



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ**  
**ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**  
**MBA-TQM**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

"Συστήματα Μέτρησης Απόδοσης με έμφαση στο Ανθρώπινο Δυναμικό: Θεωρία και Μελέτη Περιπτώσεως στην Kraft Foods Hellas»

**Γεώργιος Ι. Καραμουσαλής**  
Πτυχιούχος τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων,  
Πανεπιστήμιο Πειραιώς

2006

## Πίνακας Περιεχομένων

<u>Ευχαριστίες.....</u>	<u>6</u>
<u>Κατάσταση Πινάκων-Σχημάτων .....</u>	<u>8</u>
<u>Κατάσταση Κύριων Όρων και Εννοιών (Key Words).....</u>	<u>10</u>
<u>Εισαγωγή .....</u>	<u>20</u>

### **Μέρος Α:**

#### **Συστήματα Μέτρησης Απόδοσης (Performance Measurements Systems)**

1.1	Ορισμοί.....	25
1.2	Οικονομικές αλλαγές και PMS.....	27
<b>2.</b>	<b><u>Γιατί χρησιμοποιούμε τις μετρήσεις.....</u></b>	<b>28</b>
<b>3.</b>	<b><u>Κριτική των παραδοσιακών συστημάτων μέτρησης .....</u></b>	<b>34</b>
<b>4.</b>	<b><u>Σύγχρονα μοντέλα μετρήσεων της απόδοσης των οργανισμών .....</u></b>	<b>37</b>
4.1	Balanced scorecard, Norton & Kaplan.....	37
4.2	Maisel's Balanced Scorecard.....	41
4.3	Performance Pyramid.....	42
4.4	EP <sup>2</sup> M.....	44
4.5	Performance Prism.....	45
<b>5.</b>	<b><u>Balanced scorecard, Norton &amp; Kaplan .....</u></b>	<b>51</b>
5.1	Η εργασία των Kaplan & Norton.....	51
5.2	Το μοντέλο των Kaplan & Norton .....	53
5.3	Υποστηρικτές του BSC.....	59
5.4	Πολέμοι του BSC.....	62
	<b><u>Βιβλιογραφία κεφαλαίου .....</u></b>	<b>65</b>

### **Μέρος Β:**

**Μια στρατηγική έλλειψη των παραδοσιακών συστημάτων μέτρησης: η κοστολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού**

<b>6.</b>	<b><u>Στρατηγική λογιστική .....</u></b>	<b>69</b>
<b>7.</b>	<b><u>Απαρχαίωση των συστημάτων διοικητικής λογιστικής ..</u></b>	<b>71</b>
<b>8.</b>	<b><u>Διεθνής ανταγωνισμός και λογιστικά συστήματα.....</u></b>	<b>78</b>
<b>9.</b>	<b><u>Αλλαγές που απαιτούνται στα συστήματα διοικητικής λογιστικής .....</u></b>	<b>79</b>
<b>10.</b>	<b><u>Κοστολογώντας το ανθρώπινο δυναμικό .....</u></b>	<b>81</b>
	<b><u>Βιβλιογραφία κεφαλαίου .....</u></b>	<b>86</b>

### **Μέρος Γ:**

**Case study: Αξιολόγηση του συστήματος μέτρησης απόδοσης της εταιρείας “KRAFT FOODS HELLAS” και σχεδιασμός μετρήσεων απόδοσης για το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού της.**

<b>11.</b>	<b><u>Στόχος case study .....</u></b>	<b>88</b>
<b>12.</b>	<b><u>Λίγα λόγια για την υπό μελέτη εταιρεία .....</u></b>	<b>90</b>
12.1	Η KRAFT στην Ελλάδα .....	90
12.2	Οργανόγραμμα Διοίκησης Kraft Foods Hellas .....	92
12.3	Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού .....	92
<b>13.</b>	<b><u>Μεθοδολογία έρευνας.....</u></b>	<b>94</b>
13.1	Μεθοδολογία Στόχου α: Αξιολόγηση υπάρχοντος συστήματος μέτρησης απόδοσης της εταιρείας KRAFT FOODS HELLAS.....	94
13.1.1	Σχεδιασμός ερωτηματολογίου .....	96
13.2	Μεθοδολογία Στόχου β: η εφαρμογή του πρώτου βήματος ανάπτυξης ενός PMS σε επίπεδο τμήματος - ο σχεδιασμός των μετρήσεων του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, σύμφωνα με το μοντέλο “Performance Prism” .....	99
13.2.1	Μεθοδολογία σχεδιασμού μετρήσεων με το Performance Prism.....	100
13.2.2	Workshop – Υποστηρικτικά έντυπα.....	101
<b>14.</b>	<b><u>Αποτελέσματα εργασίας.....</u></b>	<b>103</b>
14.1	Αξιολόγηση υπάρχοντος συστήματος μέτρησης απόδοσης της εταιρείας.....	103
14.1.1.	Συμπεράσματα από το ερωτηματολόγιο.....	108
14.2.	Σχεδιασμός μετρήσεων του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, με το μοντέλο “Performance Prism”.....	114
	<b><u>Βιβλιογραφία κεφαλαίου .....</u></b>	<b>124</b>

## Μέρος Δ:

**Ένα χρήσιμο εργαλείο για τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού: ολοκληρωμένη παρουσίαση μετρήσεων/δεικτών απόδοσης για τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.**

<b>15. Μετρήσεις Ανθρώπινου δυναμικού σύμφωνα με τη δομή του Performance Prism .....</b>	<b>126</b>
15.1. Ανατροφοδότηση 360° μοιρών (360 Degree Feedback ) .....	127
15.2. Συστηματική αποχή από την εργασία (Absenteeism) .....	128
15.3. Αιτήσεις ανά κενή θέση (Applications per vacancy).....	130
15.4. Διαθεσιμότητα των εκπαιδευτικών μαθημάτων (Availability of Training Courses) .....	131
15.5. Μεταφορά των καλύτερων πρακτικών (Best Practice Transfer) .....	132
15.6. Επικοινωνίες με τους «συμφεροντούχους» (εργαζομένους) (Communications with Stakeholders-employee) .....	135
15.7. Απορριφθείσες Προσφορές «υπό όρους» εργασίας (Conditional Job Offers Withdrawn) .....	137
15.8. Αποδοτικότητα δαπανών παροχής εκπαίδευσης (Cost Efficiency of Training Provision).....	139
15.8. Δέσμευση /υποκίνηση εργαζομένων (Employee Commitment / Motivation) .....	140
15.9. Ιδέες / προτάσεις βελτίωσης των εργαζομένων (Employee Improvement Ideas / Suggestions) .....	143
15.11. Παραγωγικότητα εργαζομένων (Employee Productivity) .....	145
15.12. Ικανοποίηση εργαζομένων (Employee Satisfaction) .....	146
15.13. Ικανοποίηση των εργαζομένων με το επιμορφωτικό πρόγραμμα (Employee Satisfaction with Training Programme) .....	148
15.14. Κύκλος / πίστη των εργαζομένων (Employee Turnover / Loyalty) .....	150
15.15. Δαπάνες για τις σχέσεις με τους «συμφεροντούχους» (Expenditure on Stakeholder Relations) .....	153
15.16. Συχνότητα νέων επιμορφωτικών προγραμμάτων (Frequency of New Training Programmes).....	155
15.17. Συχνότητα ελέγχων δεξιοτήτων (Frequency of Skills Audits).....	156
15.18. Αριθμός προσωπικού/δαπάνες προσωπικού (Headcount / Staff Costs) ....	158
15.19. Ποσοστό μετατροπής ιδεών (Idea Conversion Rate).....	161
15.20. Ποσοστό παραγωγής ιδεών (Idea Generation Rate).....	163
15.21. Αντίκτυπος των επιμορφωτικών προγραμμάτων στον οργανισμό (Impact of Training Programmes on Organisation) .....	165
15.22. Εσωτερικές ευκαιρίες προαγωγής (Internal Promotion Opportunities) ..	167
15.23. Συνεντεύξεις ανά προσφορά εργασίας (Interviews per Job Offer).....	168

15.24.	Συνειδητοποίηση Αποστολής / Οράματος / Συνταύτιση (Mission / Vision Awareness / Congruence).....	170
15.25.	Πολυ-δεξιότητα (Multi-skilling).....	171
15.26.	Αριθμητική ευελιξία εργασίας (προσλήψεις & απολύσεις) [Numerical Labour Flexibility (Hire & Fire)] .....	173
15.27.	Αξιολόγηση της υγιεινής και ασφάλειας της εργασίας (Occupational Health and Safety Assessment) .....	176
15.28.	Επίπεδα προσόντων (Qualification Levels).....	178
15.29.	Απορριφθείσες προσφορές εργασίας (Rejected Job Offers).....	180
15.30.	Συγκριτική μέτρηση ανταμοιβών και ωφελειών (Remuneration and Benefits Benchmark).....	181
15.31.	Περιστατικά ασφάλειας (Safety Incidents).....	183
15.32.	Μέγεθος τμήματος ανθρώπινου δυναμικού (Size of HR Department).....	185
15.33.	Κάλυψη δεξιοτήτων (Skills Coverage).....	187
15.34.	Ανάπτυξη δεξιοτήτων (Skill Deployment).....	189
15.35.	Διαθεσιμότητα δεξιοτήτων / εργασίας (Skills / Labour Availability) .....	191
15.36.	Εκμετάλλευση-χρήση δεξιοτήτων / εργασίας (Skills / Labour Utilisation) 193	
15.37.	Καταγραφή/χάσμα δεξιοτήτων (Skills Inventory / Gap).....	195
15.38.	Ταχύτητα ανάπτυξης ικανότητας (Speed of Skill Development).....	197
15.39.	Δαπάνες εκπαίδευσης (Training Spend) .....	199
15.40.	Συμμετοχή στην εκπαίδευση (Training Take Up) .....	201
15.41.	Δυνατότητα μεταβίβασης δεξιοτήτων (Transferability of Skills) .....	203
15.42.	Δυνατότητα μεταβίβασης δεξιοτήτων προσωπικού / εκπαίδευσης (Transferability of staff skills / training) .....	205
15.43.	Ταχύτητα κάλυψης κενής θέσης (Vacancy Fill Speed).....	206
15.44.	Προθυμία των εργαζομένων να συστήσουν την επιχείρηση ως εργοδότη (Willingness of Employees to Recommend the Company as an Employer) .....	207
15.45.	Ώρες απασχόλησης (Working Hours) .....	209
<b>Βιβλιογραφία κεφαλαίου .....</b>		<b>211</b>
<b>Συμπεράσματα εργασίας .....</b>		<b>212</b>
<b>Παράρτημα.....</b>		<b>218</b>
i.	ΜΕΡΟΣ Β.....	218
	<sup>4</sup> Δαπάνες και Οφέλη εκπαίδευσης.....	218
	<sup>5</sup> Ορισμοί Κόστους – Δαπάνης - Εξόδου .....	219
ii.	ΜΕΡΟΣ Γ.....	221
	§ Ερωτηματολόγιο: μετρήσεις απόδοσης επιχείρησης.....	221
	§ Υποστηρικτικά έντυπα συμπλήρωσης για τον σχεδιασμό των μετρήσεων .....	225
	§ Συνοπτική παρουσίαση της μεθοδολογίας ανάπτυξης και εφαρμογής ενός συστήματος μέτρησης απόδοσης κατά τον Andy Neely (Performance Prism) .....	230
<b>Βιβλιογραφία .....</b>		<b>232</b>

## Ευχαριστίες

Με αφορμή τη παρούσα διπλωματική εργασία, η οποία σηματοδοτεί το κλείσιμο των σπουδών μου στο εν λόγω μεταπτυχιακό πρόγραμμα και κατά συνέπεια στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς, στο οποίο υπήρξα φοιτητής επί έξη συναπτά έτη, δράττω την ευκαιρία να διατυπώσω κάποιες προσωπικές σκέψεις που μου υπαγορεύουν ηθικοί και συναισθηματικοί λόγοι.

Ως προπτυχιακός και μεταπτυχιακός φοιτητής του τμήματος οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους ακαδημαϊκούς μου δασκάλους που επηρέασαν την σκέψη μου, διεύρυναν τους πνευματικούς μου ορίζοντες, μου καλλιέργησαν νέο τρόπο «σκέπτεσθαι» και γενικότερα έδωσαν τα εργαλεία για την πνευματική μου αναβάθμιση. Η σημασία που αποδίδω στους καθηγητές-δασκάλους μου, ως παράγοντες που ανήκουν στον κύκλο του περιβάλλοντος που με διαμόρφωσε, είναι ιδιαίτερα μεγάλη.

Σε προσωπικό επίπεδο, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή Σωτήριο Καρβούνη, για τις χρήσιμες συμβουλές του και τις κατευθυντήριες γραμμές που μου υποδείκνυε όλα αυτά τα χρόνια στα πλαίσια των φοιτητικών μου ανησυχιών και αναζητήσεων.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή Εμμανουήλ Κονδύλη για την συνεργασία που είχαμε στα πλαίσια της παρούσης διπλωματικής εργασίας αλλά και παλαιότερων, κατά τη διάρκεια των σπουδών μου, καθώς και για την ενθάρρυνση και υποστήριξη του σε εξωπανεπιστημιακές μου δραστηριότητες.

Όσον αφορά στη μελέτη περιπτώσεως που περιλαμβάνεται στην διπλωματική εργασία, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλα τα στελέχη της εταιρείας «KRAFT FOODS HELLAS» με τα οποία συνεργάστηκα και ιδιαίτερα τον κ. Κ. Χατζηράπτη, διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού – διοικητικών υπηρεσιών και την κ. Μ. Αραμπατζή, υπεύθυνη ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, για την αμέριστη συμπαράσταση τους, το χρόνο που μου διέθεσαν, το ενδιαφέρον που έδειξαν για το θέμα της εργασίας μου και για τον άκρως επαγγελματισμό που επέδειξαν στην συνεργασία μας για την διεκπεραίωση του case study.

Τελευταίους σε σειρά αλλά πρώτους σε σημασία θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου, για την πολύπλευρη προσφορά τους, η οποία είναι αδύνατο να συγκεκριμενοποιηθεί αφού δεν οριοθετείται ούτε με χρονικά αλλά ούτε με άλλα κριτήρια. Είναι δίπλα μου από τις πρώτες εικόνες μου, μέχρι αυτή τη στιγμή που γράφω.

## Κατάσταση Πινάκων-Σχημάτων

<b>Πιν. 1:</b> Λόγοι χρήσης των μετρήσεων σύμφωνα με τα 4CPs.....	33
<b>Πιν. 2:</b> Διαστάσεις-υποδιαστάσεις του μοντέλου Performance Prism .....	50
<b>Πιν. 3 :</b> Οι συνολικές απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο και μέσος όρος βαθμολογίας.....	104
<b>Πιν. 4:</b> Οι ενότητες αξιολόγησης και οι σχετικές ερωτήσεις τους.....	107
<b>Πιν. 5:</b> Οι βασικοί stakeholders, οι ανάγκες και οι συνεισφορές του, οι στρατηγικές, οι διαδικασίες και ικανότητες, όπως καθορίστηκαν από τα στελέχη του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού της Kraft Hellas Foods.....	115
<b>Σχήμα 1 :</b> Περιγραφή της διαδικασίας του Balanced Scorecard από τους Kaplan και Norton.....	39
<b>Σχήμα 2 :</b> Το μοντέλο του Maisel.....	41
<b>Σχήμα 3:</b> Το μοντέλο Performance Pyramid του McNair et al.....	44
<b>Σχήμα 4 :</b> Ο σκοπός της προόδου και των μετρήσεων απόδοσης.....	45
<b>Σχήμα 5:</b> Το τρισδιάστατο μοντέλο Performance Prism.....	47
<b>Σχήμα 6:</b> Το Performance Prism.....	48
<b>Σχήμα 7:</b> Balanced Scorecard.....	54
<b>Σχήμα 8:</b> Ο όμιλος Altria Group Inc.....	90
<b>Σχήμα 9:</b> Οι γεωγραφικές θέσεις της Kraft Foods Hellas.....	91
<b>Σχήμα 10:</b> Το οργανόγραμμα της Kraft Foods Hellas.....	92
<b>Σχήμα 11:</b> Το οργανόγραμμα του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού της Kraft Foods Hellas.....	93
<b>Σχήμα 12:</b> Οι διαδικασίες του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού της Kraft Foods Hellas.....	93
<b>Σχήμα 13:</b> Success Map του HRD της Kraft Foods Hellas.....	119
<b>Σχήμα 14:</b> Οι σχέσεις μεταξύ των SWANs, OWANs, των στρατηγικών και των διαδικασιών με stakeholder τους «Εργαζόμενους».....	120



<b>Σχήμα 15:</b> Οι σχέσεις μεταξύ των SWANs, OWANs, των στρατηγικών και των διαδικασιών με stakeholder την «Μαμά εταιρεία».....	121
<b>Σχήμα 16:</b> Οι σχέσεις μεταξύ των SWANs, OWANs, των στρατηγικών και των διαδικασιών με stakeholder την «Διοίκηση – Line Mngt».....	122
<b>Σχήμα 17:</b> Οι μετρήσεις για το HRD της Kraft Foods Hellas.....	123
<b>Εικόνα 1:</b> Balanced Scorecard και Visualization υποδομή στο ITSC της Phillip Morris .....	112

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## **Κατάσταση Κύριων Όρων και Εννοιών (Key Words)**

Για την διευκόλυνση του αναγνώστη για γρήγορη αναζήτηση κάποιων βασικών ορισμών-εννοιών που χρησιμοποιούνται στην εργασία καθώς και για την δημιουργία ενός κοινού λεξιλογίου εννοιών για την αποφυγή παρερμηνειών, παρατίθεται στο σημείο αυτό μια κατάσταση με τις πιο βασικές έννοιες που θα παρουσιαστούν στο παρόν πόνημα καθώς και ορισμοί αυτών. Οι ορισμοί που δίνονται προέρχονται από την χρησιμοποιούμενη βιβλιογραφία της εργασίας και κυρίως από τους: Κυριαζόγλου Ι. και Πολίτου Δ. (2005 «Μέτρηση Απόδοσης για Επιχειρήσεις & Οργανισμούς»), Nunnally, Jum C. (1978, Psychometric Theory), Neely A., Adams C. and Kennerley M. (2002 'The Performance Prism').

### **Activity-Based Costing (Κοστολόγηση δραστηριοτήτων)**

Σύστημα κοστολόγησης που παρουσιάστηκε από τους καθηγητές Jonson Kaplan (1987, "The Rise and Fall of Management Accounting"), όπου εξέτασαν τις λογιστικές τεχνικές υπό το πρίσμα της κοστολόγησης της «απορρόφησης» (absorption costing). Η μέθοδος τους αναγνωρίζει ότι τα κόστη πραγματοποιούνται από την κάθε δραστηριότητα που λαμβάνει χώρα μέσα στην επιχείρηση και ότι τα προϊόντα θα πρέπει να καταλογίζονται τα κόστη σύμφωνα με τις δραστηριότητες που «κατανάλωσαν».

### **Balanced Scorecard (Μέθοδος εξισορροπημένης στοχοθέτησης)**

Η Balanced Scorecard είναι ένα ολοκληρωμένο μεθοδολογικό πλαίσιο εργασίας (framework) που περιγράφει και διατυπώνει την επιχειρησιακή στρατηγική δια μέσου της χρήσης συνδεδεμένων μετρήσεων απόδοσης που βασίζονται στην έννοια «αιτία-επίπτωση»(cause and effect) και που απορρέουν από τέσσερες ισορροπημένες οπτικές γωνίες (perspectives):

- § Οικονομικά
- § Πελάτες
- § Εσωτερικές διαδικασίες
- § Καινοτομία και μάθηση

Η Balanced Scorecard ενεργεί ως ένα σύστημα μέτρησης, ένα σύστημα στρατηγικής διοίκησης και ένα σύστημα επικοινωνίας. Η BSC επινοήθηκε από τους καθηγητές R. Kaplan και D. Norton του πανεπιστημίου του Harvard, Η.Π.Α και χρησιμοποιείται από εκατοντάδες επιχειρήσεις και οργανισμούς, σε όλους τους τομείς της οικονομικής δραστηριότητας και σε όλους τις ηπείρους του πλανήτη.

### **Benchmarking (Συγκριτική Αξιολόγηση Απόδοσης)**

Η ανάλυση και σύγκριση των στοιχείων απόδοσης (performance data) παρόμοιων επιχειρησιακών διαδικασιών (business processes) μεταξύ επιχειρήσεων, οργανισμών, οικονομικών κλάδων, βιομηχανιών κ.τ.λ. για τον προσδιορισμό βέλτιστων πρακτικών (best practices), τον καθορισμό στόχων βελτίωσης και την μέτρηση προόδου.

Τα αποτελέσματα αυτής της μεθόδου μπορεί να παίξουν τον ρόλο των πιθανών στόχων για μετρήσεις με βάση την BSC.

### **Cause and Effect (Αιτία-Επίπτωση)**

Τα διαγράμματα αιτίας-επίπτωσης αποτελούν μια δυναμική απεικόνιση των πιθανών αιτιών που συνθέτουν ένα συγκεκριμένο πρόβλημα ή κατάσταση απόδοσης. Τα διαγράμματα αυτά κωδικοποιούν και οργανώνουν τις σκέψεις των στελεχών μιας επιχείρησης ή οργανισμού με σκοπό να απομονωθούν οι αιτίες που προκαλούν τα συγκεκριμένα αποτελέσματα ή επιπτώσεις. Στο πλαίσιο της BSC διατυπώνουν την στρατηγική της επιχείρησης/οργανισμού σε ένα στρατηγικό χάρτη (strategy map), σύμφωνα με τους Kaplan και Norton ή τον χάρτη επιτυχίας (success map) σύμφωνα με τον Andy Neely.

## **Critical Success Factors – CSF (Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας)**

Οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας, που ως όρος χρησιμοποιείται συχνά στα πλαίσια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και των Συστημάτων Μέτρησης απόδοσης (πχ. Balanced Scorecard), είναι εκείνες οι λειτουργίες, διαδικασίες μιας επιχείρησης/οργανισμού που συνεισφέρουν σε σημαντικό βαθμό σε σχέση με άλλες, στην δημιουργία αξίας για την επιχείρηση. Είναι εκείνοι οι παράγοντες στους οποίους πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη σημασία και προτεραιότητα για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.

### **Effectiveness (Αποτελεσματικότητα)**

Ο βαθμός στον οποίο ικανοποιούνται οι ανάγκες και οι επιθυμίες των stakeholders.

### **Efficiency (Αποδοτικότητα)**

Αφορά το πόσο οικονομικά χρησιμοποιούνται οι πόροι της επιχείρησης, όταν προσφέρει ένα δεδομένο επίπεδο ικανοποίησης των stakeholders.

### **EFQM Model (Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM)**

Το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας EFQM ορίζεται ως το μοντέλο λειτουργίας μιας επιχείρησης/οργανισμού με στόχο την ταυτόχρονη ικανοποίηση της ανταγωνιστικότητας και της βελτίωσης της ποιότητας.

Στο πλαίσιο ενός τέτοιου μοντέλου, η δομή ενός οργανισμού διακρίνεται στους παράγοντες που χαρακτηρίζουν έναν οργανισμό ως σύστημα και αποτελούν τα μέσα (enablers) για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων του (results).

## **Human Capital (Ανθρώπινο κεφάλαιο)**

Το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι η δημιουργικότητα, γνώση, προσόντα, δυνατότητες, σχέσεις, αφοσίωση, παραγωγικότητα, κ.λ.π, των εργαζομένων σε μια επιχείρηση ή οργανισμό.

Με τα στοιχεία διαφόρων πρόσφατων ερευνών και μελετών το 75% της αξίας μιας επιχείρησης ή οργανισμού βασίζεται στην συμβολή του ανθρώπινου κεφαλαίου.

Όταν μια επιχείρηση ή οργανισμός επενδύει στο ανθρώπινο κεφάλαιο σημαίνει ότι έχει κάνει τη ζωή και τις συνθήκες εργασίας καλύτερες. Αυτά συμβάλλουν τα μέγιστα στην απόδοση των εργαζομένων και στη συνέχεια στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων (δηλ. την απόδοση της επιχείρησης). Επίσης υπάρχουν και άλλες κατηγορίες κεφαλαίου όπως:

- § Κοινωνικό κεφάλαιο (social capital)
- § Κεφάλαιο φήμης και καλής θέλησης (capital of reputation and good will)
- § Κεφάλαιο χρηματοοικονομικών (financial capital)
- § Κεφάλαιο περιουσίας (asset capital)

## **Human Resources Department – HRD (Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού)**

Είναι το τμήμα που ασχολείται με τα θέματα των εργαζομένων και του προσωπικού. Οι σημαντικότερες από τις δραστηριότητες που αναλαμβάνει το τμήμα είναι: επιλογή υποψηφίων, πρόσληψη, εκπαίδευση, ανάπτυξη προσωπικού, αμοιβές και άλλα οφέλη, διαχείριση εξόδου των εργαζομένων από την εταιρεία, διαχείριση συγκρούσεων κ.α.

## **Malcolm Baldrige National Quality Award (Εθνικό βραβείο ποιότητας Malcolm Baldrige)**

Είναι ένα ετήσιο βραβείο που δίνεται σε επιχειρήσεις στην Αμερική που έδειξαν υψηλές αποδόσεις σε θέματα διοίκησης ποιότητας και ποιοτικών

επιτευγμάτων. Υπάρχουν τρεις κατηγορίες νικητών: βιομηχανίες, υπηρεσίες και μικρές επιχειρήσεις με δύο βραβεία σε κάθε κατηγορία. Το βραβείο βασίζεται στην απόδοση πάνω σε συγκεκριμένα κριτήρια.

### **Measure (Μέτρηση)**

Μέτρηση μπορεί να οριστεί ως η χρήση αριθμών για να περιγράψουμε χαρακτηριστικά αντικειμένων με τέτοιο τρόπο ώστε να αντικατοπτρίζουν τις ιδιότητες τους.

### **OWANS (Organization's Wants and Needs)**

Κατά το μοντέλο του Performance Prism του Andy Neely, ο προσδιορισμός των αναγκών του οργανισμού από τους συμφεροντούχους είναι το πρώτο και βασικό βήμα κατά τον σχεδιασμό ενός συστήματος μέτρησης απόδοσης.

### **Output Measures (Μετρήσεις Εκρμών)**

Είναι οι μετρήσεις που σχετίζονται περισσότερο με την παράμετρο της αποτελεσματικότητας και μετράνε το αποτέλεσμα μιας διαδικασίας/λειτουργίας είτε ποσοτικά, είτε ποιοτικά, σε χρηματοοικονομικούς και μη όρους πχ. Αριθμός προϊόντων που εισήχθησαν στην αγορά, % των πωλήσεων από νέα προϊόντα κ.α

### **Performance (Απόδοση)**

Είναι συνάρτηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της δράσης που έχει αναλάβει η επιχείρηση (efficiency-effectiveness of the action undertaken).

### **Performance Measure (Μέτρο Απόδοσης)**

Μια παράμετρος που χρησιμοποιείται για να ποσοτικοποιήσει την αποδοτικότητα και/ή την αποτελεσματικότητα της παρελθοντικής δράσης πχ. ικανοποίηση πελατών (μέτρο αποτελεσματικότητας).

## **Performance Measurement (Μέτρηση Απόδοσης)**

Είναι η διαδικασία ποσοτικοποίησης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της παρελθοντικής δράσης.

## **Performance Measurement System (Σύστημα Μέτρησης Απόδοσης)**

Είναι το σύνολο των μέτρων (δεικτών), των διαδικασιών, των εργαλείων (ερωτηματολόγια αξιολόγησης, πληροφοριακό σύστημα απόδοσης, κτλ), το οποίο χρησιμοποιείται για να ποσοτικοποιήσει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των δράσεων, να τις παρακολουθήσει, να τις αναφέρει, να τις αξιολογήσει και να τις βελτιώσει. Το σύστημα δίνει τη δυνατότητα να παρθούν αποφάσεις με βάση την πληροφόρηση που προσφέρει και να αναληφθούν βελτιωτικές δράσεις.

## **Performance metric (Μετρική Απόδοσης)**

Είναι ο καθορισμός του σκοπού, του περιεχομένου και των επιμέρους μετρήσεων του γενικότερου μέτρου απόδοσης (performance measure), πχ. Για την ικανοποίηση πελατών-product in use, its packaging, its on-time delivery, after-sales services, value for money.

## **Performance Prism**

Είναι ένα μοντέλο μέτρησης απόδοσης δεύτερης γενιάς, που αναπτύχθηκε από τον Andy Neely και άλλους, προσπαθώντας να προσφέρει μια πιο ολοκληρωμένη μεθοδολογία χτίζοντας στις αδυναμίες των προγενέστερων αντίστοιχων μοντέλων. Αποτελείται από πέντε κατηγορίες:

- § Τις ανάγκες των συμφεροντούχων (SWANS),
- § Τις ανάγκες του οργανισμού από τους συμφεροντούχους (OWANS),
- § Τις στρατηγικές που πρέπει να αναπτυχθούν για την ικανοποίηση των προαναφερόμενων αναγκών,
- § Τις διαδικασίες που πρέπει να λειτουργήσουν για την επίτευξη των στρατηγικών,

§ Τις ικανότητες που πρέπει να καλλιεργηθούν για την αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών.

Από τις απαντήσεις που θα δώσει η επιχείρηση στα παραπάνω θέματα, θα προκύψουν και οι σχετικές μετρήσεις, που θα πρέπει να τηρεί η επιχείρηση/οργανισμός για την παρακολούθηση, έλεγχο και διαχείριση της απόδοσης.

### **ROI – Return On Investment (Απόδοση Επένδυσης)**

Χρηματοοικονομικός δείκτης που υπολογίζει την απόδοση μιας επιχείρησης οργανισμού στην επένδυση των κεφαλαίων της. Ο υπολογισμός του δείκτη διαφοροποιείται ανάλογα τις ανάγκες του χρήστη και του τρόπου υπολογισμού των επιμέρους στοιχείων του δείκτη (αριθμητή και παρανομαστή) που είναι τα κέρδη και το χρησιμοποιηθέν κεφάλαιο αντίστοιχα. Σχετικοί δείκτες είναι ο ROCE (return on capital employed) ο ROA (return on assets).

### **Shareholder Value (Αξία Μετόχων)**

Πρόκειται για μια προσέγγιση επιχειρηματικού προγραμματισμού που τοποθετεί την μεγιστοποίηση της αξίας των μετόχων πάνω από κάθε άλλο επιχειρηματικό στόχο. Κρίνεται για την περιορισμένη οπτική της και για την εμπόδιση άλλων μακροχρόνιων στόχων που προκύπτουν από τις ανάγκες άλλων συμφεροντούχων.

### **Stakeholders (Έχοντες έννομο ενδιαφέρον ή συμφεροντούχοι)**

Stakeholders νοούνται οι έχοντες έννομο ενδιαφέρον στην επιτυχή, αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία μιας επιχείρησης (μικρής, μεσαίας, μεγάλης, τοπικής, διεθνούς, κ.λ.π.) ή οργανισμού (δημοσίου συμφέροντος, κυβερνητικών υπηρεσιών, τοπικής αυτοδιοίκησης, κοινής ωφέλειας, μη-κερδοφόρες οργανώσεις, μη-κυβερνητικούς οργανισμούς κλπ), όπως:



- § Μέτοχοι
- § Εργαζόμενοι
- § Δωρητές
- § Χρηματοδότες
- § Ρυθμιστικές αρχές
- § Συνδικαλιστικές οργανώσεις
- § Προμηθευτές
- § Εκλεγμένοι εκπρόσωποι
- § Κυβερνητικά στελέχη
- § Ασθενείς
- § Πολίτες
- § Πελάτες
- § Μέσα μαζικής ενημέρωσης
- § Μη-κυβερνητικές οργανώσεις

Όλοι οι stakeholders πρέπει να συν-υπολογισθούν όταν αναπτύσσονται το όραμα, η αποστολή, οι αξίες, η στρατηγική, και η BSC, οι μετρήσεις.

### **Strategic Management System (Σύστημα Στρατηγικής Διοίκησης)**

Η στρατηγική ως έννοια καθορίζεται ως: οι ενέργειες που αναλαμβάνει και εκτελεί μια επιχείρηση ή οργανισμός για την επίτευξη ενός ή περισσότερων στόχων.

Για τις περισσότερες (αν όχι για το 100%) των επιχειρήσεων και των οργανισμών ο κυριότερος και κρισιμότερος στόχος είναι η επίτευξη άριστης απόδοσης.

Στην ειδική γλώσσα της BSC το Σύστημα Στρατηγικής Διοίκησης προσδιορίζεται ως η χρήση της BSC στην ευθυγράμμιση των βραχυχρόνιων και μακροχρόνιων ενεργειών μιας επιχείρησης ή οργανισμού με την επιχειρησιακή της στρατηγική.

Συνήθως αυτό υλοποιείται με την επέκταση και μεταφορά (cascading) της εταιρικής scorecard (corporate BSC) σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης, ευθυγραμμίζοντας προϋπολογισμούς και επιχειρησιακά σχέδια με τους εταιρικούς στόχους και την γενική στρατηγική και με την αξιοποίηση της BSC ως ενός μηχανισμού εκμάθησης και ανατροφοδότησης (learning and feedback mechanism).

### **Strategy Map (Στρατηγικός χάρτης)**

Η χαρτογράφηση της στρατηγικής (strategy map), σύμφωνα με τους Kaplan & Norton, είναι: «ο εννοιολογικός προσδιορισμός της στρατηγικής για την BSC που ξεκαθαρίζει τις υποθέσεις της στρατηγικής της επιχείρησης/οργανισμού με την αποτύπωση των στρατηγικών σε ένα διάγραμμα ανά οπτική γωνία της BSC (χρηματοοικονομικά, πελάτες, εσωτερικές διαδικασίες, μάθηση και καινοτομία), συνδέοντας τις στρατηγικές αυτές με τις μετρικές (measures), τους στόχους(targets) και τις προωθητικές ενέργειες (initiatives) σε μια διαγραμματική αλυσίδα της λογικής αιτιών-αποτελεσμάτων (cause-effect logic).

### **Success Map (Χάρτης επιτυχίας)**

Ο χάρτης επιτυχίας του Andy Neely είναι μια παραλλαγή του στρατηγικού χάρτη των Kaplan & Norton, η οποία στηρίζεται στην βασική διαφοροποίηση του μοντέλου του Performance Prism από αυτό του Balanced Scorecard και η οποία, όπως υποστηρίζουν οι εμπνευστές του, είναι: στο Performance Prism οι μετρήσεις δεν προέρχονται από τις στρατηγικές, όπως στο BSC αλλά από τις ανάγκες των συμφεροντούχων (SWANS) και από τις ανάγκες του οργανισμού από τους συμφεροντούχους (OWANS). Έτσι, στην χαρτογράφηση των Kaplan & Norton το σημείο εκκίνησης του χάρτη είναι οι στρατηγικές της επιχείρησης στις τέσσερις κατηγορίες της μεθοδολογίας του BSC (χρηματοοικονομικά, πελάτες, εσωτερικές διαδικασίες και μάθηση) καταλήγοντας στις μετρήσεις, σε αντίθεση με την χαρτογράφηση των Andy Neely και των άλλων, που το αρχικό σημείο είναι τα SWANS και OWANS, έπειτα οι στρατηγικές, οι διαδικασίες, οι ικανότητες και τέλος οι μετρήσεις.

## **SWANS (Stakeholder's Wants and Needs)**

Κατά το μοντέλο του Performance Prism του Andy Neely, ο προσδιορισμός των αναγκών των συμφεροντούχων είναι το πρώτο και βασικό βήμα κατά τον σχεδιασμό ενός συστήματος μέτρησης απόδοσης.

## **Total Quality Management (Διοίκηση Ολικής Ποιότητας)**

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ ή TQM) αναφέρεται σε ένα σύστημα για την διαχείριση της Ολικής Ποιότητας και βασίζεται στις ιδέες του W. Edwards Deming.

Η ΔΟΠ είναι μια προσέγγιση για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, αποτελεσματικότητας και ευελιξίας ενός φορέα, προς όφελος όλων των εμπλεκόμενων. Τα σημεία εστίασης της αποτελούν ο σχεδιασμός, ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η κατανόηση της κάθε δραστηριότητας και η αποφυγή κάθε σπαταλημένης προσπάθειας και ενέργειας μέσα στο φορέα. Στο πλαίσιο της ΔΟΠ η συνεχής βελτίωση θεωρείται αυτονόητα ως τρόπος εργασίας και λειτουργίας.

## Εισαγωγή

Στην σύγχρονη εποχή της «κοινωνίας της γνώσης», που χαρακτηρίζεται από αδιάλειπτες εξελίξεις στους επιστημονικούς χώρους της τεχνολογίας και της πληροφορικής, ο χώρος μέσα στον οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις έχει αλλάξει ριζικά σε σχέση με τον αντίστοιχο του παρελθόντος αναδεικνύοντας διαφορετικούς τρόπους επιχειρηματικού «σκέπτεσθαι και διοικείν», αλλάζοντας τα κριτήρια και τα πεδία επιχειρηματικής απόδοσης, ιεραρχώντας διαφορετικά την σημασία και την αξία των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης και γενικότερα μεταβάλλοντας άρδην του κανόνες του παιχνιδιού.

Μέσα στα προαναφερθέντα πλαίσια τα στελέχη των σύγχρονων οργανισμών καλούνται να επεξεργαστούν και να χρησιμοποιήσουν με τον πλέον άριστο τρόπο έναν πακτωλό πληροφοριών, φιλτράροντας και αντλώντας εκείνα τα στοιχεία που κρίνονται σχετικά, χρήσιμα καθώς και αξιόπιστα για να εισέλθουν στην διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η γνώση και η σωστή διαχείριση της έχουν αναρριχηθεί στο υψηλότερο σημείο των κριτηρίων και των παραγόντων που καθιστούν μια επιχείρηση ανταγωνιστική, ισχυρή και βιώσιμη και εξασφαλίζουν όλα εκείνα τα εχέγγυα για μια επιτυχημένη πορεία μέσα στον άκρως ανταγωνιστικό και υπερβολικά ταχύρυθμο επιχειρηματικό στίβο.

Βασικό εργαλείο των διοικούντων των επιχειρήσεων, για την άντληση χρήσιμων πληροφοριών αλλά και για την αυτού καθαυτού διοίκηση, ήταν ανέκαθεν τα συστήματα μέτρησης απόδοσης. Αυτά είτε με την παραδοσιακή μορφή των λογιστικών συστημάτων, που κατέγραφαν και παρουσίαζαν στη διοίκηση ιστορικά στοιχεία συναλλαγών και κινήσεων, είτε με την μορφή εξατομικευμένων, κατά περίπτωση (add hoc), αναφορών που παρουσίαζαν διάφορους δείκτες επιχειρησιακής απόδοσης, εξυπηρετούσαν σχετικά ικανοποιητικά τις πληροφοριακές ανάγκες των στελεχών για αρκετά χρόνια θα λέγαμε. Μέσα στα πλαίσια όμως των αλλαγών που υπονοήθηκαν στις

προγενέστερες παραγράφους άλλαξαν άρδην και οι πληροφοριακές ανάγκες των διοικήσεων των επιχειρήσεων και συνεπώς και οι ανάγκες σε συστήματα μέτρησης απόδοσης. Έτσι, η πανεπιστημιακή έρευνα από τις αρχές της δεκαετίας του 90' επεξεργάζεται συστηματικά και προτείνει συνεχώς νέα μοντέλα και συστήματα μέτρησης απόδοσης. Οι νέες προσεγγίσεις αφορούν στην ουσία νέα εννοιολογικά μοντέλα προσδιορισμού των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας (critical success factors) μιας επιχείρησης και των σχέσεων αιτίας-αιτιατού αυτών με τελικό σκοπό τον εξ' αυτών καθορισμό ενός πολυμετρικού εύστοχου συστήματος μέτρησης απόδοσης της επιχείρησης. Οι εμπνευστές των μοντέλων αυτών που προσπαθούν να επεκτείνουν την χρησιμότητα τους από συστήματα μέτρησης απόδοσης (Performance Measurement Systems –PMS) σε συστήματα στρατηγικής διοίκησης (Strategic Management Systems-SMS) διατείνονται την αναγκαιότητα της εφαρμογής τους λόγω των παρωχημένων και ανίκανων πλέον παραδοσιακών λογιστικών-χρηματοοικονομικών συστημάτων μέτρησης απόδοσης να ανταπεξέλθουν στα νέα επιχειρηματικά δεδομένα και να προσφέρουν ακριβείς και αξιόπιστες πληροφορίες για την πορεία μιας επιχείρησης.

Στον άξονα της μελέτης των συστημάτων μέτρησης απόδοσης, ενδιαφέρον επίσης παρουσιάζει ως θέμα προβληματισμού ο παράγων άνθρωπος και ο τρόπος που αυτός αντιμετωπίζεται από τα νέα και παλαιά συστήματα μέτρησης απόδοσης. Οι επιχειρήσεις αντιλήφθηκαν, έστω και καθυστερημένα, ότι το πιο σημαντικό περιουσιακό στοιχείο μέσα στον οργανισμό αποτελεί το ανθρώπινο δυναμικό που αποτελεί και τον φορέα της γνώσης. Μέχρι λοιπόν η «τεχνητή νοημοσύνη» να φτάσει στο σημείο εκείνο που θα αποκαταστήσει τελείως τον άνθρωπο, το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί έναν όλο και περισσότερο σημαντικό παράγοντα στην οικονομία. Παρά ταύτα την ίδια στιγμή που η αξία της γνώσης και του φορέα της, δηλαδή του ανθρώπου, είναι παγκοσμίως και αδιαπραγμάτευτα αποδεκτή ως στρατηγικής σημασίας για την πορεία ενός οργανισμού παρατηρείται ένα «παράδοξο» φαινόμενο. Το παλαιότερο και βασικότερο πληροφοριακό σύστημα των επιχειρήσεων, το λογιστικό σύστημα, ενώ παρέχει πλούσιες πληροφορίες για τη χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχείρησης αγνοεί και δεν προσφέρει, χρήσιμες τουλάχιστον, πληροφορίες γενικότερα για τα άυλα στοιχεία του

οργανισμού (πχ φήμη και πελατεία, που εκτιμάται ως επί τω πλείστο μόνο σε περιπτώσεις εξαγορών-συγχωνεύσεων) και ειδικότερα για το ανθρώπινο δυναμικό. Αυτό το «κενό», καθώς και άλλα, είναι από το πιο επίμαχα σημεία κριτικής και διαφιλονικίας μεταξύ των νέων και παραδοσιακών συστημάτων μέτρησης απόδοσης.

Το παρόν πόνημα που πραγματοποιείται στα πλαίσια της διπλωματικής εργασίας του μεταπτυχιακού προγράμματος MBA-TQM του Πανεπιστημίου Πειραιώς, είναι ένας συνδυασμός θεωρητικής και πρακτικής εργασίας. Με κεντρικό άξονα ένα σύγχρονο, πολυσυζητημένο και επίκαιρο θέμα αυτό των συστημάτων μέτρησης απόδοσης, η εργασία αυτή μέσα από τα κεφάλαια της φιλοδοξεί:

- Να ενημερώσει τον αναγνώστη γενικότερα για τα συστήματα μέτρησης απόδοσης, την χρησιμότητα τους και τους εννοιολογικούς ορισμούς που περικλείονται σε αυτά.
- Να παρουσιάσει συγκεντρωτικά και συνοπτικά μερικά από το πιο δημοφιλή συστήματα μέτρησης απόδοσης, που παρουσιάζονται στην βιβλιογραφία.
- Να παρουσιάσει αναλυτικά το πιο δημοφιλές μοντέλο μέτρησης απόδοσης, που έδωσε το έναυσμα για έρευνα και μελέτη περαιτέρω μοντέλων, το "Balanced Scorecard".
- Να ασχοληθεί εμπειριστικώς με ένα μείζονος σημασίας πρόβλημα που αντιμετωπίζουν τα συστήματα μέτρησης απόδοσης, αυτό της ποσοτικοποίησης των άυλων στοιχείων και συγκεκριμένα του ανθρώπινου παράγοντα, που είθισται να χαρακτηρίζεται από τους ακαδημαϊκούς και μη, ως το πολυτιμότερο περιουσιακό στοιχείο μιας επιχείρησης.

- Να προσφέρει πρακτική πληροφόρηση, αξιολογώντας το υπάρχον σύστημα μέτρησης απόδοσης της εταιρείας “KRAFT FOODS HELLAS” και εφαρμόζοντας στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας το πρώτο και από τα σημαντικότερα βήματα του σχεδιασμού ενός συστήματος μέτρησης απόδοσης, αυτό του σχεδιασμού των μετρήσεων/ δεικτών, σύμφωνα με το πιο σύγχρονο μοντέλο, το “Performance Prism”.
- Να ολοκληρώσει την έμφαση που δίνει στο ανθρώπινο δυναμικό, παρουσιάζοντας αναλυτικά έναν μεγάλο αριθμό μετρήσεων απόδοσης ανθρώπινου δυναμικού, που θα αποτελέσει πολύτιμο εργαλείο στα χέρια των στελεχών των αντίστοιχων τμημάτων των επιχειρήσεων.

Κλείνοντας το εισαγωγικό αυτό σημείωμα, ευελπιστούμε κατά την ολοκλήρωση της ανάγνωσης αυτής της εργασίας ο δείκτης «Ικανοποίηση του αναγνώστη» να είναι υψηλός.

Γεώργιος Ι. Καραμουσαλής

19/05/2006

**Μέρος Α:**

**Συστήματα Μέτρησης Απόδοσης  
(Performance Measurements Systems )**

“You can’t manage, what you can’t measure”

[www.balancedscorecard.org](http://www.balancedscorecard.org)



## **1.1 Ορισμοί**

Ένας καλός ορισμός για το τι είναι ένα PMS θα μπορούσε κανείς να βρει στην μηχανή αναζήτησης Google όταν εισάγει ακριβώς το όρο "Performance Measurement Systems". Έτσι, σύμφωνα με το πρώτο χτύπημα ([www.1000ventures.com/business\\_guide/mgmt\\_measurement-system.html](http://www.1000ventures.com/business_guide/mgmt_measurement-system.html)) ένα PMS ορίζεται ως ακολούθως:

*Ο βασικός σκοπός οποιουδήποτε συστήματος μέτρησης είναι να προσφέρει ανατροφοδότηση, σχετικά με τους στόχους σας, που αυξάνει τις πιθανότητές να πετύχετε αυτούς τους στόχους αποδοτικά και αποτελεσματικά. Η μέτρηση κερδίζει πραγματική/αληθινή αξία όταν χρησιμοποιείται ως βάση για έγκαιρες αποφάσεις.*

*Ο απώτερος στόχος όταν θέτουμε σε εφαρμογή ένα σύστημα μέτρησης απόδοσης είναι να βελτιωθεί η απόδοση του οργανισμού. Εάν μπορείτε να αντλήσετε με ακρίβεια στοιχεία από το σύστημα μέτρησης της απόδοσης σας, αυτά τα στοιχεία θα σας πουν για το που βρίσκεστε, πώς τα πάτε και πού πηγαίνετε.*

Αλλά ας ξεκινήσουμε με έναν ορισμό για το τι είναι μέτρηση. Σύμφωνα με τους Nunnally, Jum C.(1978) η μέτρηση μπορεί να οριστεί ως η χρήση αριθμών για να περιγράψουμε χαρακτηριστικά αντικειμένων με τέτοιο τρόπο ώστε να αντικατοπτρίζουν τις ιδιότητες τους.

Ο Andy Neely et al (The Performance prism, 2002) επισημαίνοντας την μεγάλη εννοιολογική σύγχυση που επικρατεί στη χρήση των όρων που σχετίζονται με το θέμα την μέτρησης απόδοσης, δίνει τους παρακάτω, χρήσιμους για την συνέχεια της παρούσης εργασίας, ορισμούς:

**Απόδοση (Performance):** είναι συνάρτηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της δράσης που έχει αναλάβει η επιχείρηση (efficiency-

*effectiveness of the action undertaken).*

**Αποτελεσματικότητα (effectiveness):** ο βαθμός στον οποίο ικανοποιούνται οι ανάγκες και οι επιθυμίες των stakeholders.

**Αποδοτικότητα (efficiency):** αφορά το πόσο οικονομικά χρησιμοποιούνται οι πόροι της επιχείρησης, όταν προσφέρει ένα δεδομένο επίπεδο ικανοποίησης των stakeholders.

**Μέτρηση Απόδοσης (Performance Measurement):** Είναι η διαδικασία ποσοτικοποίησης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της παρελθοντικής δράσης.

**Μέτρο Απόδοσης (Performance Measure):** μια παράμετρος που χρησιμοποιείται για να ποσοτικοποιήσει την αποδοτικότητα και/ή την αποτελεσματικότητα της παρελθοντικής δράσης πχ. ικανοποίηση πελατών (μέτρο αποτελεσματικότητας).

**Μετρική Απόδοσης (Performance metric):** είναι ο καθορισμός του σκοπού, του περιεχομένου και των επιμέρους μετρήσεων του γενικότερου μέτρου απόδοσης (performance measure), πχ. Για την ικανοποίηση πελατών-product in use, its packaging, its on-time delivery, after-sales services, value for money.

**Σύστημα Μέτρησης Απόδοσης (Performance Measurement System):** είναι το σύνολο των μέτρων (δεικτών), των διαδικασιών, των εργαλείων (ερωτηματολόγια αξιολόγησης, πληροφοριακό σύστημα απόδοσης, κτλ), το οποίο χρησιμοποιείται για να ποσοτικοποιήσει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των δράσεων, να τις παρακολουθήσει, να τις αναφέρει, να τις αξιολογήσει και να τις βελτιώσει. Το σύστημα δίνει τη δυνατότητα να παρθούν αποφάσεις με βάση την πληροφόρηση που προσφέρει και να αναληφθούν βελτιωτικές δράσεις.

## **1.2 Οικονομικές αλλαγές και PMS**

Οι Karl & Nilsson (2000) επισήμαναν ότι στην προηγούμενη δεκαετία υπήρξαν ιδιαίτερες αλλαγές στις μεθόδους διοικητικού ελέγχου, λόγω της αυξανόμενης παγκοσμιοποίησης των αγορών και των επιχειρήσεων και της αύξησης του ανταγωνισμού, που οδήγησε σε μια γενικότερη δυσαρέσκεια για τις παραδοσιακές μεθόδους. Το κύριο πρόβλημα που προσδιορίστηκε από αυτούς τους δύο συγγραφείς ήταν ότι για μια μακρά χρονική περίοδο τα συστήματα μέτρησης απόδοσης που χρησιμοποιούνταν εστίαζαν μόνο σε χρηματοοικονομικές μετρήσεις<sup>1</sup>. Εντούτοις, με τη δεύτερη πετρελαϊκή κρίση (αρχές του 1980), τον σκληρό ανταγωνισμό από την Ιαπωνία και άλλες ασιατικές οικονομίες και την αναταραχή στις χρηματιστηριακές αγορές (1987), η αμερικανική οικονομία άρχισε να παρακμάζει και αναδύθηκε η απαίτηση για ένα νέο μοντέλο PMS. Επιπλέον, πρέπει να συνεκτιμήσουμε ότι σύμφωνα με τους Asilhant, Meadows & Dyson (2004, pp. 63) «σημαντικές αλλαγές εμφανίστηκαν και ως αποτέλεσμα της αύξησης των βιομηχανοποιημένων οικονομιών, των προγραμμάτων ιδιωτικοποιήσεων και των τάσεων άρσης των ελέγχων, της ενίσχυσης της δύναμης των μετόχων και της ανάπτυξης νέας τεχνολογίας πληροφοριακών συστημάτων (IT)» (Asrilhant, Meadows & Dyson, 2004).

Προς το τέλος της δεκαετίας του '90, όπως έδειξε ο Brewer (2004), η μεταβαλλόμενη φύση της δημιουργίας αξίας έφερε επιπρόσθετα προβλήματα στη χρήση των PMS που βασίζονταν σε χρηματοοικονομικούς δείκτες, λόγω του αντίκτυπου της νέας οικονομίας και της αυξανόμενης σημασίας του «άυλου/μη άπτού ενεργητικού»: πώς να μετρήσει τη νέα πραγματικότητα; Σύμφωνα με τον Ahn (2001), τα παραδοσιακά PMS, που είναι βασισμένα στα βραχυπρόθεσμα χρηματοοικονομικά, δεν είναι πλέον κατάλληλα να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις του νέου επιχειρησιακού περιβάλλοντος και οι επιχειρήσεις πρέπει να εξασφαλίσουν ότι η στρατηγική τους είναι μεταφρασμένη στις αντίστοιχες δράσεις/ενέργειες - "Δημιουργία Στρατηγικής

---

<sup>1</sup> Το πρώτο PMS ήταν η χρήση του δείκτη ROCE (return on capital employed) στην εταιρεία DuPont Powder Co το 1915

Αρχιτεκτονικής" (Hamel & Prahalad, 1996 citing in Litter et al, 2000). Δύο σημαντικές απόψεις άρχισαν να αναπτύσσονται στις αρχές της δεκαετίας του '90:

- Μερικοί συγγραφείς (όπως Al Dixon EL, 1990 citing in Karl & Nilsson, 2000) υποστήριξαν ότι η στρατηγική, οι δράσεις/ενέργειες και τα μέτρα πρέπει να διακατέχονται από μια αμοιβαία συνέπεια και ευθυγράμμιση (ανάγκη για μη χρηματοοικονομικούς δείκτες) - έπειτα οι Kaplan & Norton με την ανάπτυξη του BSC ως επέκταση αυτής της προοπτικής, και,
- Άλλοι συγγραφείς (όπως McNair et al, 1990, citing in Karl & Nilsson, 2000) πρόβαλλαν μια διαφορετική άποψη που υποστηρίζει ότι το πρόβλημα με τα PMS είχε μικρή σχέση με την υπερβολική έμφαση στις χρηματοοικονομικές μετρήσεις. Η κύρια δυσκολία παρουσιαζόταν στο να μεταφραστούν οι μη χρηματοοικονομικές μετρήσεις σε χρηματοοικονομικούς δείκτες. Ένα PMS που ενσωματώνει αυτήν την προοπτική είναι ο EVA.

## **2. Γιατί χρησιμοποιούμε τις μετρήσεις**

Οι μετρήσεις αποτελούσαν ανέκαθεν από τα σημαντικότερα εργαλεία της επιστήμης για την άντληση και συλλογή πληροφοριών με απώτερο σκοπό τη απόκτηση γνώσης. Κατά συνέπεια, ο λόγος για τον οποίο χρησιμοποιούμε τις μετρήσεις είναι απλός και δεν χρειάζεται ιδιαίτερη συζήτηση επί τούτου. Το θέμα το οποίο απασχολεί τη βιβλιογραφία και αναφέρεται στην εξεύρεση των λόγων χρήσης των μετρήσεων εκ μέρους των οργανισμών, ενδεχομένως έχει να κάνει στην ουσία με την εύρεση του αντικειμένου της γνώσης που προσδοκάται να αποκτηθεί από τους ενδιαφερόμενους με την χρησιμοποίηση των μετρήσεων. Και στο σημείο αυτό υπογραμμίζεται η ανάγκη του εκ των προτέρων προσδιορισμού του στόχου που καλείται να υπηρετήσει η

δημιουργία μιας μέτρησης, για να αποφύγουμε την ύπαρξη ενός πακτωλού μετρήσεων που απλά υπάρχουν για να υπάρχουν.

Όσον αφορά, λοιπόν, στο χώρο των επιχειρήσεων θα ήταν ιδιαίτερα δύσκολο να καταλέξει κανείς όλους τους επιδιωκόμενους γνωστικούς στόχους των χρηστών των μετρήσεων. Η βιβλιογραφία επιχειρεί υπό την μορφή ομαδοποιήσεων να περιγράψει κάποιους από τους σημαντικότερους λόγους/σκοπούς που χρησιμοποιεί ένας οργανισμός τις μετρήσεις. Οι ομαδοποιήσεις στις οποίες θα αναφερθούμε εδώ και είναι οι πιο συχνά αναφερόμενες είναι:

- Το τρίπτυχο: Συμμόρφωση- Έλεγχος- Δοκιμασία/πρόκληση (Comply - Check - Challenge) και
- Το τετράπτυχο: Έλεγχος θέσης εταιρείας - Επικοινωνία της θέσης της εταιρείας - Επιβεβαίωση προτεραιοτήτων - Προώθηση της εξέλιξης (Check Position - Communicate Position - Confirmation Priorities - Compel Progress) εξ' ου και 4CPs (Andy Neely, 1998) .

#### **Comply- Check- Challenge**

Ο σκοπός των μετρήσεων κάποιες φορές μπορεί να είναι να εξασφαλίσει συμμόρφωση, δηλαδή να ελέγξει ότι ο οργανισμός δεν αποτυγχάνει να πιάσει κάποια ελάχιστα επίπεδα απόδοσης (comply). Άλλες φορές ο ρόλος τους είναι να ελέγξουν την υγεία του οργανισμού, δηλαδή να εξασφαλίσουν ότι η βιωσιμότητα του δεν απειλείται από τις ενέργειες των ανταγωνιστών ή από τις απαιτήσεις των πελατών (check). Άλλες φορές πάλι οι μετρήσεις καλούνται να δοκιμάσουν- αξιολογήσουν τη στρατηγική που χρησιμοποιεί ο οργανισμός(challenge).

 **4CPs**

**Έλεγχος θέσης εταιρείας (check position)**

Ο έλεγχος της θέσης της εταιρείας είναι ένας βασικός λόγος για τις μετρήσεις. «δεν μπορείς να διοικήσεις κάτι που δεν μπορείς να μετρήσεις» είναι ένα απόφθεγμα που ακούγεται συχνά στους ακαδημαϊκούς και επιχειρηματικούς κύκλους. Είναι πολύ σημαντικό για την εταιρεία να γνωρίζει που βρίσκεται και που σκοπεύει να πάει. Χωρίς τις κατάλληλες μετρήσεις τα πάντα μέσα σε μια εταιρεία, από στρατηγικό σχεδιασμό έως μια απλή βελτίωση, γίνονται στην καλύτερη περίπτωση αναξιόπιστα και αδύνατα. Επίσης, χωρίς τις κατάλληλες μετρήσεις δεν υπάρχει τρόπος να ελέγξουμε αν τα στρατηγικά σχέδια της επιχείρησης είναι τα κατάλληλα και θα μπορέσουν να αποδώσουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Οι μετρήσεις μάς δίνουν τη δυνατότητα να προσδιορίσουμε τη θέση της επιχείρησης. Ακόμα, δίνουν τη δυνατότητα στους μάνατζερ να παρατηρήσουν σε βάθος χρόνου πόσο έχει αλλάξει η επίδοση της επιχείρησης και να καταλάβουν σε ποιο βαθμό έχουν αποδώσει καρπούς οι κόποι και ο χρόνος που διέθεσαν για τις απαραίτητες αλλαγές/βελτιώσεις.

Το να γνωρίζουμε που βρίσκομαστε και τι πρέπει να βελτιώσουμε είναι αναγκαίο στην προσπάθεια μας να προσφέρουμε άριστες υπηρεσίες. Αν οι μετρήσεις χρησιμοποιηθούν κατάλληλα από τους διευθυντές, μπορούν να χρησιμεύσουν όχι μόνο ως μέσο προσδιορισμού της θέσης της επιχείρησης αλλά και ως μέσο σύγκρισης της επιχείρησης με άλλες. Οι μετρήσεις χρησιμεύουν επίσης και ως μέσο παρακολούθησης της πορείας και της εξέλιξης μιας επιχείρησης. Οι μετρήσεις αυτές χρησιμεύουν για εσωτερική αλλά και για εξωτερική χρήση και πληροφόρηση.

**Επικοινωνία της θέσης της εταιρείας (communicate position)**

Σε πολλές περιπτώσεις η επικοινωνία της θέσης είναι εξίσου σημαντική όσο και ο έλεγχος της θέσης. Πολλοί οργανισμοί είναι υποχρεωμένοι από τον νόμο να δημοσιοποιούν στοιχεία για τη θέση τους, όπως για παράδειγμα

χρηματοοικονομικές δηλώσεις/καταστάσεις, χρόνους αναμονής (πχ. τράπεζες κ.α). Σε άλλες περιπτώσεις οι ίδιες οι επιχειρήσεις επιλέγουν να δημοσιοποιούν τέτοια στοιχεία είτε σε εσωτερικούς χρήστες (σαν μέσο επιβράβευσης/ενθάρρυνσης μιας ομάδας εργαζομένων) είτε σε εξωτερικούς (πελάτες, προμηθευτές, επενδυτικό κοινό, κ.α). Μέσα σε αυτά τα πλαίσια συγκεκριμένες καλώς προσδιορισμένες μετρήσεις μπορούν να χρησιμεύσουν ως μια γλώσσα επικοινωνίας.

Οι περισσότεροι οργανισμοί έχουν πολλά ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders) με τα οποία πρέπει να επικοινωνούν (μέτοχοι, επενδυτές, εργαζόμενοι, προμηθευτές, κρατικές αρχές). Οι πληροφορίες για επικοινωνία μπορεί να διαφέρουν ανάλογα με την περίπτωση. Οι μέτοχοι ενδιαφέρονται για την παρούσα επίδοση της επιχείρησης αλλά και για όλα εκείνα τα στοιχεία τα οποία θα επηρεάσουν την επιχείρηση στο μέλλον. Οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται να κατανοήσουν το όραμα και τις αρχές της εταιρείας και το πόσο καλά ανταποκρίνεται σε αυτά. Οι κρατικές αρχές με την σειρά τους ενδιαφέρονται για το πόσο καλά ανταποκρίνεται η επιχείρηση στην υπάρχουσα νομοθεσία (πχ. νομοθεσία για το περιβάλλον, κ.α). Το μέσο επικοινωνίας εξαρτάται από το μέγεθος της προσωπικής επαφής το οποίο απαιτείται. Ανάλογα με την περίπτωση μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε το διαδίκτυο, γραπτές αναφορές, όπως αλληλογραφία, αλλά και προσωπικές επαφές, όπως ομιλίες, συναντήσεις και διασκέψεις.

### **Επιβεβαίωση προτεραιοτήτων (confirmation priorities)**

Στοιχεία για την επίδοση της επιχείρησης παρέχουν πληροφορίες όχι μόνο για το που βρίσκεται η επιχείρηση αλλά ακόμα για το πόσο μακριά βρίσκεται από τους προκαθορισμένους στόχους. Με απλά λόγια η διοίκηση μιας επιχείρησης μπορεί να γνωρίζει όχι μόνο πόσο δρόμο έχει διανύσει αλλά πόσο έχει ακόμα να διανύσει. Από τη στιγμή που διαπιστωθούν προβλήματα ή ελλείψεις στην επίδοση της επιχείρησης συγκεκριμένα σχέδια δράσης μπορούν να προγραμματιστούν και να εφαρμοστούν.

Σε αυτή την περίπτωση ο ρόλος των μετρήσεων είναι να παρακολουθήσει αν το σχέδιο δράσης είχε τα επιθυμητά αποτελέσματα. Χωρίς αυτές τις μετρήσεις

δεν υπάρχει διασφάλιση ότι το συγκεκριμένο σχέδιο δράσης θα είχε εφαρμοστεί εξ' αρχής ή αν θα εφαρμοστεί ξανά στο μέλλον από τη στιγμή που είχε τα επιθυμητά αποτελέσματα.

### **Προώθηση της εξέλιξης (compel progress)**

Οι μετρήσεις από μόνες τους δεν εγγυούνται βελτίωση της εταιρικής επίδοσης. Η επίδραση θα παρατηρηθεί μόνο από τη στιγμή που οι άνθρωποι θα αλλάξουν τις διαδικασίες (υιοθετήσουν διαδικασίες πιο αποδοτικές και αποτελεσματικές). Παρόλα αυτά οι μετρήσεις μπορούν να καθοδηγήσουν την εξέλιξη με διάφορους τρόπους:

1. οι μετρήσεις επικοινωνούν τις προτεραιότητες. Από μόνη της η διαδικασία της μέτρησης στέλνει ένα μήνυμα στους υπαλλήλους της επιχείρησης ότι η διοίκηση ενδιαφέρεται και μάλιστα ενδιαφέρεται αρκετά έτσι ώστε να επενδύσει χρόνο και κόπο ώστε να βεβαιωθεί ότι η επιχείρηση αποδίδει ικανοποιητικά.
2. οι μετρήσεις συνδέονται άμεσα με την επιβράβευση. Τα μπόνους των υπαλλήλων είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με τις επιδόσεις. Οι μετρήσεις προσδιορίζουν από μόνες τους τον τρόπο με τον οποίο αξιολογείται η επίδοση. Τα χρηματικά έπαθλα κρατούν τους εργαζομένους προσανατολισμένους στο να παρουσιάζουν υψηλές επιδόσεις όσον αφορά στις μετρήσεις. Συνδέοντας τις χρηματικές πληρωμές με τις μετρήσεις ενισχύεται το μήνυμα ότι διάφορες διαστάσεις της απόδοσης είναι πολύ σημαντικές.
3. οι μετρήσεις οδηγούν την εξέλιξη. Προσφέρουν έναν εξαιρετικό τρόπο ελέγχου για το αν οι απαιτούμενες δραστηριότητες έχουν τεθεί σε εφαρμογή και αν έχει υπάρξει κάποια εξέλιξη. Δεν υπάρχει κάτι πιο διαφωτιστικό όσο ένα διάγραμμα τάσης που να προσδιορίζει εάν συγκεκριμένες ομάδες ή τμήματα επιτυγχάνουν τις προσδοκώμενες επιδόσεις και απαιτήσεις.



Περιληπτικά, όσον αφορά στην περιγραφή των λόγων χρήσης των μετρήσεων με τα 4CPs παραθέτουμε τον παρακάτω πίνακα:

Πιν. 1: Λόγοι χρήσης των μετρήσεων σύμφωνα με τα 4CPs

<b>Έλεγχος της θέσης του οργανισμού (check position)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Οι μετρήσεις ως μέσο παρακολούθησης της εξέλιξης</li><li>• Οι μετρήσεις ως μέσο σύγκρισης της επιχείρησης</li><li>• Οι μετρήσεις ως μέσο προσδιορισμού της θέσης της επιχείρησης</li></ul>
<b>Επικοινωνία της θέσης του οργανισμού (communicate position)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Οι μετρήσεις ως μέσο επικοινωνίας της απόδοσης του οργανισμού</li><li>• Μετρήσεις επειδή το απαιτούν οι κρατικές/κοινοτικές ρυθμίσεις</li></ul>
<b>Επιβεβαίωση προτεραιοτήτων (confirmation priorities)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Μετρήσεις που πρέπει να διαχειρισθούν</li><li>• Οι μετρήσεις ως μέσο διοικητικού και κοστολογικού ελέγχου</li><li>• Μετρήσεις για να κάνουν πιο ξεκάθαρες τις προτεραιότητες</li><li>• Μετρήσεις ως μέσο να συγκεκριμενοποιούν τους στόχους των επενδύσεων</li></ul>
<b>Προώθηση της εξέλιξης (compel progress)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Οι μετρήσεις ως μέσο για κινητοποίηση/ενθάρρυνση</li><li>• Οι μετρήσεις ως μέσο επικοινωνίας των προτεραιοτήτων</li><li>• Οι μετρήσεις ως βάση για τις αμοιβές</li></ul>

### **3. Κριτική των παραδοσιακών συστημάτων μέτρησης**

Το χρηματοοικονομικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται οι σύγχρονες επιχειρήσεις θέτει νέες και διαφορετικές απαιτήσεις από τα συστήματα ελέγχου που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις. Τα παραδοσιακά συστήματα διοικητικού ελέγχου που χρησιμοποιούσαν επί χρόνια οι επιχειρήσεις και που διακρίνονταν κυρίως για την αποκλειστική έμφαση τους σε χρηματοοικονομικά/ λογιστικά στοιχεία, δέχονται την τελευταία δεκαετία μια αυξανόμενη κριτική. Στο σημείο αυτό θα επιχειρήσουμε μια συνοπτική παρουσίαση των σημείων εκείνων των παραδοσιακών συστημάτων μετρήσεων που δέχονται τα πυρά της κριτικής από τους υποστηρικτές κυρίως των σύγχρονων συστημάτων μέτρησης απόδοσης και στην επόμενη ενότητα θα επικεντρωθούμε αποκλειστικά σε μια στρατηγική έλλειψη/ αδυναμία των παραδοσιακών συστημάτων: την κοστολόγηση των ανθρώπινου δυναμικού.

Όπως φαίνεται, λοιπόν, από την βιβλιογραφία (Nils-Goran Olve et al, 2000) τα επίμαχα σημεία που επικεντρώνεται η κριτική στα παραδοσιακά συστήματα μέτρησης απόδοσης είναι:

- § Αποδίδουν παραπλανητικά στοιχεία για τη λήψη αποφάσεων (decision-making). Πληροφορίες για το κόστος, τα έσοδα και τα κέρδη παρέχουν τη θεμέλιο λίθο για τη λήψη αποφάσεων. Τα παραδοσιακά χρηματοοικονομικά στοιχεία παρέχουν πληροφορίες για τη δραστηριότητα του παρελθόντος. Τέτοιες πληροφορίες μπορούν να οδηγήσουν σε αποφάσεις που δεν αντιστοιχούν στον στρατηγικό προσανατολισμό της εταιρείας.
- § Αποτυγχάνουν να λάβουν υπόψη τις ανάγκες της σύγχρονης εταιρικής οργάνωσης και στρατηγικής. Η χρήση στοιχείων που μετρούνται/ αποδίδονται σε χρηματικές μονάδες έχει οδηγήσει τις εταιρείες να αγνοήσουν λιγότερο χειροπιαστά και όχι χρηματοοικονομικά στοιχεία (intangible assets), όπως είναι η ποιότητα του προϊόντος, η

ικανοποίηση των πελατών, χρόνος παράδοσης, παραγωγική ευελιξία και τεχνογνωσία από μεριάς του ανθρώπινου δυναμικού. Τα στοιχεία που χρησιμοποιούνται σήμερα στέλνουν παραπλανητικά σήματα για την μελλοντική αποδοτικότητα και κερδοφορία των επιχειρήσεων.

- § Προτρέπουν βραχυχρόνιο σχεδιασμό και αποτρέπουν την ολική βελτίωση. Ο χρηματοοικονομικός έλεγχος αποτρέπει μακροχρόνιο σχεδιασμό. Για παράδειγμα μπορεί να οδηγήσει σε μείωση της έρευνας και ανάπτυξης, μείωση της εκπαίδευσης του προσωπικού, μείωση των προγραμμάτων παρότρυνσης του προσωπικού καθώς και ματαίωση επενδυτικών προγραμμάτων.
- § Παίζουν δευτερεύοντα ρόλο στις ανάγκες της χρηματοοικονομικής λογιστικής. Οι ανάγκες της σύγχρονης λογιστικής για εξωτερική πληροφόρηση έχουν απαιτήσει το σχεδιασμό συστημάτων διοικητικού ελέγχου (management control-systems). Όλοι όσοι έχουν συμφέρον στην εταιρεία (stakeholders) ζητούν συνεχή πληροφόρηση για την πορεία της εταιρείας καθώς επίσης έχουν την ανάγκη να την συγκρίνουν με εναλλακτικές μορφές επένδυσης. Από μόνοι τους οι χρηματοοικονομικοί δείκτες δεν παρέχουν μια αληθινή εικόνα για το πως πάει η επιχείρηση.
- § Παρέχουν παραπλανητικά στοιχεία για την κατανομή του κόστους και για την παρακολούθηση της πορείας των επενδύσεων. Μέχρι σήμερα η παρακολούθηση του κόστους δεν ανέλυε γιατί το κόστος έχει συμβεί, απλά μάς έδειχνε το ποσό του κόστους και το σημείο στο οποίο συνέβη. Η παραδοσιακή αντίληψη για την κατανομή του κόστους – σύμφωνα με την οποία το έμμεσο κόστος κατανέμεται ανάλογα με το άμεσο κόστος- θεωρείται παλιά και λάθος. Η σχέση μεταξύ άμεσου και έμμεσου κόστους έχει αλλάξει ως συνέπεια της μεγάλης αύξησης των χρημάτων που διατίθενται για «έρευνα και ανάπτυξη», συνεργειών (synergies), κ.τ.λ. Επίσης, πολλές φορές είναι δύσκολο έως και ακατόρθωτο να έχουμε ακριβείς πληροφορίες για το κόστος ανάπτυξης ενός προϊόντος σε βάθος χρόνου. Είναι προφανές πως πρέπει να

χρησιμοποιείται μια μέθοδος κατανομής του κόστους διαφορετική από την παραδοσιακή.

