



# Τομέας Επιχειρησιακής Αναδιοργάνωσης & Οργανωτικής Ανάπτυξης

Λ. Συγγρού 310 & Σπάρτης 1, 176 73 Καλλιθέα

T: 210-48.38.706, 712 & 714 | F: 210-48.22.091,

E: [info@excellence-lean.gr](mailto:info@excellence-lean.gr) | [www.excellence-lean.gr](http://www.excellence-lean.gr)



## Περιεχόμενα

<b>1.</b>	<b>Συνοπτική παρουσίαση .....</b>	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>Τομέας Επιχειρησιακής Αναδιοργάνωσης &amp; Οργανωτικής Ανάπτυξης.....</b>	<b>4</b>
<b>3.</b>	<b>The 5CPF® Model: Η ολοκληρωμένη προσέγγιση οργανωτικής ανάπτυξης.....</b>	<b>7</b>
<b>4.</b>	<b>Οι Υπηρεσίες της Excellence &amp; Lean Management Consultants .....</b>	<b>10</b>
4.1	The 5CPF© Model - Audit & Report.....	10
4.2	Επιχειρησιακή Αναδιοργάνωση & Βελτίωση.....	10
4.3	Υπηρεσίες Συμβούλου Διοίκησης .....	12
4.4	Υπηρεσίες Συμβούλου ανά Λειτουργία .....	12
<b>5.</b>	<b>Επικεφαλής Τομέα Επιχειρησιακής Αναδιοργάνωσης &amp; Οργανωτικής Ανάπτυξης.....</b>	<b>13</b>
<b>6.</b>	<b>Στοιχεία επικοινωνίας.....</b>	<b>13</b>

## 1. Συνοπτική παρουσίαση

Η Excellence & Lean Management Consultants είναι εταιρία συμβούλων επιχειρήσεων με παρουσία 30+ χρόνων που παρέχει ολοκληρωμένες λύσεις επιχειρησιακής αναδιοργάνωσης και οργανωτικής ανάπτυξης για τη βελτίωση απόδοσης των επιχειρήσεων, ειδικά διαμορφωμένες και προσαρμοσμένες στις ανάγκες του πελάτη μας, μέσα από συμβουλευτικές και εκπαιδευτικές υπηρεσίες.

### Τομείς εξειδίκευσης στην Οργάνωση και Διοίκηση των επιχειρήσεων

- ISO – Συστήματα Διαχείρισης
- Επιχειρησιακή Αναδιοργάνωση & Οργανωτική Ανάπτυξη
- Στρατηγική – Marketing – Οργάνωση Πωλήσεων
- Χρηματοοικονομική Οργάνωση
- Logistics – Supply Chain
- Cyber Security & GDPR
- HR Management
- Ανάπτυξη Ικανοτήτων – Training & Coaching
- Επιλογή Προσωπικού

### Η δυνατή ομάδα senior consultants

Ιδιαίτερο ανταγωνιστικό μας πλεονέκτημα αποτελεί, η δυνατή ομάδα senior consultants που:

- Αποτελείται από καταξιωμένα στελέχη, με σημαντικές εμπειρίες από μεγάλες ελληνικές και πολυεθνικές επιχειρήσεις, που καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα αντικειμένων δραστηριότητας.
- Διαθέτει ικανότητα παροχής ολοκληρωμένης προσέγγισης στον κύκλο: «διάγνωση – μελέτη – εφαρμογή – εκπαίδευση – coaching» για την εφαρμογή και επίτευξη αποτελεσμάτων.
- Αξιοποιεί σύγχρονες μεθόδους και συστήματα από την διεθνή εμπειρία των επιτυχημένων επιχειρήσεων.
- Έχει προσανατολισμό προς τη βελτίωση απόδοσης και τη μείωση κόστους.

### Η αποστολή μας

Χτίζουμε σχέσεις στρατηγικής συνεργασίας με τους πελάτες μας και συμβάλλουμε στην αναπτυξιακή τους πορεία, αξιοποιώντας και προσαρμόζοντας στις ιδιαίτερες ανάγκες τους, σύγχρονες μεθόδους και διεθνείς πρακτικές της αγοράς στην διοίκηση των επιχειρήσεων.

### 30+ χρόνια αξιόπιστης παρουσίας – 2.500 ικανοποιημένοι πελάτες

Τα 30+ χρόνια αξιόπιστης παρουσίας, με πάνω από 2.500 ικανοποιημένους πελάτες, η μακροχρόνια και επιτυχημένη συνεργασία μας στους τομείς που δραστηριοποιούμαστε, αλλά και η ομάδα των έμπειρων συνεργατών μας, αποτελούν εγγύηση για μια αμοιβαία επωφελή συνεργασία.

### Η συνδεδεμένη εταιρία ΕΞΥΠΠ Active Safety

Παρέχει υπηρεσίες Υγείας και Ασφάλειας της εργασίας και είναι αδειοδοτημένη ως Εξ.Υ.Π.Π από το Υπουργείο Εργασίας. Επίσης, είναι μέλος στο επίσημο όργανο του κλάδου ΠΑΣΥΜΕΠ και μέλος στο ΔΣ. Για περισσότερες πληροφορίες παραπέμπουμε στο [www.active-safety.gr](http://www.active-safety.gr).

