



Πανεπιστήμιο Κύπρου
University of Cyprus

Επιχειρησιακός Σχεδιασμός

© NAN Strategic Change Consultants Ltd



We help our clients deliver value!

www.strategic-change-consultants.com

Διάρθρωση προγράμματος

1. Γνωριμία 15'
2. Η σύγχρονη θεωρία και πρακτική του διευθύνειν 2,5-3 ώρες
 - Σύγχρονη προσέγγιση του διευθύνειν & επιχειρησιακός σχεδιασμός
 - Το Λειτουργικό Μοντέλο του Πανεπιστημίου Κύπρου

Διάλειμμα 25-30'
3. Το υπόβαθρο διεύθυνσης & διαχείρισης της ΟΟ σας 1,5-2 ώρα
 - Οι διεργασίες και τα στρατηγικά έργα της Οργανωτικής σας Οντότητας (ΟΟ)
 - Η διαχείριση απόδοσης της οντότητας σας

Διάλειμμα 25-30'
4. Ο επιχειρησιακός σχεδιασμός στην οντότητα σας (πρακτική εφαρμογή - οδηγός) 2-2,5 ώρες
 - Οι διεργασίες της ΟΟ σας & οι δείκτες απόδοσης τους
 - Τα στρατηγικά έργα, τα παραδοτέα και οι δείκτες απόδοσης της ΟΟ σας
5. Αξιολόγηση επιμορφωτικού προγράμματος 15'

Ομάδα Συμβούλων

Υπεύθυνος επιμόρφωσης

Νίκος Τιμοθέου

Διευθύνων Σύμβουλος (Managing Consultant)

Σύμβουλος επιμόρφωσης

Κοραλία Τιμοθέου

Ανώτερος Σύμβουλος

1^ο Μέρος
Η σύγχρονη θεωρία και πρακτική
της οργάνωσης και του διευθύνειν
8.00 – 10.30/11.00

- **Σύγχρονη προσέγγιση του διευθύνειν & του επιχειρησιακού σχεδιασμού**
- **Το Λειτουργικό Μοντέλο του Πανεπιστημίου Κύπρου**

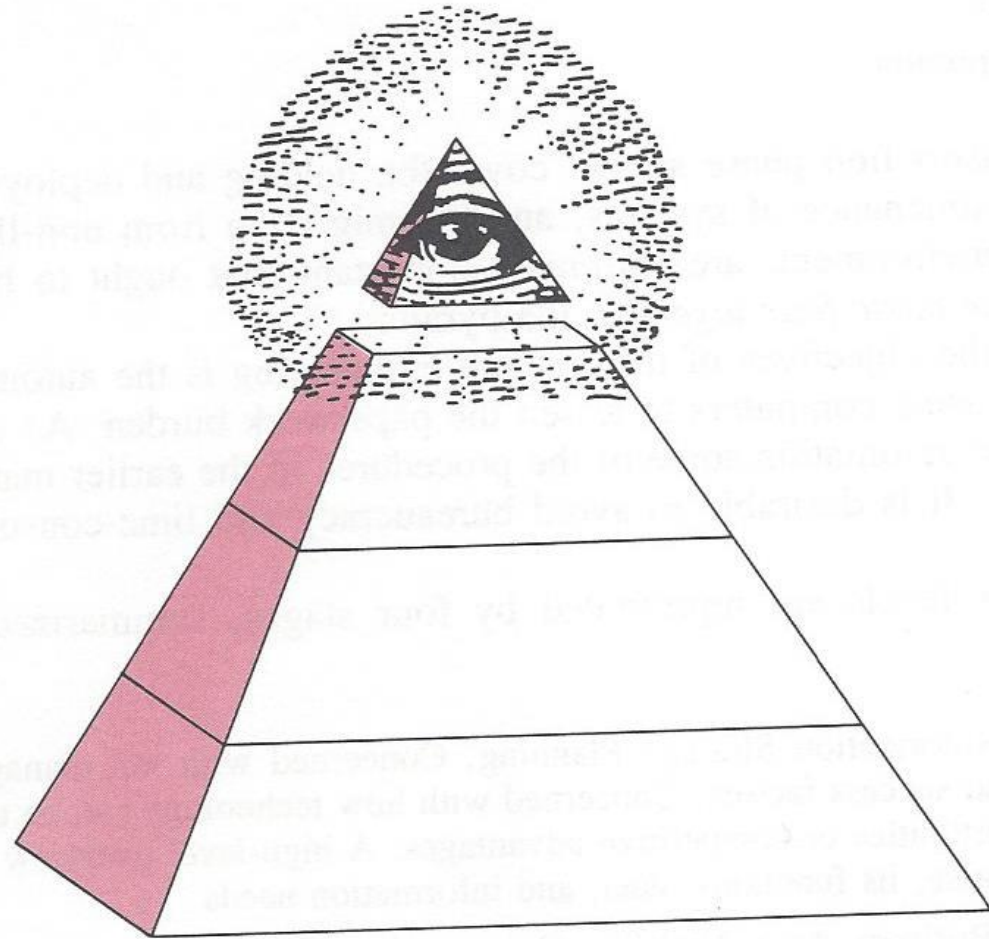
Σκοπός του Πανεπιστημίου Κύπρου

Σκοπός του Πανεπιστημίου είναι η προαγωγή της επιστήμης, της γνώσης, της μάθησης και της παιδείας με τη διδασκαλία και την έρευνα, και ειδικότερα-

1. Η παροχή εκπαίδευσης κυρίως σε ειδικότητες που συμβάλλουν στην κοινωνική, οικονομική και πολιτιστική ανάπτυξη της Δημοκρατίας και του λαού της Κύπρου ως συνόλου
2. Η παροχή μέσων και δυνατοτήτων εκπαίδευσης σε Πανεπιστημιακό επίπεδο σε πρόσωπα που έχουν τα απαιτούμενα προσόντα
3. Η παροχή των κύκλων σπουδών και των προγραμμάτων που καθορίζονται από τον παρόντα Νόμο ή με βάση τον παρόντα Νόμο
4. Η προαγωγή της γνώσης και των πρακτικών εφαρμογών της με τη διδασκαλία, την έρευνα και άλλα μέσα
5. Η ενθάρρυνση της μελέτης και της έρευνας και παροχή διευκολύνσεων προς τούτο γενικά
6. Η διασφάλιση της ακαδημαϊκής ελευθερίας και της ελεύθερης επιστημονικής αναζήτησης και διακίνησης ιδεών
7. Η συμβολή στην αλληλοκατανόηση μεταξύ των κοινοτήτων της Δημοκρατίας και η καλλιέργεια των παραδόσεων και του πολιτισμού τους
8. Η ανάπτυξη συνεργασίας με ακαδημαϊκά και επιστημονικά ιδρύματα του εξωτερικού
9. Η παροχή και απονομή πτυχίων, μεταπτυχιακών τίτλων, διπλωμάτων και άλλων τίτλων.

- Ποιοι οι **συμμέτοχοι** (αποδέκτες) κάθε σκοπού;
- Ποια ακριβώς **αξία** τους (προφέρεται) παραδίδεται ώστε να μπορούν να την «**αξιοποιήσουν**»;
- Με ποια **διεργασία** δημιουργείται η **αξία** & με ποια **διεργασία** τους ΠΡΟΣΦΕΡΕΤΑΙ;
- Με ποια **κριτήρια** (KPI) αξιολογούν την **αξία** οι **συμμέτοχοι** και με ποια κριτήρια αξιολογούν την **αξία** οι **συντελεστές**;-

Η θέα από ψηλά (The Helicopter View)



Πώς αποκτούμε πλήρη γνώση;

Η ανάγκη για διάφορες όψεις:

- απεικονίσεις,
- εικόνες,
- σχεδιαγράμματα,
- φωτογραφίες,
- τομές, ...
- Περιγραφές (λεκτικά, γραφικά, μαθηματικά [λογική!])...

➤ **Για να διαχειριστούμε, για να διευθύνουμε, για να διοικήσουμε, για να ηγηθούμε χρειαζόμαστε πλήρη γνώση!-**

Περιγράφοντας ένα οργανισμό / μια επιχείρηση

Πώς περιγράφουμε το ΠΚ;

1. Ποιος ο σκοπός ύπαρξης του;
2. Ποια η αποστολή του;
3. Ποιοι οι κύριοι συμμετοχοί του;
Σε ποιους οφείλει να παραδώσει αξία (ώστε να την αναλώσουν/απολαύσουν/αξιοποιήσουν);
4. Ποια/ες τέτοια/ες αξία/ες υπαγορεύει η ΑΠΟΣΤΟΛΗ του;
(Οι αξίες που οφείλει να παραδώσει είναι υπηρεσίες;)
5. Ποια/ποιες αξία/ες οφείλει να παράγει για να μπορέσει να την/τις παραδώσει;
6. Πώς παράγει τις αξίες που οφείλει να παραδώσει; Διεργασίες; Έργα;
7. Ποιοι παράγουν τις αξίες και ποιοι τις παραδίνουν στους καταναλωτές;
Διδακτικό, ερευνητικό, διοικητικό, τεχνικό, υποστηρικτικό
8. Ποιους άλλους πόρους χρειάζονται οι «παραγωγοί» για να παράγουν και παραδίνουν τις αξίες;
Γη, κτήρια, εξοπλισμό, χρήμα, προμηθευτές, συνεργάτες, ...;
9. Που τις παράγουν;
10. Πότε τις παράγουν;
11. Ποιο το 3ετές και ποιο το ετήσιο επιχειρησιακό σχέδιο και ο αντίστοιχος προϋπολογισμός;
12. Ποια τα αποτελέσματα εκτέλεσης του ετήσιου επιχειρησιακού σχεδίου του ΠΚ;
13. Ποιο το ΟΡΑΜΑ του ΠΚ για το 2026 & το Στρατηγικό του Σχέδιο;


Ο καμβάς του Οργανισμού: _____

Συμπληρώθηκε από:

Εγκρίθηκε από:

Ημερομ:

Έκδοση:

Συμμέτοχοι 	Διεργασίες 	Προτάσεις αξίας 	Σχέσεις με πελάτες (& άλλους συμμετόχους) 	Πελατο-ψηφίδες 
	Πόροι & συνεργασίες 		Κανάλια εξυπηρέτησης 	
Δομή κόστους 			Πηγές εσόδων 	

 This work is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

Designed by: Strategyzer AG
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

 **Strategyzer**
strategyzer.com

Οι Συμμέτοχοι του Πανεπιστημίου Κύπρου

1. Οι φοιτητές
(οι μαθητές μέσης;);)
2. Οι ακαδημαϊκοί δάσκαλοι
3. Το διοικητικό προσωπικό
4. Το ερευνητικό προσωπικό
5. Οι προμηθευτές του
6. Ακαδημαϊκοί του συνεργάτες (φυσικά και νομικά πρόσωπα)
7. Το Συμβούλιο
8. Το ΥΠ&Π
9. Η Βουλή
10. Η κοινωνία

Συμμέτοχοι – ποιες οι προσδοκίες τους από το ΠΚ

(σε αντιδιαστολή με το τι αναμένει το ΠΚ από αυτούς)

- **Φοιτητές/τριες**

...την απόκτηση των απαραίτητων γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων για ουσιαστική ένταξη/ανέλιξη στην αγορά εργασίας και στη κοινωνία γενικότερα (?)

- **Ακαδημαϊκό Προσωπικό**

...την παροχή ενός περιβάλλοντος στο οποίο θα μπορούν να παράγουν ουσιαστικό διδακτικό και ερευνητικό έργο, να διευρύνουν τις προσωπικές και τμηματικές τους γνώσεις και την αξία τους στη διεθνή ακαδημαϊκή κοινότητα (?) και ικανοποιητικές (?) απολαβές

- **Διοικητικό Προσωπικό**

...την παροχή ενός περιβάλλοντος στο οποίο θα μπορούν να προσφέρουν ουσιαστικές υπηρεσίες στους υπόλοιπους συμμετόχους με παράλληλη δυνατότητα διεύρυνσης του δικού τους πεδίου γνώσης και δυνατότητες αξιοκρατικής προσωπικής ανέλιξης (?) και ικανοποιητικές (?) απολαβές

Συμμέτοχοι – ποιες οι προσδοκίες τους από το ΠΚ

(Vs τι αναμένει το ΠΚ από αυτούς)

- **Υποψήφιοι Φοιτητές/τριες (μαθητές/τριες)**

- 1) Συμβολή στην ανύψωση του επιπέδου της εγκυκλίου εκπαίδευσης.
- 2) Έγκαιρη και έγκυρη ενημέρωση που θα βοηθήσει στη λήψη των προσωπικών τους αποφάσεων σε σχέση με την τριτοβάθμια τους εκπαίδευση, με βάση στοιχεία.

- **Δάσκαλοι & Σχολεία Εγκύκλιας εκπαίδευσης (Δημοτικές & Μέσης)**

- 1) Έρευνα & Βελτίωση μεθόδων διδασκαλίας & προγραμμάτων
- 2) Επιμόρφωση σε μεθόδους, ατομικές ικανότητες & γνώσεις

- **Ερευνητική Κοινότητα**

- 1) Συνεργασία με το ΠΚ για βελτίωση του ερευνητικού έργου.
- 2) Συνεργασία με το ΠΚ για εξασφάλιση πόρων.

Συμμέτοχοι – ποιες οι προσδοκίες τους από το ΠΚ

(Vs τι αναμένει το ΠΚ από αυτούς)

- **Απόφοιτοι**

Στήριξη στη μετάβαση τους από το ακαδημαϊκό στο επαγγελματικό περιβάλλον με την παροχή κατάλληλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων καθώς και τη διατήρηση συνεχούς και ουσιαστικής επαφής μαζί τους και με δυνητικούς εργοδότες & εργοδοτικές οργανώσεις.

- **Δωρητές, Επενδυτές και Εξωτερικοί Χρηματοδότες Έρευνας**

Την ορθολογιστική και διαφανή χρήση των (οικονομικών) πόρων που επενδύουν προς την παραγωγή υψηλού επίπεδου γνώσης και έρευνας & την πιστή τήρηση των όρων χρηματοδότησης.

Συμμέτοχοι – ποιες οι προσδοκίες τους από το ΠΚ (vs τι αναμένει το ΠΚ από αυτούς)

- **Επιχειρηματικός/Επαγγελματικός Κόσμος**

- 1) Συμβουλευτικές υπηρεσίες
- 2) Έρευνες
- 3) Επιμόρφωση

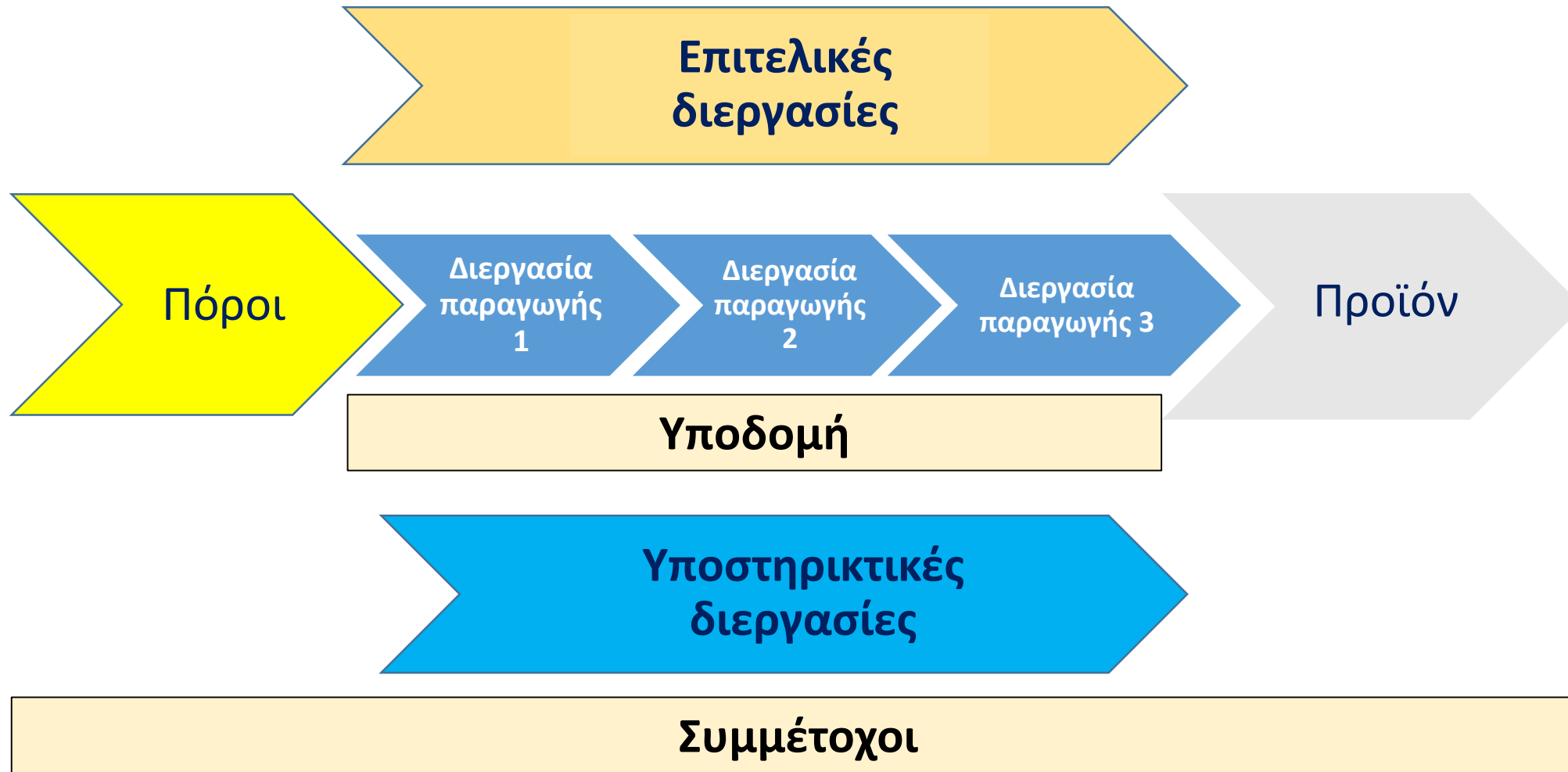
- **Πολιτεία & Εποπτικά όργανα**

- 1) Ψηλή παραγωγικότητα, ολοκληρωμένη λογοδοσία (Value-for-money)
- 2) Ικανοποίηση στόχων δεικτών απόδοσης

- **Κοινωνία**

Το Πανεπιστήμιο Κύπρου καλείται να αναπτύξει σημαντική προσφορά προς την κοινωνία, μέσω της αριστείας των ακαδημαϊκών δασκάλων και ερευνητών και αποφοίτων του και της ουσιαστικής συμβολής τους στον τομέα της επιμόρφωσης, έρευνας και απασχόλησης όπως επίσης και άλλων μείζονων θεμάτων που απασχολούν την κοινωνία.

