



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ & ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ

Διπλωματική Εργασία

ΗΓΕΣΙΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΟΜΕΝΗ ΓΕΝΙΑ ΒΑΣΙΚΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ
ΑΠΟΔΟΣΗΣ



Φοιτητής: ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΜΟΤΑΚΗΣ
ΑΜ: 46112

Επιβλέπων Καθηγητής

Δρ. ΡΑΓΚΟΥΣΗ ΜΑΡΙΑ
καθηγήτρια

ΑΘΗΝΑ-ΑΙΓΑΛΕΩ, Αύγουστος 2020



UNIVERSITY OF WEST ATTICA
FACULTY OF ENGINEERING
DEPARTMENT OF ELECTRICAL & ELECTRONICS ENGINEERING

Diploma Thesis

LEADING WITH THE NEXT GENERATION OF K.P.I'S



Student: MOTAKIS DIMITRIOS

Registration Number: 46112

Supervisor

Dr. Ioannis Kostis,

Associate professor

ATHENS-EGALEO, August 2020

Copyright © Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

ΜΟΤΑΚΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ, Αύγουστος 2020

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τους συγγραφείς.

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον/την συγγραφέα του και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις θέσεις του επιβλέποντος, της επιτροπής εξέτασης ή τις επίσημες θέσεις του Τμήματος και του Ιδρύματος.

ΔΗΛΩΣΗ ΠΕΡΙ ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ

Με πλήρη επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, δηλώνω ενυπόγραφα ότι η παρούσα εργασία προετοιμάστηκε και ολοκληρώθηκε από εμένα αποκλειστικά και ότι είμαι ο αποκλειστικός συγγραφέας του κειμένου της.

Η εργασία μου δεν προσβάλλει οποιασδήποτε μορφής δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας, προσωπικότητας ή προσωπικών δεδομένων τρίτων, δεν περιέχει έργα/εισφορές τρίτων για τα οποία απαιτείται άδεια των δημιουργών/δικαιούχων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής ή λογοκλοπής.

Κάθε βοήθεια που έλαβα για την ολοκλήρωση της εργασίας είναι αναγνωρισμένη και αναφέρεται λεπτομερώς στο κείμενό της. Ειδικότερα, έχω αναφέρει ευδιάκριτα μέσα στο κείμενο και με την κατάλληλη παραπομπή όλες τις πηγές δεδομένων, κώδικα προγραμματισμού Η/Υ, απόψεων, θέσεων και προτάσεων, ιδεών και λεκτικών αναφορών που χρησιμοποιήθηκαν, είτε κατά κυριολεξία είτε βάσει επιστημονικής παράφρασης, και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή. Επιπλέον, όλες οι πηγές που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον και πληρούν τους κανόνες της επιστημονικής παράθεσης κατά τα διεθνή πρότυπα.

Τέλος δηλώνω ενυπόγραφα ότι αναλαμβάνω πλήρως, ατομικά και προσωπικά, όλες τις νομικές και διοικητικές συνέπειες στην περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι η εργασία αυτή ή τμήμα της είναι προϊόν λογοκλοπής.

Ημερομηνία: Αύγουστος 2020
ΜΟΤΑΚΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

Ευχαριστίες

Σε αυτήν την περίοδο της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας υπήρξαν άνθρωποι που αποδείχθηκαν σημαντικοί αρωγοί αυτής της προσπάθειας και θα ήθελα στο συγκεκριμένο σημείο να τους ευχαριστήσω θερμά για την βοήθειά τους.

Πρώτα από όλα θα ήθελα να ευχαριστήσω ολόψυχα τον επιβλέποντα καθηγητή, κ. Ιωάννη Κωστή, για την ευκαιρία που μου έδωσε να ασχοληθώ με τη συγκεκριμένη Διπλωματική Εργασία, καθώς για εμένα αποτελεί ένα πολύτιμο εφόδιο στην μετέπειτα καριέρα μου ως μηχανικός. Επίσης ευχαριστώ τα υπόλοιπα μέλη της επιτροπής, κκ. Μαρία Ραγκούση και Ηρακλή Σίμο.

Ακόμα νιώθω ευγνώμων για τους γονείς μου που καθημερινά με στηρίζουν σε κάθε απόφαση που παίρνω.

Επίβλεψη και αξιολόγηση μετά τη συνταξιοδότηση του αν. καθ. Ι. Κωστή

Η ολοκλήρωση της διαδικασίας αξιολόγησης της παρούσας διπλωματικής εργασίας πραγματοποιήθηκε με επιβλέπουσα την καθηγήτρια Ραγκούση Μαρία, η οποία ορίστηκε για το σκοπό αυτό από τη Συνέλευση Τμήματος (Πράξη 10 / 25-9-2020, Θέμα 1^ο) μετά τη συνταξιοδότηση του αρχικού επιβλέποντος Ι. Κωστή (31-8-2020).

Η βαθμολόγηση της διπλωματικής εργασίας έγινε σύμφωνα με τον νέο Κανονισμό Διπλωματικής Εργασίας του Τμήματος σε ισχύ από το 2020-21, από την τριμελή επιτροπή

1. Ραγκούση Μαρία, καθηγήτρια, επιβλέπουσα,
2. Κυριάκης-Μπιτζάρος Ευστάθιος, καθηγητής, μέλος
3. Σίμος Ηρακλής, επίκουρος καθηγητής, μέλος

Περίληψη

Στη σύγχρονη εποχή όλο και περισσότερες επιχειρήσεις, όπως βιομηχανίες αλλά και εταιρείες παροχής υπηρεσιών, οδηγούνται στη μέτρηση των επιδόσεων και της βιωσιμότητάς τους με τη βοήθεια μετρητικών στοιχείων, των γνωστών ως βασικών δεικτών απόδοσης (Key Performance Indicators, KPI'S).

Όταν γίνεται επιχειρησιακή μελέτη από τον project manager μίας επιχείρησης ή οργανισμού, επιλέγεται η παρακολούθηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας με KPI'S. Το «κλειδί» στην επιτυχία είναι η επιλογή των κατάλληλων KPI'S τα οποία αντικατοπτρίζουν τους στόχους της επιχείρησης. Αυτή η διαδικασία επιλογής προϋποθέτει καλή κατανόηση της γενικότερης δομής, ρόλου και σημασίας των KPI'S, που αποτελούν τον κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχία, ενώ ταυτόχρονα επιτρέπουν διορθωτικές ενέργειες μέσω της έγκαιρης ανίχνευσης των προβλημάτων.

Οι μετρήσεις απόδοσης οδηγούν παγκόσμιους οργανισμούς αλλά και πολυεθνικά κυβερνητικά τμήματα σε επιτυχημένη πορεία και συχνά στην κατακόρυφη αύξηση των κερδών τους. Αυτό συμβαίνει γιατί οι μετρήσεις που έχουν υιοθετηθεί έχουν άμεση σύνδεση με τους κρίσιμους συντελεστές του εκάστοτε οργανισμού. Οι δείκτες απόδοσης πρέπει να βοηθούν την επιχείρηση στην ευθυγράμμιση των καθημερινών δραστηριοτήτων με τους στρατηγικούς στόχους της.

Στόχος της διπλωματικής εργασίας είναι να αναδειχθεί η δυναμική σχέση που υπάρχει μεταξύ των επιχειρήσεων και της νέας γενιάς KPI'S ώστε πάντα να υπάρχει το βέλτιστο αποτέλεσμα στις συγκεκριμένες επιχειρήσεις όπου θα αποφασίσουν να εφαρμόσουν τους δείκτες.

Για να επιτευχθεί αυτός ο στόχος, η διπλωματική εργασία αρχικά αναλύει και επεξηγεί τις έννοιες που σχετίζονται με τη διαδικασία σχεδίασης δεικτών KPI'S. Στη συνέχεια επιλέγονται δυο θεματικοί κύκλοι, αυτός της Διαχείρισης Ναυτιλιακών Υπηρεσιών κι αυτός της Διαχείρισης Υπηρεσιών Υγείας. Οι κύκλοι αυτοί δεν επιλέχθηκαν τυχαία καθώς είναι καίριοι για την ελληνική επιχειρηματικότητα. Η Ελλάδα μπορεί να αποκομίσει πολλά οφέλη και να κάνει εξαγωγή τεχνογνωσίας, αποκτώντας κύρος στην παγκόσμια επιστημονική και

επιχειρησιακή κοινότητα, αλλά και οικονομικά οφέλη από την εφαρμογή των KPI'S σε ελληνικές επιχειρήσεις.

Τέλος πρέπει να αναφερθεί ότι σημαντικό βοήθημα και εφόδιο για την εκπόνηση της διπλωματικής εργασίας αποτέλεσαν οι εξής πηγές που αναφέρονται και στη Βιβλιογραφία:

- το βιβλίο του David Parmenter «*Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs – 3rd edition*»,
- το άρθρο των Katerina Konsta & Evi Plomaritou «*Key Performance Indicators (KPIs) and Shipping Companies Performance Evaluation: The Case of Greek Tanker Shipping Companies*» καθώς και
- το άρθρο των James Raitt, James Hudgell, Henry Knott & Syed Masud «*Key performance indicators for pre hospital emergency Anaesthesia - a suggested approach for implementation*».

Λέξεις-Κλειδιά

Βασικοί δείκτες απόδοσης, κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας, βασικοί δείκτες αποτελεσμάτων, ειδικός μέτρησης επιδόσεων, επιχειρησιακοί κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας, οπτικοποίηση δεδομένων, διαχείριση ναυτιλιακών υπηρεσιών, διαχείριση υπηρεσιών υγείας.

Abstract

In modern times more and more businesses, such as industries, and service companies are driven to measure their performance and sustainability with the help of metering data, (Key performance indicators, KPI'S).

When an operational study is carried out by project manager, the monitoring of the business with "KPI'S" is selected. The "key" to success is the choice of the appropriate "KPI'S" which reflect the objectives of the company. This process presupposes a good understanding of the general structure-choice of "KPI'S", which is the crucial factor for success, while at the same time allowing corrective actions through early detection of problems. Performance metrics drive global organizations as well as multinational government departments to increase their profits sharply. This is because the measurements that have been adopted have a direct link with the critical rates of the respective organization. Performance indicators should help the company align daily activities with its strategic objectives.

The aim of this thesis is to demonstrate the dynamic relationship between business and the new generation of KPI'S so that best results come out for the specific companies that will decide to implement KPI'S.

This thesis initially analyses and explains the concepts referring to the design process of KPI markers. Then two thematic circles are selected, that of Maritime Management and that of Health Care Management. These circles are deliberately chosen as they are critical in Greek entrepreneurship. Greece could reap many benefits and could in fact export know-how and gain prestige in the global scientific and entrepreneurial community, as well as economic benefits, through the application of KPI'S in Greek companies.

It should be stated at this point that three sources have been an important aid and support for this thesis:

- the book by David Parmenter *"Key Performance Indicators: developing, implementing, and using winning KPI'S – 3rd Edition"*,

- the paper by Katerina Konsta & Evi Plomaritou "*Key Performance Indicators (KPIs) and Shipping Companies Performance Evaluation: The Case of Greek Tanker Shipping Companies*", as well as
- the paper by James Raitt, James Hudgell, Henry Knott & Syed Masud "*Key performance indicators for pre hospital emergency Anaesthesia-A suggested approach for implementation*".

Keywords

Key Performance Indicators, critical success factors, Key Results Indicators, chief measurement officer, operational critical success factor, data visualization, Pre hospital Emergency Anaesthesia, Maritime Management, Healthcare Management

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Ευχαριστίες.....	4
Επίβλεψη και αξιολόγηση μετά τη συνταξιοδότηση του αν. καθ. Ι. Κωστή	5
Περίληψη.....	6
Λέξεις-Κλειδιά.....	7
Abstract	8
Keywords	9
Αρκτικόλεξα	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο Εισαγωγή	14
1.1 Ιστορική αναδρομή	14
1.2 Σημαντικά οφέλη από τη χρήση των ΚΡΙ'S στην εργασία	15
1.3 Εξακρίβωση των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας.....	15
1.4 Ευθυγράμμιση και σύνδεση των καθημερινών δραστηριοτήτων με τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας του οργανισμού	16
1.5 Τι προσφέρουν οι μετρήσεις	16
1.6 Δημιουργία κυριότητας, εξουσιοδότησης και υλοποίησης	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο Θεμελιώδεις αρχές των βασικών δεικτών απόδοσης.....	18
2.1 Η μεγάλη παρανόηση των ΚΡΙ'S.....	18
2.2 Είδη μετρητών επιδόσεων.....	18
2.3 Βασικοί Δείκτες Αποτελεσμάτων (Key Result Indicators).....	19
2.4 Δείκτες Αποτελεσμάτων (Result Indicators)	20
2.5 Δείκτες Απόδοσης ή Επιδόσεων (Performance Indicators).....	21
2.6 Βασικοί Δείκτες Απόδοσης (Key Performance Indicators)	21
2.7 Χαρακτηριστικά των ΚΡΙ'S.....	23
2.8 Διαφορές μεταξύ ΚΡΙ'S - ΚΡΙ'S - ΡΙ'S - ΡΙ'S	26
2.9 Τύποι Μετρητών Επιδόσεων	28
2.10 Η αξία της μέτρησης που γίνεται την κατάλληλη στιγμή	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο Ανάλυση των μετρητών απόδοσης στις επιχειρήσεις	30
3.1 Οι μύθοι που περιβάλλουν τους μετρητές απόδοσης.....	30
3.2 Ακούσια συνέπεια: Η σκοτεινή πλευρά των μετρητών απόδοσης.....	33
3.3 Αναζωογόνηση της απόδοσης	34

3.4 Θεμέλιοι λίθοι (Foundation stones).....	35
3.5 Διαδικασίες εγκατάλειψης διεργασιών (μετρήσεων) που δεν λειτουργούν	36
3.6 Αναζωογόνηση του ανθρώπινου δυναμικού.....	37
3.7 Τακτικές που υιοθετούν κορυφαίοι οργανισμοί	38
3.7.1 Ο κανόνας του 20/70/10 του Jack Welch	38
3.7.2 Οι 14 αρχές διαχείρισης της Toyota	38
3.7.3 Τριμηνιαίος κυλιόμενος σχεδιασμός.....	39
3.7.4 Αναφορά απόδοσης.....	40
3.7.5 Εξωτερική θέα	41
3.7.6 Να εργάζεστε έξυπνα, όχι σκληρά.....	41
3.7.7 Τεχνολογία και η χρήση της στους οργανισμούς.....	42
3.7.8 Μετακίνηση από τη διοίκηση στην ηγεσία.....	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4° Σύνδεση μετρητών απόδοσης και επιχείρησης στην πράξη.....	43
4.1 Η Στρατηγική και η σημασία της στις μετρήσεις απόδοσης.....	43
4.2 Θεμέλιοι λίθοι στην εφαρμογή των βασικών δεικτών απόδοσης.....	45
4.2.1 Συνεργασία με το προσωπικό, τα συνδικάτα και τους τρίτους	46
4.2.2 Μεταφορά ισχύος στην πρώτη γραμμή	47
4.2.3 Μέτρηση και αναφορά μόνο των κρίσιμων στοιχείων	48
4.2.4 Τροφοδοσία των KPI'S από τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας.....	48
4.3 Διαδικασίες εγκατάλειψης μετρήσεων που δεν ωφελούν τον οργανισμό.....	48
4.4 Δέσμευση της διοίκησης αλλά και του CEO σε αλλαγές.....	49
4.5 Η σημασία της τήρησης των οργανογραμμάτων.....	51
4.6 Δυσκολίες στο συντονισμό και την ανάπτυξη KPI'S σε πολλά τμήματα και ομάδες εργασίας ταυτόχρονα.....	52
4.7 Εσωτερικοί πόροι για τη διαχείριση του έργου KPI.....	52
4.7.1 Βασικές διεργασίες για την ίδρυση ομάδας που θα είναι υπεύθυνη για τα κερδοφόρα KPI'S.....	53
4.8 Οδηγώντας την αλλαγή σύμφωνα με τον John Kotter.....	54
4.9 Αναζήτηση των επιχειρησιακών κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας ενός οργανισμού.....	54
4.9.1 Κανόνες για την εξακρίβωση των CSF'S.....	55
4.9.2 Πώς εντοπίζονται οι επιχειρησιακοί κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας CSF'S.....	56
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5° Λάθη στην χρήση των μετρητών και στην αξιοποίηση της ψηφιακής τεχνολογίας	59

5.1 Συνήθεις λόγοι που οι οργανισμοί λαμβάνουν λανθασμένες μετρήσεις	59
5.1.1 Βήματα για την επίτευξη λειτουργικών μετρητών απόδοσης	59
5.1.2 Κατά το σχεδιασμό των μετρητών πρέπει να υπάρχει μία πολύ δομημένη διαδικασία, ορισμένοι κρίσιμοι κανόνες είναι :	60
5.1.3 Βασικές εργασίες για την καταγραφή μετρήσεων απόδοσης στη βάση δεδομένων	60
5.2 Συγκέντρωση μετρήσεων για την προώθηση της απόδοσης	62
5.3 Ανάπτυξη ενός πλαισίου αναφοράς σε όλα τα επίπεδα.....	62
5.4 Υποβολή εκθέσεων για τις μετρήσεις απόδοσης.....	63
5.4.1 Η πολύ χρήσιμη λίστα «κοινών παγίδων» του Stephen Few.....	63
5.4.2 Εβδομαδιαία ενημέρωση του CEO από το ανθρώπινο δυναμικό	63
5.4.3 Σχεδίαση αναφορών (reports) γύρω από την τρέχουσα τεχνολογία.....	64
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ^ο Εφαρμογή των δεικτών απόδοσης στη Ναυτιλία	65
6.1 Έρευνα στην αγορά δεξαμενοπλοίων (Konsta and Plomaritou, 2012)	65
6.2 Ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας (Konsta and Plomaritou, 2012)	66
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 ^ο Βασικοί δείκτες απόδοσης στην προ-νοσοκομειακή αναισθησία έκτακτης ανάγκης..	72
7.1 Τομείς που πρέπει να συμπεριληφθούν στους KPI'S (Raitt et al., 2019)	73
7.2 Συλλογή δεδομένων (Raitt et al., 2019)	74
7.3 Εννέα διαστάσεις που πρέπει να πληρούν οι δείκτες KPI σύμφωνα με τον όμιλο «Santana» (Raitt et al., 2019).....	79
7.4 Εφαρμογή των KPI'S για P.H.E.A. (Raitt et al., 2019).....	81
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 ^ο Συμπεράσματα – Μελλοντικές Επεκτάσεις	82
8.1 Συμπεράσματα	82
8.2 Μελλοντικές Επεκτάσεις στην εφαρμογή των KPI'S	83
8.2.1 Οφέλη από τους δείκτες KPI για την αξιολόγηση της «Βιομηχανίας 4.0»	83
8.2.2 Χρήση των KPI'S στην αξιολόγηση των υπηρεσιών των AMAZON και SKYPE	84
8.2.3 Μέτρηση της απόδοσης τηλεπικοινωνιακού συστήματος με KPI'S.....	84
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	86

Αρκτικόλεξα

CSF : Critical Success Factor

DBP : Diastolic Blood Pressure

EPR : Electronic Patient Record

GRT : Gross Registered Tonnage

KPI : Key Performance Indicator

KRI : Key Result Indicator

OCSF : Operational Critical Success Factor

PHEA : Pre Hospital Emergency Anaesthesia

PI : Performance Indicator

RI : Result Indicator

TVAA : Thames Valley Air Ambulance

BP : Blood pressure

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο Εισαγωγή

1.1 Ιστορική αναδρομή

Οι δείκτες απόδοσης δεν χρησιμοποιήθηκαν πάντα για επαγγελματικούς σκοπούς, αλλά για σκοτεινότερους σκοπούς. Αυτό έγινε κατά τον 3^ο αιώνα οπότε οι αυτοκράτορες της κινεζικής δυναστείας Wei άρχισαν να αξιολογούν πώς εκτελούσαν τα μέλη της βασιλικής οικογένειας. Φυσικά, σήμερα τα πράγματα έχουν αλλάξει.

Οι εκτιμήσεις επιδόσεων στη βιομηχανία ξεκίνησαν πιθανότατα από τον Ρόμπερτ Όουεν στις αρχές του 1800, ο οποίος παρακολουθούσε την απόδοση στα βαμβάκια του στη Σκωτία, μέσω της χρήσης "σιωπηρών οθονών". Οι οθόνες αυτές ήταν κύβοι ξύλου με διαφορετικά χρώματα ζωγραφισμένα σε κάθε ορατή πλευρά. Εμφανίζονταν πάνω από το σταθμό εργασίας κάθε εργαζόμενου. Με τον καιρό, προέκυψαν πιο περίπλοκες προσεγγίσεις, οι οποίες οδήγησαν κυρίως στις στρατιωτικές, δημόσιες διοικήσεις και βιομηχανικές επιχειρήσεις.

Αυτές οι στοιχειώδεις μέθοδοι άλλαξαν στη δεκαετία του 1900, καθώς ο στρατός και η βιομηχανία εξέφρασαν την ανάγκη για πιο αποτελεσματικές εκτιμήσεις επιδόσεων. Αυτό που θεωρείται η κύρια αιτία για την ανάπτυξη σύγχρονων βασικών δεικτών απόδοσης ήταν μια ομάδα διαχειριστών ανθρώπινου δυναμικού στη δεκαετία του 1900. Μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του 1990, οι επιδόσεις παρακολουθούνταν μεμονωμένα. Οι εργαζόμενοι φαίνεται να είχαν επιτυχία με τους στόχους τους, ωστόσο δεν λαμβάνονταν υπόψη οι συνολικές επιδόσεις της εταιρείας.

Η χρήση εργαλείων ελέγχου KPI για την παρακολούθηση των λειτουργιών μιας εταιρείας δεν χρησιμοποιήθηκε μέχρις ότου η λογιστική και η διαχείριση είχαν εξελιχθεί σε ικανοποιητικό βαθμό. Η απόδοση μιας επιχειρηματικής διαδικασίας ελέγχεται συνήθως με βάση την αποτελεσματικότητά της. Η χρήση δεικτών KPI μέσω των λογιστικών συστημάτων μιας εταιρείας είναι ο καλύτερος τρόπος για να γίνει αυτό. Ένα πρώιμο παράδειγμα ενός τέτοιου συστήματος ήταν ένα πλήρωμα ιστιοπλοϊκής βενετικής καταγωγής καθώς η απόδοση κάθε αποστολής του εμπορικού ιστιοπλοϊκού μετρήθηκε συγκρίνοντας πόσα χρήματα επενδύθηκαν για την αγορά των αγαθών και πόσα χρήματα είχαν επιστραφεί από την πώλησή τους. Αυτό συνέβη τον 13ο αιώνα.

Στη δεκαετία του 1910 οι επιδόσεις της διαχείρισης άρχισαν να μετριοούνται ως το δικό της σύνολο διαδικασιών. Οι αρχικές μέθοδοι ονομάζονταν μελέτες εργασίας και απαιτούσαν να μετριοούνται οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι βάσει των επιδόσεών τους καθ' όλη τη διάρκεια της εργάσιμης ημέρας. Μέχρι τη δεκαετία του 1920 μεγάλες εταιρείες πραγματοποίησαν πειράματα για την εισαγωγή πιο αποκεντρωμένων δομών. Αυτό σηματοδότησε την εμφάνιση της ιδέας της απόδοσης της επένδυσης, που χρησιμοποιείται ευρέως σήμερα.

Για να παρακολουθήσουν τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση ακολουθούσε τους απαιτούμενους στόχους επένδυσης, χρησιμοποιήθηκε το διάγραμμα «DuPont». Στη δεκαετία του 1930, η Γαλλία εισήγαγε πίνακα επιδόσεων για διευθυντικά στελέχη για την παρακολούθηση της επιχειρησιακής απόδοσης. Αυτό ήταν το πρώτο παράδειγμα ενός πίνακα ελέγχου που χρησιμοποιήθηκε στη διαχείριση επιδόσεων. Παρόλο που οι γαλλικές εταιρείες χρησιμοποίησαν εκτενώς πίνακες ελέγχου, τα γλωσσικά εμπόδια τους εμπόδισαν να πάνε στο εξωτερικό.

Οι βασικοί δείκτες απόδοσης παρουσίασαν την επόμενη μεγάλη αλλαγή στη χρήση τους τη δεκαετία του 1990, όταν χρησιμοποιήθηκε η πρώτη πραγματική «Balanced Score Card». Αυτή δημιουργήθηκε από τους Dr. Robert Kaplan και Dr. David Norton για να παρακολουθήσουν τις επιδόσεις που δεν σχετίζονταν μόνο με την οικονομική πρόοδο των εταιρειών. Αυτό ήταν το πρώτο "σύγχρονο" πλαίσιο για τα KPI'S.

1.2 Σημαντικά οφέλη από τη χρήση των KPI'S στην εργασία

Τα σημαντικά οφέλη από τις μετρήσεις των αποδόσεων μπορούν να ομαδοποιηθούν και να εξεταστούν κάτω από το πρίσμα τριών παραγόντων:

- Την ευθυγράμμιση και τη σύνδεση των καθημερινών δραστηριοτήτων με τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας του οργανισμού.
- Βελτίωση των επιδόσεων.
- Δημιουργία ευρείας μορφής κυριοτήτων, εξουσιοδοτήσεων και υλοποιήσεων.

1.3 Εξακρίβωση των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας

Πρώτη φορά κάναμε αναφορά για τα λεγόμενα CSF'S (Critical Success Factors) από τους συγγραφείς του «KPI manual» για την Australian Government Department, οι οποίοι αποφάσισαν τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας σύμφωνα με τον «κατάλογο των

θεμάτων» ή πτυχών των οργανωτικών επιδόσεων που καθορίζουν τη ζωτικότητα μίας επιχείρησης.

Ο κύριος σκοπός της μέτρησης των επιδόσεων είναι να βεβαιωθούμε ότι το προσωπικό ξοδεύει τον εργάσιμο χρόνο του συγκεντρωμένο κατά κύριο λόγο στα CSF'S του οργανισμού. Το να μην γνωρίζεις τα CSF'S του οργανισμού που εργάζεσαι είναι σαν να πας σε παγκόσμιο πρωτάθλημα ποδοσφαίρου χωρίς τερματοφύλακα ή στην καλύτερη περίπτωση με έναν αρχάριο τερματοφύλακα. Μπορείς να το κάνεις, αλλά δεν θα έχεις επιτυχία.

1.4 Ευθυγράμμιση και σύνδεση των καθημερινών δραστηριοτήτων με τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας του οργανισμού.

Ακόμα και αν ένας οργανισμός έχει μία στρατηγική, οι ομάδες συχνά εργάζονται σε κατευθύνσεις πολύ διαφορετικές από την αποφασισμένη πορεία. Οι δείκτες απόδοσης θα πρέπει να έχουν αναπτυχθεί προσεκτικά από τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας του οργανισμού. Οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας θα βοηθήσουν το προσωπικό να προσαρμόσει τις καθημερινές δραστηριότητες με τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας του οργανισμού. Η συμπεριφορά ευθυγράμμισης συχνά είναι η ανύπαρκτη σύνδεση μεταξύ «καλού» και «τέλειου» οργανισμού.

Ένας από τους πιο σημαντικούς κανόνες του Management είναι να γνωστοποιήσει τις προσδοκίες στο ανθρώπινο δυναμικό, αυτές που εξετάζει «μετράει» η διοίκηση και όχι αυτές που αναμένει. Κατ' αυτό τον τρόπο έχουμε ανάγκη να θέσουμε σε εφαρμογή τις κατάλληλες μετρήσεις. Τα KPI'S συνδέουν την καθημερινή απόδοση στο χώρο εργασίας με τους παράγοντες επιτυχίας των οργανισμών.

Οι μετρήσεις επιδόσεων μπορούν και πρέπει να έχουν μία ουσιαστική επίδραση στις επιδόσεις.

1.5 Τι προσφέρουν οι μετρήσεις

- Φροντίζουν να κάνουν τα πράγματα να συμβούν, βοηθάνε τους ανθρώπους να δουν πρόοδο και τους παρακινούν σε δράση.
- Βελτιώνουν την ορατότητα για μία πιο ισορροπημένη απόδοση και επικεντρώνουν την προσοχή σε αυτά που έχουν πραγματική σημασία.

