

ΔΠΜΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ & ΤΜΗΜΑ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ



**ΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ
[ΚΡΙs-CSF] ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ.**

Μαρία-Παρασκευή Κ. Δαλακούρα

Επιβλέπων Καθηγητής: Καθηγητής Ασπρίδης Γεώργιος

Λάρισα, 2021

Υπεύθυνη δήλωση πρωτοτυπίας διπλωματικής εργασίας

Βεβαιώνω ότι είμαι συγγραφέας αυτής της διπλωματικής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στη διπλωματική εργασία. Επίσης, έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνω ότι αυτή η πτυχιακή εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του ΔΠΜΣ Επιχειρηματικότητα. Λάρισα, Ιανουάριος 2021.

Η δηλούσα

Δαλακούρα Μαρία - Παρασκευή

Λάρισα, Ιανουάριος 2021

Ευχαριστίες

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής μου εργασίας, κ. Ασπρίδη Γεώργιο, για την πολύτιμη καθοδήγησή του κατά τη διάρκεια εκπόνησης της εργασίας μου καθώς και όλους τους καθηγητές για τις γνώσεις που μου πρόσφεραν κατά τη διάρκεια των μαθημάτων. Στην συνέχεια θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου, τον σύντροφο μου, και τους φίλους μου, για την υπομονή τους, την αγάπη τους και την στήριξη τους καθ' όλη την συμμετοχή μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα και ιδιαίτερα, κατά την διάρκεια συγγραφής της διπλωματικής εργασίας.

Περιεχόμενα

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	5
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	6
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	7
ABSTRACT	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η μέτρηση της οργανωσιακής απόδοσης	9
1.1. Εισαγωγή στην μέτρηση της απόδοσης.....	9
1.2. Η έννοια και οι κατηγορίες των βασικών δεικτών απόδοσης KPIs.....	11
1.3. Η έννοια και οι κατηγορίες των βασικών δεικτών επίδοσης CSF	14
1.4. Η σχέση KPIs και CSF και η διαφορά τους.....	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Μεθοδολογία έρευνας.....	21
2.1 Εισαγωγή.....	21
2.2 Η ερευνητική προσέγγιση και η στρατηγική της	21
2.3. Στάδια της μεθοδολογίας.....	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Μελέτη περίπτωσης στον ιδιωτικό τομέα.....	25
3.1. Το Ινστιτούτο Ανάπτυξης Επιχειρηματικότητας	25
3.2 Εξελικτική διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης του Ινστιτούτου	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Αποτελέσματα έρευνας.....	31
4.1. Παρουσίαση της έρευνας	31
4.2. Ανάλυση αποτελεσμάτων της έρευνας.....	31
4.3. Πρακτική εφαρμογή των αποτελεσμάτων	36
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	38
ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ.....	40
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	41
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	46

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1: Προτεινόμενο πλαίσιο από πάνω προς τα κάτω CSF-KPI.....	18
Διάγραμμα 2: Οργανόγραμμα του Ινστιτούτο Ανάπτυξης Επιχειρηματικότητας.....	27
Διάγραμμα 3: Γνωρίζετε τι είναι τα KPIs (Key Performance Indicators);.....	32
Διάγραμμα 4: Γνωρίζετε τι είναι τα CSF (Critical Success Factors);.....	33
Διάγραμμα 5: Critical Success Factors.....	34
Διάγραμμα 6: Key Performance Indicators.....	35
Διάγραμμα 7: Φύλο.....	50
Διάγραμμα 8: Ηλικία.....	50
Διάγραμμα 9: Εκπαιδευτικό επίπεδο.....	50
Διάγραμμα 10: Τμήμα και Θέση στον οργανισμό.....	51

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας.....15

Πίνακας 2: Η σχέση CSF και KPIs.....19

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο τρόπος με τον οποίο κάθε επιχείρηση, ανεξαρτήτου κλάδου, μετράει την απόδοση των δραστηριοτήτων της διαφέρει αρκετά. Ένας από τους λόγους για τους οποίους μια επιχείρηση, καταβάλλει κάθε είδους προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων της, πέρα από την εξασφάλιση της βιωσιμότητας της, είναι η ανάγκη να επιβιώσει στο συνεχώς μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό επιχειρησιακό περιβάλλον. Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας, είναι η ανάδειξη της σημασίας και του τρόπου μέτρησης της οργανωσιακής απόδοσης μιας επιχείρησης, μέσω της υιοθέτησης των κατάλληλων δεικτών απόδοσης. Βασικός παράγοντας για να τεθούν οι σωστοί δείκτες, είναι η επιχείρηση, να κατανοήσει τι θέλει να μετρήσει, τι στόχους πρέπει να θέσει σύμφωνα με το όραμα της και να ορίσει τον τρόπο επίτευξης. Επιπλέον, θα πρέπει να οριστεί ο σωστός τρόπος αναφοράς και απεικόνισης αυτών των δεικτών, για την διεξαγωγή ακριβέστερων συμπερασμάτων και την λήψη των κατάλληλων και ορθών αποφάσεων για μελλοντικές δράσεις.

Η διπλωματική εργασία περιλαμβάνει μια ανασκόπηση των βασικών δεικτών απόδοσης (KPIs) καθώς και των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας (CSF). Προκειμένου να αντληθούν πραγματικά δεδομένα, η μέθοδος που επιλέχθηκε για τη διεκπεραίωση της εργασίας, ήταν η ποιοτική έρευνα, μέσω βιβλιογραφικής ανασκόπησης και της μεθόδου παρατήρησης, στην οποία χρησιμοποιήθηκε η μελέτη περίπτωσης του οργανισμού «Ινστιτούτο Ανάπτυξης Επιχειρηματικότητας» και τις προσπάθειες που έχει καταβάλει τα τελευταία χρόνια για την μέτρηση της οργανωσιακής του απόδοσης. Στα πλαίσια παρατήρησης του οργανισμού, διανεμήθηκε ερωτηματολόγιο στο προσωπικό της επιχείρησης, ώστε να καταγραφούν οι απόψεις τους, σε σχέση με τα KPIs και CSF, τα οποία θεωρούν ότι ταιριάζουν καλύτερα στο αντικείμενο και εύρος των δραστηριοτήτων της συγκεκριμένης επιχείρησης. Η συγκεκριμένη έρευνα φιλοδοξεί στην ανάδειξη ορισμένων δεικτών απόδοσης που μπορούν να οδηγήσουν στην μέτρηση της οργανωσιακής απόδοσης.

Λέξεις-κλειδιά: Οργανωσιακή απόδοση, Μέτρηση απόδοσης, Βασικοί Δείκτες Απόδοσης, Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας.

ABSTRACT

The way in which each company, regardless of industry, measures the performance of its activities is quite different. One of the reasons that a company makes every effort to achieve its goals, apart from ensuring its viability, is the need to survive in the ever-changing and competitive business environment. The purpose of this dissertation is to understand the importance of measuring the organisational performance of a company and how to measure it, through the adoption of appropriate performance indicators. A key factor in setting the right indicators is, the company to understand what needs to be measured, what goals must be set according to the company's vision and determine how to achieve it. In addition, the appropriate way of reporting and visualizing these indicators should be defined, in order to obtain more accurate conclusions and take appropriate and correct decisions for future actions.

The dissertation includes an overview of the role of key performance indicators (KPIs) as well as critical success factors (CSFs). In order to extract real data, the method chosen to carry out the dissertation was the qualitative approach, through literature review and the observation method, which used the case study of the organization "Institute of Entrepreneurship Development" and the efforts that this organization has made the last years in order to measure its performance. In the context of the organization's observation, a questionnaire was distributed to the organization's personnel, in order to imprint their views, in relation to the KPIs and CSF, which they consider to best fit the company's aim, objectives and activities. The aim of this research, is to highlight certain performance indicators that can lead to the measurement of organizational performance.

Keywords: Organizational Performance, Performance Measurement, Key Performance Indicators, Critical Success Factors.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η μέτρηση της οργανωσιακής απόδοσης

1.1. Εισαγωγή στην μέτρηση της απόδοσης

Η μέτρηση της απόδοσης είναι ένα θέμα το οποίο τα τελευταία χρόνια εμφανίζεται όλο και συχνότερα στα προσκήνια των επιχειρήσεων. Πολλές επιχειρήσεις και οργανισμοί μετρούν την απόδοσή τους και ιδιαίτερα στον ιδιωτικό τομέα. Οι λόγοι για τους οποίους κάθε επιχείρηση επιλέγει να προβεί στην μέτρηση της απόδοσης διαφέρουν. Για παράδειγμα, ορισμένες επιχειρήσεις, μπορεί να εφαρμόσουν αυτήν την στρατηγική για να εντοπίσουν πού υπάρχουν προβλήματα και πού είναι απαραίτητες ενέργειες βελτίωσης. Στην ουσία, πρόκειται για μια διαδικασία «ελέγχου και παρακολούθησης», μέσω της οποίας μια επιχείρηση έχει την δυνατότητα να επιβεβαιώσει την επιτυχία/αποτυχία των λειτουργιών της ως προς την κατεύθυνση επίτευξης των στόχων της. Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να τονιστεί επίσης, ότι οι δείκτες απόδοσης, δεν πρέπει να χρησιμοποιούνται για λόγους όπως η αξιολόγηση ατομικής εργασίας και η σύνδεση με την επίπληξη εργαζομένων ή την εγωιστική επιβεβαίωση ότι μια επιχείρηση είναι καλύτερη από κάποια άλλη. Η αντίληψη αυτή, είναι λανθασμένη, καθώς η ορθή χρήση της μέτρησης της απόδοσης, έχει ως στόχο όχι μόνο την ανάδειξη ευκαιριών για βελτίωση εντός της επιχείρησης αλλά και τον εντοπισμό αδύνατων σημείων και προσδιορισμό λύσης για την αντιμετώπιση των προβλημάτων. Η συχνότητα με την οποία κάθε επιχείρηση επιλέγει να προβεί σε μέτρηση της απόδοσης, επίσης διαφέρει, καθώς πολλές από αυτές επιλέγουν είτε να την εφαρμόσουν σταδιακά και διεξοδικά και άλλες κατά διαστήματα και επιφανειακά. Παρόλα αυτά, αναγνωρίζουν πως η μέτρηση της απόδοσης είναι μια σημαντική ενέργεια που βοηθάει στον σχηματισμό κρίσεων, στην αναγνώριση αναγκών και στην λήψη αποφάσεων.

Χωρίς έναν ακριβή τρόπο μέτρησης της απόδοσης μέσα σε έναν οργανισμό δεν υπάρχει τρόπος να προσδιοριστεί εάν υπάρχει πρόοδος και εάν ο οργανισμός εξελίσσεται προς τους στόχους του (Parmenter, 2015)¹.

Η μέτρηση της απόδοσης, έχει προκύψει σαν ανάγκη σε πολλές επιχειρήσεις, και ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια, όπου πολλές επιχειρήσεις προσπαθούν να αυξήσουν την οργανωσιακή τους απόδοση. Επιχειρήσεις, οι οποίες απασχολούν μεγάλο αριθμό ατόμων, τείνουν περισσότερο, στην εφαρμογή μεθόδων για την μέτρηση της απόδοσης. Αυτήν την ανάγκη των επιχειρήσεων, έχουν επιχειρήσει πολλοί ερευνητές να την ορίσουν-κατηγοριοποιήσουν. Για παράδειγμα, οι

¹ Parmenter, D. (2015). Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs. Canada: Wiley

Daniels & Rosen (2004)² έχουν υποστηρίξει, πως η μέτρηση της απόδοσης, στην ουσία αποσκοπεί στην βελτίωση της εσωτερικής επικοινωνίας μιας επιχείρησης. Πρόκειται για μια ενέργεια, η οποία εντοπίζει τα προβλήματα και δείχνει την κατεύθυνση προς την επίλυση τους και υποστηρίζει την ανατροφοδότηση μεταξύ του προσωπικού και της διοίκησης. Σύμφωνα με τον Ρωσσίδα (2014)³, η μέτρηση της απόδοσης, αποτελεί ένα στάδιο, το οποίο καθορίζει την πορεία της επιχείρησης, σε σχέση με το «που είμαστε και που θέλουμε να πάμε».

Ο τρόπος με τον οποίο οι οργανισμοί μετρούν την απόδοσή τους διαφέρει μεταξύ των επιχειρήσεων, ακόμα και εάν είναι του ίδιου κλάδου (Kurdve et al., 2014)⁴. Σύμφωνα με την Samsonowa (2012)⁵ υπάρχουν αρκετές ορολογίες και αναφορές, που σχετίζονται με τις μετρήσεις απόδοσης, όπως είναι τα κριτήρια απόδοσης, οι δείκτες απόδοσης, οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας, οι βασικές δείκτες αποτελεσμάτων κλπ. Ένας από τους πιο συχνά χρησιμοποιούμενους όρους, είναι οι βασικοί δείκτες απόδοσης (Key Performance Indicators – KPI), οι οποίοι μπορούν να χαρακτηριστούν ως η μέτρηση των πιο κρίσιμων πτυχών σε έναν οργανισμό και συμβάλλουν στην συνολική επιχειρηματική στρατηγική και επιτυχία μιας επιχείρησης (Parmenter, 2015).

Πολλοί οργανισμοί μετρούν την απόδοσή τους με αυτό που πιστεύουν ότι είναι τα KPIs και δεν τα διαχωρίζουν από άλλους τύπους μετρήσεων. Οι συνηθέστερες παρερμηνείες των KPIs είναι οι βασικοί δείκτες αποτελεσμάτων (Key Results Indicators - KRI), οι δείκτες αποτελεσμάτων (Results Indicators - RI) και οι δείκτες απόδοσης (Performance Indicators - PI). (Parmenter, 2015). Αυτό το μείγμα οδηγεί σε υπερχειλίση πολλών βασικών αριθμών που είναι δύσκολο να συγκριθούν και να αναλυθούν αποτελεσματικά λόγω της ποικιλομορφίας και της ασύγκριτης σύγκρισής τους. Λίγοι οργανισμοί έχουν κατανοήσει τι μετρούν πραγματικά τα KPIs και πώς συσχετίζονται και συμβάλλουν στη συνολική επιχειρηματική στρατηγική. Αυτό τονίζει περαιτέρω την ανάγκη για μια ολιστική και συνεργατική προσέγγιση προκειμένου να αποφευχθούν αυτές οι παρερμηνείες. Πρώτου προχωρήσουμε περαιτέρω στην ανάλυση

² Aubrey C. Daniels, A.C. & Rosen, T.A. (2004). Performance Management, Performance Management Pub.

³ Ρωσσίδης, Ι.Φ., (2014). Εφαρμογές του επιχειρησιακού μανάτζμεντ στην ελληνική δημόσια διοίκηση. Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης.

⁴ Kurdve, M., Zackrisson, M., Wiktorsson, M., Harlin, U. (2014). Lean and green integration into production system models – experiences from Swedish industry. Journal of Cleaner Production. 85, 180-190.

⁵ T. Samsonowa, (2012). Industrial Research Performance Management; Key Performance Indicators in the ICT Industry. Physica-Verlag Heidelberg.

αυτών των δεικτών, είναι σημαντικό να οριστεί και να τονιστεί η σημασία της οργανωσιακής απόδοσης.

Σύμφωνα με τον Parmenter (2015), τα οφέλη που υπάρχουν και συνδέονται με την οργανωσιακή απόδοση, είναι :

- Διασαφήνιση του σκοπού της επιχείρησης/οργανισμού μέσω κατανόησης των καθημερινών δράσεων του προσωπικού (σε συνάφεια και με τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας).
- Λήψη μέτρων και αποφάσεων που θα οδηγήσουν στην βελτίωση της απόδοσης.
- Ενδυνάμωση και βελτίωση όλων των τμημάτων του οργανισμού.

1.2. Η έννοια και οι κατηγορίες των βασικών δεικτών απόδοσης KPIs

Η έννοια της απόδοσης, όπως προαναφέρθηκε είναι πολυδιάστατη, και για αυτόν τον λόγο, πολλοί ερευνητές έχουν αποδώσει διαφορετική ερμηνεία και για τον ορισμό των βασικών δεικτών απόδοσης. Με λίγα λόγια , τα KPIs, είναι οι δείκτες αυτοί που επικεντρώνονται στις πτυχές της οργανωτικής απόδοσης που είναι οι πιο κρίσιμες για την τρέχουσα και μελλοντική επιτυχία του οργανισμού.