- § Παρέχουν αφηρημένες/ ακατανόητες πληροφορίες στους εργαζομένους. Μια άλλη αδυναμία των χρηματοοικονομικών μετρήσεων είναι ότι δεν έχουν κανένα νόημα σε ένα μεγάλο μέρος της εταιρείας, που αποτελείται από έναν μεγάλο αριθμό εργαζομένων που δεν βλέπουν πώς η δουλειά τους σχετίζεται με τα διάφορα νούμερα που εμφανίζονται στις διάφορες καταστάσεις (reports). Τα συστήματα των εταιρειών είναι πολλές φορές τόσο περίπλοκα που αποτελούν εμπόδιο για την ευελιξία στην γραμμή παραγωγής.
- § Δίνουν λίγη προσοχή στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Τα παραδοσιακά συστήματα αγνοούν τον πελάτη και τον ανταγωνισμό που έχει ως αποτέλεσμα να μην μπορούν να μάς δώσουν έγκαιρα σήμα κινδύνου όσον αφορά σε αλλαγές στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούμαστε. Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες που συναντάμε στα περισσότερα συστήματα ελέγχου έχουν σαν κέντρο βάρους την εταιρεία και όχι τον ανταγωνισμό. Αυτά τα συστήματα ελέγχου συγκρίνουν την εταιρεία με τον παρελθόν της, με αποτελέσματα και χρονοσειρές προηγούμενων ετών, έχοντας υπόψη κάποια στάνταρ τα οποία όμως έχουν δημιουργηθεί εσωτερικά. Έτσι, είναι δύσκολο να συγκριθεί ικανοποιητικά μια επιχείρηση με τους ανταγωνιστές της, παρόλο που αυτή η πληροφορία είναι εξίσου σημαντική όπως και η πληροφορία για το πως αποδίδει η επιχείρηση σε σχέση με τους στόχους που η ίδια έχει θέσει.

#### 4. Σύγχρονα μοντέλα μετρήσεων της απόδοσης των οργανισμών

Στη βιβλιογραφία, βρίσκουμε έναν μεγάλο αριθμό από μοντέλα παρεμφερή με αυτό των Norton και Kaplan, που έχουν σχεδιαστεί με σκοπό να μετρήσουν την εταιρική απόδοση/ επίδοση και να συνδέσουν της χρησιμοποιούμενες μετρήσεις με την ολική στρατηγική της επιχείρησης. Παρακάτω παρουσιάζονται συνοπτικά (Nils-Goran Olve et al, 2000) μερικά από τα πιο γνωστά και χρησιμοποιούμενα μοντέλα μέτρησης απόδοσης, με πρώτο το Balanced Scorecard των Norton και Kaplan. Το προαναφερθέν μοντέλο που έδωσε το έναυσμα για μελέτη και προβληματισμό στο γνωστικό πεδίο των μετρήσεων της επιχειρηματικής απόδοσης και στην ανάπτυξη νέων θεωριών και μοντέλων παρουσιάζεται εκτενέστερα και σε επόμενο κεφάλαιο.

##### 4.1 **Balanced scorecard, Norton & Kaplan**

Το πρώτο άρθρο το οποίο είχε απήχηση στο κοινό σχετικά με το Balanced scorecard παρουσιάζεται στο περιοδικό “Harvard Business Review” το 1992 από τους David Norton και Robert Kaplan. Οι συγγραφείς, και οι δυο τους επιτυχημένοι ερευνητές και σύμβουλοι, δούλεψαν μαζί με ένα μεγάλο αριθμό εταιρειών με σκοπό να μετρήσουν την επίδοση της «επιχείρησης του μέλλοντος». Μετά από πολλά άρθρα που ακολούθησαν, περιέλαβαν τα ευρήματά τους σ’ ένα βιβλίο τους το 1996.

Το μοντέλο δομείται πάνω σε τέσσερα σημεία, τα οποία αναπτύσσονται μέσα από τις εξής ερωτήσεις:

- § Για να πετύχουμε σε οικονομικούς όρους, τι πρέπει να κάνουμε σε σχέση με τους μετόχους μας (**shareholders**) ;

- § Για να πετύχουμε στο όραμα μας, τι πρέπει να κάνουμε σε σχέση με τους πελάτες μας (**customers**) ;
- § Για να ικανοποιήσουμε τους μετόχους και τους πελάτες μας, σε ποιες εσωτερικές διαδικασίες (**internal business processes**) πρέπει να διαπρέψουμε ;
- § Για να πετύχουμε στο όραμα μας, πώς θα διατηρήσουμε την ικανότητα μας να μαθαίνουμε και να αναπτυσσόμαστε συνεχώς (**knowledge and grow**) ;

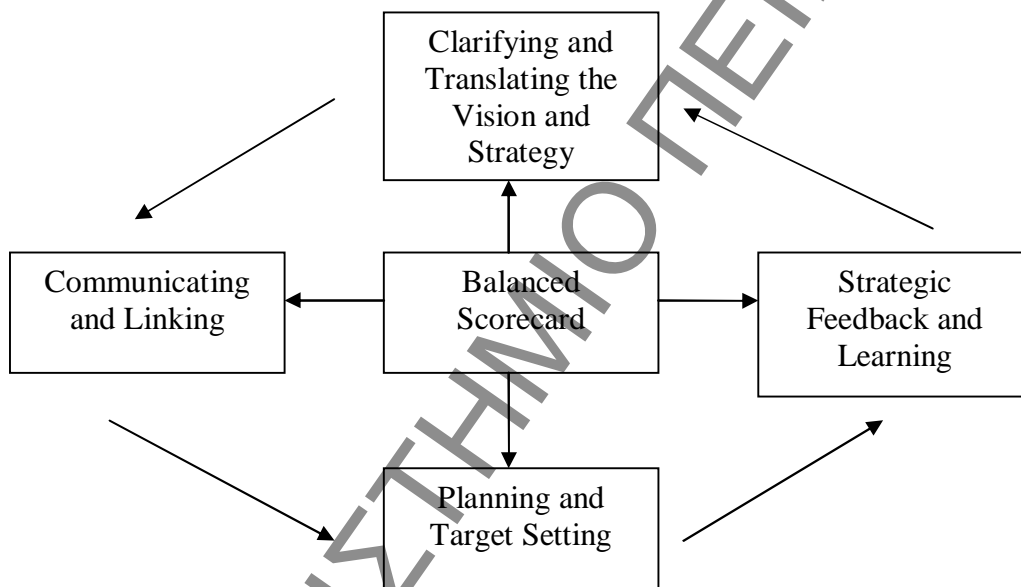
Έτσι, ένα συγκεκριμένο όραμα και μια συγκεκριμένη στρατηγική βρίσκονται πίσω από όλα τα σημεία του μοντέλου και για κάθε σημείο διαμορφώνουμε στρατηγικούς στόχους, μετρήσεις και πλάνα δράσης.

Μια συνεχής διαδικασία με επίκεντρο το Balanced Scorecard, συνδυάζει και τα τέσσερα σημεία (Σχήμα. 1). Ο ρόλος του Balanced Scorecard είναι να δώσει έμφαση στο ποια θα πρέπει να είναι τα κεντρικά σημεία των προσπαθειών της επιχείρησης. Το όραμα είναι συγκεκριμένο και γίνεται κήμα όλων. Επικοινωνείται με τη μορφή στόχων και κινήτρων, που βοηθούν εκτός άλλων να συγκεντρωθούν οι προσπάθειες σε συγκεκριμένες κατευθύνσεις, να μοιραστούν οι παραγωγικοί συντελεστές και να τεθούν μετρήσιμοι στόχοι. Η ανάδραση (follow-up) θα έχει ως αποτέλεσμα την μάθηση που με την σειρά της θα μάς οδηγήσει στο να επανεξετάσουμε το όραμα μας και τις στρατηγικές μας. Σε κάθε βήμα το Balanced Scorecard εξυπηρετεί σαν μέσο επικοινωνίας.

Με το Balanced Scorecard μαθαίνουμε για το πως διαφορετικά πράγματα και διαδικασίες σχετίζονται μεταξύ τους. Εάν είναι να είμαστε κερδοφόροι, πρέπει να έχουμε πιστούς πελάτες. Για να έχουμε πιστούς πελάτες, πρέπει να παρέχουμε άριστες υπηρεσίες. Για να παρέχουμε άριστες υπηρεσίες, πρέπει να έχουμε ικανό προσωπικό που να εκπαιδεύεται συνέχεια. Έτσι, το Balanced Scorecard πρέπει να διηγείται την ιστορία των διαδικασιών της εταιρείας και της στρατηγικής της. Πρέπει να προσδιορίσει με σαφήνεια την αλληλουχία των υποθέσεων για τις σχέσεις αιτίας- αιτιατού καθώς και την σχέση του

αποτελέσματος (outcomes) και της δύναμης που μάς οδήγησε σε αυτό το αποτέλεσμα (performance drivers of outcomes). «Κάθε μέτρηση που διαλέγουμε να συμπεριλάβουμε στο Balanced Scorecard πρέπει να αποτελεί στοιχείο στην αλυσίδα σχέσεων αιτίας- αιτιατού το οποίο θα μπορεί να επικοινωνήσει στον οργανισμό τη σημασία της στρατηγικής της επιχείρησης» (Kaplan & Norton, 1996).

Απ' τα παραπάνω μπορεί να σημειωθεί ότι οι μετρήσεις μπορούν να περιγράψουν είτε το τι πετύχαμε (outcomes), δηλ. το αποτέλεσμα/ αιτιατό, είτε το πώς πετύχαμε αυτό που πετύχαμε (performance drivers) δηλ. την αιτία.



Σχήμα 1 : Περιγραφή της διαδικασίας του Balanced Scorecard από τους Kaplan και Norton ("Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System" by Robert S. Kaplan and David P. Norton, January – February 1996, p. 77)

Για τις εταιρείες, συνήθως, η χρηματοοικονομική ευημερία είναι ένας μακροχρόνιος στόχος, αλλά η χρήση ποιοτικών κριτηρίων είναι αυτή που μπορεί να δώσει σήματα από νωρίς ότι κάτι δεν πάει καλά. Το Balanced Scorecard δεν περιέχει όλες τις μετρήσεις και τους δείκτες. Οι οργανισμοί έχουν διάφορες άλλες μετρήσεις που μπορούν να χρησιμοποιούν ανάλογα με τις δικές τους ιδιαίτερες ανάγκες. Το Balanced Scorecard μάς βοηθάει όμως στο να συγκεντρώσουμε την προσοχή μας στο τι είναι σημαντικό. Το Balanced Scorecard προτείνεται (Nils-Goran Olive, Jan Roy, Magnus Wetter,

1997) για να χρησιμοποιείται σαν ένα εργαλείο, προσαρμοσμένο στην περίπτωση, για να επικοινωνείται το όραμα και η στρατηγική του οργανισμού.

Οι Norton και Kaplan περιγράφουν μια διαδικασία η οποία εκτείνεται σε έναν χρονικό ορίζοντα δύο ετών για να υπάρξει ένας κύκλος προγραμματισμού και ελέγχου με τη βοήθεια της έννοιας του Balanced Scorecard. Η διαδικασία ξεκινάει από την « κορυφή » με μια μικρή ομάδα ανώτατων διευθυντικών στελεχών (senior executives). Μετά το πρώτο τρίμηνο, τα διευθυντικά στελέχη της μεσαίας ιεραρχικής βαθμίδας εμπλέκονται στη διαδικασία και κάθε τμήμα του οργανισμού κατασκευάζει το δικό του Balanced Scorecard, έχοντας ως βάση το γενικό εταιρικό (corporate) Balanced Scorecard. Την ίδια στιγμή, η ανώτατη διοίκηση μπορεί να σταματήσει κάποια έργα (projects) που από τα πρώτα αποτελέσματα του Balanced Scorecard προέκυψε ότι αυτά δεν χρειάζονται ή να ξεκινήσει κάποιες άλλες λειτουργίες σε περιοχές/ τμήματα που κρίθηκε ότι χρειάζονται να ενεργοποιηθούν. Στο τέλος του πρώτου χρόνου, μπορούμε να επιθεωρήσουμε τις διάφορες λειτουργίες και τμήματα της επιχείρησης και τα αποτελέσματα/ συμπεράσματα της επιθεώρησης μεταδίδονται σε όλη την εταιρεία. Το δεύτερο έτος, πιο χειροπιαστοί στόχοι δημιουργούνται, από την κορυφή της εταιρικής πυραμίδας μέχρι και τον τελευταίο υπάλληλο και παρουσιάζονται συστήματα ελέγχου και παρότρυνσης που είναι συνεπή με το scorecard.

Στην προσέγγιση των Nils-Goran Olve, Jan Roy, Magnus Wetter για το Balanced Scorecard, χρησιμοποιούν τις πρωτοποριακές ιδέες των Norton και Kaplan, που περιληπτικά είναι:

- § Μια συμπαγή δομή για να επικοινωνούμε την στρατηγική.
- § Η ανάγκη να συζητήσουμε την σχέση αιτίας- αιτιατού για διαφορετικές λειτουργίες και παράγοντες.
- § Μια συστηματική διαδικασία για να διεξάγουμε αυτές τις συζητήσεις, έτσι ώστε να αντικατασταθεί ο παραδοσιακός τρόπος σχεδιασμού και ελέγχου, που γινόταν καθαρά από τη σκοπιά των χρηματοοικονομικών.

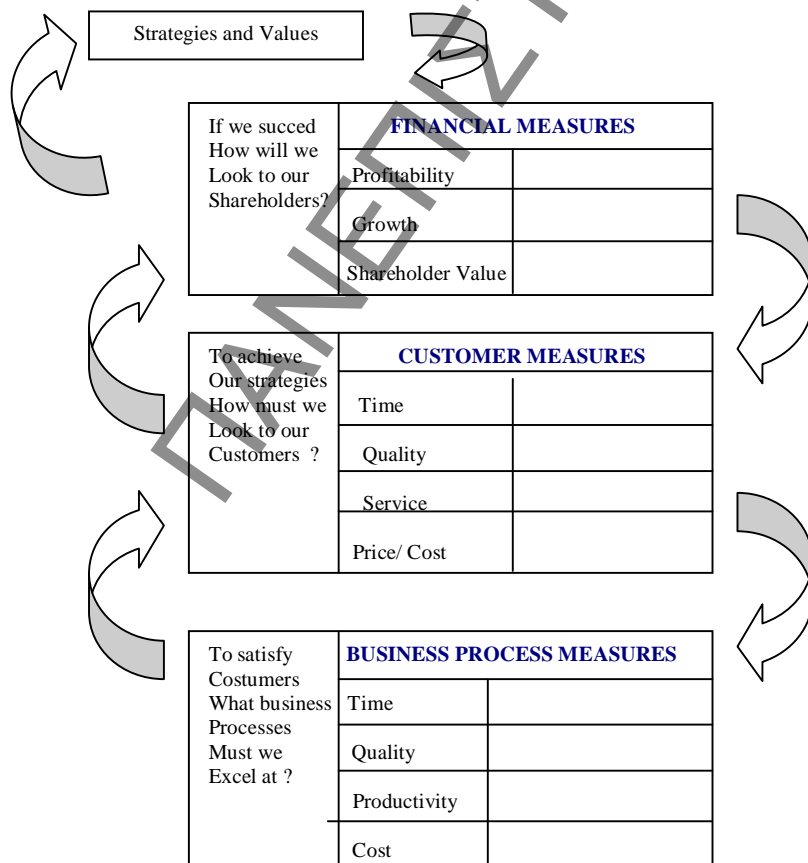


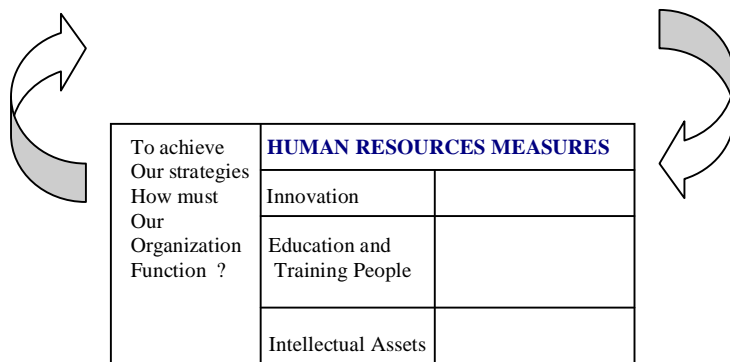
**4.2 Maisel’s Balanced Scorecard**

Το Balanced Scorecard του Maisel (1992) δεν μοιάζει μόνο στον όρο που χρησιμοποιείται αλλά και στο γεγονός ότι ορίζει τέσσερις τρόπους/διαστάσεις μέσα από τους οποίους μπορούμε να μετρήσουμε και αξιολογήσουμε μια επιχείρηση.

Αντί της διάστασης « Μάθηση και Ανάπτυξη» των Norton και Kaplan ο Maisel χρησιμοποιεί μια διάσταση για το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης. Με αυτήν μετράει τον αριθμό των καινοτομιών που γεννιούνται από τους ανθρώπους μέσα στην επιχείρηση, καθώς και την μόρφωση και εκπαίδευση που λαμβάνει χώρα, την ανάπτυξη νέων προϊόντων, συγκριτικά πλεονεκτήματα και εταιρική κουλτούρα.

Επομένως, οι διαφορές μεταξύ Norton - Kaplan και Maisel δεν είναι μεγάλες. Η διαφοροποίηση αυτή οφείλεται στο γεγονός ότι ο Maisel πιστεύει ότι η διοίκηση μιας επιχείρησης πρέπει να δίνει ιδιαίτερη σημασία στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού και των ανθρώπων της.





Σχήμα 2 : Το μοντέλο του Maisel ("Performance Measurement: The Balanced Scorecard Approach", Journal of Cost Management, 1992, p. 50)

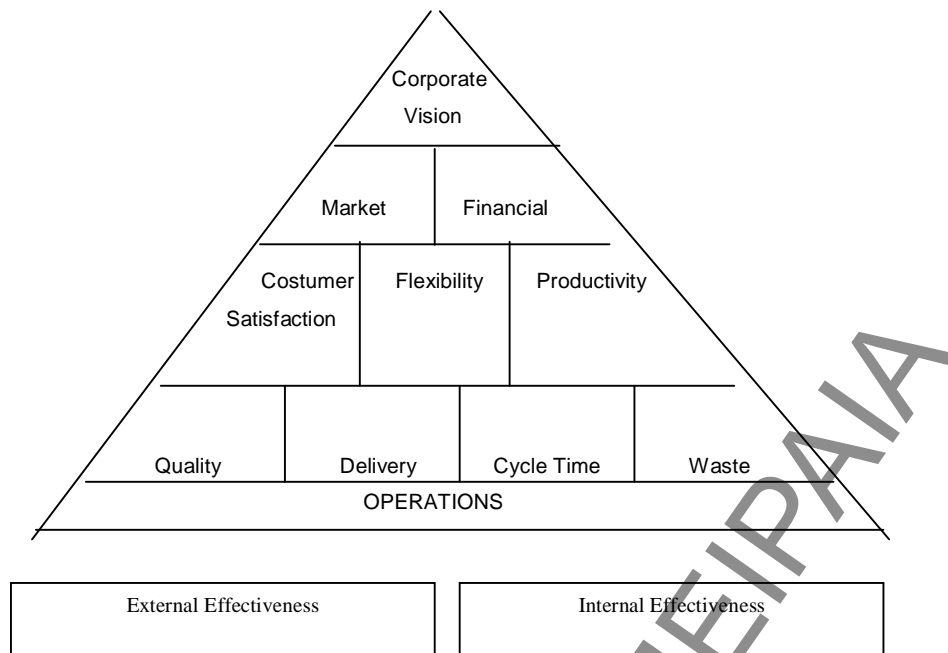
### 4.3 Performance Pyramid

Ο McNair και άλλοι (1990) παρουσίασαν ένα μοντέλο που το ονόμασαν Performance Pyramid (Σχήμα. 3). Όπως και στα άλλα μοντέλα που παρουσιάσαμε, η βασική αρχή είναι αυτή ενός μοντέλου με επίκεντρο τον πελάτη (customer-oriented) και σύνδεση με την στρατηγική της επιχείρησης, με χρηματοοικονομικούς δείκτες που τους συμπληρώνουν και αρκετοί άλλοι μη χρηματοοικονομικοί δείκτες. Οι πληροφορίες του παραδοσιακού διοικητικού ελέγχου χρειαζόταν να προωθούνται μόνο σε ένα σχετικά υψηλό επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας. Το εν λόγω μοντέλο είναι βασισμένο στις αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας (Total Quality Management), του βιομηχανικού σχεδιασμού (industrial engineering) και της λογιστικής που βασίζεται στις δραστηριότητες (activity accounting).

Το Performance Pyramid παρουσιάζει μια επιχείρηση μέσα από τέσσερα διαφορετικά επίπεδα και παρέχει μια δομή για επικοινωνία από πάνω προς τα κάτω και ανάποδα, προκειμένου να διαχέεται το όραμα της επιχείρησης σε όλα τα επίπεδα αυτής. Οι στόχοι και οι δείκτες μετρήσεων γίνονται ο σύνδεσμος μεταξύ της στρατηγικής της επιχείρησης και των δραστηριοτήτων της. Με άλλα λόγια οι στόχοι μεταφράζονται προς τα κάτω στον οργανισμό, ενώ οι μετρήσεις προς τα πάνω.

Στο ψηλότερο επίπεδο της πυραμίδας, η ανώτατη διοίκηση διατυπώνει το όραμα του οργανισμού. Στο επόμενο επίπεδο, σε αυτό των επιχειρηματικών μονάδων (business units) και των τμημάτων (divisions) θέτονται στόχοι σε πιο ποσοτικοποιημένους και χρηματοοικονομικούς όρους και όρους της αγοράς, αφού στην ουσία οι πελάτες και οι συμφεροντούχοι (stakeholders) είναι αυτοί που καθορίζουν τι είναι σημαντικό να μετράται. Το τρίτο επίπεδο στην ουσία δεν είναι οργανωσιακό. Αποτελείται, όμως, από έναν αριθμό ροών μέσα στον οργανισμό. Αυτές οι ροές είναι διαλειτουργικές (cross-functional) και εκτείνονται σε πολλά από τα τμήματα του οργανισμού. Στο επίπεδο αυτό οι στόχοι διατυπώνονται σε όρους ικανοποίησης του πελάτη, ευελιξίας και παραγωγικότητας. Αυτό το επίπεδο λειτουργεί ως ένας σύνδεσμος μεταξύ των υψηλότερων και χαμηλότερων τμημάτων της ιεραρχικής πυραμίδας. Οι τρεις στόχοι στο τρίτο επίπεδο δείχνουν τους οδηγούς απόδοσης (performance drivers) σε σχέση συγχρόνως με τους χρηματοοικονομικούς στόχους και τους στόχους της αγοράς. Επιπλέον, το επίπεδο αυτό είναι εκείνο από το οποίο εξάγονται οι λειτουργικοί στόχοι όπως ποιότητα, διανομή, κυκλοφοριακή ταχύτητα και φύρα. Από αυτούς η ποιότητα και η διανομή είναι άμεσα συνδεδεμένες με την εξωτερική αποτελεσματικότητα ενώ η κυκλοφοριακή ταχύτητα και η φύρα είναι δείκτες της εσωτερικής αποδοτικότητας της επιχείρησης.

Στα χαμηλότερα τμήματα της πυραμίδας- δηλ. στο λειτουργικό μέρος- η αποτελεσματικότητα μετριέται σε καθημερινή, εβδομαδιαία ή μηνιαία βάση. Στα υψηλά τμήματα της πυραμίδας οι μετρήσεις είναι λιγότερο συχνές και είναι ως επί των πλείστων χρηματοοικονομικές. Σύμφωνα με την άποψη του McNair και άλλων ένα σύστημα μετρήσεων θα πρέπει να είναι ολοκληρωμένο έτσι ώστε οι λειτουργικές μετρήσεις στο χαμηλό επίπεδο να είναι συνδεδεμένες με τις χρηματοοικονομικές στο υψηλό. Έτσι, η επιχειρησιακή διοίκηση (corporate management) θα είναι σε θέση να διαπιστώνει τι υπόκειται των χρηματοοικονομικών μετρήσεων και τι τους οδηγεί (drivers).



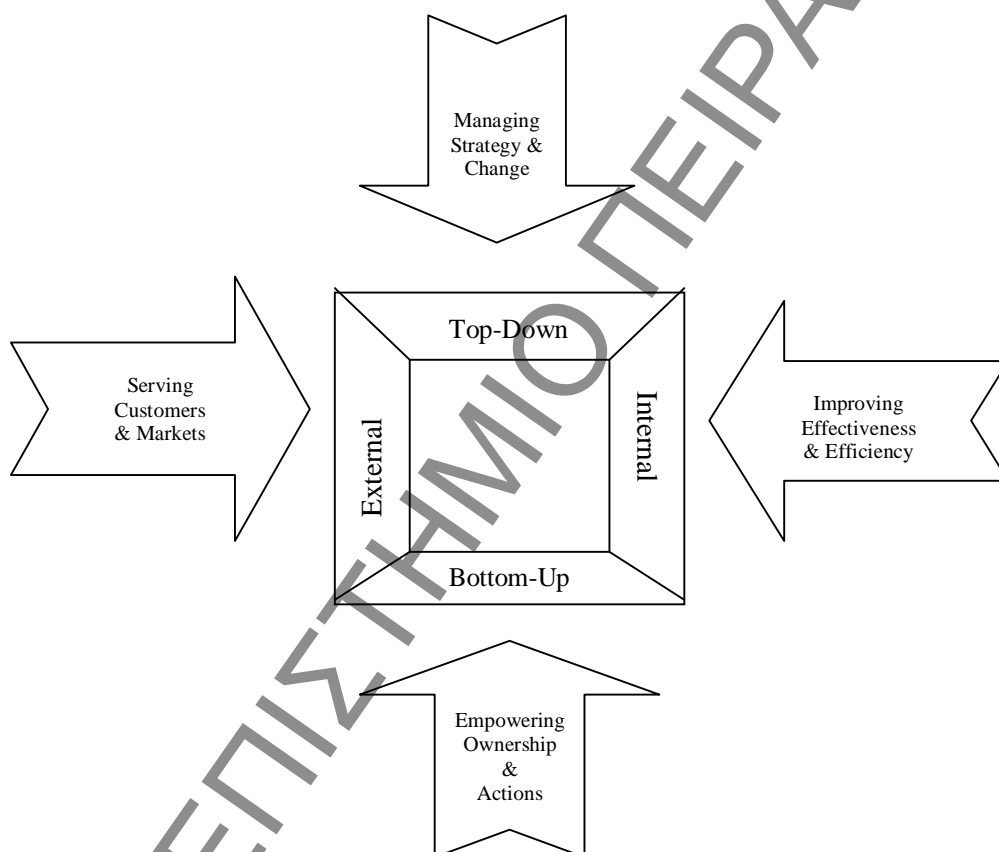
Σχήμα 3: Το μοντέλο Performance Pyramid του McNair et al. ("Do Financial and Nonfinancial Performance Measures Have to agree?" Management Accounting, November 1990, p. 30)

#### 4.4 EP<sup>2</sup>M

Οι Adams & Roberts (1993) μάς προσφέρουν ένα άλλο μοντέλο που το ονομάζουν EP<sup>2</sup>M (effective progress and performance measurements) (Σχήμα 4). Σύμφωνα με τους Adams & Roberts είναι σημαντικό πάνω από όλα η επιχείρηση να κρατάει μετρήσεις στο τι κάνει σε τέσσερις περιοχές:

- § Εξωτερικές μετρήσεις – εξυπηρέτηση πελατών και αγορών
- § Εσωτερικές μετρήσεις – βελτίωση αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας (effectiveness & efficiency)
- § Μετρήσεις από πάνω προς τα κάτω – διάχυση της επιχειρησιακής στρατηγικής προς τα κάτω και επιτάχυνση της διαδικασίας των αλλαγών
- § Μετρήσεις από κάτω προς τα πάνω – ενδυνάμωση της πρωτοβουλίας και ενίσχυση της ελευθερίας δράσης

Σύμφωνα με τους Adams & Roberts, ο σκοπός ενός συστήματος μετρήσεων δεν είναι μόνο η διευκόλυνση της διάχυσης και υλοποίησης της επιχειρησιακής στρατηγικής αλλά και η καλλιέργεια μιας κουλτούρας όπου η «αλλαγή» είναι τρόπος ζωής. Οι αποτελεσματικές μετρήσεις είναι αυτές που επιτρέπουν την ανασκόπηση/επιθεώρηση και προμηθεύουν αυτούς που παίρνουν τις αποφάσεις σ' έναν οργανισμό και χαράζουν τις στρατηγικές, γρήγορη και έγκαιρη ανατροφοδότηση.



Σχήμα 4 : Ο σκοπός της προόδου και των μετρήσεων απόδοσης. (Christopher Adams & Peter Roberts "You are what you measure" Manufacturing Europe 1993:505

#### **4.5 Performance Prism**

Το εν λόγω μοντέλο θεωρείται από τους εμπνευστές του Andy Neely, Chris Adams και Mike Kennerley (2002) ως ένα μοντέλο διοίκησης απόδοσης δευτέρας γενιάς. Δημιουργήθηκε εκμεταλλευόμενο τα δυνατά σημεία των

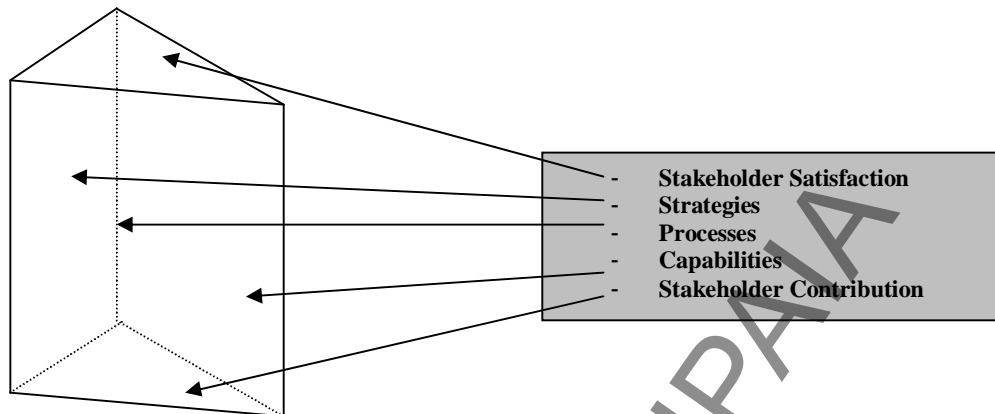
προηγούμενων μοντέλων απόδοσης (πρώτης γενιάς), όπως το balanced scorecard, το shareholder value και τα διάφορα μοντέλα αυτό-αξιολόγησης όπως το EFQM (European Foundation for Quality Management) excellence model και Malcolm Baldrige Award και αποφεύγοντας τα αδύναμα σημεία τους.

Το balance scorecard, κατά τους συγγραφείς, με τις τέσσερις κατηγορίες του, δίνει έμφαση στα χρηματοοικονομικά (τους μετόχους), στους πελάτες, στις εσωτερικές διαδικασίες και επιπλέον στην μάθηση και στην καινοτομία. Άλλες σημαντικές κατηγορίες των συμφεροντούχων, όπως των εργαζομένων, προμηθευτών, κοινωνιών και άλλων, υποβαθμίζονται σε αυτό το μοντέλο αφού δεν λαμβάνονται υπόψη. Το μοντέλο του business excellence συνδυάζει τα αποτελέσματα (results) που είναι μετρήσιμα, με τους ενδυναμωτές (enablers) που δεν είναι πάντα εύκολο να μετρηθούν. Το μοντέλο του shareholder value λαμβάνει υπόψη του το κόστος κεφαλαίου και τίποτα άλλο. Αντίστοιχες είναι οι παρατηρήσεις των συγγραφέων και για τα υπόλοιπα μοντέλα. Έτσι, υποστηρίζοντας ότι τα προϋπάρχοντα μοντέλα αντιμετωπίζουν το θέμα της διοίκησης και μέτρησης της απόδοσης μονομερώς, αγνοώντας το κάθε μοντέλο σημαντικές παραμέτρους των επιχειρήσεων, προτείνουν ένα τριών-διαστάσεων μοντέλο που λέγεται Performance Prism (εφεξής PP).

Το PP αναπτύχθηκε πάνω σε τρεις βασικές αρχές:

- δεν είναι πλέον αποδεκτό για τους οργανισμούς να δίνουν έμφαση μόνο στις ανάγκες ενός ή δύο από τους συμφεροντούχους (συνήθως στους μετόχους-πελάτες)
- οι στρατηγικές, οι διαδικασίες και οι ικανότητες ενός οργανισμού πρέπει να είναι ευθυγραμμισμένες προκειμένου ο οργανισμός να αποδώσει πραγματική αξία σε όλους τους συμφεροντούχους

- οι οργανισμοί και οι συμφεροντούχοι πρέπει να αναγνωρίσουν ότι οι σχέσεις τους πρέπει να είναι αμοιβαίες και ανταποδοτικές



Σχήμα 5: Το τρισδιάστατο μοντέλο Performance Prism

Το μοντέλο, σύμφωνα πάντα με τους συγγραφείς, έχει σχεδιαστεί έτσι ώστε να είναι ιδιαίτερα ευέλικτο για να προσφέρει είτε διευρυμένη είτε εστιασμένη έμφαση αναλόγως τις ανάγκες του χρήστη. Αν χρειάζεται να εξετασθεί μόνο ένα μέρος της διοίκησης απόδοσης, ας πούμε για παράδειγμα ένας συγκεκριμένος συμφεροντούχος, τότε το PP μπορεί να εφαρμοστεί για να σχεδιάσει ένα σύστημα μέτρησης απόδοσης και τα κατάλληλα μέτρα. Αντιθέτως, αν χρειαστεί μια ολοκληρωτική και διευρυμένη προσπάθεια βελτίωσης της διοίκησης απόδοσης και πάλι το μοντέλο μπορεί να εφαρμοστεί πολύ αποτελεσματικά.

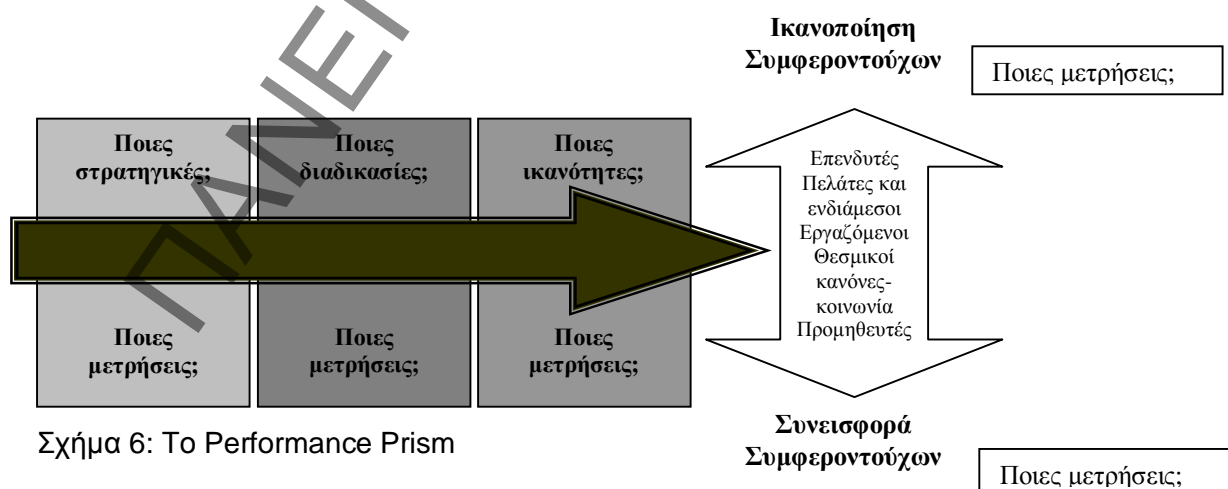
Το PP αποτελείται από πέντε αλληλοσυνδεόμενες κατηγορίες απόδοσης, οι οποίες θέτουν συγκεκριμένα κρίσιμα ερωτήματα:

- Ικανοποίηση συμφεροντούχων – ποιοι είναι οι πιο σημαντικοί από τους συμφεροντούχους και τι θέλουν και χρειάζονται;
- Συνεισφορά συμφεροντούχων – τι θέλουμε και τι χρειαζόμαστε εμείς από τους συμφεροντούχους σε ανταποδοτική βάση;
- Στρατηγικές – τι στρατηγική πρέπει να εφαρμόσουμε για να ικανοποιήσουμε τις ανάγκες των συμφεροντούχων ενώ αυτοί ικανοποιούν τις δικές ανάγκες;

## ΜΕΡΟΣ Α: ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

- Διαδικασίες – ποιες διαδικασίες πρέπει να εφαρμόσουμε που θα μας βοηθήσουν να πραγματοποιήσουμε τις στρατηγικές μας;
- Ικανότητες – ποιες ικανότητες πρέπει να αναπτύξουμε που θα μας επιτρέψουν να λειτουργήσουμε τις διαδικασίες;

Σύμφωνα με το μοντέλο, οι οργανισμοί που θέλουν να διακριθούν μακροχρόνια μέσα στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον πρέπει να έχουν μια εξαιρετικά ξεκάθαρη εικόνα για το ποιοι είναι οι σημαντικοί τους συμφεροντούχοι και ποιες είναι οι ανάγκες τους. Οι οργανισμοί προκειμένου να ικανοποιήσουν τις δικές τους ανάγκες πρέπει να έχουν πρόσβαση στις συνεισφορές των συμφεροντούχων τους – συνήθως κεφάλαιο και πιστώσεις από τους επενδυτές, μακροχρόνια πίστη και κέρδη από τους πελάτες, ιδέες και ικανότητες από τους εργαζομένους, υλικά και υπηρεσίες από τους προμηθευτές κ.ο.κ. Επίσης, οι οργανισμοί θα πρέπει να έχουν καθορίσει ποιες στρατηγικές θα εφαρμόσουν προκειμένου να προσφέρουν αξία στους συμφεροντούχους. Προκειμένου να εφαρμοστούν αυτές οι διαδικασίες θα πρέπει να καταλάβουν τι διαδικασίες χρειάζονται και πρέπει να λειτουργήσουν και αποδοτικά και αποτελεσματικά (efficiency – effectiveness). Οι διαδικασίες, όμως, για να λειτουργήσουν χρειάζονται ικανότητες δηλαδή τον κατάλληλο συνδυασμό ανθρώπινων ικανοτήτων, των καλύτερων πρακτικών, τεχνολογικών καινοτομιών και φυσικών δομών.



Σχήμα 6: Το Performance Prism



Το προτεινόμενο μοντέλο, εκτός ότι διεκδικεί την πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση στην διοίκηση και μέτρηση της απόδοσης συμπεριλαμβάνοντας περισσότερους συμφεροντούχους στη δομή του, διαφοροποιείται και σε ένα άλλο σημείο: στον τρόπο σχεδιασμού και καθορισμού των μετρήσεων.

Κατά τους συγγραφείς, η επί τω πλείστον υποστηριζόμενη άποψη των άλλων μοντέλων μέτρησης απόδοσης, ότι οι μετρήσεις πρέπει να προκύπτουν και να προέρχονται από τις στρατηγικές της επιχείρησης, είναι λανθασμένη. Διατείνονται ότι η αποδοχή αυτής της άποψης παρεξηγεί τον ρόλο των μετρήσεων και το ρόλο της στρατηγικής. Οι δείκτες απόδοσης σχεδιάζονται για να βοηθήσουν τους ανθρώπους να καταλάβουν αν οδεύουν προς την κατεύθυνση που θέλουν και τους μάνατζερ να κατανοήσουν αν πρόκειται να φτάσουν τους στόχους που έχουν θέσει. Η στρατηγική, ωστόσο, κατά την άποψη των συγγραφέων δεν έχει να κάνει με την κατεύθυνση αλλά με τον τρόπο που επιλέγει η επιχείρηση να φθάσει στην κατεύθυνση που θέλει. Έτσι, οι στρατηγικές περιέχουν προγράμματα δράσεων και ενεργειών που η εφαρμογή τους, όπως πιστεύεται από την ανώτατη διοίκηση, θα οδηγήσει στην προσφορά αξίας στους πολλαπλούς συμφεροντούχους της επιχείρησης. Κατά συνέπεια, εφόσον ο ρόλος των μετρήσεων είναι να καταδείξουν αν πηγαίνουμε στην σωστή κατεύθυνση, τότε ο σχεδιασμός και η προέλευση των μετρήσεων πρέπει να βασίζεται στην ερώτηση «Ποιοι είναι οι συμφεροντούχοι της επιχείρησης, τι θέλουν και χρειάζονται;» και όχι να προκύπτει από τις στρατηγικές. Συνεπώς, το σημείο εκκίνησης για την επιλογή των μετρήσεων είναι, κατά το PP, οι ανάγκες των συμφεροντούχων.

Το μοντέλο αυτό αντιμετωπίζει τις μετρήσεις απόδοσης θέτοντας στο επίκεντρο όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη μιας εταιρείας (stakeholder-centric view). Απεικονίζει την ανάγκη όχι μόνο να μετρηθεί η ικανοποίηση των «συμφεροντούχων» αλλά και η συμβολή αυτών στις ανάγκες της επιχείρησης.

Κάθε μια από τις διαστάσεις του Performance Prism διαιρείται σε υποδιαστάσεις που παρέχουν την περαιτέρω κατηγοριοποίηση των μέτρων απόδοσης:

Πιν. 2: Διαστάσεις-υποδιαστάσεις του μοντέλου Performance Prism

Διαστάσεις	Υποδιαστάσεις
Ικανοποίηση «συμφεροντούχων»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ικανοποίηση πελατών (Customer Satisfaction)</li> <li>• Ικανοποίηση των εργαζομένων (Employee Satisfaction)</li> <li>• Ικανοποίηση επενδυτών (Investor Satisfaction)</li> <li>• Ρυθμιστική και κοινοτική ικανοποίηση (Regulator and Community Satisfaction)</li> <li>• Ικανοποίηση προμηθευτών (Supplier Satisfaction)</li> </ul>
Στρατηγικές	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εταιρική στρατηγική (Corporate Strategy)</li> <li>• Στρατηγική επιχειρησιακών μονάδων (Business Unit Strategy)</li> <li>• Στρατηγική επώνυμων προϊόντων &amp; υπηρεσιών (Brand Product &amp; Service Strategy)</li> <li>• Λειτουργική στρατηγική (Operating Strategy)</li> </ul>
Διαδικασίες	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ανάπτυξη τα προϊόντων και τις υπηρεσιών (Develop Products and Services)</li> <li>• Δημιουργία ζήτησης (Generate Demands)</li> <li>• Εκπλήρωση ζήτησης (Fulfil Demand)</li> <li>• Προγραμματισμός και διαχείριση της επιχείρησης (Plan &amp; manage Enterprise, Plan &amp; Manage Financial Operations, Plan &amp; Manage Operations, Plan &amp; Manage Human Resources, Plan &amp; Manage Stakeholder relations)</li> </ul>
Ικανότητες	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Υποδομή (Infrastructure)</li> <li>• Άνθρωποι (People)</li> <li>• Πρακτικές (Practices)</li> <li>• Τεχνολογία (Technology)</li> </ul>
Συμβολή «συμφεροντούχων»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Συμβολή πελατών (Customer Contribution)</li> <li>• Συμβολή των εργαζομένων (Employee Contribution)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Συμβολή επενδυτών (Investor Contribution )</li><li>• Ρυθμιστική και κοινοτική συμβολή (Regulator and Community Contribution)</li><li>• Συμβολή προμηθευτών (Supplier Contribution)</li></ul>
--	--

## **5. Balanced scorecard, Norton & Kaplan**

### **5.1 Η εργασία των Kaplan & Norton**

Η εμφάνιση της εργασίας των Kaplan & Norton (BSC) αντιπροσώπευσε μια διάσπαση με τα καθιερωμένα. Έδειξαν να δημιουργούν ένα πλαίσιο που θα μπορούσε να συνδέσει τη μακροπρόθεσμη στρατηγική της επιχείρησης με τις καθημερινές της λειτουργίες:

- § τέσσερις διαστάσεις/κατηγορίες που είναι εξίσου σημαντικές (μία χρηματοοικονομική και τρεις μη χρηματοοικονομικές),
- § Μέχρι είκοσι μετρήσεις: προσδιορισμός των περιοχών για έλεγχο που είναι σημαντικές για την επιτυχή εφαρμογή της στρατηγικής - CSF (κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας), δηλ. σύνδεση με την εργασία του M. Porter για τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, και,
- § Το BSC πρέπει να αντιμετωπισθεί ως ένα σύνολο υποθέσεων για τις σχέσεις αιτίας και αποτελέσματος (cause – and- effect) που επηρεάζουν την εφαρμογή της επιχειρησιακής στρατηγικής.

Veen-Dirks & Wijn στην εργασία τους "Strategic Control: meshing CFS with BSC"(2002) υποστήριξαν ότι οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε ένα γρήγορα αναπτυσσόμενο περιβάλλον πρέπει να δώσουν ιδιαίτερη προσοχή στους μη χρηματοοικονομικούς δείκτες απόδοσης.

Έτσι, νέα πλαίσια που επεκτείνουν τις οργανωσιακές διαστάσεις πέρα από τις

παραδοσιακές χρηματοοικονομικές μετρήσεις άρχισαν να αναπτύσσονται (Maltz, Shenhar & Reilly, 2003). Κατά συνέπεια, τα παραδοσιακά PMS που περιλαμβάνουν χρηματοοικονομικούς δείκτες - π.χ. ROI ή EPS - μπορεί να δώσουν “παραπλανητικές ενδείξεις για τη συνεχή βελτίωση και καινοτομία και είναι έξω από το πνεύμα των ιδιαίτερων ικανοτήτων που πρέπει να αναπτύξουν οι σημερινοί οργανισμοί”(Maltz, Shenhar & Reilly, 2003, pp. 189).

Όπως μπορούμε να δούμε, δύο σημαντικές έννοιες συνδέονται πραγματικά με την τρέχουσα αντίληψη του πώς πρέπει να είναι ένα PMS:

- § Στρατηγική, και
- § Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας (CSFs)

Όσον αφορά στην πρώτη έννοια, η στρατηγική απέκτησε μια νέα σημασία στο μάνατζμεντ με το BSC και άλλα PMS που αναπτύχθηκαν κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '90, όπως το VDF (Value Dynamics Framework) και η EVA. Σύμφωνα με τον Brewer (2004) το σημαντικότερο βήμα στη δημιουργία οποιουδήποτε PMS είναι ο καθορισμός της στρατηγικής και όπως τονίζει ο Frigo (2004), οι πιο επιτυχημένοι οργανισμοί αντιμετωπίζουν τη στρατηγική ως μια συνεχόμενη διαδικασία. Εντούτοις, είναι επίσης γνωστό ότι πολλές επιχειρήσεις αντιμετώπισαν διάφορες δυσκολίες προκειμένου να καθορίσουν σαφώς τη στρατηγική τους (Brewer, 2004 Mintzberg, 1994). Επιπλέον, οι αριθμοί που παρουσιάστηκαν από τον Stawar (2002) έδειξαν ότι η στρατηγική είναι ακόμα μια πολύ δύσκολη λέξη - 85% των διοικητικών ομάδων περνούν λιγότερο από μία ώρα το μήνα συζητώντας αυτήν την έννοια. Κατά συνέπεια, οι Weinstein & Castellano (2004) υποστήριξαν ότι το BSC αποτέλεσε ένα σημαντικό σύστημα στρατηγικού μάνατζμεντ (SMS), λόγω της δυνατότητας του να προσφέρει ένα εναλλακτικό PMS για να υπερνικήσει τις ανεπάρκειες που συνδέθηκαν με την εξάρτηση από τα παραδοσιακά χρηματοοικονομικά συστήματα μέτρησης. Ως εκ τούτου, το BSC «γεννήθηκε» ως PMS αλλά λόγω της αυξανόμενης σημασίας της στρατηγικής, καθιερώθηκε ως SMS.

Όσον αφορά τη δεύτερη έννοια, δηλαδή τα CSFs, σύμφωνα με τους Veen-Dirks & Wijn (2002, pp 410) “μπορούν να βοηθήσουν τους διευθυντές να

ασχοληθούν αποτελεσματικά με τις εντάσεις μεταξύ της εφαρμογής της στρατηγικής και της διατύπωσης της στρατηγικής”. Αυτοί οι δύο συγγραφείς υποστήριξαν ότι τα CSFs είναι βασικά «μη χρηματοοικονομικοί-οδηγοί» (non-financial drivers) και θα έπρεπε να είναι βασικοί δείκτες σε οποιοδήποτε PMS προκειμένου να εκφραστεί η επιχειρησιακή στρατηγική. Ως εκ τούτου, στην πράξη ένα PMS συχνά μετατρέπεται σε μια δομημένη έκδοση του επιχειρησιακού οράματος του top-μάντζμεντ- το PMS εξελίσσεται σε ένα SMS, όπως προηγουμένως αναφέρθηκε.

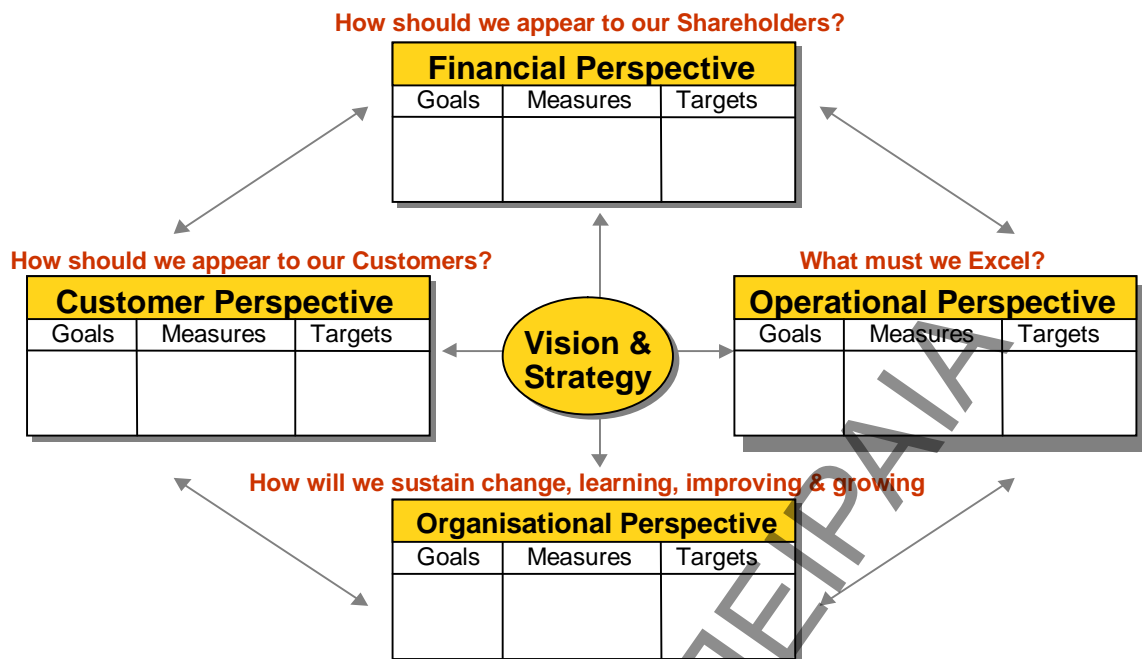
Επομένως, μπορεί να υποστηριχθεί ότι η ιστορία του PMS - η έναρξή του ως μοντέλο μετρήσεων βασισμένο στους χρηματοοικονομικούς δείκτες και η εξέλιξή του σε πολυμετρικό μοντέλο με έμφαση και σε μη οικονομική δείκτες προκειμένου να ισοροπηθούν οι διαφορετικές και ταυτόχρονες διαστάσεις της επιχείρησης - οδηγεί στην ανάπτυξη του BSC (και άλλων μοντέλων) που δίνει περισσότερο έμφαση στη στρατηγική και τις κύριες λειτουργίες της επιχείρησης

## **5.2 Το μοντέλο των Kaplan & Norton**

Όπως είναι ευρέως γνωστό, το Balanced Scorecard (BSC) αναπτύχθηκε από τον καθ. Kaplan (από το Harvard Business School) και τον κ. Norton (σύμβουλος). Το 1996<sup>2</sup> αυτοί οι δύο συγγραφείς ανέπτυξαν αυτό το μοντέλο (BSC) βασισμένο σε πληροφοριακή τεχνολογία (IT-based) προκειμένου να βοηθήσουν το top-μάντζμεντ να επιλέξει ένα σύνολο μετρήσεων που να παρέχει μια ολοκληρωμένη εικόνα της επιχείρησης. Βασικά, αυτό το μοντέλο υποδεικνύει την ανάπτυξη τεσσάρων καρτών βαθμολόγησης (scorecards), μία με οικονομικούς δείκτες και οι υπόλοιπες τρεις με μη οικονομικούς δείκτες, ως εξής (σχήμα 7: Balanced Scorecard):

---

<sup>2</sup> η εισαγωγή αυτού του μοντέλου μπορεί να καταγραφεί στο 1990. Παρά ταύτα το BSC παρουσιάστηκε για πρώτη φορά με τη μορφή που έχει τώρα το 1996



Σχήμα 7: Balanced Scorecard

Πηγή: Source: R.S. Kaplan & D.P. Norton; Harvard Business Review, Jan-Feb 1992; Jan-Feb 1996

- § **Κατηγορία Χρηματοοικονομικών (Financial Perspective):** μακροπρόθεσμοι οικονομικοί στόχοι της επιχείρησης
- § **Κατηγορία Πελατών (Customer Perspective):** μετρήσεις σχετικά με τις ομάδες-στόχους (π.χ. ικανοποίηση πελατών, διατήρηση πελατών, κ.λπ.)
- § **Κατηγορία Εσωτερική επιχειρησιακές διαδικασίες (Internal Business Process Perspective):** δίνει έμφαση στις εσωτερικές διαδικασίες που απαιτούνται προκειμένου να παρασχεθεί η αξία που αναμένεται από όλους τους μετόχους, και,
- § **Κατηγορία Μάθησης και Ανάπτυξης (Learning & Growth Perspective):** εσωτερικές επιδεξιότητες και ικανότητες που χρειάζονται προκειμένου να ευθυγραμμιστούν όλοι με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού.

Ουσιαστικά αυτό που έκαναν οι δύο συγγραφείς (Kaplan & Norton) ήταν να

αναγνωρίσουν μερικές από τις αδυναμίες και την ασάφεια των προηγούμενων PMSs. Κατά συνέπεια, η προσέγγιση που είναι βασισμένη στο BSC παρέχει μια σαφή συνταγή των ποιών μετρήσεων θα πρέπει οι οργανισμοί να πραγματοποιούν προκειμένου να ισορροπηθεί η χρηματοοικονομική διάσταση με τους μη χρηματοοικονομικούς δείκτες. Υποστήριξαν ότι για την επίτευξη ισορροπίας μεταξύ των οικονομικών και μη οικονομικών δεικτών θα πρέπει να θεωρήσουμε ότι οι τέσσερις κατηγορίες/διαστάσεις του BSC συνδέονται μεταξύ τους σε μια σχέση αιτίας και αποτελέσματος (cause-and-effect relationship) και ότι δεν μπορούν να εξεταστούν χωριστά (synergies effects). Εντούτοις, οι τέσσερις προτεινόμενες κατηγορίες δεν πρέπει να περιορίσουν το BSC - ο αριθμός τους εξαρτάται από τον κλάδο στον οποίο η επιχείρηση λειτουργεί και στη στρατηγική που επιλέγεται (Veen-Dirks & Wijn, 2002).

Σύμφωνα με τον Ahn (2001), η εργασία των Kaplan & Norton με το BSC, κάλυψε το κενό μεταξύ της ανάπτυξης της στρατηγικής και της υλοποίησης της με την υποστήριξη και τη σύνδεση τεσσάρων "κρίσιμων διαδικασιών μάνατζμεντ"(critical management processes):

- § Διευκρίνιση και μετάφραση του οράματος και της στρατηγικής,
- § Κοινοποίηση και σύνδεση των στρατηγικών στόχων με τις μετρήσεις,
- § Σχεδιασμός, καθορισμός στόχων και ευθυγράμμιση των στρατηγικών πρωτοβουλιών και,
- § Ενίσχυση στρατηγικής ανατροφοδότησης και εκμάθησης.

Επιπλέον, το πλαίσιο BSC (όπως οποιοδήποτε άλλο PMS) έχει πρώτιστο στόχο τη παροχή σχετικών και ισορροπημένων πληροφοριών στο τoρ-μάνατζμεντ (Moogaj, Oyon & Hostettler, 1999) - το μάνατζμεντ δεν μπορεί να ξοδέψει περισσότερο χρόνο στο να αναλύει πληροφορίες από τη λήψη αποφάσεων. Κατά συνέπεια, ο κύριος ρόλος του BSC είναι να παρέχει τις κρίσιμες πληροφορίες που χρησιμοποιούνται στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Επιπλέον, αυτοί οι τελευταίοι συγγραφείς επισήμαναν ότι ο ρόλος αυτού του μοντέλου εξαρτάται "από το κίνητρο/λόγο για την ανάπτυξη του BSC και από

ποιο στάδιο του θα εφαρμοστεί” (Mooraj, Oyon & Hostettler, 1999, pp 482). Για παράδειγμα, τόνισαν ότι στην Ευρώπη πολλοί οργανισμοί εφαρμόζουν BSC με μια έμφαση στον προγραμματισμό παρά στον έλεγχο: χρήση του BSC ως εργαλείο για να αρχίσουν όλοι οι διευθυντές να σκέφτονται στρατηγικά για τον οργανισμό και το μέλλον του.

Προκειμένου να γίνει πλήρως κατανοητή η εμφάνιση του BSC πρέπει να λάβουμε υπόψη τα ακόλουθα βασικά ζητήματα σχετικά με αυτό το μοντέλο (Stawar, 2002):

- § Αρχικά, η προηγούμενη εργασία του Kaplan ήταν στη λογιστική κόστους και το BSC επινοήθηκε αρχικά ως ένας τρόπος για τους οικονομικούς αναλυτές να κατανέμουν αξία στα άυλα περιουσιακά στοιχεία σε μια «εποχή της πληροφορίας»,
- § Αφετέρου, οι Kaplan & Norton συνειδητοποίησαν γρήγορα τη δυνατότητα αυτού του PMS για την καθοδήγηση της εφαρμογής νέων στρατηγικών (εμφάνιση του BSC ως SMS), και
- § Τελικά, ένα σημαντικό πλεονέκτημα της κατά BSC προσέγγισης είναι η δυνατότητά να επιτύχει ενδοεπιχειρησιακές συνέργειες μέσω της σύνδεσης και της ευθυγράμμισης των στρατηγικών (Hamel & Prahalad, “Strategic Architecture”).

Αυτήν την περίοδο, όπως επισημάνθηκε και προηγουμένως, το BSC δεν είναι μόνο ένα PMS, αλλά θεωρείται σύστημα στρατηγικού μάνατζμεντ (SMS) που επιτρέπει στους κερδοσκοπικούς και μη οργανισμούς<sup>3</sup> να διευκρινίσουν το όραμα και τη στρατηγική τους και να τα μεταφράσουν σε συγκεκριμένες δράσεις (Brewer, 2004). Σύμφωνα με τους Kaplan & Norton (2001), παρέχει ανατροφοδότηση γύρω και από τις εσωτερικές επιχειρησιακές διαδικασίες αλλά και από τα εξωτερικά αποτελέσματα (outcomes) προκειμένου να βελτιώνεται συνεχώς η στρατηγική απόδοση και τα αποτελέσματα. Όταν το

---

<sup>3</sup> Ένα καλό παράδειγμα μη-κερδοσκοπικού οργανισμού που χρησιμοποιεί BSC είναι το NHS (National Health System) στην Αγγλία



BSC αναπτύσσεται πλήρως, μετασχηματίζει το στρατηγικό σχεδιασμό από μια ακαδημαϊκή άσκηση στη ραχοκοκαλιά της επιχείρησης. Η επιτυχής υλοποίηση μιας στρατηγικής απαιτεί όλοι οι υπάλληλοι να ευθυγραμμιστούν και να συνδεθούν με τη στρατηγική (Kaplan & Norton, 2001).

Η ιδέα αυτών των δύο συγγραφέων ήταν να αναπροσανατολίσουν την προσοχή του top μάνατζμεντ από τους προϋπολογισμούς και τα λειτουργικά σχέδια (budgets & operating plans) (που συνεχίζουν να είναι σημαντικά) προς τον καθορισμό της στρατηγικής και των CSF - που ενσωματώνουν και τα οικονομικά και τα μη οικονομικά θέματα (Frigo, 2004). Κατά συνέπεια, ο στόχος του BSC, όπως καθορίζεται από τους Mooraj, Oyon & Hostettler (1999, pp. 481) πρέπει να είναι “μια συνοπτική περίληψη των βασικών παραγόντων επιτυχίας μιας επιχείρησης και να διευκολύνουν την ευθυγράμμιση των επιχειρησιακών λειτουργιών με τη γενική στρατηγική”. Ως εκ τούτου, το BSC παρέχει μια κοινή γλώσσα για όλα τα ιεραρχικά οργανωσιακά επίπεδα και τους διάφορους συμφεροντούχους (stakeholders) γύρω από τους κοινούς στρατηγικούς στόχους, εξισορροπώντας τις καθημερινές λειτουργίες με το μακροπρόθεσμο όραμα (Lyons & Gumbus, 2004).

Κατά συνέπεια, η ισορροπία αυτών των δύο τύπων δεικτών (financial και non-financial) θεωρείται η μεγάλη συνεισφορά της εργασίας των Kaplan & Norton, που περιγράφεται από τα δικά τους λόγια ως ακολούθως (Kaplan & Norton, 1996, pp 76):

*“Το Balanced scorecard διατηρεί τις παραδοσιακές χρηματοοικονομικές μετρήσεις. Αλλά οι χρηματοοικονομικά μετρήσεις λένε την ιστορία των παρελθοντικών γεγονότων, μια επαρκή/ικανοποιητική ιστορία για τις βιομηχανικές επιχειρήσεις για τις οποίες οι επενδύσεις στις μακροπρόθεσμες ικανότητες και στις πελατειακές σχέσεις δεν ήταν τόσο κρίσιμες για την επιτυχία. Ωστόσο, αυτά τα οικονομικά μέτρα είναι ανεπαρκή για την καθοδήγηση και την αξιολόγηση του ταξιδιού που πρέπει κάνουν οι επιχειρήσεις στην «εποχή της γνώσης και της πληροφορίας» για να δημιουργήσουν μελλοντική αξία μέσω επενδύσεων στους πελάτες, τους*

*προμηθευτές, τους υπαλλήλους, τις διαδικασίες, την τεχνολογία, και την καινοτομία.”*

Επιπλέον, αναγνωρίζεται ευρέως ότι το BSC στηρίζεται σε μερικές βασικές έννοιες προηγούμενων θεωριών στη διοίκηση επιχειρήσεων, όπως της διοίκησης ολικής ποιότητας (TQM). Σαν παράδειγμα αυτού (σύμφωνα με την ιστοσελίδα: [www.balancedscorecard.org](http://www.balancedscorecard.org)), το BSC περιέχει την ανατροφοδότηση γύρω από τις εκροές των εσωτερικών επιχειρησιακών διαδικασιών, όπως στο TQM, αλλά επιπλέον προσθέτει ένα σύστημα ανατροφοδότησης γύρω από τις εκβάσεις των επιχειρησιακών στρατηγικών. Αυτό δημιουργεί μια διαδικασία «ανατροφοδότησης διπλού-βρόχου» μέσα στο BSC (double-loop feedback).

Επιπλέον, ένα άλλο βασικό ζήτημα στο μοντέλο του BSC είναι το σύστημα μετρήσεων (measurement system) - σύμφωνα με την ιστοσελίδα [www.balancedscorecard.org](http://www.balancedscorecard.org) «δεν μπορείς να διοικήσεις κάτι που δεν μπορείς να μετρήσεις». Ως εκ τούτου οι δείκτες πρέπει να αναπτυχθούν βασισμένοι στις προτεραιότητες του στρατηγικού σχεδίου. Αυτό το σχέδιο θα πρέπει να παρέχει τους βασικούς επιχειρησιακούς οδηγούς (core business drivers) και τα κριτήρια για τις μετρήσεις που οι διευθυντές επιθυμούν να παρατηρήσουν. Σύμφωνα με τους Kaplan & Norton (1996), οι διαδικασίες των μετρήσεων σχεδιάζονται με σκοπό να συλλέγουν πληροφορίες σχετικές με αυτές τις μετρήσεις που έχουν προκαθοριστεί σύμφωνα με το στρατηγικό σχέδιο και να τις μειώσουν αριθμητικά για αποθήκευση, παρουσίαση και ανάλυση. Έτσι, οι υπεύθυνοι για τη λήψη αποφάσεων εξετάζουν τις εκβάσεις των διάφορων μετρούμενων διαδικασιών και στρατηγικών και παρακολουθούν τα αποτελέσματα για να καθοδηγήσουν την επιχείρηση και να παρέχουν ανατροφοδότηση. (Kaplan & Norton, 1996, pp 57).

Ένα σημαντικό ζήτημα για εταιρείες με πολλές επιχειρηματικές μονάδες (multi-business companies) είναι αυτό που επισήμαναν οι Kaplan & Norton (1996) ότι κάθε επιχειρησιακή μονάδα (BU) θα πρέπει να αναπτύξει και να χρησιμοποιήσει το δικό της BSC, επιλέγοντας τα μετρήσεις που μεταφράζουν την στρατηγική του BU.

Η επιτυχία αυτού του μοντέλου αναγνωρίζεται ευρέως: σύμφωνα με τον Brewer (2004) μια έρευνα της Bain & Company πρότεινε ότι το 50% των Fortune 1000 επιχειρήσεων και το 40 με 45% των μεγαλύτερων επιχειρήσεων της ΕΕ χρησιμοποιούν το BSC (στοιχεία από το 2003). Επιπλέον, μια έρευνα που έγιναν από τη Lipe & Salterio (2002) έδειξε ότι το 60% των Fortune 1000 (υψηλότερο από την προηγούμενη έρευνα) εταιριών έχουν εφαρμόσει BSC έως το 2002. Επίσης, ο Brewer (2004) υπογράμμισε ότι όλο και περισσότερες επιχειρήσεις, μεγάλες και μικρές, είναι πιθανό να εφαρμόσουν το BSC στο εγγύς μέλλον. Ακόμη, η εργασία των Kald & Nilsson (2000) έδειξε ότι έως το 1999 ως το 27% των ενταγμένων επιχειρήσεων στη Σκανδιναβική χρηματιστηριακή αγορά, χρησιμοποιούσαν PMS με οικονομικούς και μη οικονομικούς δείκτες, ιδιαίτερα αυτό του BSC. Επίσης, υπήρξε μια σαφής ένδειξη ότι η παρουσίαση του BSC σε συνέδρια και σε οικονομικά περιοδικά συνέβαλε πάρα πολύ στη διάδοσή του.

Τελικά, όπως επισημαίνεται από τον Stawar (2002), το "BSC υπογραμμίζει την κεντρικότητα της στρατηγικής και δίνει έμφαση στη σημασία της ευθυγράμμισης και της σύνδεσης για να επιτύχει συνέργειες και τον κρίσιμο ρόλο της ηγεσίας να επικοινωνεί με ακρίβεια και με συνέπεια" (Stawar, 2002, pp 212).

### **5.3 Υποστηρικτές του BSC**

Όπως μπορούμε να καταλάβουμε από τα προαναφερθέντα, πολλοί συγγραφείς υπογραμμίζουν τα οφέλη του BSC που το παρουσιάζουν ως φανταστικό εργαλείο για να επικοινωνήσουμε και να μοιραστούμε το όραμα και τους στόχους της επιχείρησης, που αναπτύσσονται από το top μάνατζμεντ, σε όλους τους υπαλλήλους. Πιο συγκεκριμένα, όπως υποστήριξε ο Reynolds (2000), η εφαρμογή/υλοποίηση ενός BSC, θεωρητικά τουλάχιστον, μοιάζει με μια χρήσιμη πρωτοβουλία που συνδέει την αποστολή και τους στόχους (δηλ. στρατηγική της επιχείρησης) με τις μετρήσεις απόδοσης και ευθυγραμμίζει τα διαφορετικά ενδιαφέροντα μέσα σε έναν

οργανισμό. Έτσι, ο εν λόγω συγγραφέας δίνει έμφαση στους ακόλουθους τρόπους με τους οποίους το BSC θα μπορούσε να είναι ένα χρήσιμο εργαλείο (Reynolds, 2000):

- § Παρέχει μια συγκεκριμένη και ξεκάθαρη σύνδεση μεταξύ της αποστολής που περιγράφεται και της στρατηγικής που ακολουθείται. Επομένως, θα μπορούσε να υποστηριχτεί ότι αυτή η σύνδεση μπορεί να ωθήσει το ηθικό των υπαλλήλων και την υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση δίνοντας το αίσθημα της επίτευξης και της συμμετοχής στους στόχους της επιχείρησης – σύνδεση με το σύστημα αμοιβών
- § Η εφαρμογή του BSC εμπλέκει όλα τα επίπεδα του οργανισμού (που προσφέρει τη δυνατότητα να φέρει κοντά τους υπαλλήλους μεταξύ τους για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού και να λειτουργήσει ως εργαλείο για να εισάγει αλλαγές (change management tool) καθώς επίσης
- § Το BSC μπορεί να βοηθήσει να αυξηθεί η επικοινωνία μεταξύ του ανώτατου μάντζμεντ και των κατώτερων διοικητικών επιπέδων.

Σύμφωνα με τους Milis & Mercken (2004, pp. 90) το BSC ενθαρρύνει μια μετατόπιση από τις παραδοσιακές τεχνικές των χρηματοοικονομικών κριτηρίων στη στρατηγική και την αποστολή – σε ένα μίγμα ενός συνόλου διαστάσεων, τεχνικών και δεικτών/μετρήσεων, όπου τα χρηματοοικονομικά είναι ένα μέρος μόνο αυτού.

Επομένως, όπως ο Sohn και λοιποί (2003, pp 280) επισήμαναν “οι επιχειρήσεις αναλαμβάνουν αυτήν την μετατόπιση λόγω της ανάγκης να αναδείξουν τη δύναμη των «κρυμμένων» περιουσιακών τους στοιχείων” - π.χ. η γνώση είναι μη χρηματοοικονομικό (non-financial) και άυλο (intangible) στοιχείο. Αυτό το μοντέλο (BSC) προσπαθεί να ενσωματώσει όλα τις ανάγκες των βασικών συμφεροντούχων (key stakeholders) αναζητώντας μια ισορροπία μεταξύ των οικονομικών και μη οικονομικών μέτρων. Επιπλέον, η στρατηγική είναι το βασικό σημείο: “διατυπώνεται ως απάντηση στην

αβεβαιότητα που αντιμετωπίζει η διοίκηση για τους ανταγωνιστές, τους πελάτες και το περιβάλλον” (Sohn et al, 2003, 280).

Έτσι, η στρατηγική θα πρέπει να ταιριάζει με το επιχειρησιακό περιβάλλον (Burton & Pennotti, 2003) και όπως αναφέρει ο Sohn και λοιποί (2003) υπάρχουν τέσσερις διαφορετικοί τύποι στρατηγικών που μπορεί κανείς να ακολουθήσει: στρατηγικές άμυνας, στρατηγικές ανάπτυξης, στρατηγικές ανάλυσης και στρατηγικές αντίδρασης. Οι συγγραφείς αυτοί κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι, κατά το κτίσιμο ενός BSC, η επιχείρηση θα πρέπει να σχεδιάσει την εταιρική της στρατηγική γύρω από μια στρατηγική ανάπτυξης ή ανάλυσης, αποφεύγοντας τις άλλες δύο (Sohn et al, 2003).

Οι Mooraj, Oyon & Hostettler (1999) στο άρθρο τους – “Το BSC: ένα απαραίτητο καλό ή ένα μη αναγκαίο κακό” παρουσίασαν τις ακόλουθες ιδέες που ενισχύουν την άποψη ότι το BSC έχει αποδειχθεί να έχει οφέλη:

- § Παρέχει σχετικές και ισορροπημένες πληροφορίες με έναν συνοπτικό και σαφή τρόπο,
- § Μειώνει το χρόνο για την «πέψη» των πληροφοριών
- § Αυξάνει το χρόνο για τη λήψη αποφάσεων (δηλ. η ανώτατη διοίκηση έχει περισσότερο χρόνο και εστιάζει στα σημαντικά θέματα) και
- § Δημιουργεί ένα περιβάλλον που συντελεί στη δημιουργία μαθησιακών οργανισμών, μέσω της δοκιμής των υποθέσεων σχετικά με τις σχέσεις αιτίας και αποτελέσματος και της οργανωσιακής αλλαγής προς μια πιο ευέλικτη δομή.