- Αυξάνουν την αντικειμενικότητα, επισημαίνοντας ότι στο προσωπικό αρέσει να μετράει και ακόμα περισσότερο να μετριέται, αλλά δεν του αρέσει να κρίνεται σε προσωπικό επίπεδο.
- Βελτιώνουν την κατανόηση των υπαλλήλων σε επιχειρησιακά θέματα, την λήψη αποφάσεων και την εκτέλεση αυτών. Είναι προφανές ότι η υλοποίηση δεν θα γίνεται επιτυχώς συνέχεια, χωρίς μετρήσεις. Οι μετρήσεις μπορούν να βελτιώσουν το επιχειρησιακό ένστικτο.
- Βελτιώνουν τη σταθερότητα των επιδόσεων. Είναι φανερό ότι η εξαιρετική επιτυχία είναι μία συνεπής επιτυχία σε μακροπρόθεσμο επίπεδο.
- Ανάδραση των δραστηριοτήτων για το πώς πηγαίνουν τα πράγματα που οδηγούν στην παροχή σημάτων έγκαιρης προειδοποίησης προς τη διοίκηση.
- Βοηθούν τους οργανισμούς να είναι σε εγρήγορση ενθαρρύνοντας την έγκαιρη ανατροφοδότηση. Οι γενικοί διευθυντές θα πρέπει να βλέπουν εβδομαδιαία τις λίστες των καταγραφών προγραμματίζοντας για τις επόμενες δύο εβδομάδες.

1.6 Δημιουργία κυριότητας, εξουσιοδότησης και υλοποίησης

Η ηγεσία μοιάζει πάρα πολύ με τη δουλειά ενός μαέστρου ορχήστρας. Η ηγεσία δίνει τον προσανατολισμό και το συγχρονισμό, ενώ την εκτέλεση την αφήνει στους παίκτες, δηλαδή τους εργαζόμενους της εταιρείας. Οι μετρήσεις των επιδόσεων βοηθούν το προσωπικό να καταλάβει τι είναι απαραίτητο να γίνει. Ταυτόχρονα, βοηθούν τους ηγέτες να δώσουν τη γενική κατεύθυνση και επιτρέπουν στο προσωπικό να παίρνει τις καθημερινές αποφάσεις μόνο του με σκοπό την επιβίωση και την πρόοδο της επιχείρησης. Η εκπαίδευση και η εμπιστοσύνη στο προσωπικό, το οποίο πρέπει και αυτό να λαμβάνει αποφάσεις, είναι ένα βασικό στοιχείο προς την επιτυχία της επιχείρησης. Οποιαδήποτε λανθασμένη απόφαση λαμβάνει ένας εργαζόμενος λαμβάνεται ως λάθος στην εκπαίδευση του προσωπικού και όχι ως ένα μεμονωμένο προσωπικό λάθος. Η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, που αποτελεί την πρώτη γραμμή, είναι ένα θεμελιακό στοιχείο των KPI'S.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο Θεμελιώδεις αρχές των βασικών δεικτών απόδοσης

Στο πρώτο κεφάλαιο θα έρθουμε αντιμέτωποι με τις θεμελιώδεις αρχές των δεικτών απόδοσης. Επίσης θα εντοπίσουμε τις διαφορές μεταξύ των μετρητών απόδοσης. Τέλος θα ανακαλύψουμε την αξία της έγκαιρης εφαρμογής της μέτρησης με την βοήθεια των KPI'S.

2.1 Η μεγάλη παρανόηση των KPI'S

Πολλές εταιρείες εργάζονται με λάθος μετρητές, που λανθασμένα τους αποκαλούν KPI'S. Είναι λάθος να θεωρούμε ότι όλοι οι μετρητές απόδοσης είναι KPI'S. Αυτό το κεφάλαιο εξετάζει πώς τα τέσσερα είδη των μετρητών απόδοσης διαφέρουν μεταξύ τους, μέσα από χαρακτηριστικά παραδείγματα για το καθένα. Ορίζουμε τα επτά (7) χαρακτηριστικά των KPI'S, και διευκρινίζουμε τη σύγχυση για το πότε οι μετρήσεις οδηγούν ή καθυστερούν την όλη διαδικασία. Επίσης θέτουμε την ερώτηση «πώς πρέπει να γίνονται οι σωστές μετρήσεις απόδοσης;».

2.2 Είδη μετρητών επιδόσεων

Υπάρχουν τέσσερα είδη μετρητών επιδόσεων, οι οποίοι χωρίζονται σε δύο κατηγορίες: Result Indicators και Performance Indicators.

Με τον όρο **Result Indicators (RI'S)** αναφερόμαστε σε μετρητές που δείχνουν τη συνολική απόδοση ενός οργανισμού, κάτι το οποίο δυσκολεύει τη διοίκηση να εντοπίσει ποια ομάδα είναι υπεύθυνη για την απόδοση ενός έργου ή την αποτυχία του.

Με τον όρο **Performance Indicators (PI'S)** αναφερόμαστε σε μετρητές που μπορούν να συνδεθούν με μία ομάδα ή ένα σύνολο από ομάδες που συνεργάζονται στενά για ένα κοινό σκοπό. Με αυτό τον τρόπο οι καλές ή κακές επιδόσεις είναι υπευθυνότητα μίας ομάδας.

Ορισμένα από τα προηγούμενα δύο είδη μετρήσεων είναι πιο σημαντικά και έτσι χρησιμοποιούμε την έξτρα λέξη «key». Έτσι τώρα έχουμε δύο μετρητές για κάθε μετρήσιμο τύπο:

- Key Results Indicators, που δίνει στο Διοικητικό Συμβούλιο την γενική περίληψη του τρόπου με το οποίο ικανοποιείται η οργάνωση.
- Results Indicators που αναφέρουν στη Διοίκηση για το πως οι ομάδες συνεργάζονται στο να παράγουν έργο.
- Performance Indicators που αναφέρουν στη Διοίκηση τι πετυχαίνουν οι ομάδες.

- Key Performance Indicators που αναφέρουν στη Διοίκηση τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός εκτελεί τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας μέσα από την αναπαράστασή τους.

Σε αυτό το σημείο η Διοίκηση έχει τη δυνατότητα να αυξήσει σε μεγάλο βαθμό την απόδοση της επιχείρησης. Πολλοί μετρητές επιδόσεων που χρησιμοποιούνται από οργανισμούς αποτελούν συνδυασμό αυτών των τεσσάρων τύπων μετρητών.

2.3 Βασικοί Δείκτες Αποτελεσμάτων (Key Result Indicators)

Οι μετρήσεις αυτές είναι το αποτέλεσμα πολλών δραστηριοτήτων που πραγματοποιούνται από πολλές ομάδες, γι' αυτό χρησιμοποιείται και ο όρος Result. Δίνουν στο Διοικητικό Συμβούλιο μία καθαρή εικόνα για την κατεύθυνση του οργανισμού και την πρόοδό του. Τα KRI'S ελέγχονται σε μηνιαία ή τριμηνιαία βάση ώστε να δούμε πότε έχουμε ή όχι ανάπτυξη, κάτι το οποίο δεν βοηθάει τη διοίκηση να λάβει άμεσα μέτρα σε περίπτωση λανθασμένης κατεύθυνσης.

Για τον Ιδιωτικό τομέα τα KRI'S θα πρέπει να περιλαμβάνουν:

- Την ικανοποίηση των πελατών.
- Την ικανοποίηση των εργαζομένων.
- Την απόδοση του κεφαλαίου.
- Το καθαρό κέρδος πριν τους φόρους.
- Το καθαρό κέρδος σε βασικές σειρές προϊόντων.

Για τους κυβερνητικούς και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς θα πρέπει να περιλαμβάνουν επίσης:

- Διαθεσιμότητα των κύριων υπηρεσιών που προσφέρουν, π.χ. μέσος χρόνος αναμονής για τις υπηρεσίες.
- Την έγκαιρη υλοποίηση των έργων υποδομής.

Τα KRI'S οδηγούν στο διαχωρισμό των μετρητών απόδοσης, σε εκείνα που επηρεάζουν τη διακυβέρνηση και σε εκείνα που επηρεάζουν τη διαχείριση. Κατά συνέπεια ένας οργανισμός πρέπει να έχει μία έκθεση διακυβέρνησης με τουλάχιστον δέκα KRI'S για το Διοικητικό

Συμβούλιο και μία σειρά από εκθέσεις διαχείρισης που να δείχνουν την πρόοδο σε διάφορες εργασίες κατά τη διάρκεια του μήνα.

2.4 Δείκτες Αποτελεσμάτων (Result Indicators)

Οι RI'S συνοψίζουν τη δραστηριότητα περισσότερων από μίας ομάδας. Η διαφορά μεταξύ ενός KRI και ενός RI είναι με απλά λόγια ότι ο KRI είναι πιο γενικός και περιγράφει τις πιο σημαντικές δραστηριότητες που έχουν γίνει. Είναι χαρακτηριστικό ότι για κάθε δραστηριότητα που γίνεται τοποθετείται μία τιμή και αυτό αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό των οικονομικών μετρήσεων.

Συνεπώς οι μετρητές οικονομικών επιδόσεων είναι RI'S. Οι δείκτες απόδοσης βλέπουν τη δραστηριότητα σε ένα διευρυμένο χρονικό ορίζοντα. Οι μετρήσεις τους δεν είναι μόνο τριμηνιαίες ή μηνιαίες, αλλά ακόμα και εβδομαδιαίες, καθημερινές δραστηριότητες και μελλοντικά σχεδιασμένα γεγονότα.

Για ιδιωτικούς οργανισμούς οι δείκτες απόδοσης οι οποίοι βρίσκονται κάτω από τους RI'S μπορούν να συμπεριλάβουν:

- Πωλήσεις που έγιναν στο παρελθόν.
- Αριθμός δραστηριοτήτων που υλοποιήθηκαν από την πρόσφατη έρευνα ικανοποίησης πελατών και προσωπικού.
- Αριθμός προτάσεων υπαλλήλων που εφαρμόστηκαν τον τελευταίο μήνα.
- Αριθμός Διευθυντών που δεν παρακολουθούν εκπαίδευση ηγεσίας.
- Αριθμός των εργαζομένων που εκπαιδεύτηκαν στη χρήση συγκεκριμένων συστημάτων (key συστημάτων μόνο).

Για κυβερνητικούς και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς τα RI'S θα περιλαμβάνουν, επίσης:

- Συμφωνίες επιχορήγησης που συμβάλουν στην επίτευξη των δημόσιων στόχων υγείας.
- Εβδομαδιαία χρήση νοσοκομειακής κλίνης.
- Ποσοστό επενδύσεων που ανταποκρίνονται σε χώρες με χαμηλά εισοδήματα.

2.5 Δείκτες Απόδοσης ή Επιδόσεων (Performance Indicators)

Οι Δείκτες Επιδόσεων (Performance Indicators) είναι μη χρηματοοικονομικοί δείκτες (διαφορετικά θα επρόκειτο για Result Indicators, RI'S). Η διαφορά μεταξύ των PI'S και των KPI'S είναι ότι οι KPI'S είναι υποσύνολο των PI'S και θεωρούνται θεμελιώδεις για την ευημερία του οργανισμού. Γενικά όλοι οι PI'S βοηθούν τις ομάδες να συγχρονιστούν με τη στρατηγική του οργανισμού όπου ανήκουν.

Για τους ιδιωτικούς οργανισμούς οι PI'S (δείκτες απόδοσης) που βρίσκονται κάτω από τα KPI'S μπορούν να περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- Αργοπορημένες παραδόσεις στους πελάτες.
- Αριθμός από καινοτομίες που εφαρμόζονται από κάθε μία ομάδα.
- Προτάσεις πωλήσεων που προγραμματίζονται για την επόμενη βδομάδα.

Για κυβερνητικούς και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς θα περιλαμβάνουν τα εξής:

- Τον αριθμό των εκδηλώσεων που θα προβληθούν στα μέσα ενημέρωσης για τον επόμενο μήνα.
- Την ημερομηνία για την επόμενη ομάδα έρευνας για τις ανάγκες των πελατών.

2.6 Βασικοί Δείκτες Απόδοσης (Key Performance Indicators)

Βασικοί δείκτες απόδοσης είναι εκείνοι οι δείκτες που επικεντρώνονται στις πτυχές της οργανωτικής απόδοσης που είναι οι πιο κρίσιμες για την τρέχουσα και μελλοντική επιτυχία του οργανισμού. Οι βασικοί δείκτες απόδοσης μπορούν να παρουσιαστούν με δύο παραδείγματα.

Παράδειγμα 1ο

Πρόκειται για έναν ανώτερο αξιωματούχο της British Airways, ο οποίος γύρω στο 1980 φημολογείται ότι επικεντρώθηκε στα KPI'S. Ο ανώτερος υπάλληλος της British Airways χρησιμοποίησε δείγματα για να ερευνήσει και να αναφέρει τα βασικά μέτρα που θα έπρεπε να εφαρμοστούν για την ανάκαμψη της εταιρείας του. Ο κρίσιμος παράγοντας που σκέφτηκε ο αξιωματούχος ήταν η επιτυχία για την έγκαιρη άφιξη και αναχώρηση των αεροπλάνων. Ενημερωνόταν οπουδήποτε βρισκόταν στον κόσμο εάν ένα αεροπλάνο της B.A.

αργοπορούσε πάνω από μία συγκεκριμένη ώρα. Ο διευθυντής που ήταν υπεύθυνος για τις πτήσεις των αεροπλάνων της B.A. ήξερε ότι εάν ένα αεροπλάνο καθυστερούσε πέρα από ένα συγκεκριμένο όριο θα λάμβανε ένα προσωπικό τηλεφώνημα από τον ανώτερό του.

Η μελέτη πάνω στα KPI'S «Late Planes» αποτελεί ένα μεγάλο μέρος των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας για τις αεροπορικές εταιρείες, όπως η έγκαιρη άφιξη και αναχώρηση των αεροπλάνων.

Είναι ενδιαφέρον ότι η RYANAIR, μία ιρλανδική αεροπορική εταιρεία χαμηλού κόστους, έχει αποκλειστικό της επίκεντρο το χρονοδιάγραμμα των πτήσεων. Είναι χαρακτηριστικό ότι παίρνει μία έξτρα ευρωπαϊκή πτήση για κάθε αεροπλάνο του δυναμικού της λόγω των έγκαιρων αφίξεων στα αεροδρόμια, αλλά και του γρήγορου Check In. Ταυτόχρονα δεν επιτρέπει στους πελάτες της να παρεμποδίζουν τα αυστηρά χρονοδιαγράμματα πτήσεων της εταιρείας.

Τα «Late Planes» KPI'S επηρεάζουν πολλούς τομείς της επιχείρησης:

- Αυξάνουν το κόστος με πολλούς τρόπους, συμπεριλαμβανομένου του κόστους της προσφοράς καταλύματος κατά τη διάρκεια της νύχτας, ως αποτέλεσμα της καθυστερημένης άφιξης των αεροπλάνων.
- Αυξημένη δυσαρέσκεια των πελατών που οδηγεί σε επικείμενη μετάβασή τους σε άλλη αεροπορική εταιρεία.
- Απομάκρυνση πιθανών μελλοντικών πελατών όπως οι συγγενείς, οι φίλοι, οι συνάδελφοι που ταλαιπωρήθηκαν από την καθυστερημένη άφιξη του επιβάτη, αποφεύγοντας μελλοντικές πτήσεις με τη συγκεκριμένη αεροπορική εταιρεία.
- Αρνητικές επιπτώσεις στην εξέλιξη του προσωπικού καθώς συνηθίζει να εργάζεται χωρίς χρονοδιαγράμματα που προκαλούν τις αργοπορημένες πτήσεις.
- Αυξάνουν τη δυσαρέσκεια των εργαζομένων καθώς έχουν ν' αντιμετωπίσουν τα παράπονα των πελατών.

Παράδειγμα 2ο

Ο Διευθύνων Σύμβουλος (Chief Executive Officer, CEO) μίας εταιρείας διανομής συνειδητοποίησε ότι βασικός παράγοντας επιτυχίας της επιχείρησης έχει σχέση με τη διαχείριση του φορτίου της κάθε αποστολής.

Ένα μεγάλο φορτηγό με ικανότητα μεταφοράς πάνω από 40 τόνους έφευγε με μικρό φορτίο επειδή ο διαχειριστής αποστολής εστίαζε την παράδοση κάθε εμπορεύματος στην γρήγορη παράδοση του στον πελάτη.

Κάθε μέρα στις 9:00 το πρωί, ο CEO λάμβανε μία αναφορά για τα φορτηγά, τα οποία είχαν αποσταλεί με ανεπαρκή φορτίο τις προηγούμενες μέρες. Τότε καλούσε το διαχειριστή αποστολής και τον ρωτούσε αν είχε γίνει κάποια ενέργεια για να δει αν ο πελάτης θα μπορούσε να αποδεχτεί την παράδοση σε μία διαφορετική ημερομηνία που θα επέτρεπε την καλύτερη αξιοποίηση των φορτηγών.

Στις περισσότερες περιπτώσεις, ο πελάτης θα μπορούσε να λάβει την παραγγελία του νωρίτερα ή αργότερα και έτσι ο διαχειριστής αποστολών θα μπορούσε να στείλει με μία προηγούμενη ή επόμενη αποστολή φορτηγού που πήγαινε στον ίδιο προορισμό. Ο αντίκτυπος στην κερδοφορία ήταν σημαντικός.

Σε ένα σενάριο παρόμοιο με το παράδειγμα της αεροπορικής εταιρείας, τα μέλη του προσωπικού έκαναν κάθε δυνατή προσπάθεια για ν' αποφύγουν τηλεφωνήματα από τον CEO, που είχε ως συνεπακόλουθο μία ποινή.

2.7 Χαρακτηριστικά των KPI'S

- Μη οικονομική φύση: Μη οικονομικά μεγέθη (που δεν εκφράζονται σε νόμισμα όπως δολάρια, λίρες κλπ.).
- Εγκυρότητα: Μετριοούνται συχνά (καθημερινά ή εβδομαδιαία).
- Εστίαση στο CEO: Προκύπτουν από τον CEO και την ανώτερη διοικητική ομάδα.
- Απλότητα: Όλο το προσωπικό κατανοεί τις μετρήσεις και τις διορθωτικές ενέργειες που απαιτούνται.
- Ομαδικότητα: Η ευθύνη μπορεί να περιοριστεί από μία ομάδα ή από ένα σύνολο ομάδων που εργάζονται μαζί.
- Σημαντική επίδραση: Μείζων αντίκτυπος στον οργανισμό.
- Περιορισμένη σκοτεινή πλευρά: Ενθαρρύνουν την κατάλληλη δράση (έχουν ελεγχθεί για να διαβεβαιώσουν ότι έχουν θετική επίδραση στην απόδοση), ενώ η κακή

σχεδίαση των δεικτών απόδοσης μπορεί να οδηγήσει σε δυσλειτουργική συμπεριφορά.

Μη οικονομική φύση

«Όταν βάζεις ένα δολάριο να συμμετέχει σε μία μέτρηση το έχεις μετατρέψει σε δείκτη απόδοσης.» Αλλά ένας KPI πρέπει να στοχεύσει ακόμα βαθύτερα. Μπορεί π.χ. να είναι ο αριθμός επισκέψεων στους βασικούς πελάτες που αποτελούν το μεγαλύτερο κομμάτι της κερδοφορίας της επιχείρησης. Είναι μύθος των μετρήσεων απόδοσης ότι οι KPI'S μπορεί να είναι μεικτοί οικονομικοί και μη χρηματοοικονομικοί δείκτες. Στην πραγματικότητα, όλοι οι KPI'S είναι μη χρηματοοικονομικοί δείκτες.

Εγκυρότητα

Οι KPI'S πρέπει να επιβλέπονται 24 ώρες την ημέρα X 7 ημέρες την εβδομάδα ή ίσως εβδομαδιαία για κάποιες συγκεκριμένες περιπτώσεις. Είναι μύθος ότι η μηνιαία παρακολούθηση των μετρήσεων απόδοσης είναι ικανή να βελτιώσει την απόδοση. Η μηνιαία, τριμηνιαία ή ετήσια μέτρηση δεν μπορεί να είναι KPI καθώς δεν μπορεί να αποτελεί κλειδί για τη σωστή παρακολούθηση της επιχείρησης.

Εστίαση στον CEO

Η συζήτηση με τον CEO δεν είναι κάτι που οι υπάλληλοι θέλουν να επαναλάβουν, ενώ στο παράδειγμα της αεροπορικής εταιρείας δημιουργήθηκαν καινοτόμες και παραγωγικές διαδικασίες ώστε να αποφευχθούν τηλεφωνήματα από τον CEO.

Απλότητα

Ένας KPI θα πρέπει να ενημερώνει για τις δραστηριότητες που πρέπει να γίνουν. Οι KPI'S που αφορούσαν την αεροπορική εταιρεία BRITISH AIRWAYS («late planes» KPI'S) επικοινωνήσαν με οποιονδήποτε ήταν υπεύθυνος ώστε ν' αναπληρώσουν το χαμένο χρόνο. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα το εμπλεκόμενο προσωπικό (καθαριστές, υπεύθυνοι τροφοδοσίας, υπεύθυνοι φόρτο-εκφόρτωσης των αποσκευών, αεροσυνοδοί, προσωπικό στη ρεσεψιόν) να βάλει τον καλύτερο εαυτό του ώστε να εξοικονομηθεί χρόνος, διατηρώντας ή βελτιώνοντας τα επίπεδα εξυπηρέτησης.

Βασισμένα στην ομαδικότητα

Ένας KPI είναι τόσο βαθιά σε έναν οργανισμό που μπορεί να είναι συνδεδεμένος με μία ομάδα.

Σημαντική επίδραση

Ένας KPI θα επηρεάσει έναν ή περισσότερους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας. Με άλλα λόγια, όταν ο γενικός διευθυντής, η διοίκηση και το προσωπικό επικεντρώνονται σε ένα KPI, ο οργανισμός καταγράφει στόχους σε πολλές κατευθύνσεις.

Περιορισμένη σκοτεινή πλευρά

Προτού γίνει ένας συγκεκριμένος KPI μέτρο απόδοσης, πρέπει να δοκιμαστεί για να εξασφαλίσει ότι δημιουργεί το επιθυμητό αποτέλεσμα συμπεριφοράς, π.χ. βοηθώντας τις ομάδες να ευθυγραμμίσουν τη συμπεριφορά τους με συνεκτικό τρόπο προς όφελος του οργανισμού.

Για τον **Ιδιωτικό τομέα** βασικοί δείκτες απόδοσης που ταιριάζουν με τα χαρακτηριστικά που αναλύθηκαν παραπάνω περιλαμβάνουν τα εξής:

1. Καθυστερημένες παραδόσεις σε σημαντικούς πελάτες.
2. Λίστα από αργοπορημένα projects που αναφέρονται στο Διοικητικό Συμβούλιο εβδομαδιαίως.
3. Αριθμός πρωτοβουλιών που υλοποιήθηκαν μετά την έρευνα ικανοποίησης προσωπικού και πελατών παρακολουθούνται εβδομαδιαίως για διάστημα έως και τρεις μήνες μετά την έρευνα.
4. Αριθμός από καινοτομίες που έχουν προγραμματιστεί για υλοποίηση τις επόμενες 30, 60, 90 μέρες αναφέρονται εβδομαδιαίως στον Γενικό Διευθυντή.
5. Σημαντικά έργα που αναμένουν αποφάσεις που βρίσκονται εκτός χρονοδιαγράμματος αναφέρονται κάθε βδομάδα στο CEO.

6. Παράπονα από σημαντικούς πελάτες που δεν έχουν επιλυθεί εντός δύο ωρών αναφέρονται 24/7 στο CEO.

7. Βασικά ερωτήματα πελατών που δεν έχουν απαντηθεί από την ομάδα πωλήσεων για πάνω από 24 ώρες, αναφέρονται καθημερινά στον Γενικό Διευθυντή.

8. Ημερομηνία της επόμενης επίσκεψης σε σημαντικούς πελάτες αναφέρεται εβδομαδιαία στο Διευθύνοντα Σύμβουλο και στον Γενικό Διευθυντή.

2.8 Διαφορές μεταξύ KRI'S - KPI'S - RI'S - PI'S

Ένας μετρητής ταχύτητας ενός αυτοκινήτου αποτελεί ένα καλό μηχανικό ανάλογο για να δείξει τη διαφορά ενός «Result Indicator» και ενός «Performance Indicator». Η ταχύτητα που ταξιδεύει το αυτοκίνητο είναι ένα «Result Indicator», επειδή η ταχύτητα του αυτοκινήτου είναι ένας συνδυασμός της ταχύτητας που έχει το κιβώτιο ταχυτήτων και των στροφών ανά λεπτό του κινητήρα. Ο «Performance Indicator» θα μπορούσε να ήταν πόσο οικονομικά οδηγούμε το αυτοκίνητο (π.χ. ένας μετρητής που να δείχνει πόσα χιλιόμετρα κάνουμε ανά λίτρο βενζίνη ή τη θερμοκρασία του κινητήρα ενώ λειτουργεί).

Πίνακας 2.1 Κύριες διαφορές μεταξύ KRI'S και KPI'S [Πηγή: (Parmenter, 2015)]

KRI'S	KPI'S
Μπορεί να είναι χρηματοοικονομικές ή όχι μετρήσεις.	Μη χρηματοοικονομικές μετρήσεις, δεν εκφράζονται σε ευρώ ή δολάρια κλπ.
Οι μετρήσεις εκτελούνται κυρίως μηνιαία και κάποιες φορές σε τριμηνιαία χρονική περίοδο.	Μετριοούνται συχνά, καθημερινά ή εβδομαδιαία
Αποτελεί για το Διοικητικό Συμβούλιο καλή σύνοψη της προόδου της επιχείρησης.	Αναφέρονται στο Διευθύνοντα Σύμβουλο και στην ομάδα ανώτερων στελεχών.
Δεν βοηθάει το προσωπικό ή τη Διοίκηση γιατί πουθενά δεν λέει τι πρέπει να διορθωθεί.	Έχει σημαντικό αντίκτυπο στην πορεία της επιχείρησης.
Συνήθως το μόνο υπεύθυνο άτομο για ένα KRI είναι ο Διευθύνοντας Σύμβουλος.	Η ευθύνη μπορεί να περιοριστεί όταν υπάρχει μία ομάδα ή ένα σύνολο από ομάδες, που εργάζονται μαζί.
Είναι αποτέλεσμα πολλών δραστηριοτήτων που καταγράφονται μέσα από ένα σύνολο μετρητών απόδοσης.	Εστιάζει στην καταγραφή μίας συγκεκριμένης δραστηριότητα ενός έργου.

Χρησιμοποιώντας το νέο τρόπο αντιμετώπισης των μέτρων απόδοσης οι PI'S και οι KPI'S χαρακτηρίζονται ως παρελθοντικές, παρούσες και μελλοντικές μετρήσεις. Παρελθοντικές μετρήσεις είναι αυτές που εξετάζουν ιστορικά γεγονότα, δραστηριότητες που πήραν μέρος την περασμένη βδομάδα, τον περασμένο μήνα, κλπ. Τωρινές μετρήσεις αναφέρονται σε αυτές που παρακολουθούνται 24/7 ή καθημερινά, π.χ. αργοπορημένες ή ημιτελείς παραδόσεις σε σημαντικούς πελάτες, που έγιναν χτες. Μελλοντικές μετρήσεις είναι οι καταγραφές μίας συμφωνημένης μελλοντικής δέσμευσης όταν πρέπει να γίνει μία ενέργεια, π.χ. η ημερομηνία της επόμενης συνάντησης με ένα σημαντικό πελάτη.

Πολλές μετρήσεις οργανισμών αφορούν δείκτες μετρήσεων του περασμένου μήνα ή τριμήνου. Αυτοί οι δείκτες δεν μπορεί να είναι KPI. Οι περισσότερες επιχειρήσεις που θέλουν να αλλάξουν την εταιρική τους συμπεριφορά πρέπει να καταγράψουν ποιες είναι οι σωστές ενέργειες που πρέπει να γίνουν στο μέλλον. Η παρακολούθηση της δραστηριότητας που γίνεται τώρα σε μία επιχείρηση, σχετικά με τη διοργάνωση μελλοντικών ενεργειών, θα συμβάλει στην εστίαση του προσωπικού στο τι να αναμένει από τον οργανισμό. Οι μελλοντικές μετρήσεις βοηθούν την ανάπτυξη του οργανισμού.

Μελλοντικές καινοτομίες

Για να είναι μία επιχείρηση καινοτόμα πρέπει να μετρήσουμε τον αριθμό των πρωτοβουλιών που πρέπει να γίνουν στο κοντινό μέλλον.

Μελλοντικές συναντήσεις πωλήσεων

Για την αύξηση των πωλήσεων πρέπει να γνωρίζουμε τον αριθμό των μελλοντικών συναντήσεων για πωλήσεις που έχουν ήδη προγραμματιστεί με τους σημαντικούς πελάτες για την επόμενη εβδομάδα / μήνα.