Αξιακή αλυσίδα – Λειτουργικό μοντέλο



Η Αποστολή του Πανεπιστημίου Κύπρου

Ιδωμένη υπό το πρίσμα της αξιακής αλυσίδας & ΘΕΜΕΛΙΩΔΩΝ διεργασιών:

1. Να παράγει επιστήμονες

Μέσω της διεργασίας: Διδασκαλίας – Μάθησης

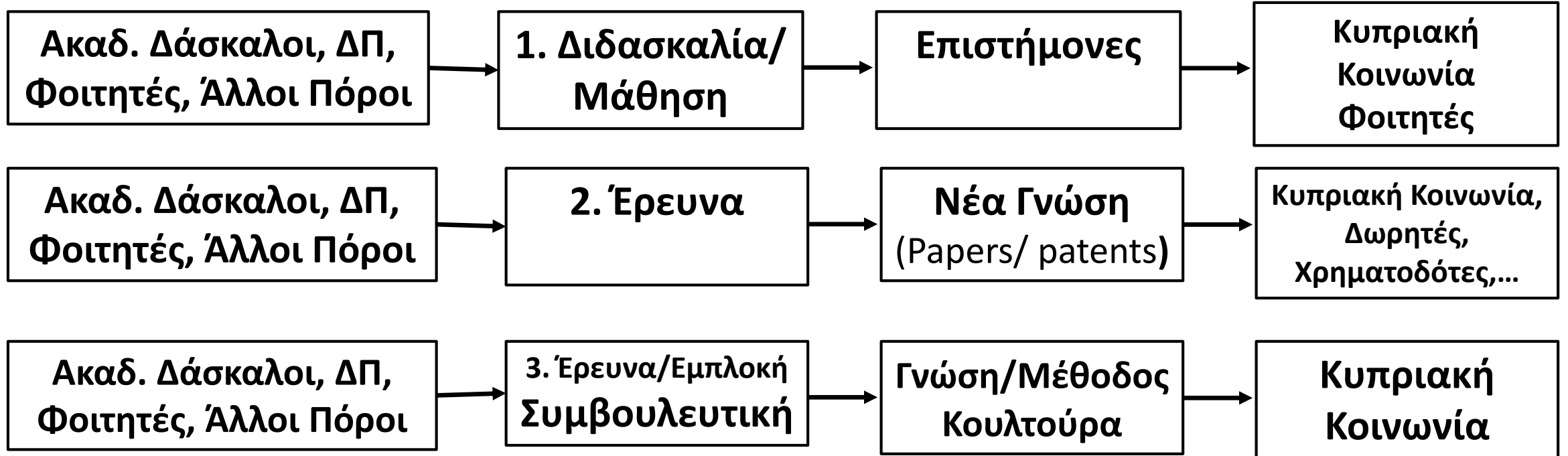
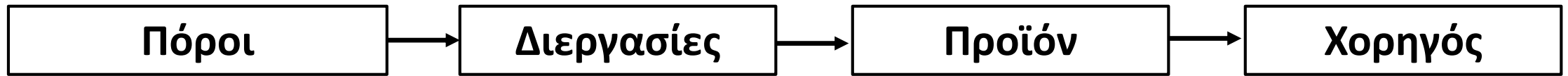
2. Να παράγει γνώση

Μέσω της διεργασίας: Έρευνας (καθηκόντως & χρηματοδοτούμενη)

3. Να συμβάλλει στην ανάπτυξη της Κυπριακής κοινωνίας

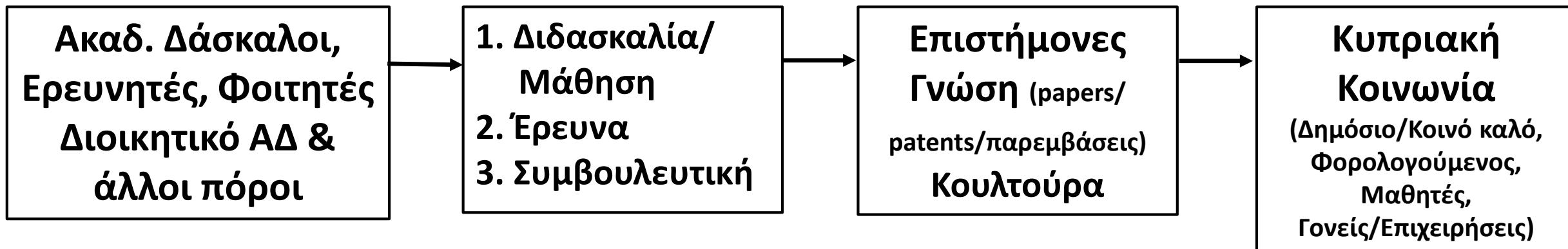
Μέσω των 1. & 2. και εξειδικευμένων δράσεων

Λειτουργικό μοντέλο ΠΚ



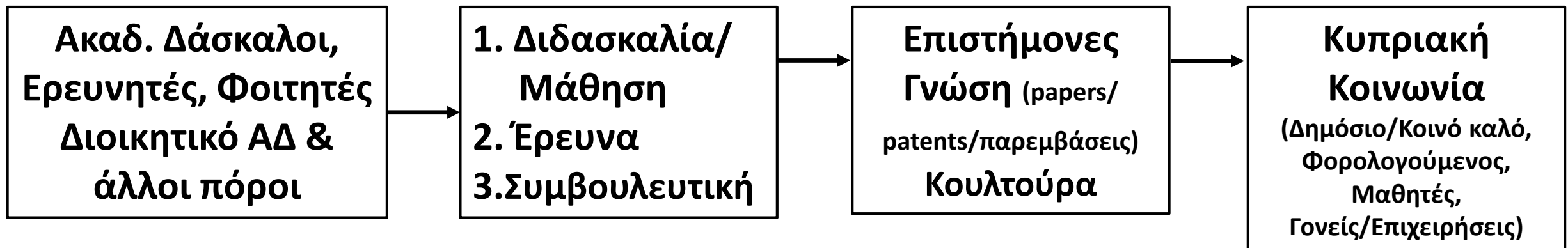
Λειτουργικό μοντέλο ΠΚ – ΒΑΣΙΚΕΣ Διεργασίες

3. Παροχή Υπηρεσιών Βιβλιοθήκης – Πρόσβαση σε πηγές
4. Διαχείριση Σπουδαστικών προγραμμάτων
5. Διαχείριση Σπουδών Φοιτητή
6. Παροχή Φοιτητικής Μέριμνας



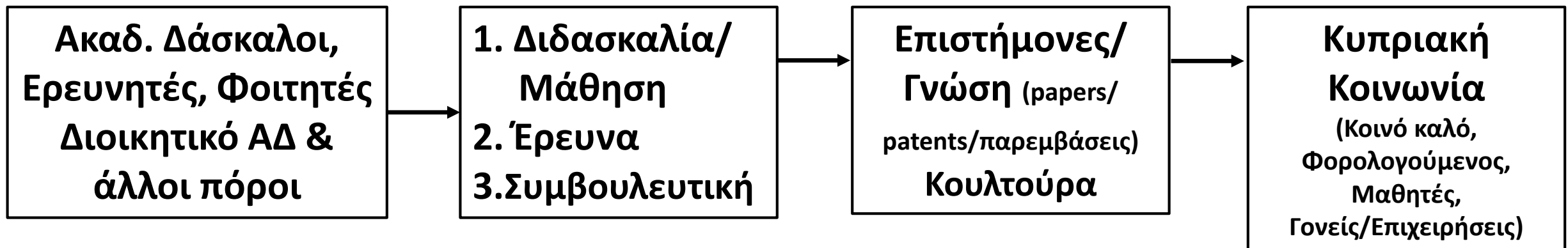
Λειτουργικό μοντέλο ΠΚ – ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΕΣ Διεργασίες

7. Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού
8. Διαχείριση Συστημάτων Πληροφορικής
9. Διαχείριση Υποδομής
10. Διαχείριση Υλικού & Υπηρεσιών (τρίτων)
11. Οικονομική Διαχείριση
12. Διαχείριση Προβολής, Εκδηλώσεων & Εκδόσεων
15. Παροχή Γραμματειακών Υπηρεσιών
16. Διαχείριση Αρχείου
17. Νομικές Υπηρεσίες
21. Υποστήριξη Σταδιοδρομίας Αποφοίτων & Συνδέσμου Αποφοίτων
22. Διαχείριση παροχής Συμβουλευτικών Υπηρεσιών (αν υφίστανται)
23. Εσωτερικός Έλεγχος



Λειτουργικό μοντέλο ΠΚ – Επιτελικές Διεργασίες

- 14. Στρατηγικός Σχεδιασμός & Προγραμματισμός Δράσεων
- 18. Διοίκηση & Διεύθυνση Οργανισμού & Διαχείριση Διεργασιών
- 19. Διαχείριση Στρατηγικών Έργων
- 20. Διαχείριση Αρίστευσης



Ο Καμβάς του ΠΚ

Συμπληρώθηκε από:

Εγκρίθηκε από:

Ημερομ:

Έκδοση:

<p><u>Συμμέτοχοι</u> </p> <ul style="list-style-type: none"> • Φοιτητές • Απόφοιτοι • Ακαδημαϊκοί • Διοικητικοί • Συμβούλιο • ΥΠΠ • Κυβέρνηση • Βουλή • Εγκύκλιος εκπ. • Κοινωνία 	<p><u>Διεργασίες</u> </p> <ul style="list-style-type: none"> • Διδασκαλία/ • Μάθηση • Έρευνα • ... 	<p><u>Προτάσεις αξίας</u> </p> <ul style="list-style-type: none"> • Μάθηση, πτυχίο • Γνώση, ευρεσιτεχνία • Καινοτομία • Κοινωνική βελτίωση • ... 	<p><u>Σχέσεις με συμμετόχους</u> </p> <ul style="list-style-type: none"> • Συμβούλιο • Πρυτανικό • Φοιτητική Μέριμνα 	<p><u>Πελατοψηφίδες</u> </p> <ul style="list-style-type: none"> • Απόφοιτοι Εγχώριας Μέσης • Απόφοιτοι αλλοδαπής Μέσης • Πτυχιούχοι εσωτερικού • Πτυχιούχοι εξωτερικού • ...
<p><u>Δομή κόστους</u> </p> <ul style="list-style-type: none"> • Πρόνοιες προϋπολογισμού • Διεργασίες/Δραστηριότητες • Έργα 		<p><u>Πηγές εσόδων</u> </p> <ul style="list-style-type: none"> • Κρατική χορηγία • Χρηματοδοτήσεις • Δωρεές 		



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

Designed by: Strategyzer AG
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

Ορισμοί (1)

Σκοπός:

- **Ο ΛΟΓΟΣ ύπαρξης του οργανισμού ΣΗΜΕΡΑ!**
- Καθορίζει την **ΑΞΙΑ** (υπηρεσίες/προϊόντα/αποτέλεσμα) που πρέπει να παράγει και να παραδίδει ΣΗΜΕΡΑ

Σημ. Για το ΠΚ καθορίζεται από το νόμο.

Αξίες (Κώδικας ηθικής):

- **Οι κοινές ΑΞΙΕΣ που ασπάζεται (ενσυνείδητα ή μη) η πλειοψηφία των ανθρώπων του Οργανισμού.**
- Συνήθως είναι λίγες (τρεις – επτά)!
- Ευθυγραμμίζουν τους ανθρώπους του Οργανισμού (και άλλους συμμετόχους του) στην υλοποίηση του σκοπού του!
- Είναι χρήσιμες όταν μπορούν να αποτελέσουν Δείκτες Απόδοσης των διεργασιών του Οργανισμού!

Ορισμοί (2)

Αποστολή:

- Η υλοποίηση του σκοπού του Οργανισμού **ΣΗΜΕΡΑ**.
- Καθορίζει τις διεργασίες παραγωγής και παράδοσης **ΑΞΙΑΣ** (υπηρεσίες/προϊόντα/αποτέλεσμα) που πρέπει να παράγει και να παραδίδει ο Οργανισμός **ΣΗΜΕΡΑ**.

Όραμα:

Η επιθυμητή (προσδοκούμενη) κατάσταση του Οργανισμού σε ένα **ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΟ** σημείο.

Η εξασφάλιση και επικαιροποίηση/διαφοροποίηση της Αποστολής στο μελλοντικό σημείο.

Μπορεί να έχει τις ακόλουθες πτυχές:

- Προσαρμογή σε αλλαγές του περιβάλλοντος (αναγκών, τεχνολογίας, ανταγωνισμού, ...)
- Νέα/αναβαθμισμένη παραγόμενη/παραδιδόμενη αξία: υπηρεσίες/προϊόντα/αποτέλεσμα
- Αναβάθμιση του λειτουργικού μοντέλου και των διεργασιών

*Σημ. Η υλοποίηση του Οράματος μπορεί να οδηγήσει σε τροποποίηση της **Αποστολής**.*

Ορισμοί (3)

Διεργασία:

- Κάθε ολοκληρωμένη δραστηριότητα παραγωγής και παράδοσης ΑΞΙΑΣ (υπηρεσίες/προϊόντα/αποτέλεσμα) στους συμμετόχους του Οργανισμού **ΣΗΜΕΡΑ**.
- Οι διεργασίες ...
 - ...διακρίνονται σε βασικές, υποστηρικτικές και επιτελικές
 - ...είναι συνεχείς ή/και επαναλαμβανόμενες
 - ...έχουν ετήσιο προϋπολογισμό
 - ...προσφέρονται για Κοστολόγηση με βάση τις δραστηριότητες και ακριβέστερη κοστολόγηση υπηρεσιών και προϊόντων

Έργο:

- Η παραγωγή και παράδοση συγκεκριμένης αξίας με συγκεκριμένη ημερομηνία έναρξης και συμπλήρωσης.
- Κάθε έργο έχει:
 - συγκεκριμένα **παραδοτέα**
 - εκτελείται με παραδοσιακές ή έκτακτες για τον Οργανισμό διεργασίες
 - συγκεκριμένο προϋπολογισμό έργου που μπορεί να διατρέχει περισσότερα του ενός ημερολογιακά χρόνια

*Σημ. Μπορεί να εκτελούνται στα πλαίσια εκτέλεσης της Αποστολής ή του Οράματος, οπότε καλούνται **στρατηγικά**.*

Ορισμοί (4)

Εμπειρογνωμοσύνη:

- Η τεχνογνωσία, οι δεξιότητες και η εμπειρία που απαιτούνται για τη βέλτιστη εκτέλεση μια διεργασίας ή υποδιεργασιών της.
- Η εμπειρογνωμοσύνη περιλαμβάνει, ανάλογα με τη φύση της διεργασίας...
 - ...ακαδημαϊκά προσόντα
 - ...επιμόρφωση
 - ...χειρωνακτικές δεξιότητες
 - ...πρακτική εξάσκηση και εμπειρία

Ατομικά χαρακτηριστικά:

- Οι ατομικές ιδιότητες που απαιτούνται για τη βέλτιστη εκτέλεση μια διεργασίας ή υποδιεργασιών της.
- Τα ατομικά χαρακτηριστικά περιλαμβάνουν:
 - Χαρακτηριστικά προσωπικότητας
 - Χαρακτηριστικά κουλτούρας (ατομικός ηθικός κώδικας και modus vivendi)
 - Προσαρμοστικότητα (ο βαθμός προσαρμογής του ατόμου στο συγκεκριμένο περιβάλλον, όπου θα κληθεί να εργαστεί: την εταιρική Κουλτούρα και την Ομάδα)
 - Εφαρμοσιμότητα (τη διάθεση και ικανότητα του ατόμου να εφαρμόσει στο συγκεκριμένο περιβάλλον του Οργανισμού/Τμήματος/Ομάδας) την εμπειρογνωμοσύνη και τα ατομικά χαρακτηριστικά του εκτελώντας στο βέλτιστο βαθμό τις διεργασίες/έργα που του ανατίθενται.

Ορισμοί (5)

Δείκτες απόδοσης (ΚΡΙ):

- Για κάθε διεργασία και έργο επιλέγονται δείκτες που μετρούν την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα της, καθώς και την ποιότητα της ΑΞΙΑΣ που παράγει και παραδίδει στους συμμετόχους.
- Οι δείκτες είναι:
 - Ποσοτικοί ή ποιοτικοί, αντικειμενικοί ή υποκειμενικοί.
 - Εξειδικευμένοι
 - Μετρήσιμοι
 - Επιτεύξιμοι
 - Σχετικοί
 - Χρονικά προσδιορισμένοι

Στόχος:

- Η τιμή δείκτη απόδοσης που καθορίζεται κατά τον λειτουργικό ή τον στρατηγικό προγραμματισμό.

Αποτέλεσμα:

Η πραγματική τιμή δείκτη απόδοσης που μετριέται κατά και με την εκτέλεση ή συμπλήρωση της εκτέλεσης μιας διεργασίας ή ενός έργου ή μέρους τους.

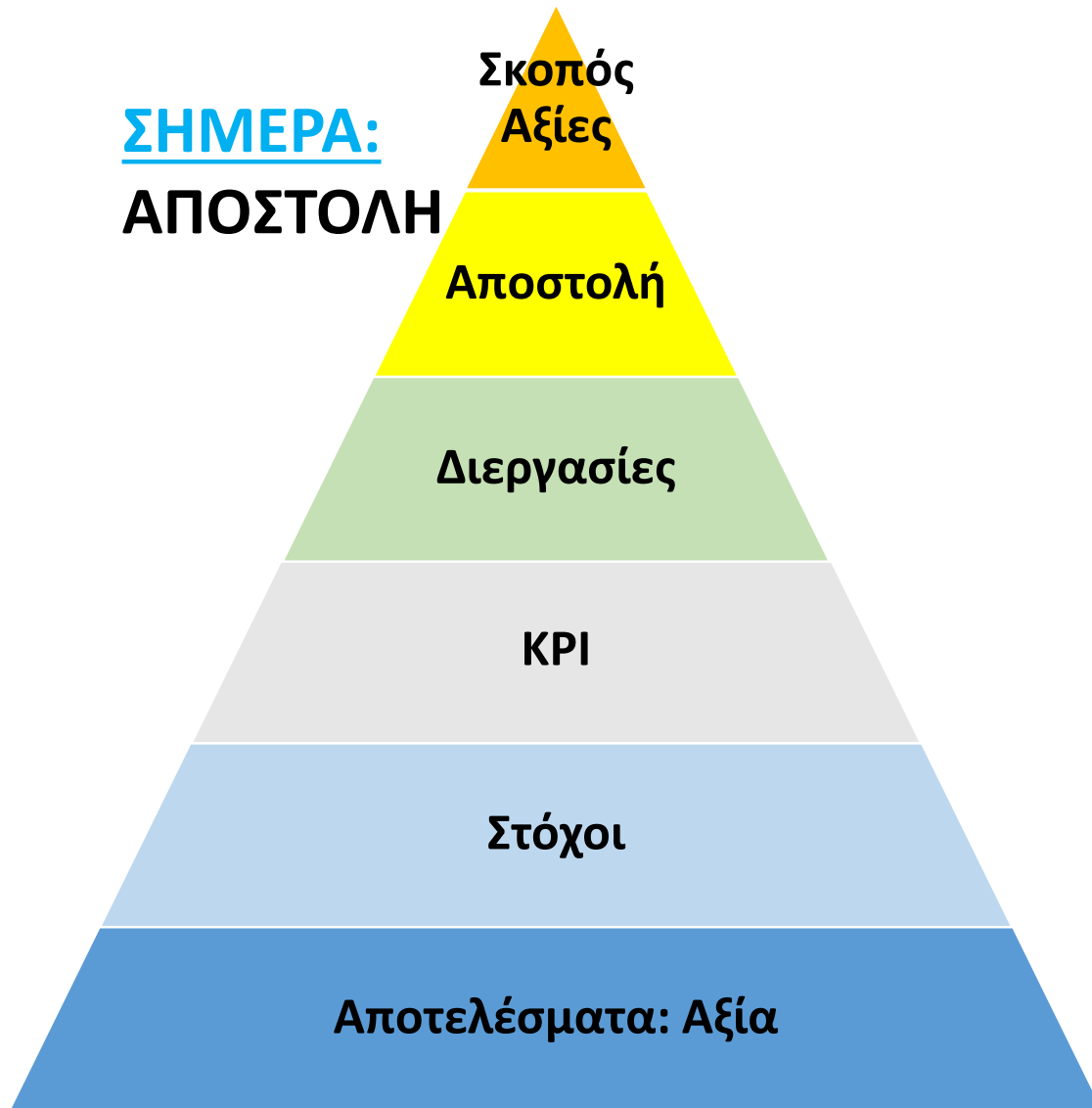
Απόκλιση:

- Η διαφορά μεταξύ στόχου και πραγματικού αποτελέσματος.

Η ΑΠΟΣΤΟΛΗ & ΤΟ ΟΡΑΜΑ

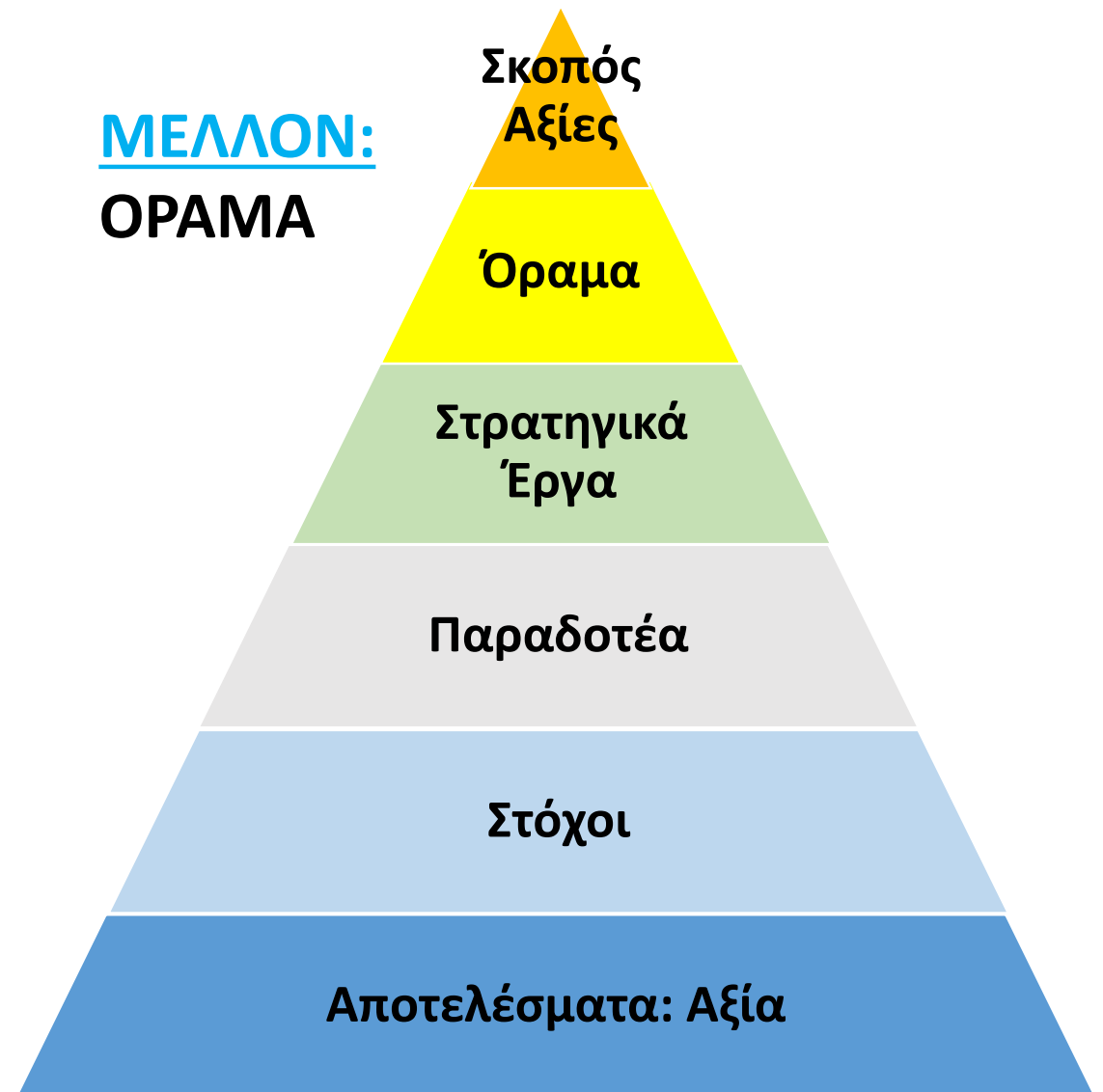
ΣΗΜΕΡΑ:

ΑΠΟΣΤΟΛΗ



ΜΕΛΛΟΝ:

ΟΡΑΜΑ



Η σχέση αποστολής και οράματος

Ενώ εκτελούμε την **ΑΠΟΣΤΟΛΗ** μας, συλλέγουμε πληροφορίες για...