Επιπλέον, μια σημαντική αναφορά όσον αφορά στα οφέλη του BSC έγινε από τον Daly (1996), που δείχνει ότι αναλυτές επενδύσεων στις εκτιμήσεις τους για επιχειρήσεις, συμπεριέλαβαν στην αξιολόγηση της αξίας τους και τη χρήση του BSC για όσες το χρησιμοποιούσαν – γεγονός που αναγνωρίζει την σπουδαιότητα αυτού του μοντέλου.

Ως εκ τούτου, μπορεί να συμπεραθεί ότι, τουλάχιστον θεωρητικά, το BSC εμφανίζεται να είναι ο τέλειος τρόπος για κερδηθεί η δέσμευση (commitment) όλων των υπαλλήλων και, το σημαντικότερο, προς τη «καθιέρωση» ενός «μαθησιακού οργανισμού» (Senge, 1990 citing to Kaplan & Norton, 1996) και να καταστεί πιθανή μια «οργανωσιακή αλλαγή» (organizational change),(Reynolds, 2000).

#### **5.4 Πολέμιοι του BSC**

Εντούτοις, το BSC δεν απαλλάσσεται της κριτικής. Παραδείγματος χάριν, οι κριτικές (1999) από το άρθρο των Mooraj, Oyon & Hostettler και Maltz, Shenhar & Reilly (2003) έδειξαν ότι αυτό το μοντέλο αποτυγχάνει:

- § Να δώσει έμφαση στις συνεισφορές των εργαζομένων και των προμηθευτών,
- § Να προσδιορίσει το ρόλο των υφιστάμενων κοινοτήτων (απομονώνοντας την ατομική απόδοση και επίτευξη) και
- § Να προσδιορίσει ένα PMS με μια διαδικασία διπλής κατεύθυνσης (αντίθετα εστιάζει στην από πάνω προς τα κάτω κατεύθυνση)(top-down)

Ως εκ τούτου, αυτοί οι συγγραφείς υποστήριξαν ότι το μοντέλο του BSC “θα κριθεί για το αν είναι καλό εάν προσθέσει αξία στον οργανισμό και θα θεωρηθεί απαραίτητο εάν αποδειχθεί να είναι αναγκαίο στο μάνατζμεντ” (Mooraj, Oyon & Hostettler, 1999, pp. 481) και “παρά την ευρεία χρήση του BSC, παρουσιάζεται να είναι ανεπαρκή σε διάφορες περιστάσεις και σε διαφορετικούς τύπους εταιρειών” (Maltz, Shenhar & Reilly, 2003, pp. 204). Επιπλέον, οι Mooraj, Oyon & Hostettler (1999) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι το BSC θα μπορούσε να είναι ένα καλό εργαλείο, εντούτοις πολλά παρόμοια συστήματα έχουν αναπτυχθεί πρόσφατα – tableaux de board

(Epstein & Manzoni, 1998), performance prism(Andy Neely, et al, 2002)- έτσι, το ερώτημα είναι «είναι το BSC πραγματικά αναγκαίο;»

Οι Maltz, Shenhar & Reilly (2003) υποστήριξαν ότι η έλλειψη έμφασης στην κατηγορία του ανθρώπινου δυναμικού (HR) είναι η κύρια αδυναμία του BSC. Παρουσίασαν την περίπτωση της αμερικανικής επιχείρησης "Best Foods" (τώρα μέρος της Unilever) που χρησιμοποίησε αυτό το μοντέλο για μερικά έτη και αισθάνθηκε την ανάγκη να προσθέσει μια πέμπτη κατηγορία - "Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού" -. Εντούτοις, πρέπει να αναφερθεί ότι η εργασία του Kaplan & Norton (1996, 2001) δεν περιόρισε τη χρήση BSC μόνο σε 4 κατηγορίες. Αντίθετα, υπέδειξαν ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να δημιουργούν τα δικά τους BSC και να προσθέτουν περισσότερες κατηγορίες εάν διαπιστώνουν ότι κάποιο κρίσιμο χαρακτηριστικό γνώρισμα της επιχείρησης δεν μπορεί να καλυφθεί από τις τέσσερις παραδοσιακές κατηγορίες. Ως εκ τούτου, η κριτική αυτών των συγγραφέων στην αρχική εργασία του Kaplan & Norton θα μπορούσε να θεωρηθεί ως άδικη.

Επιπλέον, μια τρέχουσα κριτική στο BSC είναι βασισμένη στον καθορισμό στρατηγικής. Όπως έδειξαν οι Veen- Dirks & Wijn (2002), αναφέροντας την εργασία του καθ. David Otley, το BSC δεν δίνει επαρκή ανατροφοδότηση στη στρατηγική και δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τον έλεγχο των στρατηγικών. Αυτοί οι συγγραφείς επισήμαναν ένα κρίσιμο ελάττωμα του BSC: πώς μπορεί να ελέγξει τη λογική της στρατηγικής; Το BSC θα μπορούσε να λειτουργεί τέλεια, αλλά να είναι άχρηστο, λόγω ενός φτωχού καθορισμού της εταιρικής στρατηγικής.

Εντούτοις, οι κύριες κριτικές προέρχονται από τη Δανή μελετήτρια Anne Norreklit. Αυτή η συγγραφέας υποστηρίζει (2003) ότι το BSC λαμβάνει πάρα πολλή προσοχή και πρόκειται περισσότερο για πειστική ρητορική παρά πειστική θεωρία – “η ερώτηση είναι: το BSC λαμβάνει τόσο μεγάλη προσοχή λόγω της ουσίας και του περιεχόμενου του ή απλά λόγω της προωθητικής ρητορικής του;” Σύμφωνα με αυτήν, το BSC αναπτύχθηκε με την πρόθεση να πειστεί ο αναγνώστης για την αλήθειά του – “αντιπροσωπεύει ένα δράμα και δημιουργεί ένα δράμα, απευθύνεται στη συγκίνηση του ακροατηρίου και

λιγότερο στη λογική τους". Επομένως, η Norreklit (2003) υποστηρίζει ότι ο πρωταρχικός στόχος του BSC είναι οι σύμβουλοι και οι επαγγελματίες (δεν είναι ένα ακαδημαϊκό κείμενο) και χρησιμοποιεί ένα «γλωσσικό παιχνίδι» - μεταφορές και αναλογίες (Norreklit, 2000). Κατά συνέπεια, πρέπει να αντιμετωπισθεί ως ένα μοντέλο «γκουρού μάνατζμεντ», με έλλειψη αξιόπιστης θεωρητικής βάσης, και πολύ κοντά στην προπαγάνδα (ο αναγνώστης επαναπαύεται στον εκδότη του, Harvard Business School Press και ειδικά στον καθ. Kaplan). Πρόκειται για ένα αναμύσημα παλαιών ιδεών, (Norreklit, 2003).

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ



**Βιβλιογραφία κεφαλαίου**

- Ahn, H. 2001, 'Applying the Balanced Scorecard concept: an experience report', *Long Range Planning*, vol. 34, pp. 441-461
- Asrilhant, B., Meadows, M. & Dyson, R. 2004, 'Exploring Decision Support and Strategic Project Management in the Oil and Gas Sector', *European Management Journal*, vol. 22, no. 1, pp. 63-73
- Brewer, P 2004, 'Putting Strategy into the balanced scorecard', *Chartered Accountants Journal*, April edition, pp. 17-22
- Burton, H. & Pennotti, M. 2003, 'The Enterprise Map: a system for implementing strategy and achieving operational excellence', *Engineering Management Journal*, vol. 15, no. 3, pp. 15-20
- Epstein, M & Manzoni, J.F. 1998, 'Implementing Corporate Strategy: from *tableaux de bord* to BSC's', *European Management Journal*, vol. 16, no. 2, pp. 190-203
- Frigo, M. 2004, 'Strategy and Execution: a continual process', *Strategic Finance*, April 2004 edition, pp. 7-9
- Kald, M. & Nilsson, F. 2000, 'Performance Measurement at Nordic companies', *European Management Journal*, vol. 18, no. 1, pp. 113-127
- [Kaplan, 1984](#). R.S. Kaplan, Yesterday' s Accounting Undermines Production. (*Harvard Business Review*), pp. 95–101
- Kaplan, B. & Maxwell, J.A. 1994, 'Qualitative Research Methods for Evaluating Computer Information Systems', in *Evaluating Health Care Information Systems: Methods and Applications*, J.G. Anderson, C.E. Aydin & S.J. Jay (eds.), Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 45-68
- Kaplan, R. & Norton, D.P. 1996, 'Using the balanced scorecard as a strategic system', *Havard Business Review*, vol. 2, pp. 75-85

- Kaplan, R. & Norton, D. 2001, 'The strategy-focused organisation: Strategy & Leadership', *Harvard Business Review*
- Lipe, M. & Salterio, S. 2002, "A note on the judgmental effect of the BSC's information organization' *Accounting, Organizations and Society*, vol.27, pp. 531-540
- Lyons, B. & Gumbus, A. 2004, "How Unilever HPC-NA sold its employees on the Balanced Scorecard", *Strategic Finance*, April 2004 edition, pp.42-43
- Maltz, A., Shenhar, A. & Reilly, R. 2003, 'Refining the search for Organisational Success Measures', *Long Range Planning*, vol. 36, pp. 187-204
- Milis, K. & Mercken, R. 2004, 'The use of balanced scorecard for the evaluation of Information and Communication Technology projects', *International Journal of Project Management*, vol. 22, pp. 87-97
- Mooraj, S., Oyon, D. & Hostettler, D. 1999, 'The Balanced Scorecard: a Necessary Good or an Unnecessary Evil', *European Management Journal*, vol. 17, no. 5, pp. 481-491
- Neely A. 1998 'Measuring Business Performance' The Economist Books
- Neely A., Adams C. and Kennerley M. 2002 'The Performance Prism' FT Prentice Hall
- Nils-Goran Olve, Jan Roy and Magnus Wetter 2000 'performance drivers' Wiley
- Norreklit, H. 2000, 'The Balanced Scorecard: a critical analysis of some its assumptions', *Management Accounting Research*, vol. 2, pp. 456-476
- Norreklit, H. 2003, 'The Balanced Scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the BCS', *Accounting, Organisations and Society*, vol. 28, pp. 591-619
- Nunnally, Jum C.1978, *Psychometric Theory*, 3<sup>rd</sup> ed., N.Y.: McGraw-Hill.

*Performance Measurement System: Balanced Scorecard*, 2004 [Online], Available: [www.1000ventures.com/business\\_guide/mgmt\\_measurement\\_system.html](http://www.1000ventures.com/business_guide/mgmt_measurement_system.html)

Reynolds, K. 2000, 'Practitioner response: applying the BSC in the Healthcare provider organisation', *Journal of Healthcare Management*, vol. 47, no. 3, pp. 195-196

Sohn, M. et al 2003, 'Corporate strategies, environmental forces and performance measures: a weighting decision support system using k-nearest neighbour technique', *Expert Systems with Applications*, vol. 25, pp. 279-292

Stawar, T. 2002, 'The Strategy-focused organisation: how Balanced Scorecard companies thrive in the New Business Environment', *Psychiatric Rehabilitation Journal*, vol. 26, no. 2, pp. 212-213

*The Balanced Scorecard institute*, 2004 [Online], Available: <http://www.balancedscorecard.org/>

Veen-Dirks, P. & Wijn, M. 2002, 'Strategic Control: meshing Critical Success Factors with the Balanced Scorecard', *Long Range Planning*, vol. 35, pp. 407-427

Weinstein, L. & Castellano, J. 2004, 'Scorecard support: benchmarking and stretch targets are often adopted to support the BSC', *CMA Management*, pp.19-23

## **Μέρος Β:**

### **Μια στρατηγική έλλειψη των παραδοσιακών συστημάτων μέτρησης: η κοστολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού**

«Τα τρία πιο σημαντικά πράγματα που πρέπει να μετράει μια επιχείρηση είναι η ικανοποίηση των πελατών, η ικανοποίηση των εργαζομένων και οι ταμειακές ροές»

Jack Welch, τ. Πρόεδρος της General Electric

## **6. Στρατηγική λογιστική**

Σύμφωνα με τον Anthony P. Carnevale και τον Eric R. Schultz (1990), οι επενδύσεις στο ανθρώπινο δυναμικό είναι ήδη βασικές για τις βελτιώσεις στην παραγωγικότητα, τις αμοιβές, και το εθνικό εισόδημα και ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού θα συνεχίσει να επεκτείνεται καθώς η οικονομία κυριαρχείται από εργασίες προσανατολισμένες στις υπηρεσίες που απαιτούν εκτενείς γνώσεις και κατάρτιση. Επιπλέον, οι εργασίες στη βιομηχανία θα είναι πολύ καλά καταρτισμένες και ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση της λειτουργικής αποδοτικότητας της τεχνολογίας κατασκευής.

Η υψηλή σημασία του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού (Human Resources Department ή HRD) πρέπει να αντιμετωπισθεί λαμβάνοντας υπόψη τη λίμνη εργασίας που προετοιμάζεται να εισαγάγει το εργατικό δυναμικό: τα εκατομμύρια των πιθανών υπαλλήλων είναι μη εξοπλισμένα με τις βασικές δεξιότητες εργασιακών χώρων. Αυτοί οι άνθρωποι για να αφομοιωθούν δημιουργικά στην οικονομία, θα πρέπει οι εργοδότες να επέμβουν και να παρέχουν κατάρτιση. Επιπροσθέτως, το τρέχον εργατικό δυναμικό θα απαιτήσει συνεχή ανάπτυξη δεξιοτήτων προκειμένου να αναβαθμιστεί για να συμβαδίσει με τις τεχνολογικές προόδους. Αλλά, εν μέρει λόγω των παραδοσιακών φορολογικών κινήτρων και των διευθυντικών συστημάτων λογιστικής, οι οργανωτικές δαπάνες για το ανθρώπινο δυναμικό καθυστερούν πίσω από τις επενδύσεις στο φυσικό κεφάλαιο εξοπλισμού.

Ένα στρατηγικό στοιχείο που λείπει από τις σημερινές διευθυντικές δηλώσεις λογιστικής και αποτελεί το θέμα προς ανάλυση της παρούσης ενότητας είναι οι οικονομικές πληροφορίες για το ανθρώπινο δυναμικό. Είναι γεγονός ότι τα συμβατικά συστήματα λογιστικής δεν παρέχουν τα επαρκή στοιχεία για τη λήψη αποφάσεων και τον προγραμματισμό για την χρήση των ανθρώπινων πόρων και κατά προέκταση δεν παρέχουν την ανατροφοδότηση για να επιτρέψουν την αξιολόγηση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας στη χρησιμοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Οι λογιστικές πληροφορίες είναι

ακόμα ό, τι υποβάλλεται στην ανώτερη διοίκηση για τη γενική απόδοση μιας οργάνωσης.

Το σύστημα διοικητικής λογιστικής ενός οργανισμού ενεργεί ως επικοινωνιακή συσκευή διπλής κατεύθυνσης για τα ανώτερα και μεσαία στελέχη επειδή απαριθμεί τους σημαντικούς οργανωτικούς και υπηρεσιακούς στόχους. Οι οικονομικοί δείκτες που μετρούνται από το σύστημα λογιστικής χρησιμεύουν επίσης ως βάση για την προώθηση των μεσαίων στελεχών. Έτσι οι πληροφορίες που εμφανίζονται στις εκθέσεις διοικητικής λογιστικής έχουν μια ισχυρή επιρροή στη διοικητική συμπεριφορά.

Όταν τα συστήματα λογιστικής δεν καταρτίζουν τις εκθέσεις απόδοσης σχετικά και με την αποτελεσματικότητα στην διαχείριση των ανθρώπων, τότε αναμένεται ότι οι διευθυντές θα επικεντρωθούν στις πτυχές των εργασιών τους επί των οποίων αξιολογούνται. Κατά συνέπεια οι διευθυντές ενθαρρύνονται να μειώνουν ή να αποβάλουν τις δαπάνες κατάρτισης και να θυσιάζουν τα μακροπρόθεσμα οφέλη υπέρ βραχυπρόθεσμων κερδών. Κάτω από τα τρέχοντα πρότυπα διοικητικής λογιστικής, ο οικονομικός αντίκτυπος τέτοιας κακοδιαχείρισης δεν αξιολογείται.

Μια οικονομία βασισμένη κατά ένα μεγάλο μέρος στη γνώση και τις δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού έχει σημαντικές επιπτώσεις στο ρόλο των επαγγελματιών HRD στις οργανώσεις. Ο αυξημένος και μείζονος σημασίας ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα τους έχει φέρει κάτω από μεγάλη πίεση να γίνουν πλήρεις επιχειρησιακοί συνεργάτες που δημιουργούν χρήματα για τους οργανισμούς τους. Αυτός ο νέος ρόλος απαιτεί από τους επαγγελματίες HRD να σκέφτονται, να μιλούν και να αναπτύσσουν δραστηριότητες περισσότερο σε οικονομικούς και χρηματοοικονομικούς όρους. Εάν οι δαπάνες κατάρτισης και ανάπτυξης πρόκειται να αντιμετωπιστούν ως ενεργητικό πρέπει να αντιπροσωπεύσουν απτές επιστροφές στις επιχειρήσεις στις μελλοντικές λογιστικές περιόδους. Η ανώτερη διοίκηση δεν θέλει να ξέρει τις ιδιαίτερες δαπάνες ενός επιμορφωτικού προγράμματος εκτός αν μπορεί ναδειχθεί ότι τα χρήματα που ξοδεύονται σε εκείνο το πρόγραμμα αντισταθμίζονται από τη βελτιωμένη παραγωγικότητα και στη συνέχεια από υψηλότερα εισοδήματα. Η

σύνδεση του ποσού δαπανών κατάρτισης και ανάπτυξης με τις θετικές αλλαγές στη συμπεριφορά υπαλλήλων είναι ανώτερη από άλλες μεθόδους μέτρησης και αξιολόγησης των δαπανών. Οι δαπάνες κατάρτισης περιλαμβάνουν τα εξωτερικά αγαθά και τις υπηρεσίες, τις διευκολύνσεις, και τις δαπάνες προσωπικού. Τα οφέλη κατάρτισης περιλαμβάνουν το αυξανόμενο εισόδημα, τις μειωμένες δαπάνες, και τα άυλα-μη απτά οφέλη<sup>7</sup>.

Την παρούσα στιγμή, οι δραστηριότητες κατάρτισης και εκπαίδευσης τυπικά αξιολογούνται σε επίπεδο άλλων όρων -- όπως οι αντιδράσεις των συμμετεχόντων σε προγράμματα κατάρτισης ή τι παρατηρούν οι επόπτες (συμπεριφορές πάνω στη δουλειά) μετά την κατάρτιση των συμμετεχόντων. Παρά ταύτα έχει γίνει απαραίτητο να αξιολογούνται οι δραστηριότητες κατάρτισης και εκπαίδευσης σε όρους που να λογίζουν την αξία της επένδυσης στους υπαλλήλους.

Οι περισσότερες αμερικανικές οργανώσεις έχουν δημοσιεύσει δηλώσεις που εκθειάζουν την σημασία του ανθρώπινου δυναμικού. Αλλά εκεί όπου τα διοικητικά συστήματα λογιστικής αποτυγχάνουν να εξετάσουν τις συσχετίσεις των δαπανών κατάρτισης και των κερδών, το HRD είναι πιθανό να αντιμετωπιστεί ως δευτεροβάθμια δραστηριότητα.

## **7. Απαρχαίωση των συστημάτων διοικητικής λογιστικής**

Τα εταιρικά συστήματα διοικητικής λογιστικής είναι απαρχαιωμένα για το σύγχρονο περιβάλλον εργασίας. Παρά την εξέλιξη των προϊόντων και των τεχνολογιών διαδικασίας, τα συστήματα διοικητικής λογιστικής έχουν παραμείνει ουσιαστικά αμετάβλητα για περισσότερο από 50 έτη.

Εν μέρει, αυτή η στασιμότητα προκύπτει από την ολοκλήρωση των οργανωτικών ισολογισμών και των εισοδηματικών καταστάσεων. Ένας

<sup>7</sup> Στο παράρτημα αναφέρονται επιγραμματικά τα οφέλη και το κόστος των προγραμμάτων κατάρτισης-εκπαίδευσης

ισολογισμός αντιπροσωπεύει τα συνολικά περιουσιακά στοιχεία της οργάνωσης, τα χρέη, και την καθαρή αξία. Ο οικονομολόγος Paul Samuelson (βραβείο Νόμπελ) έχει παρομοιάσει έναν ισολογισμό με ένα στιγμιότυπο του ύδατος στο τέλος μιας σκάφης που παρουσιάζει πόσο είναι την συγκεκριμένη στιγμή, αλλά όχι πόσο ρέει είτε μέσα είτε έξω. Μια εισοδηματική δήλωση αντιπροσωπεύει το αποτέλεσμα των διαδικασιών (κέρδος/ απώλεια) για μια συγκεκριμένη λογιστική περίοδο.

Η ενοποίηση αυτών των δύο εκθέσεων απαιτεί την θεμελίωση τους βάση κοινών οικονομικών συναλλαγών. Εάν δεν είχαν ενοποιηθεί με τις εισοδηματικές δηλώσεις, οι ισολογισμοί δεν θα υπογράμιζαν τόσο πολύ τους βραχυπρόθεσμους στόχους κέρδους. Ως έχουν τα πράγματα, οι επενδύσεις στην ανάπτυξη προϊόντων ή το ανθρώπινο δυναμικό είναι αποθαρρυνμένες επειδή, κατά κανόνα, τα οφέλη τους ρέουν στην οργάνωση κατά τη διάρκεια μεγαλύτερων περιόδων από τις μηνιαίες, τριμηνιαίες, ή οι ετήσιες περιόδους που εξετάζουν οι εκθέσεις λογιστικής.

Η έμφαση της Wall street στους βραχυπρόθεσμους στόχους κέρδους και άλλες εταιρικές πιέσεις έχουν οδηγήσει τα συστήματα διοικητικής λογιστικής κόστους να εστιάζουν λεπτομερώς στις μηνιαίες εκθέσεις αποτελέσματος. Αυτές οι εκθέσεις -- βασισμένες κατά ένα μεγάλο μέρος στη διανομή του κόστους παραγωγής μεταξύ των αγαθών που πωλούνται και των αποθεμάτων -- δεν αντιπροσωπεύουν την πραγματική αύξηση ή μείωση στην οικονομική αξία μιας επιχείρησης κατά τη διάρκεια της λογιστικής περιόδου.

Παραδείγματος χάριν, τα σύγχρονα συστήματα αποθεμάτων (Just in Time) μειώνουν σημαντικά τα αποθέματα. Οι οργανισμοί που εφαρμόζουν την JIT μέθοδο στην παραγωγή τους χωρίς την αναβάθμιση των λογιστικών τους συστημάτων αφήνουν τους διευθυντές χωρίς έγκαιρες πληροφορίες για τη μέτρηση των δαπανών προϊόντων και την προώθηση της λειτουργικής αποδοτικότητας. Εκτός αυτού, ακόμα κι αν η χρονική καθυστέρηση στην υποβολή εκθέσεων των λειτουργικών δαπανών είχε υπερνικηθεί, οι περισσότερες εκθέσεις έχουν τώρα πάρα πολλά και σημαντικά κοστολογικά



στοιχεία κρυμμένα σε περιληπτικές εκθέσεις για να φανούν ωφέλιμες στους επόπτες παραγωγής.

Επειδή οι εκροές μετρητών για την κατάρτιση και την εκπαίδευση είναι μακροπρόθεσμες επενδύσεις, διαστρεβλώνουν τις μετρήσεις κέρδους μιας οργάνωσης κατά τη διάρκεια των βραχυπρόθεσμων περιόδων. Οι σε έντονο βαθμό βραχυπρόθεσμες εκθέσεις, κρύβουν από την αντίληψη ενός διευθυντή τις δραστηριότητες που δημιουργούν πραγματική αξία στην επιχείρηση, όπως είναι μια επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό. Οι διευθυντές μπορούν να καθησυχαστούν από μια ελλιπή εικόνα και να μην συνειδητοποιήσουν ότι τα συστήματα λογιστικής δεν παρέχουν τα κατάλληλα μέτρα της λειτουργικής ανάπτυξης ή της παρακμής.

Όπως B. Charles Ames, πρόεδρος και CEO της Uniroyal Goodrich Tire Company, και James D. Hlavacek, εκπαιδευτικός σύμβουλος και καθηγητής Διοίκησης στο Wake Forest University, έχουν σημειώσει, οι διευθυντές μπορούν "να σφίξουν τη ζώνη με το λανθασμένο τρόπο στα λανθασμένα μέρη" εάν χρησιμοποιούν ως εισροή στις αποφάσεις τους στοιχεία "από λογιστικά συστήματα που είναι σχεδιασμένα για να ικανοποιούν πρωτίστως τις ανάγκες για χρηματοοικονομική πληροφόρηση των εξωτερικών χρηστών". Στην απεικόνιση ενός κύκλου ανταγωνιστικής φθοράς "cycle of competitive decay," ο Ames και Hlavacek παρουσιάζουν την κατάρτιση και εκπαίδευση ως ανταγωνιστικό παράγοντα που μπορεί να υποστεί την ανεπαρκή επένδυση λόγω των ανεπαρκών λογιστικών συστημάτων.

Σε πολλούς οργανισμούς, οι πρόσφατες στρατηγικές -- όπως η αυτοματοποίηση, οι βελτιώσεις της ποιότητας, μειώσεις αποθεμάτων, αποδοτικότερες παραγωγικές διαδικασίες-- για την αντικατάσταση των ανθρώπων με τις μηχανές και την ελαχιστοποίηση των σπαταλών, έχουν κάνει σχεδόν ό, τι μπορούν να μειώσουν τις δαπάνες. Η συμβατική στρατηγική «αποταμίευσης» από τις μειώσεις στις δαπάνες άμεσης εργασίας (οι αμοιβές, μισθοί, συνεισφορές εργοδοτών στην κοινωνική ασφάλιση, και ούτω καθ' εξής) με το ελαττώσει τους υπαλλήλους επίσης δεν λειτουργεί πλέον.

Ας εξετάσουμε μια μονάδα κατασκευής που κάποια στιγμή αποτελούταν από τέσσερις υπαλλήλους που αντικαταστάθηκαν από έναν πρόγραμμα-ελεγκτή και ένα ρομποτικό "μάτι" και βραχίονα. Η μονάδα τώρα δεν έχει καμία δαπάνη άμεσης εργασίας, αλλά οι άνθρωποι απαιτούνται ακόμα -- για να αποφασίσουν το πότε και τι θα αλλάξει σε αυτό που φτιάχνεται στη μονάδα, να σχεδιάσουν τα προϊόντα του, να προγραμματίσουν και επαναπρογραμματίσουν τον ελεγκτή, να συντηρούν τον ελεγκτή και τα ρομπότ, εμπορεύονται τα προϊόντα, να αναθεωρούν τα νομικά έγγραφα όπως οι συμφωνίες υπηρεσιών για τα μηχανήματα της μονάδας, να διατηρούν τα αρχεία των πωλήσεων προϊόντων, και να εκπαιδεύουν και επανεκπαιδεύουν τους τεχνικούς συντήρησης και άλλους -- υπέρ της λειτουργίας της μονάδας. Αλλά τώρα οι δαπάνες που συνδέονται με το ανθρώπινο δυναμικό είναι ταξινομημένες ως έμμεσες δαπάνες.

Η πραγματική επεξεργασία των υπηρεσιών και των προϊόντων είναι μια διαδικασία η οποία περιέχει όλο και περισσότερο τέτοια γενικά έξοδα ανθρώπινων πόρων, όπως αναφέρει ο κατασκευαστικός πίνακας μελετών του εθνικού ερευνητικού Συμβουλίου.

Ο αυτοματισμός γραφείου έχει την ίδια επίδραση. Ένας διοικητικός βοηθός που χρησιμοποιεί έναν προσωπικό υπολογιστή μπορεί να κάνει την εργασία που κάποτε γινόταν από τέσσερις ανθρώπους: ένα διευθυντή γραφείων, μια γραμματέα, μια δακτυλογράφο υπαλλήλων, και ένα λογιστή. Αλλά ο διοικητικός βοηθός χρειάζεται την υποστήριξη της κατάρτισης στο πώς να χρησιμοποιήσει το λογισμικό, να επισκευάσει τους υπολογιστές, και τα λοιπά.

Η έμφαση των παραδοσιακών διοικητικών συστημάτων λογιστικής στις δαπάνες άμεσης εργασίας είναι ξεπερασμένη. Στα πλαίσια της οικονομίας κατασκευών, οι δαπάνες άμεσης εργασίας υπερέβησαν κατά πολύ τις έμμεσες δαπάνες. Τα γενικά έξοδα διανεμήθηκαν σε όλες τις οργανώσεις με την απαίτηση από τους διευθυντές να πολλαπλασιάσουν τις άμεσες δαπάνες εργασίας των τμημάτων τους με ένα ποσοστό. Η χρήση από τα συστήματα λογιστικής των δαπανών άμεσης εργασίας ως μέσο για τον καταμερισμό των

γενικών βιομηχανικών εξόδων στα προϊόντα, τις υπηρεσίες, και τα τμήματα αντανάκλασε την υπεροχή των άμεσων δαπανών εργασίας.

Αλλά η αυτοματοποίηση των χώρων εργασίας έχει κλιμακώσει τα γενικά έξοδα πολύ μικραίνοντας την άμεση εργασία ως ποσοστό των συνολικών δαπανών. Στα αυτοματοποιημένα εργοστάσια, η άμεση εργασία αντιπροσωπεύει χαρακτηριστικά 8 έως 12 τοις εκατό των δαπανών παραγωγής. Στη βιομηχανία ηλεκτρονικής, τα ποσοστά μειώνονται στα μισά. Τα συστήματα λογιστικής δεν έχουν προσαρμοστεί σε αυτήν την σημαντική αλλαγή.

Ένας ιδιαίτερα σημαντικός διοικητικός χρόνος αφιερώνεται ακόμα στην καταγραφή και μείωση των άμεσων δαπανών εργασίας, παρόλο ότι αυτές αποτελούν ένα μικρό μέρος των γενικών βιομηχανικών εξόδων. Σύμφωνα με τον R.S. Kaplan (Harvard Business School) τα επιβαρημένα ποσοστά γενικών βιομηχανικών εξόδων πάνω στην άμεση εργασία κυμαίνονταν από 400 έως 1.000 τοις εκατό προς το τέλος της δεκαετίας του '80. Προφανώς, οποιαδήποτε δραστηριότητα που περιλαμβάνει μεγάλα ποσά άμεσων δαπανών εργασίας εμφανίζεται πολύ ακριβή -- και η μείωση στις άμεσες δαπάνες εργασίας ασκεί σημαντική επίδραση στα αρχεία δαπανών.

Η κατανομή των γενικών εξόδων στα διάφορα τμήματα και προϊόντα μέσω της άμεσης εργασίας διαστρεβλώνει επίσης το κόστος προϊόντων. Τα προϊόντα που γίνονται με χαμηλό περιεχόμενο εργασίας καταλογίζονται τα γενικά έξοδά τους με υψηλές ώρες άμεσης εργασίας. Τα προσαρμοσμένα (customized) παραχθέντα προϊόντα, σπάνια υφίστανται λίγες ώρες άμεσες εργασίας, αλλά δημιουργούν σημαντικά γενικά έξοδα για το εξειδικευμένο σχέδιο, τον εφαρμοσμένο σχεδιασμό (engineering) και το μάρκετινγκ. Έτσι αυτά τα προϊόντα εμφανίζονται λιγότερο δαπανηρά σε σχέση με τα ώριμα, σταθερά προϊόντα. Εν ολίγοις, σε ένα σύστημα κοστολόγησης άμεσης εργασίας, τα ώριμα προϊόντα επιχορηγούν τα προσαρμοσμένα προϊόντα.

Ένα τέτοιο σύστημα προωθεί επίσης αποφάσεις του τύπου "να αγοράσει" παρά "να γίνει" εργασία. Οι διευθυντές μπορούν να μειώνουν τις άμεσες

δαπάνες εργασίας με την εύρεση προμηθευτών φτηνότερης εργασίας. Τέτοια εταιρικά συστήματα λογιστικής ευνοούν την υπεργολαβία εργασίας σε ανθρώπους έξω από την οργάνωση (αποφάσεις τύπου "αγοράστε") παρά να ορίσουν την εργασία στους ανθρώπους στο εσωτερικό (αποφάσεις τύπου "να γίνει"). Οι αποφάσεις του τύπου "να αγοράσει" μπορεί να εξυπηρετήσουν το σκοπό της μείωσης των οργανωσιακών δαπανών, εν τούτοις, επειδή τα γενικά έξοδα τείνουν να αυξηθούν όσο αυξάνεται η υπεργολαβία. Παραδείγματος χάριν, η υπεργολαβία θέτει απαιτήσεις στα τμήματα (όπως προμήθεια, σχεδιασμό και εκπαίδευση) που διευκρινίζουν για τον υπεργολάβο τις απαιτήσεις των προϊόντων ή υπηρεσιών. Αυτά τα γενικά έξοδα δεν επισημαίνονται-προσδιορίζονται ακόμα στην πρακτική της υπεργολαβίας επειδή έχουν μηδέν περιεχόμενο άμεσο εργασίας.

Η εστίαση στις δαπάνες άμεσης εργασίας αποτρέπει τους οργανισμούς από να έχουν έναν καλό χρηματοοικονομικό έλεγχο πάνω στις δαπάνες του ανθρώπινου δυναμικού. Τα γενικά έξοδα αποτελούν τις πιο γρήγορα αυξανόμενες δαπάνες του ανθρώπινου δυναμικού στις οργανώσεις. Επειδή ο αντίκτυπος των γενικών εξόδων είναι συχνά υποτιμημένος, λίγες διοικήσεις καταλαβαίνουν τον οικονομικό αντίκτυπο των στοιχείων του ανθρώπινου δυναμικού στην αποδοτικότητα των προϊόντων ή της οργάνωσής τους.

Τα συστήματα διοικητικής λογιστικής πρέπει να αλλάξουν για να απεικονίσουν την αυξανόμενη σημασία των γενικών βιομηχανικών εξόδων και δαπανών εξοπλισμού και τη μειωμένη σημασία των δαπανών άμεσης εργασίας.

Ενδεχομένως οι πιο παραγωγικές αλλαγές τώρα είναι οι οργανωσιακές αλλαγές (structural reengineering) όπως τα αποδοτικότερα επικοινωνιακά συστήματα (efficient communication systems) και καλύτερη διαχείριση εργαζομένων. Τα άυλα-μη απτά οφέλη που προκύπτουν από τις οργανωσιακές αλλαγές, την προηγμένη τεχνολογία και την εκπαίδευση -- όπως η ευελιξία στο σχεδιασμό και τις διαδικασίες και οι πιο πεπειραμένοι και ειδικευμένοι υπάλληλοι για να επιταχύνουν τον χρόνο ανακύκλωσης (turnaround time) -- έχουν γίνει κρίσιμα για την ανταγωνιστικότητα των οργανισμών. Παρόλο αυτά τα τρέχοντα συστήματα λογιστικής κόστους δεν

εξετάζουν τα άυλα οφέλη, έτσι σπάνια μετριοούνται ή υπολογίζονται και περιέχονται στην διοίκηση δαπανών. Τα διοικητικά συστήματα λογιστικής πρέπει να αρχίσουν να εξετάζουν τέτοιους παράγοντες.

Εδώ θα ήταν σκόπιμο να αναφέρουμε τη θέση μιας επιστημονικής και έγκυρης ομάδας που συστήθηκε στην Αμερική για θέματα κοστολόγησης, από φορείς όπως η ένωση των αντιπροσώπων λογιστών της συγκεκριμένης χώρας, σχολές διοίκησης του Χάρβαρντ και του Στάνφορντ, αρκετές από τις μεγαλύτερες εταιρίες λογιστικής του χώρας, και δωδεκάδες χορηγοί εταιριών, με σκοπό να συστήσει αλλαγές για να βοηθήσει λογιστική "να προφθάσει" και να προσαρμοστεί στα σύγχρονα συστήματα παραγωγής CAM (Computer-aided Manufacturing). Η πρώτη έκθεση της ομάδας εργασίας κατέληξε στο συμπέρασμα ότι, για αποφάσεις υγιούς επένδυσης, οι ποιοτικοί παράγοντες (όπως η ποιότητα, η ευελιξία, και η επικαιρότητα) είναι σημαντικότεροι από τους ποσοτικούς παράγοντες, αν και εκείνοι πρέπει να μετρηθούν. Έχοντας σφυρηλατήσει μια νέα φιλοσοφία για τη λογιστική, η ομάδα εργασίας κινείται στη δεκαετία του '90 με σχέδια για την απελευθέρωση του νέου λογισμικού λογιστικής σύμφωνα με τη σκέψη και τις επιταγές της πρώτης προαναφερθείσας έκθεσης.

Στην εποχή που διανύουμε ακούγεται συχνά από εκπρόσωπους των οικονομικών και επιχειρηματικών κύκλων, ότι ο χρόνος είναι το "πολυτιμότερο αγαθό". Αυτό έχει πολλές επιπτώσεις και εκβάσεις. Παραδείγματος χάριν, ένας κατασκευαστής δεν μετρά πλέον τα κομμάτια ενός υπαλλήλου "ανά ώρα." Τώρα " η έμφαση είναι στο ρυθμό απόδοσης" ("throughput": χρόνος να μετατραπεί ένα υλικό σε προϊόν), έτσι η επιχείρηση υπολογίζει πόσο καιρό κάθε υποδιαδικασία παίρνει και τι ποσοστό συμμετοχής έχει κάθε μια στο κόστος προϊόντων.

Η δυνατότητα να αξιολογηθούν, με λογική ακρίβεια οι γενικές δαπάνες, ανθρώπινου δυναμικού ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας θα έφερνε μια νέα τάξη πραγμάτων στη διαχείριση επενδύσεων ανθρώπινου δυναμικού. Η απόδοση των επενδύσεων στο ανθρώπινο δυναμικό (ROI) θα μπορούσε να βελτιωθεί μέσω εκπαιδευτικών και άλλων επεμβάσεων στο προσωπικό. Το

στοιχείο του ανθρώπινου δυναμικού στις χρηματοοικονομικές λειτουργίες μιας επιχείρησης είναι κακώς διοικούμενο τώρα επειδή δεν μετρείται καθόλου ή αρκετά καλά προκειμένου να επιτραπεί ο αληθινός έλεγχός του.

## **8. Διεθνής ανταγωνισμός και λογιστικά συστήματα**

Το πεπαλαιωμένο των συστημάτων διοικητικής λογιστικής είναι ιδιαίτερα καταστρεπτικό στις αμερικανικές οργανώσεις που ανταγωνίζονται στο διεθνή χώρο. Σε μερικές περιπτώσεις, ένας ξένος κατασκευαστής μπορεί να παραγάγει τα προϊόντα -- σε σημαντικά χαμηλότερες τιμές -- για άμεσο ανταγωνισμό με τα ιδιαίτερα ώριμα προϊόντα μιας αμερικανικής οργάνωσης.

Εν τω μεταξύ, το σύστημα λογιστικής κόστους της αμερικανικής οργάνωσης οδηγεί τους υπεύθυνους για τη λήψη αποφάσεων να καταλήξουν στο συμπέρασμα ότι η οργάνωσή τους δεν μπορεί να βγάλει χρήματα εάν ταιριάξει τις τιμές της με τις χαμηλότερες τιμές του ξένου ανταγωνιστή. Αυτό το συμπέρασμα έχει οδηγήσει πολλές αμερικανικές επιχειρήσεις να εγκαταλείψουν γραμμές προϊόντων ή να μετακινήσουν την παραγωγή ώριμων-σταθερών προϊόντων σε χώρες με φθηνό εργατικό δυναμικό.

Στις 25 Δεκεμβρίου 1990, ζήτημα των αμερικανικών ειδήσεων & η παγκόσμια έκθεση ανέφεραν ότι οι Ηνωμένες Πολιτείες, μετά από μια δεκαετία αναδόμησης, "τώρα έχουν ένα μέσο πλεονέκτημα δαπανών περίπου 20 τοις εκατό." Αλλά ο Martin Starr του πανεπιστημίου της Κολούμπια, σε μια μελέτη που σύγκρινε τις διαδικασίες αμερικάνικων επιχειρήσεων με αυτές των ξένο-ιδιόκτητων αμερικάνικων, διαπίστωσε ότι οι "ιάπωνες και ευρωπαίοι διευθυντές ξοδεύουν τρεις έως πέντε φορές περισσότερο στην κατάρτιση εργαζομένων."

Το σύστημα παραγωγής CAM έχει οδηγήσει την επανάσταση των βελτιώσεων στην ποιότητα, τη μείωση αποθεμάτων, τη μείωση των set-up χρόνων και την προσαρμογή προϊόντων. Οι νέες τεχνολογίες των συστημάτων CAM

επιτρέπουν στα εργοστάσια να αλλάξουν γρήγορα την παραγωγή τους από το ένα προϊόν στο άλλο, μειώνοντας τις οικονομίες κλίμακας για τις διαδικασίες παραγωγής. Δηλαδή μπορεί να κοστίζει το ίδιο πράγμα (ή σχεδόν το ίδιο πράγμα) να παραγάγει μερικές μονάδες με το να παράγει χιλιάδες.

Οι κύκλοι ζωής προϊόντων συρρικνώνονται επίσης γρήγορα, ειδικά στις αγορές υψηλής τεχνολογίας, όπου μια παραγωγή τεχνολογίας μπορεί να απαξιωθεί σε τρία έτη. Τα παραδοσιακά συστήματα διοικητικής λογιστικής χάνουν επίσης τη σχετικότητα τους όσο περισσότερες δαπάνες πρέπει να υποστούν προτού να αρχίσει η παραγωγή ( για την έρευνα και την ανάπτυξη, τη φυσική επένδυση, και την κατάρτιση )

Ως αποτέλεσμα του έντονου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, πολλές οργανώσεις έχουν επιτύχει να αυξήσουν τον αριθμό προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρουν, κάνοντας το δυσκολότερο να συνδέσουν τις εισροές των πόρων (δαπάνες) με τα αποτελέσματα (προϊόντα και υπηρεσίες).

## **9. Αλλαγές που απαιτούνται στα συστήματα διοικητικής λογιστικής**

Οι νέες τεχνολογίες κατασκευής και γραφείων απαιτούν νέες λογιστικές διαδικασίες κοστολόγησης για να εξετάσουν τέτοια θέματα όπως τη μέτρηση και την αιτιολόγηση των επενδύσεων στους υπαλλήλους. Τα στοιχεία για τέτοιες διευθυντικές εκτιμήσεις δεν πρέπει να χρησιμοποιηθούν απαραίτητως για τις εξωτερικές οικονομικές εκθέσεις, αλλά είναι κρίσιμο να περιλαμβάνονται στις εσωτερικές διοικητικές εκθέσεις.

Οι οργανώσεις πρέπει να καταλάβουν τις πλήρεις δαπάνες για την απόκτηση και την ανάπτυξη των πόρων: τεχνολογίες, εξοπλισμός, υλικά, και άνθρωποι. Οι οργανώσεις πρέπει επίσης να γνωρίζουν τις μακροπρόθεσμες δαπάνες για την μετατροπή αυτών των πόρων σε τελικά προϊόντα ή υπηρεσίες. Τα συστήματα διοικητικής λογιστικής που αποτυγχάνουν να παρέχουν τέτοιες

μετρήσεις και σήματα προειδοποίησης για την αποδοτικότητα και την ικανότητα κερδοφορίας των προϊόντων και των υπηρεσιών υπονομεύουν τη δυνατότητα των διευθυντών να καθοδηγήσουν τις οργανώσεις τους.

Για τον έλεγχο των οργανώσεων στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον, οι διευθυντές χρειάζονται συστήματα λογιστικής που παρέχουν πληροφορίες για τους σημαντικούς πόρους κατά τη διάρκεια μιας λογιστικής περιόδου. Επίσης προκειμένου να αξιολογήσει την πρόοδο των μακροπρόθεσμων στόχων αποδοτικότητας, απαιτείται μεγαλύτερη χρήση μη οικονομικών δεικτών (όπως περισσότερες φιλοφρονητικές επιστολές ή λιγότερες καταγγελίες και παράπονα από τους πελάτες).

Οι παραδοσιακές μέθοδοι λογιστικής αντιμετωπίζουν τους ανθρώπους μόνο ως έξοδα, ούτως ώστε τα κεφάλαια που χρησιμοποιούνται για να εκπαιδεύσουν τους ανθρώπους να υπολογίζονται ως έξοδα όταν υπολογίζεται το καθαρό εισόδημα μιας οργάνωσης. Συνεπώς, οι διευθυντές τείνουν να αντιμετωπίζουν το ανθρώπινο δυναμικό ως έξοδα που πρέπει να ελαχιστοποιηθούν αντί ενεργητικού που πρέπει να βελτιστοποιηθεί.

Η διοικητική λογιστική του ανθρώπινου δυναμικού είναι το επόμενο βήμα για τις οργανώσεις που υιοθετούν σταδιακά μια διοικητική προοπτική του ανθρώπινου δυναμικού. Η λογιστική του ανθρώπινου δυναμικού θα επέτρεπε στις οργανώσεις για να ποσοτικοποιήσουν την αξία των ανθρώπων ως οργανωσιακά ενεργητικά. Επίσης, θα ενίσχυε τον ρόλο του επαγγελματία του ανθρώπινου δυναμικού ως σύμβουλο στην ανώτερη διοίκηση για τις επιπτώσεις του ανθρώπινου δυναμικού στις στρατηγικές της επιχείρησης. Επίσης με τη μέτρηση της αναμενόμενης αξίας των προτεινόμενων επενδύσεων στο ανθρώπινο κεφάλαιο, η λογιστική του ανθρώπινου δυναμικού (HRAM) θα διευκόλυne τις διοικητικές αποφάσεις για την εκπαίδευση και την κατάρτιση.



## **10. Κοστολογώντας το ανθρώπινο δυναμικό**

Το HRD έχει στοιχεία εξόδων και ενεργητικού . Για να αντιμετωπιστεί μία δαπάνη του ανθρώπινου δυναμικού ως ενεργητικό, πρέπει να επιστρέψει οφέλη στην οργάνωση στις μελλοντικές λογιστικές περιόδους. Εάν τα οφέλη της εκπαίδευσης ή της ανάπτυξης εμφανίζονται κατά τη διάρκεια της τρέχουσας λογιστικής περιόδου, τότε οι δαπάνες αντιμετωπίζονται ως έξοδο<sup>8</sup> (Βενιέρης, 1998 «Λογιστική Κόστους» σελ. 21).

Για το θέμα της αξιολόγηση του ανθρώπινου ενεργητικού θα μπορούσαμε να πούμε ότι δεν υπάρχει καμία γενικά αποδεκτή λογιστική διαδικασία. Η αποτίμηση του ανθρώπου διαφέρει από αυτήν των πραγμάτων επειδή οι άνθρωποι δεν ανήκουν κατά κυριότητα στην επιχείρηση. Αλλά, όπως και άλλα στοιχεία του ενεργητικού, οι άνθρωποι έχουν μελλοντική χρησιμότητα που προσθέτει αξία σε μια οργάνωση.

Η πρώτη προσπάθεια εφαρμογής αξιολόγησης υπαλλήλων προήλθε από το R.G. Barry Corporation. Ο στόχος ήταν να βελτιωθεί ο προγραμματισμός, η διοίκηση και οι επενδύσεις στο ανθρώπινο δυναμικό. Οι δαπάνες εκπαίδευσης και ανάπτυξης συσσωρεύτηκαν σε μεμονωμένους δευτεροβάθμιους λογαριασμούς. Οι αποσβέσεις των δαπανών υπολογίστηκαν στη χρονική βάση της αναμενόμενης διάρκειας απασχόλησης ενός προσώπου ή κατά τη διάρκεια του χρόνου που τα αποτελέσματα ενός επιμορφωτικού προγράμματος αναμένονταν να έχουν αξία. Εάν ένας υπάλληλος αποχωρούσε από την οργάνωση πριν από το τέλος της αναμενόμενης (βάση εκτίμησης) εργάσιμης ζωής, οι αναπόσβεστες δαπάνες διαγράφονταν κατά τη διάρκεια της τριμηνιαίας περιόδου αποδοχών της αναχώρησης του υπαλλήλου. Οι τριμηνιαίες λογιστικές εκθέσεις παρακολουθούσαν τις επενδύσεις των διευθυντών στους υπαλλήλους και

---

<sup>8</sup> Στο σημείο αυτό είναι σκόπιμο να αναφερθεί ότι υπάρχουν βασικές και εννοιολογικές διαφορές μεταξύ **δαπάνης**, **κόστους** και **εξόδου** μολονότι στην καθημερινή πρακτική χρησιμοποιούνται ως ταυτόσημες. Επειδή η κατανόηση και ο προσδιορισμός των μεταξύ τους διαφορών κρίνεται αναγκαίος για την ευκολότερη αντίληψη λογιστικών θεμάτων στο τέλος της εργασίας παρατίθεται σχετικό παράρτημα.

παρακινούσαν τους διευθυντές να δουν το ανθρώπινο δυναμικό ως πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο.

Το σύστημα της εταιρείας Barry υιοθέτησε δαπάνες ιστορικού κόστους (δηλαδή δαπάνες που υφίσταντο αρχικά) για την αξιολόγηση υπαλλήλων. Αυτή η μέθοδος ακολουθεί ένα μοντέλο λογιστικής για το ενεργητικό που μετρά τη θυσία δαπανών της οργάνωσης για να αναπτύξει τους ανθρώπους, πρόκειται για το λεγόμενο και ευρέως χρησιμοποιούμενο στην οικονομική επιστήμη, κόστος ευκαιρίας (opportunity cost)<sup>9</sup>. Αυτή η λογιστική προσέγγιση της αρχής του ιστορικού κόστους έχει το πλεονέκτημα ότι βοηθάει τους διευθυντές να καταλάβουν ότι οι επενδύσεις στο ανθρώπινο δυναμικό είναι παράλληλες με τις επενδύσεις σε άλλους οργανωτικούς πόρους όπως ο εξοπλισμός.

Μια δυσκολία με τη χρησιμοποίηση αυτής της προσέγγισης για τη λογιστική του ανθρώπινου δυναμικού είναι ότι το να διαγράφει τις αναπόσβεστες δαπάνες βασισμένες στον κύκλο εργασιών περιλαμβάνει πολλή υποκειμενικότητα. Είναι επίσης δύσκολο να επισημάνει σε ποια έκταση οι επενδύσεις σε έναν υπάλληλο πρέπει να αποδοθούν και να διαγραφούν για τις δαπάνες πρόσληψης έναντι των δαπανών προσανατολισμού ή της εκπαίδευσης και των δαπανών ανάπτυξης. Και, αυτή η προσέγγιση υπολογίζει μόνο τις δαπάνες και όχι την αξία ενός υπαλλήλου στην οργάνωση.

Μια εναλλακτική λύση της μεθόδου ιστορικού κόστους είναι να μετρηθεί το κόστος αντικατάστασης των υπαλλήλων. Οι δαπάνες αντικατάστασης αναφέρονται στις δαπάνες των οργανωτικών πόρων που θα πήγαιναν σε περίπτωση αντικατάστασης τρεχόντων υπαλλήλων. Οι δαπάνες αντικατάστασης περιλαμβάνουν τις δαπάνες πρόσληψης και κατάρτισης για τους νέους υπαλλήλους, και το «δωρεάν» εισόδημα που τους δίνεται και το οποίο δεν αντικατοπτρίζει κάποια αξία- παραγωγικότητα επειδή οι νεοφερμένοι βρίσκονται στην κατάρτιση παρά στην παραγωγή εργασίας.

<sup>9</sup> κόστος ευκαιρίας: ένας οικονομικός όρος που εκφράζει το κόστος μιας απόφασης, ενέργειας σε όρους απώλειας-θυσίας ευκαιρίας (Dictionary of Business, 1996, Oxford University Press, p. 359)

Το σημαντικότερο μειονέκτημα και των δύο μοντέλων, του ιστορικού και τους κόστους αντικατάστασης στη λογιστική του ανθρώπινου δυναμικού είναι η περιορισμένη εστίασή τους. Δίνουν έμφαση στις επενδύσεις στο ανθρώπινο δυναμικό, αλλά αγνοούν την αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού. Αποτυγχάνουν να συγκεντρώσουν και να αξιολογήσουν τις πληροφορίες για τις οικονομικές επιπτώσεις της συμπεριφοράς των υπαλλήλων.

Μια καλύτερη προσέγγιση είναι να γίνουν χρηματικές εκτιμήσεις για τις θετικές αλλαγές στη συμπεριφορά των υπαλλήλων που παρήχθησαν από τις εκπαιδευτικές επεμβάσεις. Αυτό το πρότυπο δαπάνης μετρά την οικονομική συνέπεια των επιμορφωτικών προγραμμάτων σε όρους ευρώ ( γενικότερα νομίσματος ). Η ιδέα πίσω από αυτόν τον τρόπο "κοστολόγησης" της συμπεριφοράς του ανθρώπινου δυναμικού είναι να μετρηθεί η συμβολή των υπαλλήλων στη γενική αποδοτικότητα της επιχείρησης -- αναγνωρίζοντας ότι η συμβολή του υπαλλήλου δεν εξαρτάται από το μέγεθος των επενδύσεων που έγιναν σε αυτόν, αλλά αφορά το πόσο αποτελεσματική και αποδοτική είναι η απόδοση του υπαλλήλου πάνω στη δουλειά.

Αυτή η στρατηγική λογιστική κόστους είναι διαφορετική επειδή ποσοτικοποιεί τα οφέλη που τα προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης φέρνουν στην απόδοση των υπαλλήλων. Όπως σε όλα τα πλαίσια οικονομική ανάλυσης, οι προσδοκώμενες αναλογίες κόστους-κέρδους καθορίζονται και εφαρμόζονται και εδώ. Ο υπολογισμός των δαπανών και των κερδών των επιμορφωτικών προγραμμάτων απαιτεί μια κατανόηση για το πώς οι λογιστές τους ταξινομούν.

Τα άμεσα κόστη είναι δαπάνες που συνδέονται με εκείνες που μπορούν να επισημανθούν άμεσα στα συγκεκριμένα προγράμματα ή τις δραστηριότητες. Οι άμεσες δαπάνες out-of-pocket είναι δαπάνες για τις οποίες πληρώνονται χρήματα σε ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα. Από την άποψη της εκπαίδευσης, περιλαμβάνουν τις αμοιβές ταξιδιού και τα καθημερινά έξοδα επιδομάτων, δαπάνες για αγορές υλικών εκμάθησης, συμβόλαια με εκπαιδευτικούς συμβούλους, το ενοίκιο δωματίων εκπαίδευσης, και την υπηρεσία τροφίμων.

Οι άμεσες δαπάνες out-of-pocket είναι οι προφανέστερες δαπάνες που εντοπίζονται εύκολα και συνδέονται με την εκπαίδευση. Αλλά, σύμφωνα με μελέτες που έχουν γίνει, αυτές οι δαπάνες είναι σπάνια ίσες με περισσότερο από το δέκα τοις εκατό των συνολικών δαπανών ενός επιμορφωτικού προγράμματος. Οι σημαντικότερες δαπάνες των δραστηριοτήτων εκπαίδευσης αφορούν στο χρόνο των ανθρώπων – δηλαδή στις δαπάνες μισθών για τους ανθρώπους που διευθύνουν ή που συμμετέχουν σε ένα ειδικό επιμορφωτικό πρόγραμμα.

Τα έμμεσα κόστη είναι δαπάνες που δεν μπορούν να συνδεθούν άμεσα με ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα ή μια δραστηριότητα αλλά είναι απαραίτητες για την λειτουργία του οργανισμού. Μερικές φορές ο όρος «γενικά έξοδα» χρησιμοποιείται για να περιγράψει όλες τις έμμεσες δαπάνες επιχειρήσεις.

Τα παραδείγματα περιλαμβάνουν δαπάνες για τους τόκους του χρέους της επιχείρησης, τη γενική συντήρηση και την επισκευή των κτιρίων, το φως, τη θερμότητα, τον εξοπλισμό γραφείων και τους διοικητικούς μισθούς. Μερικοί οργανισμοί υποδιαίρεσαν τέτοιες δαπάνες στις κατηγορίες γενικών βιομηχανικών και γενικών και διοικητικών εξόδων (G&A), και μερικές υπολογίζουν τα γενικά βιομηχανικά σε βάσεις εκτός της άμεσης εργασίας.

Οι πρόσθετες παροχές (fringe benefits) είναι γενικά έξοδα που σχετίζονται με το χρόνο για τον οποίο οι υπάλληλοι πληρώνονται αλλά δεν εργάζονται (διακοπές, άδεια για λόγους υγείας και διακοπές) συν τις εισφορές των εργοδοτών για την ασφάλεια υγείας, τις συντάξεις, και άλλες έμμεσες αποζημιώσεις. Από έρευνες πάλι, υποστηρίζεται ότι στην αμερικανική βιομηχανία τα συγκεκριμένα οφέλη υπολογίσθηκαν κατά μέσο όρο στο 35 τοις εκατό των άμεσων δαπανών μισθών. Και στις επαγγελματικές εταιρίες υπηρεσιών, τα γενικά έξοδα υπολογίζονται κατά μέσο όρο περίπου στο 115 τοις εκατό πάνω του άμεσου μισθού συν τις δαπάνες τις μη-χρηματικές.

Οι συνολικές δαπάνες είναι το σύνολο των άμεσων δαπανών συν τις έμμεσες δαπάνες. Οι συνολικές δαπάνες είναι το καλύτερο μέτρο για το πόσο κοστίζει πραγματικά σε έναν οργανισμό να παραδώσει μια εκπαιδευτική υπηρεσία.

Ειδικότερα, η αναγνώριση του συνολικού κόστους του χρόνου των ανθρώπων είναι η βάση για την κατανόηση των συνολικών δαπανών των επιμορφωτικών προγραμμάτων.

Είναι χρήσιμο ο προσδιορισμός των πλήρων δαπανών της εκπαίδευσης να γίνεται σύμφωνα με τις ακόλουθες οκτώ φάσεις: διοίκηση, έρευνα και ανάπτυξη, ανάλυση, σχεδιασμός, ανάπτυξη, παράδοση, αξιολόγηση και μάρκετινγκ.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

## Βιβλιογραφία κεφαλαίου

American Management Association, 1999 AMA Human Resources Conference Onsite Survey--352 respondents (1999).

Brown W. "Measuring Up--Key Human Capital Metrics, HR Magazine, 45, Saratoga Institute: 8-11 (January 2000).

Carnevale A., Schultz E. Strategic accounting (Return on Investment: Accounting for training), Training & Development Journal, v44 n7 pS-4(5) (1990)

Fitz-enz J. "The New Look in Human Resources," How to Measure Human Resources Management, New York, NY, McGraw-Hill: 30 (1995).

Fitz-enz J. "Top 10 Calculations for Your HRIS," HR Focus, 75:1 (1998).

Grossman R. "Measuring Up--Appropriate Metrics Help HR Prove Its Worth," HR Magazine, 45:11-21 (January 2000).

Kaplan, 1984. R.S. Kaplan, Yesterday's Accounting Undermines Production. *Harvard Business Review* **July-August** (1984), pp. 95-101

LeBlanc P., J. Gonzalez, and J. Oxman, "Case Study: Maximize Your Compensation ROI with High-Yield Investments in Human Capital," Compensation & Benefits Review, 30:1-14 (March 1998).

Sorensen N., "Rigorous Measurement of HR Pays Big Dividends," HR Magazine, 40: 152-154 (October 1995).

Βενιέρης Γ. 1998 «Λογιστική Κόστους», Εκδοτικές επιχειρήσεις «Το Οικονομικό», σελ. 21

**Μέρος Γ:**

**Case study:**

**Αξιολόγηση του συστήματος μέτρησης απόδοσης της εταιρείας “KRAFT FOODS HELLAS” και σχεδιασμός μετρήσεων απόδοσης για το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού της**

“The investor and the employee are in the same position, but sometimes the employee is more important, because he will be there a long time whereas an investor will often get in and out on whim in order to make profit. The worker’s mission is to contribute to the company’s welfare, and his own, every day.”

Akio Morita, συνιδρυτής της Sony, ‘Made in Japan’

## **11. Στόχος case study**

Ύστερα από την θεωρητική παρουσίαση του τόσο ενδιαφέροντος θέματος των συστημάτων μέτρησης απόδοσης, θα ήταν ιδιαίτερα επωφελής και χρήσιμη η στην πράξη εφαρμογή ενός εκ των μοντέλων που παρουσιάστηκαν. Μόνο μέσα από μια τέτοια διαδικασία πρακτικής τριβής με το θέμα, θα μπορέσει ο ενδιαφερόμενος μελετητής να αξιολογήσει συνολικά και αντικειμενικά τα ζητήματα που σχετίζονται με τα συστήματα μέτρησης απόδοσης. Η εκ των πραγμάτων αδυναμία εμπλοκής σε μια τέτοια διαδικασία, δηλαδή αυτής της πλήρους ανάπτυξης και εφαρμογής ενός συστήματος μέτρησης απόδοσης, που ξεφεύγει από τα όρια αυτής της εργασίας, οριοθετεί το εύρος των αντικειμένων με τα οποία θα ασχοληθεί.

Με βάση τις παραπάνω σκέψεις, επιλέχθηκε να πραγματοποιηθεί μια μελέτη, η οποία αφενός μεν θα προσφέρει βιωματικές εμπειρίες στον γράφοντα φοιτητή και αφετέρου θα κάνει τα πρώτα βασικά βήματα, σύμφωνα με την βιβλιογραφία, για την ανάπτυξη ενός συστήματος μέτρησης απόδοσης στην εταιρεία που θα εμπλακεί στο εν λόγω case study και θα δώσει το έναυσμα, μέσω των διαδικασιών του, για σκέψη και προβληματισμό εκ μέρους των στελεχών.

Έτσι, λοιπόν, πρώτος στόχος αυτής της μελέτης, που συνάδει με το πρώτο βήμα που προτείνεται από πολλούς σχετικούς συγγραφείς για την ανάπτυξη ενός PMS (Neely A. et al, 2002. p.365), είναι η αξιολόγηση ή αυτοαξιολόγηση (όταν το project της ανάπτυξης το τρέχει η ίδια η εταιρεία) του υπάρχοντος συστήματος μέτρησης απόδοσης. Η διαδικασία αυτή της αξιολόγησης, η οποία θα πραγματοποιηθεί, όπως θα αναφερθεί και παρακάτω, με την χρήση ειδικά σχεδιασμένου ερωτηματολογίου, προσδοκείται να εξυπηρετήσει τους εξής δύο σκοπούς:

- Να αξιολογήσει, σύμφωνα με τις αρχές των σύγχρονων μοντέλων μέτρησης απόδοσης, το υπάρχον σύστημα της επιχείρησης.



## ΜΕΡΟΣ Γ: CASE STUDY ΣΤΗΝ KRAFT FOODS HELLAS

- Να αξιολογήσει την στάση των στελεχών έναντι των μετρήσεων.
- Γενικότερα να εξάγει χρήσιμα στοιχεία, τα οποία θα μείνουν στην εταιρεία και θα χρησιμοποιηθούν στην περίπτωση ανάπτυξης ενός PMS ή σε άλλα σχετικά projects.
- Να καλλιεργήσει έναν πρώιμο προβληματισμό στα στελέχη μέσω των θεμάτων που άπτονται των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου, έτσι ώστε να υπάρξει κάποια «αφύπνιση», κινητικότητα και ετοιμότητα όσον αφορά στις μετρήσεις και των πολύπλοκων θεμάτων που αναπτύξαμε νωρίτερα στην εργασία.

Δεύτερος στόχος του case study, που είναι και το σημαντικότερο βήμα σε όλες τις παρουσιαζόμενες στην βιβλιογραφία μεθοδολογίες ανάπτυξης ΣΜΑ, αποτελεί ο σχεδιασμός και η επιλογή των μετρήσεων που ενταχθούν στο σύστημα. Για τους λόγους που αναφέραμε και προηγουμένως, το case study αντί του σχεδιασμού των μετρήσεων όλης της επιχείρησης θα περιοριστεί σε επίπεδο τμήματος και συγκεκριμένα, όπως θα ήταν αναμενόμενο, στο σχεδιασμό των μετρήσεων του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, στο οποίο δίνει έμφαση η εργασία. Αυτό, όπως περιγράφεται αναλυτικότερα παρακάτω, επιχειρείται με την στενή συνεργασία των στελεχών του συγκεκριμένου τμήματος, που μέσω της οργάνωσης ενός δίωρου workshop και της συμπλήρωσης συγκεκριμένων εντύπων, προτείνουν βάση της μεθοδολογίας του “Performance Prism” τις κατάλληλες μετρήσεις.

Συνοψίζοντας, οι στόχοι του case study περιεκτικά αναφέρονται ως εξής:

- α) η αξιολόγηση του υπάρχοντος συστήματος μέτρησης απόδοσης της επιχείρησης, σύμφωνα με τις αρχές των σύγχρονων PMS και
- β) ο σχεδιασμός των μετρήσεων του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, σύμφωνα με το μοντέλο “Performance Prism”

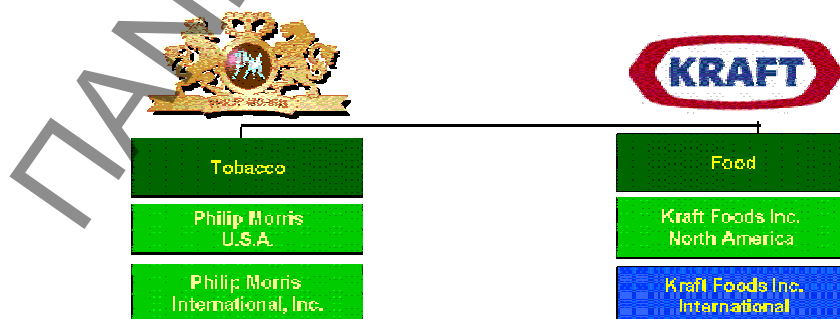
Έτσι, λοιπόν, αφού ολοκληρωθούν οι παραπάνω στόχοι της εργασίας, η ανάπτυξη και η εφαρμογή ενός σύγχρονου PMS στο εν λόγω τμήμα θα υπολείπεται μόνο σε θέματα που άπτονται της διαχείρισης έργου (project management) και συγκεκριμένα σε θέματα σχεδιασμού: εισαγωγής του συστήματος, αποτελεσματικής επικοινωνίας του στους εργαζομένους, τρόπων που θα γίνονται η μετρήσεις και, αν αυτό απαιτείται, υποστηρικτικού λογισμικού.

### 12. Λίγα λόγια για την υπό μελέτη εταιρεία

#### 12.1 Η KRAFT στην Ελλάδα

Η Kraft είναι η μεγαλύτερη εταιρεία επώνυμων τροφίμων και αναψυκτικών στη Β. Αμερική και η δεύτερη μεγαλύτερη στον κόσμο. Σε περισσότερες από 140 χώρες, η Kraft Foods λανσάρει τις παγκόσμια αγαπητές σειρές τροφίμων και αναψυκτικών σε 4 κατηγορίες προϊόντων: σνακ, αναψυκτικά, τυρί και άλλα τρόφιμα. Η Kraft έχει πάνω από 200 εγκαταστάσεις παραγωγής και επεξεργασίας σε 47 χώρες παγκοσμίως, με περισσότερες από 100 μόνο στη Β. Αμερική. Ανήκει στην ίδια οικογένεια με την Philip Morris υπό την ομπρέλα του ομίλου ALTRIA, όπως φαίνεται στο σχήμα.

#### **KRAFT FOODS within ALTRIA GROUP INC.**



Σχήμα 8: Ο όμιλος Altria Group Inc.

Στην Ελλάδα η Kraft Foods International εκπροσωπείται από την Kraft Foods Hellas S.A., η οποία πρωταγωνιστεί στην ελληνική αγορά με μια μεγάλη

## ΜΕΡΟΣ Γ: CASE STUDY ΣΤΗΝ KRAFT FOODS HELLAS

ποικιλία επώνυμων τροφίμων, που καλύπτουν τέσσερις βασικές κατηγορίες προϊόντων: σοκολάτες- ζαχαρώδη, καφέ, τυρί και άλλα τρόφιμα. Εκτός από την σοκολάτα Lacta που κατέχει ηγετική θέση στον τομέα της, η ελληνική εταιρεία είναι επικεφαλής στις προτιμήσεις των καταναλωτών και με τις σοκολάτες Υγείας, 3Bit και Kiss, τα σοκολατίνια Gioconda, τη Merenda, και βέβαια, με τον καφέ Jacobs (φίλτρου, στιγμιαίο και specialties), το τυρί Philadelphia και τη μαγιονέζα Kraft.

Η εταιρεία έχει τρεις γεωγραφικές θέσεις, όπως φαίνεται σχηματικά παρακάτω.



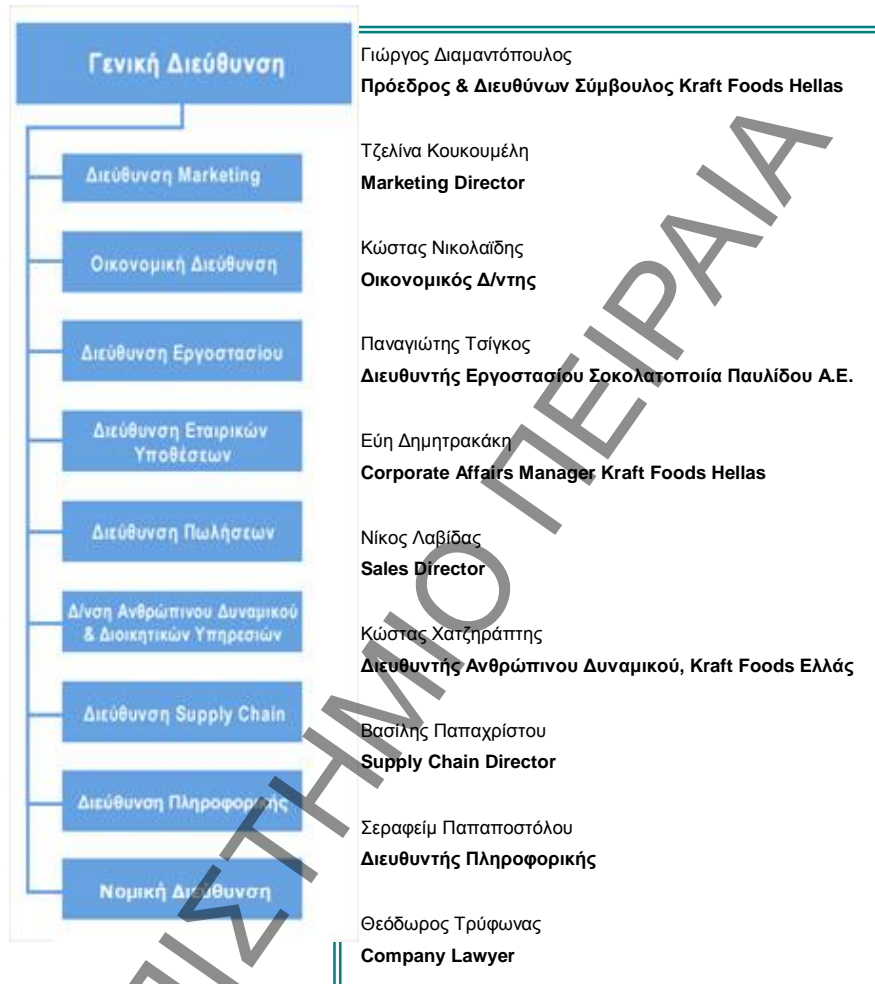
Σχήμα 9: Οι γεωγραφικές θέσεις της Kraft Foods Hellas

Κάποια γενικά στοιχεία της επιχείρησης είναι:

- n 280 μόνιμοι υπάλληλοι (160 επιχειρηματική μονάδα και 120 εργοστάσιο)
- n 3 γεωγραφικές θέσεις
- n 16.630 τόνοι, όγκος πωλήσεων
- n €125,150,000 πωλήσεις
- n €20,027,000 ΟC (20,5% στο NR)
- n Θέση των προϊόντων στην αγορά : #1 και # 2.
- n Πελάτες
  - n Σούπερ Μάρκετ: 1895
  - n Χονδρέμποροι: 1005
  - n AFH: 70

## 12.2 Οργανόγραμμα Διοίκησης Kraft Foods Hellas

Η οργάνωση της εταιρίας καθώς και τα ονόματα των στελεχών της ανώτατης διοίκησης, φαίνονται στο σχήμα που ακολουθεί.