Οι βασικοί δείκτες απόδοσης (KPI) βοηθούν στον καθορισμό και τη μέτρηση των οργανωτικών στόχων, που είναι θεμελιώδους σημασίας για κάθε οργανισμό και την επίτευξη της επιτυχίας / βιωσιμότητας οποιασδήποτε εταιρείας. Τα KPIs είναι σημαντικό για εταιρείες που στοχεύουν στην εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης επιδόσεων με βάση μετρήσιμες πτυχές των οργανωτικών λειτουργιών. Κατά κύριο λόγο, χρησιμοποιούνται για την επίτευξη γρήγορης, βαθιάς και πληρέστερης κατανόησης των βασικών επιχειρησιακών λειτουργιών και διερεύνηση του ελέγχου από τα ανώτερα στελέχη (Eckerson,2006)⁶.

Οι επιτυχημένες μετρήσεις σε μια εταιρεία δεν μπορούν πάντα να έχουν εφαρμογή και σε άλλες εταιρείες, καθώς η επιτυχία των KPIs, βρίσκεται στην συνεχή μέτρηση τους. Οι δείκτες θα πρέπει να προσαρμόζονται στις δομές της εταιρείας, στις διαδικασίες παραγωγής και στα επιμέρους τμήματα και να αναπροσαρμόζονται ανάλογα. Για τον λόγο αυτό, κάθε επιχείρηση, πρέπει να καθιερώνει τα δικά της KPI και να τα συγκρίνει με τους ανταγωνιστές, σε σωστό

⁶ Wayne W. Eckerson (2006). Performance Dashboards: Measuring, Monitoring and Managing Your Business. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, p. 201.

χρονικό διάστημα. Για την επιτυχή εφαρμογή των δεικτών, είναι σημαντικό κάθε δείκτης να περιγράφει έναν μόνο συγκεκριμένο τομέα/τμήμα της εταιρείας και μια μόνο δραστηριότητα.

Ποια είναι όμως κάποια βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να εφαρμόζονται σε κάθε KPI;

Ένα πλαίσιο που τείνουν να ακολουθούν πολλά KPI, είναι τα κριτήρια SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Timebound) (Eckerson,2006)⁷. Για παράδειγμα κάθε δείκτης KPI, θα πρέπει να είναι:

Specific (Συγκεκριμένο): Τα KPI's θα πρέπει να είναι συγκεκριμένα και σχετικά με την οργάνωση. Ένας τρόπος για την επίτευξη αυτού του χαρακτηριστικού είναι η συσχέτιση των KPIs με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Κάθε KPI να αντιστοιχεί σε έναν στρατηγικό στόχο.

Measurable (Μετρήσιμο): Τα KPIs θα πρέπει να διαμορφωθούν με τέτοιο τρόπο ώστε να έχουν σαφή και κατανοητό ορισμό, προκειμένου να έχουν την δυνατότητα να μετρηθούν και να συγκριθούν. Είναι συχνό το φαινόμενο, απόδοσης λανθασμένων περιγραφών, με συνέπεια να προκαλείται σύγχυση που προέρχονται από παρερμηνείες. Τα KPIs, θα πρέπει να παρέχουν ακριβή στοιχεία και ευκολία στον υπολογισμό τους.

Achievable (Επιτεύξιμο): Ένα άλλο χαρακτηριστικό που πρέπει να έχει κάθε KPI, είναι η επίτευξη τους. Τα KPIs, θα πρέπει να ορίζονται με δεδομένα τα οποία μπορούν να είναι διαθέσιμα από τους στόχους και τους δείκτες που έχουν τεθεί και έχουν την δυνατότητα να αντληθούν από την επιχείρηση.

Relevant (Σχετικό): Όπως και στην περίπτωση του χαρακτηριστικού Specific (Συγκεκριμένο), τα KPIs θα πρέπει να είναι σχετικά με την οργάνωση. Ένα KPI, δεν μπορεί να είναι χρήσιμο και ίδιο για όλα τα τμήματα της επιχείρησης. Σίγουρα θα υπάρχουν δείκτες οι οποίοι θα έχουν κοινή εφαρμογή σε όλα τα τμήματα, αλλά αυτό δεν σημαίνει ότι όποιος δείκτης εφαρμόζεται σε ένα τμήμα/επιχείρηση, θα εφαρμόζεται με τον ίδιο ακριβός τρόπο και σε ένα άλλο. Για την εξασφάλιση αυτής της συνάφειας είναι σημαντικό να σχετίζονται τα KPIs, τόσο με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης όσο και του τμήματος, καθώς και των ατόμων.

Timebound (Χρονικά δεσμευμένο): Τα KPIs, θα πρέπει να ορίζονται με δεδομένα τα οποία μπορούν να είναι διαθέσιμα στο επιχειρηματικό περιβάλλον και εντός ενός εύλογου χρονικού

⁷ Wayne W. Eckerson (2006). Performance Dashboards: Measuring, Monitoring and Managing Your Business. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, p. 201.

διαστήματος. Ορισμένα δεδομένα, μπορεί να συλλέγονται σε καθημερινή, εβδομαδιαία, μηνιαία, τριμηνιαία, ετήσια βάση κλπ., οπότε η κάθε επιχείρηση, θα πρέπει να αποφασίσει το χρονικό διάστημα που θα εξάγει τα δεδομένα για τον κάθε στόχο.

Ένα από τα προβλήματα που έχει διαπιστωθεί κατά καιρούς στους δείκτες απόδοσης, είναι η τάση διαμόρφωσης τους με πολύπλοκο τρόπο, το οποίο συνδέεται με την κατανάλωση πολύ χρόνου για την ερμηνεία και αξιολόγηση τους. Οι δείκτες αυτοί, έχουν σαν στόχο να δώσουν στα στελέχη βασικές πληροφορίες και έλεγχο για τις λειτουργίες/τμήματα που επιθυμούν να αξιολογήσουν. Σε καμία περίπτωση, οι δείκτες αυτοί δεν πρέπει να συνδέονται με την πληροφόρηση που λαμβάνει μια επιχείρηση από τις οικονομικές τις καταστάσεις (Eckerson,2006). Οι αποκλίσεις που θα υπάρχουν από τους δείκτες, θα αποτελεί κίνητρο για τα μέλη του οργανισμού για βελτίωση. Από την άλλη πλευρά, η υπέρβαση αυτών των στόχων, επιβεβαιώνει την επιτυχία και την ομαλή και εύρυθμη λειτουργία, και σε συνδυασμό με τυχόν επιβραβεύσεις, τονώνει το ηθικό των εργαζόμενων και των εργοδοτών.

Γενικότερα, τα KPIs συνδέονται με μια συγκεκριμένη διαδικασία και αντιπροσωπεύονται από μια αριθμητική τιμή. Σύμφωνα με τον Kerzner (2017)⁸, η ταξινόμηση των δεικτών, μπορεί να γίνει με βάση τον επιδιωκόμενο στόχο που έχουν. Διακρίνει τους δείκτες με δυο προσεγγίσεις:

1) Τι έχουν στόχο να υποδείξουν:

- **Quantitative (Ποσοτικά) KPIs:** Έχουν αριθμητική μορφή.
- **Practical (Πρακτικά) KPIs:** Συνδέονται με τις διαδικασίες της επιχείρησης.
- **Directional (Κατευθυντήρια) KPIs:** Υποδεικνύουν την κατάσταση/πορεία της επιχείρησης (καλή/κακή).
- **Actionable (Άμεσα αξιοποιήσιμα) KPIs:** Υποδεικνύουν την ανάγκη για αλλαγή.
- **Financial (Χρηματοοικονομικά) KPIs:** Μετράνε την απόδοση.

2) Ανάλογα την χρονική στιγμή που αναφέρονται:

- **Lagging (Υπάρχοντα) KPIs:** Μέτρηση της παρελθοντικής απόδοσης.
- **Diagnostic (Διαγνωστικά) KPIs:** Μέτρηση της παρούσας απόδοσης.
- **Leading (Προγνωστικά) KPIs:** Μέτρηση της μελλοντικής απόδοσης.

⁸ R. Kerzner, (2017). Project management metrics, KPIs, and dashboards; a guide to measuring and monitoring project performance, International Institute for Learning, Inc., New York,121-171.

1.3. Η έννοια και οι κατηγορίες των βασικών δεικτών επίδοσης CSF

Η ορολογία των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας (Critical Success Factors – CSF), αναφέρθηκε για πρώτη φορά, γύρω στην δεκαετία του 1960 από τον R. Daniel στο άρθρο του με τίτλο «Managing information crisis» (1961)⁹. Ο όρος Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας, χρησιμοποιείται κυρίως για τον προσδιορισμό των παραγόντων που επηρεάζουν την απόδοση (είτε θετική είτε αρνητική) μιας επιχείρησης. Μέσω του εντοπισμού των CSF, μια επιχείρηση, μπορεί να παρακολουθήσει και να μετρήσει την πρόοδο της για την επίτευξη τόσο των στρατηγικών της στόχων όσο και της αποστολής της. Συνεπώς, οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας είναι τα σημεία εκείνα της επιχείρησης, που πρέπει να ελέγχονται συνεχώς από την διοίκηση. Συνήθως εντοπίζονται σε τομείς όπως οι διαδικασίες παραγωγής, οι δεξιότητες εργαζομένων και οργάνωσης, εσωτερικές λειτουργίες, τεχνικές και τεχνολογίες. Τα CSF δεν πρέπει να παραμένουν στατικά. Μέσω των αλλαγών που πιθανώς να υπόκειται ένας κλάδος/μια επιχείρηση ή όταν προκύπτουν ευκαιρίες ή εντοπίζονται προβλήματα, θα πρέπει να αλλάζουν. Η επιτυχία ποικίλλει από εταιρεία σε εταιρεία (Nogeste, 2004; Nogeste e Walker, 2008)¹⁰.

Τα CSF, διακρίνονται κυρίως σε 4 κατηγορίες, σύμφωνα με τον J. Rockart (1979)¹¹:

- **Industry (βιομηχανικοί) factors:** Πρόκειται για τα χαρακτηριστικά τα οποία προκύπτουν από την βιομηχανία και τα οποία πρέπει να υλοποιηθούν προκειμένου να παραμείνετε ανταγωνιστικοί.
- **Environmental (περιβαλλοντικοί) factors:** Πρόκειται για τους παράγοντες που προκύπτουν στον οργανισμό από το εξωτερικό περιβάλλον, όπως η οικονομία, οι τεχνολογικές εξελίξεις, το ανταγωνιστικό κλίμα κλπ.
- **Strategic (στρατηγικοί) factors:** Πρόκειται για την ανταγωνιστική στρατηγική που έχει επιλέξει να ακολουθήσει η επιχείρηση (π.χ. τιμολογιακή πολιτική).
- **Temporal (προσωρινοί) factors:** Πρόκειται για τις ανάγκες και αλλαγές που προκύπτουν στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού και στοχεύουν στην ανάπτυξη του.

⁹ Daniel, D., (1961). Management information crisis. Harvard Business Review, Vol 39, 5 (111 – 121).

¹⁰ Nogeste, K. and Walker, D.H.T. (2008). Development of a method to improve the definition and alignment of intangible project outcomes and tangible project outputs, International Journal of Managing Projects in Business, Vol. 1 No. 2, pp. 279-287.

¹¹ Rockart, J., (1979). Chief executives define their own data needs. Harvard Business Review, Mar-Apr, 57 (2) (81 – 93).

Με την πάροδο των χρόνων, νέες έρευνες και κατηγορίες των Κρίσιμων Παραγόντων Επιτυχίας έχουν προκύψει. Οι έρευνες αυτές αποσκοπούσαν στον εντοπισμό των κριτηρίων εκείνων που θα μπορούσαν να έχουν εφαρμογή σε όλα τα έργα. Ανάλογα τον κλάδο, έχουν προκύψει έρευνες και κριτήρια που εφαρμόζουν καλύτερα. Οι έρευνες που σχετίζονται με τον κλάδο της διαχείρισης έργων, αποτελεί έναν από τους πολλούς κλάδους που ακόμα δεν έχει διασαφηνιστεί ποιος υιοθέτησε πρώτος την χρήση τους, αλλά παρόλα αυτά, εξακολουθούν να αποτελούν σημείο αναφοράς σήμερα (Müller & Jugdev, 2012)¹². Για παράδειγμα, η έρευνα που υλοποιήθηκε από τους Fortune and White (2006)¹³ ομαδοποίησε τους CSF σε είκοσι επτά, όπως παρουσιάζονται στον πίνακα 1 παρακάτω.

Πίνακας 1: Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας

CRITICAL SUCCESS FACTORS	
Υποστήριξη από ανώτερα διευθυντικά στελέχη	Χορηγός έργου
Σαφείς ρεαλιστικοί στόχοι	Αποτελεσματική παρακολούθηση / έλεγχος
Ισχυρό / λεπτομερές σχέδιο ενημερωμένο	Επαρκής προϋπολογισμός
Καλή επικοινωνία / ανατροφοδότηση	Οργανωτική προσαρμογή / πολιτισμός / δομή
Συμμετοχή χρήστη / πελάτη	Καλή απόδοση από τους προμηθευτές
Ειδικευμένο / κατάλληλα καταρτισμένο / επαρκές προσωπικό / ομάδα	Προγραμματίστηκε κλείσιμο / αποδοχή πιθανής αποτυχίας
Αποτελεσματική διαχείριση αλλαγών	Παροχή εκπαίδευσης
Αρμόδιος διαχειριστής έργου	Πολιτική σταθερότητα
Ισχυρή επιχειρηματική υπόθεση / καλή βάση για το έργο	Σωστή επιλογή / μεθοδολογίας PM / εργαλείων
Αρκετοί / καλά διατεθειμένοι πόροι	Περιβαλλοντικές επιρροές
Καλή ηγεσία	Προηγούμενη εμπειρία (μάθηση από)
Αποδεδειγμένη / οικεία τεχνολογία	Διαφορετικές απόψεις (εκτιμώντας)

¹² Müller, R. and Jugdev, K. (2012). Critical success factors in projects: Pinto, Slevin, and Prescott – the elucidation of project success, *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 5 No. 4, pp. 757-775.

¹³ Fortune, J., & White, D. (2006). Framing of project critical success factors by a systems model. *International Journal of Project Management*, 53-65.

Αντιμετώπιση / αξιολόγηση / διαχείριση κινδύνων	Μέγεθος έργου, επίπεδο πολυπλοκότητας, διάρκεια
Ρεαλιστικό πρόγραμμα	

Πηγή: Εντοπίστηκαν στη βιβλιογραφία (Fortune & White, 2006)¹⁴.

Οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας, είναι στην ουσία κάποιοι υψηλοί στόχοι που θέτει μια επιχείρηση ως επιτακτική ανάγκη για να τους επιτύχει. Προκειμένου οι παράγοντες αυτοί να είναι επιτυχημένοι, θα πρέπει:

- Να διασφαλιστεί η καλή κατανόηση του περιβάλλοντος της επιχείρησης/έργου. Οι παράγοντες προσαρμόζονται για εταιρείες και ιδιώτες και η προσαρμογή προκύπτει από τη μοναδικότητα του κάθε οργανισμού.
- Να ενημερωθεί η εταιρεία ως προς τους ανταγωνιστές του κλάδου: Γνωρίζοντας πού βρίσκονται οι ανταγωνιστές, ποιοι είναι οι πόροι και οι δυνατότητες τους, και ποιες στρατηγικές ακολουθούν, μπορούν να βοηθήσουν στην καλύτερη οργάνωση των CSF.
- Να αναπτυχθούν CSF τα οποία θα προσφέρουν συγκρίσιμες διαφορές. Οι παράγοντες που μετριούνται είναι πιο πιθανό να επιτευχθούν έναντι παραγόντων που δεν μετριούνται. Δεν είναι απαραίτητο να είναι ποσοτικοί παράγοντες (καθώς τότε θα αποτελούσαν δείκτες απόδοσης), αλλά να είναι συγκρίσιμοι όροι.
- Να αναπτυχθούν τα CSF που έχουν μεγάλο αντίκτυπο στην απόδοση ενός οργανισμού. Εξ ορισμού, τα CSF είναι οι «πιο κρίσιμοι» παράγοντες για τους οργανισμούς ή τα ίδια τα άτομα. Ωστόσο, πρέπει να δίνεται η δέουσα προσοχή στην ταυτοποίησή τους λόγω του μεγάλου βαθμού ποιοτικής προσέγγισης στον προσδιορισμό.
- Να είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία του οργανισμού.
- Να δημιουργεί οφέλη τόσο για την εταιρεία όσο και για κάθε τμήμα της εταιρείας.
- Να συνδέεται με κάποιον στόχο υψηλού επιπέδου.
- Να συνδέεται άμεσα με την επιχειρηματική στρατηγική της επιχείρησης¹⁵.

