

SEMINAR

Key Performance Indicators (KPIs)

Εισηγητής :
Κώστας Θεοφανίδης

Ιούλιος 2023



1

Εισηγητής

■ **Kostas Theofanides, MSc**, ktheofanides@projectyou.gr

- 32 years of service in a wide range of managerial roles in Operations, Logistics, Engineering, Sales, Projects in MOBIL, BP, BOVIS LENDLEASE, ELPE, in Greece and Europe
- Led in 1997-98 a european team of Logistics Managers to reengineer BP-Mobil Logistics facilities and fleets

Kostas Theofanides is startups founder and provides Career mentoring, Training, Business Development, Project management, Business Mentoring services to individuals and enterprises, consolidating his wide business experience with thorough theoretical knowledge.

He is founder and Partner of Projectyou Ltd (www.projectyou.gr) : Training, mentoring, project management services

He is trainer and Coordinator of the training programs for the European Logistics Certification – ELA and International Project Management Association - IPMA

His main training capabilities are :

Entrepreneurship workshops, Leadership and change management, Breakthrough thinking, Efficient decision making, New Business development, Project management – hard and soft skills (certified trainer), Transportation economics, Logistics, Procurement, Career and business mentoring

Previous Jobs :

Engineering Mgr - EKO / BP, Country Mgr - BovisLendlease, Transportation Mgr – BP, Brand projects mgr - BP Europe, Wholesales Mgr - BP, Logistics Mgr Mobil, North Greece General Mgr - Mobil

Qualifications and Roles

- MSc Operational Research and Production Management, Brunel University / London
- Mechanical - Electrical Engineering, Polytechnic University / Thessaloniki
- Chairman of Association of Advisors for Safe Transportation of Dangerous Goods (2004-2012)
- Treasurer of PM Greece (ΕΔΔΕ- Ελληνικό Δίκτυο Διαχειριστών Έργων) (2008-2012)



2

A woman with long brown hair is lying on her stomach on a dark wooden surface, resting her chin on her hands. Above her head, a complex, white, branching structure resembling a root system or a neural network grows out of the top of her head. The structure is composed of many thin, interconnected lines that fan out in all directions, with a single line extending upwards and to the right, ending in a small arrowhead. The background is a plain, light gray wall.



- Τι είναι τα KPIs
- Γιατί χρειάζονται
- Πως συνδέονται με την Στρατηγική και τους Στόχους του Οργανισμού
- Πώς τα δημιουργούμε
- Τι χαρακτηριστικά πρέπει να έχουν τα KPIs
- Κάθε πότε πρέπει να τροποποιούνται
- Πολλά η λίγα KPIs?
- Ο Νόμος του PARETO
- Effectiveness vs Efficiency
- Πως παρακολουθούμε την πρόοδο τους
- Exceptional reports
- Ο ρόλος των KPIs : Διορθωτικές ενέργειες
- Παράδειγμα : Στοχοθεσία – KPIs – Monitoring – Διορθωτικές ενέργειες

Objectives vs Job description (Στόχοι vs Περίγραμμα εργασίας)

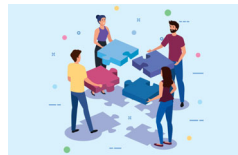
Objectives

Τι ποσοτικοποιημένα επιτεύγματα αναμένει η Οργάνωση σε συγκεκριμένες προθεσμίες από μένα



Job description

Τι εργασίες, ποιες αρμοδιότητες, εξουσιοδοτήσεις και ευθύνες έχει η θέση μου



Στοχοθεσία SMART

SPECIFIC

Συγκεκριμένος (σαφής και ακριβής ως προς την περιγραφή του)

MEASURABLE

Μετρήσιμος (δυνατότητα συγκέντρωσης αξιόπιστων στοιχείων)

ACHIEVABLE-ATTAINABLE

Επιτεύξιμος

REALISTIC - RELEVANT

Αποδεκτός (εύκολη και άμεση κατανόηση του περιεχομένου από τους Αξιολογούμενους - αποφυγή τυχόν επικάλυψης κάποιου στόχου ή στοιχείων αυτού από άλλους στόχους)

TIME FRAMED

Χρονικά δεσμευμένος



Αντι-παραδείγματα Στοχοθεσίας SMART

«...Στα πλαίσια των δυνατοτήτων μου θα καταβάλω κάθε δυνατή προσπάθεια ώστε να επιτύχω τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα....»



«...Βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης των φοιτητών...»



«...Αύξηση των διδακτορικών πτυχίων του Τμήματος...»



Παραδείγματα Στοχοθεσίας SMART

«...Οι αλλοδαποί φοιτητές που θα εγγραφούν το 2023 να είναι 15% του συνόλου αυτών που θα εγγραφούν την ίδια περίοδο....»



«...Οι διδακτορικές εργασίες που θα εγκριθούν μέσα στο 2024 να είναι τουλάχιστον 0,15 ανά διδάσκοντα με σύμβαση εργασίας η έργου της βαθμίδας χχχ ...»



«...Να υλοποιηθούν από φοιτητές 3 συνέδρια ελάχιστης διάρκειας 4 ωρών έκαστο κατά την περίοδο 2024...»