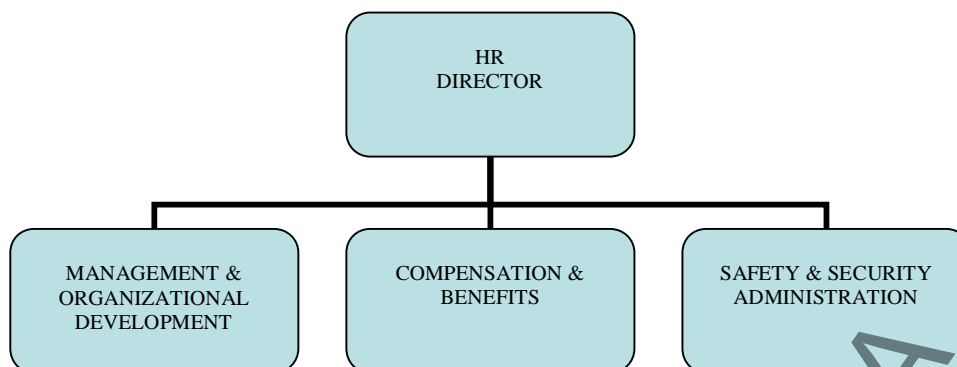


Σχήμα 10: Το οργανόγραμμα της Kraft Foods Hellas

## 12.3 Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού

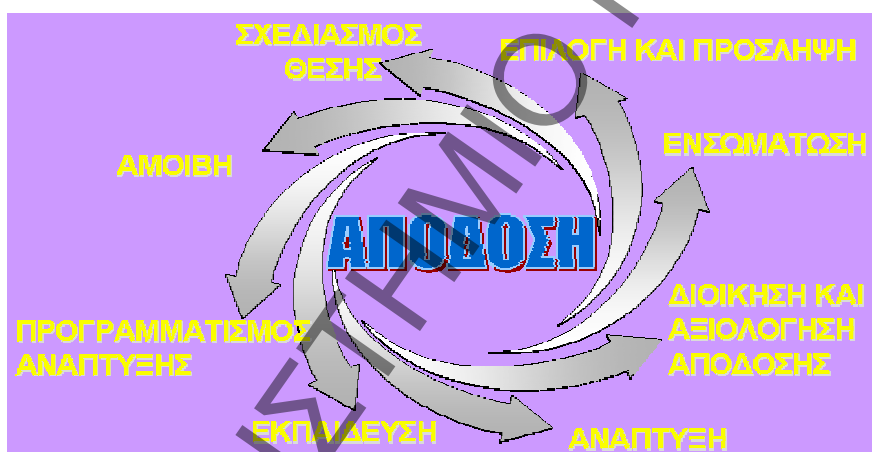
Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, στο οποίο θα επιχειρηθεί ο σχεδιασμός των μετρήσεων του -στα πλαίσια του δεύτερου στόχου του case study-, αποτελείται από τέσσερα στελέχη, με την παρακάτω οργάνωση:

## ΜΕΡΟΣ Γ: CASE STUDY ΣΤΗΝ KRAFT FOODS HELLAS



Σχήμα 11: Το οργανόγραμμα του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού της Kraft Foods Hellas

Οι διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα στον εν λόγω τμήμα και συνθέτουν το έργο και το ρόλο αυτού, μπορούν να φανούν στις παρακάτω γενικές κατηγορίες:



Σχήμα 12: Οι διαδικασίες του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού της Kraft Foods Hellas

Πίσω από τις γενικές αυτές κατηγορίες του σχήματος, περιλαμβάνονται επιμέρους διαδικασίες, η γνώση των οποίων προήλθε από συνέντευξη με τα αντίστοιχα στελέχη και θα μάς χρησιμεύσει στον προσδιορισμό των κατάλληλων μετρήσεων απόδοσης.

### **13. Μεθοδολογία έρευνας**

Οι στόχοι αυτής της μελέτης περιπτώσεως, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, είναι σε περιεκτική μορφή οι παρακάτω:

α) η αξιολόγηση του υπάρχοντος συστήματος μέτρησης απόδοσης της επιχείρησης, σύμφωνα με τις αρχές των σύγχρονων PMS και

β) η εφαρμογή του πρώτου βήματος ανάπτυξης ενός PMS σε επίπεδο τμήματος - ο σχεδιασμός των μετρήσεων του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, σύμφωνα με το μοντέλο "Performance Prism"

Για την διεκπεραίωση των παραπάνω στόχων χρησιμοποιήθηκαν διάφορες τεχνικές και μεθοδολογίες, οι οποίες παρουσιάζονται αναλυτικά στην συνέχεια, ξεχωριστά για κάθε στόχο.

#### **13.1 Μεθοδολογία Στόχου α: Αξιολόγηση υπάρχοντος συστήματος μέτρησης απόδοσης της εταιρείας KRAFT FOODS HELLAS**

Απώτερος σκοπός αυτής της αξιολόγησης είναι να είμαστε σε θέση να κρίνουμε αν αυτό το σύστημα μετρήσεων, που χρησιμοποιεί την παρούσα στιγμή η εταιρεία, είναι αποτελεσματικό, εξυπηρετεί τους λόγους για τους οποίους δημιουργήθηκε και υπάρχει, προσφέρει στρατηγική πληροφόρηση στους χρήστες του και σε γενικές γραμμές και σε επιχειρηματική ορολογία αν προσθέτει αξία (value added). Έτσι, με τα αποτελέσματα αυτής της αξιολόγησης θα είμαστε σε θέση να προτείνουμε αν χρειάζονται βελτιωτικές ενέργειες ή όχι στο υπάρχον σύστημα, αν υπάρχει η ανάγκη ανάπτυξης νέου σύγχρονου συστήματος, αν τα ίδια τα στελέχη θέλουν και χρειάζονται κάποια αλλαγή στο σύστημα των μετρήσεων τους κ.α.

## ΜΕΡΟΣ Γ: CASE STUDY ΣΤΗΝ KRAFT FOODS HELLAS

Το ερώτημα που αναδεικνύεται σε αυτό το σημείο είναι, σύμφωνα με τα παραπάνω, ποιο θεωρείται αποτελεσματικό και ποιοτικό σύστημα μέτρησης απόδοσης και ποια είναι τα χαρακτηριστικά ενός τέτοιου «καλού» συστήματος, έτσι ώστε να καθοριστούν τα κριτήρια εκείνα βάση των οποίων θα αξιολογήσουμε το σύστημα μετρήσεων της εταιρείας. Η απάντηση έρχεται από την ακαδημαϊκή βιβλιογραφία, τμήμα της οποίας παρουσιάστηκε στο θεωρητικό μέρος αυτής της εργασίας.

Επιχειρώντας, λοιπόν, μια σύνοψη της βιβλιογραφίας που χρησιμοποιήθηκε στην εργασία, όσον αφορά στα χαρακτηριστικά των σύγχρονων προτεινόμενων μοντέλων μέτρησης απόδοσης, ένα αποτελεσματικό σύστημα μετρήσεων (Neely A. et al, 2002. p.77) πρέπει μεταξύ άλλων να πληροί τα παρακάτω κριτήρια:

- Να μετρά τα σωστά πράγματα, ήτοι αυτά που είναι ιδιαίτερα σημαντικά για την επιτυχία της επιχείρησης (CSF-Critical Success Factors) και που χρειάζεται πραγματικά ο χρήστης της πληροφορίας.
- Να τα μετράει σωστά, ήτοι να υπάρχουν σαφώς καθορισμένες διαδικασίες για τον τρόπο που θα συλλέγονται τα στοιχεία.
- Να συλλέγονται, να κατηγοριοποιούνται και να αναλύονται τα απαραίτητα στοιχεία.
- Να υπάρχει δράση και ανάδραση σχετικά με τα στοιχεία, ήτοι να δρομολογούνται βελτιωτικές ενέργειες με αφορμή τα αποτελέσματα των μετρήσεων και γενικότερα «κεφαλαιοποιούνται» αυτά τα στοιχεία και να μην μετράμε απλά για να μετράμε.

Έτσι, λοιπόν, έχοντας καθορίσει τα κριτήρια, βάση της βιβλιογραφίας, ενός αποτελεσματικού συστήματος μέτρησης απόδοσης (εδώ πάλι θα μπορούσε να τεθεί το ερώτημα κατά πόσο είναι όντως αποτελεσματικά τα εν λόγω μοντέλα, δεδομένου ότι δεν έχει αποδειχθεί πλήρως η αξία που δημιουργούν, αλλά η κριτική της βιβλιογραφίας ξεφεύγει από τα όρια μιας διπλωματικής

εργασίας) το επόμενο βήμα είναι να επιλέξουμε τον τρόπο με τον οποίο θα πραγματοποιήσουμε την εν λόγω αξιολόγηση.

Η αξιολόγηση του συστήματος μέτρησης απόδοσης της υπό μελέτη εταιρείας, δεδομένου ότι δεν είχε υπάρξει αντίστοιχη στο παρελθόν, αφορά στη συλλογή νέων δεδομένων, ήτοι πρωτογενών. Μια καθιερωμένη μέθοδος συλλογής πρωτογενών στοιχείων, η οποία και επιλέχθηκε για την αξιολόγηση είναι αυτή της χρήσης ερωτηματολογίου με προσωπική συνέντευξη (Σταθακόπουλος 1997, «Μέθοδοι έρευνας αγοράς»).

### **13.1.1 Σχεδιασμός ερωτηματολογίου**

Τα ερωτηματολόγια που προτείνονται από την βιβλιογραφία, για την αξιολόγηση των συστημάτων μέτρησης απόδοσης των επιχειρήσεων, απαιτούσαν ένα προχωρημένο βαθμό οικειότητας των ερωτώμενων σε θέματα συστημάτων μετρήσεων και πολλές φορές σε συγκεκριμένες λογικές μοντέλων (όπως αυτής του Balanced Scorecard). Με δεδομένο ότι στην χώρα μας τα μοντέλα αυτά και γενικά τα σύγχρονα συστήματα μέτρησης απόδοσης για τα οποία έγινε λόγος σε αυτήν την εργασία δεν έχουν ακόμη αποκτήσει ιδιαίτερη ανταπόκριση και πόσο μάλλον εφαρμογή, κρίθηκε ότι έπρεπε να σχεδιαστεί ένα καινούργιο ερωτηματολόγιο.

Με σημείο αναφοράς τα κριτήρια που παρουσιάστηκαν προηγουμένως, όσον αφορά στα χαρακτηριστικά των περισσότερων σύγχρονων προτεινόμενων μοντέλων, σχεδιάστηκαν οι ερωτήσεις που θα περιλαμβάνονταν στο ερωτηματολόγιο. Αναλύοντας περισσότερο αυτά τα κριτήρια και εξειδικεύοντας τα, προέκυψαν «επεξηγηματικά» επιμέρους υποκριτήρια. Επιπλέον, κρίναμε απαραίτητο για την πιο αξιόπιστη εξαγωγή συμπερασμάτων, να διαχωρίσουμε στην αξιολόγηση του συστήματος μέτρησης απόδοσης της εταιρείας, την αξιολόγηση αυτού καθαυτού του συστήματος από την αξιολόγηση των μετρήσεων/δεικτών που χρησιμοποιεί η εταιρεία. Διότι, η ύπαρξη πολύ καλά σχεδιασμένων και εύστοχων δεικτών, προφανώς δεν καταδεικνύει την ύπαρξη ενός αποτελεσματικού συστήματος



μέτρησης απόδοσης και το αντίστροφο. Η αξιολόγηση της στάσης των χρηστών των μετρήσεων απέναντι στις μετρήσεις, κρίθηκε επίσης σκόπιμο να διερευνηθεί, προκειμένου να αξιολογηθεί η ικανοποίηση τους από το υπάρχον σύστημα και η διάθεση τους για την «αλλαγή» αυτού. Μετά από τα παραπάνω, η επιδιωκόμενη αξιολόγηση και άντληση πληροφοριών μέσω των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου, μπορεί να παρουσιαστεί μέσα από τις εξής κατηγορίες θεμάτων:

- Αξιολόγηση του Συστήματος μέτρησης απόδοσης.
- Αξιολόγηση των Μετρήσεων που χρησιμοποιούνται.
- Αξιολόγηση της Στάσης των χρηστών

Παρατηρώντας, λοιπόν, κανείς τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου θα μπορούσε εύκολα να τις κατατάξει σε μια από τις παραπάνω κατηγορίες (βλέπε πιν.4 σελ 79).

Όσον αφορά στο πρακτικό σκέλος του σχεδιασμού του ερωτηματολογίου (Σταθακόπουλος 1997, «Μέθοδοι έρευνας αγοράς»), πραγματοποιήθηκε με κριτήριο την μεγαλύτερη δυνατή άντληση πληροφοριών από τους ερωτώμενους και την αποφυγή ουδέτερων απαντήσεων που δεν θα έδιναν μεγάλη αξία στην ανάλυση μας. Έτσι, επιλέχτηκαν τα παρακάτω:

- Αωνυμία ερωτηματολογίων και καθορισμένη διαδικασία συλλογής τους για την διαφύλαξη της.
- Για λόγους αναγκών ανάλυσης ζητείται μόνο το οργανωτικό επίπεδο και το τμήμα στο οποίο ανήκει ο ερωτώμενος.
- Συγκεκριμένη ομοιόμορφη διατύπωση όλων των ερωτήσεων για ευκολία της μετέπειτα ανάλυσης. Έτσι, μια καταφατική απάντηση στις ερωτήσεις υποδηλώνει ότι το σύστημα μέτρησης απόδοσης της επιχείρησης έχει θετικά χαρακτηριστικά, σύμφωνα με τις αρχές των σύγχρονων μοντέλων μέτρησης απόδοσης και το αντίθετο, όταν οι απαντήσεις είναι αρνητικές. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, ο μελετητής ή ο

## ΜΕΡΟΣ Γ: CASE STUDY ΣΤΗΝ KRAFT FOODS HELLAS

αναγνώστης να είναι σε θέση με μια ματιά, ύστερα από την κωδικοποίηση των απαντήσεων, να κρίνει την ποιότητα του ΣΜΑ της επιχείρησης. Ένα υψηλό ποσοστό καταφατικών απαντήσεων δείχνει ένα πολύ καλό ΣΜΑ εκ μέρους της αξιολογούμενης επιχείρησης και το αντίθετο.

- Κωδικοποίηση των απαντήσεων ως εξής: η κατηγορία «Συμφωνώ απόλυτα» πήρε την αριθμητική τιμή 4, η κατηγορία «Συμφωνώ» πήρε την αριθμητική τιμή 3, η κατηγορία «Δεν συμφωνώ» πήρε την αριθμητική τιμή 2, η κατηγορία «Διαφωνώ απόλυτα» πήρε την αριθμητική τιμή 1.
- Επιλογή ισορροπημένης, ζυγής, ημι-αναγκαστικής κλίμακας απαντήσεων, ήτοι τέσσερις κατηγορίες απαντήσεων (δύο ευνοϊκών απαντήσεων και δύο αρνητικών), χωρίς ενδιάμεση, ουδέτερη απάντηση αλλά και με την δυνατότητα σε κάθε ερώτηση ο ερωτώμενος να εκφράσει ελεύθερα το σχόλιο του<sup>13</sup> (Σταθακόπουλος 1997, σελ. 146).
- Δυνατότητα ελεύθερης ανάπτυξης κάποιας γνώμης, πρότασης, σχολίου στο τέλος του ερωτηματολογίου κάτω από την κατηγορία «Γενικά σχόλια-Προτάσεις».
- Παράθεση συνοπτικής παρουσίασης του μοντέλου “Balanced Scorecard” για την πληρέστερη ενημέρωση των ερωτώμενων.

Το ερωτηματολόγιο με την συνοδευτική του παρουσίαση, όπως δηλαδή μοιράστηκε στους ερωτώμενους παρατίθεται στο παράρτημα.

Όσον αφορά στην ανάλυση των απαντήσεων, αυτή πραγματοποιήθηκε με την χρήση και μόνο της περιγραφικής στατιστικής, καθότι δεν είχαμε δείγμα αλλά

---

<sup>13</sup> εξ’ ου και ημι-αναγκαστική, που σαν όρος στην βιβλιογραφία δεν υπάρχει αλλά χρησιμοποιείται εδώ για να εκφράσει την δυνατότητα που δίνει το ερωτηματολόγιο στον ερωτώμενο, έστω και αν περιορίζεται από τυποποιημένες απαντήσεις, να δώσει σε κάθε ερώτηση κάποια άλλη απάντηση στον κενό χώρο με τον τίτλο «Σχόλιο»

όλο τον πληθυσμό, που ήταν τα εικοσιτέσσερα στελέχη του μεσαίου και ανώτερου οργανωτικού επιπέδου της εταιρείας.

### **13.2 Μεθοδολογία Στόχου β: η εφαρμογή του πρώτου βήματος ανάπτυξης ενός PMS σε επίπεδο τμήματος - ο σχεδιασμός των μετρήσεων του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, σύμφωνα με το μοντέλο “Performance Prism”**

Το πρώτο βήμα κατά την ανάπτυξη ενός συστήματος μέτρησης απόδοσης, όπως έχει αναφερθεί, είναι ο σχεδιασμός και η επιλογή των μετρήσεων, που θα παρουσιάζουν καλύτερα την εικόνα της επιχείρησης. Στα πλαίσια της παρούσας εργασίας, θα επιχειρηθεί η υλοποίηση αυτού του βήματος σε επίπεδο τμήματος και ειδικότερα στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας.

Τα μοντέλα μέτρησης απόδοσης που περιλαμβάνονται στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία προτείνουν διαφορετικές μεθοδολογικές προσεγγίσεις για την ανάπτυξη, εφαρμογή και έλεγχο ενός ΣΜΑ. Τα περισσότερα μοντέλα ασχολούνται με την εφαρμογή των ΣΜΑ σε ολόκληρο τον οργανισμό (δηλ. σε επίπεδο corporate και business unit) και πάνω σε αυτή τη βάση στηρίζονται οι μεθοδολογίες που προτείνουν. Ως εκ τούτου, προέκυψε ζήτημα επιλογής του καταλληλότερου μοντέλου για την εξεταζόμενη περίπτωση. Μελετώντας τα πιο δημοφιλή μοντέλα μέτρησης απόδοσης καταλήξαμε στην επιλογή της μεθοδολογίας που απορρέει απ' το μοντέλο του Performance Prism, η οποία είναι αρκετά ευέλικτη και πλήρως εφαρμόσιμη στην περίπτωση τμήματος. Βέβαια, αυτό δεν σημαίνει ότι τα άλλα μοντέλα δεν μπορούν να εφαρμοστούν σε επίπεδο τμήματος. Απλώς οι διαφοροποιήσεις που απαιτούσαν, κρίθηκε ότι ίσως να ήταν συνετό να αποφευχθούν δεδομένου της μη προγενέστερης εμπειρίας του γράφοντος σε ένα τόσο περίπλοκο θέμα, που είναι η εφαρμογή ενός ΣΜΑ.

**13.2.1 Μεθοδολογία σχεδιασμού μετρήσεων με το Performance Prism**

Σε αντίθεση με το Balanced Scorecard που προσπαθεί να προσδιορίσει τους δείκτες μέτρησης απόδοσης με αφετηρία τις ανάγκες και τις στρατηγικές της χρηματοοικονομικής λειτουργίας του οργανισμού, το Performance Prism (Neely A. et al, 2002. p.348) αρχικά προϋποθέτει τον προσδιορισμό των αναγκών και επιθυμιών που έχουν οι βασικοί συμφεροντούχοι από τον οργανισμό ή το τμήμα στην περίπτωση μας (Stakeholders Wants And Needs – SWANs) και των αναγκών και επιθυμιών του οργανισμού από αυτούς του συμφεροντούχου (Organization Wants And Needs – OWANs) (η μεθοδολογία του Performance Prism για την πλήρη ανάπτυξη ενός ΣΜΑ παρουσιάζεται συνοπτικά στο παράρτημα). Έτσι, το Performance Prism για να προσδιορίσει και σχεδιάσει τις κατάλληλες μετρήσεις, θέτει στο επίκεντρο τους συμφεροντούχους και απαιτεί να αναληφθούν οι παρακάτω πνευματικές εργασίες:

1. Ακριβής προσδιορισμός των συμφεροντούχων - ποιοι είναι οι βασικότεροι συμφεροντούχοι μας;
2. Ακριβής προσδιορισμός SWANs και OWANs – ποιες είναι οι ανάγκες, επιθυμίες των συμφεροντούχων μας έναντι του οργανισμού και ποιες οι δικές μας ανάγκες, επιθυμίες έναντι των συμφεροντούχων;
3. Για κάθε SWAN και OWAN προσδιορισμός της στρατηγικής, της διαδικασίας και των ικανοτήτων που εφαρμόζει η επιχείρηση για την ικανοποίησή τους.
4. Καθορισμός των κατάλληλων μετρήσεων για όλα τα παραπάνω.
5. Δημιουργία ενός success map που φανερώνει τις σχέσεις αιτίας-αιτιατού μεταξύ των παραπάνω (δηλ stakeholders-swans, owans-strategies-processes-capabilities)

Ο τρόπος που επιλέχθηκε για την άντληση απαντήσεων στα παραπάνω ερωτήματα ήταν μέσω της οργάνωσης workshop με τα στελέχη του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού. Σημαντικό υποστηρικτικό ρόλο έπαιξαν τα έντυπα που σχεδιάστηκαν και δόθηκαν στα στελέχη για να συμπληρωθούν (βλ. παράρτημα), καθώς και ο αναλυτικός κατάλογος μετρήσεων ανθρώπινου δυναμικού που παρουσιάζεται στο τέταρτο μέρος αυτής της εργασίας.

### **13.2.2 Workshop – Υποστηρικτικά έντυπα**

Το workshop διάρκειας δύο ωρών που πραγματοποιήθηκε σε χώρο της εταιρείας με συμμετοχή των στελεχών του κεντρικού τμήματος ανθρώπινου δυναμικού και εισηγητή τον γράφοντα, είχε στόχο αφενός την παρουσίαση του Performance Prism και της μεθοδολογίας του στα στελέχη και αφετέρου μια ελεύθερη, δημιουργική συζήτηση (με τη μέθοδο του brainstorming) μέσα από την οποία αναζητήθηκαν απαντήσεις στα εξής ερωτήματα:

- I Ποιοι είναι οι σημαντικότεροι συμφεροντούχοι του τμήματος
- I Ποιές είναι οι σημαντικότερες ανάγκες τους
- I Ποια είναι η συνεισφορά που περιμένει το τμήμα από αυτούς
- I Με ποιες στρατηγικές, τρόπους επιδιώκει το τμήμα να ικανοποιήσει τις ανάγκες τους
- I Μέσω ποιων διαδικασιών του HRM θα ικανοποιηθούν οι ανάγκες τους
- I Ποιες ικανότητες πρέπει να αναπτυχθούν για τα παραπάνω
- I Ποιες μετρήσεις θα χρησιμοποιηθούν για τα παραπάνω

Αφού ολοκληρώθηκε η παρουσίαση του Performance Prism και συζητήθηκαν οι ερωτήσεις των στελεχών, το workshop επικεντρώθηκε στις παραπάνω ερωτήσεις. Η διαδικασία που ακολουθήθηκε για να απαντηθούν τα ερωτήματα ήταν η εξής:

- Τα στελέχη κλήθηκαν να απαντήσουν ελεύθερα, υπό μορφή συζήτησης μεταξύ τους (brainstorming), διαδοχικά σε όλα τα ερωτήματα.

## ΜΕΡΟΣ Γ: CASE STUDY ΣΤΗΝ KRAFT FOODS HELLAS

- Κατά την διάρκεια των συζητήσεων οι απαντήσεις καταγράφονταν, από στέλεχος του τμήματος, στα ειδικά έντυπα που είχαν διανεμηθεί κατά την έναρξη του workshop.
- Αφού ολοκληρώθηκε η διαδικασία της συμπλήρωσης των εντύπων, ζητήθηκε να αναγνωστούν οι απαντήσεις και να βαθμολογηθούν από άποψη προτεραιότητας και βαρύτητας σε σχέση με τις στρατηγικές και τους στόχους, που είχε θέσει η επιχείρηση για το τρέχον έτος.

Τονίζεται ότι τα ερωτήματα τέθηκαν διαδοχικά με τη σειρά που παρουσιάστηκαν προηγουμένως. Η σειρά αυτή δεν είναι τυχαία αλλά αντικατοπτρίζει την λογική του μοντέλου, κατά την οποία οι απαντήσεις του ενός ερωτήματος αποτελούν προϋπόθεση και εισροή για την απάντηση του επόμενου ερωτήματος.

Για την διευκόλυνση της διαδικασίας, όπως προαναφέρθηκε, χρησιμοποιήθηκαν κάποια υποστηρικτικά έντυπα (βλ. παράρτημα), τα οποία διανεμήθηκαν σε φακέλους σε όλα τα στελέχη του τμήματος. Αυτά περιλάμβαναν:

- Μια σύντομη παρουσίαση του μοντέλου του Performance Prism.
- Έντυπα προς συμπλήρωση που ανέλαβε συγκεκριμένο στέλεχος. Αυτά τα έντυπα, που απεικονίζουν υπό την μορφή πλαισίων ερωτήσεων-απαντήσεων τη μεθοδολογία του Performance Prism για τον σχεδιασμό των μετρήσεων, σχεδιάστηκαν για την διευκόλυνση της διαδικασίας άντλησης απαντήσεων και ανάλυσης αυτών. Επίσης, μέσω του εντύπου «προσδιορισμού των μετρήσεων με τη μεθοδολογία του Performance Prism», όπου κατεγράφησαν σε συγκεντρωτική μορφή όλες οι απαντήσεις που δόθηκαν με τρόπο όπου καταδεικνύονται και οι σχέσεις μεταξύ των, διευκολύνθηκε κατά πολύ τόσο ο σχεδιασμός των μετρήσεων του τμήματος όσο και η κατασκευή του χάρτη επιτυχίας (success map).
- Παραδείγματα απαντήσεων από αντίστοιχες εφαρμογές σε τμήματα ανθρώπινου δυναμικού άλλων εταιρειών.

- Κατάλογος με τους τίτλους των 45 μετρήσεων/δεικτών για τμήματα ανθρώπινου δυναμικού, που παρουσιάζεται αναλυτικά στο τέταρτο μέρος της εργασίας. Με την λίστα αυτών των δεικτών, διευκολύνθηκε η διαδικασία της επιλογής των μετρήσεων για το τμήμα.

### 14. Αποτελέσματα εργασίας

#### **14.1 Αξιολόγηση υπάρχοντος συστήματος μέτρησης απόδοσης της εταιρείας**

Τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν από τα περισσότερα στελέχη του HMM (Hellenic Management Members) ενώ από το συμβούλιο διευθυντών (Board of Directors) απήντησαν μόνο τρεις, λόγω των αυξημένων υποχρεώσεων τους. Συγκεκριμένα από τα εικοσιτέσσερα στελέχη και των δύο επιπέδων απήντησαν οι δεκαπέντε, συμμετοχή της τάξεως 62.5 %.

Υπενθυμίζεται ότι οι απαντήσεις που συνελέγησαν για να επεξεργαστούν στον Η/Υ κωδικοποιήθηκαν ως εξής:

- ◆ η κατηγορία «Συμφωνώ απόλυτα» πήρε την αριθμητική τιμή 4
- ◆ η κατηγορία «Συμφωνώ» πήρε την αριθμητική τιμή 3
- ◆ η κατηγορία «Δεν συμφωνώ» πήρε την αριθμητική τιμή 2
- ◆ η κατηγορία «Διαφωνώ απόλυτα» πήρε την αριθμητική τιμή 1

Για τις ανοιχτές ερωτήσεις των κατηγοριών «Σχόλια-Προτάσεις» δεν πραγματοποιήθηκε κατηγοριοποίηση και κωδικοποίηση των απαντήσεων διότι υπήρξε πολύ μικρή η ανταπόκριση σε αυτές τις ερωτήσεις (το αρχείο του Excel, με το οποίο πραγματοποιήθηκε η ανάλυση, περιλαμβάνεται στο παράρτημα).

## ΜΕΡΟΣ Γ: CASE STUDY ΣΤΗΝ KRAFT FOODS HELLAS

Στον πίνακα που ακολουθεί:

- § Στην πρώτη στήλη είναι οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου που διανεμήθηκε στα στελέχη.
- § Στις επόμενες τέσσερις στήλες, που αντιπροσωπεύουν τις κατηγορίες των απαντήσεων, φαίνονται οι απόλυτες σχετικές συχνότητες των απαντήσεων δηλ. συνολικά οι απαντήσεις που δόθηκαν σε κάθε ερώτηση από τους 15 που απάντησαν. Πχ στην ερώτηση «Πιστεύετε ότι η χρήση των μετρήσεων είναι απαραίτητη στη δουλειά σας; Από τους 15 οι 9 απάντησαν «Συμφωνώ απόλυτα» και οι 6 απλά «Συμφωνώ».
- § Στην πέμπτη και έκτη στήλη φαίνεται ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση της βαθμολογίας που πήρε κάθε ερώτηση, σύμφωνα με την κωδικοποίηση που αναφέρθηκε. Σημειώνεται εδώ ότι οι ερωτήσεις είναι όλες διατυπωμένες έτσι που όταν οι απαντήσεις που κυμαίνονται μεταξύ του «Συμφωνώ απόλυτα» και «Συμφωνώ» δηλαδή στην κωδικοποίηση μεταξύ του 4 και 3 σημαίνει ότι η επιχείρηση έχει καλό σύστημα μέτρησης απόδοσης και το αντίθετο όταν οι απαντήσεις κυμαίνονται μεταξύ του «Διαφωνώ» και «Διαφωνώ απόλυτα» δηλ. μεταξύ του 2 και 1.

Πιν. 3 : Οι συνολικές απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο και μέσος όρος βαθμολογίας.

A/A	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΔΕΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ
1	Χρησιμοποιεί η επιχείρηση κάποιο σύστημα μέτρησης απόδοσης όπως για παράδειγμα το "Balanced Scorecard**";	6	9			3,43	0,51
2	Πιστεύετε ότι η χρήση των μετρήσεων είναι απαραίτητη στη δουλειά σας;	9	6			3,57	0,51
3	Οι μετρήσεις που υπάρχουν στο τμήμα σας σας βοηθούν στην άσκηση των καθηκόντων σας και στη λήψη αποφάσεων;	9	6			3,43	0,52



**ΜΕΡΟΣ Γ: CASE STUDY ΣΤΗΝ KRAFT FOODS HELLAS**

4	Οι μετρήσεις (δείκτες) που χρησιμοποιούνται είναι στην πλειοψηφία τους σε μη-χρηματοοικονομικούς, ποιοτικές(πχ. ικανοποίηση πελατών, εργαζομένων, προτάσεις από εργαζόμενους κα) παρά σε χρηματοοικονομικούς όρους, ποσοτικές (πχ. Κέρδη, απόδοση κεφαλαίου);	3	5	7		2,79	0,80
5	Χρησιμοποιούνται μετρήσεις μη-χρηματοοικονομικές, ποιοτικές (πχ δείκτες για τους πελάτες, προμηθευτές, εργαζομένους, τις διαδικασίες κα) ;	7	7	1		3,43	0,63
6	Οι μετρήσεις που χρησιμοποιούνται καθορίζονται σύμφωνα με τις στρατηγικές και τους στόχους της επιχείρησης/ τμήματος και είναι ευθυγραμμισμένες με αυτές;	10	3	1		3,64	0,62
7	Οι μετρήσεις που χρησιμοποιούνται συνολικά από την επιχείρηση λαμβάνουν κατά τη γνώμη σας υπόψη του πιο σημαντικούς συμφεροντούχους της (stakeholders) (πχ πελάτες, εργαζόμενους, προμηθευτές, μετόχους, περιβάλλον, κοινωνία);	8	6	1		3,43	0,63
8	Υπάρχουν καθορισμένες/ καταγεγραμμένες διαδικασίες για τον τρόπο υπολογισμό των δεικτών, τη συλλογή των δεδομένων, την ανάλυση τους, την εξαγωγή συμπερασμάτων;	6	5	4		3,21	0,83
9	Έχει προσδιοριστεί αν υπάρχουν σχέσεις αιτίας-αποτελέσματος (cause-effect) μεταξύ των δεικτών που χρησιμοποιείτε;	2	11	2		3,00	0,53
10	Οι μετρήσεις που χρησιμοποιούνται δεν είναι πολλές στον αριθμό αλλά μόνο αυτές που πραγματικά χρειάζονται;		10	5		2,71	0,46
11	Έχει καθοριστεί διαδικασία κατά την οποία (πχ. ετησίως) εξετάζονται οι μετρήσεις, η χρησιμότητα τους, η ανάγκη αναθεώρησης ή κατάργησής τους;	2	3	9	1	2,43	0,83

## ΜΕΡΟΣ Γ: CASE STUDY ΣΤΗΝ KRAFT FOODS HELLAS

12	Αξίζουν οι μετρήσεις που πραγματοποιούνται (είναι value-added), σε σχέση με το κόστος που δημιουργούν για να υπολογισθούν;	1	14			<b>3,07</b>	0,26
13	Οι μετρήσεις που χρησιμοποιούνται, κατευθύνουν-ενισχύουν τις επιθυμητές συμπεριφορές στους εργαζομένους (ώστε να επιτευχθούν οι εκάστοτε στρατηγικές/στόχοι);	5	9	1		3,29	0,59
14	Έχει καθοριστεί για κάθε δείκτη, ποιος πρέπει να συλλέγει τα στοιχεία για τον υπολογισμό του;	8	6	1		3,43	0,64
15	Έχει καθοριστεί για κάθε δείκτη, ποιος είναι ο υπεύθυνος για τα αποτελέσματα και την πορεία του;	6	9			3,43	0,51
16	Έχει καθοριστεί για κάθε δείκτη, η συχνότητα υπολογισμού του;	8	6	1		3,50	0,64
17	Έχει καθοριστεί για κάθε δείκτη, ποιος είναι ο τύπος υπολογισμού του;	3	10	2		3,50	0,74
18	Η χρήση των μετρήσεων γίνεται κατά συστηματικό τρόπο και όχι κατά περίπτωση (ad hoc);	5	6	4		3,21	0,83
19	Υπάρχει σύνδεση των δεικτών με το σύστημα αμοιβών;	5	7	3		3,14	0,74
20	Υπάρχει πληροφοριακό σύστημα που υποστηρίζει τις μετρήσεις;	3	11	1		3,14	0,52
21	Εκδίδονται καθορισμένες αναφορές (reports) με τα αποτελέσματα των δεικτών;	6	7	2		3,29	0,68
22	Χρησιμοποιούνται πίνακες, γραφήματα, σχεδιαγράμματα για την απεικόνιση των δεικτών (visualization);	5	9	1		3,21	0,56
23	Σας δίνουν οι μετρήσεις εικόνα για την πορεία του τμήματός σας;	4	10	1		3,21	0,56
24	Θα επιδιώκατε να συμμετάσχετε σε εκπαιδευτική δραστηριότητα (πχ. σεμινάριο) με θέμα τις μετρήσεις και τα μοντέλα μέτρησης απόδοσης;	4	10		1	3,14	0,74
25	Κρίνετε ότι υπάρχει ανάγκη να εκπαιδευτούν και οι υφιστάμενοί σας σε θέματα μετρήσεων απόδοσης;	3	12			3,21	0,41

## ΜΕΡΟΣ Γ: CASE STUDY ΣΤΗΝ KRAFT FOODS HELLAS

26	Θα βρίσκατε χρήσιμη την ανάπτυξη ενός συστήματος μέτρησης απόδοσης (πχ Balanced Scorecard) που θα σας παρείχε συστηματικά πολύπλευρη πληροφόρηση και στοιχεία;	6	8	1		3,36	0,62
----	--	---	---	---	--	------	------

Όπως αναφέρθηκε στο κεφάλαιο της μεθοδολογίας της αξιολόγησης του συστήματος μέτρησης απόδοσης της επιχείρησης (σελ. 69), η αξιολόγηση που επιδιώκεται μέσω αυτού του ερωτηματολογίου αποτελείται από τρεις ενότητες:

- Την αξιολόγηση του Συστήματος μέτρησης απόδοσης.
- Την αξιολόγηση των Μετρήσεων που χρησιμοποιούνται.
- Την αξιολόγηση της Στάσης των χρηστών

Οι παραπάνω υπό αξιολόγηση ενότητες περιλαμβάνουν η καθεμιά σχετιζόμενες ερωτήσεις, οι οποίες φαίνονται στον παρακάτω πίνακα.

Πιν. 4: Οι ενότητες αξιολόγησης και οι σχετιζόμενες ερωτήσεις τους

<b>ΕΝΟΤΗΤΕΣ</b>	<b>ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ</b>
Αξιολόγηση του Συστήματος μέτρησης απόδοσης	1-6-7-8-9-11-18-19-20-21-22
Αξιολόγηση των Μετρήσεων που χρησιμοποιούνται	3-4-5-6-7-9-10-12-13-14-15-16-17-23
Αξιολόγηση της Στάσης των χρηστών	1-2-3-12-23-24-25-26

### **14.1.1. Συμπεράσματα από το ερωτηματολόγιο**

Από τον πίνακα 3 βλέπουμε ότι οι απαντήσεις που έδωσαν τα στελέχη είναι κυρίως καταφατικές δίνοντας έτσι υψηλές βαθμολογίες στην αξιολόγηση της ποιότητας του συστήματος μέτρησης απόδοσης που χρησιμοποιεί η επιχείρηση. Βγάζοντας, λοιπόν, ένα γενικό συμπέρασμα, αυτό θα ήταν ότι η επιχείρηση χρησιμοποιεί ένα αρκετά καλό σύστημα μέτρησης της απόδοσης της, που χρησιμοποιεί καλές μετρήσεις και ικανοποιεί τους χρήστες του (τα στελέχη).

Επειδή, όμως, σκοπός μας δεν είναι η εξαγωγή ενός γενικού συμπεράσματος αλλά να αποκαλύψουμε τυχόν τρωτά του υπάρχοντος συστήματος και επιπλέον, επειδή η χρήση του μέσου όρου ως δείκτη κεντρικής τάσης, γενικεύει τις απαντήσεις και αποκρύπτει χρήσιμα στοιχεία από τις απαντήσεις που έδωσαν τα στελέχη, απομονώσαμε τις ερωτήσεις που πήραν κάποιες αρνητικές απαντήσεις, τις απαντήσεις που έρχονται σε αντίθεση με κάποιες άλλες καθώς και κάποια χρήσιμα στοιχεία που αντλήθηκαν από συνεντεύξεις με τα στελέχη και καταλήξαμε στα παρακάτω:

- ∅ (ερωτ. 1) Η επιχείρηση δεν χρησιμοποιεί κάποιο συγκεκριμένο κατονομασμένο μοντέλο μέτρησης απόδοσης (όπως το Balanced Scorecard, Performance Prism κα) αλλά χρησιμοποιεί κάποιο «σύστημα» για τη μέτρηση της απόδοσης της, το οποίο βέβαια δεν είναι απολύτως ξεκάθαρο το πώς λειτουργεί, ποιες οι διαδικασίες του, τα εργαλεία του κτλ (βλέπε ορισμό του Συστήματος μέτρησης απόδοσης, σελ. 15-16).
- ∅ (ερωτ. 4-5) Η επιχείρηση συνολικά χρησιμοποιεί χρηματοοικονομικές και μη-χρηματοοικονομικές μετρήσεις. Αυτό που παρατηρούμε μέσα από το ερωτηματολόγιο είναι ότι η σχετική αναλογία μεταξύ αυτών των μετρήσεων διαφοροποιείται ανάλογα με το τμήμα της επιχείρησης. Έτσι, για παράδειγμα, τα τμήματα πωλήσεων και οικονομικών χρησιμοποιούν περισσότερο, αν όχι εξ ολοκλήρου, χρηματοοικονομικές μετρήσεις, σε αντίθεση με το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού που

## ΜΕΡΟΣ Γ: CASE STUDY ΣΤΗΝ KRAFT FOODS HELLAS

χρησιμοποιεί κυρίως ποιοτικές μη-χρηματοοικονομικές μετρήσεις. Σημασία έχει ότι η επιχείρηση συνολικά μετράει την απόδοση της και με ποιοτικά κριτήρια, εκτός από χρηματοοικονομικά, αλλά σίγουρα χρειάζεται μια εξισορρόπηση μεταξύ αυτών των δεικτών, διότι η πλάστιγγα γέρνει, όπως φαίνεται, προς τα χρηματοοικονομικά κριτήρια.

Ø (ερwt. 6-7-11-13) Η πλειοψηφία των στελεχών απάντησε καταφατικά στις σχετικές ερωτήσεις ότι οι μετρήσεις που χρησιμοποιούνται καθορίζονται σύμφωνα με τις στρατηγικές και τους στόχους της επιχείρησης, είναι ευθυγραμμισμένες με αυτές και ότι λαμβάνουν υπόψη τους, τους πιο σημαντικούς συμφεροντούχους (stakeholders). Αυτό, όμως, έρχεται σε αντίφαση με την ερώτηση 11, όπου η πλειοψηφία των στελεχών απάντησε αρνητικά στο ότι υπάρχει διαδικασία κατά την οποία εξετάζονται οι μετρήσεις, η χρησιμότητα τους, η ανάγκη αναθεώρησης ή κατάργησης τους, δεδομένου ότι οι στρατηγικές μιας επιχείρησης αναπροσαρμόζονται από έτος σε έτος καθώς και οι ανάγκες των συμφεροντούχων αλλάζουν διαρκώς. Άρα, εδώ βλέπουμε ότι στο σύστημα της επιχείρησης δεν υπάρχει σαφώς καθορισμένη διαδικασία κατά την οποία προσδιορίζονται οι σημαντικότερες μετρήσεις σύμφωνα με τις πρόσφατες στρατηγικές της εταιρείας και τα CSFs (Critical Success Factors) καθώς και ότι δεν αξιολογούνται, τουλάχιστον τακτικά και συστηματικά, οι υπάρχουσες μετρήσεις. Από τα παραπάνω ανακύπτει ένας ακόμη προβληματισμός σχετικά με την ερώτηση 13, όπου η πλειοψηφία των ερωτώμενων θεωρεί ότι οι μετρήσεις που χρησιμοποιούνται κατευθύνουν-ενισχύουν τις επιθυμητές συμπεριφορές στους εργαζομένους (ώστε να επιτευχθούν οι εκάστοτε στρατηγικές/στόχοι), ενώ, όπως είδαμε, δεν έχει καθοριστεί διαδικασία αξιολόγησης των μετρήσεων, ούτως ώστε αυτές να αναπροσαρμόζονται ανάλογα με τις εκάστοτε στρατηγικές και να ενισχύουν τις ανάλογες συμπεριφορές.

Ø (ερwt. 19) Συμπληρωματικά και ενδιαφέροντα στοιχεία σχετικά με τα προηγούμενα (ερwt. 6-7-11-13) έρχεται να δώσει η ερώτηση 19, όπου οι ερωτώμενοι θεωρούν στην πλειοψηφία τους ότι οι

## ΜΕΡΟΣ Γ: CASE STUDY ΣΤΗΝ KRAFT FOODS HELLAS

χρησιμοποιούμενες μετρήσεις συνδέονται στις περισσότερες περιπτώσεις με το σύστημα αμοιβών. Όμως, σε κάποια συμπληρωματικά στοιχεία που δόθηκαν στα «Σχόλια» των ερωτήσεων, αναφέρεται ότι οι μετρήσεις σε κάποιες περιπτώσεις συνδέονται έμμεσα με το σύστημα αμοιβών και ότι δεν έχουν καθοριστεί επίσημα κάποιοι δείκτες για κάθε εργαζόμενο χωριστά σύμφωνα με τους οποίους θα καθοριστεί στο τέλος και η αμοιβή αυτών. Επίσης, ότι κάποιοι δείκτες που συνδέονται με το σύστημα αμοιβών είναι γενικοί οικονομικοί δείκτες και επιπλέον, τρία άτομα απάντησαν ότι δεν υπάρχει σύνδεση με τις αμοιβές. Καθότι οι χρησιμοποιούμενοι δείκτες από μια επιχείρηση, καθορίζουν σε σημαντικό βαθμό τις συμπεριφορές των εργαζομένων και ιδιαίτερα αυτοί που συνδέονται με το σύστημα αμοιβών, πρέπει να επισημανθεί εδώ ότι χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή κατά τον σχεδιασμό τους. Όταν ένα στέλεχος αξιολογείται σύμφωνα με οικονομικούς και μόνο δείκτες, τότε αυτό ενδέχεται να επιδιώξει υψηλή απόδοση σε αυτούς υποβαθμίζοντας άλλους σημαντικούς ποιοτικούς δείκτες πχ περικοπή δαπανών σε εκπαίδευση για να παρουσιάσουν υψηλότερα βραχυχρόνια κέρδη κάτι, όμως, που υποθάλλει την μακροχρόνια επιβίωση της επιχείρησης.

- Ø (ερωτ. 8-14-15-16-17) Στις ερωτήσεις αυτές που έχουν να κάνουν αμιγώς με τους δείκτες και την ύπαρξη ή μη καθορισμένων διαδικασιών για τον τρόπο υπολογισμού τους, την συχνότητα υπολογισμού τους, τον υπεύθυνο του κάθε δείκτη (accountable), και άλλων θεμάτων, οι απαντήσεις ήταν στην πλειοψηφία τους καταφατικές. Στις διευκρινίσεις που ζητήθηκαν από τους ερωτώμενους κατά τη διάρκεια της συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων, ειπώθηκε ότι αυτές οι διαδικασίες δεν υπάρχουν γραπτώς κάπου, αλλά η τυποποίηση τους προέρχεται είτε από την εμπειρία, είτε από τα πληροφοριακά συστήματα που χρησιμοποιούνται (SAP, HP SD4) και υπολογίζουν με συγκεκριμένο τρόπο τους δείκτες. Αυτό, όμως, σύμφωνα με τα σύγχρονα μοντέλα μέτρησης απόδοσης μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα. Για παράδειγμα, αν η επιχείρηση καταγράφει μια πώληση όταν κόβεται το τιμολόγιο, ενώ μια άλλη επιχείρηση του ομίλου την

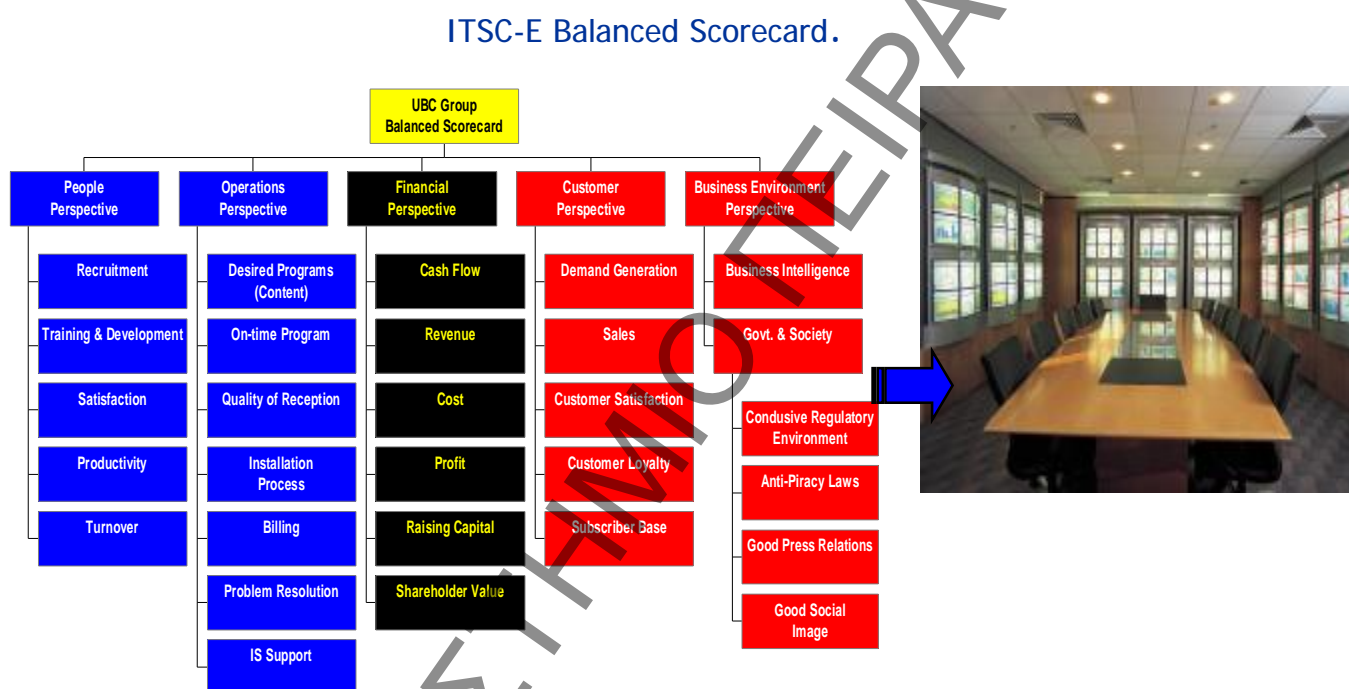
## ΜΕΡΟΣ Γ: CASE STUDY ΣΤΗΝ KRAFT FOODS HELLAS

καταγράφει όταν παραδοθεί το προϊόν στον πελάτη, τότε σε corporate επίπεδο δεν θα υπάρχει δυνατότητα συγκρίσεων μεταξύ των BUs (Business Units). Το ίδιο πρόβλημα θα ανακύψει και μέσα στην επιχείρηση όταν διαφορετικά άτομα μετράνε διαφορετικά τους ίδιους δείκτες.

- Ø (ερwt. 9) Στην ερώτηση για τον αν έχουν προσδιοριστεί οι σχέσεις αιτίας-αιτιατού (cause-effect analysis) μεταξύ των δεικτών βλέπουμε ότι οι περισσότεροι απαντούν πώς έχουν προσδιοριστεί αυτές οι σχέσεις, έστω για κάποιες μετρήσεις. Αυτό που προέκυψε από τις συνεντεύξεις είναι ότι ο προσδιορισμός αυτών των σχέσεων γίνεται στις περισσότερες περιπτώσεις εμπειρικά κάτι, βέβαια, που είναι επιθυμητό αλλά συμπληρωματικά απαιτείται σίγουρα και ο αντικειμενικός-ποσοτικός προσδιορισμός αυτών των σχέσεων μέσω της ανάλυσης χρονοσειρών ιστορικών στοιχείων και την ανακάλυψη σχέσεων (patterns) μεταξύ των μεταβλητών. Η επιχείρηση μέσα από το σύστημα της πρέπει να μπορεί να μαθαίνει για το πως διαφορετικά πράγματα και διαδικασίες σχετίζονται μεταξύ τους πχ. Εάν είναι να είμαστε κερδοφόροι, πρέπει να έχουμε πιστούς πελάτες. Για να έχουμε πιστούς πελάτες, πρέπει να παρέχουμε άριστες υπηρεσίες. Για να παρέχουμε άριστες υπηρεσίες, πρέπει να έχουμε ικανό προσωπικό που να εκπαιδεύεται συνέχεια. Έτσι, το σύστημα της πρέπει να διηγείται την ιστορία των διαδικασιών της εταιρείας και της στρατηγικής της. Πρέπει να προσδιορίσει με σαφήνεια την αλληλουχία των υποθέσεων για τις σχέσεις αιτίας-αιτιατού καθώς και την σχέση του αποτελέσματος (outcomes) και της δύναμης που μάς οδήγησε σε αυτό το αποτέλεσμα (performance drivers of outcomes).
- Ø (ερwt. 20-21-22) Όπως προαναφέρθηκε η επιχείρηση διαθέτει πληροφοριακό σύστημα με την δυνατότητα παροχής πληθώρας στοιχείων. Το σύστημα αυτό, όμως, καθότι τυποποιημένο δεν υποστηρίζει όλους τους δείκτες που χρειάζονται τα στελέχη με αποτέλεσμα, η παρακολούθηση αυτών να γίνεται «manual», όπως χαρακτηριστικά αναφέρει κάποιο στέλεχος, με την χρήση του Excel.

## ΜΕΡΟΣ Γ: CASE STUDY ΣΤΗΝ KRAFT FOODS HELLAS

Επίσης, η σχηματική αναπαράσταση των δεικτών (visualization) πρέπει να προσφέρεται αυτόματα και να είναι σε απλή, περιεκτική μορφή, με τις σημαντικότερες πληροφορίες και σημάνσεις για το αν οι δείκτες βρίσκονται εντός των στόχων. Η τεχνογνωσία, η εμπειρία και το σύστημα που έχει αναπτυχθεί από το ITSC (Information Technology Service Center) της Phillip Morris πρέπει να εκμεταλλευτούν από την Kraft. (βλ. εικόνα 1)



Εικόνα 1: Balanced Scorecard και Visualization υποδομή στο ITSC της Phillip Morris

Ø (ερwt. 2-3-24-25) Τα στελέχη θεωρούν τις μετρήσεις απαραίτητες για την δουλειά τους και επιβεβαιώνουν το ρητό «δεν μπορείς να διοικήσεις, ό,τι δεν μπορείς να μετρήσεις. Η πλειοψηφία συμφωνεί απόλυτα στην ερώτηση αν οι μετρήσεις τους βοηθούν στην άσκηση των καθηκόντων τους και στη λήψη αποφάσεων. Γενικότερα, έχουν θετική στάση απέναντι στο ρόλο των μετρήσεων και δείχνουν την διάθεση και την επιθυμία να συμμετάσχουν σε κάποια εκπαιδευτική δραστηριότητα με θέμα τις μετρήσεις και τα συστήματα μέτρησης απόδοσης. Επίσης, κρίνουν αναγκαίο να εκπαιδευτούν και οι υφιστάμενοι τους στο εν λόγω θέμα.



## ΜΕΡΟΣ Γ: CASE STUDY ΣΤΗΝ KRAFT FOODS HELLAS

Ø (ερwt. 10-12-23-26). Σε αυτές τις ερωτήσεις που αξιολογείται η ικανοποίηση των χρηστών από το υπάρχον σύστημα μέτρησης απόδοσης βλέπουμε ότι:

- στην ερώτηση 10, πέντε άτομα θεωρούν ότι οι μετρήσεις που υπάρχουν είναι περισσότερες από αυτές που πραγματικά χρειάζονται ενώ οι υπόλοιποι έχουν αντίθετη άποψη
- στην ερώτηση 12, για το αν οι μετρήσεις που χρησιμοποιούνται αξίζουν σε σχέση με το κόστος για να συλλεχθούν (δηλ. αν είναι value-added) το 90% συμφωνεί αναφέροντας, όμως, κατά την συνέντευξη, ότι αυτό δεν υπολογίζεται από κάποια καθορισμένη διαδικασία (βλ. ερωτ. 11)
- στην ερώτηση 23, για τον οι μετρήσεις τους δίνουν εικόνα για την πορεία του τμήματος του, στην πλειοψηφία τους συμφωνούν, αλλά όχι απόλυτα, με μια περίπτωση να μην συμφωνεί,
- ενώ στην ερώτηση 26, για το αν θα έβρισκαν χρήσιμη την ανάπτυξη ενός συστήματος μέτρησης απόδοσης (όπως το Balanced Scorecard), έξι συμφωνούν απόλυτα, οκτώ συμφωνούν, ενώ ένας θεωρεί ότι δεν χρειάζεται γιατί το υπάρχον σύστημα είναι ήδη ικανοποιητικό, όπως μας ανέφερε. Δεδομένου ότι στην ερώτηση 1 για το αν η επιχείρηση χρησιμοποιεί κάποιο σύστημα μέτρησης απόδοσης όλες οι απαντήσεις ήταν καταφατικές, τότε η θετική στάση για την ανάπτυξη ενός καινούργιου συστήματος που αναδεικνύεται από αυτήν την ερώτηση, είναι ένδειξη της ικανοποίησης των χρηστών από το υπάρχον σύστημα.

**14.2. Σχεδιασμός μετρήσεων του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, με το μοντέλο “Performance Prism”**

Για τον σχεδιασμό των μετρήσεων σύμφωνα με το μοντέλο του “Performance Prism”, όπως αναφέρθηκε και στην μεθοδολογία σε προηγούμενο κεφάλαιο, αναλήφθηκαν οι παρακάτω πνευματικές εργασίες:

1. Ακριβής προσδιορισμός των συμφεροντούχων – ποιοι είναι οι βασικότεροι συμφεροντούχοι μας;
2. Ακριβής προσδιορισμός SWANs και OWANs – ποιες είναι οι ανάγκες, επιθυμίες των συμφεροντούχων μας έναντι του οργανισμού και ποιες οι δικές μας ανάγκες, επιθυμίες έναντι των συμφεροντούχων;
3. Για κάθε SWAN και OWAN προσδιορισμός της στρατηγικής, της διαδικασίας και των ικανοτήτων που εφαρμόζει η επιχείρηση για την ικανοποίησή τους.
4. Καθορισμός των κατάλληλων μετρήσεων για όλα τα παραπάνω.
5. Δημιουργία ενός success map που φανερώνει τις σχέσεις αιτίας-αιτιατού ,μεταξύ των παραπάνω.

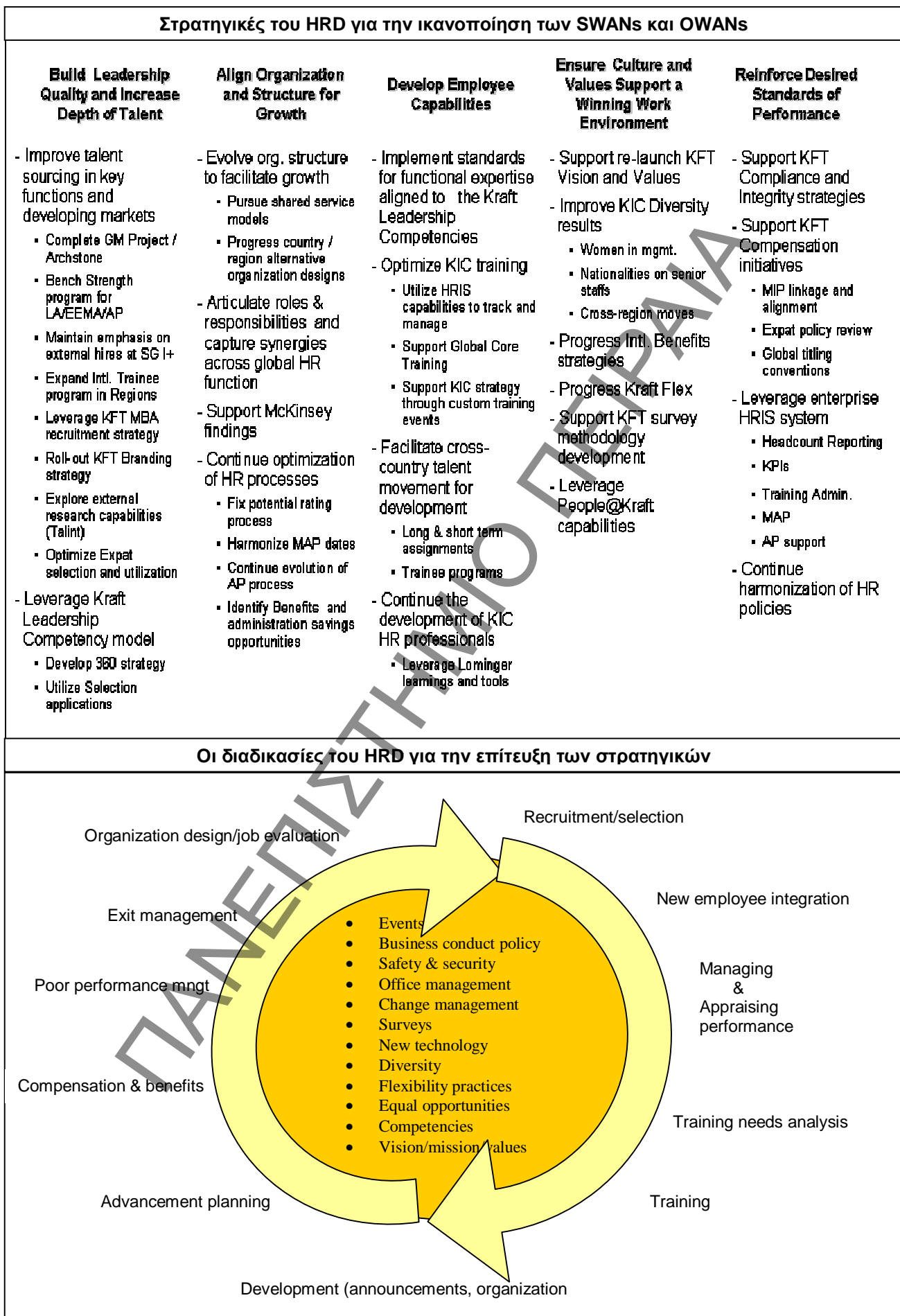
Οι απαντήσεις στα παραπάνω θέματα, όπως προέκυψαν μέσα από τους τρόπους που παρουσιάστηκαν στην μεθοδολογία, παρουσιάζονται στους παρακάτω πίνακες.

## ΜΕΡΟΣ Γ: CASE STUDY ΣΤΗΝ KRAFT FOODS HELLAS

Πιν. 5: οι βασικοί stakeholders, οι ανάγκες και οι συνεισφορές του, οι στρατηγικές, οι διαδικασίες και ικανότητες, όπως καθορίστηκαν από τα στελέχη του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού της Kraft Hellas Foods

<b>Οι βασικοί stakeholders του τμήματος HRD</b>
1. Εργαζόμενοι 2. Διοίκηση- Line Management 3. Μαμά εταιρεία
<b>Stakeholders Wants &amp; Needs (SWANS) – Organization Wants &amp; Needs (OWANS)</b>
<b><u>1. Εργαζόμενοι</u></b> <b>SWANS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Εργασιακό περιβάλλον (ποιοτικό, ευέλικτο, ακέραιο, υποστηρικτικό)</li> <li>• Ανταγωνιστικές Αμοιβές - Αναγνώριση</li> <li>• Αξιοκρατικές διαδικασίες</li> <li>• Ανάπτυξη (ικανότητες, καριέρα)</li> </ul> <b>OWANS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Απόδοση (πόρους, αποτελέσματα, συμπεριφορά, υποστήριξη του οράματος)</li> <li>• Potential</li> <li>• Compliance</li> <li>• Loyalty (healthy turn over)</li> <li>• Skills</li> <li>• Values</li> <li>• Best Employer</li> </ul>
<b><u>2. Μαμά εταιρεία</u></b> <b>SWANS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Υποστήριξη της αποστολής/ Φιλοσοφίας</li> <li>• Στρατηγική του HR</li> <li>• Εφαρμογή των διεθνών πλάνων/ projects</li> <li>• Input/ feedback</li> </ul> <b>OWANS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sharing best practices</li> <li>• Ενημέρωση των νέων τάσεων</li> <li>• Οικονομίες κλίμακας</li> <li>• Εργαλεία</li> </ul>
<b><u>3. Διοίκηση – Line Management</u></b> <b>SWANS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Οι σωστοί άνθρωποι – Τη σωστή στιγμή – Στη σωστή θέση</li> <li>• Ακεραιότητα</li> <li>• Support in processes, culture creation, knowledge, organization structure)</li> </ul> <b>OWANS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ενεργή συμμετοχή στο HRM</li> <li>• Συμμόρφωση /ευθυγράμμιση στη φιλοσοφία</li> </ul>

## ΜΕΡΟΣ Γ: CASE STUDY ΣΤΗΝ KRAFT FOODS HELLAS



## ΜΕΡΟΣ Γ: CASE STUDY ΣΤΗΝ KRAFT FOODS HELLAS

<b>Οι ικανότητες που θα υποστηρίξουν τις διαδικασίες</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Training &amp; skills development</li><li>• Focused recruitment standards</li><li>• Competitive compensation packages</li><li>• Organizational &amp; cultural values</li><li>• Recognition mechanisms</li><li>• Appraisal &amp; promotion practices</li><li>• Balanced workforce policies</li><li>• Grievance &amp; fair treatment policies</li><li>• Counseling &amp; mentoring policies</li><li>• Business ethics policies</li><li>• Health &amp; safety policies</li><li>• Facilities &amp; physical environment</li></ul>

Αφού δόθηκαν οι απαντήσεις στα καίρια ερωτήματα που θέτει το μοντέλο του “Performance Prism”, το επόμενο βήμα είναι να προσδιοριστούν οι σχέσεις μεταξύ των παραπάνω και να προσδιοριστούν οι σχετικές μετρήσεις.

Η χρησιμότητα του να προσδιοριστούν αυτές οι σχέσεις μάς επιτρέπει να γνωρίζουμε ποιες στρατηγικές εξυπηρετούν ποιες ανάγκες των συμφεροντούχων, ποιες διαδικασίες εξυπηρετούν την εφαρμογή των στρατηγικών και ποιες ικανότητες βοηθούν στην αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών. Με αυτή την γνώση θα είμαστε σε θέση να αξιολογήσουμε εκ των υστέρων (ex post) αν οι στρατηγικές που εφαρμόσαμε ικανοποίησαν τις ανάγκες για τις οποίες εφαρμόστηκαν, αν οι διαδικασίες υποστήριξαν τις στρατηγικές και αν οι ικανότητες που αναπτύχθηκαν συνέβαλαν στην αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών.

Οι σχέσεις μεταξύ των στοιχείων που περιέχονται στους πίνακες δηλαδή ο τρόπος που συνδέονται οι ανάγκες και η συνεισφορά των stakeholders, με τις στρατηγικές, τις διαδικασίες και τις ικανότητες που πρέπει να αναπτυχθούν από το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού είναι, όπως είναι φυσικό, ιδιαίτερα πολύπλοκες και πολυδιάστατες. Ο προσδιορισμός αυτών των σχέσεων υπόκειται στην αντίληψη αυτού που θα τον επιχειρήσει, αλλά γίνεται αντικειμενικότερος μέσα από την εμπειρία και την παράλληλη διαχρονική ποσοτική ανάλυση αυτών των σχέσεων.

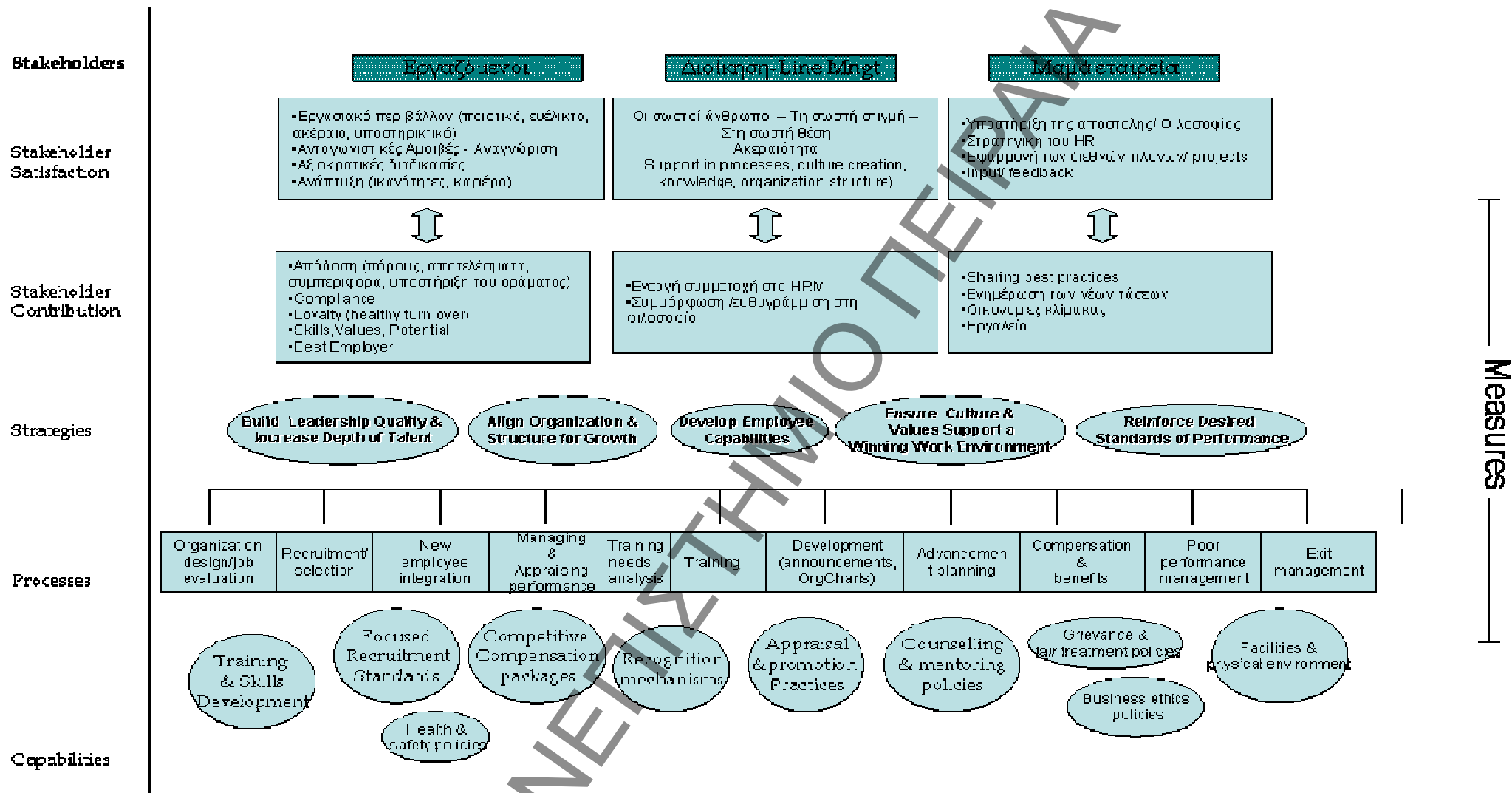
Στα παρακάτω σχεδιαγράμματα απεικονίζονται οι σχέσεις που προσδιορίστηκαν, με την αρωγή των στελεχών του τμήματος, μεταξύ των

αναγκών και της συνεισφοράς των συμφεροντούχων, των στρατηγικών και των διαδικασιών. Οι ικανότητες θεωρήθηκαν ότι παίζουν υποστηρικτικό ρόλο για όλες τις διαδικασίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Στο σχήμα 14 απεικονίζεται ο γενικός χάρτης επιτυχίας (success map), όπως τον ονομάζουν ο Andy Neely και οι συνεργάτες του (Andy Neely et al, 2002) – παραλλάσσοντας τους στρατηγικούς χάρτες των Norton και Kaplan, (2001)- και κατόπιν στα σχήματα 15, 16 και 17 φαίνονται πιο αναλυτικά οι σχέσεις των στρατηγικών και των διαδικασιών για κάθε ένα stakeholder, που όρισε το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού. Τέλος στο σχήμα 18 φαίνονται οι μετρήσεις που προσδιορίστηκαν για το εν λόγω τμήμα.

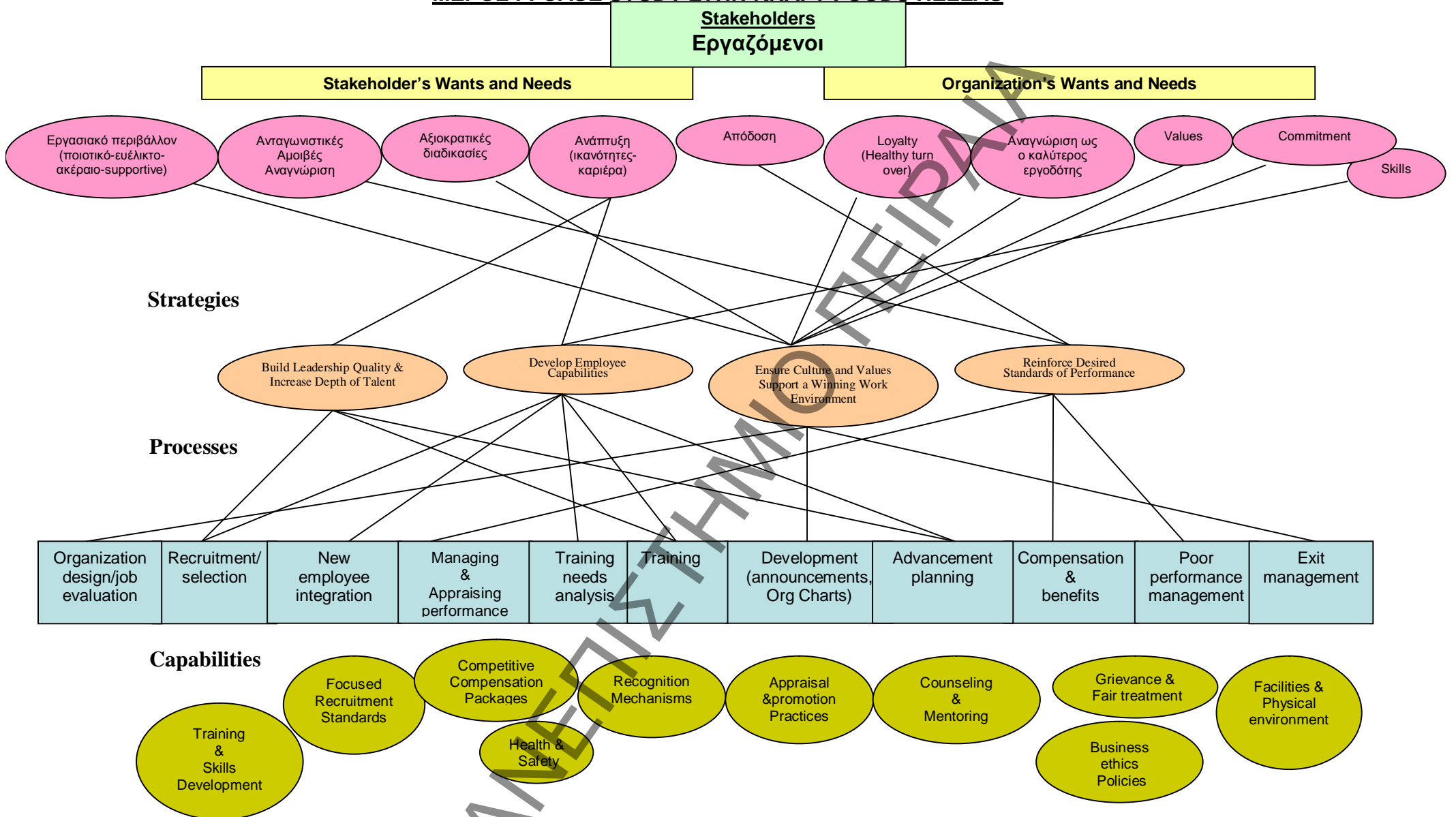
Οι μετρήσεις προέκυψαν, όπως ορίζει το μοντέλο του Performance Prism, από τις συγκεκριμένες ανάγκες των stakeholders του τμήματος, τις στρατηγικές, τις διαδικασίες και τις ικανότητες. Η συσχέτιση των σχημάτων 14 και 18 βοηθάει στο να κατανοηθεί ποιες μετρήσεις προσδιορίστηκαν για να ελέγχουν και παρακολουθούν τον χάρτη επιτυχίας του τμήματος.