Μελλοντικές εκδηλώσεις για τους πελάτες

Για να διατηρήσουμε μία στενή σχέση με τους πελάτες μας θα πρέπει να ετοιμάζουμε έναν κατάλογο με τις επόμενες συμφωνημένες κοινωνικές αλληλεπιδράσεις π.χ. ημερομηνία για επαγγελματικά γεύματα.

Ποιός είναι ο κατάλληλος αριθμός μετρητών;

Προσεγγιστικά για ένα οργανισμό με πάνω από 500 εργαζομένους θα έχουμε περίπου 10 KRI'S, πάνω από 80 PI'S και RI'S και 10 KPI'S. Για μικρότερης κλίμακας οργανισμούς η σημαντική αλλαγή θα αφορά την μείωση του αριθμού των RI'S και των PI'S. Για πολλούς

οργανισμούς 80 RI'S και PI'S είναι ανεπαρκείς. Ωστόσο, κατά την έρευνα θα βρείτε ότι ξεχωριστές ομάδες εργάζονται με παραλλαγές του ίδιου δείκτη, οπότε είναι καλύτερο να τις τυποποιήσουμε. Οι Kaplan και Norton δεν συνιστούν πάνω από 20 KPI'S (Kaplan and Norton, 1996). Ταυτόχρονα οι Fraser και Hope προτείνουν λιγότερους από 10 σε αριθμό KPI'S (Hope and Fraser, 2003). Είναι μύθος ότι όσο περισσότεροι μετρητές υπάρχουν τόσο καλύτερη είναι η μέτρηση των επιδόσεων.

2.9 Τύποι Μετρητών Επιδόσεων

1. Βασικοί Δείκτες Αποτελεσμάτων (Key Results Indicators, KRI'S)

Δίνουν μία γενική εικόνα σχετικά με τις προηγούμενες επιδόσεις του οργανισμού και είναι ιδανικό για το Διοικητικό Συμβούλιο καθώς επικοινωνούν για το πως η διοίκηση εργάστηκε (π.χ. ικανοποίηση των εργαζομένων, καθαρά κέρδη προ φόρων και τόκων). Αυτές οι μετρήσεις μπορεί να είναι οικονομικές ή μη χρηματοοικονομικές. Δεν σου λένε τι πρέπει να κάνεις περισσότερο ή λιγότερο. Ταυτόχρονα παρέχουν μία σύνοψη των συλλογικών προσπαθειών από ένα μεγάλο αριθμό ομάδων. Η συχνότητα των μετρήσεων κυμαίνεται σε μηνιαία ή τριμηνιαία βάση. Τέλος, ο αριθμός των μετρητών συνήθως είναι κοντά στους δέκα.

2. Δείκτες Αποτελεσμάτων (Results Indicators, RI'S)

Δίνουν μία περίληψη των συλλογικών προσπαθειών ορισμένων ομάδων σε μία συγκεκριμένη περιοχή ενός έργου, π.χ. πωλήσεις που έγιναν χτες, παράπονα κρίσιμων πελατών. Αυτές οι πωλήσεις μπορεί να είναι οικονομικού ή μη χρηματοοικονομικού τύπου. Δεν σου αναλύουν τι πρέπει να κάνεις περισσότερο ή λιγότερο. Βασικό χαρακτηριστικό τους είναι ότι δίνουν μία σύνοψη των συλλογικών προσπαθειών από ένα μεγάλο αριθμό ομάδων. Η συχνότητα με την οποία γίνονται οι μετρήσεις μπορεί να είναι 24/7 καθημερινά, εβδομαδιαία, μηνιαία ή τριμηνιαία. Τέλος, ο αριθμός των μετρητών συνήθως είναι πάνω από 80, ενώ αν ξεπεράσουν τους 150 θα αρχίσουν να δημιουργούνται σοβαρά προβλήματα.

3. Δείκτες Απόδοσης (Performance Indicators, PI'S)

Είναι στοχοθετημένες μετρήσεις που λένε στο προσωπικό και στη διοίκηση τι πρέπει να κάνει, π.χ. αριθμός συναντήσεων με πελάτες για πωλήσεις, αριθμός προτάσεων των εργαζομένων που υλοποιήθηκαν. Αυτές οι μετρήσεις είναι μόνο μη χρηματοοικονομικού χαρακτήρα. Το προσωπικό γνωρίζει τι πρέπει να κάνει έτσι ώστε να αυξηθούν οι επιδόσεις. Ο ρυθμός μέτρησης ποικίλει από 24/7 καθημερινά, εβδομαδιαία, μηνιαία ή τριμηνιαία. Τέλος, το πλήθος των μετρητών συνήθως είναι 80 ή περισσότεροι. Εάν ο αριθμός τους ξεπεράσει τους 150 δημιουργούνται σοβαρά προβλήματα.

4. Βασικοί Δείκτες Απόδοσης (Key Performance Indicators, KPI'S)

Αυτοί οι δείκτες αναφέρουν στο προσωπικό και στη διοίκηση τι πρέπει να κάνουν ώστε ν' αυξήσουν τις επιδόσεις της επιχείρησης. Αυτές οι μετρήσεις είναι μόνο μη χρηματοοικονομικού χαρακτήρα. Το έμπυχο δυναμικό της εταιρείας γνωρίζει τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν ώστε να αυξηθούν οι επιδόσεις. Η ευθύνη που ακολουθεί κάθε εργασία μπορεί να περιοριστεί από μία ομάδα ή από ένα σύνολο ομάδων που συνεργάζονται στενά μαζί. Οι μετρήσεις με τους KPI'S μετρητές πρέπει να γίνονται καθημερινά 24/7 ή και εβδομαδιαία. Τέλος, όσον αφορά τον αριθμό τους καλό είναι να είναι πάνω από δέκα.

2.10 Η αξία της μέτρησης που γίνεται την κατάλληλη στιγμή

Προτού προχωρήσουμε παρακάτω θα ρίξουμε μία ματιά στη σημασία που έχει μία έγκαιρη μέτρηση. Είναι ζωτικής σημασίας μία μέτρηση να είναι τη σωστή χρονική στιγμή. Σήμερα μία αργοπορημένη μέτρηση KPI που δίνεται στη διοίκηση δεν είναι χρήσιμη. Μερικοί από τους δείκτες KPI'S θα ενημερώνονται καθημερινά ή ακόμη και 24 ώρες το 24ωρο, όπως στην περίπτωση της BRITISH AIRWAYS, ενώ οι υπόλοιποι δείκτες θα παρουσιάζονται σε εβδομαδιαία βάση. Σε οργανισμούς που η λεπτομέρεια και η ακρίβεια είναι προαπαιτούμενες είναι απαραίτητοι εβδομαδιαίοι KPI'S δείκτες, που αναφέρουν στη διοίκηση εκθέσεις και έργα που εκκρεμούν. Τέτοιες αναφορές φέρνουν επανάσταση στην αποπεράτωση «project» και εργασιών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο Ανάλυση των μετρητών απόδοσης στις επιχειρήσεις

Σ' αυτό το κεφάλαιο περιγράφονται οι «μύθοι» (ανακρίβειες) που περιβάλλουν τους μετρητές απόδοσης. Ακόμα διαπιστώνουμε την ακούσια συνέπεια που αυτοί έχουν στην επιχείρηση αν δεν εφαρμοστούν σωστά.

3.1 Οι μύθοι που περιβάλλουν τους μετρητές απόδοσης

Τα KPI'S σε πολλούς οργανισμούς είναι δυσλειτουργικά εργαλεία. Αυτό οφείλεται στην τυχαία επιλογή τους από ανθρώπους με ελλιπή τεχνογνωσία. Εδώ θα εξετάσουμε τους μύθους που περιβάλλουν τις μετρήσεις επιδόσεων, που προκαλούν αυτή τη δυσλειτουργία.

Τα KPI'S πρέπει να είναι μετρήσεις που συνδέουν τις καθημερινές δραστηριότητες με τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας του οργανισμού (Critical Success Factors, CSF'S). Με αυτό τον τρόπο υποστηρίζεται η ευθυγράμμιση της προσπάθειας του προσωπικού στην προβλεπόμενη κατεύθυνση του οργανισμού. Ωστόσο, τα μη ορθά καθορισμένα KPI'S κοστίζουν ακριβά στον οργανισμό. Κάποια παραδείγματα είναι τα εξής: Ομάδες ενθαρρύνονται να εκτελούν εργασίες που είναι αντίθετες στη στρατηγική κατεύθυνση του οργανισμού, δαπανηρές, απαρχαιωμένες μετρήσεις και αναφορές που δεσμεύουν χρόνο από πολύτιμο προσωπικό.

Μύθος 1^{ος} Οι περισσότερες μετρήσεις οδηγούν σε καλύτερες αποδόσεις.

Κάθε μέτρηση απόδοσης μπορεί να έχει μία αρνητική συνέπεια ή μη ακούσια δράση που οδηγεί σε μειωμένη απόδοση. Πάνω από το ήμισυ των μέτρων σε έναν οργανισμό μπορεί να ενθαρρύνει την ακούσια αρνητική συμπεριφορά. Προκειμένου να λειτουργήσουν τα μέτρα πρέπει κανείς να προβλέψει την πιθανή ανθρώπινη συμπεριφορά που θα προκύψει από την υιοθέτηση του μέτρου και να προσπαθήσει να ελαχιστοποιήσει τις πιθανές αρνητικές επιπτώσεις. Οι δείκτες KPI είναι σαν το φεγγάρι, έχουν μία σκοτεινή πλευρά. Ως συνέπεια των παραπάνω θα πρέπει να αξιολογείται κάθε μέτρηση απόδοσης για τις θετικές και τις αρνητικές επιπτώσεις στην επιχείρηση με κύριο σκοπό την ανάπτυξη της επιχείρησης.

Μύθος 2^{ος} Όλες οι μετρήσεις μπορούν να λειτουργήσουν με επιτυχία σε κάθε οργανισμό, οποιαδήποτε χρονική στιγμή.

Σε αντίθεση με την κοινή πεποίθηση είναι μύθος να πιστεύουμε ότι όλα τα μέτρα μπορούν να λειτουργήσουν με επιτυχία σε οποιαδήποτε επιχείρηση ανά πάσα στιγμή.

Η πραγματικότητα είναι ότι πρέπει να υπάρχει ένα «θετικό» πλαίσιο μέτρησης για τις μετρήσεις που αποσκοπούν την αξιοποίηση του δυναμικού της επιχείρησης. Το πλαίσιο μέτρησης στηρίζεται στα εξής εφτά βασικά στοιχεία:

1. Συνεργασία με το προσωπικό και τα συνδικάτα.
2. Μεταφορά της ισχύος στην πρώτη γραμμή.
3. Μέτρηση και αναφορά μόνο των σημαντικών στοιχείων.
4. Προμήθεια των KPI'S από τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας (CSF'S).
5. Διαδικασίες εγκατάλειψης των μετρήσεων που δεν ωφελούν τον οργανισμό.
6. Πρόσληψη ενός Chief Measurement Officer, που θα είναι υπεύθυνος για την όλη διαδικασία.
7. Κατανόηση από ολόκληρο τον οργανισμό του καθορισμένου KPI.

Μύθος 3^{ος} Όλα τα μέτρα απόδοσης είναι KPI'S.

Σε όλο τον κόσμο, από το Ιράν στις ΗΠΑ και πίσω στην Ασία, οι οργανισμοί χρησιμοποιούν τον όρο KPI για όλα τα μέτρα απόδοσης. Έτσι, μέτρα που είναι πραγματικά κλειδιά για την επιχείρηση αναμειγνύονται με μέτρα που είναι καταστροφικά. Ας αναλύσουμε το ακρωνύμιο KPI:

- «Key» σημαίνει κλειδί για τον οργανισμό, δηλαδή ότι έχει μεγάλη αξία γι' αυτόν,
- «Performance» σημαίνει το μέτρο που θα βοηθήσει στη βελτίωση των επιδόσεων.

Μύθος 4^{ος} Αν συνδέσουμε τους KPI'S με την αμοιβή, θ' αυξήσουμε την απόδοση.

Είναι μύθος ότι ο κύριος οδηγός για το προσωπικό είναι τα χρήματα και ότι ένα οργανισμός πρέπει να σχεδιάσει οικονομικά κίνητρα για να επιτύχει πολύ καλές επιδόσεις. Η αναγνώριση, ο σεβασμός και η αυτοπραγμάτωση είναι η πιο σημαντική κινητήριος δύναμη. Σε όλους του τύπους των οργανισμών υπάρχει μία τάση να πιστεύουν ότι ο τρόπος για να δουλέψουν τα KPI'S είναι να συνδεθούν με την αμοιβή ενός ατόμου. Αλλά όταν οι KPI'S συνδέονται με την αμοιβή, έχουμε τη δημιουργία των Key Political Indicators, οι οποίοι θα χειραγωγούνται από το προσωπικό για ν' αυξήσουν την πιθανότητα μεγαλύτερου Bonus. Οι KPI'S θα πρέπει να χρησιμοποιούνται με σκοπό να ευθυγραμμίσουν τις ενέργειες του προσωπικού με τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας του οργανισμού. Ταυτόχρονα, θα

πρέπει να παρουσιάσουν 24 ώρες το 24ωρο καθημερινά ή εβδομαδιαία το πώς οι ομάδες εργάζονται με τις εργασίες που έχουν αναλάβει. Σημαντική είναι η αναφορά του Jack Welch πάνω στα KPI'S ως «ένα εισιτήριο για τον αγώνα», (Welch and Welch, 2005).

Μύθος 5^{ος} Μπορούμε να ορίσουμε τους σχετικούς τελικούς στόχους.

Στην πραγματικότητα, ως πρώην διευθύνων σύμβουλος της General Electric, ο Jack Welch αναφέρει τα εξής (Welch and Welch, 2005): *«Είναι μύθος ότι γνωρίζουμε ποιες θα είναι οι επιδόσεις πριν τη στιγμή που θ' αρχίσουν και πόσο μάλλον να ορίσουμε σχετικούς ετήσιους στόχους. Στην πραγματικότητα αυτή η διαδικασία καταπνίγει τις διαδικασίες δημιουργικής σκέψης και προωθεί τη μετριότητα και όχι τα γιγάντια άλματα στην απόδοση. Είναι γεγονός ότι μία σταθερή ετήσια σύμβαση εκτέλεσης είναι καταδικασμένη να αποτύχει. Η ψυχολογία λέει ότι αν κάποιος δεν γνωρίζει πόσο σκληρά πρέπει να εργαστεί ώστε να πετύχει ένα πολύ καλό μπόνους θα εργαστεί όσο πιο σκληρά μπορεί».*

Μύθος 6^{ος} Η μέτρηση της απόδοσης είναι σχετικά απλή και τα κατάλληλα μέτρα είναι εμφανή.

Τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα, οι οργανισμοί διοικούνται από τη διοίκηση, η οποία δεν έχει λάβει επίσημη εκπαίδευση σχετικά με τη μέτρηση των επιδόσεων. Πολλοί διευθυντές έχουν εκπαιδευτεί στα βασικά της οικονομίας, του ανθρώπινου δυναμικού και των πληροφοριακών συστημάτων. Ο Chief Measurement Officer θα πρέπει να είναι εν μέρει ψυχολόγος, δάσκαλος, πωλητής και Project Manager. Θα είναι υπεύθυνος για τον καθορισμό όλων των μέτρων απόδοσης, την εκτίμηση της πιθανής «σκοτεινής πλευράς» των εν δυνάμει μέτρων, την εγκατάλειψη των μη λειτουργικών μέτρων, αλλά και ηγέτης. Φυσικά, αυτό το πρόσωπο θα αναφέρεται απευθείας στον Διευθύνοντα Σύμβουλο και θα είναι στο ίδιο ισοδύναμο καθεστώς με τον Οικονομικό Διευθυντή, το Διευθυντή Πληροφοριακών Συστημάτων και με το Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού (HR Manager), που ταιριάζει με το διαφορετικό μείγμα δεξιοτήτων που απαιτούνται γι' αυτή τη θέση.

Μύθος 7^{ος} Τα KPI'S είναι μεικτοί οικονομικοί και μη οικονομικοί δείκτες.

Όταν κάθε δραστηριότητα είναι μία οικονομική μέτρηση, τότε δεν μπορούμε να μιλάμε για δείκτες επιδόσεων KPI'S. Οι οικονομικές συναλλαγές είναι αποτέλεσμα συσκέψεων που έγιναν με τους πελάτες αλλά και το διαφημιστικό τμήμα. Θα ήταν προτιμότερο να

ομαδοποιήσουμε όλους τους δείκτες πωλήσεων (Sales Indicators) σε χρηματοοικονομικούς όρους ως Results Indicators.

Μύθος 8^{ος} Μπορείτε ν' αναθέσετε τη διαχείριση της απόδοσης των έργων του οργανισμού σας σε εταιρεία παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών.

Τα τελευταία χρόνια πολλοί οργανισμοί έχουν ξεκινήσει να καταγράφουν και να επεξεργάζονται τις επιδόσεις τους με τη χρήση των KPI'S, οι οποίες συχνά καθοδηγούνται από συμβούλους. Η προσέγγιση είναι υπερβολικά πολύπλοκη και οδηγεί σε μία κατάσταση όπου έξυπνοι σύμβουλοι αναλαμβάνουν την όλη διαδικασία με ανεπαρκή, όμως, συμμετοχή από το προσωπικό του πελάτη. Παρ' όλο που αυτή η προσέγγιση έχει λειτουργήσει αρκετά καλά, σε ορισμένες περιπτώσεις έχουν σημειωθεί πολλές αποτυχίες. Τα έργα σχεδιασμού και λειτουργίας των KPI'S σε έναν οργανισμό πρέπει να εκτελούνται στο εσωτερικό από εξειδικευμένους υπαλλήλους διότι αυτοί είναι που γνωρίζουν όσο κανείς άλλος τον οργανισμό αλλά και τους παράγοντες επιτυχίας του.

3.2 Ακούσια συνέπεια: Η σκοτεινή πλευρά των μετρητών απόδοσης

Κάθε μέτρηση απόδοσης έχει μία σκοτεινή πλευρά, μία αρνητική συνέπεια, μία ακούσια δράση που οδηγεί σε μικρότερη απόδοση. Είναι πολύ πιθανό ότι πάνω από το ήμισυ των μέτρων σε έναν οργανισμό μπορεί κάλλιστα να ενθαρρύνουν την ακούσια αρνητική συμπεριφορά. Στην συνέχεια θα εξετάσουμε παραδείγματα δυσλειτουργικής συμπεριφοράς που οφείλονται σε κακώς σχεδιασμένους KPI'S. Ακόμα θα δούμε για ποιο λόγο δεν πρέπει οι KPI'S να συνδέονται με την αμοιβή που σχετίζεται με την απόδοση. Η σημασία της κατανόησης της «σκοτεινής πλευράς» των μετρητών απόδοσης δεν πρέπει να υποτιμηθεί.

Παράδειγμα: Υπηρεσία τρένων πόλης

Ένα κλασικό παράδειγμα δίνεται από μία αστική υπηρεσία τρένων, η οποία είχε έγκυρα συστήματα μετρήσεων με κάποιες πολύ αυστηρές ποινές, που απευθύνονταν στους οδηγούς των τρένων. Η διοίκηση πρέπει να συνειδητοποιήσει ότι τα αργοπορημένα τρένα δεν οφείλονταν στους οδηγούς, όπως στα αργοπορημένα αεροπλάνα δεν οφείλονταν στους πιλότους. Ο μόνος λόγος που αυτό το εκπαιδευμένο προσωπικό θα δημιουργούσε πρόβλημα ήταν η αργοπορημένη προσέλευση στην εργασία ή η παρατεταμένη διάρκεια των

διαλειμμάτων τους. Η διοίκηση θα έπρεπε να επικεντρώνεται σε ελεγχόμενα γεγονότα που οδήγησαν στην καθυστέρηση των τρένων. Τα μέτρα που θα βοηθούσαν στα «έγκαιρα τρένα» θα περιλάμβαναν:

- Τα σήματα βλάβης που δεν διορθώνονται εντός κάποιων λεπτών από την αναφορά τους θα πρέπει να γνωστοποιούνται έγκαιρα στον CEO, ο οποίος θα πραγματοποιεί τηλεφωνική κλήση στον κατάλληλο διαχειριστή (η λήψη αυτών των κλήσεων σε τακτική βάση θα οδηγήσει σε ποινή).
- Η προγραμματισμένη συντήρηση που δεν έχει εφαρμοστεί πρέπει να αναφέρεται στην ομάδα ανώτερων στελεχών σε εβδομαδιαία βάση, διατηρώντας το σημείο εστίασης στην αποπεράτωσή της.
- Αμοιβή συσχετιζόμενη με την απόδοση: Ποτέ στην ιστορία του Management δεν έχει εφαρμοστεί τόσο λίγη αυστηρότητα σε έναν τόσο σημαντικό τομέα. Οι αμοιβές που σχετίζονται με την απόδοση παραβιάζονται τόσο στον Ιδιωτικό, όσο και στο Δημόσιο Τομέα σχεδόν πάντα.
- Τα προγράμματα Bonus δεν πρέπει να συνδέονται με τους KPI'S: Τα συστήματα αμοιβών που σχετίζονται με την απόδοση δεν πρέπει να σχετίζονται με τους KPI'S. Η απόδοση με τους KPI'S θα πρέπει να είναι το «εισιτήριο για το παιχνίδι» και να μην αξίζει επιπλέον επιβράβευση.

3.3 Αναζωογόνηση της απόδοσης

Η διαχείριση της απόδοσης έχει παρερμηνευτεί και καταστρατηγηθεί, αποτρέποντας έτσι πάρα πολλούς οργανισμούς να πετύχουν τις μέγιστες δυνατές επιδόσεις ανάπτυξής τους. Πριν από τη λήψη μέτρων απόδοσης ένας οργανισμός χρειάζεται να είναι εξοικειωμένος με τους θεμέλιους λίθους του οργανισμού, καθώς και με τις πτυχές διαχείρισης των επιδόσεων. Στην συνέχεια εξετάζονται οι θεμελιώδεις λίθοι που θα πρέπει να υπάρχουν για να αναζωογονήσουν την απόδοση, καθώς και οι διάφορες πτυχές διαχείρισης της απόδοσης, που θα πρέπει να κυριαρχούν.

Οι κερδοφόροι KPI'S αποτελούν κομμάτι της μεγαλύτερης εικόνας για την επιτυχία στη διατήρηση της απόδοσης. Προτού μπορέσουμε να σχεδιάσουμε μετρητές ώστε να λειτουργήσουν σε οργανισμούς πρέπει να έχουμε κατανοήσει πλήρως όλα τα σχετικά με τη διαχείριση των επιδόσεων.

3.4 Θεμέλιοι λίθοι (Foundation stones)

- Εφαρμογή των χαρακτηριστικών της ηγεσίας

- Κάθε πρόγραμμα εκσυγχρονισμού εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Είναι, επομένως, σημαντικό να κατανοήσουμε τι κάνει έναν ικανό ηγέτη να εφαρμόζει αυτές τις δεξιότητες και τα χαρακτηριστικά. Στην αρχή της ηγεσίας πρωτοστάτησε το πρωτοποριακό βιβλίο του Robert Greenleaf με editor τον Larry C. Spears (Greenleaf, 2002). Υπάρχουν πολλά βιβλία για την ηγεσία και μπορείτε να περάσετε όλη τη ζωή σας διαβάζοντας, αλλά θα σας κάνουν πιο πολύ να μπερδευτείτε παρά να κατανοήσετε το θέμα εις βάθος.

- Πολλές πρωτοβουλίες διαχείρισης της απόδοσης θα αποτύχουν απλώς επειδή ο οργανισμός εξακολουθεί να είναι «παντρεμένος» με απαρχαιωμένα και μη λειτουργικά συστήματα διαχείρισης. Δυστυχώς, για πολλούς λόγους μεγάλο μέρος της μεσαίας και ανώτερης διοίκησης είτε δεν γνωρίζει τις νέες προσεγγίσεις, είτε δεν μπορεί να συγκεντρώσει αρκετή δυναμική για να αλλάξει, ή απλά είναι πολύ απασχολημένη ώστε να εργαστεί για την αλλαγή του τρόπου εκτέλεσης των εργασιών.

- Χρησιμοποιώντας την κατάλληλη στρατηγική:

Ο Peter Drucker ενίσχυσε τη σημασία του να έχεις τη σωστή στρατηγική για τον οργανισμό σου, μία στρατηγική σχετική με τον κόσμο του «Lego» στον οποίο ζούμε, έναν κόσμο στον οποίο οι ανεξάρτητοι πάροχοι υπηρεσιών μπορούν να συνεργαστούν «συναρμολογηθούν» με στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη.» Δήλωσε ότι «δεν υπήρχε ανταγωνισμός, απλώς καλύτερες λύσεις». Ο Drucker είδε τη συνεργασία ως το «κλειδί» ακόμα και με μία επιχείρηση που προηγουμένως θεωρούταν ανταγωνιστής.

Ο Jack Welch επισήμανε «Η πίσω αίθουσα είναι το μπροστινό δωμάτιο του άλλου». Σε κυβερνητικούς και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς η συνεργασία έχει τα ίδια εμπόδια με τον Ιδιωτικό τομέα. Προηγούμενες εντάσεις φαίνεται ότι δυσχεραίνουν και εν τέλει αποτρέπουν το προσωπικό να επιτύχει αποτελεσματικές συμμαχίες με άλλους οργανισμούς που μπορούν να αποφέρουν καλύτερες & φθηνότερες υπηρεσίες.»

Ο Drucker υποστήριξε ότι «ένας οργανισμός θα μπορούσε να επιτύχει σχεδόν όλες τις λειτουργίες μέσα από τη συνεργασία» (Drucke, 2009). Ακόμα είδε ότι μόνο το Marketing και η καινοτομία αποτελούν τις πιο σημαντικές ιεραρχικές δραστηριότητες.

- **Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας που χρησιμοποιούνται από το προσωπικό για την εκτέλεση των καθημερινών εργασιών:**

Η ερώτηση είναι «ποιό είναι το πλέον σημαντικό;» Το προσωπικό να ευθυγραμμίζεται με τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας του οργανισμού (Critical Success Factors, CSF) ή να έχεις τα σωστά μέτρα απόδοσης;

Απάντηση: Ύψιστης σημασίας είναι τα CSF'S δεδομένου ότι είναι πρωταρχικής σημασίας το σύνολο του προσωπικού του οργανισμού να γνωρίζει τι είναι σημαντικό και έτσι να μπορεί να δώσει προτεραιότητα στις καθημερινές του δραστηριότητες. Για να μπορέσει ένας CEO να «κατευθύνει το πλοίο», πρέπει όλοι να γνωρίζουν το ταξίδι (αποστολή, όραμα, αξίες, αρχές διαχείρισης).

Τι κάνει το πλοίο να πλέει καλά (κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας) και τι πρέπει να γίνει σε δύσκολες καιρικές συνθήκες (σχεδιασμός έκτακτης ανάγκης).

3.5 Διαδικασίες εγκατάλειψης διεργασιών (μετρήσεων) που δεν λειτουργούν

«Η εγκατάλειψη μίας δυσλειτουργικής μετρητικής διαδικασίας είναι η πηγή της καινοτομίας», όπως έχει πει ο Peter Drucker (Drucker, 2006).

Σε πολλούς οργανισμούς θα μπορούσαμε κάλλιστα να εγκαταλείψουμε:

1/ Εκθέσεις απόδοσης που δεν έχουν σχέση με τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας και με την στρατηγική του οργανισμού. Κάθε αναφορά «Report» θα πρέπει να έχει μία εισαγωγική παράγραφο, στην πρώτη σελίδα, που να εξηγεί με ποιόν τρόπο είναι σχετική με τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας και τη στρατηγική του οργανισμού.

2/ Συναντήσεις που έχουν γίνει και των οποίων τα σημεία δράσεις δεν καθορίζονται ποτέ. Κάθε συνάντηση πρέπει να έχει μία σαφή δήλωση του σκοπού της, μία καταγραφή των ενεργειών της, καθώς και το κόστος της ανά ώρα.

3/ Τις αποδοχές που σχετίζονται με την απόδοση σχετικά με τους ετήσιους στόχους, που μπορεί να είναι πολύ εύκολοι, ή πολύ δύσκολοι. Θα πρέπει να ανταμείβουμε το προσωπικό με βάση τη σχετική απόδοση, σε σύγκριση με άλλους υπαλλήλους στον οργανισμό.

4/ Την ετήσια διαδικασία σχεδιασμού, η οποία είναι ένα ετήσιο πολιτικό γεγονός που δεν εξυπηρετεί κανένα σκοπό.