Management by Objectives - MBO

Διοίκηση με βάση Στόχους – βήματα:

1. Ποιο είναι το Όραμα του Οργανισμού? (**VISION**)
2. Ποιοι Στόχοι (**GOALS**) μας πηγαίνουν στο όραμα?
3. Με ποια Στρατηγική (**STRATEGY**) θα επιτύχουμε τους στόχους?
4. Με ποιες Τακτικές θα υποστηριχτεί η στρατηγική? (**TACTICS**)
5. Δημιουργία κουλτούρας δημιουργικότητας, παραγωγικότητας, καινοτομίας, αλλαγών, αριστείας, ομαδικότητας, κλπ (**CULTURE**)
6. Σύσταση Δομής (**STRUCTURE**)
7. Τι εταιρικοί στόχοι θα τεθούν στην επόμενη χρονιά? (**COMPANY OBJECTIVES - A**)
8. Πώς θα επιμεριστούν στις Διευθύνσεις/Τμήματα? (**TEAM OBJECTIVES - B**)
9. Πως θα επιμεριστούν σε κάθε θέση εργασίας (**POSITION OBJECTIVES - C**)
10. Οργάνωση κύριων δεικτών απόδοσης (**KPIs**)
11. Συμφωνία για στόχους προσωπικής ανάπτυξης (**PERSONAL OBJECTIVES - D**)
12. Συζήτηση-επεξήγηση-συμφωνία με στελέχη (**COMMITMENT-ENGAGEMENT**)
13. Σύνδεση αποτελεσμάτων με επιβράβευση - Παρακίνηση (**BONUS - REWARDS**)
14. Τακτικά meetings η f2f συζητήσεις ελέγχου προόδου (**PROGRESS REVIEW**)
15. Συμφωνία επί των τελικών αποτελεσμάτων (**FINAL REVIEW**)



Όραμα - Στρατηγική - Στόχοι

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ :

Το **Όραμα** ενός Δήμου είναι να είναι η πιο ΚΑΘΑΡΗ ΠΟΛΗ της Ελλάδας.

Η **Στρατηγική** περιλαμβάνει αποκομιδή απορριμμάτων 2 φορές την μέρα

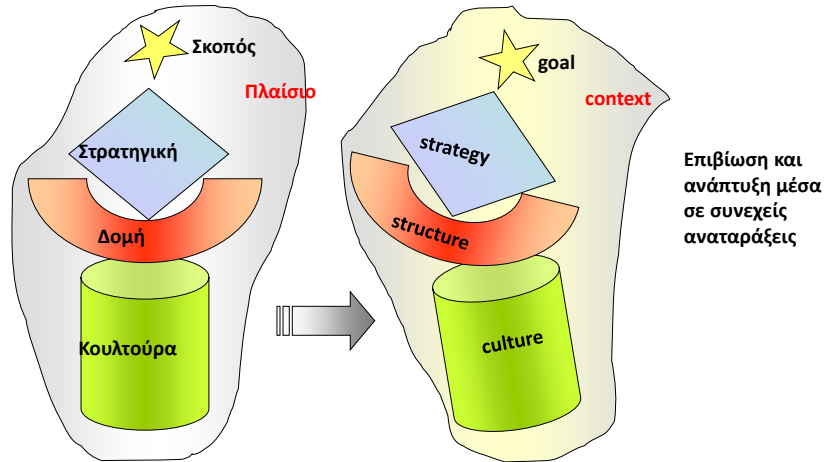
Ένας από τους **Στόχους της Διεύθυνσης** Καθαριότητας είναι η διαθεσιμότητα του στόλου κατά 90%

Ο **Στόχος του Τμήματος συντήρησης** είναι η μείωση των νεκρών χρόνων παραμονής εντός Συνεργείου κατά 40%.

Ο **Στόχος του Προϊσταμένου Συντήρησης** είναι η εγκατάσταση ενός συστήματος παρακολούθησης της παραγωγικότητας του Συνεργείου

Ο **Στόχος του Αποθηκαρίου ανταλλακτικών** (μαζί με Διεύθυνση Προμηθειών) είναι να κάνει νέα συμβόλαια με τους προμηθευτές με απαίτηση να κρατούν αποθέματα για ανάγκες 2 μηνών

Η επιτυχημένη επιχειρηματικότητα



Ο Οργανισμός πρέπει να έχει **Σκοπό** και καθαρή **Στρατηγική** που θα τον οδηγήσει με επιτυχία στο Σκοπό, μέσα στο εξελισσόμενο επιχειρηματικό **Πλαίσιο**. Η υλοποίηση της Στρατηγικής προϋποθέτει την ύπαρξη κατάλληλης **Δομής** (οργάνωσης). Η δομή θα μεγιστοποιήσει την απόδοση της αν η Επιχείρηση διαμορφώσει το κατάλληλο **Κλίμα** (κουλτούρα) μέσα στο οποίο θα λειτουργεί.

11

Business Strategy

Τι είναι η Στρατηγική;

Είναι οι ενέργειες που πρέπει να κάνουμε στον κατάλληλο τόπο και χρόνο ώστε να μεταβούμε από το σημείο που είμαστε τώρα (AS IS) στο σημείο που θέλουμε να πάμε δηλαδή στον Στόχο μας (TO BE)



Υπάρχουν μία ή πολλές στρατηγικές;

Στον προορισμό μπορούμε να φτάσουμε από διαφορετικές διαδρομές, αρκεί κάθε στρατηγική να είναι δομημένη και συνεπής. Πιθανότατα όμως να διαφέρουν στο κόστος και στον χρόνο υλοποίησης

Πως επιλέγουμε την κατάλληλη;

Για να επιλέξουμε την κατάλληλη Στρατηγική πρέπει να κάνουμε μια ανάλυση πρώτα των Δυνατών σημείων, Αδυναμιών, Ευκαιριών και Κινδύνων (SWOT analysis)

12



Robert S. Kaplan and David P. Norton



Συζήτηση : Σημειώστε ένα KPI για κάθε Στρατηγική

Τί είναι Οργανωσιακή Κουλτούρα

«...το σύνολο των αξιών, προσδοκιών που καθοδηγούν και διέπουν τις ενέργειες όλων των μελών της οργάνωσης...»

