανασκόπηση μιας κρίσης. Ειδικά η δεύτερη περίπτωση δεν θα πρέπει να λησμονείται, αφού ένας σωστός ηγέτης οφείλει να δρα προληπτικά για την αποφυγή των ίδιων δυσάρεστων καταστάσεων για πολλοστή φορά.

Υπάρχουν κάποια σημαντικά θέματα, τα οποία θα πρέπει να έχουν κατά νου οι ηγέτες ενός οργανισμού σχετικά με τη διαχείριση κρίσεων. Οι πρώτες 24 ώρες μιας κρίσης συνήθως είναι διαφορετικές από όλες τις μεταγενέστερες φάσεις. Έτσι, είναι ιδιαίτερης σημασίας οι κινήσεις και οι δράσεις που θα ληφθούν σε αυτήν την χρονική διάρκεια. Ο ηγέτης θα πρέπει να προσπαθεί να είναι αυτός που θα βοηθήσει τον οργανισμό να ξεπεράσει την κρίση. Πρέπει να προβάλει πρώτος απέναντι στις δυσκολίες και να δίνει το παράδειγμα στα υπόλοιπα άτομα. Από την άλλη πλευρά, ένας ηγέτης οφείλει να ενεργεί σύμφωνα με τους κανόνες. Δεν μπορεί να ισχύει το σκεπτικό ότι ένας ηγέτης μπορεί να τους αγνοήσει.

Μετά την πάροδο μιας κρίσης για τον οργανισμό, θα πρέπει να λαμβάνονται μια σειρά από προληπτικές δράσεις που θα συμβάλλουν στην ομαλότερη πορεία στο μέλλον. Ο ηγέτης οφείλει να βελτιώνει το προληπτικό σχέδιο δράσης του οργανισμού βάσει αυτών που έχει μάθει από ανασκοπήσεις κρίσεων. Οφείλει να μοιράζεται τις εμπειρίες του με άλλα άτομα που έχουν περάσει παρόμοιες δυσκολίες, ώστε όλοι να αισθάνονται πιο δυνατοί όταν προκύψουν μελλοντικές κρίσεις. Ακόμα, ο ηγέτης θα πρέπει να είναι προετοιμασμένος να δεχθεί καθυστερημένες αντιδράσεις από άτομα που έχουν εργαστεί σκληρά και τα οποία ενδεχομένως να έχουν διαφορετικές απόψεις.

Στη συνέχεια παραθέτουμε αναλυτικά βήματα σχετικά με την σωστότερη εφαρμογή του εργαλείου. Η παράλληλη ανάγνωση της βοηθητικής κάρτας συνιστάται:

1. Δώσε στον εαυτό σου χρόνο να ξεπεράσει το αρχικό σοκ και να σκεφτεί καθαρά. Θυμήσου ότι μια κρίση δεν συνεπάγεται αυτόματα και την καταστροφή.
2. Θυμήσου επίσης ότι μια κρίση αναπτύσσεται με κυμαινόμενη ταχύτητα και ότι συνήθως υπάρχει αρκετός χρόνος για να σκεφτείς τρόπους αντιμετώπισης. Μέρος του ρόλου του ηγέτη είναι να βοηθήσει τα άτομα να κατανοήσουν εις βάθος την κρίση, όπως ένας ικανός γιατρός μπορεί να καταλάβει τις πτυχές μιας οξείας ασθένειας και να βρει μεθόδους ίασης της.
3. Καθόρισε την ομάδα διαχείρισης κρίσης και ανάθεσε σε κάθε μέλος ένα σαφή αρχικό ρόλο. Αυτοί οι αρχικοί ρόλοι ίσως να πρέπει να αλλάξουν καθώς η κρίση εξαπλώνεται, οπότε δεν θα πρέπει να είναι υπερεξειδικευμένοι. Ο κάθε ρόλος πρέπει να έχει το στοιχείο της πρόληψης και της καταστολής. Επίσης δεν θα πρέπει να λησμονείται η καθημερινή δραστηριότητα των μελών που δε μετέχουν στην αντιμετώπιση της κρίσης. Κάνε σαφές με ποια θέματα θα ασχοληθείς και με ποια όχι.
4. Βεβαιώσου ότι και οι δύο ομάδες ατόμων είναι πλήρως ενημερωμένες για την κατάσταση. Συμπεριέλαβε τα άγνωστα μέρη της κατάστασης και πως αυτά θα αντιμετωπισθούν. Επίτρεψε στα άτομα να εκφράσουν τα συναισθήματά, τις αντιδράσεις και τις ανησυχίες τους. Δείξε τους ότι οι αρχικές αντιδράσεις τους δεν θα αξιολογηθούν και ότι η ελεύθερη έκφραση ανυψώνει το ηθικό. Μοιράσου τις ανησυχίες σου, αλλά δώσε έμφαση στις ελπίδες σου και στην απεικόνιση του μέλλοντος, οπότε αυτό είναι δυνατόν.
5. Κίνησε τις διαδικασίες για βραχυπρόθεσμο και μεσοπρόθεσμο σχεδιασμό και δράσεις. Ο βραχυπρόθεσμος σχεδιασμός έχει σαν στόχο να φέρει την κρίση υπό έλεγχο και δίνει έμφαση στην επικοινωνία. Ο μεσοπρόθεσμος σχεδιασμός αναπτύσσει δράσεις για πιθανά σενάρια, συμπεριλαμβανομένης και της επόμενης μέρας της κρίσης. Βεβαιώσου ότι οι ομάδες έχουν κατανοήσει το πνεύμα του σχεδιασμού, ειδικά στις σημαντικές φάσεις αυτού.
6. Καθώς ο οργανισμός αρχίζει να αντιδρά, δώσε ιδιαίτερη προσοχή στα ακόλουθα:
 - Να βοηθάς στην αντίληψη της γενικής εικόνας.
 - Στη διαχείριση των συμμετόχων με τους οποίους διατηρείς προσωπική σχέση.

- Διατήρηση της επικοινωνίας σε καλά επίπεδα.
 - Παρακολούθηση της «υγείας» της ομάδας διαχείρισης κρίσης.
 - Να είσαι πηγή αυτοπεποίθησης και θετικής ενέργειας.
7. Μετά την πάροδο της κρίσης, ηγήσου μιας διδακτικής ανασκόπησης.

Βοηθητική Κάρτα:

1. Απόφυγε τις λύσεις «πυροσβεστικού» τύπου.
2. Όρισε μια ιδεατή τελική κατάσταση.
3. Κάνε τους άλλους συμμετόχους.
4. Μοίρασε αρμοδιότητες και ευθύνες.
5. Ανάπτυξε ένα σχέδιο με βραχυπρόθεσμες, μεσοπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες δράσεις.
6. Αναγνώρισε πιθανούς μελλοντικούς κινδύνους και εναλλακτικά σχέδια.
7. Κράτα τα άτομα ενήμερα.
8. Αξιολόγησε την πραγματική πρόοδο σε σχέση με το σχέδιο.
9. Μετά το τέλος της κρίσης, αξιολόγησε τον τρόπο διαχείρισης.
10. Εφάρμοσε προληπτικά μέτρα για την αποφυγή επανεμφάνισης της ίδιας κρίσης.

2.13 Επικοινωνία υπό πίεση

Σε έναν σύγχρονο οργανισμό, αναπόφευκτα τα άτομα δρουν καθημερινά υπό πίεση. Πολύ σημαντικός αποδεικνύεται ο ρόλος της σωστής επικοινωνίας κάτω από αυτές τις συνθήκες. Το παρόν εργαλείο μπορούμε να το χρησιμοποιήσουμε αφενός για να διατηρήσουμε την αποτελεσματική επικοινωνία σε δύσκολους καιρούς και αφετέρου για να διατηρήσουμε την αξιοπιστία του ηγέτη, η οποία θα πρέπει να παραμένει ακλόνητη ώστε να εμπνέονται από τον ηγέτη τα υπόλοιπα άτομα του οργανισμού.

Το εργαλείο που αναφέρεται στην επικοινωνία υπό πίεση μπορεί να εφαρμοστεί κατά τη διάρκεια μιας κρίσης και σε μια περίοδο αμφισβήτησης π.χ. από τα μέσα

μαζικής ενημέρωσης, τους πελάτες, τους μετόχους, τους υπαλλήλους, τους προμηθευτές, τις ενώσεις.

Για να μπορέσει να λειτουργήσει σωστά η επικοινωνία υπό συνθήκες πίεσης μέσα σε έναν οργανισμό μπορούν οι ηγέτες να καταφύγουν σε δράσεις όπως είναι η διαφοροποίηση των δομών και τεχνικών επικοινωνίας. Ακόμα, οι ηγέτες του οργανισμού οφείλουν, όταν βρίσκονται υπό πίεση να κάνουν λίγες δεσμεύσεις, τις οποίες όμως θα μπορούν να τις τηρούν.

Μετά το τέλος μιας περιόδου πίεσης, ένας ηγέτης θα πρέπει να αναζητεί ευκαιρίες βελτίωσης, προσωπικής αλλά και σε οργανωσιακό επίπεδο. Οφείλει να αναζητά πηγές από τις οποίες μπορεί να διδαχθεί σχετικά με την σωστή επικοινωνία υπό πίεση εν προκειμένω. Επίσης, θα πρέπει να γίνεται ο εκκινήτης των διαδικασιών επικοινωνίας και να μην περιμένει από άλλα άτομα να αναλάβουν αυτόν τον ρόλο.

Ακολουθως παραθέτουμε αναλυτικά βήματα σχετικά με την ακριβή εφαρμογή του εργαλείου. Στη βοηθητική κάρτα μπορεί κανείς να βρει τεχνικές και συμπεριφορές που μπορούν να βοηθήσουν στην ευκολότερη και υγιέστερη επικοινωνία μέσα σε έναν οργανισμό:

1. Σε έναν κόσμο που βασιλεύει το διαδίκτυο, τα παραδοσιακά μέσα επικοινωνίας χάνονται. Για παράδειγμα, τα μηνύματα που κινούνται μέσα στον οργανισμό και αυτά που κατευθύνονται σε εξωτερικούς αποδέκτες, δεν μπορούν να διαχωριστούν εύκολα. Οι χρόνοι αντίδρασης, πρόσβασης και οι προσδοκίες από τους ηγέτες χρήζουν βελτίωσης.
2. Για τον ηγέτη, η επιτυχής επικοινωνία υπό πίεση είναι ένας συνδυασμός δύο πραγμάτων, της συμπεριφοράς και της τεχνικής. Η συμπεριφορά είναι μακράν ο πιο σημαντικός παράγοντας από τους δύο.
3. Διάβασε τη βοηθητική κάρτα για εύρεση ιδεών σχετικά με τη βελτίωση των ικανοτήτων επικοινωνίας.

Βοηθητική Κάρτα:

Τεχνικές

1. Χρησιμοποίησε απλές τεχνικές επικοινωνίας για να υπάρξει καλό αποτέλεσμα.
2. Σκέψου σημαντικά μηνύματα που θα παρασύρουν το κοινό.
3. Χρησιμοποίησε παραδείγματα που αφορούν το κοινό.
4. Χρησιμοποίησε την κατάλληλη γλώσσα.
5. Σκέψου προσεκτικά πριν απαντήσεις στην κάθε ερώτηση.

Συμπεριφορές

1. Άκου προσεκτικά, ακόμα κι αν γίνεται χρήση επιθετικής γλώσσας.
2. Υπόθεσε ότι οι ερωτήσεις είναι πηγαίες και απάντησε με αντίστοιχο τρόπο.
3. Παραδέξου τα λάθη σου και την έλλειψη πληροφόρησης.
4. Εξήγησε τις λογικές υποθέσεις που έχουν γίνει και τη ροή της σκέψης.
5. Να είσαι σαφής σχετικά με τις πεποιθήσεις σου.

2.14 Μένοντας υγιής υπό πίεση

Παρότι πολλές φορές δίνεται μεγάλο βάρος στο αποτέλεσμα αδιαφορώντας για το κόστος, αυτή η αντίληψη δεν είναι σωστή. Ο ηγέτης ενός οργανισμού θα πρέπει να ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για την προσωπική υγεία του, αλλά και για την υγεία των υπόλοιπων ατόμων του οργανισμού. Το συγκεκριμένο εργαλείο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να διατηρήσει ο ηγέτης την αποτελεσματικότητά του, την προσωπική του υγεία και για να γίνει υπόδειγμα τρόπου ζωής ενός ηγέτη για τα άτομα της εταιρείας.

Το εργαλείο μπορεί να χρησιμοποιηθεί όταν υπάρχει πρόβλεψη για επικείμενη περίοδο πίεσης και κατά τη διάρκεια αυτής. Εξάλλου, λόγω της φύσης των οργανισμών και της πίεσης που υπάρχει διάχυτη ακόμα και κατά τη διάρκεια της καθημερινότητας, οι ηγέτες του οργανισμού οφείλουν να ακολουθούν το εργαλείο ακόμα και σε μη ειδικές περιστάσεις.

Ένας ηγέτης θα πρέπει να προετοιμάζεται κατάλληλα σε μια ομαλή περίοδο και όχι κατά τη διάρκεια μιας δύσκολης περιόδου. Θα πρέπει να γίνεται αξιολόγηση

των τεχνικών διαχείρισης πίεσης που κατέχει προτού παρουσιαστεί ανάγκη για χρήση αυτών. Επίσης, όταν προκύπτει ένα θέμα που χρήζει αντιμετώπισης, η προσέγγιση στο θέμα από την πλευρά του ηγέτη θα πρέπει να είναι απλή και δεν θα πρέπει να αποτελεί νέα πηγή πίεσης για τα υπόλοιπα άτομα αλλά και για τον ίδιο.

Μετά την πάροδο κρίσιμων περιόδων που μπορεί τα άτομα ενός οργανισμού να περιβάλλονται από πίεση, θα πρέπει ένας σωστός ηγέτης να αναλογιστεί μερικά σχετικά θέματα που έχουν μεγάλη επίπτωση στην κατάλληλη αντιμετώπιση τέτοιων καταστάσεων. Σε περιόδους πίεσης, πολύ κρίσιμος αποδεικνύεται ο ρόλος της σωστής διαχείρισης του χρόνου. Ο ηγέτης οφείλει να αξιολογεί τις ικανότητες διαχείρισης χρόνου που κατέχει και να καταβάλλει προσπάθειες βελτίωσης. Επίσης, θα πρέπει να μοιράζεται τυχόν επιτυχημένες στρατηγικές με άλλα άτομα.

Στη συνέχεια παρατίθενται αναλυτικά βήματα που θα βοηθήσουν στην περαιτέρω κατανόηση του εργαλείου αυτού. Η βοηθητική κάρτα βοηθά στη βαθύτερη κατανόηση:

1. Η πίεση μπορεί να είναι συναρπαστική, παραγωγική, ικανοποιητική και διασκεδαστική. Μπορεί, όμως, να είναι και κουραστική, μη παραγωγική, εθιστική και επιβλαβής στην προσωπική υγεία και σε αυτή του οργανισμού. Ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζει την πίεση ο οργανισμός, επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τους ηγέτες του.
2. Η αιτία που θέτει τα άτομα υπό πίεση διαφέρει στο καθένα. Μεγάλο ρόλο παίζει το τι πιστεύουν για την πίεση και ο βαθμός στον οποίο σκέφτονται σωστά. Αυτό που κάποιο άτομο θεωρεί σαν συναρπαστική μελλοντική πιθανότητα, μπορεί κάποιο άλλο άτομο να το βλέπει σαν αναπόφευκτη καταστροφή.
3. Αναγνώρισε τη στιγμή που αρχίζεις να νιώθεις πίεση. Ο ικανός ηγέτης έχει γνώση των συναισθημάτων του και λαμβάνει την κατάλληλη δράση.
4. Κάνε τις επιλογές σου. Μην προσπαθείς να κάνεις τα πάντα. Μάθε από τον ικανό παρουσιαστή που παραλείπει κάποιες διαφάνειες υπό την πίεση του χρόνου.

5. Μη λησμονείς να εφαρμόζεις τις προσωπικές σου στρατηγικές διαχείρισης πίεσης. Άλλωστε για αυτόν το λόγο τις έχεις δημιουργήσει.
6. Αναγνώρισε το γεγονός ότι μπορεί να είσαι η πηγή πίεσης για κάποια άτομα. Να θυμάσαι ότι η θέση και η δύναμή σου μπορεί να προκαλεί άγχος σε κάποια άτομα που εργάζονται για σένα. Μπορείς να βοηθήσεις τους άλλους να αποκτήσουν μια υγιή και επαγγελματική εικόνα για την εργασία τους και να συζητούν τέτοιου είδους θέματα.

Βοηθητική Κάρτα:

1. Εξέτασε τι σου προκαλεί πίεση (π.χ. υπάρχουν πολλά πράγματα που πρέπει να γίνουν και όλα έχουν την ίδια βαρύτητα).
2. Σκέψου τις στρατηγικές που έχεις χρησιμοποιήσει μέχρι τώρα για την αντιμετώπιση της πίεσης.
3. Ποιές από τις στρατηγικές είχαν αποτέλεσμα και ποιές όχι;
4. Με ποιο τρόπο επηρεάζουν οι προαναφερθείσες στρατηγικές τα άλλα άτομα;
5. Συζήτησε με άλλους για τις δικές τους μεθόδους διαχείρισης της πίεσης. Σύγκρινε τις απόψεις τους με τις δικές σου.
6. Σκέψου σοβαρά τα πλεονεκτήματα της σωματικής άσκησης.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΔΕΥΤΕΡΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. **Brahnam Sheryl D., Margavio Thomas M., Hignite Michael A., Barrier Tonya B. and Chin Jerry M.**, "A gender-based categorization for conflict resolution", **Journal of Management Development**, Vol. 24, No. 3, 2005, pp. 197-208
2. **Duffuaa Salih O. and Ben-Daya Mohamed**, "Improving maintenance quality using SPC tools", **Journal of Quality in Maintenance Engineering**, Vol. 1, No. 2, 1995, pp.25-33
3. **Knippen Jay T. and Green Thad B.**, "Most common errors of new managers", **Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today**, Vol. 11, No. 6, 1999, pp. 202-208
4. **Manning Tony and Robertson Bob**, "Influencing negotiating skills and conflict-handling: some additional research and reflections", **Industrial and Commercial Training**, Vol. 36, No. 3, 2004, pp. 104-109
5. **McKenna Stephen**, "The business impact of management attitudes toward dealing with conflict: a cross-cultural assessment", **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 10, No. 7, 1995, pp. 22-27
6. **Morden Tony**, "Leadership as competence", **Management Decision**, Vol. 35, No. 7, 1997, pp. 519-526
7. **Paraskevas Alexandros**, "Crisis Management or crisis response system? A complexity science approach to organizational crises", **Management Decision**, Vol. 44, No. 7, 2006, pp. 892-907
8. **Schwering Randolph E.**, "Focusing leadership through force field analysis: new variations on a venerable planning tool", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 24, No. 7, 2003, pp. 361-370
9. **Tan Kim Hua, Platts Ken and Noble James**, "Building performance through in-process measurement: Toward an indicative scorecard for business excellence", **International Journey of Productivity and Performance Management**, Vol 53, 2004, pp. 233-244

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

3.1 Λίστα μακροχρόνιου σχεδιασμού

Πρωταρχικό ρόλο στην πολιτική και στρατηγική ενός οργανισμού παίζει ο μακροχρόνιος σχεδιασμός. Η λίστα μακροχρόνιου σχεδιασμού μπορεί να χρησιμοποιείται για τον σχεδιασμό και την αξιολόγηση της διαδικασίας σχεδιασμού της στρατηγικής και για την αναγνώριση περιοχών προς βελτίωση στη διαδικασία σχεδιασμού.

Το συγκεκριμένο εργαλείο μπορεί να εφαρμοστεί κατά την ανασκόπηση της διαδικασίας σχεδιασμού στρατηγικής. Επίσης, η λίστα μακροχρόνιου σχεδιασμού μπορεί να φανεί ιδιαίτερα χρήσιμη πριν την έναρξη ενός παραγωγικού κύκλου.

Για να είναι πιο αποτελεσματική η χρήση της λίστας μακροχρόνιου σχεδιασμού, θα πρέπει να γίνει η κατάλληλη ανασκόπηση με την διοικητική ομάδα του οργανισμού. Η σταθερότητα της διαδικασίας θα πρέπει να είναι διασφαλισμένη και να μην μεταβάλλεται σε μεγάλο βαθμό μετά από κάθε χρόνο. Στο μακροχρόνιο σχεδιασμό θα πρέπει να επικεντρωνόμαστε σε θέματα που είναι κρίσιμα για τον οργανισμό και όχι σε όλα όσα μπορεί να υπάρχουν τη δεδομένη χρονική στιγμή.

Μετά την εφαρμογή του συγκεκριμένου εργαλείου, καλό θα είναι να γίνεται αναθεώρηση της διαδικασίας σχεδιασμού στρατηγικής. Η αναθεώρηση θα πρέπει να βασίζεται στις περιοχές προς βελτίωση που έχουν αναγνωρισθεί κατά την εφαρμογή του εργαλείου.

Στη συνέχεια παραθέτουμε αναλυτικά βήματα για την σωστότερη εφαρμογή του εργαλείου. Επίσης, ακολούθως μπορεί να βρεθεί η λίστα μακροχρόνιου σχεδιασμού:

1. Συγκάλεσε τη διοικητική ομάδα και άλλους ανθρώπους-κλειδιά στο συμβούλιο αναθεώρησης.
2. Συζήτησε κάθε ερώτηση της λίστας και απάντησε.
3. Χρησιμοποίησε τη λίστα σαν οδηγό, κάνοντας ερωτήσεις ανοιχτά, που θα επιτρέψουν τη συζήτηση πάνω στα θέματα.
4. Αναγνώρισε τις ευκαιρίες βελτίωσης.

Λίστα ελέγχου:

Μακροπρόθεσμος σχεδιασμός	Σχετική δράση;	Έχει γίνει;
1. Η επαναθεωρημένη στρατηγική σου είναι συμβατή με την αποστολή και το όραμα του οργανισμού;		
2. Έχεις προσπαθήσει να κατανοήσεις τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες και προσδοκίες των συμμετόχων;		
3. Έχεις αναλογιστεί την επίδοση του οργανισμού;		
4. Έχεις αναγνώρισει τις ικανότητες του οργανισμού; Οι δικές σου ικανότητες δίνουν κάποιο συγκριτικό πλεονέκτημα;		
5. Είναι οι κρίσιμες διαδικασίες του οργανισμού σχεδιασμένες όπως εσύ τις σκέφτεσαι;		
6. Έχεις σκεφτεί να προτείνεις νέα προϊόντα ή να αναπτύξεις επιπλέον ικανότητες μέσα στον οργανισμό;		
7. Έχεις αναπτύξει ένα σχέδιο συνεργασίας;		
8. Υπάρχει κάποια διαδικασία για εξάπλωση της στρατηγικής του οργανισμού στις κύριες λειτουργίες και περιοχές υποστήριξης του οργανισμού;		
9. Έχεις αναπτύξει ένα σχέδιο εκπαίδευσης που θα βοηθήσει τις προσωπικές ικανότητες να υποστηρίξουν την στρατηγική;		
10. Έχεις διασφαλίσει ότι θα επιτευχθούν οι μεσοπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι στόχοι του σχεδίου μέσα στο χρονοδιάγραμμα;		
11. Έχεις διασφαλίσει ότι οι κρίσιμες περιοχές, όπως η ποιότητα, η ικανοποίηση πελατών, οι πωλήσεις, η παραγωγικότητα και άλλες, έχουν κατάλληλους στόχους και μέσα υλοποίησης;		
12. Έχεις κάνει χρήση των κατάλληλων εργαλείων για την ανάλυση δεδομένων και πληροφοριών, ώστε να υποστηρίξεις τις αποφάσεις σου;		

13. Έχεις εξετάσει αν το σχέδιο σου είναι υλοποιήσιμο με τις δεδομένες ικανότητες και πόρους; Προβλέπεις την ανάγκη για κάποια αλλαγή μέσα στον οργανισμό;		
--	--	--

Πίνακας 4: Λίστα ελέγχου μακροπρόθεσμου σχεδιασμού

3.2 Αποστολή εύρεσης στοιχείων

Το παρόν εργαλείο χρησιμοποιείται όταν επιθυμούμε να επικεντρωθούμε σε κάποιο συγκεκριμένο τομέα αναζήτησης. Ακόμα, μπορούμε να εκκινήσουμε μια αποστολή εύρεσης στοιχείων για να αποκτήσουμε δεδομένα και πληροφορίες που είναι απαραίτητα για την υποστήριξη μιας έρευνας.

Όποτε χρειάζονται στοιχεία που θα βοηθήσουν στην ανάλυση μιας κατάστασης ή όποτε χρειάζεται να υπάρξει συμφωνία για τα στοιχεία που πρέπει να συλλεχθούν, καλό θα είναι να υπάρχει μια αποστολή εύρεσης στοιχείων. Έτσι οι επόμενες δράσεις θα είναι βασισμένες σε εμπειριστατωμένα στοιχεία και θα έχουν μια λογική σειρά.

Για τη σωστή εφαρμογή του εργαλείου θα πρέπει να τηρούνται κάποιοι κανόνες, όπως είναι οι ακόλουθοι. Η συλλογή των στοιχείων θα πρέπει να γίνεται από αξιόπιστες πηγές. Τα δεδομένα θα πρέπει να τεκμηριώνονται. Ένας εύκολος τρόπος, για να επιτευχθεί αυτό, είναι η χρησιμοποίηση τουλάχιστον δύο πηγών και η διασταύρωση αυτών. Ακόμα, καλό είναι να λαμβάνεται υπόψη η αξία της πληροφορίας σε σχέση με το κόστος απόκτησής της. Δεν είναι συνετό να αναζητείται η παραμικρή πληροφορία αν το κόστος απόκτησής της είναι δυσανάλογα μεγάλο.

Μετά το πέρας της αποστολής εύρεσης στοιχείων, θα πρέπει να γίνει η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων αυτής, ώστε να διαπιστωθεί αν δεν τηρείται η σωστή διαδικασία ή αν αυτή θα πρέπει να συνεχίσει μέχρι να συλλεχθούν καλύτερα αποτελέσματα. Επίσης, θα πρέπει να γίνει η κατάλληλη ερμηνεία των στοιχείων, με σκοπό την εξαγωγή παραγωγικών συμπερασμάτων.

Ακολουθούν αναλυτικά βήματα χρήσης του εργαλείου, όπως επίσης και ένα παράδειγμα που θα βοηθήσει στην ερμηνεία του εργαλείου:

1. Όρισε αυτό που προσπαθείς να ανακαλύψεις μέσω της αποστολής.
Απάντησε στις ακόλουθες ερωτήσεις: «Τι στοιχεία χρειάζομαι; Γιατί τα χρειάζομαι; Τι θα συμβεί αν δεν μπορέσω να αποκτήσω αυτά τα στοιχεία;»
2. Όρισε τον τρόπο με τον οποίο θα συλλέξεις τα στοιχεία.
Η πληροφορία υπάρχει σε πολλές διαφορετικές μορφές. Σκέψου αν χρειάζεσαι νέα δεδομένα ή αν αυτό που αναζητείς υπάρχει ήδη. Ρώτησε άλλα άτομα που θα μπορούσες να βρεις αυτήν την πληροφορία και πως μπορείς να συλλέξεις τα δεδομένα. Όρισε το «πως» και το «που» της αποστολής σου και τους πόρους που είναι αναγκαίοι για να ολοκληρωθεί αυτή η αποστολή.
3. Όρισε τι χρειάζεσαι να κάνεις με τα ευρήματα.
Όταν συγκεντρώσεις τις πληροφορίες που χρειάζεσαι, θα πρέπει να τις παρουσιάσεις. Θα πρέπει να ορίσεις ποια είναι η πιο κατάλληλη μορφή που μπορεί να χρησιμοποιηθεί και πως θα ερμηνεύσεις τις πληροφορίες.

Παράδειγμα:

Στοιχεία που πρέπει να συλλεχθούν:

Έσοδα που προκύπτουν από το λογαριασμό κάθε προϊόντος

Για ποιο λόγο πρέπει να συλλεχθούν:

Για την υποστήριξη του συστήματος διαχείρισης των λογαριασμών των προϊόντων.

Οδηγίες: πως και πότε πρέπει να συλλεχθούν τα στοιχεία:

- Σύλλεξε τα δεδομένα από τις αναφορές πωλήσεων για όλα τα προϊόντα.
- Εξέτασε αν οι πωλήσεις γίνονται για τον ίδιο πελάτη. Αν γίνονται πωλήσεις σε διαφορετικά υποκαταστήματα και δεν έχουν γίνει οι αθροίσεις των πωλήσεων.
- Εξέτασε τα αποτελέσματα σε σχέση με τα δεδομένα.

Απαιτούμενοι πόροι:

- 1 ημέρα για τη συλλογή των δεδομένων.
- Πρόσβαση στα δεδομένα πωλήσεων.

Πως να παρουσιάσεις τα ευρήματα:

- Κατασκεύασε ένα διάγραμμα Pareto για τους λογαριασμούς.
- Για κάθε λογαριασμό, υπολόγισε το μερίδιο του κάθε προϊόντος.

Αρμόδιος:

Henry Mac Cormick

Προθεσμία:

10/09/2008

3.3 Ανάλυση SWOT

Μερικές φορές για να ληφθεί μια απόφαση, πρέπει να προβούμε σε μια σχολαστική και δομημένη ανάλυση εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων. Άλλες φορές, επιθυμούμε να βοηθήσουμε τους ηγέτες να λάβουν τις καλύτερες αποφάσεις για τον οργανισμό. Σε οποιαδήποτε από τις παραπάνω περιπτώσεις, μπορεί να γίνει χρήση της ανάλυσης SWOT.

Κατάλληλη χρονική στιγμή για τη χρήση του συγκεκριμένου εργαλείου μπορεί να είναι η αρχή ενός παραγωγικού κύκλου ή η σύνοψη των αποτελεσμάτων μιας άσκησης συλλογής δεδομένων, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως. Στις παραπάνω περιπτώσεις, μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε την ανάλυση SWOT.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι αναλύσεις SWOT γίνονται καλύτερα από ομάδες παρά από άτομα. Σημαντικό στοιχείο για την σωστή εφαρμογή του εργαλείου είναι η επικέντρωση της προσοχής σε θέματα κλειδιά. Επίσης, η ανάλυση SWOT θα πρέπει να γίνεται επιλεκτικά. Δεν θα πρέπει να εφαρμόζεται το εργαλείο αυτό για κάθε απόφαση. Αντιθέτως οφείλουμε να κάνουμε προσεκτική επιλογή των καταστάσεων στις οποίες αρμόζει η χρήση του εργαλείου.

Μετά την εφαρμογή του εργαλείου αυτού, θα πρέπει να χρησιμοποιήσουμε τα αποτελέσματά του κατάλληλα, ώστε να μας βοηθήσουν στην εξέλιξη του οργανισμού. Θα πρέπει, δηλαδή, να ενσωματωθούν οι αποφάσεις, που βασίζονται στην ανάλυση SWOT, στα στρατηγικά πλάνα της εταιρείας.

Στη συνέχεια παραθέτουμε αναλυτικά βήματα για την εκτέλεση του εργαλείου. Ακολουθεί επίσης και ένα παράδειγμα εφαρμογής της ανάλυσης SWOT:

1. Σχεδίασε έναν πίνακα με τέσσερα παράθυρα. Ονόμασε το κάθε παράθυρο ως εξής: Πλεονεκτήματα (Strengths), Αδυναμίες (Weaknesses), Ευκαιρίες (Opportunities) και Απειλές (Threats).
2. Σκέψου τι μπορείς να βρεις για Πλεονεκτήματα, Αδυναμίες, Ευκαιρίες και Απειλές:
 - Για τις Απειλές και τις Ευκαιρίες, θα ήταν χρήσιμο να βοηθήσουν στην ανεύρεση όλοι οι συμμετοχοί στον οργανισμό.
 - Για τα Πλεονεκτήματα και τις Αδυναμίες, θα ήταν χρήσιμο να σκεφτείς όλες τις διαδικασίες κλειδιά και τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του οργανισμού.
3. Ανάλυσε κάθε ιδέα που παρουσιάζεται.
4. Όρισε αποστολές εύρεσης στοιχείων εκεί που χρειάζεται περισσότερη κατανόηση:
 - Για τα Πλεονεκτήματα και τις Αδυναμίες, προσδιόρισε την επίδραση στην επίδοση και τη σημασία κάθε ιδέας στον στρατηγικό σχεδιασμό.
 - Για τις Ευκαιρίες και τις Απειλές, αναλόγισου την επίδραση τους στον οργανισμό και την πιθανότητα εμφάνισής τους.
5. Ανανέωσε την ανάλυση SWOT αφού τελειώσουν όλες οι αποστολές εύρεσης στοιχείων.

Παράδειγμα:

Δυναμίες: <ul style="list-style-type: none">• Μια ολόκληρη σειρά νέων προϊόντων βγήκε στην αγορά;• Ο νέος εξοπλισμός βοηθάει τις	Αδυναμίες: <ul style="list-style-type: none">• Έλλειψη ικανοτήτων στο πεδίο της νανοτεχνολογίας;• Ο προμηθευτής των πρώτων
--	--

<p>ομάδες να έχουν μεγαλύτερη παραγωγικότητα;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Το νέο σύστημα προμηθειών λειτουργεί; • Το εργατικό δυναμικό είναι ικανό. 	<p>υλών δεν είναι συνεπής στις προθεσμίες;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ύπαρξη πολλών ελαττωματικών στη σειρά των νέων προϊόντων; • Η ομάδα έρευνας και ανάπτυξης δεν λαμβάνει κατάλληλη πληροφόρηση από τους χρήστες; • Το σχέδιο για τις ικανότητες του προσωπικού δεν συμβαδίζει με την στρατηγική του οργανισμού.
<p>Ευκαιρίες:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Η βιοτεχνολογία θα μπορούσε να υποστηρίξει την τεχνολογία των ηλεκτρονικών συστημάτων; • Ένας ανταγωνιστικός οργανισμός από την Ιαπωνία αναζητεί συνεργάτη; • Προκύπτουν νέες ανάγκες για την τη βιομηχανία των όπλων; • Υπάρχει η πιθανότητα συγχώνευσης για κάποιους από τους πελάτες μας. 	<p>Απειλές:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Η βιομηχανία υπολογιστών επιβραδύνεται; • Υπάρχει η πιθανότητα συγχώνευσης για κάποιους από τους πελάτες μας; • Η οικονομία επιβραδύνεται; • Αναμένεται η εισαγωγή νέων εταιριών στη βιομηχανία λόγω της μεγάλης διαθεσιμότητας της τεχνολογίας.

Πίνακας 5: Ανάλυση SWOT

3.4 Κάρτα αποτελεσμάτων οργανισμού

Πολλές φορές, μέσα σε έναν οργανισμό, επιθυμούμε να ενσωματώσουμε όλες τις κρίσιμες πτυχές του συστήματος μέτρησης ώστε να αποκτήσουμε μια καθαρή οπτική γωνία. Ακόμα, μπορεί να επιθυμούμε να σταθμίσουμε τις επιδόσεις του οργανισμού, ώστε να έχουμε καλύτερη εικόνα αυτών. Για τους παραπάνω λόγους μπορούμε να εφαρμόζουμε το εργαλείο της κάρτας αποτελεσμάτων του οργανισμού.

Οι χρονικές περίοδοι που μπορούν να συνδυασθούν με τη χρήση του παρόντος εργαλείου είναι όταν χρειάζεται να οριστούν τα μέτρα που πρέπει να ληφθούν για την ανέλιξη και τη βελτίωση του οργανισμού και όταν υπάρχει καταγεγραμμένο μόνο ένα μέρος των αποτελεσμάτων του οργανισμού και μια γενικότερη εικόνα είναι απαραίτητη.

Η κάρτα αποτελεσμάτων του οργανισμού θα πρέπει να είναι πρακτική. Γι αυτό το λόγο θα πρέπει να επιλεγούν μερικές σταθμισμένες μετρήσεις για κάθε κρίσιμη περιοχή που εξετάζουμε. Θα πρέπει, παράλληλα, να διασφαλιστεί η λήψη των σημαντικών μετρήσεων. Σημαντικό ρόλο παίζει το μετρητικό σύστημα, το οποίο οφείλουμε να διατηρούμε χωρίς αλλαγές, ώστε οι μετρήσεις να έχουν αξία σύγκρισης.

Μετά την ολοκλήρωση της κάρτας αποτελεσμάτων του οργανισμού, έπονται μερικές ενέργειες για να ολοκληρωθεί η σωστή λειτουργία του εργαλείου. Τα ζητούμενα και οι νέες δραστηριότητες θα πρέπει να αναπτυχθούν σε μια κάρτα αποτελεσμάτων διαδικασιών και σε διαγράμματα δένδρου. Ο τρόπος προώθησης και επικοινωνίας της κάρτας αποτελεσμάτων θα πρέπει να οριστεί και να είναι δομημένος. Τα αποτελέσματα που συλλέχθηκαν θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν και να αξιολογηθούν.

Στη συνέχεια ακολουθούν αναλυτικά βήματα για τη χρήση του εργαλείου:

1. Όρισε τις κρίσιμες περιοχές που χρειάζεσαι να μετρήσεις ώστε να σταθμίσεις τα αποτελέσματα επίδοσης του οργανισμού:
 - Οικονομικά
 - Πελατοκεντρικά
 - Εσωτερικές λειτουργίες
 - Ανάπτυξη: μάθηση, καινοτομία, κ.α.
2. Όρισε πως θα ήθελες να φαίνονται οι τέσσερις κρίσιμες περιοχές.
3. Όρισε ποσοτικά και ποιοτικά μέτρα για καθένα από τα ζητούμενα.
4. Όρισε υψηλούς στόχους, αλλά παράλληλα επιτεύξιμους, και κατάγραφέ τους.

5. Όρισε τον «κάτοχο» του κάθε στόχου επίδοσης.
6. Όρισε που και πότε θα πρέπει να αξιολογηθούν οι επιδόσεις.
7. Όρισε την πηγή των δεδομένων επίδοσης και το που θα καταγράφονται και αναλύονται τα δεδομένα.
8. Κατάγραψε τις πρωτοβουλίες που θα οδηγήσουν στην επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων.