3.6 Αναζωογόνηση του ανθρώπινου δυναμικού

Μία από τις πιο ανησυχητικές παρεκκλίσεις από τη βέλτιστη πρακτική ήταν η πτώση της επιρροής της ομάδας του ανθρώπινου δυναμικού (HR) στις οργανώσεις. Ο Jack Welch πίστευε ότι «ο διευθυντής HR πρέπει να βρίσκεται παράλληλα τόσο με το διευθυντή πληροφοριακών συστημάτων, όσο και με τον οικονομικό διευθυντή, σε ισότιμη θέση και αμοιβή» (Welch and Welch, 2005). Οι περισσότεροι άνθρωποι μπορούν να κοιτάζουν πίσω σε μία διαδικασία πρόσληψης η οποία δεν λειτούργησε τόσο καλά όσο προοριζόταν. Στις περισσότερες περιπτώσεις η πρόσληψη θα βασιζόταν σε συνεντεύξεις και συστατικές επιστολές. Οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού έχουν διαπιστώσει ότι υπάρχει ένας πολύ πιο αποτελεσματικός τρόπος πρόσληψης:

1/ Ξεκινώντας με μία εις βάθος εστίαση στις απαιτήσεις της εργασίας.

2/ Χρήση της τεχνικής «Behavioral Event Interview». Πρόκειται για μία τεχνική κατά την οποία ζητείται από τον συμμετέχοντα να περιγράψει μία κατάσταση ή μία εμπειρία που είχε σε μία προηγούμενη δουλειά. Μέσα από αυτή τη διαδικασία ο HR manager συγκεντρώνει πολύτιμες πληροφορίες από βιωματικές απαντήσεις επειδή συνήθως οι προηγούμενες εμπειρίες προβλέπουν μελλοντικές επιδόσεις.

3/ Μία άσκηση προσομοίωσης: Είναι μίας μορφής πρακτικής κατάρτισης, παρακολούθησης ή αξιολόγησης των δυνατοτήτων που περιλαμβάνουν την περιγραφή ή την προσομοίωση έκτακτης ανάγκης, στην οποία γίνεται μία περιγραφόμενη ή προσομοιωμένη απόκριση του υποψήφιου υπαλλήλου.

4/ Ένα «Assessment Center» αποτελεί μία διαδικασία στην οποία οι υποψήφιοι εξετάζονται για να προσδιορίσουν την καταλληλότητά τους για συγκεκριμένους τύπους απασχόλησης.

Όλες αυτές οι τεχνικές απαιτούν έμπειρους υπαλλήλους που να γνωρίζουν απόλυτα τις ανάγκες του οργανισμού. Όπως είναι πέρα για πέρα φανερό το κόστος του διορισμού ενός ανεπαρκούς ανθρώπου σε μία θέση μπορεί να είναι πολύ μεγαλύτερο από το κόστος της

μισθοδοσίας του. Χωρίς ενεργό και ενημερωμένο τμήμα HR, ένας οργανισμός δεν μπορεί να λειτουργήσει.

3.7 Τακτικές που υιοθετούν κορυφαίοι οργανισμοί

- Αποτελεσματική, ολοκληρωμένη επικοινωνία από πάνω προς τα κάτω και από τη βάση προς τα πάνω.
- Εστίαση και μέτρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων.
- Διαδικασίες κατάρτισης και ανάπτυξης της σταδιοδρομίας των υπαλλήλων,
- Εστίαση στους πελάτες.
- Καινοτόμα συστήματα αναγνώρισης προσωπικού (βραβεία από το CEO).
- Εμπιστοσύνη στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης. Είναι γεγονός ότι οι εντολές και ο αυστηρός έλεγχος του προσωπικού θα οδηγεί σε μείωση της απόδοσης.

3.7.1 Ο κανόνας του 20/70/10 του Jack Welch

Όπως αναφέρει ο Jack Welch, σε κάθε ομάδα υπάρχουν τυπικά 20% εργαζόμενοι με υψηλές επιδόσεις, 70% μέτριας απόδοσης και ένα 10% εργαζομένων που δεν έπρεπε να εργάζονται καν σε αυτή την ομάδα. Το 10% είναι συνήθως εργαζόμενοι που είτε δεν έχουν τις δεξιότητες, είτε δεν έχουν το πάθος για να πετύχουν στην ομάδα. Ένας εργαζόμενος θα πρέπει να εργάζεται σε ένα περιβάλλον όπου θα είναι παθιασμένος με αυτό που κάνει και έτσι θα μπορεί να πετύχει. Η διαχείριση της απόδοσης δεν μπορεί ποτέ να λειτουργήσει αν στον οργανισμό υπάρχουν εργαζόμενοι που δεν είναι παθιασμένοι με την εργασία τους και δεν χαίρουν εκτίμηση από τους διευθυντές.

3.7.2 Οι 14 αρχές διαχείρισης της Toyota

Είναι γνωστό ότι η εταιρία Toyota είναι μία από τις μεγαλύτερες πολυεθνικές εταιρείες παγκοσμίως. Η Toyota έχει κατανοήσει τα βασικά της λειτουργίας μίας πολυεθνικής επιχείρησης και είναι σε θέση να ενσωματώσει την εταιρική της κουλτούρα σε όλες τις χώρες που δραστηριοποιείται. Οι 14 αρχές διαχείρισης της Toyota πρέπει να υιοθετηθούν από όλους τους οργανισμούς που επιθυμούν να είναι έτοιμοι στο μέλλον. Αυτές οι 14 αρχές διαχείρισης έχουν αναλυθεί στο βιβλίο του Jeffrey K. Liker “The Toyota way” (Liker, 2004):

- Στήριξε τις αποφάσεις διαχείρισης σε μία μακροπρόθεσμη φιλοσοφία, ακόμη και αν αυτό είναι εις βάρος των βραχυπρόθεσμων οικονομικών στόχων.

- Δημιουργία διαδικασιών συνεχούς ροής που φέρνουν τα προβλήματα στην επιφάνεια.
- Εξισορρόπηση του φόρτου εργασίας.
- Δημιουργία της κουλτούρας του να σταματάς για να διορθώσεις ένα πρόβλημα ώστε να έχεις τη σωστή ποιότητα από την πρώτη φορά.
- Οι τυποποιημένες εργασίες αποτελούν τη βάση για συνεχόμενη βελτίωση και ενδυνάμωση των εργαζομένων.
- Χρησιμοποιήστε τον οπτικό έλεγχο ώστε να μην υπάρξει κανένα κρυμμένο πρόβλημα.
- Χρησιμοποιήστε μόνο αξιόπιστη διεξοδικά δοκιμασμένη τεχνολογία που εξυπηρετεί τους ανθρώπους και τις διαδικασίες τους.
- Προάγετε ηγέτες που κατανοούν πλήρως το έργο, ζουν τη φιλοσοφία και την διδάσκουν σε άλλους υπαλλήλους του οργανισμού.
- Αναπτύξτε ανθρώπους και ομάδες που ακολουθούν τη φιλοσοφία της εταιρείας.
- Σεβαστείτε το εκτεταμένο δίκτυο συνεργατών και προμηθευτών σας, βοηθώντας τους να βελτιωθούν.
- Πηγαίνετε να δείτε μόνοι σας το καθετί, έτσι ώστε να κατανοήσετε πλήρως την κατάσταση.
- Λάβετε αποφάσεις αργά, με συναίνεση, εξετάζοντας προσεκτικά όλες τις επιλογές και στη συνέχεια εφαρμόστε τις αποφάσεις γρήγορα.
- Γίνετε ένας οργανισμός μάθησης μέσω αδιάκοπτου συλλογισμού και συνεχούς βελτίωσης.

3.7.3 Τριμηνιαίος κυλιόμενος σχεδιασμός

Όπως αναφέραμε και προηγουμένως σχετικά με τους μύθους μέτρησης της απόδοσης, ο καθορισμός μίας ετήσιας συμφωνίας απόδοσης είναι καταδικασμένος σε αποτυχία. Μία από τις σημαντικότερες προόδους στη διαχείριση των επιδόσεων ήταν η διαπίστωση ότι ο προγραμματισμός πρέπει να γίνεται σε τριμηνιαία, κυλιόμενη βάση παρά τον παραδοσιακό ετήσιο κύκλο. Σε αυτή τη διαδικασία κάθε τρίμηνο, τη δεύτερη βδομάδα του τρίτου μήνα (τον Ιούνιο, το Σεπτέμβριο, το Δεκέμβριο και το Μάρτιο), η διοίκηση κάνει τις εξής ερωτήσεις:

- Ποιοι είναι οι στόχοι μας για το επόμενο τρίμηνο;
- Ποιους πόρους χρειαζόμαστε πραγματικά για την επίτευξη των στόχων;

Κάθε τρίμηνο, πριν εγκρίνει τους στόχους και τη χρηματοδότηση του επόμενου τριμήνου η ανώτερη διοικητική ομάδα και το Διοικητικό Συμβούλιο, προβλέπουν «τη μεγαλύτερη εικόνα» του οργανισμού στο εγγύς μέλλον (ερχόμενο εξάμηνο). Ενώ θα σταθεροποιούν τους βραχυπρόθεσμους αριθμούς για τους επόμενους τρεις μήνες, κάθε πρόβλεψη θα ενημερώνει την ετήσια πρόβλεψη. Οι επενδυτές ενθαρρύνονται να αφιερώσουν χρόνο ώστε να πάρουν τα στοιχεία που χρειάζονται για τους επόμενους τρεις μήνες, με ακρίβεια, διότι αυτά θα γίνουν στόχοι στη συνέχεια. Με την προϋπόθεση ότι είναι διαθέσιμο το κατάλληλο λογισμικό πρόβλεψης, η διοίκηση μπορεί να κάνει τις τριμηνιαίες προβλέψεις πολύ γρήγορα. Είναι χαρακτηριστικό ότι μία αεροπορική εταιρεία χρειάζεται μόλις τρεις μέρες. Ο συνολικός χρόνος που δαπανάται στις τέσσερις τριμηνιαίες προβλέψεις ενημέρωσης δεν πρέπει να υπερβαίνει τις πέντε βδομάδες συνολικά.

3.7.4 Αναφορά απόδοσης

Ως εργαλείο διαχείρισης οι εκθέσεις διαχείρισης πρέπει να ενθαρρύνουν την έγκαιρη δράση προς τη σωστή κατεύθυνση. Οι οργανισμοί πρέπει να μετρούν και να αναφέρουν τις δραστηριότητες, με τις οποίες θα επικεντρωθεί το προσωπικό. Η φράση «*ότι μπορεί να μετρηθεί, μπορεί και να γίνει*» αποδίδεται στο διαβόητο Manager διαχείρισης Peter Drucker και αναφέρεται ευρέως στους επιχειρηματικούς κύκλους. Ο ευκολότερος τρόπος να το καταλάβετε είναι να επικαλεστείτε το αντίστροφο «*αν δεν μπορείτε να το μετρήσετε, δεν μπορείτε να το διαχειριστείτε*». Προκειμένου η αναφορά διαχείρισης να γίνει εργαλείο διαχείρισης, οι μηνιαίες αναφορές πρέπει να συνδυάζονται με την ημερήσια και εβδομαδιαία αναφορά.

Η αναφορά των επιδόσεων απαιτεί να έχουμε κατανόηση των κανόνων που αφορούν την οπτικοποίηση των δεδομένων, μέθοδο με την οποία κάνουμε την πληροφορία χρήσιμη για τον αναγνώστη και αξιοποιήσιμη. Η οπτικοποίηση δεδομένων είναι ένας τομέας που αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία. Υπάρχει μία ολόκληρη επιστήμη πίσω από το τι κάνει την οπτικοποίηση της πληροφορίας να δουλεύει. Ο παγκόσμιος εμπειρογνώμονας στον τομέα αυτό Stephen Few μέσα από τη συγγραφική του δραστηριότητα, προσπαθεί να διαλευκάνει τον τομέα αυτό (Few, 2004). Πολύ καλές πηγές για περαιτέρω μελέτη είναι τα βιβλία του

Erdward Tufte «The visual Display of Quantitative Information» και του Stephen Few «Displaying Data for At-a-Glance monitoring».

3.7.5 Εξωτερική θέα

Ο Drucker κατέστησε σαφές ότι ο ηγέτης πρέπει να παρατηρεί προσεκτικά τον οργανισμό απέξω προς τα μέσα. Το έργο του στον τομέα αυτό συνοψίζεται σε ένα βιβλίο που ονομάζεται «The Definitive Drucker» στο οποίο αναφέρει ότι οι υπεύθυνοι πρέπει να καθορίσουν την επιχείρησή από την οπτική του πελάτη (Edersheim, 2006). Πρέπει να γνωρίζουν όλους τους μη-πελάτες, ρωτώντας *«πώς μπορούμε να εκμεταλλευτούμε αυτό το δυναμικό»*. Ο Drucker επισήμανε ότι *«οι σπουδαίοι οργανισμοί θα εξασφαλίσουν ότι η ανώτερη ομάδα διευθυντικών στελεχών θα ξοδέψει κάποιο χρόνο, κατά τη διάρκεια του έτους, για επαφές με τους πελάτες»* (Drucker, 2006).

Οι μεγάλοι ηγέτες μπορούν και «αφουγκράζονται» την αγορά και όταν δουν τα προειδοποιητικά σημάδια παίρνουν την απόφαση να αλλάξουν πορεία, εστιάζοντας σε νέους επιχειρηματικούς τομείς, όπου μπορούν να είναι και πάλι ηγέτες της αγοράς. Ένα πολύ καλό βιβλίο σε αυτό το θέμα είναι του Jim Collins «How the Mighty Fall» (Collins, 2009). Σε πολλούς οργανισμούς, η καινοτομία πάρα πολύ συχνά καταπνίγεται. Νέοι πτυχιούχοι με πολύ καλές ιδέες μαθαίνουν να μην αμφισβητούν το σύστημα και να ακολουθούν απαρχαιωμένες συνήθειες που έχουν υιοθετηθεί παλιά, π.χ. πριν την τελευταία δεκαετία. Το κόστος αυτής της χαμένης ευκαιρίας για αλλαγή είναι τεράστιο. Η διοίκηση θα ήταν αποτυχημένη αν συνειδητοποιούσε ότι η διστακτικότητά της να αγκαλιάσει την καινοτομία, οδηγούσε σε μείωση των εσόδων.

3.7.6 Να εργάζεστε έξυπνα, όχι σκληρά

Κάποιες από τις βασικές ενέργειες αυτής της λογικής είναι:

- Προγραμματισμός συναντήσεων, τα πρωινά, που είναι ο πιο παραγωγικός χρόνος σε αντίθεση με τους πολλούς που θα προτιμούσαν το απόγευμα.
- Περιορισμός των σχολίων απόδοσης για το προσωπικό στην επίσημη συνεδρίαση που συμβαίνει μία ή δύο φορές το χρόνο. Η διοίκηση είναι μία διαδικασία που είναι 24/7, οπότε οι αναγνωρίσεις του προσωπικού θα πρέπει να δίνονται όταν σημειώνονται καλές επιδόσεις.

3.7.7 Τεχνολογία και η χρήση της στους οργανισμούς.

Υπάρχει ένα σημαντικό ζήτημα με την τεχνολογία και τις εφαρμογές της. Το ζήτημα είναι ότι αυτές τις εφαρμογές τις χρησιμοποιούν πολύ έξυπνα, αλλά νέα πρόσωπα που δεν έχουν εμπειρία στις επιχειρήσεις. Η Toyota απέφυγε τα τεχνολογικά λάθη άλλων μεγάλων οργανισμών διότι, όπως είπαμε και προηγουμένως, είχε υιοθετήσει την αρχή: *«Χρησιμοποιήστε μόνο αξιόπιστη, διεξοδικά δοκιμασμένη τεχνολογία, που εξυπηρετεί τους ανθρώπους και τις διαδικασίες τους»*. Αυτή η αρχή είναι που επέτρεψε στην Toyota να διασφαλίσει ότι η τεχνολογία που θα εφαρμοστεί θα έχει τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

3.7.8 Μετακίνηση από τη διοίκηση στην ηγεσία

Η διοίκηση είναι για να κάνουμε τα πράγματα σωστά, ενώ η ηγεσία είναι να κάνουμε τα σωστά πράγματα. Χρειαζόμαστε έναν οργανισμό να επενδύσει στους ηγέτες του, διασφαλίζοντας ότι έχουν την εκπαίδευση και την ευκαιρία να αναπτυχθούν. Επίσης, θα πρέπει να υπάρχει ένα περιβάλλον όπου τα λάθη θεωρούνται ως μαθησιακή εμπειρία και όχι ως λόγος επίπληξης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο Σύνδεση μετρητών απόδοσης και επιχείρησης στην πράξη

Σε αυτό το κεφάλαιο θα παρουσιαστεί η σχέση μεταξύ κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας και μέτρων απόδοσης. Θα διευκρινιστούν οι διαφορές μεταξύ της αποστολής του οράματος, των αξιών και της διαχείρισης στις επιτηρήσεις.

4.1 Η Στρατηγική και η σημασία της στις μετρήσεις απόδοσης

Η στρατηγική είναι ο τρόπος με τον οποίο ένας οργανισμός προτίθεται να επιτύχει το όραμά του. Σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, η στρατηγική είναι που θα σε ξεχωρίσει στον ανταγωνισμό. Στο δημόσιο τομέα η στρατηγική θα καθορίσει τον τρόπο με τον οποίο μπορείτε να συγκεντρώσετε τους πόρους για να επιτύχετε τα επιθυμητά αποτελέσματα. Πολλά προβλήματα θα δημιουργούνται αν με κάποιο τρόπο οι ανταγωνιστές είχαν πρόσβαση στα χαρτιά της στρατηγικής ενός οργανισμού.

Πολλοί οργανισμοί ξοδεύουν πολύ χρόνο να επικοινωνούν με το προσωπικό τους ώστε να του υπενθυμίζουν την αποστολή, το όραμα, τις αξίες και τις αρχές διαχείρισης του οργανισμού. Η κατανόηση των διαφορών μεταξύ της αποστολής, του οράματος, των αξιών και της στρατηγικής είναι ζωτικής σημασίας. Η δήλωση αποστολής ορίζει το βασικό σκοπό του οργανισμού, το λόγο της ύπαρξής του. Μία δήλωση αποστολής μπορεί να παραμείνει η ίδια για δεκαετίες αν δημιουργηθεί καλά. Πάρα πολλές επιχειρήσεις έχουν μακροσκελείς δηλώσεις αποστολής, που όμως, είναι τόσο «εσωτερικά» επικεντρωμένες ώστε κανείς αναρωτιέται αν αυτές οι επιχειρήσεις προτίθεται να έχουν πελάτες. Είναι φανερό ότι οι επιχειρήσεις με αυτή την εσωτερική εστίαση τελικά οδηγούνται στο «λουκέτο».

Το όραμα περιγράφει τι θέλει να είναι ο οργανισμός σε ένα συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο. Ένα όραμα περιγράφει τι θα επιτευχθεί εάν η οργάνωση είναι επιτυχημένη. Οι αξίες είναι αυτά που αντιπροσωπεύει ένας οργανισμός: «Πιστεύουμε...». Μόνο μία επιχείρηση που οδηγείται από ισχυρές αξίες μπορεί να προσφέρει ισχυρές, βιώσιμες αποδόσεις. Μία επιχείρηση μπορεί να εκπαιδεύσει το προσωπικό της να κάνει πολλά πράγματα, ωστόσο είναι πολύ δύσκολο ν' αλλάξει τις εσωτερικές «αξίες» του. Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις είναι πολύ αποτελεσματικές στην πρόσληψη προσωπικού, που έχει τις ίδιες αξίες με την επιχείρηση.

Δημιουργία μίας στρατηγικής που είναι κατανοητή από το προσωπικό: Το προσωπικό πρέπει να κατανοεί την αποστολή, το όραμα, τις αξίες και τη στρατηγική του οργανισμού που

εργάζεται, προκειμένου να είναι «γρήγορο, ευέλικτο και να έχει στόχους» στην εργασία του. Οι επιτυχημένοι οργανισμοί δεν προήλθαν λόγω των μεγάλων στρατηγικών σχεδίων τους. Απεναντίας οι ανεπαρκώς οργανωμένες επιχειρήσεις είναι αυτές που ξοδεύουν τον περισσότερο χρόνο τους στη στρατηγική και τη διαδικασία του ετήσιου σχεδιασμού. Οι εργαζόμενοι που συμμετέχουν στο στρατηγικό σχεδιασμό κάνουν κάθε διαδικασία πολύπλοκη. Η οργανωτική στρατηγική και οι στρατηγικές πρωτοβουλίες οδηγούνται στην αποτυχία μέσα από ένα ογκώδες στρατηγικό σχέδιο, το οποίο έχει γραφτεί με ιδιαίτερη προσοχή από ανώτερα στελέχη που έχουν αποφοιτήσει πρόσφατα από «MBA» προγράμματα.

Αυτές οι πέντε ερωτήσεις που επισημαίνει ο Jack Welch στο βιβλίο του (Welch and Welch, 2005), θα βοηθήσουν την επιχείρηση να σχεδιάσει το στρατηγικό της πλάνο.

- *Ποια η κατάσταση του «παιχνιδιού» τώρα;*
- *Τι έχει κάνει ο ανταγωνισμός;*
- *Τι έχουμε κάνει εμείς σαν εταιρεία;*
- *Τι υπάρχει στο εγγύς μέλλον;*
- *Ποιά είναι η κίνηση «ματ»;*
- *Παρακολούθηση της εφαρμογής της στρατηγικής*

Υπάρχουν δύο τύποι στρατηγικών πρωτοβουλιών - αυτές οι πρωτοβουλίες που βελτιώνουν τις υπάρχουσες επιχειρήσεις και αυτές οι πρωτοβουλίες που δημιουργούν νέες επιχειρήσεις. Τις καταγράφουμε και τις αναφέρουμε ξεχωριστά επειδή εφαρμόζονται ξεχωριστά.

Οι πρωτοβουλίες που βελτιώνουν τις υπάρχουσες επιχειρήσεις πρέπει να γνωστοποιηθούν στο προσωπικό έτσι ώστε να τις κατανοήσουν και να τις εφαρμόσουν. Ταυτόχρονα, οι πρωτοβουλίες αυτές είναι σε πλήρη εναρμόνιση με τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας του οργανισμού και επομένως, μπορούν να επιτηρούνται μέσω μετρήσεων που παρακολουθούν την τήρηση των CSF'S.

Στρατηγικές πρωτοβουλίες νέων επιχειρήσεων εκτελούνται συχνά από μικρές ομάδες, οι οποίες απευθύνονται κατευθείαν στο CEO και υπάρχει περιορισμένη γνώση σχετικά με τις δραστηριότητες διότι ορισμένες είναι εξαιρετικά εμπιστευτικές. Αυτές οι στρατηγικές πρωτοβουλίες δεν χρειάζονται μετρήσεις απόδοσης καθώς μπορεί να επιβλέπονται με χρήση μεθοδολογίας Project Management.

Εδώ βρίσκεται ένα σημαντικό σημείο: Ποιός είναι ο σκοπός της μέτρησης απόδοσης; Οι Kaplan και Norton είδαν τον πρωταρχικό σκοπό των μετρήσεων απόδοσης ως την ανάγκη παρακολούθησης της εφαρμογής στρατηγικών πρωτοβουλιών. Ωστόσο, ο πρωταρχικός ρόλος των μετρητών απόδοσης είναι να βοηθήσουν το εργατικό δυναμικό να επικεντρωθεί στους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας του οργανισμού.

Οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας είναι πιο θεμελιώδους σημασίας για μία επιχείρηση από ότι η στρατηγική της. Ένας οργανισμός μπορεί να επιτύχει χωρίς καλά διατυπωμένη στρατηγική. Πολλές στρατηγικές είναι συχνά ένα σύνολο από λόγια «γεμάτο ήχο και μανία που δε σημαίνει τίποτα» - όπως κάποτε είπε ο Σαίξπηρ.

Οι οργανισμοί συχνά αρχίζουν να αναπτύσσουν συστήματα KPI χωρίς την κατάλληλη προετοιμασία. Πολλοί οργανισμοί που έχουν λειτουργήσει με βασικούς δείκτες απόδοσης έχουν βρει ότι οι δείκτες KPI'S έχουν επιδράσει ελάχιστα στην απόδοση. Στις περισσότερες περιπτώσεις αυτό οφειλόταν σε θεμελιώδεις παρανοήσεις. Οι οργανισμοί συχνά αρχίζουν να αναπτύσσουν συστήματα KPI με τυχαία επιλογή. Όπως όταν βάφεις ένα σπίτι, το 50% της δουλειάς είναι στην προετοιμασία. Μόλις ο οργανισμός κατανοήσει τη διαδικασία και εκτιμήσει το σκοπό της εισαγωγής των KPI, η φάση κατασκευής μπορεί να ξεκινήσει.

4.2 Θεμέλιοι λίθοι στην εφαρμογή των βασικών δεικτών απόδοσης

Υπάρχουν επτά θεμέλιοι λίθοι που πρέπει να τοποθετηθούν προτού εφαρμόσουμε με επιτυχία τα KPI'S στον εργασιακό χώρο. Η επιτυχία ή η αποτυχία του έργου KPI καθορίζεται από την παρουσία ή την απουσία αυτών των επτά θεμέλιων λίθων. Για παράδειγμα έστω ότι χτίζουμε ένα σπίτι θα πρέπει να εξασφαλιστεί ότι όλο το κτίριο θα κτιστεί πάνω σε συμπαγείς βάσεις.

Οι επτά θεμέλιοι λίθοι είναι οι εξής:

- Συνεργασία με το προσωπικό, τα συνδικάτα και τρίτους.
- Μεταφορά ισχύος στην πρώτη γραμμή.
- Μέτρηση και αναφορά μόνο των κρίσιμων στοιχείων (αποφυγή «Data Confusion»).
- Τροφοδοσία των KPI'S από τους κρίσιμους συντελεστές επιτυχίας.
- Διαδικασίες εγκατάλειψης μετρήσεων που δεν ωφελούν τον οργανισμό.
- Πρόσληψη ενός Chief Measurement Officer στον οργανισμό.
- Κατανόηση απ' όλο τον οργανισμό των κερδοφόρων KPI'S.

4.2.1 Συνεργασία με το προσωπικό, τα συνδικάτα και τους τρίτους

Η επιτυχής επιδίωξη βελτίωσης των επιδόσεων απαιτεί τη συνεργασία μεταξύ διοίκησης, εκπροσώπων των εργαζομένων, σημαντικούς πελάτες, αλλά και προμηθευτές. Οι επιπτώσεις της «συνεργασίας» είναι:

- Αναγνώριση απ' όλους τους ενδιαφερόμενους ότι οι σημαντικές οργανωτικές και πολιτιστικές αλλαγές απαιτούν αμοιβαία κατανόηση και αποδοχή της ανάγκης για αλλαγή αλλά και τον τρόπο που πρέπει να εφαρμοστεί.
- Δέσμευση για τη σύσταση και συντήρηση μίας αποτελεσματικής συνεργασίας με τα συνδικάτα, τους εκπροσώπους των εργαζομένων και τους υπαλλήλους.
- Ανάπτυξη στρατηγικής ,από κοινού με τους εργαζομένους, για την εισαγωγή βέλτιστων πρακτικών και KPI'S.
- Επέκταση της έννοιας «εταιρική σχέση» για να συμπεριλάβει και να εμπλέξει τους βασικούς πελάτες του οργανισμού και τους βασικούς προμηθευτές.

Αν θέλεις να βελτιώσεις την ικανοποίησή σου με τους πελάτες θα ήταν λογικό να ρωτήσεις το εξής: *«Τι πρέπει να μετρήσεις ώστε να διαχειριστείς καλύτερα την παράδοση των προϊόντων και των υπηρεσιών σου σε αυτούς;»*. Εάν από την άλλη θέλεις να βελτιώσεις την απόδοση με τους προμηθευτές σου θα πρέπει να τους επισκεφτείς και να συζητήσετε τις προσδοκίες σου, αλλά και το τι είναι σημαντικό για σένα. Παράδειγμα: Μία αεροπορική που συνεργάζεται με τους προμηθευτές της.

Όταν τα μέλη του συμβουλίου συζητούσαν πώς να βελτιώσουν τις επιδόσεις με τα αργοπορημένα αεροπλάνα που επρόκειτο να προσγειωθούν, σύντομα συνειδητοποίησαν πόσο κρίσιμος παράγοντας ήταν οι προμηθευτές. Αντί για να γίνει κλίση στους καθαριστές και στον προμηθευτή καυσίμων για τα αεροπλάνα, πολλές φορές, κάθε μέρα, λέγοντάς του «παρακαλούμε να αντιμετωπίσετε αυτά τα αργοπορημένα αεροπλάνα ως προτεραιότητα», απλά έδωσαν σ' αυτούς τους προμηθευτές πρόσβαση (μόνο για ανάγνωση) στην οθόνη με τα αργοπορημένα αεροπλάνα. Η διοίκηση έλεγε στους προμηθευτές ότι εάν ένα αεροπλάνο καθυστερούσε θα είχαν την άδεια να επιταχύνουν τη διαδικασία. Δηλαδή η εταιρεία καθαρισμού διπλασίαζε το πλήρωμα καθαρισμού και ο προμηθευτής καυσίμων είχε το προσωπικό του να περιμένει την άφιξη του αεροσκάφους έτσι ο ανεφοδιασμός θα μπορούσε ν' αρχίσει ταχύτατα μόλις αυτό ήταν ασφαλές.