## 2. Τομέας Επιχειρησιακής Αναδιοργάνωσης & Οργανωτικής Ανάπτυξης - η προσέγγισή μας

### Η ανεπαρκής οργάνωση, επιπτώσεις, συμπτώματα και η ανάγκη αναδιοργάνωσης

#### Η οργάνωση είναι δυναμικό φαινόμενο / ανάγκη για περιοδική αναθεώρηση

Η οργάνωση μιας επιχείρησης είναι ένα δυναμικό φαινόμενο με την έννοια ότι **εξελίσσεται ανάλογα με την εξέλιξη της επιχείρησης**. Πρέπει να προσαρμόζεται ανάλογα με τις υπάρχουσες συνθήκες του εσωτερικού, αλλά και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

Είναι αναγκαίο να αναθεωρείται σε τακτά χρονικά διαστήματα, καθώς στο πέρασμα του χρόνου επέρχονται μεταβολές που λόγω της ταχύτητας της καθημερινότητας διαφεύγουν της προσοχής μας.

#### Επιπτώσεις ανεπαρκούς οργάνωσης

**Έχει εκτιμηθεί ότι το κόστος ανεπαρκούς οργάνωσης μπορεί να ανέρχεται σε 20% - 30% του τζίρου της επιχείρησης.** Η ανεπαρκής οργάνωση μιας επιχείρησης στέκεται **φραγμός και εμπόδιο στην ανάπτυξή της**.

Η εταιρία αντί να δίνει το βάρος της,

- στην αποτελεσματικότητα των κύριων λειτουργιών της, όπως το Marketing & οι Πωλήσεις και
- σε δημιουργικές ιδέες και καινοτομία,

**αναλίσκεται σε:**

- διόρθωση λαθών στον πελάτη, στα οικονομικά, στις προμήθειες, στην παραγωγή ή παροχή υπηρεσίας, αλλά και στην
- επίλυση τριβών και συγκρούσεων που αναπτύσσονται μεταξύ του προσωπικού κ.α.

#### Συμπτώματα ανεπαρκούς οργάνωσης

1. Μη ύπαρξη γραπτού οργανογράμματος με αποτέλεσμα πολλά στελέχη να μην γνωρίζουν ποιος είναι ο προϊστάμενος και ποιοι οι υφιστάμενοί τους.
2. Σύγχυση για το ρόλο των διαφόρων τμημάτων στην εταιρία.
3. Ασαφής ιεραρχία και σύγχυση αρμοδιοτήτων.
4. Ασαφή κανάλια επικοινωνίας, λήψης και προώθησης εντολών.
5. Έλλειψη ορθολογικής κατανομής της εργασίας σε επιμέρους τμήματα. Άλλοι επιβαρύνονται με περισσότερη και άλλοι με λιγότερη εργασία.
6. Παράκαμψη ιεραρχίας. Όταν δεν υπάρχει σαφώς προσδιορισμένη ιεραρχία, συμβαίνει συχνά να εμπλέκεται ο ένας στην εργασία του άλλου.
7. Σύγχυση αρμοδιοτήτων που απορρέει από την έλλειψη γραπτών περιγραφών θέσεων εργασίας που προσδιορίζουν τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες της κάθε θέσης.
8. Ασαφή όρια εξουσίας – ευθύνης – λογοδοσίας.
9. Έλλειψη καταγραμμένων διαδικασιών βασικών εργασιών, ώστε το προσωπικό να έχει κοινό τυποποιημένο και βέλτιστο τρόπο εκτέλεσής τους για αποφυγή παραλήψεων.
10. Έλλειψη των κατάλληλα γραμμογραφημένων εντύπων, που υποστηρίζουν τις διαδικασίες και βοηθούν την διακίνηση των πληροφοριών.
11. Έλλειψη συντονιστικών συμβουλίων μεταξύ των βασικών στελεχών για τον καθορισμό στόχων και τον απολογισμό της υλοποίησης των διαφόρων προγραμμάτων.
12. Ανυπαρξία ορθολογικής εποπτείας και αξιολόγησης της εργασίας μέσα από θεσμοθετημένες διαδικασίες και προσδιορισμένους δείκτες αξιολόγησης.
13. Έλλειψη πολιτικών εξέλιξης και ανάπτυξης του προσωπικού.
14. Έλλειψη γραπτά προσδιορισμένων ορίων εξουσίας.
15. Έλλειψη στόχων και αντίστοιχου συστήματος μέτρησης των αποτελεσμάτων.

## Η ανάγκη αναδιοργάνωσης & οργανωτικής ανάπτυξης

Εάν στην επιχείρηση παρατηρούνται τα παραπάνω ενδεικτικά φαινόμενα, αυτό αποτελεί μήνυμα για την ύπαρξη ανάγκης αναδιοργάνωσης και οργανωτικής ανάπτυξης της εταιρίας.

## Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις

Στο σημερινό έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, καμία επιχείρηση δεν μπορεί να εφησυχάζει, ακόμα και στην περίοδο που βρίσκεται σε καλή πορεία, καθώς ο κίνδυνος από τον ανταγωνισμό, πάντα ελλοχεύει. **Δεν υπάρχουν μαγικές συνταγές επιτυχίας.**

**Υπάρχουν αρχές που όταν εφαρμόζονται συστηματικά, μπορούν να οδηγήσουν στην βιώσιμη ανάπτυξη.**

## In search of Excellence and Lean Management ... Αναζητώντας την αριστεία, με λιτή οργάνωση και διοίκηση...

Ο μέσος όρος ζωής των 500 εταιριών του Fortune είναι **40 έως 50 έτη.**

**Πολλές εταιρίες όμως είναι 150 ετών και πλέον,** επιτυγχάνουν υψηλές επιδόσεις και διατηρούν νεανικό σφρίγος, σε περιβάλλον ραγδαίων και ριζικών αλλαγών.