Δείκτης	Στόχος	Αρμόδιος	Συχνότητα αξιολόγησης	Πηγή δεδομένων	Πρωτοβουλία
Κρίσιμη περιοχή 1: Οικονομικά	Ένας επικερδής οργανισμός που προσελκύει επενδυτές				
Επιστροφή σε πάγια	17% ετησίως	JS	Κάθε 3 μήνες	Οικονομικό πλάνο	Ανάπτυξη νέων προϊόντων
Αύξηση πωλήσεων	+12% ετησίως	FG	Κάθε μήνα	Αναφορά πωλήσεων	Νέο προϊόν Εξάπλωση δικτύου διανομής
Κρίσιμη περιοχή 2: Πελάτης	Ένας οργανισμός που δίνει βάρος στην αφοσίωση του πελάτη				
Δείκτης ικανοποίησης πελάτη	45% πολύ ικανοποιημένοι	LB	Κάθε μήνα	Βάση διαχείρισης πελατών	Τηλεφωνικό κέντρο Βάση διαχείρισης πελατών
Μερίδιο αγοράς	+3% ετησίως	OG	Κάθε 3 μήνες	Αναφορά πωλήσεων	Νέο προϊόν Εξάπλωση δικτύου διανομής
Δείκτης επίπτωσης στην κοινωνία	+85% ικανοποίηση	PT	Ετησίως	Ετήσια έρευνα	Πρόγραμμα εκπαίδευσης 5S + Υγεία & Ασφάλεια
Κρίσιμη περιοχή 3: Άτομα	Ένας οργανισμός που προσελκύει και διατηρεί εξαιρετικό προσωπικό				
Δείκτης ικανοποίησης προσωπικού	85% ικανοποιημένοι	PO	Κάθε 3 μήνες	3μηνια έρευνα	Πρόγραμμα ικανοτήτων Πρωτοβουλία ισορροπίας εργασίας/προσωπικής ζωής

Διατήρηση προσωπικού	95%	JH	Κάθε 3 μήνες	Αναφορά τμήματος προσωπικού	Πρόγραμμα ικανοτήτων Πρωτοβουλία ισορροπίας εργασίας/προσωπικής ζωής
Κρίσιμη περιοχή 4: Εσωτερικές υποθέσεις	Ένας οργανισμός που βασίζεται σε διαδικασίες και είναι ηγέτης στην ποιότητα προϊόντων				
Επίπεδο υποστήριξης (σε όλες τις διαδικασίες)	<5% ετησίως	UY	Κάθε μήνα	Κάρτα βαθμολογίας διαδικασιών	Σύστημα μέτρησης Αξιολόγηση διαδικασιών
Ποσοστό ελαττωματικών	200 μέρη στο εκατομμύριο	KD	Κάθε μήνα	Κάρτα βαθμολογίας διαδικασιών	Πρόγραμμα ικανοτήτων Πρωτοβουλία ισορροπίας εργασίας/προσωπικής ζωής

Πίνακας 6: Κάρτα αποτελεσμάτων οργανισμού

3.5 Κάρτα αποτελεσμάτων διαδικασιών

Η κάρτα αποτελεσμάτων διαδικασιών είναι ένα πολύτιμο εργαλείο που μπορεί να βοηθήσει στον καθορισμό των ζητούμενων των διαδικασιών και στην παρακολούθηση και αξιολόγηση των επιδόσεων των διαδικασιών.

Το εργαλείο αυτό θα πρέπει να χρησιμοποιείται όταν γίνεται ο ορισμός των ζητούμενων για μια διαδικασία ή όταν παρακολουθούμε και αξιολογούμε την επίδοση μιας διαδικασίας.

Όλες οι διαδικασίες θα πρέπει να έχουν τις ίδιες κατηγορίες και δεν θα πρέπει να γίνεται κάποιος διαχωρισμός σε αυτόν τον τομέα. Οφείλουμε να κρατάμε τις μετρήσεις σε απλά και κατανοητά επίπεδα. Τα δεδομένα που αναζητούμε, καλό θα είναι να μπορούν να συλλεχθούν εύκολα. Οι στόχοι που έχουν οριστεί θα πρέπει να είναι επιτεύξιμοι.

Μετά την ολοκλήρωση της κάρτας αποτελεσμάτων διαδικασιών, μπορεί και είναι θετικό να γίνει οπτική αναπαράσταση των δεικτών. Επίσης, η πλήρης εκμετάλλευση του εργαλείου απαιτεί την αξιολόγηση των επιδόσεων σε τακτά χρονικά διαστήματα.

Παρακάτω παρατίθενται αναλυτικά βήματα για τη σωστή εφαρμογή του εργαλείου, όπως επίσης και ένα παράδειγμα:

1. Όρισε την κατηγορία προς μέτρηση που επιθυμείς να χρησιμοποιήσεις, δηλαδή ποιότητα, κόστος, κ.α.
2. Για κάθε κατηγορία, όρισε τους δείκτες που θέλεις να χρησιμοποιήσεις.
3. Για κάθε δείκτη, όρισε τον επιθυμητό στόχο.
4. Όρισε τον «κάτοχο» του στόχου επίδοσης.
5. Όρισε που και πότε θα πρέπει να αξιολογηθεί η επίδοση.
6. Όρισε την πηγή των δεδομένων επίδοσης και το που θα καταγράφονται και αναλύονται τα δεδομένα.

Παράδειγμα:

Δείκτης	Στόχος	Αρμόδιος	Συχνότητα αξιολόγησης	Πηγή δεδομένων
Ποιότητα				
Όριο αποδεκτότητας προϊόντος	97%	JS	Εβδομαδιαία συνάντηση	Αρχεία ποιότητας
Κόστος				
Κατανάλωση πρώτης ύλης σε σχέση με το σχέδιο	97%	MB	Μηνιαία συνάντηση	Δεδομένα συστήματος διαχείρισης πόρων
Χρόνος παράδοσης				
Τήρηση πλάνου	100%	MB	Εβδομαδιαία συνάντηση	Δεδομένα συστήματος διαχείρισης πόρων
Ανθρώπινο δυναμικό				

Απουσίες	3%	CF	Εβδομαδιαία συνάντηση	Αναφορά τμήματος προσωπικού
----------	----	----	-----------------------	-----------------------------

Πίνακας 7: Κάρτα αποτελεσμάτων διαδικασιών

3.6 Διάγραμμα δένδρου

Το διάγραμμα δένδρου μπορεί να χρησιμοποιηθεί με αφορμή πολλές διαφορετικές καταστάσεις. Μερικές από αυτές είναι οι ακόλουθες:

- Για την εμφύχωση των μελών μιας ομάδας ώστε να σκέφτονται δημιουργικά, ενώ παράλληλα έχουν στο νου τους συνολικούς στόχους.
- Για την οπτική αναπαράσταση της πραγματικής πολυπλοκότητας της επίτευξης των στόχων.
- Για τη συμβολή στη διαχείριση της πολυπλοκότητας.

Χρονικά, η εφαρμογή του συγκεκριμένου εργαλείου μπορεί να γίνει όταν επιθυμούμε να παρουσιάσουμε κάποιους στόχους οπτικά, όταν θέλουμε να κατακερματίσουμε γενικούς στόχους σε πιο ειδικούς αυξανόμενης λεπτομέρειας ή όταν χρειαζόμαστε ένα δομημένο σχέδιο δράσης.

Όπως και στα περισσότερα εργαλεία που παρουσιάζονται στην εργασία αυτή, έτσι και σε αυτό, η συμβολή μιας ομάδας ατόμων μέσα στον οργανισμό είναι σημαντική. Για τη βελτίωση της εφαρμογής του εργαλείου, θα πρέπει να επιτραπεί σε όλους τους συμμετέχοντες να σκεφτούν αν υπάρχει λογική συνέχεια μεταξύ των επιπέδων και αν το διάγραμμα δένδρου αντικατοπτρίζει την πραγματικότητα. Κάνοντας τα άτομα ενεργούς συμμετόχους μιας τέτοιας άσκησης, οι συνέπειες είναι ευεργετικές και για την έκβαση της άσκησης αυτής, αλλά και για τα άτομα γενικότερα.

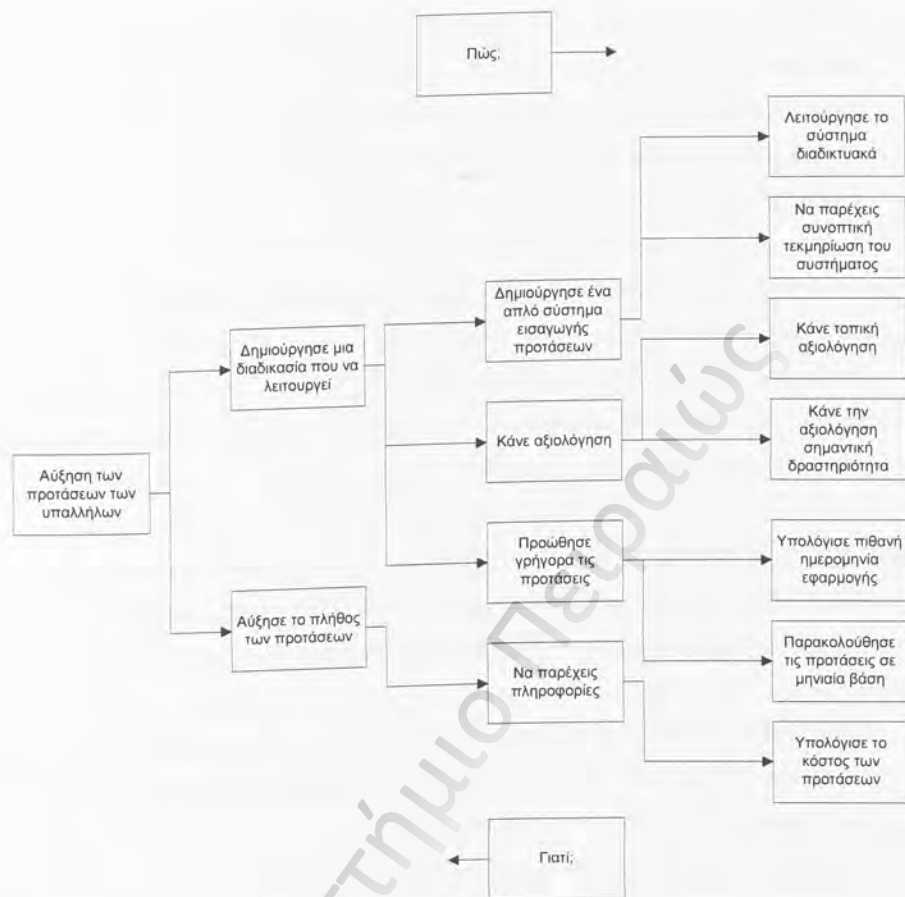
Μετά τη απεικόνιση του διαγράμματος δένδρου μπορούν να επακολουθήσουν μια σειρά από δράσεις. Θα πρέπει να επιλεγούν οι καλύτερες από τις ιδέες που διετυπώθησαν κατά την εφαρμογή του εργαλείου. Επίσης, απαραίτητη ενέργεια είναι η καταγραφή δεδομένων (δείκτες, στόχοι, απαιτούμενοι πόροι, προθεσμίες,

κ.α.) για κάθε βασικό παρακλάδι του δένδρου. Ακόμα, η διοίκηση του οργανισμού θα πρέπει να αξιολογήσει τα αποτελέσματα και να εξετάσει αν αυτά συμβαδίζουν με την πραγματικότητα. Επίσης θα πρέπει να αναρωτηθεί για την ανάγκη σε πόρους.

Ακολούθως παραθέτουμε αναλυτικά βήματα για τη σωστή εφαρμογή του εργαλείου. Ακόμα, ακολουθεί ένα παράδειγμα για τη χρήση του εργαλείου:

1. Αναρωτήσου για το πως θα επιτευχθεί ο στόχος.
2. Ρώτησε ανοιχτά την ομάδα για το πως θα επιτευχθεί ο στόχος.
3. Κατάγραψε τις ιδέες σε προτάσεις που ξεκινούν με ένα ρήμα.
4. Απλοποίησε τις ιδέες, όποτε αυτό χρειάζεται, ώστε να είναι κατανοητές σε όλους.
5. Διαχώρισε τις ιδέες ανάλογα με το μέρος του δένδρου που αφορούν. Δώσε τίτλο σε κάθε παρακλάδι του δένδρου.
6. Έλεγξε τη λογική συνέχεια του διαγράμματος δένδρου και το κατά πόσο έχουν καλυφθεί όλα τα θέματα. Σε κάθε επίπεδο κάνε τις ακόλουθες ερωτήσεις: «Μήπως έχει παραλειφθεί κάτι; Είναι αυτές οι ενέργειες απαραίτητες; Θα ρηγηθούν αυτές οι ενέργειες στα επιθυμητά αποτελέσματα;». Αν το διάγραμμα δένδρου διαβαστεί από αριστερά προς τα δεξιά, θα έπρεπε να απαντάει στην ερώτηση «Πως επιτυγχάνεται αυτό;». Αν διαβαστεί από δεξιά προς τα αριστερά, απαντάει στην ερώτηση «Γιατί το κάνουμε αυτό;».

Παράδειγμα:



Σχήμα 3: Διάγραμμα δένδρου

3.7 Catch-ball

Κάθε υγιής οργανισμός επιθυμεί τα άτομά του να είναι αναμειγμένα με τις δραστηριότητες και τους στόχους του. Το συγκεκριμένο εργαλείο μπορεί να εφαρμοστεί με σκοπό την περαιτέρω ανάμιξη των υπαλλήλων ενός οργανισμού στον ορισμό των στόχων και των δράσεων. Ακόμα, με τη χρήση του εργαλείου αυτού, μπορούμε να ευθυγραμμίσουμε τα ζητούμενα και τις δράσεις σε ένα χαμηλότερο επίπεδο με τα ζητούμενα και τους στόχους σε οργανωσιακό επίπεδο.

Το "Catch-ball" μπορεί να εφαρμοστεί μετά από τη συμφωνία των ηγετών για την υλοποίηση κρίσιμων στόχων, αλλά πριν τη λεπτομερειακή ανάλυσή της υλοποίησης. Το εργαλείο αυτό παρέχει έδαφος για συζήτηση, αξιολόγηση και ρύθμιση λεπτομερειών προτού ληφθούν οι τελικές αποφάσεις για το σχέδιο υλοποίησης.

Καλύτερη χρήση μπορεί να επιτευχθεί περιορίζοντας τη χρήση του εργαλείου στις κρίσιμες περιοχές, όπου η ευθυγράμμιση με τους στόχους της ανώτατης διοίκησης είναι απαραίτητη. Θα πρέπει να διασφαλιστεί ότι η διαδικασία είναι βασισμένη σε στοιχεία και όχι σε εικασίες. Ακόμα, είναι απαραίτητο να διατηρηθεί ο κύκλος ζωής του εργαλείου σύντομος.

Μετά την εφαρμογή του εργαλείου, είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι η υλοποίηση του συμφωνημένου σχεδίου δράσης πρέπει να γίνει όσο το δυνατόν ταχύτερα, ώστε να υπάρχει πλήρης εκμετάλλευση του εργαλείου.

Ακολουθούν αναλυτικά βήματα σχετικά με την ορθή χρήση του εργαλείου, τα οποία ακολουθούνται από ένα σχήμα που βοηθάει στην καλύτερη κατανόηση των ομάδων που εμπλέκονται στην άσκηση:

Το εργαλείο αυτό αποτελεί μια προσέγγιση που βοηθάει στην τελειοποίηση των στόχων και των δράσεων μέσα στον οργανισμό. Έχει να κάνει με μια σειρά από συζητήσεις μεταξύ των μάντζερ και ομάδων, στις οποίες υπάρχει εναλλαγή ιδεών, δεδομένων και αναλύσεων οριζόντια και κάθετα μέσα στον οργανισμό. Το εργαλείο διασφαλίζει έναν πραγματικά δημιουργικό διάλογο, βασισμένο σε στοιχεία, μέσα στον οργανισμό, ώστε να υπάρχει διαπραγμάτευση όλων των αποτελεσμάτων μεταξύ των σχετικών μερών. Το εργαλείο χρησιμεύει συχνά στη «μετάφραση» των στόχων και ενεργειών του ανωτάτου επιπέδου σε πολλαπλούς σχετιζόμενους στόχους και δράσεις χαμηλότερων επιπέδων. Η διαδικασία αυτή ενισχύει το ενδιαφέρον και τη δέσμευση των μάντζερ και των υπαλλήλων.

1. Η ομάδα που είναι επιφορτισμένη με την στρατηγική του οργανισμού, ορίζουν και περιγράφουν τους στόχους.

2. Οι πληροφορίες περνούν στις ομάδες που ευθύνονται για την ανάπτυξη των δράσεων.
3. Οι ομάδες τελειοποιούν την ανάλυση των δράσεων, συμπεριλαμβάνοντας τα ζητούμενα, τις προθεσμίες και τους πόρους. Αυτή η διαδικασία βασίζεται στη συλλογή δεδομένων από εργαλεία όπως είναι το διάγραμμα δένδρου.
4. Οι πληροφορίες περνούν πίσω στην ομάδα στρατηγικού σχεδιασμού.
5. Η ομάδα στρατηγικού σχεδιασμού αξιολογεί τις πληροφορίες, κάνει τις απαραίτητες ρυθμίσεις και αποφασίζει για το αν πρέπει να υπάρξουν νέες προτεραιότητες.
6. Τα αναθεωρημένα σχέδια περνούν πάλι στις ομάδες ανάπτυξης δράσεων.
7. Οι ομάδες αυτές αρχίζουν να αναλύουν και να υλοποιούν τα αναθεωρημένα σχέδια, εκτός αν πρέπει να αποσαφηνίσουν κάποια θέματα με την ομάδα στρατηγικού σχεδιασμού (οπότε και ακολουθεί νέος παρόμοιος κύκλος συνεννόησης με την ομάδα στρατηγικού σχεδιασμού).
8. Άλλος ένας κύκλος συνεννόησης μεταξύ των ομάδων ανάπτυξης δράσεων και των ομάδων υλοποίησης μπορεί να συμβεί, αν αυτό κρίνεται απαραίτητο.



Σχήμα 4: Catch-ball

3.8 Καταγραφή και υλοποίηση λιστών αξιολόγησης

Ένα πολύ χρήσιμο και συνάμα απαραίτητο εργαλείο για μια επιχείρηση, που επιθυμεί να ελέγχει το βαθμό ποιότητάς της, είναι η λίστα αξιολόγησης. Το παρόν εργαλείο αναφέρεται στην άσκηση καταγραφής και υλοποίησης των λιστών αξιολόγησης. Το εργαλείο μπορεί να χρησιμοποιηθεί αφενός για την αξιολόγηση της διαδικασίας καταγραφής και υλοποίησης, αλλά και για την εύρεση βελτιώσεων στη διαδικασία καταγραφής και υλοποίησης.

Το εργαλείο καταγραφής και υλοποίησης λιστών αξιολόγησης θα πρέπει να εφαρμόζεται πριν την έναρξη ενός νέου παραγωγικού κύκλου. Είναι σημαντικό να υπάρχει η δυνατότητα της αξιολόγησης διαδικασιών με κατάλληλο τρόπο, πριν αυτές να έχουν διεισδύσει στο ευρύτερο σύστημα για πολύ καιρό και δρουν ανέλεγκτα.

Για την καλύτερη εφαρμογή του εργαλείου, θα πρέπει να έχουμε κάποια σημαντικά θέματα κατά νου. Η αξιολόγηση θα πρέπει να γίνεται με την διοικητική ομάδα, ώστε να λαμβάνει γνώση των αποτελεσμάτων και να είναι ενήμερη για την όλη διαδικασία. Η σταθερότητα της διαδικασίας θα πρέπει να είναι διασφαλισμένη μετά την πάροδο κάθε έτους και δεν πρέπει να αλλάζονται όλα τα κεκτημένα προηγούμενων ετών. Ακόμα, θα πρέπει η αξιολόγηση να επικεντρώνεται στα κρίσιμα θέματα για τον οργανισμό.

Μετά την εφαρμογή του εργαλείου, θα πρέπει να έχουν συγκεντρωθεί όλες οι περιοχές προς βελτίωση που αναγνωρίστηκαν κατά την άσκηση αυτή. Έτσι, μπορούμε να αναθεωρήσουμε τη διαδικασία σχεδιασμού στρατηγικής, δίνοντας βαρύτητα στις συγκεκριμένες περιοχές.

Στη συνέχεια παραθέτουμε αναλυτικά βήματα για την ορθότερη χρήση του εργαλείου, μαζί με ένα παράδειγμα λίστας ελέγχου:

1. Συγκάλεσε τη διοικητική ομάδα και άλλους ανθρώπους κλειδιά στο συμβούλιο αναθεώρησης.
2. Συζήτησε κάθε ερώτηση της λίστας και απάντησε.
3. Χρησιμοποίησε τη λίστα σαν οδηγό, κάνοντας ερωτήσεις ανοιχτά, που θα επιτρέψουν τη συζήτηση πάνω στα θέματα.
4. Αναγνώρισε τις ευκαιρίες βελτίωσης.

Λίστα ελέγχου:

Λίστα αξιολόγησης προόδου και πλάνου	Υπάρχει σχετική δράση;	Έχει γίνει;
1. Έχεις εντοπίσει όλους τους ημιτελείς ή ανικανοποίητους στόχους της προηγούμενης περιόδου;		
2. Έχεις εντοπίσει τα προβλήματα της προηγούμενης περιόδου;		
3. Έχεις κατανοήσει τους λόγους που οδήγησαν σε επιτυχίες ή αποτυχίες κατά την προηγούμενη περίοδο;		
4. Έχεις εστιάσει την προσοχή σου στους κρίσιμους στόχους;		

5. Έχεις εφαρμόσει το εργαλείο "catch-ball" αποτελεσματικά;		
6. Έχεις κάνει συμμετοχα τα κατάλληλα άτομα στις αντίστοιχες δραστηριότητες;		
7. Έχεις κάνει χρήση των εργαλείων ποιότητας και ανάλυσης αποτελεσματικά;		
8. Έχεις ακολουθήσει το δρόμο ήδη αποδεδειγμένων λύσεων;		
9. Έχεις σταθεροποιήσει τις νέες διαδικασίες και μεθόδους εργασίας;		
10. Έχεις αξιολογήσει πρόσφατα την πρόοδο των δραστηριοτήτων βελτίωσης;		
11. Δίνει η διοικητική ομάδα την ανάλογη βαρύτητα στις δραστηριότητες υλοποίησης και ανάπτυξης; Έχει αναμειχθεί η διοικητική ομάδα στις διαδικασίες αξιολόγησης;		
12. Έχεις εξετάσει αν η πρακτική που ακολουθείται είναι η πιο κατάλληλη;		

Πίνακας 8: Λίστα αξιολόγησης προόδου

3.9 Λίστα ελέγχου συστήματος μέτρησης

Το σύστημα μέτρησης ενός οργανισμού είναι πάντα πολύ κρίσιμο και απαιτείται η σωστή λειτουργία του, ασχέτως σε ποια περιοχή ή λειτουργικό σημείο αυτού το εφαρμόζουμε. Έτσι, το συγκεκριμένο εργαλείο χρησιμεύει για την αξιολόγηση του συστήματος μέτρησης και την εύρεση βελτιώσεων στη διαδικασία μέτρησης.

Αν θα θέλαμε να συγκεντρώσουμε τα χρονικά σημεία που μπορεί να εφαρμοσθεί το εργαλείο, αυτά θα ήταν κατά την αξιολόγηση της διαδικασίας μέτρησης και πριν την έναρξη ενός νέου παραγωγικού κύκλου. Όταν υπάρχει μια διαδικασία μέτρησης, είναι προφανές ότι επιθυμούμε τη σωστή λειτουργία της. Έτσι είναι απαραίτητος ο έλεγχος της σταθερότητας και αποτελεσματικότητάς της. Αυτά μπορούν να διασφαλιστούν με τη χρήση του παρόντος εργαλείου.

Γενικότερα, όπως και κατά την εφαρμογή εργαλείων που περιέχουν λίστες ελέγχου ή αξιολόγησης, θα πρέπει να διασφαλίζεται πάντα η σταθερότητα αυτών. Δεν θα πρέπει να αλλάζονται τα σημεία ελέγχου και μετρητικοί παράμετροι συχνά, όπως επίσης οφείλουμε με αυτά να μετράμε κρίσιμα

λειτουργικά σημεία του οργανισμού. Η αξιολόγηση της λίστας ελέγχου θα πρέπει να γίνεται μαζί με τη διοικητική ομάδα, ώστε να λαμβάνονται υπόψη ο οργανισμός και τα κρίσιμα θέματά του σφαιρικά.

Μετά την εφαρμογή του εργαλείου, θα πρέπει να έχουν συγκεντρωθεί όλες οι περιοχές προς βελτίωση που αναγνωρίστηκαν κατά την άσκηση αυτή. Έτσι, μπορούμε να αναθεωρήσουμε τη διαδικασία σχεδιασμού στρατηγικής, δίνοντας βαρύτητα στις συγκεκριμένες περιοχές.

Στη συνέχεια παραθέτουμε αναλυτικά βήματα για την ορθότερη χρήση του εργαλείου, μαζί με ένα παράδειγμα λίστας ελέγχου:

1. Συγκάλεσε τη διοικητική ομάδα και άλλους ανθρώπους κλειδιά στο συμβούλιο αναθεώρησης.
2. Συζήτησε κάθε ερώτηση της λίστας και απάντησε.
3. Χρησιμοποίησε τη λίστα σαν οδηγό, κάνοντας ερωτήσεις ανοιχτά, που θα επιτρέψουν τη συζήτηση πάνω στα θέματα.
4. Αναγνώρισε τις ευκαιρίες βελτίωσης.

Λίστα ελέγχου:

Το σύστημα μέτρησης:	
	Nai
1. Αντικατοπτρίζει το όραμα και τις φιλοδοξίες του οργανισμού;	
2. Παρέχει ένα πλαίσιο για την οριοθέτηση φιλοδοξιών, αλλά επιτεύξιμων στόχων;	
3. Παρέχει ένα πλαίσιο για την κατανόηση της επίδοσης του οργανισμού και των εμφανιζόμενων θεμάτων;	
4. Σταθμίζει τις μακροχρόνιες και τις βραχυχρόνιες φιλοδοξίες;	
5. Καλύπτει τον οργανισμό συνολικά, τις διαδικασίες του και τους συμμετόχους;	
6. Σταθμίζει τα θέματα που έχουν σχέση με οικονομικά στοιχεία και αυτά που δεν έχουν;	
7. Λαμβάνει υπόψη του τις μετρήσεις που προκύπτουν από τις διαδικασίες σχεδιασμού;	
8. Υποστηρίζει την ισορροπία όλων των δραστηριοτήτων σε σχέση με την στρατηγική του οργανισμού;	
9. Εστιάζει στον πελάτη;	
10. Παρέχει κατανόηση σχετικά με τον τρόπο που προκύπτουν τα αποτελέσματα;	
11. Οδηγεί σε σωστά συμπεράσματα;	

12. Είναι εύκολα κατανοητό;	
13. Έχει εξαπλωθεί στον οργανισμό;	

Πίνακας 9: Λίστα αξιολόγησης μετρητικού συστήματος

3.10 Λίστα ελέγχου μετρήσεων

Προηγουμένως αναφερθήκαμε στον έλεγχο του μετρητικού μας συστήματος. Πολύ σημαντικός είναι, φυσικά, και ο έλεγχος των ιδίων των μετρήσεων. Το παρόν εργαλείο αναφέρεται ακριβώς σε αυτό το θέμα. Μπορεί να γίνει χρήση αυτού για την αξιολόγηση μιας μέτρησης, αλλά και για την εύρεση περιοχών προς βελτίωση.

Το συγκεκριμένο εργαλείο, χρονικά, μπορεί να εφαρμοσθεί κυρίως πριν από την ανάπτυξη ενός σετ μετρήσεων. Καταρχήν, κατά την ανάπτυξη ενός σετ μετρήσεων σαν μέρος μιας διαδικασίας σχεδιασμού, ώστε να διασφαλισθεί ότι οι μετρήσεις είναι οι σωστές. Ακόμα, εφαρμογή του εργαλείου μπορεί να γίνει κατά την ανάπτυξη ενός σετ μετρήσεων σαν μέρος μιας δραστηριότητας βελτίωσης.

Ο έλεγχος μετρήσεων, για να είναι αποτελεσματικός, θα πρέπει να γίνεται σε διαφορετικού τύπου μετρήσεις. Έτσι, μπορούμε να ελέγξουμε μεγαλύτερο και ποικιλέστερο δείγμα, κάτι το οποίο μπορεί να οδηγήσει σε ασφαλέστερα συμπεράσματα όσον αφορά την ποιότητα των μετρήσεων μας. Ακόμα, είναι σημαντικό να επικεντρωνόμαστε στον έλεγχο των μετρήσεων που αφορούν κρίσιμα κομμάτια του οργανισμού.

Σαν μια πρόταση περαιτέρω βελτίωσης, η οποία προκύπτει από τον έλεγχο των μετρήσεων, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε την αναζήτηση και υλοποίηση νέων τρόπων μέτρησης.

Στη συνέχεια παραθέτουμε αναλυτικά βήματα για την ορθότερη χρήση του εργαλείου, μαζί με ένα παράδειγμα λίστας ελέγχου:

1. Κατασκεύασε μια διαδικασία αξιολόγησης μετρήσεων σαν μέρος της διαδικασίας σχεδιασμού ή της μεθοδολογίας βελτίωσης.

2. Αναγνώρισε πιθανούς τρόπους μετρήσεων που καλύπτουν τις ανάγκες σου.
3. Χρησιμοποίησε τη λίστα σαν οδηγό, κάνοντας ερωτήσεις ανοιχτά, που θα επιτρέψουν τη συζήτηση πάνω στα θέματα.
4. Επίλεξε τους καλύτερους τρόπους μέτρησης.

Λίστα ελέγχου:

Οι μετρήσεις:	Ναι
1. Αποδίδουν αξία στον πελάτη;	
2. Αποδίδουν αξία στον οργανισμό;	
3. Αντικατοπτρίζουν την στρατηγική του οργανισμού;	
4. Αντικατοπτρίζουν τις διαδικασίες του οργανισμού;	
5. Παρέχουν κατάλληλη πληροφόρηση;	
6. Είναι αντίστοιχες με άλλες μετρήσεις που χρησιμοποιούνται στον οργανισμό;	
7. Είναι μέρος μιας ομάδας δεικτών;	
8. Έχουν εξετασθεί για πιθανή συσχέτιση;	
9. Είναι ορισμένες με σαφή τρόπο;	
10. Έχουν γίνει με αντικειμενικές μεθόδους;	
11. Συλλέγονται εύκολα;	
12. Είναι ακριβείς;	
13. Είναι κατανοητές;	
14. Μπορεί να επηρεαστούν;	
15. Μπορούν να υποστηριχθούν εύκολα στην παρουσίασή τους;	

Πίνακας 10: Λίστα ελέγχου μετρήσεων

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΤΡΙΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. **Anjard Ron**, "Process mapping: a valuable tool for construction management and other professionals", **Facilities**, Vol. 16, Number 3/4, 1998, pp. 79-81
2. **Baines Tim, Kay Gwyn, Adesola Sola and Higson Martin**, "Strategic positioning: an integrated decision process for manufacturers", **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 25, No. 2, 2005, pp. 180-201
3. **Bond T.C.**, "Systems analysis and business process mapping: a symbiosis", **Business Process Management Journal**, Vol. 5, No. 2, 1999, pp. 164-177
4. **Fulscher Jan and G. Powell Stephen**, "Anatomy of a process mapping workshop", **Business Process Management Journal**, Vol. 5, No. 3, 1999, pp. 208-237
5. **Thakkar Jitesh, Deshmukh S.G. and Shastree Anil**, "Total quality management (TQM) in self-financed technical institutions: A quality function deployment (QFD) and force field analysis approach", **Quality Assurance in Education**, Vol. 14, No. 1, 2006, pp. 54-74
6. **Wongrassamee S., Gardiner P.D., Simmons J.E.L.**, "Performance measurement tools: The Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model", **Measuring Business Excellence**, Vol. 7, No. 1, 2003, pp. 14-29

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

4.1 Διεξάγοντας δημοσκοπήσεις υπαλλήλων

Οι δημοσκοπήσεις υπαλλήλων αποτελούν ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με την άποψη των ατόμων του οργανισμού για τις δραστηριότητες και τη λειτουργία του. Με το παρόν εργαλείο μπορούμε να δώσουμε στους υπαλλήλους την ευκαιρία να εκφράσουν την άποψή τους με εμπιστευτικό και συστηματικό τρόπο. Μας δίνεται έτσι η δυνατότητα να συλλέξουμε δεδομένα για βελτίωση και να αποκτήσουμε καλύτερες μεθόδους σε διάφορα θέματα. Ακόμα, μπορεί να γίνει μέτρηση σχετικά με τις αλλαγές χρόνο με το χρόνο.

Σε έναν οργανισμό λαμβάνουν χώρα πολλές εργασίες που έχουν επίπτωση στις αντιλήψεις των ατόμων. Αυτό συμβαίνει πολλές φορές χωρίς να γίνεται άμεσα αντιληπτό από τα ίδια τα άτομα. Η μέτρηση της επίδρασης των δραστηριοτήτων αυτών στα άτομα μπορεί να γίνει με τη χρήση του παρόντος εργαλείου. Η διεξαγωγή των δημοσκοπήσεων υπαλλήλων μπορεί να γίνει ακόμα και σε σταθερή (π.χ. ετήσια) βάση για να ελέγξουμε την περιρρέουσα ατμόσφαιρα στον οργανισμό.

Η σωστή εφαρμογή του εργαλείου μπορεί να γίνει αν δοθεί έμφαση σε μια σειρά από κανόνες. Καταρχήν, δεν θα πρέπει να γίνεται ιδιαίτερα μεγάλος αριθμός ερωτήσεων στα άτομα. Αυτές οι ερωτήσεις θα πρέπει να διατηρούνται σε απλό επίπεδο και να μην είναι εξεζητημένες. Πάντα οφείλουμε να έχουμε κατά νου, ότι μια τέτοια έρευνα θα πρέπει να γίνεται μόνο αν σκοπεύουμε μετά το πέρας της να λάβουμε συγκεκριμένες δράσεις. Τα άτομα του οργανισμού θα απογοητευθούν αν γίνει μια τέτοια έρευνα και μετά δεν υπάρχει κάποιο θετικό αντίκτυπο σε αυτά. Επίσης, πρέπει να σημειώσουμε ότι η έρευνα θα πρέπει να

διεξαχθεί από έναν ειδικό, εκτός αν οι ανάγκες μας είναι πολύ απλές. Θα ήταν πρακτικό αν το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιούμε βασίζεται σε μια κλίμακα και δεν αφήνει πεδίο μόνο για απαντήσεις ελεύθερου τύπου. Τέλος, θα πρέπει να εξετάζουμε πάντα το αν γίνονται παρόμοιες έρευνες και σε άλλες εταιρίες. Αν ναι, θα μπορούσαμε να τις χρησιμοποιήσουμε για βελτίωση των δικών μας ερευνών.

Μετά την εφαρμογή του εργαλείου αυτού, θα πρέπει να αξιολογήσουμε τις απαντήσεις των ατόμων και να τις χρησιμοποιήσουμε για να λάβουμε όσο το δυνατόν θετικότερες δράσεις γι αυτά. Σημαντική παρατήρηση είναι να εξετάζονται οι απαντήσεις κατά ομάδες ατόμων, ώστε να υπάρξει μεγαλύτερη σαφήνεια στα στατιστικά δεδομένα.

Ακολουθούν αναλυτικά βήματα για την ορθότερη εφαρμογή του εργαλείου, τα οποία συνοδεύονται από μια βοηθητική κάρτα και από μερικά παραδείγματα ερωτήσεων:

1. Αποφάσισε τι είναι αυτό που θέλεις να μάθεις και γιατί.

Για παράδειγμα: «Θέλω να μάθω αν τα άτομα έχουν εμπιστοσύνη στο νέο μας προϊόν, ώστε να μπορέσουμε να βελτιώσουμε την εμπιστοσύνη των πελατών.»

2. Αποφάσισε σε ποια άτομα θέλεις να διεξάγεις την έρευνα και γιατί.

Για παράδειγμα: «Θέλω να ρωτήσω νεοεισελθόντα άτομα στον οργανισμό, ώστε να έχω μια καλή γνώση πάνω στις γενικότερες αντιλήψεις τους.»

3. Αποφάσισε με ποιο τρόπο θα παρουσιασθούν τα αποτελέσματα.

Για παράδειγμα: «Θέλω τα αποτελέσματα να αναλυθούν ανά ηλικία, βαθμό, φύλο και χρόνια υπηρεσίας κάθε ατόμου.»

4. Αποφάσισε πως θα γίνει η σύγκριση των αποτελεσμάτων.

Για παράδειγμα: «Θέλω να συγκρίνω τα αποτελέσματα του τελευταίου έτους με αυτά παρόμοιων εταιρειών.»

5. Αποφάσισε πως θα χρησιμοποιηθούν τα αποτελέσματα.

Για παράδειγμα: «Θέλω να διακρίνω τις ομάδες με υψηλό ηθικό, να τις συναντήσω για να μάθω το λόγο που συμβαίνει αυτό και ύστερα να

καταλάβω τι διδακτικό μήνυμα μπορούμε να πάρουμε ώστε να ενισχύσουμε το ηθικό κάποιων άλλων ομάδων.»

6. Διάβασε τη βοηθητική κάρτα και ασχολήσου με όλα τα θέματα.

Βοηθητική κάρτα:

Ερωτήσεις και θέματα που πρέπει κανείς να σκεφτεί:

1. Η διαχείριση μιας έρευνας ανάμεσα στους υπαλλήλους μπορεί να αποδειχθεί πολύπλοκη.
2. Θα παραλάβουν όλοι οι υπάλληλοι την έρευνα ή ένα δείγμα αυτής;
3. Η έρευνα θα διεξαχθεί σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή ή σταδιακά κατά τη διάρκεια του έτους;
4. Με ποιόν τρόπο θα παραλάβουν οι υπάλληλοι την έρευνα;
5. Η έρευνα θα συμπληρωθεί από τους υπαλλήλους κατά τη διάρκεια της εργασίας τους;
6. Με ποιο τρόπο και σε ποιο άτομο θα επιστραφούν οι συμπληρωμένες έρευνες;
7. Με ποιο τρόπο θα γίνει ο συγκερασμός των σχολίων;
8. Με ποιο τρόπο θα επικοινωνηθούν τα αποτελέσματα της έρευνας;
9. Με ποιο τρόπο θα οριστούν οι δράσεις βελτίωσης;

Παραδείγματα:

Οι ηγέτες του οργανισμού έχουν πρότυπες αξίες.

Έχω τους απαραίτητους πόρους για να φέρω εις πέρας την εργασία μου.

Ανταμείβομαι επαρκώς για την εργασία μου.

Εκτός από τις ερωτήσεις της έρευνας, θα πρέπει να σκεφτείς την κατάλληλη κλίμακα της βαθμολογίας, οποία μπορεί να αλλάζει ανάλογα με την ερώτηση.

Διαφωνώ έντονα / Διαφωνώ / Συμφωνώ / Συμφωνώ έντονα / Καθόλου ικανοποιημένος / Μη ικανοποιημένος / Ικανοποιημένος / Πολύ ικανοποιημένος

4.2 Διεξάγοντας “Focus Groups”

Ένα “Focus Group” είναι ένας τύπος ποιοτικής έρευνας στην οποία μια ομάδα ατόμων ερωτάται σχετικά με την στάση τους απέναντι σε ένα προϊόν, υπηρεσία, ιδέα ή διαφήμιση. Το εργαλείο αυτό θα το χρησιμοποιούσαμε για να συλλέξουμε απόψεις από επιλεγμένες ομάδες ατόμων πάνω σε δεδομένα θέματα. Ακόμα, με τη χρήση του εργαλείου μπορούμε να δώσουμε την ευκαιρία στα άτομα του οργανισμού να εκφράσουν την άποψή τους με ποιοτικό τρόπο και να αποκτήσουμε καλύτερες μεθόδους και για να παράξουμε ιδέες για τη βελτίωση του οργανισμού. Φυσικά, το παρόν εργαλείο μπορεί να εφαρμοστεί για να μετρήσουμε τις αλλαγές στη γενικότερη στάση των ατόμων χρόνο με το χρόνο.