4.2.2 Μεταφορά ισχύος στην πρώτη γραμμή

Η επιτυχής βελτίωση της απόδοσης προϋποθέτει την ενδυνάμωση των υπαλλήλων του οργανισμού που έχει συζητηθεί σε πολλά βιβλία διοίκησης «Management Books». Οι πρωτοπόροι σε αυτό τον τομέα είναι οι Drucker, Peters, Waterman και Hamel (Drucker, 2006). Οι επιπτώσεις της «μεταφοράς ισχύος» στην πρώτη γραμμή είναι:

- Αποτελεσματική αμφίδρομη επικοινωνία. Η λειτουργία αποτελεσματικής επικοινωνίας από πάνω προς τα κάτω και από τη βάση προς τα πάνω, συμπεριλαμβανομένης της ενθάρρυνσης για ειλικρίνεια. Ακόμα το προσωπικό θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα να αμφισβητήσει θέτοντας τη δική του άποψη για ένα θέμα με σκοπό τη βελτιστοποίηση όλων των διαδικασιών και βέβαια, αν αυτό επιτευχθεί να ανταμειφθεί.
- Ενδυνάμωση. Αύξηση των υπαλλήλων ώστε να δράσουν αμεσότερα για τη διόρθωση καταστάσεων που επηρεάζουν αρνητικά τους KPI'S π.χ. το διπλασιασμό των καθαριστών έτσι ώστε να αυξηθεί η ταχύτητα καθαρισμού ενός αργοπορημένου αεροπλάνου.
- Περιορισμός της ευθύνης. Ανάθεση της ευθύνης στις επιμέρους ομάδες έτσι ώστε να επιλέξουν και να αναπτύξουν τα δικά τους μέτρα απόδοσης και να λαμβάνουν περισσότερες αποφάσεις.
- Εκπαίδευση. Παροχή κατάρτισης σχετικά με τη λήψη αποφάσεων, τους KPI'S και τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας του οργανισμού.

Παράδειγμα: Οι κορυφαίοι κατασκευαστές αυτοκινήτων έχουν από καιρό συνειδητοποιήσει τη σημασία της ενδυνάμωσης. Όταν οι υπάλληλοι στη γραμμή παραγωγής βλέπουν ένα ελάττωμα ποιότητας τοποθετούν μία ετικέτα σε αυτό. Εάν έχουν χρόνο θα το διορθώσουν. Το επόμενο άτομο στη γραμμή επισημαίνει την ετικέτα αφού ολοκληρώσει τις καθορισμένες εργασίες, εκτελεί, επίσης, τις εργασίες διόρθωσης. Όταν ο επόμενος χειριστής αντιληφθεί ότι το σφάλμα δεν μπορεί να διορθωθεί προτού καλυφθεί από την εγκατάσταση του επόμενου εξαρτήματος «τραβά το καλώδιο» για να σταματήσει την παραγωγή σε αυτό το τμήμα. Η διοίκηση στη συνέχεια οργανώνει τη διόρθωση του ελαττώματος και ανακινεί τη γραμμή παραγωγής. Στη συνέχεια, διερευνάται αν η απόφαση να σταματήσει τη γραμμή παραγωγής ήταν σωστή. Αν όχι, το βλέπουν ως αποτυχία της εκπαίδευσης, όχι ως σφάλμα του ατόμου. Η ικανότητα του προσωπικού να σταματά μία γραμμή παραγωγής χωρίς άδεια του

υπευθύνου είναι μία μορφή υψηλού επιπέδου ενδυνάμωσης. Το κλειδί της επιτυχίας αυτής της μεθόδου είναι ότι τα μέλη του προσωπικού δεν είναι μόνο ενδυναμωμένα αλλά αισθάνονται σίγουροι να πάρουν την απόφαση να σταματήσουν τη γραμμή παραγωγής.

4.2.3 Μέτρηση και αναφορά μόνο των κρίσιμων στοιχείων

Είναι ζωτικής σημασίας η ανάπτυξη της διαχείρισης ενός ολοκληρωμένου πλαισίου όπου οι επιδόσεις θα μετριοούνται και θα αναφέρονται κατά τρόπο που θα οδηγεί στη δράση. Οι οργανισμοί θα πρέπει να αναφέρουν γεγονότα ανάλογα με τη σημασία τους και οι εκθέσεις αυτές θα πρέπει να καλύπτουν τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας.

4.2.4 Τροφοδοσία των KPI'S από τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας

Οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας πρέπει να είναι η πηγή όλων των μέτρων απόδοσης που πραγματικά έχουν σημασία για τα KPI'S. Οι κρίσιμοι συντελεστές επιτυχίας επηρεάζουν 24 ώρες το 24ωρο την επιχείρηση. Ως εκ τούτου είναι σημαντικό να μετρήσουμε πως το προσωπικό του οργανισμού ευθυγραμμίζει τις καθημερινές δραστηριότητές του με τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας. Ο κύριος σκοπός των μετρήσεων απόδοσης είναι να διασφαλιστεί ότι τα μέλη του προσωπικού ξοδεύουν το ωράριο εργασίας επικεντρωμένα πρωτίστως στους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας του οργανισμού.

4.3 Διαδικασίες εγκατάλειψης μετρήσεων που δεν ωφελούν τον οργανισμό

Η εγκατάλειψη είναι ζωτικής σημασίας, είναι η πηγή της καινοτομίας. Η εγκατάλειψη είναι ένα σημάδι ότι η διοίκηση αναγνωρίζει ότι ορισμένες πρωτοβουλίες δεν θα λειτουργήσουν όπως επιδιώκεται και είναι προτιμότερο ν' αντιμετωπιστεί αυτή η πραγματικότητα νωρίτερα απ' ότι αργότερα.

Πρόσληψη ενός επικεφαλής υπεύθυνου μέτρησης (Chief Measurement Officer)

Πρέπει να υπάρξει μία νέα προσέγγιση για τις μετρήσεις που γίνονται από το προσωπικό, το οποίο έχει εκπαιδευτεί κατάλληλα: Μία προσέγγιση που είναι συμβουλευτική, προωθεί τη συνεργασία μεταξύ του προσωπικού - διοίκηση και τέλος, επιτυγχάνει την ευθυγράμμιση συμπεριφοράς των υπαλλήλων με τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας και τη στρατηγική κατεύθυνση του οργανισμού. Η μέτρηση της απόδοσης αξίζει μεγάλη πνευματική αusterότητα. Ο Chief Measurement Officer θα είναι εν μέρει ψυχολόγος, δάσκαλος,

πωλητής και Project Manager. Μόνο όταν έχουμε αυτό το επίπεδο τεχνογνωσίας μέσα στον οργανισμό μπορούμε να ελπίζουμε ότι θα απομακρυνθούμε από τη σύγχυση της μέτρησης προς τη σαφήνεια αυτής. Ο Chief Measurement Officer θα είναι υπεύθυνος για:

- Έλεγχο μετρήσεων: Δοκιμή κάθε νέου μέτρου ώστε να βεβαιωθεί ότι η «σκοτεινή» πλευρά είναι ελάχιστη. Έλεγχο και έγκριση όπου είναι δυνατό, όλων των μέτρων του οργανισμού για την εξάλειψη εκείνων που είναι διπλότυποι, άνευ αξίας, έχουν αρνητικό κόστος και ούτω καθεξής.
- Παρακολούθηση των μετρήσεων: Ανάπτυξη και βελτίωση της χρήσης των μετρήσεων απόδοσης στον οργανισμό.
- Προώθηση της εγκατάλειψης των μετρήσεων που «δεν δουλεύουν».
- Να κάνει κατανοητό σε όλο τον οργανισμό την αξία της χρήσης των κερδοφόρων KPI'S

Καθορισμός KPI'S

Οι βασικοί δείκτες απόδοσης επικεντρώνονται στις πτυχές της οργανωτικής απόδοσης που είναι οι πιο κρίσιμες για την τρέχουσα και μελλοντική επιτυχία του οργανισμού.

Κατανόηση των δύο ομάδων μετρητών

Η κατανόηση των δύο ομάδων μετρητών «Results Indicators» και «Performance Indicators» θα πρέπει να μεταφέρονται από το Chief Measurement Officer σε όλους τους διευθυντές όταν γίνονται εκπαιδευτικές συναντήσεις. Το προσωπικό θα πρέπει να είναι σε θέση, με τη βοήθεια της ομάδας KPI, να διαχωρίζει τις μετρήσεις KRI'S, RI'S, PI'S και KPI'S.

4.4 Δέσμευση της διοίκησης αλλά και του CEO σε αλλαγές

Στην συνέχεια περιγράφονται τα βήματα που απαιτούνται και προτείνονται πρότυπα για να βοηθήσουν την ομάδα που σχεδιάζει τα KPI'S.

Ο CEO πρέπει να εντοπίσει ένα εξωτερικό σύμβουλο «expert» στον τομέα των KPI'S, που θα συνεργαστεί με την ομάδα ανώτερων στελεχών στο πεδίο εφαρμογής του έργου. Βοηθώντας στην επιλογή των υπαλλήλων που θα απαρτίσουν την ομάδα KPI του οργανισμού. Ο εξωτερικός σύμβουλος θα πρέπει να είναι έμπειρος σε θέματα μέτρησης

επιδόσεων, καθώς και στον τρόπο ανάπτυξης και εφαρμογής KPI'S. Με την εξάπλωση του Internet και πιο συγκεκριμένα, εφαρμογών τηλεδιάσκεψης, π.χ. (Skype), ο σύμβουλος θα πρέπει, πολλές φορές, να εκτελεί τα καθήκοντά του από μακριά.

Η καταλληλότερη εφαρμογή των μετρητών απόδοσης επηρεάζεται από το μέγεθος του οργανισμού, την ποικιλομορφία των τμημάτων, τις τοποθεσίες που εδρεύει ο οργανισμός και τους εσωτερικούς πόρους που διατίθενται για το έργο «προσωπικό». Κάθε εφαρμογή είναι σαν ένα δακτυλικό αποτύπωμα που είναι μοναδικό για τον οργανισμό και θα πρέπει να σχεδιάζεται σε συνεννόηση με τα ενδιαφερόμενα μέλη, τον εξωτερικό σύμβουλο και λαμβάνοντας υπόψη τις προηγούμενες εμπειρίες που έχουν λειτουργήσει ή όχι στο παρελθόν.

Παρακάτω υπάρχουν μερικές ερωτήσεις που βοηθούν στην όλη διαδικασία:

- Τι πρέπει να εγκαταλειφθεί για να δοθεί περιθώριο χώρου και πόρων σε αυτό το έργο;
- Είναι η κατάλληλη στιγμή για να ξεκινήσει αυτό το έργο;
- Έχουμε χρόνο ώστε να δεσμευτούμε γι' αυτό το έργο;
- Με ποιο τρόπο θα πρέπει να εφαρμόσουμε τα κερδοφόρα KPI'S έτσι ώστε να έχουμε την καλύτερη δυνατή εφαρμογή σε όλο τον οργανισμό μας;

Η ομάδα KPI θα πρέπει να ενσωματώσει τα παρακάτω καθήκοντα στο πλαίσιο του έργου της:

- **Να εξακριβωθεί ποια projects, μέτρα επιδόσεων, διαδικασίες, εκθέσεις αναφοράς χρειάζεται να εγκαταλειφθούν ώστε να δοθεί χώρος σε KPI Projects.**

Ο Peter Drucker είπε: «Μη μου πείτε τι κάνετε, πείτε μου τι έχετε σταματήσει να κάνετε» (Drucker, 1992). Το KPI Project χρειάζεται «χώρο» για να δουλέψει. Πολλά έργα αποτυγχάνουν επειδή το προσωπικό και η διοίκηση πρέπει να εκτελούν όλο το υφιστάμενο φόρτο εργασίας τους, καθώς και τις νέες ευθύνες του έργου αυτού (KPI Project). Δεν παίρνει πολύ χρόνο πριν «ο ενθουσιασμός χαλαρώσει και το έργο ξεκινήσει να «βγαίνει από τις ράγες του».

- **Εξακρίβωση της υπάρχουσας κουλτούρας μέτρησης.**

Επίγνωση της τρέχουσας κατανόησης των μετρήσεων απόδοσης και των τρόπων με τον οποίο χρησιμοποιούνται στον οργανισμό. Απαιτείται χρόνος για την προσαρμογή νέων προσεγγίσεων στη μέτρηση της απόδοσης.

- **Bing Bang ή μία σταδιακή προσέγγιση;**

Για οργανισμούς με λιγότερους από 500 υπαλλήλους είναι εφικτή η συνολική ανάπτυξη KPI διεργασιών σε 16 εβδομάδες. Οι οργανισμοί με περισσότερους από 500 υπαλλήλους πλήρους απασχόλησης θα απαιτήσουν μία σταδιακή προσέγγιση.

- **Βεβαιωθείτε για το μέγεθος και τον αριθμό των απαιτούμενων ομάδων KPI.**

Για οργανισμούς με περισσότερους από 3000 υπαλλήλους θα υπάρχουν ομάδες KPI σε κάθε κεντρικό τμήμα. Αυτές οι ομάδες θα υποστηρίζονται από μία κεντρική ομάδα KPI. Αυτή η κεντρική ομάδα, τα μέλη της οποίας θα εκπαιδεύονται από τον εξωτερικό σύμβουλο, θα ταξιδεύουν για την υποστήριξη των ομάδων σε κάθε κεντρικό τμήμα. Το μέγεθος της κεντρικής ομάδας ποικίλει ανάλογα με την ταχύτητα που απαιτείται για την ανάπτυξη του έργου. Για πολυεθνικές η όλη διαδικασία θα συναντήσει διαφορετικού είδους εμπόδια «αντιστάσεις». Το προσωπικό που εδρεύει στην Ασία μπορεί να χρειαστεί περισσότερα Workshops απ' ό,τι αυτό που εδρεύει στην Ευρώπη ή αντίστροφα. Επίσης, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη το μακροπρόθεσμο μέλλον των θυγατρικών π.χ. μπορεί να μη χρειάζεται να ξεκινήσουμε διαδικασίες μέτρησης KPI'S σε μία ξένη θυγατρική αν πρόκειται να πωληθεί.

4.5 Η σημασία της τήρησης των οργανογραμμάτων

Η επιτυχία της ανάπτυξης θα εξαρτηθεί από τη διατήρηση της ορμής και της ενέργειας. Μόλις έχει επιλεγεί ένα τμήμα θα πρέπει να υπάρχει έντονη ώθηση για να ολοκληρωθεί η διαδικασία. Δεν θα πρέπει να επιτρέπεται σε κάθε φάση ανάπτυξης να διαρκέσει περισσότερο απ' όσο έχει προγραμματιστεί. Να υπάρχει ευελιξία σχετικά με την απαιτούμενη πρόοδο. Οι δείκτες KPI δεν θα πρέπει να εφαρμόζονται ομοιόμορφα εντός του οργανισμού. Συνήθως, η προσπάθεια εισαγωγής KPI'S προέρχεται από τα ανώτερα επίπεδα διοίκησης. Θα πρέπει να επιτρέπεται η ευελιξία έτσι ώστε διαφορετικά τμήματα του οργανισμού να μπορούν να προχωρήσουν στην εισαγωγή των KPI'S, σε διάφορους ρυθμούς, σύμφωνα με τις δικές τους απαιτήσεις. Μία ευέλικτη προσέγγιση στην ανάπτυξη των KPI'S αποφεύγει δύο πιθανά προβλήματα που σχετίζονται με την κεντρική, ενιαία εφαρμογή τους.

4.6 Δυσκολίες στο συντονισμό και την ανάπτυξη KPI'S σε πολλά τμήματα και ομάδες εργασίας ταυτόχρονα

Είναι σημαντικό τα έργα KPI να μην πραγματοποιούνται σε ένα περιβάλλον στο οποίο είναι καταδικασμένα να αποτύχουν. Ο εξωτερικός σύμβουλος θα πρέπει να μην αναλάβει το έργο εάν υπάρχουν αμφιβολίες σχετικά με την επάρκεια των πόρων και αντικρουόμενες προτεραιότητες. Είναι πολύ καλύτερο να καθυστερήσουμε το έργο αυτό για μία χρονική περίοδο έτσι ώστε η διοίκηση να μπορεί να διαθέσει επαρκείς πόρους και να έχει χρόνο ώστε να δεσμευτεί σε αυτό το έργο.

4.7 Εσωτερικοί πόροι για τη διαχείριση του έργου KPI

Η επιτυχία ενός KPI Project έγκειται στο εκπαιδευμένο προσωπικό, το οποίο έχει διοργανωθεί έτσι ώστε να έχει πλήρη απασχόληση στο project.

Εάν ένα KPI project αποτύχει ή στερείται δυναμικής κάποιος θα πρέπει να κοιτάξει πίσω και να δει που οφείλεται η στρέβλωση της κατάστασης. Η επιτυχία ενός έργου KPI έγκειται στο εκπαιδευμένο προσωπικό, το οποίο έχει αναδιοργανωθεί έτσι ώστε να προσφέρει στο μέγιστο δυνατό τον εργάσιμο χρόνο του στο project.

Είναι σαφές ότι κάθε οργανισμός χρειάζεται έναν ειδικό (expert), υπεύθυνο στις μετρήσεις, που να είναι υπάλληλος της εταιρείας γνωρίζοντας όλους τους στόχους, τις προσδοκίες, τις ανάγκες και τις δυνατότητες του οργανισμού. Συχνά, αυτόν τον υπάλληλο τον αποκαλούμε Chief Measurement Expert.

Κάποιος που είναι αναγνωρισμένος από την εταιρεία που εργάζεται, είχε επιτυχίες στη διεκπεραίωση project, είναι μία πολύ καλή περίπτωση να γίνει KPI leader, τον οποίο θα εμπιστεύονται τόσο οι υπάλληλοι όσο και η διοικητική ομάδα. Ο Drucker παρατήρησε ότι πολλές νέες πρωτοβουλίες απέτυχαν καθώς τις οδηγούσαν λάθος άνθρωποι (Drucker, 1999). Το προσωπικό μπροστά στο νέο KPI Project είναι αναμενόμενο να αναρωτηθεί: *«Τι θα συμβεί με τη δουλειά τους; Τα αγαπημένα τους καθήκοντα πρόκειται να εξαφανιστούν; Τι αποτέλεσμα θα έχει κάθε αλλαγή στην αμοιβή τους;»*.

Μια μικρή καλά εκπαιδευμένη ομάδα θα έχει τις καλύτερες πιθανότητες επιτυχίας. Προτείνεται μία ομάδα έργου από δύο έως τέσσερα άτομα, ανάλογα με το μέγεθος του οργανισμού. Τα επιλεγμένα μέλη της ομάδας έργου πρέπει να δεσμεύονται με πλήρη απασχόληση και πρέπει να αναφέρονται απευθείας στο CEO. Αν ο CEO δεν είναι

διατεθειμένος να συμμετάσχει με τον τρόπο που περιγράφηκε τότε το έργο δεν πρέπει να προχωρήσει. Τα μέλη της ομάδας του έργου KPI θα πρέπει να έχουν αποδεδειγμένο ιστορικό: εξαιρετικών δεξιοτήτων παρουσίασης, επικοινωνίας, καινοτομίας, αλλά ταυτόχρονα θα πρέπει να έχουν γνώση του οργανισμού, όσο και του τομέα που θα πρέπει να απευθυνθούν. Όλα τα τμήματα του οργανισμού θα πρέπει να αναδείξουν ένα άτομο το οποίο θα είναι επαρκώς ενημερωμένο για τη λειτουργία του τμήματος και μέσα από την παροχή πληροφοριών και ανατροφοδότησης να επικοινωνεί με την ομάδα του KPI.

4.7.1 Βασικές διεργασίες για την ίδρυση ομάδας που θα είναι υπεύθυνη για τα κερδοφόρα KPI'S

- **Διεργασία 1η** Ο εξωτερικός σύμβουλος βοηθάει στην επιλογή των υπαλλήλων που θα δημιουργήσουν την ομάδα KPI. Ο σύμβουλος θα πρέπει να βοηθήσει τα ανώτερα διοικητικά στελέχη να δημιουργήσουν μία ομάδα. Ο σύμβουλος αναζητά μέλη του προσωπικού που έχουν επικοινωνιακές δεξιότητες, αλλά και ικανότητα να εργάζονται σε καταστάσεις πίεσης με επιτυχία.
- **Διεργασία 2η** Η ομάδα εντοπίζει τους συντονιστές. Η ομάδα KPI με τη βοήθεια του συμβούλου πρέπει να προσδιορίσει έναν συντονιστή για κάθε τμήμα ή υπηρεσία που αφορά τον οργανισμό. Ο συντονιστής θα παρέχει στην ομάδα KPI γνώσεις σχετικά με την περιοχή δραστηριότητάς του, αλλά και ανατροφοδότηση για τυχόν βελτιώσεις σε «Projects» που εκτελεί η KPI ομάδα στο τμήμα του.
- **Διεργασία 3η** Ο εξωτερικός σύμβουλος θα χρειαστεί να προσδιορίσει τα κενά γνώσης του προσωπικού και να αναπτύξει εκπαιδευτικά σεμινάρια σχετικά με τα KPI έτσι ώστε να γίνει πιο παραγωγική η εργασία τους.

Η καθιέρωση των κερδοφόρων KPI'S σε γενικά πλαίσια δεν είναι πολύπλοκη, ωστόσο θα πρέπει να διεξάγεται στο εσωτερικό του οργανισμού υπό την προϋπόθεση ότι η ομάδα KPI έχει τη συνδρομή ενός εξωτερικού συμβούλου expert στην ανάπτυξη KPI διεργασιών. Ο ρόλος του συμβούλου είναι κυρίως ο ρόλος ενός μέντορα στην ομάδα KPI και έτσι ο σύμβουλος θα πρέπει να διατηρεί χαμηλό προφίλ. Ταυτόχρονα, κατά τον πρώτο χρόνο ανάπτυξης των KPI'S στον οργανισμό δεν υπάρχει λόγος χρήσης εξειδικευμένων πακέτων λογισμικού, αλλά αυτό θα χρειαστεί κατά το δεύτερο έτος του έργου, όταν ο οργανισμός έχει καλύτερη κατανόηση των KPI'S.

Όλοι οι ηγέτες επιχειρήσεων αντιμετωπίζουν τις σύνηθες προκλήσεις μετασχηματίζοντας την κουλτούρα των υπαλλήλων, δημιουργώντας καλύτερες διαδικασίες, ή θέτοντας μικρότερους κύκλους πωλήσεων. Όλες οι αλλαγές έχουν κάτι κοινό, πρέπει να κερδίσουν την αποδοχή και τη δέσμευση από την ομάδα. Ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία της ηγεσίας είναι η «αλλαγή». Όλες οι σημαντικές υλοποιήσεις ενός έργου επηρεάζονται σημαντικά από την αποτυχία ή επιτυχία στην εργασία του ηγέτη πάνω στην «αλλαγή» και στην καθοδήγηση του ανθρώπινου δυναμικού.

4.8 Οδηγώντας την αλλαγή σύμφωνα με τον John Kotter

Το 1969 ο John Kotter δημοσίευσε το «*Leading Change*», το οποίο γρήγορα έγινε ιδιαίτερα γνωστό στο χώρο του Change Management, (Kotter, 2012). Στο έργο του είχε μία λίστα από διαδικασίες για τη δημιουργία σημαντικών αλλαγών. Η λίστα αυτή είναι:

1/ Δημιουργία μίας αίσθησης επείγουσας ανάγκης :Σε αυτό το βήμα πρέπει να είμαστε προσεκτικοί να αντιμετωπίσουμε τόσο την πνευματική, όσο και τη συναισθηματική πλευρά των λόγων για τους οποίους η αλλαγή είναι απαραίτητη.

2/ Δημιουργία στρατηγικής και οράματος: Με σκοπό να υπάρξει αλλαγή θα πρέπει να «ζωγραφιστεί» μία εικόνα ώστε ο καθένας να μπορεί να «δει» τους στόχους του οργανισμού.

3/ Διάδοση του οράματος αλλαγής :Η ομάδα του KPI θα πρέπει να πάρει άδεια από το CEO για να έχει δέκα λεπτά σε κάθε συνεδρίαση ώστε να μπορεί να διαδώσει ευκολότερα το μήνυμα της αλλαγής και να δώσει στοιχεία για την πρόοδο.

4/ Ενίσχυση των κερδών και δημιουργία περισσότερων αλλαγών: Η αλλαγή είναι σαν ένας γιγάντιος σφόνδυλος, είναι δύσκολο να γυρίσει αρχικά, αλλά καθώς αποκτά δυναμική γίνεται όλο και πιο εύκολο να κινηθεί πιο γρήγορα.

5/Πολλές πρωτοβουλίες αποτυγχάνουν επειδή προσπαθούμε να διαχειριστούμε έργα μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ενώ είναι ιδιαίτερα σημαντική η ανθρώπινη αλληλεπίδραση.

4.9 Αναζήτηση των επιχειρησιακών κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας ενός οργανισμού

Οι κρίσιμοι συντελεστές επιτυχίας CSF'S είναι επιχειρησιακά ζητήματα που πρέπει να αντιμετωπίζονται από έναν οργανισμό με βέλτιστο τρόπο. Στην συνέχεια εξετάζουμε τις διαφορές μεταξύ των CSF'S, υποδεικνύοντας ότι είναι ένα σημαντικό στοιχείο που συνήθως λείπει από τη θεωρία της διοίκησης. Ακόμα τονίζεται γιατί τα CSF'S είναι η πηγή όλων των μέτρων απόδοσης.

Οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας είναι θεμελιώδους σημασίας για τη στρατηγική μίας επιχείρησης. Αποτελεί κοινό μύθο ότι οι μετρήσεις απόδοσης χρησιμοποιούνται κυρίως για τη διαχείριση των στρατηγικών πρωτοβουλιών. Αντί αυτού ο κύριος σκοπός των μετρητών απόδοσης είναι να διασφαλίσει ότι τα μέλη του προσωπικού «ξοδεύουν» το ωράριο εργασίας τους επικεντρωμένα πρωτίστως στους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας του οργανισμού.

4.9.1 Κανόνες για την εξακρίβωση των CSF'S

Η σχέση μεταξύ κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας (CSF'S) και KPI'S είναι ζωτικής σημασίας. Αν επιλεγθούν σωστά οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας στη συνέχεια είναι πολύ εύκολο να σχεδιαστούν τα κερδοφόρα KPI'S του οργανισμού. Προκειμένου να δημιουργηθεί ευθυγράμμιση μεταξύ των ομάδων σε έναν οργανισμό είναι σημαντικό να υπάρχει ένα σύνολο από 5 έως 8 CSF'S. Αν επιτρέπεται σε κάθε ομάδα ή τμήμα να δημιουργεί το δικό του επιχειρησιακό CSF θα δημιουργηθεί ένα χάος, όπου οι ομάδες θ' ακολουθούν τις δικές τους «ατζέντες».

Η παραδοσιακή προσέγγιση «Balanced Scorecard, BSC» χρησιμοποιεί μέτρα απόδοσης για την παρακολούθηση της υλοποίησης των στρατηγικών πρωτοβουλιών. Όταν το προσωπικό αναλάβει το ρόλο του, ο οποίος ευθυγραμμίζεται με τα επιχειρησιακά CSF'S, έχουμε το «El-Dorado» της διοίκησης, την ουσία του σύγχρονου management. Έτσι αντί να χρησιμοποιήσουμε τις στρατηγικές ως πηγή των μετρητών πρέπει να διευκρινίσουμε ποιά είναι τα λειτουργικά CSF'S του οργανισμού και στη συνέχεια, να καθορίσουμε τις μετρήσεις που θα οδηγήσουν στην ευθυγράμμιση με αυτά τα CSF'S. Έτσι, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι τα επιχειρησιακά CSF'S δημιουργούν τη ζωτική σύνδεση ανάμεσα στις καθημερινές δραστηριότητες και στη στρατηγική του οργανισμού.

