

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΠΟΛΥΤΕΧΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ
ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ
ΤΟΜΕΑΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ
ΣΤΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΕΞΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗ ΚΑΡΤΑ
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ (BALANCED SCORECARD)
ΕΝΑ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ
ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

ΜΙΑ ΠΡΟΤΑΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΣΤΙΣ Δ.Ο.Υ
ΤΟΥ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ



Επιμέλεια εργασίας:

Μούσιου Χρυσοβαλάντου

Βόλος 2005



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗΣ & ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ
ΕΙΔΙΚΗ ΣΥΛΛΟΓΗ «ΓΚΡΙΖΑ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ»

Αριθ. Εισ.: 4539/1
Ημερ. Εισ.: 18-07-2006
Δωρεά: Συγγραφέα
Ταξιθετικός Κωδικός: Δ
336
ΜΟΥ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΠΟΛΥΤΕΧΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ
ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ
ΤΟΜΕΑΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ
ΣΤΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΕΞΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗ ΚΑΡΤΑ
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ (BALANCED SCORECARD)
ΕΝΑ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ
ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

ΜΙΑ ΠΡΟΤΑΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΣΤΙΣ Δ.Ο.Υ
ΤΟΥ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ



Επιμέλεια εργασίας:

Μούσιου Χρυσοβαλάντου

Βόλος 2005

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στα πλαίσια της παρούσας εργασίας επιχειρείται η παρουσίαση της μεθοδολογίας της Balanced Scorecard (Εξισορροπημένης Κάρτας Αποτελεσμάτων), ως ένα σύγχρονο και ευέλικτο εργαλείο Διαχείρισης της Απόδοσης στο Δημόσιο τομέα.

Αρχικά, γίνεται μια εκτενής αναφορά στους λόγους που επέβαλλαν τη μετάβαση από την απλή μέτρηση της απόδοσης στη 'Διαχείριση της απόδοσης'. Περιγράφονται τα χαρακτηριστικά των αποδοτικών συστημάτων Διαχείρισης της απόδοσης, και αναπτύσσεται η φιλοσοφία αυτών των συστημάτων που τα καθιστά εξίσου αποτελεσματικά τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα.

Κατόπιν, παρουσιάζεται η θεωρία της Balanced Scorecard, η οποία περιλαμβάνει πολλά στοιχεία άλλων θεωριών σχετικά με τη μέτρηση της απόδοσης, αλλά αποτελεί μια ολοκληρωμένη διαδικασία, που περιλαμβάνει στοχοθέτηση, αξιολόγηση και λήψη αποφάσεων για τη βελτίωση των επιδόσεων σε όλα τα επιμέρους τμήματα των επιχειρήσεων ή οργανισμών, κατά τρόπο που να υπάρχει ευθυγράμμιση και εστίαση στη στρατηγική. Στη φάση αυτή γίνεται διεξοδική αναφορά στη φιλοσοφία της εν λόγω θεωρίας, με έμφαση στις τέσσερις βασικές συσχετισμένες προοπτικές που τη συνθέτουν, περιγράφονται οι στόχοι και η μεθοδολογία της και αιτιολογείται η αναγκαιότητα εφαρμογής της ως ένα σύγχρονο εργαλείο διοίκησης των επιδόσεων. Επίσης, περιγράφεται η αρχιτεκτονική μιας Balanced Scorecard και ο τρόπος δημιουργίας και υλοποίησής της.

Στη συνέχεια, γίνεται μια αναφορά στη Δημόσια Διοίκηση και στα χαρακτηριστικά της διοίκησης με βάση την απόδοση στο Δημόσιο τομέα. Στο κεφάλαιο αυτό δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στους παράγοντες διαφοροποίησης της στρατηγικής του δημόσιου τομέα σε σχέση με τον ιδιωτικό, και στη συμβολή του ανθρώπινου κεφαλαίου στη αλυσίδα αξίας ενός δημόσιου οργανισμού. Παρουσιάζονται επίσης, οι τέσσερις βασικοί άξονες (προοπτικές) της Balanced Scorecard, όπως διαμορφώνονται για την εφαρμογή της στο δημόσιο τομέα.

Ακολουθεί μια πρόταση εφαρμογής της Balanced Scorecard στις Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες (Δ.Ο.Υ) του Υπουργείου Οικονομικών, όπου παρουσιάζεται ο σχεδιασμός της Balanced Scorecard στην πράξη, ενώ επισημαίνονται οι παράμετροι που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη στην υλοποίησή της, καθώς η τελευταία δεν ήταν εφικτό να πραγματοποιηθεί στα πλαίσια της παρούσας εργασίας.

Τέλος, η εργασία καταλήγει στην αποτίμηση του Συστήματος Διαχείρισης της Απόδοσης 'Balanced Scorecard' αναφέροντας τη χρησιμότητα, τα πλεονεκτήματά της και τις αδυναμίες της και ολοκληρώνεται με την παράθεση των κύριων συμπερασμάτων που προέκυψαν.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τους καθηγητές μου κ.Ιωάννη Μπακούρο για την ανάθεση και κ. Γεώργιο Λυμπερόπουλο για την επίβλεψη της παρούσας εργασίας, καθώς επίσης και τον κ. Μιχαηλίδη Χαράλαμπο, Μηχ. Μηχανικό & Ειδικό Συστημάτων Μέτρησης της Απόδοσης, για τις πολύτιμες συμβουλές και κατευθύνσεις που μου παρείχε.

Ευχαριστώ, επίσης, πολύ την εφοριακό της Δ.Ο.Υ Κοζάνης Αικ. Μήλιου για τη σημαντική βοήθεια που μου προσέφερε στα πλαίσια εκπόνησης της παρούσας εργασίας, χωρίς την οποία θα ήταν δύσκολη η ολοκλήρωση της.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1	ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	8
2	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	9
3	Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	12
3.1	ΓΕΝΙΚΑ.....	12
3.2	ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ & ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΗ ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	12
3.3	ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	14
3.4	Η ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	14
3.4.1	Χαρακτηριστικά λειτουργίας των συστημάτων	14
3.4.2	Ο ρόλος του Κύκλου Διαρκούς Βελτίωσης.....	15
3.5	ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	17
4	Η ΕΞΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗ ΚΑΡΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ (BALANCED SCORECARD) – ΕΝΑ ΙΣΧΥΡΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	20
4.1	ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η BALANCED SCORECARD	20
4.1.1	Η ιστορία της Balanced Scorecard	20
4.1.2	Βασικό πλαίσιο της Θεωρίας της Balanced Scorecard.....	21
4.1.3	Πεδία Εφαρμογής της Balanced Scorecard	22
4.2	Η ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΗΣ BALANCED SCORECARD	23
4.2.1	Ο ρόλος της στρατηγικής.....	23
4.2.2	Οι τέσσερις βασικοί άξονες (προοπτικές) της Balanced Scorecard.....	26
4.3	ΟΙ ΤΕΣΣΕΡΙΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΜΕΝΕΣ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΤΗΣ BALANCED SCORECARD	28
4.3.1	Ανάλυση της αλυσίδας αξίας των εσωτερικών διαδικασιών	34
4.4	ΒΑΣΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ BALANCED SCORECARD	40
4.4.1	Αποσαφήνιση του οράματος και καθορισμός της στρατηγικής	40
4.4.2	Σύνδεση στρατηγικών στόχων και μέτρων και επικοινωνία αυτών στο εσωτερικό του οργανισμού	41

4.4.3	Σχεδιασμός, θέσπιση στόχων και ευθυγράμμιση στρατηγικών πρωτοβουλιών 41	
4.4.4	Ενίσχυση στρατηγικής ανατροφοδότησης και μάθησης	42
4.4.5	Η λογική της ανάπτυξης συστημάτων μέτρησης της απόδοσης της Balanced Scorecard	42
4.5	Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ BALANCED SCORECARD	43
4.6	Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ BALANCED SCORECARD.....	46
4.7	Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΧΑΡΤΗ (STRATEGY MAP)	48
4.8	Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ BALANCED SCORECARD.....	49
4.8.1	Τι είναι οι Δείκτες Απόδοσης.....	49
4.8.2	Οι δείκτες απόδοσης ως βασικό συστατικό της μεθοδολογίας της Balanced Scorecard	49
4.8.3	Τύποι Δεικτών Απόδοσης.....	50
5	ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΜΙΑΣ ΕΞΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΚΑΡΤΑΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ (BALANCED SCORECARD)	52
5.1	ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΤΗΣ BALANCED SCORECARD.....	52
5.2	Η ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΙΚΗ ΤΗΣ BALANCED SCORECARD	55
5.2.1	Έξι βασικά βήματα για τη αποδοτική εφαρμογή της BSC	58
5.3	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ BALANCED SCORECARD	60
6	ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ - ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ ..	62
6.1	ΓΕΝΙΚΑ.....	62
6.2	ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ – ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ	62
6.3	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ	65
6.4	Η ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ ΕΝΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΚΑΙ Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΕ ΑΥΤΗ	67
6.5	Η BALANCED SCORECARD ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ.....	69
7	ΜΙΑ ΠΡΟΤΑΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ BALANCED SCORECARD ΣΤΙΣ Δ.Ο.Υ ΤΟΥ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	73
7.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	73

7.2	ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	73
7.3	ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ BALANCED SCORECARD ΣΤΟ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	76
7.3.1	Μεθοδολογία της Balanced Scorecard	78
7.3.2	Σχεδιασμός της Balanced Scorecard.....	78
7.3.3	Παράδειγμα εξατομικευμένης Balanced Scorecard υπαλλήλου της Ελληνικής Φορολογικής Διοίκησης.....	90
8	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΞΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΚΑΡΤΑΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ (BSC).....	96
8.1	Η ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΗΣ BALANCED SCORECARD	96
8.2	ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ BALANCED SCORECARD ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΙΣ ΚΛΑΣΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΥΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	98
8.3	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΤΗΣ BALANCED SCORECARD.....	99
9	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	101
10	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	105

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

ΣΧΗΜΑ 1:	Ο Κύκλος Διαρκούς Βελτίωσης – Πρότυπο Διαχείρισης της απόδοσης	16
ΣΧΗΜΑ 2 :	Η λογική της ανάπτυξης συστημάτων μέτρησης της απόδοσης.....	19
ΣΧΗΜΑ 3 :	Ο ρόλος της στρατηγικής στην ευθυγράμμιση πόρων, στόχων και επιθυμητών αποτελεσμάτων	22
ΣΧΗΜΑ 4 :	Εναρμόνιση και εστίαση όλων των πόρων του οργανισμού στη στρατηγική	24
ΣΧΗΜΑ 5 :	Βασικές αρχές λειτουργίας των οργανισμών που εστιάζουν στη στρατηγική	25
ΣΧΗΜΑ 6 :	Οι τέσσερις συσχετισμένες προοπτικές της Balanced Scorecard	27
ΣΧΗΜΑ 7:	Η αλυσίδα αξίας του τομέα των εσωτερικών επιχειρησιακών διαδικασιών	34
ΣΧΗΜΑ 8:	Η λογική της Balanced Scorecard	43
ΣΧΗΜΑ 9:	Φάσμα Δημιουργίας Αξίας – Μεθοδολογία της Balanced Scorecard	47

ΣΧΗΜΑ 10: Μορφή της Balanced Scorecard.....	54
ΣΧΗΜΑ 11: Η αρχιτεκτονική της Balanced Scorecard	55
ΣΧΗΜΑ 12: Αλυσίδα αξίας ενός οργανισμού.....	68
ΣΧΗΜΑ 13: Μετατροπή του βασικού σχεδίου της Balanced Scorecard για εφαρμογή στο Δημόσιο τομέα	70
ΣΧΗΜΑ 14: Βασικό πλαίσιο της Balanced Scorecard.....	72
ΣΧΗΜΑ 15: Μετατροπή του πλαισίου των τεσσάρων προοπτικών της Balanced Scorecard	77
ΣΧΗΜΑ 16: Βασικό σχέδιο της BSC για το Υπ. Οικονομικών	79
ΣΧΗΜΑ 17: Στρατηγικός Χάρτης για το Υπουργείο Οικονομικών	83
ΣΧΗΜΑ 18: Τι θέλουμε να μετρήσουμε με τα συστήματα μέτρησης της Balanced Scorecard.....	86
ΣΧΗΜΑ 19: Κατηγορίες μετρήσεων της Balanced Scorecard.....	86
ΣΧΗΜΑ 20: Η αρχιτεκτονική της BSC για το Υπ. Οικονομικών.....	87
ΣΧΗΜΑ 21: Εφαρμογή της Balanced Scorecard στο Υπ. Οικονομικών	88
ΣΧΗΜΑ 22: Μορφή ατομικής ή ομαδικής Balanced Scorecard.....	89
ΣΧΗΜΑ 23: Εξατομικευμένη Balanced Scorecard υπαλλήλου του τμήματος ΦΠΑ.....	92
ΣΧΗΜΑ 24: Πλαίσιο Ικανοτήτων – Γνώσεων – Δεξιοτήτων	93

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: Σύγκριση της στρατηγικής στον Ιδιωτικό και στο Δημόσιο τομέα	63
ΠΙΝΑΚΑΣ 2: Πρόγραμμα εκπαίδευσης & ανάπτυξης υπαλλήλου	95

1 ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Το ταχέως μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον παγκοσμίως οδηγεί στην υιοθέτηση μιας διαφορετικής αντίληψης στη διοίκηση των επιχειρήσεων και των οργανισμών και παρατηρείται μία μεταστροφή από τις μεθόδους διοίκησης που βασιζόνταν σε συγκεντρωτικές διοικητικές στρατηγικές στη διοίκηση των επιδόσεων - μετρήσεων.

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980 ο καθηγητής Michael Porter παρουσίασε μία σειρά μοντέλων για την Ανταγωνιστική Στρατηγική που καθόρισαν την περαιτέρω ανάπτυξη της στρατηγικής σκέψης. Η δεκαετία του 1990 στη συνέχεια, χαρακτηρίστηκε μεταξύ άλλων από τη θεωρία των Θεμελιωδών Ικανοτήτων, τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και τη μεθοδολογία της Balanced Scorecard.

Η Balanced Scorecard (Εξισορροπημένη Κάρτα Αποτελεσμάτων), αποτελεί ένα σύστημα αξιολόγησης, το οποίο τα τελευταία χρόνια αποκτά ολοένα και μεγαλύτερη απήχηση στις επιχειρήσεις που προσανατολίζονται στην ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου σχεδίου μέτρησης της απόδοσης. Αναπτύχθηκε στις αρχές της δεκαετίας του 1990 από τους Dr. Robert Kaplan (Harvard Business School) και Dr. David Norton (BalancedScorecardCollaborative), οι οποίοι υπογραμμίζουν ότι αν και οι αριθμοδείκτες αποτυπώνουν την εξέλιξη και την απόδοση μιας εταιρείας και αποδείχτηκαν σχετικά επαρκείς στο παρελθόν, σήμερα πλέον στην εποχή της κοινωνίας της γνώσης και της πληροφορίας δεν προσφέρουν την προσδοκώμενη χρησιμότητα ως αποκλειστικό σύστημα μέτρησης της απόδοσης.

Η μεθοδολογία Balanced Scorecard είναι ένα ισχυρό εργαλείο, που μπορεί να βοηθήσει κάθε οργανισμό ή επιχείρηση να υλοποιήσει άμεσα και αποτελεσματικά τη στρατηγική που έχει υιοθετήσει, μετατρέποντας την σε μετρήσιμους στόχους απόδοσης. Ξεκινά από το εταιρικό όραμα και τους στόχους και προσδιορίζει τους παράγοντες που θεωρούνται ως οι πιο κρίσιμοι για την επιτυχία. Στη συνέχεια, βοηθά τα στελέχη της επιχείρησης να αναπτύξουν τα συστήματα μέτρησης που θα βοηθήσουν στην αξιολόγηση της προόδου σε βασικά σημεία της στρατηγικής.

Η θεωρία της Balanced Scorecard ανταποκρινόμενη στις σημερινές ανάγκες προωθεί την έννοια του "στρατηγικά εστιασμένου οργανισμού". Οι λέξεις κλειδιά της μεθοδολογίας που ακολουθείται είναι η "ευθυγράμμιση" και η "εστίαση". Καθοριστικός παράγοντας επιτυχίας είναι η εναρμόνιση και η εστίαση όλων των πόρων του οργανισμού στη στρατηγική.

Έτσι, το Balanced Scorecard αναδεικνύεται ως ένα σύγχρονο - επίκαιρο στρατηγικό σύστημα που αναπτύσσεται πάνω σε τέσσερις βασικές προοπτικές: τη Χρηματοοικονομική αποδοτικότητα (Financial Perspective), την Ικανοποίηση των πελατών (Customer Perspective), την Αποτελεσματικότητα των εσωτερικών λειτουργιών (Business Process Perspective), και την Ικανότητα Μάθησης & Ανάπτυξης (Learning and Growth Perspective).

2 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Αναζητώντας ευκαιρίες ανάπτυξης στις σημερινές αντίξοες οικονομικές συνθήκες, οι εταιρείες εστιάζουν στη δημιουργία της στρατηγικής που θα τους επιτρέψει να υλοποιήσουν το όραμα και τους στόχους τους. Δυστυχώς όμως, η ύπαρξη ενός καλοδοουμένου στρατηγικού σχεδίου δεν αρκεί να φέρει την επιτυχία. Αντίθετα, πολλά είναι τα παραδείγματα επιχειρήσεων που δεν καταφέρνουν να υλοποιήσουν τη στρατηγική τους. Μάλιστα, έρευνα των Kaplan και Norton έδειξε ότι το ποσοστό αυτών των εταιρειών αγγίζει το 70! Αυτά τα απογοητευτικά στοιχεία φανερώνουν που βρίσκεται το πρόβλημα: στην εκτέλεση της στρατηγικής. Αν εξετάσουμε την πραγματικότητα, θα δούμε ότι αυτό δεν είναι παράλογο. Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων βασίζει την λειτουργία της στα παραδοσιακά συστήματα διοίκησης που εστιάζουν στους οικονομικούς δείκτες και μόνο. Για να εξασφαλίσουν όμως τη διάκριση στις σύγχρονες, δύσκολες οικονομικές συνθήκες, οι επιχειρήσεις πρέπει συνεχώς να αναπτύσσουν και να ενδυναμώνουν "άυλα" περιουσιακά στοιχεία, όπως οι πελατειακές σχέσεις, το ανθρώπινο δυναμικό, οι υποδομές αξιοποίησης πληροφοριών και μια εταιρική κουλτούρα που να ενθαρρύνει την επίλυση προβλημάτων, τη δημιουργικότητα και γενικά τη βελτίωση του οργανισμού.

Η Balanced Scorecard, έρχεται να δώσει λύση ως ένα σύγχρονο εργαλείο διοίκησης της απόδοσης και να συμβάλλει στην υπέρβαση των ανεπαρειών των παραδοσιακών συστημάτων μέτρησης και διοίκησης επίδοσης που εστιάζονταν στις μετρήσεις χρηματοοικονομικών μεγεθών. Το συγκριτικό πλεονέκτημα της Balanced Scorecard έναντι των παραδοσιακών συστημάτων μέτρησης της απόδοσης είναι ότι διατηρεί τη χρηματοοικονομική μέτρηση ως μια κρίσιμη σύνοψη της διοικητικής και επιχειρηματικής επίδοσης, αλλά δίνει έμφαση σε μια περισσότερο γενική και ενοποιημένη σειρά μετρήσεων που συνδέουν τους υφιστάμενους πελάτες, τις εσωτερικές διαδικασίες, τους εργαζόμενους και την απόδοση του συστήματος με την μακροπρόθεσμη χρηματοοικονομική επιτυχία.

Ο σκοπός της Balanced Scorecard είναι να παρουσιάσει στη διοίκηση μια συνεκτική σύνοψη των βασικών παραγόντων επιτυχίας μιας επιχείρησης/οργανισμού, και να διευκολύνει την ευθυγράμμιση των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων με τη συνολική στρατηγική. Παρέχει ένα μέσο για τη μετουσίωση του οράματος σε ένα σαφές σύνολο σκοπών. Οι σκοποί αυτοί στη συνέχεια μετουσιώνονται σε ένα σύστημα μετρήσεων επίδοσης που διαχέουν μια δυναμική, διορατική στρατηγική εστίαση σε ολόκληρη την επιχείρηση.

Η Balanced Scorecard μπορεί να αποτελέσει τον ακρογωνιαίο λίθο του συστήματος διοίκησης μιας επιχείρησης από τη στιγμή που ευθυγραμμίζει και υποστηρίζει βασικές διαδικασίες, όπως:

- Αποσαφήνιση και εκσυγχρονισμός της στρατηγικής

- Γνωστοποίηση της στρατηγικής σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης
- Ευθυγράμμιση τμηματικών και προσωπικών στόχων με τη στρατηγική
- Αναγνώριση και ευθυγράμμιση στρατηγικών πρωτοβουλιών
- Σύνδεση στρατηγικών σκοπών με τους μακροπρόθεσμους στόχους και ετήσιους προϋπολογισμούς.
- Ευθυγράμμιση στρατηγικών και λειτουργικών αναθεωρήσεων
- Επίτευξη ανατροφοδότησης για την εκμάθηση και βελτίωση της στρατηγικής.

Κατά τη διάρκεια των προηγούμενων χρόνων, μια και η εμπειρία από το σύστημα Balanced Scorecard έχει συσσωρευτεί, μπορεί να υποστηριχθεί ότι η Balanced Scorecard απέτελεσε μια ευχάριστη έκπληξη εξαιτίας της μεγάλης ευρύτητας της εφαρμογής της σε όλα τα είδη των επιχειρήσεων - παραγωγής προϊόντων ή παροχής υπηρεσιών - δημόσιων και ιδιωτικών, αλλά και των ευρύτερων οργανισμών του δημόσιου τομέα. Αυτό που ξεκίνησε ως μια αναζήτηση για τη βελτίωση των συστημάτων μέτρησης απόδοσης, έχει πλέον εξελιχθεί σε μια προσέγγιση που βοηθάει τα ανώτατα στελέχη των επιχειρήσεων να επιλύουν ίσως το πιο κεντρικής σημασίας ζήτημα: πως να υλοποιήσουν τη στρατηγική, ιδιαίτερα μάλιστα εκείνη που απαιτεί ραγδαίες αλλαγές.

Η μέτρηση της απόδοσης των οργανισμών δημόσιου τομέα ήταν πάντα και εξακολουθεί να είναι μια δύσκολη και δύσβατη περιοχή. Εντούτοις, οι συνεχιζόμενες πιέσεις για διαφάνεια, υπευθυνότητα και σωστή αξιοποίηση των χρημάτων που δαπανώνται επιβάλλει την εφαρμογή της. Αλλά η μέτρηση απόδοσης δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί μεμονωμένα. Πρέπει να συνδεθεί άμεσα με τις στρατηγικές και τα σχέδια του κάθε οργανισμού, τα οποία στη συνέχεια, πρέπει να εφαρμόζονται πιστά στη γενική κατεύθυνση τους που έχει καθιερωθεί από τα εκλεγμένα μέλη και από τους διευθυντές των τμημάτων. Με δεδομένο πως *"ό,τι μπορεί να μετρηθεί, μπορεί και να υλοποιηθεί"*, είναι κατανοητό πως ένα ακατάλληλο ή ανεπαρκές σύστημα μέτρησης απόδοσης μπορεί να έχει πολύ δυσμενείς συνέπειες τόσο για τον ίδιο τον οργανισμό όσο και για εκείνους στους οποίους παρέχει τις υπηρεσίες του.

Έτσι, η πρόταση της μεθοδολογίας της Balanced Scorecard (επικουρούμενης βέβαια από στοιχεία και άλλων θεωριών) για εφαρμογή στο Υπουργείο Οικονομικών είναι γιατί αποτελεί μια διαφορετική συνολική προσέγγιση της αποστολής του, καθώς προτείνει μια διαφορετική οργανωσιακή κουλτούρα που χαρακτηριστικό της είναι η σχέση αιτίας - αποτελέσματος σε κάθε ενέργεια, η σύνδεση κάθε εργασίας με τους στόχους του οργανισμού και η συνεχής μέτρηση της απόδοσης και επανατροφοδότηση. Το πρόβλημα έγκειται στην πολιτική βούληση για ριζικές μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση και στην αλλαγή της εργασιακής

κουλτούρας των δημοσίων υπαλλήλων, το οποίο είναι πολύ δύσκολο, όπως αποδεικνύεται καθημερινά στην πράξη. Βέβαια, οι πιέσεις πλέον του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι πολύ μεγάλες και ο δρόμος για αλλαγές στη Δημόσια Διοίκηση είναι μονόδρομος.

3 Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

3.1 ΓΕΝΙΚΑ

Από τις αρχές της δεκαετίας του '90 ξεκίνησε από τον ακαδημαϊκό τομέα των ΗΠΑ, μια προσπάθεια, η διοίκηση να ασκείται έχοντας στη διάθεσή της όσο το δυνατόν ακριβέστερα στοιχεία, που να προέρχονται από τις μετρήσεις των δραστηριοτήτων. Οι R. Kaplan και D. Norton, διδάκτορες του πανεπιστημίου του Harvard στον τομέα διοίκησης επιχειρήσεων, τονίζουν ότι τα προβλήματα δεν εντοπίστηκαν στη σύλληψη των στρατηγικών διοίκησης, αλλά στην κακή εκτέλεσή τους που οφείλονταν στις λανθασμένες και ανεπαρκείς πληροφορίες.

Η ανεπάρκεια των παραδοσιακών χρηματοοικονομικών δεικτών, η ύπαρξη έμμεσων κοστών, η αναποτελεσματικότητα στην κάλυψη αναγκών των πελατών και η άγνοια του κόστους δραστηριοτήτων που δυσχέραναν την εσωτερική οικονομική λειτουργία των οργανισμών, οδήγησαν στην αναθεώρηση της διοίκησης. Έτσι, επήλθε η ανάγκη για μετάβαση από την απλή μέτρηση της απόδοσης στη Διαχείριση της Απόδοσης.

3.2 ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ & ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΗ ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Η Διαχείριση της Απόδοσης ορίζεται ως "η χρήση πληροφοριών μέτρησης της απόδοσης για να επέλθει θετική αλλαγή στα συστήματα και τις διαδικασίες κουλτούρας της επιχείρησης (ή του οργανισμού), βοηθώντας την να θέσει συγκεκριμένους στόχους απόδοσης και να κατανέμει τους πόρους με βάση τις εταιρικές προτεραιότητες, παρέχοντας στα διευθυντικά στελέχη πληροφορίες για την αποτελεσματικότητα της εφαρμοζόμενης πολιτικής ή την ανάγκη για αλλαγή σε βασικές κατευθύνσεις για την επίτευξη των αρχικών στόχων, και διαμοιράζοντας τα αποτελέσματα έτσι ώστε να προωθηθεί η επιδίωξη των εν λόγω στόχων".

Συνοπτικά, θα μπορούσαμε να πούμε πως η Διαχείριση της Απόδοσης είναι μια ολοκληρωμένη διαδικασία, που περιλαμβάνει: στοχοθέτηση, αξιολόγηση και λήψη αποφάσεων για τη βελτίωση των επιδόσεων σε όλα τα επιμέρους τμήματα της επιχείρησης, κατά τρόπο που να ευθυγραμμίζεται με την εταιρική στρατηγική.

Ειδικότερα, η διαχείριση της απόδοσης είναι μια στρατηγική διοίκησης, που στηρίζεται σε δείκτες μέτρησης των δραστηριοτήτων, οι οποίοι δείκτες παρέχονται συνήθως από ένα συναφές λογισμικό πρόγραμμα. Δίνει έμφαση στις μετρήσεις των δραστηριοτήτων των

επιμέρους τμημάτων (Λογιστήριο, τμήμα Οικονομικού Προγραμματισμού, τμήμα Μάρκετινγκ, τμήμα Logistics) οι αποφάσεις των οποίων τίθενται και τροχοδρομούνται από κάτω προς τα πάνω στην ιεραρχική πυραμίδα, συναντώντας τη στρατηγική της ανώτερης διοίκησης. Με τον τρόπο αυτό διαμορφώνεται το επιδιωκόμενο σημείο ισορροπίας προσδοκιών και δυνατοτήτων.

Περιλαμβάνει κυρίως δύο σκέλη.

- Ενδοσκόπηση & μέτρηση της παρελθούσας επίδοσης των οικονομικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης.
- Σχεδιασμός & προσδιορισμός των μελλοντικών αξιών που θα αποφέρουν/ αποδώσουν οι εγκεκριμένες δραστηριότητες.

Η διαχείριση της απόδοσης εξετάζει την εσωτερική λειτουργία της ίδιας της επιχείρησης. Το εσωτερικό κομμάτι της επιχείρησης και η στρατηγική που ακολουθείται αφορά στη διερεύνηση του τι πρέπει να διαφοροποιήσουμε ώστε να πετύχουμε τους χρηματοοικονομικούς και πελατοκεντρικούς μας στόχους.

Επειδή η απόδοση είναι μια πολυδιάστατη έννοια, η οποία ενσωματώνει εκτός από τα χρηματοοικονομικά κριτήρια και άλλα που δεν σχετίζονται με τα οικονομικά μεγέθη της επιχείρησης ή του οργανισμού, η Διαχείριση της Απόδοσης θα πρέπει να εφαρμόζεται πάντα ενιαία, σε όλο το μήκος και πλάτος του οργανισμού και να είναι απολύτως ευθυγραμμισμένη με την εκάστοτε στρατηγική του.

Ένα παράδειγμα αφορά στους εργαζόμενους, που αντιμετωπίζονται συνήθως ως δευτερεύον στοιχείο στην οικονομική λειτουργία ενός οργανισμού. Οι εργαζόμενοι εκλαμβάνονται πλέον ως οι άμεσοι υλοποιητές των νέων στρατηγικών της διοίκησης της επίδοσης, με το να καθίστανται κοινωνοί των στόχων της επιχείρησης και με το να απαλείφεται η νοοτροπία του παλαιού εκτελεστικού οργάνου. Αυτό επιτυγχάνεται με το συντονισμό των ενεργειών και δράσεων του προσωπικού του κάθε τμήματος. Για το λόγο αυτό και η Διοίκηση Προσωπικού αποτελεί βασικό και αναπόσπαστο κομμάτι του συστήματος Διαχείρισης της Απόδοσης, καθώς καθορίζει σε μεγάλο βαθμό τη δυνατότητα επιτυχίας του συστήματος.

3.3 ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Η αλματώδης ανάπτυξη της πληροφορικής έδωσε τη δυνατότητα δημιουργίας λογισμικών προγραμμάτων ικανών, να μας δίνουν πληροφορίες που σε προγενέστερα έτη χρειάζονταν αρκετές εβδομάδες και θυσίες πολύτιμων ανθρωποωρών για να συγκεντρωθούν. Σχετικά με την συγκέντρωση των πληροφοριών και την παροχή των στοιχείων σ' ένα λογισμικό πρόγραμμα, είναι απαραίτητο να προσδιοριστούν οι εξής συνισταμένες:

- Ποιες πληροφορίες μας είναι απαραίτητες;
- Διανέμονται οι πληροφορίες στα κατάλληλα άτομα και στον κατάλληλο χρόνο;

Έχουν υπάρξει περιπτώσεις, όπου στήθηκε ένα σύνθετο και με υψηλό κόστος λογισμικό πρόγραμμα μετρήσεων και κανείς στην επιχείρηση δεν το χρησιμοποιούσε ή από τις 10 πληροφορίες που έδινε, οι εμπλεκόμενοι στη λήψη αποφάσεων βάσει του προγράμματος εκμεταλλευόταν μονάχα τις 2, διότι οι υπόλοιπες τους ήταν άχρηστες.

Όσον αφορά στη δυνατότητα εφαρμογής ενός σχετικού λογισμικού προγράμματος, επιχειρήσεις που εφαρμόζουν ήδη κάποιο σύστημα διασφάλισης ποιότητας όπως το ISO 9001:2000, ISO 14001, EMAS κ.ά. έχουν ένα ώριμο υπόβαθρο, για να εφαρμόζουν σύγχρονα συστήματα διοίκησης, διότι υφίσταται ήδη μια πρώτη αναλυτική καταγραφή των δραστηριοτήτων.

Στη διοίκηση της απόδοσης μπορούν να συμπεριληφθούν το Process Mapping, το Activity Based Costing, **η Balanced Scorecard (το κατεξοχήν Σύστημα Διοίκησης Απόδοσης)**, και άλλα σύγχρονα εργαλεία διοίκησης. Πρέπει να επισημανθεί ότι τα παραπάνω εργαλεία διοίκησης, αν και μπορούν να εφαρμοστούν αυτόνομα το καθένα, η αποδοτικότητά τους αυξάνεται από τη στιγμή που χρησιμοποιηθούν ως μια ομάδα εργαλείων διοίκησης, διότι είναι συσχετιζόμενα μεταξύ τους.

3.4 Η ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

3.4.1 Χαρακτηριστικά λειτουργίας των συστημάτων

Η διαχείριση της απόδοσης, προσβλέπει στη βελτίωση της επιχείρησης και περιλαμβάνει τη στρατηγική σχεδίαση, τις ισοσταθμισμένες κάρτες αποτελεσμάτων, την κοστολόγηση, τη σύνταξη προϋπολογισμού, την πρόβλεψη και τον έλεγχο των απαιτούμενων πόρων. Αυτές οι μεθοδολογίες τροφοδοτούν άλλες κεντρικές λύσεις όπως τη διαχείριση πελατειακών σχέσεων, εφοδιαστικής αλυσίδας, επιχειρηματικού κινδύνου και ανθρώπινου δυναμικού.

Όλα αυτά φαίνονται να είναι αρκετά μπερδεμένα, ωστόσο όλα μαζί φέρνουν ένα πολύ καλό αποτέλεσμα.

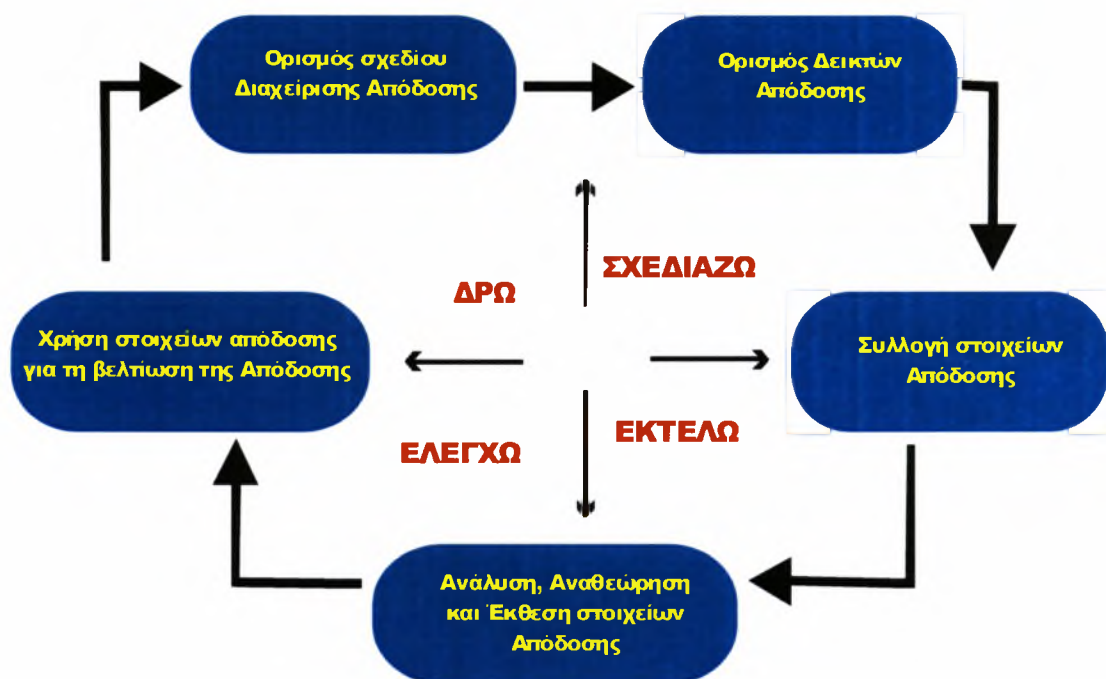
Η επιτυχία αυτών των συστημάτων έγκειται σε δύο βασικά χαρακτηριστικά της Διαχείρισης της Απόδοσης που είναι:

- η καθοδήγηση γίνεται από την κορυφή προς τα κάτω και
- η εκτέλεση γίνεται από τη βάση προς τα επάνω

Η μέτρηση αποδόσεων πραγματοποιεί τα παραπάνω μετατρέποντας τα σχέδια σε αποτελέσματα, ενοποιεί τις λειτουργικές και οικονομικές πληροφορίες σε ένα απλό πλαίσιο σχεδιασμού και υποστήριξης αποφάσεων. Βασίζεται σε μία απλή πλατφόρμα βάσης δεδομένων, παρέχει αντικειμενική αλήθεια και διαχωρίζει τα αντιφατικά στοιχεία που ενοχλούν τόσο τους εργαζόμενους όσο και τους πελάτες. Απλά η διαχείριση αποδόσεων βοηθάει ένα οργανισμό να κατανοήσει το πως δουλεύει συνολικά.

3.4.2 Ο ρόλος του Κύκλου Διαρκούς Βελτίωσης

Η Διαχείριση Απόδοσης είναι η συστηματική προσέγγιση της βελτίωσης της απόδοσης του οργανισμού (ή της επιχείρησης) μέσω μιας τρέχουσας διαδικασίας καθιέρωσης στρατηγικών στόχων απόδοσης, μέτρησης της απόδοσης, συλλογής, ανάλυσης, αναθεώρησης και έκθεσης των στοιχείων απόδοσης. Πιο συγκεκριμένα σε αυτή εφαρμόζεται ο "Κύκλος Διαρκούς Βελτίωσης", ο οποίος αναπαρίσταται σχηματικώς στη συνέχεια.



ΣΧΗΜΑ 1: Ο Κύκλος Διαρκούς Βελτίωσης – Πρότυπο Διαχείρισης της απόδοσης

Πιο αναλυτικά, ο Κύκλος Διαρκούς Βελτίωσης περιλαμβάνει τα εξής διαδοχικά στάδια:

- **1^ο Στάδιο:** Διαμόρφωση ενός σχεδίου Διαχείρισης Απόδοσης (**Σχεδιάζω – Μέρος I**)

Αυτή είναι η φάση στρατηγικού σχεδιασμού κατά τη διάρκεια της οποίας καθορίζεται η αποστολή του οργανισμού και ορίζονται οι στρατηγικοί στόχοι απόδοσής του.

- **2^ο Στάδιο:** Ορισμός Δεικτών Απόδοσης (**Σχεδιάζω – Μέρος II**)

Οι Δείκτες Απόδοσης πρέπει να βασίζονται και να είναι συνδεδεμένοι με τα αποτελέσματα της φάσης στρατηγικού σχεδιασμού.

- **3^ο Στάδιο:** Συλλογή στοιχείων απόδοσης (**Εκτελώ**)
- **4^ο Στάδιο:** Ανάλυση, αναθεώρηση και έκθεση στοιχείων απόδοσης (**Ελέγχω**)
- **5^ο Στάδιο:** Χρήση στοιχείων απόδοσης για να οδηγηθούμε στην βελτίωση της απόδοσης (**Δρώ**)

Οι απαραίτητες βελτιώσεις, δηλαδή αλλαγές, διορθώσεις, ή ακριβής καθορισμός των διαδικασιών του οργανισμού καθορίζουν τις παραπάνω ενάρξεις των κύκλων.