Παρόλο που τα CSF, είναι μια χρήσιμη και ευρέως χρησιμοποιούμενη τεχνική (κυρίως στο εξωτερικό), η ανάλυση τους δεν είναι αρκετή από μόνη της, ώστε να παρέχει στην επιχείρηση

¹⁴ Fortune, J., & White, D. (2006). Framing of project critical success factors by a systems model. *International Journal of Project Management*, 53-65.

¹⁵ M. Wronka., (2013). Analyzing the Success of Social Enterprises: Critical Success Factors Perspective. *Active Citizenship by Knowledge Management & Innovation* DOI: 10.13140/RG.2.1.4927.6009

όλες εκείνες τις πληροφορίες που είναι απαραίτητες προκειμένου να αναλύσει/αλλάξει την στρατηγική της.

Για την καλύτερη ανάλυση των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας, θα πρέπει να συνδέονται άμεσα με τις επιδιώξεις και με τους στόχους της επιχείρησης. Κάθε ένας παράγοντας θα πρέπει να αντιστοιχεί σε έναν στόχο, σύμφωνα με τις φάσεις του έργου (Salykova and Abylova, 2019)¹⁶. Το κλειδί για την επιτυχία των Κρίσιμων Παραγόντων επιτυχίας, είναι στην κατανόηση των σημείων εκείνων που πρέπει να παρακολουθούνται (Élen Nara Carpim et al., 2015)¹⁷.

1.4. Η σχέση KPIs και CSF και η διαφορά τους

Τόσο οι βασικοί δείκτες απόδοσης (KPIs) όσο και οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας (CSF), αποτελούν καίρια σημεία, για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και αύξησης της απόδοσης της. Μόλις μια επιχείρηση προσδιορίσει τα CSF της, έχει την δυνατότητα να αναπτύξει και τα KPIs. Αυτή η ακολουθία συμβαίνει, λόγω του γεγονότος ότι οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας, προκύπτουν από την αποστολή και τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού. Ωστόσο, πρέπει να γίνει αντιληπτό ότι τα CSF δεν είναι υποσύνολα των KPIs τους. Είναι πολύ διαφορετικά το ένα από το άλλο. Ο τρόπος επίσης με τον οποίο κάποιος ερευνητής μπορεί να οδηγηθεί στην δημιουργία και οριοθέτηση των KPI-CSF, μπορεί να διαφέρει γεγονός που αποτυπώνεται και από την έρευνα που υλοποιήθηκε το 2017, από τους Jahangirian M, Taylor S, Young & Stewart T.¹⁸. Πιο συγκεκριμένα, στην έρευνα που πραγματοποίησαν σε έργα με προσομοίωση, προσπάθησαν να ξεκινήσουν την οριοθέτηση των στόχων από τους αρκετά ασαφείς και φιλόδοξους στόχους, δηλαδή την επιτυχία του έργου (στα CSF) και στην συνέχεια να προσδιοριστούν οι πιο συγκεκριμένοι στόχοι και τα μετρήσιμα αποτελέσματα, μέσω των KPIs, όπως παρουσιάζεται και στο διάγραμμα 1 που ακολουθεί.

¹⁶ Salykova, L.; Abylova, V. (2019). Critical Success Factors in Project Management: A Comprehensive Review. PM World Journal, Vol. VIII, Issue V, June.

¹⁷ E.N.C. Besteiro, J.de S. Pinto, O. Novaski, 2015. Success Factors in Project Management, Business Management Dynamics, Vol.4, No.9, Mar 2015, pp.19-34.

¹⁸ Jahangirian M., Taylor S, Young T. & Robinson S. (2017) Key performance indicators for successful simulation projects. Journal of the Operational Research Society, 68:7, 747-765, DOI: 10.1057/jors.2016.1.

Διάγραμμα 1: Προτεινόμενο πλαίσιο από πάνω προς τα κάτω CSF-KPI



Πηγή : Εντοπίστηκαν στη βιβλιογραφία Jahangirian M., Taylor S., Young T & Robinson S.

Τα αποτελέσματα που έλαβαν από την διεξοδική έρευνα τους, έδειξαν πως το προτεινόμενο πλαίσιο θα μπορούσε να έχει εφαρμογή σε ορισμένους κλάδους, όπως για παράδειγμα στον τομέα τον οποίο οι ίδιοι ερευνούσαν, αλλά δεν έχει απόλυτη εφαρμογή σε όλους τους κλάδους και φυσικά χρήζει περαιτέρω έρευνα και δοκιμή για την υιοθέτηση του.

Λαμβάνοντας υπόψιν αυτούς τους παράγοντες η διοίκηση της επιχείρησης, έχει την δυνατότητα να θέσει συγκεκριμένα, μετρήσιμα και ποσοτικοποιημένα κριτήρια (δείκτες), τα οποία θα τα αξιοποιήσει για την αξιολόγηση της απόδοσης της.

Στην ουσία, οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας, αποτελούν την αιτία επιτυχίας μιας επιχείρησης (συνδέονται άμεσα με τους στόχους της επιχείρησης), ενώ οι βασικοί δείκτες απόδοσης, αποτελούν το αποτέλεσμα της επιτυχίας (μετράνε τους στόχους που επιτεύχθηκαν). Τα χαρακτηριστικά τα οποία παρουσιάζουν και οι δυο ορολογίες, παρουσιάζουν αρκετές διαφορές, όπως αποτυπώνεται και στο πίνακα παρακάτω. Για παράδειγμα, μια διαφορά στα χαρακτηριστικά που εμφανίζουν αυτοί οι δείκτες, είναι στα δεδομένα που αντλούν, καθώς οι δείκτες CSF, αντλούν ποιοτικά δεδομένα (π.χ. Η προσέλευση νέων πελατών στην επιχείρηση), ενώ οι δείκτες KPI, αντλούν ποσοτικά δεδομένα (π.χ. αύξηση 40% των πωλήσεων). Επιπλέον, ένα χαρακτηριστικό που διαφέρει στους δυο δείκτες, είναι ως προς την ομάδα-στόχος, η οποία τους αξιοποιεί. Τα CSF, αξιοποιούνται μόνο από την ανώτερη διοίκηση, ενώ τα KPI, δεν

απευθύνονται αποκλειστικά στα ανώτερα στελέχη, καθώς εμπλέκουν και τα μεσαία στελέχη, το οποίο αποτυπώνεται κιόλας και από την ατομική αξιολόγηση που παρέχουν.

Πίνακας 2: Η σχέση CSF και KPIs

Χαρακτηριστικά	CSF	KPI
Ορισμός	Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας	Βασικοί Δείκτες Απόδοσης
Στόχος	Αποτελεί την αιτία της επιτυχίας	Αποτελεί το αποτέλεσμα της επιτυχίας
Δεδομένα	Ποιοτικά	Ποσοτικά
Ομάδα-στόχος	Ανώτερη διοίκηση	Εμπλέκει όλα τα άτομα (μεσαία και ανώτερα στελέχη)
Αποσκοπεί	Οργανωσιακή αξιολόγηση	Οργανωσιακή και ατομική αξιολόγηση
Βαρύτητα σημασίας των δεικτών	Πάντα σημαντικοί δείκτες	Μερικές φορές, όχι και τόσο σημαντικοί δείκτες

Πηγή : On line διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://www.differencebetween.com/difference-between-csf-and-kpi/>, προσπελάστηκε στις 09/01/2020.

Από τον πίνακα παραπάνω, είναι αντιληπτό, πως ενώ και τα δυο, έχουν κοινό στόχο, παρουσιάζουν διαφορές, άλλες μεγαλύτερης βαρύτητας και άλλες μικρότερης. Τα CSF, γενικότερα, αποτελούν δείκτες οι οποίοι μπορούν να έχουν κοινή εφαρμογή σε πολλές επιχειρήσεις, γιατί περιέχει δείκτες όπως τα κέρδη, η ηγεσία, ο ρόλος του προσωπικού κλπ. Απ' την άλλη τα KPIs, δεν είναι τόσο γενικά και πρέπει να καθορίζονται σύμφωνα με τις ανάγκες και τους στόχους του κάθε οργανισμού ξεχωριστά, όπως για παράδειγμα οι χρηματοοικονομικές επιδόσεις, τα ποσοστά επίτευξης, οι πωλήσεις κλπ. Ωστόσο, ο συνδυασμός τους, μπορεί να προσφέρει πολλά οφέλη σε μια επιχείρηση. Απαραίτητο κριτήριο όμως για την ορθή εφαρμογή και οριοθέτηση τους, είναι η διοίκηση ενός οργανισμού να είναι ενήμερη σχετικά με τις προαναφερθείσες ορολογίες και να γνωρίζει τις ακριβείς διαφορές

μεταξύ των δυο τεχνικών.¹⁹ Η διαχείριση της γνώσης αποτελεί γενικότερα μια δεξιότητα η οποία είναι απαραίτητη για μια επιχείρηση, σύμφωνα με το Ρωσσίδη και Ασπρίδη (2017)²⁰. Με την κατάλληλη διαχείριση της γνώσης, μια επιχείρηση είναι σε θέση να κατανοήσει και να οργανώσει καλύτερα τις πληροφορίες της στο εσωτερικό της περιβάλλον. Όλες αυτές οι πληροφορίες και γνώσεις, μπορούν να αξιοποιηθούν και με την κατάλληλη εφαρμογή και στόχο, να προσφέρουν το επιθυμητό αποτέλεσμα στην επιχείρηση, που στην συγκεκριμένη περίπτωση, είναι η αύξηση της οργανωσιακής της απόδοσης.

¹⁹ Online διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://bscdesigner.com/leading-vs-lagging.htm#csf> , προσπελάστηκε στις 29/01/2021.

²⁰ Ρωσσίδης, Ι., Ασπρίδης, Γ. (2017). Διαχείριση της Γνώσης, Αθήνα: Σταμούλης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Μεθοδολογία έρευνας

2.1 Εισαγωγή

Η μεθοδολογία της έρευνας, αφορά την συλλογή και την ανάλυση των δεδομένων, την οποία καλείται να επιλέξει ένας ερευνητής (Creswell, 2014). Πρόκειται για έναν επιστημονικό τρόπο, με τον οποίο ένα ερευνητικό πρόβλημα μπορεί να επιλυθεί, μέσω της εφαρμογής συγκεκριμένων και ορθά καθορισμένων βημάτων. Ο ερευνητής, καλείται να επιλέξει τον τρόπο με τον οποίο θα συλλέξει και θα αντλήσει τα δεδομένα του, με βάση την κριτική του άποψη (Creswell, 2014)²¹. Στη συνέχεια του κεφαλαίου 2, θα γίνει η παρουσίαση του σκοπού της έρευνας και η μεθοδολογική προσέγγιση που ακολουθήθηκε, προκειμένου να διεξάγουν τα επιθυμητά αποτελέσματα καθώς και η μελέτη περίπτωσης, η οποία παρουσιάζεται στο κεφάλαιο 3. Τέλος, στο κεφάλαιο 4, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας.

2.2 Η ερευνητική προσέγγιση και η στρατηγική της

Στην παρούσα διπλωματική εργασία, ο ρόλος της θεωρίας, αποτέλεσε ένα σημαντικό παράγοντα για την διεκπεραίωση της, καθώς επεξηγεί τις ορολογίες και την σημασία που έχουν οι δείκτες στην μέτρηση της οργανωσιακής απόδοσης. Έχοντας εξετάσει τους τρόπους με τους οποίους μπορούσε να διεξαχθεί η παρούσα εργασία, με γνώμονα τα ερευνητικά ερωτήματα και τους στόχους της έρευνας, επιλέχθηκε η ποιοτική μέθοδος (Newbert,2007)²².

Η ποιοτική μέθοδος αναφέρεται στις διαδικασίες, οι οποίες εστιάζουν στην διερεύνηση ερωτημάτων με την χρήση μεθόδων όπως σε βάθος συνεντεύξεις, οι ομάδες εστίασης (focus groups), η βιβλιογραφική έρευνα, η μέθοδος της παρατήρησης, η πειραματική έρευνα, και η έρευνα επισκόπησης (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά 2011)²³. Για την εφαρμογή ποιοτικής έρευνας, χρησιμοποιήθηκε ένας συνδυασμός μεθόδων. Πιο συγκεκριμένα, πραγματοποιήθηκε βιβλιογραφική ανασκόπηση καθώς εφαρμόστηκε η μέθοδος παρατήρησης, η οποία περιείχε και μελέτη περίπτωσης. Η μέθοδος της παρατήρησης, αποτελεί ένα είδος ερευνητικής μεθόδου, το οποίο μπορεί να συνδυαστεί και με άλλες μεθόδους ως συμπληρωματική, όπως για παράδειγμα, τα ερωτηματολόγια ή οι μελέτες περιπτώσεων. Τα οφέλη που προκύπτουν από

²¹Creswell, J. W. (2014). A concise introduction to mixed methods research. Sage Publications

²² Newbert, S. L. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research, *Strategic management journal*, 28(2), 121-146.

²³ Κυριαζόπουλος, Π., Σαμαντά, Ε. (2011). Μεθοδολογία Έρευνας Εκπόνησης Διπλωματικών Εργασιών, Αθήνα, Σύγχρονη Εκδοτική.

την χρήση της παρατήρησης, έγκεινται στην καταγραφή των δεδομένων και των συνθηκών που εμφανίζονται την παρούσα χρονική περίοδο. Ο παρατηρητής έχει την δυνατότητα μέσω της αντίληψης του και των αισθήσεων του, να καταγράψει και να ερμηνεύσει τα δεδομένα που θεωρεί χρήσιμα για την έρευνα του²⁴. Όσον αφορά την μέθοδο της μελέτης περίπτωσης, αποτελεί μια πρακτική, στην οποία ο ερευνητής, εστιάζει κυρίως στη λεπτομερή ανάλυση και περιγραφή μιας μόνο περίπτωσης. Δεν απαιτείται η διαδικασία σύγκρισης πολλών περιπτώσεων για την κατάληξη συμπερασμάτων. Η επιλογή της συγκεκριμένης μεθόδου ενδείκνυται καθώς η εξέταση γίνεται σε μια προκαθορισμένη χρονική στιγμή και συμπεριλαμβάνει όλη την πολυπλοκότητα που μπορεί να έχει μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός (Robson, 2007)²⁵. Λαμβάνοντας υπόψιν την επιχείρηση που επιλέχθηκε σαν μελέτη περίπτωσης και προκειμένου να διεξαχθούν ακριβέστερα αποτελέσματα, διεκπεραιώθηκε έρευνα με την μέθοδο συλλογής πρωτογενών ποσοτικών δεδομένων με την μορφή ερωτηματολογίου (Allen et al, 2008)²⁶. Η συγκεκριμένη μέθοδος είναι συνδεδεμένη τόσο με πλεονεκτήματα όσο και με μειονεκτήματα. Ανάμεσα στα πολλά πλεονεκτήματα τα οποία παρουσιάζει, ορισμένα είναι η ευκολία συμπλήρωσης και συλλογής απαντήσεων, η δυνατότητα εφαρμογής ηλεκτρονικής μορφής το οποίο συνδέεται με χαμηλό κόστος, δυνατότητα συγκέντρωσης πληροφοριών από οποιοδήποτε μέρος/περιοχή -ευρύτερο δίκτυο- κλπ. Ωστόσο, ένα από τα μειονεκτήματα, που παρουσιάζει αυτή η μέθοδος, είναι ο περιορισμός στον τρόπο με τον οποίο μπορεί να απαντήσει ο ερωτώμενος. Για παράδειγμα, σε πολλά ερωτηματολόγια, δεν δίνεται η δυνατότητα παράθεσης απαντήσεων σε ανοιχτές ερωτήσεις, οπότε οι απαντήσεις θα είναι προσανατολισμένες μόνο στα ευρήματα που έχει κάνει ο ίδιος ο ερευνητής. (Saunders κ.ά., 2015)²⁷.

