



Διοίκηση με data. Quickstart guide

22 Οκτωβρίου 2020

ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΑΝΔΡΙΑΝΟΠΟΥΛΟΣ

Mech. Eng. ΕΜΠ

MBA ALBA

MEng. Supply Chain Mgmt. MIT



Πρέπει να το μετρήσουμε...



ELEVATE
GREECE
national startup point

Would you have invested?



Microsoft Corporation, 1978



Περιεχόμενα

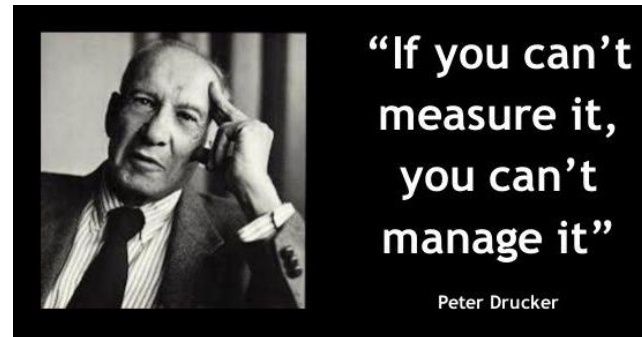
- MBO στη θεωρία
- MBO στην πράξη



ΜΒΟ στη θεωρία

Ορισμός

- MBO = Management by objectives
- Μοντέλο διοίκησης που στοχεύει στη βελτίωση της απόδοσης της εταιρείας ορίζοντας ξεκάθαρα στόχους που συμφωνούνται μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων
- Συγκρίνει την πραγματική απόδοση με το στόχο και στοχεύει στην επιβράβευση όχι την επίπληξη. Εργαλείο, όχι Πανάκεια
- Οι υποστηρικτές του ΜΒΟ ισχυρίζονται ότι βελτιώνει τα κίνητρα και την αφοσίωση των εργαζομένων και επιτρέπει καλύτερη επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων
- Οι επικριτές του ΜΒΟ ισχυρίζονται ότι οδηγεί τους εργαζομένους στη χρήση οποιουδήποτε μέτρου για την επιτυχία στο στόχο, συχνά με κόστος για την εταιρεία





ΜΒΟ στη θεωρία 3 βήματα

ΒΗΜΑ 3: ΔΡΑΣΗ

- Mid year & end year review
- Επαναστοχοποίηση βάσει data



ΒΗΜΑ 1: ΣΤΟΧΟΙ

- Εταιρικοί
- Τμηματικοί
- Ατομικοί

➤ Βάσει
Benchmarking

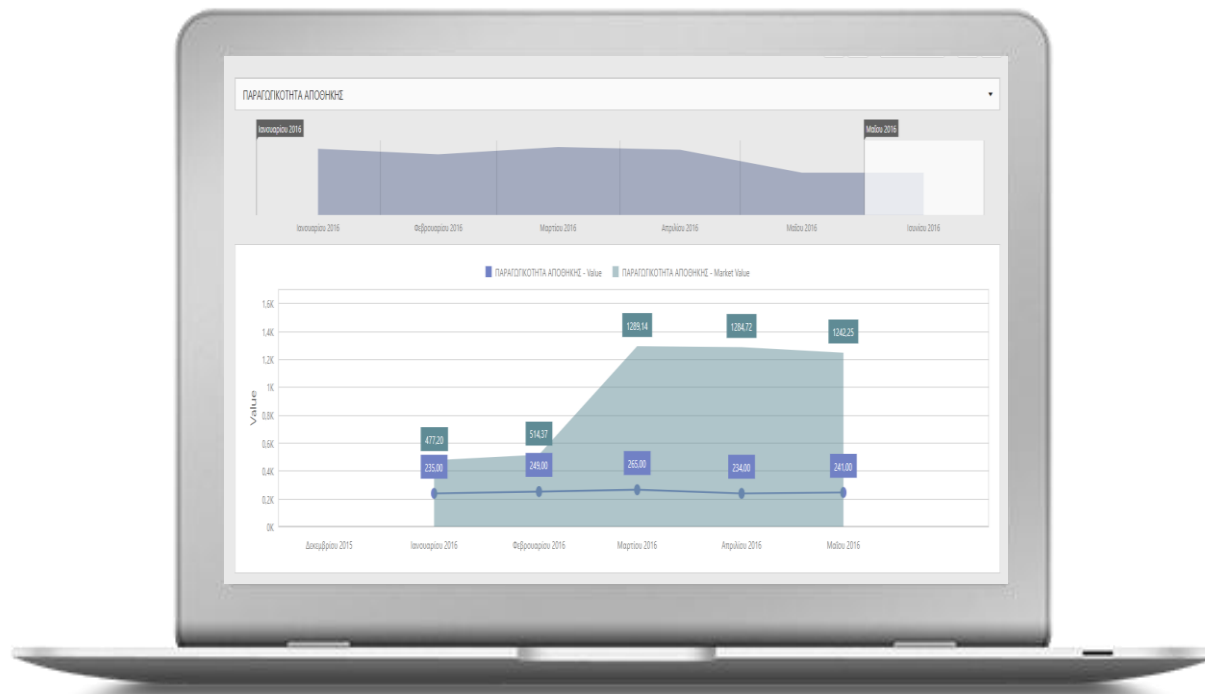
ΒΗΜΑ 2: ΜΕΤΡΗΣΗ

- Διαρκής (ανάλογα το KPI)
- "Live" feedback



MBO στην πράξη ΒΗΜΑ 1: ΣΤΟΧΟΙ

- Το benchmarking είναι η αρχή (εξωτερικό και εσωτερικό)