Ειδικότερα, η διοίκηση ή διαχείριση της απόδοσης εξασφαλίζει ισχυρές και ευέλικτες δομές στρατηγικής σε μια επιχείρηση ή οργανισμό, οι οποίες αποτελούν τις αναγκαίες συνθήκες για μια ορθή πορεία στο σύγχρονο ευμετάβλητο και πολυσύνθετο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Επίσης, προχωρά ένα βήμα πέρα από τη χρηματοοικονομική παράμετρο διοίκησης, αξιοποιώντας πτυχές των δραστηριοτήτων του οργανισμού που «κρύβουν» πρόσθετες αξίες.

Η γενικότερη φιλοσοφία της διοίκησης της απόδοσης συνίσταται στη συλλογή εκείνων των πληροφοριών, οι οποίες θα δώσουν στην επιχείρηση τη δυνατότητα εξαγωγής των κάτωθι συμπερασμάτων:

- Ποιες από τις υπάρχουσες δραστηριότητες δημιουργούν πρόσθετη αξία στην επιχείρηση και ποιες όχι;
- Ποιες δραστηριότητες είναι ζημιογόνες;
- Ποιες από τις δραστηριότητες είναι επαναλαμβανόμενες (σε αυτές στηρίζεται και η προβλεψιμότητα μιας επιχείρησης για την ύπαρξη και τον προσδιορισμό μελλοντικών πρόσθετων αξιών);
- Ποιες είναι ασταθείς, μεταβαλλόμενες και μη ελεγχόμενες;
- Ποιες από τις δραστηριότητες αποφέρουν - παράγουν σε σύντομο χρονικό διάστημα έσοδα /αξία και ποιες όχι;

Το σύνολο αυτών των πληροφοριών θα οδηγήσει στην εξυγίανση του κόστους των δραστηριοτήτων του οργανισμού και θα παρέχει τις βάσεις για τον προσδιορισμό και το σχεδιασμό δραστηριοτήτων που δημιουργούν μελλοντικά αξία.

3.5 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Στο σχεδιασμό ενός συστήματος διοίκησης απόδοσης, οι οργανισμοί θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους δυο στοιχεία: Πρώτον, πώς τα μέτρα θα υποστηρίξουν την επισκόπηση της επίδοσης των ανωτάτων στελεχών και το σχεδιασμό οργάνωσης για την εξασφάλιση της συνολικής εύρυθμης λειτουργίας της επιχείρησης. Δεύτερον, πώς τα μέτρα θα υποστηρίξουν τις καθημερινές λειτουργίες και τη λήψη αποφάσεων; Η απάντηση αυτών των ερωτήσεων απαιτεί από έναν οργανισμό να ευθυγραμμίσει το σύστημα μέτρησής του στο όραμα και στη στρατηγική και να επιλέξει σημαντικές παραμέτρους μετρήσεων σε επίπεδο διαδικασίας.

Η λογική της ανάπτυξης των συστημάτων μέτρησης της απόδοσης απεικονίζεται σχηματικώς στο διάγραμμα 2 που ακολουθεί, όπου είναι εμφανής ο καθοριστικός ρόλος των μετρήσεων των **διαδικασιών**, των **αποτελεσμάτων**, αλλά και των **διαθέσιμων πόρων** (εισερχόμενα στοιχεία) του οργανισμού. Η επιτυχία βέβαια εξασφαλίζεται όταν τα αποτελέσματα των μετρήσεων αξιοποιούνται, ανατροφοδοτώντας το σύστημα διοίκησης του οργανισμού.

Πολλοί οργανισμοί κάνουν δυο θεμελιώδη λάθη:

- δεν μετρούν βασικά χαρακτηριστικά κρίσιμης σημασίας για την εταιρική επίδοση ή την ικανοποίηση των πελατών, και
- πραγματοποιούν άσχετες ή ακατάλληλες μετρήσεις

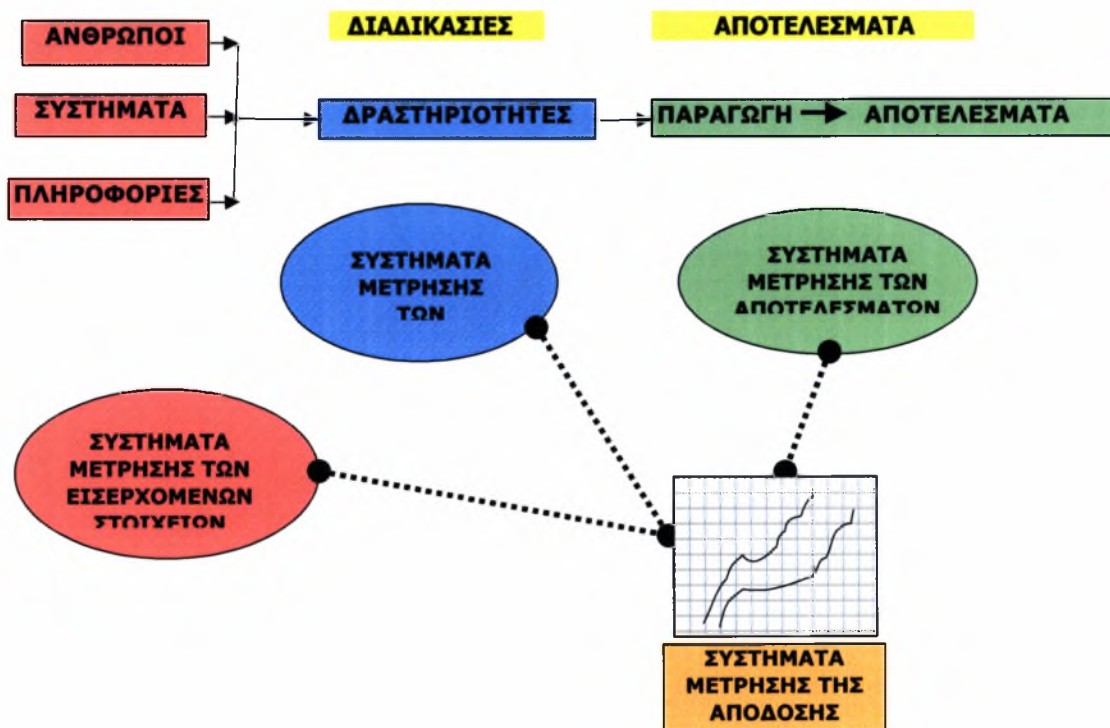
Στην πρώτη περίπτωση, ο οργανισμός συχνά αποτυγχάνει στην ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών ή στην επίτευξη των στόχων επίδοσης. Στη δεύτερη, το σύστημα μέτρησης στρέφει την προσοχή του σε περιοχές προβληματισμού που δεν είναι σημαντικές για τους πελάτες, σπαταλώντας κατ' αυτόν τον τρόπο χρόνο και πόρους. Ο αριθμός των δεικτών επίδοσης φαίνεται πάντως να αυξάνεται με τον αριθμό και την πολυπλοκότητα της δομής του οργανισμού.

Σε πολλές επιχειρήσεις, οι δείκτες επίδοσης παραμένουν σε λειτουργία για αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα με αποτέλεσμα, λίγα στελέχη να μπορούν να πουν με σιγουριά το πού, πότε, και γιατί αναπτύχθηκαν. Στις περισσότερες περιπτώσεις, η απόφαση χρήσης του ήταν απόρροια προσωπικής απόφασης (δηλαδή συγκυριακού χαρακτήρα) ενός συγκεκριμένου στελέχους που το εν λόγω χρονικό διάστημα ήταν σε αρμόδια θέση για τη λήψη σχετικής απόφασης.

Κάνουμε τα πράγματα σωστά;

Κάνουμε τα σωστά πράγματα ;

Εισερχόμενα στοιχεία στο σύστημα - ΠΟΡΟΙ



ΠΗΓΗ: H. ROHM "A BALANCING ACT " PERFORM V2 I1

ΣΧΗΜΑ 2 : Η λογική της ανάπτυξης συστημάτων μέτρησης της απόδοσης

4 Η ΕΞΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗ ΚΑΡΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ (BALANCED SCORECARD) – ΕΝΑ ΙΣΧΥΡΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

4.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η BALANCED SCORECARD

4.1.1 Η ιστορία της Balanced Scorecard

Η Balanced Scorecard, η ακριβής απόδοση της οποίας στην ελληνική είναι Εξισορροπημένη Κάρτα Αποτελεσμάτων, είναι μια μεθοδολογία ολοκληρωμένης στοχοθέτησης και μέτρησης των επιδόσεων ενός οργανισμού.

Η θεωρία της Balanced Scorecard, η οποία ξεκίνησε ως σύστημα μέτρησης της απόδοσης, αναπτύχθηκε από τους Dr. Robert Kaplan και Dr. David Norton στις αρχές της δεκαετίας του 1990, με στόχο να βελτιώσει τις αδυναμίες προηγούμενων συστημάτων διοίκησης και κυρίως για να μετρήσει την απόδοση μιας επιχείρησης, ξεπερνώντας τους περιορισμούς της διοίκησης για τη μέτρηση της απόδοσης μόνο με οικονομικά μέτρα. Η μεθοδολογία της χτίστηκε πάνω σε μερικές έννοιες κλειδιά προηγούμενων συστημάτων όπως αυτό της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Τέτοιες έννοιες είναι η συνεχής βελτίωση, ο καθορισμός της ποιότητας από τον πελάτη, ο εμπλουτισμός των γνώσεων και δεξιοτήτων των υπαλλήλων, η διοίκηση με βάση την απόδοση και επανατροφοδότηση.

Οι Dr. Kaplan και Dr. Norton είναι διδάκτορες του πανεπιστημίου του Harvard στον τομέα διοίκησης επιχειρήσεων και κατατάσσονται ανάμεσα στους 15 κορυφαίους ανθρώπους, που έχουν διαμορφώσει τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων, με την σκέψη και την πρακτική τους.

Στα χρόνια που πέρασαν η Balanced Scorecard εξελίχθηκε σε ένα σύστημα διοίκησης και όχι απλά σε ένα σύστημα μέτρησης της απόδοσης, που έχει εφαρμοστεί σε χιλιάδες επιχειρήσεις, μεταξύ των οποίων σε περισσότερες από τις μισές από τις Global 1000 επιχειρήσεις, καθώς επίσης και σε πολλούς Δημόσιους Οργανισμούς. Η καινοτομία του συστήματος είναι ότι επιτρέπει στους οργανισμούς να δουν ξεκάθαρα το στόχο και τη στρατηγική τους και να τα μεταφράσουν σε πράξη. Παρέχει επανατροφοδότηση σχετικά με τις εσωτερικές διαδικασίες και τα εξωτερικά αποτελέσματα του οργανισμού, με στόχο τη διαρκή βελτίωση της απόδοσης.

4.1.2 Βασικό πλαίσιο της Θεωρίας της Balanced Scorecard

Η Balanced Scorecard για πρώτη φορά αναγνωρίστηκε και υλοποιήθηκε από τους Kaplan και Norton ως ένα εργαλείο διοίκησης της απόδοσης. Ο σκοπός του είναι να παρουσιάσει στη διοίκηση μια συνεκτική σύνοψη των βασικών παραγόντων επιτυχίας μιας επιχείρησης /οργανισμού, και να διευκολύνει την ευθυγράμμιση των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων με τη συνολική στρατηγική. Παρέχει ένα μέσο για τη μετουσίωση του οράματος σε ένα σαφές σύνολο σκοπών. Οι σκοποί αυτοί στη συνέχεια μετουσιώνονται σε ένα σύστημα μετρήσεων επίδοσης που διαχέουν μια δυναμική, διορατική, στρατηγική σε ολόκληρη την επιχείρηση.

Πρόκειται για ένα σύστημα μέτρησης των επιχειρησιακών επιδόσεων, το οποίο επιτρέπει στις επιχειρήσεις να προσδιορίσουν ποσοτικά τα άυλα περιουσιακά στοιχεία της εταιρίας, όπως ανθρώπινο δυναμικό, συσσωρευμένες γνώσεις & ικανότητες και πελατειακές σχέσεις.

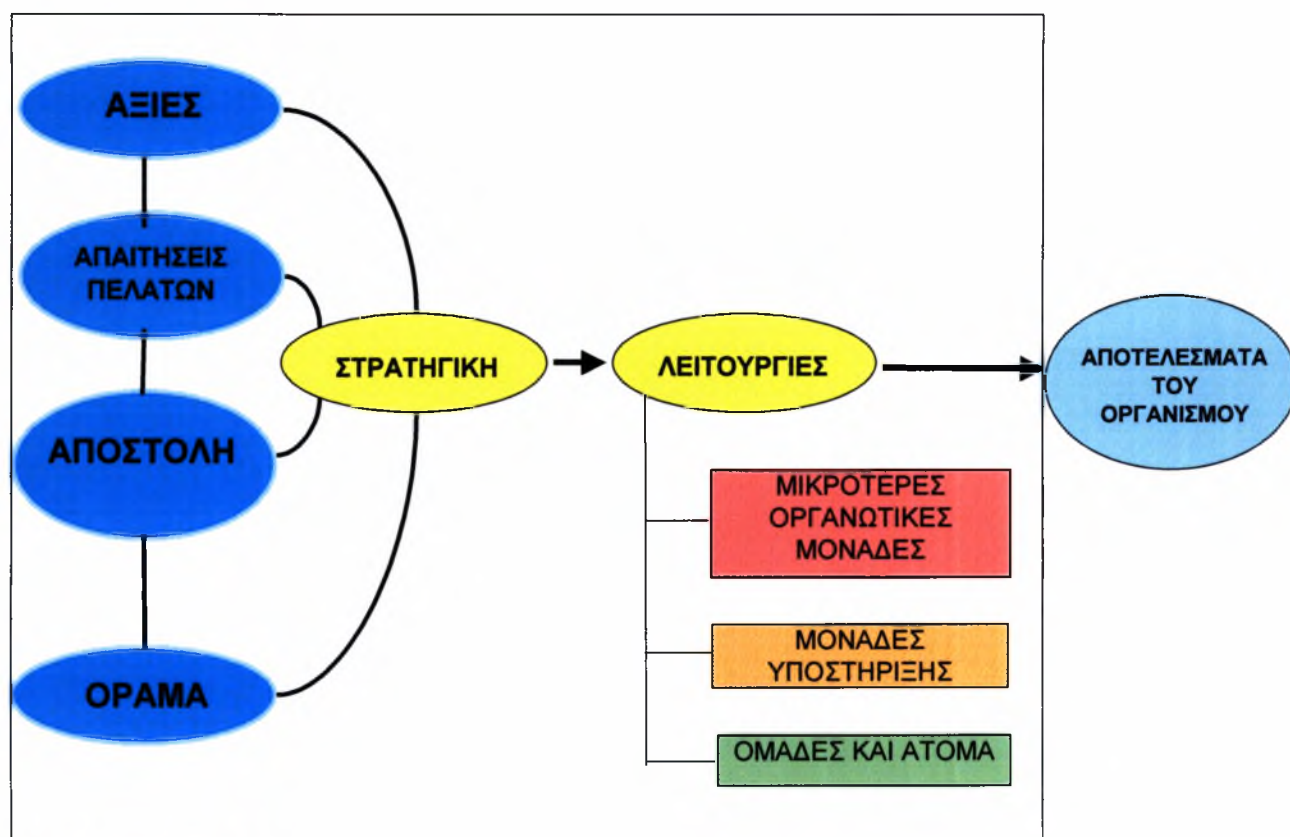
Η Balanced Scorecard βοηθά τους οργανισμούς να εφαρμόσουν γρήγορα τη στρατηγική τους, μετασχηματίζοντας το όραμα και τη στρατηγική σε μετρήσιμους στόχους λειτουργίας.

Η Balanced Scorecard είναι μια μεθοδολογία, που βοηθά μια επιχείρηση να μετατρέψει τη στρατηγική σε πράξη. Ξεκινά από το εταιρικό όραμα και τους στόχους και προσδιορίζει τους παράγοντες που θεωρούνται ως οι πιο κρίσιμοι για την επιτυχία. Στη συνέχεια, βοηθά τα στελέχη της επιχείρησης να αναπτύξουν τα συστήματα μέτρησης που θα βοηθήσουν στην αξιολόγηση της προόδου σε βασικά σημεία της στρατηγικής.

Έτσι, η μεθοδολογία της Balanced Scorecard αποτελεί σύστημα διαχείρισης της απόδοσης μιας επιχείρησης, το οποίο:

- Βασίζεται στο εταιρικό όραμα και τη στρατηγική
- Αντικατοπτρίζει τις πιο σημαντικές πλευρές της επιχείρησης
- Υποστηρίζει το στρατηγικό σχεδιασμό και την υλοποίηση
- Ευθυγραμμίζει τη δράση όλων των τμημάτων της επιχείρησης γύρω από κοινά αποδεκτούς εταιρικούς στόχους που πηγάζουν από την στρατηγική
- Εκτείνεται πέρα από τη μέτρηση, διευκολύνοντας την αξιολόγηση και την αναβάθμιση της εταιρικής στρατηγικής.

Μια σχηματική απεικόνιση της μεθοδολογίας της Balanced Scorecard, στην οποία ο ρόλος της στρατηγικής είναι καθοριστικός, δίνεται στο σχήμα 3 που ακολουθεί.



ΠΗΓΗ : www.balancedscorecard.org

ΣΧΗΜΑ 3 : Ο ρόλος της στρατηγικής στην ευθυγράμμιση πόρων, στόχων και επιθυμητών αποτελεσμάτων

4.1.3 Πεδία Εφαρμογής της Balanced Scorecard

Η Balanced Scorecard είναι, όπως προαναφέρθηκε, ένα διοικητικό εργαλείο που προσφέρει στους μάνατζερς τα απαραίτητα εφόδια για να οδηγήσουν τον οργανισμό τους σε ανταγωνιστική επιτυχία. Πρόκειται για ένα ευρύτατα πλέον διαδεδομένο εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού, του οποίου το πλεονέκτημα είναι ότι είναι μια πολύ απλή και κατανοητή μεθοδολογία επιχειρησιακού σχεδιασμού. Ξεκινά από το εταιρικό όραμα και τους στόχους και προσδιορίζει τους παράγοντες που θεωρούνται ως οι πιο κρίσιμοι για την επιτυχία. Στη συνέχεια, βοηθά τα στελέχη της επιχείρησης να αναπτύξουν τα συστήματα μέτρησης που θα βοηθήσουν στην αξιολόγηση της προόδου σε βασικά σημεία της στρατηγικής.

Όπως θα αναλυθεί διεξοδικά στη συνέχεια, η Balanced Scorecard υποδεικνύει τέσσερις διαφορετικούς τομείς (προοπτικές) που θα πρέπει να καλυφθούν στο στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης ή του οργανισμού. Πρόκειται για τον α) Οικονομικό τομέα, β) τον τομέα

Πελατών, γ) τον τομέα των Διεργασιών και δ) τον τομέα του Προσωπικού και της Υποδομής ή όπως αλλιώς λέγεται τομέας Μάθησης & Ανάπτυξης. Η ευελιξία του συστήματος Balanced Scorecard έγκειται στο γεγονός ότι οι τέσσερις παραπάνω τομείς καλύπτουν όλο το φάσμα των παραμέτρων – εσωτερικών και εξωτερικών – που επηρεάζουν την απόδοση μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού και επιπλέον η ιεράρχηση των παραπάνω προοπτικών μπορεί να προσατολίζει τους στόχους που τίθενται βάσει μιας διαφοροποιημένης στρατηγικής ανάλογα με τη φύση και το λόγο ύπαρξης κάθε οργανισμού. Έτσι, η Balanced Scorecard, είναι μια μεθοδολογία διαχείρισης της απόδοσης που μπορεί να εφαρμοστεί αποτελεσματικά σε:

- Ιδιωτικές Επιχειρήσεις
- Δημόσιους Οργανισμούς
- Υπουργεία, Κρατικούς φορείς
- Περιφέρειες & Ο.Τ.Α
- Νοσοκομεία, Κλινικές
- Εκπαιδευτικά ιδρύματα
- Επιχειρηματικούς & Εμπορικούς Συνδέσμους
- Ερευνητικά Ινστιτούτα
- Μη κερδοσκοπικούς Οργανισμούς κλπ.

4.2 Η ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΗΣ BALANCED SCORECARD

4.2.1 Ο ρόλος της στρατηγικής

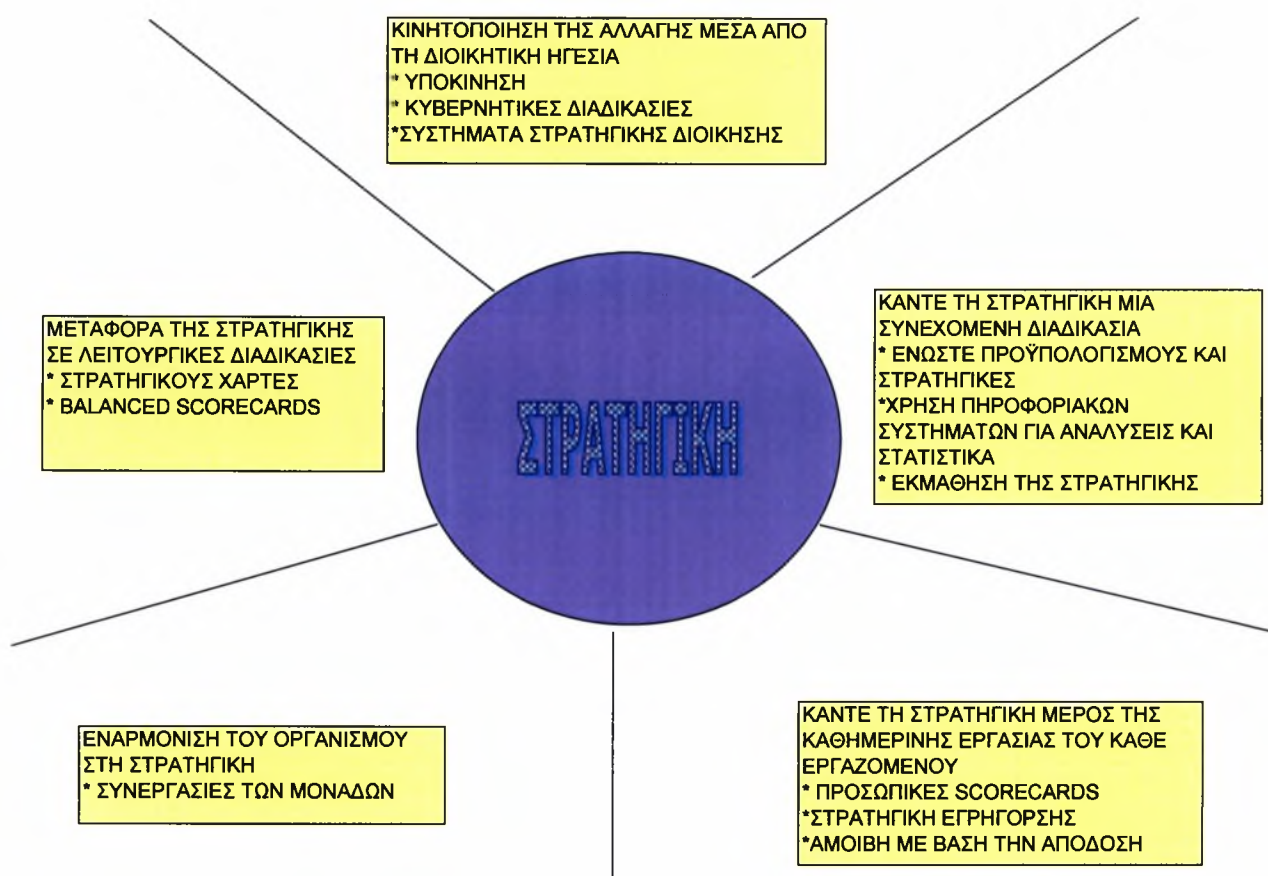
Η θεωρία της Balanced Scorecard ανταποκρινόμενη στις σημερινές ανάγκες προωθεί την έννοια του «στρατηγικά εστιασμένου οργανισμού». Οι λέξεις κλειδιά της μεθοδολογίας που ακολουθείται είναι η «ευθυγράμμιση» και η «εστίαση». Καθοριστικός παράγοντας επιτυχίας είναι η εναρμόνιση και η εστίαση όλων των πόρων του οργανισμού στη στρατηγική, όπως περιγράφεται σχηματικώς στο διάγραμμα που ακολουθεί.



ΠΗΓΗ: R.S. KAPLAN , D.P. NORTON << THE STRATEGY FOCUSED ORGANIZATION >>

ΣΧΗΜΑ 4 : Εναρμόνιση και εστίαση όλων των πόρων του οργανισμού στη στρατηγική

Στην εφαρμογή της θεωρίας της Balanced Scorecard χρησιμοποιούνται οι ίδιες βασικές αρχές που διέπουν τη λειτουργία των οργανισμών που εστιάζουν στη στρατηγική, οι οποίες απεικονίζονται στο σχήμα 5 που ακολουθεί και αναλύονται στη συνέχεια. Επιπλέον, η Balanced Scorecard επιτρέπει τη μεταπήδηση από το μοντέλο της στρατηγικής διοίκησης που είναι επικεντρωμένο σε ένα βραχυπρόθεσμο και αυστηρά ελεγχόμενο οικονομικό πλαίσιο, σε ένα στρατηγικό σύστημα διοίκησης με μακροπρόθεσμο προσανατολισμό.



ΠΗΓΗ: R.S. KAPLAN , D.P. NORTON << THE STRATEGY FOCUSED ORGANIZATION >>

ΣΧΗΜΑ 5 : Βασικές αρχές λειτουργίας των οργανισμών που εστιάζουν στη στρατηγική

Αρχή 1η

Μετάφραση της στρατηγικής στις επιχειρησιακές ομάδες

Για τη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού, οι οργανισμοί θα πρέπει να κεφαλαιοποιήσουν τις ικανότητες και τα υπόλοιπα πάγια στοιχεία – υλικά και άυλα – που διαθέτουν. Ο τρόπος με τον οποίο περιγράφεται και διαβιβάζεται η στρατηγική με ένα συνεχή και ακριβή τρόπο σε όλο τον οργανισμό, αφορά σε μια λογική και κατανοητή δομή δεδομένων που συνθέτουν το λεγόμενο «Στρατηγικό Χάρτη». Οι συνδέσεις αιτίας – αποτελέσματος που αποτελούν το Στρατηγικό Χάρτη δείχνουν πως τα άυλα αποκτήματα μπορούν να μετατραπούν σε υλικά, δηλαδή μετρήσιμα. Σε συνδυασμό με την εφαρμογή της Balanced Scorecard, η οποία χρησιμοποιεί ποιοτικά και όχι μόνο οικονομικά μεγέθη για τη μέτρηση της απόδοσης, είναι δυνατό η αλυσίδα αξίας του οργανισμού να μετρηθεί.

Αρχή 2η

Ευθυγράμμιση του οργανισμού με τη στρατηγική

Σημαντικό στοιχείο για τη βελτίωση της απόδοσης ενός οργανισμού είναι οι στρατηγικές κάθε ξεχωριστού τμήματός του να ενωθούν και να αφομοιωθούν.

Αρχή 3η

Να γίνει η στρατηγική κομμάτι της καθημερινής δουλειάς του κάθε εργαζόμενου

Είναι απαραίτητη η επικοινωνία της στρατηγικής σε όλο τον οργανισμό, κατά τρόπο που να είναι γνωστή και κατανοητή από όλους τους εργαζόμενους, των οποίων η εργασία θα πρέπει να συνεισφέρει στην υλοποίησή της.

Αρχή 4η

Να γίνει η στρατηγική μια συνεχής διαδικασία

Ο σχεδιασμός της Balanced Scorecard με τη διαδικασία επανατροφοδότησης επιτρέπει την επιβεβαίωση της ύπαρξης προόδου σε πολύ τακτικά χρονικά διαστήματα και κάνει εύκολα κατανοητή τη σχέση αιτίας – αποτελέσματος.

Αρχή 5η

Κινητοποίηση της αλλαγής μέσα από τη διοίκηση

Η ενεργή συμμετοχή της διοίκησης είναι σημαντική, καθώς απαιτείται να είναι εστιασμένη σε κάθε μεταβολή τόσο των κινήτρων όσο και της απόδοσης σε σχέση με τα αναμενόμενα.

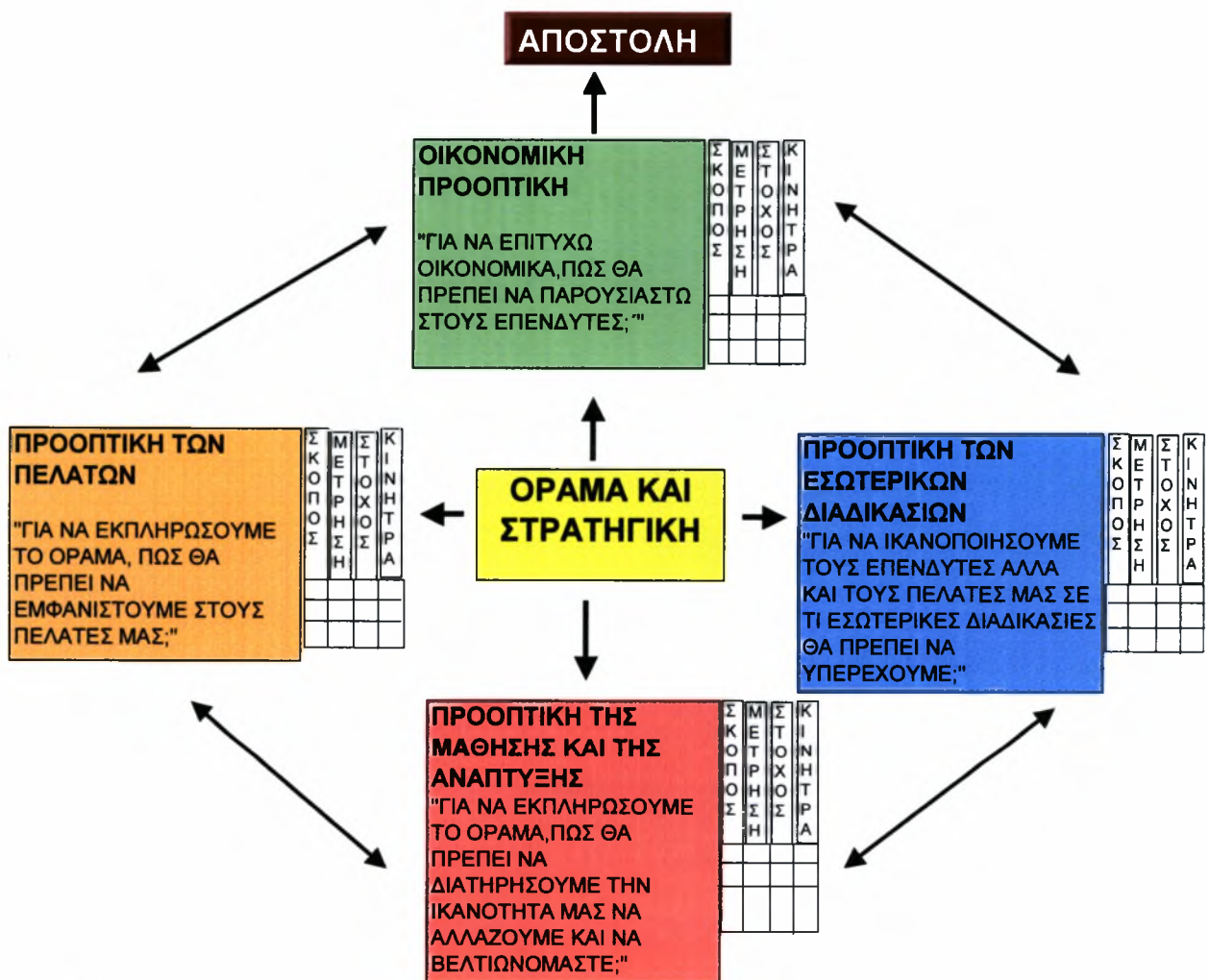
4.2.2 Οι τέσσερις βασικοί άξονες (προοπτικές) της Balanced Scorecard

Η Balanced Scorecard υποδεικνύει τέσσερις διαφορετικούς άξονες που πρέπει να εξετάζονται για την αξιολόγηση της δραστηριότητας μιας επιχείρησης ή οργανισμού.

Η προσέγγιση αρχίζει από τους στόχους και τις προτεραιότητες του οργανισμού - τι προσπαθεί να επιτύχει μακροπρόθεσμα. Από εκεί κινείται για να εξασφαλίσει ότι οι βασικές στρατηγικές ενέργειες, που απαιτούνται για να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι, έχουν προσδιοριστεί και έχουν προγραμματιστεί κατάλληλα. Τέλος, αυτό εξασφαλίζει ότι οι διευθυντές αναπτύσσουν μια εμπειριστατωμένη άποψη της απόδοσης στο πλαίσιο αυτών των

σχεδίων με τον καθορισμό των μέτρων σε **τέσσερις συσχετισμένες προοπτικές**, οι οποίες απεικονίζονται στο σχήμα 6 που ακολουθεί και αναλύονται στη συνέχεια. Αυτές είναι:

- **Οικονομική προοπτική**
- **Προοπτική πελατών**
- **Λειτουργική προοπτική των εσωτερικών διαδικασιών**
- **Προοπτική μάθησης και ανάπτυξης**



ΠΗΓΗ : www.balancedscorecard.org

ΣΧΗΜΑ 6 : Οι τέσσερις συσχετισμένες προοπτικές της Balanced Scorecard

Οικονομική προοπτική, η οποία περιγράφει το πώς εμφανίζεται και τι προσφέρει η επιχείρηση στους μετόχους της και στους υποψηφίους επενδυτές.

Προοπτική πελατών, η οποία περιγράφει το πώς βλέπουν οι πελάτες την επιχείρηση

Λειτουργική/ Εσωτερική προοπτική, η οποία αξιολογεί και περιγράφει τι πρέπει να γίνει ή να αλλάξει στις επιχειρησιακές διαδικασίες

Προοπτική μάθησης και ανάπτυξης, η οποία περιγράφει πώς η επιχείρηση θα εξελίσσεται και θα παραμένει επιτυχημένη μέσα από την πρωτοπορία και τη συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της.

Κάθε μια από αυτές τις προοπτικές δίνει στην επιχείρηση τη δυνατότητα να προσδιορίσει μια σειρά από συγκεκριμένους, μετρήσιμους στόχους και να οδεύσει προς την επίτευξή τους. Οι στόχοι που θέτει ένας οργανισμός είναι το πραγματικό αντικείμενο της Balanced Scorecard, που τον βοηθά να πάει ένα βήμα πιο μακριά από την απλή αξιολόγηση και να πετύχει αποτελέσματα. Πρόκειται για μια διαδικασία που ξεκινάει με την αξιολόγηση ενός οργανισμού, από τα υψηλότερα ως τα χαμηλότερα στρώματα της οργάνωσής του και στη συνέχεια προχωρά στην εξέλιξη του οργανισμού κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να μπορεί να αποδώσει καλύτερα, την επόμενη φορά, που οι διαδικασίες λειτουργίας του θα αξιολογηθούν. Στην πραγματικότητα, πρόκειται για πηδάλιο, που θα οδηγήσει έναν οργανισμό στην αλλαγή.

4.3 ΟΙ ΤΕΣΣΕΡΙΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΜΕΝΕΣ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΤΗΣ BALANCED SCORECARD

Η Balanced Scorecard μεταφράζει το όραμα (vision), την αποστολή (mission) και τη στρατηγική (strategy) σε στόχους και ένα πλήρες σετ από δείκτες μέτρησης της απόδοσης. Η έμφαση, όπως προαναφέρθηκε, δίνεται σε τέσσερις άξονες (προοπτικές): **τον χρηματοοικονομικό, τον πελατειακό, των εσωτερικών διαδικασιών και της μάθησης και ανάπτυξης.**

Οι Kaplan και Norton τονίζουν ότι η Balanced Scorecard δεν είναι μία απλή συλλογή των μέτρων απόδοσης που ομαδοποιούνται κάτω από αυτές τις τέσσερις προοπτικές, ούτε είναι απλά μία συμπλήρωση των συνηθισμένων χρηματοοικονομικών μέτρων απόδοσης από μερικά άλλα. Η Κάρτα Επιδόσεων πρέπει να αναπτυχθεί και να προέλθει άμεσα από το δηλωμένο όραμα και τις προτεραιότητες της οργάνωσης. Σύμφωνα με το Norton η Balanced scorecard βοηθάει τους οργανισμούς να κινηθούν από την οικονομική καθοδήγηση, στην καθοδήγηση της αποστολής.

Είναι σημαντικό να κατανοήσουμε ότι το Balanced Scorecard πρέπει να αναπτυχθεί, και όπου είναι απαραίτητο να προσαρμοστεί, για να μπορέσει να χρησιμοποιηθεί σε διαφορετικές οργανώσεις, αλλά και σε διαφορετικά επίπεδα μέσα στην ίδια οργάνωση. Τα μεμονωμένα μέρη της οργάνωσης απαιτούν το δικό τους scorecard για τα μέτρα απόδοσης, αν και σαφώς αυτά θα πρέπει να συνδεθούν με τα υπόλοιπα μέρη της οργάνωσης.

Η Κάρτα Επιδόσεων μπορεί να αναπτυχθεί για:

- μια ολόκληρη οργάνωση
- μεμονωμένα μέρη μιας οργάνωσης
- μεμονωμένες στρατηγικές πρωτοβουλίες
- πρωτοβουλίες πολύ-αντιπροσωπειών

Ομοίως, οι τέσσερις προοπτικές, που έχουν περιγραφεί παραπάνω, μπορούν επίσης να προσαρμοστούν για να ικανοποιήσουν τις ιδιαίτερες ανάγκες μιας οργάνωσης. Αυτές οι τέσσερις προοπτικές δεν είναι πανάκια, παρά μόνο παρέχουν μια εύκολη εστίαση στη μέτρηση της απόδοσης.

Για κάποιες ιδιαίτερες οργανώσεις μπορεί να απαιτηθούν πρόσθετες ή εναλλακτικές προοπτικές. Μια προοπτική Ανθρώπων, παραδείγματος χάριν, ή μία προοπτική αντικτύπου στην Κοινωνία, μπορεί να είναι κατάλληλες να χρησιμοποιηθούν σε κάποιες περιπτώσεις. Η προσέγγιση της Balanced Scorecard είναι εύκαμπτη και ικανή να προσαρμοστεί ώστε να επιτευχθούν συγκεκριμένες απαιτήσεις της οργάνωσης.

Στη συνέχεια γίνεται μια διεξοδική αναφορά στο περιεχόμενο της κάθε προοπτικής, καθώς αυτές αποτελούν τα θεμέλια για την αποτελεσματική οικοδόμηση και υλοποίηση μιας Εξισορροπημένης Κάρτας Αποτελεσμάτων (Balanced Scorecard).

• ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ

Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες απόδοσης δείχνουν εάν η εφαρμογή και εκτέλεση της στρατηγικής της εταιρείας οδηγεί σε ουσιαστική βελτίωσή της. Τυπικοί χρηματοοικονομικοί στόχοι έχουν να κάνουν με την κερδοφορία, την ανάπτυξη και τη μετοχική αξία. Δεδομένου του σημερινού επιχειρηματικού περιβάλλοντος, όπου οι εξελίξεις πραγματοποιούνται ταχέως, είναι ανάγκη τα ανώτερα στελέχη να εξετάζουν την επιχείρηση από χρηματοοικονομική σκοπιά και να μελετούν τους βραχυχρόνιους δείκτες.