Το συγκεκριμένο εργαλείο μπορεί να εφαρμοστεί πριν και/ή μετά από το λανσάρισμα ενός προϊόντος ή μιας διαδικασίας που έχει επίδραση στις αντιλήψεις των ατόμων. Επίσης, ένα “Focus Group” θα μπορούσε να γίνει σε σταθερή (π.χ. ετήσια) βάση για να ελέγξουμε την περιρρέουσα ατμόσφαιρα στον οργανισμό ή μετά από μια δημοσκόπηση των υπαλλήλων για να αποκτήσουμε μεγαλύτερη σαφήνεια πάνω στα δεδομένα.

Υπάρχουν μερικές ιδιαίτερες πληροφορίες για την αποκόμιση καλύτερων αποτελεσμάτων από το εργαλείο αυτό. Μια από αυτές είναι η επιλογή ενός κατάλληλου τύπου διεξαγωγής, κάπου που τα άτομα μπορούν να μιλήσουν ήρεμα και χωρίς διακοπές. Μπορεί να προσκληθεί ένα ακροατήριο που θα αποτελείται από έξι ως δώδεκα άτομα. Η πρόσκληση πρέπει να είναι σαφής σχετικά με το χρόνο διεξαγωγής, τον σκοπό της, την εμπιστευτικότητα και τον τρόπο εκμετάλλευσης τα δεδομένα που θα ανακτηθούν. Ακόμα, πρέπει να επιλεγεί ένα άτομο που θα διευκολύνει τη συζήτηση και ένα άτομο που θα κρατάει σημειώσεις.

Μετά τη διεξαγωγή ενός “Focus Group” θα πρέπει να διασφαλιστεί ότι τυχόν ρήγματα εμπιστευτικότητας δεν θα επιτρέψουν τη δημοσίευση ιδεών που θα προκύψουν από την εκδήλωση. Οι ιδέες και οι απόψεις που κατεγράφησαν κατά τη διάρκεια της άσκησης αυτής θα πρέπει να είναι πλήρως εμπιστευτικές.

Επίσης, οι ιδέες θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν για τον σχεδιασμό βελτιωτικών πλάνων και ενεργειών.

Στη συνέχεια ακολουθούν αναλυτικά βήματα για τη σωστή χρήση του εργαλείου. Συνιστάται η παράλληλη ανάγνωση της βοηθητικής κάρτας και των πιθανών ερωτήσεων που μπορούν να γίνουν κατά τη διάρκεια ενός "Focus Group":

1. Αποφάσισε τι είναι αυτό που θέλεις να μάθεις και γιατί. Μα αυτόν τον τρόπο θα καθορίσεις τις ερωτήσεις που πρέπει να υποβληθούν.
Για παράδειγμα: «Θέλω να μάθω αν τα άτομα έχουν εμπιστοσύνη στο νέο μας προϊόν, ώστε να μπορέσουμε να βελτιώσουμε την εμπιστοσύνη των πελατών.»
2. Αποφάσισε ποια άτομα θέλεις να ρωτήσεις, πως θέλεις να είναι κατανοητές οι ομάδες, πόσες ομάδες θέλεις να υπάρχουν και γιατί.
Για παράδειγμα: «Θέλω να έχω ένα μίγμα νέων και πεπειραμένων ατόμων σε κάθε ομάδα, ώστε να μπορέσω να λάβω παλιές και φρέσκιας ιδέες. Θέλω ένα μίγμα ατόμων από διαφορετικές τοποθεσίες, ώστε να κατανοήσω τυχόν διαφορές.»
3. Αποφάσισε με ποιο τρόπο θα παρουσιασθούν τα αποτελέσματα και αν θα πρέπει να γίνουν συγκρίσεις.
Για παράδειγμα: «Θέλω να μάθω τα τρία σημαντικότερα θέματα για κάθε τοποθεσία.»
4. Αποφάσισε πως θα χρησιμοποιηθούν τα αποτελέσματα.
Για παράδειγμα: «Θέλω να βασίσω τα σχέδια δράσεως των περιφερειακών μάνατζερ στα ληφθέντα στοιχεία από τις ομάδες.» Όταν τα δεδομένα είναι σύμφωνα σε όλο τον οργανισμό, τότε ο ηγέτης θα πρέπει να λάβει πρωτοβουλίες για να επιλύσει κρίσιμα θέματα.
5. Διάβασε τη βοηθητική κάρτα για τη διεξαγωγή του "Focus Group".
6. Αφιέρωσε λίγο χρόνο στο τέλος της συνάντησης για να ευχαριστήσεις τα άτομα και να τους εξηγήσεις τι θα επακολουθήσει. Αυτό βελτιώνει τη συνεργασία των ατόμων για την επόμενη φορά και τα κάνει πιο θετικά απέναντι στο γεγονός.
7. Κατάγραψε τα αποτελέσματα.
8. Υλοποίησε τις ενέργειες που περιγράφησαν στο τέταρτο βήμα.

Βοηθητική κάρτα:

Διεξάγοντας "Focus Groups"

1. Στην έναρξη μιας συνάντησης, εξήγησε το σκοπό της.
2. Εξήγησε με ποιο τρόπο θα καταγράψεις τα θέματα που θα προκύψουν, τι θα συμβεί με την πληροφορία που θα συλλεχθεί και πως θα διατηρηθεί η ανωνυμία.
3. Αφιέρωσε λίγο χρόνο σε απαραίτητες συστάσεις, ώστε να νιώσουν τα άτομα πιο άνετα.
4. Μάθε την προσωπική άποψη των ατόμων ξεχωριστά, προτού κάνεις το ίδιο σε ομαδικό επίπεδο.
5. Κάνε κάποιες εύκολες ερωτήσεις στην αρχή, ώστε να επιτευχθεί ταύτιση ανάμεσα στην ομάδα.
6. Κάνε ανοιχτές ερωτήσεις, όπως:
 - ο Πώς αισθάνεσαι γι αυτό το θέμα;
 - ο Ποιές είναι οι ιδέες σου πάνω σε αυτό το θέμα;
 - ο Τι βοήθησε για να επιτευχθεί αυτό;
7. Στο τέλος της συνάντησης, ζήτησε τα άτομα αν έχουν να κάνουν ερωτήσεις και μετά ευχαρίστησε όλους για τη συνεισφορά τους.

Πιθανές ερωτήσεις:

- Θα ήθελα ο καθένας σας να μου πει λίγα λόγια για τον τρέχοντα ρόλο τους στον οργανισμό και για το πως αυτός άλλαξε κατά τη διάρκεια του τελευταίου έτους.
- Τι γνωρίζεις για αυτό το πρότζεκτ/προϊόν/θέμα;
- Με ποια άτομα έχεις μιλήσει γι αυτό;
- Με ποιο τρόπο πιστεύεις ότι αυτό το πρότζεκτ/προϊόν/θέμα επηρεάζει το ρόλο σου;
- Τι ιδέες προς βελτίωση έχεις;
- Έχεις μιλήσει με κάποιο άλλο άτομο σχετικά με αυτές;
- Τι σε έχει βοηθήσει/εμποδίσει στην επικοινωνία αυτών των ιδεών;
- Έχεις κάποιες ερωτήσεις που θα ήθελες να μου κάνεις;

4.3 Αναπτύσσοντας ένα σχέδιο επικοινωνίας

Η επικοινωνία μέσα σε μια εταιρεία είναι από τα σημαντικότερα θέματα και η σωστή επικοινωνία μπορεί να βοηθήσει σε πολλές δύσκολες καταστάσεις τα μέλη μιας ομάδας. Η ανάπτυξη ενός σχεδίου επικοινωνίας μπορεί να γίνει για να διασφαλίσουμε ότι οι κατάλληλοι άνθρωποι θα μπορούν να επικοινωνήσουν με το καταλληλότερο μέσο στον πιο κατάλληλη χρονική στιγμή. Ακόμα, με την εφαρμογή του εργαλείου αυτού μπορούμε να καλύψουμε τις ανάγκες των ατόμων που συνεργάζονται για ένα πρότζεκτ.

Η ανάπτυξη του σχεδίου επικοινωνίας θα πρέπει να γίνεται κατά τη φάση του σχεδιασμού ενός σημαντικού πρότζεκτ. Ακόμα, ο σχεδιασμός της επικοινωνίας είναι απαραίτητος γενικότερα σε ένα οργανωσιακό επίπεδο, ασχέτως με τα πρότζεκτ που μπορεί να τρέχουν ανά πάσα στιγμή και τις οποιοσδήποτε ανάγκες επικοινωνίας τους.

Ίσως κανείς να πει ότι η ανάπτυξη ενός σχεδίου επικοινωνίας δεν είναι τόσο απαραίτητος και ότι το θέμα αυτό μπορεί να καλυφθεί χωρίς την καταγραφή του σχεδίου. Με αυτόν τον τρόπο μπορούμε όμως να ανακαλύψουμε πιθανά κενά που υπάρχουν σε αυτό. Ακόμα, θα πρέπει να έχουμε κατά νου ότι τα άτομα αντιδρούν διαφορετικά σε μια πληροφορία ανάλογα με αυτόν που τη μεταδίδει και το χρόνο.

Μετά την ανάπτυξη και καταγραφή του κατάλληλου σχεδίου επικοινωνίας που αρμόζει σε κάθε περίπτωση για τον οργανισμό, αυτό θα πρέπει να αξιολογείται συχνά ως προς την καταλληλότητα του. Έτσι θα μπορούμε να διασφαλίσουμε τη συνεχή βελτίωση του και για την ανεύρεση περιοχών προς βελτίωση.

Στη συνέχεια παραθέτουμε αναλυτικά βήματα για την ορθή ανάπτυξη ενός σχεδίου επικοινωνίας:

1. Σκέψου τι είδους πληροφορίες θες να μοιραστείς και γιατί.
2. Σκέψου ποιοι θα πρέπει να είναι οι παραλήπτες των πληροφοριών και γιατί.

3. Σκέψου αν ο χρόνος μετάδοσης των πληροφοριών είναι σημαντικός για τους παραλήπτες και γιατί.
4. Σκέψου τον τρόπο μετάδοσης των πληροφοριών (π.χ. πρόσωπο με πρόσωπο, τηλέφωνο, γράμμα, ηλεκτρονικό μήνυμα, κ.α.). Επίσης, σκέψου αν η μετάδοση της πληροφορίας θα πρέπει να γίνει μέσα σε μια ομάδα ή ξεχωριστά για κάθε άτομο και γιατί.
5. Σκέψου τον τόπο μετάδοσης των πληροφοριών. Αν πρέπει να γίνει σε ένα συμβούλιο, τότε σκέψου που θα πρέπει να λάβει χώρα αυτό.
6. Σκέψου ποιος θα πρέπει να μεταδώσει τις πληροφορίες και γιατί.

4.4 Αναπτύσσοντας ένα σχέδιο δράσης/βελτίωσης

Σε έναν οργανισμό στον οποίο δρουν πολλά άτομα και διαφορετικές προσωπικότητες, είναι σημαντικό να υπάρχει και να ακολουθείται ένα σχέδιο δράσης για κάθε λειτουργία αυτού. Έτσι μπορούμε να διασφαλίσουμε ότι οι ακολουθούμε δράσεις με τον τρόπο που έχει συμφωνηθεί. Ακόμα, με την καταγραφή του σχεδίου αυτού μπορούμε να αναγνωρίσουμε ευκολότερα τους απαραίτητους πόρους για την επίτευξη των στόχων μας. Ένα άλλο σημείο στο οποίο βοηθάει η ύπαρξη ενός σχεδίου δράσης είναι για να υπογραμμιστούν οι προτεραιότητες που έχουμε ορίσει μέσα σε μια λειτουργία ή σε ένα έργο του οργανισμού.

Μια από τις κυριότερες στιγμές κατά την οποία μπορεί να εφαρμοστεί το εργαλείο αυτό είναι το τέλος μιας συνάντησης, ώστε να είναι σαφές ποιος πρέπει να δράσει και τι πρέπει να κάνει. Ένα καταγεγραμμένο σχέδιο δράσης μπορεί να βοηθήσει ακόμα όταν κάποιες δράσεις πρέπει να επικοινωνηθούν σε κάποια άτομα. Επίσης, σε οποιαδήποτε φάση ζωής ενός πρότζεκτ ή μιας ομάδας, θα πρέπει να συμβουλευόμαστε ένα σχέδιο δράσης ή βελτίωσης, ώστε να μπορούμε να προχωρήσουμε μπροστά και να ξεπεράσουμε τυχόν δυσκολίες.

Κατά την ανάπτυξη ενός σχεδίου δράσης, ιδιαίτερη έμφαση θα πρέπει να δοθεί στην ισορροπία μεταξύ του χρόνου, του κόστους και της ποιότητας. Φυσικά,

μπορεί να υπάρχουν εξαιρέσεις, όπου δεν μπορούμε π.χ. να κάνουμε υποχωρήσεις σε θέματα ποιότητας ή υπάρχουν χρονικοί περιορισμοί που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη. Πάντα, όμως, θα πρέπει να έχουμε ρεαλιστικές απόψεις σχετικά με το τι μπορεί να επιτευχθεί. Σε καμία περίπτωση δεν γίνεται να ισχυριζόμαστε ανέφικτα πράγματα σε ένα σχέδιο δράσης, ακόμα κι αν η πίεση τη δεδομένη χρονική στιγμή είναι μεγάλη.

Μετά την ανάπτυξη και την καταγραφή ενός σχεδίου δράσης θα πρέπει να έχουμε διαρκώς κατά νου την ανεύρεση τρόπων βελτίωσης αυτού του σχεδίου. Για να επιτευχθεί η βελτίωση ενός σχεδίου, μπορούμε να εφαρμόσουμε ένα προαναφερθέν εργαλείο, που αναφέρεται στις αποτελεσματικές ερωτήσεις αξιολόγησης.

Στη συνέχεια παραθέτουμε μια σειρά ερωτήσεων που μπορούν να βοηθήσουν στην ανάπτυξη ενός ορθότερου σχεδίου δράσης:

Δημιούργησε μια λίστα με τα παρακάτω:

1. Τι πρέπει να γίνει και γιατί; Αυτό μπορεί να καθορίσει τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να περατωθούν οι δράσεις.
2. Πότε πρέπει να ολοκληρωθεί κάθε δράση; Έχει κάποια σημασία η σειρά των δραστηριοτήτων;
3. Σε ποιον τόπο πρέπει να ολοκληρωθεί η κάθε δραστηριότητα;
4. Ποιοι πόροι απαιτούνται για κάθε δραστηριότητα;
5. Πρέπει να καθοριστούν εναλλακτικοί τρόποι;
6. Με ποιον τρόπο θα ολοκληρωθεί κάθε δραστηριότητα; Υπάρχει προκαθορισμένος τρόπος ή έχουν τα άτομα ελευθερία κινήσεων σε κάθε δραστηριότητα;
7. Ποιο θα είναι το αντίκτυπο μη αποπεράτωσης μιας δραστηριότητας;
8. Πως και από ποιο άτομο θα μετρηθούν οι επιδόσεις;
9. Πως θα αξιολογείται η πρόοδος; Συμφώνησε για μια μέθοδο αναφοράς προόδου.
10. Ποιος θα πρέπει να κρατείται ενήμερος;

4.5 Εργαλείο ανάπτυξης βιογραφικού

Το βιογραφικό σημείωμα αντιμετωπίζεται συνήθως από τα άτομα απλά σαν ένα αντικείμενο εισαγωγής σε έναν νέο εργασιακό χώρο. Στο παρόν κεφάλαιο θα δείξουμε ότι αποτελεί ένα εργαλείο, το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί με πολλούς διαφορετικούς τρόπους. Με το εργαλείο ανάπτυξης βιογραφικού μπορούμε αφενός να εμψυχώσουμε ένα άτομο και τον μάντζερ/μέντορα να αναλογιστούν τα δυνατά σημεία και τις εμπειρίες της καριέρας του ατόμου. Ακόμα, μπορούμε να επιτρέψουμε και στους δύο να αναζητήσουν διαφαινόμενες τάσεις. Το εργαλείο αυτό μπορεί, επίσης, να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην κατανόηση του ότι η προσωπική εξέλιξη ενός ατόμου βασίζεται σε όλη την καριέρα του και όχι απλά στην παρούσα εργασία του.

Φυσικά, η ανάπτυξη ενός βιογραφικού μπορεί να γίνει όταν ένα άτομο αρχίζει μια νέα δουλειά. Αυτή η χρονική στιγμή χρήσης του παρόντος εργαλείου είναι η πιο συνηθισμένη για τα περισσότερα άτομα. Όμως, ένα βιογραφικό μπορεί να χρησιμοποιηθεί ακόμα και σαν μέρος μιας συνεχούς ανασκόπησης και διαδικασίας αξιολόγησης. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι το αποτύπωμα της εργασιακής – και όχι μόνο – πορείας ενός ατόμου.

Ένα άτομο, μέσα σε έναν οργανισμό, θα πρέπει να ενθαρρύνεται να συμπληρώσει/ανανεώσει το βιογραφικό του ακόμα κι αν δεν προτίθεται να κάνει αίτηση για μια δουλειά στο προσεχές μέλλον. Η ενθάρρυνση του ατόμου για να μιλήσει για ρόλους που είχε αναλάβει στο παρελθόν είναι πολύ σημαντική. Θα πρέπει να συμπεριληφθούν ακόμα και αυτοί που δεν του απέφεραν χρήματα και που αρχικά δεν φαίνονται σχετικοί.

Μετά την πρώτη καταγραφή ενός βιογραφικού θα πρέπει να γίνεται ανασκόπηση της προόδου για τα σχέδια καριέρας και ανάπτυξης σε τακτά χρονικά διαστήματα (π.χ. 4 φορές κάθε έτος). Ακόμα, μέσα στον οργανισμό μπορεί να χρησιμοποιηθεί το εργαλείο αυτό για την παραγωγή αποτελεσματικών ερωτήσεων που θα απευθύνονται στο κατάλληλο άτομο.

Στη συνέχεια παραθέτουμε αναλυτικά βήματα για την ορθή χρήση του εργαλείου. Επίσης, μπορεί να βρεθεί και ένα παράδειγμα με τις σημαντικές ενότητες που πρέπει να περιέχονται σε ένα βιογραφικό:

1. Ζήτησε από το άτομο να συμπληρώσει ή να ανανεώσει το βιογραφικό του σημείωμα. Αυτό δεν απαιτείται να έχει κάποια συγκεκριμένη μορφή, αλλά μια φόρμα που μπορεί να χρησιμοποιηθεί παρατίθεται στη συνέχεια.
2. Ζήτησε από το άτομο να μιλήσει σχετικά με προηγούμενες εργασίες ή ρόλους του. Ζήτησε να εντοπίσει τις καλύτερες και τις χειρότερες στιγμές του στις εργασίες αυτές και γιατί συνέβη αυτό. Κατέγραψε μια σύνοψη αυτών που ειπώθηκαν και επανέλαβε τις σημειώσεις στο άτομο.
3. Ζήτησε από το άτομο να περιγράψει αν διακρίνει κάποιες τάσεις σχετικές με την καριέρα του.
4. Ζήτησε από το άτομο να αναφέρει όποια ανάγκη για προσωπική ανάπτυξη πιστεύει ότι είναι σημαντική.
5. Εξέτασε την περιγραφή της παρούσας εργασίας του και προσπάθησε να δεις αν υπάρχουν ανάγκες για ανάπτυξη του ατόμου.
6. Συμφωνήστε πάνω σε ένα σχέδιο δράσης.

Παράδειγμα:

Όνομα.....

Διεύθυνση

Τηλέφωνο

Ηλεκτρονικό Ταχυδρομείο

Ικανότητες (σε αυτήν την ενότητα, καταγράψτε σημαντικές ικανότητες και την εμπειρία που έχετε αποκομίσει)

.....

.....

.....

Τρέχον ρόλος και κύριες αρμοδιότητες με ημερομηνίες

.....

Προηγούμενος ρόλος και επιτεύγματα με ημερομηνίες

.....

Προηγούμενος ρόλος και επιτεύγματα με ημερομηνίες

.....

Σύνοψη άλλων ρόλων με ημερομηνίες

.....

Εκπαίδευση με ημερομηνίες

.....

Άλλα επιτεύγματα, π.χ. Δημοσιεύσεις

.....

Συστάσεις

.....

4.6 Δημιουργώντας SMART στόχους

Οι SMART στόχοι αναφέρονται σε αυτούς που είναι συγκεκριμένοι (Specific), μετρήσιμοι (Measurable), κατορθώσιμοι (Achievable), σχετικοί με τους υπάρχοντες πόρους (Resourced) και περιορισμένοι χρονικά (Time Limited). Το συγκεκριμένο εργαλείο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να εστιάσει η ομάδα ή το άτομο πάνω σε κρίσιμα θέματα πάνω στα οποία αναμένεται δράση από αυτούς. Ακόμα, εφαρμογή του εργαλείου μπορεί να γίνει για να παρέχουμε ένα κοινό πλαίσιο για τη μέτρηση της επίδοσης μιας ομάδας ή ενός ατόμου.

Η δημιουργία SMART στόχων μπορεί να γίνει σε διάφορες φάσεις ενός έργου ή μιας λειτουργίας του οργανισμού. Απαραίτητη, όμως είναι η ανάπτυξή τους στην αρχή ενός κύκλου σχεδιασμού εργασίας ή ενός πρότζεκτ. Αυτή είναι η πιο κατάλληλη περίοδος για τέτοιου είδους στοχοθέτηση και για αναζήτηση των περιοριστικών παραγόντων.

Όταν αναπτύσσουμε τέτοιους στόχους, θα πρέπει καταρχήν να είμαστε ρεαλιστικοί σχετικά με το τι μπορεί να επιτευχθεί. Οφείλουμε να θυμόμαστε ότι η επίτευξη ενός στόχου απαιτεί ισορροπία μεταξύ χρόνου, κόστους και ποιότητας. Ακόμα, δεν θα πρέπει συνεχώς να ξεφεύγουμε από τους στόχους που έχουν

καταγραφεί στο σχέδιο δράσης, αφού πολλές φορές αυτοί απαιτούν επιπλέον κόστος και πόρους.

Μετά την καταγραφή των στόχων θα πρέπει να γίνεται ανασκόπηση προόδου σχετικά με την επίτευξη στόχων σε τακτά χρονικά διαστήματα (π.χ. τέσσερις φορές κάθε έτος). Επίσης, μετά την εφαρμογή του εργαλείου θα πρέπει να χρησιμοποιείται συχνά το εργαλείο “Κάνοντας αποτελεσματική αναζήτηση ερωτήσεων αξιολόγησης”. Έτσι, μπορούμε να βελτιώσουμε τους καταγραφέντες SMART στόχους.

Ακολουθούν βήματα για τη σωστή εφαρμογή του εργαλείου, όπως και παράδειγμα ανάπτυξης SMART στόχων:

1. Ο πελάτης. Κάνε την αρχή αναγνωρίζοντας την πηγή του ζητούμενου.
2. Δηλώνοντας τον στόχο. Κατέγραψε αυτό που πρέπει να πετύχεις. Για παράδειγμα, βελτίωση παραγωγικότητας σε ένα προϊόν. Αύξησε την εμπιστοσύνη των πελατών σχετικά με μια υπηρεσία ή ανέπτυξε μια διαδικασία για διαχείριση παραπόνων. Ο στόχος που πρέπει να επιτευχθεί είναι μέρος του επιχειρηματικού σχεδίου του οργανισμού ή μια αίτηση από έναν πελάτη/χορηγό.
3. Η ομάδα. Όρισε αν ο στόχος είναι ομαδικός ή ατομικός.
 - Έχουν κι άλλα άτομα στην ομάδα σου τον ίδιο στόχο;
 - Σε τι διαφέρει ο στόχος σου από τον δικό τους;
 - Είσαι υπεύθυνος για ένα διαφορετικό προϊόν ή διαφορετικό τμήμα;
4. Ο ρόλος σου. Κατέγραψε τον ακριβή ρόλο σου σχετικά με αυτόν τον στόχο. Αυτή θα είναι η βάση του στόχου σου.
5. Κριτήρια επιτυχίας. Κατέγραψε τα ονόματα των ατόμων που θα σου παρέχουν πληροφόρηση για την επίδοσή σου και για το πως αυτή θα μετράται. Αναλόγισου και κατέγραψε τον τρόπο με τον οποίο θα καταλαβαίνει κανείς αν πέτυχε τους στόχους σου. Για παράδειγμα, θα πρέπει να είναι γνωστό με ποιο ποσοστό θα πρέπει να βελτιωθεί η ικανοποίηση πελατών. Τα παραπάνω θα είναι η βάση για τη μέτρηση της επίδοσης.

6. Σχεδιασμός. Κατέγραψε ένα γενικό σχέδιο δράσης με ημερομηνίες ώστε να καταλαβαίνεις τι πρέπει να γίνει και μέχρι πότε, επισημαίνοντας τι είναι κρίσιμο χρονικά. Αναγνώρισε περιορισμούς στην επίτευξη των στόχων σου. Από τα παραπάνω γίνεται φανερό αν ο στόχος είναι επιτεύξιμος στο διαθέσιμο χρονικό διάστημα.
7. Πόροι. Κατέγραψε τους απαιτούμενους πόρους για την επίτευξη του στόχου. Οι πόροι αυτοί θα πρέπει να περιλαμβάνουν οικονομικές ανάγκες, ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό και ανάγκες εκπαίδευσης.

Παράδειγμα:

Ποιος είναι ο πελάτης σε αυτήν την περίπτωση;

- Η διοικητική ομάδα του οργανισμού, την οποία την εκπροσωπεί ο Εκτελεστικός Διευθυντής.

Δήλωση του στόχου

- Η βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών του κυλικείου κατά 15% ή περισσότερο, σαν μέρος του γενικού σχεδίου βελτίωσης της ικανοποίησης των πελατών σε όλες τις βοηθητικές λειτουργίες.

Είναι ο στόχος ομαδικός ή ατομικός;

- Ο στόχος είναι ομαδικός και αναφέρεται σε όλο το προσωπικό του κυλικείου. Καθένα από τα άτομα θα αναλάβει συγκεκριμένη δράση για να επιτευχθεί ο στόχος.

Κατάγραψε τον ρόλο σου για την επίτευξη του στόχου.

- Η διαχείριση του προσωπικού του κυλικείου και το πλαίσιο βάσει του οποίου θα βελτιωθεί η παροχή υπηρεσιών.

Κατάγραψε τα κριτήρια βάσει των οποίων θα γίνει η αξιολόγηση της προόδου (και τον τρόπο με τον οποίο θα γίνει η μέτρησή τους) και τα άτομα, τα οποία θα σε πληροφορούν σχετικά με την επίδοσή σου.

- Πελάτες του κυλικείου - Έρευνες, βελτίωση ικανοποίησης κατά 15% ή περισσότερο

- Εκτελεστικός Διευθυντής - Αναφορές διοικητικής ομάδας, 3μηνη και ετήσια αξιολόγηση
- Προσωπικό κυλικείου - Συναντήσεις ομάδας

Κατάγραψε ένα εφικτό σχέδιο δράσης με ημερομηνίες.

- Διενέργεια έρευνας (Φεβρουάριος)
 - Αξιολόγηση της έρευνας και του σχεδίου δράσης (Απρίλιος)
 - Υλοποίηση αλλαγών (Σεπτέμβριος)
 - Επανάληψη της έρευνας (Οκτώβριος)

Κατάγραψε τυχόν εμπόδια ή περιορισμούς σχετικά με την επίτευξη του στόχου.

- Προθυμία των πελατών του κυλικείου στη συμπλήρωση της έρευνας.
- Τρόπος αξιολόγησης της έρευνας για εξαγωγή συμπερασμάτων.
- Αφοσίωση της διοικητική ομάδας σχετικά με τις οικονομικές απαιτήσεις.
- Επίπεδο εκπαίδευσης του προσωπικού τους κυλικείου.

Κατάγραψε τις απαιτήσεις σε πόρους ή εκπαίδευση για την επίτευξη του στόχου.

- Εκπαίδευση του προσωπικού του κυλικείου στην παροχή υπηρεσιών (8x1000).
- Εκπαίδευση και κατάλληλο λογισμικό για τη διεξαγωγή της έρευνας (2000).

4.7 Δίνοντας κατάλληλη πληροφόρηση

Σε ένα περιβάλλον που κινείται γρήγορα και αλλάζει διαρκώς ανάλογα με τις εισερχόμενες και εξερχόμενες πληροφορίες, όπως είναι ένας σύγχρονος οργανισμός, πολύ σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η μετάδοση κατάλληλης πληροφόρησης. Το εργαλείο αυτό μπορεί να χρησιμοποιηθεί για πολλούς σκοπούς, μερικοί εκ των οποίων είναι και για να πληροφορήσουμε κάποιον με σκοπό τη βελτίωση, για να ευχαριστήσουμε κάποιον, για να επιβραβεύσουμε μια σωστή συμπεριφορά και για να μειώσουμε την αρνητική συμπεριφορά.

Κατάλληλη πληροφόρηση μπορούμε και οφείλουμε να δώσουμε, προφανώς, όταν μας ζητείται μια συγκεκριμένη πληροφορία. Ακόμα σε ένα συμβούλιο αξιολόγησης, οι πληροφορίες που μεταδίδονται από τα άτομα θα πρέπει να είναι οι κατάλληλες, αφού ο χρόνος των συμμετεχόντων είναι περιορισμένος.

Θα πρέπει να θυμόμαστε ότι η κατάλληλη πληροφόρηση ενισχύει τη θετική συμπεριφορά. Όταν δίδεται πληροφόρηση που αφορά ένα άτομο, θα πρέπει να χρησιμοποιούνται ερωτήσεις που θα βοηθήσουν τον αποδέκτη να κατανοήσει τις επιδόσεις του και για του δώσουν ιδέες για βελτίωση. Θυμήσου ότι η κατάλληλη πληροφόρηση στοχεύει σε συγκεκριμένα σημεία, είναι επιλεκτική και σκοπεύει στη βελτίωση του αποδέκτη.

Στη συνέχεια ακολουθούν αναλυτικά βήματα σχετικά με την μετάδοση κατάλληλης πληροφόρησης. Επίσης, παρατίθεται και ένα παράδειγμα που βοηθά στην καλύτερη κατανόηση του εργαλείου:

1. Να είσαι σίγουρος ότι ο αποδέκτης είναι έτοιμος να δεχθεί την πληροφόρηση. Μη επιθυμητή και άκαιρη πληροφόρηση θα αγνοηθεί.
2. Επικεντρώσου σε λίγα συγκεκριμένα θέματα για τα οποία ο αποδέκτης μπορεί να κάνει κάτι. Η ενημέρωση για πολλά θέματα και θέματα στα οποία ο αποδέκτης δεν έχει δικαιοδοσία δεν θα του προσφέρει κάτι θετικό.
3. Ενθάρρυνε τον αποδέκτη να εκφράσει την άποψή του. Πως πιστεύει ότι εξελίχθηκε το συμβούλιο; Ποιος ήταν ο ρόλος του; Ποιος ήταν ο ρόλος των άλλων ατόμων; Τι έμαθε; Τι θα έκανε διαφορετικά την επόμενη φορά;
4. Όταν εκφράζεις την άποψή σου, εστίασε σε συμπεριφορές και αποτελέσματα.
5. Επικεντρώσου στα συναισθήματα του αποδέκτη.
6. Συγκέντρωσε τα παραπάνω σε ένα διάγραμμα "Σταμάτα"- "Αρχισε"- "Συνέχισε" ("Stop"- "Start"- "Continue").

Κατέγραψε την πληροφόρηση σε ένα διάγραμμα όπως αυτό φαίνεται στη συνέχεια. Αν η πληροφόρηση αφορά σε αρνητική συμπεριφορά, συμπλήρωσε τα κουτιά "Σταμάτα"- "Αρχισε". Αν η πληροφόρηση αφορά σε θετική συμπεριφορά, συμπλήρωσε το κουτί "Συνέχισε".

Παράδειγμα:

Πληροφόρηση	Θα σταματήσω/ουμε την ακόλουθη συμπεριφορά;	Θα αρχίσω/ουμε την ακόλουθη συμπεριφορά;	Θα συνεχίσω/ουμε την ακόλουθη συμπεριφορά;
Δεν απαντώ στα emails έγκαιρα.	Να αφήνω emails αδιάβαστα. Κακή διαχείριση χρόνου.	Να ελέγχω και να διαβάζω τα emails μου δύο φορές την ημέρα.	
Διακόπτω τα άλλα άτομα καθώς ομιλούν μέσα σε μια συνάντηση.	Να διακόπτω τους άλλους καθώς ομιλούν.	Να ακούω αυτά που έχουν να πουν οι άλλοι και να τους αφήνω να ολοκληρώνουν. Να ζητώ πληροφόρηση από τα μέλη της ομάδας μετά από μια συνάντηση σχετικά με το θέμα.	
Ζητώ σε περισσότερα από ένα άτομα να κάνουν την ίδια εργασία.	Να αναθέτω την ίδια εργασία σε παραπάνω από ένα άτομο.	Να διευκρινίζω τι ζητάω από κάποιον όταν αναθέτω μια εργασία. Να γίνονται συναντήσεις αξιολόγησης.	
Οι παρουσιάσεις μου είναι ευχάριστες και εύκολα κατανοητές.			Διόρθωση στα περιεχόμενα και στο στυλ πριν από την παρουσίαση. Χρήση απλής γλώσσας.

Πίνακας 11: Δίνοντας την κατάλληλη πληροφόρηση

4.8 Ζητώντας και λαμβάνοντας κατάλληλη πληροφόρηση

Όλα τα άτομα, γενικότερα στην ζωή τους, θα πρέπει να επιζητούν τη βελτίωση. Αυτό, μέσα σε έναν οργανισμό μπορεί να γίνει μέσω του συγκεκριμένου εργαλείου, το οποίο μπορεί να βοηθήσει για να λάβει κανείς πληροφόρηση με σκοπό τη βελτίωση και για να μάθει κανείς πότε κάτι πήγε καλά και γιατί. Ακόμα μέσω της αναζήτησης και λήψης της κατάλληλης πληροφόρησης μπορεί κανείς να αξιολογήσει καλύτερα τι δεν πήγε καλά και για ποιους λόγους έγινε αυτό.

Επίσης, με το εργαλείο αυτό μπορεί κανείς να σταματήσει μια λανθασμένη συμπεριφορά ή και το αντίθετο.

Το εργαλείο αυτό μπορεί να χρησιμοποιηθεί ειδικά μετά το πέρας ενός σημαντικού μέρους μιας εργασίας. Τότε είναι η κατάλληλη στιγμή για αξιολόγηση και για να γίνει σωστά αυτή, θα πρέπει να διαθέτουμε την κατάλληλη πληροφόρηση.

Θα πρέπει να θυμόμαστε ότι η κατάλληλη πληροφόρηση μπορεί να ενθαρρύνει τη θετική συμπεριφορά. Πρέπει, επίσης, να συνδυάζεται η πληροφόρηση με τις επιδόσεις του ατόμου που τη λαμβάνει. Έτσι μπορεί κανείς να βρει ιδέες για βελτίωση. Ακόμα, θα πρέπει να θυμόμαστε ότι η πληροφόρηση είναι αποτελεσματική όταν την χρησιμοποιεί κανείς για να αναπτύξει και βελτιώσει τις ικανότητές του.

Μετά τη λήψη κατάλληλης πληροφόρησης είναι καλό να ευχαριστούμε τον πληροφοριοδότη και να του εξηγήσουμε πως μπορεί να βοηθήσει στο επόμενο βήμα.

- Για παράδειγμα:
 - ο Εξήγησέ του ότι θέλεις χρόνο για να σκεφτείς.
 - ο Εξήγησέ του ότι μπορεί να σε βοηθήσει με ένα σχέδιο δράσης.
 - ο Εξήγησέ του ότι θέλεις να σε φέρει σε επαφή με άλλα άτομα που αντιμετωπίζουν παρόμοια κατάσταση.

Ακολουθούν αναλυτικά βήματα για τη χρήση του εργαλείου. Συνιστάται η παράλληλη ανάγνωση της βοηθητικής κάρτας:

1. Να ζητάς πληροφόρηση μόνο αν είσαι έτοιμος και σκοπεύεις να κάνεις κάτι με αυτή.
2. Ζήτησε από τον πληροφοριοδότη να επικεντρωθεί σε συγκεκριμένα ζητήματα για τα οποία μπορείς να κάνεις κάτι.
3. Ζήτησε από τον πληροφοριοδότη να είναι συγκεκριμένοι σχετικά με τις πληροφορίες.

4. Ζήτησε από τον πληροφοριοδότη να περιγράψει την αντίληψή του σχετικά με τις συνέπειες των πράξεών σου.
5. Αν οι συνέπειες των πράξεων ήταν θετικές, τότε μάθε πως ήταν θετική η εξέλιξη.
6. Αν οι συνέπειες των πράξεων ήταν αρνητικές, τότε αναζήτησε μαζί με τον πληροφοριοδότη τι θα μπορούσε να γίνει διαφορετικά.
7. Κατέγραψε τα διδάγματα σε ένα διάγραμμα "Σταμάτα"- "Αρχισε"- "Συνέχισε" ("Stop"- "Start"- "Continue").

Βοηθητική Κάρτα:

- Θα ήθελα πληροφόρηση σχετικά με την «Κατάσταση».
- Εκτιμώ την άποψή σου και πιστεύω με έχεις δει αρκετές φορές σε αυτήν την «Κατάσταση» ώστε να μπορείς να μου παρέχεις κατάλληλη πληροφόρηση.
- Αισθάνεσαι έτοιμος να με βοηθήσεις;
- Ποιές είναι οι παρατηρήσεις σου σχετικά με την «Κατάσταση»;
- Μπορείς να μου δώσεις παραδείγματα σχετικά με αυτά που με έχεις δει να λέω ή να κάνω;
- Υπάρχουν περιπτώσεις που πιστεύεις ότι χειρίστηκα σωστά την «Κατάσταση»;
- Πώς θα μπορούσα να είχα χειριστεί την «Κατάσταση» καλύτερα;

Κατάσταση:

- Παρουσίαση μπροστά σε κοινό.

Παρατηρήσεις:

- Η παράδοση γινόταν με ιδιαίτερα ταχείς ρυθμούς.
- Δεν υπήρχε αρκετή οπτική επαφή με το κοινό.

Παραδείγματα:

- Δεν γίνονταν παύσεις μεταξύ σημαντικών σημείων της παρουσίασης.
- Κοιτούσες για περισσότερη ώρα την οθόνη παρά το κοινό.

Τι έγινε σωστά:

- Καλή δομή του οπτικού βοηθήματος της παρουσίασης.
- Καλή εισαγωγή στο θέμα.