Η μέθοδος παρατήρησης που εφαρμόστηκε στην συγκεκριμένη διπλωματική εργασία, ήταν στην ιδιωτική επιχείρηση «Ινστιτούτο Ανάπτυξης Επιχειρηματικότητας», το οποίο παρουσιάζεται και σαν μελέτη περίπτωσης. Οι λόγοι για τους οποίους επιλέχθηκε η

²⁴ Κεδράκα, Κατ. (2009). Μεθοδολογία Παρατήρησης. Αθήνα: Ε.Α.Π. Ανακτήθηκε από <https://docplayer.gr/33695953-Kedra-k-2008-methodologia-paratirisis-sto-methodologia-paratirisis.html>

²⁵ Robson C., (2007). Η έρευνα του πραγματικού κόσμου, Ένα μέσο για κοινωνικούς επιστήμονες και επαγγελματίες ερευνητές. Αθήνα: Gutenberg.

²⁶ Allen, J., Robbins, S., Casillas, A., & Oh, I. (2008). Third-year college retention and transfer: effects of academic performance, motivation, and social connectedness. *Research in Higher Education*, 49(7), 647–664.

²⁷ Saunders, M., Lewis, Ph., και Thornhill, A., (2015). Μέθοδοι έρευνας στις επιχειρήσεις και την οικονομία. Θεσσαλονίκη: Δισίγμα.

συγκεκριμένη επιχείρηση ποικίλουν. Πιο συγκεκριμένα, αποτελούν την επιχείρηση στην οποία εργάζομαι τα τελευταία χρόνια και συνεπώς αποτελώ τον παρατηρητή της έρευνας. Επιπλέον, είναι μια επιχείρηση, η οποία έχει κάνει αρκετές προσπάθειες για την μέτρηση της απόδοσης της και έχει εντάξει διάφορες μεθόδους προκειμένου να επιτύχει την μέτρηση της οργανωσιακής της απόδοσης. Συνεπώς, χρησιμοποιώντας την μέθοδο της παρατήρησης, σε συνδυασμό με την μελέτη περίπτωσης, τα αποτελέσματα που διεξήχθησαν είναι πιο ποιοτικά. Επιπλέον, διανεμήθηκε και ερωτηματολόγιο στην συγκεκριμένη επιχείρηση, το οποίο απευθυνόταν στους εργαζομένους του συγκεκριμένου οργανισμού, ανεξαιρέτως φύλου, ηλικίας, εργασιακής προϋπηρεσίας, πλήρους ή μερικής απασχόλησης και θέσης στον οργανισμό. Το μοναδικό κριτήριο που τέθηκε για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, ήταν η προϋπηρεσία του προσωπικού, να ήταν τουλάχιστον 6 μήνες και άνω (και να αποτελούσαν μόνιμο προσωπικό -εκτός πρακτικής άσκησης-). Με βάση αυτά, στην έρευνα, έλαβαν μέρος 16 υπάλληλοι, την περίοδο διεξαγωγής της έρευνας.

Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν μέσω ηλεκτρονικής φόρμας, η οποία διαμοιράστηκε στο προσωπικό της επιχείρησης. Όλοι οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για τον σκοπό της έρευνας και τονίστηκε πως η συμμετοχή στην έρευνας είναι προαιρετική και ανώνυμη και πως τα αποτελέσματα θα χρησιμοποιηθούν μόνο για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας στα πλαίσια της διπλωματικής εργασίας. Παράλληλα, ο διευθυντής της επιχείρησης, παρείχε τη γραπτή συγκατάθεση του για εφαρμογή έρευνας στο προσωπικό. (Field, 2016)²⁸ (Παράρτημα Γ).

2.3. Στάδια της μεθοδολογίας

Σε αυτό το σημείο, θα παρουσιαστούν συνοπτικά τα βήματα , τα οποία ακολουθηθήκαν για την εκπόνηση της εργασίας:

- **Επιλογή θεματικής:**

Σαν πρώτο βήμα, έγινε η επιλογή του θέματος της εργασίας και η επεξήγηση των λόγων που επιλέχθηκε καθώς και του σκοπού της.

- **Ανασκόπηση της βιβλιογραφίας**

Αναζήτηση στη διαθέσιμη βιβλιογραφία, για την ορθή διατύπωση των ερευνητικών υποθέσεων και στόχων και εμβάθυνση στο θέμα της εργασίας, ιδίως στο πρώτο κεφάλαιο.

²⁸Field, A., (2016). Η διερεύνηση της στατιστικής με τη χρήση του SPSS της IBM. Αθήνα: Προπομπός.

- **Επιλογή ερευνητικής μεθόδου**
Επιλογή της κατάλληλης ερευνητικής μεθοδολογίας και εξέταση των αποτελεσμάτων που θα προσφέρουν. Με βάση το υπόβαθρο της εργασίας, επιλέχθηκε η ποιοτική μέθοδος.
- **Επιλογή της μελέτης περίπτωσης**
Επιλογή μιας ιδιωτικής επιχείρησης, στην οποία μπορεί να εφαρμοστεί η μέθοδος παρατήρησης και η οποία έχει κάνει προσπάθειες για την μέτρηση της οργανωσιακής της απόδοσης.
- **Συγκατάθεση για δημοσιοποίηση στοιχείων**
Γραπτή έγκριση από την επιχείρηση για χρήση και δημοσιοποίηση των στοιχείων της επιχείρησης καθώς και εφαρμογή της δειγματοληψίας.
- **Σχεδιασμός και εκπόνηση έρευνας**
Σχεδιασμός του ερωτηματολογίου και υλοποίηση έρευνας.
- **Ανάλυση αποτελεσμάτων και διεξαγωγή συμπερασμάτων.**
Εξέταση όλων των αποτελεσμάτων και διεξαγωγή συμπερασμάτων, σύμφωνα με την θεωρητικό πλαίσιο της εργασίας και την μελέτη περίπτωσης της επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Μελέτη περίπτωσης στον ιδιωτικό τομέα

3.1. Το Ινστιτούτο Ανάπτυξης Επιχειρηματικότητας

Το Ινστιτούτο Ανάπτυξης Επιχειρηματικότητας (Ιν.Αν.Επ.)^{29,30}, πρόκειται για έναν Μη Κερδοσκοπικό Οργανισμό, που ιδρύθηκε το 2005, με έδρα την Λάρισα. Πρόκειται για ένα κέντρο αριστείας στην Ευρωπαϊκή Επιχειρηματικότητα^{31,32} που έχει ως στόχο την προώθηση της φιλοσοφίας και των αρχών του επιχειρείν. Μέσω του μεγάλου δικτύου και της πολυετούς εμπειρίας του στον χώρο των Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων, το Ιν.Αν.Επ. έχει αναγνωριστεί ως Κόμβος Ψηφιακής Καινοτομίας³³. Στόχος του οργανισμού είναι η υλοποίηση δράσεων που συνδράμουν στην υποστήριξη και εξέλιξη των επιχειρήσεων, εφαρμόζοντας καινοτόμες πρακτικές, ώστε να ενδυναμωθεί το επιχειρησιακό πνεύμα. Κάθε επιχείρηση, οφείλει να αναπτύξει την επιχειρησιακή της κουλτούρα ώστε να εξασφαλίσει την βιωσιμότητά της στην αγορά εργασίας του σύγχρονου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος που αποτελεί μέρος του ψηφιακού μετασχηματισμού.



Μέσα από τα 16 χρόνια πορείας που σημειώνει μέχρι σήμερα το Ιν.Αν.Επ., αποτελεί, έναν από τους σημαντικότερους φορείς προώθησης της επιχειρηματικότητας στην Ευρώπη. Η συνεργασία του με περισσότερους από 2000 συνεργάτες και η υλοποίηση πάνω από 150 Ευρωπαϊκών αλλά και εθνικών έργων, έχει οδηγήσει το Ιν.Αν.Επ. στην διεθνή και εθνική αναγνώριση από οργανισμούς και φυσικά πρόσωπα ως έναν από τους πλέον αξιόπιστους

²⁹ Online διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://entre.gr/>, προσπελάστηκε στις 12/01/2021.

³⁰ Online διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://ied.eu/>, προσπελάστηκε στις 12/01/2021.

³¹ Online διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://www.corporatelivewire.com/awards.html?award=128>, προσπελάστηκε στις 29/01/2021.

³² Online διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://ied.eu/project-updates/and-the-eu-project-management-specialists-2021-award-goes-to/> προσπελάστηκε στις 01/02/2021.

³³ Online διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://ied.eu/blog/ied-most-innovative-eu-project-management-specialists-2020/>, προσπελάστηκε στις 12/01/2021.

φορείς που παρέχουν ενημέρωση, πληροφόρηση, υποστήριξη και εκπαίδευση για θέματα επιχειρηματικότητας. Για την υλοποίηση όλων αυτών, οι απαιτήσεις που υπάρχουν από τις θέσεις προσωπικού είναι υψηλές. Τα πρώτα χρόνια έναρξης της λειτουργίας της επιχείρησης, το μέγεθος της επιχείρησης ήταν μικρό (0-10 εργαζόμενοι), ενώ τα τελευταία χρόνια έχει μεταβεί σε επιχείρηση μεσαίου μεγέθους, απασχολώντας συνολικά 30 άτομα, τα 3 εκ των οποίων με πρακτική άσκηση. Τα τμήματα τα οποία περιλαμβάνει το Ινστιτούτο, είναι τα ακόλουθα:

- 1. Administration Team (Τμήμα Διοίκησης):** Το τμήμα της Διοίκησης, αποτελείται κυρίως από 3 άτομα (χωρίς να υπολογίζονται οι εξωτερικοί συνεργάτες), και έχουν σαν στόχο την διασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας του Ινστιτούτου, καθώς και την προσήλωση στους στόχους του.
- 2. Finance Team (Οικονομικό τμήμα):** Το Οικονομικό τμήμα, αποτελείται επίσης από 3 άτομα. Το τμήμα αυτό, διεκπεραιώνει όλες τις ενέργειες που είναι συνυφασμένες με τα έσοδα και έξοδα του Ινστιτούτου καθώς και τον οικονομικό έλεγχο των αναγκών των έργων.
- 3. Marketing Team (Τμήμα Μάρκετινγκ):** Το τμήμα Μάρκετινγκ, επί του παρόντος, απασχολεί 2 άτομα, τα οποία αναλαμβάνουν όλες τις ενέργειες προώθησης και διαφήμισης του Ινστιτούτου καθώς και των παραδοτέων/προϊόντων που παράγονται.
- 4. Planning & Implementation Team (Τμήμα Προγραμματισμού & Υλοποίησης):** Το τμήμα Προγραμματισμού & Υλοποίησης, αποτελεί τον κορμό 3 υποτμημάτων. Πιο συγκεκριμένα, σε αυτό το τμήμα, εντάσσονται τα:
 - i. Planning and Development Unit (Τμήμα Προγραμματισμού και Ανάπτυξης):** Το τμήμα Προγραμματισμού και Ανάπτυξης, αποτελείται από 2 άτομα και έχουν στόχο τον προγραμματισμό και την υποβολή νέων έργων στο Ινστιτούτο. Με την έγκρισή τους, τα έργα τα αναλαμβάνει το τμήμα Υλοποίησης.
 - ii. Project Management & Implementation Unit (Τμήμα Υλοποίησης):** Το τμήμα υλοποίησης, αποτελεί το μεγαλύτερο τμήμα του Ινστιτούτου, καθώς απασχολεί συνολικά 10 άτομα, τα οποία είναι αρμόδια για την διαχείριση και υλοποίηση των Ευρωπαϊκών έργων.
 - iii. Innovation Office (Τμήμα Καινοτομίας):** Απαρτίζεται από 2 άτομα, τα οποία αναζητούν διαρκώς την καινοτομία και την μετατρέπουν σε υλοποιήσιμες και εφικτές ιδέες για το τμήμα Προγραμματισμού και Ανάπτυξης.

5. **Development Team (Τμήμα Πληροφορικής):** Αντίστοιχα, το τμήμα πληροφορικής αποτελείται από 2 άτομα, τα οποία είναι αρμόδια για την δημιουργία/συντήρηση όλων των ιστοσελίδων/πλατφόρμων/εργαλείων, τόσο του Ινστιτούτου όσο και των απαιτήσεων που υπάρχουν από τα έργα, στα οποία συμμετέχει.
6. **Products & Services Team (Τμήμα Προϊόντων & Πωλήσεων):** Τέλος, το τμήμα των Προϊόντων και Πωλήσεων, αποτελείται από 3 άτομα, τα οποία εργάζονται πάνω σε νέα προϊόντα «επιχειρηματικότητας» τα οποία λανσάρει το Ινστιτούτο και εργάζονται σκληρά για την προώθηση τους.

Προκειμένου, να γίνει περισσότερο αντιληπτό η οργάνωση των τμημάτων του Ινστιτούτου, στο διάγραμμα παρακάτω, θα δείτε το σχετικό Οργανόγραμμα. Πρόκειται για ένα οργανόγραμμα το οποίο ανανεώνεται διαρκώς και κοινοποιείται με το προσωπικό, ώστε να είναι διαρκώς ενημερωμένοι για τυχόν αλλαγές.

Διάγραμμα 2: Οργανόγραμμα του Ινστιτούτου Ανάπτυξης Επιχειρηματικότητας

Board of Directors									
CEO									
Administration	Accounting & TAX consultant: <i>External Advisor</i>				LAWYER: <i>External Advisor</i>				
	Administrative Officer				DPO: <i>External Advisor</i>				
	Coordinator – Supervisor:				Engineer:				
				Information Systems Administrator (ISA):					
Teams Departments	FINANCE COO	Marketing Marketing Director		Planning & Implementation P&I Directors Council (3)			DEVELOPMENT Director	Products & Services Director:	
	Senior Accountant	Senior Communication Manager		Planning & Development Head of P&D Unit	Implementation / Project Management Head of PM Unit	Innovation Office Head of Innovation Office	Marketing UX/UI & Graphic	Products Manager	Services Senior Manager
	Administration support	Communication Manager		Senior Proposals & Networking Manager	Senior Project & Fundraising Manager	Senior Innovation Manager	Product Frontend	Operations Manager	Training Manager
	Junior Accountant	Junior Communication Manager		Proposals & Networking Manager	Project Manager:	Innovation Manager	Project Full stack	Customer Services Manager	Sales /Network Manager
				Junior Project Manager	Junior Project Manager:	Junior Innovation Manager	Product Full stack	Junior P&S Manager	
	Financial Review:	Marketing Internship / Graphics Designer		Projects Internship	Projects Internship		IT Internship		

Πηγή: Προσωπική άδεια χρήσης από την διοίκηση του Ινστιτούτου Ανάπτυξης Επιχειρηματικότητας

3.2 Εξελικτική διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης του Ινστιτούτου

Το Ινστιτούτο, ως ένας φορέας που προάγει τις έννοιες της επιχειρηματικότητας, της καινοτομίας και της διαρκούς εξέλιξης, προσπαθεί να είναι διαρκώς ενημερωμένο, τόσο το ίδιο σαν οργανισμός όσο και τα άτομα τα οποία απασχολεί. Για το λόγο αυτό, προσπαθεί διαρκώς να δημιουργήσει έναν χώρο εργασίας ο οποίος θα είναι ευχάριστος για κάθε εργαζόμενο. Στις προσπάθειες του, να το επιτύχει αυτό, η διοίκηση, από το 2019, προσπάθησε κατά διαστήματα να εισάγει τις έννοιες της αξιολόγησης στο προσωπικό. Στην αρχή ξεκίνησε με μια πιλοτική διαδικασία και έκτοτε, με βάση τα αποτελέσματα που είχε, προσπαθεί διαρκώς να εξελίσσεται και να βελτιώνεται, έως ότου αποκτήσει, το επιθυμητό και λειτουργικό αποτέλεσμα. Τα πρώτα στάδια εφαρμογής μεθόδων αξιολόγησης στο Ινστιτούτο, εμφανίστηκαν στις αρχές του 2019, όπου ύστερα από καταγραφή των στόχων του κάθε τμήματος (με την δομή τμημάτων που επικρατούσε τότε) δημιουργήθηκε ένα excel, το οποίο έθετε κάποια ερωτήματα/στόχους προς αξιολόγηση, τα οποία στην συνέχεια κάθε εργαζόμενος έπρεπε να απαντήσει. Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο, αξιολογούσε το τμήμα στο οποίο βρισκόταν ο κάθε εργαζόμενος και την λειτουργικότητα του, τους συναδέλφους και σχετικά κριτήρια, το Ινστιτούτο στο σύνολο του και τους στόχους του. Τα αποτελέσματα αυτά αναλύονταν διεξοδικά από την διοίκηση, η οποία λάμβανε ανώνυμη ανατροφοδότηση για εσωτερικά στοιχεία και διαδικασίες λειτουργικότητας. Έπειτα από την πιλοτική εφαρμογή της μεθόδου αυτής για ένα εξάμηνο περίπου, η διαδικασία αυτή αποσύρθηκε, καθώς αποτελούσε μια χρονοβόρα διαδικασία και τα δεδομένα δεν ήταν τόσο αντιπροσωπευτικά.