Συχνά οι χρηματοοικονομικοί δείκτες παρουσιάζουν σαφείς αδυναμίες λόγω της εστίασής τους στο παρελθόν και της αδυναμίας τους να απεικονίσουν τις σύγχρονες ενέργειες δημιουργίας αξίας. Δεδομένου ότι οι όροι του ανταγωνισμού έχουν αλλάξει, οι **παραδοσιακοί**

χρηματοοικονομικοί δείκτες αδυνατούν να βελτιώσουν την ικανοποίηση του πελάτη, την ποιότητα, το χρόνο υλοποίησης έργου και την υποκίνηση των υπαλλήλων. Για το λόγο αυτό θα πρέπει οι εταιρείες να μη διοικούν με βάση τους προαναφερθέντες δείκτες, αλλά πραγματοποιώντας θεμελιώδεις βελτιώσεις στις δραστηριότητες και λειτουργίες τους θα επηρεάσουν θετικά και τους δείκτες αυτούς. Κάθε εταιρεία θα πρέπει να συγκεκριμενοποιεί το πώς οι βελτιώσεις στην ποιότητα, στο χρόνο ολοκλήρωσης έργων, στο χρόνο παράδοσης και στην εισαγωγή στην αγορά νέων προϊόντων οδηγούν σε μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, περιθώριο κέρδους ή / και μειωμένα λειτουργικά έξοδα. Η πρόκληση βρίσκεται στη σχέση μεταξύ διαδικασιών και χρηματοοικονομικών μεγεθών.

Έτσι κατά την οικοδόμηση μιας Balanced Scorecard θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην ενθάρρυνση των επιχειρηματικών μονάδων να συνδέσουν τους χρηματοοικονομικούς στόχους τους με την εταιρική στρατηγική. Κάθε επιλεγόμενο μέτρο θα πρέπει να είναι τμήμα μιας σχέσης αιτίου-αποτελέσματος που καταλήγει σε βελτιωμένη χρηματοοικονομική απόδοση. Η Balanced Scorecard θα πρέπει να περιγράφει την «πορεία της στρατηγικής», ξεκινώντας από τους μακροπρόθεσμους χρηματοοικονομικούς στόχους, και στη συνέχεια συνδέοντάς τους με μία αλληλουχία ενεργειών που θα πρέπει να πραγματοποιηθούν, σχετικά με τις χρηματοοικονομικές διαδικασίες, τους πελάτες, τις εσωτερικές διαδικασίες.

Για τους περισσότερους οργανισμούς, τα χρηματοοικονομικά θέματα της αύξησης των εσόδων, της βελτίωσης της παραγωγικότητας και της μείωσης του συνεπαγόμενου κόστους, της ενίσχυσης της χρήσης των στοιχείων του ενεργητικού, και της μείωσης του ενδεχόμενου κινδύνου μπορεί να δημιουργήσουν τους αναγκαίους συνδετικούς κρίκους κατά μήκος και των τεσσάρων βασικών αξόνων.

- **ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΠΕΛΑΤΩΝ**

Πολλές επιχειρήσεις σήμερα έχουν μια εταιρική αποστολή που επικεντρώνεται στον πελάτη. Αυτό υπαγορεύει τη σημασία που έχουν για μια επιχείρηση οι καλές επιδόσεις σχετικά με αυτή την προοπτική. Η Balanced Scorecard απαιτεί από τα στελέχη να μετουσιώνουν τη δήλωση της αποστολής της επιχείρησης τους σχετικά με την παρεχόμενη στον πελάτη αξία σε συγκεκριμένους δείκτες, που να αντανακλούν τους παράγοντες που έχουν σημασία για τους πελάτες.

Το σύνολο των δεικτών μέτρησης των πελατειακών σχέσεων είναι σε γενικές γραμμές το ίδιο, και περιλαμβάνει μέτρα:

- **Μεριδίου αγοράς**

Αντανακλά το μερίδιο της εταιρείας σε μια δεδομένη αγορά (με όρους αριθμού πελατών, όγκου πωλήσεων, σχετικών δαπανών) στην οποία η επιχειρηματική μονάδα πραγματοποιεί πωλήσεις.

Η μέτρηση του μεριδίου αγοράς είναι ευθεία και άμεση από τη στιγμή που οι ομάδες πελατών που έχουν τεθεί ως στόχος ή τμήμα της αγοράς έχει προσδιορισθεί επακριβώς. Βιομηχανικές ομάδες, εμπορικές ενώσεις, κυβερνητικές στατιστικές και άλλες δημόσιες πηγές μπορούν συχνά να παρέχουν εκτιμήσεις του συνολικού μεγέθους της αγοράς. Όταν οι εταιρείες έχουν στοχεύσει σε συγκεκριμένους πελάτες ή τμήματα αγοράς, μπορούν να χρησιμοποιούν μέτρα μεριδίου αγοράς όπως:

- το ποσοστό των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων που διενήργησε η συγκεκριμένη επιχείρηση με τους πελάτες με τους οποίους είχε μακροπρόθεσμες σχέσεις
- το λογιστικό μερίδιο των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων με τους συγκεκριμένους πελάτες

- **Προσέλκυσης πελατών**

Μετρά, σε απόλυτους ή σχετικούς όρους, το βαθμό στον οποίο μια επιχειρηματική μονάδα προσελκύει ή κερδίζει νέους πελάτες.

Σε γενικές γραμμές, οι εταιρείες που επιζητούν να αυξήσουν τις δραστηριότητές τους, θα έχουν τον αντικειμενικό σκοπό να αυξήσουν την πελατειακή τους βάση σε συγκεκριμένα τμήματα 'στόχους'. Το μέτρο προσέλκυσης πελατών ανιχνεύει, σε απόλυτους ή σχετικούς όρους, το βαθμό στον οποίο η επιχείρηση προσελκύει ή κερδίζει νέους πελάτες. Η προσέλκυση πελατών θα μπορούσε να μετρηθεί είτε από τον αριθμό των νέων πελατών ή τις συνολικές πωλήσεις στους νέους πελάτες σε αυτά τα τμήματα.

- **Διατήρησης πελατών**

Ανιχνεύει, σε απόλυτους ή σχετικούς όρους, το βαθμό στον οποίο μια επιχειρηματική μονάδα διατηρεί συνεχείς σχέσεις με τους πελάτες της.

Ένας επιθυμητός τρόπος για τη διατήρηση ή αύξηση του μεριδίου αγοράς σε στοχευμένα τμήματα πελατών είναι να ξεκινήσουμε με τη διατήρηση των υπάρχοντων πελατών σε αυτά τα τμήματα. Εταιρείες που μπορούν εύκολα να αναγνωρίσουν όλους τους πελάτες τους, μπορούν εξίσου εύκολα να μετρήσουν τη διατήρηση των πελατών από περίοδο σε περίοδο. Πέρα από την απλή «συγκράτηση των πελατών», πολλές εταιρείες θα θελήσουν να μετρήσουν την αφοσίωση των πελατών με το ποσοστό ανάπτυξης των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων με τους υπάρχοντες πελάτες.

- **Ικανοποίησης πελατών**

Αξιολογεί το επίπεδο ικανοποίησης των Πελατών ως προς συγκεκριμένα κριτήρια απόδοσης μέσα στη διαδικασία πρόσδωσης αξίας.

Ένα από τα πιο σημαντικά σημεία που χαρακτηρίζουν την πορεία των επιχειρήσεων τη δεκαετία του 2000 είναι η μεγάλη ανάγκη που έχει διαπιστωθεί για μια νέου τύπου σχέση με τους πελάτες τους. Ο ρόλος του πελάτη έχει αναβαθμισθεί και αναβαθμίζεται καθημερινά μιας και τόσο η πίεση του ανταγωνισμού εντείνεται, όσο και οι απαιτήσεις των πελατών αυξάνουν. Επακόλουθο των προσπαθειών σχεδιασμού και υλοποίησης πελατοκεντρικών συστημάτων παροχής υπηρεσιών είναι η δημιουργία αξιόπιστων μηχανισμών συνεχούς παρακολούθησης των προσδοκιών, αναγκών και αξιών των πελατών, καθώς και αποτίμησης της ανταπόκρισης των προσφερόμενων υπηρεσιών σε αυτές τις προσδοκίες.

Πολλές επιχειρήσεις, για τους παραπάνω λόγους, έχουν προχωρήσει πέρα από την απλή παρατήρηση του φαινομένου μετρήσεων ικανοποίησης πελατών, στην σε βάθος μελέτη των παραγόντων που επιδρούν στην προσήλωση των πελατών τους και βέβαια, στους παράγοντες που οδηγούν σε επαναλαμβανόμενες πωλήσεις. Τέτοιες διαδικασίες περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων:

- Σχεδιασμό και λειτουργία διαδικασιών εξυπηρέτησης πελατών (customer service).
- Σχεδιασμό λεπτομερών διαδικασιών καταγραφής και ανταπόκρισης στα παράπονα των πελατών
- Χρήση εξειδικευμένων στατιστικών υποδειγμάτων για την ανάλυση της καταναλωτικής συμπεριφοράς των πελατών
- Σχεδιασμό ειδικών προϊόντων και υπηρεσιών που στοχεύουν σε ειδικές ομάδες πελατών, όπου έχει διαγνωσθεί κίνδυνος φυγής προς τον ανταγωνισμό.

Τόσο η απόκτηση όσο και η διατήρηση της πελατειακής βάσης καθοδηγούνται από την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών. Τα μέτρα ικανοποίησης πελατών παρέχουν ανατροφοδότηση στο πόσο καλά πηγαίνει η εταιρεία. Η σημασία της ικανοποίησης πελατών δεν θα πρέπει, ωστόσο, να υπερεκτιμηθεί. Πρόσφατη έρευνα έδειξε ότι έχοντας απλά μια επαρκή απόδοση στην ικανοποίηση πελατών δεν είναι από μόνη της ικανή συνθήκη για την επίτευξη υψηλού βαθμού αφοσίωσης, διατήρησης και κερδοφορίας. Μόνο όταν οι πελάτες αξιολογούν την αγοραστική τους εμπειρία σαν πλήρως ή αρκετά ικανοποιητική, μπορεί

πλέον μια εταιρεία να υπολογίζει σε επαναλαμβανόμενη αγοραστική συμπεριφορά τους προς το προϊόν ή την υπηρεσία της εν λόγω εταιρείας.

- **Κερδοφορίας πελατών**

Μετρά το καθαρό κέρδος ενός πελάτη, ή ενός τμήματος, αφού ληφθούν υπόψη τα ιδιαίτερα εκείνα έξοδα που απαιτούνται για την υποστήριξη / εξυπηρέτηση του πελάτη

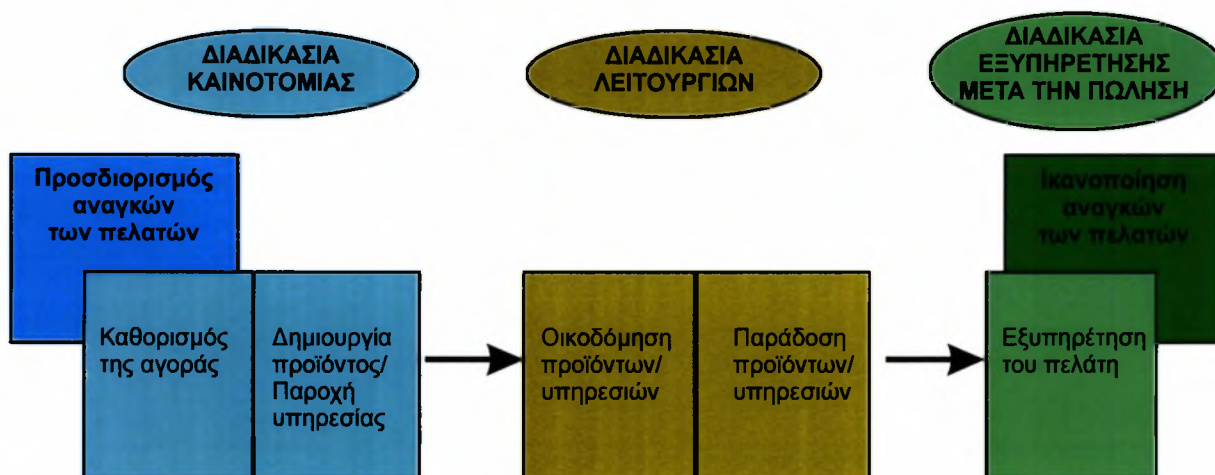
Παρά, όμως, το γεγονός ότι τα πέντε αυτά μέτρα είναι γενικά τα ίδια ανεξάρτητα της φύσης και του είδους του εκάστοτε οργανισμού ή επιχείρησης, τα εν λόγω μέτρα θα πρέπει να προσαρμόζονται στις ομάδες πελατών που έχουν τεθεί ως στόχος, από τους οποίους η επιχειρηματική μονάδα προσδοκά να έχει τις περισσότερες πωλήσεις και τη μεγαλύτερη κερδοφορία.

Η επιτυχία στα πρώτα τέσσερα πελατειακά μέτρα του μεριδίου αγοράς, της διατήρησης, της προσέλκυσης και της ικανοποίησης, δεν εγγυάται ότι μια εταιρεία είχε κερδοφόρους πελάτες. Προφανώς, ένας τρόπος για να υπάρξουν εξαιρετικά ικανοποιημένοι πελάτες είναι να πωλούνται προϊόντα και υπηρεσίες σε πολύ χαμηλές τιμές. Από τη στιγμή που η ικανοποίηση πελατών και το υψηλό μερίδιο αγοράς είναι από μόνα τους ένα μέσο επίτευξης υψηλότερων χρηματοοικονομικών αποδόσεων, οι εταιρείες κατά πάσα πιθανότητα θα επιθυμούν να μετρήσουν όχι μόνο το βαθμό στον οποίο έχουν επιχειρησιακές συναλλαγές με τους πελάτες, αλλά, επίσης, την κερδοφορία αυτών των συναλλαγών, ιδιαίτερα στα τμήματα πελατών που στοχεύουν.

- **ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ**

Μετρήσεις βασισμένες στους πελάτες (customer-based) είναι σημαντικές, όμως πρέπει να μετουσιωθούν σε τι πρέπει να κάνει η επιχείρηση εσωτερικά, για να εκπληρώσει τις προσδοκίες των πελατών. Εξάλλου, η άριστη απόδοση προκύπτει από διεργασίες, αποφάσεις και ενέργειες που λαμβάνουν χώρα σε κάθε τμήμα της επιχείρησης. Τα διευθυντικά στελέχη χρειάζεται να αναγνωρίσουν και να επικεντρώσουν την προσοχή τους σε εκείνες τις εσωτερικές διαδικασίες που είναι περισσότερο κρίσιμης σημασίας για την επίτευξη των στόχων των πελατών και των μετόχων. Οι εταιρείες τυπικά αναπτύσσουν τους στόχους και τα μέτρα τους γι' αυτή την προοπτική μετά τη διαμόρφωση των στόχων και των μέτρων για τη χρηματοοικονομική και πελατειακή συνιστώσα.

Πιο συγκεκριμένα, η προοπτική των εσωτερικών επιχειρησιακών διαδικασιών περιλαμβάνει τρεις βασικές διαδικασίες: την καινοτομία, τις λειτουργίες και την εξυπηρέτηση μετά την πώληση. Η αλυσίδα αξίας που δημιουργείται από τις εσωτερικές διαδικασίες μιας επιχείρησης περιγράφεται στο σχήμα 7, που ακολουθεί



ΣΧΗΜΑ 7: Η αλυσίδα αξίας του τομέα των εσωτερικών επιχειρησιακών διαδικασιών

4.3.1 Ανάλυση της αλυσίδας αξίας των εσωτερικών διαδικασιών

Κάθε επιχείρηση έχει μια μοναδική σειρά διαδικασιών για δημιουργία αξίας για τους πελάτες και για την παραγωγή χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων. Έχει βρεθεί, ωστόσο, ότι ένα γενικό μοντέλο αλυσίδας προσθήκης αξίας παρέχει ένα πρότυπο που οι εταιρείες μπορούν να προσαρμόσουν στην προετοιμασία της εσωτερικής συνιστώσας τους.

Στη διαδικασία της καινοτομίας, η επιχείρηση ερευνά τις αναδυόμενες ή λανθάνουσες ανάγκες των πελατών, και στη συνέχεια δημιουργεί τα προϊόντα ή υπηρεσίες που θα ικανοποιήσουν αυτές τις ανάγκες.

Η διαδικασία των λειτουργιών, το δεύτερο βασικό βήμα στη γενική αλυσίδα εσωτερικής αξίας, είναι εκεί όπου υφιστάμενα προϊόντα και υπηρεσίες παράγονται και παραδίδονται στους πελάτες. Αυτή η διαδικασία έχει ιστορικά αποτελέσει αντικείμενο εστίασης των περισσότερων συστημάτων μέτρησης επίδοσης των οργανισμών.

Το τρίτο βασικό βήμα στην αλυσίδα εσωτερικής αξίας είναι η εξυπηρέτηση στον πελάτη μετά την τελική πώληση ή παράδοση του προϊόντος ή υπηρεσίας. Ορισμένες εταιρείες έχουν συγκεκριμένες και σαφείς στρατηγικές για να προσφέρουν υψηλού επιπέδου εξυπηρέτηση μετά την πώληση. Για παράδειγμα, οι εταιρείες που πωλούν εξειδικευμένο εξοπλισμό ή συστήματα ενδέχεται να προσφέρουν προγράμματα κατάρτισης για τους εργαζόμενους των πελατών, ώστε να τους βοηθήσουν στη χρήση του εξοπλισμού ή των συστημάτων

περισσότερο αποτελεσματικά και αποδοτικά. Επίσης, μπορεί να προσφέρουν ταχύτερη ανταπόκριση σε δυσλειτουργίες, ελαττώματα και βλάβες.

Η διαδικασία καινοτομίας

Το να είσαι αποτελεσματικός, αποδοτικός και χρονικά ακριβής στις διαδικασίες πρωτοπορίας και καινοτομίας είναι, για πολλές εταιρείες, ακόμα πιο σημαντικό από τη βελτιστοποίηση στις καθημερινές λειτουργικές διαδικασίες.

Στα πλαίσια αυτής της διαδικασίας οι εταιρείες πρώτα εντοπίζουν νέες αγορές, νέους πελάτες και τις αναδυόμενες και λανθάνουσες ανάγκες των υφιστάμενων πελατών. Έπειτα, οι εταιρείες σχεδιάζουν και αναπτύσσουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες που τις διευκολύνουν στο να φτάσουν στις νέες αγορές και στους πελάτες και να ικανοποιήσουν τις πρόσφατα αναγνωρισμένες ανάγκες των πελατών. Η διαδικασία των λειτουργιών, αντίθετα, αντιπροσωπεύει ένα μικρό μονοπάτι δημιουργίας αξίας, στο οποίο οι εταιρείες παραδίδουν υφιστάμενα προϊόντα και υπηρεσίες στους υφιστάμενους πελάτες.

Δηλαδή, η διαδικασία της καινοτομίας είναι μια περισσότερο φιλόδοξη διαδικασία που δεν αρκείται στα κεκτημένα αλλά επιζητεί το διάνοιγμα νέων επιχειρηματικών οριζόντων, διαύλων και δρόμων, προς καταστάσεις άγνωστες και ίσως επιχειρηματικά επικίνδυνες (υψηλού κινδύνου) οι οποίες όμως ενέχουν το στοιχείο της πρόκλησης και ενδεχομένως υποκρύπτουν την πιθανότητα μιας μεγάλης επιτυχίας με αρκετά προσοδοφόρα αποτελέσματα για την επιχείρηση.

Η διαδικασία των λειτουργιών

Η διαδικασία των λειτουργιών ξεκινά με την αποδοχή της παραγγελίας ενός πελάτη και ολοκληρώνεται με την παράδοση του προϊόντος ή υπηρεσίας στον πελάτη. Αυτή η διαδικασία επικεντρώνεται στην αποδοτική, συνεπή και χρονικά έγκαιρη παράδοση υπαρχόντων προϊόντων στους υφιστάμενους πελάτες.

Οι υφιστάμενες διαδικασίες τείνουν να είναι επαναλαμβανόμενες, έτσι ώστε οι τεχνικές της επιστημονικής διοίκησης να μπορούν εύκολα να εφαρμοστούν για τον έλεγχο και τη βελτίωση των διαδικασιών αποδοχής και επεξεργασίας των αιτημάτων των πελατών, και των διαδικασιών παραγωγής, πώλησης και παράδοσης. Παραδοσιακά, αυτές οι λειτουργικές διαδικασίες παρακολουθούνται και ελέγχονται από χρηματοοικονομικά μέτρα. Με το πέρασμα του χρόνου, όμως, η υπερβολική εστίαση σε τέτοια στενά χρηματοοικονομικά μέτρα, όπως η αποδοτικότητα των εργατών, η αποδοτικότητα των μηχανών, και οι μεταβολές στις τιμές πώλησης των προϊόντων οδήγησαν σε έντονα δυσλειτουργικές καταστάσεις.

Η επίδραση, τα τελευταία χρόνια, της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) και των πρακτικών χρονικού ανταγωνισμού οδήγησε πολλές εταιρείες στην αλλαγή τακτικής και στη συμπλήρωση των παραδοσιακών μετρήσεων κόστους και χρηματοοικονομικών μεγεθών με μετρήσεις ποιότητας και χρόνου του κύκλου παραγωγής προϊόντος.

Πέραν αυτών των μετρήσεων, τα διευθυντικά στελέχη ενδέχεται να επιθυμούν να μετρήσουν πρόσθετα χαρακτηριστικά των διαδικασιών τους και των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Τέτοια επιπρόσθετα μέτρα θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν μετρήσεις της ευελιξίας και των συγκεκριμένων χαρακτηριστικών των προϊόντων ή υπηρεσιών που δημιουργούν αξία για τους πελάτες.

Εξυπηρέτηση μετά την πώληση

Το τελικό στάδιο της αλυσίδας αξίας είναι η εξυπηρέτηση μετά την πώληση. Αυτή περιλαμβάνει δραστηριότητες παροχής εγγυήσεων και αντικαταστάσεων, επιδιορθώσεις ελαττωματικών και επιστροφών, και την επεξεργασία ζητημάτων σχετικών με πληρωμές, όπως η παροχή πιστώσεων. Οι επιχειρήσεις που πωλούν εξειδικευμένο εξοπλισμό ή συστήματα γνωρίζουν ότι οποιαδήποτε βλάβη στον εξοπλισμό τους είναι ιδιαίτερα ακριβή και προκαλεί προβλήματα στους πελάτες. Επιπλέον, όλες αυτές οι εταιρείες ενισχύουν την αξία του εξοπλισμού τους προσφέροντας ταχύτερη και αξιόπιστη εξυπηρέτηση στους πελάτες για να ελαχιστοποιήσουν αυτές τις ενοχλητικές και άβολες καταστάσεις.

Οι επιχειρήσεις που προσπαθούν να ανταποκριθούν στις προσδοκίες των πελατών τους για ανώτερου επιπέδου εξυπηρέτηση μετά την πώληση μπορούν να μετρήσουν την επίδοσή τους εφαρμόζοντας ορισμένα μέτρα χρόνου, ποιότητας και κόστους.

• ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΜΑΘΗΣΗΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Οι τρεις προαναφερθείσες προοπτικές αναγνωρίζουν παραμέτρους, τις οποίες η επιχείρηση πρέπει να θεωρήσει ως πιο σημαντικές όσον αφορά την επιχειρηματική επιτυχία. Ωστόσο, οι στόχοι αλλάζουν διαρκώς, καθώς ο έντονος παγκόσμιος συναγωνισμός απαιτεί από τις επιχειρήσεις να κάνουν συνεχείς βελτιώσεις στα υπάρχοντα προϊόντα και διαδικασίες και επίσης να έχουν την ικανότητα να εισάγουν εντελώς νέα προϊόντα με αναβαθμισμένα χαρακτηριστικά. Η ικανότητα μιας επιχείρησης να καινοτομεί, να βελτιώνεται και να μαθαίνει, συνδέεται άμεσα με την αξία της.

Η ικανότητα επίτευξης αντιφατικών στόχων για χρηματοοικονομικούς, πελατειακούς και εσωτερικών διαδικασιών αντικειμενικούς σκοπούς, εξαρτάται από τις ικανότητες για μάθηση και ανάπτυξη. Οι παράγοντες που διευκολύνουν τη δημιουργία της εν λόγω προοπτικής

προέρχονται κυρίως από τρεις πηγές: τους εργαζόμενους, τα συστήματα και την ευθυγράμμιση της οργάνωσης.

Μια ομάδα τριών εργασιακών μέτρων - ικανοποίηση, παραγωγικότητα και διατήρηση - παρέχει μέτρα αποτελεσμάτων από επενδύσεις σε εργαζόμενους, συστήματα και ευθυγράμμιση της οργάνωσης. Ειδικότερα, οι εργαζόμενοι, τα συστήματα, τα κίνητρα, η ενδυνάμωση και η ευθυγράμμιση έχουν αναγνωριστεί ως οι τρεις βασικές πηγές δημιουργίας της συνιστώσας μάθησης και ανάπτυξης.

A) Εργαζόμενοι

Ο πυρήνας της συνιστώσας πρωτοπορίας και μάθησης, στηρίζεται σε μέτρα- στόχους, η επίτευξη των οποίων εξασφαλίζει την ύπαρξη εργαζομένων με ισχυρό δυναμικό ανάπτυξης, μάθησης και υψηλής απόδοσης. Τα μέτρα αυτά είναι: α) μέτρηση ικανοποίησης εργαζομένων, β) μέτρηση διατήρησης υπαλλήλων και γ) μέτρηση παραγωγικότητας εργαζομένων

Μέτρηση ικανοποίησης εργαζομένων

Ο στόχος της ικανοποίησης των εργαζομένων αναγνωρίζει ότι το ηθικό των εργαζομένων και η συνολική ικανοποίηση από την εργασία θεωρούνται πλέον υψηλής σημασίας από τους περισσότερους οργανισμούς. Ικανοποιημένοι εργαζόμενοι είναι ένα προαπαιτούμενο για αυξημένη παραγωγικότητα, ανταπόκριση, ποιότητα και εξυπηρέτηση πελατών.

Το ηθικό των εργαζομένων είναι ιδιαίτερα σημαντικό για πολλές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών όπου, συχνά, οι χαμηλότερα αμειβόμενοι και λιγότερο εξειδικευμένοι εργαζόμενοι αλληλεπιδρούν άμεσα με τους πελάτες. Οι εταιρείες τυπικά μετρούν την ικανοποίηση των υπαλλήλων με μια ετήσια έρευνα. Στοιχεία αυτής της έρευνας ικανοποίησης εργαζομένων θα μπορούσαν να είναι:

- Ανάμιξη με αποφάσεις
- Αναγνώριση της παραγωγής έργου και γενικότερα της ανταπόκρισης στα καθήκοντα
- Πρόσβαση σε επαρκή πληροφόρηση για τη διεξαγωγή της εργασίας
- Ενεργή ενθάρρυνση για δημιουργικότητα και ανάληψη πρωτοβουλιών
- Συνολική ικανοποίηση από την εταιρεία.
- Μέτρηση διατήρησης εργαζομένων

Η διατήρηση των εργαζομένων περικλείει τον αντικειμενικό σκοπό της διατήρησης εκείνων των εργαζομένων από τους οποίους ο οργανισμός έχει ένα μακροπρόθεσμο συμφέρον. Η θεωρία που υπέχει αυτό το μέτρο είναι ότι ο οργανισμός κάνει μακροπρόθεσμες επενδύσεις στους υπαλλήλους του, έτσι ώστε οποιοσδήποτε ανεπιθύμητες αποχωρήσεις να αντιπροσωπεύουν μια απώλεια στο πνευματικό κεφάλαιο της εταιρείας. Μακροπρόθεσμα, αφοσιωμένοι υπάλληλοι διέπονται και μεταφέρουν τις αξίες του οργανισμού, τη γνώση των διαδικασιών οργάνωσης και, όπως θα ήταν επιθυμητό, ευαισθησία στις ανάγκες των πελατών. Η διατήρηση των εργαζομένων μετριέται γενικά από το ποσοστό των αποχωρήσεων του προσωπικού.

- Μέτρηση παραγωγικότητας εργαζομένων

Υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους μπορεί να μετρηθεί η παραγωγικότητα των εργαζομένων. Το απλούστερο μέτρο παραγωγικότητας είναι τα έσοδα ανά υπάλληλο. Αυτό το μέτρο αντιπροσωπεύει την εκροή που μπορεί να παραχθεί ανά υπάλληλο. Όσο οι εργαζόμενοι και η επιχείρηση γίνονται περισσότερο αποτελεσματικοί στην πώληση μεγαλύτερου όγκου και μεγαλύτερη συνολικά αξίας μιας σειράς προϊόντων και υπηρεσιών, τα έσοδα ανά εργαζόμενο θα πρέπει να αυξάνονται.

Τα έσοδα ανά εργαζόμενο, ενώ είναι ένα απλό και εύκολα κατανοητό μέτρο παραγωγικότητας, έχει ορισμένους περιορισμούς. Για παράδειγμα, ένα πρόβλημα είναι ότι όταν το κόστος που συνδέεται με τα έσοδα δεν περιλαμβάνεται, συμβαίνει τα έσοδα ανά εργαζόμενο να αυξηθούν ενώ τα κέρδη να μειώνονται.

B) Συστήματα

Τα κίνητρα και οι ικανότητες των εργαζομένων μπορεί να είναι αναγκαία για την επίτευξη στόχων που σχετίζονται τόσο με τους πελάτες όσο και με τις εσωτερικές διαδικασίες, εντούτοις είναι απίθανο να είναι επαρκείς. Προκειμένου οι εργαζόμενοι να είναι αποτελεσματικοί στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον, χρειάζονται άριστη πληροφόρηση: επί των πελατών, επί των εσωτερικών διαδικασιών και επί των χρηματοοικονομικών επιπτώσεων των αποφάσεών τους.

Οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής χρειάζονται ακριβή και έγκαιρη πληροφόρηση για τη συνολική σχέση του κάθε πελάτη με την επιχείρηση. Θα πρέπει επίσης να είναι ενημερωμένοι για το που - σε ποιο τμήμα αγοράς - ανήκει ένας πελάτης, έτσι ώστε να μπορεί να κριθεί από την εταιρεία πόση προσπάθεια θα πρέπει να αναλωθεί, όχι μόνο για να ικανοποιήσει τον πελάτη επί της υπαρκτής σχέσης ή συναλλαγής, αλλά επίσης και επί της μάθησης και της προσπάθειας ικανοποίησης των αναδυόμενων αναγκών από τον πελάτη.

Οι εργαζόμενοι στην επιχειρησιακή πλευρά της εταιρείας χρειάζονται ταχύτατη, γρήγορη και ακριβή ανατροφοδότηση επί του προϊόντος που μόλις παρήχθη ή της υπηρεσίας που μόλις παρασχέθηκε. Μόνο με την ύπαρξη τέτοιας ανατροφοδότησης μπορούν οι εργαζόμενοι να διατηρούν προγράμματα βελτίωσης, όπου συστηματικά εκμηδενίζουν τα ελαττώματα που προκαλούν υπερβολικό κόστος, καταναλώνουν πολύτιμο χρόνο και διαταράσσουν την ηρεμία του συστήματος παραγωγής.

Γ) Κίνητρα, ενδυνάμωση και ευθυνράμμιση

Ακόμα και οι πιο ικανοί εργαζόμενοι, κι αν διαθέτουν ακόμη πλήρη πρόσβαση σε πληροφορίες, δεν θα συμβάλλουν στην επιτυχία της οργάνωσης εάν δεν έχουν τα κίνητρα να δράσουν προς το συμφέρον του οργανισμού ή εάν δεν τους δοθεί η ελευθερία να λάβουν αποφάσεις και να προβούν σε σχετικές ενέργειες. Κατά συνέπεια το ένα τρίτο των παραγόντων που διευκολύνουν τους σκοπούς της καινοτομίας και μάθησης εστιάζεται στο κλίμα που επικρατεί σχετικά με τα κίνητρα και τις πρωτοβουλίες των εργαζομένων.

- Μέτρα προτάσεων εργαζομένων που υλοποιήθηκαν

Κάποιος μπορεί να μετρήσει το αποτέλεσμα της ύπαρξης συνειδητοποιημένων εργαζομένων που ενδιαφέρονται για την οργάνωση με διάφορους τρόπους. Ένα απλό και ευρέως χρησιμοποιούμενο μέτρο είναι ο αριθμός των προτάσεων ανά υπάλληλο. Αυτό το μέτρο δεσμεύει τη συνεχή συμμετοχή των εργαζομένων στην βελτίωση της απόδοσης της οργάνωσης. Ένα τέτοιο μέτρο μπορεί να ενισχυθεί με ένα συμπληρωματικό μέτρο -αριθμό υλοποιούμενων προτάσεων- που ανιχνεύει την ποιότητα των προτάσεων που έγιναν.

- Μέτρα βελτίωσης

Οι επιχειρήσεις οφείλουν να αναζητήσουν βελτιώσεις στην ποιότητα, στο χρόνο ή στην απόδοση, για συγκεκριμένες εσωτερικές και πελατειακές διαδικασίες. Μετρώντας τον αριθμό των προτάσεων που υλοποιήθηκαν επιτυχημένα και το ποσοστό των βελτιώσεων που πραγματικά έλαβαν χώρα στις κρίσιμες διαδικασίες προκύπτουν μέτρα που αποκαλύπτουν εάν οι εργαζόμενοι συμμετέχουν ενεργά στις δράσεις βελτίωσης της οργάνωσης.

- Μέτρα ατομικής και συνολικής ευθυγράμμισης

Οι μοχλοί επίδοσης για την ατομική και οργανωτική ευθυγράμμιση εστιάζονται στο κατά πόσο τα τμήματα και τα άτομα έχουν ευθυγραμμίσει τους στόχους τους με τους εταιρικούς στόχους που περιλαμβάνονται στη Balanced Scorecard.

Σε πρώτη φάση, η ανώτατη διοίκηση θέτει το πλαίσιο για την εφαρμογή της Balanced Scorecard. Εμπλέκει τα διευθυντικά στελέχη για την ανάπτυξη μέτρων για τις περιοχές ευθύνης τους και την ανάπτυξη ενός σχεδίου υλοποίησης για τη διάχυση της προσέγγισης της Balanced Scorecard προς τα κάτω μέσα στην επιχείρηση. Το αρχικό μέτρο για την επίτευξη αυτής της φάσης υλοποίησης είναι το ποσοστό των διευθυντικών στελεχών που εμπλέκονται στη Balanced Scorecard. Μετά από την ολοκλήρωση αυτής της εισαγωγικής φάσης, η Balanced Scorecard γνωστοποιείται σε όλη την επιχείρηση, παράλληλα με συγκεκριμένα σχέδια υλοποίησης. Στην τρίτη φάση, η ανώτατη διοίκηση και τα στελέχη ορίζουν συγκεκριμένους στόχους και χρηματοοικονομικά και μη μέτρα της Balanced Scorecard, και συνδέουν τα κίνητρα παροχών με την επίτευξη αυτών των στόχων. Στην τελική φάση υλοποίησης, όλα τα άτομα γνωρίζουν τις ενέργειες και τους στόχους που συνδέονται με τους στόχους και τα μέτρα της Balanced Scorecard.

4.4 ΒΑΣΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ BALANCED SCORECARD

4.4.1 Αποσαφήνιση του οράματος και καθορισμός της στρατηγικής

Η διαδικασία της Balanced Scorecard ξεκινά με την ομάδα της ανώτατης διοίκησης να εργάζεται από κοινού για τη μετάφραση της στρατηγικής της επιχειρηματικής μονάδας σε συγκεκριμένους στρατηγικούς στόχους. Για τη θέσπιση χρηματοοικονομικών στόχων, η ομάδα θα πρέπει να σκεφτεί προσεκτικά για το αν θα δώσει έμφαση στην ανάπτυξη αγορών και εσόδων, στην κερδοφορία ή στην παραγωγή ταμιακών ροών. Επιπλέον, για την πελατειακή συνιστώσα, η διοικητική ομάδα θα πρέπει να είναι αρκετά ξεκάθαρη και κατανοητή για τους πελάτες και τα τμήματα αγοράς στα οποία έχει αποφασίσει να απευθυνθεί. Με την αποσαφήνιση και εγκαθίδρυση των χρηματοοικονομικών και πελατοκεντρικών στόχων, ένας οργανισμός μπορεί στη συνέχεια να αναγνωρίσει τους σκοπούς και τα μέτρα για τις εσωτερικές διαδικασίες του.

Η Balanced Scorecard επικεντρώνει το ενδιαφέρον της σε εκείνες τις διαδικασίες που είναι περισσότερο κρίσιμες για την επίτευξη πολύ καλής επίδοσης για τους μετόχους και τους πελάτες. Συχνά αυτή η αναγνώριση αποκαλύπτει συνολικά νέες εσωτερικές διαδικασίες, στις οποίες ο οργανισμός θα πρέπει να διακριθεί, ώστε η στρατηγική του να είναι επιτυχημένη. Η τελευταία σύνδεση με τους στόχους της καινοτομίας και της μάθησης, αποκαλύπτει την αιτιολογική βάση για σημαντικές επενδύσεις στη βελτίωση των ικανοτήτων των εργαζομένων, στην τεχνολογία και στα συστήματα πληροφοριών, και στις ενισχυμένες διαδικασίες οργάνωσης.

Η διαδικασία οικοδόμησης μιας Balanced Scorecard αποσαφηνίζει τους στρατηγικούς στόχους και ποσοτικοποιεί τους κρίσιμους παράγοντες επίδοσης των στρατηγικών στόχων. Εξάλλου, η ανάπτυξη μιας Balanced Scorecard, καθώς καθιστά την έλλειψη της συναίνεσης και της ομαδικής εργασίας περισσότερο ορατή, συμβάλλει στην επίλυση του εκάστοτε προκύπτοντος προβλήματος επίδοσης ή υλοποίησης της στρατηγικής του οργανισμού. Γενικώς, καθοριστικός παράγοντας επιτυχίας είναι η εναρμόνιση και εστίαση όλων των πόρων του οργανισμού στη στρατηγική.

4.4.2 Σύνδεση στρατηγικών στόχων και μέτρων και επικοινωνία αυτών στο εσωτερικό του οργανισμού

Οι στρατηγικοί στόχοι και τα μέτρα της Balanced Scorecard γνωστοποιούνται σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού διαμέσου επιστολών, των μηνιαίων περιοδικών ή ακόμα και δικτυωμένων προσωπικών υπολογιστών. Η επικοινωνία εξυπηρετεί στο να επισημάνει σε όλους τους εργαζόμενους τους κρίσιμους στόχους που θα πρέπει να επιτευχθούν ώστε η στρατηγική του οργανισμού να είναι επιτυχημένη. Ορισμένοι οργανισμοί προσπαθούν να αποσυνθέσουν τα υψηλού επιπέδου στρατηγικά μέτρα της Balanced Scorecard της επιχειρηματικής μονάδας σε συγκεκριμένα μέτρα σε επιχειρησιακό επίπεδο.