**Τι κοινά χαρακτηριστικά έχουν οι “μαθουσάλες” του επιχειρείν, όπως: General Electric, General Motors, Henkel, Siemens κ.ά.;**

**Τι κάνουν οι ‘επιτυχημένες επιχειρήσεις’ διεθνώς και επιτυγχάνουν μακροπρόθεσμα την ‘αριστεία’ και την βιώσιμη ανάπτυξη (Sustainable development);**

- Ποια είναι η φιλοσοφία τους;
- Ποια είναι η πρακτική τους;

## Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις: Η φιλοσοφία τους (κουλτούρα).

- **‘Ψάχνονται’** διαρκώς και **δεν εφησυχάζουν.**
- **Προσαρμόζονται** αναλύοντας το περιβάλλον.
- **Καινοτομούν** αναζητώντας το νέο .
- Έχουν **ρεαλισμό** – διακρίνουν τι πρέπει να αλλάξουν και τι όχι.
- Διαθέτουν **όραμα** που κατευθύνεται από **αξίες και αρχές.**
- Είναι προσανατολισμένες προς την **ποιότητα και την αξιοπιστία** - δίνουν αυτό που υπόσχονται.
- **Ικανότητα να ‘μαθαίνουν’** ταχύτερα από τους ανταγωνιστές τους.
- **Η λήψη αποφάσεων στηρίζεται σε τεκμηριωμένα στοιχεία.**
- **Εστιάζουν στον πελάτη,** εξωτερικό και εσωτερικό.
- **Αναπτύσσουν το ανθρώπινο δυναμικό, συστηματικά.**
- Υιοθετούν **συμμετοχικό management.**
- Καταχτούν την **πειθαρχία** στην εφαρμογή των αποφάσεων
- **Εστιάζουν στα αποτελέσματα μέσω στοχοθεσίας.**
- Διαπνέονται από **φιλοσοφία διαρκούς βελτίωσης.**

## Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις: Η πρακτική τους

Μετατρέπουν τη φιλοσοφία σε πρακτική με:

### 1. Μέτρηση μέσω καθιέρωσης δεικτών – KPIs

Για να βελτιωθεί κάτι πρέπει να μπορεί να μετρηθεί. Για το σκοπό αυτό καθιερώνονται δείκτες μέτρησης και αξιολόγησης των δραστηριοτήτων.

### 2. Συνεχή ανασκόπηση και συνεχή βελτίωση, μέσω,

- εργαλείων,
- μεθοδολογιών και
- τεκμηριωμένων συστημάτων Διοίκησης.

### 3. Τομείς που ανασκοπούνται συστηματικά :

- Όραμα & αποστολή
- Ηγεσία με όραμα, αξίες και προσανατολισμό στην αριστεία
- Στρατηγική με στοιχεία και τεκμηρίωση
- Οργανωτική Δομή, διεργασίες και συστήματα, σε κάθε τομέα και λειτουργία της επιχείρησης (εμπορική, παραγωγική, οικονομική, διοικητική)
- Ανθρώπινο δυναμικό, ανάπτυξη των ικανοτήτων του και ενσυνείδητη συμμετοχή του
- Διαχείριση των συνεργασιών με πνεύμα αμοιβαίου οφέλους
- Ορθολογική διαχείριση των πόρων

## Βιώσιμη ανάπτυξη

Η φιλοσοφία και η πρακτική τους οδηγούν σε αποτελέσματα και βιώσιμη ανάπτυξη – sustainable development, μέσα από την ικανοποίηση των “στρατηγικών εταίρων”, που είναι:

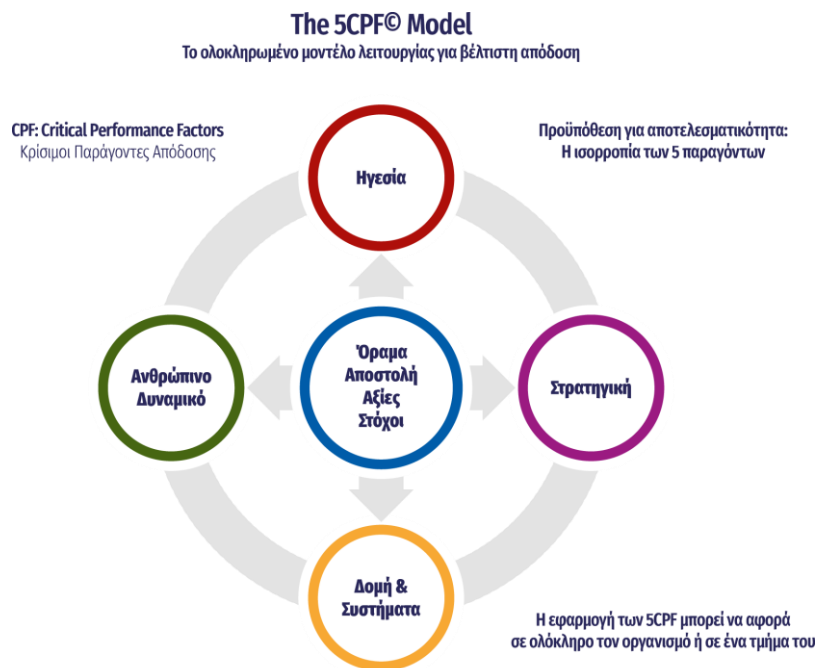
- Οι πελάτες
- Οι εργαζόμενοι
- Η κοινωνία
- Οι μέτοχοι