- Τις δυνατότητες μας – E&A (R&D) για νέες ή/ε βελτιωμένες
 - υπηρεσίες
 - προϊόντα
 - διεργασίες

- Τους ανταγωνιστές μας
- Μεταβαλλόμενες ανάγκες / απαιτήσεις των **συμμετόχων** μας
- Δυνητικές νέες **αγορές** ...

... και διαμορφώνουμε / τροποποιούμε το **Όραμα** μας

- που θα υλοποιήσουμε εκτελώντας **στρατηγικά έργα** (που δεν ανήκουν στην Αποστολή μας)

και

- θα έχουν ως αποτέλεσμα **νέες/βελτιωμένες υπηρεσίες, προϊόντα, αγορές, διεργασίες, ή/και ψηλότερες τιμές των KPI** ...



Η υλοποίηση της Αποστολής & του Οράματος

- Η αποστολή & το όραμα υλοποιούνται με την εκτέλεση **ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ & ΕΡΓΩΝ**
- Η βέλτιστη εκτέλεση τους απαιτεί εξειδικευμένη **ΕΜΠΕΙΡΟΓΝΩΜΟΣΥΝΗ (Competences – ακαδ προσόντα, δεξιότητες, εμπειρίες...)** & εξειδικευμένες **ΑΤΟΜΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ (competencies)**
- Η αποστολή & το όραμα εκτελούνται από **ΑΤΟΜΑ** με «βέλτιστη» **Εμπειρογνωμοσύνη & Ατομικές Ικανότητες**, που «ταιριάζουν» με την **ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ** του Οργανισμού & να έχουν τη διάθεση να **εφαρμόσουν** τις γνώσεις & ικανότητες τους
- Εκτελούνται σε ένα περιβάλλον βέλτιστης διαχείρισης της **ΑΠΟΔΟΣΗΣ (Performance Management)**, ώστε να
- **Παράγουν & παραδίδουν** στους συμμετόχους τη μέγιστη δυνατή **ΑΞΙΑ!**



Λειτουργικό μοντέλο ΠΚ - Διεργασίες

1. Οι ορισμοί των διεργασιών και οι αλληλοσυσχετισμοί των διεργασιών συνιστούν **προδιαγραφή της λειτουργικής δομής οργανισμού** σε όλα τα επίπεδα από την **Αποστολή** & το **Όραμα** μέχρι τις **ατομικές δραστηριότητες**.
2. Οι διεργασίες προδιαγράφουν και τις **οντότητες δεδομένων (τις πληροφορίες)** και τον **κύκλο ζωής (το lifecycle) της κάθε μιας**.
3. Ο ορισμός κάθε διεργασίας (ή κάθε υπο-διεργασίας της) οφείλει να περιλαμβάνει και τον καθορισμό των **Δεικτών Απόδοσης** της, καθώς και **άλλων βασικών δεικτών** (περιοδικότητα, χρονομέτρηση, κοκ).
4. Ο ορισμός κάθε διεργασίας (ή κάθε υπο-διεργασίας της) οφείλει να περιλαμβάνει και τον καθορισμό των **λειτουργικών κανόνων** που την διέπουν.
5. Ο ορισμός κάθε διεργασίας οφείλει να περιλαμβάνει **για τη βέλτιστη εκτέλεση της** και τον καθορισμό των αναγκαίων
 - 1) **ακαδημαϊκών και επαγγελματικών προσόντων και εμπειριών &**
 - 2) **ατομικών χαρακτηριστικών.**

Η ανάγκη συστηματικής διαχείρισης απόδοσης

Η ανάγκη είναι πλέον...

- ...όχι μόνο πασιφανής και
- ...εκπορευόμενη από εσωτερική επιθυμία, πρόθεση και αναγνώριση ως μέρος της ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ & του ΟΡΑΜΑΤΟΣ, αλλά πλέον και
- ...εξωτερικώς επιβαλλόμενη!

Η αντιμετώπιση απαιτεί

- συστηματική διαχείριση απόδοσης (performance management) (αποτελεσματικότητας, αποδοτικότητας & ποιότητας)
- επιχειρησιακό επανασχεδιασμό (business reengineering).-

Από το λειτουργικό μοντέλο στη διαχείριση απόδοσης

- Λειτουργικό μοντέλο
- Διαχείριση διεργασιών, KPI, E & AX (C & C)
- RAEW, ρόλοι & θέσεις εργασίας
- Διεργασιο-κεντρική οργανωτική δομή
- Μοντέλο αριστείας → Μοντέλο EFQM
- Διαχείριση αριστείας → Kaizen & Hoshin Kanri
- Επανασχεδιασμός διεργασιών → BPM
- Διαχείριση απόδοσης -> Επιχειρησιακή ευφυΐα (BI)

Η ΑΠΟΣΤΟΛΗ υπαγορεύει τη διαχείριση διεργασιών

- Διεργασία διαχείρισης απόδοσης
- Συνεχής σταδιακή βελτίωση
Kaizen & Hoshin Kanri

Το OPAMA υπαγορεύει τον επανασχεδιασμό διεργασιών

- Στρατηγικός σχεδιασμός μηδενικής βάσης



Μοντέλο ΕΦQM

Μοντέλο Αριστείας ΕΦQM

9 ΚΡΙΤΗΡΙΑ - 32 Υποκριτήρια

ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ & ΠΑΡΑΔΟΣΗΣ

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ



ΜΑΘΗΣΗ & ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

© EFQM

Από το όραμα στα αποτελέσματα



Από το όραμα στην αξία

Όραμα

- **Στρατηγικό Σχέδιο**
 - **Στρατηγικοί πυλώνες & στόχοι**
 - **Αντικειμενικοί στρατηγικοί στόχοι & Δείκτες απόδοση**
 - **Στρατηγικές**
 - **Στρατηγικά έργα***
 - **Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας, εμπόδια, αδυναμίες & ελλείψεις****
- **ΑΞΙΑ: Αποτελέσματα – παραδοτέα.-**

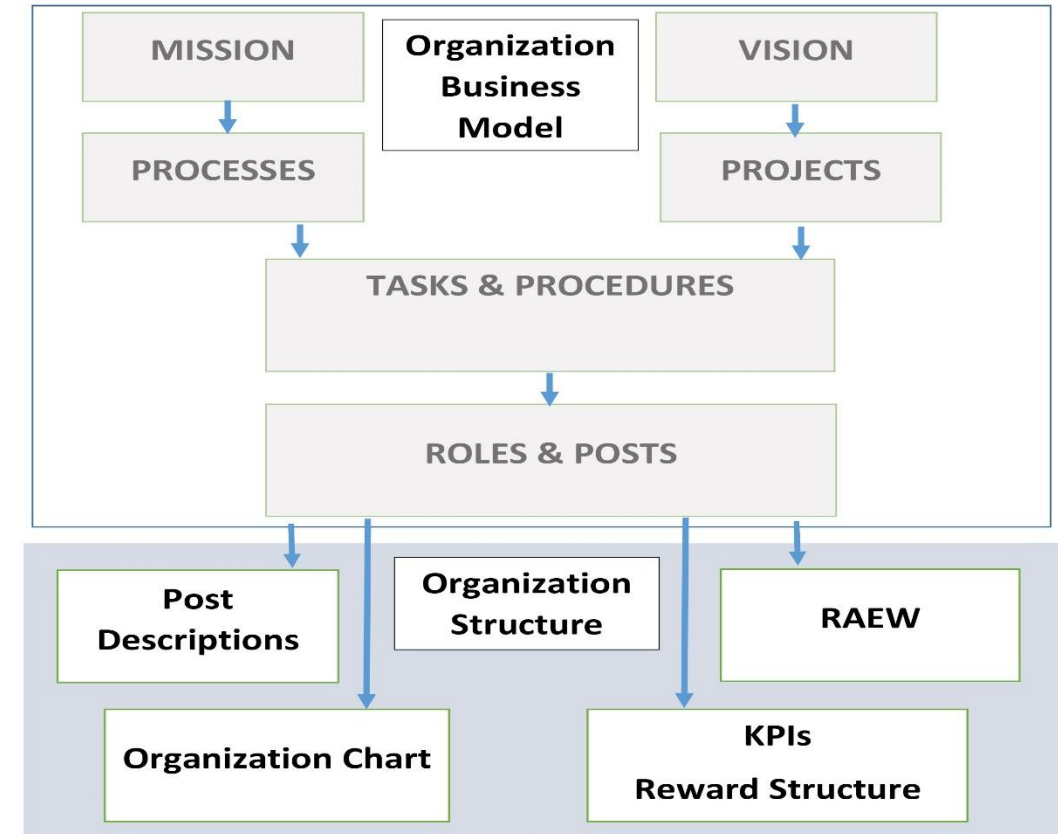
* Ένας στρατηγικός στόχος ή/ε μια στρατηγική μπορεί να υλοποιηθεί από περισσότερα του ενός έργα

** Οι ΚΠΕ ή/ε τα εμπόδια ή/ε οι αδυναμίες ή/ε οι ελλείψεις μπορεί να είναι κοινά για περισσότερα του ενός Στρατηγικά Έργα (όπως και για περισσότερες από μια διεργασίες)

Από την Αποστολή & το Όραμα στις Θέσεις Εργασίας & την Οργανωτική Δομή

Η ΑΠΟΣΤΟΛΗ & το ΟΡΑΜΑ υλοποιούνται με την εκτέλεση διεργασιών **Processes**

- Οι διεργασίες αναλύονται σε υποδιεργασίες, διαδικασίες & ατομικές ενέργειες
- Οι υποδιεργασίες (& οι διαδικασίες) εκτελούνται από ρόλους
- Η παραγωγικότητα εκτέλεσης διεργασίας (η αποτελεσματικότητα, η αποδοτικότητα & η ποιότητα) υπαγορεύει την απαιτούμενη εμπειρογνωμοσύνη (competences) & ατομικές ικανότητες (competencies)
- Οι ρόλοι ομαδοποιούνται ή αναλύονται σε θέσεις εργασίας
- Η περιγραφή των θέσεων εργασίας περιλαμβάνει την απαιτούμενη εμπειρογνωμοσύνη & ατομικές ικανότητες, που απαιτούν οι οικείες υποδιεργασίες και την αναγκαία εξουσία για την παραγωγική εκτέλεση τους και την αντίστοιχη ευθύνη. Ο σχετικός όγκος εργασίας (workload) καθορίζει τον αριθμό των αναγκαίων ατόμων με τις αντίστοιχες ατομικές ικανότητες & εμπειρογνωμοσύνη!
- Οι διεργασίες, οι θέσεις εργασίας & οι κάτοχοι τους αξιολογούνται με αντίστοιχους δείκτες απόδοσης (KPI)

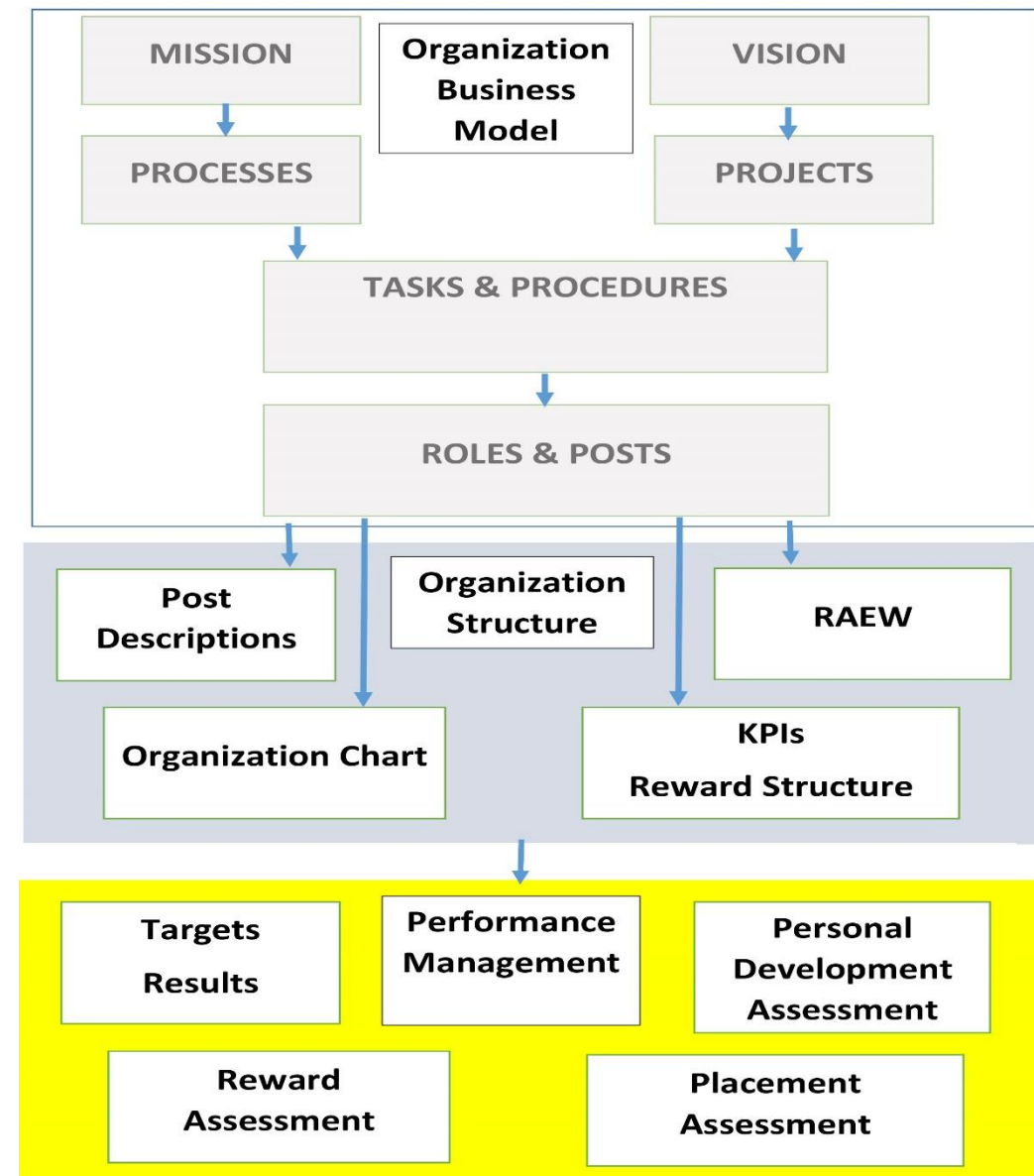


- Οι θέσεις οργανώνονται σε οργανωτική δομή με βάση την αξιακή αλυσίδα & τις ανάγκες διεύθυνσης των διεργασιών, των έργων, του αριθμού των ατόμων & των τοποθεσιών.-

Από την αποστολή & το όραμα στο άτομο

Η Αποστολή & το Όραμα υλοποιούνται εκτελώντας διεργασίες & έργα

- Η απόδοση κάθε διεργασίας που υπαγορεύεται από την αποστολή αξιολογείται με αντίστοιχους KPIs
- Η απόδοση κάθε έργου που υπαγορεύει το όραμα αξιολογείται με τα αντίστοιχα παραδοτέα και τους KPI των διεργασιών εκτέλεσης του έργου
- Οι κάτοχοι των θέσεων εργασίας επιλέγονται αξιολογώντας την εμπειρογνωμοσύνη, τις ατομικές ικανότητες, την καταλληλότητα και την εφαρμοσιμότητα τους (competences, competencies, fit & implementability)
- Το κενό ανάμεσα στα χαρακτηριστικά του κατόχου και των απαιτήσεων της θέσης εντοπίζεται μέσω της αξιολόγησης για ατομική ανάπτυξη και γεφυρώνεται με τη διαμόρφωση και εκτέλεση Ατομικών Σχεδίων Ανάπτυξης (ΑΣΑ – PDP)
- Οι απολαβές κάθε ατόμου αποφασίζονται με την αξιολόγηση για αμοιβή με βάση την επιτυχία του ΑΣΑ & ενός συνδυασμού ατομικών, ομαδικών/τμηματικών & εταιρικών αποτελεσμάτων (KPI).-

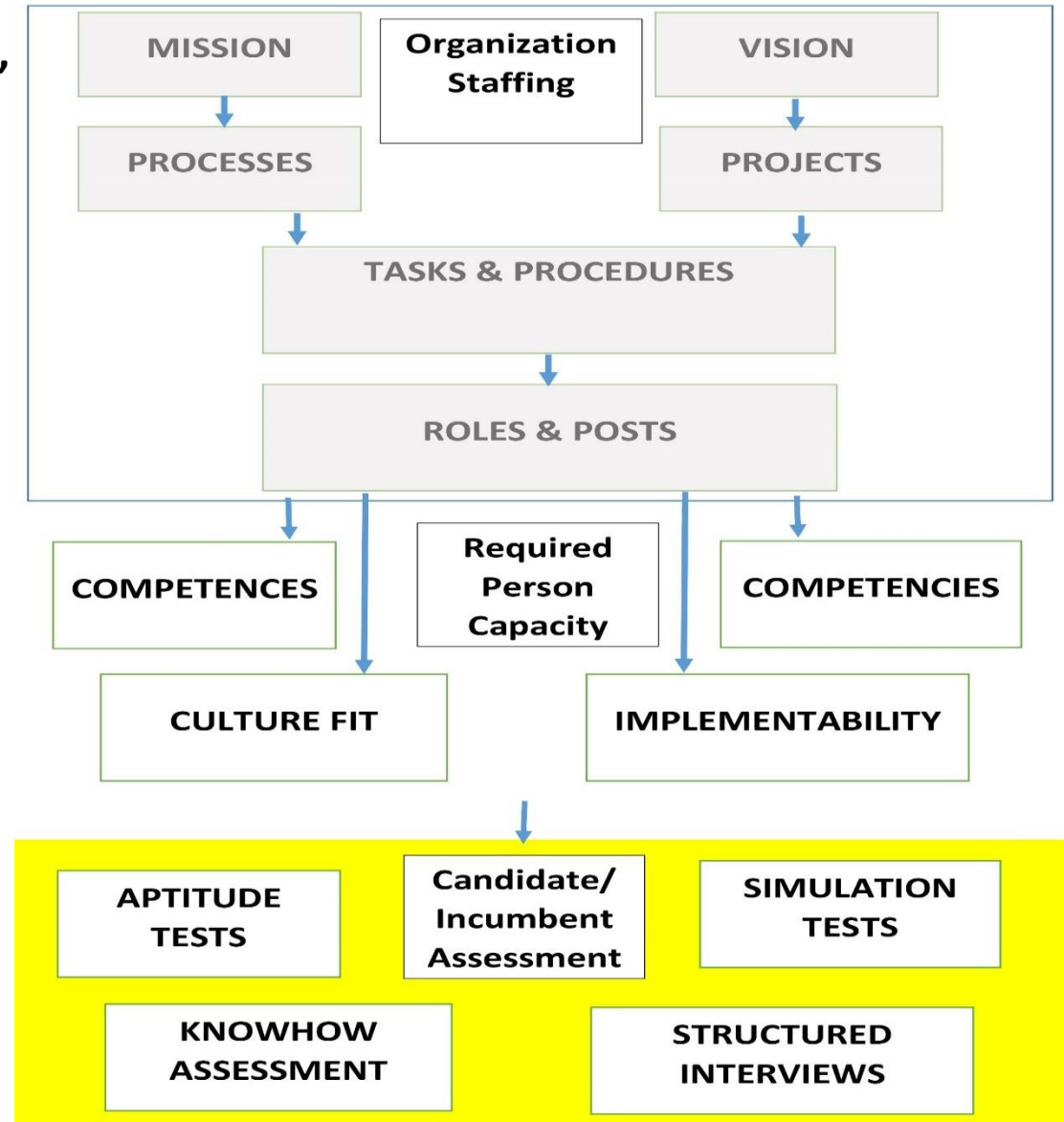


Επιλογή για στελέχωση

- Η περιγραφή της θέσης εργασίας καθορίζει τον/ους ρόλο/ους, τις (υπο)διεργασίες, και τις αναγκαίες ατομικές ικανότητες & εμπειρογνωμοσύνη

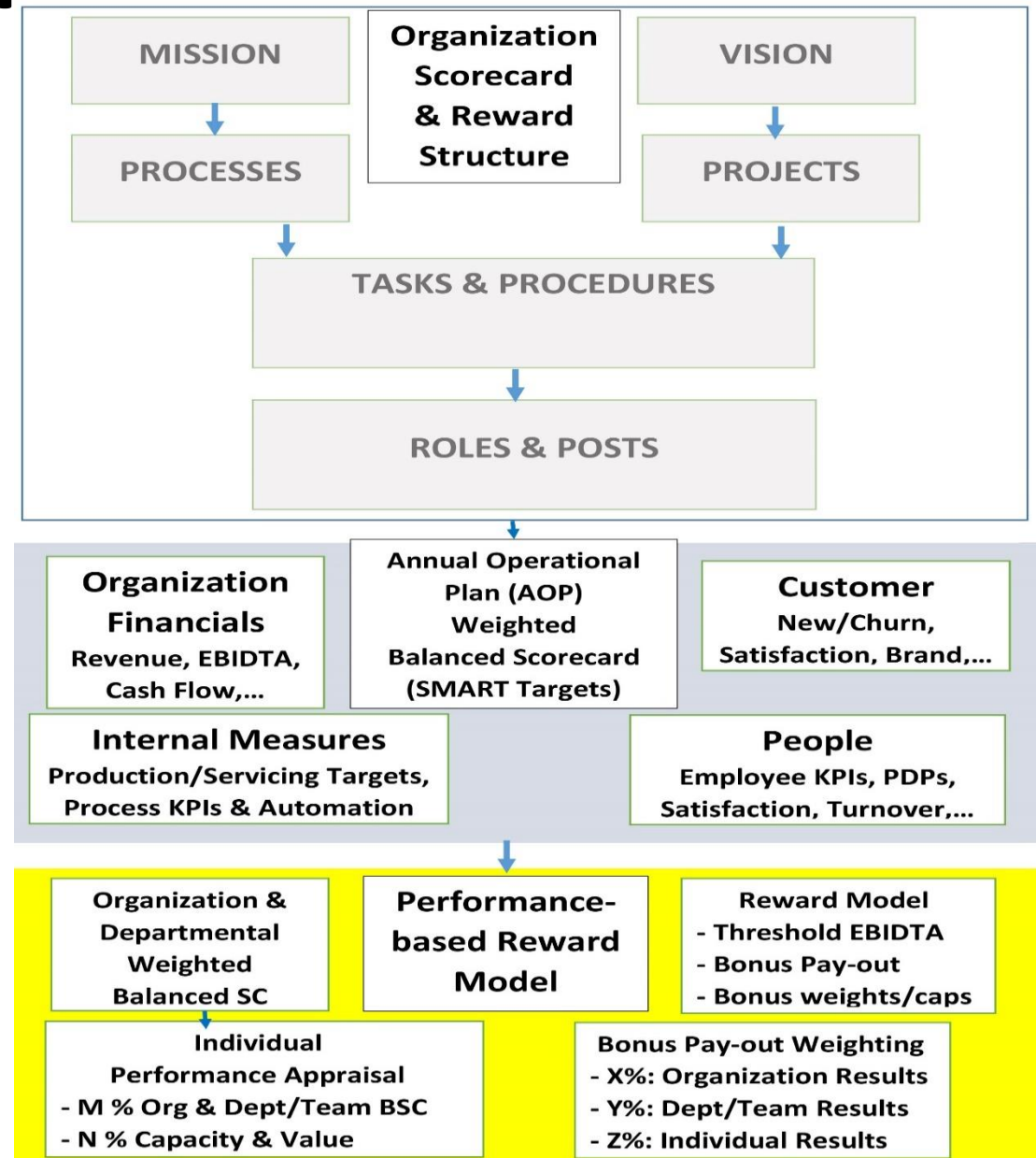
Ιδεωδώς, καθορίζεται και η **καταλληλότητα** για ένταξη στην ομάδα ή/και στην κουλτούρα, όπου ισχύει!