## ΜΕΡΟΣ Γ: CASE STUDY ΣΤΗΝ KRAFT FOODS HELLAS



Σχήμα 13: Success Map του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού της Kraft Food Hellas

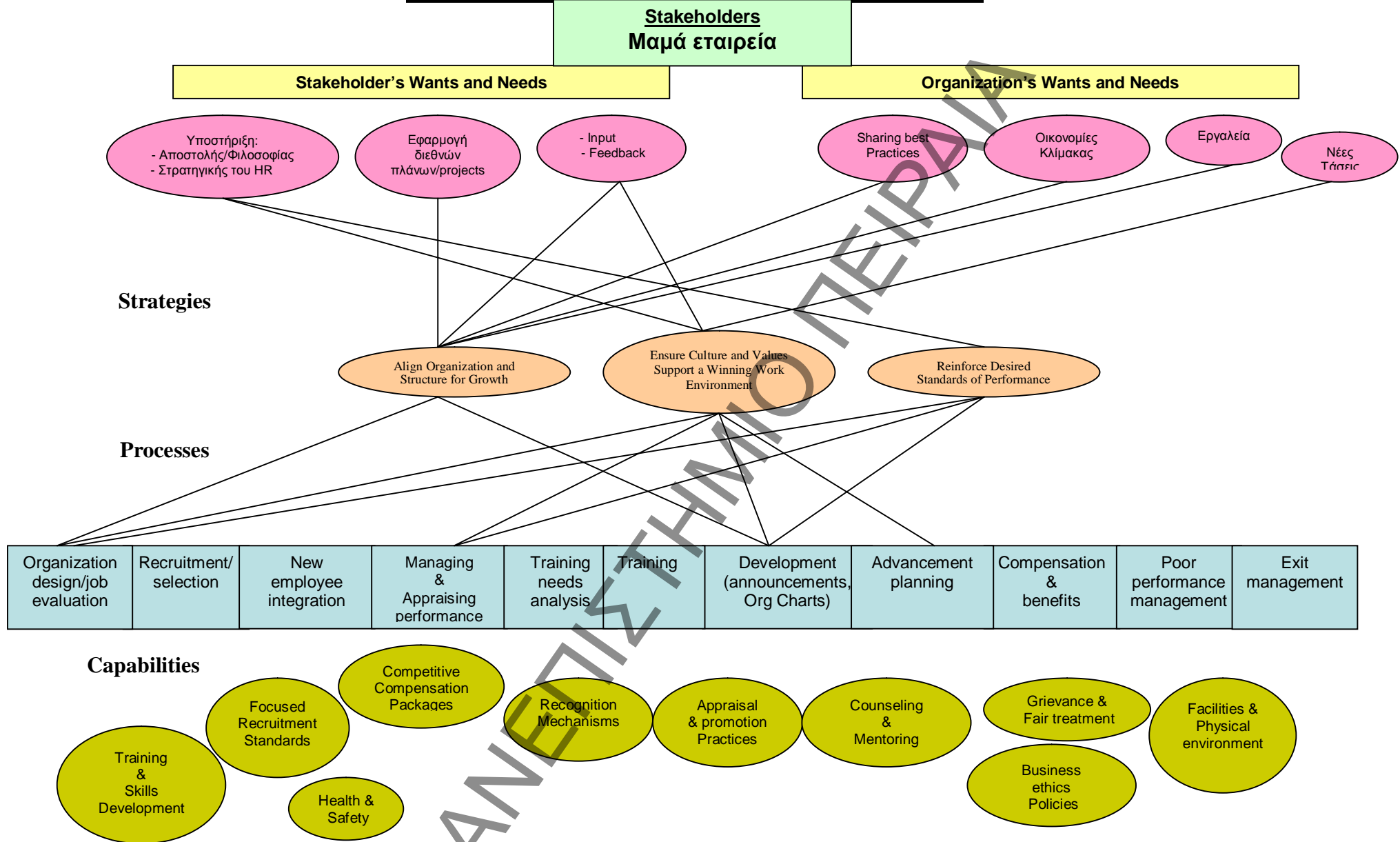
## ΜΕΡΟΣ Γ: CASE STUDY ΣΤΗΝ KRAFT FOODS HELLAS



Σχήμα 14: Οι σχέσεις μεταξύ των SWANs, OWANs, των στρατηγικών και των διαδικασιών με stakeholder τους «Εργαζόμενους»

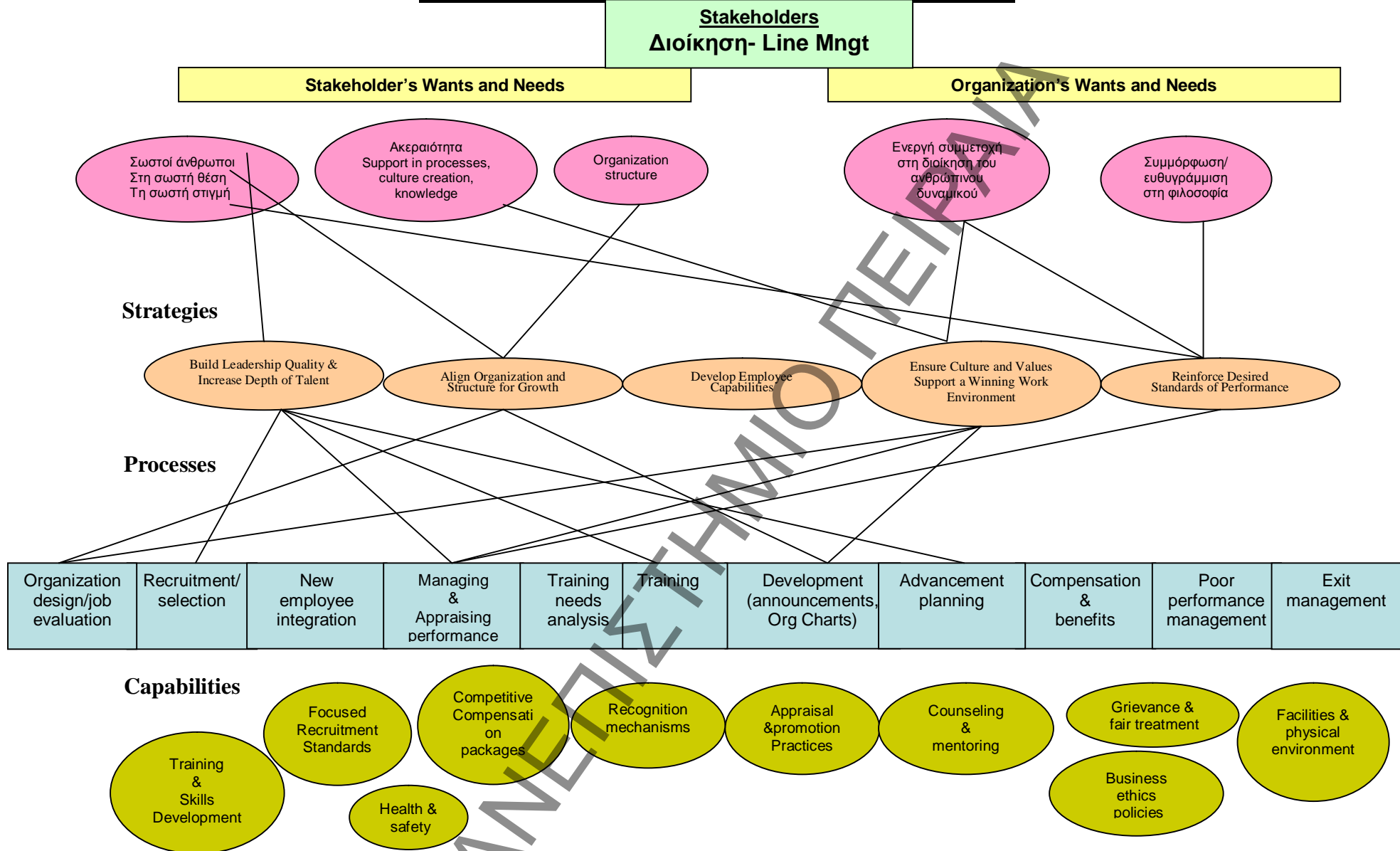


## ΜΕΡΟΣ Γ: CASE STUDY ΣΤΗΝ KRAFT FOODS HELLAS



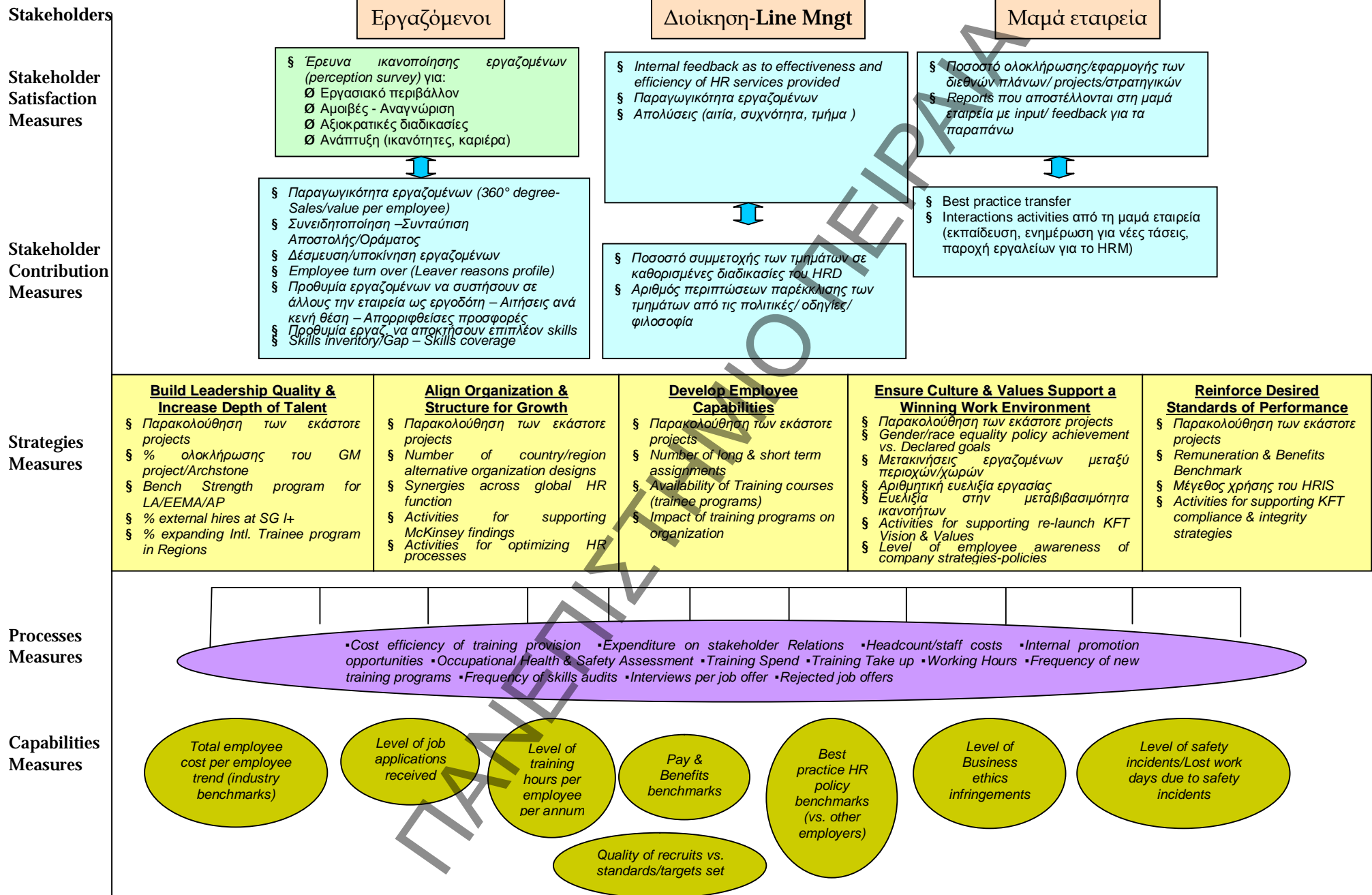
Σχήμα 15: Οι σχέσεις μεταξύ των SWANs, OWANs, των στρατηγικών και των διαδικασιών με stakeholder την «Μαμά εταιρεία»

## ΜΕΡΟΣ Γ: CASE STUDY ΣΤΗΝ KRAFT FOODS HELLAS



Σχήμα 16: Οι σχέσεις μεταξύ των SWANs, OWANs, των στρατηγικών και των διαδικασιών με stakeholder την «Διοίκηση – Line Mngt»

## ΜΕΡΟΣ Γ: CASE STUDY ΣΤΗΝ KRAFT FOODS HELLAS



Σχήμα 17: Οι μετρήσεις για το HRD της Kraft Foods Hellas (βλ. Μέρος Δ για τον τρόπο υπολογισμού των δεικτών)

**Βιβλιογραφία κεφαλαίου**

Kaplan, R. & Norton, D. 2001, 'The strategy-focused organisation: Strategy & Leadership', *Harvard Business Review*

Neely A., Adams C. and Kennerley M. 2002 'The Performance Prism' FT Prentice Hall

Κυριαζόγλου Ι. και Πολίτου Δ. 2005 «Μέτρηση Απόδοσης για Επιχειρήσεις & Οργανισμούς», Εκδόσεις Ελλην

Σταθακόπουλος Β. 1997 «Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς», Εκδόσεις Σταμούλης, σελ. 146

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## Μέρος Δ:

**Ένα χρήσιμο εργαλείο για τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού: ολοκληρωμένη παρουσίαση μετρήσεων/δεικτών απόδοσης για τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.**

“You get what you measure” and “you get what you inspect not what you expect”

Old adages (Andy Neely et al, 2002, “Performance Prism”)

## **15. Μετρήσεις Ανθρώπινου δυναμικού σύμφωνα με τη δομή του Performance Prism**

Ο σχεδιασμός και η επιλογή των μέτρων που θα χρησιμοποιηθούν κατά την εφαρμογή ενός συστήματος μέτρησης απόδοσης, είναι το πρώτο βήμα στη διαδικασία ανάπτυξης του και χρήζει ιδιαίτερης προσοχής. Η επιλογή λανθασμένων μέτρων, μη εναρμονισμένων με τις καθορισμένες ανάγκες των συμφεροντούχων (stakeholders) του οργανισμού μπορεί να αποβεί μοιραία. Ο λόγος είναι ότι οι μετρήσεις, όπως διαφάνηκε από την θεωρητική παρουσίαση της παρούσας διπλωματικής, κατευθύνουν, προσδιορίζουν και ενθαρρύνουν συγκεκριμένες συμπεριφορές μέσα στον οργανισμό. Ως εκ τούτου μια άτυχης επιλογή μέτρων θα είχε ως αποτέλεσμα να αναπτυχθούν λανθασμένες συμπεριφορές.

Η επιλογή, ωστόσο, των κατάλληλων μέτρων, των επιμέρους μετρήσεων τους (metrics), του τρόπου απόκτησης των στοιχείων που απαιτούν και ο καθορισμός του τύπου υπολογισμού τους δεν είναι εύκολη υπόθεση. Ιδιαίτερα για οργανισμούς που δεν έχουν προγενέστερη εμπειρία σε θέματα εφαρμογής συστημάτων διοίκησης απόδοσης, η διαδικασία αυτή μπορεί αποβεί δύσκολη και τελικά να μην αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά.

Για τους παραπάνω λόγους, το τέταρτο και τελευταίο μέρος του πονήματος αυτού επιχειρεί να προσφέρει στον αναγνώστη μια ολοκληρωμένη παρουσίαση μετρήσεων που έχουν στον επίκεντρο τους εργαζόμενους (Andy Neely et al, 2002, "Performance Prism") και κατά συνέπεια απευθύνονται στα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού. Η επιλογή αυτής της κατηγορίας εκ των συμφεροντούχων έγινε λόγω της έμφασης που δόθηκε σε αυτήν την εργασία στο ανθρώπινο δυναμικό και επιπλέον για να αποτελέσει ένα υποστηρικτικό εργαλείο στην εταιρεία για την οποία έγινε η προσπάθεια για το σχεδιασμό των μετρήσεων της στο τρίτο τμήμα της διπλωματικής.

### **15.1. Ανατροφοδότηση 360°μοιρών (360 Degree Feedback )**

#### **Γιατί θα έπρεπε να το μετρήσουμε;**

Η ανατροφοδότηση 360 μοιρών παρέχει σε όλους τους εργαζομένους την ευκαιρία να τους παρασχεθεί ανατροφοδότηση στην απόδοση άλλων μελών του οργανισμού. Η ανατροφοδότηση στην απόδοση των συναδέλφων επιτρέπει στον υπάλληλο να συμβάλει στην απόδοση με τον προσδιορισμό πώς άλλα άτομα, τα τμήματα, οι διαδικασίες ή ολόκληρος ο οργανισμός μπορούν να βελτιωθούν.

Η ανατροφοδότηση 360 μοιρών πρέπει να αποτελέσει μέρος των διαδικασιών προσωπικής αξιολόγησης, με τους άλλους υπαλλήλους να παρέχουν την εισροή στοιχείων (inputs) στη διαδικασία. Η διαδικασία πρέπει να λαμβάνει την ανατροφοδότηση από τους συναδέλφους του αξιολογούμενου που βρίσκονται στο ίδιο οργανωτικό επίπεδο, καθώς επίσης και από τους προϊστάμενους και τους υφισταμένους .

#### **Πώς το μετράμε;**

Ø % από τους υπαλλήλους συμμετέχουν στην παροχή ανατροφοδότησης στους συναδέλφους και τους διευθυντές γραμμών

#### **Τι πρέπει να εξετάσουμε κατά τον καθορισμό του μέτρου;**

Η ανατροφοδότηση 360 μοιρών - είναι η διαδικασία κατά την οποία οι συνάδελφοι, οι προϊστάμενοι και οι υφιστάμενοι παρέχουν ανατροφοδότηση στην αξιολόγηση της απόδοσης ατόμων ως εισροή στην διαδικασία προσωπικής αξιολόγησης.

Οι παρεχόμενες πληροφορίες πρέπει να είναι εμπιστευτικές για να εξασφαλίσουν τιμιότητα.

Όσο μεγαλύτερος ο αριθμός ανθρώπων που παρέχουν ανατροφοδότηση, τόσο περισσότερο πιθανό είναι να είναι αντιπροσωπευτική η αξιολόγηση της απόδοσης του αξιολογούμενου και να αποφεύγονται προσωπικές προκαταλήψεις.

Η ανάλυση του μέτρου πρέπει να προσδιορίσει τις ομάδες των εργαζομένων που συμμετέχουν στην ανατροφοδότηση 360 μοιρών. Αυτή η ανάλυση πρέπει να παρέχει τη σύγκριση του επιπέδου του οργανισμού και της λειτουργίας από τις οποίες

προέρχονται εκείνοι που αξιολογούνται και εκείνοι που παρέχουν την ανατροφοδότηση.

Αν και ο δείκτης αυτός μετράει τη συμμετοχή στη διαδικασία ανατροφοδότησης 360 μοιρών, υποτίθεται ότι τα μέτρα που λαμβάνονται κατόπιν είναι βασισμένα στην ανατροφοδότηση που παραλαμβάνεται προκειμένου να βελτιωθεί η προσωπική και οργανωσιακή απόδοση.

Η ανατροφοδότηση 360 βαθμού αναλαμβάνεται στα πλαίσια της διαδικασίας της προσωπικής αξιολόγησης, η οποία πρέπει να διαχειρίζεται από το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού.

### **15.2 Συστηματική αποχή από την εργασία (Absenteeism)**

**Γιατί θα έπρεπε να το μετρήσουμε;**

Η συστηματική αποχή από την εργασία μετρά το ποσοστό του χρόνου που ο υπάλληλος είναι παρών και διαθέσιμος για την εργασία.

Το επίπεδο συστηματικής αποχής από την εργασία είναι μια σημαντική εισροή στη διαδικασία προγραμματισμού δυναμικότητας, που παρέχει έναν δείκτη της πιθανής διαθεσιμότητας των εργαζομένων και δεξιοτήτων σε περίπτωση ανάγκης. Κατά συνέπεια αυτό το μέτρο είναι μια σημαντική εισροή για τον προγραμματισμό και το σχεδιασμό όλων των διαδικασιών και των δραστηριοτήτων.

Η μέτρηση της συστηματικής αποχής από την εργασία θεωρείται επίσης μια προσπάθεια να μετρηθεί το ηθικό και η διάθεση μέσα στον οργανισμό. Θεωρείται ότι το επίπεδο απουσίας παρέχει μια ένδειξη της δέσμευσης (commitment) για τον οργανισμό δεδομένου ότι ένα ποσοστό της απουσίας είναι "εθελοντικό". Για να χρησιμοποιηθεί η συστηματική αποχή από την εργασία κατ' αυτό τον τρόπο, το επίπεδο απουσιών πρέπει να συγκριθεί με το επίπεδο επιδόσεων για την περιοχή ή τη βιομηχανία.



**Πώς το μετράμε;**

- Ø ο συνολικός αριθμός εργασιμων ημερών που χάθηκαν λόγω της συστηματικής αποχής από την εργασία ως % του μέγιστου αριθμού διαθέσιμων εργασιμων ημερών
- Ø ο συνολικός αριθμός εργασιμων ημερών που χάθηκαν λόγω της συστηματικής αποχής από την εργασία ως % του αριθμού των εργαζομένων

**Τι πρέπει να εξετάσουμε κατά τον καθορισμό του μέτρου;**

Εργάσιμες ημέρες που χάνονται - είναι οι ημέρες εκείνες τις οποίες ο υπάλληλος είναι μη διαθέσιμος για την εργασία.

Διαθέσιμες εργάσιμες ημέρες - είναι ο μέγιστος αριθμός ημερών που ο υπάλληλος θα ήταν διαθέσιμος για την εργασία (δηλ. αποκλείοντας τις διακοπές, τα Σαββατοκύριακα και την εξέταση των μεταθέσεων όπου απαιτείται).

Η χρήση του μέτρου πρέπει να συμπεριλαμβάνει ανάλυση βασισμένη σε διάφορα κριτήρια. Τέτοια κριτήρια περιλαμβάνουν τύπους και τμήματα εργασίας για να προσδιορίσουν που το ηθικό είναι χαμηλότερο ή τα ατυχήματα και οι ασθένειες είναι πιο συχνά εμφανίσιμες.

Η ανάλυση πρέπει επίσης να εξετάσει τις αιτίες της απουσίας – να προσδιορίσει τη σοβαρότητα της αιτίας για να αξιολογηθεί πόσο πρόθυμοι είναι οι υπάλληλοι να παρευρεθούν στην εργασία εάν έχουν μια ασθένεια ή έναν τραυματισμό που θεωρούνται σχετικά δευτερεύοντες, και εάν η αιτία είναι μια «επαγγελματική ασθένεια ή μια ζημία».

Τα στοιχεία που απαιτούνται για να υπολογιστεί αυτό το μέτρο πρέπει να είναι διαθέσιμα από το τμήμα προσωπικού που πρέπει να διατηρεί αρχεία απουσιών και των αιτιών τους.

### **15.3. Αιτήσεις ανά κενή θέση (Applications per vacancy)**

#### **Γιατί θα έπρεπε να το μετρήσουμε;**

Η μέτρηση του αριθμού των ανθρώπων που υποβάλλουν αίτηση για κάθε θέση εργασίας που δημοσιοποιείται, αξιολογεί τον αριθμό των ανθρώπων που θέλουν να εργαστούν για τον οργανισμό.

Παρέχει έναν δείκτη της ελκυστικότητας του οργανισμού ως εργοδότη, στον πιθανό/δυνητικό εργαζόμενο. Αυτό παρέχει μια ένδειξη της αντίληψης για τον οργανισμό από τους ανθρώπους έξω από αυτόν. Αυτές οι αντιλήψεις θα επηρεαστούν από πολυάριθμους παράγοντες συμπεριλαμβανομένου, την υπάρχουσα αντίληψη των υφιστάμενων εργαζομένων που διαδίδεται από στόμα σε στόμα (word of mouth).

Το μέτρο αξιολογεί επίσης πόσο καλά η διαδικασία στρατολόγησης κοινοποιεί τις κενές θέσεις, συμπεριλαμβανομένης της στοχοθετούμενης διαφήμισης στους ανθρώπους που είναι πιθανό να κάνουν αίτηση.

#### **Πώς το μετράμε;**

Ø μέσος αριθμός αιτήσεων που λαμβάνονται ανά κενή θέση

#### **Τι πρέπει να εξετάσουμε κατά τον καθορισμό του μέτρου;**

Αιτήσεις - είναι δηλώσεις ενδιαφέροντος από δυνητικούς εργαζομένους για να απασχοληθούν στον οργανισμό. Στην περίπτωση αυτού του μέτρου, οι αιτήσεις είναι σε απάντηση των αγγελιών για συγκεκριμένες θέσεις και όχι οι αιτήσεις που γίνονται σε ανύποπτο χρόνο με πρωτοβουλία των ενδιαφερομένων.

Κενές θέσεις - είναι θέσεις μέσα στον οργανισμό που αυτήν την περίοδο δεν είναι κατειλημμένες από κάποιον υπάλληλο. Σε αυτήν την περίπτωση, οι θέσεις αυτές αποτελούν το περιεχόμενο των αγγελιών για τη στρατολόγηση ανθρώπων. Αν και αξίζει επίσης να μετράται και ο αριθμός των εκούσιων αιτήσεων, γιατί παρέχει μια ένδειξη της αντίληψης των ανθρώπων για το εάν ο οργανισμός αποτελεί ή όχι ένα επιθυμητό μέρος για να εργαστεί κανείς.

Η ανάλυση του μέτρου πρέπει να γίνεται κατά το είδος της εργασίας ή το είδος των ικανοτήτων δεδομένου ότι αυτό θα μάς δείξει την «έφεση» της επιχείρησης στα διάφορα τμήματα της αγοράς εργασίας.

Τα στοιχεία που απαιτούνται για να υπολογιστεί αυτό το μέτρο πρέπει να είναι εύκολα διαθέσιμα μέσα στο τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού που λαμβάνει και καταγράφει όλες τις αιτήσεις για κάθε εργασία που δημοσιοποιείται

#### **15.4. Διαθεσιμότητα των εκπαιδευτικών μαθημάτων (Availability of Training Courses)**

**Γιατί θα έπρεπε να το μετρήσουμε;**

Η διαθεσιμότητα των εκπαιδευτικών μαθημάτων έναντι των απαιτήσεων ανάπτυξης του προσωπικού δίνει μια ένδειξη του ταιριάσματος μεταξύ των αναγκών για εκπαίδευση και της εκπαίδευσης που προσφέρεται.

Ένας κακός συνδυασμός θα οδηγήσει σε ανεπιτυχή επιμορφωτικά προγράμματα, δυσαρέσκεια μεταξύ των συμμετεχόντων/των ενδεχόμενων συμμετεχόντων και θα είναι μια απώλεια πόρων της επιχείρησης. Επίσης θα σημαίνει ότι οι απαιτούμενες δεξιότητες δεν αναπτύσσονται.

Οι ανάγκες εκπαίδευσης πρέπει να αφορούν τις απαιτήσεις του οργανισμού και τις απαιτήσεις των εργαζομένων. Οι απαιτήσεις του οργανισμού πρέπει να προσδιοριστούν μέσω του ελέγχου ή του καταλόγου δεξιοτήτων (skills audit or inventory) που προσδιορίζουν τα χάσματα δεξιοτήτων και την ανάγκη για την ανάπτυξη δεξιοτήτων που θα ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητα. Οι απαιτήσεις των εργαζομένων θα προσδιοριστούν μέσω των προσωπικών αξιολογήσεων και της ανάπτυξης προγραμμάτων προσωπικής ανάπτυξης.

**Πώς το μετράμε;**

- Ø % από τα εκπαιδευτικά μαθήματα που ταιριάζουν με τις απαιτήσεις του οργανισμού
- Ø % από τα εκπαιδευτικά μαθήματα που ταιριάζουν με τις προσωπικές απαιτήσεις των εργαζομένων
- Ø μέσος αριθμός μαθημάτων που ζητούνται, αλλά δεν προσφέρονται

**Τι πρέπει να εξετάσουμε κατά τον καθορισμό του μέτρου;**

Εκπαιδευτικό μάθημα/πρόγραμμα - οποιαδήποτε δραστηριότητα που παρέχεται ή που χρηματοδοτείται από τον οργανισμό για να ενισχύσει το επιδεξιότητες ή ικανότητες των εργαζομένων. Η εκπαίδευση περιλαμβάνει εσωτερικά και εξωτερικά εκπαιδευτικά μαθήματα και εκπαίδευση "πάνω στην εργασία" (on the job-training), αν και στην περίπτωση της εκπαίδευσης "πάνω στην εργασία" μπορεί να είναι δυσκολότερο να προσδιοριστούν συγκεκριμένες "μονάδες" εκπαίδευσης και η εκπαίδευση είναι λιγότερο πιθανό να είναι εθελοντική.

Ο αριθμός των μαθημάτων που ζητούνται πρέπει να περιλαμβάνει όλα τα επιθυμητά μαθήματα, ανεξαρτήτως εάν ένα αίτημα υποβάλλεται επισήμως ή όχι.

Απαιτήσεις - αναφέρονται και στις προσωπικές προσδοκίες των εργαζομένων όσον αφορά στην προσωπική τους ανάπτυξη, καθώς επίσης και στις προσδοκίες του οργανισμού που στοχεύουν στην ανάπτυξη του προσωπικού και των δεξιοτήτων.

Ο προσδιορισμός των εκπαιδευτικών απαιτήσεων και ο προσδιορισμός του εάν υπάρχει ταίριασμα μεταξύ των εκπαιδευτικών μαθημάτων και των εκπαιδευτικών απαιτήσεων θα είναι υποκειμενικοί. Για να προσδιοριστεί αν ικανοποιούνται οι προσδοκίες των εργαζομένων πρέπει να χρησιμοποιηθούν έρευνες ικανοποίησης εργαζομένων και έρευνες ικανοποίησης από την προσφερόμενη εκπαίδευση ενώ για να προσδιοριστεί αν ικανοποιούνται οι προσδοκίες του οργανισμού πρέπει να ετοιμάζονται, όπως προαναφέρθηκε, κατάλογοι και έλεγχοι των ικανοτήτων (skills audit or inventory)

#### **15.5. Μεταφορά των καλύτερων πρακτικών (Best Practice Transfer)**

**Γιατί θα έπρεπε να το μετρήσουμε;**

Η μεταφορά της καλύτερης πρακτικής μετρά τη μεταφορά πρακτικών μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων του οργανισμού. Ο προσδιορισμός των καλύτερων πρακτικών, ειδικά μέσω της συγκριτικής αξιολόγησης (benchmarking) των εξωτερικών επιχειρήσεων, είναι μια ακριβή διαδικασία. Επομένως είναι σημαντικό να αποκομίζεται το μέγιστο όφελος από τις πρακτικές που έχουν ήδη προσδιοριστεί και εφαρμοστεί. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί από τις διάφορες επιχειρησιακές μονάδες ή

τμήματα του οργανισμού που μαθαίνουν το ένα από το άλλο. Αυτό το μέτρο αξιολογεί πόσο καλά η γνώση των καλύτερων πρακτικών επικοινωνείται μέσα σε όλο τον οργανισμό και πόσο καλά αυτή η γνώση χρησιμοποιείται για να βελτιώσει την απόδοση ολόκληρου του οργανισμού.

Η μεταφορά των πρακτικών είναι μια μορφή εσωτερικής συγκριτικής αξιολόγησης (εσωτερικού benchmarking). Το εσωτερικό benchmarking επιτρέπει τον προσδιορισμό της καλύτερης πρακτικής μέσα από τον ίδιο τον οργανισμό προτού χρειαστεί να προβούμε στο εξωτερικό benchmarking. Αν και τα οφέλη είναι λίγο απίθανο να είναι τόσο μεγάλα, μπορεί όμως να επιτύχει βελτιώσεις απόδοσης σε όλο τον οργανισμό χωρίς τα μεγάλα έξοδα της ανάληψης ενός προγράμματος εξωτερικού benchmarking. Επίσης, όταν εισαχθούν οι καλύτερες πρακτικές από ένα εξωτερικό benchmarking αυτό μπορεί να ενισχυθεί με την ανάληψη περαιτέρω εσωτερικού benchmarking.

Η μεταφορά των πρακτικών μεταξύ των επιχειρησιακών μονάδων ή των τμημάτων είναι η πιο κατάλληλη όταν έχουν παρόμοιες διαδικασίες ή δραστηριότητες.

Ιδιαίτερο όφελος μπορεί να αποκομιστεί από τη ύπαρξη συγκρίσιμων μετρήσεων απόδοσης μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων του οργανισμού. Η σύγκριση της απόδοσης έναντι αυτών των μετρήσεων θα επιτρέψει τον προσδιορισμό των περιοχών που αποδίδουν το καλύτερο, έτσι ώστε οι πρακτικές που χρησιμοποιούνται σε αυτές τις περιοχές μπορούν να διαδοθούν σε όλη τον οργανισμό.

Μετά από μια συγχώνευση ή εξαγορά είναι σημαντικό για έναν οργανισμό να προσδιορίσει γρήγορα τις πρακτικές που είναι μεταβιβάσιμες, έτσι ώστε τα οφέλη από τη σύμπραξη να μπορούν να πραγματοποιηθούν γρήγορα.

### **Πώς το μετράμε;**

- Ø % από τις καλύτερες πρακτικές που μεταφέρονται μεταξύ των επιχειρησιακών μονάδων/τμημάτων
- Ø μέσος αριθμός επιχειρησιακών μονάδων στον οποίο κάθε καλύτερη πρακτική εφαρμόζεται

- ∅ % των χασμάτων σε καλύτερες πρακτικές που κλείνουν με εσωτερική αξιολόγηση/benchmarking
- ∅ % της αναμενόμενης απόδοσης που επιτυγχάνεται μέσω της εσωτερικής αξιολόγησης/ benchmarking

**Τι πρέπει να εξετάσουμε κατά τον καθορισμό του μέτρου;**

Καλύτερες πρακτικές (Best practices) - είναι ο καλύτερος τρόπος λειτουργίας μιας δραστηριότητα ή διαδικασίας. Οι καλύτερες πρακτικές προσδιορίζονται με τη σύγκριση των τρεχουσών δραστηριοτήτων του οργανισμού με εκείνους που θεωρούνται να λειτουργούν αυτές τις δραστηριότητες καλύτερα από οποιοδήποτε άλλον.

Η συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking) είναι "η αναζήτηση των καλύτερων πρακτικών της βιομηχανίας που οδηγούν σε ανώτερη απόδοση" (Camb, 1989).

Εσωτερική συγκριτική αξιολόγηση (internal benchmarking) - είναι η μεταφορά των πρακτικών από ένα μέρος του οργανισμού στο άλλο. Αυτό επιτρέπει σε έναν οργανισμό να διαπιστώσει τις εσωτερικές καλύτερες πρακτικές του προτού επιδιώξει την αναζήτηση της καλύτερη πρακτικής της βιομηχανίας.

Χάσματα Καλύτερης πρακτικής (best practice gaps) - είναι χάσματα κατά την εκτέλεση των βασικών δραστηριοτήτων ή διαδικασιών μεταξύ της πραγματικής και απαιτούμενης απόδοσης. Αυτά τα χάσματα μπορεί να προσδιοριστούν με τη σύγκριση των επιπέδων απόδοσης του οργανισμού με εκείνα τα επίπεδα που επιτεύχθηκαν από άλλους οργανισμούς ή με τον υπολογισμό του βαθμού που θα βελτιωνόταν η απόδοση εάν εφαρμοζόταν η καλύτερη πρακτική.

Αναμενόμενη απόδοση από τις καλύτερες πρακτικές - είναι το επίπεδο απόδοσης που ο οργανισμός αναμένει ότι μπορεί να επιτευχθεί, εάν εφαρμόστηκαν οι καλύτερες πρακτικές.

Δεν είναι όλες οι πρακτικές κατάλληλες για όλες τις περιστάσεις. Οι πρακτικές πρέπει πάντα να τροποποιούνται για να καθίστανται κατάλληλες για τον οργανισμό. Τα παθήματα άλλων οργανισμών πρέπει να γίνονται μαθήματα και να ενθαρρύνουν τον

οργανισμό να ξανασχεδιάσει τις διαδικασίες του για να τις καταστήσει πιο κατάλληλες. Η καλύτερη πρακτική για μια διαδικασία μπορεί να είναι μια υβριδική πρακτική για ένα σύνολο οργανισμών. Είναι σημαντικό για κάθε τμήμα του οργανισμού να εξεταστούν οι απαιτήσεις του και να αποφασιστεί πώς οι πρακτικές πρέπει να διαφέρουν αν εφαρμοστούν αλλού. Αυτό μπορεί να οφείλεται στα διαφορετικά πολιτιστικά υπόβαθρα ή στις νομικές απαιτήσεις που έχουν διαφορετικές τοποθεσίες.

Η ανάλυση μπορεί να γίνει κατά διαδικασία, τμήμα ή επιχειρησιακή μονάδα για να συγκρίνει ποιοι τομείς της επιχείρησης είναι καλύτεροι και να προσδιορίσει τις πρακτικές και τη γνώση και που αλλού στον οργανισμό μπορούν αυτά να εφαρμοστούν.

Υπάρχει η ανάγκη για έναν κεντρικό καταλύτη στο εσωτερικό benchmarking που διευκολύνει και προωθεί την ανταλλαγή της γνώσης. Αυτός ο καταλύτης πρέπει να διατηρήσει ένα αρχείο της διαθεσιμότητας πρακτικών και το σημείων/περιοχών όπου μπορούν να εφαρμοστούν. Αυτή είναι η πηγή απ' όπου θα συλλέγονται τα δεδομένα για την εν λόγω μέτρηση

#### **15.6. Επικοινωνίες με τους «συμφεροντούχους» (εργαζομένους) (Communications with Stakeholders-employee)**

**Γιατί θα έπρεπε να το μετρήσουμε;**

Η ικανοποίηση των απαιτήσεων των συμφεροντούχων είναι ένας σημαντικός στόχος για τους περισσότερους οργανισμούς. Οι οργανισμοί όλο και περισσότερο αναγνωρίζουν ότι η αύξηση της ικανοποίησης και η εκμετάλλευση της συμβολής, όλων των συμφεροντούχων τους μπορούν να έχουν μια σημαντική επίδραση στους στρατηγικούς στόχους και τη χρηματοοικονομική τους απόδοση.

Για να ικανοποιήσουν οι οργανισμοί τους συμφεροντούχους τους είναι σημαντικό να προσδιοριστεί το τι θέλουν και χρειάζονται και κατόπιν να λάβουν τα κατάλληλα μέτρα και ενέργειες για να τους ικανοποιήσουν. Κατά συνέπεια είναι σημαντικό να επικοινωνεί ο οργανισμός με τους συμφεροντούχους τους αποτελεσματικά.

## ΜΕΡΟΣ Δ: ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΔΕΙΚΤΩΝ Ι ΙΑ Ι Μ Η Μ Α Ι Α ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η αποτελεσματική επικοινωνία με τους συμφεροντούχους επιτρέπει τον προσδιορισμό των αναγκών τους και των συγκεκριμένων ενεργειών που απαιτούνται για να αυξήσουν την ικανοποίησή τους. Η αποτελεσματική επικοινωνία επιτρέπει επίσης στον οργανισμό να παρέχει στους stakeholders οποιεσδήποτε πληροφορίες χρειάζονται για να λάβουν αποφάσεις σχετικά με την αλληλεπίδρασή τους με τον οργανισμό (π.χ. πληροφορίες για να βοηθήσει τους πελάτες στην απόφασή τους για να αγοράσουν ή τους επενδυτές στην απόφασή τους να επενδύσουν). Η αύξηση των παρεχόμενων πληροφοριών στους stakeholders τους επιτρέπει να λάβουν πιο ενημερωμένες αποφάσεις.

Η αυξημένη επικοινωνία με τους stakeholders επιτρέπει στους οργανισμούς να επηρεάζουν πιο εύκολα τις αντιλήψεις αυτών για την απόδοσή του οργανισμού, δίνοντας παραδείγματα χάριν έμφαση στις λειτουργίες που εκτελούν καλύτερα από τον ανταγωνισμό. Εντούτοις πρέπει να ληφθεί προσοχή ότι η αύξηση των προσδοκιών που θα/αν δημιουργήσουμε με την επικοινωνία στους stakeholders να μπορούν να ικανοποιηθούν ειδάλλως η αποτυχία στο να τις ικανοποιήσουμε θα έχει σημαντική επίδραση στην ικανοποίηση των stakeholders.

Η αναθεώρηση και η σύγκριση των πληροφοριών που μεταβιβάζονται/επικοινωνούνται στους stakeholders με την πραγματική απόδοση της επιχείρησης επιτρέπουν την αξιολόγηση της ακρίβειας της επικοινωνίας και ως εκ τούτου της χρησιμότητά της στους stakeholders

### **Πώς το μετράμε;**

Ø μέσος αριθμός επικοινωνιών με τους stakeholders σε μια δεδομένη περίοδο

### **Τι πρέπει να εξετάσουμε κατά τον καθορισμό του μέτρου;**

Επικοινωνία - είναι η μεταβίβαση οποιωνδήποτε πληροφοριών στους stakeholders που απαιτούν για να πάρουν αποφάσεις σχετικά με την αλληλεπίδρασή τους με τον οργανισμό. Οι πληροφορίες μπορεί να περιλαμβάνουν οικονομικά και μη οικονομικά μέτρα απόδοσης καθώς και ποιοτικές πληροφορίες. Η επικοινωνία μπορεί να είναι υπό μορφή εκθέσεων, δελτίων τύπου, συνεδριάσεων με τους επενδυτές, κ.λπ.



Πληροφορίες - στα πλαίσια αυτού του μέτρου αναφέρεται σε οποιοσδήποτε πληροφορίες που έχουν επιπτώσεις θετικά στις αντιλήψεις των stakeholders για τον οργανισμό και τους βοηθούν στη λήψη αποφάσεων σχετικά με τον οργανισμό.

Η δεδομένη περίοδος - το χρονικό διάστημα για την εκτίμηση αυτού του μέτρου πρέπει να απεικονίζει τις αντιλήψεις και τις ανάγκες καθενός από τους stakeholders Όπου οι stakeholders έχουν συχνές ανάγκες για πληροφορίες ή όπου οι αντιλήψεις τους αλλάζουν γρήγορα, η δεδομένη χρονική περίοδος πρέπει να είναι μικρή.

Η ανάλυση αυτού του μέτρου πρέπει να περιλαμβάνει την εκτίμηση όλων των διαφορετικών stakeholders στον οργανισμό - δηλ. επενδυτές, πελάτες, υπαλλήλους, προμηθευτές, κοινότητες, κ.α. Κάθε μια από τις ομάδες των stakeholders και τους μεμονωμένους stakeholders μέσα σε αυτές τις ομάδες, θα έχει διαφορετικές ανάγκες για πληροφορίες και η επικοινωνία που θα προσφερθεί πρέπει να εξετάζεται χωριστά.

Τα στοιχεία για αυτό το μέτρο απόδοσης πρέπει να συλλεχθούν στα πλαίσια της διαδικασίας μέσα στον οργανισμό που είναι αρμόδια για την επικοινωνία με τους stakeholders.

#### **15.7. Απορριφθείσες Προσφορές «υπό όρους» εργασίας (Conditional Job Offers Withdrawn)**

**Γιατί θα έπρεπε να το μετρήσουμε;**

Η μέτρηση αυτού του δείκτη είναι ένα μέτρο της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού. Η διαδικασία στρατολόγησης είναι συνήθως χρονοβόρα και δαπανηρή. Κατά συνέπεια εάν σε έναν υποψήφιο προσφέρεται μια εργασία αλλά έπειτα η προσφορά αυτή πρέπει να αποσυρθεί για οποιοδήποτε λόγο, αντιπροσωπεύει μια ιδιαίτερη απώλεια πόρων του οργανισμού. Επομένως αυτό το μέτρο αξιολογεί το ποσό των πόρων που σπαταλούνται, τόσο μέσα στο τμήμα HR όσο και για το χρόνο που σπαταλιέται από τους διευθυντές που συμμετέχουν στη διαδικασία πρόσληψης των υπαλλήλων που τελικά δεν προσχωρούν στην επιχείρηση. Αξιολογεί επίσης πόσο καλά εκείνοι που συμμετέχουν στη διαδικασία πρόσληψης μπορούν να προσδιορίσουν τους πιθανούς υπαλλήλους σε αντιδιαστολή με εκείνους που είναι ακατάλληλοι για πρόσληψη.

### **Πώς το μετράμε;**

Ø % από τις προσφερόμενες υπό όρους εργασίες που αποσύρονται

### **Τι πρέπει να εξετάσουμε κατά τον καθορισμό του μέτρου;**

Υπό όρους προσφερόμενες εργασίες - είναι προσφορές απασχόλησης στον οργανισμό υπό κάποιους όρους-κριτήρια που οι αιτούντες πρέπει να ικανοποιούν. Αυτά τα κριτήρια τυπικά περιλαμβάνουν τη κατοχή κάποιων ικανοποιητικών συστάσεων, πιστοποιήσεων προσόντων, την επιτυχή ολοκλήρωση ενός ιατρικού τεστ, κ.λπ.

Προσφορές εργασίας που αποσύρονται - είναι προσφορές που αποσύρονται λόγω μιας αλλαγής στις περιστάσεις, όπως η αποτυχία του υποψηφίου να συμφωνήσει στους όρους της προσφοράς.

Η αναζήτηση των αιτιών των αποσυρμένων προσφορών, πρέπει να αναληφθεί για να προσδιορίσει τους λόγους που οι υποψήφιοι δεν θεωρούνται πλέον κατάλληλοι για απασχόληση στον οργανισμό, και για να δείξει αν θα μπορούσε να προβλεφθεί εκ των προτέρων (ex ante) το αποτέλεσμα αυτό. Έτσι, μπορεί να επιτραπεί η βελτίωση των διαδικασιών στρατολόγησης και η μείωση του επιπέδου των προσφορών που αποσύρονται, με αποτέλεσμα να μειωθεί η σπατάλη πόρων.

Η απόσυρση των υπό όρων προσφορών μπορεί να γίνει για διάφορους λόγους. Τυπικά μπορεί να γίνει ως αποτέλεσμα της αποτυχίας του υποψηφίου να ικανοποιήσει τον όρο που περιλήφθηκε στην προσφορά, π.χ. ανεπαρκείς συστάσεις, αποτυχία σε κάποια τεστ ικανοτήτων που διοργανώνει ο οργανισμός, αποτυχία ιατρικών εξετάσεων, κ.λπ. Εντούτοις άλλες αιτίες μπορεί να περιλαμβάνουν την ανακάλυψη ανακρίβειών στην αίτηση ή την ανακάλυψη κάποιας απαράδεκτης εργασιακής συμπεριφοράς στο παρελθόν.

Η διαδικασία διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να παρακολουθεί την πρόοδο όλων των αιτήσεων εργασίας. Αυτό πρέπει να περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των υπό όρους προσφορών που υποβάλλονται και όταν πρέπει να αποσύρονται.

### **15.8. Αποδοτικότητα δαπανών παροχής εκπαίδευσης (Cost Efficiency of Training Provision)**

**Γιατί θα έπρεπε να το μετρήσουμε;**

Η αποδοτικότητα του κόστους εκπαίδευσης μετρά εάν τα επιμορφωτικά προγράμματα είναι πιο αποτελεσματικά όταν διοργανώνονται στο εσωτερικό της επιχείρησης ή όταν ανατίθενται σε εξωτερική επιχείρηση κάθε όταν προκύπτει η ανάγκη.

Συχνά η απόφαση που πρέπει να ληφθεί είναι εάν η διατήρηση ενός κέντρου εσωτερικής εκπαίδευσης σε μακροπρόθεσμη βάση είναι οικονομικά βιώσιμη. Αυτό θα επηρεαστεί από πόσο συχνά η εκπαίδευση απαιτείται και σε τι αριθμούς.

Το εν λόγω μέτρο εξετάζει μόνο την οικονομική αποδοτικότητα της εν λόγω απόφασης. Οι μη οικονομικές εκτιμήσεις πρέπει επίσης να ληφθούν υπόψη. Τέτοια εκτίμηση πρέπει να περιλαμβάνει τον αντίκτυπο και την ικανοποίηση με τα εκπαιδευτικά μαθήματα των εργαζομένων, εάν τα μαθήματα αναπαράγουν ιδέες ή εάν χαμηλώνουν το ηθικό επειδή αυξάνουν τα επίπεδα απογοήτευσης των υπαλλήλων.

**Πώς το μετράμε;**

- Ø Κόστος εσωτερικής εκπαίδευσης: Συνολικό κόστος του εσωτερικού κέντρου εκπαίδευσης ετησίως. (αν η εσωτερική εκπαίδευση λαμβάνει τη μορφή της εκπαίδευσης «πάνω στη δουλειά», οι δαπάνες θα ήταν το συνολικό κόστος του παραγωγικού χρόνου που χάνεται)
- Ø Κόστος εξωτερικής εκπαίδευσης: Μέσο κόστος ενός εξωτερικού επιμορφωτικού προγράμματος επί τον μέσο αριθμό επιμορφωτικών προγραμμάτων που απαιτούνται ετησίως.

**Τι πρέπει να εξετάσουμε κατά τον καθορισμό του μέτρου;**

Εκπαιδευτικό μάθημα/πρόγραμμα - οποιαδήποτε δραστηριότητα που παρέχεται ή που χρηματοδοτείται από την οργανισμό για να ενισχύσει τις επιδεξιότητες ή τις ικανότητες ενός υπαλλήλου. Η εκπαίδευση περιλαμβάνει την εσωτερική και την εξωτερική εκπαίδευση καθώς και την εκπαίδευση «πάνω στην εργασία» αν και στην

περίπτωση της «πάνω στην εργασία» εκπαίδευση μπορεί να είναι δυσκολότερο να προσδιοριστούν συγκεκριμένες "μονάδες" εκπαίδευσης και η εκπαίδευση είναι λιγότερο πιθανό να είναι εθελοντική.

Οι δαπάνες λειτουργίας ενός εσωτερικού κέντρου εκπαίδευσης περιλαμβάνουν τα εξής:

- όλες τις αρχικές σταθερές δαπάνες που πήγαν στην δημιουργία του κέντρου εκπαίδευσης κατανεμημένες σε έναν κατάλληλο χρονικό ορίζοντα
- τα γενικά έξοδα που συνδέονται με το καθημερινό τρέξιμο του κέντρου
- οι δαπάνες όλων των μισθών και άλλων παροχών που πληρώνονται στο προσωπικό που συνδέεται με το κέντρο εκπαίδευσης.

Το μέσο κόστος ενός εξωτερικού επιμορφωτικού προγράμματος και ο μέσος αριθμός επιμορφωτικών προγραμμάτων που τίθενται στην διάθεση των εργαζομένων ετησίως μπορούν να εξακριβωθούν από τα τιμολόγια που πληρώνονται για τα εν λόγω μαθήματα.

Επίσης, όπου είναι δυνατόν πρέπει να γίνεται σύγκριση των δαπανών μεταξύ των τρόπων παράδοσης των εσωτερικών εκπαιδευτικών μαθημάτων. Αυτό πρέπει να περιλαμβάνει τη σύγκριση της εκπαίδευσης που γίνεται μέσω υπολογιστή, αυτής που γίνεται στον εργασιακό χώρο, αυτής που γίνεται στην τάξη για να προσδιορισθεί ποια είναι οικονομικώς η πιο αποδοτική.

### **15.8. Δέσμευση /υποκίνηση εργαζομένων (Employee Commitment / Motivation)**

**Γιατί θα έπρεπε να το μετρήσουμε;**

Ένα αφοσιωμένο εργατικό δυναμικό είναι κρίσιμο για τη μεγιστοποίηση των πιθανών επιτευγμάτων ενός οργανισμού. Μολονότι το εργατικό δυναμικό μπορεί να έχει όλες τις απαιτούμενες δεξιότητες και πολύ χαμηλή συστηματική αποχή (absenteeism) από την εργασία, η συμβολή που θα έχει στον οργανισμό θα μεγιστοποιηθεί μόνο εάν η δέσμευση και τα κίνητρα του είναι υψηλά

## ΜΕΡΟΣ Δ: ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΔΕΙΚΤΩΝ Ι ΙΑ ΙΜΗΜΑΤΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η παρακίνηση και η δέσμευση των εργαζομένων (motivation/commitment) είναι από τις σημαντικότερες συνεισφορές τους στον οργανισμό δεδομένου ότι εξασφαλίζει ότι καταβάλλουν τη μέγιστη προσπάθεια στις δραστηριότητές τους και λειτουργούν προς όφελος του οργανισμού. Αυτό το μέτρο αξιολογεί επίσης τα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων, δεδομένου ότι ο υπάλληλος δεν θα παρακινηθεί ή δεν θα δεσμευθεί εκτός αν είναι ικανοποιημένος.

Από τη φύση της η μέτρηση της δέσμευσης των εργαζομένων πρέπει να βασιστεί σε ποιοτική αξιολόγηση. Η μέτρησή πρέπει να βασιστεί σε ερωτηματολόγια ικανοποίησης των εργαζομένων και στις διαδικασίες προσωπικής αξιολόγησης.

### **Πώς τον μετράμε;**

- Ø % από τους εργαζομένους είναι δεσμευμένοι στους οργανωτικούς στόχους
- Ø % από τους εργαζομένους θεωρούνται "ιδιαίτερα παρακινημένοι"

### **Τι πρέπει να εξετάσουμε κατά τον καθορισμό του μέτρου;**

Δέσμευση (commitment) - είναι να δεσμεύεται ο εργαζόμενος στην επίτευξη στόχων και των σκοπών του οργανισμού.

Παρακίνηση (motivation) - επιθυμία των εργαζομένων να κάνουν την εργασία τους όσο το δυνατόν πιο αποδοτικά και αποτελεσματικά.

Ιδιαίτερα παρακινημένος υπάλληλος - θα επιδιώξει να εργαστεί πέρα από τα όρια του συγκεκριμένου ρόλου εργασίας του προκειμένου να βελτιωθούν οι διαδικασίες, οι λειτουργίες ή ο οργανισμός. Ο ιδιαίτερα παρακινημένος υπάλληλος θα επιδιώξει να υπερέχει στην εργασία του, με στόχο μαζί με την βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού να βελτιώσει την πρόοδο της σταδιοδρομίας του.

Τα στοιχεία που χρειάζονται για τη μέτρηση της δέσμευσης και της παρακίνησης είναι, όπως είναι κατανοητό, ποιοτικής φύσης. Εντούτοις είναι δυνατό να εκφραστούν οι ποιοτικές πληροφορίες σε ποσοτικές μετρήσεις.

Η δέσμευση μπορεί να αξιολογηθεί με τη χρησιμοποίηση ερευνών των εργαζομένων ή αξιολογήσεις για να διαπιστωθεί πόσο καλά ευθυγραμμισμένοι είναι οι

## ΜΕΡΟΣ Δ: ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΔΕΙΚΤΩΝ Ι ΙΑ ΙΜΗΜΑΤΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

μεμονωμένοι ατομικοί στόχοι των εργαζομένων με τους οργανωσιακούς στόχους. Αυτό συνδέεται με τη μέτρηση, που θα δούμε παρακάτω, της συμφωνίας στόχου (goal congruence). Αυτή η αξιολόγηση μπορεί να οδηγήσει σε μια ταξινόμηση της ευθυγράμμισης που υπάρχει για όλους τους υπαλλήλους

Για την παρακίνηση είναι δυσκολότερο να χρησιμοποιηθούν στοιχεία από έρευνες, εντούτοις η αξιολόγηση της παρακίνησης μπορεί να περιληφθεί στη διαδικασία των προσωπικών αξιολογήσεων. Εάν είναι δυνατό, καλό θα ήταν να δοθεί και μια αριθμητική αξία στο μέγεθος της παρακίνησης.

Στη κάθε περίπτωση πρέπει να παρασχεθούν οδηγίες στον αξιολογητή για να δείξουν τις κλίμακες της δέσμευσης και της παρακίνησης και για να προωθήσουν τη συνέπεια στη χρήση τους.

Εκτός από την άμεση μέτρηση της δέσμευσης και της παρακίνησης μέσω των αξιολογήσεων και των ερευνών πρέπει να είναι δυνατό για τον οργανισμό να καθορίσει και αναπληρωματικές/έμμεσες μετρήσεις της δέσμευσης και της παρακίνησης. Οι προσεγγίσεις ερευνών και αξιολόγησης πρέπει να χρησιμοποιηθούν για να προσδιορίσουν τους οδηγούς (drivers) της δέσμευσης και της παρακίνησης μέσα στο εργατικό δυναμικό. Μόλις αυτοί προσδιοριστούν πρέπει να καθοριστούν λειτουργικές μετρήσεις (operational measures) για κάθε έναν από αυτούς τους οδηγούς.

Η μέτρηση της ανατροφοδότησης / των προτάσεων των εργαζομένων (employee feedback / suggestions), που θα δούμε παρακάτω είναι ένα παράδειγμα ενός ποσοτικά προσδιορίσιμου μέτρου που παρέχει μια ένδειξη της δέσμευσης και της παρακίνησης του υπαλλήλου καθώς επιδιώκουν να επιφέρουν βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού.

ΠΡΟΣΟΧΗ - η ποιοτική και βασισμένη στην αντίληψη φύση της εν λόγω μέτρησης θα έχει επιπτώσεις στη συνέπεια και την ακρίβεια της.

### **15.9. Ιδέες / προτάσεις βελτίωσης των εργαζομένων (Employee Improvement Ideas / Suggestions)**

#### **Γιατί θα έπρεπε να το μετρήσουμε;**

Οι υπάλληλοι είναι μια πολύτιμη πηγή ιδεών για τη βελτίωση των διαδικασιών. Έχουν μια, σε βάθος, γνώση των υφιστάμενων διαδικασιών και είναι σε θέση να προσδιορίσουν πώς μπορούν αυτές να βελτιωθούν και πώς η αλληλεπίδραση με τους stakeholders θα μπορούσε να βελτιωθεί. Κατά συνέπεια η εκμετάλλευση αυτής της δυνατότητας που προσφέρουν οι εργαζόμενοι μπορεί να αποτελέσει ένα ιδιαίτερο πλεονέκτημα για τον οργανισμό.

Οι ιδέες και οι προτάσεις βελτίωσης των εργαζομένων δείχνουν έναν σημαντικό τρόπο με τον οποίο μπορούν να συμβάλουν στη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού. Η μέτρηση παρέχει επίσης μια ένδειξη της ικανοποίησης των εργαζομένων, δεδομένου ότι οι δυσαρεστημένοι υπάλληλοι είναι απίθανο να κάνουν προτάσεις για να ωφελήσουν τον οργανισμό εκτός αν υπάρχει κάποιο πρόσθετο κίνητρο. Η μέτρηση θα αξιολογήσει επίσης πόσο καλά η διαδικασία του μάνατζμεντ του ανθρώπινου δυναμικού ενθαρρύνει τους υπαλλήλους για να κάνουν προτάσεις και να παρέχουν ανατροφοδότηση.

Για να είναι αποτελεσματικότερη η μέτρηση των ιδεών/προτάσεων βελτίωσης πρέπει να εξελίσσεται καθώς η απόδοση βελτιώνεται. Η μέτρηση του αριθμού των ιδεών/προτάσεων (1<sup>ος</sup> τύπος) πρέπει να ενθαρρύνει τον αυξανόμενο όγκο των ιδεών και των προτάσεων. Μόλις αυξηθεί ο όγκος των ιδεών και των προτάσεων είναι επιθυμητό ότι η φιλοσοφία της μέτρησης να προσανατολίζεται προς την ενθάρρυνση της εφαρμογής των ιδεών. Περαιτέρω η φιλοσοφία του μέτρου θα μπορούσε επίσης να αξιολογήσει το αν έχουν θετικό αντίκτυπο στην απόδοση οι προτάσεις (βλ. υπόλοιπους τύπους της μέτρησης)

#### **Πώς το μετράμε;**

- Ø ο αριθμός ιδεών/προτάσεων βελτίωσης που έγιναν ανά υπάλληλο σε μια δεδομένη περίοδο
- Ø % από τους υπαλλήλους κάνουν προτάσεις βελτίωσης
- Ø % των ιδεών/ προτάσεων βελτίωσης των εργαζομένων εφαρμόζονται

- Ø μέση αξία των ιδεών/των προτάσεων βελτίωσης που εφαρμόστηκαν
- Ø χρονικό διάστημα ανταπόκρισης στις προτάσεις/ανατροφοδότηση

**Τι πρέπει να εξετάσουμε κατά τον καθορισμό του μέτρου;**

Ιδέες/προτάσεις βελτίωσης - είναι συνεισφορές από τους υπαλλήλους με στόχο τη βελτίωση των διαδικασιών του οργανισμού.

Αξία των ιδεών/προτάσεων βελτίωσης που εφαρμόστηκαν - είναι η αξία των ιδεών ή των προτάσεων που εφαρμόστηκαν στον οργανισμό. Αυτή μπορεί να γίνει αντιληπτή μέσω του αυξανόμενου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (με συνέπεια τις αυξανόμενες πωλήσεις) ή της βελτίωσης της λειτουργικής αποδοτικότητας ή αποτελεσματικότητας (με συνέπεια το μειωμένο κόστος). Μπορεί επίσης να μετρηθεί η αξία των βελτιώσεων, αν και μπορεί να είναι απαραίτητο να γίνει με υποκειμενική αξιολόγηση της αξίας.

Χρονικό διάστημα ανταπόκρισης - είναι ο χρόνος από την παραλαβή μιας πρότασης ή κάποιας ανατροφοδότησης μέχρι τη στιγμή που αναλαμβάνεται δράση. Αρχικά αυτή η δράση πρέπει να είναι μια βεβαίωση παραλαβής και ανακοίνωση του πιθανού χρόνου που μπορεί να χρειαστεί μέχρι να ληφθούν τα μέτρα. Πρέπει να υπάρχει ένα τυποποιημένο χρονικό διάστημα για την βεβαίωση της παραλαβής. Είναι σημαντικό οι υπάλληλοι να ειδοποιούνται για την πρόοδο των προτάσεών τους και τους δίνονται οι λόγοι για το εάν οι προτάσεις του δεν πρόκειται να εφαρμοστούν.

Η ανάλυση της ανατροφοδότησης και των προτάσεων που υποβάλλονται, πρέπει να λαμβάνει υπόψη της τα τμήματα του οργανισμού από τα οποία προέρχονται οι προτάσεις για να καταλάβει ποια μέρη του οργανισμού είναι τα πιο δυναμικά από την άποψη της βελτίωσης της απόδοσης. Θα δείξει επίσης σε ποιες περιοχές του οργανισμού η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι η υψηλότερη.

Η ανάλυση αιτιών (Causal analysis) των προτάσεων και της ανατροφοδότησης θα επιτρέψει τον προσδιορισμό των σημαντικότερων και πιο συχνά υποβαλλόμενων προτάσεων. Η σημαντικότητα των προτάσεων και της ανατροφοδότησης πρέπει να εξεταστεί, προκειμένου ο οργανισμός να λάβει τα κατάλληλα μέτρα προς τις κατάλληλες κατευθύνσεις.



Οι προτάσεις θα είναι σημαντικότερες όταν δεν προέρχονται εθελοντικά και δεν προτρέπονται. Βέβαια, η ποσότητα των προτάσεων και της ανατροφοδότηση μπορεί να ενισχυθεί με την παροχή κινήτρων ή ανταμοιβών, εντούτοις η επίδραση τέτοιων σχεδίων πρέπει να εξεταστεί κατά την ανάλυση του όγκου των λαμβανόμενων ιδεών και προτάσεων.

### **15.11. Παραγωγικότητα εργαζομένων (Employee Productivity)**

**Γιατί θα έπρεπε να το μετρήσουμε;**

Η παραγωγικότητα είναι ένα βασικό μέτρο της συμβολής του εργαζομένου στον οργανισμό και είναι ένα βασικό benchmark της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας του οργανισμού

Τυπικά οι μετρήσεις της προστιθέμενης αξίας ανά υπάλληλο σχετίζουν τις πωλήσεις και το κέρδος με τον αριθμό των εργαζομένων που απαιτήθηκαν. Η ανάλυση της αξίας των διαδικασιών μέσα στην οργανισμό μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για να προσδιορίσει που η αξία προστίθεται στην οργανισμό. Αυτό έπειτα μπορεί να αποδοθεί σε πιο συγκεκριμένες ομάδες εργαζομένων.

Αυτή είναι μια βασική μέτρηση που μπορεί να αποτελέσει σημείο σύγκρισης της απόδοσης με άλλους οργανισμούς, με τους ανταγωνιστές και τις επιχειρήσεις σε ίδιους ή παρόμοιους κλάδους.

**Πώς τον μετράμε;**

- Ø μέσος κύκλος εργασιών ανά υπάλληλο
- Ø μέσο κέρδος ανά υπάλληλο
- Ø προστιθέμενη αξία ανά υπάλληλο

**Τι πρέπει να εξετάσουμε κατά τον καθορισμό του μέτρου;**

Κύκλος εργασιών - είναι το συνολικά έσοδα από την πώληση αγαθών και υπηρεσιών.

Κέρδος - είναι ο κύκλος εργασιών μείον τις δαπάνες.

Προστιθέμενη αξία - μπορεί να υπολογιστεί με δύο τρόπους: (I) κύκλος εργασιών μείον το κόστος των αγαθών και υπηρεσιών που αγοράζονται (II) δαπάνες εργαζομένων συν αποσβέσεις συν το λειτουργούν κέρδος.

Το μέτρο πρέπει να αναλυθεί κατά θέση ή περιοχή για να συγκρίνει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα παρόμοιων διαδικασιών. Κατά τη χρησιμοποίηση του δείκτη της προστιθέμενης αξίας, η αξία που προστίθεται με έμμεσες διαδικασίες υποστήριξης θα είναι συχνά δύσκολο να προσδιοριστεί.

Ένα μεγάλο μέρος των στοιχείων για αυτό το μέτρο είναι διαθέσιμο μέσω των εκθέσεων της χρηματοοικονομικής λογιστικής. Η εκτίμηση της προστιθέμενης αξίας μιας συγκεκριμένης διαδικασίας ή ενός υπαλλήλου θα απαιτήσει πρόσθετη ανάλυση.

#### **15.12. Ικανοποίηση εργαζομένων (Employee Satisfaction)**

**Γιατί θα έπρεπε να το μετρήσουμε;**

Διάφορες ερευνητικές μελέτες έχουν παρουσιάσει τη σημασία της αυξανόμενης ικανοποίησης των εργαζομένων. Δίνουν έμφαση στο ότι η αυξανόμενη ικανοποίηση των εργαζομένων μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα αυξανόμενη ικανοποίηση πελατών και χρηματοοικονομική απόδοση.

- Μια έρευνα από τον Gallup βασισμένη σε δώδεκα δηλώσεις ελέγχου εργασιακών χώρων σχετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων δείχνει ότι επιχειρήσεις όπου οι απαντήσεις δείχνουν υψηλή ικανοποίηση των εργαζομένων ξεπερνάν τους ανταγωνιστές στα παραδοσιακά σκληρά μέτρα:
  - Παραγωγικότητα κατά 22%
  - Ικανοποίηση πελατών κατά 38%
  - Αποδοτικότητα κατά 27% και
- Διατήρηση των εργαζομένων κατά 22%
- Οι Sears, Roebuck and Company διαπίστωσαν ότι μια βελτίωση 5 μονάδων στη διάθεση των εργαζομένων θα οδηγήσει σε μια βελτίωση 1,3 μονάδων

στην ικανοποίηση πελατών, η οποία στη συνέχεια θα οδηγήσει μια βελτίωση 0,5% στην αύξηση των εσόδων

- Η έρευνα στο Πανεπιστήμιο του Σέφιλντ δείχνει ότι το 12% της διαφοράς μεταξύ των επιχειρήσεων στην αποδοτικότητά τους μπορεί να εξηγηθεί από την ικανοποίηση εργασίας.

Τα παραπάνω αποσπάσματα ερευνών δείχνουν την επίδραση της αυξανόμενης ικανοποίησης των εργαζομένων στην απόδοση του οργανισμού. Επιπλέον, η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι απαραίτητη για να διατηρήσει ένα πιστό ανθρώπινο δυναμικό (employee loyalty) και να αυξήσει τη διάρκεια παραμονής του στον οργανισμό (employee retention), που αυτό στη συνέχεια θα μειώσει το κόστος της στρατολόγησης (recruitment cost).

Αν και υπάρχουν υποκατάστατες μετρήσεις ικανοποίησης των εργαζομένων που παρέχονται σε αυτό το κεφάλαιο, ο καλύτερος τρόπος για την αξιολόγηση της ικανοποίησης των εργαζομένων είναι με το να ρωτήσουμε τους ίδιους. Αυτό γίνεται συνήθως μέσω μιας έρευνας ικανοποίησης των εργαζομένων.

#### **Πώς τον μετράμε;**

- Ø Έρευνα ικανοποίησης εργαζομένων

#### **Τι πρέπει να εξετάσουμε κατά τον καθορισμό του μέτρου;**

Οι έρευνες ικανοποίησης των εργαζομένων παρέχουν συχνά μια αριθμητική αξία για το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων, ένα ποσοστό παραδείγματος χάριν. Όταν πραγματοποιούνται πολλαπλάσιες έρευνες για μια χρονική περίοδο, τέτοιοι αριθμοί δεικτών δείχνουν τις τάσεις στην ικανοποίηση και επιτρέπουν να προσδιοριστούν συσχετισμοί για να αξιολογήσουν τους οδηγούς (drivers) και τις συνέπειες της ικανοποίησης των εργαζομένων.

Η μεγάλη αξία από την αξιολόγηση της ικανοποίησης των εργαζομένων προέρχεται από τον προσδιορισμό των οδηγών (drivers) της ικανοποίησης. Όπου είναι δυνατόν, οι οδηγοί που οι εργαζόμενοι θεωρούν σημαντικούς για την ικανοποίησή τους, πρέπει να μετατραπούν σε λειτουργικές μετρήσεις μέσα στην οργανισμό. Τέτοιοι οδηγοί μπορεί να περιλαμβάνουν benchmarks μισθών ή άλλων παροχών, δαπάνες

στην εκπαίδευση, ώρες απασχόλησης, πρακτικές εργασίας, θέματα υγείας και ασφάλειας, κ.λπ.

Οι αντιλήψεις για την απόδοση είναι σημαντικότερες από την πραγματική απόδοση όσον αφορά στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Παραδείγματος χάριν, ακόμα κι αν τα επίπεδα αμοιβής είναι πολύ πιο υψηλά από αυτά σε άλλους οργανισμούς, εάν ο υπάλληλος δεν το συνειδητοποιεί αυτό, τότε η ικανοποίηση των εργαζομένων δεν πρόκειται να βελτιωθεί. Είναι σημαντικό επομένως να εξεταστούν και να διαχειρισθούν οι αντιλήψεις των εργαζομένων κατά τη προσπάθεια να βελτιωθεί η ικανοποίηση των εργαζομένων.