«μία θετική κουλτούρα διευκρινίζει μέσα απο παραδείγματα τα θετικά χαρακτηριστικά που οδηγούν σε υψηλή απόδοση....
.....μία αρνητική κουλτούρα βγάζει χαρακτηριστικά που μπορούν να καταστρέψουν ακόμη και τις πιο επιτυχημένους οργανισμούς...»



projectyou.gr

15

Τί είναι Οργανωσιακή Κουλτούρα

«...δημιουργείται μέσα από συνεπείς και αυθεντικές συμπεριφορές...
.....δεν είναι Δελτία τύπου και ανακοινώσεις τοίχου...»

«...την βλέπεις από το :

- πώς αντιδρά ο Αρχηγός σε μια κρίση
- πώς η ομάδα αντιδρά στις απαιτήσεις ενός νέου πελάτη
- πώς αντιδρά ο Mgr σε ένα λάθος του υφισταμένου»



projectyou.gr

16

Γιατί είναι σημαντική η Οργανωσιακή Κουλτούρα

”...Όταν η κουλτούρα ευθυγραμμίζεται με τις προσδοκίες των εργαζομένων τότε θα αισθάνονται πιο άνετα, ότι υποστηρίζονται και αναγνωρίζεται η αξία τους...”

«...Οι εταιρείες που διακρίνονται για την κουλτούρα τους ξεπερνάν εύκολα τις κρίσεις...»

«...Προσελκύουν τα ταλέντα...»

«...είναι ο κύριος λόγος για το 65% των εργαζομένων που τους κάνει να παραμένουν στην εργασία ...»

«...το 50% του προσωπικού θα παρέμενε στην εργασία έστω και με λιγότερες αποδοχές...»

Commitment vs Engagement Δέσμευση vs Σύμπλεξη (?)

Employee **commitment** refers to the level of employee dedication towards completing a particular task or an activity;



Employee **engagement** involves the employee's contribution towards the attainment of organizational goals



Θέμα ομαδικής συζήτησης :

Μπορεί η υπερβολική δέσμευση (Commitment) στα καθήκοντα μου να λειτουργήσει αρνητικά στο engagement?

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ :

Το μελλοντικό πλαίσιο της Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης

Ομαδική συζήτηση :

Το πλαίσιο της Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης

ΟΜΑΔΙΚΗ ΣΥΖΗΤΗΣΗ

1. Που θα πέσει η έμφαση στο μέλλον: INFORMATION, KNOWLEDGE, JUDGEMENT, CREATIVITY, ???
2. Ιδιωτικά Πανεπιστήμια
3. Distance learning
4. Virtual Universities
5. International education
6. Soft skills
7. Certification
8. Artificial Technology - AI/chatgpt
9. Robotics
10. Liaison with Market/Industry
11. Προγράμματα διαβίου μάθησης
12. Αυτοχρηματοδότηση- χρηματοδότηση από Φορείς/Εταιρείες
13. Λειτουργία με ιδιωτικο-οικονομικά κριτήρια
14. Ερευνητικά προγράμματα χρηματοδοτούμενα από εταιρείες
15.

Τί είναι τα KPIs – Χρησιμότητα

Είναι σημαντικοί **δείκτες απόδοσης**, δηλαδή μια φόρμουλα μέτρησης απόδοσης.

Τα KPIs αξιολογούν την επιτυχία ενός οργανισμού ή μιας συγκεκριμένης δραστηριότητας στην οποία εμπλέκεται

Τα KPIs λειτουργούν ως **μετρητές** του βαθμού επίτευξης των στόχων ενός Οργανισμού

Τα KPIs λειτουργούν ως **μοχλός για βελτίωση** της εργασίας. Κάθε φορά που η τιμή του KPI υπολείπεται της τιμής στόχου, μας δίνει το έναυσμα για διορθωτικές ενέργειες ώστε να εκλείψει η απόκλιση και να επιτευχθεί ο στόχος.



Παράδειγμα KPI

Ο στόχος ενός οργανισμού/εταιρείας είναι να έχει **loyal** πελάτες, δηλαδή να παραμένουν πελάτες για μακρύ χρονικό διάστημα, να μην εγκαταλείπουν. Τον στόχο αυτό τον παρακολουθούμε με τον δείκτη

Customer Retention Rate :

$CRR = (E - N) / S * 100$ όπου :

E = πελάτες που είχαμε την 1^η Ιανουαρίου 22

N = πελάτες που είχαμε μετά την 1^η Ιανουαρίου 22

S = πελάτες που είχαμε 31.12.22

Αν ξεκινήσαμε 1.1 με 200 πελάτες, καθόλο το έτος προστέθηκαν άλλοι 50, και στις 31.12 είχαμε 180 αυτό σημαίνει ότι οι πελάτες συγκρατήθηκαν σε ποσοστό $(200 - 50) / 180 = 83\%$

Παραδείγματα KPIs

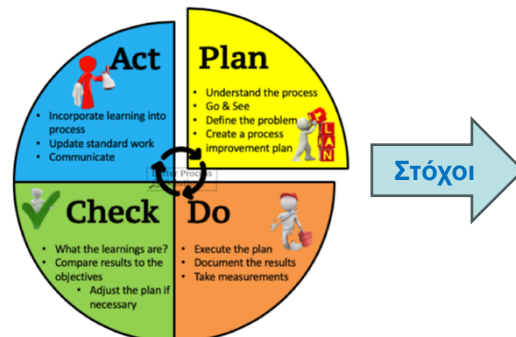
Συζήτηση

Αναφέρετε KPIs που κρίνετε ότι είναι χρήσιμα να ενταχθούν στην δουλειά σας

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.