- Οι υποψήφιοι αξιολογούνται για
 - Την εμπειρογνωμοσύνη
 - Τις ατομικές ικανότητες
 - Την προσαρμοστικότητα στην ομάδα
 - Την προσαρμοστικότητα στην κουλτούρα
 - Την εφαρμοστικότητα των πιο πάνω στο περιβάλλον εργασίας
- Οι υποψήφιοι αξιολογούνται μέσω
 - Γνωσιολογικών εξετάσεων
 - Τεστ ικανοτήτων (Aptitude) & προσωπικότητας
 - Τεστ προσομοίωσης
 - Δομημένες συνεντεύξεις
 - Δοκιμαστικής περιόδου.-



Μοντέλο αμοιβών με βάση την απόδοση

- Το Ετήσιο Επιχειρησιακό Σχέδιο θέτει ένα πλαίσιο Ισοσταθμισμένης Κάρτας Δεικτών Απόδοσης και Παραδοτέων (weighted Balanced Scorecard of KPIs & Deliverables)
- Παράδειγμα
Οι δείκτες και τα παραδοτέα επιμερίζονται στις **Διευθύνσεις**, τα **Τμήματα**, τις **Ομάδες** και, όπου είναι εφικτό, στα **άτομα**.-

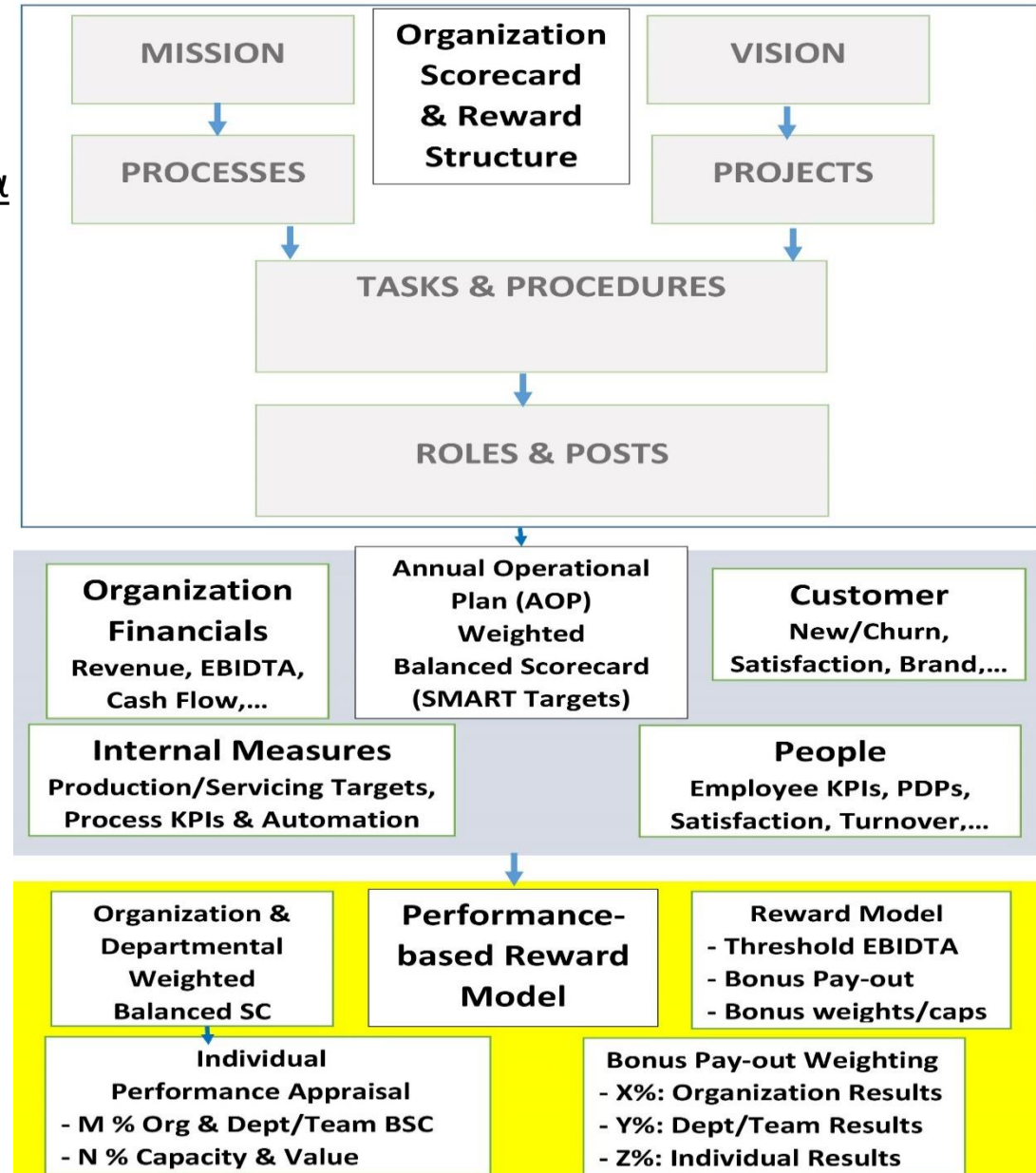


Μοντέλο αμοιβών με βάση την απόδοση (2)

Παράδειγμα (συν.)

Το μοντέλο αμοιβών έχει δομή και κατώφλια (κάτω όρια):

- Τis ελάχιστες τιμές των Εταιρικών ΚΡΙ πάνω από τις οποίες θα δοθούν φιλοδωρήματα (bonus)
 - ❖ Οικονομικοί ΚΡΙ, συνήθως, σε κερδοσκοπικούς οργανισμούς
 - ❖ Πελατών, συνήθως, σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς
 - ❖ Μικτούς σε πολύπλοκούς οργανισμούς
- Οι **βαρύτητες** των φιλοδωρημάτων ανά **επίπεδο υπαλλήλων** και αντίστοιχα **ανώφλια** (άνω όρια)
- Ποσοστιαίες βαρύτητες ατομικής αξιολόγησης που αποδίδονται στην:
 - ❖ Ατομική **ικανότητα & αξία** για τον Οργανισμό (N %)
 - ❖ Επίτευξη της Εταιρικής & Τμηματικής **Ισοσταθμισμένης Κάρτας Αποτελεσμάτων** (M%)
- Οι **βαρύτητες αμοιβών**:
 - ❖ Χ% στα εταιρικά αποτελέσματα
 - ❖ Υ% στα Τμηματικά/Ομαδικά
 - ❖ Ζ% στα ατομικά αποτελέσματα.-



**Για να διαχειριστούμε, για να διευθύνουμε, για να διοικήσουμε
ένα οργανισμό ή μια οργανωτική του οντότητα
οφείλουμε να διαμορφώσουμε ένα πρόγραμμα!**

- Το πρόγραμμα αυτό ονομάζομε **Επιχειρησιακό Σχέδιο**.
- Το ΕΣ έχει διάφορες μορφές και αντίστοιχες συνιστώσες.
- Με γνώμονα τον χρόνο, έχουμε:
 - Το λειτουργικό επιχειρησιακό σχέδιο: Το πρόγραμμα που υλοποιεί την αποστολή του Οργανισμού: τις διεργασίες του Οργανισμού και τακτικά έργα «ρουτίνας»
 - Το στρατηγικό επιχειρησιακό σχέδιο: Το πρόγραμμα που υλοποιεί το όραμα του Οργανισμού: τα στρατηγικά έργα του Οργανισμού.-

Με βάση τις διεργασίες και τα έργα, το επιχειρησιακό σχέδιο έχει διάφορες συνιστώσες που αφορούν:

- **Αναγκαίους πόρους**

- Υποδομή – κτήρια, εξοπλισμό, εργαλεία
- **Ανθρώπους** – εμπειρογνωμοσύνη, ατομικές ικανότητες, οργανωτική δομή, ιεραρχία
- Υπηρεσίες τρίτων
- Συνεργασίες
- **Κεφάλαιο – προϋπολογισμό**
- **Κανόνες χρηματοδότηση**– νομοθεσία, σταθερό περιβάλλον λειτουργίας, κανονισμούς
- **Αξίες, κώδικες ηθικής, δεοντολογίας, διακυβέρνησης**
- **Διεργασίες** – παραγωγής & παράδοσης αξίας, υποστηρικτικές, επιτελικές
- **Γενικευμένες υποδιεργασίες:** Εσωτερικού ελέγχου, αξιολόγησης και διαχείρισης κινδύνου, διαχείρισης ποιότητας, ...
- **Κουλτούρα** – κλίμα εργασίας, συμπεριφορές, ενστερνισμό και ομοιομορφία αξιών
- **Διεύθυνση & Διοίκηση**
- **Ηγεσία**
- ...

- **Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης.-**

Με βάση τις διεργασίες και τα έργα, το επιχειρησιακό σχέδιο έχει διαφορετικές μορφές ανάλυσης:

- **Ανά διεργασία και τις υποδιεργασίες της καθώς και ανά έργο που υπάγεται σ' αυτήν.**
- **Ανά οργανωτική οντότητα και τις διεργασίες/υποδιεργασίες και έργα που τις ανατίθενται.**
- **Ανά «Θεματική» πρόνοια προϋπολογισμού (με βάση το κυβερνητικό μοντέλο* προϋπολογισμού)**

** Που αλλάζει και ήδη απαιτεί από τις κεντρικές δημόσιες υπηρεσίες «προϋπολογισμό με βάση δραστηριότητες».-*

Με βάση τις διεργασίες και τα έργα, το επιχειρησιακό σχέδιο πρέπει να περιλαμβάνει:

- Ανά διεργασία και τις υποδιεργασίες, της **στόχους**: στοχευόμενες τιμές **δεικτών απόδοσης**
- Ανά έργο, **παραδοτέα** και **στόχους**: στοχευόμενες τιμές **δεικτών απόδοσης των διεργασιών** που το υλοποιούν και **των δεικτών που αφορούν τα χαρακτηριστικά των παραδοτέων**
- Χρονοδιάγραμμα: **προθεσμίες** υλοποίησης των στόχων και παράδοσης των αποτελεσμάτων (παραδοτέων).-

Αξιοποίηση επιχειρησιακού σχεδίου

Το επιχειρησιακό σχέδιο (είναι το εργαλείο που) μας βοηθά...

- ...να διευθύνουμε τους **ανθρώπους** μας (συμπερ. του εαυτού μας) και τις **συνεργασίες** μας
- ...να διαχειριζόμαστε τους άψυχους **πόρους** μας (της ΟΟ μας)
- ...να διευθύνουμε τις **διεργασίες** και τα **έργα** μας (μέσω των ανθρώπων και συνεργατών μας που τις/τα εκτελούν)
- ...να διαχειριζόμαστε **την προμήθεια και παραλαβή των πρώτων υλών & υπηρεσιών τρίτων** και **την παραγωγή και παράδοση των προϊόντων (αξιών)** που η αποστολή του οργανισμού μας καλεί να παράγουμε και να παραδίδουμε στους συμμετόχους μας
- ...βοηθά να διαχειριζόμαστε και συντονίζουμε τις **διεπαφές** μεταξύ διεργασιών και μεταξύ οντοτήτων
- ...βοηθά να διαχειριζόμαστε τις **σχέσεις** της ΟΟ μας με τους συμμετόχους της.-

Όραμα – Στρατηγικό Σχέδιο (ΣΣ) - Αποστολή

Το ΣΣ οφείλει να στοχεύει στην υλοποίηση του Οράματος του Οργανισμού, δηλαδή στη διασφάλιση υλοποίησης ή/και την τροποποίηση/μετεξέλιξη δύο πτυχών της Αποστολής του οργανισμού:

- 1. Της παραγόμενης και παραδιδόμενης (στους συμμετόχους άμεσα και έμμεσα) αξίας : το προϊόν του οργανισμού**
 - Βελτίωση υφιστάμενης αξίας (πχ ποιότητας υπηρεσίας ή προϊόντος)
 - Εμπλουτισμός αξίας (πχ με νέα προϊόντα)
 - Επέκταση εύρους συμμετόχων (πχ σε νέες αγορές)
 - Αντικατάσταση αξίας (πχ αντικατάσταση υφιστάμενων προϊόντων)
- 2. Των συντελεστών παραγωγής και παράδοσης της αξίας**
 - Εκσυγχρονισμός/βελτιστοποίηση λειτουργικού μοντέλου
 - Βελτιστοποίηση διεργασιών παραγωγής και παράδοσης αξίας
 - Βελτιστοποίηση απόδοσης των συντελεστών παραγωγής & παράδοσης αξίας.-

Αποστολή & Όραμα – Επιχειρησιακό Σχέδιο (ΕΣ) (1)

Το ΕΣ οφείλει να στοχεύσει στη βελτιστοποίηση της αξιοποίησης των συντελεστών δημιουργίας και παράδοσης αξίας στους συμμετόχους:

1. Διεργασίες (Toyota slogan)

1) Χαρτογράφηση διεργασιών

- i. Τις παραγωγικές που δημιουργούν και παραδίδουν αξία σε συμμετόχους παραγωγής επιστημόνων
- ii. Τις υποστηρικτικές
- iii. Τις επιτελικές

2) Στρατηγικό Σχέδιο «Επανασχεδιασμού Διεργασιών» (περιλ. Κοστολόγησης με βάση τις διεργασίες)

3) Στρατηγικό Σχέδιο «Μηχανογράφησης/αυτοματοποίησης».-

Στρατηγικός σχεδιασμός για δραματική βελτίωση της παραγωγικότητας των συντελεστών παραγωγής

1. Διεργασιών

Το σλόγκαν της Toyota

“Με άριστα σχεδιασμένες και μηχανοργανωμένες διεργασίες, οι (λίγοι) άριστοι μεγαλουργούν, οι (πολλοί) μέτριοι έχουν πολύ καλά αποτελέσματα και οι μη ικανοποιητικοί αποβάλλονται από το σύστημα.

Με «φτωχές» διεργασίες, οι (λίγοι) άριστοι έχουν καλά αποτελέσματα, οι (πολλοί) μέτριοι φτωχά και οι μη ικανοποιητικοί επιπλέουν.»-

Αποστολή & Όραμα – Επιχειρησιακό Σχέδιο (ΕΣ) (2)

Το ΕΣ οφείλει να στοχεύσει στη βελτιστοποίηση της αξιοποίησης των συντελεστών δημιουργίας και παράδοσης αξίας στους συμμετόχους:

1. **Διεργασίες** (Toyota slogan)
2. Την **Κουλτούρα** και την **Πολιτική**
3. Τους **Ανθρώπους** του οργανισμού
4. Τους **Συνεργάτες** και τους **Προμηθευτές** του οργανισμού
5. Την **ΗΓΕΣΙΑ** του οργανισμού (Κώδικες, μοντέλο διοίκησης & διεύθυνσης)
 - **Μάθηση**
 - **Καινοτομία**
 - **Λειτουργική αριστεία (μοντέλα αριστείας).**-

Στρατηγικό Σχέδιο (ΣΣ): Στρατηγικοί στόχοι (goals)

Κατά τον Στρατηγικό Σχεδιασμό καθορίζονται οι στρατηγικοί στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν στο καθοριζόμενο μεσο/μακροπρόθεσμο ορίζοντα του Στρατηγικού Σχεδίου.

Οι Στρατηγικοί στόχοι :

- συνήθως είναι λίγοι πχ πέντε μέχρι οκτώ
- συνήθως είναι ποιοτικοί, πχ
 - η εισαγωγή μοντέλου επιχειρησιακής αριστείας
 - η βελτίωση του επιπέδου των παραγομένων επιστημόνων
 - η βελτίωση του ποσοστού των φοιτητών που συμπληρώνουν το πρόγραμμα τους μέσα σε χ χρόνια
 - η μείωση του ποσοστού των φοιτητών που εγκαταλείπουν το πρόγραμμα τους
 - η βελτίωση της παραγωγικότητας του Οργανισμού.-

Στρατηγικό Σχέδιο: Αντικειμενικοί στόχοι (objectives)

Κάθε Στρατηγικός στόχος αναλύεται σε αριθμό συγκεκριμένων **Αντικειμενικών Στρατηγικών Στόχων (ΑΣΣ)**.

Για κάθε **Αντικειμενικό Στρατηγικό Στόχο** προσδιορίζονται:

- Οι **Στρατηγικές** με τις οποίες θα υλοποιηθεί
- Οι **Δείκτες Απόδοσης (KPI)** με τους οποίους θα μετρηθεί ο βαθμός επίτευξης του
- Για κάθε **Στρατηγική** προσδιορίζονται τα **Στρατηγικά Έργα** με τα οποία θα υλοποιηθεί
- Για κάθε **Στρατηγικό Έργο** προσδιορίζονται
 - οι **Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας**, που πρέπει να διασφαλιστούν για να υλοποιηθεί το έργο
 - τα πιθανά **Εμπόδια, Αδυναμίες ή Ελλείψεις** που ενδεχομένως θα εμφανιστούν κατά την υλοποίησή του.-