Τα CSF'S επηρεάζουν την επιχείρηση συνεχώς (24/7) και ως εκ τούτου είναι ζωτικής σημασίας να μετρήσουμε τον τρόπο με τον οποίο το προσωπικό της επιχείρησης ευθυγραμμίζει τις καθημερινές δραστηριότητες του με τα CSF'S. Οι περισσότεροι οργανισμοί γνωρίζουν τους παράγοντες επιτυχίας, ωστόσο λίγοι οργανισμοί έχουν:

- Επεξεργαστεί κατάλληλα τους παράγοντες επιτυχίας,
- Έχουν διαχωρίσει με σωστά κριτήρια τους παράγοντες επιτυχίας,
- Έχουν αντλήσει τους πιο κρίσιμους από τους παράγοντες επιτυχίας, δηλαδή τα επιχειρησιακά CSF'S,
- Έχουν ενημερώσει το προσωπικό τους για τα CSF'S έτσι ώστε να επιτύχουν πλήρη κατανόηση.

Είναι απαραίτητο από κάθε οργανισμό να διοργανώνει ασκήσεις έτσι ώστε να αντλήσει τα λειτουργικά CSF'S, με σκοπό τη βέλτιστη διαχείριση των επιδόσεων.

Χαρακτηριστικά των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας CSF'S:

- Είναι λίγοι σε αριθμό 5 έως 8 και βασίζονται στην έξυπνη χρήση τους.
- Έχουν μεγάλη επιρροή σε συνδυασμό με άλλους παράγοντες επιτυχίας.
- Δίνουν έμφαση σε μία επιχειρησιακή δραστηριότητα αντί να είναι αφηρημένες επιχειρηματικές εκθέσεις, όπως συχνά είναι οι στρατηγικοί στόχοι.

4.9.2 Πώς εντοπίζονται οι επιχειρησιακοί κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας CSF'S

1/ Τεκμηρίωση των ήδη αναγνωρισμένων παραγόντων επιτυχίας

Η ομάδα KPI πρέπει να συγκεντρώσει τα στρατηγικά έγγραφα του οργανισμού από τα τελευταία δέκα χρόνια. Στη συνέχεια, αξιοποιώντας αυτά τα στοιχεία πρέπει να εξάγει τους παράγοντες επιτυχίας. Αν και αυτοί οι παράγοντες επιτυχίας προέρχονται από παλαιότερα δεδομένα της επιχείρησης παρόλα αυτά μπορεί να αποδειχθούν πάρα πολύ κρίσιμοι. Η διατύπωση των παραγόντων επιτυχίας είναι πολύ σημαντική και πρέπει να πληρούν τα παρακάτω κριτήρια:

- **Να είναι ξεκάθαροι:** Αποφυγή «κενών λέξεων» που είναι συνηθισμένες στην ορολογία του management. Να είναι διατυπωμένοι έτσι ώστε το προσωπικό να μπορεί να καταλάβει και να συνειδητοποιήσει τη σημασία τους.
- **Να είναι μετρήσιμοι:** Μία δήλωση με λέξεις που προσφέρεται για μετρήσεις. Για παράδειγμα στην αεροπορική εταιρεία η έγκαιρη αναχώρηση και άφιξη των αεροσκαφών είναι σαφώς μετρήσιμη.

- **Να είναι πραγματοποιήσιμοι:** Μία δήλωση που αναφέρεται στο προσωπικό με σαφή και συνοπτικό τρόπο καθιστά τη δραστηριότητα εφικτή.
- **Να είναι συνεχιζόμενοι:** Για να επιτευχθεί η έγκαιρη αναχώρηση και άφιξη αεροσκαφών ξεκάθαρα σχετίζεται με πολλές επιχειρησιακές ομάδες όπως πλήρωμα πτήσης, ρεσεψιόν, καθαριστές, προμηθευτές καυσίμων και τροφίμων.

Τα επιχειρησιακά CSF'S είναι επικεντρωμένα στον οργανισμό και δεν πρέπει να διασπαστούν σε λειτουργικά CSF'S ανά τμήμα (Department), ειδάλλως θα έχουμε προσωπικό που κατευθύνεται σε διαφορετικές κατευθύνσεις απ' αυτή του οργανισμού.

2/ Προσδιορισμός των λειτουργικών CSF'S μέσω ενός workshop

Η εμπειρία πολλών χρόνων δείχνει ότι οι περισσότεροι οργανισμοί θα χρειαστεί να διοργανώσουν ένα διήμερο workshop, το οποίο θα παρακολουθήσει έμπειρο προσωπικό απ' όλο τον οργανισμό, καθώς και όσο το δυνατόν περισσότεροι από την ανώτατη διοικητική ομάδα, καθώς και ο γενικός διευθυντής.

3/ Η εύρεση των επιχειρησιακών CSF'S μέσω μίας διαδικασίας «χαρτογράφησης»

Για να βρούμε τα λειτουργικά CSF'S μία καλή τεχνική είναι να πληκτρολογήσουμε όλους τους συντελεστές επιτυχίας σε αριθμημένα πλαίσια. Κάθε ομάδα καλείται στη συνέχεια να χαρτογραφήσει τη σφαίρα επιρροής κάθε παράγοντα επιτυχίας. Η διαδικασία χαρτογράφησης εκτελείται από τα μέλη της ομάδας ξεκινώντας από ένα παράγοντα επιτυχίας όπου ελέγχονται οι σχέσεις του με άλλους παράγοντες επιτυχίας. Είναι σαφές ότι ορισμένες σχέσεις θα είναι αμφίδρομες. Σ' αυτές τις περιπτώσεις σχεδιάζουμε δύο βέλη μεταξύ των πλαισίων που είπαμε προηγουμένως. Ενώ, όταν δεν έχουμε αμφίδρομη σχέση σχεδιάζουμε ένα βέλος. Κάθε τμήμα (Department) δίνει τους πέντε κορυφαίους παράγοντες επιτυχίας, αυτούς με τα περισσότερα βέλη. Έτσι, η ομάδα KPI δημιουργεί μία συνοπτική αναπαράσταση από όλους τους παράγοντες επιτυχίας που της έχουν δοθεί.

Η κύρια διαφορά μεταξύ των παραγόντων επιτυχίας CSF'S και των ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ CSF'S είναι ότι τα ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΑ CSF'S έχουν τα εξής πρόσθετα χαρακτηριστικά:

- Έχουν μεγαλύτερη επίδραση σε άλλους παράγοντες επιτυχίας,

- Είναι ελάχιστα σε αριθμό 5 έως 8 σε αντίθεση με τα CSF'S που μπορεί να είναι έως 40.
- Η επιλογή των επιχειρησιακών CSF'S είναι υποκειμενική και η αποτελεσματικότητα αλλά και η χρησιμότητα των επιλεγέντων CSF'S εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το επίπεδο της αναλυτικής ικανότητας των εμπλεκόμενων υπαλλήλων. Ως εκ τούτου η ενεργός ηγεσία των ανώτερων στελεχών σε αυτό το σημείο είναι υποχρεωτική.

4/ Παρουσίαση των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας CSF'S

Μόλις αποφασιστεί ποια θα είναι τα CSF'S θα πρέπει να γνωστοποιηθούν στο ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας το οποίο δεν πήρε μέρος στη διαδικασία σχεδιασμού τους. Το προσωπικό αυτό είναι αυτό που δεν παρακολούθησε το workshop και έτσι θα πρέπει να ενημερωθεί για το πώς προέκυψαν, αλλά και τη σημασία των CSF'S που επιλέχθηκαν.

Η ομάδα KPI προετοιμάζει μία παρουσίαση για τα CSF'S του οργανισμού με σκοπό την ενημέρωση του προσωπικού. *«Εάν το προσωπικό ενημερωθεί για το τι είναι σημαντικό, δηλαδή για τα CSF'S τότε θα μπορέσει να ευθυγραμμίσει τις καθημερινές του δραστηριότητες με αυτές του οργανισμού στον οποίο εργάζεται»* (Reynolds, 2008).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο Λάθη στην χρήση των μετρητών και στην αξιοποίηση της ψηφιακής τεχνολογίας

Αυτό το κεφάλαιο εξετάζει τους κοινούς λόγους για τους οποίους οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν τους μετρητές λανθασμένα. Ακόμα αναλύεται ο τρόπος σχεδιασμού των κατάλληλων μετρητών, τονίζεται η ανάγκη χρήσης μίας βάσης δεδομένων για τις μετρήσεις απόδοσης, αλλά και με ποιό τρόπο οι ομάδες βοηθούν στην κρίσιμη διαδικασία επιλογής των κατάλληλων μετρητών.

5.1 Συνήθεις λόγοι που οι οργανισμοί λαμβάνουν λανθασμένες μετρήσεις

- Να έχουν τη λανθασμένη εντύπωση ότι αν πληρούνται οι κανόνες S.M.A.R.T. (Specific, Measurable, Attainable, Realistic, Timesensitive), (Drucker, 1954), αυτό αρκεί για να πετύχει μία μέτρηση. Έτσι αγνοείται το γεγονός ότι η μέτρηση ενδέχεται να μη συνδέεται με τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας της επιχείρησης.
- Ανεπαρκής κατάρτιση του προσωπικού.
- Σύνδεση των KPI'S με την αμοιβή: Όπως έχουμε ξανά αναφερθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο μία καλή απόδοση με KPI'S πρέπει να θεωρηθεί ως το «Εισιτήριο για το παιχνίδι». Σε αντίθετη περίπτωση οι εργαζόμενοι θα οδηγούνται σε αλλοίωση των αποτελεσμάτων των KPI'S προς ίδιον οικονομικό όφελος.
- Εξακρίβωση των μετρητών απόδοσης κάθε ομάδας. Οι κατάλληλοι μετρητές απόδοσης θα βοηθήσουν το προσωπικό να εναρμονίσει κατάλληλα τη συμπεριφορά του με συνεκτικό τρόπο προς όφελος ολόκληρου του οργανισμού. Τα μέτρα αυτά αποτελούνται κυρίως από σχετικά RI'S, PI'S και KPI'S του οργανισμού.

5.1.1 Βήματα για την επίτευξη λειτουργικών μετρητών απόδοσης

- 1/ Εντοπισμός παραγόντων επιτυχίας.
- 2/ Εντοπισμός των CSF'S.
- 3/ Εκπαίδευση μία μικρής ομάδας KPI.
- 4/ Προώθηση των συστημάτων KPI σε όλο το προσωπικό.
- 5/ Κατάλληλη σχεδίαση μετρητών.

6/ Καταγραφή και ταξινόμηση των μετρήσεων σε μία βάση δεδομένων.

7/ Εντοπισμός των KRI'S.

5.1.2 Κατά το σχεδιασμό των μετρητών πρέπει να υπάρχει μία πολύ δομημένη διαδικασία, ορισμένοι κρίσιμοι κανόνες είναι :

- Βεβαιωθείτε ότι έχετε πραγματοποιήσει μία εκπαιδευτική συνεδρία από την έμπειρη ομάδα KPI.
- Χρήση ενός μίγματος από μοντέρνα και παραδοσιακά εργαλεία σχεδιασμού μετρητών.
- Σχεδιασμός μετρητών από τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας CSF'S έτσι ώστε να είναι εύκολα κατανοητοί από όλους τους εμπλεκόμενους.

Καταγραφή των μετρήσεων απόδοσης σε μία βάση δεδομένων

Η βάση δεδομένων για τις μετρήσεις απόδοσης τροφοδοτείται από διάφορες πηγές. Η ομάδα KPI θα συγκεντρώσει και θα καταγράψει τις μετρήσεις απόδοσης από:

- Πληροφορίες που αναπτύχθηκαν κατά τη διάρκεια συζητήσεων με ανώτερα στελέχη, την επανεξέταση των αρχείων της εταιρείας, την εξέταση μηνιαίων εκθέσεων.
- Πληροφορίες που αποκτήθηκαν από το workshop και οι οποίες αφορούν τα CSF'S.

5.1.3 Βασικές εργασίες για την καταγραφή μετρήσεων απόδοσης στη βάση δεδομένων

- **Επιλογή βάσης δεδομένων που να είναι φιλική προς το χρήστη.**

Οι περισσότεροι οργανισμοί χρησιμοποιούν εφαρμογές βάσεων δεδομένων οι οποίες εν τέλει είναι δύσχρηστες. Η ομάδα KPI θα πρέπει να μάθει να χρησιμοποιεί την εταιρική εφαρμογή για το σχεδιασμό της βάσης με σκοπό να δημιουργήσει μία βάση δεδομένων που να είναι εύκολη στη χρήση της από τους υπαλλήλους της.

- **Δημιουργία βάσης δεδομένων**

Η βάση δεδομένων πρέπει να έχει sections (τμήματα) όπου οι ομάδες:

1/ θα επιλέγουν τα CSF'S - SF'S που είναι σχετικά με αυτές.

2/ Θα μπορούν ν' αναζητήσουν στη βάση με χρήση key-Words (λέξεις κλειδιά) για να δουν αν οι μετρήσεις τους έχουν ενημερωθεί στη βάση.

3/ Θα μπορούν να προσθέσουν νέες μετρήσεις απόδοσης (μόνο η ΚΡΙ ομάδα θα πρέπει να έχει δικαιοδοσία να διαγράφει).

- Ενημέρωση της βάσης δεδομένων

Σε καθημερινή βάση οι μετρήσεις που προκύπτουν πρέπει να καταχωρούνται στη βάση δεδομένων έτσι ώστε να μη χάνονται σε βουνά από έγγραφα. Μία μικρή ομάδα θα πρέπει να είναι υπεύθυνη για αυτή την εργασία.

- Εκπαίδευση όλων των ομάδων στη χρήση της βάσης δεδομένων.

Η ανθρωπότητα για χιλιάδες χρόνια ταξινομούσε «το σιτάρι από το χνούδι». Είναι λοιπόν στο DNA μας. Τώρα πρέπει να χρησιμοποιήσουμε αυτή την αρχαία πρακτική σε όλες τις μετρήσεις που έχουν παρθεί. Αυτή η εργασία ταξινόμησης θα γίνει από ειδικούς της ομάδας ΚΡΙ.

Ακολουθούν κάποιες συνιστώμενες τεχνικές διαλογής:

- Ταξινόμηση των μετρήσεων έτσι ώστε ν' αποφευχθούν διπλές καταχωρήσεις.
- Προσδιορισμός της μέτρησης ώστε να είναι εύκολα κατανοητή. Η τελική ονομασία μπορεί να γίνει αργότερα.
- Ταξινόμηση των μετρήσεων στους τέσσερις τύπους μετρητών απόδοσης (ΚΡΙ'S, ΡΙ'S, ΚΡΠ'S και ΠΙ'S).

Ο πιο εύκολος τρόπος να βρείτε τα πιθανά ΚΡΙ'S είναι ν' ανατρέξετε σε μη χρηματοοικονομικές μετρήσεις, οι οποίες αναφέρονται συχνά. Τα ΚΡΙ'S θα προσδιοριστούν καθώς συνοψίζουν την πρόοδο που σημειώνεται στην επιχείρηση. Ο περαιτέρω διαχωρισμός σε ΡΙ'S και ΡΙ'S θα πρέπει να επαφίεται στον Chief Performance Officer καθώς πρόκειται για εξειδικευμένο έργο.

Συνίσταται η επιλογή των οργανωτικών ΚΡΙ να ξεκινάει μετά την πραγματοποίηση του ΚΡΙ workshop έτσι ώστε οι ομάδες να έχουν σημειώσει κάποια πρόοδο με τις δικές τους μετρήσεις. Η εύρεση των κατάλληλων ΚΡΙ'S μοιάζει πολύ με το ξεφλούδισμα των

στρωμάτων από ένα κρεμμύδι για να φτάσουμε στον πυρήνα του. Παρόλο που είναι εύκολο να βρούμε ένα μεγάλο αριθμό PI'S, είναι αρκετά δύσκολο να προσδιορίσουμε τα KPI'S, ιδίως όταν συμβαδίζουμε με την απαίτηση ότι σε ολόκληρο τον οργανισμό δεν θα πρέπει να ξεπερνάμε τα δέκα KPI'S.

- Εντοπισμός των κερδοφόρων KPI'S
- Εξασφάλιση ότι όλα τα KPI'S πληρούν τα απαραίτητα χαρακτηριστικά που επιβάλλεται να έχουν, όπως:
 - Να είναι μην είναι χρηματοοικονομικής φύσης.
 - Να μετριοούνται συχνά.
 - Να ενεργοποιούνται από τον CEO και την ανώτερη διοικητική ομάδα.
 - Να έχουν ελεγχθεί ότι έχουν θετική επίδραση στις επιδόσεις με ελάχιστη αρνητική πλευρά.

5.2 Συγκέντρωση μετρήσεων για την προώθηση της απόδοσης

Προκειμένου να ληφθούν μετρήσεις για την προώθηση της απόδοσης πρέπει να αναπτυχθεί ένα πλαίσιο αναφορά σε όλα τα επίπεδα εντός του οργανισμού. Στη συνέχεια περιγράφουμε ένα πλαίσιο αναφοράς εξηγώντας τρόπους για βελτίωση των δεικτών KPI'S.

5.3 Ανάπτυξη ενός πλαισίου αναφοράς σε όλα τα επίπεδα

Το πλαίσιο αναφοράς πρέπει ν' ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις διαφόρων επιπέδων στον οργανισμό αλλά και στη συχνότητα αναφοράς που υποστηρίζει την έγκαιρη λήψη αποφάσεων. Δεν είναι ασυνήθιστο να βλέπουμε ομάδες που ξοδεύουν πολύ χρόνο συζητώντας για το πιο χρώμα είναι πιο κατάλληλο στις παρουσιάσεις με τα ανώτερα στελέχη. Είναι σημαντικό να μην επιτρέπεται κάτι τέτοιο στο έργο KPI. Ορισμένα KPI θα πρέπει να διατηρούνται λόγω της συνάφειάς τους με τα CSF'S του οργανισμού. Επιπλέον τα KPI που εστιάζουν στον πελάτη έχουν διαχρονική ισχύ. Οι ομάδες θα πρέπει, επίσης, να τροποποιούν και να αναπτύσσουν νέους δείκτες KPI'S και PI'S που να ανταποκρίνονται στην εμφάνιση νέων CSF'S.

5.4 Υποβολή εκθέσεων για τις μετρήσεις απόδοσης

Οι εκθέσεις/αναφορές (Reports) πρέπει να σχεδιάζονται έτσι ώστε να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του Διοικητικού Συμβουλίου, αλλά και της ανώτατης διοικητικής ομάδας. Οι εκθέσεις KPI πρέπει να εκτελούνται σε σταθερή βάση για να υποστηριχθεί η έγκαιρη λήψη αποφάσεων.

Η οπτικοποίηση δεδομένων είναι ένας τομέας που αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Υπάρχει μία ολόκληρη επιστήμη πίσω από το πώς η απεικόνιση των δεδομένων λειτουργεί. Όλες οι εκθέσεις αναφοράς για τα κερδοφόρα KPI'S βελτιώνονται εάν υιοθετήσουμε τις τεχνικές σχεδιασμού του Stephen Few.

5.4.1 Η πολύ χρήσιμη λίστα «κοινών παγίδων» του Stephen Few

Ο Stephen Few έχει καταλήξει στην εξής πολύ χρήσιμη λίστα «κοινών παγίδων» (Few, 2006):

- Παροχή ανεπαρκούς πλαισίου για τα δεδομένα.
- Εμφάνιση διάφορων δεδομένων με υπερβολικές λεπτομέρειες.
- Επιλογή ακατάλληλων μέσων απεικόνισης.
- Χρήση λάθους γραφήματος. Είναι πολύ καλύτερο να χρησιμοποιήσουμε ένα γράφημα οριζόντιας ράβδου συγκριτικά με ένα διάγραμμα πίτας.
- Παρουσίαση μίας πληθώρας διαφορετικών γραφικών παραστάσεων οι οποίες δεν έχουν κάποια συγκεκριμένη αξία χρήσης.
- Ακατάλληλη οργάνωση των δεδομένων.
- Χρήση πολλών χρωμάτων για να επισημάνουμε το σύνολο της πληροφορίας. Είναι σαφές ότι η χρήση πολλών διαφορετικών χρωμάτων προκαλεί σύγχυση στον αναγνώστη έτσι προτιμάται η μινιμαλιστική χρήση τους.

5.4.2 Εβδομαδιαία ενημέρωση του CEO από το ανθρώπινο δυναμικό

Υπάρχουν ορισμένα ζητήματα Human Resources όπου ο CEO πρέπει να εστιάζει σε εβδομαδιαία βάση. Τα ακόλουθα ζητήματα πρέπει να αντιμετωπιστούν στις περισσότερες επιχειρήσεις. Δεν είναι ασυνήθιστο το νέο προσωπικό να χάσει τη σειρά του προγράμματος εργασίας με αρνητικές επιπτώσεις τόσο σε βραχυπρόθεσμο, όσο και σε μακροπρόθεσμο επίπεδο. Γι' αυτό το λόγο ο CEO σε συνεργασία με τον HR Manager πρέπει να είναι σε

επαγρύπνηση, τονίζοντας ανά τακτά χρονικά διαστήματα τις απαιτήσεις που είναι αναγκαίες στους νέους υπαλλήλους. Ταυτόχρονα, θα ενημερώνονται για την πορεία των νέων υπαλλήλων μέσω αναφορών. Υπάρχουν ατελείωτοι τρόποι όπου αυτές οι αναφορές μπορούν να παρουσιαστούν, όπως μέσω εικόνων, γραφημάτων κλπ. Υπάρχουν πολλά εργαλεία αναφοράς διαθέσιμα, τα οποία μάλιστα είναι πιο «ισχυρά» από ένα βασικό υπολογιστικό φύλλο. Τέτοια εργαλεία είναι το γράφημα «bullet graph», αλλά και το «sparkline graph» του Edward Tufte. Ένα «Sparkline Graph» μοιάζει με ένα γραμμικό γράφημα «line graph», χωρίς τους άξονες. Το «bullet graph» δείχνει διαφορετικές λεπτομέρειες σχετικά με την τρέχουσα απόδοση. Οι αποχρώσεις που χρησιμοποιούνται κυμαίνονται από σκούρο γκρι για να αποδεικνύουν κακή απόδοση μέχρι ελαφρώς γκρι για να δείχνουν καλή απόδοση.

5.4.3 Σχεδίαση αναφορών (reports) γύρω από την τρέχουσα τεχνολογία

Είναι σημαντικό η σχεδίαση των αναφορών να βασίζεται στη σύγχρονη τεχνολογία. Πολλαπλές 24/7, καθημερινές ή εβδομαδιαίες αναφορές τώρα θα μελετώνται μέσω Smart Phones και Tablets με τα αντίστοιχα προγράμματα που θα υποστηρίζουν την παρουσίαση των αναφορών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο Εφαρμογή των δεικτών απόδοσης στη Ναυτιλία

Σκοπός του παρόντος κεφαλαίου είναι να εξετάσει την εφαρμογή και τη χρησιμότητα των δεικτών απόδοσης στην αξιολόγηση της Διαχείρισης της Ναυτιλίας. Ακόμα τονίζει τη σημασία των ΚΡΙ'S και το ρόλο τους στη ναυτιλιακή αγορά. Ο πρωταρχικός στόχος αυτής της έρευνας είναι να διερευνηθεί κατά πόσο οι ελληνικές ναυτιλιακές εταιρίες εφαρμόζουν βασικούς δείκτες επιδόσεων και σε ποιο βαθμό. Στην συνέχεια αναλύεται ο τρόπος με τον οποίο χρησιμοποιήθηκαν οι ΚΡΙ'S από τις ναυτιλιακές εταιρίες δεξαμενόπλοιων και τον τρόπο με τον οποίο οι εν λόγω εταιρίες καθόρισαν τη συνολική μέτρηση απόδοσης. Ένας άλλος στόχος αυτής της έρευνας είναι η μελέτη των πλεονεκτημάτων που προσφέρουν οι δείκτες στις προαναφερθείσες εταιρίες.

6.1 Έρευνα στην αγορά δεξαμενοπλοίων (Konsta and Plomaritou, 2012)

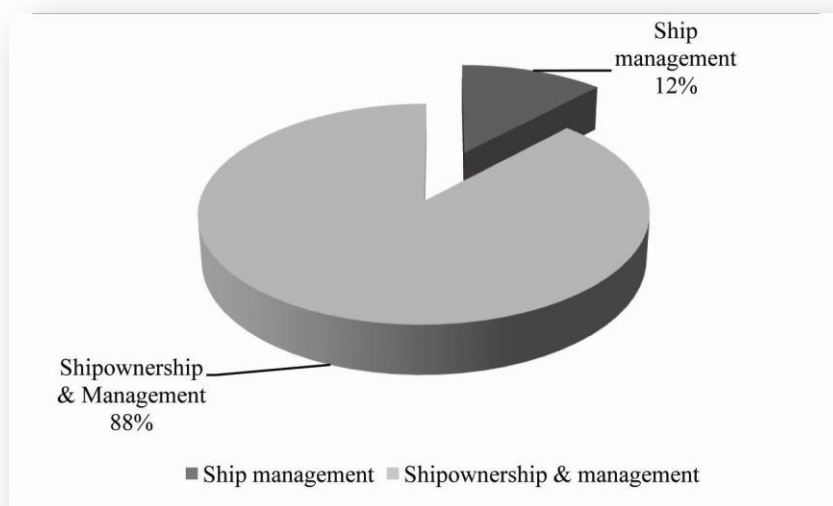
Σύμφωνα με το άρθρο (Konsta and Plomaritou, 2012), το βασικό χαρακτηριστικό της αγοράς δεξαμενόπλοιων είναι ο κυρίαρχος ρόλος που διαδραματίζει ένας μικρός αριθμός μεγάλων ναυλωτών, δηλαδή οι μεγάλες πετρελαϊκές εταιρίες. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι τερματικοί σταθμοί πετρελαίου ελέγχονται από πετρελαϊκές εταιρίες (κρατικές και ιδιωτικές) και ως εκ τούτου η αγορά ελέγχεται από αυτούς. Τα δεξαμενόπλοια, επίσης, υποχρεούνται να συμμορφώνονται με αυστηρούς κανόνες ασφαλείας λόγω των επικίνδυνων δυνατοτήτων του φορτίου τους. Υπό αυτές τις συνθήκες, οι βασικοί δείκτες απόδοσης στα δεξαμενόπλοια των ναυτιλιακών εταιριών έχουν ιδιαίτερη σημασία στο βαθμό που επηρεάζουν θετικά την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των πλοίων. Ο προσδιορισμός του κατάλληλου μεγέθους του δείγματος βασίστηκε στις αρχές της επιστήμης της στατιστικής.

Η ελληνική αγορά δεξαμενόπλοιων αποτελείται από 135 εταιρίες από τις οποίες οι σαράντα ήταν τυχαία επιλεγμένες από τον Ελληνικό Ναυτιλιακό Κατάλογο. Οι 14 από αυτές συμφώνησαν να συμμετέχουν στη μελέτη με αποτέλεσμα το ποσοστό απάντησης να είναι 10,3% του μεγέθους του πληθυσμού. Η προαναφερθείσα τιμή έδωσε στατιστικά αξιόπιστα αποτελέσματα, δεδομένου ότι σύμφωνα με τις αρχές της επιστήμης της στατιστικής, με 5% του πληθυσμού το μέγεθος δίνει καλά αποτελέσματα. Η ανάλυση είναι σχετική με την εφαρμογή βασικών δεικτών επιδόσεων στις ναυτιλιακές εταιρίες. Το ερωτηματολόγιο μελέτης χωρίστηκε σε δύο μέρη. Το πρώτο μέρος περιελάμβανε το υπόβαθρο των εταιριών

και το δεύτερο μέρος περιελάμβανε πληροφορίες σχετικά με την εφαρμογή βασικών δεικτών επιδόσεων στις ναυτιλιακές εταιρείες (Greek Shipping Directory, 2017).

6.2 Ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας (Konsta and Plomaritou, 2012)

Όσον αφορά τον τύπο της ναυτιλιακής δραστηριότητας των ερωτηθέντων (Εικόνα 6.1), το 12% είναι εταιρείες διαχείρισης πλοίων, ενώ το 88% έχει την ιδιοκτησία και τη διαχείριση των δεξαμενόπλοιων.