Ύστερα από έρευνες σχετικά με δομές αξιολόγησης, με διαθέσιμα πηγές και συστήματα αξιολόγησης απόδοσης που υπάρχουν στο διαδίκτυο και με γνώμονα το αντικείμενο και το εύρος δραστηριοτήτων του Ινστιτούτου, η Διοίκηση, προχώρησε στην δημιουργία των στρατηγικών στόχων του Ινστιτούτου για την τριετία 2020 – 2022. Στην ουσία, πρόκειται για έναν «οδηγό», ο οποίος περιλαμβάνει τους στόχους του Ιν.Αν.Επ. για τα επόμενα 3 χρόνια και πως μέσα από τα τμήματα που υπάρχουν και τους επιμέρους στόχους τους, μπορούν να φτάσουν στον απώτερο στόχο του, ο οποίος είναι, όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, να αναδειχθεί το Ιν.Αν.Επ. ως ένα από τα σημαντικότερα κέντρα αριστείας στην Ευρώπη για την Επιχειρηματικότητα. Οι στόχοι αυτοί, είναι εναρμονισμένοι με τα καθήκοντα του κάθε τμήματος και όλα τα μέλη του εκάστοτε τμήματος είναι ενήμεροι σχετικά. Έχοντας καταγράψει τις προτεραιότητες του Ιν.Αν.Επ., η διοίκηση, κάνοντας την απαραίτητη έρευνα, κατέληξε στην χρήση δεικτών αξιολόγησης για την αποτύπωση της απόδοσης. Οι δείκτες που χρησιμοποίησε στο στρατηγικό πλάνο, είναι δείκτες KPIs και OKR (συντομογραφία του Objective & Key

Results= Στόχοι και Βασικά Αποτελέσματα). Οι δείκτες KPI, όπως αναλύθηκαν και διεξοδικά στα προηγούμενα κεφάλαια, είναι στην ουσία δείκτες οι οποίοι επικεντρώνονται στις πτυχές της οργανωτικής απόδοσης που είναι οι πιο κρίσιμες για την τρέχουσα και μελλοντική επιτυχία του οργανισμού. Όσον αφορά τους δείκτες OKR, πρόκειται για ένα σύστημα στοχοθεσίας, το οποίο εστιάζει στην επίλυση προβλημάτων οργάνωσης και διοίκησης. Ο όρος Objective & Key Results υλοποιήθηκε αρχικά από την Google και συγκεκριμένα από τον John Doerr(2018)³⁴ και τα τελευταία χρόνια, ακολούθησαν την χρήση τους και άλλες μεγάλες και επιτυχημένες επιχειρήσεις, όπως οι, Amazon, IKEA, Netflix, Walmart, Deutsche Telekom, BBC. Σύμφωνα με τον CEO-Founder του LinkedIn Jeff Weiner, *«τα OKRs υπήρξαν καταλυτικός παράγοντας για τις ομάδες μας και την εταιρεία, ώστε να επιτύχουμε τα αποτελέσματα που θέλαμε και να παραμείνουμε αφοσιωμένοι στο όραμα μας»*³⁵. Μέσω των OKR, μια επιχείρηση, αποκτά την δυνατότητα ελέγχου των ενεργειών που γίνονται προς την κατεύθυνση επίτευξης των στόχων, στην εξασφάλιση οργανωσιακής απόδοσης και προσήλωσης του προσωπικού στο εταιρικό όραμα. Είναι ένα μοντέλο, το οποίο απαιτεί από την διοίκηση μιας επιχείρησης, να έχει ξεκάθαρο όραμα και στρατηγική σε σχέση με τους μακροπρόθεσμους στόχους της και οι οποίοι στόχοι να απαρτίζονται από μικρότερους στόχους, που μέσω της ολοκλήρωσης τους, θα αποτελέσουν και θα οδηγήσουν συνολικά στην εκπλήρωση του οράματος της επιχείρησης. Κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχία αυτών, καθώς και βασικό χαρακτηριστικό των δεικτών OKR, είναι η ενημέρωση του προσωπικού σχετικά με το όραμα και τους μακροπρόθεσμους στόχους (Wodtke, 2016).³⁶ Η διοίκηση του Ιν.Αν.Επ., βασισμένη στην θεωρία που επικρατεί γύρω από τα KPIs-OKR και τα αποτελέσματα που μπορεί να επιτύχει γύρω από την ορθή εφαρμογή τους, και έχοντας ένα ξεκάθαρο πλάνο για το όραμα του, δημιούργησε το προαναφερθέντα «οδηγό» στοχοθεσίας του Ινστιτούτο για την τριετία (2020-2022). Το πλάνο αυτό, μοιράστηκαν αμφοτέρω με όλους τους εργαζομένους, προκειμένου το σύστημα, να είναι επιτυχημένο. Σύμφωνα με αυτήν την λογική, το Ιν.Αν.Επ., προχώρησε στην δημιουργία 6 προτεραιοτήτων -στόχων, τα οποία στην συνέχεια διακρίθηκαν σε επιμέρους μικρότερους στόχους τα οποία μοιράστηκαν στα τμήματα στα οποία αναλογούσαν. Για την εκπλήρωση κάθε στόχου, πρέπει η επιχείρηση να επιτύχει την ολοκλήρωση τους σε συγκεκριμένο χρονικό

³⁴ Doerr, John (2018). Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs. Penguin Publishing Group. p. 31.

³⁵ Online διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://blog.weekdone.com/achieving-success-okrs-objectives-key-results-google-linkedin/>, προσπελάστηκε στις 10/01/2021.

³⁶ Wodtke, Christina (2016). Introduction to OKRs. O'Reilly Media, Inc.

διάστημα. Προκειμένου η διοίκηση να εξετάζει και να καταγράφει την πρόοδο της, εφαρμόζει τακτικές μεθόδους αξιολόγησης (με την χρήση ερωτηματολογίων) σε εξαμηνιαία βάση στο προσωπικό. Στο τέλος κάθε χρόνου, πραγματοποιείται απολογισμός και επανεξετάζονται οι στόχοι, προκειμένου όλο το προσωπικό να είναι ενημερωμένο για την πρόοδο που έχει επιτευχθεί θέτοντας και τη στοχοθεσία για την επόμενη χρονιά. Η μέθοδος αυτήν ολοκλήρωσε μόλις τον πρώτο χρόνο εφαρμογής της, και απ' ότι διαπιστώθηκε, φαίνεται να είναι λειτουργική.

Προκειμένου να κατανοήσουμε μέσα από αυτήν την διπλωματική εργασία, την επιτυχία του συστήματος που έχει επιλέξει το Ιν.Αν.Επ. να ακολουθήσει, και για την εξέταση της καταλληλότητας των δεικτών, δημιουργήθηκε και μοιράστηκε στο προσωπικό ένα ερωτηματολόγιο (παράρτημα Α), το οποίο αξιολογεί την οργανωσιακή απόδοση του Ινστιτούτου πριν την τριετία και μετά. Τα αποτελέσματα της έρευνας παρουσιάζονται αναλυτικά στο επόμενο κεφάλαιο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Αποτελέσματα έρευνας

4.1. Παρουσίαση της έρευνας

Η δημιουργία του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε με συνδυασμό μεθόδων. Πιο συγκεκριμένα, όντας εργαζόμενη του Ιν.Αν.Επ. και γνωρίζοντας τους δείκτες KPI-OKR, που έχει θέσει το Ιν.Αν.Επ. για την τριετία 2020-2022, και με γνώμονα όσα προαναφέρθηκαν στην θεωρία σχετικά με τους δείκτες KPIs-CSF, καθώς και την βιβλιογραφική ανασκόπηση, τέθηκαν ορισμένοι δείκτες προς εξέταση. Η φιλοσοφία δημιουργίας και διαμοιρασμού του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου, αποσκοπούσε στο:

- Να διαπιστώσει την επιτυχία των μεθόδων μέτρησης οργανωσιακής απόδοσης που είχε μέχρι πρότινος η συγκεκριμένη επιχείρηση.
- Να προσδιορίσει πιθανούς δείκτες CSF και KPIs, οι οποίοι θα μπορούσαν να έχουν εφαρμογή σε ένα Ινστιτούτο Επιχειρηματικότητας.
- Να αναδείξει τους δείκτες εκείνους που το προσωπικό της συγκεκριμένης επιχείρησης, αντιλαμβάνεται ως τους πλέον σημαντικούς για την αύξηση της οργανωσιακής απόδοσης.

Με βάση όλα τα παραπάνω, στο ερωτηματολόγιο, τέθηκαν 16 παράγοντες επιτυχίας (CSF) και 32 δείκτες απόδοσης (KPIs), προκειμένου να αντληθούν τα κατάλληλα δεδομένα (Παράρτημα Α).

4.2. Ανάλυση αποτελεσμάτων της έρευνας

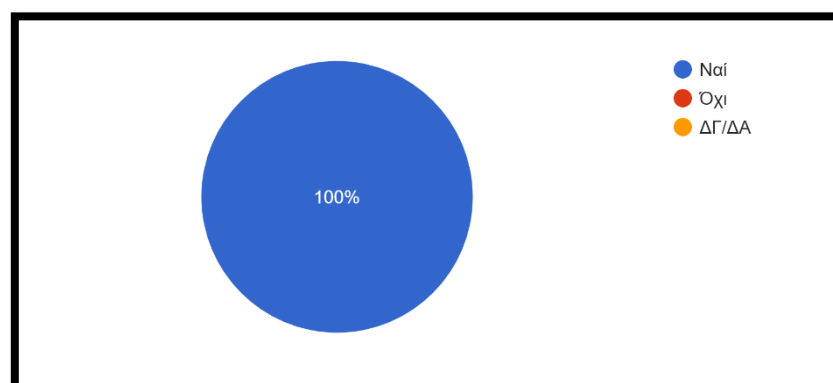
Όπως παρουσιάζεται και στο παράρτημα Β, στο ερωτηματολόγιο, έλαβαν συνολικά μέρος 16 άτομα, ποσοστό το οποίο αναλογεί στο 80% του προσωπικού του Ινστιτούτου (από τα άτομα που μπορούσαν να λάβουν μέρος στην έρευνα, σύμφωνα με τα κριτήρια που προσδιορίστηκαν και παραπάνω). Το μεγαλύτερο ποσοστό του προσωπικού του Ινστιτούτου αποτελείται από γυναίκες, γεγονός που αποτυπώνεται άλλωστε και από τις 14 γυναίκες (88%) που έλαβαν μέρος στην έρευνα, έναντι των 2 αντρών (13%). Το εύρος ηλικίας των ερωτωμένων κυμαινόταν περισσότερο μεταξύ των ηλικιών 25 – 30, καθώς 9 άτομα (56%) βρίσκονται σε αυτό το εύρος, ακολουθούμενο από 5 άτομα (31%) στις ηλικίες 31-45 και τέλος 2 άτομα (13%) μεταξύ των ηλικιών 18-24. Προσωπικό της ηλικίας 45+, δεν έλαβε μέρος στην έρευνα (βλ. Παράρτημα Β).

Όσον αφορά το εκπαιδευτικό τους υπόβαθρο, 9 άτομα (56 %) του προσωπικού του Ινστιτούτου, είναι κάτοχοι Μεταπτυχιακού/Διδακτορικού πτυχίου, ενώ τα υπόλοιπα 7 άτομα (44%), έχουν ολοκληρώσει την Ανώτατη μόρφωση (ΑΕΙ, ΤΕΙ), (βλ. Παράρτημα Β).

Τα 7 άτομα (44%) που έλαβαν μέρος στην έρευνα, ήταν από το τμήμα Planning & Implementation Department, γεγονός που αποτυπώνεται άλλωστε και από το ότι αποτελεί το τμήμα με το μεγαλύτερο αριθμό ατόμων. Ωστόσο, όλα τα τμήματα, ήταν ενεργά στην συμμετοχή τους στην έρευνα, οπότε τα δεδομένα που θα διεξαχθούν θα καλύπτουν ένα ευρύτερο φάσμα του Ινστιτούτου. Από τα τμήματα Finance Department και Marketing Department, συμμετείχαν από 2 άτομα (13%) στο καθένα, ενώ από τα τμήματα Administrative Department, IT Department, Innovation Office Department, Planning & Development Unit και Products & Services Team, συμμετείχε από 1 άτομο (6%) του κάθε τμήματος στην έρευνα. Τα χρόνια προϋπηρεσίας του προσωπικού του Ιν.Αν.Επ., που έλαβαν μέρος στην έρευνα, είχαν κυρίως μεταξύ των 1, 2 και 2,5 χρόνια προϋπηρεσία. Πιο συγκεκριμένα, στα 2,5 χρόνια προϋπηρεσίας, στα 2 έτη και στον 1 χρόνο, υπάρχουν 3 άτομα (19%) έκαστος. 2 άτομα (13%) που έλαβαν μέρος στην έρευνα, έχουν 8 χρόνια στο Ιν.Αν.Επ., 2 άτομα (13%), έχουν 3 χρόνια στο Ιν.Αν.Επ., και από 1 άτομο (6%), υπάρχει στο Ιν.Αν.Επ., με προϋπηρεσία 5 χρόνια, 4 χρόνια και 7 μήνες αντίστοιχα. (βλ. Παράρτημα Β).

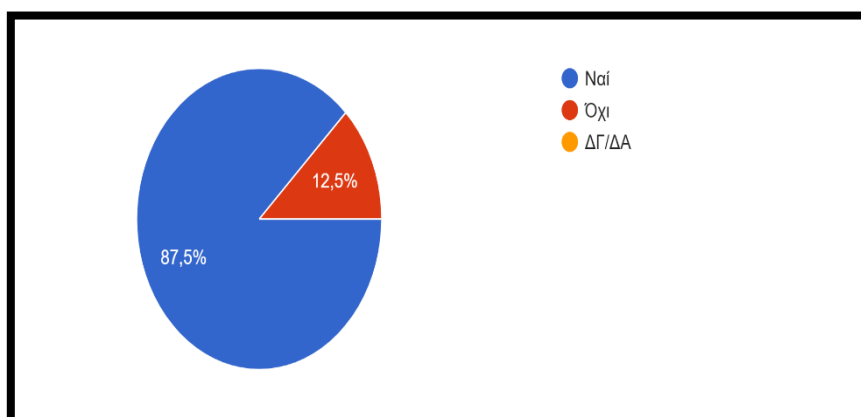
Όσον αφορά τις γνώσεις που έχουν οι εργαζόμενοι σχετικά με τα KPIs και με τα CSF, όπως αποτυπώνονται και στα ακόλουθα δυο διαγράμματα, οι γνώσεις τους είναι αρκετά καλές, καθώς στα KPIs, και οι 16 ερωτώμενοι (100%) απάντησαν πως γνωρίζουν τι είναι τα KPIs .