Τι θα μπορούσε να γίνει διαφορετικά:

- Να υπάρχουν φυσικές παύσεις μεταξύ των θεματικών ενοτήτων της παρουσίασης.
- Να γίνεται πρόβα της παρουσίασης το προηγούμενο βράδυ.
- Να γίνεται χρήση βοηθητικών καρτών.

4.9 Σχηματίζοντας την ομάδα – Κάνοντας τη γνωριμία

Κάθε οργανισμός είναι και μια ομάδα ατόμων. Αλλά μέσα σε αυτόν δημιουργούνται διαρκώς μικρότερες ομάδες ατόμων ανάλογα με τις ανάγκες και τις περιστάσεις. Αυτές οι ομάδες και η σωστή λειτουργία τους παίζουν σημαντικό ρόλο και στη σωστή λειτουργία του οργανισμού. Ο σχηματισμός και η γνωριμία της ομάδας είναι από τα πιο κρίσιμα σημεία που μπορούν να βοηθήσουν ή να δυσχεράνουν τη λειτουργία της. Το παρόν εργαλείο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να δοθεί η ευκαιρία στα μέλη της ομάδας να γνωρίσουν τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους. Επίσης, μπορεί να διασφαλιστεί ότι τα άτομα δεν περιορίζονται από τον ρόλο τους, αλλά εκτιμούν την ευρύτητα της προσφοράς τους στην ομάδα. Ακόμα, μέσω της γνωριμίας με την ομάδα μπορούν να κατανοηθούν οι ιδιαιτερότητες του κάθε μέλους και τον τρόπο λειτουργίας των μελών της ομάδας.

Το παρόν εργαλείο είναι προφανές ότι μπορεί να εφαρμοστεί κατά τον σχηματισμό μιας ομάδας. Ακόμα μπορεί να χρησιμοποιηθεί πριν από μια μεγάλη αλλαγή στην παρούσα κατάσταση μιας ομάδας ή και όταν χωρίζεται μια ομάδα επειδή τα αποτελέσματα δεν είναι αυτά που αναμένονταν.

Θα πρέπει να θυμόμαστε ότι το κάθε μέλος της ομάδας σημαίνει πολλά περισσότερα από το στενό ρόλο του. Επίσης, σημαντικό χαρακτηριστικό σε μια

ομάδα είναι η διαφορετικότητα των ατόμων, η οποία θα πρέπει να επιδιώκεται και να μην εκλαμβάνεται σαν κάτι αρνητικό.

Μετά την εφαρμογή του εργαλείου που συνεπάγεται τον σχηματισμό και την πρώτη γνωριμία με την ομάδα, θα πρέπει να επιδιωχθεί σύντομα μια δεύτερη συνεδρία. Αυτή θα οδηγήσει γρήγορα στη σύσφιξη των σχέσεων μεταξύ των ατόμων και βοηθήσει περαιτέρω στην ομαλή λειτουργία της ομάδας.

Στη συνέχεια παραθέτουμε αναλυτικά βήματα για την εφαρμογή του εργαλείου και ένα παράδειγμα που βοηθά στην κατανόηση αυτού:

1. Κάλεσε όλα τα μέλη της ομάδας σε μια εναρκτήρια συνεδρία. Διασφάλισε ότι η ατμόσφαιρα είναι καλή και το γεγονός είναι ανοιχτό σε όλα τα μέλη.
2. Διασφάλισε ότι όλα τα μέλη – κλειδιά μπορούν να παρακολουθήσουν το γεγονός και ότι όλοι το αντιλαμβάνονται σαν μια σημαντική δραστηριότητα ανάπτυξης. Ζήτη από κάθε μέλος της ομάδας να φέρουν μαζί τους το βιογραφικό τους σημείωμα. Κάποιοι μπορεί να το έχουν ήδη έτοιμο, ενώ άλλοι μπορεί να χρειαστεί να το συμπληρώσουν ειδικά για τη συνάντηση. Αυτή η δραστηριότητα είναι σημαντική, επειδή θα δώσει στα μέλη την ευκαιρία να προσέλθουν στη συνάντηση έχοντας σκεφτεί τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους. Σκέψου για κάθε άτομο δύο ομάδες στις οποίες έχουν λάβει μέρος στο παρελθόν. Η μια θα πρέπει να είχε καλή κατάληξη, ενώ η άλλη να μην είχε τόσο καλά.
3. Κατά τη διάρκεια της συνάντησης, ζήτησε από κάθε μέλος της ομάδας να κάνει ζευγάρι με κάποιο άλλο άτομο και να συζητήσουν σχετικά με τα βιογραφικά τους σημειώματα. Το κάθε άτομο θα πρέπει να ρωτήσει το ζευγάρι του τα ακόλουθα:
 - Πες μου μερικά πράγματα για τις προηγούμενες δουλειές και ομάδες στις οποίες είχες πάρει μέρος.
 - Ποια από τις ομάδες που είχες πάρει μέρος στο παρελθόν σου άρεσε περισσότερο και γιατί;
 - Ποια από τις ομάδες που είχες πάρει μέρος στο παρελθόν σου άρεσε λιγότερο και γιατί;

- Ποιές είναι οι ομοιότητες και ποιές οι διαφορές μεταξύ της παρούσας κατάστασης και των δύο που μόλις περιέγραψες;
- Κάθε άτομο θα πρέπει στη συνέχεια να συμπληρώσει μια κάρτα με προσωπικές πληροφορίες, που θα διανεμηθεί σε όλη την ομάδα. Η κάρτα θα πρέπει να περιλαμβάνει τις ακόλουθες πληροφορίες:
- Στοιχεία επικοινωνίας.
 - Θετικά σημεία στην ομαδική εργασία.
 - Αρνητικά σημεία στην ομαδική εργασία.
 - Εμφανείς θετικές προσωπικές ικανότητες σχετικές με την ομάδα.
 - Μη εμφανείς θετικές προσωπικές ικανότητες σχετικές με την ομάδα.
4. Δύο γκρουπ των δύο ατόμων σχηματίζουν μια μικρή ομάδα. Χρησιμοποιώντας τις κάρτες που αναφέραμε προηγουμένως, συγκεντρώνουν τα πιο σημαντικά στοιχεία κάθε μέλους σε έναν πίνακα με σκοπό να παρουσιαστούν στη συνέχεια σε όλη την ομάδα.
 5. Το κάθε γκρουπ παρουσιάζει σε όλη την ομάδα τις ικανότητες και τα άλλα στοιχεία που έχουν συγκεντρωθεί.
 6. Η ομάδα πρέπει να συμφωνήσει για κάποιες βασικές αρχές και κανόνες λειτουργίας της ομάδας.
 7. Ενθάρρυνε τη συχνή αξιολόγηση της ομάδας.

Παράδειγμα:

Ποιά είναι τα τρία σημαντικότερα πράγματα που εκτιμάς σε μια ομάδα;	Αμοιβαία υποστήριξη	Πειθαρχία κατά τη διάρκεια των συναντήσεων της ομάδας	Δημιουργική δύναμη της ομάδας
Ποιές είναι οι ικανότητες σου που έχουν τη μεγαλύτερη συνεισφορά σε μια ομάδα;	Διευκόλυνση των μελών της ομάδας	Δημιουργική σκέψη	Ικανότητα ανεύρεσης πηγών στο διαδίκτυο

<p>Αν η ομάδα χρειαζόταν μια βελτίωση, ποιά θα ήταν αυτή;</p>	<p>Βελτίωση της διαχείρισης της πληροφορίας</p>	<p>Μεγαλύτερη διάρκεια των συναντήσεων της ομάδας, με στόχο την αύξηση της ομαδικής εργασίας</p>	
<p>Σχόλια</p>	<p>Μέσα στην ομάδα υπάρχουν συχνά πολλές εκδόσεις ενός εγγράφου, με αποτέλεσμα να υπάρχει σύγχυση.</p>		

Πίνακας 12: Σχηματίζοντας την ομάδα

4.10 Λαμβάνοντας πληροφόρηση από την ομάδα

Όπως αναφέραμε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, η έννοια της ομάδας είναι ριζικής σημασίας για έναν οργανισμό. Σε άλλο σημείο του κειμένου, δώσαμε μεγάλη βαρύτητα στη μετάδοση και τη λήψη κατάλληλης πληροφόρησης. Αν συνθέσουμε αυτά τα δύο κομμάτια, θα κατανοήσουμε τη σημασία της λήψης πληροφόρησης από την ομάδα. Ο ηγέτης μιας ομάδας θα πρέπει να είναι σε θέση να λαμβάνει πληροφόρηση από την ομάδα του. Έτσι μπορεί να δώσει την ευκαιρία στα μέλη της ομάδας να εκφράσουν τα συναισθήματά τους. Μπορεί να διασφαλίσει ότι τα προβλήματα αντιμετωπίζονται από όλη την ομάδα. Με την πληροφόρηση που λαμβάνει ο ηγέτης της ομάδας, μπορεί να αναπτύξει τις ικανότητες που προκύπτουν από την ομαδική εργασία και να δώσει στα μέλη της ομάδας να κατανοήσουν πως η ομάδα έχει αντίκτυπο στην προσωπική τους συμπεριφορά.

Το εργαλείο της λήψης πληροφόρησης από την ομάδα μπορεί να εφαρμοστεί όταν η ομάδα αρχίζει να “ωριμάζει” και οι διαφωνίες γίνονται ολοένα και πιο συχνές. Σε αυτό το σημείο η διατήρηση ανοικτού διαύλου επικοινωνίας είναι κρίσιμης σημασίας και βοηθάει στην εκτόνωση τυχόν διαφωνιών που προκύπτουν.

Ο ηγέτης μιας ομάδας θα πρέπει να θυμάται ότι το κάθε μέλος της ομάδας είναι κάτι περισσότερο από τον συγκεκριμένο ρόλο του μέσα σε αυτή. Το κάθε μέλος δεν θα πρέπει να περιορίζεται από τον στενό του ρόλο, αλλά θα πρέπει να μπορεί να δρα σε ένα πιο ελεύθερο ρόλο. Ακόμα, ο ηγέτης της ομάδας θα πρέπει να θυμάται να αξιολογεί θετικά τη διαφορετικότητα μέσα στην ομάδα.

Μέχρι τώρα έχουμε κάνει σαφή τη σημασία της λήψης πληροφόρησης από την ομάδα. Αυτό που θα πρέπει να διασφαλιστεί, είναι η συνεχόμενη και αδιάκοπη λήψη πληροφόρησης από αυτήν. Ο ηγέτης της ομάδας θα πρέπει να ενθαρρύνει τα άτομα της ομάδας να μεταδίδουν την πληροφόρηση που κατέχουν. Αυτό θα πρέπει να γίνεται συνεχώς και σε κάθε επαναλαμβανόμενη συνάντηση της ομάδας.

Στη συνέχεια ακολουθούν αναλυτικά βήματα που βοηθούν στην κατανόηση της εφαρμογής του εργαλείου. Ακόμα, παραθέτουμε ένα παράδειγμα και έναν συνοπτικό οδηγό για τη χρήση του εργαλείου:

1. Κάλεσε όλα τα μέλη της ομάδας σε μια συνάντηση. Διασφάλισε ότι η ατμόσφαιρα είναι καλή και το γεγονός είναι ανοιχτό σε όλα τα μέλη.
2. Διασφάλισε ότι όλα τα μέλη – κλειδιά μπορούν να παρακολουθήσουν το γεγονός και ότι όλοι το αντιλαμβάνονται σαν μια σημαντική δραστηριότητα ανάπτυξης.
3. Πριν τη συνάντηση, ζήτησε από το κάθε μέλος της ομάδας να σκεφτεί δύο σημαντικά γεγονότα κατά τη διάρκεια της ζωής της ομάδας. Το ένα θα πρέπει να είχε καλή κατάληξη, ενώ το άλλο να μην είχε τόσο καλά αποτελέσματα.
4. Στη συνάντηση ζήτησε από τα άτομα να εργαστούν σε τριάδες. Το ένα άτομο θα κάνει ερωτήσεις (όπως φαίνονται στο παράδειγμα που ακολουθεί),

- το δεύτερο άτομο θα απαντάει και το τρίτο θα κρατάει σημειώσεις. Οι ρόλοι θα αλλάζουν κάθε εικοσάλεπτο με σκοπό η δραστηριότητα να κρατήσει συνολικά μια ώρα.
5. Στη συνέχεια θα επικοινωνηθούν σε όλη την ομάδα κρίσιμα σημεία που παρατηρήθηκαν κατά την προηγούμενη δραστηριότητα για σαράντα λεπτά.
 6. Ζήτησε από κάθε άτομο να συμπληρώσει δύο κάρτες. Η μια θα είναι ευχαριστήρια και η άλλη θα παρακινεί ένα άλλο άτομο για κάτι (βλέπε παράδειγμα στη συνέχεια). Η κάθε κάρτα θα πρέπει να δοθεί σε ένα άλλο μέλος της ομάδας. Η συγκεκριμένη διαδικασία κρατάει είκοσι λεπτά.
 7. Όταν ένα κρίσιμο θέμα αναφέρεται σε ένα άτομο που δεν είναι παρόν, παρακάλεσε τα μέλη της ομάδας να το πληροφορήσουν κατάλληλα. Τα απόντα μέλη θα πρέπει να πληροφορηθούν για την όλη διαδικασία και για τα αποτελέσματα αυτής. Θα πρέπει να διασφαλιστεί η σωστή πληροφόρηση αυτών των ατόμων μέσα σε εύλογο χρονικό διάστημα.
 8. Αξιολόγησε την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας κάνοντας τις ακόλουθες ερωτήσεις:
 - Τι πήγε καλά; Τι δεν πήγε καλά;
 - Τι θα έπρεπε να κάνει η ομάδα στη συνέχεια (διάγραμμα "Σταμάτα"- "Αρχισε"- "Συνέχισε");
 9. Ενθάρρυνε τη συχνή αξιολόγηση της ομάδας.

Παράδειγμα:

Ερωτήσεις για το βήμα 4

- Ανάφερε λεπτομέρειες σχετικά με μια άσχημη εμπειρία σου. Τι συνέβη;
- Ποιός/Τι σε εμπόδισε και πώς;
- Τι πιστεύεις ότι θα μπορούσαν να είχαν κάνει διαφορετικά;
- Τι πιστεύεις ότι θα μπορούσες να είχες κάνει εσύ διαφορετικά;
- Ανάφερε λεπτομέρειες σχετικά με μια καλή εμπειρία σου.
- Ποιός/Τι σε βοήθησε και πώς;
- Ποιό είναι το δίδαγμα;

Οδηγός:

Ευχαριστήρια κάρτα:

Ήμουν ιδιαίτερα ικανοποιημένος όταν έκανες x.

Η επίπτωση του x ήταν...

Ελπίζω να συνεργαστούμε ξανά μαζί σύντομα.

«Θα μπορούσες να κάνεις...» κάρτα:

Αισθάνθηκα πολύ δυσάρεστα όταν έκανες x.

Η επίπτωση του x σε μένα ήταν...

Θα προτιμούσα να είχες κάνει y.

Υπάρχει κάτι που θα μπορούσα να κάνω, ώστε να σε διευκολύνω με το y;

4.11 Βοηθητικοί και ανασταλτικοί παράγοντες

Ένα θέμα στο οποίο θα πρέπει να δίνεται η αρμόζουσα βαρύτητα, είτε ασχολούμαστε με ένα έργο είτε βρισκόμαστε σε οποιαδήποτε φάση μέσα σε έναν οργανισμό, είναι οι βοηθητικοί και οι ανασταλτικοί παράγοντες που αφορούν την κατάσταση στην οποία βρισκόμαστε. Έχοντας τα παραπάνω κατά νου, μπορούμε να αναγνωρίσουμε τους παράγοντες που βρίσκονται υπό τον έλεγχο ενός ατόμου ή μιας ομάδας. Ακόμα μπορεί κανείς να αναγνωρίσει τους παράγοντες που δεν βρίσκονται υπό τον έλεγχο ενός ατόμου ή μιας ομάδας, αλλά μπορούν να επηρεαστούν εύκολα από το άτομο ή την ομάδα. Τέλος, μπορεί κανείς να αναγνωρίσει που δεν βρίσκονται υπό τον έλεγχο ή την επήρεια ενός ατόμου ή μιας ομάδας, αλλά μπορούν να επηρεαστούν από έναν τρίτο.

Το συγκεκριμένο εργαλείο μπορεί να εφαρμοσθεί όταν κανείς έρχεται αντιμέτωπος με θέματα που αποδεικνύονται δύσκολα στην επίλυση. Σε τέτοιες περιπτώσεις, μπορεί να βοηθηθεί κανείς σημαντικά όταν έχει γνώση των βοηθητικών και ανασταλτικών παραγόντων που είναι σχετικοί με την παρούσα κατάσταση. Σε συνέχεια, μπορεί να έχει σαφή άποψη από τα άτομα που δύνανται να τον βοηθήσουν να επιλύσει τις δεδομένες δυσκολίες.

Το παρόν εργαλείο μπορεί να χρησιμοποιηθεί καλύτερα όταν κανείς το εφαρμόζει μέσα στην ομάδα στην οποία λειτουργεί. Έτσι μπορεί να έχει

καλύτερο έλεγχο της γενικότερης κατάστασης, αλλά και των ατόμων που μπορούν να την επηρεάσουν. Σημαντικό σημείο για την καλύτερη εφαρμογή του εργαλείου μπορεί να αποδειχθεί ο σαφής ορισμός των στόχων της ομάδας. Το συγκεκριμένο εργαλείο δεν πρέπει να χρησιμοποιείται για κρυφές μεθοδεύσεις. Είναι ένα εργαλείο για τη διασφάλιση υποστήριξης των έργων σου.

Μετά την εφαρμογή του εργαλείου, ο υπεύθυνος της ομάδας μπορεί και πρέπει να σχεδιάσει ένα πλάνο για να αντιμετωπίσει κατάλληλα τους βοηθητικούς και ανασταλτικούς παράγοντες. Η καταγραφή του πλάνου αυτού είναι σημαντική, ώστε να μπορεί να είναι ευκολότερη η επικοινωνία αυτού του σχεδίου στην υπόλοιπη ομάδα.

Στη συνέχεια παραθέτουμε αναλυτικά βήματα και ένα παράδειγμα για την καλύτερη εφαρμογή του εργαλείου:

1. Αναγνώρισε το πρόβλημα ή το θέμα που πρέπει να επιλυθεί.
2. Σκέψου μαζί με την ομάδα σου βοηθητικούς και ανασταλτικούς παράγοντες σχετικούς με την επίλυση του θέματος.
3. Για κάθε παράγοντα κατάγραψε τα ονόματα των ατόμων που μπορούν να επιλύσουν το θέμα.
4. Πρόσθεσε ένα "C" δίπλα από κάθε παράγοντα που βρίσκεται υπό τον έλεγχο ενός ατόμου ή της ομάδας που συμμετέχει στην άσκηση.
5. Κατάγραψε τους τρόπους με τους οποίους τα παραπάνω άτομα μπορούν να παρακινηθούν θετικά, δηλαδή μέσω προσωπικής συνάντησης, τηλεφωνικής συνομιλίας, αλληλογραφίας ή ηλεκτρονικής αλληλογραφίας. Αν η συγκεκριμένη άσκηση εκτελείται από μια ομάδα, σημείωσε το όνομα του ατόμου μέσα στην ομάδα που είναι το καταλληλότερο για αυτήν τη δράση. Όταν μπορεί να υπάρξει κάποιος μηχανισμός επιρροής, σημείωσε ένα "I" δίπλα από το αντίστοιχο παράγοντα.
6. Όταν δεν υπάρχει κάποιος μηχανισμός επιρροής μέσα στην ομάδα, θα πρέπει να βρεθεί ένα άτομο εκτός της ομάδας, το οποίο θα μπορεί να παίξει αντίστοιχο ρόλο. Όταν υπάρχει ένα τέτοιο άτομο, πρόσθεσε ένα "A" δίπλα στο αντίστοιχο παράγοντα.

7. Πρόσθεσε ένα “Ο” δίπλα στις ενότητες που βρίσκονται εκτός της σφαίρας επιρροής ή ελέγχου.
8. Κατάγραψε τα ευρήματα της ανάλυσης στον πίνακα που ακολουθεί.

Παράδειγμα:

Βοηθητικοί και ανασταλτικοί παράγοντες	Ποιός μπορεί να το διορθώσει (δηλ. ο ελεγκτής);	Ποιό άτομο, που να μπορεί να επηρεάσει τον ελεγκτή, γνωρίζει η ομάδα;	Μέσα επηρεασμού του ελεγκτή	Υπό τον έλεγχο της ομάδας; C – έλεγχος I – επιρροή A – πρόσβαση O – εκτός επιρροής
Προϋπολογισμός	Μάνατζερ Παροχών	Ο Μάνατζερ Παροχών είναι μέλος της ομάδας μας.	Μη εφαρμόσιμο	C
Διαθεσιμότητα κατάλληλων εκπαιδευτών	Μάνατζερ εκπαίδευσης	Ο Αρχηγός της ομάδας μας	Τηλεφωνική συζήτηση, ακολουθούμενη από ηλεκτρονική αλληλογραφία	I
Διάθεση του Εκτελεστικού Διευθυντή να απολύσει προσωπικό	Εκτελεστικός Διευθυντής	Ο βοηθός του Εκτελεστικού Διευθυντή	Ηλεκτρονική αλληλογραφία, ακολουθούμενη από προσωπική συνάντηση	A
Ανακατανομή προσωπικού σε	Μη εφαρμόσιμο	Μη εφαρμόσιμο	Μη εφαρμόσιμο	O

εργασίες λόγω δυσμενών καιρικών συνθηκών		– Έλεγχος της πρόβλεψης καιρού		
---	--	---	--	--

Πίνακας 13: Βοηθητικοί και ανασταλτικοί παράγοντες

4.12 Αποχαιρώντας την ομάδα

Μέχρι αυτό το σημείο έχουν γίνει κατανοητά η σημασία της ομάδας μέσα σε έναν οργανισμό και οι διάφορες λειτουργίες στις οποίες λαμβάνει ενεργό ρόλο αυτή. Δεν θα πρέπει όμως να λησμονείται από τον ηγέτη της ομάδας το σημείο του αποχωρισμού από αυτήν. Το συγκεκριμένο εργαλείο μας βοηθά να δώσουμε στα μέλη της ομάδας την ευκαιρία να γιορτάσουν την επιτυχία τους. Ακόμα μπορούμε να δώσουμε στα μέλη της ομάδας την ευκαιρία να εξετάσουν θέματα τα οποία μπορούσαν να εξελιχθούν με καλύτερο τρόπο. Η χρήση του εργαλείου μπορεί να επεκταθεί και στην αναγνώριση του τέλους μιας κατάστασης, ώστε να δοθεί χώρος σε νέες ευκαιρίες.

Συνοπτικά μπορούμε στη συνέχεια να αναφέρουμε τα χρονικά σημεία κατά τα οποία μπορεί να εφαρμοστεί το εργαλείο αυτό. Καταρχήν, μπορούμε να το χρησιμοποιήσουμε όταν η ομάδα διαλύεται ή πρόκειται να αλλάξει ριζικά. Ο αποχαιρετισμός μιας ομάδας από τον ηγέτη μπορεί να συμβεί ακόμα κι όταν ο σκοπός της ομάδας επιτευχθεί ή όταν πρόκειται να αποχωρήσει ένα σημαντικό μέλος της ομάδας.

Φυσικά, δεν θα πρέπει να υποτιμάται η σημασία ενός τέτοιου γεγονότος, το οποίο βοηθά τα άτομα να προχωρήσουν μπροστά. Ο ηγέτης της ομάδας θα πρέπει να διασφαλίσει ότι το ο τύπος του γεγονότος θα αρμόζει στις προσωπικότητες των ατόμων της ομάδας. Σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να ταιριάζει καλύτερα μια συνάντηση με ποτό, ενώ σε άλλες θα χρειαστεί να κρατηθεί ένα πιο «σοβαρό» προφίλ.

Μετά τον αποχαιρετισμό της ομάδας, ο ηγέτης αυτής θα πρέπει να εξετάσει αν τα «μαθήματα» της παρούσας ομάδας μπορούν να βοηθήσουν κάποια άλλη ομάδα ή ξεχωριστά άτομα. Ακόμα, αν αυτός το θεωρεί κατάλληλο, οφείλει να προτείνει μια μηνιαία ή ετήσια συνάντηση με σκοπό την ενθάρρυνση της ομαδικότητας.

Στη συνέχεια ακολουθούν αναλυτικά βήματα σχετικά με τη χρήση του εργαλείου, όπως επίσης και μια λίστα ελέγχου, που θα πρέπει να ληφθεί υπόψη κατά τον αποχαιρετισμό της ομάδας:

1. Προσκάλεσε όλα τα μέλη της ομάδας στη συνάντηση. Συμβουλέψου τη λίστα που ακολουθεί, πριν και μετά τη διοργάνωση του γεγονότος.
2. Ενημέρωσε, κατά την πρόσκληση των ατόμων, σχετικά με το τέλος της ομάδας ή την επίτευξη του σκοπού της ομάδας ή την αποχώρηση κάποιου σημαντικού μέλους.
3. Κάνε αναφορά στο σκοπό της ομάδας και στις σημαντικότερες στιγμές της.
4. Συζήτησε σχετικά με το τι θα μπορούσε να είχε γίνει καλύτερα και τι μαθήματα πήραν τα άτομα κατά τη διάρκεια της συνεργασίας.
5. Συζήτησε σχετικά με το μέλλον των ατόμων της ομάδας.
6. Δώσε την ευκαιρία στα άτομα να ανταλλάξουν στοιχεία για μελλοντική συνεργασία.
7. Ευχήσου στα άτομα καλή τύχη για το μέλλον και αποχώρησε.

Αν η συνάντηση δεν έχει επίσημο χαρακτήρα, τότε τα παραπάνω μπορούν να λάβουν χώρα κατά τη διάρκεια ενός γεύματος ή ποτού. Μια σύνοψη των σημαντικότερων σημείων μπορεί να γίνει σαν μέρος μιας ομιλίας μετά το γεύμα ή πριν την ανταλλαγή βραβείων ή δώρων.

Λίστα ελέγχου:

1. Αναγνώρισες την προσπάθεια που κατέβαλαν η ομάδα;
2. Αναγνώρισες την προσπάθεια που κατέβαλαν τα υπόλοιπα άτομα;
3. Ενίσχυσες την άποψη για συνεργασία μέσα σε μια ομάδα;
4. Βοήθησες τα άτομα να κάνουν τη μετάβαση σε κάτι νέο;
5. Έκανες φανερή τη διάθεσή σου για μελλοντική συνεργασία;

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΤΕΤΑΡΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. **Bamford David R. and Greatbanks Richard W.**, "The use of quality management tools and techniques: a study of application in everyday situations", **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 22, No. 4, 2005, pp. 376-392
2. **Franceschini Fiorenzo and Rossetto Sergio**, "Tools and supporting techniques for design quality", **Benchmarking: An International Journal**, Vol. 6, No. 3, 1999, pp. 212-219
3. **Hagemeyer Vatherine, Gershenson John K. and Johnson Dana M.**, "Classification and application of problem solving quality tools", **The TQM Magazine**, Vol. 18, No. 5, 2006, pp. 455-483
4. **Hartley Jean**, "Employee Surveys: Strategic aid or hand-grenade for organisational and cultural change?", **The International Journal of Public Sector Management**, Vol. 14, No. 3, 2001, pp. 184-204
5. **Stokes David and Bergin Richard**, "Methodology or "methodolatry"? An evaluation of focus groups and depth interviews", **Qualitative Market Research: An International Journal**, Vol. 9, No. 1, 2006, pp. 26-37
6. **Sweet Casey**, "Designing and conducting virtual focus groups", **Qualitative Market Research: An International Journal**, Vol. 4, No. 3, 2001, pp. 130-135
7. **Threlfall K. Denise**, "Using focus groups as a consumer research tool", **Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science**, Vol. 5, No. 4, 1999, pp. 102-105

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΠΟΡΟΙ

5.1 Κόκκινη ετικέτα

Σε αυτό το κεφάλαιο θα περιγράψουμε ένα πρακτικό εργαλείο που θα μας βοηθήσει στις καθημερινές δραστηριότητες ενός οργανισμού. Το εργαλείο της κόκκινης ετικέτας μπορεί να χρησιμοποιηθεί αφενός για την αναγνώριση αντικειμένων που χρειάζονται επιδιόρθωση ή βελτίωση και αφετέρου για να υπάρξει ένας παραστατικός τρόπος καταγραφής παραγγελιών για επιδιόρθωση ή βελτίωση αντικειμένων. Το εργαλείο αυτό μπορεί να εφαρμοστεί είτε κατά την έναρξη της υλοποίησης 5S ή όταν γίνεται υλοποίηση 5S σε συνεχή βάση. Η υλοποίηση 5S είναι ένα εργαλείο που θα περιγραφεί στη συνέχεια.

Υπάρχουν μερικοί βασικοί κανόνες που πρέπει να ακολουθηθούν για την σωστή εφαρμογή του εργαλείου. Όταν κάτι μπορεί να γίνει άμεσα, δεν θα πρέπει να αναβάλλεται. Δεν θα πρέπει κανείς να περιμένει κάποιο άλλο άτομο να σημαδέψει ένα αντικείμενο με κόκκινη ετικέτα. Η διαδικασία δεν θα πρέπει να χρησιμοποιείται για παραγγελίες προς το τμήμα συντήρησης. Η ομάδα 5S μπορεί να εκτελέσει μόνη της τις κατάλληλες ενέργειες. Ακόμα, θα πρέπει να αναπτυχθεί υψηλός βαθμός κατανόησης μέσα στην ομάδα 5S, ώστε το σύστημα με τις κόκκινες ετικέτες να λειτουργεί αυτόνομα.

Κάθε άτομο μέσα στην εταιρεία θα πρέπει να συμπληρώνει μια κόκκινη ετικέτα, βοηθώντας έτσι την ομαλή ροή της διαδικασίας. Παράλληλα, θα πρέπει να σκέφτεται τις εργασίες που προκύπτουν από αυτήν την ετικέτα. Στη συνέχεια, θα πρέπει να παρακολουθεί την υλοποίηση των εργασιών.

Ακολουθούν αναλυτικά βήματα σχετικά με την σωστή χρήση του εργαλείου. Ακόμα, παραθέτουμε ένα υπόδειγμα κόκκινης ετικέτας:

1. Συγκέντρωσε την ομάδα 5S.
2. Επισκεφτείτε το μέρος εργασίας.
3. Αναγνωρίστε αντικείμενα που χρήζουν επιδιόρθωσης ή βελτίωσης.
4. Συμπληρώστε τις κόκκινες ετικέτες.
5. Προσκομίστε το ειδικό απόκομμα από κάθε ετικέτα στην επιτροπή 5S.

Οδηγός:

The diagram shows a 'Red Tag' form with a hole at the top. The form is divided into several sections:

- Top Section:** A header area with a hole for a punch.
- Left Column:**
 - Number:
 - RED TAG
 - Date:/...../.....
- Right Column:**
 - Department:
 - Logged by:
 - Description of the damage:
 -
 -
 -
- Bottom Section:**
 - %
 - Description of the damage:
 -
 - Where: When:
 - Spotted by:

Σχήμα 5: Κόκκινη ετικέτα

5.2 Πίνακας για τις κόκκινες ετικέτες

Το συγκεκριμένο εργαλείο αναφέρεται σε έναν πίνακα στον οποίο συγκεντρώνονται πληροφορίες σχετικές με τις κόκκινες ετικέτες που περιγράφηκαν προηγουμένως. Το εργαλείο μπορεί να βοηθήσει στη διαχείριση των αντικειμένων που έχουν σημανθεί με κόκκινη ετικέτα, στον εύκολο εντοπισμό του σημείου που έγινε η ζημιά και στην παρακολούθηση του ρυθμού ανταπόκρισης του οργανισμού σχετικά με τη διαχείριση αντικειμένων που έχουν υποστεί ζημιά. Ο πίνακας των κόκκινων ετικετών πρέπει να χρησιμοποιείται κάθε φορά που τοποθετείται μια κόκκινη ετικέτα ή όταν η παρακολούθηση τους είναι απαραίτητη.

Για τον πίνακα θα πρέπει να έχει οριστεί ως υπεύθυνη η ομάδα 5S. Η διευκρίνηση των αρμοδιοτήτων θα πρέπει να γίνει κατά τη διάρκεια των πρώτων εβδομάδων της υλοποίησης. Κάποιοι από τις κόκκινες ετικέτες μπορούν να αντιμετωπισθούν απευθείας από την ομάδα 5S, ενώ άλλες χρειάζονται την υποστήριξη του τμήματος συντήρησης. Η ομάδα μπορεί να χρειαστεί βοήθεια στη σωστή και αυτόνομη διαχείριση του πίνακα. Με την εφαρμογή του εργαλείου αυτού, αναμένουμε τη βελτίωση του ρυθμού ανταπόκρισης του οργανισμού σχετικά με τη διαχείριση αντικειμένων που έχουν υποστεί ζημιά.

Ακολουθούν αναλυτικά βήματα και ένα παράδειγμα για τη χρήση του εργαλείου:

1. Δημιούργησε έναν πίνακα που να περιέχει τις ακόλουθες στήλες:
 - Αριθμός ετικέτας;
 - Περιγραφή ζημιάς;
 - Σημείο στο οποίο έγινε η ζημιά;
 - Ημερομηνία καταγραφής ετικέτας;
 - Ημερομηνίας ληφθείσας ενέργειας.
2. Χρησιμοποιώντας δεδομένα που λήφθηκαν κατά την σήμανση των αντικειμένων, συμπλήρωσε τον πίνακα:
 - Αριθμός ετικέτας;
 - Περιγραφή ζημιάς;
 - Σημείο στο οποίο έγινε η ζημιά;
 - Ημερομηνία καταγραφής ετικέτας;
 - Ημερομηνίας ληφθείσας ενέργειας.

3. Αξιολόγησε τα δεδομένα με την ομάδα 5S και συμπληρώστε την τελευταία στήλη του πίνακα.

Οδηγός:

Αριθμός κόκκινης ετικέτας	Περιγραφή ζημιάς	Τόπος στον οποίο παρουσιάστηκε η ζημιά	Ημερομηνία καταγραφής της ετικέτας	Ημερομηνία δράσης	Ημερομηνία ολοκλήρωσης
03442	Κατεστραμμένος συμπλέκτης	Εταιρικό αυτοκίνητο: Opel Astra IBA – 5460	12.03.2008	14.03.2008	14.03.2008
04553	Βλάβη βελόνας εκτυπωτή	Γραφείο γραφιστών	11.03.2008	11.03.2008	11.03.2008
32221	Σπασμένο τζάμι συναγερμού	Γραφείο συσκέψεων	11.03.2008	13.03.2008	13.03.2008
32291	Σκονισμένη οθόνη υπολογιστή	Αποθήκη υπολογιστών	14.03.2008	14.03.2008	14.03.2008
34421	Χαλασμένη συσκευή αποθήκευσης	Ρεσεψιόν	14.03.2008	15.03.2008	15.03.2008
56003	Σπασμένη οθόνη κινητού τηλεφώνου	Γραφείο συσκέψεων	14.03.2008	15.03.2008	18.03.2008
34432	Ελαττωματικός σκληρός δίσκος	Γραφείο ανάπτυξης λογισμικού	16.03.2008	16.03.2008	17.03.2008

Πίνακας 14: Πίνακας κόκκινων ετικετών

5.3 5S Έλεγχος: Κατασκευές

Το συγκεκριμένο εργαλείο αναφέρεται στο χώρο κατασκευών και εργασιών σε έναν οργανισμό. Πολλές φορές μπορούμε να το χρησιμοποιούμε για να υπάρξει μια διαδικασία αποκατάστασης του χώρου κατασκευών. Ακόμα με την εφαρμογή του μπορεί να καθαριστεί και να αναδιοργανωθεί ο χώρος εργασίας ή να

δημιουργήσουμε διαδικασίες διατήρησης του χώρου εργασίας, που θα ακολουθούνται από τους υπαλλήλους. Το εργαλείο μπορεί να εφαρμοστεί κατά την έναρξη της υλοποίησης 5S, όταν θέλουμε να συντηρήσουμε τα αποτελέσματα που έχουν προκύψει από την εφαρμογή 5S ή όταν θέλουμε να αναπτύξουμε ένα μοντέλο παρακολούθησης 5S.

Για να εφαρμοστεί το εργαλείο με σωστό τρόπο, θα πρέπει να προσαρμοστεί η λίστα που παρατίθεται στη συνέχεια ανάλογα με την κατάσταση του οργανισμού. Μετά την εφαρμογή του εργαλείου, θα μπορούσε να ετοιμαστεί ένα γράφημα ραντάρ 5S για την οπτική αναπαράσταση των ευρημάτων.

Ακολουθούν βήματα και μια λίστα ελέγχου που βοηθούν στη σωστή εφαρμογή του εργαλείου:

1. Συγκέντρωσε την ομάδα 5S.
2. Επισκεφθείτε το χώρο εργασίας.
3. Τα μέλη της ομάδας καταγράφουν (ατομικά) τα αποτελέσματα στην ακόλουθη λίστα.
4. Κάντε ομαδική αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και συμφωνήστε σε ένα κοινό αποτέλεσμα.

Λίστα Ελέγχου:

Στις ερωτήσεις των ακόλουθων ενοτήτων θα πρέπει να δοθεί μια βαθμολογία από το 1 (χαμηλή συμφωνία) έως το 5 (υψηλή συμφωνία).