### 3. The 5CPF<sup>®</sup> Model: Η ολοκληρωμένη προσέγγιση οργανωτικής ανάπτυξης της Excellence & Lean Management Consultants

Η Excellence & Lean Management Consultants έχει αναπτύξει την προσέγγιση 5CPF (Critical Performance Factors – Κρίσιμοι Παράγοντες Απόδοσης), η οποία αποτελεί **μια καινοτόμα προσέγγιση, για την οργανωτική ανάπτυξη και βελτίωση της απόδοσης των επιχειρήσεων**, (συνολικά ή επιμέρους λειτουργιών τους).

Το μοντέλο 5CPF<sup>®</sup> εκφράζει την αντίληψη ότι, η βελτίωση της απόδοσης μιας επιχείρησης ή μιας λειτουργίας της, απαιτεί την **εναρμόνιση και ισορροπία των 5 κρίσιμων παραγόντων απόδοσης 5CPF<sup>®</sup>** που είναι:

1. Όραμα – Αποστολή – Αξίες
2. Στρατηγική.
3. Δομή, Οργανωτικά συστήματα και διαδικασίες
4. Σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού
5. Ηγεσία.



Δεδομένου ότι η οργάνωση είναι δυναμικό φαινόμενο και πρέπει να προσαρμόζεται κατά την εξέλιξη της ζωής της επιχείρησης στις διάφορες φάσεις της, οι 5 παράγοντες αυτοί πρέπει να παρακολουθούνται, να ανασκοπούνται συστηματικά και να εναρμονίζονται, με στόχο την βελτίωση απόδοσης του οργανισμού, με μετρήσιμους δείκτες.

#### 1. Όραμα, Αποστολή, Αξίες, Στόχοι

- **Όραμα. Πού θέλουμε να πάμε;** Πού θέλει να φτάσει ο οργανισμός στο επόμενο διάστημα, τι θέλει να πετύχει;
- **Αποστολή. Ποιοι είμαστε;** Ποιος είναι ο λόγος ύπαρξης της Εταιρίας που εκφράζει το βασικό καθήκον της προς τους πελάτες, τους ανθρώπους της, την κοινωνία και τους μετόχους;
- **Αξίες – ποιες είναι οι αξίες πάνω στις οποίες στηριζόμαστε;** Ποιες είναι οι βασικές αξίες του οργανισμού που οδηγούν στην πραγματοποίηση του οράματος και της αποστολής του; Εκφράζονται από όλο το προσωπικό, σε μία ενιαία κουλτούρα;

## 2. Στρατηγική

Η διαμόρφωση της εταιρικής στρατηγικής αναζητά απαντήσεις στα ερωτήματα:

Που βρισκόμαστε; Που θέλουμε να πάμε; Πως θα πάμε; Ποιος είναι ο καταλληλότερος τρόπος;

**Κρίσιμα ερωτήματα Στρατηγικού Σχεδιασμού είναι:**

- Σε ποια φάση ζωής βρίσκεται η αγορά μας; (Ανάπτυξη, Ωριμότητα, Σταθερότητα, Πτώση)
- Ποια είναι η στρατηγική μας; (Είσοδος, Ανάπτυξη, Συντήρηση, Συγκομιδή, Έξοδος)
- Ποιο είναι το ανταγωνιστικό προφίλ της επιχείρησής μας; (Διαφοροποίηση, ηγεσία κόστους, εστίαση σε συγκεκριμένες αγορές)
- Η στρατηγική σας συνδέεται με ξεκάθαρους ποσοτικά μετρήσιμους στόχους;
- Ποιο είναι το μοναδικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μας (USP) απέναντι στον ανταγωνισμό; Είναι πραγματικά μοναδικό, διακριτό και διατηρήσιμο;
- Ποια είναι η διάρθρωση του προϊόντικού μας χαρτοφυλακίου και ποια η απόδοση του ανά κατηγορία (νέα προϊόντα, «αστέρια», προϊόντα βαρίδια κλπ);
- Ποια είναι η διάρθρωση του πελατειακού μας χαρτοφυλακίου (πχ Πελάτες που πρέπει α) να εστιάσουμε, β) να συντηρήσουμε, γ) να αποχωριστούμε);
- Ευκαιρίες & Απειλές.

## 3. Δομή & Συστήματα

### A. Βασικό Οργανωτικό πλαίσιο

Το βασικό οργανωτικό πλαίσιο λειτουργίας μιας επιχείρησης, προσδιορίζεται από:

- Το γραπτό Οργανόγραμμα
- Τις γραπτές Περιγραφές Θέσεων Εργασίας
- Τις γραπτές Διαδικασίες, με τα αντίστοιχα έντυπα που τις υποστηρίζουν.
- Το πλαίσιο λήψης αποφάσεων

Τα παραπάνω περιγράφονται αναλυτικότερα στις υπηρεσίες επιχειρησιακής αναδιοργάνωσης και βελτίωσης παρακάτω. Δεν είναι στατικά και πρέπει να υπόκεινται σε περιοδική αναθεώρηση ανάλογα με την εξέλιξη της ζωής της επιχείρησης.