Από το όραμα στους στρατηγικούς πυλώνες

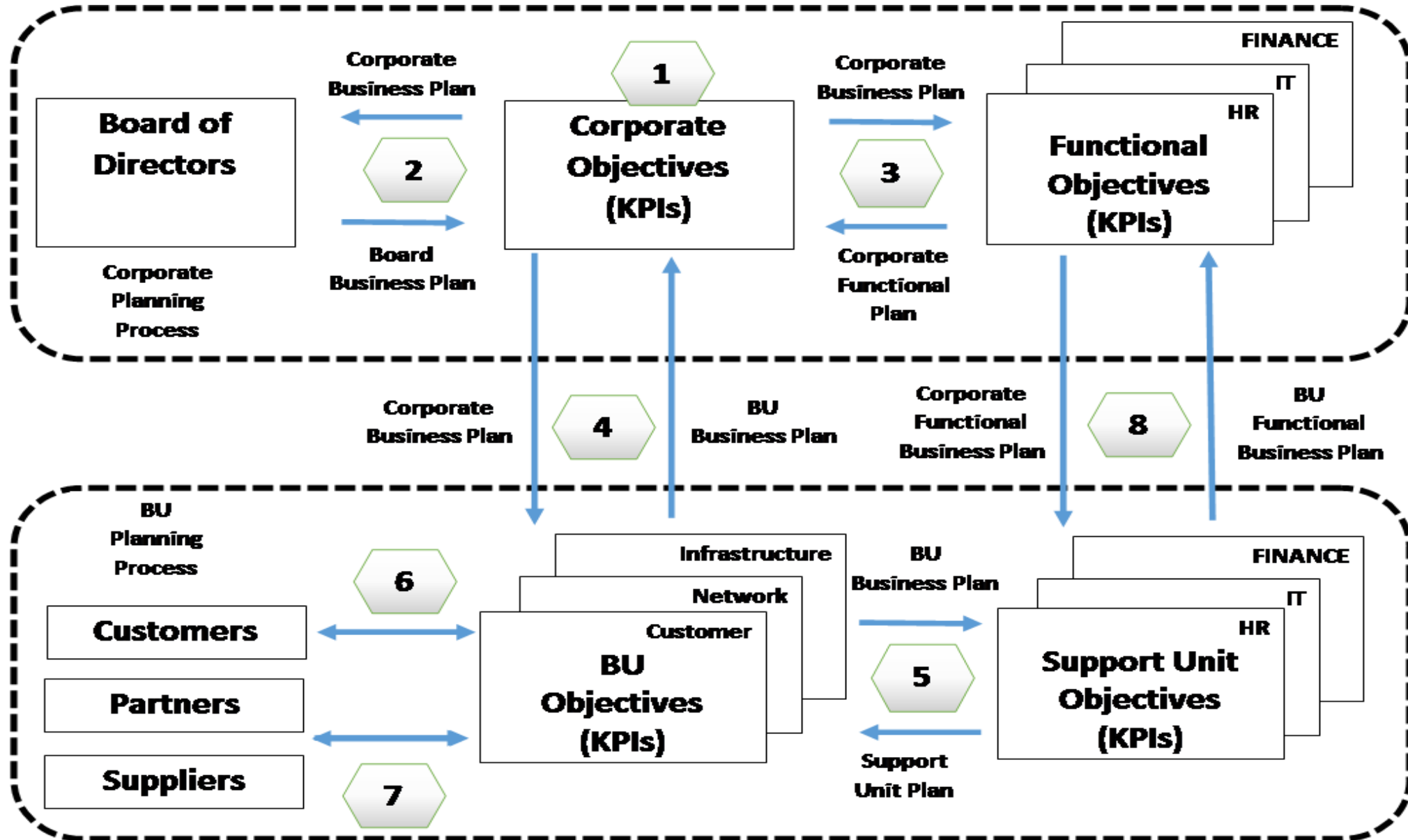
**Όραμα
ΚΡΙ & Στόχοι**

**Αντικειμενικοί
στρατηγικοί στόχοι**
Αριστεία στην...
...Εκπαίδευση & Επιμόρφωση
...Έρευνα & ...Καινοτομία

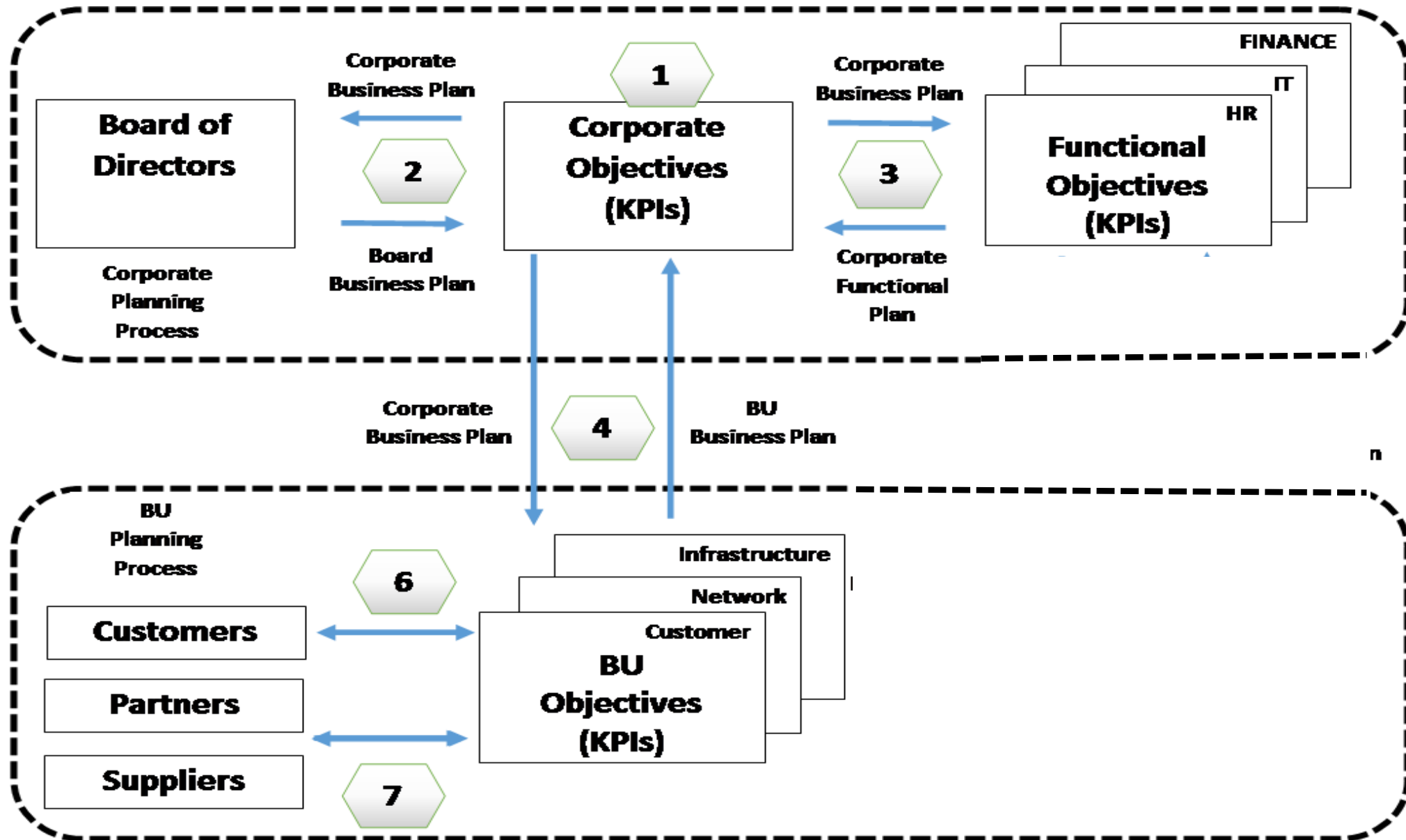
Συντελεστές:
Αξίες, Πολιτική, Ηγεσία
Άνθρωποι & Συνεργάτες,
Πόροι, Υποδομή & Διεργασίες

Στρατηγικοί πυλώνες:
Εξαιρετική εμπειρία διδασκαλίας-μάθησης,
επανεκπαίδευσης & επιμόρφωσης
Πρωτογενή & εφαρμοσμένη έρευνα - Βελτίωση της κοινωνίας
Πλατιά προσιτή πρόσβαση σε πλούσιο πρόγραμμα σπουδών & επιμόρφωσης
Ευρείες συνεργασίες: ακαδημαϊκών, ερευνητών, οικονομίας, πολιτισμού, άλλων φορέων

Επιχειρησιακό σχεδιασμός



Επιχειρησιακό σχεδιασμός



Φάσεις επιχειρησιακού σχεδιασμού

1. Έρευνα και ανάλυση υφιστάμενης κατάστασης και κουλτούρας
2. Διερεύνηση σημερινής δυναμικής και προοπτικών
3. Επιχειρησιακός σχεδιασμός
 - 1) Τακτικός επιχειρησιακός σχεδιασμός (και προϋπολογισμός)
 - 2) Στρατηγικός επιχειρησιακός σχεδιασμός (και προϋπολογισμός)
4. Διαμόρφωση, υποβολή και παρουσίαση Επιχειρησιακού Σχέδιου (ΕΣ).-

Φάσεις επιχειρησιακού σχεδιασμού

1. Έρευνα και ανάλυση υφιστάμενης εσωτερικής κατάστασης και κουλτούρας

Δραστηριότητα

Παραδοτέο

1) Ανάλυση περιβάλλοντος/συμμετόχων

Εργαλεία: Πρότυπα ερωτηματολόγια & πίνακες*

Σύνοψη ανάλυσης περιβάλλοντος/ συμμετόχων

- Κατάλογος συμμετόχων & βαθμός σημασίας για τον οργανισμό
- Ποια είναι η «αγορά/ζήτηση», ποιοι είναι οι «πελάτες» & τι ζητούν;
- Ποιοι οι λαμβάνοντες αποφάσεις, τι αναμένουν, πόσο ικανοποιημένοι είναι;
- Ποιοι οι χορηγοί/ χρηματοδότες/ ανάδοχοι, τι αναμένουν, πόσο ικανοποιημένοι είναι;

2) Εντοπισμός δυνάμεων & αδυναμιών

i. Αποστολής, Στρατηγικού Σχεδίου & Πολιτικής

ii. Κουλτούρας

iii. Διεργασιών & έργων (συγκρισιμότητα)

iv. Τεχνολογίας και άλλων πόρων (συστήματα διεργασιών/έργων)

v. Λειτουργικού μοντέλου

vi. Ηγεσίας/Διεύθυνσης

vii. Ανθρώπινου δυναμικού

viii. Συνεργατών/προμηθευτών

Εργαλεία: Πρότυπα ερωτηματολόγια & πίνακες*

Αξιακή αλυσίδα

Διεύθυνση μέσω αποτελεσμάτων

Σύνοψη ανάλυσης...

...βαθμός επίτευξης Αποστολής (ετήσιων λειτουργικών σχεδίων & προϋπολογισμών), υφιστάμενου Στρατηγικού Σχεδίου & πολιτικής

...κουλτούρας (αξίες, κώδικες, στάδιο κουλτούρας)

...διεργασιών & έργων (BPM, KPI, στοχοθέτηση, στοχομέτρηση,

...τεχνολογίας & άλλων πόρων (κτηριακή υποδομή, τεχνολογία & πληροφορικής, οικονομικά & βαθμός κάλυψης αναγκών

...λειτουργικού μοντέλου

...ηγεσίας/διεύθυνσης

...ανθρώπινου δυναμικού

...συνεργατών/προμηθευτών

- Ποιοτική ή ποσοτική αξιολόγηση με βάση τα στοιχεία που διατίθενται και την αξιολόγηση των Συμβούλων με τη χρήση (δειγματοληπτικά) ερωτηματολογίων του μοντέλου αριστείας EFQM

- Αιτιολόγηση αποκλίσεων & σύνοψη Κρίσιμων Παραγόντων Επιτυχίας και Εμποδίων, που εντοπίστηκαν για την απερχόμενη Ζετή περίοδο.-

*Οι πρότυποι πίνακες (Templates) θα καλύπτουν όπου ενδείκνυται και αξιολόγηση

Φάσεις επιχειρησιακού σχεδιασμού

2. Διερεύνηση σημερινής δυναμικής και προοπτικών

Δραστηριότητα

- 1) Ανάλυση τοπικού & διεθνούς περιβάλλοντος
- 2) Ανάλυση τοπικών & διεθνών ανταγωνιστών
- 3) Ανάλυση γεωπολιτικής κατάστασης
- 4) Οικονομικής και δημογραφική ανάλυση

Εργαλεία: Πρότυποι πίνακες*

- 1) Εντοπισμός ευκαιριών/προοπτικών
- 2) Εντοπισμός απειλών/κινδύνων

Εργαλεία: Πρότυποι πίνακες*
SWOT, PEST/PESTEL, Χάρτης στρατηγικής (MBO)

*Οι πρότυποι πίνακες (Templates) θα καλύπτουν όπου ενδείκνυται και αξιολόγηση

**SWIOT: strengths, weaknesses, opportunities & threats

PESTEL: political, economic, social, technological, environmental & legal

Παραδοτέο

- Σύνοψη ανάλυσης περιβάλλοντος/τομέα
- Σύνοψη ανάλυσης ανταγωνιστών
- Σύνοψη γεωπολιτικής ανάλυσης
- Σύνοψη οικονομικής & δημογραφικής ανάλυσης

- Συνολική σύνοψη αξιολόγησης περιβάλλοντος & πιθανής εξέλιξης του

- Προτεραιοποίηση ευκαιριών/προοπτικών
- Προτεραιοποίηση απειλών/κινδύνων

- Αξιολόγηση δυνατοτήτων υλοποίησης της Αποστολής του οργανισμού

- Σύνοψη προοπτικής βελτίωσης του βαθμού υλοποίησης της Αποστολής

- Σύνοψη προοπτικής διεύρυνσης της Αποστολής.-

Φάσεις επιχειρησιακού σχεδιασμού

3. Εργαστήρι επιχειρησιακού σχεδιασμού (μια ή καλύτερα δύο μέρες σε απομόνωση) & διαβούλευση για προσέλκυση σχολίων και εισηγήσεων

Δραστηριότητες

Εργαστήρι ΣΣ

Εργαλεία:

- Πρότυποι πίνακες*
- Ανάλυση SWOT, PEST
- Πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- Boston box ανάπτυξης προϊόντων & αγορών
- Πυραμίδα Αποστολής
- Πυραμίδα Οράματος

- Αξιολόγηση κινδύνων
- Σενάρια στρατηγικών έργων
- Χάρτης στρατηγικής

Παραδοτέα

- Ξεκάθαρος ορισμός **Αποστολής** και **Σκοπών** του οργανισμού
- Προσδιορισμός των **Αξιών** (και του Κώδικα ηθικής) του οργανισμού
- Προσδιορισμός των **Συμμετόχων** και της **Αξίας** (προϊόντος/υπηρεσίας/...) που ζητά/αναμένει κάθε σύνολο και της **ποιότητας της αξίας** που τους παραδίνεται
- Προσδιορισμός του επιθυμητού **επιπέδου παραγωγικότητας** (αποτελεσματικότητας & αποδοτικότητας) των **Διεργασιών & των Ανθρώπων** που υλοποιούν την Αποστολή - Προσδιορισμός των επιθυμητών βασικών **Δεικτών Απόδοσης** των διεργασιών και του βαθμού υλοποίησης των αντίστοιχων **στόχων**
- Ορισμός του **Οράματος** για το έτος 202Χ (5-7 χρόνια από σήμερα)
- Καθορισμός των **Στρατηγικών Στόχων του Οράματος**
- Καθορισμός των **Στρατηγικών Έργων** θα υλοποιήσουν το Όραμα και θα επιτύχουν τους Στρατηγικούς Στόχους
- Εντοπισμός των **Κρίσιμων Παραγόντων Επιτυχίας** και των πιθανών **Εμποδίων, αδυναμιών & ελλείψεων** στην εκτέλεση της Αποστολής και του Οράματος
- Εισαγωγή της διεργασίας «Διαχείρισης της αρίστευσης»**
- Εισηγήσεις για την **υλοποίηση** του Στρατηγικού Σχεδίου.-

Φάσεις επιχειρησιακού σχεδιασμού

4. Διαμόρφωση επιχειρησιακού σχεδίου

- Περιεχόμενα και μορφή επιχειρησιακού σχεδίου
- Οδηγός Πανεπιστημίου Κύπρου.-

Εργαλεία επιχειρησιακού σχεδιασμού

- **Λειτουργικού – βραχυ/μεσοχρόνιου (επόμενου έτους συν δύο έτη)!**
- **Στρατηγικού – μεσο/μακροχρόνιου (πέντε – δέκα έτη)!-**

Αξιολόγηση συμμετόχων

Χαρακτηριστικά Ομάδων Συμμετόχων		Είδος σχέσης (άμεση/έμμεση)	Βαθμός επιρροής	Σημασία για ΠΚ	Προσδοκώμενη αξία		
					Άμεση / έμμεση	Προϊόν			
A/A	Ομάδες συμμετόχων								
1	Μακροχρόνιοι φοιτητές / σπουδαστές								
2	Εντόπιοι εργαζόμενοι πτυχιούχοι για επιμόρφωση								
3	Βραχυχρόνιοι φοιτητές / σπουδαστές								
4	Εντόπιοι εργαζόμενοι μη πτυχιούχοι για πτυχίο								
7	Εκτακτο διδακτικό ΑΔ								
7	Διοκητικό ΑΔ								
7	ΥΠΠ/Κυβέρνηση								
7	Βουλή/Πολιτικά κόμματα								
5	Εργοδοτικές οργανώσεις								
7	Συνδικαλιστικές οργανώσεις								
6	Εργοδότες								
7	Χορηγοί								
8	...								

Αξιολόγηση αγοράς (υποψηφίων)

	Χαρακτηριστικά Ομάδων	Μέγεθος	Διαθέσιμο εισόδημα για σπουδές/επιμόρφωση	Επιθυμητή γλώσσα προγράμματος	Γνώση τεχνολογίας	Στρατηγική σημασία	
A/A	Ομάδες υποψηφίων (Πελατοψηφίδες)								
1	Εντόπιοι εργαζόμενοι πτυχιούχοι για μεταπτυχιακό								
2	Εντόπιοι εργαζόμενοι πτυχιούχοι για επιμόρφωση								
3	Εντόπιοι εργαζόμενοι πτυχιούχοι για πτυχιακό (επανεκπαίδευση)								
4	Εντόπιοι εργαζόμενοι μη πτυχιούχοι για πτυχίο								
5	Εντόπιοι εργαζόμενοι μη πτυχιούχοι για επιμόρφωση								
6	Ομογενείς αλλοδαποί για ελληνιστικές σπουδές								
7	...								
8	...								

Ανάλυση δυνάμεων - αδυναμιών

<u>Δυνάμεις</u>	<u>Αδυναμίες</u>
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.
7.	7.
8.	8.
9.	9.
10.	10.

Αξιολόγηση συντελεστών παραγωγής & παράδοσης αξίας



Αξιολόγηση ΠΚ από συμμετόχους



Αξιολόγηση Ηγεσίας - Διεύθυνσης

Ηγεσία-Διεύθυνση		Βαθμός				
		1	2	3	4	5
1	Γνώση αξιών					
2	Ενστέρνιση αξιών					
3	Γνώση Αποστολής					
4	Ευθυγράμμιση					
5	Συναντίληψη					
6	Εμπλοκή					
7	Ομαδικότητα					
8	Έμπνευση					
9	Αποτελεσματικότητα					
10	Αποδοτικότητα					
11	Ποιότητα αποτελέσματος					

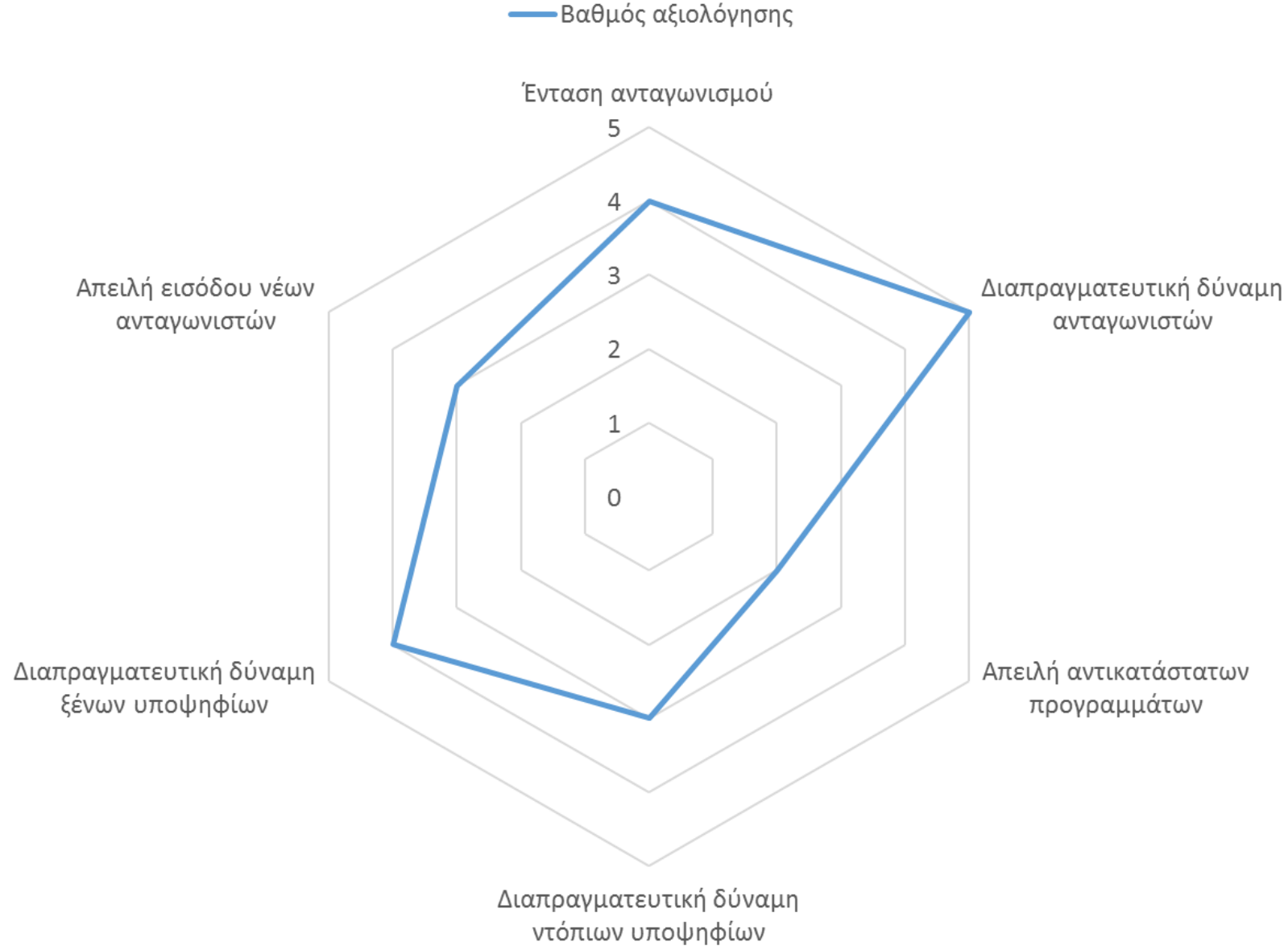
Αξιολόγηση Κουλτούρας

Αξία - κουλτούρα		1	2	3	4	5
1	...					
2	...					
3	...					
4	...					
5	...					
6	...					
7	...					
	Ολιστική κουλτούρα					

Αξιολόγηση ανταγωνιστών

A/A	Παράμετροι ανταγωνιστών	ΠΚ	A	B	Γ	Δ	E	Z	H
1	Ιστορία								
2	Προσφερόμενα προγράμματα								
3	Εξυπηρετούμενη αγορά								
4	Δυνάμεις								
5	Αδυναμίες								
6	Συνεργάτες								
7	Διανομή/Υποστήριξη								

Αξιολόγηση ανταγωνισμού (παράδειγμα)



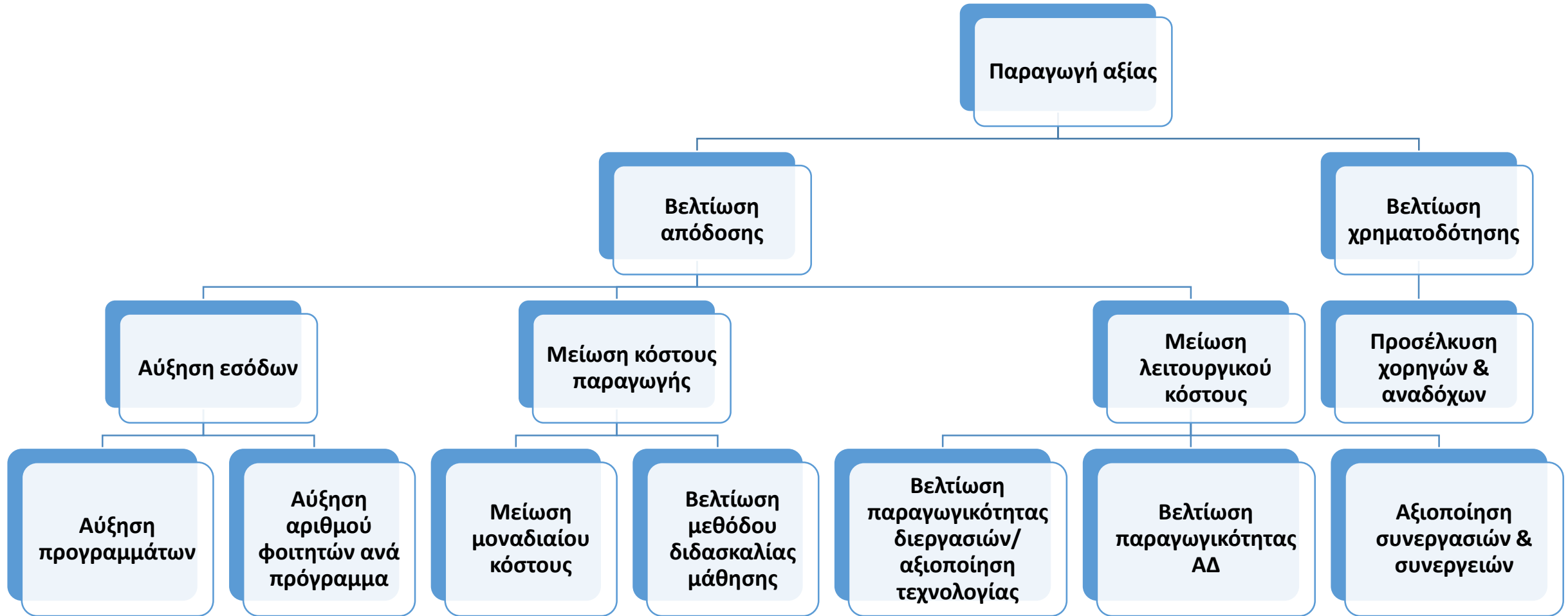
Ανάλυση ευκαιριών – απειλών/κινδύνων

<u>Ευκαιριών</u>	<u>Απειλών - κινδύνων</u>
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.
7.	7.
8.	8.
9.	9.
10.	10.