### **15.13. Ικανοποίηση των εργαζομένων με το επιμορφωτικό πρόγραμμα (Employee Satisfaction with Training Programme)**

**Γιατί θα έπρεπε να το μετρήσουμε;**

Η ικανοποίηση των εργαζομένων με τα επιμορφωτικά προγράμματα δίνει μια ένδειξη της ποιότητας των επιμορφωτικών προγραμμάτων όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τους συμμετέχοντες. Μετρά εάν ο οργανισμός σχεδιάζει ή επιλέγει τα μαθήματα που ικανοποιούν τις απαιτήσεις των υπαλλήλων τους και εάν παραδίδονται με έναν τρόπο που είναι προσίτος σε εκείνους που παρευρίσκονται.

Είναι σημαντικό να εξασφαλιστεί ότι μεγιστοποιείται η ικανοποίηση από τα εκπαιδευτικά μαθήματα και ότι αυτά παραδίδονται με τον πιο προσίτο τρόπο, δεδομένου ότι αυτό έχει επιπτώσεις στο πόσο μαθαίνουν οι συμμετέχοντες και κατά συνέπεια στο τι επίδραση θα έχουν τα μαθήματα στα άτομα και στον οργανισμό.

Η ανατροφοδότηση από τους εκπαιδευόμενους είναι σημαντική ως ένδειξη του αντίκτυπου της εκπαίδευσης και των πιθανών μελλοντικών βελτιώσεων στα συγκεκριμένα επιμορφωτικά προγράμματα.

Η ανατροφοδότηση θα δείξει επίσης εάν το επιμορφωτικό πρόγραμμα καλύπτει πραγματικά τις απαιτήσεις των συμμετεχόντων. Μπορεί σύμφωνα με τις πληροφορίες από την ανατροφοδότηση να χρειαστεί να ακολουθήσουν συμπληρωματικά επιμορφωτικά προγράμματα

Αυτό το μέτρο πρέπει να χρησιμοποιηθεί σε συνδυασμό με το "Αντίκτυπο των επιμορφωτικών προγραμμάτων στον οργανισμό" το μέτρο που αξιολογεί το όφελος που παίρνει οργανισμό από τα εκπαιδευτικά προγράμματα.

### **Πώς το μετράμε;**

- Ø % από τους συμμετέχοντες στα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι ικανοποιημένοι/ ιδιαίτερα ικανοποιημένοι
- Ø % από τους συμμετέχοντες στα εκπαιδευτικά προγράμματα που είναι δυσαρεστημένοι/ ιδιαίτερα δυσαρεστημένοι

### **Τι πρέπει να εξετάσουμε κατά τον καθορισμό του μέτρου;**

Εκπαιδευτικό μάθημα/πρόγραμμα - οποιαδήποτε δραστηριότητα που παρέχεται ή που χρηματοδοτείται από τον οργανισμό για να ενισχύσει το επιδεξιότητες ή ικανότητες των εργαζομένων. Η εκπαίδευση περιλαμβάνει εσωτερικά και εξωτερικά εκπαιδευτικά μαθήματα και εκπαίδευση "πάνω στην εργασία" (on the job-training), αν και στην περίπτωση της εκπαίδευσης "πάνω στην εργασία" μπορεί να είναι δυσκολότερο να προσδιοριστούν συγκεκριμένες "μονάδες" εκπαίδευσης και η εκπαίδευση είναι λιγότερο πιθανό να είναι εθελοντική.

Το επίπεδο ικανοποίησης από τα εκπαιδευτικά μαθήματα μπορεί να αξιολογηθεί βασισμένο στις απαντήσεις από τα ερωτηματολόγια αξιολόγησης των μαθημάτων. Εκείνες οι απαντήσεις που είναι κυρίως "πολύ ικανοποιημένος" είναι πιθανό να εμπέσουν κατηγορία των ιδιαίτερα ικανοποιημένων. Το ερωτηματολόγιο μπορεί να σχεδιαστεί έτσι ώστε κάθε ερώτηση να φέρει την ίδια βαρύτητα ή εναλλακτικά, να έχουν διαφορετικές βαρύτητες σύμφωνα με προκαθορισμένα κριτήρια.

Η έρευνα πρέπει να περιέχει ερωτήσεις ικανοποίησης για χαρακτηριστικά που καλύπτουν όλες τις πτυχές της εκπαίδευσης, όπως, της παράδοσης, του περιεχομένου, των εγκαταστάσεων, των φυλλαδίων, και του επιπέδου των συμμετεχόντων. Μπορεί επίσης να είναι ωφέλιμο η έρευνα να πραγματοποιηθεί σε δύο φάσεις: η πρώτη φάση αμέσως μετά την ολοκλήρωση της σειράς των μαθημάτων για να αξιολογήσει τις αρχικές αντιλήψεις των συμμετεχόντων και η δεύτερη σε μια μεταγενέστερη ημερομηνία για να διαπιστώσει εάν το υλικό της

εκπαίδευσης έχει επιτύχει τους στόχους του (π.χ. βελτιώνοντας την αποδοτικότητα ή την αποτελεσματικότητα ης εργασίας).

Η αξιολόγηση της ικανοποίησης από τα εκπαιδευτικά προγράμματα και του αντίκτυπού τους πρέπει να εξετάζονται σε σχέση με το κόστος τους, κατά την απόφαση επιλογής των στρατηγικών εκπαίδευσης και του χαρτοφυλακίου της προσφερόμενης εκπαίδευσης.

Η ανάλυση της ικανοποίησης των εργαζομένων από τα επιμορφωτικά προγράμματα πρέπει να λαμβάνει υπόψη και να εκτιμά ποιος παραδίδει τα μαθήματα και ποιά μέθοδος παράδοσης χρησιμοποιείται. Είναι σημαντικό να προσδιοριστεί η μέθοδος παράδοσης στην οποία ο εργαζόμενος είναι ο πιο δεκτικός, δεδομένου ότι αυτή θα έχει μια σημαντική επίδραση στο όφελος που αποκομίζεται από την εκπαίδευση για το άτομο και τον οργανισμό. Όπου είναι δυνατόν η μέθοδος παράδοσης εκπαιδευτικών μαθημάτων πρέπει να προσαρμόζεται στο θέμα ή στο ακροατήριο. Είτε η εκπαίδευση παραδίδεται στο εσωτερικό της επιχείρησης ή ανατίθεται σε εξωτερικό συνεργάτη, η ικανοποίηση από την παράδοση πρέπει να αξιολογείται και να αναθεωρείται μαζί με τους συμμετέχοντες. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό κυρίως όταν καταβάλλονται μη αμελητέα ποσά σε εξωτερικούς οργανισμούς για σειρές μαθημάτων.

#### **15.14. Κύκλος / πίστη των εργαζομένων (Employee Turnover / Loyalty)**

**Γιατί θα έπρεπε να το μετρήσουμε;**

Ο κύκλος των εργαζομένων μετρά το ρυθμό με το οποίο οι υπάλληλοι αφήνουν τον οργανισμό.

Σαφώς ο ρυθμός στον οποίο οι άνθρωποι φεύγουν παρέχει μια ένδειξη του επιπέδου ικανοποίησης των εργαζομένων από τον οργανισμό, δεδομένου ότι ο δυσαρεστημένος υπάλληλος είναι πιθανότερο να αφήσει τον οργανισμό.

Ο κύκλος των εργαζομένων έχει επίσης ιδιαίτερες επιπτώσεις στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και μιας και επηρεάζει τη διαθεσιμότητα των δεξιοτήτων και ικανοτήτων που είναι απαραίτητες για τη λειτουργία του οργανισμού.

Εάν ο κύκλος των εργαζομένων είναι υψηλός, το κόστος της πρόσληψης, της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης των εργαζομένων θα αυξηθεί. Κατά συνέπεια, αυτό το μέτρο είναι σημαντικότερο σε εκείνους τους τομείς των επιχειρήσεων όπου το επίπεδο ικανότητας είναι υψηλό. Ειδικά εκεί όπου αυτές οι δεξιότητες και ικανότητες παρέχουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον οργανισμό και είναι δαπανηρές για να αντικατασταθούν.

Αξίζει να σημειωθεί ότι ο κύκλος των εργαζομένων μπορεί επίσης να είναι πάρα πολύ χαμηλός. Οι νεοσύλλεκτοι φέρνουν νέες ιδέες στους οργανισμούς. Ως εκ τούτου υπάρχει μια ανάγκη να εξασφαλιστεί ότι νέοι άνθρωποι προσχωρούν συνεχώς στους οργανισμούς. Αυτό μπορεί να χρειαστεί την αποχώρηση του υπάρχοντος προσωπικού για να κάνει χώρο σε τέτοιες νέες προσλήψεις.

#### **Πώς τον μετράμε;**

- Ø % από τους εργαζομένους αφήνει τον οργανισμό σε ένα δεδομένο χρονικό διάστημα
- Ø μέση διάρκεια υπηρεσίας
- Ø ηλικία/προφίλ υπηρεσίας - ποσοστό των εργαζομένων μιας δεδομένης ηλικίας/διάρκεια υπηρεσίας

#### **Τι πρέπει να εξετάσουμε κατά τον καθορισμό του μέτρου;**

Εργαζόμενος - είναι άνθρωποι που πληρώνονται από έναν οργανισμό για να εκτελέσουν συγκεκριμένα καθήκοντα.

Διάρκεια υπηρεσίας - είναι το χρονικό διάστημα που ένα άτομο εργάζεται στον οργανισμό.

Το χρονικό διάστημα για αυτό το μέτρο θα καθοριστεί από τη συχνότητα με την οποία οι άνθρωποι προσχωρούν και αφήνουν τον οργανισμό. Όπου οι άνθρωποι προσχωρούν και αφήνουν τον οργανισμό συχνά (δηλ. όπου ο κύκλος είναι υψηλός) είναι σημαντικό να υπολογίζεται και να αναλύεται συχνά αυτό το μέτρο προκειμένου να προσδιοριστούν οι τάσεις στην απόδοση και οι αιτίες των διακυμάνσεων.

## ΜΕΡΟΣ Δ: ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΔΕΙΚΤΩΝ Ι ΙΑ Ι ΜΗΜΑΤΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η μέτρηση του κύκλου των εργαζομένων πρέπει να περιλαμβάνει ανάλυση και σύγκριση κατά το είδος/τύπο ικανοτήτων. Οι τάσεις συγκεκριμένων τύπων ικανοτήτων που αφήνουν τον οργανισμό είναι σημαντικές κατά τον σχεδιασμό των πολιτικών της στρατολόγησης και της εκπαίδευσης καθώς επίσης και των πολιτικών για τη διατήρηση προσωπικού. Αυτό έχει σοβαρές επιπτώσεις όταν ορισμένες δεξιότητες ή ικανότητες που παρέχουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα χάνονται ή όταν τα ανώτερα στελέχη φεύγουν και παίρνουν τη γνώση των στρατηγικών του οργανισμού.

Η ανάλυση των λόγων για τους οποίους φεύγουν είναι επίσης σημαντική. Μια "συνέντευξη αποχωρούντων" από τους εργαζομένους που φεύγουν από τον οργανισμό θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για να προσδιορίσει τους λόγους για τους οποίους αποφασίζει κάποιος να αποχωρήσει και να αξιολογήσει τα γενικά επίπεδα ικανοποίησης του. Επίσης, όταν πρόκειται να αποχωρήσουν σημαντικοί εργαζόμενοι (πχ. Διευθυντές, κα) πρέπει να ληφθούν υπόψη τα εργασιακά απόρρητα, δεδομένου ότι είναι πιθανό να κατέχουν ένα σημαντικές και κρίσιμες γνώσεις που ο οργανισμός θα επιθυμούσε να προσδιορίσει και να διατηρήσει. Εάν οι λόγοι αποχώρησης που αναφέρονται είναι κοινοί και επαναλαμβανόμενοι, τότε πρέπει να εφαρμοστούν λειτουργικές μετρήσεις (operational measures) για να παρακολουθούν αν συγκεκριμένες ενέργειες μπορούν να μειώσουν τον κύκλο των εργαζομένων. Ένα παράδειγμα θα ήταν "μέση αύξηση στο μισθό κατά την αποχώρηση", η οποία πρέπει να αναλυθεί κατά τύπο εργασίας ή ικανοτήτων.

Το επίπεδο benchmark του κύκλου των εργαζομένων ποικίλει μεταξύ των κλάδων και των τύπων ικανοτήτων. Παραδείγματος χάριν, το benchmark για τα τηλεφωνικά κέντρα, όπου τα επίπεδα ικανότητας δεν είναι υψηλά και εργασία είναι εύκολα διαθέσιμη, είναι στην περιοχή του 40%,

Ο 3<sup>ος</sup> τύπος επιτρέπει την ανάλυση του ποσοστού των εργαζομένων που βρίσκονται μέσα σε μια συγκεκριμένη κατηγορία ηλικίας ή που ήταν με τον οργανισμό για μια ορισμένη χρονική περίοδο. Αυτό μπορεί να είναι σημαντικό κατά τον προγραμματισμό της στρατολόγησης που γίνεται για να καλύψει αυτούς που βγαίνουν σε σύνταξη.



Όταν ένας μεμονωμένος εργαζόμενος έχει σημαντική πείρα ή δεξιότητες, πρέπει να δοθεί προσοχή στον αντίκτυπο της απώλειας αυτών των δεξιοτήτων, ειδικά εάν πρόκειται να εργασθεί σε ανταγωνιστή. Έτσι, σε μερικούς οργανισμούς έχουν ταξινομήσει τους εργαζομένους τους σύμφωνα με την αξία τους στον οργανισμό. Ο υπάλληλος με την υψηλότερη βαθμολογία αντιμετωπίζεται διαφορετικά και του προσφέρονται σημαντικά κίνητρα για να τον ενθαρρύνουν να μείνει. Η ανάλυση του μέτρου πρέπει να περιλάβει και να απεικονίσει και αυτήν την κατηγοριοποίηση των εργαζομένων.

#### **15.15. Δαπάνες για τις σχέσεις με τους «συμφεροντούχους» (Expenditure on Stakeholder Relations)**

**Γιατί θα έπρεπε να το μετρήσουμε;**

Η μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των stakeholders είναι ένας σημαντικός στόχος των οργανισμών και ένας βασικός καθοριστικός παράγοντας της επιτυχίας και της αποδοτικότητάς τους. Οι οργανισμοί όλο και περισσότερο αναγνωρίζουν ότι η αύξηση της ικανοποίησης και η εκμετάλλευση της συμβολής όλων των stakeholders τους μπορούν να έχουν μια σημαντική επίδραση στους στρατηγικούς στόχους και τη χρηματοοικονομική απόδοση.

Για να ικανοποιούν οι οργανισμοί τους stakeholders τους είναι σημαντικό να προσδιοριστεί το τι θέλουν επακριβώς από τον οργανισμό και να ληφθούν τα κατάλληλα μέτρα που τους ικανοποιούν. Κατά συνέπεια είναι σημαντικό ο οργανισμός να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις σχέσεις του με τους stakeholders έτσι ώστε και οι ανάγκες τους να προσδιορίζονται επακριβώς αλλά και να ικανοποιούνται αποτελεσματικά.

Η μέτρηση του ποσού των δαπανών για τη διαχείριση των σχέσεων με τους stakeholders παρέχει μια ένδειξη της δέσμευσης/θέλησης του οργανισμού για τη βελτίωση αυτών των σχέσεων και αξιολογεί την αποδοτικότητα της διαδικασίας "του μάνατζμεντ των σχέσεων με τους stakeholders".

Όπως με όλες τις κατηγορίες των δαπανών μέσα στον οργανισμό, οι δαπάνες για το μάνατζμεντ των σχέσεων με τους stakeholders πρέπει να ελέγχονται και να μειώνονται όπου είναι δυνατόν. Προκειμένου να γίνει αυτό αποτελεσματικά το

"επίπεδο ικανοποίησης των stakeholders " πρέπει να λαμβάνεται υπόψη κατά τη χρησιμοποίηση αυτού του μέτρου.

**Πώς τον μετράμε;**

Ø % από τις δαπάνες δημόσιων σχέσεων που ξοδεύονται για τις ομάδες των stakeholders

**Τι πρέπει να εξετάσουμε κατά τον καθορισμό του μέτρου;**

Δαπάνες δημόσιων σχέσεων - δαπάνες για την προσπάθεια να επηρεαστούν οι αντιλήψεις για την οργανισμό.

Ομάδες stakeholders - είναι ομάδες που έχουν κάποιο ενδιαφέρον για τον οργανισμό (πχ. επενδυτές, πελάτες, υπάλληλοι, προμηθευτές, κρατικοί φορείς και κοινότητες)

Η ανάλυση αυτού του μέτρου πρέπει να περιλαμβάνει τη σύγκριση των τάσεων στο επίπεδο των δαπανών για τις σχέσεις με τους stakeholders με τις τάσεις στην ικανοποίηση των stakeholders. Αυτό θα προσφέρει στον οργανισμό την δυνατότητα να κατανοήσει την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας του "μάντζμεντ των σχέσεων με τους stakeholders " και της αποδοτικότητας με την οποία χρησιμοποιεί τους πόρους της.

Η ανάλυση αυτού του μέτρου πρέπει επίσης να περιλαμβάνει την εκτίμηση των διαφορετικών stakeholders στον οργανισμό - δηλ. επενδυτές, πελάτες, υπάλληλοι, προμηθευτές, ρυθμιστές και κοινότητες. Κάθε μια από αυτές τις ομάδες των stakeholders, και κάθε μεμονωμένος stakeholder που ανήκει σε αυτές τις ομάδες, θα έχουν διαφορετικές απαιτήσεις, κι ως εκ τούτου οι πόροι που απαιτούνται για να διαχειριστούν τις σχέσεις με αυτούς θα είναι διαφορετικοί.

Τα στοιχεία για αυτό το μέτρο απόδοσης πρέπει να συλλεχθούν στα πλαίσια της διαδικασίας που είναι αρμόδια για την επικοινωνία με τους stakeholders.

### **15.16. Συχνότητα νέων επιμορφωτικών προγραμμάτων (Frequency of New Training Programmes)**

**Γιατί θα έπρεπε να το μετρήσουμε;**

Η συχνότητα με την οποία παρέχονται νέα επιμορφωτικά προγράμματα αξιολογεί την προσπάθεια που ο οργανισμός καταβάλει για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του. Αυτό δείχνει την επιθυμία του οργανισμού να αυξήσει την ικανοποίηση των εργαζομένων του, να ενισχύσει τις ικανότητές τους και να εξασφαλίσει ότι έχει διαθέσιμες τις κατάλληλες δεξιότητες για να ικανοποιήσει τη ζήτηση και να ενισχύσει την ανταγωνιστικότητά του.

Είναι σημαντικό να σιγουρευτεί ότι τα νέα επιμορφωτικά προγράμματα απεικονίζουν τις πραγματικές απαιτήσεις και ότι λαμβάνονται θετικά από τους εργαζομένους. Διαφορετικά, ο οργανισμός θα διακόψει την λειτουργία των νέων επιμορφωτικών προγραμμάτων, τα οποία δεν ωφελούν κανένα, ούτε τον οργανισμό ούτε το προσωπικό.

Κατά συνέπεια, παράλληλα με αυτό το μέτρο πρέπει να εξεταστούν και τα μέτρα "του αντίκτυπου των επιμορφωτικών προγραμμάτων στον οργανισμό και στην ικανοποίηση των εργαζομένων" (όπως θα δούμε παρακάτω).

**Πώς το μετράμε;**

Ø αριθμός επιμορφωτικών προγραμμάτων που εισάγονται ανά περίοδο

**Τι πρέπει να εξετάσουμε κατά τον καθορισμό του μέτρου;**

Εκπαιδευτικό μάθημα/πρόγραμμα - οποιαδήποτε δραστηριότητα που παρέχεται ή που χρηματοδοτείται από τον οργανισμό για να ενισχύσει το επιδεξιότητες ή ικανότητες των εργαζομένων. Η εκπαίδευση περιλαμβάνει εσωτερικά και εξωτερικά εκπαιδευτικά μαθήματα καθώς και εκπαίδευση "πάνω στην εργασία" (on the job-training), αν και στην περίπτωση της εκπαίδευσης "πάνω στην εργασία" μπορεί να είναι δυσκολότερο να προσδιοριστούν συγκεκριμένες "μονάδες" εκπαίδευσης και η εκπαίδευση είναι λιγότερο πιθανό να είναι εθελοντική.

Η περίοδος ανάλυσης του μέτρου εξαρτάται από τη συχνότητα με την οποία τα νέα εκπαιδευτικά μαθήματα εισάγονται.

Τα επιτυχή επιμορφωτικά προγράμματα είναι εκείνα που γίνονται αποδεκτά θετικά, πραγματοποιούνται με επιτυχία, και ικανοποιούν τις απαιτήσεις του οργανισμού από την άποψη αύξησης της απόδοσης, καθώς και των εργαζομένων από την άποψη προσωπικής ανάπτυξης. Κατά συνέπεια κι άλλα μέτρα της επιτυχίας των εκπαιδευτικών μαθημάτων πρέπει να χρησιμοποιηθούν από κοινού με αυτό το μέτρο. Αυτά περιλαμβάνουν το "συμμετοχή στην εκπαίδευση", "αντίκτυπο των επιμορφωτικών προγραμμάτων στον οργανισμό και στην ικανοποίηση των εργαζομένων".

Κατά χρησιμοποίηση αυτού του μέτρου πρέπει να δοθεί προσοχή στα θέματα των μαθημάτων που εισάγονται. Το θέματα των μαθημάτων πρέπει να απεικονίζουν τις ανάγκες των εργαζομένων για εκπαίδευση και τα κενά των δεξιοτήτων που πρέπει να καλυφθούν μέσα στον οργανισμό.

Το εκπαιδευτικό τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να ελέγχει και να αναφέρει τον αριθμό των εκπαιδευτικών μαθημάτων που εισάγονται.

#### **15.17. Συχνότητα ελέγχων δεξιοτήτων (Frequency of Skills Audits)**

**Γιατί θα έπρεπε να το μετρήσουμε;**

Η συχνότητα με την οποία πραγματοποιούνται οι έλεγχοι των δεξιοτήτων είναι ένα μέτρο της αποτελεσματικότητας της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού και απεικονίζει τις αλλαγές στις ικανότητες των εργαζομένων

Είναι σημαντικό ο οργανισμός να ελέγχει τις δεξιότητες που είναι διαθέσιμες και αναπτύσσονται από το εργατικό δυναμικό. Μια πλήρης και ακριβής κατανόηση των διαθέσιμων δεξιοτήτων επιτρέπει να ληφθεί το μέγιστο πλεονέκτημα από τους πόρους που είναι διαθέσιμοι. Κατά συνέπεια, η αύξηση της συχνότητας των ελέγχων θα βοηθήσει να βελτιωθεί η ακρίβεια και η κατανόηση της διαθεσιμότητας των δεξιοτήτων, εντούτοις αυτό πρέπει συσχετιστεί με το κόστος χρειάζεται για να γίνει ο έλεγχος. Αυτό προκαλεί ιδιαίτερο προβληματισμό στους μεγάλους οργανισμούς όπου οι έλεγχοι θα είναι πολύ περισσότερο δαπανηροί, εντούτοις οι έλεγχοι εκεί μπορεί να είναι πιο απαραίτητοι δεδομένου ότι είναι δυσκολότερο για τους μεγάλους

οργανισμούς να έχουν μια ακριβή εικόνα της διαθεσιμότητας των δεξιοτήτων στα διάφορα τμήματα.

Η συχνότητα με την οποία οι λογιστικοί έλεγχοι πραγματοποιούνται θα καθοριστεί από την ταχύτητα της αλλαγής των διαθέσιμων δεξιοτήτων μέσα στον οργανισμό. Η διαθεσιμότητα των δεξιοτήτων θα επηρεαστεί από το επίπεδο της στρατολόγησης, το επίπεδο της εκπαίδευσης που παρέχεται και του μεγέθους της «πάνω στη δουλειά» μάθησης που πραγματοποιείται.

Η ύπαρξη μιας συγκεντρωτικής εικόνας και κατανόησης των δεξιοτήτων που είναι διαθέσιμες σε όλο τον οργανισμό δίνει τη δυνατότητα να προγραμματίζεται η μεταφορά των εργαζομένων από τη μια θέση στην άλλη, από το ένα τμήμα στο άλλο για να μεγιστοποιηθεί η χρησιμότητα της εργασίας σε ολόκληρο τον οργανισμό.

Οι έλεγχοι των δεξιοτήτων είναι ένα σημαντικό κομμάτι κατά την προετοιμασία ενός καταλόγου δεξιοτήτων και τον προσδιορισμό των χασμάτων δεξιοτήτων που πρέπει να κλείσουν προκειμένου να βελτιωθούν η αποτελεσματικότητα και η ανταγωνιστικότητα του οργανισμού. Εντούτοις τελικά οι έλεγχοι δεξιοτήτων πρέπει να γίνουν μια ξεπερασμένη διαδικασία που αντικαθίσταται από μια σε συνεχή βάση αναπροσαρμογή του καταλόγου δεξιοτήτων του οργανισμού (π.χ. μέσω των ατομικών αξιολογήσεων απόδοσης) (individual performance reviews).

### **Πώς το μετράμε;**

Ø αριθμός ελέγχων δεξιοτήτων που αναλαμβάνονται σε μια δεδομένη περίοδο

### **Τι πρέπει να εξετάσουμε κατά τον καθορισμό του μέτρου;**

Οι έλεγχοι δεξιοτήτων - είναι μια αξιολόγηση των δεξιοτήτων που είναι διαθέσιμες μέσα σε όλον τον οργανισμό ή το μέρος αυτού

Το χρονικό διάστημα αυτού του μέτρου πρέπει να απεικονίζει τη συχνότητα των ελέγχων. Αυτό καθορίζεται από τη συχνότητα με την οποία οι δεξιότητες μέσα στον οργανισμό αλλάζουν. Αυτή η συχνότητα θα επηρεαστεί από το επίπεδο της

στρατολόγησης, το επίπεδο της εκπαίδευσης που παρέχεται και το μέγεθος της «πάνω στη δουλειά» μάθησης που πραγματοποιείται.

Οι μεγαλύτεροι οργανισμοί μπορεί να θεωρήσουν ότι πρέπει να κάνουν συχνότερα ελέγχους δεδομένου ότι είναι δυσκολότερο για αυτούς να διατηρήσουν μια ακριβή εικόνα του τρέχοντος επιπέδου των ικανοτήτων. Οι μεγαλύτεροι οργανισμοί έχουν επίσης σημαντικά οφέλη να κερδίσουν από τη συνέργεια μεταφέροντας της εργασίας τους εργαζομένους άρα και τις δεξιότητες μεταξύ των τμημάτων ή των θέσεων.

Ο έλεγχος δεξιοτήτων θα αναληφθεί από το τμήμα προσωπικού σε συνεργασία με όλα τα μέλη του οργανισμού.

#### **15.18. Αριθμός προσωπικού/δαπάνες προσωπικού (Headcount / Staff Costs)**

**Γιατί θα έπρεπε να το μετρήσουμε;**

Ο αριθμός των εργαζομένων και οι δαπάνες προσωπικού δίνουν μια ένδειξη της αποδοτικότητας του οργανισμού και μετρούν τον αριθμό των εργαζομένων που χρειάζονται για να παράξουν ένα ορισμένο επίπεδο πωλήσεων και κέρδους. Η σύγκριση του αριθμού των εργαζομένων με τις πωλήσεις και το κέρδος παρέχει ένα κατάλληλο benchmark για να συγκριθεί η αποδοτικότητα της επιχείρησης με αυτήν άλλων οργανισμών. Ομοίως οι δαπάνες προσωπικού απεικονίζουν την αποδοτικότητα του οργανισμού, αλλά και παρέχουν μια ένδειξη για το πόσο ακριβή είναι η εργασία που απασχολείται μέσα στον οργανισμό

Ο έλεγχος των δαπανών απασχόλησης και του μεγέθους του εργατικού δυναμικού είναι πάντα σημαντικός. Στους μεγάλους οργανισμούς είναι σημαντικό να υπάρχει η κατάλληλη ανάλυση αυτού μέτρου έτσι ώστε ο έλεγχος να μπορεί να διατηρηθεί στο κατάλληλο οργανωσιακό επίπεδο.

Το μέτρο προσδιορίζει πόσο καλά προγραμματίζονται οι ανθρώπινοι πόροι του οργανισμού για να γίνει αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη η χρήση των εργαζομένων

## ΜΕΡΟΣ Δ: ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΔΕΙΚΤΩΝ ΓΙΑ ΤΜΗΜΑΤΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Προσοχή πρέπει επίσης να δοθεί στο μέτρο, που θα δούμε παρακάτω, "Δαπάνες εκπαίδευσης" που μπορεί να θεωρηθεί ως κόστος απασχόλησης και επένδυση απασχόλησης.

Οι οργανισμοί θα πρέπει να εξετάσουν το κόστος απασχόλησής ανά υπάλληλο σε σχέση με το τι προσφέρει το εργατικό δυναμικό. Ένας οργανισμός με ένα πολύ καλά καταρτισμένο εργατικό δυναμικό, ή με πολλούς υπαλλήλους με μακροχρόνια εμπειρία, είναι αναμενόμενο να έχει υψηλότερες δαπάνες προσωπικού.

### **Πώς το μετράμε;**

- ∅ αριθμός εργαζομένων που απασχολούνται στον οργανισμό
- ∅ κόστος απασχόλησης ως % του κύκλου εργασιών/του κέρδους
- ∅ κύκλος εργασιών/κέρδος ανά υπάλληλο
- ∅ κόστος απασχόλησης ανά υπάλληλο
- ∅ κόστος απασχόλησης ως % των λειτουργικών δαπανών

### **Τι πρέπει να εξετάσουμε κατά τον καθορισμό του μέτρου;**

Κόστος απασχόλησης – οι δαπάνες απασχόλησης των εργαζομένων. Περιλαμβάνουν τους μισθούς και τις συμπληρωματικές δαπάνες όπως οι φόροι, οι συντάξεις και τα επιδόματα κοινωνικής ασφάλισης.

Κύκλος εργασιών - είναι τα συνολικά έσοδα από την πώληση αγαθών και υπηρεσιών.

Κέρδος - είναι ο κύκλος εργασιών μείον τα έξοδα

Υπάρχουν πολυάριθμοι τρόποι με τους οποίους μπορεί να αναλυθεί αυτό το μέτρο. Είναι σημαντικό να αναλαμβάνεται το κατάλληλο επίπεδο ανάλυσης για να πραγματοποιείται έλεγχος στον αριθμό των εργαζομένων και των δαπανών. Γι' αυτό είναι σημαντικό αυτό το μέτρο να κοινοποιείται στους κατάλληλους ανθρώπους μέσα στον οργανισμό που ελέγχουν τη στρατολόγηση σε ορισμένους τομείς του οργανισμού.

Η ανάλυση του μέτρου πρέπει να γίνεται κατά: είδος εργασίας, οργανωσιακό επίπεδο, είδος απασχόλησης/σύμβασης, τμήμα, θέση.

Όταν κάνουμε benchmarking της απόδοσης αυτού του μέτρου έναντι άλλων οργανισμών είναι σημαντικό να εξετάσουμε εάν οι δραστηριότητες των δύο επιχειρηματικών μονάδων είναι παρόμοιες. Παραδείγματος χάριν, έχουν τα ίδια επίπεδα στην εξωτερική ανάθεση (outsourcing).

Η ανάλυση πρέπει να περιλαμβάνει τη χρήση και των πέντε μετρήσεων που αναφέρθηκαν σε κάθε επίπεδο του οργανισμού για να δείξει την αποδοτικότητα κάθε μονάδας που αναλύεται και την επιστροφή που παράγουν. Η ανάλυση του μέτρου πρέπει επίσης να παρακολουθεί τις αλλαγές που γίνονται κατά τη διάρκεια του χρόνου προκειμένου να προσδιοριστούν οι τάσεις και οι αιτίες των αλλαγών. Αυτό πρέπει να περιλαμβάνει την εκτίμηση των εποχιακών διακυμάνσεων στον αριθμό των εργαζομένων και των δαπανών που απεικονίζουν τις διακυμάνσεις στη ζήτηση προϊόντων ή υπηρεσιών.

Το κόστος απασχόλησης θα εξαρτάται από τις συνθήκες της αγοράς. Εάν υπάρχει μεγάλη προσφορά εργασίας στην αγορά ή σε μια συγκεκριμένη περιοχή, το κόστος απασχόλησης ανά υπάλληλο είναι πιθανό να είναι χαμηλό. Ομοίως οι πολύ καλά καταρτισμένοι εργαζόμενοι είναι πιθανό να έχουν υψηλότερη ζήτηση από την υπάρχουσα προσφορά και ως εκ τούτου το κόστος της εργασίας είναι πιθανό να είναι υψηλότερος.

Τα στοιχεία που απαιτούνται για αυτό το μέτρο πρέπει να συλλεχθούν κατά τη διάρκεια της προετοιμασίας των οικονομικών εκθέσεων, αν και η συλλογή και η ανάλυση των στοιχείων πρέπει να αναληφθεί σε επίπεδο τμήματος ή χαμηλότερου οργανωτικού επιπέδου



### **15.19. Ποσοστό μετατροπής ιδεών (Idea Conversion Rate)**

#### **Γιατί θα έπρεπε να το μετρήσουμε;**

Ο βαθμός μετατροπής των ιδεών μετρά το ποσοστό στο οποίο οι νέες ιδέες αξιολογούνται και εφαρμόζονται επιτυχώς είτε μέσω των πρωτοβουλιών βελτίωσης ή άμεσα επάνω στο σημείο των λειτουργιών.

Είναι σημαντικό οι οργανισμοί να επιδιώκουν να παίρνουν ανατροφοδότηση και προτάσεις από προκειμένου να βελτιώσουν την απόδοση. Οι διαδικασίες «Ανάπτυξης Προϊόντων & Υπηρεσιών» και «Ικανοποίησης της Ζήτησης» πρέπει να περιλαμβάνουν μηχανισμούς για να ενθαρρύνουν και να διευκολύνουν την παροχή ιδεών και ανατροφοδότησης από όλες τις πιθανές πηγές.

Οι νέες ιδέες μπορεί να αφορούν νέα προϊόντα και υπηρεσίες, βελτίωση των υφιστάμενων προϊόντων ή υπηρεσιών, ή τη βελτίωση των διαδικασιών.

Το μέτρο αξιολογεί την ποιότητα των ιδεών που παράγονται, μετρώντας εάν παραγωγή της ιδέας μέσα στις διαδικασίες «Ανάπτυξης Προϊόντων & Υπηρεσιών» και «Ικανοποίησης της Ζήτησης» είναι αποτελεσματική. Το μέτρο επίσης αξιολογεί την ποιότητα των ιδεών που παράγονται από τους stakeholders του οργανισμού και άρα και τη συμβολή τους. Έτσι, όπως βλέπουμε, το μέτρο αυτό συνδέεται έντονα με τα μέτρα "της ανατροφοδότησης και των προτάσεων" που γίνονται από κάθε έναν από τους stakeholders.

Για να είναι το μέτρο αυτό πιο αποτελεσματικό πρέπει να συνδέεται με το μέτρο της παραγωγής ιδεών και εφαρμογής τους. Η μέτρηση του αριθμού των ιδεών/προτάσεων πρέπει να οδηγεί σε αυξανόμενο όγκο ιδεών και προτάσεων. Μόλις αυξηθεί ο όγκος των ιδεών και των προτάσεων ο σκοπός και η φιλοσοφία του μέτρου πρέπει να διευρυνθούν για να ενθαρρύνουν και την εφαρμογή των ιδεών και των προτάσεων και το θετικό αντίκτυπο τους.

#### **Πώς το μετράμε;**

- Ø αριθμός ιδεών/προτάσεων που εφαρμόζονται σε μια δεδομένη περίοδο
- Ø % από τις ιδέες/προτάσεις εφαρμόζονται

**ΜΕΡΟΣ Δ: ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΔΕΙΚΤΩΝ Ι ΙΑ Ι ΜΗΜΑΤΑ**  
**ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

- Ø μέση αξία των ιδεών/ προτάσεων που εφαρμόζονται
- Ø μέσο χρονικό διάστημα για να αποκριθεί στις ιδέες/ προτάσεις

**Τι πρέπει να εξετάσουμε κατά τον καθορισμό του μέτρου;**

Προτάσεις/ανατροφοδότηση - είναι συνεισφορές που γίνονται με στόχο τη βελτίωση των διαδικασιών του οργανισμού.

Αξία των προτάσεων/ανατροφοδότηση - είναι η αξία των ιδεών ή των προτάσεων που εφαρμόστηκαν στον οργανισμό. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω της βελτίωσης κάποιου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (με αποτέλεσμα τις αυξανόμενες πωλήσεις) ή της βελτιωμένης αποδοτικότητας/αποτελεσματικότητας των λειτουργιών (με συνέπεια το μειωμένο κόστος). Επίσης, η αξία των βελτιώσεων είναι δυνατό να μετρηθεί, αν και αυτό μπορεί να γίνει με υποκειμενική αξιολόγηση της αξίας.

Χρονικό διάστημα ανταπόκρισης - είναι ο χρόνος από την παραλαβή μιας πρότασης ή κάποιας ανατροφοδότησης μέχρι τη στιγμή που αναλαμβάνεται δράση. Αρχικά αυτή η δράση πρέπει να είναι μια βεβαίωση παραλαβής και ανακοίνωση του πιθανού χρόνου που μπορεί να χρειαστεί μέχρι να ληφθούν τα μέτρα. Πρέπει να υπάρχει ένα τυποποιημένο χρονικό διάστημα για την βεβαίωση της παραλαβής. Είναι σημαντικό οι υπάλληλοι να ειδοποιούνται για την πρόοδο των προτάσεών τους και τους δίνονται οι λόγοι για το εάν οι προτάσεις του δεν πρόκειται να εφαρμοστούν.

Οι διαδικασίες «Ανάπτυξης Προϊόντων & Υπηρεσιών» και «Ικανοποίησης της Ζήτησης» πρέπει να παρακολουθούν την παραγωγή ιδεών, συμπεριλαμβανομένης της μετατροπής τους σε ενέργειες. Αυτό πρέπει να περιλαμβάνει τη συλλογή στοιχείων για αυτό το μέτρο. Η διαδικασία πρέπει επομένως να περιλαμβάνει έναν μηχανισμό που καταγράφει τις ιδέες και την πρόοδό τους καθώς και τα αποτελέσματα της εφαρμογής τους.

Το ποσοστό των προτάσεων που θα προκριθούν θα εξαρτηθεί από το πόσο έγκυρες ή χρήσιμες είναι.

Οι βελτιώσεις πρέπει να αξιολογηθούν από την πλευρά της μείωσης ή της αύξησης στο κόστος, στην ποιότητα και στο cycle time. Στην ουσία το μέτρο του ποσοστού μετατροπής των ιδεών παρέχει μια ένδειξη το πόσο αποτελεσματική είναι η

διαδικασία μετατροπής των ιδεών σε πράξεις. Μια ανάλυση Παρέτο για τις προτάσεις που εφαρμόστηκαν είναι συχνά χρήσιμη γιατί θα δείξει τα πρότυπα των πρωτοβουλιών βελτίωσης μέσα στην επιχείρηση.

### **15.20. Ποσοστό παραγωγής ιδεών (Idea Generation Rate)**

**Γιατί θα έπρεπε να το μετρήσουμε;**

Η απαραίτητη προϋπόθεση για οποιαδήποτε διαδικασία ανάπτυξης της καινοτομίας βρίσκεται στις ιδέες. Για μια επιχείρηση που υποστηρίζει την καινοτομία, η δυνατότητα να εισάγει στην αγορά νέα προϊόντα/ υπηρεσίες και να αναπτύξει νέες διαδικασίες εξαρτώνται από τη πηγή των διαθέσιμων ιδεών. Αυτό το μέτρο αξιολογεί αυτήν την δυνατότητα: να παραχθούν νέες ιδέες.

Οι νέες ιδέες αφορούν νέα προϊόντα ή υπηρεσίες, βελτίωση των υπαρχόντων προϊόντων και υπηρεσιών ή τη βελτίωση των διαδικασιών. Κατά συνέπεια αξιολογεί τις ιδέες βελτίωσης που έχουν σχέση με τις διαδικασίες «Ανάπτυξης Προϊόντων & Υπηρεσιών» και «Ικανοποίησης της Ζήτησης» που μπορεί να περιλαμβάνουν συνεχείς πρωτοβουλίες βελτίωσης. Αν και η κύρια πηγή νέων ιδεών είναι συνήθως οι υπάλληλοι, νέες ιδέες μπορούν επίσης να προέλθουν από τους άλλους stakeholders. Κατά συνέπεια αυτό είναι επίσης ένα μέτρο της συμβολής stakeholders. Επομένως, συνδέεται έντονα με τις μετρήσεις της ανατροφοδότησης και των προτάσεων από κάθε έναν από τους stakeholders.

Το μέτρο πρέπει να χρησιμοποιηθεί για να ενθαρρύνει την παραγωγή ιδεών όπου θεωρείται ανεπαρκής η εισροή ιδεών στην ανάπτυξη προϊόντων και τη βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης. Σε τέτοιες περιστάσεις το μέτρο θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί σε συνδυασμό με κάποια κίνητρα, όπως αναγνώριση ή ανταμοιβές. Είναι σημαντικό οι οργανισμοί να ενθαρρύνουν τις ιδέες και τις προτάσεις.

Για να είναι το μέτρο αυτό πιο αποτελεσματικό πρέπει να συνδέεται με το μέτρο της παραγωγής ιδεών και εφαρμογής τους. Η μέτρηση του αριθμού των ιδεών/προτάσεων πρέπει να οδηγεί σε αυξανόμενο όγκο ιδεών και προτάσεων. Μόλις αυξηθεί ο όγκος των ιδεών και των προτάσεων ο σκοπός και η φιλοσοφία του μέτρου πρέπει να διευρυνθούν για να ενθαρρύνουν και την εφαρμογή των ιδεών και των προτάσεων και το θετικό αντίκτυπο τους.

### **Πώς το μετράμε;**

Ø αριθμός ιδεών/προτάσεων για βελτίωση που λαμβάνονται μηνιαία

### **Τι πρέπει να εξετάσουμε κατά τον καθορισμό του μέτρου;**

Ιδέες/προτάσεις - είναι συνεισφορές που γίνονται με στόχο τη βελτίωση των διαδικασιών του οργανισμού. Οι νέες ιδέες μπορεί να αφορούν νέα προϊόντα ή υπηρεσίες, βελτίωση των υπάρχοντων προϊόντων και υπηρεσιών ή τη βελτίωση των διαδικασιών

Για επιχειρήσεις που έχουν δομημένο σύστημα υποδοχής και αξιολόγησης των νέων ιδεών, τα στοιχεία για αυτό το μέτρο μπορούν να ληφθούν εύκολα από ένα τέτοιο σύστημα, που ελέγχεται από το τμήμα του HR ή από τη διαδικασία που είναι αρμόδια για τη διαχείριση των σχέσεων με τους stakeholders. Αυτό το μέτρο διαφοροποιείται από αυτό του ποσοστού μετατροπής ιδεών που μετρά την αποτελεσματικότητα των νέων ιδεών που μπορούν να εφαρμοστούν.

Το ποσοστό παραγωγής ιδεών μετρά μόνο τον αριθμό νέων ιδεών που παράγονται μηνιαία, δεν λέει τίποτα για την ευκολία της εφαρμογής τους, για αυτό, το σύστημα αξιολόγησης νέων ιδεών θα ενεργούσε ως πύλη φιλτραρίσματος. Όλες οι νέες ιδέες που παράγονται πρέπει να αξιολογηθούν μέσα στο πλαίσιο των πόρων και των δυνατοτήτων μιας επιχείρησης.

Δεν είναι πάντα εύκολο να συλλεχθούν στοιχεία σχετικά με την παραγωγή νέων ιδεών. Είναι συχνά δύσκολο να καθοριστεί τι συνιστά μια τελείως νέα ιδέα. Για αυτό για να είναι αποτελεσματικό το μέτρο υπάρχει η ανάγκη για έναν μηχανισμό (δηλ. ένα σύστημα αξιολόγησης νέων ιδεών) που να προσδιορίζει και να καταγραφεί την παραγωγή ιδεών. Ένα τέτοιο σύστημα είναι σημαντικό να εξασφαλίσει ότι οι ιδέες παρακολουθούνται και η επίδρασή τους μεγιστοποιείται.

Η χρήση αυτού του μέτρου πρέπει να περιλαμβάνει την ανάλυση των πηγών από τις οποίες προέρχονται οι ιδέες. Οι πηγές μπορεί να περιλαμβάνουν υπαλλήλους από τη διαδικασία «Ανάπτυξης προϊόντων & υπηρεσιών», υπαλλήλους από άλλες διαδικασίες ή λειτουργίες του οργανισμού και άλλους stakeholders.

Τα αποτελέσματα αυτού του μέτρου πρέπει να χρησιμοποιηθούν με προσοχή ειδικά όταν προβλέπεται να δίνονται ανταμοιβές/ κίνητρα για να ενθαρρυνθεί η παραγωγή των ιδεών. Παραδείγματος χάριν ορισμένοι υπάλληλοι μπορεί να έχουν μια μεγάλη ιδέα αλλά να την διασπάρουν και να την υποβάλλουν σε μικρότερες υπο- ιδέες προκειμένου να εκμεταλλευθούν τις ανταμοιβές που παρέχονται. Ομοίως πρέπει να υπάρξει πρώτα εκτίμηση της χρησιμότητας της ιδέας προτού προσφερθούν οι ανταμοιβές.

#### **15.21. Αντίκτυπος των επιμορφωτικών προγραμμάτων στον οργανισμό (Impact of Training Programmes on Organisation)**

**Γιατί θα έπρεπε να το μετρήσουμε;**

Ο αντίκτυπος των επιμορφωτικών προγραμμάτων στον οργανισμό δίνει μια ένδειξη του αντίκτυπου των επιμορφωτικών προγραμμάτων από άποψη ποιότητας και παραγωγικότητας.

Είναι κρίσιμο να εξασφαλιστεί ότι τα επιμορφωτικά προγράμματα ασκούν θετική επίδραση και στους συμμετέχοντες και στον οργανισμό. Η ανατροφοδότηση από την έρευνα ικανοποίησης από την εκπαίδευση, που γίνεται φυσικά μετά την εκπαίδευση, θα δείξει τον άμεσο αντίκτυπο που είχε στους ίδιους τους συμμετέχοντες. Αυτό το μέτρο στοχεύει περισσότερο στην αξιολόγηση του εάν η ικανοποίηση από την εκπαίδευση μεταφράζεται σε μετρήσιμες βελτιώσεις στην ποιότητα και την παραγωγικότητα.

Όπου αυτό είναι δυνατόν, πρέπει να παρακολουθούνται μετρήσεις απόδοσης για να προσδιοριστεί ο αντίκτυπος των εκπαιδευτικών μαθημάτων στην αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού και στην απόδοση της εργασίας των εμπλεκόμενων ατόμων. Πάραυτα στις περισσότερες περιπτώσεις είναι πολύ δύσκολο να απομονωθεί ο αντίκτυπος της εκπαίδευσης στην απόδοση.

Περαιτέρω, η μέτρηση του αντίκτυπου εκπαίδευσης σε ορισμένους κλάδους (ειδικά στον τομέα των υπηρεσιών), ή σε σχέση με ορισμένα προϊόντα ή υπηρεσίες θα είναι δυσκολότερη απ' ό, τι σε άλλους. Ειδικά όταν ο στόχος της εκπαίδευσης είναι βελτίωση κάποιων γενικών δεξιοτήτων, που πρόκειται να χρησιμοποιηθούν για

πολλαπλούς σκοπούς ή σκοπούς που δεν μπορούν να ποσοτικοποιηθούν αντικειμενικά.

**Πώς το μετράμε;**

- Ø % διαφορά στο ποσοστό της παραγωγικότητας πριν και μετά την εκπαίδευση
- Ø % διαφορά στο ποσοστό ελαττωματικών πριν και μετά την εκπαίδευση
- Ø ποσοστό των επιμορφωτικών προγραμμάτων που καταλήγουν στη βελτίωση της παραγωγικότητας
- Ø ποσοστό των επιμορφωτικών προγραμμάτων που καταλήγουν στις βελτιώσεις της ποιότητας (μείωση ελαττωματικών)
- Ø αριθμός των εργαζομένων που ωφελούνται έμμεσα από έναν συμμετέχοντα σε εκπαίδευση

**Τι πρέπει να εξετάσουμε κατά τον καθορισμό του μέτρου;**

Εκπαιδευτικό μάθημα/πρόγραμμα - οποιαδήποτε δραστηριότητα που παρέχεται ή που χρηματοδοτείται από την οργανισμό για να ενισχύσει τις επιδεξιότητες ή τις ικανότητες ενός υπαλλήλου. Η εκπαίδευση περιλαμβάνει τα εσωτερικά και εξωτερικά εκπαιδευτικά προγράμματα και την εκπαίδευση "πάνω στη δουλειά" ( on the job training) αν και στην τελευταία περίπτωση είναι δυσκολότερο να προσδιοριστούν συγκεκριμένες "μονάδες" εκπαίδευσης και η εκπαίδευση είναι λιγότερο πιθανό να είναι εθελοντική.

Παραγωγικότητα - μπορεί να εκφραστεί ως ποσοστό της εισερχόμενης εργασίας προς τον αριθμό των μονάδων εκροής.

Ποσοστό ελαττωματικών - μπορεί να εκφραστεί ως ο αριθμός των ελαττωματικών μονάδων ανά εκατομμύριο ( ή %).

Η αξιολόγηση της ικανοποίησης από τα εκπαιδευτικά προγράμματα και του αντίκτυπού τους πρέπει να εξεταστεί, μαζί με το κόστος τους, κατά τον απόφαση των στρατηγικών εκπαίδευσης και του χαρτοφυλακίου εκπαίδευσης που θα επιλεγθεί.

Η συλλογή των υπαγόμενων στοιχείων σχετικά με τον αντίκτυπο της εκπαίδευσης πρέπει να αξιολογηθεί μέσω ερωτηματολογίων αξιολόγησης των εκπαιδευτικών μαθημάτων μετά την εκπαίδευση.

### **15.22. Εσωτερικές ευκαιρίες προαγωγής (Internal Promotion Opportunities)**

#### **Γιατί θα έπρεπε να το μετρήσουμε;**

Αυτό το μέτρο αξιολογεί εάν υπάρχουν ευκαιρίες / δυνατότητες για τον υπάρχοντα υπάλληλο να προωθηθεί σε υψηλότερες θέσεις μέσα στον οργανισμό.

Οι ευκαιρίες για προαγωγή και εξέλιξη μπορεί να είναι ένας σημαντικός, καθοριστικός παράγοντας της ικανοποίησης των εργαζομένων.

Εάν η εξέλιξη μέσα στον οργανισμό δεν είναι αρκετά γρήγορη, ο δυσαρεστημένος υπάλληλος είναι πιθανό να αφήσει τον οργανισμό – γεγονός που θα έχει επιπτώσεις στο μέτρο του κύκλου θητείας των εργαζομένων. (Employee Turnover / Loyalty)

**ΠΡΟΣΟΧΗ** - Η κάλυψη των ανωτέρων θέσεων αποκλειστικά εκ των έσω μπορεί να αποτρέψει να παρουσιαστούν νέες ιδέες στον οργανισμό και μπορεί να ενδυναμώσει τις τρέχουσες πρακτικές εργασίας, που πνίγουν την αλλαγή. Μια σωστή ισορροπία μεταξύ της εσωτερικής προώθησης και της εξωτερικής στρατολόγησης πρέπει να διατηρηθεί.

#### **Πώς το μετράμε;**

- Ø μέση χρονική αναμονή για προαγωγή
- Ø μέση χρονική αναμονή για προαγωγή από τον κατώτατο βαθμό στην ανώτερη διοίκηση
- Ø % στελεχών και ανώτερων στελεχών που έχουν προαχθεί εσωτερικά

#### **Τι πρέπει να εξετάσουμε κατά τον καθορισμό του μέτρου;**

Προαγωγή - είναι η μεταπήδηση σε ανώτερη θέση ή κλίμακα ενός υπαλλήλου μέσα στον οργανισμό. Με αυτό το μέτρο είναι αυτονόητο ότι οι κενές θέσεις καλύπτονται από τους υπάρχοντες υπαλλήλους, παρά από την πρόσληψη νέου προσωπικού έξω από τον οργανισμό.

Κατώτατος βαθμός - ο χαμηλότερη θέση σε έναν δεδομένο οργανισμό ή τμήμα.

Ανώτερη διοίκηση (senior management) - είναι το σώμα των εργαζομένων που διαχειρίζονται / διοικούν τον οργανισμό.

Προαγόμενος εσωτερικά - πρέπει να περιλαμβάνει εκείνους που έχουν προαχθεί από την κατώτερη θέση και εκείνους που έχουν στρατολογηθεί σε διοικητικές θέσεις και έχουν προχωρήσει έπειτα σε θέσεις ανώτερης διοίκησης (senior management).

Μέση χρονική αναμονή για προαγωγή από την κατώτερη βαθμίδα στην ανώτερη διοίκηση (τύπος 2) είναι ένας θεωρητικός χρόνος αφού μπορεί να μην υπάρξει κανένα ανώτερο στέλεχος που να έχει προαχθεί από το χαμηλότερο βαθμό στον οργανισμό. Ως εκ τούτου αυτός ο τύπος πρέπει να συνδεθεί με τα "% των ανώτερων στελεχών που έχουν προαχθεί εσωτερικά" (τύπος 3).

Η μέση χρονική αναμονή για προαγωγή πρέπει να περιλαμβάνει αναλύσεις για κάθε επίπεδο του οργανισμού και κάθε τύπο εργασίας. Αυτές οι αναλύσεις πρέπει να περιλαμβάνουν το τμήμα του οργανισμού από το οποίο ο προαχθείς υπάλληλος προέρχεται και τη θέση που προωθείται

### **15.23. Συνεντεύξεις ανά προσφορά εργασίας (Interviews per Job Offer)**

**Γιατί θα έπρεπε να το μετρήσουμε;**

Η μέτρηση του αριθμού των συνεντεύξεων σε κάθε διαδικασία προσφοράς εργασίας είναι ένα μέτρο της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας του τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Η διαδικασία στρατολόγησης είναι συνήθως χρονοβόρα και δαπανηρή κατά συνέπεια πρέπει να ελαχιστοποιηθεί όπου είναι δυνατόν. Οι συνεντεύξεις καταναλώνουν αξιοσημείωτα ποσά πόρων, τόσο από το τμήμα διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού όσο και από τα τμήματα για τα οποία πραγματοποιείται η στρατολόγηση.



## ΜΕΡΟΣ Δ: ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΔΕΙΚΤΩΝ Ι ΙΑ ΙΜΗΜΑΤΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Αυτό το μέτρο αξιολογεί εάν το τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να προσδιορίσει τους κατάλληλους ανθρώπους για συνέντευξη προκειμένου να καλυφθούν τα κενά.

Ο αριθμός των συνεντεύξεων μπορεί επίσης να παρέχει μια ένδειξη της ελκυστικότητας του οργανισμού ως πιθανό εργοδότη. Αυτό είναι ιδιαίτερα φανερό στην περίπτωση που η ποιότητα των υποψηφίων είναι κακή ή χρειάζεται να επανεξεταστούν υποψήφιοι επειδή οι προσφορές εργασίας έχουν απορριφθεί.

Ενώ μπορεί να είναι επιθυμητό να μειωθεί ο αριθμός των συνεντεύξεων που είναι απαραίτητες ανά προσφορά ή διορισμό εργασίας προκειμένου να βελτιωθεί η αποδοτικότητα, πρέπει να δοθεί προσοχή εάν η μείωση του αριθμού συνεντεύξεων δεν έχει επιπτώσεις στο αν διορίζονται οι κατάλληλοι υποψήφιοι ή όχι,

### **Πώς το μετράμε;**

- Ø μέσος αριθμός συνεντεύξεων ανά προσφορά εργασίας
- Ø % από τις περιπτώσεις που χρειάστηκε επανεξέταση

### **Τι πρέπει να εξετάσουμε κατά τον καθορισμό του μέτρου;**

Συνεντεύξεις - είναι επίσημες συναντήσεις μεταξύ υποψηφίων εργαζομένων και αντιπροσώπων του οργανισμού για να καθοριστεί η καταλληλότητα των υποψηφίων για την απασχόληση στον εν λόγω οργανισμό.

Προσφορές εργασίας - είναι προσφορές για απασχόληση μέσα στον οργανισμό.

Επανεξέταση - περαιτέρω μη προγραμματισμένες συνεντεύξεις λόγω της αποτυχίας να καλυφθεί η κενή θέση με τις αρχικές συνεντεύξεις.

Κατά χρησιμοποίηση του μέτρου, πρέπει να δοθεί προσοχή εάν οι προσφορές εργασίας γίνονται αποδεκτές και εάν αποσύρονται. Εάν οι προσφορές απορρίπτονται ή αποσύρονται, οι περαιτέρω συνεντεύξεις μπορούν να είναι απαραίτητες.

Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να παρακολουθεί την πρόοδο όλων των αιτήσεων εργασίας συμπεριλαμβανομένου του αριθμού συνεντεύξεων που αναλαμβάνονται κατά τη διάρκεια της διαδικασίας ενός διορισμού.

#### **15.24. Συνειδητοποίηση Αποστολής / Οράματος / Συνταύτιση (Mission / Vision Awareness / Congruence)**

**Γιατί θα έπρεπε να το μετρήσουμε;**

Η συνειδητοποίηση και η συμφωνία με την αποστολή ή το όραμα του οργανισμού είναι ένα σημαντικό μέτρο της επικοινωνίας που επιτυγχάνεται μέσα στον οργανισμό. Μέρος της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού είναι να ενδιαφέρεται για την προώθηση και τη διευκόλυνση της επικοινωνίας σε όλο τον οργανισμό.

Η χρήση αυτού του μέτρου είναι σημαντική για την ευθυγράμμιση των στρατηγικών μέσα στον οργανισμό και την εξασφάλιση ότι όλοι οι υπάλληλοι έχουν την ίδια κατανόηση των στόχων του οργανισμού και ενεργούν αναλόγως. Αυτό είναι σημαντικό για να εκτελεσθεί αποτελεσματικά η στρατηγική του οργανισμού.

**Πώς το μετράμε;**

- Ø % των υπαλλήλων που καταλαβαίνουν πλήρως την αποστολή/το όραμα του οργανισμού
- Ø % των υπαλλήλων των οποίων οι ενέργειες είναι σύμφωνες με την αποστολή/το όραμα του οργανισμού

**Τι πρέπει να εξετάσουμε κατά τον καθορισμό του μέτρου;**

Αποστολή/όραμα - η αποστολή ή το όραμα του οργανισμού είναι μια γενική δήλωση που προσδιορίζει το βασικό σκοπό και τους γενικούς στόχους του οργανισμού. Γενικά οι στρατηγικές και οι στόχοι σε όλο τον οργανισμό πρέπει να ευθυγραμμιστούν με αυτήν την δήλωση - υπό αυτήν τη μορφή αυτό το μέτρο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να ελέγξει εάν οι υπάλληλοι καταλαβαίνουν την αποστολή, τις στρατηγικές και τους στόχους του οργανισμού και εάν οι ενέργειες που παίρνουν είναι σύμφωνες με αυτά.

Συμφωνία - είναι η συμφωνία με την αποστολή και το όραμα - δηλ. ένα μέτρο του βαθμού στον οποίο όλοι οι υπάλληλοι καταλαβαίνουν και δέχονται την αποστολή του οργανισμού, τις στρατηγικές και τους στόχους.

Τα στοιχεία για αυτό το μέτρο μπορούν να συλλεχθούν μέσω έρευνας ικανοποίησης εργαζομένων. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την αξιολόγηση του επιπέδου συμφωνίας με μια σειρά δηλώσεων που αφορούν την αποστολή, τις στρατηγικές και τους στόχους του οργανισμού.

Για να αξιολογηθεί η ευθυγράμμιση των ενεργειών υπάρχει η ανάγκη να γίνει μια υποκειμενική αξιολόγηση κατά τη διάρκεια της διαδικασίας της προσωπικής αξιολόγησης. Στα πλαίσια της διαδικασίας αυτής η αξιολόγηση πρέπει να ποσοτικοποιηθεί και να αντιπαραβληθεί για να δώσει μια ένδειξη της συμφωνίας με τους στόχους σε ολόκληρο τον οργανισμό. Εκείνοι που αναλαμβάνουν την αξιολόγηση χρειάζεται να έχουν μια καθοδήγηση για να βελτιωθεί η υποκειμενικότητα της αξιολόγησης.

Το μέτρο πρέπει να αναλυθεί σε ένα τμηματικό επίπεδο για να αξιολογηθεί πώς η επικοινωνία διαφοροποιείται στα ξεχωριστά τμήματα του οργανισμού.

### **15.25. Πολυ-δεξιότητα (Multi-skilling)**

**Γιατί θα έπρεπε να το μετρήσουμε;**

Αυτό το μέτρο αξιολογεί τον αριθμό των υπαλλήλων που έχουν διάφορες δεξιότητες που απαιτούνται μέσα στον οργανισμό. Το μέτρο παρέχει μια ένδειξη της κάλυψης των δεξιοτήτων μέσα στον οργανισμό. Η πολυ-δεξιότητα παρέχει στον οργανισμό την ευελιξία να αντιμετωπίσει αλλαγές στην ζήτηση ή απουσία υπαλλήλων με βασικές δεξιότητες (key skills). Είναι σημαντικό για έναν οργανισμό να έχει την δυνατότητα να καλύψει τις βασικές δεξιότητες που απαιτούνται σε λειτουργίες και διαδικασίες που παρέχουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Είναι σημαντικό αυτές οι δεξιότητες να είναι πάντα διαθέσιμες σε περίπτωση ανάγκης.

Είναι σημαντικό η διαδικασία προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού να προσδιορίζει τις κατάλληλες δεξιότητες και να εξασφαλίζει ότι υπάρχει ικανοποιητική κάλυψη αυτών.

Η πολυ-δεξιότητα επιτρέπει στους υπαλλήλους να έχουν μεγαλύτερη συμβολή στον οργανισμό προσφέροντας μεγαλύτερη ευελιξία. Επιπλέον η παροχή στους υπαλλήλους διαφόρων δεξιοτήτων μπορεί επίσης να ασκήσει θετική επίδραση στην ικανοποίηση τους δεδομένου ότι τους δίνει την ευκαιρία να αναλάβουν διαφορετικές εργασίες που προσφέρουν ποικιλία και ενδιαφέρον στην εργασιακή τους ζωή.

Αυτό το μέτρο συνδέεται με αυτό της "κάλυψης δεξιοτήτων" που μετρά τον αριθμό των ανθρώπων μέσα σε έναν οργανισμό που κατέχουν μια συγκεκριμένη δεξιότητα, ενώ η πολυ-δεξιότητα εστιάζει στον αριθμό των υπαλλήλων που έχουν περισσότερες από μια ικανότητες.

#### **Πώς το μετράμε;**

- Ø μέσος αριθμός υπαλλήλων που έχουν περισσότερο από το 1/2/3 συγκεκριμένες/βασικές δεξιότητες
- Ø μέσος αριθμός δεξιοτήτων που κατέχονται ανά υπάλληλο σε σύγκριση με τον σχεδιασμό που έχει γίνει από το HRD

#### **Τι πρέπει να εξετάσουμε κατά τον καθορισμό του μέτρου;**

Δεξιότητες - είναι συγκεκριμένες ικανότητες κατάλληλες για μια ιδιαίτερη εργασία ή ένα σύνολο εργασιών. Οι δεξιότητες μπορούν να είναι και χειρωνακτικής και πνευματικής φύσης.

Βασικές δεξιότητες (key skills) - μπορεί να οριστούν ως εκείνες που είναι κρίσιμες για την απόδοση του οργανισμού. Τέτοιες δεξιότητες είναι δεξιότητες που βρίσκονται σε έλλειψη κι όπου η απουσία τους μπορεί να σταματήσει μια δραστηριότητα του οργανισμού, ή δεξιότητες που παρέχουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η απουσία των οποίων θα μπορούσε να έχει επιπτώσεις στην ανταγωνιστικότητα της εταιρίας.

Πολυ-δεξιότητα- είναι όταν ένας υπάλληλος έχει περισσότερες από μια ικανότητες που είναι σημαντικές στον οργανισμό.

Η ανάλυση του μέτρου πρέπει να περιλαμβάνει τον ορισμό του αριθμού των δεξιοτήτων που εξετάζονται στο μέτρο 1. Αυτό θα δώσει μια περαιτέρω ένδειξη του επιπέδου ευελιξίας.

Η χρήση αυτού του μέτρου πρέπει να στραφεί στις συγκεκριμένες βασικές δεξιότητες που είναι σημαντικές στον οργανισμό. Τέτοιες δεξιότητες μπορεί να είναι δεξιότητες που είναι σε έλλειψη, ή εκείνες που δίδουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην οργανισμό.

Τα στοιχεία για αυτό το μέτρο πρέπει να κρατηθούν ως τμήμα του σχεδιασμού εκπαίδευσης της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Επιπλέον τέτοιες πληροφορίες διατηρούνται συχνά στο σημείο στο οποίο οι δεξιότητες χρησιμοποιούνται, όπως στα καταστήματα. Πίνακες μπορούν να αναρτηθούν σε περιοχές εργασίας που να απαριθμούν τις δεξιότητες που απαιτούνται και τους υπαλλήλους που τις κατέχουν. Αυτό μπορεί να συνδεθεί με τον κατάλογο δεξιοτήτων που ελέγχει την ικανότητα των εργαζομένων να επαρκούν σε συγκεκριμένες δεξιότητες.

#### **15.26. Αριθμητική ευελιξία εργασίας (προσλήψεις & απολύσεις) [Numerical Labour Flexibility (Hire & Fire)]**

**Γιατί θα έπρεπε να το μετρήσουμε;**

Το μέτρο της ευελιξίας εργασίας αξιολογεί πόσο εύκολα ένας οργανισμός μπορεί να μεταβάλει το μέγεθος του εργατικού δυναμικού του ανάλογα με τις συγκυρίες.

Είναι ένα σημαντικό μέτρο για να αξιολογηθεί η δυνατότητα ενός οργανισμού να προσαρμόζεται σε αλλαγές των περιστάσεων και της ζήτησης. Αξιολογεί τη δυνατότητα να αποκτηθούν ή να «ξεφορτωθούν» οι κατάλληλες δεξιότητες και η εργασία, που απαιτούνται για να ικανοποιηθεί η ζήτηση. Αυτό το μέτρο είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τους οργανισμούς που είναι επιρρεπείς σε κυκλικές διακυμάνσεις και εποχιακές αυξομειώσεις στη ζήτηση των προϊόντων και υπηρεσιών τους. Αυτό που υπονοείται σε αυτό το μέτρο είναι η υπόθεση ότι ο οργανισμός έχει τη δυνατότητα να μειώνει άτομα και να ξεφορτώνεται συγκεκριμένες δεξιότητες όταν δεν απαιτούνται πλέον.

Αυτό είναι ένα ιδιαίτερα σημαντικό μέτρο για να χρησιμοποιηθεί όπου υπάρχουν μεγάλες διακυμάνσεις στη ζήτηση για εργασία ή σε συγκεκριμένες δεξιότητες.

Η αυξανόμενη ευελιξία είναι ένας σημαντικός στόχος για τους οργανισμούς, εντούτοις θα μπορούσε να έχει αρνητική επίπτωση στην ικανοποίηση των

εργαζομένων. Η αριθμητική ευελιξία θα επιτευχθεί συνήθως μέσω της χρήσης βραχυπρόθεσμων συμβάσεων ή τη χρήση προσωρινών εργαζομένων. Η χρήση τέτοιων πολιτικών απασχόλησης είναι αντίθετη προς τη σταθερότητα και ασφάλεια των εργαζομένων και μπορεί υπό αυτήν τη μορφή να έχει δυσμενείς επιπτώσεις στην ικανοποίηση τους.

Κατά την χρησιμοποίηση του μέτρου είναι σημαντικό να εξεταστεί επίσης το μέτρο "Διαθεσιμότητα δεξιοτήτων/εργασίας" που αξιολογεί εάν οι κατάλληλες δεξιότητες είναι διαθέσιμες σε περίπτωση ανάγκης.

Είναι το πιο πρέπων να χρησιμοποιηθεί αυτό το μέτρο σε σχέση με τις ανειδίκευτες εργασίες δεδομένου ότι είναι πιο πιθανό να υπάρξει μεγαλύτερη διαθεσιμότητα πλεονάσματος εργασίας στην αγορά. Όπου απαιτούνται συγκεκριμένες δεξιότητες θα είναι δυσκολότερο να αποκτηθούν από την αγορά εργασίας, κι έτσι είναι πιθανότερο οι δεξιότητες να κρατηθούν μέσα στην οργάνωση.

#### **Πώς το μετράμε;**

- Ø μέση διάρκεια της σύμβασης απασχόλησης
- Ø μέση χρονική ανοχή (lead time) για να προσληφθεί/απολυθεί υπάλληλος
- Ø μέσο κόστος για να προσληφθεί/απολυθεί υπάλληλος
- Ø % εργαζομένων που απασχολούνται με βραχυπρόθεσμες συμβάσεις
- Ø % εργαζομένων που είναι προσωρινοί εργαζόμενοι

#### **Τι πρέπει να εξετάσουμε κατά τον καθορισμό του μέτρου;**

Σύμβαση απασχόλησης - είναι η σύμβαση που καθορίζει τους όρους και τις συνθήκες της απασχόλησης. Ενώ χρησιμοποιείται κανονικά στα πλαίσια των υπαλλήλων ενός οργανισμού, σε αυτήν την περίπτωση μπορεί επίσης να περιλαμβάνει εργαζομένους που απασχολούνται μέσω πρακτορείων απασχόλησης. Ανεξάρτητα από την πιθανότητα ανανέωσης των συμβάσεων, ή τον αριθμό διαδοχικών συμβάσεων με τις οποίες συγκεκριμένοι υπάλληλοι απασχολούνται, το μήκος αυτών των συμβάσεων για την συγκεκριμένη περίοδο απεικονίζει την ευελιξία του οργανισμού.

Στρατολόγηση - αφορά τη διαδικασία απόκτησης εργαζομένων που απαιτούνται για να εκπληρώσουν την απαιτήσεις του οργανισμού.

Παύση/Απόλυση - είναι η διαδικασία απομάκρυνσης των εργαζομένων που δεν απαιτούνται πλέον από τον οργανισμό.

Βραχυπρόθεσμη σύμβαση - είναι συμβάσεις απασχόλησης ενός σταθερού όρου.

Προσωρινοί εργαζόμενοι - είναι εργαζόμενοι που προσλαμβάνονται για να αναλάβουν μια συγκεκριμένη δραστηριότητα κατά τη διάρκεια μιας μικρής χρονικής περιόδου. Συχνά η πρόσληψη τους αναλαμβάνεται από έναν τρίτο, ένα πρακτορείο, που πληρώνεται για την παροχή τους. Σε αυτήν την περίπτωση το πρακτορείο απασχόλησης αναλαμβάνει τις δαπάνες πρόσληψης του μεμονωμένου υπαλλήλου.

Η χρήση του μέτρου πρέπει να περιλαμβάνει την ανάλυση κατά:

- τύπο εργασίας
- όρους τύπων συμβάσεων απασχόλησης – πλήρη/ μερική απασχόληση, μόνιμο/προσωρινό προσωπικό
- τύπο ικανότητας - οι εργαζόμενοι με βασικές δεξιότητες είναι πιθανό να απασχοληθούν με μόνιμες συμβάσεις για να εξασφαλιστεί ότι κρατιούνται μέσα στον οργανισμό. Φυσικά αυτό προσθέτει στην ασφάλεια των εργαζομένων .

Κατά τη χρησιμοποίηση του μέτρου είναι σημαντικό να εξεταστεί η διαθεσιμότητα των απαιτούμενων δεξιοτήτων μέσα στην αγορά εργασίας. Οι σπάνιες δεξιότητες, ειδικά εκείνες που παρέχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, πρέπει να αποκτηθούν και χρειάζεται να καταβληθεί προσπάθεια για να κρατηθούν οι εν λόγω υπάλληλοι μέσα στον οργανισμό.

Τα στοιχεία για αυτό το μέτρο πρέπει να είναι διαθέσιμα μέσα στα αρχεία του τμήματος προσωπικού.