### B. Συστήματα & Διαδικασίες ανά λειτουργία της επιχείρησης

Πέρα από την ανάπτυξη της βασικής οργανωτικής δομής, των περιγραφών θέσεων εργασίας και των γραπτών διαδικασιών που διασυνδέουν τον οργανισμό, υπάρχει η ανάγκη ανάπτυξη και εφαρμογή επιμέρους συστημάτων που εξυπηρετούν επιμέρους σκοπούς πχ τα διάφορα συστήματα κατά ISO όπως ISO 9001-Ποιότητα, ISO 14001-Περιβάλλον, ISO 45001-Ασφάλεια & Υγεία κλπ, Συστήματα λογισμικού, ERP, CRM για την διαχείριση του πελατολογίου, των πωλήσεων αλλά και του Marketing, συστήματα Logistics για την παρακολούθηση αποθεμάτων, διανομών κλπ

## 4. Ανθρώπινο Δυναμικό

Το ανθρώπινο δυναμικό ιδιαίτερα στον χώρο των υπηρεσιών, αποτελεί τον καθοριστικό παράγοντα που μπορεί να κάνει την διαφορά στον ανταγωνισμό. Κρίσιμες λειτουργίες αποτελούν

- **Αποτύπωση ικανοτήτων** (competencies) ανά θέση εργασίας: Πέρα από τα τυπικά προσόντα και την εμπειρία, κρίσιμη παράμετρος είναι οι «ιδιότητες - ικανότητες» που είναι αναγκαίες σε μια θέση εργασίας πχ πρωτοβουλία, επικοινωνία, κριτική σκέψη κλπ
- **Προσέλκυση - Επιλογή προσωπικού** & Στελεχών με τις κατάλληλες ικανότητες: Ποια η διαδικασία για να προσελκύσω κατάλληλους υποψηφίους; Ποια η διαδικασία επιλογής προσωπικού που να έχει τα προσόντα και κυρίως τις ικανότητες που έχουμε προσδιορίσει;
- **Σύστημα Αξιολόγησης και Διαχείρισης Απόδοσης (Performance Management):** Πώς αξιολογώ και διαχειρίζομαι την απόδοση του προσωπικού με σκοπό την βελτίωσή της;

- **Εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού:** Ποια η εκπαίδευση για την βελτίωση των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού;
- **Συστήματα και πολιτικές αμοιβών:** Ποια η Πολιτική μισθών; Ποια η πολιτική ανταμοιβών ανάλογα με την επίτευξη στόχων;
- **Διαδικασίες, πολιτικές και οικονομική διαχείριση Ανθρώπινου Κεφαλαίο.**

## 5. Ηγεσία

Το προσωπικό που ασκεί διοίκηση έχει τις απαιτούμενες ηγετικές ικανότητες, που θα το βοηθήσουν να κατευθύνει το ανθρώπινο δυναμικό στην υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης;

- **Ηγετικές Ικανότητες – competencies:**  
Έχουν προσδιοριστεί οι απαιτούμενες ηγετικές ικανότητες (competencies) που είναι σύμφωνες με την κουλτούρα του οργανισμού;
- **Έχει προσδιοριστεί διαδικασία αξιολόγησης και ανάπτυξης ηγετικών δεξιοτήτων** όπως:
  - στυλ ηγεσίας και αξιοποίησή τους ανάλογα με την περίπτωση,
  - ικανότητα ανάθεσης εργασιών,
  - ικανότητα feedback,
  - ικανότητα coaching

---

### ΚΡΙΣΙΜΗ ΕΠΙΣΗΜΑΝΣΗ

Η Οργανωτική Ανάπτυξη μιας επιχείρησης είναι σύνθετο έργο, στο οποίο εμπλέκονται διαφορετικές εξειδικεύσεις του χώρου διοίκησης των επιχειρήσεων και απαιτεί έναν μεσομακροπρόθεσμο σχεδιασμό. Για τον σκοπό αυτό είναι αναγκαίο να προηγηθεί μια διαγνωστική μελέτη με σκοπό την ιεράρχηση των προτεραιοτήτων.

**Οι επιμέρους ενότητες του έργου καλύπτονται από τους Experts των επιμέρους τομέων εξειδίκευσης της εταιρίας μας.**

---

## 4. Οι Υπηρεσίες της Excellence & Lean Management Consultants

### 4.1 The 5CPF© Model - Audit & Report

Η Οργανωτική Ανάπτυξη μιας επιχείρησης είναι σύνθετο έργο, στο οποίο εμπλέκονται διαφορετικές εξειδικεύσεις του χώρου διοίκησης των επιχειρήσεων και απαιτεί έναν μεσομακροπρόθεσμο σχεδιασμό. Για τον σκοπό αυτό είναι αναγκαίο να προηγηθεί μια διαγνωστική μελέτη στην οποία οι 5 παράγοντες αναλύονται διεξοδικά συνολικά ή για επιμέρους τμήματα μέσω εξειδικευμένου **Audit** και προκύπτει **Report** με ιεραρχημένες προτάσεις για συγκεκριμένες παρεμβάσεις και προτεραιότητες στους 5 παράγοντες όπως συνοπτικά περιγράφονται παραπάνω.