Clear (εκκένωση)

1. Έχει καταγραφεί η κατάσταση του γραφείου πριν αυτό καθαριστεί (βιντεοκάμερα, φωτογραφική μηχανή);
2. Έχει καθαριστεί ο χώρος εργασίας από αντικείμενα;
3. Έχει καθαριστεί ο χώρος από τυχόν άχρηστα εργαλεία;
4. Τα μηχανήματα, που προϋπήρχαν, είναι χωρίς ζημιές;
5. Ο εξοπλισμός είναι φυλαγμένος με ασφαλή τρόπο;
6. Έχουν προετοιμασθεί ο υπεύθυνος της ομάδας και το λεπτομερές πλάνο;

Clean (καθαρισμός)

1. Είναι όλοι οι χώροι εργασίας και τα μηχανήματα καθαρά;
2. Τα μηχανήματα είναι χωρίς ζημιές;
3. Έχουν τοποθετηθεί όλα τα μέρη των υπολογιστών σε συγκεκριμένα κουτιά;
4. Έχουν απομακρυνθεί όλα τα κινητά μέρη των μηχανημάτων;
5. Είναι το πάτωμα καθαρό από λάδια, χαρτιά και μικροαντικείμενα;
6. Είναι ο χώρος εργασίας καθαρός από τυχόν μη χρησιμοποιούμενα αντικείμενα;

Organize (οργάνωση)

1. Έχει τοποθετηθεί ο εξοπλισμός ανάλογα με τη συχνότητα χρήσης του;
2. Υπάρχουν ειδικά σχεδιασμένοι χώροι για υλικά συντήρησης (π.χ. λιπαντικά);
3. Έχει τοποθετηθεί ο εξοπλισμός στα σωστά σημεία;
4. Έχει τοποθετηθεί ο εξοπλισμός ασφαλείας (π.χ. πυροσβεστήρες) κατάλληλα;
5. Έχει γίνει η κατάλληλη σήμανση του χώρου (π.χ. έξοδοι κινδύνου);
6. Είναι τα υλικά καθαρισμού του εξοπλισμού εύκολα προσβάσιμα;

Standardize (τυποποίηση)

1. Γίνεται χρήση τυποποιημένων διαδικασιών και οδηγιών;
2. Έχουν ενημερωθεί όλοι οι υπάλληλοι για τις ευθύνες τους σχετικά με την καθαριότητα του χώρου;
3. Έχουν αναρτηθεί κατάλληλα οι οδηγίες καθαριότητας;
4. Υπάρχουν μετρήσεις σχετικά με τη σωστή χρήση των οδηγιών καθαριότητας;
5. Έχουν αναρτηθεί κατάλληλα οι οδηγίες ασφαλείας και υγιεινής;
6. Έχουν σημειωθεί κατάλληλα οι περιοχές αποθήκευσης;

Sustain (διατήρηση)

1. Υπάρχουν πίνακες ανάρτησης μηνυμάτων;
2. Υπάρχει ένας πίνακας 5S σε ορατό σημείο;
3. Υπάρχει πρόγραμμα συναντήσεων για την ομάδα 5S;
4. Έχουν επεξηγηθεί οι διαδικασίες καθαριότητας σε όλους τους υπαλλήλους;
5. Υπάρχουν σε ορατό σημείο οι φωτογραφίες που έχουν τραβηχθεί από την αρχή των εργασιών της ομάδας 5S;

6. Υπάρχει κάποιος τρόπος για να καταγράφεται εισερχόμενη πληροφορία;

5.4 Έλεγχος 5S: Γραφείο

Το εργαλείο που θα περιγράψουμε στη συνέχεια αναφέρεται στο χώρο εργασίας μέσα σε έναν οργανισμό. Μπορούμε να το χρησιμοποιήσουμε για να υπάρξει μια διαδικασία αποκατάστασης του χώρου του γραφείου. Ακόμα, με αυτό μπορεί να καθαριστεί και να αναδιοργανωθεί ο χώρος εργασίας ή να δημιουργήσουμε διαδικασίες διατήρησης του χώρου εργασίας, που θα ακολουθούνται από τους υπαλλήλους. Τα πιο κατάλληλα χρονικά σημεία για την εφαρμογή του εργαλείου είναι κατά την έναρξη της υλοποίησης 5S, όταν θέλουμε να συντηρήσουμε τα αποτελέσματα που έχουν προκύψει από την εφαρμογή 5S ή όταν θέλουμε να αναπτύξουμε ένα μοντέλο παρακολούθησης 5S.

Για την σωστή εφαρμογή του εργαλείου θα πρέπει να προσαρμόσουμε την ακόλουθη λίστα ανάλογα με την κατάσταση του οργανισμού. Μετά την εφαρμογή του εργαλείου, θα μπορούσε να ετοιμαστεί ένα γράφημα ραντάρ 5S για την οπτική αναπαράσταση των ευρημάτων.

Ακολουθούν αναλυτικά βήματα για την εφαρμογή του εργαλείου. Συνοδεύονται από μια λίστα ελέγχου που θα βοηθήσει στη σωστή χρήση:

1. Συγκέντρωσε την ομάδα 5S.
2. Επισκεφθείτε το χώρο εργασίας.
3. Τα μέλη της ομάδας καταγράφουν (ατομικά) τα αποτελέσματα στην ακόλουθη λίστα.
4. Κάντε ομαδική αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και συμφωνήστε σε ένα κοινό αποτέλεσμα.

Λίστα Ελέγχου:

Στις ερωτήσεις των ακόλουθων ενοτήτων θα πρέπει να δοθεί μια βαθμολογία από το 1 (χαμηλή συμφωνία) έως το 5 (υψηλή συμφωνία).

Clear (εκκένωση)

1. Έχει καταγραφεί η κατάσταση του γραφείου πριν αυτό καθαρισθεί (βιντεοκάμερα, φωτογραφική μηχανή);
2. Έχει καθαρισθεί ο χώρος εργασίας από αντικείμενα;
3. Λειτουργούν όλες οι ντουλάπες, τα συρτάρια και τα γραφεία;
4. Λειτουργούν όλα τα παράθυρα, τα κλιματιστικά μηχανήματα και ο εξαερισμός;
5. Ο εξοπλισμός είναι φυλαγμένος με ασφαλή τρόπο;
6. Έχουν προετοιμασθεί ο υπεύθυνος της ομάδας και το λεπτομερές πλάνο;

Clean (καθαρισμός)

1. Είναι όλοι οι χώροι εργασίας και τα μηχανήματα καθαρά;
2. Έχει καθαρισθεί ο χώρος εργασίας από τυχόν παλιές εφημερίδες ή άλλο ξεπερασμένο υλικό;
3. Έχει τοποθετηθεί ο υλικός εξοπλισμός του γραφείου σε ειδικά κουτιά;
4. Έχουν απομακρυνθεί όλα τα προσωπικά αντικείμενα;
5. Υπάρχει μια προκαθορισμένη περιοχή για κάθε εργασία;
6. Έχουν τοποθετηθεί οι επαγγελματικές κάρτες και οι λίστες επαφών σε κατάλληλους φακέλους;

Organize (οργάνωση)

1. Έχει τοποθετηθεί ο εξοπλισμός ανάλογα με τη συχνότητα χρήσης του;
2. Γίνεται καθημερινή καθαριότητα από τα αρμόδια άτομα σε όλα τα γραφεία;
3. Φέρουν όλοι οι αποθηκευτικοί χώροι κατάλληλα διακριτικά;
4. Είναι η πρόσβαση στον υλικό εξοπλισμό του γραφείου εύκολη και εργονομική;
5. Είναι τα υλικά καθαρισμού του εξοπλισμού εύκολα προσβάσιμα;
6. Έχουν αναρτηθεί σε κατάλληλα σημεία οι διαδικασίες υγιεινής και ασφάλειας;

Standardize (τυποποίηση)

1. Γίνεται χρήση τυποποιημένων διαδικασιών και οδηγιών;
2. Έχουν ενημερωθεί όλοι οι υπάλληλοι για τις ευθύνες τους σχετικά με την καθαριότητα του χώρου;

3. Έχουν αναρτηθεί κατάλληλα οι οδηγίες καθαριότητας;
4. Υπάρχουν μετρήσεις σχετικά με τη σωστή χρήση των οδηγιών καθαριότητας;
5. Έχουν αναρτηθεί όλες οι ταμπέλες σε κατάλληλα σημεία;
6. Έχουν καταγραφεί και αντιμετωπισθεί όλες οι «ανωμαλίες»;

Sustain (διατήρηση)

1. Ακολουθούνται οι διαδικασίες από όλα τα άτομα του γραφείου;
2. Υπάρχει ένα πλάνο συνεχούς βελτίωσης;
3. Διατηρείται η καθαριότητα του χώρου χωρίς δυσκολίες;
4. Έχουν εξηγηθεί οι διαδικασίες καθαριότητας σε όλους τους υπαλλήλους;
5. Υπάρχουν σε ορατό σημείο οι φωτογραφίες που έχουν τραβηχθεί από την αρχή των εργασιών της ομάδας 5S;
6. Έχει αναρτηθεί σε κατάλληλο σημείο ο πίνακας 5S;

Υπογραφή Ημερομηνία: Πρώτος/Δεύτερος Έλεγχος

5.5 Γράφημα ραντάρ 5S

Το γράφημα ραντάρ 5S είναι ένα εργαλείο στο οποίο αναφερθήκαμε και προηγουμένως. Είναι άμεσα συνδεδεμένο με τα εργαλεία «5S Έλεγχος: Κατασκευές» και «Έλεγχος 5S: Γραφείο». Το γράφημα ραντάρ μπορούμε να το χρησιμοποιήσουμε για την παρουσίαση των αποτελεσμάτων ενός ελέγχου 5S με αναπαράσταση γραφήματος ή για την παρουσίαση της προόδου, κάνοντας επανειλημμένη χρήση του ελέγχου 5S. Οι καταλληλότερες χρονικές στιγμές για την εφαρμογή του εργαλείου είναι όταν υπάρχει ανάγκη για ένα μοντέλο σύγκρισης, όταν θέλουμε να προωθήσουμε τη χρήση 5S ή όταν θέλουμε να παρακολουθήσουμε τις αλλαγές στο χώρο εργασίας.

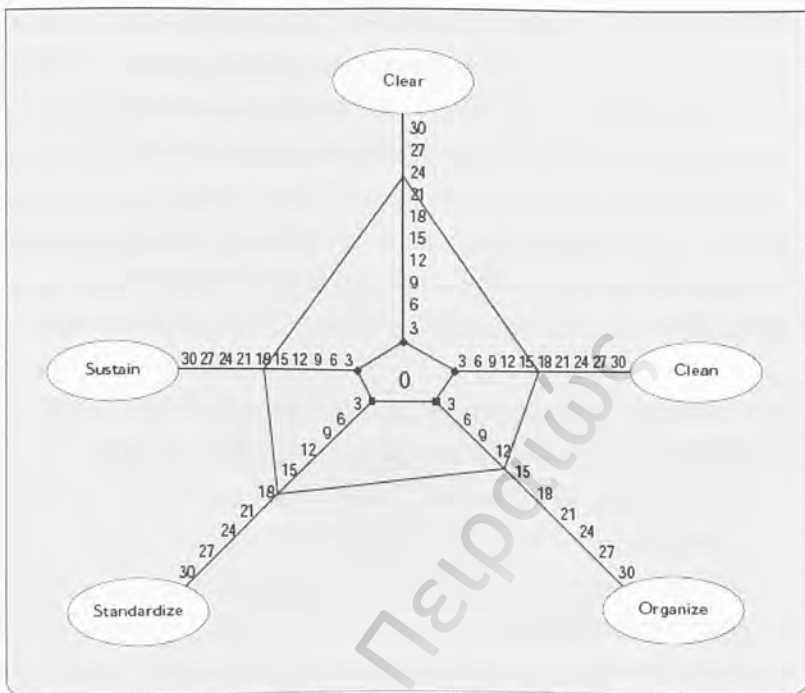
Για την καλύτερη χρήση του εργαλείου θα πρέπει να ακολουθηθούν ορισμένοι κανόνες. Πρέπει να προσπαθήσουμε να χρησιμοποιούμε την ίδια κλίμακα για όλους τους άξονες. Αυτό θα μας επιτρέψει να παρακολουθήσουμε εύκολα την

πρόοδο μετά από επαναλαμβανόμενους ελέγχους. Το γράφημα θα πρέπει να το χρησιμοποιούμε για να μοιραστούμε τα αποτελέσματα του ελέγχου με άτομα που συμμετείχαν και με άτομα που θα εμπλακούν σε μελλοντικές δράσεις. Ακόμα, θα πρέπει να ανατεθεί σε ένα άτομο της ομάδας ελέγχου η αρμοδιότητα της κατασκευής του γραφήματος ραντάρ. Μετά τη εφαρμογή του εργαλείου, θα πρέπει να προχωρήσουμε στην αναγνώριση περιοχών προς βελτίωση. Ορίζουμε τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν και τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν μέχρι τον επόμενο έλεγχο 5S.

Στη συνέχεια παραθέτουμε αναλυτικά βήματα για τη σωστή χρήση του εργαλείου. Ακολουθεί και ένα δείγμα του γραφήματος ραντάρ:

1. Κατασκεύασε το γράφημα στη μορφή που φαίνεται στο ακόλουθο παράδειγμα.
2. Ονόμασε τους άξονες ανάλογα με τα στοιχεία του ελέγχου 5S. Πρόσθεσε κλίμακα σε κάθε άξονα.
3. Χρησιμοποιώντας τα αποτελέσματα του ελέγχου 5S, σημείωσε ένα σημείο κάθε άξονα.
4. Ένωσε όλα τα σημεία για να παραχθεί το τελικό γράφημα – βλέπε ακόλουθο παράδειγμα.
5. Παρουσίασε το γράφημα στους κατάλληλους χώρους εργασίας.
6. Ανανέωσε το γράφημα μετά από κάθε έλεγχο.

Παράδειγμα:



Σχήμα 6: Γράφημα ραντάρ 5S

5.6 Κάρτα ταυτότητας τεχνολογίας

Η κάρτα ταυτότητας τεχνολογίας, που θα αναλύσουμε στη συνέχεια, βοηθά στην κατανόηση μιας τεχνολογίας και της επίδρασής της στον οργανισμό. Ακόμα, μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην καταγραφή όλων των πληροφοριών σχετικά με μια τεχνολογία, οι οποίες μπορούν να φανούν χρήσιμες στην ανάπτυξη μελλοντικών σεναρίων και αποφάσεων. Η κάρτα αυτή μπορεί να εφαρμοστεί όταν ο οργανισμός προσπαθεί να κατανοήσει ποια τεχνολογία πρέπει να παρακολουθηθεί, αναπτυχθεί και εφαρμοστεί.

Στην κάρτα ταυτότητας τεχνολογίας δεν θα πρέπει να παρέχεται μακροσκελής πληροφόρηση. Το συγκεκριμένο εργαλείο αποτελεί μια από τις πολλές εισόδους για στρατηγικές αποφάσεις. Θα πρέπει να ζητηθεί πληροφόρηση από πολλούς ειδικούς. Πολλές φορές είναι δύσκολο να ληφθεί πληροφόρηση με υψηλό βαθμό

εμπιστοσύνης, αλλά σε κάθε περίπτωση η ύπαρξη περισσότερων της μιας άποψης είναι επιθυμητή. Μετά την εφαρμογή του εργαλείου, οφείλουμε να αναπτύξουμε μελλοντικά σενάρια. Ακόμα θα πρέπει να δοθεί η πληροφόρηση στη διοικητική ομάδα του οργανισμού.

Ακολουθούν αναλυτικά βήματα και ένας οδηγός για τη σωστή χρήση του εργαλείου:

1. Κατάγραψε το όνομα της τεχνολογίας.
2. Περίγραψε την τεχνολογία (τι κάνει; πως λειτουργεί;).
3. Επεξήγησε τυχούσα αλληλεπίδραση με κάποια άλλη τεχνολογία. Τι θα κέρδιζε ο οργανισμός με κάποιον πιθανό συνδυασμό της τεχνολογίας με κάποιες άλλες; Τι πρόσθετη αξία ή επίδοση θα είχε ο οργανισμός εξαιτίας του συνδυασμού;
4. Περίγραψε την πιθανή επίδραση της τεχνολογίας στον οργανισμό (Τι θα συνέβαινε αν ο οργανισμός δεν υιοθετήσει την τεχνολογία; Με ποιο τρόπο μπορεί να υιοθετήσει ο οργανισμός την τεχνολογία; Τι θα συμβεί αν ο οργανισμός υιοθετήσει την τεχνολογία;)
5. Εξέτασε τις μεταβλητές που επηρεάζουν τον οργανισμό και τον κλάδο του. Εξήγησε με ποιο τρόπο θα επηρεάσουν αυτές την εισαγωγή της συγκεκριμένης τεχνολογίας στον οργανισμό.
6. Όρισε το είδος των ικανοτήτων και γνώσεων που θα χρειαστούν για την υποστήριξη της τεχνολογίας. Θα ήταν καλό να παρουσιαστεί μια πρόταση για απαιτούμενες επενδύσεις που θα βοηθήσουν την εισαγωγή της τεχνολογίας.
7. Αναλόγισου ποιοι οργανισμοί είναι οι πρωταγωνιστές στο πεδίο της συγκεκριμένης τεχνολογίας. Εξήγησε αν αυτοί είναι ανταγωνιστές ή πιθανοί συνεργάτες.
8. Περίγραψε την παρούσα κατάσταση του οργανισμού σε σχέση με την τεχνολογία. Ποιες είναι οι γνώσεις και ικανότητες που κατέχει ήδη ο οργανισμός;

Οδηγός:

1. Όνομα τεχνολογίας: Τηλε-διάσκεψη μέσω διαδικτύου.

2. Περιγραφή τεχνολογίας.
 - Ειδικές κάμερες, εγκατεστημένες σε ηλεκτρονικούς υπολογιστές που είναι συνδεδεμένοι στο διαδίκτυο.
 - Επιτρέπει τη σύσκεψη μεταξύ ατόμων με ήχο και εικόνα.
 - Επιτρέπει την παράλληλη εργασία πολλών ατόμων από διαφορετικές τοποθεσίες πάνω στο ίδιο έγγραφο.
 - Υπάρχει η δυνατότητα σύσκεψης τριών έως πέντε ατόμων.
 - Το λογισμικό της τεχνολογίας αυτής παρέχεται χωρίς κόστος.
3. Διαδραστικότητα με άλλη τεχνολογία.
 - Η τεχνολογία είναι καθ'όλα συμβατή με το διαδίκτυο.
 - Δεν είναι εύκολη η εφαρμογή της τεχνολογίας για πολλές απομακρυσμένες τοποθεσίες.
4. Πιθανή επίδραση στον οργανισμό, τα προϊόντα του και τις διαδικασίες του.
 - Μικρότερες απαιτήσεις για ταξίδια.
 - Μπορεί να χρησιμοποιηθεί η τεχνολογία για ηλεκτρονική μάθηση (e-learning).
 - Μπορεί να γίνει εξυπηρέτηση πελατών πρόσωπο με πρόσωπο.
 - Η εταιρία μπορεί να εισέλθει σε εικονικές κοινωνίες ατόμων του κλάδου.
 - Μπορεί να συσφίξει τις σχέσεις της εταιρίας με τους συνεργάτες της.
5. Μεταβλητές που επηρεάζουν την υιοθέτηση της τεχνολογίας.
 - Όλοι οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές θα πρέπει να είναι εξοπλισμένοι με κατάλληλα εργαλεία (ηχεία, κάρτα ήχου, μικρόφωνο και λογισμικό για τηλε-διάσκεψη).
 - Η χωρητικότητα του δικτύου θα πρέπει να αυξηθεί ανάλογα με τον προβλεπόμενο αριθμό χρηστών της τεχνολογίας.
 - Η τεχνολογία δεν είναι ακριβή.
6. Ικανότητες και πόροι που απαιτούνται για την υποστήριξη της τεχνολογίας.
 - Απαιτείται εκπαίδευση των υποψήφιων χρηστών της τεχνολογίας.
 - Η αγορά του απαιτούμενου υλικού θα είναι της τάξης των 10.000 €.
7. Ηγέτες στην ανάπτυξη αυτής της τεχνολογίας.
 - Net meeting.
 - Logitech.

- Comραq.
- Οι προαναφερθείσες εταιρίες λογίζονται ως πιθανοί προμηθευτές της τεχνολογίας.
8. Παρούσα κατάσταση ωριμότητας της εταιρίας σχετικά με την ενσωμάτωση της τεχνολογίας.
- Απαιτούνται δύο με τρεις μήνες για την πλήρη ενσωμάτωση της τεχνολογίας στην εταιρία.
 - Θα πρέπει να ωθήσουμε τους πελάτες και συνεργάτες μας να χρησιμοποιήσουν και αυτοί την ίδια τεχνολογία.

5.7 Πίνακας Τεχνολογίας/Συμμετόχων

Το συγκεκριμένο εργαλείο αναφέρεται στην καταγραφή και ανάλυση της τεχνολογίας σε συσχέτιση με τους συμμετόχους του οργανισμού. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να γίνει αντιληπτή η επίδραση μιας τεχνολογίας στους συμμετόχους του οργανισμού. Ακόμα, είναι δυνατόν να εξεταστεί αν οι συνέπειες που θα αποφέρει η τεχνολογία στον οργανισμό θα είναι θετικές. Μπορούμε να εφαρμόσουμε το εργαλείο όταν ο οργανισμός προσπαθεί να κατανοήσει ποια τεχνολογία πρέπει να παρακολουθήσει, αναπτύξει και υλοποιήσει.

Όσον αφορά τη χρήση του εργαλείου, θα πρέπει να δοθεί έμφαση στα ακόλουθα σημεία. Η συγκεκριμένη άσκηση μπορεί να αποδειχθεί ιδιαίτερα χρονοβόρα, οπότε είναι απαραίτητο να είναι αρμόδια μια ειδική ομάδα, πριν τον θέμα εξεταστεί από τη διοικητική ομάδα του οργανισμού. Θα απαιτηθεί χρόνος για να συζητηθούν εκτενώς η επίδραση, οι συνέπειες, τα πλεονεκτήματα, τα μειονεκτήματα και τα ρίσκα, που σχετίζονται με μια τεχνολογία. Η ίδια άσκηση μπορεί να επαναληφθεί, χρησιμοποιώντας αυτή τη φορά τις διαδικασίες ή τους στόχους του οργανισμού αντί για τους συμμετόχους.

Στη συνέχεια, θα πρέπει να γίνει προσεκτική επιλογή των τεχνολογιών που θα πρέπει να εξεταστούν αναλυτικά. Ακόμα, πρέπει να προβλεφθεί ένα πλάνο

εισαγωγής των επιλεγμένων τεχνολογιών. Έτσι, θα μπορεί η μετάβαση να γίνει με ομαλό τρόπο και χωρίς ανεπιθύμητες παρενέργειες.

Ακολουθούν μερικά βήματα και ένα παράδειγμα εφαρμογής του εργαλείου:

1. Κατάγραψε όλους τους συμμετόχους του οργανισμού.
2. Κατάγραψε όλες τις τεχνολογίες που επιθυμείς να συγκρίνεις.
3. Όρισε την επίδραση που θα έχει η κάθε τεχνολογία σε καθέναν από τους συμμετόχους.

Παράδειγμα:

Συμμέτοχοι	Τεχνολογία			
	Νέος αλγόριθμος σχεδιασμού	Τεχνολογία ανίχνευσης υλικών στην παραγωγή	Παραμετροποίηση προϊόντων ανάλογα με τη βούληση των πελατών	Τεχνολογία διαδικτύου
Πελάτες		Οι πελάτες θα γνωρίζουν σε ποια φάση βρίσκεται η παραγγελία τους.	Οι πελάτες θα μπορούν να μεταβάλουν το προϊόν ανάλογα με τις ανάγκες τους.	Οι πελάτες θα μπορούν να έχουν πληροφόρηση σχετικά με τα προϊόντα και τους χρόνους αναμονής.
Εργαζόμενοι		Οι εργαζόμενοι στο τμήμα των πωλήσεων θα χρειαστούν εκπαίδευση.	Οι εργαζόμενοι στο τμήμα των πωλήσεων θα χρειαστούν εκπαίδευση.	Οι εργαζόμενοι στο τμήμα των πωλήσεων θα χρειαστούν εκπαίδευση.
Προμηθευτές	Θα πρέπει να ενσωματωθεί στα συστήματα ERP.		Θα πρέπει να είναι φανερά τα στοιχεία της παραγωγής.	Οι διαδικασίες που αφορούν τη διασύνδεση με τους προμηθευτές θα πρέπει να επανεξετασθούν.
Κανάλια		Οι μικροί		Θα απαιτηθεί

διανομής		προμηθευτές συστημάτων προμηθειών δεν θα μπορέσουν να ανταποκριθούν.		εκπαίδευση.
Κοινωνία				Θα γίνεται λιγότερη χρήση χαρτιού.

Πίνακας 15: Πίνακας τεχνολογίας/συμμετόχων

5.8 Λίστα «φτιάξε εναντίον αγοράσε»

Πολλές φορές σε έναν οργανισμό, μια αγορά ενός προϊόντος που βοηθά στη λειτουργία του γίνεται χωρίς περαιτέρω σκέψη. Το συγκεκριμένο εργαλείο μας βοηθά να κατανοήσουμε ότι αυτό δεν θα πρέπει να συμβαίνει προτού αναλογιστούμε κάποιους παράγοντες. Το εργαλείο μπορούμε να το χρησιμοποιήσουμε για να εξακριβωθεί αν ο οργανισμός εξετάζει όλες τις πιθανές επιλογές για την στρατηγική προμηθειών και αγορών. Χρονικά, το εργαλείο μπορεί να εφαρμοσθεί όταν επίκειται αξιολόγηση όλων των προμηθευτών, της διαδικασίας προμηθειών και της αποτελεσματικότητας της αλυσίδας αξίας του οργανισμού.

Για την καλύτερη εφαρμογή του εργαλείου θα πρέπει να γίνει η αξιολόγηση μέσα σε μια ομάδα ατόμων, που θα προέρχονται από διαφορετικά τμήματα. Πρέπει να συμπεριληφθούν εκπρόσωποι που συμμετέχουν σε κρίσιμες δραστηριότητες του οργανισμού και λαμβάνουν αποφάσεις. Μετά την εφαρμογή του εργαλείου, θα πρέπει να ληφθούν οι τελικές αποφάσεις σύμφωνα με τα αποτελέσματα της άσκησης και την στρατηγική του οργανισμού.

Ακολουθούν αναλυτικά βήματα και η λίστα ελέγχου για την εφαρμογή του εργαλείου:

1. Εξέτασε και απάντησε όλα τα θέματα που αναφέρονται στην ακόλουθη λίστα.
2. Κατάγραψε όλα τα σχετικά σχόλια.

3. Για τα θέματα της λίστας, τα οποία θεωρούνται σχετικά με τον οργανισμό, ανέλυσε τις επιλογές που υπάρχουν σε σχέση με τα πλάνα και την στρατηγική του οργανισμού.
4. Πάρε την συνολικά καλύτερη απόφαση βασιζόμενος στα αποτελέσματα της άσκησης. Ανάπτυξε σχέδια υλοποίησης της απόφασης.

Λίστα Ελέγχου:

1. Ποιοι είναι οι ανταγωνιστικοί τομείς της εταιρίας; Θα πρέπει να αναπτυχθούν νέοι; Θα διαφοροποιούσαν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της;
2. Πόσο κρίσιμοι θα ήταν οι νέοι ανταγωνιστικοί τομείς σχετικά με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της εταιρίας;
3. Τα υλικά ή τα αντικείμενα παράγονται από αξιόπιστους προμηθευτές ή συνεργάτες; Πως μπορεί να συγκριθεί η εταιρία με αυτούς σε κόστος, ποιότητα και βαθμό βελτίωσης; Ποια είναι η πιθανότητα κάποιος από τους προμηθευτές να γίνει ανταγωνιστής;
4. Ποιο είναι το συνολικό κόστος αγοράς αυτών των αντικειμένων; Επιθυμείς να κάνεις τους προμηθευτές συνεργάτες σου και να μοιραστεί το ρίσκο; Είσαι διατεθειμένος να επενδύσεις πόρους και να παραμείνεις μέσα στους καλύτερους του κλάδου;
5. Έχεις επιτύχει τη βέλτιστη χρήση των πόρων, υποστηρίζοντας με αυτόν τον τρόπο τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του οργανισμού;
6. Έχεις συνυπολογίσει το συνολικό κόστος της προμήθειας των αντικειμένων (δηλαδή κόστος αγοράς, κόστος εισαγωγής και μεταφοράς);
7. Έχεις συνυπολογίσει το λειτουργικό κόστος της προμήθειας των αντικειμένων (δηλαδή κόστος σχετικά με τη χρήση, επισκευή και αποθήκευση);
8. Έχεις υπολογίσει το στρατηγικό κόστος σχετικά με την τεχνολογία, το περιβάλλον και την αποθήκευση (σε περίπτωση που επιλεγεί η παραγωγή των αντικειμένων);
9. Έχεις υπολογίσει το κόστος για τον κύκλο ζωής των αντικειμένων (σε περίπτωση που επιλεγεί η παραγωγή των αντικειμένων);

5.9 Κρίσιμοι συντελεστές επιτυχίας για την ανάπτυξη συνεργασιών

Οι συνεργασίες για έναν οργανισμό μπορούν να προσδώσουν σημαντικό πλεονέκτημα σε αυτόν κατά τη διάρκεια της πορείας του. Το συγκεκριμένο εργαλείο μπορούμε να το χρησιμοποιήσουμε για τον υπερσκελισμό εμποδίων σχετικά με την επίτευξη μιας καλής και αποτελεσματικής συνεργασίας. Ακόμα, με το εργαλείο αυτό μπορούμε να αξιολογήσουμε τις πιθανότητες επιτυχίας μιας συνεργασίας. Χρονικά, η εφαρμογή του εργαλείου συνίσταται όταν ο οργανισμός πρέπει να αξιολογήσει μια συνεργασία του ή όταν υπάρχει ανάγκη για αποφάσεις σχετικές με την επιτυχία μιας συνεργασίας.

Για την αποδοτική επιλογή συνεργασιών θα πρέπει να διαλέξουμε λίγες, αλλά κρίσιμες περιοχές που θα εστιάσουμε την αξιολόγηση των πιθανών συνεργατών. Μετά την εφαρμογή του εργαλείου, θα πρέπει να συζητηθούν με τον συνεργάτη του οργανισμού οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας της συνεργασίας, που προέκυψαν από την άσκηση. Έτσι, μπορούμε να έχουμε προστιθέμενη αξία στη μελλοντική συνεργασία μας.

Ακολουθούν αναλυτικά βήματα σχετικά με την σωστή εφαρμογή του εργαλείου. Συνιστάται η παράλληλη ανάγνωση της βοηθητικής κάρτας:

1. Συγκέντρωσε μια διατμηματική ομάδα για την αξιολόγηση των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας της συνεργασίας.
2. Συζήτησε κάθε παράγοντα ξεχωριστά και εξέτασε την επίδραση για τον οργανισμό.
3. Για κάθε παράγοντα ξεχωριστά κατάγραψε:
 - Τι έχει γίνει σχετικά κατά τη διάρκεια του τελευταίου έτους;
 - Ποιά είναι τα πλεονεκτήματα του οργανισμού;
 - Ποιές είναι οι αδυναμίες του οργανισμού;
4. Ανάπτυξε ένα σχέδιο μαζί με την ομάδα για τη βελτίωση της παρούσας κατάστασης.

Βοηθητική Κάρτα:

1. Εδραίωσε τη σωστή αντίληψη στον οργανισμό σχετικά με τις συνεργασίες.
2. Απόκτησε την πλήρη υποστήριξη της Διοίκησης.
3. Απόκτησε διατμηματική υποστήριξη.
4. Βασίσου σε παγκόσμια πληροφοριακά συστήματα.
5. Επίδιωσε την αριστεία στη διαχείριση των διαδικασιών της εταιρίας.

5.10 Παρακολούθηση συνεργασιών

Το εργαλείο αυτό αναφέρεται, επίσης, στις συνεργασίες που μπορεί να επιτύχει ένας οργανισμός. Συγκεκριμένα, επικεντρώνεται στην παρακολούθηση των συνεργασιών μιας εταιρείας. Αυτό γίνεται για να βεβαιωθούμε ότι όλοι οι σχετικοί παράγοντες έχουν ληφθεί υπόψη στην σχεδίαση ενός συστήματος μέτρησης επίδοσης συνεργασιών. Χρονικά, το εργαλείο μπορεί να εφαρμοστεί, όταν ο οργανισμός είναι έτοιμος για να παρακολουθήσει την επίδοση μιας συνεργασίας.

Για την καλύτερη εφαρμογή του εργαλείου, θα πρέπει να τηρηθεί αυστηρό χρονοδιάγραμμα σχετικά με τις συναντήσεις. Πρέπει να αποφεύγονται οι εκτενείς διαβουλεύσεις σχετικά με επιμέρους θέματα. Αντιθέτως προτείνεται η συζητήσεις που βασίζονται σε τεκμηριωμένες απόψεις. Μετά την εφαρμογή του εργαλείου, μπορεί κανείς να αναλογιστεί αν κάποια θέματα της ακόλουθης λίστας χρειάζονται ειδική μεταχείριση. Στη συνέχεια, θα πρέπει να λάβει τις ανάλογες πρωτοβουλίες, αν αυτό κρίνεται απαραίτητο.

Ακολούθως παρατίθενται αναλυτικά βήματα και η βοηθητική κάρτα για την εφαρμογή του εργαλείου:

1. Συγκέντρωσε μια διατμηματική ομάδα ατόμων που συμμετέχουν ενεργά στη συνεργασία.
2. Συζήτησε και απάντησε, όποτε αυτό είναι πιθανό, τα θέματα της ακόλουθης λίστας.
3. Αναγνώρισε πιθανά κενά σε γνώσεις και κατανόηση.
4. Μετά το τέλος της συνάντησης, σύλλεξε σχετικές πληροφορίες για το θέμα.

5. Σε επόμενη συνεδρία της ομάδας, λάβε τις τελικές αποφάσεις για το σύστημα παρακολούθησης και συμφώνησε με την ομάδα για ένα σχέδιο υλοποίησης.

Βοηθητική Κάρτα:

1. Καταγραφή. Όρισε:
 - τι θα καταγράφεται.
 - ποιος θα καταγράφει.
 - πως θα γίνεται η καταγραφή.
 - τα δεδομένα που θα συλλεχθούν.
 - τη συχνότητα συλλογής των δεδομένων.
2. Ανάλυση και αξιολόγηση. Όρισε:
 - τους στόχους επίδοσης του συνεργάτη.
 - ποιος θα κάνει την ανάλυση και αξιολόγηση.
 - ποιος θα ελέγχει τα αποτελέσματα.
 - ποιος θα χρησιμοποιεί τα αποτελέσματα.
3. Βελτίωση. Όρισε:
 - τα κρίσιμα σημεία που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη για την επίτευξη καλής συνεργασίας.
 - πως θα ληφθούν πρωτοβουλίες για τη βελτίωση της συνεργασίας.
 - τον τρόπο βελτίωσης της συνεργασίας.
 - πως θα ληφθεί υπόψη η σχέση κόστους/κέρδους της βελτίωσης της συνεργασίας.
4. Προσέγγιση. Αναλογίσου:
 - πως θα διαχειρισθεί η καταγραφή των δεδομένων εσωτερικά.
 - αν ο συνεργάτης έχει τη δυνατότητα της καταγραφής των απαραίτητων δεδομένων.
 - αν ο συνεργάτης θα κάνει αυτοαξιολόγηση.
 - αν ο συνεργάτης είναι πιστοποιημένος.
 - αν η καταγραφή των δεδομένων θα γίνεται σε καθημερινή, μηνιαία ή ετήσια βάση.
5. Τρόπος καταγραφής δεδομένων. Αναλογίσου:
 - τον έλεγχο συστημάτων, διαδικασιών, προϊόντων ή υπηρεσιών.

- την απευθείας πληροφόρηση από μια έρευνα.
- τις επιστροφές προϊόντων, τα αρχεία επισκευών και τις εγγυήσεις.
- τα δεδομένα από μετρήσεις των διαδικασιών.
- τα δεδομένα από ελέγχους (testing) προϊόντων ή υπηρεσιών.
- την ανάλυση από τα αρχεία πωλήσεων.
- άλλες πηγές.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΠΕΜΠΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. **Al-Mashari Majed, Zairi Mohamed and Ginn David**, "Key enablers for the effective implementation of QFD: a critical analysis", **Industrial Management & Data Systems**, Vol. 105, No. 9, 2005, pp. 1245-1260
2. **Barad Miryam and Raz Tzvi**, "Contribution of quality management tools and practices to project management performance", **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 17, No. 4, 2000, pp. 571-583
3. **Gong Beilan, Yen David C. and Chou David C.**, "A manager's guide to total quality software design", **Industrial Management & Data Systems**, Vol. 98, No. 3, 1998, pp. 100-107
4. **McQuater R.E., Scurr C.H., Dale B.G. and Hillman P.G.**, "Using quality tools and techniques successfully", **The TQM Magazine**, Vol. 7, No. 6, 1995, pp. 37-42
5. **Spring M., McQuater R., Swift K., Dale B. and Booker J.**, "The use of quality tools and techniques in product introduction: an assessment methodology", **The TQM Magazine**, Vol. 10, No. 1, 1998, pp. 45-50
6. **Thia C.W., Chai Kah-Hin, Baully John and Xin Yan**, "An exploratory study of the use of quality tools and techniques in product development", **The TQM Magazine**, Vol. 17, No. 5, 2005, pp. 406-424

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ

6.1 «Χάρτης» διαδικασίας βελτίωσης

Ένας υγιής οργανισμός θα πρέπει πάνω απ' όλα να επιθυμεί τη συνεχή βελτίωση. Το εργαλείο του χάρτη διαδικασίας βελτίωσης μπορεί να μας βοηθήσει στην περιγραφή της τρέχουσας διαδικασίας βελτίωσης. Ακόμα, μπορούμε να απαντήσουμε στα βασικά ερωτήματα, που ο καθένας θα ρωτούσε, και να κατανοήσουμε το σκοπό και τους στόχους της ομάδας της διαδικασίας βελτίωσης. Επίσης, μπορούμε με τη χρήση του εργαλείου να βοηθήσουμε την ομάδα να αποσαφηνίσει την αποστολή της, τους στόχους της και τους πόρους της.

Χρονικά, το εργαλείο μπορεί να εφαρμοστεί κάθε φορά που ξεκινάει μια διαδικασία βελτίωσης – είτε αυτή είναι άμεσα ή έμμεσα συνδεδεμένη με τις στρατηγικές προτεραιότητες. Επίσης, ο χάρτης διαδικασίας βελτίωσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί στο αρχικό στάδιο μιας διαδικασίας βελτίωσης και ως μέρος της ανάπτυξης ριζοσπαστικών δράσεων μέσα στον οργανισμό.

Για την καλύτερη χρήση του εργαλείου θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι παρακάτω παράγοντες. Ο χάρτης της διαδικασίας βελτίωσης θα πρέπει να αξιολογείται διαρκώς κατά τη διάρκεια της προόδου της διαδικασίας. Δεν αποτελεί μια άσκηση που τελειώνει σε κάποια χρονική στιγμή, αλλά μια βοήθεια για την αποσαφήνιση ενός πρότζεκτ. Θα πρέπει να συμπεριλαμβάνονται άτομα, που βρίσκονται σε καίριες θέσεις, στην υλοποίηση του χάρτη. Με αυτόν τον τρόπο είναι πιο εύκολο να κατανοηθεί τι αναμένουν. Ο χάρτης θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί σαν εργαλείο για να εξηγήσει και να ορίσει κανείς τι αναμένεται από τους άλλους. Μετά την εφαρμογή του εργαλείου, μπορεί ο χάρτης να χρησιμοποιηθεί σαν μέσο επικοινωνίας των διαδικασιών βελτίωσης μέσα στον

οργανισμό. Στη συνέχεια πρέπει ο οργανισμός να προχωρήσει στα επόμενα βήματα της διαδικασίας βελτίωσης – βλέπε σχέδιο δράσης στον ακόλουθο χάρτη.