MBO στην πράξη

ΒΗΜΑ 1: ΣΤΟΧΟΙ

- Το benchmarking είναι η αρχή (εξωτερικό και εσωτερικό)
- Θέσπιση ποσοτικών KPIs (όσο το δυνατόν λιγότερο ποιοτικοί στόχοι)
- SMART (specific, measurable, acceptable, realistic, time-bound)
- Καθορισμός των ρόλων σε κάθε KPI (producer, accountable, responsible, inform)
- Καθορισμός συχνότητας μέτρησης
- Καθορισμός βαθμολογίας με άριστα το 10

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

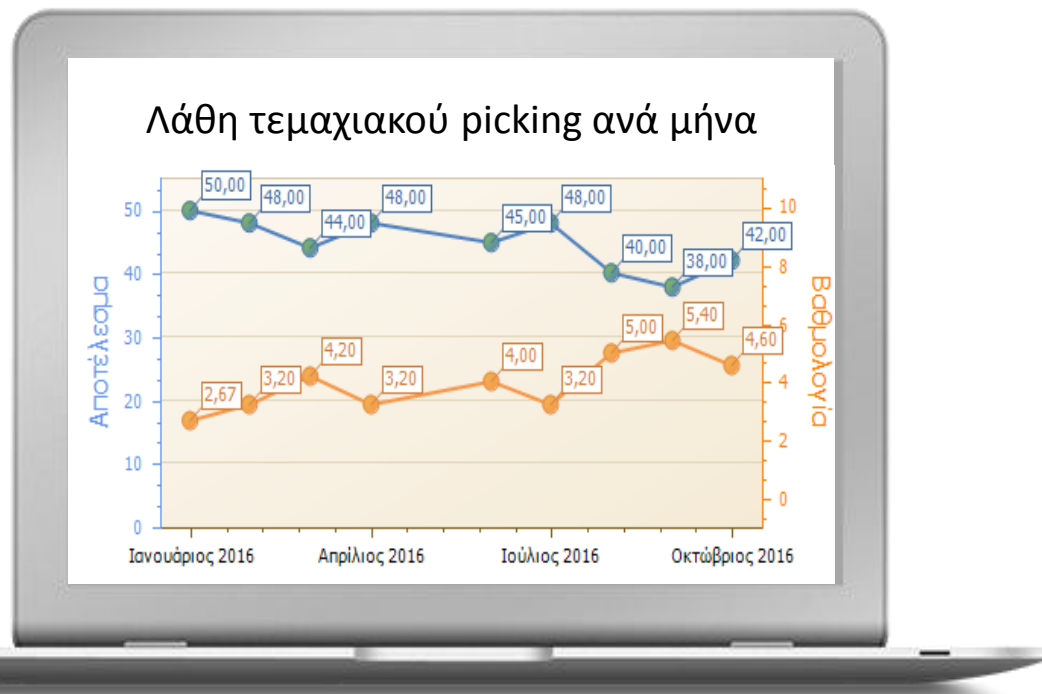
Case study input

- 5 (max 7) KPIs ανά οντότητα
- Producer άλλος από responsible
- Responsible σε Co-responsible το πρόβλημα
- Ο στόχος του KPI μπαίνει στο 7 στα 10 ώστε να υπάρχει το περιθώριο βελτίωσης



MBO στην πράξη ΒΗΜΑ 2: ΜΕΤΡΗΣΗ

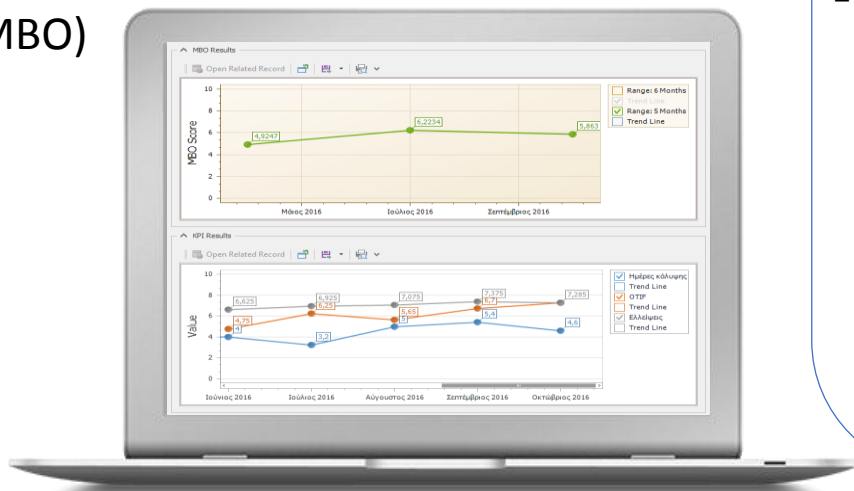
- Το αποτέλεσμα ενός KPI μεταφράζεται με άριστα το 10