### 4.2 Επιχειρησιακή Αναδιοργάνωση & Βελτίωση

Με τον όρο Οργάνωση εννοούμε: "τη δόμηση του πλαισίου λειτουργίας μιας επιχείρησης ή ενός οποιουδήποτε συνόλου ανθρώπων και πραγμάτων που έχουν κάποιο κοινό σκοπό". Στην προσπάθειά μας να δομήσουμε το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, στόχος μας είναι να βάλουμε σε τάξη τους συντελεστές παραγωγής (προσωπικό, εγκαταστάσεις, μηχανήματα, ύλες κ.λπ.) με τρόπο ώστε να εργάζονται αποδοτικά, ικανοποιώντας τους στόχους της επιχείρησης με την αξιοποίηση της Οικονομικής Αρχής (το μεγαλύτερο δυνατό αποτέλεσμα με τη μικρότερη δυνατή προσπάθεια).

**Πρέπει να σημειωθεί ότι δεν υπάρχει ένας μοναδικά άριστος τρόπος οργάνωσης.** Όταν διαμορφώνουμε μια δομή, μπορεί να υπάρχουν 2 - 3 εναλλακτικές λύσεις εξ ίσου ορθολογικές.

#### Το Βασικό Οργανωτικό Πλαίσιο

Το βασικό οργανωτικό πλαίσιο λειτουργίας μιας επιχείρησης, προσδιορίζεται από:

- **Το γραπτό Οργανόγραμμα**
- **Τις γραπτές Περιγραφές Θέσεων Εργασίας**
- **Τις γραπτές Διαδικασίες**, με τα αντίστοιχα έντυπα που τις υποστηρίζουν. Οι διαδικασίες τυποποιούν και προσδιορίζουν τον τρόπο εκτέλεσης των κυριοτέρων εργασιών (τι, πώς, πού, πότε, από ποιόν εκτελείται μια εργασία). Οι διαδικασίες μπορεί να δομηθούν κατά ISO ή όχι, ανάλογα με την βούληση της επιχείρησης
- **Το πλαίσιο λήψης αποφάσεων**

#### Τα βήματα της οργάνωσης / αναδιοργάνωσης

**1. Διαμόρφωση οργανωτικής δομής & οργανόγραμμα:** Οργανωτική δομή είναι η κατάταξη των διαφόρων εργασιών σε ομοειδείς δραστηριότητες που αποκαλούνται λειτουργίες, σε ένα λογικό σχήμα που έχει τη μορφή πυραμίδας και το αποκαλούμε οργανόγραμμα.

Η διαδικασία που ακολουθούμε, περιλαμβάνει την εξής λογική σειρά:

- Κάνουμε σαφείς τους αντικειμενικούς σκοπούς της επιχείρησης.
- Προσδιορίζουμε τις δραστηριότητες που πρέπει να επιτελούνται.
- Ομαδοποιούμε ομοειδείς δραστηριότητες κάνοντας ορθολογική κατανομή της εργασίας σε αυτές, ώστε να δημιουργούνται ενότητες ενιαίας ευθύνης που να μπορούν να διοικηθούν - διεκπεραιωθούν από ένα άτομο, να δίδουν πλήρη απασχόληση και να αξιοποιούν την αρχή της εξειδίκευσης της εργασίας για μεγαλύτερη απόδοση.

### Τι δείχνει το οργανόγραμμα

- Την τμηματοποίηση (Διευθύνσεις, Υπηρεσίες, Τμήματα κ.λπ.).
- Τη φύση της εργασίας της κάθε οργανωτικής μονάδας.
- Τις ιεραρχικές σχέσεις.
- Τους υπεύθυνους.

### Τι δεν δείχνει το οργανόγραμμα

- Τον βαθμό εξουσίας και ευθύνης.
- Τις σχέσεις "γραμμής" και επιτελείου.
- Όλες τις γραμμές επικοινωνίας.
- Την άτυπη οργάνωση.