Ακολουθούν αναλυτικά βήματα και ένα παράδειγμα για την σωστή εφαρμογή και κατανόηση του εργαλείου:

1. Βρες ένα όνομα για τη διαδικασία βελτίωσης (αυτό δεν χρειάζεται να είναι το πρώτο βήμα, αν δεν έχεις κάποια ιδέα).
2. Όρισε το αναμενόμενο αποτέλεσμα μιας διαδικασίας βελτίωσης με ποιοτικούς όρους. Πως θα είναι η κατάσταση όταν θα έχει πετύχει η διαδικασία;
3. Περιέγραψε με ποιο θέμα ασχολείται η διαδικασία βελτίωσης. Τι ενέργειες θα γίνουν για να επιτευχθεί η ιδεατή κατάσταση;
4. Όρισε με ακριβή τρόπο τα ζητούμενα της διαδικασίας βελτίωσης και τη συνεισφορά της στον στρατηγικό σκοπό του οργανισμού. Ποια θα είναι η απόδειξη της επιτυχίας; Ποιοι στρατηγικοί στόχοι θα επιτευχθούν κατά κύριο λόγο;
5. Όρισε το σύστημα μέτρησης για τη διαδικασία βελτίωσης. Ποιοι δείκτες θα πρέπει να μετρηθούν; Ποια είναι η παρούσα επίδοση; Ποια είναι η επιθυμητή επίδοση; Μέχρι πότε θα πρέπει να έχει επιτευχθεί αυτή;
6. Ανάφερε οδηγίες και ιδέες για την επίτευξη των στόχων.
7. Σημείωσε τους περιορισμούς που υπάρχουν. Τι δεν είναι δυνατόν να αλλαχθεί; Ποια συγκεκριμένη επίδοση πρέπει να διατηρηθεί; Κατάγραψε τυχόν υποθέσεις που γίνονται. Γιατί είναι ο συγκεκριμένος στόχος τόσο σημαντικό να επιτευχθεί;
8. Δώσε μια λίστα με τα μέλη της ομάδας.
9. Ανάπτυξε ένα γενικό σχέδιο δράσης. Τι θα πρέπει να γίνει; Μέχρι πότε πρέπει να γίνει;
10. Κατάγραψε το οικονομικό αποτέλεσμα. Πόσο θα κοστίσει; Πόσα χρήματα θα κερδίσει ο οργανισμός;

Παράδειγμα:

1. Τίτλος εργασίας: Επανασχεδιασμός της εφοδιαστικής αλυσίδας για το προϊόν XYZ – Δραστηριότητα #: 07
2. Αναμενόμενο αποτέλεσμα
Θα είμαστε σε θέση να υποσχόμαστε στους πελάτες ημερομηνίες παράδοσης, που θα ταιριάζουν με τις επιθυμίες τους.
Τα άτομα του οργανισμού θα νιώθουν ικανά να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των πελατών.
3. Δήλωση διαδικασίας βελτίωσης
Επανασχεδιασμός της εφοδιαστικής αλυσίδας για το προϊόν XYZ.
4. Συνεισφορά στις στρατηγικές προτεραιότητες του οργανισμού
Η βελτίωση στην εφοδιαστική αλυσίδα θα συνεισφέρει στη βελτίωση της ικανοποίησης πελατών και στην ανάπτυξη του οργανισμού.
5. Μέτρηση της επιτυχίας (α. Δείκτης, β. Τρέχουσα επίδοση, γ. Επιθυμητή επίδοση, δ. Χρονικός στόχος)
 - α. Χρόνος παράδοσης, β. Λιγότερο από 25 ημέρες, γ. Λιγότερο από 10 ημέρες, δ. Έως 09/2008.
 - α. Επίπεδο υπηρεσιών, β. 75%, γ. 95%, δ. Έως 09/2008.
6. Οδηγίες και ιδέες
Ανάπτυξε νέα πολιτική αποθήκευσης μαζί με τους προμηθευτές.
Οργάνωσε ομάδες που θα αποτελούνται από γνώστες του θέματος και θα έχουν σαν στόχο τη βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών.
Χρησιμοποίησε την προσέγγιση "Lean Process" για τον επανασχεδιασμό.
7. Περιορισμοί και υποθέσεις
Το σύστημα ERP δεν πρέπει να υποστεί μεγάλη αλλαγή.
Το κόστος θα πρέπει να μειωθεί και όχι να αυξηθεί.
Άλλες πτυχές της ποιότητας δεν θα πρέπει να μειωθούν.
8. Ομάδα βελτίωσης

Όνομα	Τμήμα	Ρόλος	Ανάμειξη
Γιάννης	Logistics	Αρχηγός ομάδας	2 ημέρες ανά εβδομάδα για τους επόμενους 6 μήνες
Μαρία	Σχεδιασμού	Εκτελεστικός	20 ημέρες μέσα στους επόμενους 6 μήνες

Κώστας	Παραγωγής	Εκτελεστικός	20 ημέρες μέσα στους επόμενους 6 μήνες
Κατερίνα	CRM	Εκτελεστικός	20 ημέρες μέσα στους επόμενους 6 μήνες
Πέτρος	IT	Ειδικός	10 ημέρες μέσα στους επόμενους 6 μήνες

9. Πλάνο δραστηριότητας βελτίωσης

Δράση	Τελική ημερομηνία	Κάτοχος
Καθορισμός του έργου	Δεκέμβριος 2008	ΓΛ
Επανασχεδιασμός διαδικασίας	Φεβρουάριος 2009	ΓΛ
Αξιολόγηση επίδρασης στο IT	Φεβρουάριος 2009	ΠΙ
Εφαρμογή νέας διαδικασίας	Ιούνιος 2009	ΓΛ
Αξιολόγηση	Σεπτέμβριος 2009	ΓΛ

10. Αναμενόμενο οικονομικό αποτέλεσμα

Κόστος:

Εργασία ομάδας: 100.000 €

Εφαρμογή: 100.000 €

Αποταμιεύσεις:

Μείωση όγκου αποθήκευσης: 120.000 € / έτος

Παραγωγικότητα: 100.000 € / έτος

6.2 Άποψη «ελικοπτέρου» του οργανισμού

Το συγκεκριμένο εργαλείο είναι ένα πολύ ενδιαφέρον εργαλείο που δίνει τη δυνατότητα της εποπτικής εικόνας του οργανισμού. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τον καθορισμό των διαδικασιών του οργανισμού και για την ανάδειξη των διασυνδέσεων μεταξύ διαδικασιών. Ακόμα, η χρήση του εργαλείου μπορεί να

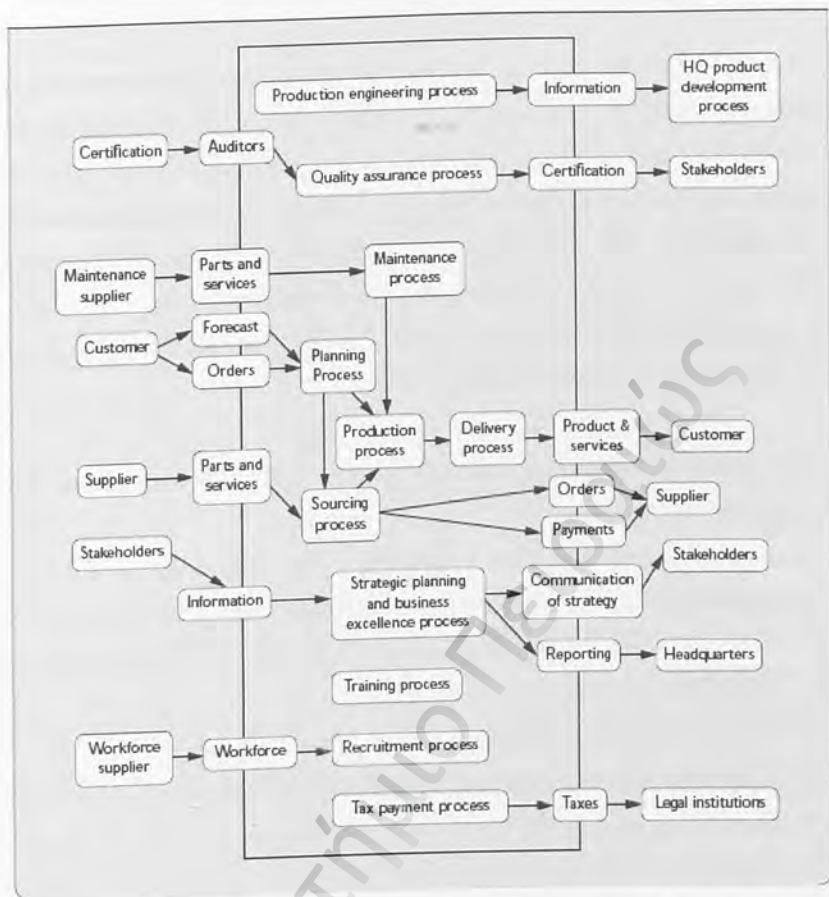
βοηθήσει στην ανάπτυξη ενός μετρητικού συστήματος στον οργανισμό με προσανατολισμό στις διαδικασίες και ακόμα για να είναι ευκολότερη η κατανόηση των συμμετόχων σχετικά με το σκοπό και το πλαίσιο των δραστηριοτήτων του οργανισμού. Χρονικά, το εργαλείο μπορεί να εφαρμοστεί κατά τον επανακαθορισμό των κρίσιμων διαδικασιών και της μορφής του οργανισμού.

Το εργαλείο μπορεί να εφαρμοστεί καλύτερα αν ληφθούν υπόψη μερικοί παράγοντες, όπως αυτοί που ακολουθούν. Πρέπει να διατυπωθούν ξεκάθαρα οι σχέσεις στο περιβάλλον του οργανισμού και να συμπεριληφθούν όλοι οι συμμετοχοί. Ακόμα, θα πρέπει να διατηρηθεί ένα σταθερό επίπεδο λεπτομέρειας και να κρατηθεί μια λίστα εισροών και εκροών που δεν συμπεριλήφθησαν στην άποψη «ελικοπτερού» (λόγω της μεγάλης τους λεπτομέρειας). Επίσης, πρέπει να συμμετέχουν στην άσκηση όσο το δυνατόν περισσότερα άτομα, ώστε να υπάρχει μια σαφής και περιεκτική εικόνα. Μετά την εφαρμογή του εργαλείου, γίνεται ευκολότερη η αναγνώριση των κρίσιμων διαδικασιών του οργανισμού.

Ακολουθούν αναλυτικά βήματα και ένα παράδειγμα εφαρμογής του εργαλείου:

1. Καθόρισε τα όρια του οργανισμού. Σχεδίασε ένα μεγάλο πλαίσιο που θα αντιπροσωπεύει τον οργανισμό. Όρισε τους πελάτες και τους προμηθευτές (με μια ευρεία έννοια). Πρόσθεσε τις συνδέσεις προς το εξωτερικό περιβάλλον.
2. Αναγνώρισε τις εισροές και τις εκροές. Κατάγραψε τις εισροές του οργανισμού. Σχεδίασε πλαίσια και κατάγραψε όλες τις εκροές που συνδέονται με πελάτες.
3. Προσδιόρισε τις διαδικασίες που οδηγούν σε συγκεκριμένα αποτελέσματα. Βρες τις συνδέσεις μεταξύ αυτών των διαδικασιών.

Παράδειγμα:



Σχήμα 7: Άποψη «ελικοπτέρου» του οργανισμού

6.3 Άποψη «ελικοπτέρου» των διαδικασιών

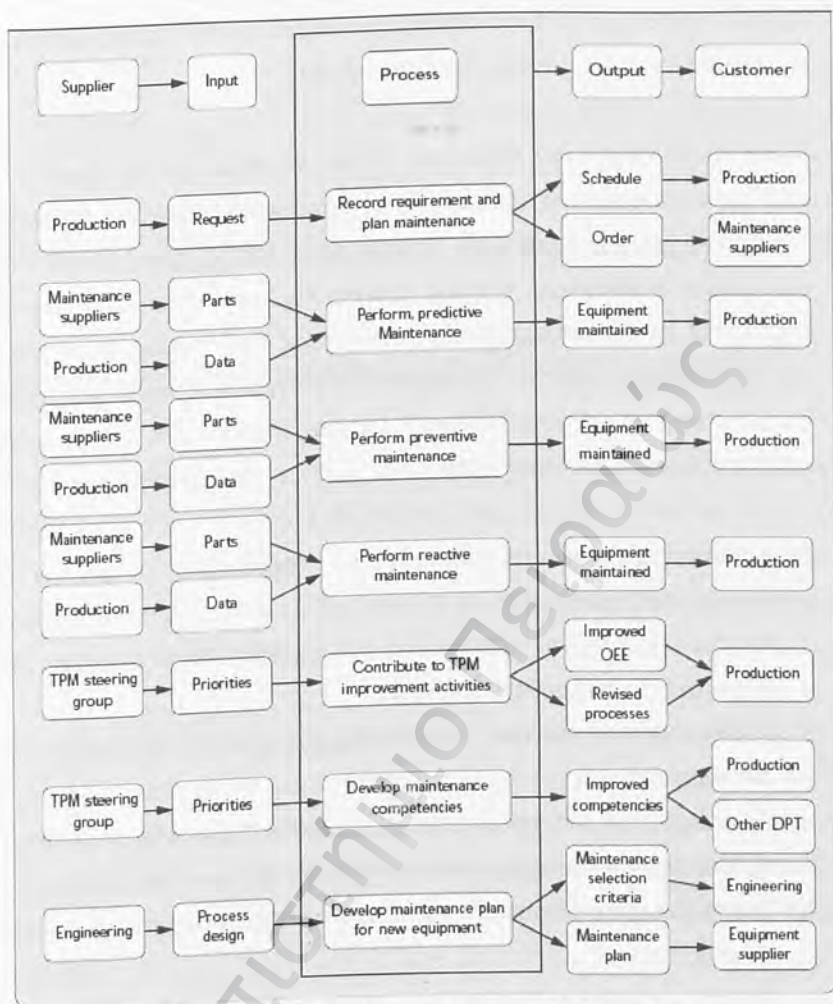
Σε συνέχεια του προηγούμενου εργαλείου, μπορούμε να αναφέρουμε λεπτομέρειες σχετικές με το εργαλείο της άποψης ελικοπτέρου των διαδικασιών. Μπορούμε να το χρησιμοποιήσουμε για τον καθορισμό των ορίων μιας διαδικασίας και για την αναγνώριση όλων των εισρών και εκρών μιας διαδικασίας. Ακόμα, το εργαλείο μπορεί να εφαρμοσθεί για τον καθορισμό των κύριων υποδιαδικασιών ή δραστηριοτήτων. Χρονικά, το εργαλείο μπορεί να εφαρμοσθεί κατά την αναγνώριση των διαδικασιών του οργανισμού και κατά τον επανασχεδιασμό ή τη βελτίωση μιας κρίσιμης διαδικασίας.

Η άποψη ελικοπτέρου των διαδικασιών μπορεί να χρησιμοποιηθεί καλύτερα αν ληφθούν υπόψη οι παρακάτω παράγοντες. Πρέπει να συμπεριληφθούν στην άσκηση τα άτομα που εργάζονται στα πλαίσια της συγκεκριμένης διαδικασίας. Κάθε υποδιαδικασία έχει εκροές που οδηγούν στην επόμενη υποδιαδικασία. Οι συγκεκριμένες εκροές δεν είναι απαραίτητο να φαίνονται στο διάγραμμα. Ακόμα, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη μόνο ό,τι συμβαίνει εκτός της διαδικασίας. Μετά την εφαρμογή του εργαλείου, μπορεί να γίνει επιλογή των κρίσιμων διαδικασιών και να επιτευχθεί η καταγραφή διαδικασιών.

Στη συνέχεια παραθέτουμε αναλυτικά βήματα και ένα παράδειγμα εφαρμογής του εργαλείου:

1. Σχεδίασε ένα ορθογώνιο πλαίσιο, μέσα στο οποίο θα καταγραφούν οι διαδικασίες. Μέσα στο πλαίσιο σχεδίασε κουτιά για τις υποδιαδικασίες και εκτός του πλαισίου σχεδίασε κουτιά για τους προμηθευτές, τις εισροές, τους πελάτες και τις εκροές.
2. Όρισε τις υποδιαδικασίες.
3. Όρισε τις απαιτούμενες εισροές για κάθε διαδικασία.
4. Όρισε τους προμηθευτές για κάθε εισροή.
5. Όρισε τις εκροές για κάθε υποδιαδικασία.
6. Όρισε τους πελάτες κάθε υποδιαδικασίας.

Παράδειγμα:



Σχήμα 8: Αποψη «ελικοπτέρου» των διαδικασιών

6.4 Πίνακας επιλογής κρίσιμης διαδικασίας

Σε έναν οργανισμό θα πρέπει να γίνεται πάντα η διαλογή των κρίσιμων διαδικασιών, στις οποίες πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη προσοχή για την ομαλή εφαρμογή τους. Το συγκεκριμένο εργαλείο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τον προσδιορισμό των κρίσιμων διαδικασιών και για την κατανόηση της στρατηγικής σημασίας των διαδικασιών τους οργανισμού. Χρονικά, το εργαλείο μπορεί να

χρησιμοποιηθεί κατά την ανάπτυξη των στρατηγικών προτεραιοτήτων και κατά την αξιολόγηση της μορφής του οργανισμού.

Η καλύτερη χρήση του εργαλείου μπορεί να προκύψει αν ληφθούν υπόψη οι ακόλουθοι παράγοντες. Πρέπει να υπάρχει καταγραφή των κριτηρίων με τον στρατηγικό σχεδιασμό. Ακόμα, δεν πρέπει να λαμβάνονται υπόψη περισσότερες των είκοσι διαδικασιών. Επίσης, πρέπει να γίνει καταγραφή των υποθέσεων σχετικά με τη συνεισφερόμενη αξία της κάθε διαδικασίας. Μετά την εφαρμογή του εργαλείου μπορεί να επιτευχθεί η καταγραφή στόχων και δράσεων, που είναι σχετικές με κρίσιμες διαδικασίες, όπως επίσης και ο επανασχεδιασμός των κρίσιμων διαδικασιών του οργανισμού.

Ακολουθούν αναλυτικά βήματα και ένα παράδειγμα σχετικά με την σωστή εφαρμογή του εργαλείου:

1. Κατάγραψε όλες τις διαδικασίες και σχεδίασε έναν πίνακα, όπως αυτός φαίνεται στο ακόλουθο παράδειγμα.
2. Κατάγραψε τα κριτήρια, που επιθυμείς, για την επιλογή των κρίσιμων διαδικασιών.
3. Συμπλήρωσε την συνεισφερόμενη αξία κάθε διαδικασίας για όλα τα κριτήρια.
4. Πολλαπλασίασε τις αξίες που προκύπτουν για κάθε διαδικασία.
5. Συμπλήρωσε το γινόμενο των αξιών στη στήλη της συνολικής αξίας (βλέπε παράδειγμα).
6. Επίλεξε τις κρίσιμες διαδικασίες (αυτές με τις μεγαλύτερες τιμές στην στήλη της συνολικής αξίας).

Παράδειγμα:

Διαδικασίες	Κριτήρια				Σύνολο
	Επίδραση στον πελάτη	Συνεισφορά στην στρατηγική	Οικονομικό αντίκτυπο		
Ανάπτυξη λογισμικού	5	3	3	45	
Ανάπτυξη ηλεκτρονικής πλατφόρμας	4	5	4	80	

Ενσωμάτωση λογισμικού σε ηλεκτρονικές πλατφόρμες	3	2	2	12
Τροποποίηση πλατφόρμας	2	1	2	4
Παράδοση προϊόντος	2	3	3	18
Επισκευή προϊόντος	5	5	3	75

Πίνακας 16: Πίνακας επιλογής κρίσιμης διαδικασίας

6.5 Καταγραφή διαδικασιών σε επίπεδο δραστηριοτήτων

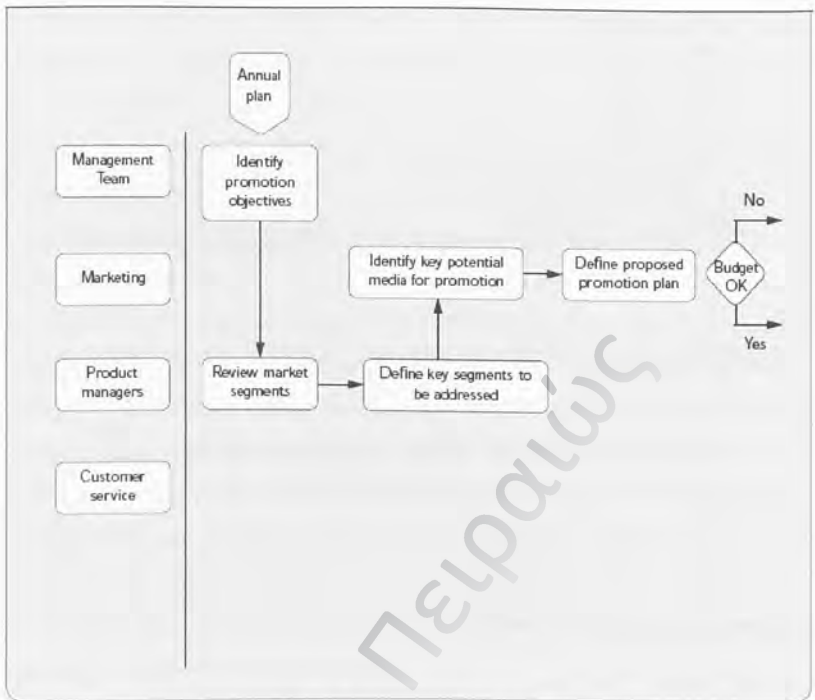
Το συγκεκριμένο εργαλείο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την καταγραφή μιας διαδικασίας σε όλα τα επίπεδα υλοποίησης της και για την κατανόηση της ροής της διαδικασίας. Χρονικά, το εργαλείο μπορεί να εφαρμοστεί κατά τον επανασχεδιασμό μιας διαδικασίας, κατά τη βελτίωση μιας διαδικασίας ή κατά την αξιολόγηση μιας διαδικασίας.

Η καλύτερη χρήση του εργαλείου μπορεί να γίνει χρησιμοποιώντας το ίδιο επίπεδο λεπτομέρειας για όλη την ανάλυση. Επίσης, θα πρέπει για την ανάλυση να χρησιμοποιηθούν άτομα που ανήκουν στο ίδιο τμήμα. Μετά την εφαρμογή του εργαλείου θα πρέπει να γίνει λεπτομερής καταγραφή διαδικασιών και ανεύρεση της συνεισφοράς των δραστηριοτήτων στις απαιτήσεις τους πελάτη ή στο κόστος.

Ακολουθούν αναλυτικά βήματα για τη χρήση του εργαλείου. Στη συνέχεια παρατίθεται ένα παράδειγμα με σκοπό την καλύτερη κατανόηση του εργαλείου:

1. Όρισε τα άτομα που λειτουργούν μέσα στα πλαίσια της διαδικασίας.
2. Όρισε την αρχική εισροή της διαδικασίας.
3. Όρισε όλες τις δραστηριότητες της διαδικασίας.
4. Σχεδίασε ένα διάγραμμα (βλέπε παράδειγμα), με τα άτομα στα αριστερά και τις δραστηριότητες στα δεξιά.
5. Σχεδίασε τις συνδέσεις μεταξύ των κουτιών.

Παράδειγμα:



Σχήμα 9: Καταγραφή διαδικασιών σε επίπεδο δραστηριοτήτων

6.6 Προσδιορισμός απαιτήσεων πελάτη

Ένας από τους πρωταρχικούς στόχους ενός οργανισμού είναι και η ικανοποίηση των πελατών του. Το παρόν εργαλείο αναφέρεται στον τρόπο προσδιορισμού των απαιτήσεων του πελάτη. Έτσι, μπορούμε να έχουμε μια βάση για την ανακάλυψη των πιο σημαντικών παραγόντων των αντιλήψεων του πελάτη για τις δραστηριότητες του οργανισμού. Ακόμα, μπορούμε να αναγνωρίσουμε τις περιοχές που ο πελάτης δίνει ιδιαίτερη προσοχή, αλλά και για τη μέτρηση της επίδοσης του οργανισμού στις προαναφερθείσες περιοχές. Χρονικά, το εργαλείο μπορεί να εφαρμοστεί κατά τη βελτίωση ή αξιολόγηση μιας διαδικασίας. Επίσης, μπορούμε να εφαρμόσουμε το εργαλείο όταν ο οργανισμός σκοπεύει στη βελτίωση της ικανοποίησης του πελάτη ή στη βελτίωση των σχέσεων με τον πελάτη.

Το συγκεκριμένο εργαλείο μπορεί να εφαρμοστεί καλύτερα με μια προσωπική συνάντηση με τον πελάτη. Αν δεν είναι δυνατή η προσωπική συνάντηση, μπορεί να γίνει χρήση τηλεφώνου (δεδομένου ότι θα έχει προηγηθεί η αποστολή απαιτούμενων εγγράφων). Θα πρέπει να αφιερωθεί αρκετός χρόνος για τη συνάντηση (μέχρι και 90 λεπτά για προσωπική συνάντηση). Απαιτείται σαφήνεια όταν ορίζονται οι προσδοκίες του πελάτη. Σημαντικό σημείο για την επιτυχή εφαρμογή του εργαλείου είναι και η αναζήτηση παραδειγμάτων που θα μπορούν να συζητηθούν με τον πελάτη και τα οποία θα είναι κατανοητά από αυτόν.

Μετά την εφαρμογή του εργαλείου, θα πρέπει να συγκεντρωθούν όλες οι απαντήσεις των πελατών και να σχεδιαστεί ένα διάγραμμα επίδοσης/βαρύτητας. Οι συλλεχθείσες πληροφορίες θα πρέπει να προστεθούν στο φάκελο του πελάτη. Στο τέλος, θα πρέπει να ευχαριστήσουμε τον πελάτη και να επισημάνουμε τον στόχο μας για βελτίωση της επίδοσής μας.

Ακολουθούν αναλυτικά βήματα και ένα παράδειγμα που θα οδηγήσουν στην καλύτερη εφαρμογή του εργαλείου:

1. Προετοίμασε τη φόρμα για τον προσδιορισμό των προσδοκιών του πελάτη.
2. Προχώρησε στη συνάντηση με τον πελάτη (μπορεί να είναι προσωπική ή τηλεφωνική).
3. Ζήτησε από τον πελάτη να σου παρέχει τις προσδοκίες του και εξήγησε ότι χρειάζεσαι πληροφόρηση για συγκεκριμένες προσδοκίες και όχι για προβλήματα. Προσπάθησε να αποκομίσεις πληροφορίες σχετικά με όλες τις προσδοκίες προτού προχωρήσεις στον ορισμό της βαρύτητας τους.
4. Ζήτησε από τον πελάτη να βαθμολογήσεις τις προσδοκίες του κατά σειρά βαρύτητας (χρησιμοποίησε κλίμακα από 1 έως 5).
5. Ζήτησε από τον πελάτη να βαθμολογήσει την επίδοση του οργανισμού σε κλίμακα από το -3 έως το +3.

Παράδειγμα:

Έρευνα πελατών		
Διαδικασία: Εξυπηρέτηση πελατών		Ημερομηνία: 12.03.08

Προϊόν/Υπηρεσία: Ανταπόκριση σε αίτημα πελάτη		Υπάλληλος: Γεώργιος Παπαδόπουλος
Πελάτης: XYZ		
Βαρύτητα (1 έως 5)	Επιθυμία πελάτη	Βαθμός (-3 έως +3)
3	Απάντηση κλήσης πριν από τους 3 κτύπους	-2
1	Εύρεση αρχείου βάσει του ονόματος	2
5	Έκδοση εταιρικής τιμής	3

Πίνακας 17: Προσδιορισμός απαιτήσεων πελάτη

6.7 Ανάλυση ικανοποίησης πελάτη

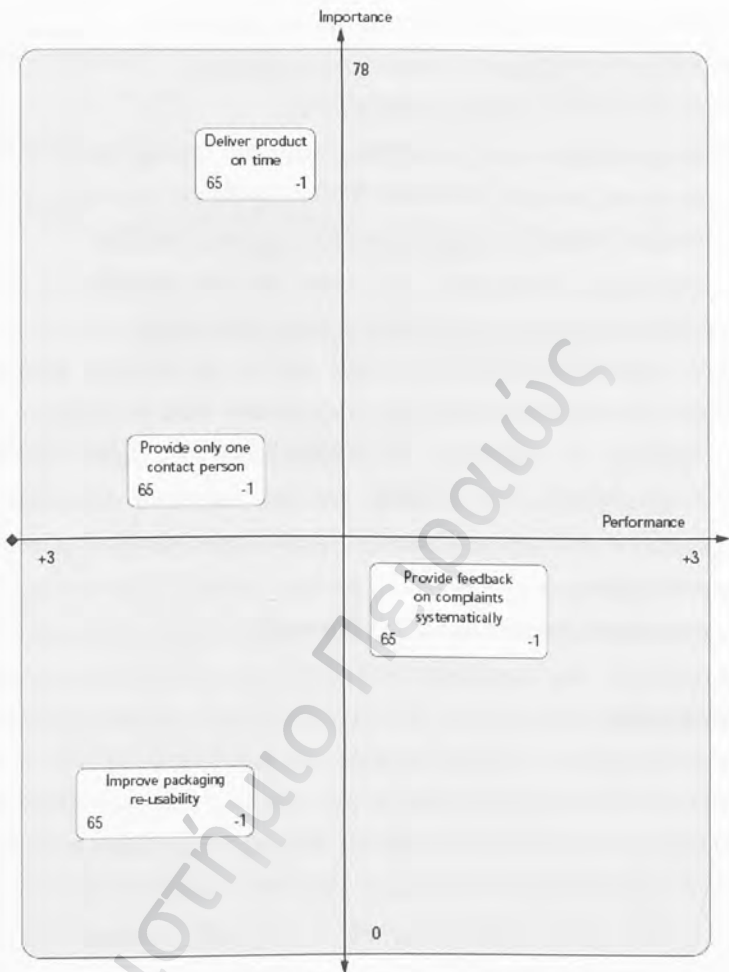
Για να φτάσει ένας οργανισμός στην ικανοποίηση του πελάτη, θα πρέπει να προβεί σε ορισμένες αναλύσεις σχετικά με τις πεπειθήσεις του. Μια από αυτές τις αναλύσεις περιγράφεται στο παρόν εργαλείο, το εργαλείο της ανάλυσης ικανοποίησης του πελάτη. Θα το χρησιμοποιήσουμε για την ανάλυση των αποτελεσμάτων έρευνας πελατών και για τον προσδιορισμό μείζονων θεμάτων σχετικά με τις προσδοκίες και την επίδοση. Ακόμα, το εργαλείο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την εξάπλωση της γνώσης σχετικά με τις ικανότητες και αδυναμίες στον οργανισμό. Χρονικά, μπορεί να γίνει χρήση του εργαλείου μετά από τη συλλογή απόψεων από τον πελάτη και όταν υπάρχει ανάγκη για συλλογή συγκεκριμένων προσδοκιών και προτεραιοτήτων του πελάτη.

Κατά τη χρήση του εργαλείου, δεν θα πρέπει να επιδιώκεται υπερβολική σαφήνεια σχετικά με τους αριθμούς. Το συγκεκριμένο εργαλείο προορίζεται για χρήση σε γενικό επίπεδο. Τα σχόλια που θα αποκομίσουμε από την εφαρμογή του εργαλείου θα πρέπει να προστεθούν στο ακόλουθο διάγραμμα. Μετά την εφαρμογή του εργαλείου, θα πρέπει να προχωρήσουμε στη συλλογή επιπρόσθετων πληροφοριών για την υποστήριξη των ευρημάτων και στον προσδιορισμό των αιτιών για τη δυσαρέσκεια του πελάτη.

Στη συνέχεια παραθέτουμε αναλυτικά βήματα για την εφαρμογή του εργαλείου και ένα παράδειγμα του προαναφερθέντος διαγράμματος:

1. Φτιάξε μια λίστα με τις προσδοκίες των πελατών.
2. Χώρισε τις παρόμοιες προσδοκίες σε ομάδες.
3. Ονόμασε κατάλληλα τις ομάδες αυτές.
4. Βαθμολόγησε κάθε προσδοκία, από το 0 έως το 10 όσον αφορά τη βαρύτητα, και από το -3 έως το +3 όσον αφορά την επίδοση. Ιδεατά αυτές οι τιμές θα πρέπει να προκύπτουν από έρευνες πελατών.
5. Υπολόγισε τη βαρύτητα της κάθε ομάδας προσδοκιών, αθροίζοντας τη βαρύτητα όλων των προσδοκιών μέσα στην ομάδα.
6. Υπολόγισε την επίδοση της κάθε ομάδας προσδοκιών, βρίσκοντας το μέσο όρο των επιδόσεων όλων των προσδοκιών μέσα στην ομάδα.
7. Σχεδίασε το γράφημα της βαρύτητας σε σχέση με την επίδοση. Χρησιμοποίησε ένα πλαίσιο για την εισαγωγή της κάθε ομάδας στο γράφημα. Κατάγραψε το όνομα, τη βαρύτητα και την επίδοση κάθε ομάδας στο πλαίσιο.
8. Διαμοίρασε το γράφημα στον οργανισμό.

Παράδειγμα:



Σχήμα 10: Ανάλυση ικανοποίησης πελάτη

6.8 Ακούγοντας τον πελάτη

Σημαντικό σημείο στην επίτευξη των κοινών στόχων ενός οργανισμού με αυτών των πελατών του, αποτελεί η κατανόηση των πεποιθήσεων και γενικότερων αντιλήψεων αυτού. Το συγκεκριμένο εργαλείο μας βοηθά στο πως ένας οργανισμός θα κατορθώσει να «ακούει» και να αφουγκράζεται τους πελάτες του. Το εργαλείο θα το χρησιμοποιήσουμε για την ανεύρεση νέων τρόπων για να ακουστεί η φωνή του πελάτη και για τη βελτίωση των τρόπων που συλλέγεται η

γνώμη του πελάτη. Ακόμα, χρήση αυτού μπορεί να γίνει για την κατανόηση των απαιτήσεων του πελάτη και του τι χρειάζεται να γίνει από τον οργανισμό για να συνεχισθεί η συνεργασία. Χρονικά, το εργαλείο μπορεί να χρησιμοποιηθεί κατά την αξιολόγηση της στρατηγικής και των απαιτήσεων του πελάτη. Ακόμα, μπορούμε να εφαρμόσουμε το εργαλείο πριν τον σχεδιασμό και τον επανασχεδιασμό ενός προϊόντος ή μιας διαδικασίας.

Πρέπει να υπάρχουν σαφείς στόχοι που περιμένουμε να υλοποιηθούν μέσω της συλλογής της γνώμης του πελάτη. Μερικοί από τους τρόπους συλλογής μπορεί να απαιτούν κάποιου είδους εξειδίκευση (καταγραφή ερωτηματολογίου, focus group, στατιστική ανάλυση, ...). Χωρίς τον απαιτούμενο βαθμό εξειδίκευσης, ο οργανισμός θα οδηγηθεί σε σπατάλη χρόνου και χρημάτων. Μετά την εφαρμογή του εργαλείου, μπορούμε να προχωρήσουμε στην ανάπτυξη ενός σχεδίου δράσης για τη συλλογή της γνώμης του πελάτη.

Στη συνέχεια ακολουθούν αναλυτικά βήματα και μια λίστα ελέγχου για την καλύτερη εφαρμογή του εργαλείου:

1. Συγκάλεσε την ομάδα που θα ασχοληθεί με το θέμα. Αυτή μπορεί να είναι κάποια διοικητική ομάδα, ομάδα ανάπτυξης προϊόντος ή ομάδα που ασχολείται με διαδικασίες. Ζήτησε από άτομα, που έχουν γνώση σχετικά με την επαφή με τον πελάτη, να συμμετέχουν.
2. Ανάτρεξε στα θέματα της λίστας ελέγχου και αναρωτήσου για καθένα από αυτά: «Θα ωφελούσε τον οργανισμό αυτή η προσέγγιση; Τι θα έχανε ο οργανισμός αν δεν υιοθετούσε αυτήν την προσέγγιση;». Μετά σημείωσε τις αντίστοιχες προτάσεις του ερωτηματολογίου ανάλογα με τις απαντήσεις που έχεις δώσει.
3. Στη συνέχεια, αναγνώρισε ποιοι από τους τρόπους είναι οι καλύτεροι για την προσέγγιση του πελάτη. Σημείωσε τις αντίστοιχες ενότητες στο ερωτηματολόγιο.
4. Οργάνωσε τη διαδικασία συλλογής δεδομένων.

Λίστα ελέγχου:

1. Πληροφόρηση από διοικητικά στελέχη.

2. Επισκέψεις πελατών.
3. Ανάλυση αγοράς.
4. Focus groups.
5. Ειδικοί σύμβουλοι για θέματα πελατών.
6. Γραπτές έρευνες.
7. Προφορικές έρευνες.
8. Ομάδες καταναλωτών.
9. "Mystery shopping".
10. Κάρτες αναφοράς κίνησης πελατών.
11. Ανάλυση παραπόνων.
12. Δείκτης ικανοποίησης πελατών.
13. Ανάλυση «χαμένων» πελατών.

6.9 Πίνακας δραστηριοτήτων/απαιτήσεων πελάτη

Το παρόν εργαλείο έχει να κάνει με μια σύγκριση των δραστηριοτήτων του οργανισμού σε σχέση με τις απαιτήσεις των πελατών του. Αυτό μπορεί να γίνει για να οδηγηθούμε στη διαπίστωση των απαιτήσεων του πελάτη σε σχέση με τις δραστηριότητες κάθε διαδικασίας του οργανισμού. Το εργαλείο, ακόμα, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να γίνει κατανοητό ποια διαδικασία συνεισφέρει σε κάθε προσδοκία του πελάτη και για να επικεντρωθεί η προσοχή στα θέματα που θεωρεί κρίσιμα ο πελάτης. Χρονικά, το εργαλείο μπορεί να εφαρμοστεί όταν είναι απαραίτητο να συμπεριληφθούν οι απαιτήσεις του πελάτη στην αξιολόγηση ή τον επανασχεδιασμό μιας διαδικασίας και όταν γίνεται προσπάθεια για τη βελτίωση της ικανότητας του οργανισμού να ικανοποιήσει τον πελάτη.

Οι ακόλουθοι παράγοντες θα πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη για τη σωστή εφαρμογή του εργαλείου. Η συλλογή των απόψεων του πελάτη πρέπει να γίνει με τρόπο τέτοιο, ώστε τα δεδομένα να είναι αδιαμφισβήτητα. Πρέπει να συμπεριλάβουμε όλους τους συμμετόχους του οργανισμού (και πελάτες αν αυτό είναι δυνατόν) στην άσκηση. Πρέπει, επίσης, να προσπαθήσουμε ώστε η αξιολόγηση να είναι όσο το δυνατόν πιο αντικειμενική από όλα τα μέλη. Μετά

την εφαρμογή του εργαλείου, θα πρέπει να επικεντρώσουμε την προσοχή μας σε συγκεκριμένο θέμα που θα έχουμε αναγνωρίσει από την άσκηση. Ακόμα, πρέπει να καταγραφεί η διαδικασία με λεπτομέρειες, ώστε να βρεθούν περιοχές προς βελτίωση.