Διάγραμμα 3: Γνωρίζετε τι είναι τα KPIs (Key Performance Indicators);



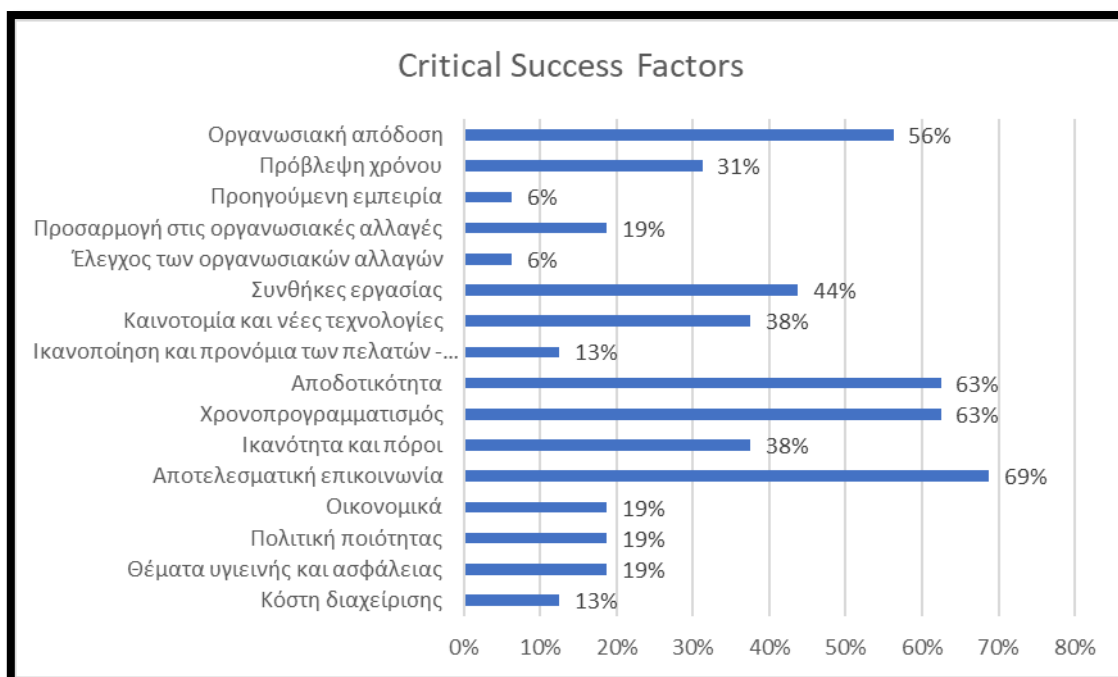
Η γνώση του προσωπικού του Ιν.Αν.Επ. για τα CSF, είναι εξίσου πολύ καλή, καθώς 14 άτομα (88%), απάντησαν θετικά σχετικά με την γνώση τους για τα CSF, ενώ μόλις 2 άτομα (12%), φαίνεται να μην γνωρίζουν τι είναι.

Διάγραμμα 4: Γνωρίζετε τι είναι τα CSF (Critical Success Factors);



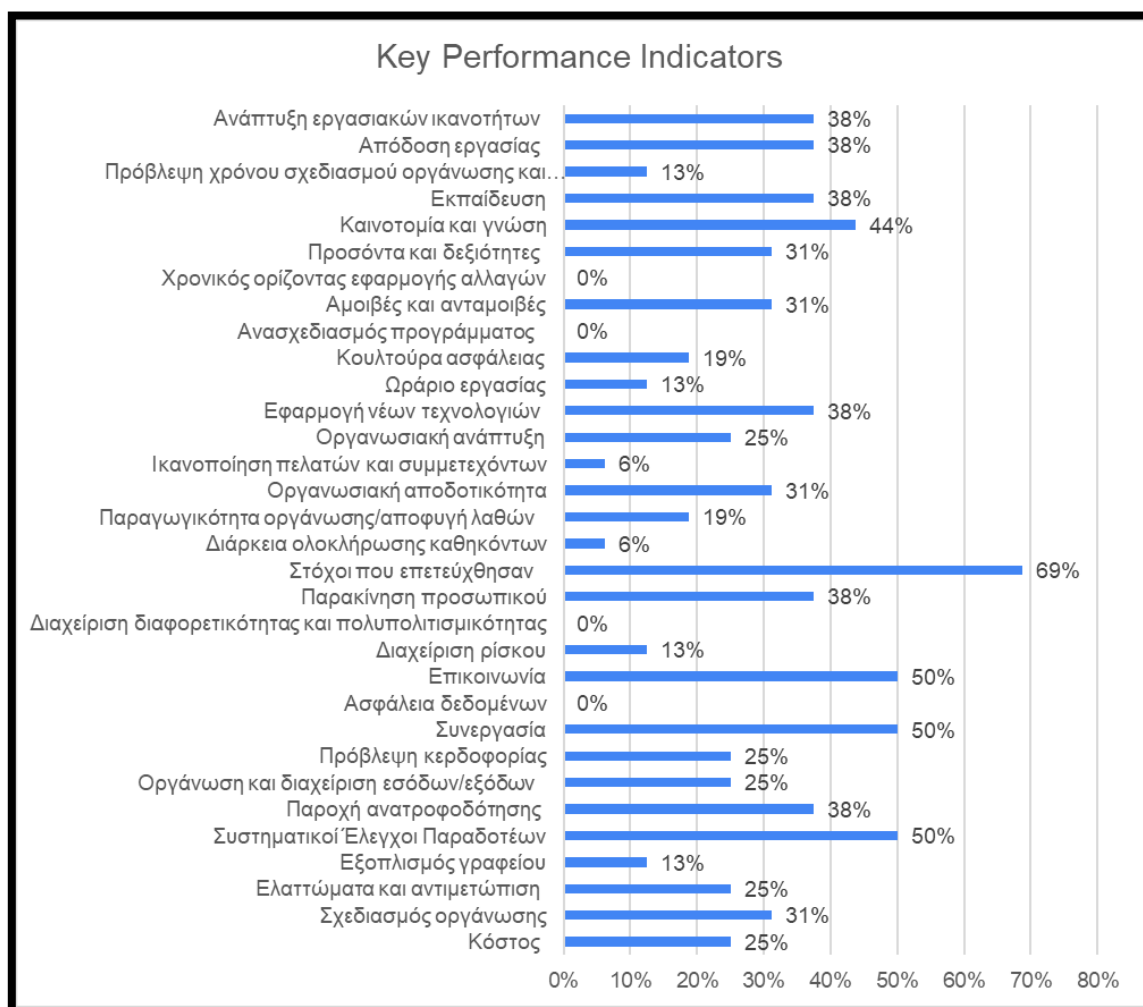
Προχωρώντας, στην δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου, οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να επιλέξουν τα CSF εκείνα, τα οποία θεωρούν κατά την άποψη τους ως τα πιο σημαντικά και αυτά τα οποία θα έπρεπε να εφαρμόζονται στο Ινστιτούτο, προκειμένου να γίνει καλύτερη σύνδεση μεταξύ της αξιολόγησης και του σχεδιασμού της οργάνωσης. Οι επιλογές τους καθορίστηκαν, έχοντας υπόψιν τους και γνωρίζοντας και τα OKR, που έχει θέσει το Ιν.Αν.Επ. για την τριετία 2020-2022. Όπως απεικονίζεται και στο διάγραμμα, οι δείκτες οι οποίοι αναδείχθηκαν ως οι 3 πιο σημαντικοί από την πλειοψηφία, είναι ο δείκτης αποτελεσματική επικοινωνία με 68,8%, ακολουθούμενος από τους δείκτες χρονοπρογραμματισμός και αποδοτικότητα, που συγκέντρωσαν το 62,5% των απαντήσεων έκαστος. Ωστόσο, όπως παρουσιάζεται και από το διάγραμμα, δείκτες όπως η οργανωσιακή απόδοση (56,3%), οι συνθήκες εργασίας (43,8%), η ικανότητα και οι πόροι (37,5%) όπως και η καινοτομία και νέες τεχνολογίες (37,5%), αποτέλεσαν δείκτες οι οποίοι αναδείχθηκαν από πολλά άτομα.

Διάγραμμα 5: Critical Success Factors



Εν συνέχεια, της προηγούμενης ερώτησης, οι ερωτώμενοι, ζητήθηκαν να αναδείξουν ανάμεσα από μια λίστα με 32 δείκτες KPI, εκείνα τα 10 KPIs, τα οποία, θεωρούν ως τα πλέον απαραίτητα για την εφαρμογή τους στο Ινστιτούτο. Όπως είναι εμφανές και από το διάγραμμα, ο δείκτης, ο οποίος αναδείχθηκε ο πιο σημαντικός απ' την πλειοψηφία των εργαζομένων, έχει σχέση με τους στόχους που επετεύχθησαν, καθώς συγκέντρωσε το 68,8% των απαντήσεων. Οι δείκτες που ακολούθησαν με ισοβαθμία 50% έκαστος, ήταν οι δείκτες συστηματικοί έλεγχοι παραδοτέων, συνεργασία και επικοινωνία.

Διάγραμμα 6: Key Performance Indicators



Η τέταρτη και τελευταία ενότητα του ερωτηματολογίου που μοιράστηκε στο προσωπικό, είχε την μορφή ανοιχτών ερωτήσεων, προκειμένου ο κάθε εργαζόμενος να έχει την ευκαιρία να εκφράσει την προσωπική του άποψη σε σχέση με τους δείκτες απόδοσης και με την εφαρμογή που έχουν στην επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα, στην πρώτη ερώτηση, η οποία αποσκοπούσε στην σύγκριση της οργανωσιακής απόδοσης του Ινστιτούτου τα έτη πριν την εφαρμογή των στρατηγικών στόχων της τριετίας 2020 - 2022 και ύστερα από τον πρώτο χρόνο εφαρμογής τους, με βάση και τις απαντήσεις που δόθηκαν, οδήγησαν στο συμπέρασμα, πως, τα προηγούμενα έτη υστερούσε σε σχέση με την παρούσα κατάσταση. Αυτό οφείλονταν σε παράγοντες όπως:

- έλλειψη καθοδήγησης,
- έλλειψης συγκεκριμένων στόχων,

- έλλειψη συστηματικής διαδικασίας ελέγχου,
- έλλειψη αυτοματοποίησης των διαδικασιών,
- έλλειψη ενός σωστού συστήματος καταγραφής όλων των δεδομένων.

Ωστόσο, αυτοί ήταν κάποιοι από τους παράγοντες που διορθώθηκαν από το 2020 και ύστερα και έχουν ήδη οδηγήσει προς την επίτευξη οργανωσιακής απόδοσης, γεγονός που επιβεβαιώθηκε από όλους τους συμμετέχοντες της έρευνας στο δεύτερο σκέλος της τέταρτης ενότητας. Τέλος, οι συμμετέχοντες στην τελευταία ερώτηση τόσο της ενότητας 4 όσο και του ερωτηματολογίου, είχαν την ευκαιρία, να προτείνουν κάποια ακόμα KPIs που θα μπορούσαν να προστεθούν στους στόχους/προτεραιότητες του Ινστιτούτου ώστε να συμβάλλουν περαιτέρω στην αύξηση της οργανωσιακής του απόδοσης και συμπεριφοράς.

Συνεπώς, κάποιοι δείκτες που προτάθηκαν ήταν:

- η συμμετοχή σε δραστηριότητες εκπαίδευσης,
- η πρόβλεψη και αντιμετώπιση κινδύνων,
- δείκτες σε σχέση με τις διαπροσωπικές δεξιότητες,
- μέτρηση της ατομικής προσπάθειας ολοκλήρωσης καθηκόντων,
- δείκτης σχετικά με τον ατομικό χρόνο που καταβάλλει ο εργαζόμενος οικειοθελώς για εκπαίδευση σε θέματα σχετικά με την επιχείρηση,
- αξιολογήσεις συνεργασιών,

Τέλος, μια από τις προτάσεις που έγιναν, ήταν το ενδεχόμενο παρακολούθησης των δεικτών σε πιο τακτική βάση (π.χ. μηνιαία, τριμηνιαία κλπ.), καθώς επίσης και η εφαρμογή του lean management.

4.3. Πρακτική εφαρμογή των αποτελεσμάτων

Λαμβάνοντας υπόψιν την βιβλιογραφική ανασκόπηση, καθώς και τα αποτελέσματα της έρευνας και γνωρίζοντας πως η αύξηση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας μιας επιχείρησης, συνδέεται άρρηκτα με την ικανοποίηση των εργαζομένων (Meyer & Herscovitch, 2001)³⁷, απορρέει το συμπέρασμα ότι ένας από τους στόχους που πρέπει να έχει κάθε επιχείρηση για την επίτευξη οργανωσιακής απόδοσης, είναι η ικανοποίηση των εργαζομένων

³⁷ Meyer, J. P. & Herscovitch, L. 2001. Commitment in the workplace. Toward a general model. Human Resource Management Review 11 (3), 299–326.

της. Όλη η λίστα KPIs-CSF, που τέθηκε στα ερωτηματολόγια παραπάνω, θα μπορεί να έχει πρακτική εφαρμογή και σε άλλες επιχειρήσεις (με ορισμένες προσαρμογές), καθώς αποτελούν δείκτες οι οποίοι μπορούν εύκολα να αναπροσαρμοστούν με βάση την εταιρική κουλτούρα. Στην παρούσα επιχείρηση, η προσοχή της διοίκησης θα πρέπει να δοθεί στις εσωτερικές διαδικασίες της, όπως για παράδειγμα στον παράγοντα αποτελεσματική επικοινωνία (KPIs: συνεργασία και επικοινωνία), στον χρονοπρογραμματισμό (KPIs: στόχοι που επετεύχθησαν, χρονικό πλαίσιο παρακολούθησης δεικτών) κλπ. Επιπρόσθετα, κρίσιμοι παράγοντες όπως οι συνθήκες εργασίας, η ικανότητα και οι πόροι, η καινοτομία και οι νέες τεχνολογίες, καθώς και δείκτες όπως η απόδοση εργασίας, η ανάπτυξη εργασιακών ικανοτήτων, η παρακίνηση του προσωπικού αποτελούν καίρια σημεία τα οποία πρέπει να ενταχθούν στα πλαίσια μέτρησης της οργανωσιακής απόδοσης του Ινστιτούτου. Όλα τα αποτελέσματα που διεξήχθησαν από την παρούσα έρευνα, αποτελούν απόψεις του προσωπικού και είναι δείκτες οι οποίοι θα αποφέρουν ικανοποίηση του προσωπικού και συνεπώς αύξηση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας του Ιν.Αν.Επ. Η διοίκηση, συνεπώς μπορεί να εξετάσει το ενδεχόμενο υιοθέτησης των συγκεκριμένων δεικτών στο σύστημα μέτρησης της οργανωσιακής της απόδοσης.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι μετρήσεις απόδοσης μιας επιχείρησης, είναι γενικότερα εργαλεία, τα οποία προσφέρουν στην επιχείρηση, την δυνατότητα κατανόησης της προόδου της. Συμβάλλουν στην διεξαγωγή συμπερασμάτων και την λήψη αποφάσεων για μελλοντικές δράσεις/διαδικασίες. Η ακριβής μέτρηση της απόδοσης μιας επιχείρησης, βοηθάει την διοίκηση, να εστιάσει την προσοχή της σε σημεία τα οποία χρήζουν υποστήριξη και σε σημεία τα οποία χρειάζονται αναθεώρηση και αναδιοργάνωση των επιχειρηματικών στόχων και στρατηγικών της. Με την ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας, παρατηρούμε πως για να τεθούν ορθά οι δείκτες απόδοσης που θα χρησιμοποιήσει μια επιχείρηση, είναι να έχει ξεκάθαρο όραμα και αποστολή και να μοιράζεται μαζί με το προσωπικό τους στόχους που έχει θέσει. Φυσικά, βασικός παράγοντας αποτελεί επίσης η ορθή διαχείριση της γνώσης των συγκεκριμένων όρων. Η εφαρμογή και η υιοθέτηση των κατάλληλων δεικτών KPIs-CSF, που θα επιλέξει μια επιχείρηση, πρέπει να προκύπτει από τους στόχους που έχει. Για κάθε επιχείρηση, παρόλο που μπορεί να ανήκει στον ίδιο κλάδο με κάποια άλλη επιχείρηση με παρόμοιο αντικείμενο, θα πρέπει να αναπροσαρμόζονται, ώστε τα αποτελέσματα που διεξάγονται να είναι αντιπροσωπευτικά, όπως αποτυπώνεται και στις έρευνες που πραγματοποιήθηκαν από τους Parmenter (2015)³⁸ και Kurdve et al., (2014)³⁹. Στην παρούσα εργασία, παρουσιάστηκε και μελετήθηκε η περίπτωση του Ινστιτούτου Ανάπτυξης Επιχειρηματικότητας, του οποίου το εύρος δραστηριοτήτων προσδιορίζεται γύρω από την υλοποίηση Ευρωπαϊκών και Εθνικών προγραμμάτων. Ο συγκεκριμένος οργανισμός, τα τελευταία χρόνια, αναγνωρίζοντας την σημασία και τον ρόλο της μέτρησης της απόδοσης, είχε και έχει υλοποιήσει αρκετές προσπάθειες προς την εφαρμογή του κατάλληλου συστήματος. Επί του παρόντος, μετράει την απόδοση της επιχείρησης μέσω των δεικτών KPIs-OKR. Όντας εργαζόμενη του συγκεκριμένου οργανισμού και γνωρίζοντας τους συγκεκριμένους δείκτες και με γνώμονα το αντικείμενο της επιχείρησης, δημιουργήθηκε και διανεμήθηκε στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης ερωτηματολόγιο, το οποίο εξέταζε ορισμένους δείκτες KPIs-CSF, οι οποίοι θα μπορούσαν να έχουν εφαρμογή στην συγκεκριμένη επιχείρηση. Μεταξύ άλλων, τα συμπεράσματα που λήφθηκαν από την συγκεκριμένη έρευνα, είναι πως το προσωπικό αντιλαμβάνεται ως πολύ σημαντικούς δείκτες CSF, τους δείκτες που σχετίζονται με την