- 2. Περιγραφές θέσεων εργασίας:** Οι Περιγραφές Θέσεων Εργασίας (ΠΘΕ) συμπληρώνουν το Οργανόγραμμα και προσδιορίζουν τις αρμοδιότητες, τα καθήκοντα, τα τυπικά προσόντα, τις ικανότητες, καθώς και ένα μέρος εξουσίας και ευθύνης της κάθε θέσης εργασίας που υπάρχει στο οργανόγραμμα. Συντάσσονται υποχρεωτικά για κάθε θέση που έχει διοικητική ευθύνη, ασκεί, δηλαδή επίβλεψη σε άλλα άτομα και κατά περίπτωση για άλλες.
- 3. Στελέχωση:** Με βάση τις ΠΘΕ μπορούμε να προχωρήσουμε στη στελέχωση, δηλαδή την ανάθεση ευθυνών σε συγκεκριμένα πρόσωπα που καλύπτουν τις απαιτήσεις των θέσεων.
- 4. Καταγραφή διαδικασιών:** Καταγράφονται οι διαδικασίες εκτέλεσης των κυριότερων και σημαντικότερων εργασιών της επιχείρησης. Η καταγραφή των διαδικασιών έχει τη μορφή κειμένου αλλά και σχηματικού διαγράμματος ροής, εφόσον απαιτείται, για την καλύτερη απεικόνιση και αφομοίωση από το προσωπικό και θα δίνει απάντηση στα ερωτήματα: Τι εκτελείται, ποιος εκτελεί, πότε εκτελεί (πριν ή και μετά από κάποια εργασία), πώς εκτελεί, πού εκτελεί, πόσος χρόνος απαιτείται για την εκτέλεση του κάθε βήματος
- 5. Δημιουργία λειτουργικών εντύπων:** Αξιολογούνται τα υπάρχοντα έντυπα και γίνεται εισήγηση τροποποιήσεων ή σχεδιάζονται τα κατάλληλα όπου απαιτείται, για τη διευκόλυνση εκτέλεσης των διαδικασιών μέσα από την τυποποίηση των πληροφοριακών αναγκών κατά περίπτωση.
- 6. Οδηγίες εργασίας:** Οι οδηγίες εργασίας περιγράφουν λεπτομερέστερα τον τρόπο υλοποίησης επί μέρους φάσεων μιας διαδικασίας.
- 7. Διάγραμμα εγκρίσεων & εξουσιοδοτήσεων:** Τα παραπάνω προσδιορίζουν το «Ποιος κάνει Τι». Ωστόσο, δεν προσδιορίζουν το βαθμό εξουσίας – ευθύνης και λογοδοσίας. Για το σκοπό αυτό συντάσσεται το «Διάγραμμα Εγκρίσεων και Εξουσιοδοτήσεων» που προσδιορίζει σχετικά με τις αποφάσεις: τα είδη, πού, πότε και πώς πρέπει να λαμβάνονται, ποιοι συμμετέχουν στη λήψη τους.
- 8. Συντονιστικά συμβούλια:** Για τον συντονισμό της δράσης της επιχείρησης, την δημιουργία κοινής αντίληψης αλλά και την διευκόλυνση λήψης αποφάσεων, είναι σκόπιμο να θεσμοθετηθούν ένα ή περισσότερα Συντονιστικά Συμβούλια που θα επιλαμβάνονται κάποιων κύκλων θεμάτων όπως π.χ. Πωλήσεων, Οικονομικό κ.λ.π. Για το σκοπό αυτό, μετά από συνεργασία με τη Διοίκηση, αποφασίζεται ποια τέτοια όργανα είναι αναγκαίο να θεσμοθετηθούν και στη συνέχεια περιγράφεται ο ρόλος και η λειτουργία τους.

#### 4.3 Υπηρεσίες Συμβούλου Διοίκησης

Αφορά στην παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών σε θέματα Management (Οργάνωση και Διοίκηση), από στελέχη με σημαντική εμπειρία ως στελέχη μεγάλων Πολυεθνικών και Ελληνικών επιχειρήσεων με ευρύτερο background επιπέδου Προέδρου και Διευθύνοντος Συμβούλου. Σκοπός είναι ο εμπλουτισμός της Διοικητικής σκέψης των στελεχών της εταιρίας, η υπόδειξη και επιμέλεια εισαγωγής οργανωτικών συστημάτων και καλών πρακτικών διοίκησης, **με μεταφορά τεχνογνωσίας** από τον χώρο των πολυεθνικών επιχειρήσεων, **με την κατάλληλη προσαρμογή** στην συνεργαζόμενη επιχείρηση.

##### Αντικείμενο

- Συμμετέχει στα συμβούλια διοίκησης (Executive committee) και εκφράζει τις απόψεις του.
- Συμμετέχει σε άλλα συμβούλια που υποδεικνύει η διοίκηση, όπου λειτουργεί συμβουλευτικά
- Κάνει auditing των διαφόρων λειτουργιών της επιχείρησης κατόπιν συμφωνίας με την διοίκηση και υποβάλλει σχετικές προτάσεις στην Διοίκηση.
- Εισηγείται έργα βελτίωσης είτε από στελέχη της επιχείρησης (εσωτερικά έργα) είτε από εξωτερικούς συνεργάτες (εξωτερικά έργα)
- Αναλαμβάνει τον συντονισμό 'εσωτερικών έργων' (project βελτίωσης από προσωπικό της επιχείρησης) και εισαγωγή 'καλών πρακτικών' (best practices), κατόπιν συμφωνίας με την διοίκηση με σκοπό την αποφόρτιση της διοίκησης
- Εκπαιδευεί και αναπτύσσει στελέχη με στόχο την ανάπτυξή τους, μέσω μεταφοράς τεχνογνωσίας, και την συνεχή παρακολούθηση και έλεγχο της προόδου.
- Projects. Αναλαμβάνει κατόπιν ιδιαίτερης συμφωνίας με την Διοίκηση, την υλοποίηση επιμέρους έργων.