### **15.27. Αξιολόγηση της υγιεινής και ασφάλειας της εργασίας (Occupational Health and Safety Assessment)**

**Γιατί θα έπρεπε να το μετρήσουμε;**

Προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι το περιβάλλον των εργασιακών χώρων ενός οργανισμού θέτει τον ελάχιστο επαγγελματικό κίνδυνο, τα μέτρα που λαμβάνονται για να αναπτύξουν έναν θετικό περιβάλλον υγείας και ασφάλειας και για να ελέγξουν τους κινδύνους πρέπει να μετρηθούν. Οι οργανισμοί που επιτυγχάνουν στην υγεία και την ασφάλεια, μετρούν την απόδοση σε σχέση με τα προκαθορισμένα σχέδια και πρότυπα, αξιολογούν την εφαρμογή και την αποτελεσματικότητά τους προκειμένου να προσδιοριστεί η ανάγκη για πιθανά διορθωτικά μέτρα. Αυτές οι δραστηριότητες ελέγχου επισημαίνουν επίσης τη διοικητική δέσμευση για τους στόχους υγείας και ασφάλειας γενικά και είναι ένα ουσιαστικό μέρος της ανάπτυξης ενός θετικού περιβάλλοντος υγείας και ασφάλειας.

Οι επιτυχημένοι οργανισμοί χρησιμοποιούν διάφορους βασικούς δείκτες απόδοσης (KPIs) σχετικά με την υγεία και ασφάλεια, και τη διοίκηση των βελτιώσεων ως βάση για αναθεωρήσεις στο πιο υψηλό επίπεδο. Ενώ κάθε οργανισμός πρέπει να αναπτύξει τα δικά του συγκεκριμένα μέτρα, οι επιχειρήσεις που ηγούνται στα θέματα υγείας και ασφάλειας εργασιακών χώρων έχουν εξετάσει τα εξής:

- αξιολόγηση του βαθμού συμμόρφωσης με τα πρότυπα απόδοσης
- προσδιορισμός των περιοχών όπου τα πρότυπα απόδοσης είναι απόντα ή ανεπαρκή (οι περιοχές όπου είναι απαραίτητη περαιτέρω δράση)
- αξιολόγηση της επίτευξης συγκεκριμένων στόχων
- ατυχήματα, κακή υγεία και συναφή στοιχεία, που συνοδεύονται από αναλύσεις άμεσων και ελλοχευουσών αιτιών, τάσεων και κοινών χαρακτηριστικών γνωρισμάτων.

Τα συνηθέστερα χρησιμοποιούμενα μέτρα ασφάλειας είναι ποσοστά συχνότητας ατυχημάτων και ποσοστά δριμύτητας.



**Πώς το μετράμε;**

- Ø αριθμός αναφερόμενων ατυχημάτων ή χαμένου χρόνου τραυματισμών σε μια δεδομένη περίοδο προς το σύνολο των ωρών εργασίας κατά τη διάρκεια της περιόδου
- Ø αριθμός επιθεωρήσεων κινδύνου/ έλεγχοι του προγράμματος ασφάλειας που ολοκληρώνονται έναντι αυτών που προγραμματίζονται ετησίως
- Ø συνολικός αριθμός ημερών που χάνονται λόγω τραυματισμών ετησίως προς το σύνολο των εργασιακών ωρών ετησίως

**Τι πρέπει να εξετάσουμε κατά τον καθορισμό του μέτρου;**

Ο χαμένος χρόνος λόγω των τραυματισμών – οι περιπτώσεις όπου τα άτομα είναι φυσικά ή διανοητικά ανίκανα (όπως καθορίζεται από αρμόδιο ιατρικό πρόσωπο) για να εργαστούν σε μια προγραμματισμένη ημέρα.

Η σύγκριση των καταγεγραμμένων ατυχημάτων και των στοιχείων τραυματισμών είναι μόνο ένας τρόπος για την αξιολόγηση της απόδοσης της ασφάλειας μιας εταιρίας. Σε πολλές εταιρίες, ιδιαίτερα εκείνες με λιγότερους από 100 υπαλλήλους, οι καταγεγραμμένοι τραυματισμοί αντιπροσωπεύουν μόνο ένα μικρό ποσοστό του συνολικού αριθμού τραυματισμών. Αρχεία περισσότερο δευτερευόντων, μη καταγράψιμων τραυματισμών, μπορούν επίσης να μετατραπούν σε ποσοστά ατυχημάτων και να χρησιμοποιηθούν για να ελέγχουν τις τάσεις κατά τη διάρκεια του χρόνου ή μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων του οργανισμού.

Ένα χαμηλό ποσοστό ατυχημάτων, ακόμη και για μία περίοδο ετών, δεν παρέχει καμία εγγύηση ότι οι κίνδυνοι ελέγχονται αποτελεσματικά και ότι δεν θα προκληθούν ζημιές, κακή υγεία ή θύματα στο μέλλον. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα στους οργανισμούς όπου υπάρχει χαμηλή πιθανότητα ατυχημάτων, αλλά όπου σημαντικοί κίνδυνοι είναι παρόντες. Σε τέτοιες περιπτώσεις, η προβολή ιστορικών στοιχείων αναφερόμενων ατυχημάτων μπορεί να είναι ένας αναξιόπιστος, παραπλανητικός δείκτης της απόδοσης ασφάλειας.

Δεδομένου ότι η κατανόηση του οργανισμού για τους κινδύνους και τον έλεγχο τους αναπτύσσεται, η συχνότητα και το βάθος των επιθεωρήσεων μπορούν να αλλάξουν για να βελτιώσουν τη διαδικασία ελέγχου. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τον

επανασχεδιασμό των συστημάτων επιθεώρησης, των μορφών επιθεώρησης και των πινάκων ελέγχου.

### **15.28. Επίπεδα προσόντων (Qualification Levels)**

**Γιατί θα έπρεπε να το μετρήσουμε;**

Το επίπεδο προσόντων που υπάρχουν μέσα στον οργανισμό παρέχει μια ανεξάρτητη αξιολόγηση του επιπέδου δεξιοτήτων. Αν και παραδοσιακά τα προσόντα απεικονίζουν την ακαδημαϊκή επίδοση είναι επίσης δυνατό να αξιολογηθούν τα μη ακαδημαϊκά επιτεύγματα με παρόμοιο τρόπο.

Υπάρχει ένα ευρύ φάσμα διαθέσιμων προσόντων που απεικονίζουν το ευρύ φάσμα των δεξιοτήτων που χρησιμοποιούνται μέσα στους οργανισμούς.

Τα προσόντα χρησιμοποιούνται συχνά ως κριτήρια πρόσληψης, κατά συνέπεια το επίπεδο προσόντων που υπάρχει σε έναν οργανισμό θα απεικονίζει τα κριτήρια για πρόσληψη. Υπό αυτήν τη μορφή το μέτρο απεικονίζει πόσο δύσκολο είναι να βρει κανείς απασχόληση στον εν λόγω οργανισμό που παρέχει μια ένδειξη για το πόσο επιθυμητός είναι ο οργανισμός ως εργοδότης.

Η παροχή στους εργαζομένους της δυνατότητας να ενισχύσουν τα επίπεδα προσόντων τους μπορεί επίσης να συμβάλει στο επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων. Η παροχή ευκαιριών και η διάθεση πόρων δείχνει τη δέσμευση της εταιρείας για την προσωπική ανάπτυξη των υπαλλήλων της και τους βοηθά με τις μεταβιβάσιμες δεξιότητες που αναγνωρίζονται παγκοσμίως.

**ΠΡΟΣΟΧΗ** - πρέπει να ληφθεί εντούτοις, κατά την υποστήριξη των υπαλλήλων ότι καθώς βελτιώνονται τα προσόντα τους αυξάνονται οι πιθανότητες να εγκαταλείψουν τον οργανισμό. Είναι σημαντικό να εξασφαλιστεί ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων διατηρείται έτσι ώστε να μην αισθανθούν την επιθυμία να κινηθούν προς άλλους οργανισμούς μόλις αναβαθμίσουν τις δεξιότητές τους.

Αυτό το μέτρο πρέπει να εξεταστεί μαζί με τη διαθεσιμότητα και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων μέσα στον οργανισμό.

**Πώς το μετράμε;**

- Ø αριθμός υπαλλήλων που είναι κάτοχοι πανεπιστημιακών τίτλων
- Ø μέσος αριθμός υπαλλήλων με τα κατάλληλα επαγγελματικά/εμπορικά προσόντα
- Ø % των προσόντων που έχουν ληφθεί κατά τη διάρκεια της απασχόλησης στον οργανισμό

**Τι πρέπει να εξετάσουμε κατά τον καθορισμό του μέτρου;**

Προσόντα - είναι αναγνώριση επιτευγμάτων που παρέχονται από ανεξάρτητους οργανισμούς πιστοποίησης. Αυτά περιλαμβάνουν ακαδημαϊκά προσόντα, επαγγελματικά προσόντα ή την αναγνώριση εμπορικών δεξιοτήτων. Υπό αυτήν τη μορφή περιλαμβάνουν εμπειρικά και τυπικά γνωστικά προσόντα.

Επαγγελματικά προσόντα – παραδείγματος χάριν πιστοποιημένη γνώση λογιστικής, εφαρμοσμένη μηχανική ή νομικά προσόντα κα

Εμπορικά προσόντα – μπορεί να περιλαμβάνει την αναγνώριση ότι ο εργαζόμενος επίδειξε κάποιες δεξιότητες ή ολοκλήρωσε μια σειρά εκπαιδευτικών μαθημάτων.

Η ανάλυση αυτού του μέτρου κατά τον τύπο εργασίας και τον τύπο προσόντων θα επιτρέψει την κατανόηση των διαφορετικών τύπων και επιπέδων προσόντων που είναι διαθέσιμες μέσα στον οργανισμό. Προσοχή πρέπει επίσης να δοθεί στα επίπεδα επιτεύγματος, όπως οι βαθμοί.

Η ανάλυση επίσης πρέπει να εξετάσει τη διαφοροποίηση μεταξύ των προσόντων που κατέχονται κατά την είσοδο στον οργανισμό και εκείνων που επιτυγχάνονται κατά τη διάρκεια της απασχόλησης μέσα στον οργανισμό. Έτσι θα εκτιμηθεί η υποστήριξη που παρέχει ο οργανισμός στην εκπαίδευση.

Τα στοιχεία για αυτό το μέτρο πρέπει να συλλεχθούν μέσω προσωπικών αξιολογήσεων.

### **15.29. Απορριφθείσες προσφορές εργασίας (Rejected Job Offers)**

#### **Γιατί θα έπρεπε να το μετρήσουμε;**

Το μέτρο των απορριφθεισών προσφορών εργασίας είναι ένα μέτρο της εικόνας που έχει ο οργανισμός στους δυνητικούς εργαζόμενους και της αντίληψης τους για τον οργανισμό ως εργοδότης.

Συσχετίζεται με τη μέτρηση ικανοποίησης των εργαζομένων δεδομένου ότι αξιολογεί εάν οι άνθρωποι θέλουν να εργαστούν για τον οργανισμό.

Παρέχει ένα μέτρο της διαδικασίας στρατολόγησης δεδομένου ότι δείχνει το χρονικό διάστημα και τους πόρους που διατίθενται για να στρατολογηθούν οι άνθρωποι που αποφασίζουν στη συνέχεια να μην προσχωρήσουν στον οργανισμό.

Προσδιορίζει επίσης πόσο καλά οι άνθρωποι που συμμετέχουν στη στρατολόγηση είναι σε θέση να προσδιορίσουν τους υποψηφίους που περνούν από συνέντευξη που δεν θέλουν ή δεν σκοπεύουν να προσχωρήσουν στον οργανισμό.

Έχει επιπτώσεις στη δυνατότητα του οργανισμού να στρατολογεί τους ανθρώπους με τις δεξιότητες και τις ικανότητες που χρειάζεται για να ανταγωνιστεί.

#### **Πώς το μετράμε;**

Ø % από τις προσφορές εργασίας που απορρίπτονται από τους υποψηφίους σε ένα δεδομένο χρονικό διάστημα

#### **Τι πρέπει να εξετάσουμε κατά τον καθορισμό του μέτρου;**

Προσφορά εργασίας - είναι η προσφορά απασχόλησης στον οργανισμό σε ένα άτομο.

Απορριφθείσα προσφορά εργασίας - είναι μια προσφορά εργασίας σε ένα άτομο που αποφασίζει στη συνέχεια να μην προσχωρήσει στον οργανισμό.

Αιτήσεις - είναι αιτήματα από δυνητικούς εργαζόμενους για να απασχοληθούν στον οργανισμό.

Το χρονικό διάστημα για αυτό το μέτρο θα εξαρτηθεί από τον όγκο των προσφορών εργασίας που υποβάλλονται. Όσο υψηλότερος ο όγκος, τόσο συχνότερα πρέπει να χρησιμοποιείται το μέτρο και να αναλύεται, έτσι ώστε να είναι δυνατόν να προσδιοριστούν αμέσως οι τάσεις στις απορριφθείσες προσφορές και να ληφθούν τα κατάλληλα μέτρα.

Είναι σημαντικό για τον οργανισμό να αναλύει τις προσφορές που απορρίπτονται κατά τον τύπο εργασίας ή τις δεξιότητες της προσφοράς εργασίας. Όσο πιο δύσκολο ή δαπανηρό είναι να αποκτηθεί συγκεκριμένη ικανότητα, τόσο σημαντικότερο είναι ο κατάλληλος υποψήφιος να συμφωνήσει να προσχωρήσει στον οργανισμό.

Επιπλέον, εάν ήταν δυνατό να προσδιοριστούν οι λόγοι για τους οποίους οι υποψήφιοι απορρίπτουν την προσφορά, αυτό θα παρείχε χρήσιμες πληροφορίες κατά την αναθεώρηση των πολιτικών στρατολόγησης και θα έδειχνε τις αντιλήψεις που επικρατούν για τον οργανισμό.

Το τμήμα προσωπικού πρέπει να ελέγξει όλα τα στάδια της διαδικασίας στρατολόγησης συμπεριλαμβανομένου του αριθμού προσφορών που υποβάλλονται και εκείνων που απορρίπτονται. Στον υπολογισμό και την υποβολή εκθέσεων αυτού του μέτρου, το τμήμα πρέπει να αναλάβει και την ανάλυση των λόγων που οι προσφορές έχουν απορριφθεί έτσι ώστε να ληφθούν οποιαδήποτε απαραίτητα μέτρα για να τις μειώσουν.

### **15.30. Συγκριτική μέτρηση ανταμοιβών και ωφελειών (Remuneration and Benefits Benchmark)**

**Γιατί θα έπρεπε να το μετρήσουμε;**

Τα επίπεδα ανταμοιβής είναι σημαντικός παράγοντας για την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Η ικανοποίηση θα επηρεαστεί αρνητικά εάν τα επίπεδα μισθών είναι λιγότερο ευνοϊκά από εκείνα που προσφέρονται από τους ανταγωνιστές ή τους γεωγραφικούς κανόνες.

Ως αποτέλεσμα της φτωχής ικανοποίησης των εργαζομένων, είναι πιθανό να είναι δύσκολο να προγραμματιστεί και να διαχειριστεί το ανθρώπινο δυναμικό δεδομένου

ότι οι υπάρχοντες υπάλληλοι είναι λιγότερο πιθανό να είναι αφοσιωμένοι στον οργανισμό.

Επιπλέον, η ανταγωνιστικότητα των μισθών έχει ιδιαίτερες επιπτώσεις στη διατήρηση των εργαζομένων και στη δυνατότητα να προσελκυστούν νέοι εργαζόμενοι και ως εκ τούτου στην εξασφάλιση διαθεσιμότητας των απαραίτητων δεξιοτήτων και ικανοτήτων.

**ΠΡΟΣΟΧΗ** - Αν και λιγότερο σύνηθες, είναι επίσης δυνατό ο δυσαρεστημένος, αποθαρρυσμένος ή μη αφοσιωμένος υπάλληλος για να μείνει στον οργανισμό να μπει στον πειρασμό να ζητήσει μισθό πάνω από αυτούς της βιομηχανίας ή των γεωγραφικών κανόνων. Εντούτοις, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να αντιμετωπίσει τα ζητήματα δυσαρέσκειας μεταξύ των εργαζομένων και να προσδιορίσει τους υπαλλήλους που δεν είναι αφοσιωμένοι.

#### **Πώς το μετράμε;**

- Ø μέσος μισθός που πληρώνεται έναντι του ανταγωνισμού/της βιομηχανίας και των γεωγραφικών κανόνων
- Ø οφέλη που παρέχονται έναντι του ανταγωνισμού/της βιομηχανίας και των γεωγραφικών κανόνων

#### **Τι πρέπει να εξετάσουμε κατά τον καθορισμό του μέτρου;**

Μισθός που παρέχεται - η κανονική πληρωμή που παρέχεται στους εργαζομένους σε αντάλλαγμα για την εκτέλεση συνηθισμένων καθηκόντων.

Παρεχόμενα Οφέλη - αναφέρονται στις πρόσθετες πληρωμές ή στις υπηρεσίες που προσφέρονται στους εργαζομένους ως τμήμα των συμφωνηθέντων όρων και συνθηκών απασχόλησης. Τα οφέλη μπορεί να περιλαμβάνουν τις συντάξεις, εταιρικά αυτοκίνητα, κινητά τηλέφωνα κ.λπ.

Ο μέσος όρος των μισθών που παρέχονται, ως στοιχείο, μπορεί να παράγει λίγα πολύτιμα στοιχεία. Μια ανάλυση κατά τύπο εργασίας ή ικανοτήτων είναι αναγκαία για να παραχθούν χρήσιμες συγκρίσεις.

Η συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking) αυτού του μέτρου πρέπει να είναι όσο το δυνατόν πιο κατάλληλη για την επιχείρηση και την εν λόγω εργασία, λαμβάνοντας υπόψη την αγορά για τις εν λόγω δεξιότητες.

- Η σύγκριση έναντι των ανταγωνιστών ενδείκνυται όταν οι δεξιότητες και οι ικανότητες που κατέχονται από τον οργανισμό προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και οι ανταγωνιστές είναι πιθανό να επιδιώξουν την απόκτηση παρόμοιων δεξιοτήτων.
- Η σύγκριση με τα πρότυπα της βιομηχανίας ενδείκνυται όταν πολλές επιχειρήσεις στη βιομηχανία ζητούν παρόμοια σύνολα δεξιοτήτων και ως εκ τούτου προσπαθούν να προσλάβουν τους ίδιους πιθανούς υπαλλήλους.
- Η σύγκριση με τα γεωγραφικά πρότυπα ή τους κανόνες ενδείκνυται όταν οι δεξιότητες που απαιτούνται είναι σε αφθονία σε μια δεδομένη περιοχή.

Το τμήμα προσωπικού θα διατηρεί τα αρχεία των μισθών και των οφελών που δίνονται στους υπαλλήλους. Θα είναι επίσης ευθύνη του να αναλάβει την δραστηριότητα της συγκριτικής αξιολόγησης (benchmarking) για να καταλάβει τις λεπτομέρειες των συγκρίσιμων γεωγραφικών και βιομηχανικών κανόνων. Επιπλέον η ανατροφοδότηση από τους υπάρχοντες υπαλλήλους και τους υποψηφίους για νέες θέσεις θα παρέχει ενδείξεις για τους τρέχοντες κανόνες.

### **15.31. Περιστατικά ασφαλείας (Safety Incidents)**

**Γιατί θα έπρεπε να το μετρήσουμε;**

Αυτό το μέτρο αξιολογεί τον αριθμό των περιστατικών που λαμβάνουν χώρα μέσα στον οργανισμό και που απειλούν με κάποιο τρόπο την ασφάλεια των υπαλλήλων.

Ο αριθμός περιστατικών ασφαλείας στην εργασία είναι μια ένδειξη του εργασιακού περιβάλλοντος των εργαζομένων. Ένας υψηλότερος αριθμός περιστατικών από το μέσο όρο της βιομηχανίας θα έχει δυσμενή επίπτωση στην ικανοποίηση των εργαζομένων και θα τους αποθαρρύνει από το να παραμείνουν στον οργανισμό.

Τα θέματα ασφαλείας ρυθμίζονται από τις αρχές «Υγείας και Ασφάλειας», τους ρυθμιστές και καλύπτονται συνήθως από διαδικασίες ασφαλείας και κώδικες συμπεριφοράς.

Οι ρυθμιστές αντιπροσωπεύουν τους εργαζομένους όσον αφορά στα θέματα ασφάλειας και μετρούν τη συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις των ρυθμιστών και την ικανοποίηση των ρυθμιστών.

**Πώς το μετράμε;**

- Ø αριθμός περιστατικών/ατυχημάτων σε μια δεδομένη περίοδο
- Ø ημέρες εργασίας που χάνονται λόγω περιστατικών ασφάλειας σε μια δεδομένη περίοδο
- Ø αριθμός μοιραίων περιστατικών σε μια δεδομένη περίοδο

**Τι πρέπει να εξετάσουμε κατά τον καθορισμό του μέτρου;**

Περιστατικά ασφάλειας - είναι γεγονότα όπου οι πολιτικές ασφάλειας/οι κώδικες συμπεριφοράς παραβιάζονται. Περιλαμβάνουν γεγονότα όπου η ζημία ή η βλάβη υγείας προκαλείται από ένα γεγονός "ασφάλειας" στην εργασία.

Ημέρες εργασίας που χάνονται - είναι ημέρες όπου ένας υπάλληλος είναι απών ή ανίκανος να αναλάβει τη συνηθισμένη εργασία του/της λόγω του τραυματισμού ή της κακής υγείας που προκλήθηκε από ένα γεγονός ασφάλειας στην εργασία.

Τα μοιραία περιστατικά είναι θάνατοι εργαζομένων που λαμβάνουν χώρα κατά τη διάρκεια της εργασίας ή της αντιπροσώπευση του οργανισμού.

Απαιτείται ανάλυση των πρωταρχικών αιτιών όλων των περιστατικών, των ατυχημάτων και των θανάτων, έτσι ώστε να ληφθούν μέτρα για να αποβληθούν τα αιτία και να εξασφαλιστεί ότι τα περιστατικά δεν επαναλαμβάνονται.

Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να εκθέσει όλα τα γεγονότα ασφάλειας, τις αιτίες τους και τον αντίκτυπό τους στα εμπλεκόμενα άτομα. Είναι η ευθύνη του να εξασφαλίσει ότι οι πρακτικές και οι διαδικασίες που εφαρμόζονται είναι σε θέση να διατηρήσουν ένα ασφαλές εργασιακό περιβάλλον.



### **15.32. Μέγεθος τμήματος ανθρώπινου δυναμικού (Size of HR Department)**

**Γιατί θα έπρεπε να το μετρήσουμε;**

Το μέγεθος του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα βασικό μέτρο της αποδοτικότητας με την οποία η διαδικασία "διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού" λαμβάνει χώρα μέσα στον οργανισμό.

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού είναι μια έμμεση, υποστηρικτική δραστηριότητα, κατά συνέπεια οι οργανισμοί πρέπει να επιδιώκουν να εξασφαλίσουν ότι η διαδικασία πραγματοποιείται με όσο το δυνατόν αποδοτικότερο και αποτελεσματικότερο τρόπο.

Η πραγματική αποδοτικότητα της διαδικασίας «προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού» θα ποικίλει αρκετά ανάλογα με τον τρόπο που εκτελείται και τη φύση των δραστηριοτήτων που αναλαμβάνονται. Σε πολλούς οργανισμούς οι δραστηριότητες του ανθρώπινου δυναμικού συγκεντρώνονται και το εν λόγω τμήμα είναι εξ ολοκλήρου αρμόδιο για τη στρατολόγηση, την ανάπτυξη και την εκπαίδευση προσωπικού, τις εργασιακές σχέσεις, κ.λπ. Σε άλλους οργανισμούς υπάρχει αποκέντρωση και πολλές από αυτές τις δραστηριότητες μεταβιβάζονται στους διευθυντές γραμμής στους οποίους το κεντρικό τμήμα ανθρώπινου δυναμικού προσφέρει υποστήριξη.

Το μέγεθος του εν λόγω τμήματος θα επηρεαστεί επίσης κι από τη δέσμευση της ηγεσίας όσον αφορά στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Αυτό έχει επιπτώσεις στο επίπεδο επικοινωνίας με τους υπαλλήλους, το επίπεδο εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού, κ.λπ. Αυτές είναι δραστηριότητες που συντονίζονται από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού.

Κατά μέτρηση της αποδοτικότητας του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει επίσης να εξεταστούν μέτρα της αποτελεσματικότητας του. Αυτά περιλαμβάνουν την αποτελεσματικότητα με την οποία αναπληρώνονται οι κενές θέσεις, η αποτελεσματικότητα με την οποία προσδιορίζονται και ικανοποιούνται οι ανάγκες εκπαίδευσης και ανάπτυξης δεξιοτήτων, η αποτελεσματικότητα των εργασιακών σχέσεων, κ.λπ.

**Πώς το μετράμε;**

- Ø αριθμός υπαλλήλων στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού ως ποσοστό του συνολικού προσωπικού.
- Ø Δαπάνες για το προσωπικό του τμήματος ως ποσοστό των συνολικών δαπανών για το προσωπικό του οργανισμού.

**Τι πρέπει να εξετάσουμε κατά τον καθορισμό του μέτρου;**

Τμήμα ανθρώπινου δυναμικού - είναι το κεντρικό τμήμα που είναι αρμόδιο για τον προγραμματισμό, συντονισμό και την εκτέλεση των διαδικασιών «διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού».

Αριθμός υπαλλήλων στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού - είναι ο αριθμός των υπαλλήλων που είναι τοποθετημένοι στο κεντρικό τμήμα ανθρώπινου δυναμικού που αναλαμβάνει τον προγραμματισμό και την εκτέλεση πολιτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Συνολικό προσωπικό - είναι ο αριθμός των υπαλλήλων σε ολόκληρο τον οργανισμό.

Δαπάνες προσωπικού - είναι όλες οι δαπάνες που εμπλέκονται στην απασχόληση του προσωπικού. Αυτές περιλαμβάνουν τους μισθούς και τις συμπληρωματικές δαπάνες όπως οι φόροι, τα επιδόματα, οι συντάξεις, κ.λπ.

Η ανάλυση του μέτρου πρέπει να εξετάσει που μπορεί να βελτιωθεί η αποδοτικότητα και πού δραστηριότητες που δεν προσθέτουν αξία μπορούν να βγουν εκτός διαδικασίας.

Η ανάλυση πρέπει επίσης να εξετάσει τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού. Η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του τμήματος ή της διαδικασίας είναι σημαντικό να γίνει στα πλαίσια της αποδοτικότητας.

Η σύγκριση της αποδοτικότητας του τμήματος με αυτή άλλων οργανισμών πρέπει να λάβει υπόψη τον τρόπο με τον οποίο ασκείται η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (π.χ. το επίπεδο συγκέντρωσης ή αποκέντρωσης).

Το πληροφοριακό λογιστικό σύστημα θα διατηρήσει τα στοιχεία σχετικά με τις δαπάνες προσωπικού που λαμβάνουν χώρα στο εν λόγω τμήμα ενώ τα αρχεία του προσωπικού του οργανισμού θα προσδιορίσουν τον αριθμό των υπαλλήλων στο τμήμα.

### **15.33. Κάλυψη δεξιοτήτων (Skills Coverage)**

**Γιατί θα έπρεπε να το μετρήσουμε;**

Η κάλυψη δεξιοτήτων μετρά το μέσο αριθμό ανθρώπων μέσα στον οργανισμό που έχουν την κάθε ικανότητα. Αυτό μετρά εάν ο οργανισμός έχει την ικανοποιητική ευελιξία να αντιμετωπίσει τις αλλαγές στη ζήτηση ή την έλλειψη εργαζομένων με τις βασικές δεξιότητες. Είναι σημαντικό για έναν οργανισμό να έχει ικανοποιητική κάλυψη των σημαντικών δεξιοτήτων, όπως εκείνων που χρειάζονται σε κρίσιμες λειτουργίες ή εκείνων που παρέχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Είναι σημαντικό αυτές οι δεξιότητες να είναι πάντα διαθέσιμες σε περίπτωση ανάγκης.

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να προσδιορίσει τις κατάλληλες δεξιότητες και να εξασφαλίσει ότι υπάρχει ικανοποιητική κάλυψη αυτών των δεξιοτήτων. Κατά συνέπεια αυτό το μέτρο πρέπει να χρησιμοποιηθεί από κοινού με το μέτρο «κατάλογος/χάσμα δεξιοτήτων» για να καθορίσει τις μελλοντικές δραστηριότητες σε εκπαίδευση και στρατολόγηση.

**ΠΡΟΣΟΧΗ** - Είναι δυνατό να αυξηθεί η κάλυψη δεξιοτήτων με την αύξηση προσωπικού, έτσι ώστε υπάρχει πλεόνασμα εργασίας προκειμένου να καλυφθούν απροσδόκητες περιστάσεις. Αν και μπορεί να είναι απαραίτητο να διατηρηθούν πλεονάσματα στρατηγικών δεξιοτήτων, αυτό όμως συνήθως οδηγεί σε αναποτελεσματική χρήση του εργατικού δυναμικού. Κατά συνέπεια, κατά τη χρησιμοποίηση αυτού του μέτρου, είναι σημαντικό να εξεταστούν επίσης τα μέτρα «Αριθμός προσωπικού/κόστη προσωπικού» και «Χρήση δεξιοτήτων / εργασίας».

Αυτό το μέτρο συσχετίζεται πολύ με αυτό της «πολυ-δεξιότητας». Η κάλυψη δεξιοτήτων εστιάζει στο επίπεδο του οργανισμού και μετρά εάν υπάρχουν επαρκείς δεξιότητες μέσα στον οργανισμό. Η «Πολυ-δεξιότητα» εστιάζει στο άτομο και αξιολογεί πόσες διαφορετικές δεξιότητες έχουν τα άτομα μέσα στον οργανισμό.

### **Πώς το μετράμε;**

- μέσος αριθμός εργαζομένων ανά καθορισμένη δεξιότητα
- μέσος αριθμός εργαζομένων που κατέχουν κάθε βασική δεξιότητα
- % των εργασιών για τις οποίες υπάρχει ανεπαρκής κάλυψη δεξιοτήτων

### **Τι πρέπει να εξετάσουμε κατά τον καθορισμό του μέτρου;**

Δεξιότητες - είναι συγκεκριμένες ικανότητες (competencies) κατάλληλες για μια συγκεκριμένη εργασία ή ένα σύνολο εργασιών. Οι δεξιότητες είναι και χειρωνακτικές και γνωστικής φύσης.

Βασικές δεξιότητες - μπορεί να οριστούν ως εκείνες που είναι κρίσιμες για την απόδοση του οργανισμού. Τέτοιες δεξιότητες μπορεί να είναι αυτές που βρίσκονται σε έλλειψη όπου σε περίπτωση απουσίας τους μπορεί να σταματήσει ακόμη και μια δραστηριότητα του οργανισμού, ή δεξιότητες που παρέχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η απουσία των οποίων θα μπορούσε να έχει επιπτώσεις στην ανταγωνιστικότητα της εταιρίας.

Η χρήση αυτού του μέτρου πρέπει να δώσει έμφαση σε συγκεκριμένες, βασικές δεξιότητες που είναι σημαντικές για τον οργανισμό. Η χρησιμοποίηση του μέτρου ως ενός γενικού, σφαιρικού δείκτη σε ολόκληρο τον οργανισμό μπορεί επίσης να παρέχει μια ένδειξη της γενικής ευελιξίας του οργανισμού.

Τα στοιχεία για ένα τέτοιο μέτρο θα πρέπει να κρατούνται ως τμήμα του σχεδιασμού εκπαίδευσης για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Επιπλέον τέτοιες πληροφορίες διατηρούνται συχνά στο σημείο στο οποίο χρησιμοποιούνται οι δεξιότητες, όπως στο επίπεδο καταστημάτων (shop floor). Πίνακες διατηρούνται συχνά στην περιοχή εργασίας που απαριθμούν τις δεξιότητες που απαιτούνται και τους υπαλλήλους που έχουν εκείνες τις δεξιότητες. Αυτό πρέπει να συνδεθεί με το «κατάλογο δεξιοτήτων» που ελέγχει την επάρκεια των εργαζομένων στις συγκεκριμένες δεξιότητες.

### **15.34. Ανάπτυξη δεξιότητας (Skill Deployment)**

**Γιατί θα έπρεπε να το μετρήσουμε;**

Το μέτρο της ανάπτυξης δεξιοτήτων αξιολογεί πόσο γρήγορα και εύκολα μπορούν να παρασχεθούν οι δεξιότητες σε μια θέση ή μια εργασία σε περίπτωση ανάγκης

Η ταχύτητα με την οποία μπορούν να αναπτυχθούν οι δεξιότητες στη θέση στην οποία απαιτούνται θα έχει έναν ιδιαίτερο αντίκτυπο στη διαθεσιμότητα της εργασίας και των δεξιοτήτων στην περίπτωση ανάγκης και σημαντική επίδραση στην ευελιξία του οργανισμού. Εάν υπάρχει μια κεντρική «πηγή» δεξιοτήτων μέσα στον οργανισμό είναι σημαντικό να μεγιστοποιηθεί η χρήση τους με τη μείωση του χρόνου που απαιτείται για να ανακατανεμηθούν, αυξάνοντας το μέτρο της χρήσης δεξιοτήτων/εργασίας.

Ομοίως μειώνοντας το κόστος ανάπτυξης θα προκαλέσει μια σημαντική επίδραση στην αποδοτικότητα με την οποία χρησιμοποιείται το εργατικό δυναμικό.

Η γρηγορότερη και φτηνότερη ανακατανομή των δεξιοτήτων θα επιτρέψει στον οργανισμό να διατηρήσει μια μικρή «πηγή» εργασίας και δεξιοτήτων, δεδομένου ότι αυτές μπορούν να κινηθούν προς την απαραίτητη θέση όποια στιγμή χρειαστούν, δίχως να χρειάζεται να διατηρήσει ο οργανισμός δεξιότητες ή εργασία σε πολλές θέσεις ή διατηρώντας πλεόνασμα δεξιοτήτων και εργασίας ως εφεδρεία.

Το κόστος και ο χρόνος της ανάπτυξης θα εξαρτηθούν από το μέγεθος και τη φυσική διανομή του οργανισμού. Οι οργανισμοί με έναν μεγάλο αριθμό γεωγραφικά διαφορετικών θέσεων θα το βρουν δυσκολότερο να ανακαταλείμουν τις δεξιότητες και την εργασία γρήγορα και φτηνά.

Η «Ανάπτυξη δεξιότητας» είναι ένα σημαντικό μέτρο της δημιουργίας ενός εργατικού δυναμικού που είναι κινητό και εύκαμπτο έτσι ώστε να μπορεί να ανακατανεμηθεί στη θέση που απαιτείται για να εκπληρώσει τη ζήτηση για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του οργανισμού, εξαιτίας των αλλαγών στην αγορά. Αυτό αξιολογεί τις ικανότητες του εργατικού δυναμικού και τον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζεται το ανθρώπινο δυναμικό προκειμένου να ενθαρρύνει και να διευκολύνει την κινητικότητα και την ευελιξία.

Αυτό είναι ένα σημαντικό μέτρο για έναν οργανισμό που έχει φτωχή κάλυψη δεξιοτήτων, που σημαίνει ότι υπάρχουν λίγοι άνθρωποι μέσα στον οργανισμό που κρατούν συγκεκριμένες βασικές δεξιότητες, έτσι είναι σημαντικότερο να κινηθούν αυτές οι δεξιότητες προς τις θέσεις όπου είναι απαραίτητες.

### **Πώς το μετράμε;**

- Ø χρονική ανοχή (lead time) που απαιτείται για να ανακατανομηθούν οι δεξιότητες/εργασία σε περίπτωση ανάγκης
- Ø κόστος ανακατανομής των δεξιοτήτων/εργασίας

### **Τι πρέπει να εξετάσουμε κατά τον καθορισμό του μέτρου;**

Δεξιότητες - είναι συγκεκριμένες ικανότητες κατάλληλες για μια συγκεκριμένη εργασία. Οι δεξιότητες είναι και χειρωνακτικές και γνωστικής φύσης.

Εργασία - το εργατικό δυναμικό του οργανισμού. Στην περίπτωση αυτού του μέτρου η εργασία αναφέρεται σε ολόκληρο το εργατικό δυναμικό κι όχι μόνο σε εκείνο με τις συγκεκριμένες δεξιότητες.

Ανακατανομή - μεταφορά από τη μια θέση στην άλλη.

Χρονική ανοχή για την ανακατανομή - είναι ο χρόνος που μεσολαβεί από τον εντοπισμό μιας ανάγκης για εργασία/δεξιότητες μέχρι η εργασία/οι δεξιότητες αυτές να γίνουν διαθέσιμες.

Κόστος ανακατανομής - είναι το κόστος μεταφοράς εργασίας από μια θέση σε άλλη. Τέτοια κόστη μπορεί να περιλαμβάνουν το κόστος της φυσικής μεταφοράς των υπαλλήλων και τις πρόσθετες πληρωμές μισθών ή επιδομάτων που πληρώνονται ως αποζημίωση για τις αλλαγές θέσης, συμπεριλαμβανομένης της μετακίνησης σε σύντομο χρονικό διάστημα.

Η ανάλυση αυτού του μέτρου κατά τύπο ικανότητας ή εργασίας θα επιτρέψει στην κατανόηση της κινητικότητας διαφόρων τύπων εργαζομένων. Επιπλέον η μέτρηση κατά τμήμα ή κατά τα επιμέρους μέρη ενός τμήματος θα επιτρέψει στην κατανόηση των διακυμάνσεων στην ευελιξία σε όλο τον οργανισμό. Η ανάλυση πρέπει επίσης να εξετάσει την χρονική ειδοποίηση που απαιτείται για την ανακατανομή των

υπαλλήλων. Ανακατανομή σε σύντομο χρονικό διάστημα δείχνει φτωχό προγραμματισμό αφού οι απαιτήσεις σε εργασία και δεξιότητες δεν έχουν προσδιοριστεί εκ των προτέρων.

Η ανακατανομή της εργασίας αναλαμβάνεται ως τμήμα των διαδικασιών διοίκησης και προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτή η διαδικασία πρέπει να συλλέξει στοιχεία σχετικά με τη διαθεσιμότητα της εργασίας και το χρόνο που απαιτείται για την ανακατανομή. Αυτά τα στοιχεία θα επιτρέψουν στον υπολογισμό αυτού του μέτρου αλλά θα βοηθήσουν επίσης στον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού για να ικανοποιηθεί η ζήτηση.

### **15.35. Διαθεσιμότητα δεξιοτήτων / εργασίας (Skills / Labour Availability)**

**Γιατί θα έπρεπε να το μετρήσουμε;**

Αυτό το μέτρο αξιολογεί εάν οι βασικές δεξιότητες και η εργασία είναι διαθέσιμες όταν απαιτούνται. Είναι ένα μέτρο της δυνατότητας του οργανισμού να προβλέπει την ζήτηση για συγκεκριμένες δεξιότητες και να την εκπληρώνει.

Είναι σαφές ότι η εργασία και οι βασικές δεξιότητες είναι αναγκαίο να είναι διαθέσιμες σε περίπτωση ανάγκης προκειμένου να ικανοποιήσουν τη ζήτηση. Το μέτρο αξιολογεί πόσο καλά προγραμματίζεται το ανθρώπινο δυναμικό προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι ο οργανισμός έχει τις σωστές δεξιότητες και ότι οι δεξιότητες και η εργασία βρίσκονται στη σωστή θέση στο σωστό χρόνο για να ικανοποιηθεί η ζήτηση για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του οργανισμού. Τέτοιος προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να περιληφθεί στη διαδικασία προγραμματισμού δυναμικότητας κατά το σχεδιασμό των δραστηριοτήτων. Ως εκ τούτου αυτό είναι ένα σημαντικό μέτρο της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών προγραμματισμού.

Είναι σημαντικότερο αυτό το μέτρο να χρησιμοποιηθεί σε σχέση με τις βασικές δεξιότητες, όπως οι δεξιότητες που βρίσκονται σε έλλειψη, όπου η απουσία τους μπορεί να περιορίσει τις δραστηριότητες του οργανισμού, ή οι δεξιότητες που παρέχουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η απουσία των οποίων θα μπορούσε να έχει επιπτώσεις στην ανταγωνιστικότητα της εταιρίας.

Η διαθεσιμότητα δεξιοτήτων θα επηρεαστεί από το μέγεθος του εργατικού δυναμικού και την ταχύτητα με την οποία η εργασία/δεξιότητα μπορεί να αναπτυχθεί εκεί όπου

χρειάζεται. Προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η διαθεσιμότητα της εργασίας και των δεξιοτήτων είναι δυνατό να διατηρηθεί ένα μεγάλο μέγεθος εργατικού δυναμικού, εντούτοις αυτό μπορεί να οδηγήσει στην υποαπασχόληση και την αναποτελεσματική χρήση των δεξιοτήτων. Επομένως είναι σημαντικό να εξεταστούν παράλληλα με αυτό το μέτρο και τα μέτρα που έχουν να κάνουν με το μέγεθος του προσωπικού, τη χρησιμοποίησή του και το κόστος εργασίας.

### **Πώς το μετράμε;**

- Ø Διαθεσιμότητα δεξιοτήτων/εργασίας όταν και όπου απαιτείται
- Ø Μέσος χρόνος μεταξύ των περιπτώσεων όπου η εργασία/δεξιότητες είναι μη διαθέσιμες

### **Τι πρέπει να εξετάσουμε κατά τον καθορισμό του μέτρου;**

Δεξιότητες - είναι συγκεκριμένες ικανότητες κατάλληλες για μια συγκεκριμένη εργασία. Οι δεξιότητες είναι και χειρωνακτικές και γνωστικής φύσης.

Εργασία - το εργατικό δυναμικό του οργανισμού. Στην περίπτωση αυτού του μέτρου η εργασία αναφέρεται σε ολόκληρο το εργατικό δυναμικό κι όχι μόνο σε εκείνο με τις συγκεκριμένες δεξιότητες.

Όπως προαναφέρθηκε είναι σημαντικότερο αυτό το μέτρο να χρησιμοποιηθεί σε σχέση με τις βασικές δεξιότητες, όπως οι δεξιότητες που βρίσκονται σε έλλειψη, όπου η απουσία τους μπορεί να περιορίσει τις δραστηριότητες του οργανισμού, ή οι δεξιότητες που παρέχουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η απουσία των οποίων θα μπορούσε να έχει επιπτώσεις στην ανταγωνιστικότητα της εταιρίας.

Επίσης, είναι σημαντικό να πραγματοποιηθεί αιτιώδης ανάλυση αυτού του μέτρου. Τέτοια ανάλυση θα επιτρέψει στον προσδιορισμό των λόγων για τους οποίους οι δεξιότητες/εργασία είναι μη διαθέσιμες και ως εκ τούτου μπορεί να δρομολογηθούν συγκεκριμένες ενέργειες για να αποτρέψουν αυτήν την κατάσταση. Αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν στρατολόγηση, εκπαίδευση ή βελτιωμένο προγραμματισμό και σχεδιασμό δραστηριοτήτων.



Η ανάλυση πρέπει επίσης να χωρίζεται κατά τύπο εργασίας και κατά τμήμα επιχείρησης για να προσδιορίσει πού ο προγραμματισμός είναι αποτελεσματικότερος και πού απαιτείται βελτίωση.

Τέλος, χρειάζεται να καθοριστεί ένας μηχανισμός ανατροφοδότησης να προσδιορίζει τότε οι δεξιότητες και η εργασία δεν είναι διαθέσιμες και να αναλύει τις αιτίες έτσι ώστε να μπορούν να μειωθούν. Αυτός ο μηχανισμός πρέπει να περιλαμβάνει ανατροφοδότηση από τις λειτουργικές περιοχές στην διαδικασία προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού.

### **15.36. Εκμετάλλευση-χρήση δεξιοτήτων / εργασίας (Skills / Labour Utilisation)**

**Γιατί θα έπρεπε να το μετρήσουμε;**

Είναι σημαντικό να γίνεται η βέλτιστη χρήση των βασικών δεξιοτήτων που υπάρχουν μέσα στον οργανισμό. Συγκεκριμένα, εάν υπάρχουν βασικές δεξιότητες που παρέχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και δεδομένου της αποτυχίας να χρησιμοποιηθούν πλήρως και αποτελεσματικά τότε αυτές οι δεξιότητες είναι πιθανό να μειώσουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

Το μέτρο αξιολογεί το πόσο καλά προγραμματίζεται το ανθρώπινο δυναμικό προκειμένου να μεγιστοποιηθεί γενικά η χρησιμοποίηση των δεξιοτήτων και της εργασίας για να ικανοποιηθεί η ζήτηση για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του οργανισμού. Αυτός ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να περιληφθεί στη διαδικασία προγραμματισμού της δυναμικότητας κατά το σχεδιασμό των δραστηριοτήτων.

**Πώς το μετράμε;**

- Ø % από το χρόνο η εργασία/οι βασικές δεξιότητες εκμεταλλεύονται
- Ø οι ώρες εργασίας που δουλεύτηκαν ως % των συνολικών πιθανών ωρών εργασίας

**Τι πρέπει να εξετάσουμε κατά τον καθορισμό του μέτρου;**

Βασικές δεξιότητες - μπορεί να οριστούν ως εκείνες που είναι κρίσιμες για την απόδοση του οργανισμού. Τέτοιες δεξιότητες μπορεί να είναι αυτές που βρίσκονται

## ΜΕΡΟΣ Δ: ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΔΕΙΚΤΩΝ Ι ΙΑ ΙΜΗΜΑΤΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

σε έλλειψη, όπου σε περίπτωση απουσίας τους μπορεί να σταματήσει ακόμη και μια δραστηριότητα του οργανισμού, ή δεξιότητες που παρέχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η απουσία των οποίων θα μπορούσε να έχει επιπτώσεις στην ανταγωνιστικότητα της εταιρίας.

Εκμεταλλεύονται - οι δεξιότητες που εκμεταλλεύονται είναι εκείνες στις οποίες γίνεται παραγωγική χρήση. Θα πρέπει να δοθεί σημασία στην ποιότητα της παραχθείσας εργασίας. Ο χρόνος θα πρέπει να εκτιμάται μόνο εάν η παραγωγή είναι ικανοποιητικής ποιότητας.

Ώρες εργασίας που δουλεύτηκαν - συνολικές παραγωγικές ώρες που εργάστηκαν από όλους τους εργαζομένους.

Συνολικές πιθανές ώρες εργασίας - ο συνολικός χρόνος που είναι διαθέσιμος για εργασία.

Κατά αξιολόγηση της εκμετάλλευσης των δεξιοτήτων πρέπει να λαμβάνεται υπόψη ότι ένας υπάλληλος μπορεί να κατέχει περισσότερες από μια δεξιότητες (πολυ-δεξιότητα), ως εκ τούτου δεν είναι δυνατό να εκμεταλλευθούν πλήρως όλες οι δεξιότητες δεδομένου ότι ένας υπάλληλος δεν μπορεί να χρησιμοποιήσει περισσότερες από μια ικανότητες τη φορά.

Η ανάλυση του μέτρου θα πρέπει να επιτρέπει να προσδιοριστούν οι αιτίες της μη αποτελεσματικής εκμετάλλευσης (π.χ. χρόνος που ξοδεύεται στην επανάληψη εργασιών, χρόνος αναμονής για τα υλικά/εξοπλισμό/εργαλεία, κ.λπ.) ώστε να αναληφθούν συγκεκριμένες ενέργειες-δράσεις.

ΠΡΟΣΟΧΗ - κατά τη χρησιμοποίηση του μέτρου είναι σημαντικό να εξεταστεί η ζήτηση για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του οργανισμού. Ενώ είναι σημαντικό να μεγιστοποιηθεί η εκμετάλλευση των σχετικών δεξιοτήτων όταν υπάρχει ικανοποιητική ζήτηση, όταν η ζήτηση δεν είναι σε ικανοποιητικά επίπεδα οι δεξιότητες και η εργασία δεν πρέπει να χρησιμοποιηθούν. Η χρησιμοποίηση της εργασίας προκειμένου να διατηρηθεί η υψηλή εκμετάλλευση θα προκαλέσει παραδείγματος χάριν, χαμένη προσπάθεια και υπερπαραγωγή, με συνέπεια υπερβολικά αποθέματα.

Υπό τον όρο ότι υπάρχει ικανοποιητική ζήτηση για την παραγωγή, ο οργανισμός πρέπει να στοχεύσει στην αύξηση της εκμετάλλευσης των δεξιοτήτων και της εργασίας. Χαμηλά επίπεδα εκμετάλλευσης δείχνουν ότι το μέγεθος του προσωπικού είναι πάρα πολύ υψηλό ή έχουν προσληφθεί πάρα πολλοί εργαζόμενοι που κατέχουν συγκεκριμένες δεξιότητες. Αυτό είναι μια σημαντική εκτίμηση όπου οι δεξιότητες είναι δαπανηρό να χρησιμοποιηθούν.

Η ανάλυση του μέτρου πρέπει να περιλαμβάνει την ανάλυση ολόκληρου του εργατικού δυναμικού, ένα μέρος του εργατικού δυναμικού όπως ένα τμήμα και μια συγκεκριμένη ικανότητα ή ένα σύνολο ικανοτήτων. Αυτό θα επιτρέψει τον προσδιορισμό των διακυμάνσεων στην εκμετάλλευση στους διαφορετικούς τομείς της επιχείρησης.

Τα στοιχεία για αυτό το μέτρο είναι δυνατό να συλλεχθούν από δελτία καταγραφής χρόνου εργασίας (time sheets), εάν χρησιμοποιούνται. Εναλλακτικά μπορεί να είναι απαραίτητο να χρησιμοποιηθεί ένας χωριστός μηχανισμός συλλογής δεδομένων για να καταγράψει την εκμετάλλευση συγκεκριμένων δεξιοτήτων.

### **15.37. Καταγραφή/χάσμα δεξιοτήτων (Skills Inventory / Gap)**

**Γιατί θα έπρεπε να το μετρήσουμε;**

Αυτό είναι ένα βασικό μέτρο της διαθεσιμότητας των κατάλληλων δεξιοτήτων που απαιτούνται για να επιτευχθούν οι οργανωσιακοί στόχοι και να εκτελεστούν αποτελεσματικά οι επιχειρησιακές διαδικασίες. Η κατοχή κατάλληλου μίγματος δεξιοτήτων μπορεί να είναι μια σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Αυτό το μέτρο συγκρίνει τις διαθέσιμες δεξιότητες μέσα στον οργανισμό σε με τις δεξιότητες που απαιτούνται. Κατά συνέπεια μετρά το πόσο καλά η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού προσδιορίζει και καλύπτει τα κενά που υπάρχουν στις διαθέσιμες δεξιότητες του οργανισμού. Αυτό περιλαμβάνει το συντονισμό και τον προγραμματισμό της στρατολόγησης και της εκπαίδευσης προκειμένου να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις του οργανισμού.

Αυτό το μέτρο αξιολογεί επίσης την συμβολή των εργαζομένων από την άποψη των δεξιοτήτων που πρέπει να προσφέρουν.

Η χρήση αυτού του μέτρου, και οι μετρήσεις δεξιοτήτων που αναφέρονται παρακάτω, πρέπει να σχετίζονται με τα μέτρα «κάλυψης δεξιοτήτων» και «πολυ-δεξιοτήτων» που αξιολογούν τον αριθμό ανθρώπων που έχουν την καθεμία απαιτούμενη ικανότητα.

**ΠΡΟΣΟΧΗ** – Μια αποτελεσματική καταγραφή των δεξιοτήτων πρέπει να βασιστεί στις στρατηγικές απαιτήσεις του οργανισμού. Κατά συνέπεια, για να είναι αυτό το μέτρο αποτελεσματικό πρέπει να εφαρμοστεί μια κατάλληλη στρατηγική, και μια ποιοτική αξιολόγηση των δεξιοτήτων που απαιτούνται.

### **Πώς το μετράμε;**

- Ø % των απαιτούμενων δεξιοτήτων που είναι διαθέσιμες μέσα στην οργανισμό
- Ø % από το χάσμα δεξιοτήτων που κλείνει μέσα σε ένα δεδομένο χρονικό διάστημα

### **Τι πρέπει να εξετάσουμε κατά τον καθορισμό του μέτρου;**

**Δεξιότητες** - είναι συγκεκριμένες ικανότητες κατάλληλες για μια συγκεκριμένη εργασία. Οι δεξιότητες είναι και χειρωνακτικές και γνωστικής φύσης.

**Απαιτούμενες δεξιότητες** - είναι εκείνες οι δεξιότητες που απαιτούνται σε κάθε τμήμα του οργανισμού για να επιτευχθούν οι βραχυπρόθεσμοι και μακροχρόνιοι στόχοι και για να εκτελεστούν οι διαδικασίες.

**Χάσμα δεξιοτήτων** - είναι απαιτούμενες δεξιότητες που δεν είναι διαθέσιμες μέσα στον οργανισμό.

Εκτός από τις συγκεκριμένες δεξιότητες που σχετίζονται με την εκτέλεση μια συγκεκριμένης εργασίας, κατά την καταγραφή των δεξιοτήτων πρέπει επίσης να εξεταστούν και τα παρακάτω παραδείγματα:

- διοικητικές ικανότητες
- επικοινωνιακές ικανότητες
- δυνατότητα και προθυμία για μάθηση και εκπαίδευση
- δυνατότητα ομαδικής εργασίας

Η χρήση αυτού του μέτρου πρέπει να περιλαμβάνει ανάλυση κατά τύπο ικανότητας ή εργασίας για να προσδιορίσει τα χάσματα που πρέπει να κλείσουν. Πρέπει επίσης να υπάρξει ανάλυση μεταξύ των τμημάτων και των μονάδων για να ερευνηθούν οι διαφορές και τα χάσματα.

Οι απαιτήσεις δεξιοτήτων πρέπει να προσδιοριστούν στα πλαίσια της διαδικασίας σχεδιασμού και εφαρμογής της στρατηγικής. Οι απαιτήσεις δεξιοτήτων για συγκεκριμένες διαδικασίες ή λειτουργίες μπορούν να καταγραφούν σε μια «μήτρα δεξιοτήτων» που προσδιορίζει ποιοι άνθρωποι έχουν ποιες δεξιότητες και σε τι βαθμό έχουν φθάσει εκείνη την ικανότητα. Τέτοιες μήτρες, που επιδεικνύονται συχνά στο χώρο εργασίας, δείχνουν που χρειάζεται να αμβλυνθούν τα χάσματα δεξιοτήτων.

Μια διαδικασία ελέγχου (audit) των δεξιοτήτων μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να προσδιορίσει τις δεξιότητες που είναι διαθέσιμες σε όλο τον οργανισμό.

### **15.38. Ταχύτητα ανάπτυξης ικανότητας (Speed of Skill Development)**

**Γιατί θα έπρεπε να το μετρήσουμε;**

Αυτό το μέτρο αξιολογεί την ταχύτητα με την οποία οι δεξιότητες μπορούν να αναπτυχθούν μόλις προσδιοριστεί ένα χάσμα ή μια ανάγκη για μια ικανότητα. Αυτό είναι ένας σημαντικός προσδιοριστικός παράγοντας της διαθεσιμότητας των δεξιοτήτων σε περίπτωση ανάγκης. Είναι ένα μέτρο της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της διαδικασίας εκπαίδευσης και της ικανότητας της εκπαίδευσης του οργανισμού.

Αυτό θα είναι ένα σημαντικό μέτρο για να ληφθεί υπόψη κατά τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού δεδομένου ότι θα καθορίσει πότε θα είναι διαθέσιμες οι νέες δεξιότητες και ως εκ τούτου πότε οι συγκεκριμένες δραστηριότητες μπορούν να αναληφθούν.

Αυτό είναι ένα σημαντικό μέτρο για τους οργανισμούς όπου οι απαιτήσεις δεξιοτήτων αλλάζουν συχνά και αναζητούνται ολοένα και πιο νέες και σύγχρονες δεξιότητες. Οι οργανισμοί που δεν έχουν τη δυνατότητα να αναπτύξουν τις αναγκαίες δεξιότητες γρήγορα και αποτελεσματικά τότε μπορεί αντί αυτού να είναι χρειαστεί να προσληφθούν υπάλληλοι με τις κατάλληλες δεξιότητες.

Η ταχύτητα ανάπτυξης δεξιοτήτων θα ποικίλει επίσης μεταξύ της εσωτερικής και εξωτερικής (outsourcing) εκπαίδευσης. Εάν η ταχύτητα της ανάπτυξης δεξιοτήτων είναι πολύ σημαντικό στοιχείο για τον οργανισμό, τότε η διαφορά ταχύτητας μεταξύ της εσωτερικής και εξωτερικής ανάπτυξης θα είναι ένας σημαντικός παράγοντας στην απόφαση για το πώς θα προσφερθεί η εκπαίδευση. Το κόστος εκπαίδευσης θα είναι επίσης μια παράμετρος που πρέπει να συνυπολογιστεί. - μπορεί να είναι δυνατό να αυξηθεί η ταχύτητα της ανάπτυξης ικανότητας με την αύξηση της πληρωμής.

Αυτό το μέτρο πρέπει να συνδεθεί με αυτό του «καταγραφή δεξιοτήτων» δεδομένου ότι η ανάπτυξη ικανοτήτων είναι βασική στο κλείσιμο των χάσμάτων δεξιοτήτων.

#### **Πώς το μετράμε;**

- Ø μέση χρονική ανοχή (lead time) για να αναπτυχθούν οι δεξιότητες που απαιτούνται
- Ø μέση χρονική ανοχή για να κλειστούν τα στενά χάσματα δεξιοτήτων

#### **Τι πρέπει να εξετάσουμε κατά τον καθορισμό του μέτρου;**

Χρονική ανοχή για να αναπτυχθούν οι δεξιότητες - είναι ο χρόνος από τον εντοπισμό μιας ανάγκης για δεξιότητες μέχρι οι δεξιότητες αυτές να καταστούν διαθέσιμες.

Ανάπτυξη δεξιοτήτων - είναι η διαδικασία παροχής στους υπάρχοντες υπαλλήλους των δεξιοτήτων που απαιτούνται για να αναλάβουν συγκεκριμένα καθήκοντα προκειμένου να ικανοποιηθεί η ζήτηση για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες του οργανισμού. Η ανάπτυξη ικανοτήτων περιλαμβάνει συνήθως την εκπαίδευση που μπορεί να γίνει εκτός εργασίας ή επί τούτου την ώρα της εργασίας (on the job training). Μια εναλλακτική λύση για την ανάπτυξη των κατάλληλων δεξιοτήτων είναι να προσληφθεί νέο προσωπικό με τις απαιτούμενες δεξιότητες.

Χάσμα δεξιοτήτων - είναι απαιτούμενες δεξιότητες που δεν είναι διαθέσιμες μέσα στον οργανισμό.

Η ανάλυση αυτού του μέτρου στη διάρκεια του χρόνου μπορεί να είναι δύσκολη αφού δεν είναι πάντα δυνατό να συγκριθούν άμεσα διαφορετικοί τύποι εκπαίδευσης

ή ανάπτυξης ικανοτήτων ή τρόποι ανάπτυξης ικανοτήτων. Οι τύποι ανάπτυξης ικανοτήτων πρέπει να εκτιμώνται από κοινού για να ενισχύουν τη συγκρισιμότητα.

Αυτό το μέτρο θα διαφοροποιείται αρκετά ανάλογα με τον τύπο δεξιότητας που αναπτύσσεται και η ανάλυση του μέτρου πρέπει να το απεικονίσει αυτό. Οι σύνθετες και περίπλοκες δεξιότητες είναι πιθανό να πάρουν περισσότερο χρόνο για να αναπτυχθούν. Κατά συνέπεια, η ανάλυση αυτού του μέτρου πρέπει να περιλαμβάνει την εκτίμηση του τύπου δεξιότητας που αναπτύσσεται.

Η ανάλυση πρέπει επίσης να περιλαμβάνει την εκτίμηση του τρόπου ανάπτυξης δεξιοτήτων. Αυτό θα περιλαμβάνει τη διαφορά στην ταχύτητα ανάπτυξης δεξιοτήτων όταν η εκπαίδευση γίνεται εσωτερικά ή εξωτερικά, εάν οι δεξιότητες αναπτύσσονται πάνω στην εργασία, σύγκριση εκπαίδευσης σε αίθουσα ή στον υπολογιστή.

Κατά την χρησιμοποίηση του μέτρου είναι σημαντικό να δοθεί προσοχή στην ποιότητα του αποτελέσματος της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης δεξιοτήτων. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει αξιολόγηση μετά την εκπαίδευση και βαθμολόγηση της ικανότητας ενός ατόμου σε μια συγκεκριμένη δεξιότητα. Επίσης μπορεί να περιλαμβάνει την εκτίμηση της ροπής ενός ατόμου προς την απόκτηση δεξιοτήτων.

Τα στοιχεία για αυτό το μέτρο πρέπει να είναι διαθέσιμα μέσω της διαδικασίας εκπαίδευσης που πρέπει να χρησιμοποιήσει τις πληροφορίες για να προγραμματίσει τα επιμορφωτικά προγράμματα και τη διαθεσιμότητα των δεξιοτήτων.

### **15.39. Δαπάνες εκπαίδευσης (Training Spend)**

**Γιατί θα έπρεπε να το μετρήσουμε;**

Το επίπεδο των δαπανών ενός οργανισμού για την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του προσωπικού είναι ένας σημαντικός δείκτης της δέσμευσης του οργανισμού για την ανάπτυξη των εργαζομένων και την ενίσχυση των δεξιοτήτων.

Η ανάλυση των δαπανών ενός οργανισμού για εκπαίδευση είναι σημαντική στο να προσδιορίσει την κατεύθυνση που στρέφεται η εκπαίδευση σε σχέση με τις απαιτούμενες δεξιότητες προκειμένου να επιδείξει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

## **ΜΕΡΟΣ Δ: ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΔΕΙΚΤΩΝ Ι ΙΑ ΙΜΗΜΑΤΑ** **ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

Η προθυμία να επενδύσει στην εκπαίδευση είναι επίσης ένας δείκτης της δέσμευσης του οργανισμού για την προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων του, που θα συμβάλει επίσης στην ικανοποίηση των εργαζομένων.

Εκείνοι οι οργανισμοί που συμμετέχουν στα εθνικά σχέδια ανάπτυξης των εργαζομένων, όπως οι "Investors In People" στην Αγγλία, θα βρουν αυτό το μέτρο αναγκαίο παρά προαιρετικό.

Μερικές εθνικές κυβερνήσεις και βιομηχανικές ενώσεις παρέχουν επιδοτήσεις εκπαίδευσης στους οργανισμούς, οπότε σ' αυτή την περίπτωση αυτό το μέτρο γίνεται σημαντικό για την διεκδίκηση της προσφερθείσας επιχορήγησης.

### **Πώς το μετράμε;**

- Ø δαπάνες για εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού ανά υπάλληλο σε μια δεδομένη περίοδο

### **Τι πρέπει να εξετάσουμε κατά τον καθορισμό του μέτρου;**

Εκπαίδευση/ανάπτυξη προσωπικού - οποιαδήποτε δραστηριότητα που παρέχεται ή χρηματοδοτείται από τον οργανισμό για να ενισχύσει τις δεξιότητες ή τις ικανότητες των εργαζομένων. Η εκπαίδευση περιλαμβάνει εσωτερικά και εξωτερικά εκπαιδευτικά μαθήματα και εκπαίδευση «πάνω στην εργασία» αν και στην περίπτωση αυτή είναι δυσκολότερο να προσδιοριστούν συστηματικά οι «προσφορές» εκπαίδευσης και η εκπαίδευση είναι λιγότερο πιθανό να είναι εθελοντική.

Οι δαπάνες στην εκπαίδευση περιλαμβάνουν εκπαίδευση που αναλαμβάνεται από εξωτερικούς προμηθευτές και εκπαίδευση που παρέχεται στο εσωτερικό της επιχείρησης. Για την εσωτερική εκπαίδευση και ανάπτυξη μπορεί να είναι απαραίτητο να αποδοθεί ένα θεωρητικό κόστος. Υπάρχει επίσης ανάγκη να εξεταστεί η αξία της εκπαίδευσης «πάνω στην εργασία».

Η περαιτέρω ανάλυση κατά εργαζόμενο και κατά βαθμό/θέση εργασίας επιτρέπει τη μεγαλύτερη κατανόηση των περιοχών της επιχείρησης στις οποίες στρέφεται η



εκπαίδευση σε σύγκριση με τις περιοχές όπου υπάρχουν ελλείψεις ή απαιτήσεις δεξιοτήτων.

Μπορεί επίσης να είναι χρήσιμο να συγκριθεί η δαπάνη εκπαίδευσης που συνδέεται με την εργασία με αυτήν που δεν συνδέεται. Υπάρχουν διάφορα κίνητρα για τους οργανισμούς για να επενδύσουν σε μη σχετική με την εργασία εκπαίδευση. Αυτά περιλαμβάνουν:

- παροχή νέων δεξιοτήτων στον εργαζόμενο που θα του επιτρέψουν να αλλάξει εργασία μέσα στον οργανισμό
- ανάπτυξη της προθυμίας και της δυνατότητα των εργαζομένων για μάθηση έτσι ώστε να ακολουθήσει η εκπαίδευση με έμφαση στην εργασία ή
- για να ενισχυθεί η ικανοποίηση των εργαζομένων

Το επιθυμητό επίπεδο δαπανών ανά υπάλληλο θα διαφοροποιείται μεταξύ των οργανισμών. Οι δαπάνες είναι πιθανό να είναι υψηλότερες στους οργανισμούς που απαιτούν υψηλότερα επίπεδα ικανοτήτων για να είναι ανταγωνιστικοί ή εκεί που τα οφέλη όπως η εκπαίδευση και η προσωπική ανάπτυξη είναι σημαντικά για να διατηρήσουν οι οργανισμοί ένα ικανοποιημένο και δεσμευμένο εργατικό δυναμικό.

#### **15.40. Συμμετοχή στην εκπαίδευση (Training Take Up)**

**Γιατί θα έπρεπε να το μετρήσουμε;**

Η συμμετοχή στην εκπαίδευση μετρά την προθυμία των εργαζομένων ενός οργανισμού να συμμετάσχουν στην εκπαίδευση. Αυτό παρέχει μια ένδειξη για το πόσο πρόθυμοι είναι οι εργαζόμενοι να βελτιώσουν τις δεξιότητες και τις δυνατότητές τους προκειμένου να βελτιωθεί η συμβολή τους στον οργανισμό.

Είναι επίσης ένα μέτρο της μελλοντικής επιτυχίας των επιμορφωτικών προγραμμάτων και μια ένδειξη του σχεδιασμού τους. Δείχνει εάν η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού σχεδιάζει ή επιλέγει τα εκπαιδευτικά μαθήματα που θέλουν οι υπάλληλοι να παρακολουθήσουν, καθώς επίσης και την ικανοποίηση των εργαζομένων με τα επιμορφωτικά προγράμματα.

Εκεί όπου τα επίπεδα συμμετοχής βρίσκονται να είναι ανεπιθύμητα, οι λόγοι θα μπορούσαν να προσδιοριστούν και να ληφθούν διορθωτικά μέτρα.

### **Πώς το μετράμε;**

Ø % των εκπαιδευτικών μαθημάτων που υπάρχει πλήρης συμμετοχή

Ø % από τις προσφορές εκπαίδευσης που γίνονται αποδεκτές

### **Τι πρέπει να εξετάσουμε κατά τον καθορισμό του μέτρου;**

Εκπαίδευση/ανάπτυξη προσωπικού - οποιαδήποτε δραστηριότητα που παρέχεται ή χρηματοδοτείται από τον οργανισμό για να ενισχύσει τις δεξιότητες ή τις ικανότητες των εργαζομένων. Η εκπαίδευση περιλαμβάνει εσωτερικά και εξωτερικά εκπαιδευτικά μαθήματα και εκπαίδευση «πάνω στην εργασία» αν και στην περίπτωση αυτή είναι δυσκολότερο να προσδιοριστούν συστηματικά οι «προσφορές» εκπαίδευσης και η εκπαίδευση είναι λιγότερο πιθανό να είναι εθελοντική.

Η περαιτέρω ανάλυση κατά εργαζόμενο και κατά βαθμό/θέση εργασίας επιτρέπει τη μεγαλύτερη κατανόηση των περιοχών της επιχείρησης στις οποίες στρέφεται η εκπαίδευση σε σύγκριση με τις περιοχές όπου υπάρχουν ελλείψεις ή απαιτήσεις δεξιοτήτων.

Μπορεί επίσης να είναι χρήσιμο να συγκριθεί η δαπάνη εκπαίδευσης που συνδέεται με την εργασία με αυτήν που δεν συνδέεται. Υπάρχουν διάφορα κίνητρα για τους οργανισμούς για να επενδύσουν σε μη σχετική με την εργασία εκπαίδευση. Αυτά περιλαμβάνουν:

- παροχή νέων δεξιοτήτων στον εργαζόμενο που θα του επιτρέψουν να αλλάξει εργασία μέσα στον οργανισμό
- ανάπτυξη της προθυμίας και της δυνατότητα των εργαζομένων για μάθηση έτσι ώστε να ακολουθήσει η εκπαίδευση με έμφαση στην εργασία ή
- για να ενισχυθεί η ικανοποίηση των εργαζομένων

Ενώ είναι σημαντικό να ενθαρρυνθεί η εκπαίδευση όλων των τύπων, εάν η συμμετοχή σε εκπαίδευση μη σχετική με την εργασία είναι υψηλότερη από αυτή της εστιασμένης στην εργασία μπορεί να δείχνει ότι οι υπάλληλοι χρησιμοποιούν τους

πόρους του οργανισμού για να λάβουν δεξιότητες που μπορούν έπειτα να χρησιμοποιήσουν φεύγοντας σε άλλον οργανισμό.

#### **15.41. Δυνατότητα μεταβίβασης δεξιοτήτων (Transferability of Skills)**

**Γιατί θα έπρεπε να το μετρήσουμε;**

Η δυνατότητα μεταβίβασης των δεξιοτήτων αναφέρεται στη δυνατότητα να χρησιμοποιηθούν συγκεκριμένες δεξιότητες για διαφορετικές εργασίες. Αυτό έχει επίπτωση στη δυνατότητα των εργαζομένων να μεταφέρονται από μια εργασία σε άλλη.

Η δυνατότητα μεταβίβασης δεξιοτήτων είναι μια ικανότητα που θα επιδιώξει να αναπτύξει ένας οργανισμός προκειμένου να μπορεί να μεταφέρει εργαζομένους μεταξύ των θέσεων ή των εργασιών για να ικανοποιήσει τις αλλαγές στη ζήτηση. Για να επιτευχθεί η δυνατότητα μεταβίβασης των δεξιοτήτων χρειάζεται να προγραμματιστεί κατάλληλα η εκπαίδευση και η ανάπτυξη προσωπικού και να σχεδιαστούν οι θέσεις εργασίας κατά τέτοιο τρόπο ώστε οι μεταβιβάσιμες δεξιότητες να μπορούν να χρησιμοποιηθούν.

Όπως και η μέτρηση των ικανοτήτων και της αποτελεσματικότητας της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, έτσι και η δυνατότητα μεταβίβασης των δεξιοτήτων θα έχει θετικές επιπτώσεις στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι τείνουν να αποκοτούν δεξιότητες που θα τους επιτρέψουν να ενισχύσουν την επαγγελματική τους σταδιοδρομία. Η επένδυση στην εκπαίδευση, που υπερβαίνει την τρέχουσα εργασία των εργαζομένων, δείχνει μια δέσμευση του οργανισμού για τους εργαζομένους και την προσωπική τους ανάπτυξη.

Η διαθεσιμότητα εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού μπορεί να ενθαρρύνει ανθρώπους να έρθουν και να μείνουν στον οργανισμό. Αυτό μπορεί να είναι ιδιαίτερα σημαντικό σε οργανισμούς όπου οι μισθοί δεν είναι τόσο ανταγωνιστικοί.

Η ανάπτυξη δεξιοτήτων που είναι μεταβιβάσιμες μεταξύ των θέσεων εργασίας μέσα στον οργανισμό είναι σημαντική για να ενισχύσει την ευελιξία του εργατικού δυναμικού του - επιτρέποντας στους υπαλλήλους να εργάζονται, σε διαφορετικές θέσεις.

ΠΡΟΣΟΧΗ – οι δεξιότητες μπορούν να είναι μεταβιβάσιμες και σε θέσεις εργασίας άλλων οργανισμών. Κατά την παροχή στους εργαζομένους αφθονία μεταβιβάσιμων δεξιοτήτων πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή, δεδομένου ότι μπορεί να οδηγήσει στην αποχώρηση αξιόλογων υπαλλήλων από τον οργανισμό. Που ενδεχομένως θα οδηγηθούν και προς τους ανταγωνιστές.

**Πώς το μετράμε;**

- Ø % από τις υπάρχουσες δεξιότητες είναι μεταβιβάσιμες σε άλλες εργασίες/λειτουργίες
- Ø % από τις υπάρχουσες δεξιότητες είναι μεταβιβάσιμες σε άλλους εργοδότες

**Τι πρέπει να εξετάσουμε κατά τον καθορισμό του μέτρου;**

Δεξιότητες - είναι συγκεκριμένες ικανότητες κατάλληλες για μια συγκεκριμένη εργασία ή ένα σύνολο εργασιών. Οι δεξιότητες είναι και χειρωνακτικής και γνωστικής φύσης.