Η Balanced Scorecard επίσης παρέχει τη βάση για γνωστοποίηση της στρατηγικής της επιχειρηματικής μονάδας και δέσμευση για επιδίωξη πλήρους εφαρμογής της στρατηγικής αυτής τόσο των στελεχών σε εταιρικό επίπεδο όσο και του διοικητικού συμβουλίου. Μετά το τέλος της διαδικασίας επικοινωνίας και σύνδεσης, οποιοσδήποτε μέσα στον οργανισμό θα πρέπει να κατανοεί τους μακροπρόθεσμους στόχους της επιχειρηματικής ομάδας, όπως επίσης και τη στρατηγική για την επίτευξη των εν λόγω στόχων. Τα άτομα θα πρέπει να έχουν διαμορφώσει τοπικής φύσεως ενέργειες που θα συμβάλλουν στην επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της επιχειρηματικής μονάδας, ενώ όλες οι προσπάθειες στα θέματα οργάνωσης και οι πρωτοβουλίες θα ευθυγραμμιστούν στις απαιτούμενες διαδικασίες αλλαγών.

4.4.3 Σχεδιασμός, θέσπιση στόχων και ευθυγράμμιση στρατηγικών πρωτοβουλιών

Η Balanced Scorecard έχει τα καλύτερα αποτελέσματα όταν αναπτύσσεται για την καθοδήγηση αλλαγών σε θέματα οργάνωσης. Τα ανώτατα στελέχη θα πρέπει να θέσουν στόχους για τα μέτρα της Balanced Scorecard, για μια περίοδο 3 έως 5 ετών, που αν επιτευχθούν θα μεταμορφώσουν την εταιρεία. Από τη στιγμή που τεθούν οι στόχοι για τα

χρηματοοικονομικά ζητήματα, τους πελάτες, τις εσωτερικές διαδικασίες και τη μάθηση και ανάπτυξη, οι μάντζερς μπορούν να ευθυγραμμίσουν τη στρατηγική ποιότητας, το χρόνο ανταπόκρισης και τις πρωτοβουλίες ανασχεδιασμού για την επίτευξη εξαιρετικά φιλόδοξων στόχων. Κατά συνέπεια, η Balanced Scorecard παρέχει εστίαση και ενιαίο πλαίσιο για συνεχή βελτίωση, ανασχεδιασμό και προγράμματα αναμόρφωσης.

Η διοικητική διαδικασία σχεδιασμού και θέσπισης στόχων διευκολύνει ένα οργανισμό να:

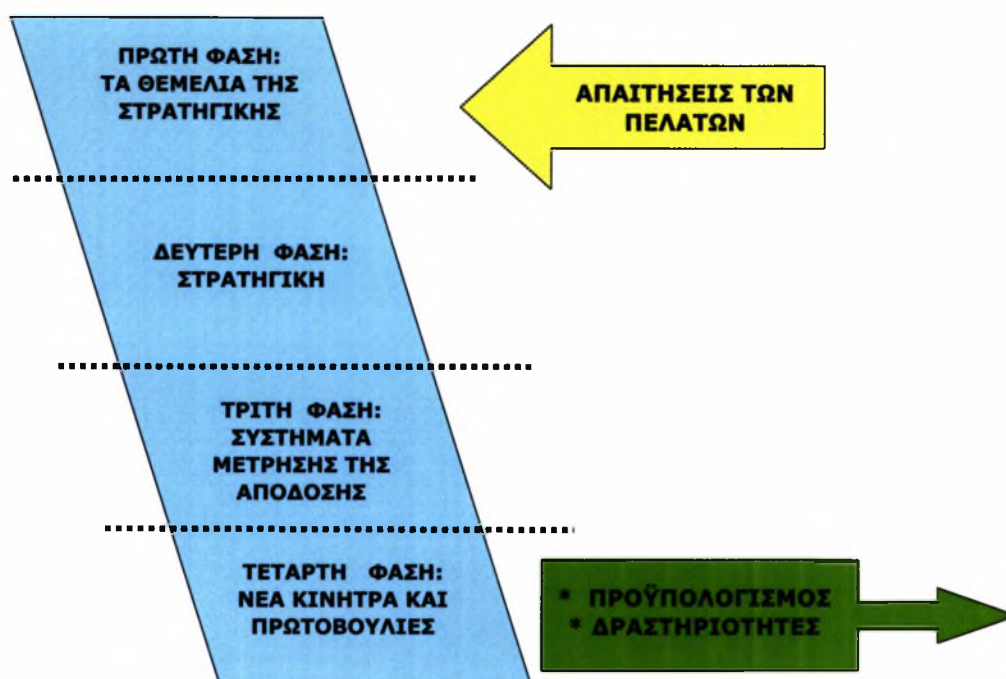
- ποσοτικοποιήσει τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα που επιθυμεί να επιτύχει
- αναγνωρίσει μηχανισμούς και να παρέχει πόρους για την επίτευξη αυτών των αποτελεσμάτων
- εγκαθιδρύσει βραχυπρόθεσμους στόχους - σταθμούς για τα, χρηματοοικονομικά και μη μέτρα

4.4.4 Ενίσχυση στρατηγικής ανατροφοδότησης και μάθησης

Η τελική διοικητική διαδικασία ενσωματώνει τη Balanced Scorecard σε ένα στρατηγικό πλαίσιο μάθησης. Αυτή η διαδικασία θεωρείται ως η περισσότερο νεωτεριστική και σημαντική πτυχή της συνολικής διαδικασίας της Balanced Scorecard, διότι παρέχει την ικανότητα για μάθηση σε επίπεδο στελεχών. Τα διευθυντικά στελέχη στις σημερινές επιχειρήσεις δεν έχουν καμία διαδικασία για λήψη ανατροφοδοτούμενων πληροφοριών σχετικά με τη στρατηγική τους και ώστε να ελέγχουν τις υποθέσεις επί των οποίων η στρατηγική βασίζεται. Η Balanced Scorecard τους διευκολύνει να παρακολουθήσουν και να προσαρμόσουν την υλοποίηση στη στρατηγική τους, και εάν είναι αναγκαίο, να κάνουν θεμελιώδεις αλλαγές στην ίδια τη στρατηγική.

4.4.5 Η λογική της ανάπτυξης συστημάτων μέτρησης της απόδοσης της Balanced Scorecard

Όλα τα παραπάνω συνοψίζονται στη λογική της ανάπτυξης του συστήματος Διαχείρισης της Απόδοσης Balanced Scorecard, η οποία αναπαρίσταται σχηματικώς στο σχήμα 8, που ακολουθεί.



ΠΗΓΗ : www.balancedscorecard.org

ΣΧΗΜΑ 8: Η λογική της Balanced Scorecard

4.5 Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ BALANCED SCORECARD

Στην ανερχόμενη Κοινωνία των Πληροφοριών, η ταχύτητα, η ποιότητα και η διαχείριση των δεδομένων και των πληροφοριών θεωρούνται κλειδιά για την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης και την ανάπτυξη της οικονομίας. Οι επιχειρήσεις καλούνται σήμερα να λειτουργήσουν σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, στο οποίο η δυνατότητα λήψης αποφάσεων με αποτελεσματικό τρόπο, λαμβάνοντας υπόψη την εσωτερική πληροφόρηση της επιχείρησης, αλλά και τις εσωτερικές τάσεις και απαιτήσεις της αγοράς, αποκτά ιδιαίτερα μεγάλη σημασία.

Σε αυτό το δυναμικά εξελισσόμενο περιβάλλον οι επιχειρήσεις αναπροσαρμόζουν τη στρατηγική και τη δομή τους, ενώ παράλληλα επενδύουν σε τεχνολογίες αιχμής, που θα τις βοηθήσουν να μετουσιώσουν τις ανάγκες και επιθυμίες των πελατών σε προσφερόμενη αξία.

Δεδομένων των παραπάνω προκλήσεων, καθίσταται σαφές ότι τα παραδοσιακά συστήματα διοίκησης και επίδοσης αδυνατούν να ανταποκριθούν στις σύγχρονες απαιτήσεις και ως απάντηση σε αυτά προτείνεται στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς:

- Η οριοθέτηση ενός οράματος που θα επιμερισθεί σε σαφείς στρατηγικούς στόχους.
- Η δρομολόγηση μιας σειράς ενεργειών από τα διοικητικά στελέχη με σκοπό την επίτευξη των στόχων.
- Ένα σύστημα παρακολούθησης της απόδοσης σχετικά με αυτούς τους στόχους / ενέργειες, που θα επιτρέψει την επίτευξη του οράματος.

Η Εξισορροπημένη Κάρτα Αποτελεσμάτων (Balanced Scorecard) αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα σύγχρονα εργαλεία Διοίκησης των επιδόσεων, καθώς εισάγοντας χρηματοοικονομικούς και μη δείκτες μετουσιώνει τη στρατηγική σε μια σειρά χρηματοοικονομικών και ποιοτικών δεικτών, οι οποίοι δίνουν σαφή εικόνα για τη λειτουργία του οργανισμού, και για την τακτική που θα πρέπει να ακολουθηθεί προκειμένου να υλοποιηθεί η στρατηγική, στα πλαίσια υλοποίησης του οράματος και της αποστολής του οργανισμού.

Στη σύγχρονη εποχή, τα στελέχη αναγνωρίζουν τον αντίκτυπο που έχουν οι μετρήσεις στην επίδοση. Το σύστημα μέτρησης και διοίκησης επίδοσης μιας επιχείρησης επηρεάζει ισχυρά τη συμπεριφορά των ανθρώπων τόσο εντός όσο και εκτός αυτής. Προκειμένου οι εταιρείες να επιβιώσουν και να ευημερήσουν στον οξύτατο ανταγωνισμό της εποχής της Κοινωνίας των Πληροφοριών, θα πρέπει να χρησιμοποιήσουν σύστημα μέτρησης και διοίκησης που να πηγάζουν από τις στρατηγικές τους και από τις αντικειμενικές δυνατότητες τους.

Εντούτοις, στις περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούνται ακόμα μόνον οι παραδοσιακοί χρηματοοικονομικοί δείκτες, οι οποίοι δίνουν ελλιπή στοιχεία. Πιο συγκεκριμένα οι αδυναμίες αυτών των δεικτών είναι οι εξής:

- Δεν αντικατοπτρίζουν τη στρατηγική της επιχείρησης

Έτσι, για παράδειγμα, τα στελέχη μπορεί να εισάγουν νέες στρατηγικές και πρωτοποριακές λειτουργικές διαδικασίες με σκοπό την επίτευξη της επιθυμητής επίδοσης, όμως εξακολουθούν να χρησιμοποιούν τους ίδιους βραχυπρόθεσμους χρηματοοικονομικούς δείκτες, που χρησιμοποιούσαν για δεκαετίες, όπως αποδοτικότητα επένδυσης, αύξηση πωλήσεων, λειτουργικό κέρδος κ.ά.

- Αδυνατούν να απεικονίσουν το σύνχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον

Οι δείκτες αυτοί είναι στατικοί. Σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, όπου τα δεδομένα αλλάζουν μέρα με τη μέρα, ο ανταγωνισμός αλλάζει μορφή και ένταση, αλλά και η οικονομία μεταβάλλεται ραγδαία, είναι προφανές ότι οι δείκτες, οι οποίοι χρησιμοποιούνται μέχρι τώρα, από μόνοι τους δεν μπορούν να αντικατοπτρίσουν αυτές τις αλλαγές και συνεπώς δίνουν ανακριβείς πληροφορίες.

- Απεικονίζουν την παροεθούσα στρατηγική (past strategy indicators)

Αντιπροσωπεύουν τις συνέπειες των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης. Αυτό σημαίνει ότι αδυνατούν να δείξουν τις πραγματικές αιτίες, οι οποίες βρίσκονται πίσω από ένα πρόβλημα, δυσχεραίνοντας κατά πολύ τη λήψη αποφάσεων και των μέτρων βελτίωσης.

- Δίνουν λανθασμένα μηνύματα για πολλές από τις νέες επιχειρηματικές προκλήσεις

Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες δεν μπορούν να απεικονίσουν σωστά τη συνέχεια στη βελτίωση που παρουσιάζει μια επιχείρηση, όπως επίσης και το πόσο καινοτόμος είναι. Παράλληλα, δεν παρέχουν κανένα στοιχείο για το αν η εταιρεία είναι εστιασμένη στις ανάγκες των πελατών της και αν έχει ευθυγραμμίσει τη στρατηγική της με την ικανοποίησή τους.

- Δεν δείχνουν αν η επιχείρηση μαθαίνει

Οι παραδοσιακοί χρηματοοικονομικοί δείκτες, δεν παρέχουν δεδομένα για την εξέλιξη των γνώσεων και δεξιοτήτων του οργανισμού, στοιχείο απαραίτητο για να φτάσει στην επιτυχία στη σημερινή απαιτητική αγορά. Επίσης, δεν παρέχουν στοιχεία για τη διαχείριση της γνώσης εντός του οργανισμού και μεταξύ των συνεργατών της, έννοια που αποκτά ολοένα και μεγαλύτερη σημασία στην εποχή της κοινωνίας των πληροφοριών.

Ουσιαστικά, δηλαδή, μπορεί να υπογραμμισθεί ότι οι λόγοι εφαρμογής της Balanced Scorecard αποτελούν τους μοχλούς υπέρβασης των ανεπαρειών των παραδοσιακών συστημάτων μέτρησης και διοίκησης επίδοσης που εστιάζονταν στις μετρήσεις χρηματοοικονομικών μεγεθών. Το συγκριτικό πλεονέκτημα της Balanced Scorecard έναντι των παραδοσιακών συστημάτων μέτρησης της απόδοσης είναι ότι διατηρεί τη χρηματοοικονομική μέτρηση ως μια κρίσιμη σύνοψη της διοικητικής και επιχειρηματικής επίδοσης, αλλά δίνει έμφαση σε μια περισσότερο γενική και ενοποιημένη σειρά μετρήσεων που συνδέουν τους υφιστάμενους πελάτες, τις εσωτερικές διαδικασίες, τους εργαζόμενους και την απόδοση του συστήματος με τη μακροπρόθεσμη χρηματοοικονομική επιτυχία.

Όπως έχει αποδειχθεί από την μέχρι σήμερα εφαρμογή της Balanced Scorecard, σε επιχειρήσεις και δημόσιους οργανισμούς, η επιτυχία της μεθοδολογίας αυτής οφείλεται στο ότι ο οργανισμός εστιάζει στη στρατηγική, της οποίας γίνεται πλήρης περιγραφή, μέτρηση

και διαχείριση και δεν παραμένει απλώς στη σκέψη της Διοίκησης. Η στρατηγική είναι μακρόχρονη και δεν στηρίζεται σε αποσπασματικά ημίμετρα, ενώ συνδέεται πάντα και καθορίζεται από τα επιθυμητά αποτελέσματα. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνονται τα εξής:

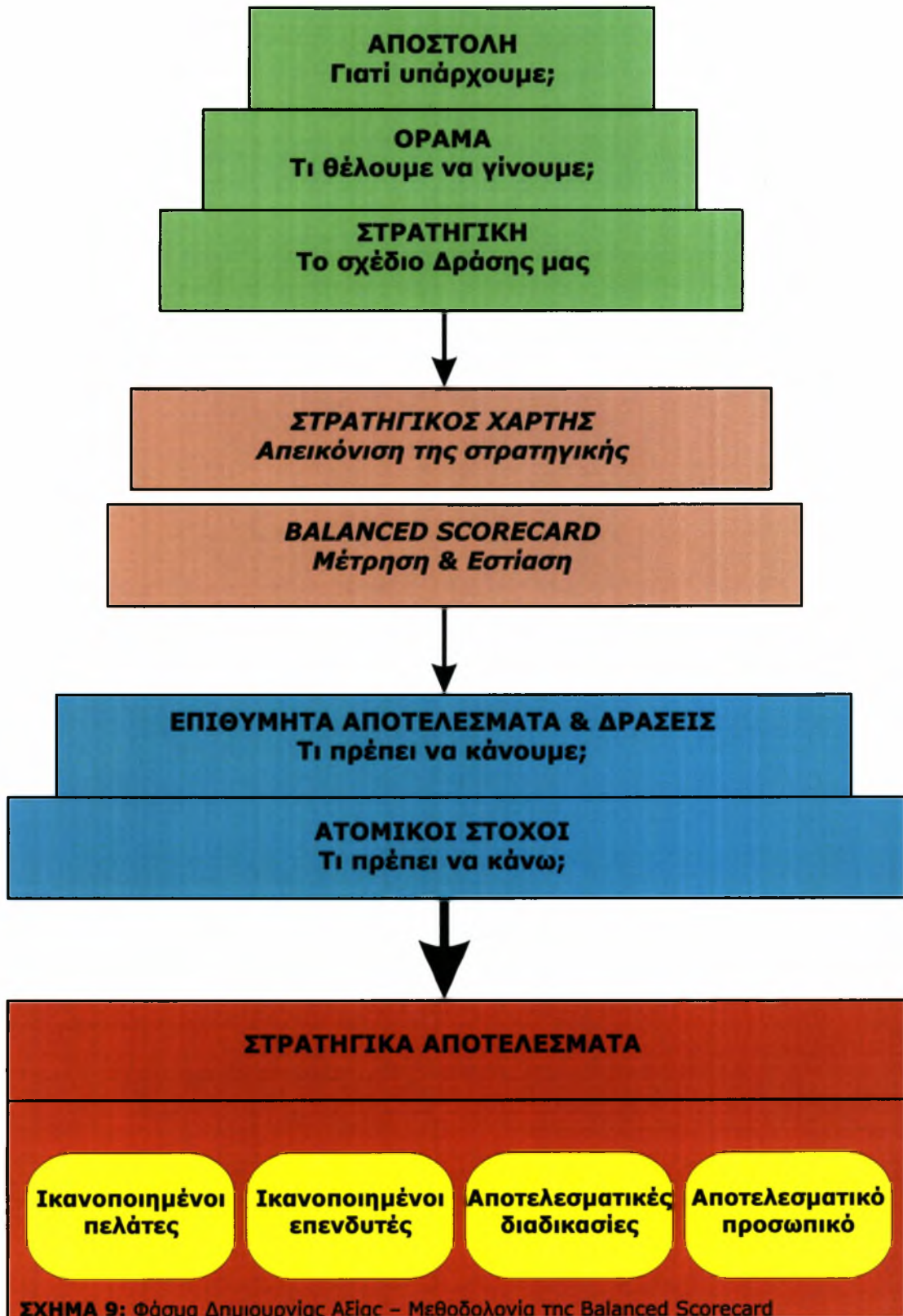
- Τεκμηρίωση της αποτελεσματικότητας
- Ποσοτικοποιημένα μέτρα αξιολόγησης στρατηγικών στόχων
- Νοοτροπία αποδοτικότητας και ανταγωνιστικότητας
- Αποδοτικότερη διαχείριση και βελτίωση κόστους – ωφέλειας
- Διοικητική ευελιξία και διαχείριση αλλαγών
- Συμμετοχή, πνεύμα ομαδικότητας και συνεργασίας
- Διαρκής εκπαίδευση και εξέλιξη
- Ενίσχυση διαφάνειας και κοινωνικού διαλόγου

4.6 Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ BALANCED SCORECARD

Τα βασικά στάδια της μεθοδολογίας της Balanced Scorecard είναι τα εξής:

1. Καθορίζουμε την **Αποστολή**.
2. Προσδιορίζουμε το **Όραμα**.
3. Καθορίζουμε και καταγράφουμε τη **Στρατηγική**
 - Απεικονίζουμε περιγραφικά τη Στρατηγική – Δημιουργούμε το **Στρατηγικό Χάρτη**
 - Δημιουργούμε την **Κάρτα Επιδόσεων (Balanced Scorecard)**
4. Καθορίζουμε τα **Επιθυμητά Αποτελέσματα & τις Δράσεις** που απαιτούνται για την επίτευξή τους
5. Θέτουμε **Ατομικούς Στόχους** και ορίζουμε τους ιδιοκτήτες τους
6. Καθορίζουμε τα **Στρατηγικά Αποτελέσματα**

Το παραπάνω πλαίσιο αποτελεί και το Φάσμα Δημιουργίας Αξίας της επιχείρησης ή του οργανισμού, το οποίο απεικονίζεται στο σχήμα που ακολουθεί.



4.7 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΧΑΡΤΗ (STRATEGY MAP)

Ο Στρατηγικός Χάρτης (Strategy Map), είναι ένα νέο, πολύ ισχυρό εργαλείο, που σε συνδυασμό με τη Balanced Scorecard, επιτρέπει στους οργανισμούς να προσδιορίσουν με πολύ μεγάλη διαύγεια και ακρίβεια τη σύνδεση των άυλων περιουσιακών στοιχείων τους με τη δημιουργία αξίας. Ο στρατηγικός χάρτης παρουσιάζει τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού οργανωμένους σε τέσσερις προοπτικές (Πελάτες, Οικονομικά, Εσωτερικές Διαδικασίες, Μάθηση & Ανάπτυξη) και απεικονίζει τα επιθυμητά αποτελέσματα, τα οποία θεωρεί η ηγετική ομάδα κρίσιμα για την πραγματοποίηση της αποστολής σε μια ενιαία σελίδα με σχηματική απεικόνιση φυσαλίδων. Μέσα σε κάθε φυσαλίδα αναγράφονται μόνο ελάχιστες λέξεις, κάθε μία από τις οποίες κρύβει την περιγραφή που εξηγεί την πρόθεση του στόχου.

Ο στρατηγικός χάρτης αποτελεί το πρώτο βήμα στη δημιουργία των ενισχυτικών δεικτών και σχεδιαγραμμάτων στόχων που οδηγούν στις δράσεις.

Οι Kaplan & Norton, αξιολογώντας τα αποτελέσματα από την εφαρμογή της μεθοδολογίας της Balanced Scorecard, προχώρησαν στον εμπλουτισμό της με τη δημιουργία του Στρατηγικού Χάρτη, έτσι, ώστε να είναι ευκολότερος ο προσδιορισμός των άυλων περιουσιακών στοιχείων και η ευθυγράμμιση αυτών με τις στρατηγικές διαδικασίες και τους στόχους του οργανισμού.

Οι Norton και Kaplan υποστηρίζουν ότι οι κρίσιμότεροι παράγοντες στην εκτέλεση μιας στρατηγικής που εξασφαλίζει την επιτυχία, είναι (όπως προαναφέρθηκε) η κατάλληλη διαχείριση τεσσάρων βασικών εσωτερικών στοιχείων: των επιχειρησιακών λειτουργιών (operations), των πελατειακών σχέσεων, της καινοτομίας και των κοινωνικών και ρυθμιστικών λειτουργιών. Με την χρήση των Στρατηγικών χαρτών, οι εταιρίες μπορούν να μετρήσουν, αξιολογήσουν και αναβαθμίσουν τις κρίσιμότερες για την επιτυχία τους λειτουργίες και να κατευθύνουν κατάλληλα τις επενδύσεις τους στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και πληροφοριακών & οργανωτικών συστημάτων. Με την υλοποίηση αυτών των μεθόδων τα στελέχη που διοικούν τις σύγχρονες επιχειρήσεις αποκτούν πλήρη εικόνα της πορείας εκτέλεσης της στρατηγικής τους και μπορούν να επεμβαίνουν αποτελεσματικά, ευθυγραμμίζοντας λειτουργίες, ανθρώπινο δυναμικό και πληροφοριακή υποδομή για την επίτευξη κορυφαίων επιδόσεων.

4.8 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ BALANCED SCORECARD

4.8.1 Τι είναι οι Δείκτες Απόδοσης

Οι **δείκτες απόδοσης** λένε ποσοτικά στον οργανισμό κάτι σημαντικό για τα προϊόντα του, τις υπηρεσίες και τις διαδικασίες που τα παράγουν. Παρέχουν ένα εργαλείο, για να βοηθήσουν τον οργανισμό να κατανοήσει, να διαχειριστεί και να βελτιώσει τις δραστηριότητές του. Οι αποτελεσματικοί δείκτες απόδοσης εφοδιάζουν τον οργανισμό με τις απαραίτητες πληροφορίες για να λάβει τις ευφυείς αποφάσεις για αυτό που κάνει, ενώ παράλληλα μπορούν να ενημερώσουν τον οργανισμό για τα εξής:

- Πόσο καλά κάνει κάτι
- Εάν επιτυγχάνει τους στόχους του
- Εάν οι πελάτες του είναι ικανοποιημένοι
- Εάν οι διαδικασίες του είναι υπό έλεγχο
- Εάν και που απαιτούνται βελτιώσεις

4.8.2 Οι δείκτες απόδοσης ως βασικό συστατικό της μεθοδολογίας της **Balanced Scorecard**

Η Ισορροπία (balance) είναι αναγκαία για την επίτευξη της εύρυθμης λειτουργίας ενός οργανισμού και για την υποβοήθηση της αξιοποίησης του πλήρους δυναμικού του. Κατά τον ίδιο τρόπο, τα συστήματα μέτρησης απόδοσης θα πρέπει να επιτύχουν μια ισορροπία που υποστηρίζει την πρόοδο του οργανισμού έναντι των προκαθορισμένων στόχων του.

Η μεθοδολογία της **Balanced Scorecard** τονίζει την αναγκαιότητα ύπαρξης **δεικτών απόδοσης**, οι οποίοι θα "μετρούν" και θα "ελέγχουν" την πρόοδο της επίτευξης των στόχων που έχουν τεθεί. Εισάγει, επίσης, την έννοια της ιδιοκτησίας. Αυτό σημαίνει ότι για τον κάθε στόχο ορίζεται ονομαστικά ιδιοκτήτης, ο οποίος είναι ο γενικός υπεύθυνος για το σχεδιασμό και υλοποίηση όλων των αναγκαίων σχεδίων δράσης, όπως και για το συντονισμό όλων των έργων που θα οδηγήσουν στην επίτευξη του στόχου. Ο ιδιοκτήτης είναι επίσης υπεύθυνος για την παρακολούθηση των δεικτών απόδοσης και γενικά για τη συνεχή θεώρηση της προόδου για επίτευξη του στόχου του.

Μια από τις σημαντικές ιδιαιτερότητες της **Balanced Scorecard** είναι ότι χρειάζεται οι στόχοι να είναι εναρμονισμένοι μεταξύ τους. Ειδικότερα, ο όρος **Balanced** αναπαριστά την ανάγκη για ισορροπία μεταξύ κάποιων δεικτών και στόχων της επιχείρησης.

Πιο συγκεκριμένα, χρειάζεται ισορροπία μεταξύ:

- Βραχυπρόθεσμων και μακροχρόνιων στόχων

Προκειμένου να εφαρμοστεί σωστά η Balanced Scorecard, απαιτείται μια ευθυγραμμισμένη στρατηγική. Είναι πολύ σημαντικό να μην έρχονται σε σύγκρουση οι βραχυπρόθεσμοι και οι μακροχρόνιοι στόχοι, προκειμένου και οι δείκτες, οι οποίοι θα επιλεγούν, να μην έχουν αρνητική αλληλεπίδραση.

- Χρηματοοικονομικών και μη χρηματοοικονομικών δεικτών

Ένα από τα σημαντικά σημεία, τα οποία κάνουν τη Balanced Scorecard πραγματικά καινοτόμο αλλά και ένα απαραίτητο στρατηγικό εργαλείο, είναι ο συγκερασμός ποσοτικών και ποιοτικών στόχων. Κατά συνέπεια, δεν είναι δυνατόν να στεφθεί με επιτυχία η εφαρμογή της Balanced Scorecard, αν δεν υπάρχει ισορροπία μεταξύ των χρηματοοικονομικών και των μη χρηματοοικονομικών (ποιοτικών) δεικτών.

- Δεικτών που αφορούν στην προηγούμενη και στην επόμενη χρήση

Ανάλογα με την στρατηγική και το βαθμό επίτευξης των στόχων κάθε έτους, διαμορφώνονται και οι κατάλληλοι δείκτες που θα περιλαμβάνει η Balanced Scorecard. Όμως, όπως οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης πρέπει να είναι εναρμονισμένοι, αντίστοιχα πρέπει και οι δείκτες κάθε χρήσης να μην είναι αντικρουόμενοι και να συμβαδίζουν προς ένα κοινό στόχο.

- Εσωτερικών και εξωτερικών δεικτών απόδοσης

Για τους ίδιους λόγους που προαναφέρθηκαν, οι δείκτες που αφορούν εσωτερικά την επιχείρηση, αλλά και οι εξωτερικοί δείκτες πρέπει να είναι ισορροπημένοι. Είναι απαραίτητο να επιλεγούν δείκτες που αφορούν τόσο στην επιχείρηση όσο και στο επιχειρηματικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται.

Επιπλέον, από τη μια πλευρά η στρατηγική θα πρέπει να καθορίζεται από τη χρηματοοικονομική και πελατειακή πλευρά, ως εξωτερικές συνιστώσες, ενώ παράλληλα από την άλλη πλευρά, θα πρέπει να συγκεκριμενοποιείται από την οπτική γωνία των εσωτερικών διαδικασιών και της μάθησης και ανάπτυξης ως εσωτερικές συνιστώσες.

4.8.3 Τύποι Δεικτών Απόδοσης

Γενικά, οι περισσότεροι δείκτες απόδοσης μπορούν να ομαδοποιηθούν σε μια από τις ακόλουθες έξι γενικές κατηγορίες. Εντούτοις, ορισμένοι οργανισμοί μπορούν να αναπτύξουν τις κατηγορίες τους ανάλογα με την περίπτωση και ανάλογα με την αποστολή τους:

Αποτελεσματικότητα: Ένα χαρακτηριστικό διαδικασίας που δείχνει το βαθμό στον οποίο τα αποτελέσματα της διαδικασίας (προϊόν εργασίας) προσαρμόζονται στις απαιτήσεις (κάνουμε τα σωστά πράγματα;).

Αποδοτικότητα: Ένα χαρακτηριστικό διαδικασίας που δείχνει το βαθμό στον οποίο η διαδικασία παράγει τα απαραίτητα αποτελέσματα με το ελάχιστο κόστος πόρων (κάνουμε τα πράγματα σωστά;).

Ποιότητα: Ο βαθμός στον οποίο ένα προϊόν ή μια υπηρεσία ικανοποιεί τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες πελατών.

Εγκαιρότητα: Μετρά εάν μια μονάδα εργασίας έγινε σωστά και εγκαίρως. Τα κριτήρια πρέπει να καθιερωθούν για να καθορίσουν τι είναι έγκαιρο για μια δεδομένη μονάδα εργασίας. Το κριτήριο είναι συνήθως βασισμένο στις απαιτήσεις πελατών.

Παραγωγικότητα: Η προστιθέμενη αξία της διαδικασίας που διαιρείται με την αξία της εργασίας και του κεφαλαίου που καταναλώνονται. Αφορά στην παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας με το χαμηλότερο κόστος.

Ασφάλεια: Μετρά τη γενική υγεία του οργανισμού και το εργασιακό περιβάλλον των υπαλλήλων του.

5 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΜΙΑΣ ΕΞΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΚΑΡΤΑΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ (BALANCED SCORECARD)

5.1 ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΤΗΣ BALANCED SCORECARD

Τα βασικά συστατικά της Balanced Scorecard είναι:

Ο **Στρατηγικός χάρτης** που αποτελεί το διάγραμμα σχέσεων αιτίου και αποτελέσματος μεταξύ στρατηγικών στόχων.

Ο ρόλος της περιγραφικής απεικόνισης μέσω του Στρατηγικού Χάρτη είναι ιδιαίτερα σημαντικός, καθώς:

- χωρίς απεικόνιση και περιγραφή, η Διοίκηση δεν μπορεί να επικοινωνήσει τη Στρατηγική σε όλους τους εργαζόμενους σε κάθε επίπεδο του Οργανισμού και να πετύχει Εστίαση προς αυτή.
- χωρίς Εστίαση, η Διοίκηση δεν μπορεί να προσανατολίζεται και να θέτει προτεραιότητες στις καθημερινές ερνασίες.
- Χωρίς Εστίαση και συνεχή προσανατολισμό, η Διοίκηση δεν μπορεί να υλοποιήσει τη Στρατηγική, μέσα σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Τα **Επιθυμητά Αποτελέσματα** που δηλώνουν τι πρέπει να επιτύχει η στρατηγική και τι είναι κρίσιμο για την επίτευξη της.

Η Balanced Scorecard στηρίχτηκε στη διαπίστωση ότι η Στρατηγική που εστιάζει στους οικονομικούς δείκτες και μόνο, δεν αρκεί για να φέρει τις ζητούμενες επιδόσεις. Έτσι, θεωρείται απαραίτητος ένας συνδυασμός των οικονομικών δεικτών, με δείκτες που να περιλαμβάνουν:

- το Όραμα του Οργανισμού,
- την προσήλωσή του στην εξυπηρέτηση των Πολιτών,
- τις Γνώσεις, Ικανότητες και Επιδεξιότητες των εργαζομένων,
- τις Επιχειρησιακές Λειτουργίες,
- τα Πληροφοριακά Συστήματα,
- την Καινοτομία, και
- την Οργανωσιακή Κουλτούρα.

Η Balanced Scorecard παρέχει ένα πλαίσιο **περιγραφής, μέτρησης** και **ευθυγράμμισης** των άυλων στοιχείων με τις στρατηγικές διαδικασίες και στόχους του Οργανισμού.

Οι **Δείκτες** που δείχνουν το κριτήριο με το οποίο αξιολογείται και ακολουθείται η αίσια έκβαση στην επίτευξη της στρατηγικής

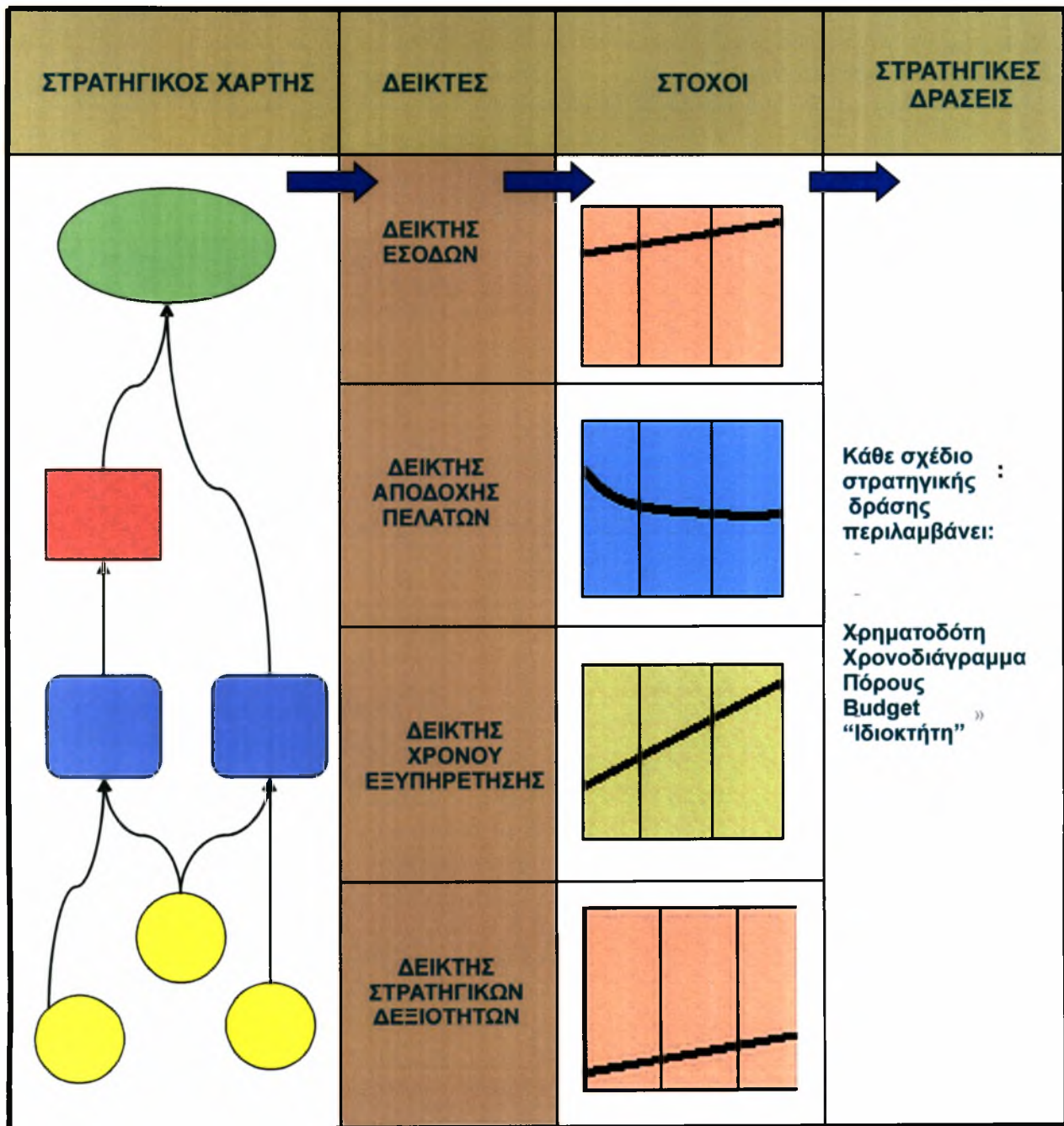
Οι **Στόχοι** που φανερώνουν το επίπεδο απόδοσης ή το ποσοστό βελτίωσης που απαιτείται για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος. Οι στόχοι τίθενται πάντα στο πλαίσιο των τεσσάρων προοπτικών που αναφέρθηκαν εκτενώς στο προηγούμενο κεφάλαιο, δηλαδή, της προοπτικής των Πολιτών, της Οικονομικής Προοπτικής, της Λειτουργικής/Εσωτερικής Προοπτικής και αυτή της Μάθησης & Ανάπτυξης.

Η **Ιδιοκτησία Στόχων**. Κάθε στρατηγικός στόχος ανήκει σε έναν «ιδιοκτήτη» ο οποίος είναι υπεύθυνος για το σχεδιασμό, το συντονισμό, το συνεχή έλεγχο της προόδου και την υλοποίηση όλων των αναγκαίων Στρατηγικών Δράσεων που θα οδηγήσουν στην επίτευξη του στόχου. Με την ιδιοκτησία των στόχων η Στρατηγική εντάσσεται στα καθημερινά καθήκοντα κάθε εργαζόμενου και αναδεικνύεται σε μια διαδικασία συνεχούς αξιολόγησης της απόδοσης και όχι ως μια αποσπασματική προσπάθεια καταμέτρησης.

Οι **Δράσεις** είναι τα προγράμματα κεντρικής δράσης που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί

Πολλοί θεωρούν τη μέτρηση ως ένα εργαλείο για έλεγχο συμπεριφοράς και αξιολόγηση παρελθούσας επίδοσης. Όπως, όμως, έχει γίνει αρκετά κατανοητό, η Balanced Scorecard θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί με έναν διαφορετικό τρόπο για τη δόμηση της στρατηγικής της επιχείρησης, τη γνωστοποίηση της στρατηγικής της και την διευκόλυνση της ευθυγράμμισης, ατομικών, και διατμηματικών πρωτοβουλιών για την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Η Balanced Scorecard θα πρέπει να χρησιμοποιείται ως ένα σύστημα επικοινωνίας, πληροφόρησης και μάθησης, και όχι ως ένα σύστημα ελέγχου.