Μέθοδος βελτιώσεων KAIZEN (continuous improvement - PDCA)

Τα KPIs είναι αισθητήρες
Η μέθοδος KAIZEN είναι ένα εργαλείο
..... για την υλοποίηση βελτιώσεων



Deming Wheel or PDCA Cycle

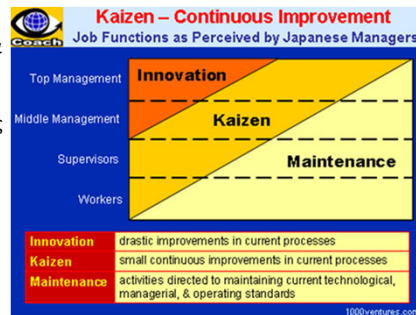
Προσέγγιση KAIZEN

Τι πρέπει να επιδιώκουν τα διάφορα επίπεδα της ιεραρχίας

Κάθε εργαζόμενος έχει ευθύνες για βελτιώσεις ανάλογα με την εξουσία που διαθέτει, τις γνώσεις, το επίπεδο της ιεραρχίας.

Η ευθύνη συσχετίζεται με τον τρόπο της προσέγγισης της αλλαγής ως εξής:

- Η πρώτη γραμμή (εργατοτεχνίτες/υπάλληλοι γραφείου) ασχολούνται με την καλή λειτουργία του εξοπλισμού ή της υπηρεσίας.
- Το επίπεδο των **Προϊσταμένων** μοιράζει τις προσπάθειές του μεταξύ ποιοτικής λειτουργίας και συνεχών βελτιώσεων
- Το μεσαίο **management** εστιάζει περισσότερο στις βελτιώσεις και αρκετά στη διοίκηση της λειτουργίας
- Η **υψηλή διοίκηση** έχει κύριο στόχο την εστίαση στις καινοτομικές αλλαγές (breakthrough)



Παρακίνηση για την επίτευξη στόχων Η πυραμίδα των αναγκών MASLOW



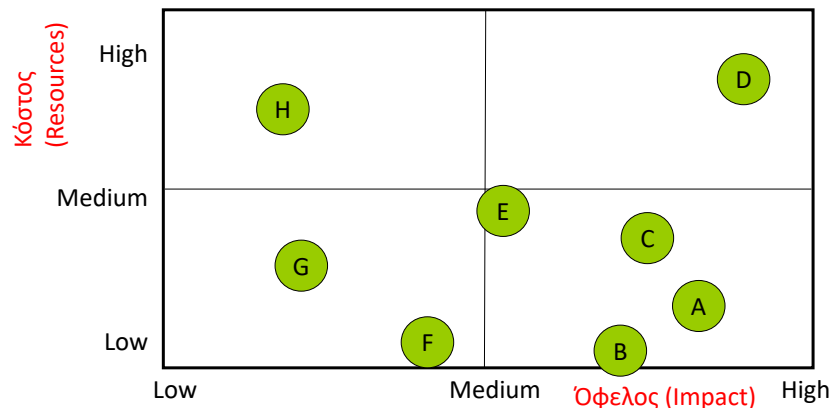
Πραγματική παρακίνηση δίνουν οι ανάγκες ψηλά στην πυραμίδα

- Οι άνθρωποι όταν ικανοποιούν σε σημαντικό βαθμό μια ανάγκη τότε παρακινούνται από την επόμενη
- Οι άνθρωποι έχουν διαφορετικές ανάγκες σε διαφορετικούς χρόνους
- Πρόσφερε στους υπαλλήλους σου να διαλέξουν πώς θέλουν να επιβραβευτούν
- Οι οικονομικές επιβραβεύσεις έχουν περιορισμένο αποτέλεσμα
- Η ικανοποίηση των ψηλά στην πυραμίδα αναγκών δίνει μόνιμη και έντονη παρακίνηση
- Η αυτό-παρακίνηση (self motivation- intrinsic) είναι στον έλεγχο μας σε αντίθεση με την έξωθεν παρακίνηση (external)

Πως πρέπει να οργανώνονται τα KPIs

- «...Ούκ εν τω πολλώ το εύ...»
ΛΙΓΑ KPIs και ΚΑΛΑ
- «...Βόηθα με να σε βοηθώ να ανεβούμε το βουνό...»
ΟΜΑΔΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ KPIs
- «...Μιλάν οι κούρσες μιλάν και τα πατίνια...»
ΠΡΩΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑ ΣΤΑ ΣΟΒΑΡΑ KPIs
- «...Κάθε πράγμα στον καιρό του κι ο κολιός τον Αύγουστο...»
ΑΣΧΟΛΟΥΜΑΣΤΕ ΜΕ ΤΑ ΕΠΙΚΑΙΡΑ KPIs
Κάθε 1-2 χρόνια να επικαιροποιούνται ώστε να υποστηρίζουν την
εξελισσόμενη στρατηγική και στόχους
- «...Κλειδώνω την πόρτα βγαίνει από το παράθυρο...»
KPIs ανταγωνιστικά και όχι αλληλουποστηριζόμενα
- «...Σκύλος με την γάτα...»
Τα KPIs μιας θέσης να μην αντιμάχονται τα KPI μιας άλλης

Προτεραιοποίηση KPIs



ΑΣΚΗΣΗ: Με ποια προτεραιότητα πρέπει να ασχοληθεί η Διεύθυνση με τα παραπάνω KPIs;

Πώς εκτελούμε τις εργασίες

Efficiency vs Effectiveness

efficiency

HARD WORKERS	STARS
PROBLEMS	CHANGE MAKERS

effectiveness

Effectiveness:

Φέρνω το αποτέλεσμα
αδιαφορώντας για το
(πολιτικό ή άμεσο) κόστος.