Στη συνέχεια ακολουθούν αναλυτικά βήματα και ένα παράδειγμα εφαρμογής του εργαλείου:

1. Κατάγραψε όλες τις δραστηριότητες μιας διαδικασίας του οργανισμού.
2. Κατάγραψε τις απαιτήσεις του πελάτη ανάλογα με τη βαρύτητα που δίνει αυτός σε κάθε μια.
3. Βαθμολόγησε όλες τις δραστηριότητες σε σχέση με κάθε απαίτηση ως εξής:
 - 3 Η δραστηριότητα είναι κρίσιμη για την ικανοποίηση της απαίτησης του πελάτη
 - 2 Η δραστηριότητα είναι σημαντική για την ικανοποίηση της απαίτησης του πελάτη.
 - 1 Η δραστηριότητα μπορεί να βοηθήσει στην ικανοποίηση της απαίτησης του πελάτη.
 - 0 Η δραστηριότητα δεν συνεισφέρει στην ικανοποίηση της απαίτησης του πελάτη.
4. Πολλαπλασίασε τη βαρύτητα με τις επιμέρους βαθμολογίες και στη συνέχεια πρόσθεσε τα αποτελέσματα που προκύπτουν για τον υπολογισμό της τελικής βαθμολογίας.
5. Ερμήνευσε τα αποτελέσματα και αναγνώρισε περιοχές στις οποίες πρέπει να επικεντρωθεί το ενδιαφέρον.

Παράδειγμα:

Απαιτήση πελάτη	Εγκαιρη παράδοση	Κατάλληλη συσκευασία	Ανταπόκριση σε παράπονο	Ευέλικτο πρόγραμμα παράδοσης		Συνολική βαρύτητα
Βααρύτητα απαίτησης	10	9	6	4		
Δραστηριότητες						
Καταγραφή παραγγελίας	2	2	0	1		42
Σχεδιασμός παραγωγής	2	1	0	3		41
Πρώτες ύλες	3	3	0	2		65
Διάθεση προϊόντος	0	0	0	1		4
Παραγωγή	1	0	0	0		10
Συσκευασία	1	3	0	0		37
Μεταφορά	3	0	0	3		42
Παράδοση	1	0	0	2		18
Επεξεργασία παραπόνων	0	0	3	0		18

Πίνακας 18: Πίνακας δραστηριοτήτων/απαιτήσεων πελάτη

6.10 Καταγραφή διαδικασιών

Σε έναν οργανισμό μπορούν να «τρέχουν» παράλληλα πολλές και πολύπλοκες διαδικασίες. Υπάρχει σαφής ανάγκη για την καταγραφή αυτών των διαδικασιών, θέμα στο οποίο αναφέρεται το παρόν εργαλείο. Καταρχήν, αυτό μπορεί να γίνει για την καταγραφή μιας διαδικασίας με λεπτομέρειες. Ακόμα, με αυτόν τον τρόπο μπορούν να αναγνωρισθούν τα βήματα μιας διαδικασίας που προσθέτουν αξία και αυτά που δυσχεραίνουν το αποτέλεσμα ή να αναγνωρισθούν τα αίτια για τις χαμηλές επιδόσεις. Χρονικά, η εφαρμογή του εργαλείου μπορεί να γίνει όταν απαιτείται να αναλυθεί μια διαδικασία με λεπτομέρειες ή να διεξαχθεί μια άσκηση επίλυσης προβλημάτων. Ακόμα, το εργαλείο μπορούμε να το εφαρμόσουμε όταν θέλουμε να απεικονίσουμε πως θα είναι η διαδικασία μελλοντικά.

Για την σωστή εφαρμογή του εργαλείου θα πρέπει να δοθεί έμφαση στους παρακάτω παράγοντες. Θα πρέπει να καταγραφεί με λεπτομέρεια το χρονικό διάστημα που απαιτείται για το πέρας της κάθε επιμέρους δραστηριότητας (χρησιμοποίησε λεπτά και δευτερόλεπτα, αν αυτό είναι απαραίτητο). Θα ήταν καλό να χρησιμοποιηθεί χρονόμετρο αν χρειάζεται – ειδικά σε μικρές και επαναλαμβανόμενες διαδικασίες. Κατά την καταγραφή υπαρκτών διαδικασιών, πρέπει να ζητηθεί βοήθεια από τα άτομα που εμπλέκονται σε αυτές. Πρέπει να γίνει σαφές ότι δεν πρόκειται για παρακολούθηση των ατόμων που εργάζονται, αλλά για την πορεία του «προϊόντος». Η ομάδα θα πρέπει να αφεθεί να σκεφτεί πως θα μπορούσε να είναι η διαδικασία μελλοντικά.

Για ήδη υπάρχουσες διαδικασίες, μετά την εφαρμογή του εργαλείου, μπορούν να ανευρεθούν τρόποι για την απαλοιφή όλων των βημάτων που δεν προσθέτουν αξία σε μια διαδικασία. Σχετικά με μελλοντικές διαδικασίες, μπορούμε να αναζητήσουμε πιθανά προβλήματα που πρόκειται να προκύψουν και να εξετάσουμε όλες τις πιθανές τροποποιήσεις μιας διαδικασίας.

Ακολουθούν αναλυτικά βήματα και ένα παράδειγμα εφαρμογής του εργαλείου:

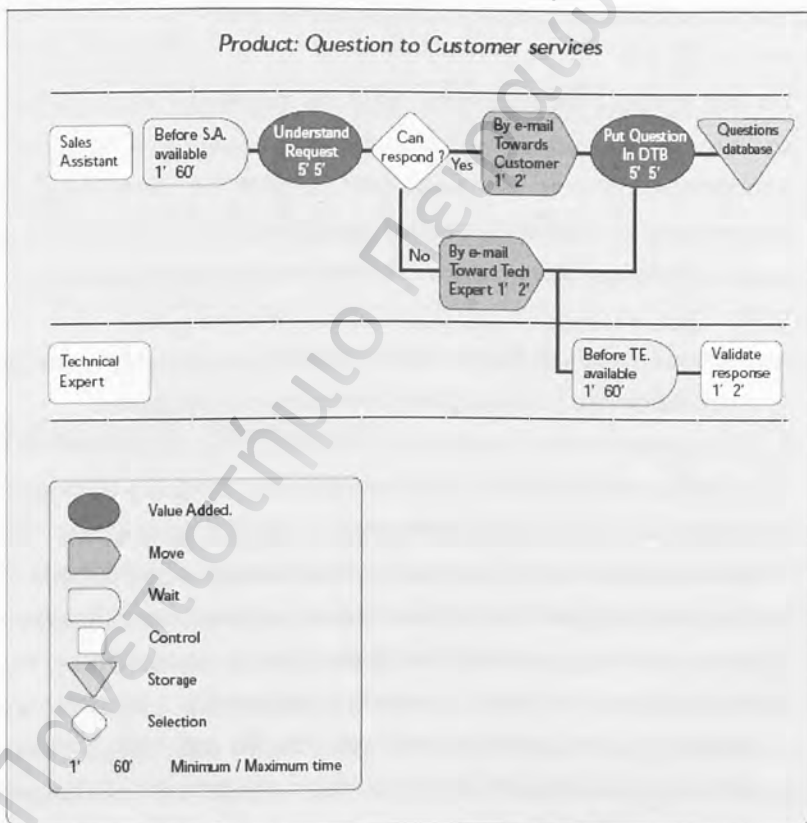
1. Αναγνώρισε όλα τα άτομα που εμπλέκονται στη διαδικασία.
2. Χρησιμοποίησε ένα προϊόν σαν παράδειγμα για τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με τη διαδικασία. (Αυτό το προϊόν θα μπορούσε να παίρνει διάφορες μορφές: Στην αρχή να είναι πληροφορία, στη συνέχεια να είναι ένα μέρος του τελικού προϊόντος και τέλος, να μετατρέπεται σε τελικό προϊόν.)
3. Συζήτησε ξεχωριστά με όλα τα άτομα που εμπλέκονται στη διαδικασία για να γίνουν απολύτως κατανοητά τα διάφορα στάδια του προϊόντος.
4. Κατάγραψε τη διαδικασία (υπαρκτή ή μελλοντική), χρησιμοποιώντας τα έξι σχήματα που παραθέτονται στη συνέχεια. Το κάθε σχήμα αντιπροσωπεύει μια κατηγορία. Συμπλήρωσε το κάθε σχήμα όπως περιγράφεται στις παρενθέσεις.

Κατηγορίες:

- Πρόσθετη αξία (ρήμα);
- Μετακίνηση (φαξ, ηλεκτρονικής αλληλογραφίας, πεζός, περνοφόρος ανυψωτής, αυτοκίνητο, αεροπλάνο ... προς τον προορισμό);

- Αναμονή (πριν ... κάποιο γεγονός που θα διακόψει την αναμονή);
 - Έλεγχος (ρήμα ...);
 - Αποθήκευση (που – σε κάποιο φυσικό σημείο ή σε μια βάση δεδομένων);
 - Επιλογή (ερώτηση – επιλογή διαδρομής που θα ακολουθηθεί).
5. Όπου αυτό είναι δυνατόν, αναζήτησε ελάχιστα και μέγιστα χρονικά διαστήματα για κάθε βήμα της διαδικασίας. Συμπλήρωσε τους χρόνους στο διάγραμμα.

Παράδειγμα:



Σχήμα 11: Καταγραφή διαδικασιών

6.11 Φύλλο ελέγχου

Το φύλλο ελέγχου χρειάζεται σε έναν οργανισμό σε πολλές λειτουργίες. Μια από αυτές είναι και η καταγραφή η ποσοτικοποίηση των δεδομένων σε μια χρονική περίοδο. Χρήση του φύλλου ελέγχου μπορεί να γίνει για τον έλεγχο των ελαττωματικών ή άλλων σχετικών θεμάτων και για την καταγραφή επιπλέον πληροφοριών (σε ποια χρονική στιγμή της ημέρας προκύπτει κάποιο θέμα, ποιο προϊόν αφορά, κ.α.). Ακόμα με τη χρήση του, μπορεί να διασφαλιστεί ότι η λύση που έχει δοθεί σε κάποιο θέμα είναι επαρκής.

Χρονικά, μπορούμε να εφαρμόσουμε το εργαλείο αυτό στις ακόλουθες περιπτώσεις. Όταν υπάρχει ανάγκη για να παρατηρηθεί μια δραστηριότητα και να καταγραφούν πληροφορίες σε ένα χρονικό διάστημα. Όταν είναι απαραίτητο να επιλεγθούν ποια προβλήματα ή ελαττώματα πρέπει να αντιμετωπισθούν πρώτα. Κατά τη φάση της «Μέτρησης» του κύκλου DMAIC ή κατά την ποσοτικοποίηση ενός προβλήματος. Ακόμα, χρήση του εργαλείου προτείνεται κατά τη φάση «Ελέγχου» του κύκλου DMAIC για την παρακολούθηση μεταβολών στην επίδοση.

Για να γίνει σωστή χρήση του εργαλείου θα πρέπει να σχεδιασθεί πρώτα η φάση συλλογής δεδομένων αναλυτικά (δεν είναι επιθυμητή η επανάληψη της άσκησης). Πρέπει να γίνει χρήση όποιου εργαλείου αναπαράστασης πιστεύει κανείς ότι θα διευκολύνει τη διαδικασία. Θα ήταν καλό να παρέχετε μια ξεχωριστή σελίδα για τα άτομα που συλλέγουν δεδομένα, για τον σχολιασμό θεμάτων του κύριου ενδιαφέροντός τους. Μετά την εφαρμογή του εργαλείου μπορεί να γίνει χρήση άλλων εργαλείων για την αναπαράσταση των δεδομένων που έχουν συλλεχθεί (Pareto, ιστόγραμμα, ...).

Ακολουθούν αναλυτικά βήματα και ένα παράδειγμα χρήσης του εργαλείου:

1. Αποφάσισε ποια δεδομένα θα πρέπει να συλλεχθούν και εξέτασε ότι θα μπορούν να αναλυθούν κατάλληλα ώστε να αποκομισθεί η κατάλληλη πληροφόρηση.
 - Διατύπωσε με σαφή τρόπο τους λόγους για τους οποίους πρέπει να συλλεχθούν οι πληροφορίες και το είδος αυτών που θα είναι σχετικές με το θέμα;

- Καθόρισε διαφορετικές επιλογές για τη συλλογή των πληροφοριών;
 - Καθόρισε τα άτομα που θα συλλέξουν τις πληροφορίες, πώς, πότε και για ποιο χρονικό διάστημα θα γίνει αυτό, ...
2. Σχεδίασε ένα φύλλο ελέγχου που θα διευκολύνει τη σαφή καταγραφή των πληροφοριών. Καθόρισε τον τρόπο με τον οποίο θα χρησιμοποιηθεί το φύλλο ελέγχου. Αναζήτησε εργαλεία αναπαράστασης, τα οποία μπορούν να υποστηρίξουν τη συλλογή των πληροφοριών.
 3. Αξιολόγησε το φύλλο ελέγχου με κάποιο άτομο που δεν είχε συμμετάσχει στη δημιουργία του. Βελτίωσε αν αυτό είναι απαραίτητο.
 4. Διενέργησε τη συλλογή δεδομένων.
 5. Ανάλυσε τα δεδομένα.

Παράδειγμα:

Data to be collected: Misplaced calls

Why: To reduce the number of misplaced calls.

When: From 8h00 to 20h00.

How: For each call tick the box corresponding to the type of call and period of the day.

By whom: All customer service employees.

Designed by: Dan and the capacity team (Tel. 453).

Date: _____ Name: _____ Working hours: _____ to _____

Misplaced calls relative to:	8/9	9/10	10/11	11/12	12/13	13/14	14/15	15/16	16/17	17/18	18/19	19/20	Total
Order product A													9
Order product B													8
Order product C													11
Enquiry product A													9
Enquiry product B													9
Enquiry product C													15
After sales product A													5
After sales product B													5
After sales product C													1
Other													3
Total	4	7	8	12	6	6	10	7	5	3	5	2	75

Σχήμα 12: Φύλλο ελέγχου

6.12 Διάγραμμα Pareto

Το διάγραμμα Pareto είναι ένα εξαιρετικά χρήσιμο και διαδεδομένο εργαλείο για κάθε τύπο οργανισμού. Βοηθά, καταρχήν, στην αναπαράσταση της βαρύτητας των θεμάτων που δημιουργούν κάποιο πρόβλημα. Ακόμα, η χρήση του επεκτείνεται στο διαχωρισμό των λίγων κρίσιμων θεμάτων από τα υπόλοιπα. Με το διάγραμμα Pareto μπορεί να κατανοηθεί σε ποια περιοχή θα πρέπει να δοθεί προσοχή (τύπος προβλήματος, αίτια, περιοχές, ...). Χρονικά, μπορεί να γίνει χρήση του εργαλείου κατά τη φάση της «Μέτρησης» ή της «Ανάλυσης» του

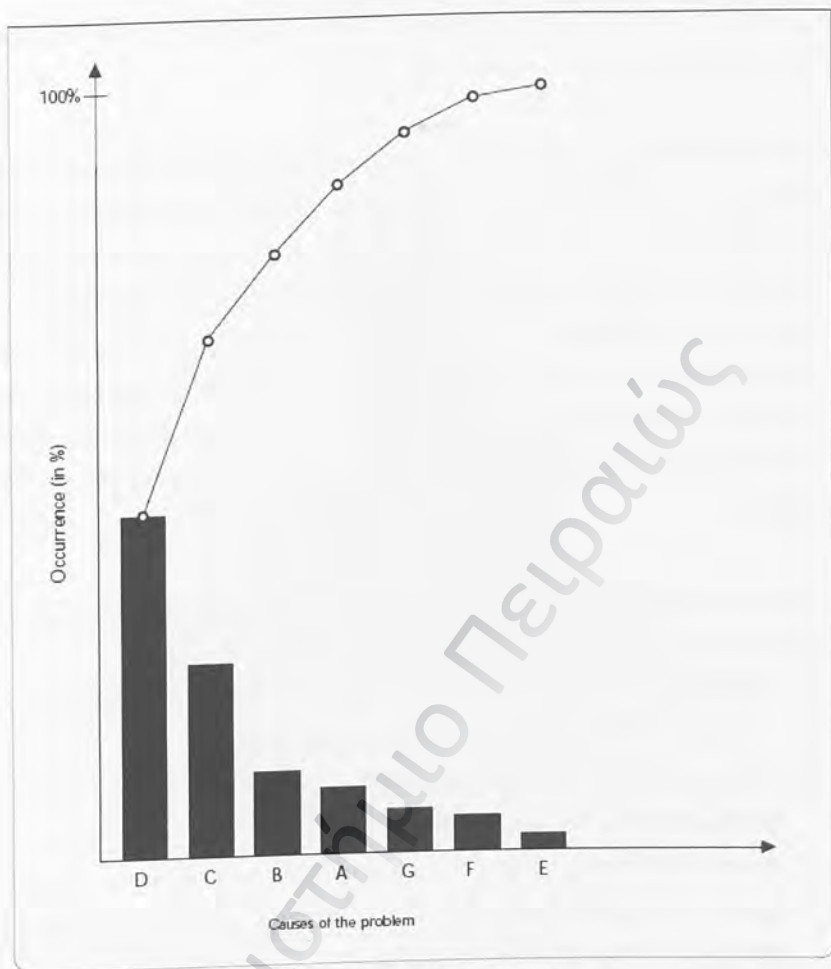
κύκλου DMAIC και γενικά όποτε επιθυμούμε να βρούμε τις περιοχές στις οποίες θα πρέπει να εστιασθούν οι πόροι και οι προσπάθειες.

Για την καλύτερη χρήση του εργαλείου θα πρέπει να σχεδιασθεί προσεκτικά η συλλογή των απαραίτητων δεδομένων και του τρόπου με τον οποίο θα γίνει αυτή. Ακόμα θα πρέπει να διασφαλιστεί ότι υπάρχει σαφής κατανόηση σχετικά με τον τρόπο που θα πρέπει να ερμηνευθεί το διάγραμμα Pareto. Τυπικά, για το 80% των προβλημάτων ευθύνεται το 20% των αιτιών. Μετά την εφαρμογή του εργαλείου μπορούμε να ορίσουμε περιοχές προς βελτίωση για την ομάδα (πρέπει να γίνει επανακαθορισμός του σχεδιασμού του έργου, αν αυτό είναι απαραίτητο). Επίσης, θα πρέπει να εξετασθούν οι περιοχές ενδιαφέροντος μια προς μια με συστηματικό τρόπο, χρησιμοποιώντας το διάγραμμα Pareto σαν οδηγό.

Στη συνέχεια παραθέτουμε αναλυτικά βήματα και ένα παράδειγμα χρήσης του εργαλείου:

1. Εξακριβώσε τα πιθανά αίτια Α, Β, Γ, ... για ένα πρόβλημα.
2. Χρησιμοποιώντας ένα φύλλο ελέγχου ή κάποια άλλη βοηθητική φόρμα συλλογής δεδομένων, όρισε το συνολικό αριθμό εμφάνισης του συγκεκριμένου προβλήματος σε ένα χρονικό διάστημα και τον αριθμό εμφάνισης του προβλήματος λόγω του αιτίου Α, Β, Γ, ...
3. Δημιούργησε ένα διάγραμμα Pareto (βλέπε παράδειγμα). Το ύψος των μπαρών αντικατοπτρίζει τον αριθμό εμφάνισης του αιτίου Α, Β, Γ, ... Στο αριστερό μέρος του διαγράμματος τοποθέτησε την μπάρα που σχετίζεται με το αίτιο με τη μεγαλύτερη εμφάνιση και συνέχισε τοποθετώντας προς τα δεξιά τις μπάρες των αιτιών με μειούμενη εμφάνιση.
4. Σχεδίασε την αθροιστική γραμμή στο διάγραμμα (βλέπε παράδειγμα).

Παράδειγμα:



Σχήμα 13: Διάγραμμα Pareto

6.13 Ιστόγραμμα

Το ιστόγραμμα είναι ένα εργαλείο που μας βοηθά στην αναπαράσταση και κατανόηση της κατανομής μιας ομάδας σημείων. Ακόμα, μπορούμε να κάνουμε χρήση του παρόντος εργαλείου για την αναπαράσταση της μεταβλητότητας μιας διαδικασίας. Χρονικά, μπορούμε χρησιμοποιήσουμε το ιστόγραμμα όταν πρέπει να κατανοηθεί αν μια διαδικασία βρίσκεται υπό έλεγχο και γενικότερα κατά την ανάλυση μιας διαδικασίας. Επίσης, το εργαλείο μπορεί να μας βοηθήσει όταν

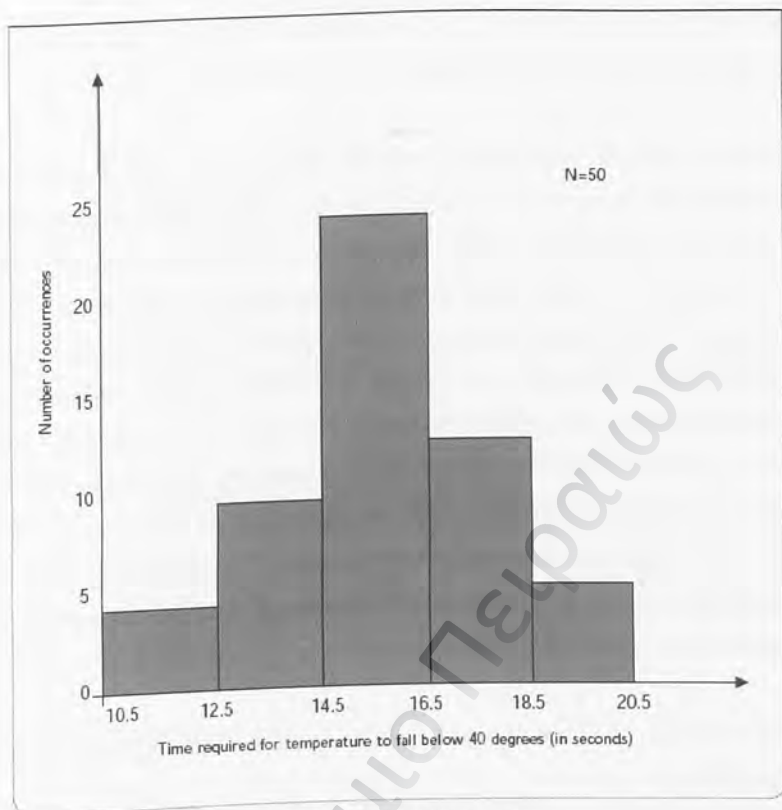
χρειάζεται να επικυρωθούν αλλαγές σε μια διαδικασία και όταν παρακολουθείται μια διαδικασία σε συνεχή βάση.

Καλύτερη χρήση του εργαλείου μπορεί να γίνει σε συνδυασμό με ένα διάγραμμα ελέγχου. Δεν θα πρέπει να αναμένουμε πάντα το διάγραμμα να έχει τέλεια μορφή «καμπάνας». Αν αντιμετωπίζουμε προβλήματα κατά την εφαρμογή του εργαλείου, θα πρέπει να ζητηθεί η βοήθεια ενός ειδικού σε θέματα στατιστικής. Μετά την εφαρμογή του εργαλείου, μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε το ιστογράμμα για να παρακολουθήσουμε τη μεταβλητότητα μιας διαδικασίας. Επίσης, είναι καλό να έχουμε κατά νου ότι τα ιστογράμματα βοηθούν στην εξάλειψη προβλημάτων σε περίπτωση που μια διαδικασία βρίσκεται εκτός ελέγχου.

Στη συνέχεια παραθέτουμε αναλυτικά βήματα και ένα παράδειγμα εφαρμογής του εργαλείου:

1. Συγκέντρωσε τα δεδομένα και τις μετρήσεις για τη μεταβλητή που επιθυμείς να παρουσιάσεις στη μορφή ενός ιστογράμματος.
2. Όρισε το εύρος του ιστογράμματος. Τοποθέτησε άνω και κάτω όρια που περιλαμβάνουν όλα τα δεδομένα.
3. Διαίρεσε το εύρος σε ίσα διαστήματα. Χρησιμοποίησε 5 ή 7 διαστήματα αν έχουν συλλεχθεί κάτω των 50 δεδομένων – 10 ή 20 διαστήματα αν υπάρχουν πάνω από 250 δεδομένα.
4. Μέτρησε τον αριθμό των δεδομένων που αντιστοιχούν σε κάθε διάστημα (εμφανίσεις) και κατασκεύασε το ιστογράμμα (βλέπε παράδειγμα).
5. Σημείωσε τον αριθμό (N) των συλλεχθέντων δεδομένων στο ιστογράμμα.

Παράδειγμα:



Σχήμα 14: Ιστόγραμμα

6.14 Διάγραμμα ελέγχου

Το συγκεκριμένο εργαλείο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τον εντοπισμό αλλαγών σε μια διαδικασία ή για την παρακολούθηση της διαδικασίας και για να διαπιστωθεί ότι αυτή βρίσκεται υπό έλεγχο. Ακόμα, χρησιμεύει για την εύρεση πηγών μεταβολής της διαδικασίας και των αιτιών ύπαρξης αυτών και για τον έλεγχο της επίδρασης κάποιων λύσεων πάνω στις πηγές της μεταβολής. Χρονικά, το εργαλείο μπορούμε να το χρησιμοποιήσουμε όταν απαιτείται η παρακολούθηση των κρίσιμων διαδικασιών του οργανισμού. Ακόμα, μπορεί να γίνει εφαρμογή του εργαλείου όταν απαιτείται η συλλογή δεδομένων για αυτές τις διαδικασίες (η φάση «Μέτρησης» του κύκλου DMAIC) και όταν είναι

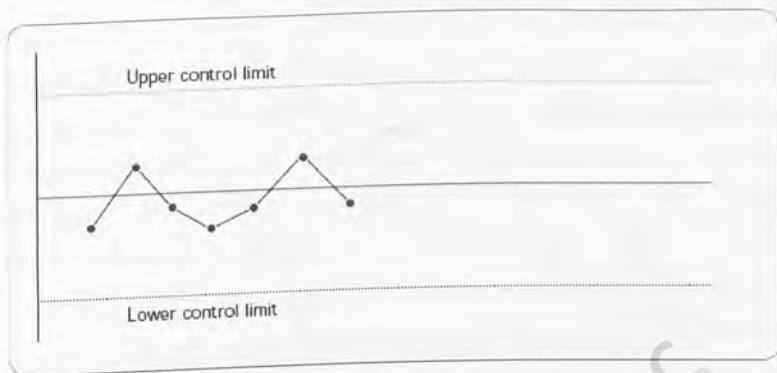
απαραίτητος ο έλεγχος της επίδρασης κάποιων λύσεων (η φάση της «Ανάλυσης» του κύκλου DMAIC).

Για την καλύτερη εφαρμογή του εργαλείου, θα πρέπει να εξετασθεί πρώτα αν τα προβλήματα μπορούν να επιλυθούν ακολουθώντας απλές λύσεις (συσκευές ελέγχου σφαλμάτων, τροποποίηση τυπικών μεθόδων εργασίας, ...). Επίσης, τα διαγράμματα ελέγχου πρέπει να χρησιμοποιούνται όταν είναι απαραίτητο να υπάρχει στενή παρακολούθηση ή συλλογή των πληροφοριών μιας διαδικασίας. Παράλληλα, θα πρέπει να ζητηθεί η βοήθεια κάποιου ειδικού σε στατιστικά θέματα (ειδικά στο στάδιο επιλογής του κατάλληλου διαγράμματος και στον ορισμό των ορίων ελέγχου). Μετά την εφαρμογή του εργαλείου, θα πρέπει να γίνει εκπαίδευση των ατόμων που θα συλλέξουν τα δεδομένα για την κατασκευή και την ερμηνευση διαγραμμάτων ελέγχου. Επίσης, πρέπει να εξαλειφθούν τα προβλήματα που εντοπίζονται στο διάγραμμα ελέγχου (αρχικά με μια γρήγορη διόρθωση και μετά στην ιδεατή λύση).

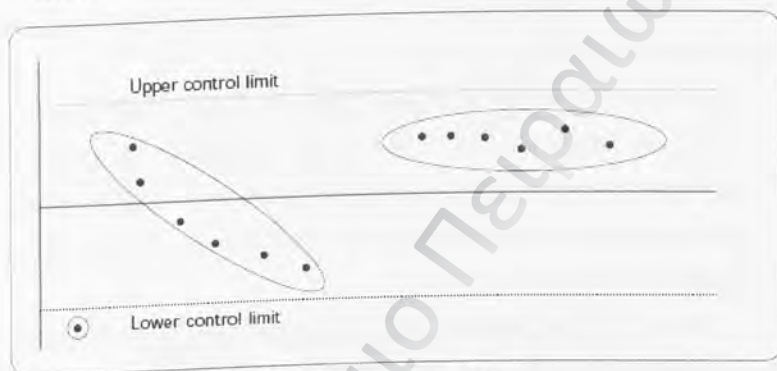
Στη συνέχεια ακολουθούν αναλυτικά βήματα και ένα παράδειγμα εφαρμογής του εργαλείου:

1. Όρισε ποιες μετρήσεις θέλεις να ελέγξεις και τον τύπο του διαγράμματος ελέγχου που χρειάζεσαι.
2. Κατασκεύασε το διάγραμμα ελέγχου. Απεικόνισε τις μετρήσεις σε σχέση με το χρόνο.
3. Αναγνώρισε τα αίτια της μεταβλητότητας. Τι θα μπορούσε να αποτελεί ενδεικτικό στοιχείο της οφειλόμενης αιτίας για τη μεταβλητότητα;
 - Ένα σημείο εκτός των ορίων ελέγχου.
 - 7 συνεχή σημεία στο ένα μισό του διαγράμματος ελέγχου.
 - 6 συνεχή σημεία που έχουν ανοδική ή καθοδική τάση.
4. Ερεύνησε τα αίτια που προκύπτουν και εξάλειψε τα όσο το δυνατόν συντομότερα.

Παράδειγμα:



Control chart



Σχήμα 15: Διάγραμμα ελέγχου

6.15 Διάγραμμα αιτίου και αποτελέσματος

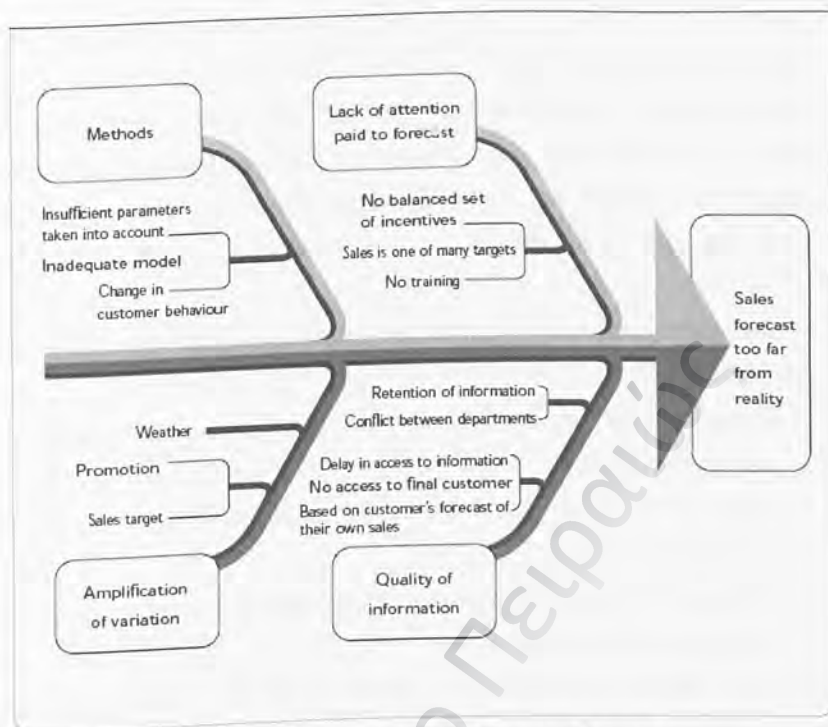
Το διάγραμμα αιτίου και αποτελέσματος (αλλιώς διάγραμμα «Ishikawa» ή «Fishbone» ή «Ψαροκόκκαλο») μπορεί να χρησιμοποιήσει για την αναγνώριση ενός αιτίου που έχουν ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα και για την ομαδοποίηση των πιθανών αιτίων σε διαφορετικές κατηγορίες και για την οργάνωσή τους. Επίσης, μπορεί να γίνει εφαρμογή του εργαλείου για την αναγνώριση των κυρίαρχων μεταβλητών, χωρίς να ποσοτικοποιείται η επίδρασή τους. Χρονικά, το εργαλείο μπορεί να εφαρμοστεί κατά τη φάση της «Ανάλυσης» ενός προβλήματος ή τη δραστηριότητα βελτίωσης μιας διαδικασίας. Ακόμα, μπορεί να χρησιμοποιήσει όταν γίνεται προσπάθεια για αναγνώριση των αιτίων χαμηλής επίδοσης.

Για την καλύτερη χρήση του εργαλείου, θα πρέπει το κάθε νέο αίτιο να περιγράφεται πιο αναλυτικά από το αντίστοιχο πρόβλημα. Πρέπει να συγκεντρώνονται όλα τα άτομα που σχετίζονται με τη διαδικασία για σχολιασμό επί του τελικού διαγράμματος. Ενδέχεται να απαιτείται τροποποίηση αυτού. Μετά την εφαρμογή του εργαλείου, πρέπει να προχωρήσουμε στην ποσοτικοποίηση της επίδρασης των αιτιών στα προβλήματα. Μπορεί να γίνει παράλληλη χρήση ενός φύλλου ελέγχου, ενός διαγράμματος σκεδασμού ή άλλων στατιστικών εργαλείων για υποστήριξη.

Στη συνέχεια παραθέτουμε αναλυτικά βήματα και ένα παράδειγμα για την εφαρμογή του εργαλείου:

1. Σημείωσε το όνομα του προβλήματος στο κουτί που βρίσκεται στο δεξιό μέρος του διαγράμματος. Προσπάθησε να είσαι όσο το δυνατόν πιο ακριβής.
2. Αναζήτησε τις κύριες κατηγορίες των αιτιών και τοποθέτησέ τις στο πάνω και κάτω μέρος του διαγράμματος. Για την αναγνώριση των κύριων κατηγοριών βοηθούν τα παρακάτω σημεία:
 - Κάνε χρήση εκφράσεων που είναι κατάλληλες για την περίπτωση: Ανθρώπινο Δυναμικό, Μηχανήματα, Μέθοδοι, Μετρήσεις, Υλικό, Βήματα μιας διαδικασίας, ...
 - Αναζήτησε ιδέες για τα αίτια και ομαδοποίησέ τα σε κύριες κατηγορίες και υποκατηγορίες. Δώσε ένα τίτλο σε κάθε κατηγορία.
3. Κάνοντας την ερώτηση «γιατί;» επαναλαμβανόμενα (μέχρι και 5 φορές) για κάθε μια από τις κύριες κατηγορίες, μπορούν να προκύψουν νοηματικές αλυσίδες μεταξύ των αιτιών για κάθε κατηγορία. Τα αποτελέσματα είναι δυνατόν να απεικονισθούν σε ένα διάγραμμα «Ψαροκόκκαλο» - βλέπε διάγραμμα.
4. Ποσοτικοποίησε την επίδραση των αιτιών σε σχέση με το αποτέλεσμά τους. Προσπάθησε να βελτιώσεις τα αίτια που έχουν τη μεγαλύτερη επίδραση.

Παράδειγμα:



Σχήμα 16: Διάγραμμα αίτιου και αποτελέσματος

6.16 Διάγραμμα σκεδασμού

Το διάγραμμα σκεδασμού μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να εξακριβωθεί αν μια μεταβλητή (είσοδος) έχει επίδραση σε ένα αποτέλεσμα (έξοδος). Επίσης, βοηθάει στην αναγνώριση της φύσης της συσχέτισης και τη μέτρηση αυτής. Χρονικά, θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί το εργαλείο αυτό κατά τη συλλογή των δεδομένων για τα αίτια ενός προβλήματος και όταν είναι επιθυμητή η κατανόηση της επίδρασης κάποιων μεταβολών στο αποτέλεσμα μιας διαδικασίας.

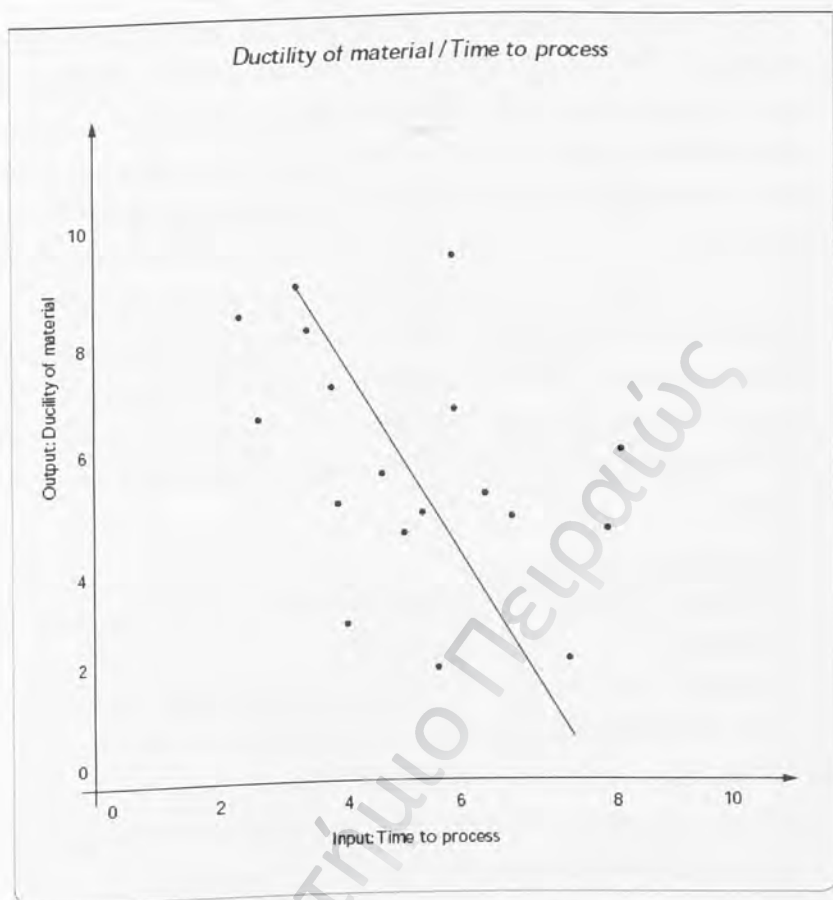
Καλύτερη χρήση του εργαλείου μπορεί να επιτευχθεί αν έχουμε κατά νου τους ακόλουθους παράγοντες. Πρέπει να διασφαλιστεί ότι τα συλλεχθέντα δεδομένα είναι σχετικά με τη διαδικασία και να εξεταστεί η πιθανότητα συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών πριν αρχίσει η συλλογή δεδομένων. Οι μετρήσεις που

απαιτούνται, πρέπει να συλλέγονται με προσοχή, επειδή έχουν μεγάλο αντίκτυπο στο τελικό συμπέρασμα. Ακόμα, μπορεί να ζητηθεί η βοήθεια από κάποιον ειδικό σε στατιστική, αν αυτό είναι απαραίτητο. Μετά την εφαρμογή του εργαλείου, πρέπει να αποφασιστεί αν υπάρχει ανάγκη για μεταβολή της μεταβλητής εισόδου και να αναζητηθούν πιθανά μη επιθυμητά αποτελέσματα που μπορεί να προκύψουν αν συμβεί κάποια τροποποίηση.