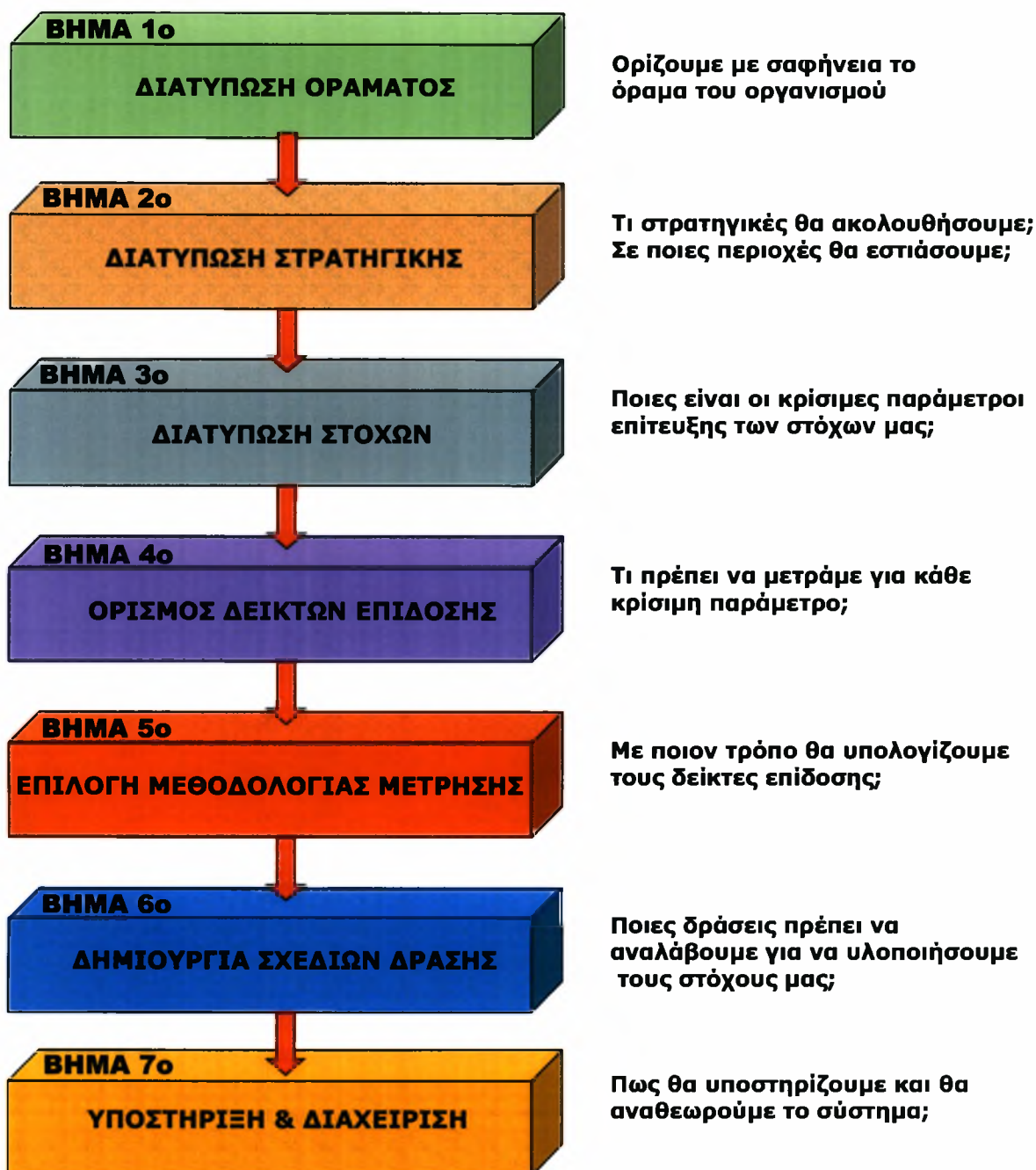
Συνοπτικά, μια Balanced Scorecard αποτελείται από το σχεδιάγραμμα αιτίας / αποτελέσματος και έναν πίνακα με τους στόχους, δείκτες απόδοσης, επιθυμητές τιμές και έργα προς επίτευξη των στόχων. Στο σχήμα ... που ακολουθεί απεικονίζεται η τυπική μορφή της Εξισορροπημένης Κάρτας Αποτελεσμάτων.



ΣΧΗΜΑ 10: Μορφή της Balanced Scorecard

5.2 Η ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΙΚΗ ΤΗΣ BALANCED SCORECARD

Τα θεμελιώδη βήματα που ακολουθούνται στα πλαίσια οικοδόμησης μιας Balanced Scorecard παρουσιάζονται στη συνέχεια:



ΣΧΗΜΑ 11: Η αρχιτεκτονική της Balanced Scorecard

- **Προσδιορισμός του οράματος**

Ορίζουμε με σαφήνεια το όραμα του οργανισμού, απαντώντας στο ερώτημα 'που θέλουμε να πάει ο οργανισμός;' Πρέπει να υπάρχει μια σαφής έκφραση αυτού που η οργάνωση προσπαθεί να επιτύχει. Μια σημαντική συνέπεια κατά τη διάρκεια της ανάπτυξη μιας scorecard είναι να συνειδητοποιήσουν οι υπεύθυνοι ότι το όραμα της οργάνωσης δεν έχει αποσαφηνιστεί κατάλληλα ή ότι δεν είναι εφικτό.

- **Καθορισμός της Στρατηγικής**

Καταστρώνουμε τη στρατηγική μας για να φτάσουμε εκεί όπου επιθυμούμε. Η Στρατηγική υπαγορεύεται ουσιαστικά από τα Επιθυμητά αποτελέσματα. Διατυπώνοντας τα επιθυμητά αποτελέσματα ανακαλύπτουμε και τον τρόπο να οδηγηθούμε στις ενδεδειγμένες στρατηγικές επιλογές.

Όμως η Στρατηγική δεν αρκεί απλώς να διατυπωθεί. Σύμφωνα με τους Kaplan & Norton, θα πρέπει να συνδυάζουμε την Περιγραφή, τη Μέτρηση και τη Διαχείριση της Στρατηγικής, καθώς

*«Δεν μπορείς να **διαχειριστείς** αυτό που δεν μπορείς να **μετρήσεις!**» και
«Δεν μπορείς να **μετρήσεις** αυτό που δεν μπορείς να **περιγράψεις!**»*

- **Προσδιορισμός στόχων & Ανάπτυξη σχεδίων δράσης (action plans)**

Καθορίζουμε τους βασικούς παράγοντες επιτυχίας (critical success factors), δηλαδή απαντάμε στο ερώτημα: 'τι πρέπει να αξιολογούμε προκειμένου να διασφαλίσουμε ότι όλα πηγαίνουν όπως αναμένεται;'

Στο στάδιο αυτό διερευνώνται και οι κεντρικές δράσεις που είναι δυνατό να επιτύχουν τους δηλωμένους, προσδιορισμένους στόχους. Οι δράσεις αυτές είναι κρίσιμες για την επίτευξη των γενικών στόχων και ουσιαστικά η συνολική απόδοση κρίνεται από την επίτευξη τους.

Οι ενέργειες αυτές αποτελούν και τα μέτρα, τα οποία θα εμφανιστούν στη συνέχεια, επάνω στην τελική Κάρτα Επιδόσεων (scorecard). Η εμπειρία έχει δείξει ότι σε μερικές οργανώσεις, αν και οι γενικοί στόχοι μπορεί να είχαν αποσαφηνιστεί πλήρως, οι κεντρικές δράσεις που απαιτούνταν για να τους επιτύχουν δεν είχαν προσδιοριστεί με ικανοποιητική σαφήνεια.

- **Δημιουργία των πρώτων Scorecards και αξιολόγησή τους**

Βεβαιωνόμαστε ότι έχουμε προσεγγίσει σωστά το θέμα. Λαμβάνουμε υπόψη τους τρόπους με τους οποίους θα διασφαλίσουμε ότι αξιολογούμε σωστά τα πράγματα.

Οι κρίσιμες ενέργειες που προσδιορίστηκαν στο προηγούμενο στάδιο ομαδοποιούνται έπειτα με βάση τις τέσσερις προοπτικές της scorecard (πελάτες, εσωτερικές λειτουργικές διαδικασίες, μάθηση & ανάπτυξη, οικονομικά μεγέθη). Η ομαδοποίηση έχει σκοπό να ελέγξει εάν υπάρχει μια ευρεία ισορροπία ενεργειών (και αργότερα μέτρων) σε αυτές τις προοπτικές. Το αποτέλεσμα της κρίσης για αυτήν την ισορροπία είναι κατά ένα μεγάλο μέρος υποκειμενικό και μπορεί να είναι απαραίτητο να επαναλάβουμε το τρίτο βήμα, επιλέγοντας και συμφωνώντας σχετικά με τις ενέργειες για κάθε προοπτική αναγκάζοντας την οργάνωση να αποφασίσει τι είναι στρατηγικά σημαντικό (και να παραλείψει ότι δεν είναι).

- **Επιλογή των μέτρων απόδοσης**

Για κάθε κρίσιμη ενέργεια πρέπει να προσδιοριστεί ένα κατάλληλο μέτρο, ή μέτρα απόδοσης, που θα βοηθήσουν τους διευθυντές στην αξιολόγηση προόδου που σημειώνεται προς την επίτευξη αυτής της δράσης και ως εκ τούτου των γενικών στρατηγικών στόχων. Μερικά από αυτά τα μέτρα απόδοσης είναι πιθανόν να είναι ήδη σε ισχύ, ενώ άλλα θα πρέπει να εισαχθούν. Υπάρχει μια σαφής ανάγκη να κρατηθεί ο αριθμός των μέτρων σε ένα εύχρηστο επίπεδο για να αποφευχθεί το πρόβλημα της «παράλυσης μέσω αναλύσεων». Η εμπειρία έχει δείξει ότι ένα σύνολο μεταξύ 20-25 βασικών μέτρων απόδοσης είναι σε κανονικές συνθήκες επαρκές να επιτρέψει στους διευθυντές να ακολουθήσουν τη στρατηγική ελέγχου της απόδοσης χρησιμοποιώντας την προσέγγιση της Scorecard.

Αυτά τα μέτρα διαμορφώνουν τη Balanced Scorecard και ελέγχονται κατά τη διάρκεια του χρόνου. Υπάρχει επίσης η δυνατότητα για την ενσωμάτωση κάποιων συμφωνηθέντων προτύπων, ή στόχων για την ανάπτυξη συγκεκριμένων πρωτοβουλιών.

- **Διαχείριση της Balanced Scorecard. Οργάνωση της λειτουργίας και σύνταξη αναφορών σχετικά με την εφαρμογή της.**

Απαντάμε στο ερώτημα: πως διαχειριζόμαστε την Κάρτα Αποτελεσμάτων; Ποια άτομα πρέπει να λαμβάνουν αναφορές, πόσο συχνά και πως πρέπει να αναπτύσσονται αυτές;

Στο πλαίσιο μιας επιχείρησης που έχει υιοθετήσει τη μεθοδολογία Balanced Scorecard, η στρατηγική εντάσσεται στα καθημερινά καθήκοντα κάθε εργαζόμενου σε αυτή, καθώς αναδεικνύεται σε μια διαδικασία συνεχούς αξιολόγησης της απόδοσης και όχι ως μια αποσπασματική προσπάθεια καταμέτρησης. Σε αυτή τη διαδικασία είναι σημαντικό για μια επιχείρηση να γνωρίζει από πού ξεκινά. Γι' αυτόν τον σκοπό πρέπει να οριστούν

συγκεκριμένα σημεία αναφοράς (benchmarks) που θα αξιολογούνται σε διαρκή βάση. Η διαδικασία αξιολόγησης της πορείας της επιχείρησης πρέπει να είναι λεπτομερής και να αφορά τους εργαζόμενους τόσο σε ατομικό επίπεδο, όσο και σε επίπεδο τμήματος. Είναι μια διαδικασία που πραγματοποιείται top down, καθώς η διοίκηση συμμαρμίζει την στρατηγική, αναλαμβάνοντας να ευθυγραμμίσει το σύνολο των εργαζομένων σε αυτή και bottom up, με την υιοθέτηση της στρατηγικής στο εσωτερικό της εταιρείας και την υλοποίησή της.

5.2.1 Έξι βασικά βήματα για τη αποδοτική εφαρμογή της BSC

Αυτό που μπορεί να κάνει με μεγάλη επιτυχία σήμερα η τεχνολογία μέσω της πληροφορικής, είναι η ενοποίηση, αξιοποίηση και ανάλυση των πληροφοριών που βρίσκονται διάσπαρτες μέσα στην εταιρεία, καθώς και η αυτοματοποίηση των λειτουργιών και διαδικασιών που οδηγούν στην εύρυθμη λειτουργία και ανάπτυξη της εταιρείας. Η περιγραφή και η θέσπιση όμως των λειτουργιών που προκύπτει από την εφαρμογή της στρατηγικής και του business plan αποτελεί προϊόν της σκέψης της διοίκησης.

Έτσι, η δημιουργία ενός συστήματος αναφορών που θα αποτυπώνει την κατάσταση ενός οργανισμού και τον βαθμό υλοποίησης της στρατηγικής δεν μπορεί να γίνει απλά με το πάτημα ενός κουμπιού. Από τη μελέτη εκατοντάδων οργανισμών που υλοποίησαν την μεθοδολογία της Balanced Scorecard, έχουν διαπιστωθεί τα ακόλουθα έξι κρίσιμα βήματα που συντελούν στην εγκαθίδρυση μιας επαναλαμβανόμενης και αξιόπιστης διαδικασίας αναφορών:

Πρώτο βήμα: ολοκλήρωση της σχεδίασης της Balanced Scorecard. Αν και κάτι τέτοιο μοιάζει προφανές, πολλοί οργανισμοί αρχίζουν την υλοποίηση της μεθοδολογίας χωρίς να έχουν διατυπώσει με σαφήνεια τη στρατηγική τους, καθορίσει τους κρίσιμους παράγοντες που απεικονίζουν την απόδοση ή να καθορίσουν τις σημαντικές πρωτοβουλίες που αναμένεται να οδηγήσουν στα επιθυμητά αποτελέσματα. Όλα αυτά τα στοιχεία λειτουργούν σαν βάση για το σύστημα αναφοράς και βοηθούν στον καθορισμό του εύρους της προσπάθειας.

Δεύτερο βήμα: επιλογή ενός εργαλείου αναφορών. Η απόφαση για το εργαλείο που θα βοηθήσει στη δημιουργία αναφορών είναι πολύ σημαντική και στην επιλογή της θα πρέπει να εμπλακεί και η ανώτατη διοίκηση. Πολλές φορές οι εταιρείες προσπαθούν να στηρίξουν τις αναφορές τους σε απλά εργαλεία κατασκευής λογιστικών φύλλων ή διάφορα ιδιοκατασκευάσματα ή κατά παραγγελία συστήματα. Σε αυτές τις περιπτώσεις τα αποτελέσματα είναι συνήθως απογοητευτικά, γιατί ή δεν υπάρχει εκτενής πληροφόρηση ή υπάρχουν ασυμφωνίες δεδομένων λόγω διπλοκαταχωρήσεων κτλ. Η λύση είναι η εγκατάσταση ενός πραγματικού συστήματος ενδο-επιχειρησιακής οργάνωσης που προσφέρει

ολοκληρωμένη κάλυψη των επιχειρησιακών λειτουργιών (business processes), απ' άκρου εις άκρον, συνδέοντας μεταξύ τους εργαζόμενους, τμήματα, λειτουργίες και πληροφόρηση σε ένα ενοποιημένο περιβάλλον εργασίας.

Τρίτο βήμα: κινητοποίηση μιας ομάδας ετοιμασίας της αναφοράς. Το επόμενο βήμα είναι η σύνθεση μίας διατμηματικής ομάδας που θα είναι υπεύθυνη για τη δημιουργία της αναφοράς. Κάθε μέλος της ομάδας αυτής θα είναι ο υπεύθυνος εφαρμογής του συστήματος στο τμήμα του, έτσι ώστε να υπάρχει σύνδεση των λειτουργιών των διαφόρων τμημάτων μεταξύ τους και συντονισμός δράσεων, όταν κρίνεται απαραίτητο.

Τέταρτο βήμα: συλλογή, ανάλυση και παρουσίαση των δεδομένων. Η συλλογή και η ανάλυση των δεδομένων είναι το πιο δύσκολο κομμάτι της διαδικασίας γιατί περιλαμβάνει την επιλογή μέσα από ένα τεράστιο όγκο των απαραίτητων δεδομένων, την επεξεργασία και ανάλυσή τους, και την παρουσίασή τους με τον πιο σαφή και εύπεπτο τρόπο.

Πολλές φορές, μπορεί να αποβεί και ιδιαίτερα επίπονη, καθώς η στατιστική έχει δείξει ότι οι περισσότεροι οργανισμοί διαθέτουν σε επεξεργασμένη μορφή, μόνο το 50% των δεδομένων που απαιτούνται για τη συμπλήρωση της κάρτας επιδόσεών τους. Η λύση και στο πρόβλημα αυτό προέρχεται από ένα σωστό και ολοκληρωμένο σύστημα πληροφορικής που εξασφαλίζει την ενδο-επιχειρησιακή οργάνωση σε ένα ενοποιημένο περιβάλλον εργασίας.

Πέμπτο βήμα: συζήτηση της απόδοσης και λήψη των αποφάσεων. Για να αποτελεί μία αναφορά εργαλείο διοίκησης θα πρέπει να χρησιμοποιείται σαν εφαλτήριο έλασμα για την δημιουργία συζητήσεων και τη λήψη των αποφάσεων. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι η εφαρμογή ενός κανονισμού καθ' όλη τη διάρκεια υλοποίησης του συστήματος, από την πρώτη μέρα μέχρι την τελευταία. Αυτός αφορά στην αναγκαιότητα σε κάθε συνεδρίαση, όλοι να έχουν επεξεργαστεί το υλικό προηγουμένως, να έχουν εντοπιστεί τα σημαντικά θέματα προς συζήτηση και κάποιος να έχει το ρόλο του συντονιστή για να οδηγεί στη λήψη αποφάσεων και στο κλείσιμο των φλεγόντων θεμάτων.

Έκτο βήμα: επικοινωνία των αποτελεσμάτων στους εργαζόμενους. Παρότι αυτό το θέμα μοιάζει προφανές, πολλοί οργανισμοί το παραβλέπουν. Αλλά τι πρόκειται να συμβεί, εάν μετά τη μέτρηση και διαπίστωση της απόδοσης, και την απόφαση για διορθωτικές κινήσεις, δεν κοινοποιηθούν τα αποτελέσματα στο ανθρώπινο δυναμικό, που ουσιαστικά εκτελεί τη στρατηγική και επηρεάζει τα αποτελέσματα; Η απάντηση είναι ότι τίποτα δεν θα αλλάξει, τουλάχιστον προς το καλύτερο.

Στους περισσότερους οργανισμούς, όταν η ανώτατη διοίκηση συσκέπτεται, αναλώνει την πλειοψηφία του χρόνου της σε οικονομικά θέματα σχετικά με τον προϋπολογισμό. Σπάνια η

προσοχή εστιάζεται στο πώς οι πελάτες αντιδρούν στα νέα προϊόντα και υπηρεσίες, πώς οι βασικές λειτουργίες και διαδικασίες του οργανισμού προσφέρουν αξία στους πελάτες, ή πώς οι δεξιότητες των εργαζομένων αναπτύσσονται ώστε να εξυπηρετούν καλύτερα τους πελάτες. Αντίθετα, η μεθοδολογία του Balanced Scorecard προσφέρει μία ευκαιρία για διεύρυνση της θεώρησης των πραγμάτων και ανοίγει την πόρτα σε μία περισσότερο στρατηγική αντιμετώπιση.

5.3 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ BALANCED SCORECARD

Ορισμένες ερευνητικές ομάδες και κέντρα ερευνητικών μελετών στις ΗΠΑ κατέληξαν στην εύρεση ορισμένων χαρακτηριστικών που διέπουν και χαρακτηρίζουν την όλη λειτουργία των επιτυχημένων συστημάτων μέτρησης και διοίκησης της απόδοσης. Τα πλέον σημαντικά είναι τα κάτωθι:

- Απαιτείται ένα εννοιολογικό πλαίσιο για το σύστημα μέτρησης και απόδοσης. Κάθε οργανισμός, ανεξαρτήτως τύπου, χρειάζεται ένα σαφές και συνεκτικό πλαίσιο μέτρησης απόδοσης που να είναι κατανοητό σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού και που υποστηρίζει τους στόχους και τη συλλογή των αποτελεσμάτων.
- Το κλειδί για επιτυχημένη μέτρηση απόδοσης είναι η αποτελεσματική εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία. Αποτελεσματική επικοινωνία με τους εργαζόμενους, τους ιδιοκτήτες διαδικασιών (process owners), τους πελάτες και τους μετόχους είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχημένη υλοποίηση της στρατηγικής, μέσω της λειτουργικής ανάπτυξης των συστημάτων μέτρησης και διοίκησης της απόδοσης.
- Η ανάληψη ευθύνης των αποτελεσμάτων θα πρέπει να είναι ξεκάθαρα ανατεθειμένη και πλήρως κατανοητή. Οι οργανισμοί υψηλής επίδοσης προσδιορίζουν με σαφήνεια αυτό που χρειάζεται για την εξασφάλιση της επιτυχίας και τη διασφάλιση του ότι όλα τα διευθυντικά στελέχη και οι εργαζόμενοι κατανοούν τις ευθύνες με τις οποίες είναι επιφορτισμένοι για την επίτευξη των στόχων οργάνωσης.
- Θα πρέπει να συνδεθούν με τις μετρήσεις απόδοσης θέματα όπως η αποζημίωση, οι ανταμοιβές και η αναγνώριση. Οι αξιολογήσεις επίδοσης και οι ανταμοιβές θα πρέπει να είναι συνδεδεμένες με συγκεκριμένα μέτρα επιτυχίας, μέσω της άμεσης σύνδεσης χρηματοοικονομικών και μη χρηματοοικονομικών παραμέτρων με την επίδοση. Μια τέτοια σύνδεση στέλνει ένα ξεκάθαρο και σαφές μήνυμα στον οργανισμό ως προς το τι είναι τελικά σημαντικό.
- Τα αποτελέσματα και η πρόοδος έναντι των προγραμματικών δεσμεύσεων θα πρέπει να είναι γνωστά στους εργαζόμενους, τους πελάτες και τους μετόχους. Η πληροφόρηση,

σχετικά με το σύστημα μέτρησης απόδοσης, θα πρέπει σε κάθε περίπτωση να είναι ανοιχτή και άνετα προσβάσιμη στους εργαζόμενους, τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους πωλητές και τους μετόχους του οργανισμού.

6 ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ - ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

6.1 ΓΕΝΙΚΑ

Η ανάγκη για αναδόμηση του Δημόσιου Τομέα επέβαλε ως στόχο την εφαρμογή μεθόδων διοίκησης που έχουν εφαρμοστεί επιτυχώς στον Ιδιωτικό Τομέα. Όμως οι ιδιαιτερότητες του Δημόσιου Τομέα καθιστούν αδύνατη της πλήρη εφαρμογή τους, με αποτέλεσμα η επιτυχής μεταφορά των μεθόδων αυτών στο Δημόσιο Τομέα να προϋποθέτει τη μετατροπή της ορολογίας του Ιδιωτικού Τομέα σε όρους που ανταποκρίνονται στους μη κερδοσκοπικούς Δημόσιους οργανισμούς.

Όλοι οι Δημόσιοι οργανισμοί έχουν ως πρωταρχικό στόχο την εκπλήρωση της αποστολής τους, από την οποία και αυτοπεριορίζονται και όχι το κέρδος, όπως συμβαίνει στις ιδιωτικές επιχειρήσεις. Συνεπώς, ο δείκτης 'κλειδί' για τη μέτρηση της αποδοτικότητας του Δημόσιου τομέα δεν είναι οικονομικής φύσης, αλλά σχετίζεται με το βαθμό επίτευξης της αποστολής τους. Όμως, η έννοια της αποστολής δεν είναι πάντα συγκεκριμένη και σταθερή, αλλά συνήθως περιλαμβάνει αρκετές πιο συγκεκριμένες υπο-αποστολές και έχει δυναμικό χαρακτήρα καθώς μέσα στο χρόνο μπορεί να μεταβληθεί η σπουδαιότητα ή η ιεράρχησή τους.

6.2 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ – ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται συνοπτικά οι στρατηγικοί στόχοι του Δημόσιου και του Ιδιωτικού τομέα αντίστοιχα, όπου διακρίνονται δύο μόνο κοινοί παράγοντες που καθορίζουν τη στρατηγική. Ο πρώτος είναι η 'ικανοποίηση του πελάτη' (αν και η έννοια του πελάτη παρουσιάζεται διαφοροποιημένη στην περίπτωση του Δημόσιου τομέα) και ο δεύτερος η 'βελτίωση της παραγωγικότητας'.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: Σύγκριση της στρατηγικής στον Ιδιωτικό και στο Δημόσιο τομέα

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ	ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ
ΓΕΝΙΚΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ	ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ
ΓΕΝΙΚΟΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	ΚΕΡΔΟΣ, ΑΝΑΠΤΥΞΗ, ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ	ΜΕΙΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ, ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ
ΑΞΙΕΣ	ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ, ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ, ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ, ΚΑΛΗ ΘΕΛΗΣΗ	ΛΟΓΟΔΟΣΙΑ ΣΤΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ, ΑΚΕΡΑΙΟΤΗΤΑ, ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ
ΕΠΙΘΥΜΗΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ (ΠΟΛΙΤΗ)
ΕΠΕΝΔΥΤΕΣ	ΕΠΕΝΔΥΤΕΣ, ΙΔΙΟΚΤΗΤΕΣ, Η ΑΓΟΡΑ	ΦΟΡΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΙ, ΕΠΙΘΕΩΡΗΤΕΣ, ΝΟΜΟΘΕΤΕΣ
ΟΙ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ ΚΑΘΟΡΙΖΟΝΤΑΙ ΑΠΟ:	ΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ	ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ, ΤΟΥΣ ΝΟΜΟΘΕΤΕΣ, ΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΩΤΕΣ
ΑΠΑΙΤΕΙΤΑΙ ΜΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ	ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΤΟΥ ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΚΑΙ ΤΗΝ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ	ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΘΝΙΚΗ ΑΣΦΑΛΕΙΑ
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΚΛΕΙΔΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑ	ΡΥΘΜΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ, ΚΕΡΔΗ, ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ, ΠΡΩΤΟΤΥΠΙΑ, ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ	ΟΙ ΚΑΛΥΤΕΡΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ, Η ΟΜΟΙΟΜΟΡΦΙΑ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΕΣ ΚΛΙΜΑΚΑΣ, ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗ ΚΑΙ ΟΜΟΙΟΓΕΝΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ

ΠΗΓΗ : www.balancedscorecard.org

Επεκτείνοντας τον παραπάνω πίνακα μπορούμε να παρατηρήσουμε πιο συγκεκριμένα τις παρακάτω διαφορές μεταξύ Δημόσιου και Ιδιωτικού τομέα⁴:

- Στη Δημόσια Διοίκηση υπάρχει ένα ιδιαίτερα σφιχτό πλέγμα κανόνων

- Το πολιτικό στοιχείο που χαρακτηρίζει τους δημόσιους οργανισμούς ευθύνεται σημαντικά για τις ιδιαίτερες δεσμεύσεις και τους ελέγχους της Δημόσιας Διοίκησης
- Ορισμένες επιλογές και εργαλεία του Ιδιωτικού τομέα στερούνται χρησιμότητας για το Δημόσιο τομέα, καθώς ο ιδιωτικός χώρος δεν υπόκειται σε κοινωνικές πιέσεις ή νομιμοποιητικές αναφορές στο Δημόσιο συμφέρον
- Η δυσκολία της ποσοτικής έκφρασης και αποτίμησης των στόχων της δραστηριότητας της Δημόσιας Διοίκησης είναι πολύ μεγαλύτερη σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα
- Η διάσταση και το μέγεθος της γραφειοκρατίας στο Δημόσιο τομέα επηρεάζει σημαντικά την απόδοση των οργανισμών
- Η μονιμότητα ή μη των υπαλλήλων υπόκειται σε διαφορετικούς κανόνες
- Η απαιτούμενη επικοινωνία στον Δημόσιο τομέα είναι ευρύτερη (πολίτες), ενώ στον ιδιωτικό στενή (πελάτες)
- Η δυνατότητα χρήσης και πρόσβασης στα μέσα επικοινωνίας και στη διάθεση πληροφοριών διαφέρει
- Η δυνατότητα χρήσης της τεχνολογίας και άντλησης κεφαλαίων διαφέρει

Επίσης, σε ότι αφορά στις θεμελιώδεις έννοιες της Οργάνωσης και Διοίκησης ο Δημόσιος Τομέας διαφέρει ως προς τα εξής:

i. Τους αντικειμενικούς σκοπούς

Οι αντικειμενικοί σκοποί στη Δημόσια Διοίκηση διατυπώνονται σε γενικούς όρους και σπάνια αναθεωρούνται ή αλλάζουν. Αντίθετα στις ιδιωτικές επιχειρήσεις αντικειμενικοί σκοποί διατυπώνονται ως γενικοί στρατηγικοί στόχοι που υποστηρίζονται από λεπτομερείς βραχυπρόθεσμους στόχους που μετρούνται και αναθεωρούνται συχνά

ii. Τα κριτήρια επιτυχίας

Στη Δημόσια Διοίκηση επιτυχία θεωρείται η αποφυγή λαθών κατά την εκτέλεση του έργου. Η επιτυχία σπάνια είναι μετρήσιμη και συνήθως ο χρόνος ή η ταχύτητα δεν συσχετίζονται με την απόδοση

iii. Τη χρήση παραωνικών πηγών και μέσων

Στη Δημόσια Διοίκηση η χρήση των πηγών και μέσων παραγωγής θεωρείται δευτερεύον καθήκον, ενώ στον ιδιωτικό τομέα είναι πρωταρχικό και κύριο. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η χρήση της τεχνολογίας της πληροφορικής

iv. Τη διαδικασία λήψης αποφάσεων

Στη Δημόσια Διοίκηση οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων είναι χρονοβόρες και οι αποφάσεις επηρεάζουν πολλούς ανθρώπους

v. Τη Διοικητική δομή

Στη Δημόσια Διοίκηση οι ρόλοι καθορίζονται σύμφωνα με τους τομείς ευθύνης. Η ιεραρχία είναι επιμήκης και σύνθετη, ενώ η αντιπροσώπευση και εξουσιοδότηση αρμοδιοτήτων περιορισμένη. Στον Ιδιωτικό τομέα έχουμε απλούστερη ιεραρχία και μεγαλύτερη εκχώρηση αρμοδιοτήτων

vi. Την κατανουή ρόλων

Ο ρόλος της Δημόσιας Διοίκησης είναι διαιτητικός, ενώ της Διοίκησης του Ιδιωτικού τομέα κύριος και πρωταγωνιστικός. Στη Δημόσια Διοίκηση ο φόρτος εργασίας και οι προτεραιότητες καθορίζονται από παράγοντες εκτός του συστήματος και δεν υπάρχει ευαισθησία απέναντι στο χρόνο. Υπάρχει μια γενική στάση αποφυγής του κινδύνου και δίνεται έμφαση συνήθως στη διαδικασία και όχι στο αποτέλεσμα. Στόχος είναι να γίνονται τα πράγματα σωστά με μια στάση τυπικότητας, ομοιομορφίας και τυπολατρίας.

vii. Τις απαιτούμενες δεξιότητες

Οι απαιτούμενες δεξιότητες διαφέρουν λόγω των διαφοροποιημένης θεώρησης της επιτυχίας.

6.3 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

Από τα τέλη της δεκαετίας του 1980 η διαμόρφωση των συνθηκών, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό των δημόσιων – αλλά και των ιδιωτικών – οργανισμών, ανάγκασαν την επιστήμη της διοίκησης να στραφεί με ιδιαίτερη έμφαση στην έννοια της απόδοσης και στη μέτρησή της, τόσο σε επίπεδο οργανισμού όσο και σε επίπεδο εργαζομένων.

Στα πλαίσια αυτής της γενικότερης αναζήτησης αναπτύχθηκαν διάφορα συστήματα διοίκησης με βάση της απόδοση, τα οποία συνεχώς μετεξελισσονται, καθώς έχει ήδη καταστεί σαφές ότι η μέτρηση της απόδοσης και η διαχείριση της απόδοσης θα αποτελέσουν στο μέλλον σημεία κλειδιά για την ανάπτυξη και την επιτυχημένη λειτουργία των

οργανισμών. Έτσι, αναπτύχθηκε η έννοια της διοίκησης με βάση την απόδοση (Hay 1980, Performance Management), η οποία έχει οριστεί ως¹⁵: *‘η διαδικασία για να καθιερωθεί μια κοινή κατανόηση γύρω από το τι θα πρέπει να επιτευχθεί και πώς αυτό θα επιτευχθεί, και μια προσέγγιση για το πώς θα πρέπει οι άνθρωποι να διοικηθούν έτσι ώστε να αυξηθεί η πιθανότητα για επίτευξη της επιτυχίας’.*

Η διοίκηση της απόδοσης εξετάζει την εσωτερική λειτουργία της ίδιας της επιχείρησης. Το εσωτερικό κομμάτι της επιχείρησης και η στρατηγική που ακολουθείται αφορά στη διερεύνηση του τι πρέπει να αλλάξουμε, ώστε να πετύχουμε τους χρηματοοικονομικούς και πελατοκεντρικούς μας στόχους.

Στην περίπτωση εφαρμογής της Διοίκησης της απόδοσης στο Δημόσιο τομέα, οι στόχοι δεν αλλάζουν αλλά μπορεί να διαφοροποιηθεί η ιεράρχησή τους, με αυτό που συνήθως συμβαίνει να είναι η τοποθέτηση του στόχου ικανοποίησης των πελατών στην κορυφή της πυραμίδας.

Επειδή, η απόδοση είναι μια πολυδιάστατη έννοια, η οποία ενσωματώνει εκτός από τα χρηματοοικονομικά κριτήρια και άλλα που δεν σχετίζονται με τα οικονομικά μεγέθη του οργανισμού, η Διοίκηση της Απόδοσης θα πρέπει να εφαρμόζεται πάντα ενιαία, σε όλο το μήκος και πλάτος του οργανισμού και να είναι απολύτως ευθυγραμμισμένη με την εκάστοτε στρατηγική του.

Ένα παράδειγμα αφορά στους εργαζόμενους, που αντιμετωπίζονται συνήθως ως δευτερεύον στοιχείο στην οικονομική λειτουργία ενός οργανισμού. Οι εργαζόμενοι εκλαμβάνονται πλέον ως οι άμεσοι υλοποιητές των νέων στρατηγικών της διοίκησης της απόδοσης, με το να καθίστανται κοινωνοί των στόχων της επιχείρησης και με το να απαλείφεται η νοοτροπία του παλαιού εκτελεστικού οργάνου. Αυτό επιτυγχάνεται με το συντονισμό των ενεργειών και δράσεων του προσωπικού του κάθε τμήματος. Για το λόγο αυτό και η Διοίκηση Προσωπικού αποτελεί βασικό και αναπόσπαστο κομμάτι του συστήματος Διαχείρισης της Απόδοσης, καθώς καθορίζει σε μεγάλο βαθμό τη δυνατότητα επιτυχίας του συστήματος.

Σε ότι αφορά στη διοίκηση με βάση τη απόδοση, όταν αυτή εφαρμόζεται αποτελεσματικά στους Δημόσιους Οργανισμούς, αυτή έχει τα εξής βασικά χαρακτηριστικά:

- Αποτελεί βασική λειτουργία του οργανισμού
- Δεν υπάρχει μια γενική μεθοδολογία που εφαρμόζεται παντού, αλλά όλα εξατομικεύονται ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες του οργανισμού

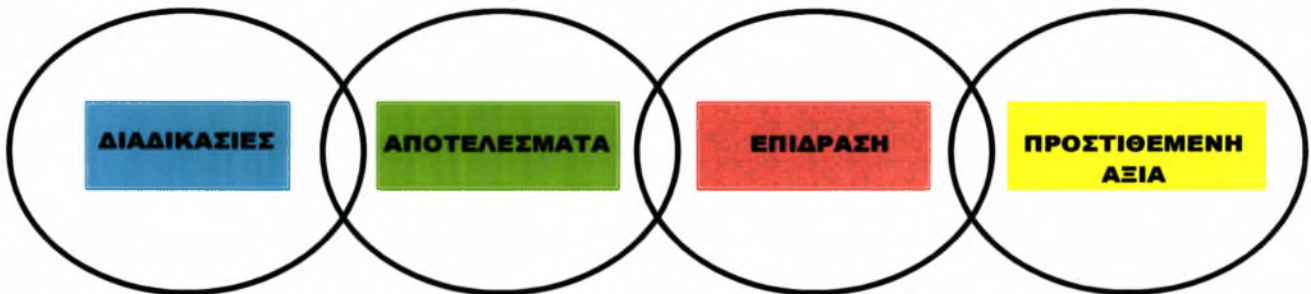
- Κάθε μορφή της απόδοσης είναι σημαντική. Εκείνο που έχει σημασία, ειδικά όταν ο στόχος είναι η ικανοποίηση των πελατών, είναι ο προσδιορισμός εκείνου του συνδυασμού ικανοτήτων που οδηγούν σε υψηλή επίδοση και ο καθορισμός του τρόπου με τον οποίο μπορούν να αποκτηθούν, να αναπτυχθούν και να βελτιωθούν. Η Διοίκηση της απόδοσης θα πρέπει να αντανακλά την ισορροπία μεταξύ μετρήσιμων στόχων και αποτελεσμάτων και την τοποθέτηση του ανθρώπινου δυναμικού σε κατάλληλες θέσεις, ώστε να προωθείται η ατομική και οργανωσιακή επιτυχία
- Η προσπάθεια που βρίσκεται στη διακριτική ευχέρεια του εργαζόμενου είναι αυτή που οδηγεί στην επιτυχία. Το ζητούμενο είναι το πώς ένας οργανισμός ή ένας διοικητής θα καταφέρει να αντλήσει αυτή την επιπλέον προσπάθεια του εργαζόμενου που θα οδηγήσει στην 'εξαιρετική προσπάθεια'.
- Συνδέει αποτελεσματικά την απόδοση με ενθάρρυνση και ανταμοιβή.
- Ενισχύει τη συμμετοχή των εμπλεκόμενων στη διαδικασία της διοίκησης με βάση την απόδοση, μέσω του κοινού διαλόγου μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, ώστε να υπάρχει ευθυγράμμιση μεταξύ στόχων, διαδικασιών και πρακτικών που εφαρμόζονται στην πράξη.
- Ενισχύει την ενδυνάμωση και τον εμπλουτισμό των εργαζομένων, ενθαρρύνει την πρωτοβουλία αλλά και την ομαδική εργασία και στοχεύει στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

6.4 Η ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ ΕΝΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΚΑΙ Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΕ ΑΥΤΗ

Οι οργανισμοί είναι ανοικτά συστήματα, που χαρακτηρίζονται από το βασικό μοντέλο input – processes – output. Αντλούν πηγές από το περιβάλλον στο οποίο αναπτύσσονται και από το οποίο περιορίζονται, τις επεξεργάζονται μέσα από ποικιλίες διαδικασιών και παράγουν το τελικό προϊόν ή υπηρεσία, το οποίο έχει μια προστιθέμενη αξία.