Προτεραιοποίηση ευκαιριών/προοπτικών – απειλών/κινδύνων

<u>Ευκαιρίες - προοπτικές</u>	<u>Απειλές - κίνδυνοι</u>
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.
7.	7.
8.	8.
9.	9.
10.	10.

Δένδρο συντελεστών προσθήκης αξίας (παράδειγμα εργαλείου)



Διεύρυνση Αποστολής

(ως συνιστώσα του Οράματος)
πχ για τη Διδασκαλία-Μάθηση

Ανάπτυξη νέων αγορών για υφιστάμενα προγράμματα

Ανάπτυξη νέων προγραμμάτων σε νέες αγορές

Αγορά	Νέα	Ανάπτυξη αγοράς <ul style="list-style-type: none">- Εντόπια ομογενών- Εντόπια αλλοδαπών- Ομογενών αλλοδαπής- Αλλοδαπών αλλοδαπής	Διαφοροποίηση
	Υφιστάμενη	Διείσδυση στην αγορά	Ανάπτυξη νέων προγραμμάτων
		Υφιστάμενα	Νέα
		Προγράμματα	

Αύξηση μεριδίου αγοράς με υφιστάμενα προγράμματα

Ανάπτυξη νέων προγραμμάτων στην υφιστάμενη αγορά

Στρατηγικός σχεδιασμός για δραματική βελτίωση

1. Η ΑΠΟΣΤΟΛΗ & οι αξίες που οφείλει να παράγει και να παραδώσει. Που χρειάζεται δραματική βελτίωση;
2. Με ποιες ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ;
3. Ποιες χρειάζονται επανασχεδιασμό;
4. Ποιο προσωπικό (διδασκτικό, ερευνητικό, διοικητικό, τεχνικό, υποστηρικτικό) αφορούν;
5. Με ποια τα στρατηγικά έργα του χρόνου/ Ζετίας;
6. Ποια στρατηγικά έργα θα συμβάλουν στους στρατηγικούς στόχους του ΠΚ;-

Σας ευχαριστώ πολύ!

Ερωτήσεις;

2^ο Μέρος

Το υπόβαθρο διεύθυνσης & διαχείρισης της ΟΟ σας

11.30/12.00 – 13.00/13.30

- Οι διεργασίες και τα στρατηγικά έργα της Οργανωτικής σας Οντότητας (ΟΟ)
- Η διαχείριση απόδοσης της οντότητας σας!-

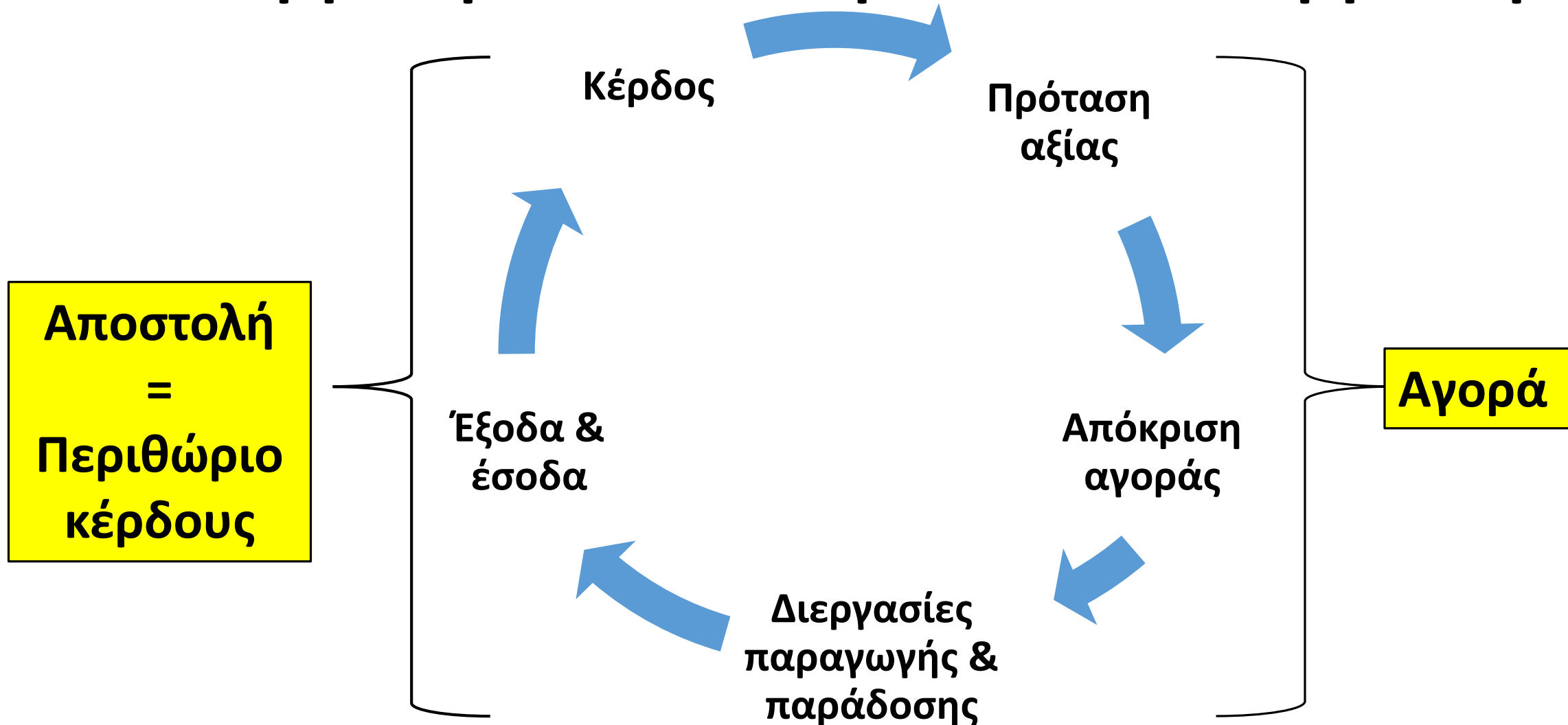
Σκοπός του Πανεπιστημίου Κύπρου

Σκοπός του Πανεπιστημίου είναι η προαγωγή της επιστήμης, της γνώσης, της μάθησης και της παιδείας με τη διδασκαλία και την έρευνα, και ειδικότερα-

1. Η παροχή εκπαίδευσης κυρίως σε ειδικότητες που συμβάλλουν στην κοινωνική, οικονομική και πολιτιστική ανάπτυξη της Δημοκρατίας και του λαού της Κύπρου ως συνόλου
2. Η παροχή μέσων και δυνατοτήτων εκπαίδευσης σε Πανεπιστημιακό επίπεδο σε πρόσωπα που έχουν τα απαιτούμενα προσόντα
3. Η παροχή των κύκλων σπουδών και των προγραμμάτων που καθορίζονται από τον παρόντα Νόμο ή με βάση τον παρόντα Νόμο
4. Η προαγωγή της γνώσης και των πρακτικών εφαρμογών της με τη διδασκαλία, την έρευνα και άλλα μέσα
5. Η ενθάρρυνση της μελέτης και της έρευνας και παροχή διευκολύνσεων προς τούτο γενικά
6. Η διασφάλιση της ακαδημαϊκής ελευθερίας και της ελεύθερης επιστημονικής αναζήτησης και διακίνησης ιδεών
7. Η συμβολή στην αλληλοκατανόηση μεταξύ των κοινοτήτων της Δημοκρατίας και η καλλιέργεια των παραδόσεων και του πολιτισμού τους
8. Η ανάπτυξη συνεργασίας με ακαδημαϊκά και επιστημονικά ιδρύματα του εξωτερικού
9. Η παροχή και απονομή πτυχίων, μεταπτυχιακών τίτλων, διπλωμάτων και άλλων τίτλων.

- Ποιοι οι **συμμέτοχοι** (αποδέκτες) κάθε σκοπού;
- Ποια ακριβώς **αξία** τους (προφέρεται) παραδίδεται ώστε να μπορούν να την «αξιοποιήσουν»;
- Με ποια **διεργασία** δημιουργείται η **αξία** & με ποια **διεργασία** τους ΠΡΟΣΦΕΡΕΤΑΙ;
- Με ποια **κριτήρια** (KPI) αξιολογούν την **αξία** οι **συμμέτοχοι** και με ποια **κριτήρια** αξιολογούν την **αξία** οι **συντελεστές**;

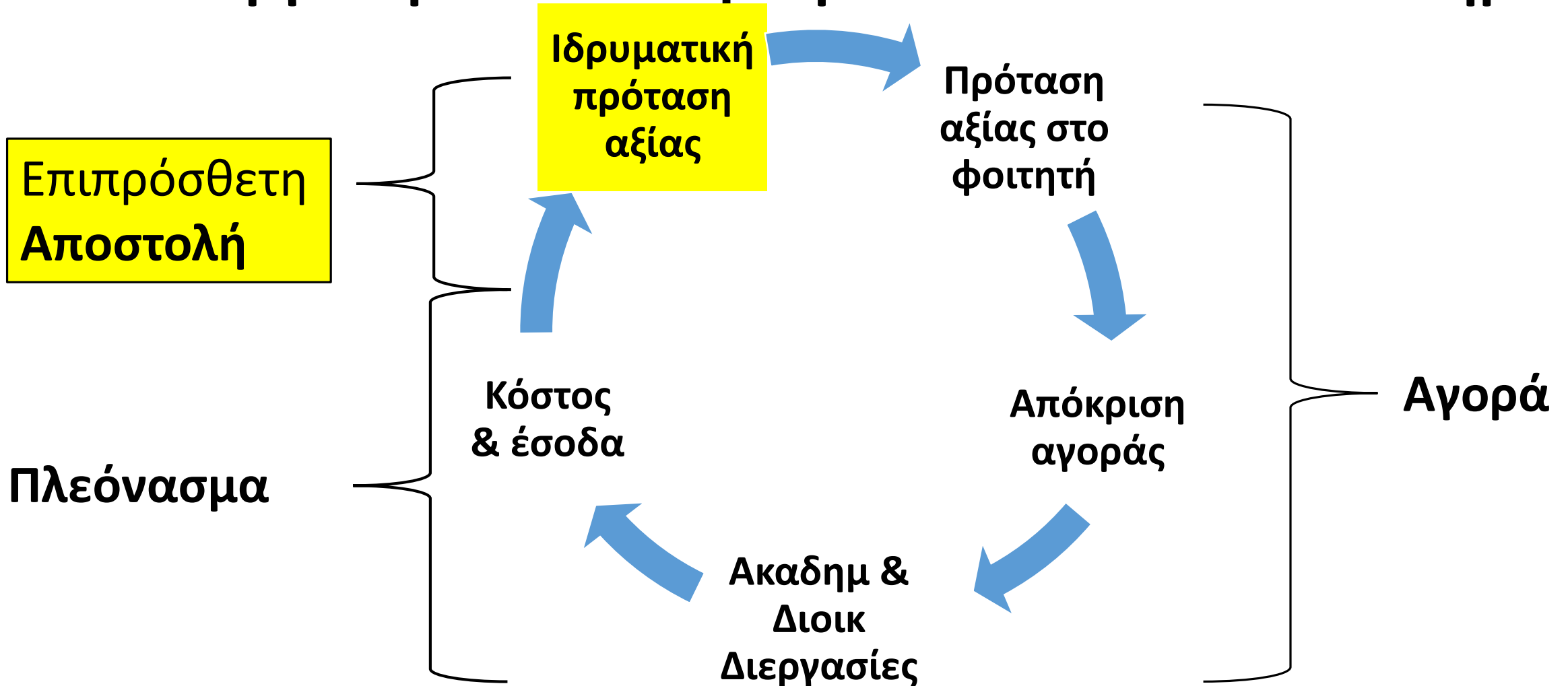
Λειτουργικό μοντέλο – Κερδοσκοπικοί οργανισμοί



Περιθώριο κέρδους = Έσοδα – έξοδα (κόστος)

→ Μεγιστοποίηση κέρδους όταν Δ (εσόδων) = Δ (κόστους)

Λειτουργικό μοντέλο Μη Κερδοσκοπικού Πανεπιστημίου



Πλεόνασμα = Σύνολο εσόδων – Συνολικό κόστος

Δ αξίας = Σύνολο κόστους - σύνολο εσόδων = - Πλεόνασμα !!!!

Σκοπός του Πανεπιστημίου Κύπρου

Σκοπός του Πανεπιστημίου είναι η προαγωγή της επιστήμης, της γνώσης, της μάθησης και της παιδείας με τη διδασκαλία και την έρευνα, και ειδικότερα-

1. Η παροχή εκπαίδευσης κυρίως σε ειδικότητες που συμβάλλουν στην κοινωνική, οικονομική και πολιτιστική ανάπτυξη της Δημοκρατίας και του λαού της Κύπρου ως συνόλου
2. Η παροχή μέσων και δυνατοτήτων εκπαίδευσης σε Πανεπιστημιακό επίπεδο σε πρόσωπα που έχουν τα απαιτούμενα προσόντα
3. Η παροχή των κύκλων σπουδών και των προγραμμάτων που καθορίζονται από τον παρόντα Νόμο ή με βάση τον παρόντα Νόμο
4. Η προαγωγή της γνώσης και των πρακτικών εφαρμογών της με τη διδασκαλία, την έρευνα και άλλα μέσα
5. Η ενθάρρυνση της μελέτης και της έρευνας και παροχή διευκολύνσεων προς τούτο γενικά
6. Η διασφάλιση της ακαδημαϊκής ελευθερίας και της ελεύθερης επιστημονικής αναζήτησης και διακίνησης ιδεών
7. Η συμβολή στην αλληλοκατανόηση μεταξύ των κοινοτήτων της Δημοκρατίας και η καλλιέργεια των παραδόσεων και του πολιτισμού τους
8. Η ανάπτυξη συνεργασίας με ακαδημαϊκά και επιστημονικά ιδρύματα του εξωτερικού
9. Η παροχή και απονομή πτυχίων, μεταπτυχιακών τίτλων, διπλωμάτων και άλλων τίτλων.-

Λειτουργικό μοντέλο Μη Κερδοσκοπικού Πανεπιστημίου

Ιδρυματική Πρόταση Αξίας

- Η ερμηνεία της ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ!
- Η Αποστολή του Πανεπιστημίου είναι εν πολλοίς υποκειμενική και πολυδιάστατη!
- Πέρα από την εξειδικευμένη αξία που παραδίδεται στους φοιτητές και τους «χρηματοδότες» της έρευνας και της εκπαίδευσης...

... πρέπει να υφίσταται και μια “Ιδρυματική Πρόταση Αξίας”!-

Πρόταση αξίας σε προπτυχιακούς φοιτητές;

Η προπτυχιακή πρόταξη αξίας

1. Εκπαίδευση προσθήκης αξίας για σταδιοδρομία & ποιότητα ζωής
Πρώτος στόχος των φοιτητών (μια «καλή» δουλειά) & εργοδοτών (τεχνογνωσία)
2. Διαπιστευτήρια
Πτυχία, Πιστοποιητικά (transcripts, references), Brand, Αδειοδότηση (προαπαιτούμενα)
3. Σχέσεις & diversity
Υποδομή, εθνικότητα, προοπτική, ενδιαφέροντα, ...
4. Κοινωνικοποίηση & εμπειρίες
Κοινωνικές δραστηριότητες, ψηλού επιπέδου ψυχαγωγία, ελκυστικό περιβάλλον πανεπιστημιούπολης (campus environment)
5. Γεύση «μεγαλείου»
Ακαδημαϊκή & Ερευνητική συμμετοχή, ψηλή κουλτούρα, σοβαρός αθλητισμός, ..., Brand πανεπιστημίου!-

Πρόταση αξίας στο ακαδημαϊκό προσωπικό;

Ιδρυματική πρόταση αξίας – Η ερμηνεία της Αποστολής!

1. Εκπαίδευση προσθήκης αξίας για σταδιοδρομία, ποιότητα ζωής & «καλού πολίτη» (citizenship)
2. Έρευνα & «αριστεία» (scholarship)
Διευρύνοντας τα σύνορα της γνώσης
3. Διατήρηση & ανταλλαγή γνώσης και ψηλής κουλτούρας
 - Το πανεπιστήμιο ως αποθετήριο γνώσης
 - Επιχειρηματική καινοτομία (Entrepreneurial innovation)
 - Συμβουλευτική
 - Συνεργατικά έργα & Κοινοπραξίες
 - Νεοφυείς επιχειρήσεις (Start-ups & Spin-offs)
4. Ισότητα ευκαιριών (Diversity & affordability)
Για όλους τους υποψήφιους & φοιτητές που πληρούν τα ακαδημαϊκά προαπαιτούμενα χωρίς άλλα προαπαιτούμενα (ασχέτως καταγωγής, εισοδήματος, κοκ)
5. Προσδοκίες ακαδημαϊκής σταδιοδρομίας
Οι ακαδημαϊκοί οφείλουν να συνεισφέρουν στη μακροχρόνια πνευματική ζωτικότητα της κοινωνίας μας!-

Πρόταση αξίας στο διοικητικό προσωπικό;

...

Πρόταση αξίας στην κοινωνία;

Institutional value proposition

Value-added education for job, life & citizenship:

Educating citizens

➤ James Jefferson:

“Only an informed citizenry would be able to see through the ruses used by governmental authorities and exposure to the competition of ideas would allow citizens to judge who could best represent their interests ... Orders of men [& women] watching and balancing each other , are the only security; power must be opposed to power and interest to interest.”

➤ Michael Roth

Guided by a liberal education [students] will increase their ability to find together ways of living that have meaning and direction.”-

Διαχείριση απόδοσης του Παν. Κύπρου

Παράδειγμα: Τι απαιτεί η Πολιτεία & πώς αποκρίνεται η Διεύθυνση του ΠΚ;

1. Ποια η οικονομική απόδοση του ΠΚ;
→ *Διευθυντικές πληροφορίες (Management Information): Ποιες είναι;*
2. Ποιο το επίπεδο των αξιών (υπηρεσιών) που προσφέρονται στους φοιτητές;
→ *Ποιοι οι αναγκαίοι δείκτες;*
3. Ποια η απόδοση των ανθρώπων του ΠΚ;
→ *Ακαδημαϊκών ως δασκάλων;*
→ *Ακαδημαϊκών ως ερευνητών;*
→ *Διοικητικών;*
4. Πώς τυγχάνει (ή μπορεί να τύχει) διαχείρισης η απόδοση του ΠΚ;
5. Πώς τυγχάνει (ή μπορεί να τύχει) διαχείρισης το Ανθρώπινο Δυναμικό;
6. Πώς διαχειρίζεται την ποιότητα το ΠΚ και ποια τα αποτελέσματα;
7. Πώς διαχειρίζεται την παραγωγή γνώσης το ΠΚ;-

Σκοποί Εκπαιδευτικής Αξιολόγησης (Ν. 136(Ι)/15)

Οι σκοποί της Εκπαιδευτικής Αξιολόγησης, εφεξής καλούμενη “Αξιολόγηση”, είναι οι ακόλουθοι:

1. Η διασφάλιση της ποιότητας και η Πιστοποίηση Ποιότητας της διδασκαλίας, της έρευνας, των σπουδών και των λοιπών υπηρεσιών που παρέχονται από τα ιδρύματα ανώτερης εκπαίδευσης στο πλαίσιο της αποστολής τους.
2. Η πιστοποίηση των ιδιωτικών πανεπιστημίων για εγγραφή στο Μητρώο και η χορήγηση αρχικής άδειας λειτουργίας και άδειας λειτουργίας, καθώς και η συνέχιση της άδειας λειτουργίας τους ως ιδιωτικών πανεπιστημίων, σύμφωνα με τις διατάξεις των περί Ιδιωτικών Πανεπιστημίων (Ίδρυση, Λειτουργία και Έλεγχος) Νόμων του 2005 έως 2011.
3. Η Πιστοποίηση των ιδιωτικών σχολών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης για σκοπούς εγγραφής τους στο Μητρώο.
4. Η διασφάλιση της Ποιότητας της διασυννοριακής εκπαίδευσης που παρέχεται από τοπικά ιδρύματα, καθώς και της ανάλογης δραστηριότητας τοπικών ιδρυμάτων σε κράτη μέλη και σε τρίτες χώρες.
5. Η διασφάλιση της Ποιότητας και η Πιστοποίηση Ποιότητας της εκπαίδευσης η οποία προσφέρεται από άλλα εκπαιδευτικά κέντρα, τα οποία προσφέρουν ανώτερη επαγγελματική εκπαίδευση.