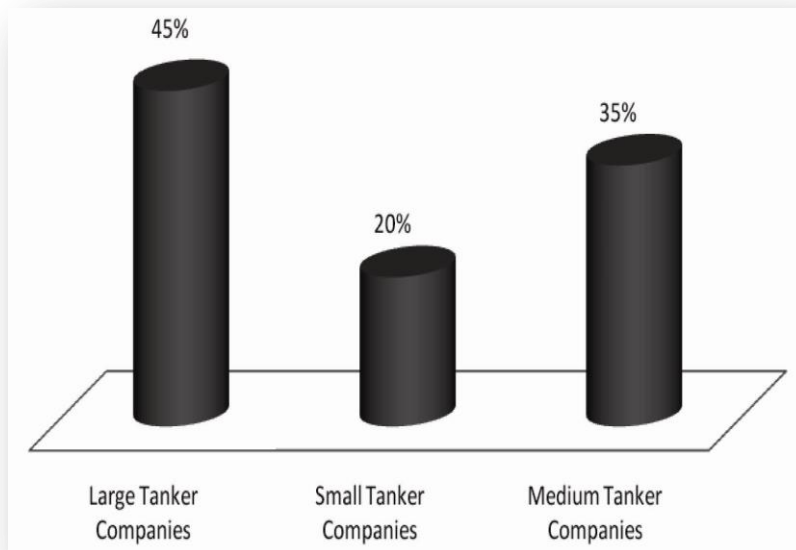


Εικόνα 6.1: Είδος της ναυτιλιακής δραστηριότητας των ερωτηθέντων. [Πηγή: (Konsta and Plomaritou, 2012)]

Για να ταξινομηθούν οι επιχειρήσεις δεξαμενόπλοιων σε μικρές, μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις, τα ακόλουθα κριτήρια είναι :

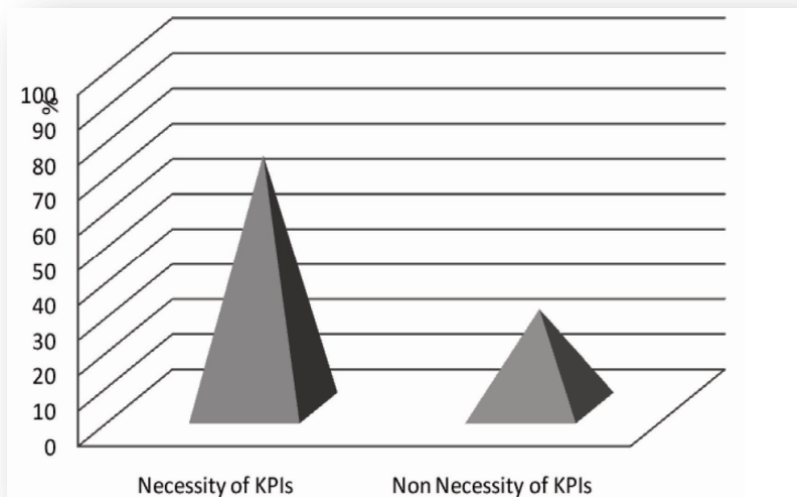
- Συνολικό GRT (Gross Registered Tonnage) που διαχειρίζεται κάθε εταιρεία.
- Αριθμός εργαζομένων κάθε εταιρείας

Στην Εικόνα 5.2 παρουσιάζεται η κατανομή του μεγέθους των εταιρειών στο δείγμα. Πιο συγκεκριμένα, το 45% του ερωτηθέντος πληθυσμού είναι μεγάλες εταιρείες δεξαμενόπλοιων, το 35% είναι μεσαίες εταιρείες δεξαμενόπλοιων και το 20% είναι μικρές εταιρείες δεξαμενόπλοιων.



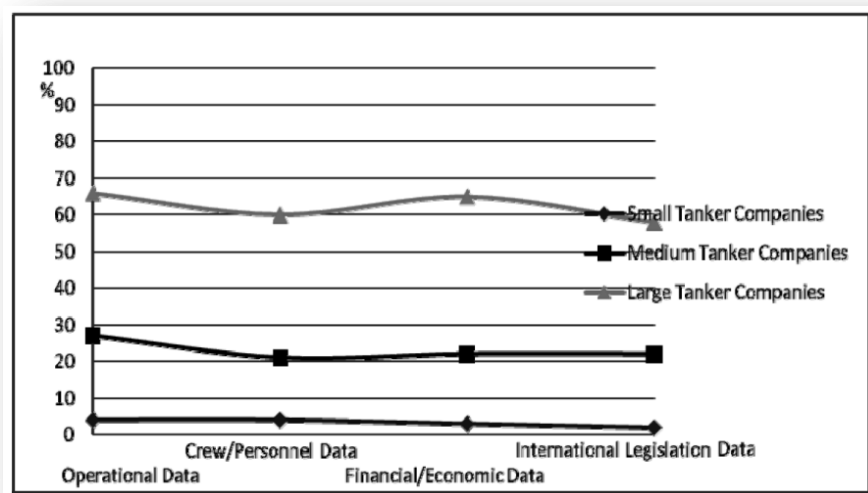
Εικόνα 6.2. Μέγεθος Ναυτιλιακών Εταιρειών [Πηγή: (Konsta and Plomaritou, 2012)]

Η Εικόνα 6.3 παρουσιάζει ότι το 62% των ερωτηθέντων πιστεύει στην αναγκαιότητα των KPIs, ενώ το 28% των ερωτηθέντων δεν έχει τέτοια άποψη, το υπόλοιπο 10% δεν απάντησε.



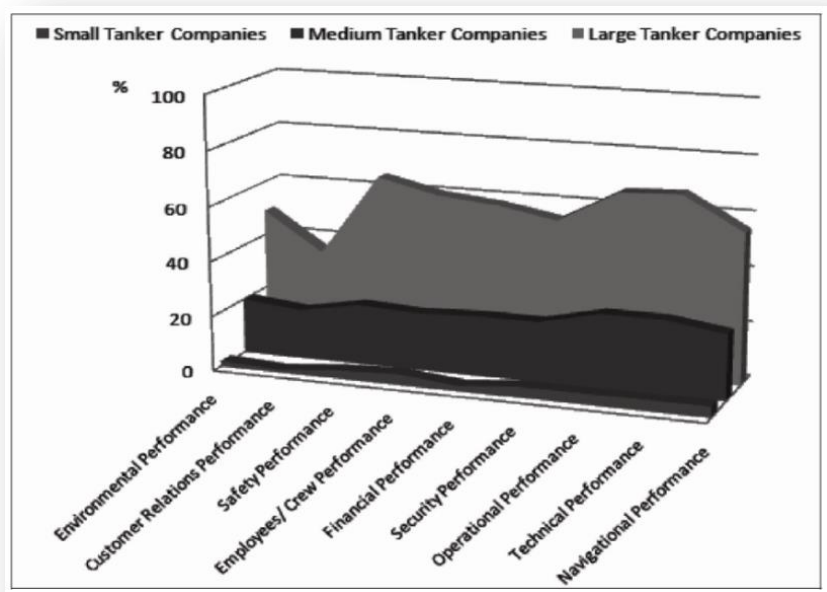
Εικόνα 6.3. Ανάγκη των KPIs [Πηγή: (Konsta and Plomaritou, 2012)]

Η Εικόνα 6.4 παρουσιάζει τις περιοχές που πρέπει να καλύπτονται από τη μέτρηση KPI σε μεγάλες, μεσαίες και μικρές εταιρείες δεξαμενόπλοιων. Πιο αναλυτικά, η μέτρηση KPI θα πρέπει να καλύπτει τα επιχειρησιακά, οικονομικά, πληρώματα / προσωπικό και νομοθετικές περιοχές. Τα σημαντικότερα στοιχεία που παρέχονται από τα KPIs σε μεγάλες, μεσαίες και μικρές εταιρείες δεξαμενόπλοιων είναι τα επιχειρησιακά καθώς και τα νομοθετικά δεδομένα.



Εικόνα 6.4. Δεδομένα που παρέχονται από τον μηχανισμό των KPIs σε μικρές, μεσαίες και μεγάλες εταιρείες δεξαμενόπλοιων [Πηγή: (Konsta and Plomaritou, 2012)]

Οι δείκτες KPI εξαρτώνται από το είδος και το μέγεθος του στόλου που διαχειρίζεται μια ναυτιλιακή εταιρεία. Ένας λόγος γι' αυτό είναι ο τύπος των κανονισμών που θεσπίζονται από τις Διεθνείς Ναυτιλιακές Οργανώσεις, ο οποίος ποικίλλει ανάλογα με τον τύπο και το μέγεθος του σκαφών. Επομένως, οι απαιτήσεις και οι μετρήσεις διαφέρουν μεταξύ των ναυτιλιακών εταιρειών. Παρόλο που ορισμένοι συγκεκριμένοι δείκτες KPI'S είναι κοινοί σε όλες τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις, η Εικόνα 6.5 δείχνει ότι οι μεγάλες εταιρείες δεξαμενόπλοιων πραγματοποιούν μετρήσεις απόδοσης σε μεγαλύτερο βαθμό σε σύγκριση με τις μικρές και μεσαίες εταιρείες. Ο αριθμός KPI'S που χρησιμοποιείται από τις εταιρείες δεξαμενόπλοιων δεν διαφέρει σημαντικά μεταξύ των ερωτηθέντων.



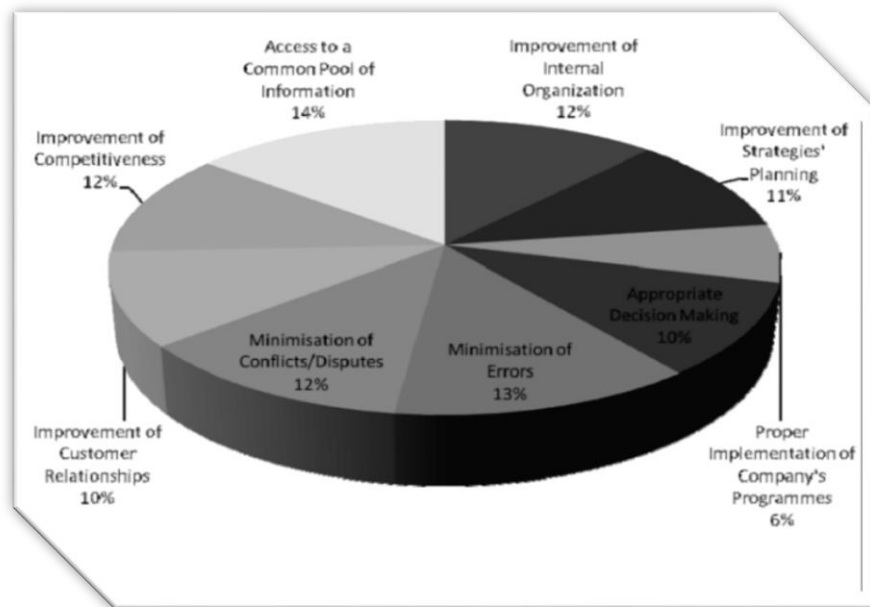
Εικόνα 6.5. Δείκτες απόδοσης σε μεγάλες, μεσαίες και μικρές εταιρείες δεξαμενόπλοιων.

[Πηγή : (Konsta and Plomaritou, 2012)]

«Οι σημαντικότεροι δείκτες απόδοσης είναι η ασφάλεια, η επιχειρησιακή επίδοση και η τεχνική επίδοση, ενώ οι λιγότερο σημαντικοί είναι οι δείκτες απόδοσης των πελατών. Άλλοι τύποι δεικτών είναι οι δείκτες απόδοσης για το περιβάλλον, την ναυσιπλοΐα και την ασφάλεια. Σε αυτό το σημείο αναγνωρίζεται ότι κάθε ένας από τους μεμονωμένους δείκτες KPI's επηρεάζει άλλους» (Latorre et al., 2010). Για παράδειγμα, η ασφάλεια σχετίζεται με το κόστος. Είναι γνωστό ότι ένας διαχειριστής πλοίου πρέπει να συμμορφώνεται με εθνικούς και διεθνείς κανονισμούς που αλλάζουν συνεχώς. Καθώς οι αλλαγές εφαρμόζονται στη Ναυτιλιακή Βιομηχανία λόγω νομοθεσίας που επιμένει στις προφυλάξεις ασφαλείας, θα έχουμε αύξηση των μετρήσεων ασφαλείας. Ως αποτέλεσμα, η αύξηση της ασφαλείας συνεπάγεται αύξηση του κόστους. Ωστόσο, μακροπρόθεσμα, η αυξημένη ασφάλεια θα μειώσει το κόστος λόγω της πρόληψης θαλάσσιων ατυχημάτων.

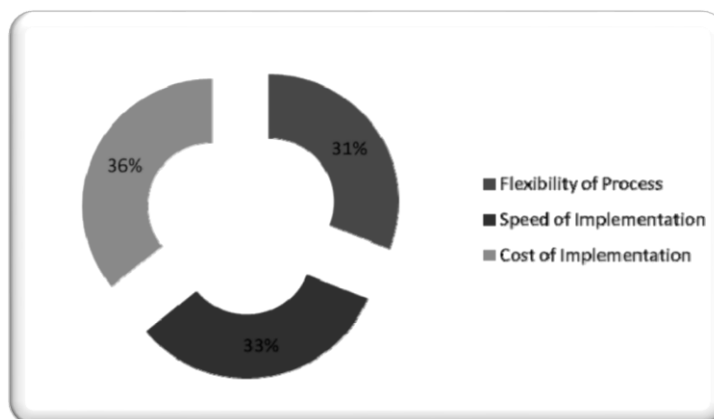
Όσον αφορά τα οφέλη που παρέχονται στους χρήστες των KPI'S (Εικόνα 6.6), το 14% των ερωτηθέντων απάντησε ότι οι KPI'S αποτελούν ένα κοινό σύνολο ακριβών αλλά έγκαιρων πληροφοριών που επιτρέπει στους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων να παρακολουθούν την πρόοδο και να λαμβάνουν άμεσα διορθωτικά μέτρα. Με αυτό τον τρόπο, το 13% των

ερωτηθέντων υποστήριξε ότι ο μηχανισμός των KPI's συμβάλλει στην ελαχιστοποίηση των σφαλμάτων. Επιπλέον, το 10% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι οι KPI's είναι απαραίτητα εργαλεία για τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων. «Είναι ευρέως αποδεκτό ότι η αποτελεσματική μέτρηση των επιδόσεων θα πρέπει να παρέχει στους φορείς λήψης αποφάσεων πληροφορίες σχετικά με το πόσο καλά επιτυγχάνονται οι διάφοροι στόχοι» (Belton et al., 2001). «Οι διαχειριστές έχουν δύο εμπόδια όταν λαμβάνουν τις βέλτιστες αποφάσεις, σχετικά με τους στόχους της εταιρείας. Το πρώτο είναι ότι η Ναυτιλιακή Βιομηχανία είναι πολύπλοκη και η πολυπλοκότητα έγκειται στην υψηλή της κυκλικότητα, αστάθεια και μη προβλεψιμότητα. Το δεύτερο, περιλαμβάνει την ανθρώπινη ικανότητα επεξεργασίας πληροφοριών. Η ορθολογικότητα της ανθρώπινης λήψης αποφάσεων περιορίζεται και οι άνθρωποι λαμβάνουν αποφάσεις βάσει επιλεκτικής πληροφορίας, καθώς οι γνωστικές τους ικανότητες είναι «συγκλονισμένες» από την πολυπλοκότητα του συστήματος» (Sterman, 2000). Επιπλέον, το 12% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι οι μετρήσεις KPI οδηγούν στην ελαχιστοποίηση των διαφορών, καθώς και στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας. Επίσης, το 10% των ερωτηθέντων υποστήριξε ότι οι δείκτες KPI οδηγούν στη βελτίωση των σχέσεων με τους πελάτες. Πολλές Ναυτιλιακές εταιρείες, σήμερα, καταβάλλουν συστηματική προσπάθεια να αποκτήσουν πληροφορίες σχετικά με τις αντιλήψεις των πελατών τους για την ποιότητα και τις άλλες στάσεις απέναντι στην εταιρεία. Τα αποτελέσματα αυτών των δημοσκοπήσεων χρησιμοποιούνται κυρίως στο ναυτιλιακό μάρκετινγκ. Το 11% των ερωτηθέντων υποστηρίζει ότι ένα σημαντικό πλεονέκτημα των μετρήσεων KPI είναι η βελτίωση του προγραμματισμού των στρατηγικών στόχων. Τέλος, το 6% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι οι δείκτες KPI συμβάλλουν στην ορθή εφαρμογή των προγραμμάτων της εταιρείας και το 12% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι οι μετρήσεις KPI οδηγούν στη βελτίωση της εσωτερικής οργάνωσης.



Εικόνα 6.6. Πλεονεκτήματα των KPIs στη Ναυτιλιακή εταιρεία δεξαμενόπλοιων [Πηγή: (Konsta and Plomaritou, 2012)]

Όσον αφορά τους παράγοντες επιτυχίας του μηχανισμού KPI'S (Εικόνα 6.7), το 36% των ερωτηθέντων απάντησαν το ελάχιστο κόστος υλοποίησης, το 33% την ταχύτητα υλοποίησης, ενώ το 31% την ευελιξία της διαδικασίας εφαρμογής των KPI'S.



Εικόνα 6.7 Παράγοντες επιτυχίας μιας διαδικασίας KPI, [Πηγή: (Konsta and Plomaritou, 2012)]

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο Βασικοί δείκτες απόδοσης στην προ-νοσοκομειακή αναισθησία έκτακτης ανάγκης

Η προ-νοσοκομειακή αναισθησία έκτακτης ανάγκης (Pre Hospital Emergency Anaesthesia, PHEA) θεωρείται ως μια από τις υψηλότερες παρεμβάσεις κινδύνου που εκτελούν οι προ-νοσοκομειακοί πάροχοι υπηρεσιών υγείας. Οι οδηγίες AAGBI του 2017 προτείνουν τη χρήση βασικών δεικτών απόδοσης (KPI'S) για τον έλεγχο της ποιότητας των υπηρεσιών PHEA.

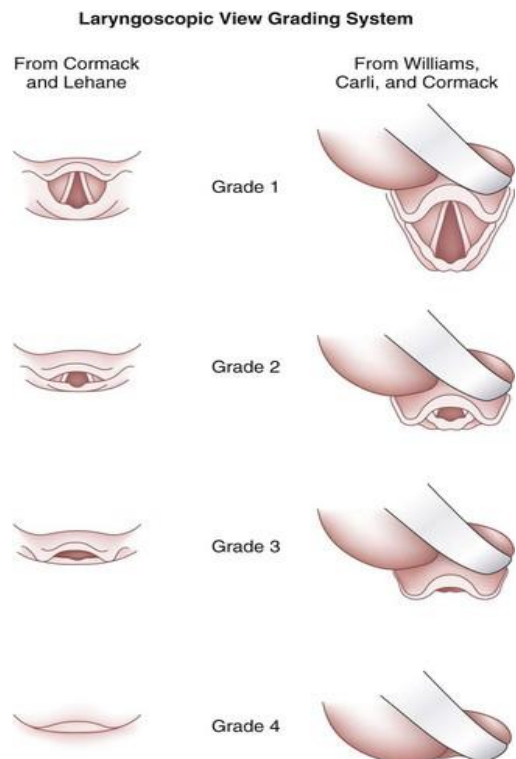
«Σκοπός αυτής της μελέτης ήταν η ανάπτυξη KPI'S για την αξιολόγηση των επιπτώσεων του PHEA. Χρησιμοποιώντας το έγγραφο AAGBI 2017 ως οδηγό, αναπτύξαμε μια λίστα με δέκα τομείς ελέγχου. Τα δεδομένα για κάθε περίπτωση εξήχθησαν από το ηλεκτρονικό αρχείο ασθενών (EPR) και βαθμολογήθηκαν. Τα αποτελέσματα της κλινικής έρευνας έδειξαν ότι σχεδόν όλοι οι ερωτηθέντες βρήκαν χρήσιμη τη διαδικασία αναθεώρησης του TVAA PHEA. Η διαδικασία KPI έχει επιδείξει καλής ποιότητας πρακτικές που είχαν ως αποτέλεσμα την βελτίωση του εξοπλισμού, των διαδικασιών και την περίθαλψη των ασθενών.» (Raitt et al., 2019).

Ο Οδηγός της Ένωσης Αναισθησιολόγων της Μεγάλης Βρετανίας και της Ιρλανδίας (2017) προτείνει τη χρήση των βασικών δεικτών απόδοσης (KPI'S) για τον έλεγχο της ποιότητας του PHEA. Η εισαγωγή Βασικών Δεικτών Απόδοσης (KPI'S) βελτιώνει τις επιδόσεις σε διαδικασίες υψηλού κινδύνου στην προ-νοσοκομειακή περίθαλψη. Η PHEA θεωρείται ευρέως ως μία από τις υψηλότερες παρεμβάσεις κινδύνου που οι προ-νοσοκομειακοί ιατροί εκτελούν. Η διαδικασία είναι περίπλοκη και συνεπάγεται σημαντικό κίνδυνο νοσηρότητας και θνησιμότητας. Είναι δύσκολο να μετρηθεί και να παρακολουθηθεί αντικειμενικά η απόδοση μιας ομάδας προ-νοσοκομειακής περίθαλψης που εφαρμόζει την PHEA. Το AAGBI ενημέρωσε αυτές τις Οδηγίες το 2017, και προτείνει την ανάπτυξη βασικών δεικτών επιδόσεων (KPI'S) για τη βελτίωσή του. Η περίοδος μελέτης ήταν από την 1η Μαρτίου 2017 έως τις 28 Φεβρουαρίου 2018. Η Thames Valley Air Ambulance (TVAA) είναι μια εταιρία με ασθενοφόρα αέρος που εργάζεται στο Ηνωμένο Βασίλειο, λειτουργεί σε μια μικτή αστική και αγροτική περιοχή με πληθυσμό περίπου 2,2 εκατομμυρίων κατοίκων σε μια περιοχή 5741 τετραγωνικών χιλιομέτρων.

Οι τομείς που προτάθηκαν από τις κατευθυντήριες γραμμές του AAGBI εξετάστηκαν από μια ομάδα εμπειρογνομόνων, συμβούλων του NHS στην Αναισθησία και την Επείγουσα Ιατρική, οι οποίοι εργάζονται τακτικά με την TVAA.

7.1 Τομείς που πρέπει να συμπεριληφθούν στους KPI'S (Raitt et al., 2019)

1. Πλήρης παρακολούθηση (ECG, αναπνευστικός ρυθμός, κορεσμοί οξυγόνου, συστολική και διαστολική BP, ETCO₂)
2. Δεν σημειώθηκε μείωση πάνω από 20% στη συστολική πίεση αίματος κατά την επαγωγή.
3. Καμία πτώση SaO₂ κατά 10% κάτω από την αρχική τιμή κατά την επαγωγή. Ο κορεσμός οξυγόνου (SaO₂) είναι μια μέτρηση του ποσοστού της ποσότητας αιμοσφαιρίνης κορεσμένου με οξυγόνο. Η παράμετρος της καπνογραφίας με τη μεγαλύτερη κλινική σημασία είναι η μερική πίεση του τελο-εκπνευστικού διοξειδίου του άνθρακα (End-tidal CO₂, EtCO₂), η οποία φαίνεται ότι συσχετίζεται άμεσα με την καρδιακή παροχή, την αιματική ροή στο μυοκάρδιο, την πίεση άρδευσης των στεφανιαίων αγγείων και την πίεση άρδευσης του εγκεφάλου. Η καπνογραφία παρέχει τη δυνατότητα συνεχούς παρακολούθησης των μεταβολών του EtCO₂.
4. Δεν υπάρχουν περισσότερες από δύο προσπάθειες πριν από την επιτυχή διασωλήνωση της τραχείας.
5. Η θέση του σωλήνα διατηρείται και επιβεβαιώνεται με καπνογραφία. Η καπνογραφία κυματομορφής αντιπροσωπεύει την ποσότητα διοξειδίου του άνθρακα (CO₂) στον εκπνεόμενο αέρα, ο οποίος αξιολογεί τον εξαερισμό.
6. Η επαρκής αναισθησία διατηρείται καθ' όλη τη διάρκεια της μεταφοράς.
7. Καρδιαγγειακή σταθερότητα διατηρούμενη καθ' όλη τη διάρκεια της μεταφοράς.
8. PHEA εντός 45 λεπτών από την κλήση. Πρόκειται για εθνικό πρότυπο του Ηνωμένου Βασιλείου που ορίστηκε από τη NICE για περιπτώσεις τραυματισμών.
9. Έγγραφο για τεκμηριωμένο PHEA.
10. Η κατηγορία της λαρυγγικής όψης πρέπει να είναι < grade 3.



Εικόνα 7.1: Τέσσερις βαθμοί οπτικοποίησης της λαρυγγοσκοπικής άποψης: «Βαθμός 1»: ολόκληρο το λαρυγγικό άνοιγμα, «Βαθμός 2»: μόνο το οπίσθιο τμήμα του, «Βαθμός 3»: μόνο η επιγλωττίδα, «Βαθμός 4»: μόνο ο μαλακός ουρανίσκος. [Πηγή: (Raitt et al., 2019)]

7.2 Συλλογή δεδομένων (Raitt et al., 2019)

Οι οθόνες της σειράς Zoll X (Zoll, Runcorn, UK) που χρησιμοποιούνται από την ΤΥΑΑ μεταφέρουν τα ζωτικά σήματα του ασθενούς απευθείας στο ηλεκτρονικό αρχείο ασθενών SCAS (Panasonic, Loughborough UK). Το Electronic Patient Record (EPR) περιέχει συγκεκριμένα πεδία για λεπτομέρειες σχετικά με οποιοδήποτε γεγονός ΡΗΕΑ γνωστό ως "καρτέλα RSI". Τα δεδομένα από αυτά τα πεδία μπορούν να εξαχθούν από την SCAS απευθείας από το EPR με βάση το σύννεφο (cloud services) σε ένα υπολογιστικό φύλλο Excel® (Microsoft, Redmond, USA).

Στο τέλος κάθε μήνα αναλύονται δεδομένα από όλα τα ΡΗΕΑ που διεξάγονται. Η κάθε περίπτωση αξιολογείται σύμφωνα με τους 10 τομείς και σε κάθε τομέα δίνεται μια βαθμολογία (1) εάν ο τομέας έχει επιτευχθεί ή (0) αν δεν έχει επιτευχθεί ή εάν τα δεδομένα λείπουν. Αυτές οι βαθμολογίες στη συνέχεια προστίθενται μαζί για να παράγουν ένα σύνολο

για κάθε περίπτωση που μπορεί να είναι μεταξύ μηδέν (δεν έχουν επιτευχθεί τομείς) και δέκα (όλες οι περιοχές επιτυγχάνονται).

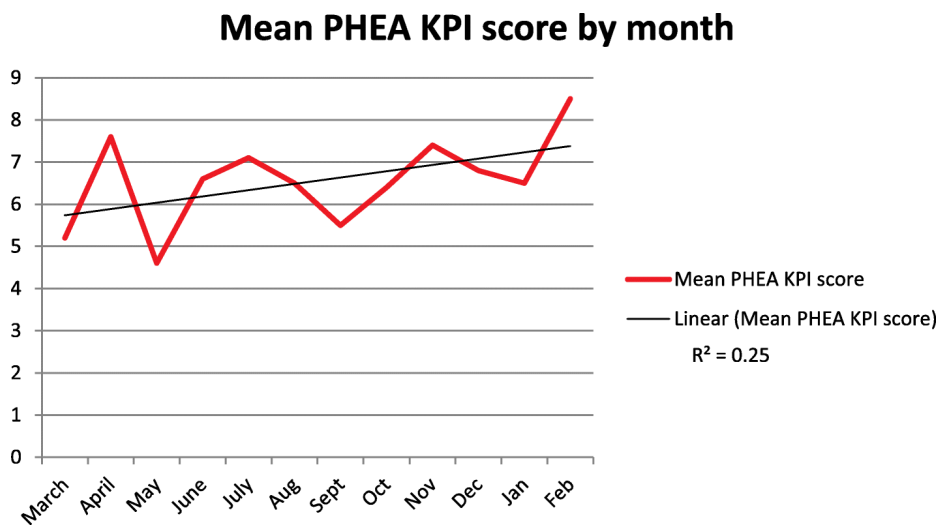
Αυτή η διαδικασία επαναλαμβάνεται για κάθε περίπτωση και τα δεδομένα που εισήχθησαν σε μια μήτρα αναπαρίστανται ως: ένα πράσινο κιβώτιο όταν επιτεύχθηκε ένας τομέας, ένα κόκκινο κουτί αν **δεν** επιτευχθεί ένας τομέας και ένα γκριζο πλαίσιο αν δεν υπάρχουν δεδομένα. Στο τέλος κάθε μήνα υπολογίζεται συνολική μέση βαθμολογία όλων των PHEA και η τιμή αυτή παρίσταται σε διάγραμμα λειτουργίας. Ένα παράδειγμα της μήτρας για ένα τυπικό μήνα είναι στο σχήμα 7.2.

CPI Domain	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
	Full monitoring	SBP maintained	SaO2 maintained	2 or fewer attempts	Tube position	Anaesthesia maintained	CV stability maintained	Time to PHEA mins from call	Indication	Grade of view	
Case 1								38			9
Case 2								60			7
Case 3								35			9
Case 4								?			9
Case 5		Radial pulse maint						41			8
Case 6								50			7
Case 7								60			8
Case 8								53			8
Case 9								55			5
Case 10								60			6
Mean											7.6

Key:
■ Domain Achieved
■ Domain not achieved
■ Domain not recorded or inadequate recording

Εικόνα 7.2 Παράδειγμα της μήτρας στοιχείων για ένα τυπικό μήνα. [Πηγή : (Raitt et al., 2019)]

Στο τέλος του πρώτου έτους χρήσης των PHEA KPI'S στην TVAA διεξήχθησαν συνολικά 83 υποθέσεις PHEA, μία περίπτωση εξαιρείται λόγω πλήρους έλλειψης δεδομένων. Έτσι, αναλύθηκαν τα αποτελέσματα 82 περιπτώσεων. Τα 52 (63%) ήταν τραύματα, 11 (13%) ήταν ιατρικά και 19 (23%) ήταν ασθενείς με καρδιακή ανακοπή.