Ένας οργανισμός, δηλαδή, είναι μια συλλογή ανθρώπων, δραστηριοτήτων και στόχων και χαρακτηρίζεται από εισαγόμενα στοιχεία, διαδικασίες, εξαγόμενα στοιχεία και προστιθέμενη αξία. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο είναι δυνατό να λειτουργήσει αποτελεσματικά η θεωρία της Οργανωσιακής Ανάπτυξης, η οποία έρχεται με σχεδιασμένη επεμβατική δράση να βελτιώσει την ατομική και οργανωσιακή υγεία και αποδοτικότητα. Στα παραπάνω στοιχεία δεν υπάρχει τίποτα που να μπορεί να εμποδίσει την ποιοτική και ποσοτική αξιολόγηση και μέτρηση της απόδοσης.

Συμπληρωματικά στην παραπάνω θεώρηση του οργανισμού έρχεται η έννοια της αλυσίδας αξίας της οποίας τα βασικά συστατικά φαίνονται στο σχήμα 12 που ακολουθεί.



ΣΧΗΜΑ 12: Αλυσίδα αξίας ενός οργανισμού

Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού έχει στρατηγικό ρόλο στην επιτυχία και στην βελτίωση της συνολικής απόδοσής του, καθώς το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί τη σημαντικότερη πηγή για οποιοδήποτε δημόσιο οργανισμό (input), σημείο κλειδί σε όλες τις διαδικασίες (process) και καθοριστικό παράγοντα της ποιότητας και ποσότητας του τελικού προϊόντος – παρεχόμενης υπηρεσίας – (output), διότι προσθέτει αξία σε αυτόν και αποτελεί τη βάση της επιβίωσής του.

Όλες οι λειτουργίες της Διοίκησης Προσωπικού προσθέτουν αξία. Ο σχεδιασμός των λειτουργιών στρατολόγησης, επιλογής προσωπικού και οι διαδικασίες που αναπτύσσει για την εκτέλεση αυτών των λειτουργιών επηρεάζουν το input του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού. Οι λειτουργίες της ανάλυσης των θέσεων εργασίας, τοποθέτησης, εκπαίδευσης, μέτρησης της επίδοσης, αξιολόγησης και αμοιβής του προσωπικού και οι διαδικασίες εκτέλεσης όλων των παραπάνω μπορεί να έχουν αντίκτυπο στις ευρύτερες διαδικασίες (process), με τις οποίες ο οργανισμός προσπαθεί να επιτύχει τους στόχους και τελικά την αποστολή του.

Βασικό στοιχείο κάθε οργανισμού είναι η ανάπτυξη και η υγεία όπως αυτή μπορεί να μετρηθεί και να προσδιοριστεί με βάση τους πέντε παρακάτω σημαντικούς παράγοντες που συνθέτουν το αποτέλεσμα (outcome) του οργανισμού. Αυτοί είναι:

- Η παραγωγικότητα, η οποία είναι η μετρήσιμη ικανότητα του οργανισμού να παράγει αγαθά και υπηρεσίες σύμφωνα με τις απαιτήσεις των πελατών

- Η ποιότητα, η οποία αφορά στα λάθη που εμφανίζονται στο τελικό προϊόν – παροχή υπηρεσίας – αλλά και στο χρονικό κύκλο παραγωγής του. Η ποιότητα των υπηρεσιών διακρίνεται από την αποδοχή και την εμπιστοσύνη του πελάτη
- Οι εργαζόμενοι που αποτελούν την κινητήριου δύναμη και τα συναισθήματά τους επηρεάζουν την παραγωγικότητά τους και κατ' επέκταση την απόδοση του οργανισμού. Συνεπώς, οι εργαζόμενοι οι οποίοι είναι 'εργαλεία παραγωγής' πρέπει να αντιμετωπίζονται υπό το πρίσμα της ηθικής, δίκαιης και δεοντολογικής μεταχείρισης
- Ο οργανισμός θα πρέπει να ανταποκρίνεται στις ανάγκες που προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον και να διαθέτει την ικανότητα να απαντά στις προκλήσεις
- Ο οργανισμός θα πρέπει να λειτουργεί υπό την έννοια του «*learning organization*», δηλαδή συνεχώς να εκπαιδεύεται, να διευρύνει και βελτιώνει τις γνώσεις και τις δεξιότητές του. Αυτό βέβαια αφορά κυρίως στην εκπαίδευση των εργαζομένων και στην ανάπτυξη του δυναμικού τους, αλλά και στα διαθέσιμα συστήματα και υποδομές

Κάθε ένας από τους παραπάνω παράγοντες μπορεί να αναλυθεί σε περισσότερα υποσυστήματα, καθένα από τα οποία χωριστά μπορεί να γίνει αντικείμενο μελέτης, μέτρησης και αξιολόγησης και να προσδιοριστεί ακριβώς η θέση του στην αλυσίδα αξίας του οργανισμού.

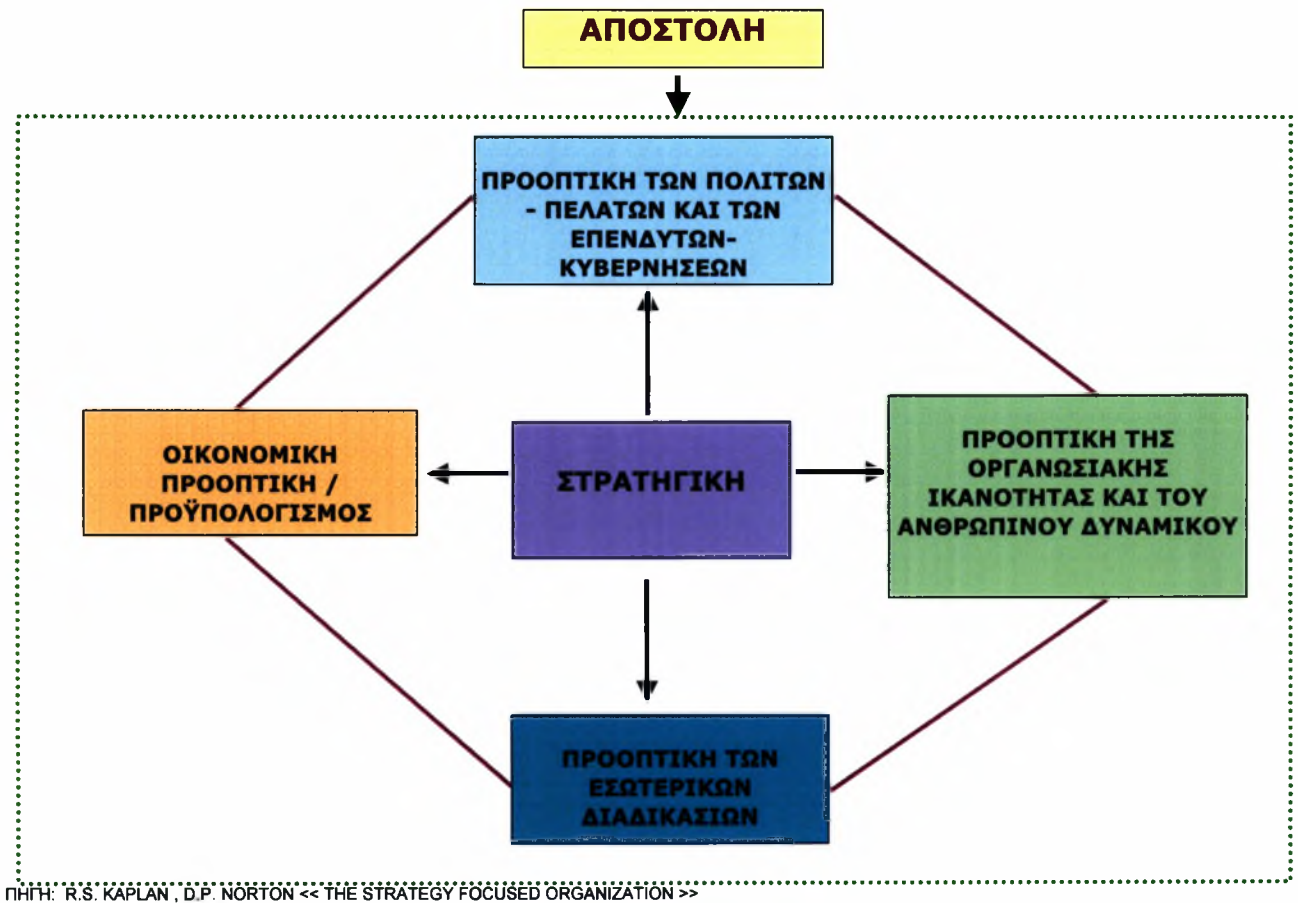
Η Διοίκηση Προσωπικού έρχεται σε αυτό το σημείο να εμπλακεί σε κάθε υποσύστημα αναζητώντας τρόπους να αξιολογήσει, να σχεδιάσει, να εφαρμόσει, να επέμβει διορθωτικά με διάφορες τεχνικές και μεθόδους και τελικά να προσθέσει τη δική της αξία, η οποία μάλιστα θα είναι μετρήσιμη στο τελικό αποτέλεσμα. Στόχος της Διοίκησης Προσωπικού είναι η όποια βελτίωση στις διαδικασίες να οδηγήσει σε ένα καλύτερο αποτέλεσμα, το οποίο βέβαια να είναι μετρήσιμο. Η διαφορά ανάμεσα σε αυτό το αποτέλεσμα και στο αποτέλεσμα πριν τη βελτίωση αποτελεί την επίδραση. Η μετρήσιμη βελτίωση σε χρηματοοικονομικούς όρους αποτελεί την προστιθέμενη αξία.

6.5 Η BALANCED SCORECARD ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

Στην περίπτωση των δημόσιων οργανισμών ή των μη κερδοσκοπικών οργανισμών, η κορυφή της αλυσίδας αποτελέσματος καταλαμβάνεται συνήθως από τη ζώνη των πελατών, αφού λόγος ύπαρξης για τους οργανισμούς αυτούς είναι η εξυπηρέτηση του πελάτη, είτε αυτός είναι εξωτερικός (όπως στις περιπτώσεις κυβερνητικών τμημάτων και δημαρχείων), είτε εσωτερικός (όπως στις περιπτώσεις των υποστηρικτικών μονάδων οργανισμών). Αυτό

βέβαια δεν σημαίνει ότι οι στόχοι της Οικονομικής ζώνης εξαφανίζονται. Εξακολουθούν να υπάρχουν μέσα στην Balanced Scorecard, έχοντας απλώς μια διαφορετική υφή.

Έτσι, το βασικό σχέδιο της Balanced Scorecard, μετασχηματίζεται στη μορφή που απεικονίζεται στο σχήμα 13, που ακολουθεί.



ΣΧΗΜΑ 13: Μετατροπή του βασικού σχεδίου της Balanced Scorecard για εφαρμογή στο Δημόσιο τομέα

Η προοπτική πελατών:

Μια οργάνωση δημόσιου τομέα υπάρχει για να παρέχει τις υπηρεσίες που ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών ανεξάρτητα αν αυτοί είναι χαρακτηρισμένοι ως πολίτες, καταναλωτές, πελάτες ή απλοί χρήστες των υπηρεσιών.

Είναι σημαντικό η οργάνωση να έχει σαφείς στρατηγικές για να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών και, στη συνέχεια, να έχει προσδιορίσει τα μέτρα απόδοσης που θα βοηθήσουν να αξιολογήσει τον πελάτη και το συμμετόχο, τις προσδοκίες, τις αντιλήψεις και τα επίπεδα ικανοποίησης του. Τέτοια μέτρα θα βοηθήσουν την οργάνωση στο να διατηρήσει μια σαφή εστίαση στους πελάτες προσπαθώντας να ικανοποιήσει τις προσδοκίες τους.

Η προοπτική εσωτερικών διαδικασιών:

Για να παρέχει ποιοτικές και αποδοτικές δημόσιες υπηρεσίες η οργάνωση πρέπει να προσδιορίσει τις βασικές επιχειρησιακές διαδικασίες στις οποίες οφείλει να είναι καλή, και να μετρήσει έπειτα την απόδοσή της κατά την εκτέλεση αυτών των διαδικασιών. Αυτή η προοπτική ενθαρρύνει τους διευθυντές να προσδιορίσουν τις βασικές επιχειρησιακές διαδικασίες, στα πλαίσια της γενικής στρατηγικής, να αξιολογήσουν την απόδοση στην ανάληψη αυτών των διαδικασιών και να καθιερώσουν τους στόχους για τη βελτίωση της απόδοσης.

Η προοπτική συνεχούς βελτίωσης:

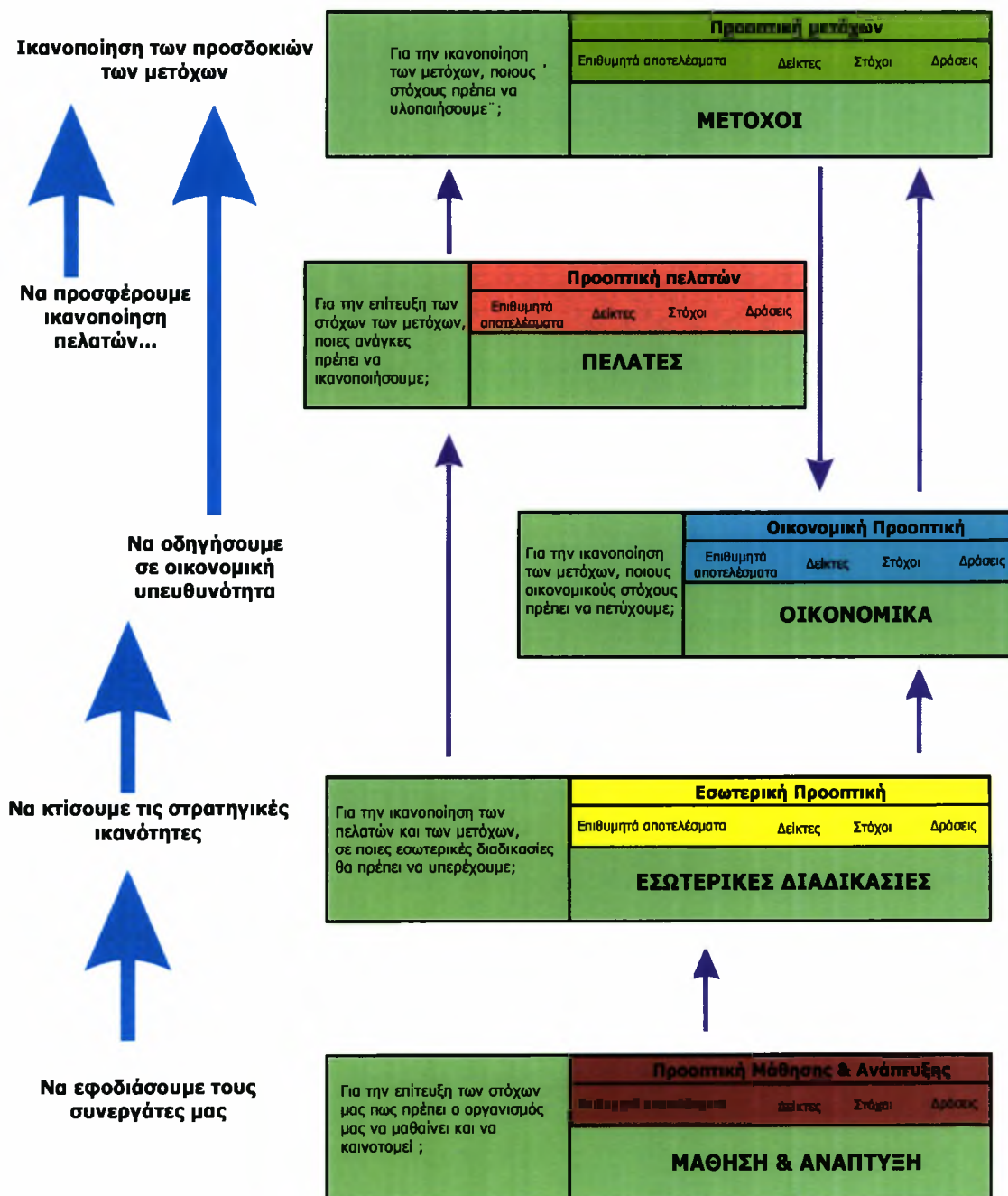
Για να επιτύχει τη συνεχή βελτίωση στην παροχή ποιοτικών και αποδοτικών υπηρεσιών η οργάνωση του δημόσιου τομέα πρέπει να εξασφαλίσει ότι είναι σε θέση να μαθαίνει και να βελτιώνεται μέσα από μια συγκεκριμένη και καλά οργανωτική διαδικασία. Είναι σημαντικό να μετρηθεί η δυνατότητα του οργανισμού να μαθαίνει να αντιμετωπίζει τις αλλαγές και να βελτιώνεται μέσω των ανθρώπων, των συστημάτων και της υποδομής της.

Η οικονομική προοπτική:

Κάθε οργανισμός θα συνεχίσει να ελέγχει τα βασικά μέτρα της χρηματοοικονομικής απόδοσής του αλλά αυτά πρέπει επίσης να συνδεθούν άμεσα με τους γενικούς στόχους του οργανισμού.

Οι Kaplan και Norton τονίζουν ότι το Balanced Scorecard δεν είναι μία απλή συλλογή των μέτρων απόδοσης που ομαδοποιούνται κάτω από αυτές τις τέσσερις προοπτικές, ούτε είναι απλά μία συμπλήρωση των συνηθισμένων χρηματοοικονομικών μέτρων απόδοσης από μερικά άλλα. Η scorecard πρέπει να αναπτυχθεί και να προέλθει άμεσα από το δηλωμένο όραμα και τις προτεραιότητες της οργάνωσης.

Το βασικό πλαίσιο της Balanced Scorecard απεικονίζεται στο σχήμα 14, στη συνέχεια.



ΣΧΗΜΑ 14: Βασικό πλαίσιο της Balanced Scorecard

7 ΜΙΑ ΠΡΟΤΑΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ BALANCED SCORECARD ΣΤΙΣ Δ.Ο.Υ ΤΟΥ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ

7.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο παρόν κεφάλαιο γίνεται η θεωρητική υλοποίηση της μεθοδολογίας της Balanced Scorecard, στις Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες (Δ.Ο.Υ) του Υπ. Οικονομικών. Αποτελεί ουσιαστικά μια πρόταση εφαρμογής, καθώς ήταν ανέφικτο να υλοποιηθεί κάτι τέτοιο στην πράξη στα πλαίσια της παρούσας εργασίας, λόγω του χρονικού περιορισμού στον οποίο υπόκειται. Ωστόσο, η πρόταση αυτή στηρίζεται σε πραγματικά στοιχεία και δεδομένα λειτουργίας των Ελληνικών Δ.Ο.Υ, τα οποία έχουν προσδιοριστεί με τη βοήθεια της Εφοριακού Αικ. Μήλιου, υπαλλήλου του τμήματος ΦΠΑ της Δ.Ο.Υ Κοζάνης.

Αρχικά γίνεται μια αναφορά στο υφιστάμενο καθεστώς αξιολόγησης της απόδοσης στις εν λόγω υπηρεσίες, και στη συνέχεια παρουσιάζεται η μεθοδολογία της Balanced Scorecard, προσαρμοσμένη στις ιδιαιτερότητες και στα λειτουργικά χαρακτηριστικά των Δ.Ο.Υ.

7.2 ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ

Στο Υπ. Οικονομικών το σύστημα αξιολόγησης των υπαλλήλων (σύμφωνα με τον Υπαλληλικό Κώδικα Ν. 2683/1999 άρθ. 80-84, που ισχύει για όλους τους υπαλλήλους του Δημόσιου τομέα) βασίζεται στις κρίσεις των προϊσταμένων τους, οι οποίοι καλούνται να βαθμολογήσουν την επίδοση του εργαζόμενου στους παρακάτω τομείς, που θεωρούνται σημαντικοί για την απόδοσή τους.

- Γνώση του αντικειμένου, με επιμέρους κριτήρια: α) επαγγελματική επάρκεια, β) ικανότητα εφαρμογής των γνώσεων κατά την εκτέλεση των καθηκόντων και γ) σφαιρική γνώση του αντικειμένου του φορέα
- Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά, με επιμέρους κριτήρια: α) συμπεριφορά προς τους πολίτες – εξυπηρέτηση του κοινού, β) επικοινωνία και συνεργασία με συναδέλφους και άλλες υπηρεσίες
- Ενδιαφέρον και δημιουργικότητα, με επιμέρους κριτήρια: α) ενδιαφέρον και αφοσίωση στην εργασία και β) πρωτοβουλία – καινοτομία, εκπόνηση μελετών, ανάληψη ευθυνών

- Αποτελεσματικότητα, με επιμέρους κριτήρια: α) ποιότητα και ποσότητα εργασίας και β) ικανότητα να προγραμματίζει, να οργανώνει, να συντονίζει και να ελέγχει την εργασία του με βάση την υποκειμενική του κρίση.

Όλα αυτά μαζί με την αυτοβαθμολόγηση του εργαζόμενου γράφονται στο ειδικό έντυπο αξιολόγησης και αφού υπογραφούν, δεν είναι σαφές αν και πως αξιοποιούνται.

Ακολουθείται η μέθοδος της 'συμβατικής κατάταξης³ και εφόσον επιλέχθησαν κάποια κρίσιμα χαρακτηριστικά για τη συμπεριφορά του εργαζόμενου, οι προϊστάμενοι (διευθυντής και υποδιευθυντής) καλούνται να βαθμολογήσουν για την παρουσία τους σε μια κλίμακα από το 1 ως το 10. Το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης έχει ελάχιστα από τα βασικά χαρακτηριστικά¹⁶ των συστημάτων διοίκησης με βάση την απόδοση (performance management systems), τα οποία είναι:

- Στρατηγική εναρμόνιση, δηλαδή η έκταση στην οποία τα συστήματα αξιολόγησης ευνοούν εκείνη την απόδοση στην εργασία, η οποία να ενισχύει τους οργανωσιακούς στόχους και στρατηγικές
- Εγκυρότητα, δηλαδή να μετρά τα πραγματικά χαρακτηριστικά της απόδοσης
- Αξιοπιστία, δηλαδή δύο διαφορετικοί αξιολογητές να αξιολογούν με τον ίδιο τρόπο το ίδιο άτομο
- Αποδοχή του συστήματος αξιολόγησης από αυτούς που θα το χρησιμοποιήσουν
- Αποσαφήνιση στους υπαλλήλους των χαρακτηριστικών της ικανοποιητικής συμπεριφοράς, ώστε να καλύπτονται οι προσδοκίες και οι απαιτήσεις της υπηρεσίας

Το σύστημα αξιολόγησης (όπως περιγράφηκε παραπάνω), αν και είναι μια καλή προσπάθεια προς τη σωστή κατεύθυνση, δεν έχει λειτουργήσει όπως αναμένονταν και έχει καταλήξει να αποτελεί μια τυπική και αναξιόπιστη διαδικασία, καθώς βασίζεται στην υποκειμενική κρίση των διευθυντών, δεν μετρά την πραγματική απόδοση του εργαζόμενου διότι αυτό δεν είναι εφικτό μέσω της διαδικασίας που ακολουθείται, δεν παρέχει επανατροφοδότηση καθώς δεν περιγράφει με λεπτομέρεια τις επιθυμητές συμπεριφορές και είναι δεν συνδεδεμένη με ηθικές και υλικές απολαβές, οπότε δεν μπορεί να αποτελέσει στοιχείο κινητοποίησης του υπαλλήλου για καλύτερη επίδοση.

Το σημαντικότερο ίσως μειονέκτημα είναι ότι δεν υπάρχει η αντίστοιχη κουλτούρα στη Δημόσια Διοίκηση που να στηρίζει τέτοιου είδους συστήματα, αλλά ούτε και οι αξιολογητές είναι εκπαιδευμένοι σε τέτοιου είδους τεχνικές και νοοτροπίες.

Συνεπώς, διαπιστώνεται ότι στην ουσία αξιολόγηση και μέτρηση της απόδοσης δεν υπάρχουν, άρα αυτό που αποδεικνύεται και στην πράξη είναι ότι η υπάρχουσα οργανωσιακή κουλτούρα είναι το βασικό πρόβλημα.

Σε επίπεδο οργανισμού, στο Υπ. Οικονομικών, υπάρχει τα τελευταία χρόνια το Π.Δ 119/1999 "τοποθέτηση υπαλλήλων στις θέσεις εργασίας των Δ.Ο.Υ" και αποτέλεσε μια προσπάθεια αξιολόγησης των υπαλλήλων με βάση τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα τους και τοποθέτησής τους στις θέσεις εργασίας των Δ.Ο.Υ. Στόχος ήταν να τοποθετηθούν οι κατάλληλοι υπάλληλοι στις κατάλληλες θέσεις, θεωρώντας ότι έτσι θα είναι και πιο παραγωγικοί. Το σύστημα αυτό στηρίχτηκε σε μια στοιχειώδη προσπάθεια ανάλυσης (job analysis) των απαιτήσεων των θέσεων εργασίας στις Δ.Ο.Υ και κατάταξής τους ανάλογα με τη σπουδαιότητα του ρόλου τους στη λειτουργία του οργανισμού και του βαθμού δυσκολίας τους. Χωρίς να είναι ευδιάκριτα τα κριτήρια με τα οποία κατατάχθηκαν οι θέσεις εργασίας στις Δ.Ο.Υ δημιουργήθηκε η παρακάτω κατάταξη:

Α' ΟΜΑΔΑ: ΕΛΕΓΧΟΣ, ΔΙΚΑΣΤΙΚΟ

Β' ΟΜΑΔΑ: ΕΙΣΟΔΗΜΑ, ΦΠΑ, ΚΕΦΑΛΑΙΟ, ΜΗΤΡΩΟ

Γ' ΟΜΑΔΑ: ΚΩΔΙΚΑΣ ΒΙΒΛΙΩΝ ΚΑΙ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ (ΚΒΣ), ΕΣΟΔΑ, ΕΞΟΔΑ, ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΑ

Δ' ΟΜΑΔΑ: ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ, ΤΑΜΕΙΟ ΠΑΡΑΚΑΤΑΘΗΚΩΝ ΚΑΙ ΔΑΝΕΙΩΝ

Στη συνέχεια δημιουργήθηκε μια φόρμα αξιολόγησης κάθε υπαλλήλου με βάση τα παρακάτω κριτήρια (μέθοδος αξιολόγησης με σημεία), όπου το σύνολο των μορίων του κάθε υπαλλήλου αποτελούσε και το κριτήριο τοποθέτησής του στην ανάλογη θέση και πλήρωση έτσι των θέσεων εργασίας μέσα στις Δ.Ο.Υ.

Τα κριτήρια αυτά είναι:

- **Επίπεδο εκπαίδευσης** (ΔΕ – ΤΕ – ΠΕ)
- **Επιπρόσθετα προσόντα** (ξένες γλώσσες, Η/Υ, μεταπτυχιακή εκπαίδευση)
- **Προϋπηρεσία στο Υπ. Οικονομικών**
- **Προϋπηρεσία στον ευρύτερο Δημόσιο τομέα**

- **Βαθμολόγηση του εργαζόμενου από προϊστάμενο τμήματος** - Υποδιευθυντή – Διευθυντή με βάση την επίδοσή του στην άσκηση των κύριων και παράλληλων καθηκόντων αλλά και της γενικότερης υπηρεσιακής του συμπεριφοράς

Το παραπάνω σύστημα αν και διαφαίνεται (σε συνδυασμό με το σύστημα αξιολόγησης που περιγράφεται στον υπαλληλικό κώδικα) να αποτελεί μια προσπάθεια προς τη σωστή κατεύθυνση, δηλαδή αυτή της επεξεργασίας ενός ολοκληρωμένου συστήματος αξιολόγησης, με στόχο να προωθήσει ένα σύστημα διοίκησης με βάση την απόδοση που να αυξήσει τελικά την παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα του οργανισμού, καταλήγει να προσπαθεί να δώσει μια 'λύση' για την 'καρέκλα' στα διάφορα για κάποιους λόγους 'καλά τμήματα'. Βέβαια, συχνά ούτε αυτό είναι εφικτό καθώς η κουλτούρα του 'μέσου' και η υπερίσχυση ως μοναδικού κριτηρίου αυτού της αρχαιότητας είναι καλά ριζωμένα στο Δημόσιο τομέα.

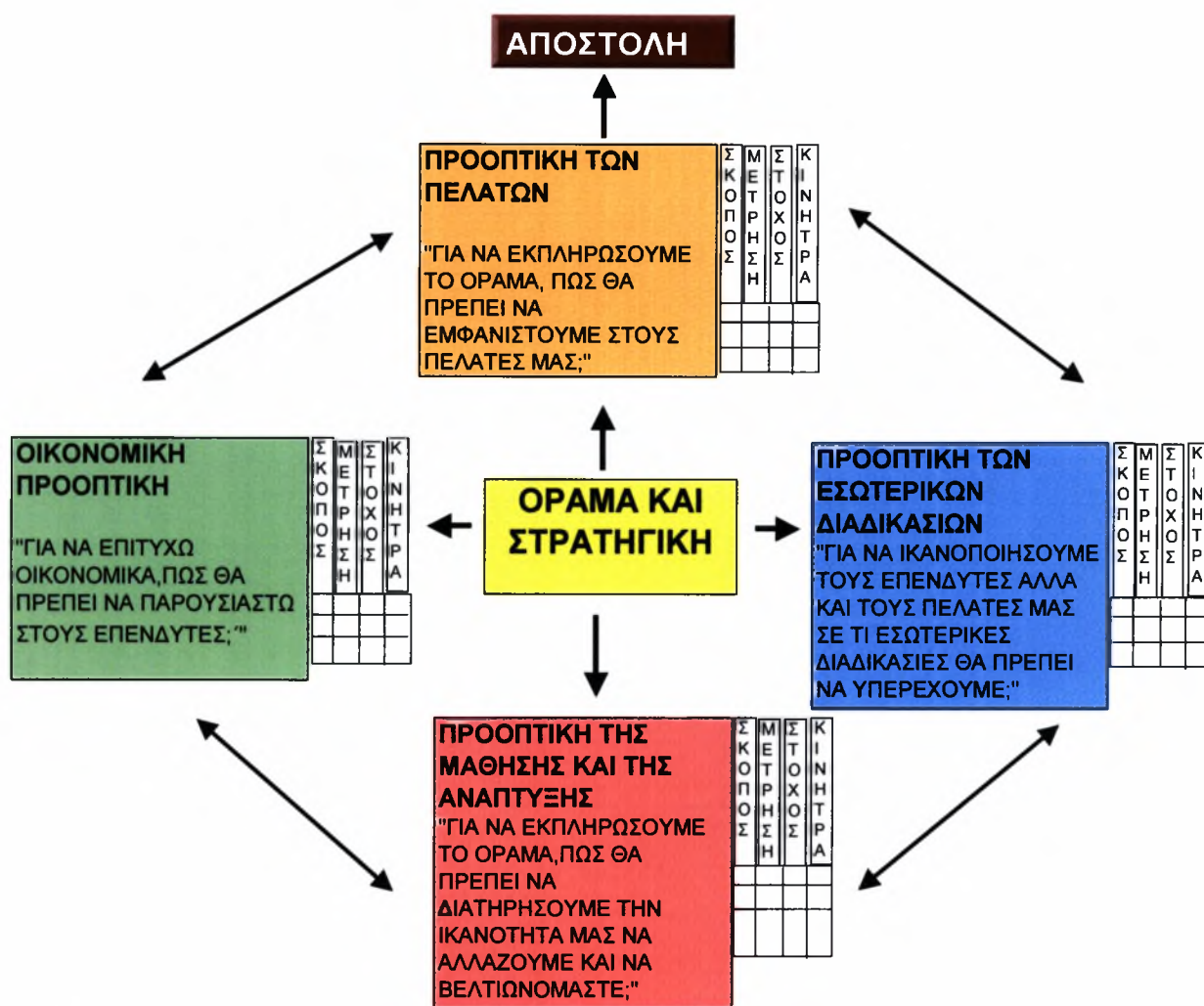
Σε επίπεδο συνολικό του οργανισμού (Υπ. Οικονομικών) υπάρχει ένα σύστημα αξιολόγησης και μέτρησης της επίδοσης των μικρότερων μονάδων του, δηλαδή των Δ.Ο.Υ, με βάση τους στόχους. Οι στόχοι είναι κυρίως οικονομικοί, δηλαδή εισπράξεις ανά τμήμα, χωρίς όμως να συνδέεται ούτε με τις αμοιβές, αλλά ούτε και με επανατροφοδότηση σε περίπτωση μη επίτευξης του στόχου και αποτελεί κυρίως μέσο πίεσης για καθαρά εισπρακτικούς λόγους παρά ένα σύστημα διοίκησης με βάση την απόδοση.

7.3 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ BALANCED SCORECARD ΣΤΟ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ

Στη γλώσσα της Balanced Scorecard, η Αποστολή, το Όραμα και η Στρατηγική του οργανισμού σε κάθε επίπεδο αναλύονται υπό το πρίσμα των τεσσάρων διαφορετικών προοπτικών, που περιγράφονται στο σχήμα 15, η συνέχεια.

Η μεθοδολογία της Balanced Scorecard επιτυγχάνει το στόχο μέσα από τις παραπάνω προοπτικές, με την ανάλυση του οράματος του οργανισμού σε στρατηγική και τελικά την επικοινωνία και μετάδοση της στρατηγικής σε κάθε μέλος του οργανισμού, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η συνεισφορά στην επιτυχία του κάθε εργαζόμενου.

Όταν το πλαίσιο εργασίας της Balanced Scorecard εφαρμοστεί στο Δημόσιο τομέα, διαφοροποιείται όπως προαναφέρθηκε, ώστε να απεικονίζει τη φύση της αποστολής του Δημοσίου Οργανισμού και συνήθως αυτό που αλλάζει είναι ότι στην κορυφή της πυραμίδας των τεσσάρων προοπτικών της Balanced Scorecard τοποθετείται αυτή των πελατών, αντί της ζώνης των οικονομικών.



ΠΗΓΗ : www.balancedscorecard.org

ΣΧΗΜΑ 15: Μετατροπή του πλαισίου των τεσσάρων προοπτικών της Balanced Scorecard

Στην περίπτωση εφαρμογής της Balanced Scorecard στο Υπουργείο Οικονομικών, εμφανίζεται μια επιπλέον ιδιαιτερότητα. Η Αποστολή του Οργανισμού σε αυτή την περίπτωση είναι η ικανοποίηση των πελατών, τους οποίους αποτελούν αφενός οι πολίτες και αφετέρου το κράτος (η κυβέρνηση). Έτσι, αλλάζει η οπτική της ζώνης των πελατών, όπως επίσης αλλάζει και η οπτική της ζώνης της Μάθησης και Ανάπτυξης, η οποία αντικαθίσταται από αυτή της οργανωσιακής ικανότητας και των εργαζομένων, προκειμένου να τονιστεί η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στη δημιουργία ενός ικανού οργανισμού μέσα από τους εκπαιδευμένους και ενημερωμένους υπαλλήλους και τα επαρκή πληροφοριακά συστήματα.

7.3.1 Μεθοδολογία της Balanced Scorecard

Βήμα πρώτο: αξιολόγηση του οράματος και της αποστολής, διερεύνηση των αναγκών των πολιτών και της κυβέρνησης

Βήμα δεύτερο: καθορισμός της στρατηγικής, δηλαδή του τρόπου με τον οποίο προσεγγίζουμε την επίτευξη της αποστολής και την προσέγγιση του οράματος

Βήμα τρίτο: ανάλυση της στρατηγικής σε μικρότερους στόχους

Βήμα τέταρτο: δημιουργία στρατηγικού χάρτη. Δημιουργούνται οι συνδέσεις αιτίας/αποτελέσματος, δηλαδή τα 'Στρατηγικά μονοπάτια' και οι στόχοι της στρατηγικής συνδέονται και τοποθετούνται στις αντίστοιχες προοπτικές.

Βήμα πέμπτο: η ανάπτυξη μεθόδων μέτρησης της απόδοσης πρέπει να γίνει εφόσον πρώτα έχει γίνει πλήρως κατανοητή η σχέση ανάμεσα στα αποτελέσματα που θέλουμε να επιτύχουμε και στις διαδικασίες που θα πρέπει να ακολουθήσουμε. Βάσει του στρατηγικού χάρτη του τέταρτου βήματος και των επιμέρους στόχων αναπτύσσουμε ουσιαστικές δεικτές απόδοσης για κάθε στόχο, επικεντρώνοντας σε εκείνους που είναι κρίσιμοι για την επιτυχία.

Βήμα έκτο: δημιουργία ενός συστήματος πρωτοβουλιών και κινήτρων που θα πρέπει να εφαρμοστούν για να διασφαλιστεί ότι οι στρατηγικές θα είναι επιτυχής.

7.3.2 Σχεδιασμός της Balanced Scorecard

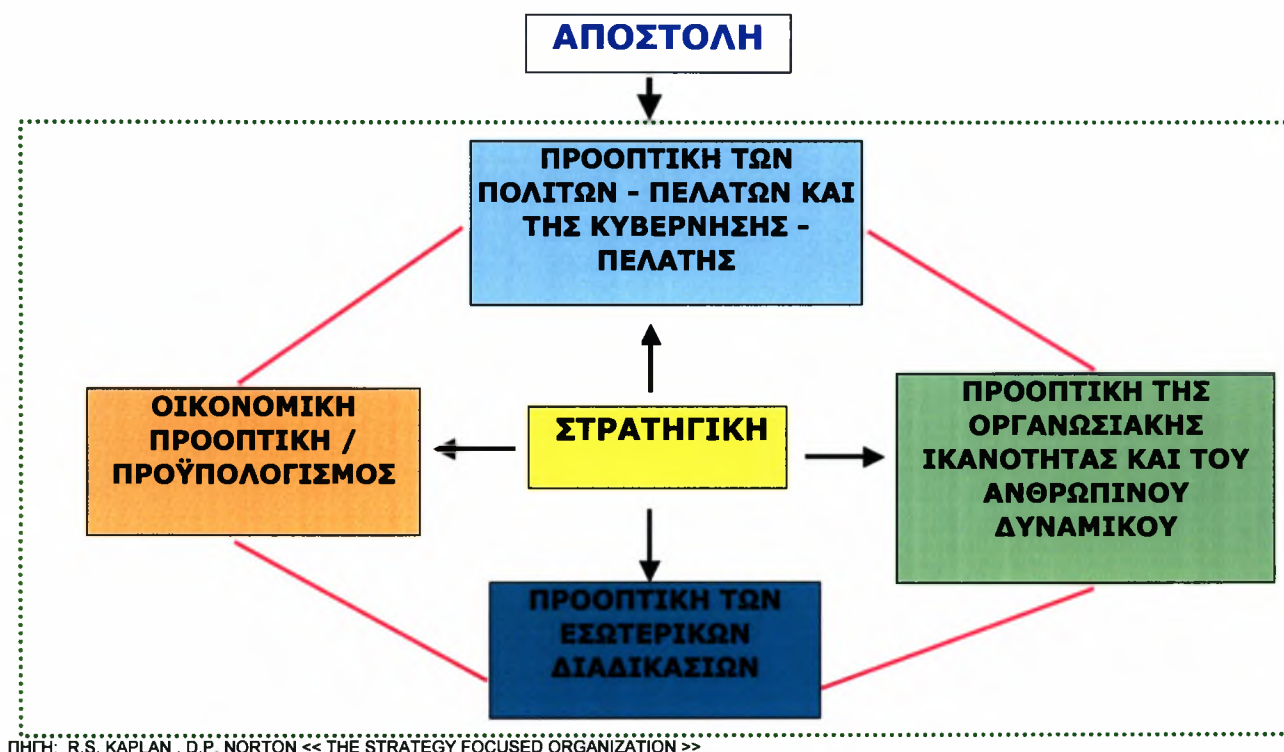
Το χτίσιμο της Balanced Scorecard μιας Δ.Ο.Υ ξεκινάει από τη διαφοροποίηση του βασικού σχεδίου της Balanced Scorecard, έτσι ώστε να ανταποκρίνεται στο Δημόσιο τομέα. Το Υπ. Οικονομικών, βέβαια, αποτελεί μια ιδιόμορφη περίπτωση του Δημόσιου τομέα για το λόγο ότι απευθύνεται σε δύο ομάδες πελατών:

α) τους πολίτες – πελάτες, με την έννοια ότι προσέρχονται στις μικρότερες μονάδες του υπουργείου, δηλαδή στις Δ.Ο.Υ, για διεκπεραίωση των φορολογικών τους υποθέσεων, πληρωμές ή εισπράξεις, λήψη εγγράφων και πιστοποιητικών για άλλες υπηρεσίες, πληροφορίες σχετικά με φορολογικά ζητήματα

β) την κυβέρνηση – πελάτη, με την έννοια ότι το υπουργείο καλείται να πραγματοποιήσει τους στόχους του προϋπολογισμού του σκέλους των εσόδων, όπως τους διαμόρφωσε το οικονομικό επιτελείο της κυβέρνησης, εφαρμόζοντας σωστά τη φορολογική νομοθεσία.