³⁸ Parmenter, D. (2015). Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs. Canada: Wiley

³⁹ Kurdve, M., Zackrisson, M., Wiktorsson, M., Harlin, U. (2014). Lean and green integration into production system models – experiences from Swedish industry. Journal of Cleaner Production. 85, 180-190.

επίτευξη οργανωσιακής απόδοσης, τις συνθήκες εργασίας, την ικανότητα και τους πόρους. Από την άλλη, όσον αφορά δείκτες KPIs, οι δείκτες που ξεχώρισαν από το προσωπικό, ήταν οι δείκτες που έχουν σχέση με τους στόχους που επετεύχθησαν, τον συστηματικό έλεγχο παραδοτέων, την συνεργασία και επικοινωνία. Σημαντικό κριτήριο επιτυχίας, σύμφωνα με το εξεταζόμενο δείγμα, για την επιτυχία των δεικτών που τίθενται σε μια επιχείρηση, είναι η εξέταση των δεικτών σε τακτική βάση. Κάποιοι από τους δείκτες μπορεί να έχουν σημασία να παρακολουθούνται εβδομαδιαία, μηνιαία, τριμηνιαία κλπ. Για κάθε δείκτη, θα πρέπει να εφαρμοστεί το αντίστοιχο χρονικό διάστημα, προκειμένου τα αποτελέσματα να είναι αντιπροσωπευτικά.

ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

Τα αποτελέσματα της παρούσας διπλωματικής εργασίας, καλύπτουν μόνο ένα συγκεκριμένο εύρος εφαρμογής των δεικτών KPIs-CSF καθώς υπήρχαν αρκετοί περιορισμοί κατά την υλοποίηση της. Γενικότερα, οι μελέτες και οι έρευνες γύρω από τους δείκτες μέτρησης απόδοσης και ιδιαίτερα για τους δείκτες KPIs-CSF, είναι ακόμα σε πρόωρα στάδια και δεν υπάρχει διαθέσιμη ακόμα, η εις βάθος μελέτη τους και συνεπώς εκτεταμένη βιβλιογραφία, το οποίο άλλωστε ήταν και ένας από τους περιορισμούς της έρευνας καθώς και ένα από τα εμπόδια που εντοπίζονται για την διαχείριση της γνώσης. Επιπλέον, η πρωτόγνωρη εμπειρία που βιώνει η χώρα μας από την πανδημία του COVID-19 και η αναστολή της λειτουργίας πολλών επιχειρήσεων, αποτέλεσαν εμπόδιο στην άντληση δεδομένων δια-ζώσης και στην εφαρμογή ποσοτικών μεθόδων, όπως για παράδειγμα, αναζήτηση και προσέλκυση επιχειρήσεων για συλλογή πρωτογενών δεδομένων. Αποτελεί, συνεπώς, ευκαιρία για περαιτέρω ανάλυση και έρευνα η μελέτη κάθε κλάδου και οι δυνατότητες που μπορεί να προσφέρει ο συνδυασμός των δεικτών KPIs-CSF, σε κάθε κλάδο και επιχείρηση.

Τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την παρούσα εργασία, μπορούν να αποτελέσουν το έναυσμα για την μελέτη και άλλων ελληνικών επιχειρήσεων, καθώς δεν έχει μελετηθεί ακόμα η εις βάθος αξιοποίηση των δεικτών KPIs-CSF, από ελληνικές επιχειρήσεις και του βαθμού επιτυχίας τους. Πέρα απ' αυτό, θα μπορούσε να γίνει και σύγκριση με επιχειρήσεις του εξωτερικού, ώστε να εντοπιστούν πιθανές ομοιότητες-διαφορές και παρακολούθηση του συστήματος μέτρησης απόδοσης που χρησιμοποιούν. Τέλος, μπορούν να αποτελέσουν και τροφή σκέψης για το Ινστιτούτο Ανάπτυξης Επιχειρηματικότητας, για μελλοντική αναπροσαρμογή των στόχων του και των δεικτών του, λαμβάνοντας υπόψιν τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου, καθώς επίσης και υιοθέτηση των δεικτών KPIs-CSF, που αναδείχθηκαν από το προσωπικό ως οι πιο σημαντικοί.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσση

- Ağaoğlu, M., Yurtkoru, E.S. & Ekmekci, A. K. (2015). The effect of ERP implementation CSFs on business performance: an empirical study on users' perception. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 210, 35-42.
- Allen, J., Robbins, S., Casillas, A., & Oh, I. (2008). Third-year college retention and transfer: effects of academic performance, motivation, and social connectedness. *Research in Higher Education*, 49(7), 647–664.
- Artley, W. (2001). *The Performance-Based Management Handbook: Establishing an Integrated Performance Measurement System*. Vol. 2. University of California.
- Aubrey C. Daniels, A.C. & Rosen, T.A. (2004). *Performance Management*, Performance Management Pub.
- Borislava Galabova, 2019. Critical Success Factors in Project Management - Theoretical and Practical Aspects. *Izvestia Journal of the Union of Scientists – Varna, Economic Sciences Section*, vol. 8(3), pages 47-54, December.
- Creswell, J. W. (2014). *A concise introduction to mixed methods research*. Sage Publications
- Daniel, D., (1961). *Management information crisis*. Harvard Business Review, Vol 39, 5 (111 – 121).
- Doerr, John (2018). *Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs*. Penguin Publishing Group. p. 31.
- E.N.C. Besteiro, J.de S. Pinto, O. Novaski, 2015. Success Factors in Project Management, *Business Management Dynamics*, Vol.4, No.9, Mar 2015, pp.19-34.
- Fortune, J., & White, D. (2006). Framing of project critical success factors by a systems model. *International Journal of Project Management*, 53-65.
- Harold R. Kerzner, (2017). Project management metrics, KPIs, and dashboards; a guide to measuring and monitoring project performance, International Institute for Learning, Inc., New York, 121-171.
- Jahangirian M., Taylor S, Young T. & Robinson S. (2017) Key performance indicators for successful simulation projects. *Journal of the Operational Research Society*, 68:7, 747-765, DOI: 10.1057/jors.2016.1

- Kaganski, S., Karjust, K., Majak, J. (2017). Fuzzy AHP as a tool for prioritization of key performance indicators. *Proceeding of the Estonian Academy of Science*, Vol. 64 pp. 567.
- Kylili, Fokaides και Jimenez (2016). Key Performance Indicators (KPIs) approach in buildings renovation for the sustainability of the built environment: A review, Elsevier B.V., Vol. 56, pp. 906-915.
- Kurdve, M., Zackrisson, M., Wiktorsson, M., Harlin, U. (2014). Lean and green integration into production system models – experiences from Swedish industry. *Journal of Cleaner Production*. 85, 180-190.
- Lande, M., Shrivastava, R.L. & Seth, D. (2016). Critical success factors for Lean Six Sigma in SMEs (small and medium enterprises), *The TQM Journal*, 28 (4), 613-635.
- Leyh, C. & Sander, P. (2015), Critical success factors for ERP system implementation projects: An update of literature reviews. In *Enterprise Systems. Strategic, Organizational and Technological Dimensions* (pp. 45-67). Springer, Cham.
- Lins, M. G., Zotes, L.P., & Caiado, R. (2019). Critical factors for lean and innovation in services: from a systematic review to an empirical investigation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1 – 26.
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace. Toward a general model. *Human Resource Management Review* 11 (3), 299–326.
- M. Radujkovic, M. Sjekavica, (2017). Project Management Success Factors, *Procedia Engineering* 196, pp. 607 – 615
- Müller, R. and Jugdev, K. (2012). Critical success factors in projects: Pinto, Slevin, and Prescott – the elucidation of project success, *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 5 No. 4, pp. 757-775.
- M. Wronka., (2013). Analyzing the Success of Social Enterprises: Critical Success Factors Perspective. *Active Citizenship by Knowledge Management & Innovation* DOI: 10.13140/RG.2.1.4927.6009.
- Newbert, S. L. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research, *Strategic management journal*, 28(2), 121-146.
- Nogeste, K. and Walker, D.H.T. (2008). Development of a method to improve the definition and alignment of intangible project outcomes and tangible project

outputs, *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 1 No. 2, pp. 279-287.

- Oliviera, M., Lopes, I., Rodrigues, C. (2016). Use of Maintenance Performance Indicators by Companies of the Industrial Hub of Manaus, *Procedia CIRP*, Vol. 52, pp. 157-160.
- Parmenter, D. (2015). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. Canada: Wiley
- R. Müller, R. Turner (2017). The Influence of Project Managers on Project Success Criteria and Project Success by Type of Project, *European Management Journal* 25(4), pp.298–309. <https://doi.org/10.1108/17538371211269040>
- Rockart, J., (1979). Chief executives define their own data needs. *Harvard Business Review*, Mar-Apr, 57 (2) (81 – 93).
- Salykova, L.; Abylova, V. (2019). Critical Success Factors in Project Management: A Comprehensive Review. *PM World Journal*, Vol. VIII, Issue V, June.
- Schiopoiu A, Ferhati K. (2020). The Managerial Implications of the Key Performance Indicators in Healthcare Sector: A Cluster Analysis. DOI: 10.3390/healthcare9010019
- Schmidt, C., Li, W., Thiede, S., Kornfeld, B., Kara, S. and Herrmann, C. (2016) Implementing Key Performance Indicators for energy efficiency in manufacturing, *Procedia CIRP*, 57, 758-763.
- Sebastian-Ion Ceptureanu, (2016). *Critical Success Factors for Infrastructure European Funded Projects*, *Annals of Faculty of Economics, University of Oradea, Faculty of Economics*, vol. 1(1), pages 888-898, July.
- Taherdoost, A. Keshavarzsaleh (2016). *Critical Success Factors that Lead to Projects' Success/Failure in Global Marketplace*. *Procedia Technology* Volume 22, pp. 1066-1075.
- T. Samsonowa, (2012). *Industrial Research Performance Management; Key Performance Indicators in the ICT Industry*. Physica-Verlag Heidelberg.
- Wodtke, Christina (2016). *Introduction to OKRs*. O'Reilly Media, Inc.
- Wayne W. Eckerson (2006). *Performance Dashboards: Measuring, Monitoring and Managing Your Business*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, p. 201.

Ελληνόγλωσση

- Field, A., (2016). *Η διερεύνηση της στατιστικής με τη χρήση του SPSS της IBM*. Αθήνα: Προπομπός.
- Κεδράκα, Κατ. (2009). *Μεθοδολογία Παρατήρησης*. Αθήνα: Ε.Α.Π. Ανακτήθηκε από <https://docplayer.gr/33695953-Kedra-k-2008-methodologia-paratirisis-sto-methodologia-paratirisis.html>
- Κυριαζόπουλος, Π., Σαμαντά, Ε. (2011). *Μεθοδολογία Έρευνας Εκπόνησης Διπλωματικών Εργασιών*, Αθήνα, Σύγχρονη Εκδοτική.
- Ρωσσίδης, Ι., Ασπρίδης, Γ. (2017). *Διαχείριση της Γνώσης*, Αθήνα: Σταμούλης.
- Ρωσσίδης, Ι.Φ., (2014). *Εφαρμογές του επιχειρησιακού μάνατζμεντ στην ελληνική δημόσια διοίκηση*. Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης.
- Robson C., (2007). *Η έρευνα του πραγματικού κόσμου, Ένα μέσο για κοινωνικούς επιστήμονες και επαγγελματίες ερευνητές*. Αθήνα: Gutenberg.
- Saunders, M., Lewis, Ph., και Thornhill, A., (2015). *Μέθοδοι έρευνας στις επιχειρήσεις και την οικονομία*. Θεσσαλονίκη: Δισίγμα.

Διαδικτυακές πηγές

- Online διαθέσιμο στην ιστοσελίδα https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_80.htm, προσπελάστηκε στις 09/12/2020
- Online διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://www.clearpointstrategy.com/how-to-determine-critical-success-factors-for-your-business/>, προσπελάστηκε στις 09/12/2020
- Online διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://www.differencebetween.com/difference-between-csf-and-kpi/>, προσπελάστηκε στις 22/12/2020.
- Online διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://www.bernardmarr.com/default.asp?contentID=1406>, προσπελάστηκε στις 22/12/2020.
- Online διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://rapidbi.com/how-to-write-a-critical-success-factor-csf/>, προσπελάστηκε στις 22/12/2020.

- Online διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://www.simplilearn.com/itil-csf-kpis-article> , προσπελάστηκε στις 23/12/2020.
- Online διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://bscdesigner.com/kpis-guide.htm> , προσπελάστηκε στις 02/01/2021.
- Online διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://www.bernardmarr.com/default.asp?contentID=1406> , προσπελάστηκε στις 02/01/2021.
- Online διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://bizfluent.com/facts-6886409-quality-metrics-.html> , προσπελάστηκε στις 03/01/2021.
- Online διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://www.thebalancecareers.com/critical-success-factors-in-business-2275171> , προσπελάστηκε στις 05/01/2021.
- Online διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://blog.weekdone.com/achieving-success-okrs-objectives-key-results-google-linkedin/> , προσπελάστηκε στις 10/01/2021.
- Online διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://entre.gr/> , προσπελάστηκε στις 12/01/2021.
- Online διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://ied.eu/> , προσπελάστηκε στις 12/01/2021.
- Online διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://ied.eu/blog/ied-most-innovative-eu-project-management-specialists-2020/> , προσπελάστηκε στις 12/01/2021.
- Online διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://www.thebalancecareers.com/critical-success-factors-in-business-2275171> , προσπελάστηκε στις 12/01/2021.
- Online διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://www.corporativewire.com/awards.html?award=128> , προσπελάστηκε στις 29/01/2021.
- Online διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://bscdesigner.com/leading-vs-lagging.htm#csf> , προσπελάστηκε στις 29/01/2021.
- Online διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://ied.eu/project-updates/and-the-eu-project-management-specialists-2021-award-goes-to/> , προσπελάστηκε στις 01/02/2021.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Παράρτημα Α : Ερωτηματολόγιο

1^η ΕΝΟΤΗΤΑ

1. Φύλο

- Άνδρας
- Γυναίκα
- Άλλο.....