→ Ποιοι οι ΔΕΙΚΤΕΣ; Ποιοι οι ΣΤΟΧΟΙ;

→ Ποια η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ μέτρησης;

→ Ποια η χρησιμότητα; (Πώς θα αξιοποιούνται τα πραγματικά αποτελέσματα;)-

Μορφές Αξιολόγησης και Πιστοποίησης (Ν.136(Ι)/15)

4. Μη αποκλεισμένων άλλων μορφών Αξιολόγησης και Πιστοποίησης, ο καθιδρυόμενος βάσει των διατάξεων του Έκτου Μέρους Φορέας Διασφάλισης και Πιστοποίησης της Ποιότητας της Ανώτερης Εκπαίδευσης, εφεξής καλούμενος “Φορέας”, εφαρμόζει και απαιτεί την εφαρμογή των ακόλουθων μορφών Αξιολόγησης και Πιστοποίησης-

(α) **Εσωτερική Αξιολόγηση**, η οποία διεξάγεται από το ίδιο το ίδρυμα και περιλαμβάνει απαραίτητα **τη συστηματική συλλογή διοικητικών στοιχείων, τη συμπλήρωση ερωτηματολογίων από φοιτητές και αποφοίτους και τη διεξαγωγή συνεντεύξεων με διδακτικό προσωπικό και φοιτητές με στόχο την κατάρτιση Έκθεσης Εσωτερικής Αξιολόγησης, στην οποία να αποτυπώνεται συλλογικά και αντικειμενικά η εικόνα του ιδρύματος με αποκλειστικό κίνητρο και σκοπό τη βελτίωση της Ποιότητας της προσφερόμενης από αυτό εκπαίδευσης:**

- Νοείται ότι, η ως άνω Έκθεση Εσωτερικής Αξιολόγησης αποτελεί βασικό στοιχείο για την προβλεπόμενη στην παράγραφο (β) Εξωτερική Αξιολόγηση Ποιότητας:
- Νοείται περαιτέρω ότι, ανάλογα με το ίδρυμα το οποίο τυγχάνει αξιολόγησης, η Εσωτερική Αξιολόγηση μπορεί να περιλάβει και άλλα στοιχεία τα οποία το ίδιο το ίδρυμα κρίνει απαραίτητα.-

Μορφές Αξιολόγησης και Πιστοποίησης (Ν.136(Ι)/15)

4. (β) **Εξωτερική Αξιολόγηση**, η οποία συνίσταται στη συλλογή στοιχείων και πληροφοριών αναφορικά με ίδρυμα ανώτερης εκπαίδευσης, οπότε καλείται **Ιδρυματική Αξιολόγηση** ή αναφορικά με τμήμα ιδρύματος, οπότε καλείται **Τμηματική Αξιολόγηση** ή αναφορικά με Πρόγραμμα Σπουδών ιδρύματος, οπότε καλείται **Προγραμματική Αξιολόγηση**, με σκοπό τη διατύπωση κρίσης ως προς την ποιότητα της προσφερόμενης εκπαίδευσης και η οποία περιλαμβάνει τα διακριτά στάδια που καθορίζονται στο άρθρο 20...

5.-(1) Η Αξιολόγηση συνίσταται στη συστηματική, τεκμηριωμένη και λεπτομερή αποτίμηση, ανάδειξη και καταγραφή του έργου ιδρύματος ανώτερης εκπαίδευσης **με τη χρήση αντικειμενικών κριτηρίων και στην κριτική ανάλυση και διαπίστωση τυχόν υφιστάμενων αδυναμιών και αποκλίσεων σε σχέση με την ακαδημαϊκή φυσιολογία, τους στόχους και την αποστολή αυτού.**

(2) Με βάση τα αποτελέσματα της Αξιολόγησης, το επηρεαζόμενο ίδρυμα λαμβάνει **μέτρα διασφάλισης της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας του έργου** που αυτό επιτελεί στα πλαίσια της αποστολής του που συνίσταται στην παροχή ανώτερης εκπαίδευσης υψηλού ποιοτικού επιπέδου.-

Κριτήρια και δείκτες ποιότητας (Ν.136(Ι)/15)

6.- (1) Τα εφαρμοζόμενα κριτήρια εκφράζονται σε αντίστοιχους **ποσοτικούς και ποιοτικούς δείκτες** και σχετίζονται με την Αξιολόγηση της **ποιότητας** και **αποτελεσματικότητας** της έρευνας και διδασκαλίας, των σπουδών και των λοιπών υπηρεσιών που παρέχονται από ίδρυμα ανώτερης εκπαίδευσης.

(2) Η χρήση κριτηρίων στοχεύει στη διαπίστωση τυχόν **αδυναμιών** και **αποκλίσεων** σε σχέση με την ακαδημαϊκή φυσιολογία, τους στόχους και την αποστολή του ιδρύματος και τη συγκρισιμότητα των αποτελεσμάτων της Αξιολόγησης σε σχέση με τους στόχους του ισχύοντος συστήματος ανώτερης εκπαίδευσης της Δημοκρατίας και των Ευρωπαϊκών Προτύπων και Κατευθυντηρίων Γραμμών.

(3) Τα κριτήρια και οι δείκτες που προβλέπονται στο εδάφιο (1), ανάλογα με το είδος της Αξιολόγησης, σχετίζονται με τα ακόλουθα στοιχεία του εκπαιδευτικού έργου:

- i. Την αποτελεσματικότητα του διδακτικού έργου και τους διαθέσιμους για το σκοπό αυτό πόρους·*
 - ii. τα προγράμματα και τους τίτλους σπουδών σε σχέση με τους επιστημονικούς και επαγγελματικούς στόχους του κάθε προγράμματος ή ιδρύματος·*
 - iii. το ερευνητικό έργο και τη συνέργειά του με τη διδασκαλία·*
 - iv. τις υπηρεσίες διοίκησης, φοιτητικής μέριμνας και υποστήριξης του διδακτικού έργου·*
- Νοείται ότι, τα κριτήρια και οι δείκτες Αξιολόγησης τυποποιούνται, συμπληρώνονται και εξειδικεύονται περαιτέρω από το Φορέα με βάση τις κατευθύνσεις και τα πρότυπα τα οποία, ανάλογα με τα γνωστικά αντικείμενα, αυτός εκδίδει...-

Πρότυπα εσωτερικής διασφάλισης ποιότητας (Ν.136(Ι)/15)

12. Κάθε ίδρυμα ανώτερης εκπαίδευσης οφείλει να στοχεύει στη **συνεχή βελτίωση της ποιότητας του διδακτικού και ερευνητικού του έργου, καθώς και των άλλων δραστηριοτήτων του και να ενεργεί για την εσωτερική διασφάλιση της ποιότητας**, αναμένεται δε να εφαρμόζει τα ακόλουθα πρότυπα:

(α) Δέσμευση για την καλλιέργεια αντιλήψεων και συμπεριφορών οι οποίες να αναγνωρίζουν τη σημασία της ποιότητας και της διασφάλισής της για την επιτέλεση του έργου του.

(β) εφαρμογή πολιτικής και αντίστοιχες διαδικασίες για τη διασφάλιση της ποιότητας και των επιπέδων σε σχέση με τα προγράμματα σπουδών που προσφέρει και τους τίτλους σπουδών που απονέμει.

(γ) λειτουργία **τυπικών μηχανισμών για την έγκριση, παρακολούθηση και περιοδική επανεξέταση και όπου χρειάζεται αναθεώρηση των προσφερόμενων προγραμμάτων σπουδών** και των τίτλων σπουδών που αυτό απονέμει.

(δ) μέριμνα για την Αξιολόγηση των φοιτητών του βάσει δημοσιευμένων κριτηρίων, κανονισμών και διαδικασιών εφαρμοζομένων με συνέπεια.

(ε) κατοχή των απαραίτητων προσόντων και **των αναγκαίων ικανοτήτων** από το διδακτικό του προσωπικό σε σχέση με το διδακτικό έργο που αυτό καλείται να διεκπεραιώσει, καθώς και των στοιχείων που τεκμηριώνουν το βαθμό επάρκειας των διδασκόντων του.

(στ) **επάρκεια μαθησιακών πόρων και καταλληλότητα** για κάθε προσφερόμενο πρόγραμμα σπουδών για σκοπούς στήριξης της διεργασίας της μάθησης των φοιτητών.

(ζ) **συλλογή, ανάλυση και χρήση όλων των δεδομένων που σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα της διαχείρισης των προσφερόμενων προγραμμάτων σπουδών και των λοιπών εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων**.

(η) δημοσιοποίηση, με έντυπο και ηλεκτρονικό τρόπο, σε τακτά χρονικά διαστήματα, ενημερωμένης, αμερόληπτης και αντικειμενικής έκθεσης αναφορικά με τα προσφερόμενα προγράμματα σπουδών και τις λοιπές εκπαιδευτικές δραστηριότητες, καθώς και των τίτλων σπουδών που αυτό απονέμει.-

Πώς θα ικανοποιήσουμε τις απαιτήσεις που επιβάλλει ο Φορέας;

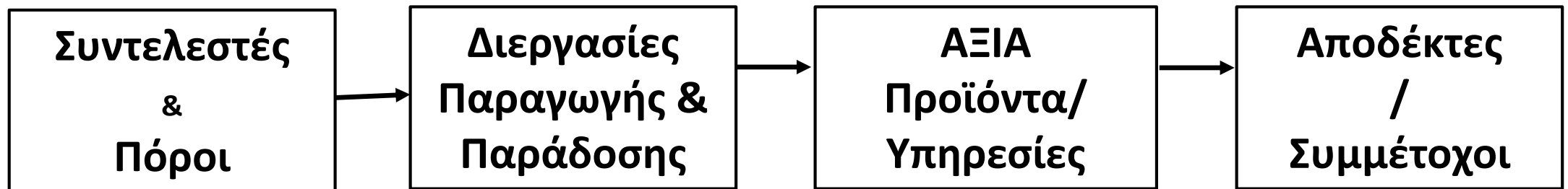
- Με τη διαχείριση της απόδοσης του Οργανισμού;
- Με συνεχή βελτίωση ΟΛΩΝ των συντελεστών παραγωγής & παράδοσης αξίας;
- Με επανασχεδιασμό;-

Η αξιακή αλυσίδα του ΠΚ

Ποιο μοντέλο περιγράφει πώς το ΠΚ υλοποιεί την ΑΠΟΣΤΟΛΗ του δημιουργώντας & παραδίδοντας ΑΞΙΑ στους ΣΥΜΜΕΤΟΧΟΥΣ του;

- Προτάσεις ΑΞΙΑΣ: ΠΡΟΪΟΝΤΑ/ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ
- ΣΥΜΜΕΤΟΧΟΙ: Αποδέκτες ΑΞΙΑΣ
- ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ & ΚΑΝΑΛΙΑ: Διεργασίες Παραγωγής & Υποστηρικτικές
- Συντελεστές & Πόροι: Είσοδοι, Συνεργάτες, Προμηθευτές,...
- Έσοδα: Κρατική χορηγία, δωρεές, τέλη, ...
- Έξοδα: Δαπάνες, αποσβέσεις, κόστος χρηματοδότησης!-

Κύρια αξιακή αλυσίδα



Λειτουργικό μοντέλο ΟΟ - Αξιοποίηση Διεργασιών

1. Διεργασιοκεντρική οργανική δομή – Ολιστική διαχείριση διεργασιών (end-to-end process management)
2. Εντοπισμός βέλτιστης εμπειρογνωμοσύνης & ατομικών ικανοτήτων κάθε θέσης εργασίας
3. Διαμόρφωση αρχιτεκτονικής συστημάτων πληροφορικής (Μηχανοργάνωσης)
4. Διαχείριση απόδοσης μέσω των Δεικτών Απόδοσης (KPI) των διεργασιών, θέσεων εργασίας και οργανικών μονάδων
5. Διαχείριση αρχείου μέσω διεργασιοκεντρικού συστήματος πρωτοκόλλησης
6. Διαχείριση ποιότητας μέσω διαχείρισης της ποιότητας των διεργασιών και των αποτελεσμάτων τους
7. Διαχείριση αρίστευσης (μέσω και της διαχείρισης των διεργασιών)
8. Διαχείριση κουλτούρας μέσω εφαρμογής των ΑΞΙΩΝ του Οργανισμού σε ΟΛΕΣ τις διεργασίες του (ως KPI)
9. Οικονομική διαχείριση – Activity based costing (ABC)
10. Διευθύνειν (σε ΟΛΑ τα επίπεδα) μέσω διαχείρισης της απόδοσης των διεργασιών!-

Οικονομική διαχείριση – Κοστολόγηση με βάση τις δραστηριότητες (Activity based costing - ABC)

1. Οικονομική διαχείριση με βάση τις δραστηριότητες ισοδυναμεί με οικονομική διαχείριση με βάση τις διεργασίες του Οργανισμού και τα έργα που υπάγονται σ' αυτές – το απαιτεί πλέον η Κυβέρνηση (*διεθνής καλή πρακτική*).

Αυτό σημαίνει:

- 1) Διαμόρφωση του προϋπολογισμού με βάση τις διεργασίες & τα έργα
- 2) Παρακολούθηση των δαπανών με βάση τις διεργασίες & τα έργα
- 3) Έλεγχο των αποκλίσεων & λογοδοσία ανά διεργασία, έργο και προϊόν, αλλά και ανά συντελεστή παραγωγής & παράδοσης αξίας

2. Κοστολόγηση με βάση τις δραστηριότητες καθιστά δυνατή την κατανομή κόστους

- 1) στις παραγωγικές διεργασίες (ως κέντρα κόστους)
(άμεσα ή έμμεσα με βάση κατάλληλες συντελεστές (drivers))
- 2) στα προϊόντα (το αποτέλεσμα) των διεργασιών αυτών

3. Σύγκριση (benchmarking) & Τιμολόγηση (pricing) των προϊόντων!-

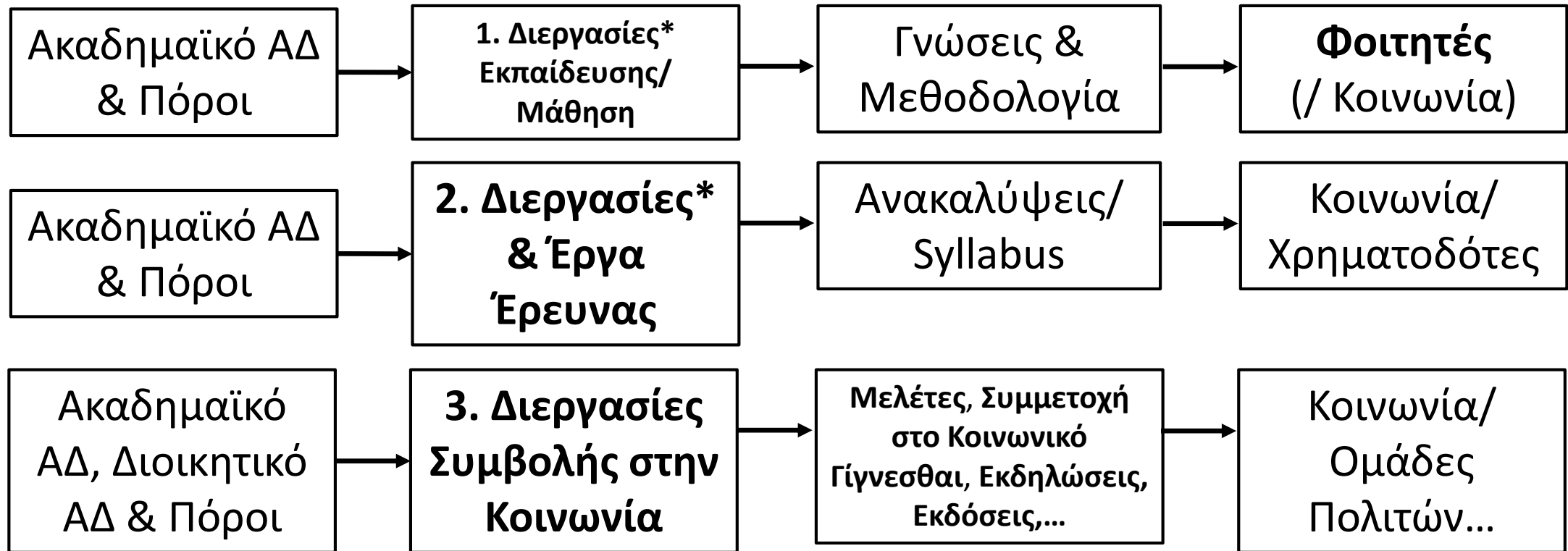
Κύρια αξιακή αλυσίδα

Συντελεστές/Πόροι

Διεργασίες

ΑΞΙΑ

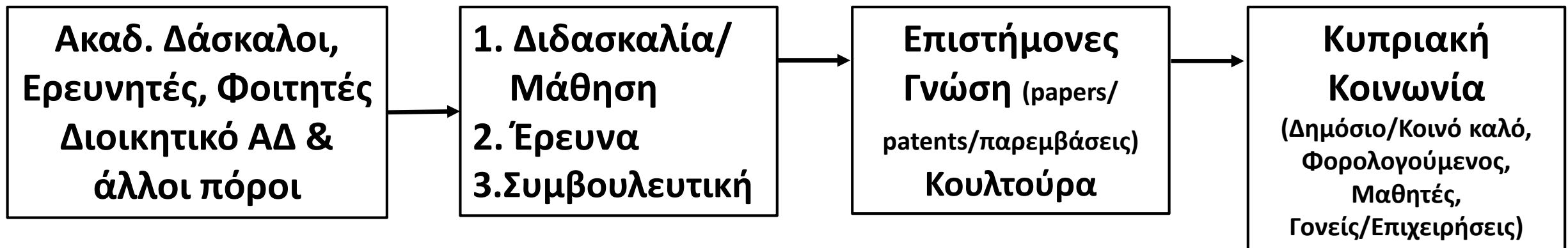
ΑΠΟΔΕΚΤΗΣ



- * + 3. Παροχή Υπηρεσιών Βιβλιοθήκης
- + 4. Διαχείριση Σπουδαστικών Προγραμμάτων
- + 5. Διαχείριση Σπουδών Φοιτητή.-

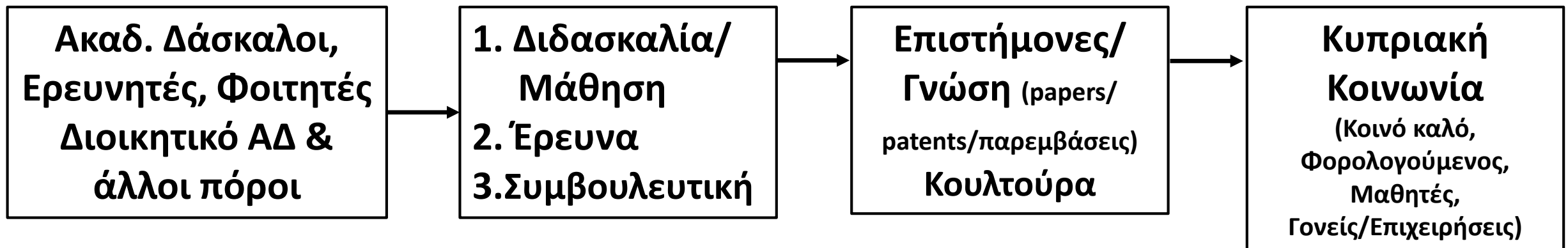
Λειτουργικό μοντέλο ΠΚ – ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΕΣ Διεργασίες

7. Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού
8. Διαχείριση Συστημάτων Πληροφορικής
9. Διαχείριση Υποδομής
10. Διαχείριση Υλικού & Υπηρεσιών (τρίτων)
11. Οικονομική Διαχείριση
12. Διαχείριση Προβολής, Εκδηλώσεων & Εκδόσεων
15. Παροχή Γραμματειακών Υπηρεσιών
16. Διαχείριση Αρχείου
17. Νομικές Υπηρεσίες
21. Υποστήριξη Σταδιοδρομίας Αποφοίτων & Συνδέσμου Αποφοίτων
22. Διαχείριση παροχής Συμβουλευτικών Υπηρεσιών (αν υφίστανται)
23. Εσωτερικός Έλεγχος.-



Λειτουργικό μοντέλο ΠΚ – Επιτελικές Διεργασίες

- 14. Στρατηγικός Σχεδιασμός & Προγραμματισμός Δράσεων
- 18. Διοίκηση & Διεύθυνση Οργανισμού & Διαχείριση Διεργασιών
- 19. Διαχείριση Στρατηγικών Έργων
- 20. Διαχείριση Αρίστευσης.-