Το γεγονός της διττής υπόστασης των πελατών, σε συνδυασμό με το ότι η προοπτική των πελατών και η οικονομική προοπτική τίθεται παράλληλα στην κορυφή καθώς είναι εξίσου σημαντικό να ικανοποιηθούν, το διαφοροποιεί από άλλες δημόσιες υπηρεσίες.

Το σχήμα 16 Δείχνει το βασικό σχέδιο της Balanced Scorecard, όπως διαμορφώνεται για το Υπ. Οικονομικών.



ΣΧΗΜΑ 16: Βασικό σχέδιο της BSC για το Υπ. Οικονομικών

Αναλύοντας το παραπάνω σχέδιο θα πρέπει αρχικά να ορίσουμε την αποστολή του οργανισμού, η οποία μαζί με το όραμα αποτελούν τις βάσεις σχεδιασμού της στρατηγικής. Η στρατηγική είναι το μέσο που 'μεταφράζει' αυτό που θέλουν οι πελάτες σε αυτό που εμείς πρέπει να τους δώσουμε.

ΑΠΟΣΤΟΛΗ

Εκτέλεση του προϋπολογισμού του κράτους του σκέλους των εσόδων, αλλά και των πληρωμών, με ορθολογική και δίκαιη εφαρμογή της φορολογικής νομοθεσίας για όλους τους πολίτες.

ΟΡΑΜΑ

- Σωστή και δίκαιη εφαρμογή της φορολογικής νομοθεσίας για τη φορολόγηση όλων των πολιτών με τον οικονομικά αποδοτικότερο τρόπο
- Άμεση, αξιόπιστη και ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση των πολιτών που προσέρχονται στις Δ.Ο.Υ

Παίρνοντας ως βάση τα παραπάνω προχωράμε στη διατύπωση της στρατηγικής που δεν είναι τίποτα άλλο από μια υπόθεση για το τι πιστεύουμε ότι απαιτείται για να λειτουργήσει ο οργανισμός με επιτυχία.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

- Μείωση της φοροδιαφυγής και αύξηση των φορολογικών εσόδων με οικονομικά αποδοτικό τρόπο (αύξηση της παραγωγικότητας)
- Βελτίωση της εμπιστοσύνης του φορολογούμενου στις Υπηρεσίες (Δ.Ο.Υ). Αυτή περιλαμβάνει δύο σκέλη: α) τη βελτίωση της εξυπηρέτησης από πλευράς χρόνου και ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών και β) βελτίωση της αξιοπιστίας του συστήματος λειτουργίας του οργανισμού με μακροπρόθεσμο στόχο την οικειοθελή συμμόρφωση των φορολογουμένων

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΧΑΡΤΗΣ

Συνεχίζοντας το χτίσιμο της Balanced Scorecard προχωράμε στην ανάλυση της παραπάνω στρατηγικής σε μικρότερους αντικειμενικούς σκοπούς, οι οποίοι τοποθετούνται στις αντίστοιχες προοπτικές της Balanced Scorecard. Έτσι, καταστρώνουμε το Στρατηγικό Χάρτη. Η εμφάνιση των σχέσεων μεταξύ αιτίας και αποτελέσματος των διαφόρων στοιχείων

της στρατηγικής μας δίνει την ευκαιρία να δούμε τους βασικούς οδηγούς της απόδοσης σε κάθε στρατηγική και να σχεδιάσουμε με τον καλύτερο τρόπο τα Στρατηγικά Μονοπάτια, τα οποία αποτελούν τις *κρίσιμες διαδικασίες* για την υλοποίηση του Οράματος και της Στρατηγικής του Οργανισμού και είναι οι πιο σημαντικές σε όλο το Φάσμα λειτουργιών, για τη δημιουργία ΑΞΙΑΣ προς τους πελάτες (πολίτες και κυβέρνηση).

Η επιτυχία της εφαρμογής της μεθοδολογίας της Balanced Scorecard εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον σαφή προσδιορισμό των Στρατηγικών μονοπατιών και από την ικανότητα του οργανισμού να αριστεύσει σε αυτά.

Φυσικά, όλες οι διαδικασίες θα πρέπει να διαχειριστούν σωστά, αλλά τα Στρατηγικά Μονοπάτια θα πρέπει να προσεχθούν ιδιαίτερα.

Βάσει όσων προαναφέρθηκαν, στη βάση του Στρατηγικού Χάρτη είναι η **προοπτική της Μάθησης και Ανάπτυξης** ή αλλιώς της Οργανωσιακής ικανότητας του οργανισμού και του Ανθρώπινου Δυναμικού της. Η παραγωγικότητα των υπαλλήλων της ελληνικής Φορολογικής Διοίκησης ειδικά, αλλά και της Δημόσιας Διοίκησης γενικότερα, αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την επίτευξη της αποστολής του οργανισμού.

Η βελτίωση της παραγωγικότητας αποτελεί κοινό στόχο όλων των συστημάτων διοίκησης και ειδικά αυτών που έχουν ως επίκεντρο την απόδοση του υπαλλήλου και της μέτρησης αυτής.

Σχετικά με όσα έχουν αναφερθεί στο προηγούμενο κεφάλαιο για το στρατηγικό ρόλο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και τη σημασία της στην αλυσίδα αξίας ενός οργανισμού, είναι προφανής η σπουδαιότητα των λειτουργιών της για την επίτευξη των επιμέρους στόχων σε αυτή την προοπτική της Balanced Scorecard.

Για να προσδιορίσουμε τους στόχους αυτής της ζώνης απαντάμε στα ερωτήματα: ποιές νέες γνώσεις/ικανότητες θα πρέπει να εισαχθούν ή αναπτυχθούν μέσα στον οργανισμό; Ποιά συστήματα (πληροφορικής, διοίκησης προσωπικού κ.ά.) πρέπει να διαφοροποιηθούν, ποιά καινούργια πρέπει να εισαχθούν κ.τ.λ.;

ΣΚΟΠΟΙ

Έτσι, τα σημεία κλειδιά για τη βελτίωση της παραγωγικότητας ως επιμέρους σκοπό αυτής της προοπτικής είναι:

- Η ανάπτυξη ενός αξιόπιστου συστήματος αξιολόγησης της επίδοσης με βάση τη φιλοσοφία της Balanced Scorecard (δηλ. με εναρμόνιση των προσωπικών στόχων με αυτούς της οργάνωσης στο οποίο θα αναφερθούμε παρακάτω) και η σύνδεσή του με τα κίνητρα (προαγωγές και αμοιβές)
- Η δημιουργία διαδικασιών επανατροφοδότησης του υπαλλήλου σχετικά με την επίδοσή του και η λήψη διορθωτικής δράσης με επαρκή εκπαίδευση στα γνωστικά αντικείμενα αλλά και σε θέματα σχετικά με τη χρήση του διαδικτύου, γενικών αρχών της διοίκησης κ.λ.π
- Η δημιουργία υποδομών πληροφοριακού συστήματος τέτοιων που να επιτρέπουν που να επιτρέπουν την πρόσβαση σε όλους τους υπαλλήλους σε θέματα που αφορούν στην εργασία τους.

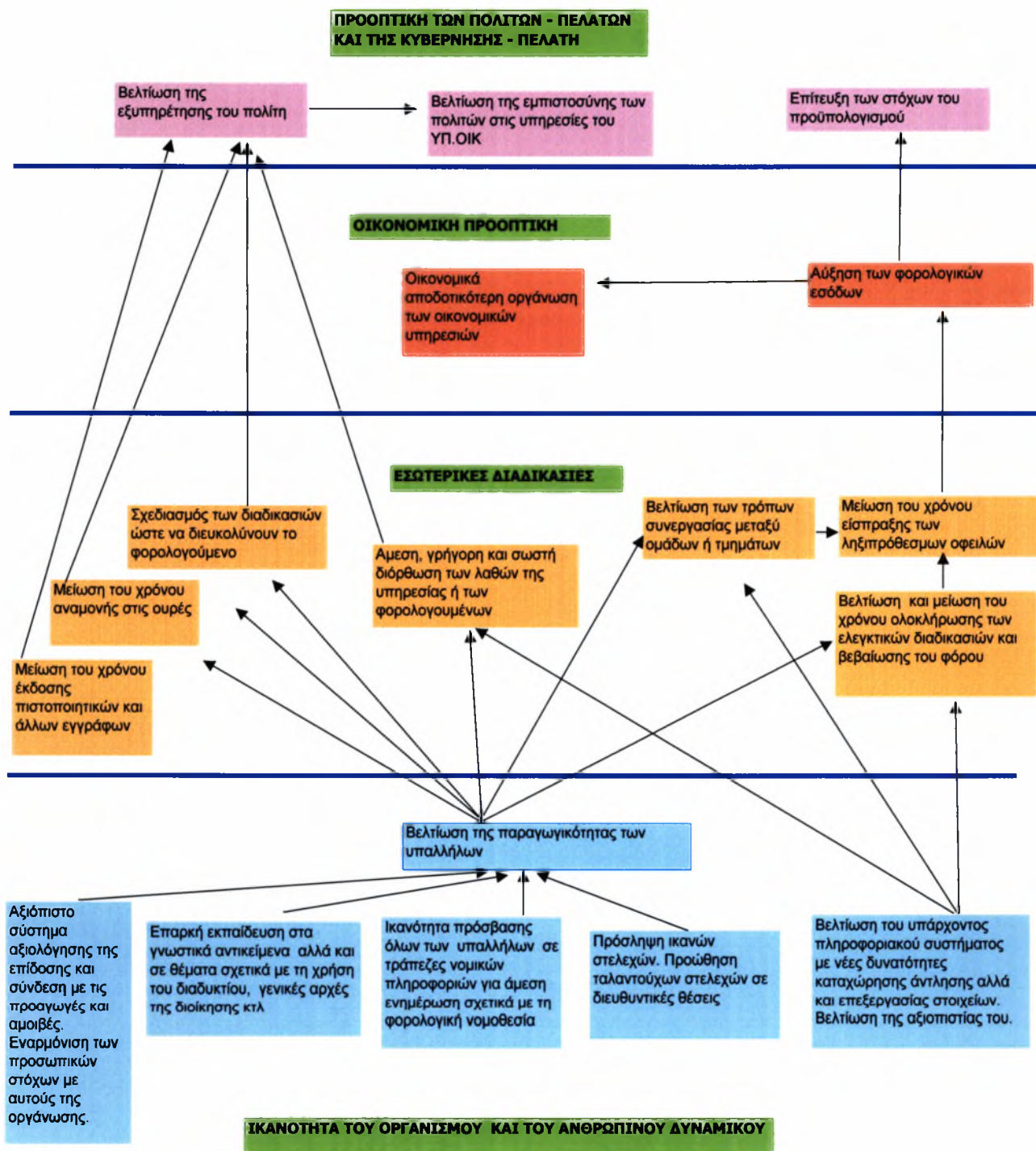
Η σχέση αιτίας και αποτελέσματος με την επόμενη προοπτική φαίνεται από τους συνδέσμους που δημιουργούνται ανάμεσα στη βελτίωση της παραγωγικότητας και στην επίτευξη των επιμέρους σκοπών της **προοπτικής των εσωτερικών διαδικασιών**. Εδώ ο οργανισμός θα κοιτάξει την Αλυσίδα Προσθήκης Αξίας του.

Θα πρέπει άρα να διερωτηθεί ο οργανισμός κατά πόσο θα δοθεί έμφαση στις δραστηριότητες σε σχέση με το χρόνο εξυπηρέτησης, την καινοτομία, τη διαχείριση πελατών, τις παραγωγικές δραστηριότητες, την ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών σε σχέση με το κόστος τους κ.τ.λ. Άρα, θα πρέπει να τεθούν στόχοι σε σχέση με αλλαγές υφιστάμενων ή εισαγωγή καινούργιων εσωτερικών δραστηριοτήτων/μηχανισμών.

Ειδικότερα, οι στόχοι αυτής της ζώνης αφορούν στο σχεδιασμό διαδικασιών που διευκολύνουν το φορολογούμενο, δημιουργούν κλίμα εμπιστοσύνης και συνεργασίας, αλλά παράλληλα προωθούν την άμεση και έγκυρη διεκπεραίωση των εργασιών εκείνων που απαιτούνται για τον προσδιορισμό και την είσπραξη των φόρων.

Οι σύνδεσμοι με την επόμενη **προοπτική, την οικονομική**, μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η επίτευξη των σκοπών της ζώνης των εσωτερικών διαδικασιών θα μας οδηγήσει στην επίτευξη των οικονομικών στόχων του οργανισμού με τον οικονομικά αποδοτικότερο τρόπο, δηλαδή, με το χαμηλότερο κόστος.

Έτσι, τελικά οδηγούμαστε στη σημαντικότερη προοπτική για τα σημερινά δεδομένα, αυτή των πελατών. Στόχος είναι η ικανοποίηση των απαιτήσεων των 'πελατών' του οργανισμού που στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι αφενός η βελτίωση της εξυπηρέτησης και της εμπιστοσύνης των πολιτών στην Ελληνική Φορολογική Διοίκηση και αφετέρου η επίτευξη των στόχων του προϋπολογισμού. Στο σχήμα 17 που ακολουθεί παριστάνεται ο Στρατηγικός Χάρτης για τις Δ.Ο.Υ του Υπ. Οικονομικών.



ΣΧΗΜΑ 17: Στρατηγικός Χάρτης για το Υπουργείο Οικονομικών

Το επόμενο βήμα είναι η ανάπτυξη μεθόδων μέτρησης της απόδοσης, το οποίο θα πρέπει να ενταχθεί σε ένα πλαίσιο συνεχούς μέτρησης της απόδοσης, τόσο σε στρατηγικό όσο και σε λειτουργικό επίπεδο, ώστε να επιτυγχάνουμε και συνεχή επανατροφοδότηση του συστήματος με πληροφορίες σχετικά με τα πραγματικά και τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα.

Η ανάπτυξη και η δημιουργία συστημάτων μέτρησης και αξιολόγησης της απόδοσης σε επίπεδο οργανισμού (Υπουργείο), μικρότερων μονάδων (Δ.Ο.Υ), τμημάτων (π.χ εισοδήματος) και υπαλλήλων, αποτελεί ίσως το δυσκολότερο κομμάτι του σχεδιασμού, το οποίο απαιτεί και πλήρη γνώση των ειδικών συνθηκών λειτουργίας του οργανισμού και της διαθέσιμης υποδομής. Στη συνέχεια επιχειρείται η παρουσίαση ορισμένων τέτοιων στόχων που θεωρούνται (κατά τη γνώμη μου) σημαντικοί για την Ελληνική Φορολογική Διοίκηση, οι οποίοι, όμως, σε καμία περίπτωση δεν είναι δυνατό να καλύψουν όλο το φάσμα λειτουργίας του οργανισμού, γι' αυτό και στην περίπτωση της πρακτικής εφαρμογής μιας Balanced Scorecard στο Υπ. Οικονομικών απαιτούνται λεπτομερή δεδομένα της λειτουργίας του εν λόγω οργανισμού, τα οποία ήταν ανέφικτο να εξασφαλιστούν στα πλαίσια της παρούσας εργασίας. Οι στόχοι αυτοί είναι:

- Αύξηση του αριθμού των ατόμων και επιχειρήσεων που συμμορφώνονται με τις υποχρεώσεις τους με βάση τη φορολογική νομοθεσία, μέσω αποτελεσματικών ελέγχων
- Μείωση του κόστους συμμόρφωσης με τη φορολογική νομοθεσία και του χρόνου λήψης μέτρων για την είσπραξη ληξιπρόθεσμων χρεών
- Μείωση του χρόνου των ελεγκτικών διαδικασιών και βεβαίωσης φόρων και προστίμων σε περίπτωση φορολογικών παραβάσεων
- Μείωση του χρόνου παραλαβής των δηλώσεων φόρου εισοδήματος, επεξεργασίας τους και αποστολής των εκκαθαριστικών σημειωμάτων
- Μείωση του χρόνου χορήγησης πιστοποιητικών και άλλων εγγράφων
- Μείωση του χρόνου αναμονής των φορολογουμένων
- Μείωση των λαθών και έγκαιρη και άμεση αποκατάσταση ή επανόρθωση λαθών
- Αξιόπιστη και ολοκληρωμένη πληροφόρηση των πολιτών για φορολογικά θέματα
- Ευγενική και καλοπροαίρετη προσέγγιση του πολίτη, ευαισθησία στις ανάγκες του
- Σχεδιασμός διαδικασιών που θα συμβάλλουν στην άμεση ανταπόκριση του οργανισμού στις ανάγκες του πολίτη – πελάτη

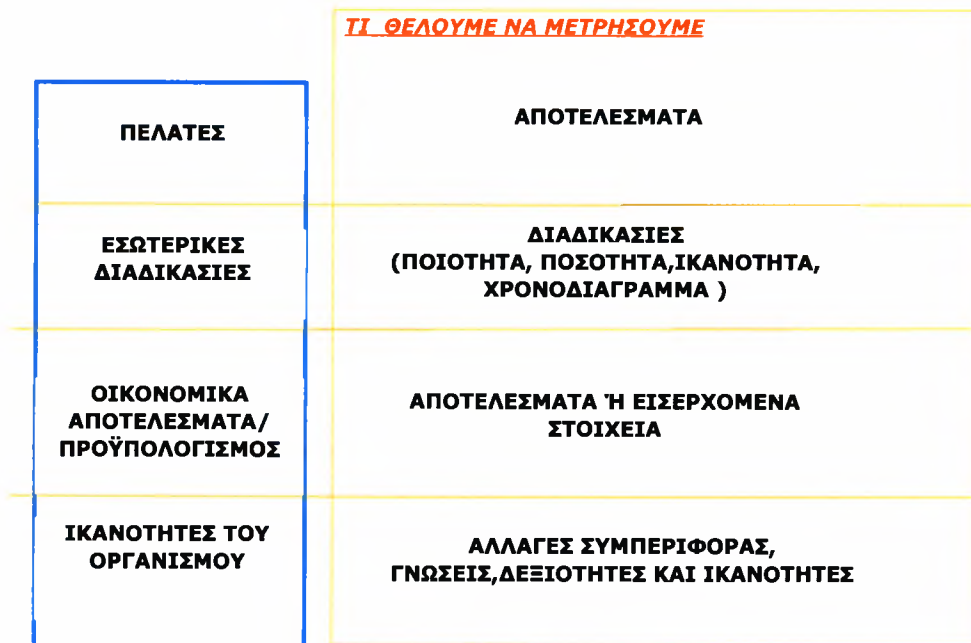
ΜΕΤΡΑ (ΔΕΙΚΤΕΣ)

Οι σκοποί που παρουσιάστηκαν παραπάνω μας κατευθύνουν στον προσδιορισμό εκείνων των δεικτών απόδοσης που είναι σημαντικοί σε κάθε επίπεδο (οργανισμό, Δ.Ο.Υ, τμήματα, άτομα) αλλά και σε κάθε τμήμα του συστήματος, δηλαδή στα εισερχόμενα στοιχεία – πόρους, στις διαδικασίες και τέλος στα αποτελέσματα. Έτσι, δείκτες απόδοσης μπορεί να είναι:

- Ο χρόνος αναμονής
- Ο χρόνος έκδοσης πιστοποιητικών και άλλων εγγράφων
- Η ακρίβεια των πράξεων των φορολογικών οργάνων
- Ο αριθμός των λαθών
- Ο αριθμός των επισκέψεων των φορολογουμένων για τη διεκπεραίωση των υποθέσεών τους
- Το ποσοστό των ικανοποιημένων από τις παρεχόμενες υπηρεσίες πολιτών
- Το ποσοστό των εκπαιδευμένων υπαλλήλων στο αντικείμενο εργασίας τους

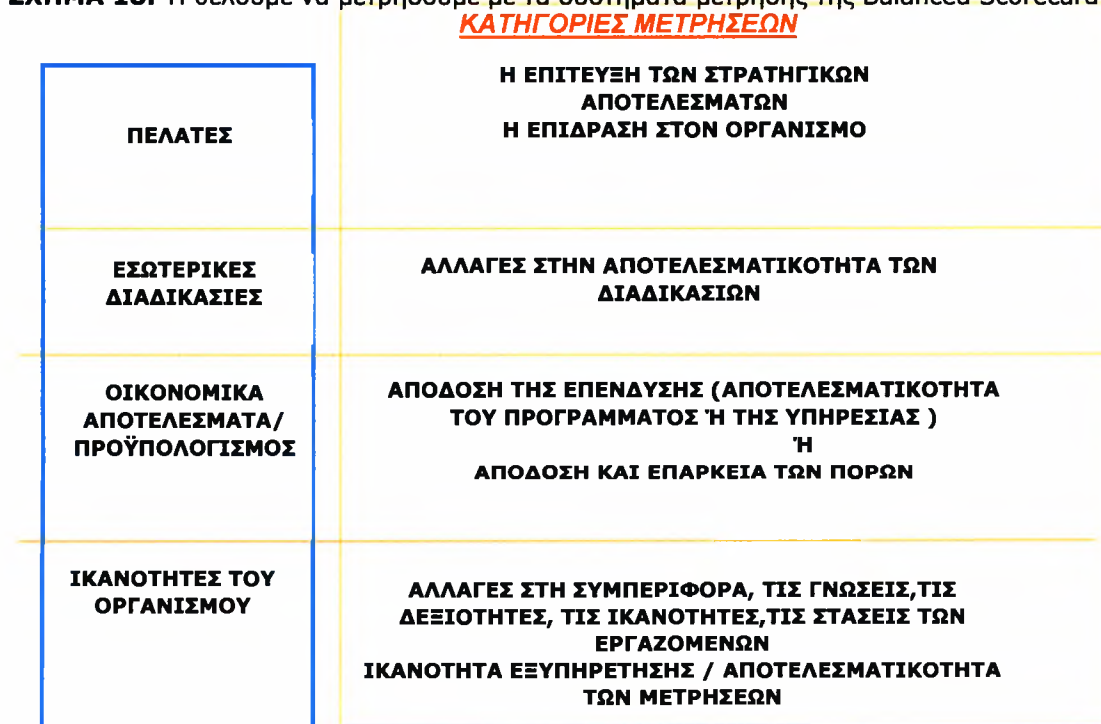
Η διατύπωση δεικτών μέτρησης της απόδοσης όσο πιο ξεκάθαρα γίνεται σε όρους ποιότητας, ποσότητας, ή χρόνου ή και σε πιο πολύπλοκους όπως ορθότητα εργασιών ή ικανοποίηση του πελάτη είναι το πρώτο δύσκολο βήμα στη μέτρηση της απόδοσης. Το δυσκολότερο όμως βήμα είναι η διαμόρφωση μεθόδων μέτρησης, διότι μερικοί δείκτες μπορεί εύκολα να μετρηθούν (π.χ αριθμός διεκπεραίωσης εγγράφων ανά υπάλληλο ανά εβδομάδα ή αριθμός πράξεων ελέγχων ανά υπάλληλο), άλλοι όμως παρουσιάζουν ιδιαίτερη δυσκολία, καθώς απαιτούν προσεκτική παρατήρηση, συγκέντρωση στοιχείων με ειδικά έντυπα και επεξεργασία ώστε οι μετρήσεις να είναι αντικειμενικές και αξιόπιστες.

Το σχήμα 18 μας βοηθάει να καταλάβουμε τι προσπαθούμε να μετρήσουμε σε κάθε προοπτική, ενώ το επόμενο σχήμα 19 μας δίνει τις κατηγορίες των μετρήσεων



ΠΗΓΗ : www.balancedscorecard.org

ΣΧΗΜΑ 18: Τι θέλουμε να μετρήσουμε με τα συστήματα μέτρησης της Balanced Scorecard

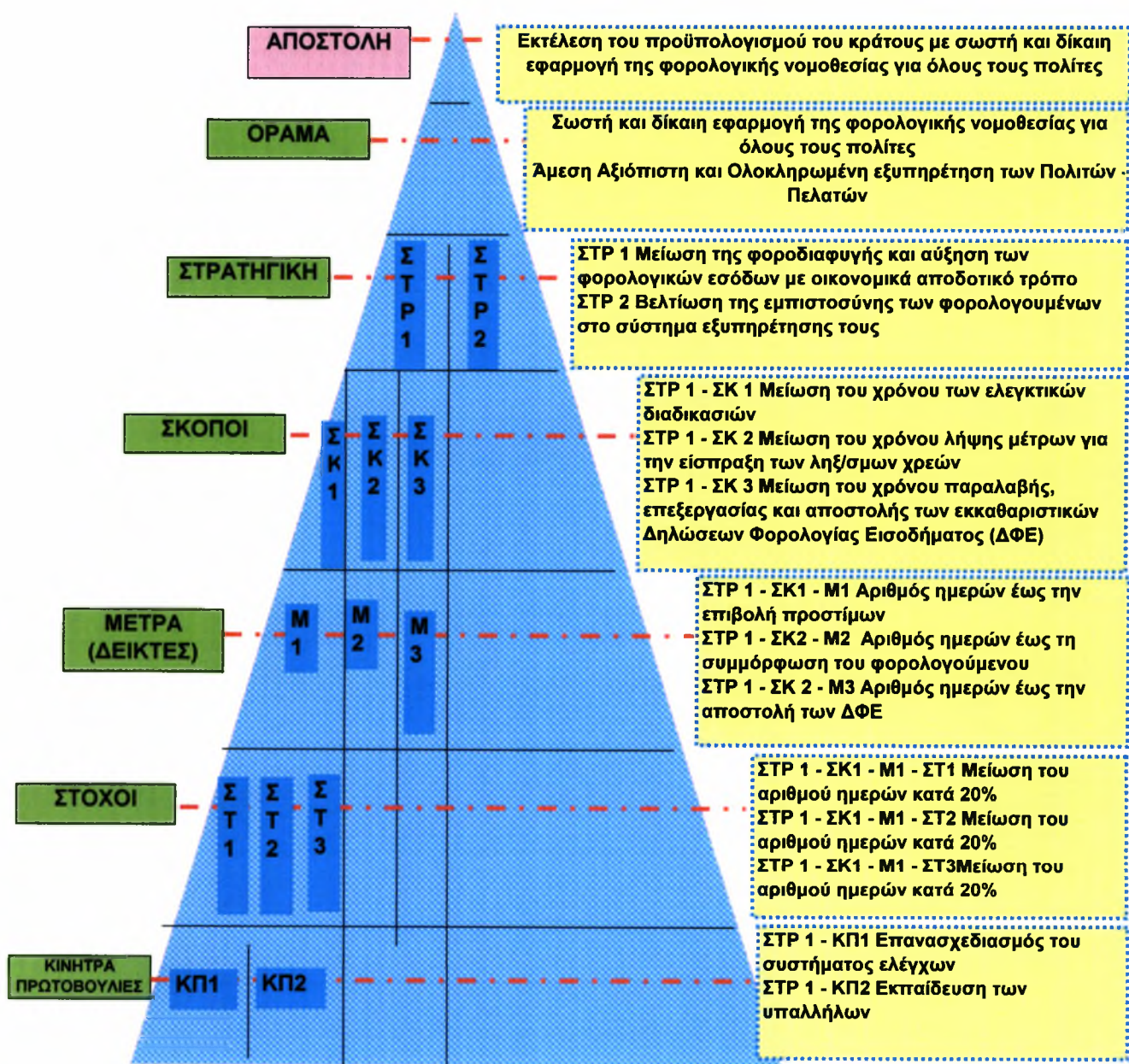


ΠΗΓΗ : www.balancedscorecard.org

ΣΧΗΜΑ 19: Κατηγορίες μετρήσεων της Balanced Scorecard

Τέλος, το τελευταίο βήμα αφορά στην ανάγκη για ύπαρξη και εφαρμογή νέων τρόπων ενίσχυσης των στόχων της στρατηγικής.

Τα στάδια σχεδιασμού της Balanced Scorecard του Υπ. Οικονομικών αποτυπώνονται στα σχήματα 20 και 21 στη συνέχεια.



ΣΧΗΜΑ 20: Η αρχιτεκτονική της BSC για το Υπ. Οικονομικών

	ΣΚΟΠΟΙ	ΜΕΤΡΑ	ΣΤΟΧΟΙ	ΚΙΝΗΤΡΑ - ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ
ΠΕΛΑΤΕΣ	<ul style="list-style-type: none"> *Βελτίωση της εξυπηρέτησης - εμπιστοσύνης των πολιτών *Επίτευξη των στόχων του προϋπολογισμού 	<ul style="list-style-type: none"> *Ικανοποιημένοι φορολογούμενοι από τη συναλλαγή με τις ΔΟΥ *Εισπράξεις 	<ul style="list-style-type: none"> *Μείωση του χρόνου αναμονής σε ουρές *Μείωση του χρόνου έκδοσης πισ/κων κλπ. *Μείωση του αριθμού επισκέψεων στη ΔΟΥ *Προσέγγιση των στόχων που έχουν τεθεί 	<ul style="list-style-type: none"> *Οργάνωση με βάση λειτουργικές ομάδες εργασίας *Έρευνα για ικανοποίηση πολιτών
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ	<ul style="list-style-type: none"> *Αύξηση των φορολογικών εσόδων *Οικονομικά αποδοτική λειτουργία 	<ul style="list-style-type: none"> *Η συμμόρφωση των πολιτών με τη φορολογική νομοθεσία 	<ul style="list-style-type: none"> % Επίτευξης του στόχου 	<ul style="list-style-type: none"> *Επιβράβευση υλική ή ηθική για τις ΔΟΥ ή τα τμήματα που είχαν εξαιρετική επίδοση
ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	<ul style="list-style-type: none"> *Αξιοπιστία του πληροφορικού συστήματος *Ταχύτητα εξυπηρέτησης των πολιτών 	<ul style="list-style-type: none"> *Περιορισμός των λαθών 	<ul style="list-style-type: none"> % Ακριβής και ορθές ενέργειες από την πρώτη φορά. 	<ul style="list-style-type: none"> *Επανασχεδιασμός του πληροφορικού συστήματος *Πρόσβαση των υπαλλήλων σε όλες τις διαθέσιμες πληροφορίες *Καταγραφή, τυποποίηση των διαδικασιών *Ορισμός υπεύθυνου Ποιότητας *Νέα απλοποιημένα έντυπα
ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	<ul style="list-style-type: none"> *Καταρτισμένο προσωπικό στο γνωστικό αντικείμενο αλλά και στη χρήση Η/Υ *Αναβάθμιση των δυνατοτήτων του πληροφορικού συστήματος 	<ul style="list-style-type: none"> *Παραγωγικότητα του υπαλλήλου 	<ul style="list-style-type: none"> % Υπαλλήλων με ικανοποιητική επίδοση 	<ul style="list-style-type: none"> *Εναλλαγές των υπαλλήλων στις θέσεις εργασίας για σφαιρική γνώση *Σχεδιασμός συστήματος αξιολόγησης της επίδοσης: σύνδεση με αμοιβή ή προαγωγές

ΣΧΗΜΑ 21: Εφαρμογή της Balanced Scorecard στο Υπ. Οικονομικών

Στην κορυφή της πυραμίδας βρίσκεται η αποστολή του οργανισμού και το όραμα. Οι στρατηγικές για την επίτευξη του οράματος διατυπώνονται και ακολουθεί η ανάπτυξή τους σε επιμέρους σκοπούς, προσδιορίζονται οι οδηγοί απόδοσης, δηλαδή τα μέτρα με βάση τα οποία θα αξιολογηθεί η επίτευξη των σκοπών, τίθενται μετρήσιμοι στόχοι και προτείνονται νέοι τρόποι και κίνητρα για την επίτευξη των στόχων. Η απεικόνιση αυτή και συσχέτιση της αποστολής του οργανισμού με την καθημερινή σε τελικό στάδιο εργασία του κάθε υπαλλήλου στην ελληνική Φορολογική Διοίκηση και σε συνδυασμό με το Στρατηγικό Χάρτη, μας οδηγούν στην κάρτα του σχήματος 21, όπου σκοποί, μέτρα, στόχοι και κίνητρα τοποθετούνται στις αντίστοιχες προοπτικές.

Βάσει των παραπάνω καρτών είναι δυνατό ο κάθε υπάλληλος του οργανισμού να αντιληφθεί τη θέση του και τη συνεισφορά του μέσω της εργασίας του στην επίτευξη της αποστολής του οργανισμού στον οποίο εργάζεται.

Το ίδιο ακριβώς μοντέλο ισχύει και για κάθε μικρότερη οργανωτική μονάδα, ομάδα ή μεμονωμένους εργαζόμενους, καθώς μπορεί να προσαρμοστεί σε κάθε περίπτωση εξειδικεύοντας ανάλογα με το είδος της εργασίας.

Έτσι, μπορεί να δημιουργηθεί μια Balanced Scorecard για το κάθε τμήμα ή εργαζόμενο, η οποία όμως προϋποθέτει μια πολύ καλή ανάλυση του περιεχομένου των θέσεων εργασίας του και των συνδέσμων του με τη στρατηγική, αλλά και με τις υπόλοιπες θέσεις εργασίας. Αυτή μπορεί να έχει τη μορφή που απεικονίζει το σχήμα 22, που ακολουθεί.

	ΣΚΟΠΟΙ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ	ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	ΣΤΟΧΟΙ ΟΜΑΔΑΣ Ή ΑΤΟΜΩΝ		ΚΙΝΗΤΡΑ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ Ή ΤΩΝ ΑΤΟΜΩΝ	
			2005	2006	2005	2006
ΠΕΛΑΤΕΣ	1. 2.. 3.	1. 2.. 3.				
ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	1. 2.. 3.	1. 2.. 3.				
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ	1. 2.. 3.	1. 2.. 3.				
ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	1. 2.. 3.	1. 2.. 3.				

ΣΧΗΜΑ 22: Μορφή ατομικής ή ομαδικής Balanced Scorecard

Ανάλογα με τα αποτελέσματα αυτής της αξιολόγησης μπορεί να προκύψουν χρήσιμα συμπεράσματα για τον υπάλληλο τα οποία κατάλληλα επεξεργασμένα από το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, μπορούν να οδηγήσουν σε αποφάσεις όπως: ανάγκες εκπαίδευσής του, σύνδεση με αμοιβή και προαγωγές, υποκίνηση, επαναπροφοδότηση και διορθωτικές ενέργειες της συμπεριφοράς του, επαναπροσδιορισμός του περιεχομένου της εργασίας του και των συνδέσμων του με τους στρατηγικούς στόχους και τις άλλες θέσεις εργασίας.

Στο σημείο αυτό διαφαίνεται η σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, η οποία στα πλαίσια του στρατηγικού πλέον ρόλου της είναι αρμόδια να σχεδιάσει ένα σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων που είναι προσαρμοσμένο στη φιλοσοφία της Balanced Scorecard, όπως αυτή περιγράφηκε παραπάνω. Ο ρόλος της Δ.Α.Π σε έναν οργανισμό μπορεί να αναπτυχθεί παράλληλα με την ανάπτυξη της Balanced Scorecard⁶ ενισχύοντας την επίτευξη των στόχων σε κάθε προοπτική (πελάτες – οικονομικά – εσωτερικές διαδικασίες – δυναμικό του οργανισμού).

7.3.3 Παράδειγμα εξατομικευμένης Balanced Scorecard υπαλλήλου της Ελληνικής Φορολογικής Διοίκησης

Η παρουσίαση ενός παραδείγματος για τη λειτουργία της Balanced Scorecard σε επίπεδο υπαλλήλου θα βοηθήσει περισσότερο στην κατανόηση της φιλοσοφίας της εν λόγω μεθοδολογίας ως σύστημα διοίκησης με βάση την απόδοση, αλλά παράλληλα θα βοηθήσει να αντιληφθούμε την ανάγκη για την ύπαρξη τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην Ελληνική Φορολογική Διοίκηση, το οποίο να αναλάβει ουσιαστικά το στρατηγικό ρόλο που απαιτείται μπροστά στις προκλήσεις που το μέλλον επιφυλάσσει.

Στο σχήμα 23 φαίνεται η Balanced Scorecard που έχει καταρτιστεί για τον υπάλληλο του τμήματος του ΦΠΑ. Το περιεχόμενο της κάθε προοπτικής της Balanced Scorecard έχει προσαρμοστεί έτσι ώστε να ανταποκρίνεται στο περιεχόμενο εργασίας του υπαλλήλου του τμήματος του ΦΠΑ και αποτελεί με την ευρύτερη έννοια την ανάλυση του έργου της θέσης (job analysis) και όχι μόνο. Η θεωρία της Balanced Scorecard καλύπτει όλες τις προϋποθέσεις που απαιτούνται για να θεωρηθεί ως ένα αξιόπιστο σύστημα με βάση την απόδοση.

Όμως η έλλειψη προαπαιτούμενων εργασιών όπως:

- Ο προσδιορισμός των ικανοτήτων – γνώσεων – δεξιοτήτων (competency framework) για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας
- Οι μη εκπαιδευμένοι, άρα και μη έγκυροι αξιολογητές

- Η έλλειψη τυποποιημένης διαδικασίας αυτοαξιολόγησης, αξιολόγησης προς τα πάνω και επανατροφοδότησης
- Η έλλειψη εξατομικευμένων προγραμμάτων εκπαίδευσης για τη βελτίωση συγκεκριμένων διαστάσεων της εργασίας του, σημαντικές για την επίδοσή του, που προέκυψαν από τη διαδικασία επανατροφοδότησης
- Η έλλειψη πολλών και διαφορετικών με τη χρήση πληροφοριακού συστήματος ή εντύπων) μεθόδων μέτρησης, ανάλογα με το δείκτη επίδοσης που κάθε φορά χρησιμοποιείται

δείχνει ότι δε μπορεί να λειτουργήσει από μόνο του ως ένα σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης, χωρίς σημαντικές δομικές αλλαγές, στις οποίες η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων του Υπουργείου θα πρέπει να αναλάβει σημαντικές πρωτοβουλίες που θα αναδείξουν το στρατηγικό της ρόλο.