MBO στην πράξη ΒΗΜΑ 2: ΜΕΤΡΗΣΗ

- Κάθε KPI της οντότητας έχει τη σχετική βαρύτητα του
- Υπολογίζεται ένας τελικός βαθμός με άριστα το 10 (βαθμός MBO)



Case study input

- Η διευκόλυνση της μέτρησης και της αποτύπωσης βασικός παράγοντας επιτυχίας
- Η “live” απεικόνιση μπορεί να λειτουργήσει ως εργαλείο δουλειάς



ΜΒΟ στην πράξη

ΒΗΜΑ 3: ΔΡΑΣΗ

- Το ΜΒΟ είναι εργαλείο διοίκησης και αξιολόγησης
- Για τη διοίκηση “live” παρακολούθηση
- Για την αξιολόγηση mid & end year review
- Η αξιολόγηση μπορεί να λάβει 3πλη διάσταση:

ΜΒΟ

Επίπεδο Α.

Αξιολόγηση επίτευξης στόχων δεικτών επιχειρησιακής λειτουργίας

68%

Επίπεδο Β.

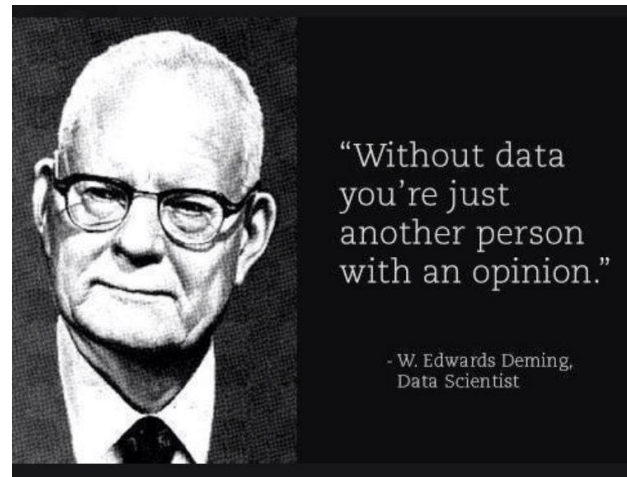
Αξιολόγηση με μέτρηση ικανοποίησης των πελατών

12%

Επίπεδο Γ.

Αξιολόγηση απόδοσης από τον άμεσο προϊστάμενο

20%





ΜΒΟ στην πράξη

ΒΗΜΑ 3: ΔΡΑΣΗ

20%

Επίπεδο Γ.**Αξιολόγηση απόδοσης από τον άμεσο προϊστάμενο**

Κατηγορία	Κριτήρια	Βαρύτητα
Αξιολόγηση λειτουργίας Τμήματος	1. Διοικητικές Ικανότητες	25%
	2. Αποτελεσματικότητα Λειτουργίας Τμήματος	30%
	3. Τήρηση εταιρικών διαδικασιών & πολιτικών	10%
	4. Οργάνωση τμήματος	15%
	5. Ανάπτυξη πρωτοβουλιών	20%
Αξιολόγηση εξυπηρέτησης εταιρικών στόχων	6. Συνεργασιμότητα (κλίμα team spirit)	30%
	7. Ανάπτυξη καινοτομίας (στόχος η outstanding επιχείρηση)	20%
	8. Εταιρική ταύτιση	15%
	9. Συμβολή στην ανάπτυξη εταιρικής υπεραξίας	25%
	10. Ενίσχυση εξωστρέφειας εταιρείας	10%



Συμπεράσματα

- Case study:
 - Δέσμευση από top management απαραίτητη!
 - Άρεσε σε πολλούς γιατί έκανε πιο σαφή τη δουλειά τους. Ήξεραν πλέον τι κυνηγούν
 - Εκπαίδευση των managers να το εφαρμόζουν ως εργαλείο επιβράβευσης και διοίκησης
 - Supply chain τμήμα συνεχίζει να το εφαρμόζει, marketing δεν το εφάρμοσε, finance το εφάρμοσε μέχρι που άλλαξε η διοίκηση της εταιρείας
- Το MBO είναι εργαλείο διοίκησης και αξιολόγησης
- Βασίζεται στο benchmarking
- Όταν υπολογίζεται εύκολα μπορεί να γίνει εργαλείο δουλειάς





Ευχαριστώ πολύ!

ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΑΝΔΡΙΑΝΟΠΟΥΛΟΣ

Mech. Eng. ΕΜΠ

MBA ALBA

MEng. Supply Chain Mgmt. MIT

p.andrianopoulos@planning.gr