Κάνω το στρατηγικά σωστό
πράγμα

Efficiency:

Φέρνω το καλύτερο
αποτέλεσμα με τον
δεδομένο τρόπο εργασίας

Κάνω το λάθος πράγμα με
σωστό τρόπο

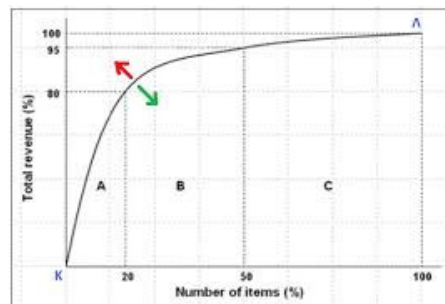
projectyou.gr

29

Πώς μπορεί να μας βοηθήσει η αρχή Pareto

«Το 20% των πόρων φέρνουν
το 80% του αποτελέσματος.
Για το υπόλοιπο 20% του
αποτελέσματος πρέπει να
ξοδεύουμε το 80% των πόρων»

Κατανέμουμε τους πόρους εκεί που
έχουν τη μεγαλύτερη επίπτωση
στο αποτέλεσμα



Παραδείγματα:

1. Με ποιές Σχολές θα ασχοληθούμε πρώτα;
2. Με ποιούς φοιτητές θα ασχοληθούμε κατά προτεραιότητα;
3. Ποιούς διδάσκοντες θα στηρίξουμε κατά προτεραιότητα
4. Τι ανταλλακτικά θα κρατάμε σε στόκ ανάλογα με το κόστος τους;
5. Ποια 20% των KPIs θα μας φέρουν το 89% του αποτελέσματος?

projectyou.gr

30

30

Για εύκολο εντοπισμό αποκλίσεων από αποδεκτά αποτελέσματα

Αριθμός
φοιτητών



Αντί να παρακολουθώ την μέση διάρκεια σπουδών, ψάχνω τις εξαιρέσεις, πχ. ποιές περιπτώσεις είναι > 10 έτη η top20 η top 50. Βρίσκω τις αιτίες των αποκλίσεων αυτών και τις διορθώνω. Θα βελτιωθούν έτσι και περιπτώσεις που ανήκουν στο σύνολο του πληθυσμού. Ομοίως, με τα best top20 βρίσκω τα best practices έγκαιρης αποφοίτησης και οργανώνω ανάλογες υποστηρικτικές πολιτικές

Σημειώστε περιπτώσεις από τον επαγγελματικό σας χώρο

projectyou.gr

31

31

- Τίθενται σε ειδικές συμβάσεις μεγάλης σημασίας
- Υπηρετούν τη στρατηγική του πελάτη
- Συμφωνούνται με τον προμηθευτή
- Περιλαμβάνονται στη σύμβαση
- Παράγονται μηνιαία από τον πελάτη ή/και τον προμηθευτή
- Συνδέονται με αμοιβή (bonus – malus)
- Διασφαλίζουν τη διαφάνεια
- Οι αποκλίσεις ερμηνεύονται και λαμβάνονται αποφάσεις βελτίωσης

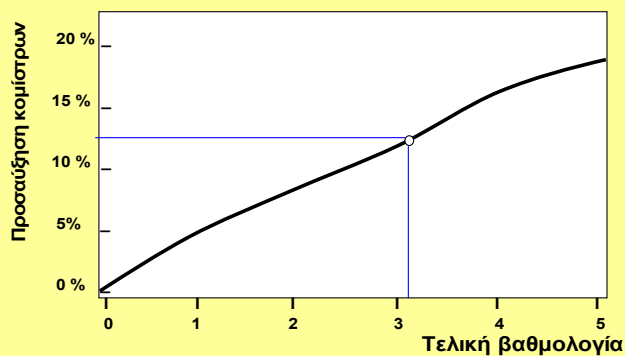
projectyou.gr

32

32

Συσχέτιση αμοιβής με επίτευξη στόχων

Παράδειγμα για σύμβαση με Μεταφορική εταιρεία



Η βαθμολογία προκύπτει από το Performance scorecard

ΑΜΟΙΒΗ ΜΕ ΒΑΣΗ SCORECARD

Παράδειγμα

A/A	ΣΤΟΧΟΙ	ΣΥΝΤ. ΒΑΡΥΤΗΤΑΣ	ΕΠΕΞΗΓΗΣΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ	SCORE	Τελική βαθμολογία
1	Μείωση κόστους μεταφοράς	40%	Πρωτοβουλίες για μείωση κόστους	3	1,2
			0 - 10000 € : 1		
			10001 - 20000 € : 2		
			20001 - 25000 € : 3		
			25001 - 30000 € : 4		
			30000 - € : 5		
2	Μείωση ατυχημάτων	20%	Ατυχήματα με θάνατο ή τραυματισμό	4	0,8
			0 ατυχ : 5		
			1 ατυχ : 4		
			2 - 3 ατυχ : 3		
			4 - 5 ατυχ : 2		
			> 5 ατυχ : 0		
3	Μείωση επιστροφών	15%	Επιστροφές ως % επι ογκού παραδόσεων	3	0,45
			< 1% : 5		
			1% 2% : 4		
			2% 3% : 3		
			3% 5% : 2		
			5% 7% : 1		
			> 7% : 0		
4	Μείωση παραπονοών πελατών	15%	Παραπονα ως % επι αριθ. Παραδόσεων	2	0,3
			< 1% : 5		
			1% 2% : 4		
			2% 3% : 3		
			3% 5% : 2		
			5% 7% : 1		
			> 7% : 0		
5	Μείωση απωλειών	10%	Ελλείμματα, απωλείες κλπ σε MT	4	0,4
			0 : 5		
			0 - 2 MT : 4		
			2 - 4 MT : 3		
			4 - 7 MT : 2		
			7 - 10 MT : 1		
			> 10 MT : 0		
ΣΥΝΟΛΟ		100%			3,15