2. Ηλικία

- 18 -24
- 25 - 30
- 31 - 45
- 45 +

3. Εκπαιδευτικό επίπεδο (να σημειώσετε το ανώτερο επίπεδο σπουδών)

4. Τμήμα και Θέση στον οργανισμό

5. Χρόνια προϋπηρεσίας

6. Γνωρίζετε τι είναι τα KPIs (Key Performance Indicators);

ΝΑΙ ΟΧΙ ΔΓ/ΔΑ

7. Γνωρίζετε τι είναι τα CSF (Critical Success Factors);

ΝΑΙ ΟΧΙ ΔΓ/ΔΑ

2^η ΕΝΟΤΗΤΑ

Διαβάζοντας τον πίνακα που ακολουθεί και γνωρίζοντας, τα OKR της τριετίας 2020 - 2022 του Ινστιτούτου, προσπαθήστε να αναδείξετε τη σύνδεση μεταξύ της αξιολόγησης και του σχεδιασμού της οργάνωσης του, για τα επόμενα χρόνια. Ποια από τα παρακάτω CSF θα θεωρούσατε ως τα πλέον σημαντικά (παρακαλώ να επιλέξετε 5 CSF, σημειώνοντας Χ σε αυτά);

CRITICAL SUCCESS FACTORS (CSF)
<input type="checkbox"/> Κόστη διαχείρισης
<input type="checkbox"/> Θέματα υγιεινής και ασφάλειας
<input type="checkbox"/> Πολιτική ποιότητας
<input type="checkbox"/> Οικονομικά
<input type="checkbox"/> Αποτελεσματική επικοινωνία
<input type="checkbox"/> Ικανότητα και πόροι
<input type="checkbox"/> Χρονοπρογραμματισμός
<input type="checkbox"/> Αποδοτικότητα
<input type="checkbox"/> Ικανοποίηση και προνόμια των πελατών - συμμετεχόντων
<input type="checkbox"/> Καινοτομία και νέες τεχνολογίες
<input type="checkbox"/> Συνθήκες εργασίας
<input type="checkbox"/> Έλεγχος των οργανωσιακών αλλαγών
<input type="checkbox"/> Προσαρμογή στις οργανωσιακές αλλαγές
<input type="checkbox"/> Προηγούμενη εμπειρία
<input type="checkbox"/> Πρόβλεψη χρόνου
<input type="checkbox"/> Οργανωσιακή απόδοση

3^η ΕΝΟΤΗΤΑ

Διαβάζοντας τον πίνακα που ακολουθεί και γνωρίζοντας, τα OKR της τριετίας 2020 – 2022 του Ινστιτούτου, προσπαθήστε να αναδείξετε τη σύνδεση μεταξύ της αξιολόγησης και του σχεδιασμού της οργάνωσης του, για τα επόμενα χρόνια. Ποια από τα παρακάτω KPIs θα θεωρούσατε ως τα πλέον σημαντικά (παρακαλώ να επιλέξετε 10 KPIs, σημειώνοντας X σε αυτά);

KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPI)
<input type="checkbox"/> Κόστος
<input type="checkbox"/> Σχεδιασμός οργάνωσης
<input type="checkbox"/> Ελαττώματα και αντιμετώπιση
<input type="checkbox"/> Εξοπλισμός γραφείου

<input type="checkbox"/> Συστηματικοί Έλεγχοι Παραδοτέων
<input type="checkbox"/> Παροχή ανατροφοδότησης
<input type="checkbox"/> Οργάνωση και διαχείριση εσόδων/εξόδων
<input type="checkbox"/> Πρόβλεψη κερδοφορίας
<input type="checkbox"/> Συνεργασία
<input type="checkbox"/> Ασφάλεια δεδομένων
<input type="checkbox"/> Επικοινωνία
<input type="checkbox"/> Διαχείριση ρίσκου
<input type="checkbox"/> Διαχείριση διαφορετικότητας και πολυπολιτισμικότητας
<input type="checkbox"/> Παρακίνηση προσωπικού
<input type="checkbox"/> Στόχοι που επετεύχθησαν
<input type="checkbox"/> Διάρκεια ολοκλήρωσης καθηκόντων
<input type="checkbox"/> Παραγωγικότητα οργάνωσης/αποφυγή λαθών
<input type="checkbox"/> Οργανωσιακή αποδοτικότητα
<input type="checkbox"/> Ικανοποίηση πελατών και συμμετεχόντων
<input type="checkbox"/> Οργανωσιακή ανάπτυξη
<input type="checkbox"/> Εφαρμογή νέων τεχνολογιών
<input type="checkbox"/> Ωράριο εργασίας
<input type="checkbox"/> Κουλτούρα ασφάλειας
<input type="checkbox"/> Ανασχεδιασμός προγράμματος
<input type="checkbox"/> Αμοιβές και ανταμοιβές
<input type="checkbox"/> Χρονικός ορίζοντας εφαρμογής αλλαγών
<input type="checkbox"/> Προσόντα και δεξιότητες
<input type="checkbox"/> Καινοτομία και γνώση
<input type="checkbox"/> Εκπαίδευση
<input type="checkbox"/> Πρόβλεψη χρόνου σχεδιασμού οργάνωσης και υλοποίησης
<input type="checkbox"/> Απόδοση εργασίας
<input type="checkbox"/> Ανάπτυξη εργασιακών ικανοτήτων

4^η ΕΝΟΤΗΤΑ

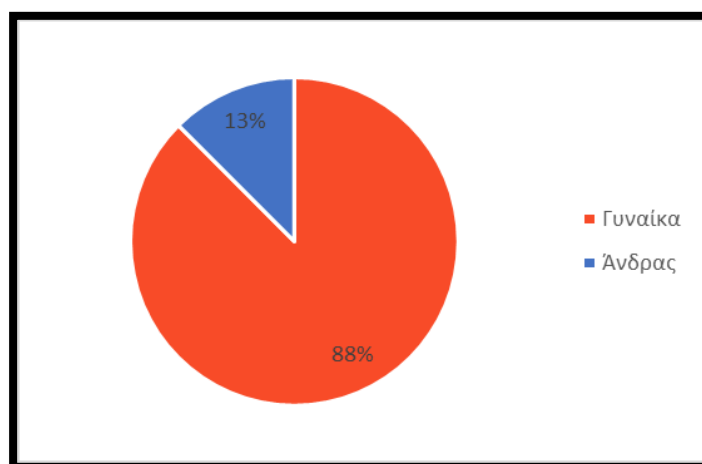
1. Πως ήταν η οργανωσιακή απόδοση του Ινστιτούτου τα έτη πριν την εφαρμογή των στρατηγικών στόχων της τριετίας 2020 - 2022 και πως μετά τον πρώτο χρόνο εφαρμογής τους;

2. Υπάρχει βελτίωση στην οργανωσιακή απόδοση από το 2020 και μετά;

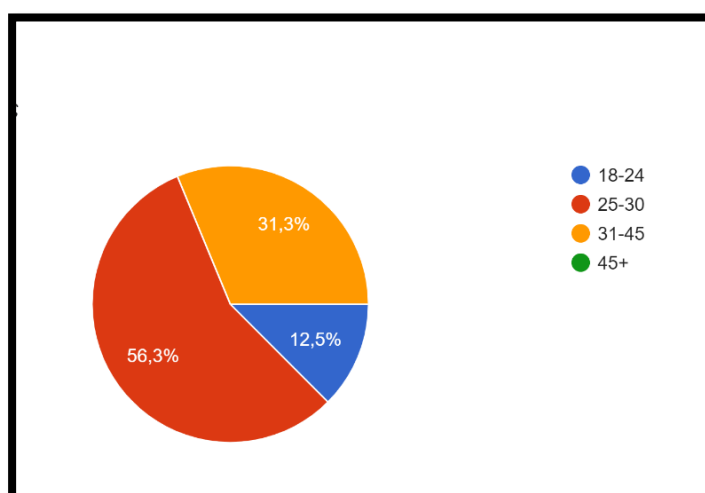
3. Τι άλλο έχετε να προτείνετε; Τι άλλα KPIs θα μπορούσαν να προστεθούν κατά την γνώμη σας στους στόχους/προτεραιότητες του Ινστιτούτου, που θα μπορούσαν να αυξήσουν την οργανωσιακή απόδοση και συμπεριφορά;

Παράρτημα Β : Παρουσίαση βασικών στατιστικών στοιχείων

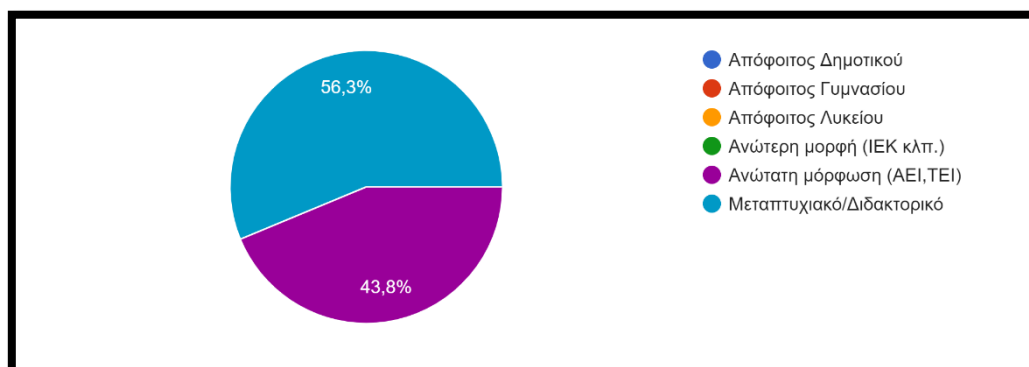
Διάγραμμα 7: Φύλο



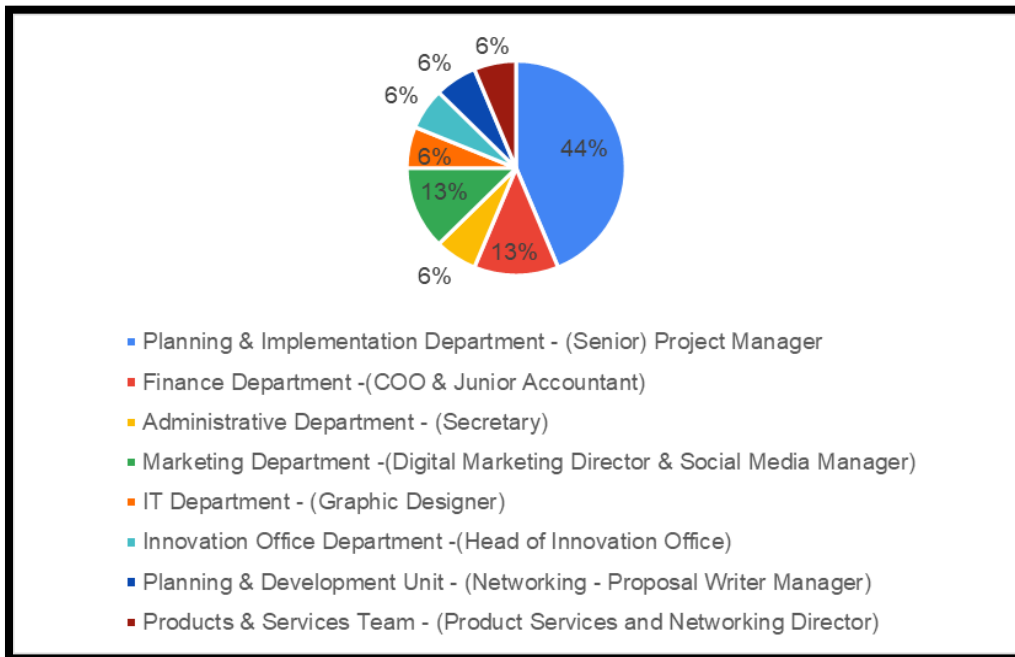
Διάγραμμα 8: Ηλικία



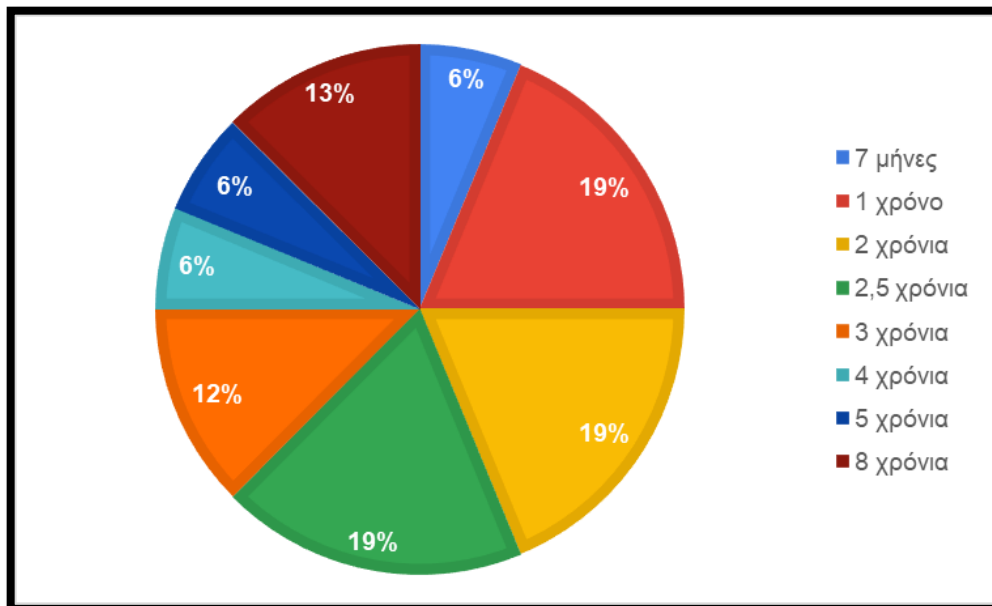
Διάγραμμα 9: Εκπαιδευτικό επίπεδο



Διάγραμμα 10: Τμήμα και Θέση στον οργανισμό



Διάγραμμα 11: Χρόνια προϋπηρεσίας



Παράρτημα Γ : Άδεια διεξαγωγής έρευνας

ΔΠΜΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ & ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

Στα πλαίσια της διπλωματικής εργασίας, με τίτλο «Οι δείκτες της οργανωσιακής απόδοσης (KPIs – CSF), στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Μελέτη περίπτωσης στον ιδιωτικό τομέα» που εκπονείται μέσω του μεταπτυχιακού προγράμματος Επιχειρηματικότητας, του τμήματος Οικονομικών Επιστημών & Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, από την Μαρία-Παρασκευή Δαλακούρα, ενώ, ο Αναστάσιος Βασιλειάδης, ως νόμιμος εκπρόσωπος του Ινστιτούτου Ανάπτυξης Επιχειρηματικότητας (ΔΤ. Ιν.Αν.Επ), με ΑΦΜ 999152155, παραχωρώ το δικαίωμα χρήσης του οργανισμού σαν μελέτη περίπτωσης, καθώς και όποια δεδομένα και πληροφορίες κρίνονται απαραίτητες για την εκπόνηση της. Επιπλέον, παραχωρώ το δικαίωμα εφαρμογής ποσοτικής έρευνας (με την χρήση ερωτηματολογίων), στο προσωπικό του Ιν.Αν.Επ.

Λάρισα, 19/01/2021

Αναστάσιος Βασιλειάδης, Πρόεδρος

ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ
(ΑΣΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ)
ΙΝ.ΑΝ.ΕΠ.
ΗΡ. ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟΥ 169 / 4222 ΛΑΡΙΣΑ
ΤΗΛ. / FAX: 2410 626943
ΑΦΜ: 999152155 Λ. Δ' ΛΑΡΙΣΑΣ