##### Οφέλη

Με το πέρασμα του χρόνου σε κάθε εταιρία διαμορφώνεται μια 'δυναμική της ομάδας' που εκφράζει κάποιες συνήθειες και τρόπο συμπεριφοράς, λειτουργίας και λήψης αποφάσεων. Τα οφέλη από την αξιοποίηση ενός έμπειρου εξωτερικού συμβούλου είναι:

- Εμπλουτισμός της ομάδας με ένα έμπειρο στέλεχος που μπορεί να συμβάλλει στην βελτίωση της δυναμικής της ομάδας τόσο με τεχνογνωσία όσο και με κριτική σκέψη με χαμηλό σχετικά κόστος.
- Ιδιαίτερο πλεονέκτημα αποτελεί η τεχνογνωσία σε ένα ευρύ φάσμα θεμάτων (όπως HR, Financial Management, Project management, Logistics, Ηγεσία κλπ.) λόγω της πολυετούς εμπειρίας σε όλες τις λειτουργίες και ιεραρχικά επίπεδα ενός πολυεθνικού ομίλου.
- Ικανότητα Μεταφοράς τεχνογνωσίας σε στελέχη της επιχείρησης
- Ομαλός ρυθμός διοικητικών αλλαγών που θα συμφωνηθούν από κοινού με την Διοίκηση της εταιρίας.

#### 4.4 Υπηρεσίες Συμβούλου ανά Λειτουργία

Αφορά στην παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών από στελέχη με σημαντική εμπειρία ως στελέχη μεγάλων Πολυεθνικών και Ελληνικών επιχειρήσεων ως experts σε έναν τομέα πχ Μάρκετινγκ, Πωλήσεις, HR, Logistics, Παραγωγή κλπ. Σκοπός είναι ο εμπλουτισμός της Διοικητικής σκέψης των στελεχών της εταιρίας, η υπόδειξη και επιμέλεια εισαγωγής οργανωτικών συστημάτων και καλών πρακτικών διοίκησης, **με μεταφορά τεχνογνωσίας** από τον χώρο των πολυεθνικών επιχειρήσεων, με την κατάλληλη προσαρμογή στην συνεργαζόμενη επιχείρηση.

## 5. Επικεφαλής Τομέα

### Γιώργος Χαλόφτης

Ο Γ. Χαλόφτης είναι πτυχιούχος Διοίκησης Επιχειρήσεων, του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών. Σήμερα είναι σύμβουλος επιχειρήσεων και Business Development Manager της εταιρίας Excellence & Lean Management Consultants.

Διετέλεσε στέλεχος της ΠΥΡΚΑΛ – Ελευσίνας ως Προϊστάμενος Κοστολόγησης, Προϊστάμενος Οικονομικών Υπηρεσιών, Προϊστάμενος Οικονομικών & Διοικητικών Υπηρεσιών. Στη συνέχεια διετέλεσε για 3 χρόνια Γενικός Διευθυντής (Plant Manager) Συγκροτήματος Εργοστασίων ΠΥΡΚΑΛ – Ελευσίνας (800 άτομα προσωπικό και την ιδιαιτερότητα της υψηλής επικινδυνότητας).

Διετέλεσε Διευθυντής Ανάπτυξης της εταιρίας συμβούλων MORAX Α.Ε.

Ως Διευθύνων Σύμβουλος του ομίλου Advanced Management Consultants, είχε την ευθύνη σε πλήθος μελετών και έργων, όπως μελέτες αναδιοργάνωσης επιχειρήσεων, οργάνωσης πωλήσεων, μελέτες αναπτυξιακού νόμου και επιδοτούμενων προγραμμάτων, μελέτες συστημάτων Ποιότητας ISO, HACCP κλπ, προγραμμάτων εκπαίδευσης προσωπικού κλπ σε πάνω από 1700 πελάτες.

Έχει διατελέσει Πρόεδρος, Γραμματέας και αντιπρόεδρος του Ελληνικού Φόρουμ Ποιότητας και έχει συμμετάσχει σε πλήθος συνεδρίων με σκοπό την ευαισθητοποίηση των ελληνικών επιχειρήσεων, στον τομέα της ποιότητας. Συμμετείχε στην 4μελή ομάδα συντακτών της Πράσινης Βίβλου για την Ποιότητα στην Ελλάδα, που αφορά τη δημιουργία Εθνικής Πολιτικής για την Ποιότητα, Υπουργείο Ανάπτυξης 1997-1998. Συμμετείχε σε επιτροπές του Υπ.Αν. για το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας και το Εθνικό Βραβείο Αριστείας.

Είναι πιστοποιημένος Εκπαιδευτής από τον ΕΟΠΠΕΠ κι έχει δημοσιεύσει πλήθος άρθρων σχετικά με το Management και την Ποιότητα.

### Κώστας Φαλτσέτας

Ο Κ. Φαλτσέτας διετέλεσε Managing Director στη Media Strom (2015-2017). Μεγάλο μέρος της καριέρας του εργάστηκε ως Γενικός Διευθυντής Οικονομικών και Διοικητικών Υπηρεσιών και διετέλεσε επίσης Πρόεδρος του ομίλου HENKEL HELLAS περνώντας από όλα τα ιεραρχικά επίπεδα από το 1984 ως και το 2015. Σπούδασε στο Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιά, όπου και εργάστηκε ως Επιστημονικός συνεργάτης την περίοδο 1980-1997.

## 6. Επικοινωνήστε μαζί μας

Είμαστε στην διάθεσή σας για να σχεδιάσουμε από κοινού την ανάπτυξη της επιχείρησής σας στα παρακάτω στοιχεία επικοινωνίας:

**Γιώργος Χαλόφτης, Επικεφαλής Τομέα**

**T: 210 48 38 706, 712 & 714 | E: [info@excellence-lean.gr](mailto:info@excellence-lean.gr)**