	ΣΚΟΠΟΙ	ΜΕΤΡΑ	ΣΤΟΧΟΙ	ΚΙΝΗΤΡΑ - ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ
ΠΕΛΑΤΕΣ	<ul style="list-style-type: none"> *Εξυπηρέτηση των πελατων που προσέρχονται στο τμήμα για οποιοδήποτε λόγο *Εισπράξεις εσόδων ΦΠΑ 	<ul style="list-style-type: none"> *Βαθμός ικανοποίησης φορολογουμένου απο τη συναλλαγή του με τον υπάλληλο *Επίτευξη στόχων προϋπολογισμού απο έσοδα ΦΠΑ 	<ul style="list-style-type: none"> *Μείωση του χρόνου αναμονής σε ουρές *Μείωση του αριθμού επισκέψεων στη ΔΟΥ για τακτοποίηση θεμάτων ΦΠΑ *Αύξηση του ποσοστού εισπράξεων ΦΠΑ 	<ul style="list-style-type: none"> *Διενέργεια έρευνας για το βαθμό ικανοποίησης πολιτών
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ	<ul style="list-style-type: none"> *Αύξηση των φορολογικών εσόδων από ΦΠΑ με ελέγχους για είσπραξη διαφυγόντων εσόδων απο ΦΠΑ *Οικειοθελής συμμόρφωση 	<ul style="list-style-type: none"> *Αριθμός ελέγχων και πράξεων προσδιορισμού ΦΠΑ μέσα από καταστάσεις φορολογουμένων απο το συστημα TAXIS 	<ul style="list-style-type: none"> *Αύξηση Αριθμού ελέγχων και βεβαιώσεων φόρου ανά υπάλληλο 	<ul style="list-style-type: none"> *Επιβράβευση υλική ή ηθική για τους υπαλλήλους που είχαν εξαιρετική επίδοση
ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	<ul style="list-style-type: none"> *Συνεργασία με συναρμόδια τμήματα για επίλυση προβλημάτων *Καλή συνεργασία με συναδέλφους στο ίδιο τμήμα 	<ul style="list-style-type: none"> *Γρήγορη και σωστή αντιμετώπιση θεμάτων που απαιτούν συνεργασία με άλλα τμήματα αλλά και με τους συν/λφους στο ίδιο τμήμα *Τυποποίηση διαδικασιών ρουτίνας 	<ul style="list-style-type: none"> * Μείωση του χρόνου επίλυσης προβλημάτων ΦΠΑ των φορολογουμένων που απαιτούν διατμηματική συνεργασία * Μείωση χρόνου διεκ/σης διαδικασιών ρουτίνας 	<ul style="list-style-type: none"> *Επανασχεδιασμός του πληροφορικού υποσυστήματος του ΦΠΑ *Πρόσβαση των υπαλλήλων σε όλες τις διαθέσιμες πληροφορίες *Καταγραφή των τυποποιημένων εντύπων και διαδικασιών *Νέα απλοποιημένα έντυπα
ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	<ul style="list-style-type: none"> *Καταρτισμένο προσωπικό στο γνωστικό αντικείμενο αλλά και στη χρήση στον Η/Υ του υποσυστήματος του ΦΠΑ *Γνώση των συσχετισμών του αντικειμένου του ΦΠΑ με άλλα γνωστικά αντικείμενα π.χ. ΚΒΣ, Μητρώου κλπ.. 	<ul style="list-style-type: none"> *Σωστή ,έγκυρη και γρήγορη πληροφόρηση των φορολογουμένων για θέματα ΦΠΑ 	<ul style="list-style-type: none"> % Ορθών απαντήσεων σε ερωτήσεις φορολογουμένων 	<ul style="list-style-type: none"> *Εναλλαγές των υπαλλήλων στις θέσεις εργασίας για σφαιρική γνώση *Αξιολόγηση, Εκπαίδευση και επανατροφοδότηση του υπαλλήλου για την επίδοσή του

ΣΧΗΜΑ 23: Εξατομικευμένη Balanced Scorecard υπαλλήλου του τμήματος ΦΠΑ

Συνεχίζοντας, τη Balanced Scorecard θα πρέπει να συνοδεύει το πλαίσιο Ικανοτήτων - Γνώσεων- Δεξιοτήτων⁷ σημαντικών για τη συγκεκριμένη θέση όπως φαίνεται στο σχήμα 24.

	ΓΝΩΣΕΙΣ	ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ	ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	
ΠΕΛΑΤΕΣ	Γνώσεις νομοθεσίας και του πνεύμα του ΦΠΑ και σχετικών θεμάτων άλλων πεδίων	Χρήση υποσυστήματος ΦΠΑ του ΤΑΧΙΣ	Θέληση και ικανότητα επικοινωνίας Αποτελεσματική ακρόαση και ανάπτυξη φιλικού κλίματος με πελάτη Αποτελεσματική επεξήγηση νόμων και διαδικασιών Πιστικότητα	
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ	Γνώσεις σχετικά με προθεσμίες,επιβολή προστίμων,παραγραφές κλπ...		Μνήμη Ικανότητα συσχέτισμού στοιχείων και πληροφοριών με τη	
ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	Γνώσεις λειτουργίας του συστήματος ΤΑΧΙΣ και σύνδεσης του με τα υπόλοιπα υποσυστήματα Βασικές γνώσεις διαδικασιών που αφορούν επι/σεις που υπάγονται στο ΦΠΑ από την έναρξη έως τη διακοπή Γνώση όλων των	Ικανότητα στο γραπτό λόγο Γνώσεις βοηθητικών προγ/των Η/Υ π.χ επεξεργαστή κειμένου και λογιστικών φύλλων	Αναλυτική σκέψη Συλλογή στοιχείων και ορθή κρίση Οργανωτικότητα Ικανότητα συνεργασίας χωρίς εντάσεις	
ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ			Αυτοαξιολόγηση της επίδοσης και εντοπισμού των αδυναμιών Θέληση για βελτίωση και επίτευξη αποτελεσμάτων	

ΣΧΗΜΑ 24: Πλαίσιο Ικανοτήτων - Γνώσεων - Δεξιοτήτων

Αυτό θα πρέπει να διαμορφωθεί σύμφωνα με την προσέγγιση της Balanced Scorecard, με τη συνεργασία του εργαζόμενου και του προϊστάμενου του (ο οποίος θα πρέπει να έχει εκπαιδευτεί γι' αυτό) ή του υπεύθυνου της Δ.Α.Π.

Το μεγαλύτερο πρόβλημα και εδώ, όπως προαναφέρθηκε και νωρίτερα, είναι το πώς θα μετρήσεις το τι έχει επιτευχθεί σε αυτό που κάθε δείκτης έχει καθοριστεί να μετράει.

Στο συγκεκριμένο τμήμα του ΦΠΑ ένα ποσοστό 90% των συναλασσόμενων πελατών είναι λογιστές, οι οποίοι λόγω των γνώσεων που έχουν, αλλά και της καθημερινής εμπειρίας από τη λειτουργία των Δ.Ο.Υ, μπορούν να δώσουν αξιόπιστες πληροφορίες σχετικά με ποιοτικούς δείκτες απόδοσης, όπως βαθμός ικανοποίησης από την παροχή έγκυρης πληροφόρησης, σχετικά με προβλήματα που προκύπτουν σε θέματα ΦΠΑ. Η δημιουργία ενός εντύπου αξιολόγησης σε καθοριστικούς για την απόδοση παράγοντες, μπορεί να βοηθήσει σε μια πιο ολοκληρωμένη αξιολόγηση της επίδοσης του υπαλλήλου.

Ο συνδυασμός της ατομικής Balanced Scorecard με το πλαίσιο Ικανοτήτων – Γνώσεων και Δεξιοτήτων μπορεί να μας δώσει μια πολύ καλή βάση, τόσο για την αξιολόγηση του υπαλλήλου σε μια κλίμακα που θα επιλέξουμε (π.χ από το 1 ως το 5, ή από κακός ως εξαιρετικός), αλλά κυρίως για την κατάρτιση ενός εξατομικευμένου προγράμματος εκπαίδευσης και ανάπτυξης του υπαλλήλου. Η κατάσταση ενός προγράμματος εκπαίδευσης για τον υπάλληλο με τη δική του συμμετοχή μπορεί να περιλαμβάνει διάφορες μεθόδους όπως (βλ. πίνακα 2): α) εκπαίδευση στη διάρκεια της εργασίας με καθοδήγηση από τον προϊστάμενο και τους παλαιότερους υπαλλήλους (on the job training), β) καθοδήγηση (coaching) που συνίσταται στην σε πολλά άτυπα μαθήματα με τον προϊστάμενο για την αντιμετώπιση προβλημάτων που προκύπτουν στην καθημερινή εργασία, γ) παρακολούθηση σεμιναρίων, δ) αυτοβελτίωση που επιτυγχάνεται με την προσωπική μελέτη του κάθε υπαλλήλου και τη συμμετοχή σε ομάδες εργασίας κ.α

ΟΝΟΜΑ		ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ	ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗΣ	ΣΤΟ
ΒΑΘΜΟΣ		ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ		
ΕΙΔΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΕΝΑΡΞΗΣ ΕΚΠ/ΣΗΣ	ΑΝΑΓΚΕΣ ΠΟΥ ΚΑΛΥΠΤΕΙ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ				
ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ				
ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ				
ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ				
ΕΝΑΛΛΑΓΗ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ				

ΠΙΝΑΚΑΣ 2: Πρόγραμμα εκπαίδευσης & ανάπτυξης υπαλλήλου

Το επόμενο ερώτημα που τίθεται είναι το πόσο συχνά θα πρέπει από τη στιγμή που θα εδραιωθούν τα παραπάνω στοιχεία στη σκέψη του υπαλλήλου να γίνεται η αξιολόγηση και η επανατροφοδότησή του. Η ύπαρξη συγκεκριμένου εντύπου που θα καλύπτει ορισμένη χρονική περίοδο και αξιολόγηση του ίδιου του υπαλλήλου για την απόδοσή του και το πρόγραμμα της εκπαίδευσής του, του υπαλλήλου για τον προϊστάμενό του και του προϊσταμένου για τον υπάλληλο ολοκληρώνει τη φάση αξιολόγησης της επίδοσης και μας οδηγεί στη φάση επεξεργασίας των αποτελεσμάτων, της επανατροφοδότησης των υπαλλήλων και τελικά τη λήψη διορθωτικής δράσης όπου απαιτείται.

8 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΞΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΚΑΡΤΑΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ (BSC)

8.1 Η ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΗΣ BALANCED SCORECARD

Τα παραδοσιακά συστήματα απόδοσης στηρίζουν τη λειτουργία τους στον οικονομικό παράγοντα, άρα στον έλεγχο με τρόπο ώστε να καθορίζουν τις ενέργειες που πρέπει να αναλάβουν οι υπάλληλοι και ύστερα να μετρούν και να ελέγχουν αν πράγματι τις πραγματοποίησαν. Με αυτό τον τρόπο τα συστήματα αυτά προσπαθούν να ελέγξουν τη συμπεριφορά και είναι ενδεικτικά του τρόπου σκέψης του προηγούμενου αιώνα.

Η λογική της Balanced Scorecard, όμως, ταιριάζει στο είδος των οργανισμών που πολλές επιχειρήσεις θέλουν να προσεγγίσουν, θέτοντας το όραμα και τη στρατηγική και όχι τον έλεγχο στο επίκεντρο. Οριοθετεί στόχους, αλλά προϋποθέτει ότι το ανθρώπινο δυναμικό θα υιοθετήσει τις απαιτούμενες ενέργειες και συμπεριφορές που είναι απαραίτητες για την επίτευξη των στόχων αυτών.

Οι δείκτες, οι οποίοι αποτελούν ένα από βασικά συστατικά της Balanced Scorecard είναι σχεδιασμένοι έτσι, ώστε να ωθούν τους εμπλεκόμενους στη λειτουργία μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού (διοίκηση και εργαζόμενους) προς το κοινό όραμα. Τα ανώτερα στελέχη μπορεί να ξέρουν ποιο πρέπει να είναι το τελικό αποτέλεσμα, αλλά δεν μπορούν να πουν πως ακριβώς οι υπάλληλοι θα το επιτύχουν, επειδή οι συνθήκες κάτω από τις οποίες λειτουργούν, συνεχώς αλλάζουν.

Συνδυάζοντας τους τέσσερις βασικούς άξονες της Balanced Scorecard, τα ανώτερα στελέχη μπορούν να αντιληφθούν πολλές από τις αλληλεξαρτήσεις μέσα στο οικοδόμημα του οργανισμού, με συνέπεια να μπορούν να λάβουν ποιοτικότερες και πιο αποτελεσματικές αποφάσεις που θα οδηγήσουν τον οργανισμό σε ένα καλύτερο μέλλον.

Τέλος, η Balanced Scorecard συγκεκριμενοποιεί το γενικό όραμα, βοηθάει στη διατύπωση μετρήσιμων στόχων και στον ορισμό σαφών υπευθυνοτήτων στην οργανωτική δομή, ενώ παράλληλα προσφέρει αντικειμενικό πλαίσιο για την αξιολόγηση της επίδοσης του οργανισμού και του προσωπικού.

Έτσι, η Balanced Scorecard παρέχει τη δυνατότητα εισαγωγής τεσσάρων νέων διαδικασιών διοίκησης, οι οποίες ξεχωριστά η καθεμία αλλά και σε συνδυασμό συμβάλλουν στην απαραίτητη σύνδεση των μακροχρόνιων στόχων με τις βραχυχρόνιες δραστηριότητες του οργανισμού. Οι διαδικασίες αυτές είναι οι εξής:

- **Αποσαφήνιση οράματος και στρατηγικής.** Αυτή βοηθά τα στελέχη να επιτύχουν μια συναίνεση για το όραμα και τη στρατηγική του οργανισμού.
- **Υποστήριξη της επικοινωνίας, της κατανόησης και της δέσμευσης στον κοινό στόχο.** Αυτή επιτρέπει στα ανώτερα στελέχη να μεταδώσουν τα μηνύματα της στρατηγικής τους σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού και να συνδέσουν τη συνολική στρατηγική με τους επιμέρους στόχους των μονάδων και των εργαζομένων.
- **Υποστήριξη του σχεδιασμού και της οριοθέτησης των στόχων.** Παρέχει τη δυνατότητα ολοκλήρωσης των επιχειρησιακών και οικονομικών πλάνων. Στη σύγχρονη εποχή σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις υλοποιούν προγράμματα αλλαγής. Καθένα από τα προγράμματα αυτά βρίσκεται σε κατάσταση ανταγωνισμού με τα υπόλοιπα, προσπαθώντας να εξασφαλίσει τους απαιτούμενους πόρους, που θα διασφαλίσουν τη βιωσιμότητά του. Η Balanced Scorecard βοηθά στην κατανομή των πόρων και την ιεράρχηση των προτεραιοτήτων με απώτερο σκοπό την επίτευξη των μακροχρόνιων στρατηγικών στόχων.
- **Ανατροφοδότηση, που επιτρέπει τη μάθηση και τη βελτίωση.** Η ανατροφοδότηση (feedback) παρέχει στους οργανισμούς τη δυνατότητα να αποκτήσουν το πλεονέκτημα που συνήθως αποκαλούμε: 'πλήρης γνώση της στρατηγικής'. Οι υφισταμένες διαδικασίες αναδρομικών ελέγχων και ανασκοπήσεων εστιάζονται κυρίως στο αν ο οργανισμός, τα τμήματά του και οι εργαζόμενοι του έχουν υλοποιήσει τους προϋπολογισθέντες στόχους της.

Ένα από τα στοιχεία που διαφοροποιεί τη Balanced Scorecard από τα άλλα μοντέλα αποτελεσματικής διοίκησης και αξιολόγησης της απόδοσης των επιχειρήσεων και των οργανισμών είναι η παράλληλη χρήση ποιοτικών και ποσοτικών δεικτών επίδοσης. Σε αντίθεση με τον κλασικό χρηματοοικονομικό έλεγχο, ο οποίος δίνει ελλιπή στοιχεία ή με τον ποιοτικό έλεγχο που εξετάζει την ποιότητα, χωρίς να λαμβάνεται υπόψη το κόστος, αυτός ο συγκερασμός ποσοτικών και ποιοτικών δεικτών επιτρέπει στην επιχείρηση να έχει μια εμπειριστατωμένη εικόνα της πορείας της σε ένα εύρος θεμάτων.

Παράλληλα, λόγω της καλύτερης επικοινωνίας και της αποσαφήνισης της στρατηγικής σε όλα τα επίπεδα, οι συνεργάτες έχουν τη δυνατότητα να γνωρίζουν σε ποιον τομέα πρέπει να εστιάσουν την προσοχή τους και ποιες βελτιώσεις πρέπει να πετύχουν. Αυτό σημαίνει ότι παρέχονται οι κατευθυντήριες γραμμές στους συνεργάτες, προκειμένου να γίνουν πιο παραγωγικοί και να ισχυροποιήσουν τη θέση τους στην επιχείρηση. Ταυτόχρονα, όμως,

παρέχεται και η δυνατότητα στη διοίκηση να ελέγξει τις διαδικασίες για την πιο αποτελεσματική επίτευξη των στόχων.

Όλα τα παραπάνω κάνουν τη Balanced Scorecard ένα πολύ σημαντικό εργαλείο στρατηγικού προγραμματισμού και διοίκησης της απόδοσης.

8.2 ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ BALANCED SCORECARD ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΙΣ ΚΛΑΣΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΥΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Πολλές επιχειρήσεις και οργανισμοί υιοθέτησαν τη Balanced Scorecard σε μια προσπάθεια να βελτιώσουν τα συστήματά τους για τη μέτρηση της αποδοτικότητάς τους. Οι επιχειρήσεις αυτές πέτυχαν να:

- Αποσαφηνίσουν και ανανεώσουν τη στρατηγική τους
- Μεταδώσουν τα μηνύματα της στρατηγικής τους σε όλο το μήκος και πλάτος των οργανισμών τους
- Ευθυγραμμίσουν τους στόχους κάθε λειτουργικής μονάδας, καθώς και τους ατομικούς στόχους, με τη συνολική στρατηγική της επιχείρησης
- Συνδέσουν τους στρατηγικούς αντικειμενικούς στόχους με τους μακροχρόνιους στόχους και τους ετήσιους προϋπολογισμούς
- Προσδιορίσουν και εναρμονίσουν τις πρωτοβουλίες που αφορούν στη στρατηγική
- Διεξάγουν περιοδικές ανασκοπήσεις για την αποδοτικότητα, έτσι ώστε να μάθουν καλά τη στρατηγική και να μπορούν να πραγματοποιήσουν έγκαιρα τις τυχόν απαιτούμενες διορθωτικές ενέργειες για τη βελτίωση της στρατηγικής.

Με όρους επιχειρηματικής πρακτικής, η έμφαση στη Balanced Scorecard δίνεται στην ανάλυση των στρατηγικών στόχων μιας επιχείρησης σε επιμέρους στόχους. Αυτοί με τη σειρά τους ανατίθενται στις αρμόδιες διευθύνσεις, οι οποίες, για να τους επιτύχουν, ορίζουν τους ατομικούς στόχους κάθε εργαζόμενου στη διεύθυνση. Αυτό βοηθάει κάθε εργαζόμενο να διαθέτει σαφείς στόχους εργασίας και να αναγνωρίζει τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Έτσι, είναι σε θέση να εκτιμήσει και την υποστήριξη (υλική ή σε εκπαίδευση) που πρέπει να έχει, για να υλοποιήσει τους στόχους του.

Χωρίς τη χρήση της Balanced Scorecard, οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν έχουν τη δυνατότητα να επιτύχουν τη ζητούμενη συνέπεια στο όραμα και τη δράση, καθώς αυτές προσπαθούν να αλλάξουν κατεύθυνση και να εισάγουν νέες στρατηγικές και διαδικασίες. Η

Balanced Scorecard παρέχει ένα πλαίσιο για τη διαχείριση της υλοποίησης της στρατηγικής, και ταυτόχρονα παρέχει τη δυνατότητα στην ίδια τη στρατηγική να εξελιχθεί από μόνη της ανταποκρινόμενη πλήρως στις αλλαγές που πραγματοποιούνται από τον ανταγωνισμό, την αγορά και την τεχνολογία.

8.3 ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΤΗΣ BALANCED SCORECARD

Μέρος της δυσκολίας στη χρήση της Balanced Scorecard έγκειται στην προσπάθεια αυτοματισμού του συστήματος. Τα αντικείμενα των μέτρων της Balanced Scorecard είναι συχνά δύσκολο να συσχετισθούν ή / και να μετρηθούν. Τα χρηματοοικονομικά μέτρα ευτυχώς δεν παρουσιάζουν πρόβλημα, έχουν εξάλλου χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά για πολλά χρόνια.

Ο προσδιορισμός των μέτρων επίδοσης είναι συχνά πιο δύσκολος από ότι αναμένεται. Τα στελέχη χρειάζεται να εστιάσουν στις σχέσεις αιτίου- αποτελέσματος επί της στρατηγικής προκειμένου να συνδέσουν τη μέτρηση με τη στρατηγική. Τα στελέχη συχνά κατανοούν τη σύνδεση ανάμεσα στην ικανοποίηση πελατών, στην ικανοποίηση των εργαζομένων και στη χρηματοοικονομική απόδοση, εντούτοις, όμως, η Balanced Scorecard δεν παρέχει καθοδήγηση για το πως η βελτίωση της απόδοσης θα επιτύχει τα επιθυμητά στρατηγικά αποτελέσματα.

Επιπλέον, η Balanced Scorecard θα πρέπει συνεχώς να ενημερώνεται, να εκσυγχρονίζεται και να προσαρμόζεται στις ταχύτερες αλλαγές, στις απαιτήσεις και στις ανάγκες του ραγδαία μεταβαλλόμενου επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Αυτό είναι ορθό διότι απαιτείται συνεχής ευθυγράμμιση με τις μεταβαλλόμενες στρατηγικές ή την εταιρική δομή. Έχει όμως και μια αρνητική επίδραση, διότι χρειάζεται πολύς χρόνος και αρκετοί πόροι προκειμένου να διατηρείται συνεχώς τη Balanced Scorecard ενημερωμένη, εκσυγχρονισμένη και αποτελεσματική.

Ένα άλλο μειονέκτημα της Balanced Scorecard είναι το μεγάλο χρονικό διάστημα που απαιτείται για την υλοποίησή της. Μια τυπική Balanced Scorecard χρειάζεται έξι περίπου μήνες για να υλοποιηθεί. Ο χρόνος αυτός μπορεί να διπλασιαστεί στην περίπτωση που απαιτείται να εναρμονιστεί με την εταιρική δομή. Έτσι, ο συνολικός χρόνος για την ανάπτυξη της είναι συχνά ένας χρόνος ή και περισσότερο.

Επιπλέον, τα επιλεγόμενα μέτρα μπορεί να είναι δύσκολο να ποσοτικοποιηθούν και η προσέγγιση μπορεί να οδηγήσει ακόμα και σε υπερβολικά μεγάλο αριθμό μέτρων επίδοσης.

Υπάρχουν κατά συνέπεια, ορισμένοι παράγοντες που είναι δυνατό να οδηγήσουν σε αποτυχία την υλοποίηση μιας Balanced Scorecard. Τα στελέχη που αξιολογούν συνολικά

την εφαρμογή θα πρέπει συνεπώς να λάβουν υπόψη τους εξίσου τόσο τους περιορισμούς όσο και τα πιθανά οφέλη της προσέγγισης. Συνεπώς, οποιαδήποτε περαιτέρω έρευνα κρίνεται, σε κάθε περίπτωση, αναγκαία για να τα βοηθήσει να λάβουν τη σωστή απόφαση. Ωστόσο, θα συνεχίζει να παραμένει αδύνατη η πρόβλεψη της συνολικής αξίας της προσέγγισης Balanced Scorecard προτού αυτή υλοποιηθεί στην πράξη.

9 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Όπως διαπιστώθηκε στα πλαίσια της παρούσας εργασίας, η υιοθέτηση της μεθοδολογίας της **Balanced Scorecard** επιτρέπει σε έναν οργανισμό να μετατραπεί σε έναν strategy-focused οργανισμό, ο οποίος λειτουργεί με συνοχή, μπορεί να ανταποκρίνεται άμεσα στις επιταγές της αγοράς και διαθέτει όλα τα εφόδια για συνεχή ανάπτυξη, εκσυγχρονισμένη και αποδοτική λειτουργία στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον. Τα οφέλη από τη υιοθέτηση της μεθοδολογίας **Balanced Scorecard** για έναν οργανισμό είναι αρκετά και συνοψίζονται στα εξής:

- Βοηθά την επιχείρηση να εκπληρώσει τη στρατηγική της ταχύτερα, ορθότερα και με μεγαλύτερη ευκολία
- Επιτυγχάνει την ευθυγράμμιση των συστημάτων αξιολόγησης με την εταιρική στρατηγική σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού
- Δίνει στη διοίκηση τη δυνατότητα να αποκτήσει μια ολοκληρωμένη εικόνα για την λειτουργία της επιχείρησης
- Διευκολύνει την επικοινωνία και την κατανόηση των εταιρικών στόχων και των στρατηγικών προσεγγίσεων που ακολουθούνται, σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού
- Παρέχει στο σύνολο της εταιρείας χρήσιμη ανατροφοδότηση πάνω σε θέματα στρατηγικής και ευκαιρίες για ενίσχυση της γνώσης
- Προσφέρει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να προσδιορίσουν με πολύ μεγάλη διαύγεια τη σύνδεση των άυλων περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας με τη δημιουργία αξίας
- Επιτρέπει σε όλα τα στελέχη να κατανοούν πως η εργασία του ενός συνεισφέρει στο γενικό καλό και να παρακολουθούν την πρόοδο των προσπαθειών τους.

Τα θέματα Στρατηγικής Διοίκησης των Επιχειρήσεων είναι ιδιαίτερα φλέγοντα καθώς οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στα πλαίσια της 'κοινωνίας της πληροφορίας' όπου τα μη απτά περιουσιακά στοιχεία (όπως το σύνολο γνώσης που περικλείει ένας οργανισμός, οι επιχειρησιακές λειτουργίες κ.ά.) τείνουν να γίνουν τα πλέον σημαντικά.

Υπάρχουν, ωστόσο, ορισμένα ζητήματα που τα στελέχη οφείλουν να έχουν πάντα στη σκέψη τους όταν υλοποιούν οποιουδήποτε τύπου σύστημα μέτρησης και διοίκησης της απόδοσης. Τα βασικότερα απ' αυτά είναι τα παρακάτω:

1. Εστίαση σε ορισμένα ζωτικής σημασίας μέτρα. Πολλά μέτρα μπορούν να θολώσουν και να κάνουν περισσότερο δυσδιάκριτο το στρατηγικό στόχο

2. Χρήση μέτρων που οι εργαζόμενοι μπορούν να ελέγξουν. Εάν δεν μπορούν να ελέγξουν τα μέτρα, οι εργαζόμενοι θα νιώσουν αποξενωμένοι κι απογοητευμένοι.

3. Διατήρηση των διαύλων επικοινωνίας ανοιχτών και συχνή αναθεώρηση του προγράμματος σε συνάρτηση πάντα και με τις αλλαγές στη δομή του οργανισμού και τη στρατηγική του.

Πολλοί θεωρούν τη μέτρηση ως ένα εργαλείο για έλεγχο συμπεριφοράς και αξιολόγηση παρελθούσας επίδοσης. Όπως, όμως, έχει γίνει αρκετά κατανοητό, η Balanced Scorecard θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί με έναν διαφορετικό τρόπο για τη δόμηση της στρατηγικής της επιχείρησης, τη γνωστοποίηση της στρατηγικής της και τη διευκόλυνση της ευθυγράμμισης, ατομικών και διατμηματικών πρωτοβουλιών για την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Η Balanced Scorecard θα πρέπει να χρησιμοποιείται ως ένα σύστημα επικοινωνίας, πληροφόρησης και μάθησης, και όχι ως ένα σύστημα ελέγχου.

Ουσιαστικά, δηλαδή, μπορεί να υπογραμμισθεί ότι οι λόγοι εφαρμογής της Balanced Scorecard αποτελούν τους μοχλούς υπέρβασης των ανεπαρειών των παραδοσιακών συστημάτων μέτρησης και διοίκησης επίδοσης που εστιάζονταν στις μετρήσεις χρηματοοικονομικών μεγεθών. Το συγκριτικό πλεονέκτημα της Balanced Scorecard έναντι των παραδοσιακών συστημάτων μέτρησης της απόδοσης είναι ότι διατηρεί τη χρηματοοικονομική μέτρηση ως μια κρίσιμη σύνοψη της διοικητικής και επιχειρηματικής επίδοσης, αλλά δίνει έμφαση σε μια περισσότερο γενική και ενοποιημένη σειρά μετρήσεων που συνδέουν τους υφιστάμενους πελάτες, τις εσωτερικές διαδικασίες, τους εργαζόμενους και την απόδοση του συστήματος με την μακροπρόθεσμη χρηματοοικονομική επιτυχία.

Σε ότι αφορά στην εφαρμογή της μεθοδολογίας της Balanced Scorecard στο Υπ. Οικονομικών σημειώνεται ότι επιχειρήθηκε μια θεωρητική προσέγγιση, η οποία σε καμία περίπτωση δεν θεωρείται ότι καλύπτει το αντικείμενο (τη λειτουργία των Δ.Ο.Υ), ώστε να είναι άμεσα εφαρμόσιμη και λειτουργική. Το πρόβλημα αντιμετωπίζεται αφενός στο σχεδιασμό της Balanced Scorecard και αφετέρου στην υλοποίησή της. Ο σχεδιασμός είναι δυσχερής διότι:

- Οι Δ.Ο.Υ περιλαμβάνουν πολλά τμήματα για τα οποία θα πρέπει να χτιστούν καταρχήν ανεξάρτητες Εξισορροπημένες Κάρτες Επιδόσεων, οι οποίες θα πρέπει στη συνέχεια να συνδεθούν μεταξύ τους, ώστε να είναι δυνατό η διαδικασία της ανατροφοδότησης να βελτιώσει τη συνολική απόδοση του οργανισμού.

- Πρόκειται για Δημόσια Υπηρεσία, όπου οι γραφειοκρατικές διαδικασίες είναι πολύ χρονοβόρες και αναστέλλουν την άμεση και γρήγορη εξασφάλιση διάφορων δεδομένων που σχετίζονται με τη λειτουργία της
- Το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης αφορά μόνο στους υπαλλήλους, και γίνεται μόνο από τους προϊσταμένους τους, με αποτέλεσμα να μην υπάρχουν δεδομένα που να διευκολύνουν την εξαγωγή των συνδέσμων αιτίου – αποτελέσματος στις διάφορες προοπτικές της Balanced Scorecard.
- Δεν είναι καταγεγραμμένοι οι πόροι του οργανισμού, που απαιτείται να εστιάσουν και να ευθυγραμμιστούν με τη στρατηγική του
- Δεν είναι εντοπισμένα τα σημεία – κλειδιά που είναι καθοριστικά για τον προσδιορισμό του σχεδίου διαχείρισης
- Δεν είναι διαμορφωμένη η κατάλληλη οργανωσιακή και εργασιακή κουλτούρα που θα συμβάλλει στη συλλογή, ανάλυση, αναθεώρηση και έκθεση στοιχείων απόδοσης απαραίτητων για τη σχεδίαση μιας αντιπροσωπευτικής Balanced Scorecard
- Είναι δύσκολο να εξαχθούν οι κατάλληλοι δείκτες για όλους τους στόχους, δεδομένου ότι δεν έχει προηγηθεί κάποια προεργασία για τον προσδιορισμό τους.

Οι δυσκολίες στην υλοποίηση της Balanced Scorecard, αν θεωρήσουμε ότι έχει καλώς σχεδιαστεί, είναι:

- Απαιτούνται αλλαγές στη λειτουργία της υπηρεσίας και στις συμπεριφορές, δεξιότητες και αρμοδιότητες των εργαζομένων. Οι αλλαγές αυτές θεωρούνται ως απειλή για τους υπαλλήλους, διότι τους προκαλούν ανασφάλεια και φόβο. Έτσι, π.χ η χρήση Η/Υ μπορεί να σημαίνει ότι οι υφιστάμενες δεξιότητες απαξιώνονται και απειλείται η θέση εργασίας λόγω αλλαγής της οργανωτικής δομής.
- Έλλειψη εμπιστοσύνης που μπορεί να δημιουργηθεί, αν η αλλαγή επιβληθεί από επάνω και χωρίς την προηγούμενη συμμετοχή των εργαζομένων, με αποτέλεσμα να τίθενται ερωτηματικά ως προς τα κίνητρα αυτών των αλλαγών.
- Απαιτείται να καλλιεργηθεί ανάμεσα σε υφιστάμενους και προϊσταμένους ένα κλίμα συνεχούς προσπάθειας για βελτίωση μέσα από καθημερινή εργασία και συνεργασία.
- Απαιτείται αλλαγή στη νοοτροπία, ώστε η αξιολόγηση θα αποτελεί ένα βήμα για βελτίωση μέσα από διαφανής, έγκυρες και αξιόπιστες διαδικασίες.

Συμπερασματικά, μπορούμε να πούμε ότι τα σημεία κλειδιά για την επιτυχημένη εφαρμογή της Balanced Scorecard στο Δημόσιο τομέα είναι:

Σε πρώτη φάση ο σχεδιασμός της εξατομικευμένης Balanced Scorecard και του Πλαισίου Ικανοτήτων – Γνώσεων & Δεξιοτήτων που θα προκύψει από τη συνεργασία του υπάλληλου και του υπευθύνου. Κυρίως σε αυτή τη φάση θα πρέπει να καλλιεργηθεί ένα κλίμα καλής διάθεσης ανάμεσα στους εμπλεκόμενους και να παγιωθεί η αντίληψη ότι αυτή διαδικασία έχει ως στόχο τη συνεχή βελτίωση των εργαζομένων.

Η δεύτερη φάση αφορά στην εύρεση των δεικτών μέτρησης και αξιόπιστων συστημάτων μέτρησης που να βοηθούν την αξιόπιστη εξαγωγή συμπερασμάτων για τις επιδόσεις του οργανισμού.

Η Τρίτη φάση αφορά στην επανατροφοδότηση των υπαλλήλων και την εκ νέου σύνδεση της απόδοσής του με την αποστολή του οργανισμού στον οποίο εργάζεται.

Η πρόταση της μεθοδολογίας της Balanced Scorecard (επικουρούμενης βέβαια από στοιχεία και άλλων θεωριών) για εφαρμογή στο Υπουργείο Οικονομικών είναι γιατί αποτελεί μια διαφορετική συνολική προσέγγιση της αποστολής του, καθώς προτείνει μια διαφορετική οργανωσιακή κουλτούρα που χαρακτηριστικό της είναι η σχέση αιτίας – αποτελέσματος σε κάθε ενέργεια, η σύνδεση κάθε εργασίας με τους στόχους της οργάνωσης και η συνεχής μέτρηση της απόδοσης και επανατροφοδότηση. Το πρόβλημα έγκειται στην πολιτική βούληση για ριζικές μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση και στην αλλαγή της εργασιακής κουλτούρας των δημοσίων υπαλλήλων, το οποίο είναι πολύ δύσκολο, όπως αποδεικνύεται καθημερινά στην πράξη. Βέβαια, οι πιέσεις πλέον του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι πολύ μεγάλες και ο δρόμος για αλλαγές στη Δημόσια Διοίκηση είναι μονόδρομος.

10 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Μακρίδης Χ., "Σύστημα Διοίκησης Επίδοσης (BSC) & Επιχειρησιακή Στρατηγική στην εποχή της Κοινωνίας των Πληροφοριών", Μ.Π.(MBA-TQM), Πανεπιστήμιο Πειραιώς (2003).
2. Μπακούρος Λ. Ιωάννης "Βασικές αρχές των τεχνικών διαχείρισης τεχνολογίας", Βόλος (2003)
3. Ξυροτύρη - Κουφίδου Στέλλα "Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων" ΑΝΙΚΟΥΛΑ (2001)
4. Παρθενόπουλος Κων/νος "Ελληνική Δημόσια Διοίκηση", Εκδ. Ζήτη (1997)
5. Σταματιάδης Φιλ., "Ισορροπημένη στοχοθεσία (balanced scorecard)", Οικονομικά Χρονικά, Αύγουστος Σεπτέμβριος (2001).

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

6. Garret Walker, J. Randall MacDonald "Designing and implementing an HR scorecard", Human Resource Management Vol.40, No.4, (2001)
7. General Council Report Number 1368, "Performance Management and developing system - The Irish experience" παρουσίαση από το σεμινάριο της σχολής επιμόρφωσης υπαλλήλων του Υπ. Οικονομικών, Ms Luise Mc Girr
8. Kaplan Robert S. and David P. Norton "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System",. *Harvard Business Review* (1996)
9. Kaplan, R.S. & Norton, D.P., "The Balanced Scorecard: Measures that drive performance", *Harvard Business Review*, Vol.70, No.1, January / February, (1992)
10. Kaplan, R.S. & Norton, D.P., "Putting the balanced scorecard to work", *Harvard Business Review*, Vol. 71, No. 5, September/October (1993)
11. Kaplan, R.S. & Norton, D.P., "The Balanced Scorecard: Translating strategy into action", *Harvard Business School Press*, Boston, MA. (1996)
12. Kaplan, R.S. & Norton, D.P., "The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment", *Harvard Business School Press* (1996).

13. Kaplan, R.S. & Norton, D.P., "Using the balanced scorecard as a strategic management system", Harvard Business Review, Vol. 74, No. 1, January-February, (1996)
14. Kaplan, R.S. & Norton, D.P., "Strategic learning & the balanced scorecard_, Strategy Leadership", Vol. 24, No. 5, (1996).
15. Tracey b Weiss, Franklin Hartle "Reengineering Performance" St Luis, press 1997
16. Noe - Hollebeck - Gerhart - Wright "Human Resource Management: Gaining a competitive advantage", McGraw Hill, (1999)

ΤΟΠΟΙ ΣΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

1. www.balancedscorecard.com - Balanced Scorecard
2. www.balancedscorecard.org - Balanced Scorecard
3. www.bscol.com - Balanced Scorecard Collaborative, Inc.
4. www.capsresearch.org - Information from the Center for Advanced Purchasing Studies
5. www.cresearch.com - Custom Research, Inc.
6. www.deming.org - Deming Institute
7. www.efqm.org/pressrel/cutsat.htm - European Foundation for Quality Management
8. www.gao.gov - Information on the Government Performance and Results Act
9. www.iso.ch - International Organization for Standardization
10. www.nist.gov - National Institute of Standards & Technology
11. www.npr.gov - National Partnership for Reinventing Government
12. www.pr.doe.gov - Department of Energy Balanced Scorecard Homepage
13. www.qualitydigest.com - Quality Digest magazine

14. www.rens.com..wp-pov.htm - Renaissance Solutions Inc.
www.richardchangassociates.com - Richard Chang Associates Inc.
www.statebuy.inter.net/bsc.htm - BSC Central
15. <http://www.balancedscorecardsurvival.com/>
16. http://www.qclconsultancy.co.uk/qcl/software/white_papers.asp
17. http://www.business-intelligence.co.uk/reports/public_scorecard/casestudies.asp
18. <http://www.qpr.com/>
19. <http://www.larvik.kommune.no>
20. http://www.cities-of-tomorrow.net/pdf/2002_Case_Study_Larvik.pdf.
21. <http://www.barking-dagenham.gov.uk>
22. <http://www.barking-dagenham.gov.uk/9-council/performance-improvement/bal-scorecard/bal-scorecard-menu.html>
23. <http://www.ci.charlotte.nc.us>
24. <http://www.ci.charlotte.nc.us/Governing/home.htm>



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ



004000074899