Ακολουθούν αναλυτικά βήματα και ένα παράδειγμα για την εφαρμογή του εργαλείου:

1. Αποφάσισε για τις μονάδες που θα χρησιμοποιηθούν για τη μέτρηση της μεταβλητής εισόδου.
2. Αποφάσισε για τις μονάδες που θα χρησιμοποιηθούν για τη μέτρηση της μεταβλητής εξόδου.
3. Σύλλεξε τα δεδομένα μετρώντας τη μεταβλητή εξόδου σε σχέση με διάφορες τιμές της μεταβλητής εισόδου.
4. Κατασκεύασε το διάγραμμα σκεδασμού (βλέπε παράδειγμα), σημειώνοντας τα συλλεχθέντα δεδομένα στο γράφημα.
5. Εξέτασε την πιθανότητα συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών εισόδου και εξόδου, παρατηρώντας το διάγραμμα σκεδασμού. Αν οι τιμές εξόδου αυξάνονται με την αύξηση των τιμών εισόδου, τότε υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών. Αν οι τιμές εξόδου μειώνονται με την αύξηση των τιμών εισόδου, τότε υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών. Υπάρχει η πιθανότητα να μην υφίσταται συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών. Αυτό αποτελεί ένδειξη για το ότι η μεταβλητή εξόδου δεν εξαρτάται από τη μεταβλητή εισόδου.
6. Σημείωσε τη συσχέτιση που παρατηρήθηκε μεταξύ των μεταβλητών.

Παράδειγμα:



Σχήμα 17: Διάγραμμα σκεδασμού

6.17 Εύρεση περιοχών προς βελτίωση

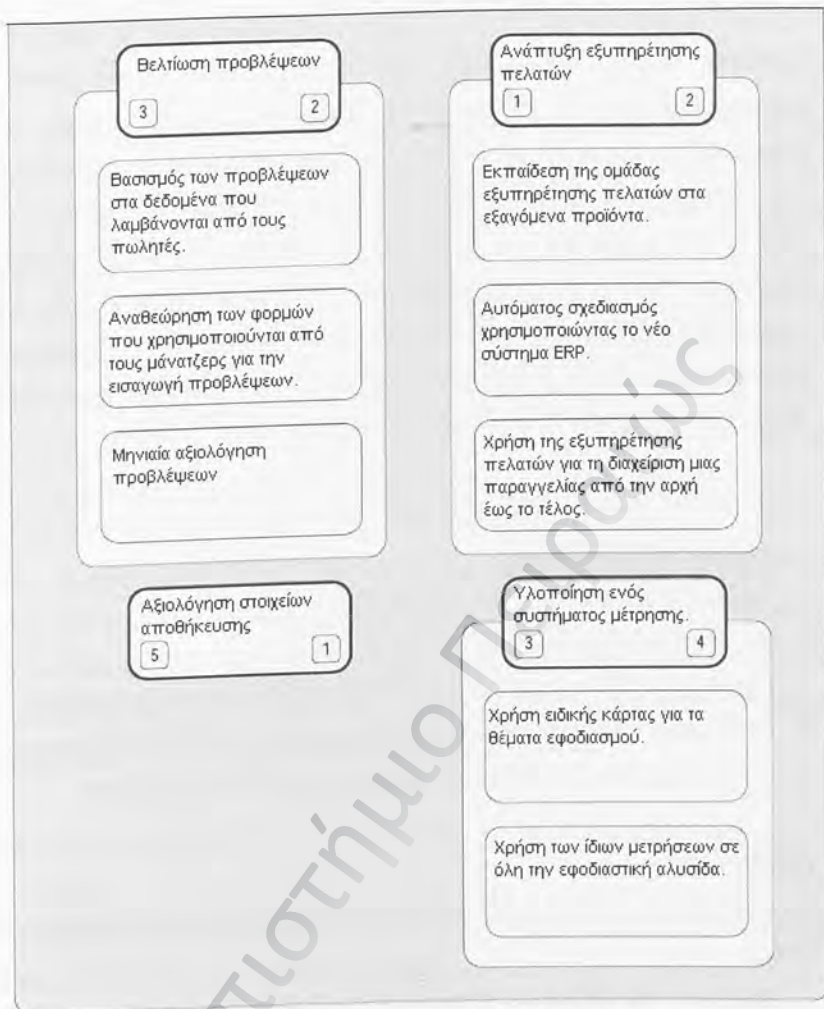
Κάθε υγιής οργανισμός που επιθυμεί τη βελτίωσή του, θα πρέπει να αναζητά ενεργά τρόπους για την επίτευξη αυτού του στόχου. Το συγκεκριμένο εργαλείο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την εύρεση και επιλογή κρίσιμων περιοχών προς βελτίωση. Επίσης, μπορεί να εφαρμοστεί για την εξάπλωση ιδεών για βελτίωση. Χρονικά, το εργαλείο μπορεί να εφαρμοστεί όταν αναζητούνται ιδέες για βελτίωση και όταν προσπαθούμε να επιτύχουμε σημαντικές βελτιώσεις σε συγκεκριμένες περιοχές.

Για να εφαρμοστεί το εργαλείο σωστά, θα πρέπει να είμαστε ανοιχτοί σε όλες τις ιδέες και να δίνουμε σε όλα τα άτομα την ευκαιρία για επεξήγηση των ιδεών τους. Οι ιδέες που δεν κατατάσσονται σε κάποια ομάδα, θα πρέπει να αξιολογηθούν ανεξάρτητα. Επίσης, θα πρέπει να έχουμε κατά νου ότι κάποιες από τις ιδέες μπορεί να είναι αμοιβαία αποκλειόμενες. Σε αυτήν την περίπτωση, θα πρέπει να προχωρήσουμε σε προσεκτική επιλογή. Μπορεί, επίσης, να γίνει χρήση βαθμολογίας για αντικειμενικότερη υποστήριξη των ιδεών. Μετά την εφαρμογή του εργαλείου, θα πρέπει να ορίσουμε με λεπτομέρεια κάθε ιδέα για βελτίωση, κάνοντας βασικές ερωτήσεις (Τι είναι αυτό; Γιατί θα έπρεπε να το κάνουμε; Πώς θα δουλέψει; Ποια άτομα θα αναμιχθούν; ...). Στη συνέχεια, θα πρέπει να καταγραφεί η μελλοντική διαδικασία, λαμβάνοντας υπόψη τις ιδέες για βελτίωση.

Στη συνέχεια παραθέτουμε αναλυτικά βήματα και ένα παράδειγμα εφαρμογής του εργαλείου:

1. Καθόρισε τις ερωτήσεις που πρέπει να απαντηθούν. Για παράδειγμα, ποια είναι η βελτίωση που απαιτείται.
2. Συγκέντρωσε μια κατάλληλη ομάδα ατόμων.
3. Ζήτησε να γράψει ο καθένας ιδέες για βελτίωση σε μικρά κομμάτια χαρτιού και να τα κολλήσουν στον ειδικό πίνακα.
4. Ομαδοποίησε τις ιδέες πάνω στον πίνακα. Ζήτησε από όλα τα άτομα να συμμετάσχουν.
5. Σχεδίασε τυχόν συνδέσεις μεταξύ των ιδεών στον πίνακα. Ομαδοποίησε τις ιδέες εκ νέου, αν αυτό είναι απαραίτητο.
6. Αξιολόγησε τις ομάδες ιδεών σχετικά με την εφικτότητα και την αποτελεσματικότητά τους σαν λύσεις. (5 = πολύ απλό – 0 = πολύ δύσκολο)
7. Πολλαπλασίασε τις δύο βαθμολογίες για να αποκομίσεις τη συνολική βαθμολογία για κάθε ομάδα ιδεών.
8. Κάνε επιλογή των λύσεων που επιθυμείς να ακολουθήσεις.

Παράδειγμα:



Σχήμα 18: Εύρεση περιοχών προς βελτίωση

6.18 Καταιγισμός ιδεών (Brainstorming)

Σε πολλές περιπτώσεις είναι επιθυμητή η ανάμειξη περισσότερων του ενός ατόμων στην προσπάθεια για ανεύρεση ιδεών και λύσεων. Το εργαλείο του καταιγισμού ιδεών μπορεί να εφαρμοστεί για εύρεση ιδεών, αναγνώριση πιθανών προβλημάτων και εύρεση πιθανών λύσεων. Χρονικά, το εργαλείο μπορεί να εφαρμοστεί σε μια προσπάθεια μεγιστοποίησης του αριθμού ιδεών ή όταν είναι επιθυμητή η ανάπτυξη δημιουργικών ιδεών.

Κατά τη διάρκεια εφαρμογής του εργαλείου πρέπει να ενθαρρύνεται η δημιουργικότητα και η ελεύθερη συμμετοχή των ατόμων. Πρέπει να διασφαλίζεται η πρόσβαση όλων των ατόμων στις ιδέες που προκύπτουν και να μην γίνεται κριτική ή αξιολόγηση ιδεών. Όλα τα άτομα θα πρέπει να δίνουν την απαραίτητη προσοχή στις ιδέες που προκύπτουν και να προσπαθούν να τις εξελίξουν. Μετά την εφαρμογή του εργαλείου, θα πρέπει να υπάρξει προσπάθεια για ομαδοποίηση των ιδεών. Έτσι, μπορεί να αποφευχθούν τυχόν επαναλαμβανόμενες ιδέες και μπορούμε να προχωρήσουμε στην επιλογή ιδεών, οι οποίες θα μετουσιωθούν σε ενέργειες στη συνέχεια.

Ακολουθούν αναλυτικά βήματα και ένα παράδειγμα για την εφαρμογή του συγκεκριμένου εργαλείου:

1. Καθόρισε την ερώτηση που πρέπει να απαντηθεί.
2. Συγκέντρωσε μια κατάλληλη ομάδα ατόμων.
3. Παρότρυνε τα άτομα να αναζητήσουν απαντήσεις για το ερώτημα.
4. Παρότρυνε όλα τα άτομα να συμμετέχουν και να είναι δημιουργικά.
5. Κατάγραψε όλες τις ιδέες, ακριβώς όπως αυτές εκφράζονται.

Παράδειγμα:

Με ποιο τρόπο μπορεί να βελτιωθεί η επίδραση του οργανισμού στην κοινωνία;
Ιδέες:

- Βελτίωση του βαθμού επαναχρησιμοποίησης εξοπλισμού;
- Δωρεά ηλεκτρονικών υπολογιστών σε τοπικά σχολεία;
- Βελτίωση του βαθμού ανακύκλωσης;
- Καθιέρωση ημέρας επισκέψεων για σχολεία;
- Ενθάρρυνση της χρήσης ποδηλάτου;
- Χρήση και των δύο όψεων του χαρτιού;
- Βελτίωση του χώρου στάθμευσης των πελατών;
- Μείωση κατανάλωσης ενέργειας.

6.19 Πίνακας επιλογής

Το συγκεκριμένο εργαλείο έρχεται να συμπληρώσει αυτό του καταγιγισμού ιδεών. Μετά τη σύλληψη και συλλογή ιδεών θα πρέπει να προχωρήσουμε στην επιλογή των καλύτερων δυνατών. Έτσι, με αυτό το εργαλείο μπορούμε να επιλέξουμε την καλύτερη λύση μέσα από τις πολλές επιλογές. Ακόμα, μπορεί να γίνει καθορισμός προτεραιοτήτων μεταξύ διαφόρων λύσεων. Επίσης, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για παροχή υποστήριξης των αποφάσεων που πρέπει να ληφθούν. Χρονικά, μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε το εργαλείο αυτό όταν υπάρχουν πολλές λύσεις για ένα πρόβλημα ή για τη βελτίωση μιας διαδικασίας ή στην περίπτωση που υπάρχουν πολλές αντικρουόμενες λύσεις.

Για τη σωστή χρήση του εργαλείου χρειάζεται επαρκής χρόνος για την αξιολόγηση των λύσεων. Οι όποιες υποθέσεις που μπορεί να γίνονται θα πρέπει να καταγράφονται. Η ομάδα πρέπει να λάβει την τελική απόφαση βασιζόμενη στη συνολική βαθμολογία. Μετά την εφαρμογή του εργαλείου θα πρέπει να προχωρήσουμε στην ανάπτυξη ενός σχεδίου δράσης.

Στη συνέχεια παραθέτουμε αναλυτικά βήματα και ένα παράδειγμα εφαρμογής του εργαλείου:

1. Αναζήτησε τα κριτήρια επιλογής που θα επιθυμούσες να χρησιμοποιήσεις για την ανεύρεση της καλύτερης λύσης.

Πιθανά κριτήρια:

- Επίδραση στην επίδοση;
- Επίδραση σε οικονομικό επίπεδο – για παράδειγμα, κόστος/κέρδος, κόστος της λύσης, ...;
- Τεχνική εφικτότητα;
- Καθυστερήσεις στην υλοποίηση.

2. Κατάγραψε όλες τις πιθανές λύσεις.

3. Βαθμολόγησε κάθε λύση σε σχέση με τα κριτήρια επιλογής – για παράδειγμα:

- 1 για το χειρότερο αποτέλεσμα;
- 2 για ένα μέτριο αποτέλεσμα;

- 3 για το βέλτιστο αποτέλεσμα.
4. Υπολόγισε τη συνολική βαθμολογία, αθροίζοντας ή πολλαπλασιάζοντας τις επιμέρους βαθμολογίες των κριτηρίων επιλογής.
5. Λάβε την καλύτερη απόφαση.

Παράδειγμα:

	Επίδραση στην επίδοση	Επίδραση στο κόστος	Τεχνική εφικτότητα	Καθυστέρηση στην υλοποίηση				Συνολικό αποτέλεσμα
1η Λύση	1	3	2	2	3			11
2η Λύση	2	3	3	2	3			13
3η Λύση	2	2	1	1	1			7
4η Λύση	3	1	2	2	2			10

Πίνακας 19: Πίνακας επιλογής

6.20 Ανάλυση αποτελέσματος σφάλματος (FMEA)

Το συγκεκριμένο εργαλείο μπορεί να εφαρμοστεί για να γίνει κατανοητό τι μπορεί να γίνει λάθος σε μια διαδικασία ή ένα προϊόν. Μπορούμε με τη χρήση του να κάνουμε κατανοητή την επίδραση των πιθανών προβλημάτων στην αντίληψη του πελάτη. Ακόμα, είναι δυνατή η εύρεση προτάσεων για βελτίωση. Χρονικά, μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε το εργαλείο αυτό όταν υπάρχουν σχέδια για τροποποίηση μιας διαδικασίας ή ενός προϊόντος ή όταν γίνεται εισαγωγή μιας νέας διαδικασίας ή ενός προϊόντος.

Για να γίνει σωστή εφαρμογή του εργαλείου, θα πρέπει να προηγηθεί συστηματική ανάλυση. Κατά την εφαρμογή του συγκεκριμένου εργαλείου, πρέπει να διασφαλιστεί ότι υπάρχει επαρκής κατανόηση σχετικά με τη διαδικασία ή το προϊόν. Θα πρέπει να επαναλαμβάνεται η άσκηση από καιρό σε

καιρό, να αξιολογούνται οι υποθέσεις που έχουν γίνει και να καταγράφονται τυχόν νέες υποθέσεις. Μετά την ολοκλήρωση της εφαρμογής του εργαλείου θα πρέπει να αναπτυχθούν αντίμετρα σχετικά με το σχέδιο δράσης.

Ακολουθούν αναλυτικά βήματα και ένα παράδειγμα σχετικά με την σωστή χρήση του εργαλείου:

1. Αναγνώρισε πιθανά σφάλματα που μπορεί να προκύψουν σε μια διαδικασία ή σε ένα προϊόν. Αναζήτησε τα σφάλματα μεταξύ των μερών ενός προϊόντος ή τις δραστηριότητες μιας διαδικασίας.
2. Για κάθε πιθανή περίπτωση σφάλματος, αναγνώρισε το αποτέλεσμα που θα έχει (θα βοηθήσει για την απόδοση βαθμού σοβαρότητας) και το αίτιο (θα βοηθήσει στην απόδοση πιθανότητας εμφάνισης).
3. Όρισε κλίμακες και βαθμολογίες για την πιθανότητα εμφάνισης σφάλματος, τη σοβαρότητα του σφάλματος και την πιθανότητα ανίχνευσης σφάλματος. Οι παρακάτω προτάσεις θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν:
 - Πιθανότητα εμφάνισης σφάλματος: κλίμακα 1 – 10; 1 = μικρή πιθανότητα σφάλματος, 10 = μεγάλη πιθανότητα σφάλματος;
 - Βαθμός σοβαρότητας σφάλματος: κλίμακα 1 – 10; 1 = μη αντιληπτό από τον πελάτη, 10 = κρίσιμο σφάλμα, πιθανή απώλεια του πελάτη;
 - Πιθανότητα ανίχνευσης σφάλματος: κλίμακα 1 – 10; 1 = μεγάλη πιθανότητα να μην ανιχνευθεί το σφάλμα, 10 = μικρή πιθανότητα να μην ανιχνευθεί το σφάλμα.
4. Διενέργησε ανάλυση κινδύνου για το προϊόν ή τη διαδικασία. Υπολόγισε το Βαθμό Προτεραιότητας Κινδύνου (RPN) για κάθε σφάλμα: $RPN = \text{βαθμολογία εμφάνισης σφάλματος} \times \text{βαθμολογία σοβαρότητας} \times \text{βαθμολογία ανίχνευσης σφάλματος}$. Όσο μεγαλύτερο είναι το RPN, τόσο σοβαρότερα είναι το σφάλμα και η ενέργεια που θα εξαλείψει το αίτιο του σφάλματος.
5. Εξέτασε πιθανά αντίμετρα για την εξάλειψη των αιτιών του σφάλματος.
6. Μοίρασε την ανάλυση αποτελέσματος σφάλματος σε άτομα που έχουν γνώση επί του θέματος, ώστε να επιβεβαιωθούν οι υποθέσεις και τα συμπεράσματα.

Παράδειγμα:

Δραστηριότητα ή Αντικείμενο	Αιτία βλάβης	Επίδραση	Δράση	Εμφάνιση	Σοβαρότητα	Εύρεση	RPN	Δράση
	1	2	2	3	3	3	4	5
Διευκρίνιση αιτήματος	Λανθασμένη κατανόηση αιτήματος	Εσφαλμένη αξιολόγηση απαιτούμενου χρόνου για την επίσκεψη. Καθυστερημένη επίσκεψη	Έλλειψη διερεύνησης	3	8	5	120	Καταγραφή λίστας ελέγχου
Κλείσιμο συνάντησης	"Κλείσιμο" υπερβολικά πολλών συναντήσεων	Πιθανές καθυστερήσεις πελατών	Μη ενημερωμένος σχεδιασμός	3	5	3	45	

Πίνακας 20: Ανάλυση αποτελέσματος σφάλματος (FMEA)

6.21 Λίστα αξιολόγησης δραστηριοτήτων βελτίωσης

Η λίστα αξιολόγησης δραστηριοτήτων βελτίωσης μπορεί να μας βοηθήσει για την εύρεση κρίσιμων βημάτων που έχουν παραλειφθεί στις δραστηριότητες βελτίωσης. Ακόμα, η χρήση του εργαλείου μπορεί να επεκταθεί για την αναγνώριση περιοχών προς βελτίωση σχετικά με τον τρόπο που εκτελούνται οι δραστηριότητες βελτίωσης. Χρονικά, το εργαλείο μπορεί να χρησιμοποιηθεί κατά την αξιολόγηση της προόδου των δραστηριοτήτων βελτίωσης ή στο τέλος των δραστηριοτήτων βελτίωσης, σαν «μάθημα».

Θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί η ακόλουθη λίστα όταν γίνεται αξιολόγηση της προόδου μιας ομάδας βελτίωσης. Αυτή η λίστα θα πρέπει να εμπλουτίζεται. Μετά την εφαρμογή του εργαλείου και μετά την αξιολόγηση θα πρέπει να προχωρήσουμε στη λήψη δράσεων.

Ακολουθούν αναλυτικά βήματα και ένα παράδειγμα σχετικά με την εφαρμογή του εργαλείου:

1. Συγκέντρωσε την ομάδα για την αξιολόγηση της δραστηριότητας βελτίωσης.
2. Εξέτασε όλες τις προτάσεις της λίστας και αναρωτήσου τα ακόλουθα:
 - «Έχει γίνει αυτό;»,

- «Ήταν χρήσιμο;» ή «Θα ήταν χρήσιμο να γίνει;»,
 - «Υπάρχει κάτι άλλο που θα έπρεπε να είχε γίνει παράλληλα;».
- Συμπλήρωσε το κατάλληλο κουτί σε κάθε πρόταση. Σταμάτα όταν ξεπεράσεις το τρέχον επίπεδο της δραστηριότητας βελτίωσης.
3. Στην επόμενη συνάντηση αξιολόγησης, συμπλήρωσε το κουτί «Επετεύχθη» στην περίπτωση που η δραστηριότητα έχει ολοκληρωθεί.

Παράδειγμα:

1. Έχουν ληφθεί υπόψη όλες οι πηγές δεδομένων;
2. Έχει καταγραφεί λεπτομερώς σε πίνακα η τρέχουσα διαδικασία, έτσι ώστε να είναι κατανοητό τι συμβαίνει;
3. Οι μετρήσεις που αξιολογούν την επίδοση έχουν κατανοηθεί;
4. Έχουν αναγνωρισθεί όλα τα βασικά αίτια;
5. Έχουν βρεθεί αρκετές πιθανές λύσεις;
6. Έχουν πραγματοποιηθεί επισκέψεις σε οργανισμούς που έχουν παρόμοια διαδικασία, ώστε να αναλυθεί η δική τους προσέγγιση στο θέμα;
7. Έχει αξιολογηθεί αν θα έπρεπε να υπάρξει μια μόνιμη λύση ή μια προσωρινή διόρθωση;
8. Έχει δοκιμασθεί μια μικρής κλίμακας λύση, ώστε να διαπιστωθεί η επίδρασή της στο πρόβλημα;
9. Έχει αναπτυχθεί ένα ξεκάθαρο σχέδιο στο οποίο έχουν οριστεί όλες οι δράσεις και οι αρμοδιότητες;
10. Έχουν ενημερωθεί όλοι οι υπεύθυνοι για τις δράσεις τους και τον τρόπο αναφοράς;
11. Έχουν ληφθεί υπόψη όλες οι πιθανές αποκλίσεις από το σχέδιο;
12. Έχουν αναπτυχθεί οι αντίστοιχες δράσεις σε περίπτωση απόκλισης;
13. Έχουν προσαρμοστεί αντίστοιχα όλες οι διαδικασίες και τα πλάνα εκπαίδευσης;
14. Έχει δοκιμασθεί η σωστή λειτουργία των λύσεων;
15. Έχει μετρηθεί η διαφορά ανάμεσα στις πιθανές λύσεις;
16. Έχει αξιολογηθεί αν το αποτέλεσμα κάθε λύσης καλύπτει τον στόχο;
17. Έχει ελεγχθεί η επίπτωση στην ικανοποίηση του πελάτη;

18. Έχουν ανανεωθεί οι οδηγίες και οι λίστες ελέγχου που χρησιμοποιούνται από την ομάδα;
19. Είναι σαφείς οι νέες διαδικασίες σε όλα τα άτομα της ομάδας;
20. Έχει βρεθεί ο τρόπος που θα παρακολουθούνται οι νέες διαδικασίες (έλεγχοι);
21. Έχουν επικοινωνηθεί τα αποτελέσματα αυτής της δραστηριότητας στην ομάδα;
22. Έχουν αναγνωρισθεί άλλα θέματα στα οποία μπορεί να εφαρμοσθεί η εμπειρία που αποκομίσθηκε;

6.22 Εξιστόρηση της επιτυχίας

Μετά το τέλος όλων των προσπαθειών θα πρέπει να υπάρχει και ένα εργαλείο που θα βοηθάει στο κλείσιμο των εργασιών. Το συγκεκριμένο εργαλείο μας βοηθά στη διαφύλαξη αρχείων των δραστηριοτήτων βελτίωσης. Ακόμα, μπορούμε να το χρησιμοποιήσουμε για την εξάπλωση της μάθησης σχετικά με τις δραστηριότητες βελτίωσης και για να υπάρχει μια μορφή αναγνώρισης. Χρονικά, μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε το εργαλείο αυτό μετά το πέρας ενός έργου ή ακόμα και κατά την ανάλυση των αποτελεσμάτων.

Για να εφαρμοστεί σωστά το εργαλείο, θα πρέπει να έχουμε αποκτήσει ένα ευρύ φάσμα πληροφόρησης και να διεξάγουμε την άσκηση μέσα στα πλαίσια μιας ομάδας. Τα θέματα στα οποία θα αναφερθούμε κατά τη διάρκεια της άσκησης θα πρέπει να αναλυθούν με αντικειμενικό τρόπο. Μετά το τέλος της εφαρμογής του εργαλείου πρέπει να ακολουθήσει η αναγνώριση προς τα άτομα και τις ομάδες που έχουν συνεισφέρει.

Στη συνέχεια παραθέτουμε αναλυτικά βήματα και ένα παράδειγμα σχετικά με τη σωστή εφαρμογή του εργαλείου:

Απάντησε τα ακόλουθα ερωτήματα:

1. Σκεπτικό του πρότζεκτ: Για ποιο λόγο έγινε το πρότζεκτ, ποια ήταν τα αναμενόμενα κέρδη, πως υποστήριξε το πρότζεκτ τις δραστηριότητες και το στρατηγικό πλάνο του οργανισμού;
2. Λύση: Ποια ήταν τα αποτελέσματα, ποιος τα υλοποίησε, πότε έγινε η υλοποίηση;
3. Ανάλυση και συλλογή δεδομένων: Με ποιο τρόπο έγινε η ανάλυση της κατάστασης, πως έγινε η συλλογή των δεδομένων, τι είδους εργαλεία χρησιμοποιήθηκαν;
4. Αποτελέσματα: Ποια ήταν τα κύρια αποτελέσματα, ήταν διαφοροποιημένα (και σε ποια σημεία) σε σχέση με το αρχικό σχέδιο;
5. Επίδραση: Τι αλλαγές επέφερε το πρότζεκτ, πως επηρεάζουν τον οργανισμό και τα άτομά του, ήταν αναμενόμενη η επίδραση;
6. Προτυποποίηση: Ήταν τα αποτελέσματα και οι μέθοδοι εργασίας προτυποποιημένοι;
7. Συμπέρασμα: Με ποιο τρόπο μπορεί να επωφεληθεί ο οργανισμός από το πρότζεκτ, υπάρχουν κάποιες μη αναμενόμενες χρήσεις και πλεονεκτήματα, ποιος είχε το μεγαλύτερο πλεονέκτημα;

Παράδειγμα:

Τίτλος πρότζεκτ: Προσαρμογή των ηλεκτρονικών συστημάτων για την εισαγωγή "just-in-time" συστήματος.

Πρότζεκτ #: 07

1. Συλλογισμός

Υπήρχε ανάγκη να βελτιωθεί ο τρόπος προμήθειας από τον προμηθευτή XYZ.

Χρειαζόταν καλύτερος βαθμός υπηρεσιών και από τις δύο πλευρές, ώστε να μειωθούν τα επίπεδα αποθήκευσης του οργανισμού (ένας από τους στρατηγικούς στόχους για το τρέχον έτος).

Το τμήμα παραγωγής πρότεινε τη λύση του συστήματος "just-in-time".

2. Λύση

Έπρεπε να αναπτύξουμε σύστημα "Kanban" δύο καρτών και να προσαρμόσουμε τα παρόντα ηλεκτρονικά συστήματα μας, ώστε να υπάρχει σωστή καταγραφή. Η εφαρμογή χρειαζόταν κοινή προσπάθεια από τα τμήματα παραγωγής, σχεδιασμού και IT. Η λύση εφαρμόστηκε πέντε εβδομάδες μετά την εκκίνηση του πρότζεκτ, αλλά χρειάστηκαν δέκα εβδομάδες εκπαίδευσης και συνεχούς παρακολούθησης στη συνέχεια.

3. Ανάλυση

Έγινε συλλογή δεδομένων σχετικά με τη ζήτηση, τον χρόνο παράδοσης και τη χωρητικότητα, ώστε να υπολογισθεί ο απαιτούμενος αριθμός καρτών "Kanban".

Έγινε ανάλυση του τρόπου που συλλέχθηκαν τα δεδομένα και του τρόπου χρήσης αυτών από τα παρόντα ηλεκτρονικά συστήματα.

4. Αποτελέσματα

Το επίπεδο υπηρεσιών αυξήθηκε από 95% σε 98,7%.

Η συνολική αποθήκευση στο εργοστάσιο μειώθηκε κατά 12%.

Έγινε συλλογή πιο αξιόπιστων δεδομένων, που χρησιμοποιήθηκαν στο μεσοπρόθεσμο σχέδιο συνεργασίας με τον προμηθευτή.

Έγινε χρήση επαναχρησιμοποιούμενων συσκευασιών. Αυτό δεν ήταν μέρος του αρχικού σχεδίου, αλλά αποδείχθηκε στην πορεία ότι θα είχε θετική επίδραση στον οργανισμό.

5. Επίδραση

Η ομάδα βελτίωσης χρειάστηκε να τροποποιήσει πολλές διαδικασίες. Τα αποτελέσματα ήταν ευπρόσδεκτα, αφού επετεύχθησαν συχνότερες παραδόσεις.

6. Προτυποποίηση

Οι διαδικασίες αξιολογήθηκαν και τροποποιήθηκαν.

Έλαβαν χώρα 75 ώρες εκπαίδευσης.

Εισήχθησαν στη διαδικασία ειδικά μηχανήματα παρακολούθησης των επιπέδων αποθήκευσης.

7. Συμπέρασμα

Η εταιρεία επωφελήθηκε άμεσα από το πρότζεκτ. Χάρη στα μειωμένα κόστη, μπορούν να αποθηκευθούν νέα αντικείμενα. Έγινε καλύτερη ανάλυση δεδομένων.

Το πρότζεκτ βοήθησε το τμήμα παραγωγής.

Το πρότζεκτ θα έχει μεγάλη συνεισφορά στην επίτευξη των εταιρικών στόχων του τρέχοντος έτους.

8. Πιθανό σχέδιο

Συνέχεια παρακολούθησης της εφαρμογής και των αποτελεσμάτων.

Επικοινωνήση των αποτελεσμάτων σε όλη την εταιρεία.

Ενθάρρυνση των υπολοίπων προμηθευτών για υιοθέτηση αυτής της προσέγγισης.

Αναγνώριση της προσπάθειας και της συμβολής της ομάδας.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΕΚΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. **Ginn D.M., Jones D.V., Rahnejat H. and Zairi M.**, "The "QFD/FMEA interface"", **European Journal of Innovation Management**, Vol. 1, No. 1, 1998, pp. 7-20
2. **Herbert David, Curry Adrienne and Angel Leon**, "Use of quality tools and techniques in services", **The Service Industry Journal**, Vol. 23, No. 4, 2003, pp. 61-80
3. **Kettinger William J., Teng James T.C. and Guha Subashish**, "Business Process Change: A study of methodologies, techniques and tools", **MIS Quarterly**, Vol. 21, No. 1, 1997, pp. 55-80
4. **Lagrosen Yvonne and Lagrosen Stefan**, "The effects of quality management - a survey of Swedish quality professionals", **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 25, No. 10, 2005, pp. 940-952
5. **Paliska G., Pavletic D. and Sokovic M.**, "Quality tools - systematic use in process industry", **Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering**, Vol. 25, No. 1, 2007, pp. 79-82
6. **Shahin Arash**, "Integration of FMEA and the Kano model: An exploratory examination", **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 21, No. 7, 2004, pp. 731-746
7. **Sharma Rajiv Kumar, Kumar Dinesh and Kumar Pradeep**, "Systematic failure mode effect analysis (FMEA) using fuzzy linguistic modelling", **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 22, No. 9, 2005, pp. 986-1004

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. **Al-Mashari Majed, Zairi Mohamed and Ginn David**, "Key enablers for the effective implementation of QFD: a critical analysis", **Industrial Management & Data Systems**, Vol. 105, No. 9, 2005, pp. 1245-1260
2. **Anjard Ron**, "Process mapping: a valuable tool for construction management and other professionals", **Facilities**, Vol. 16, Number 3/4, 1998, pp. 79-81
3. **Baines Tim, Kay Gwyn, Adesola Sola and Higson Martin**, "Strategic positioning: an integrated decision process for manufacturers", **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 25, No. 2, 2005, pp. 180-201
4. **Bamford David R. and Greatbanks Richard W.**, "The use of quality management tools and techniques: a study of application in everyday situations", **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 22, No. 4, 2005, pp. 376-392
5. **Barad Miryam and Raz Tzvi**, "Contribution of quality management tools and practices to project management performance", **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 17, No. 4, 2000, pp. 571-583
6. **Bond T.C.**, "Systems analysis and business process mapping: a symbiosis", **Business Process Management Journal**, Vol. 5, No. 2, 1999, pp. 164-177
7. **Brahnam Sheryl D., Margavio Thomas M., Hignite Michael A., Barrier Tonya B. and Chin Jerry M.**, "A gender-based categorization for conflict resolution", **Journal of Management Development**, Vol. 24, No. 3, 2005, pp. 197-208
8. **Duffuaa Salih O. and Ben-Daya Mohamed**, "Improving maintenance quality using SPC tools", **Journal of Quality in Maintenance Engineering**, Vol. 1, No. 2, 1995, pp.25-33
9. **Evans James R., Lindsay William M.**, "*The Management and Control of Quality*", South-Western/Thomson Learning, PowerPoint Presentation Slides, 5e, 2002, Chapters 1, 2

10. **Franceschini Fiorenzo and Rossetto Sergio**, "Tools and supporting techniques for design quality", **Benchmarking: An International Journal**, Vol. 6, No. 3, 1999, pp. 212-219
11. **Fulscher Jan and Powell Stephen G.**, "Anatomy of a process mapping workshop", **Business Process Management Journal**, Vol. 5, No. 3, 1999, pp. 208-237
12. **Ginn D.M., Jones D.V., Rahnejat H. and Zairi M.**, "The "QFD/FMEA interface"", **European Journal of Innovation Management**, Vol. 1, No. 1, 1998, pp. 7-20
13. **Gong Beilan, Yen David C. and Chou David C.**, "A manager's guide to total quality software design", **Industrial Management & Data Systems**, Vol. 98, No. 3, 1998, pp. 100-107
14. **Hagemeyer Subashish, Gershenson John K. and Johnson Dana M.**, "Classification and application of problem solving quality tools", **The TQM Magazine**, Vol. 18, No. 5, 2006, pp. 455-483
15. **Hartley Anil**, "Employee Surveys: Strategic aid or hand-grenade for organisational and cultural change?", **The International Journal of Public Sector Management**, Vol. 14, No. 3, 2001, pp. 184-204
16. **Herbert David, Curry Adrienne and Angel Leon**, "Use of quality tools and techniques in services", **The Service Industry Journal**, Vol. 23, No. 4, 2003, pp. 61-80
17. **Kettinger William J., Teng James T.C. and Guha Subashish**, "Business Process Change: A study of methodologies, techniques and tools", **MIS Quarterly**, Vol. 21, No. 1, 1997, pp. 55-80
18. **Knippen Jay T. and Green Thad B.**, "Most common errors of new managers", **Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today**, Vol. 11, No. 6, 1999, pp. 202-208
19. **Lagrosen Yvonne and Lagrosen Stefan**, "The effects of quality management - a survey of Swedish quality professionals", **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 25, No. 10, 2005, pp. 940-952

20. **Manning Tony and Robertson Bob**, "Influencing negotiating skills and conflict-handling: some additional research and reflections", **Industrial and Commercial Training**, Vol. 36, No. 3, 2004, pp. 104-109
21. **McKenna Stephen**, "The business impact of management attitudes toward dealing with conflict: a cross-cultural assessment", **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 10, No. 7, 1995, pp. 22-27
22. **McQuater R.E., Scurr C.H., Dale B.G. and Hillman P.G.**, "Using quality tools and techniques successfully", **The TQM Magazine**, Vol. 7, No. 6, 1995, pp. 37-42
23. **Morden Tony**, "Leadership as competence", **Management Decision**, Vol. 35, No. 7, 1997, pp. 519-526
24. **Paliska G., Pavletic D. and Sokovic M.**, "Quality tools - systematic use in process industry", **Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering**, Vol. 25, No. 1, 2007, pp. 79-82
25. **Paraskevas A.**, "Crisis Management or crisis response system? A complexity science approach to organizational crises", **Management Decision**, Vol. 44, No. 7, 2006, pp. 892-907
26. **Schwering Randolph E.**, "Focusing leadership through force field analysis: new variations on a venerable planning tool", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 24, No. 7, 2003, pp. 361-370
27. **Shahin Arash**, "Integration of FMEA and the Kano model: An exploratory examination", **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 21, No. 7, 2004, pp. 731-746
28. **Sharma Rajiv Kumar, Kumar Dinesh and Kumar Pradeep**, "Systematic failure mode effect analysis (FMEA) using fuzzy linguistic modelling", **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 22, No. 9, 2005, pp. 986-1004
29. **Spring M., McQuater R., Swift K., Dale B. and Booker J.**, "The use of quality tools and techniques in product introduction: an assessment methodology", **The TQM Magazine**, Vol. 10, No. 1, 1998, pp. 45-50
30. **Stokes David and Bergin Richard**, "Methodology or "methodolatry"? An evaluation of focus groups and depth interviews", **Qualitative Market Research: An International Journal**, Vol. 9, No. 1, 2006, pp. 26-37

31. **Sweet Casey**, "Designing and conducting virtual focus groups", **Qualitative Market Research: An International Journal**, Vol. 4, No. 3, 2001, pp. 130-135
32. **Tan Kim Hua, Platts Ken and Noble James**, "Building performance through in-process measurement: Toward an indicative scorecard for business excellence", **International Journey of Productivity and Performance Management**, Vol 53, 2004, pp. 233-244
33. **Thakkar Jitesh, Deshmukh S.G. and Shastree Anil**, "Total quality management (TQM) in self-financed technical institutions: A quality function deployment (QFD) and force field analysis approach", **Quality Assurance in Education**, Vol. 14, No. 1, 2006, pp. 54-74
34. **Thia C.W., Chai Kah-Hin, Baully John and Xin Yan**, "An exploratory study of the use of quality tools and techniques in product development", **The TQM Magazine**, Vol. 17, No. 5, 2005, pp. 406-424
35. **Threlfall K. Denise**, "Using focus groups as a consumer research tool", **Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science**, Vol. 5, No. 4, 1999, pp. 102-105
36. **Wongrassamee S., Gardiner P.D., Simmons J.E.L.**, "Performance measurement tools: The Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model", **Measuring Business Excellence**, Vol. 7, No. 1, 2003, pp. 14-29
37. **Τσιότρας Δ.Γ.**, "Βελτίωση Ποιότητας", Εκδόσεις Ε.Μπένου, Β' Έκδοση, 2002, σελ.31-38