ΜΕΡΑ 2^η : ΘΕΜΑΤΟΛΟΓΙΑ

- Γιατί χρειάζονται τα KPIs στην Τριτοβάθμια εκπαίδευση
- Τι προβλέπεται από την ΑΠΟΦΑΣΗ Αριθμ. 38124/Ζ1
- Τί KPIs πρέπει να αναπτύξει και να παρακολουθήσουν οι διευθύνσεις και τα τμήματα του Πανεπιστημίου Κρήτης ώστε να μεγιστοποιηθεί η χρηματοδότηση από το Υπ. Παιδείας?
- Ποιες ενέργειες και πρωτοβουλίες προτείνονται ώστε να επιτευχθούν υψηλές τιμές στα επιλεγμένα KPIs
- Ποιοι πρέπει να παρακολουθούν με reports την πρόοδο των KPIs
- Έντυπα και τρόπος αναφοράς της προόδου των KPIs
- Οι ρόλοι των επιπέδων της ιεραρχίας στην εφαρμογή αλλαγών (KAIZEN diagram)
- Συστάσεις για επιτυχημένη υλοποίηση αλλαγών (change management)
- Συζήτηση διευκρινίσεις και διαβούλευση για τον τρόπο εφαρμογής των KPIs στο Πανεπιστήμιο Κρήτης

Πως εντάσσονται τα KPIs στο ευρύτερο πλαίσιο

ΑΠΟΦΑΣΗ Αριθμ. 38124/Ζ1

Ορισμός κριτηρίων, δεικτών ποιότητας και επιτευγμάτων για την κατανομή της ετήσιας τακτικής επιχορήγησης στα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα

ΑΠΟΦΑΣΗ Αριθμ. 75165/Ζ1/17.06.2022

«Ορισμός κριτηρίων, δεικτών ποιότητας και επιτευγμάτων για την κατανομή της ετήσιας τακτικής επιχορήγησης στα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα»
«περι καθορισμού στόχων Παν Κρήτης»

ν. 4653/2020 (Α' 12)

«Η κατανομή της ετήσιας τακτικής επιχορήγησης στα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (Α.Ε.Ι.) πραγματοποιείται σύμφωνα με την παρ. 2 του άρθρου 16»

Απόφαση Παν. Κρήτης 9446/368-3/5/2023

«περί καθορισμού στόχων Πανεπιστημίου Κρήτης»

ν. 4940/2022

«περι στοχοθεσίας και αξιολόγησης προσωπικού Δημοσίου τομέα»

Κριτήρια κατανομής χρηματοδότησης στα ΑΕΙ (Σύμφωνα με 38124/Ζ1)

80%

κατανέμεται σύμφωνα με κριτήρια:

- Α. τον συνολικό **αριθμό φοιτητών** ανά πρόγραμμα σπουδών,
- Β. το εκτιμώμενο ετήσιο **κόστος σπουδών** ανά φοιτητή για κάθε πρόγραμμα
- Γ. τη **διάρκεια** των προγραμμάτων σπουδών,
- Δ. το **μέγεθος** και τη γεωγραφική διασπορά κάθε Α.Ε.Ι.,

(Κεφάλαιο Α' της παρούσας)

20%

κατανέμεται σύμφωνα με κριτήρια και δείκτες ποιότητας και επιτευγμάτων :

- Α. τη συνεχή **βελτίωση** των βασικών ακαδημαϊκών δραστηριοτήτων
- Β. την **ερευνητική δραστηριότητα**, την αριστεία στην έρευνα και επιδόσεις του επιστημονικού προσωπικού,
- Γ. τη **διασύνδεση** με την κοινωνία, την αγορά εργασίας και αξιοποίηση της γνώσης,
- Δ. τη **διεθνοποίηση**
- Ε. την ποιότητα του πανεπιστημιακού **περιβάλλοντος**.

(Α : Υποχρεωτική, 2 κατεπιλογή από Β,Γ,Δ,Ε)
(Κεφάλαιο Β' της παρούσας)

projectyou.gr

37

Κριτήρια κατανομής χρηματοδότησης στα ΑΕΙ (Σύμφωνα με 38124/Ζ1)

Πίνακας II: Συντελεστές βαρύτητας των αντικειμενικών κριτηρίων

80%

Συντελεστής Βαρύτητας W _i	Τιμή Συντελεστή Βαρύτητας	Κριτήριο
W1	10%	Αριθμός Τμημάτων Α.Ε.Ι.
W2	25%	Συνολικός αριθμός εγγεγραμμένων φοιτητών ανά Α.Ε.Ι.
W3	7%	Διάρκεια προγραμμάτων σπουδών (Αριθμός εξαμήνων προπτυχιακής φοίτησης)
W4	15%	Απαιτήσεις εργαστηριακού εξοπλισμού των Τμημάτων του Α.Ε.Ι.
W5	10%	Γεωγραφική Διασπορά
W6	15%	Μόνιμο επιστημονικό και διοικητικό προσωπικό
W7	15%	Εκτακτο προσωπικό υποστήριξης - Ανελαστικές δαπάνες (συνεργεία φύλαξης, καθαριότητας, συντήρησης, κ.λπ.)
W8	3%	Κατανομή Τακτικού Προϋπολογισμού του προηγούμενου οικονομικού έτους

projectyou.gr

38

Κριτήρια κατανομής χρηματοδότησης στα ΑΕΙ (Σύμφωνα με 38124/Ζ1)