Εικόνα 7.3 : Διάγραμμα λειτουργίας της μέσης βαθμολογίας για κάθε μήνα.

[Πηγή: (Raitt et al., 2019)]

Συγκεντρώνοντας τα αποτελέσματα για ολόκληρο το έτος, οι τομείς με το υψηλότερο ποσοστό επίτευξης ήταν:

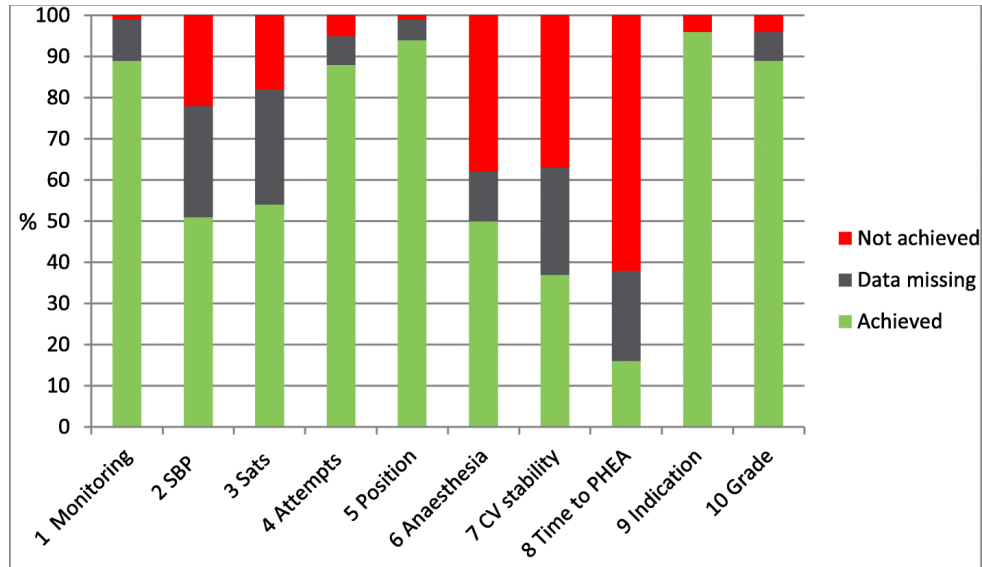
- Ένδειξη 96%
- Η θέση του σωλήνα επιβεβαιώθηκε - 94%
- Πλήρης παρακολούθηση AAGBI - 89%
- Βαθμός προβολής λαρυγγικής όψης < 3 - 89%.

Οι τομείς με το χαμηλότερο επίπεδο επίτευξης ήταν:

- P.H.E.A εντός 45 λεπτών από την κλήση - το 62% δεν επιτεύχθηκε
- Η αναισθησία διατηρείται καθ'όλη τη διάρκεια της μεταφοράς - 38% δεν επιτεύχθηκε.

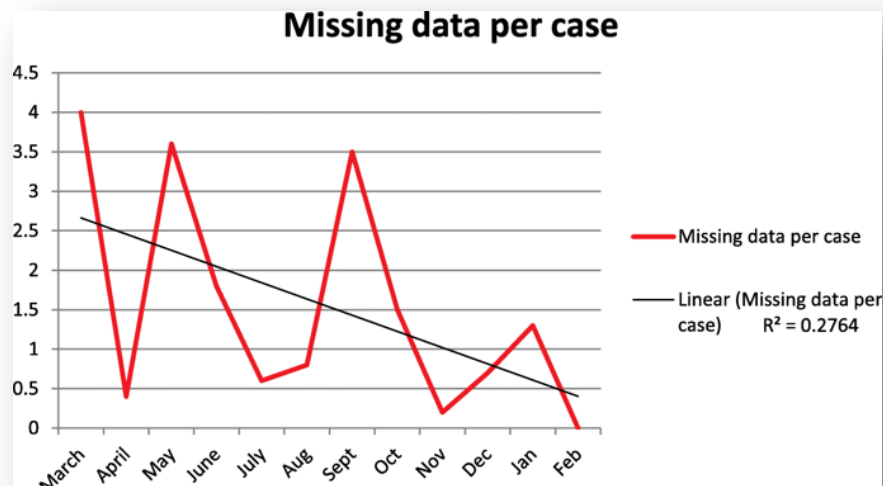
Οι τομείς με το μεγαλύτερο ποσοστό δεδομένων που έλειπαν ήταν :

- πτώση SaO₂ κατά 10% κάτω από την αρχική τιμή κατά την επαγωγή - 28%
- Δεν παρατηρήθηκε μείωση > 20% στη συστολική BP (Blood pressure) κατά την επαγωγή -27%
- Η καρδιαγγειακή σταθερότητα διατηρείται σε όλη την έκταση μεταφοράς - 27%



Εικόνα 7.4 : Αποτελέσματα για ολόκληρο το έτος. [Πηγή: (Raitt et al., 2019)]

Η ποσότητα των ελλειπόντων δεδομένων μειώθηκε καθ' όλη τη διάρκεια του έτους καθώς οι κλινικοί γιατροί ενημερώθηκαν καλύτερα για τις απαιτήσεις συγκέντρωσης δεδομένων των KPI'S και καλύτερα για τη χρήση του E.P.R.

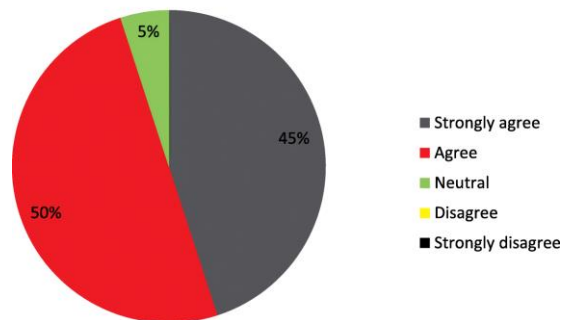


Εικόνα 7.5 Δείχνει τον αριθμό των πεδίων δεδομένων που λείπουν ανά περίπτωση ανά μήνα.

[Πηγή: (Raitt et al., 2019)]

Στην έρευνα απάντησαν 20 κλινικοί ιατροί. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι σχεδόν όλοι οι ερωτηθέντες θεώρησαν χρήσιμη τη διαδικασία αναθεώρησης του TVAA P.H.E.A (**Εικόνα 7.6**), 9/20 συμφώνησαν έντονα, 10/20 συμφώνησαν, ένας ήταν ουδέτερος και κανένας από τους συμμετέχοντες δεν διαφώνησε.

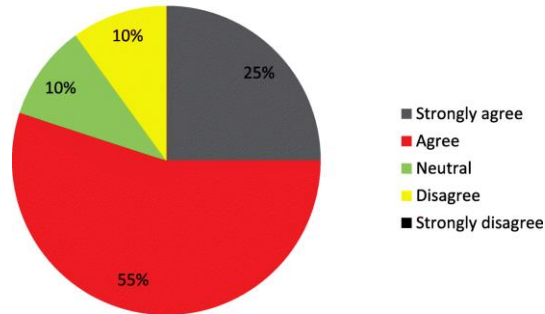
Overall the the process of reviewing cases with peers is useful



Εικόνα 7.6 Στατιστικά αποτελέσματα σε διάγραμμα 'πίτας'. [Πηγή : (Raitt et al., 2019)]

Το 80% των ερωτηθέντων θεώρησε ότι ο πίνακας KPI ενθάρρυνε την ορθή πρακτική, 5/20 συμφώνησε έντονα, 11/20 συμφώνησε, δύο ήταν ουδέτεροι και δύο διαφώνησαν, κανείς δεν διαφώνησε έντονα (Εικόνα 7.7).

Receiving the KPI matrix encourages good practice



Εικόνα 7.7 : Στατιστικά στοιχεία για την χρήση των KPI'S. [Πηγή : (Raitt et al., 2019)]

Ο TVAA είναι ο πρώτος οργανισμός ασθενοφόρων που εισαγάγει KPI'S για το PHEA βάσει των συστάσεων του AAGBI 2017. Ως οργανισμός θεωρεί ότι, προκειμένου να βελτιωθεί η φροντίδα των ασθενών στο προ-νοσοκομειακό περιβάλλον, θα πρέπει να τηρηθούν οι οδηγίες και θεωρεί τη διαδικασία KPI ως έναν τρόπο να κατευθύνουν τους κλινικούς ιατρούς προς τη σωστή κατεύθυνση για τη βελτίωση της κλινικής πρακτικής.

7.3 Εννέα διαστάσεις που πρέπει να πληρούν οι δείκτες KPI σύμφωνα με τον όμιλο «Santana» (Raitt et al., 2019)

1. Βελτίωση σημαντικών στόχων.
2. Στοιχεία επακριβώς καθορισμένα.
3. Αξιοπιστία.
4. Εγκυρότητα.
5. Προσαρμογή κινδύνου.
6. Λογικό κόστος.
7. Η προσπάθεια συλλογής δεδομένων να είναι χαμηλή.
8. Τα αποτελέσματα να ερμηνεύονται εύκολα.
9. Σε παγκόσμιο επίπεδο να είναι ένας λειτουργικός δείκτης.

Καθώς υλοποιήθηκε το έργο διαπιστώθηκε ότι έπρεπε να εκπαιδευτούν οι κλινικοί γιατροί σχετικά με την καλύτερη μέθοδο καταγραφής δεδομένων με το EPR και να δημιουργηθεί ένα διάγραμμα ροής έτσι ώστε τα στοιχεία δεδομένων να καταγράφονται αξιόπιστα στην ίδια

θέση για κάθε περίπτωση. Η ανάλυση των δεδομένων έχει, επίσης, οδηγήσει στην έναρξη ενός έργου που εξετάζει συγκεκριμένα τη βελτίωση της κλήσης προς τους χρόνους PHEA. Η δυσκολία της επίτευξης του στόχου αυτού έχει αναγνωριστεί από άλλες υπηρεσίες Air Ambulance. Καθώς προχώρησε το έτος, έγινε φανερό ότι η διατύπωση της κατευθυντήριας γραμμής δεν αντικατόπτριζε την ποικιλία και την πολυπλοκότητα των περιπτώσεων που υπάρχουν στην πράξη και ως εκ τούτου η κατευθυντήρια γραμμή ενημερώθηκε και τροποποιήθηκε.

Παρακάτω ακολουθεί ο ολοκληρωμένος πίνακας με τις τροποποιήσεις:

Τροποποιήσεις :

- Χρήση συγκεκριμένου χρόνου στον τομέα 2.
- Χρήση καπνογραφίας (τομέας 5). Τροποποιήθηκε ώστε να συμπεριληφθεί το EtCO₂ που βρίσκεται εντός της περιοχής στόχου κατά την άφιξη στο νοσοκομείο.
- Καθορίστηκε πιο καθαρά η καρδιαγγειακή αστάθεια στον τομέα 7.

Ολοκληρωμένος πίνακας:

1. Πλήρης παρακολούθηση (ρυθμός παλμών, αντίστοιχα ρυθμός, O₂ sats, συστολική και διαστολική πίεση, EtCO₂).
2. Δεν σημειώθηκε μείωση κατά > 20% στη SBP (αυθόρμητη βακτηριακή περιτονίτιδα) κατά την επαγωγή ή στην αγωγή μετά από 3 λεπτά.
3. Καμία μείωση στο SaO₂ κάτω από 90% ή πτώση κατά 10% κάτω από την αρχική τιμή κατά την επαγωγή.
4. Δεν υπάρχουν περισσότερες από 2 προσπάθειες πριν από την επιτυχή διασωλήνωση της τραχείας.
5. Το EtCO₂ που χρησιμοποιήθηκε, εντός της περιοχής στόχου (3.5-5.0 kPa) κατά την άφιξη στο νοσοκομείο.
6. Η επαρκής αναισθησία διατηρείται σε όλη την έκταση της μεταφοράς.
7. Η καρδιαγγειακή σταθερότητα διατηρείται σε όλη την έκταση της μεταφοράς. (Η αστάθεια ορίζεται ως σταγόνα > 20% σε SBP ή DBP)
8. PHEA εντός 45 λεπτών από την κλήση.
9. Τεκμηριωμένο έγγραφο για PHEA.
10. Ο βαθμός προβολής της λαρυγγικής όψης πρέπει να είναι βαθμού < 3.

Η διαδικασία ΚΡΙ οδήγησε σε αξιοσημείωτες βελτιώσεις στο επίπεδο ολοκλήρωσης του E.P.R. Δεν βρέθηκε κανένα δημοσιευμένο αποτέλεσμα άλλων υπηρεσιών που εφαρμόζουν ΚΡΙ για το PHEA εκτός της TVAA. Ωστόσο, τα ΚΡΙ'S χρησιμοποιούνται όλο και περισσότερο, ιδιαίτερα για παρεμβάσεις υψηλού κινδύνου και ως πολύτιμο εργαλείο για τη βελτίωση της περίθαλψης των ασθενών.

Η εφαρμογή στην TVAA και άλλες υπηρεσίες ανέδειξαν μερικές συγκεκριμένες προκλήσεις στην εφαρμογή της διαδικασίας ΚΡΙ. Χρειάστηκε αρκετός χρόνος για να γίνει αποδεκτή από τους κλινικούς ιατρούς με αποτέλεσμα να είναι αναγκαίες συχνές υπενθυμίσεις, όπως :

- Η διαδικασία δεν ήταν μια άσκηση pass / fail.
- Θα υπήρχαν πάντα μερικές δύσκολες περιπτώσεις όπου η επίτευξη ενός υψηλού βαθμού απόδοσης θα ήταν αδύνατη.

7.4 Εφαρμογή των ΚΡΙ'S για P.H.E.A. (Raitt et al., 2019)

- Βεβαιωθείτε ότι όλοι οι κλινικοί γιατροί αισθάνονται ότι συμμετέχουν στη δημιουργία και ανάπτυξη του προγράμματος.
- Προσαρμόστε τη διαδικασία στη δική σας οργάνωση και στο περιβάλλον στο οποίο λειτουργείτε.

Οι οδηγίες του 2017 AAGBI αποτελούν σημαντικό βήμα για τη βελτίωση της ποιότητας και της ασφάλειας του PHEA. Η ανάπτυξη ΚΡΙ'S συγκεκριμένων υπηρεσιών είναι ένα λογικό βήμα στη βελτίωση της περίθαλψης των ασθενών και θα μπορούσε να εφαρμοστεί ακόμα και στην αίθουσα αναζωογόνησης του τμήματος έκτακτης ανάγκης καθώς και στο περιβάλλον του νοσοκομείου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο Συμπεράσματα – Μελλοντικές Επεκτάσεις

8.1 Συμπεράσματα

Η παρούσα διπλωματική εργασία προσπάθησε να παρουσιάσει αναλυτικά τους λόγους για τους οποίους οι δείκτες απόδοσης (KPI'S) βοηθούν μία επιχείρηση ή οργανισμό στην ευθυγράμμιση των καθημερινών δραστηριοτήτων με τους στρατηγικούς στόχους.

Στην συνέχεια, παρουσιάστηκαν δύο μελέτες περίπτωσης, που αφορούν την ελληνική Ναυτιλιακή Διαχείριση και την Διαχείριση Υπηρεσιών Υγείας.

Διαπιστώθηκε ότι πολλές ελληνικές ναυτιλιακές εταιρείες (ειδικά δεξαμενοπλοίων) αναγνωρίζουν τα οφέλη των δεικτών απόδοσης. Αυτό γίνεται αντιληπτό μέσα από την έρευνα του άρθρου (Konsta and Plomaritou, 2012) όπου το 62% των ερωτηθέντων πιστεύει στην αναγκαιότητα των KPI'S.

Οι δείκτες KPI'S στην αγορά δεξαμενόπλοιων εξακολουθούν να εξελίσσονται. Οι εταιρείες δεξαμενόπλοιων πρέπει να αναγνωρίζουν ένα κοινό σύνολο KPI'S, να το εφαρμόζουν πιο συστηματικά και, συνεπώς, να βελτιώνουν την απόδοσή τους. Η επιτυχημένη Ναυτιλιακή εταιρεία είναι η εταιρεία που μπορεί να καθορίσει και να ικανοποιήσει τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών, διαθέτοντας τις υπηρεσίες της την κατάλληλη ώρα, στον κατάλληλο τόπο, αλλά και με τη σωστή ποιότητα και κόστος. Σε αυτό το συμπέρασμα κατέληξε η μελέτη (Konsta and Plomaritou, 2012) από την δημοσκόπηση με θέμα «παράγοντες επιτυχίας του μηχανισμού KPI» όπως φαίνεται στο γράφημα που απεικονίζει η Εικόνα 6.7. Σ' αυτή τη δημοσκόπηση, το 36% των ερωτηθέντων απάντησαν στο ελάχιστο κόστος υλοποίησης, το 33% στην ταχύτητα υλοποίησης, ενώ το 31% στην ευελιξία της διαδικασίας εφαρμογής των KPI'S.

Επομένως, τα επόμενα χρόνια, οι ερευνητές σε συνεργασία με τους επαγγελματίες της Ναυτιλιακής αγοράς, πρέπει να προσπαθήσουν να ενσωματώσουν συστήματα μέτρησης της απόδοσης και έτσι να διαμορφώσουν ένα ενοποιημένο μοντέλο KPI για τη διαχείριση της απόδοσης.

Δεδομένου ότι οι KPI'S αποτελούν εργαλεία βελτίωσης, όλες οι ναυτιλιακές εταιρείες θα πρέπει να αναγνωρίζουν ένα κοινό σύνολο KPI'S και να το εφαρμόζουν πιο συστηματικά και μεθοδολογικά. Έτσι, η συγκριτική αξιολόγηση μπορεί να επιτευχθεί και όλα τα μέλη στην αγορά μπορούν να επωφεληθούν. Καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι μόνο μέσα από

την καθιέρωση των βασικών δεικτών απόδοσης (KPI'S) η βασική βιομηχανία της Ελλάδας, η 'Ναυτιλιακή βιομηχανία' θα οδηγηθεί σε αυξημένη αποδοτικότητα, κατακτώντας όλο και μεγαλύτερο μερίδιο στην Παγκόσμια Ναυτιλιακή Αγορά!

Στη δεύτερη μελέτη περίπτωσης, που παρουσιάστηκε στην παρούσα εργασία, στόχος ήταν η διερεύνηση των τρόπων εφαρμογής των βασικών δεικτών απόδοσης στον τομέα Διαχείρισης Υπηρεσιών Υγείας, και συγκεκριμένα στην προ-νοσοκομειακή αναισθησία έκτακτης ανάγκης (Pre-Hospital Emergency Anesthesia, PHEA).

Η διαδικασία KPI'S οδήγησε σε αξιοσημείωτες βελτιώσεις στο επίπεδο ολοκλήρωσης του E.P.R. (Electronic Patient Record), αποτέλεσμα ζωτικής σημασίας τόσο στη διαδικασία υλοποίησης των KPI'S όσο και στο E.P.R. Δεν βρέθηκε κανένα δημοσιευμένο αποτέλεσμα άλλων υπηρεσιών εκτός της TVAA που εφαρμόζουν KPI'S για το P.H.E.A. Ωστόσο, τα KPI'S χρησιμοποιούνται όλο και περισσότερο, ιδιαίτερα για παρεμβάσεις υψηλού κινδύνου και ως πολύτιμο εργαλείο για τη βελτίωση της περίθαλψης των ασθενών. Σύμφωνα με τη δημοσκόπηση, που περιέχει το paper (Raitt et al., 2019) διαπιστώνουμε ότι το 80% των ερωτηθέντων θεώρησε ότι ο πίνακας KPI ενθάρρυνε την ορθή πρακτική στην PHEA.

Είναι γεγονός ότι τα KPI'S τα επόμενα χρόνια θα αποτελούν κρίσιμο στοιχείο σε κάθε τομέα της ζωής μας, από τη ναυτιλία, τις τηλεπικοινωνίες, τη βιομηχανία έως τη διαχείριση έξυπνων πόλεων και την υγεία που αποτελεί το μεγαλύτερο αγαθό για τον άνθρωπο!

8.2 Μελλοντικές Επεκτάσεις στην εφαρμογή των KPI'S

8.2.1 Οφέλη από τους δείκτες KPI για την αξιολόγηση της «Βιομηχανίας 4.0»

Με την έναρξη της τέταρτης βιομηχανικής επανάστασης, γνωστής ως «Βιομηχανία 4.0» (Industry 4.0), η εργασία αντικαθίσταται από το τεχνολογικό κεφάλαιο, όπως οι έξυπνα συνδεδεμένες μηχανές κλπ. Αυτό συνεπάγεται σημαντικές αλλαγές στις διαδικασίες παραγωγής, αλλά και την ανάγκη για νέους δείκτες για τη μέτρηση των επιδόσεων και της αποτελεσματικότητας. Πολλές εταιρείες χρησιμοποιούν απόλυτους δείκτες, όπως πωλήσεις, κέρδη κλπ., ή οικονομικούς δείκτες, όπως ο κύκλος εργασιών των περιουσιακών στοιχείων, η απόδοση των περιουσιακών στοιχείων κλπ., για να αξιολογήσουν την απόδοσή τους και την αποτελεσματικότητά τους. Ένα μέρος της επιστημονικής κοινότητας χρησιμοποιεί αυτό το έλλειμμα για εκτεταμένες στατιστικές αναλύσεις για να εντοπίσει τις αδυναμίες της αξιολόγησης. Ωστόσο, αυτές οι αναλύσεις είναι πολύ περίπλοκες για τους διαχειριστές

επιχειρήσεων ή την κυβέρνηση και συνήθως δεν τις καταλαβαίνουν. Είναι γεγονός ότι η αξιολόγηση των επιδόσεων των μεμονωμένων βιομηχανιών δεν είναι δυνατή με βάση τις απόλυτες τιμές. Έτσι μια μελλοντική διπλωματική εργασία θα μπορούσε να επικεντρωθεί στον τρόπο με τον οποίο οι δείκτες KPI αποκτούν μεγαλύτερη σημασία στη Βιομηχανία 4.0.

8.2.2 Χρήση των KPI'S στην αξιολόγηση των υπηρεσιών των AMAZON και SKYPE

Σε πολλές εταιρείες, οι αποφάσεις προκύπτουν ως επί το πλείστον από βασικά στοιχεία, όπως ο κύκλος εργασιών, το κέρδος, η ικανοποίηση των εργαζομένων ή ο Καθαρός Δείκτης Προώθησης (Net Promoter Score, NPS). Οι διαχειριστές είναι εξοικειωμένοι με τις πληροφορίες που συνοψίζονται και διατίθενται μέσω βασικών στοιχείων. Ο κύριος στόχος μιας επόμενης διπλωματικής εργασίας θα μπορούσε να είναι ο υπολογισμός ενός συστήματος KPI'S στην πράξη, σχεδιάζοντας και υλοποιώντας δύο μελέτες που αξιολογούν τις εταιρίες (i) Amazon και (ii) Skype ως προς την «εμπειρία» που προσφέρουν στον χρήστη. Προτείνεται ο καθορισμός και η χρήση αριθμού στοιχείων που θα μετρούν την εμπειρία του χρήστη από την άποψη της ελκυστικότητας, της ευκρίνειας, της αποδοτικότητας, της καινοτομίας κλπ.

8.2.3 Μέτρηση της απόδοσης τηλεπικοινωνιακού συστήματος με KPI'S

Ο τομέας των τηλεπικοινωνιών παρουσιάζει σημαντικές αλλαγές και αντιμετωπίζει μερικές εξαιρετικές δυσκολίες, οι οποίες μπορούν να αντιμετωπιστούν μόνο με τη χρήση των KPI'S. Σχεδόν κάθε άτομο χρησιμοποιεί ένα έξυπνο τηλέφωνο στη σύγχρονη εποχή. Οι πάροχοι υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας αντιμετωπίζουν ραγδαία αύξηση στον αριθμό των κινητών τηλεφώνων και εφαρμογών. Οι πελάτες είναι περισσότερο εκπαιδευμένοι και ενημερωμένοι. Τα κινητά τηλέφωνα χρησιμοποιούνται όχι μόνο για επικοινωνία αλλά και ως πύλες επιχειρήσεων και ψυχαγωγίας, συσκευές κερδοφορίας και γενικά συντονιστές ζωής. Οι πελάτες χρησιμοποιούν νέες πολύπλοκες εφαρμογές που «κυκλοφορούν» καθημερινά. Οι KPI'S είναι ένα μέτρο αποτελεσματικής απόδοσης του δικτύου και της ποιότητάς του. Με την ανάπτυξη της πελατειακής βάσης και τη συνεχή επέκταση των χώρων κάλυψης, οι πάροχοι υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας πρέπει να παρακολουθούν με συνέπεια τους KPI'S του συστήματός τους για να αξιολογήσουν την ποιότητα των υπηρεσιών τους προς τους πελάτες. Μια μελλοντική διπλωματική εργασία θα ήταν να αναλυθεί η απόδοση ενός

τηλεπικοινωνιακού συστήματος και να εξεταστούν ορισμένες μετρήσεις απόδοσης δικτύου με τη χρήση ΚΡΙ'S.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Belton, V., Howick, S.M., and Santos, S.P. (2001). “Adding value to performance measurement by using system dynamics and multicriteria analysis,” *International Journal of Operations and Production Management*, 22(11), pp. 1246-1272.
2. Collins, J. (2009). *How the Mighty Fall: And Why Some Companies Never Give In*. New York, NY, USA: Harper-Collins.
3. Drucker, P.F. (1954). *The Practice of Management*. New York, NY, USA: Harper-Collins.
4. Drucker, P.F. (1992). *Managing the Non-Profit Organization*. New York, NY, USA: Harper-Collins.
5. Drucker, P.F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. New York, NY, USA: Harper-Collins.
6. Drucker, P.F. (2006). *Managing the Non-Profit Organization*. New York, NY, USA: Harper Business.
7. Edersheim, E.H. (2006). *The Definitive Drucker: Challenges for Tomorrow's Executives—Final Advice from the Father of Modern Management*. [E-book]. New York, NY, USA: McGraw-Hill.
8. Few, S. (2004). *Show Me the Numbers: Designing Tables and Graphs to Enlighten*. Burlingame, CA, USA: Burlingame Books.
9. Few, S. (2006). *Information Dashboard Design: The Effective Visual Communication of Data*. CA, USA: O'Reilly Media.
10. *Greek Shipping Directory* (2017). Piraeus, Greece: Greek Shipping Publications Co. Ltd.
11. Greenleaf, R.K. (2002). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, (L.C. Spears, Ed., 25th anniversary edition). Mahwah, NJ, USA: Paulist Press.
12. Hope, J., and Fraser, R. (2003). *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*. Boston, MA, USA: Harvard Business Press.

13. Kaplan, R.S., and Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, MA, USA: Harvard Business School Press.
 14. Konsta, K., and Plomaritou, E. (2013). “Key Performance Indicators (KPIs) and Shipping Companies Performance Evaluation: The Case of Greek Tanker Shipping Companies,” *SPOUDAI Journal of Economics and Business*, 63(3-4), pp. 83-101.
 15. Kotter, J. (1969). *Leading Change*. Boston, MA, USA: Harvard Business Review Press.
 16. Latorre, V., Roberts, M., and Riley, M.J. (2010). “Development of a Systems Dynamics Framework for KPIs to Assist Project Managers' Decision Making Processes,” *Revista de la Construcción [online]*. 9(1), pp. 39-49.
 17. Liker, J.K. (2004). *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. New York, NY, USA: McGraw-Hill.
 18. Parmenter, D. (2015). *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. Hoboken, NJ, USA: John Wiley and Sons.
 19. Raitt, J., Hudgell, J., Knott, H., and Masud, S. (2019). “Key performance indicators for pre hospital emergency Anaesthesia - a suggested approach for implementation,” *Scandinavian Journal of Trauma, Resuscitation and Emergency Medicine*, (open access), pp. 27:42.
 20. Reynolds, G. (2008). *Presentation Zen: Simple Ideas on Presentation Design and Delivery*. In *Voices that Matter Series*. Berkeley, CA, USA: New Riders Publ.
 21. Sterman, J.D. (2000). *Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World*. Boston, MA, USA: Irwin/McGraw-Hill.
 22. Welch, J., and Welch, S. (2005). *Winning*. New York, NY, USA: Harper Business.
-