Μεταβιβάσιμες δεξιότητες/ικανότητες - είναι εκείνες που μπορούν να μεταφερθούν σε άλλες εργασίες ή καθήκοντα.

Μπορεί να είναι δύσκολο να καθοριστεί ποιες είναι οι μεταβιβάσιμες δεξιότητες. Αυτό μπορεί να χρειαστεί μια υποκειμενική κρίση που γίνεται από το προσωπικό του τμήματος εκπαίδευσης.

Η ανάλυση του μέτρου πρέπει να περιλαμβάνει έρευνα για τη δυνατότητα μεταβίβασης διαφορετικών τύπων δεξιοτήτων. Παραδείγματος χάριν ανάλυση της διαφοράς μεταξύ των χειρωνακτικών και γνωστικών δεξιοτήτων. Η ανάλυση πρέπει επίσης να εξετάσει πώς η δυνατότητα μεταβίβασης διαφέρει στα επιμέρους οργανωτικά επίπεδα.

Τα στοιχεία για τον υπολογισμό αυτού του μέτρου πρέπει να συλλεχθούν από το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού ως μέρος ενός συνεχούς προγράμματος προσωπικών αξιολογήσεων.

**15.42. Δυνατότητα μεταβίβασης δεξιοτήτων προσωπικού / εκπαίδευσης  
(Transferability of staff skills / training)**

**Γιατί θα έπρεπε να το μετρήσουμε;**

Η παροχή μεταβιβάσιμων δεξιοτήτων μπορεί να έχει μια σημαντική συμβολή στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Η επένδυση στην εκπαίδευση που υπερβαίνει την τρέχουσα εργασία των εργαζομένων δείχνει μια δέσμευση του οργανισμού για αυτούς και την προσωπική τους ανάπτυξη.

Η διαθεσιμότητα εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού μπορεί να ενθαρρύνει ανθρώπους να έρθουν και να μείνουν στον οργανισμό. Αυτό μπορεί να είναι ιδιαίτερα σημαντικό σε οργανισμούς όπου οι μισθοί δεν είναι τόσο ανταγωνιστικοί.

Η ανάπτυξη δεξιοτήτων που είναι μεταβιβάσιμες μεταξύ των θέσεων εργασίας μέσα στον οργανισμό είναι σημαντική για να ενισχύσει την ευελιξία του εργατικού δυναμικού του - επιτρέποντας στους υπαλλήλους να εργάζονται, σε διαφορετικές θέσεις.

ΠΡΟΣΟΧΗ – οι δεξιότητες μπορούν να είναι μεταβιβάσιμες και σε θέσεις εργασίας άλλων οργανισμών. Κατά την παροχή στους εργαζομένους αφθονία μεταβιβάσιμων δεξιοτήτων πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή, δεδομένου ότι μπορεί να οδηγήσει στην αποχώρηση αξιόλογων υπαλλήλων από τον οργανισμό. Που ενδεχομένως θα οδηγηθούν και προς τους ανταγωνιστές.

**Πώς το μετράμε;**

- Ø % της εκπαίδευσης/ανάπτυξης προσωπικού που παρέχει μεταβιβάσιμες επιδεξιότητες/ικανότητες
- Ø % των δαπανών εκπαίδευσης που παρέχουν μεταβιβάσιμες δεξιότητες

**Τι πρέπει να εξετάσουμε κατά τον καθορισμό του μέτρου;**

Εκπαίδευση/ανάπτυξη προσωπικού - οποιαδήποτε δραστηριότητα που παρέχεται ή χρηματοδοτείται από τον οργανισμό για να ενισχύσει τις δεξιότητες ή τις ικανότητες των εργαζομένων. Η εκπαίδευση περιλαμβάνει εσωτερικά και εξωτερικά εκπαιδευτικά μαθήματα και εκπαίδευση «πάνω στην εργασία» αν και στην περίπτωση αυτή είναι δυσκολότερο να προσδιοριστούν συστηματικά οι

«προσφορές» εκπαίδευσης και η εκπαίδευση είναι λιγότερο πιθανό να είναι εθελοντική.

Μεταβίβσιμες δεξιότητες/ικανότητες - είναι εκείνες που μπορούν να μεταφερθούν σε άλλες εργασίες ή καθήκοντα.

Προσοχή πρέπει να δοθεί στη δυνατότητα μεταβίβασης των δεξιοτήτων που παρέχονται από κάθε εκπαιδευτική δραστηριότητα ανάπτυξης προσωπικού. Θεωρητικά όσο μεγαλύτερη η δυνατότητα μεταβίβασης τόσο καλύτερα, αλλά στην πράξη υπάρχει πολλές φορές η ανάγκη να εξοπλιστούν τα άτομα με πολύ ειδικές δεξιότητες.

Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού είναι αρμόδιο για τον έλεγχο της παροχής ανάπτυξης και εκπαίδευσης προσωπικού. Είναι απαραίτητο να γίνει μια ποιοτική αξιολόγηση της δυνατότητας μεταβίβασης των δεξιοτήτων που παρέχονται για να υπολογιστεί αυτό το μέτρο.

#### **15.43. Ταχύτητα κάλυψης κενής θέσης (Vacancy Fill Speed)**

**Γιατί θα έπρεπε να το μετρήσουμε;**

Η μέτρηση της ταχύτητας κάλυψης κενής θέσης αξιολογεί την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της διαδικασίας στρατολόγησης, που είναι μέρος της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού.

Αυτό το μέτρο αξιολογεί πόσο καιρό είναι κενές οι θέσεις και κατά συνέπεια παρέχει πληροφορίες για το πόσο καιρό ο οργανισμός είναι χωρίς τις δεξιότητες ή πόρους που απαιτούνται.

Προσοχή πρέπει να δοθεί, κατά τον προγραμματισμό των λειτουργιών, στο χρόνο που απαιτείται για να καλυφθούν οι κενές θέσεις καθώς η διαθεσιμότητα δεξιοτήτων και εργασίας καθορίζει εάν τα λειτουργικά σχέδια μπορούν ή όχι να επιτευχθούν.

Η ταχύτητα κάλυψης κενής θέσης παρέχει επίσης μια ένδειξη για το πόσο δύσκολο είναι για τον οργανισμό να καλύψει τα κενά.

Αυτό το μέτρο πρέπει να συνδεθεί με το μέτρο «ταχύτητα απόκτησης ικανοτήτων»

**Πώς το μετράμε;**

∅ Μέσος χρόνος που απαιτείται για να καλυφθούν οι κενές θέσεις.

**Τι πρέπει να εξετάσουμε κατά τον καθορισμό του μέτρου;**

Χρόνος κάλυψης κενών θέσεων - είναι ο χρόνος από τον εντοπισμό μιας ανάγκης κάλυψης κενής θέσης μέχρι την τοποθέτηση νέου υπαλλήλου. Ο χρόνος αυτός περιλαμβάνει την κοινοποίηση της κενής θέσης, την παραλαβή και αξιολόγηση των αιτήσεων, οργάνωση και πραγματοποίηση συνεντεύξεων, συλλογή συστατικών αναφορών κτλ

Η χρήση του μέτρου πρέπει να περιλαμβάνει ανάλυση της ταχύτητας κάλυψης κατά τύπο εργασίας για να προσδιορίσει η χρονική ανοχή που απαιτείται για να καλυφθούν συγκεκριμένου τύπου θέσεις ή εργασίες. Αυτή μπορεί να περιλαμβάνει διακυμάνσεις μεταξύ διαφορετικών επιπέδων ικανότητας και μεταξύ των διαφόρων οργανωσιακών επιπέδων, προσδιορίζοντας πόσο εύκολο ή όχι είναι να καλυφθεί κάθε μια από αυτές τις κατηγορίες απασχόλησης. Η ανάλυση πρέπει επίσης να εξετάσει τις διακυμάνσεις στην ταχύτητα κάλυψης θέσεων στα διαφορετικά τμήματα του οργανισμού.

Η ταχύτητα κάλυψης κενής θέσης θα επηρεαστεί από παράγοντες όπως ο αριθμός αιτήσεων που υποβάλλονται, η ποιότητα αυτών των αιτήσεων και ο αριθμός των απαραίτητων συνεντεύξεων ανά προσφορά εργασίας.

Το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να επιτηρεί και να ελέγχει τη διαδικασία πρόσληψης, καταγράφοντας κάθε στάδιο της.

**15.44. Προθυμία των εργαζομένων να συστήσουν την επιχείρηση ως εργοδότη (Willingness of Employees to Recommend the Company as an Employer)**

**Γιατί θα έπρεπε να το μετρήσουμε;**

Αυτό το μέτρο είναι ένας σημαντικός δείκτης του επιπέδου ικανοποίησης των εργαζομένων ενός οργανισμού. Η προθυμία τους να ενθαρρύνουν άλλους να υποβάλλουν αίτηση απασχόλησης στον οργανισμό είναι η καλύτερη ένδειξη της

## ΜΕΡΟΣ Δ: ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΔΕΙΚΤΩΝ Ι ΙΑ Ι ΜΗΜΑΤΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

ικανοποίησης και μπορεί να συμβάλει σημαντικά στον οργανισμό εάν ενθαρρύνονται για να υποβάλουν αίτηση υποψήφιοι υψηλής ποιότητας. Εάν ένα μεγάλο μέρος των κενών θέσεων μπορεί να καλυφθεί από υποψήφιους που συστήνονται από τους υπάρχοντες υπάλληλους και πληρούν τις απαιτήσεις δεξιοτήτων του οργανισμού, τότε μειώνεται η ανάγκη για διαδεδομένη διαφήμιση των κενών των κενών θέσεων, πράγμα που αυξάνει την αποδοτικότητα της διαδικασίας πρόσληψης.

Ενώ η προθυμία να συστήσουν τον οργανισμό δείχνει μια πιθανή συμβολή των εργαζομένων, μόνο μέσω της μέτρησης των πραγματικών συστάσεων αξιολογείται η συμβολή τους.

### **Πώς το μετράμε;**

- Ø % των υπαλλήλων που είναι πρόθυμοι να συστήσουν σε έναν φίλο τον οργανισμό ως εργοδότη
- Ø μέσος αριθμός αιτήσεων που λαμβάνονται για απασχόληση μετά από σύσταση
- Ø % των υποψηφίων/διορισθέντων που έχουν λάβει συστάσεις από κάποιον υπάλληλο του οργανισμού
- Ø % κενών θέσεων/κενών δεξιοτήτων που καλύπτονται από συστάσεις

### **Τι πρέπει να εξετάσουμε κατά τον καθορισμό του μέτρου;**

Προθυμία να συστήσει - είναι η προθυμία του εργαζόμενου ενός οργανισμού να τον συστήσει σε άλλους για την προοπτική της απασχόλησης.

Υποψήφιοι - αιτηθέντες εργασία.

Διορισθέντες - άνθρωποι που διορίζονται για να αρχίσουν απασχόληση με τον οργανισμό. Η διάκριση μεταξύ των υποψηφίων και των διορισθέντων είναι σημαντική δεδομένου ότι δείχνει εάν εκείνοι που έχουν συστηθεί έχουν τις δεξιότητες που απαιτούνται από τον οργανισμό.

Σύσταση - είναι όταν ένας υπάρχων υπάλληλος συστήνει τον οργανισμό σε κάποιον άλλο ως καλός εργοδότη.



Η ανάλυση των συστάσεων πρέπει να προσδιορίσει του τομείς του οργανισμού που απασχολούνται εκείνοι οι οποίοι συστήνουν την επιχείρηση σε άλλους. Αυτό παρέχει μια ένδειξη της ικανοποίησης των εργαζομένων στους διαφορετικούς τομείς του οργανισμού, αποκαλύπτοντας το που χρειάζονται να στραφούν βελτιωτικές προσπάθειες.

Οι συστάσεις μπορούν να ενθαρρυνθούν από μπόνους ή ανταμοιβές για την πρόσληψη του νέου υπαλλήλων, ειδικά εάν έχουν τις συγκεκριμένες δεξιότητες που επιδιώκονται. Αυτό θα επηρεάσει τον αριθμό των συστάσεων αλλά θα ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να αναμιχθούν στη διαδικασία πρόσληψης. Αυτό μπορεί να βελτιώσει την αποδοτικότητα της διαδικασίας και να βελτιώσει τη στρατολόγηση των κατάλληλων ανθρώπων για τον οργανισμό.

Η ανάλυση πρέπει επίσης να προσδιορίσει το επίπεδο ικανοτήτων εκείνων που προσχωρούν στον οργανισμό μετά από μια σύσταση. Αυτό θα προσδιορίσει εάν οι υπάρχοντες υπάλληλοι καταλαβαίνουν τις απαιτήσεις και το είδος δεξιοτήτων που πρέπει να εισέλθουν μέσα στον οργανισμό και εάν έχουν αναπτύξει ένα δίκτυο επαφών (networking) που τους επιτρέπει να συστήσουν κάποιο για να καλύψει τις κενές θέσεις ή τα κενά δεξιοτήτων.

Τα στοιχεία γι' αυτό το μέτρο πρέπει να ληφθούν από την αξιολόγηση ικανοποίησης των εργαζομένων, δηλ. από την έρευνα ικανοποίησης των εργαζομένων, με το να συμπεριληφθεί μια ερώτηση για το αν ο υπάλληλος θα σύστηνε τον οργανισμό ως εργοδότη. Τα στοιχεία σχετικά με τις πραγματικές συστάσεις πρέπει να ληφθούν μέσω της διαδικασίας στρατολόγησης ρωτώντας από που οι υποψήφιοι άκουσαν για τον οργανισμό ή την κενή θέση και τι τους ενθάρρυνε να αιτηθούν απασχόληση.

#### **15.45. Ώρες απασχόλησης (Working Hours)**

**Γιατί θα έπρεπε να το μετρήσουμε;**

Οι ώρες απασχόλησης είναι ένα βασικό χαρακτηριστικό των όρων και συνθηκών απασχόλησης των εργαζομένων και έχει σημαντική επίδραση στην ικανοποίηση αυτών. Οι πολλές ώρες απασχόλησης είναι πιθανό να έχουν μια αρνητική επίπτωση στην ικανοποίηση των εργαζομένων.

Η μέτρηση των ωρών απασχόλησης είναι σημαντικό να γίνεται στα πλαίσια των όρων και των συνθηκών που προσφέρονται από τους ανταγωνιστές ή άλλους οργανισμούς προς τους οποίους ο υπάλληλος θα μπορούσε να κινηθούν. Η

αντίληψη των εργαζομένων για τους όρους και τις συνθήκες που διατίθενται στην αγορά έχει επιπτώσεις στην ικανοποίησή τους, γι' αυτό πρέπει να προσφέρονται από τον εν λόγω οργανισμό συγκρίσιμοι όροι και συνθήκες. Αν και οι ώρες απασχόλησης μπορεί να είναι πιο πολλές απ' ό, τι σε άλλους οργανισμούς αυτό μπορεί να αντισταθμιστεί από άλλα οφέλη και αμοιβές.

Η έρευνα ικανοποίησης των εργαζομένων και η ανάλυση των λόγων για τους οποίους αναχωρούν οι εργαζόμενοι πρέπει να περιλαμβάνει τον προσδιορισμό της σημασίας που έχουν οι πολλές ώρες απασχόλησης. Η χρήση αυτού του μέτρου είναι σημαντική όταν οι πολλές ώρες απασχόλησης έχει προσδιοριστεί ότι προκαλούν τη δυσαρέσκεια και την αποχώρηση των εργαζομένων.

**ΠΡΟΣΟΧΗ** - Το μέτρο πρέπει να απεικονίσει τις πραγματικές ώρες εργασίας. Αν και οι ώρες απασχόλησης που περιλαμβάνονται στους όρους των συμβάσεων μπορεί να είναι οι ίδιες με τις αντίστοιχες στη βιομηχανία, μπορεί να υπάρχει η προσδοκία ότι εφαρμόζονται περισσότερες ώρες.

Η καταγραφή λιγότερων ή περισσότερων ωρών εργασίας μπορεί να έχει σοβαρές επιπτώσεις στην ακριβή χρέωση του χρόνου σε συγκεκριμένους λογαριασμούς, πελάτες ή προϋπολογισμούς. Μπορεί επίσης να προκαλέσει προβλήματα στον προγραμματισμό των πόρων/στη διαθεσιμότητα των πόρων.

#### **Πώς το μετράμε;**

- Ø μέσες ετήσιες/εβδομαδιαίες ώρες απασχόλησης
- Ø μέσος όρος υπερωριών σε ένα δεδομένο χρονικό διάστημα

#### **Τι πρέπει να εξετάσουμε κατά τον καθορισμό του μέτρου;**

Ώρες απασχόλησης - είναι οι ώρες που εργάζονται πραγματικά οι εργαζόμενοι που είναι μέρος των όρων και συνθηκών της σύμβασης, με την προσθήκη των υπερωριών. Το μέτρο πρέπει να εξετάσει τις πραγματικές ώρες που εργάζονται παρά εκείνες που χρεώνονται ή καταγράφονται.

Υπερωρίες - είναι εργασία που αναλαμβάνεται πέρα από αυτήν που προβλέπεται, είτε αυτή πληρώνεται είτε όχι. Περιλαμβάνει τις εθελοντικές και υποχρεωτικές υπερωρίες. Προσοχή πρέπει να δοθεί στο εάν οι υπερωρίες είναι υποχρεωτικές και

εάν υπάρχει η απαίτηση να αναλαμβάνεται ένα ορισμένο ποσό υπερωριών. Η ανάλυση του μέτρου πρέπει να το απεικονίζει αυτό.

Είναι σημαντικό να συγκριθεί η απόδοση με αυτήν των ανταγωνιστών και άλλων συγκρίσιμων επιχειρήσεων. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω δραστηριοτήτων συγκριτικής αξιολόγησης (benchmarking).

Αυτό το μέτρο πρέπει να αναλυθεί κατά εργασίας καθώς μπορεί να υπάρξουν σημαντικές διαφορές μεταξύ των διευθυντικών και κατώτερων θέσεων.

Τα στοιχεία για αυτό το μέτρο πρέπει να είναι διαθέσιμα από τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού που είναι αρμόδιο για την καταγραφή της εργασίας που αναλαμβάνεται.

### **Βιβλιογραφία κεφαλαίου**

Neely A., Adams C. and Kennerley M. 2002 'The Performance Prism' FT Prentice Hall, CD-ROM appendix "Catalogue of Performance Measures".

## Συμπεράσματα εργασίας

Μέσα από τη διαδικασία αποπεράτωσης και ολοκλήρωσης της διπλωματικής εργασίας, που στην προκειμένη περίπτωση περιλάμβανε τόσο θεωρητική όσο και πρακτική προσέγγιση του θέματος, προσφέρθηκαν στον μελετητή αρκετές εισροές και στοιχεία που οδηγούν στην δυνατότητα διατύπωσης κάποιων γενικών συμπερασμάτων και απόψεων σχετικά με το θέμα των συστημάτων μέτρησης απόδοσης.

Όσον αφορά, λοιπόν, στο θεωρητικό κομμάτι της εργασίας, που ασχολήθηκε με την παρουσίαση εννοιολογικών ορισμών σε θέματα απόδοσης, γνωστών μοντέλων μέτρησης απόδοσης καθώς και της χρόνιας αδυναμίας των παραδοσιακών συστημάτων μέτρησης απόδοσης σχετικά με την κοστολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού, θα μπορούσαν συμπερασματικά να αναφερθούν τα εξής:

§ Τα συστήματα μέτρησης απόδοσης αποτελούν την εννοιολογική μετεξέλιξη των γνωστών συστημάτων διοικητικού-λογιστικού ελέγχου. Τα παραδοσιακά συστήματα διοικητικού-λογιστικού ελέγχου, που η εμφάνιση και ύπαρξη τους ταυτίζεται σχεδόν χρονικά με αυτή των επιχειρήσεων, άρχισαν να παρουσιάζουν ανεπάρκειες στις δυνατότητες τους για παροχή πληροφοριών. Οι πληροφορίες που χρειάζονταν πλέον οι χρήστες αυτών των συστημάτων ήταν διαφορετικές από αυτές που χρειάζονταν στο παρελθόν και ως προς το περιεχόμενο/ποιότητα και ως προς την ποσότητα. Η διαφοροποίηση αυτή οφείλεται στις ραγδαίες αλλαγές που επήλθαν τις τελευταίες δεκαετίες στο οικονομικό και επιχειρηματικό περιβάλλον. Ο σύγχρονος μάνατζερ, στην εποχή της παγκοσμιοποίησης και της κυριαρχίας του τριτογενή τομέα των υπηρεσιών, δεν μπορεί να λάβει ορθές αποφάσεις μόνο με τις χρηματοοικονομικές πληροφορίες που του έδιναν ως τώρα τα παραδοσιακά λογιστικά συστήματα αλλά χρειάζεται γενικότερες πληροφορίες που πολλές φορές περιλαμβάνουν και μη απτά-άυλα στοιχεία της επιχείρησης.

§ Η ακαδημαϊκή κοινότητα αντιλαμβανόμενη την ανεπάρκεια των παραδοσιακών συστημάτων διοικητικού ελέγχου από την ολοκληρωτική αλλαγή των οικονομικών συνθηκών, προσδιορίζοντας εκ νέου τα κριτήρια της επιχειρηματικής απόδοσης, άρχισε να επεξεργάζεται νέα πληροφοριακά συστήματα για την

αποτελεσματικότερη διοίκηση των σύγχρονων επιχειρήσεων. Τα καινούργια αυτά συστήματα, υπό το πρίσμα της διευρυμένης πλέον προσέγγισης στα θέματα της απόδοσης μιας επιχείρησης/οργανισμού, σε αντίθεση με την στενή προσέγγιση της χρηματοοικονομικής απόδοσης, πήραν τον τίτλο «Συστήματα Μέτρησης Απόδοσης» (Performance Measurements Systems).

- § Σκοπός αυτών των συστημάτων ήταν προφανώς να καλύψουν την πληροφοριακή ανεπάρκεια των παραδοσιακών συστημάτων και να προσφέρουν την πληροφόρηση που χρειάζονταν οι σύγχρονοι μάνατζερ. Οι νέες πληροφοριακές ανάγκες, όπως προαναφέρθηκε, προέκυψαν από αλλαγές στο οικονομικό περιβάλλον όπως: παγκοσμιοποίηση και δυνατότητα ελεύθερης διακίνησης και μεταφοράς των συντελεστών παραγωγής από χώρα σε χώρα (κεφάλαια, τεχνολογία, ανθρώπινοι και υλικοί πόροι, πληροφορίες, γνώση κ.α.), ανάπτυξη και κυριαρχία του τομέα των υπηρεσιών, έξαρση ανταγωνισμού, αλλαγή των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μιας επιχείρησης, ανάδειξη του ανθρώπινου παράγοντα, που είναι φορέας της γνώσης, ως του πολυτιμότερου περιουσιακού στοιχείου μιας επιχείρησης, αναγνώριση των επιχειρήσεων ως κοινωνικών εταίρων με τις συνεπαγόμενες ευθύνες και υποχρεώσεις κ.α.
- § Τα συστήματα μέτρησης απόδοσης, που επεξεργάστηκαν από την ακαδημαϊκή κοινότητα για να καλύψουν τις νέες πληροφοριακές ανάγκες των επιχειρήσεων, αναπτύχθηκαν πάνω στη λογική ενός πολυμετρικού συστήματος που καλύπτει τις σημαντικότερες εκφάνσεις απόδοσης της επιχείρησης. Το μοντέλο που απέσπασε την μεγαλύτερη προσοχή τη δεκαετία του 90΄ ήταν το Balanced Scorecard δυο καθηγητών του Harvard, του Norton και Kaplan. Αυτό που έκαναν οι δύο καθηγητές ήταν, κατά την άποψη του γράφοντος, να αφουγκραστούν την ανάγκη των επιχειρήσεων για περισσότερη, πολύπλευρη πληροφόρηση και συλλέγοντας και ενοποιώντας όλη την παρελθοντική ακαδημαϊκή σχετική εργασία να δημιουργήσουν μια μεθοδολογία παρακολούθησης της απόδοσης της επιχείρησης. Η μεθοδολογία αυτή, αναγνωρίζοντας ότι δεν είναι δυνατό, σε όρους κόστους-ωφέλειας, να μετρώνται τα πάντα σε μια επιχείρηση, προτείνει μια συγκεκριμένη διαδικασία καθορισμού του τι θα μετρηθεί με κριτήριο την συνάφεια και σημαντικότητα αυτού στην επιτυχή εκτέλεση της εκάστοτε στρατηγικής που εφαρμόζεται σε κάθε μια από τις εξής κατηγορίες της επιχείρησης: 1. χρηματοοικονομικά, 2. πελάτες, 3. εσωτερικές διαδικασίες, 4. γνώση και μάθηση.

- § Μετά το BSC ακολούθησαν πολλά αντίστοιχα μοντέλα, διεκδικώντας το καθένα την διαφορετικότητα, την μοναδικότητα και την πληρέστερη προσέγγιση του έναντι των προγενέστερων. Παρότι η προσπάθεια των εκάστοτε ακαδημαϊκών εμπνευστών μοντέλων μέτρησης απόδοσης να μας πείσουν για την πραγματικά σημαντική τους ανακάλυψη, είναι μεγάλη και στην πλειοψηφία των περιπτώσεων παρουσιάζεται υπό μορφή δοκιμίου ελλείπει συγκεκριμένων επιχειρημάτων, συμπερασματικά από την μελέτη της βιβλιογραφίας θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι διαφορές μεταξύ των διάφορων μοντέλων με κέντρο αναφοράς το BSC είναι μικρές και όχι άξιες λόγου περί ανάπτυξης νέων μοντέλων αλλά απλά συμπληρωματικών του BSC. Αυτός ο ακαδημαϊκός «πόλεμος» που άρχισε με αφορμή την παρουσίαση του BSC μας θυμίζει από την επικαιρότητα τον αντίστοιχο πόλεμο που δέχτηκε συγγραφέας θρησκευτικού μυθιστορήματος με την εμφανή προσπάθεια άλλων συγγραφέων να συμμετάσχουν στην πανθομολογούμενη εμπορική επιτυχία του βιβλίου, έστω μέσω της συγγραφής βιβλίων κριτικής διεκδικώντας και αυτοί κομμάτι της πίτας, παρά ουσιαστική πνευματική προσφορά.
- § Μέσα από την έμφαση που δόθηκε τις τελευταίες δεκαετίες στο θέμα των συστημάτων μέτρησης απόδοσης, της μεγάλης ανάλυσης που έτυχε το θέμα των μετρήσεων καθώς και από την ανάπτυξη των προαναφερόμενων μοντέλων, άρχισε να διαφαίνεται ένας επιπλέον στρατηγικός ρόλος που θα μπορούσαν να παίξουν τα συστήματα μέτρησης απόδοσης πέραν του σκοπού για τον οποίο αναπτύχθηκαν (δηλ. της πολύπλευρης πληροφόρησης των μάνατζερ). Ο ρόλος αυτός αναφέρεται στην δυνατότητα των μετρήσεων να επηρεάζουν τις συμπεριφορές των εργαζομένων και κατά συνέπεια μέσω των συστημάτων μέτρησης απόδοσης να είναι δυνατή η ποδηγέτηση της επιχείρησης και η ευκολότερη εφαρμογή των στρατηγικών της. Λόγω αυτής της διαφαινόμενης δυνατότητας των συστημάτων άρχισαν να μετονομάζονται σε στρατηγικά συστήματα διοίκησης (Strategy Management System-SMS). Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί ότι θα ήταν ενδιαφέρουσα μια μελέτη προσδιορισμού του βαθμού αποτελεσματικής εφαρμογής των προκαθορισμένων στρατηγικών σε επιχειρήσεις που εφαρμόζουν SMS έναντι άλλων επιχειρήσεων που δεν εφαρμόζουν αντίστοιχα συστήματα.

§ Ένα ιδιαίτερα ενδιαφέρον θέμα το οποίο απασχολούσε ανέκαθεν την επιχειρηματική-ακαδημαϊκή κοινότητα και τράβηξε ακόμη περισσότερο την προσοχή λόγω της θεωρητικής ανάδειξης του ανθρώπινου δυναμικού ως του πολυτιμότερου περιουσιακού στοιχείου (asset) μιας επιχείρησης, είναι αυτό της δυνατότητας ή μη αντιμετώπισης του ανθρώπινου παράγοντα ουσιαστικά και λογιστικά ως περιουσιακού στοιχείου. Η αντιμετώπιση ενός στοιχείου ως περιουσιακού στοιχείου της επιχείρησης και η συμμετοχή του στον ισολογισμό προϋποθέτει αυτό να ανήκει κατά κυριότητα στην επιχείρηση και να αναμένεται ότι θα αποδώσει αξία στην επιχείρηση σε περισσότερο διάστημα από ένα έτος αλλιώς αυτό αντιμετωπίζεται ως έξοδο και περιλαμβάνεται στην κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως. Το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης δεν ανήκει σίγουρα κατά κυριότητα στην επιχείρηση αλλά αναμένεται να αποδίδει αξία για περισσότερο από ένα έτος. Η αξία βέβαια, που αναμένεται να αποδώσει είναι αρκετά δύσκολο να μεταφραστεί σε χρηματοοικονομικούς όρους. Παρά ταύτα η εξ ανέκαθεν θεώρηση του ανθρώπινου δυναμικού ως έξοδο για την επιχείρηση δεν έχει αλλάξει διατηρώντας ότι επιπτώσεις έχει αυτό στην αποτελεσματική διαχείριση των εργαζομένων μιας επιχείρησης και προσφέροντας μια μοναδική ευκαιρία και πρόκληση στις εταιρείες που θα καταφέρουν να αντιμετωπίσουν αυτό το θέμα να αποκτήσουν ένα μοναδικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Από την ακαδημαϊκή πλευρά είναι ένα ακόμα ενδιαφέρον θέμα που προσφέρεται για μελέτη καθότι δεν έχει υπάρξει μια ευρέως αποδεκτή προσέγγιση.

Όσον αφορά στο πρακτικό κομμάτι της εργασίας που περιλαμβάνει την μελέτη περιπτώσεως στην εταιρεία KRAFT FOODS HELLAS, με θέμα αφενός την αξιολόγηση του υπάρχοντος συστήματος μέτρησης απόδοσης της επιχείρησης, κατά την αντίληψη των εργαζομένων (perception survey) και αφετέρου τον σχεδιασμό των μετρήσεων για το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, σύμφωνα με το μοντέλο του “Performance Prism”, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε κάποια συμπερασματικά στοιχεία σχετικά με την εμπειρία μας από την διαδικασία της μελέτης (για τα συμπεράσματα-αποτελέσματα της μελέτης βλ. σχετικό κεφάλαιο). Αυτά είναι:

§ Όσον αφορά στη διαδικασία αξιολόγησης του υπάρχοντος συστήματος μέτρησης απόδοσης, μέσω του ερωτηματολογίου διαπιστώσαμε πόσο δύσκολη είναι μια έρευνα αντίληψης (perception survey) ειδικά σε θέματα στα οποία δεν έχουν καθιερωθεί διεθνώς κοινοί ορισμοί, έννοιες και γενικά κοινό λεξιλόγιο (όπως στο

εν λόγω θέμα των συστημάτων μετρήσεων) με αποτέλεσμα να απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή εκ μέρους του μελετητή για να διασφαλίσει ότι οι ερωτήσεις αντιμετωπίζονται και κατανοούνται με τον ίδιο τρόπο από όλους τους ερωτώμενους. Σε αντίθετη περίπτωση είναι πολύ εύκολο να δοθούν απαντήσεις που θα οδηγήσουν σε ανομοιογενή και ασυσχέτιστα αποτελέσματα (garbage in-garbage out).

- § Επιπλέον διαπιστώσαμε την μικρή αναγνωρισιμότητα των μοντέλων μέτρησης απόδοσης στα στελέχη της εταιρείας, όπως για παράδειγμα το Balanced Scorecard, που είτε το είχαν ακουστά και ήξεραν πολύ λίγα πράγματα για αυτό είτε δεν το γνώριζαν καθόλου. Ενδιαφέρον θα είχε μια μελέτη για τον βαθμό διεύθυνσης και εφαρμογής αυτών των μοντέλων στην ελληνική οικονομία, ανά κλάδο και επιχείρηση, για να διαπιστώσουμε που εφαρμόζονται και για ποιους λόγους εφαρμόζονται μόνο σε συγκεκριμένες επιχειρήσεις/οργανισμούς και τι αποτελέσματα επιτυγχάνονται λόγω της χρήσης αυτών.
- § Όσον αφορά στην διαδικασία σχεδιασμού των μετρήσεων (που αποτελεί το πρώτο και βασικότερο βήμα στην διαδικασία ανάπτυξης ενός συστήματος μέτρησης απόδοσης) για το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, είχαμε την ευκαιρία να δούμε στην πράξη και σε ρεαλιστικές συνθήκες, έναντι της θεωρητικής-βιβλιογραφικής ουτοπίας, το θέμα της ανάπτυξης ενός PMS. Συγκεκριμένα, ο πιεστικός καθημερινός φόρτος εργασίας των στελεχών, κάνει την προσπάθεια ανάπτυξης ενός τέτοιου συστήματος να φαντάζει ήσσονος σημασίας και αμφιβόλου αποτελεσματικότητας και προστιθέμενης αξίας, μιας και τα πληροφοριακά συστήματα (πχ. SAP, κ.α) που χρησιμοποιούνται εδώ και χρόνια από τις μεγάλες κυρίως επιχειρήσεις, τους παρέχουν, όποτε το χρειαστούν ένα πακτωλό πληροφοριών και μετρήσεων. Επιπλέον, όταν η αποτελεσματική ανάπτυξη ενός συστήματος μέτρησης απόδοσης προϋποθέτει την υποστήριξη εξατομικευμένου πληροφοριακού συστήματος, τότε τίθενται ακόμη περισσότερα εμπόδια, όσον αφορά στο κόστος αφενός ενός τέτοιου συστήματος και αφετέρου στον τρόπο λειτουργίας του σε σχέση με τα υπάρχοντα πληροφοριακά συστήματα της επιχείρησης (θα ενσωματωθεί στα υπάρχοντα ή θα λειτουργήσει αυτόνομα;).








- § Επιπλέον διαπιστώσαμε, έστω από την ενασχόληση μας με το πρώτο μόνο βήμα της ανάπτυξης ενός συστήματος μέτρησης απόδοσης, ότι απαιτείται ιδιαίτερη πνευματική εργασία και από τις δυο μεριές (εξωτερικό συνεργάτη και εταιρεία), συμμετοχή των στελεχών και δέσμευση (commitment) της διοίκησης της επιχείρησης, προκειμένου το έργο (project) να αντιμετωπισθεί με την δέουσα προσοχή, να δοθούν οι σωστές πληροφορίες και στοιχεία για να σχεδιαστεί το σύστημα ορθά.
- § Κατά τον σχεδιασμό των μετρήσεων σύμφωνα με το μοντέλο του “Performance Prism”, προσπαθήσαμε να επιλέξουμε τις σημαντικότερες, κατά την άποψη των στελεχών του τμήματος, περιοχές ενδιαφέροντος προκειμένου να σχεδιάσουμε μετρήσεις μόνος γι αυτές και να αποφύγουμε σύμφωνα πάντα με τον μοντέλο να καταλήξουμε να έχουμε μετρήσεις για τα πάντα, που σε τελική ανάλυση δεν θα ήταν εκμεταλλεύσιμες. Παρά ταύτα, οι στρατηγικές, οι διαδικασίες και οι ικανότητες που έπρεπε να αναπτυχθούν γι αυτές έστω τις λίγες κρίσιμες περιοχές (critical success factors) και που έπρεπε να παρακολουθηθούν από τις κατάλληλες μετρήσεις, ήταν τόσο πολλές που αναπόφευκτα οι μετρήσεις ξεπέρασαν τον αριθμό των είκοσι, όταν η βιβλιογραφία προτείνει τον ίδιο αριθμό για όλη, όμως, την επιχείρηση. Κατά συνέπεια, απαιτεί αρκετό χρόνο, σαφή κριτήρια και πνευματική εργασία προκειμένου να αξιολογηθούν όλες οι περιοχές και η αξία που προσφέρουν στην επιχείρηση για να επιλεχθούν εκείνες που θεωρούνται οι πιο κρίσιμες.
- § Εν κατακλείδι το έργο ανάπτυξης ενός συστήματος μέτρησης απόδοσης είναι μια αρκετά επίπονη διαδικασία που απαιτεί:
- την δέσμευση και την συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης
  - την ανάληψη του έργου από εξωτερικό και εξειδικευμένο συνεργάτη (outsourcing) για την καλύτερη οργάνωση και διαχείριση του έργου
  - την στενή συνεργασία μεταξύ του εξωτερικού συνεργάτη και των στελεχών της επιχείρησης
  - την ενημέρωση και εκπαίδευση των στελεχών για το εν λόγω σύστημα που θα αναπτυχθεί και για θέματα μετρήσεων
  - την διάθεση πόρων και χρόνου
  - την δημιουργία θέσεως εργασίας κατά την ολοκλήρωση του έργου για την διαχείριση του συστήματος.

## Παράρτημα

### i. ΜΕΡΟΣ Β

#### <sup>4</sup> Δαπάνες και Οφέλη εκπαίδευσης

Οι δαπάνες για κάθε φάση εκπαίδευσης μπορούν να υποδιαιρεθούν σε:

-  *δαπάνες προσωπικού* -- για τους ανθρώπους που συμμετέχουν σε ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης συμπεριλαμβανομένων των δαπανών και αμοιβών των εσωτερικών εμπειρογνομόνων του θέματος και του εξωτερικού προσωπικού
-  *εξωτερικές αγορές αγαθών και υπηρεσιών* -- για τα υλικά και προμήθειες που αγοράζονται από έναν εξωτερικό προμηθευτή για ένα ειδικό επιμορφωτικό πρόγραμμα.
-  *δαπάνες εγκαταστάσεων* -- για τη χρήση ενοικιαζόμενων εγκαταστάσεων όπως οι τάξεις, τα εργαστήρια έρευνας και ανάπτυξης ή τα καταστήματα παραγωγής (production shops)
-  *τυχαίες δαπάνες* -- για το ταξίδι και τα καθημερινά επιδόματα κατά τη διάρκεια ενός επιμορφωτικού προγράμματος
-  *γενικά και διοικητικά έξοδα* -- για τις δαπάνες που, αν και συνδέονται με τη διατήρηση του εκπαιδευτικού τμήματος, δεν μπορούν να εντοπισθούν άμεσα σε ένα ιδιαίτερο επιμορφωτικό πρόγραμμα. Τέτοιου είδους δαπάνες περιλαμβάνουν τις γενικές προμήθειες και υλικά, τον εξοπλισμό, τις εγκαταστάσεις, και τους μισθούς υποστήριξης της διοίκησης και του προσωπικού, τις αμοιβές, και τα οφέλη fringe

Τα οφέλη των επιμορφωτικών προγραμμάτων είναι:

- ❑ *αυξανόμενο εισόδημα*. Επηρεάζοντας τη ποσότητα παραγωγής ή πωλήσεων ανά μονάδα χρόνου, οι βελτιώσεις οι βασιζόμενες στην εκπαίδευση- μπορούν να αυξήσουν το εισόδημα.
- ❑ *μειωμένες δαπάνες ή δαπάνες που έχουν αποφευχθεί*. Ένα συχνό όφελος των επιμορφωτικών προγραμμάτων είναι η μείωση (αποταμίευση) ή αποφυγή δαπανών. Εξασφαλίζοντας τις δεξιότητες των υπαλλήλων, η εκπαίδευση μπορεί να συντελέσει στην βελτίωση της ποιότητας ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Η μέτρηση του σχετικού οφέλους αφορά τη μείωση των ελαττωματικών, της συστηματικής αποχής από την εργασία, της ανακρίβειας, των διαμαρτυριών, των ατυχημάτων, και της σπατάλης χρόνου ή υλικών.
- ❑ *άυλα οφέλη* .(intangible benefits) Τα άυλα οφέλη είναι δραστηριότητες, ιδιότητες, ή συνθήκες που έχουν αξία αλλά είναι εξαιρετικά δύσκολο ή αδύνατο να ποσοτικοποιηθούν. Παραδείγματος χάριν, η ευελιξία υπαλλήλων ωφελεί έναν οργανισμό αλλά η αξία της είναι δύσκολο να ποσοτικοποιηθεί. Για να κρατήσουν την επένδυση σε αυτά τα οφέλη σε προοπτική, οι υπεύθυνοι για λήψη αποφάσεων πρέπει να θεωρήσουν τον πιθανό κίνδυνο σε περίπτωση που δεν επενδύσουν σε αυτά τα οφέλη και πρέπει να υπολογίσουν πώς θα είναι αυτά τα ουσιαστικά άυλα οφέλη. Μία συνοπτική αφήγηση για τα προσδοκώμενα άυλα οφέλη (και τους δείκτες τους) μπορεί να προσθέσει έννοια στους "σκληρούς αριθμούς" των εσωτερικών οικονομικών εκθέσεων.

##### <sup>5</sup> Ορισμοί Κόστους – Δαπάνης - Εξόδου

**Κόστος** είναι το σύνολο των πάσης φύσεως και μορφής οικονομικών θυσιών οι οποίες απαιτούνται για να παραχθεί ένα προϊόν ή μια υπηρεσία και να πάρει ορισμένη μορφή ή ιδιότητες καθώς και θέση στο χώρο και στο χρόνο

**Έξοδο** είναι το κόστος που βαρύνει τα έσοδα της χρήσεως

Από τον συνδυασμό αυτών των δύο ορισμών συμπεραίνεται ότι :

1. η διάθεση της αγοραστικής δύναμης μπορεί να γίνει είτε για να αποκτηθούν υλικά η συλά αγαθά είτε για να αποκτηθούν υπηρεσίες
2. το κόστος δημιουργείτε για να πραγματοποιηθούν στη συνέχεια έσοδα
3. Τα υλικά η συλά αγαθά που αποκτούνται με τη διάθεση της αγοραστικής δύναμης μέχρι να χρησιμοποιηθούν για την πραγματοποίηση εσόδων αποτελούν περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης. Δηλαδή η απόκτηση οχ ενός μηχανήματος η ενός δικαιώματος χρησιμοποίησεως μιας παραγωγικής μεθόδου θα εμφανισθεί στο ενεργητικό του ισολογισμού της επιχείρησης. Θα πρέπει να αρχίσει η χρησιμοποίηση του μηχανήματος η του δικαιώματος με σκοπό την παραγωγή προϊόντων που τελικά θα δημιουργήσουν έσοδα ώστε το κόστος της απόκτησης τους να μετατραπεί σε έξοδο. Φυσικά επειδή το μηχάνημα η το δικαίωμα θα χρησιμοποιηθούν για περισσότερες από μια χρήσεις η μετατροπή του κόστους σε έξοδο θα γίνει τμηματικά μέσω των ετήσιων αποσβέσεων
4. η διάθεση της αγοραστικής δύναμης για την απόκτηση υπηρεσιών (οχ εργασία, φωτισμός, καθαριότητα) συνεπάγεται την αυτόματη μετατροπή του κόστους σε έξοδο. Αυτό συμβαίνει επειδή οι υπηρεσίες δεν αποθεματοποιούνται αλλά χρησιμοποιούνται αμέσως για την πραγματοποίηση εσόδων
5. το έξοδο προέρχεται από κόστος που εκπνέει η που εξαφανίζεται
6. το έξοδο από τη στιγμή που δημιουργείτε αποτελεί στοιχείο που διαμορφώνει τα αποτελέσματα της χρήσης μέσα στην οποία πραγματοποιείται
7. το έξοδο έστω και για μια στιγμή έχει προϋπαρξη σαν κόστος, το αντίθετο δεν ισχύει

**Δαπάνη** έχει σχέση με τις διαδικασίες ή τις ενέργειες πραγματοποίησης του κόστους ή του εξόδου. Όταν γίνει μια δαπάνη μπορεί να καταλήξει είτε σε κόστος είτε σε έξοδο.

## ii. ΜΕΡΟΣ Γ

### Στόχος Α: Αξιολόγηση του υπάρχοντος συστήματος μέτρησης απόδοσης της εταιρείας

Board of Managers

Hellenic Management Members

Department:.....

### § Ερωτηματολόγιο: μετρήσεις απόδοσης επιχείρησης

Το παρόν ερωτηματολόγιο που σχεδιάστηκε στα πλαίσια της διπλωματικής μου εργασίας, με θέμα **“Performance Measurements with a focus on HR”**, έχει σκοπό να αξιολογήσει τις μετρήσεις (δείκτες) που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για τον προσδιορισμό και τον έλεγχο της απόδοσης της, προκειμένου να βγάλει χρήσιμα συμπεράσματα και να προτείνει βελτιωτικές ενέργειες. Οι ερωτήσεις βασίζονται στις αρχές των σύγχρονων μοντέλων μέτρησης απόδοσης (πχ. **Balanced Scorecard, Performance Prism**) και γι’ αυτό το λόγο σας παραθέτουμε και μια συνοπτική παρουσίαση του **Balanced Scorecard**, για την πληρέστερη ενημέρωσή σας πριν προβείτε στην συμπλήρωσή του ερωτηματολογίου. Τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα της έρευνας θα σας αποσταλούν από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, που είναι αργωγός αυτής της διπλωματικής εργασίας.

- Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο. Για τις ανάγκες ανάλυσης συμπληρώστε πάνω δεξιά μόνο το οργανωτικό επίπεδο και το τμήμα στο οποίο ανήκετε.
- Συμπληρώστε με **0** το τετραγωνίδιο της επιθυμητής απάντησης.
- Για την διεξαγωγή ποιοτικών συμπερασμάτων από το ερωτηματολόγιο ιδιαίτερης σημασίας είναι η συμπλήρωση, αν είναι δυνατό, και των σχολίων που έπονται των ερωτήσεων.

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΔΕΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
1. Χρησιμοποιεί η επιχείρηση κάποιο σύστημα μέτρησης απόδοσης όπως για παράδειγμα το <b>“Balanced Scorecard”</b> ; ΣΧΟΛΙΟ.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Πιστεύετε ότι η χρήση των μετρήσεων είναι απαραίτητη στη δουλειά σας; ΣΧΟΛΙΟ.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Οι μετρήσεις που υπάρχουν στο τμήμα σας σας βοηθούν στην άσκηση των καθηκόντων σας και στη λήψη αποφάσεων; ΣΧΟΛΙΟ.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Οι μετρήσεις (δείκτες) που χρησιμοποιούνται είναι στην πλειοψηφία τους σε μη-χρηματοοικονομικούς, ποιοτικές(πχ. ικανοποίηση πελατών, εργαζομένων, προτάσεις από εργαζόμενους κ.α) παρά σε χρηματοοικονομικούς όρους, ποσοτικές (πχ. Κέρδη, απόδοση κεφαλαίου); ΣΧΟΛΙΟ.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Χρησιμοποιούνται μετρήσεις μη-χρηματοοικονομικές, ποιοτικές (πχ δείκτες για τους πελάτες, προμηθευτές, εργαζομένους, τις διαδικασίες κ.α) ; ΣΧΟΛΙΟ.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Οι μετρήσεις που χρησιμοποιούνται καθορίζονται σύμφωνα με τις στρατηγικές και τους στόχους της επιχείρησης/ τμήματος και είναι ευθυγραμμισμένες με αυτές; ΣΧΟΛΙΟ.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- .....
7. Οι μετρήσεις που χρησιμοποιούνται συνολικά από την επιχείρηση λαμβάνουν κατά τη γνώμη σας υπόψη του πιο σημαντικούς συμπερονοτούχους της (**stakeholders**) (πχ πελάτες, εργαζόμενους, προμηθευτές μετόχους, περιβάλλον, κοινωνία);
- ΣΧΟΛΙΟ.....
- .....
8. Υπάρχουν καθορισμένες/ καταγεγραμμένες διαδικασίες για τον τρόπο υπολογισμό των δεικτών, τη συλλογή των δεδομένων, την ανάλυση τους, την εξαγωγή συμπερασμάτων;
- ΣΧΟΛΙΟ.....
- .....
9. Έχει προσδιοριστεί αν υπάρχουν σχέσεις αιτίας-αποτελέσματος (**cause-effect**) μεταξύ των δεικτών που χρησιμοποιείτε;
- ΣΧΟΛΙΟ.....
- .....
10. Οι μετρήσεις που χρησιμοποιούνται δεν είναι πολλές στον αριθμό αλλά μόνο αυτές που πραγματικά χρειάζονται;
- ΣΧΟΛΙΟ.....
- .....
11. Έχει καθοριστεί διαδικασία κατά την οποία (πχ. ετησίως) εξετάζονται οι μετρήσεις, η χρησιμότητα τους, η ανάγκη αναθεώρησης ή κατάργησης τους;
- ΣΧΟΛΙΟ.....
- .....
12. Αξίζουν οι μετρήσεις που πραγματοποιούνται (είναι **value-added**), σε σχέση με το κόστος που δημιουργούν για να υπολογισθούν;
- ΣΧΟΛΙΟ.....
- .....
13. Οι μετρήσεις που χρησιμοποιούνται, κατευθύνουν- ενισχύουν τις επιθυμητές συμπεριφορές στους εργαζομένους (ώστε να επιτευχθούν οι εκάστοτε στρατηγικές/ στόχοι);
- ΣΧΟΛΙΟ.....
- .....
14. Έχει καθοριστεί για κάθε δείκτη, ποιος πρέπει να συλλέγει τα στοιχεία για τον υπολογισμό του;
- ΣΧΟΛΙΟ.....
- .....
15. Έχει καθοριστεί για κάθε δείκτη, ποιος είναι ο υπεύθυνος για τα αποτελέσματα και την πορεία του;
- ΣΧΟΛΙΟ.....
- .....
16. Έχει καθοριστεί για κάθε δείκτη, η συχνότητα υπολογισμού του;
- ΣΧΟΛΙΟ.....
- .....
17. Έχει καθοριστεί για κάθε δείκτη, ποιος είναι ο τύπος υπολογισμού του;
- ΣΧΟΛΙΟ.....
- .....
18. Η χρήση των μετρήσεων γίνεται κατά συστηματικό τρόπο και όχι κατά περίπτωση (**ad hoc**);
- ΣΧΟΛΙΟ.....
- .....
19. Υπάρχει σύνδεση των δεικτών με το σύστημα αμοιβών;
- ΣΧΟΛΙΟ.....
- .....
20. Υπάρχει πληροφοριακό σύστημα που υποστηρίζει τις μετρήσεις;
- ΣΧΟΛΙΟ.....
- .....
21. Εκδίδονται καθορισμένες αναφορές (**reports**) με τα αποτελέσματα των δεικτών;
- ΣΧΟΛΙΟ.....
- .....
22. Χρησιμοποιούνται πίνακες, γραφήματα, σχεδιαγράμματα για την απεικόνιση των δεικτών (**visualization**);
- ΣΧΟΛΙΟ.....
- .....

- .....
23. Σας δίνουν οι μετρήσεις εικόνα για την πορεία του τμήματος σας;      
 ΣΧΟΛΙΟ.....
- .....
24. Θα επιδιώκατε να συμμετάσχετε σε εκπαιδευτική δραστηριότητα (πχ. σεμινάριο) με θέμα τις μετρήσεις και τα μοντέλα μέτρησης απόδοσης;      
 ΣΧΟΛΙΟ.....
- .....
25. Κρίνετε ότι υπάρχει ανάγκη να εκπαιδευτούν και οι υφιστάμενοι σας σε θέματα μετρήσεων απόδοσης;      
 ΣΧΟΛΙΟ.....
- .....
26. Θα βρίσκατε χρήσιμη την ανάπτυξη ενός συστήματος μέτρησης απόδοσης (πχ **Balanced Scorecard**) που θα σας παρείχε συστηματικά πολύπλευρη πληροφόρηση και στοιχεία;      
 ΣΧΟΛΙΟ.....
- .....

ΓΕΝΙΚΑ ΣΧΟΛΙΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

.....

.....

.....

.....

.....

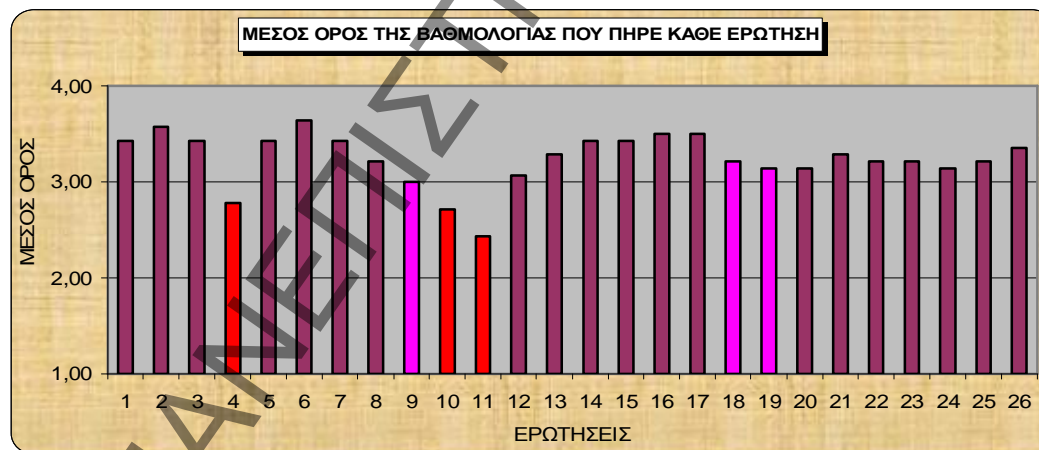
Ευχαριστούμε για τον χρόνο σας.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## § Αρχείο Excel από την ανάλυση των απαντήσεων του ερωτηματολογίου

	Ερωτώμενος/Ερωτήσεις	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
<b>Board of Managers</b>	1	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3	2	3	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4	3	4	4
	2	4	3	3	2	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3
	3	4	4	4	3	4	2	3	3	4	3	2	3	4	4	4	3	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4
<b>Hellenic Mgmt Members</b>	4	3	4	4	2	3	4	3	2	3	3	2	3	3	4	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3
	5	4	4	4	2	4	4	3	4	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2
	6	4	3	3	2	4	4	2	3	3	2	1	3	2	3	3	4	4	3	2	3	3	2	3	3	3	3
	7	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	1	3
	8	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3
	9	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4
	10	3	4	3	4	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4
	11	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3
	12	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
	13	3	3	3	4	3	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
	14	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	4	3
	15	3	4	4	2	3	4	3	2	3	3	2	3	3	4	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3

<b>Μέσος Όρος</b>	3,43	3,57	3,43	2,79	3,43	3,64	3,43	3,21	3,00	2,71	2,43	3,07	3,29	3,43	3,43	3,50	3,50	3,21	3,14	3,14	3,29	3,21	3,21	3,14	3,21	3,36
Τυπική Απόκλιση	0,51	0,51	0,52	0,80	0,63	0,62	0,63	0,83	0,53	0,46	0,83	0,26	0,59	0,64	0,51	0,64	0,74	0,83	0,74	0,52	0,68	0,56	0,56	0,74	0,41	0,62
<b>Μέσος Όρος BOM</b>	3,67	3,33	3,33	2,67	3,33	3,33	3,67	3,00	3,33	3,00	2,33	3,00	4,00	3,33	3,33	3,00	3,33	3,00	3,00	3,33	3,67	3,33	3,67	3,33	3,67	3,67
Τυπική Απόκλιση	0,58	0,58	0,58	0,58	0,58	1,15	0,58	1,00	0,58	0,00	0,58	0,00	0,00	0,58	0,58	1,00	1,15	1,00	1,00	0,58	0,58	0,58	0,58	0,58	0,58	0,58
<b>Μέσος Όρος HMM</b>	3,33	3,67	3,50	2,75	3,42	3,75	3,33	3,17	2,92	2,67	2,42	3,08	3,08	3,50	3,42	3,58	3,50	3,17	3,17	3,08	3,08	3,17	3,08	3,08	3,08	3,25
Τυπική Απόκλιση	0,492365964	0,49	0,52	0,87	0,67	0,45	0,65	0,83	0,51	0,49	0,9	0,29	0,51	0,67	0,51	0,51	0,67	0,83	0,72	0,51	0,67	0,58	0,51	0,79	0,29	0,62





## Στόχος Β: Σχεδιασμός των μετρήσεων απόδοσης του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας

### § Υποστηρικτικά έντυπα συμπλήρωσης για τον σχεδιασμό των μετρήσεων

Αυτό το πρώτο στάδιο της διαδικασίας ανάπτυξης ενός ΣΜΑ είναι ιδιαίτερα σημαντικό διότι θα δώσει την εισροή για τον μετέπειτα σχεδιασμό των μετρήσεων. Σε περίπτωση που οι απαντήσεις δεν αντιπροσωπεύουν τις στρατηγικές εκφάνσεις της επιχείρησης τότε είναι δυνατό να σχεδιαστούν μέτρα που ενισχύουν λανθασμένες συμπεριφορές.

**Υπεύθυνοι συμπλήρωσης των εντύπων:** Τα στελέχη του HRD

**Προτεινόμενος τρόπος συμπλήρωσης:** Συνάντηση στελεχών HRD – ελεύθερη συζήτηση-brainstorming.

**Υποστηρικτικά στοιχεία συζήτησης:** corporate/business strategies-goals documents. Στοιχεία σχετικά με εργαζομένους

**Πιθανή διάρκεια:** 2 ώρες

**Εξωτερικός συνεργάτης-Εισηγητής:** Γ Καραμουσαλής. Workshop: Ενημέρωση για το Performance Prism και συντονισμός συζήτησης για την απάντηση των ερωτήσεων των εντύπων.

**Εσωτερικός συνεργάτης:** κ. Αραμπατζή Μαριλένα

ΠΟΙΟΙ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΒΑΣΙΚΟΙ ΜΟΥ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΟΥΧΟΙ (STAKEHOLDERS)	
SWANS	OWANs

ΠΟΙΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΕΦΑΡΜΟΣΩ Η Ή ΕΦΑΡΜΟΖΩ ΓΙΑ ΤΑ SWANS-OWANs

ΤΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΧΡΕΙΑΖΟΝΤΑΙ ΓΙΑ ΝΑ ΕΚΤΕΛΕΣΘΟΥΝ ΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

ΠΟΙΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΑΝΑΠΤΥΞΩ ΓΙΑ ΤΙΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## Παραδείγματα - Ενδεικτικές εμπειρικές απαντήσεις

- I Ποιοι είναι οι σημαντικότεροι συμφεροντούχοι μας;  
Οι εργαζόμενοι της επιχείρησης, ανεξαρτήτως φύλου, εθνικότητας, ιεραρχίας, επιχειρηματικής μονάδας, τμήματος κτλ
  - I Τι θέλουν και χρειάζονται από τον οργανισμό μας;
    - I **Purpose**- εργασία με ενδιαφέρον, σχεδιασμός εργασίας, περηφάνια όταν επιτυχαίνουν, τα αναγκαία υποστηρικτικά στοιχεία
    - I **Care**- σεβασμό, δίκαιη και αξιοπρεπή αντιμετώπιση, φυσικό περιβάλλον, πολιτικές, ηθικό και προοπτικές
    - I **Skills**- δεξιότητες που μπορούν να τις μεταφέρουν σε ενδεχόμενη απομάκρυνση τους, διαθεσιμότητα ποιοτικής εκπαίδευσης, πρόσβαση σε γνώση και συμβουλές
    - I **Pay**- ανταγωνιστικά πακέτα αμοιβών για όλους (**joiners, incumbents, leavers**)
  - I Τι θέλει ο οργανισμός μας από τους εργαζομένους;
    - I **Hands**- τον κατάλληλο αριθμό εργαζομένων, διαθεσιμότητα γκάμας δεξιοτήτων, παραγωγικότητα, ευελιξία
    - I **Hearts**- πίστη, δέσμευση, εμπειρία, ηθικό
    - I **Minds**- πιστοποιημένα προσόντα, **knowledge workers, project teams**
    - I **Voices**- προτάσεις, ομαδική συνεισφορά, διαφορετικότητα, κουλτούρα
- 

- I Ποιές στρατηγικές εξυπηρετούν τις παραπάνω ανάγκες των εργαζομένων;
  - I Αύξηση της ευελιξίας του εργατικού δυναμικού
  - I Προσέλκυση και πρόσληψη των καλύτερων ανθρώπων
  - I Διατήρηση των υπαρχόντων ανθρώπων-κλειδιά
  - I Ενίσχυση της επιθυμητής κουλτούρας
- I Ποιές διαδικασίες απαιτούνται για να εκτελεστούν οι παραπάνω στρατηγικές;
  - I Οι διαδικασίες διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού
- I Ποιές ικανότητες απαιτούνται να αναπτυχθούν;
  - I Ανάπτυξη της εκπαίδευσης και των δεξιοτήτων
  - I Εστιασμένα πρότυπα πρόσληψης
  - I Ανταγωνιστικά πακέτα αμοιβών
  - I Μηχανισμοί αναγνώρισης και ανταμοιβής
  - I Πρακτικές αξιολόγησης και προαγωγής
  - I Ακριβοδικαίες πολιτικές αντιμετώπισης
  - I Συμβουλευτικές πολιτικές (**Mentoring policies**)
  - I Πολιτικές επιχειρηματικής ηθικής
  - I Πολιτικές ασφάλειας και υγείας

## Πίνακας δεικτών

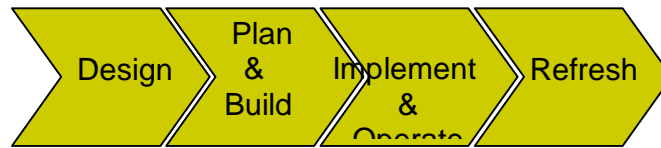
Measure:	
Purpose:	
Relates to:	
Metric/Formula:	
Target Level(s):	
Frequency:	
Source of data:	
Who measures:	
Who acts on the data (owner):	
What do they do:	
Notes/Comments:	

### Παράδειγμα

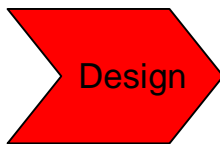
<b>Measure:</b> Προτάσεις εργαζομένων για βελτιώσεις της απόδοσης
<b>Purpose:</b> να μετρήσει το επίπεδο των προτάσεων για βελτίωση της απόδοσης των λειτουργιών, που γίνονται από τους εργαζομένους χρησιμοποιώντας την τηλεφωνική υπηρεσία «Γραμμή προτάσεων»
<b>Relates to:</b> με τους στόχους μείωσης του λειτουργικού κόστους
<b>Metric/Formula:</b> αριθμός κλήσεων που δέχεται η «Γραμμή προτάσεων» κάθε μήνα
<b>Target Level(s):</b> > 100 προτάσεις κάθε μήνα
<b>Frequency:</b> εβδομαδιαία αναφορά
<b>Who measures:</b> ο εξωτερικός συνεργάτης (outsourced) που λειτουργεί τη «Γραμμή προτάσεων»
<b>Source of data:</b> κλήσεις που απαντήθηκαν από τον συνεργάτη
<b>Who acts on the data (owner):</b> Ομάδα στελεχών (με ηγέτορα τον διευθυντή λειτουργιών)
<b>What do they do:</b> Απαντήσεις μέσα σε δέκα μέρες στους εργαζόμενους που έκαναν προτάσεις επώνυμα. Δημιουργία ομάδων και πλάνων δράσης που βασίζονται στις επιλεγμένες προτάσεις βελτιώσεων (εβδομαδιαία συνάντηση)
<b>Notes/Comments:</b> να μετριέται επίσης και το επίπεδο του ποσοστού των προτάσεων που τελικά εφαρμόστηκαν

## § Συνοπτική παρουσίαση της μεθοδολογίας ανάπτυξης και εφαρμογής ενός συστήματος μέτρησης απόδοσης κατά τον Andy Neely (Performance Prism)

### Τα βήματα ανάπτυξης ενός PMS



### Στάδιο A:



Το στάδιο αυτό έχει να κάνει με τον σχεδιασμό και την επιλογή των μετρήσεων (**measures & metrics**) ανάλογα με τις συμπεριφορές που θέλουμε να ενισχύσουμε. Για κάθε μέτρο που θα επιλεγεί (μέσα από την διαδικασία των **SWANs**, **OWANs** κτλ.) πρέπει να συμπληρωθεί ο παρακάτω πίνακας

Measure:	
Purpose:	
Relates to:	
Metric/Formula:	
Target Level(s):	
Frequency:	
Source of data:	
Who measures:	
Who acts on the data (owner):	
What do they do:	
Notes/Comments:	

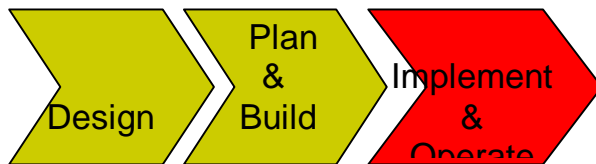
### Στάδιο B:



Προετοιμασία για την εφαρμογή του **PMS**

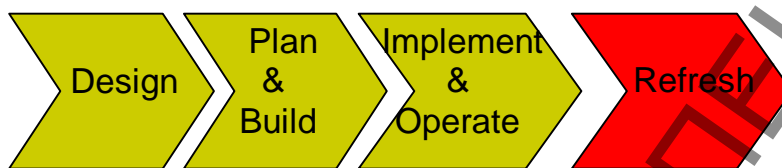
- | Ανάπτυξη συστήματος και πρακτικών
- | Προγραμματισμός για τον τρόπο πρόσβασης-απόκτησης των απαιτούμενων δεδομένων
- | Καθορισμός της διανομής των δεδομένων
- | Τρόποι αποτελεσματικής επικοινωνίας της εισαγωγής του **PMS** προκειμένου να αμβλυνθούν τυχόν καχυποψίες-αντιδράσεις εργαζομένων

### Στάδιο Γ:



- | Εφαρμογή συστήματος και πρακτικών
- | Διοίκηση με τις μετρήσεις
- | Αξιοποίηση στη πράξη των μετρήσεων και ενέργειες σύμφωνα με αυτές

### Στάδιο Δ:



- | Διοίκηση του ίδιου του συστήματος
- | Ανατροφοδότηση
- | Ανανέωση μέτρων σύμφωνα με τις στρατηγικές της επιχείρησης

## Βιβλιογραφία

### Ξενόγλωσση

- American Management Association, 1999 AMA Human Resources Conference Onsite Survey--352 respondents (1999).
- Ahn, H. 2001, 'Applying the Balanced Scorecard concept: an experience report', *Long Range Planning*, vol. 34, pp. 441-461
- Asrilhant, B., Meadows, M. & Dyson, R. 2004, 'Exploring Decision Support and Strategic Project Management in the Oil and Gas Sector', *European Management Journal*, vol. 22, no. 1, pp. 63-73
- Brewer, P 2004, 'Putting Strategy into the balanced scorecard', *Chartered Accountants Journal*, April edition, pp. 17-22
- Brown W. 2000, "Measuring Up--Key Human Capital Metrics, HR Magazine, 45, Saratoga Institute: 8-11 (January 2000).
- Burton, H. & Pennotti, M. 2003, 'The Enterprise Map: a system for implementing strategy and achieving operational excellence', *Engineering Management Journal*, vol. 15, no. 3, pp. 15-20
- Carnevale A., Schultz E. Strategic accounting (Return on Investment: Accounting for training), *Training & Development Journal*, v44 n7 pS-4(5) (1990)
- Epstein, M & Manzoni, J.F. 1998, 'Implementing Corporate Strategy: from *tableaux de bord* to BSC's', *European Management Journal*, vol. 16, no. 2, pp. 190-203
- Fitz-enz J., "The New Look in Human Resources," *How to Measure Human Resources Management*, New York, NY, McGraw-Hill: 30 (1995).
- Fitz-enz J., "Top 10 Calculations for Your HRIS," *HR Focus*, 75:1 (1998).
- Frigo, M. 2004, 'Strategy and Execution: a continual process', *Strategic Finance*, April 2004 edition, pp. 7-9
- Grossman R. 2000, "Measuring Up--Appropriate Metrics Help HR Prove Its Worth," *HR Magazine*, 45:11-21 (January 2000).
- Kald, M. & Nilsson, F. 2000, 'Performance Measurement at Nordic companies', *European Management Journal*, vol. 18, no. 1, pp. 113-127



- [Kaplan, 1984](#). R.S. Kaplan, Yesterday' s Accounting Undermines Production. (*Harvard Business Review*), pp. 95–101
- Kaplan, B. & Maxwell, J.A. 1994, 'Qualitative Research Methods for Evaluating Computer Information Systems', in *Evaluating Health Care Information Systems: Methods and Applications*, J.G. Anderson, C.E. Aydin & S.J. Jay (eds.), Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 45-68
- Kaplan, R. & Norton, D.P. 1996, 'Using the balanced scorecard as a strategic system', *Havard Business Review*, vol. 2, pp. 75-85
- Kaplan, R. & Norton, D. 2001, 'The strategy-focused organisation: Strategy & Leadership', *Harvard Business Review*
- LeBlanc P., Gonzalez J., and Oxman J., "Case Study: Maximize Your Compensation ROI with High-Yield Investments in Human Capital," *Compensation & Benefits Review*, 30:1-14 (March 1998).
- Lipe, M. & Salterio, S. 2002, "A note on the judgmental effect of the BSC's information organization' *Accounting, Organizations and Society*, vol.27, pp. 531-540
- Lyons, B. & Gumbus, A. 2004, "How Unilever HPC-NA sold its employees on the Balanced Scorecard", *Strategic Finance*, April 2004 edition, pp.42-43
- Maltz, A., Shenhar, A. & Reilly, R. 2003, 'Refining the search for Organisational Success Measures', *Long Range Planning*, vol. 36, pp. 187-204
- Milis, K. & Mercken, R. 2004, 'The use of balanced scorecard for the evaluation of Information and Communication Technology projects', *International Journal of Project Management*, vol. 22, pp. 87-97
- Mintzber, H. 1994, *The rise and fall of strategic planning*, New York, Prentice Hall
- Mooraj, S., Oyon, D. & Hostettler, D. 1999, 'The Balanced Scorecard: a Necessary Good or an Unnecessary Evil', *European Management Journal*, vol. 17, no. 5, pp. 481-491
- Neely A. 1998 'Measuring Business Performance' The Economist Books
- Neely A., Adams C. and Kennerley M. 2002 'The Performance Prism' FT Prentice Hall
- Nils-Goran Olve, Jan Roy and Magnus Wetter 2000 'performance drivers' Wiley

Norreklit, H. 2000, 'The Balanced Scorecard: a critical analysis of some its assumptions', *Management Accounting Research*, vol. 2, pp. 456-476

Norreklit, H. 2003, 'The Balanced Scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the BCS', *Accounting, Organisations and Society*, vol. 28, pp. 591-619

Nunnally, Jum C. 1978, *Psychometric Theory*, 3<sup>rd</sup> ed., N.Y.: McGraw-Hill.

*Performance Measurement System: Balanced Scorecard*, 2004 [Online], Available: [www.1000ventures.com/business\\_guide/mgmt\\_measurement-system.html](http://www.1000ventures.com/business_guide/mgmt_measurement-system.html)

Reynolds, K. 2000, 'Practitioner response: applying the BSC in the Healthcare provider organisation', *Journal of Healthcare Management*, vol. 47, no. 3, pp. 195-196

Sohn, M. et al 2003, 'Corporate strategies, environmental forces and performance measures: a weighting decision support system using k-nearest neighbour technique', *Expert Systems with Applications*, vol. 25, pp. 279-292

Sorensen, "Rigorous Measurement of HR Pays Big Dividends," *HR Magazine*, 40: 152-154 (October 1995).

Stawar, T. 2002, 'The Strategy-focused organisation: how Balanced Scorecard companies thrive in the New Business Environment', *Psychiatric Rehabilitation Journal*, vol. 26, no. 2, pp. 212-213

*The Balanced Scorecard institute*, 2004 [Online], Available: <http://www.balancedscorecard.org/>

Veen-Dirks, P. & Wijn, M. 2002, 'Strategic Control: meshing Critical Success Factors with the Balanced Scorecard', *Long Range Planning*, vol. 35, pp. 407-427

Weinstein, L. & Castellano, J. 2004, 'Scorecard support: benchmarking and stretch targets are often adopted to support the BSC', *CMA Management*, pp.19-23

### Ελληνική

Βενιέρης Γ. 1998 «Λογιστική Κόστους», Εκδοτικές επιχειρήσεις «Το Οικονομικό», σελ. 21

Κυριαζόγλου Ι. και Πολίτου Δ. 2005 «Μέτρηση Απόδοσης για Επιχειρήσεις & Οργανισμούς», Εκδόσεις Ελλην

Σταθακόπουλος Β. 1997 «Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς», Εκδόσεις Σταμούλης, σελ. 146