Πίνακας II: Συντελεστές βαρύτητας των αντικειμενικών κριτηρίων

80%

Συντελεστής Βαρύτητας W _i	Τιμή Συντελεστή Βαρύτητας	Κριτήριο
W1	10%	Αριθμός Τμημάτων Α.Ε.Ι.
W2	25%	Συνολικός αριθμός εγγεγραμμένων φοιτητών ανά Α.Ε.Ι.
W3	7%	Διάρκεια προγραμμάτων σπουδών (Αριθμός εξαμήνων προπτυχιακής φοίτησης)
W4	15%	Απαιτήσεις εργαστηριακού εξοπλισμού των Τμημάτων του Α.Ε.Ι.
W5	10%	Γεωγραφική Διάσπορά
W6	15%	Μόνιμο επιστημονικό και διοικητικό προσωπικό
W7	15%	Εκτακτο προσωπικό υποστήριξης - Ανελαστικές δαπάνες (συνεργεία φύλαξης, καθαριότητας, συντήρησης, κ.λπ.)
W8	3%	Κατανομή Τακτικού Προϋπολογισμού του προηγούμενου οικονομικού έτους

projectyou.gr

39

Κριτήρια κατανομής χρηματοδότησης στα ΑΕΙ (Σύμφωνα με 38124/Ζ1)

20%

Πολύπλοκο σύστημα με συνολικά 62 δείκτες

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΔΕΙΚΤΩΝ :

A13. Μέσος χρόνος λήψης πτυχίου

.....

B12. Επιστημονικές δημοσιεύσεις ανά διδάσκοντα

.....

Γ32. Ποσοστό σπουδαστών σε προγράμματα Κ.Ε.ΔΙ.ΒΙ.Μ. στο συνολικό αριθμό ενεργών φοιτητών

.....

Δ11. Ποσοστό αλλοδαπών φοιτητών στο σύνολο των ενεργών φοιτητών

.....

Ε12. Πλήθος επιστημονικών συνεδρίων που οργανώνονται από τους φοιτητές

.....

projectyou.gr

40

Κριτήρια κατανομής χρηματοδότησης στα ΑΕΙ (Σύμφωνα με 38124/Ζ1)

Α. Αξιολόγηση των εκθέσεων επιδόσεων των Α.Ε.Ι.

- Η αξιολόγηση των εκθέσεων των Α.Ε.Ι. και η απόδοση της μοριοδότησης πραγματοποιείται από την **ΕΘ.Α.Α.Ε.**, η οποία υποβάλλει σχετική εισήγηση για κάθε Α.Ε.Ι. προς τον Υπουργό Παιδείας και Θρησκευμάτων, έως το τέλος Απριλίου εκάστου έτους.
- **Ειδικά για το 2023**, η σχετική Τεύχος Β' 2128/31.03.2023 ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ 21223 εισήγηση της ΕΘ.Α.Α.Ε. προς τον Υπουργό Παιδείας και Θρησκευμάτων υποβάλλεται έως την 15η Ιουνίου 2023, σύμφωνα με την παρ. α) του Κεφαλαίου Β.
- Η ΕΘ.Α.Α.Ε. μπορεί να ζητά **πρόσθετη τεκμηρίωση** και να διενεργεί επαληθεύσεις για τα δεδομένα του οικείου Α.Ε.Ι.

Β. Εποπτεία και ευθύνη πληρότητας και αξιοπιστίας των υποβαλλόμενων στοιχείων

Την έχει η Μονάδα Διασφάλισης Ποιότητας (**ΜΟ.ΔΙ.Π.**) του κάθε Ιδρύματος

Απόφαση 9446/368-3/5/2023 περί καθορισμού στόχων Παν. Κρήτης

Ορίζονται Στόχοι σε Προισταμένους:

1. Βελτιστοποίηση και ψηφιακός ανασχεδιασμός των διοικητικών διαδικασιών για την αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας όλων των υπηρεσιών του Παν. Κρήτης
2. Εφαρμογή και λειτουργία του Συστήματος Ηλεκτρονικής Διαχείρισης Εγγράφων (Σ.Η.Δ.Ε).
3. Καταγραφή ροών εργασίας, καταγραφή εγγράφων και ενιαιοποίησή τους
4. Επικαιροποίηση και τυποποίηση νομοθετικού πλαισίου για τη διασφάλιση και βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών
5. Διαρκής παρακολούθηση και επιθεώρηση των κτιριακών - τεχνικών εγκαταστάσεων
6. Διευκόλυνση στην αυτόνομη διακίνηση και διαβίωση Α.με.Α.
7. Κλείσιμο Ισολογισμών ΠΚ, προηγούμενων ετών.
8. Ηλεκτρονική παρακολούθηση έργων και συμβάσεων.
9. Πρωτοβουλίες για τη μέγιστη δυνατή συμβολή του προσωπικού σε αποδοτική εργασία.
10. Ενέργειες για κενά στην ασφάλεια και προστασία της ζωής στο ΠΚ



Στοχοθεσία Ποιότητας Παν. Κρήτης

- μετρούνται και αναθεωρούνται στο πλαίσιο του ΕΣΔΠ,
- εξειδικεύουν τη στρατηγική του Παν Κρήτης στο επίπεδο της διασφάλισης ποιότητας.
- εγκρίθηκε κατά την 499η Τακτική Συνεδρία της Συγκλήτου στις 18.05.2023.