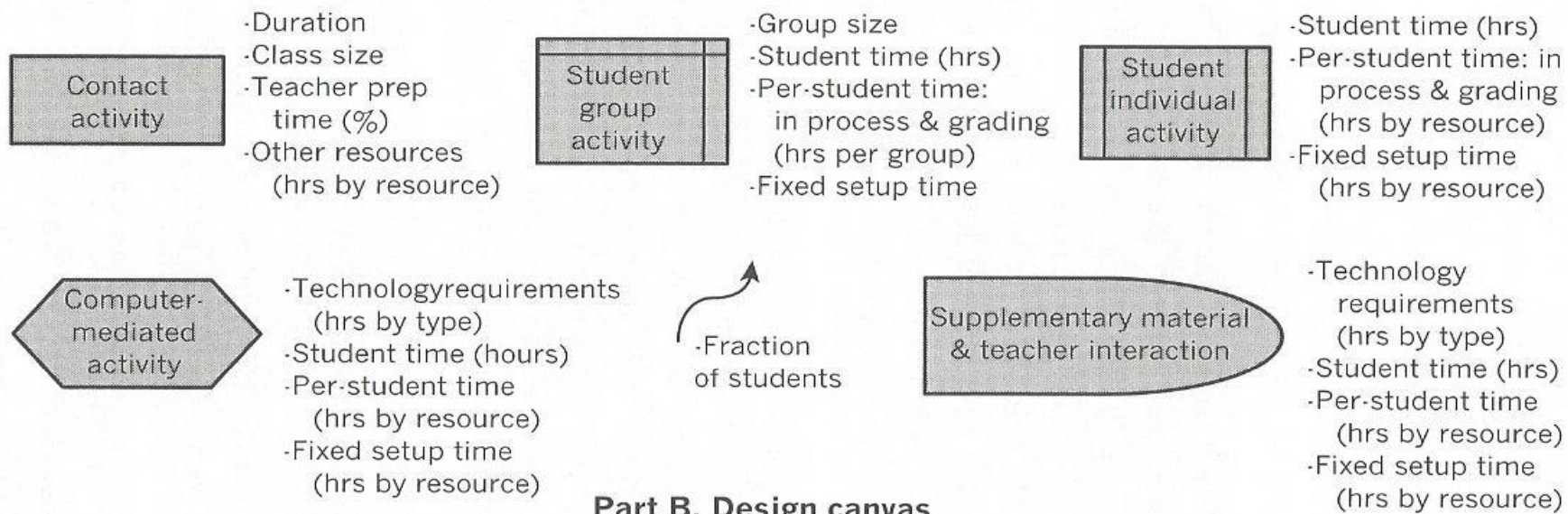


Αποστολή**1ο επίπεδο****2ο επίπεδο****3ο επίπεδο****4ο επίπεδο**

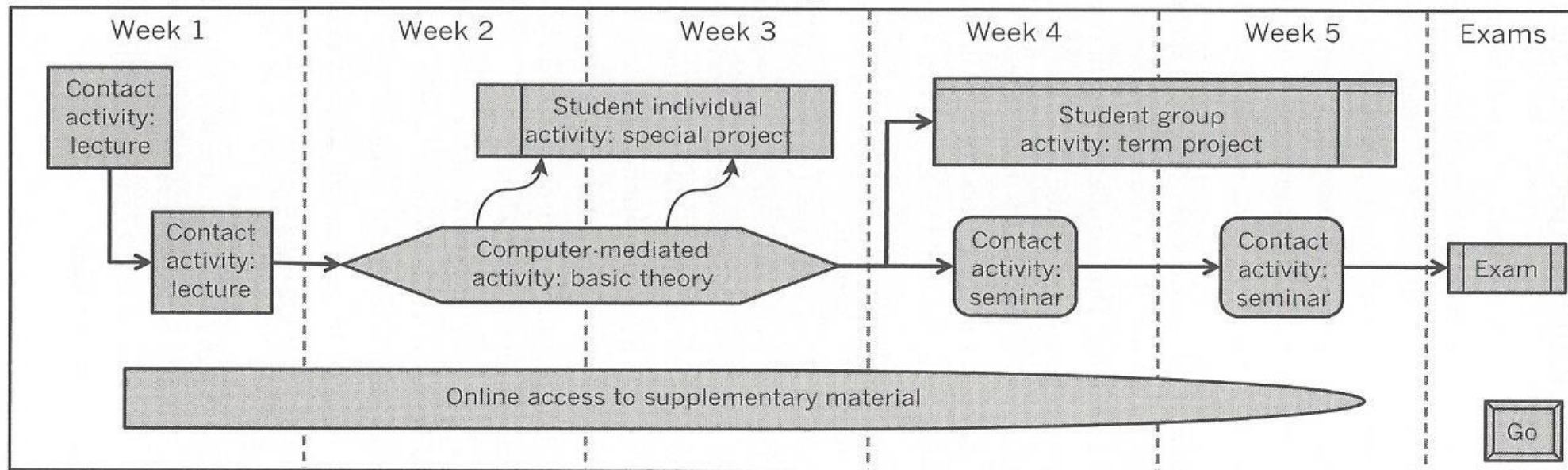
Μάθηση	1. Εκπαίδευση	1.1 Ίδρυση Σχολής	1.1.1 Εισαγωγή πτυχίου	1.1.1.1 Διαμόρφωση περιεχομένου πτυχίου	
			1.1.2 Εισαγωγή μαθήματος	1.1.2.1 Διαμόρφωση περιεχομένου μαθήματος (syllabus)	
				1.1.2.2 Ανάπτυξη προγράμματος μάθησης	
				1.1.2.3 Επιλογή βιβλίων & άλλου υποστηρικτικού υλικού	
				1.1.2.4 Παράδοση μαθήματος	1.1.2.3.1 Παράδοση διαλέξεων
					1.1.2.3.2 Παράδοση σεμιναρίων
					1.1.2.3.3 Εκπόνηση εργασιών
					1.1.2.3.4 Εκτέλεση πειραμάτων
					1.1.2.3.5 Εκτέλεση έρευνας
					1.1.2.3.6 Υποστήριξη μάθησης
					1.1.2.3.7 Διεξαγωγή διαγωνισμάτων
					1.1.2.3.8 Βαθμολόγηση
					1.1.2.3.9 Απονομή μαθήματος

1.1.2.2 Ανάπτυξη προγράμματος μάθησης (παράδειγμα)

Design Concept for Course CAD



Part B. Design canvas



1.1.2.2 Ανάπτυξη προγράμματος μάθησης

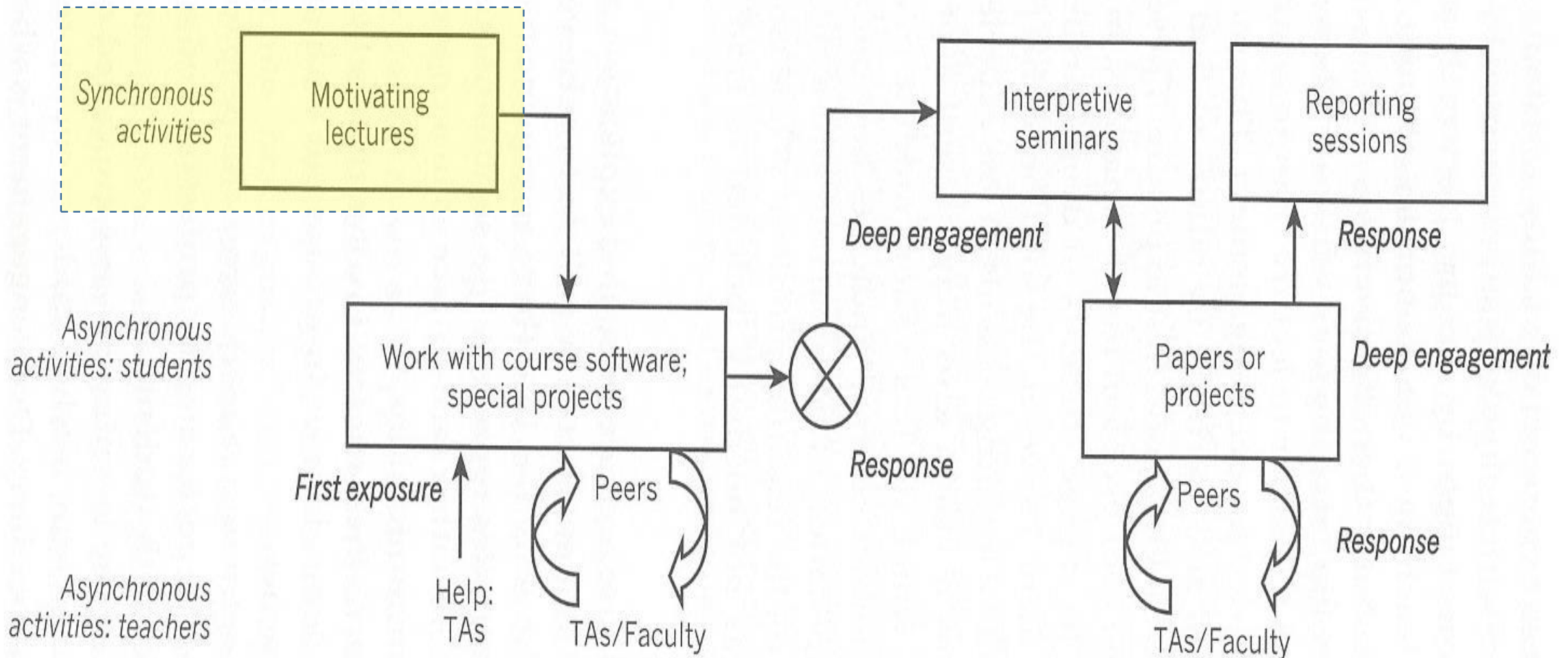
Learning Objects

Represent “intelligent agents” that, by embodying ideas in software, help teachers teach and students learn. Specifically, they

1. encapsulate *knowledge* in software by storing information in the form of text, formulas, pictures, data, etc.
2. provide *methods* to help students access the information and process it effectively.
3. generate *events* that stimulate student activity and ascertain learning progress or lack thereof.

Διεργασία (4ο επίπεδο)	Διεργασία (5ο επίπεδο)	Δεδομένα	ΣΠ	Οργανική Μονάδα	Ιδιοκτήτης Διεργασίας
1.1.2.3 Παράδοση μαθήματος	1.1.2.3.1 Παράδοση διαλέξεων				
	1.1.2.3.2 Παράδοση σεμιναρίων				
	1.1.2.3.3 Εκπόνηση εργασιών				
	1.1.2.3.4 Εκτέλεση πειραμάτων				
	1.1.2.3.5 Εκτέλεση έρευνας				
	1.1.2.3.6 Υποστήριξη μάθησης				
	1.1.2.3.7 Διεξαγωγή διαγωνισμάτων				
	1.1.2.3.8 Βαθμολόγηση				
	1.1.2.3.9 Απονομή μαθήματος				

1.1.2.4 Παράδοση μαθήματος (παράδειγμα) (An enhanced Teaching/Learning Architecture)



Αποστολή

1ο επίπεδο

2ο επίπεδο

3ο επίπεδο

4ο επίπεδο

Διεργασίες Οντότητας					

Οι Διεργασίες της ΟΟ σας και οι δείκτες απόδοσης

1. (Υπο)διεργασία

Δείκτης απόδοσης

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

7. _____

8. _____

9. _____

10. _____

11. _____

Υπηρεσία:

Αποστολή:

Διεργασίες:

1. ...
2. ...
3. ...
4. ...
5. ...

Διεργασία:

Καθορισμός Στόχων Διοικητικής Υπηρεσίας:		
Δείκτης & Στόχος:	Μέθοδος Μέτρησης Αποτελέσματος	Στόχος Οργανισμού που θα επιτευχθεί
1.		
2.		
...		

Σημείωση: Στον πίνακα θα πρέπει να καταγραφούν 5-6 στόχοι οι οποίοι θα υλοποιούν την Αποστολή της Υπηρεσίας. Στην 3η στήλη να καταγραφεί ο στόχος που έχει θέσει ο Οργανισμός και θα επιτευχθεί μέσω του στόχου της Υπηρεσίας.

Διεργασία:

Καθορισμός Στόχων Διοικητικής Υπηρεσίας:		
Δείκτης & Στόχος:	Μέθοδος Μέτρησης Αποτελέσματος	Στόχος Οργανισμού που θα επιτευχθεί
1.		
2.		
...		

Σημείωση: Στον πίνακα θα πρέπει να καταγραφούν 5-6 στόχοι οι οποίοι θα υλοποιούν την Αποστολή της Υπηρεσίας. Στην 3η στήλη να καταγραφεί ο στόχος που έχει θέσει ο Οργανισμός και θα επιτευχθεί μέσω του στόχου της Υπηρεσίας.

Αποστολή & Όραμα – Επιχειρησιακό Σχέδιο (ΕΣ)

Το ΕΣ στοχεύει στην υλοποίηση και την τροποποίηση της παραγόμενης και παραδιδόμενης αξίας, δηλαδή των αποτελεσμάτων του οργανισμού:

1. Αποτελέσματα που αφορούν τις τρεις ΑΞΙΕΣ που υπαγορεύει η ΑΠΟΣΤΟΛΗ

- 1) Την παραγωγή επιστημόνων: φοιτητές που θα «μετατραπούν» σε επιστήμονες
- 2) Την παραγωγή νέας γνώσης: τους ερευνητές που θα την παραγάγουν
- 3) Την κοινωνία: που αναμένει να απολαύσει την αξία που αντιστοιχεί στη χορηγία του φορολογούμενου και άλλων χορηγών

2. Αποτελέσματα που αφορούν τους Ανθρώπους του οργανισμού

- 1) Τους διδάσκοντες
- 2) Τους ερευνητές
- 3) Τους λειτουργούς διοίκησης και υποστήριξης

3. Αποτελέσματα διοικητικής, διευθυντικής & οικονομικής διαχείρισης.-

Στρατηγικοί Στόχοι

1. Κατάταξη στα 200 Κορυφαία Πανεπιστήμια Του Κόσμου
 2. Πρότυπο σύγχρονης διακυβέρνησης & αποτελεσματικής διοίκησης
 3. Βιώσιμη Οικονομική Αυτονομία
 4. Φορέας πολιτισμού & ανάπτυξης επιχειρηματικότητας
 5. Πανεπιστημιακή ανάπτυξη και ενίσχυση υποδομών
 6. Το Πανεπιστήμιο Κύπρου στην προ & μετά λύση εποχή
- *Πώς οι Εταιρικοί Στρατηγικοί Στόχοι (στο επίπεδο ιδρύματος με ιδιοκτήτες το ΔΣ & την Πρυτανεία) αναλύονται σε «Τμηματικούς Επιχειρησιακούς Στόχους» (στο επίπεδο Διοικητικής & Οικονομικής Διεύθυνσης και Σχολών/Τμημάτων/Κέντρων... μέχρι το χαμηλότερο επίπεδο) οι οποίοι με τη σειρά τους υλοποιούνται μέσω κατάλληλων Στρατηγικών Έργων;-*

Απόσπασμα Στρατηγικού Σχεδίου

4. Μοντέλο υλοποίησης του Έργου Εκσυγχρονισμού του Π.Κ

1. Δημιουργία Επιτελικής Ομάδας με γνώσεις ή ανάπτυξη γνώσεων και ικανοτήτων σε θέματα Στρατηγικού Σχεδιασμού, Επανασχεδιασμού και Διακυβέρνησης
2. Βασική Αποστολή/Λειτουργίες της Ομάδας
 - Λεπτομερής Σχεδιασμός & Αναθεώρηση Προγράμματος Εκσυγχρονισμού
 - Ανάπτυξη Στρατηγικής
 - Σχεδιασμός Έργων Εκσυγχρονισμού για υλοποίηση Αποστολής του Π.Κ
 - Σχεδιασμός Έργων για υλοποίηση Οράματος Π.Κ
 - Συντονισμός, συμμετοχή & καθοδήγηση για υλοποίηση όλων των έργων του Π.Κ
 - Στενή Συνεργασία με εμπλεκόμενες Οντότητες για όλα τα πιο πάνω
3. Ενίσχυση Επιτελικής Ομάδας με Εξωτερικούς Συμβούλους σε θέματα:
 - Στρατηγικής
 - Επικοινωνίας
 - Επανασχεδιασμού Δραστηριοτήτων
 - Συστημάτων Διοίκησης
 - Εταιρικής Διακυβέρνησης

4. Μοντέλο υλοποίησης του Έργου Εκσυγχρονισμού του Π.Κ

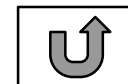
1. **Δημιουργία Επιτελικής Ομάδας** με γνώσεις ή ανάπτυξη γνώσεων και ικανοτήτων σε θέματα Στρατηγικού Σχεδιασμού, **Επανασχεδιασμού** και Διακυβέρνησης

2. **Βασική Αποστολή/Λειτουργίες της Ομάδας**

- Λεπτομερής Σχεδιασμός & Αναθεώρηση Προγράμματος Εκσυγχρονισμού
- Ανάπτυξη Στρατηγικής
- Σχεδιασμός Έργων Εκσυγχρονισμού για υλοποίηση Αποστολής του Π.Κ
- Σχεδιασμός Έργων για υλοποίηση Οράματος Π.Κ
- **Συντονισμός, συμμετοχή & καθοδήγηση για υλοποίηση όλων των έργων του Π.Κ**
- Στενή Συνεργασία με εμπλεκόμενες Οντότητες για όλα τα πιο πάνω

3. **Ενίσχυση Επιτελικής Ομάδας με Εξωτερικούς Συμβούλους σε θέματα:**

- Στρατηγικής
- Επικοινωνίας
- **Επανασχεδιασμού Δραστηριοτήτων**
- Συστημάτων Διοίκησης
- Εταιρικής Διακυβέρνησης



Πληροφορίες Επιχειρησιακών (Στρατηγικών) Έργων

Τίτλος Έργου	Στρατηγικές Επιδιώξεις ΠΚ/Βασική Δραστηριότητα	Υπεύθυνος Έργου	Στόχος	Πηγή Χρ/δότησης	Ημερ/νία Έναρξης	Ημερ/νία Λήξης	Προϋπ/σμός Έργου
1.					xx/xx/xxxx	xx/xx/xxxx	€ ...

[Συνοπτική Περιγραφή Έργου 1]

Παραδοτέα

1.

(Δείκτης απόδοσης)

.....

(Στόχος)

.....

Οδηγία: Στη στήλη Στόχος θα πρέπει να καταγραφεί ο αριθμός του Στόχου, όπως εμφανίζεται στον Πίνακα 1, ο οποίος θα επιτευχθεί μέσω της υλοποίησης του συγκεκριμένου έργου.

Σας ευχαριστώ πολύ!

Ερωτήσεις;

3^ο Μέρος

1. Πρακτική εξάσκηση στον επιχειρησιακό σχεδιασμό στην ΟΟ σας
 - Οι διεργασίες της ΟΟ σας & οι δείκτες απόδοσης τους
 - Τα στρατηγικά έργα, τα παραδοτέα και οι δείκτες απόδοσης της ΟΟ σας

13.00/13.45-14.30/14.45

2. Παρουσίαση αποτελεσμάτων πρακτικής εξάσκησης

14.30/14.45-15.15

2. Αξιολόγηση προγράμματος

15.15 – 15.30

Οντότητα:

Συμπληρώθηκε από:

Εγκρίθηκε από:

Ημερομ:

Έκδοση:



Πώς περιγράφετε την Υπηρεσία σας;

1. Ποιος ο σκοπός ύπαρξης της;

1. Ποια η αποστολή* της; (Τι οφείλει να κάμνει ΣΗΜΕΡΑ;)

*** Με λίγες λέξεις που πρέπει ΟΛΟΙ να θυμούνται!**

Πώς περιγράφετε την Υπηρεσία σας;

1. Ποιος ο σκοπός ύπαρξης του;

2. Ποια η αποστολή του;

3. Ποιοι οι κύριοι συμμετέτοχοι της;

*Ποια/ες αξία/ες οφείλει να τους παραδώσει
(για να την/τις αναλώσουν/αξιοποιήσουν);*

1) _____

2) _____

3) _____

4) _____

5) _____

6) _____

7) _____

Υπηρεσία:

Αποστολή:

Διεργασίες/υποδιεργασίες:

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

Διεργασία:

Καθορισμός Στόχων Διοικητικής Υπηρεσίας:

Δείκτης και στόχος Υπηρεσίας:	Μέθοδος Μέτρησης Αποτελέσματος	Στόχος Οργανισμού που θα επιτευχθεί
1.		
2.		
...		

Σημείωση: Στον πίνακα να καταγραφούν οι στόχοι για κάθε διεργασία που θα υλοποιήσει την Αποστολή της Υπηρεσίας σας. Στην 3η στήλη να καταγραφεί ο στόχος που έχει θέσει ο Οργανισμός και θα επιτευχθεί μέσω του στόχου της Υπηρεσίας.

Πληροφορίες Επιχειρησιακών (Στρατηγικών) Έργων

Τίτλος Έργου	Στρατηγικές Επιδιώξεις ΠΚ/Βασική Δραστηριότητα	Υπεύθυνος Έργου	Στόχος	Πηγή Χρ/δότησης	Ημερ/νία Έναρξης	Ημερ/νία Λήξης	Προϋπ/σμός Έργου
1.					xx/xx/xxxx	xx/xx/xxxx	€ ...

[Συνοπτική Περιγραφή Έργου 1]

Παραδοτέα

1.

(Δείκτης απόδοσης)

.....

(Στόχος)

.....

Οδηγία: Στη στήλη Στόχος θα πρέπει να καταγραφεί ο αριθμός του Στόχου του Οργανισμού, ο οποίος θα επιτευχθεί μέσω της υλοποίησης του συγκεκριμένου έργου.

Σας ευχαριστώ πολύ!

Ερωτήσεις;

Νίκος Τιμοθέου

Managing Consultant

Κοραλία Τιμοθέου

Principal Consultant

NAN Strategic Change Consultants Ltd

www.strategic-change-consultants.com