ΑΞΟΝΑΣ Α: Ένα διεθνές, σύγχρονο και δημιουργικό ακαδημαϊκό περιβάλλον

- A1. Ενίσχυση διεθνούς προφίλ
- A2. Υψηλής ποιότητας έρευνα
- A3. Διάχυση και αξιοποίηση της παραγόμενης γνώσης και διασύνδεση με την κοινωνία

ΑΞΟΝΑΣ Β: Ένα ελκυστικό κέντρο εκπαίδευσης για νέους επιστήμονες και υπεύθυνους πολίτες

- B1. Εκπαίδευση
- B2. Φροντίδα για την επαγγελματική σταδιοδρομία των αποφοίτων μας

ΑΞΟΝΑΣ Γ: Πόροι για την ανάπτυξη και τον εκσυγχρονισμό

- Γ1. Βελτίωση Υποδομών
- Γ2. Εφαρμογή Πράσινης πολιτικής
- Γ3. Ανθρώπινοι πόροι και Υπηρεσίες



ν. 4940/2022 περι στοχοθεσίας και αξιολόγησης προσωπικού Δημοσίου τομέα

Ορίζονται θέματα :

1. Ποιούς αφορά
2. Ποιοί είναι οι αξιολογητές για κάθε θέση αξιολογούμενου
3. Έντυπα αξιολόγησης
4. Χρόνος και διαδικασία αξιολόγησης
 - 4.1. Στοχοθεσία
 - 4.2. Αξιολόγηση Προισταμένου
 - 4.3. Αξιολόγηση Υπαλλήλου
 - 4.4. Υποχρεωτικές και Προαιρετικές συζητήσεις

Χαρτογράφηση Αποφάσεων περί Στοχοθεσίας

Στοχοθεσία
Δημοσίου
v. 4940/2022

KPIs για
Χρηματοδότηση
38124/Z1

Στόχοι
Παν Κρήτης
9446/368-
3/5/23

Στοχοθεσία
Ποιότητας
Παν Κρήτης
18.0523

Διεθνείς
βαθμολογίες
κατάταξης

Ποιος οργανώνει	Δ/ση Διοικητικού	Δ Στρ Σχ/ ΜΟΔΙΠ	Μον Στρ Σχεδ	ΜΟΔΙΠ	ΜΟΔΙΠ
Πότε εφαρμόζεται	2023 ??	2021	2024	Τρεχουσα	Άμεσα-Συνεχώς
Ποιους αφορά	ΟΛΟΥΣ Διοικητικούς	ΟΛΟΥΣ	Προισταμένους ΓΔ/Προιστ ΟΜ	ΟΛΟΥΣ	ΟΛΟΥΣ
Ποιος αξιολογεί	Προιστάμενος	ΕΘ.Α.Α.Ε	Προισταμενος	Πρύτανης/ΜΟΔΙΠ?	Διεθνείς Οργανισμοί
Συνέπειες	??!!	Χρηματοδότηση	????	Brand	Global brand
Συνάφεια με :	Στρατ Σχεδ ΠΚ	Στρατ Σχ	N. 4940	Αξονας Στρ Σχ ΠΚ	Στοχοθεσία Ποιότητας??
Σπουδαιότητα	2	5	3	3	5

projectyou.gr

45

Σημεία προβληματισμού και διαβούλευσης για την εφαρμογή του συστήματος

1. Ιδιαίτερα πολύπλοκο σύστημα. Πολλά άτομα από Πανεπιστήμια, Υπουργείο και Φορείς θα εμπλακούν στην συλλογή δεδομένων, επεξεργασία, έλεγχο, συμφωνία των στοιχείων. Cost vs benefit?

2. Η πληθώρα δεικτών έχει λογική για την εμπέδωση έμφασης σε στρατηγικές κατευθύνσεις αλλά είναι αμφίβολο αν αξίζει **το κόστος ενασχόλησης** συγκρινόμενο με την incremental επίπτωση στην χρηματοδότηση.

Για παράδειγμα, αν ένας δείκτης για να υπολογιστεί απαιτεί 3000 Ε σε κόστος ενώ δεν αναμένεται να έχει επίπτωση άνω των 500 Ε στην χρηματοδότηση, δεν είναι σώφρων να τον παρακολουθούμε.

3. Σε κάποιους δείκτες που τα στοιχεία δεν είναι μονοσήμαντα, επιδέχονται πολλαπλών ερμηνειών, υπολογίζονται δύσκολα αλλά από την άλλη έχουν μικρή επίπτωση στην χρηματοδότηση, μπορεί να χρησιμοποιηθεί μια απλούστερη προσέγγιση αυτή της **ενιαίας τιμής εντός range** : Δηλαδή, αντί να ψάχνουμε την ακριβή τιμή ενός δείκτη, μπορούν να οριστούν ranges στα οποία ο δείκτης θα λαμβάνει μία τιμή ενιαία.

Για παράδειγμα, αντί να υπολογίσω ακριβώς (χρονοβόρο) την «μέση διάρκεια σπουδών ανά φοιτητή» ορίζω ranges στα οποία ο δείκτης θα λαμβάνει ενιαία ίδια τιμή, πχ από 4-5 χρόνια ο δείκτης θα παίρνει 10, από 5-7 έτη θα παίρνει την τιμή 7, από 7-8 την τιμή 3 και πάνω από 8 χρόνια την τιμή 0.

projectyou.gr

46

Καλή επιτυχία στο έργο σας !!